

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X2010156262

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

HK 集团公司培训评价指标体系设计研究

Research on the Design of Training
Evaluation System for HK Group Company

刘 鹏

指导教师姓名：程文文 副教授

专业名称：工商管理（EMBA）

论文提交日期：2014年9月

论文答辩日期：2014年 月

学位授予日期：2014年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2014年9月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

本文基于 HK 集团公司对下属各单位培训工作评价的需求,在梳理培训评价相关理论研究的基础上,对集团公司的培训评价工作现状进行了深入分析,明确了开展培训评价工作的重要意义和必然性。通过全方位分析培训工作的影响因素,创新性地从顶层设计、管理架构、运行机制、组织实施、支持系统这五个维度出发,分解出一、二级评价指标体系,并补充各指标的评价要素,设定评价权重和评价标准,构建整个指标评价体系,旨在通过培训工作评价指标体系,促进集团公司整体培训工作水平的提高和人才队伍的转型升级。

关键词：培训；评价；指标体系

Abstract

This research is based on the education and training needs of HK Group Company and its subordinate units. Sorting of theoretical research related to education and training evaluation and analyzing the situation of HK education and training system, this research clarifies the importance and inevitability of education and training evaluation. Through a comprehensive analysis of the factors which will affect the education and training, this research innovatively organizes the entire evaluation system from five dimensions—top-level design, management structure, operation mechanism, organization system and supporting system, sets the primary and secondary evaluation index system, the evaluation weights and the evaluation criteria. Building the entire evaluation system can promote the transformation of education and training and advance the upgrading of the talent team in Group Company of HK.

Key Words: Training; Evaluation; Index system

目录

第 1 章绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 问题提出	1
1.3 研究意义	2
1.4 研究内容和方法	3
第 2 章培训评价理论概述	5
2.1 培训的理论基础	5
2.1.1 培训的基本内涵.....	5
2.1.2 培训的分类.....	5
2.1.3 培训的模式.....	7
2.1.4 培训体系建设.....	8
2.2 培训评价相关理论	10
2.2.1 培训效果评估.....	10
2.2.2 培训项目评价.....	12
2.2.3 培训工作评价.....	13
第 3 章培训工作评价的现状分析	15
3.1 HK 集团公司培训工作评价现状	15
3.1.1 培训评价背景复杂.....	17
3.1.2 培训评价意识淡薄.....	17
3.1.3 培训评价主体单一.....	17
3.1.4 培训评价方法简单.....	18
3.2 开展培训工作评价的意义	18
3.2.1 有利于帮助培训决策者判断.....	18
3.2.2 有利于提升培训管理者水平.....	19
3.2.3 有利于激发培训对象的热情.....	19

3.3 建立培训工作评价指标体系的必然性	19
3.3.1 培训工作评价指标体系的意义.....	20
3.3.2 培训评价指标体系亟需解决的问题.....	20
第 4 章培训工作评价指标体系设计	21
4.1 评价指标体系指标项设计	21
4.1.1 评价指标体系设计的原则.....	21
4.1.2 指标体系设计流程.....	22
4.1.3 评价维度的确定.....	23
4.1.4 设计指标体系的方法及过程.....	24
4.2 评价指标体系权重确定	28
4.3 评价指标体系评价标准确定	33
第 5 章培训工作评价实施方案	38
5.1 评价活动实施原则	38
5.2 评价活动实施主体	38
5.3 评价活动实施计划	39
第 6 章结论.....	40
参考文献.....	42
致谢.....	44

Table of Contents

Chapter I Introduction.....	1
1.1 Research background.....	1
1.2 Issues raised.....	1
1.3 Significance.....	2
1.4 Research content and methods.....	3
Chapter II Overview of the training evaluation theory.....	5
2.1 The theoretical basis of training of.....	5
2.1.1 Basic cnotation of Training.....	5
2.1.2 Classification of training.....	5
2.1.3 Training Mode.....	7
2.1.4 Training System.....	8
2.2 Training Evaluation theory.....	10
2.2.1 Theevaluation of training effectiveness.....	10
2.2.2 Theevaluation of training Project.....	12
2.2.3 Training evaluation.....	13
Chapter IIITheanalysis of Training Situation Evaluation.....	15
3.1 Evaluation ofHK group company training situation.....	15
3.1.1 Complex background of training evaluation.....	17
3.1.2Poor awareness of training evaluation.....	17
3.1.3 Single target oftraining evaluation.....	17
3.1.4 Simple system of training evaluation.....	18

3.2	The significance training assessment of.....	18
3.2.1	Decision made by policymakers.....	18
3.2.2	Enhancement of the management.....	19
3.2.3	Stimulation of the enthusiasm.....	19
3.3	The inevitability to establish the training evaluation system.....	19
3.3.1	The significance of training evaluation system.....	20
3.3.2	Problem needed to solve.....	20
Chapter IV Design of the training evaluation system.....		21
4.1	Specification items of the evaluation system.....	21
4.1.1	Design principles of the evaluation system.....	21
4.1.2	Design of index system.....	22
4.1.3	Design of evaluation dimensions.....	23
4.1.4	Establishment of index system.....	24
4.2	Design of weight determination.....	28
4.3	Identification of the criteria.....	33
Chapter V Implementation of the training evaluation.....		38
5.1	Principle of the implementation.....	38
5.2	Subject of the implementation.....	38
5.3	Plan of the implementation.....	39
Chapter VI The main conclusions of this paper.....		40
References.....		42
Acknowledgements.....		44

第1章 绪论

1.1 研究背景

近年来，随着全球化进程的加深和我国市场经济的快速发展，市场竞争日益激烈，企业面临着不断变化的市场、日益多样化和个性化的顾客需求。企业想要在全球化市场竞争中立足，并发展壮大，就必须挖掘和保持自身的核心竞争力。众多实践和研究表明，企业人力资本的开发和利用，对于企业核心竞争力的提升有着至关重要的作用。因此，人力资本的开发对企业的生存和发展来说显得越来越重要。

人力资本的开发借助培训、科学管理、激发鼓励等手段，来提高员工的工作能力和工作积极性，从而提高企业的综合实力和市场竞争力。培训作为企业提升自身人力资本的重要途径，它不仅可以提升员工现有的工作能力和工作满意度，从长远意义上来讲，也可以挖掘员工的潜在能力，为企业的快速发展提供人才储备。虽然许多企业在员工培训方面投入了大量的精力，但是培训工作的价值并没有得到很好的衡量和评价，企业在如何开展培训工作方面仍然存在不少疑惑。

目前，企业对培训的评价大多数只是简单对员工培训效果的评价，对培训工作的系统性认识不够，导致企业对培训评价不重视；评价主体单一，评价方法和技术落后，致使培训评价结果的可信度不高，对培训工作改进的意义不大。究竟如何对培训工作进行评价？已经成为企业人力资源培训工作中面临的重要课题。

1.2 问题提出

从国内外的培训评价的研究来看，大多数学者对培训评价的研究集中于对培训效果的评价，而对效果的评价并不能给予培训工作持续改进的建议。虽然

也有学者开始重视对培训过程、培训质量和培训评价指标的研究，但研究视角多集中在单个培训项目层面。各企业虽然了解培训工作的重要性，并花费了一定的资金和精力来进行培训评价工作，但评价效果往往也达不到改进提升企业培训工作的目的。

HK 集团公司是由国务院国有资产监督管理委员会监督管理的国有特大型企业，实行母子公司和事业部管理体制，设有航空装备、飞机、发动机、直升机、航电系统、机电系统、通用飞机、航空研究、飞行试验、贸易物流、资产管理、工程规划建设、汽车等产业板块，下辖 19 家直属单位，近 200 家成员单位，上千家控股公司，员工 50 余万人。各下属单位的股权结构、主营业务、经济规模、经营模式、人员结构均不尽相同，相应的培训工作开展情况也各具特色，培训工作评价更是千差万别。如何从集团的角度出发，对所属单位的培训工作进行系统评价，为各单位提供培训工作的指引，从而有利于培训工作的全面持续改进，推动集团公司培训工作的整体水平提升，是目前我们面临的重大问题。

因此，本文围绕如何评价企业培训工作，进而确保培训工作科学、全面、有效的开展这一核心问题，尝试建立培训工作评价指标体系，将培训评价贯穿于培训工作的各个环节，为各单位培训工作的开展提供标杆，从而提高全集团培训工作的质量，助力集团公司人力资源转型升级。

1.3 研究意义

本文将以大企业集团对所属单位的培训评价为背景，通过对培训评价工作现状的分析和研究，建立一套培训评价指标体系，不断提高员工培训工作的系统化、规范化和科学化水平，准确、科学地考核评价企业培训工作开展情况，优化培训管理的手段和流程，为各单位培训工作的开展提供标杆，促进培训工作者对培训工作的反思和完善，进而全方位推动企业培训工作升级。本研究的主要意义如下：

一、本文是以大企业集团对所属企业管控为背景开展的研究，以解决 HK

集团内部培训工作评价中存在的问题为目的，研究结果将切实促进集团整体培训工作的提升。

二、本文是以企业的整体培训工作作为研究对象来设计评价指标体系，而不是仅局限于对单个培训项目的培训效果评价，研究结果将对其他行业的培训工作评价具有借鉴意义。

三、本文在评价指标体系设计时，创新性的在评价指标下层加入评价要素，明确了评价指标的内涵，并通过对评价标准的设计有效的区分二、三级单位的不同标准，具有较强的实践意义。

1.4 研究内容和方法

研究方法对研究成果的质量具有很大的制约作用，为保证本文的研究质量，本文在撰写过程中主要运用了如下的研究方法：

1、文献分析法

通过对相关文献进行搜集、整理，分析培训评价的种类、作用、意义及相关评价方法。

2、访谈分析法

通过访谈把握培训评价的发展现状、地位作用、经验教训、存在问题以及开展培训评价的关键点，访谈主要采取个案访谈和集体访谈两种方式。

3、集体研讨法

在本文撰写过程中，作者就本文研究框架、研究思路、具体的方法和技术等问题征求培训资深专家有益的意见、建议。在论文的项目前期调研结束后，又通过几轮的小范围集体讨论提取有效信息，调整研究思路、进一步完善评价指标、评价要素和评价标准。

本文的研究内容包括：通过对培训工作评价的相关理论综述研究，明确目前的研究现状。通过培训工作评价的现状进行分析，找出存在问题，明确开展培训评价工作和建立评价指标体系的意义，并按照科学的流程建立培训评价工作指标体系，设计下一步的实施方案。如图 1.1 所示：

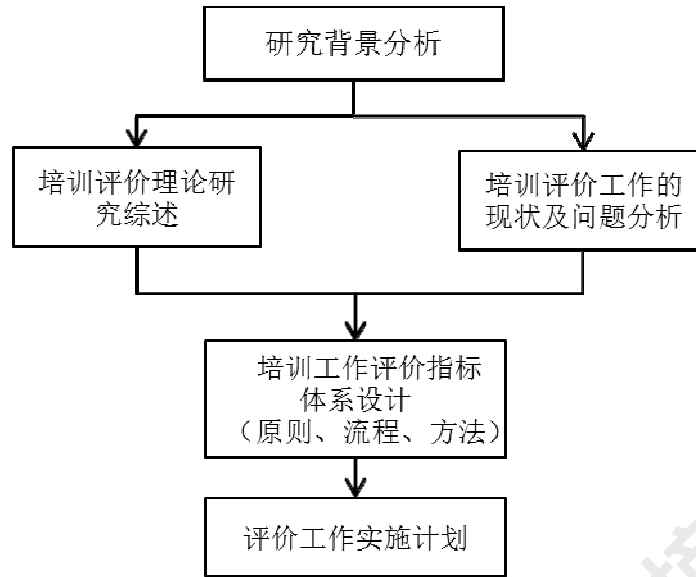


图 1.1 论文结构图

资料来源：作者自行整理

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫