

领导力体验式行为训练及效果评估

——以国防科学技术大学“领导力训练营”为例

刘燕¹, 周长峰²

(国防科学技术大学 1. 信息系统与管理学院; 2. 人文与社会科学学院, 湖南 长沙 410073)

摘要: 国防科大领导力训练营以“实践”为宗旨, 采用体验式行为训练作为主要模式, 通过构建一个虚拟的环境, 以学生为主体, 让受训学员在环境中体验、提问和反馈, 最后达到强化和巩固作用的一种训练方式。对参加“领导力训练营”学员的训练结果进行评价, 是检视训练效果的重要手段。在介绍“领导力训练营”训练项目的基础上, 采用柯氏评估模型对训练的效果进行评估, 建立了反应层、学习层和行为层评估的指标体系, 并通过与传统训练方式的比较, 得出体验式行为训练方式在反应层、学习层、行为层、结果层四个层面的评估都明显优于传统的训练方式。

关键词: 领导力; 体验式行为训练; 柯氏评估模型; 效果评估

中图分类号: G642.0 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-8874 (2016) 01-0038-05

Leadership-experiencing Behavioral Training and Its Effect Evaluation: Taking the “Leadership-training-Battalion” of NUDT as an Example

LIU Yan¹, ZHOU Chang-feng²

(1. College of Information System and Management, 2. School of Humanity and social Sciences, Changsha 410073, China)

Abstract: Aiming at practice, the leadership-training-battalion of NUDT adopts experiencing behavioral training as the main mode. By building a virtual surrounding, taking cadets as the subjects, this training method lets cadets experience, put forward questions and feed back so as to strengthen and consolidate training. Evaluating training results of the cadets' participating in the leadership-training battalion is an important approach to examine training effects. On the basis of the illustration of items of the leadership-training-battalion, this study evaluates the training effect by applying Kirkpatrick Model, builds an indexing system for evaluation including the response level, the study level, and the behavior level. And comparing with the traditional training method, the paper draws a conclusion that the experiencing behavioral training is obviously superior to the traditional training method in evaluation of the response level, the study level, the behavior level and the result level.

Key words: leadership; experiencing behavioral training; moded of evaluation; effect evaluation

收稿日期: 2016-01-15

基金项目: 湖南省自然科学基金项目 (11JJ4064)

作者简介: 刘燕 (1978-), 女, 湖南常德人。国防科学技术大学信息系统与管理学院副教授, 博士, 主要从事公共部门绩效管理、人力资源绩效管理、服务质量评估研究。

一、引言

领导力训练是目前社会科学研究热点问题,有相关成果对培养商业精英、政府管理者的领导力的模式和方法进行了研究,但是从搜集的文献来看,针对军队院校学员领导力培养的途径和方式还缺乏系统的研究。而现实情况是,目前军校对于本科学员领导管理能力的培养并不到位。很多军校毕业生走上第一任职岗位后,不能很快进入角色,工作难以展开。根据《商业周刊》的报告,行为训练是领导力提升训练最有效和最新的工具^[1]。领导力体验式行为训练评估是一个完整的领导力训练活动的最后一个环节,既是对前面领导力训练活动的评估,也同时为下一轮的训练提供重要的反馈信息。但是,如何去评估领导力训练的效果,历来是训练组织者较为关心也较为头痛的事情。当向受训学员问到训练的感受时,一般答案就是“感觉挺好”或者“挺有收获的”,但是好到什么程度,或者到底有什么收获,受训学员却回答不出来。基于此,论文基于柯氏四层次评价模型设计了各层次评价的方法和指标,并对领导力体验式行为训练的效果实施了评价,提出完善领导力体验式行为训练的措施。

二、领导力体验式行为训练项目概述

(一) 领导力体验式行为训练简介

体验式行为训练最早开始于英国,逐步发展

到整个欧洲,最后波及全世界。目前英国最著名的体验式行为训练的机构是英国的户外训练学校(Outward Bound School),该培训机构已在全球建立了40多所分校^[2]。国内第一个体验式行为训练机构是人众人教育办的北京拓展训练学校^[3],该学校创办于1995年,随后全国各地也陆陆续续出现了很多类似的培训机构。

根据艾宾浩思遗忘曲线^[4],一般情况下,人们在接收消息一天内的记忆量只有30%左右,而一个月后,只剩下20%。国防科大领导力训练营致力于全校本科生提供领导力发展的诊断、培训和提升指导。国防科大领导力训练营在体验式行为学习式领导力开发训练当中,我们大部分时间关注实践与反思训练。领导力提升训练的不仅是帮助学员掌握知识及提升技能,更重要的是通过体验式行为训练,帮助学员调整态度,调整习惯,最终实现领导行为模式的转变。遵循“实践”之路,国防科大建立了“领导力提升训练环境”、“领导能力测评与情景式交互训练系统”,采用个性化诊断、针对性训练和跟踪与反馈的训练方案,通过情景模拟各种领导行为,让学员身临其境地去实施。

(二) “领导力训练营”体验式行为训练项目概述

按照领导管理能力提升计划的训练目标设计8个具体的训练项目(见表1),每个训练项目包括项目名称、训练目的、训练场地和器材、训练对象、训练过程和训练效果评估等要素。旨在提高训练对象的沟通能力、抗压能力、创新能力和执行力等等^[5]。

表1 “领导力训练营”体验式行为训练项目

训练名称	训练目的
我是谁 ^[6]	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使学员从心理状况、生理状况和环境三个方面了解自己; 2. 让学员对自己有一个全面客观的了解,并且能够学会调适自己。
无领导小组讨论	通过对训练对象在讨论中的表现进行分析,将训练对象分为羊派、虎派、象派和蝴蝶派,分析每一个训练对象表现的利弊,从而培养训练对象如何在竞争性和合作性两方面达到统一,以及如何培养自己的影响力和说法力,并如何做一个倾听者。
神枪手	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解期望和结果之间的区别,学会如何理性确定目标; 2. 个人与他人,个人与组织之间的关系; 3. 体验计划、决策、检验、实施的工作流程; 4. 学习有效沟通并且与有竞争关系的伙伴合作完成一个共同目标。

续表 1

训练名称	训练目的
信任背摔 ^[7]	1. 增强团队成员的信任感; 2. 加强对自己的控制; 3. 使学员学会从他人的角度思考问题; 4. 掌握理解和信任的关系。
穿越电网 ^[8]	1. 团队合作; 2. 规划和时间管理; 3. 沟通技巧; 4. 创新精神。
沙漠求生 ^[9]	不是考察求生技能,而是要考察团队中个人的决策准确性、个人对整个团队的影响力和个人对他人的说服力。
沙场点兵	1. 创新精神; 2. 全局观念; 3. 学会如何授权; 4. 团队领导力。
贝尔宾团队角色分析	1. 了解自己的性格特点和在团队中的角色分配; 2. 了解同伴的性格特点和在团队中的角色分配; 3. 如何整合不同人组建优秀团队。

三、基于柯氏评估模型的领导力体验式行为训练效果评估

(一) 评估方法

唐·柯克帕特里克于1976年提出的评估模型,通常称为“柯氏评估模型”,也叫“四层次评估模型^[10]”(见表2),是世界上应用最广泛的培训评估工具。柯氏评估模型从反应层、学习层、行为层和结果层四个方面对训练的效果进行评估。

表2 柯氏评估模型

层次	名称	测评内容
1	反应	受训者的主观感受
2	学习	受训者各方面的收获
3	行为	受训者行为方式的改进
4	结果	受训者个人和组织获得的绩效

基于柯氏评估模型,此次领导力体验式行为训练的效果从四个方面进行,具体内容如下:

第一层面是反应层,主要评估受训学员在接受完领导力体验式行为训练后对训练的一个总体

上的感觉,一般来说通过设计调查问卷来收集受训学员的数据和评价。

第二层面是学习层,主要评估受训学员在接受完领导力体验式行为训练后到底有没有学到东西,收获怎么样。一般来说可以通过考察或者笔试的方式来收集数据。

第三层面是行为层,主要评估受训学员在接受完领导力体验式行为训练后行为方式改变了多少,一般通过对比训练前和训练后行为方式的表现。可通过调查学员的同学及上级领导来收集数据。

第四层面是结果层,主要评估受训学员在接受完领导力体验式行为训练后自己或者所在团队取得的成绩和效果。

(二) 评估指标

1. 反应层次的评估指标

反应层次的评估主要针对受训学员的主观感觉,因此本次评估主要从领导力培训项目的设计、领导力训练教练和领导力训练保障条件三个方面进行评估。本次测评的主要方法是在领导力体验式行为训练的一个阶段或一个板块的训练结束之后进行调查。反应层次的评估指标体系见表3。

表3 反应层次的评估指标体系

一级指标	二级指标
领导力培训项目的设计	项目的丰富性
	项目的启发性
	项目的实用性
	项目的适用性
领导力训练教练	专业水平
	责任心
	互动
领导力训练保障条件	训练环境的建设
	训练设施的配置
	组织工作的完备性

2. 学习层次

学习层次的评估主要针对受训对象学到了什么,因此本次评估主要从领导力技能的熟练运用和态度认知方面的转变进行评估,学习层次的指标体系见表4:

表4 学习层次的指标体系

一级指标	二级指标
领导力技能的熟练运用	时间管理的能力
	持续学习的能力
	创新能力
	资源整合的能力
	突发事件的应变能力
	良好的沟通能力
	有效的合作能力
态度认知方面的转变	积极性和主动性
	沟通意识
	组织的认同感
	心态的自我调适
	释放压力
	责任感

3. 行为层面

本次评估主要由受训学员的上级领导对学员训练前后的行为变化进行评价。在训练结束3个月后进行,对参训学员上级领导进行访谈。访谈的内容主要包括行为上的转变指标和态度上的转变指标,并从自我反思、自我认同、团队支持等方面来设计

问题。

(三) 评估方式及评估结果分析

为了对领导力体验式行为训练方法和传统训练方法的优劣进行比较,本研究采用对比评估方案法。对比评估方案法把受训学员分为训练组和参照组两组,对训练组进行体验式行为训练,而在同一时间段对参照组还是采用传统的学习和训练的方式,最后对训练组和参照组的训练效果从四个层次进行评估。通过对比就可以看出训练的效果。但是这有一个前提是,所有的人包括训练组和参照组参加受训的学员和评估人员都不知道有另外一组在进行比较。本研究编制四个层面的调查问卷,训练对象是国防科技大学合训类学员,根据研究需要,把受训学员分成训练组和参照组,通过随机的方式选取训练组20个学员,参照组20个学员,分别对这两组人员进行调查和测量。第一个层次主要采用受训学员自我评价的方式,收集这40名学员对训练的主观感受数据。后三个层次的评估主体是受训学员的上级领导,因为这些领导对受训学员的情况比较了解,共选取50名评估主体对40名受训学员进行评估。采用方差齐性检验独立样本T检验的方法对训练组和参照组的差异进行分析,运用SPSS软件对体验式行为训练与传统式训练方式的结果进行比较,比较结果见表5。

从表5可以看出,体验式行为训练方法和传统式训练方法在反应层效果差异显著性水平是0.000,小于0.01,说明两种训练方式的差异较大;另外,在学习层、行为层、结果层的效果差异显著性水平分别为0.011、0.017和0.021,都小于0.05,差异性水平为显著。因此从数据可以看出体验式行为训练的效果要比传统式训练方法训练的效果好。

四、小结

论文基于目前军队院校培养新型军事人才的需要,采用体验式行为训练方式提升学员的领导管理能力。介绍了国内外体验式行为训练的发展以及国防科技大学“领导力训练营”体验式行为训练项目。在此基础上,采用柯氏评估模型对领导力体验式行为训练的效果进行评估,建立了反应层、学习层和行为层的指标体系,并通过对比评估方案法对体验式行为训练方法和传统训练方

法的优劣进行比较,调查数据证实了领导力体验式行为训练的有效性。

表5 领导力体验式行为训练与传统训练的差异性比较

		方差齐性检验		独立样本 T 检验						
		F	sig	t	df	Sig(2-tailed)	平均差	标准误差	95% 置信区间的差异	
									下界	上界
反应层	方差相等	1.187	0.256	-22.354	115	0.000	-4.567	0.232	-4.857	-4.008
	方差不相等			-22.354	113.25	0.000	-4.567	0.232	-4.857	-4.008
学习层	方差相等	0.877	0.332	2.568	55	0.011	1.48	0.576	0.327	2.659
	方差不相等			2.568	52.456	0.011	1.48	0.576	0.324	2.659
行为层	方差相等	2.087	0.145	-16.764	115	0.017	-10.47	0.615	-11.668	-9.625
	方差不相等			-16.764	108.77	0.017	-10.47	0.615	-11.668	-9.625
结果层	方差相等	1.005	0.286	-1.114	55	0.021	-0.89	0.757	-2.384	0.587
	方差不相等			-1.114	52.332	0.021	-0.89	0.757	-2.381	0.587

参考文献:

- [1] Byrne N. Star search;How to recruit,train,and hold onto great people: What works,what doesn't[J]. Business Week,2005(10):68-78.
- [2] Hattie J, Marsh H W, Neill J T. Gamy Erichards, Adventure education and outward bound: Out-of-class experiences that make a lasting difference[J]. Review of Educational Research,1997(1):43-87.
- [3] 人众人教育(GROUP)简介[EB/OL]. [2016-01-14]. <http://www.outward-dev.com/about/index.asp>.
- [4] 艾宾浩斯记忆法[EB/OL]. [2016-01-14]. <http://baike.baidu.com/link?url=iQnRKddtLAlRUgblqi4OBVhIWQdi-Sps0iIumFeh6qAcdfyv59T28g59zIONRuys>.
- [5] 邓光辉,潘霄,董薇,等. 军人体验式心理行为训练指导教材[M]. 上海:第二军医大学出版社,2014:8.
- [6] 体验式心理教学课程设计[EB/OL]. (2012-08) [2016-01-14]. http://wenku.baidu.com/link?url=SE8LzQtTrdu2OABqG_yqauQENvLbquESRsDKzOpfP9RFfKAOc9Tkn3P-Jo9CM25y6ubaf3i7Abp00UU08nIeSxoDL9vD1mFRDo-c-8one.
- [7] 拓展训练——信任背摔[EB/OL]. (2013-10) [2016-01-14]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_83db83a10101b390.html.
- [8] 穿越电网[EB/OL]. [2016-01-14]. <http://www.docin.com/p-485234935.html>.
- [9] 管理游戏——沙漠求生者[EB/OL]. (2009-11) [2016-01-14]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_4c81e24c0100fhdq.html.
- [10] [美]唐纳德·L·柯克帕特里克,詹姆斯·D·柯克帕特里克. 如何做好培训评估——柯氏四级评估法[M]. 奚卫华,林祝君,译. 北京:机械工业出版社,2007:21-39.

(责任编辑:胡志刚)