

人力资源:管理培训评估七大步骤 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/490/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_490377.htm 如何去评估管理培训的效果，如何去衡量培训项目的投入是否值得，一直是企业培训工作中尚未解决的一个大问题。遵循良好的培训评估流程是顺利有效进行管理培训评估活动的关键，一般说来，有效的培训评估应该包括七个基本步骤：**第一步 管理培训需求分析** 培训评估应当从确定培训需求开始。培训需求分析的方法有很多，如问卷法、观察法、访谈法、小组讨论法、重大事件法、心理测试法等。根据培训课程、受训者的具体情况决定培训需求分析的方法。企业管理培训需求分析主要是收集与管理人员的个性、能力和兴趣爱好相关的信息，一般是通过与管理人员及其上司和同事进行访谈，以及进行心理测试来获取信息，这些信息可用来确定管理人员的培训需求。**第二步 确定企管理培训目标** 培训需求分析明确了管理人员所需提升的能力，评估的下一步就是要确立具体且可测量的培训目标。培训目标是指培训活动要达到的目的和预期成果，管理培训项目可以包括多层次的培训目标。针对每层次的培训目标可以制定相应的评估指标和标准。反映层评估的培训目标可以设定为学员满意度的分值，如：用1-5等级评价学员的总体满意度，至少应达到4分。学习层和行为层评估的培训目标应该包括：行动告诉受训者他们在培训结束后做什么；条件在实际工作中运用培训中所学时，受训者可能会遇到哪些限制；标准受训者在培训后可被接受的数量和质量表现。**第三步 选择评估方法** 在选择培训评估方法前必须确定评估

的层次，因为这将决定培训评估开展的有益性和有效性。一般，我们总会认为满意的受训者可以学到更多的知识与技能，但研究表明，反应、认知、行为方式和绩效成果之间的关联度非常小。由此可见，我们只凭借第一、第二层次的培训评估很难判断培训项目对员工行为的改变、对企业绩效的贡献。对于企业投入较大的管理培训课程进行评估应尽可能达到能够决定培训转换程度（即培训导致行为方式、技能或态度的转变或者影响企业效率有关）的目标，所以必须进行三级评估甚至四级评估，针对不同级别的评估运用不同的评估方法。

第四步 设计管理培训评估方案 一个卓有成效的评估过程应该经过仔细周密的计划。在设计培训评估方案时首先要明确以下问题：为什么要进行评估？谁将要接受评估？评估什么内容？如何进行评估等。另外，还要考虑到进行评估可以利用哪些资源，所在企业的企业文化是否会影响评估进行方式。企业管理培训评估方案的设计一般可以分为以下几类：

- 一、培训前、后测。培训前对受训者的管理知识、技能、行为表现进行测试。培训结束后，再进行内容类似的测试，比较两次测试结果，通过改变程度衡量培训的效果。
- 二、对照组。选择与受训者的背景差不多的人员作为对照组，培训结束后分别对受训者和没有接受培训的对照组人员进行管理知识、技能、行为表现的测试，比较两者间的差距从而确定培训的效果。
- 三、时间序列。在培训前后一段时间内每隔一段时间进行一次测试，观察比较受训学员的改变来判断培训效果。这种方案与培训前、后测相比更能考察培训效果的持续性，可以了解培训的长期效果。

企业在选择评估方案时应考虑到以下一些因素来确定培训评估方案：当企业需要根据

评估结果来修改培训项目时；培训计划正在执行中且可能会对许多员工和顾客产生影响；培训计划包括不同级别的培训班和为数众多的受训者等等。

第五步 实施管理培训评估

培训评估工作需要花费大量的时间与精力。在实际工作中，企业往往把培训评估工作推到培训师的身上，而目前企业外请的培训师很难去实施培训第三、四层次的评估，更多地仅限于培训的反应层评估。其实，系统的培训评估应由五方全部介入，培训评估的效果才会更好。

企业高层：不直接介入培训评估，但通过一些途径来对培训评估产生重大影响，如：批准培训评估可用的资源；要求相关人员参与培训评估；明确表示对培训评估感兴趣，调动企业员工参与培训评估的积极性。

培训经理：设计培训评估方案，与培训师共同实施不同层次的培训评估。是企业高层、受训者、培训师之间的纽带。

培训师：与培训经理共同设计培训评估方案，根据培训评估方案实施培训评估。帮助受训者的直接上级召开培训前的动员会和培训总结会。

受训者的直接上级：受训者的直接上级在培训评估过程中负责为员工选择最恰当的培训课程；召集学员开培训动员会；培训结束后，组织学员召开培训总结会，明确学员学习致用的行动计划，并确定可以提供的帮助。

受训者：正确认识培训评估的作用，在培训评估中应当把真实的想法写出来，认真地接受评估调查。如果一个企业的高层、培训部门、受训者的直接上级、培训师和受训者之间有良好的沟通氛围，培训评估会因各方的努力而更加有效，同时培训部门及人力资源部的工作也很有效，对整个企业都有益。

第六步 撰写培训评估报告

在培训评估后需要呈交书面报告，将有关评估过程、收集的信息、分析结果等内容进行

整合，形成一份综合性的评估报告。评估报告可以包括以下内容（根据具体需要增减）：概要、培训项目的背景、评估目的、评估方法和策略等。评估报告应简明扼要。在报告表述中可以通过数字式、图表式等方式来说明培训的效果。企业可以对书面报告设定一个标准，便于规范评估报告的格式。

第七步 沟通培训项目结果 培训评估是为了改进培训质量、提高培训效果、降低培训成本。企业需要建立良好的培训评估反馈系统。第一路线、培训部把评估结果反馈给受训者；第二路线、各个支持部门指出不足之处，不断总结，使其在今后的工作中越做越好；第三路线、促使培训师根据培训评估结果不断改进培训课程；第四路线、受训者的直接上级了解受训者通过培训在知识、技能方面的变化，为受训者创造学以致用用的环境；第五路线、让企业高层了解培训的成本及带来的收益，使高层对培训以更多的支持。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com