

TRAINING THAT DELIVERS RESULTS


商业结果 导向的培训

[美] 迪克·韩肖 (Dick Handshaw) 著 陈秋萍 译

一个模型，带你完成一场站在客户战略合作伙伴的高度，以商业结果为导向的培训。



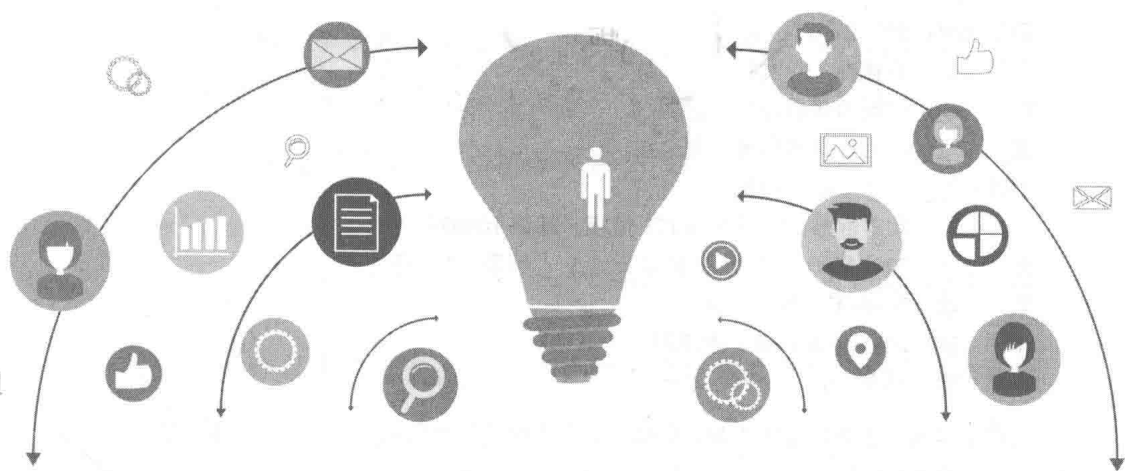
 中国工信出版集团

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

TRAINING THAT DELIVERS RESULTS

商业结果 导向的培训

[美] 迪克·韩肖 (Dick Handshaw) 著 陈秋萍 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Training That Delivers Results: Instructional Design That Aligns with Business Goals

By Dick Handshaw

ISBN: 978-0814434031

Copyright © 2014 Dick Handshaw. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

本书中文简体字版经由 AMACOM 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：01-2014-7554

图书在版编目 (CIP) 数据

商业结果导向的培训 / (美) 韩肖 (Handshaw, D.) 著; 陈秋萍译. —北京: 电子工业出版社, 2016.5

书名原文: Training That Delivers Results: Instructional Design That Aligns with Business Goals
ISBN 978-7-121-28508-0

I. ①商… II. ①韩…②陈… 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 (2016) 第 066170 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春 文字编辑: 聂志尊

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: 11.5 字数: 137 千字

版 次: 2016 年 5 月第 1 版

印 次: 2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 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 zltz@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。

| 赞誉

这本书详细描述了关于创建教学方案突破性的一个过程。主旨很清晰：教学方案必须符合组织的业务目标，并提供可衡量的结果。这本书正是如何取得该结果的指南。

——《绩效咨询》的合著者 Jim Robinson 和 Dana Robinson

这本书不只是一本手册，它还包括了专业人士在响应真正的客户需求所需要的每一个步骤背后的理由。

——Hale Associates 公司总裁 Judith Hale

迪克·韩肖用令人非常信服、实用又可视化的方式，将教学设计与绩效咨询联系起来，通过主动咨询和增值教学方案来实现商业结果。如果你有兴趣改进你的公司、团队或提高你的能力，这本书就是你需要阅读的。

——Business Training、KeyBank 的高级副总裁 Donna J. Burrer

任何一个试图成为企业“战略性的、受信任的合作伙伴”的培训组织，在绩效咨询上都必须读一读这本书。迪克用案例分析提出了一种简单有效的、渐进的模型，使得该模型的应用容易被理解。在每个案例分



析中，你都会发现你自己和你的团队的影子！”

——New Dimensions Coaching 的总裁和培训执行总经理

Heather Parks

这是一本必读书，它实现了它所承诺的结果，甚至超过它所承诺的结果。迪克·韩肖解决了在实际中为满足客户业务需求创建合理教学方案的困扰，而且他创建了模型来描述如何“像能够适应不同环境、建立信任和用正确的学习和非学习方案来实现业务目标的绩效咨询师一样思考”。

——The Institute 4 Worthy Performance LLC 的 CEO、CPT

Timothy R. Brock 博士

本书通过用组织文化的组成成分将绩效咨询的基本原理与培训设计结合起来，设置了一种新的标准。迪克·韩肖为创建具有长久价值的学习体验提供了一个经过验证的、综合的模型。这本书是战略人力资源和组织发展领域的所有专业人士都应该读一读的。

——People Development Partners 的创始人和总裁

Barbara L. Thornton

| 序

为什么是教学设计和绩效咨询

本书帮助读者将教学设计与绩效咨询结合起来，创造了一种新的方法来设计致力于实现真正的商业结果的教学方案。通过将培训与非培训的目标关联到战略业务目标上，并跟踪教学方案的影响，为我们的组织增加了价值。

在我开始职业生涯时，ADDIE 教学设计模型尚未被广泛了解和应用。今天，ADDIE 模型已经家喻户晓，但是培训专业人士却已经在质疑它们是否还有价值了。我在 20 世纪 90 年代中期开始在教学设计中实践绩效咨询，我完全相信将这两者结合起来的价值，因为这两者都依赖于成功的评估。本书将向读者介绍 Handshaw 教学设计模型，该模型将 ADDIE 方法与评估和绩效咨询结合起来，可以让教学设计符合业务目标。

本书的读者对象

不管你是不是新加入培训这一行，你都会在本书中找到有用的、基于证据的实践。我尝试用简单的方式来写本书，也尽量仔细地解释专业



术语。如果你是资深的教学设计师，也可以从本书的这些案例分析、故事、工具和例子中受益。

负责实现商业结果的管理者和培训领导者可能会找到评估和提供结果的新策略。与培训团队有联系的人力资源从业者会找到如何更好地利用这些资源和方案的策略。本书还为绩效咨询师提供了一些容易遵循的最佳实践。

如何应用 Handshaw 模型

应用 Handshaw 模型的最大成功是灵活。你将学到成本与风险规则，以帮助你决定在特定的情境中该用模型的哪些步骤和哪些资源。教学设计模型不是烹饪配方，有些教学设计模型不能产生最佳结果的原因在于它们被应用或误用的方式。用科学家 Karl Deutsch 的话说，模型是“应该与已有结构或过程中的相关点相匹配的一套符号结构和操作规则”。本书每一章都对应着该模型的一个阶段，帮助你根据每种新情境的需要不同地应用教学设计。

如何利用本书

本书描述了 Handshaw 教学设计模型的每个阶段，帮助你将这个过程中应用到任何特定的情境。有一个 Handshaw 模型图可以作为你从一个阶段移到下一个阶段时的指南。每章都是独立的，便于复习，或者你可以只从某个特定的阶段直接开始。本书有意设计成一本实用的手册，有一些实践可以应用到你的工作中。

任何理论过程本身都不可能帮助你实现商业结果，除非它被组织和关键相关方信任和接纳。本书的最后一章帮助你管理在采用该模型时所涉及的变化。对于独立培训师来说，掌握这个过程则需要愿景和毅力。这样做的回报就是一个衡量成功和实现商业结果的组织。这个过程有它的回报，这种回报是内在的，也是可评估的。

| 目录

| | | |
|-------|--------------------------|----|
| 第 1 章 | 以商业结果为导向的新模型..... | 1 |
| | 绩效改进和教学设计 | 1 |
| | Handshaw 教学设计模型的解释 | 3 |
| | 一位设计师的第一位客户 | 9 |
| | 当今的培训专业人员需要什么 | 14 |
| | 第一阶段 | 15 |
| 第 2 章 | 绩效咨询 | 17 |
| | 对关系的需求 | 18 |
| | 被动绩效咨询 | 19 |
| | 主动绩效咨询 | 21 |
| | 下一阶段 | 25 |
| 第 3 章 | 消除绩效差距 | 27 |
| | 需求分级结构 | 28 |
| | 差距地图 | 30 |



| | | |
|------------|-------------------------|-----------|
| | 让差距地图发挥作用 | 34 |
| | 下一阶段 | 42 |
| 第4章 | 获得分析的真正价值 | 43 |
| | 不做分析的代价伤不起 | 44 |
| | 有效的任务分析 | 46 |
| | 听众分析的意义 | 54 |
| | 文化学习——你最大的机会 | 61 |
| | 交付系统分析 | 66 |
| | 下一阶段 | 68 |
| 第5章 | 将目标与评估连接起来 | 69 |
| | 绩效目标的实际目的 | 70 |
| | 如何写有用的绩效目标 | 71 |
| | 评估方式改变一切 | 75 |
| | 用目标来设计评估策略 | 77 |
| | 用评估来设计教学策略 | 82 |
| | 实现计划 | 85 |
| | 下一阶段 | 87 |
| 第6章 | 蓝图会议 | 89 |
| | 对一致的要求 | 90 |
| | 为蓝图会议做准备 | 91 |
| | 举行蓝图会议 | 93 |

| | | |
|---------------|--------------------------------|------------|
| | 分析和利用蓝图的结果..... | 97 |
| | 下一阶段..... | 97 |
| 第 7 章 | 用原型验证策略..... | 99 |
| | 学习者是你最好的设计咨询师..... | 100 |
| | 当你可以评估的时候为什么还要猜..... | 100 |
| | 进行学习者试验..... | 102 |
| | 下一阶段..... | 109 |
| 第 8 章 | 教室课程的设计——虚拟教室和真实教室..... | 111 |
| | 练习与反馈——学习者最需要的..... | 112 |
| | 参与者指南..... | 112 |
| | 引导者指南..... | 116 |
| | 将社交临场感整合到虚拟教室中..... | 121 |
| | 评审和修改可交付物..... | 122 |
| | 继续制作阶段..... | 123 |
| 第 9 章 | 在线学习课程的设计..... | 125 |
| | 在线学习的“可教时刻”..... | 126 |
| | 写规范反馈..... | 129 |
| | 继续制作阶段..... | 136 |
| 第 10 章 | 绩效支持和移动学习的设计..... | 137 |
| | 绩效支持保证结果..... | 138 |



| | | |
|---------------|--------------------------|------------|
| | 移动学习：在线学习的下一个合理进展 | 140 |
| | 下一阶段 | 144 |
| 第 11 章 | 用实地测试验证成功与否 | 145 |
| | 实地测试的计划和实施 | 146 |
| | 下一阶段 | 149 |
| 第 12 章 | 实现：结果的最后保证 | 151 |
| | 实施你的计划 | 151 |
| | 衡量和评价结果 | 154 |
| | 下一阶段 | 158 |
| 第 13 章 | 让结果可持续 | 159 |
| | 改变你组织的关注点 | 160 |
| | 持续关注你的变化 | 160 |
| | “成为改变” | 162 |
| 第 14 章 | 结论 | 163 |
| | 总结 | 163 |
| | 行动号召 | 165 |
| | 参考文献与资源 | 167 |

| 第 1 章 以商业结果为导向的新模型

这本书旨在通过提供一种聚焦实现期望商业结果的战略模型来改变接受培训的组织及其领导者。本书描述的这种战略教学设计模型过程能够设计出可观察的、可评估的、可重复的，并且能够实现结果的培训课程。可观察意味着你可以清楚地看到学习者有意识的行为和实现的结果。可评估意味着你能够用一个事先定好的标准来衡量学习者的效率。这个系统是高效的、可预测的，但也有灵活性和创造性的空间。

Handshaw 教学设计模型将绩效改进和教学设计的原则应用到各种学习情境中。一开始，通过确定采用培训还是非培训的方案来解决绩效问题，来实现聚焦商业结果。以这种方式实践的教学设计可以节省时间和成本。



绩效改进和教学设计

我们行业中的有些人认为自己是教学设计师；有些人则认为自己是



绩效咨询师。实现价值的有效方式是将绩效改进和教学设计两者的技能结合起来。在 Handshaw 教学设计模型中加入绩效咨询的步骤，使你能够将学习目标与战略业务目标关联起来。

一个新模型

Handshaw 教学设计模型将绩效改进的原则与传统教学设计的原则整合起来了（见图 1.1）。虽然这个模型中的许多部分并不是新的，但将绩效改进和教学设计结合到一个简单易用的模型中的概念是新的。如果你的教学设计模型没有节省你的时间，没有实现商业结果，那你也许可以考虑这种方式。在一开始就确定培训或非培训的方案，设计师能够更好地将他们的时间和资源用于应对绩效挑战。我已经用了 30 多年的时间，和我的团队、客户一起改进我们的模型，并将其应用在许多不同的情境中。

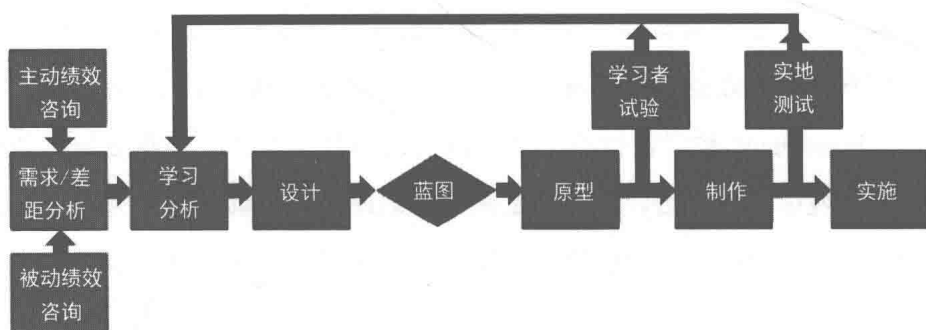


图 1.1 Handshaw 教学设计模型



Handshaw 教学设计模型的解释

主动绩效咨询

你可以通过主动绩效咨询与你的客户建立咨询关系（见图 1.2）。建立这种关系的目的是保证你设计的课程符合客户的商业目标。你可以通过定期的主动咨询会议与你的客户建立“受信任的合作伙伴”关系。这样的会议可以是非正式的或谈话式的，容易进行即可。第 2 章我们将详细介绍主动咨询会议成功的 8 条原则。

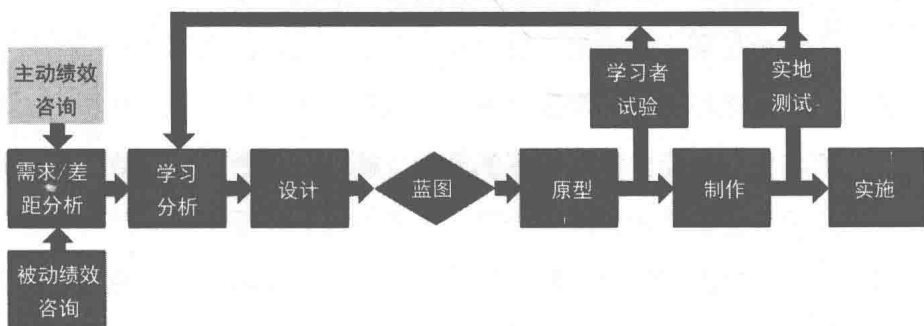


图 1.2 主动绩效咨询阶段

被动绩效咨询

大多数教学设计师习惯与他们的客户见面来响应其培训需求。这些会议为重构培训需求、使培训需求符合业务需求提供了一个机会。被动绩效咨询会议让你必须为培训课程的结果负责，并帮助你从培训的“听命者”变为受信任的合作伙伴（见图 1.3）。

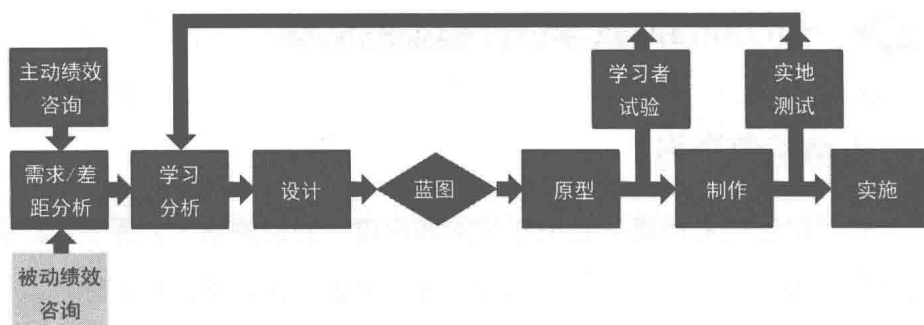


图 1.3 被动绩效咨询阶段

需求/差距分析

差距分析是需求分析的一种常用类型。在成功的主动或被动绩效咨询会议确定了适当的培训需求之后，可以用差距分析。最先得识别的差距是当前与预期的商业结果之间的差距。接下来判断当前绩效与为实现商业结果所需要的绩效之间的差距。至于为消除差距所需要的准确绩效级别，则是在模型中的分析和设计阶段定义的。了解了这一点之后，你可以识别能帮助你和你的客户消除绩效差距和业务差距的培训方案或非培训方案（见图 1.4）。

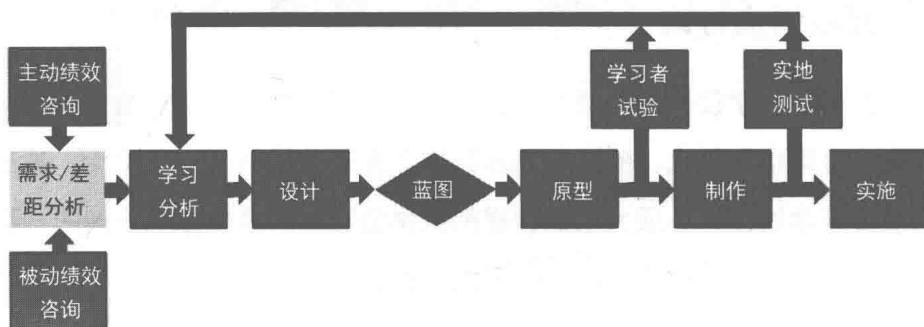


图 1.4 需求/差距分析阶段

学习分析

一旦你识别了技能差距，学习分析阶段就开始了（见图 1.5）。第一步任务分析，基本上是完美的执行者以实现期望商业结果的方式参与工作的一个快照。在开始培训设计之前进行任务分析并由主题专家（Subject Matter Experts, SME）和利益相关者验证，是一个必要的步骤。这样可以有效地利用成本，并帮助你避免项目延期和成本超支。

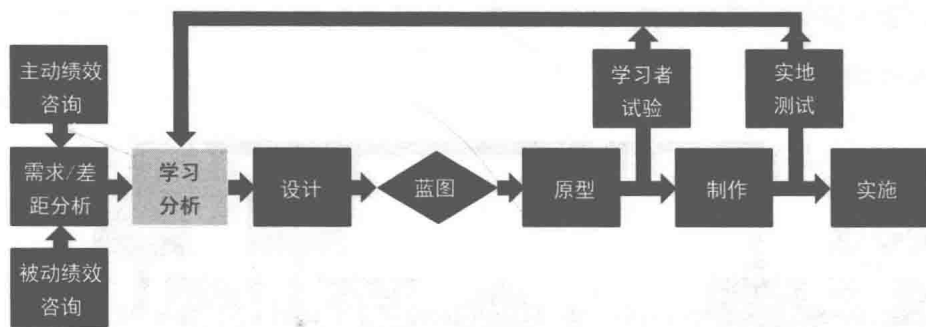


图 1.5 学习分析阶段

还有三种其他类型的分析可以帮助你之后的设计阶段进行决策。首先，你可以进行听众分析来找出培训课程内容中你的学习者已经知道的东西。收集目标听众的有用统计信息，也是这种分析的一部分。听众分析不会花费很多时间，并且可以重复使用。

其次，许多组织忽视了文化的重要性，但其实文化是可以促成培训成功最强大的因素之一，也可以是阻碍培训成功最大的因素之一。所以，进行文化分析，有利于利用组织文化推动培训设计取得最终的、持久的成功。

最后一种分析称为交付系统分析。它对外部的服务提供商可能比对内部的实践者更有用，但这种分析可以帮助你避免低质量培训交付系统