



《培训》杂志联合出品

[美] 罗伊·波洛克
(Roy V. H. Pollock)

安德鲁·杰斐逊
(Andrew McK. Jefferson)

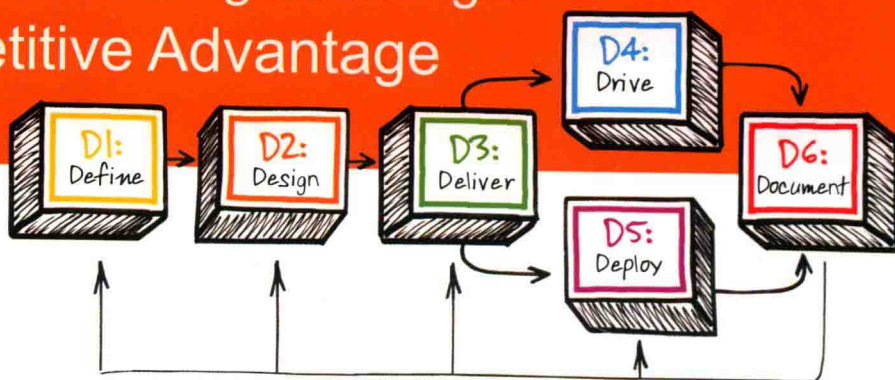
著

张善勇 审校

将培训 转化为商业结果

管理者指南

A Manager's
Guide to Making Learning a
Competitive Advantage



6Ds[®] 法则大师为中国各层管理者
量身定制



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>

[美] 罗伊·波洛克
(Roy V. H. Pollock)

安德鲁·杰斐逊
(Andrew McK. Jefferson)

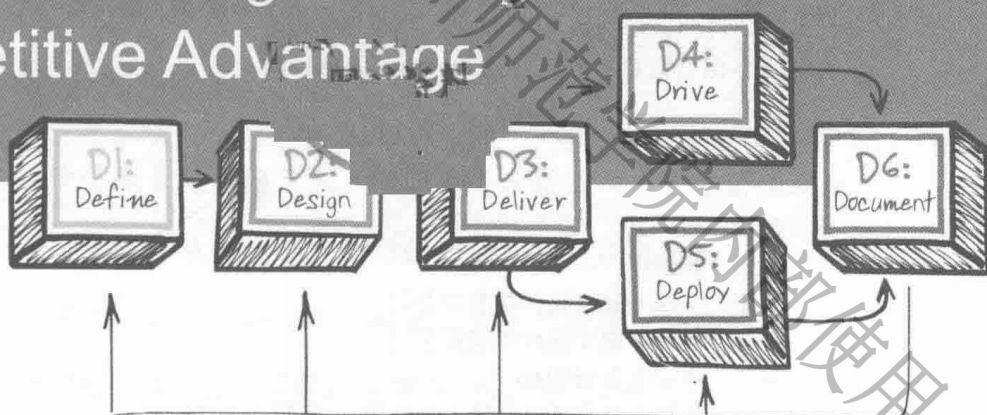
著

张善勇 审校

将培训 转化为商业结果

管理者指南

A Manager's
Guide to Making Learning a
Competitive Advantage



**6Ds[®] 法则大师为中国各层管理者
量身定制**

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

A Manager's Guide to Making Learning a Competitive Advantage by Roy V.H. Pollock, Andrew McK. Jefferson

Copyright © 2018, The 6Ds Company. All rights reserved.

All illustrations are copyright The 6Ds Company and used here by permission.

Chinese edition, Copyright © 2019, Publishing House of the Electronics Industry, Beijing

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher.

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。

图书在版编目（CIP）数据

将培训转化为商业结果：管理者指南 / (美) 罗伊·波洛克, (美) 安德鲁·杰斐逊著. —北京：电子工业出版社，2019.7

ISBN 978-7-121-36709-0

I. ①将… II. ①罗… ②安… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 108183 号

责任编辑：晋 晶

文字编辑：杨洪军

印 刷：天津千鹤文化传播有限公司

装 订：天津千鹤文化传播有限公司

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：12 字数：154 千字

版 次：2019 年 7 月第 1 版

印 次：2019 年 7 月第 1 次印刷

定 价：52.00 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。



序

认知·责任·成果

基于管理者视角的学习转化

“造成企业间差异的关键因素不是金钱、建筑物或者设备，
而是人。”

——人力资本分析之父 雅克·菲茨恩兹

由于企业价值越来越依赖于人，保持和提升企业人力资本价值就成为所有企业目前必须实施的战略。要增强组织能力，应促进和加速组织的学习，而实现这一点则需要有相应的战略投资与管理。如今的成功企业都应该是学习型企业。它们利用培训课程、线上学习、在岗培训(OJT)、导师指导、轮岗、挑战性任务等形式为员工提供了大量的学习机会。但这些学习是否真正能转化为商业价值，成为企业家越来越关注的话题，罗伊和安德鲁的《将培训转化为商业结果》之所以受到广泛的关注，就是因为它有效解答了这一难题。



自 2013 年我就开始关注 6Ds[®]，2016 年参与审校了《将培训转化为商业结果：学习发展项目的 6Ds[®]法则（第 3 版）》，之后陆续参与了《将培训转化为商业结果·转化篇》《将培训转化为商业结果实践手册（修订本）》《培训师的三堂必修课》的出版工作，也陆续为一些知名企业、培训机构、职业培训师开设了 6Ds[®]工作坊。实践的结果告诉我们，只有企业、培训机构和职业培训师三方都能理解 6Ds[®]的内在逻辑，才能真正将培训转化为商业价值。

在实践中，我们遇到了很多难题。记得有一次我和一位人力资源副总裁兼企业大学校长吃完饭走在回酒店的路上，他看着办公大楼，不禁感叹：“虽然我可以推动 HR 和企业大学按照 6Ds[®]的理念开展学习项目，但是如何让企业的管理者也能参与进来，真的让我束手无策。”这样的问题我也问过作者，他们认为这确实是一个受到普遍关注且难解的问题。经电子工业出版社的多次约稿，他们终于写出了这本从管理者视角将培训转化为商业价值的书，这本书是他们 20 多年的研究实践结果。

初读本书，可能感觉内容很散，很难梳理出一个逻辑。我通读之后理出了其中的脉络，确实是因为不同企业有不同的应对之策，所以作者只能从大的方面入手来说明普遍适用的原则。对于具体的企业来讲，则需要根据企业的实际现状寻找针对性的解决方案。

本书的知识框架

6Ds[®]学习项目的评审核心原则有三个：一是项目是否满足业务需求，并与战略一致；二是6Ds[®]的四个阶段是否都具备，特别是转化和应用阶段是否可执行；三是管理者在整个过程中是否参与，并起到作用。特别是第三点，就是6Ds[®]所讲的“管理者决定了培训的效果”。作者把企业中涉及的管理者分为三大类——高层管理者、HR或学习部门管理者、基层管理者，并对三类管理者都提出了建议。

本书可以分为四个部分：

第一部分包括第一章和第二章，主要讲的是 WHY——为什么要关注学习转化，学习是战略业务流程。对于个人、部门、企业、国家甚至国际社会而言，萃取更大的学习价值是赢得竞争优势的途径之一。例如，你与另一位管理者同时参加某个培训项目，但你学得比他多，实际应用得比他好，相应地业绩改进也更显著，自然也就更有可能得到领导的认可和提升。如果你领导了一个团队、部门或者事业部，那么自己能否事业有成，未来能否有升职机会，就取决于你下属的业绩表现。睿智的领导应该积极促进和激励下属勤学习、多运用。他们越快精通业务，就越能快速提升团队整体绩效，大家就会更加认同你是一位有能力的管理者。

知识本身在企业中并不创造价值，只有当知识和技能被应用到企业活动中才能创造价值。所以，只有做到以下两点，培训投资才能真正获得收益：



A Manager's Guide to Making Learning a Competitive Advantage

1. 员工必须从培训中掌握新技能。

2. 员工必须在工作中应用新技能。

第二部分是第三章，这部分主要讲的是 HOW，是学习转化的准则。为了得到更好的培训效果，企业不仅要增加培训的学习量，还应加大学习转化的效率（简称学习转化率）。调查人员对学习过程进行了深入研究，并总结出适用于工作、学习以及日常生活等各类环境的八项学习准则。用好这些学习准则，能够有效提高学习速度、强化学习效果。

1. 善用一切学习机会

2. 重视反馈

3. 学必常思

4. 熟能生巧

5. 贴近实际

6. 保证学习时间

7. 善用间隔学习法

8. 从设定目标开始

第三部分包括第四~十章，主要是 WHAT 的部分。第四章与《将培训转化为商业结果：学习发展项目的 6Ds[®] 法则（第 3 版）》一书的引言相对应，重点是绩效咨询的 4W 原则，第五章与 D1 和 D3 相对应，重点是结果规划轮和学习价值链，这是 6Ds[®] 的基础。第六章和第七章与 D4 和 D5 相对应，重点是管理者如何支持学习转化以及学习转化不成功的四个原因。第八章与 D6 相对应，重点是如何提供证据证明培训的有效

性。第九章是培训后的持续改进,并提炼出一个学习绩效改进全流程图,这张图与D2的四阶段流程可以对应来看,对进一步理解6Ds[®]很有帮助。第十章是如何通过团队合作实现学习转化,这也是本书的关键所在。6Ds[®]一直在谈共同责任,HR部门要与业务部门携手承担学习转化责任,应对挑战,培训才有可能为组织做出真正有价值的贡献。

第四部分包括第十一章和附录部分,主要是如何确保学习转化的成功,行动计划和相应的工具表单,为管理者提供了绩效支持工具。这部分建议大家可以参考两本书:《学习型管理者:赋能组织》和《伙伴教练:转化团队高效能的关键力量》。

实践之道

在目前大多数企业实践中,学习转化都是培训项目里最脆弱、最可能产生浪费的环节。这是因为,没人对学习转化的过程“负责”。培训主管部门认为自己的职责是提供培训,而其他部门领导则认为,只要将员工送去培训便是尽职了。为了从学习中收获竞争优势,业务领导和HR或学习部门领导必须共同承担学习转化的促进责任。HR或学习部门领导应提供促进转化的专项计划和活动。业务领导由于负责员工的日常工作管理,应全程跟进他们的学习转化。若责任分工落实到位,转化率必然提高,最终可促使培训价值增加40%~100%。

HR部门或学习部门应有自己的关键考核指标,对这些指标进行考



A Manager's Guide to Making Learning a Competitive Advantage

核、跟踪和设置都应该以实现持续改进为目的。因此，新员工培训的考核指标应该是新员工满足岗位要求所需的时长。只有在保证新员工绩效质量的同时，减少其胜任岗位所需时间（成本），新员工培训流程的改变才能被认定为改进。同样地，只有以比目前更低的成本或更短的时间实现员工工作绩效的后续改善，或者以目前的成本、时间获得更多的绩效改善，这样的在岗员工培训才能称为改进。

业务领导与 HR 或学习部门领导的联盟对于增进学习效果尤为重要，因为联盟双方会带来各自独到的见解、观点和技能。业务领导懂业务，知道最重要的业务目标以及实现目标应采取的行为。他们可以敏锐地察觉到本企业与竞争对手在现阶段的业绩差距，并对企业的实际表现负有最终的责任。而且，业务领导负责管理员工的日常工作，包括规定工作重点和激励机制，决定哪些行为可以获得表扬，哪些行为可以得到嘉奖等。因此，员工的直接上级对新技能和知识的实际应用具有潜在的影响力。

HR 或学习部门领导贡献执行力。他们在保证学习质量以及提供绩效分析、课程设计、岗位要求和员工激励等方面有非常深厚的专业知识和技能。他们的洞察力对于正确诊断绩效差距的成因和设计有效的解决方案都至关重要。

本书将高层管理者、HR 或学习部门管理者和基层管理者都做了深入的分析，重点是厘清了其中的逻辑，但是在中国，由于企业培训部门大多数不能自己独立完成培训项目，还需要外部机构和专家的配合，所

以在整个项目中会更复杂一些。希望企业、培训机构和职业培训师能多方配合,真正推动 6Ds[®]的落地。我们也希望能有更多的人一起开展 6Ds[®]学习项目,并形成中国的实践之道,未来也可以推出中国实践篇,从而推动中国企业教育的全面升级!

张善勇

中国成人教育协会企业教育专业委员会副理事长
世纪畅优学习项目与版权课程研究院院长

目录

■第一章	著书的原因	1
■第二章	学习是战略业务流程	5
	高效学习是一种竞争优势	7
	企业各层级皆适用	9
■第三章	管理者应知的学习准则	15
	善用一切学习机会	17
	重视反馈	22
	学必常思	26
	熟能生巧	29
	贴近实际	34
	保证学习时间	39
	善用间隔学习法	43
	从设定目标开始	46

■第四章	绩效的影响因素.....	51
■第五章	将学习与业务重点挂钩.....	57
■第六章	培训不是万能的.....	63
■第七章	不要浪费金钱制造学习废品.....	71
	无用的培训.....	74
	错用的培训.....	77
	培训执行不力.....	81
	缺少培训后跟进.....	84
■第八章	要求卓越与证据.....	87
	学习管理应采用与其他职能同等的标准.....	88
	衡量结果.....	90
	建议.....	92
■第九章	坚持持续改进.....	95
■第十章	采用团队合作模式.....	103
	有效的团队合作模型.....	105
	问题/机会识别.....	106
	根本原因分析.....	107
	提出解决方案.....	108
	按照重要性排序.....	109



A Manager's Guide to Making Learning a Competitive Advantage

学习计划与实施	110
强化和支持学以致用	111
评估结果	112
原因分析与改进	113
建议	115
➡第十一章 总结与行动号召	117
➡附录 A 基层管理者使用的工具、指南和检查清单	121
➡附录 B HR 或学习部门管理者使用的工具、指南和 检查清单	141
➡附录 C 高层管理者使用的行为检查清单	159
➡附录 D 学习发展项目的 6Ds® 法则	167

第一章

著书的原因

贵州师范学院内部使用



商场如战场，商界竞争日益加剧，企业不仅要应对国内竞争，还将面临越来越多的海外对手。若能持续提供物美价廉的产品和服务，企业便可发展壮大；若力有未逮，则只能溃败。

再者，顾客的期望也是不断增长的，狩野纪昭的“顾客需求模型”表明，能引起“顾客喜悦”的具有创新性的特征，会被快速复制并在短期内实现普及，不久之后它将演变为产品或服务的必备特征。该模型以手机的发展史为例：第一代手机实现了以无线连接方式进行通话，这便是当时的一大突破，但很快无线通话就成为手机的必备功能；现在，手机作为商品，还需要集成摄影摄像、文字编辑、Wi-Fi（一种短距离高速无线数据传输技术，主要用于无线上网）连接，以及其他的许多必备功能。同样的产品和服务，顾客今年感到满意，明年却不一定继续满意，因此持续改进至关重要。

企业通过提供新产品与服务、提升质量、降低成本来赢取市场份额。若想要保持竞争力，它就必须适应市场变化。如果企业发展落后于竞争对手，就会被逐渐拉开差距，最终败下阵来（见图 1-1）。对于包括总部、分支、工厂、部门、领导层和员工个人在内的企业各层级而言，持续改进都是至关重要的生存之道。

面对不断变化的环境、技术和顾客需求，企业的适应速度决定了它的成败。由于适应和改进都离不开学习，因此决定企业成败的应该是组织和个人的学习速度。正如杰克·韦尔奇在担任通用电气 CEO 时所说的，“组织最终的竞争优势是它的学习能力和快速学以致用用的能力”。得



出这样的结论，正是因为过去提出的规模经济、融资渠道、技术知识等竞争优势来源已经被快速复制或者淘汰，更有效的新技能、新技术正在持续发展，企业若想在竞争中生存发展，就必须快速地加以学习、应用和掌握。许多曾经辉煌过的行业龙头企业，如柯达公司，正是因为学习和适应速度跟不上，才最终导致破产。

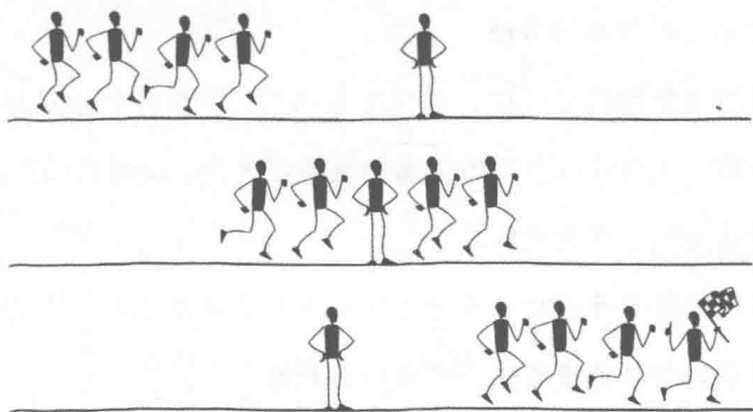


图 1-1 逆水行舟，不进则退

商界的许多组织和个人发现自己陷入了与爱丽丝（刘易斯·卡罗尔所著《爱丽丝梦游仙境 2：镜中奇遇记》的女主角）相同的窘境。故事中，爱丽丝察觉到无论自己奔

比竞争对手更快速
的学习能力也许是唯一
的可持续竞争优势。

跑速度有多快，也无法离开原地，因为她周围的一切正以相同的速度与她一起飞奔。故事中的另一个角色红皇后解释说：“你看，现在，在这里，你已经全力奔跑，但仍然没离开原地。如果想达到另外的地方，你