

全新的柯氏第四级评估——利益攸关方的期望结果

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

我们在上一期《培训》杂志中刊登了这个系列的第三篇文章——柯氏第三级评估。它是柯氏评估模型中最重要但也是最容易被遗忘的评估环节。在这篇文章中，我们主要探讨全新的柯氏第四级评估：业务结果及其领先指标。他们组成了各利益攸关方（stakeholders）期望从培训中获得的最终成果。而培训部门的任务就是交付这些最终成果。

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。

最容易衡量的评估层级

绝大多数培训专业人员认为第四级评估（业务结果）是最难衡量的。从感觉上来说确实如此，但换一个角度来看，第四级评估其实是所有评估层级中最容易的。之所以说第四级评估很容易是因为在这个层级的评估中所需要用到的衡量标准已经被企业的其它各个部门在使用和监控了。

下面是一些企业利益相关者对培训应该达到的目的所持有的普遍期望：

- 提高利润
- 降低成本
- 提高客户保有率及市场份额

上述衡量指标已经被相关的业务线或运营部门监控和跟踪。因此，培训人员可以很容易地得到培训前及培训后的业务数据，根据这些业务数据建立起培训价值证据链（见图表 2），从而显示培训给公司业务带来的价值。需要注意的是，顶尖人才的保留以及员工敬业度衡量是不包括在上述“普遍期望”之列的。相反，许多企业将这两类目标归为企业战略目标之列。顶尖人才的保留及员工敬业度的提高通常是作为企业战略目标的实施和达成后的一种副产品，而不是战略目标的实现本身。

图表 2: 价值证据链™



最难与培训关联起来的评估层级

由于培训本身与最终要达成的结果之间的距离使得第四级评估被认为是最难操作的。为了展示培训带来的价值，柯氏评估采用定性和定量的方法来收集数据，根据这些强有力的证据建立起价值证据链，通过故事的方式显示培训带来的价值创造。最终的结果是清晰的展示培训给利益攸关方所带来期望回报率（ROE）。

期望回报率（ROE）

期望回报率是指一个成功的培训给利益攸关方所带来的价值在多大程度上满足了利益攸关方对培训所持有的期望。

用证据链的方式来展示期望回报率（ROE）就像是把各个分散的点串联起来，这与律师在法庭上做总结陈词的方法是异曲同工的。主要的区别在于，培训专业人士是通过柯氏四级评估的方法将零散的点串联起来：

- 对于授课及学习内容的正面反馈（第一级评估：学员反应）
- 学员从培训中掌握了应该掌握的知识、技能及态度，同时这些所学的是可衡量的（第二级评估：知识）
- 将培训中所学的知识和技能应用到工作中（第三级评估：行为改变）
- 最终达到高层管理者设定的衡量标准（第四级评估：业务结果）

建立价值证据链是进行期望回报率（ROE）分析的主要目的之一。价值链的各个部分能体现在培训前、中、后所采用的各种强化措施为实现利益攸关方的期望所带来的相对价值。但到底如何才能展示出培训所带来的价值是值得下面进一步探讨的话题。

把终点作为起点

“把终点作为起点”是柯氏四级评估的基本原则之一。以利益攸关方对培训的期望和产生的业务结果作为出发点，有助于选择和实施效用及效率高的学习和强化措施。另外，如果在一开始就定义出可见的、可衡量的指标，这将为整个培训工作的展开提供一个清晰的架构，从而使培训的实施不偏离方向。这种方法将保证几乎不会有“无用功”存在，带来的直接业务结果就是成本的降低。

下面是一些如何做到“把终点作为起点”的基本方法。当你接到一个培训需求时，一定要弄清楚产生这个需求的原因。首先，看看是哪项业务需求、业务机会、或者业务问题导致这个培训需求的产生。其次，与相关的高层管理人员讨论和谈判他们的培训期望值，以及为了达到他们所期望的结果应该采取的相关后续强化措施。

然后，与这些高层管理者一同将他们提出的宽泛的培训期望转化成看得见的，可衡量的业务结果。在这个过程中，你需要问的一个关键问题就是：“在你看来，这个培训的结果应该怎样，才算是成功的？”如果高层管理者给出的答案不具体，仍处于战略战术层面，或者根本没有答案，你通常需要结合公司的愿景或战略规划，给高层管理者提供一些可能的答案。为了确定最终的衡量指标，你可能需要继续问这样一些问题：“。。。。。。为了什么什么。。。。。。”或者“。。。。。。所以。。。。。。”。继续这样一个流程，直到最后达成的衡量指标对于你来说比较实际而且可操作，同时在高层管理者看来这些衡量指标也是有意义的。

下面是一个具体的例子。这个例子是高层领导团队希望为销售经理们提供一个新的领导力培训。

培训人员：“在你看来，这个培训的结果应该怎样，才算是成功的？”

高层管理者：“我们希望用目前最新的方法来培训我们的领导者。”

培训人员：“为了。。。。。。？”

高层管理者：“为了让他们能以适当的方式领导他们的直接下属。”

培训人员：“因此。。。。。。？”

高层管理者：“这样他们就可以提高我们的有才能员工的保留率。”

培训人员：“这样做的目的是。。。。。。？”

高层管理者：“减少我们的招聘和培训的成本。”

培训人员：“最终会导致。。。。。。？”

高层管理者：“利润率的提高。”

培训人员：“太好了。现在，我们知道这个培训应该往哪个方向努力了。”

为了达成一个清晰的培训期望，上面的这个探讨过程至关重要。清晰的培训期望能够帮助你确定你的专注点应该在哪里，应该采用什么样的后续强化措施才能直接有助于衡量指标的达成。

经常被遗忘的环节：第三级评估

下一步是确定哪些关键的，稳固的工作中的行为（第三级：行为改变）对于利益相关者在培训前确定的业务结果的产生是必须的。此时，培训人员需要弄清楚目标学员当前的绩效状况与需要达到的绩效水平之间的差距。培训人员需要确定哪种干预措施是解决目前问题的最佳方法，而不是不假思索的直接采用最典型但也是相当昂贵的培训进行问题解决。其实，很多问题不是培训所能解决的。有时候，解决方案可能是需要加强工作支持或工作责任感，需要更有效的系统和流程，需要更清晰的工作期望，或者更好的奖励制度的调整等等。

领先指标

领先指标为第三级和第四级评估提供了一个重要的联系纽带。

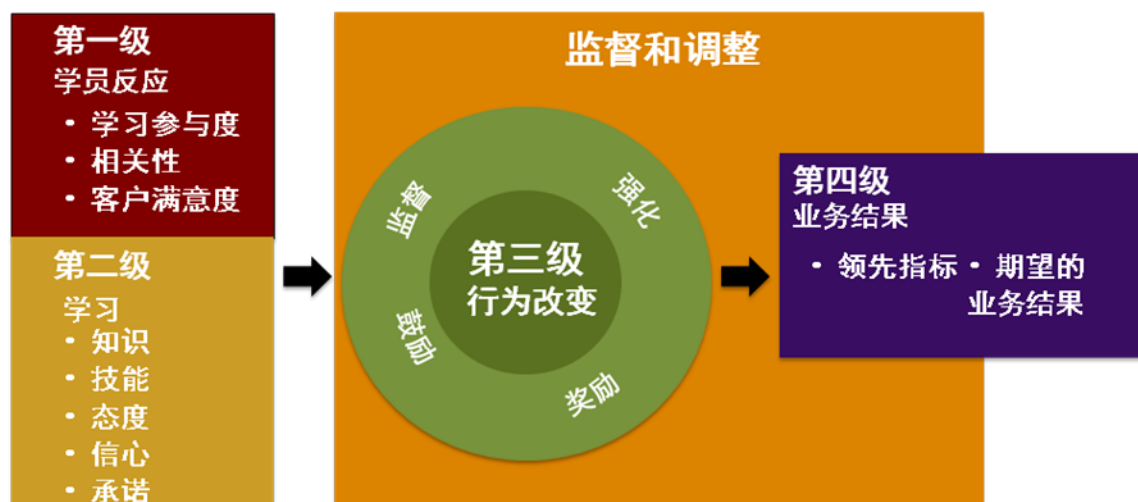
领先指标

领先指标是一个短期的观察和衡量，以显示关键行为正在为实现期望的结果而创造积极正面的影响作用。

在规划第三级评估的评估策略和手段时，已经确定了相关的关键行为和所需要的驱动手段（参见图表 3）。在进行第三级评估的规划阶段所确定的这些关键行为还只是我们的一个猜想——这些行为最有可能影响到期望的结果的达成。然而，在实施阶段，我们就可以采用这些领先指标对具体的关键行为和驱动手段进行衡量，看他们在多大程度上影响到了期望结果的产生。

需要特别提示的一点是：领先指标可以是衡量指标，也可以是工作观察，甚至是简单的逸闻趣事。也就是说，领先指标可以是任何可以证明你当前的培训努力产生了效用的线索，这些线索能充分的证明你的培训是在事先规定好的或者期望的方向上行进，并且产生了预期的业务价值。

图表 3: 全新柯氏四级评估模型™



培训评估规划范例

继续前面提到的高层管理者希望给销售经理们提供一个领导力培训，从而提高企业的利润率的例子，对于该培训评估的规划应该是：

第四级评估的业务结果：	提高利润率
领先指标：	每周的销售报告 销售人员的流动率
关键行为：	经理们对销售人员的辅导频率是每周一次甚至更多 经理们与每一位销售代表一起制定销售计划 经理们与每一位销售代表一起拜访客户的频率至少每月一次
必需的驱动手段：	经理们在每月的第一天将销售计划呈送给销售副总裁 每月与销售代表共同拜访客户的名单 辅导所用的辅助工具
第二级评估的学习目标：	经理们进行一个辅导谈话的角色扮演 经理们演练如何制定销售计划 经理们能够描述出一个有效的客户拜访的构成要素

早期预警系统

对于培训过程中对项目计划的不断监控和调整的重要性，在全新的柯氏四级评估模型的最大橙色方框中已经加以强调了（参见图表 3）。监控作用的发挥需要第三级评估的驱动手段和关键行为以及第四级的领先指标共同组成一个“早期预警系统”。简单来说，如果领先指标没有显示为正面积极的状态，那么最终培训能对业务结果产生的影响作用就会非常有限。如果根据领先指标反馈的数据对培训进行适当的调整，那么培训就能够回到正确的轨道并最终取得成功。

通常一个不成功的项目会有以下几方面的问题：

- 不符合标准的员工的招聘和选用
- 不充分的培训
- 员工不努力或缺乏内部激励
- 对员工支持和责任感方面的驱动手段的缺失

一旦问题的症结分离出来了，最明智的解决方案和措施才能被实施应用。这种诊断分析的过程能够避免把资源浪费在解决非根本性的问题上。例如，当企业没有取得预期结果的时候，有时直接进行一个培训。如果导致问题产生的原因不是因为知识和技能的缺乏，培训可能不会对预期

业务结果的达成起到任何作用。所以，密切关注领先指标的变化，并且进行一定的诊断分析，能够得到及时的信息反馈。

项目进展沟通

最后的一点必要的提醒：如果关键行为、所要求的驱动手段、以及领先指标的任何部分的衡量指标值低于标准值，要让培训人员和业务相关方一起协商进一步的解决方案及其方案的实施。最好的操作办法是对相关数据采用报告摘要的形式进行经常性的沟通。沟通的项目明细应该包括从第二级到第四级的评估中所涉及到的所有指标的衡量情况。不要等到数月或者数年之后，第四级评估的结果都已经定型了，才去回顾早期预警系统或展示哪些部分在正确的轨道上，而哪些方面需要引起注意。监控的作用是提供相应的信息，以便对项目计划做必要的修正，从而保证项目的实施保持在正确的轨道上，最终达到期望的结果。

这是关于全新的柯氏四级评估的四篇文章中的最后一篇。欲了解更多的信息，请登陆我们的网站：kirkpatrickpartners.com。在我们的网站上，你可以注册并进入我们的免费资源库。该资源库包含 40 余篇文章，白皮书，博客，图表，以及相关评估工具。



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。您可以通过 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。