

[美] 罗伊·波洛克 | 安德鲁·杰斐逊 | 卡尔霍恩·威克 著
(Roy V. H. Pollock) | (Andrew Mck. Jefferson) | (Calhoun W. Wick)

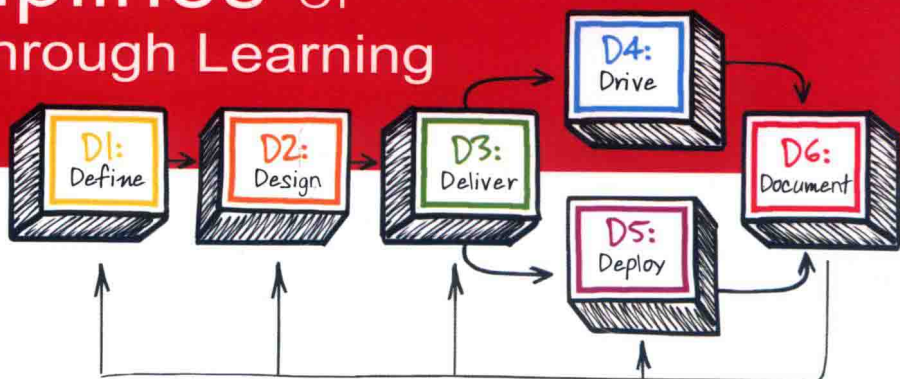
学习项目与版权课程研究院 译 | 刘美凤 张善勇 杨智伟 审校

(第3版)
3rd
Edition

将培训 转化为商业结果

学习发展项目的6Ds[®]法则

The Six
Disciplines of
Breakthrough Learning



How to Turn Training and Development into
BUSINESS RESULTS

[美] 罗伊·波洛克 | 安德鲁·杰斐逊 | 卡尔霍恩·威克 著
(Roy V. H. Pollock) (Andrew McK. Jefferson) (Calhoun W. Wick)

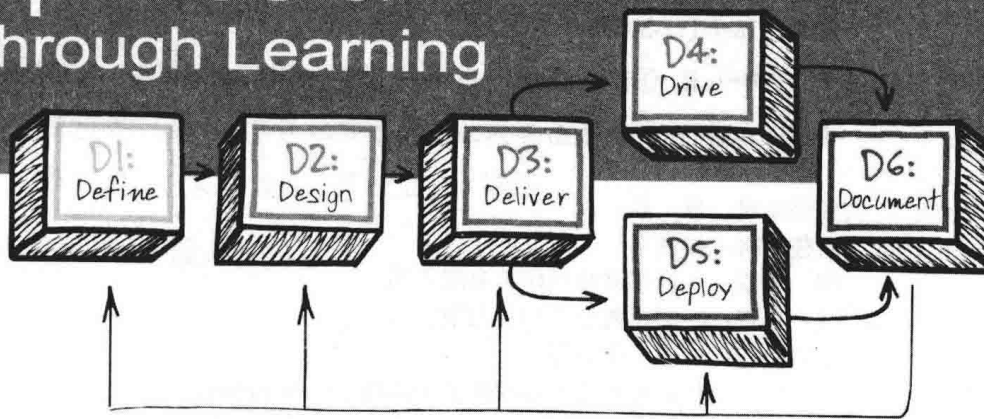
学习项目与版权课程研究院 译 | 刘美凤 张善勇 杨智伟 审校

(第3版)
3rd
Edition

将培训 转化为商业结果

学习发展项目的6Ds[®]法则

The Six
Disciplines of
Breakthrough Learning



How to Turn Training and Development into
BUSINESS RESULTS

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Roy V. H. Pollock, Andrew McK. Jefferson & Calhoun W. Wick: The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Results, 3rd Edition
ISBN: 978-1118647998

Copyright © 2015 by The 6Ds Company

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-3292

图书在版编目 (CIP) 数据

将培训转化为商业结果：学习发展项目的 6Ds®法则：第 3 版 / (美) 罗伊·波洛克 (Roy V. H. Pollock), (美) 安德鲁·杰斐逊 (Andrew McK. Jefferson), (美) 卡尔霍恩·威克 (Calhoun W. Wick) 著；学习项目与版权课程研究院译. —北京：电子工业出版社，2017.1

书名原文：The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Results, 3rd Edition

ISBN 978-7-121-30336-4

I. ①将… II. ①罗… ②安… ③卡… ④学… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.921

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 271329 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：23.5 字数：292 千字

版 次：2013 年 11 月第 1 版（原著第 2 版）

2017 年 1 月第 2 版（原著第 3 版）

印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价：78.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

学习项目与版权课程研究院

专家委员会

联席院长：刘美凤 付豫波 杨智伟

院 长：张善勇

副 院 长：王二乐 唐 平 邹海龙

研 究 员（按照姓氏排序）：

陈信泉 杜卫刚 董卫民 金晓丹 乔 瑞

李 墨 宋洪波 肖铁岩 杨忠一

专家委员会成员（按照姓氏排序）：

崔学良 丁 捷 贾 晶 蒋跃英 祁生胜

李 勇 李文德 冷 明 马成功 邵庆祥

徐升华 赵俊辉 赵明辉 赵少宾 邹习文

客户评语

“人才发展协会（ATD）有幸参与此版《6Ds[®]法则》的出版工作。该书内容严谨，结构清晰，通过案例研究、插图及其他生动形式，帮助读者了解了6Ds[®]法则的精髓。作者们在书中分享的实用知识和工具，定能让人才发展行业的从业者们受益匪浅。”

——考特尼·维特尔·克里布斯
人才发展协会（ATD）教育部门高级总监

“每次翻开《6Ds[®]法则》，我都会反复思考如何利用更规范、更有的放矢的方法推动学以致用。这本书就像一个知识宝库，为那些注重绩效、渴望创造更多价值、获得更高商业认可的学习行业从业者带来源源不断的智慧和启迪。”

——塞琳·西姆
新加坡文官学院能力与人才开发部门
学习设计和技术分部首席学习设计师

“罗伊、安德鲁和卡尔霍恩再一次创造了辉煌！他们进一步提升了学习型领导者对自身及自身职能的预期水准。我从几年前开始使用 6Ds[®]法则；加入绿山咖啡公司之后，我一直期待引入这一方法，令其发挥强大功效。希望本书能为我们带来更多启发和成功故事。”

——杰恩·约翰逊

美国佛蒙特州伯明顿绿山咖啡公司人才、
学习与组织发展部门副总裁

“《6Ds[®]法则》已然成为中国 T+D 领域的最热门话题。第 3 版收录了更多工具、最佳方法及成功案例，为企业协调培训和商业结果指明了方向。”

——付豫波

（中国北京）电子工业出版社副总编

“大部分培训类和开发类著作介绍的都是适用于商业环境的技术概念。但是，本书作者却在实用培训技巧中引入了商业概念——这一融合给组织带来了实实在在的价值。这本书值得每一位培训和开发行业从业者拥有。杰作！”

——詹妮弗·赫森

芝加哥美国银行行政领导开发部门高级副总裁

“过去三年里，6Ds[®]法则彻底改变了学习的面貌；如今，6Ds[®]法则已经成为我们学习活动中不可或缺的流程。这些法则极大提升了学习专家的能力；成就证明了我们是可靠的商业伙伴。新版本的内容不仅令人耳目一新，还进一步巩固了6Ds[®]法则在我心中的地位。”

——哈玛拉克什米·拉朱

印度马哈拉施特拉邦孟买塔塔汽车学习负责人

“6Ds[®]法则框架是推动学习转化为成果的基础。作者们在研究学习转化的路途中不断前行；这本第3版收录了他们的最新想法和丰富的实用工具。”

——鲍勃·萨克斯

加利福尼亚奥克兰凯撒医学集团美国学习与发展部门副总裁

“6Ds[®]法则指引我们通过改变行为来影响绩效。无论你是注重人才发展的商界精英，还是经验丰富的人才开发专家，这一流程将时刻提醒你朝着目标前进：改善商业绩效。”

——康妮·沙特朗

美国纽约摩根士丹利公司人才发展部门全球主管

“通俗易懂，方便执行——毫无疑问，6Ds[®]法则提供了关于如何通过学习创造真正商业价值的最全面的指导。谢谢你们，罗伊、安德鲁、卡尔霍恩；在你们的启发下，我们才能不断创造佳绩。”

——艾玛·韦伯

澳大利亚悉尼利弗学习转化机构首席行政官

“很高兴看到第3版《6Ds[®]法则》比前作更加完善。作者们将理论方法、实践指导和实用工具相结合，为学习专业人士的日常应用提供了帮助。这本书为每一家学习机构都带来了不可估量的价值。”

——谢丽尔·莱特富特

美国费城上格温内德默克药厂学习与发展部门总监

“培训专家们都希望从每一次培训中获得学习和发展经验，并且推动有效持久的知识转化。这本书就像我们的灵感之源。它向我们展示了学习不仅仅是培训和人力资本开发。罗伊、安德鲁和卡尔霍恩并没有视培训为人力资源辅助职能，而是把它放在了战略商业伙伴的位置。”

——格热戈日·普莱西亚

波兰华沙，学习与发展顾问

“关于教学设计的书千千万万，但是它们的中心都是流程优化！作者们用引人入胜的案例生动说明了培训的所有因素及其对商业绩效的影响。第3版和前两版一样充满新意、发人深思，并且新增了许多实用工具。不过，我想给大家一个警告：读了这本书，你就再也不能找借口不去实践这些法则了。”

——马库斯·艾森马克

德国慕尼黑辉瑞公司全球商业运营部门职业发展高级总监

“所有希望改善培训和信息保留流程的人们，我向你们强烈推荐6Ds[®]法则。在我们团队的技术培训标准化过程中，这一流程功不可没，并且大

大改善了培训效果。得益于 6Ds[®]法则，我们才能集中培训方法，实现部署简化，推动商业绩效。”

——肖恩·托马斯

美国新泽西州平原市百时美施贵宝技术学习解决方案总监

“《6Ds[®]法则》是所有学习者的必读著作，它带来了创新的方法和实用的建议，指导我们通过培训获得切实有效的成果。”

——朱利安·布雷斯

马来西亚雪兰莪皇家朱兰白沙罗酒店总经理

“《6Ds[®]法则》是所有学习和人力发展领域从业者的必读著作。它就像无价的知识宝库，能够带来实实在在的业务结果。作者们提供的这些重要指导，可以帮助我们设计高效的学习项目，从而为组织和学习者带来巨大价值。”

——塞尔吉奥·克里斯托夫

巴西圣保罗西班牙电信学习服务机构项目经理

“第 3 版《6Ds[®]法则》达到了前所未有的高度。它以确保优化学习为目标，为学习专家们带来了详细全面的指导、工具和方法。这一版本中的逻辑建模部分帮助组织中的学习发展部门获得了更好的成果、更高的价值。书中不仅为规划轮增加了的新步骤，还收录了更多影响学习效果的因素。说实话，我觉得这本书带给我们的价值是其他著作无法企及的。”

——森克·塔西约里克

阿联酋迪拜 PSQ 国际集团管理伙伴

推荐序

知道，就一定要做到！

做到，就一定要有结果！

——肯·布兰佳，《知道做到》

如何将培训转化为绩效，确实是很多培训工作者的最大困扰，也是培训和发展领域面临的关键问题。年终总结时，面对上级的质疑，我们如何呈现自己的价值，因为人们很少会将所学的东西应用到实际工作和生活中，知和行之间的差距变得越来越大。培训到底有没有效，这个问题也曾经困扰我很长时间，直到我看到了6Ds[®]法则。

第一次接触6Ds[®]法则是2013年。当时作为杂志的总编辑，我曾在一期杂志系统介绍了当年ATD大会的几个主题，其中第一篇文章就是6Ds[®]法则。2014年培训杂志年会又听到6Ds[®]法则作者的演讲，越发感受到6Ds[®]法则的价值。后来联合周涛博士在杂志开设专栏，全面解读6Ds[®]法则。2015年，我与北师大刘美凤教授牵头成立学习与绩效技术研究中心时，也把“学习—行为—绩效—价值”的内在逻辑作为中心的研究重点。2016年岁末，我又参加了由本书作者罗伊·波洛克开设的授权导师工作坊，并参与了第3版的审阅工作。在其中，越发感受到应该让更多企业了解6Ds[®]法则，因

此推动 6Ds[®]法则的中国化成为我们新的使命。

我与很多企业大学校长、培训主管沟通过，他们热衷于不断寻找一个新的管理理念，引入新的培训课程，而很少关注培训之后的学员是否真正改变了，是否提升了组织的绩效。为了判断自己的工作是否有效，每次培训结束后，都会让学员对培训进行一次态度评价，每次以得到很高的分数为荣，但实践证明，这些培训并不总是那么有效。学员并不会把所学的东西应用到实际工作中，这其中存在着“知”与“行”之间的鸿沟。

我们知道，真正有效的减肥食谱只有一个，就是能让你持之以恒的那个；同样，我们相信，只要能够让人持之以恒，哪怕是一些最简单的工具，也可以帮助你真正改变，把你所掌握的知识变为实际行动。6Ds[®]法则就给了我们这样一个系统、一套方法论。特别是第3版的《6Ds[®]法则》融入了更多新的案例以及实践心得，增加了在线学习转化系统、绩效支持等内容，更具实操性，对中国的企业教育培训领域将产生积极的影响，并引发一场新的学习变革。

温故而知新是学习的一大秘诀，团队学习是从知到行的捷径。要理解并学会运用《6Ds[®]法则》中的方法和理念，从而提升组织的绩效，就需要将学习与绩效相连，不断提升你的专业能力。所以我们为更好推动 6Ds[®]法则的事业发展，推出了一个“双百计划”。

一是“世纪畅优百日阅读计划”。经典的书，要做到学以致用，只读一遍是不够的。《韦伯斯特词典》的发明人丹尼尔·韦伯斯特曾经说过，他宁愿彻底读透几本好书，也不愿进行大量泛泛的阅读。要想掌握一样东西，你必须完全沉浸其中，直到将其完全吸收。你必须慢慢地咀嚼、消化，直到它变成自己的一部分。不断接触新信息，参加一些研讨班，或者只读一

遍书，这些都只会让你养成迅速遗忘的习惯。那样你只是在训练自己获取信息，而不是学以致用。正确的做法则需要不断重复阅读，还要选择一位学习伙伴一起读。我们必须设法保持自己的学习兴趣，并集中学习那些我们想要实际应用的东西，加入世纪畅优百日阅读计划，加速你的成长。

二是“世纪畅优百万奖学金计划”。成功的秘诀是年复一年不断通过间隔性重复来强化行为，其中最重要的是专注和坚持。为激励更多的人投入学习转化的行动中，我们联合北京世纪金政、深圳课匠堂等公司推出了“世纪畅优百万奖学金计划，支持未来的认证学员真正能学以致用，并实现6Ds[®]法则的中国化，涌现出更多的中国成功案例。在未来的几年，我们将组织授权导师在全国举办公益性沙龙、举办认证培训班，支持企业引入6Ds[®]法则开展学习项目设计，帮助企业从课程为主转向项目为主，真正提升组织的绩效，呈现学习的价值。

只要找对了路，就不怕路远。在践行6Ds[®]法则的道路中，需要有一个团队，基于此，电子工业出版社世纪畅优与北师大学习与绩效技术研究中心等多个专业机构联合成立了学习项目与版权课程研究院，基于“文化+绩效”的逻辑开展融合式学习项目设计和版权课程研究，也希望更多的人参与其中，开源共创、持续迭代、共同开启中国企业教育的变革之旅。

张善勇

世纪畅优学习项目与版权课程研究院院长



欢迎加入世纪畅优人才发展微社区
参与双百计划，交流学习心得
将培训转化为商业结果

序

康拉德·斯洛夏厄尔

巴西圣保罗 AfferoLab 负责人

我还清楚地记得自己第一次听说 6Ds[®]法则时的情景，当时我正在佛罗里达州参加一个会议。时任通用电气克劳顿管理学院领导力培训总监的杰恩·约翰逊在会上进行了发言。她介绍了自己的公司是如何把企业学习与商业成果真正联系起来的。演讲过程中，她数次提到了《将培训转化为商业结果》（简称《6Ds[®]法则》）这本书。

当时是 2010 年的 4 月初。如果你和我一样比较关注数码新产品，这个时间应该让你联想到某些新闻。没错，当时第一代 iPad 刚开始发售，我也想办法弄到了一部。由于我对这个“6Ds[®]法则”太好奇，所以我在杰恩还没讲完的时候就在线买了一本《6Ds[®]法则》，顺便试一下我的 iPad。杰恩刚讲完，我就读上了这本书。

接着，我发现这一方法和我自己对于学习和发展在商业环境中所扮演

的角色有着同样的见解，这让我有种终遇知音的感觉，毕竟这些见解是我在拉丁美洲最大的培训公司里工作了 20 多年才积累起来的。于是，在接下来的休息时间、当天夜里和后来回巴西的航班上，我反复地阅读这本书，同时还做了许多笔记。

回到办公室之后，我立即做了两件事：第一，给我的团队采购这本书，要求团队成员阅读，并组织小规模学习研讨会讨论如何把 6Ds[®]法则与客户工作结合起来。

第二，打电话跟作者聊一聊。我们的沟通很愉快（时至今日也仍然如此）。安德鲁、罗伊和卡尔霍恩不仅是培训行业的佼佼者，还特别乐于接触新朋友、新观点和新方法。我觉得自己特别幸运，能跟他们分享自己的想法。即使到了今天，我们还会就如何改善和提升学习发展项目的价值讨论各种想法和概念。

从五年前买了那本《6Ds[®]法则》开始，我见证了这本书的影响在全球不断扩展。我和同事们向拉丁美洲市场介绍了这一方法并取得了巨大的成功。人才发展协会（ATD，原 ASTD）开始日益重视学习转化的价值，而罗伊、安德鲁和卡尔霍恩也通过现场和互联网工作坊的形式向六大洲的企业学习专家们传递知识。

新版的《6Ds[®]法则》体现了这一方法的不断成熟和进化。作者们既是从业者，又是专业学者；他们通过工作坊、演讲、在线课程及咨询活动，与真正的培训从业者合作，倾听他们的声音。第 3 版新增了一些研究观点、最佳创意及方法，这些内容都经过了作者与客户和学生们的讨论。另外，书中还展示了 2014 版《将培训转化为商业结果实践手册》（简称《6Ds[®]法则》）中 40 多个案例的研究成果。

我相信，第3版《6Ds[®]法则》会帮助每一位成年学习从业者更好地应对前所未有的行业挑战。

以下是我个人总结的6Ds[®]法则给企业学习带来的改变。

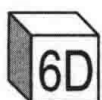
- 6Ds[®]法则把项目内容从教学为主变成了业务为主。设计学习项目的时候，我们会从构建第一法则中的结果规划轮开始：既要界定业务结果，我们就不能像以往那样注重培训本身甚至注重业务需求。看到直线经理们也开始使用“完整体验”、“学习转化”、“新终点线”这些表达的时候，我感到既惊喜又欣慰。
- 6Ds[®]法则让我们以正确的方式对待成年学习者。我的博士课程研究的就是成年学习者心理。所以，看到只有少得可怜的项目真正用到了成人教育学理论和工具，我觉得特别遗憾。第三法则——引导学以致用——通过直观实用的方式推动了经验分享及实践应用。我们没必要不断地向成年学习者灌输新知识，因为要学的内容和知识已经足够了。我们必须通过监督和讨论如何及为什么要应用新知识，来帮助他们改善绩效。
- 6Ds[®]法则促使整个企业学习行业重新审视所采用的方法。我们都知道，目前的方法还有很多（真的很多）需要改善的方面。企业培训项目仍然会产生巨量的“学习废料”，即那些学而不用的知识。我们需要重新审视我们的流程、结构和系统，这样才能意识到学习和发展项目可以及应该带来的完整结果。例如，我们目前的能力还不足以清晰界定业务结果。同样，对学习转化进行专业管理，实现最大化影响，也需要学习发展部门做出改变。在学习机构中执行6Ds[®]法则并非易事。我们现有的

方法沿用已久，做出改变谈何容易。但是，根据我与许多不同机构合作的经验，我相信大家为学习转型所付出的努力一定会得到相应的回报。

- 6Ds[®]法则为企业学习提供了组织、理解和应用新概念的框架。在商业世界中，每一天我们都会听到“新”概念挑战旧方法的故事。根据我对企业和成年学习领域的研究和经验，我个人认为，如果能以概念性思维理解 6Ds[®]法则，你就会发现非正式学习、社会学习、70/20/10 学习法则等形式，仅仅是设计完整体验（第二法则）中的一部分。换句话说，前期准备、学习转化及成果阶段同样遍布着非正式学习、社会学习及 70/20/10 学习的机会。

说起 6Ds[®]法则的时候，我总会强调这一模型的简洁性和概括性，这是安德鲁、罗伊和卡尔霍恩为整个企业学习行业做出的贡献。为什么是简洁性？因为我总听他们说“6Ds[®]法则就像常识，虽然它们还不普及”。他们既没有做无用功，也没有刻意将其复杂化；但是，这一方法仍然颇具深度和创新性。第 3 版新增了许多最近出版的著作和研究。这些参考内容对每一位学习专家来说都是重要的知识来源。

至于概括性，我指的是作者们在创作过程中始终以帮助读者实践 6Ds[®]法则为目标。他们提供了实实在在的实践建议。你要做的就是读这本书，然后开始实践。参加工作坊会让你获得一些额外收获；另外，你还可以从他们的其他著作和指导中寻求帮助。如果你有任何问题，6Ds[®]爱好者们还在 LinkedIn 上建立了群组。在我看来，这就是他们为改变和完善这一行业所做的贡献。



在读博士的时候，我研究过终身学习。过去 40 年里，许多组织（如 UNESCO、欧盟、OCDE）都讨论过如何帮助有知识能力的成人继续学习，以应对这个飞速变化的社会。可是，这些组织却从来没有采取过实际行动。面对这一问题，我相信企业学习从业者们必须身先士卒。当我们改善企业学习的质量和意义时，就是在通过关键性、实质性、结构化的行动向终身学习迈进。

借助 6Ds[®]法则，我们不仅可以帮助企业改善产能和结果，还可以帮助个人提升专业水平，从而推动整个社会的发展。