

民营企业如何筹建培训体系？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_ti2020/518/2021_2022__E6_B0_91_E8_90_A5_E4_BC_81_E4_c37_518142.htm

时下，金融风暴愈刮愈猛，小企业破产，大企业萎缩。笔者所在的企业为传统的鞋类生产销售公司，虽然所受冲击不大，但也随之调整了明年的经营增长目标，决策层更是明确表示，明年的重点是加强各个层级员工的培训，在寒冬季节苦练内功，做好迎接暖春的准备。借着这个话题，我想和大家分享一下民营企业，尤其是是一个具有一定规模和知名度的民营企业如何搭建一个有效的培训系统，提高企业的持续竞争能力。首先说一下这类企业的特点。我发现这类企业首先有一个很大的共同点，就是早期的战略定位准确，为企业发展提供了强劲的动力，使他们突破了短期夭折的命运，在行业内有了举足轻重的地位，有些甚至成了整个行业的标志性企业；但经营的成功往往被主观延伸为管理的成功。久而久之，管理远远落后于经营，老板发现，公司的宏伟蓝图越来越难靠现有的人员去实现。企业与员工没有共同发展，员工掉队了，这就是一流的战略，二流的管理，三流的人才。于是，老板想到了引进空降兵，想快速提升公司的管理水平，结果发现，这些外来的和尚与公司的现有文化格格不入，来的快，走的更快。最后，老板发出一声感叹：人才，还得自己培养啊。那么，如何搭建公司的培训体系呢？分两步走，先补充营养，再讲究养生，没办法，严重缺乏营养了，得一步一步来，急不得。补充营养，目标是经过培训，先缩小中高层管理人员管理水平与企业经营水平的差距，使管理人员能担负起落实经营目

标的责任。这个时候的民营企业，劣势是：自有的培训资源几乎没有，“课程”有几门，自己开发的，上不了台面：“讲师”有几名，要么能讲课的没实践，要么有实践的讲不了课。当然优势也很明显，公司有钱，老板支持，员工欢迎。那怎么办？重起炉灶重开锅！第一步：找到缺少什么营养？培训不仅仅是培训模块的事情，它和整个人力资源管理是无缝连接在一起的。所以首先要做的就是联合整个部门的资源，筹建公司、部门、岗位的素质模型，根据素质模型，完善已有的岗位说明书，明确各个职级的任职资格，从而顺便设立了公司的任职资格管理体系，这也为后面要建设的内部晋升通道和素质测评提供了依据之一。素质模型的完成，标志着各个职级对应的课程列表已经显现雏形，接下来要做的就是摸排，根据课程列表指引的方向，了解管理人员的素质现状，为以后开发课程提供侧重。这一步完成后，就找到应该补充什么营养了。第二步：确定怎么补充营养？知道了各个职级需要什么培训内容后，接下来要做的就是确定培训策略了。初期培训一般重点放在高、中层，高层人数不多，以送外培训为主，可以考虑集中参加一个MBA班，有钱的可以去长江、中欧，一般的可以去光华、复旦，等等。虽然贵点，但系统性更强，一般经过一两年的强化学习之后，确实会在战略决策方面有很大的提升，总体来讲还是物有所值的。安排好了高层，就该中层了。中层数量庞大，在公司服务的年限跟老板差不多，忠诚度高，经验丰富，但是有时文化素质偏低，排斥新事物，经验主义。如果自己开发课程，没有这方面的高人，要么内容冒进，成了人参鹿茸之类的大补药，吃了消化不良，要么新瓶盛旧酒，培训成了带领大家复习强

化已有的经验。所以最好的方式，就是引进培训机构，土洋结合。这里要注意两点：一是挑选培训机构要精挑细选，不能着急下结论，不仅要试听，还要做背景调查；二是机构不要选择过多，一个课程选择一家是不明智的，课程没有好坏，关键是要合适，要做到合适，相互的了解很重要。选择好培训机构后，接下来要做的工作就是需求调研，所谓磨刀不误砍柴工，多花费点时间，多使用几种调研方式，确保需求的准确性，才能保证后续工作的有效开展。课程开发完毕以后要多试讲，多修改，对内训师的培训要扎实，前期要限制内训师过多的自我发挥，严格控制他们在课堂上所讲的每句话。经过前面两步走，高中层管理人员的培训课程体系基本成型，大概会有20门左右。下面的工作不是增加培训课程的数量，而是要应用培训内容到实际工作中去。因为不管是外培还是联合开发的课程，都是目前工作中没有做到的内容，需要花费一定的时间做好效果转移，根据所学的内容，针对工作中的不足进行完善和提高。所以，培训又不仅仅是培训，还有咨询的功能在里面。这个过程大概需要一年的时间，实际上它是一个有培训引发的内部管理改革。经过这么一个蜕变之后，相信公司的管理水平会有一个明显的提高，与公司的经营水平的差距也会逐步缩小。同时这个吸收消化的过程也锻炼了一大批的中基层管理人员，你会发现，当初针对中层培训的好多内容如今已经成了基层管理人员的例行工作，基层管理人员的管理技能有了明显的提高。这个时候要做的工作就是把本为中层开发的课程进行改动，变成基层管理人员的培训课程，紧接着继续和培训机构合作开发出新的适应现阶段中层管理人员的培训课程来。这样一来，一个流动

着的培训课程流出现了，它不断从高层流向中层，由中层流向基层，在基层沉淀下来变成工作实践。随着培训的不断深入和各级管理技能的不断提高，这个课程流的流速会越来越慢，最后会形成一个在短期内相对稳定的、各职级层次分明的课程体系来。这样下来，补充营养的工作基本完成，企业至少可以活下来，但要想活的健康，营养补充了还不够，还要学着养生。养生，其实就是要突破眼前的管理提升需求，站在更高的战略视角来审视我们存在的差距，为将来目标的实现提前做好相关的前瞻性培训。这类培训可能与目前的工作需要没有太大的联系，但与未来休戚相关。这个时间企业要做的不光是提供这样的培训项目，还要出台一定的激励措施，鼓励员工大胆实践，并能够容忍犯错。这样的企业，它不光是在研发产品，也是在研发新的管理思想和管理模式，可谓一流了。不管是补充营养的课程，还是养生的课程，这些构成了整个培训体系的主干，仅仅有这些是不够的，还需要一些叶子一些分枝。分枝和叶子往往是以比较随意灵活的形式出现，比如很多企业里面都有的研讨会、公司夜校、学习小组、分享会、拓展训练、军训等，内容多样、形式多变。可能内容之间并没有什么严密的逻辑关系，但也是不可或缺的，这些活动往往能很好的弥补以上那些外表古板的课程的不足，让员工从更多的途径了解行业知识、部门之外或者是岗位之外知识，丰富员工的知识与技能结构。以上所说的只是课程体系的搭建，这些是整个培训体系的灵魂，培训系统的其他部分，例如培训管理制度、内训师管理制度、课程开发制度、培训档案管理制度等等只是辅助性的工具，可在需要的随时予以完善即可。根据我几年的工作实践，我认为

一个好的培训系统包括：一名倡导学习并身体力行的老板；一群热爱学习并获得乐趣的员工；一套既保持相对稳定又能及时推陈纳新的课程系统；一条站点明确、票价清楚的内部晋升通道；一个长期合作、互相了解的外部智囊团。但完成了这些请别以为就大功告成了，如果我说其实这些都仅仅是铺垫的话，你也许会惊讶，其实在某种程度上说，真的是这样，我一直认为，一个培训系统最大的作用不是为企业在合适的时间培养合适的人才，而是为企业营造一种学习的氛围，为员工提供一种学习的思路，养成一种学习的习惯，也许打造学习型组织才是培训体系担负的最重要的任务吧。说起来容易，但对于民营企业来说，要构建培训体系真的不是件容易的事情，虽然老板知道培训重要，也号召员工要学习，但要他在一张几十万的培训协议书上签字的时候，他总会犹豫再三，甚至以需要研究为名束之高阁。他们动辄几千万上亿的投资厂房、生产线都魄力有余，但花几十万投资于无形的人力资源还是会觉得有些不踏实。这也不能全怪他们，要改变固有的观念是艰难的，何况这样的老板到处都是。但人力资源的投资已经被证明被量化是投资回报率最高的投资，越早扭转观念的企业必然越早受惠。"#F8F8F8" 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