

职业培训师、培训管理者和培训机构最高效实践的指南

培训效果评估及转化实务

唐丽颖 编著

搭建培训效果评估及转化框架体系
精耕15个培训效果评估及转化流程
专挖17个培训效果评估及转化关键点
细品26个培训效果评估及转化执行工具



中国劳动社会保障出版社

职业培训师、培训管理者和培训机构最高效实践的指南

培训效果评估及转化实务

唐丽颖 编著

搭建培训效果评估及转化框架体系
精耕15个培训效果评估及转化流程
专挖17个培训效果评估及转化关键点
细品26个培训效果评估及转化执行工具



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训效果评估及转化实务/唐丽颖编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2014
(弗布克企业培训管理实务系列丛书)

ISBN 978-7-5167-0703-6

I. ①培… II. ①唐… III. ①企业管理-职工培训-效果-评价 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 160474 号

内容提要

本书在梳理培训效果评估及转化与培训开发管理关系的基础上,对培训效果评估及转化提出了“为什么”“是什么”“怎么做”的问题,从培训效果评估及转化流程和具体操作事项的角度,详细介绍了培训效果信息的收集、培训评估标准的设计、培训效果的跟踪与监控、培训效果评估方法的选择、培训效果评估报告的撰写、培训成果的转化六大方面的操作方法及配套应用工具。

其中,明确界定培训效果评估及转化是培训与开发的成果落地;精细、务实地提出培训效果评估及转化过程中各具体操作事项的工作标准,方便读者高效运用,达成培训效果评估及转化工作标准化、流程化和规范化操作的目标。

本书适合企业管理人员、从事人力资源管理领域培训开发管理工作的人员、企业培训管理者、职业培训师、管理咨询人员和培训机构使用。

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

*

保定市巾画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 285 千字

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

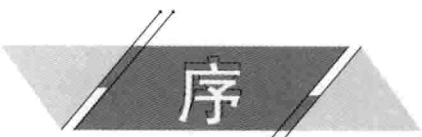
出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652



序

弗布克企业培训管理实务系列丛书

企业培训管理工作是一项需要专业知识、多方互动沟通和集体发展的规范工作。作为培训项目的组织者或领导人员，必须满足企业和受训学员双方的需求：学员有兴趣学习知识、有能力提高业绩、有准备实施新的计划；企业能抓住培训管理的关键、避免各种风险等。

对于学员来说，这并不一定要求他们提前做好高效学习的各种准备，明确怎样评估学习的效果，怎样运用学到的东西，但认识到自己的学习需求，无疑是一个好的起步。对于企业培训管理者来说，不仅要明确如何开展培训需求分析、设计培训体系、进行培训效果评估及转化，还应该用新的、更高效的方法、工具和工作标准来实现。

“弗布克企业培训管理实务系列丛书”紧紧围绕培训管理的三大关键业务，旨在为企业培训管理各项工作提供科学的方法、实用的工具和规范的工作标准。使企业培训管理者和受训学员双方共同循着学习的阶梯前进时，从无意识的无能力，进步到有意识的无能力，进而到有意识的能力，最后到对培训和自己的能力和专长无意识，即形成一种良好的知识学习和培训管理习惯。

本系列图书包括《企业培训需求分析实务》《企业培训体系设计实务》《培训效果评估及转化实务》，具备以下的特色：

培训管理知识全面、深入、系统。在诊断以往培训管理问题的基础上，从企业培训管理的需求分析、培训体系设计和培训效果评估及转化三大关键业务出发设计各知识点。

培训开发操作精细、标准、规范。较以往培训开发操作的工作内容更精准、更细致，建立了每项业务模块的工作标准内容、标准设计、标准模板，并对工作标准的执行进行指导。

言之有物、言之有理、言之有术。既引导读者清晰认识为什么要进行本项业务工作，又分析业务产生的原因和工作内容，同时，还给出业务工作的流程、步骤、方法、工具等。

服务读者、立足企业、提供实务。以培训实务为定位，满足受训学员的学习需求，指导企业培训与开发的管理工作，提供实用可参考的内容。

综上，“弗布克企业培训管理实务系列丛书”本着促进学员有效学习、帮助企业培训管理高效开展的设计理念，通过对企业培训需求分析、企业培训体系设计、培训效果评估及转化等实用模块的细分，为读者提供全方位的培训与开发管理的实用方法、执行工具和模板，推进企业培训与开发管理工作的高效执行、标准操作，是培训管理及相关人员在工作中必不可少的工具书。

前言

弗布克企业管理实务系列丛书

培训效果评估及转化是企业培训与开发管理的成果落地，是实施培训绩效考核、调整及改进培训计划的前提。然而，在培训实践过程中，一些企业并不重视培训效果评估及转化或重视程度不够，导致培训工作虎头蛇尾，培训效果不佳，培训资源浪费。因此，必须做好培训效果评估及转化工作，并使之操作达到标准化、流程化和规范化。

《培训效果评估及转化实务》通过培训效果评估及转化这个培训与开发的成果落地阐明其与培训开发管理的关系，回答为什么要进行培训效果评估及转化，培训效果评估内容及转化要求，培训效果评估及转化遵循的程序，详细介绍了培训效果信息的收集、培训评估标准的设计、培训效果的跟踪与监控、培训效果评估方法的选择、培训效果评估报告的撰写和培训成果的转化等操作事项。本书主要有如下三大特点：

1. 通过需求信号，深挖企业和学习者的“实际需要”

本书内容设置深入、精细、透彻，细分了培训效果评估及转化工作的各项具体任务、内容和需求产生的原因，层层分解，环环相扣。同时，力争摒弃学习需要的盲点，排除感觉需要的陷阱，消除培训需求的片面性，既能够确保学习新方法，又需要忘却或改变旧习惯。

2. 通过流程把控和工作标准，确保满足企业和学习者的“实际需要”

本书阐述的培训效果评估及转化过程系统、划分清晰。同时，系统建立了培训效果信息的收集、培训评估标准的设计、培训效果的跟踪与监控、培训效果评估方法的选择、培训效果评估报告的撰写和培训成果的转化等操作事项的工作标准，既有标准内容、标准设计，又给出标准模板、标准执行规范。

3. 通过方法、工具、模型，针对企业和学习者的“实际需要”提出务实的建议

本书提供了培训效果评估及转化的多种方法，培训效果评估及转化的实施步骤、实施程度、制度、表单、评估报告等范例，方便读者查阅、借鉴，或者“拿来即用”，或者“稍改即用”。

本书适合企业管理人员、从事人力资源管理领域培训开发管理工作的人员、企业培训管理者、职业培训师、管理咨询人员和培训机构使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、董建华、程富建、王淑燕负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、李苏洋、任玉珍负责图表编排，李作学参与编写了本书的第1章，王胜会参与编写了本书的第2章，权锡哲参与编写了本书的第3章，高春燕参与编写了本书的第4章，刘俊敏参与编写了本书的第5章，韩伟静参与编写了本书的第6章，滕晓丽参与编写了本书的第7章，李建参与编写了本书的第8章，田玲参与编写了本书的第9章，韩建国参与编写了本书的第10章，全书由唐丽颖统撰定稿。

编者

2014年7月

目录

弗布克企业培训管理实务系列丛书

第1章 培训开发管理与效果评估及转化	1
1.1 培训与开发管理	2
1.1.1 企业培训与潜能开发	2
1.1.2 企业培训管理事项	3
1.1.3 员工潜能开发管理	5
1.1.4 培训与开发的成果落地	8
1.2 培训效果评估与转化	9
1.2.1 培训效果与培训评估	9
1.2.2 培训成果与转化	11
1.2.3 培训效果评估的影响因素	16
1.2.4 培训成果转化的影响因素	17
1.3 培训效果评估及转化工作执行标准	18
1.3.1 工作标准的内容	18
1.3.2 工作标准的设计	19
1.3.3 工作标准的模板	19
1.3.4 工作标准的执行	20
第2章 为什么要进行培训效果评估及转化	23
2.1 培训效果评估的必要性	24
2.1.1 是否促成培训战略	24
2.1.2 是否达成培训目标	24
2.1.3 教学方法是否有效	26
2.1.4 学习到了什么新知识	27
2.1.5 态度行为是否改变	28
2.1.6 工作中使用了什么新技术	28
2.1.7 员工工作业绩是否有所提升	28

2.1.8 组织经营和财务指标是否提升	28
2.2 培训成果转化的可行性	29
2.2.1 培训成果转化现状	29
2.2.2 成果转化失效原因	30
2.2.3 观念障碍分析	30
2.2.4 执行障碍分析	31
第3章 培训效果评估内容及转化要求	33
3.1 培训效果评估的内容	34
3.1.1 学习认知程度	34
3.1.2 态度是否转变	35
3.1.3 行为与习惯分析	35
3.1.4 技能与成效分析	37
3.2 培训各阶段效果评估的内容	37
3.2.1 培训前评估的内容	38
3.2.2 培训中评估的内容	38
3.2.3 培训后评估的内容	39
3.3 培训成果转化的要求	40
3.3.1 做好培训的需求分析	40
3.3.2 确定培训对象与群体	43
3.3.3 优选培训方法及组合	46
3.3.4 建立有效的培训成果转化机制	48
第4章 培训效果评估及转化遵循的程序	53
4.1 培训效果评估的程序	54
4.1.1 编制培训评估计划	54
4.1.2 收集整理分析数据	55
4.1.3 培训成本收益分析	57
4.1.4 撰写培训评估报告	60
4.1.5 反馈培训评估结果	63
4.1.6 培训评估结果存档	63
4.2 培训成果转化的步骤	65
4.2.1 做好准备工作	65
4.2.2 深入调研咨询	66

4.2.3 确定工作计划	66
4.2.4 跟踪培训投入	68
4.2.5 创造转化条件	68
4.2.6 促成培训产出	69
第5章 培训效果信息的收集	71
5.1 培训效果信息种类的划分	72
5.1.1 培训及时性	72
5.1.2 培训目标设定	72
5.1.3 培训内容设置	72
5.1.4 培训讲师选择	74
5.1.5 培训形式方法	76
5.1.6 培训时间选定	78
5.1.7 培训场地选定	79
5.1.8 受训群体选择	80
5.1.9 培训组织实施	80
5.1.10 培训后勤管理	81
5.2 培训效果信息收集的渠道	82
5.2.1 生产计划部门	82
5.2.2 企业管理部门	83
5.2.3 主管领导	83
5.2.4 受训人员	83
5.2.5 培训师	83
5.2.6 外包培训机构	83
5.3 培训效果信息收集的方法	84
5.3.1 数据资料收集法	84
5.3.2 现场观察收集法	85
5.3.3 访问访谈收集法	87
5.3.4 调查问卷收集法	89
第6章 培训评估标准的设计	91
6.1 评估培训效果的标准	92
6.1.1 标准与培训评估标准	92
6.1.2 标准的相关度	94

6.1.3 标准的区分度	94
6.1.4 标准的信度效度	95
6.2 培训效果四级评估模式	95
6.2.1 柯氏四级评估	95
6.2.2 反应评估	98
6.2.3 学习评估	99
6.2.4 行为评估	100
6.2.5 成果评估	101
6.3 培训效果五级评估标准	102
6.3.1 认知成果标准	102
6.3.2 情感成果标准	102
6.3.3 技能成果标准	103
6.3.4 业绩成果标准	103
6.3.5 投资回报率	103
6.4 培训评估管理制度	104
6.4.1 内部培训评估管理办法	104
6.4.2 外派员工培训评估细则	108
6.4.3 外包培训项目评估细则	109
6.4.4 培训评估组织与实施细则	111
6.5 培训评估管理表单	114
6.5.1 培训课程评估问卷	114
6.5.2 培训讲师评估问卷	115
6.5.3 培训效果评估反馈表	117
6.5.4 外包课程评估问卷	118
6.5.5 外包讲师评估问卷	119
6.5.6 外包培训效果评估反馈表	120
第7章 培训效果的跟踪与监控	121
7.1 培训前对培训效果的监控	122
7.1.1 培训管理人员的监控	122
7.1.2 培训执行人员的监控	122
7.1.3 受训者本人的测试	123
7.1.4 控制实验法的运用	124
7.2 培训中对培训效果的监控	124
7.2.1 受训者对培训项目的认知	124

7.2.2 受训群体与培训内容设置	125
7.2.3 培训进度和环节的监控	125
7.2.4 培训环境的监控	126
7.2.5 培训经费的监控	126
7.2.6 外包机构和相关人员的监控	127
7.3 培训效率评估	128
7.3.1 纵向对比	128
7.3.2 水平对比	128
7.3.3 基准对比	129
7.4 培训信度与效度评估	131
7.4.1 信度评估与反馈	131
7.4.2 效度评估与反馈	132
第8章 培训效果评估方法的选择	133
8.1 培训效果评估方法的类型	134
8.1.1 培训效果评估类型划分	134
8.1.2 定量评估法	135
8.1.3 定性评估法	135
8.2 定性评估	136
8.2.1 问卷调查法	136
8.2.2 访谈法	143
8.2.3 座谈会	147
8.2.4 跟踪观察法	148
8.2.5 关键事件评估法	152
8.3 定量评估	155
8.3.1 内省法	155
8.3.2 笔试法	157
8.3.3 操作性测验	160
8.3.4 行为观察法	161
8.3.5 工作标准对照法	161
第9章 培训效果评估报告的撰写	163
9.1 培训效果评估报告的内容	164
9.1.1 报告提要	164

9.1.2	培训目的	164
9.1.3	培训对象和培训内容	165
9.1.4	培训方法	165
9.1.5	培训的综合分析与评估	166
9.1.6	结论和建议	166
9.1.7	附件	167
9.2	撰写培训效果评估报告的步骤	168
9.2.1	设计导言	168
9.2.2	概述评估实施过程	168
9.2.3	阐明评估结果	169
9.2.4	解释评论评估结果	169
9.2.5	设计报告提要	169
9.3	撰写培训效果评估报告的要求	170
9.3.1	划分评估报告周期	170
9.3.2	注意调查样本代表性	170
9.3.3	整体效果忌以偏概全	171
9.3.4	注意文字表述与修饰	171
9.3.5	注意消极方面的论述	171
9.4	培训效果评估报告范例	172
9.4.1	外派培训评估报告	172
9.4.2	新员工培训评估报告	174
9.4.3	新晋主管培训评估报告	176
9.4.4	领导力开发项目评估报告	178
9.4.5	绩效改进项目评估报告	181
第 10 章	培训成果的转化	183
10.1	培训成果转化的理论	184
10.1.1	同因素理论	184
10.1.2	认知转换理论	184
10.1.3	培训迁移理论	186
10.1.4	激励推广理论	187
10.2	培训成果转化的层级	188
10.2.1	高效模仿	188
10.2.2	举一反三	188
10.2.3	融会贯通	189

10.2.4	自我管理	189
10.2.5	习惯养成	190
10.3	培训成果转化的促成	190
10.3.1	上级支持	190
10.3.2	同事支持	192
10.3.3	技术支持	193
10.3.4	自我配合	194
10.3.5	运用机会创造	194
10.3.6	目标牵引与激励	196
10.4	培训成果转化的方法	197
10.4.1	编制行动计划	197
10.4.2	建立学习团队	198
10.4.3	工具表单监控	198
10.4.4	业绩考核评比	199
10.4.5	创新能力培养	200
10.5	培训成果转化的模式	201
10.5.1	内部主导改进模式	201
10.5.2	外部牵引改进模式	202
10.5.3	内外结合改进模式	202

培训开发管理与 效果评估及转化

第 1 章

1.1 培训与开发管理

1.1.1 企业培训与潜能开发

企业培训与员工潜能开发是企业人力资源管理工作的的重要组成部分和关键职能之一。从某种意义上说，它是提升企业核心竞争力、增强企业竞争优势的重要途径。

企业培训与员工开发管理体系的建设必须与组织的经营管理过程相融合，才能有效支持和促进组织的运营发展；反之，企业培训与员工开发管理体系建设不能融合到组织经营管理过程中，就会使培训效果大打折扣，甚至起到反作用。

鉴于此，越来越多的企业已经认识到构建企业培训与员工开发管理体系的重要性。在企业培训与员工开发管理体系构建的实践中，需要准确把握其构建和运行的关键点，以促进企业培训与员工开发管理体系构建的顺利进行。企业培训与员工潜能开发体系构建的关键点如图 1—1 所示。

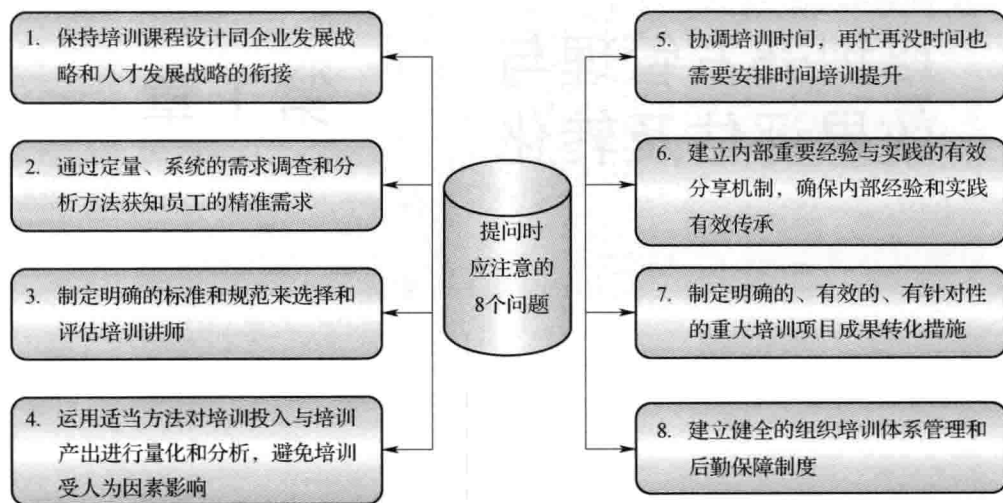


图 1—1 企业培训与员工潜能开发体系构建的关键点

对于新进企业的员工来说，要尽快适应并胜任工作，除了需要自己努力学习，还需要企业提供必需的培训。对于企业在岗的员工来说，为了适应市场形势的变化带来的企业战略的调整，也需要不断调整和提高自已的技能和水平。基于以上两个方面，组织有效的培训，以最大限度开发员工的潜能变得非常必要。

就培训内容而言，有企业文化培训、规章制度培训、岗位技能培训以及管理技能开发培训。培训项目必须具有针对性，要考虑不同受训者的具体需求。



对于新进员工来说，企业培训能够帮助他们适应环境并胜任工作；对于在岗员工来说，企业培训能够帮助他们掌握胜任岗位所需要的新技能，并帮助他们最大限度开发自己的潜能；而对于企业来说，培训工作有助于企业人才培养、战略目标实现、业绩不断提高。由此可见企业培训与员工潜能开发工作的重要性。

1.1.2 企业培训管理事项

培训管理工作是企业人力资源管理的重要工作内容之一，随着人力资源管理的发展和企业对人才培养需要重视程度的提高，培训管理工作越来越重要。企业培训管理具体可分为四个方面的工作，如图 1—2 所示。

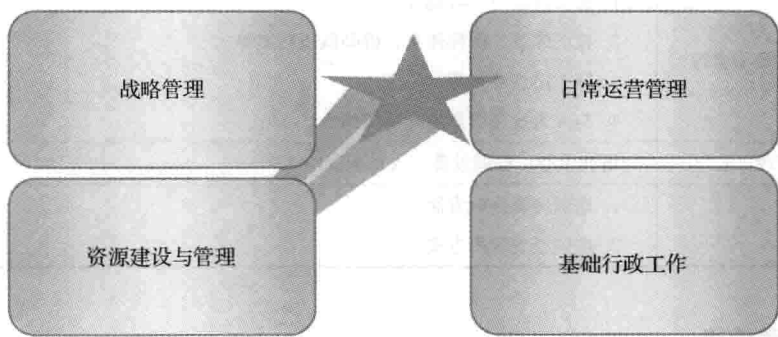


图 1—2 企业培训管理工作四大方面

企业培训管理工作四大方面的工作详细介绍如下：

1. 战略管理

战略管理的内容包括企业家培训、中高层管理队伍培训、组织变革推动、企业文化推动、核心能力培养、培训政策制定等。

2. 资源建设与管理

资源建设与管理的内容见表 1—1。

表 1—1 资源建设与管理的内容

管理事项	具体工作内容
技能体系建设与管理	1. 制定满足企业目前或将来发展需要的技能标准 2. 明确企业员工的技能现状，是否存在技能差异 3. 设法及时弥补技能差异 4. 技能类别包括一般技能、管理技能和专业技能

续表

管理事项	具体工作内容
核心能力体系设计	1. 要求每位员工都具备核心能力,符合经营战略及对整个组织能力的要求 2. 核心能力包括团队协作、管理能力、沟通技巧、客户服务、领导力、创新力、学习技巧等
课程体系建设和管理	1. 职群培训,如入职、一般员工、骨干员工、基础主管、中层管理者、经营者等培训 2. 职业培训,如生产、营销、服务、研发、人力资源、财务、信息、质量等培训 3. 其他培训,如渠道培训、供应商培训等 4. 课程开发,包括课程大纲、讲师手册、练习手册、学员手册、演示文件共五个部分
讲师培养与管理	人员来源、素质标准、负责课程、管理方法
培训信息体系建设与管理	1. 员工技能与学习档案 2. 技能体系、课程体系、讲师队伍档案等 3. 网上培训项目等 4. 与人力资源信息管理系统结合
培训设施设备管理	培训中心、培训设备、人员配置
培训经费管理	1. 培训经费提取方法 2. 培训经费使用方式

3. 日常运营管理

企业培训日常运营管理工作事项包括培训需求调查、培训计划编制、培训实施、培训评估、制度流程监督执行等。详细内容如图 1—3 所示。

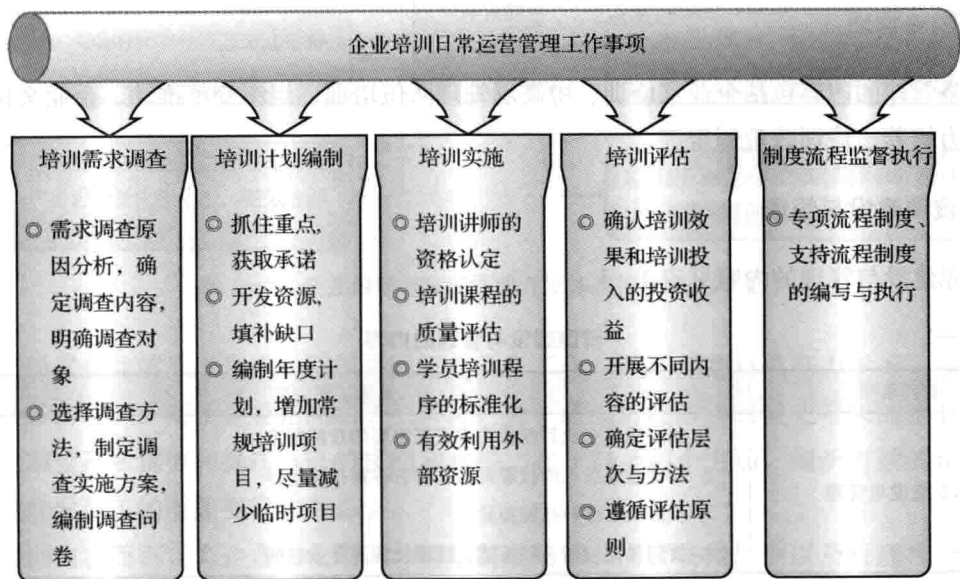


图 1—3 企业培训日常运营管理工作事项