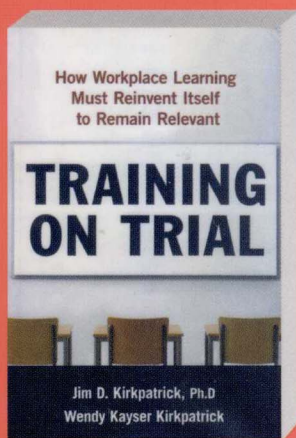




《培训》杂志策划



职场学习与发展经典译丛

柯氏四级评估经典指南

如何与业务部门成为战略合作伙伴

运用KBPM模型七步呈现学习回报

全球最佳实践案例

培训审判

再造职场学习
保持与时俱进

Training on Trial

[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

面对企业中无时无处不在的“陪审团”
培训经理如何举证培训的价值

1526772



职场学习与发展经典译丛

培训审判

再造职场学习

保持与时俱进

[美]詹姆斯·唐纳德·柯克帕特里克 著
温迪·凯赛·柯克帕特里克
崔连斌 胡 丽 译



淮阴师院图书馆 1526772

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训审判:再造职场学习 保持与时俱进/(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 978-7-214-08007-3

I. ①培… II. ①柯… ②柯… ③崔… III. ①职业培训 IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 038224 号

Training on Trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant.

Copyright © 2010 James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

All rights reserved.

Simplified Chinese edition copyright © 2012 by Jiangsu People's Publishing House
江苏省版权局著作权合同登记:图字 10—2011—300

书 名 培训审判:再造职场学习 保持与时俱进

作 者 [美]詹姆斯·唐纳德·柯克帕特里克

[美]温迪·凯赛·柯克帕特里克

译 者 崔连斌 胡 丽

策 划 编 辑 杨 健

责 任 编 辑 杨 健

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 7.5

字 数 180 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 978-7-214-08007-3

定 价 58.00 元(精装)

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

序 言

中国拥有广袤的土地、灿烂的文化,经济总量也位居世界前列。进入 21 世纪以来,中国的培训业迅速发展,现在到了中国在培训和发展领域追求全球领先地位的重要时刻。相对来说,中国的培训行业还很年轻,但是它已经准备好了向世界展示培训是如何改进工作绩效并最大限度地取得业务结果的。

《培训审判》将会帮助中国的培训专业人员实现这一目标。我们的同事崔连斌博士和胡丽博士将这本书翻译成了中文,并添加了一些与中国的企业和文化相关的信息。

这本书并不是一本教科书,也不是一本培训手册。相反,它更像是一本故事书,里面有法庭审判的比喻、现实生活中的案例和趣闻轶事。我们这样做有三重目的:首先,市面上已经有大量的教科书、文章和手册,介绍了如何成为有效的业务合作伙伴的方法,但是大都没有找到达成这一目标的有效途径。其次,我个人认为,读者通过故事、比喻和最佳操作案例学到的和所受到的启发要比通过模型、图表、列表和长篇的阐述多得多。最后,我们之所以用比喻来进行思考和培训,是因为读者通过这种方式能够理解并记住它们。而且,培训和学习这两个词对不同的人来说在不同的方面具有不同的意义。因此,我们决定在不同的时候选用其一或者两个都用。基本上,我们所说的培训和学习指的是第一级和第二级

层面上发生的事情。

《培训审判》一书中有很多功能性的内容位置,可以方便读者理解和应用。通过使用方框和突出显示,将一些重点与叙述性的内容区分开来,这些重点包括有用的小贴士、需要尽量避免的操作、成功企业的最佳操作以及我们自己的体验等。理解本书中概念的关键是美国民事法庭审判的比喻。这一比喻带给培训专业人员、培训部门和整个培训行业的启示是:培训的目的是为了给企业带来真正的价值。

我们希望本书能够启发你通过一个全新的视角来重新审视自己作为职场学习专业人员的角色——为业务结果的达成创造价值。

詹姆斯和温迪·柯克帕特里克

前 言

对于熟知唐纳德·柯克帕特里克在 20 世纪 50 年代提出的柯氏四级评估模型的培训同行来说,柯氏四级评估代表着对培训项目/活动的四个层级的评估:学员反应(第一级)、学习(第二级)、行为改变(第三级)以及业务结果(第四级)。该模型已经成为培训评估领域的行业标准。经过半个多世纪的理论研究与反复的实践验证,在詹姆斯·柯克帕特里克和温迪·柯克帕特里克的带领下,在全球柯氏四级评估专家的努力与协作下,柯氏四级评估模型得到了突破性的延伸与改进,成为了当今企业界广受推崇的“柯氏业务合作伙伴关系模型(KBPM)”。KBPM 模型在内涵上传承了原有的柯氏四级评估模型的精髓,在外延上延展了评估视野以及操作流程和步骤,使其更为落地,可操作性强,效果达到了最大化。

由于中国培训与发展行业起步较晚,中国高等教育对培训专业人才培养的脱节,目前大多数培训从业人员对培训评估的了解甚少,甚至存在很多认识上的误区。《培训审判》一书采用民事审判这样一个通俗易懂、形象直观的比喻,将一套系统有效的最新“柯氏业务合作伙伴关系模型”介绍给广大读者。对于中国培训同行来说,通过阅读本书可以消除下列培训评估认识上的误区,同时可以了解如何将这套业务合作伙伴关系模型应用和实施到自己所在的企业和组织中去。

1. 培训评估不是可选项，而是必修课。从詹姆斯和温迪的观点来看，培训专业人员的角色远不止提供培训课程那么简单，而是需要通过培训活动促成员工在工作中的关键性行为改变，从而助推企业的业务结果和战略目标的实现。从这个角度来说，培训评估不再是培训专业人员愿不愿意涉足的领域和承担的工作职责，而是为了实现企业的业务目标而必须采取的一种方法和手段。

2. 培训评估不是一个独立的工作事件/行为，而是一个系统流程。培训评估不是仅仅依靠培训专业人员的满腔热情和专业知识就能成功完成的，而是需要跨部门的合作（尤其是业务部门的支持）的一个系统流程。而且，评估也不仅仅是培训之中和之后才做的事情，而是一个循环往复的、需要嵌入到整个培训流程中的工作。由 PARTNER 几个字母代表的柯氏业务合作伙伴关系模型的七个步骤是这个思想精髓的充分体现：

- 承诺一起合作(P)；
- 考虑重要的陪审团问题(A)；
- 提炼培训期望以确定培训所需要达到的业务结果(R)；
- 确定关键行为和必需的驱动力(T)；
- 成功的必要条件(N)；
- 实施培训项目(E)；
- 期望值回报率(R)。

3. 培训的终极目标是期望值回报率(ROE)的实现。培训活动的开展是否为企业带来了价值增值，到底为业务目标的实现做出了多大贡献，其衡量方法和数据既包括硬指标的实现，也包括软数据的证明。《培训审判》一书系统逻辑地展现了如何有效地应用和实施柯氏业务合作伙伴关系模型，最终达成预定的期望值回报率。

我们希望这本书能带给广大培训同行们关于培训评估，尤其

是最新柯氏评估的更深层次的了解和认识。同时,也希望柯氏业务合作伙伴关系模型能为你的评估工作带来有价值的借鉴和参考!

在该书的翻译和出版发行过程中,有许许多多的同事和培训同行付出了辛勤的劳动。没有他们的智慧贡献和热诚支持,就没有《培训审判》中文版的面世。在此,特别感谢王玉英、丁声翔、常亚红、詹姆斯·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



- 1 我们受到起诉 1
- 2 受理案件 19
- 3 辩护的基础 31
- 4 第一步:承诺一起合作 51
- 5 第二步:考虑重要的陪审团问题 71
- 6 第三步:提炼培训期望以确定培训所要达到的业务结果 93
- 7 第四步:确定关键行为和必需的驱动力 107
- 8 第五步:找出成功的必要条件 129
- 9 第六步:实施培训项目 151
- 10 第七步:期望值回报率(ROESM) 167
- 11 明星企业案例 201
- 12 立即行动 221

1

我们受到起诉



本章重点

☞ 来自多种渠道的有力证据证明,培训本身无法带来任何显著的业务结果。

☞ 所有的培训专业人士都受到监控和审判,以判断他们带给组织的价值是否大于培训投入。

☞ 即使没有人要求你展示培训的价值,你也需要收集有关培训价值的证据,并将其主动地呈现给陪审团。

“我们拥有无穷无尽的机会。”

—Pogo

2003年11月14日的早晨,印第安纳第一银行新任总裁罗伯特·沃灵顿(Robert Warrington)叫我去他的办公室,当时我正担任学习与发展部门总监一职。自从年初罗伯特成为该银行的总裁以来,我们有过数次交谈,内容涉及培训、印第安纳波利斯小马队(一支职业美式橄榄球队)、当地餐厅以及环球旅行等。我们之间的交流真诚、友好且富有成效。在这儿工作的八年时间对我来说是一段愉快的经历,同时也积累了丰富的全球工作的经验。

那天上午我整装待发,甚至穿上西装打上领带。我并不知道罗伯特想跟我谈什么,只知道是“与培训有关”。我很早就来到办公室,重新回顾了由我所领导的六名职员正在负责的最新项目,并且还想到了几个新的项目,以防罗伯特让我们将培训覆盖面扩展至全行的近千名员工。

我乘电梯到达28层,准时来到罗伯特的办公室。当我刚刚跨过罗伯特办公室大门时,发生了一件之前从未发生的事情,我听见那扇大木门在我身后“咔嚓”一声关上了。走了二十几步后,我来到罗伯特那宽大而精美的红木办公桌前,看到他正一脸严肃地坐在那儿。我开始忐忑不安,不好的预感立刻浮现在我脑海中。“啊呃,有点不对劲——一定是出了什么问题,那感觉就像被叫到校长办公室一样。看来,他要告诉我一些坏消息。”

在经过一番略感紧张的寒暄之后,他就直入主题。“詹姆斯(Jim),我们决定对公司的培训做一些调整,我已决定裁掉你所在部门的六名培训师,但我希望你能留下来。我相信你可以继续独立工作,和公司优秀的业务经理一道承担起所有的培训工作。”

近些年来,这种场景对很多人来说都时有发生。虽然形式不同,但所传达的信号却惊人的相似:决策层开始关注培训的投入和它给业务带来的价值了。一些主要培训机构的研究清晰地表明,对于那些强调培训手段是实现预期业务结果的关键的专业人士及培训部门来说,当管理层开始关注培训的投入及产出回报时,他们的培训工作结果往往经不起推敲和检验。

2003 年的这一天罗伯特给我上了宝贵的一课。我的部门已经上了审判台,而我们却全然不知!更为糟糕的是,新任总裁对我们工作结果中绝大部分的判决是“有罪”。从那以后,我下定决心再也不让自己的工作仰仗于“培训师”和业务合作伙伴之间有多么良好的关系,也不再得意于我们所实施的培训项目有多么成功了。相反,我们现在要将更多的注意力放在理解我们的利益攸关方身上(关键的业务合作伙伴),了解他们期望我们做些什么。我们所做的培训、后续强化和辅导不仅要创造战略价值,而且还要将价值充分展示出来。从那时起,我也下定决心要帮助尽可能多的人,在他们发现自己可能要接受培训审判的时候,帮助他们做好准备。

1959 年,ASTD 发表了唐纳德·柯克帕特里克(Don Kirkpatrick)有关四级评估的文章。在第一篇文章中,柯克帕特里克引用了丹尼尔·古达克(Daniel Goodacre)和 B·F·古德里奇(B. F. Goodrich)的文章,并且采用了古达克的一句话:“各位培训管理者最好是在‘秋后算账’的日子来临之前,赶快采取行动,对自己的培训项目进行评估。”我们大家仍然需要对 50 多年前的这条警告引起重视。从传统的观念来说,培训所创造的价值大小主要取决于培训设计、开发和实施的质量高低(第一级评估和第二级评估)。这种观点和想法已经深深地嵌入到了全球的培训文化当中。写这本书并不是想在这里歇斯底里地大声呐喊,但确实想给大家提另外一个

警醒:所有培训专业人士,无论你处于什么层级,任职于什么类型的公司,都必须使自己的角色突破传统培训观念的桎梏。为了帮助你实现这一目标,我们设计了一个模型以及具体的实施步骤,帮助你成为一个真正的战略性业务合作伙伴。此外,我们在本书的多处地方插入了一些业务合作伙伴关系“小贴士”。对于培训人员来说,这些小贴士在任何情况下都是适用的。下面是第一个小贴士:

小贴士

像一位执业律师那样,坦诚、客观地审视一下自己的工作、角色和职责。思考一下,你能提供什么证据来充分展示你为公司的基本业务目标的实现所带来的价值?

引入我们的比喻

首先,我们引入一个自始至终贯穿于本书的比喻——民事审判。民事案件以原告提出诉讼作为开端,随后被告会接到传票。以下是相关的法律术语在培训领域的特定解释:

► **诉讼:**这份文件描述了被告的不当行为。在培训领域,指的是对培训的投入超过了培训为公司带来的收益。

► **原告:**提起诉讼的一方。在培训领域,原告是指公司中提出抱怨的利益攸关方。

► **被告:**这是需要改进的一方,也就是培训专业人士。

► **传票:**任何能够显示培训或学习活动没有带来满意的业务结果的问题或迹象。

你们中的大多数人都不会收到从门下的缝隙中塞进来的传票,通知你因为学习活动没有为公司提供足够的价值而受到指控。但是,一些围绕培训项目的投入和价值的讨论或许正在进行,要么你会参与其中,要么发生在你的身边。同时,你可能会在某个时候被“带去问话”。无论你是在一家大公司工作,还是在一个小的培训团队里工作,或者是一位自由的咨询顾问,都会碰到这种情况。指控的矛头针对的是我们所有人,无论是作为培训专业人士个体,培训部门、组织发展团队、专业协会,还是作为人力资源主要组成部分的整个学习与发展行业,我们都有可能面临这样的指控。

然而不幸的是,直到贴出正式的公告,告诉我们正在受到审判的时候,我们都以为受到起诉只适用于他人,与我们自己无关。例如,各种协会和企业大学或许认为他们不可能会受到起诉。作为单个个体而言,他们可能会认为在企业、培训团队和有影响力的行业协会内部工作是安全的。总而言之,坏消息是:我们都会受到起诉;好消息是:对于我们大多数人来说,都还有一些时间为将要面临的起诉问题做些准备。

在过去的三周时间内,很多朋友和同事请我们对他们的简历提供修改意见,因为他们刚刚被解雇。他们中几乎一半的人对于重新寻找工作感到措手不及。我们还听说有三个培训部门进行了大规模的裁员——从30%到100%不等。剩下的员工则如坐针毡,等待陪审团对他们的工作进行审议以及即将到来的“裁决”。

业界有大量的数据和信息显示,企业对培训的投入依旧和以往一样多,业务负责人正在寻求建立强有力的培训部门以满足未来不断出现的业务需求。但是,我们并不同意这种说法。我们认

为,公司高层只是在强调实现利润的增加、客户保有率的提高、成本及风险的降低。他们并没有明确提出要缩小员工的技能差距,也没有提出要提升员工敬业度。与此同时,我们认为他们已经意识到他们正在失去很多优秀的员工,但是他们并不认为培训师可以在解决这个问题上能起到多大作用。

培训师们面对的是企业陪审团,他们有可能会(也可能不会)通过正式的会议来讨论裁定培训为企业创造的价值大小(相对于培训所耗费的成本而言的)。我们这里所说的企业指的是所有的组织,其中包括政府部门和非盈利性组织。企业陪审团不一定是首先控告培训师的人或组织,但在大多数情况下是这样。在某些情况下,单个人也可以做出判决,在这种情况下,培训师们面对的是法官,而不是陪审团,但是判决是一样的。这些法官就是指决策的制定者,他们决定着你的未来。因此,在我们所使用的法律词汇中添加另一个术语:

► **陪审团**:由公司或客户群中挑选出来的团体或者个人组成,他们听取证据,从而决定培训项目所带来的相对价值。

继续打比喻

下面是另一条小贴士。

小贴士

询问公司中的高级管理人员,了解他们眼中的培训活动正在如何为其部门运营带来价值。

法官和陪审团可能已经掌握了哪些对你不利的证据呢？对我们来说，不利的信息来源主要有两种：研究结果和传闻轶事。

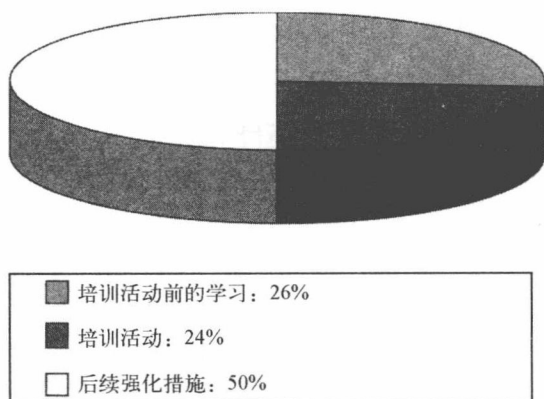
► **证据：**呈现给法官或陪审团的各种评估数据和信息，用来说服他们并使他们得出某种结论。

通过研究得到的证据

不幸的是，大量的研究结果表明：培训和咨询本身无法带来积极良性的业务结果。例如：

1. 2004 年菲尼克斯大学的一项研究表明：培训效果中有 26% 来自于培训活动前的学习（通常是非正式学习），50% 来自于培训活动的后续强化措施（Peterson, 2004）。同时，这项研究还发现，85% 的培训资金都投入到了仅仅带来剩余 24% 的培训效果的工作中——即培训活动本身（见图 1-1 和 1-2）。

图 1-1 对培训效果产生贡献的活动



2. ASTD 在 2006 年的一项研究中找到了“培训失败”（培训并没有带来预期结果）的原因。研究发现，20% 是由培训前的活动和