



Y3387123



分类号

UDC

密 级 公 开

黑龙江大学

硕士研究生学位论文

BF 集团员工培训问题研究

申 请 人: 孙婷

学 号: 3152003

培养单位: 经济与工商管理学院

学科专业: 工商管理硕士

研究方向: 人力资源与组织行为

指导教师: 焦方义 教授

王建臣 (校外)

完成日期: 2018 年 3 月 30 日



Y3387123



分类号.....

UDC.....

密 级 公 开.....

黑龙江大学

硕士研究生学位论文

BF 集团员工培训问题研究

申 请 人: 孙婷

学 号: 3152003

培养单位: 经济与工商管理学院

学科专业: 工商管理硕士

研究方向: 人力资源与组织行为

指导教师: 焦方义 教授

王建臣 (校外)

完成日期: 2018 年 3 月 30 日

中文摘要

在经济全球化的今天，市场竞争愈发激烈，企业要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟，就必须要有相应的竞争能力！而企业的竞争能力不仅仅指企业要有充足的经济实力，更指企业要有一支高素质的员工队伍，所以人才竞争愈发明显。而员工培训可以说是人力资源开发的主要手段之一，这种手段在此情况下就显得愈加重要。现如今，员工培训已经不是一个新的名词，是人力资源开发为了获取高素质人才的基本原动力，算得上是一种有效投资，它既能满足企业发展的需求，也能够满足员工自身发展的需要。

本文以一个综合性的教育投资集团为研究对象，运用现代人力资本理论，充分分析集团员工在培训方面存在的问题，并对这些问题加以研究分析，力争探索出与现阶段集团发展战略相符的员工培训策略，以更好的促进企业的可持续发展。

关键词：BF 集团；人力资源；员工培训

Abstract

Today the competition of market has become more and more drastic with the globalization of economy. An enterprise want to establish itself in this context, which depend on the competence of corporation. Moreover, the competitive competence of corporation is made up of not only sufficient economic strength but also high quality staff team. So competition for the best staff has already become very important. Employee training plays a very important role in HRD (human resource development). Now employee training is no longer a brand new word, which is a good way to achieve high quality talents in HRD and a kind of effective investment. It could meet both the development needs of companies and needs of staff own development.

A comprehensive education investment group will be taken as the research object in this essay. By using modern human capital theories, the problem of group staff in employee training will be analyzed. In order to promote sustainable development of the enterprise, I want to try my best to explore the strategy for employee training which could match group development strategy at this stage.

Key words: BF Group; Human Resource; Employee training

目录

中文摘要	I
Abstract.....	II
绪论	1
一、研究背景	1
二、研究目的和意义	1
（一）研究目的	1
（二）研究意义	2
三、国内外研究现状	3
（一）国外研究现状	3
（二）国内研究现状	4
四、主要内容和研究方法	5
（一）主要内容	5
（二）研究方法	5
第一章 员工培训的概念界定及相关理论	6
第一节 员工培训的含义和内容	6
一、员工培训的概念和目的	6
二、员工培训的内容	7
第二节 员工培训的业务流程	8
一、培训需求分析	8
二、培训计划制定	8
三、培训项目实施	10
四、培训效果评估	11
第三节 员工培训的相关理论	11
一、人力资本理论	11
二、马斯洛需求层次理论	12

三、柯克帕特里克培训评估理论	14
本章小结	16
第二章 BF 集团员工培训现状	17
第一节 BF 集团基本情况	17
一、BF 集团概况	17
二、BF 集团人力资源现状	18
第二节 BF 集团员工培训现状	21
一、BF 集团员工培训管理体制	21
二、BF 集团员工培训形式	22
三、BF 集团员工培训组织实施	24
四、BF 集团员工培训满意度调查	25
本章小结	26
第三章 BF 集团员工培训存在的问题及原因分析	27
第一节 BF 集团员工培训中存在的主要问题	27
一、培训需求分析的不深入	27
二、培训计划制定的不完善	27
三、培训实施落实的不到位	29
四、培训效果评估的不重视	30
第二节 BF 集团员工培训中存在问题的原因分析	30
一、组织管理层面的原因	30
二、员工自身层面的原因	32
三、社会环境层面的原因	33
本章小结	34
第四章 完善 BF 集团员工培训问题的措施	35
第一节 加强培训需求分析	35
一、选择恰当的分析方法	35
二、细化分析的内容	36

第二节 细化培训计划的制定	37
一、培训计划时间方面	37
二、培训对象的侧重方面	38
三、培训形式及内容的侧重方面	38
第三节 重视培训实施过程管控	38
一、领导带头，全员参与	39
二、不断提升培训组织的专业技能	39
三、增强培训组织过程的监管力度	39
第四节 落实培训成效的评价	39
一、反应层的评估	40
二、学习层的评估	40
三、行为层的评估	40
四、结果层的评估	40
本章小结	41
第五章 BF 集团员工培训实施的保障措施	42
第一节 建立重视培训的文化氛围	42
一、管理层对培训工作的重视程度要增强	42
二、员工对培训工作的认同感要增强	42
三、学习型文化组织要形成	42
第二节 健全员工培训的相关制度	43
一、制定组织管理制度	43
二、制定参训员工和培训师的管理制度	43
三、制定培训经费管理制度	44
四、制定员工培训激励制度	44
五、制定培训考核评估制度	44
第三节 整合培训资源支持体系	45
一、强化师资保障	45

二、强化基地保障 45

三、强化资金保障 46

本章小结 46

结论 47

参考文献 48

致谢 50

攻读硕士学位期间发表的学术论文 51

独创性声明 52

绪论

一、研究背景

在企业竞争环境愈发激烈的大背景下，有很多企业能够清楚的认识到员工培训在对提升自身企业竞争力当中所起到的作用，所以它在人力资源开发中所处的地位也越来越突出，它是人力资本投资的重要方式。现如今，我国劳动力市场结构性短缺，企业仅仅通过一些外部的招聘渠道短时间获得与所需求岗位相匹配的人才很难的，这就需要做好人力资源的长期规划，重视员工的培训，激发现有员工的潜力，调动员工工作的积极性，同时解决了企业内部人才流失和外部招聘困难的局面。对企业的生存和发展起着至关重要的作用。本文以 BF 集团为研究对象，分析企业在员工培训方面存在的主要问题，运用现代的人力资源各种基础理论，以“人”力为出发点，适当的采用一些先进的体系设计方法和技术，努力摸索出一条适应现阶段的企业发展战略并与之相匹配的员工培训的有效方法。

BF 集团是一个涉足教育、金融、地产等新兴热门领域的投资集团，不断尝试着传统行业与新兴行业的对接与融通，一直坚持走高端化、国际化、个性化的发展之路，对于人才培养质量也提出了相对高标准的要求。随着集团的发展壮大，BF 集团越来越重视员工的培训工作，也取得了一些进展，但总体来讲，还处于比较基础的阶段，存在很多问题。例如，对整个集团来讲，教育投资占涉足投资领域的大部分份额，要加以重视，但设计的培训内容不够集中、不够专业等等问题显而易见。BF 集团要在愈发激烈的市场竞争中取得长足的发展，必须解决自身在员工培训中存在的问题，高度重视人力资源开发的工作，健全培训制度，优化培训流程，提升员工综合素质，带动企业未来的生存与发展。

二、研究目的和意义

（一）研究目的

当今社会，人才对于一个企业来讲是最重要的资源，而人才的培训则是提升人才质量的最主要的因素，是一种有效投资，它既能满足企业发展的需求，也能够满足员工自身发展的需要。可以及时有效的开发企业的人力资源，维持企业的

生命活力。本文以一个大型的教育集团（BF 集团）的员工为研究对象，分析该集团在员工培训方面存在的主要问题，并用相应的人力资源基础理论和技术予以解决，尽可能的摸索出适合该集团发展战略和与之相匹配的员工培训方式，从而最大限度的去激发员工的潜力，调动员工工作的积极性，解决集团人才流失和招聘优质人才困难的问题。同时也希望得出的意见和建议能为同类企业培训工作提供一些理论借鉴和参考。

（二）研究意义

1. 理论意义

从各种参考文献来看，目前虽然已经有许多关于企业的员工培训的研究，但是有针对性的去研究一个综合型的教育集团（特别是像 BF 集团这种企业）的员工培训的内容涉及到的并不是很多，内容几乎都过于零散，没有一个全面系统的思考，多数观点是探索，本文通过运用需求理论及现代化人力资本理论，将 BF 集团的员工培训存在的问题进行系统分析与研究，对全面调动员工工作的积极性具有十分重要的意义，也能够丰富培训理论在教育集团的有效应用。

2. 实践意义

一方面有利于提升人才质量。人才质量是集团发展层面的重要问题，直接关系到集团的长远发展，如何提升人才质量已经成为当前企业人力资源管理的核心问题。老员工如何培养，新员工如何培养，管理人才如何培养，业务人才如何培养等，这需要一套完善的培训办法。而这种培训办法完全可以决定整个培训是否做的行之有效，做好了才能够充分的激发员工内在的潜力，让他们有工作的积极性和工作的热情去干好工作，为企业注入新的发展力量。

另一方面有利于控制员工的流动性。员工流失一直是令企业的 HR 头疼的问题，忠诚度如果严重缺失，就会造成企业人力资源成本过大，不利于企业的稳定发展。如何维护企业员工队伍的稳定性，提升其满意度，激发其幸福感，增强其责任感和使命感，一套健全的培训模式和方法就显得尤为重要了，所以对员工培训中存在的问题进行搜集整理并解决有一定的实践价值，可以为企业的可持续发展奠定基础。

三、国内外研究现状

（一）国外研究现状

国外在研究企业员工培训方面的起步很早，无论是在各种培训需求和方法上，乃至至于培训的评估等等理论，他们都做了较为深入的探究。自上个世纪中期，有关于企业员工培训的理论就上升到了系统而全面的时期。在他们的管理学领域里，有了系统管理理论，这种理论是将企业或集团当做是一个开放的系统，他们的员工培训作为其中的一个子系统，而两者间的相互运转必须要适应企业内部及周边环境，要与企业的发展战略相匹配，保持一定的和谐度，才能产生其应有的效率。

klein 、veaver 在早期探究中提出，企业如果可以积极的去帮助员工，运用各种类型的培训以用来提高企业员工自身素质，这样将会对他们更快的适应环境极为有利，并且会更快更好的认同企业文化，实现其最大价值。^①

弗农·汉弗莱曾经写过一本书，书的名字叫《全组织培训》，在这本书中写到了：“一个组织要去从整个组织来全面的考虑培训计划，特别是对那些复杂组织来说，集体培训学习的整个过程无疑就是提升组织行为力的过程”。^②

彼得·圣吉是美国麻省理工斯隆管理学院教授，他写的一本书名叫《第五项修炼——学习型组织的艺术和实务》，这本书中提出了一个理论叫做“学习型组织”理论，其中比较全面的重新诠释了培训的相关理念，这里所认为的是企业之所以要开展培训，其目的就在于要去创建学习型的组织，这里把培训的内容确定为提高本企业员工的学习的动力，并有持之以恒的毅力，从而提升自身能力为主线，充分的体现出如何将知识与技能转变为提高学习力。^③

黄谷是赫特福德郡大学管理学的硕士，他曾经提出一个观点就是：“通过培训不见得也不可能去解决所有的问题，但是一个有效培训足以提升员工的各项能力并提升企业各项业绩。但前提是无论何种培训都一定要接受培训的效果评估，否则培训将会成为无用功，流于形式。”

^① Klein and Veaver. The Effectiveness of an Organizational level Orientation training Program in the Socialization of New Hires[J]. Personnel Psychology, 2000, 53:47-66.

^② 弗农·汉弗莱，全组织的培训[J]，培训与发展季刊，1990，122-132；

^③ [美]彼得·圣吉，第五项修炼，上海：三联书店 2004 年版

上述情况基本反映了目前在国际上关于企业培训方面研究实践应用水平取得的一些成果，为接下来对教育集团员工培训问题的研究提供了可借鉴和参考的方法，但也存在着一定的局限性。

（二）国内研究现状

相比国外而言，我国对于员工培训的研究起步稍微晚些，伴随着市场经济的不断进步与发展，人们愈发的感受到了培训的重要性，一些人力资源的研究领域也逐步加大了培训的研究力度，越来越多的专家和学者们不断学习国外的先进培训理论并将其引进到国内，特别是一些比较成熟的研究成果，可以结合目前国内的实际情况进行运用，相对应的确定培训方法从而进行实际操作。

彭剑锋（2003）很明晰地表明了战略和核心竞争力是企业培训的两个关键点；其中的三个层次是系统层、操作层和资源层；包含的四个方面是对培训的需求剖析、计划拟定、组织实施和效果评估。^①

李琰（2008）在《企业管理人员的培训该如何进行》中提出：“企业员工可以通过一些脱产培训、离在职培训等从而提升自身能力并提高绩效，有效的培训可以挖掘人的潜能，促进团队间的合作，提升企业认同感和满意度，从而树立高效而正直的工作态度，所以说，员工培训就是一种有效的投资活动，可以将内容转化为行动力，从而提升企业竞争力”。^②

甘露（2014）认为，要增强企业的竞争力，提高企业经济效益，就必须有一支高素质的人才队伍。^③现代企业的培训活动是其经营管理的基础，通过系列的企业培训从而实现人力资源升值是现代企业工作的重心，而培训这项人力资本投资的关键在于培训需求的分析与确定上，要从应注意的若干问题出发，制定出适应企业总体目标发展和员工培训需求的培训计划。在选择什么层面、采取什么方式对核心员工进行培训，大多数企业都会面临两难选择。针对现实情况，作者基于核心员工界定所形成共识之上，侧重对企业培训策略进行分析，以期在核心员工培训问题的理论研究和实践指导方面，实现对原有边界的突破。

^① 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003.

^② 李琰. 企业管理人员的培训该如何进行[J]. 现代企业教育. 2008(12): 32-31.

^③ 甘露. 企业的移动培训研究[J]. 管理观察, 2014, (12).

从对文献的分析情况来看，目前针对综合性教育集团实施的研究并不多见，我国在研究企业员工培训上，管理水平还不够高，各方面的问题还比较突出，在培训管理系统到各方人员培训观念，再到培训监督机制等问题上都需要进一步的规范和提高。

四、主要内容和研究方法

（一）主要内容

本文以一个综合性的教育投资集团为研究对象，运用现代人力资本理论，充分分析集团员工在培训方面存在的问题，并对这些问题加以研究分析，力争探索出与现阶段集团发展战略相符的员工培训策略。

本文的主要内容分为四章。第一章为员工培训的相关理论概述，是对本文研究所依据的培训相关理论进行阐述；第二章为 BF 集团的员工培训现状分析，其中包括对 BF 集团的简介以及目前现有员工培训现状的整体分析；第三章为 BF 集团员工培训存在的问题及原因分析，针对 BF 集团员工培训的存在的问题进行系统的归纳与总结，并针对总结出的问题逐条分析，判断现象背后的原因；第四章为 BF 集团员工培训问题的解决对策，就上一章总结分析的问题，有针对性的提出一些相应的对策。

（二）研究方法

1. 理论归纳法

通过阅读大量的参考文献，如国内、国外的相关期刊、论文、著作等，了解不同学者在此领域取得的研究成果，进行归纳和总结，为本文的研究奠定了一定的理论基础。

2. 实地调研法

采用访谈式方法，深入 BF 集团员工内部，充分的了解不同员工的各类需求、员工期待的培训内容和培训组织方式方法等等进行调研，将资料收集整理，描绘出 BF 集团员工培训的基本情况，使得出的情况真实并有说服力。

第一章 员工培训的概念界定及相关理论

第一节 员工培训的含义和内容

一、员工培训的概念及目的

（一）什么是员工培训

员工培训是企业人力资源开发的主要手段之一。现如今激烈的市场竞争实际上表现的是人才的竞争。而人才的竞争则体现在吸引人才，培养人才，使用人才和留住人才四个方面。人力资源的开发即要最大程度上挖掘人的潜力是人在工作中充分发挥优势。并不断发展人的知识、技能和态度以适应社会和企业的发展需求。谁在培训上做到前面，谁就领先对手一步。

培训的英文 TRAINING 意味着训练。既通过对员工的技能训练使其达到岗位要求。

（二）员工培训的目的

1. 提高个人和企业绩效

一方面，员工通过系列的培训以后走上工作岗位，可以在未来的工作中减少失误率，避免或降低因个人失误对企业造成的损失。另一方面，员工通过系列的培训以后，工作技能会有所提高，从而也会提高工作的质量效率，提高企业各项效益，个人绩效与企业绩效随之增长。

2. 实现员工与企业共同成长

企业以“成就员工”为己任，做好员工培训，适时满足员工的心理需求和发展需求，同时也打造一支综合素质强，具有凝聚力、向心力的员工队伍，为企业创造更大的效益，实现员工与企业的共同成长。

3. 增强员工归属感、责任感

员工通过一段时间的重复性工作后，工作上没有激情，技能上没有进步，这时就要根据不同员工的各类需求提供不同种类的系列培训，员工的期望不同，有的是希望通过培训获取新的知识和技能，有的是希望通过培训接受更具有挑战的

工作任务，有的是希望通过培训得到职位的晋升或工资的提升，有的是希望通过培训获得自身价值等等。做到这些都可以让员工的满足感增强，更有归属感。

4. 帮助企业共建组织文化

一项培训工作可以让不同的人群（特别是价值观、使命感、作风习惯等不同的人）根据现阶段企业的实际需求进行素质文化等的培养，形成和谐统一的工作氛围，也更能够融合企业的不同阶层的员工间的友好关心，使其向心力和凝聚力不断增强，从而塑造优秀的企业文化。

二、员工培训的内容

（一）知识、技能方面的培训

这类培训指的是企业针对岗位的需求，对员工进行的与岗位相匹配的业务知识和岗位技能的培训，使员工具备完成本职工作所必须的基本技能和迎接挑战所需的新的知识，经常性的对企业的战略、理念、规章、制度、业务、技术等方面进行相应的培训，使员工与企业具有共同技能以及所需要的行为规范。

（二）素质提升方面的培训

这类培训指的是企业对员工素质方面的要求，主要有心理素质、个人的工作态度、工作习惯等的综合素质的培训。员工的素质教育要与企业文化的内涵相适应，对员工实施素质提升培训，最终使为企业保持竞争力服务的，因此，在对员工进行素质提升培训的时候，有一个很重要的任务就是要增强企业内成员之间的凝聚力和协作程度。实施人际关系、沟通、协作、价值观、管理方法和技巧、自我形象设计、团队合作精神、职业道德、社会公德的培训，满足员工自我实现和企业发展的需要。增强他们携手同心，为同一个目标而奋斗的主动性。

（三）能力提升方面的培训

由于能力提高是一个逐渐积累的过程，仅通过一次或几次的培训很难获得，因而，能力的培训一方面可以通过知识技能的培训的不断积累，由此转化为能力素质的提高，另一方面，更着眼于日常的、不断的自我培训，所以企业组织的培训内容，主要以业务知识、岗位技能培训和基本素质能力培训两类为主。

第二节 员工培训的业务流程

一、培训需求分析

培训需求分析可以理解为是什么产生了培训的需求？是指在规划与设计每一项培训活动之前，培训的负责部门通过各类方法，采用各种技术，对组织内的所有成员的基础状况、知识技能结构是否适应企业的发展进行有效的鉴别和分析，从而确定这些人员是否需要进行某项培训活动的一种过程。这一过程大体包含以下几种需求分析：

（一）组织（企业）需求分析

组织需求分析也可以理解为企业需求分析，主要是通过对组织的战略、发展目标、环境等等因素的分析，瞄准组织目前存在的问题与产生问题的原因，从而确定通过培训是否能够有效的解决上述问题。这种分析的目的是决定组织中哪里需要培训，具体方法如考察组织长期目标、短期目标和经营类计划来判定知识和技术的需求；还可以将实际结果与目标进行比较判定需求；还可以制定人力资源计划判定需求；还可以评价组织环境判定需求等。

（二）任务需求分析

任务需求分析是指每种岗位上的成员完成既定任务的时候所必须要拥有的技术能力。因此该层次的培训是决定培训的内容应该是什么。这个层次的分析过程中需要企业去系统化的搜集一些能够体现其岗位任务特点的工作数据，如个人工作的业绩评价标准、职位说明、要完成的任务、成功完成任务等关键信息所需要的知识、技术、行为和态度。

（三）人员需求分析

这种需求分析的目的是决定谁应该接受培训和他们需要什么培训，具体方法可以通过业绩评估，分析造成差距的原因判定培训需求；还可以收集和分析关键事件判定培训需求；还可以进行培训需求的调查判定培训需求。

二、培训计划制定

培训需求确定之后，就可以根据需求确定培训的目标和计划了。培训计划主

要包括确定培训目标、培训的领导机构、参（受训）人员，设定培训内容、方式和方法等。

（一）确定培训目标

培训计划的制定要将培训的目标与公司的发展、员工的职业生涯紧密结合起来，这样会使培训效果更有针对性。这里所指的培训目标可以从三个层面来看：

知识目标：培训后受训者将知道什么。如什么是人力资源管理等。

行为目标：受训者将在工作中做什么。如设定、制定各种人力资源管理的制度和方案。

结果目标：通过培训组织获得什么最终结果。如员工满意度提高、流动率降低、效益提高等。

（二）确定培训的领导机构和参（受）训人员

在组织、策划培训项目的时候，要明确培训的负责人是谁，这样就要求制定准确的领导机构成员，这样才能够使每个人其全身心的投入到策划和运作中，明确培训领导机构以后，负责人就会根据培训的目的指定参（受）训对象，这样才能做到有针对性的培训内容。

（三）设定培训内容及方式方法

培训内容是整个培训策划中的核心，包括开发员工的专门技术、技能和知识，改变工作态度的企业文化教育等。也可以从职前培训和在职培训两个方面来设定。

1. 职前培训

职前培训就是在员工“入职”之前的培训，也可称之为岗前培训。职前培训的主要针对的人群包括刚刚毕业的大学生、重新招聘的新员工及调岗后的老员工等。这类培训是为了让他们在接触一个全新的岗位前对他们进行全面的塑造，使其职业道德和相关技能适应企业的需要和发展，成为知识技能丰硕的劳动者。培训内容可以从一般性培训和专业性培训两个方面来体现。

（1）一般性培训包括公司的历史、传统与基本方针、公司风气、理念、价值观等，还包括本行业的现状与企业目前所处的地位、企业的制度与组织架构、产品的知识、制造与销售、公务礼仪、行为规范等。

(2) 专业性培训包括专业规则、薪酬与晋升制度、劳动合同、安全、卫生、福利与社会保险、技术、业务、会计等各种管理方法的训练。

2. 在职培训

在职培训就是指员工在岗期间有针对性对其知识、技能等方面进行提升的培训，也可以称之为是再教育，是对企业内部具有劳动关系的劳动者所进行的提高教育。常见的在职培训的形式基本上采用管理人员培训和专业性培训两种。

(1) 管理人员培训主要培训的内容是管理人员的观察直觉力、分析判断力、反思记忆力、推理创新力、口头文字表达力、管理基础知识、管理实务、案例分析及情商等。

(2) 专业性培训是针对性地对管理人员进行行政人事培训、财务会计培训、营销培训、生产技术培训、生产管理培训、采购培训、质量培训、安全卫生培训、电脑培训及其他专业性培训等。

三、培训项目实施

培训计划制定之后，就要有组织的进行实施。其中要明确培训的实施过程、确定培训的形式等。

(一) 明确培训实施过程

培训的负责人根据培训的计划做好各项准备工作，合理的安排各项培训进程。各项事情明确之后发出培训的通知，开始组织培训，过程中不断的进行反馈与修正。

(二) 确定培训的实施形式

1. 讲座法

指的是培训者用语言传达学习的内容，一直是受欢迎的培训方法。

2. 视听教学

指的是通过媒体进行教学，使用的媒体包括投影胶片、幻灯片和录像，其中录像是最常用的方法之一。

3. 案例研究

案例研究，指的是参（受）训者通过一段实际的案例进行研究分析，根据案例中的系列行动和行为，提出问题，指出正确的处理方式。特别适合开发高级智力技能，如分析、综合及评估能力。

4. 商业游戏

指的是仿照商业活动进行游戏，要求受训者收集信息，对其进行分析并作出决策。主要用于管理技能的开发，如新产品定价等等。

5. 体验式培训

指的是体验式培训利用有组织的户外活动来开发团队协作和领导技能。包括一些费力的、富有挑战性的体育活动（登山），或者是有组织的个人和小组室内外活动（拓展训练）。它最适合于开发与团队效率有关的技能，如自我意识、问题解决、冲突管理和风险承担。

四、培训效果评估

培训效果评估指的是按照一定标准对培训结果好坏的测评。可以衡量培训工作对培训目标的实现程度，明确培训项目的优势和不足，以及受训人在培训过程中的受益情况。但是培训效果不是一时就能看出来的，需要有个时间间隔，大概在3—6个月才能看出结果。需要注意的是评估的内容不仅是课堂效果的好坏，更重要的是工作业绩是否改善。

第三节 员工培训的相关理论

一、人力资本理论

在二十世纪中期，经济学领域就展开了对人力资本理论的研究，这项理论是由舒尔茨和贝克尔创立的。这项理论将物质资本定义为物质产品上的资本，其中包括土地、厂房、设备、机器、原材料、货币和其他有价证券等等；将人力资本定义为能够在人身上体现出来的资本，也就是对生产者进行各类教育和各类职业培训等等的支出以及在获取教育的时候的机会成本等等的结合，具体表现在人身上的各种生产知识、管理与劳动技能、健康素质的存量的总和。

(一) 人力资本理论的主要内容

人力资本(Capital Management)理论可以说是一个比较完整的研究框架实例,他的主要内容包括:

在所有的资源当中人力资源可以说是其中最主要的一项资源,而人力资本理论可以说是经济学研究中的最核心的问题。在经济增长的过程当中,人力资本的作用相对于物质资本的作用要大;人力资本投资和国民收入成正比的关系,比物质资源的增长速度要快。提高人口质量是人力资本的最核心的问题,教育投资是提高人口质量的重要手段,可以作为人力资源投资的主要部分。不应该把人力资本的投资(包括人力资本再生产)看做是一种消费,应当看做是同一种投资,它所产生的经济效益要远远的超过物质投资所产生的经济效益。但需要注意的是,要把市场的供求关系作为教育投资的依据,要把人力资源的价格浮动作为教育投资的衡量符号。在企业招聘的过程中,应本着将人力资源作为企业最重要资源的思想,尽量运用合理的人力资源计划去提高其开发与管理的水平,实现其最大价值。

(二) 人力资本理论的主要意义

传统的理论是物质资本的理论,而人力资本出现以后恰恰的打破了这种理论的束缚。它将资本重新划分为物质资本和人力资本两种,这样可以从一个更加全面和全新的角度去探究各种经济理论和实践理论。根据人力资本理论定义中的观点,人们在从事各项经济活动的时候,可以不断的去把大量的资源投入到生产当中去,从而制造出各种与市场需求相匹配的产品,也可以通过各种不同的形式去提升人的智商、情商、身体素质、能力等等,目的是为了可以有更高更强大生产的能力。

二、马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论是在 1943 年由亚伯拉罕·马斯洛(美国著名的心理学家)提出的,最初提到是在他的一篇名叫《人类激励理论》的论文中。这项理论是资本主义科学的理论之一,他将人类需求用阶梯来形象的表述出来,从低到高可以

分为五个层次的需求，这五个层次的需求分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求与自我实现需求。

（一）生理需求层次

生理上的需求主要是指能够维持人类自身生存的最基本的要求，其中包含人类的衣、食、住、行等方面的基本要求。这些如果不能够得到满足的话，那么人类的生存就出现的问题。从这个角度上看，生理需求是人类行动的最强大的推动力。亚伯拉罕·马斯洛认为，只有把这些最基本的需求达到能够维持人类生存所必要的程度以后，别的需求才能够成为新的激励因素，当然，如果到了这时，这部分已经相对满足的需要也就不再成为激励因素了。

（二）安全需求层次

安全上的需求是指人类需要保障自身的生命及财产安全，避免外来的任何安全侵袭等方面的需要。亚伯拉罕·马斯洛认为，人的器官（包括感受器官、效应器官等等）可以作为寻求安全的工具，寻求的过程或机制可以看成是一个追求安全的有机整体。同时也可以将人生观和科学看作是满足安全需求的其中一个部分。而这种需要已经相对满足的时候也就不在成为激励的因素的了。

（三）感情需求层次

感情上的需求可以分为两个方面，一个是友爱（友情和爱情）的需要，可以理解为每个人都需要朋友和同事之间有一个融洽和睦的关系，这种关系是一种友谊也是一种忠诚的体现，同时也希望自己能够得到爱情，这种爱情渴望接受别人的爱也渴望去爱别人；另一个是归属感的需要，可以理解为每人都希望有一种归属群体的感情，渴望能够很快成为群体中的一员，彼此可以相互关爱和照料。感情上的需求相比于生理上的需求要略显细致，他与人类的生理特点、宗教信仰、教育程度和经历等等都有关系。

（四）尊重需求层次

每个人都有自尊心，都希望自己能够拥有稳固的社会地位，希望自己的素质、能力、成就等可以得到社会上的认可。这种尊重上的需求可以分为内部和外部两个方面。内部尊重指的是人类渴望能够在各类情景中有能力、有实力胜任、可以

很自信、自主，其实指的就是人的自尊；外部尊重指的是人类希望有一定的社会地位和影响力，同时有一定的威信，可以受到别人的尊重，得到别人的信赖和高度的评价。亚伯拉罕·马斯洛认为，尊重需求如果能够得到充分的满足，就可以使人类对自身充满自信，对社会充满希望，有满腔的热情投入到生活和工作中，体会自己的人生价值。

（五）自我实现需求层次

自我实现需求是最高层次的需要，这种需求是指人类所实现的理想和抱负及所发挥的个人能力达到了最大的限度。完成和自己的能力相对匹配的所有事情的需求。可以说，人要做称职的工作才可以使自己感到快乐。亚伯拉罕·马斯洛认为，每个人都为了实现自我需求采取了不同途径，这种途径因人而异，都是在发挥自己最大的潜力，使自己能够成为自己所喜欢和期望的人。

三、柯克帕特里克培训评估理论

柯克帕特里克的培训评估理论培训评估理论中最著名、应用最为广泛的理论是由威斯康星大学教授柯克帕特里克（Kirkpatrick）于1959年提出的四层次培训评估模型，该模型从培训效果角度切入，将培训效果按照递进的层次分为四个阶段：

（一）观察学员的反应

在一次培训结束的时候，将满意度调查表发给学员，目的是为了将学员在培训中的反应和感受征集起来。调查表当主要包含几个方面的内容：课程内容设计、教材的选用、教学质量、课堂组织及培训老师运用的讲授技巧等等，要调查学员对这些问题的反应，能否在将来的工作中用到所培训的知识和技能。只有学员才最清楚自己所需要的是什么，如果学员的反应消极，就要有效的分析是课程设计和实际实施哪方面出了问题，这个分析还没有涉及到最终的培训效果评估，所以学员是否能将所学到的知识和技能运用到实际工作当中去还未知，但这一阶段的分析同样重要。学员在培训中参与的乐趣、收获、希望等等对培训工作都是至关

重要的，同时，在对学员进行调研时他们所进行的积极的配合与评价，也可以更好的总结他们学习的内容。

（二）检查学员的学习效果

这一阶段是指在一次培训结束以后，要对学员的学习效果通过测试来体现出来，学员通过一次培训所获得的知识、技能、水平等等的掌握程度可以反映出他们学习的效果。

（三）衡量培训前后的工作表现

这个阶段的评估主要是要确定学员通过培训以后再行为上有多大程度的改进。可以对学员运用正式和非正式测评的方式来进行，正式测评可以借助一些科技手段，非正式测评可以通过在工作中观察、调研。总之，要回答一个问题：“大家在工作中使用了他们所学东西了吗？”虽然这个阶段的评估有难度，特别是数据的获得上较难，但实际所产生的意义是巨大的。学员只有将自己所学的东西成功的运用到实际工作当中去，这样的培训才达到了预期的目的。这也是为开展下一次全新的培训开了个好头，打了个基础。需要提示的是，这个阶段的评估要在学员返回到工作岗位以后才可以实施，所以需要学员的同事们和督导人员来配合参与。

（四）了解产生的效果

这个阶段要了解的内容不再是学员的情况，而是从组织或部门的大集体中了解因为这次培训为这个大集体所带来了什么效应。也就是回答：“通过培训为组织带来了什么样的影响”？效益上升了？生产力提高了？投诉率少了？质量提升了？等等。这个阶段的评估难度也很大，但对企业来讲也是最为关注的。

以上四个阶段的培训评估实施起来是从简单到困难，费用也是逐渐增高的，平时我们最常用的方法是第一个阶段（观察学员反映），而最有价值的是第四个阶段（了解产生的效果）。要不要进行评估，评估到哪个阶段要依据每次培训的重要程度来决定。

本章小结

本章内容主要是介绍与员工培训相关的各种理论的概述，了解什么是员工培训、员工培训的内容以及培训的业务流程。同时，介绍了在论文中运用的相关理论，如人力资本理论、马斯洛需求层次理论等，为 BF 公司员工培训工作奠定了一定的理论基础。

第二章 BF 集团员工培训现状

第一节 BF 集团基本情况

一、BF 集团概况

BF 集团于 1991 年成立于北京，其总部位于北京市海淀区，集团主要是以交通产业服务，教育产业投资，原产地产业升级投资运营为主体的大型投资集团。自成立以来至今，BF 集团始终坚持“激情、创新、速度，忠诚、敬业、责任”的企业精神，并以“务实、诚信”的企业核心价值观凝聚人心、开创事业、谋求发展。以前瞻性的眼光，科学、超前的投资管理理念，投身于新时代的汽车、教育、地产、金融等多个领域，投资产业分布全国 16 个省市，实现“由小到大、单一到多元”的跨越式发展。

自 1991 年事业初创期，BF 集团仅从汽车板块着手，凭借 40 辆出租车撑起事业初创期的一片新天地，逐渐成为北京三大民营汽车运营公司之一，取得了良好的社会效益与经济效益，并为集团投资教育、地产、金融领域奠定了坚实的基础。1998 年开始涉足教育领域，2004 年从非学历教育投身高等学历教育。集团投资打造了经教育部批准设立的 13 所全日制高等院校，共有员工 6067 人，成为我国大型的教育投资集团之一。在整个办学的历程中，积极创新思想，开拓思路，确立了“以人为本，因材施教”的办学理念，并结合多种国际合作人才培养模式，努力为全社会培养素质高、有一技之长的创新应用型人才。为促进集团所属高校之间的相互沟通和联系，便于统筹管理，集团统一管理旗下教育领域的所属事宜，目的是为了能够相互协作，共同进步，不断提升办学水平，不断推进国际化办学进程。

BF 集团始终坚持以人为本的原则，坚持走高端化、国际化、个性化的发展之路，对于人才培养质量也提出了相对高标准的要求，视人力资本为集团发展的根本，是企业的不可多得的资本。他们认定每一位员工都是企业的主人，要使企业长足发展，首先要给员工提供更好的生活空间、学习空间和发展空间，充分挖掘他们的潜能，激发他们的积极性、主动性、创造性。这样让尽可能多的人参加到

企业成功中，让尽可能多的人分享到成功的喜悦，并且得到公司的回报，企业就成为了最大的赢家。

二、BF 集团人力资源现状

BF 集团现有员工 6067 人，其中集团总部 118 人。集团总部设有总裁办、办公室、人事部、财务部、金融部、投资管理部、后勤部、基建办公室、审计监察部、法律部、大学联盟教育教学部、国际交流合作中心、安全保卫办公室、发展规划研究院 14 个部门。下属 13 所高校由集团统筹管理，做到“互相协作，共同提高办学水平，不断推动国际化办学进程”。

（一）BF 集团员工年龄结构

根据民办高等教育行业特点，BF 集团以中青年居多，结构趋向年轻化，29 岁及以下员工 841 人，占员工总数的 14%；30-34 岁员工 1334 人，占员工总数的 22%；35-39 岁员工 1451 人，占员工总数的 24%；40-44 岁员工 600 人，占员工总数的 10%；45-49 岁员工 602 人，占员工总数的 10%；50-54 岁员工 720 人，占员工总数的 12%；55-59 岁员工 423 人，占员工总数的 7%；60 岁以上员工 1%。他们大多处于职业生涯发展的关键时期，学习的各方驱动力较强，但也存在大多数年轻人的自控力差，容易出现学习精力不集中的状况，所以要加强针对这部分人群的兴趣使之积极主动的参与培训。根据该集团员工年龄统计所做的图 2-1 如下：

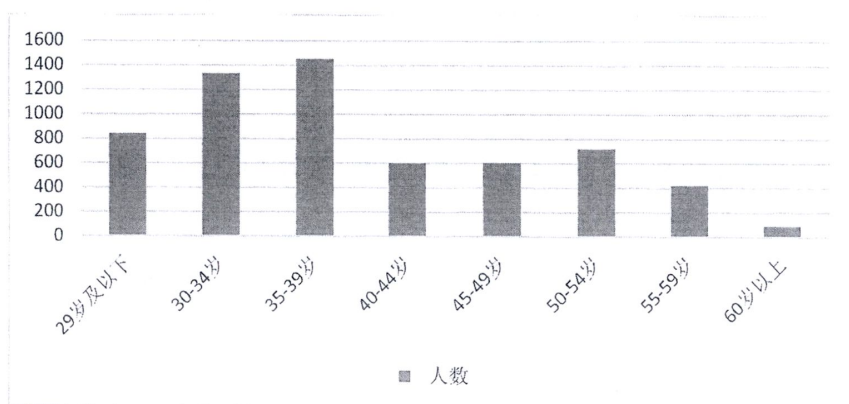


图 2.1 BF 集团员工年龄分布图

(二) BF 集团员工岗位结构

BF 集团员工在其岗位结构上分为三个类别，分别是行政类别、教师类别、工勤类别。行政类别下分为四个层级，分别是高级管理层、中级管理层、普通管理层和行政职员。高级管理层包括集团总部的总裁、副总裁及下属各高校的校级领导等，共计 72 人，占员工总数的 1%；中级管理层包括集团总部及下属各高校的处室负责人，共计 426 人，占员工总数的 7%；普通管理层包括各行政岗位的工作人员，共计 1010 人，占员工总数的 17%；专任教师主要指从事一线教学的教师，共计 4321 人，占员工总数的 71%；工勤人员包括集团及其下属学校的水电维修工人及司机等，共计 238 人，占员工总数的 4%。如表 2.1 所示。

表 2.1 员工岗位类别

员工类别	行政类别			教师类别	工勤类别
	高级 管理层	中级 管理层	普通 行政人员	专任教师	工勤人员
人数	72	426	1010	4321	238
所占比例	1%	7%	17%	71%	4%

数据来源：集团内部资料

(三) BF 集团员工学历结构

由于 BF 集团的教育性质，员工整体从文化层次上看，文化程度相对较高，近年来，员工的入职必须具有硕士以上学位，普通工勤岗位的人员则要求比较低，大专及以下学历有相应的专业技能即可。公司原有管理层和一般行政人员的学历结构正在逐步的进行优化。就目前集团来员工学历情况来看，专科及以下学历的 237 人，占总人数的 4%，一般为一些工勤人员及教辅人员；本科学历为 2077 人，占总人数的 34%，一般为三年前进驻的老员工；硕士学历 3337 人，占总人数的 55%，这部分人群占集团人数的大多数；博士学历 416 人，占总人数的 7%，这部分人群在集团的未来引进过程中还会增多。总体来看，集团本硕以上学历占大部分，所占比例为 89%，随着集团的发展，在人才引进上会多倾向于硕士以上学历，内部人才培养上会鼓励员工多多晋升学历。具体学历分布如下图 2-2 所示：

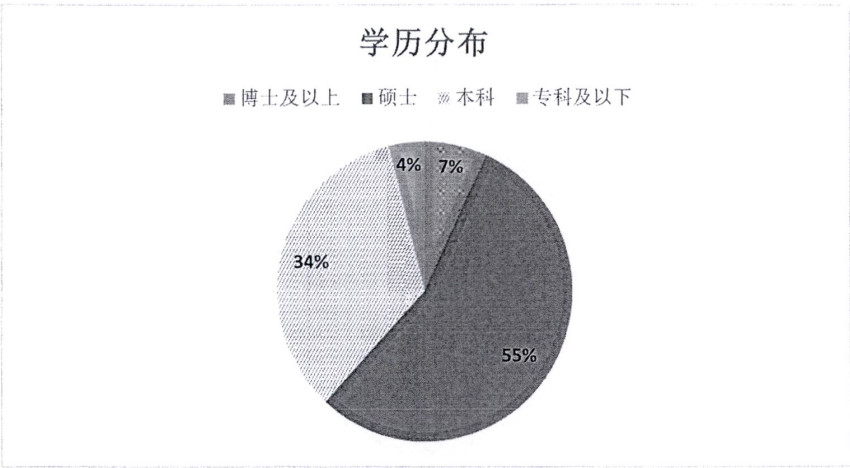


图 2.2 BF 集团员工学历分布图

数据来源：集团内部资料

（四）BF 集团员工职称结构

对于一个教育集团来讲，教师是企业的核心，无论对学历要求还是职称要求都相对较高，它是对于教师和其他专业技术人员的一种级别的划分，也是衡量教师和其他专业技术水平的一种标准。BF 集团的职称结构是中高级职称占有大部分，除了教师以外，一些教辅和行政人员也都含有双重身份，在职称晋升方面学校放宽了条件，给予大力支持。目前，高级职称 2852 人，占集团总人数的 47%；中级职称 2442 人，占集团总人数的 40%，初级职称 515 人，占集团总人数的 9%；无职称的 258 人，占集团总人数的 4%。如表 2.2 所示。

表 2.2 员工职称机构分布

员工类别	高级职称	中级职称	初级职称	无职称
人数	2852	2442	515	258
所占比例	47%	40%	9%	4%

数据来源：集团内部资料

通过以上对 BF 集团员工年龄结构、岗位结构、学历结构和职称结构的分析可以看出，BF 集团的组织机构相对来讲较为健全，人员层次相对较高，有专门负责

人事工作的部门，体现集团领导对于人力资源管理的重视程度。BF 集团员工人数比较多，员工的知识结构呈多样化，职位分布也较为复杂。总的来看，员工的分布和其知识结构等方面比较合理，但也有一定的提升空间，这就充分体现出了培训的必要性。对于管理人员来讲，集团的中层以上干部和优秀的员工是集团发展的骨干力量，他们的管理经验、工作水平和培训效果的发挥直接影响着集团的发展。同时，专任教师占比为 71%，可以看出，这一部分人群是集团的灵魂和核心，他们在集团中所占比例最大，根据工作性质可以看出这类知识型员工是未来集团主力要进行培训的核心对象。

企业要想发展壮大，要想做成功，通常取决于企业的灵魂人物。而企业的最高决策者恰恰是摆脱了传统的利益观念，通过优化自身利益与他人利益、物质利益和精神利益、企业利益和社会利益、短期利益与长期利益、局部利益与整体利益等种种利益关系，在大系统的整体优化中实现全赢。企业的发展 and 整个社会的进步息息相关，只有把企业做得非常成功，才能够更好地回报社会，体现出一定的社会责任感。

第二节 BF 集团员工培训现状

BF 集团在企业发展的过程中，重视对人才的培养，对员工的培训工作有一定程度的重视。公司的高层领导认为，企业的竞争归根到底还是人才的竞争，教育行业也不例外，要培养出优秀的学子就必须有一支过硬的师资队伍，要培养出优秀的员工就必须有一支过硬的领导团队。BF 集团通过一系列的调查研究，着力开展员工的培训工作，旨在提升员工的整体工作水平，发挥其巨大潜力。

一、BF 集团员工培训管理体制

BF 集团的员工培训工作没设有专门负责培训的部门，由集团的人事部的一名专员牵头组织实施，负责制定各项培训工作制度、相关培训政策等。同时，根据集团发展的需要制定培训计划，确定培训目标、人员、内容及各项保障措施。按照统一计划，分头实施。下属高校的人事部门负责具体操作落实，并根据集团人

事部的要求制定本单位的培训计划、目标、人员、内容及各种保障等。形成了一种以培训工作总部协调和下属组织分头实施相结合的管理机制。

另外,集团对于培训的效果也没有和接受培训的基层管理人员的年终考评、薪酬待遇、奖金福利等内容挂钩,缺少了整体的运行保障机制,最为严重的是薪酬激励机制的缺失较为严重。集团的薪酬体系当中只是与学历层次挂钩,而员工接受培训结束后,会发给响应的资格培训合格证书,但这纸证书的效力不明显,他不同于正规学历证明,也不能与劳动薪酬联系在一起。

二、BF 集团员工培训形式

根据 BF 集团的实际情况,目前集团所开展的培训形式主要分为内部培训和外部培训两个方面。

(一) 集团内部培训

这部分培训内容主要以集团干部培训班为主,各下属高校内部培训为辅。

2016 年 3 月,集团成立了 BF 集团干部学院,办公室设在集团人事部,院长由副总裁担任,教务部主任由集团及下属学校的一名中层干部担任。负责集团总部及其下属各个高校的培训工作。定期开设培训班。该培训班是为加快集团人才培养的步伐,加大中高层人才的培养力度,拓宽管理思维,提升各项能力,打造高水平的管理队伍,公开选拔优秀人员到集团干部学院学习。学员范围一般为科级(主管)级别以上的干部或骨干教师(讲师或副高),以及当年新提拔或拟提拔的中层干部。培训内容以拓展训练、讲座、调研、研讨、汇报等方式进行,形式多样。

集团的内部培训还包括集团内部的各类研讨会及下属各高校内部按照本校实际情况自行组织内部员工的培训。这类培训主要包括召开专题培训会、研讨会、座谈会以及专家讲座等形式。培训师资的选用上通过两个渠道来选择,一个渠道是集团内部培养的,主要从教经验丰富的教授中选拔或双师型教师中企业工作经验丰富的优秀教师中选拔,可聘请他们作为集团的培训师资,他们主要从理论的角度进行教学,但往往因不了解学员的需求而采用了传统的灌输式方法对学员予

以教育，缺乏一定的实践机会；另外一个渠道是聘请集团外部的工作经验丰富的企业家来讲授，但是他们有一个没有教学经验的弊端，导致培训的实际效果与所期待的有一定差距。

（二）集团外部培训

这部分培训主要以国内研修班为主，国外研修班为辅。

国内研修班主要是根据上级主管部门的召开的专题会议、各种培训班、研修班、岗前培训、辅导班、网络课程班等等。这些培训都是现代人们常用的灌输式培训或突发应急式培训等，所采用的方式和方法以及培训的内容制定上都是一般企业常用的，紧随潮流但是也缺乏创新因素。

灌输式培训就是根据组织的需求，培训部门每年定期对员工进行某个专项培训，目的是集中学习，内容基本都是既定的，针对于工作内容不饱满的员工灌输既定的理念，这样可以保证完成上级交给的任务。

突发应急式培训就是根据组织中一些有特殊需求的岗位提供所需要的专项培训或学习，主要是为了取得上岗所需要的资格证件和应对上级主管部门的检查；

除此之外,由于集团岗位编制紧凑，所有的岗位几乎都是一对一设置，没有统一的时间去安排员工进行相应的培训，所以就出现了师傅带徒弟式的培训，就是一个老员工带一个新员工，一边工作一边教的进行培训。但无论是何种培训，他与工作之间几乎都是天生的对立面，要努力完成各项工作任务就不能有空余的时间去接受培训。

集团的外部培训还有一部分是由下属高校或高校中的个人自行联络的各个培训机构所进行的专项培训等等。

国外培训是由各个下属高校推选出那种基础理论和专业知识过硬、有足够的独立从事教学科研能力的、有较高的学术水平的专业带头人或青年骨干教师上报集团审批，参加国外访问学者或研修，帮助教师开拓视野，拓宽知识，增强与国内外大学及企业的交流合作。

根据 BF 集团的培训形式和内容可以看出，集团的各项培训工作逐渐的走向成熟，但课时内容等环节在安排上还是有所限制，很难从集团长期的战略规划当中

开展，更多的还停留在理论的培训、技能的培训，针对于员工素质、能力等方面的培训还是很少，从而不能根据集团的发展合理制定培训计划。

三、BF 集团员工培训组织实施

BF 集团经过几十年的风雨洗礼和多年来的跨越式、多元化的发展，已经成为国内教育集团当中的领头羊，同时因为国际化元素的融合，在国外的一城市也有了知名度。这种飞速发展需要更多更好的高素质人才，从 2015 年开始，集团对员工的培训工作开始有所重视，在组织实施方面，根据集团目前现有的培训形式，实施各项培训都做的井然有序。集团干部学院的培训在整个集团的培训中占主导地位，到目前已经进行到第十一期培训班，共输送学员 432 人次；集团内部的各类研讨会、座谈等基本上一个专项一学期可以进行一次，每年输送人数大概 400 人次左右；下属各高校内部按照本校实际情况，自行组织内部员工的培训，集团要求每所高校至少要每学期进行 2-3 次；校外的研修班也根据学校的财务制度等等的审批程序进行，符合条件的专项培训均可以参加；国外培训的机会一般每学期一次，一般选定总人数的 2-3%的优秀人员参加。

综合每年培训现状可以看出，集团真正主导的培训是集团的干部学院，其他方式大部分由下属各高校各自执行，但具体的实施情况无人监管，导致下属高校的培训内容参差不齐。在员工开展的所有培训当中，讲授式的培训方法几乎在所有培训中都是用的最多的，这种培训方式会让员工觉得没有新鲜感，会感到乏味等等，久而久之，培训就多流于形式当中。培训的组织者也会产生流于形式的想法，在培训的实施过程中难以保证培训质量。

同时，在培训的组织实施过程中系统性匮乏，具体表现在没有客观的调查培训需求、没有明确的培训目标、没有系统的调研导致培训的内容以及方式方法不合适、没有有效的评估体系、没有与之对应的激励机制等。培训一旦结束，BF 集团的人事部门会要求培训者撰写培训心得体会，谈谈自己通过此次培训的感受、收获和建议。员工的各类心得也就作为集团对本次培训的有效评价。但是这种做法并没有起到实质效果，这种心得往往被培训者认为是硬性任务，流于形式。而

培训的组织者也没有对培训后期进行相应的评价、追踪，没有将反馈和评估工作重视起来。导致大部分员工对培训的效果都不是很满意，只是把培训作为一个晋升的阶梯，至于真正能学到什么没有做过多的期望。

四、BF 集团员工培训满意度调查

为了更深入的了解 BF 集团员工培训的实际情况，现对集团总部和下属各高校每处分别发放 50 份调查问卷，分别发放给不同工作性质的人群，共计发放 700 份调查问卷对集团 12%的人员进行调查，调查问卷模板详见表 2.5。该问卷主要从员工对培训的认识、形式、内容、方法、建议等问题入手，共有 12 个问题，采取无记名调查的方式，全面调查了 BF 集团员工培训的现状。本次调查发出的 700 份调查问卷 回收了 672 份，回收率 96%，但是其中有 10 份无效的调查问卷，有效问卷 662 份。占集团总人数的 11%。

表 2.3 BF 集团员工培训满意度调查问卷

请在您所选项目后边打对号，谢谢您的配合

1、您的性别：	男 <input type="checkbox"/>	女 <input type="checkbox"/>			
2、您参加工作的年份：	90 年代 <input type="checkbox"/>	2000 年代 <input type="checkbox"/>	2010 年代 <input type="checkbox"/>		
3、您的最高学历：	博士及以上 <input type="checkbox"/>	硕士 <input type="checkbox"/>	本科 <input type="checkbox"/>	大专及以下 <input type="checkbox"/>	
4、您现在的专业职称是：	<input type="checkbox"/> 高级职称、	<input type="checkbox"/> 中级职称、	<input type="checkbox"/> 初级职称、	<input type="checkbox"/> 无职称	
5、您的最高学历是：	参加工作时获得 <input type="checkbox"/>	参加工作后进修获得 <input type="checkbox"/>			
6、您在集团从事工作是：	管理 <input type="checkbox"/>	行政 <input type="checkbox"/>	教学 <input type="checkbox"/>	教辅 <input type="checkbox"/>	工勤 <input type="checkbox"/>
7、您希望参加的培训形式是：	集团内部的 <input type="checkbox"/>	集团外部的 <input type="checkbox"/>	没参加过 <input type="checkbox"/>		
8、您认为现有的知识与技能能否适应企业发展：	能 <input type="checkbox"/>	基本能 <input type="checkbox"/>	不能 <input type="checkbox"/>		
9、您自费参加过集团外部与工作相关的培训课程：	参加过 <input type="checkbox"/>	没参加过 <input type="checkbox"/>			
10、您对现在公司培训工作的满意程度：	满意 <input type="checkbox"/>	一般 <input type="checkbox"/>	不满意 <input type="checkbox"/>		
11、您对集团培训工作的满意或不满意的原因：					
12、请您对集团培训工作提出宝贵意见：					

综合对此次调查问卷的分析可以看出，管理层及行政员工对集团培训的满意度评价较高，教师及专业技术人员对集团培训的满意度评价较低，导致问题产生的原因在于：一是培训的形式与内容的针对性不强；二是没有与实际工作相吻合；三是没有考虑到员工的实际需求；四是培训讲师水平不高；五是培训安排有很大的随意性；六是培训评估流于形式等等。

本章小结

本章内容主要是概述了 BF 集团的发展历程、目前的主要产业形势及发展现状。对该集团的整个人力资源的环境进行分析，并对其现有培训情况以及实施培训实施情况进行阐述，使我们对该集团的培训现状有一定的了解，为接下来更全面细致的研究该集团培训工作出现的问题提供了一定的铺垫。

第三章 BF 集团员工培训存在的问题及原因分析

第一节 BF 集团员工培训中存在的主要问题

一、培训需求分析的不深入

员工培训的需求分析是为整个培训计划的制定、执行及培训管理全过程的所做的铺垫和参照。但在实际的培训操作工作中，许多企业的管理人员喜欢盲目的追赶潮流，别人怎么做他就怎么做，在培训内容的选择上没有根据本企业的实际情况来定，没有进行员工的实际需求分析，当前流行什么就培训什么，没有考虑这类培训是否适合本企业，从表面上看培训工作开展的顺风顺水，但实际所产生的效果却与理想大相径庭。BF 集团在整个员工培训的管理过程当中也出现过类似的问题，从 BF 集团目前现有的培训情况来看，在开展各类培训之前，没有对员工进行充分的需求分析，最终导致员工培训与实际需求脱节。除了 2016 年 3 月成立的干部学院以外，其它的培训内容几乎都是其他教育集团都有的，一成不变的培训应该开展了很长时间。真正开展培训的时候，没有做到对不同类型的员工做到细致的需求分析，没有分析就无法对症下药，找到员工的兴趣点和主动性。目前，BF 集团的员工培训只是根据人事部大致的时间安排确定学习培训的时间，确定后就开始实施培训，像这样没经过有效培训需求的分析的过程往往像教学活动中的填鸭式学习法，每个岗位的工作性质不同，根据集团一如既往的培训内容，员工被动培训的内容增多，内容死板，流于形式。这种没有科学性和系统性的需求分析，使 BF 集团的员工培训无法得到预期的理想效果。

二、培训计划制定的不完善

培训计划的制定要建立符合集团战略发展以及满足员工需求的基础上。计划的制定包含培训目标和内容的设定、培训的负责人和参训对象的确定、培训课程的设计等等。BF 集团在员工培训计划的制定上有几项工作做的还不是很完善。

（一）培训人员的侧重方面不平衡

根据 BF 集团的人力资源结构可以看出，集团目前的中间力量是中青年，专任教师占集团员工的大部分比重，由于是教育集团，员工的学历层次相对较高，硕士以上学历占集团员工总人数的 62%。集团根据现有人力资源的情况成立了干部学院，有明确的人才需求，但在实际培训的操作过程中往往确不尽如人意，虽然培训具体的内容形式多样，但是涉猎的人群较少，像 BF 这类教育集团，员工总人数中教师占有大多数，但针对教师的专项培训安排的过少。集团干部学院的成立，形式多样化，目的是培养中高层次人才，建立高端的管理队伍，对管理者的培训相当重视，而教师这类核心人才文件要求只有副教授职称以上的教师可以参加这个培训班。而集团内部的培训会议及国外研修也多指中层以上的管理人员。普通教师参与的极少。

（二）培训内容安排方面不新颖

员工培训发展至今，形式已经多种多样，案例讨论、座谈研讨、课堂讲授等已是传统的培训常用方式，随着社会的进步，拓展训练、角色扮演、情景展示、工作轮岗、OJT、参观交流、沙盘模拟、远程交流等方式层出不穷。但实际全部都能涉猎到的企业并不多。BF 集团成立干部学院以后，注入了一些新的培训理念，但其中多数还是以讲授和讲座、座谈为主，以单纯的知识传递及辅助的技能培训，忽视能力的开发、素质的养成及创新思维的形成，模式单调，这种方法效率较高，适合各种理论讲解和科研课题的研讨，但离实践应用的距离还较远，让员工觉得缺乏新鲜感及烦躁感，对集团的员工来讲，一些理念的讲授很难尽快转化成实际的战斗力，还要通过实际案例分析和实际演练让培训的员工能够深刻记忆。课堂式培训对授课者的要求较高，无论是理论水平、素质等各方面要求都较高，而这种信息的传输一般都是单项传输，授课者水平的差异导致培训所取得的效果也是不同的。这样的培训培养的员工不能适应现代化企业的发展速度，使员工不会积极主动的要求接受培训，不能产生实质的效果。

三、培训实施落实的不到位

培训的实施监管要根据培训的计划的安排合理的完成各项进程，各项任务明确之后发出培训的通知，开始组织培训，过程中不断的进行反馈与修正。BF 在培训实施的过程中没有严格按照所制定的培训计划执行，可以说整个实施过程没有系统性，而培训又恰恰是一项系统性工作，这就需要集团委派专人去落实、去组织、去负责，从目前 BF 集团的组织情况来看，还不是很乐观，具体表现在：

（一）培训负责机构设置不合理

企业的员工培训是企业未来发展的一项主要工作内容，需要有专门为此设定的培训机构，如不设立专门的培训机构，可以在人事部门中下设，但要有一名副处级领导监管，至少一名专员专门负责此项工作，而 BF 集团只是由人事部下面的一个人事专员负责这项工作，除此以外，这名专员还有一些日常的人事事务处理。借鉴国外的一些企业人力资源部门的组织结构设置来看，规模比较大的企业几乎都会在人力资源部下设专门的培训部门或单独成立培训中心，专人专门负责本企业员工的培训工作。就 BF 集团现有的情况来看，人事部下面的这名专员很难全身心的投入到员工培训的整个模块当中来，同时由于这名专员与其他部门之间的沟通渠道不是很顺畅，就导致制定的培训计划与实施过程严重脱节，存在着盲目性。

（二）培训组织者缺乏专业技能

目前，员工培训可以说是在企业人力资源的各类活动中的一项既复杂又系统的工程。看似简单，但实际上其中的系统模块也相对负责，其构成和内容都需要有专业人员专门进行了解。而 BF 集团人事部负责这项工作的专员并没有很好的掌握这些内容，对于从事培训工作的基础理论和能力还很欠缺，目前的工作只是沿袭传统，利用过去的思路和方法去做事，导致培训没有实质效果，也同时挫伤了集团办培训班的积极性。

（三）培训组织过程无人监管

培训实施的监督考评机制对于培训工作是否有效进行有一定的推动作用。这主要是因为如果不去检验培训工作实施的情况就没有办法去验证组织培训实施的

效果。就拿 BF 集团培训的实施者来看，培训就是做和不做的区别，有些培训的创意和创新在他们眼里认为多一事不如少一事，怎么做也不会影响到自身利益。所以，从培训实施者的角度出发，他们不存在压力，自然就没有动力，这种恶性循环严重阻碍了企业的培训工作。

四、培训效果评估的不重视

企业培训中，培训效果的评估是极其重要的，培训的内容不仅仅是培训课堂上效果的好坏，更重要的是通过这次培训后，工作业绩是否有所改善。但往往这种评估需要的时间较长，需要在 3-6 个月之后才能看出效果，这种效果关乎到培训投资是否收到其应有的价值。而企业往往因为评估时间长而未做到及时有效的进行评估。BF 集团的培训工作更注重培训的内容而不注重结果，缺少培训评估的长效机制和管理办法，培训完成后只是以受训人简单的一纸心得来进行形式化的考核，而员工为了应付了事，只是把它作为培训流程上的一个步骤，大多数人没有去真正细致的分析培训的内容，无法真正的从中反映出员工的学习状况并诊断出这次培训的有效价值。要想做好培训工作，其最终的评估（包含其行为和结果）对培训的管理者的知识、技能、能力、素质等提出了更高的要求，这个最终的评估时期较长，需要潜心的学习。可是 BF 集团的培训管理人员还仅仅是集团人事处的兼管培训人员，从各方面看都不具备这项能力。

第二节 BF 集团员工培训中存在问题的原因分析

一、组织管理层面的原因

（一）领导层认识不到位

近年来，BF 集团在多元化发展的各个领域取得了一定的成绩，占据了一定的市场份额，各项业务拓展时也耗费了大量的精力、人力、物力和财力，从集团领导层面上来看，他们虽然已经认识到了培训工作对集团发展所起到的作用，也采取了系列的举措，如成立干部学院等，但是培训工作存在着长期性、系统性和投资回报期较长等特点，领导层们对这项工作的认识还是停留仅为满足业务开展上，其培训重心仍然放在管理人员的业务培训上面，忽视了基层员工的潜能和价值，

使其没有得到有效的培养和开发，这就导致了一大批优秀员工被压制，无法发挥其应有的价值。同时，他们还认为通过几次短时培训就能够提高员工的各项工作水平和能力，改进员工行为同时改变工作业绩。从培训的整个工作特点和规律性来看，这是不现实的。也恰恰是因为这种短时的培训期望，使培训过程中的内容庞杂、目标过大、人员群体偏重性失衡等等的问题。所以管理者除了要充分的认识到培训的重要性以外，还要将培训工作真正的纳入到企业的未来发展战略当中去。就目前 BF 集团的发展战略当中，还没有提到培训工作。

（二）领导层重视程度不够

任何一个企业的培训效果的好坏与企业领导层对培训的关注程度有着直接的关系。BF 集团就是因为领导层的重视程度相对欠缺，所以他们的培训工作没有设立专门的培训机构，而是由集团人事部兼管，而人事部的主要工作就是围绕员工的招聘、录用、绩效考核、薪酬等等来开展的，员工培训只是其中的一个小的工作范畴，下属的各个高校的培训工作也没有统一的培训机构负责，有的是人力资源部门负责，有的是教务处负责，有的是教师发展中心负责，还有的是行政办公室负责等等，培训工作没有从制度上加以规范就导致了培训计划、内容、方法及评估等的实施上出现的一系列问题。其实培训工作并不是集团人力资源部门的事情，而是需要组织内其他部门的鼎力支持和协助，合力完成的工作。可是在实际的操作过程中，看似配合的过程中依然存在很多沟通阻碍，这份人事处主导的培训工作的实施过程由于缺乏必要的支持开展起来并不是很顺利，这里还存在的一个隐形问题是，领导层没有将培训作为员工福利去考虑，这是一种认识误区，严重的阻碍了组织内部成员对培训的认识。

（三）缺乏健全的培训管理制度

管理制度是一个企业顺利发展的约束条件，同样，培训系统的正常进行需要培训管理制度的约束。BF 集团虽然很早就意识到培训的重要性了，但并没有把员工培训正式的纳入到企业管理体系当中去，没有设立正规的培训管理机构，只是由集团的人事部兼管，由于人数有限，培训工作由一位人事部专员负责，兼顾集团下属 13 所高校的培训工作的，该人员同时还担负人事部门的部分行政工作，日

常工作涉猎较多，顾及的不够全面。另外，也没有形成健全的培训管理制度，没有发布成文的培训规定，只是在成立的干部学院时有一项针对干部学院学院的制度，培训的随机性比较大，缺乏系统性和针对性。在运作培训的过程中，缺乏必要的监督和管理。

同时，由于 BF 集团培训缺少整体薪酬激励运行机制，在某种意义和程度上就会导致员工认为培训在企业中可有可无，培训得不到想要的结果，最后是培训在集团中显得仅仅是一种走形式，没有实际的用处。集团当中存在一种现象就是，他们想要招聘高素质的人才，但同时也要接受那些历经被动培训后重返岗位的员工，他们培训后仍然回原岗，拿原酬，培训前和后都是老样子，这是一种严重的恶性循环，制约了集团的发展。从员工的角度来看，反正培训前和培训后都是一个样，自然就不会积极主动的去参加培训，更何谈学有所用呢。BF 集团目前只能接受学历层次与薪酬和职位挂钩，通过培训员工不能拿到任何学历证明，自然也不能和薪酬与升职联系在一起。即使某项培训发放证书了，但也仅限于集团内部有效，为了培训甚至还要牺牲部分工资为代价，这样员工的积极性必然不高。所以，这种体制上的障碍了集团培训工作的顺利开展。

二、员工自身层面的原因

在现代行为学研究理论中，非常看中去研究人类的个体，特别是个体的认知和行为。他们之间相互作用，认知决定行为，而这种行为与是否满足自身需求有关系。所以，从这里引发出来的相关的培训问题，就是由于员工对培训认识的偏差，导致其行动力度不够，从而影响到整个培训工作。通过一些员工对于培训的印象调研分析，可将参加培训的员工总结为三种类型：

1. 拒绝培训的员工

这一部分员工总是会认为：自己工作压力大，企业对员工的培训就是走过场，为了减压，而非真正的培养和开发自身技能，参与培训就是浪费时间。还有一小部分人把其当成是一种简单的福利，觉得谋取忠诚莫不如经济利益来的实惠，获

利的永远是企业。所以，这种认知严重的阻碍了培训工作的正常开展，并带来了消极的影响。

2. 消极懈怠的参加培训的员工

这一部分员工没有把培训当成是能够让自己学习成长的机会，觉得培训对自己来讲是一种负担，但新村一点物质和利益的驱动，比如说领导让去参加培训，不去会影响自己在领导心目中的印象或者参加培训可以优先晋升或加薪等等，即使去参加培训，也不是自觉自愿去的，消极的去接受，缺乏提高自身素质和转化培训陈国刚的意识，对培训目标和成果的形成起了反作用。

三、社会环境层面的原因

（一）人力资源开发顾虑多

BF 集团近年来发展靠汽车业逐步发展成为北京三大民营汽车运营公司之一，随后在地产、金融领域也有了一定的成就，取得了良好的社会效益与经济效益。1998 年开始涉足教育领域，逐步发展壮大，目前已经成为国内大型教育集团之一。发展态势一直很好。集团下属各个高校互相促进发展，感受不到外界的压力，集团领导层比较注重短期的业绩，员工培训的投资是一项收益期较长的工作，对于一个新上任的管理者来讲，可能在自己的任期能很难见到效益。这样就会导致一些管理者在做人力资源开发工作的时候顾虑颇多，为了获得立竿见影的效果，从而使新进的员工报到后马上分配正式岗位，未来工作是否能够胜任就看员工自身的潜力了。如果适应就留下，不适应就再换人。他们会认为换人的速度远远要比培养人的速度快的多。

（二）用工和分配制度不完善

每年集团都会有一部分经费是用在员工培训上的，这部分经费负担以后，一些参训员工真正的在培训上获利了，提升了，却不满足现状了从而跳槽。这就把集团当做是为企业企业培养人才的培养基地，做了为其他企业输送人才的贡献，这就极大地挫伤了集团进行此项工作的积极性和驱动力。此外，新聘员工进入企业后不需要支付一定的培训成本，所以可以承诺支付较高的薪酬，这种情况看来，

受训职工本身获益了。国外也常发生这种事情，他们会利用健全的法制去维护自身权益不受损害或者建立完整的培训风险约束机制。而我国的市场经济体系还有待完善，法制还不太健全，所以真正在员工培训的问题上一般多为考虑物质成本的核算，机会成本缺乏足够的重视。鉴于这种成本观念，管理者很难的去在法律约束的条件下去研究风险关系，培训内容还单一，特别忽略了职业素养、道德、法律意识等方面的培训，提升员工整体意识则很难。而 BF 集团则就是由于缺乏在培训方面的有关制度作为保障，而导致员工通过培训能力提升后则引发跳槽，人才流动的问题也成了制约集团未来发展的主要因素。

(三) 缺乏利益驱动机制

根据马斯洛需求理论可以看出，每个人每个阶段都有既定的需求。要想让员工主动的去发挥自己各项能力水平就要为员工创造一些动力条件，而这个动力条件就是要满足员工当前的需求，这种需求从工作上来讲可以让员工觉得个人的付出得到了回报，无论是经济回报还是精神回报。就目前 BF 集团的情况来看，劳动力配置属刚性状态，参加培训的员工很难实现涨薪和升职，这样就极大的弱化了员工去接受培训的积极性。

本章小结

本章内容主要是介绍了目前 BF 集团在员工培训中所出现的问题，这些问题大致归为五个方面：从管理制度的建立上，培训需求的分析上，培训人员的侧重上，培训内容的安排上和培训效果的评估上。然后从组织管理、员工个人和社会环境三个层面逐层地去剖析这些问题产生的原因，从而为接下来提出解决 BF 集团员工培训存在的问题的和相应的制度保障上奠定了一定的基础。

第四章 解决 BF 集团员工培训问题的措施

第一节 加强培训需求分析

任何企业要想顺利的开展培训工作，最首要的事情就是要做好培训需求分析，有需求才有市场，这是接下来的做好各项工作的基础。国外曾经有过一个培训理念阐述的意思是如果把不需要培训的人放在教室里那将是一个极大的浪费。所以，培训需求分析和要做的培训是否有实效性和针对性具有直接联系，并影响到最终的培训效果。BF 集团应该充分认识到培训需求分析的重要作用，从而为后续的培训做好相应的准备。具体方式如下：

一、选择恰当的分析方法

最恰当合适的培训需求分析就是要寻找理想状态与实际情况的差距。现如今，可以用来进行培训需求分析的方法种类很多，如常见的访谈法、问卷调查法、观察法、关键事件法、绩效分析法、经验判断法、头脑风暴法、专项测评法和胜任能力分析法等等。BF 集团可以采取与员工面对面的访谈法、现场实际观察法、设计调查问卷法及岗位胜任能力结合的方式进行员工的培训需求分析。

（一）面对面访谈法

BF 集团培训中心的人员要主动同公司的各个阶层的员工进行面对面的交流，交流各方培训需求情况。如与集团管理层谈以了解领导对员工的期望；也可以与相关部门负责人谈以了解专业角度的培训需求；也可以与员工个人谈以了解他们期望从培训中获得提升的内容等等。

（二）现场实际观察法

BF 集团培训中心的工作人员通过常到各级各类员工的工作现场去深入观察员工在实际工作当中的表现，获取相应的信息数据并了解工作中存在的问题。这种方法可能有一种情况是当被观察者意识到自己被观察时，举动将会与平时不同，因此，尽量隐蔽并进行多次观察，以保证其准确性。

（三）问卷调查法

BF 集团的培训中心人员应当定期设计更新培训需求的调查问卷，列出希望了

解的各个事项，并根据不通过层次、类别的员工进行问卷调查，根据问卷内容，具体分析调查结果，确定培训需求。这种形式重在问卷编写，他直接影响最终分析的效果。

二、细化分析的内容

BF 集团应当将组织和隔热的目标相结合，把这两种需求有效的结合起来，在满足组织需求的情况下，尽量满足员工成长的需求，实现个人和组织的共同成长。

（一）组织需求分析

BF 集团未来几年的发展目标是建设国际化、高端化、个性化的高等教育集团，要想打开国际视野，就要组织一些国际化的培训，如国内的外语交流、技能培训，国外的访学、研修等。但培训需要做到有的放矢，无论是什么培训，它的出发点都是将员工现有的工作水平提升到一定的目标，从而胜任这一工作。有人说这样的人可以直接聘用海归获得，但是其忠诚度相对较低，不如从自身的优秀员工当中培养，要将适合的人放在适合的培训位置上，努力成为企业需要的人才。

（二）任务需求分析

BF 集团要不断了解每种岗位上的成员完成既定任务的时候所必须要拥有的技术能力，要明确不同岗位的相应标准和责任划分，有助于针对不同的岗位开展培训，制定培训内容。如集团下属高校如果要达到一定程度的提升，无论是办学规模还是社会影响力，那么就要按照相关标准确定需求的人才，从而制定针对性的培训计划。提升员工专项岗位技能的专项培训是绝对不可缺少的，BF 集团下属高校中，如果要带学生参加电商战略性比赛，没有实战经验的老师是很难做到的，所以要求教师多深入企业进行实践，为后续的社会类比赛取得优异成绩而努力。

（三）个人需求分析

从马斯洛的需求分析理论可知，人的需求是多层次的，然而自我发展和自我实现是其最高需求。新入职的员工进入一个企业以后要对自己未来的职业生涯进行合理而长期的规划，然后不断的朝着自己理想的目标努力，这时他就会思考目前的状态与理想之间的差距，需要在哪方面进行提升，所以提升培训的实用性是

至关重要的，要在接受培训时是按着自身的需求方向进行培训。在如今变革的时代，员工越来越希望自己能够控制自己的职业命运，实现自我发展的同时能够在日益竞争的社会中立于不败之地。BF 集团在这一阶段应当分析员工目前的工作业绩和技术能力与理想状况之间的差距，以此来确定哪些员工要来参加培训。

第二节 细化培训计划的制定

有效的培训计划可以为企业的培训工作提供有益指导，使员工从中有所收获，规划中要清楚受训人是哪部分员工，学习目标能使员工提升什么，激发其积极性。所以在制定培训计划的时候要考虑培训的目标是什么？培训的人员由那些？要运用哪些培训形式和方法？培训的内容要如何制定？培训评估要如何开展？培训的经费预算是否超支？等等问题。就 BF 集团在制定培训计划中出现的问题，要着重注意培训的时间安排、培训人员的侧重、培训内容和形式的安排上。

一、培训计划时间方面

（一）年度计划

年度计划的跨度是一个自然年度，计划中要明确这一年中参加培训的对象、人员及相应的课程安排，为了整体预算的制定和资源合理分配和调节使用。全年的每个月份都会有年度计划的课程，所有的频率都要适中，保证不会影响到员工的工作。

（二）季度计划

季度计划的跨度是一个自然季度，他是在年度计划的基础上做了跟家细致的分解。根据公司的实际情况（如员工的引进、离退等等），及时进行修正。

（三）月度计划

这种计划的跨度是一个月，较季度计划的基础上进行分解和细化，更加详细，包括确定的培训师数量、人员的选取，参训人的具体落实、培训课程、形式等的详细报告和预算等。

（四）临时性计划

这种计划一般用于一些突发情况的产生需要进行专项培训或进修的，或是一

些临时性的外部培训，不在上述三种计划范围内的，经请示领导特批的培训。

二、培训对象的侧重方面

培训对象包括 BF 集团的所有员工，集团应在每年年底制定下一年度的培训计划，其中要将培训的主要人群划分清楚，从目前实际情况来看，集团下属各高校的教师是集团发展的中坚力量，要着重注意这部分人员的发展。同时集团还应注意对新老员工培训、公司管理层、及其专业技术职务的培训等等。每个不同的岗位、不同的层级、不同的知识结构等等所需要的培训内容是不同的，因为每个岗位的需求的知识、技能和方法是不同的。即使是同岗同级的人，他个人的知识结构和能力素质也不同，这就需要有针对性的根据不同员工的需求来设定培训计划，注重侧重人群。

三、培训形式及内容的侧重方面

现如今，培训的形式多种多样，各种方式互有利弊。BF 集团的培训管理人员结合现有培训的方式进行系统的安排，创新。可以采取多样化的培训方式，针对不同的群体、不同的岗位来安排培训内容。可以安排线下和线上结合的方式进行培训，线下培训的方式主要包括课堂讲授法、岗位训练法、研讨法、角色扮演法、拓展训练法等等，这些形式 BF 集团基本都有用到，但在课程设置和安排上不够系统，应把适合的方法用在适合的人上，才能起到良好的效果。在此基础上，可以增设一些岗位轮换的培训法，可以增强其实践互动功能的培训方式，内容在制定上要有一定的逻辑关系。线上培训的方式主要包括线上的学习平台、移动端的学习、线上学习班级、视频在线培训等等。这些形式 BF 集团都没有采用，随着互联网的发展，可以尝试着增设一些，如集团层面的培训除了干部学院以外，可以增设些视频在线培训、线上学习班级等，这样集团下属高校的人可以借助互联网响应集团的精神和学习内容，而不用从四面八方都奔赴到北京来，节省时间同时也节约成本。

第三节 重视培训实施过程管控

培训工作的实施阶段就是要开展设计好的培训方案的过程。这个阶段可算得

上是“开花”的阶段，要得到集团从上到下的重视与支持，从而才能不打折扣的贯彻实施。

一、领导带头，全员参与

为保证培训方案的实施效果，BF 集团在机构设置上要有所调整，有专人负责培训工作，机构设置以后明确分工，但绝不是这有这些人参与培训工作，BF 集团的领导层们要多参与一些培训内容。它的意义不仅可以增加个人见识拓宽视野，更重要的是可以与下属交流，贯彻企业文化，增进感情，发现问题，同时也能够起到榜样的作用，鼓舞员工士气。同时，领导们也可以多为员工授课，作为培训形式的一种，提高管理与领导能力。同样，集团的员工们也要积极投入到培训实施的各项服务工作当中来，如人员的组织需要人事部门的配合，资源的保障需要后勤部门的配合等等，形成全员参与的氛围，培训实施的效果才能落到实处。

二、不断提升培训组织的专业技能

BF 集团负责培训的人员也要树立一种自我学习的观念，帮助别人完成各项培训工作的同时自己也要不断提升，这样才能与时俱进。在培训工作安排之前先利用企业培训的先决条件将自己的能力和素质提升到一定层面，主动去学习，开拓视野，使专业知识在横向和纵向进行延伸，使自己在培训领域内更加专业化和深入化。只有这样，才能在竞争日益激烈的市场上站稳脚跟。

三、增强培训组织过程的监管力度

培训就是要创造生产力，启发员工的内在学习动力。在培训方案的实施过程中，细节很重要，每一项工作都要有专人负责落实、专人负责监管。BF 集团的总部在北京，旗下的高校遍布全国各地，各高校安排的培训集团要安排专人抽查、监管，发挥培训监管作用，从而来维护培训通道的畅通，保证学习型文化氛围的形成和延续。

第四节 落实培训成效的评价

培训最后一项重要的工作就是培训成效的评价。看似培训工作已经结束了，

所以很多企业容易忽略这项工作。BF 集团就忽略了这项工作，只安排培训，而没有评估效果阶段，至于开好了还是开坏了也不确定，恶性循环长此以往。BF 集团应该从集团的实际培训工作情况出发，选择一些培训的系项目进行有针对性的评价，从而来对未来开展培训活动的各项事宜做以参考。BF 集团可以在培训评估中运用柯克帕特里克培训评估理论来对培训起到的效果进行评价。

一、反应层的评估

BF 集团要对员工接受培训后的满意度进行即时的调研反馈，最常用的方法就是向受训员工发放调查问卷或者课程的评价反馈表。这种方法比较简单，可以随着培训内容的结束即时完成。另外，随着互联网的发展，也可以采用线上调研的形式进行反馈评估，如微信端评估等等。

二、学习层的评估

BF 集团要针对学员对培训学习内容的掌握情况进行有效评估，学院在培训中对相关理论知识、技能和素养方面的状况进行调研和评估。这种方法常用的有问卷调研、汇报演示、测验、作业、情景模拟、角色扮演等。BF 集团可以采用试卷测验和汇报演示的方式进行评估。但是如果采用了拓展训练以及轮岗考察等方式进行培训的时候，往往就会采用角色扮演的方式来评估其收获。

三、行为层的评估

BF 集团要针对学员在培训中学到的知识是否能够运用到实际工作去加以运用。这个方面的评估一般放在培训结束后的一段时间后进行。比较常用的方法有同事和领导评价、技能考试、专题研讨和观察法等。像 BF 集团如果要对教师的培训进行评价可以采用学生的评价，或者进行授课技能大赛由相关人员进行评价。评价的结论如果不符合要求可以提出改善方案，在日后作为培训的延续继续评估。不但可以反映学员的实际情况，也可以转化培训成果。

四、结果层的评估

这一阶段的评价科是结果层的评价，BF 集团要分析学员参加培训后为集团带

来的经济效益，这一阶段的评价是最难的，这种评价一般使用一些指标来评价的，比如针对教师可以从学生的满意度、教师的流失率、考研率等为集团招生率提升作出的贡献等等方面体现。这样上层领导可以直接看到培训成果转化与培训前进行的对照，结果一目了然。

BF 集团可以就一些费用大、时间长的培训运用在学员工作表现的评估和培训产生效果的评估上，一方面可以通过评估帮助学员改善行为，另一方面通过对效果的评价可以有效反馈出培训产生的效益，也可以通过投资回报率指标来说明投入和产出的比例，争取更多的培训经费支持。

本章小结

本章内容主要是从 BF 集团员工培训中出现的系列问题入手，根据培训业务流程的程序逐个环节进行分析，如培训的需求分析环节、培训的计划制定环节、培训的项目实施环节及培训的效果评估环节。出现问题要及时解决问题，将所提出的问题提出一对一的解决对策，这也是此论文的核心内容。

第五章 BF 集团员工培训实施的保障措施

第一节 建立重视培训的文化氛围

一、管理层对培训工作的重视程度要增强

在 BF 集团培训的业务流程即将开始之时，其管理层就都要率先意识到员工培训工作对于集团发展产生的重大作用，是保持集团竞争优势的必要投资。教育集团和其他的实体经济不一样，生产的是无形的产品，其竞争优势的表现更多的是人力资本，智力资源，它来源于集团的每一名员工。经济全球化发展的今天，要求集团必须要改革创新，而企业员工的培训工作正是满足集团人力资源战略的最根本的途径之一。只有正确的认识员工培训的重要性，认识到培训是投资而不是简单的成本支出，认识到内部人才的培养要比外部招聘更高效等等对公司发展的诸多好处，改变观念，以身作则，带头培训，提高培训投入，将员工培训与企业发展有效的结合起来，员工的个人价值和目标才能得到同步实现。

二、员工对培训工作的认同感要增强

员工对培训工作的认同感直接影响到培训产生的效果，BF 集团必须要在这项工作上有足够的重视，增强员工认同感和归属感。首先，激发员工培训的积极性可以通过层层的思想教育让员工意识到参加企业培训的重要性，让他们感受到培训是知识更新获得良好职业发展的重要渠道，是新员工融入组织的重要渠道，是晋升加薪的重要渠道。随着这种认同感的形成，企业员工才会主动自觉的去加入培训，从而把这种自觉当做是一种责任和使命，为集团创造价值。其次，BF 集团还要制定系统的培训制度，将员工参加培训的组织链条划定清楚并按章办事。让员工觉得培训对于提升自身的文化知识、技能水平、综合素质等是有帮助的。最后，BF 集团要充分的利用激励机制，如果员工从培训中获得物质和精神的奖励，参加培训的动力就有了强化作用。

三、学习型文化组织要形成

学习才能不断提升，周围的人都学习才能带动身边越来越多的人学习，BF 集

团应当注重学习型组织的文化建设，构建一个良好的学习环境，以建设学习型文化为目标，围绕这个目标不断努力，创造时时学习处处学习的文化氛围。BF 集团正是大型的教育集团，学习型组织正是其发展壮大的必然趋势，BF 集团要在企业原来的组织基础上将自主学习的培训系统构建出来，先营造学习的文化氛围，创新思想，转变观念，加强员工的认同与支持。还要对员工进行理论素养和专业技能的培训，帮助员工提高综合素质，从而实现员工与集团的双赢，将学习作为集团发展的动力，实现集团的可持续发展。

第二节 健全员工培训的相关制度

一、制定组织管理制度

BF 集团应该将员工培训工作是视为一个完整的体系。目前，BF 集团人事部门来兼管完成培训工作，与人事工作的混入以至于不能潜心钻研培训，培训计划的制定以及后续的培训实施工作都不到位，最终影响培训效果。建议在集团人事部下设专门的培训中心或者单独成立考培中心来完成培训工作，履行员工培训的职能，人员编制在 2-3 人，培训组织确定以后，要注意明确责任归属，总负责全集团的员工发展，做信息的搜集，系统的整理集团的培训材料（公司的战略、文化及价值观等），制定各类培训管理制度。从集团的未来发展战略为出发点，通过全面对培训市场进行调研，确定需求，制定培训计划，依据培训计划组织实施培训，并进行培训反馈等，同时要求有工作创新和成效。在划分清楚职责后，既要分工明确，又要相互协作，形成有机整体，互相配合，达成培训整体效果。

二、制定参训员工和培训师的管理制度

培训活动涉及到了两大主体是参训员工和培训师。BF 集团应针对员工培训过程中的出勤、纪律、表现等设定一系列管理制度，以保证员工的各项培训效果。同时也要建立员工培训档案等，这些可以作为组织实施下次培训的依据分析，也可以作为员工的升职、加薪及后续培训的依据和保障。

员工管理制度有了，对于培训师资的要求也要严格把关，这就需要制定培训师管理制度来保证选择师资的正确性。制度中应包括选择培训师资的文化层次、

职称、培训经验、行业背景、客户反馈等多方面的综合考虑。并要制定一项可以对培训师资的讲授、表现、反馈等方面进行评定的制度。

三、制定培训经费管理制度

BF 集团每年在培训经费的投入上力度还是比较大的，但都是盲目的投入，这笔经费并没有达到实质的效果，而且还要将其放在每个年度的预算中。为保证完成各年度、季度、月度的培训计划，BF 集团要为此设立一个专项培训经费管理制度，要求在制度中注明经费使用计划，明确每笔培训费用占集团总支出的比例，这项比例应该随着集团的盈利状况随时有变化的动量。集团的财务部也要随时监管培训资金的使用取向，确保每一笔投资培训都能用在刀刃上。

四、制定员工培训激励制度

目前，各行各业都采取相应的激励制度来激发员工工作的积极性，同样，员工培训工作也不例外，可以采用培训的激励机制来引导员工的各项行为。为了保证 BF 集团能够顺利实现员工培训的目标，就需要去制定一整套员工培训激励机制，这里要将培训激励与员工的升职、加薪、表彰等联系起来，即物质激励和精神激励并行。可以采取三个办法：其一是 BF 集团可以将员工培训当做事对优秀员工的奖励，谁在年终表彰中获得优秀员工或者在重大活动当中做过突出贡献就可以获得一次培训的机会，机会来之不易才会使人得到珍惜，才会充分重视起来。其二是 BF 集团可以对参加过培训的员工进行考核，在培训期间表现优秀的员工要进行一定的表彰和奖励，这些也可以做成档案，当成日后升职加薪的考核指标。其三是 BF 集团可以将员工培训与目前实施的绩效工资挂钩，这也是一种无形的激励，可以不断提升员工培训的积极性和主动性，效果提升会很明显。

五、制定培训考核评估制度

为了有效解决员工培训中考核评估的缺失，BF 集团应该对员工培训设立考核评估制度。加强集团对培训过程的监督力度，使其能够及时反馈培训存在的问题。用正规的考核方式对员工的培训进行考核，而不是简单的问卷和心得，考核内容要有针对性，以培训内容和需求有关的。对未通过考核的员工应给予补考，直到

考核合格为止。并将考核结果与员工绩效相结合，这样才能提高员工对培训工作的重视。

第三节 整合培训资源支持体系

BF 集团的未来培训工作要做到系统化规范化，需要合理的资源保障，无论是提供和整合培训资源都是为了保障培训工作的顺利开展，这就需要不断升级和加强培训中心的培训能力。

一、强化师资保障

BF 集团是教育集团，师资是它特有的优质资源，要学会合理优化和利用。集团内部下属高校办学类型不同，可以说是人才的汇集地，如果在培训的过程中受到师资的束缚的时候，就可以从联盟内部所属高校或者合作的院校需求优质的资源，将这种资源建立成为培训基地，稳固长期的合作关系，形成一个双师型教学平台（既能教学又能实践），为员工培训提供基础保障支撑。

（一）引进外部师资建立长期合作

一是引进一些名师作为集团的客座教授，定期到集团进行相关方面知识技能的培训，强化提高职教管理水平；二是引进一些企业家作为集团的培训导师，定期到集团进行实践指导。

（二）培养过硬的内部培训师队伍

作为教育集团的优势，建设集团内部的专兼职教师培训队伍，使教师能做到“一专多能”，全方位地配合集团的培训工作。要加强专兼职师资力量培养。专、兼职教师是做好员工培训的主体，加强专、兼职教师队伍的建设，提高专兼职教师的素质是迫在眉睫的任务，要根据培训的需要，广泛吸纳业务能手、技术标兵为教师，不断充实职工教育培训的师资库。

二、强化基地保障

（一）与外部培训基地进行战略合作

员工的培训不能一味的进行理论教学，也需要有一定的实践场所。BF 集团可与一些对口企业进行合作，作为集团员工实践演练的基地；也可以和一些拓展公

司合作，定期为员工进行一些拓展训练等提升员工的团队意识和凝聚力。

（二）内部建立多种形式的培训场所

集团员工培训地点不能局限于本单位，可以在集团内部所属院校之间相互交流，培训过程的衣食住行都是不可缺少的，可以在集团本部和下属高校分别建立1-2处的培训基地，以便于兄弟院校之间互相交流学习。

三、强化资金保障

员工的培训经费是员工培训的专项费用，这笔费用要由专人负责，必须专款专用，不得截留和挪用，严格按员工培训经费使用范围支付，决不允许违规使用员工培训经费。这笔费用要保证充足，要有具体的使用预算和规划。

核心的培训经费要能够满足课程资源开发、教学设施设备、教学资料、外出学习交流活动的需要等等。

本章小结

本章内容主要是为了保证BF集团员工培训工作的有效实施，针对它的解决对策特提出一些具体的保障措施，他们之间有较强的关联性，没有这些保障措施，员工培训的实施方案也很难推进。

结论

本文针对 BF 集团的员工培训现状进行了描述，并将 BF 集团在员工培训工作中出现的问题逐项进行了分析，通过搜集 BF 集团员工培训的有关资料并分析资料，运用人力资源理论、培训需求分析理论等，归纳了 BF 集团员工培训所存在的问题，并分析目前 BF 集团员工培训工作中出现这些问题的原因，从而提出了有针对性的改进对策，现将主要的研究做如下总结：

首先，通过对 BF 集团现阶段的培训现状进行分析，分析其存在的问题包括：培训制度管理的不健全、培训需求分析的不深入、培训计划制定的不完善、培训实施落实的不到位、培训效果评估的不重视这五个方面。本文从组织层面、员工自身层面及社会环境层面查找原因，认为问题存在于领导的认识和重视程度不够、员工的认同感不强及学习型组织及相关机制的建立不完善等方面导致的培训工作出现的一系列问题。

其次，通过多次实地调研与理论分析得出结论，如果要解决 BF 集团员工培训中存在的问题，需要根据培训的业务流程，针对 BF 集团培训工作出现的问题一一解决并重新系统的分析，按照制定的思路和原则，提出更适合 BF 集团培训存在问题的解决措施，为 BF 集团重新制定合理培训方案提供一定的借鉴，同时也能够满足集团内部员工的各类培训需求。

再次，针对现阶段培训的各个业务流程的每项环节进行细化分析，特别是要将培训需求分析加强、将培训的计划制定完善、将培训的实施方案有效落实、将培训的评估效果予以重视。BF 集团培训实施体系的主要内容是成立专门负责培训的机构或中心，合理的安排培训计划的实施，运用培训的基础理论（柯克帕特里克培训成效评价模型）把培训方案的实施效果分成了几个方面进行评估。

最后，为了保证针对 BF 集团员工培训问题所提出措施能够有效实施，又提出了一些保障条件予以支撑，其中有增强管理层对培训工作的重视程度、增强员工对培训工作的认同感及构建学习型的文化氛围

参考文献

- [1]欧文福.人力资源管理[M].重庆:西南师范大学出版社,2014.
- [2]王淑珍,王铜安.现代人力资源培训与开发[M].北京:清华大学出版社,2009.
- [3]徐芳.培训与开发理论及技术[M].上海:复旦大学出版社,2005.
- [4]戴昌钧.人力资源管理[M].天津:南开大学出版社,2013.
- [5]周永亮,李鹏.现代企业培训全案[M].北京:机械工业出版社,2014.
- [6]李训.激励机制与效率[M].北京:经济管理出版社,2007.
- [7]彭剑锋.人力资源管理概论[M].上海:复旦大学出版社,2003.
- [8]孙宁.LA 集团公司人力资源培训现状分析及对策研究[D].山西大学硕士学位论文,2013.
- [9]曾凡明.Z 公司培训问题研究[D].北京交通大学硕士学位论文,2014.
- [10]高淑英.晋商银行员工培训问题研究[D].山西财经大学硕士学位论文,2013.
- [11]陈龙.CY 公司管理人员培训诊断研究[D].华南理工大学硕士学位论文,2013.
- [12]马传福.ZQ 集团中层管理人员培训体系设计[D].山东大学硕士学位论文,2013.
- [13]肖昌应.XH 公司中基层管理人员培训问题研究[D].河南大学硕士学位论文,2014.
- [14]宋淑华.S 公司培训方案优化设计[D].山东大学硕士学位论文,2013.
- [15]叶甫旦.L 公司员工培训管理诊断与再设计[D].华南理工大学硕士论文,2013.
- [16]杨勇.LQ 公司人力资源培训问题及对策研究[D].哈尔滨工程大学硕士学位论文,2012.
- [17] 李晨.中小企业新员工培训存在的问题及对策研究[D].河南大学.2014 (5): 6-57
- [18]安乐,韩朔.企业技能人员培训工作创新[J].中国冶金教育,2015,(2).
- [19]黄靖欣.关于企业培训中行动学习法的若干思考[J].中国商贸,2015,(1).
- [20]马俊彦.浅析企业管理人员的培训[J].东方企业文化,2013,(6).
- [21]单莹.企业培训效果的评估及提升途径[J].成人教育,2013,(11).
- [22]王超英.浅析企业培训体系的建立[J].人力资源管理,2013,(12).

- [23] 王增龙.浅谈如何提高企业员工培训的有效性[J].经营管理者,2013,(28).
- [24] 肖正三.浅谈如何构建系统化的培训体系[J].经营管理者,2013,(1).
- [25] 张萍.怎样对管理人员进行培训设计[J].市场研究,2013,(12).
- [26] 赵占和.企业员工培训的方式方法研究[J].科技与企业,2014,(2).
- [27] 田书芹,王东强,李进.现代企业培训模式的创新:"培训评估圈"[J].继续教育研究,2010,(1).
- [28] 陈玉平.企业员工培训现状分析[J].现代营销(学苑版),2013,(12).
- [29] 白玲.企业员工培训的探讨[J].中国电力教育,2013,(36).
- [30] 韩娅玲.企业员工培训工作的现状和改进措施[J].中小企业管理与科技,2014,(1).
- [31] 李建伟,李伟.浅谈企业员工培训的新方法[J].中国职工教育,2014,(2).
- [32] 李雯雯.S 集团员工培训现状和对策[J].中外企业文化,2014,(1).
- [33] 尹哲.基于人力资源培训的组织核心竞争力的机理研究[J].理论观察,2014,(11).
- [34] 甘露.企业的移动培训研究[J].管理观察,2014,(12).
- [35] 刘冬梅.企业中层管理人员培训浅析[J].北京财贸职业学院学报,2014,(1).
- [36] 任飞燕.企业员工培训存在的问题及对策[J].黑龙江科技信息,2013,(24).
- [37] 弗农汉弗莱,全组织的培训[J],培训与发展季刊,1990,122-132;
- [38] 宋琼.中小型企业人才招聘中存在的问题及对策[J].企业家天地,2015(8):39-40.
- [39] [美]彼得·圣吉,第五项修炼,上海:三联书店 2004 年版
- [40] 李琰.企业管理人员的培训该如何进行[J].现代企业教育.2008(12);32-31
- [41] K. Agyapong-Kodua, J. O. Ajaefobi, R. H. Weston. Modelling dynamic value streams in support of process design and evaluation[J]. International Journal of Computer Integrated Manufacturing . 2015

致谢

在黑大 MBA 课堂两年的学习时光即将结束，仔细回忆盘点这两年来学习生活，心中充满无限的感恩与不舍，感恩这里的每一位老师的知识传授与谆谆教导；感恩这里每一位同学的相互陪伴与互助互爱。不舍这里的每一位老师和同学们，这里有我宝贵的师生情与珍贵的同窗情，让我终身难忘。同时，我还要由衷的感谢我的导师焦方义教授，他为人和蔼可亲，才华横溢，在准备论文的这段时间，在导师的悉心指导下，从最初的选题，到思路的确定，都给予我非常实际而又中肯的指导。每一步的撰写、修改、再修改等等都是在焦老师的耐心解释和精心指导下完成的，在这里我要向焦老师致以最崇高的敬意和感谢。

此外，因为有了这次 MBA 的学习，充分的让我感受到了黑龙江大学各位老师学识修养的渊博、治学态度的严谨、实践经验的丰硕等等，这些都令我深深敬佩，我也将以此为榜样和典范，不断提升自己，将所学、所看、所想充分的运用到未来的实际工作当中去，拓宽自己的人生轨迹。

攻读硕士学位期间发表的学术论文

- [1] 孙婷.H公司员工招聘渠道的完善及策略分析[J].商情,2017,(33).
- [2] 孙婷.探索中前行 机遇中发展——民办高校大学生就业指导路径探索[J].速读,2017,(6).

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得黑龙江大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。

学位论文作者签名：孙婷

签字日期：2018年5月13日

学位论文版权使用授权书

本人完全了解黑龙江大学有关保留、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。本人授权黑龙江大学可以将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、缩印或其他复制手段保存、汇编本学位论文。

学位论文作者签名：孙婷

导师签名：[Signature]

签字日期：2018年5月13日

签字日期：2018年5月13日

学位论文作者毕业后去向：

工作单位：

电话：

通讯地址：

邮编：