

绩效技术的结果导向观:考夫曼的理论与实践

于文浩

(上海外国语大学 新闻传播学院,上海 200083)

[摘要] 美国知名绩效技术专家罗杰·考夫曼(Roger Kaufman)强调绩效技术研究和实践中组织对社会的责任,并强调对目的和手段的区分。本研究即对考夫曼的理论和实践进行内容分析,以考夫曼的“组织要素模型”为核心,从“需求评估”、“战略规划”和“评价”三个维度对考夫曼的理论进行了系统分析和阐释,并在每个维度的分析中都运用了“成果-输出-产品-过程-输入”五要素的基本分析框架。考夫曼提出的“大系统规划”是一个主动适应的理念,其出发点首先是社会的需要。本研究在此基础上概括了考夫曼理论的三位一体结构,又从实践操作层面对其需求数据的使用模型和战略规划的过程模型进行阐释和分析,这两个模型在实践中贯彻了其主动规划的理念。最后,本研究从绩效技术整体视野审视了考夫曼理论的价值以及相应的启示。

[关键词] 绩效技术;组织要素模型;考夫曼;大系统规划

[中图分类号] G422

[文献标识码] A

[文章编号] 1007-2179(2015)01-0080-09

绩效是行为的结果,其概念本身包含了行为和价值两个方面(张祖忻,2005);绩效指个体、团队或组织所取得的成果、结果或成就(罗思韦尔等,2007)。以上两个在国内外有广泛影响的“绩效”阐释都明确了结果的重要性。绩效技术实践需要对干预的结果进行测量,并优先关注客户所考虑的成就和结果。对结果的关注意味着需要清晰地阐明期望的结果,从而为所涉及的利益相关者之间的协作提供标准和方向。鉴于此,绩效技术认证标准的第一条原则就是关注结果(International Society for Performance Improvement,2012),而绩效技术的核心原则 RSVP 中的第一个字母“R”即为“Results(结果)”的缩写,而其他绩效技术原则,如系统观(Systematic)、增值观(Value-added)和合作观(Partnership),也都是以“结果观”为前提的运用和展开。

罗杰·考夫曼(Roger Kaufman)是佛罗里达州立大学教学系统系的荣誉教授,在绩效技术领域做出了卓越贡献。他受过多学科的教育和训练:在加州大学伯克利分校获得心理学博士学位,在纽约大学获得传播学博士学位(Dean & Ripley,1997)。作为公认的绩效技术奠基人之一,考夫曼出版了近四

十本著作并发表了上百篇论文,曾担任国际绩效改善协会(International Society for Performance Improvement,简称 ISPI)主席,并在1997年获得 ISPI 的托马斯·吉尔伯特终身成就奖。考夫曼长期以来一直以号召绩效技术实践者对社会的积极影响而享有盛名,他的研究和理论对“绩效”进行了道德和社会层面的思考。很多绩效技术模型(如朗姆勒、吉尔伯特、马杰等)关注的是对组织、流程、产品和输入的影响,而考夫曼的理论帮助我们把这些层面的影响与对社会的影响联系起来,并倡导绩效改进项目效果的长期性和可持续性。在考夫曼的绩效技术结果观中,他提出三个层次的结果:愿景/成果层次(Mega),指的是组织能为外部客户和社会带来的价值增加(或减少);宏观/输出层次(Macro),指的是组织的绩效任务目标,也就是组织能为外部客户或社会输出的结果;微观/产品层次(Micro),指的是组织内部团队(或个人)的行动目标,这些目标指向组织内部能够产生的产品(Moore et al.,2011)。

考夫曼的理论在我国有较广泛的影响。在教育技术领域,张祖忻(2006)系统运用考夫曼的组织要素模型对教育技术的目的和本质进行了分析,邹霞

[收稿日期] 2014-11-1

[修回日期] 2014-12-21

[DOI 编码] 10.13966/j.cnki.kfjyj.2015.01.09

[基金项目] 上海外国语大学校级重大科研项目“教育技术学知识体系构建研究”(KX161026)。

[作者简介] 于文浩,博士,上海外国语大学新闻传播学院教育技术系教师,研究方向:绩效技术、人力资源开发和培训与发展(yuwenhao0102@163.com)。

(2004)应用组织要素模型对教育技术本科专业的培养目标进行探究;在高等教育领域,白娅娟(2011)根据考夫曼的组织要素模型论证了绩效改进的系统方法在高等教育领域应用的可行性。

一、理论核心:组织要素模型

考夫曼 1979 年提出了“目的和手段”理论 (Kaufman & English, 1979; 黄林凯等, 2012), 他称之为“组织要素模型”(Organizational Elements Model, 简称 OEM)。组织要素模型针对传统系统模型的缺陷而创生, 传统的系统模型一般依据“输入—过程—输出”的范式运作, 而对组织在组织之外所产生的社会影响关注甚少。这就为建构将组织的绩效目标与其对社会的影响联系起来理论提供了空间。

组织要素模型可以帮助组织确认和解决绩效问题。组织要素模型规定了五种要素, 分别为输入、过程、产品、输出和成果 (Kaufman, 1982; Kaufman, 2005)。表一分别对这五个要素进行了界定和举例。输入、过程、产品和输出在组织内部, 成果在组织外部。

表一 “组织要素模型”的要素及界定

要素	界定	例子
成果 (Outcome)	对外部客户和社会所形成的效果和影响。	持续发展、节约能源、增加诚信和用户满意度等
输出 (Output)	组织可以在组织之外实现的结果。	交付的汽车或计算机等
产品 (Product)	组织内部生产的单元式结果。	完成的报告、提供的服务、获得的技能等
过程 (Process)	组织内部使用的手段、活动、程序和方法等。	培训、程序、操作、质量管理等
输入 (Input)	组织能使用的人力、物力和财力等资源。	现有人员、预算、物资、场所等

该模型分为“我们使用什么”“我们做什么”“我们实现了什么”。其中, 输入和过程构成组织投入, 即我们使用什么; 产品和输出的组合构成组织结果, 即我们实现了什么; 而输入和过程的结合产生了产品和输出。组织的所作所为以及对外界所形成的变化就是组织的社会影响 (Kaufman & Forbes, 2002)。因此, 我们看到了该模型的结果链, 即“输入→过程→产品→输出→成果”。根据这一结果链, 我们可以从成果出发, 回溯其源头, 选择和实施适合的过程和输入。图 1 展示了五个要素之间动态的交互关

系。这一结果链是考夫曼理论的核心, 接下来, 该模型将作为本研究对各个维度进行分析的逻辑框架。

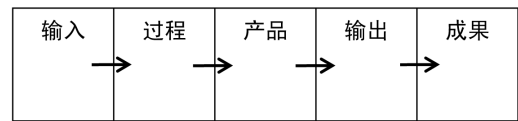


图 1 组织要素模型中要素之间的关系

另外, 组织要素与组织成员的层次也具有一定相关性。中层和基层人员更多的是遵从分配的任务并确保完成工作的效率, 即输入、过程和产物; 中高层关注如何确保组织的有效性, 即产品和输出; 而高层更关注组织当下和未来的影响, 并关注如何调整组织政策才能更好地提高组织对组织边界之外所形成的影响, 即输出和成果。

二、理论展开

考夫曼 (Kaufman, 2005) 提出了问题解决过程的六个环节, 分别是需求评估 (基于需求确定问题)、需求分析 (确定解决方案的具体需求及备选方案)、手段选择 (从备选方案中选择一套)、实施、评价和必要的修改 (对每一步的持续改进)。

理论上, 我们认为结果应该与规划、执行、评价和持续改进联动, 从“结果”可以反推出“规划、执行、评价”。考夫曼开发了“组织要素模型”作为需求评估、规划和评价的实践框架。他主张不能仅仅关注手段或资源, 更需要重视预期的结果, 结果对于定位以及相应的联动有重要影响, 对于“做什么”的考虑应先于“怎么做”。笔者通过对考夫曼理论文献的综合, 以“组织要素模型”为核心, 从“需求评估”“战略规划”“评价”三个维度对考夫曼的理论进行系统分析和阐释 (见图 2)。

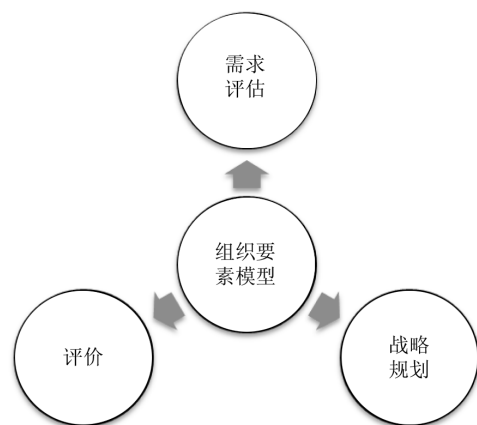


图 2 考夫曼的理论脉络

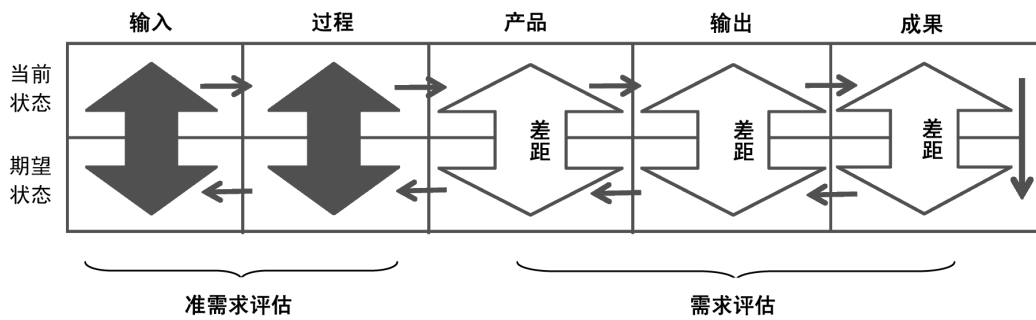


图3 五要素之间的差距张力

资料来源:根据 Kaufman(1987) 改编

(一) 需求评估:问题在哪里?

问题确定建立在分析基础之上。绩效改进过程中,分析阶段是诊断问题的位置和根源。正如罗思韦尔等(2007)所言,分析的目的在于精确诊断问题或情况并为选择、实施和评估合适的解决方案提供必要条件。

差距分析可以找出绩效改进机会的类型,从而为原因分析、干预选择和实施奠定基础,因此很多绩效技术领军人物都把差距分析和需求评估视为同一过程,考夫曼也属这一行列。“需求”是名词,而非动词,在考夫曼看来(Kaufman, 1998),需求是结果、影响或成就的差距,而需求评估(needs assessment)是用来确认当前结果与期望结果之间差距的工具,从而能根据忽视差距和消除差距所形成的成本差异来对这些差距进行优先性排列。需求评估为问题的有效解决提供了方向,需求评估可推演出需要达到的重要目标。

考夫曼的研究摒弃了“培训需求评估”的称谓,因为这种称谓本身预设了答案,即“无论问题是什么,培训都是解决方案”(Watkins & Kaufman, 1996)。正如他提到的:“我特别强调项目初始的需求评估,……培训仅仅是提高绩效诸多办法中的一种可能有效的措施”(方圆媛等,2012)。

考夫曼强调不是所有的差距都是需求,需求是结果上的差距(Kaufman, 1981),这是典型的“以终为始”的思维范式,即不是先问“我们需要哪些资源”,而是先问“我们想为社会做些什么”。结果的三个层次(愿景/成果层次、宏观/输出层次和微观/产品层次)分别与组织要素模型中的产品、输出和成果三个要素相对应,每个层次又可根据“当前状态(what is-是什么)”和“期望状态(what should be-

应当是什么?)”划分为两个层面(见图3)。

在考夫曼看来,需求评估不包括对“输入”和“过程”两个要素的差距分析。相反,他用“准需求评估”描述输入、资源、过程、操作等方面的差距。图3中,“当前状态”层面的“输入→过程→产品→输出→成果”和“期望状态”层面中的“成果→输出→产品→过程→输入”依然是两条内嵌着的发展流,这两条发展流通过末端的成果差距而连接。同时,各个要素内部也保持着期望状态与当前状态之间的张力,而对期望结果的评估为组织发展提供了源动力。

如表二所示,在模型创建之初,组织要素模型的五个要素与需求评估之间并非线性关系。对“成果”要素张力的评估属外部需求评估,对“输出”和“产品”要素张力的评估属内部需求评估,而对“过程”和“输入”则属“准需求评估”。近年来,考夫曼及其合作者(Kaufman & Guerra-López, 2013)又根据结果的层次对需求评估进行三层次的划分。

表二 “组织要素模型”的要素与需求评估的关系

要素	需求评估层次 (Kaufman,1987)		需求评估层次 (Kaufman & Guerra-López,2013)
	成果	外部需求评估	需求评估
输出	内部需求评估	宏观层次上的需求评估	
产品		微观层次上的需求评估	
过程	需求评估		准需求评估
输入			

与其他需求评估模型和理论,如吉尔伯特(Gilbert)、罗塞特(Rossett)、朗姆勒(Rummler)以及马杰和派普(Mager & Pipe)不同,考夫曼的组织要素模型提出需求评估需要从组织对社会影响开始,并逐次自上而下到宏观层次和微观层次。该模型可帮助

我们对各要素进行比较,并做出合理决策。

(二)战略规划:如何解决问题?

战略规划是对组织发展进行顶层设计的过程。在早期讨论中(Kaufman & Herman, 1991; Kaufman, 1991),考夫曼使用“战略规划(strategic planning)”这一术语描述该规划体系。他认为,战略规划是确定组织前进方向、为何向该方向前进以及如何抵达目的地的过程。考夫曼(Kaufman, 2006)基于主要客户和受益者的区别,把规划分为三个层次,即战略规划、战术规划和运行规划。组织要素模型为组织制定发展规划提供了指导框架。在考夫曼的研究中,规划层次与结果层次相联系。三个规划层次分别与三个结果层次(愿景层次、宏观层次和微观层次)及组织要素模型中的三个要素(成果、输出和产品)相对应(如表三所示)。

表三 “组织要素模型”的要素与规划的关系

要素	结果层次	主要客户和受益者	规划类型	相关目的 的表述
成果	愿景层次	社会和外部客户	战略规划	理想愿景
输出	宏观层次	组织本身	战术规划	使命
产品	微观层次	个体和团队 (或部门)	营运规划	基于绩效目标的 职能和任务

资料来源:整合 Kaufman(2005)和 Kaufman(2006)而成。

在三个规划层次中,战略规划面向社会和外部客户;战术规划面向组织自身;营运规划面向个体和团队。后来(Kaufman, 2004; Kaufman, 2005),考夫曼用“大系统规划”(mega planning)一词替代“战略规划”。称谓转变一方面突出了该规划体系的独特性,另一方面也更好地区分了整体规划与愿景层次的规划。从关注范围看,三个规划层次逐次降低,即营运规划关注的仅为“输入”“过程”“产品”,战术规划关注的是“输入”“过程”“产品”“输出”,而大系统规划的关注范围应涵盖所有五个要素。为了保证组织变革在内部和外部都有效,对组织及其与社会的关系进行全局性的掌握非常必要,然后再对局部进行关注。这种全局性的思维方式能够帮助组织确定能否在整个大环境下生存下去并有所作为。大系统规划着眼于如何让组织为社会创造价值和做出贡献,这与当下人们对组织社会责任的渴望契合。

(三)评价:问题解决得如何?

结果与评价是一个硬币的两面,评价是对实施

解决方案的结果进行展示的过程。当我们讨论考夫曼的结果观时,无法绕过其在评价方面的建树及相关见解。

在绩效技术、培训与开发和人力资源开发领域,柯氏(Kirkpatrick)的四层评价法已风靡近半个世纪,虽偶受诟病,但在专业实践中仍被广泛接受。柯氏评价法分四个层次,分别为反应层、学习层、行为层和结果层(Kirkpatrick, 1994)。其中,反应层是关于学习者对培训项目如何感受的评价;学习层是关于学习者在培训现场学习表现的评价;行为层是关于学习者实施或迁移所学内容程度的评价;结果层是关于因这一项目组织的受益情况(可以组织绩效或投资回报率的形式)。柯氏的评价框架虽反应了评价的重要方面,但仅局限于教学类干预。

考夫曼的评价理论同样也以组织要素模型为核心框架,并以对流行的柯氏评价的比较式批判开始,可谓“以破为立”。如表四所示,在以组织要素模型为框架的评价层次中,柯氏评价对微观层次的干预还是有效的,但柯氏评价没有关注愿景层次和输入层次。

表四 “组织要素模型”的评价层次

要素	结果层次	组织关注点	柯氏评价层次
成果	愿景层次	(5)社会影响	【缺失】
输出	宏观层次	(4)组织结果	结果
产品	微观层次	(2)“获取”和(3)“成功应用” 对应个体或团队的得益	行为、学习
过程	过程层次	(1b)对应过程的 可接受性和效率	反应
输入	输入层次	(1a)资源的可用性和品质	【缺失】

考夫曼等在组织要素模型基础上拓展了柯氏评价,提出了绩效改进(绩效技术)干预的五层次评价模型(Kaufman et al., 1995)。如表四中的“组织关注点”中,该评价模型的第一层次分两个部分,(1a)对应“输入”要素,指人、财和物等资源的可用性和品质,(1b)对应“过程”要素,指方法-手段以及过程的可接受性和效率,对应柯氏的反应层;第二层次(2)“获取”指个体和团体的掌握和胜任力;第三层次(3)“成功应用”指个体或团体的得益;第四层次(4)“组织结果”指组织的贡献和收益;第五层次(5)“社会影响”指对社会和客户的关心、贡献以及报偿。对于第五层次的“社会影响”,沃金丝等(Watkins et al., 1998)认为很难评估,因此他们建议

使用投资回报分析(ROI)或成本-结果分析解决任何形式的干预评估问题。

三、理论展开的互动性和一致性

通过对考夫曼有关“需求评估”“战略规划”“评价”三个维度的分析和阐释,我们可以在整体上把握考夫曼理论的脉络。组织要素模型可以帮助组织层层“倒推”,以最终为社会和客户创造价值作为决策的基点。由于组织要素模型是各个维度观点的基础结构,因此以此为方法论,绩效咨询过程中的战略规划、需求评估、干预的选择与开发及评价过程都可以保持整体的一致性。在需求评估、战略规划和评价过程中,各环节的层次与结果的层次建立起互动式联系,而需求评估、战略规划和评价则形成三位一体的结构(见图4)。

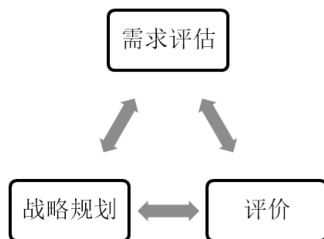


图4 需求评估、战略规划和评价三位一体结构

讨论了考夫曼的理论框架之后,我们不禁要如何在实践中应用或改进我们的实践进行思考。考夫曼在实践中承担了佛罗里达州和新泽西州重点大学技术协会的管理任务,并为美国和国际多家经济政治组织提供咨询服务。考夫曼在多年实践中开发了多个操作框架,如需求评估的操作程序(Kaufman, 1987)、战略规划的阶段框架(Kaufman & Herman, 1991; Kaufman, 1991)和为组织成功的需求评估(Kaufman & Guerra-López, 2013)。下面我们通过对考夫曼的“使用需求数据确定优先性和干预措施”模型和“战略规划过程”模型的分析,更全面地理解其理论应用情况,从中也可以看出需求评估、战略规划和评价之间三位一体的一致性。

(一)需求数据的使用模型

需求评估是系统方法的组成部分。考夫曼(Kaufman, 1987)确定了需求评估的十个步骤:从需求评估中规划要用的数据;选择需求评估和规划的层次;确定需求评估和规划的参与者;邀请相应的参与者;获得对需求评估和规划的认可度;收集内外部

的需求数据;列举确定的需求;将需求按优先性排列;统一“分歧”;列举问题并征得合作方的赞同。

需求评估中所收集到的数据可分两大类,一类是参与者的主观知觉,另一类是基于实际和可观察到的结果。考夫曼认为在应用需求数据时,需要把两类数据整合起来(见图5)。他称第一类为“软”需求感知数据,称第二类为“硬”需求评估数据。“软”需求感知数据可以通过问卷调查、会议、咨询指导等获取,“硬”需求评估数据可以通过人口统计、绩效指标、研发结果和评估等获取。两类数据的整合可帮助需求评估者确定需求有共识和有异议的领域,从而为确定优先性和干预措施的选择提供参考依据。通过比较,需求评估者需要在不同数据来源中寻找具有基本一致性的领域,从而确保需求评估的结果可被合作方的参与者接受和认同。

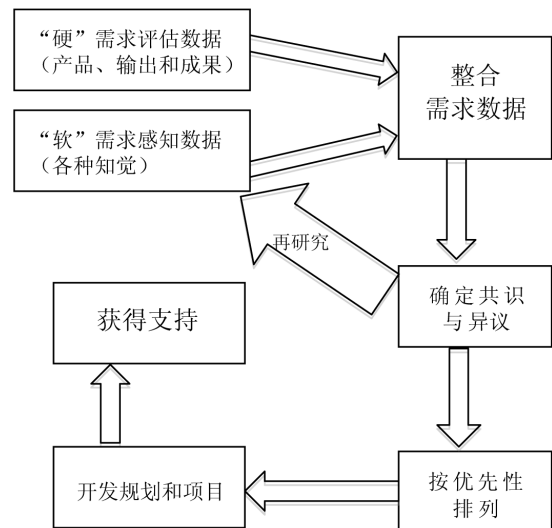


图5 使用需求数据确定优先性和干预措施(Kaufman, 1987)

考夫曼使用多种资料收集方法和资料来源的方法形成有效的“三角验证”(triangulation),从而增加需求评估的可靠性。两类数据出现分歧既反映了现实的复杂性,也为深入挖掘绩效改进潜力提供了机会。此时,需求评估者需要重新收集、分析和确认数据,为后期的项目规划和开发提供可靠的依据。

(二)战略规划的过程模型

考夫曼的“战略规划过程模型”强调客户团队的共同参与(见图6)。该模型分四个阶段,即调研范围、数据收集、规划和实施。在第一阶段,组织要素模型提供了基本的规划框架,三种调研范围或规模都有价值,其中最易忽视的是最重要的愿景规划。

三个层次分别面向不同的客户对象,因此组织需要根据客户情况选择分析的主要层次和次要层次。

在数据收集阶段,组织首先需要确定各合作伙伴的信念和价值观,从而在行动前围绕基本信念达成共识;在确定愿景的过程中,规划人员对未来和机会进行确定和记录,根据“我们希望孩子或孙辈生活在什么样的社会或组织中”的原则确定愿景;接下来确定当前的使命,以便所有参与者知晓已经到达什么程度;根据这种结果上的差距确定组织的需求,确认需求的过程需要结合内外扫描的各种数据,包括硬数据(如事实和数字)和软数据(如信念和情感)。

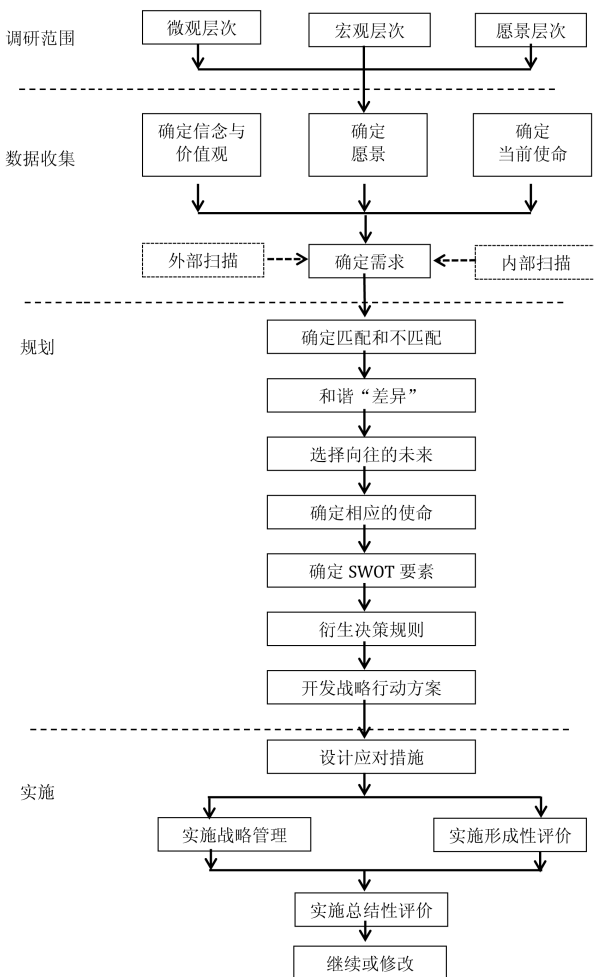


图6 战略规划的过程模型(改自 Kaufman, 1991)

在规划阶段,规划人员第一步需对信念、价值观、需求以及当前使命进行整合,从而确定共性和分歧,而参与者的积极参与至关重要;和谐“差异”即基于现实寻找共同基础。这可以利用先前的数据和信息,并通过协商对“何为应为之事”达成共识;基

于既有信息,所有参与者对向往的未来社会或未来组织进行选择,对未来选择的过程就是对未来承诺的过程;通过以上的产出,生成具有衡量标准的使命目标;规划人员对组织进行SWOT分析,确定组织的优势、劣势、机会和威胁;为了让各方做决策时具有相应的秩序和愿景,这里需要所有参与者衍生出决策规则;本阶段的最后一步,规划人员需要整合以上所有信息,回答具体的关键问题,确定结果、相应的输出和产品、运营性的过程、实施的里程碑,并考虑相应的策略和方法。

最后的实施阶段是真正实施战略规划并得到所需结果。该阶段包括设计应对措施(开发干预、方法和材料等)、实施战略管理、实施形成性评价、实施总结性评价,并基于评价情况对继续执行还是修改做出决策(Kaufman, 1991)。考夫曼强调战略规划是个连续的过程,所有的规划伙伴需要认识到:组织生命周期的过程中战略规划的指导作用必不可少。

该模型是一个充满主动性的战略规划模型,是动态的对当下和未来的扫描,并生成有价值的战略和战术过程,而在这个过程中的战略思维本身比行动方案更重要。

四、理论价值与启示

考夫曼也对“绩效”的道德和社会层面进行了思考,强调组织对“社会的贡献和责任”。对于组织而言,其对社会的责任已不再可有可无,而是必须的。组织的社会责任包括对股东、客户、政府和供应商等的关注,因此组织也越来越追求经济、社会和环保三方面的“三重底线”。很多组织的管理层虽有社会责任之心,但苦于无法转化为具体的行为,我们有理由相信考夫曼的组织要素模型在这方面能起到重构的效果。

考夫曼的理论十分强调对目的和手段的区分。作为以结果驱动的组织系统,如果不能做好这一区分,组织有可能会被手段的魅力所迷惑,而忘记自身追求的目的和结果;抑或认识的结果层次不够,即使解决了暂时的困境,却引来了长期的烦恼。这与“奥卡姆剃刀定律”的本质略同,“切勿浪费较多东西去做用较少东西同样可以做好的事情”,考夫曼理论指导的实践应做到“最小的自给自足”,即我们

需要由结果倒推出投入,而非一味地抱守“做大做强”的思维,不浪费资源本身就是对社会的贡献。绩效技术经常会被批判为机械的行为主义和非人性化,而考夫曼的理论主张及其影响对这种批评进行了有力的反驳,只要对目的和手段进行清晰区分,绩效技术即可达成兼济天下的“善”。在绩效技术学者中,考夫曼是敢于对“战略规划”层面进行探讨的首屈一指的专家。这一观点可在范·提姆等(Van Tiem, 2012: 11-12)对绩效技术专家的贡献列表和《绩效技术手册》(Pershing, 2006)的结构安排中得到佐证和支持。

考夫曼强调“以终为始”和“主动应对”。在图3中,对期望的社会结果的评估为组织发展提供了源动力,通过后往前的结果链促进各个要素内部都保持“期望状态”与“当前状态”间的张力,组织发展的动力来源于建设“更好的社会”的愿景与梦想,从而实现社会发展与组织发展的平衡。这与“价值探索”的核心理念不谋而合(于文浩, 2013),绩效改进过程中,组织需要把“组织愿景”塑造成共同的持久承诺,通过协商对话和梦想设计使共同愿景成为个体愿景的延伸和拓展。绩效改进的过程是一个增加价值的过程,价值的形式主要是前期变革规划时制定的绩效改进目标,可以是工作效率的提升或者顾客满意度的提高,还可以是财务上的收入和利润等(于文浩, 2008)。考夫曼强调“主动应对”,而非被动反应,即“头痛医头,脚痛医脚”的事后弥补。组织的可持续性建立在系统性、整体性的战略规划基础之上,针对系统结构的改良胜于针对个体的事件处理。考夫曼提出的“大系统规划”的概念是一个主动适应的理念,其出发点首先是社会的需要,然后努力实现那些对个体、组织、客户和整个社会都有益的结果(张祖忻, 2005)。大系统规划倡导用“理想的愿景”(ideal visioning)引导我们为创造美好的世界而改进组织绩效。我们认为,大系统规划理念是创造社会可持续发展与组织可持续发展的基本思维范式,这种思维范式可引导社会与组织共同向“善”的演化。

针对教育技术学的研究,考夫曼(1992)认为其过于关注个体学习者,实践者仅把“组织”视为实现有价值目标的一种手段。而大多数研究的焦点集中在输入(如学习者特点、教师特点等)和过程(如教

学设计、传授方法等),并“想当然”地认为一定会对组织乃至社会产生十分有用的影响。这正是教育技术学的局限。我们还需要拓展对组织的理解:实证主义假设,组织是以理性和目的为导向的,作为一种固态性组织机器,组织是为某种预定目的而存在的同质性实体。组织的主要作用就是把输入转化为输出,具有“有限理性”的个体处理着转化过程中的信息小碎片,而组织则是由这些不完美的个体组成。而现象学主义假设组织是一个超有机体,具有各自的历史、心智模型以及其他集体特征,行动者是由个体和集体行动建构的相互联系的系统的一部分,组织动态适应性地展现了不同的主观意义,而隐性意义是通过体验和周期性、递归性的对话网络而获取和建构的。因此,对于绩效技术的深入研究,研究者必须拓展自身对组织理论、行为理论、管理理论以及系统科学的理解。

纵观绩效技术的演化历程,我们可以发现,绩效技术的关注范围一直在扩展,从最初对教学改进的关注到对组织发展的关注,再到对组织成功的关注,直到对组织所能创造的社会价值的关注。由此带来的问题是绩效技术如何在不同分析层次保持一致性,而对于基于组织要素模型中要素之间的一致性联动也可以用朗顿(Langdon)的“工作语言”模型加以解释。考夫曼的理论为其他绩效技术专家,如托斯蒂(Tosti)的组织扫描模型的建构提供了参考。

综观考夫曼多年的理论和实践研究,笔者不禁感叹:绩效技术的研究需要学者建立起这样的能贯穿绩效改进全程并保持高度一致性的理论框架。在考夫曼理论体系的逻辑中,组织的社会责任与组织的可持续发展是紧密联系的,理想的愿景是组织存在的价值和意义,组织是实现愿景的方式和形式,愿景可以帮助组织主动应对环境变化,甚至创造性地为组织打开一片未被开拓的蓝海市场,从而提供能满足客户潜在需求的产品或服务。因此,笔者认为组织的社会责任不是一个选择性的义务,而是一种生存哲学、立足之本和立世之道。考夫曼理论不仅对绩效技术领域的研究意义深远,对当下中国的发展也具有弥足珍贵的价值。

(致谢:张祖忻教授对本研究给予了指导,并提供宝贵的一手资料,特表感谢!)

[参考文献]

- [1] 白娅娟(2011). 绩效技术在高等教育系统中应用的可行性分析[J]. 软件导刊·教育技术, (2):14-16.
- [2] Dean, P., & Ripley, D. (1997). Performance improvement pathfinders: Models for organizational learning[J]. Washington, D. C: the International Society for Performance Improvement.
- [3] 方圆媛, 刘美凤(2012) 美国绩效技术:定位、现状与人才培养[J]. 开放教育研究, 18(1):60-67.
- [4] 黄林凯, 钟志贤, 宋灵青(2012). 个体、组织、社会与教育技术——Roger Kaufman 教授访谈[J]. 中国电化教育, (5):1-4.
- [5] International Society for Performance Improvement (2012). Standards for the certified performance technologist designation [DB/OL]. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement. Retrieved from www.ispi.org/content.aspx?id=418.
- [6] Kaufman, R. A., & English, F. W. (1979). Needs assessment: Concept and application [M]. Englewood Cliffs, N. J.: Educational Technology Publishers.
- [7] Kaufman, R. (1981). Need assessment and holistic planning [J]. Educational leadership, (5): 612-616.
- [8] Kaufman, R. (1982). Identifying and solving problems: A system approach (3rd ed.) [M]. San Diego, CA: University Associates.
- [9] Kaufman, R. (1987). A needs assessment primer [J]. Training and Development Journal, 41(10):78-83.
- [10] Kaufman, R., & Herman, J. (1991). Strategic planning for a better society [J]. Educational Leadership; 48(7): 4-8.
- [11] Kaufman, R. (1991). Strategic planning plus: An organizational guide [M]. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [12] Kaufman, R., Keller, J., & Watkins, R. (1995). What works and what doesn't: Evaluation beyond Kirkpatrick [J]. Performance and Instruction, 35(2):8-12.
- [13] Kaufman, R. (1998). Strategic thinking: A guide to identifying and solving problems (Revised) [M]. Washington, DC & Arlington, VA: The International Society for Performance Improvement and The American Society for Training & Development.
- [14] Kaufman, R., & Forbes, R. (2002). Does your organization contribute to society? 2002 team and organization development sourcebook [M]. NY: McGraw-Hill:213-224.
- [15] Kaufman, R. (2004). Mega as the basis for useful planning and thinking [M]. Performance Improvement, 43(9):35-39.
- [16] Kaufman, R. (2005). Defining and delivering measurable value: A mega thinking and planning primer [J]. Performance Improvement Quarterly, 18(3): 6-16.
- [17] Kaufman, R. A. (2005). A mega thinking and planning primer [J]. Performance Improvement Quarterly, 18(3):5-15.
- [18] Kaufman, R. (2006). Mothers, visions, & validity [J]. Performance Improvement; 45 (10): 5-8.
- [19] Kaufman, R., & Guerra-López, I. (2013). Needs assessment for organizational success [M]. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- [20] 考夫曼, 罗杰(1992). 教学需求的确认和详细规范 [M]. 加涅, 罗伯特(主编), 教育技术学基础, 北京:教育科学出版社.
- [21] Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating training programs: The four levels [M]. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [22] 罗思韦尔等(2007). 员工绩效改进:培养从业人员的胜任能力 [M]. 杨静, 肖映译. 北京:北京大学出版社.
- [23] Moore, S. L., Ellsworth, J. B., & Kaufman, R. (2011). Visions and missions: Are they useful? A quick assessment [J]. Performance Improvement, 50(6): 15-24.
- [24] Pershing, J. A. (2006). Handbook of human performance technology: Principles, practices, and potential (3rd edition) [M]. San Francisco: Pfeiffer.
- [25] Van Tiem, D., Moseley, J. C., & Dessinger, J. C. (2012). Fundamentals of performance improvement: Optimizing results through people, process, and organizations (3rd Edition) [M]. Wiley: Pfeiffer.
- [26] Watkins, R., & Kaufman, R. (1996). An update on needs assessment and needs analysis [J]. Performance Improvement, 35(10): 10-13.
- [27] Watkins, R., Leigh, D., Foshay, R., & Kaufman, R. (1998). Kirkpatrick plus: Evaluation and continuous improvement with a community focus [J]. Educational Technology, Research and Development; 46(4): 90-96.
- [28] 于文浩(2008). 绩效技术在组织实施中的成败关键:变革管理 [J]. 现代教育技术, 18(9):15-18.
- [29] 于文浩(2013). 绩效技术的范式变迁:走向价值探索 [J]. 现代远程教育研究, (6):24-32.
- [30] 张祖忻(2005). 绩效技术概论 [M]. 上海:上海外语教育出版社.
- [31] 张祖忻(2006). 教育技术是一项解决教育问题的系统技术 [J]. 现代教育技术, 16(2):5-10.
- [32] 邹霞(2004). 对我国高师教育技术专业本科培养目标的研究 [J]. 现代教育技术, 14(1):48-51.

(编辑:魏志慧)

The Outcome-oriented View of the Human Performance Technology: The Theory and Practice of Roger Kaufman

YU Wenhao

(College of Journalism & Communications, Shanghai International Studies University, Shanghai 200083, China)

Abstract: This study made a content analysis on the literature of Roger Kaufman, and categorized on the theme and sub-theme. Dr. Kaufman is a past president for ISPI, and is a Thomas Gilbert Award winner. He has published 41 books and over 280 articles on strategic planning, performance improvement, quality management and continual improvement, needs assessment, management, and evaluation. In his famous Organizational Elements Model (OEM), Dr. Kaufman identified five basic elements, i. e. inputs, processes, products, outputs, and outcomes. The OEM is the main theoretical framework for his theory and practice.

Dr. Kaufman insists that needs assessment is the formal process of identifying needs as gaps between current and desired results. His definition emphasizes that needs are gaps in results rather than gaps or deficiencies in processes or resources. He also made a distinction between needs assessment and quasi-needs assessment. This study made a comparison for his evolving ideas about needs assessment.

Dr. Kaufman recommended the strategic planning model that could help us to contemplate societal outcomes in a proactive way. He identified three-level planning. From top-down viewpoint, the first level is mega planning, and focuses on results and their consequences for external clients and society. The second level is macro planning, and it focuses on the result that the organization can deliver out of itself. The third one is micro planning, and it narrows to the building block results that are produced within the organization. This three-level hierarchy consists of the Result Chain, and is closely linked with the concept of Ideal Visions.

Evaluation is also a significant construct in his research. By combining with the Kirkpatrick framework to the OEM, Dr. Kaufman offered a proactive thinking to moving evaluation from the end to an integral part of the whole performance improvement process. Kaufman's Evaluation framework concentrated on the organization's social responsibility and return on investment.

In this study, needs assessment, strategic planning, and evaluation in Kaufman's research were systematically analyzed and interpreted. And, in each part, the framework of "Outcome-Output-Product-Process-Input" was used as the main structure, and the trinity structure of Kaufman theory was identified based on this framework.

Finally, Kaufman's theory was examined and valued in the landscape of Human Performance Technology. The OEM provides a holistic model, which links what organizations apply, implement, produce, and deliver to the value-added impact that all of these elements have on external clients and society. Kaufman's theory laid a solid foundation for other performance technologists, and gave a profound implication for those scholars in this field.

Key words: human performance technology; organizational elements model; Roger Kaufman; mega planning