

# 建立完善的培训体系，提高培训效果

施 勇

(南京供电公司, 江苏 南京 210005)

**摘 要:**随着我国体制改革的不断深化,企业内部必须进行深层次的改革,必须着力于内部人才的培养。而要培养出合格的人才就必须建立好有效的企业内部培训体系。本文着重对建立有效培训体系的前提、建立有效培训体系的特点、建立有效培训体系的原则、建立有效培训体系的方法、提高培训效果的保证等方面进行分析。

**关键词:** 培训体系; 培训效果; 特点; 原则; 保证

二十一世纪是知识经济的时代,人才是这个世纪的主宰和灵魂。加入 WTO 后,经济全球化的冲击越来越强烈,市场竞争日益激烈。随着我国电力体制改革的不断深化,我们供电企业也必须进行深层次的改革,适应市场需求,参与市场竞争。市场竞争实际上就是人才的竞争。因此,我们必须着力于人才培养,科学地进行人力资源的开发和利用。职工教育培训是企业培养人才的有效途径。

职工教育培训是一种多层次、多学科、多渠道、多形式的职后教育。其任务就是根据企业改革发展、科技进步及安全生产的需要,通过学历教育、岗位培训不断提高职工的知识水平和业务能力,改善职工队伍的整体素质结构,实现人才培训的高效率、高效益,以满足企业长期发展的需要。但就企业长远发展而言,职工培训工作在岗位培训、学历教育上的科学化、系统化、规范化方面还存在一些不足。培训体系不够完善、培训效果不够理想。针对不足、面对“入世”的挑战,应如何有效的开展职工教育培训工作,适应企业发展的需要,正是摆在我们每个职工教育培训工作者面前的一个重要课题。下面就如何建立完善的培训体系提高良好的培训效果谈谈自己的认识。

## 1 员工培训: 人力资本再生产的重要方式

人力资本理论创始人、1979 年诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨在 20 世纪 60 年代依据大量的实证分析得出一个突破性结论: 在现代社会, 人的素质(知识、才能和健康等)的提高,

对社会经济增长所起的作用, 比(物质)资本和劳动(指非技术性劳动)的增加所起的作用要大得多, 而人的知识才能基本上是投资(特别是教育投资)的产物。按照这种理论, 不应当把人力资本的再生产仅仅视为一种消费, 而应视为一种投资, 这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益。而且人力资本投资不再符合边际收益递减规律, 而是边际收益递增的。

二十一世纪人类社会进入了知识经济时代, 企业竞争的焦点不仅是资金、技术等传统资源, 而是建立在人力资本基础之上的创新能力。同时经济的全球化发展使得企业间的竞争范围更加广阔, 市场变化速度日益加快, 面对这种严峻的挑战, 企业必须保持持续学习的能力, 不断追踪日新月异的先进技术和思想, 才能在广阔的市场中拥有一席之地。于是, 增加对人力资源不断的投入, 加强对员工的教育培训, 提升员工素质, 使人力资本持续增值, 从而持续提升企业业绩和实现战略规划, 成为企业界的共识。

强化员工培训, 可以增强企业竞争力, 实现企业战略目标; 另一方面将员工个人的发展目标与企业的战略发展目标统一起来, 满足了员工自我发展的需要, 调动员工工作的积极性和热情, 增强企业凝聚力。充分发挥培训对于企业的积极作用, 建立有效的培训体系是达成这一目标的前提条件。

## 2 有效员工培训体系的特点

培训体系是否有效的判断标准是该培训体系是否能够增加企业的竞争力，实现企业的战略目标。有效的培训体系应当具备以下特征：

### 2.1 有效的培训体系以企业战略为导向

企业培训体系是根源于企业的发展战略、人力资源战略体系之下的，只有根据企业战略规划，结合人力资源发展战略，才能量身定做出符合自己持续发展的高效培训体系。

### 2.2 有效的培训体系着眼于企业核心需求

有效的培训体系不是头疼医头，脚疼医脚的“救火工程”，而是深入发掘企业的核心需求，根据企业的战略发展目标预测对于人力资本的需求，提前为企业需求做好人才的培养和储备。

### 2.3 有效的培训体系是多层次全方位的

员工培训说到底是一种成人教育，有效的培训体系应考虑员工教育的特殊性，针对不同的课程采用不同的训练技法，针对具体的条件采用多种培训方式，针对具体个人能力和发展计划制定不同的训练计划。在效益最大化的前提下，多渠道、多层次的构建培训体系，达到全员参与、共同分享培训成果的效果，使得培训方法和内容适合被培训者。

### 2.4 有效的培训体系充分考虑了员工的自我发展的需要

人的需要是多方面的，而最高需要是自我发展和自我实现。按照自身的需求接受教育培训，是对自我发展需求的肯定和满足。培训工作的最终目的是为企业的发展战略服务，同时也要与员工个人职业生涯发展相结合，实现员工素质与企业经营战略的匹配。这个体系将员工个人发展纳入企业发展的轨道，让员工在服务企业推动企业战略目标实现的同时，也能按照明确的职业发展目标，通过参加相应层次的培训，实现个人的发展，获取个人成就。另外，激烈的人才市场竞争也使员工认识到，不断提高自己的技能和能力才是其在社会中立足的根本。有效的培训体系应当肯定这一需要的正当性，并给予合理的引导。

## 3 建立有效培训体系的基本原则

### 3.1 理论联系实际、学以致用原则

员工培训要坚持针对性和实践性，以工作的实际需要为出发点，与职位的特点紧密结合，与培训对象的年龄、知识结构紧密结合。

### 3.2 全员培训与重点提高的原则

有计划有步骤的对在职的各级各类人员进行培训，提高全员素质。同时，应重点培训一批生产技术骨干、管理骨干。

### 3.3 因材施教的原则

针对每个人员的实际技能、岗位和个人发展意愿等开展员工培训工作，培训方式和方法切合个人的性格特点和学习能力。

### 3.4 讲求实效的原则

效果和质量是员工培训成功与否的关键，为此必须制定全面周密的培训计划和采用先进科学的培训方法和手段。

### 3.5 激励的原则

将人员培训与人员任职、晋升、奖惩、工资福利等结合起来，让受训者受到某种程度的鼓励，同时管理者应当多关心培训人员的学习、工作和生活。

## 4 建立有效的培训体系

### 4.1 培训需求分析与评估

拟定培训计划，首先应当确定培训需求。从自然减员因素、现有岗位的需求量、企业规模扩大的需求量和发展的需求量等多个方面对培训需求进行的预测。对于一般性的培训活动，需求的决定可以通过一下几种方法：

#### 4.1.1 业务分析

通过探讨公司未来几年内业务发展方向及变革计划，确定业务重点，并配合公司整体发展策略，运用前瞻性的点，将新开发的业务，事先纳入培训范畴。

#### 4.1.2 组织分析

培训的必要性和适当性，以及组织文化的配合是及其重要的前提，否则培训后，如果造成公司内更大的认知差异，就得不偿失了。其次，对于组织结构、组织目标及组织优劣等也应该加以分析，以确定训练的范围与重点。

#### 4.1.3 工作分析

培训的目的一在于提高工作质量,以工作说明书和工作规范表为依据,确定职位的工作条件、职责及负责人员素质,并界定培训的内涵。

#### 4.1.4 调查分析

对各级主管和承办人员进行面谈或者进行问卷调查,询问其工作需求,并据实说明训练的主题或应强化的能力是什么。

#### 4.1.5 绩效考评

合理而公平的绩效考核可以显示员工能力缺陷,在期末绩效考核完成后,反映员工需要改善的计划,能够激发其潜力,因此绩效考核成为确定培训需求的重要来源。

培训需求反映了员工和企业对培训的期望,但是要将这些需求转化为计划,还需要对需求进行评估。对培训需求的评估通常要从以下几个方面出发:

(1) 培训需求是否和企业的战略目标相一致。只有符合企业发展战略目标的培训需求才会得到满足。培训需求至少应当满足知识的传授、技能的培养和态度的转变其中任何一个目标。

(2) 培训需求所涉及到的员工数目。不同的员工有不同的培训需求,对于企业大多数员工的培训需求,应当放在优先考虑的地位。

(3) 培训需求对组织目标的重要性。如果通过培训能给企业带来巨大的效益,这样的培训应该得到优先满足。

(4) 通过培训业务水平可以提高的程度。通过培训业务水平能够得到大幅度提高的需求,应当得到优先满足。培训需求评估可以界定培训需求是否应当得到满足,将需要按轻重缓急组成一个序列,为设计培训体系创造了条件。

### 4.2 如何建立有效的培训体系

员工培训体系包括培训机构、培训内容、培训方式、培训对象和培训管理方式等,培训管理包括培训计划、培训执行和培训评估等三个方面。建立有效的培训体系需要对上述几个方面进行优化设计。

#### 4.2.1 培训机构。

企业培训的机构有两类:外部培训机构和企业内部培训机构。外部机构包括专业培训公司,大学以及跨公司间的合作(即派本公司的员工到其它企业挂职锻炼等)。企业内部培训机构则包括

专门的培训实体,或由人力资源部和职工教育部门履行其职责。企业从其资金、人员及培训内容等因素考虑,来决定选择外部培训机构还是企业内部培训机构。

#### 4.2.2 培训对象

根据参加培训的人员不同,可分为:高层管理人员培训、中层管理人员培训、普通职员培训和工人培训。应根据不同的受训对象,设计相应的培训方式和内容。一般而言,对于高层管理人员应以灌输理念能力为主,参训人数不宜太多,采用短期而密集的方式,运用讨论学习方法;对于中层人员,注重人际交往能力的训练和引导,参训规模可以适当扩大,延长培训时间,采用演讲、讨论及报告等交错的方式,利用互动机会增加学习效果;对于普通的职员和工人培训,需要加强其专业技能的培养,可以大班制的方式执行,长期性的延伸教育,充实员工的基本理念和加强事务操作。

#### 4.2.3 培训方式

从培训的方式来看,对不同的培训内容采用不同的方式,灵活进行员工培训。

#### 4.2.4 培训计划

员工培训的管理非常重要,有效的培训体系需要良好的管理作为保障。培训计划涵盖培训依据、培训目的、培训对象、培训时间、课程内容、师资来源、实施进度和培训经费等项目。

有效的培训体系要求在制定培训计划时应当因循拟定的管理程序,先由培训主管单位分发培训需求调查表,经各级单位人员讨论填写完毕直属主管核定后,由培训主管单位汇总,拟定培训草案,在年度计划或季度计划会议上讨论通过。在培训方法方面,应当考虑采用多种方式,对演讲、座谈、讨论、模拟等方法善加运用,可以增强培训效果。同时在培训内容上,最好能够采用自主管理的方式,有员工与主管或讲师共同制定培训目标、主题,场地开放自由化,可以增加员工学习意愿,提升学习效果。

#### 4.2.5 培训实施

培训计划制定后,就要有组织计划的实施,不能随意变动。

### 5 建立培训、考核、使用、待遇一体化机制是取得培训效果的保证

生活、工作、学习是人生的三部曲。要想生活好，必须工作好。要想工作好，必须学习好。但学习毕竟不是件轻而易举的事情，必须刻苦努力，在学与不学、培训与不培训一样的环境下，人们往往会失去培训、学习、提高的动机。因此，人才要培养，企业要发展，就必须建立一整套符合职工教育培训的规章制度，即培训、考核、使用、待遇一体化机制。要与人事制度相结合，建立起良性的用人机制，优者用、庸者下。使企业职工都有危机意识，都愿意参加培训学习，提高职工主动学习的积极性，从“要我学”变成“我要学”，变被动为主动。使培训形成制度化。使培训取得良好的效果。

面对日趋激烈的市场竞争，企业必须重视职工教育培训工作，不断完善职工教育培训体系，不断提高职工教育培训效果，不断提高职工队伍的整体素质。我们职工教育工作者更要发挥自己的职能，加大职工教育培训管理，使职工教育培训逐步科学化、规范化、系统化，为企业可持续发展不断培养所需的各级各类人才，时刻保持企业人才竞争优势，使企业在市场竞争中立于不败之地。

#### 参考文献：

- [1] 劳动和社会保障部.中国职工教育和职业培训协会.企业培训师培训教材上（基础知识）[M].北京：新华出版社，2008.
- [2] 劳动和社会保障部.中国职工教育和职业培训协会.企业培训师培训教材下（助理、企业培训师）[M].北京：新华出版社，2008.
- [3] 劳动和社会保障部.中国职工教育和职业培训协会.企业培训师培训教材（高级企业培训师）[M].北京：新华出版社，2008.
- [4] 劳动和社会保障部.中国就业培训技术指导中心.企业人力资源管理人员（下册：人力资源管理师工作要求）[M].北京：中国劳动社会保障出版社，2002
- [5] 杨达生,刘英.培训培训师[M].北京.中国人事出版社1999.

---

#### 作者简介：

施 勇（1959-），男，江苏启东人，讲师、高级培训师，从事企业内部员工培训与职业技能鉴定。