

关于企业对新员工入职培训的思考

文/张力群

一、问题的提出

“人力资源是第一资源”，人力资源对生产力发展起着决定性的作用，对企业经营战略的实施起着保证作用。企业人力资源管理的根本目的是把企业所需人力资源吸引到企业中来，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能为企业服务。人力资源是企业最宝贵的资源，企业间的竞争实质上就是人力资源的竞争，戴尔·卡耐基就曾说“假如我的企业被烧掉了，但把人留住，我20年后还是钢铁大王”。而企业的人力资源又处于动态变化之中，需要不断的补充，因而新员工的培训就成为人力资源管理的一个主要内容。企业尤其是大型企业每年都要招聘新员工，其中有一特殊而重要的群体——应届大学毕业生。企业普遍反映，现在的大学生眼高手低，实际动手能力差，责任心不强。他们的心态浮躁，更多关注自己的物质享受，很少关心能给企业创造多少价值，造成很多企业不愿意聘用应届大学生。因此，如何针对新员工中这一特殊群体进行有效的、针对性强的入职培训则是企业人力资源管理方面的重要课题。

二、应届毕业生作为职业人尚缺之处及原因分析

1、素质、能力高低参差不齐

我国高校自1998年开始实施扩招政策，毛入学率已达22%，每年毕业生数已经是扩招前的5倍，今年毕业生数已增至495万。由于部分学校的教育改革未能跟上经济发展需要，加上高校的软件和硬件没有跟上，致使部分毕业生的知识结构、专业技能以及社会能力和人才市场需求脱节，造成其素质、能力高低参差不齐，学生质量的下滑，与用人单位和社会的要求存在较大距离。

2、职业规划能力欠缺

刚进入职场的大学生，普遍感到一些迷茫和不适应，其中较突出的一点就是对自己职业定位和方向不明确，大多数的毕业生没有为自己做好一个准确的定位。据中华英才网2005年跟踪调查，70%以上的大学生没有接受过职业规划，60%以上的高校没有开设职业生涯规划，而47%的大学生在职业规划方面的投资为零，很少有人对自己做出详细的评测，分析自己的素质、实力、个人特点、能力、兴趣和学习、工作方式以及对工作环境的喜好，并依此做出切合实际的职业生涯规划，70%的学生大四才开始考虑职业规划问题。

3、团队合作和沟通技巧欠缺

目前毕业的大学生主要是80年代出生的孩子，大多属于独生子女，以自我为中心、缺乏合作和沟通意识是他们的共性，虽然有些同学感到人际关系的困惑，迫切希望得到改善，但真正能够在日常学习生活中有意识锻炼自己并改变自己的人却少有之，与现代企业对员工所要求的团结、协作、沟通能力相差较远。

4、缺乏脚踏实地、吃苦耐劳、爱岗敬业的奉献精神

一些刚工作的毕业生，由于长期生活在比较优越的环境中，往往是眼高手低，好高骛远，不愿意从基层做起，缺乏吃苦耐劳的精神。对自身也缺乏客观、系统、科学的认识，常出现高估自己能力，总认为现在的工作与自己的理想有较大差距，在工作中不安心，急于求成、心态浮躁，频繁跳槽，使企业人力资源处于被动的管理状态。企业需要爱岗敬业、忠诚企业的人才，也只有这样的员工才能最充分的把自己的知识和能力发挥出来，才能与企业同甘苦、共命运。

三、企业在大学生入职培训工作中存在的不足

1、对大学生的入职培训不够重视

松下曾有一句培训名言：“培训是要付出代价的，但没有培训所付出的代价却远远大于要培训所付出的代价！新员工的培训是最好做的，也是最难做的”。但据统计，我国企业近80%却没有对新进员工进行有效的培训，就上岗位正式工作了。特别是对于大学生的入职培训，他们认为大学生综合素质较高，不需要进行专门的入职培训，直接安排到工作岗位上，边工作边学习就行了；有的企业即算做了入职培训，很多也不太重视，往往把它当作新员工到岗的一个简单“行政步骤”，草草而过，不求效果。

2、企业缺乏人才培养机制

企业总希望进一个人，马上就能发挥作用，创造价值，因此，非常看重工作经验，认为应届毕业生只有书本上的理论知识，动手能力差，不愿意接受应届毕业生。实际上应届毕业生都具有远大的理想和抱负，对自己的未来事业充满憧憬，可塑性很强，发展潜力也很大，有效的入职培训，可增强他们的企业归属感，会将自己的命运与企业的发展紧密相联。现有的企业缺乏人才培养机

制，盲目看重工作经验，这种短期行为，不但会影响企业自身文化与价值的塑造，也将一批可塑性强的应届毕业生拒之门外。

3、培训内容肤浅、重点不突出，方式过于简单

有些企业管理者急功近利，希望通过入职培训就能获得一支精英队伍，能够一劳永逸，对应届毕业生入职培训的目标不明确，往往贪多求广，不切实际，培训内容方面没有结合大学毕业生的特点，培训时只把一些口号式的观念、规章制度念一念，再带到相应的工作场所，进行简单的业务流程、人员介绍，大学毕业生只是被动的听，不能真正理解、接受企业的核心价值观和规章制度。即使有真正的企业文化培训，也是局限在行为、制度的约束上，重点突出的是不准干什么，使新员工不知所措。同时没有诚意的培训使满腔热情的大学生会觉得受到了冷遇，带着不受重视的心态进入工作岗位，工作效果自然大打折扣，未达到培训应有的目标。

4、缺乏培训的跟踪反馈

很多企业在对应届毕业生组织了入职培训后，就不闻不问了，对培训效果也没进行有效的评估和跟踪调查，没有反馈以后的入职培训也就无从改进。另外，大多数的企业没有建立完善的培训效果评估体系，缺乏对培训效果的评估和继续跟踪，或者虽然对培训效果有评估，但测评的方法单一，效果评估工作仅仅停留在培训后的一个简单的考试，这样并不能起到考评培训效果的作用，而在培训上的巨大投资难以收到预期的回报。

四、企业在应届毕业生入职培训中应注意的几个问题

1、借鉴国内外知名企业的经验，树立新的培训理念

(1) 德国新员工的忠诚度教育。德国企业是以制度管人，法规规定的事一定照做，承诺的事也一定会办到。这体现在企业的福利制度上，新员工入职时一般都要签订3—5年的用工合同，每工作两年、公司会给其一笔奖金，工作满5年、10年后奖金不断递增，以此培养员工的忠诚度。德国人在自己诚信、守法的同时，也要求所有的员工诚信、守法。

(2) 日本新员工的企业精神和道德教育。日本企业精神和道德教育的主要内容有：了解企业基本情况；培养作为社会人的基本素质；培养集体主义精神；培养平等观念和贤能治业观念；加强组织风气建设。他们认为如果员工不能正确理解和继承“企业精神”，就不能理解和贯彻企业的经营政策和方针，也不能与同事之间默契配合。对刚进入企业的新员工，注重企业精神和道德教育，是二战后日本经济得以快速增长的一个重要因素。

(3) 韩国企业新员工个人毅力、团队精神培养。韩国企业为了培养员工吃苦耐劳、团结协作的精神，定期进行野外拉练等形式的员工培训。如每年三星公司都要组织员工进行为期3—7天的培训活动。员工被分成若干组进行竞赛，其中最艰难的项目就是山地拉练，有些路段是未开发的原始山路，员工们搭建帐篷，埋锅做饭，解决自己的吃住问题。这些活动中，一个人的疏忽就有可能导致整个组的失败，所以处处要求大家团结协作，培养员工的团队精神。

(4) 康佳集团的“角色转变课程”。康佳集团量身定做了“组织理解游戏”、团队沟通技能培训、企业模拟挑战赛等模拟训练，旨在让新员工正确面对竞争的观念以及勇于冒险、承担责任的精神；体悟团队作用、进而增进参与意识；感受实战氛围，理解企业的构成、运作和经营。

2、完善内部导师制，建立应届毕业生入职培训的长效机制

针对应届大学生的特殊性，应在企业内部建立导师机制。导师是新员工的朋友、标杆、企业文化的传承者和引路人，一个新人通过导师的循循善诱和言传身教，帮助大学生将理论优势与实践相衔接，使他们尽快适应环境、进入符合企业要求的状态，较好地发挥个性和能力优势。

为了能使导师在入职培训中起到重要作用，应该选择与大学生身份比较相近的老员工作为大学生入职培训导师；应对导师实行针对性的先遣式交流和培训；实行专人指导机制，给新员工一种被持续关注、和有归属感的感觉。同时，内部导师机制对导师自身也提供了一个管理实践机会，有利于管理技能和指导技能的提升。内部导师机制应作为一种企业文化传播下去，建立应届毕业生入职培训的科学化、规范化和专业化的长效机制，而最终企业是内部导师机制的最大获利者。

3、认真分析新员工的特点，有针对性地组织培训

对新员工的入职培训，是不能仅凭企业管理者的主观意愿来决定的，必须根据新员工的心理特点、学习模式、生理特点，根据他们的不同需求，结合企业的实际及岗位特点设定岗前培训内容、培训方式，组织开展相关培训。培训内容应注重企业文化、团队精神、沟通能力、心理素质、意志品质、职业规划、对企业的忠诚度等方面的内容，突出“做人”和“感恩”教育。培训方式可采取：与企业创始人或企业成功人士面对面、野外生存拉练、轮岗见习、不同岗位和不同事件的模拟实战演练等。

4、加强同高校的联系与合作

首先，企业要主动与高校联系，了解所聘大学生在校期间的学习、工作、兴趣特长、个性特征等多方面的信息情况，了解高校专业设置及培养方案，制定出有针对性的入职培训方案。这样做一方面可以使企业避免入职培训的盲目性，确保入职培训的效果，另一方面可以使企业培训与高校教育有效衔接。再则，新员工需求量大的企业应当定点几所高校进行合作，将企业的入职培训沿伸

到学校，充分利用高校的师资和场地，这样对企业可以缩短入职培训时间、减少入职培训成本，对高校可以促进教学科研和学风建设，提高大学毕业生就业率，可谓双赢。

5、加强入职培训结果的评估与跟踪反馈

培训评估要提出包括培训项目概况、参训员工的培训结果与培训项目的评估结果及处置的培训评估报告并及时在企业内进行传递和沟通、跟踪反馈。通过各种形式的沟通反馈一方面使培训部门及时了解培训的效果并及时改进；另一方面新员工之间通过相互交流，可以取长补短、共同提高。其中，企业尤其要注意加强对他们的职业生涯辅导、心理辅导和工作业绩的考核与激励，正确的职业生涯辅导可以使企业持续产生效益；对大学生们的关心和激励也使他们感受到企业的重视，从而增强他们对企业的归属感，有效实现入职培训的目的。

刚走出校门的大学生没有太多的社会经历，如同一张白纸，企业对他们进行有效的入职培训，可以使得他们逐步适应组织背景并开始职业生涯规划，增强他们的满意度和对企业的忠诚度，并实现自身价值的增值（作者单位：西安财经学院）

相关链接

市场经济条件下秉承传统文化培育杰出未来人才
江苏省开发留学科技人才资源的经验与启示
人力资源效益与人力资源成本的比较和思考
论现代人力资源创新管理的必要性
基层领导班子增强活力的战略思考
关于企业对新员工入职培训思考
浅析人力资源优化的策略选择
结合质量和生产率测量人力资本贡献度
基于数据包络分析的招聘决策问题的研究
企业员工英语能力培训现状分析与对策
当前新老员工人力资源开发方法实践分析与比较

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心