

工作研究

* 浅谈企业培训考核体系的确立

张 巍

(内蒙古煤田地质局科研院所, 内蒙古 呼和浩特 010020)

21 世纪, 是信息化的时代, 是中国改革开放不断深入和经济飞速发展的时代, 随着全球经济一体化时代的到来, 竞争的范围迅速扩大, 竞争的程度空前加剧, 知识的更新速度也越来越快, 来熟悉和把握充满变数的时代脉搏和市场规律。

1 更新观念创建学习型企业

思想是行动的先导, 只有更新学习观念, 才能加快学习型企业的形成和发展, 才能学以致用, 发挥企业和员工双向最大潜能。要从战略高度, 把智力投资融入到企业发展的规划中。未来企业的经济优势将会转移到人力资本上, 创建学习型企业, 提高员工的综合素质, 获得更高的人力资本存量来全面提升企业的核心竞争力, 是企业实现长远目标的重要保证。员工素质千差万别, 并具有可塑性, 必须通过各种形式的教育, 从德、智、体、能、绩等方面提高员工的素质, 进行智力投资。建立网络化、开放式、平等互动的学习型组织结构。以信息技术为基础的新经济时代的到来, 意味着整个社会生活将发生根本性变化。要通过提供网络化、开放式、平等互动的组织结构平台, 形成整个组织的学习氛围, 创造学习环境, 发挥每个员工、每层组织的创造性思维, 促进全企业的知识交流、共享和积累。以达到将全员的学习成效集中起来, 推进组织目标的不断实现。

2 建立有效的考核体系

2.1 培训评估的目的

与管理的控制功能相似, 在企业培训的某一课程结束后, 一般要对培训的效果进行一次总结的评估或检查, 以便找出受训者究竟有哪些收获与提高。

同时, 评估是为了检查培训方案的有效性, 弄清开展培训活动取得的成果, 找出培训过程中的优点和缺点, 发现新的培训需要, 测试培训者的培训水平以及弄清受训者对待培训的态度。

通过评估, 可以对培训效果进行正确合理的判断, 以便了解某一项目是否达到原定的目标和要求; 通过评估, 看看受训人知识技能的提高或行为表现的改变是否直接来自培训本身; 通过评估, 可以找出培训的不足, 归纳出教训, 以便改进今后的培训; 通过评估, 往往能发现新的培训需要, 从而为下一轮的培训提供重要依据。而且通过对成功的培训做出的肯定性评价, 也往往能提高受训者对培训活动的兴趣, 激发员工参加培训活动的积极性和创造性; 通过评估, 可以较客观地评价培训者的工作。一般来说, 培训的效果反映了培训者的水平和对待培训的态度。对培训效果的检测评估, 有助于培训人员进行自我检查, 进一步端正态度, 从而不断提高培训的质量。

2.2 培训效果评估的内容

从项目层次上看, 评估的内容起码应包括培训需要的评估, 培训效果的评估和培训人员的工作评估。其中对培训效果的评估可以概括为: 受训者对培训计划的反应; 受训人员的知识; 工作绩效。

2.3 培训评估的方法

(1) 动态评估法。培训本身是一个不断发展的实践过程, 培训双方也是不断发展变化的, 所以培训效果的体现也有一个动态过程, 要经过量的积累才能够实现质的飞跃。动态评估就是把有关的人和事

收稿日期: 2006-04-17; 修订日期: 2006-09-19; 编辑: 曹丽丽

作者简介: 张巍 (1964-), 女, 山西朔州人, 会计师, 主要从事会计工作。

放到整个过程中去进行检测评估,既看原有基础,又看目前状况,更要看发展的潜力和趋势,也就是从发展趋势上,从长远意义上来评估其效果。

(2)静态评估法。就是以其相对静止的状态为依据,测评评估对象在某一时刻已达到或已具备的条件,以此对不同的人不同类型的培训活动做出客观的评价和比较。

(3)比较评估法。它包括纵向比较评估和横向比较评估 2 个方面。纵向评估是将评估对象放在自身的发展过程中,进行历史和现实的比较,看其发展的相对位置是进步了还是退步了,其效果是增强了还是削弱了。横向比较评估是将评估对象放在自身发展过程中,看其相对水平的高低和效果的差异。

比较评估法是一种较为科学的方法,适用性强,节省时间,因此应用面广。但这种方法对标准的准确性要求较高,标准低了,容易失去可比性,标准高了,又难以真正体现出评估对象的进步,所以用于比较的标准一定要得当。

(4)集体讨论法。采用集体舆论评议,群体表决等方式,对评估对象做出评价和估量。由评估工作领导部门的成员和有关评估工作业务人员参加,透明度较高,评估对象的各方面情况暴露明显,不易产生模糊的概念,结论也比个人评价所得的结论更可信,更公正,更有效,但这种方法在运用过程中,可能产生不同评价人对某项评估指标有不同理解的情况,以及不同评价人因各种误差得出不确切结论的情况,从而导致在某项指标上对评估对象记分不一致,遇到这种情况,可以由每个参加评定的人单独评分,然后加权平均,把评估误差缩小到最低限度,避免强求一致带来的麻烦。

(5)个体评估法。这种方法侧重个体对培训评估的作用,通常选择具有一定素质、具有一定代表性的个体,组织他们分别对测评对象进行评价和估量。一般从以下几种角度评估: 自我评估。由于评估对象通常会担心上级或有关部门对自己的考核不全面或不客观,所以让评估对象先进行自我评估,有助于取得评估对象的信任和支持,有利于调动评估对象的积极性和减少消极因素。 同事评估。由于越来越多的企业都开始使用自我管理小组的管理形式,因而同事或团队成员互相之间的评价变得越来

越普遍。通过同级部门或同事之间的评定,可以了解同事们对评估对象的意见和看法,特别是能获得协调能力、社交能力、素质水平等有关考核的信息。

上级评估。主要是直接主管人员对下属的评估。由直接主管人员进行评价是大多数评估制度的核心所在。因为主管人员对评价的内容通常也较为熟悉。 下级评估。评估方法最能反映出领导者的素质和有关能力。这种评估要采用书面、无记名形式,这样做可以让参加评估人员反映出真实的看法,因而下级评估对上级领导又有一种鞭策和促进作用。

(6)定性评估法。通过对培训活动以及受训人员的表现进行分析与综合,剖析其失误的根源,查找问题,分析原因,总结成功的经验,最后做出结论性评价的方法。比如判断培训是否有效,是正效果还是负效果,方向是正确还是错误,以及评估对象的情况是积极还是消极,是进步还是落后等等,都要用定性的评估方法。这种方法只能对培训活动和受训人员的表现做出原则的,大致的,趋向性判断,在操作中应注意几点: 用于评估的指标要切实可行,使定性评估的评语与鉴定恰当可靠; 评估要客观,评估人员不能带任何感情色彩; 要掌握评估对象的全面情况,使结论中肯切实且有针对性; 评估应一分为二,既肯定成绩又指出问题;鉴定或评语的用词要准确,恰如其分,富有特点或个性。

(7)定量评估法。是对培训作用的轻与重,影响程度的深与浅,范围的大与小,以及评估对象的认识和行为表现的程度等各种量的关系进行收集、整理和分析,最后做出的结论性评估方法。科学的考核指标是定性与定量相结合的,评估人员对培训的概况做出初步的定性评估,为定量评估规定了方向和范围,与培训活动各种量的关系进行比较分析。

(8)问卷评估法。一些评估指标可以通过问卷的方式直接向评估对象了解,然后把答案按一定标准折合成分数。

企业的培训工作只有从实际出发,正视当前培训工作趋于形式化、缺乏实效性的问题,通过采取科学有效的措施来调整培训内容,改进培训方式,建立培训考核评估体系,增强培训效果,体现员工培训的时代性、科学性、实践性,从根本上提高员工素质,使企业在激烈竞争中立于不败之地。