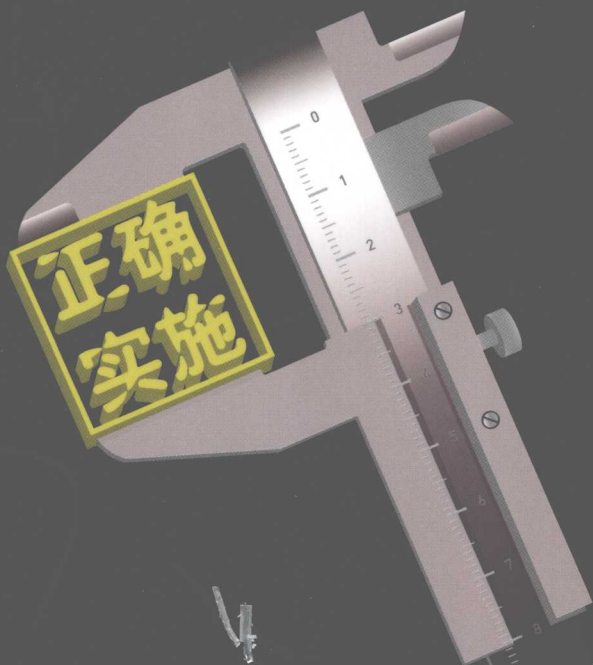


最全面、最实用、最有效、最简单的效果评估系统
3个评估领域，5步评估流程，50多个拿来即用的图表、
模板确保人力资源部门清楚、直观地展示开发效果



Results: How to Assess Performance,
Learning and Perceptions in Organizations

人力资源 开发效果评估

[美] 理查德·斯旺森 (Richard A. Swanson)
埃尔伍德·霍尔顿三世 (Elwood F. Holton III)

著

陶娟 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

F241/86

2008

Results:
How to Assess
Performance,
Learning and
Perceptions
in Organizations

正确实施 **人力资源**
开发效果评估

[美] 理查德·斯旺森 (Richard A. Swanson) 著
埃尔伍德·霍尔顿三世 (Elwood F. Holton III)

陶娟 译

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发效果评估/(美)斯旺森,(美)霍尔顿三世著;陶娟译.
北京:中国人民大学出版社,2008
ISBN 978-7-300-09450-2

- I. 人…
- II. ①斯…②霍…③陶…
- III. 劳动力资源-资源开发-经济效果-评估
- IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第095794号

人力资源开发效果评估

[美] 理查德·斯旺森 著
埃尔伍德·霍尔顿三世
陶娟 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北制版印刷厂		
规 格	160 mm × 230 mm 16 开本	版 次	2008 年 8 月第 1 版
印 张	14.5 插页 2	印 次	2008 年 8 月第 1 次印刷
字 数	178 000	定 价	39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

使人力资源部门成为重中之重

长期以来，人们对人力资源开发的效果评估进行了热烈地吹捧和激进地宣扬，但行业中并没有出现相应的较好的评估系统，甚至对应该评估哪些效果都没有进行过系统地探讨。很多人力资源开发人员将评估的重点放在被开发人员的反应上，好像热热闹闹、皆大欢喜的培训就是好培训。殊不知长期缺乏正确的效果评估方法，不仅会损害个人的发展、组织的发展，而且也会损害人力资源部在组织中的地位。

现在，在这本书的指导下，人力资源开发人员可以清楚、有效地展示开发的效果了。

作者详细地介绍了一套非常有效的、易于学习，并且经过实践检验的系统，该系统从三个领域来评估开发效果：(1) 绩效（系统和财务）、(2) 学习（知识和技能）、(3) 认知（参与者和利益相关者）。斯旺森和霍尔顿教授在本书中详细介绍了包括五个步骤的评估体系，作者用简明的语言、简单的模板展示了开发中各个领域的评估步骤。

这本书通过 50 多副图表和模板展示了评估前必须考虑的各项关键问题，评估中的具体操作以及评估中需要注意的问题，并告诉评估人员如何选择有效数据获得真实的评估结果。作者对进行有效的、可信的评估提出了许多中肯的建议。书中介绍的评估框架不但对组织的前途有非常重要的意义，而且能帮助每一位人力资源开发人员成为更有效的实践者。

今天，人力资源开发人员要想在组织中扮演至关重要的角色，想要成为核心的组织过程，就必须履行其职责，名副其实地参与其中，提升组织的绩效。人力资源开发要想获得高层管理者的支持，效果评估，特别是关键绩效的效果评估至关重要。

尽快掌握这种有效、简单的评估工具吧！去赢得原本就属于你的荣誉、尊重和青睐。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本：**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

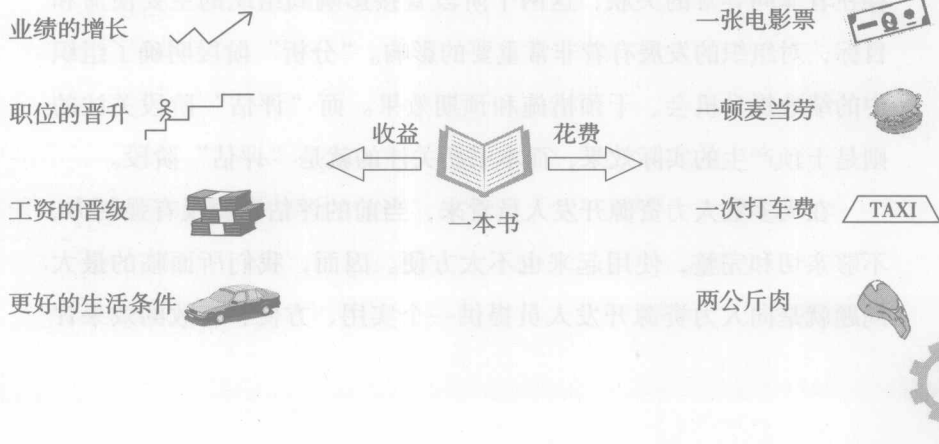
a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。



前言



写一本书如同经历一次长途旅行。正如长途旅行所经历的种种不同凡响的感受一样，在写作的过程中，你同样会遇到许许多多意想不到的事情，会看到许许多多令人欣慰的风景。我们写这本书的初衷，就是想在“一次有趣的长途旅行”中为改善人力资源开发中的效果评估做些努力。随着写书地不断深入，“做些努力”的这个想法越来越强烈，这使得我们的期望随之变得越来越高。

写作期间，因为种种原因，我们常常会遇到一些难题。这些难题提醒我们：在过去的几十年中，有很多人在人力资源开发行业对“效果评估”进行了热烈地吹捧和激进地宣扬，但事实上，到目前为止，这一行业并未出现对效果进行相对较好的评估——不管是总体而言，还是从某个具体问题上去看；不管是从组织发展层面去看，还是从人才发展层面去看都是如此。本书的目的就是要努力改善上述状况。

人力资源开发过程共分为以下5个阶段：分析阶段、计划阶段、建立阶段、实施阶段和评估阶段。这五个阶段共同组成了一个完整的系统，彼此间是相互联系、相互依存的。值得一提的是，在这一过程的开始和结束——即“分析”和“评估”这两个阶段之间还是存在着非同寻常的关联，这两个阶段直接影响到组织的主要使命和目标，对组织的发展有着非常重要的影响。“分析”阶段明确了组织中的绩效提升机会、干预措施和预期效果。而“评估”阶段关注的则是干预产生的实际效果，而本书所关注的就是“评估”阶段。

在大多数人力资源开发人员看来，当前的评估资源没有强制力、不够亲切和完整，使用起来也不太方便。因而，我们所面临的最大问题就是向人力资源开发人员提供一个实用、方便、有效的效果评





估系统。在本书中，我们试图建立的正是这样一个有强制力、亲切、完整和使用方便的系统。这个系统符合当前的理论及研究成果。本书将详细介绍这套效果评估系统，将系统的五个步骤简洁而明了地呈现给人力资源开发人员。该系统还将提供直接的计划机制和实用的评估工具。要知道，我们以及许多人力资源开发人员已经在许多组织里，成功地实践了这一系统。

目 录

第一部分 效果评估	1
第 1 章 有效的评估系统	3
第 2 章 效果评估系统的核心概念	9
第 3 章 销售沟通案例研究	19
第 4 章 规划效果评估	30
第 5 章 务实可信的效果评估	39
第二部分 效果测评方法	51
第 6 章 绩效效果：测评系统结果	53
第 7 章 绩效效果：测评财务结果	71
第 8 章 学习效果：测评知识和技能结果	89
第 9 章 认知效果：测评参与者与利益 相关者认知结果	114
第 10 章 报告评估结果	135
第三部分 效果评估实践	153
第 11 章 关键结果技术	155
第 12 章 审计项目的有效性	165
第 13 章 核心技能认证	173
第 14 章 评估绩效驱动因素	187
第四部分 执行效果评估系统	201
第 15 章 策划效果评估	203
第 16 章 启动效果评估	214
译者后记	218

第一部分

效果评估





第1章 有效的评估系统

评估问题：目前，人力资源开发行业仍然使用四层评估模型（Four-level Model of Evaluation）。遗憾的是，经过了三十多年的实践，该模型仍然没能产生出令人满意的评估效果。虽然业内人士一直都清楚地认识到评估的重要性，却苦于没有一个好的方法来进行有效的评估。



人力资源开发人员的核心工作，就是要培养和释放组织内的个人才能，并努力改善组织、工作流程、工作团队和个人四个不同层面的效果，并最终为组织提升绩效。本书将详细介绍人力资源开发部门如何实际有效地为组织提供效果评估。具体而言，就是介绍如何评估人力资源开发的干预措施以及由组织的领导者、管理人员和工作团队为组织发展做出的努力，评估它们的绩效、学习和认知效果如何。我们知道，现在有许多其他行业的人员也同样在关注着绩效、学习和认知效果，我相信他们会发现，这本书将对他们的工作大有帮助。

这不是一本关于评价的书

翻开任何一本组织学或管理学的著作，你能在索引里找到“评价”这个词吗？答案是否定的。然而，人力资源开发人员总是谈到评价这个词，却鲜有人能够将其付诸实践。为什么会出现这样的情况？商业用书索引上的常客——绩效、评估、测评等词或许能帮我们解开一些疑团。这些学者专家们大多数都是从事教育研究或者担任政府项目顾问，他们很少会参与到创建核心的组织绩效和组织过程当中来。人们逐渐意识到，评价这个词容易引起负面的刻板的印象，甚至还会有评头论足、妄加评断之嫌。

本书主要介绍的是效果评估，这与评价有所不同。效果评估是关键的组织管理过程。有人对人力资源开发的评价实践做了项调查，结果清楚地显示：人力资源开发人员都觉得评价是可有可无的。广为人知的四层评估模型的效果不理想的原因有很多，其中，最主要的原因就在于，该模型过分强调参与者的反应，没有重视组织的绩效这一基本的因素。

读者将会发现我们介绍的效果评估体系很舒服。乍看上去，它和四层评估模型并没有很大的区别。但是当你深入了解之后，你就



会发现它们之间有着实质性的差别。两者的评估侧重点完全不同,而且,效果评估体系还具有完整的实用性研究工具。

在大多数组织中,人力资源开发对组织绩效的贡献不是很大,起不到“关键组织管理过程”的作用。四层评估模型产生以后的30年来,也没能够改变这种状况。结果,通常情况下,高级管理者和客户只想从人力资源开发部门那里得到一些参与者反应的评估——“微笑表”,而这个评估既与学习无关,也和绩效无关。当高层管理者终于决定要认真地进行一项评估时,那通常是为了应对危机,或者是管理者断定组织已经出现错误了。毫无疑问,这个“英明”的决定来得实在是太迟了。

效果的益处

为什么一个组织要进行评估?想像一下,如果一个组织不评估自己的财务业绩,那么它的员工如何能够知道,组织的运转是否顺利?如果一个组织不去评估它的创造能力,那么它又如何能够保持自身的竞争优势?如果一个组织不能评估其产品生产能力是否能满足顾客需求,那么它如何能清楚地判断出自己的产品是否已经变得陈旧过时?如果这个组织不去评估资源利用的有效性,那么它很快将不再是低本高效的组织。简而言之,这样的组织能否生存都是个问题。人力资源开发部门同样如此,它也需要对自身采取的种种干预措施进行有效评估。

要建立一个成功的人力资源开发系统,使其既能保持竞争优势,又能满足顾客需求,还能保持成本效益,看上去有些不可思议,而本书恰恰提供了这样一个系统。可以说,本书所提出的效果评估系统集实用性和可信性于一身,可以应用于任何组织的任何一个人力资源开发项目中。



实践的责任制

人力资源开发要想成为关键的组织管理过程，就必须履行职责，通过具体干预措施的实施为组织取得效果。开发实践中，公司学院模型和人际关系模型的存在是因为“对员工有利”的这一理论现在已经过时了。越来越多的人力资源开发人员开始接受“责任制”这一方法，而且值得高兴的是，现在的组织比以往任何时候都更加重视有效的人力资源开发。对于许多人力资源开发人员来说，原来那些在他们看来是可有可无或者做了也不错的活动，现在变成了关键的组织管理过程，同时他们也要为效果负责。组织几乎对所有重要的事情都要进行相应的评估。对于组织和员工来说，没有评估的事项看上去就不会是很重要的事情，甚至可以被忽略，搁置一边。因此，“评估”等于告诉组织和员工，被评估的事项对组织的发展和成功至关重要，我们必须重视它。

那么一个从事人力资源开发的人员如何在具体的实践中确定他的重中之重呢？他如何正确地判断出，对于组织的发展来说，员工活动的哪些方面是最重要的？他又如何知道某个活动的重要性如何，从而将其列为他的重点工作呢？很有可能，人力资源开发人员所评估的上述内容正是别人对他取得的效果的理解。

如果人力资源开发部门没有对其干预措施进行有效的效果评估，这就意味着，人力资源开发所做的一切对组织来说是无关紧要，可有可无的。如果人力资源开发仅仅向组织报告参与者的反应或者人们对于某项发展活动的认识，那么人力资源开发在这个组织的地位肯定不会很高。即使组织真的认识到人力资源的重要性，但若人力资源开发部门自身没有更多实质性的效果评估出现，组织也不会将人力资源开发与其他关键的组织管理过程同等看待。因此，人力资源开发要想成为关键的组织管理过程，效果评估很关键。



作者认为,要进行人力资源开发的效果评估,最大的阻碍在于人们害怕“责任制”,以及目前该行业也没有合适的评估模型和评估方法。许多实践者不敢去验证他们的参与是否真的产生了效果,害怕自己的努力没有收到任何效果。因此,如果没有这个评估的话,他们就无须直面自己的担忧和恐惧。在一个典型的工作环境中,繁忙的人力资源开发人员所做的是组织想要他们做的,他们感觉这样就很成功了,似乎也不需要经常证明自己给组织带来了价值。而且,由于每天的日程很满,手头上都是重要的开发任务和急待交付的工作,他们也很难有时间和精力将效果评估付诸实践。

然而,人力资源开发人员的这种忙忙碌碌的“安全感”是存在问题的。几乎所有的组织管理过程和职能部门都要定期进行评估,以考量他们的效能、效率如何,为企业贡献的多少。值得庆幸的是,良好的人力资源开发实践总能获得出色的效果。人力资源开发部门要想获得组织管理者的支持,那么它的效能数据,特别是底线贡献数据至关重要。因而,对人力资源开发人员来说,若不进行效果评估和效果报告显然是不明智的,也是不可行的。

效果评估的满意度

效果评估人员将会发现,效果评估能给他们带来荣誉和价值,并赢得管理者的亲睐和满意。组织对于效果评估的重视将会给组织的发展带来巨大的变化。虽然在短时间内,如果发现人力资源对组织采取的干预措施并未产生十分有效的结果,甚至会被组织要求取消一个培训项目。为此,你肯定会感到有点尴尬。可这个时候,你需要做的不是尴尬,而是应该重新反思一下自己的实践方法,并努力去学习一些新的技巧。

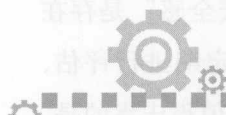
但是这一切“尴尬”和“反思”都是值得的。主管人员、经理





或其他员工都可能会请教你，如何让他们提高工作效率。在人力资源开发过程中，还有什么能比主管人员、经理以及员工的信赖以及产生了看得见的实际效果更让人满意的呢？而且，最为重要的是，效果评估提供了相关扎实的数据，从而可以将效果清晰地展示给组织内部的所有人员。

效果评估的最终目的在于使得人力资源开发成为关键的组织管理过程，与执行人员、管理人员和员工一起提升绩效，因为人力资源开发人员知道什么能切实获得效果。效果评估和效果报告是关键所在，本书介绍的效果评估系统也确实行之有效。



本章重点

- 30 年的实践证明，四层评估模型是无效的。
- 评估和评价是有区别的。效果评估是关键的组织管理过程，而评价却是可有可无的。
- 效果评估和效果报告是所有核心的组织职能和流程的重要组成部分。
- 效果评估系统为组织的绩效、学习和认知结果确定了重点。

