

人力资源开发经典译丛

Handbook of Training Evaluation and  
Measurement Methods

(Third Edition)

# 培训评估与衡量方法手册

(第三版)

〔美〕 杰克·J. 菲利普斯 著

李元明 林佳澍 译

Jack J. Phillips

HRD

南开大学出版社

人力资源开发经典译丛

# 培训评估与衡量方法手册

(第三版)

**Handbook of Training Evaluation and  
Measurement Methods**

(Third Edition)

〔美〕 杰克·J. 菲利普斯          著

李元明                                  译  
林佳澍

南开大学出版社  
天 津

培训评估与衡量方法手册

杰克·J. 菲利普斯著, 李元明、林佳澍译

Jack J. Phillips: Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods, 3rd Edition

Copyright © 1991, 1997 by Gulf Publishing Company, Houston, Texas. All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Gulf Publishing Company. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由 Gulf Publishing Company 授权南开大学出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

培训评估与衡量方法手册 / (美) 菲利普斯著; 李元明、林佳澍译. — 天津: 南开大学出版社, 2001. 8

(人力资源开发经典译丛)

ISBN 7-310-01444-8

I. 培... I. ①菲... ②李... ③林... III. 劳动力资源—评估—手册 N. F241-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 06403 号

出版发行 南开大学出版社

地址: 天津市南开区卫津路 94 号

邮编: 300071 电话: (022) 23508542

出版人 肖占鹏

承印 南开大学印刷厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2001 年 12 月第 1 版

印次 2001 年 12 月第 1 次印刷

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 17.875

字数 432 千字

印数 1—2000

定价 27.00 元

# 出版说明

欢迎您选择了人力资源开发经典译丛。该系列丛书代表了西方人力资源开发学者的最新思想。

## ► 企业为什么要对人力资源进行开发

企业在 21 世纪的竞争,越来越明显地表现为知识的竞争。麻省理工学院的莱斯特·萨鲁教授在他的著作《Head to head》中写道:20 世纪 90 年代的许多领先企业比以往任何时候都更加清楚地认识到,员工培训是一个关键的战略性工具。对企业和国家而言,你可以在全世界范围内获得所需的技术和资金,然而,企业未来的生存和发展,依赖的不是拥有什么资源,而是如何使用它们。从某种意义上讲,人力资源开发正是企业通过对智能资本开发来进行资源管理的一种理想工具。

人力资源开发(Human Resource Development)的目的是通过有计划地运用最先进的理论和实践,使员工在其工作岗位上更有效率地工作。人力资源开发采用了许多重要的方法以实现员工个人的发展,这其中包括培训与开发、组织发展和职业开发。培训与开发(Training & Development)向员工提供了他们所需的知识和技能,以便能更好地进行工作;组织发展(Organization Development)改善了员工的工作环境,为员工更有效地工作创造了环境基础;职业开发(Career Development)帮助员工有效地进行职业生涯设计,并帮助他们准备适应未来发展所必须具备的知识和技能。

## ► 翻译和出版本套丛书的目的

翻译和出版这套丛书的主要目的是将西方有关人力资源开发

的经典思想介绍给中国读者。这套书在西方国家出版以来深受广大读者的欢迎,它们之所以在人力资源开发领域被誉为经典,是因为它们介绍了在进行人员开发时要做到些什么、如何去做以及为什么值得去做。我们希望通过这些译成中文的书来帮助中国企业更好地使用其最重要的资本——人。

该系列中的四本书分别为:

- Gutteridge T., Leibowitz Z. & Shore J. (1993)《有组织的职业生涯开发》。San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 这本书讲的是组织如何才能帮助员工进行个人的未来职业生涯规划。

- Robinson D. & Robinson J. (1995)《绩效咨询》, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 这本书讲述了如何通过与员工共同识别产生问题的原因,然后针对问题找到合适的解决方法来获得成功。

- Phillips J. (1997)《培训评估与衡量方法手册》(第三版), Hanston TX: Gult Publishing. 这本书介绍了如何衡量培训的价值。

- Rothwell W., Sullivan R. & McLean G. (Eds.) (1995)《组织发展的实践》, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 这本书是关于如何改变组织文化和工作氛围,以及如何改变企业内部员工的群体行为。

上述每本书都是经典之作,对人力资源开发的重要组成均作了精彩介绍。我们不想说太多,只想把更多的时间留给我们的读者。

翻译和出版本套丛书的另外一个目的是,明确界定人力资源开发所包括的内容。如前所述,人力资源开发是培训与开发、组织发展和职业开发的综合,并以提高个人、团队和组织的有效性为目的。显然,这与人力资源管理是有相当距离的(很多教材都把人力资源开发和人力资源管理等同起来)。

## ► 感 谢

我们非常感谢南开大学出版社的纪益员老师,没有她的大力支持和推动,不会有本套丛书的出版。

感谢摩托罗拉大学专业人士的支持,他们为书中重要术语的确定提供了宝贵的意见。

感谢南开大学的任艳辉、刘特立、贾贺静等同学,他们做了大量的计算机录入工作。

## ► 其 他

管理者有责任管理和利用好公司的所有资产。其中员工是重要的资产之一,他们可能也是最重要的资产。我们衷心地希望这些书对你们有所帮助。当然,如果你的组织需要超出书中所讲内容以外的帮助,可以随时与我们联系,以获得咨询帮助。有关我们的联系方式可以在本套丛书每本书的书后看到。

Dr. William J. Rothwell

Professor

Workforce Education and Development

The Pennsylvania State University

305C Keller Building

University Park, PA 16802

E-mail Address: wjr9@pus.edu

吕峰 博士

北京大学光华管理学院企业管理系博士后

北京大学光华管理学院 441 室, 100871

电子邮件: lvfeng@gsm.pku.edu.cn

# 前 言

## ► 评估的重要性

自从本书的前两版出版之后,人力资源开发领域得到明显的发展。要查明该产业的发展数量和规模是比较困难的事情,但是,有报告显示,美国各组织对正规培训所做的预算达到 598 亿美元。<sup>\*</sup> 如果将学员在培训期间的工资计算在内,这个数字应该翻番,非正规培训的预算也将达到相同的数量,这样,就使得总数将达到 2 000 亿美元。接受过雇主资助的正规培训的员工数量大约是 5 860 万人。人力资源开发部门为外部培训如研讨会和一揽子培训项目所做的预算是 130 亿美元。这个简要的概述表明,人力资源开发得到了引人瞩目的发展,它对美国的组织将产生巨大的潜在影响。其他工业化国家和发展中国家也经历了同样迅速的发展。

在人力资源开发领域,最热门的问题就是评估、以结果为基础的培训和投资回报率(ROI)分析。无论讨论其中的哪一个话题,都将引人瞩目,因为如今要求人力资源开发培训项目带来结果的压力比以往任何时候都要大。培训与开发部门在尽力满足管理层追求利润要求的同时,也要尽力满足学员要求培训所带来期望的效果。

近些年,这种要求明确责任的发展趋势是人力资源开发领域最大的进步之一。然而,许多人力资源专业人士不愿意改变现状,他们认为评估和测量太困难或费用太高。有些评估模型也许是这样,但是,评估也可以做到既简单又省钱,这种实用的想法对于任

---

\* 产业报告,培训 33(10), 1996 年,第 42~54 页。

何一个培训和开发部门都是适用的。随着人力资源开发领域的发展,今天的人力资源开发专业人士再也不能对他们的基本职责熟视无睹了,他们必须对培训项目进行评估和对本部门的工作结果进行测量。

## ► 投资回报率的进展情况

关于评估培训与开发的投资回报率的话题,比其他任何关于测量和评估的话题都更使人感兴趣和引人注目。受各种因素的影响,从事人力资源开发的专业人士正在寻求通过特殊的方法和手段,用组织中用来评估其他投资的相同的公式,来评估实际的投资回报率。因为涵盖面的扩大,对于从事人力资源开发的专业人士来讲,第三版的内容更具有参考价值,本书又增加了几章的篇幅以便涵盖投资回报率的内容。关于投资回报率的新增内容,主要是从海湾出版公司的新书《培训与业绩改进项目的投资回报率》中节选出来的。

## ► 第三版的主要修改之处

书中的每一章都经过了修改和更新,以便将新的研究成果、扩展的内容和我本人案例研究的例子包括进来。此外,又增加了七章的内容。具体来讲,作了如下的修改:

- 增加了一章新内容,介绍在人力资源开发中计算投资回报率的一个模型。

- 将数据收集的一章分成了两章,即对反馈和学习效果的评估、对应用与业务效果的评估。

- 增加了一章分解培训结果的内容。

- 增加了一章将数据转换为货币价值的内容。

- 增加了一章确定无形收益的内容。

- 增加了一章旨在说明如何计算不同级别评估中的投资回报

率的内容。

- 增加了一章有关衡量与评估的实施问题的内容。

- 同时,取消了原来的计算机与人力资源开发评估一章的内容,相关内容被融合到了其他的章节中。

这些变化非常必要,并且充分扩大了本手册的内容和范围。由于这些增加的内容,对于如何评估和测量人力资源开发的成功与否这样一个课题,本手册具有很高的参考价值。

### ► 以前版本的成功之处

无论从哪方面来衡量本书的第一版和第二版都是很成功的。在全球范围内,本书已成为人力资源开发以及培训和开发部门标准的评估参考书。

该书在美国本土之外的使用情况也是令人兴奋的,国外订销量占总销售量的40%。除了已出的英国版外,该手册的部分内容也被翻译成其他几种文字,而且被50多所大学和学院用作教科书。由于作了重要的更新和增补,相信本书的第三版肯定会比前两版更加成功。

### ► 目标读者

从广义上讲,本书的目标读者是从事人力资源开发的专业人士和正规人力资源开发项目的学生,其读者还可以进一步分为五大类。

1. 对于那些从事人力资源开发评估和培训与开发、组织发展以及各种人力资源培训项目的人来讲,本书是一本很有价值的参考资料。对于任何培训项目的评估人员来讲,本书也是不可多得的参考资料。

2. 对于所有从事人力资源开发的专业人士来讲,无论他们是进行培训需求分析、培训课程的设计,还是培训资料的开发、讲授、

协调、行政支持或人力资源运作程序管理,本手册都是便捷的参考资料。对于这些人员来讲,本书涵盖了评估的各个方面。

3. 对于大学和大专院校来讲,本书可以作为测量、评估、培训和发展人力资源以及人力资源开发方面某些专题的初级教材或补充教材。在一些重要的测量和评估问题上,该书为学生提供了一种实用和理想的思路。

4. 对于提供咨询顾问人员和培训的公司来讲,本书为他们提供了测量其项目是否成功的比较实用的工具。本书第三版涵盖了实施评估和报告评估结果所需的全部信息。

5. 对于那些在组织中负责支持、建议和强化培训与发展的经理人员来讲,这本书无疑是实用的工作指南。本书讲述了如何设计以结果为基础的培训项目,以及如何监控、评估和报告培训的成功结果等方面的内容。

本书第三版将成为所有这些目标读者有价值的参考资料。

## ► 实用的方法

这本手册将给从事人力资源开发的专业人士提供评估培训项目的必要工具。本书的编排系统性强,以实践经验为基础,并附有大量的案例和图表。每种方法或观点都经过了测试和验证。

我有幸以主要的四种方式参与了评估工作。

第一,也是最重要的,即多年以来作为一名全职的培训师和人力资源开发经理,我直接参与了评估的过程。作为这种经历的一部分,我曾经担任过财富 500 强企业中两个企业的培训经理。其间,我运用并精化了本书中提到的许多概念。

第二,在担当人事主管要职期间,人力资源开发部门要直接向汇报。在这个角色中,我要求从事人力资源开发的员工要重视以结果为基础的评估活动。

第三,作为行业主管和银行董事,我经常會用到人力资源开发

方面的东西。在这个角色中,我坚持认为,从事人力资源开发的员工应该证明他们所进行的培训项目所带来的效益,然而,这个目的只有通过全面的评估才能实现。我经常要求他们掌握实施特定的评估方法。

第四,我有机会提供咨询服务,帮助不同的组织不断修正其评估的运作程序。在这个角色中,我帮助不同的组织改进其评估的方法和策略。

### ► 一般的考虑

无论是刚涉足本领域的新手,还是经验丰富的专业人士,这本书对于他们来讲都具有很高的参考价值。简洁的介绍和丰富的案例,将为那些新手们开发有效的评估项目打下良好的基础。对于经验丰富的专业人士来讲,本书涵盖的大量观点,可以促进一个专门从事人力资源开发的部门进行评估方面的尝试。书中的材料既适用于小型的人力资源开发部门,也适用于大型的人力资源开发部门。即使是只有一个人的部门,也能够从中找到许多观念,用以评估其组织在人力资源开发方面所付出的努力。

本书的强项是那些从各种场合收集来的实例。由于人力资源开发在各企业和行业中已经是司空见惯的事情了,大部分案例都是从行业底层得来的。不过,也有一些案例是从政府部门、健康关爱部门和教育部门得到的。这些案例涵盖了非常广泛的各种各样的培训项目,尽管重点放在经营和管理方面,但人力资源开发的这个领域是很难评估的。

有必要对本书所用的一些术语加以说明。在本书中,通常用“人力资源开发(HRD)”一词来代替培训、培训和发展、人力开发或管理开发,用“学员(Participant)”这个词来代替参训人员或与会人员(Trainee, Conferee),用“培训项目(Program)”来代替课程(Course);在大多数情况下,用“人力资源开发的专业人士

(HRD Professional)”来代替培训师、培训专家或教师(Trainer, Training Specialist or Instructor)。

## ► 本书的结构

本书分为四部分。

第一部分：衡量的必要性。概括了衡量的重要性和对人力资源开发培训项目进行评估的必要性。书中记录了目前评估的发展趋势，以便对评估有一个恰当的定位。第三章，即第一部分的一章，提供了一些有效的技术，以便创立以结果为基础的方法。

第二部分：评估模型和设计问题。用五章的篇幅提供了一个开发完整的评估体系的适当的框架和设计方面的理由。前一章介绍了一个由18个步骤组成的以结果为基础的模型，并且说明了如何设计才能使培训项目注重实效并满足业务的要求。下一章介绍了投资回报率运作模型，以及计算投资回报率所必需的步骤。本模型的细节在其他章节中给予了详细的介绍。本书用了两章的篇幅来介绍评估的设计，一章介绍评估工具的设计问题，另一章介绍整体的评估设计问题。

第三部分：数据收集与分析，由九章组成，是本书的核心部分。前两章介绍数据的收集，其中，第一章着眼于评估反映和学习的技巧，第二章介绍对应用和业务有影响的评估问题。下一章解决的是培训结束以后，评估中面临的最棘手的问题：区分培训项目的影响力。它介绍了十种方法来区分影响评估结果的各类因素。下一章介绍的是将数据转换成货币价值的问题，这在计算投资回报率时是必不可少的。有一章的篇幅较短，介绍了如何确定那些未能被转换成经济利润的无形评估标准的问题，而另一章却探讨了各种数据分析的技巧问题。另一章重点介绍如何计算投资回报率的问题，涵盖了如何计算和报告投资回报率的问题。下一章重点介绍了评估外来资源(包括外来的研讨会、购买的培训项目、顾问咨询、外来

的会议设施等方面)所面临的特殊问题。最后一章探讨了不同级别的投资回报率问题,说明了在不同的评估级别中如何得到投资回报率的数据问题。

第四部分:关于实施的问题,着眼于那些影响全面测量和评估运作过程的实施问题。第一章介绍了管理层的影响问题,探讨了确保经理人员对人力资源开发给予支持和保证提供适当资源所必须要做的一些事情。下一章介绍如何沟通培训项目的结果,这对于确保恰当的目标群体得到评估的信息是非常重要的一个步骤。最后一章探讨了其他一些问题,这些问题对于将全面的测量和评估运作程序与人力资源开发程序融为一体是非常必要的。

八个附录提供了与各个章节有关的更多的信息资料和案例。

尽管各章的内容互有联系,但每一章又自成体系,可以不按先后顺序阅读本书。根据个人对评估的需求,有经验的专业人士会参考他们喜欢的章节。

## ► 这本书给你带来的益处

本书介绍了有关人力资源开发项目的评估和衡量的主要问题。它将向你介绍:

- 如何分析你的组织内部的人力资源开发项目的结果。
- 如何界定评估的目标。
- 如何开发注重结果的项目。
- 如何选择理想的评估策略。
- 如何设计用于项目评估和衡量的有效工具。
- 如何比较和选择最有效和最可靠的数据收集方法。
- 如何分解项目的结果。
- 如何将数据转换为货币价值。
- 如何确定人力资源开发项目的成本。
- 如何分析来自人力资源项目的评估数据。

- 如何界定人力资源开发项目的无形收益。
- 如何计算人力资源开发项目的投资回报率。
- 如何说明在不同的评估级别中投资回报率是怎样确定的。
- 如何评估诸如研讨会、咨询顾问和一揽子培训项目这些外来资源的使用。

- 如何改进管理层对人力资源开发职能的承诺和支持。
- 如何使得管理层参与人力资源开发的过程。
- 如何交流人力资源开发培训项目的结果。
- 如何实施全面的衡量和评估运作程序。

总之,这是惟一的一部适合于评估各种人力资源开发项目的最简洁和实用的力作。从确定评估的目标,到交流评估的结果,这本书的设计将成为评估和衡量方面标准化的参考书和教科书。

欢迎大家的批评、指正并提出改进意见。

# 目 录

|           |       |
|-----------|-------|
| 出版说明..... | ( 1 ) |
| 前言.....   | ( 1 ) |

## 第 1 部分 衡量的必要性

|            |                               |               |
|------------|-------------------------------|---------------|
| <b>1 章</b> | <b>对以结果为基础的人力资源开发的需求.....</b> | <b>( 3 )</b>  |
|            | 关于评估的假设.....                  | ( 4 )         |
|            | 需要对方法进行革新.....                | ( 8 )         |
|            | 你们的人力资源开发培训项目是如何以结果为基础的？      |               |
|            | 对人力资源开发经理的快速诊断.....           | ( 17 )        |
|            | 讨论问题.....                     | ( 22 )        |
|            | 参考文献.....                     | ( 23 )        |
| <b>2 章</b> | <b>衡量的发展趋势.....</b>           | <b>( 25 )</b> |
|            | 高层管理者的兴趣所在.....               | ( 26 )        |
|            | 人力资源管理透视.....                 | ( 28 )        |
|            | 人力资源开发职能的发展与现状.....           | ( 30 )        |
|            | 组织内部人力资源开发的结构和实践.....         | ( 36 )        |
|            | 关于进步的更多佐证.....                | ( 39 )        |
|            | 小结.....                       | ( 42 )        |
|            | 讨论问题.....                     | ( 42 )        |
|            | 参考文献.....                     | ( 43 )        |
| <b>3 章</b> | <b>开发一种以结果为基础的评估方法.....</b>   | <b>( 45 )</b> |
|            | 评估的目标.....                    | ( 47 )        |

|                |      |
|----------------|------|
| 评估的级别.....     | (49) |
| 以结果为中心的评估..... | (57) |
| 小结.....        | (62) |
| 讨论问题.....      | (62) |
| 参考文献.....      | (63) |

## 第 2 部分 评估模型和设计问题

|            |                               |              |
|------------|-------------------------------|--------------|
| <b>4 章</b> | <b>以结果为基础的人力资源开发模型.....</b>   | <b>(67)</b>  |
|            | 一套完整的以结果为基础的人力资源开发模型<br>..... | (69)         |
|            | 小结.....                       | (83)         |
|            | 讨论问题.....                     | (83)         |
|            | 参考文献.....                     | (84)         |
| <b>5 章</b> | <b>投资回报率运作模型 .....</b>        | <b>(87)</b>  |
|            | 初始评估资料.....                   | (88)         |
|            | 培训项目结束后的数据收集.....             | (90)         |
|            | 分解培训项目的结果.....                | (92)         |
|            | 将数据转换成货币价值.....               | (93)         |
|            | 将培训项目的成本列表.....               | (95)         |
|            | 计算投资回报率.....                  | (96)         |
|            | 确定无形收益.....                   | (96)         |
|            | 实施问题.....                     | (97)         |
|            | 为投资回报率的计算做好准备.....            | (98)         |
|            | 小结.....                       | (102)        |
|            | 讨论问题.....                     | (102)        |
|            | 参考文献.....                     | (103)        |
| <b>6 章</b> | <b>评估工具的设计 .....</b>          | <b>(104)</b> |

|            |                   |       |
|------------|-------------------|-------|
|            | 数据的类型·····        | (105) |
|            | 数据的来源·····        | (112) |
|            | 数据收集工具的设计·····    | (114) |
|            | 有效评估工具的特点·····    | (117) |
|            | 小结·····           | (123) |
|            | 讨论问题·····         | (123) |
|            | 参考文献·····         | (124) |
| <b>7 章</b> | <b>评估设计</b> ····· | (126) |
|            | 设计要素·····         | (127) |
|            | 选择适当的评估设计·····    | (133) |
|            | 小结·····           | (140) |
|            | 讨论问题·····         | (140) |
|            | 参考文献·····         | (141) |

### 第 3 部分 数据收集与分析

|            |                           |       |
|------------|---------------------------|-------|
| <b>8 章</b> | <b>收集数据:反应与学习评估</b> ····· | (145) |
|            | 问卷调查·····                 | (146) |
|            | 态度调查·····                 | (149) |
|            | 学员的反馈意见·····              | (152) |
|            | 利用测试衡量学习效果·····           | (160) |
|            | 利用模拟活动衡量学习效果·····         | (165) |
|            | 利用结构简单的活动衡量学习效果·····      | (171) |
|            | 实施问题·····                 | (173) |
|            | 第二级数据的使用·····             | (175) |
|            | 小结·····                   | (176) |
|            | 讨论问题·····                 | (176) |
|            | 参考文献·····                 | (177) |