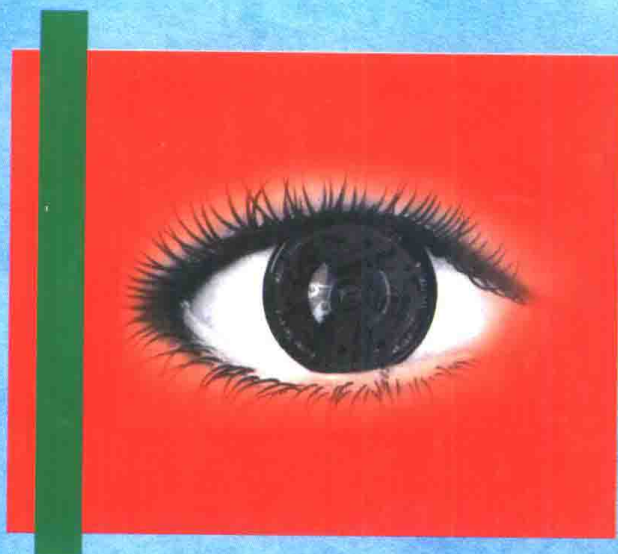


精
益
求
精

商
务
印
书
馆



精 益 求 精

——如何评估工作

[英] 格莉妮丝·布雷克韦尔 著
林内·米尔沃德 黎 导 译

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

XINLI TONG XILIE GONGSHU

精益 求精

如何评估工作

[英] 格莉妮丝·布雷克韦尔 著
林内·米尔沃德 译
黎导 译

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

2000 年·北京

图字 01-98-1260

图书在版编目(CIP)数据

精益求精:如何评估工作/[英]布雷克韦尔(Breakwell, G.),[英]米尔沃德(Millward, L.)著;黎导译. —北京:商务印书馆, 1999. 12

(心理通)

ISBN 7-100-03004-8

I. 精... II. ①布...②米...③黎... III. 企业管理-劳动管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 53833 号

©1995 The British Psychological Society

本书简体字版由商务印书馆(香港)有限公司授权出版发行

JING YI QIU JING

精益求精

——如何评估工作

著 者 [英]格莉妮丝·布雷克韦尔 林内·米尔沃德

译 者 黎 导

责任编辑 邓 赛

出 版 商务印书馆

(北京东城区王府井大街 36 号 邮编:100710)

商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲 24 号 邮编:100010)

印 刷 河北三河市科教印刷厂

发 行 新华书店

开 本 740×900mm 1/32

版 次 2000 年 1 月北京第 1 版

2000 年 1 月河北第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-100-03004-8/C·50

定 价 12.00 元

目 录

第 1 章 引言	1
1.1 本书的结构与目的	3
1.2 评估是什么?	4
1.3 什么可以评估?	6
1.4 评估的目的是什么?	7
1.5 谁来进行评估?	8
1.6 自我评估	12
1.7 评估的代价与得益	16
【练习 1】自我评估清单	13
【练习 2】对评估的初步衡量	21
第 2 章 何时评估	23
2.1 你应该何时进行评估?	25
2.2 无意义的评估: 资料, 非情报	27
2.3 事前的评估	30
2.4 评估过程或是评估结果	36
2.5 评估复杂的、长期的或扩散的结 果	36
2.6 将评估纳入最初的目标设计	39
2.7 评估的道德标准	41

【练习 3】提出可回答的问题	29
第 3 章 制定策略：设计一次评估	45
3.1 设计一次评估的步骤	47
3.2 计划的类型	49
3.3 尽量完善设计的解决办法	58
3.4 追溯性的评估	65
第 4 章 评估的策略：收集数据并加以测定	69
4.1 证据或测定的问题	71
4.2 方案类型	72
4.3 观察	72
4.4 观察员与观察形势	82
4.5 提问	85
第 5 章 处理评估的资料：数据分析	111
5.1 基本数据处理模式	114
5.2 数据描述和归纳	116
5.3 作出论断	121
5.4 数据分析的例子	125
5.5 预测和解释的问题	139
第 6 章 提出调查结果	143
6.1 准备发布评估资料	145
6.2 书面报告与口头报告之间的差别	151
6.3 驾驭口头报告的讲演	151

6.4 编写报告	167
6.5 解释数据：视觉媒介的运用	168
【练习 4】案例研究：计划制定练习	152
【练习 5】做一次成功的报告	164
【练习 6】编写报告概要	170
【练习 7】将数据转换成曲线图形	178
第 7 章 将调查结果付诸实践	179
7.1 利用评估结果的问题	181
7.2 评估者权力的基础	184
7.3 将调查结果付诸实践会出什么 错误呢	191
7.4 自我评估与改革	192
7.5 组织改革的阻力	192
7.6 结论：评估的感染力	201
【练习 8】你能否听从于你自己？	193
参考书目	203

1

引言

- 1.1 本书的结构与目的
 - 1.2 评估是什么？
 - 1.3 什么可以评估？
 - 1.4 评估的目的是什么？
 - 1.5 谁来进行评估？
 - 1.6 自我评估
 - 1.7 评估的代价与得益
- 【练习 1】自我评估清单
- 【练习 2】对评估的初步衡量

原书空白

第1章 引言

1.1 本书的结构与目的

任何在考虑从事评估或被别人作为评估对象的人，将发现这本书是很有用的。本书是为那些其专业训练可能不包括这些技能而又想了解评估方法的人设计的，比如：卫生与社会服务部门工作的医生、教育工作者、文化娱乐场所（如图书馆或博物馆、剧院或体育中心）的管理人员，或者在工业、商业和财务公司工作的管理人员。

本书的目的是向读者介绍在评估研究中所使用的基本方法。在叙述了有关评估方法后，本书将解释这些方法何时能够并应该被使用。它将概述如何设计一次评估，以及能够用来收集有关资料的策略范围。接着提出使评估得出的材料变得有意义并从中作出论断时最常使用的步骤。了解如何分析评估材料是得出正确结论的关键，但是要做到这点，必须具备一种以适合目标听众的方

式展示调查结果的能力才能实现。所以，本书将探讨对评估结果作出报告时需要考虑的各种因素。

我们很少会将评估本身作为最终目的。进行评估主要是为了评核是否需要作出变化，而且有时是为了判断某种特定的变化形式的可行性。因此，在本书中，重要的是要探讨如何能使评估的结果用以促进和决定变化的进程。

本书并非为评估专家而写的（不过他们把它当作参考书还是很有用的）。本书的出发点主要是为了那些有兴趣了解评估方法的人。它为即将着手进行评估工作，或是想去了解别人所进行的评估含意的人，提供了必要的资料。这是一本实用的指导手册，而不是一本综合性的学术著作。它并不要求读者具有研究的经验。然而，熟悉研究工作设计和统计分析的人将会发现，社会研究的科学模式与这里所描述的评估原理之间，有着明显的相似之处。

本书将直接展示材料、自我评价和实用练习结合在一起；所提供的案例将指导读者进行评估的设计、实施和分析，并用它作为决定变化必要性的基础。尽管评估在技术和道德两方面都充满着困难，但本书会帮你认清这些问题，并说明如何解决、减少或避免此类问题。

1.2 评估是什么？

评估方法（evaluation methods）就其目的而言，

是能够与其他研究方法区别开来的。其目的是要证实一些特定的活动、方法和物质的安排是否有效。它们被用来评价某些条款（provisions）、做法（practices）和步骤（procedures）（可以被称为 3Ps）能在多大程度上实现为它们所设定的目标。评估有时还可能进一步试图证实为什么 3Ps 不能实现这些目标。故此评估与审计过程是完全不同的。审计告诉你会发生什么事情；它本质上是描述性的。评估告诉你的是：即将发生的那些事情，是否会产生你所需要的结果；它主要是分析性的。

评估方法是当今管理实践方面的基本工具。没有一个行业能够不采用分析方法来完成要做的工作。评估是提高你和其他人的工作能力的第一个步骤——尽可能扩大有效性和尽可能缩小无效性。

原则上，评估是一个客观过程。我们应该对它进行仔细的构想，排除各种主观偏见，以确保正确可信的结果。可是，评估活动的声誉却不好：它已被看作是一种政治和经济工具。喜欢挖苦的人争辩说：评估不过是使已执行的某些决定合理化的一种方法。而这些决定通常涉及冗员、减少服务或增加生产力。评估无疑是容易被如此滥用，而且还未必能够彻底根除的。但我们认为尽量减少滥用的一种途径，就是教导人们怎样进行合理的评估。当越来越多的人了解评估的原理和方法后，就越难于用评估来误导及控制他们。

评估不总是为达到目的而不择手段的戏法，

实质上它更是一把双刃的利剑，因为在它证明一种条款、做法或步骤有价值的同时，也暴露出其弱点。利用评估可证明一系列活动的优点，也可能暴露这些活动的不当，有时可能是致命的。所以，重要的是在着手评估时，认识到它的潜在好处以及可能要付出的代价。任何评估都应附带这一警告：“用者小心”。

1.3 什么可以评估？

评估的技巧五花八门，因此实际上任何事物都可以进行评估。能够评估的事物大体上可分为下列几类：

1. 活动——任何事情的效果（从单一的行为到全部活动的组成部分）；由一个人所表现出来的或是几个不同的人所产生的。

2. 人员——从事该项任务的人员的能力、技能和合适程度以及胜任程度。

3. 资源供应——可以用于完成任务所必需的物资、场地、设备、“人力”和资金。

4. 组织结构——就任务本身而言，现有的领导方法、团体结构与动力、培训计划等等的切实性。

5. 目标——已确定的各种目标的正确性；这通常包括检验其时间安排的合理性。

围绕上述全部或大部分目标的评估，有时称为“方案评估”（programme evaluation）。在本书中

使用这个术语，指的就是这一定义。可是，“方案评估”这一术语最近又有较为具体的意思。它往往用来指那些主要在美国制定，以评价大规模社会政策所带来的影响的主要方案。例如，方案评估已被用来检验在教育中取消种族隔离的影响。这种方案评估中所使用的方法并没有什么神奇与不同的地方，其差别在于数据收集范围的大小，而并不在于其宗旨和技术的不同。

上列5种目标的每一种，均包含在某种程度上对人员的评估。甚至那些表面上只针对步骤或组织结构的评价，也必然会检查到执行这些步骤的人员，及组织内部每个人的作用。

1.4 评估的目的是什么？

进行评估有3个基本原因：

1. 使合法化——评估可用来合法化。从这个意义上说，评估可以使现状获得接受，并能抵制任何改变。因此，它实际上被用来证实和捍卫当前所进行的事情。

2. 使改进——评估可用来改进现有的条款、做法或步骤，甚至对目前进行着的被认为是值得的事情，也能改进，因为人们相信事情能做得更好。

3. 使否定——评估能对正在实践的事物给予否定。其目的并非要找出什么更好的方法，而是要证明现有的做法是不恰当的。

使合法化、使改进和使否定，是进行评估的3个很明显的原因。它们将对如何进行评估、设计和对调查结果的分析与陈述有所影响——这些问题将在后面各章中叙述。

之所以要进行评估的原因，也与某一特定目标在其生命过程中已达到什么阶段有所联系。当然，目标的长远与否会有所不同。有些目标是固定的、短暂的、昙花一现的。比如时间持续一个月，重点放在孕妇吸烟对胎儿产生负面影响的保健教育运动，就属于这一类。有些目标是持续的，并且没有时间限制，如：为确保生产线维持高效率的工作安排。有些目标是重复的或循环的，如：在一段时间内对病人所使用的结构疗法的效果进行研究。因此，谈到目标的生命周期，就不是一件简单的事情了。不过，在其生命周期内，有3个明显的阶段是站得住脚的，即策划与启动、运作和终止。在第一阶段作评估的理由，极有可能就是使其合理化；第二阶段很可能是为了作出改进；而最后阶段，评估的主要理由将是宣布为不合适，即使否定。

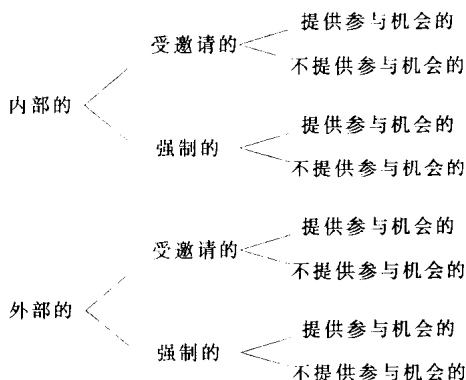
1.5 谁来进行评估？

评估现在已被视为重要的事情。各组织机构均已明白，适当的方案评估能够改善运作（因而是能增加效益），它们愿意聘请专业人员来从事这件工作。提供评估咨询的公司正在日益增加。然而，

由外部的或独立的机构来进行评估，只是可以采用的模式之一。只要有正确的指导，任何人都能从事评估。当读完这本书后，你便能掌握评估时必要的观念与技巧。

记住，被评估的对象往往有着人的成分。但是，评估的对象只有极有限的人的成分，在决定计划与分析方法时，被评估者与评估者之间的特点将明显消失。

评估者与被评估者之间的各种不同关系，可如下表中所概述。鉴于这3个独立的方面，有可能把评估者与被评估者之间潜在的关系分为8种不同的类型：



评估者与被评估者之间的关系

评估者与被评估者之间的关系可以叙述为：

内部—外部

内—外范围指的是执行评估者（或人员）。如果由受评估机构的人员来进行评估，这种评估就被认为是内部的。很显然，在大型综合机构里，内部人员与外部人员之间的区别，不是那么容易分辨清楚的。大机构往往分成许多部门，不同的部门都把对方视为外人。在这种情况下，跨部门进行的评估将被看作是外部的。

受邀请的一强制的

受邀请的一强制的是指那些决定进行评估的人。这反映在许多层面的运作上。一个机构的管理层可能认为评估是必要的，并把它强加给他们的员工：这是一种内部强迫接受的形式。外部机构（如政府、财务监督等）要求一个机构进行评估：这是一种外部强迫接受的形式。当然，评估有时会被有关机构内全体人员或多或少认为是及时的和有用的。在这种情况下，评估可以被认为是受大多数人欢迎的。有时，评估也会受到那些希望通过它来改善工作条件的员工的欢迎。

提供参与机会—不提供参与机会

提供参与机会—不提供参与机会，是指在设计和解释评估的过程中，被评估者介入的程度有多大。事

实上评估可能以这样一种方式进行：那些被评估者（在他们面对评估结果前）根本不知道进行了什么调查。比如，社会服务运作的成功程度和/或效率，就可以利用间接来源的资料（如所能见到的顾客统计数字）进行评价，而那些工作受到评估的个人并没有必要知道已进行了评价。评估越来越多使用在第2章中叙述的复杂的总量分析，这种方法可以进行“沉默的”评价。

每种类型都有其优点与缺点。这种关系的性质影响到评估过程的许多方面。它可能影响：

- 评估目标的界定
- 资料的获得
- 所收集到的资料的准确度和可信度
- 建议的恰当程度
- 评估后进行改革的潜力
- 接受评估调查结果的乐意程度
- 调查的道德状况

比如，“提供参与机会的关系”往往导致收集到一些更敏感的、中肯的材料；但由于缺乏客观性，这些材料可能是有倾向性的。又比如，强制的评估，有明确和恰当界定的标准来检查小组的活动，但可能遭到暗中破坏，因为人们在回答问题时可能不予合作。外部的评估可以在良好的专业知识指导下进行，但是，由于对当地的情况缺乏了解，可能漏掉一些关键的材料及缺乏可靠性。