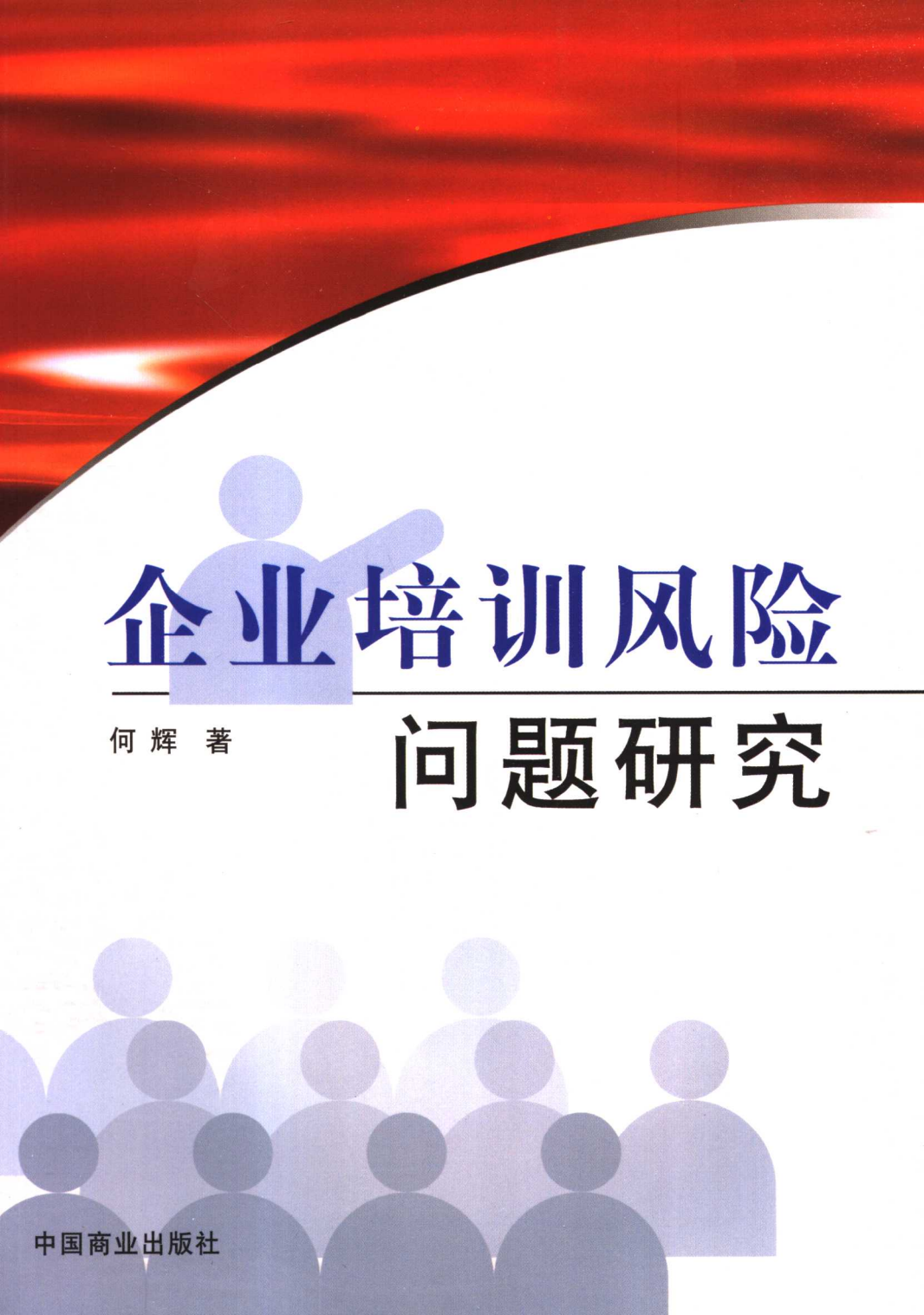




企业培训风险

何辉 著

问题研究

中国商业出版社

企业培训风险问题研究

何 辉 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业培训风险问题研究/何辉著. —北京: 中国商业出版社,
2007.3

ISBN 978 - 7 - 5044 - 5823 - 0

I. 企… II. 何… III. 企业管理—职工培训—研究
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 031084 号

责任编辑: 陈朝阳

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京明月印务有限责任公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开 6.25 印张 150 千字
2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

定价: 15.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

在知识经济时代，越来越多的企业意识到，员工才是企业最重要的资本，这种资本对企业的价值是以员工的能力、行为方式、所付出的努力和时间体现出来的。企业竞争力的增强应以人力资本增值为前提，因此，要实现快速成长和高效率运作，企业应将持续的员工培训与开发作为重要的手段。幸运的是，很多组织对培训与开发的价值给予了广泛的认可，事实证明，凡是注重员工培训与开发的组织会比他们的竞争对手表现出更好的业绩，也更有信心迎接环境的变化与挑战。

虽然我国多数企业认识到了培训的必要性，然而，企业用于培训方面的投资却非常有限，根据中国人力资源开发网所进行的2005年中国企业员工培训现状调查显示：有41.30%的企业每年为员工花费的培训成本，占其员工工资总额的1%以下；有39.13%的企业每年为员工花费的培训成本，占其员工工资总额的1%~5%；有15.22%的企业每年为员工花费的培训成本，占其员工工资总额的5%~10%；有4.35%的企业每年为员工花费的培训成本，占其员工工资总额的10%~25%。企业不愿意进行培训投资，其主要原因在于投资风险巨大，这种风险体现在两个方面：一是受训员工流失，二是培训没有收益。我们不能因噎废食，我们要做的是在进行培训的同时，尽力降低其风险，加强对培训风险的防范与控制，提高培训效益。

基于对培训管理的重要性和紧迫性的认识，近年来国内出版了大量有关培训理论、培训方法的书籍和教材，但是，专门围绕培训风险的研究却非常鲜见。作者近几年来一直从事员工培训与开发课程的教学工作，也大量参与企业的培训实践，在培训风险问题的研究方面积累了较为丰富的素材和经验。本书就是作者在教学和实践过程中取得成果的总结，希望它能够给国内的理论研究工作和企业的培训实践带来启迪和借鉴。

这里我要特别感谢我的导师，首都经贸大学教授黄津孚先生。三年来，黄先生给予我学业和人生的悉心指导使我获益匪浅。本书从选题、构思、资料收集等各个环节都经黄先生一一指点，黄先生并积极为我联系典型企业，亲自带我去调研——本书的付梓倾注着黄先生大量的心血。

还要感谢我的家人，他们生活上的贴心关照和精神上的全力支持使我能安心写作，并能在孤寂的写作中体味亲情，享受温暖。

本书在写作过程中，参考和引用了国内外许多专家学者的研究成果。虽然我在参考文献中已一一列出，但百密一疏，仍可能有遗漏。为此，在对这些学者专家致谢的同时，也致以最衷心的歉意。

尽管自己为此书的写作殚精竭虑，但由于水平有限，书中难免存在不足和缺陷，恳请读者批评指正。

作 者

2007年1月于北京

目 录

1	引言	(1)
1.1	研究背景及理论和实践意义	(1)
1.2	国内外研究现状	(4)
1.3	研究思路与研究方法	(17)
2	企业培训风险管理的理论基础	(25)
2.1	风险管理的一般理论	(25)
2.2	培训管理的一般理论	(30)
2.3	企业培训风险概念的界定与分类	(34)
2.4	企业培训风险产生的原因分析——从人力 资本角度进行	(35)
3	企业培训风险因素的识别	(45)
3.1	问卷中的变量设置与研究假设	(45)
3.2	数据准备	(47)
3.3	研究过程	(48)
3.4	研究结论	(73)
4	企业培训风险的评估	(75)
4.1	企业培训风险的过程评估	(76)

4.2 企业培训风险的综合评估	(79)
5 企业培训与员工流动关系研究	(93)
5.1 贝克尔关于一般性培训和特殊性培训的划分 及其二者对员工流动的影响	(94)
5.2 对贝克尔关于一般性培训和特殊性培训理论 的扩展研究	(101)
5.3 企业培训对员工流动效应的实证研究	(107)
6 企业培训风险的防范与控制	(119)
6.1 企业培训风险回避策略	(120)
6.2 企业培训风险损失控制策略	(122)
6.3 企业培训风险转移策略	(141)
6.4 企业培训风险分散策略	(147)
 附录 1 企业培训风险问题调查问卷	 (153)
附录 2 问卷的信度和效度检验	(157)
附录 3 描述性统计分析	(168)
培训协议	(182)
参考文献	(185)

1

引 言

1.1 研究背景及理论和实践意义

随着知识经济的到来，知识开始成为推动经济发展的重要因素，而拥有整合知识、智慧能力的人力资源更被认为是导致企业核心竞争力差异的三种资源之一（人力资源、物质资本资源和组织资本资源），成为企业在瞬息万变的市场竞争中决胜的决定因素。因此，企业要想在变幻莫测的环境中持续、健康、稳定的发展，必须构筑企业自身的人力资源竞争力，提高企业人力资本存量和人力资本利用率。企业人力资源竞争力的构筑，要求高度重视人力资本的投资，而培训作为企业人力资本投资的重要组成部分，无论从理论和实践上都具有重要意义。

1. 从理论角度来看，培训与学校教育一样，都能够增加人力资本存量，提高人力资本质量水平，只不过它们各有侧重，学校教育侧重于知识的提高，而培训更侧重于职业技能的提高。加里·S. 贝克尔认为，在职培训（OJT）——无论是有组织的还是个人自发的，始终是大多数职业的有机组成部分，它能增加人力资本

的存量,提高劳动生产率,为企业创造更多的利润,为国家创造更多的财富,同时受训者也会由于生产技能和知识水平的提高而增加其个人收入,因此,培训对国家、企业和个人都有裨益。

2. 从实践角度来看,培训是经济发展的引擎。通过培训加速人力资本的不断积累,确实能够在很大程度上加速经济增长。日本的一份研究报告指出:工人教育水平每提高一个年级,技术革新者的比例就平均增长6%。一般工人提出的革新建议约能降低成本5%;经过一定训练的技术人员的建议,约能降低成本10%~15%;而受过良好教育的管理人员创造和推广的现代科学管理技术,则可以降低成本30%以上。正如被誉为“经营之神”的松下幸之助所说:“要创造松下产品,先创造松下人。”

培训对经济增长的作用主要表现为:

(1) 提高劳动生产率。通过对员工的培训,增加其人力资本存量,提高技能水平,从而推动劳动生产率的提高,正如亚当·斯密在200年前就曾指出的一样:一个工人技能的提高,如同一部机器或一种工具的改进一样,可以节约劳动,提高效率。联合国教科文组织的资料表明:与文盲相比,小学毕业生可提高劳动生产率43%,初中毕业生可提高108%,大学毕业生则可达300%。

(2) 提高产品技术含量和竞争力。培训使得员工知识、技能不断增加,其创新能力也会随之提高,可以通过技术创新或产品创新等方式直接提高产品的技术含量,提高产品的质量和竞争力;同时,经过培训的员工可以利用其掌握的先进技能,对既定的物质资料进行深度开发和利用,提高资源利用率以后,降低产品成本。

(3) 提高科技成果的转化率。企业员工科学知识和技能水平的提高,可以提高员工的技术熟练程度和技术应用能力,从而使科技成果转化率得到提高,以便更加充分地发挥科学技术是“第

一生产力”的作用，促进经济快速增长。

(4) 提高管理水平与管理效果。培训可以提高企业管理层与决策层中高级职员综合素质和管理水平，使企业通过高效管理来提高其综合经济效益；另外，还可以促进良好企业文化的形成，增加企业的凝聚力，提高员工的主动性与积极性，达到一种使企业经济效益成倍提高的正的整合效应。

尽管培训能够通过提高人力资本存量的方式加速经济增长，然而，我国企业用于培训方面的投资却非常有限，中国人力资源开发网所进行的 2005 年中国企业员工培训现状调查显示：有 41.30% 的企业每年为员工花费的培训成本，占其员工工资总额的 1% 以下；有 39.13% 的企业每年为员工花费的培训成本，占其员工工资总额的 1% ~ 5%；有 15.22% 的企业每年为员工花费的培训成本，占其员工工资总额的 5% ~ 10%；有 4.35% 的企业每年为员工花费的培训成本，占其员工工资总额的 10% ~ 25%。虽然多数企业认识到了培训的必要性，但在对员工培训的投入上并不是很大方。究其原因，主要在于企业进行培训投资时所冒的风险非常大，1998 年上海市对八家大中型国有企业调查后的结果显示，短短的两年内，这八家企业共流出员工 3721 人，占总数的 8%，而这些流出人员中，经常接受各种职业培训的员工有 1395 人，占总数的 37.5% 还多。除此之外，有些企业由于培训需求不明确，培训没有与企业目标相结合，没有与员工的需要相结合，培训内容选择、形式选择、培训师选择偏离真正需要，培训缺乏针对性，也就不可能有效益。正是由于上述顾虑，企业不愿意进行员工培训投资。但是我们绝不能因噎废食，企业要做的是在进行培训的同时，尽力降低其风险，加强对培训风险的防范与控制，提高培训效益。因此本文的写作目的是：

第一，意在引起人力资源管理理论研究者对培训风险问题的关注并为其进一步研究提供参考；同时提升企业人力资源工作者

的风险意识,为其工作效率的提高提供有操作意义的借鉴。尽管国内外专家、学者对人力资源管理和风险管理的研究都已形成较为成熟的独立研究体系,但迄今为止,还很少有人对培训管理过程中存在的风险运用风险管理的方法进行交叉研究。这一方面是由于在工业经济时代,经济发展并没有使对人力资源风险管理的研究成为迫切需要;另一方面也在于培训管理本身的复杂性使得风险的定量化衡量和评估较为困难。

第二,积极探索现代企业在员工培训中的各种风险,为企业的培训开发工作提供一种新的思维和管理方法。目前的培训理论和方法在经过专家学者以及企业管理者的长期研究和实践后,已逐步趋于成熟和完善。但是本文从风险管理的角度进行培训管理的研究,可以说具有一定创新性,这将在一定程度上完善培训的理论体系。但是,由于笔者的知识和能力所限,在此也只能是抛砖引玉,期待更多专家和学者有进一步的探索。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外对人力资本投资风险的研究

由于培训是人力资本投资的重要形式之一,所以我们在研究企业培训的风险与控制问题时,不可能忽略对人力资本投资风险问题的研究。

自舒尔茨创立人力资本理论以来,研究者们就开始了人力资本投资风险的研究,他们主要从三个方面对人力资本投资风险进行了分析。

1. 人力资本投资是一项具有风险性的投资。舒尔茨在 1961 年《高等教育的成就》中首先指出了人力资本与物质资本投资一样具有收益不确定性,即风险性:“教育投资的这些收益的确难

以确定,但是这种不确定性也并非它独有的特点,因为其他方面的投资收益也很容易具有不确定性。”然后又指出:“在高等教育领域中的每项投资,不论采取何种形式,都是超前的、长期的、对未来承担义务的,因此都被某种风险和不确定性所困扰。”而对人力资本作出杰出贡献的另一位美国经济学家贝克尔批评了当时流行的把教育投资当作安全资产的观点,指出:“高等教育上的投资经受着相当大的风险。”

2. 人力资本投资风险的来源。舒尔茨在《教育的经济价值》一书中讨论教育费用时指出了人力资本投资风险的三个来源:对自身才能的不确定、就业的不确定和资本市场的确定。贝克尔在1975年也区分了教育投资收益不确定性的三个来源:人们关于他们能力的不确定性;关于作为收益中的一个重要因素的生命长短的不确定性;由于大量其他不可预测的事件导致的一个既定年龄与能力的人其收益的不确定性。

但他们并没有完整系统论述人力资本投资风险,只是意识到了在人力资本投资中的风险问题。从20世纪70年代中期起,有关学者发表了一系列的关于人力资本投资风险的论文,拓展了前人的研究。主要包括赖武海瑞和韦斯、威廉姆斯等。1974年,赖武海瑞和韦斯发表了《风险对人力资本投资的影响》一文,他们以期望效用为基础建立了一个把风险内生化的两时期人力资本投资模型,在其中讨论了风险对人力资本投资水平的影响。1978年威廉姆斯考察了在风险人力资本投资与可出售的资产投资之间的联系,指出他们都具有风险收益的特点。他也发现不确定性增加会导致教育投资的减少。在另一篇文章中(1979),他考察了当一个人面对几种影响未来收入的不确定性的来源时,劳动、闲暇和教育投资在生命周期中的最优时间分配问题。1986年考德指出,不确定性对教育需求的影响不可能明确地予以确定,而是依赖其在收入函数中引入的方式。1990年,斯诺和瓦闰发表了《不确定

下的人力资本投资与劳动供给》，他们通过把劳动供给作为一个选择变量从而扩展了赖武海瑞和韦斯的模型，他们指出，不确定性会使人们增加相对于未来的现阶段的劳动供给。然而，如果投资是正常的，那么，风险增大的影响是不确定的。

3. 人力资本投资风险的防范。赖武海瑞和韦斯在 1974 年在其开创性的文章中指出：“为了分散他的人力资本，个体必须获得通用性教育，并且放弃专业化的好处。”威廉姆斯（1979）利用资产组合理论指出，应该利用资产组合投资来分散人力资本投资风险。而戴恩·安德博格则认为，加大人力资本投资力度可以防范和分散风险。他们的研究表明，教育可以使一个人避免低收入或低报酬的工作。比如，受过良好教育的人很少会失业，因此，教育可以降低失业风险，此外，教育还帮助人们降低职业伤害风险。1998 年瑞勒斯从发挥政府作用的角度提出了减少风险的政策建议：首先帮助个人准确评价自己的能力，从而减少不确定性；其次，提供最低收入保障，如失业保障或基本收入保障；最后，提供补助金来减少个人教育成本以吸引个人投资于教育从而刺激经济增长。

1.2.2 国外对培训的一般理论研究

1. 加里·S. 贝克尔的一般理论分析。贝克尔是继舒尔茨之后对人力资本继续研究取得最大成果的学者，他在分析人力资本形成时，强调了教育和培训的重要作用，并着重剖析了培训的方式、支出和收入之间的关系。在他 1964 年出版的《人力资本》一书中，专门用一节的篇幅对在职培训进行了收入效应分析。

贝克尔指出：“培训会降低现期收益，并提高现期支出，但是，如果它可以大幅度提高未来的收益，或者大幅度降低未来的支出，企业就将乐于提供这种培训。”这就是说，培训对于企业

是有利可图的，其道理在于通过培训，增加人力资本，提高生产效率，为企业获得更大的利益。

为了更好地分析企业培训的成本分担与收益分享，贝克尔进一步把培训分为一般培训和特殊培训，并指出，接受一般培训的员工是由自己支付培训费用，企业一般不支付这种开支。一般培训具有很大的正的外部经济性，“培训员工的企业会给其他企业以外在经济，除非雇主能将培训的成本转嫁到员工身上，否则他们是不会进行培训投资的。”特殊培训的费用除了由受训者自己支付以外，企业还要支付相当大的部分。原因在于无论是员工单方面承担成本支出，还是雇主单方面承担支出，都会面临严重的风险，这种现象显示了特殊性技能培训所独有的“负外部效应”，即在企业特殊培训的场合，雇佣双方中的任何一方若采取不合作的机会主义行为，都将给对方造成损失，而与此同时却并未给自身带来任何改善，导致总福利的下降。

2. 卡茨和日德尔曼以及其他学者对贝克尔一般培训理论的扩展。卡茨和日德尔曼主要论证劳动力市场上信息不对称从而形成的交易成本对于一般培训所具有的含义和可能产生的影响。他们认为，劳动力市场上的信息是不对称的，不仅工人对于本企业与外部企业的情况把握是不对称的，而且企业方面对于工人情况的了解也是不对称的。如果受训员工流动到外部企业，由于其技能与新企业的岗位要求难以有效匹配，或者必须要花费诸如搜寻、调整等各种交易成本才能实现有效匹配，其预期的培训可能增加的生产力便会打折扣。外部厂商与本企业之间对员工技能的信息不对称程度越大，员工的一般培训技能所面临的这种折扣也越大，从而贝克尔原先担心的接受一般培训的员工有可能被外部企业所“偷猎”的情况，将越少可能发生。所以，卡茨和日德尔曼认为，厂商也有可能对一般培训活动支付成本，并且信息不对称程度越大，厂商支付的比重也越大。

除了上述二人的模型外，还有许多学者通过对实际数据的经验研究证明，很少有员工对于其通用性的培训支付全部甚至大部分成本的情况，大多数的情况却是雇主支付了大部分成本，这从员工在培训期间的工资并未减少，但同时其在随后年间的工资收入却不断增加的事实中可以判断出来。原因有（1）企业也能从通用性技能的培训中获益（Bishop，1991）；（2）通用性培训与特殊培训具有互补性，只要员工从特殊培训中得到的收益与其从一般培训获得的收益两者之和大于一般培训的市场价值，企业资助的一般培训就不会有被其他厂商偷猎的风险（Barron，1989）；（3）企业与员工相互交换“人质”（Feuer，1987）。这种解释认为，厂商与雇员在特殊培训投资收益方面的双边垄断，属于一种非对称的讨价还价。雇员为保证得到一定的份额往往会对培训支付部分成本，以此作为抵押给厂商的人质，而厂商也对一般培训提供资助以回送人质；（4）企业创新需要（Gerard Barrot，1994）。这种解释从熊彼特的创新理论出发，认为企业的生命在于创新，以获得超额利润即准租金。但是创新与模仿是连续的过程，为了不断地实行创新，理性的厂商将要拿出准租金的一部分用于培训员工的通用性人力资本技能，从而使企业保持不衰的竞争力；（5）认为支付能力的有限和最低工资法也会阻止部分工人以降低工资来承担培训成本（Ritzen，1991）。

3. 桥本（Masanori Hashimoto）对贝克尔特殊培训理论的扩展。贝克尔只谈到了特殊培训要在雇主和员工之间进行培训成本的分担与培训收益的分享，但并没有精确地阐明这种划分的比例究竟是根据什么决定的。桥本从交易成本出发，认为企业特殊培训之所以需要在雇佣双方之间分摊成本，乃是由于投资完成后在估价和确认工人在本厂以及外厂的生产力方面存在成本，这种成本可以视为交易成本，它的存在使事先分担投资成本成为必要。

4. 明塞对培训投资收益率的估计。继贝克尔之后，明塞把教

育投资的边际收益率和毕业后培训投资的收益率加以区别,用挣得函数得出了一个简化模型,通过使用两组不同教育水平人的净挣得的现值相等来计算的收益率,不能解释为对教育成本的收益率,而是对教育与培训的收益率的平均。所以,其中一个收益率已知,那么剩余部分就可以近似的得到另一个收益率。

1.2.3 国外有关培训对员工流动的影响研究

Mincer (1988) 就企业人力资本投资对工作转换的效应进行了实证研究,其研究显示,企业培训显著地降低了员工的工作转换率,提升了雇佣关系的稳定性。自 Mincer 的研究后,企业的人力资本投资和员工流动之间的实证关系得到了广泛的讨论,这些研究基本遵循三条思路。一是分析某一项培训对员工流动的效应,或者是将培训整体看待进行讨论。例如 Booth 和 Satchell (1994) 对英国学徒制度的讨论, Krueger 和 Rouse (1998) 对企业教育计划的研究。二是将企业提供的培训进行分类,分别研究它们对员工流动的决定效应,例如将企业培训进一步分成离职培训和培训 (Lynch, 1991; Veum, 1997; Loewenstein 和 Spletzer, 1999), 或者是一般性培训和专用性培训 (Parent, 1999)。这些对美国劳动力市场的研究,虽然使用了不同时间段的同一数据 (NLSY), 但结论相差悬殊。三是对不同培训体系进行比较研究。Korpi 和 Mertens (2003) 选择了德国和瑞典作为分析对象,他们认为,德国偏重于企业提供的专用性学徒培训,而瑞典则偏重于学校提供的一般性职业教育。研究发现,瑞典员工的流动率总体上要高于德国。类似的还有 Levine (1993) 对美国和日本的研究,他发现,在企业离职率层面上,不管是美国企业提供的一般性培训,还是日本企业提供的专用性培训,对员工流动的效应都不明确。

1.2.4 国内对人力资本投资风险的研究

1.2.4.1 对人力资本投资风险含义的研究

方欣玲、刘小丽(2006)认为,企业人力资本投资风险就是指企业对人进行投资后所得收益的不确定性,培训投资是企业进行人力资本投资的最主要形式,主要包括道德风险、决策风险、折旧风险和生命风险。曾庆云(2003)认为,企业人力资本投资风险是指企业在人力资本投资决策和实施过程中,对未来不确定因素的状态和变化缺乏准确的判断与合理的预测,从而导致企业投资失误或投资损失发生的机率。企业人力资本投资风险可大致归纳为:人职匹配风险、人才外流风险、激励制度风险、职业道德风险、技术变化风险、政策变化风险、市场环境变化风险和生命风险等。刘家国(2003)认为,从企业进行人力资本投资开始到获取人力资本投资收益有一时间间隔,在这段时间内可能会出现人力资本承载者不适应企业的工作环境(包括企业文化、企业制度、人际关系、工作的物理条件)、身体状况变差、病故、离开本企业、主观努力不够以及环境变化、技术变革等难以预料的情况,致使企业人力资本投资的投资收益与预期相背离,企业人力资本的结构、数量、质量未获得改善或变差,甚至出现企业客户服务水平变差、客户满意度下降、整体竞争力削弱。企业人力资本投资过程中或投资结束后由于诸种不确定因素导致的不利情况出现的可能性称为企业人力资本投资风险。具体说来,可以分为人力资本承担者选择不当风险、制度性风险、环境变更风险、人力资本承载者在受雇期间死亡或丧失劳动能力风险、企业文化建设与员工认知不协调风险、人力资本承载者流失风险。王非(2005)认为,人力资本投资风险分为显性风险和隐性风险两种,其中显性风险包括人员流失和组合性风险,组合性风险是指人员