



国际应用最广泛的评估工具，最实用的经典指南

如何做好培训评估

柯氏四级评估法

Evaluating Training Programs
The Four Levels

(原书第3版)
(Third Edition)

唐纳德 L. 柯克帕特里克
(Donald L. Kirkpatrick)

詹姆斯 D. 柯克帕特里克
(James D. Kirkpatrick)

奚卫华 林祝君 等译

(美)

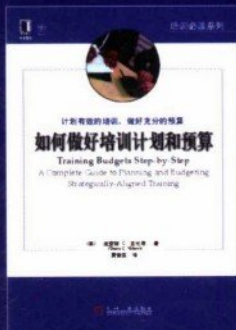
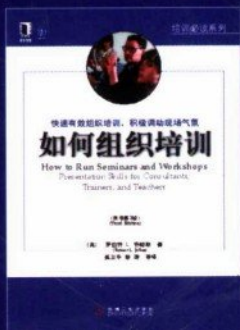
著



机械工业出版社
China Machine Press

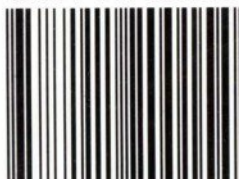
培训必读系列

从入门到精通，涵盖培训的方方面面



上架指导：人力资源管理

ISBN 7-111-20015-2



9 787111 200154

投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com



华章网站 <http://www.hzbook.com>

网上购书：www.china-pub.com

ISBN 7-111-20015-2
定价：42.00元



如何做好培训评估

柯氏四级评估法

Evaluating Training Programs
The Four Levels

(原书第3版)
(Third Edition)

(美) 唐纳德 L. 柯克帕特里克
(Donald L. Kirkpatrick)

詹姆斯 D. 柯克帕特里克
(James D. Kirkpatrick)

奚卫华 林祝君 等译

刘君茹 审阅

著



机械工业出版社
China Machine Press

Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick. Evaluating Training Programs: The Four Levels, 3rd edition

Copyright © 2005 by Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick.

Copyright Licensed by Berrett-Koehler Publishers.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Berrett-Koehler Publishers授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-4266

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好培训评估：柯氏四级评估法（原书第3版） / （美）柯克帕特里克（Kirkpatrick, D. L.），柯克帕特里克（Kirkpatrick, J. D.）著；奚卫华等译。
-北京：机械工业出版社，2007.1

（培训必读系列）

书名原文：Evaluating Training Programs: The Four Levels

ISBN 7-111-20015-2

I. 如… II. ①柯… ②柯… ③奚… III. 企业管理-职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第120242号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：张竞余 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 18印张

定价：42.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

资源库
PDG

本书是介绍柯氏四级评估模式的经典力作。柯氏四级评估模式是世界上应用最广泛的培训评估工具，在培训评估领域具有难以撼动的地位。在经受了多年的实践检验后，本书融合了企业界、政府机构和其他各类组织培训评估的实践心得，先后三次修订、改版，目前呈现的是最新的版本。

书中条理清楚地介绍了四级评估模式，叙述简洁易懂，读者可以轻松理解柯氏四级评估法。同时，书中还提供了大量四级评估模式的应用案例，包括摩托罗拉、英特尔、思科等。这些案例涉及柯氏四级评估法在各种组织、各种规模、各种培训项目和各个评估级别中的具体应用，内容全面，介绍详细，附有大量表格和工具，确实是培训评估一线人士不可多得的参考和指南。



唐纳德 L. 柯克帕特里克

Donald L. Kirkpatrick

唐纳德 L. 柯克帕特里克是美国培训与开发协会的前任会长，并于1997年入主人力资源管理名人堂。2004年，他获得工作场所学习与绩效终身成就奖。这一奖项是美国培训与开发协会的最高奖。唐纳德身为美国威斯康星大学荣誉教授，在管理学院任教30年。他曾为众多公司和机构提供过管理培训和开发方面的咨询顾问服务，如可口可乐、通用电气、IBM、百事达等。唐纳德最知名的理论即是培训项目四级评估模式，这一模式在世界各地得到了最广泛的应用。

詹姆斯 D. 柯克帕特里克

James D. Kirkpatrick

詹姆斯 D. 柯克帕特里克曾在印第安纳第一银行担任银行副总裁，目前兼任印第安纳技术学院MBA项目的客座教授。





推荐序一

在培训和开发领域，每年都会面临一些新挑战。例如，能力开发、培训外包、网络学习和知识管理等内容，都是这一领域面临的挑战。尽管这些挑战各不相同，让人平生一种纷繁复杂的感觉，但它们都有一个共同的主题，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紧密相关？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呢？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动表现？会让人们获得什么样的更好的结果呢？企业在学习和开发方面的投资能够取得什么样的结果呢？

自从1959年唐纳德L.柯克帕特里克提出这些问题，它们就成了领导者工作日程中的一部分，成了企业业务领导和培训领导每年在培训和开发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？知识管理系统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式将有助于为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式——反应、学习、行为、结果——经受住了时间的检验，直到今天，这种评估模式仍旧像40年前一样有效。也许时至今日，这种评估模式显得更为有效。这是因为，对培训专业人士来说，他们现

在每年都会面临越来越大的压力，以实现培训的结果，而不仅仅是赢得学员一些肯定性的“笑脸表格”之类的意见反馈。这就需要读者注意柯氏的四级评估模式。柯克帕特里克经典著作的第3版，充满了学习评估的有用信息，根据这些信息，可以对培训学习的四个级别分别进行评估。书中提供的一些案例研究，说明了四级评估模式在各类培训和开发项目中的具体应用。

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我在卡特彼勒公司（Caterpillar）和其他一些组织的评估工作是极有帮助的。本书有一则案例就是由我和卡特彼勒公司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，我们运用四级评估框架，对卡特彼勒公司大学领导培训开发项目创造的价值进行了分析说明。在我们提供的案例中，我们介绍了领导者学到了哪些内容、表现出了哪些新的行为转变以及这些新行为怎样创造出了持久的业务结果三方面的内容。这充分体现了四级评估框架的精华：四级评估框架提供了一个揭示价值创造的、令人吃惊的培训过程的分析框架。

这让我们回到了最初的前提。无论是什么样的学习项目，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他们的学习经历（第一级别的内容）、对他们学到的关键知识（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

新华书店
PDG



推荐序二

反应、学习、行为、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反应、学习、行为、结果这些术语。要反复地了解这些内容，了解结果、行为、学习、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问一些同样的问题：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？

四级评估模式几乎就像是提出了这样一个问题。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，而且还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我们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模式，从四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四个平台，这四个平台分别是反应、学习、行为和结果。也就是说，通过这种方法，可以做到如下几点：确保赢得客户的信任，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，激励客户实现期望的结果。这确实是一个能够进行充分授权的好方法。

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？多数情况下，他们往往没有什么好的方法和观点。这时，我就会用基督教《圣经》中记载的基甸故事^①来说明自己的观点。为什么说基甸的故事与这相关。下面我们就此做出解释。

我们知道，基甸是一名法官。在他生活的那个时代，以色列正处于米甸人^②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。但在那个时候，基甸缺乏足够的自信。他出身于一个贫穷的家庭，在众多的兄弟姐妹中，他的表现也是最卑微的。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，可以称之为“缺乏自信心”。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，他就设法来验证这点，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，仅有一个证据表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。最终，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，他召集了一帮人与米甸人战斗。说得准确一点，他一共召集到了3.2万人与米甸人战斗。但现在轮到上帝来验证基甸的真诚了。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了。于是，上帝说：“你召集的人太多了，应该减少一点儿人。让那些胆小怕事的人回家吧。”结果，2.2万人四散离去了。基甸手下只剩下了1万人。但上帝仍然说：人数还是太多了，我们还需要再考验他们一下。确实，在进行评估时，上帝是非常有创意的。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，剩下的用手捧水喝的人就只有300人了。”于是，基甸就用这300人与米甸人战斗，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标，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听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

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》中所载的一个阿拉伯游牧部落的成员。——译者注

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员。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。

柯氏四级评估模式，无论是过去、现在还是将来都会对我们评估培训项目产生重要的影响。如果从四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重的教训，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的影响。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拥护的。

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。比如说，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了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？这条广告让你的态度发生改变了吗？这条广告能够让你产生购买的欲望吗？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。比如说，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再降低一些。为了对这一法规的实施情况进行评估，只需回答如下四个问题即可：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？

四级评估模式甚至可以在技术领域得到相应的应用。比如说，如果需要引入一个新的软件程序，此时，就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好该软件程序吗？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

又令人备感轻松 (enjoyable) 的项目。同样道理，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真正发挥作用的内容。这些内容必须是能够加以应用的。趣味性指的是什么呢？这就要求培训必须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到一种足以摆脱舒适区的心理状态。最后一点也非常重要，即培训必须给人一种轻松愉快的感觉。培训不仅要做到生动有趣，而且还要做到万无一失，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、轻松愉快且注重实用。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，而这也就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，这四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，反应、学习、行为、结果这四个级别是同等重要的。而且，“惟此”四种已经足矣。

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，确保自己能够将工作做到最好。对所有四个级别发挥的作用进行评估，包括对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《培训项目评估技巧》的四篇系列文章，并将其发表在美国培训与开发协会（American Society for Training and Development, ASTD）主办的杂志《培训与发展》（*Training and Development*）上。这四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进行的衡量。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惟一正确的认识。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。也有些人认为，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，但也有一定的缺憾。这是因为，他们都没有认识到这四种方法其实都是我们所说的评估工作的组成部分，它们共同构成了评估工作的全部内容。

这四种级别的评估都是非常重要的，对于所有在教育、培训和开发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性还是管理类的内容，无论学员是管理人员还是一般工作人员，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四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。这种情况下，只需要用到前两个级别的评估就足够了。但如果培训的目的是希望通过行为的转变得到更好的结果，那么，就需要将四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，也算得上是胆大妄为了。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做法。但是，在培训和开发领域，在全球范围内，大家常常提到并用到这四个级别的评估模式，并将其作为一种基本的方法看待。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“开发”一词的含义。尽管大家常常对“培训”和“开发”这两个词语做出区分，但为了简洁起见，我决定将“培训”和“开发”统称为“培训”，并希望以此强调那些旨在增长知识、提升技能和转变态度的培训课程和项目，因此，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开发的培训课程和项目，本书都用“培训”代表“培训”和“开发”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、案例甚至是学术类课程中得到很好的应用。

本书分为两个部分。第一部分介绍了培训评估四个级别的概念、原则、方针和技巧。第二部分包括一些专为本书而写作的案例分析，这些案例反映了不同类型、不同规模的组织培训评估情况，其中有三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组织中的方案、模式、步骤及其他细节内容。

在此，我想对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 Sivasubramanian)、詹尼·威廉姆 (Jenny Williams) 和史蒂夫·比尔桑蒂 (Steve Piersanti)，感谢他们对我的鼓励和帮助。

特别感谢Westchester图书服务公司的Deborah Masi以及本书的编辑Estelle Silbermann，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章内容；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。

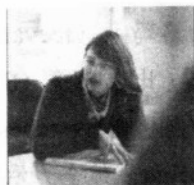
最后，我想对我的妻子法恩 (Fern) 表示感谢，谢谢她在我写作本书的漫长时间里表现出的耐心和鼓励。

我衷心希望本书能够对读者在评估培训项目方面有所帮助。

唐纳德L. 柯克帕特里克

2005年4月





目 录

推荐序一

推荐序二

前言

第一部分 概念、原则、方针和技巧 / 1

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 / 12

第3章 四级培训评估模式概览 / 16

第4章 培训反应的评估 / 21

第5章 培训学习的评估 / 32

第6章 培训行为的评估 / 40

第7章 培训结果的评估 / 49

第8章 实施四级培训评估 / 55

第9章 变革管理 / 58

第10章 应用平衡计分卡促成学习转化为行为 / 64

第11章 网络学习与常规培训的区别 / 75

第二部分 评估案例分析 / 91

第12章 设计有效的第一级别反应表格 / 92

第13章 合同工培训项目评估 / 97



- 第14章 主管技能开发培训项目评估 / 103
- 第15章 领导能力培训项目评估 / 112
- 第16章 领导能力开发项目评估一 / 130
- 第17章 领导能力开发项目评估二 / 144
- 第18章 软件应用课程评估 / 154
- 第19章 新任经理入职培训项目评估 / 159
- 第20章 停电管理系统培训评估 / 168
- 第21章 指导与咨询课程评估 / 181
- 第22章 绩效学习模式评估 / 197
- 第23章 IT技能培训项目评估 / 208
- 第24章 绩效改进项目评估 / 217
- 第25章 职业发展方案评估 / 244
- 第26章 运用新的评估流程进行四个级别的评估 / 259
- 第27章 从四个级别对培训项目进行评估 / 265
- 译者后记 / 273

