

培训重在培养主动学习心态人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/514/2021_2022__E5_9F_B9_E8_AE_AD_E9_87_8D_E5_c37_514883.htm 凌震文，阿斯利康

人力资源副总裁，他与他的团队曾被“China Staff”授予“2006年度最佳人力资源团队奖”。在阿斯利康的三年多的时间里，他和他的团队以惊人的速度帮助阿斯利康中国招募了数以千计的优秀人才，保证了阿斯利康在中国的战略布局。事实上，阿斯利康在中国的发展，得益于建立了一套完善的培训和人才发展体系。在凌震文看来，培训最重要的是建立一套行之有效的体系。培训是一个主动学习过程如今，越来越多的企业开始重视培训，培训工作成为了企业健康发展的重要环节。但是，在培训的方式方法上，很多企业陷入了困境。凌震文认为，培训实际上是一个主动学习的过程。“从培训的理念来讲，一个人真正能学到的东西是他有所求的东西。”在他看来，简单的培训是一种外力，这种外力作用于成年人身上，效果往往不如主动学习好。正是由于强调主动学习的重要性，阿斯利康在招聘员工的时候，要求每个员工具有很强的学习能力。凌震文认为，一个人来到一家新的公司，面对新的市场、新的客户和新的产品，需要一个学习的过程。但是面对同样的市场环境，有些员工熟悉的过程比较快，有些员工熟悉的过程比较慢，其中，最关键的原因是他们各自的学习能力和学习的心态不一样。眼下，很多企业都在建立学习型组织，强调学习的重要性。在凌震文看来，学习型组织并不是铺天盖地提供很多的培训，学习型的组织只是提供一种环境和文化，让员工自己以积极、主动的心态

去获取更多的知识和技能，从而帮助他更好胜任这份工作，同时帮助他迎接更高的挑战。“在阿斯利康，除了培训之外，我们还有一个学习活动叫做‘lunch and learn’，公司提供午饭，同时会找一些人来讲各方面的信息，例如介绍自己的部门、介绍自己的工作，介绍产品知识等，大家很乐意去参加，这种学习气氛非常浓厚。”凌震文告诉记者。培训要有针对性一家企业在不同的时期，对于员工所要求的技能是不一样的，不同类型的企业对员工的技能要求也是不一样的，例如服务性行业，它需要员工有很强的服务技巧、沟通技巧，这类公司的培训就应该把主要精力放在对员工的沟通技能上。凌震文认为，培训就是要有的放矢，一个公司投入大量的人力、财力、物力去做培训，一定要讲究投入和产出的关系，要把好钢用在刀刃上。在凌震文看来，一个企业能给员工提供10个培训机会，这其中可能只有2个是有员工需要的，其他的8个属于nice to have（有更好，没有也无所谓），这个时候就需要有针对性的培训。在阿斯利康有两个培训机构，第一个是针对销售市场人员的，叫做销售培训学院，主要是对销售人员所需要的技能进行针对性的培训，例如销售技巧、客户拜访技巧、产品知识、市场的管理技能等。“我们把这叫做模块化培训，通过分时间、分阶段地培训，使销售人员在一段时间内掌握其岗位所需要的技能。”凌震文告诉记者。另外一个培训机构是在人力资源部管辖的，叫做阿斯利康商学院，主要是做非销售型员工的培训，例如员工能力技巧的培训，包括沟通技巧、团队合作技巧、项目合作技巧等。除此之外，阿斯利康商学院还开发了各种课程，诸如管理技巧、解决问题的技巧、策略性思维的技巧，让阿斯利康的

管理人员能够具备优秀的管理能力去领导自己的员工。百考试题收集整理 做好员工的需求分析 很多企业认为，送一个员工去培训，回来就一定能够胜任这份工作，其实这是一个误区。凌震文认为，在送一个员工去培训之前，先了解这个员工的知识结构、能力以及缺陷等非常重要，了解这些基本信息以后，再结合这个员工的岗位特点进行有针对性的培训，才能达到事半功倍的作用。“有的时候通过需求分析，你会发现不是所有的员工都要通过培训来提升技能的，可能通过在岗辅导就可以胜任了。”凌震文告诉记者。在阿斯利康，每年都要做员工的绩效考评，以发现员工在某些技能上面的差距，并把这些差距写到员工下一年的发展计划当中；然后，根据这些发展计划，排出轻重缓急，有针对性地进行培训。此外，在课程开发上，也尽力做到按员工的需求开发课程。阿斯利康的课程开发主要分两个方面。第一是自己开发，在总部课程的基础上，把它本地化。第二是借助第三方的力量，让专业的培训机构与培训部门一起去拜访业务部门的主管，大家一起设计讨论课程设置。“如果这个课程反响很好，我们会把这套课程学过来，内部化。”凌震文说。培训需要结合在岗辅导 凌震文认为，在整个人力资源体系中，首先要明确的是组织该怎么发展，需要什么样的技能。在这个体系中，培训只是其中一个解决方案，还有一个解决方案就是在岗辅导，两者要结合起来。在阿斯利康，根据员工的实际情况，人力资源团队提出了“在岗辅导”计划，即跟踪一个人的绩效，为其提供建设性的辅导建议；每年进行两次大规模的“人才回顾”，找到那些高潜力的员工，帮助其提升领导力；聘请外部咨询机构帮助公司进行薪酬福利比较，确定在

市场上保持领先的奖金和底薪等。“对于公司来说，我们不应该仅仅是人力资源策略的执行者，还应该是公司长远战略的合作伙伴。”凌震文说，“培训工作是一个很严密的体系，本地企业也好，跨国企业也好，如果它真正对员工能力的发展非常重视的话，一定会把这个体系建立起来的，而这种体系一旦建立起来，做法都是一样的。”

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