



学 校 代 码	10459
学号或申请号	201522010107
密 级	公 开

郑 州 大 学

专业硕士学位论文

JY 公司员工培训管理优化方案研究

作 者 姓 名：任畅

导 师 姓 名：孙学敏 教授

专业学位名称：工商管理硕士

培 养 院 系：商学院

完 成 时 间：2017 年 4 月

A thesis submitted to
Zhengzhou University
For the degree of Master

Research of Employee Training Management Optimization for
JY Company

By:REN Chang
Supervisor : Prof. SUN Xue-min
Master Of Business Administration
Business School

April,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科研成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律责任由本人承担。

学位论文作者：

日期： 年 月 日

学位论文使用授权声明

本人在导师指导下完成的论文及相关的职务作品，知识产权归属郑州大学。根据郑州大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留或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；本人授权郑州大学可以将本学位论文的全部或部分编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或者其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。本人离校后发表、使用学位论文或与该学位论文直接相关的学术论文或成果时，第一署名单位仍然为郑州大学。保密论文在解密后应遵守此规定。

学位论文作者：

日期： 年 月 日

摘 要

我国中小企业在经历了初建与迅速发展后，已经在国民经济中起着举足轻重的作用，尤其是在增加就业、促进创新、扩大投资、活跃市场等方面更是意义重大。然而，在不断变化的市场环境下，中小企业在发展过程也面临着员工流失严重、员工老龄化、员工素质无法满足企业发展需求等人力资源管理难题，这些问题的出现对中小企业的员工培训工作提出了更高的要求，做好员工培训已经成为中小企业能否长足发展的关键。作为中小企业一份子的 JY 公司，目前也面临着如何提升员工培训水平的问题，了解培训需求、挖掘员工潜力进而提升企业人力资源水平，已经成为 JY 公司进一步发展亟待解决的问题。

本文以人力资源培训与开发的相关理论为依据，对 JY 公司的员工培训管理进行研究。文章首先对写作的背景、目的和意义进行阐述，并列明人力资源培训与开发的相关理论，同时阐明研究的具体内容和使用的研究方法。其次，从 JY 公司的概况、组织结构、员工培训体系建设现状三个方面对 JY 公司的现状进行概述，同时，通过对员工进行问卷调查、深度访谈以及进入企业实地观察，进一步深入了解企业的员工培训管理现状。随后，对调查的结果进行深入地分析，发现公司当前员工培训体系中所存在的问题，如：培训需求分析不足、培训形式单一、缺乏合理规划等。并深度发掘这些问题形成的原因。接着针对 JY 公司员工培训体系中存在的问题，以人力资源培训与开发的相关理论为指导，充分结合企业实际情况，提出相应的优化方案，进而对优化方案在企业中实际落实时的保障措施进行描述。最后，得出本文的结论，指出研究的不足之处，并且进一步展望未来研究的方向。

本文从人力资源培训与开发的相关理论展开，结合 JY 公司的实际情况，针对其面临的员工培训问题提出适合自身发展的员工培训管理优化方案。这样的企业员工培训体系优化方案不仅有利于 JY 公司提升员工培训水平，对其他中小企业的人力资源培训与开发同样具有借鉴意义。

关键词：JY 公司；中小企业；员工培训；优化方案

Abstracts

With the market economy developing in China, Chinese small and medium enterprises (SMEs) have been through the first two steps: which are established and rapidly growth, also become an important part in the national economy of China. Especially in the following aspects such as increasing employment, promote innovation, expand investment and active market. However, with the change of the times and the deepening of social reform, small and medium-sized enterprises in the development process is also facing many problems, such as the serious loss of staff, staff aging, staff quality can not meet the needs of enterprise development and other human resource management problems. The emergence of these problems put forward higher requirements for the staff training of small and medium-sized enterprises. As a part of the small and medium-sized enterprise JY company, is also facing the problem of how to enhance the level of staff training, understand the training needs, mining potential employees and enhance the level of human resources in enterprises, has become a problem that must be solved for further development of JY company.

Firstly, this paper expounds the background, purpose and significance of the writing, and points out the relevant theories of human resources training and development, and expounds the concrete contents and methods of the research. Secondly, overview JY company's general situation from the following aspects: organization structure and staff training system. Thirdly, the research method applied in this paper include questionnaire, depth interview, as well as short-term internship in JY company to collect more information of human resources management. Fourthly, based on the collected information, analysis JY company's current problems about human resource management, also reveal the representative problems for Chinese SMEs. Such as: lack of training needs analysis, training a single form, the lack of rational planning, etc.. And explore the causes of these problems. Then according to the existing staff training system in JY company, based

on the related theories of human resources training and development as the guide, combining with the actual situation of the enterprise, give suggestions for improvement. Finally, the conclusion of this paper is given, and the future direction of further research is also discussed.

This paper starts from the related theories of human resources training and development, and puts forward the optimization scheme of employee training management for the staff training problems. This enterprise staff training system optimization program is not only conducive to JY company to improve the level of staff training, the training and development of human resources for other small and medium-sized enterprises also have reference.

Key words: JY company; small and medium enterprises (SMEs); staff training; Optimization scheme

目 录

摘 要	I
ABSTRACTS.....	II
第一章 绪论.....	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的和意义	2
一 研究目的	2
二 研究意义	2
第三节 员工培训的相关理论基础	3
一 员工培训的概念及内涵	3
二 KSA 与 KSAIB 内容体系	4
三 培训管理流程理论	5
第四节 研究内容和方法	6
一 研究内容	6
二 研究方法	7
第二章 JY 公司员工培训管理体系建设现状.....	9
第一节 公司概况及组织架构	9
一 公司概况	9
二 公司组织架构	11
第二节 公司的人力资源体系建设情况	12
一 公司的人员结构状况	12
二 公司的人力资源体系状况.....	15
第三节 公司员工培训体系建设情况	17

第三章 JY 公司员工培训管理存在的问题及原因.....	19
第一节 培训管理问题的调查	19
一 问卷调查	19
二 深度访谈调查	22
第二节 公司员工培训存在的主要问题	23
一 缺乏有效的培训需求分析.....	23
三 缺乏明确的培训计划	24
三 培训的形式较为单一	24
四 培训内容设置不合理	25
五 培训效果评估不到位	25
第三节 公司员工培训问题产生的原因	25
一 行业及员工工作的特殊性.....	26
二 对培训的重要性认识不足.....	26
三 管理的理念相对落后	27
四 缺乏必要的组织制度保障.....	27
第四章 JY 公司员工培训管理体系的优化方案.....	28
第一节 树立科学的培训理念	28
第二节 建立规范的培训流程	29
一 做好培训需求分析	29
二 规范培训项目设计	32
三 强化培训工作实施	36
四 完善培训效果评估	37
第三节 加强培训工作的制度建设	40
一 建立培训组织	40

二 完善培训制度 41

第五章 JY 公司员工培训管理方案的实施保障..... 44

第一节 以战略目标指引培训体系建设 44

第二节 用逐步推进保障培训制度落实 44

第三节 靠实时反馈及时调整培训方案 45

第四节 建学习型组织提升员工培训效率 45

第五节 搭多元交流平台提升培训效果 46

第六章 结论与展望 48

第一节 研究结论 48

第二节 不足及展望 48

参考文献..... 49

附 录..... 50

个人简历..... 52

致 谢..... 53

第一章 绪论

第一节 研究背景

中小企业在我国整体企业群中占据的比例较大，而且其自身也存在着明显区别于其它类型企业的特征，他们大多在组织生产规模上相对较小、更新速度快、数量多、行业分布广泛、经营内容丰富、方式灵活多样，如此特征在助力中小企业快速发展的同时也让其在自身的经营管理中不可避免的存在着弊端，尤其是在人力资源管理中，用人机制方面的灵活化一方面保证了企业的灵活运营，另一方面也不可避免的带来人才存量小、员工流动性大等问题。在当前的经济环境下，中小企业的发展面临机遇与挑战，改革的深化为中小企业的发展提供了更加广阔的空间，经济的开放为中小企业融入全球经济合作体系提供了良好的机遇。然而，新的竞争环境也是更加严峻的挑战，更加规范的市场对中小企业的人力资源质量也提出了更高的要求。但从中小企业运营的实际情况来看，它们大多在人力资源管理过程尤其是员工培训中仍存在着许多亟待解决问题，比如对员工培训重要性认识不足、培训机制不健全、培训制度不规范等等，缺乏科学有效的培训、盲目的选择课程，不但达不到培养人才的目标，更加造成了企业人力物力的浪费，由此可见员工培训工作的不到位已经渐渐成为中小企业提升自身实力的绊脚石，必须要及时完善企业员工培训体系，让培训在提升企业人力资源质量的作用得到充分发挥，才能让中小企业在迎接新挑战时抓住良好机遇。

JY 公司是众多中小企业中的一员，公司成立于 2006 年，主要致力于水处理技术的开发和水处理设备的生产与销售，经过十多年的发展，公司从零开始成长为业绩遍布全国的行业领头羊型企业，一路发展而来，所取得的荣誉数不胜数。近年来，随着许多大型水处理项目开工建设、社会整体的环保意识的不断增强，水处理行业正在经历一个快速发展的阶段。JY 公司拥有多项行业发明专利，其产品也得到了用户的一致认可，银行每年对公司的财务风险评级都在 A 以上。然而，这样一个产品过硬、财务状况良好并且处在上升行业中的企业却频频被人力资源质量提升难题束缚住了脚步：员工离职率高、积极性差、工作效率低下等等问题不仅造成员工工作效率的降低，还导致企业在技术创新方

面难以取得新的进展,更严重的是公司的业绩也在近两年出现下滑趋势。可见,JY 公司若想摆脱桎梏、获得长足发展,优化员工培训体系、提升人力资源水平是当务之急。

第二节 研究目的和意义

一 研究目的

对 JY 公司员工培训问题及对策的研究,最直接的目的在于提升企业的人力资源水平,保障企业的长远发展。具体的目标有:深入的了解 JY 公司员工培训状况;准确找出公司员工培训中存在的问题;分析公司出现这些问题的根本原因;将理论知识与实际情况相结合,提出可操作性强、效果好的员工培训体系优化方案;帮助企业完善员工培训体系,真正提升企业的人力资源水平,增强企业竞争力。

JY 公司作为一个中小企业,所面临的员工培训问题在中小企业中有一定的共性,对 JY 公司的员工培训问题的发现与优化方案的提出,在一定程度上为其它中小企业类似问题的发现与解决提供范例,促进中小企业尤其是相似行业中同等规模企业的员工培训管理的改进。

二 研究意义

经济不断发展的今天,企业的竞争归根到底还是人才的竞争,而企业的员工培训是人力资本投资的重要形式,高效的员工培训过程就是让企业的人力资源不断增值的过程,这样的培训可以让新员工尽快进入工作角色、提升员工工作效率、不断为企业创造新的人才、提升员工对企业的认同感和归属感,同时也是增强企业竞争力、提升企业经济效益的有效手段,可见,员工培训在企业的发展中发挥着重要的作用。因此,中小企业想要在改革不断深入的今天仍旧在市场上占据一席之地,就不得不重视员工的培训。从早期的学徒培训到工厂学校的出现,再发展至现代的人力资源培训与开发,员工培训不论是在理论还是技术方面都取得了飞速的发展,绝大多数企业视员工培训作为企业人力资源管理工作的重要模块。本文将企业人力资源培训与开发的理论与技术结合实际情况运用到 JY 公司员工培训管理优化方案的研究上,对企业培训体系中的问题提出切实可行的解决方案,这样的研究不仅具有重要的理论意义也有着不可

忽视的实践意义。

（一） 理论意义

企业的竞争归根到底还是人才的竞争，人力资源的质量是企业在竞争中制胜的决定因素，而员工培训的作用就是帮助企业提升人力资源质量。将员工培训的相关理论与技术运用到中小企业的人力资源管理中，对中小企业人力资源管理相关理论的充实具有重要的意义。

（二） 实践意义

对 JY 公司的员工培训体系进行研究，准确的找出企业在员工培训方面存在问题并剖析问题出现的原因，针对问题及成因提出的优化方案不仅可以解决表面的问题还可以从根源上消除问题出现的隐患，从而提升公司在员工培训方面的效率，进而提高人力资源质量，实现增强企业自身实力的目的。同时，JY 公司员工培训体系的完善也为其它中小企业完善自己的员工培训体系提供新的思路，有利于中小企业及时发现员工培训工作中存在的问题、提出可行的优化方案来提升自身实力。

第三节 员工培训的相关理论基础

18 世纪，学徒制在欧洲工商业中开始广泛的应用，一对一的师傅带徒弟式的培训是企业培训最早的雏形，随后早期职业教育与工厂学校的出现标志着企业培训的形式多样化，二战后，专业培训人员与机构的产生更是让企业培训进入蓬勃发展的阶段。伴随着人力资本理论的提出与不断完善，员工培训的理论也在不断的丰富。

一 员工培训的概念及内涵

员工培训的概念从 20 世纪初被西方企业提出至今，许多中外学者都从不同的角度对其概念和内涵进行了诠释，具体内容见表 1-1。可见，员工培训涉及多方面的内容，我国学者曹振杰在其人力资源培训与开发的著作中将员工培训的概念归结为：员工培训是指为实现组织预期目标和员工个人发展目标的有计划、有组织、连续的系统学习行为或过程，通过教育、培养和训练，使员工的知识、技能、态度与行为发生定向的改进，从而确保员工能够按照预期的标准

或要求完成所承担或将要承担的工作任务^[1]。

表 1-1 不同角度的员工培训概念及内涵^[2]

角度	代表人物	主要观点
人力资本角度	麦格希	培训是通过改变员工的行为、态度和工作技能来提高生产效率和帮助企业实现目标的活动,是人力资本投资的重要形式
管理学角度	任海燕 Guthrie J.	培训是以提高企业组织绩效为目标的,对员工进行的改变态度和行为、掌握现在和未来工作需要的知识和技能的有计划和连续性的活动
教育学视角	凌玲 柯丽菲	培训的目的在于培养接受培训的员工运用自我认知机制获取、保持和改进个人知识和技能水平能力

二 KSA 与 KSAIB 内容体系

员工培训的最终目的是实现企业发展与员工个人发展的双赢,为了实现这个目标,员工就需要在培训中学习,而学习的内容主要包含知识、技能与能力,这就是本杰明·布鲁姆的 KSA 内容体系,具体内容为:

K——知识: 由概念、定义、原则、方法、公式等构成的体系,培训内容之一就是利用声音、图像、光线等多种手段,使员工获得知识。

S——技能: 包括操作性的技能及人际的和管理性的技能,培训就是让员工通过反复练习和试错来提升做事的熟练程度。

A——能力: 是指人们顺利完成某种活动的心理特性,如判断能力、观察能力、记忆能力等等,员工培训就是要发觉并且提升员工的能力,并引导员工将这些能力运用到工作中,进而提升工作的效率。

随着经济环境的变化和研究的不断深入,员工培训的内容也在不断的丰富,谢晋宇教授在其人力资源开发概论一书说明一些中介变量和员工的行为也成为员工培训主要考虑的内容,即 KSAIB 内容体系:

I——中介变量: 包括态度、动机、个性等连接知识、技能、能力的变化和行为改变的因素。这些因素的变化可以影响员工对企业的满意度和忠诚度,进而影响员工的绩效行为,因此这些中介变量也是员工培训的重要内容^[3]。

B——行为: 主要包含职务方面的行为和组织公民的行为,员工行为的变化会体现在企业的绩效与产出上,比如: 离职率的下降、员工依法行事、员工形

象更加符合企业要求等，也就是说，行为是员工培训最为关心的因素。

三 培训管理流程理论

雷蒙德·诺伊将培训管理看作是一个连续的过程，并将其分为 7 个步骤，分别是：第一步，进行培训需求分析，发觉企业的培训需求；第二步，确保员工做好培训的准备；第三步，营造培训的学习环境；第四步，确保参训人员将培训内容应用到实际工作中；第五步，制定评估计划，即明确培训所要达到的目标，并根据目标选择合适的评估工具、制定评估计划对培训的结果进行评价；第六步，选择培训方法，根据培训内容与参训人员的特征选择合适的培训方法；第七步，监督与评估培训项目，对培训项目开展评价，并改进项目。^[4]培训管理的基本流程见图 1-1。

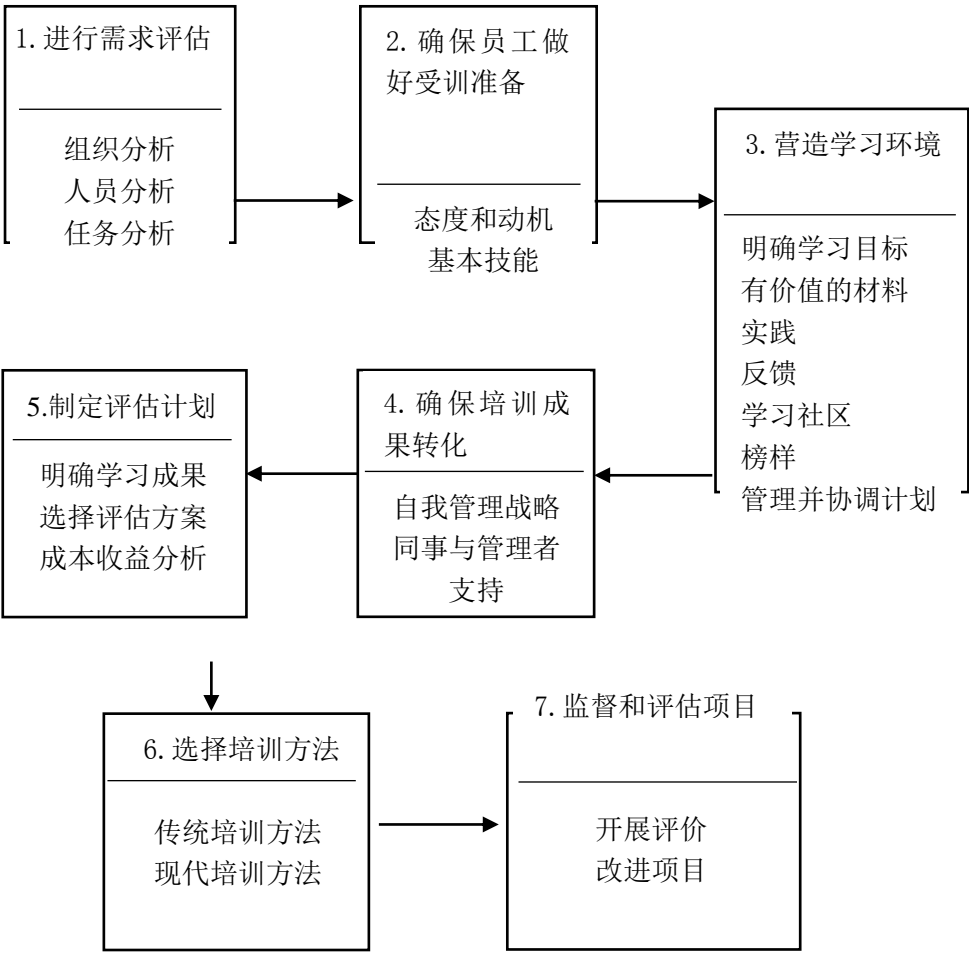


图 1-1 培训管理的基本流程

雷蒙德·诺伊认为培训管理的基本流程是符合 ADDIE 模型的，即遵循分析、设计、开发、执行、评估五个步骤进行的。其中分析过程是进行需求评估与确保雇员做好准备，这个过程中，通过运用一定的方法对企业目标、员工的知识与技能等方面进行系统地分析，从而明确是否需要进行培训、谁需要培训、需要什么样的培训等问题。设计过程包括营造学习环境、确保培训成果转化与制定评估计划，这个过程中就是根据分析阶段的成果，明确培训的目标，制定培训计划，并依照计划准备实现计划的条件，确保培训转化为有利的工作行为，确定培训效果的评估计划，以便培训结束后对效果的评价。选择培训方法属于执行过程，这一过程通过选择适合的培训方法来实现培训设计。监督和评估就是最后的评价部分，依照评估计划对培训效果进行评价，并将评价的结果应用到培训项目的改进中。雷蒙德·诺伊也表示在实际应用过程中，培训管理流程中的一些步骤是可以同步进行的，但培训管理一定要遵照这样的体系，否则可能会造成资源的浪费，比如在不确定培训需求、未确保员工做好培训准备的时，培训可能根本没有必要进行。可见，培训的效率在很大程度上取决于管理流程体系。

第四节 研究内容和方法

一 研究内容

本文研究的内容包含六部分，具体内容如下：

第一章为绪论，首先对研究的背景进行描述，其中重点阐述了我国中小企业经营现状和 JY 公司的背景情况，然后阐明了本文写作的理论和实践意义，接着对员工培训的相关理论进行整理，最后对本文研究主要内容以及运用的方法进行了说明。

第二章首先对 JY 公司发展历程、经营现状、主要产品、组织结构进行介绍；其次对公司人力资源体系建设情况进行描述，重点突出员工结构、组织架构、人力资源管理体系的构成及内容情况；本章最后对公司员工培训体系建设情况进行进一步的描述。

第三章是基于对 JY 公司员工培训现状的深入了解，通过深入访谈、实地考察、调查问卷、文献调查等方法对 JY 公司员工培训现状进行分析，找出其中存在的问题，并剖析问题形成的原因。

第四章在对 JY 公司员工培训分析的基础之上，从员工培训的规划、培训需求的分析、培训实施以及培训效果的评估这几方面，结合 JY 公司的实际情况，提出员工培训体系的优化方案。

第五章是为员工培训优化方案的实施而提出相应的保障措施，包括战略导向原则、制度与组织建设、学习型组织的建立、交流平台的搭建和培训管理问题的及时反馈。

第六章是研究的结论、研究的不足与展望，首先对论文创作的过程进行总结反思，虽然完成了 JY 公司员工培训体系的优化设计，但在研究过程中也存在许多不足之处，仍需在今后的学习中改进，同时也对中小企业员工培训问题的后续研究进行展望。论文研究思路的框架如图 1-2 所示。

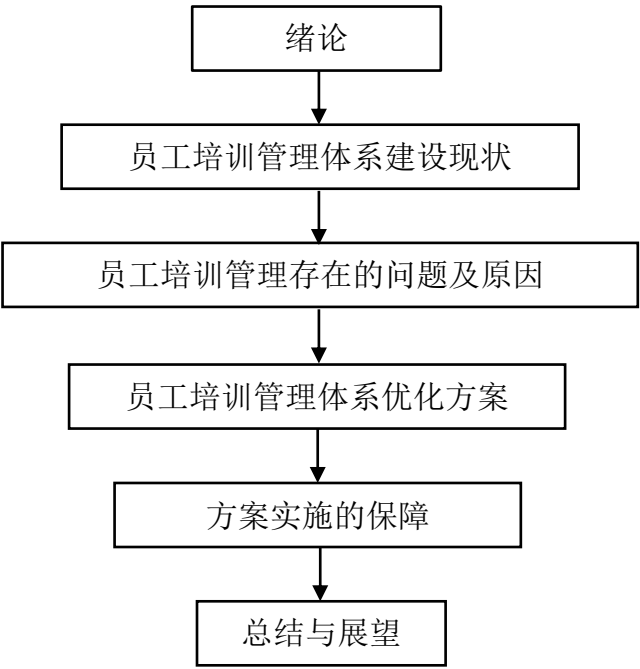


图 1-2 论文研究的框架

二 研究方法

(一) 问卷调查法

问卷调查法被广泛的应用于各种调查当中，主要是因为问卷调查法可以使调查的范围扩大，并且问卷所得到的结果比较容易量化，便于后期的整理和分析。本次研究中也采用了发放问卷的方式来了解企业员工培训的具体情况，随

后通过对问卷中数据的分析获得企业员工培训的现状与需求。^[5]

（二） 访谈法

访谈法也是一个非常有效的方法，通过与一部分员工进行交流，获得企业员工培训情况相关信息，对企业培训的状况就会有比较准确把握。访谈法的另一大特点就是灵活，可以在员工休息或者用餐时间进行访谈，通过创造轻松愉悦的气氛，使人乐于回答问题，从而获得准确的一手资料。深入的访谈可以获得更加真实全面的企业信息，为员工培训问题的发现与对策的提出提供更加可靠地依据。

（三） 资料分析法

资料分析法是通过搜集到的企业员工培训的相关资料进行分类整理和综合分析，充分了解员工培训的状况，以便发现培训中存在的问题，同时收集到的资料也为分析培训存在问题的原因提供线索，并且企业的相关资料也是员工培训优化方案的提出与实施的现实依据。

（四） 实地观察法

实地观察是一种较为直观方法，在研究过程中到企业实地走动，对企业的员工培训进行现场观察，认真调查、询问和了解企业培训的相关情况。这种方法的优点在于可以准确地获得有关企业员工培训的感性认识。

第二章 JY 公司员工培训管理体系建设现状

第一节 公司概况及组织架构

一 公司概况

（一） 公司简介

JY 公司成立于 2006 年，注册资金贰仟零六万元整。公司是以环保技术、市政供水、水处理设备生产、自控系统集成为一体的科技型企业。自成立以来，一直致力于给水、污水、自控等技术的开发应用，为市政给水、污水处理项目提供工程设计、设备制造、安装调试、运行管理等系统性服务。公司坚持以技术为依托，将科技生产放在首位，注重高新技术的开发和应用，并联合国内著名学府哈尔滨工业大学深圳研究生院组成国内一流的科研队伍，把国家 863 计划、973 计划、国家水专项科技攻关项目科研成果应用于实际工程项目中，形成了具有全新推广价值的给水处理、污水处理、新型高负荷 LMS 生态处理系统和高效人工湿地（净化塘）应用技术。经河南省科技厅和郑州市科技局批准挂牌成立了“院士工作站”、“工程技术研究中心”及“创新型试点企业”，为进一步进行科技创新和成果转化奠定了基础。公司通过对给水处理、污水处理领域的系统研究和应用实践，结合国内外先进的技术和经验，开发出一系列低投资、低能耗、低药耗、实用性强的技术和产品，其中利用微水动力学原理开发的“高效微涡旋混凝沉淀水处理技术”经过实际工程的应用和检验，比传统工艺效率更高，运行费用更节省，并取得了多项国家专利。在质量管理上积极向国际惯例靠拢，采用先进的 ISO9001 质量保证体系，建立健全了质量管理体系，规范了产品形成全过程的质量管理活动。公司遵循严格的售后服务承诺制，为用户提供及时、优质、满意、周到的售后服务。公司始终秉承着“专业化、精细化”的宗旨，以谦逊的态度、高质量的服务水平、高效的工作效率，为社会各界提供服务并不断奋勇前进，为社会不断贡献力量。^[6]

（二） 企业文化

JY 公司的企业文化是：秉承至刚、至净、能宽、能大的品格，造福于人类，

造福于社会，将水的无私、奉献、谦和、自净、包容渗透到公司文化中。尊重人才，鼓励进取，在宽松和谐的环境中，促进每一位员工不断的完善自我、实现人生价值，使公司的潜在能量得到充分释放。同时注重继承传统文化、吸纳外来文化，以文化武装人，从而确保公司的强劲发展和基业常青。

（三） 特色产品及工艺

公司自主创新研发的产品有可伸缩管道混合器、絮凝反应设备、泥水分流 A 型斜板。可伸缩管道混合器根据水流微涡旋原理及倒杯效应研发而成的，在特制的管道内设计多组蜂窝状棱形螺纹装置，从而造成高频次微涡旋并打破跟随效应，使其药剂能够迅速与水体均匀的完成混合，从而降低药剂使用量，同时降低运行成本，而且可伸缩式的设计还能够实现快速拆卸与疏通。自旋式微涡流絮凝反应设备，采用多层次缓阻方式，控制速度梯度由大到小平稳而均匀的变化，进而控制矾花颗粒的合理成长速度，矾花逐步成长的同时又能够受到适度的揉搓变得更加均匀和密实，以有效提高沉淀分离效率。泥水分流 A 型斜板的 A 型设计降低了沉淀距离，增大了沉淀面积，让使用该设备的沉淀池排泥管数量比传统絮凝沉淀池减少 2/3，配套电控成本相应降低，同时维护管理量明显下降。

以自主研发的产品为依托，公司形成了一套高效的沉淀工艺，采用短程高效平流沉淀池实现了水流沿水平方向流动，沉泥沿竖直方向降落，避免了水路和泥路之间相互干扰，跨幅度提高泥水分离效率。同时絮凝区和沉淀区采用上下叠加设计，大大减少占地面积。水平廊道式絮凝区无阀门控制，易管理，不堵塞。这样的设计对低温低浊度水、微污染水适应能力强，为水质的稳定提高带来突破性变化。

（四） 发展历程及经营现状

JY 公司在成立之初仅有十多名员工，常常只能承接小水厂的改造项目，经过自身努力拼搏与不懈创新，产品性能不断提升，公司的规模也在不断扩大，在 2013 年公司购买了 800 平米的写字楼作为办公场所，次年建成占地面积达到 500 亩的生态化厂区，2014 年公司被河南省科技厅设立为院士工作站，同年，又被郑州市科技局授予创新型试点企业的称号并给予相应的财政支持。公司的在十多年间共参与建设 70 多个项目，凭借自身质量过硬的产品和周到的服务赢

得了项目方的认可，在 2016 年，公司被中国核工业集团评委优秀供应商。截至 2016 年，公司共拥有实用型发明专利 3 项、设备生产线 2 条，拥有行政及技术员工 60 余人，年产值达到两千万元。

二 公司组织架构

董事会是 JY 公司的最高领导机构，总经理统管公司的运营，下设行政副总理管理公司行政事务，主要负责项目监管部、采购办、生产安装部门、办公室、事业发展部；业务副总主管公司业务，主抓净水与污水两个事业部；总工办主管工程和技术工作，领导技术部与质检部；财务部门归董事会与总经理直接领导，主要负责公司财务相关工作。如图 2-1 所示，公司每个具体工作部门都有主管人员负责，每一步工作都有人层层把关，确保工作质量。

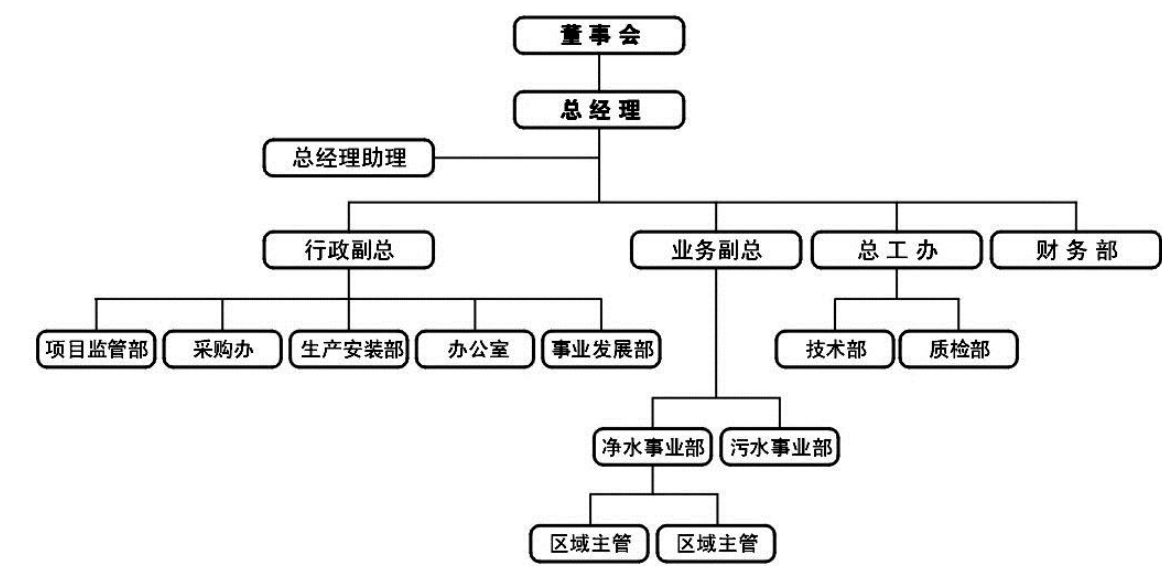


图 2-1 公司组织架构

各部门在公司业务流程中的职责是：事业发展部负责市场的拓展，进行项目的投标工作。设计工作在投标过程中同时进行，净水与污水事业部连同技术部门一起进行项目方案设计。在项目中标之后，采购部门依照合同内容进行采购，同时生产安装部门开始进行设备的生产。产品出厂以前需经过质检部门的检测，合格后才能进入安装环节。产品生产工作进行到一定阶段以后就可以开始安装，安装工作由生产安装部门的安装人员实施。在项目安装过程中，监管部门对项目的进展进行监督，以确保如期高质的完成项目。项目安装完毕后，

由质检部门检验后方可向工程方交工。公司经营期间的财务工作统一由财务部门负责，相关的后勤服务、企业人力资源管理工作由办公室负责。在整个业务流程中，公司各部门工作相互交织，相互配合，也在相互的监督。

第二节 公司的人力资源体系建设情况

一 公司的人员结构状况

JY 公司共拥有员工 62 人（不包含下属施工单位），从年龄、学历、工龄、职称以及离职率 5 个方面进行调查，获得的资料如下：

（一） 员工年龄

从 JY 公司的员工年龄构成来看，25 岁及以下的员工 4 人，26 岁到 35 岁之间的员工 27 人，36 岁至 45 岁之间的员工 21 人，46 岁到 55 岁之间的员工 9 人，55 岁以上的员 1 人。JY 公司员工年龄结构比例图如图 2-2 所示。

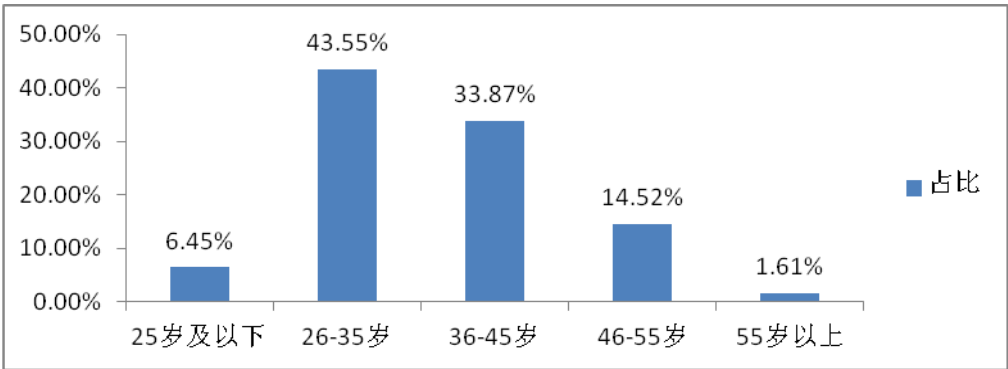


图 2-2 员工年龄结构比例图

从员工的年龄结构来看，JY 公司近八成的员工都处在 25 岁到 45 岁之间，处于该年龄段的员工一般经验比较丰富，是扛起企业的大旗中坚力量，尤其是在水处理技术行业，拥有一批知识经验丰富的员工团队对其发展至关重要。但是员工年龄结构的这种“中间多两头少”的结构，特别年轻员工较少，不仅会影响企业活力，还可能是人才储备不足的一种表现，为企业今后的发展埋下人才断层的隐患。

（二） 员工学历

从员工的学历构成来看，JY 公司的员工中：中专及以下学历人员 6 人，大专学历 13 人，本科学历 37 人，硕士及以上学历 6 人，JY 公司员工学历构成比例如图 2-3 所示。

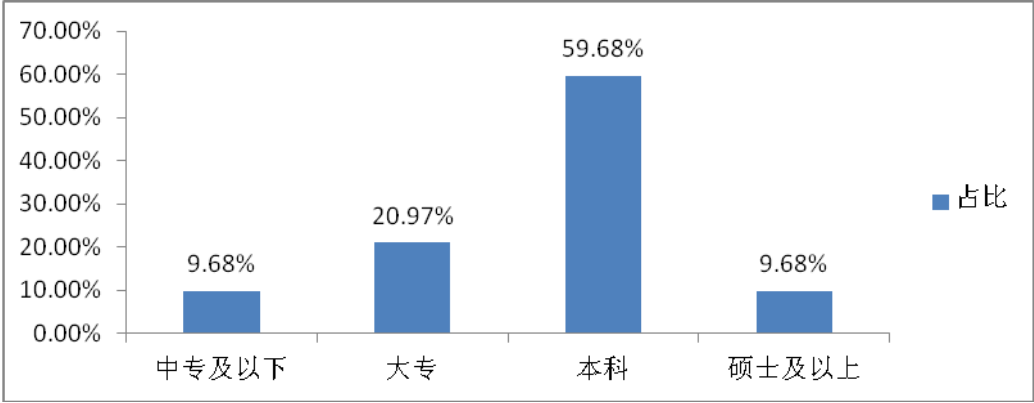


图 2-3 员工学历构成比例图

从员工学历构成比例来看，本科和研究生及以上学历的员工占比超过 70%，这样的学历比例在同行业中也是佼佼者，不仅直接反映出公司员工的整体文化水平较高，人员整体素质较好，也从侧面体现了企业的高技术水平，同时展现出公司巨大的发展潜力。

（三） 员工工龄

从员工在本公司的工龄来看，在本公司工作两年以内（不包括两年）的员工有 29 人，工作两年到五年（不包括五年）的员工有 18 人，工作五年以上的员工有 15 人。员工工龄比例结构如图 2-4 所示。

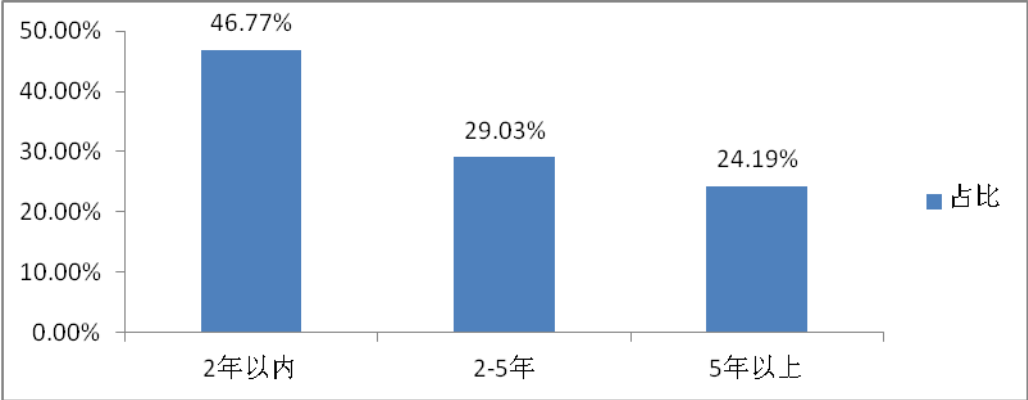


图 2-4 员工工龄比例图

从工龄结构来看公司工龄在两年以内的新员工占比较大，接近 50%。这一部分员工是企业的生力军，但要将他们转变成企业的骨干力量仍需经过相关培训进一步提升新员工的素质，此后，如何长久的留住这些优秀的人才，也是企业应该重点考虑的问题。

（四） 员工职称

从公司员工获得职称的情况来看，拥有高级职称的员工有 2 人，中级职称员工 6 人，初级职称员工 12 人，其余 42 名员工无职称。员工职称构成比例图如图 2-5 所示。

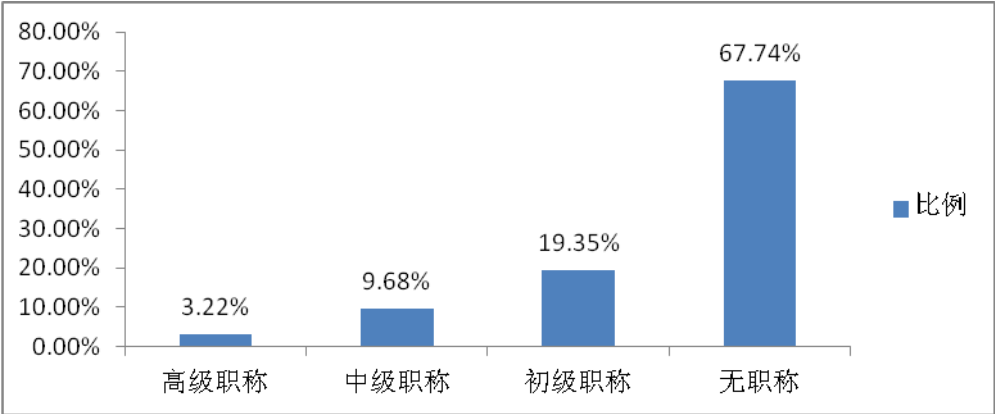


图 2-5 员工职称构成比例图

JY 公司中拥有职称的员工占公司总员工数的 32.25%，与同行业其他企业相比处于优势地位，但就公司不同职称比例而言，中、高级职称占比总和为 11.9%，远低于初级职称，表明企业应该重视职称的晋升培训，来进一步增强企业技术水平。

（五） 员工离职率

JY 公司员工总人数在 2014 到 2016 三年间分别是 59 人、64 人和 62 人，离职员工分别为 6 人、10 人和 14 人。员工离职情况如表 2-1 所示。

表 2-1 员工离职情况表

年份	员工总数	离职员工数	离职率
2014	59 人	6 人	10.17%
2015	64 人	10 人	15.63%
2016	62 人	14 人	22.58%

2014 至 2016 年间公司员工总人数变化幅度并不大，但离职员工的数量却一直在攀升，图 2-6 为离职率折线图，可以明显看出，3 年间离职呈直线增长趋势，在 2016 年超过了 20%，高离职率在很大程度上反映出员工流动性较大的现状，对于企业来说，较大的人员流动性会增加人力资源管理成本，而且员工频繁的离职也很容易影响在职员工的情绪，不利于企业工作效率的提高。

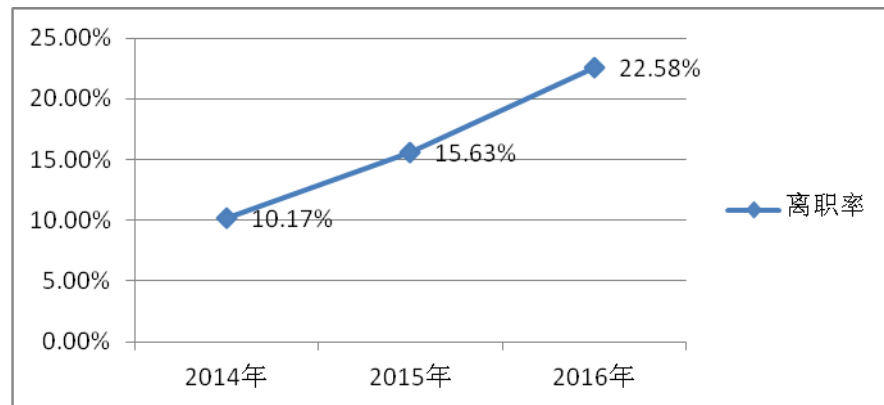


图 2-6 2014-2016 年员工离职率

综上所述，JY 公司员工的构成呈现以下特点：从年龄上看，以 25 岁到 45 岁的员工为主；从学历上看，本科以上学历人员占据优势；从工龄上看，两年以内工龄员工数量较多；从职称上看，初级与无职称人员占比较大；从离职率来看，近三年的离职率呈现快速上升趋势。这些特征在一定程度上反应出企业的一些问题，比如缺乏年轻员工，人员流动性较大等等。

二 公司的人力资源体系状况

（一） 人力资源管理体系的组织架构

JY 公司人力资源管理体系的组织架构见图 2-7。JY 公司由于规模有限，企业的人力资源管理岗位虽然设置的比较全面，但在实际的应用中经常是一人身兼多个岗位，其中培训、招聘劳动关系主管岗位由一人兼任，绩效主管一名，薪酬主管一名，日常与异动主管岗位由一人担任。

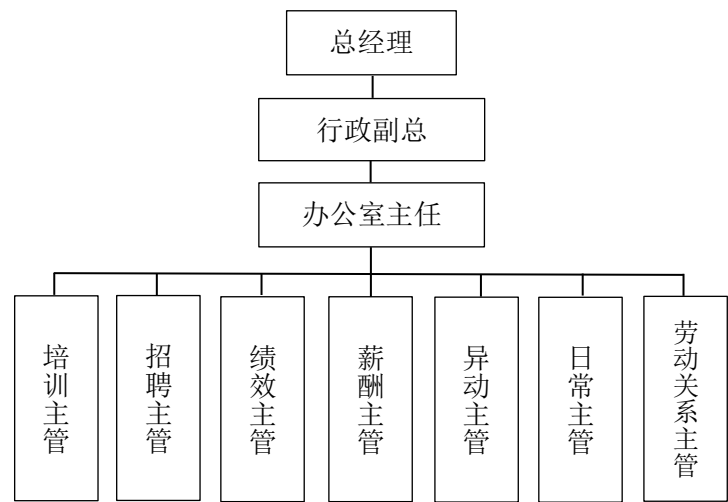


图 2-7 人力资源管理体系的组织架构

（二） 人力资源管理各岗位职责

行政副总，其职责与人力资源总监一致，主要负责人力资源战略的规划、建立公司内部的沟通渠道与激励机制、人力资源相关制度的建立、企业文化的塑造与传播以及妥善处理各项重大人力资源问题，行政副总是企业人力资源管理组织的核心任务，站在企业的高度总领人力资源管理工作。

办公室主任，上接行政副总，下对负责各项具体人力资源工作的主管，其主要职责是负责公司各项人力资源管理工作、划分各部门权责、拟定人力资源相关制度、组织人员培训、加强公司人力资源的有效运用。办公室主任是连接企业战略与具体工作的关键岗位，是落实企业规划的重要岗位。

JY 公司人力资源各模块的岗位主要职责有：培训主管，负责公司培训需求计划的审核、组织培训工作和保障培训工作实施。招聘主管，负责协助各部门进行员工的招聘工作，拟定招聘计划、汇总招聘情况。绩效主管，负责根据绩效计划具体实施绩效考核的工作，监督考核实施、汇总考核信息、反馈考核效果。薪酬主管，负责协助制定企业薪酬福利制度，联系财务部门确保薪酬福利的及时发放。日常主管，负责企业日常后勤事务，包括办公用品的采购、日常费用的缴纳、企业宣传品的印制、来访客人的招待等。异动主管，其主要职责是为正常员工的流动办理相关手续。劳动关系主管，主要负责建立企业的劳动关系管理制度，调节劳资双方劳动纠纷，维护企业与员工关系的稳定。

第三节 公司员工培训体系建设情况

JY 公司目前员工培训工作由办公室负责,分为固定培训与需求式培训两大类,固定培训就是按照制度规定必须进行的培训,包括新员工入职培训、公司制度变动培训等,由办公室人员担任讲师;需求式培训是由各部门根据培训规划和实际需要,向办公室提交部门培训计划,经办公室及总经理审核通过后,由办公室制定具体培训方案并组织培训活动。2016 年公司进行的培训活动共有 12 次,其中固定培训有 3 次,需求式培训 9 次,具体培训项目内容如表 2-2。

表 2-2 JY 公司 2016 年培训项目内容

培训类别	培训对象	次数	培训内容
固定培训	新入职员工	2	企业概况、规章制度、熟悉工作环境、岗位技能
	全体员工	1	新型手机办公软件的使用
需求式培训	财务部门	2	分别为: 财务软件使用培训、营改增政策法规培训
	技术部门	3	分别为: 技术知识培训、知识产权管理培训、建造师职称培训
	采购部门	1	采购知识、供应商知识、产品知识
	生产安装部门	3	分别为: 产品质量控制培训、安全生产知识培训、售后服务管理培训

公司 2016 年的培训项目主要采用两种形式,固定培训采用内训的形式,由办公室相关人员担任培训讲师,进行现场培训;需求式的培训项目均采用外部培训机构负责培训的形式,具体实施情况为:

新员工入职培训:两次新员工入职的人数均在 5 人以内,由办公室培训主管负责,对新员工进行培训,培训的主要内容是企业的基本情况、规章制度,带领新员工熟悉企业环境,新员工培训一般在员工入职的第一天进行。

企业新型手机办公软件操作培训的对象是全体员工,由办公室负责软件应用的员工担任讲师,由于公司部分员工的年龄偏大,对手机软件的操作不熟练,因此采用了讲解和现场操作演示的办法进行的。

财务部门的财务软件操作培训是在财务软件公司发出邀请后，财务人员提交培训需求表，由办公室审核后，财务人员到软件公司进行培训。营改增法规培训，是在税务部门要求下，财务部门提交申请，审核后全体财务人员分批次到税务机关指定的地点参加培训课程。

技术部门的建造师职称培训，是在报考相关考试的人员申请下，由办公室审核后，统一安排报考人员至专业的职称考试培训机构进行培训。

采购部门的培训、生产安装部门的培训以及技术部门的技术知识和知识产权管理培训都是在合作的培训机构提供课程目录的情况下，结合公司实际情况，由相关部门选择部分课程参加培训。参加培训的人员由部门主管决定，一般为负责该项工作的员工。

企业固定培训的负责人均为办公室人员，需求式项目分为两种，一种是相关部门指定培训机构，另外一种仅是列明培训需求，后者仅给出需要培训的内容，由办公室培训主管选择合适的培训机构，委托培训机构进行培训。

第三章 JY 公司员工培训管理存在的问题及原因

第一节 培训管理问题的调查

为了深入了解 JY 公司员工培训存在的问题，在研究过程中作者运用问卷调查和访谈相结合的方法，深入挖掘 JY 公司员工培训管理存在的问题及其成因。

一 问卷调查

为了进一步了解 JY 公司的员工培训现状和员工对现有培训体系的看法，对 JY 公司员工培训现状进行了一次问卷调查，问卷的具体内容详见附录。本次调查共发放 45 份问卷，收回有效问卷 37 份，有效问卷回收率约为 82%。问卷发放对象包括各级管理者和各部门基层员工。问卷调查的结果见图 3-1。

表 3-1 调查问卷结果

序号	问题	选项	选择份数	比例(%)
1	您认为目前公司对培训的重视程度	非常重视	0	0
		比较重视	5	14
		一般重视	20	54
		不够重视	12	32
2	您是否了解公司员工培训的相关制度	非常了解	6	16
		比较了解	10	27
		一般	15	41
		不太了解	6	16
		完全不了解	0	0
3	针对您现在的工作，公司是否有培训计划并按照计划开展培训	有计划，并按照计划开展	2	5
		有计划，但没按照计划开展	3	8
		没有计划，但有培训开展	32	87
		没有计划，也没有培训开展	0	0
4	今年您参加过几次公司组织的培训项目	0 次	4	11
		1~3 次	33	89
		4~5 次	0	0
		5 次以上	0	0

续表 3-1 调查问卷结果

序号	问题	选项	选择份数	比例(%)
5	您认为培训的时间安排	非常合理	4	11
		比较合理	7	19
		一般	25	67
		不太合理	3	8
		非常不合理	2	5
6	通过参加公司的培训，您认为个人的收获	很大	2	5
		比较大	1	3
		一般	30	81
		不大	4	11
		没有收获	0	0
7	培训过后公司是否对培训的效果进行评估	是	2	5
		否	35	95
8	您对目前公司组织的培训整体的感觉是	很满意	2	5
		比较满意	11	30
		一般	8	22
		不太满意	15	40
		非常不满意	1	3
9	您认为目前影响培训效果的因素是	时间安排不太合理	3	8
		课程内容对工作无太大帮助	18	49
		培训讲师的授课水平有限	4	11
		员工培训意识未跟上	5	14
		培训形式太单调	28	76
		领导不够重视	19	51
10	您认为目前公司员工培训工作需要改进的地方是	内容的选择	22	59
		老师的选择	6	16
		时间的安排	5	14
		效果的评估	19	51
		培训的形式	31	84

调查问卷的问题涉及企业对员工对企业培训工作的看法、培训规划情况、培训项目具体实施情况、培训效果以及培训评估等方面的内容，对问卷调查的结果分析可以得出：

（一） 员工对企业培训的看法

调查结果显示, 仅有 14%的员工认为企业对培训工作比较重视, 超过一半的员工认为重视程度一般, 甚至有 32%的员工认为企业对员工培训不够重视。从企业培训相关制度的了解程度来看, 43%的员工对相关制度非常了解或者比较了解, 仍有大部分员工了解程度一般或者不太了解。可见, 公司对员工培训的重视程度有待提高, 需要企业在增加员工对培训制度的了解程度上下功夫。

（二） 企业员工培训计划

参与调查的员工中 87%的人都选择公司“没有培训计划, 但有培训活动开展”, 但有 13%的员工选择有计划选项, 这从一定程度上反映出公司的员工培训缺少合理规划或者大多数员工并不了解公司的员工培训规划。

（三） 员工培训的实施

参加培训次数: 2016 年, 所有员工参加培训的次数均在 3 次以下, 还有部分员工在本年度中并未接受任何培训, 当下员工处在知识更新速度极快的社会背景下, 培训是企业其获得知识的重要途径, 调查数据在一定程度上说明企业并没有充分利用培训这一手段来提升企业人力资源的素质。

培训时间安排: 85%的被调查员工认为公司的培训时间安排一般或者不太合理, 30%的员工认为比较合理或者非常合理, 结合与员工进行访谈的结果发现, 不同部门的员工对企业培训时间安排的态度有很大差异, 公司在安排培训时间时应该将员工所属部门作为时间制定的依据之一。

（四） 培训的效果与评估

培训的效果: 调查中 80%的员工认为公司培训的效果一般, 也就是说公司员工培训在效果提升方面仍有很大的上升空间。

培训效果的评估: 95%的员工认为培训过后公司并没有对培训的结果进行评估, 这就说明公司的培训效果评估方面存在不小的缺陷。

（五） 员工整体满意度

若将问卷中员工对公司培训整体满意程度的 5 个选项进行赋值, 从很满意到非常不满意分别赋值 2、1、0、-1、-2, 则员工的满意度得分为负数, 可见,

员工对企业培训的整体情况并不满意。

（六） 影响培训效果的因素

按照选择人数的数量由多到少，将影响培训效果的因素排序为：培训形式太单调(76%)、领导不够重视（51%)、课程内容对工作无太大帮助（49%)、员工培训意识未跟上（14%)、培训讲师的授课水平有限（11%)、时间安排不太合理（8%)，一些参与调查的员工还认为配套设施落后、培训缺少计划性也是影响培训效果的因素。

（七） 培训工作改进的方向

参与调查的员工中，84%的员工认为培训的形式需要改进，59%的人认为内容的选择需要改进，51%的人认为效果的评估需要提升，认为老师的选择和时间的安排需要改进的员工分别有 16%和 14%，还有员工选择其他选项，建议培训机构的选择、培训需求的发掘需要改进。

二 深度访谈调查

此次深度访谈是在问卷调查的基础之上进行的，是对问卷的补充，调查的对象包含企业管理层和基层员工，管理层员工包括公司的总经理、各部门负责人，基层员工按照各部门员工比例随机抽取相应人数的员工进行访谈，访谈不限地点与时间，尽量营造轻松的气氛以便了解更加真实的情况。深度访谈的提纲分为管理层员工访谈提纲和基层员工访谈提纲两部分，提纲的主要内容见表 3-2.

表 3-2 深度访谈提纲

管理层员工	基层员工
1、您认为员工培训对企业的意义是什么？	1、您今年参加的培训都是采用什么样的方式进行的？
2、当前企业的员工培训体系是怎么样的？	2、当前企业提供的培训是否满足您的需求？如果没有，没有被满足的培训需求是什么？
3、当前企业的员工培训是否满足企业的发展需要？如果没有，不足之处在哪里？	
4、当前企业是如何进行培训项目设计的？	

5、企业采取哪些方法来保障培训的效果？	
---------------------	--

深度访谈以提纲所列问题为主，在访谈中根据访谈的实际情况进行适当的调整，对相关问题进行追问或者跳过某些问题，以保证访谈的效果。

对管理层员工的访谈：大多数管理层员工都认为员工培训的意义在于提高员工的能力，以保证更高效的完成工作；现阶段企业并没有完善的培训体系，尤其缺乏相应的需求分析和效果评估体系；当前的员工培训也不能完全满足企业的发展需要，特别是新技术的应用，许多年纪稍大的员工接受新知识的速度慢；在出现培训需求时，培训项目的设计首先考虑参加相关培训机构的课程；在保障培训效果方面并没有有效的手段。

对基层员工的访谈：2016 年，基层员工参加的培训大多是以现场授课的方式进行的，讲师通过讲解向受训者传授知识；对培训是否满足需求问题的回答上，部门之间呈现明显差异，财务、采购、技术部门表示基本满意公司的员工培训，而办公室、销售部门则表示希望企业提供相应的行政业务、商务礼仪以及销售技巧等相关培训。

第二节 公司员工培训存在的主要问题

经过一系列的调查与访问，结合公司的员工培训的相关资料，JY 公司员工培训存在的问题逐渐清晰化，下文将这些问题进行归纳总结。

一 缺乏有效的培训需求分析

问卷调查的结果显示，约有 49%的员工认为培训的内容对工作帮助不大，81%的人认为在培训中收获一般，其原因便可以合理推断为培训需求工作的缺失造成培训内容不符合要求，在与企业员工的访谈中印证这一推测，管理层员工表示公司现阶段并没有有效的培训需求分析，基层员工大多表示自己并没有接受过培训需求的调查，各部门的负责人也表示，虽然企业的需求式培训内容是依照实际需求进行培训申请，但多数情况下培训项目是依照国家相关部门的规定或者合作培训机构开设的相关课程进行选择的，缺乏对员工培训需求的深入了解。

需求分析的目的实际上就是确定培训是否必要，并且弄清楚是否需要培训、谁需要培训以及需要什么样的培训的问题，只有充分了解员工的培训需求，依

照需求的内容进行培训项目的设计, 培训效果才会有保障, 因此, 培训需求分析是培训工作的出发点。

培训需求分析工作不到位, 企业的培训就容易失去目标, 培训也会脱离实际情况成为一种表面形式, 对员工而言, 参加不符合自身需求的培训也会成为一种负担, 这样的培训不仅达不到目的, 还会造成企业人力、物力、财力的浪费, 长此以往, 企业管理者与员工都会对企业的培训产生质疑, 更加阻碍今后培训工作的开展, 最终形成恶性循环。^[7]

二 缺乏明确的培训计划

在查阅公司的资料时, 并没有发现培训计划的相关资料, 问卷中, 87%的员工认为企业虽然有培训, 但没有相应的培训计划, 并且在访谈过程中, 负责培训的员工也表示公司整体并没有明确的培训计划, 仅仅对特定情况下的培训进行了说明, 比如新入职员工必须参加岗前培训、国家出台与企业相关的政策法规时必须进行培训等等, 但并没有提及培训所要达到的目标、培训方式、培训费用等内容。

培训计划是对培训工作的各项活动进行事先的安排, 公司整体的培训计划是公司战略在培训工作中的体现, 是保证员工培训满足企业发展战略的规划, 而每个培训项目的计划规定培训实施的细节。可见, 培训计划是培训具体实施的纲领, 也是完成培训目标的保障。

缺少明确的培训计划, 就会增加培训工作的随意性, 比如 JY 公司的培训工作没有明确计划的指导, 在培训项目的选择上就很容易受到培训机构的影响, 使得培训工作较为盲目, 效率降低。

三 培训的形式较为单一

通过查阅企业资料发现企业的培训形式多采用课堂授课式, 问卷中在企业培训需要改进的项目中, 选择“培训的形式”这一选项的员工占 84%, 与员工的访谈中, 大部分员工表示自己参加的培训基本都是理论讲解形式的培训, 培训的形式比较单一。

实际上, 员工培训的形式种类有很多, 比如仿真模拟、案例研究、商业游戏、网络培训等等, 根据培训的具体内容, 培训可以选择不同的方式进行, 这样可以更有利于受训者掌握相应知识。培训的方式过于单一, 尤其是一味地采

取单调的授课讲解的方式，会影响员工学习的热情，被动的接受知识缺少沟通交流，也会使培训效果大打折扣。

四 培训内容设置不合理

问卷中，59%员工认为企业培训的内容需要改进，与员工的访谈中，尤其是管理层员工提到 JY 公司的员工培训内容主要为员工知识技能的提升，对员工的职业素养、创新能力、团队建设等方面较少涉及。同时，办公室与营销部门的员工表示，企业的培训项目的内容更倾向与财务、技术、采购、生产部门，对办公室与营销部门的培训不够重视。

培训内容是员工培训的核心，员工的知识与技能水平固然重要，相应的工作能力也同样不可缺少。企业是由各个不同的部门组成的，任何一个部门的薄弱或者确实都会影响企业整体的运转效率，因此企业培训不能“厚此薄彼”，应同样重视每一个部门的培训。

公司的培训内容较少包含对工作能力的培训，忽视员工工作能力的培训可能会影响员工工作水平的发挥，比如一些员工的抗压能力比较差，在工作压力比较大的情况下就会影响正常水平的发挥。个别部门培训工作的不到位可能会影响整个企业运转的效率，现阶段 JY 公司办公室与营销部门的培训项目较少，两部门的发展较其他部门稍显落后，然而行政部门的工作效率下降与营销部门的业绩下滑对企业整体经济效益造成不小的负面影响。

五 培训效果评估不到位

问卷调查结果表明，95%的员工认为培训过后并没有相关的效果评估，表明公司培训效果评估工作不到位。对培训结果进行评估，其目的在于了解培训项目具体实施的效果、明确培训项目的优势与不足。没有相应的培训效果评估，员工培训前后工作效率、工作态度等方面的变化也就无法得出更加准确的结论，培训过程中的问题也会被忽视，对今后培训工作的改进就不能起到积极的作用。

第三节 公司员工培训问题产生的原因

发现问题并不代表着就能将其解决掉，但挖掘问题产生的根本原因可以为最终解决方案的提出提供可靠依据的途径。JY 公司员工培训问题的产生是多种因素共同造成的，下文将对产生这些问题的原因进行分析。

一 行业及员工工作的特殊性

根据行业的相关介绍以及公司资料显示，JY 公司的主要业务是水处理设备的生产与安装，这项业务存在一定的特殊性，公司参与建设的项目遍布全国，很多项目的安装工地处在偏远地区，交通不便利，就拿公司在新疆水厂改造的项目来说，由于气候原因，工期设置为 2 年，期间负责该项目的经理仅回过公司两次。外省的项目工程周期一般时间都在半年左右，项目的相关负责人长期驻扎在工地，参加企业组织的培训活动就比较困难。而负责具体项目的员工人数占企业员工总数的近两成，是公司占比最大的部门，他们的培训情况在很大程度上决定着企业整体的培训效果。因此，所处行业自身的特殊性导致部分员工的培训无法正常实现，是公司员工培训问题产生的原因之一。

二 对培训的重要性认识不足

在研究过程中，尤其是深度访谈调查中发现，员工对培训的重要性认识存在一定的偏差：管理者虽然意识到培训是提升员工能力的途径，但仍然倾向于将员工培训看作是成本投入，在提升企业人力资源水平方面，比起培训现有的员工，也更倾向于招聘新的有能力的员工；基层员工中不少人对培训的认识停留在接受培训是工作任务之一的层面，并没有将培训看作是实现自身职业生涯规划的手段。

企业的员工培训对企业的发展和员工个人能力的提升有着不可忽视的重要性。对企业而言，员工培训可以提高员工工作能力和绩效，进而提升企业整体的运转效率；同时培训不仅可以提升技能，也会改善员工的工作态度，增进员工对企业的归属感与认同感，增强企业的稳定性与向心力，人力资源水平不断提升、企业的凝聚力不断增强企业的竞争力就会越来越强劲。对员工个人而言，培训可以提升在自身的工作能力、个人素养，为员工今后的发展奠定基础，培训也可以充分发掘自身的潜力、提高工作的积极性，其实站在员工发展的角度看，培训无疑是企业提供的最好福利。

企业没有充分认识到员工培训的重要性，就难以对培训工作给予足够的重视，如此以来，企业对员工培训的投入、支持与监督力度就会减弱，企业即使一直在进行员工的培训，但最终培训的效果就很难达到理想水平，培训对企业竞争力的增强作用也难以发挥。

三 管理的理念相对落后

在与管理层员工的交谈中可以清晰的感觉到，一些管理者的管理理念仍停留在人事管理层面，认为人力资源管理效率很大程度体现在成本的节约上。JY 公司发展规模较小，企业又主要从事技术性相关业务，在企业初创阶段，产品与技术是企业关注的核心，对企业发展企业人力资源不够重视，相关的管理理念相对比较滞后。但理念是行动的先导，正确管理理念的缺失是员工培训出现问题的主要原因。作为一个仍处在发展阶段的中小企业，生存当然是企业的第一需要，在这样的大前提下，企业的管理者往往就会容易重视实现短期目标而忽视长期的规划。企业虽然逐渐认识到员工培训对企业长期发展的重要性，但是又迫于眼前的资金与观念上的压力无法实现有效的培训管理。一方面员工培训就需要一定量的成本投入，另一方面管理者又担心投入后培训达不到预期的效果，处于这样矛盾的心理，企业的员工培训才一直停留在较低的层面。^[8]

四 缺乏必要的组织制度保障

培训制度对于企业培训体系的完整性和培训效果的延续性有着重要的意义，从某种程度上讲，没有相应的制度规范就没有高效的企业培训。^[9]通过对公司资料的查阅，发现现阶段尚未形成完善的培训制度，培训的实施方法、考核方法、效果评估方法也没有明确的规定，这就造成培训缺少合理的计划、培训项目的设计随意性大，这就会造成参与培训的员工产生“走过场”的敷衍心态，培训的积极作用就会减弱，也会造成企业既付出了成本也让员工对培训失去信心。

第四章 JY 公司员工培训管理体系的优化方案

针对 JY 公司员工培训的现状，根据人力资源培训的相关理论，本章按照以下思路对公司的员工培训问题提出对策：树立科学的培训观念，正确认识培训对企业的作用；建立培训组织机构，将员工培训的责任落实到具体部门；完善相关培训制度，规范各项培训工作；规范培训流程，建立从培训前的项目设计到培训中的具体实施，再到培训后的评价反馈的流程。

第一节 树立科学的培训理念

理念指导行动，企业的员工培训要想有突破性的进展，树立科学的员工培训理念是第一步。对公司的管理者而言，首先应该正确认识员工培训的作用，员工培训的作用在于：有助于企业竞争力的增强，培训可以帮助企业提高优秀员工数量、培养高素质人才，人力资源水平提高了，企业在竞争中自然就会处于优势地位；有利于企业文化的构建，企业文化可以直接从心态层面影响员工的工作，激发员工工作的积极性，^[10]员工培训就是构建企业文化的重要手段。认识到员工培训对企业发展的重要性才能对员工培训工作给予足够重视，在制度建设、资金投入等方面给予更多的支持。其次应该将员工的培训与企业的经营战略相结合，让培训帮助企业实现经营战略。企业的资源是有限的，要充分利用有限的资源实现企业的发展目标，每项管理活动都应当以企业的经营战略为前提，培训活动也不例外，这种战略性培训观念也是科学培训理念的重要方面。

对员工而言，也应当重新审视培训的作用，摒弃错误的“培训无用论”，树立积极的培训观念，正确认识培训对自身发展的作用，将培训作为能力提高的重要手段，通过培训掌握更多的岗位技能、提升工作能力，同时将企业培训与自己的职业生涯规划相结合，不断提升自己的综合素质，充分发掘自身潜力，充分运用企业培训的福利不断提升自身的价值。同时，员工也应当正确的看待企业现阶段的企业培训，公司处于发展阶段，各项管理都在不断地探索，培训工作难免出现疏漏，员工可以通过与管理者的交流，积极的表达自身的培训需求、提出培训工作建议，为企业培训工作的提升出谋划策。

第二节 建立规范的培训流程

公司的员工培训按照时间顺序可以划分为几个流程，分别是培训需求分析、培训项目设计、培训的实施与培训评估，规范企业培训流程，可以确保培训的结果，大大提高培训的效率。公司的培训流程见图 4-1.

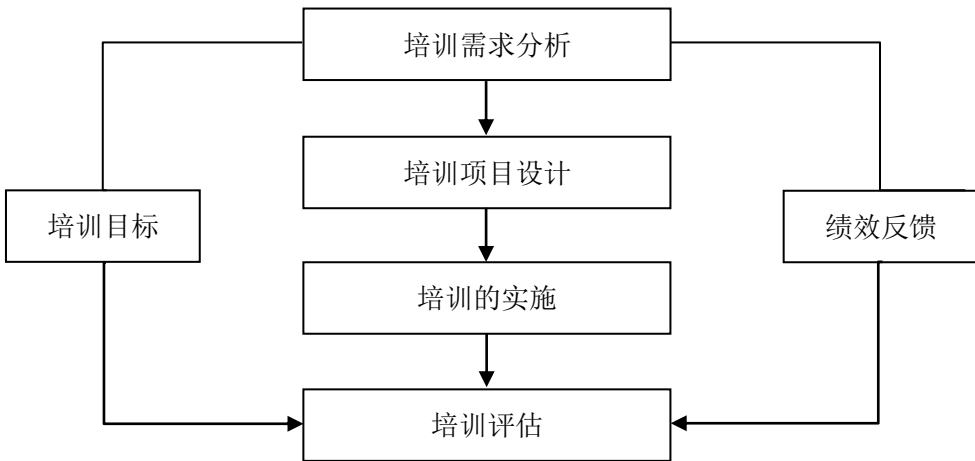


图 4-1 公司培训流程图

一 做好培训需求分析

培训的需求分析是保证培训效率的前提，其作用在于为培训计划的制定与实施提供依据，目的在于确认公司理想状况与现实情况的差距，为培训项目的设计提供相关的材料。

培训需求分析包括组织、工作与人员三个层面的分析，组织层面的需求分析就是通过对企业的战略、目标、环境、资源等因素的分析找出企业存在的问题，并剖析这些问题是否可以通过员工培训来解决，进而确定是否进行员工培训。工作层面的需求分析就是明确员工完成某项工作需要的技能，主要包含对工作形式与内容、复杂程度、饱和程度的分析，为确定培训的内容提供依据。人员层面的需求分析就是从培训对象的角度进行的分析，通过分析人员的知识结构、工作能力、工作背景等信息，结合工作层面的分析结果，确定哪些员工需要培训、需要什么样的培训。企业是有机整体，每个层面的需求分析不是孤立存在的，各层次的培训需求相互影响，因此在培训需求的分析中，应当充分结合各个层次需求分析的结果得出企业培训需求的最终结论。

培训需求分析的过程见图 4-2。

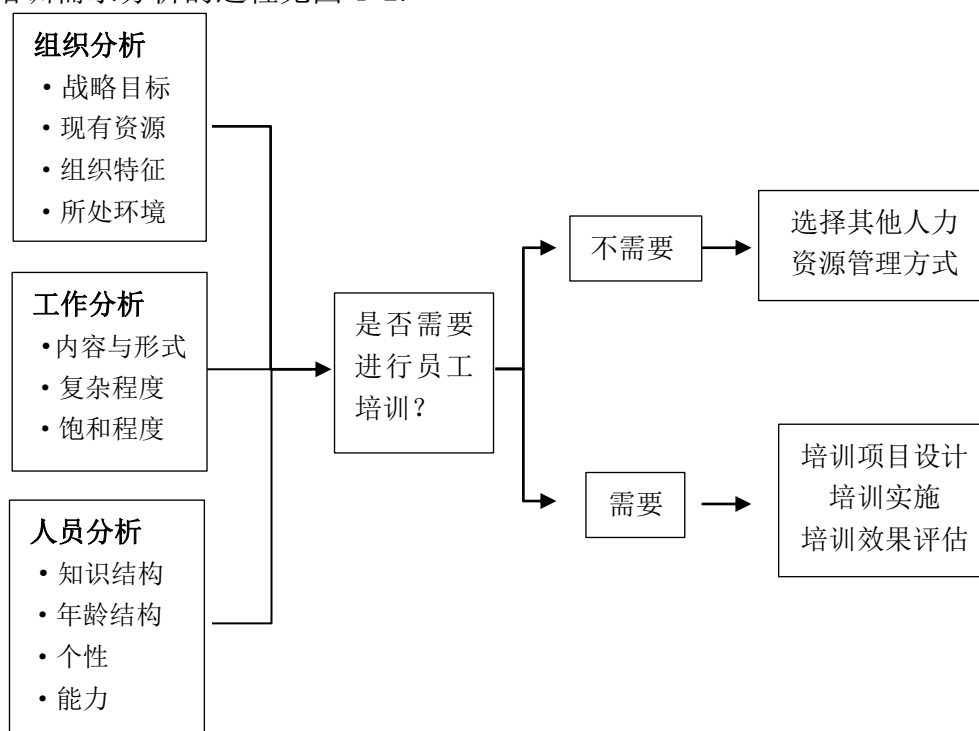


图 4-2 培训需求分析的过程

在调查过程中，通过与 JY 公司管理人员的交流得知企业现阶段面临转型的挑战，以往公司的业务以工程承包为主，但随着市场的发展，目前越来越多的水务工程项目开始采用 PPP 模式（公私合营模式），以往的政府水务项目是企业承包工程，完工后政府承担全部费用，而 PPP 模式的项目却是企业与政府共同出资共担风险、共享收益，新业务的出现的背景下，企业发展面临挑战，进行员工培训是企业提升竞争力、实现转型的重要手段，因此很有必要进行一次员工培训需求分析，具体的实施步骤可以按照以下方案进行。

（一） 收集培训信息

在搜集资料过程中，应当尽可能全面掌握各项信息，包括搜集当前企业所处的行业、经济背景的相关资料，比如新模式的运用、行业现状、市场行情等信息；明确企业现有资源，包括时间资源、人力资源、资金资源；整理公司各个岗位说明书，确定各岗位职责、任职资格、胜任素质模型、职业生涯定位；收集员工基本信息，发现员工的培训需求。

搜集员工培训需求资料可以采用问卷调查的方式，培训需求调查表设计如表 4-1 所示。在部门人员数量较少的情况下，进行培训需求的问卷调查时，可以要求每一位员工都参与。

表 4-1 培训需求调查表

姓名		性别		年龄	
专业		学历		所属部门	
职务		任职年限		工作年限	
工作情况					
主要工作内容					
工作问题的处理					
在工作中经常遇到的问题					
解决方式					
结果如何					
培训情况					
参加培训的经历	参训时间		培训感受		
希望公司安排何种培训 (对公司培训工作的建议)					

收集信息的方式有很多种，除了问卷调查还可以采用现场观察、面谈法、讨论小组法以及结合部门培训需求申报情况进行需求分析，这些方法都各有其优缺点，在调查的同时应该根据被调查对象的情况进行选择，最好是多种方法同时运用，这样可以得到更加准确的信息。

（二） 分析培训需求

充分收集资料以后就可以进行培训需求的分析，以企业的事业发展部门为例，以市场拓展专员的能力素质模型为参照建立培训需求分析表，见表 4-2。

表 4-2 市场拓展专员培训需求分析表

能力素质模型		员工 1	员工 2	员工 3
知识	企业知识			
	产品知识			
	销售知识			
	客户知识			
能力	亲和力			
	沟通能力	※		
	专业学习能力			
	市场拓展能力			
	人际交往能力			
	商务谈判能力			
职业素养	坚韧度			
	忠诚度			
	成就导向			
	客户服务意识			

表格填制说明：用√表示员工已经具备此项能力，用×表示尚不具备该能力，用 A-D 并表示迫切程度依次递减，也就是说×A 表示培训所需程度为极度迫切，×B 表示较为迫切，×C 表示一般迫切，×D 表示不迫切。比如表中※位置填入×A，就表示员工 1 的沟通能力极度迫切需要培训。将收集到的资料信息填入能力素质模型培训需求分析表中，那位员工的哪项能力不足、整个部门哪项能力需要培训就一目了然了。

（三） 确认培训需求

在培训需求分析以后，将各个部门的培训需求进行汇总，可以以面谈或者会议的方式进行确认，在交流过程中也可以进一步了解培训需求，最终意见达成一致后，将培训需求以书面的形式确定下来，各部门负责人进行签字确认。

二 规范培训项目设计

培训项目设计的依据是培训需求分析的结果，设计的具体内容包括培训计划的制定、培训课程的设计、培训方法的选择三个方面。

（一） 制定培训计划

制定培训计划首先就是确定培训的目标，就是把培训需求分析的结果转化

成培训要达到的目的，培训需要总的宏观的目标，比如提升员工的沟通能力，同时也必须要有细化的、可量化评价的具体目标，^[11]比如，计划进行客户知识的培训，计划之初就可以将客户知识的掌握程度划分为三个层级，第一层了解目标客户的基本情况，第二层，熟悉目标客户群体的基本情况，通过对客户知识的了解，能够对自己的工作做出合理的改变，第三层，熟练掌握客户信息，对目标客户的基本情况 & 性格偏好有较深研究，并能将其运用到日常工作 中去，制定计划时明确所要达到的目标层级。

在培训目标明确以后，培训计划中还应该包含培训的内容、指导者、受训者、培训日期和地点等培训相关的细节内容，就 JY 公司而言，在制定细节计划的过程中应当充分考虑部门之间的差异，在时间安排上根据不同部门的工作特性选择合适的时间，比如，技术部门的培训时间应该选择在两次项目设计中间，根据业务情况灵活安排培训时间，以保证正常工作的进行和时间利用效率的提高。在细节计划完成的基础之上进行经费的预算，最终编写成培训计划书，指导培训工作的实施。

（二） 设计培训课程

根据 JY 公司的实际情况，公司规模较小，课程体系的设计应该简单高效，具体设计见图 4-3。

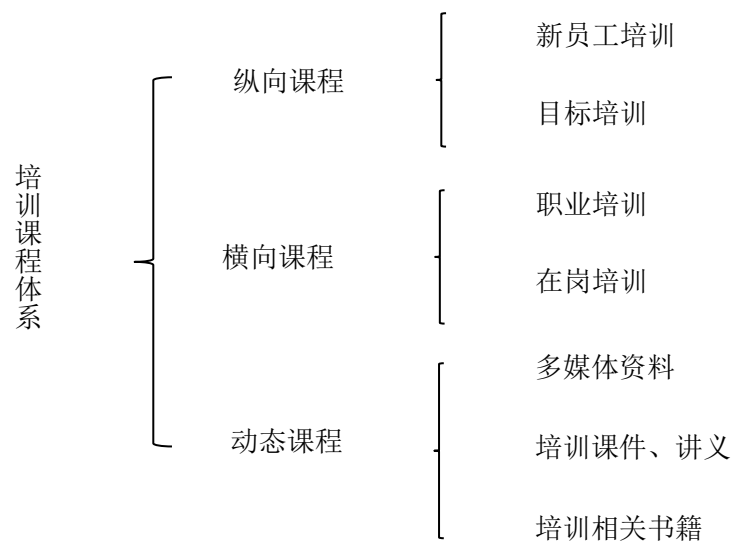


图 4-3 培训课程体系

纵向课程是指涉及企业多个模块的课程，比如新员工培训涉及企业基本情

况、工作流程、工作期望等各方面的内容。横向课程是指仅涉及一个部门或者一部分人的培训课程，其主要内容是针对一个部门、个人的培训需求或者是仅针对一个问题进行专项培训的课程，比如，财务软件系统的操作培训，一般职业培训与在岗培训多采用这种课程。动态课程实际就是一个培训资料库，员工可以随时取用相关的培训资料，随时进行培训，也可以说，动态课程是其他课程的补充。在课程设计时，应当充分依据培训需求与目标选择合适的课程。

（三） 选择培训方法

进行员工培训的方法多种多样，每种方法都各有其优劣，按照培训方法出现的先后，将它们大致分为两大类：传统培训方法和基于新技术的培训方法，传统的培训方法的优缺点见表 4-4。

表 4-4 传统培训方法及优缺点

类型	方式	优点	缺点
演示法	课堂教学	传授内容系统全面，对培训的环境要求不高，学习进度易掌握，培训的人数较多，可以加深培训内容的难度	内容多，难以消化、吸收，不能满足受教者的个性需求，授课方式比较单一，单项的传授不利于双方的互动
	研讨法	激发员工对学习的兴趣，引导员工积极思考，有利于员工间的交流和互相学习	培训的效果受个体的影响、不利于员工对知识技能的掌握
	视听法	传授的内容比较直观，传授的知识容易理解，吸引受教人的学习兴趣，满足不同受教者的个性需求	成本较高，合适的教材寻找困难，学习内容的反馈和实践性较差，只能作为培训的辅助手段
体验法	情景模拟	效率高，对传授的知识预测性较强，有利于提高学习能力	费用高、用时长，传授具有局限性，必须要有专家的指导
	案例研究	提供系统思考的模式，有利于员工参与企业实际问题解决，为受训者创作了实践的机会，有利于员工积累知识	案例的来源不能满足受训者的个性化需求，没有针对性，对培训者和培训师的素质要求较高
	行为示范	提高思考能力，加强对受训者的实践培训	培训难度较高，内容不容易记忆易产生误解

续表 4-4 传统培训方法及优缺点

类型	方式	优点	缺点
实地培训法	师徒制	有利于新员工快速的融入集体，增强受训者和培训者之间的关系，有利于开展工作受训者可以从培训者身上获取丰富的经验，有利于企业的优良工作作风的传递	培训者有保留的对受训者进行培训指导，培训者的素养对新员工的影响极大，不利于新员工的创新思维
	工作轮换	丰富员工的工作经历，识别受训者的长处和短处，帮助企业更好的培训新员工，增进受训者对各个部门管理工作的了解，有利于加强各个部门之间的合作关系	工作暂时性，已造成敷衍心理，可能会影响到集体的工作效率，新成员的加入，也可能会影响到工作中的关系

以往公司的培训多采用传统的课堂教学法，这种方法虽然在实施上操作简单，但是在培训成果的转化上相较其他方式较弱。因此在今后的培训中应该使用多元化的方法，根据不同的培训内容选择易于实现培训目的的方法，比如在新技术应用方面的培训，可以选择案例法进行，寻找使用新技术完成工作的案例，针对这一案例中技术的应用进行探讨和学习，这种方式不仅能让员工快速掌握新技术，还可以通过培训加强员工间的交流。

随着网络技术的发展，出现了许多新型培训方法，基于新技术的培训方法及优缺点见表 4-5。

表 4-5 基于新技术的培训方法及优缺点

培训方法	优点	缺点
多媒体培训	进度可自行控制，内容连续性强 互动式学习，反馈及时 不受地理位置限制	开发费用高 更新速度慢
网络培训	信息资源共享 培训管理过程简单，更新速度快	受网络速度影响 开发成本高，培训成果转化一般
远程学习	多人同时培训，节约费用 不受空间限制	缺乏双向沟通 受传输设备影响大
虚拟现实	适合危险或复杂工作的培训 培训成果转化率高，反馈及时	常常缺乏真实感
智能指导系统	模拟学习过程，培训过程可自我调整 双向沟通，培训成果转化率高	开发费用高

由于行业的特殊性，公司常年项目经理的培训管理常常不到位，他们的培训很难借助传统的培训手段实现，因此项目经理培训的方式应该选择可以不受

地域限制的网络培训，同时也要结合公司资金情况，可以采用外部购买网络培训课程的方式，一方面节省开支，另一方面可以实现对项目驻地人员的培训。

三 强化培训工作的实施

企业培训管理的主体就是培训工作的实施，整个培训实施的过程可以分为培训实施控制、培训前准备、课程实施三个方面。

（一） 培训实施控制

培训实施控制实际就是将培训的实际实施情况与培训计划进行对比，并不断调整、控制实施过程。收集资料主要包含培训需求、培训计划、培训课程设计方案、培训师资料等培训相关的内容，收集资料的主要目的是明确培训计划，掌握培训实施情况。资料收集完成以后就要对比计划与具体实施的差距，也就是找出问题。发现问题以后就要选择合适的核检工具进检测，找寻合适核检工具时看可以采用制作核检表的方法，列明实现培训目标所具备的条件，并判断每个条件在计划中是否明确、实际情况是否允许，这样就可以找出检验培训计划的工具。找出问题所在后对计划中不符合实际情况的部分进行纠偏。培训实施控制的最后是要对纠正的内容予以及时的公布，以便相关人员做出相应的准备。具体步骤如图 4-4 所示。

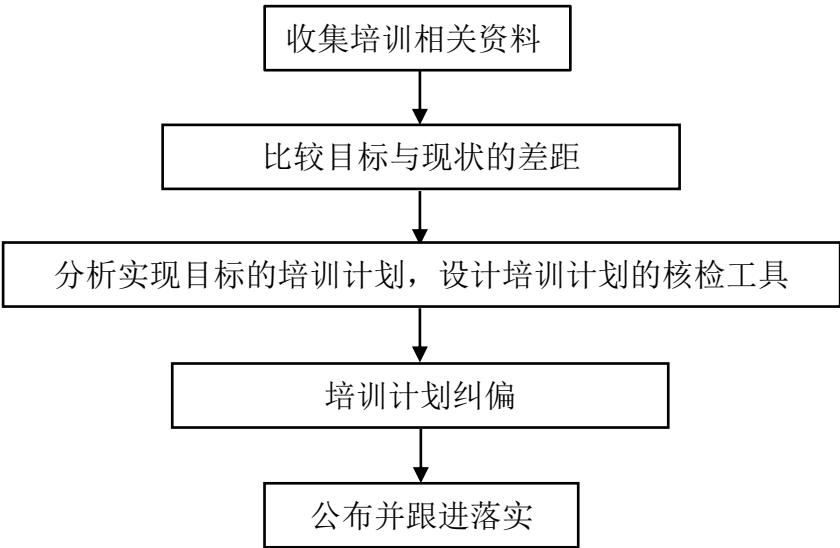


图 4-4 培训实施控制的步骤^[12]

（二） 培训前准备

环境准备：包括硬件环境与软件环境两个方面，硬件环境包括培训场地、设备、光线等；软件环境就是让员工感到培训的必要性，并营造学习的氛围。

工具准备：根据课程内容与培训师安排，准备培训需要的工具，常见的工具有电脑、书写板、教材资料、投影仪等等。

培训动员：在培训项目实施以前进行培训动员，可以让员工了解培训的具体细则、通过预先的沟通让员工产生培训的渴望，这就能大大提高培训的效果。培训动员的内容包括告知培训相关细节（比如培训时间、地点、食宿安排等）、消除负面因素、综合不同意见、了解特殊需求以及强调培训纪律。

（三） 课程实施

公司培训项目负责人员在课程实施中的主要工作有：配合培训师，保障课程的正常进行；同时也要注意观察培训中员工的表现，及时与培训师交流；做好培训过程中录音、录像工作；维护与保管培训器材；对培训过程进行回顾与评价。

四 完善培训效果评估

一套完整的培训系统主要包括四个方面：调研、设计、实施和评估。评估作为最后一个环节，起到反馈员工培训效果的作用，是不可或缺的一环。

（一） 培训效果评估的内容

培训效果评估分为反应、学习、行为和结果四个层次。

反应层次评估：这一层次的评估主要是对员工培训之后满意程度的反馈调查。最常用的评估方法就是在员工培训完之后，以调查问卷和课程评价表发放的形式来进行的。这样的方法比较简单，在培训结束以后即可随堂完成。出于环保和匿名的考虑，公司在这一层次的评估可以以网络问卷发放的方法来进行。

学习层次评估：对于学习层次的评估，目的在于对员工培训的内容掌握情况进行了解，主要通过考试的方式来进行。可由相关的培训老师出具考试题目，由培训小组成员监督进行测试。一些具体设备的操作培训，也可以通过实际操作来考察。

行为层次评估：是对员工在培训的时候学到的东西能不能用到平时的工作

中去的评估，一般在培训结束一段时间之后来进行评估。主要可以从员工在培训之后的绩效方面来看出培训的效果，然后再针对其效果进行培训工作的调整。培训小组在员工培训之后依据效果的评估提出培训改进计划，然后再由领导批阅审查，如此可以大大提升培训的效果，让员工把培训中的内容更多的用到实际工作中。

结果层次评估：指的是员工参加培训后得到的经济效益的评估。因为培训的内容与最终员工能够掌握的知识有一定的差距，所以结果层次的评估有一定难度。但结果层次的评估却非常重要，因为它是改善绩效的依据，也就是说为企业以最低的成本获取更大的利润提供改进的方法，即提高培训的效果，增加收益，让培训的效果与收益成正比。就 JY 公司来说，可以用培训前后对比的方法进行结果评估，比如，营销部门的培训，可以将培训前部门的绩效与培训完成半年或一年以后的绩效进行对比。虽然花费更多时间和精力来进行评估，但这样不仅可以让员工的行为得到改进，让培训得到更好的效果，还可以从中看出培训在企业发展中的作用，用投资回报率来说明培训的效果，从而得到更多管理层和员工的支持。

（二） 培训效果评估的实施

培训项目实施以后，选择合适的方法对培训项目进行评估。评估的重点在于真正了解培训课程的效果并把培训内容真正运用到企业实际运营中，公司员工培训效果具体的评估可以按以下方式进行：

第一，通过检验的方式，对员工进行的测验，检验他们对知识的掌握程度，培训的效率，从而对培训的效果有一定的了解。

第二，可以以培训参加者作为调查对象，在讲师下课以后，给受训员工发一份调查问卷，让他们对里面的内容进行作答。对讲师的上课内容、授课的方法、授课的效率以及学生所学的知识进行评价，同时也可以通过与员工交流来了解，可以举行小小的互动活动，通过员工对问题的回答来了解培训的效果。JY 公司可以根据调查得出来的结果，对公司的培训方式以及培训的内容进行调整。问卷的内容见表 4-6.

表 4-6 培训课程学员评估表^[13]

课程名称			课程时间			
培训讲师			培训方式			
一、学员基本情况						
学员姓名			工作岗位			
联系电话			工作年限			
二、课程满意度调查项目（在相应选项下的表格内划对号）						
调查项目		很满意 (5 分)	满意 (4 分)	一般 (3 分)	不满意 (2 分)	极不满意 (1 分)
课程 内 容	课程目标的明确性、可量化					
	课程内容与需求的匹配度					
	课程内容编排的合理性					
	理论知识讲解浅显易懂					
	案例互动环节生动有趣					
关于 讲 师	仪表、仪容整洁得当					
	课程时间的掌握程度					
	沟通技巧的掌握程度					
	激发学员兴趣的程度					
	对课程内容的驾驭程度					
	培训工具运用熟练程度					
关于 培 训 组 织	培训时间安排的合理性					
	培训现场服务水平					
	培训材料和通知下发的及时性					
	培训辅助工具和材料准备情况					
三、截至目前您感到受益匪浅的内容是：						
四、您对课程不满意的地方有哪些：						
五、其他建议：						

第三，可以观察员工进行培训之后，在实际工作过程中发生的改变，这个可以由接受培训人自己、讲师或者是身边同事进行评价。

在这些评价的方式可以单独使用，比如对新员工的企业规章制度的培训，

就可以单独采用培训后检测的方式进行。但更多的时候可以综合运用这些方法，更加全面的进行培训效果的评估。

第三节 加强培训工作的制度建设

组织与制度是建立培训体系的基础，做好培训工作，就要有相应部门的主导和相关制度的保障。因此，培训体系的建立应当首先进行组织机构的建设与培训制度的完善。

一 建立培训组织

正如管理学的基本原理表述的那样，功能决定结构、结构支持功能，组织发展战略目标的实现取决于组织结构的有效设计。因此企业培训工作的完成有赖于一个高效、精简的培训管理组织。^[14]结合 JY 公司现有的组织结构与发展规模，可以在负责人力资源管理工作的办公室中成立员工培训工作小组，可由 3 到 4 名员工组成，设置培训主管岗位，由培训小组中的成员担当。由于培训小组的人员有限，可以在履行相关职责时由培训小组从相关部门选取 1 到 2 名员工作为辅助成员，比如在编制培训工作预算时，从财务部门选取 1 到 2 名员工与培训工作小组共同完成预算编制工作。

根据企业的情况，结合培训工作流程，将培训小组的工作分为综合管理、培训项目设计、培训实施、培训效果评估、培训师管理，具体职责见表 4-7。

表 4-7 培训小组工作职责与成员构成^[15]

培训工作	具体职责
综合管理	负责培训预算、培训档案管理、培训激励等相关制度的制定 编制企业员工培训计划 负责各部门之间培训工作的沟通与协调
培训项目设计	进行培训需求分析 培训课程设计
培训实施	培训项目组织与过程管理
培训效果评估	开展员工培训效果评估工作并跟踪辅导

培训师管理	进行外部讲师的联络与内部讲师的管理
-------	-------------------

综合管理工作一般由培训主管负责，总揽培训工作的全局。具体的培训项目可以采用专人负责制，每一个培训项目都由一名培训小组工作人员负责项目的设计与实施，期间可以抽调培训项目涉及的部门的员工进行辅助工作。培训效果的评估可以由除该项目的负责人以外的培训小组成员担任，评估的结果作为培训项目负责人绩效考核的依据。培训师管理工作可由专人负责，便于讲师信息的搜集与汇总。

二 完善培训制度

培训制度是各项培训工作开展的依据，因此，培训制度的完善与否直接关系到企业培训工作的质量。培训制度的制定要遵循以下要点：第一，从实际出发，在充分了解企业经营要求和人力资源状况的情况下制定；第二，严格制度执行，要有制度执行的相关规定，确保执行到位；第三，内容及时更新，根据企业发展状况，定期修改和完善培训制度。结合企业现在的实际情况在原有的制度基础之上完善培训制度，培训制度的完善后可以从以下几个方面进行：^[16]

（一） 培训小组工作职责

培训小组的主要职责是：负责制订公司年度培训计划、帮助各部门制定部门培训计划，并组织实施；进行公司员工培训项目的设计；对公司员工培训工作的实施进行监督、指导和评估；负责管理企业培训师队伍；建立、管理公司员工培训档案及相关课程资料。

（二） 培训类别

将公司的员工培训划分为新员工培训、在岗培训、职业培训和目标培训四种。新员工培训是使新员工掌握企业的基本信息（如发展历程、规章制度等）、熟悉工作环境、了解工作基本要求、从而具备公司所期望的个人态度和技能的培训，目的在于帮助新员工完成职业化的过程。在岗培训是使员工掌握所在职位所需要的专业技能和技巧，提高工作效率，完成工作目标的培训。职业培训是根据员工个人的优势和意愿，将员工看成公司增值的资源，为员工制定职业生涯规划，进行相关的职业培训，以适应公司发展的要求，同时提高员工

自身的价值。目标培训是公司为完成特定的目标，组织相关人员学习完成目标所需要的技能的培训活动。

（三） 培训计划

培训工作小组在年初结合公司的人力资源计划（如员工招聘计划、调动计划）、公司发展目标、上年培训计划完成情况、所收集的培训需求等因素制订年度培训工作计划。及时将编制好的计划应下发到各部门，并且收集各部门意见，综合平衡后编制年度培训工作计划。根据年度培训计划进行合理预算，并将其与年度培训工作计划一同上报总经理审批。经审批同意的年度培训工作计划由培训工作小组按部门分解成月度培训计划，下发到各部门。同时培训工作小组需建立年度培训工作计划与各部门月度培训工作计划档案。

（四） 培训的基本内容及方式

新员工培训的基本内容是公司的概况、组织机构、规章制度、公司的经营方针、目标、公司文化、经营活动、产品特征、销售方式以及新员工所担任职务的工作情况和业务知识。培训可采用培训讲师集中授课、参观等方式进行。培训时间为新员工培训应在入职后一周内进行。在岗培训的主要内容是岗位职责、人员配置及设备、设施的分布情况、工作操作规程、工作程序、相关管理知识、服务意识、技巧、特殊状况时的特殊处理程序等。可采用宣讲、案例分析和实际操作相结合的方式进行，培训时间和培训地点由培训工作小组进行具体安排。培训结束后，可采用闭卷、实际操作等方式进行考核与评估。职业培训将根据公司长远发展目标和管理层的规划具体实施，以便不断提高核心员工的专业知识、管理水平和技巧。目标培训，任务负责人进行专题培训，以便部门间相互配合，共同完成目标。

（五） 加强培训的评估与考核

在培训计划实施过程中，培训工作小组需要派人对培训进行记录、评估，每次培训评估结束后，培训工作小组相关人员需要总结培训项目的经验得失，并编写培训报告，报相关管理人员审批。培训工作小组对受训人员进行考核，以便了解培训效果。受训人员的考核成绩将直接与其工作绩效挂钩。所有培训记录由公司培训部统一保存。培训记录包括培训计划、教学内容、培训申请表、

培训协议、考核记录、员工培训登记表等，这些记录将作为员工升职、工作转换和其他人事工作变动的重要依据之一。^[17]

第五章 JY 公司员工培训管理方案的实施保障

再好的解决方案也需要落到实处才有意义，换句话说，如何让对策真正发挥作用，才是解决培训问题的关键。然而，对策的实施不是一蹴而就的事，需要按步骤、有方法的落实，更需要相关措施的完善来保障，如此才能让员工和企业更快的适应新的培训体系，减少磨合的时间，提升企业效率。

第一节 以战略目标指引培训体系建设

在市场中，企业是以盈利为目的的，企业的各项经营活动归根结底都是为实现企业的经营目标而进行的，培训也不例外。而企业的战略是依据公司的目标、政策和行动计划制定的，^[18]因此企业战略与培训有着直接的联系，不同战略下的培训需求存在很大的差异，企业的员工培训管理就会截然不同。比如，内部成长战略下的企业，其重点在于市场开发、产品开发、创新等方面，那么企业培训的内容便集中于产品价值培训、文化培训、技术能力培训的等方面，相比之下，重点在于扩大市场份额的集中战略下的企业，其员工培训的集中于团队建设、项目培训等方面^[19]。可见企业培训应当与战略目标保持一致，这样才能充分发挥自身作用，为企业实现目标提供支持。

JY 公司的员工培训要与企业的战略紧密结合，培训小组就要从参与战略制定开始，充分了解企业的战略目标。在战略规划形成以后，企业的战略应该分解为部门、团队甚至个人的目标，根据战略规划制定员工培训目标，并且将目标的实现纳入培训工作的绩效考核中，落实相应的奖惩措施，以保证员工培训紧跟企业战略的步伐。

第二节 用逐步推进保障培训制度落实

如果在制度建立之初就在企业全面推进，可能会由于企业各个部门的不同情况，出现各种不同的问题，制度落实的难度就会增大。因此，培训方案的落实应该采取以点到面、逐步推进的方式，^[20]具体实施时可以选取 1 至 2 个部门作为试点部门，JY 公司可以选择以往举行培训活动较多的技术部门和财务部门

作为试点部门，率先进行新的培训制度的运行，这样可以对比制度实施前后情况，确定新制度是不是真正有利于培训作用的发挥。在推进过程中也不要一下子就把过去的制度推翻，而是逐步的改变，先从培训需求分析开始，再逐渐转变培训的方式，给员工适应的过程，也减少新旧制度交替带来的冲突。同时，在运行过程中及时解决出现的问题，不断优化培训方案，让员工和企业渐渐适应新的培训体系，也在这种相互适应的过程中逐步向整个企业推广。

第三节 靠实时反馈及时调整培训方案

员工培训优化方案在从文字变成实践的过程必须根据具体情况的变化做出一定的调整，而具体情况的掌握就离不开信息的反馈，因此在优化方案实施过程中要重视各部门的反馈意见，及时对方案中不符合实际情况的部分进行调整。可以在政策推行过程中定期发放情况反馈表，^[21]让部门负责人简述培训制度落实的情况反映出现的问题，由培训工作小组汇总后，根据情况对培训优化方案进行调整，保证企业逐步建立简单高效、可操作性强的员工培训体系。

在培训体系建立之后，实时反馈培训情况也是必不可少的。企业所处的环境时刻都在发生着变化，企业自身也在不断的成长壮大，因此员工培训体系不是一旦建立就会一劳永逸，而是要不断的根据公司情况的变化进行及时的调整，因此反馈机制与培训体系相伴而生，培训小组可以通过不定期的随机与员工进行交流，实时掌握培训情况，通过反馈信息了解培训体系的运行情况，不断的优化企业的员工培训体系，来保证员工培训体系长久的充分发挥作用。

第四节 建学习型组织提升员工培训效率

学习型的组织是员工可以学习相关知识的组织，身处这样的组织中员工可以不断提升自身的能力和素养，^[22]也可以更好的适应企业发展所带来的变化。学习型组织对于员工的学习不再是强制性的要求，而是通过不断的提高组织里的学习氛围让员工在意识上主动的去学习，以增加员工提升自身技能和素养的效率。在这样的环境下，组织内的员工可以相互帮助，共同的提升，以达到企业培训的目的。

建立学习型组织应该从以下两个方面着手：一是树立活到老学到老的观念，每个员工都有终身学习的思想观念，就会将学习看成是生活的一部分，不断的

学习和提高自身的能力。二是形成全体全员学习的氛围，全体的公司成员，不论职位大小、学历高低都共同关注学习提升，身在这种氛围中的每一个员工就会不断提升自己，企业实力自然就增强了。在企业中，管理者的学习尤为重要，因为他们做出的每个决定都会直接影响企业的发展，所以他们就更需要不断的学习，来适应整个市场环境的变化。^[23]学习型组织中的员工会将培训视作福利，参与培训活动就会更加积极，管理者也会更加注重投入，培训的效率自然就会提高。

JY 公司可以通过树立学习典范、奖励进步行为的方式在企业中营造学习的氛围。对在工作中不断学习的员工在全体会议中进行表扬，颁发奖状、给予奖金奖励或者其他福利奖励；对于取得职称和学历进步的员工可以给予提升薪酬水平的奖励。通过树立榜样形成崇尚学习的风气，逐步将企业建设成积极向上的学习型组织。

第五节 搭多元交流平台提升培训效果

科技时代在带来许多便利的同时，也对企业管理产生了一个负面影响——沟通不畅，员工的意见不能及时反馈到企业的管理者面前，企业的决策在经过层层传达后，出现在员工面前时常常已经不是原来的面貌了。^[24]员工培训管理就需要企业与员工进行高效的交流，这样企业才能更清楚员工的培训需求，设计更适合自己的员工的培训项目。因此，搭建沟通平台，建立高效的沟通机制是提升培训管理水平的保障。

企业与员工的沟通有很多种方式，可以通过书面表达也可以直接进行口头交流。企业可以采用多种方式并行的方法，来提高沟通效率。第一，公司可以通过规定以某种固定的书面方式，建立制度化规范化的沟通渠道，让员工能够以规范肯定的形式表达观点。第二，企业的高层管理人员可以不定期到基层员工的工作岗位，了解员工工作内容和思想状况，听取员工意见。第三，部门内部可以通过召开例会、专题会议等进行沟通，达到上传下达的目的。第四，公司各部门间通过召开座谈会、工程进展交流会等互通信息，达到增进相互了解的目的。第五，通过举行拓展训练、聚餐、趣味运动会等方式，丰富员工的业余生活，也营造出轻松的沟通环境，增进员工间相互了解，提升企业的凝聚力。第六，设立民意邮箱，员工可以匿名发表见解，使企业进一步了解员工的

思想状况。

沟通是双向的，搭建起了沟通平台后还需要双方共同的维护才能真正做到有效的沟通。作为管理者，要对收到的意见和建议及时给予认真的回复，以平等的姿态与员工真诚交流。作为企业员工，在提出意见前应该充分了解具体情况，采用正确、合理的方式，理性的表达自己的见解。企业与员工双方平等、坦诚地交流想法与心得，不仅仅为员工培训提出更多意见与想法，更加能够为企业整体的发展出谋划策，如此企业才能更加健康稳步的发展。

第六章 结论与展望

第一节 研究结论

员工的培训管理不仅仅是让员工听听课，而是一个系统的过程，包括需求的分析、计划的制定、项目的实施和培训后的评估，过程中的每一步都是未来保证培训效果而设立的，只有相对完善是培训体系才能充分发挥培训对企业竞争力提升的重要作用。

通过研究，论文得出的主要结论是：JY 公司的员工培训管理存在的最主要问题是培训流程的不完整。由于缺乏完整培训流程的规范，员工培训工作就会出现培训需求不到位、培训计划缺失、缺少效果评估工作等问题。针对这个主要问题论文中也提出了建立规范的培训流程的优化方案，方案的内容包括培训前的需求分析、培训项目的设计、培训过程的实施和培训效果的评估。

通过论文的研究，让企业更深刻地意识到员工培训对企业而言并不仅仅是成本的投入，更是一种人力资源投资行为，而员工培训管理方案的优化设计就是确保投资取得更高收益的有效手段。

第二节 不足及展望

对员工进行培训是公司在市场竞争中提升实力的主要手段，因此培训项目的实施对企业而言意义重大，由于时间有限，在研究过程中没有通过具体项目的实施进一步验证研究的结论，是本文的不足之处，希望在今后的工作之中，可以加强理论与实践的结合，将本文所研究的内容运用到公司实际的管理之中，努力收集相关的数据，根据实践的结果不断的完善方案，真正实现提升企业竞争力的目标。在今后的研究中，我将继续关注公司员工培训与开发方面的研究，并不断的思考，结合更多实践数据加以实证分析，为公司的员工培训管理水平的提升提供更好的方案。

参考文献

- [1] 路文双. 基于人力资本投资理论的企业人力资源培训开发研究[D]. 东南大学, 2015.
- [2] 曹振杰. 人力资源培训与开发教程[M]. 人民邮电出版社, 2006. 10: 4.
- [3] 谢晋宇. 人力资源开发概论[M]. 清华大学出版社, 2005.
- [4] 雷蒙德·诺伊. 雇员培训与开发[M]. 中国人民大学出版社, 2015. 12: 9.
- [5] 林泽炎. 诊断专家 [M]. 中国国际广播出版社 2002. 1:10-11.
- [6] http://www.zzjiangyu.com/cn/single/menu_33.htm?menuid=33[EB/OL]. 2017.
- [7] 曹文博. 新一佳超市郴州店员工培训问题和对策的研究[D]. 湖南师范大学, 2013.
- [8] 周伶俐. 民营企业人力资源培训与开发分析[D]. 吉林大学, 2014.
- [9] 王培玉. 中小企业培训问题与对策探讨[J]. 企业经济, 2013, (05): 76-79.
- [10] 刘婉. 试论企业人力资源培训与开发[J]. 企业改革与管理, 2017, (02): 80.
- [11] 王刚. 企业人力资源培训与开发研究[J]. 法制与社会, 2015, (21): 192-193.
- [12] J.Meister, The CEO-Driven Learning Culture, Training and Development(June 2000):52-70.
- [13] S.Raghuram R.D.Arvey. Business strategy links with staffing and training practices, Human Resource Planning 17, (1994):55-73.
- [14] 周雅琴. 我国中小企业员工培训存在的问题研究[D]. 华中师范大学, 2016.
- [15] 张俊娟 韩伟静. 企业培训体系设计全案[M]. 人民邮电出版社, 2011. 4: 41-43.
- [16] 杨杰. 组织培训[M]. 中国纺织出版社, 2003: 233.
- [17] 徐晓荣. 中小企业人力资源培训存在的问题及对策解析[J]. 企业改革与管理, 2017, (03): 124.
- [18] 赖华强. 完善中小企业培训与开发管理体系对策研究[J]. 中国培训, 2017, (08): 64.
- [19] 李春梅. SGGT 公司人力资源培训与开发问题研究[D]. 石河子大学, 2015.
- [20] 周雅琴. 我国中小企业员工培训存在的问题研究[D]. 华中师范大学, 2016.
- [21] 赵亚楠. 对中小企业人才培养问题的探讨[J]. 全国商情, 2016, (31): 50-51.
- [22] 吴关凤. 浅谈中小企业人力资源管理的培训与开发[J]. 人力资源管理, 2015, (07): 130.
- [23] 张中美. TLT 公司员工培训与开发案例研究[D]. 大连理工大学, 2008.
- [24] 刘季玉. YZ 集团管理人员培训与开发体系研究[D]. 山东大学, 2009.

附 录

JY 公司员工培训调查问卷

调查问卷说明：

1.本次调查问卷将会严格保密，分析结果为结论性报告，不会泄露任何员工的回答，请您放心填写。

2.问卷除单独标注的题目外，均为单项选择。

3.您回答题目数量不足 50%时，该问卷无效。

姓 名：_____（可不填写） 性 别：_____

年 龄：_____ 工 龄：_____

所在部门：_____ 职 位：_____

最高学历：_____

1.您认为目前公司对培训的重视程度（ ）

A 非常重视 B 比较重视 C 一般重视 D 不够重视

2.您是否了解公司员工培训的相关制度（ ）

A 非常了解 B 比较了解 C 一般 D 不太了解 E 完全不了解

3.针对您现在的工作，公司是否有培训计划并按照计划开展培训（ ）

A 有计划，并按照计划开展 B 有计划，但没有按照计划开展

C 没有计划，但有培训开展 D 没有计划，也没有培训开展

4.今年您参加过几次公司组织的培训项目（ ）

A 0 次 B 1~3 次 C 4~5 次 D 5 次以上

5.您认为培训的时间安排（ ）

A 很合理 B 比较合理 C 一般 D 不太合理 E 非常不合理

6.通过参加公司的培训，您认为个人的收获（ ）

A 很大 B 比较大 C 一般 D 不大 E 没有收获

7.培训过后公司是否对培训的效果进行评估（ ）

A 是 B 否

8.您对目前公司组织的培训整体的感觉是（ ）

A 很满意 B 比较满意 C 一般 D 不太满意 E 非常不满意

9.您认为目前影响培训效果的因素是（ ）（可以多选，最多选 3 项）

A 时间安排不太合理 B 课程内容对工作无太大帮助

C 培训讲师的授课水平有限 D 员工培训意识未跟上

E 培训形式太单调 F 领导不够重视

G 其他 _____

10.您认为目前公司员工培训工作需要改进的地方是（ ）（可以多选，最多选 3 项）

- | | | |
|---------|---------|------------|
| A 内容的选择 | B 老师的选择 | C 时间的安排 |
| D 效果的评估 | E 培训的形式 | F 其他 _____ |

个人简历

1990 年 7 月 24 日出生于河南省南阳市方城县。

2008 年 9 月至 2012 年 7 月就读于河南科技大学，学习信息管理与信息系统专业。

2015 年 9 月至今于郑州大学商学院攻读工商管理硕士学位。

致 谢

时间匆匆而过，经过一番努力，我的毕业论文即将收尾，同时也将结束在郑州大学 MBA 的两年学习生活。在此我首先要向我的导师孙学敏教授致以真诚的感谢，他从我论文的资料收集和选题到文章结构构思和开题报告的撰写，再到论文的正式写作与修改，都给予我许多宝贵的建议，孙教授的指导总是能让困惑的我准确找到方向，让我的论文写作更加顺利。孙教授学识渊博、治学严谨，在论文指导过程中孙教授耗费大量的时间和精力，在此我对向孙教授表示最诚挚的谢意。

其次我还要向尊敬的高院长和郑州大学 MBA 教育中心的全体老师致以最衷心的感谢，感谢您们的辛勤付出，以及在我这两年的学习生涯中对我的鼓励和支持。同时还要感谢我身边的同学们，是您们在我的学习生活中留下了一段又一段的美好记忆，让我的人生更加丰富多彩。对我的家人和朋友我也要表示发自内心的感谢，感谢大家在我的学习于生活中给予的帮助和支持。

最后，我由衷的感谢在我读 MBA 就读期间支持我、帮助我、鼓励我的所有人，感谢各位评审的评阅，论文中有不足之处，请专家们提出宝贵意见。