

# 培训和发展对高管在制造业企业中的作用： 基于马来西亚居林高科技园的案例研究

Bokhori Md Amin

苏丹阿兹兰沙大学 999004 马来西亚

**摘要：**培训和发展是人力资源管理实践之一，在解决与工作绩效相关的问题方面非常重要。本研究的目的是评估培训和发展中的作用程度及其对制造业企业高管工作绩效的贡献。本研究设计了一份调查问卷，用于收集数据，以衡量培训和发展相关的定向培训、在职培训、离职培训以及关于高管绩效的持续培训。数据在马来西亚吉达库林市库林高科技园区的制造业高管中收集，该园区共有4438人，351个样本，244名受访者成功地从25家制造业企业中收集到数据。研究采用分层抽样方法收集数据，并使用SmartPLS 3.7.8版对获得的数据进行分析。研究发现，离岗培训与高管绩效持续培训之间存在显著关系。而在职培训和入职培训并不重要。SmartPLS分析表明，两个自变量对制造业企业高管绩效有正向影响，两个变量对高管绩效无正向影响。本研究的局限性是仅涵盖制造业，另一个限制是受访者仅包括高管。除了这些限制之外，本研究还可以对制造业的高层管理人员、设计培训和发展战略产生重大影响，从而更有效地提高高管的工作绩效。

**关键词：**培训与发展；入职培训；在职培训；离职培训和在职培训；高管绩效

## The Effect of Training and Development On Executives' Performance In Manufacturing Firms: A Case Study At Kulim-Hi Tech Park Kulim, Kedah, Malaysia

Bokhori Md Amin

Faculty of Management and Information Technology, Universiti Sultan Azlan Shah, Perak, Malaysia

**Abstract:** Training and development are one of the human resource management practices that are very important in addressing issues related to job performance. Therefore, the purpose of this study is to assess the extent of the role of training and development and its contribution to the performance of executive work in manufacturing firms. Methodology in this study was built where a questionnaire was designed for data collection to measure training and development related orientation training, on-job training, off-job training, and ongoing training on executives' performance. Data were collected among executives in manufacturing firms at Kulim Hi-tech Park, Kulim, Kedah, Malaysia which had a 4438 population, 351 samples, and 244 respondents successfully collected from 25 manufacturing firms. A stratified sampling method was used to collect data and the data obtained were analyzed using SmartPLS version 3.7.8. The finding of this study found that there is a significant relationship between off-job training and ongoing training on executives' performance. While on-job training and orientation training are not-significant. It is proved from SmartPLS analysis shown that 2 independent variables have a positive impact on executives' performance in manufacturing firms and 2 variables do not support executives' performance. The limitation of the research only covers the manufacturing firms. Another limitation is the respondents only included executives. Apart from these limitations, this research can give a strong impact on the top management of manufacturing firms to design the strategy of training and development to be more effective in improving the work performance of executives.

**Keywords:** Training and Development, Orientation Training, On-Job Training, Off-Job Training and On-Going Training, Executives' Performance

## 1. 引言

培训与发展是人力资源管理实践之一，在提高组织员工的知识和技能方面发挥着重要作用。培训与发展是一个组织的子系统，强调提高员工和团队在工作场所的绩效 (Abogsesa 和 Kaushik, 2018; Esha, 2019; Ismail 和 Kadir, 2018)。培训和发展也指旨在提高技能的教育过程，强调支出概念、积极态度的改变，以及努力获得更多知识以提高工作绩效 (Karim、Choudhury、Latif 和 Choudhuri, 2019; Kumar 和 Siddika, 2017)。定期组织的培训和建设有助于提高绩效和效率，有助于发展每位员工的技能和知识，最终有助于组织的长期发展和成长 (Mahadevan&Yap, 2019; Okechukwu, 2017; Ole Kinisa, 2019)。因此，培训和发展包括入职培训、在职培训、离职培训和持续培训，作为本研究中衡量制造企业部门员工工作绩效的一个维度。

## 2. 入职培训

Fawwaz、Qudah、Yang 和 Anjum (2018) 在一项关于入职培训有效性的研究中发现，新员工对组织对其工作绩效的要求有着清晰的认识。新员工认为他们在组织中的存在对组织的整体绩效非常重要。入职培训强调每个人的必要技能，并对每个新员工的成就抱有很高的期望，这是有效的入职培训的结果。这种情况直接减少了他们被孤立的感觉、减少了焦虑的情况。同时，入职培训可以感觉到他们已经是组织的一部分，能够适应新的工作场所，减少对其他员工的依赖，可以克服辞职的倾向，加快熟悉过程。这种情况直接增加了员工更高效工作的动机，以实现他们参与组织目标 (Amoah mensah, &Darkwa, 2016; Kumar&Siddika, 2017)。本研究表明，定向培训与新员工工作积极性之间存在显著关系。

定位在商业中的重要性常常被低估。流程导向和入职对于新员工了解公司的流程和工作角色非常重要。该培训通过人力资源部服务于法律目的，也创造了一支更熟练、更有效率的劳动力队伍。定位为企业的组织政策和人力资源流程奠定了基础。所有员工应收到员工手册，并记录所有组织流程和政策。这对于明确了解有关工作场所安全、性骚扰和关键组织政策的法规非常重要。这个入职培训过程对员工很重要，但通过制定创造平等工作机会的标准，也减少了组织的法律责任。它还将涵盖特定于制造业部门的一些定向要素，如时间表、工资、加班费、大型室内的具体定位，以及员工、部门经理和人力资源之间的沟通流程。

## 3. 在职培训

Yetunde (2018) 在他的研究中了解了培训和发展之

间的关系，在职培训对工作绩效与生产力的影响。研究结果发现，培训和发展之间存在着显著的关系，涉及在职培训对工作绩效和生产力的影响。这项研究发现，在职培训是组织培养有技能和能力员工的一个重要方面。当组织中的员工对任务有足够的了解时，他们可以更有效地执行委托给他们的所有任务。此外，强调在职培训使每个员工都有机会获得更好的职业发展和晋升，因为他们的工作效率得到了提高。

在职培训具有战略地位，它直接有助于实现组织的业务目标。在一个不断变化和快节奏的企业世界中，在职培训是一项不可或缺的功能。在职培训是大多数组织优先考虑的事情之一。为了应对当前和未来的业务挑战，在职培训被视为一种学习活动，从培训员工到他们的任务。此外，知识共享可以提高业务绩效和客户服务。组织起来，往往是人力资源部门的坚持。在职培训让员工获得新技能，磨练现有技能，做得更好，提高生产力，成为更好的领导者。然而，对于许多企业来说，培训和发展成本相当昂贵。许多组织增加员工培训机会的另一个原因是，参加培训课程可以提高完成任务的技能，因为员工技能对组织发展至关重要。

## 4. 离岗培训

Syafiq 和 Hamza (2017年) 在其关于培训和发展对工作绩效的影响的研究中，马来西亚私营部门的一项案例研究发现，培训和发展与每位员工的工作绩效之间存在显著关系。本研究主要关注与工作绩效相关的离岗培训自变量。自变量与工作绩效呈正相关。研究的结果有助于每个员工在组织中获得更好的职位和排名，以及更好的工作改进，从而有助于组织的发展。Khan、Abbasi、Waseem、Ayaz 和 Ijaz (2016年) 在他们的研究中，通过安排在职培训中介机构来衡量培训和发展有效性。这项研究的结果发现，当每一位员工在完成任务后感到满意时，当他们实现了高水平的动机时，他们都有有效的表现。良好的工作表现是每个员工所拥有的技能的结果。有效的人力资源实践对于设计他们执行的任务所给出的每个练习至关重要。与工作人员职责无关的培训是一种浪费和耗时的投资。接受过充分的脱产培训的员工能够培养组织所需的技能和能力。这项研究的结果还发现了有效的离岗培训的重要性，以便每次培训都能通过知识渊博的员工在执行任务中的地位，为员工技能和组织的发展取得必要的成果。

离岗培训是与主要工作分开进行的培训。员工在进入实际工作场所之前，会适应工作场所以外的培训。下岗培训侧重于长期发展和学习，以培养一支拥有组织所

需全部技能的优秀员工队伍。在培训期间，每位员工将由一名在与其工作相关的培训方面具有丰富经验的培训师进行监督。非在职培训的优点包括在职培训可以为企业带来新的想法。因此，随着每个员工的创新和创造性流程，组织变得越来越稳固。通过这种方法，新任命的工人可以在工作场所之外接受培训，并且可以在执行其工作时培养训练有素的劳动力。当员工开始执行日常任务时，这种情况可以减少实际工作场所中错误的发生。当员工接受对其工作绩效非常有效的脱产培训时，脱产培训可以让他们顺利、有组织地完成所有任务。

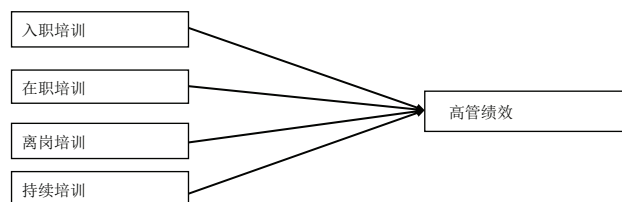
### 5. 持续培训

Hartoyo (2017) 在其关于组织持续培训的研究中，强调了全面和结构化培训规划的重要性，以使员工和组织的绩效更好地发展。这项研究表明，由于越来越复杂的技术的发展，需要组织通过在工作场所实践中使用现代学习技术，提供与当前技术同等的、更独特的培训方法，因此有许多因素导致组织中的持续培训需要有计划地进行。通过减少理论学习和培训系统，优先考虑当前为每位员工提供培训的需求。持续培训是实施全面和持续培训政策的必要条件，通过分析员工的职责和持续培训与新的更有效的系统（如模拟系统、在线培训和学习以及常用音频技术的使用）的适用性来分析每项培训。需要注意仔细规划持续培训，以避免工作和组织绩效下降（Hafeez, 2015; Bansal和Tripathi, 2017）。工作绩效始于与员工工作相关的知识、所需技能和员工不断提高绩效的态度，包括动机、知识、技能、态度以及安全可靠的工作环境。缺乏这些因素会影响员工绩效的负面行为，不稳定的工作环境会导致工作绩效下降和无效率（Christian、Yusof和Habil, 2019; Choudhury和Latif, 2019）。

### 6. 高管绩效

一个组织的绩效是执行层员工出色工作表现的结果。高管是负责计划和执行最高管理层分配的任务的中层管理人员。而一个组织的成就是基于该组织高管员工的绩效来衡量的（Singh和Kassa, 2018）。高管可以定义为负责规划、组织、执行和监控所有日常工作职责的员工，将所有活动都集中于实现组织目标（Amin, Halim和Majid, 2017; Mutua和Kinyili, 2017）。高管绩效是指高管在组织中拥有的技能、能力和能力。以往的文献综述表明，高管在工作质量和生产力、技能和能力、创造力和创新、解决问题和决策、工作知识、态度和纪律、沟通、团队合作、管理技能，以及组织中每个员工的职业表现。有研究表示，一个组织中的高管要发挥很大的作

用，尤其是在一项旨在实现长期最大利润的工作中。此外，公司CEO也有责任确保其组织在市场中的存在非常重要。与其他竞争对手相比，全球化和推动组织向前发展的能力。当一名高管能够出色地完成一项任务时，公司组织也将向前迈进，以实现关于在某一时期需要实现的目标。



## 7. 讨论

### 7.1 入职培训

结果表明，定向培训变量与制造企业高管绩效之间没有显著关系，定向培训仅占4.3%，制造企业工作绩效的变化。我们发现定向培训与高管的工作绩效呈负相关。不符合高管职责培训模块的入职培训会影响工作绩效。因为大多数高管已经在其他公司有经验，所以入职培训并不能增加他们的知识，这与他们将要从事的工作表现无关。入职培训只会使他们适应新公司的工作文化，而不会影响他们的工作绩效。

### 7.2 在职培训

研究结果表明，在职培训变量与制造企业高管绩效之间没有显著关系。在职培训对制造业企业工作绩效的影响为14.9%，发现在职培训与工作绩效呈负相关。这是因为公司在培训新的高管的行为超出了限制，因此他们同时承受着太多的培训负担，从而会造成过载，严重影响工作环境。当在职培训被视为他们真正需要尽快完成的日常任务时，接触真实工作环境的高管会感到压力很大。如果不遵循完整编制的培训模块，则不适合进行在职培训，这对高管的工作绩效没有帮助。

### 7.3 离岗培训

研究结果表明，非在职培训变量对制造企业高管绩效有显著影响。脱产培训对制造业企业工作绩效的影响为28.2%。我们发现离职培训与高管的工作绩效之间存在正相关关系。每个高管都没有接触到真实的工作环境，这使他们能够产生新的想法，可以与来自不同公司的其他参与者分享。此外，如果外部各方提供与其职责相关的培训，高管有机会根据其专业知识获得外部培训师的培训，公司可以与外部机构结成聪明的联盟，高管对实际工作环境的压力较小，则高管的关注重点会更好。

### 7.4 持续培训

研究结果表明，持续培训变量与制造企业高管绩效

有显著关系。持续培训对制造业公司工作绩效的变化贡献了40.7%。研究发现制造企业在培训与高管工作绩效之间存在正相关关系。持续的培训使每位高管能够保持他们所拥有的技能，更好地完成日常任务。这是因为持续的培训可以防止高管因健忘而犯错。持续的培训始终确保每位高管保持现有技能，并能够根据日益复杂和不断变化的技术变化提高新技能。持续的培训可以稳定每位高管的知识，以增加最高水平的知识，并根据公司的目标产生足够的工作表现。

### 8. 小结

基于上述变量测试，每个变量对于确保高管工作绩效的提高都非常重要。应重视模块定向培训和在职培训，因为这两个变量在促进工作绩效方面起着非常重要的作用。需要对入职培训和在职培训进行评估，以便该培训对每一位高管都具有重要意义，尤其是对那些新进入工作领域的高管而言。此外，入职培训和在职培训可以让每位高管了解实际的工作情况。未能提供入职培训和在职培训会对工作绩效产生负面影响。在职培训期间，为了适应培训模式，持续的培训是必要的，因为技术变革非常迅速。上述涉及入职培训、在职培训、离职培训和持续培训的所有变量都与工作绩效有显著关系，然而设计不符合特定任务和高管职责要求的适当培训形式和培训模块，会对其工作绩效产生负面影响。

### 参考文献：

1. Abogsesa, A. S., & Kaushik, G. (2018). Impact of Training and Development on Employee Performance. *International Journal of Civic Engagement and Social Change*, 4(3), 53 - 68. <https://doi.org/10.4018/ijcesc.2017070104>
2. Amin, B., Halim, A., & Majid, A. (2017). *Akademia Baru Journal of Advanced Research in Social A study relationship work environment and employee performance on manufacturing sector in Penang, Malaysia* *Akademia Baru*, 1(1), 16 - 22.
3. Amoah-Mensah, A. (2017). Training and development process and employees' performance in the "chop bar" industry, 4(3), 29 - 48.
4. Bansal, A., & Tripathi, J. P. (2017). "A Literature Review on Training Need Analysis" 19(10), 50 - 56. <https://doi.org/10.9790/487X-1910065056>.
5. Choudhury, M. M., & Latif, W. (2019). The impact of

training and development employees' performance: analysis quantitative data on, 03(02), 25 - 33.

6. Christian, O. C., Yusof, M., & Habil, H. (2019). The Need for Strategic Training and Development of Iskandar Malaysia Workforce, 5(5), 41 - 44.
7. Esha, S. (2019). A study on effectiveness of training and development programs. *International Journal of Business, Economics & Management*, 25 - 28.
8. Fawwaz, N., Qudah, A., Yang, Y., & Anjum, M. A. (2018). Transformational Training Programs and Quality Orientation of Employees: Does Employees' Loyalty Matter?, 1 - 13.
9. Hafeez, U. (2015). "Impact of Training on Employees Performance" (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, 6(1), 49 - 64.
10. Hartoyo, R. (2017). Development of Training Needs Analysis in Organization, 9(4), 140 - 159. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i4.11866>
11. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited 20: 1173-1182.
12. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
13. Ismail, F., & Kadir, A. A. (2018). Training Practice and Employee Performance in Manufacturing Company. *Research Journal of Social Sciences*, 11(1), 18 - 23.
14. Karim, M. M., Choudhury, M., Latif, W., & Choudhury, M. M. (2019). The Impact of Training and Development on Employees' Performance: an Analysis of Quantitative Data. *Noble International Journal of Business and Management Research* ISSN, 03(02), 25 - 33.
15. Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.5296/bms.v7i1.9024>