

新柯氏二级评估：学员信心与承诺的重要性

詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克
翻译：崔连斌博士 胡丽



布莱恩的故事

布莱恩是美国一家大的保险公司的销售代表，他极为聪明并且销售业绩突出。由于在这家公司工作了足够长的时间，他能够自如地处理各种问题：他知道应该如何应对销售过程中所遇到的政治、文化、官僚作风等敏感问题，也知道如何达到他所设定的各种目标。布莱恩最近被提拔为一个业务部门的经理，这使得他非常兴奋并对未来充满了乐观。他的新职责是带领一个 12 人的销售团队来提高公司在美国东北部地区的销售业绩。

公司知道仅仅赋予布莱恩一个新的职称、漂亮的办公室、更高的薪水、以及美好的愿望是远远不够的。于是，公司为布莱恩量身定制了一个培训计划，以帮助他完成从一个销售人员到公司领导者的转变。他参与了领导力、辅导技巧和管理技能等培训。为了强化课堂培训的效果，他也阅读了大量的学习材料及案例。与此同时，布莱恩与其他学员一道也参与了各种角色扮演，以尽可能地模拟他们实际工作中可能遇到的问题。他们甚至将角色扮演的过程进行了摄像，以便判断随着知识和练习的增加，他们在技能方面的提高程度。

布莱恩对这些培训非常投入，也很满意。他深信这些培训将非常有助于他成为一个优秀的管理者。就此而言，第一级的培训评估目标达成了（请参看图表中的第一级评估：学员反应）。

布莱恩也掌握了作为一个团队领导者所必需具备的知识和技能，并且相关知识和技能的考核结果也显示出他已经具备了所需要的管理能力。因此，布莱恩为自己将要成为一名好的管理者并且可能为公司带来上佳业绩感到非常兴奋。所以，传统的第二级培训评估的目标也达成了。

然而，尽管接受了良好的培训，布莱恩在如何将课堂上所学到的技能应用到他的工作实践中犯难了。例如，布莱恩对于辅导那些以前是他的同事，但现在却成为他的直接下属的员工有些尴尬。由于他经常回避对本部门下属的辅导，部门的销售业绩受到了影响。由此可见，第三级（行为改变）和第四级（业务结果）培训效果没有落实。

在六个月之后，布莱恩对成为一位团队管理者的工作厌倦了，同时也沮丧不已，他甚至希望做回以前的工作。那么，问题的症结在哪里？其实，根源在于第二级评估过程中的缺失：布莱恩缺乏将所学到的领导力技能应用到实际工作中的信心和承诺。

图表 1：柯氏四级评估

第四级：业务结果	由培训及后继强化措施所带来的业务结果。
第三级：行为改变	学员在多大程度上将培训中所学到的应用到工作当中并带来相应的行为改变。
第二级：学习	通过参与培训，学员获得了多少应当获得的知识、技能和态度。
第一级：学员反应	参训学员对培训喜好程度的反映。

学员信心

信心和承诺是柯氏二级评估新增加的两个考量。在这里，“信心”被定义为“我相信我能将所学的知识应用到我的工作中去”。经常见到学员在离开培训教室的时候，总是与其它学员窃窃私语：“这个老师根本不了解我回到工作中将会遇到什么样的情况或挑战”。从下列常见的原因中可以看出，要把课堂上所掌握的知识应用到实际工作中，还有很长的路要走。这些最常见的原因包括：

- 对期望的工作绩效的设定不清晰
- 参训学员的主管对于新知识的应用不提供支持已算是好的情况，更糟糕的情况是：主管甚至打压学员对新知识的应用
- 没有确保员工责任心的企业文化
- 高层管理者不能起到模范带头作用
- 工作优先顺序的冲突与混乱
- 在困难的情形下，缺乏相应的支持和资源

新柯氏二级评估：学员信心与承诺的重要性

詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克

翻译：崔连斌博士 胡丽



在本文开始的故事中，布莱恩以及其他类似的人，非常需要讲师在培训中直截了当地指出他们想要在工作中自信地应用所学的技能可能会面临的障碍和困难。相对来说，培训教室是谈论这个问题的最佳的时机和场合。

为了提高学员将所学知识和技能应用到工作中的信心，讲师可以从以下几个方面着手：

1. 在学员掌握了相关的知识和技能之后，讲师应该引导学员开展一个讨论：当我们试图将新的知识和技能应用到工作中，将会是发生什么样的情况？如果学员提出一些应用中可能会遇到的障碍，共同讨论相应的应对策略。
2. 在培训评估表中，可以包含一个应用所学的知识或技能相关的信心方面的问题。例如，一家美国的政府机构采用了这样一个评估问题：

“在多大程度上，你有信心将培训中所学的知识/技能应用到你的工作中？”

这个评估问题采用从 1 到 10 的 10 个数量值，1 代表“毫无信心”，10 代表“充满信心”，学员根据自身情况进行选择。

3. 如果对于该问题回答的分值低于标准值（在上面的这个例子中，即分值低于 8），则需要进一步挖掘以找到原因。方法可以采用一对一的访谈、课后讨论、或者正式的小组访谈等。
4. 如果最终的反馈结果显示：（造成知识应用的）问题源自于与岗位有关的文化或环境，那就需要做一些属于第三级评估（即行为改变）的工作了。此时，讲师就不能仅仅局限于设计、开发和教授课程的角色，而是应当深入到学员的工作场所中，了解如何才能改善工作环境以解除应用新知识或技能的制约。通常来说，解决这类问题的主要方法是通过提升责任心以及其他支持措施。一旦一个清晰的绩效支持系统搭建起来了，就意味着对学员提供培训后的跟进辅导的条件具备了。



学员承诺

新柯氏二级评估中的另一个考量是学员承诺。简而言之，学员承诺代表“我愿意尽力将（培训中）所学的知识/技能应用到工作中去”。尽管学员有信心将所学知识应用到工作中，但可能不想或者只有些许的意愿付诸行动。造成这种现象会有很多原因，包括：

- 相较于以前已经习惯了的做事方法，新的行为的发生需要更多的努力，而且不那么顺手
- 主管不能给予充分的支持
- 即便不使用新学的知识/技能，也没有任何不良的后果和责任
- 缺乏清晰的理由使学员非使用新学的知识/技能不可

即便我们可以强迫学员将新的知识或技能应用到工作中，他们的内心可能并不情愿。一旦这种硬性要求被取消，新知识或技能的应用往往就中止了。我们前面所提到的那家美国政府机构认为：学员承诺与学员信心是同等重要的。因此，他们的培训评估表中同时也包括这样一个问题：

“在多大程度上，你承诺将培训中所学的知识/技能应用到你的工作中？”

同样，他们采用 10 分制（从“根本不愿意”到“完全愿意”），让学员进行选择。

如果调研或访谈结果显示学员承诺分值偏低，那就需要进一步查找原因。

新柯氏二级评估：学员信心与承诺的重要性

詹姆斯·柯克派屈克博士 温迪·柯克派屈克

翻译：崔连斌博士 胡丽



对于选择分值在 7 分或 7 分以下的学员，分析低承诺原因的一个切实可行的办法就是采用一系列自上而下的问题。下面是一个例子：

如果你对该问题（学员承诺）选择一个 7 或低于 7 的分值，请逐一回答下列问题。请选取下列所有适用于你的选项。

我对应用所学知识到工作中的承诺不高，主要是因为：

- ☐ 我还不具备必要的技能
- ☐ 我还不确定我需要达到什么样的期望
- ☐ 我有其它更重要的事情要做
- ☐ 没有人要求我非得这么做
- ☐ 无论我做与不做，都没有人关注
- ☐ 即便这么做，也没有奖励/奖金
- ☐ 其它（请详细说明）：_____

一旦找到了导致低承诺的理由，我们就可以采用类似提高学员信心的方法去提升学员承诺。

新柯氏二级评估

以公式来表示的新柯氏二级评估的官方定义是：

新柯氏二级评估 = 知识 + 技能 + 态度 + 信心 + 承诺

这个延展后的柯氏二级评估的定义有助于学员更好地由学习过渡到行为转变的过程中普遍存在的挑战和问题。高度的学习迁移是确保培训能带来重要的业务结果（第四级评估）的唯一道路。布莱恩以及像他一样的所有学员都应当得到他们应该享有的帮助，以帮助他们取得工作上的成功。为此，不要忽略了学员信心和学员承诺的重要性，并且留意他们对最终业务结果的提升作用。



詹姆斯·柯克派屈克博士是柯氏合伙人公司的资深顾问。

詹姆斯为全球 500 强公司提供培训和咨询服务。这些公司包括 Harley-Davidson, Booz Allen Hamilton, L'Oreal, Clarian Health, Ingersoll Rand, Honda,

the Royal Air Force, and GE Healthcare。詹姆斯已与柯氏四级评估的创始人、他的父亲——唐纳德·柯克派屈克博士合著了三本书。詹姆斯与他的妻子——温迪·柯克派屈克合著了两本书：《柯氏评估的过去和现在》（2009 年，柯氏出版公司）和《培训审判》（2010 年，美国管理协会出版）。



温迪·柯克派屈克是柯氏合伙人公司总裁。温迪是认证的课程设计师。温迪经常主持公开课和公司会议。在企业界 20 年的经验使她的培训紧密联系企业实际，并且能够为企业带来可衡量的结果。

如果您想对詹姆斯和温迪了解更多，请访问 www.kirkpatrickpartners.com。您也可以通过 information@kirkpatrickpartners.com 或 (314) 961-4848 联系他们。

崔连斌博士和胡丽女士是柯氏官方认证的中文讲师。崔连斌博士现为柯氏合伙人公司以及多家美国和中国顾问公司的培训讲师和顾问。胡丽女士目前是美国南伊利诺大学人力资源开发博士。您可以通过电子邮件 (lianbincui@gmail.com) 联系崔连斌博士。您也可以随时通过电子邮件或电话联系胡丽女士：huli@siu.edu; (618)339-6237。