

Research on the Impact Mechanism of Training on Enterprise Performance

Yewan Lu Jianmei Liu Ziyun Li

Business School of Shaoxing University, Shaoxing, Zhejiang, 312000, China

Abstract

The ultimate goal of enterprise training is to improve the performance of enterprises and promote the long-term development of enterprises. This paper analyzes the relevant literature of enterprise training, and summarizes the previous research framework and research logic on the impact mechanism of training on enterprise performance from the four perspectives of training concept, training mode, training investment and training transfer.

Keywords

training; performance; relevance

培训对企业绩效的影响机制研究述评

卢焯湾 刘建梅 李子云

绍兴文理学院商学院, 中国·浙江 绍兴 312000

摘要

企业培训的最终目标是为了提升企业的绩效, 促进企业的长远发展。论文分析了企业培训的相关文献, 从培训观念、培训方式、培训投入与培训迁移这四个角度出发, 总结出前人在培训对企业绩效影响机制上的研究框架和研究逻辑。

关键词

培训; 绩效; 相关性

1 引言

经济的高速腾飞使得企业面临更多的挑战, 人力资源作为企业的战略性资源, 能够激发企业的创造性与能动性。企业培训正是提高与维护企业人力资源以提高企业绩效的重要方式。通过培训企业能够明确绩效考评的指标, 规范绩效考评行为、提升员工与企业绩效等等。培训对企业绩效的重要性, 也使得开展关于该方面研究变得至关重要。

2 培训观念对绩效影响研究

企业的培训活动是一个持续性强、周期长的过程。不同的企业对培训的理念也存在着各式各样的差异。目前学界在培训观念对绩效影响研究这个领域的研究中, 培训观念主要是从培训的重要性与培训的侧重点两个方面来展开

研究的。

2.1 培训对绩效的重要性

前人的文献中针对培训是否重要实际上已经做了大量的研究, 总体而言不外乎两种: 一种是培训无用论, 主张不要培训; 另一种是培训有用论, 主张重视培训。

王如意学者(2002)在研究中指出国有企业经营管理者仍缺乏战略眼光, 过分追求短期利益, 在管理培训观念上存在许多误区。这些误区也或多或少对于企业绩效产生消极作用。李淑惠学者(2003)^[1]在归纳中国企业培训存在的问题中指出中国企业对培训管理的认识存在误区, 认为培训是个人的事情和企业无关。洪佳和郭善玲(2008)指出一些民营企业认为员工培训是一项不经济的投资行为, 一是不能马上见效; 二是培训后存在离职风险。有些经营者则认为解决用人问题招聘比培训更有效。综上所述, 第一种培训观念被多数学者投诉存在思维误区, 缺乏战略眼光。

【作者简介】卢焯湾(1999-), 女, 中国浙江绍兴人, 从事绩效薪酬研究。

杨东涛等(2006)指出培训开发可提高员工的技能,改进员工的态度。具体而言,培训开发会提升员工技能,增加员工业绩,从而改善产品和服务质量,提高顾客满意感,进而改善组织绩效。王旭辉和王婧(2009)^[2]在研究中提及,企业要发展壮大,必须转变投资观念,加强人力资本投资。企业既可以对那些没有接受足够教育的员工通过“干中学”和培训来弥补先前教育不足,也可以对那些接受过正规学校教育的员工通过培训来提高其人力资本存量。梳理文献可知,培训需要并且应该得到企业的重视。

2.2 培训侧重点对绩效的影响

赵曙明和吴慈生(2003)^[3]通过对30多家中国企业的考察,发现员工培训得到了企业的一致重视。可不同的企业类型对培训的重视程度并不相同。服务和技术型企业在培训上投入更多;外资企业在培训形式和内容上更加丰富;而中国企业更加重视对新员工和管理层的培训。彭吉祥(2004)指出针对新进员工和在职员工应采取不同的培训侧重点,新员工重点在于了解认可企业文化和熟悉进入所担当的职位角色;老员工侧重于提升发展自身知识技能。李雪莲(2007)提出服务业培训侧重于态度培训,如售后服务部门员工要热情、周到地对待客户咨询与投诉,并在24小时内回复来电或来函的相关培训。赵世超(2016)认为员工的培训开发应该围绕着增加员工的知识、提高员工的技能、培养员工积极的工作态度这几个方面展开,相应的,培训开发的作用也会通过这些体现出来,最终提升员工自身的工作绩效。梳理文献可知,培训侧重点常被分为知识、技能、态度三方面。企业的培训侧重点会受多种因素影响,大致依据企业类型不同、新老员工的区别等对培训侧重点进行选择。

综上所述,培训是不可或缺的,培训观念在企业的培训中起到精神支柱的作用,它服务于培训开发活动的实施,要求企业挑选适应自身发展的培训侧重点,通过提升员工素质的方式推动企业绩效提高。

3 培训方式对绩效影响研究

培训方式多种多样,根据企业自身目标选择恰当的培训方式,能够有效开展培训并获得良好的成效,该成效首先用于员工,提高员工综合素质能力,继而提升企业绩效。

3.1 培训方式的种类

魏华(2007)指出在培训活动方式的不断发展与完善中,根据诞生时间划分了两大类培训方法,即传统培训方式和新技术培训方式。传统培训方式包括讲授法、视听法、角色扮演法、案例分析法和商业游戏等培训方法。而新技术培训方法则是指可跨地域培训的多媒体辅助远程培训法,即以多媒体为中介进行培训。李硕、余佳祥(2012)根据员工培训的基本方式进行分类,将其分为外部培训、内部培训和岗位培训。内、外部培训是根据使用内部或外部资源进行培训的不同进行划分,岗位培训则是更具有针对性的实用性培训。黄蓉学者(2012)^[4]提出大多数企业培训方式呆板和老套,开展员工培训时,仅仅采用讲授法、专题讲座或是外派学习等这些常见的培训方法。综上所述,培训方式的种类繁多,并且随着时间的推移演变得更加丰富,企业不该固守老套呆板的培训方式。

陈艺(2000)^[5]在研究中指出,在培训过程中,培训方式的选择至关重要,它往往能起到事半功倍的效果。这也意味着培训方式与绩效存在正相关性,企业选择合适的符合企业战略的培训方式,能够在提高员工综合素质的同时,有效提升企业绩效。王岩和范从林(2006)在研究中指出培训要依据不同的培训对象和内容对培训方式进行选择,以符合培训对象接受培训内容的特点。然而李硕、余佳祥(2012)等人就提出企业现状:很多中国企业培训内容和方式的选择不科学,内容偏重理论,实用性弱,使用单一课堂讲授方式,空洞乏味,效果不佳。

3.2 方式选择对绩效的影响

梳理文献可知,目前培训方式的选择主要有三种。第一种是根据培训内容选择,如魏华(2007)在其研究中列出培训方法与培训内容匹配表指出,培训内容为领导艺术、战略决策的高级管理内容应采取案例分析、研讨的培训方法;对于知识了解型的培训内容应该采用课堂讲授的培训方法;而对于技能培训则需要使用角色扮演、案例分析的培训方式;针对于服务心态、团队精神这类心理类培训多数运用游戏活动的培训方法。第二种是根据培训目标选择,如陈艺(2000)认为如果培训的目标只是为了令学员获取一些理论方面的知识,那么自学由于易为成年学员所接受、操作方式简便、费

用较低而成为首选方法；当培训目标是为了训练学员分析解决问题的能力时，个案研究由于其分析具有针对性特点列第一位。第三种是根据培训对象选择，如大卫·库伯（1984）为此将学员类型分为四类：积极主动型、反思型、理论型、应用型。积极主动型的学员在学习中有强烈的参与意识，对这类学员的培训常采用讨论、案例法等；反思型的学员擅长归纳推理，宜用讲授的培训方式；理论型学员偏好假设思维，宜采用自学、研讨、案例分析等方式；应用型学员注重理论与实践的结合，宜采用案例教学、角色扮演等方式。

综上所述，企业选择的培训方式越符合培训目标、所需培训内容、员工本身类型，那么对员工综合素质能力与企业发展所需生产力匹配的针对性就越强，致使最终企业绩效提升，形成正向相关性。

4 培训投入对企业影响研究

企业培训投入与绩效的关系是人力资源管理研究领域中受关注较多的内容。目前国内外围绕培训投入的结构、测量等定性研究与定量研究在不断开展着。综合来看，对培训投入进行细分，主要从培训两个重要的衡量指标：培训费用与培训时间来进行具体的总结分析，探究培训投入对企业绩效的影响。

4.1 培训费用角度

从培训费用角度出发，Huselid（1995，1997）^[6]，Jackson&scholar（1997）在研究中指出对人力资源有较高投资的企业，其财务绩效与生产力、离职率等非财务性绩效也有相对较好的表现。杨香容（2001）的研究指出，企业平均每人培训费用越多，组织的绩效越佳。陈雄鹰（2015）^[7]学者对44家中型企业的企业绩效与人均培训费用进行了Spearman相关分析，获得的研究结果表明，中型企业的人均培训费用与绩效显著相关。上述结论可能与中型企业的培训管理日趋完善，培训对企业的业务发展更有针对性有关。李林桦（2019）学者指出中小企业中（高新技术企业）的职工培训费用对企业绩效的影响是正向的，加大企业的培训投入，可以提高企业的净资产收益率，以此鼓励各类中小企业重视员工培训，调整培训的费用投入。

4.2 培训时间角度

从培训时间的角度出发，相较于培训费用，学者在培训

时间对绩效影响方面的研究较少。温金丰（1993）在文中指出，培训时间的多少虽与离职率的高低无关，但是培训整体的时间安排却对企业的整体绩效有稳定的作用，能够使得企业在面对环境变化时受到的影响较小。曹学（2008）以48家上市公司为样本，利用实证研究，将培训时间计划作为相关要素之一，通过线性回归发现中小企业培训时间计划与企业绩效呈正相关。陈雄鹰（2015）^[7]也对不同规模的14家微型企业、38家小型企业的企业绩效与人均培训时间进行了Sperrman相关分析，结果表明小型企业和中型企业的人均培训时间均与企业绩效有显著相关；微型企业的人均培训时间与绩效的相关不显著。徐跃明（2017），在对烟草公司培训投入的实证研究中将培训时间计划投入作为主成分指标，利用SPSS软件的相关分析得出在烟草公司5年的发展中与绩效具有强相关性。

梳理文献可知，目前学者们以实证研究为主，并通过对制定企业进行数据调研、统计分析来得出结果。梳理文献可知，培训投入能够影响企业的绩效，不同的行业以及企业的发展规模与发展阶段有所不同，但是一般遵循加大培训投入能够提升企业绩效这样的规律。但企业需要有针对性地加大对培训的投入，才能更有效率地提高企业的绩效。

5 培训迁移对企业绩效影响研究

关于“培训迁移”的概念，Baldwin和Ford认为“培训迁移”是指员工在培训中不仅提高知识、技能、态度，并且能使其在工作场所中进行应用，进而提升组织绩效。关于培训迁移对企业绩效的影响包括多方面，环境因素和员工自身是影响培训迁移的两种主要变量。

5.1 从员工自身角度

从员工自身出发，考虑到的多是员工的受训动机及个人特质。首先是员工的受训动机。云绍辉（2014）通过对九江地区30家中小型企业员工的培训情况进行问卷调查，培训迁移动机弱的员工难以克服迁移中的困难，导致对绩效的提升效果很弱。因此，他认为企业应建立员工培训激励机制，从而培养提高员工培训迁移动机，以保证企业绩效得以提升。邱红（2014）^[8]进一步强调应当重视员工培训意愿与动机，如果不加以重视就很容易影响培训迁移的效果，导致培训难

以提升员工的个人绩效。再者,也需要考虑到员工自身的能力。其次是员工个人特质。汤冬霞(2004)对保险推销员营销能力及培训迁移的研究表明对保险推销员培训后绩效提升效果产生影响的个性因素中,员工自我效能感对绩效提升具有负相关,内控性与绩效提升具有负相关。高丽(2014)^[9]通过对员工内控性与培训迁移进行实证研究进一步发现,员工的内控特质越显著,其培训迁移动机也越强,在参加培训后个人能力、态度方面的提升也越显著,进而能有助于其个人绩效的提升。

5.2 从环境因素的角度

从环境因素出发,培训迁移会从企业学习氛围、管理者支持、运用机会等方面来影响企业绩效。Tracey(1995)^[10]在工作环境对新学的主管技巧的影响研究中发现培训迁移氛围直接影响员工培训后的行为以及企业的绩效提升。王鹏等人(2002)^[11]进行研究后发现好的迁移气氛如提高主管领导对培训迁移的支持程度会使员工强化培训迁移,提高组织绩效。马识途(2008)^[12]提出,对于企业而言,要想通过培训来提高组织绩效,就需要通过创造培训迁移支持氛围并提供机会促成迁移。高孟立(2008)年进一步强调,积极的、有效的迁移氛围应注重给予员工运用的机会,促进员工将所学转化为组织绩效。同时他也明确提出,消极的、无效的迁移氛围则会阻碍组织绩效的提升。林国木和王水洪(2013)提出企业导入学习型组织,有利于驱动组织生命力,同时提高组织绩效。云绍辉随后也强调构建良好的学习氛围对于中小企业提升员工的个人绩效而言至关重要。

综上所述,培训迁移从员工角度出发主要通过培训动机及其个人特质来影响绩效的提升。其中需要企业及员工都注重提高员工的培训动机,同时增强员工的内控性来提高培训效果。从环境因素出发,积极的、有效的学习氛围、培训激励机制都有利于企业营造良好的培训迁移氛围,从而促进员工培训效果的转化,提高企业绩效。

6 研究结论与研究问题

6.1 研究结论

现有的许多研究大多深入在企业培训体系建设的方面,如培训观念、培训方式、培训投入以及培训迁移等并取得很大的成果。在培训观念方面强调培训的重要性以及培训内容

的侧重点,在培训方式方面强调企业要有针对性地选择适合自身的培训方式,在培训投入方面强调要注重培训时间及费用的投入与选择,在培训迁移方面强调要培养提高员工的培训动机、增强员工的内控性以及营造良好的培训迁移氛围。这四个都共同作用于企业培训,直接增强企业培训效果。在此基础上,调动员工的工作态度,提高员工技能、知识,提升个人绩效,最终使得企业整体绩效得到提升,如图1所示。

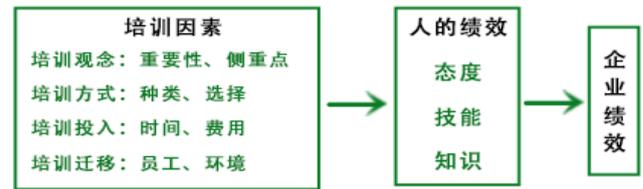


图1 培训对企业绩效的影响机制

6.2 展望

在培训投入与企业绩效关系研究中,时间和费用是许多学者关注的点。但培训管理与技术方面的投入还缺乏相关研究。关于人格和动机变量的研究受到了许多关注,其中五大人格是一大关注点,但用它评估迁移效果的研究依旧缺乏。

培训是企业持续不断朝前发展进步的一大重要源泉,企业成功需要建立起适合企业的培训方式、内容、投入及管理,使得培训更具有科学、合理、高效的特点,进而让企业自身更加适应现代化、信息化,走向世界。随着研究的不断深入,我们发现在获取有关企业培训数据时,许多企业无法对培训投入、观念等进行明确的界定,或是无法确定企业培训投入等相关数据,这为研究带来了一定的局限性。所以在今后的研究中,我们应对企业培训方式、观念等适当类型提取分类,以对更多企业提供普适的学术意见。同时可以在研究选取企业样本时,注意筛选企业培训投入记录清晰的企业作为样本,以提高样本数据准确性,科学考虑培训投入与绩效的相关性。

培训是企业持续不断朝前发展进步的一大重要源泉,企业的成功需要建立起适合企业的培训方式与内容,完善培训管理体系,使得企业的培训管理具有科学、合理、高效的特点,使得企业自身更加适应现代化、信息化,走向世界。

参考文献

- [1] 李淑惠,李智敏.我国企业培训管理存在的问题及其模式分析[J].西安财经学院学报,2003(1):49-52.
- [2] 王旭辉,王婧.我国民营企业培训问题及对策探析——基于

- 现代人力资本理论的研究[J].渤海大学学报(哲学社会科学版),2009,31(6):102-106.
- [3] 赵曙明,吴慈生.中国企业集团人力资源管理现状调查研究(二)——人力资源培训与开发、绩效考核体系分析[J].中国人力资源开发,2003(3):48-50.
- [4] 黄蓉.企业培训方法的选择与适用[J].内蒙古农业大学学报:社会科学版,2012(5):256-259.
- [5] 陈艺.企业培训方式的选择分析[J].中国人力资源开发,2000(4):49-51.
- [6] Huselids M A.The impact of humen resource management practices on turnover productive, and corporate financial performance [J].Academy of Management J ournal,1990(6):41-43.
- [7] 陈雄鹰,时雨,邱耀敏,等.培训投入对科技中小企业绩效影响研究[J].技术经济与管理研究,2015(2):20-24.
- [8] 邸红.基于培训迁移理论的电力企业培训有效性探析[J].人才资源开发,2014(22):89.
- [9] 高丽,王世军,潘煜.培训迁移:影响因素及其与组织承诺的关系研究[J].管理评论,2014,26(2):128-138.
- [10] Tracey J B.Applying trained skills on the job:The impor-tance of the work environment[J].Journal of AppliedPsychology, 1995, (80): 239-252.
- [11] 王鹏,杨化冬,时勘.培训迁移效果影响因素的初步研究[J].心理科学,2002(1):69-72+127.
- [12] 马识途.影响培训效果的个体和环境因素研究[J].经济与管理研究,2008(8):73-76.