

職業培訓

培訓的評估

陳永桂*

導言

談培訓的評估與談天氣無異。人人都以它當話題，但並不能談出甚麼實質。儘管近年訓練界開始重視評估，但不少導師，尤其是管理方面的，仍依然認為管理培訓本身已是好事，用不着評估。

事實上，很多人對評估有不正確的觀念，以為評估工作是難以掌握的。以下是一些我們常見的例子：

“我沒法計算培訓的成果。”

“我不知道要收集甚麼資料。”

“若我不能計算成果，那麼評估也無用。”

“計算只是用於生產行業和金融業的。”

“太多因素會影響行為轉變，使人難以評估培訓的結果。”

“評估會帶來批評。”

儘管有着這些問題，但差不多每位導師都同意培訓課程要受評估。不過，要做點甚麼和如何去做，則是沒有一致的意見。

* 香港布政司署公務員訓練處（CSTC）總訓練主任，現任香港市政總署訓練學院院長

評估是甚麼？

據專家說，評估就是系統化地去決定某事物的市值，價值或意義的過程，價值是個模糊的概念，需要知道由誰評估誰或評估甚麼及根據甚麼標準來評估才有用。巴夫科技大學（BATH UNIVERSITY OF TECHNOLOGY）管理學專家A. C. HAMBLIN 在提及培訓的評估時把它廣義地解釋為：“找尋培訓效果資料（反應），以衡量培訓價值的行動。”資料可以幫助決定培訓課程需否改進，繼續下去或全盤丟棄。然而“評估”與“評效”相異之處在於“評估”是衡量課程的總體成本與收益而“評效”則是計算究竟課程所達到的目標有多少。

有需要評估嗎？

評估的基本目的是改進培訓效果，找出能有效地達致組織目標的訓練方式。缺乏這些資料便很難弄清楚課程中眾多環節的效用，例如進行方法、學習環境、課程內容、教材、設備及編排等。評估也會顯視出導師的專業能力，有助於日後的課程安排。當然，評估的最終目的便是在成本收益及所達組織目標的基礎上來決定培訓課程是否需要繼續或修改。

評估甚麼？

這個問題直接影響評估的進行方式。DONALD KIRKPATRICK用以區分評估類別的模式相信是最廣為人知和採用的。在模式中他提供了一個決定收集甚麼資料的思想架構，包括下列四個評估層次：

層次	問題
1. 反應	受訓者對課程滿意嗎？
2. 學習	受訓者在課程中學到甚麼？
3. 表現	受訓者因學習而有改變 工作上的表現嗎？
4. 效果（組織）	表現的改變是否正面地影響組織呢？

反應評估

評估過程的第一步便是計算受訓者對培訓課程的反應。反應可以解釋為“受訓者對某課程的滿意程度。”在評估中這是最容易計算的，因此也是最常用的方式。事實上，一般人相信，滿意程度會直接影響效益的多少。因此，除了向受訓者講授資料以外，還要提高課程的趣味性來刺激學習的興趣。

反應評估通常是在培訓課程結束後透過一個標準的問卷來進行，這樣可以得出即時而又可量度的資料反應，使人能夠及早對課程作適當的調校。對於評定導師的表現水平及比較各節的歡迎程度，這也是一個有用的方法。透過一些數學上的計算，評估者可以為每一節甚至整項課程訂立一個“計算標準”。此外，資深導師亦可在培訓期間從學員的表現及談話中得到額外的零散資料。

在香港公務員訓練處（CSTC）所採用的評估方法之中，反應調查問卷可以即時顯示出課程的價值和評估學員對課程裏所學得的技能是否有用及能否應用。在某個程度上，也會反映出導師的表達方式和課程管理是否妥當。

課程結束後，所有填妥的問卷及資料全交到導師及課程主任手裏以便作即時的參考。有關方面則定期檢閱評估報告用以監察進行中培訓課程的效率是否合意。但我們必須記着反應評估本身是主觀的，而效果則在很大程度上有賴於問卷的設計。此類評估的結果一般都有瑕疵和誇大。

學習評估

縱使反應評估良好，亦未能保證學員能學習到甚麼。這便需要第二層的評估來測定學員學得甚麼知識和技能及有甚麼改變。這比測量反應更困難。要得到學員學習所得的可靠資料，可採用以下的方式：

1. 以前試及後試的方法來測量知識，技能或表現。
2. 對每一問題的答案作分析以比較前後試的成績。
3. 如有可能以受訓及非受訓的小組進行比較。

對於一些教授技能的課程，例如：會晤技巧，演講及表達技巧，通信及技術操作等，學習水平的測量是比較容易；可以透過課堂活動，如示範、研究及實習、全體討論及實況模擬來評估。導師從學員的表現可測計他們學習了多少。

在課堂內不能測計的表現可用筆試方式測量出來。此類評估必須有系統地和依據統計原則來處理。測驗設計可採用LIKERT的是非題（“對”或“錯” / “同意”或“不同意”），語意差別表（“複雜”——“簡單” / “友善”——“敵意”），選擇題填充或問答題。為了增加所得資料之可靠性，或需比較一下前試和後試的成績。

觀察課堂表現去了解學員的吸收情況也是導師通常採用的做法。

長期語言課程的學員在受訓結束前常要接受口試和筆試以確定個別學員所達到的水平。

在高級管理課程方面，例如紀律部門高層領導課程，學員必須完成一些與工作相關的指定作業，這可測試學員對部門事務分析與處理能力。

表現評估

單單測量知識增長並不足以釐定培訓課程的有效性。學員是否能學以致用也未能藉此肯定。因此，機構都有一種傾向，利用他們在職表現的改變來測量培訓的效用。表現的改變可包括學員處理工作的靈活性、對他人的敏感性、與同事溝通的開放度等等。

測量表現必須要顧及受訓前後的分別。受訓期間與受訓後的評估須要有足夠的時間讓學員改變工作表現。評估時可以用面試方式。除學員本身外，也可以從從他們的上司，同事甚至下屬那裏問得一些反應資料，又或可以採用問卷調查。可行的話，也可以用已受訓與非受訓小組作比較，找出其他可能影响工作表現的因素。此層次的評估是頗為費時的。所以，在長期課程上，或決定長期課程是否需再辦時，方可應用。

因為CSTC所辦的多為“技術性”的課程，評估學員對技術的學以致用的程度是重要的。這是知道課程成敗的方法，雖然，有人質疑這種評估方法的客觀性與真實性。但在沒有其他較簡單方法之前，上述方法應是可行的。

CSTC現時採用行動計劃與事後檢討作為此一層次的評估。所有課程都透過與學員事後討論來檢討他們能否學以致用。學員在課程結束前都擬有行動計劃。此計劃把學員欲在工作上應用的技能表達出來。通常在課程二至三月後的檢討期裏，學員是要回報他們的進展情況，討論所學技能的作用，遇到的困難及如何將之克服等。導師則會適時地給予學員指導。所有經過應由學員有系統地紀錄在工作調查問卷上。

導師們在課程與檢討期間與學員的接觸交流肯定是有用的。然而，由於監察學員在工作上的進展所費的時間不少，CSTC在可能情況事後與學員進行接觸。以電話詢問和面談方式的接觸在盡可能情況下進行。導師需要指導學員至甚麼階段為止是很難定斷的。

對於一些為某一政府部門員工而特別設計的語言課程，評估時是需要主管人員對學員作一些課程前後的比較。他們要對學員的書寫能力有否提高給予評分。

效果評估

對培訓課程效果的評估來說，最困難的階段或許是確定它能導致多少組織上的改進。就整體效果而言，員工工作表現的改變有否使組織也出現甚麼改變呢？

上述三個層次的評估的特點是他們只集中個人而非組織方面的評估。對管理培訓的評估其中一個做法是為整個組織的表現定出一些標準。如在培訓後整體效果能達到標準的話，計劃便算是成功了。事實上，培訓的最終目的是改進整體的表現。

在評估效果時，我們也可以計算和比較一下事前事後的環境狀況。一些可以掌握的資料也可用作表現的指標，如生產、質素、成本、產額、曠工、意外、投訴、勞工糾紛、損耗及利潤等。剔除一些可能改變效果的因素也是重要的。或許，我們需要拿受訓與未受訓人員的表現來作比較，使我們可以清楚地看到差異。

管理階層培訓課程是特別難於評估與量計的，它着重的是影響力、管理的勝任能力及工作表現。這亦是大多導師不想量計的原因。

在CSTC，管理及語言課程是為一般政府人員而設的，要測量它對某個別部門的效果尤其困難。或許在設有本身培訓單位的部門中可以比較容易得到一些測計的資料。

香港CSTC 課程評估的方式

圖一的流程圖顯示出CSTC採用的課程後效果評估方式的大概。

評估過程首先是在課程結束兩三個月後的檢討期查驗學員有否在工作上使用所學技能。如果有的話，便量度計劃是否成功及請學員列出使用技能帶來的益處。

倘若學員不能使用技能或有失敗的感覺時，我們便重測他對技能是否掌握自如，是否需要繼續學習。

當肯定學員能自如地掌握技能後，下一步便是找出問題癥結所在，為何未能應用技能，然後讓他或他的同事幫忙找出適當的策略。

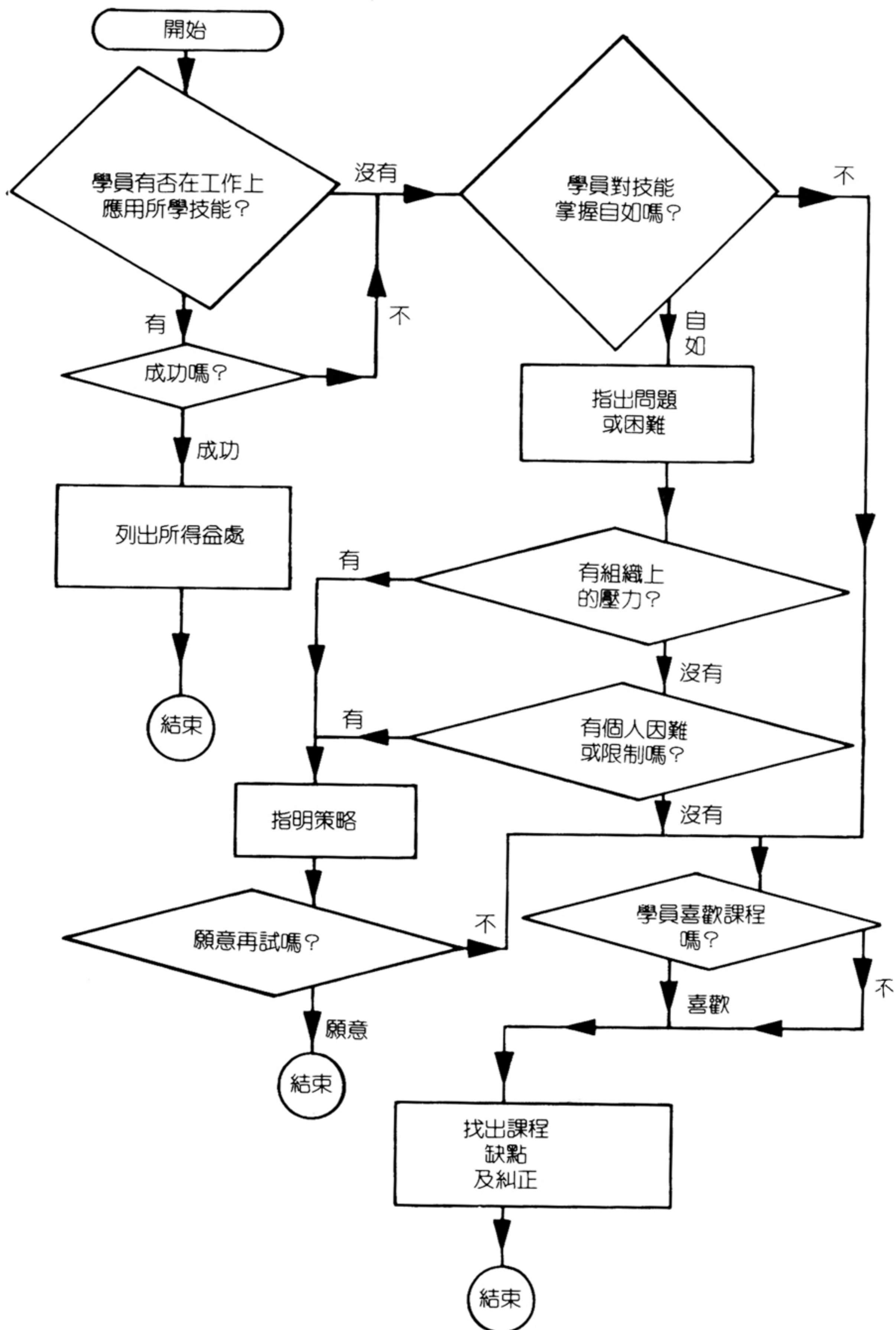
找出適當策略後，我們便問他是否願意接受一項額外訓練，課程主管會在數月後對他再行輔導。要是他不願意，我們便審閱他先前提提供的問卷答案，看看他是否對有關的訓練課程感到滿意，然後我們會研究應否修改課程，或調整遴選的尺度。

着重結果的培訓

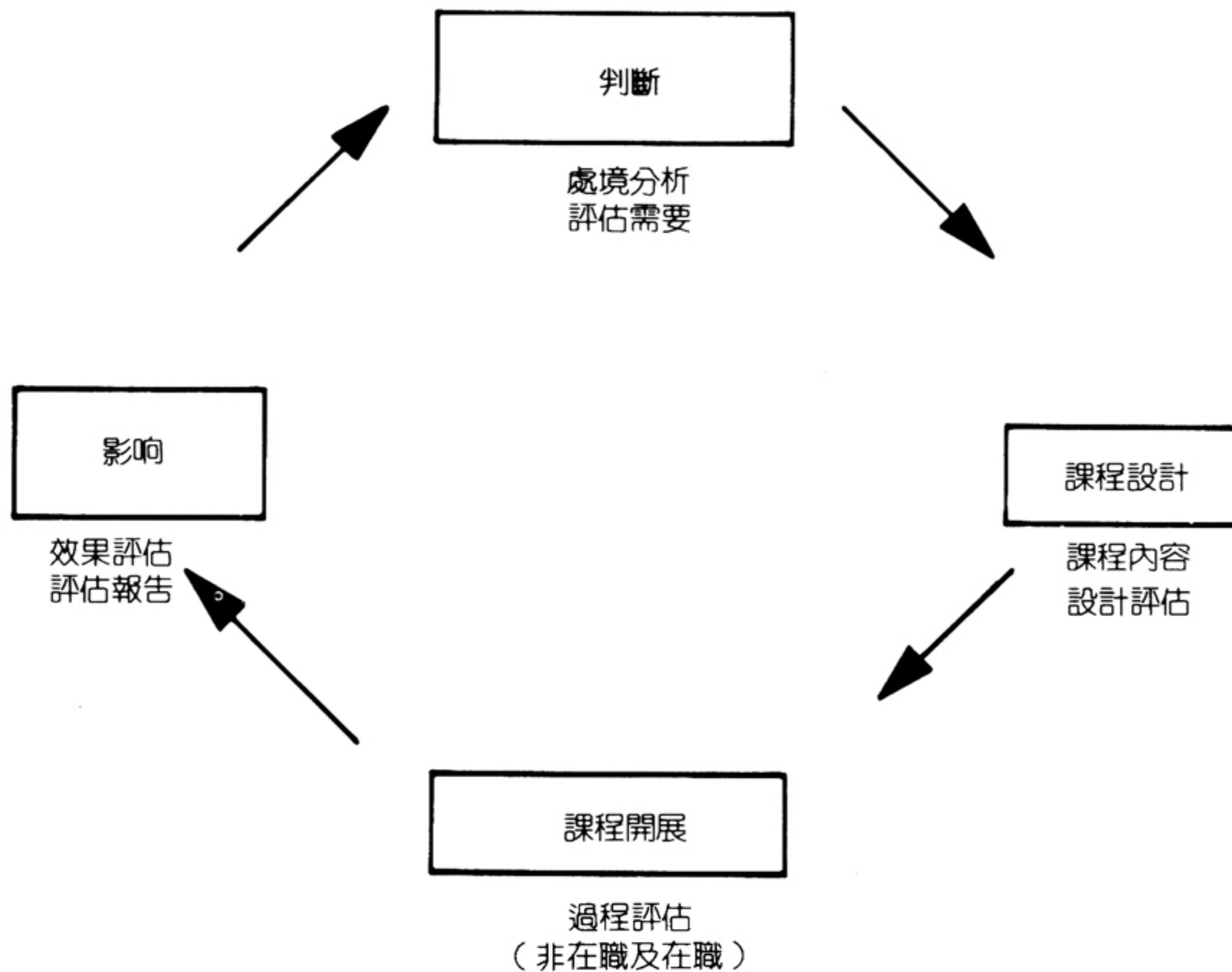
開支的削減，資源的缺乏及同類活動競爭的壓力逼使培訓部門要作出切合實際的貢獻，大多數機構都想知道他們在人材培訓的投資是否恰當，所費的精力、時間與金錢得到多少效益。“金錢用得其所嗎？”或“我們的投資有回報嗎？”因而作培訓的會明顯地着重於組織那些可確定效果和評估的課程。

評估並不是培訓的“事後孔明”，而有效的評估必須結合於課程計劃之內，並在開始時已定出系統的方案。

圖一：課程評估流程圖



圖二：訓練及評估過程



圖二的過程顯示培訓與評估之間的關係。我們的討論大多集中於計劃的設計，施行及效果評估。然而，同樣重要的是處境評估，即是評估該課程是否針對需求。事後評估與培訓需求及培訓目標等事前調查是緊密關連的，這也是培訓課程可以評估的目標。

培訓課程的設計及推行有不同的模式，然而，在設計過程中大部份的模式都遺漏了強調對預期結果的評估。為了使培訓課程的設計及發展能有效地進行，我向大家提供了一個以成果為主的模式，在每個模式過程都強調評估。

以成果為主的培訓模式

1. 進行一項對需求的分析
透過面談或問卷確定工作表現中的不足。
2. 彙集基本資料及制訂發展課程目標
資料的彙集回應了評估甚麼這個基本問題。在分析需求後要彙集基本資料才可以明確地知道課程應帶來甚麼改變。每一個目標都要有它的基本資料。

- | | |
|------------------------|--|
| 3. 選擇評估方法 / 設計及訂定評估策略 | 這步驟回應 <u>如何</u> 、 <u>何人</u> 、 <u>何時</u> 及 <u>何地</u> 這些有關評估的問題。 |
| 4. 評估工具的設計 | 工具必須能提供可靠統計數字及易於使用。 |
| 5. 決定及發展課程內容及進行形式 | 決定學員需要知道甚麼是課程目標、進行形式、教導方法等。 |
| 6. 測驗、檢討及開展計劃 | 需要試驗、學員需知預期的目標是甚麼。 |
| 7. 適當階級收集數據 | 按計劃繼續進行評估。 |
| 8. 分析及詮釋數據 | 問卷答案應予列表準備作展示之用。 |
| 9. 課程調整 | 分析資料並於需要時對課程作出修改。 |
| 10. 計算課程的成本——利益或成本——效果 | 從成本（金錢上）與效果的比較上判斷培訓行動的價值。 |

成本——利益在普通情況下，兩者皆能以金錢方式量度。但很多時培訓的結果雖然可以見到，但未必能以金錢定價，這時使用成本——效果代替成本——利益。而效果的大小，一般是根據與目標的相近程度來判斷，焦點是在於目標是否清楚釐定。

評估是值得的麼？

沒有評估的培訓課程患在不思反省，如祇顧施行，不去測試成效，不作革新檢討或改進，這課程可浪費導師與學員的資源。評估不應只顧決定課程的去留，也應決定它須否改變以求獲得最大的效果。

評估的施為可能是昂貴和費時的。因此在決定使用評估方法時，必須預計所得資料的運用和判斷它的作用是否與評估時所費的工夫相稱。