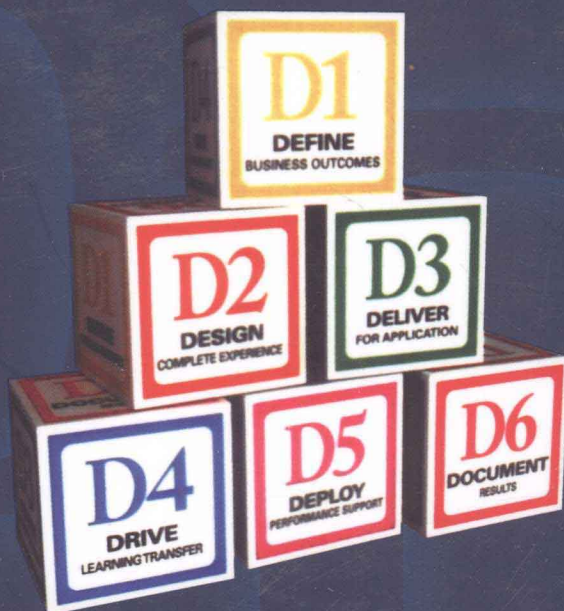


将培训转化为 商业结果

(第2版)



学习发展项目的6D法则

帮助企业学习发展项目取得突破性成果,提升投资回报率的杰作

卡尔霍恩·威克 (Calhoun Wick)

(美) 罗伊·波洛克 (Roy Pollock) 著

安德鲁·杰斐逊 (Andrew Jefferson)

周 涛 宋亚南 译 吴端子 李晓燕 审校

提供各种书籍的pd电子版代找服务，如果你找不到自己想要的书的pdf电子版，我们可以帮您找到，如有需要，请联系QQ1779903665.

PDF代找说明：

本人可以帮助你找到你要的PDF电子书，计算机类，文学，艺术，设计，医学，理学，经济，金融，等等。质量都很清晰，而且每本100%都带书签索引和目录，方便读者阅读观看，只要您提供给我书的相关信息，一般我都能找到，如果您有需求，请联系我QQ1779903665。

本人已经帮助了上万人找到了他们需要的PDF，其实网上有很多PDF,大家如果在网上不到的话，可以联系我QQ，大部分我都可以找到，而且每本100%带书签索引目录。因PDF电子书都有版权，请不要随意传播，如果您有经济购买能力，请尽量购买正版。

声明：本人只提供代找服务，每本100%索引书签和目录，因寻找pdf电子书有一定难度，仅收取代找费用。如因PDF产生的版权纠纷，与本人无关，我们仅仅只是帮助你寻找到你要的pdf而已。



“6D法则”是一项高效学习发展项目设计的方法，被众多全球知名的公司如通用电气公司等所采用。本书提供了一套完整的方法论和工具，指导培训管理者如何将培训、学习与发展项目转化为企业期望的商业收益，特别是在学习转化、绩效支持方面有非常实用的理论陈述和方法指导。你将

从本书得到如下宝贵建议：

- ★ 如何回答企业领导者感兴趣的问题——通过该学习发展项目，企业的收益是什么？如何衡量这些收益？
- ★ 设计学习过程时，需要将哪些因素融入整个学习过程中？
- ★ 如何实施学习发展项目才能帮助学员跨越学习到工作的鸿沟？
- ★ 如何部署系统的学习转化和跟进机制？
- ★ 为了让学员将新的知识和技能转化为绩效，应提供哪些支持和援助？
- ★ 如何进行学习成果的记录和归档，并评价学习发展项目是否成功？

将培训转化为商业结果

世纪波文化发展有限公司
世纪畅优互联网信息服务有限公司
<http://www.century-vision.com>
新浪微博：@世纪波图书
咨询投稿：(010)88254199
sjb@phei.com.cn
责任编辑：王莞联



WILEY

ISBN 978-7-121-21632-9



9 787121 216329 >

定价：68.00元

将培训转化为 商业结果

学习发展项目的6D法则

(第2版)

卡尔霍恩·威克 (Calhoun Wick)
(美) 罗伊·波洛克 (Roy Pollock) 著
安德鲁·杰斐逊 (Andrew Jefferson)

周 涛 宋亚南 译 吴端子 李晓燕 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Calhoun Wick, Roy Pollock and Andrew Jefferson: The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Results, Second Edition
ISBN: 9780470526521

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2013-0251

图书在版编目(CIP)数据

将培训转化为商业结果: 学习发展项目的 6D 法则(第 2 版)/(美)威克(Wick,C.), (美)波洛克(Pollock,R.), (美)杰斐逊(Jefferson,A.)著; 周涛, 宋亚南译. —北京: 电子工业出版社, 2013.11

书名原文: The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Results, Second Edition

ISBN 978-7-121-21632-9

I. ①将… II. ①威… ②波… ③杰… ④周… ⑤宋… III. ①企业管理—职工培训
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 238734 号

责任编辑: 王莞朕

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 25 字数: 356 千字

印次: 2013 年 11 月第 1 次印刷

定价: 68.00 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。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

客户评语

“学习与发展专业人员，如果能将 6D 法则运用在自己的日常工作中，则将对组织产生无可衡量的价值。”

——尼克尔·罗伊-托宾
德勤集团首席学习官

“6D 法则让我们从单纯地关注培训与发展本身，转向如何真正成为业务部门的合作伙伴。第 2 版中，作者用更清晰的语言深刻诠释了 6D 的精髓，我非常乐意推荐这本书。”

——黛安娜·欣顿
塑帕克学院董事会主席
塑帕克学院是 2010 年企业联盟最佳实践奖获得者

“6D 法则向我们提供了非常实用而有价值的信息和指导，还提供了很多工具和模板，以及一些培训评估的实际案例。没有理由不应用它！”

——J·斯科特·波士顿
麦克森公司全球学习中心
人才管理高级副总裁



The **SIX DISCIPLINES**
of Breakthrough Learning

“6D 法则是结果导向的培训与发展理念的杰作,为培训工作提供了很多非常实用的建议和指导。本书是目前有关培训与发展主题的书籍中最好的一本,对我产生了非常大的冲击和影响。”

——杰夫·里普

国际变革标准公司(澳大利亚)总裁

学习实践学院战略发展总监

“如果用一个词来描述当今学习与发展专业人员所扮演的角色,那就是高效的业务咨询顾问。如果你想成为能够将学习解决方案与业务收益相结合的业务部门的战略合作伙伴,那么本书将是你必须要读的一本书。”

——Gary Waljasper

信安金融集团组织发展总监

“过去我一直很好奇,为什么那些采用 6D 法则的公司能够在学习与发展领域做得如此出色。现在我明白了。第 2 版向我们提供了更多的案例、概念和有用的工具。”

——休·托德

Xchange 企业大学总裁兼 CEO

“我推荐本书给所有的培训师,无论你是新手还是专家,因为本书能够使你重新审视培训传递知识的方式。培训与学习已经远远超出了传统的课堂学习的概念。”

——Dorairaj Selvan, 博士

印度班加罗尔威普罗公司

人力资本转化高级副总裁

“本书包含了一个非常重要的概念：将所学内容在工作场所中进行学习转化与应用。几乎不会有人比卡尔霍恩·威克和他的团队做得更好了：他们将目前很多人还在学术范畴内讨论的‘转化问题’变成了实际，服务于众多学习与发展专业人员。”

——罗伯特·特里博士

ASK（欧洲）公司总经理

“对于那些期望学习改变组织，而且能够实际看到投资回报的学习与发展专业人士来说，本书是你的书架上不可缺少的一本好书。”

——贝弗利·凯

国际职业系统公司创始人及 CEO

“全球化的发展对企业经营提出了诸多挑战，更多的企业开始聚焦于学习转化与应用对业务产生的价值与影响。6D 法则为我们提供了一种新的思维和方法：学习能够提升企业竞争优势。”

——Andrew Wojecki，博士

“6D 法则描述了有效地将学习转化为业务收益，为企业带来投资回报的最佳实践。这是一本真正值得好好去读的书。”

——肯·布兰佳

《一分钟经理人》合著者

“6D 法则内容丰富，跨越了时代、学习方式、文化和技术等领域，以持久、务实的方式确保将学习转化为业务收益。”

——玛丽安·比林顿

光辉国际咨询顾问公司高级合伙人

译者序

2010 年春天，我无意中在约翰威立国际出版公司（John Wiley & Sons）的网站上看到了一本名为《The Six Disciplines of Breakthrough Learning》的新书。看了书的若干章节和目录后，我觉得这本书在学习发展项目设计，特别是在学习转化领域中的论述非常系统和务实，而且不像一些专业书籍那样理论深奥、晦涩难懂，顿时产生了极大的兴趣。

于是，我毫不犹豫地购买了这本书，并如饥似渴地将这本书读完。随后，在外企从事人才发展的工作时，以及后来在自己的学习设计工作室中，我都有意识地将书中的“6D 法则”应用于实际的人才发展项目中，并在实际应用中发现了该方法论的价值：系统化、以终为始、业务导向。在应用 6D 法则于实际学习发展项目设计的过程中，我有了两个想法：一是将这本书翻译成中文，让更多的人力资源从业者从中受益；二是准备当面请教这三位作者，期望有更深入交流。

于是，我开始联系出版社。在众多出版社中，我认为电子工业出版社在管理书籍的出版和推广方面具有非常前瞻的视野，后来，我拨通了电子工业出版社的电话。没想到，出版社很快同意了引进版权和出版这本书的中文版。

同时，2012 年 5 月，我终于有了美国之行，因为我知道这本书的两位作者会在当年的美国培训与发展协会年会上发表演说。我不虚此行，有幸见到了该书的两位作者罗伊·波洛克和安德鲁·杰斐逊，我们就 6D 法则的应用有

了深入的交流，这让我更加坚定了让更多的中国读者了解该方法论的信念。

2013年5月，为了更加深入地理解6D法则的理论背景和实际应用，我再次去美国参加了“6Ds”公司组织的关于6D法则的认证培训，从理论和实践上对6D法则有了更加清晰的认识和理解。

随着中国企业的日益发展，企业越来越重视人才发展和培训。我们知道，企业发展阶段不同，企业对于人才培养的方式也不同，对培训与发展专业人员的要求也会不尽相同。我们经历过选老师、选课程、选机构的时代，但是，培训与发展作为一种企业内的商业行为，所有的活动都应该以业务的需求为出发点。遗憾的是，目前我们的培训与发展专业人士往往还是把大部分的时间放在不断地找老师、找课程和找机构上，而忽略了最原本的东西——业务需求。

而这本书为所有培训与发展专业人士提供了崭新、系统化的思路，它告诉读者如何基于业务的需求规划学习项目，如何以终为始地设计完整的学习体验，如何设计与开发能够学以致用用的学习材料，如何确保内部管理者建立责任共担机制，如何部署和实施相应的学习转化的绩效支持工作，以及如何有效地评估学习的最终结果。这一切，读者都可以在这本书中找到答案。

这本书不仅提供了系统化的学习发展项目设计方法论，同时，也提供了相当多的实际案例。从这些案例中，你能够体悟该方法的应用价值。

经过了近8个月的翻译和校对工作，本书终于面世了。在此期间，我非常感谢电子工业出版社的刘露明女士和王莞旻女士给予的大力支持。同时，我也要感谢我的爱人宋亚南教授，她除了承担繁忙的工作和家庭事务之外，还参与了本书的翻译和校对工作。

周 涛

2013年10月3日于上海

推荐序

“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代；这是一个智慧的年代，也是一个愚蠢的年代；这是希望之春，也是失望之冬；我们应有尽有，我们一无所有……”英国作家狄更斯在《双城记》中的这一段华章，一直让人有热血翻涌、站在巨浪滔天的岸边看滚滚历史潮流一去不返的感慨。《双城记》的背景是法国大革命，而我们所处的这个时代是充斥着互联网、手机、3G、4G、移动互联、微博、微信、朋友圈的时代；再看看那些迅速传播的信息和知识，那些层出不穷、眼花缭乱的 Apps……这难道不也是一场悄无声息的革命吗？据说，现在每过 3 年，人类的知识总量就翻一番。我们这个时代，既是一个知识最丰富的时代，也是一个最需要聚焦的时代。

企业的发展需要不断发展的人才，人才发展需要不断地学习，这样的道理已经毋庸置疑，无须多言。最近这些年，越来越多的培训与发展专业人士、企业内部培训管理者和内训师们也越来越关注培训项目和业务发展的相关性，几乎所有的人开始意识到：在丰富的教学形式和学习体验、新潮的知识和理论之后，学习在可预期的时间内最终转化成个人绩效、产生组织价值，才能真正体现培训与发展的价值。

然而，选择太丰富，聚焦就成了一件不容易的事情。淘课的培训人社区 TTM (Training Training Manager) 系列课程 4 年来已经开设了 150 多期，来自上千家企业的近 4 000 位培训管理者参与过这个系列学习计划。在这个教学相

长的探讨培训项目设计和管理的课堂里，我们发现，近年来各种好的学习形式、组织形式，如行动学习、世界咖啡、欣赏式探询等，会很快风靡，而真正掌握其内涵和本质的人并不多，这些形式又往往如时尚一样很快“过气”。而一心一意从事各种相对传统的学习后评估、行为观察、绩效跟进的专业人士，在操作上还有各种麻烦和误区。这些或新潮或传统的苦恼，很多都源于过于关注“学习体验好→学习效果好→学习在业务中产生价值”这个逻辑链，而美好的学习体验有太多的选择，就算追求最终的业务绩效，这个过程也难免被稀释和失焦。所以，我们强烈建议各位企业培训管理者、企业内部培训师和企业外部培训专业人士都以“希望给业务带来什么样的价值→我们要如何围绕这些价值设计培训项目和流程→我们如何在过程中优化学习体验”的以终为始思维，关注全过程目标导向的设计，牢牢聚焦于推动组织的业绩改善。

本书无疑给我们带来了很好的思路、方法和工具。在 TTM 课堂上，我们应用本书的方法和工具，获得了广泛的认可和好评。本书的成果，一方面来自对大量成功案例的研究，另一方面来自客户的实践，有很强的参考性。同时，本书也是一本务实的工具书，值得你摆在案头随时查阅。感谢淘课 TTM 项目组高级产品经理吴端子老师、李晓燕老师的审校，也感谢淘课储琼琳、张璐、王琦三位老师在 TTM 教学中的实践，她们为本书的审校提出了许多宝贵意见。

最后，要与各位培训人共勉的是：我们所处的时代，无疑是一个知识最丰富的时代，无疑是一个最需要聚焦、最需要作为的时代！

秦 俐

淘课集团 CEO

中文版序

非常荣幸地获知《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6D法则》被翻译成中文。在过去的几十年里，我们欣喜又充满羡慕地看到中国经济的快速发展。在知识经济全球化的竞争中，中国的企业已经意识到，为了持续保持企业的良性高速发展，企业和员工都需要不断地学习和发展。因此，设计和实施有效的学习与发展项目，在确保企业成功的过程中扮演着重要的角色。

本书的目的是帮助更多的企业从培训投资中获得更大的收益，同时，也帮助培训与发展从业人员习得更多的技能，为企业发展与人才培养做出贡献。

众所周知，培训项目的开发和实施需要投入很多的精力和财力。像企业中的其他业务项目一样，培训项目也需要投资回报。在实践过程中，我们发现其实有很多企业所实施的培训项目，像企业业务项目投资一样回报颇丰，从而促使我们开始探索其背后的缘由。

我们发现，高效的培训项目与低效的培训项目之间的差异，其实是看该培训项目在多大程度上与真实的业务需求相关联，以及项目目前的准备工作是否充分，培训后是否实施学习转化与跟进，而不是仅仅关注课堂上的教学方法。如果学员所学的内容未能真正转化及应用于实际工作中，那么，再精心设计、激情澎湃的培训课程，对企业来说也是毫无价值的。

同时，我们的研究发现，那些能够运作高效学习项目的培训部门，从学习项目的设计到实施与跟进，都严格遵守着规范的流程。他们一直在遵循着

六件事情(6D法则),确保培训与企业最重要的业务需求紧密相关,并时刻关注着学习的转化与应用。而这些企业的培训与发展从业人员,也因此受到企业的认可,真正扮演着业务战略伙伴的角色,而不再是传统课堂培训的行政执行者。

2006年,我们将过去的研究和实践写成书,即本书的第1版,该书很快受到了业界人士的关注,成为培训与发展领域十分受欢迎的畅销书。正如“工作-学习研究中心”的总裁 Will Thalheimer 所说的那样:“在过去的几十年里,没有一本书像《将培训转化为商业结果:学习发展项目的6D法则》那样对工作领域意义重大。”接下来,我们又对该书进行了持续的修订和拓展,经过不懈努力,才有了现在你手里的这本书。

目前,6D法则已经被众多国际知名的企业所采用,如通用电气公司、德勤集团、凯撒医疗机构、摩根士丹利、默克集团等。这些机构的培训部门已经发现,6D法则正帮助他们通过培训为业务发展提供重要的价值,6D已成为培训部门实施学习项目的方法论及规范的指导流程。

我们在世界范围内举办过很多讲座和研讨会,也非常高兴地获知参训学习者对6D法则及其概念、流程的反馈。在6D法则的指导下,这些学习者设计和实施的学习项目超越了原来传统的教学设计,项目的实施效果得到了业务部门的认同。我们也非常高兴地得知,现在中国的读者可以看到本书的中文版。我们真心期望6D法则的理念、工具、概念和方法等能够对你的工作有所裨益。

卡尔霍恩·威克

罗伊·波洛克

安德鲁·杰斐逊

美国特拉华州,威尔明顿市

2013年5月

序

如果你拿起了本书，那么我知道你在培训与学习领域也许有了多年丰富的经验。当然，这些经验有成功的，也有失败的。成功的是，你也许从培训课堂上领悟到了真理、习得了技能，当你将这些真理或技能应用于实际工作时，它们帮助你提升了绩效、获得了收益。如果你像我一样，你会珍惜这些学习体验。

当然，也许像大多数人一样，你也经历了很多失败——尽管培训体验非常深刻，但是，然后……什么都没学到：没有应用、没有对既定目标的跟进、没有惊奇，当然也没有任何结果。在学习与培训领域，这种负面的情绪不断蔓延和扩散。这些问题不仅仅企业管理者看得到，人力资源管理者 and 培训师也都明白。甚至那些坐在教室里参加培训的成千上万的学员也都清楚，培训没有带来应有的价值。制定的行动计划及美好的愿望如海市蜃楼一般渐渐地消失了。多年的挫败经历使这些人心灰意懒，最后得出一个结论：培训纯粹是浪费时间和金钱的行为。

但是，我们看到了希望。在你手里拿着的就是一把非常重要的解决该问题的“钥匙”——由卡尔霍恩·威克、罗伊·波洛克和安德鲁·杰斐逊共同撰写的《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6D法则》一书。本书可读性强、容易理解、非常实用，能够帮助你在成功的基础上再接再厉，也能够帮助你克服在培训与发展中遇到的障碍。这几位作者本身都具有担任企业管理

者和培训师的经历，真正理解企业学习与发展的目的是改变人的行为，为组织带来期望的成果。本书信息量大，收录了很多企业案例，以及问题解决的方法和步骤。第2版中又加入了很多新的案例、专业人士的见解及有价值的研究成果。

在过去的一段时间里，负责培训与发展的专业人士并不觉得可以通过这样的措施改变组织绩效。那时，我们认为我们的工作就是促进人的发展，因为这是人们一贯认为正确的事情。但是，我们错了！促进人的发展和进步确实是正确无误的事，但是我们必须看到结果。

正如本书作者所言，作为企业领导者，他们必须关注组织中关键利益相关方的诉求，投资于能够产生最大收益的项目。这些利益相关方包括客户、员工和股东等。在当今竞争日益加剧的商业环境中，没有任何组织会将时间和资金投入不能产生任何价值的活动。这就意味着，作为培训与发展的专业人士，我们必须重新界定培训的“新的终点”。我们需要不断地完善培训活动，但是，除此之外，我们需要做的是确保受训的学员在工作场所中的行为能够发生变化，能够为企业带来期望的绩效和成果。任何不关注企业收益的培训活动，最终只能是“娱乐”，企业也不会再次投资其中。

我在阅读本书时，印象最深刻的就是书里提供的大量工具、详细步骤和理性的思考。我想着重说明的是下面几点：

- 6D法则有理有据，具有坚实的理论架构。本书的作者都是在学习领域非常成熟的研究者，他们在学习与发展领域中坚持几十年，对该领域中存在的障碍和困境洞察深刻。在本书中，他们分享了很多非常有用的真实案例，也提供了相应的具体策略。我能够清楚地看到他们研究的证据，以及他们如何帮助数百家企业获得了突破性学习的创新。很少有一本书能做到如此细致和周全。
- 同时，本书也是一本非常全面实用的工具书。很明显，作者非常务实。



除了提出非常有说服力的理论和智慧的观点以外，他们还向业务领导者和培训专业人士提供了很多实用工具，如检查清单、计分卡、评估工具、行动指南等。对于如何避免再犯错误，作者也提供了很多诊断工具和建议。

- 本书中的有些描述会让人突然有种顿悟的感觉，也有些地方不乏幽默，让人忍俊不禁。当然，每个人的顿悟点和幽默点都有所不同。但我体会到了这两者，而我知道你们也会体会到。

第2版的《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6D法则》是一本优秀的著作，像第1版一样，我非常坚信本书会对整个培训行业产生重大的影响，做出杰出的贡献。

我敢断言，如果你和你的团队阅读本书，进行讨论，将书中的概念和工具应用在实际工作中，那么本书一定会为你的培训与学习工作带来积极的影响，并将学习与业务改善紧密相连，为组织绩效的提升贡献价值。本书能够提升你的专业能力，让你比以往在这个领域里做出更多的贡献；因为本书，也许你也会成为改变世界的众多影响者中的一员。

艾尔·史威茨勒

畅销书《关键对话》(*Crucial Conversations*)的作者之一

关于本书

本书的读者对象包括企业培训与发展的外部提供者、企业内部从事培训与发展的专业人士、培训与发展的倡议者以及广大学员。本书提供了一套被证明有效的、实用的流程与工具，能够帮助企业的培训与发展获得创新性的突破，帮助企业提升学习与发展的投资回报率。

为什么这个问题很重要

任何企业要想在当今商业环境中保持其竞争优势，就必须依靠技术、人力资本，以及组织学习和员工学习的能力。企业投资在培训与发展上的资金每年都会增加，如每年美国投资于培训与发展上的资金超过 500 亿美元。企业期望这些投资能够提升员工的领导力、工作的效率和质量，以及客户服务水平等。很明显，这些投资需要而且应当得到回报。

然而，事实证明，学习与发展能为企业带来的价值远不止目前的状态。很多潜在的价值被以“学习废料”的形式丢弃，培训与发展也未能真正转化到实际的工作场所中，未能提升既定的组织绩效和个人绩效。



本书为你带来的收益

本书介绍了促成企业培训与发展突破性进展的 6D 法则：① 界定业务收益（Define Business Outcomes）；② 设计完整体验（Design the Complete Experience）；③ 引导学以致用（Deliver for Application）；④ 推动学习转化（Drive Learning Transfer）；⑤ 实施绩效支持（Deploy Performance Support）；⑥ 评估学习结果（Document Results）。在企业学习与发展活动中，通过运用 6D 法则，你能够设计、引导、记录学习与发展项目的整个过程，真正做到学习促进业务收益，从学习项目中获得较高的投资回报率。

本书的结构

在引言中，我们简要介绍了学习发展项目的 6D 法则的概况。在随后的每个章节中，我们详细描述了每项法则的原理和可使用的工具等，引用了很多来自优秀企业的案例，以及企业学习与发展负责人的心得体会，从而深入地阐述了核心概念。在每章的最后，我们向读者提供了实施该法则所需的检查清单，帮助企业领导者和培训师回顾和检验自己所做的工作。之所以这样安排，是因为如果能让学习与发展的投资回报率最大化，就需要业务部门管理者和学习与发展专业人士形成伙伴关系，同心协力。

内训师培训项目中的 6D 应用



ISBN 978-7-121-21633-6

《学人不如学己——企业内训师团队建设实务》一书牢牢秉承 6D 思想精髓，从 6D 的第一个环节开始，就主张内训师团队建设一定要围绕企业业务发展进行，为内训师减负，并依次对内训师团队建设的 6D 进行了一系列思考和经验提炼。

《学人不如学己——企业内训师团队建设实务》一书，在分享实战经验的同时，也希望能启发内训师团队管理者对 6D 中的各个环节进行系统思考，避免迷失在课程开发和内训师技能训练中疲于奔命，从而帮助内训师团队管理者用最少的资源和最短的时间，建设一个具备自我更新和自我成长能力的内训师团队，尽早摆脱对外部资源的依赖。

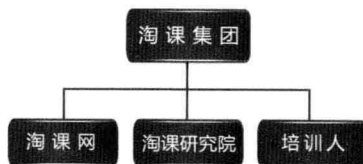
关于《学人不如学己——企业内训师团队建设实务》

该书主要由淘课集团 CEO 秦俐女士和淘课企业学习研究院产品总监储琼琳女士共同撰写。淘课业务包含淘课网、培训人和淘课研究院三部分：

淘课网 (www.taoke.com)：中国领先的企业培训采购平台，有 2 万家机构、2 万名讲师和 50 万名培训采购者。

培训人 (www.51clo.net)：中国领先的培训管理者互动学习社区，其中的培训培训管理者 (Training Training Manager, TTM) 系列课程是中国企业培训最佳品牌课程。

淘课企业学习研究院：中国聚焦于企业学习理论方法及课程研发的专业机构，其中的内训师培养“金种子”产品 (Enterprise Golden Seed, EGS) 已在国家核电、强生医疗、雅莹服饰、宇龙通信、中国移动、上海农商银行、卫星石化等各具不同典型特点的企业中成功实践，是中国企业培训百佳精品课程。



目 录

引言 6D 法则	1
界定业务收益	4
设计完整体验	7
引导学以致用	9
推动学习转化	11
实施绩效支持	12
评估学习结果	13
小结	15
行动指南	17
第一法则 界定业务收益	22
以终为始	24
用商业术语表述学习成果	29
选择正确的问题	36
四个问题	48
避免“培训陷阱”	55
管理期望	69
小结	71
行动指南	73
第二法则 设计完整体验	75
影响产出的因素	76
学习的新模式	77
学习项目四阶段	78



阶段一：准备.....	82
阶段二：学习.....	102
阶段三：转化.....	105
阶段四：评估.....	111
像学员一样思考.....	117
小结.....	120
行动指南.....	123
第三法则 引导学以致用.....	125
缩小“学”与“做”的差距.....	126
激励学员.....	128
关联工作实践.....	132
聚焦商业效用.....	136
传授技能.....	137
容易记忆.....	149
为学习转化做准备.....	162
规划学习转化.....	176
鼓励学员交流心得.....	179
流程检查.....	181
小结.....	183
行动指南.....	185
第四法则 推动学习转化.....	187
致命的问题.....	191
学习废料.....	193
问题根源.....	194
仅有丰富的学习体验是不够的.....	198
怎样才能到达卡内基音乐厅.....	201
学习转化的氛围.....	202
克服惯性.....	208
学习转化的突破性方法.....	220
更高的学习回报.....	232

学习转化管理系统的选择与管理	242
小结	243
行动指南	245
第五法则 实施绩效支持	248
与客户服务和产品支持类比	249
材料	252
系统	255
人员	267
小结	288
行动指南	290
第六法则 评估学习结果	292
为什么要评估学习结果	293
培训评估面临的挑战	300
指导原则	306
学习结果的六步评估法	321
附加说明	360
小结	362
行动指南	363
尾声	365
总结：学习发展项目的 6D 法则	366
6D 法则的整合运用	368
最佳实践	371
写在最后 学习是一种必须掌握的基本技能	376

引 言

6D 法则

我们所提供的培训项目，必须显著且有效地推动企业战略的实施。

——Van Adelsberg, Trolley

学习贯穿于人的一生，促进了个人职业生涯的发展这一点是毋庸置疑的。作为培训管理者，我们也确信学习能够帮助企业快速发展，并产生组织效益。然而，我们也看到，企业学习与发展项目能够带来的实际效用远远低于其真正的价值。

10 年前，我们做了一个重要的决定——找寻突破性方法，帮助企业挖掘培训真正的价值，并以此作为我们的事业。到目前为止，我们与上百家企业和公共机构有过合作，也参与了上千个相关的学习与发展项目。后来，我们开始启动“突破性学习”（Breakthrough Learning）项目的研究和实践，帮助很多企业改善了绩效，并为企业带来了卓有成效的价值。但是，我们也注意到，依然存在一些学习项目，它们对企业发展产生的效用极小，甚至是负面的，

这通常是由缺少学习的转化而造成的。在教学过程中，虽然我们传授给学员新的知识和技能，但是这些新的知识和技能却从未被应用到实际工作场所中。

对比这些效果不同的学习项目后，我们发现，“突破性学习”是一种极具规范性的、系统化的方法论。充满激情、追求卓越和不断追求进步时刻伴随着突破性学习方法。当然，世上没有“万能解药”，没有任何一种单一的“治疗”方法能够将企业培训从“边缘”转变为“战略中心”。

7年前，我们将学习与发展项目实施中的最佳实践提炼为“6D法则”（见图 I.1），该模型对提升企业的培训与发展水平具有非常重要的价值。我们将这些最佳实践总结成书并出版，就是 2006 年出版发行的第 1 版的《将培训转化为商业结果：学习发展项目的 6D 法则》。

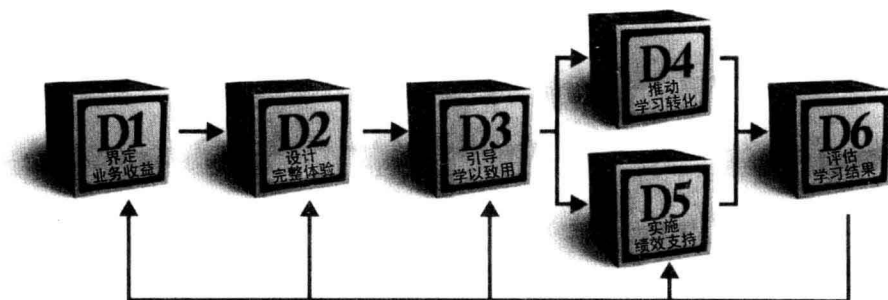


图 I.1 将学习转化为商业结果的 6D 法则

自本书第 1 版发行以来，许多世界知名企业的培训与发展部门已将 6D 法则作为他们培训和发展工作的指导原则。他们认为 6D 法则是一套行之有效、易于理解的方法论，为培训与发展部门提供了富有借鉴意义的最佳实践和指导（见案例 I.1）。

案例 I.1 6D 法则在 GE

美国通用电气全球学习中心（GE Global Learning）坐落在美国纽约的

克劳顿维尔 (Crotonville)。“领导力发展中心”项目总监杰恩·约翰逊将 6D 法则引入通用电气公司，他说：“作为 GE 全球学习委员会的领导者，我的职责就是找寻全球最优秀的学习方法。我读过 6D 法则一书后就爱上了这个方法论。‘以终为始’界定业务收益、‘从始至终’设计完整体验——这些理念给我很大的冲击并与我产生了共鸣。我邀请此书的一位作者来到克劳顿维尔为我们做了一次工作坊，以此将 6D 法则引进全球学习委员会。回顾过去，我很高兴我那么做了，因为从那时起 6D 法则就与通用电气全球学习中心共存了。

“众所周知，通用电气在很大程度上是一个绩效导向的组织，具有很强的结果导向性。6D 法则与我们的理念是一致的，能够帮助我们提升学习项目的影响力。在我们引入 6D 法则之前，当学员参与我们的学习项目后，我们就会根据他们所学内容制定行动计划，希望他们回去后能够应用。

“一旦他们离开克劳顿维尔，我们对于学员如何执行既定的行动计划就真的无所所知。我们偶尔会检查一下，但是这并没有连贯性。所以，6D 法则实际上为我们提供了一套持续连贯且操作性极强的方法，以确保学员在离开课堂后也能够继续思考如何将所学知识应用于工作中并且实际践行着。运用这个方法后，结果证明有相当多的学员能够坚持执行他们的行动计划。6D 法则与我们的理念和实践流程有很多共同之处，对学习项目的实施产生了重要的意义。可以说，6D 法则在 GE 行之有效。”

我们对新版《将培训转化为商业结果：学习发展项目的 6D 法则》做了大量修订和更新，同时收录了最新的研究成果，以及来自一些创新企业学习与发展的最佳实践，这些企业都是提高学习培训项目效用的佼佼者。另外，我们还将多年运营“工作坊”所积累的经验、工具和方法收录进新版图书中。

下面我们将逐一介绍 6D 法则。因为这一模型中的每项法则都以字母“D”开头，为了方便记忆和运用，我们将这六项法则合称 6D 法则。在实际的培训



工作中，你可以单独使用 6D 法则中任一法则，以帮助你的组织改善最终的学习效果。但我们还是建议你将 6D 法则作为一个学习系统来应用，因为六个“D”之间是相互联系和协同合作的。只有将 6D 法则作为一个系统来运用，才能够确保你的培训工作取得最大的进步。从下一章开始，我们会用单独的章节来阐释每项法则，并对其进行深入探讨，提供一些案例和工具，最大化地帮助你和你的部门实现价值。

界定业务收益

我们目前所面对的是一个竞争日益加剧的知识经济的时代，体现企业竞争优势的唯一且最为重要的法宝就是人力资本。鉴于市场、技术等多方面竞争的压力，企业需要不断提高产品和服务质量，以提高其生产效率。如果要保持富有竞争优势的人力资本，企业需要持续地投资于员工的学习与发展，只有这样，员工方能在瞬息万变的商业环境中保持与时俱进并且做到与企业同步发展。盖洛普（Gallup）公司职场管理领域的首席科学家詹姆斯 K·哈特博士认为，判断能否保留关键人才的因素之一，是让员工觉得他在职场中是否有学习和发展的机会。

企业投资于人力资本的开发，目的是发掘人力资本的潜在价值，并确保受训员工能够为企业的发展做出贡献。企业也期望这项投资能够提高生产效率、提升客户满意度和员工忠诚度、实现更高的员工保留率等。这意味着由企业出资的学习机会，无论是课堂学习、网络学习、非正式学习、高管辅导还是离岗学习等各种形式，其最终目的都是服务于企业的战略。

此处应当说明的是，在本书中我们均用“企业”和“公司”指代所有实施组织学习的机构，但它们也包括政府机构和非营利组织。尽管这样的机构在通常意义上不被看做“企业”，然而，为了实现其价值和使命，无论对组织

还是对员工来说，持续不断的学习都是非常必要的，并且必须通过企业化运作模式，才能行之有效。无论是营利机构还是非营利机构，它们基本的管理理念和期望都是一样的，即希望培训和发展活动或其他学习机会总是能够在一定程度上改善员工的绩效（见图 1.2）。

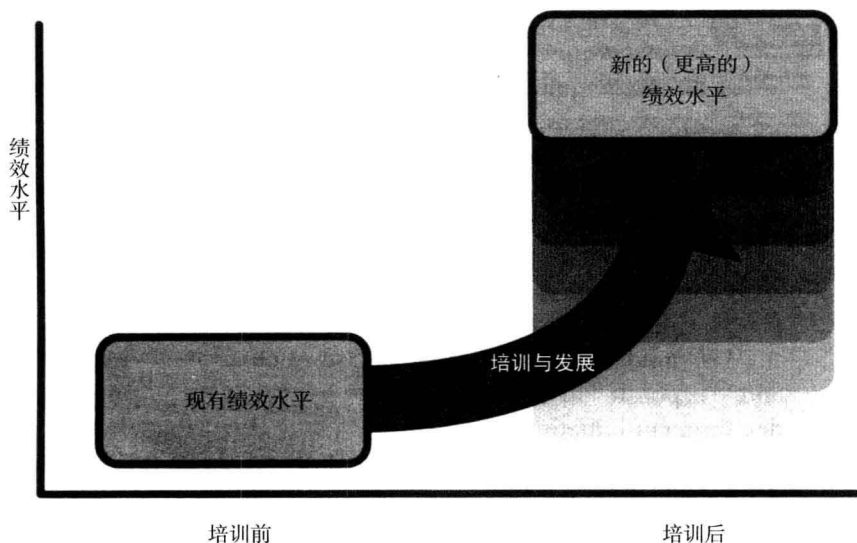


图 1.2 管理层期望培训改善绩效

换句话说，作为学习与发展领域的专业人员，“我们的工作重点不是单纯地提供课程、学习工具，也不是教学过程的设计，我们要关注的是如何促进和提升企业效益”。因此，组织是否愿意投资于员工培训，以及组织何种学习活动等，都取决于该学习项目能在多大程度上帮助企业改善绩效，实现价值。

因此，突破性学习的第一条法则——也许是最重要的一条，即清楚地界定学习项目为企业带来的收益。这里的“收益”并非指课程的学习目标或学习结果，因为大多数学习项目或课程，都已经清楚地界定了明确的学习目标，也清楚列出了学习的内容。当然，作为一个学习项目，首先要清晰地界定学习目标，这一点是无可争辩的。但是，这却没有回答企业领导者真正关心的



问题:

- 该学习项目能为企业带来的业务收益是什么?
- 如何衡量这些收益?

为什么要界定学习目标呢? 界定学习目标的目的是告知学员, 该学习项目或课程结束后, 学员要知道什么、能做什么; 而界定业务收益则会进一步说明, 学员培训后应用所学内容为企业带来哪些收益。因此, 清楚地界定业务收益有以下好处:

- 能够将学习提升到战略层面, 因为它与组织的使命相关;
- 能够激发成人学习的动机, 回答“培训对我有什么好处”的问题;
- 能够清楚地证明, 学习能够为企业带来价值;
- 培训部门和直线经理应该共同承担责任, 在他们的支持下, 学员可以提升绩效, 从而产出组织效益。

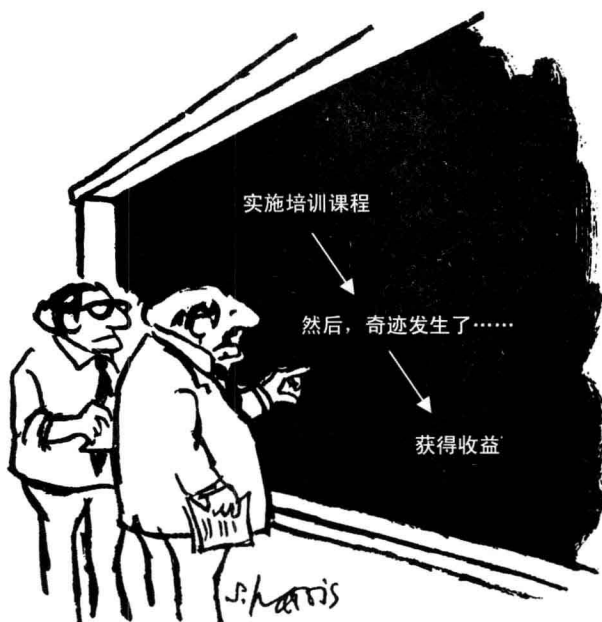
有些企业的培训部门已经将“界定业务收益”作为他们运营学习项目的首要原则, 他们的实践告诉我们, 首先, 界定业务收益不仅能使培训部门从管理层那里获得认可, 同时, 参加学习项目的学员也能获得更大的回报。其次, 如果你清晰地理解了第一法则的真正含义, 接下来会更加有针对性地规划和实施学习项目。再次, 界定业务收益也是第六法则评估学习结果的前提条件。最后, 对于培训部门来说, 如果清楚地界定了学习带来的业务收益, 培训部门就已经往既定的绩效目标迈进了一步。现在培训部门能够理直气壮地证明自身的价值了, 因为它们理解了学习项目能够成功的核心所在——为企业带来业务收益, 这对于企业来说意义重大。

在第一法则中, 重点强调了在学习项目设计的过程中, 业务需求与学习目标之间具有开放、明晰和显而易见的区别和联系, 认识到这一点非常重要。对于如何区分学习目标和业务需求, 以及如何确定目前存在的绩效问题, 绩效问题能否通过培训来解决等疑问, 我们都会提供一些工具和指导说明。同

时，我们还提供了在需要的时候如何与相关企业领导者进行沟通的工具及实践指导。最后，第一法则也会提到如何计算学习价值链的收益、判断学习项目预期产生的影响、找寻关键问题及管理学习预期等要点。

设计完整体验

“设计完整体验”是第二法则的关键主题。我们认为，将学习项目转化为业务收益是一个过程，而不是一蹴而就的事情。培训部门应该清楚地考虑到整个学习过程中包括哪些任务或要素，并能够详细说出从学习到业务收益的过程，而不是按照传统实施 1 天或 2 天的培训课程，如图 I.3 所示。



“我认为你应该更加明确第二步中所要做的工作。”

图 I.3 设计完整的学习体验

提供各种书籍的pd电子版代找服务，如果你找不到自己想要的书的pdf电子版，我们可以帮您找到，如有需要，请联系QQ1779903665.

PDF代找说明：

本人可以帮助你找到你要的PDF电子书，计算机类，文学，艺术，设计，医学，理学，经济，金融，等等。质量都很清晰，而且每本100%都带书签索引和目录，方便读者阅读观看，只要您提供给我书的相关信息，一般我都能找到，如果您有需求，请联系我QQ1779903665。

本人已经帮助了上万人找到了他们需要的PDF，其实网上有很多PDF,大家如果在网上不到的话，可以联系我QQ，大部分我都可以找到，而且每本100%带书签索引目录。因PDF电子书都有版权，请不要随意传播，如果您有经济购买能力，请尽量购买正版。

声明：本人只提供代找服务，每本100%索引书签和目录，因寻找pdf电子书有一定难度，仅收取代找费用。如因PDF产生的版权纠纷，与本人无关，我们仅仅只是帮助你寻找到你要的pdf而已。