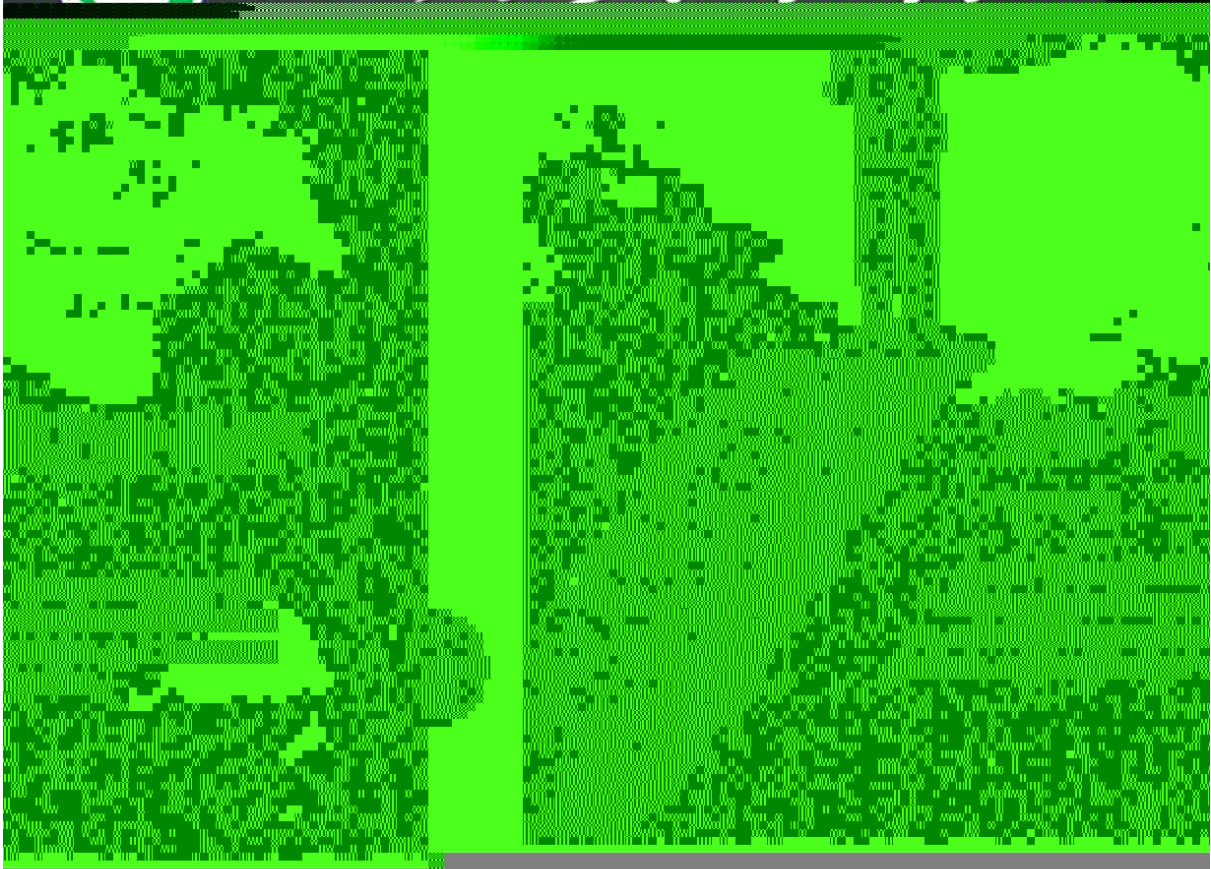




人力资本管理





人力资本管理

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

《人力资本管理》杂志

对培训ROI的误解

关于培训ROI的计算，人们常常会有以下三大误解：

第一、没有必要计算ROI，因为大多数人确实明白培训课程能为组织带来价值。但是，问题在于要了解其真正价值。我们要始终将“培训预算”议题摆在明显的位置，便于在组织内进行讨论，这一点非常重要。

第二、如果ROI很重要，人们将会要求看到它。

无论人们是否寻求投资回报率的数据，我们务必要意识到，在经济困难时期，领导权往往会转移向首席财务官，由其根据数据做出决策，而首席财务官很可能根据ROI做出最终决策。

第三、计算ROI几乎是不可能的。

确切地计算ROI确实困难，尤其是在培训价值不便量化的时候。但是，对于计算的真正要求是在排除合理怀疑的基础之上，证明培训课程成本的合理性。

在计算ROI工作之前要考虑一些基本问题，以下是计算培训ROI的五大基本注意事项：

第一、保持头脑清醒

ROI不仅仅是一个计算问题，更是一种思维方式。培训专家往往注重培训质量，而非培训的影响。质量固然重要，然而现在却有必要转变这种思维方式，从注重质量转变为注重影响和结果，这还涉及到学员在完成培训后是否愿意接受担负相应的工作职责。

第二、早计算，常计算

虽然在后期阶段计算ROI是可行的，但这种做法却并不可取，因为这样很可能会失去ROI的核心利益——在培训过程中调整培训课程的机会。精明的组织会将ROI视为一个实时进程，而非几年后重复进行的一时之举。持续计算ROI的主要原因是即时了解课程的交付，监控课程所产生的效益，最重要的是掌握其趋势，因为这有利于发现问题并找出其根源。

第三、建立案例

计算ROI与法庭立案类似——提出论点，提供论据，最后形成结论——即培训课程所产生的价值高于其成本。提供ROI的第一步是，提供证据证明该课程正在创造价值。基本证据如下：

- 培训课程可以提高学员的工作能力
- 学员的进步可以对公司产生积极影响
- 培训影响可以为公司带来财务效益
- 所产生的效益高于培训成本

如果不将培训所带来的工作影响以及业务成果加以展示，那么计算ROI将会更加困难。

第四、验证调查结果

强烈推荐企业采用问卷调查的方法计算ROI，因为可以从不同角度验证数据，大有裨益。课程结束后即刻开始调查较为理想，尽管学员此时的反应往往偏乐观，可能使收集的观点并不客观、准确。鉴于此，不妨在几个月之后开展跟踪调查，以准确判断培训对学员的工作绩效是否产生影响并促进业务成果。借此机会企业还可以收集详实的反馈信息并了解他们所遇到的障碍，如有可能，建议回访学员的上级对调查结果加以验证。

第五、讲故事

最终要展示的不是数字，而是讲述该课程的故事。故事要生动有趣，引人入胜，要有清楚展望的目标，要明确所面临的挑战，以及如何克服这些挑战，对业务产生影响。如有可能，建议加入学员的反馈证明，并与观察性的证据相结合，得出有力的分析结果。



人力资本管理

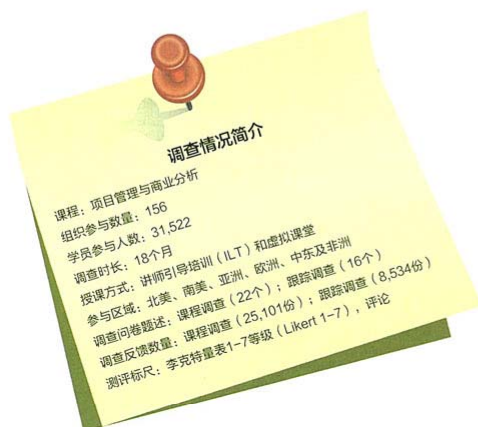
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Vision | 业界视野

如何开展有关培训的ROI调查

ESI曾在多个课程领域对来自北美、南美、亚洲和欧洲的几十家公司和政府机构，开展了一项旨在展示学习课程价值的调查。虽然该项调查工程巨大，所涉及的学员、培训课程和组织数量众多，但是无论课程规模的大小，调查ROI所采用的方法均相同，ESI的做法和成果如下：

112



第 1 步：

每堂课后，学员会收到一份在线调查问卷，大致需要7分钟完成，反馈率为75%。问题范围包括：

- 培训质量
- 工作影响
- 培训后的支持
- 业务成果
- 工作绩效的变化
- 业务影响
- 回报预期

第 2 步：

课程结束60天后，发送第二份调查问卷给相同的学员，以验证他们最初的反馈，并收集额外的信息。例如，应用时间以及应用阻碍。这一步非常重要，通常平均分数会在第二次调查中有所下降。因此，确定应用障碍及影响时间至关重要，因为培训应用是推动ROI的关键。

第 3 步：

通过四级学习评估分析成效，为投资回报提供例证，其中包括：质量、有效性、工作影响，以及业务成效。量化这些指标是计算ROI的前提条件，不是出于数学计算的需要（数学计算仅需考虑培训对绩效提升的贡献值），而是因为它们提供了能够证明最终结论的量化证据，培训有效才能对工作产生影响，进而促进业务成效，并产生正的投资回报。

图表1：培训质量与有效性

质量	选择“最高点”的学员百分比 (%)
对总体课程非常满意	80%
对讲师的表现非常满意	88%
对培训内容和培训方式非常满意	76%
培训的有效性	
获得了大量知识和技能	79%

图表2：对业务成果的影响

业务成果	报告培训对业务成果有影响的学员百分比 (%)	对所有学员的平均培训贡献值
提高质量	63%	13.49%
降低成本	22%	3.36%
降低风险	36%	7.16%
减少周期时间	25%	4.44%
提高生产效率	53%	10.86%
提高沟通效率	66%	15.39%
提高客户满意度	38%	8.53%
提高员工敬业度	40%	9.54%



人力资源管理

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

《人力资本管理》杂志

第4步:

不了解投入就无法计算ROI。因此,对培训的ROI而言,预估下述支出非常重要:

- 每位学员的学费成本(包括课件、讲师、场地、茶歇以及行政管理费用等)

- 参与者平均工资成本

这些估算无需精准,但应当尽量接近。

在ESI的调查中,预计每位学员的学费是1,600美元,学员的平均工资是80,000美元。

第5步:

计算ROI要尽可能地保守,这一点非常重要。因此,应当使用跟踪调查所获取的工作影响数据,而非课程刚刚结束之后的调查所获得的预测性数据。要判断学习课程的ROI,最重要的测评指标是培训对绩效提升的贡献值。

如果ROI并不理想也不必失望。ROI只是一个测评工具,测评任何事物目标均在于获得改善。常见的三类问题是:

- 培训内容与受众不相关
- 培训内容未能被很好地交付
- 组织不支持培训内容的应用

企业对培训内容的应用和工作支持进行重点关注有助于影响ROI,以下是用于测评工作支持的一些具体问题方向:

- 学员教材对工作有益
 - 参加培训之前与经理设定了培训预期
 - 培训结束后就培训的利用问题与经理进行了讨论
 - 提供了充足的资源,以帮助将培训所学应用于工作
- 但是,工作支持仅是全面应用战略的一个构成部分。应用率低下下的其它根源在于:

- 未明确培训成果应用的负责人
- 在培训成果应用过程中,未明确人员角色和责任
- 学员、讲师和经理在合作中缺乏协调配合
- 培训的设计并不总是支持培训成果应用
- 不同的培训成果应用类型需要不同的培训解决方案
- 由于不清楚培训成果应用和绩效提升之间的关系,学员没有将所学知识和技能应用到工作中的动力
- 新行为与现有流程和文化不相容
- 缺乏明确的培训成果应用流程
- 缺乏支持培训成果应用的清楚且简单的工具

通过采取积极的行动,并全面地审视工作支持及其它应用实践,就有机会获得理想的ROI数据,进而确保培训投资的发展。

作者系ESI国际公司亚洲客户咨询服务总监。

(责任编辑:彭海燕)

如果您对本文有任何评论或见解,请发电子邮件至editor@hroot.com或者登录网站:www.hroot.com

图表3: 建立案例

