

<<人力资源开发效果评估>>

图书基本信息

<<人力资源开发效果评估>>

内容概要

一个企业在不断发展壮大的过程中，最应该注重什么呢？它就是“效果评估”。

在书中，两位国际人力资源开发领域的权威，为我们提供了一套务实又可信的效果评估系统。该系统主要从三个领域评估人力资源开发的干预效果：绩效效果（系统和财务），学习效果（知识和技能）和认知效果（参与者和利益相关者）。

效果评估系统结构简明，步骤清晰，既有良好的理论支持，又经受了诸多实践的考验，并且卓有效果。

本书契合行业需要，为过去几十年中业内长期存在的问题提供了一套切实可行的解决方案，无愧于组织和人力资源开发人员的“福音”。

<<人力资源开发效果评估>>

作者简介

理查德·斯旺森教授是组织变革、人力资源开发以及财务分析领域的国际权威。

曾为很多国际知名企业担任顾问，包括安达信咨询公司、美国电报电话公司、美国明尼苏达采矿制造公司、美国信诺保险集团、通用汽车公司，霍尼韦尔公司等。

1993年，斯旺森教授荣获美国培训与发展协会授予的“人力资源开发学术进步杰出贡献奖”。1995年，美国培训与发展协会和人力资源开发学会共同设立“理查德·斯旺森优秀研究奖”。

<<人力资源开发效果评估>>

书籍目录

第一部分 效果评估 第1章 有效的评估系统 第2章 效果评估系统的核心概念 第3章 销售沟通案例研究
第4章 规划效果评估 第5章 务实可信的效果评估 第二部分 效果测评方法 第6章 绩效效果：测评系统结果
第7章 绩效效果：测评财务结果 第8章 学习效果：测评知识和技能结果 第9章 认知效果：测评参与者与利益
相关者认知结果 第10章 报告评估结果 第三部分 效果评估实践 第11章 关键结果技术 第12章
审计项目的有效性 第13章 核心技能认证 第14章 评估绩效驱动因素 第四部分 执行效果评估系统 第15
章 策划效果评估 第16章 启动效果评估 译者后记

<<人力资源开发效果评估>>

章节摘录

第一部分 效果评估 第1章 有效的评估系统 人力资源开发人员的核心工作，就是要培养和释放组织内的个人才能，并努力改善组织、工作流程、工作团队和个人四个不同层面的效果，并最终为组织提升绩效。

本书将详细介绍人力资源开发部门如何实际有效地为组织提供效果评估。

具体而言，就是介绍如何评估人力资源开发的干预措施以及由组织的领导者、管理人员和工作团队为组织发展做出的努力，评估它们的绩效、学习和认知效果如何。

我们知道，现在有许多其他行业的人员也同样在关注着绩效、学习和认知效果，我相信他们会发现，这本书将对他们的工作大有帮助。

这不是一本关于评价的书 翻开任何一本组织学或管理学的著作，你能在索引里找到“评价”这个词吗？

答案是否定的。

然而，人力资源开发人员总是谈到评价这个词，却鲜有人能够将其付诸实践。

为什么会出现这样的情况？

商业用书索引上的常客——绩效、评估、测评等词或许能帮我们解开一些疑团。

这些学者专家们大多数都是从事教育研究或者担任政府项目顾问，他们很少会参与到创建核心的组织绩效和组织过程当中来。

人们逐渐意识到，评价这个词容易引起负面的刻板的印象，甚至还会有评头论足、妄加评断之嫌。

本书主要介绍的是效果评估，这与评价有所不同。

效果评估是关键的组织管理过程。

有人对人力资源开发的评价实践做了项调查，结果清楚地显示：人力资源开发人员都觉得评价是可有可无的。

广为人知的四层评估模型的效果不理想的原因有很多，其中，最主要的原因就在于，该模型过分强调参与者的反应，没有重视组织的绩效这一基本的因素。

读者将会发现我们介绍的效果评估体系很舒服。

乍看上去，它和四层评估模型并没有很大的区别。

但是当你深入了解之后，你就会发现它们之间有着实质性的差别。

两者的评估侧重点完全不同，而且，效果评估体系还具有完整的实用性研究工具。

在大多数组织中，人力资源开发对组织绩效的贡献不是很大，起不到“关键组织管理过程”的作用。

四层评估模型产生以后的30年来，也没能够改变这种状况。

结果，通常情况下，高级管理者和客户只想从人力资源开发部门那里得到一些参与者反应的评估——“微笑表”，而这个评估既与学习无关，也和绩效无关。

当高层管理者终于决定要认真地进行一项评估时，那通常是为了应对危机，或者是管理者断定组织已经出现错误了。

毫无疑问，这个“英明”的决定来得实在是太迟了。

效果的益处 为什么一个组织要进行评估？

想像一下，如果一个组织不评估自己的财务业绩，那么它的员工如何能够知道，组织的运转是否顺利？

如果一个组织不去评估它的创造能力，那么它又如何能够保持自身的竞争优势？

如果一个组织不能评估其产品生产能力是否能满足顾客需求，那么它如何能清楚地判断出自己的产品是否已经变得陈旧过时？

如果这个组织不去评估资源利用的有效性，那么它很快将不再是低本高效的组织。

简而言之，这样的组织能否生存都是个问题。

人力资源开发部门同样如此，它也需要对自身采取的种种干预措施进行有效评估。

要建立一个成功的人力资源开发系统，使其既能保持竞争优势，又能满足顾客需求，还能保持成

<<人力资源开发效果评估>>

本效益，看上去有些不可思议，而本书恰恰提供了这样一个系统。

可以说，本书所提出的效果评估系统集实用性和可信性于一身，可以应用于任何组织的任何一个人力资源开发项目中。

人力资源开发要想成为关键的组织管理过程，就必须履行职责，通过具体干预措施的实施为组织取得效果。

开发实践中，公司学院模型和人际关系模型的存在是因为“对员工有利”的这一理论现在已经过时了。

越来越多的人力资源开发人员开始接受“责任制”这一方法，而且值得高兴的是，现在的组织比以往任何时候都更加重视有效的人力资源开发。

对于许多人力资源开发人员来说，原来那些在他们看来是可有可无或者做了也不错的活动，现在变成了关键的组织管理过程，同时他们也要为效果负责。

组织几乎对所有重要的事情都要进行相应的评估。

对于组织和员工来说，没有评估的事项看上去就不会是很重要的事情，甚至可以被忽略，搁置一边。

因此，“评估”等于告诉组织和员工，被评估的事项对组织的发展和成功至关重要，我们必须重视它。

那么一个从事人力资源开发的人员如何在具体的实践中确定他的重中之重呢？

他如何正确地判断出，对于组织的发展来说，员工活动的哪些方面是最重要的？

他又如何知道某个活动的重要性如何，从而将其列为他的重点工作呢？

很有可能，人力资源开发人员所评估的上述内容正是别人对他取得的效果的理解。

如果人力资源开发部门没有对其干预措施进行有效的效果评估，这就意味着，人力资源开发所做的一切对组织来说是无关紧要，可有可无的。

如果人力资源开发仅仅向组织报告参与者的反应或者人们对于某项发展活动的认识，那么人力资源开发在这个组织的地位肯定不会很高。

即使组织真的认识到人力资源的重要性，但若人力资源开发部门自身没有更多实质性的效果评估出现，组织也不会将人力资源开发与其他关键的组织管理过程同等看待。

因此，人力资源开发要想成为关键的组织管理过程，效果评估很关键。

作者认为，要进行人力资源开发的效果评估，最大的阻碍在于人们害怕“责任制”，以及目前该行业也没有合适的评估模型和评估方法。

许多实践者不敢去验证他们的参与是否真的产生了效果，害怕自己的努力没有收到任何效果。

因此，如果没有这个评估的话，他们就无须直面自己的担忧和恐惧。

在一个典型的工作环境中，繁忙的人力资源开发人员所做的是组织想要他们做的，他们感觉这样就很成功了，似乎也不需要经常证明自己给组织带来了价值。

而且，由于每天的日程很满，手头上都是重要的开发任务和急待交付的工作，他们也很难有时间和精力将效果评估付诸实践。

然而，人力资源开发人员的这种忙忙碌碌的“安全感”是存在问题的。

几乎所有的组织管理过程和职能部门都要定期进行评估，以考量他们的效能、效率如何，为企业贡献的多少。

值得庆幸的是，良好的人力资源开发实践总能获得出色的效果。

人力资源开发部门要想获得组织管理者的支持，那么它的效能数据，特别是底线贡献数据至关重要。

因而，对人力资源开发人员来说，若不进行效果评估和效果报告显然是不明智的，也是不可行的。

效果评估的满意度 效果评估人员将会发现，效果评估能给他们带来荣誉和价值，并赢得管理者的亲睐和满意。

组织对于效果评估的重视将会给组织的发展带来巨大的变化。

虽然在短时间内，如果发现人力资源对组织采取的干预措施并未产生十分有效的结果，甚至会被组织要求取消一个培训项目。

为此，你肯定会感到有点尴尬。

可这个时候，你需要做的不是尴尬，而是应该重新反思一下自己的实践方法，并努力去学习一些新的

<<人力资源开发效果评估>>

技巧。

但是这一切“尴尬”和“反思”都是值得的。

主管人员、经理或其他员工都可能会请教你，如何让他们提高工作效率。

在人力资源开发过程中，还有什么能比主管人员、经理以及员工的信赖以及产生了看得见的实际效果更让人满意的呢？

而且，最为重要的是，效果评估提供了相关扎实的数据，从而可以将效果清晰地展示给组织内部的所有人员。

效果评估的最终目的在于使得人力资源开发成为关键的组织管理过程，与执行人员、管理人员和员工一起提升绩效，因为人力资源开发人员知道什么能切实获得效果。

效果评估和效果报告是关键所在，本书介绍的效果评估系统也确实行之有效。

本章重点 30年的实践证明，四层评估模型是无效的。

评估和评价是有区别的。

效果评估是关键的组织管理过程，而评价却是可有可无的。

效果评估和效果报告是所有核心的组织职能和流程的重要组成部分。

效果评估系统为组织的绩效、学习和认知结果确定了重点。

第2章 效果评估系统的核心概念 效果评估系统的最大的一个优点在于，它是基于人力资源开发理论和研究基础之上的完整系统。

本章将概括介绍该系统，并且将其放在人力资源开发的发展和改善流程中看，其中涉及到的核心概念也是阅读本书其他章节的基础。

人力资源开发过程 无论是对于组织内部、工作流程，还是对于员工个人而言，“变革”和“改善”都是相当普遍的。

尽管每一个专业领域对此的具体称谓可能不同，但是核心流程相去无几。

人力资源开发可以划分为五个阶段（如表2~1所示），而几乎所有的人力资源开发模型和组织绩效变革都包含最后一个阶段，即“评估”阶段。

然而，不幸的是，常常被忽视的也正是这一阶段。

本书将集中讨论“评估”阶段。

人力资源开发人员是在一个组织的具体环境中工作的，认识到这一点很重要。

图2~1中的人力资源开发过程的全局性模型也说明了这点。

研究一下该模型，你会有以下几点发现。

五阶段人力资源开发过程与其他组织管理过程是平行的。

人力资源开发的首要目标就是协助组织更有效地获得产出。

组织的使命和目标与人力资源开发的使命与目标是相辅相成的。

组织的投入与人力资源开发息息相关，也与其他组织流程紧密联系。

组织在更大的政治、经济和文化环境下运作，外部环境的影响并渗透到组织、组织管理、人力资源开发和效果中。

图2—1的模型清楚地阐明了效果评估在人力资源开发中的重要地位。

组织要想取得更大的效果，途径之一就是通过对人力资源开发采取的种种干预措施，而效果是影响组织发展的重要因素，并最终影响组织为顾客提供适销对路的产品。

因此，对一个组织来说，最不可或缺的就是效果评估。

进一步来说，人力资源开发要成为关键的组织管理过程，就必须要进行效果评估。

该表将有助于我们理解那些和效果评估相关的重大问题，因为人力资源开发并不是组织的起点和终点，所以我们对那些相关重大问题有清晰的理解。

我们熟知的改善、变革和发展模型都是上述图2—1模型的变体。

例如，勒温（Lewin）的组织发展模型包括三个阶段：解冻、改变和再冻结。

该模型就是概括了组织在评估的推动下不断变革的过程。

评估可以给组织带来变化，把具体工作从现在位置移到一个新的位置。

无论从员工个人角度考虑，还是从整个组织角度考虑，这个变化都是很有意义的。

<<人力资源开发效果评估>>

几乎所有的人力资源开发模型都是根据五阶段人力资源开发过程演变而来的，如表2-1所示，这些模型都要求效果评估，以下列举了一些例子。

?计划变革的通用模型（订立合同、分析诊断、计划和实施变革、评价变革，使变革制度化）

?质量改善PDPC模型（计划—实施—检查—处理循环） ?ADDIE培训过程（分析、设计、开发、实施和评价） ?行动学习序列（数据收集、分析、综合、选择、协议、陈述和实施） 效果评估系统 效果评估是五阶段人力资源开发过程的最后一个阶段，该阶段决定人力资源开发的干预措施是否取得了预期效果。

本书介绍的效果评估系统包含四个基本的组成部分：流程、效果领域、计划和工具（如表2-2所示）。其中，“流程”指的是在组织内的效果评估必须采取的一般步骤；“领域”则明确了哪些效果需要评估；“计划”指的是在设计一个效果评估时必须做出的关键决策；“工具”指的是评测效果的方法。本书的第二部分，即从第6章到第10章将介绍效果评估的工具，第三部分，即从第11章到第14章将展开论述一些特殊情况下的评估工具。

效果评估流程 图2-2展示了效果评估系统的基本流程。

这五步效果评估流程使得从分析输入到决策输出的过程一目了然。

综观效果评估系统，有以下几点需要注意。

?要想获得有效的效果评估，需要有很强的前端分析。

因为，如果前端分析没有确定好目标，则很难评估输出的结果。

?效果评估的目的不在于研究。

效果评估过程有个最终的行动导向，即决定人力资源开发的干预，以及要维持、改变或取消项目需要采取的措施。

?五个步骤中展示的一系列活动简单而有逻辑，对于有效的效果评估至关重要。

?除了强调开发好的测评方法外，还应强调明确的预期效果，并对其进行适当说明。

?五个步骤介绍了组织要将效果评估的工具付诸实践而采取的具体措施。

效果领域 本书中将会从三个不同的领域来介绍评估效果，它们分别是绩效效果、学习效果和认知效果。

上述三个领域各包含两个选项。

绩效效果 绩效效果的两个选项是系统效果和财务效果： ?系统效果：指的与组织使命相关的产出，以声品和服务的形式，给顾客带来价值，这些产品和服务还与关键的组织 管理过程、工作流程、小组或个人的产出息息相关。

?财务效果：指的是由干预带来转化为货币和财务效益的产品和服务的产出。

对与组织使命相关的产出的评估，关注的是底线贡献——诸如制造了5000辆汽车、病人救活了或是签了5000份销售合同。

人们如要提升组织的绩效，面临的一个关键的难题就是与组织使命相关的产出。

尽管重点都以产出为目标，但是达到产出的方法或驱动因素可能大相径庭。

打个简单的比方，就像在一场篮球比赛中，球员的目标是赢得比赛，而要达到这一目标，就必须比对手进球的次数多从而赢得更高的分数。

只有获得足够的分数，才能打败对手，因而得分就是“与使命相关”的产出。

但是除此之外，教练、助理教练和球队所有者、进攻队员、防守队员和其他队员还可以采取多种多样的方法来赢得比赛，他们的这些行动就是绩效驱动因素。

要准确地理解绩效效果，很重要的一点就是将绩效驱动因素和绩效产出联系起来。

理清绩效驱动因素和绩效产出两者关系的最佳时机是前端分析。

通过前端分析，我们可能会发现很多问题。

比如，教练没有战略，而俱乐部主席也没有好的雇佣和解雇计划，因而无法基于团队绩效来管理队员。

在一个复杂的组织中，如果没有良好的前端分析，决策者实施的绩效驱动因素往往会过于简单，或者与组织的绩效目标没有什么真正的关联，因而也不能产生好的效果。

<<人力资源开发效果评估>>

<<人力资源开发效果评估>>

媒体关注与评论

“《人力资源开发效果评估》一书为业内提供了一套最为实用的评估系统。

”——肯特·杜博，美国隆加伯格公司人力资源副总裁 “我们在公司内应用了这套效果评估系统，它确实行之有效。

”——拉里·夸塔纳，美国信诺保险集团管理发展部经理 “组织的目的在于取得效果，斯旺森和霍尔顿先生提供了一套最有效率和效能的效果评估系统，让人受益匪浅。

”——戴维·西森，航空物料LLC公司总裁兼首席执行官

<<人力资源开发效果评估>>

编辑推荐

最全面、最实用、最有效、最简单的效果评估系统 3个评估领域, 5步评估流程, 50多个拿来即用的图表、模板 确保人力资源部门清楚、直观地展示开发效果

<<人力资源开发效果评估>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>