

企业培训资源体系建设研究

——以建筑业 A 企业为例

张 涛

(中国华西企业有限公司,广东 深圳 518034)

摘 要:培训资源是企业培训的基础,可确保员工培训活动的顺利实施。本文以建筑业 A 企业为例,结合企业实际,采取文献分析法、理论研究与实践案例分析相结合的方法,将企业培训资源划分为硬件资源和软件资源,系统分析企业各类软硬件培训资源,认为企业培训资源系统的建设应实现各种培训资源的均衡分配,同时加强培训管理体系建设,建立合理培训成本控制体系,对企业内部培训师进行科学的选拔、培养、考核,探索建立适合企业自身的培训课程体系。对企业建设自己的培训资源体系具有指导价值。

关键词:企业培训;培训资源;体系建设

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.29.088

1 企业培训资源的定义及分类

1.1 企业培训资源的定义

广义来说,影响到企业培训效果的各种因素都可以称为企业培训资源。可以认为,培训资源是企业开展员工培训的一切可以利用的软件和硬件的总称,包括了设备、培训师、相关人员、纸质教材、网络培训平台、资料包等。狭义来讲,培训资源仅仅指培训中的印刷材料、培训讲师、培训课程^[1]等。

1.2 企业培训资源的分类

1.2.1 企业培训的硬件资源

硬件资源主要包括企业组织体系、培训场地、各类院校资源、各种外部培训机构、培训讲师、培训教材、培训经费。企业组织中的部门主要包括与培训密切联系的部门,如人力资源部、财务部、接受培训的相关部门等,还包括提供大力支持的部门,如办公室^[2]等。

1.2.2 企业培训的软件资源

软件资源主要包括企业培训的相关环境、企业的态度、企业文化的认同、企业培训的供求信息系统和企业培训管理体系的完善度等。企业培训环境是企业培训的温床,直接影响着企业是否适宜发展企业培训以及企业培训的效果。企业的态度主要是指企业对企业培训的重视程度以及对企业培训的一些看法^[3]。企业文化的认同是从企业发展战略的角度来规范企业的培训工作,就是要把企业的培训工作限制在企业发展的轨道上来,以减少不必要的浪费。企业培训管理体系的完善度主要是从企业培训工作本身的角度对培训进行有效整合,主要体现在培训的工作流程上,包括企业培训计划的制订、培训课程设计、后期开发管理、培训效果评估^[4]等。

2 A 企业培训资源体系现状及问题分析

2.1 A 企业简介

A 企业是一家在 S 市注册、年营业收入超过百亿元的大型国有建筑施工企业,综合实力位列 S 城市同行业前列。A 企业拥有多家分(子)公司,包括土建分公司、专业分公司、区域分公司、控股子公司,经营地域遍布国内 17 个省、市、自治区及香港、澳门特别行政区和东南亚市场。A 企业现有员工 2700 余人,其中有四分之三的员工分布在国内外 140 多个项目部。

2.2 A 企业培训资源体系现状

2.2.1 培训组织机构

针对公司培训工作管理要求,A 企业由人力资源部和党委工作部负责公司整体的培训工作,各分(子)公司由综合部负责本单位培训工作。培训工作人员都是兼职。

2.2.2 培训经费

A 公司的培训经费按照管理权限,由 A 公司本部各个部门和下属分(子)公司每年制定培训费用预算,由培训学院报送公司审批执行,培训学院负责统计年度培训经费使用情况。A 公司近四年来培训经费使用情况:2018 年 191.64 万元,2019 年 215.38 万元,2020 年 129.53 万元,2021 年 243.83 万元。

2.2.3 硬件设施

A 企业在 S 市有一间能容纳 100 人的培训室,拥有电脑、投影仪、LED 显示屏、功放、音响、桌椅、幕布等设施。培训室有现代化的培训设备,视听系统齐全。企业目前没有自己线上培训系统,缺乏网络培训设施。

2.2.4 讲师资源

A 企业内部建立了自己的培训讲师团队。A 公司培训讲师分为内部讲师和外部讲师,以内部兼职培训讲师为主。内部讲师由公司各级领导、核心骨干、有经验的优秀员工和具有课件开发能力及授课能力的员工构成,内部讲师约有 70 余人。

外部讲师根据具体培训课程安排,公司统一聘请外部大学讲师、专职的培训师、顾问公司的培训顾问、本行业的专家学者、网络寻找的培训教师。

2.2.5 培训课程资源体系

A公司的培训课程根据公司战略目标、业务发展需求和员工职位所要求的知识和技能进行制定,分为通用类的培训课程和专业类的培训课程。

通过对A企业培训资源的分析,可以看出A企业是一家制度相对齐全、管理比较规范的大型企业,有培训管理部门,但没有统筹建立自己的培训资源体系。随着A公司的业务不断扩展,员工培训需求不断增加,A公司每年组织的培训次数和参训人员不断提升,2018年1127人,2019年1366人,2020年2331人,2021年2584人。

但是A公司未能充分利用自己的培训资源,各类培训资源体系配置不均衡,造成培训效果不佳,公司培训费用偏高,产生了诸多问题,培训工作出现困境。

2.3 A企业培训资源体系存在问题分析

2.3.1 培训组织体系不完善

虽然A公司对培训工作非常重视,但是还未设立专门培训组织管理机构。兼职培训管理人员已有本职工作,还负责培训工作,势必影响整个公司的培训工作。同时,各家分子公司也未设置专职培训人员,不符合专业分工原则。

2.3.2 培训费用预算编制不合理

A公司现有的培训预算是自下而上编制,培训学院汇总审批,这样在公司层面无法有效控制整体培训费用预算。2018—2021年A企业每年实际发生的培训费用都超过了当年度的预算,且未能得到有效控制。

2.3.3 培训设施无法满足需求

A公司员工有2700多人,遍布国内外,但是A公司仅仅在S市拥有一间容纳100人的培训室,显然不符合公司对培训设施的需求。

每年A公司开展大型的培训,常常需要在外租赁场地。外租场地费用高,且因场地影响到时间安排、交通安排等,进而影响公司培训高效实施。

2.3.4 内部讲师资源的选拔、考核标准缺失

A企业虽然有较充裕的内部讲师团队,但是没有制定选拔和考核标准。A企业有大量的实际工作经验丰富的专业技术人员,但是缺乏培训授课经验,90%以上的授课方式为面授方式,导致学培训效果不佳,无法引导学员自主学习。A公司也有一部分青年员工,虽然他们参加工作时间短,但是具有较强的培训热情和教学愿望,具有良好的交流和沟通能力,拥有相应的理论知识,A公司处于年龄考虑往往不会选取年轻的员工作为培训讲师。同时,A企业对培训讲师的培训效果考核不足,并且竞争性不足。

2.3.5 培训课程体系缺失

A企业有自己的培训课程,大多课程都是通用型课程如企业文化类的培训、管理能力类的培训,课程针对性不强,没有对企业的培训课程进行体系划管理。没有区分普通员工和中、高层管理者的课程。

3 A企业培训资源体系建设方案

针对A企业培训资源体系中出现的问题,提出以下建设方案:

3.1 完善培训管理体系

遵循企业组织设计的基本原理中任务与目标、专业分工和协作的原则,设立A企业独立的管理体系—培训学院,成为主管企业培训工作的单独部门。重新设置后的A公司培训学院由教学研究部、培训运营部、综合服务部专业部门构成,对培训运营总监负责。

A企业应根据工作岗位设计的三项基本原则:明确任务目标原则、合理分工协作原则、责权利相对应原则,经过充分调查研究在企业本部、(子)公司设置培训专员岗位,管理所在公司的培训工作。

由公司培训学院负责组织,优化现有的培训工作流程,将企业培训需求的调查、培训计划的制订、培训课程的设计、培训师的选择、后期开发管理、培训效果评估等工作流程化、体系化,流程如下:确定培训项目、建立培训标准、制订培训计划、实施培训计划、分析评估培训效果。

3.2 构建合理的培训费用预算体系

企业培训计划的有效实施需要合理培训资金作为保证。在构建合理的培训预算体系时,需要考虑以下因素:企业的经营战略目标、企业营业收入与培训预算的比例、过去几年企业培训费用使用情况、人员结构等。

表1 培训预算影响因素分析

相关因素	条件	相关系数
企业战略目标	快速抢占市场	1.2~1.4
	稳定增长	1.1~1.3
	坚守市场	0.9~1.1
企业营业收入	每增加20%	增加0.1
历年培训预算使用效率	达90分以上	1.0~1.2
	70-89分	0.8~1.0
	低于69分	0.6~0.8
员工组成结构变化 知识型、技术型	每增长10%	增加0.1

企业一切活动的最终目标都是为企业带来经济效益,培训也是如此。A企业的培训预算费用在自下而上的编制基础上,应由培训学院进行统筹安排,根据A企业的经营战略目标进行二次分配,对公司重点战略培训项目费用进行支持,并对不同的培训项目费用占比进行严格控制。A企业应对超出预算的培训项目进行成本分析,并根据情况对下一年度此类培训项目的费用进行增减。在保证整体培训经费的基础上,预留适当的培训经费给临时增加的培训项目。

3.3 加强培训设施建设,开发线上培训平台

A企业是大型的建筑施工企业,人员主要分布在国内外140多个项目部,人员分散,集中程度不高。目前A公司的培训主要采取现场授课,线下培训,这就对A公司培训场地的要求非常高。A公司的培训学院可以寻求与外部专业培训机构合作,寻找场地资源,并签署场地使用协议,统一安排公司大型现场培训,这样就能有效地避免自己培训设施的重复建设。

同时,A企业应该根据建筑业的行业培训特点,把一些专业技能、岗位证书类、执业资格的培训通过线上方式进行培训,比如目前非常流行的微课,网课。受训员工不必到固定的培训场地来参训,直接利用公司的网络课程平台进行学习。A企业可以借鉴先进企业的做法,开发自己网络培训平台,手机App,微课程,充分利用当今信息化大数据趋势,开发线上培训平台资源。

3.4 内部培训师队伍建设

A企业应根据企业自身实际,建立自己的培训师选拔标准。培训教师的选拔标准如下^[6]:

表2 A企业培训讲师选拔标准表

素质类别	标准	测评方式
基本素质	1. 是否具备经管类和培训内容方面的专业理论知识	试课、面试
	2. 是否拥有培训热情和教学愿望	
	3. 是否能熟练运用培训中所需培训教材和工具	
	4. 是否具有引导学员自主学习的能力	
业务素质	1. 是否具备培训授课经验和技巧	试课、笔试
	2. 是否积累与培训内容相关的案例和材料	
	3. 是否掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题	
心理素质	1. 是否具有良好的交流和沟通能力	试课、笔试、无领导小组讨论
身体素质	1. 身体状况是否良好	体检

同时,A企业应建立内部培训师的考核标准。

首先,建立一套不同层次的内部讲师的能力考查标准。根据讲师的专业能力水平、编写教案能力水平、培训课件制作水平、授课技巧水平等方面去区分其素质和能力。其次,根据培训师的任职资格要求,建立一套实操性强的初级讲师试课及选拔流程。A公司的培训学院应给予公司内部培训师在编写教案能力水平、培训课件制作水平、授课技巧水平等方面的培训和帮助。最后,要对培训讲师的提升和取消资格制定办法。培训学院应在定期评估内部讲师的基础上,及时组织观察活动,切实落实内部讲师层次提升机制,真正达到激励目的。

3.5 培训课程体系建设

A企业的课程体系建设应遵循下图1的流程:



图1 A企业课程体系建设流程图

根据A企业实际经营情况,制定科学合理的课程体系:

(1) 适合企业全体员工的培训课程——管理类培训课程。主要由公司管理技能培训和通用技能培训构成。

(2) 针对不同部门员工的培训课程——专业类培训课程,专业类培训工作由公司各分管领导牵头负责,各对口业务部门负责人担任具体培训项目的负责人,开发、提供专业课程和师资。

(3) 具有A企业自身特色的培训课程——品牌培训课程:根据公司所处的建筑行业,培育和运营公司品牌的精品培训课程。

4 结束语

随着社会经济的不断发展,企业之间的竞争日趋激烈,而企业竞争核心是人才竞争,培训是企业取得人才竞争优势必不可少的手段,越来越多的企业也认识到培训在实施企业战略中的重要作用。培训资源是企业培训工作的基础,保障员工培训活动的顺利实施。企业应统筹推进,实现各类培训资源均衡配置,同时加强培训管理体系建设,建立合理控制培训费用体系,对企业内部培训师进行科学的选拔、培养、考核,探索建立适合企业自身的培训课程体系。加强企业培训资源体系建设,有助于推动企业培训资源的优化整合、优质资源共享,提升培训的针对性和有效性,对企业培训体系的建设具有重大意义。

参考文献

[1]程胜雨.我国企业培训资源优化配置研究[J].企业发展,2011(8).
 [2]黄子杨,王野,喻刚.企业培训机构的培训资源体系构建与启示[J].企业观察,2018(3).
 [3]宋秀华.论企业培训体系建设中的培训资源管理[J].经济研究导刊,2013(31).
 [4]纪军.现代企业的培训资源与培训走向[J].中国培训,2002(10).
 [5]李静.铁路职工培训资源体系及其整合机制的研究[D].北京交通大学,2009.
 [6]安鸿章,等.企业人力资源管理师(二级)[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2014.

作者简介:张涛(1991-),男,陕西富平人,汉族,本科,中级经济师(人力资源),人力资源部薪酬管理员,研究方向:培训开发、薪酬管理、绩效考核等。