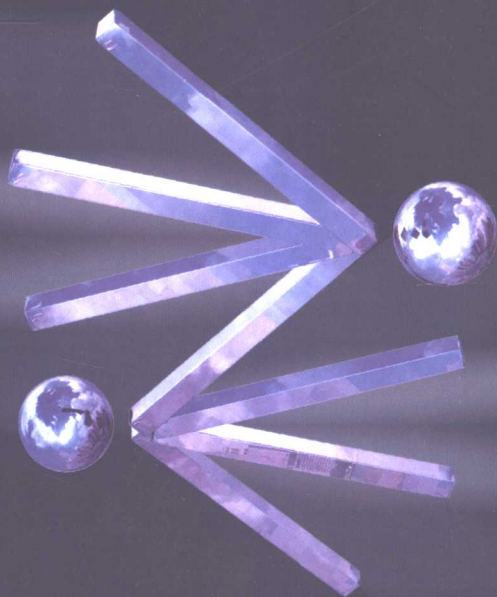


实用人力资源管理—培训系列

培训效果评估 [第三版]

How To Measure Training Effectiveness

莱斯利·瑞 (Leslie Rae) 著
牛雅娜 吴孟胜 张金普 译 周方 校译



中国劳动社会保障出版社

实用人力资源管理
培训系列

培训效果评估 [第三版]

How To Measure Training Effectiveness

莱斯利·瑞 (Leslie Rae) 著

牛雅娜 吴孟胜 张金普 译

周 方 校译

中国劳动社会保障出版社

版权所有

翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

培训效果评估/ (英) 瑞著; 牛雅娜, 吴孟胜, 张金普译.
—北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003
实用人力资源管理丛书. 培训系列
ISBN 7-5045-3925-2

I. 培… II. ①瑞… ②牛… ③吴… ④张… III. 技术
培训-效果-评估-方法 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 009825 号

How to Measure Training Effectiveness ©1986 by Leslie Rae
Original English language edition published by Gower Publishing
Limited.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字: 01-2002-2836

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)

出 版 人: 张梦欣

*

煤炭工业出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销
850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 7.625 印张 190 千字
2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印数: 3000 册

定价: 22.00 元

读者服务部电话: 64929211

发行部电话: 64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

前 言

“我不知道从哪里下手”“我不知道怎样进行培训评估”“为什么我要对培训进行评估”“培训评估要花很多时间和金钱”“我没有时间来做培训评估”——当你要求有关人士对培训进行评估时，你往往会听到这样的话。对此我总是很奇怪：人们做了这么多的培训与开发工作，为什么他们不能有意识地去考虑对这些工作进行评估？为什么我听不到的是“培训达到了我们的目的”这样直率而令人振奋的话？学员是否达到了他们事先设定的目标？所开的课程，或者其中某门课程的开放式学习，以及计算机辅助训练方法，所有这些是否最适合学员？某种流行的培训方案用在这里是否恰当？我们怎样才能知道培训的结果？在培训前和培训后，我们需要回答很多的问题。

这本书对培训初始到培训结束这一时期内评估培训的有效性及其价值，例如审定和评估，提出了很多建议；对于每一个阶段可以使用的培训评估方法都进行了总结，同时，根据我自己的实际工作经验提出了个性化的评估方案，以供读者参考。

我努力将这本书写成实际工作中的指导手册而不是学术专著，希望需要对培训进行评估的专业培训师、培训经理以及非专业培训师觉得我这本书有用。从培训理念到长期评价的所有阶段，本书都有涉及，虽然并不是每个评估都要用到所有步骤——

2 培训效果评估

因为也许有些信息已经在评估前获得，有些措施没等培训开始就已经实行。本书所描述的方法中，有些可以用于评估单一培训，有些可以用于评估系列课程（或者说培训模块），有些可以用于评估整体培训，还有一些用于评估开放式培训和远程培训以及计算机辅助培训。换句话说，本书涵盖了需要做培训评估的所有情况。

我的朋友、同事、业内同仁以及前两版的读者，为本版的修订提出了许多有益的建议。需要感谢的人众多，所以请原谅我不能在这里一一列出，我将他们的宝贵建议整合到了这一版里。本版比前两版增加了两章，一章是“因地制宜进行培训评估”，在这一章里，我从不同情况出发，介绍了不同的方法；另一章是有关评估数据分析的。有关培训和开发指导委员会的职业技能标准和国家职业技能标准的内容都更新到了1994年的修订版，推荐读物也被修订了。其他的修订都是在尽可能多地涵盖培训评估的事项这一基础上进行的。

在这里我想指出的一点是，自本书1986年首次出版以来，我对它进行了大量的修订和校改，可是培训这一学科本身的变化却没有那么大。

莱斯利·瑞

目 录

1 从哪里入手(1)

定义(2)/审定和评估的模型(4)/原因(6)/培训评估对培训师的好处(9)/培训评估对培训经理的好处(10)/培训评估对组织高层的好处(11)/培训评估对学员的好处(11)/有关审定和评估的问题(12)

2 培训初始(15)

确定培训需求(16)/谁来确定培训需求(17)/分析(20)/工作分析(21)/工作描述(21)/工作划分(22)/职业技能标准(24)/培训和开发的职业技能标准(27)/培训划分(35)/培训目标(36)/目的和目标(37)

3 详细的分析(39)

知识分析(39)/其他分析(41)/观察分析(41)/对观察结果进行补充的访谈(43)/调查问卷(46)/日记法(50)/重大事件法(51)/集体讨论(51)/镜像(52)/心理测试(53)

4 内省法(54)

内省法的目的(54)/内省法具体操作过程(56)/分析师介入(64)/内省法的缺陷(64)

5 分析技术：观察法(66)

过程观察(66)/行为观察(67)/行为类别(69)/各类行为的定义(70)/行为观察的表格(73)/分析行为观察表(75)

6 开始培训(78)

学员直接上司的介入(80)/对照组(83)/最初评估(84)/知识或技能评估(84)/设计调查问卷和测试(86)/知识测试(89)/技术评估(95)

7 培训期中评估(105)

活动观察法(106)/观察的辅助手段(110)/过度使用期中评估(124)

8 培训期末评估(126)

内部评估方法(127)/外部评估方法(139)/三步测试法(144)

9 中长期培训评估(150)

培训后的总结(150)/中期评估方法(153)/经营指数法(164)/货币化的培训评估(164)/长期评估(172)

10 因地制宜进行培训评估(176)

系统评估 (177) / 有效评估方法的元素 (180)

11 其他个性化的评估方法(195)

根据职业技能标准进行的评估 (195) / 在某次评估中使用技能标准 (196) / 评估实际操作技能培训 (203) / 对开放式培训的评估 (205) / 计算机辅助培训 (207)

12 数据分析(208)

评分证实法 (209) / 分数及文本分析法 (210) / 图示法 (213) / 变动分析 (214) / 变动分析的结果 (215) / 分析报告 (215) / 评估的统计学分析 (216) / 测验结果分析 (216) / 频率分布分析 (216) / 离差分析 (217) / 其他分析 (218)

附录1 作为培训一部分的评估 (220)

附录2 对培训评估各种方法进行总结 (221)

附录3 实际应用 (227)

参考书目和推荐读物 (229)

从哪里入手

针对培训效果评估，人们曾经发表过很多看法。不少人认为，很多培训活动的效果不是无法评估就是很难评估。本书培训活动主要指一般管理技能培训 and 人际沟通技巧培训。换句话说，就是那些不能表现出像“ $2+2=4$ ”那样客观、量化效果的培训。这类的培训（与 $2+2=4$ 类似的培训）要解决的问题都有一个可见的、公认的正确答案，如果培训得当，学员学会了，那么我们可以直截了当地说：这次培训是有效的。对这种培训的评估也很直接，因为如果学员学会了，那么他在工作中就不会因此犯错误，从而避免了因错误给雇主带来的损失。

让我们来看一下另外一种类型的培训。假设一名经理正在参加一系列提高商议技巧和技能的课程学习。请注意“提高”这个词，因为在听课的经理中，几乎所有的人都已具备一定的基础。在课程结束后的访谈中，该经理可能以一种培训师认可的方式进行答辩；而另外

一名经理可能以不同于课上所授的模式进行答辩，这样培训师也许会对后者的答辩不满意，而答辩者本人却对自己的表现很满意。为了简化问题，假如我们先不考虑培训师，那么这样的访谈结果究竟是肯定培训的成果还是否定培训的工作？谁应该来做这个判断？如果我们再考虑其他的因素，评估会变得更难。在上述例子中，假设受训的经理去和他的员工进行商议，我们不了解他是否使用了培训课中所教的技巧，也不知道他和员工之间的商议是否成功；作为商议的结果，我们不知道这个商议原本应当如何成功、如何有效，等等。我们可以去猜测，也可以就这个商议对经理和他的员工分别进行询问，还可以自己观察。但这能是严格意义上的对培训的评估吗？我想不是。

所以，让我们先看看审定和评估的前提：

- 对有些培训，是可以进行审定和评估工作的
- 对有些培训，是很难进行审定和评估工作的
- 对有些培训进行的审定和评估不是完全客观也不是完全可以量化的

当我们说“审定和评估”（有时候也说评估）时，我们应当明白说的是什么；这几个词出现在培训工作中的频率最高，而且大家对其的态度也不积极。

定义

英国的管理服务委员会（MSC）出版过一份培训术语表。该术语表中给出了审定和评估的两种定义，但是这两种定义不过是同义词的汇集而已。

MSC 给出的审定的定义是：

- 内部审定。用来确定培训是否达到既定的行为目标所进行的一系列测试和评价
- 外部审定。为了确定通过内部审定的培训是否完成了组织

最初需要而进行的一系列测试和评价

MSC 将评估定义为：对于一个培训体系、培训课程或社会方案以及其财务状况的总价值所进行的评价。评估不同于审定的地方是：它对培训的成本效益进行分析而不是仅仅判断其是否达到既定目标。总体上讲，评估也用于对一个计划的执行或培训的运行的持续监管进行评判。

MSC 对“对培训效果进行评估”的最终定义是：来判断培训是否达到既定目标的过程。它包括审定和评估。

字典上的定义尤其模糊。审定即使有效力（合理、无懈可击、言之有据）、批准、证实；评估即确定数量、用数字来表达、评估、估价。

Warr、Bird 和 Rackham 长期从事培训评估工作，他们认为评估在实际工作中的含义要比 MSC 的定义内涵广得多。他们认为培训评估有两个基本意义：投入评估和产出评估。投入评估主要考虑“什么样的培训方案最可能使学员变化”这样的问题，并考虑组织培训之前的一系列问题。从培训师的角度来讲，这些问题包括：

- 采用什么样的培训方法
- 使用外部的还是内部的资源
- 采用什么方式或者使用什么培训项目来实现培训
- 对什么人进行培训

在很多人眼里，产出评估是审定和评估的结合，主要是确定由培训带来的变化结果。本书会提到很多层面的评估：即期反应、即期产出、中间产出和最终产出。从 MSC 的定义来看，对即期反应和即期产出的评估，主要是对培训的审定；而对中间产出和最终产出的评估，则更多地是评估。

Hamblin 不使用 MSC 的定义，因为他觉得 MSC 的定义毫无意义地纠缠在审定和评估之间的差别上。他把评估定义为“得

到有关培训效果的反馈并对反馈信息评价”。与 Warr、Bird 和 Rackham 相比, Hamblin 对“评估”的定义更综合, 包含了 MSC 对评估下的两个定义。

审定和评估的模型

以上述 MSC 的定义为基础, 我们会阐明许多审定和评估模型。最基本的三个模型, 分别由 Kirkpatrick (1976), Hamblin (1974) 和 Warr、Bird、Rackham (1970) 创建。虽然这三个模型之间各有不同, 但是其中两个很相似。前两个都是集中针对实际的审定和评估行为, 而不是一个完全的评估方法; 第三个 (Warr 等人于 1970 年提出的) 作为一个整体系统, 在评估时有更广泛的应用, 与我自己的评估程序更相近。

Kirkpatrick 模型

这个模型划分了四个层次:

- 反应: 学员对培训方案的反应, 学员对培训项目结构、内容和方法的看法
- 学习: 学员在培训项目中的进步
- 行为: 培训项目使学员在工作行为和表现方面产生的变化
- 结果: 上述变化对组织发展带来的可见的和积极的作用

Hamblin 模型

Hamblin 模型的一般条件和 Kirkpatrick 模型很相似, 它划分了五个层次:

- 反应: 在培训过程中、培训结束后、培训结束后一段时间内进行, 学员对一系列因素的反应都被考虑在内
- 学习: 在培训项目之前和之后进行, 评价学员的知识、技能和态度的进步
- 工作行为: 确认由培训项目导致的学员在工作中表现的变化, 在培训项目之前和之后进行

- 执行：量化培训项目给学员所在部门、组织带来的影响，多数情况下，用成本—收益分析的逻辑来分析
- 最终评价：培训项目对组织营利能力和对抗危机能力影响的大小

Warr、Bird 和 Rackham 模型

这几位专家划分出四类评估：

- 背景评估：审查培训项目运行背景的基本条件，确定培训的需求，培训最终要克服的问题，在中间阶段组织行为的变化，即期目标及其完成程度
 - 投入评估：评估培训项目本身
 - 反应评估：评估学员在培训项目中和培训后的反应
 - 产出评估：主要有以下四个步骤
- (1) 确定培训目标；
 - (2) 策划、准备培训技术；
 - (3) 使用培训技术；
 - (4) 审查培训结果。

Warr 等人的模型包括了一个完全评估所必需的因素，但是这个模型也许不能完全运用到实际工作中。我把他的模型改进了一下，使其描述起来更方便。我用一个流程表来表现经过我改进后的模型（见附录1）。我的这个模型与培训五要素（组织高层、学员直接上司、培训经理、培训师以及学员）相关联。这个流程表以包括对培训—学习过程进行评估在内的直接活动为主，对学员直接上司以及对照组进行分析为辅，并进行专门的调查活动。

大多数情况下，多项培训活动在同一时间内发生，我们很难把对培训活动进行的评估放入单一流向的流程表中，但是附录1表明了主要活动的顺序。

原因

有关培训评估，人们经常问我的问题是：“我为什么要评估培训效果？”当然我们会在书里的其他部分提到别的相关问题。人们之所以问这样的问题，是因为培训的评估工作要花费相当的资源，包括时间、人力、物力和财力。我也总是在问自己，到底该不该进行这样的培训评估和开发工作？对培训进行评估的风险很高，我们在试图进行培训的过程中，可能会碰到以下的情况：

- 如果在评估过程中，使用测试、问卷、访谈、评估讨论等评估工具过多的话，培训师和学员都会觉得评估妨碍了培训
- 如果培训的日程排得很紧，很可能挤不出专门时间做评估，而评估恰恰需要花费很多时间
- 对培训和发展需要了解很少的财务主管很可能会说：别想评估的事，你还是老老实实地做你的培训吧

可是在很多情况下，坚持对培训进行评估是培训师的责任。如果培训师不去主动坚持对培训进行评估，往往会有这样的借口：

- 我觉得评估不重要
- 我没时间去做评估
- 什么是评估
- 我不知道如何正确地进行评估
- 评估的成本太高了
- 我懒得评估
- 没人让我去评估
- 我想学员会很讨厌评估的
- 我的组织不需要评估/我不知道我的组织是否需要我去评估
- 对这种培训是没法评估的

如果人们接受这样的辩解和理由，那么对培训本身、对学员

以及对组织都会产生负面影响。这些影响包括：

- 培训师不能有效地判断他们培训活动的水准
- 培训经理不能有效地判断他的下属工作得如何
- 培训师不能正确地评价培训活动的效率和效益
- 培训师不能了解学员的想法
- 学员没有办法去客观地评估培训给他们带来的进步
- 人们无法判断导致学员知识、技能和态度上变化的直接原因是否是培训
- 培训师、学员直接上司以及组织都不能对培训成果在实际中运用的程度进行判断
- 培训师不能可靠地估计学员学习的价值，花费的成本

我们必须对这些借口以及其他的批评进行反驳。那么，我们进行培训评估的原因究竟是什么呢？

回答下表中所列问题，然后对你的答案进行反复思考。如果你大部分的答案都是正面的，积极的，那么你肯定会把评估作为培训活动的一部分；如果你对最后两个问题的回答是“没有人介意是否曾经进行过评估”或“没有人在意我的看法是否正确”，那么，你就要考虑考虑是否需要去做培训了，因为这样的答案意味着你的组织对培训的兴趣不大，或者你的组织不相信培训会给组织带来好处。

到底应不应当把培训评估当做整个培训工作的一部分？
无论你的答案是什么，请花点儿时间把你的理由列出来。

● 你按什么标准选择培训对象？谁来选择？是很认真地进行
了选择还是选择的时候根本不考虑被选的人是否需要培训？

● 在学员受训以及转化自己在培训中所学知识的
过程中，谁对这个过程最感兴趣？有多感兴趣？你是否允许甚至鼓励学员
实践他们在培训中学到的知识？

● 培训部门之外的人，谁对实际的培训程序、形式、方法等感兴趣？在多大程度上感兴趣？

● 你需要调整你的培训开支吗？如果答案为“是”，需要怎么调整？你在多大范围内负责培训开支？

● 你的学员的直接上司在多大程度上，对你将要进行的培训评估感兴趣？

● 你的主管在多大程度上，对你要做的培训评估工作感兴趣？他们需要你把评估工作的分析、评价报告给他们吗？

● 经常有人关心你培训工作的进程吗？谁来关心？他们希望看到更详细的文件材料吗？如果真有人问你这些问题，你能拿出证据来支持你的观点吗？

● 如果你从来不对培训效果进行评估，那么有人会问你原因吗？

在考虑答案或者考虑自己是否能够问出同样问题的过程中，你认为你的答案是你真正的想法和感受吗？或者说，你能不能评价你的答案？如果不能的话，那可能你和他们都没有考虑过或者认真考虑过培训评估工作。

对于上表问题的正面回答，就是进行培训效果评估的理由。培训评估最重要的理由是，它能告诉你培训的效果如何，你的培训会带给学员怎样的知识更新，你的培训使学员工作表现产生了怎样的变化。最起码，你应当去考虑，你所做的培训是否有价值，是否有效。其次，任何一个组织都希望了解培训的有效性，知道组织是否可以这样说：我们这个组织的培训和开发工作做得很好，它会使学员有效地学习知识并在实践中进行运用；上述判断是在客观、公正的基础上得出的。

不管我们对培训有什么样的定义，对其内涵怎么理解，要想使评估培训具备有效性，必须确定一些标准。我们主要想回答以

下几个问题：

- 培训达到了既定的目标吗？
- 培训满足了客户的需要吗？
- 培训结束，学员的行为有所改变吗？
- 学员行为的改变是否是培训的结果？
- 学员将他在培训中所学到的东西运用到了实际工作中去了吗？
- 学员在培训中所学到的东西，使他的工作更有效了吗？
- 培训使得组织运作更有效（成本效益比更优化）了吗？

这些问题从两个角度对培训的效果进行了评价。前三个问题考虑的是培训活动本身，后四个问题考虑的是培训对学员工作的影响。这个方法很符合 MSC 对培训评价的限定，即“审定”是评价培训活动，而“评估”是评价培训活动对工作的影响。这个方法运作起来很简单，但是它容易混淆两个概念，从而使评估工作变得复杂起来。这个方法是本书所推荐的方法的基础。

关于培训如果有这么多问题，我们为什么不想办法找到这些问题的答案呢？培训评估有很多益处。

培训评估对培训师的好处

如果我们是从从事培训工作的人，并且非常想知道，作为培训师，我们的工作水平如何，怎样才能使别人学会新知识，那么，就必须要知道我们所进行的培训的效果。

通过评估，我们主要了解以下几点：

- 我们的培训理念与学员的需要很合拍
- 我们有足够的培训技能
- 我们可以提高培训水平

对于一名培训师，尤其是对进行人际沟通技巧培训的培训师