

学校编码: 10384

学 号: 17920131150994



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

A 公司脱产培训效果提升研究

A Research on how to improve Off the Job Training effect of A
company

叶 常 青

指导教师姓名: 吴文华 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

近年来，A 公司不断完善培训体系，加强培训管理，每年投入大量的人力和物力开展集中培训，在提高员工素质、助力员工成长、提高企业绩效、实现企业发展目标等方面取得较好的效果，人才当量密度达到 1.0084，高技能人才比例达到 90.05%，A 公司连续四年进入总部业绩考核 A 级单位。

从管理层、专业部门、培训机构和员工反馈的情况看，脱产培训工作中存在非持证类培训需求分析不够全面、培训项目开发不规范、培训计划执行刚性不足、培训效果评估流于形式、培训评估结果应用不足等问题，这些问题在一定程度上降低了培训效率、培训效益，脱产培训计划执行刚性问题甚至影响了正常的生产开展，培训针对性、培训效果均有较大的提升空间。

本文试图对照企业培训体系，从培训需求分析、培训项目开发、培训项目实施和培训效果评估等主要环节入手，深入分析 A 公司脱产培训开展情况、存在问题及其内在原因，并有针对性地提出培训效果提升措施，以提升培训效果、提高培训效益。

希望本文的研究结论，能够为 A 公司的培训效果提升提供一定的参考作用，也希望能为与 A 公司类似的企业提供有益的建议和借鉴。

关键词：脱产培训；培训需求；培训效果

Abstract

In recent years, A company constantly improves training system and strengthens training management; Every year they spend a lot of manpower and material resources on Off the Job Training which help them achieve good effect in many fields, like improving staff quality, boosting employee growth, enhancing enterprise performance and achieving the goal of enterprise development. Talent equivalent density to 1.0084 and high technology to talent proportion reaches 90.05%. A company has been listed as A-level units of performance evaluation for four consecutive years.

According to the feedback from the management, professional departments, training institutions and staffs, there are still many problems in Off the Job Training, such as ambiguous non certified training demand, nonstandard training program development, insufficient rigidity of training plan execution, training effect evaluation become formalistic. Training evaluation mechanism is not perfect, and the training evaluation result application problems are still more prominent. There is a great room for improvement in training effect.

Main parts of this paper attempts to analyze implementation, existing problems and internal reasons of A company's Off the Job Training from main links like training demand, training project development, training implementation and training evaluations, and tries to put forward the improvement measures for the training effect, to enhance the effectiveness of training and improve the training efficiency.

Hopefully the research conclusions of this paper can provide some reference to enhance the training effect of A company, and also provide some useful suggestions and references for similar enterprises like A company.

Keywords: Off the Job Training; training demand; training effect

目 录

| | |
|---|-----------|
| 第一章 绪论 | 1 |
| 第一节 研究背景和研究目的 | 1 |
| 第二节 研究方法 | 2 |
| 第二章 企业培训相关概念 | 4 |
| 第一节 企业培训目的和意义 | 4 |
| 第二节 企业培训体系 | 6 |
| 第三节 企业培训方法 | 10 |
| 第三章 A 公司脱产培训现状及问题分析 | 12 |
| 第一节 A 公司概况 | 12 |
| 第二节 A 公司脱产培训现状 | 13 |
| 第三节 A 公司脱产培训存在问题 | 26 |
| 第四节 问题成因及改进必要性 | 40 |
| 第四章 A 公司脱产培训效果提升措施研究 | 43 |
| 第一节 提升目标及思路 | 43 |
| 第二节 培训需求分析提升措施 | 44 |
| 第三节 培训项目开发提升措施 | 47 |
| 第四节 培训项目实施提升措施 | 50 |
| 第五节 培训效果评估提升措施 | 51 |
| 第六节 培训评估结果应用提升措施 | 54 |
| 第五章 A 公司脱产培训效果提升工作的实施方案与保障措施 | 56 |
| 第一节 实施方案 | 56 |
| 第二节 保障措施 | 57 |
| 第六章 主要研究结论 | 60 |
| 第一节 主要研究结论 | 60 |
| 第二节 不足之处 | 60 |

| | |
|-----------|----|
| 附 录..... | 61 |
| 参考文献..... | 73 |
| 致 谢..... | 74 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

| | |
|--|-----------|
| Chapter One Introduction | 1 |
| Session 1 Research background and purpose | 1 |
| Session 2 Research method | 2 |
| Chapter Two Concept of enterprise training | 4 |
| Session 1 The purpose and meaning of enterprise training | 4 |
| Session 2 Enterprise Training System | 6 |
| Session 3 Enterprise training method | 10 |
| Chapter Three The analysis of A company focused on Off the Job Training status and problems | 12 |
| Session 1 Overview of A company | 12 |
| Session 2 Focus on Off the Job Training status of A company | 13 |
| Session 3 A company focused on Off the Job Training problems | 26 |
| Session 4 The causes of the problem and the necessity of improvement | 40 |
| Chapter Four Study on the measures of improving the Off the Job Training effect of A company | 43 |
| Session 1 Target and method of improving the training effect | 43 |
| Session 2 The measures of enhancing the training needs analysis | 44 |
| Session 3 The training project development promotion measures | 47 |
| Session 4 The implementation of the measures of enhancing the training project | 50 |
| Session 5 The measures of enhancing the training effect evaluation | 51 |
| Session 6 The application of the measures of enhancing the training effect evaluation | 54 |
| Chapter Five The implementation and guarantee measures to promote A company's Off the Job Training effect | 56 |
| Session 1 Implementation plan | 56 |
| Session 2 Safeguard measures | 57 |
| Chapter Six The main conclusions and implications of the study | 60 |
| Session 1 Main conclusions | 60 |

| | |
|--|-----------|
| Session 2 Main implications | 60 |
| Appendix | 61 |
| References | 73 |
| Acknowledgments | 74 |

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

21 世纪是知识经济时代，知识爆炸，获取知识和信息已经成为现代职场人士生存和发展的必要手段。同样，企业为应对日益变化的市场，需要保持持续学习和创新的能力，于是将人力资本的再生产作为投资效益远大于其他投资的投资，希望通过加大人力资源的投资，使人力资本持续增值，从而持续提升企业的绩效。企业培训就成为员工增长知识、改善技能、促进企业发展的重要途径，通过企业培训可以快速解决企业的岗位需求以及个人对职业发展的需要。

本文试图对照企业培训体系，深入分析 A 公司培训开展情况、存在问题及其内在原因，并有针对性地提出培训效果提升措施，以提升培训效果、提高培训效益。

第一节 研究背景和研究目的

一、研究背景

A 公司是全资国有企业，以建设和运营电网为核心业务，下辖 9 个市供电公司和 14 家承担着科研、水电、施工、培训等任务的直属单位（其中，有两个省级培训机构：GPZX、JPZX，以下简称“两校”），62 个县级供电公司，拥有 1000 千伏变电站 1 座、500 千伏变电站 20 座；110 千伏及以上变电站 796 座、输电线路 3.1 万公里，35 千伏及以下线路长度超过 13 万公里；供电区域覆盖全省 9 个设区市和平潭综合实验区，服务供电客户 1551 万户，供电人口 3689 万。2014 年公司完成售电量 1589.9 亿千瓦时。

目前，A 公司全口径用工总量已超过 6 万人，如此庞大的用工总量，如何有效提高和增进员工对企业的认同感和归属感、改善员工工作态度、提高员工工作绩效和企业绩效、以及增强企业的竞争力已成为企业必须深入考虑的问题，而培训已经成为其中颇为有效手段之一。

近年来，A 公司不断完善培训体系，加强培训管理，每年投入大量的人力和物力开展脱产培训，在保障企业发展目标、员工职业发展、提高员工素质和企业绩效等方面取得较好的效果，人才当量密度 1.0084，高技能人才比例 90.5%，A 公司连续

四年进入总部业绩考核 A 级单位。从实际效果上看，培训确实起到较好地提高员工的岗位胜任能力、使新员工尽快进入角色、为企业造就人才增加人力资本存量、提高员工的综合素质、促进有效沟通和团结合作等作用。

但从管理层、专业部门、培训机构和员工反馈的情况看，脱产培训工作中存在非持证类培训需求分析不够全面、培训项目开发不规范、培训计划执行刚性不足、培训效果评估流于形式、培训评估结果应用不足等问题，这些问题在一定程度上降低了培训效率、培训效益，脱产培训计划执行刚性问题甚至影响了正常的生产开展，培训针对性、培训效果均有较大的提升空间。如何提高培训针对性、培训效果就成了 A 公司特别是人资部门亟待解决的问题。

二、研究目的和思路

为进一步提高 A 公司脱产培训培训针对性、培训效果，有效解决非持证类培训需求分析不够全面、培训项目开发不规范、培训计划执行刚性不足、培训效果评估流于形式、培训评估结果应用不足等问题，本文试图对照企业培训体系，从培训需求分析、培训项目开发、培训项目实施和培训效果评估等主要环节入手，进行深入分析 A 公司脱产培训开展情况、存在问题及其内在原因，并提出针对性的培训效果提升措施，以提升培训效果、提高培训效益。

第二节 研究方法

在本文的研究中，主要使用了文献研究法、定性分析法和定量分析法。

一、文献研究法

根据研究目的，通过调查、收集大量文献来获取相应的基础资料并进行整理，进而对 A 公司脱产培训现状有了较为清晰的认识，为准确把握问题和提出培训效果提升措施奠定了基础。

二、定性分析法

本文运用归纳、综合以及概括等方法，对 A 公司脱产培训现状和问题进行了定性分析，比较准确地发现 A 公司脱产培训存在培训针对性不强、培训项目开发不规范、脱产培训计划执行刚性不足、培训效果评估走过场、培训评估结果应用不足等

问题。

三、定量分析法

本文通过对脱产培训计划月度计划和实际执行情况等进行对比分析，更准确地阐述 A 公司脱产培训计划执行刚性等问题，依据更加充分。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 企业培训相关概念

随着企业的发展和水平的提高，如何应用现代培训管理理论指导企业培训工作扎实深入开展，成为企业培训相关方（管理层、人力资源部门、专业部门、培训机构和员工）不得不深入考虑的问题。

第一节 企业培训目的和意义

一、企业培训定义

企业培训是企业为提高企业绩效而为员工提供的有组织、有计划地培养和训练，是有效“创造人力资本的途径”^[1]。企业培训试图短期内使员工的知识、技能、工作方法、工作态度以及工作的价值观得到显著地改善和提高，从而发挥出最大的潜力，提高个人和企业的绩效，推动企业和个人不断进步，实现企业和个人共同发展。

一般而言，企业培训的形式主要有在职培训、脱产培训、自我培训等三种形式，而脱产培训是指企业于工作时间组织员工离开工作和工作现场，安排企业内外的专家和教师，进行集中培训。

在 A 公司，日常大量开展的班组日常培训、岗位练兵和师带徒等培训，由于受到单次培训规模限制，明确由班组、师徒自行开展，不纳入单位层面脱产培训计划管理。

二、培训目的和意义

企业在进行培训之前通常都有明确的培训目的，它是指导培训工作的基础，也是衡量培训工作是否达到预期目的最直接的检验标准。企业培训的直接目的是丰富员工的知识、提高员工的技能、改变员工的态度；而间接目的是使企业与员工之间形成共同目标以促进企业可持续发展。通常，企业培训有以下几个主要目的：

1. 提高员工的岗位胜任力。岗位胜任力模型，就是个体为完成某项工作、达成某一绩效目标所应具备的系列不同素质要素的组合，分为内在动机、知识技能、自我形象与社会角色特征等几个方面。这些行为和技能必须是可衡量、可观察、可指导的，并对员工的个人绩效以及企业的成功产生关键影响^[4]。

以岗择人、人岗相适是企业发挥员工积极性、促进企业发展的重要途径。根据

彼得原理，随着企业的不断发展和员工岗位的变化，企业对员工的能力和技术水平必然提出新的要求，这时大部分员工都会不同程度地存在无法胜任岗位要求的情况，此时就需要企业通过有针对性地培训，使员工的能力和技术水平与岗位变化同步，使员工更好地胜任自己的本职工作，减少组织的人浮于事、效率低下甚至避免发展停滞。

2. 提高员工的综合素质，储备人力资源。一个企业的发展需要很多资源：人力资源、财力资源、信息资源、技术资源、管理资源、行业资源、产业资源、市场资源以及内外部环境资源。但正如 GE 总裁杰克·韦尔奇所说的，优秀员工，特别是 20% 的优秀员工是公司最大的财富。员工的综合素质（包括业务素质、心理素质、职业道德、文化水平、学习能力等）如何直接关系到公司的发展。通过企业培训提高员工的综合素质是企业培训的重要目的。

3. 促进有效沟通、团结合作。随着企业的发展，各部门之间很容易“内卷化”，企业内部，鸡犬之声相闻，老死不相往来，部门壁垒森严，措施和办法因循守旧。通过培训使得企业各部门之间及员工之间能够有效地进行思想、观念、信息、情感的交流以促进彼此间的了解，形成企业内部和谐的人际关系、高效的工作团队，团结合作完成企业的目标。

现代企业的竞争，已经逐步转移到人才的竞争。培训实质上是一种系统化的智力投资，试图使掌握知识技能的人成为企业一切资本中最重要的人力资本。企业投入人力、物力对员工进行培训，员工素质提高，人力资本升值，公司业绩改善，获得投资收益。因此，在现代企业中，有效的培训能够使新员工尽快进入角色、为企业造就人才增加人力资本存量、提高和增进员工对企业的认同感和归属感、改善员工工作态度、提高员工工作绩效和企业绩效、以及增强企业的竞争力等方面发挥着重要的作用。

因此，企业通常在以下时候需要开展员工培训：企业正在或即将发生重大的变革、企业和员工成长需要时、员工岗位变动或升职时、新员工融入企业时，以及企业缺乏团队精神或作风涣散、企业和员工无法完成绩效时。

企业应避免以下几种错误观点：培训无用论，认为培训只是浪费时间和金钱，抱怨只有投入、没有产出；可有可无论，认为培训效果一般，未降低成本可以减少培训投入；培训风险论，即认为经过培训员工素质提高了，容易跳槽，为他人做嫁衣。员工也需转变培训对企业发展和自身成长没有实际帮助的观念，自觉参与到

培训中。

第二节 企业培训体系

一、企业培训体系

企业培训体系^[3]，是指在企业内部建立一个系统的、与企业的发展以及人力资源管理相配套的培训管理体系（制度层面）、培训课程体系（资源层面）以及培训实施体系（运营层面），具体详见图 2-1 企业培训体系架构图。

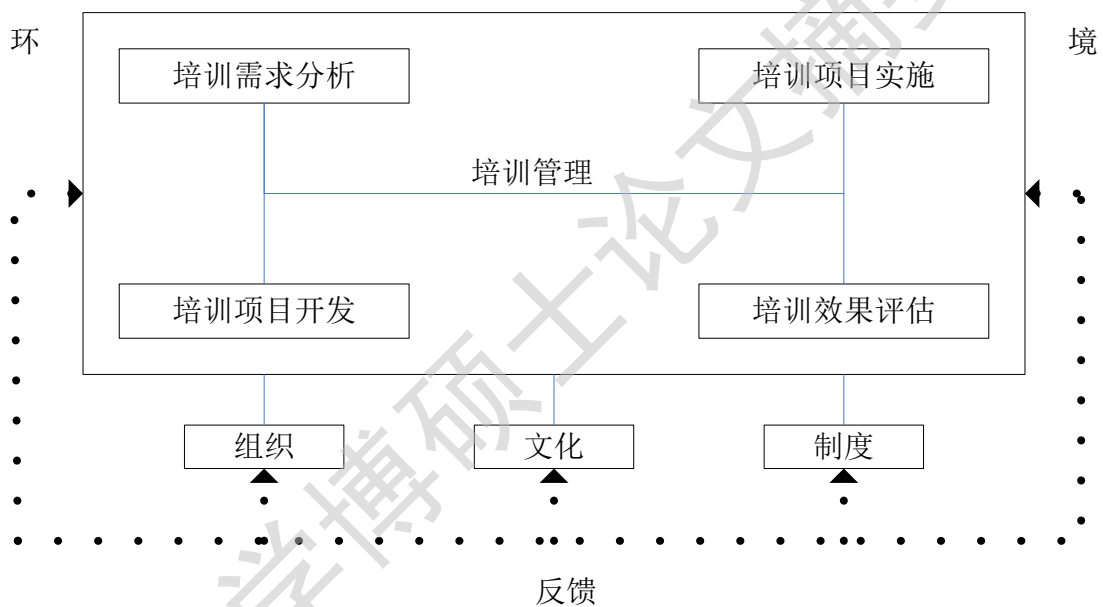


图 2-1 企业培训体系架构图

资料来源：企业人力资源管理师（四级），2011

其中：

培训管理体系包括培训制度、培训政策、管理人员培训职责管理、培训信息搜集反馈与管理、培训评估体系、培训预算及费用管理、培训与绩效考核管理等一系列与培训相关的制度。

培训课程体系是指建立并完善包括企业文化培训、入职培训、岗位培训、专业知识和专业技术培训、营销培训、管理和领导技能培训等一系列具有本企业特色的培训课程。

培训实施体系则包含了确保企业培训制度实施，并通过培训活动的有效组织和落实、跟踪和评估、改善和提高，体现培训价值的一整套控制流程。主要由培训需

求分析、培训项目开发、培训项目实施和培训效果评估等四个环节构成。

（一）培训需求分析

培训需求是指特定工作的实际需求与任职者现有能力之间的差距，即理想的工作绩效-实际工作绩效=培训需求。而培训需求分析是指在编制脱产培训计划之前，应用各种方法与技术，对参与培训的组织及其员工的能力要求、能力差距、培训目标、培训内容等进行多方面、系统地鉴别与分析，以确定这些组织和员工谁最需要培训、为什么要培训以及培训什么的一种活动或过程。培训需求分析一般要从三个层次进行：战略层次、组织层次和员工个体层次，具体详见图 2.2 培训需求分析。

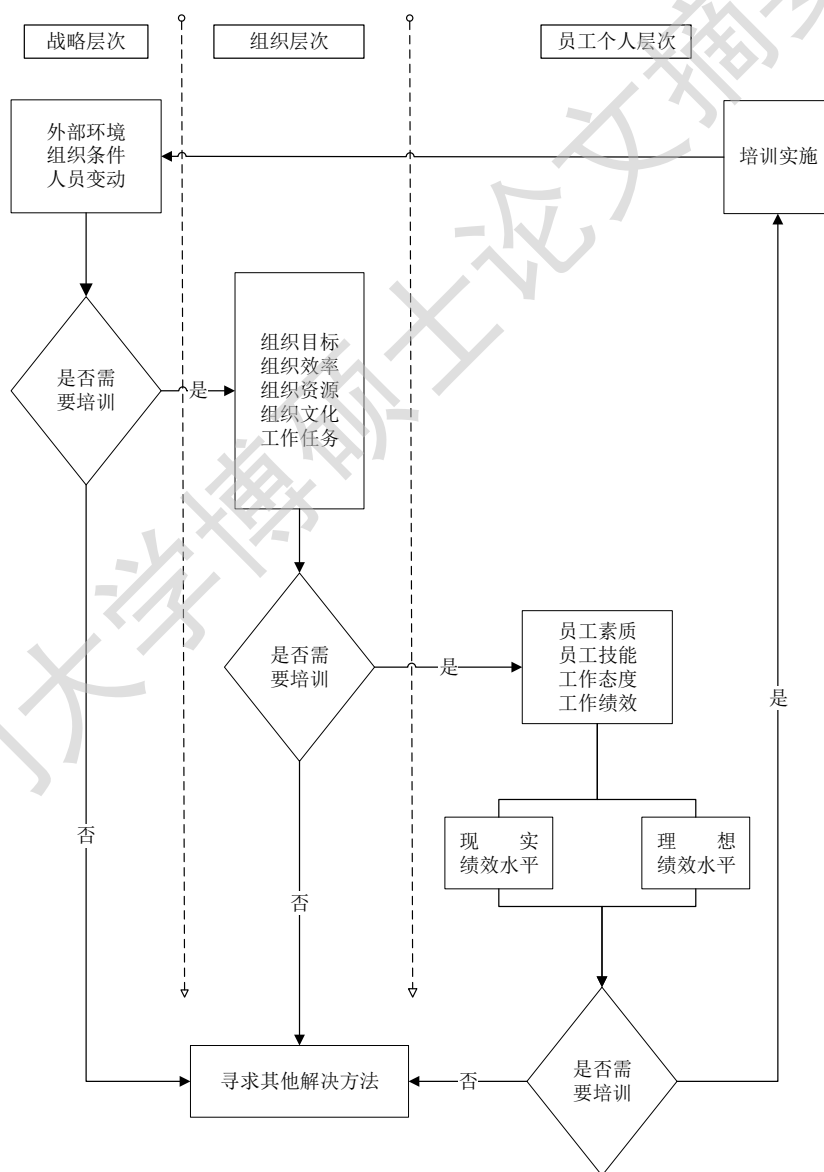


图 2-2 培训需求分析

资料来源：企业人力资源管理师（三级），2011

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.