

# 铁路企业培训评估工作的探讨

◆池佳宁

(广州局集团有限公司衡阳职工培训基地 湖南衡阳 421002)

**摘要:** 培训评估是铁路企业培训工作的重要环节,是检验培训质量和培训效果的重要手段。培训评估能够有效地评价培训的效益、监控和调整培训的实施、改进培训工作,并作为提供决策参考的重要依据。本文对铁路企业培训评估存在的问题、培训评估的设计思路、培训评估的流程及改善培训评估工作的措施等方面进行了研究。

**关键词:** 培训评估; 评估原则; 评估程序; 评估工具; 评估策略

培训评估是铁路企业培训工作的重要环节,是检验培训质量和培训效果的重要手段。培训评估能够有效地评价培训的效益。通过适用的培训评估,实现对培训所取得的成果进行检查,包括学员对所学的知识和技能的掌握情况,返岗后工作态度和工作绩效改变情况等,从而检验培训给组织带来的效益;能够有效地监控和调整培训的实施。通过对培训前、中、后全过程的检查和监督,实现对培训工作的全程控制,以便及时发现问题、纠正不足,适时调整,保证培训工作的顺利进行,能够改进培训工作。采用科学的评估方法,通过对培训工作的总结和分析,使培训管理者吸取经验教训,促进他们不断提高培训管理水平和技能,改进以后的培训工作,能够提供决策参考的重要依据。通过对不同培训项目的成本和收益进行分析比较,可以为决策者选择最优计划,做出正确的判断和决策,提供有价值的信息。

## 一、铁路企业培训评估存在的问题

1.对培训评估的战略意义认识不够。铁路企业在培训工作上投入较大,培训项目品类繁多;但对培训评估工作的战略意义认识不够,投入较少,一些站段或培训单位尚未建立完善的评估体系。

2.管理层对培训评估支持力度不够。培训评估工作是一项系统工程。不仅难度大,而且影响范围广,需要各方面人员的参与和支持。如果领导层的决心和信心不足,缺乏组织从下到上的一致认同和坚强的执行力,只有部分人员关注培训评估工作,那么此项工作效果就会差强人意。

3.培训评估流程随意性强。一是在培训前缺乏必要的培训需求评估;二是在评估组织上职责不清,权责不明,导致对评估过程的管理控制能力较弱;三是在评估指标的选择上,人为因素较多,培训评估指标缺乏针对性、科学性和系统性。

4.缺乏培训评估技术和信息。作为一门专门的技术,培训评估技术本身还不完善,存在许多难以解决的问题;一般的铁路培训主管人员缺少评估方面的专业知识和技能;评价者很难获得培训项目评估的有用信息,而且很难查到这方面的成功案例。

5.对培训后学员工作成效的评价存在诸多难以控制的因素。学员工作绩效受多重因素的影响,诸如学员的内在动机、培训项目与学员工作关系是否密切、学员在工作中有无实践的机会等等。这些因素都会对学员在工作中的应用产生强化或削弱作用,从而影响培训项目的效果。当前铁路企业还缺乏可靠的标准来衡量培训效益,从而加大了培训效果测量的难度。

6.培训评估结果缺乏沟通。在铁路企业培训评估中,存在评估与实际工作脱节的现象。培训效果的检验仅仅局限于培训过程中,没有在培训后的工作实践中进行,忽视对培训评估结果的沟通,造成了培训与实际生产服务脱节,不能正确对待培训评估的结论,因此,要引导大家正确地看待和利用评估的结果。

## 二、铁路企业培训评估的设计思路及其流程

### (一)铁路企业培训评估的设计思路

铁路企业培训评估必须是具体可行,合乎铁路企业特点,以最终达成修正和完善培训计划的目的。为此,在铁路企业培训评

估的设计上应考虑以下几点:

1.坚持实用性原则。实用性是指培训评估要能够给决策者提供实用的资料,能够满足其决策制订的需求。首先,培训评估设计,要把能力评价放在首要位置。因为铁路企业职工培训的主要目的,是职业、岗位工作技能的提高,是在培养能力的前提下传授知识,在传授知识的基础上开发能力;其次,培训评估要能够反应培训所取得的经济效益和社会效益。这些数据和资料,最能集中反应培训工作的价值和贡献,为铁路企业决策服务。

2.坚持科学性、可测性和简易性相结合原则。在进行铁路企业培训评估工作设计时,应坚持科学性、可测性和简易性相结合原则,建立科学完善的培训评估指标体系。

3.制定具体适用的评估程序。目前铁路培训评估工作随意性较大,给培训评估工作带来了诸多困难,导致一些培训项目的效果无从评价。因此,必须建立科学的评估程序,使培训评估工作规范化和科学化。

4.按照可信性要求合理使用测评工具。可信性是评估应该具备的一项重要特性。评估工具是培训评估结果是否可信的重要保证。

5.完善铁路企业培训评估的支撑平台。一是完善评估的组织模式;二是规范评估的流程;三是建立评估的激励和约束机制。

### (二)铁路企业培训评估的流程

1.培训需求分析。铁路培训需求分析主要包括:管理岗位的培训需求分析和业务岗位的培训需求分析。建立由铁路企业的职教部门牵头,干部、劳资、财务、各业务主管部门等协调配合、各负其责、共同实施的培训需求分析运行机制,根据实际情况和铁路的发展要求,进行培训需求分析。

2.明确界定培训评估目的。在培训项目实施之前,职教主管部门和相关业务主管部门应首先明确培训评估的目的。多数情况下,培训评估的实施,有助于对培训项目的前景做出决定,对培训系统的某些部分进行修订,或是对培训项目进行整体修改,使其更加符合企业的需要。培训评估的目的,将影响数据收集的方法和所要收集的数据类型。培训评估目的确定后,培训评估的后续工作才能有的放矢。

3.做出培训评估决定。培训评估决定一般由组织的决策者和培训项目实施者共同做出。在这一过程中主要完成三项任务:完成培训评估的可行性分析,明确培训评估目的,确定评估者和参与者。

4.制定培训评估规划。培训评估规划是评估活动的整体行动计划。根据评估目标选择评估形式、方法和分析模型及确定评估时间表或操作程序的过程。培训评估规划对培训评估工作起着指导性作用。

5.制定培训评估方案和策略。一个培训评估方案应能回答如下几个问题:评估的目的是什么;评估的重点是该培训的哪一部分或方面;评估的标准是什么;从哪里获取信息;使用哪些评估方法;使用哪些调查工具;何时何地实施评估;如何以及向谁反馈评估结果。评估策略是回答为什么要评估、谁来评估,在什么时候评估的问题。

6.选择培训评估工具。柯氏四级培训评估法是世界上最早、应用最广泛的培训评估工具,在培训评估领域具有难以撼动的地位,它简单、全面,有很强的系统性和操作性。柯氏四层次评估法,简称“4R”,其主要内容是:第一层反应评估(Reaction):评估被培训者的满意程度。反应层评估主要是在培训项目结束时,通过问卷调查来收集受训人员对于培训项目的效果和有用性的反应。这个层次的评估可以作为改进培训内容、培训方式、教

学进度等方面的建议或综合评估的参考;第二层学习评估(Learning):测定被培训者的学习获得程度。学习评估是目前最常见、最常用到的一种评价方式。培训组织者可以通过书面考试、操作测试等方法来了解受训人员在培训前后知识和技能的掌握方面有多大程度的提高;第三层行为评估(Behavior):考察被培训者的知识运用程度。行为评估指在培训结束后的一段时间里,由受训人员的上级、同事、下属或者客户观察他们的行为在培训前后是否发生变化,是否在工作中运用了培训中学到的知识,行为层是考查培训效果的最重要的指标;第四层成果评估(Result):计算培训创造的经济效益。效果评估即判断培训是否能给企业的经营成果带来具体而直接的贡献,这一层次的评估上升到了组织的高度。效果层评估可以通过一系列指标来衡量,如事故率、生产率、次品率、员工士气以及客户满意度等。通过对这些指标的分析,管理层能够了解培训所带来的收益。

7.进行培训评估操作。主要任务是选择适当的、能够反映培训情况和评估要求的主要指标;确定对这些指标进行测量的工具和方法;用这些指标和工具对培训项目进行客观、准确的测量,确定评估层次。培训评估应本着实用、效益的原则,企业应根据自己的实际条件,对各项培训工作有针对性地进行评估。铁路培训工作分为三块:一是工人的规范化和适应性岗位培训;二是在职职工学历培训;三是高级专业人才的培训。

8.开展培训评估分析活动。对评估操作中的一些原始数据,采用定性与定量相结合的方法。原始资料的收集、分析是培训评估的重要环节。一般来说,第一层的评估收集培训评估调查表;第二层的评估收集笔试试卷及现场操作考核结果;第三、四层的评估收集员工满意度、员工流动率、顾客满意度、生产率、设备完好率、财务利润等。数据收集后,调动数据库中的数据,与原始数据进行对比,从而得出评估结论。

9.撰写培训评估报告。利用评估过程中获得的数据和分析结果,对培训项目是否有效进行书面的、有说服力的整体评价。评估报告主要有三个组成部分:一是培训项目概况。包括项目投入、时间、参加人员及主要内容等;二是受训员工的培训结果。包括合格人数,不合格人员及不合格原因分析。另外还应提出不合格者处置建议,对不合格人员应进行再培训;如果仍不合格者,应实施转岗或是解聘;三是培训项目的评估结果及处置。效果好的培训项目可保留,没有效果的培训项目应取消,对于有缺陷的培训项目要进行改进。

10.有效沟通培训效果。与相关部门反馈和有效沟通,找出培训中的问题和改进办法,以利于今后的培训工作。培训报告确定后,要及时在企业内进行传递和沟通。培训评估报告应传递到如下人员:一是受训职工,使他们了解培训的效果,以便在工作中进一步学习和改进;二是受训职工的直接领导;三是教育主管部门和业务主管部门,他们负责培训项目的管理,并拥有职工人事聘用建议权;四是企业的高层管理层,他们可以决定培训项目

的未来。培训评估报告传递后,重要的是采取相应的纠偏措施并不断跟踪。培训主管可以根据培训效果调整培训项目。

### 三、改善培训评估的措施

1.提高认识,加强对培训评估工作的支持力度。实现有效的培训评估,需要各方面人员的参与和支持。铁路企业教育主管部门应该充分认识到培训评估在培训工作中的重要作用,无论企业内部培训还是企业外部培训,都必须通过科学的评估机制认真评估,才能实现培训目标,提高产出效率,使培训需求定位精准,培训工作有的放矢。只有通过加大对培训评估的支持力度,才能进一步改善铁路企业培训评估工作。

2.将培训评估纳入日常管理,实现评估组织管理科学化。铁路企业职工培训的主管部门应将培训评估纳入部门的职责范围,建立培训评估的工作流程,健全相应的激励考核机制,对相关的工作定期考核,并根据考核结果进行奖惩。同时,各站段等学员的主管单位,也应加强对学员培训后的效果评估和结果存档工作。

3.完善教育培训质量评估监控体系。强化效果,突出职工培训质量监控工作地位,改革教学质量监控的内容和方式;科学合理构建教学质量监控工作体系,齐头并进、统筹规划教学质量督导监控工作,健全教学质量监控体系的工作制度和监控内容,科学规范培训项目前、中、后三个阶段的细节监控。

4.完善铁路企业员工培训评估数据库。进行培训评估之前,必须将培训前后发生的一些数据收集齐备。培训的数据按照能否用数字衡量的标准可以分为两类:硬数据和软数据。硬数据是主要衡量标准,是一些易于收集的无可争辩的事实,是最需要收集的理想数据;软数据在评估整体培训项目时很有意义,一般有新技能、工作习惯、满意度等。改善培训评估工作,培训主管部门和培训实施单位等要建立和完善培训评估的数据库,并能实现资源共享。

5.强化评估中的系统合作、过程控制和结果反馈。培训评估非常复杂,评估中需要收集的信息很多,评估过程需要培训主管部门、学员单位、培训实施部门等的协调配合,因此,必须加强评估中的系统合作,强化评估过程的监督和控制;同时,培训结果要在学员、单位领导、培训主管部门、培训实施单位等进行反馈和交流,保证培训评估结果的客观、公正,也有利于对培训工作的改善和引起主管领导对培训评估工作的重视。

### 参考文献:

- [1]毕结礼.企业培训师培训教材.新华出版社,2008.
- [2]姚先桥.管理培训效果评估要注意的三个因素[J].中国培训,2013(5).
- [3]社贺敏.培训中心培训评估体系研究[J].人力资源管理,2015(9).
- [4]安鸿章.企业人力资源管理师教材,中国劳动社会保障出版社,2007.

