

IMPROVING  
LEARNING TRANSFER IN  
ORGANIZATIONS



# 在组织中 高效学习

如何把学习成果  
转化为工作绩效

[美] 埃尔伍德·霍尔顿 主编  
(Elwood F. Holton III)

蒂莫西·鲍德温 副主编  
(Timothy T. Baldwin)

沈亚萍 刘争光 李冲 等译  
郑庚峰 康至军 审校

破解学习成果转化的难题，让培训投入不再打水漂



机械工业出版社  
China Machine Press

---

IMPROVING  
LEARNING TRANSFER IN  
ORGANIZATIONS

---

# 在组织中高效学习

如何把学习成果  
转化为工作绩效

[美] 埃尔伍德·霍尔顿 主编      蒂莫西·鲍德温 副主编  
(Elwood F. Holton III)      (Timothy T. Baldwin)

沈亚萍 刘争光 李冲 等译  
郑庚峰 康至军 审校



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

在组织中高效学习: 如何把学习成果转化为工作绩效 / (美) 霍尔顿 (Holton, E. F.) 主编; 沈亚萍等译. —北京: 机械工业出版社, 2015.12  
书名原文: Improving Learning Transfer in Organizations

ISBN 978-7-111-52359-8

I. 在… II. ① 霍… ② 沈… III. 知识管理 IV. G302

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 291707 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-2084

Elwood F. Holton III and Timothy T. Baldwin. Improving Learning Transfer in Organizations.  
Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 在组织中高效学习: 如何把学习成果转化为工作绩效

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯语嫣

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 17.75

书号: ISBN 978-7-111-52359-8

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 破解学习成果转化的难题

终于有了一本专题探讨培训与学习成果转化的中文版书籍。

自 20 世纪 50 年代，培训成果转化就成为困扰企业的难题之一。近 30 年来，几乎所有相关的研究都显示，培训投入转化为绩效产出的比例，一直稳定在 10% 左右。也就是说，绝大部分的培训投入都打了水漂。

1988 年，蒂莫西·鲍德温和杰·凯文·福特在美国《个人心理学》杂志发表了一篇有关培训成果转化的文章，成为里程碑之作。此后，美国关于培训成果转化的研究如雨后春笋般涌现。

在国内，尽管培训产业与研究有了长足的发展，但培训成果转化却如同“房间里的大象”，明明问题非常突出，却遭到有意无意的忽略。

2014 年年初，我们在亚马逊上进行了全面的搜索和比较，最终选中了这本作品。原本希望在序中介绍核心内容，但第 1 章已经非常完美地做到了这一点。因此，简要介绍一下本书的亮点所在：

1. 豪华的作者团队。稍微熟悉人力资源开发领域的的朋友都知道，埃尔伍德·霍尔顿、蒂莫西·鲍德温等作者，都是在专业领域耕耘数十年的泰斗级人物。有大师领衔，本书汇聚了实践和研究领域的顶尖高手。

2. 宏观的研究视角。本书看似探讨一个非常狭窄的主题，但编者关注的

是“大画面”，避免让探讨陷入琐碎的技术细节。书中不仅提出了全新的六阶段学习转化模型，而且在多个章节当中，作者都以俯瞰的视角来审视转化的挑战，从而给出突破性的建议。

3. 丰富的内容设计。一本好书，理念、工具、案例，缺一不可。本书阐述了别具一格的理念，也提供了可立即用于实践的分析工具，更展示了优秀企业的实践案例。当然，这与作者团队的多样化组成是密不可分的。

本书因为独立成章，因此采取了翻译众筹的方式，邀请了一干有专业经验、有热情的朋友，共同参与到这一经典著作的翻译当中。前后历经一年多时间的反复修订，要衷心感谢译者团队的辛勤付出。

感谢机械工业出版社华章公司的两位朋友：得益于袁璐先生的慷慨支持，本书版权才得以顺利引入；冯语嫣女士在漫长的翻译过程中保持了足够的耐心，并提供了专业的编辑支持。

限于能力，译本肯定有不足之处。期待通过微信（公众号：HR 转型突破）进行交流，欢迎指正。

郑庚峰

惠生控股集团组织发展经理，HR 转型突破工作室外部合伙人

康至军

鸿坤控股机构 CHO，《HR 转型突破》作者

## 序言 | PREFACE

当今的时代需要终身学习。人才的竞争愈演愈烈，组织更需要充分利用有限的资源去进行劳动力开发。组织应该确保员工能够将习得的新知识和新技能应用于工作中，以帮助他们达成工作目标。这是（也应该是）组织业务发展的需要。因此，组织需要营造良好的氛围，使员工能够在工作中充分应用所掌握的新技能。这件事情说起来容易，但做起来难。有很多原因导致学习和应用的脱节。例如，对于什么样的培训体系能够发挥作用，以及它如何发挥作用，组织对此的理解往往比较浅薄，甚至是错误的。另外一个问题是，那些设计、实施、评估和管理培训项目的人，很少能从专业研究中得到指导，以营造有效的学习转化氛围——至少在读到这本书之前。

1988年由蒂莫西·鲍德温和杰·凯文·福特发表的有关培训成果转化的文章是本书的基础。在那篇经典之作中，他们提出了一个框架，概括了培训成果转化的关键问题。从那时起直到今天，大量的研究成果不断涌现，逐渐形成了可以在组织中实际应用的知识理论体系。本书汇集了这些研究成果中的精华，非常精彩。

埃尔伍德·霍尔顿和蒂莫西·鲍德温在本书中整合了一些内容丰富、具有创新性的研究成果。他们联合了一批精通企业学习体系建设的作者，在各自的章节中，这些作者就如何促进培训成果转化，提供了具体的工具、方法和实践指引。在我看来，这不仅是对这一研究领域的贡献，更对企业的实践

影响深远。霍尔顿和鲍德温（以及其他作者）做了一项伟大的工作，他们力求在本书中围绕培训项目的设计、实施和管理，提供一些实用的建议。这实在是太棒了！

衷心感谢为本书做出贡献的所有作者。我们将继续推动理论在实践中的应用。

爱德华多·萨拉斯 (Eduardo Salas)

中佛罗里达大学

## 前言 | PREFACE

为了提升自身的竞争力，提高服务质量，工商企业、政府机构与非营利性组织在人才的培训和发展上投入的资源越来越多。尽管这些组织将越来越多的资源用于培训和学习，但是这些培训和发展项目的有效性仍然存在问题。很显然，培训的根本目的是为了提高学员在工作中的绩效表现。真正的学习转化不仅需要学员在培训过程中有所改变，而且需要他们回到工作岗位之后展现出实实在在的行为改变。如果要提高转化的可能性，就应该将重点放在促进转化的策略上。

1988年，我和蒂莫西·鲍德温在《个人心理学》杂志上发表了一篇文章，并呼吁围绕学习转化这一主题开展更多的研究。

在过去的15年里，工业与组织心理学家、人力资源专家已经在多个领域取得了巨大进步。例如，关于什么是学习、什么是转化，已经提出了一些新的理论和模型；关于在培训过程中影响学习效果的因素，以及在工作中影响学习应用的因素，也有了以理论模型为基础的推导、验证和经验研究；关于培训需求的识别，培训项目的设计、实施、评估和改进，也有了更多新的进展；研究的主题也从传统的个体培训拓展到团队培训、组织变革与发展等领域。

在这本书里，鲍德温和霍尔顿一起，汇编了一些能激发大家思考的研究成果，并将其转化成对培训管理人员而言非常实用的工具和方法，用来加强



培训成果的转化。本书对学习转化问题进行了多角度的分析，并且找到了成功的学习转化需要具备的各种条件。同时，作者也考虑到了培训管理人员在设计培训项目和促进成果转化的过程中可能会遇到的典型挑战。在本书中，他们也提供了应对这些挑战的大量创新性的策略，以帮助培训管理人员提升培训成果转化的效率和效果。

这本书旨在提高组织中的学习转化。对如何应对组织中学习发展工作面临的挑战，本书为工业与组织心理学家、人力资源专家和组织中的实践者很好地梳理了可能的改进点。随着本书中提出的策略和方法被用于实践，以及新的研究和实践成果不断出现，我相信组织中的培训工作将会得到持续改善。

杰·凯文·福特 (J. Kevin Ford)

密歇根州立大学

## 作者简介 | ABOUT THE AUTHORS

埃尔伍德·霍尔顿 (Elwood F. Holton III)，本书主编，第 1 章、第 14 章作者之一，第 4 章作者

路易斯安那州立大学人力资源教育学院的“琼斯·戴维斯”讲席教授。他是人力资源开发学会的前任主席、《人力资源开发评论》杂志的创始主编，也是《人力资源开发》季刊等多本顶级专业期刊的编辑委员会成员。2002 年，他荣获由人力资源开发学会颁发的最高奖项“杰出学术奖”。他的研究领域涉及人力资源管理与开发的各个方面，研究成果多次获得权威奖项。他著述颇丰，先后撰写、主编了 18 本著作，发表了 200 多篇文章，其中很多发表在顶级期刊。他拥有超过 17 年的咨询经验，为各类企业和非营利性组织提供人力资源开发、绩效改善等方面的咨询服务。

蒂莫西·鲍德温 (Timothy T. Baldwin)，本书副主编，第 1 章、第 5 章、第 14 章作者之一

印第安纳大学凯利商学院管理学教授。他在多本顶级专业期刊上发表过文章。由于杰出的教学贡献，他获得了多个奖项，其中包括六项由管理学会下属的管理教育与发展分会颁发的奖项。他还曾两次被美国培训与发展协会授予“理查德·斯旺森最佳研究奖”。鲍德温积极参与高管教育研究，与礼来制药、联邦快递等多家跨国公司有过合作。他最近的研究主要专注于首席学

习官以及他们管理人才库和发展领导力的方法。

**里德·贝茨 (Reid A. Bates), 第 12 章的作者**

路易斯安那州立大学人力资源教育学院助理教授。他专注于员工发展、学习转化、全球人力资源发展等主题，在多本专业期刊发表过文章。他拥有近 20 年与美国、非洲和太平洋地区各种组织进行合作的经验，帮助他们解决人力资源发展的相关问题。

**玛丽·布罗德 (Mary L. Broad), 第 6 章的作者**

Performance Excellence 咨询公司首席顾问，她帮助各种组织提高培训及其他绩效改进工作的投资回报。她还担任乔治·华盛顿大学的兼职副教授。1992 年，她与人合著了《培训成果转化》。1997 年，她主编了《工作中的学习转化》。她是美国培训与发展协会 (ASTD) 和国际绩效改进协会 (ISPI) 的常年特邀演讲嘉宾。

**丽莎·伯克 (Lisa A. Burke), 第 11 章的作者之一**

路易斯安那州立大学管理学副教授，研究领域包括管理培训、发展和教育。她是顶级专业期刊《美国管理学会学报》的编委会成员。她于 2001 年出版了专著《高绩效的培训解决方案》。她在多家顶级专业期刊上发表过文章，也是美国人力资源管理协会认证的人力资源高级专家。

**詹尼斯·卡农 - 鲍尔斯 (Janis A. Cannon-Bowers), 第 10 章的作者之一**

美国海军空中作战中心培训部的高级研究心理学家。她于 1988 年取得南佛罗里达大学工业和企业心理学博士学位。她的研究领域包括团队培训和绩效、员工协同培训、培训有效性和战术决策等。

**卡姆登·丹尼尔森 (Camden C. Danielson), 第 2 章的作者之一**

印第安纳大学凯利商学院高管教育分部的执行官。在过去的 17 年里，他为全世界范围内的大型企业设计并实施高管发展项目。他主要关注企业学习

战略的制定和首席学习官的角色，并在多家专业期刊上发表过文章。

**埃里克·艾迪 (Erik R. Eddy)，第 9 章的作者之一**

组织效能中心（美国一家拥有 25 年发展历史的咨询机构，专注于组织与人才发展等领域）的成员，先后为多家企业和非营利性组织提供咨询服务，包括关键人才发展、行动学习、关键胜任力定义、教练辅导等项目的设计和实施。他经常出席各种国家级的学术会议并发表演讲，围绕工作设计、培训、质量管理、持续学习等主题发表过多篇文章。

**杰·凯文·福特 (J. Kevin Ford)，前言的作者**

密歇根州立大学心理学教授。主要研究领域是通过加强对培训需求评估、培训设计、效果评估、成果转化的深入理解来提高培训的有效性，也包括在组织中建立持续学习和改进的机制。他发表的文章超过 50 篇，并担任《人力绩效》的编委会成员。他是《在组织中提升培训的有效性》的主编，与阿尔文·高斯坦合著了《组织中的培训》（第 4 版）。他还是美国心理学协会和工业与组织心理学协会的成员。

**杰瑞·吉利 (Jerry W. Gilley)，第 13 章的作者之一**

科罗拉多州立大学教授。曾担任美世咨询的合伙人，负责人力资源和组织发展业务。他参与撰写了 13 本书和 75 篇文章，他的著作《组织学习、绩效和变革》曾入选人力资源开发协会 2000 年度的优秀图书。

**埃里克·胡克 (Erik Hoekstra)，第 13 章的作者之一**

Harbor 集团人才与组织发展副总裁，Harbor 是一家多产业的集团公司，包括建造、工程和自动化工业等。在这之前，他曾担任过几家零售和批发企业的高管。

**罗伯特·马克斯 (Robert D. Marx)，第 11 章的作者之一**

马萨诸塞大学艾森伯格管理学院副教授，雅典工商管理学院访问教授。

马克斯对管理发展项目后续的学习成果固化方面有独到研究，成果发表在多家顶级专业期刊上。他在美国管理协会等多个组织举办的国际、国内会议上发表主题演讲。他还是《管理教育》杂志的编委会成员，受邀在世界各地的高校授课，并为跨国公司提供咨询服务。

**帕特丽夏·麦克拉根 (Patricia McLagan)，第 3 章的作者**

第十五位荣登美国人力资源开发名人堂的专家，也是第二位女性专家。曾获得美国培训与发展协会 (ASTD) 的最高奖项 Gordon Bliss Award。她是很多人力资源开发类刊物的编委会成员，著有两本有关人力资源开发人员胜任力的书籍，并围绕管理、变革、学习、沟通等主题，与人合作撰写过很多书籍和文章。她在世界各地发表演讲和从事咨询工作，并兼任南非兰德阿非利加大学人力资源管理教授。

**劳拉·马丁·米尔汉姆 (Laura Martin Milham)，第 10 章的作者之一**

美国海军空战中心培训部团队绩效研究室的研究助理，研究领域包括团队培训和团队绩效评估。

**莎伦·纳奎因 (Sharon S. Naquin)，第 5 章的作者之一**

任职于路易斯安那州立大学人力资源和劳动力发展学院，担任公共管理项目的执行董事。她同时也是一名管理顾问，为企业和政府部门提供人力资源管理相关的咨询服务。她撰写了 4 本著作，发表了多篇文章，并参与编写了 3 期《人力资源开发前沿》。

**爱德华多·萨拉斯 (Eduardo Salas)，第 10 章的作者之一，序言作者**

中佛罗里达大学心理学教授，仿真训练研究所人力系统整合研究部项目主任。在这之前，他曾任职海军空战中心培训部培训技术发展分部负责人和高级研究心理学家长达 15 年之久。其间，他担任了众多团队协作、团队培训和绩效评估项目的首席研究员。他与人合作撰写了 150 多篇文章，合作出版了 8 本著作，是多本顶级专业期刊的编委会成员。他是美国心理学协会和人

因工程学会的成员，曾荣获美国海军部颁发的服务功绩奖章。

**理查德·斯旺森 (Richard A. Swanson), 第 7 章的作者**

明尼苏达大学人力资源开发教授。他是组织变革、绩效改进、人力资源开发的战略角色等领域的国际权威专家。他在人力资源开发和绩效改进方面发表了 250 多篇文章，曾是美国人力资源开发协会的主席，也是学术期刊《人力资源开发季刊》和《人力资源开发前沿》的创始主编。他撰写了多本著作，于 2000 年荣获人力资源开发卓越学术奖，并荣登国际成人和继续教育名人堂。

**斯科特·塔南鲍姆 (Scott I. Tannenbaum), 第 9 章的作者之一**

组织效能中心（美国一家拥有 25 年发展历史的咨询机构，专注于组织与人才发展等领域）的创始人和董事长。他为许多《财富》1000 强的公司提供过咨询服务。他围绕人力资源管理、培训等主题著书立说，研究成果荣获美国管理协会和培训与发展协会（ASTD）的多个奖项。他同时在商学院担任教授，并帮助创立了世界上第一个专门研究人力资源信息技术的 MBA 学位。

**威廉·维根霍恩 (William Wiggernhorn), 第 2 章的作者之一**

信诺公司的首席学习官，曾担任过施乐、摩托罗拉的首席学习官和 Providian 金融服务公司的执行副总裁。他获得的奖项包括 1990 年度《哈佛商业评论》麦肯锡最佳论文奖，Rose-Hulman 学院企业教育卓越奖，2000 年中国教育协会年度奖，代顿大学教育领域优秀校友奖等。

**赖尔·约克斯 (Lyle Yorks), 第 8 章的作者**

哥伦比亚大学师范学院组织发展与领导力副教授，AEGIS 博士教育项目主任。他经常为世界各地的公司提供组织变革、高管领导力发展、绩效管理等方面的咨询服务。他撰写了多本著作，并在《管理评论学报》等顶级期刊发表了多篇文章。近期他的研究领域包括行动学习的应用、协作探究式学习、参与式组织变革和高管发展等。

## 译者简介 | ABOUT THE TRANSLATORS

### 聂颖女士，第 1 章、第 14 章译者

现任海格物流股份有限公司人力行政总经理，历任佳兆业商业集团副总经理，中惠熙元学院院长等职。致力于人才供应链建设、组织能力打造和职业生涯管理。曾获《培训》杂志 10 年全国最具学习力培训管理者荣誉。GCDF 全球职业规划师，心理咨询师。

### 任苗女士，第 2 章译者

现任旭辉集团人才发展经理，历经两所企业大学筹建及运营工作，在人才培养领域有近 10 年经验。致力于人才管理体系建设、人才评鉴、领导梯队人才培养、课程开发等实践落地工作。DDI 认证讲师，早年毕业于北京大学，获哲学与经济学双学士。

### 周辉先生，第 3 章译者

现任云学堂内容中心总监，参与和见证了近十家不同规模企业的企业大学及人才培养项目从无到有、从有到实的全过程。伴随互联网+时代的到来，致力于运用学习 O2O 模式，帮助中小型企业的快速人才养成，实现企业学习生态圈的打造。

#### 笮开源先生，第4章译者

现为独立学习策略顾问，人民大学继续教育学院特聘专家。曾任大型国有和民营企业人力资源负责人，后专注于学习发展领域，历任巴斯夫大中华区培训发展经理，施耐德全球供应链学院学习方案经理，全球课程经理。多年来一直致力于学习技术在人才供应、绩效改进和员工成长三个组织层面的应用，促进组织变革升级。

#### 沈亚萍女士，第5章译者之一

纽瑞滋（上海）食品有限公司总裁助理。筹建过三所大型国企、民企的企业大学，一所职业技术培训学校以及企业内部评鉴中心。曾任人力资源总监、企业大学校长、高校职业辅导员等职。致力于人才发展体系搭建、人才测评和组织发展的开发与实践。DDI、光辉国际、PDP等认证讲师。

#### 刘亚东女士，第5章译者之一

上海财经大学语言学及应用语言学硕士，现供职于复地（集团）股份有限公司。

#### 李冲先生，第6章译者

中粮屯河人才发展专业经理，致力于领导力发展、梯队建设和国际化人才培养领域。原北京新东方学习与发展主管，所负责关键人才培养项目等助力公司获得“2012年度中国人才发展最佳企业”奖。北京师范大学心理学硕士，在心理学权威期刊《心理学报》《心理科学》等上发表多篇研究文章，参与翻译多本专业书籍。

#### 杜守栓先生，第7章译者之一

友众信业金融信息服务（上海）有限公司组织发展部高级经理，曾就职于韬睿惠悦、毕博、凯洛格等咨询机构，致力于快速成长型企业的人才发展、组织发展、企业大学建设等领域的探索与实践。



**彭雷先生，第7章译者之一**

HR 转型突破工作室首席研究员，曾就职于福记、韬睿惠悦等甲乙双方机构，致力于人力资源转型、组织效能与发展等领域的探索与实践。

**肖娜女士，第8章译者之一**

先后从业于万科企业股份有限公司、深圳赛普咨询有限公司等，长期为中粮、中集、华润等企业提供管理咨询服务，在人力资源管理、企业运营管理等具有丰富经验。

**刘胜武先生，第8章译者之一**

澳大利亚昆士兰大学高级人力资源管理硕士，曾服务于 DHL、招商局集团等世界 500 强及国内外知名企业，长期致力于人力资源各模块、全系统的理论及实践探索，在中西人力资源管理文化理念及应用的互融推动上卓有成效。

**束琛女士，第9章译者**

曾服务于世界第一品牌可口可乐，曾成功地协调可口可乐上海团队完成了 2008 年北京奥运会火炬接力及花车游行等巨型公关项目，拥有丰富的公关 /CSR/ 品牌活动推广经验。毕业于上海外国语大学，曾与上海著名外语教授夏平、张爱玲合著《东西方成语对对碰》及《东西方谚语对对碰》等书，并曾负责翻译大量书籍。

**胡智丰先生，第10章译者**

现任卓尚服饰人才发展中心总监兼卓尚大学校长，长期致力于人才管理有效性、人才评鉴与发展和组织变革的研究及实践，合译有《重构学习体验》。

**刘争光先生，第11章译者**

中国中纺集团人才发展经理，北京师范大学心理学硕士，致力于人才测评与选拔、领导力培养发展、组织发展、绩效考核等领域。曾就职于新东方