

# 将培训转化为 商业结果实践手册

罗伊·波洛克 ( Roy Pollock )  
( 美 ) 安德鲁·杰斐逊 ( Andrew Jefferson ) 著  
卡尔霍恩·威克 ( Calhoun Wick )

本书翻译组 译

## THE FIELD

### Guide to the 6Ds<sup>®</sup>

How to Use the Six Disciplines to Transform  
Learning into Business Results

## 学习发展项目 6D 法则

实施案例、工具、方法

利用6D法则将学习转化为商业结果的资源宝库，  
让你的学习发展项目更胜一筹

# 将培训转化为 商业结果实践手册

学习发展项目6D法则实施案例、工具、方法

罗伊·波洛克 ( Roy Pollock )  
( 美 ) 安德鲁·杰斐逊 ( Andrew Jefferson ) 著  
卡尔霍恩·威克 ( Calhoun Wick )

本书翻译组 译

# 6D

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Roy Pollock, Andrew Jefferson and Calhoun Wick: The Field Guide to the 6Ds®: How to Use the Six Disciplines to Transform Learning into Business Results

ISBN: 978-1118648131

Copyright ©2014 by John Wiley & Sons, Inc.

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 © 2015 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：01-2014-5781

#### 图书在版编目（CIP）数据

将培训转化为商业结果实践手册：学习发展项目 6D 法则实施案例、工具、方法 / (美) 波洛克 (Pollock,R.), (美) 杰斐逊 (Jefferson,A.), (美) 威克 (Wick,C.) 著; 《将培训转化为商业结果实践手册：学习发展项目 6D 法则实施案例、工具、方法》翻译组译. —北京：电子工业出版社，2015.4

书名原文：The Field Guide to the 6Ds®: How to Use the Six Disciplines to Transform Learning into Business Results

ISBN 978-7-121-25762-9

I. ①将… II. ①波… ②杰… ③威… ④将… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 061001 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：王莞朕

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

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：30.75 字数：438 千字

版 次：2015 年 4 月第 1 版

印 次：2015 年 4 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。

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

服务热线：(010) 88258888。

## 专家推荐

---

“《将培训转化为商业结果实践手册》是我读过最有用的实践手册。它为学习者提供了具体的工具、翔实的案例及实践指导。最令人赞叹的是，作者运用贴合实际和以商业为导向的方法，提升了学习和发展的价值。”

——周涛博士

中国上海韬钰（TopLearning）企业管理咨询有限公司首席顾问

“对于那些寻找组织学习的价值和证据的人来说，本书就像一个巨大的藏宝箱。书中用真实的案例讲述了6D法则在实践中的应用，让读者可以根据自身的情况选择合适的解决方案。无论你从事哪一行，无论来自哪个国家，都能从中获益。”

——金美晶博士

韩国 Credu 学习与表现研究所负责人

“本书分享了众多组织的成功经验，以及应用6D法则的行动指导。它既是一本全面的实践手册，也是所有期待将培训转化为商业结果的培训者们的资源宝库。”

——Jim Kee

新加坡友邦保险公司集团教育与发展副总监

“通过运用《将培训转化为商业结果实践手册》中的法则，我们可以更好地执行项目，并对学习的实际结果进行评估。这一点体现在我们学到的新技能和态度中，也体现在我们的工作绩效上。”

——兰迪·艾珀德

美国木工联合会教育与培训国际事务部执行总监

“《将培训转化为商业结果实践手册》是《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6D法则》一书的最佳搭档。它介绍了6D法则的概念，并提供了快速实践的框架。所有负责教育培训工作的读者都可以利用书中的案例研究和工具，让组织的学习水平更上一层楼。”

——梅格·普莱彻

美国美乐特公司国内学习与发展总监

“波洛克、杰斐逊和威克为培训和人力发展行业的从业者带来了一份丰富全面的指导。他们着眼于业务收益、学以致用、为学习转化创造环境，以及学习结果评估。6D法则的最终目标是确保培训为学习者、培训者和组织带来最优价值。”

——Zairi Chew Long Po

马来西亚保诚国储回教保险有限公司产品与技术职员

“《将培训转化为商业结果实践手册》是一本将理论代入实际的经典著作，指导学习者将6D法则理论与实际应用相结合。这本手册把“怎样做”与“为什么做”联系起来，为致力于变革发展方式的人们提供了答案。我手上的这本书已经贴满了便利贴。每个人都应该认真读读这本书，让自己做得更好。”

——克里斯·佩莱格里诺

Genworth 金融公司学习与发展总监

“《将培训转化为商业结果实践手册》将强大的6D模型重新整合，形成一套灵活的行动包，让你可以随时随地使用。了解组织现状，观察他人应对变革的方式，设计策略，选择所需工具……这本书涵盖了一切，是所有致力于将培训转化为绩效的管理者和学习者的资源宝库。”

——克林特·史密斯

澳大利亚 LearnWorks Performance Design Services 总裁

“学习领域的又一个进步。这本手册是《将培训转化为商业结果》的延伸，内容与时俱进，提供了成功实现学习转化的最实用的工具，并以强大的案例研究为支持。”

——G·爱德华·陶德

De Bono Global 资深执行顾问

*Survive and Thrive, A Blueprint for Innovation in Challenging Times* 作者

“《将培训转化为商业结果实践手册》是所有培训者必读的一部著作。它有着深入实际的洞察力和全面易读的设计，以实现预期商业结果为目标，从界定商业目标、设计学习体验，到引导学以致用、评估学习结果，为整个学习过程提供了指导。”

——Alicia She Tu

马来西亚保诚回教保险办事处培训经理

“如果你从事的是教学设计、组织发展、管理变革、人力资源或人力资本行业，那么一定不要错过这本书。我喜欢这本书直面读者的写作风格。整本著作思路清晰利落，书中随处可见方便易用的解决方案。”

——贝弗利·凯

职场系统国际公司创始人

*Love 'Em or lose 'Em: Getting Good People to Stay and Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want* 合著者

“《将培训转化为商业结果实践手册》提供了大量的实用建议，所有从事培训和发展行业的人都可以从中获益，推动组织的学习转化。书中的工具、案例回顾和行动指南部分尤其有用。”

——托尼·宾汉姆

人才发展协会（ATD）主席兼 CEO

# 关于本书

---

《将培训转化为商业结果》于 2006 年首次出版以来，世界各地的企业通过学习 6D 法则，进一步认识了培训和发展的重要价值。我们在第 1 版和第 2 版中都设置了案例研究和实践建议版块，并继续通过网络和实体课程为广大受众提供 6D 法则的专业培训。尽管如此，读者仍然希望能看到更多实例、工具和建议。于是，《将培训转化为商业结果实践手册》应运而生。

出门旅行时，人们需要带上旅行手册。我们这本实践手册和所有手册一样，都是为了给人们指明方向，提出指导和建议。在这些手册中，最有价值的内容就是前人留下的第一手经验。这也是我们推荐本书的原因：书中提供了 43 个实践案例（“怎样做”部分的案例回顾），这些案例来自世界各地的革新者，他们乐于与大家分享自己的故事和经验。没有他们，就不会有本书。

本书沿用了 6D 法则的框架。书中不但列举了大量的参考资料，还提供了诊断工具，帮你快速定位问题。第一部分向尚未学习《将培训转化为商业结果》一书的读者介绍了每个法则，并提供了快速测试和行动建议。第二部分主要是工具、检查清单和流程图，帮助读者在组织中实践 6D 法则。第三部分包括 43 个 6D 法则的实践案例，涵盖了众多项目、企业、行业和地区。第四部分是围绕 25 个主题的具体行动指南。

你可通过 6D 法则官网 [www.the6Ds.com](http://www.the6Ds.com) 或 6D 法则工作坊项目了解更多信息、材料和工具。参加本书翻译的人员有马新馨、晋晶、赵金华。



# 引 言

---

新千年伊始，我们便着手研究如何让培训和发展创造更多价值。在当今的商业环境里，竞争日趋激烈，全球化程度逐渐加深，对专业知识的要求也越来越高；因此，学习速度和学习效率的重要性不容小觑。我们相信，有效的培训是提升竞争优势的重要手段；我们更坚信，培训可以带来并且应该带来比现在更多的投资回报。

我们发现，培训价值取决于它的转化和应用情况，以及它对绩效的改善情况（见图 I.1）。大量证据表明，转化是学习价值链上最薄弱的环节，所以我们把重心放在了改善学习转化上。

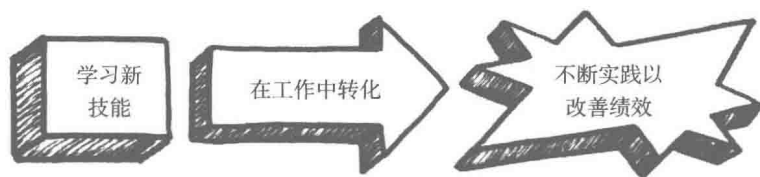


图 I.1 在培训创造商业价值的过程中，转化是一个关键步骤

在多数情况下，培训都可以完成学习目标；培训成功地将新技能和新知识传授给了学员，但是也仅此而已。学员无法在工作中转化新技能和新知识，或者应用它们改善绩效。我们用“学习废料”（Learning Scrap）来指那些培训后却无法应用的知识，即浪费的时间、精力和机会。这一比喻就像生产废料

产生的成本——生产的产品不能满足顾客的期望，浪费了材料、劳动力、资本和机会等成本。生产废料和学习废料的代价很高，而且会对企业的竞争力造成负面影响。

起初，我们一直把重点放在培训后阶段，因为在这一阶段出现了剧烈下降。以往，将培训转化为商业结果这一过程并没有得到人们的足够重视。我们与 Fort Hill Company 的同事们合作，设计出了一款针对学习转化的软件系统（ResultsEngine<sup>®</sup>）。这一系统大大改善了转化和结果，但是仅适用于某些项目。这一缺陷令我们寝食难安。大家用的软件和方法都是一样的，所以一定有其他因素的干扰，让组织的学习结果呈现出不同水平。我们决定找出其中的原因。

## ➡ 6D 法则的起源

通过研究客户的培训结果，阅读文献，与学习管理者交流，以及对多个企业、领域和行业的项目进行观察，我们发现，在培训前、培训中和培训后阶段，都存在许多影响因素，这些因素决定了学习是转化为业务收益还是成为废料。虽然我们早就应该想到这一点，但是这些因素并不属于培训部门的常规责任，这着实出人意料。例如，如果在培训开始时没有明确说明此次培训的业务目标，那么大家就不会重视这个目标。同样，无论培训的构思有多巧妙、过程有多精彩，如果没有得到学员上司的认同和积极支持，就注定是一场失败。

## ➡ 关键时刻

我们发现，人们投入培训分析、设计、发展、执行和评估中的所有精力，其价值都是由“关键时刻”（Moment of Truth）决定的。“关键时刻”是指员工在培训后回到工作岗位时，（有意或无意）决定如何完成任务的那一刻。他们此时会面临两个选择：使用刚刚学到的新方法，或者采用惯常的老做法（可

能什么改变也没有)(见图 I.2)。

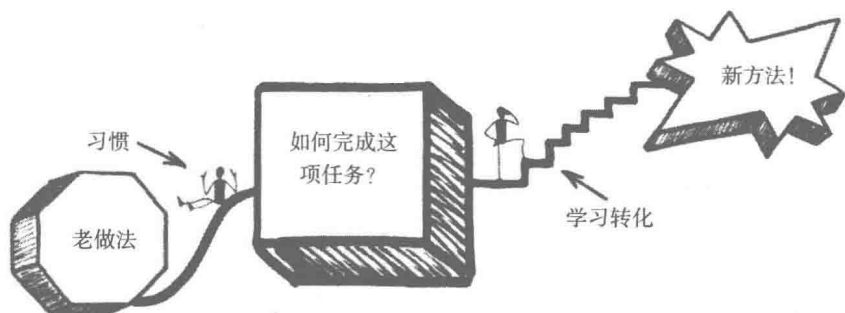


图 I.2 决定学习创造价值还是成为废料的“关键时刻”

员工选择哪条路，取决于以下两个问题：

- 我是否可以学以致用？
- 我是否愿意付出努力？

只有两个问题都得到了肯定的回答，员工才会选择使用新方法。在图 I.2 中，“新方法”处于较高的位置，因为改变行为需要付出额外的努力。整个学习体验，包括招生、培训及培训后的工作环境，都必须确保员工在行动那一刻自信地说出“我可以”和“我愿意”。只有肯定回答了这两个问题，员工才不会妥协于旧习，培训才能发挥应有的价值(见图 I.3)。我们会在后面的讨论中反复提到这两个问题。

## ➔ 6D 法则

经过提炼，我们总结出了 6 项法则，这些法则得到了培训组织的实践检验。为了便于记忆，我们称为 6D<sup>®</sup>法则(见图 I.4)。之所以称为“法则”，是因为这些内容并不新鲜，甚至可以说是常识。但是这些常识却并未得到普遍应用。培训机构能否获得有效的结果，关键不在于他们对这些法则的掌握程度，而在于他们执行法则时的彻底性、连贯性和严格性。

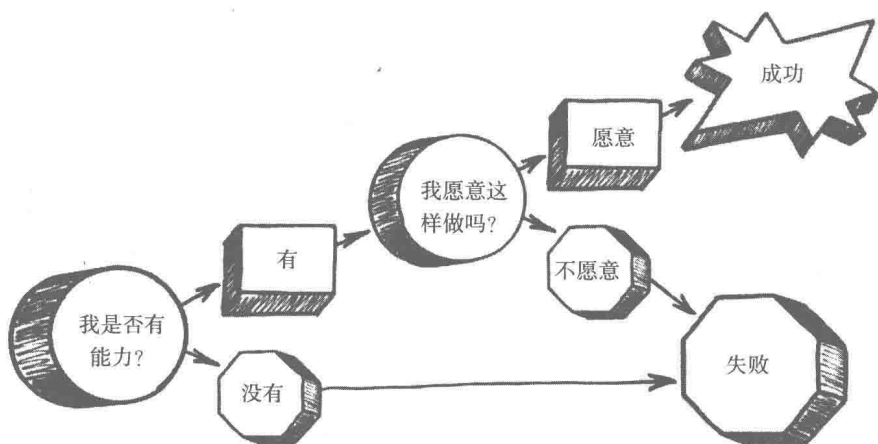


图 I.3 只有肯定回答了两个关键问题，培训才能创造价值

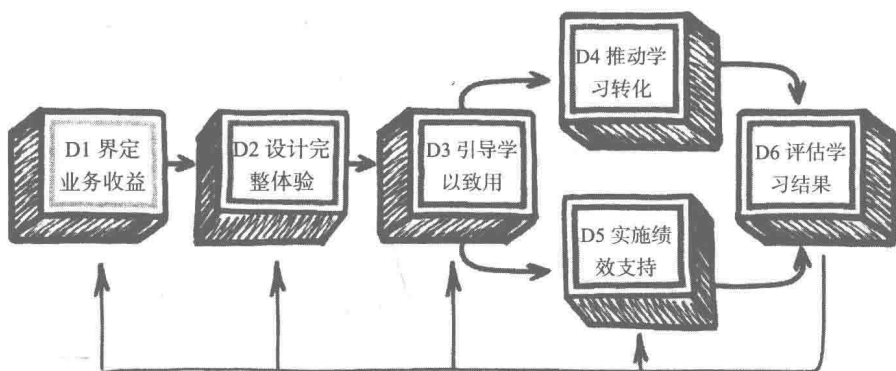


图 I.4 将学习转化为商业结果的 6D 法则

6D 法则的核心理念认为，在组织里，培训是一种商业功能。它是达到目的——改善绩效的一种手段，其本身并非我们的目的。培训部门越重视绩效，他们在业务伙伴眼中越有价值。6D 法则给培训组织创造的价值远超 ADDIE。通过运用 6D 法则，组织收获了更多商业价值，培训部门也得到了更高的评价。我们相信你也能从中受益。

## 一 教学设计的重要性

有一点需要注意，6D 法则并不能替代教学设计的相关内容。这些法则更像教学设计模型的延伸和补充，如 ADDIE 侧重于教学本身。而 6D 法则则是一种完整的过程研究法，既能加强前端的业务连接，又可以推动并评估后端的学习转化（见图 I.5）。

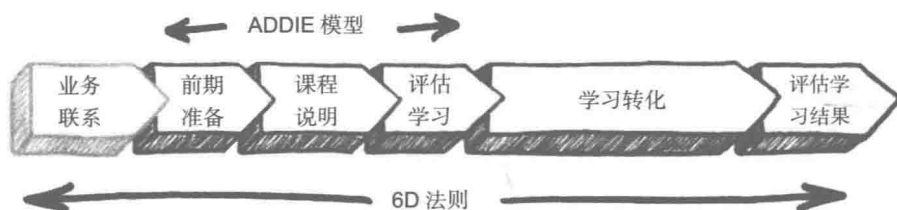


图 I.5 6D 法则延伸和补充了其他课程设计模型（如 ADDIE 模型）

## 一 效果证明

自从我们开始教授和出版 6D 法则相关理论以来，越来越多的培训组织将这些法则视为经营理念。这本手册（“怎样做”部分）收录了来自世界各地的 43 个案例，是 6D 法则价值的有力证明。

6D 法则不仅适用于内部培训部门，也适用于外部顾问和培训机构。在案例 I.1 中，来自凯撒医学集团（Kaiser Permanente）的高级电子课程设计师索娜尔·卡纳讲述了在 6D 原则的帮助下，前台运营改善部门运用点对点的方法，将重点转移到了绩效上。在案例 I.2 中，来自新加坡环球培训公司（Global Trainers）的首席顾问 Cheryl Ong 介绍了她如何运用 6D 法则更好地满足客户需求，为她的培训和咨询工作创造更多竞争优势。在案例 I.3 中，来自悉尼的独立绩效顾问罗伊斯·艾萨考维兹以 6D 法则为提纲，向客户介绍和传递了他的价值主张。在案例 I.4 中，来自 UL（Underwriters Laboratories）的艾伯托·马萨切西和一支精英团队讲述了他们运用 6D 流程持续改善一项国际性培训项目的故事，而该项目的主题就是持续改善。

6D 法则不仅可以用于设计和执行项目，也可以用于全局思考，如涵盖众

多课程的整体课程设计或完整的职业规划。在案例 I.5 中，来自杨森制药（Janssen Pharmaceuticals）的管理发展总监塞西尔·约翰逊分享了他和团队运用 6D 框架重新设计整个销售领导课程的经历。

## ➤ 做好准备

本书的目标是为 6D 法则设计一部易读易用的指南。你可以从头开始读完整本书，但是真正的实践手册并不需要你从头读到尾，而是在你需要的时候就能派上用场。所以，你可以直接跳到感兴趣的部分，或者先浏览一遍。书中的每章、每个案例都是独立的。

如果你不清楚该从哪里开始，你可以利用 6D 法则记分卡（见工具 I.1）来确定你最需要改善的地方。然后使用 6D 法则引导表（见工具 I.2）找到相关章节、案例研究、工具和行动指南。

还有一种办法是利用 6D 法则流程图（见工具 I.3）确定最佳流程。

如果你喜欢，你也可以直接翻到实践建议汇总部分（见工具 I.4），从最适合你的内容开始。

无论你选择哪种方法，你都会有所收获。在实践中，这些收获可以提升培训和发展的价值，巩固你作为战略伙伴的地位，帮你获得事业成功。

## ➤ 介绍 6D 法则

实践 6D 法则的最佳方式是“团队合作”，也就是说，组织中的所有学习专家以 6D 法则理念和理论为基础，将 6D 法则应用到培训设计和执行过程中。在案例 I.6 中，泰德·乔伊斯讲述了他是如何创造性地把 6D 法则介绍给德勤（Deloitte）学习团队的。

你可以像泰德一样，先让大家去读《将培训转化为商业结果》，然后讨论其中的想法和应用。此外，6D 公司及其认证机构也可以为学习团队及其商业伙伴提供定制的 6D 法则工作坊。Wiley、ATD 和其他机构也开设了对外的工

作坊。这些互动、现场和在线工作坊可以带领学习者深入探索 6D 法则，然后在自己的项目中加以实践。有关工作坊的开课日期和地点，请浏览 6D 法则网站 [www.the6Ds.com](http://www.the6Ds.com)。

# 目 录

---

第一部分 6D 法则.....	1
第一法则 界定业务收益.....	2
第二法则 设计完整体验.....	17
第三法则 引导学以致用.....	32
第四法则 推动学习转化.....	48
第五法则 实施绩效支持.....	62
第六法则 评估学习结果.....	74
柯达 物有所值 .....	89
第二部分 工具：流程图、规划表、评分表和检查清单 .....	93
工具 I.1 6D 法则记分卡 .....	95
工具 I.2 6D 法则引导表 .....	97
工具 I.3 6D 法则流程图 .....	102
工具 I.4 实践出真知 .....	109



工具 D1.1	6D 法则结果计划轮 .....	122
工具 D1.2	流程图：培训是否必要 .....	123
工具 D1.3	第一法则检查清单 .....	126
工具 D2.1	致管理者：培训前沟通指南 .....	127
工具 D2.2	学习合约模板 .....	130
工具 D2.3	阶段一的学习流程图（应用前） .....	132
工具 D2.4	阶段一的学习目标和示例（应用前） .....	134
工具 D2.5	致管理者：培训后沟通指南 .....	136
工具 D2.6	第二法则检查清单 .....	139
工具 D3.1	幻灯片信噪比测试 .....	140
工具 D3.2	价值链计划表 .....	141
工具 D3.3	第三法则检查清单 .....	143
工具 D4.1	学习转化氛围评分表 .....	145
工具 D4.2	学习转化氛围改善计划表 .....	148
工具 D4.3	第四法则检查清单 .....	150
工具 D5.1	绩效支持规划表 .....	151
工具 D5.2	不同类型的绩效支持及其应用 .....	153
工具 D5.3	第五法则检查清单 .....	155
工具 D6.1	评估可信度检查清单 .....	156
工具 D6.2	评估规划表 .....	157