



热门文章

用多元线性

何加强会计

国外汇储备

间借贷利率

国衍生金融

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

[2008年7月]国有企业人员培训的风险及防范对策

【字体：大 中 小】

作者：[陈晓红] 来源：[本站] 浏览：

一、国企培训对象的选择

国企人员培训，是指国有企业为了使员工获得或改进与工作有关的知识技能、态度和行为，效，更好的实现组织目标系统化的过程。其目的不仅是为了提高国企人员基本技能的开发，创造智力资本的有效途径。恰当的培训，能够给企业带来较高的投资回报率。国有企业内部的分工不同、岗位不同，相应的是人员培训内容的相同。这就要对企业的人员分类培训。具体来讲，可将企业的人员分为三个层次：

(一) 高层领导

重点围绕驾驭全局的宏观决策、综合协调能力开设专题班次，学习现代金融贸易、信息科技实际市场运作规划和跨国公司经营管理等，并积极进行学习方式的创新，探索、实行“弹性学”“学分积累制”等做法。

(二) 中层管理者

重点学习法律法规知识、现代管理知识等，抓好中层管理人员经营理念、经营思想、管理方训，并应选派一批有发展潜力的中青年管理骨干到基层挂职锻炼、到高等院校进修培训，进地培养，储备一批后备人才。

(三) 普通职员

重点是岗位培训和继续教育。按照岗位职责，重点精通本岗位要求的业务知识与技能，熟练和计算机。企业可以采用精品讲座和员工自主学习相结合的方式，定期举办精品讲座，例如次，以企业内部专家和管理人员为主讲人。为员工印发学习材料，提供学习信息，鼓励自主二、国企人员培训存在的风险

国企人员的培训对于企业的发展而言是一种重要的人力资本投资，它同样具有两面性，是风共存。限于本文的主题，这里探讨的主要是培训的风险。什么是培训风险呢？它是指企业培其结果，由于观念、组织、技术、环境等诸负面影响而对企业造成直接或潜在损失的可能性上又可分为内在风险和外在风险两类。

(一) 内在风险

培训内在风险，是指由于企业没有对培训进行合理规划和有效的管理而导致培训的质量不高到预期的培训目的，造成培训投资效益低下。它主要包括两种：

1. 培训观念风险。观念风险指的是由于高层领导或者受训人员对培训没有一个正确的认识和能对企业造成的不良影响和损失。当前，某些企业高层领导对于培训还存在着诸如“培训会的运营成本”，“培训会更多的员工跳槽”，“企业效益好无需培训”等错误观念，这些响培训的效果。作为受训人员，其对培训的认知及参与态度也直接影响着培训的成效，例如是搞形式主义”，“培训是对人能力的歧视”等观点，这种认识必然会导致培训效果大打折扣
2. 培训技术风险。培训技术风险是指在培训需求分析、制定培训计划、风险评价及培训实施因不能及时正确地做出判断和结论可能对企业造成的损失。某些企业由于培训缺乏针对性，容、形式、培训教师等的选择没能切合企业的真正需求，导致培训效果地低下。

(二) 外在风险

培训外在风险，是指尽管培训项目达到了预定目标，但由于各种外在因素导致企业遭受各种种风险主要表现在：

1. 人才流失。企业人员经过培训后，受训员工的能力和素质得到了提高，产生了更换工作期望，最终离开本单位。这就使得企业的这部分培训投资无法收回，造成人力物力的巨大损失
2. 培育竞争者。企业人员被培训的目的就是为企业所用，对企业的生存和发展有益。假若受英人员出走后流向了本企业的竞争对手那里，不仅本企业的管理经验和专有技术会流入其他会导致其所掌握的新知识技能等某些重要信息外泄，这显然会对原有企业造成潜在威胁。
3. 效益受损。企业人员受培训后，其效益的回报具有滞后性。假若此时企业进行战略调整（产、工艺改造等）或者进行技术更新，工艺调整或同产业新产品的开发，就可能使培训完的术过时，企业的收益会面临完全没有回报或回报期缩短的危险。

三、国企人员培训风险的防范对策

虽然国有企业培训存在上述诸多风险，但不能因噎废食，培训工作从整体上看仍然是十分必是在作好培训的同时，企业应尽力降低可能带来的风险。这就要制定相应的对策和措施。

(一) 规范各项规章制度

规章制度是企业的行为准则。健全的规章制度能更有效的防止培训的风险。这些制度主要包括：

1. 完善人才档案制度。人才档案制度的内容设计要包含诸如：月工作汇报、季度工作总结、半年工作总结、年度考核和民主评论等项目，还有培养目标、培养方法、进展情况等，使人才档案真正为选择、使用人才提供全面可靠的依据。
2. 严格的人才选拔、聘用和考核制度。这样可使企业在选拔与使用人才时就有了较系统和较客观的依据。
3. 科学的员工绩效评估机制。把受训人员对企业的贡献与待遇公平合理地联系起来，尽可能有效地减少受训人员因为横向比较而产生的待遇不公感。
4. 完善的企业培训制度。企业要避免培训不规范的现象，建立起一套完备的培训制度。企业内的每位员工都必须严格遵守。对于那些违反培训协议、擅自出走的受训人员，企业应当依照法律或规章制度，坚决维护自己的培训权益。

(二) 进行培训需求分析

国有企业的人员培训要富有成效，就必须使培训符合企业发展战略，这就需要培训需求分析。这就要求：

1. 全面客观地收集培训需求信息。培训需求信息包括两个方面，即企业的发展战略和人员的个人信息。企业的培训不但要考虑到企业的发展，也要考虑到企业人员的个人情况，如知识技能现状、兴趣爱好、职业生涯规划等等。只有企业的发展战略和员工的实际情况相互兼顾，才能使培训具有成效。培训需求信息收集的方法可采用多种方法，如问卷法、访谈法、档案资料法、小组讨论法、自

我分析法等，企业应根据具体情况确定选用。得到培训信息之后还要进行培训需求分析。培训需求分析的方法主要有工作招点法、错误分析法、技术分析法、工作绩效评价法等。

2. 制定与实施培训计划。制定周密的培训计划有助于企业提高培训效益。如果企业对培训缺乏计划概念就会事与违愿。为此，企业要根据自身发展战略和人力资源的总体计划，考虑企业的培训需求与可能，确定企业培训的总体目标，再制定详细的培训项目计划，并以相应的人力、物力和财力作保障，就能促进计划的贯彻与落实。

3. 做好培训效果的转化。企业实施人员培训是希望受训者能学以致用，将所学到的知识和技能运用到工作中。而培训转化工作对于增强培训效果有着重要的推动作用。影响培训转化的因素大致可以概括为：氛围、上司鼓励、同事支持、应用机会、自然遗忘、旧行为及旧模式的惯性等。企业人员被培训企业管理层应尽量创造一个良好的环境使受训者尽可能地将所学知识技能运用到工作中。培训效果的转化，可以采取以下办法：（1）重温学习。即让受训者进行一定的练习，以提高未来保留和转化的程度；（2）理论与实践相结合。将培训内容和实际工作有机联系起来；（3）制定行动计划，受训者在培训课程结束时制定行动计划，指明将来应采取什么样的步骤应用新技能；（4）分阶段培训。在每一阶段中让受训者学以致用，在下次课中与其他受训者分享经验与教训；（5）使用绩效辅助物。如检核单、决策表等，受训者用它们指导工作；（6）训后服务。包括热线电话和培训师回访；（7）营造和谐的环境。为受训者提供良好的工作环境，鼓励其将所学技能恰当运用到工作中；（8）做好培训评估。在培训管理中，评估起着一种特殊的信息反馈机制的作用，它主要是调查收集受训者和有关人员对于培训项目的看法，受训者学习后态度行为的变化是否达到了培训的预期目标，以及培训对组织的整体绩效的提高和培训需求的满足。它通过对现状与目标之间距离的比较，有效地促使被评对象不断逼近预定目标，不断提高培训质量，并为下一阶段的培训计划的制定提供依据。

### （三）建设良好的企业文化

优秀的企业文化是一种强大的凝聚力和向心力，能调动全体员工的生产积极性和创造性，使企业得以长足发展。在建设企业文化的过程中，要高度重视培训工作，将培训的理念根植于企业文化中，使企业的每名成员都意识到培训的重要性，并积极参加企业组织的各项培训；要重视员工的自我完善愿望，构建相应的培训理念和制度，尽量满足员工的需求；要积极倡导建立“学习型组织”，制定长远的培训目标和规划，在企业内部营造一种浓郁的学习氛围和有效机制；要把企业人员的具体利益与企业的整体利益有机地相结合，激发职工的工作热情，提高企业的管理水平和工作效率。

### 参考文献：

- 【1】梁维凯 当前国有企业人力资源管理的难点与对策 经济师 2002 12
  - 【2】邓冬梅 姜农娟 我国国有企业人力资源管理的问题与对策 商业研究 2003 8
  - 【3】关淑贤 人力资源管理 北京 对外经济贸易大学出版社 2001 247~275
  - 【4】张德 人力资源管理 北京 企业管理出版社 2001 234-272
  - 【5】赵秋成 人力资源开发研究 大连 东北财经大学出版社 2001 221~247
- （作者单位：郑州纺织机械股份有限公司人力资源部）

【 评论 】 【 推荐 】

### 评一评

正在读取...



笔名：



评论：

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格：经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦