DOI:10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2012.05.032

基于培训有效性的企业员工培训问题与对策探讨

□王玉杰　尤玉祥

[摘　要] 现代竞争的核心已经从早期的效率竞争转为综合实力的竞争，而一个企业实力的核心资源是人才。因此，加强人才建设日益成为我国企业发展的重点。鉴于现阶段企业员工培训中出现的各种问题，本文从企业员工培训的界定入手，在探讨培训有效性分析的前提下，指出现阶段我国企业员工培训中的问题，并提出相应的解决对策，以期为我国企业员工培训提供好的建议。

[关键词] 企业员工培训; 有效性分析; 问题; 对策

[中图分类号] F272.92　[文献标识码] A　[文章编号] 1006－5024(2012)05－0091－03

[作者简介] 王玉杰，沈阳大学研究生部助理研究员，教育学硕士生，研究方向为教学管理;
尤玉祥，沈阳军区政治部第三离职干部休养所会计师，研究方向为会计财务管理。(辽宁 沈阳 110044)

Abstract: The core of modern competition has changed from the efficiency competition in the early period to the competition of comprehensive strength, and the core resource of a enterprise is talent. Therefore, strengthening talents construction has increasingly become the focus of enterprise development in our country. In view of the problems of current enterprise staff training, this paper starts with the definition of enterprise staff training, and on the premise of discussing the training effectiveness, points out the problems of enterprise employee training in our country, and proposes the corresponding solution in the hope of providing the enterprises employees training with sound suggestions.

Key words: enterprise staff training; validity analysis; problems; countermeasure

一、企业员工培训的界定

所谓企业员工培训，是指企业通过多种形式的学习，巩固并丰富员工知识和技能、端正员工思想与心态的全过程。其目的是为了企业员工努力提升自身的同时，更好地胜任本职工作，从而完成企业所要求的任务与目标。在企业员工培训的过程中，实现了员工与企业双面提升。从员工层面上看，员工参加培训，工作能力得到极大提高，综合素质增强，为其今后事业的发展奠定基础; 而从企业层面上看，通过培训使得员工工作知识与技能得到加强，企业的软实力得到提升，从而推动各项任务得到更好的完成，实现企业的商业目标。

二、企业员工培训必要性分析

(一) 企业员工培训是企业适应社会发展的客观需要

随着市场经济发展的深入，企业所面临的外部环境更加多变、复杂。因此，企业必须持续提升自身实力，以适应社会发展的各项需求，提升的方向主要包括硬实力和软实力两个方面。硬件设施上，企业需要不断改进生产设备，生产技术，降低生产成本，提高生产效率; 而更为重要的是企业需努力提升自身软件实力，即努力增强企业员工完成在职工作的能力，以适应不断改进的新技术，新观念。因此，就需要加强企业员工的培训工作，从而保证企业跟上社会发展的脚步[1]。

(二) 企业员工培训是企业增强竞争力的切实需要

企业员工培训有利于企业增强核心竞争力，确保企业的市场优势，其具体体现在降低管理成本和建立人才储备两个方面。企业内部协调是企业内部管理的重要组成部分，内部协调不力容易增加企业管理的成本，而通过企业员工培训，员工综合素质得到加强，道德素质得到提

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

升，员工之间沟通力增加，企业内部关系因而更加融洽，从而降低企业内部管理成本；企业员工培训还有利于企业培养更多的综合性人才，以应付将来出现的新环境与新挑战，为今后企业的发展储备雄厚的人力资源。

（三）企业员工培训是企业可持续发展的本质需要

现代企业的竞争已经从成本竞争、质量竞争转变成如今的服务竞争，而服务竞争的实质是人才的竞争，企业核心竞争力之根源是人才队伍的建设，好的人才队伍为企业的发展提供源动力，而培训是企业获得人才的最直接、最简便，也是最有效的手段和途径，且加强人员培训有利于员工形成于企业共同的价值观，减少人才流失现象的发生；企业将员工培训上升到战略的高度，容易使员工产生自我认同感，从而激发员工的积极性、主动性和创造性，成为企业发展的不竭动力。

三、企业员工培训有效性分析

（一）企业员工培训有效性的柯氏四级评估模型分析

关于企业培训效果的评估中最为经典的要数美国威斯康星大学的唐·柯克帕屈克的层次评估模型，即柯氏四级评估模型（图1）：

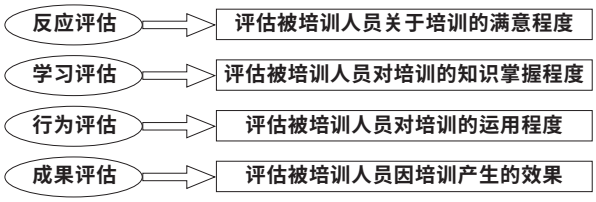

图1　柯氏四级评估模型的主要内容

如图所示，柯氏四级评估模型共有反应、学习、行为以及成果四个层面，反应评估主要是了解评估对象对评估的认可度，方法以调查问卷居多；学习评估主要是想了解被培训人员通过培训所获得哪些具体的知识与技能，以书面测试为主；行为评估主要测评被培训人员将培训知识运用于实践的程度，以员工访谈为主；成果培训主要反映被评估人员培训后的生产经营状况的改善程度，以绩效考核为主。

（二）企业员工培训有效性的新柯氏四级评估模型分析

1. 反应评估的模型分析。虽然柯克帕屈克的四层次评估模型是国际上效果最好、流传最广、发展最完善的评估方法，但其本身也存在着一定的缺陷，如数据收集没有精确的标准与规范，成本与收益比无法确定等。因此，新的柯氏四级评估模型就产生了（图2）。培训中关于学员反应设计一直是企业培训的重点，但往往过于形式化，培训的效果不尽人意，其中最为重要的原因是培训的落脚点的把握，传统反应评估的设立主要集中在培训师上，不利于员工积极性的培养。而新柯氏四级评估模型将学员作为培训的中心，通过设计与学员相关的问题，调动学员的积极性与能动性。此外，努力引导学员了解培训的最终目的，从而增强学员学习的使命感与针对性。

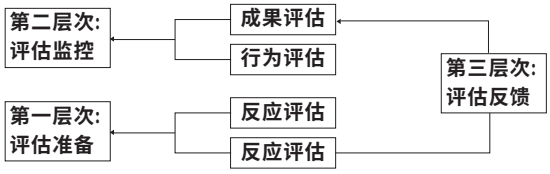

图2　新柯氏四级评估模型

2. 学习评估的模型分析。在新柯氏四级评估模型中，关于学习评估有一个公式，即学习评估＝知识＋技能＋心态，学习评估的主要目的是研究培训员工对培训内容了解的程度，但加强员工心态的学习也是重要一环，特别是将所学知识运用到实际工作中的信心与决心，因为对受训员工来说，培训的内容是全新的，在如何运用所学知识及期间遇到的各种困难缺乏信心。因此，就需要在培训的过程中专门对培训知识的有效运用展开讨论，并组织学员寻找相应的解决对策与方案，提升学员知识运用的信心。

3. 行为评估的模型分析。尽管传统的柯氏评估中也强调行为评估，但只是作为员工培训学习到培训成果的过渡阶段，因而在现实生活中，第三级评估被较大忽视。行为评估是联系第一、二级评估与第四级评估的桥梁，是员工能否发挥培训效果的关键，为了使培训中的员工将培训所学的知识与技能充分运用到实际工作中，就需要加强行为评估，而行为评估的核心就是有效性的寻找和巩固，即寻找哪些行为有利于业务成果的实现，哪些行为需要鼓励员工以进一步巩固与强化。行为评估的着眼点是目标的制定，即企业从培训中所期望的结果实现，抛离最终目标的行为评估毫无意义。

4. 成果评估的模型分析。新柯氏四级评估模型继承且颠覆了原柯氏评估模型，其将结果放在企业评估效果的第一步。“终点亦是起点”，新柯氏四级评估模型将培训所期望的成果作为培训的出发点，有利于增强培训的目的性，提高培训的效率。通过培训目标的设立，确立培训的方向，减少培训成本。而目标的确立必须符合公司实际以及企业高层的期望，即在必须符合公司发展规划的前提下，反复推敲以满足高层管理者关于培训的衡量标准，确保培训目标的时效性。

四、提升和实现企业员工培训有效性的障碍

（一）企业提升和实现员工培训有效性的意识淡漠

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

1. 管理者方面的有效性障碍。市场经济替代计划经济发展三十载有余，但传统的企业管理观念依然存在，特别是企业的管理层，在旧的观念的引导下，经济指标的驱使下，加上自身素质的局限性，并没有形成现代的、先进的经营管理理念，特别是对人力资源的概念认识不够，产生了一些错误的培训观念，如培训成本论、培训无用论和培训浪费论。我国个别企业领导只注重企业的短期效益，尽可能地压缩培训成本，认为员工培训只是企业多余的成本，而没有看到员工培训的长期效应，因而造成培训投入较少的局面，致使我国企业员工培训投入少，企业培训所产生的效应得不到体现。

2. 员工方面的有效性障碍。受传统观念的影响，企业员工中关于培训的认识也存在错误的观念，如培训无用论和培训功利论。个别员工认为培训无用，或者只是种形式，认为培训不但占用了自身的休息和娱乐时间，而且不能为自己带来可观的利益，其并没有看到培训带来了自身综合素质的变化，没有看到对其发展的长期效应；也有部分员工认为培训有利于自身技术的提高，但只重视与岗位相关的培训，而忽视如心理、职业道德等方面的培训，造成培训较为片面，综合性不足，促使企业员工培训与员工长期发展脱节，从而不利于企业及员工长期的发展。

（二）企业提升和实现员工培训有效性系统化缺乏

1. 培训内容陈旧。我国部分企业培训内容较为陈旧，主要体现在教材缺乏创新、内容单一等方面。培训教材缺乏创新，部分企业培训教材多年不换，培训课程落后，即便员工掌握了知识，也早已是过了时的，因而无法满足当前市场的要求；部分企业培训内容较为单一，往往是“头痛医头脚痛医脚”，满足一时之需，而并没有以提高员工综合素质作为培训的主要方向，不利于受训员工的发展。

2. 培训时效性差。培训时效性差，是指个别企业不能根据自身需求的变化展开课程，而只是“为了培训而培训”，流于形式，培训之间没有联系，从而无法建立知识之间的衔接，对企业的帮助不具有持续性，部分培训理论性强，而实践性不足，培训成果无法转化成企业的生产力，对企业的帮助有限。

3. 培训战略性不足。合理的培训应以企业长期发展战略为最终目标，以人力资源部门的要求为主要方向，以受训员工的切身需要为出发点，按照不同的目标制定不同期限的培训规划，而在实际中，部分企业只是片面的，部分的进行某一方面的培训，并没有结合企业相关战略制定相应的规划，仅仅把培训作为提升企业的方法，没有形成一套适合自己的培训体系，不但浪费了企业的有限资源，而且对员工与企业的长期发展也不利[2]。

五、促进企业员工培训有效性提升和实现的思路与对策

（一）以企业员工培训的有效性为核心转变培训观念

企业员工培训有效性提升和实现的关键在于是否树立以企业员工培训的有效性为核心的正确培训观念，即企业领导者与企业员工努力消除传统的、落后的管理理念，树立以企业员工培训的有效性为核心的正确的、现代性的企业管理观念。在企业员工培训方面，树立员工培训战略性、体系性、全员性的观念。所谓战略性，是指企业员工培训不是阶段性措施，而是长期性的战略手段，是关系企业生存与发展的重大举措；所谓体系性，是指企业员工培训是一种制度化的活动，即建立一套完整的培训体系，用系统性、科学性的培训武装企业员工，增强企业的软实力；所谓全员性，是指企业员工培训是企业全体人员共同参与和配合的活动，企业领导者应高度重视员工培训，努力增加培训在日常经营中的比重，为培训提供强有力的人力、物力支持。

（二）借助系统化思想从计划、内容、方法的三方位立体提升企业员工培训的有效性

1. 系统化设计培训计划。一个好的培训计划能充分调动受训员工的积极性，增强员工的综合素质，从而提高企业员工工作业绩。

2. 科学确定培训内容。科学确定培训内容包括教学理论与实践结合，系统性与专门性结合两个方面。通过高科技化的教学手段，保证培训的顺利进行[3]。

3. 系统化选择培训方法。好的培训方法可以起到事半功倍的作用，因此，在培训的过程中必须改变过去落后的“课堂式”的培训方式，设立现代化的培训方法，提高培训效率。现代化的培训方式一般包含差异化、高科技化及互动性三个特点。现代的培训方法是具有差异性的，即不同行业、不同层次的员工应具有不同的培训方法，从而做到因地制宜，如基层员工的培训应以职业技术培训为主，以提高员工工作效率，而对于企业管理层，应采取心理辅导为主，开拓思维与眼界，提高领导能力。

参考文献：

[1]杜雯雯．谈企业员工培训管理系统设计[J]．企业导报，2011，(14)．

[2] 尹敏，张洪波．从员工素质培训看企业人力资源开发[J]．中国商界，2009，(3)．

[3] 杨丽君．浅谈知识型员工的培训与开发 [J]．新西部，2009，(2)．

[责任编辑：熊一坚]

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net