

学校代码 10125

专业代码 125100

山西财经大学

# 硕士学位论文

题目 A 石油公司员工培训管理问题研究

姓 名 董翠明  
专 业 工商管理  
研究方向 企业经营管理  
所属学院 MBA 教育学院  
指导教师 盖起军

二〇一七年六月五日



University Code 10125

Major Code 125100

**Shanxi University of Finance & Economics**

# **Thesis for Master's Degree**

**Title The research on the staff training management of A Petroleum Company**

**Name** Dong Cuiming

**Major** Business Administration

**Research Orientation** Enterprise Management

**School** The MBA school

**Tutor** Gai Qijun

June 5, 2017





## 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究所做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期：        年    月    日





## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保管、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权山西财经大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于保密☐，不保密☐。在      年解密后适用本授权书。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：

指导教师签名：

日期：      年    月    日

日期：      年    月    日





## 摘 要

企业面临的市场竞争环境日趋激励，对企业管理的专业性和精细程度提出了更好的要求，员工培训工作成为现代企业日常工作中的重要环节，对企业战略的实现有着巨大的影响。员工培训工作能够帮助企业更好地实现人力资源的开发，本质上而言，员工培训就是企业的投资项目，占用了大量企业资源，但实际的回报效果往往不够理想。分析后发现，尽管企业不断加大员工培训的力度，但有关培训管理的缺失和培训战略的错位在很大程度上削弱了培训的实际效果，造成企业资源的巨大浪费。

A 石油公司过去的培训管理存在不少缺陷，本文针对这些不足之处进行分析并提出合理化建议。主要包括：如何打造高素质的师资团队、企业员工培训模式的改善、培训管理制度和环节的补充等。希望将加油站站内模式和 E-learning 系统纳入到企业的培训体系中，在企业实际状况的基础上，通过分析比较、信息汇总、模型推理等多种方法，对 A 石油公司的员工培训管理进行了全方位的诊断。由此建立的全新培训评估体系更有助于 A 石油公司员工培训活动的开展，在增进部门合作关系、改善培训管理人员业务能力、转变领导培训理念等各个环节都提出了切实可行的改进方案。

本文针对培训管理体系提出的意见和改进方法，已经在 A 石油公司的实际运营中得到应用，目前为止，反馈效果较为理想，改善了培训管理工作的效率，提升了培训工作在公司的重要性。

**关键词：**石油公司，培训管理，培训需求分析，E-Learning，评估体系

## ABSTRACT

Enterprises are facing market competition increasingly puts higher requirement for professional and fine degree of enterprise management, staff training has become an important part of the daily work in modern enterprise, has great influence on enterprise strategy implementation. The development of staff training can help enterprises better realize human resources, in essence, staff training is the enterprise investment projects, taking up a lot of resources of the enterprise, but the actual effect is often not ideal return. The analysis found that although companies continue to increase the intensity of staff's training, but the lack of dislocation system and training strategy weaken the actual effect of training to a large extent, causing a huge waste of enterprise resources.

There are many defects in the past training management of A oil company, this paper analyzes the deficiencies and puts forward some reasonable suggestions. The main contents are as follows: how to build a high-quality team of teachers, improve the training model of enterprise employees, and improve the training management system and links. I hope the gas station station and E-learning system into the enterprise training system, based on the actual situation of enterprises, through analysis and comparison, information collection, model reasoning and other methods, the A oil company staff training system for a comprehensive diagnosis. More new training system established with the help of A oil company staff training activities, in the promotion of department cooperation, improve training management personnel ability, change all aspects of leadership training concept has put forward the feasible improvement scheme.

This paper views the training management system and the improvement method has practical operation in the A oil company has been used, so far, the feedback effect is ideal, improve the efficiency of training management, enhance the importance of the training in the company.

**Keywords :** Oil company, Training management, Training needs analysis, E-Learning, Evaluation system

## 目 录

学位论文原创性声明.....	1
学位论文版权使用授权书.....	1
摘 要.....	1
ABSTRACT.....	2
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外文献综述.....	2
1.2.1 国内文献综述.....	2
1.2.2 国外文献综述.....	4
1.3 研究内容与方法.....	5
1.4 主要工作和创新.....	5
第 2 章 概念界定与相关理论.....	6
2.1 概念界定.....	6
2.1.1 培训.....	6
2.1.2 培训管理.....	6
2.2 相关理论.....	7
2.2.1 人力资本理论.....	7
2.2.2 学习型组织理论.....	7
2.2.3 培训效果评估理论.....	8
第 3 章 A 石油公司员工培训管理现状分析.....	10
3.1 A 石油公司简介.....	10
3.1.1 A 公司概况.....	10
3.1.2 公司人力资源现状.....	10
3.2 A 石油公司员工培训管理现状分析.....	11
3.2.1 公司培训管理模式.....	11

3.2.2 培训课程设计 .....	13
3.2.3 培训师资力量 .....	14
3.2.4 培训效果评估体系与E-learning 系统应用 .....	14
3.3 A 石油公司员工培训管理的问题分析 .....	15
3.3.1 课程设计不健全 .....	15
3.3.2 建立专业的师资队伍.....	16
3.3.3 基层员工培训困难.....	16
3.3.4 对培训效果的评估严重不足 .....	17
3.4 A 石油公司员工培训管理问题的原因剖析.....	17
3.4.1 培训人员思想意识有待加强 .....	17
3.4.2 培训管理制度不完善.....	19
3.4.3 E-Learning 系统应用不足.....	20
第 4 章 A 石油公司员工培训管理体系的优化.....	21
4.1 员工培训管理体系优化的原则与目标.....	21
4.1.1 培训管理体系优化的原则.....	21
4.1.2 培训管理体系优化的目标.....	21
4.2 员工培训管理体制与流程的改进.....	22
4.2.1 采用统分结合的培训管理体制 .....	22
4.2.2 科学设计培训管理流程.....	23
4.3 E-Learning 系统的完善与发展.....	25
4.3.1 进一步优化网络课程体系 .....	25
4.3.2 不断推广和应用 E-Learning 系统.....	25
4.4 员工课程体系的开发策略 .....	26
4.4.1 以所构建的岗位体系为基础完成行政岗位员工的课程体系开发 .	26
4.4.2 对操作岗位员工构建站内培训体系.....	27
4.5 强化师资力量，提高讲师教育水平.....	28
4.5.1 建立一支高素质的培训讲师队伍.....	28
4.5.2 对培训讲师的培训成效进行科学评估，给予其适度激励.....	29
4.6 员工培训评估体系的强化 .....	29
第 5 章 A 石油公司员工培训体系的有效运行保障措施 .....	32

5.1 组织机构和人员措施.....	32
5.2 培训激励制度措施.....	34
5.3 加强企业文化的渗透措施.....	35
第6章 结论与展望.....	38
参考文献.....	39
致谢.....	42



## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景和意义

#### 1.1.1 研究背景

长期以来，企业开展培训，主要从企业眼前的经济效益上考虑，其目标是通过培训，增加员工的知识和提高技能，增加企业的经济效益。而随着经济的不断发展，企业所开展的员工培训活动也越来越多，但是企业培训的出发点，是通过培训来提高员工技能水准，使员工可以为企业创造更多利益。现代企业的培训活动，应当定位于企业长期发展，不仅要提高员工技能水准，更要培养员工对企业的忠诚意识，打造更具有凝聚力的团队，建立更和谐、更上进的企业文化，实现企业综合实力的提高。员工培训属于企业人力资源管理范畴，而且目前许多企业管理者也将员工培训作为一种人员管理方式，开始更多的从企业发展角度来规划员工培训活动。

石油产业是我国最重要的基础性能源产业，为国家经济发展提供强大的能源动力。当前我国的经济形势是“三期叠加”，这里的“三期”，指的是经济增长从快速转入慢速时期，产业结构调整进入阵痛时期，同时前期所制定的各种经济宏观调控政策效应仍在继续，还处于政策消化期。一方面宏观经济环境非常复杂，另一方面石油行业作为传统能源行业，经过长期发展，目前也进入深化改革期，必须在管理上寻求突破，在体制方面实现升级，才能应对改革带来的深层次矛盾。石油行业只有不断提高技术创新、新市场开拓、经营管理等各方面能力，才能度过当前的瓶颈发展时期。

A 石油公司主要销售成品油，业务范围定位于山西省，其经营项目主要是批发零售汽油、柴油、润滑油、燃料油，同时也提供配送服务。目前 A 石油公司业务范围遍布山西省各地区，销售网络广，而且组建了一个营销经验丰富、竞争力强的团队。今后 A 石油公司的战略目标，是进一步提高盈利能力，规范内部运营，完善管理模式。

在当前社会主义经济发展的新常态阶段，企业之间的竞争，已经不再仅仅是资金和产品，更是人才和技术，是否能够拥有更多的高素质人才，关键就在于企

业是否构建了一个科学完善的员工培训体系。员工培训体系的作用，首先当然是提高员工高素质，其次则是传播企业文化，增强员工的上进心和团队意识，实现员工的高效协作，增强员工对于企业决策的执行力。因此培训体系已经成为企业应对行业竞争时必不可少的工具之一，更成为决定企业预期发展的一项关键因素。

### 1.1.2 研究意义

A 石油公司是我国发展时间较长的大型国有企业，在山西省内，A 石油公司的经济效益一直是国有企业的最高水平，但是之前 A 石油公司的员工培训活动，由于培训理念落后，方式简单，内容与企业发展脱节，因此员工参与性很低，培训效果较差。当前成品油市场竞争激烈，迫使 A 石油公司必须由建立健全员工培训体系入手来提高公司的综合实力。具体的说，就是要合理分配培训资源，深入调查了解员工培训需求，制定多元化的培训方式，提高培训的针对性和实效性。

本文中作者全面收集了 A 石油公司员工培训工作信息，并以现代企业培训管理理论为支撑，结合 A 石油公司人力资源管理实际，阐述了如何优化培训流程，如何设计培训方案，如何强化培训讲师队伍建设。本文研究的最终目的是构建一个符合石油行业预期发展、有利于企业市场竞争力提升的员工培训机制。本文对于 A 石油公司实现战略发展目标、度过当能源行业发展瓶颈期有一定参考意义。

## 1.2 国内外文献综述

### 1.2.1 国内文献综述

我国学者对于企业员工培训问题的研究，具有代表性的有：徐伟（2012）列举了对培训诉求产生作用的具体因素，包括职位要求、员工能力基础、个人职业目标要求等。汪宁（2013）认为，分析员工培训需求，主要是以此为参考来设计培训方案，确保培训内容与培训要求的一致性<sup>①</sup>。周冰封（2014）认为，企业组织培训活动，最终目的是要达成自身发展目标，因此应当基于培训需求，来完成企业组织战略发展导向模型的设置<sup>②</sup>。王运秋（2015）研究的是我国物流行业企业的员工培训问题，作者认为，正是由于我国物流公司没有建立非常完善的人才培训

---

<sup>①</sup>汪宁.企业创新型人才培养模式研究[J].生产力研究, 2013(2):17-19

<sup>②</sup>周冰封, 徐东, 高宏洁.员工培训需求调查存在的问题及对策[J].人力资源管理, 2014(3):98-105



机制，因此才造成了人才的紧缺，使得公司经营受阻。作者重点研究了物流企业员工培训体系中的问题，并说明了应当如何构建培训体系才能为企业发展提供更多专业人才<sup>①</sup>。

我国还有一些学者研究的是当前企业员工培训体制中的问题。例如高庆华（2011）选择天津某公司为研究对象，应用诊断性培训方法，先对公司人力资源管理中的不足进行剖析，进而说明目前员工在哪些方面能力欠缺，不能满足公司要求，最后则是设定了培训方案。刘晓红（2012）认为，培训体系的构建，需要重点考虑三个问题，第一，培训所要实现的结果，是使员工能力提升至岗位所要求的水准；第二，制定培训方案时，要更多的考虑到不同员工群体特点，例如员工当前工作效率、职业规划、工作热情等；第三，培训体系中要体现企业文化因素。宋磊(2013)认为，企业在构建员工培训体系时，必须要考虑员工的职业发展目标，并通过各种培训活动，使员工具备实现个人职业目标的能力，而在这一过程中，企业也得以发展<sup>②</sup>。石玉英（2014）指出，要以 ISO9000 为标准来开展企业培训活动，除了企业自身之外，如政府、行业协会、各大高校、研究所等，也要从自身职责出发，积极配合企业搞好员工职业培训活动。

我国一些学者研究的是企业员工培训活动的影响因素。如学者黄小军（2015）指出，如果企业组织开展的培训活动对员工非常有吸引力，那么员工的参与热情就会大大提升，作者分别说明了培训体系的课程设置、环境、课堂气氛、职工个体差异等不同因素对于员工参与培训态度的不同影响，并进一步说明如何从这些因素入手提高培训成效。学者陶祁（2015）指出，培训效果主要受两个因素的影响，一是员工参与培训的动机，二是员工目前的技能基础。由上述学者的分析，可将影响培训成效的因素归纳为企业和员工个人两种，前者包括企业课程设置、培训环境、员工工作环境等，后者则包括员工工作态度、对培训认可程度等<sup>③</sup>。

上文中作者总结了国内外学者在企业员工培训方面所做的一些研究，研究最多的是培训方式选择和培训需求分析，不过理论研究居多，而基于企业实际的研究较少。我国学者的研究则较为宏观，而且专门针对石油行业的员工培训研究更少。本文中作者选择 A 石油公司作为研究对象，从企业人力资源管理实际出发，

<sup>①</sup>王运秋.石油企业人才培养模式研究[J].科技与企业, 2015, (21):325-329

<sup>②</sup>宋磊, 曾楚红.基于需求层次理论的核心员工激励[J].人力资源开发, 2013(1): 60.

<sup>③</sup>陶祁.适应性绩效结构分析在培训评估中的应用[J].管理科学, 2015(2):36-40

系统论述了培训体系的构建问题。

### 1.2.2 国外文献综述

关于企业员工的培训问题，外国有许多学者都进行过专题研究，比较具有代表性的主要有管理学学者泰勒，他归纳了培训的几个特点，第一是培训应当是一种科学的人力资源管理方式，企业通过培训管理，使员工技能与岗位要求相一致；第二，企业的职责之一，是实现对员工的合理配置，并采取各种办法促使其能力不断提升，使员工有更多途径为企业发展发挥作用。泰勒提到，之前几乎所有企业中，员工与岗位之间都是单向选择，因而员工很可能不能成长为企业所需要的人才，因为员工没有机会进行自我提升。企业应当积极为员工创造能力提升的机会，并根据员工能力基础、学历水准等，为其提供不同的培训机会，尽量发挥其潜能。泰勒的研究说明，企业在对员工进行培训时，要充分考虑到员工特点，企业应当是培训活动的主导者，而员工是配合者，员工需要在企业的管理和控制下以参与培训的方式提高个人素质和能力。

Ivan TR (2011) 的研究对象是美国企业管理者，他以实现更高绩效作为管理人员培训体系的构建要求，认为应当结合管理人员所在的管理层级开展培训活动<sup>①</sup>。Wang ZM (2011)认为，可通过两种办法来了解员工培训需求，第一种办法是任务分析法(task analysis)，即对员工所要完成的工作任务进行分析，然后设计培训方案；第二种办法是绩效分析法(performance analysis)，即根据员工目前所取得的绩效，思考采用哪种培训手段能够进一步提高员工的绩效水平。Hampfrey (2011)设计了集体培训需求分析模型，按照作者的理解，企业制定培训方案时，必须统筹考虑企业整体战略、组织管理模式、员工特点、生产流程、资源现状等多项因素。而且作者认为，培训的最终目的是推动企业发展。Wehrich 和 Koontz (2012)将时间维度引入了员工个体需求分析活动。Goad (2012)认为，企业构建员工培训体系的最终目的，是使员工能力水准达到岗位需求<sup>②</sup>。

还有许多外国学者研究的是对企业培训活动成效有影响的不同因素，例如 Noel(2012)提到，企业环境是培训活动成效的影响因素之一。Baldwin 和 Ford(2013)认为，企业外部环境，以及培训方案，都会对培训活动成效产生影响。Kontogh(2013)

<sup>①</sup> Ivan TR. Andrew K-Personality and job competence: the criterion-related validity of some personality variables[J]. J occup Organ Psychol. 2011, 66 (3): 225-245

<sup>②</sup> Goad. Training Needs Analysis: Review and Critique [J]. Academy of Management Review, 2012, July(3): 533.

指出,员工是否认同培训活动以及是否有主动参与意识,是影响培训活动成效的因素之一。Santos A, Stuart M(2014)提到,测算培训活动效果时,需要先了解员工对于培训活动的认同性<sup>①</sup>。

关于培训效果的评价方法,目前国内外学者尚无一致看法。而除上述问题外,还有一些外国学者则重点研究了培训效果的内涵问题。如 Philips(2013)认为,培训具有明显的系统性特点,培训过程中,可对某一活动的具体成效有比较清楚的认识。Bramley(2014)认为,要准确评价培训成效,需要全面收集与培训相关的信息,科学测算培训活动价值。上述 Philips 和 Bramley 主要研究的是培训过程有效性的问题。

### 1.3 研究内容与方法

本文包括六个章节,第一章是解释为什么要研究企业员工培训问题;第二章是国内外学者与员工培训相关的理论概述;第三章是对 A 石油公司做简单介绍,重点研究其当前培训管理现状;第四章则是说明从哪些方面入手来优化 A 石油公司员工培训体系;第五章是 A 石油公司员工培训体系的保障性措施,包括组织结构、人力、财力等几方面;第六章是本文的研究结论。

本文中主要是使用了理论与实际相结合、系统应用分析等多种方法,并通过人员访谈、问卷调查、文献整理分析等方法来收集相关信息。本文中以国内外学者的相关理论成果为研究指导,系统分析了 A 石油公司经营管理基础、所面临的内外环境、企业发展对于员工的要求等多方面内容,然后就培训体系构建提出了具体建议。

### 1.4 主要工作和创新

本文充分考虑到了 A 石油公司加油站点数量多、一线服务网络广等现实问题,针对加油站站内管理实际,设计了针对基层员工的培训体系,合理安排培训和工作时间,通过培训来提高员工素质,为企业发展提供更多人力支持。

---

<sup>①</sup> Santos A, Stuart M.Employee perceptions and their influence on training effectiveness[J].Human Resource Management Journal, 2014(13):68-72

## 第 2 章 概念界定与相关理论

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 培训的概念

“培训是为了提高员工能力水平而对他们的专业技术、立场以及知识进行转化的过程”。牛津人力资源管理字典中是这样界定的。

员工培训是在一定组织为了开展业务及培养人才的需求，采用多种多样的方式方法对员工进行培养和训练，是让员工对理论知识不断升级，拓宽技能，端正员工工作态度，规范员工工作行为，适应企业的需求，更好的完成本职工作，从而提高个人和企业的发展。员工培训的过程就是让企业成功，让员工自身成长的过程。

#### 2.1.2 培训管理的概念

培训管理是一项繁杂而系统的工作，经过提高职工的知识、技术、观念与心理素养来保证企业的稳健发展，对于该定义可从下述 4 个维度来解读<sup>①</sup>：

（1）培训管理不拘泥于某一个人或者某个部门。当前很多公益性单位与公共机构均特别注重培训问题，其对于培训的诉求也应当被重视。

（2）培训管理的作用是保障企业的稳健发展。培训能够有效提升企业的竞争力。

（3）补充与更新一样重要。当今时代中不确定要素众多，之前在学校中掌握的知识运用到实践中时才发现根本不够，当前的工作不断出现新目标、新要求，要求职工持续提高本身的价值理念、交往范围，提升技术水平、更新知识结构。

（4）培训管理活动一方面注重知识的灌输与技术的提升，另一方面也应重视心理素养的提升与观念的树立。

培训管理的目的：

（1）对职工自我提升需求的满足

（2）对市场竞争需求的满足

---

<sup>①</sup>翟宏旭，崔晶晶.保险企业如何留住人才[J].东北财经大学学报.2012,(1):62-63

- (3) 对企业环境变化的满足
- (4) 提高企业效益
- (5) 建设企业文化

## 2.2 相关理论

### 2.2.1 人力资本理论

关于培训，美国著名学者西奥多·舒尔茨在其的研究著作《人力资本投资》中提出了下述观点：

(1) 经过提升人们处理不均衡状态的能力，实现教育推动经济发展的目标。处理不均衡状态的能力指的是因为市场环境的改变，人们需科学调配自我的所有资源，比如资产、现金与时间等，此种“调配水平”叫做处理不均衡状态的能力。此种能力的得到和提升是依托教育达成的。此种能力可以推动经济发展，增多物质收益<sup>①</sup>。

(2) 教育能够有效缓解社会分配的不公平问题。教育可以让个体的物质收益增多，进而缓解社会分配的不公平问题。人们在受到有关教育之后，拥有的知识与技术均有所提升，工作水平相应增强，进而其的收益有所增加。教育对个体收益的影响主要体现在 2 个层面：其一，学历的高低对于个体收益有很大程度的影响；其二，伴随受教育程度的提升，人们的收益差异在逐步减小。舒尔茨指出，伴随小学、中学的普及，社会分配不公平的问题会逐渐得以缓解。其还认为，在国民经济收益中，依托资产收入的比例逐渐降低，依托劳务收益的比例逐渐提升，其中，知识资本经济发展的系数在持续增大。

### 2.2.2 学习型组织理论

美国著名学者彼得·圣吉率先提出了该理论。其在研究著作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中提到：将来可以在残酷的市场竞争中取得胜利的企业均是千方百计构建一个让所有职工均注重自我提升的组织，此种组织便是学习型组织。此种组织注重学习，认为学习比受教育程度、个人水平还要重要。公司安排培训的目的在于在公司内部构建学习型组织，此组织的构建要求公司变成一

---

<sup>①</sup>吴宇虹.结构化培训体系的构建.中国人力资源开发,2014, (3): 50-51

个有系统逻辑的企业。因此，彼得·圣吉归纳了建立学习型组织的有关举措：改进行心智形式、构建共同目标、集中学习、系统思考、自我超越。其中最关键的是系统思考。

企业为建立学习型组织安排的培训目的在于提升职工的学习水平，培训方式从过去的侧重部分员工向所有职工改变，由时期性培训向终生培训改变，从给职工灌输知识与技术向提升职工学习能力改变，唯有如此，企业才可以顺应瞬息万变的市场环境，进而达成企业的长期、稳健发展。新时代下，学习型组织提出了崭新的培训观念，此种培训观念和之前的培训观念有很大差异，让职工培训可以与社会发展的步调相一致。愈来愈多的企业相继建立学习型组织，持续提升职工学习能力，力争让职工为组织作出贡献的同时达成自我实现的目标，进而更有效的促进职工培训管理工作的进行。

### 2.2.3 培训效果评估理论

一般将柯氏 4 级培训评定形式叫做 4P 模式，其包含 4 个要素<sup>①</sup>：

(1) 反应评估(Reaction)，用来了解参培员工对所参加的培训是否感到满足。在此过程中，会对参培员工进行调研，掌握其对所参加的培训科目、培训方式、培训讲师等的满意水平，通常是采用发放问卷的方式实施，旨在归纳培训效果，判定所组织的培训活动有效与否，效果程度怎样，为将来培训活动的改进提供依据，可是不能把反应评估视为培训活动的最终评定结果。

(2) 学习评估(Learning)，用来了解参训员工学习水平得到提高与否。此是目前运用最普遍的一种方式，利用学习评估能够掌握到参培员工是否全面理解了培训讲师所讲解的各类知识，和参训员工参培态度怎样。一般采用笔试、实操与仿真操作等形式实施，由培训主管部门具体组织，安排参训员工参与笔试或者实践操作测试等。

(3) 行为评估(Behavior)，评估参训员工是否把掌握的知识和技能运用到实际工作中。实施此项评估的主体是参培员工的主管领导、同事、顾客等等，重点是掌握其参培以后在工作方面的实际变化，是否能把所掌握的知识运用到实际工作中，评估形式包含参培员工的自我评定，参培员工主管领导的评定等，通常而言

---

<sup>①</sup>吕峰.培训评估的一般流程.中国人力资源开发,2012,(3): 49-50

会编制多种评估表格让参与评估的人作答，利用行为评估可以知道培训活动从哪几个角度对职工个体产生影响，其是判定培训工作成效最重要的指标。

（4）成果评估(**Result**)，评估培训活动所获得的物质收益。该项评估是指经过组织多种培训活动会让企业的物质收益增多什么程度，评估标准包含生产效率、职工流动水平、产品达标率、职工工作主动性、事故率等。对于企业经营者来说，利用成果评估能够得知培训活动的实际意义与付出回报比率。

### 第 3 章 A 石油公司员工培训管理现状分析

#### 3.1 A 石油公司简介

##### 3.1.1 A 公司概况

A 石油公司从属于大型油气业务集团，业务以销售成品油为主，作为山西省最大的成品油营销企业，该公司还在大同、太原以及晋中等 11 个地市下设了自己的分公司，控股公司设立于太原， 总共涉及 138 个营销区域，加油站数量突破 400 座，油库共有 10 座，涵盖汽油、柴油以及润滑油等多类产品业务。

A 石油公司构建了一套布局科学、服务便捷且有着良好声誉的销售网络体系，而且拥有一批经验丰富、勇于竞争和创新的营销人才团队。2015 年，各类油料的销售量高达 240 万吨，销售收入高达 132 亿元。

公司将传承多年经营理念和创业精神作为自身的发展宗旨，采取相应的措施来维护市场的稳定，加强企地共建力度，并采取相应的措施来推动公益事业的发展，积极履行并承担社会责任。多年以来，A 石油公司先后获得了“安全生产先进单位”以及“全国保护母亲河先进集体”等诸多荣誉。

##### 3.1.2 公司人力资源现状

截止至 2015 年底，A 石油公司的职员总数为 12538 人，其中，有正式职员 4235 人，占据的比重为 34%；有劳务工 8303 人，占据的比重为 66%。

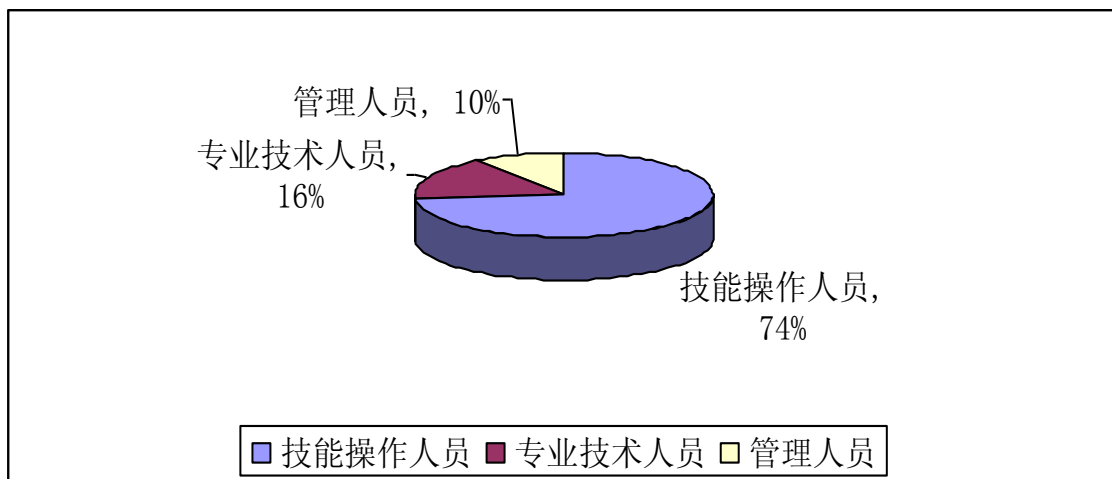


图 3-1 A 石油公司职员类型图



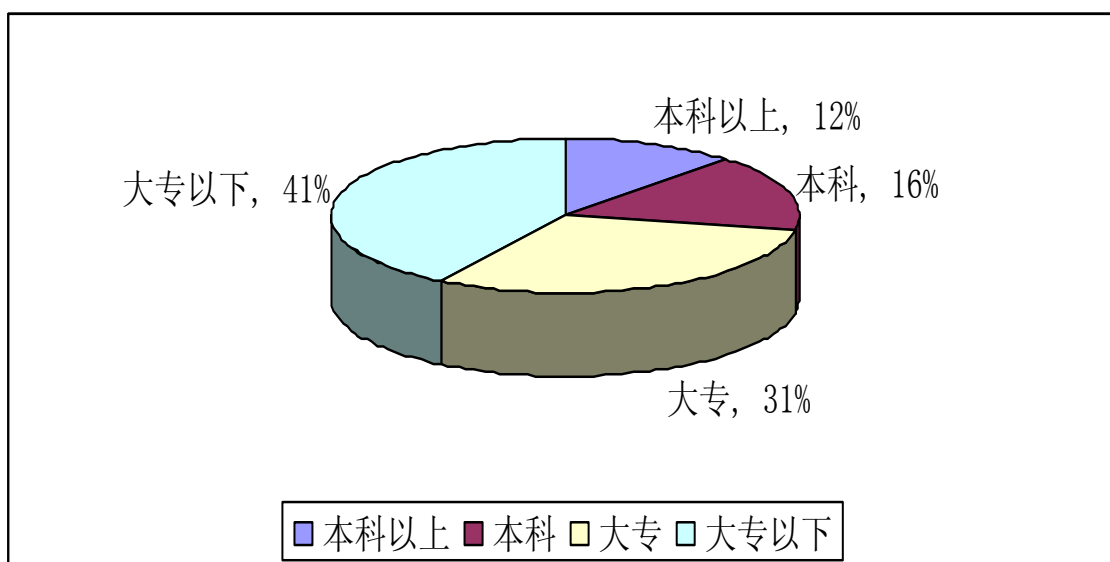


图 3-2 A 石油公司职员学历概况

综合 A 石油公司的具体概况而言，年龄处于 40 周岁以下的职员为 7658 人，占据总职员人数的 61% 比重。首先，技能操作职员占据较大比重，在整体职员里占据的比重为 74%，表明该公司是显著的劳动导向型企业。其次，大部分职员都是大专或以下的学历，占据职员总数的 72% 比重，表明公司职员的整体素质水平还有待提升；最后，处于初中级层次的技术工人在所有操作人员里占据的比重为 85%，表明技能操作工人的整体水准还有待提升。

### 3.2 A 石油公司员工培训管理现状分析

近几年来，A 石油公司结合企业的实际发展概况，探索构建了一套特色的培训体系，并在培训管理以及师资队伍建设等诸多方面确立了一套完整的方法体系，为企业的长远发展奠定了坚实基础，然而，相对于我国内部一些优秀企业的培训体系而言，A 石油公司自身的培训管理模式还存有诸多缺陷和不足的地方，培训体系还有待进一步建设。

#### 3.2.1 公司培训管理模式

##### （1）培训管理模式的核心内容

A 石油公司依托“四统一”的准则构建了自身的培训管理模式，基于管理权限的差异，有效将培训管理体系内部的经费、师资力量以及课程开发等资源融入到企业管理体系中，对于培训工作的开展、审核以及归档等工作都是按照省市两

级来进行分级管理的。利用这一套管理模式，能够进一步加大省公司对培训经费的集中化管理力度，依托上收培训经费使用权的方式，有效促进地方企业培训管理审批体制的发展，地市分公司传统的职工教育经费模式也得到了有效的变革与发展。省公司上收培训经费管理权之后，能够对地方分公司进行统一化的管理。

2016 年，A 石油公司共组织各类培训班 46 期，共培训员工 6162 人次。其中“提素强能、扩销增效”专题业务视频培训 3 期，培训员工 900 人次；培训师培训班 1 期，培训员工 66 人次；全员安全培训 13 期，培训员工 1171 人次；职业技能鉴定培训 8 期，培训员工 363 人次；职业技能鉴定考评员制度宣贯及实操培训 1 期，培训员工 23 人次；各处室专项业务培训 20 期，培训员工 3639 人次。另外，外派参加集团、销售公司组织的培训 56 期，146 人参训。

## （2）培训管理工作流程

A 石油公司结合全新的培训管理模式，构建了一套完善的工作流程。首先，培训举办单位利用 OA 系统，面向省公司人力资源处提出了加班的申请，并对培训方案以及经费预算等进行了具体安排，其次，省人力资源处结合确立的年度计划，对经费等指标进行了具体考核，审核通过之后，利用 OA 系统下发了通知单，并通过开展配套的实训活动，明确了相关部分各项工作的具体实施概况，依托通知单确立了相应的培训经费。经过多年的发展，工作流程已经和人力资源部的各项工作有效整合，并通过和 OA 系统进行整合，充分发挥了信息系统的效用，有效促进了省公司培训能力的提升。

2016 年，A 石油公司二、三级培训工作持续全面开展。各地市分公司紧密结合日常工作需要和岗位人才需求，侧重一线员工的技能培训和基层关键岗位人员教育，依靠各专业线培训师，紧抓岗前培训、业务培训、安全培训三条工作主线，承上启下、全面落实培训工作，有力支持了 A 石油公司各项业务的深入发展。特别是依托销售公司“开口营销”服务技能竞赛的契机，各地市公司全面开展以“开口营销”为主题的基层技能训练和岗位练兵活动，全面动员、全员覆盖、真抓实干，有力提升了基层员工的营销能力和业务素质。随着基层片区培训师队伍进一步扩大，实力进一步增强，以片区培训师为主体的基层培训蓬勃开展、收效显著，基层培训工作整体呈现出常态化、特色化、差异化的特点。

### 3.2.2 培训课程设计

#### （1）培训课程体系的核心内容

A 石油公司确立的培训课程体系主要涵盖通用课以及岗位课这两大类别。当前，总共有 25 门通用课和 124 门岗位课，通用课包括管理、财务以及营销等多个方面的课程内容更，岗位课则包括基于生产运营等岗位，诸如加油站站长以及区域经理等岗位的相关培训课程。2016 年，A 石油公司员工培训项目涉及机关部室专项业务、开口销售、非油业务、信息系统操作及维护、加油站现场管理、新员工岗前培训、库站基础知识及操作技能、消防安全知识等多方面内容。

安全教育是山西销售分公司培训工作中的重中之重，是培训工作中时时讲、天天学、月月抓的中心内容。山西销售分公司各库站多年来坚持开展“一班一学习”、“一周一例会”、“一季一演练”活动，深入进行安全教育。在库站培训工作中，每个班组上岗之前，必须由带班长进行安全教育和工作布置。内容包括安全条例、安全禁令，“三严禁”、“四必须”等多方面内容，形式上做到“班班讲、班班行”，时刻绷紧安全生产这根弦。其次，各库站每周要进行一次工作例会，会议上不仅要宣布公司布置的各项工作事宜，更要对员工进行安全教育，讲授公司安全文化。另外，各库站每季要进行一次应急预案演练，年初制定演练计划，根据季节、环境的变化合理安排演练内容，通过实际操作普及安全知识，保证员工遇到突发事件的时候能够临危不乱。

#### （2）培训课程体系的特点

2009 年发展至今，A 石油培训课程体系得到了长足的发展，结合相关体制发展需求以及企业的实际发展概况，企业构建了一套健全完善的培训课程体系，为企业当今阶段培训工作的开展提供了有利条件。第一，利用先急后缓的模式开发了与工作岗位相关的课程，从而充分确保岗位课程的效用；第二，综合企业已有的培训项目，利用“发包”模式承包了相应的课题。并综合年度培训规划，明确了具体需要开发的课程，在培训项目正式实施的前一个月，以研讨会的形式确立了配套的课程体系，经过课程评审委员会的评估之后正式实施；第三，对课程包定期进行更新，从而使得课程内容与企业的实际发展概况更加贴切。随着企业的变革与发展以及新技术的推行，加上国家对成品油运营管理配套法规的变化，只有定期地对岗位课程进行更新，才能确保岗位内容的正确性，尤其是对加油站站

长岗位相关课程的更新。

### 3.2.3 培训师资力量

#### （1）培训师资库结构

A 石油公司对应的培训师资库主要涵盖内部兼职以及外部师资这两大部分。就课程分工而言，内部兼职师资主要是针对专业知识、工作流程以及企业体制等方面展开的，外部师资具体负责企业的管理以及营销等方面的培训。截止 2015 年底，A 石油公司对应的培训师资库已有 435 名讲师，其中，内部兼职性质的讲师为 384 人，与企业二构建了长期合作关系的外部讲师有 51 人。

#### （2）师资队伍建设

高质量的师资队伍作为培训工作发展的核心要素。基于 A 石油公司构建的师资团队，第一要对兼职讲师选拔体系进行规范，综合自我推荐以及定级晋升等模式，从企业内部选拔出优秀的技术职员，将其培养为高质量的兼职讲师。第二，可以依托委托课程开发的模式，促进兼职讲师能力的提升。对一些主要的课程进行开发时，需要明确配套的兼职讲师团队建设，并征询专家组的指导意见。通过向兼职讲师传递相应的学习指导经验，为兼职讲师的自我提升提供有利条件。近三年以来，依托课程委托开发等模式，总共成立了 17 个课题组，其中，核心开发课程共 34 门，参与该项开发工作的兼职讲师有 71 人，在整体上促进了兼职讲师团队业务能力的提升。

### 3.2.4 培训效果评估体系与 E-learning 系统应用

就具体的培训效果而言，A 石油公司也开展了一系列探索和实践工作。就组织效果以及相关培训项目的评估而言，主要源自于个别公司领导层的重视，从而为一些培训项目提供了强有力的支撑。加大对企业中高层管理人员的培训力度，并结合专家给出的指导意见来促进高级客户经理培训工作的开展。

就培训效果以及配套的实施方式而言，主要采用了问卷调查法以及测试法来展开。诸如面向各个区域的企业经理等开展培训时，E-learning 系统有效组织学员来进行问卷的调查设计，并对培训项目的流程、配套服务以及相关内容进行明确规定；当专家培训项目完成时，以系统测试的模式对学员进行考核，进而有效监测学习的效用。此外，一些培训项目完成后，还可以要求学员来书写上传相应的

心得体会，促进学员自身思想意识的提升。

就效果评估的时间而言，该项工作往往产生于培训项目的结束阶段。就评估工作的人员来看，项目的具体实施人员便是项目负责人。就评估效果方面而言，主要的目的是为了对一些基础资料进行整理与归档。

2016 年，山西销售职业技能鉴定站共鉴定员工 354 人，242 名员工成绩合格，通过考试，通过率为 68.4%。其中，69 名员工参加高级工考试，49 名员工考试合格，通过率为 71%。143 名员工参加中级工考试，111 名员工考试合格，通过率为 77.6%。142 名员工参加初级工考试，82 名员工考试合格，通过率为 57.7%。

### 3.3 A 石油公司员工培训管理的问题分析

#### 3.3.1 课程设计不健全

A 石油公司的实际培训需求非常巨大，现有的课程体系尚未完全建立，很多环节存在不足之处。首先，设置的课程内容范围较窄，存在一定的盲目性。仅仅在培训项目的基础上进行课程开发，开发过程随意性较大，难以满足岗位的实际需求，更加缺少科学的规划。现在，只有重点岗位才进行了课程开发，如油库负责人、加油站主任等，几乎没有针对一线操作员工设定课程开发，如此一来，组织的培训活动内容难以覆盖安全员、加油工等一线操作者的日常工作，尤其缺少针对性的课程和教材，授课教师的讲解也不够规范，不仅削弱了培训系统的作用，而且影响了企业的日常运营。

其次，课程开发能力和水平不足。课程开发是一项涉及多环节的综合性工作，主要有课程名的确定、培训指标的设立、绩效评估的参考、员工需求的调研、课程大纲的研究、教学方法的运用以及培训效果的反馈等。按照这样的标准对比 A 石油公司的课程开发工作，各个方面均未达到指定要求，课程教学仅仅通过单一的 PPT 讲解来实现，更加没有给学员和讲师在培训过程中进行明确的定位，也没有对各自的行为制定相应的规范。尽管大部分课程开发的负责人技术能力和专业素养都非常高，基本都是各自领域的一流人才，但对课程开发的要求和重点并不熟悉，导致开发的课程很难在实践中得到有效推广。

### 3.3.2 建立专业的师资队伍

培训效果的好坏在很大程度上取决于师资队伍的水平，先进的硬件设置和良好的学习环境是培训工作的基础，而专业的培训教师团队是培训工作的核心。一方面，大部分讲师身兼多职，无暇顾及自身能力的进一步提升，专业水平停滞不前，且备课时间较短，课前准备不够充分，培训效果大打折扣。A 石油公司在师资团队建设方面已经取得了一定的成就，培养出大量的兼职教师来为企业的培训提供服务。尽管如此，培训教师资源短缺的现象依旧严峻，企业的发展对培训工作也提出了更大的需求。

另外，培训教师队伍缺少相应的业务能力提升机制，导致他们的业务素质和授课能力鲜有提高。技术能力突出并不意味着授课能力同样优秀，尤其当授课对象为成年人时，专业知识和业务水平是成为培训教师的前提，但一定的沟通技巧和授课能力，也是成为优秀讲师必不可少的条件。这些能力并非一朝一夕便可以掌握的，需要大量的实践操作，现有的培训体系内，尚且没有针对培训师的培训要求，兼职教师的授课能力提升缓慢，最终导致员工的课堂学习效果不佳。A 石油公司当前的培训体系对师资队伍的定位更多的是知识和技能的传播者，实际上，师资团队还可以在公司内提供信息咨询服务，也能成为激励员工上进心的榜样和典型。同时，扩大讲师队伍选择范围，如聘任大中院校教授讲解当代政策，应充分发挥培训师资的各方面潜能，尽一切可能使人才资源的价值最大化。

### 3.3.3 基层员工培训困难

成品油销售是 A 石油公司的主营业务，该公司旗下具有数量庞大的油库和加油站，遍布全省各个县市，网络布局非常广泛，具有万人以上的基层员工，这也是公司各类人员中与客户接触最多的群体。基层员工的个人素质和服务能力能够在很大程度上决定客户的满意度，对公司的形象和效益产生巨大影响。公司员工中有七成以上为基层员工，针对他们的培训工作是公司高层始终重视的项目。首先，基层员工的数量庞大，工作岗位多样，相应的培训需求非常大。所有加油站都配备店员、计量、电子账务、加油操作等岗位，每个岗位的服务内容和操作规范各有不同，如果按照岗位对员工开展培训学习，那么相应的培训工作量已经超过公司的承受范围。其次，加油站都提供 24 小时全天候服务，实行倒班制，培训时间冲突成为难以回避的矛盾。再次，现有的在岗培训以师徒制为主，管理难度

大，培训效果无法保证，这种方式已经落后于企业的实际业务需求。

### 3.3.4 对培训效果的评估严重不足

对公司过去一段时期培训效果进行全面评估，发现如下几点不足：

（1）培训效果的评估工作落实不到位。在公司的全部项目中，只有很少的项目进行了效果评估，接受效果评估的项目数不足总项目数的十分之一，而且评估成绩受管理层的主观意识影响较大，难以客观体现项目的实际效果。

（2）缺少明确有效的培训效果评估标准。公司现有的培训效果评估方法过于简单，评估项单一，覆盖范围小。在评估考核表中，往往根据项目主管的经验和观点来设置基本的评估项，并未对各个项目提出针对性的评估指标。另外，对培训活动的落实情况评估不足，公司效益、营业收入的增长都应作为培训项目效果的重要指标，这些都是培训项目对公司的真实价值，但在现有的培训体系中均未体现。长此以往，公司领导和各部门主管会认为培训工作的对企业的发展无法起到实质作用，对培训工作的观点出现转变。

（3）培训效果评估工作的方法和途径过于单一。上文已经提到，只有少部分培训项目进行了后续的效果评估，而且评估方法基本相同，征询学员的意见和观点，通过问卷或提问的方式得到学员的看法。总体来说，培训效果评估工作的操作过于浅显，并未得到员工对于培训工作的实质看法，更缺少培训后的跟踪反馈措施。

（4）评估结果并未得到有效应用。培训评估工作在培训体系内的重要性不足，在实际操作中并未得到相关部门和执行者的重视。尽管设置了一般性的评估环节，但由此得到的评估结果价值较低，难以客观、全面体现培训的实际效果，更无法对后续的培训提供指导，形成恶性循环，培训效果评估的实际价值不断下降。

## 3.4 A 石油公司员工培训管理问题的原因剖析

### 3.4.1 培训人员思想意识有待加强

A 石油公司依托构建的“四统一”管理模式，能够使省公司对各个分公司进行集体化管理，调查数据显示，参培人员主动参加且达到一定成效的不足 12%，大部分参培人员为“被动培训”。另一方面，能够对企业一些存有缺陷和不足的培

训项目进行管控，从而使得培训活动能够产生相应的效用，避免培训资源的耗费；此外，对已有的培训资源进行集中管理，有利于充分确保在课程开发以及师资建设等方面的投入，从而为职员培训水平的提升创造有利条件。

近几年来，基于全新的管理模式，课程开发以及师资建设工作得到了高速的发展，培训工作的质量也显著提升，然而在发展过程，存有的缺陷和不足也进一步暴露出来。第一，省公司对培训工作的管理面更加宽泛，但地方分公司开展培训工作的积极性还有待提升。在具体培训过程中，除了一些核心培训活动，都由省公司来进行统一的规划，容易使地市公司对总公司抱有较强的依赖，在培训项目开发和设计方面的主动性十分欠缺，给自身管理水平的提升造成了巨大的阻碍。第二，培训经费的管理权还有待进一步下放。培基于培训经费集中管理的模式，导致地方分公司中高层管理人员的培训等资源相对欠缺，地方分公司的兼职讲师水平也还有待进一步提升。

此外，基于师资力量以及课程资源的开发设计，省公司自身的管理能力也是有限的，并不能充分发挥各个分公司师资建设的积极主动性，阻碍了培训效率的提升。所以，省公司在后期的建设过程中，还需要将部分培训管理权下放，这样才能进一步激发地方分公司建设的积极性。



## 3.4.2 培训管理制度不完善

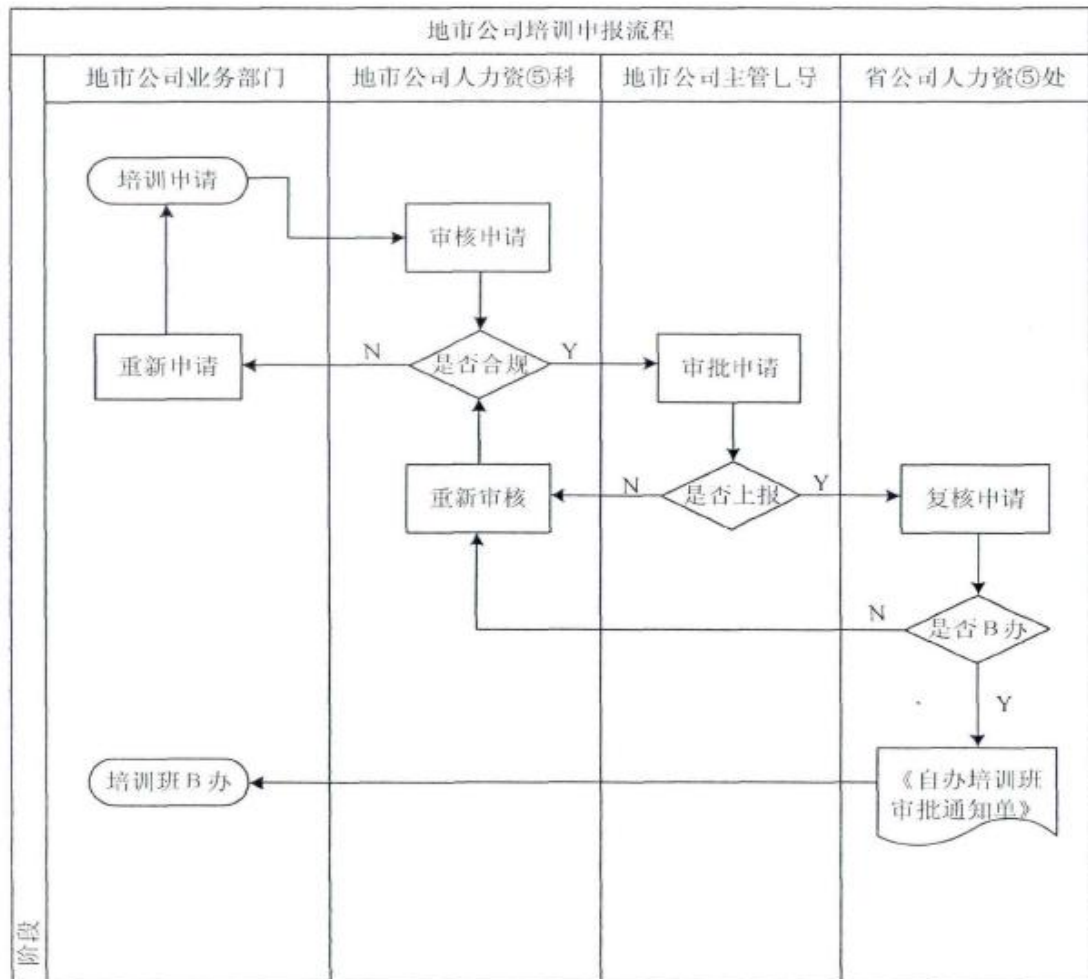


图 3-3 A 石油公司地市公司培训申报流程图

由图 3-3 不难发现，培训项目的申办过程非常复杂，调研了解到复杂的过程执行率不高，随意性加大。以地级公司为例，提交的培训项目申请要经过多个环节的审核，只有得到所有部门的批准才能正式获批，否则只能重新提交申报资料，培训后没有相关的制度支撑，让员工潜意识里存在培训和不参加培训没有区别。这种审批结构的设计初衷是希望人力资源部门统筹管理培训工作，将分散的审批权限集中在一处，避免重复审批的现象出现。这种方式的弊端是使审批环节大大增加，操作流程复杂，审批周期过长。

首先，申报程序多，对地市公司的工作积极性产生了不利影响。审批环节和涉及部门多，无形中加大了业务办理的难度，如遇到某部门主管公务外出，那么将大大增加培训申请的周期，长此以往，业务部门将不再提交培训申请，更多的

以会议的形式来为部门员工提供学习机会。其次，审批周期过长，培训班及时性差。有些地市公司会在企业运营的某一阶段急需某方面的知识，涉及到的人数少，费用低，这种培训往往需要尽快组织开展，如此才能为公司创造更多收益。然而，申请周期过长严重影响了此类培训活动的效果，有损企业的实际利益。再次，向同级的不同部门提交申请，给申请工作带来了障碍。如果将申请文件先后递交给两个同级的部门，那么后一个部门可能产生抵触情绪，给申请结果造成该负面影响。

### 3.4.3 E-Learning 系统应用不足

（1）E-learning 主张的学习方式与企业文化之间出现矛盾。作为老牌国企之一，A 石油公司的员工里大龄员工的比重较大，文化水平和学历程度不高，企业文化偏向于传承和延续。E-learning 系统对员工提出了强制性的学习指标，使得很多员工承受了巨大压力，尤其是部分中层领导，日常工作量已经非常饱满，可自由支配的时间有限，很难参与在线课程学习。除此之外，公司组织的培训活动也是福利的一种，相比于远程教育，员工更乐于接受当面授课，并不希望面授培训被在线课程所取代，对在线教学产生抵制情绪。

（2）E-Learning 系统自身的缺点。这种学习系统提供的外网宽带承载能力低，主要针对公司的内网，家庭网络无法登陆；兼职讲师不具备独自进行网络课程开发的基础条件，很多硬件设施不齐全；这种系统是在 B/S (浏览器/服务器)基础上建立的，学习前需对浏览器进行配置，增加了员工参与网络课程学习的障碍；授课形式枯燥乏味，种种因素导致员工对 E-Learning 认可度较低。

（3）E-Learning 的学习效果难以控制，无法对学员进行有效监管。部分员工从情绪上排斥计算机等网络设备，对网络学习持否定态度，更倾向于面授课程。他们在参加网络课程时，仅仅登录 E-Learning 便将程序最小化，请专人代考或采取其他方式应对在线考试，种种行为使网络学习失去原有的作用。

## 第 4 章 A 石油公司员工培训管理体系的优化

### 4.1 员工培训管理体系优化的原则与目标

#### 4.1.1 培训管理体系优化的原则

高质量、高效率、高成效、超便捷是 A 石油公司一直坚持的培训优化原则，因为这样的优化原则不仅能够提高企业员工综合素养，扩大人才队伍，增强企业人才储备，提升企业综合管理能力和竞争能力，而且还能增强培训效果、提高培训质量，企业可其自身发展状况制定培训计划，有利于企业健康平稳发展。下面分别介绍这几个优化原则<sup>①</sup>：

首先是高质量原则，A 石油公司培训质量主要反映在四个方面：一是由流程审核和考核问卷等构成的评估质量；二是由员工管理、现场秩序管理、前期准备工作等构成的实施质量；三是由课程设计、授课讲师选取、授课内容、员工需求分析等的开发质量；四是由计划审核、实施控制、实施流程与企业总体规划的契合度等构成的计划质量。

其次是高效率原则，A 石油公司培训高效率原则主要包括四个方面：一是信息反馈和过程控制的高效性；二是培训讲师确定的高效性；三是培训课程设计的高效性；四是实施和管理环节的高效性。

然后是高成效原则，A 石油公司培训高成效原则体现在两个方面：一是能够制定行之有效的考核体系；而是能够及时考察员工的培训结果。

最后是超便捷原则，主要体现在三个方面：一是计划实施环节的便捷性，能够大大减少项目投入；二是管理和控制环节的便捷性，能够加快项目的实施进度；三是员工层面，如果员工能够主动或者非常愿意参加培训，那么培训效果将得到大幅提升。

#### 4.1.2 培训管理体系优化的目标

A 石油公司全新的培训体系建设一般需要三至五年，包括培训课程和目标设计、授课讲师的确定、管理制度的建立等方面，企业的培训方式决定了其管理和

---

<sup>①</sup>胡欢.战略性人力资源管理下的企业培训需求分析.大众商务,2014,(7):134-134

实施方面的优化目标。首先应调动员工参与培训，激发员工学习热情，省级和市级培训应进行有效划分，培训实施过程和管控环节应实现高效化、流畅化；其次培训课程和内容的制定应符合员工自身特征，针对不同部门、不同岗位上的员工应设计不同的培训计划从而形成一个培训系统，而员工则可在该系统上自行选择要参加的培训类别<sup>①</sup>。

另一方面，培训课程设计和讲师有效选取对于培训体系优化改革有着至关重要的作用，企业应在这两方面投入一定人力和财力资源，进行重点开发；最后是培训信息管理系统的建立，E-Learning 平台不仅能够统一管理培训信息，还能为员工提供自学机会，在某种程度上能够调动员工的学习热情。

### 4.2 员工培训管理体制与流程的改进

企业培训体系的核心和关键是培训管理机制，管理制度的合理化、有效化、规范化，不仅能够激发员工的学习热情，提高员工综合素质，而且还能促进企业健康持久发展。企业培训系统是否能够实现预期成果，主要取决于其培训管理机制和具体实施过程，主要包括是否能够充分利用现有资源、是否能够有效把握培训进度等。企业经营状况、发展理念和目标共同决定了企业的培训管理模式和管理机制，具体的培训实施过程也由这三个部分决定。

#### 4.2.1 采用统分结合的培训管理体制

当前时期，A 石油公司的培训管理机制是统分结合的管理模式，所谓“统”是指省级和市级统一管理培训相关事宜，所谓“分”是指具体的实施过程由各级机构自行决定。重点培训项目和培训资源由省级公司管理，内部培训、课程设计、师资队伍建设等由市级公司管理。在培训管理方面，市级公司权利“放大了”，省级公司权利“缩小了”，培训信息方面实现了省市公司共享，市级公司工作动力和管理水平均得到了大幅提升。

(1) 培训费用的管理模式发生了改变，改为按比例交由市级公司进行管理，而不再是由省级单位统一管理。不同员工培训费用的提取比例是不同的，劳务工的提取比例是总劳务费的 1.5%，正式员工的提取比例是总工资额的 2.5%。在此之

---

<sup>①</sup>吴宇虹.结构化培训体系的构建.中国人力资源开发,2014, (3): 50-51

前，省级公司负责集中管理和分配培训费用，意味着只有省公司同意后才能使用培训费，无论这笔费用是多少。培训费用管理模式改变后，市级公司享有 1% 总劳务费和 1.5% 总工资额的管理权限，而省级公司则享有 0.5% 的总工资额费用、1% 的总劳务费的管理权限，省级公司承担的统筹费用主要用于管理和维护培训资源。

只要不是重点培训项目的费用，市级公司都有权决定其用途，但是市级公司须每月向省级公司上交培训费用明细表，并注明培训费用的用途。培训费用管理模式改变后，市级公司培训成效得到了大幅提升，主要是因为市级公司权限扩大了，其有权决定非重点培训费用的用途，不用完全依靠省级公司了。

(2) 培训课程设计和讲师队伍建设方面也不再是由省级公司全权管理，而是由省公司和市公司共同管理，其中普通课程设计、市级公司内部培训等由市级公司全权管理，通用课程设计、重点课程设计、省级公司内部培训等由省级公司全权管理。市级公司培训课程一般是 36 个学时或者更多些，省级公司培训课程一般是 48 个学时或者更多些。

此外，省级公司在市级公司的考核体系中增加了课程设计和师资建设两大指标，每年年底都会考察市级公司是否完成了这两个指标，如果没有完成将会给予一定处罚。市级公司接受课程设计和师资队伍建设的两个任务后，可根据公司自身的经营状况，建立符合公司长期发展目标的培训体系；省公司则可以将更多的精力放在培训管理和制度建设方面，开发出更有研究意义的培训项目。

#### 4.2.2 科学设计培训管理流程

集中管理的培训模式下，省级公司有权决定各市级公司的培训计划，对于新的培训申请，省公司会综合权衡各个市级公司的资质，然后最终选择一个最适合的市级公司负责新的培训申请，省级公司享有最终决定权，市级公司只能听从其安排，缺少自主权。改革后的培训管理模式则不然，省级公司仅负责统筹安排，而市级公司可自行编制培训计划，其有权决定是否承担新的培训项目。市级培训计划包括季度和年度两种。相关的业务部门先根据实际情况进行需求分析，然后提出要求，人资机构将对业务部门提出的要求进行审查和核实，审查通过后交由上级管理部门处理，上级管理部门在得到总经理的同意后，可向省级公司汇报情况，最终制定出符合企业长期战略发展目标的培训计划，具体流程见图 3-1。

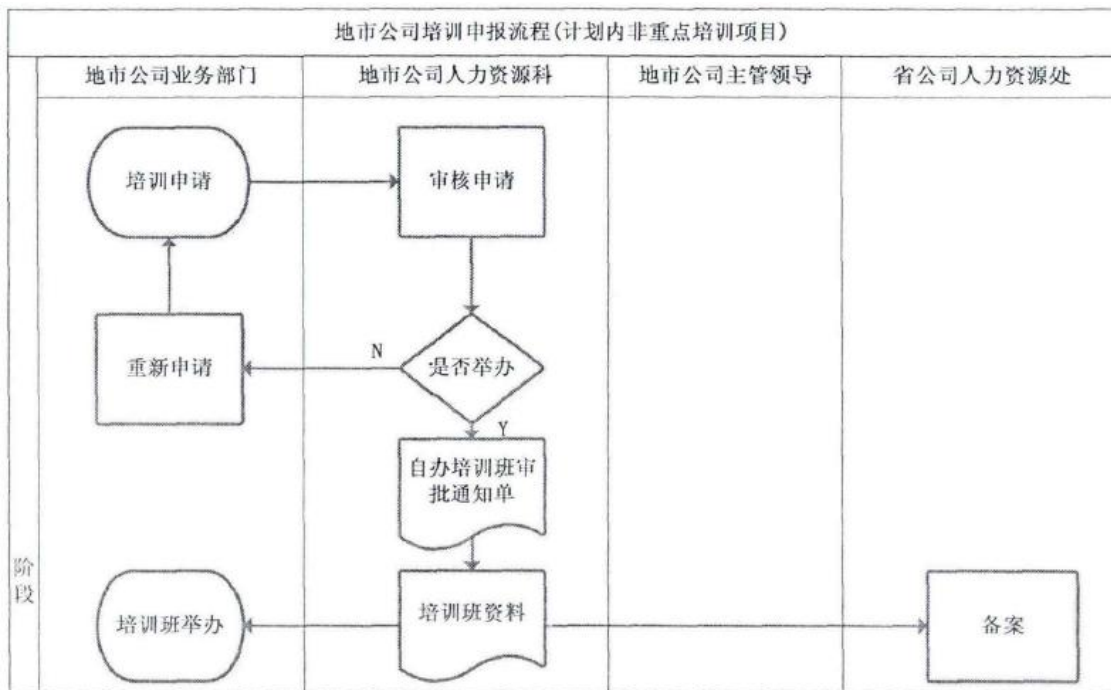


图 4.1 地市公司培训计划内非重点项目申报流程图

比较图 4.1 和 2.3 不难知道, 培训管理模式改进后, 市级培训项目申报过程更简单了。非重点年度或季度计划不需要通过省公司或者高层领导的审核, 只要人资部门审查通过了就可以, 充分体现了培训管理模式的便捷性、高效性。不仅如此, 由人资部门负责培训项目审核和申报工作, 如此一来不仅可以调动人资部门员工的工作热情, 还能大幅提高员工的办事效率。

培训主体肩负着对库站一般管理和操作人员进行岗前培训和全员轮训的艰巨任务。面对加油站人员流动量大的特点, 培训主体制定灵活机动的岗前培训计划, 分期分批地对新入职员工进行岗前业务培训。同时培训主体还负责对于库站重点岗位的专项技能培训。在工作中, 培训部门应坚持每月与各相关业务部门沟通, 调整培训计划, 确定培训重点, 督促相关部门落实培训工作, 有效支持了公司主营业务和新增业务的开展。另外, A 石油公司还应积极开展全员轮训, 做到不落一人, 突出培训和考核结果在员工上岗和转岗中的重要性, 建立完善的人才储备制度, 使培训效果更加具直观性和导向性。

### 4.3 E-Learning 系统的完善与发展

#### 4.3.1 进一步优化网络课程体系

要根据 A 石油公司发展要求和人力资源战略规划,进一步优化网络课程体系。首先,深刻领会 A 石油公司的人才规划要求,对公司内各岗位工作职能进行分析,确保 A 石油公司网络课程体系涵盖各个层级和各个类别岗位的员工。利用四五年的时间,为公司内的所有岗位都配备相应的培训课程,无论员工是要提升个人的何种能力,公司都可为其提供相应的培训。这样员工就可以根据个人职业规模目标来选择合适的网络培训课程,并制定个人进修计划。

第二,积极开发具有更高价值的精品课程。结合员工需求和公司发展要求,挑选部分内容精彩、员工喜欢、受众群体广泛的课程,在网络信息技术的支撑下,将其从面对面授课转为远程授课,这样教育资源的价值将得到充分体现,而网络课程的开发成本会更低,需用时间也更短。

第三,挑选和购买在培训市场公认的、使用者众多、好评率高的常规培训课程,将其补充到 A 石油公司的远程课程培训资源库中。要让员工形成自觉学习、主动接受培训的习惯,先要建立优质、内容丰富、对员工工作有切实指导作用的网络课程,使员工真正体会到接受网络培训的好处,这也是 A 石油公司为什么要建立 E-Learning 系统的原因。

#### 4.3.2 不断推广和应用 E-Learning 系统

要在 A 石油公司内部积极推广和应用 E-Learning 系统,并利用 E-Learning 系统来满足员工的多元化培训需求。第一,要真正让员工尤其是基层员工感受到 E-Learning 系统的价值,使他们可以通过比较方便的方式接触到各种学习资源,例如在各基层站也都应当具备接受网络培训的条件;第二,积极鼓励员工参与 E-Learning 课程的学习,引导学生建立自我学习、独立学习的习惯,这样培训讲师就可以不必再将大部分精力放到重复性的讲课上,而是可以及时指导员工,根据员工学习进度适时给予帮助;第三,应用 E-Learning 培训系统后,讲师的教学任务减少, A 石油公司可将培训讲师和各工种的专家集合起来,根据公司各岗位员工的技能提升要求和员工学习进度,研发新的 E-Learning 培训课程。对于 E-Learning 系统的所有课程,员工均可以通过远程授课的方式,结合个人工余时间

进行自学，而不再需要集中授课，培训模式更灵活，时间更自由。第四，将我国职业技能鉴定题库导入 E-Learning 系统中，员工可以在 E-Learning 系统平台上接受职业技能鉴定考试，并由系统审核试卷并计算分数，这样对于员工技能的评定更客观，效率更高。

## 4.4 员工课程体系的开发策略

### 4.4.1 以所构建的岗位体系为基础完成行政岗位员工的课程体系开发

对于一个企业而言，其内部应当设置各种不同职责的岗位，以岗位要求，或是岗位工作职能为标准，就可以将企业的能力和素质要求构建成一个岗位体系，在进行人力资源管理时，就可以应用这一岗位体系，并通过这一体系中所形成的统一标准，来分析人力资源管理活动是否符合公司发展要求，是否遵循成本最低、效能最高的原则。岗位体系的作用，就是找到实现人力资本最大价值的人力资源配置方式。

A 石油公司目前所构建的岗位体系中，共涵盖公司所有的 375 个岗位，相当于为每个岗位制作了一份翔实的说明书。培训课程体系可看作是一个内部统一的整体，体系中的课程是互相联系的，且符合逻辑性要求，所有课程的总效果是  $1+1+1+\cdots+1>n$ 。要判断一个公司的培训课程体系是否符合科学性要求，是否可取得系统性效果，重要标准之一，就是看所设定的培训课程体系是否以公司所构建的岗位体系为依据。基于这一点来说，A 石油公司在构建培训课程体系时，先要对其岗位体系有充分了解。

(1) 结合岗位课程体系要求，对目前的课程进行调整和补充。第一，分析目前所设定的课程针对的是哪一个或是哪一类岗位。对于总公司或是省公司的培训管理人员来说，必须了解岗位体系的具体要求，对如何设计岗位课程有大体思路；对于实际从事课程管理工作的基层培训管理人员来说，则是应当根据公司岗位体系的设计要求来完成课程编排。这样一来，可以保证当前所设计的课程实现应有的教育作用，还能够知道哪些课程是目前员工需要而公司尚未开设的，这样就为下一步岗位课程体系的优化提供了参考。

(2) 对于重点岗位设定重点课程。前期 A 石油公司已经特别设立了针对重点岗位（如油库主任、加油站站长、片区经理、营销管理）的一些重点课程，不过



问题是这些课程的内容和形式，都不能完全满足重点岗位要求，也就是与岗位说明书不匹配，考虑的是重点岗位的某一种能力，缺乏综合性；还有一个问题就是课程层级不够分明，一般都是统一课程培训，而忽视了岗位分级的要求。必须以岗位说明书为依据，对其课程进行重新开发。A 石油公司行政岗位员工的课程设计要求，如下表 4-1 所示：

表 4-1 A 石油公司基于岗位体系的行政岗位员工课程体系设计

培训对象	任职资格与培训内容				
油站经理	岗位任职资格	人力资源管理	流程管理	绩效管理	安全管理
	培训课程	从销售到管理；区域管理技巧；市场营销管理；人力资源管理；政府沟通技巧；安全管理。			
客户经理	岗位任职资格	客户管理	流程建设	职业素质	工作态度
	培训课程	顾问式大客户销售训练；专业谈判技巧；大客户管理技巧；市场分析与计划；职业生涯规划；团队管理			
营销代表	岗位任职资格	营销技巧	营销礼仪	营销流程	职业素质
	培训课程	营销流程及标准；客户档案与客户维护；销售程序与技巧；油品基础知识；时间管理；竞争销售			

(3) 尝试利用小组模式进行课程开发。小组成员主要是公司的培训讲师，而课程的形式可以是多种多样的，如 PPT 课件、电子教材、学院手册、试题等都可以，对课程按照从简到难的标准进行组合，就形成了某个岗位的课程体系；岗位课程体系的开发应当符合 A 石油公司实际情况，日常培训也可看作是岗位课程体系开发的一种方式。有些岗位职能复杂，对于员工能力要求较高，有可能需要经过多次开发，就更需要与日常培训做好结合。要实现岗位课程体系建设的常态化、长期化，而不能急于求成。

#### 4.4.2 对操作岗位员工构建站内培训体系

##### (1) 站内培训体系的特点

站内培训，就是将加油站作为培训地点，对部分办公室进行改造，增加培训设施，并配备教材和教师，其主要培训对象是临近加油站的员工。与集中培训相比，站内培训一是形式更灵活，而且辐射面积更大，可以结合各加油站实际情况配备培训资源；二是实现了理论知识到实践操作之间的转化，学习到新知识之后，员工可以马上在加油站内进行操作，通过实践来强化对新知识的吸收和应用；三

是学员参与培训更简便，因为加油站是实行三班倒工作制，采用站内培训的方式，只要员工有时间，就可以马上接受培训，从而避免了工作与学习的矛盾。

(2) 结合操作岗位技能要求确定培训方式和主题，进一步完善站内培训课程体系，培训类型包括新进员工的上岗培训、老员工的岗位进修培训、转岗培训、技能提升培训等。A 石油公司可将培训讲师组织起来，成立课程开发小组，按照操作岗位要求和各加油站工作实际积极研发新课程。操作岗位员工的课程开发内容如下表 4-2 所示：

表 4-2 A 石油公司操作岗位员工课程开发

员工名称	课程开发
操作类员工	安全管理；顾客服务；油品知识；润滑油知识；燃油精销售；便利店陈列；便利店经验分享；客户优质服务经验分享

对于操作岗位人员，A 石油公司应当特别加强安全教育工作，教育内容应当包括化学危险品的检测和防护、低温防寒知识、高温防暑知识、雨季防洪知识等，要通过培训使员工了解对于有毒、有害、易燃易爆物品的辨别和处理方式，并组织开展防雷击和模拟事故演习。

为了拓展员工受训空间，进一步打破实际工作中受到的空间、时间限制，A 石油公司一直关注于基层培训场所的建设。积极挑选条件优良的库站，建设员工阅览室、自习室，充分利用“学习园地”、“图书角”进行政治、文化、业务知识、安全规范的学习，努力提高员工整体素质。同时，鼓励这些库站进行自主教育、制定细致的培训计划、安排翔实的培训内容，更鼓励员工养成自习的好习惯，充分利用各个学习场所读书看报、学习文件、操练技能。

## 4.5 强化师资力量，提高讲师教育水平

### 4.5.1 建立一支高素质的培训讲师队伍

A 石油公司所建立的培训讲师队伍，一是要结构科学，可满足不同岗位、不同层级员工的培训需求，以专职讲师为主，并配备适当数量的兼职讲师作为辅助教学力量；对于培训讲师的管理，采取资格聘任制，要求必须持证上岗，提高讲师对教学、教研工作的热情。

对于专职讲师，除了专业理论知识的要求外，还必须具备实践经验，要考虑

到成人教育的特殊性和员工现有的知识基础，引入现代化的培训理念，不断开发新的培训项目。从现有员工中，根据岗位设置情况，挑选技能和知识丰富的人员作为兼职讲师，由他们结合个人工作经验，亲身讲解与经营管理、技术操作等相关的知识。

A 石油公司应摒弃过去召集所有参培人员统一到省公司接受培训的做法，本着“降低成本、节约费用、提升质量、发挥实效”的原则，由职业技能鉴定站分批分期派出专职教师对各地区公司参培人员进行分块培训和现场指导，并且根据基层员工文化素质偏低的情况，重点讲授复习要点、学习方法、答题技巧和操作要领，紧密贴近基层员工的实际工作，切实提升员工的业务素质，提高技能鉴定通过率。这一举措不但可以锻炼专职培训讲师队伍，更极大地减少了大批人员流动所带来的各项费用支出和由此造成的误工误时现象，有效化解了工学矛盾，保证了加油站日常工作的顺利开展。

#### 4.5.2 对培训讲师的培训成效进行科学评估，给予其适度激励

培训教材可根据 A 石油公司目前工作要求自行编写，也可从外部引入，要着重挑选那些知识点简单易懂、易于接受的教材；鼓励教师自行编写教材，并在公司内部进行优秀教材评审，对于优秀教材编写者由公司给予表彰和奖励；对培训讲师讲课质量进行考核，设定授课时间、授课质量、职业道德等多项考核指标，对于取得优异绩效的给予适度奖励，并将考核结果作为讲师评定职称和技能升级的参考。

要构建层级清晰的教师晋升体系，对于公司内部的兼职讲师，按照两个层次和三个级别进行晋升。两个层次，即省公司级兼职讲师、地市公司级兼职讲师；三个级别，即初级、中级和高级讲师。讲师资历必须符合每个层级的晋升要求，才可获得晋升机会；对于讲师资源要实现公司内的统一管理和配置，各分公司可以根据培训需求，从教师资源信息系统中查找讲师资料，并将所要求的授课讲师告知省公司，由省公司安排讲师讲课，这样就实现了公司内部的讲师资源共享。

### 4.6 员工培训评估体系的强化

本文采用柯氏四级评估模型来对公司的培训效果进行评估，这种方法可以总

结为反应、学习、行为和成果，分别对应一级到四级。A 石油公司在评估员工培训效果时运用柯氏四级模型，从以下四个级别的内容进行评估：

#### （1）反应评估

培训的实际效果是反应级评估的主要内容，包括学员对培训活动的认可度、注意力，态度等。每轮培训完结之后，A 石油公司都会组织员工参加针对培训内容和培训形式的交流活动，鼓励员工发表对课程形式和授课教师的满意度，参训员工的观点是最直接客观的评估，以此作为参考有助于后续培训方案的改进。

#### （2）学习评估

员工在培训过程中所学的知识和技能是学习级评估的主要内容，A 石油公司按照柯氏四级模型的标准，针对参训员工开展了培训效果考核。每项课程完结后，学员都需按照教师的演示进行现场操作，这种方式不仅有助于增进学员间的了解和沟通，而且能够使授课教师对学员的学习情况有更准确的了解，对比培训目标，及时调整教学计划，保证员工在培训过程中能够学到更多知识。

#### （3）行为评估

提升员工知识水平和能力素养是培训工作的根本目的，个人行为可以在很大程度上体现个人能力。行为评估的主要方法是：员工接受特定知识的培训后，个人行为往往会出现改变，对员工参加培训前后的工作方法和服务态度进行对比，如果培训后的工作行为有所改进，那么便说明培训工作取得了较为理想的效果。A 石油公司对参加培训的员工行为做了记录和反馈，对比参选前后学员行为的变化。在进行培训行为评估时，下列几方面内容要给与足够重视：

①第一，要针对不同培训群体提出针对性的培训目标，以此来设立行为评估标准。

②第二，尽快整理评估过程中得到的信息和数据。通过各类评估方法得到的直接信息，具有极高的价值。对这部分资料进行分析汇总，有助于提取其中的重点内容，成为后续培训工作的参考。

③第三，提前制定评估细则，保证评估指标的科学性和可行性。规定相关的人员、地点和内容，为评估工作提供明确的操作指导，

#### （4）绩效评估

提升绩效、增加公司收益是培训工作的根本目的。接受培训后，员工将回到各自的岗位上完成工作，通过培训活动，他们的工作能力是否得到提升、部门的

绩效是否得到改善、个人贡献值是否增加等，都是评估培训成功与否的重要指标。

表 4-4A 石油公司员工培训绩效评估表

培训层级	指标
反应层	培训需求调查率；培训计划完成率；参训率；培训课程满意度；培训费用控制率
学习层	培训合格率；任职资格达标率
行为层	出勤率；员工流失率；工作计划完成率
结果层	零售类业务：各类油品日均销售量；卡管系统维护指标；加油站安全考核达标率；
	直分销业务培训：油品、非油品销量；指导价格执行到位率；重点大客户的开发维护；新客户开发率；老客户回归率；顾客投诉率
	非油品业务培训：便利店环境管理；商品陈列与布局达标；库存管理情况；各品类产品销量；清净剂等重点产品销量指标

每个企业的培训考核体系都不尽相同，而且在实际生产运营过程中一直处于不断补充和优化的状态。A 石油公司改变了以往利用访谈、问卷等方式获取学员信息的方式，而是基于互联网创建了移动设备、PC 机、手机等服务平台来获取学员的真实信息，互联网平台在收集到学员信息的同时还能进行信息存储和评估，如查看学员历史培训信息、兴趣爱好等信息。此外，A 石油公司在互联网平台的搜索引擎上大胆引入了游戏元素，以此吸引更多的学生资源，事实证明此平台建立后学员数量大幅提升，因为学员都很愿意参加这样灵活多变的培训课程。

## 第 5 章 A 石油公司员工培训体系的有效运行保障措施

### 5.1 组织机构和人员措施

#### （1）公司管理人员需要对培训管理工作开展投以较高关注度

公司管理人员，尤其是对员工培训工作进行管理的领导者，其在企业改革计划制定过程中发挥十分关键的影响作用。通过不断进行培训流程调整，首先，公司领导对员工培训态度会发生较大改变，传统理念也会进行相应调整，培训不再是语言上重要，实施中次之，忙碌起来则无用状态，企业本身提高对培训管理工作重视，才能真正实现预期发展效果。笔者对可采取实施方式进行如下总结：首先，不断与培训机构进行沟通，邀请公司管理人员参与相关培训活动，或通过年度培训会议方式，了解管理人员的切身感受，并确保相关理念在员工队伍建设过程中充分发挥实际效用。

从整体发展状况来看，员工培训工作任务不应当单纯由人力资源机构承担，其应当从核心竞争力提升角度，不断为企业输送知识型人才。其次，充分调动企业领导参与培训活动的积极性。对于公司员工而言，领导所具备的人格魅力是最好的教学方式，通过将有价值信息传递给学员，方便企业进行对应发展信息的更新。此外，由于公司管理人员拥有较强的企业使命感，授课活动开展过程中，在传达管理理念基础上，学员责任心及归属感也会全面提升。更为主要的，公司管理人员通过亲自进行授课，可以对企业文化及自身经营理念进行全方位宣传。由于采用相对开放的课程模式，其往往可以达到事半功倍发展效果。通过采取有效措施，使企业管理人员传统培训理念发生巨大变化，在各个部门强力配合基础上，制定完善培训方案，共同为实现管理改进工作目标打造良好基础条件。

#### （2）业务部门自主加入到培训活动中有助于快速实现管理实施目标

对于公司发展而言，每一个部门均要承担员工培训责任。而业务部门同时扮演培训实施者和受教者角色，其在培训管理方案调整过程中占据核心发展地位。因此，实际发展过程中，应当采取有效措施，使业务部门愿意参与到相关工作中，为培训实施目标实现提供有效参考依据。首先，公司管理人员对相关活动开展给予最大化支持，同时，将业务部门纳入培训管理方案管理范畴。在管理制度调整

过程中，业务部门要广泛参与其中，通过广泛听取业务部门建议，从根本角度提升培训管理的认同感。

其次，结合实际发展状况，不断对培训方式进行相应调整。业务部门为了确保存在的相关问题能够得到全面解决，必须从根本角度入手，加强业务部对培训管理的感性认识。举例说明，利用网站的内部培训管理板块针对普通加油岗员工开展相关培训操作，遇到问题可以尝试使用 E-learning 系统进行解决。由于每个单位的出纳工作往往由一位工作人员负责，则完全脱产培训方式是不适合的，其可能对财务部工作开展造成严重影响。因此，E-learning 系统可以妥善解决该方面问题。在业务部门瓶颈问题真正解决以后，培训管理工作认同感将得到显著增长，相关因素为共同实现后续发展目标创造良好基础条件。

### （3）对培训管理人员的综合素质水平提出较高要求

通过对培训管理方式进行相应调整，培训模式及培训流程已经发生巨大改变，实际发展过程中，更多的培训理念及培训方式参与到实际工作中，因此，只有培训管理工作人员综合素质水平达标基础上，才能真正满足工作要求。作为培训管理计划实施者，培训管理工作人员的自身素质水平往往直接对相关工作质量产生直接性影响。首先，通过不断进行人力资源管理专业高材生的引进，在进行有效培训后，将其安排到实际工作岗位中。针对没有经过系统培训，逻辑思维存在一定问题的工作人员，必须从根本角度解决存在的相关问题，并且在新员工到岗以后，用其饱满热情，感染老员工，并能在最短时间内承担较大工作任务。其次，通过提高培训管理力度方式，确保员工业务能力提升需求得到全面满足。在培训管理计划设计过程中，省公司应当结合业务发展流程，完成相应计划书编制，并确保 E-learning 系统充分发挥自身效用，积极参与调查活动，结合培训管理岗位需求，在课程研发小组模式作用下，有针对性进行高质量课程开发。

开发任务完成后，在省公司远程教育中心控制在，将课程内容输入到 E-learning 系统内，培训管理员通过登陆系统学生课程教学内容，而后统一开展授课活动。再次，工作人员利用 E-learning 系统完成相应考试操作。在完成系统性培训或，需要使培训管理人员真正掌握培训管理机制所具备的运行特征，彻底改变传统工作模式，从根本角度提升综合素质发展水平，确保新的培训管理文化需求得到全面满足。再次，设立垂直目标考核机制，将培训管理相关内容纳入考核指标体系管理范畴，并对员工开展工作的自觉性进行有效判断。

开展全新培训管理活动，神功公司要制定统一管理标准，并有效传播到各个市公司内部，由市公司结合自身发展状况，开展自主培训活动，并将最终结果及时上交总公司。综上所述，省公司利用垂直指标考核方式完成培训管理计划制定，并确保相关考核体系包含多样习惯因素内容，通过掌握相应自主权，从根本角度提升工作人员的综合素质水平，为进一步实现培训管理发展目标创造良好基础条件。

### 5.2 培训激励制度措施

从 A 石油公司培训管理改进方案中我们可以了解到，培训方式、培训流程、培训体系、师资建设等均进行相应调整，由于传统培训方式已经发生巨大改变，其已经对工作人员的综合素质水平提出较高要求。只有不断调整自身培训理念，加大员工培训力度，才能逐步实现企业文化建设目标。综上所述，实施培训管理方案，为了达到良好发展效果，需要从以下几方面进行努力：

#### （1）构建完善人力资源管理机制

人力资源管理活动开展过程中，员工培训所发挥的影响作用往往十分关键。在选拔人才、培训人才、留住人才等过程中，均占据核心地位。第一，采用人才方式进行制止，通过采取有效措施，使国有企业内部所存在的按资排辈观念得到统一处理，结合实际发展状况编制岗位说明说，对每个岗位应当具备的基本业务素质进行全面阐述，并提供适当的岗位晋升路径，和合理安排培训内容，为实现预期培训目标创造良好基础条件。实际发展过程中，帮助员工养成良好的自主学习习惯，使其能够积极参与培训活动开展过程。

第二，尝试采用多样化形式对员工进行有效激励，任何员工不得在未拿到资格证的状态下即参与实际工作，而且，员工是否持有证件直接影响工资收益水平。简单理解即是，员工持有的资格证书越多，薪酬待遇也会相应提高。在管理者群体内开展相关资格考核活动，顺利通过考核的管理人员，也会对自身薪酬层次进行相应调整。技能等级政策的推行，尤其是针对加油站所设定的五项技能考核模式，任何一项指标的达成，都会向上提升一个薪酬等级，但全部考核目标完成以后，该人员已经正式进入人才储备库管理范畴。发展支出，由于拥有的培训资源十分有效，五项技能的培训与考核制定实施难度相对较高，实际发展过程中，可



以采用站内培训方式，有效开展相关培训活动，为实现最终培训目标创造良好基础条件。

第三，从人才机制稳定性角度分析，适当开展人才培训活动，更有助于留住人才。大部分知识型员工均对企业开展的员工培训活动投以较高关注度，其希望通过参与培训活动，不断提高自身综合素质发展水平，并且使其能够感受到自身与企业共同发展，这要是成为企业核心员工的必要条件。通过开展高端培训活动，如技术知识培训等，与高等院校进行合作，有效培养核心员工的企业忠诚度。在培训任务完成后，签订相应培训协议，对工作年限提出明确要求，其也可以对员工的稳定性提升起到良好促进。综上所述，实际发展过程中，应当在有效人才机制作用下，构建完善人力资源职称系统，确保员工参与热情得到全面调动，共同开展自主性活动做好充分基础准备。

### （2）培训管理改进工作正式纳入公司绩效考核体系管理范畴

在合理利用绩效考核体系基础上，针对不同阶段制定相应考核计划，而后以年度为基础，不但进行考核内容填充，从简单到复杂，逐步推进工作方案，共同为实现良好工作效果奠定坚实基础。针对在培训管理活动开展过程中拥有良好发展成绩的单位，要加大奖励力度，结合实际发展状况，提高培训费发放份额，共同为促进发展做出巨大贡献。

### （3）评估成绩直接对员工职业发展产生直接性影响

培训活动结束后，员工不能能够积累大量专业知识，同时也有了更多职业发展给予。开展培训效果评估活动，不仅要掌握员工的实际学习状态，同时也要将员工参与工作动机充分体现出来。结合员工的具体表现，制定后续工作计划，包括工作岗位晋升的，相关评估结果都会发挥相应参考作用。具体工作安排过程中，善于利用员工优势，扬其所长，避其所短。实际发展过程中，为了确保员工拥有更好工作成绩，部门管理及企业管理人员要对员工的工作成绩给予较高认可，通过采取有效措施，使相关发展具备完善条件。

## 5.3 加强企业文化的渗透措施

想要确保培训目标最终实现，所有参与培训的工作人员必须对培训工作投以较高关注度。从整体发展状况来看，企业全部员工均应当主动参与发展过程中，

并广泛搜集发展建议，从根本角度全面提升自身所具备的企业责任感。

#### （1）做好培训前期准备工作

开展相关宣传活动有助于快速实现信息传达目标。A 石油公司在项目正式进入发展阶段之前，适当开展培训活动。第一，由部门领导组织，相互配合参与工作，共同为达到目标宣传条件做好充分准备。员工尝试从获取的宣传信息中了解相关培训内容，并通过有效途径，做好前期准备。同时，员工在参与培训活动中，也会确定自身职业规划发展方向。在相关因素作用下，其会自主参与到相应培训工作中。实际发展状态中，从组织培训角度分析，开展培训活动的最终目标即是全面提升整体工作绩效，为满足利润收益发展需求创造良好基础条件。所以，A 石油公司开展相关宣传活动，共同为达到良好培训效果创造良好基础条件。同时，领导人员应当对培训工作开展投以较高关注度，相关因素可以直接促进培训质量全面提升。

#### （2）形成完善企业文化

研究领域将企业文化也称之为组织文化，其是组织价值理念、处事流程的重要体现。受特殊因素影响，企业文化可以对企业经营活动开展起到一定控制。相关发展体系内包含文化理念、价值理念、企业精神、文化环境等多方面内容。从整体发展状况来看，企业培训内容包含多方面因素，其是企业文化的重要体现模式。首先，企业开展培训活动有助于满足企业文化建设需求；其次，优秀的企业文化可以为培训活动开展创造良好基础条件。A 石油公司通过构建完善工作体系，全面提升整体价值，并创造良好学习氛围。通过在参与培训活动中，其可以得到良好生活情趣。实际工作开展过程中，不断对自我行为进行全面约束，进而保持良好责任感与使命感。共同为实现企业文化建设目标创造良好基础条件。

#### （3）支持各部门自主开展相关工作

由于公司开展的业务模式相对较为复杂，其需要大量工作共同参与活动，所以，一部分人员可能在没有得到目标要求情况下即参与相关工作。作为公司的基本业务单位，部门往往对员工的实际工作状态比较了解，因此，满足培训计划制定条件。从整体发展状况来看，只有部门制定的培训计划最贴近员工实际要求，实际发展过程中，也更容易达到良好发展效用。想要确保部门培训取得良好发展成绩，需要从以下几方面加强关注：首先，部门管理人员对培训工作开展投以较高关注，帮助部门员工培养良好个人成长意识，同时将部门培训作为团建工作的

重点内容。其次，制定明确发展计划，通过采取有效措施，将部门与生产工作有效结合。最后，采用多元化培训方式，如现场演示、分组探讨等，充分调动部门员工参与热情，使其自主加入到培训活动中，共同为实现培训发展目标创造良好基础条件。

作为团队建设工作体系的重要组成部分，活动经费是开展相关团队建设工作的基础条件。所以，公司应当尝试从经费角度入手，确保培训场地、培训教材等均满足培训活动开展要求。为了全面提高培训质量，公司应当对培训活动的实际发展过程进行有效监控，共同为实现考核发展目标做好基础准备。

## 第 6 章 结论与展望

全文的结论归纳如下

(1) 公司的培训制度必须规范。员工培训工作是一个系统工程，不可能一蹴而就，需要做好长期规划，对培训制度进行规范，从而更加高效的开展培训活动。要以公司的实际情况为依据，建立起一系列规范的培训制度，包括培训计划管理制度、培训管理制度、网络培训制度等。

(2) 围绕 A 石油公司的发展需求开展培训活动。员工培训必须服务于公司的未来发展，以公司的工作重点以及发展方向等为依据，在培训活动正式开展之前，先将公司的市场定位、对员工类型以及所具备技能的需求情况确定下来，然后再对员工进行培训，使培训内容更具针对性，促进公司竞争力水平的提升。具体到石油公司而言，在培训 A 石油公司员工的过程中，一方面要使他们具备相关的安全、技能等方面知识，另一方面还要使他们掌握一些更先进的技术，为公司未来的发展打好基础。

(3) 通过培训使 A 石油公司员工的需求得到满足。要秉承以人为本的原则开展培训活动，使员工对职业规划、自身成长以及培训内容方面的需求得到满足，从而讲他们参训的主动性、积极性充分调动起来，。要对公司各层次员工对培训的不同需求分别加以考虑，使他们有浓厚的兴趣参加培训，从而确保实现良好的培训效果，并能使员工的个人能力获得提升，职业规划目标得以实现，使员工和企业之间能够形成双赢的局面。

笔者通过实地调查，深入了解了 A 石油公司现阶段培训工作的具体情况，找出其中存在的问题，并给出了具体的对策措施。不过受本人的理论水平和研究能力，以及人力、物力资源和时间经历等方面的限制，本研究还有很多不足之处存在，如未能展开研究培训预算问题等。而能够顺利实施培训活动的重要基础就是要做好培训预算，而笔者并未深入探讨这方面的问题，在未来的研究中还需进一步加强。

## 参考文献

- [1] Ivan TR. Andrew K-Personality and job competence: the criterion-related validity of some personality variables[J]. J occup Organ Psychol. 2011, 66 (3): 225-245
- [2] Wang ZM. Managerial competency modeling and the development of organizational psychology: A Chinese approach[J]. International Journal of Psychology. 2011, 38: 323-334
- [3] Hamphrey.V.Training the total organization[J].Training and Development Journal, 2011 (10): 57-64.
- [4] Weihrich.H. Koontz.Management: A Global Perspective(Tenth Edition) [J] . McGraw-Hill. Inc, 2012:89-92.
- [5] Goad.Training Needs Analysis: Review and Critique [J]. Academy of Management Review, 2012, July(3): 533.
- [6] Noel. he learning approaches to estimating the benefits of training, empirical evidence[J].Journal of European Industrial Training, 2012, 25:124-126
- [7] Santos A, Strart M.Employee perceptions and their influence on training effectiveness[J].Human Resource Management Journal, 2014(13):68-72
- [8] Philips J.Return on investment-Beyond the four level[J].In academy of HRD conference proceeding, 2013(9):95-108
- [9] 徐伟.现代企业员工培训需求分析的要素[J].黑龙江科技信息, 2012(25):56-57
- [10]汪宁.企业创新型人才培养模式研究[J].生产力研究, 2013(2):17-19
- [11]赵继国.企业培训项目的督导评估模式[J].中国培训, 2013(1):87-89
- [12]周冰封, 徐东, 高宏洁.员工培训需求调查存在的问题及对策[J].人力资源管理, 2014(3):98-105
- [13]王运秋.石油企业人才培养模式研究[J].科技与企业, 2015, (21):325-329
- [14]宋磊, 曾楚红.基于需求层次理论的核心员工激励[J].人力资源开发, 2013(1): 60.
- [15]田丽敏.关于石油企业培训效果评估方法的研究[J].华北电力大学, 2013(9): 286-290 98-102.

- [16]石玉英.中国石油企业人力资源职业培训模式探究[J].价值工程, 2014(16):85-89
- [17]王季荣.聊城市石油企业职工培训现状、问题与对策[J].交通企业管理, 2014(3):78-79
- [18]莫寰, 黄小军.通过影响受训态度影响培训的效果[J].中国人力资源开发, 2015(8):68-72
- [19]陶祁.适应性绩效结构分析在培训评估中的应用[J].管理科学, 2015(2):36-40
- [20]李力峰.石油企业员工培训基地的管理制度建设[J].中国市场, 2015 (7) :124-130
- [21]梁晶.知识经济时代信息管理专业实用型人才培养模式研究[J].电子商务, 2013, (9) :59-60.
- [22]吴柄锐.论学习型组织中的领导[J].科技信息, 2013, (16):110-111.
- [23]巨荣良.试论学习型组织的构建[J].聊城大学学报(社会科学版), 2011, (11)
- [24]张玉华.影响组织学习有效性的关键因素分析[J].中国石油大学胜利学院学报, 2014, (1):81-84.
- [25]张程.有中国特色的国企经营管理研究[D].西南大学, 2013.
- [26]杨慧.试论企业人力资源管理的发展趋势[J].知识经济, 2014, (15):140-140.
- [27]杨立新.高绩效人力资源管理与企业绩效:战略实施能力的中介作用[J].现代经济信息, 2013, (20):99-99.
- [28]王滨成.中国石油海外业务人力资源信息管理实践与探索[J].国际石油经济, 2013:21(11):27-31.
- [29]高朔, 郭浩.中国石油人力管理系统功能的应用[J].石油规划设计, 2011, 22(3):48-51.
- [30]胡欢.战略性人力资源管理下的企业培训需求分析[J].大众商务, 2014, (7):134-134
- [31]赵步同.企业培训效果评估的研究[J].科技管理研究, 2015, (12):395-397
- [32]赵会娟.论企业培训的绩效[J].商场现代化, 2014, (6): 309-310
- [33]周文娟.基于组织职业生涯管理的企业培训体系构建[J].职教论坛, 2015, (23):31-35
- [34]吴宇虹.结构化培训体系的构建[J].中国人力资源开发, 2014, (3): 50-51
- [35]王鹏, 时勘.培训需求评价的研究概况[J].心理科学进展, 2008, 16(4):36-38
- [36]刘尘发, 杨庆芳.企业培训模式综述[J].科技进步与对策, 2014, (4): 141-143

- [37]乔志林,万迪昉.管理培训模拟方法的辨析及应用[J].中国人力资源开发,2014,(11): 49
- [38]陆惠文,丁秀玲.角色理论在人力资源管理中的应用[J].南京财经大学学报,2014,(1): 50-53
- [39]吕峰.培训评估的一般流程[J].中国人力资源开发,2012,(3): 49-50
- [40]张翔云.传统企业培训内容与方式存在的问题及对策——职业观念与技能一体化的企业培训新理念[J].现代企业文化,2009,(30): 42-44
- [41]张翔云.知识管理下企业培训模式的改革与功能创新[J].经济研究导刊,2015,(4): 164-165

## 致 谢

本论文是在导师盖起军教授的悉心指导下完成的。无论是从论文的选题、资料的收集、整理，还是写作期间多次提出宝贵意见并指导我进行修改都凝聚了盖老师的大量精力和心血。盖老师严谨的治学态度和渊博的学识使我受益匪浅，他不仅教给我人力资源相关理论知识，更多的是传授我做人和治学的态度。谨在此向盖老师表示我由衷的敬意，并祝愿盖老师工作顺利，身体健康，在学术上再攀高峰。

同时，我还要衷心感谢山西财经大学 MBA 学院两年多来在我工作、学习上给予我指导的班主任张希老师及曾经教授我课程的诸位领导和老师。在我攻读研究生期间，他们给了我许许多多的教诲和关怀，使我不断的成熟成长，我还要感谢我的许多同班同学，并祝他们工作顺利，学业有成，阖家幸福。

最后着重感谢一下我的妻子，是她给予我精神和物质上的极大的帮助和支持，才使我能顺利地完成学业。