

制约培训评估发展的障碍性因素分析

张晔林

从一般意义上说，任何一项投入都必须考虑其产出，企业培训也不例外。为了证明企业某一项培训支出是正当的，它必须是总收益超过其总成本。而一个企业如果不进行培训评估，那么它就难以衡量培训所做出的贡献。然而，作为整个培训系统工程的重要环节——培训评估却没有得到应有的重视，使得培训评估的发展远远滞后于培训需求分析以及培训执行等环节。

目前，企业培训评估时面临着四个方面的障碍：管理理念上的障碍、评估自身的障碍、评估方法上的障碍以及缺乏实证支持的障碍。

一、管理理念上的障碍

关于企业培训的理念，大致经历了这样两个阶段的变化：一是有的企业管理者认为培训本身就是无足轻重的，因为在急需人才时去挖其他企业的“墙角”就可以了；二是有的企业管理者虽然接受了“培训能为企业产生积极成果”这样的意识，但对培训评估本身的认识不足，或忽视了培训评估。其原因有两个方面，从企业管理者角度看，他们认为一个成功的企业本身就意味着其培训是有效的，进而认为“培训总是能够或多或少地产生积极的效果，至于效果究竟有多大，即难以准确考量。从培训者角度看，没有足够地激励去做评估，除非有充分理由证实培训是高效的。因为一旦被认为培训没有产生积极的效果甚至正好相反，相关的培训人员的利益也要受到一些影响，因此，对培训评估持观望或消极的态度。

二、评估自身的障碍

企业培训评估自身的障碍来自两个方面，一是培训评估本身需要花费时间、金钱以及精力的，这是导致许多企业不愿做培训评估的内在原因。二是培训评估本身缺乏衡量的标准。培训评估研究到目前为止最为有影响力的是Kirkpatrick提出的4层次模型。反应层，即评估受训者对培训方案的反应，包括对培训项目结构、内容和方法的看法；学习层，即评估受训者在培训项目中的进步；行为层，即评估培训项目使受训者在工作行为和表现方面产生的变化；结果层，即评估上述变化对组织发展带来的积极作用。这些虽然为我们研究培训评估提供了一些很好的纬度，但不可否认依然缺乏明确地、可衡量的操作性标准。

三、 评估方法上的障碍

1、外生变量的影响。由于外生变量（比如企业政策、工作环境、企业文化等）不受培训主管和培训者的控制，要想纯粹地评估培训本身的投入产出是比较困难的。比如某企业销售人员业绩不佳，企业安排其接受销售技巧培训，同时加大产品销售促销力度，培训结束后销售人员业绩显著提升。这就很难说清提升的业绩中有多大比例是培训本身的结果。同时，评价者还必须考虑受训者的工作经历、教育水平、年龄、以往培训历史等潜在因素的影响。实际操作中比较可行的降低外生变量影响的做法是采取实验组和控制组，分别在培训前后进行衡量。

2、数据收集困难。一是由于培训数据本身属于商业机密，企业对此是敏感和保密的，担心的是被竞争对手所知晓。二是由于培训效果是在培训结束后的一段时期逐步释放的，因此时常发生的受训者工作地点或环境的变化而导致收集相关的培训效果信息变得更有难度。三是如果受训者在培训结束后的评估期间内提升、辞职或下岗都将使数据收集变得不大可能。

3、测量反应时的匿名回答。因为匿名意味着受训者不必为回答承担相应的责任，那么出于对评估本身的目的不明确或管理者的不信任的考虑，受训者不一定能说出自己真实的想法。而且在自我评估时，受训者总是倾向于自我感觉良好。另外，获得一个100%的反馈也是难以达到的。解决这个问题，首先是管理者和培训者要有足够的威信，能获得受训者的信任；其次，提供给培训评估的所有受训者的回答必须是绝对保密的。

四、 缺乏实证支持的障碍

目前国内大量的关于培训的文章描述和解释了增加培训评估有效性的方法或技巧，然而很少有文章详细介绍如何实证评估一项培训的有效性。可能的原因在于如果企业本身不重视的话，学者充其量只能是纸上谈兵。而国外很早就有成功的评估实证案例。如在一项研究中，14家商场根据市场特点和地理位置被分成7组，他们采用平均销售佣金作为衡量的标准。实证研究结果显示：接受培训的员工比没有接受培训的员工挣得了更高的销售佣金，而且这种差别在统计上也是显著的。

五、关于做好培训评估的建议

以上所述四个障碍是相互联系的，前三个障碍动摇着企业对培训评估进行实证的信心，同样缺乏实证的支持也会进一步使得管理理念上的障碍根深蒂固。认清这些障碍将有助于企业管理者更好地做好培训评估的工作。为做好培训评估，我们的基本建议是：

1、企业管理者培训理念的是做好培训评估的关键。在培训越来越被重视的今天，培训评估作为整个培训系统中的重要环节，理应受到应有的重视，否则，它会反过来影响培训的质量。

2、虽然培训评估自身和评估方法上存在诸多障碍，但通过合适的计划和手段是可以减少或消除其影响的，比如，前面提到的事先明确衡量标准、采取实验组和控制组等等。

3、制约培训评估发展的四个障碍也是一个闭合的环，它们相互影响，相互作用，只有对每个障

碍都投入足够的重视和认识，才能达到事半功倍，提高培训评估效果的目的。



地址：北京市东城区和平里中街12号 邮编：100716 电话：010-84202671(网站) 010-84201671(办公室)
网址：www.zhongguozhixie.com.cn www.caswevt.org 传真：010-84201671 MAIL：zhongguozhixie@yahoo.com.cn



京ICP备 06018389号