

# 企业培训效果评估探讨

李丹, 赵慧

(华中科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

**摘要:** 培训效果是指培训过程中受训者获得的知识、技能、才干和其它特性应用于工作的程度。从培训评估的原因、培训评估的方法和培训方案设计 3 方面入手, 对企业培训效果评估的有关问题进行了论述, 以期为企业培训效果评估提供有益的参考。

**关键词:** 企业; 培训效果; 评估

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)04-0124-02

## 1 培训效果评估的原因

对培训效果进行评估一般基于以下几点原因:

(1) 发现培训项目的优点和缺点。其中包括评估培训项目是否达到了学习的目标; 学习环境的质量如何; 培训的成果是否转化到实践工作中去。

(2) 评价培训项目的内容、组织以及管理(包括时间安排、培训材料等方面)是否有助于学习和培训内容在实际工作当中的运用。

(3) 找出哪一位受训者从培训项目当中获益最大或最小。

(4) 帮助企业分析培训项目在经济上的收益和成本, 并与其它非培训投资进行比较。

## 2 培训评估的方法

有关培训评估的最著名的模型是由柯克帕特里克在 1959 年提出的。从评估的广度和难度看, 柯克帕特里克的模型包括反应层、学习层、行为层和结果层 4 个层次<sup>[1]</sup>。人力资源开发人员要确定最终的培训评估层次, 因为这将决定要收集的数据种类, 如附表所示。

附表 柯克帕特里克 4 级判别方法

层次	可以问的问题	衡量的方法
反应层	受训人员喜欢该项目吗? 对培训人员和设施有什么意见? 课程有用吗? 他们有些什么建议?	笔试
学习层	受训人员在培训前后, 知识及技能的掌握方面有多大程度的提高?	笔试、绩效考试
行为层	培训后, 受训人员的行为有没有什么不同? 他们在工作中是否使用了在培训中学到的知识?	和下属进行绩效考核
结果层	组织是否因为培训经营得更好了?	事故率、生产率、流动率、质量、士气

反应层评估是指受训人员对培训项目的看法, 包括对材料、老师、设施、方法和内容等等的看法。反应层评估的主要方法是问卷调查。问卷调查是在培训项目结束时, 收集受训人员对于培训项目的效果和有用性的反应, 受训人员的反应对于重新设计或继续培训项目至关重要。反应问卷调查易于实施, 通常只需要几分钟的时间。如果设计适当的话, 反应问卷调查也很容易分析、制表和总结。问卷调查的缺点是其数据是主观的, 并且是建立在受训人员在测试时的意见和情感之上的。个人意见的偏差有可能夸大评定分数, 而且, 在培训课程结束前的最后一节课, 受训人员对课程的判断很容易受到经验丰富的培训协调员或培训机构领导者的

富有鼓动性总结发言的影响, 加之有些受训人员为了照顾情面, 所有这一切均可能在评估时减弱受训人员原先对该课程不好的印象, 从而影响评估结果的有效性。学习层评估是目前最常见、也是最常用到的一种评价方式。它是测量受训人员对原理、事实、技术和技能的掌握程度。学习层评估的方法包括笔试、技能操练和工作模拟等。培训组织者可以通过笔试、绩效考核等方法来了解受训人员在培训前后知识以及技能的掌握方面有多大程度的提高。笔试是了解知识掌握程度的最直接的方法, 而对一些技术工作, 例如工厂里面的车工、钳工等, 则可以通过绩效考核来了解他们技术的提高。另外, 强调对学习效果的评价, 也有利于增强受训人员的学习动机。

行为层的评估往往发生在培训结束后的一段时间, 由上级、同事或客户观察受训人员的行为在培训前后是否有差别, 他们是否在工作中运用了培训中学到的知识。这个

收稿日期: 2005-10-17

作者简介: 李丹(1960-), 湖北武汉人, 华中科技大学管理学院博士、副教授, 研究方向为人力资源管理、组织行为学、战略管理; 赵慧(1982-), 山东泰安人, 华中科技大学管理学院研究生。

层次的评估可以包括受训人员的主观感觉、下属和同事对其培训前后行为变化的对比,以及受训人员本人的自评。这种评价方法要求人力资源部门建立与职能部门的良好关系,以便不断获得员工的行为信息。培训的目的,就是要改变员工工作中的不正确操作或提高他们的工作效果,如果培训的结果是员工的行为并没有发生太大的变化,这也说明过去的培训是无效的。

结果层的评估上升到了组织的高度,即组织是否因为培训而经营得更好了?这可以通过一些指标来衡量,如事故率、生产率、员工流动率、质量、员工士气以及企业对客户的服务等。通过对这样一些组织指标的分析,企业能够了解培训带来的收益。例如人力资源开发人员可以分析比较事故率,以及事故率的下降有多大程度归因于培训,从而确定培训对组织整体的贡献。

层次评估法的主要特点在于:层次分明,对培训效果的评估由易到难,循序渐进;

定性和定量分析方法相结合;其中的多层次评估法把对培训效果的评估逐步由对个人素质能力提高的评估转移到整个组织绩效提高的评估上来。它的主要贡献在于把培训效果具体化形象化,分为若干个层次,使对培训效果进行有效的评估成为可能。

它的不足之处在于:评估体系中考虑的因素不够全面,因素的确定带有一定的主观性;数据的取得是根据单个人的描述取得的,但是每个人的理解又有不同,容易造成混乱;不能把各个层次形成一个有机的整体。

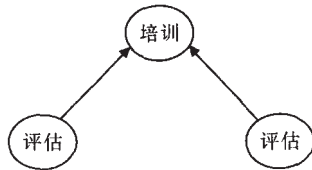
### 3 培训效果评估方案设计

通常我们有各种培训效果评估方案可供使用,其中主要这样4种:

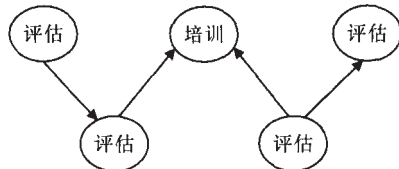
(1)简单评估方案。这是一种最简单的评估方案,即在培训后进行一次评估,简单易行,但评估效果不能让人满足(见图1)。



(2)前后评估方案。这是一种较常用的方法,即在培训前后各进行一次评估,两者的差距即培训的效果,此法的关键是评估方法的有效性(见图2)。



(3)多重评估方案。这是一种较为精确的评估方案,即在培训前评估多次,取其平均值,在培训后评估多次,取其平均值,两个平均值之间的差距即为培训效果,这种方案较多运用在一些难量化的培训效果上,如士气、态度、价值观等。因其评估方法是多重的,准确性会提高,但操作难度会增加(见图3)。



(4)对比评估方案。它比较科学,如果评估者和被评估者都不知道评估的目的,评估效果就极为理想。方法是首先选择好培训组,接着用相同方法选择对比,然后分别进行测定,这两个测定结果应该是相似的。接着对培训组进行培训,而在同一时期内对比组照常工作而不进行培训,最后在同一时期内对培训组和对比组分别进行评估。评估结果的差距就是培训的效果。对比评估虽然比较复杂,但是由于它更为准确,更为获得认同,较适合在企业中对培训效果的评估(见图4)。

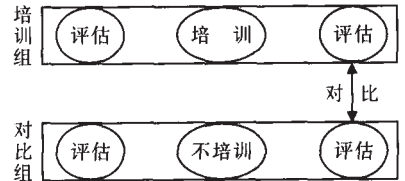


图4 对比评估方案

组织为员工提供培训是一项长期的投资,因此要定期评估培训结果。一方面检讨回报是否合理,另一方面有助于使未来的训练计划更完善。评估可从学员的反应中了解,亦可从组织的业绩中得知训练的收效。一般来说,业绩检查有实际数据,能比较训练前后的区别,即可计算付出的训练费用是否“物有所值”。因此,许多提供训练的组织都会根据业绩来考核训练的成绩。

参考文献:

[1] 吕峰. 培训评估的一般流程[J]. 中国人力资源开发, 2002(3): 49-50.

(责任编辑:汪智勇)

## Brief Discussion of The Evaluation of Training Effect of Enterprise

Abstract: Training effect is the degree of application of knowledge, skill, ability and other characteristics to the work of the people who are receive training. From training evaluate reasons and methods and conceptual design of training evaluate, discusses issues of the evaluation of training effect of enterprises, in the hope of offering some reference with beneficial for the evaluation of training effect of enterprise.

Key words: enterprise; training rffect; rvaluation

