

企业培训委托外包势在必行

企业的策略伙伴-----深圳麦金士企业管理咨询公司

“把不懂的业务全部包出去，我们只作我们熟悉的！”

这些问题依然困扰着您吗？

- ✘ 培训无法引起高层的重视，中层的支持和基层的理解。
- ✘ 培训相关事务繁杂，人手不足，导致疲于奔命。
- ✘ 培训与企业长期发展脱节，没有真正为企业的经营战略做出贡献。
- ✘ 环境变迁快速，不易掌握新式专业技能的训练主题。
- ✘ 只对中基层员工培训，忽视对高层培训，管理者没有得到应有的提升。
- ✘ 轻视培训后期监督和人才提拔，造成人才流失，导致企业领导意愿降低。
- ✘ 培训被认为是一种福利，员工忽视参加培训的义务性，造成漠视培训。
- ✘ 培训制度，难以形成管制规则，落实执行困难。
- ✘ 欠缺科学的需求分析，没有针对性，项目设置不合理，导致效果事倍功半。
- ✘ 缺乏监督手段、沟通渠道不畅和培训方法不当，造成培训效果不彰。
- ✘ 培训方法单调而僵化，无法达到预期目标。
- ✘ 成员异质化高，不易掌握培训内容，事前沟通不足，训练华而不实。
- ✘ 培训缺少有效的评估机制，培训成果缺乏转化环境。
- ✘ 培训与实际工作脱节，员工认为培训意义不大。
- ✘ 掌握培训公司和培训师的选择基准困难，即使重视投入，却难控制产出。
- ✘ 学验俱佳的外部师资选择不易，内部师资又欠缺技巧或意愿不高。
- ✘ 内部师资难以建构，欠缺相关配套的机制。
- ✘ 相关制度难以规范化，流程化，标准化，操作监控困难。

如果您有以上问题？没关系，麦金士可以做到

前言

1989年，管理大师彼德·德鲁克指出“任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去，在过去，资源外取被认为是企业的一种劣势，但是现在，资源外取却可能是智慧型企业运作的关键”。“利润最大化，成本最小化”是现代企业运作的一条金科玉律，而通过外包，借用外部资源实现成本的最小化，就成为企业在竞争日益剧烈的市场环境下谋取竞争优势的重要手段。在美国，超过65%的中小企业已经聘请专业培训公司实施整体培训外包，让拥有专业经验的培训公司成为企业自己的培训助手和虚拟培训部。

对于国内大多数中小型企业而言，如果设立专门的培训机构，企业每年为员工培训支付的管理费用必然不低。况且还得考虑培训管理的专业技能培养的投资！而选择外包的形式，企业只需投入少量的资金就可以分享专业培训公司全面开放的专业培训经验，显然这是培训投资回报升级的一种很好途径！

据“外商投资企业薪酬调查”统计数字表明，在培训费的投入上，75%的外企每年的培训费占销售收入的比例在1%~5%，其中内部培训预算每人每年2636元，外部培训4384元，这些数据说明，我国的外资企业已认识到培训的重要性。我国国有企业对员工培训的投资力度是不够的，这种投资严重不足的结果会直接影响到国有企业人力资本储量。

外包的效益分析

外包是传统商业模式的一个跳跃，组织可以将有限的资源集中于核心业务和核心战略中。外包如何给企业创造效益？外包是否能为企业节省了更多的时间投入到更重要的战略规划中？

企业的培训管理活动选择外包的原因之一：是外部专业机构能够比企业本身更为有效地完成工作。其次是外部专业机构能够以比本企业在内部以更低的成本提供服务。今天组织面临的挑战是，必须用客户观点来重新思考。这里的客户指的是公司员工，员工“买”的产品和服务是薪酬、福利、培训等。为了使客户满意，人力资源部的工作在不断的增加，如培训即是一环。这些工作往往占去了人力资源部很多的时间和精力，影响了他们对具有战略意义的工作的专注性。如果把这些事务性的工作转交给第三方，部门则可以从相关的日常行政管理职责中解脱出来，集中核心能力去解决一些更难以解决的问题，更好地参与企业高层的战略规划职能。同时，外包出去的将会被完成的更好。因为专业机构对这些方面更为了解。任何一个公司都不可能去雇佣每个方面的专家，而专业机构却可以，咨询公司整体培训外包能为企业提供专业性来保证更好的培训效果。咨询公司可以委派专业培训管理顾问，长期为企业提供跟踪服务，协助企业根据企业经营管理的总体要求识别培训需求、制定专业的年度培训计划、寻找专业的集约化的培训方式和培训资源，确保达成更好的培训效果。

绝大部分企业都没有能力和精力去培养优秀的培训师、开发一套完整的培训课程。因此由专业的培训机构设计和操作，并与众多的企业分享，会更有利于资源的合理分配。培训顾问们最后建议企业事先做好内外资源的优劣对比、合理安排成本，选择最优的培训组合方式。

外包可以降低管理成本

企业的目的是尽可能以最小的成本追求最大的利润，因此，企业在考虑外包时肯定优先考虑成本问题。如果选择的外包成本比雇用员工完成工作的成本要高，那么外包肯定失去了意义。由于外包管理改善了人力资源管理的职能，组织可以不必持续投资维护相关体系和服务平台，公司的成本自是下降不少。同时，专业机构的服务能力，更可降低企业在处理这些事务时因不熟练所造成的不必要损失。其降低的隐性成本亦是显而易见的。

一家跨国企业客户曾经希望通过用内训取代外包的做法来降低成本，但做了两期后又重新选择了外包服务。企业算了一笔账：培养一个公司兼职内部培训师的成本，基本上就达到了原预算，而内部培训师自己也有很多其他工作，时间成本是无法衡量的；如果重新外聘全职培训师，企业投入的成本也一样非常高。所以比较成本不能只看表面。

外包可以提高工作效率

管理就是在降低成本的基础上不停的寻找加快企业运行的捷径，管理层的主要职责之一就是探讨如何以较低的成本把事情做得更快更好。因此，讨论外包肯定涉及到有效性的问题。由于承担外包的机构具有专业化的特点，建立和培育起一整套可以普遍适用于企业的综合性专业知识、经验和技能，擅长于其实际操作，可以更为容易更有效率地完成，其提供服务的能力是企业专职的人员所不能企及的，并且其高效的办事程序可以使企业从而获

得较高的员工满意度。

人力资源部门往往还会忽略或低估另一个成本，即时间成本。密歇根大学商学院的 David Ulrich 教授指出，人力资源部门通常花费 60%至 80%的时间进行行政管理类的工作，仅有不足 20%的时间用于担当企业战略合作伙伴、支持员工利益和担任相关人力资源问题的专家——这些时间如果计算到钱的话，也是一个很大的费用。所以，企业对于成本的预估是远远低于它的实际成本的。

外包后人力资源或培训部门的角色定位

外包之后即出现这样一个问题：人力资源管理外包之后人力资源部就此还需要做什么？人力资源外包的增加实际上也伴随着人力资源工作人员职业角色的改变及人力资源部门之功能定位将有所改变。人力资源部从“权力中心”角色调整为“服务中心”，在创建学习型组织及教导型组织中发挥更大的作用，引导企业组织尝试学习外部的专业技术，并且重新塑造企业文化，进行组织学习。从这个意义上说，相关人员应重新界定自己的角色，发挥以下二种作用。

变革催生：人力资源部门要设法让组织成员愿意接受改变，让企业的文化能持续去推动变革的进展。构建学习型组织，实现企业人力资本的不断增值是人力资源部的核心工作

之一。一个组织必须拥有“如何去学习”的能力，并且比对手学得更快的能力成为企业唯一持久的竞争优势。人力资源部在构建组织学习上，应发挥主导性作用，推动企业的管理创新。

策略伙伴：外包之后，留下的工作都将具有独特价值，如企业人力资源短期和长期规划、员工职业发展管理、企业文化建设等。这些正是人力资源部作为企业策略伙伴的工作体现。在摆脱繁杂事务的困扰后，人力资源部可将更多的精力投在这些工作上。尤其是在知识经济条件下，员工在企业中的地位越来越重要，满足员工工作生活质量的要求将成为人力资源开发管理的核心目标之一。员工不仅要得到公平的合理的充足报酬，对得到发展自我的机会和条件也提出了很高的要求。人力资源部必须对员工职业发展管理做更多的思考。

协调监控：正如同企业其他项目的委外，人力资源的外包，绝对不是将所有事务都外包出去，因而，企业必须加强人力资源的核心管理职能。为了更好地管理人力资源，增强员工满意度，人力资源人员必须加强与内部员工及外包服务公司的沟通和协调。1、内部员工沟通和协调，从战略角度介绍外包的方方面面，同时更要听取他们的意见，并营造一个轻松活泼的沟通环境，对于员工，要进行合理的沟通，取得他们的信任，让他们了解其在外包中所扮演的角色，以便更积极地投入到本职工作中去。2、外包服务公司的沟通与协调 对于外包服务公司，要对他们的服务质量进行“满意度”调查，并随时向外包服务公司反馈员工的问题和建议，协助他们改进工作方法。另外，为了更有效地激励外包服务公司，提高他们的服务质量，企业必须保持对外包业务的随时监测和评估。可以根据双方签订的外包合同，定期或不定期地对外包服务公司跟踪调查和间接接触。

您的选择

麦金士已成功开展企业常年培训策略顾问服务的业务。常年培训策略顾问服务是与企业培训管理部门结成培训战略联盟的一种形式。它将协助提升培训管理的系统性，加强员工培训工作对整个企业员工队伍建设的支持作用，使培训成为企业整体战略强有力

的支持系统。客户可以根据企业的实际需要在以下工作内容中选择：

- 1) 协助制定培训战略和基本培训政策
 - 如何支持企业整体经营战略
 - 企业培训基本方针
 - 培训管理基本原则
- 2) 协助改善培训管理组织结构
 - 企业培训管理机构设计
 - 培训管理机构职能分工与职位设置改善
 - 协助建立员工胜任特征与素质模型
 - 协助企业建立基本技能管理体系和通用技能模型。
- 3) 协助建立课程体系和培训方法体系
 - 不同职群和职种培训课程体系
 - 培训需求调查
 - 培训策略选择
 - 培训方法设计与选择
 - 培训评估与应用推动
- 4) 协助企业改善培训运作各专项流程
 - 培训管理流程
 - 培训需求调查流程
 - 年度计划流程
 - 新员工培训流程
 - 主管晋升培训流程
 - 脱产培训流程
 - 外派培训流程
 - 外部进修及专业考试管理流程
 - 部门培训流程
 - 外部专家合作流程
 - 课程开发认证流程
 - 内部讲师选拔及认证流程
 - 内部讲师运作流程
 - 培训行政服务流程
 - 培训评估流程
 - 课程绩效评估信息追踪与收集流程
 - 学习层次评估流程
 - 工作行为层次评估流程
 - 提案改善评鉴流程
 - 组织成果层次评估流程
 - 投资回报评估流程
- 5) 协助企业建立健全培训管理各项制度
 - 培训评估制度
 - 培训考核管理制度
 - 课程及教材管理制度
 - 讲师管理制度
 - 培训设施使用管理制度等

成功实施的几点建议：

壹. 培训需求规划的重点，一则在于成果，一则在于过程，前者根源于企业经营策略的达成，以及所希望企业文化的塑造，不同的企业，其策略与文化自然不同，因此，依据自身的情况，运用科学的方法建构可行的制度，照搬硬套必将使未来的推动遭遇层层阻碍，而后者则必须考量企业的现状及可运用的资源，不具备执行条件的规划与计划，束之高阁将是唯一的命运。

贰. 培训需求规划的重点既在于经营策略的达成，对于企业的高层而言，其重点自在于经营理念与能力的提升，对未来的经营策略，组织变革，流程改善以及制度设计，绩效改进提供催化的动力，而对于企业的中层而言，则在于全面提高其管理技巧，领导能力，人际思维与解决问题的能力，能对企业发展的需求展现承上启下的效益，而就企业的基层而言，则必须加强其纪律性及责任心，以及其工作所必须的专业技术与技能，对执行的落实架构必备的基础。

叁. 正确的推动逻辑：从制度推行对管理者的角色要求来看，正常的逻辑顺序应该是从企业高层做起，然后 HR 经理，然后直线经理，然后员工，企业高层领导必须首先不仅要有推动的意愿，更要有推动的能力，如果企业的高层只有推行的意愿，却不参与推动，这种状况将导致了制度被迫逆向推行，违反了角色定位的逻辑。缺乏企业高层的推动，将造成直线经理在工作上的被动应付，能推则推，实在推脱不过，就应付了事，于是，整个制度成了认认真真的形式，再认真，也只是个形式，难有作为可言。其次，一些企业主和人力资源经理认为，企业高层管理人员的是否参与并不重要，其实，在企业中，由于高层管理人员掌握更多的资源，他的表现，对企业的整体影响更大，所以企业应该重点鼓励高层管理的参与，只有如此，上行下效，员工才会愿意投入。

肆. 培训开发的结果对于薪酬、岗位调整等要有影响：千万别忽略了人力资源管理是一个系统工程。当然，零星而短期或非必要性的交叉训练，自不宜作为人事决策的依据，但对于长期必要的储备训练或轮调升迁前的训练，自应使其“考训晋用”合一，否则，培训规划出来了，却没有作为薪酬、岗位调整等的依据。这样的训练体系，企业白白花费了大量资源结果是会带来比如“训后外流”等很大的负面影响。

伍. 符合企业的实际情况：培训开发是一门专业性很强的管理方法，其牵涉的因素很多，如我们事先必须考量企业的成长状况，审视组织制度是否健全，组织运行是否平稳，企业效益是否良性发展。在此基础上，我们要非常审慎地、针对性地采取符合企业实际的运做体系和操作流程，而不可能是千篇一律照搬国外或其他企业的模式，企业管理有极强的环境依赖性，就是说企业如何规划要根据企业的具体的内部、外部的各个方面的条件、环境而定，没有企业是相同的，所以，只可参考不能盲目照搬。

陆. 宣导并正视部门经理在培训开发过程中的作用：部门经理在实施的整个过程中都发挥着积极的作用，是培训开发工作不断向前推进的推动者，也是最终能够公正的进行绩效评鉴的实践者。在整个规划的过程中，只有能够和部门经理员工进行深入的，有针对性的沟通，也只有部门经理能够对员工的真实情况相对客观的正确反应，部门经理的作用归纳起来主要体现在四个方面：标准制定者，制定标准时与下属的充分沟通；记录者，对下属的工作绩效进行日常记录；考评者，在训练绩效衡量过程中和下属进行沟通，并最终确定结果；建议者：得到结果之后，提出合理化建议，因此，在设计了一套完整的培训规划体系之后，还应该着手转变部门经理们的观念，让他们明白认真对待企业培训。让部门经理理解部门作为一个团队，各成员成长的重要性。最终，部门经理会意识到，实施培训开发不止是为完成公司人力资源部门的任务，还是为了将来提高本部门的业绩，转变观念的同

时，还应该培养部门经理的训练实施能力，企业才能拥有良好的运行机制，而有长远发展的能力。

柒. 选择适当而优秀的咨询顾问协助：在企业的经验管理阶段，绩效表现主要是领导说了算，评价是无方向的、随意的，在科学管理阶段，企业建立起了一套明晰的、一致的、确定的评价标准和科学体系，在这个阶段关注的是结果导向，在文化管理阶段，不靠监督、管制，员工们能履行自己的职责，自觉地去完成，这个过程关注的是过程导向，从经验管理，到科学管理，再到文化管理，这是企业管理的必然进程，不可逾越；就本专案言，首先必须正确地使职能流程化、运作模式化、评价数据化为主制定保证措施，并积极执行，在执行过程中进行有效监控，通过不断的计划、控制、检查和改进，得到持续优化，最终再形成关注过程的文化氛围，这是一个渐进的过程，所以，在这个阶段，必须针对企业实际情况选择合适的咨询顾问，才足以提供相对的助益，反之，在此时陈义过高，而忽略了根本，将对企业带来实质的损失，有没有效，在于规划的合理，有没有做，则在于规划的落实，缺一不可。

成功案例

- ✘ 与深圳某自行车制造型企业高层签订 2005 年年度教育训练计划；针对高层中层基层管理人员的管理训练，以及 5S 系统辅导和 TPM 辅导；
- ✘ 与深圳某电子公司高层签订 2005 年年度教育训练计划，针对企业高层中层基层管理人员的管理技能训练；
- ✘ 与某 IT 企业集团签订外包培训合同，培训内容涵盖人力资源解决方案，战略规划，流程管理等系统课程；
- ✘ 为深圳某自行车制造型企业规划六标准差专案，并负责实施；
- ✘ 与深圳某电脑制造企业签订教育训练外包合同，训练内容涵盖平衡计分卡的导入，KPI 拟订与执行，IE 生产现场改善辅导，以及中高层通识管理课程等；
- ✘ 与深圳某电子集团精诚合作，为其长期提供教育训练，具体内容主要在推动 6Sigma 系统训练以及内部讲师体系的建立等；

以上仅为深圳麦金士企业管理咨询有限公司在培训外包实施过程中，随机挑选几例，详细情况或内容请随时关注麦金士网站或者联系我们。

我们的联系方式：

电话：0755-26938998

传真：0755-26938878

E-mail: info@szmccarthy.com

[Http://www.szmccarthy.com](http://www.szmccarthy.com)

深圳市麦金士企业管理咨询有限公司
二 00 四年十月二十五日