

全新柯氏第三级评估：行为改变

作者：詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克

翻译：崔连斌博士 胡丽



我们在上个月的文章中对大家所熟悉且应用较广泛的柯氏二级评估（即对学习的评估）作出了新的阐释。在本文中我们将接着探讨柯氏第三级评估——行为改变。尽管第三级评估在业界的应用很不到位，我们仍将提出一些新的看法。实际上，柯氏公司把柯氏第三级评估称为“缺失环节”。这个环节是联系学习（第二级评估）与业务结果（第四级评估）的重要桥梁，但在实际操作中，其价值却被严重低估甚至忽略了。

图表 1：柯氏四级评估™

第四级： 业务结果	由培训及后继强化措施所带来的业务结果。
第三级： 行为改变	学员在多大程度上将培训中所学到的应用到工作当中并带来相应的行为改变。
第二级： 学习	通过参与培训，学员获得了多少应当获得的知识、技能和态度。
第一级： 学员反应	参训学员对培训喜好程度的反映。

“缺失环节”

全球所有培训专业人士都在进行着培训项目的设计，开发及实施，或者说在这些方面很有经验。但是，他们却并不擅长于如何确保学员将培训中所学到的内容应用到工作中。某些培训同行甚至还认为这不是一个值得担忧的问题。尽管已经有一些文章或书籍在介绍第三级评估（行为改变）的各种方法，但目前业内还没有找到如何有目的的进行第三级评估，进而达成组织期望的业务结果（第四级）的方法。

为何第三级培训评估如此重要？其原因在于：如果学员不能把所学的知识技能应

用到工作中，不能持续地展现出关键行为的改变，期望的业务结果将很难实现，于是战略目标也就无法达成了。所有的这一切都取决于相关的学习活动，激励政策，工作流程及其操作步骤的强有力执行。但遗憾的是，由于目前缺乏第三级培训评估（行为改变），大家只能简单地采用“微笑量表”做第一级评估（学员反应），用课前及课后考试作为第二级评估（学习），并傻傻地期待着第三级（行为改变）和第四级（业务结果）评估结果会自然而然地发生。事实证明，这只是一个美好的“愿望”而已。

导致人们对第三级评估缺乏关注的另一个根源在于人们对培训最终目的认识上的分歧。许多人认为，培训的终极目的就是为了提供一个“有效的培训”；然而，越来越多的有远见的，业务导向型的专业人士认为，培训的根本目的是为了创造与彰显“培训的效用”。

有效的培训：指能提供给学员需要的知识，技能，或态度，以使其能够操作完成工作所必需的各种关键行为的培训。

培训的效用：指通过培训及后继的强化与监督等措施的综合使用，从而达成期望的组织业务结果的效果。

长期以来，人们头脑中存在着这样一个根深蒂固的观念：当学员离开培训教室或者完成网上学习单元的时候，培训专业人员的工作就结束了。然而，企业的管理者往往不这么认为。他们认为，确保学员将所学的知识应用到工作中去也是培训及人力资源开发

全新柯氏第三级评估：行为改变

作者：詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克
翻译：崔连斌博士 胡丽



人员的职责。但是，企业管理者误以为这种转变会在培训后无条件的自发产生。

我们在这里与大家分享一个案例。一家美国医疗保健公司曾在 4 年内将同一个培训项目重复实施了三次，其目的是为了提高病人对服务的满意度。该公司希望通过这种方式，参训学员能对培训满意（第一级评估），能将所学的知识（第二级评估）应用到工作中，并促成行为改变（第三级评估），最终达成期望的业务结果（第四级评估）。但问题在于，这是一个短期的，以课堂学习为主的培训。而且在培训结束后，并没有相应的强化措施或跟踪辅导。最终，他们得到的结果（即一无所有）与他们最初的计划是相一致的。由于没有培训后的强化措施，绝大多数学员回到工作岗位后，仍旧采用参训前的行为方式，培训没有带来任何工作上的改变。因此，尽管这家公司每年在这项培训上花费好几百万美元，但在病人给出的安全评分上，没有看到一丝一毫的改变。

这个案例的关键在于：培训本身并不足以带来导致重大的业务结果的行为上的改变。人们往往习惯于保持原来熟悉的、舒适的行为方式。许多的培训从业人员常常因为得不到同事对他们在培训上所作出的贡献认可而深感挫折。不幸的事实是，单单培训本身能产生的效用是有限的。

可喜的是，扩展后的柯氏第三级评估弥补了这个培训价值链条上的“缺失环节”。同时，这套方法能够提升培训对公司业务结果或利润的贡献。

不进行第三级评估的常见借口有：“太难了”、“太费钱了”、“学员一旦离开培训教室，我们就失去任何控制力了”。甚至

有人还说“那根本不是我们的工作职责”。事实上，第三级培训评估并没有想象的那么难。接下来，我们将介绍如何一步一步地实施第三级评估。

第一步：确定关键行为

第一步是明确哪些行为最有可能促成期望的业务成果（第四级评估）的达成。

这些关键行为的寻找与确定，可以发生在培训课程设计的过程中，即通过访谈参训学员的经理或主管的方式来完成。例如，如果所期望的业务结果是将客户满意率提高 10%，我们就可以询问这些经理：在持续稳定地操作下，哪些关键行为，会对客户满意率的提高有最大的促进作用？可能的关键行为有：

- 客户服务代表坚持不懈地服务于某一特定客户，直到该客户的所有问题都得到了满意地解决
- 客户的询问在一个工作日之内得到回应
- 标价错误在发现后的 2 小时之内得到及时更正
- 员工在客户距离他们 10 英尺的时候就热情地打招呼

一个更加正式的确认关键行为的方法是由罗伯特·布林克霍夫（Robert Brinkerhof）提出的“成功案例法”（《成功案例法》，罗伯特·布林克霍夫，科勒出版社，2003）。该方法可以用来帮助确认那些能将组织中最好和最差的员工区分开来的具体行为。我们可以记录和分析最优秀员工的行为，并将这些行为作为标准用于培训其他的员工，从而促成公司整体业务结果的提升。

全新柯氏第三级评估：行为改变

作者：詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克
翻译：崔连斌博士 胡丽



第二步：建立必需的驱动力

在第三级评估的众多步骤中，或许最重要的一步就是建立第三级评估过程中所需要的驱动力。这些驱动力不仅能为参训学员的关键行为改变提供支持，而且也能赋予他们行为改变的责任感。

必需的驱动力：是指能够监控、强化、鼓励和奖励学员在工作中进行关键行为改变的流程和系统。

支持关键行为改变的驱动力是我们实现三级评估的核心关注点。这些驱动力能够帮助员工树立正确的态度，鼓励他们在工作岗位上尝试新的行为。对于其它人而言，这意味着责任感：帮助参训学员并强化这些新的行为。图表 2 中列举了一些分属于这两种驱动力的例子。

图表 2：驱动力范例

提升责任感的驱动力

- 监控课后行动的计划
- 追踪个人关键绩效指标
- “课后分享”（将所学知识讲授给其他同事）
- 绩效考核/回顾
- 第三级培训评估
- 行动学习

提供支持的驱动力

- 工作辅助工具或信息咨询台
- 刷新培训和社交网络

教练辅导

顾问指导

高管树立行为榜样

激励与认可

责任驱动力与对应的支持驱动力的适当组合使用，能帮我们建立起一个高效的绩效支持体系。只有建立起该体系，才能增加学员参训后在工作中持续稳定地进行关键行为转变的可能性。

当然，上面所提及的各种驱动力，大多数都是来源于外力干预，其最终目的是为了让学员尽可能地对他们自身的学习与工作绩效负起责任来。相比较而言，学员的内在动力比外部干预更有效，也更具持续性。

全新的柯氏四级培训评估模型™（见图表 3）形象地表述了各种驱动力是如何围绕着行为转变而相互作用的。这些驱动手段相互作用从而形成一个促使行为转变的系统，进而带给组织最理想的业务结果。

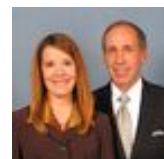
第三步：在培训中讲授关键行为

培训界有一个很明显的事实：在工作中需要执行的关键行为与培训中所传授的内容往往脱节。因此一定要确保你所教给学员的，一定是他们完成工作所必须的关键操作。在培训中，加强相关技能的演练与模拟，不仅可以让学员知道他们应该做什么，而且还能提供一些练习的机会让他们亲自去做。

然而不幸的是：许多培训的着眼点都不在于培训最终要达成的目标——使学员具备完成工作所需要的关键操作行为，从而帮组

全新柯氏第三级评估：行为改变

作者：詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克
翻译：崔连斌博士 胡丽



织达成最理想的业务结果。如果培训的目标不是为了支持组织关键业务目标的达成，而是为了实现其他目标，那么，该学习活动就不能称为真正意义上的“培训”。例如，某些公司把培训作为一种员工福利或者额外的奖励，其培训目标是表达感谢或嘉奖员工。但这样做的结果往往事与愿违。这种类型的学习活动往往不能称作真正的培训，而应另当别论。

第四步：监控和衡量工作中关键操作/行为的绩效

监控和衡量第三级评估中的操作/行为并不是很难也不会很昂贵。根据不同的公司或不同的培训预算，可采用不同的方法：

- 直接观察法
- 对学员，主管，直接汇报人，同事，或客户进行调研
- 评估实际的工作产出/结果
- 采用一对一的访谈或者小组访谈

要降低与实施第三级评估有关的各种担忧是相当复杂的。但是，我们可以通过对下面两个关键问题的回答来化解这一难题：

- “在多大程度上，学员将培训中所学的知识应用到了他们的工作中去？”

以及

- “如果没有，原因是什么？”

如果学员回到工作岗位后的行为改变达不到期望，对这两个问题的回答能提供相应的路线图，以帮助寻找合适的干预手段。不能准确地回答这两个问题将妨碍我们找到正确的解决方案。

第五步：基于反馈信息进行调整

如果你能持续不断的监控和衡量第三级评估中的行为改变，这能够让你在原有计划的基础上作一些调整。我们在图表 3 中的橙色方框中作了具体形象的表述。换句话说，这里（橙色方框）是奇迹发生的地方。对关键行为转变及驱动力的同步监控，将有助于及时获得相关的信息和数据，根据这些信息和数据，你可以对原有的计划作出策略性的调整。只有这样，才能真正确保培训中所学到的能够运用在工作上。

如果发现学员在工作中没有应用培训中所学的关键操作/行为，你可以增加驱动力的使用。如果学员应用了关键操作/行为，但仍没达到期望的业务结果，你应该与学员的经理配合，共同商定在培训之前所确定的关键操作/行为是否是正确的。

对于在岗应用状况的监控，也能帮你获得一些数据信息以确认培训的有效性。如果学员能展示如何操作这些关键行为，但却不在工作中应用，这说明问题不在于培训本身，而是工作环境的某个方面出了问题。

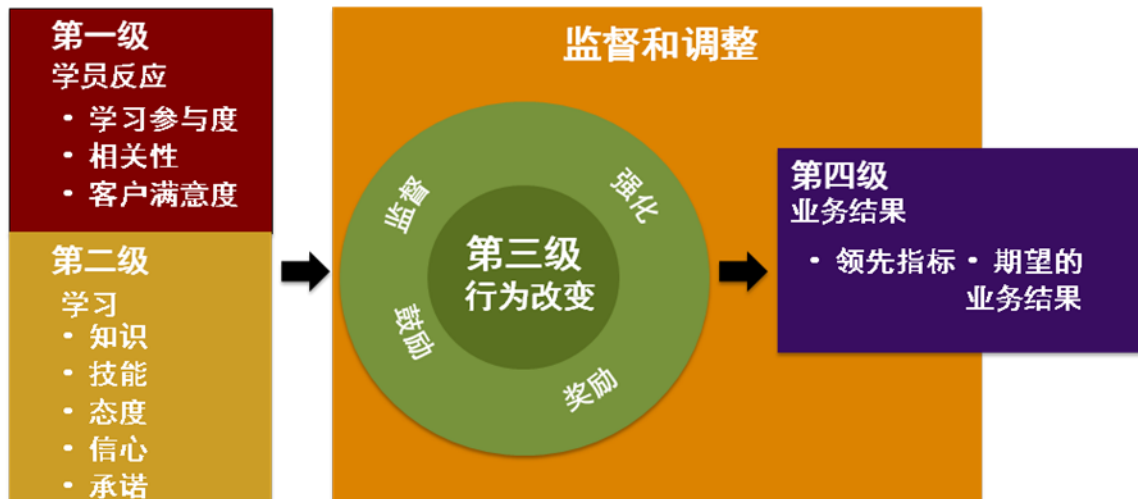
监控和调整的流程是为了确保第三级评估始终在正确的道路上前行，更重要的是为了促进期望的业务结果的达成。这样一来，也能强化培训作为达成组织目标的关键环节的地位。

全新柯氏第三级评估：行为改变

作者：詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克
翻译：崔连斌博士 胡丽



图表 3: 全新柯氏四级评估模型™



第三级评估的实施小诀窍

下面是一些如何使第三级评估事半功倍，进而帮助业务结果最大化的建议：

- 明确第三级评估并没有想象的那么难。先选择少数几个关键项目或者流程来制定第三级评估的计划。在制定该计划的时候，一定要从第四级业务结果开始。根据想要达成的业务结果进行反推，从而寻找和确定那些最有可能帮助达成业务结果的关键操作/行为。
- 将关键行为的数量限定在一定的范围。关键行为的数目并不是越多越好。相反，关键行为的数量过多很容易让员工感到困惑，同时也会对培训的后期跟进及强化工作带来管理上的困难。
- 选择能够与你的项目/流程需要，预算大小，以及公司文化相匹配的第三级评估方法。调研并不一定是最佳的或唯一的方法。对于至关重要的行为和项目，最好采用定量和定性评估相结合的方法。
- 如果你确实想要采用调研的方法，Survey Monkey 和 Zoomerang 是两个可以考虑的调研平台。在美国，这两个属于价格合理而且比较实用的平台。
- 在培训前和培训中就开始为第三级评估做准备。仅仅因为第三级评估能帮助人们提升责任感，从而期望他们对第三级评估拍手欢迎，这是不现实的。因此，要趁早给学员灌输一些第三级评估的信息，从而使他们更容易接受第三级评估。例如，告诉学员在培训后会有一个后期跟进，以帮助他们将培训中所学的知识和技能应用到

全新柯氏第三级评估：行为改变

作者：詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克

翻译：崔连斌博士 胡丽



工作中去。这些跟进工作不仅可以帮助他们成功地完成工作，而且对他们的将来也是一个投资和积累，从而更好地为企业做贡献。

- 与涉及第三级评估驱动力执行的经理及相关人员进行提前沟通和协调。向这些相关人员解释他们在对学员进行实际工作观察和提供关键行为转变支持方面所应扮演的角色。在必要的时候，应提供相应的培训，辅导，及工作辅助工具。
- 在某些学习活动结束之后，紧接着实施一些驱动手段以强化新行为的发生。在这个阶段只需要侧重于监控，等学员有更好的心理准备度之后再进

行定性的衡量。这个阶段的驱动手段可以非常简单，比如在培训结束时，主管来到员工当中问一句“有什么我能帮得上忙的？”

行动起来

培训专业人士享受不起仅仅着眼于学习活动本身而忽略其他方面（例如，组织的业务结果）的奢华。要想成为一个强大的绩效改进团队的一员，成为实现企业使命的突出贡献者，实施第三级评估是关键一环。参与到第三级评估中来吧，来见证你自己，你的培训部门，以及你的企业的业务结果吧！



詹姆斯·柯克派屈克博士是柯氏合伙人公司的资深顾问。

詹姆斯为全球 500 强公司提供培训和咨询服务。这些公司包括 Harley-Davidson, Booz Allen Hamilton, L'Oreal, Clarian Health, Ingersoll Rand, Honda, the Royal Air Force, and GE Healthcare。詹姆斯已与柯氏四级评估的创始人、他的父亲——唐纳德·柯克派屈克博士合著了三本书。詹姆斯与他的妻子——温迪·柯克派屈克合著了两本书：《柯氏评估的过去和现在》（2009 年，柯氏出版公司）和《培训审判》（2010 年，美国管理协会出版）。



温迪·柯克派屈克是柯氏合伙人公司总裁。温迪是认证的课程设计师。温迪经常主持公开课和公司会议。在企业界 20 年的经验使她的培训紧密联系企业实际，并且能够为企业带来可衡量的结果。

如果您想对詹姆斯和温迪了解更多，请访问 www.kirkpatrickpartners.com。您也可以访问 information@kirkpatrickpartners.com 或 (314) 961-4848 联系他们。

崔连斌博士和胡丽女士是柯氏官方认证的中文讲师。崔连斌博士现为柯氏合伙人公司以及多家美国和中国顾问公司的培训讲师和顾问。胡丽女士目前是美国南伊利诺大学人力资源开发博士。您可以通过电子邮件（lianbincui@gmail.com）或电话（312）450-7006 联系崔连斌博士。您也可以随时通过电子邮件或电话联系胡丽女士：huli@siu.edu; (618) 339-6237。