

人力资源经验分享:培训如何转化为企业生产力? 人力资源师考试 PDF转换可能丢失图片或格式, 建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/636/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_636638.htm 据了解, 80%以上的企业培训经理表示, “钱花了, 培训效果却不明显”、“时间花了, 培训需求还是确定不了”。这成为众多HR经理、企业培训师共同苦恼的问题。据专家分析, 出现这些状况的根源在于没有运用合理有效的培训模式。目前, 国内的企业培训多是应急式的, 85%以上的培训计划临时敲定, 培训的随意性很大。相比之下, 国外的培训模式以委托培训、合作培训、内部机构培训三种方式为主, 其中内部机构培训成为外企最青睐的培训方式, 如企业自办管理学院或培训中心。针对如何提高培训的有效性的问题, 我们访谈了三位HR专家, 以不同的视角来分析培训如何转化为企业绩效, 从而提高企业生产力。

“三精”为导向 提高培训绩效 时荣国 金州环境
人力资源总监 企业人力资源管理要结合业务实际进行, 将满足公司总体发展需要、业务部门和员工的实际需求作为人力资源开发和服务的主要目标。培训作为人力资源管理最直接服务于业务一线的模式单元, 更应该紧密结合业务实际来开展。服务于客户, 就要对自己的客户和客户需求进行了解。人力资源的客户可以分为3个层面: 战略层、策略层和员工层。战略层也就是公司整体管理层面, 重点在于公司高级管理人员, 他们的需求和判断基本可以反映公司战略层需求; 策略层也就是公司的各职能和业务管理层面, 重点是各部门负责人, 他们对业务和各自职责的理解基本可以代表公司策略层的需求; 员工层面代表着公司最基层的实际需求, 五花八

门，各有特点，需要认真分析和整合。需求了解“精准化”所谓了解客户需求，首先要与客户沟通，了解他们的想法和需求；其次要对客户的需求有所判断，从人力资源专业角度与客户进行需求交流探讨，确认他们实际需求的有效性；第三，要从公司整体人力资源的角度对客户需求进行分析、判断和宏观调控。具体到培训方面，以业务部门为例，也就是要知道业务部门的基本培训需求，这种需求往往是朴素的、相对模糊的，需要通过不断地交流和探讨，甚至是对业务深入了解的基础上才能确认的，这就需要我们的人力资源管理者有业务的敏感性和基本素质，从而在了解了一线业务需求的基础上能够有正确的理解和专业性判断，能够与业务经理进行专业的沟通和交流。在了解了业务的真实需求和确切需要之后，需要从人力资源专业角度对这些培训需求作出判断，如岗位的职责和任职资格，对岗位人员具备的实际知识、技能和岗位绩效有正确的、相对全面的评估，通过对这种经过确认后的需求和实际之间的差距比较，才能得出相对准确的需求调查。培训内容“精确化”公司培训应当结合各个层面的具体实际进行，针对不同的培训层面和专业，进行不同方法和模式的培训。按照内容，我们大致可以分为专业培训、管理文化培训和员工基本素质培训。专业培训应该更多倚重于业务一线部门的分析和判断，采用内部交流和逐步积累的方式进行。对于一些通用技能，如营销技巧、生产管理、采购管理等可以在不断深入的内部交流和探讨基础上，明确了自己的问题和需要提高的内容之后，有的放矢地请外部专业机构有重点地提供协助。而对于内部管理和文化培训，则需要人力资源部门深入了解公司整体管理状况，对公司整体

管理和文化有良好的把握，对各级管理人员所具备的技能以及需要提高的能力有相对客观和整体的判断，不能人云亦云，仅仅根据个别管理人员的需求不加分析和判断地进行培训。这种管理培训也应该是结合公司整体管理步骤进行的，在经过了比较多的管理实践和管理探讨之后，对大家普遍关注和欠缺的内容进行有目标、有计划的培训和安排。员工基本素质培训也应该是基于对公司整体管理和员工基本素质了解的基础上进行，针对公司员工普遍存在的突出问题和能力欠缺进行重点培训，而不应该是没有重点地撒胡椒面。只有在逐步解决了共性问题之后，才可以逐步深入，针对局部重点问题进行培训和改进。应当说，培训更多解决的是人们的理念和基本方法问题，不再是过去生产型企业基本的业务技能培训，方法和思路、理念的开拓更重于技能、专业的提高。培训只是一种外部支持手段，培训师的前期咨询调研和培训课程的针对性调整，更多是建立在我们自身对企业正确的分析判断基础上的，是外部因素，真正起作用的是内因，我们自己通过实践来不断地提高培训绩效。因此，我们要正确地理解培训的意义，不能期望通过一次培训解决问题。培训选择“精细化”对于目前的培训市场而言，培训公司打造自己的课程、拥有自己的培训师是非常不经济的。培训师属于共享资源，培训课程相对比较固定，因此培训师的选择重于培训公司的选择。那些在国际性规范大公司有过从业经验，或者在咨询行业有过深厚经验，或者专业背景比较强的培训师是一般企业的首选。另外，与培训师的当面沟通交流和了解也是培训师选择中的重要环节。选择培训师和企业面试一样，都是对培训师的经验阅历、知识素养和调动、控场能力的

全面判断和把握。好的培训师是企业培训效果的基本保障。从培训内容和培训形式来看，对企业而言，最好的培训方式是内部知识和经验的积累和传播。只有在内部知识和经验得到了比较好的贯彻之后，我们才可以逐步加大有针对性的外部培训力度。对于企业共性问题，适于外请培训师的企业内训；对于局部重点问题，可以采取外派参加公共培训的方式，外派人员接受培训后要进行内部知识共享或公开培训，降低培训成本，扩大培训效果。还有一些属于理念或态度以及基本技能方面的培训，可以采取内部开发课程、或者自学等方式进行。科学的培训管理机制、良好的课程选择和一定的压力是提高培训绩效的重要保障。通过内部管理和业务人员的定期培训机制，一定管理级别的定期培训管理，外派培训的内部共享，内部课程开发的奖励机制，以及内部形式多样、丰富多彩的培训组织和安排，并对培训具体效果提出要求，对培训费用与成果进行挂钩等，都是提高培训绩效，将培训转化为企业竞争力和生产力的良好方法，值得企业不断探索、运用。

培训如何见成效 吴少勇 中铁建工集团 战略培训 经理 培训选择“目的”为导向 首先要明确培训是要做什么？达到什么目的？然后确定你的手段和培训的内容，确定了培训的内容才能决定你要选择什么样的培训机构，什么样的培训师。有些情况下我们选择内部的培训师比较合适，比如要做内部管理流程的培训就比较适合选择内部的培训师，既降低成本又提高针对性；如果是管理理念的培训就可以选择一些正规的经验高度都相对比较好的培训机构。另外，由于要培训的对象的不同，规划分配的培训成本是不一样的，因此要根据培训的对象和内容，以及培训的目的来选择适合的培

训机构。另外，在培训机构的背景考察上，首先根据培训内容，看它是否做过同行业相近的培训，效果如何，培训师的风格如何；然后根据自己培训对象的特点选择恰当的培训风格，比如不同的年龄段所适应的培训风格是不同的；另外客户满意度如何，调查它曾经培训过的企业或者员工，询问培训的效果。总而言之，培训机构的选择是一些综合因素的权衡，选择与自身培训对象相匹配的内容和培训风格，从而提高培训的效果。

培训形式看“满意度” 培训形式的选择应该是多样化的，有送出去的，也有请进来的，有形式活泼的，比如年轻学员他所喜欢的培训方式一般是比较活泼的，情景模拟、角色扮演等，如果是年龄比较大的，他可能就比较喜欢传统的讲授形式，因为角色扮演中可能会设计到层级的假定，如果能让他放弃自我的身份的话，效果也是不错的。一些学员的学习欲望是很强的，如果培训的内容也符合他职业发展的需要，那么他肯定会积极主动地去学，这对吸收是很重要的。另外，培训形式的选择应该结合不同培训对象的如职位等其他特点，职位低的要求不高，更侧重内容的实用性，职位高的就会高些，除了内容贴合需要外还会在意形式是否令其满意。培训对象的满意度会直接影响到培训的效果。

培训考核评估“三维度” 如何有效地评估培训绩效，使培训真正达到提高员工绩效的目的？这个问题可以从三个方面去掌握和评估。首先，是对组织者的评估。根据培训形式，如果是在企业内部培训，那么对组织者会有一些量化的考核，比如培训场地选择，是否安静、整洁；培训需要相关的设备、道具等是否准备齐全并能正常使用；是否做好培训考勤登记或签到表，培训资料及茶水准备等；是否做好培训过程的

纪律控制，比如是否提醒学员手机要关闭或调成振动，讲课期间不宜在场内随便走动，以免影响老师和学员思路；培训过程是否做好文字记录、录像或录音等，是否跟培训师协商把老师的课件留存，以便其他学员学习和参考等。总之，对组织者的评估要从形式和过程上来综合考评，以保障培训效果。其次，是对培训师的评估。培训师是否按照企业的要求做好PPT，并且符合学员需要，是否充分了解本企业和竞争企业的状况；他的培训风格是否符合多数学员的喜好，培训现场是否活跃，他的感染力如何，能否充分调动学员的参与兴趣，得到学员的积极互动配合；学员提出问题培训老师的解答是否让提问者满意；学员培训完后填写的满意度调查，对培训师的打分怎样；培训老师培训完后是否跟学员交流心得，看他们吸收情况，以及后期实践问题的解疑，比如培训做完了，做一个调研，一个月后还有几个学员和讲师保持联系，三个月后还是否有交流。这些都是评价培训师风格和敬业程度的一种方式。最后，是对学员的评估。首先是形式的评估，如出勤率、现场的纪律、有无打瞌睡等。建议学员内部成立几个小组，相互进行内部评比；其次是培训后的感悟评价，培训后学员是否把培训内容转化成心得和感悟，进而转化为态度行为的转变和技能的提高；再次考核成绩的好坏，通过考试来检验学员的理解和掌握程度；然后最重要的是主管的认可度，有多少主管支持这个培训，他派出去参与培训的学员学完回来后感觉有无效果，他最清楚学员培训前后的工作绩效转变，如果效果明显，他会更加支持和配合这个培训；最后，培训效果的评估，测算培训到底创造了多大价值（利润），这个需要通过长期的测算，逐渐找出一个数学

模式，大概需要5年的数据来作支持，以计算出培训体现在企业利润增长上的有多少来评估培训的有效性。培训的概念应该是广义的，不仅限于传统的培训形式，其实最好的培训方式应该是在工作中，通过工作实践本身来学习和提高，比如形成一个项目管理团队，有一个特别精通业务并且善于辅导的项目经理来带其他成员，这样就可以把其他人员带出来，达到较好的培训效果。

培训：关键要做“透” 麻红泽 启元动态管理研究机构总经理

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，熟练地掌握操作技能，培训投入才算真正让企业产生效益。为什么提出做“透”，是因为现阶段的企业培训并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，那么必须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。

培训绩效是个积累的过程

在公司层面，企业整体的管理水平、组织能力提升需要一个较漫长的过程。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、分步实施，用一年甚至几年来将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。组织能力提升的基础是员工能力的提升，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，而要将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，就能够在实际工作中应用得比较到位，使一项工作真正保质保量的完成，从而提升个人绩效。注重培训过程督导控制 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。而员工真正掌握岗位技能需要一个“认识 了解 掌握 熟练 创新”的过程。由此可见，如果培训没有使受训人员普遍达到“掌握”这个阶段的时候，表明该员工还没有掌握岗位所需的基本技能，不具备胜任该职位的工作能力，这次培训也就成了过眼云烟。同时，即使掌握了这些技能，还不能保证其在工作中能够很好的应用，还需要在实践中进行辅导，直至熟练掌握为止，这时候该员工才能够算真正掌握了岗位技能，才能在实际工作中应用该项技能解决问题，创造出企业期望的效益。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。要想达到实现交易这个目标，要求销售人员将所学销售技能合理应用到与客户的每一次交互中。销售技能转化为交易实现的过程包括：销售的基本理论知识，控制销售过程的方法，沟通技巧及应对销售过程中每个环节的技巧。掌握这项技能的

前提是掌握销售的基本理论知识，除此之外还要掌握一定的工作方法，如沟通技能等，并在日常工作中实际应用，并获得辅导，以不断提升实践中的应用能力。因此，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。这就要求企业培训首先要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，让员工学习并掌握相关的理论知识；再次，让员工深入了解并掌握应用的方法与工具；第四，让员工清楚了解工作标准要求与工作流程；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。员工在初步掌握了受训的方法与工具外还不能完全准确无误地将此运用到实际工作中，这需要我们继续在以后的工作中加以跟进、辅导与修整，直至员工完全熟练应用为止，这样才算使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实施与管理过程督导控制不利，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，熟练地掌握操作技能，培训投入才算真正让企业产生效益。培训绩效评估重在应用效果企业也好，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，而在于精通了什么。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，做了多少培训转变成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需的技能。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。培训要做“透”，非做“秀”。这就要求培训师要把这个培训过程做完整，不能仅仅停留在理念转变和理论知识的认识与学习阶段，更要结合企业实际进行应用示范、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与检验，促使员工真正掌握理论应用与实践的方法，技能的应用达到熟练的程度，从而提升工作绩效，使培训真正转化为企业生产力。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