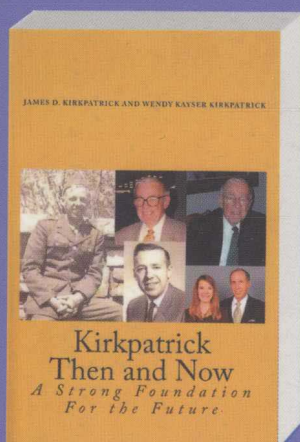




《培训》杂志策划



职场学习与发展经典译丛

柯氏评估 50 年来的发展与创新

4 篇经典原文 5 项基本原则

最新业务合作伙伴关系模型

柯氏评估的 过去和现在 未来的坚实基础

Kirkpatrick Then and Now

[美] 詹姆斯·唐纳德·柯克帕特里克 著
温迪·凯塞·柯克帕特里克
崔连斌 胡丽 译

完整理解并准确运用柯氏四级评估

江苏人民出版社



职场学习与发展经典译丛

柯氏评估的 过去和现在

未来的坚实基础

[美] 詹姆斯·唐纳德·柯克帕特里克 著
温迪·凯塞·柯克帕特里克
崔连斌 胡丽 译



江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

柯氏评估的过去和现在:未来的坚实基础/
(美)柯克帕特里克, (Kirkpatrick, J. D.), (美)柯克
帕特里克(Kirkpatrick, W. K.)著;崔连斌等译. —南
京:江苏人民出版社, 2012. 3

ISBN 978-7-214-08013-4

I. ①柯… II. ①柯… ②柯… ③崔… III. ①企业—
职工培训—评估 IV. ①G726

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 038222 号

Kirkpatrick Then and Now: A Strong Foundation for the Future
Copyright © 2009 by James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick
Authorized translation from English language edition published by Kirkpatrick Part-
ners, LLC

Simplified Chinese edition copyright © 2012 by Jiangsu People's Publishing House
All right reserved.

江苏省版权局著作权合同登记:图字 10—2012—77

书 名 柯氏评估的过去和现在:未来的坚实基础

作 者 (美)詹姆斯·唐纳德·柯克帕特里克
温迪·凯塞·柯克帕特里克

译 者 崔连斌 胡 丽

策 划 编 辑 陈 茜

责 任 编 辑 陈 茜

出 版 发 行 凤凰出版传媒集团
凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社

集 团 地 址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编:210009

集 团 网 址 <http://www.ppm.cn>

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编:210009

出版社网址 <http://www.book-wind.com>
<http://jsrmcbs.tmall.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰盐城印刷有限公司

开 本 1 000 毫米×1 436 毫米 1/32

印 张 5.25

字 数 150 千字

版 次 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-214-08013-4

定 价 35.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

柯氏评估的过去和现在： 未来的坚实基础

詹姆斯·D·柯克帕特里克(James D. Kirkpatrick)博士
温迪·凯塞·柯克帕特里克(Wendy Kayser Kirkpatrick)

谨以此书献给我们的父亲唐纳德·柯克帕特里克(Don Kirkpatrick)和约翰·凯塞(John Kayser)。

献给唐纳德是因为他在职场学习和绩效领域做出的巨大贡献以及对我们继承他的事业的莫大鼓励。

献给约翰是因为他一直在鼓励温迪并告诉她要相信自己。

虽然约翰已经离我们而去,但是我们知道他一定会为自己的女儿所著的第一本书而感到骄傲。

谢谢你们以独一无二的方式让这本书问世。

序 言

在你阅读我的儿子吉姆和他的妻子温迪合著的这本书时,会发现除了柯氏四级以外我没有添加任何内容。对他们为重现这 50 年记忆所做的一切,我深表感谢。

与此同时,我还要感谢那些帮助推广柯氏四级评估的人士,正因为有了他们的帮助,柯氏四级评估才变得广为人知并发挥其效用。有太多的专业人士为此做出了贡献,我无法说出他们每个人的名字。他们为本书做演讲,或者为我们的书籍编写案例,描述实施柯氏四级评估的各种方法。

最后,我要感谢我的妻子弗恩(Fern)多年来在我投身于柯氏四级评估的开发和教学时所给予我的鼓励和支持。我相信她对柯氏四级的了解几乎和我一样深入。

我希望本书不仅能够给你带来乐趣,而且能为你今后的评估工作带来帮助。

唐纳德·柯克帕特里克博士

前 言

培训与发展这个领域在中国的发展,到目前为止也仅仅只有短暂的几十年历史。作为这个范畴下的一个子领域——培训评估,对于众多的培训从业人员来说还相当的陌生。即便对此有所了解,但在广度和深度上也仍显欠缺。从我们在 2011 年完成的一个关于“培训评估在中国企业的应用”的全面系统的行业研究结果来看,中国的企业界培训评估处于如下状态:

培训评估已成为大势所趋。随着外部竞争及内部管理提升压力的加剧,企业各层级管理者开始关注培训费用使用所带来的业务价值和投资回报。这种趋势从客观和主观层面迫使培训从业人员开始考虑培训评估的必要性,操作方法和流程,以及如何通过评估给企业带来价值增值。

理想和现实存在很大的差距。目前,中国企业界的培训从业人员在培训评估方面的理论学习和实践经验积累都还非常欠缺。即便存有把培训项目设计、开发、交付和评估好的内在动力,但还欠缺相应的评估知识和技能的支持,从而达成培训活动的开展能够为企业的业务结果创造价值的目标。

整个中国培训行业不成熟,浮躁气氛浓厚。为了应对中国如此快速的经济发展以及管理能力提升的压力,不少培训从业人员

首要关注的是“快捷、简单、容易操作”。至于“追本溯源、理论创造、精益求精”则还没有列入考虑范围。

作为培训评估领域的行业标准——柯氏四级评估是唐纳德·柯克帕特里克在他的1954年的博士毕业论文中首次提出,在1959—1960年的美国ASTD杂志上连续刊登的四篇文章中做出了详尽的阐释。经过半个多世纪的理论研究与实践验证,柯氏四级评估模型不但没有随着时间的推移而褪色,反而越加光芒四射,为企业培训的开展与提升创造着令人瞩目的价值。在柯氏第二代人的努力下,柯氏四级评估模型得到了进一步的延展和优化,成为如今在全球广受推崇的“柯氏业务合作伙伴关系模型”。

正如詹姆士和温迪·柯克帕特里克所说的那样,你听说过柯氏模型,但不一定很了解它,也不见得知道如何应用它才是最有效的。即便很了解这个模型,但也不见得了解这个模型的起源和来龙去脉。从我们自身多年的培训评估的理论研究与实践操作经验来看,只有当你真正了解某个评估方法或模型的历史渊源和背后的发展逻辑的时候,你才有可能灵活自如地应用它,甚至创造出适合你自身企业情况的一套评估方法论。也正是本着这样一个美好的愿望和初衷,我们决定将这本书翻译成中文,把它郑重地介绍给我们广大的培训同行。希望大家通过这本书的阅读,能够更好地了解柯氏四级评估的发展历程。了解它的过去和现在,最终为你所用!

该书的翻译、校对和出版发行是一个漫长而艰苦的过程,是一个团队的精诚合作的成果。在此,特别感谢王玉英、丁声翔、常亚红、詹姆士·柯克帕特里克、温迪·柯克帕特里克为本书中文版的出版所做出的巨大贡献与特别支持!

崔连斌博士 胡丽博士
美国安迪曼咨询公司

目 录 CONTENTS

过去:柯氏四级评估 1

- 第 1 章 柯氏四级评估 3
- 第 2 章 柯氏四级评估的起源及发展历程 10
- 第 3 章 培训项目评估的方法第一部分 39
- 第 4 章 培训项目评估的方法第二部分 51
- 第 5 章 培训项目评估的方法第三部分 61
- 第 6 章 培训项目评估的方法第四部分 71
- 第 7 章 柯氏四级评估获得满堂彩 80

现在:超越柯氏四级评估 87

- 第 8 章 柯氏四级评估第一项基本原则:把终点作为起点 89
- 第 9 章 柯氏四级评估第二项基本原则:期望值回报率是价值体现的最终指标 97
- 第 10 章 柯氏四级评估第三项基本原则:业务合作伙伴关系是实现积极的期望值回报率必不可少的因素 104
- 第 11 章 柯氏四级评估第四项基本原则:在展示价值之前必须创造价值 109

第 12 章 柯氏四级评估第五项基本原则：用一条极具说服力的
证据链展示培训带来的基本价值 121

第 13 章 柯氏业务合作伙伴关系模型 132

第 14 章 立即行动 140

附录 143

柯氏模型术语表 143

柯氏四级评估 146

柯氏四级评估基本原则 147

柯氏业务合作伙伴关系模型SM 150

唐纳德·柯克帕特里克博士介绍 151

过去：柯氏四级评估

这一部分主要是回顾柯氏四级评估的历史：1959—2009 年。

将这一部分叫做“过去”，并不代表这些基本原则已经过时或者不再有价值。恰恰相反，在这一部分我们将会和你们一起分享柯氏模型建立的坚实的理论基础。

经常有人问我们，柯氏四级是如何建立起来的。为此，唐纳德·柯克帕特里克(Don Kirkpatrick)在第 2 章做出了回答，同时在他的博士论文中也可以找到答案。

这一部分包含了唐纳德·柯克帕特里克发表在 *Journal of the American Society of Training Directors* (即现在的 ASTD 专业杂志：T+D) 的四篇文章。这四篇文章都是原作，没有经过任何编辑。值得注意的是，在那个时代，男性主导培训行业，使用的语言有所不同，并且当时的排版和设计水平也无法与现在相提并论。我们希望以这样的方式，呈现给你一个“真实”的历史！

在这一部分的最后，是来自和唐纳德同一时代的人以及职场学习和企业教育培训方面的杰出贡献者的贺词。

第 1 章 柯氏四级评估

如果你还不了解柯氏四级评估,请看下面的概述。

第一级:学员反应	参训学员对培训的喜好程度。
第二级:学习	通过参与培训,学员获得了多少应该掌握的知识 和技能以及态度改变了多少。
第三级:行为改变	学员在多大程度上将培训中所学到的知识和技能 应用到工作当中并带来相应的行为改变。
第四级:业务结果	培训和相应的后续强化措施在多大程度上达成了 所期望的业务结果。

第一级评估：学员反应

学员反应：参训学员对培训的喜好程度。

正如学员反应的字面含义所示，这一级衡量的是：参训学员对所参加的培训项目的反应。唐纳德·柯克帕特里克还将此称为对客户满意度的评估。唐纳德认为对于公开课和内训来说，评估学员的反应都是很重要的。公开课一般都是由组织提供资金支持，让自己的员工参加这些外派的项目。如果培训组织想要吸引新的客户，增加回头客，获得客户推荐，从而使得业务蒸蒸日上，那么学员的反应必须是积极正面的。

相对而言，对于内训项目来说，学员的反应同样重要，但是没有那么明显。在许多的内训项目中，不管学员想不想去，都必须参加。但是，即使不用付费，学员也是客户，他们的反应可以决定培训是否可以继续进行下去。学员给上司的描述常常会反馈到高级管理层，他们掌握着这些培训项目的未来。因此，无论是内训还是公开课，积极正面的学员反应都是至关重要的。

在大多数情况下，要想继续开展培训，取得积极的学员反应是至关重要的。与此同时，第一级学员反应和第二级学习之间有着紧密的联系。积极的反应不一定能够保证学习的实际发生（知识的掌握），但是消极的反应绝对会大大降低学习发生的可能性。

第一级评估基本上是在培训项目快要结束时，通过书面的反应量表或者调研问卷进行衡量，也可以在培训结束后的一段时间，通过调研问卷、访谈或者小组访谈衡量学员的反应。

第二级评估:学习

学习:通过参与培训,学员获得了多少应该掌握的知识和技能以及态度改变了多少。

从定义中可以看出,知识的增长、技能的提高和态度的转变是一个培训项目可以实现的三个目标。比如,以职场员工多元化为主题的培训项目,主要目标是改变态度;技术方面的培训,像如何使用电脑,主要目标是提高员工的技能;以领导力、激励和沟通为主题的培训项目则包含知识、技能和态度的所有三方面培训目标。因此,为了评估培训项目,必须确定具体的培训目标。

当学习行为实际发生时

- 知识得到增长
- 技能得到提高
- 态度发生转变

知识的衡量可以通过笔试、演示、角色扮演以及在培训课堂上开展的其他活动来进行。评估技能的最佳途径是模拟演练、实际动手演示和其他与真实的活动类似的操作。态度的转变则可以在课堂上通过口头的或者书面的问题以及访谈进行评估。

和学员反应的评估一样,对于学习的评估除了培训过程中或者培训结束后立刻进行以外,还可以在培训结束后的某个时间通过测验或者技能演练完成后续的评估工作。

第三级评估：行为改变

行为改变：学员在多大程度上将培训中所学到的知识和技能应用到工作当中并带来相应的行为改变。

简单来说，行为改变衡量的是为了得到第四级期望的业务结果，学员在多大程度上将所学到的知识和技能应用到实际工作中去。在某些情况下，培训结束后，确定行为改变是至关重要的。除非能够确定培训内容对所有学员来说是全新的，否则在培训前和培训后都要进行评估。

研究表明，大多数培训项目的评估到第二级就会戛然而止。这是非常不幸的，因为如果参训学员不通过一些行为改变将所学的知识和技能应用到工作中，培训本身的价值就会变得非常小。也就是说，第三级评估对培训项目的价值进行监督和衡量是极其重要的。

进行第三级评估其实并不难。但是，这通常需要经理和主管作为合作伙伴参与到第三级评估中来。第三级行为改变是在参训学员回到工作岗位，脱离培训专业人士的观察之后得以体现的。因此，经理和主管就要像“耳目”一样来验证学员是否在工作中产生了期望的行为改变。由于第三级行为改变的评估超越了培训专业人员的掌控范围，所以我们通常把第二级评估和第三级评估之间的空隙称为“巨大的断层带”。

对于培训专业人员来说，了解学员在培训结束后将要面临的工作环境类型是很重要的。同样重要的是，培训专业人员要尽一切可能确保工作环境能够支持、鼓励和奖励所期望的行为改变的发生。否则，培训就很难实现预期的行为改变和业务结

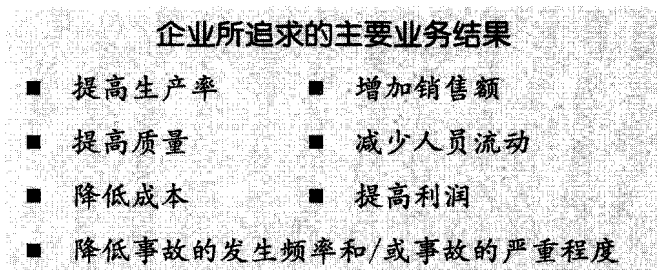
果目标,学员甚至不会将所学到的知识应用于工作当中。如果行为没有发生改变,参训学员的积极性就会受到打击,因为他们花费时间参加了培训,学习到的知识和技能却无法应用于工作中。

第三级评估可以通过观察、调研问卷、工作回顾、焦点小组访谈和普通的访谈来进行。

第四级评估:业务结果

业务结果:培训和相应的后续强化措施在多大程度上达成了所期望的业务结果。

业务结果指的是学员参加了培训并且实际应用了所学的知识后,给企业带来的全部或者部分最终结果。



获得上述业务结果是大多数培训项目开展的原因,认识到这一点很重要。因此培训项目的最终目标需要以这样的方式制定出来。如果培训项目的整体目标主要体现在学习层面(例如知识和技能的掌握),那么必须对其做进一步审查,以确保培训能够真正实现企业所追求的业务结果。

有些业务结果是无形的,比如客户满意度的提高、知识资本的