

培训

投资回报率

您是否正在失去预算的
边缘挣扎？



WWW.ESI-INTL.COM.CN



培训的投资回报率

您是否正在失去预算的边缘挣扎？

学习专家有责任建立和完善人才资源，并帮助组织变革。对于所有组织而言，学习课程至关重要，大部分的学习课程又依赖于投资回报率(ROI)。然而，ROI 究竟是如何计算的呢？而您又如何将其融入自己的学习课程之中呢？

他们怎么可以在声称“以人为本”的同时，削减我们的学习与发展预算？



关于计算ROI的三大误解：

1. 没有必要计算ROI，因为人们都明白我们培训课程的价值

大多数人确实明白学习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。

2. 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CFO，由其根据数据做出决策。而CFO很可能根据ROI做出最终决策。

3. 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，证明学习课程成本的合理性。



在开展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：

1. 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。学习专家往往注重培训质量，而非学习的影响。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的思维方式，这还涉及到学员在完成培训后是否愿意接受他们的行动职责。

2. 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。

3. 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：

- 您的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
- 并且，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，那么证明ROI将会更难。



4. 验证调查结果

强烈推荐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。

5. 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。



如何开展有关培训的ROI调查

ESI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。

调查情况简介

课程：项目管理与商业分析

组织参与数量：156

学员参与人数：31,522

调查时长：18个月

授课方式：讲师引导培训 (ILT) 和虚拟课堂

参与区域：北美、南美、亚洲、欧洲、中东及非洲

调查问卷题数：课程调查 (22个)；跟踪调查 (16个)

调查反馈数量：课程调查 (25,101份)；跟踪调查 (8,534份)

测评标尺：李克特量表1-7等级 (Likert 1-7)，评论

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%



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

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。

图表 3：建立案例

在进行ROI的最终计算之前，回顾以下引向该最终结果的例证：

1. 培训是有效的：
 - 79%的学员强烈或非常强烈地认为他们获得了大量知识和技能。
2. 培训被应用于工作中：
 - 当被问及是否能够将课堂所学成功地应用于工作中时，70%的学员给出了肯定的回答。
 - 80%的学员表示，他们已经在六周之内应用了所学的知识技能，另外有 18%的学员表示计划在将来应用。
3. 培训显著地提升了工作绩效：
 - 66%的学员报告表示，培训帮助他们显著提高了工作绩效。
 - 学员报告表示，所提升的工作绩效中有9%与培训直接相关。
4. 学员的工作绩效提升对业务成果产生了重要影响：
 - 质量、成本、风险、生产效率、沟通、客户满意度、员工敬业度、以及周期时间等各方面均受到了培训的积极影响。

第 5 步：

测评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。



建立联系：如何提高培训课程的ROI

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

重点关注培训内容的应用和工作支持有助于影响ROI。以下是用于测评工作支持的一些具体问题：

- 学员教材对工作有益（1-7）
- 参加培训之前与经理设定了培训预期（1-7）
- 培训结束后就培训的利用问题与经理进行了讨论（1-7）
- 提供了充足的资源，以帮助将培训所学应用于工作（1-7）

但是，工作支持仅是全面应用战略的一个构成部分。应用率低下其它根源在于：

- 未明确学习成果应用的负责人
- 在学习成果应用过程中，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
- 学习的设计并不总是支持学习成果应用
- 不同的学习成果应用类型需要不同的学习解决方案
- 由于不清楚学习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
- 缺乏明确的学习成果应用流程
- 缺乏支持学习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，进而确保学习投资的发展。

培训的投资回报率

WWW.ESI-INTL.COM.CN



欲了解 ESI International 的更多信息以及我们能为贵机构带来的帮助，请致电
+86 10 6562 5333 或 +86 21 2326 3630，发送邮件至infoasia@esi-intl.com，
或访问 www.esi-intl.com.cn