

企业培训风险的分析与预测

魏晓彤

(浙江师范大学 高等技术学院, 浙江 金华 321019)

摘要:通过对企业培训投资的不确定性特征的分析,着重构建了由培训决策、培训设计、培训实施、培训转化4个环节组成的培训风险预测体系,以提高企业培训管理中的风险预测和识别能力,为企业实现培训投资的高效与优化提供帮助。

关键词: 培训投资; 风险分析; 风险预测; 人力资本

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)01-0105-02

1 培训风险分析

由于企业在进行培训工作时对未来不确定因素的状态和变化缺乏准确的判断和有效的预测,导致了不利事件的发生,造成了培训投资失误,从而形成培训风险。从这个角度看,每一次培训中所发生的风险都可定义为不确定性和后果的函数:

风险=f(事件, 不确定性, 后果)

不确定性与后果严重性越大, 风险就越大。由此可见, 风险的形成与不利事件发生的不确定性有着密切联系。可以说, 风险是所有影响培训目标实现的不确定因素集合, 因此, 分析企业培训风险应从培训投资的不确定性入手。

培训投资的不确定性主要表现为以下4个特征:

(1) 投资主体的复杂性。不同的投资主体有着不同的投资形式和价值取向, 对人力资本形成的贡献便难以区分, 因而在利益分配上会产生一定的矛盾, 以致造成一方甚至双方的损失。

(2) 投资客体的差异性。由于每个受训员工的思想意识、兴趣爱好、行为习惯、知识水平各不相同, 因此在培训中, 受训者对培训的认知水平、接受能力以及转化效果也具

有明显的差异性。这种差异性不仅使培训管理者对培训过程较难把握, 也使培训效果较难估量, 从而增加风险发生的概率。

(3) 投资收益的内隐性。培训投资所形成的人力资本无法像其它物质资本那样通过市场买卖来直接获得全部收益, 而只能通过人力资本的增值来实现培训的预期收益目标。另外, 培训效益并不全部以可测量的经济数据形式表现出来, 有相当一部分存在于非经济方面。这种隐性的、间接的效益产出使培训收益估算趋于困难化和复杂化。

(4) 投资价值的变化性。投资价值随外部环境的变化而变化, 始终处于一种波动状态。这就对培训管理提出了更高的要求, 如果管理者缺少与时俱进的先进培训理念, 其项目设计不能与外部技术进步和知识更新相一致, 而仅仅囿于自己企业的狭小视野, 那么, 培训所形成的人力资本便会面临快速贬值的风险, 从而造成培训投资的重大失误。

培训投资的这些不确定特征, 极大影响了培训组织者对培训过程的监控和管理, 导致了众多风险因素的产生。虽然风险因素的形成与产业结构调整、市场需求变化、科学技术发展等外部环境变化有着一定的联系, 但从企业培训风险事件发生的概率来看, 大

量的风险来自于企业内部。

2 培训风险预测

由于培训风险大多是在培训管理过程中产生的, 因此, 应针对培训的各个环节进行风险分析, 并建立一套较为完善的培训风险预测体系加以监控和防范, 这样才能有效减少风险事件的发生。企业培训风险预测体系见图1。

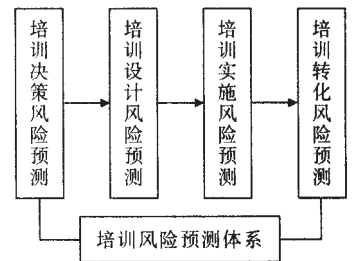


图1

2.1 培训决策风险预测

培训决策是整个培训工作的第一步, 决策的正确与否将直接关系到企业培训投资的有效性程度。培训决策风险主要来源于培训需求分析的错误, 对此, 我们可以通过组织分析法、工作分析法和人员分析法来预测风险因素是否存在。

(1) 组织分析法。组织的培训需求分析可用公式简单地表示为: $D=C-I$ 。D表示组织

收稿日期: 2005-05-09

作者简介: 魏晓彤(1967-), 女, 浙江金华人, 硕士学位, 浙江师范大学高等技术学院企业与工程管理体系讲师, 主要研究方向为企业人力资源开发与管理。

的培训需求;C表示组织在未来一段时间所需要的能力和水平;I则表示目前企业所具备的能力和水平。C的预测要有前瞻性,要从外部环境的变化和企业未来在生产技术、战略规划、组织结构上的变化出发;I的确立应有根据,要建立在具体掌握组织目前的人力资源数量、质量,人岗匹配率以及工作效率的基础上。由于很多企业对未来市场需求、岗位技能要求和组织发展目标难以把握,很容易造成组织需求分析的不准确,产生决策错误。

(2)工作分析法。工作分析侧重于了解工作岗位的具体特点和所需要的任职资格。通过分析可以判断各个岗位员工的工作行为与期望行为标准间的差距,从而识别出所开展的培训活动是否有针对性和实用性。如果一个企业的工作描述和任职资格描述比较笼统和随意,由此而产生的培训需求必定带有盲目性。

(3)人员分析法。人员分析是从员工个体方面来预测培训需求是否正确。具体分析时一方面要结合员工的绩效原因调查。因为造成员工绩效不好的原因是多方面的,如人岗匹配不恰当,薪资缺乏竞争力,激励措施不当等,而岗位技能不足只是其中的一种原因。只有了解员工绩效不佳的真正原因,才能找出培训需求分析中的错误。另一方面还要考虑到员工的职业生涯发展。因为员工作为培训投资的客体,其能动性的发挥将直接影响到培训效果。如果培训项目不能满足其对职业发展的需求,员工就会失去对培训的兴趣和热情。

2.2 培训设计风险预测

企业所投入的资本与员工所投入的时间、精力能否产生效益,在很大程度上取决于培训设计是否科学、准确。培训设计风险可从以下3个方面来预测:

(1)考察培训目标是否有偏差。企业的培训目标主要有3个:增加知识、提高技能和改善态度。这3个目标的设置应与培训需求分析结果相吻合,否则将会导致整个培训走入误区;同时,不同层次、不同岗位的员工培训,其目标应有不同侧重,否则培训便可能与岗位相脱节。

(2)判断培训项目是否有针对性。可引入三维培训分析法:一是根据部门判断(销售部门、研发部门、职能部门),二是根据职

务判断(初级、中级、高级),三是根据专业判断(技术、技能、管理)。通过三维分析,便可预测出培训项目设计是否合理。另外,预测还需结合外部科技发展趋势,判断项目的技术价值是否会出现贬值风险。

(3)推算成本估计是否准确。培训投资成本的估算一直是培训管理的难点,过高的估算会给企业带来资源浪费,过低的估算又会使培训难有成效。通常企业在成本预算时只考虑培训的固定成本(场地费、器材费、人员聘用费等)和可变成本(受训者的教材费、补贴费、奖励费等,随培训人数的增减而变化),而没有考虑员工的流失成本,容易造成核算不准确。根据贝克尔的在职培训投资分析,对于企业承担全部费用的在职培训,应将员工忠诚度引进成本计算中,并考虑员工的流失成本。因此,对培训成本估算是否准确合理,可用如下公式进行判断:

$$C=C_0+(1-f)C_m$$

C为培训总成本, C_0 为培训投资成本, f 为培训后员工的忠诚度, C_m 为员工流失成本。

2.3 培训实施风险预测

培训实施是培训工作的具体开展,它将直接影响到培训效果的好坏,因此,培训风险在这个阶段发生的概率较高,危害也较大。培训实施风险的识别涉及以下3个方面的内容:

(1)管理者的胜任力。培训管理者是培训实施的核心人物,如果缺乏一定的胜任力,培训的组织实施就会受到影响。管理者的胜任力主要包括:掌握较高的培训技能,善于获取最新的培训研究成果,拥有较强的协调沟通、组织管理、激励奖惩的能力。

(2)培训师的质量。企业在选择培训师时,经常受信息范围、经济因素和地域习惯的影响,很可能聘请了不合适的培训师。要识别培训师的质量,可从3个维度来判断:专业知识与经验、培训技能和个人魅力。根据这3个维度,又可将培训师分为卓越型、专业型、技巧型、演讲型、肤浅型、讲师型、敏感型、弱型8种类型。如果企业所选培训师属于后4类,便会影响员工的受训效果。因此,对培训师进行分析,便能较好地预测出实施中的风险因素。

(3)培训方法的选择。企业所选择的培训方法既要遵循成人学习心理,又要强调应

用性和实践性。目前不少企业仍采用传统的课堂式教学,培训效果不尽如人意。事实上,培训方法本身就是一个丰富多样的系统,如案例分析、情景模拟、角色扮演等,都有各自的特长和优势,而商业游戏、网络培训以及CBT培训(计算机式培训)、ITS培训(智能指导系统)等现代培训技术已显示出巨大的培训功能。因此,培训管理者只要充分了解各类培训方法的适用性和针对性,再结合具体的培训内容和培训对象,便可分析出所选择的培训方法是否有针对性。

2.4 培训转化风险预测

培训转化的目的是促使受训员工将培训所学的内容应用于工作实践,以提高工作绩效,提升组织竞争力,而目前大多数企业在培训中却往往忽视成果转化工作,造成学用脱节的现象,从而带来收益损失。有调查发现,培训课上的内容只有2-3成应用到工作中,可见培训转化风险大量存在。预测培训转化风险的有效途径是审查企业是否建立了健全的培训转化机制。

(1)培训评估制度。对培训效果进行评估是促进培训转化的重要举措。在培训评估方法中,柯式四级评估法是较为全面的。但是企业在进行培训评估时,一般只停留于反应评估与学习评估,而对行为评估和结果评估这样深层次的评估开展较少,这使员工的培训运用缺少一定的动力,同时也使管理者对员工在培训后的工作行为和工作效率知之甚少,培训转化工作也就失去了针对性。

(2)培训激励制度。培训转化是否成功在很大程度上取决于员工主观能动性的发挥,因此,一个企业如果缺少有力的培训激励,那么员工就难以自觉地将培训所学的内容转化为工作绩效,培训所形成的人力资本也只能较多地封存于员工身上而减少了释放增值的可能。对培训激励制度的有效性考察我们可从以下3方面进行:首先,培训转化是否与绩效评估相结合。绩效评估的作用在于施加给员工一定的压力和动力,促进他们培训转化的积极性;其次,培训转化是否与薪酬提升相挂钩。当员工通过培训转化提高了工作绩效时,组织应该在薪酬方面设立一定的区分度,以激励员工的培训运用;最后,培训转化是否与职位晋升相联系。当员工认识到工作绩效的好坏将直接影响他们的职业发展道路时,便会更加重视受训内容

人力资本产权界定及其价值实现

吴 鹭

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

摘 要:人力资本只有在产权清晰的前提下才能最大限度地发挥其效能。在分析人力资本产权涵义、特征的基础上,提出了人力资本产权界定的原则,即有利于调动各投资主体对人力资本投资的积极性以及能最大限度地发挥其效能。人力资本产权界定不应单一化、模式化,并对人力资本的价值实现作了初步的探讨。

关键词:人力资本; 产权界定; 价值实现

中图分类号: F240

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)01-0107-02

1 人力资本及其产权的特征

人力资本就其本质而言是体现在劳动者身上的智力、知识、经验、技能和健康状况等。如果说劳动者本身是有形资源,那么体现在劳动者身上的智力、知识、经验、技能和健康状况等就是无形资源。根据以上分析,本文对人力资本产权作如下定义:人力资本产权是指对劳动者在社会化大生产中所体现出的无形资源的所有、使用、收益及处置等权力。虽然人力资本与物质资本一样均需要通过投资才能形成,但与物质资本相比人力资本有其自身的特点:投资主体存在差异。人力资本与物质资本不同,它除了与物质资本一样可以通过另一方(外界)投资形

成外,人本身还可以对自己进行投资,从而增加自身的人力资本存量。而物质却不能从事自身的投资活动。投资客体存在差异。人与物质最本质的差别特征在于人具有主观能动性。人的学习积极性等对其资本的最终形成和积累起着关键作用。外界对人力资本的投资与其投资客体资本量的增加并非一定成正相关关系,也就是说,对人力资本的投资效果关键还在于其投资客体的积极性和努力程度。人力资本的形成离不开人力资本承载者的投入。所谓人力资本承载者是指人力资本蕴藏于其中的个人。无论是外界(社会、企业或其他团体、个人、家庭)还是人力资本承载者本人对人力资本的投资,都需要人力资本的承载者本人付出其体力、精

力和时间,或者放弃某些收入和机会。人力资本的形成时间跨度大,其投资者多元且复杂。人力资本的形成是一个长期累积的过程,尤其是作为人力资本主要构成要素的知识、经验、技能等,需要长时间的投资,需要人力资本承载者本人不断地学习和投入。在人力资本形成及其存量不断增加的过程中,人力资本的投资者是多元化的,有社会、政府、企业及其他团体、家庭、个人等,但每一方的投资与人力资本存量究竟呈何种关系及其之间的比例很难确定。人力资本的构成内容多元化。按照舒尔茨“人力资本”的概念,人力资本一般包括体现在劳动者身上的智力、知识、经验、技能和健康状况等。这些内容有些可以移植、传授,如其中的知识、经

的实际转化,以提高自己的工作效率。而且,一旦员工被提升了薪酬和职位,那么,他对组织的忠诚度也会提高,流失风险也可以有效避免。培训转化与绩效评估、薪酬提升和职位晋升之间的相互关系,如图2所示。

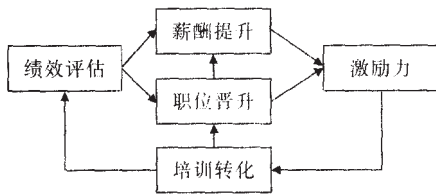


图 2

3 结束语

培训风险预测体系能够有效帮助管理者监控和识别培训工作中的风险因素,提高培训的效度和信度。在风险预测的基础上,管理者还应着手建立科学合理的风险防范体系,如加强企业培训环境的建设,设计更为完善的培训体系,巩固员工与企业的心理契约等,使企业在培训中获得高效的投资回报。

参考文献:

[1] 胡君辰, 郑绍廉. 人力资源开发与管理[M]. 上

海: 复旦大学出版社, 1999.133-154.

[2] 唐志红, 骆玲. 人力资源招聘·培训·考核[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2003.173-184.

[3] 徐忠艳. 在职培训的风险防范及其相关决策性分析[J]. 技术经济与管理研究, 2003, (4): 49-50.

[4] 朱方伟, 武春友. 基于人力资本理论的企业在职培训投资风险分析[J]. 科学学与科学技术管理, 2004, (6): 126-130.

(责任编辑: 高建平)