

<<如何做好培训评估>>

图书基本信息

书名：<<如何做好培训评估>>

13位ISBN编号：9787111200154

10位ISBN编号：7111200152

出版时间：2007-1

出版时间：机械工业出版社

作者：克帕特里克

页数：274

译者：奚卫华

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<如何做好培训评估>>

内容概要

《如何做好培训评估：柯氏四级评估法》是介绍柯氏四级评估模式的经典力作。柯氏四级评估模式是世界上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。在经受了多年的实践检验后，《如何做好培训评估：柯氏四级评估法》融合了企业界、政府机构和其他各类组织培训评估的实践心得，先后三次修订、改版，目前呈现的是最新的版本。书中条理清楚地介绍了四级评估模式，叙述简洁易懂，读者可以轻松理解柯氏四级评估法。同时，书中还提供了大量四级评估模式的应用案例，包括摩托罗拉、英特尔、思科等。这些案例涉及柯氏四级评估法在各种组织、各种规模、各种培训项目和各个评估级别中的具体应用，内容全面，介绍详细，附有大量表格和工具，确实是培训评估一线人士不可多得的参考和指南。

<<如何做好培训评估>>

书籍目录

推荐序一推荐序二前言第一部分 概念、原则、方针和技巧 / 1第1章培训评估：十步法中不可或缺的一步 / 2第2章培训评估的理由 / 12第3章四级培训评估模式概览 / 16第4章培训反应的评估 / 21第5章培训学习的评估 / 32第6章培训行为的评估 / 40第7章培训结果的评估 / 49第8章实施四级培训评估 / 55第9章变革管理 / 58第10章应用平衡计分卡促成学习转化为行为 / 64第11章网络学习与常规培训的区别 / 75第二部分 评估案例分析 / 91第12章设计有效的第一级别反应表格 / 92第13章合同工培训项目评估 / 97第14章主管技能开发培训项目评估 / 103第15章领导能力培训项目评估 / 112第16章领导能力开发项目评估一 / 130第17章领导能力开发项目评估二 / 144第18章软件应用课程评估 / 154第19章新任经理入职培训项目评估 / 159第20章停电管理系统培训评估 / 168第21章指导与咨询课程评估 / 181第22章绩效学习模式评估 / 197第23章IT技能培训项目评估 / 208第24章绩效改进项目评估 / 217第25章职业发展方案评估 / 244第26章运用新的评估流程进行四个级别的评估 / 259第27章从四个级别对培训项目进行评估 / 265译者后记 / 273

<<如何做好培训评估>>

章节摘录

对于第一个问题的回答非常简单，各个层级的管理人员都能够从培训中受益。显然，有些管理层级的人员受益会更大一些。

第二个问题的答案也很明显。

至于第三个问题，我的建议是：有些培训，不必要求组织所有层级的人员必须参加，但至少应该要求最基层的下属人员必须参加。

如果培训是自愿的，那么很多需要接受培训的人员就可能不会自愿报名，他们之所以会这样，要么是因为他们认为自己根本不需要接受这种培训，要么就是因为他们不愿承认自己还需要接受这种培训。那些已经非常称职、并不特别需要接受这种培训的下属人员如果参加培训，也是能够从中获益的，此外，他们还能够在帮助其他人员接受培训方面发挥一定的作用。

当然，要做到这点，是基于这样一个假设的：培训项目中包含一些需要参与人员亲身体验的内容。规定了必须参与的培训项目后，也可以提供一些自愿参与的培训项目作为补充。

有些组织还设立了管理学院，以提供各类自愿参与的培训项目。

专业培训人员可能会认为这是一种最佳的选择。

一些高层管理人员可能也不主张开展强制性的培训项目。

如果可能的话，可以通过前面提到的识别需求的方法，确定出下属人员的培训需求，将其确定为员工必须参与的培训项目，而对其他培训项目，可以让员工根据情况进行选择。

对最后一个问题的回答，要根据组织内部的氛围和各个层级之间的融洽程度而定。

最基本的问题是，在主管人员参与的情况下，下属人员能不能在培训课程中做到畅所欲言。

如果回答是肯定的，那么，让不同层级的人员共同参加一个培训项目就不失为一个好主意。

如果回答是否定的，那么，主管人员就不应该参与下属人员的培训项目。

因此在向基层人员开展培训之前，可以先针对高层管理人员提供同样的或类似的培训项目。

制定最佳课程时间表 最佳课程时间表需要考虑以下三方面的内容：参训人员、他们的主管以及最佳的学习条件。

在很多情况下，专业培训人员往往只会从自身的喜好和日程安排来确定培训课程时间表。

而在制定培训课程时间表时，需要充分考虑下面这一问题：到底是应该提供集中式的培训，比如说，为期一周的集中培训，还是将培训分散到几个周或几个月进行。

就我个人而言，我喜欢将培训课程作为一个持续的项目分散开来进行。

每个月抽出3小时的培训时间，对我来说是最理想的。

3小时可以让专业培训人员安排足够的参与时间，也可以充分运用视听资料和其他教学辅助设施。

培训课程时间表应该事先计划好，并进行充分沟通。

培训项目安排的日期和时间，要能够满足参训人员及其主管在培训时间方面的要求。

在制定培训时间和日程安排时，应该征求参训人员一线经理的意见。

最近，我为美国威斯康星州拉辛市的一家公司开展了一次为期一周的培训。

两个20人的小组分别参加了这个培训项目。

参加第一堂课学习的小组每天上午7：00～10：30参加培训，第二个小组则在下午3：00—6：30参加培训。

我家离拉辛的距离实在太远，不能每天回家，那么，在这一周里，每天上午10：30到下午3：00我该做什么呢？对我来说，这种课程安排实在是糟糕透顶了，但对于那些三班倒的参训人员来说，这种安排却是再合适不过了。

我在这里强调的是，培训课程的安排，最重要的是必须能够满足参训人员的需要和期望，而不应该以培训老师的便利进行安排。

选择适当的培训设施 培训设施的选择也是一个重要的决策。

培训设施应该舒适便利。

要尽力避免受到以下负面因素的影响：房间过于狭小；室内家具一点也不舒适；噪音太大或有其他一些分散人们注意力的干扰因素；培训场所位置太远，让人感到不便；室内温度过高或过低，让人感到

<<如何做好培训评估>>

太热或太冷。

此外，对培训期间的休息和点心之类的事宜也要给予相应的考虑。

我曾为明尼阿波利斯市的一家大型企业主持过变革管理方面的培训项目。

上午，对方为参训学员准备了咖啡和面包甜点；中午为他们准备了丰盛的午餐；下午则为他们提供可乐和饼干。

学员来自全国各地，其中一些来自西雅图。

为了节省交通和住宿费用，在后来的一次培训中，公司决定将培训项目搬到西雅图，毕竟公司在西雅图有一个很大的运营机构，将培训项目改在西雅图可以省下大笔的交通和住宿费用。

结果，在西雅图培训时，公司没有为学员提供点心饮品，就连午餐也是学员自行解决。

可是，有些参加此次培训的学员的同事曾在明尼阿波利斯参加过同样的培训，所以他们知道明尼阿波利斯培训的情况。

这种安排引起了参训学员的不满情绪，而且还影响到学员的学习动力，引起学员对公司尤其是对培训部门的不满。

遗憾的是，现在，越来越多的企业在提供课间休息的甜点时，开始用水果代替以往的面包和饼干。

选择合适的培训师 培训师的选择对培训项目的成功是至关重要的。

培训师的资质应该包括如下内容：了解所教授课题的相关知识；具备开展培训的激情和愿望；能够进行有效的沟通和交流；具备激发他人参与培训的技能。

同时，培训师还应该具备“学员导向”意识，即有满足学员需求的强烈愿望。

预算资金不足会对培训师的选择产生一定的制约。

比如说，有些组织在选择培训师时，选择范围主要局限在组织现有的员工中，其中包括组织内部的培训主任、人力资源经理、一线经理等，它们缺乏足够的资金来聘请外部人员担任培训师。

因此，对这类组织来说，需要根据现有的培训师调整培训内容或是让那些需要担任培训任务的员工接受专业培训。

如果资金允许，组织自身又缺乏相应的专业人员，那么，就可以聘请外部专业人员担任培训师。

同样，在选择这类人员担任培训师时，也需要周密考虑。

许多组织认为，由于它们选择的培训师表现非常糟糕，让他们有一种上当受骗的感觉。

为了确保挑选的培训师能够进行高效培训，最好的办法是考查培训师在类似背景下的培训表现。

另外一个好办法是通过那些聘请过培训师的专业培训人士的推荐，挑选适当的培训师。

在选择培训师时，采用面试的方式，根据印象做出聘用决策往往是一种极不可靠的做法。

最近，我曾为印第安纳波利斯市圣文森特医院(St. Vincent Hospital)的80名主管和经理举办过一个培训项目。

ServiceMaster公司的戴夫·尼尔(Dave Neil)向圣文森特医院的经营副院长弗兰克·麦格列维(Frank Magliery)推荐了我，我才有机会主持该培训项目。

戴夫曾多次参加过我的培训项目。

为了确保我确实适合担当该项目的培训师，弗兰克还特意参加了我为ServiceMaster公司做的一次培训

。

这样，他不仅能够对我培训的效果做出判断，而且还可以提出相应的建议，使我可以针对其医院的具体情况，对培训内容做出相应的调整。

如果你也需要聘请外部顾问人员担任培训师，那么，你也应该按照这种选择程序挑选培训师。

这种做法不仅说明了挑选培训师的流程，而且还强调了根据某个特定组织的需求和愿望挑选外部培训师的重要意义。

挑选、准备相应的视听辅助资料 借助视听辅助资料，可以实现如下两个目的：一是帮助领导确保员工能够保持浓厚的学习兴趣；二是进行充分沟通。

有些辅助资料虽说只有几分钟时间，但却具有明确的目的，即激起学员的兴趣和赢得学员的青睐。

如果这类视听辅助资料确实能够营造出积极有效的学习氛围，那无疑是非常出色的。

在租借或购买视听资料或模块化的培训项目时，一定要预先浏览一下相关内容，以确保从中获得的收益能够超出为此付出的成本。

<<如何做好培训评估>>

这些辅助资料能够在多大程度上成为培训项目的主要特色，取决于培训师开发培训内容时表现出来的知识和技能。

有些组织在进行培训时，完全依赖于这类模块化的培训项目，究其原因，是这类组织有购买这类培训的预算资金却不具备独立开发并讲授培训项目所需的相关技能。

一些专业培训人士主要凭借自身的知识、技能和资料来开发相应的培训项目，他们之所以还需要租借或购买视听资料只是要作为培训的辅助资料而已。

有些组织设有相应的部门制作一些具有显著效果的辅助资料，并提供必需的培训设备，以确保培训取得成效。

而有些组织要想取得这些辅助资料和设备，就只好通过租借或购买了。

需要注意的是，辅助资料是培训项目取得成效的重要组成部分，这一点非常重要。

每个组织都应该仔细制作或购买培训用的辅助资料，并借助这些辅助资料引起学员的兴趣和交流相关的信息。

<<如何做好培训评估>>

编辑推荐

你是否思考过这样一些问题：我希望获得什么样的结果?采取了哪些行动?我们需要具备哪些能力和资源?我们应该如何设计、安排我们的解决方案，才能让人们做出积极肯定的反应？而四级评估模式几乎就像是提出了这样一个问题。它不仅澄清了培训评估这样一个模糊的概念，而且还引导我们对传统的课堂教学模式进行深入思考。这种模式开阔了我们的视野，让我们认识到可以通过多种方法对我们所在组织的绩效进行改善和提高！

<<如何做好培训评估>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>