

Mc
Graw
Hill

Education

人力资源开发实务译丛



+

How to Measure Training Results

A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators

如何评估培训效果

——追踪六个关键因素的实用指南

杰克·J·菲利普斯 (Jack J. Phillips)

著

罗恩·德鲁·斯通 (Ron Drew Stone)

张少林 李元明 李洁 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



人力资源开发实务译丛



How to Measure Training Results

A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators

如何评估培训效果

——追踪六个关键因素的实用指南

杰克·J. 菲利普斯 (Jack J. Phillips) 著

罗恩·德鲁·斯通 (Ron Drew Stone)

著

张少林 李元明 李洁 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2006-0458

图书在版编目(CIP)数据

如何评估培训效果——追踪六个关键因素的实用指南/菲利普斯(Phillips, J. J.)等著;张少林,李元明,李洁译. —北京:北京大学出版社,2007.11

(人力资源开发实务译丛)

ISBN 978-7-301-13007-0

I. 如… II. ①菲… ②张… ③李… ④李… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-指南 IV. F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第170995号

Jack J. Phillips, Ron Drew Stone

How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators, first edition

ISBN: 0-07-138792-7

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Peking University Press.

本书中文简体字翻译版由北京大学出版社和美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司合作出版。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 如何评估培训效果——追踪六个关键因素的实用指南(第1版)

著作责任者: 杰克·J. 菲利普斯 罗恩·德鲁·斯通 著

张少林 李元明 李 洁 译

责任编辑: 任旭华 郝小楠

标准书号: ISBN 978-7-301-13007-0/F·1778

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 15印张 227千字

2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

印 数: 0001—5000册

定 价: 34.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

作者简介

杰克·J. 菲利普斯 (Jack J. Phillips)

当今培训与绩效评估领域最主要的权威人士之一，人力资源管理领域经验丰富的作者和专家。他任职于杰克·菲利普斯研究中心，为美国的《财富》500强企业和25个国家的组织机构提供咨询服务。此外，他是超过32本著作和一百多篇文章的作者或编辑。

罗恩·德鲁·斯通 (Ron Drew Stone)

杰克·菲利普斯研究中心的负责人。他负责主持评估与责任方面的咨询工作，并定期为《财富》500强企业和世界各国的客户提供咨询服务。

本书从不同角度详细分析了如何保证培训项目的成功，说明了培训内容的哪些部分应该加强，哪些部分应该削弱或者终止，并分析了其中的原因。书中提供了一系列方法、工具、可复制的工作表和各种案例，有助于读者按照系统的流程去计划和实施培训项目的可信评估。本书是为从事培训工作的专业人士而写的，也适用于其他任何对使用评估方法去评价、改进和报告培训项目及其结果的工作感兴趣的读者。

致 谢

我要感谢所有使用本书中的材料组织过两天有关投资回报研讨会的支持者们。自 1993 年开始,我们已经组织了有一万多人参加的五百多个研讨会。正如所期待的那样,支持者们对材料和研讨会的改进提供了有益的建议。我尤其要感谢贝蒂——我的伙伴和妻子,她总能为我们的项目增添价值。

——杰克·J. 菲利普斯

我要感谢我的几个专业的同事,他们致力于培训的事业,并对评估有特殊的兴趣。除了我的合作者杰克·菲利普斯外,还有道格·霍德利、查克·博诺维奇、加里·帕克、吉姆·赖特、帕特里克·惠伦,以及布鲁斯·尼科尔斯。我尤其要感谢我的妻子乔·安,她一直鼓励我完成此书。我还要感谢我的女儿朗达,我的孙女斯泰茜、曼迪和安伯,以及我的重孙女麦迪逊。

——罗恩·德鲁·斯通

导 言

不断增加的需求：对培训结果加以证明

为培训提供资金的那些组织中的股东，他们越来越关注培训的结果，即越来越关心在培训方面的花费对组织会产生怎样的影响。这种关注来自于两个方面。在私营领域里，全球性的竞争环境和投资者都更加要求对培训结果负责，以及要谨慎支出。在公共领域里，政府部门也面临同样的压力，要求限制预算、合理支出以及从支出中取得更大的效果。除此以外，联邦机构也必须实行预算管理，以确保与《政府绩效与结果法案》(GPRA)的要求相一致。

本书可以在哪些方面帮助你

本书是为了从事培训工作的专业人士而写的，也适用于其他任何对使用评估方法去评价、改进和报告培训项目及其结果感兴趣的人。本书提供了一系列的方法、工具、可复制的工作表和各种案例，你可以用来按照系统的流程去计划和实施培训项目的可信评估。本书还可以作为计划和实施五个不同级别培训效果评估的操作指南。参与策划和实施培训与开发项目的利益相关者们首先感兴趣的的就是前两个级别的评估。第三级评估则是学员和他们的直接经理最

为关注的事情。而第四级和第五级评估,在某种程度上也包括第三级评估,往往是为培训提供资金的高层管理者和利益相关者最感兴趣的事情。这个评估的五级框架将在本书中得到详细描述。

本书还为你提供了收集和分析数据的十项标准。总而言之,本书是帮助你了解在你的组织中成功实施培训投资回报率(ROI)流程所需的评估方法和工具的参考书。全面阅读和使用本书中提到的原则和方法,应该使你能做下列事情:

- 针对某一具体的培训项目确定教学目标,开发并实施评估计划
- 选择合适的数据收集方法,以便对培训效果加以评估
- 使用合适的方法鉴别培训的效果
- 使用合适的方法将硬数据和软数据转换成货币价值
- 确定培训项目的成本
- 用可信的方法分析数据
- 计算投资回报率
- 在五级评估的每一级都做出具有高成本效益的决策
- 使用以数据为基础的反馈信息来提高培训项目的有效性,并停止无效的项目

- 收集并汇报能得到高层管理者注意的绩效数据
- 展示从投资回报率流程中得出来的六类数据
- 让利益相关者确信,你的培训项目与企业绩效指标相联系
- 将培训的实施与组织的绩效改善相联系,并使之得到强化
- 提高利益相关者的满意度

对于组织和机构而言,还可以用本书来指导小组讨论,以便帮助内部员工做好进行培训项目评估的准备。

本书的内容

这本实用指南将帮助你在组织中实施衡量培训和绩效改进项目结果(等于或包括投资回报率)的流程。这个被证明行之有效的系统化的评估流程已经有

二十多年的历史了,你能够借鉴这些丰富的经验。为方便使用,本书包括下列内容:

- 一个**评估流程的模型**可以指导你了解有关的每一个步骤(如计划、数据收集、评估、财务计算和汇报)。

- **正文**为你提供有关系统的培训投资回报率(ROI)流程中的衡量与评估的基本要素。本书还将提供一些概念和实用的方法,为计划和使用评估工具打好基础。

- **案例说明**使你能看到在组织的环境里一些概念和实践的实际情况。作为每一章里核心内容的延伸,这些精心安排的案例被用来展示一些情景,以激发你去思考如何应用所学的概念。还有一些评论用于说明引人思考的一些问题。

- **工作表**和工作辅助工具将帮助你应用评估流程每一部分中的主要工具。

- 对于那些不易看懂的表格,我们提供了一些填好的表格作为**例子**。这些例子说明工作表在实际中是如何使用的。

- **一览表**用来为你提出与衡量过程中的每一个关键部分有关的问题和争论点。

- **图表**用来对学习要点加以突出、说明和分类。许多图表都是对正文内容的说明或补充。

为什么多数培训没有得到衡量

历来培训的衡量都是从培训项目中一些显而易见的事情来着手的:学员是否喜欢培训的经历?培训内容是否相关?学员是否学到了东西?许多组织依然在使用这种方法,并且,大量培训的衡量工作还没有超出学员满意度调查表格和学员自己呈报的学习报告这样的评估形式,这种衡量方法很容易完成,而且往往会得出积极的结果。简言之,实施培训的职能部门和参加培训的学员并不关心学习的收获是否能在工作中得到应用,也不关心学习的结果会对组织的关键性指标产生怎样的影响。

培训常常被看成是一线管理者的责任,或者是人力资源部或培训部门的责

任。其实,培训应该是大家共同的责任。

高层管理者没有就培训的结果提出足够的问题。这也许是因为培训的成本预算和分配方式使得一线管理者和其他人对此产生了漠不关心的态度。这也许是因为管理层有更重要的事情要考虑,或者因为培训负责人觉得,学员、一线经理和其他人都不能提供必要的数据以便对培训的结果加以衡量。培训负责人、经理和其他人经常会错误地认为,培训的效果无法得到令人信服的衡量,即培训的效果很难与其他影响绩效改进的因素区别开来,或者说,衡量培训的效果太困难或太耗费资源。根据不同的公司和文化情况,由于受到上述某一项或多项因素的影响,从而导致缺少足够的证据来证明培训给组织带来的效益要超过培训所花费的成本。

对培训可以做到可靠的衡量

本书的内容说明,只要投入适当的资源,我们就可以对培训给组织带来的影响做出可靠的衡量。二十多年来,本书的合作者杰克·菲利普斯一直在使用投资回报率(ROI)流程来衡量培训对组织所产生的影响,并且证明这是一种行之有效的方法。另一个合作者,罗恩·斯通于1995年与杰克·菲利普斯联手,为完善投资回报率(ROI)流程做出了很多贡献。

投资回报率(ROI)流程已经被证明是一个灵活而系统的方法,其他人可以学习和应用此方法来衡量和评估培训项目的影响力。这个流程有赖于一个实用的评估框架,应用该框架可以产生一致的和可信的研究结果。本书所提供的方法论、工作表和其他工具极大地简化了计划和实施此类研究的必要政策和行动。本书作者在私营和政府部门使用本流程的实际经验为该评估流程的应用提供了许多独到的见解。

我们有许多方法来决定如何收集数据、分析数据、鉴别培训效果、计算成本、将数据转换成货币价值、确定无形收益和计算培训的投资回报率。这是一件好事,因为这意味着你可以学会使用这个流程,并且相信这个方法在你的组织中能经受得住利益相关者的审查。当别人看到或听到你的评估结果时,他们会提出质疑的是你所使用的方法。所以,你必须学会这个方法,千万不要妥协。

这将保证你的衡量工作获得成功。这个方法论将指导你做出正确的选择。你将会了解到并逐步相信,这些选择几乎总会因环境的变化而变化,流程内在的灵活性就决定了允许各种差异的存在。这种灵活性也许是该流程最有力的一个特点,而且是最能吸引所有使用者的因素之一。所以,希望你能阅读、计划和应用这个流程,并从你的亲身体验中不断学习。

译者序

《如何评估培训效果》(*How to Measure Training Results*)是杰克·菲利普斯与罗恩·德鲁·斯通强强联合的又一力作。

随着经济与科学技术的日益发展,企业之间的竞争也日益加剧,而人才的竞争更成为各个企业提高自身竞争力的一个重要的组成部分。企业大学、企业培训中心纷纷在各个企业相继建立,并且逐渐形成自己的培训体系,培训的各项工作也取得了长足的发展。

管理者对培训效果的评估越来越重视,主要原因就在于,通过有效而科学的评估,管理者可以了解培训在多大程度上能够满足目标学员的需求,以及培训内容和讲师的质量;同时,通过对培训效果的评估,管理者也能够进一步了解,培训的内容是否与企业的发展要求相一致,他们在员工培训方面的投入能给企业带来怎样的影响。

本书首先将简要讨论对培训结果进行评估的必要性以及培训的收益问题。其次,本书将讨论培训投资回报率(ROI)模型、流程以及适用范围等问题。最后,本书将按照先后顺序逐步讨论下列问题:(1) 确定培训目标(这是对培训效果进行衡量的基础);(2) 确定评估计划和实施培训评估的基本数据;(3) 在培训过程中收集数据(用于第一级和第二级评估);(4) 在培训之后收集数据(用于第三级和第四级评估);(5) 培训效果鉴别(以便确定员工和企业哪些方面

的变化是由有效的培训实践所引起的);(6) 把数据转换成货币价值(即,用财务数据来表示培训效果的大小);(7) 确定培训的成本(方法、工具);(8) 计算培训的投资回报率(实施五级评估);(9) 确定无形的收益(即,很难用财务数据或者货币形式来表现的培训收益);(10) 进行影响力研究(即,研究培训项目对业务发展的影响)。在本书的最后两个章节中,作者进一步探讨了衡量培训结果的快捷方法(三个方法和工作表),以及如何争取管理层的支持并使培训效果的评估得以顺利实施。由此可见,本书是一本内容丰富而系统的工具书,对于人力资源经理、业务部门的经理,以及专门从事培训工作的专业人士来讲都是一本难得的工具体书。

同时,在本书的大部分章节中都安排了适当的案例和操作表格,以便读者根据自己的需要来使用。通过对《如何评估培训效果》这本书的学习,读者将全面掌握培训效果评估的方法与工具,并且将不同的工具与方法运用于不同的培训评估实践活动,使培训评估做到科学、系统和有效。

译者

2007年5月

目 录

第一章 对培训结果进行衡量与评估的必要性和收益	1
衡量与评估的必要性	1
用六种方法进行评估的框架	2
案例说明:市政服务公司	7
制定评估目标	12
创建一个以结果为导向的培训文化	13
第二章 投资回报率模型和流程	14
投资回报率模型和流程概述	14
定义投资回报率和收益成本比率	17
确定五级评估中的哪一级适合你的培训评估	19
第三章 第一步:制定培训目标——衡量的基础	24
各级具体目标对投资回报率的贡献	24
将培训目标与组织目标联系起来	24
制定出每一级培训方案的目标	25
案例说明:诚信保险公司	31
第四章 第二步:确定评估计划和基础数据	36
对确定评估计划的概述	36

衡量指标的类别	37
明确评估的目的	40
收集基础数据的途径	42
制定评估策略时需要考虑的重要因素	44
制订评估计划和策略	45
第五章 第三步:培训期间的数据收集(第一级和第二级评估)	54
第一级评估:衡量学员反应和满意度	55
第一级评估的目标区域——标准格式	56
第二级评估:衡量学习结果	68
第六章 第四步:培训之后的数据收集(第三级和第四级评估)	93
收集跟进评估数据的最佳方法	93
找到最可靠的数据来源	115
在任何跟进评估中都适用的问题	116
提高问卷调查的回复率	118
数据收集工作的展开	118
第七章 第五步:培训效果鉴别	122
案例说明:第一银行	122
确定其他因素:第一步	124
鉴别培训效果的最佳策略	125
决定使用哪一种策略	136
第八章 第六步:将数据转换成货币价值	141
区分硬数据和软数据	141
将数据转换成货币价值的最佳策略	144
决定使用哪种策略来转换数据	152
应对可信度问题	153
对数据进行调整	154
转换一个衡量单位的价值	154
转换硬数据和软数据时需要提出的问题	155

第九章 第七步:确定培训成本	159
确定培训成本	159
在确定投资回报率过程中成本的重要性	159
公布所有的成本	160
确定所有的成本	162
只展示成本,不展示利润	162
建议使用的成本分类	163
成本的累计与估算	167
成本分类矩阵	167
成本累计	169
成本估算	170
第十章 第八步:计算投资回报率(第五级评估)	175
计算收益成本比率和投资回报率	175
十项指导原则	176
某个目标群体潜在的投资回报率规模	176
计算投资回报率的理性方法——保持简单	177
投资回报率的比较	178
第十一章 第九步:确定无形收益	180
无形收益的重要性	180
确定常用的无形变量	181
获得有关无形收益信息的渠道	183
关于无形收益的最后评述	184
第十二章 第十步:实施业务影响研究	186
为什么需要确定培训对组织的影响	186
对工作进度给予监控	187
要关注培训的贡献	188
对结果进行沟通	188
满足目标受众的需求	189

撰写评估报告	189
实施业务影响研究	191
呈现财务数据和非财务数据	193
给予他人应得的荣誉	197
第十三章 衡量培训结果的快捷方法	200
计算投资回报率的经济方法	200
三个快速方法:揭示事情的发生、原因及其结果的价值	202
一个简便、省时的工作表	203
第十四章 争取管理层的支持并实施培训评估的流程	205
组织政治和决策	205
如何获取管理层对培训结果进行评估的支持	206
避免滥用培训衡量手段	209
实施	211