



培训质量管控与效果评估

---基于全流程培训评估模型

2019年8月22日



学术背景

- 北京交通大学劳动经济学博士，人力资源开发博士后
- 美国人才发展协会（ATD）专家级会员
- 神华集团神朔铁路分公司 特聘专家
- 中国人力资源开发研究会 常务委员
- 中小企业商业协会人力资本分会 常务委员
- 国家一级企业人力资源管理师
- 畅销书《如何高效评估企业培训效果》作者

工作背景

- 曾任职于慧聪网（香港上市）大区经理
- 清华大学启迪股份（上市公司）下属企业 培训经理
- 薪福控股集团（中华薪酬网）副总裁、联合创始人
- 现北京阿赛思明教育科技有限公司（评估宝）联合创始人、首席专家

我们的约定

做的全对



1.积极参与



2.深度倾听



3.课后实践



4.震动或关机
电话移步接听



5.教室禁止吸烟



6.请勿大声喧哗
或随意走动

培训目标

一级评估：反应目标

参加本次课程，学员应该对下列目标给予较高评分：

- 课程材料的有用性
- 课程内容与他们工作的相关性
- 课程内容对当前工作的重要性
- 课程中与评估和投资回报率相关的信息量
- 将课程内容投入实际应用的意愿性
- 向其它类似岗位人员推荐该课程

二级评估：学习目标

参加本次课程后，学员应该能够：

- 确定是否需要加强衡量、评估分析
- 根据四级评估框架对结果进行分类
- 至少能描述出六种收集数据的方法
- 确定并分析无形衡量标准
- 开展基本数据分析
- 向各利益相关者沟通结果

培训目标

三级评估：行为改变

回到工作之后，学员应该：

- 为加强企业内部评估而构建可信的业务案例
- 针对具体课程制定评估计划
- 根据衡量和评估要求,更新内容政策/实践
- 选择恰当的数据收集方法
- 对数据收集和数据整合进行统一管理
- 数据收集、分离和解读数据
- 通过令人信服的方式展示评估数据

四级评估：业务目标

如果完全实施课程内容，应该能够得到如下结果：

- 提高培训课程的效果和效率
- 扩大那些成功课程的实施范围
- 重新设计或停止实施没有实际效果的课程
- 与客户和管理层建立有成效的关系
- 做出更明智的学习投资决策
- 增加学习和发展职能部门的影响力
- 增加学习和发展部门对组织的贡献



目录

第一章 培训评估理论

第二章 培训需求分析

第三章 培训一级评估

第四章 培训二级评估

第五章 培训三级评估

第六章 培训四级评估



主要任务：（5分钟）

1. 尽可能多地认识其它学员，推选小组长；
2. 筛选一个新项目，写在大白纸上，张贴在墙上。

成果展示（2分钟/小组）：

向大家说明项目需求、培训目标、学员情况等；





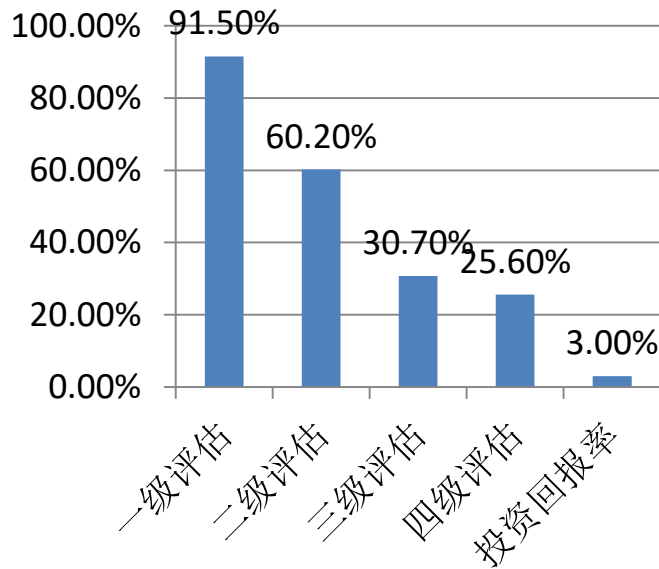
第一章 培训评估理论

培训评估的价值：

- 展示培训部门对公司战略目标所做的贡献和价值
- 决定培训项目需要继续执行还是终止
- 获得提升培训项目质量的信息

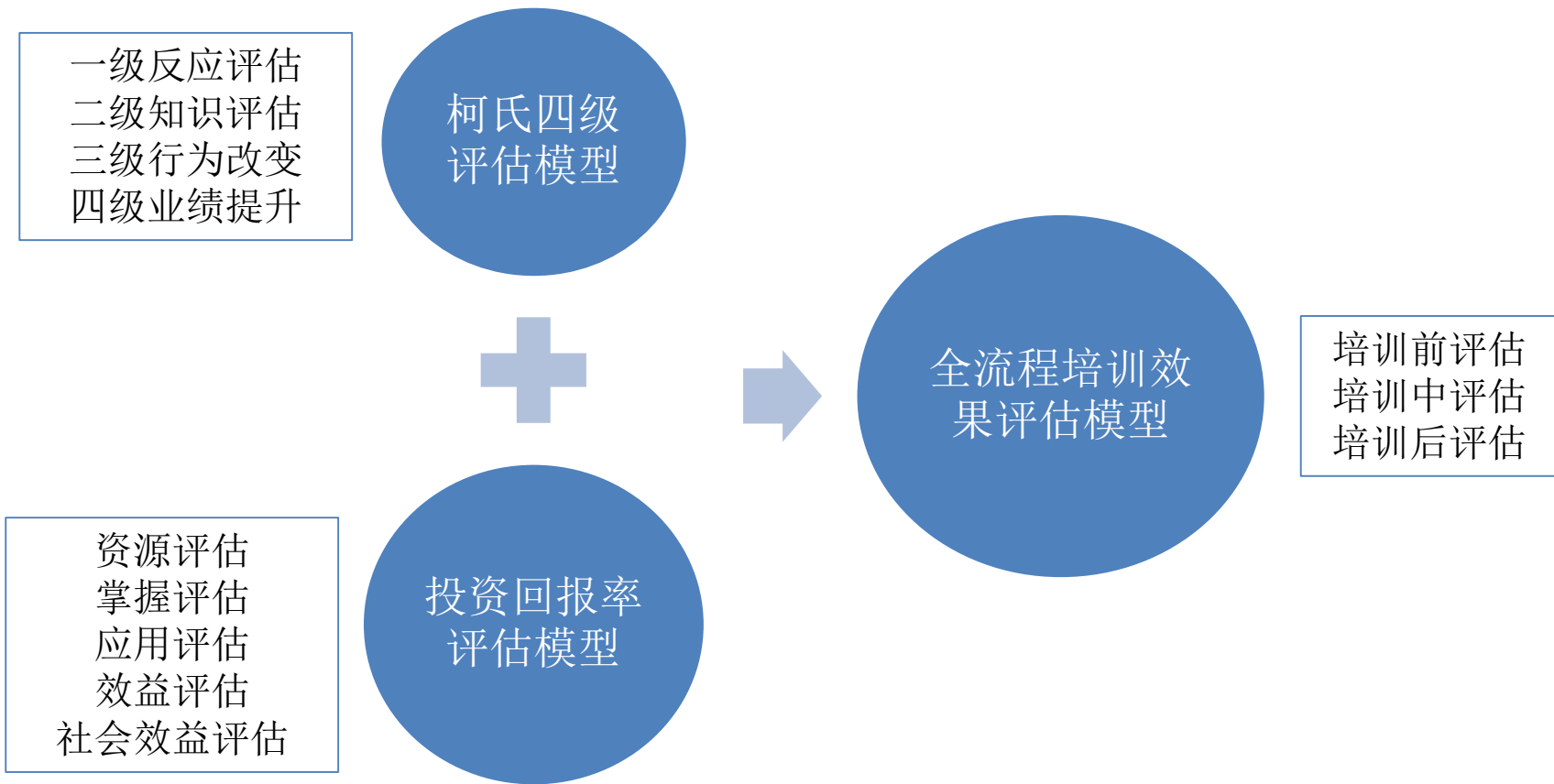
培训评估不足的原因：

- 培训评估投入不足
- 培训评估不够全面
- 培训评估缺乏系统管理
- 企业培训评估与工作实际相脱节



数据来源：《2018年培训行业发展报告》，培训杂志社

企业培训效果评估理论框架



培训效果评估理论-柯氏四级



柯氏四级评估创始人
唐纳德·柯克帕特里克

培训效果评估理论---投资回报率

资源评估

- 分析组织的人力、物力、财力能否保证培训成功以及反应内容的评估，包括培训方法、手段和程序的接受情况和效用情况；

掌握评估

- 了解学员对所培训的知识和技能的掌握情况

应用评估

- 评估个人和团队在受训后工作中的表现情况以及对所培训知识和技能运用的情况；

效益评估

- 评估由培训所带来的行为变化产生的组织结果以及培训对于组织的贡献和回报情况

社会效益

- 评估培训项目对于组织外部主体的影响，包括客户、供货商等相关主体的获益情况。

全流程培训效果评估是指在培训实施的所有环节都要密切关注培训目标和评估目标，制定合理的评估计划和数据收集计划，运用适当的方法收集、分离、统计数据，撰写评估报告并向利益干系人汇报成果。培训评估的全流程包括培训前、培训中和培训后的所有环节。

---张朋松 博士

培训前

- 评估目标设定
- 评估方案制定
- 培训学员评估
- 培训师资评估

培训中

- 培训组织工作
- 培训监督工作
- 一级培训评估
- 二级培训评估

培训后

- 三级培训评估
- 四级培训评估
- 撰写评估报告
- 汇报评估结果

在制定年度培训计划的同时，要制定培训评估计划

级别	衡量类别	现状	建议目标
1	反应评估 评估对于课程体验、氛围、内容和价值的反应和满意度		
2	学习/态度/技能 评估学员在课程中学到了什么—信息、知识、技能和人脉（课程收获）		
3	行为改变 评估课程学习后的进步情况—信息、知识、技能和人脉的建立。		
4	业务影响 评估业务影响变量的变化情况，如与课程相关的产出、质量、时间和成本		
5	投资回报率 将根据业务影响衡量指标的货币收益与课程成本进行比较		

培训效果评估的12条原则

1. 开展高级别评估时，需要收集低级别的数据
2. 开展高级别评估时，并不需要全面实施先前级别的评估。
3. 收集并分析数据时，采用最可靠的数据来源。
4. 分析数据时，选择最保守的计算方式。
5. 至少使用一种方法分离课程或项目产生的影响。
6. 如果对于特定人群没有任何改善数据，或者通过指定来源未获得任何改善数据，那么假设未发生改善。
7. 对改善估测数据进行调整，以纠正可能存在的估测错误。
8. 计算投资回报率时，避免使用极端数据以及尚未证实的观点。
9. 对于短期解决方案的业务分析，仅使用第一年的年度收益。
10. 分析投资回报率时，将解决方案、项目或课程的所有成本计算在内。
11. 无形衡量指标是指无法转换货币价值的衡量指标。
12. 向主要的利益相关者沟通评估结果。

配对练习：12项指导原则

培训效果评估数据收集计划表

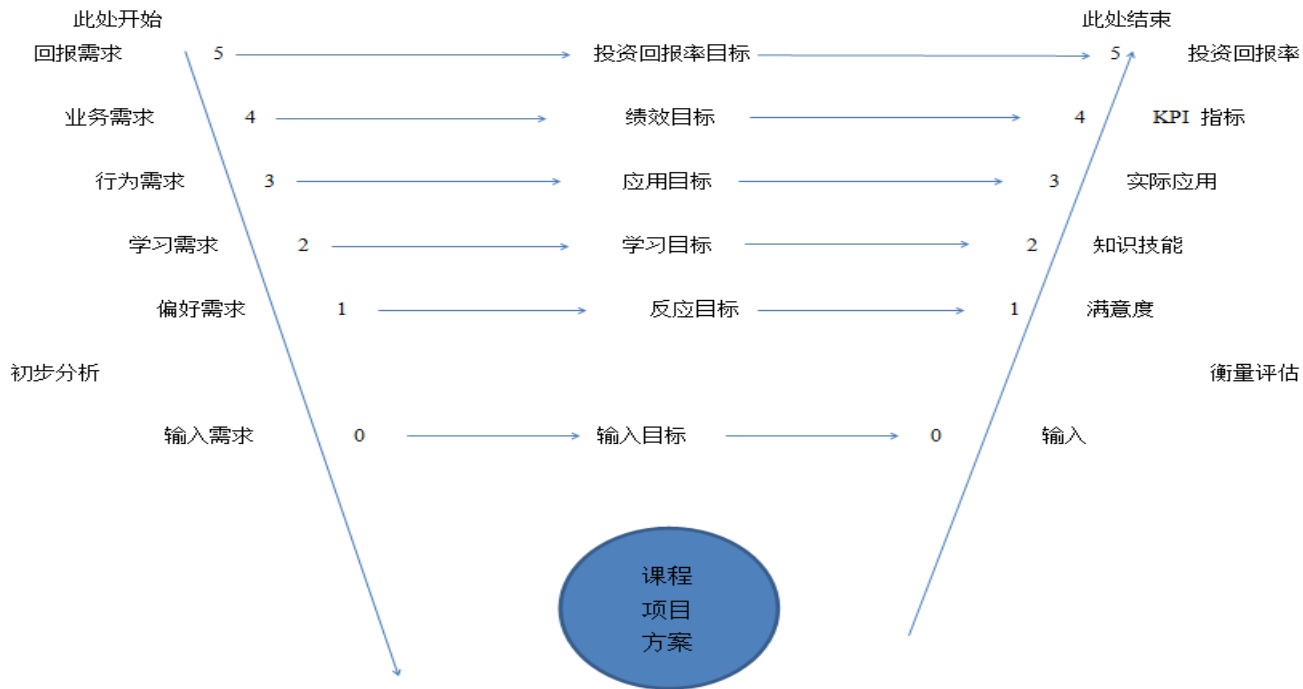
课程： 高效会议

责任人： _____

日期： _____

级别	课程目标	衡量指标	数据收集方法	数据源	时间安排	责任人
1	反应评估： ● 积极反应 ● 预定计划	<ul style="list-style-type: none"> ● 课程目标的质量、有用性和完成度的平均分至少为 4.0 分，满分 5.0 分 ● 100%提交预定行动计划 	<ul style="list-style-type: none"> ● 课程结束调查问卷 ● 已完成的行动计划 	学员	<ul style="list-style-type: none"> ● 课程结束时 	培训师
2	学习评估： ● 确定会议的范围和成本 ● 确定基本的会议问题和人员动态相关的积极行为、消极行为和含义 ● 获得高效会议行为	<ul style="list-style-type: none"> ● 基于成本方针，确定之前三次会议的成本 ● 从 30 种积极的和消极的会议中，准确定义每种行为的含义 ● 能够对 10 个角色扮演场景中的 8 个作出适当的回应 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会议属性 ● 书面测验 ● 技能实践观察 	学员	<ul style="list-style-type: none"> ● 课程开始时 ● 课程开始时（课程前） ● 课程结束时（课程后） ● 课程期间 	培训师
3	行为评估： ● 运用高效会议行为 ● 确认会议需求，仔细检查参加名单	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员所汇报的能够对更高效的会议产生影响的行动 ● 学员所汇报的高效会议策划和会议实施行为 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行动计划 ● 调查问卷（3 个组） 	学员	3 个月	培训管理得
4	业务影响 ● 减少会议次数、缩短会议时间、减少参会人数 ● 由成功会议带来的业务影响	<ul style="list-style-type: none"> ● 节省的时间 ● 学员所汇报的节省时间，节省的成本，输出改进，质量提升，项目转变等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 调查问卷（3 个组） 	学员	3 个月	培训管理者
5	投资回报率： 目标投资回报率至少达到 25%	备注： _____				

培训效果评估价值链



参考资料：评估业务价值链

案例讨论：10分钟

1. 任务：根据培训评估价值链，在白板上描述1-4级的需求与目标
2. 展示：各小组发言，时间：3分钟。



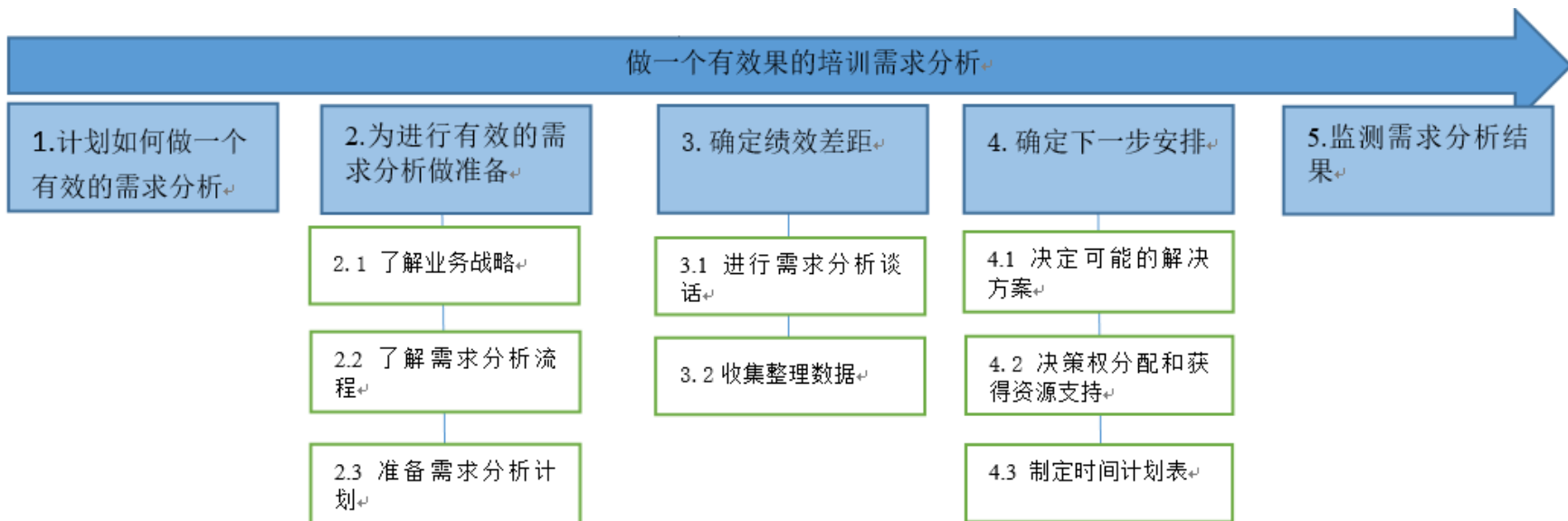


第二章 培训需求分析

- 培训质量的提升更多依靠人力资源条线、业务条线的培训管理者和培训经理在项目实施过程中所表现出的能力和行为，其中最为关键的两个维度：一是业务敏感度，二是培训敏锐度。
- 业务敏感度：了解公司业务发展现状，对公司业务发展趋势能够做出预判。可以通过评估的方式找出差距，在此基础上，通过对照“业务敏感度提升内容指引”，进行针对性的知识性学习。
- 培训敏锐度：对目前企业培训的现状比较清楚，对全球企业培训趋势有了解。对条线人员培养具有指导性意义，可以帮助培训管理者自主完善企业培训前沿领域的知识，培养培训对企业业务发展的支持意识。

培训需求分析流程

培训需求分析需要完整清晰的流程，包括培训需求分析计划、培训需求分析准备、确定绩效差距、分析时间表和监测需求分析效果五个步骤，每个步骤又分为不同的细项。



第二步：需求分析准备（1）

准备清单		
	是	否
我是否了解我们的学习与发展流程，并可以将它们传达给其他人？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我是否有一系列的问题能帮助我刨根问底？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我是否了解公司的工作模式、运营情况、竞争情况和企业战略？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我是否知道我所谈话的对象级别，以及我们过去与他/她的共事情况？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
实践清单		
<input type="checkbox"/>	参照有经验的同行	
<input type="checkbox"/>	在团队会议中进行模拟需求分析	
<input type="checkbox"/>	在检查会议上和经理进行实践练习	
<input type="checkbox"/>	扮演或模仿人力资源业务伙伴	
<input type="checkbox"/>	收集直线领导之前参与需求分析谈话的反馈	

第二步：需求分析准备（2）

会前电话中学习与发展部人员的角色

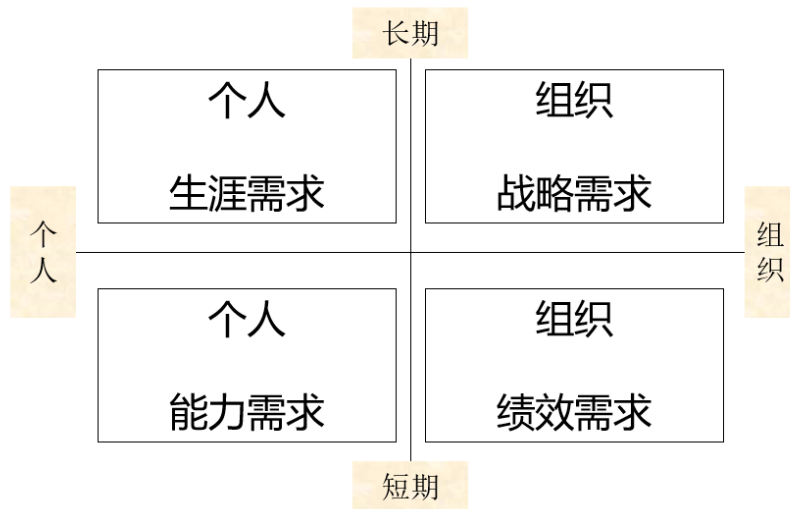
- 学习公司所属行业和业务部门的信息
- 挑战业务部门合作伙伴，进行批判性思考或以新的视角看待问题
- 展示您对发展战略和商业模式的了解
- 使用商业语言来表达您的观点并避免使用学习与发行业术语
- 讨论并就学习与发部在业务合作中扮演的角色达成一致

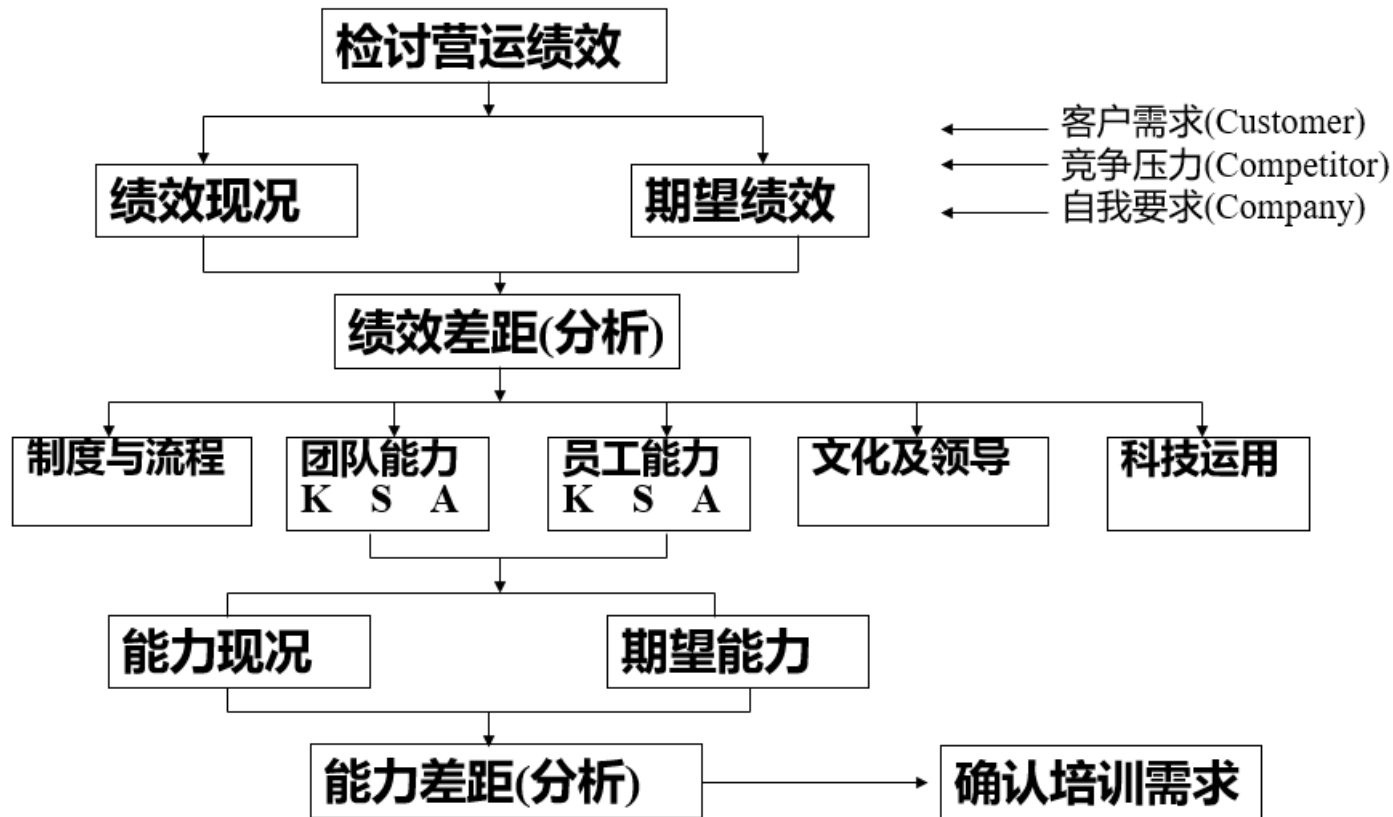
会前电话中HRBP的角色

- 提供业务部门的详细信息
- 挑战学习与发部员工的问题和假设
- 测试学习与发部员工对商业模式的了解
- 提供反馈意见，以使学习与发部人员收集更多信息。
- 在讨论过程中就学习与发部门员工效率提出指导和反馈。

第三步：确定需求来源

- 核心岗位是指在企业经营管理中与战略要求、业绩提升、市场影响联系紧密，价值产出较高的岗位。
- 核心能力是指与企业的持续健康发展要求相一致、能确保企业具备市场领先优势、形成差异化竞争力的关键行为、技能和人才素质，具体包括岗位核心能力、通用核心能力和变革核心能力。
- 核心人才既包括在现有核心岗位上，具备企业核心价值观、业绩表现优异的人才，也包括暂时在一般岗位，但具备企业核心价值观和核心能力的人才。





1973年，麦克利兰（McClelland）博士在《美国心理学家》杂志上发表一篇文章：《人才测量：从智商转向胜任力（Testing for Competency Rather Than Intelligence)》，标志着胜任素质研究的开始。在该文章中提出了著名的“冰山模型”，成为研究胜任素质的最重要、最经典的理论基础。



胜任素质模型与培训职能相结合

冰山模型	素质模型	培训方式	培养阶段	评价方式	备注
知识	专业知识 通用知识	理论教学 自学	入职教育 集中培训	笔试	与能力评价结合
技能	专业技能 职业素养	在岗实训 技能实训	定岗见习 轮岗见习	实操	与能力评价结合
社会角色	管理能力 思维能力	自学 师带徒弟	定岗见习 轮岗见习	笔试	行政测试
特质	个人特质	师带徒	定岗见习 轮岗见习	成就动机量表	成就动机
动机	态度品质	师带徒	定岗见习 轮岗见习	盖勒普敬业度调查	敬业精神
				自我效能评估	责任意识

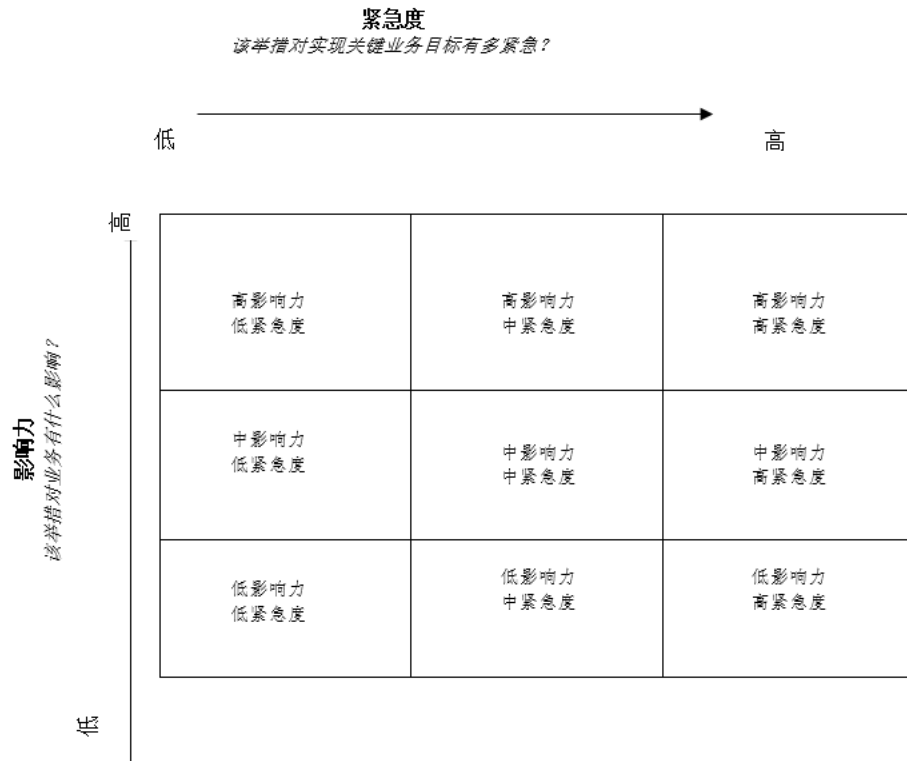
第四步：确定下一步安排（1）---决策矩阵

← 培训能够解决的 →	
<p>知识</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 绩效问题是由于缺乏知识而造成的吗？<input type="checkbox"/> 仅仅是目标受众缺乏知识，还是其他人也缺乏知识？<input type="checkbox"/> 我们能提供这些知识吗？	<p>技能</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 绩效问题是由于缺乏技能而造成的吗？<input type="checkbox"/> 仅仅是目标受众缺乏技能，还是其他人也缺乏技能？
<p>动机</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 绩效问题是由于缺乏动机而造成的吗？<input type="checkbox"/> 仅仅是目标受众缺乏动机，还是其他人也缺乏动机？<input type="checkbox"/> 什么类型的动机障碍可能导致这种绩效问题？	<p>环境</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 绩效问题是由于环境障碍造成的吗？<input type="checkbox"/> 什么类型的环境障碍会导致这种绩效问题？

→ 培训中心/业务部门共同进行绩效改进，或者绩效支持，来解决问题 ←

第四步：确定下一步安排（2）---事件优先级

- 大部分举措是否集中在一个领域？
如果是这样，你可能要重新考虑如何确定计划的影响和紧迫性
- 学习与发展的投资组合是否平衡了短期回报与长远发展的举措
- 为了实现更具影响力或更具紧迫性的举措，培训中心是否需要权衡？



第四步：确定下一步安排（3）---需求分析时间表

任务名称	决策者	第1月				第2月				第3月			
		第1周	第2周	第3周	第4周	第5周	第6周	第7周	第8周	第9周	第10周	第11周	第12周
了解业务战略		■	■										
了解需求分析流程		■	■	■									
准备需求分析计划				■	■	■							
进行需求分析谈话					■	■	■	■					
整合数据							■	■					
确定潜在的解决方案								■	■	■			
获得支持								■	■	■	■	■	
确定下一步的所有权和时间表									■	■	■	■	■

李克特量表的样式

三点式李克特量表			恰当?
非常重要	比较重要	不重要	
高于平均	平均	低于平均	
强烈同意	同意	不同意	

四点式李克特量表				恰当?
优秀	好	一般	差	
很多	一些	非常少	没有	
最高	接近最高	接近最低	最低	

五点式李克特量表					恰当?
非常赞同	同意	中立	不同意	强烈反对	
强烈反对	不同意	不知道	基本同意	非常赞同	
非常高	稍高于平均	平均	稍低于平均	非常低	
几乎没有	一点	将近一半	很多	几乎全部	

请问：这三种样式的量表有什么优势和劣势？

制定量表指导方针

- 对于大部分使用定序回答的调研来说，5-7个点的量表就足够了。
- 自行填写调查问卷和电话访谈应该使用4-5个点的量表
- 面对面访谈应该使用视觉辅助工具，呈现5-7个点以上的量表
- 对于可能引起尴尬或有关不受欢迎行为或态度的问题，考虑先给出量表的负值端
- 先呈现量表的哪一端对于面对面访谈最为重要，对于匿名、自行回答和其它邮件调研最不重要

■ 量表的方向是否重要

除非回答问题可能会让回答者尴尬，否则在自行回答问题中，方向对于回答选择的影响很小。

	非常多 (4)	多 (3)	一般 (2)	一点 (1)	根本没有 (0)
我很害怕质疑客户的观点	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
对着很多讲话时，我经常感到焦虑。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在辅导员工时，我感到不自在	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 要求：5分钟时间，运用五点式李克特量表，设计本小组培训项目的调查问卷。
- 展示：2分钟/组，说明本小组培训项目绩效差距是什么？真实培训需求是什么？培训目标是什么？





第三章 培训一级评估

一级评估：反应目标

参加本次课程，学员应该对下列目标给予较高评分：

- 课程材料的有用性
- 课程内容与他们工作的相关性
- 将课程内容投入实际应用的意愿
- 向其它同事或朋友推荐该课程

二级评估：学习目标

参加本次课程后，学员应该能够：

- 确定最具预测性的第1级衡量指标
- 为第1级评估选择合适的问题
- 改进第1级评估
- 向各利益相关者沟通第1级评估数据

培训目标

三级评估：行为改变

回到工作之后，学员应该：

- 更新第1级评估相关内部政策/实践
- 选择适当的数据收集工具
- 管理第1级评估数据收集和整合

四级评估：业务目标

如果完全实施课程内容，应该能够得到如下结果：

- 提高培训课程的效果和效率

一级评估的主要内容：

- 培训条件：培训场地、舒适性、方便性等相关事宜；
- 课程安排：时间安排、培训时长、课间休息等相关事宜；
- 食宿餐饮：宾馆卫生、安全性、食物数量和质量等；
- 培训师资：授课内容、培训资料、教学辅助材料等；
- 学员建议：参训学员对培训项目重要性的个人认识和建议。

评估问卷的难易程度：

- 低强度评估问卷：满意度评估问卷
- 中强度评估问卷：客观问题+主观问题
- 高强度评估问卷：行动计划表

说明：针对每句陈述圈出相应得分，如果你对培训课程还有其它评价，请在下方写明。

	非常 同意		同意		强烈 反对
课程内容对我将来的工作很有用	5	4	3	2	1
培训师是有效的沟通者	5	4	3	2	1
视听辅助工具非常有效	5	4	3	2	1
注册过程非常方便	5	4	3	2	1
我会把这项课程推荐给其它人	5	4	3	2	1



调查问卷类型-中强度问卷

说明：针对每个问题选择一个回答，并解释你选择该项回答的理由。问题5、6和7为简答题，请写下你的想法。

1. 案例研究存在怎样的价值？

- 案例研究模拟了真实的工作
- 案例研究与我的实际工作有相似之处
- 我会把课程中学习到的理念运用到实际工作中
- 案例研究并未起到强化课程内容的效果。

为什么？ _____

2. 工作坊的价值与你投入的时间存在怎样的关系？

- 价值超过投入的时间
- 价值等于投入的时间
- 价值少于投入的时间

为什么？ _____

3. 就你目前工作情况而言，下列哪项阻碍你将工作坊学到的知识投入实际运用？

- 没有时间
- 缺乏充足的资源
- 没有支持群体
- 缺乏管理层的支持
- 其它 _____

为什么？ _____

4. 当你回到工作岗位后，将通过哪些措施将学到的知识投入实际应用？

- 与我的经理会面
- 为自己制定目标
- 和其它也参加了课程的人员交谈
- 回顾关键理念
- 其它 _____

为什么？ _____

5. 工作坊的优点：对你来说，最宝贵的是什么？

6. 工作坊的不足：你对工作坊有哪些改进建议？

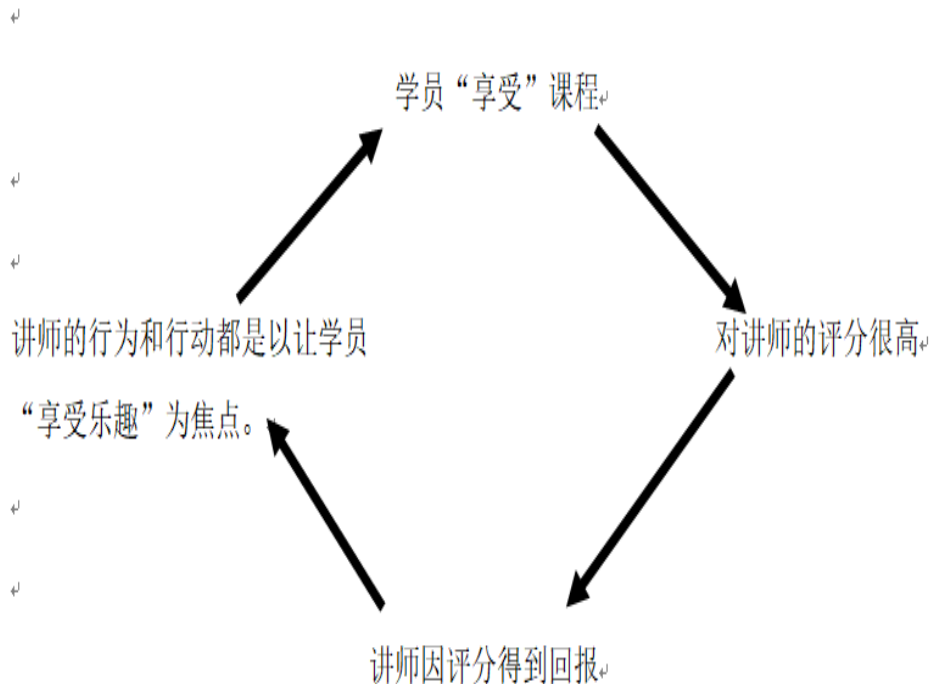
7. 其它想法：

- 你认为本次培训课程使你个人在工作效率上得到了怎样的提高？请以百分数来说明___%
- 请具体说明，在本次课程之后，你将会有怎样不同的行为或表现。
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- 如果你在知识、技能和态度以及行动上有所变化，请估算在一年的时间里以下这些变化（比如缺勤率减少、员工投诉减少、团队精神、工作效率提高）能给公司带来怎样的价值（以货币价值表示出来）元。
- 你做预测的基础是什么？
- 你对自己的预测有多少信心？以百分率表示是多少？
(0%=没有信心；100%=非常确定) _____%

- 请学员对改进后所创造价值的估计加以调整，以反映该数据的置信水平。例如，如果一位学员预测出价值100000元的改进，而置信度为80%，该学员的预估可能存在20%的误差。这个价值可能在80000元到120000元之间。
- 当计算第一级评估的预测值时，有些“失效”因素会被用来降低估计值。经验表明，在培训结束时的预测并不一定能够成为现实。除非某个组织根据其经验已经将“失效”因素考虑在内，否则，一般都是采用减半的方法来计算这样的数据，即基本上只将**预测值的一半**用于业务改进的分析。

课堂体验：请用手机扫描二维码，体验针对今天的课程进行一级评估。





注意的问题:

- 发放时间
- 事前说明
- 是否匿名
- 及格线和优秀线
- 分成两部分，在不同阶段发放
- 针对师资和服务是否设置权重
- 电子问卷

Dixon, Nancy M.(1990). 《评估：一种用于提高HRD质量的工具》（Evaluation: A Tool for Improving HRD Quality）. 弗吉尼亚州亚历山大市：ASGD:Press.

课堂讨论：一级评估数据分析

序号	评估事项	得分
1	课程内容深度适中、易于理解	4.28
2	课程内容切合实际、便于应用	4.33
3	课程比较先进、科学	4.28
4	讲师的仪表标准、个人形象	4.60
5	讲师的知识面足够驾驭本课程	4.53
6	讲师对学员问题的反应与解答	4.43
7	讲师能活跃培训气氛	4.48
8	收获较大	4.33
9	知识水平有所提高	4.35
10	对工作有帮助，有启发	4.38
平均分		4.45

评估宝：国内第一款在线效果评估软件

产品：版权课程+咨询服务+评估软件

网站：www.pinggubao.vip

手机：13811633933

欢迎关注微信公众号，免费注册、试用！



谢谢!

智联招聘
zhaopin.com

