

人力资源经验分享:培训要见效的关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/255/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_255517.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_255517.htm) 为什么提出做“透”

，是因为现阶段的企业培训没有表现出其应该表现出的作用。要培训真正起到企业经营的支撑作用，那么就要使培训与企业经营的三个层面紧密结合起来：公司层面：培训与企业营运目标相联系，支持企业组织能力的提升；部门层面：培训与部门目标相联系，支持部门绩效的实现；员工层面：培训与员工能力发展相联系，支持员工业绩的达成。在公司层面，企业整体的管理水平、组织能力提升需要一个漫长的过程。由于管理基础、资金、精力、市场竞争需求等因素的制约，通常在一段时间内只能做好一两项管理提升工程。联想控股董事会主席柳传志曾经有一个形象的比喻：“企业发展就如同夯土一样，撒一层土夯实了，再撒一层土再夯实”。企业提升管理水平最要不得的就是系统规划、全面开花，到最后什么都没有做好！提升企业管理水平应该是系统规划、分布实施，一年甚至几年把一项管理工程提升落实，真正成为企业的能力积累，如同联想的管理三要素，GE的六西格玛等。组织能力的提升基础是员工能力提升，而员工个人能力提升又受认知能力、精力、压力、兴趣的制约，很难在一段时间内快速掌握多项技能。研究表明，一个人要熟练掌握一项新的技能通常需要21天，而把这一项技能运用熟练，成为习惯则需要90天时间。因此员工的技能训练与提升通常需要一个完整的过程。经验总结，每个人在一段时间内集中精力学习一项技能，通常可以掌握得比较好，再经过不断实践，

就能够在实际的工作中应用的比较到位，使一项工作真正保质保量的完成，提升个人绩效。公司与部门经营目标的实现，基础是员工的工作技能。培训最基本的要求是：要让员工真正掌握完成工作所需要的技能。员工真正掌握岗位技能需要一个什么样的过程呢？培训如何才能够做“透”呢！我们看看掌握一项技能要分哪几步。举例说明，比如销售能力，要求销售人员能够通过与客户交流，合理处理客户的问题，快速达成交易。要能达到实现交易这个目标要求销售人员对所学销售技能能够合理应用到与客户的每一次交互中，是对所学技能不断应用的结果。销售技能转化为交易实现的过程包括：销售过程知识，控制销售过程的方法，对于每个环节应对方法；掌握这些方法前提是掌握销售的基本理论认识。由此我们可以总结出技能的掌握至少要分三个阶段，即要求员工学习理论知识，掌握工作方法，并在日常工作中辅导、应用并不断提升实践中的应用能力。培训如何才能做“透”呢！我们再看看一项技能是如何被掌握的。要使员工达到能够创造效益的程度，我们的培训至少要做到掌握工作所需技能这一环节。那就要求企业培训：首先，让受训员工认识到学习与掌握培训所涉及技能的价值与必要性；其次，是员工学习相关的理论知识；再次，是让员工深入了解并掌握应用的方法与工具；第四，是让员工清楚了解工作流程与标准要求；第五，在日常工作中适时对员工进行应用辅导。这样才能够使受训员工对工作中所涉及的技能得以完全掌握。但是员工除了掌握受训的方法与工具外还不能完全准确无误的将此运用到实际工作中，还需要我们继续在以后的工作中加以跟进、辅导与修订，直至员工完全熟练应用为止，这样才算是

一项技能的培训真正在我们的企业得以落地生根。由此我们可以看出很多企业投入培训效果不佳的根本原因，是由于对员工培训的操作与管理步骤不完整，致使受训人员没有达到真正能够在实际工作中熟练应用培训技能的目的，培训逐渐失去了支持企业运营目标的意义。企业也好，员工也好，优秀或卓越，不是做了多少而在于做好、做“透”多少。能力高低不在于学过什么，而在于精通什么。做每一件事，我们都应当问自己三个问题：做了吗？做到位了吗？做完美了吗？企业培训要做“透”就应该着重培养员工能够做好什么的能力，精通什么的工作能力。这就要求我们的企业在培训规划与实施过程中应适时转变思路，改变培训方式。由现阶段的企业一年做了什么培训，做了多少培训转变为企业今年做好了哪些培训，员工真正掌握了哪些工作所必须的技能。只有这样我们企业的培训投入才真正能够实现经营效益的转化。企业只有把培训真正做“透”，让接受培训的员工不仅仅转变理念、学习知识，更应该掌握方法与操作工具，并能够在实施过程中得到辅导，真正熟练的掌握操作技能，培训投入才算真正让企业产生效益！培训要做“透”，非做“秀”。这就要求我们的培训师要把这个培训过程做完整，不仅仅停留在理念的宣导上，更应当介绍利用应用与操作的方法与工具讲透，并结合企业问题进行应用示范、指导培训学员应用练习，并在培训后一段时间内对员工进行跟进辅导，直至熟练。要把培训做“透”，我们的企业在培训过程中，不能仅仅停留在思想上的理念转变和理论知识的认识与学习阶段，更要使员工真正掌握理论应用与实践的方法，促使员工技能的应用达到熟练的程度。培训只有在员工能力得到提升

的前提下，部门的绩效才能达成，才能支撑企业经营目标的实现，才能真正成为企业战略目标达成最高效的支撑。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)