

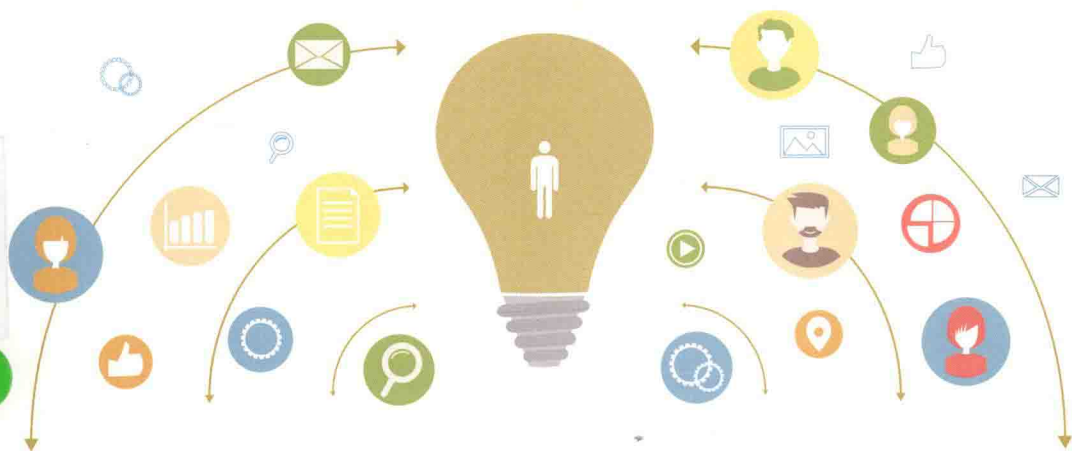
# EVALUATING TRAINING PROGRAMS

THE FOUR LEVELS (3rd Edition)

## 如何做好培训评估 柯氏四级评估法 (第3版)

[美] 唐纳德·L·柯克帕特里克 (Donald L. Kirkpatrick) 著  
詹姆斯·L·柯克帕特里克 (James D. Kirkpatrick) 著  
林祝君 冯学东 译

世界上应用最广的评估工具      最具影响力的实用经典指南



 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

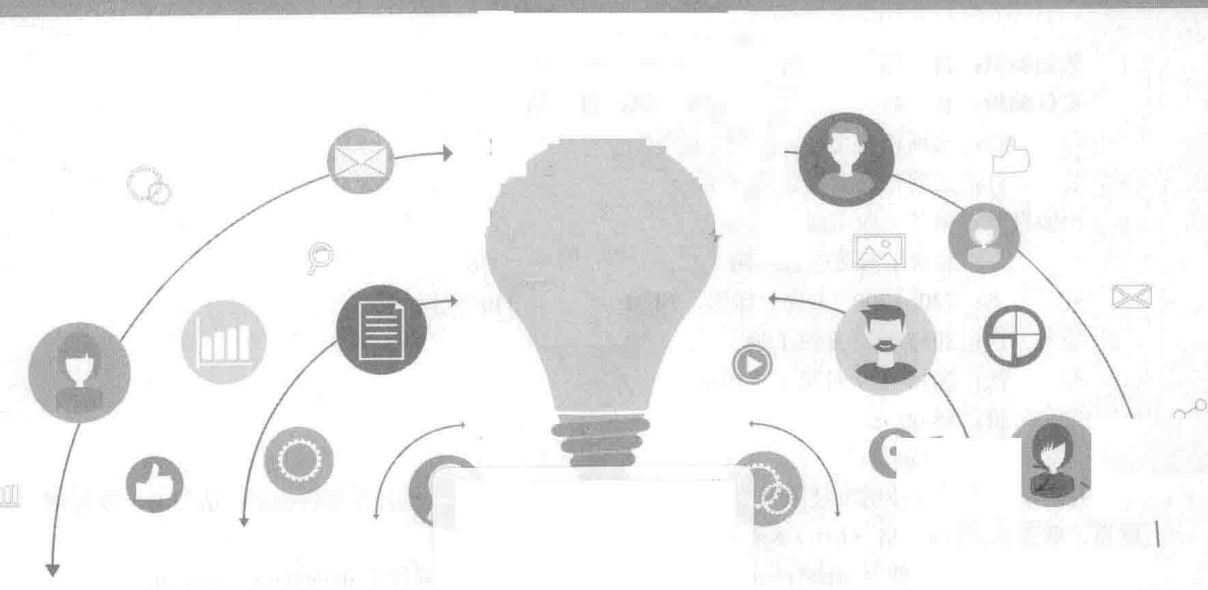
# EVALUATING TRAINING PROGRAMS

THE FOUR LEVELS (3rd Edition)

## 如何做好培训评估

### 柯氏四级评估法 (第3版)

[美] 唐纳德·L·柯克帕特里克 (Donald L. Kirkpatrick) 著  
詹姆斯·L·柯克帕特里克 (James D. Kirkpatrick) 著  
林祝君 冯学东 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick: Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd Edition)

ISBN: 978-1576753484

Copyright © 2009 Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 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：01-2014-7115

### 图书在版编目（CIP）数据

如何做好培训评估：柯式四级评估法 /（美）柯克帕特里克（Kirkpatrick,D.L.），（美）柯克帕特里克（Kirkpatrick,J.D.）著；林祝君，冯学东译. —3版. —北京：电子工业出版社，2015.9

书名原文：Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd Edition)

ISBN 978-7-121-26886-1

I. ①如… II. ①柯… ②柯… ③林… ④冯… 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 183503 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：晋 晶

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：24.75 字数：340 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：58.00 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](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

## 译者序

培训是一个需要不断反思、不断做出完善的过程。按照唐纳德·L·柯克帕特里克在其《如何做好培训评估：柯式四级评估法（第3版）》一书中列出的培训应遵循的十个步骤来看，培训要取得成功，需要逐一做好培训十步法中每一步的工作。关于这点大家并无疑义，但在这十步法中，人们往往会忽略其中最薄弱的环节——培训评估。

培训评估是培训十步法中的最后一个环节，但同时也是平时最容易受到忽视的一个环节。在培训这一周而复始的十步循环步骤中，培训评估是前一个培训项目的终点，也是后一个培训项目得以提高和改进的基石和起点。因此，做好培训评估，对培训的成功而言，其实是至关重要的。

遗憾的是，人们对于培训评估这一领域的认识还有待提高，培训评估这方面的理论还相对缺乏。这其中，能够称为系统、全面而又经受过检验的评估理论，当数唐纳德·L·柯克帕特里克的四级评估模式。原因如下：

第一，柯氏四级评估模式是培训评估领域较早提出的理论之一。柯氏四级评估模式的框架是于1959年提出的。该理论提出以来，经历了五十多年的印证和检验，事实证明，该理论确实有着深厚的实践应用基础，可以算是培训评估理论的开山之作了。

第二，柯氏四级评估模式在世界各地有着广泛影响。唐纳德·L·柯克帕

特里克在提出四级评估模式后，一直活跃在培训评估领域，致力于这一理论的应用推广和实践验证。经过五十多年的应用推广，这一理论的影响已经得到了广泛扩展。目前，世界各地的企业、政府部门和学术机构纷纷认可并采用了柯氏四级评估模式。甚至从某种程度上讲，唐纳德·L·柯克帕特里克已经成为培训评估的代名词。

第三，柯氏四级评估模式简明易懂，便于推广应用。唐纳德·L·柯克帕特里克紧紧围绕培训过程中学员反应、学习、行为改变和业务结果这四个方面对培训做出全方位的评估，其理论框架简洁明了，易于把握，便于推广应用。

由此可见，柯克帕特里克四级评估模式对于做好培训薄弱环节——培训评估的工作，无疑是非常关键的。但究竟怎样才能全面把握柯氏四级评估模式，怎样才能对柯氏四级评估模式加以充分利用呢？唐纳德·L·柯克帕特里克在本书中，为我们做出了回答。

本书不仅细致介绍了柯氏四级评估模式的具体内容，而且还提供了十几个应用这一模式进行培训项目评估的具体案例分析。这些来源于各类组织，涉及各类不同培训项目的评估案例，一方面详细介绍了四级评估模式的具体操作步骤，另一方面提供了进行评估操作所用的工具和表格。对那些工作在培训评估一线的专业人士来说，这些资料确实具有极大的参考价值。当然，更为重要的是，本书无疑会让那些关心培训、参与培训、主持培训、设计培训以及为培训买单的各方人士，针对培训深入思考，从而最终对培训做出提高和改进，让培训为组织带来生机、活力和利益。

几年前，我们依据自己在企业培训中的实践心得，以柯氏培训评估四级模式为理论指南，为多个行业的近百家企业提升了培训设计与实施服务，申报并完成了十一·五教育科学规划的课题，编写了以职业能力培育为主题的相关教材，撰写了多篇企业培训、职业能力的相关论文，切身感受到了柯氏培训评估模式在实践应用中的作用和价值。这次，我们又有幸借柯氏经典著作的翻译整理机会，重温大师经典之作，系统体会柯氏培训评估四级模式的精髓和魅力，

这一过程，无疑是快乐且富有成就之感的。我们也相信，对于众多处于培训领域的从业人员、专业人士来说，本书的出版，会给大家带来更多实践层面的反思和理论方向的指引。

由于时间及水平等方面的局限，本书的翻译依旧存在诸多瑕疵与不当之处，还请大家通过如下邮箱批评指正：[carlinv@126.com](mailto:carlinv@126.com)。

林祝君 冯学东

## 推荐序一

在培训和发展领域，每年都会面临一些新的挑战。例如，能力发展、培训外包、网络学习和知识管理等内容。尽管这些挑战各不相同，让人频生纷繁复杂的感觉，但是它们有一个共同的主题，即企业领导者希望能够看到他们在这一领域投资所获得的收益。人们对学习产生的最初反应能否说明他们学到的内容与工作密切相关？能否说明他们学到的东西可以马上应用到自己的实际工作中去？学习的效果怎样？学习的效果能够持续多久？就学习效果而言，会促使人们有怎样不同的行为表现？会让人们获得什么样的更好的结果？企业在学习和发展方面的投资能够取得什么样的结果？

自从 1959 年唐纳德·L·柯克帕特里克提出这些问题，它们就成为领导者工作日程中的一部分，成为企业业务领导和培训领导每年在培训和发展领域中必须面对的基本问题。直到今天，在各种各样的学习项目中，人们仍然不断提起这些问题，不断在实践中用到这些问题。网络学习在成本方面可能要比课堂学习低一些，但网络学习能否像课堂学习一样有效呢？知识管理体系能够为人们提供一些有用的信息，但它能否改变人们的行为呢？柯克帕特里克提出的四级评估模型将有助于对这些问题和其他更多的问题做出回答。

柯克帕特里克的四级评估模型（学员反应、学习、行为改变、业务结果）经受住了时间的检验，直到今天，这种评估模型仍像多年前一样有效。也许时

至今日，这种评估模型显得更为有效。这是因为，对于专业培训人士来说，他们每年面临的压力越来越大，不仅需要实现培训的结果，还要赢得一些学员肯定性的“笑脸表格”之类的意见反馈。这就需要读者注意柯氏四级评估模式。本书是柯克帕特里克经典著作的第3版，提供了大量学习评估的有用信息，根据这些信息，可以对培训学习的4个级别分别进行评估。书中提供的一些案例研究说明了柯氏四级评估模式在各类培训和发展项目中的具体应用。

对我个人而言，我早已认识到柯克帕特里克的四级评估框架对卡特彼勒公司（Caterpillar）和其他一些组织的评估工作是很有帮助的。本书有一则案例就是由我和卡特彼勒企业大学领导培训学院的院长克里斯·阿尔文（Chris Arvin）撰写的。在这一案例中，我们运用柯氏四级评估框架对卡特彼勒公司大学领导培训发展项目创造的价值进行了分析说明。在我们提供的案例中，介绍了领导学到哪些内容、表现出哪些新的行为转变，以及这些新行为怎样创造出持久的业务结果这三方面的内容。这充分体现了柯氏四级评估框架的精华：提供了一个揭示价值创造的、惊人的培训过程的分析框架。

这让我们回到了原点。无论对于什么样的学习项目，企业领导者都希望能够得到一些可以明确表示出来的价值体现。他们希望学员能够对学习经历（第一级别的内容）、对学到的关键知识（第二级别的内容）做出积极有效的反应。学员自己也希望在掌握了学习内容后，看到自身行为方面的变化（第三级别的内容），希望这些新行为能够为企业带来一些有效的结果（第四级别的内容）本书第3版的问世，让读者有机会更新自己对这一经典评估框架的理解和认识，有机会通过案例的学习，认识到怎样才能有效地将这套评估框架应用到各种各样的学习项目中。通过阅读本书，读者可以掌握相应的工具和技巧，对自己在培训和学习中如何实现价值创造做出评判。

梅瑞尔·C·安德森（Merrill C. Anderson）博士

MetrixGlobal 有限公司首席执行官



## 推荐序二

学员反应—学习—行为改变—业务结果。这套模式让我在深夜中清醒过来，我会根据需要充分应用这套模式。

同时，我希望你也能够记住学员反应、学习、行为改变、业务结果这些术语。要反复地了解这些内容，了解业务结果、行为改变、学习、学员反应。每当我与客户坐下来侃侃而谈时，我发现自己总是在反复地提出一些同样的问题：你希望获得什么样的结果？采取了哪些行动？我们需要具备哪些能力和资源？我们应该如何设计、安排我们的解决方案，才能让人们做出积极肯定的反应？

四级评估模式几乎是提出了一些这样的问题。这一概念蕴含了如此丰富的智慧。它不仅澄清了“培训评估”这样一个模糊的概念，而且引导我们对传统的课堂教学模式进行深入思考。这种模式开阔了我们的视野，让我们认识到可以通过多种方法对所在组织的绩效进行改善和提高。如果我们采用了这种四级评估框架，从4个不同的方面进行观察，就可以对我们的所作所为做出全面评价。这种模式为我们提供了改进组织中工作绩效的4个平台，这4个平台分别是学员反应、学习、行为改变和业务结果。也就是说，通过这种方法，可以做到如下几点：赢得客户的信任，让客户真心认可我们的工作，为客户提供最好的资源以使他们能够形成深刻的认识和理解，帮助客户完善他们采用的方法，

激励客户实现预期的结果。这确实是一个能够充分授权的好方法。

当我与别人谈起衡量、测试和评估时，我总会向他们提出这样一个问题：要找到第一份书面的系统评估流程，我们应该从哪里入手呢？在多数情况下，他们没有什么好的方法和观点，这时，我就会用基督教《圣经》中记载的基甸<sup>①</sup>的故事来说明自己的观点。为什么基甸的故事与此相关呢？下面我们将做出解释。

基甸是一个法官。在他生活的那个时代，以色列正处于米甸人<sup>②</sup>的统治下。在这种情况下，基甸被赋予了将以色列从米甸人手中解救出来的使命。但在这时候，基甸缺乏足够的自信。他出生于一个贫穷的家庭，在众多的兄弟姐妹中，他的表现也是最平常的。因此，他并不认为自己能够承担起这一重任。他的这种情况，用今天的话来说，可以称为“缺乏自信”。为了树立自己的信心，基甸希望看到一些证据，让他知道上帝是站在他这边的。于是，他就设法来证明这点，他说：“上帝，如果你支持我，请给我一点儿启示吧！”当然，对于基甸来说，仅有一个证据证明上帝站在他这边还远远不够，他需要经过好几次验证，才能相信上帝是支持他的。最后，经过多次验证，基甸终于认识到自己可以在上帝的帮助下打败米甸人。于是，他召集了一群人与米甸人战斗。准确地说，他一共召集了3.2万人，与米甸人战斗。但现在轮到上帝来验证基甸的诚意了。上帝想，既然你已经验证了我的威力，那我也应该检验一下你对我的信任。于是，上帝说：“你召集的人太多了，应该减少一点。让那些胆小怕事的人回家吧。”结果，2.2万人四散离去了。基甸手里只剩下1万人。但上帝仍然说：“人数还是太多了，我们需要再考验一下他们。”在进行评估时，上帝的确是非常有创意的。上帝让基甸把剩下的1万人带到河边去喝水。随后，上帝对基甸说：“让那些像狗一样用舌头舔水喝的人回家，也让那些跪在河边喝水的人回家。”这样，剩下的用手捧着喝的人就只有300人了。于是，基甸就用这300人与米

① 旧约中的一个希伯来法官，他强烈反对崇拜太阳神并击败了米甸人。——译者注

② 基督教《圣经》中记载的一个阿拉伯游牧部落的成员。——译者注

向人战斗，结果赢得了胜利。

我之所以要讲这个故事，并说明基甸的担心，目的是引出风险和信任这两个概念。好的评估流程有助于获得一些指示，来解释成功甚至预测成功。与此同时，这个故事还说明了如何为一项工作招募到最优秀的人选这个话题。这是在我小的时候，我亲爱的父母讲给我的一个寓意丰富的故事。后来，我意识到，这个故事可以很好地说明评估的流程，于是，我开始在工作小组中讲述这个故事。几年后，我遇到了柯克帕特里克这位提出四级评估模式的人，并开始与他合作。凑巧的是，我发现……大家能够猜到我发现了什么吗？唐纳德·L·柯克帕特里克博士是基甸国际组织（The Gideons International）中一名积极活跃的成員。相信大家从那本《基甸圣经》中已经了解了关于这个组织的一些信息。

无论是在过去、现在还是未来，柯式四级评估模式都会对评估培训项目产生重要影响。如果从4个级别进行全面评估，那么这个评估框架将会为我们揭示出一个重要的、有时也会让人心情沉痛的教训，即如果我们仅仅依靠培训，是无法取得预期的绩效改善的。培训仅仅是众多选择方法中的一种。要想取得持久的效果，我们需要与同事和经理人员合作，设计出一套完整的方案，让每个相关人员都能参与其中。四级评估模式将有助于我们建立一系列有效的干预机制，从而对组织绩效的改善发挥重要影响。因此，要利用好四级评估模式，将自己在培训方面做出的努力与企业战略结合起来。可以肯定的是，股东对四级评估模式是衷心支持的。

唐纳德·L·柯克帕特里克提出的框架不仅可以应用到培训领域，还可以应用到其他众多的领域中。比如，这个框架可以应用到市场营销方面的评估中。假如今天你在电视节目中看到一条每天都能看到的广告，那么我们就可以借用这一框架提出这些问题：你喜欢这条广告吗？你最终会购买广告中宣传的产品吗？再以政治生活中的事情为例。比如，你作为一名政府官员，刚刚提出了一条新法规，试图将驾驶的最高速度降低一些，为了对这一法规的实施情况进行评估，只需回答如下4个问题：人们会怎样看待这条新法规呢？他们能够了解

这条法规的相关内容吗？他们会因此改变自己的驾驶习惯吗？最终，超速驾驶的人员数量能够得到有效遏制吗？

柯氏四级评估模式甚至可以在技术领域取得相应的应用。比如，如果需要引入一个新的软件程序，可以应用四级评估框架对如下问题做出回答：大家乐意接受这种新的软件程序吗？他们知道该软件程序的工作原理吗？他们能够在工作中充分利用该软件程序吗？他们能够得到自己预期的结果吗？

就如何应用四级评估模式而言，唐纳德·L·柯克帕特里克给出了一些简要的指导原则。这些原则可以统称为PIE原则。PIE指的是什么呢？答案其实非常简单：我们需要讲授一些实用性强（Practical）、趣味性强（Interesting）而又令人倍感轻松（Enjoyable）的项目。同样的，这也是大家能够理解的一些内容，并没有太过复杂的东西。那么实用性强指的是什么呢？我们在培训时，需要设计一些能够在生活和工作中用得到并能够真正发挥作用的内容。这能够激发我们的好奇心。显然，我们要证明新的培训方式比传统的培训方式好得多。这种新的培训方式必须能够让我们进入一种足以摆脱心理舒适区的状态。最后一点也非常重要，即培训必须给人一种轻松愉悦的感觉。培训不仅要做到生动有趣，而且要做到万无一失，用自己的爱和关心进行培训。通过PIE原则，唐纳德对20世纪初德国教育学家彼得·彼得森（Peter Peterson）提出的一条原则进行了诠释。彼得·彼得森宣称，我们在进行教学时必须调动学员的头脑、心灵和双手。用唐纳德的话说，培训必须做到趣味性强、轻松愉悦且注重实用。这些都是培训应遵循的基本价值观。而且我认为，这也是唐纳德的工作能够得到众人认可的原因所在。唐纳德·L·柯克帕特里克与这些价值观有着密切的联系。他吸收了这些放之四海而皆准的普遍真理。而这也是他的著作能够对我们发挥如此强大的激励作用的原因。

对我来说，与唐纳德·L·柯克帕特里克合作，让我感悟到了如此奇妙的见解，看到了这些惊人的巧合。对此，我很难做出解释。我想还是将这一切交给唐纳德·L·柯克帕特里克这位学者来做出回答吧。同样，这4个级别到底

是一种模式还是一种分类？各个级别之间是否存在因果关系？这些概念本身就足以让人感到振奋不已。确实，学员反应、学习、行为改变、业务结果这4个级别是同等重要的，而且，“唯此”四种已经足已。

在此，我强烈建议你了解这些概念。要用心把握这些概念。这些概念有助于你与组织中那些与你的工作相关的人员建立关系并成为朋友。牢记这些术语，确保自己将工作做到最好。对所有4个级别发挥的作用进行评估，包括由此带来的财务影响进行评估。为了充分说明学习确实是一项能够提供高额回报的事业，唐纳德·L·柯克帕特里克用他提出的四级评估模式为我们提供了一幅清楚的路径图。本书确实可以称得上是犒赏头脑、慰藉心灵、锻炼双手的精神食粮。一定要让你的培训方法具有实用性强、趣味性强、轻松愉快的特点。

达德里克·斯图尔 (Diederick Stoel)

ProfitWise 公司首席执行官兼总裁

## 前言

1959年，我完成了题为《培训项目培训技巧》的4篇系列文章，并将其发表在美国培训与发展协会<sup>①</sup>（American Society for Training and Development, ASTD）主办的杂志《培训与发展》（*Training and Development*）上。这4篇文章对我提出的四级评估模式进行了介绍。现在，我也记不清自己是怎样想到这种评估模式的，但我知道四级评估的概念最初是我在麦迪逊市的威斯康星州立大学撰写博士学位论文时想到的。

我之所以要提出这个四级评估模式，目的是澄清“评估”这一模糊的概念。一些培训和发展方面的专业人士认为，评估是指对培训项目引发的行为转变这一结果的衡量。而有些人则坚持认为，确定培训项目引发的最终结果才是对评估唯一正确的认识。直到现在，仍然有人认为，评估仅仅是指培训项目结束时要求学员填写意见表格的那种做法。也有人认为，评估应该通过对学员知识的增长、技能的提升和态度的转变等方面的测量，最终对学员在课堂中的学习进行评判。所有这些人的说法都有一定的道理，但也有一定的缺陷。这是因为他们都没有认识到这4种方法的全部内容。

---

<sup>①</sup> 2014年，ASTD正式更名为人才发展协会（Association for Talent Development, ATD）。——译者注

这4种级别的评估都是非常重要的，对于所有在教育、培训和发展领域工作的专业人士来说，无论他们进行的是规划、协调还是教学工作，无论培训项目内容涉及的是技术类还是管理类的内容，无论学员是管理人士还是一般工作人员，也无论这些培训项目是由教育部门、企业部门还是行业部门举办，他们都应该充分理解这4个级别评估的具体内容。在有些情况下，特别是在学术领域中，培训并不需要实现行为的转变。培训的最终结果只是为了实现增长知识、提升技能、转变态度这样的目的。在这种情况下，只需要用到前两个级别的评估就足够了。但如果评估的目的是希望通过行为的转变得到更好的结果，那么就需要将4个级别的评估全部加以应用。

将本书的书名定为《如何做好培训评估：柯氏四级评估法》，如果不是自以为是，也算得上胆大妄为了。之所以这样说，是因为在此之前，早已有人对如何评估培训提出了种种不同的方法。但是，在培训和发展领域，在全球范围内，大家常常提到并用到这4个级别的评估模式，并将其作为一种基本的方法来看待。这点可以从本书第2版被翻译为西班牙语、波兰语和土耳其语这一事实中得到验证。

在本书的书名中，我使用了“培训”一词，而且在全书中我都使用了这一词语，其中包含了“发展”一词的含义。尽管大家常常对“培训”和“发展”这两个词语做出区分，但为了简洁起见，我决定将“培训”和“发展”统称为“培训”，并希望以此强调无论是对那些旨在改进目前工作的培训课程和项目，还是对那些旨在实现未来发展的培训课程和项目，本书都用“培训”代表“培训”和“发展”两个词语的含义。根据我自己的背景，我最初主要关注一线主管和经理人员的培训，但这些概念、原则和技巧也可以在技术、销售、案例甚至学术类课堂中得到很好的应用。

本书分为两部分。第一部分介绍了培训评估4个级别的概念、原则、方针和技巧。第二部分包括一些专为书本而写作的案例分析，这些案例反映了不同类型、不同规模的组织培训评估情况，其中有3个案例来自美国国外。这些案

例有一点是相同的：它们都反映了应用一个或一个以上的评估模式对培训项目进行评估的具体做法。有些案例分析非常简单，有些则非常全面，体现了很好的技术性要求。几乎所有的案例都用图形和表格的形式对培训所用的模式和步骤进行了介绍。读者在阅读时，可以了解一下自己感兴趣的案例分析，读一读那些直接或是经过适当调整就可以应用到自己所在组织中的方案、模式、步骤及其他细节内容。

在此，我想为本书提供案例资料的各位作者一一表示感谢。他们花费了大量的时间准备这些案例资料，以期能够最大限度地激发读者的兴趣，为读者带来最大的利益。同时，我还要感谢 Berrett-Koehler 出版公司的吉夫恩·席瓦苏伯洛玛尼（Jeevan Piersanti），感谢他对我的鼓励和帮助。

特别感谢 Westchester 图书服务公司的 Deboran Masi 以及本书的编辑 Estelle Sillermann，她全力承担了本书初稿的编辑工作。

此外，我还想对比尔·霍顿（Bill Horton）表示特别的感谢，谢谢他为本书提供了关于网络学习方面的一篇内容；感谢我的儿子吉姆，谢谢他就如何实现从学习到行为转化方面的平衡计分卡方法撰写了一章内容。

最后，我想对我的妻子法恩（Fern）表示感谢，谢谢她在我写作本书的漫长时间里表现出的耐心和鼓励。

我衷心希望本书能够在评估培训项目方面对读者有所帮助。

唐纳德·L·柯克帕特里克

2005年4月



# 目录

## 第一部分 基本概念、原则、指导方针和技巧

第 1 章 培训评估：十步法中不可或缺的一步 .....	2
第 2 章 培训评估的理由 .....	17
第 3 章 四级培训评估模式概览 .....	22
第 4 章 培训学员反应的评估 .....	30
第 5 章 培训学习的评估 .....	46
第 6 章 培训行为改变的评估 .....	57
第 7 章 培训业务结果的评估 .....	69
第 8 章 实施四级培训评估 .....	78
第 9 章 变革管理 .....	83
第 10 章 应用平衡计分卡促成学习转化为行为 .....	91
第 11 章 网络学习与常规培训的区别 .....	106