

The Value Of Learning

学习 的价值

——组织学习如何获得
更高投资回报率及管理层支持

[美] 帕特里夏·P. 菲利普斯 (Patricia Pulliam Phillips) ◎著

[美] 杰克·J. 菲利普斯 (Jack J. Phillips)

吴 峰◎译

本书为组织的各类学习、人力资源管理、绩效改进等提供革命性的评价方法
本书所介绍的评价方法，被证明为全世界最详实的方法，并在全球各地已得
到广泛实施，成功应用于全球四十多个国家的三千多个组织



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



学习 的价值

——组织学习如何获得
更高投资回报率及管理层支持

[美] 帕特里夏·P. 菲利普斯 (Patricia Pulliam Phillips) 著
[美] 杰克·J. 菲利普斯 (Jack J. Phillips)
吴 峰 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：01-2010-6005 号

Original English Title:

The Value of Learning

How Organizations Capture Value and ROI and Translate Them into Support, Improvement, and Funds

By Patricia Pulliam Phillips, Jack J. Phillips.

Copyright ©2007 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

图书在版编目 (CIP) 数据

学习的价值/ (美) 菲利普斯 (Phillips, P.P.), (美) 菲利普斯 (Phillips, J.J.) 著, 吴峰译. —北京: 北京大学出版社, 2011.3

ISBN 978-7-301-18275-8

I. 学… II. ①菲… ②菲… ③吴… III. 企业管理. ①G726

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 246647 号

书 名: 学习的价值——组织学习如何获得更高投资回报率及管理层支持

著作责任者: (美) 帕特里夏·P. 菲利普斯 杰克·J. 菲利普斯 著 吴 峰 译

策 划 编 辑: 姚成龙

责 任 编 辑: 邱 懿 陈 薇

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-18275-8/C · 0637

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62754934 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: zyjy@pup.cn

印 刷 者: 三河市北燕印装有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

720 毫米×1020 毫米 16 开本 23 印张 400 千字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 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; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

关于本书

为什么这个主题很重要？

当其他的书仅限于关注或描述一些未经证明的方法时，《学习的价值》展示了一种在组织中具有可重复性的系统方法，可以从一个项目到另外一个项目，并将学习的结果进行比较。本书中描述的是世界上被证明为最翔实的方法，已经得到了广泛实施，超过4000人参与了为实施该方法所设计的、为期五日的认证项目。和其他书相比，其他书可能更关注项目类型和数据类型，而本书则展示了一种在所有类型的项目（从领导力发展到新职员基本技能培训）中都可以使用的方法。通过这种方法，每一个项目可以在相应层级上评估。

本书会给您哪些收获？

学习价值的指南

本书对任何参与实施学习和发展项目的人来说都是一个基本指南，它提供了如何在项目实施期间及之后收集数据的支持策略。本书介绍了一种基于结果的项目实施方法，重点是测量方法，并将其分为：

1. 投入与指标；
2. 反应与计划的行动；
3. 学习与信心；
4. 应用与实施；
5. 影响与效果；
6. 投资回报率（ROI）；
7. 无形价值。

《学习的价值》有助于学习专家系统而又一致地识别、收集、分析和报告以上七种类型的数据，并确保结果的可信度。

可信度是关键

《学习的价值》集中构建一个可信的过程——一个产生可信的、真实的和精确的价值过程，尤其是从支持者和利益相关者的视角来看这个过程更应如此。具体来说，本书直接通过使用以下方法来处理可信性问题：

- ◆ 条理分明的数据种类；
- ◆ 符合逻辑的系统过程；
- ◆ 指导原则，一系列严格标准；
- ◆ 以数以千计的应用为基础、已经验证的方法；
- ◆ 着重于可在整个组织内实施的方法，以确保过程的可持续性；
- ◆ 为赞助者、客户和其他投资项目的人所接受的过程。

本书探讨了在收集哪些难以测量的数据的过程中遇到的挑战，并为难以评估的数据设定了货币价值。在大量经验、应用、实践和研究的基础上，引用了众多个人和组织的工作——特别是那些达到评价体系最高层级（ROI）的个人和组织的个人和获得高投资回报率的组织。本书以易读的形式呈现，并辅以示例和小贴士。对于那些想进一步了解学习的回报状况的读者来说，本书是必不可少的指南。

本书是如何组织的？

由于测量是沿着学习和发展的纬度进行，因此本书按照学习与发展的价值链的顺序进行展开。前两章为整个过程奠定了基础。第一章“构建一个全面的评估流程”，说明学习价值评估的挑战和机遇，概述了在使学习与发展更具明晰的管理责任方面所取得的一些进展以及面临的挑战。这一章也介绍了整本书所要展示的过程，详细地描述了数据的类型与等级、逐步递进的系统方法和本书所使用的标准与原则。

第二章“明确需求与目标：确保业务对接”，描述了任何学习与发展过程的起点。这章的重点是确认组织的需求。本章里，提供了实际的技术和窍门以确保项目与组织相对接，特别是与组织的业务相对接。在这个阶段，许多项目都会陷入误区。这一章还展示了如何形成不同等级的目标，从传统的学习目标到形成应用、影响甚至是 ROI 的目标。

第三章“测量输入与指标”，讨论了第一种数据类型，尤其是投入指标。追踪对过

程的投入是一项基本需要，测量人数、时数、项目数以及成本和效率之类的数据。这一等级的数据是很重要的，但是不能显示项目的价值。

第四章“测量反应与计划的行动”，根据认知讨论了第一个等级评价的结果。这一章显示了最低等级的测量发生的变化以证明项目的价值。

第五章“测量学习与自信”关注的是测量学习本身，这是任何学习与发展项目评价过程的核心。它显示了如何以系统且有效的方式来处理学习指标以确保参与者在参与项目后可以获得所需的技能和知识以对其组织产生作用。

第六章“测量应用与实施”，测量了实际项目之外第一个等级的结果。事实上，这一等级的数据收集回答了这样一个问题，即“作为该项目的结果之一，参与者的行为有什么改变？”这一章介绍了获取后续数据的方式和必须监控的特殊措施。

第七章“测量和分离项目的影响”，转向了管理人员希望看到的关键数据——影响和效果。这一章将学习项目与业务相联系，显示了如何收集数据并分离出项目的影响，说明实际上有多少影响数据可归因于其他因素。

第八章“确定效益和成本并计算 ROI”，说明了如何形成 ROI 以及如何将业务影响指标转换为货币价值。这一章也详细叙述了怎样把项目的成本制表，以便对比项目的效益和成本。对一些项目来说，ROI 测量是评价的最高等级。

第九章“测量难以测量和评估的无形价值”，讨论了无形资产这个主要问题。无形收益是指那些有意不转换为货币价值的指标，它们必须得到适当的监控、分析，并要据实汇报。

第十章“成果报告”的重点是如何向众多目标受众汇报数据，展示了一些最有效的数据传递方式。

第十一章“实施和保持全面的评价体系”，详细地说明了如何支持并保持这个评价过程。这一章讨论的特殊问题是如何克服职员们的抵制，并使管理团队更多地参与到评价过程中。

关于作者

杰克·J.菲利普斯博士 (Jack.J.Phillips, Ph.D.)，在评价体系、测量和评估方面是世界知名的专家，为财富 500 强和全球性的重要组织提供咨询服务。菲利普斯博士编写了 50 多本书，在世界范围内举办了多个研讨班和会议。

杰克·菲利普斯博士在测量和评价方面的专业知识是与其在航空、纺织、五金、建材和银行等行业超过 27 年的工作经验为基础的。他曾经担任过两家财富 500 强公司培训和发展部门的管理者、两家公司的人力资源主管、一家地区性银行的行长以及一所州立大学的管理学教授。

这个背景引导着杰克·菲利普斯博士开发 ROI（投资回报率）方法论，这是一种革命性的方法，为各类学习、绩效改进、人力资源、技术和公共政策项目提供了成本数据和管理责任。

杰克·菲利普斯博士定期向客户提供咨询，这些客户是位于北美、南美、欧洲、非洲、澳洲和亚洲 44 个国家的制造业、服务业和政府组织。

杰克·菲利普斯博士的最新著作包括《*Show Me the Money*》(Berrett-Koehler, 2007)、《*Building a Successful Consulting Practice*》(McGraw-Hill, 2006)、《*Investing in Your Company's Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Much or Too Little*》(Amacom, 2005)、《*Proving the Value of HR: How and Why to Measure ROI*》(SHRM, 2005)、《*The Leadership Scorecard*》(Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004)、《*Managing Employee Retention*》(Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003)、《*Return on Investment in Training and Performance Improvement Projects*》(Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003)、《*The Project Management Scorecard*》(Elsevier Butterworth-Heinemann, 2002)、《*How to Measure Training Results*》(McGraw-Hill, 2002)、《*The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*》(Elsevier Butterworth-Heinemann, 2001)、《*The Consultant's Scorecard*》(McGraw-Hill, 2000) 和《*Performance Analysis and Consulting*》(ASTD, 2000)。他还是美国培训与发展协会 (ASTD) “行动中” 案例簿系列的丛书编辑，“行

动中”是一个雄心勃勃的出版计划，该系列丛书包含了 30 本著作。他现在还担任了爱思唯尔·巴特沃斯海内曼公司（Elsevier Butterworth-Heinemann）“改进人力绩效”以及普菲佛公司（Pfeiffer）“测量和评价”系列丛书的编辑。

因其论著和工作，杰克·菲利普斯博士获得了若干奖项。人力资源管理协会向他的一本著作授奖，并对他的 ROI 研究给予最佳创新奖的荣誉。美国培训与发展协会向他授予最高奖项，即“对工作场所学习与发展的杰出贡献”奖项。根据其在 ROI 方面的成果，《会议通讯》（Meeting News）将他题名为“会务、活动策划行业中最有影响力的 25 人”之一。

杰克·菲利普斯博士获得的是电机工程、物理和数学学士学位，在佐治亚州立大学获得其决策科学硕士学位，拥有阿拉巴马大学人力资源管理的博士学位。

杰克·菲利普斯博士是几家私营公司（包括两家纳斯达克公司）和非营利性组织和协会（美国培训与发展协会）的董事会成员。他是 ROI 研究所的董事长。

帕特里夏·普尔利曼·菲利普斯博士（Patricia Pulliam Phillips, Ph.D），ROI 研究所的总裁，是 ROI 能力建构、执行支持、联系网络和研究方面的领导者。她也是国际咨询公司切尔西集团（The Chelsea Group, Inc）的董事长兼首席执行官，该公司为组织提供支持，致力于在其培训、人力资源和绩效改进项目中树立管理责任，关注在公共部门组织中建立管理责任。她帮助全世界的组织——包括南美、新加坡、日本、新西兰、澳大利亚、意大利、土耳其、法国、德国、加拿大和美国的组织——实施 ROI 方法论。

在电力行业工作 13 年之后，帕特里夏·菲利普斯博士利用机会开始在一家正在发展中的咨询公司中工作。由此她进入了培训、人力资源和绩效改进领域，这是一个直接反映她在管理责任和 ROI 评价方面价值的领域。自从 1997 年开始，她就接受了 ROI 方法论，致力于对该理论的持续研究和实践。为了这个目标，帕特里夏·菲利普斯博士在私人和公共部门组织中实施 ROI 方法论，已经进行了许多有关项目 ROI 影响的研究，这些项目包括领导力发展、销售、新人入职培训、人力绩效改进、K-12 教师培训、全美教师认证指导委员会等。通过在社区组织和宗教组织中应用 ROI 方法论，帕特里夏·菲利普斯博士现在的研究兴趣已经扩展到公共部门组织中的管理责任方面，其中包括公民服务队、美国义工团及爱心基金会等。

作为美国培训与发展协会 ROI 和学习测量与评价研讨班的主持人以及研究生层次的评价课程的兼职教授，帕特里夏·菲利普斯博士现在通过 ROI 认证程序教授他人使用

ROI 方法论。在美国培训与发展协会国际会议和展览会以及 ISPI 国际会议上，她就 ROI 这个主题进行了演讲。

帕特里夏·菲利普斯博士获得了国际开发方面的博士学位以及公共和私人管理方面的硕士学位。她已经通过了 ROI 评估的认证，并获得了注册绩效技术人员的头衔。她编著了大量有关管理责任与 ROI 主题的出版物，包括《*Show Me the Money*》(Berrett-Koehler, 2007)，《*Return on Investment Basics*》(ASTD, 2005)，《*Proving the Value of HR: How and Why to Measure ROI*》(SHRM, 2005)，《*Make Evaluation Work*》(ASTD, 2004)，《*The Bottom Line on ROI*》(Center for Effective Performance, 2002)，这本书获得了 2003 年 ISPI 优秀奖；《*ROI at Work*》(ASTD, 2005)；ASTD “行动中” 案例簿系列丛书《*Measure Return on Investment*》(2001)，《*Measure ROI in the Public Sector*》(2002)，《*Retraining Your Best Employees*》(2002)，ASTD 的 Info-line 系列丛书《*Planning and Using Evaluation Data*》(2003)，《*Mastering ROI*》(1998)，《*Managing Evaluation Shortcuts*》(2001) 和《*The Human Resources Scorecard: Measuring Return on Investment*》，(Butterworth-Heinemann, 2001)。她的著作已经以多种渠道出版。

前言

需求

从几个方面来说，学习与发展部门（L&D）已被证实对评价体系的需求有了增长。例如，虽然 L&D 工作人员和该组织的管理人员都关注从项目中可获得的价值，但 L&D 工作人员对价值的定义与管理人员的定义大相径庭。L&D 工作人员可能更倾向于收集投入（比如时数）、反应（总体满意度）、学习（获得的知识和技能）和应用方面的数据。但是，管理人员重视项目影响——即从中获得的实际货币价值以及 ROI（投资回报率）。“价值”的范围要满足不同利益相关者的需求。

虽然项目的价值很重要，但是不能转换为货币价值的其他指标对大多数项目而言，即使不是至为关键，也与价值指标同等重要。然而，在这个“展示给我看”的时代里，L&D 部门只有贡献出经济价值才能受到认可。由于许多项目表现的不如预期所想，因此需要一个系统过程来揭示阻碍和促进项目成功的因素，从而获得项目改进。难点在于如何为每个项目形成价值指标（包括货币价值），当有需要的时候，就要以利益相关者可以使用的方式提供这些指标。《学习的价值》为解决这一难题提供了指导。

又是一本有关评价的书？

乍看之下，读者不禁要问：还需要一本有关评价的书吗？毕竟已经出版了四十多本有关培训评价的书了。按照一些观察者的观点，对这个领域来说，有关评价的书已经太多了。对相关文献的发表进行简单的历史回顾，有助于理解当前的需要。

对学习与发展的评价的关注始于柯克帕特里克（Donald Kirkpatrick）四步评价的发表。作为其博士论文中的一部分，柯克帕特里克根据对人际关系培训项目的评价而提出了四步评价。正如其名称一样，柯克帕特里克使用了四个符合逻辑顺序的步骤来测量反应、学习、行为和结果。1959—1960 年期间，ASTD 以系列形式（共四篇论文）发布了

四步评价。在这些论文中，柯克帕特里克在理论上描述了在学习与发展中将会发生什么。他没有详细说明如何收集、分析和报告数据，没有介绍与之对应的方法。四步评价也没有被当作一个模型来进行描述，也没有所谓的标准。

柯克帕特里克继续在其他领域进行研究，对评价方面没有过多关注。由于四步评价没有系统、过程或是标准——即没有足够的指导信息——因此从业者只能自行创建评价系统。这就是我们在 20 世纪 70 年代所做的工作，从这时开始了对评价过程的应用。美国第一本有关培训评价的书《培训评价测量方法手册》(*Handbook of Training Evaluation Measurement Methods*) 于 1983 年出版。

从 20 世纪 70 年代开始到 90 年代，我们一直在构建对所有环境都有效的系统。20 年来，我们团队在评估系统的研究方面始终全力以赴。最初的《手册》现在已经发行了第三版，成为研究生的课本。这个系统包括让评价系统动作、数据收集、数据分析的方法以及多种向受众传递结果的方式。沿着这条路继续前进，我们又开发了一系列标准。这个方法论现在已经被全球超过 3000 个组织所使用。本书以简单、直接的方式展示了这一方法论，可以帮助学习专家使学习与发展项目更加有效。

受众

本书的主要受众是学习与发展部门的从业者，以及关心项目和方案价值的企业管理者。尽管这些从业者通常致力于学习与发展项目的实施，但是他们还是需要看到可以评价、理解和向他人传达的价值。

本书还为负责评估和促进 L&D 项目成功的学习专家、分析师和从业者而设计，描述了如何收集、处理、分析和汇报各种类型的数据。

本书的另一类受众是顾问、研究者和教师，他们致力于解开学习价值的谜团，试图进一步了解为各种项目形成方法和价值时所遇到的困难和苛刻挑战。

目标范围

《学习的价值》是为所有类型的 L&D 项目所设计的：

- ◆ 职业发展项目

- ◆ 训练
- ◆ 计算机培训
- ◆ 管理人员教育
- ◆ 语言培训
- ◆ 领导力培训
- ◆ 读写能力培训
- ◆ 管理发展
- ◆ 指导
- ◆ 新人/入职培训
- ◆ 组织发展
- ◆ 绩效改进
- ◆ 个人发展
- ◆ 销售培训
- ◆ 技能培训
- ◆ 团队建设
- ◆ 技术培训
- ◆ 员工发展

本书中描述的方法可以被应用于任何项目或计划。

鸣 谢

本书只靠作者的工作是不可能完成的，许多个人、团体和组织都参与了编写。我们要向过去二十多年来愉快合作的数百名客户表示特别的感谢，他们促进了这个方法论的形成、发展、成型以及修正，他们对本书的编写有重大贡献。

我们非常感激出版本书的普菲佛（Pfeiffer）公司。策划编辑马特（Matt Davis）非常耐心地配合了我们的交付进度。马特和整个普菲佛团队都对本书的出版有很大帮助，他们恪守了为学习与发展领域引进创新性的先进方法的承诺，对此我们深受感动。本书是我们与普菲佛公司合作出版的第一本书，不过这仅是我们与这个杰出的出版社进行更多合作的开端。

在 ROI 研究所内部，我们要特别感谢的是在紧凑的时间安排下，超负荷工作以完成本书编辑的 Lori Ditoro，在这里要向准时交付高质量书稿的 Lori 说一声谢谢。Katherine Horton、Crystal Langford 和 Jaime Beard 的支持对本书的出版也是非常有帮助的。

我们还要感谢我们的家人。尽管我们在家庭中“缺席”了，但是你们还是不断鼓励我们，因此我们会更加爱你们。

来自 Patti:

和往常一样，感谢 Jack，我爱你。你为别人付出的比你获得的多得多。我要向你对我的鼓励和你带给我的欢乐表示感谢。

来自 Jack:

我要将我大部分的成功都归功于我可爱的妻子 Patti，她是我的伙伴、朋友和同事。她是一名卓越的顾问、杰出的推动者、坚强的研究者和优秀的作家。她对本书的贡献是不可估量的。

这本书献给亲爱的父母
是他们教会我们如何欣赏价值的更高含义

Flo S. Pulliam

Benjamin F. Pulliam

Agnes B. Phillips

George W. Phillips

目 录

第一章 构建一个全面的评估流程	1
一、挑战	2
二、关键步骤和问题	11
三、最后思考	25
第二章 明确需求与目标：与业务保持一致	27
一、挑战	27
二、回报需求	30
三、业务需求	39
四、工作绩效需求	47
五、学习需求	52
六、偏好需求	55
七、项目的目标等级	58
八、最后思考	66
第三章 测量输入与指标	69
一、测量输入与指标	69
二、追踪参与者	72
三、追踪时间	73
四、追踪由职位和职能界定的范围	74
五、追踪主题和项目	75
六、追踪要求	77
七、追踪传送	78
八、追踪成本	79
九、追踪效率	85
十、追踪外包	86
十一、追踪记分卡	87
十二、明确关键问题	88
十三、最后思考	89

第四章 测量反应与计划的行动	91
一、为什么要测量反应与计划的行动	91
二、数据来源	96
三、反馈的不同领域	97
四、数据收集的时机	103
五、利用问卷与调查收集数据	105
六、访谈与讨论组的数据收集	111
七、改进反应评价	111
八、运用数据	115
九、测量反应及计划行动的捷径	116
十、最后思考	117
第五章 测量学习与自信	119
一、为什么要测量学习与自信	119
二、测量学习的挑战及收益	123
三、测量问题	126
四、数据收集方法	130
五、管理问题	142
六、应用学习数据	145
七、最后思考	146
第六章 测量应用与实施	149
一、为什么要测量应用与实施	149
二、测量应用与实施过程的挑战	152
三、核心问题	153
四、问卷的使用	157
五、使用访谈法收集数据	172
六、使用讨论组收集数据	174
七、在岗观察	175