

企业内训的全面评估方案

中国加入 WTO，企业面临的竞争更加日趋激烈。许多企业开始认识到培训对提高企业竞争力的重要作用，纷纷加强培训！但是，如何去评估培训的效果，历来是培训主管关心也深感头痛的事情。的确，当问及受训员工的感觉时，他们的反应通常都是“效果不错”或者“收获颇多”，但“不错”到什么程度？“颇多”是什么意思？却并非人人有数。许多企业老总已经将培训看成是一项对未来的投资，他们更加关注培训的实际效果。那么作为一名主管，如何评估培训的效果？如何总结经验将培训活动开展得更好呢？本文就是自己长期从事培训和管理顾问生涯中经验的总结，以告诉培训主管应该如何进行全面的培训评估。

培训主管在进行培训评估之前，首先必须明确评估的重要意义，只有端正态度，才能将评估正确地开展。许多企业已经将培训看成是一项对未来的投资，那么就on应该考察这种投资是否起到作用？也就是说培训是否真正起作用了？投资培训的决策层都应该明确回答这个问题。否则，就会产生盲目投资的行为，不利于企业的发展，也不利于培训主管以后培训项目的立项和审批。

当前对培训评估进行系统总结并占主导地位的是“柯氏（Kirkpatrick）”四层次模型。作为咨询顾问和讲师，我认为这种工具实用，易于贯彻到企业实际的培训评估中，它不仅观察学员的反应和检查学习结果，还衡量培训前后的表现和公司经营业绩的变化。该模型将评估分为四个级别，如下表：

一级评估需要注意学员的反应。反应层评估是指学员对培训项目的看法，包括对讲义、师资、设施、方法和内容等的看法。反应层评估的主要方法是问卷调查。问卷调查是在培训结束时，收集学员对于培训的效果和有用性的反应，学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，通常只需要几分钟时间。如果设计适当，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主观，很大程度建立在学员个人意见上。学员意见的偏差有可能夸大评定分数，而且，在培训结束前，学员对课程的判断很容易受到经验丰富的培训师或培训机构领导者富有鼓动性的总结的影响，所有这一切均可能在评估时减弱学员原本对该培训的印象，从而影响评估结果的有效性。

二级评估需要检查学员所学知识。这种检查可能以考卷形式进行，也可能是实际操作；学习层评估是目前最常见、也是最常用到的一种评估方式。它是测量学员对原理、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学员在培训前后，知识及技能方面有多大程度的提高。另外，强调对学习效果的评价，也有利于增强学员的学习动机。

三级评估试图衡量学员工作表现的变化。这是为了记录学员是否真正掌握了课程内容并运用到工作中去。如果他们没学以致用，那么就说明培训对学员是一种浪费。行为层的评估往往发生在培训结束后的一段时间，由上级、同事或客户观察学员的行为在培训前后是否有差别，是否在工作中运用了培训所学知识。这个层次的评估可以包括学员的主观感觉、下属和同事对其培训前后行为变化的对比，以及学员本人的自评。这种评价方法要求培训部建立与职能部门的良好关系，以便获得员工的行为信息。培训目的是要提高员工工作中的效率，因此，如果培训后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。

四级评估要衡量培训是否有助公司业绩的提高。如果培训达到了让员工改变工作态度的目的，那么就需要考察这种改变是否对提高公司的经营业绩起到作用。结果层评估上升到组织的高度，即组织是否因培训而经营得更好。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、员工士气等。通过对这些组织指标的分析，企业能够了解培训带来的收益。例如培训主管可以比较事故率，分析事故率下降有多少归因于培训，从而确定培训对企业的贡献。

在评估培训对组织绩效的影响时，投入产出比率所得到的数值并不是那么有把握，因此做四级评估是有相当难度的。企业培训主管必须重视培训的全面评估，只有这样才能够将培训正确地开展，才能更好地提高培训部工作满意度，才能真正发挥企业在培训方面投入的资金、人力和物力的效用。评估是为了改进培训质量、提高培训效果、降低培训成本，因此，针对评估结果，重要的是采取相应的纠偏措施并不断跟踪，而不是评过就完事了。