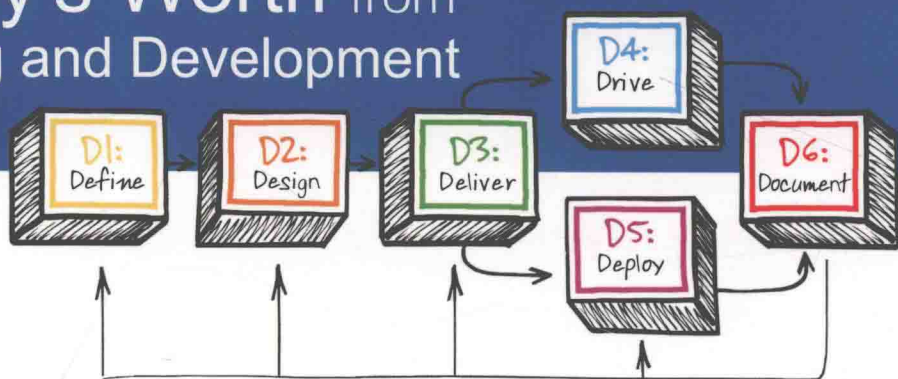


[美] 安德鲁·杰斐逊 | 罗伊·波洛克 | 卡尔霍恩·威克 著
(Andrew McK. Jefferson) | (Roy V. H. Pollock) | (Calhoun W. Wick)
周涛 田川农 译 | 张善勇 审校

将培训转化为 (管理者版) 商业结果·转化篇

学习发展项目的6Ds[®] 指导手册

Getting Your
Money's Worth from
Training and Development



A Guide to Breakthrough Learning for MANAGERS
AND PARTICIPANTS

[美] 安德鲁·杰斐逊
(Andrew McK. Jefferson)

罗伊·波洛克
(Roy V. H. Pollock)

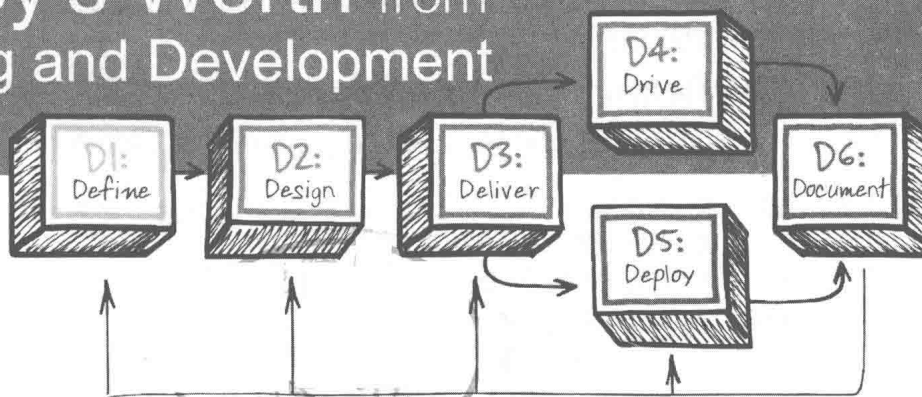
卡尔霍恩·威克 著
(Calhoun W. Wick)

周涛 田川农 译 | 张善勇 审校

将培训转化为 (管理者版) 商业结果·转化篇

学习发展项目的6Ds[®]法则

Getting Your
Money's Worth from
Training and Development



A Guide to Breakthrough Learning for MANAGERS
AND PARTICIPANTS

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Andrew McK. Jefferson, Roy V. H. Pollock and Calhoun W. Wick: Getting Your Money's Worth from Training and Development: A Guide to Breakthrough Learning for Managers and Participants

ISBN: 9780470411124

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2017 by Century Wave Culture Development Co-PHEI

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

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2013-0242

图书在版编目(CIP)数据

将培训转化为商业结果·转化篇: 学习发展项目 6Ds[®]指导手册: 管理者版: 学习者版 / (美) 安德鲁·杰斐逊, (美) 罗伊·波洛克, (美) 卡尔霍恩·威克著; 周涛, 田川农译. —北京: 电子工业出版社, 2017.6

书名原文: Getting Your Money's Worth from Training and Development: A Guide to Breakthrough Learning for Managers and Participants

ISBN 978-7-121-31430-8

I. ①将… II. ①安… ②罗… ③卡… ④周… ⑤田… III. ①企业管理—职工培训—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 092352 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: 10.75 字数: 154 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

2017 年 6 月第 2 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 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 zlt@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 锐

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

推荐序

可见的学习转化 ——多元视角下的学习与发展

当前已经进入了一个以知识、信息为基础的智能时代，学习成为企业新的竞争优势，培训也受到企业越来越多的重视，但是培训到底有没有效果，能不能转化为组织绩效，确实是企业面临的关键问题。在《将培训转化为商业结果》一书中谈到，培训的转化率仅为16%，也就是说，培训的质量合格率为16%，大量的培训成为学习废品，造成了资源的浪费。解决培训有效性问题需要一个整体思维，“将培训转化为商业结果”系列图书就提供了这样一个方法论，从多元视角来看组织的学习与发展，从而提升培训的有效性。

培训的核心价值是帮助个人与组织进行行为改变，所以培训有效性的衡量标准就是员工的行为是否得到改变。行为改变是一个艰难的过程，也受到多个因素的影响。无论是从之前的学习与发展的项目和课程来看，还是从培训管理者、学习者的视角出发，而最关键的学员的上司——管理者却没有引起足够的重视。管理者决定了培训效果，这是罗伊·波洛克非常重视和强调的。我参加了多次由罗伊·波洛克主讲的工作坊，每一次都深深感受到他对管理者的重视。

本书是罗伊·波洛克专门给管理者和学习者写的指导手册。一开始很难理解为什么要这样编排，后来才理解其中的原因。管理者必须知道学习者学

习的情况，才能推动学习转化，从而进行提醒和反馈。学习者知道管理者关注什么，他们才能有效地学习和转化，从而产出结果。

在准备阶段，管理者与学习者都需要清楚培训的目的和要产生的结果，在D1中最重要的工具就是结果规划轮，结果规划轮的四个问题都要非常清楚。培训要满足什么业务需求？学员需要做什么行为改变？后期如何衡量学员的改变？培训的成功标准是什么？为了回答这四个问题，管理者需要填写四张表单（表1.1-表1.4），而学习者需要填写五张表单（表2.1-表2.5）。

在学习阶段，主要是学习者的工作，他们需要填写六张表单（表2.6-表2.11），在学习过程中保持全心投入，他们需要不断挑战自我，制定学以致用的目标和做好与管理者的面谈。管理者在这个阶段更多的是给学习者创造一个不受打扰的学习环境，保证他们集中精力学习。

在学习转化阶段，这个阶段也是我们之前比较薄弱的阶段，但也是最关键的阶段，转化决定了学习结果。这一阶段，管理者需要填写四张表单（表1.5-表1.8），其重点是辅导反馈、目标评估与跟进。学习者也需要填写四张表单（表2.12-表2.15），其重点是用学习进展图推动结果产出。

最后是由管理者做整体评价总结（表1.9），来总结学习与发展项目的整体效果，表扬有显著进步的学员，对没能进步的学员提出要求和期望。所以整个项目是一个闭环，在三个月的时间内，管理者与学习者共同完成学习转化，实现将培训转化为商业结果。

学习转化的路线图简单而清晰，也不会对正常的工作带来太多的负担。管理者在三个月中仅仅花费3小时，平均每周15分钟。到底如何去做，管理者填好9张表，学习者填好15张表就好了，所以转化的过程是可见的，也是可实施的。

不过，在实际学习转化过程中还会遇到非常多的问题。为此，我们专门培养了学习转化教练为管理者和学习者提供支持，在未来还要建立在线学习转化系统，在整个过程通过平台进行提醒和反馈，提高管理者和学习者的转

VI Getting your money's worth from training & development: A Guide to Breakthrough Learning for Managers

化效率。各种表单可以根据项目进行调整和下载，通过学习社区与同伴进行分享交流。高层领导、培训管理者和讲师提供支持，人力资源部门最后进行汇总，将优秀人才纳入后备计划，从而形成动态评价体系。

变革从看到到做到，可视化的学习转化是关键的一步，而从多元视角看学习发展是起点。管理者和学习者是基础，培训管理者、教练、讲师是支撑，高层领导和人力资源部门的关注是激励。只有多个角色的协同配合，更多从管理者的视角来看学习发展，将培训就可以有效转化为商业结果，这就是我们培训的核心价值。

张善勇

学习项目与版权课程研究院院长

致中国读者

近年来，中国经济飞速发展，一跃成为世界经济体量最大、经济增长速度最快的国家之一。但中国企业所面临的领导力竞争的巨大压力也与日俱增。中国企业与本土企业抗衡的同时，还要接受来自海外企业的挑战。

要在激烈的竞争中保持不败之地，并在竞争中求进步、求发展，中国企业必须不断提高管理经营、产品质量、生产力水平等各个方面的能力。而对雇员的能力开发，则是企业适应日新月异的知识及技术发展的必备条件。

我们非常欣喜地看到，《将培训转化为商业结果·转化篇》一书正帮助中国企业从员工培训与发展项目中受益。如果企业和员工对培训利用得当，能够从培训中获取价值，那么在业内就占据了竞争优势（图 0-1）。

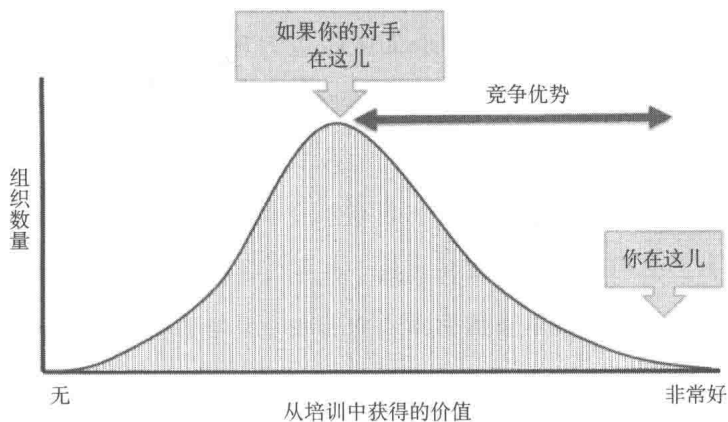


图 0-1 能够从培训中获取价值的企业和个人占据了竞争优势

VIII Getting your money's worth from training & development: A Guide to Breakthrough Learning for Managers

同时，参与培训的学员与管理者在培训前期、中期和后期的关系会对培训效果产生巨大影响。如果管理者主动帮助员工，将培训所学的知识运用到实际工作当中，那么与未受到帮助的员工相比，接受过管理者指导的员工绩效水平会得到更大幅度的提升。

本书就是为了帮助企业和个人将培训与发展的价值最大化而创作出版的。本书在设计上的独特之处，是从管理者和员工的不同角度出发，为管理者和参与培训的员工提出实用性的建议。我们认为，只有管理者、员工和培训团队通力协作，才能取得最有效的培训成果。

希望本书能够为中国员工及企业的发展成长和繁荣壮大贡献一份力量。

安德鲁·杰斐逊

罗伊·波洛克

卡尔霍恩·威克

2017年5月

作者简介

安德鲁·杰斐逊 Fort Hill 公司总裁兼 CEO，致力于帮助企业在学习与发展项目的投资上获得更大回报。他有着丰富的管理经验，理解公司运营的挑战，因此也明白每笔投资的回报都价值连城。在加入 Fort Hill 公司之前，他曾经是 Vital Home Services 的 CEO、AmeriStar Technologies 的 COO 和顾问。在职业生涯的早期，他是一位专注于复杂交易领域的律师。

他毕业于特拉华大学并拥有怀德纳大学法学院荣誉学位。目前他同时在怀德纳大学法学院担任监察委员。

罗伊·波洛克博士 Fort Hill 公司首席学习官，著名的演讲家。热爱学习与分享，对所有通过学习帮助个人和团队成长的工作充满热情。他对商业和学习都有着很高的敏感度。在加入 Fort Hill 公司之前，他曾是史克必成 (SmithKline Beecham) 动物健康公司的全球战略产品开发副总裁，也曾在辉瑞公司的宠物健康部门担任副总裁。

长久以来，罗伊对于教育和领导力开发有着浓厚的兴趣，目前是凯洛格国家领导力项目基金的成员。毕业于威廉姆斯大学，获得兽医博士学位，并在康奈尔大学获得博士学位。他也曾在康奈尔大学担任八年教职人员，其中四年是助理院长。还曾获得过许多奖项，包括美国动物医疗协会的 Ralston-Purina 奖。

X Getting your money's worth from training & development:
A Guide to Breakthrough Learning for Managers

卡尔霍恩·威克 Fort Hill 公司创始人、主席。他是全美在领导力和组织绩效改进方面著名的专家。2006 年，他曾被 ISA 提名为“年度思想领袖”；2007 年，他获得 Work-Learning 研究院授予的 Neon Elephant 奖（此奖项表彰那些在工作绩效和学习领域有重大贡献、突破创新同时拥有职业道德的人们）。

卡尔霍恩在麻省理工学院斯隆商学院获得硕士学位。对他来说，他唯一的目标是改变培训行业。

管理者检查表



Checklist


以下是你为了让培训与发展项目物超所值所要采取的行动列表。请根据你的具体情况完成下列表格。

	完成	日期	关键行动
赢在准备	<input type="checkbox"/>	_____	填写表 1.2
	<input type="checkbox"/>	_____	阅览课程大纲、内容概要和项目目标
	<input type="checkbox"/>	_____	完成需要你参与的项目前准备任务
	<input type="checkbox"/>	_____	和你的下属聊一下
	<input type="checkbox"/>	_____	讨论本学习项目能够帮助他成长的地方
	<input type="checkbox"/>	_____	共同回顾表 1.2 和学习目标
	<input type="checkbox"/>	_____	询问下属有关项目前准备任务的完成情况，并强调其重要性
	<input type="checkbox"/>	_____	设定项目跟进和绩效改进的合理期望
	<input type="checkbox"/>	_____	培训后立即预约跟进面谈的时间
	全情投入	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>		_____	向下属传递鼓励的话语
<input type="checkbox"/>		_____	培训结束后尽快和下属聊一下
<input type="checkbox"/>		_____	问问有关学习要点、心得、价值及行动计划
<input type="checkbox"/>		_____	回顾、修订并确认学习转化与应用目标
<input type="checkbox"/>		_____	建议适合下属的导师或布置相关的任务
<input type="checkbox"/>		_____	多提供下属实践新知识、新技能的机会
<input type="checkbox"/>		_____	提供辅导和反馈
<input type="checkbox"/>		_____	建立进度汇报时间表
推动产出		<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	_____	2. 日期_____
	<input type="checkbox"/>	_____	3. 日期_____
	<input type="checkbox"/>	_____	4. 日期_____
	<input type="checkbox"/>	_____	5. 日期_____
	<input type="checkbox"/>	_____	设定最终总结的时间表：_____
	<input type="checkbox"/>	_____	在跟进阶段的末尾，再见一次你的下属
	<input type="checkbox"/>	_____	回顾并肯定他们的成就
	<input type="checkbox"/>	_____	讨论未来的发展需求及计划
	<input type="checkbox"/>	_____	通过书面测评，结束整个过程

如何使用本书




本书是一本告诉你有关“怎么做”的指导手册，它提供了精练、实操性强、经过验证的工具，并告诉你如何从学习与发展项目中获得更多的价值。本书篇幅很短，因为要从培训与发展项目中获得可观的回报并不是那么困难的事——只要你做了该做的事。就和生活中经历的其他事情一样，有投入才会有回报。

为了让培训的投入更有回报，你需要花点时间（并不是很多）。为了节省你的宝贵时间，我们把步骤设计得更有效率。整个过程大约会在为期三个月内、总共花费你三小时的时间，也就是每周一刻钟的时间。当然，你花费的时间将会成倍地赚回来，变成你的团队成员的生产力、更高的工作效率和效能。

为了节省你的宝贵时间，我们把“必须知道的”和“最好知道的”内容进行了区分。我们已经将那些能够帮助你从培训中获得价值而必须做的事情清楚地列出表单。如果你本身就是一个目标导向的人，是那种喜欢“立即行动”的人，或者你现在时间紧张，那么就请阅读一下“表单”栏目并完成  **动手做** 部分。在附录中有填写样例。

记得使用我们在本书前面提供的“管理者检查表”，完成每项任务的时候可以打钩。同时，我们在附录提供了样例。

如果你天生是分析型的，且对我们推荐内容背后的原理和数据有着抑制不住的好奇，或者对自助式图书中的建议持怀疑态度，那么你可以读一下

 **他们说** 部分。  **带你做** 部分提供了一些特别建议和详细指导。  **问与答** 部分

回答了一些常见问题。

本书的另一部分是给学习者的建议：列出了作为学习者在学习项目的前、中、后各个阶段该做的事，能够提升培训的效果和改善自己的工作绩效。

我们建议你也快速浏览一下另一半的内容，尤其是检查表、表单及给你的团队成员的学习建议。因为当你自己要作为学习者参加一些项目时，这些对你也会很有价值。

管理者手册简介

专业知识与技能已成为新的商业成功驱动力。

在工业时代，对固定资产的投资，如工厂、楼房和设备，是企业竞争力的主要来源。然而在今天，最重要的竞争力则是人力资本，包括技能、专业知识、创造力和员工绩效等。在过去的 25 年中，企业盈利能力的成长与发展大多来自人力资本的巨大生产力 (Echols, 2008)。事实上，传统的资本现如今在普通的公司中只占到 20% 左右的账面价值，而对于高科技、服务行业来说，就更少了。

要在如今快速演进的商业环境中保持竞争力和盈利能力，就需要投资，让员工的知识、技能和绩效不断升级。培训与发展也因此变得至关重要，但仅仅是培训的话往往不能真的改进绩效。

我们就从这里开始。

培训不会“奇迹般”地产出成果。事实上，管理者们恰恰在这个过程中扮演了确保培训投资收益的重要角色。

你拿到这本书，可能是因为你的某位或多位团队成员即将参加一个培训与发展项目。可能是你推荐他去的，也可能是他自己报名或公司要求和指定的。你可能对他们参加培训非常关心，抑或对培训的价值很怀疑，甚至在想“又来浪费我们的时间啦”。

没关系，这些都不要紧，因为最重要的是怎么把现有的发挥到最好。

**他们说****管理者决定了培训项目的成败**

对辉瑞公司的研究表明，管理者对培训与发展的成效影响非常大。

在一次领导力发展项目结束几个月后，开展了一项 360 度测评项目，对比项目前的数据，再次检视成果。培训项目效果显著——当然，前提是学员的上司积极参与了整个过程。

经过统计分析，当学员的上司积极参与和投入到课后阶段的跟进项目中时，学员有相当可观的进步。与之相反的是，在同样的项目中，当管理者不积极投入和参与时，这些学员几乎不会取得绩效表现上的提升，或提升幅度很小，与前一类学员完全不能相提并论（Stewart, 2007）。

相同类型的学员、相同的项目、相同的内容，但结果却如此戏剧性地天差地别，取决于管理者是否参与和投入这个过程中。一言以蔽之，就是管理者很重要！

而最近在美国运通公司的一项研究同样强调了管理者在培训与发展项目中的重要性（American Express, 2007）。培训结束后三个月，学员被根据能力提升的表现分成不同的小组。那些培训后取得明显进步的学员，比其他学员更有可能与管理者做过有关如何学以致用面谈——这个差距有四倍之多。不仅如此，在这个进步明显的小组里，来自管理者各种形式的支持都会比其他小组更多。

研究者当时总结道：

“培训到底有没有效果，其实可以通过他们在培训后回到的工作环境来预测。更具体地说，就是通过他们的直接管理者看出端倪。”

不论怎样，这个投资的钱已经花了，这个投资的回报都由你这个管理者来决定了。你，就是你，做了或者没做什么，都会对培训能创造价值还是浪费时间这样天差地别的结果产生巨大的影响。使用这本工具书提供的步骤，

你才可能确保你自己、你的员工和公司能够获得回报。

现实是残酷的：管理者不参与往往是培训没能有效产出成果的最常见原因。

这确实就是事实，哪怕在一些管理得很不错的公司里，也总会遇到几次培训目标偏离、设计不佳或者授课时出问题的项目。但这些却并非培训无效的主要挑战。“一个直接管理者有成就或者毁掉某培训项目的能力。”

如果培训项目没价值，恐怕你需要承担主要责任。



他们说

管理者往往是培训失败的主要原因

企业培训与发展专业人员曾统计过，大约平均只有 16% 的学员在课后真正将所学内容转化为绩效表现。被大家提及最多的原因就是：主管不鼓励、不提供学员学以致用用的机会。

摩托罗拉公司的研究表明，在那些实行了质量改进培训的工厂里，凡是管理者在课后强化学员学以致用用的，都获得了 1 : 33 的投资回报。相反，其他一些学员虽然参加了相同的培训，但没有得到管理者的强化，最后的投资回报是负数。

还有，上文提到的辉瑞、美国运通都有类似的研究表明，在缺乏“管理者在培训后的强化”的情况下，即使好的课程、优秀的学员，也一样会失败。施乐公司的一项研究表明，培训项目结束后，当管理者没有辅导、跟进强化时，学员在应用技能的情况下，最后也只能记住 13% 的技能。

因此，你的积极参与对培训项目的成果有着很大影响；而你不参与或者忽略这些事的话，那么连那些非常好的培训也有可能失败。