

学习迁移模型：

基于调研成果发现的增加学习有效性的方法

概览

众所周知，单靠一次培训不太可能明显地改变工作绩效，因而为了确保员工技能的提升真正作用于组织绩效的提升，许多不同的学习手段孕育而生。然而，尽管很多学习手段都声称能够支撑学习效果向工作绩效的转移，但鲜有调研对这些不同的学习手段的真实效果进行比较。在形成本次调研报告的过程中，我们研读了过去两年内的相关资料，找到了32篇对培训和培训之外的其他学习活动进行比较的调研文章。从中，我们识别出11种活动会对培训是否能够作用于绩效提升带来巨大影响。总体上，我们发现，如果一个组织能够采取所有的活动，将会对学习的有效程度带来180%的提升。而本次调研的成果——简单易行的**学习迁移模型**，包含了有助于学习迁移的主要行动，将帮助你的组织实现学习有效性的最大化。



学习迁移：提升学习对工作绩效的影响

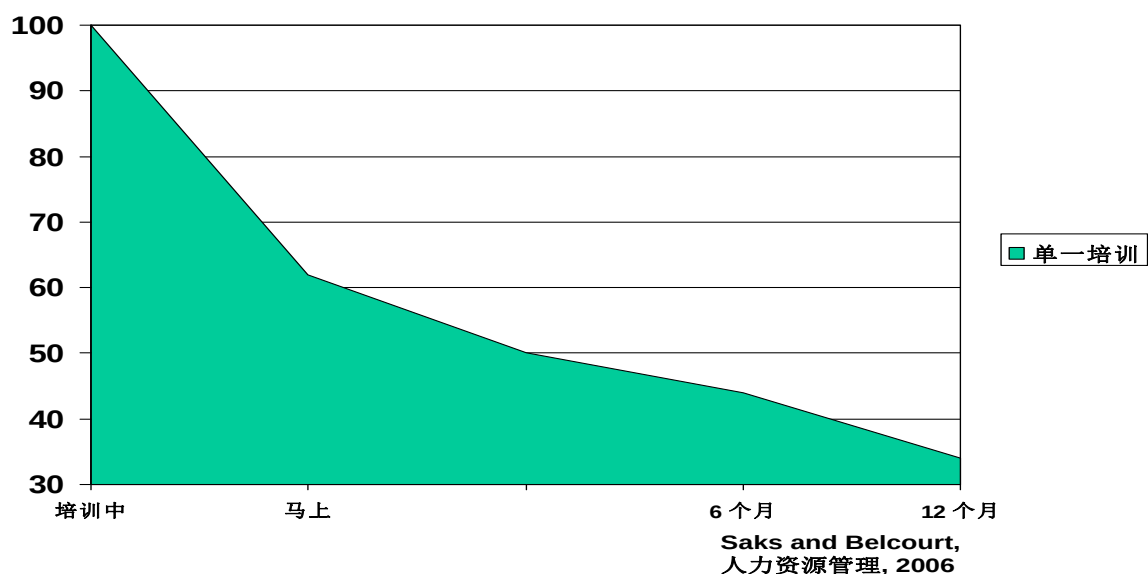
学习和发展的根本目的在于帮助员工提升技能，并在工作中应用，从而提高组织的绩效。尽管这一观点受到广泛认同，衡量培训效果的方法却往往与此大相径庭。事实上，目前最流行的评估学习和发展效果的方法（Kirkpatrick 模型）使用了三个层次来衡量学习的结果，而仅用了一个层面来衡量绩效结果。

关注学习结果，而非绩效结果，也同样影响了业界历史上对大部分学习活动的设计和实施。近期，更有大量研究表明（且被广泛认同），通常意义上的学习与发展，并不会为绩效带来令人期待的改变。事实上，大部分的评估表明，组织对学习的投资，只有15%到20%能够带来真正的工作绩效的改变。

比如，如下图表（摘自Saks and Belcort人力资源公司2006年的调研成果）显示，在工作中使用学习成果的比例随着时间的推移而下降。显而易见的是，员工对通过学习与发展活动学到的新技能的运用呈逐渐下降的趋势。预计只有35%的技能在培训活动结束的12个月后仍被使用。

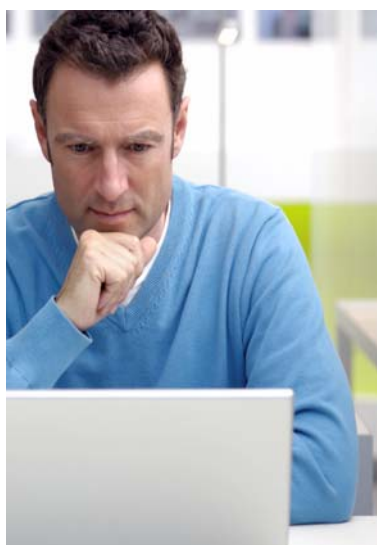
多年来，许多人提出了通过改进学习提升绩效的不同理论模型。这些成果名称各异，仅举其中一些为例：延展式学习，学习迁移，迁移氛围和防止旧习。在本文中，我们将使用学习迁移这个术语，因为在我们看来，学习迁移最好地代表了期望的结果——把学到的东西迁移到实际工作绩效中。

技能使用随时间而弱化



Saks and Belcort, 2006

理论模型往往有一些局限性。首先，大部分模型太复杂，包含了太多的考虑因素。其次，很难实施，甚至不可能实施。最后，尽管某些模型以调研为基础，但都是从理论观点而非实际角度出发。



因此，此次研究的目的是，回答两个基本问题：我们是否能找到足够多的研究成果，它们记载了特定学习迁移活动对工作中技能使用的影响？其次，根据这些研究，我们是否能构建一个模型，抓住最有效支持学习迁移的重要因素？

研究

此次研究的首要任务是找到满足以下三个具体标准的公开出版和未公开出版的研究文献：

- 文献对单纯培训与附加一项或多项学习迁移活动的培训进行了比较；

- 文献报告了单纯培训与附加学习迁移活动的培训在统计数据上的显著差异。我们需要精确的数字，才能对不同研究进行比较。
- 文献中所报告的结果指标，必须是绩效结果，而不是学习结果。

通过多种途径，我们找到了满足这些标准的研究报告。我们研读了每篇文献，找出所使用的学习迁移活动，并明确单纯培训与附加一项或多项学习迁移活动的培训所产生的绩效差异是如何衡量的。许多文献中都采用了多种学习迁移活动。最后，我们找出了32份文献，包含了66种学习迁移活动。

每份文献都有自己的统计方法，用于计算学习迁移活动的绩效影响（回归，ANOVA方差分析，t-检验等）。因此，对于每项学习迁移活动，我们都使用现有统计数据，并计算“差异分数”，它代表了每项学习迁移活动对单纯培训与附加一项或多项其他学习迁移活动的培训之间的贡献差异。这使得我们可以对不同文献进行比较，虽然他们使用了不同的统计方法。差异分数代表了培训附加学习迁移活动后，比单纯的培训所带来的提升百分比。例如，20个差异分数表明，相对于单纯的培训，学习迁移活动给学员带来了20%的绩效改进。

最后，为了构建一个比过去的理论驱动模型更简单和容易实施的模型，我们把类似的学习迁移活动分成几个常见的迁移活动类。最后得出了如下的**学习迁移模型**。

发现

总的来说，我们从这一研究中得出了三条结论。

- 此次研究提供了具有说服力的证据，证明与单纯的培训相比，学习迁移活动能对绩效结果改进产生有意义的影响。总体而言，研究表明，如果所有学习迁移活动都被采用，学习的影响将提升186%。
- 尽管学习迁移对绩效有显著影响，但仅用任何一种方法，其影响都会相当有限。我们发现，如果只采用一种学习迁移活动，将比单纯的培训多提升20%的绩效。尽管这是一个不小的数字，但仍比其他人宣称的效果要小得多。
- 最后，不同文献对学习迁移活动效果得出的结论有非常大的差异。尽管所有文献都表明学习迁移活动有显著和积极的影响，具体提升的百分比却显著不同。显然，这表明我们还需在此领域继续研究。

学习迁移模型

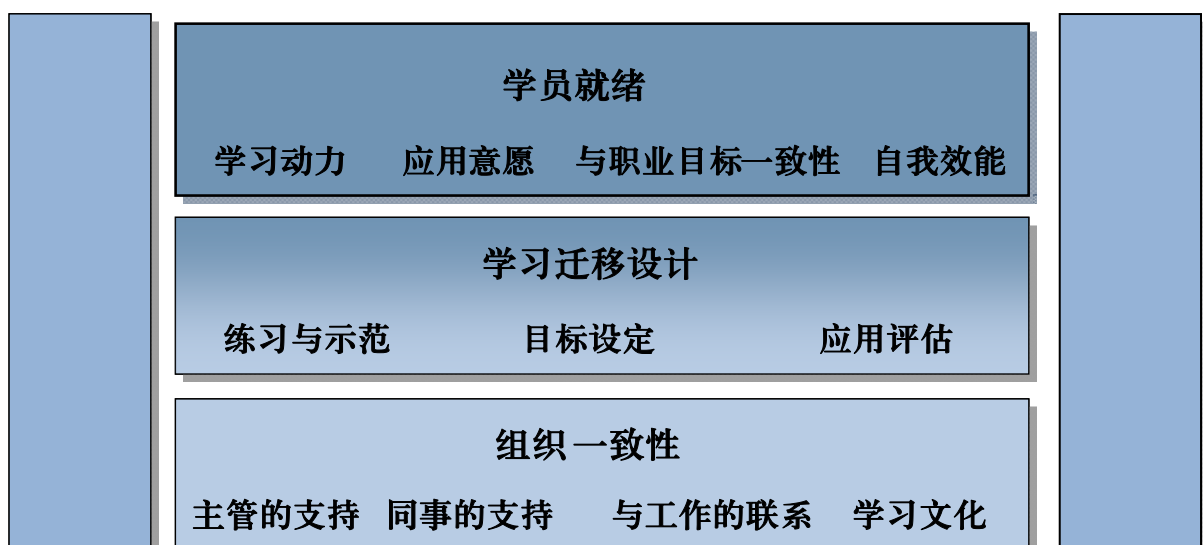
如上所述，我们发现32份文献中的学习迁移活动可以分为三大类：

1. **学员就绪活动：**这些活动专注于确保学员在核心学习活动发生之前做好准备。所有针对学习动力、学员目标、自我效能，及先决技能测验的活动，皆属于此类别。
2. **学习迁移设计活动：**这些是为了支持学习迁移而嵌入在教学设计中的活动。包括：练习活动、角色示范、设置学习目标和应用回顾及支持等。
3. **组织一致性活动：**这些活动关注于确保组织支持技能的使用。这类活动包括经理辅导、同事支持、连接学习和工作，以及创建学习文化等。



在每个大类中，都有3-4个具体学习迁移活动已经见诸研究文献，且显示对工作绩效有一定影响。

学习迁移模型



学习迁移活动对绩效结果的影响

下表说明：不同类别学习迁移活动的影响百分比（差异分数）。对于每类活动，下表呈现了包含此类活动的研究数量、平均差异分数和差异分数的极差。

	研究数量	平均差异分数	差异分数的极差
学员就绪			
学习动力	6	24%	8% to 42%
应用意愿	8	18%	10% to 49%
职业目标的一致性	2	17%	9% to 37%
自我效能	4	11%	5% to 25%
学习迁移设计			
练习与示范	5	15%	10% to 22%
目标设定	3	11%	7% to 18%
应用评估	2	11%	10% to 12%
目标一致性			
主管的支持	8	26%	10% to 67%
同事的支持	2	33%	32% to 70%
与工作的联系	3	20%	8% to 37%
学习文化	5	13%	5% to 20%

学员就绪

学员就绪是指学员在参与学习活动前所需要做的准备。尽管先决技能和课前作业很重要，研究主要集中在帮助学员做好学习的心理和情绪准备上。总的来看，研究表明：学员就绪能将学习迁移的有效性提升70%。

- **学习动力：**是指向学员沟通学习重要性和价值，以激发学习动力的活动。包括提倡终生学习、解决学习焦虑等从总体上帮助成人学员认同学习价值的活动。
- **应用意愿：**当然，如果学员根本不想应用所学到的东西，学习动力的价值也就大打折扣。这一类的活动包括帮助学员将学习整合到工作环境和工作系统中，以及激励他们在工作中的应用所学的技巧。
- **与职业目标的一致性：**是指帮助学员看到学习的技能同他们的最终的工作和职业目标是一致的活动。学员越认同所学的技能对他的职业发展有用，他们就越可能在工作中应用，也就越可能对绩效产生积极影响。

- **自我效能**：帮助学员树立信念，相信他有能力学习，并且学习会对绩效产生有意义的变化。

学习迁移设计

研究揭示，学习过程本身的设计，也会影响到学习迁移到工作绩效的程度。我们把这称为**学习迁移设计**。如果同时采用以下三个此次研究的因素，可提升高达37%的学习迁移效果。

- **练习和示范**：在学习设计中，包含的练习和行为示范环节越多，练习和示范同真实情景越接近（在文献中称为“逼真”），能够迁移到工作中的学习就越多。
- **设定学习目标**：如果学员设定了具体的学习目标，无论是行为或者绩效目标，他们在工作中使用技能的可能性就会增加。
- **应用评估**：通过复习培训内容，以及更重要的，反思与评估在具体任务中应用技巧的情况，从而将学习延展至最初的学习活动之外，也被证明是提升学习效果的有效方法。

组织一致性

最后，学习迁移的效果还取决于组织与学习和应用新技能的一致性和支持程度。尽管组织一致性由多个方面构成，研究主要调查了其中四项：

- **主管支持/辅导**：研究表明，通过培训学习如何支持和辅导员工应用所学技巧的主管人数越多，这些技能在工作中被运用和保留的可能性就越大。
- **同事支持**：尽管主管的支持非常关键，研究表明，学员同事的支持同样甚至更为重要。尽管只有两篇文献，但它们都表明同事的支持对学习迁移的影响非常大。
- **工作联系**：所授技能和工作所需技能之间的联系越清晰，且被融入工作流程和系统的技能越多，迁移到工作中的学习就越多。尽管这个结论似乎显而易见，研究表明，真正在这样做的却并不常见。
- **学习文化**：组织文化支持变革和使用新技能的程度，对将学习迁移到工作环境有显著的影响。

建议

并不是在所有学习环境中都需要用到全部的学习迁移活动。然而，研究确实表明，所有的学习活动，都将受益于支持学习迁移的附加活动。

我们的经验表明，学习迁移活动需要同教学设计过程中的其它因素一并考虑。在任何学习项目的开发和启动过程中，组织都应该回答以下问题：

- 我们如何判断学员准备好了参加此次学习活动，帮助他们准备学习和使用技能的最佳方式是什么？
- 学习过程中的目标设定是如何进行的？
- 什么形式的练习和示范最适合这一学习内容和学员？
- 为了确保学员在工作中使用所学的技能，我们需要进行什么样的学习评估和应用支持？
- 让组织支持学员应用所学新技能的最佳方法是什么？
- 主管和同事是否准备好辅导并支持学习的应用？
- 组织文化会支持学习的应用吗？还是会成为障碍？如果是障碍的话，如何改变这样的文化？

我们曾经采取一种方法，帮助客户建立了一个“学习迁移平衡计分卡”，用于识别他们哪些地方支持迁移，产生了什么影响，以及哪些地方的改进能提升学习的投入产出比。

结论

强化将学习迁移到工作场所绩效的活动，对组织的绩效有重大影响，并能显著增加对培训和发展的投入产出比。研究提供了令人信服证据，证明学习迁移能对学习有效性产生巨大的影响。结果确实表明，如果同时采用上述研究中提及的所有技巧，学习的影响能提升186%。

本研究同时表明，需要采取的行动，是比较明确且易于实施的。在恰当的时机安排几项关键活动，便能对组织绩效和学习持续性产生重大影响。

