

小微企业培训外包研究

陈孟君

(福建江夏学院, 福州 350108)

摘要:小微企业基于自身的内部因素和外部环境的因素,进行培训外包势在必行。但是培训外包是个复杂的系统,如果没有进行正确的管理,就容易导致培训外包的失败。针对培训外包过程中可能出现的风险,小微企业应采取积极的防范措施,并且把培训外包作为一个学习的过程,为日后企业的发展奠定坚实的基础。

关键词:小微企业;培训外包;培训外包供应商;风险

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2014)07-0128-04

“外包”,也叫“业务外包”,译自英文单词“Outsourcing”。1990年美国学者 Gary Hamel 和 Praharad 在《哈佛商业评论》上发表文章《企业核心竞争力》,首次提到了“外包”这个概念。外包的核心思想是由于企业内部资源有限,保留核心业务把其他不具有竞争优势的业务委托给比自己更专业或更具有成本优势的机构,从而保持企业最大的竞争优势^[1]。早在20世纪60年代的美国,外包实践活动就出现了。近几年,随着专业人力资源公司或机构的兴起,中国的人力资源外包活动(比如培训外包)也日益显示出活力。

1 小微企业培训外包的原因

党的十八大以来,随着国家对小微企业发展的重视,小微企业将在未来的5~10年步入黄金发展时期。在国民经济发展中发挥着举足轻重作用的小微企业,面临知识经济时代带来的知识创新和组织变革等各方面力量的挑战,对人力资源的培训和开发提出了新的要求。小微企业要想提高组织绩效,在激烈的竞争中处于优势地位,就必须对人力资本进行投资,员工培训是让人力资源实现增值的重要手段。选择培训外包这一模式,可以让专业化的人力资源机构为小微企业提供专业化的培训服务,使得小微企业可以在复杂的环境中专注于自身的核心业务,提高企业运作效率,节约企业的培训时间和成本,提高企业持续竞争的能力,这对小微企业的发展是极其有利的。

企业内部因素和外部环境因素,都推动了小微企业进行培训外包模式的发展。其中,企业的内部因素是推动企业进行人力资源活动(培训)外包的直接原因^[2]。

1.1 小微企业培训外包的内部因素

1.1.1 企业的资源因素

小微企业一般都处于企业的创始时期,相比于有独立的人力资源管理部门的大型企业,小微企业的组织结构是简约式的,没有明确的职能分工,企业掌握的资源也相对紧张,企业内很少有专门为员工培训设置的培训部门和配备的培训师。如果小微企业把培训外包,就可以更好地发挥企业的资源优势,提高企业绩效。同时,培训外包,可以得到专业培训师高水平的培训指导,这为小微企业提供了规范的培训标准,帮助其丰富人力资源管理的经验。

1.1.2 企业的成本因素

小微企业大多为民营企业,资金运营都存在一定的瓶颈问题。小微企业的业务量远远低于大型企业,他们比大型企业更迫切地需要解决人事、后勤等方面的成本问题。众多学者认为培训外包,能有效地控制经营成本^[2-4]。从成本构成角度分析,小微企业把培训外包,可以减少企业内部培训支付给培训师的薪酬费用,培训软件的购买费用,培训设施的添置费用,培训场所的租赁费用,甚至如果把培训部门本来要耗费的时间成本计算在内的话,培训外包带来的成本优势就更明显了。

收稿日期:2014-04-14

基金项目:福建省教育厅社科基金(JB13262S)

作者简介:陈孟君(1978—),女,福建福州人,福建江夏学院经济与贸易学院讲师,管理学硕士,研究方向:人力资源管理、企业管理。

1.2 小微企业培训外包的外部因素

1.2.1 企业间竞争的加剧

小微企业数量众多,竞争激烈,现阶段仅靠资金或技术的优势,企业已经越来越难争取到获得垄断超额利润的机会。小微企业只有重视人才开发,加大员工培训的步伐,激发员工的工作热情,才能提高员工的生产效率,提高企业绩效,提升企业竞争力。培训外包是小微企业应对激烈竞争的有效手段。

1.2.2 信息技术的发展

信息技术的发展,增强了整个社会的信息处理能力。社会上出现了专门从事培训机构的组织,他们借助便捷的网络资讯,以最快的速度推出各种培训项目,提供专业的培训服务,满足不同行业小微企业不同的培训需求。信息技术也推动了知识经济的发展,培训外包就是以知识为特征的社会化分工的细化体现。培训外包供应商也正是凭借信息技术带来的专业的培训知识和技巧优势带动了小微企业培训外包市场的发展。

2 小微企业培训外包存在的风险分析

小微企业培训外包具有众多优势,但是从另一方面,培训外包是个复杂的系统,如果没有进行适当管理,就会发生一系列的风险问题,导致培训外包的失败。

2.1 小微企业自身带来的风险

2.1.1 小微企业缺乏培训需求分析

所有的企业都需要培训,培训的益处毋庸置疑,但是不少培训带来的效果不尽如人意。失败的培训来自多方面的原因。其中,小微企业在培训前缺乏培训需求分析是培训外包活动失败的一个很重要的原因。小微企业在跟风状态下尝试了培训外包,却没有清晰地认识到培训外包要达到的目标是什么,需要对哪些员工进行培训,需要哪方面的培训,用什么样的方式进行培训,培训的时间多长,等等。缺乏需求分析的培训是丝毫没有效果的。不明白企业需要什么,不明白企业在外包过程中应该要做什么的培训外包,必然是对小微企业金钱和时间的浪费。

2.1.2 小微企业缺乏培训效果评估体系

培训外包后效果的评估,取决于培训的完成情况^[4]。培训后小微企业员工的工作效率是否得到提高,员工培训后是否带来企业绩效的提高,需要把培训前后的员工业绩和企业绩效进行比较,这是一个评估的过程。培训效果的衡量需要一个良好的培训效果评估体系来完成。然而,目前很多小微企业在把培训外包给外包供应商后就感觉“大功告成”,没有一个

完善的培训效果评估体系来反馈培训效果,甚至也没有给培训后的员工施展新技能的机会。

2.1.3 小微企业缺乏和外包供应商的沟通

小微企业和培训外包供应商间是一种商业合作关系,然而很多小微企业没有认识好这种合作关系,在把培训业务外包给供应商后,没有和外包供应商进行很好的沟通和交流。外包供应商不了解小微企业的背景状况和培训需求,就不能很好地从企业的实际条件出发,为企业度身设计一项满足需要并且适合发展的培训项目。另外,如果小微企业和外包供应商的企业文化格格不入,就会存在沟通障碍,从而导致培训过程中出现问题,造成培训外包的失败。

2.2 外包供应商带来的风险

2.2.1 外包供应商良莠不齐

培训外包这一行业起点低却利润颇高,面临激烈竞争的市场,一些实力不强的培训机构在利益驱使下,夹杂其中鱼目混珠。为了寻求生存和发展,某些外包供应商采用一些旁门左道的手段来获取业务,比如,他们通过贿赂小微企业的人力资源高管,暗箱操作争取培训外包项目^[5]。甚至一些外包供应商缺乏职业道德,存在对小微企业进行欺瞒的动机和行为,致使小微企业蒙受损失。外包供应商从业人员素质,专业水准也参差不齐,有的培训师刚从学校毕业,教学经验缺乏,教学方法单一,难以满足小微企业多样化的培训要求;另一方面,经验丰富的培训师有较多的工作选择机会,可能会从培训机构频繁跳槽,或自立门户自主创业,这些都会直接影响培训质量。

2.2.2 外包供应商泄露小微企业机密

培训外包过程是一个小微企业与培训外包供应商的“交易过程”,在这个过程中,存在商业机密被泄露的可能性。小微企业的参训员工乃至公司高管在培训外包过程中与培训师会有一定的信息交流,他们会不可避免地透露给培训师企业相关的内部信息。而当培训师对其他企业进行培训的时候,如果稍微不注意,就有可能把重要信息泄露到其他企业,导致小微企业面临被竞争者模仿的风险,甚至会造成技术骨干和高级管理人才的流失。

3 小微企业培训外包的改进对策

3.1 制定科学的培训外包需求分析

科学的培训外包需求分析是小微企业获得成功的培训外包的前提。首先,要做好培训前的准备工作,了解培训外包供应商提出的费用成本是否能够被承受,明确培训外包要达到的目标。小微企业可使用SWOT分析的方法对企业的内部条件和外部环境进

行综合分析,判定企业进行培训外包的可行性和必要性。其次,在企业中围绕培训需求展开调查工作。通过观察法,访谈法,问卷调查法,关键事件法等方式,了解将要送去培训员工的现状、期望和真实想法,确定培训内容,确保让培训做到量体裁衣。最后撰写培训外包需求分析,让培训外包物有所值。

3.2 建立完善的培训效果评估机制

培训课程的结束并不代表着培训的结束,建立完善的培训效果评估机制是防范培训外包风险的重要环节,也是对培训外包风险的事后控制。小微企业应该给受训后的员工施展新技能的空间,并通过定性和定量方法评估培训效果。无论定量还是定性的培训效果评估机制都是为了对培训效果进行很好的检测,然后针对不足的培训模式做必要的调整,提高培训效果。

在定量方法上,假设企业效益的增长是由于培训外包带来的效果,其他条件不变,耗费的培训成本是 C ,预期的企业收益增长值是 B_0 ,培训外包前企业的收益是 B_1 ,培训外包后企业的收益是 B_2 。如果 $C < B_0 < B_2 - B_1$,则可以判定企业培训外包是成功的;如果 $C < B_2 - B_1 < B_0$,则应该考虑是否是把预期目标订得太高了,如果不是,考虑是否应该调整培训外包的模式;如果 $B_2 - B_1 < C < B_0$,则可以判断为培训效果不佳,必须要对培训模式进行相应的调整^[4]。

在定性方法上,可以通过对受训员工进行访谈或问卷形式整理和反馈培训效果。比如,了解培训外包后,员工的工作热情是否高涨,工作娴熟和技巧程度是否提高,对外包供应商培训项目的设置以及对培训师的培训方式和培训过程是否满意,等等。

3.3 保持与培训外包供应商良好的沟通

小微企业和培训外包供应商是来自不同企业背景的跨文化合作,但是小微企业和培训外包供应商又是个利益共同体,保持和外包供应商的良好的沟通,可以更好地增进双方的感情,提升双方合作的默契度。不同的企业有不同的需求,良好的沟通可以保证开展的培训项目是适合小微企业发展的最具个性化的项目,同时沟通也保证了对培训效果动态的监督管理。小微企业受训员工可以针对每日培训的情况进行记录、分析,上报给人力资源管理主管,受训员工或主管应该及时和培训师沟通培训过程中存在的问题,提出他们的建议,从而保证培训质量,提高培训效果。

3.4 选择合适的培训外包供应商

通过对外包供应商的声誉,专业水准,财务状况和企业文化融合度等方面进行调查、分析、比较、最后理性地选择适合小微企业发展的培训外包供应商,可

以大大提高培训外包的成功率^[5]。具体说来,考核培训外包供应商的首要标准是声誉。声誉不好的培训外包供应商说明在业界没有好口碑,无法给先前雇主提供优质的服务,小微企业应避免与其合作。第二,考核培训外包供应商的专业水准,只有资质高的培训外包供应商才拥有丰富的培训经验和强大的师资队伍来保证小微企业的培训质量。第三,培训外包供应商的财务状况。财务不稳定的培训外包供应商可能会中断培训服务,甚至可能会“道德缺失”地出卖小微企业的重要信息,后果不堪设想。第四,培训外包供应商与小微企业的文化融合度。选择文化融合度高的外包培训企业可以最大限度地避免合作中的沟通障碍,沟通的顺利进行有助于培训外包工作的顺利进行。

3.5 加强培训合同管理

我国目前尚无健全的法律法规来规范培训外包市场,保护小微企业的利益,那么小微企业就必须重视合同管理。通过与培训外包供应商签订具体的合同来明确双方的责任和义务,加强规范小微企业和培训外包供应商双方的行为^[6]。根据企业的培训目标,小微企业可分期交付外包供应商培训费用,达到既定目标后再交付剩余的款项,以此监督和提升外包供应商的服务水平。在合同中应有明确且清晰的条款,比如涉及培训预期的目标、效果,培训的阶段考核方式、企业信息安全、损失赔偿等方面的内容。合同的制约,可以大大降低小微企业重要信息被泄露的风险。此外,可在合同中辅以相应的奖惩条例提高培训外包供应商服务的积极性。如果预期的培训目标没有实现,小微企业可争取获得一定费用的减免。相反,如果培训效果超出期望值,小微企业可支付浮动奖金给培训外包供应商。合同管理的加强可以帮助小微企业把培训外包的风险部分地转嫁给外包供应商。

综上所述,小微企业只有立足企业自身的特点,有效地将企业、员工和培训外包供应商三者利益结合在一起,并采取积极的防范措施,尽可能地降低培训外包带来的风险,才能让员工和企业更好地享受到培训外包所带来的益处。从决策阶段,到实施阶段,再到事后控制阶段,小微企业培训外包风险控制流程环环相扣,见图 1。

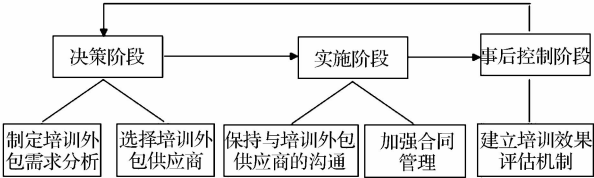


图 1 小微企业培训外包风险控制流程

同时,培训外包是人力资源管理的必然趋势,小微企业不能为了培训外包而外包,应该把外包看成一个学习的过程,学习外包供应商先进的人力资源管理理论和方法,培养适合本企业发展的人力资源管理人才,为企业日后的发展壮大奠定坚实的基础。

参考文献

[1] PRAHALAD C K,HAMEL G. The Core Competence of the Corporation[J]. Harward Business Review, 1990(68): 79—

91.
[2] 赵曙明,李海霞. 中小企业人力资源管理外包研究[J]. 经济学研究,2004(1):1—7.
[3] 张晔林,陈万明. 人力资源外包探讨[J]. 南京农业大学学报:社会科学版,2004,4(1):29—59.
[4] 徐彬,段肿. 中小企业培训外包决策模型[J]. 华东经济管理,2006,20(3):90—93.
[5] 卿芳梅. 企业培训外包的风险与防范[J]. 人力资源开发,2009(9):100—101.

The Study on Training Outsourcing of Small and Micro Business

CHEN Meng-jun

(Fujian Jiangxia University,Fuzhou 350108,China)

Abstract: It’s inevitable to make training outsourcing in the small and micro business due to their internal and external factors. However, training outsourcing is a complex system which would lead to risks without the right management. The small and micro business should take positive measures to prevent the risks brought by the training outsourcing process. Meanwhile, training outsourcing could be regarded as a study process so that a good foundation could be laid for the future development in the small and micro business.
Key words: small and micro business; training outsourcing; training outsourcing supplier; risk

(上接第 39 页)

[11] 王国荣. 世界现代农业的特点及其启示[J]. 江海学刊,1997(3):18—22.
[12] 陶武先. 现代农业的基本特征与着力点[J]. 中国农村经济,2004(3):4—12.
[13] 周应恒,耿献辉. 现代农业内涵,特征及发展趋势[J]. 中国农学通报,2007,23(10):33—36.
[14] 陈锡文. 走中国特色农业现代化道路[J]. 求是,2007(22):25—28.
[15] 黄佩民. 建设有中国特色的现代化农业[J]. 农业科技管理,1997,16(2):14—18.
[16] 李铜山. 论现代农业服务业的发展取向[J]. 中州学刊,2003(4):41—44.

[17] 刘立仁. 农业服务业: 建设现代农业的重要切入点[J]. 中国禽业导刊,2005,22(18):6—7.
[18] 李铜山. 我国现代农业服务业发展研究[J]. 农业经济,2011(3):41—43.
[19] 潘锦云,李晏墅. 农业现代服务业:以工促农的产业路径[J]. 经济学家,2009(9):61—67.
[20] 宋永和. 培强现代农业服务业[J]. 江苏农村经济,2007(12):49.
[21] 冯林杰. 中国农业现代化的根本制度障碍分析[J]. 中国商界(上半月),2010(5):262.
[22] 王洪远. 浙江省现代农业服务业模式与路径探析[J]. 企业导报,2013(19):126—127.

A Review of The Development of Agricultural Modern Service Industry

LIU Shao-min, LIU Meng-ya

(The University of South China, Hengyang Hunan 421001,China)

Abstract: The "2013 Central Document" points out that construction of modern agriculture with Chinese characteristics, we must establish perfect agriculture socialization service system. Agricultural modern service industry’s development help to accelerate the development of agricultural modernization, improve the efficiency of agricultural production. This article summarized the development of the theory of modern agriculture and modern service industry at home and abroad, mainly introduces the research status of agricultural modern service industry, and points out the deficiency of research. Looking forward to this article can provide theoretical basis for the development of modern agriculture service industry.
Key words: modern agriculture; modern services; agriculture modern service; a review