

Needs Assessment for Organizational Success

促进企业成功的

需求评估



——企业成功指南

○【美】罗杰·考夫曼 (Roger Kaufman)

【美】英格丽·格拉-洛佩兹 (Ingrid Guerra-Lopez) 著

○蒋宏丽 何军 肖珊 赵晓燕 王红旭 译

组织要素模型

+

需求评估系统

+

问题解决模型

+

绩效仪表盘



中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

Needs Assessment for Organizational Success

促进企业成功的

需求评估

——企业成功指南

○【美】罗杰·考夫曼 (Roger Kaufman)

【美】英格丽·格拉-洛佩兹 (Ingrid Guerra-Lopez) 著

○蒋宏丽 何军 肖珊 赵晓燕 王红旭 译

组织要素模型

+

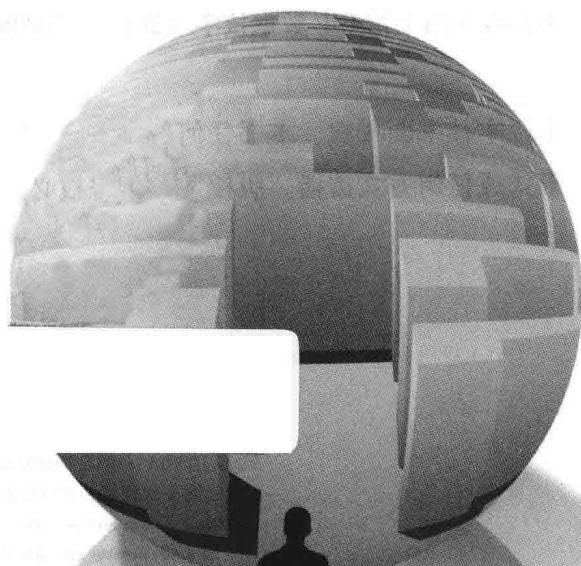
需求评估系统

+

问题解决模型

+

绩效仪表盘



中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

著作权合同登记 图字 01 - 2014 - 2622

Copyright © 2013 American Society Training & Development (ASTD).
All rights reserved.

Published by agreement with the American Society for Training &
Development, Alexandria, Virginia USA.

版权© 2013 归美国培训与发展协会 (ASTD) 所有。保留所有权利。

图书在版编目 (CIP) 数据

促进企业成功的需求评估/ (美) 罗杰·考夫曼 (Roger Kaufman),
英格丽·格拉-洛佩兹 (Ingrid Guerra-Lopez) 著;
蒋宏丽等译. —北京: 中国石化出版社, 2014. 5

书名原文: Needs Assessment for Organizational Success

ISBN 978 - 7 - 5114 - 2761 - 8

I. ①促… II. ①考… ②格… ③蒋… III. ①企业管

理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 095092 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何
形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京富泰印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

700 × 1000 毫米 16 开本 12.75 印张 182 千字

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

定价: 42.00 元

促进企业成功的需求评估

大多数有关需求评估的著作都以评估的方法和工具为起点，并假设实施了需求评估便自然会给企业带来成功，但是事实并非如此。本书所涉及的需求评估的框架及其之间的关联使得数据收集方法变得更加有效，内容重点聚焦在如何建立一套恰当关联的需求评估框架，确保你的企业：

- 做出正确的短期和长期需求评估的选择；
- 恰当的关联在不同企业层面上的结果；
- 不只是看到表面症状，而是发现问题的根本所在（如结果之间的差距）；
- 开发具有效度和信度的标准，选择最有效益和效率的解决方案。

《促进企业成功的需求评估》这本书对于那些想要确定企业可以实现哪些期望、为什么这些期望能够实现、并且能够证明这些期望已经实现的人士是一个宝贵的资源。它将需求分为四个层面系统，所概述的方法可以确保你为社会、企业和员工做出正确的决策。

对本书的赞誉

“考夫曼和格拉-洛佩兹完成了需求评估这部书的最终编写，这是一本实用指南。它覆盖面广，介绍了很多工具，而且文字易懂，适合任何企业从事这项工作的人士。”

——史蒂芬·J. 凯丽

KNO 全球合伙人

“考夫曼和格拉-洛佩兹的著作为想要寻求长久成功的企业提供了独特的指南。本书非常清晰、有效地描述了从宏大层面到微观层面设计和实施企业战略的过程。任何企业都会应用这两位世界级学者的指南中获得巨大收获。”

——约翰·V. 龙巴第

佛罗里达大学荣誉校长

“《促进企业成功的需求评估》是为那些想要知道如何实现企业理想目标的专业人士而写的一本指南。该书还包含了一些基本原理，为成功设定目标以及企业发展提供根本原则。两位享有世界声誉的专家所创作的这本著作为广大读者提供了确定企业发展方向和保证企业成功的宝贵见解。”

——凯撒·那波利

加州州立大学名誉副校长

“这本书可以称得上是展现现代需求评估和绩效改进之父罗杰·考夫曼持续研究的杰作。它给出了需求评估的根本方法，即将需求定义为名词，并说明了如何对现状和期望结果之间的差距进行量化。这本书整合了考夫曼的一些著名研究成果，如组织要素模型（OEM）。OEM 介绍了在战略计划中宏大

层面与社会利益之间的明确联系。两位作者还为那些想要使用这些方法实现企业成功的人士提供了很多有效工具。”

——威廉·斯沃特博士

东卡罗来纳大学市场营销与供应链管理教授

“一部关于需求评估与企业成功相关联的著作终于问世了。这本书超越了传统的需求评估的范畴，把评估的重点放在了需求的四个层面上，这也是顺应当今环境所要求的转变。本书通俗易懂，提供了实用的工具，对从事学习和绩效改进的专业人士是一本非常值得参考的著作。”

——杰克·J. 菲利普斯博士

ROI 学院院长

“考夫曼与格拉－洛佩兹的这本新书《促进企业成功的需求评估》把我们带到了需求评估的一个新领域。作者为我们提供了从宏大（社会）、宏观（企业）、微观（部门、个人）、过程和输入等五个要素审视一个企业的工具和资源。他们所提出的验证方法同样适用于公有和私有企业。这本书值得阅读并作为绩效改进工具书收藏，因为它提供了清晰和实用的技巧和方法。”

——罗格·M. 爱迪逊

爱迪逊咨询公司首席绩效官

“《促进企业成功的需求评估》为那些确定引领未来的企业提供了新的重要工具。需求评估的几个层面把我们带到了对‘我们期望的光明未来’的理解的一个新层次。”

——弗朗西斯·海瑟尔本

弗朗西斯·海瑟尔本领导力学院总裁兼首席执行官

德鲁克基金创始总裁

美国女童子军组织前首席执行官

“我 20 年前在大、小企业中就使用过罗杰·考夫曼的一些概念和方法。他与格拉－洛佩兹共同撰写的这本新书又在宏大层面的需求评估上进行了持续改进。该书具有很高的实用价值，它是企业寻求为所有利益相关方增加价

值并得以验证方面的蓝本。”

——彼得·夏普

澳大利亚堪培拉公司总经理

“成功的经理人知道需求和差距的前期分析是企业成功的必要组成部分。但是，冲动的、自负的决定还是企业成功的主要障碍。这本书为读者提供了细致、明智、有效、以事实为依据的需求评估方法。两位专家多年以来一直被认为是这个领域的领导者，这本书给不同类型的企业灌输了许多需求分析的方法。”

——理查德·克拉克博士

南加州大学凯克医学院外科临床研究教授

罗西尔教育学院教育心理与技术教授

“考夫曼和格拉-洛佩兹将准需求评估考虑在内，给出了宏大层面计划模型的一种简单的陈述，同时企业重要表征得以灵活关联。他们还提供了改进的工具和方法，满足了很多计划过程的要求。同时恰如其分地将研究“我们期待什么”的评估者和研究“我们得到了什么的”评价者区分开来。宏大层面的计划要求我们承诺所做的一切都能创造真正持久的价值。”

——罗纳德·福布斯博士

领导技能集团（私人）有限公司

“作者提供了在公共和个人领域经过验证的概念、方法和工具，用以可测量地改进企业绩效从而促进企业成功。这些方法和工具确实非常有效。”

——多米尼克·M. 卡拉布罗

佛罗里达 TaxWatch 公司总裁兼首席执行官

中文版序

中国人民和中国文化一起为我们共同享有的这个世界做出了巨大贡献。勤奋是中国人的一大特点，举个例子来说，耕种稻田是一项要求很高的工作，要想生产出高品质的稻谷，就需要承担超乎寻常的劳作。无论在工业、教育还是商业领域，中国人都树立了一个榜样，那就是任劳任怨埋头苦干终将获得丰厚的回报。

中国人的另外两个特点是创造力强，还有善于变革。被称之为四大发明的造纸、印刷术、火药和指南针改变了整个世界，这是其他任何事物都无法比拟的。除了这些震惊世人的发明之外，古代中国人在机械力学、冶金、天文学、农业、工程学、音乐理论、手工艺、造船乃至军事方面都有不朽的创造与革新。在以上提到的以及其他许多未提到的浩如烟海的成就中，我们可以发现一种不甘守旧、勇于创新的意志，或者说是一种力量。

而今天，《促进企业成功的需求评估》这本书又为这种极富活力与创造力的文化提供了一个新方法。我认为该书非常适合中国的情况，因为它跳出了传统和已知的樊笼，为计划中的变革提供了一个新的工具，用来提高人力资源管理效率和组织（企业）绩效。它打破了传统理念和做法，使中国人本性的勤奋与追求高品质结果的强烈愿望和谐地结合在一起。

由我与英格丽·格拉-洛佩兹（Ingrid Guerra-Lopez）博士合作研究的这套方法不仅关注传统的组织或个人的绩效，而且将重点放在增加社会价值上。你可以将永恒的中国文化和中国人的特质导入定义、

证明、设计和展现成果的过程中，以期为所有利益相关方、为你自己、为你的组织（企业）、乃至我们共同的世界增加可测量的价值。

感谢你使用这本书，无论从经济方面还是社会方面看，它都会使你的世界和我们大家共同的世界变得更加美好。

罗杰·考夫曼（Roger Kaufman）博士

于美国佛罗里达州首府塔拉哈西

2014 年 2 月

译者序

每个企业，都是带来社会价值的载体。企业成功与否，要看它是否给其内部和外部的利益相关方带来了价值的增加。这一点非常重要，这也是很多企业需求评估和战略计划中被忽略的因素。目前整个世界都在越来越多地强调环保、可持续产品和地球友好材料，安全也正在受到越来越多的关注。每个企业在创造未来的世界中扮演怎样一个角色，怎样通过持续的变革和提升，全面履行企业的社会责任，是摆在企业经营者和利益相关方面前必须认真思考和面对的问题。

《促进企业成功的需求评估》重点放在从宏大和社会层面上来思考企业的发展和运营问题，明晰了企业各层面与社会利益之间的明确联系。同时在战略计划和需求评估方面做了系统的阐述，给出了实用的模型和工具。所提出的理论和方法为企业在战略决策、绩效改进和持续变革上提供了指南，为确保企业的持续发展，为社会增加可测量价值提供了宝贵建议。

本书是著名绩效专家、现代需求评估和绩效改进之父罗杰·考夫曼的新作。他的研究涉及战略计划、绩效改进、质量管理与持续改善、需求评估、管理以及评价等领域，先后发表了41部著作和280多篇文章。本书的另一位作者英格丽·格拉-洛佩兹也是著名的绩效改进专家，主要关注点是通过需求评估和评价改善个人和企业绩效。

这本书整合了两位享有世界声誉的专家的一些著名研究成果，如组织要素模型、需求评估四层面系统、六步问题解决模型、绩效仪表盘等，为那些希望使用这些方法来帮助实现企业成功的人士提供了很

多有效的工具。尤其对我国正在处在转型期的企业，如何提高发展质量和效益，全面深化改革，强化从严管理，加快转型发展，在全球化竞争中立于不败之地具有一定的参考和借鉴作用。

我院连续三年参加美国培训与发展年会（ASTD），在会议上一一直关注罗杰·考夫曼的研究动态，2013年5月当他的这本新作刚在美国出版时，我们联合中国石化出版社商定中文版权购买事宜，并组织人员完成了此书的编译工作。

本书前言、第一章、第二章和第五章由何军翻译；第三章、第四章和第十一章由王红旭翻译；第六章、第七章和第八章由肖姗翻译；第九章和第十章由赵晓燕翻译。本书的校审和统筹由蒋宏丽完成。对翻译团队及时准确地完成校译表示感谢！王洪江、刘沁、中国石化集团公司人事部的尹兆兵在本书的翻译过程中提出了很好的建议，在此一并表示感谢！

感谢ASTD国际部总监王威女士、负责版权的Cat Russo女士在联系作者和版权事宜中给予的帮助！希望本书对您的企业战略规划和运营带来一些帮助，也希望读者朋友对本书翻译的不足之处提出宝贵意见和建议。

周志明

石油化工管理干部学院院长

中国石化集团公司党校校长

2014年3月于北京

前 言

成功的需求评估关乎你所做的选择。明智的选择不一定确保成功，但是不明智的选择则必然导致失败。

本书非常适合那些试图通过寻找经过验证的方法以改进组织（企业）绩效的读者，尤其适合那些想通过做出正确决策，给企业带来成效的从事绩效改进、培训学习与开发的工作人员。同时，对企业内部和外部的参与者和利益相关方，包括参与企业规划的人员，以及参与并管理需求评估、企业变革、评价或其他与改进企业绩效有关工作的人员也同样适用。

同时本书对于那些支持、管理或直接参与企业总体战略方向决策的人员，如高层管理人员、经理和公司领导班子成员，以及来自外部的绩效咨询人士也同样是一本值得学习的好书。

首要聚焦战略关联

本书适合广泛的读者，因为它涉及的不是各种具体的数据收集方法，而是重点描述了如何建立一套恰当关联的需求评估框架，确保你的企业：

- 做出正确的长期、中期和短期需求评估的选择；
- 朝着正确的方向发展；

- 实现既定目标；
- 恰当的关联不同企业层面的结果；
- 不只是看到表面症状，而是发现问题的根本所在（如结果之间的差距）；
- 开发具有效度和信度的标准，用来选择最有效益和效率的解决方案和干预措施；
- 能够将内部和外部所执行、生产和交付的一切联系起来；
- 运用合理设计和可实施的绩效仪表盘，从需求评估到评价，全面跟踪绩效差距。

需求评估的四个层面

除了介绍如何建立一个有效的需求评估框架，本书还为读者提供了一套需求评估独有的四层面系统，即宏大、宏观、微观和准需求评估。

- 宏大层面需求评估是战略性需求评估，它将企业、社会在结果上的差距系统地结合起来。

- 宏观层面需求评估是战术性的需求评估，它首先聚焦企业结果上的差距，独立于企业所处的外部和社会环境。

- 微观层面需求评估是一个运营性的需求评估，它主要聚焦企业内部个人、团队和部门之间的绩效差距。

- 与前三个需求评估层面相比，准需求评估并不以绩效结果为中心。它主要关注的是确定手段上的差距（如培训或其他解决方案）。培训需求评估就是准需求评估的一个实例。

如何更好地使用这本书

你可以从本书的不同章节中选择最需要的内容，但我们还是建议你

读完每一章节，这样就可以对本书的价值有一个全面的了解。如果你只想学习其中一部分内容，可以参照下面的表格选择对你最有帮助的章节。

你所感兴趣的内容	建议阅读章节
绩效改进方法和需求评估如何支持持续改进绩效	全部章节
绩效导向的需求评估的基本概念	第一章：需求评估与绩效改进 第二章：需求评估的基本工具
确定将外部环境（如社会）因素和结果考虑在内的战略需求	第三章：宏大层面的需求评估
确定整个企业的战术需求	第四章：宏观层面的需求评估
确定只将个人、团队或企业中其他分支系统考虑在内的运营需求	第五章：微观层面的需求评估
确定与具体解决方案（如培训）有关的差距	第六章：准需求评估
将备选的解决方案最优化，并保证所选方案是针对问题的根本原因而不只是针对表面症状	第七章：将分析和解决方案结合，提出建议
需求评估与评价结合进行持续改进	第八章：需求评估与评价之间的关系
如何持续跟踪绩效差距的变化趋势；如何持续缩小绩效差距	第九章：绩效仪表盘：监控绩效差距
需求评估的众多数据搜集工具之一——调查问卷	第十章：差距评估工具
帮助你与利益相关方进行有效对话的方法以及围绕宏大层面所做的需求评估的具体措施	第十一章：工具包

其他说明——重复使用的案例

为了更好地描述书中涉及的一些概念，从第三章开始，使用了一个虚构的公司——Bewell 保险公司（BIC）。在这一虚构的情节里，政府出台了新的法律，规定美国所有公民都必须拥有健康保险。由于这一新规定的出台，BIC 正面临一次重大的变革，将影响公司所有层面。尤其是首席运营官，公司已

经要求他帮助管理团队找到如何使 BIC 在同行业中，尤其在盈利方面保持领先地位。

对于从事其他行业的读者，也能从这个案例中找到一些绩效方面的相关问题，建议他们能够仔细地研读这个案例。

目 录

Contents

第一章 需求评估与绩效改进	1
确定方向	2
明确目标	2
结果和手段	5
需求的定义	6
需求评估的定义	9
需求不是需要,手段也不是结果	10
需求评估与需求(或绩效)分析	10
培训需求评估的注意事项	11
需求评估与评价——两个相关但又有区别的概念	12
利益相关方的参与和认同	12
第二章 需求评估的基本工具	15
组织要素模型	16
OEM 对企业的重要性	20
OEM 与需求评估的不同层面	26
第三章 宏大层面的需求评估	31
实施宏大层面需求评估的原因	33
实施宏大层面需求评估的时机	35
实施步骤	35
宏大层面需求评估所面临的挑战	52

第四章 宏观层面的需求评估 55

 实施宏观层面需求评估的原因 56

 实施宏观层面需求评估的时机 57

 实施步骤 58

 宏观层面需求评估所面临的挑战 65

第五章 微观层面的需求评估 67

 微观层面需求评估的定义 68

 实施微观层面需求评估的时机 70

 实施步骤 70

 微观层面需求评估所面临的挑战 78

第六章 准需求评估 79

 准需求评估的定义 80

 教育培训和背景分析 81

 实施准需求评估的时机 82

 实施步骤 82

 准需求评估所面临的挑战 90

第七章 将分析和解决方案结合,提出建议 91

 选择解决方案的框架: 六步问题解决模型 92

 分析的定义 93

 SWOT 分析 94

 成本—结果分析(CCA) 95

 因果分析 96

 方法—手段分析和方案选择 102

 实施、监控、评价和改进 104

第八章 需求评估与评价之间的关系 107

 评价的定义和目的 108

 需求评估与评价之间的关系 111