

# 浅析企业培训的开展

张伟

河南开祥精细化工有限公司 河南 三门峡 472300

**【摘要】**21世纪最贵的是人才，人才是第一生产力。做好员工的培训与开发，提升员工的技能和素质是企业可持续发展的的重要手段。但很多企业在培训工作中存在着盲区。不知培训工作怎么开展？怎么找到适合自己的培训体系？缺乏培训效果工作的跟踪反馈等。为解决以上的问题，本文将从三个方面浅析企业培训的开展。

**【关键词】**培训计划；培训效果；培训体系的发展与完善

**【DOI】** 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.1362

越来越多的人感觉到：企业培训就是走走过场，形式主义。产生这样想法的原因主要有：缺少有效的计划，没有进行培训需求分析。不是培训计划太笼统，就是培训内容不匹配。培训效果无法衡量，不能界定合适与否。培训效果不持久，三分钟热度。总的来说，企业缺少完整的培训体系，就无法有效开展培训工作。

## 1 企业员工培训现状及存在的问题

1.1 对员工培训重视程度不足，教育培训投入力度有待加大

教育培训力度不够，很多企业的内部员工在开展工作中，无法有效地将相关理论知识与实际工作有效结合，不利于企业的长远发展。企业员工教育培训的投入力度，在一定程度上会影响企业员工培训的效果与质量。目前大部分企业对员工教育培训不太重视，对企业内部员工教育培训人力、财力、物力投入不足、教育力度不够，使得员工培训效果大打折扣，最终影响了企业员工培训的质量。

### 1.2 缺乏科学完善的培训教育体系，培训目标定位不明确

企业由于缺乏科学完善的培训教育体系作为参考和指导，在实际员工培训过程中培训方法没有针对性。一方面员工培训积极性低，进一步影响后期培训质量；另一方面，大部分员工培训未解决实际问题，培训工作流于形式，员工培训质量难以保障。部分企业虽对员工教育培训工作具有正确的认识，也投入了大量的人力、物力与财力，但由于其缺乏明确的培训目标或目标定位不明确，导致其培训工作系统性、专业性均达不到要求，最终导致培训效果较差。

## 2 培训效果无法长久的原因与解决办法

### 2.1 培训表面化

1. 没有触动心灵：人的意识形态分为潜意识和显意识，而大多公司培训无论是理念还是技巧，都只是对学员的显意识做改变，而这种改变只是暂时的，因为他的潜意识会把他调整到原来的状态。

2. 针对性不强：讲师讲的都是共性的东西，什么国际形势，什么商海大战等等，员工听完当时觉得很有道理，可在工作时却发现派不上用场。

3. 实例华而不实：几乎所有的讲师都会引用案例分析，游戏互动，然而所用的案例和游戏却都太旧或偏离日常工作、生活，无法真正起到“从案例、游戏中联想到工作、生活，在工作中、生活中遇到问题时联想到案例、游戏”的相互验证效果。

### 2.2 缺少培训效果反馈

事实上，学习到应用需要一个过程，而在这个过程中会遇到各种情况，很多情况是课堂上没有讲到的也无法讲到的。这时就需要有人“指点迷津”，否则易产生“理念技巧虽好，可是用不上、不会用”的想法，不得已之下，“还是用原来的做法简单些”于是辛辛苦苦学到一套理念和技巧日见荒废。公司没有一套完整的售后服务系统来保证培训效果。

### 2.3 环境支持不够

没有相应的培训配套措施。如企业领导对培训不重视，培训负责人不用心，培训设备老化，培训制度繁琐不完善等。

为确保培训长久有效，保证培训效果的最大化和持久性。特有以下解决办法。

#### 2.3.1 有效的训练

##### 1. 个性化的训练内容。

公司在训前须进行深入的调研，通过与相关部门、学员的沟通等方式，掌握公司及学员的具体情况，调整训练内容和方式，确保所教的是学员最想学、最需要学的。在此阶段，人力资源部和学员可以提出一些具体要求，使训练内容是为量身定做的。

##### 2. 教练式的训练方式。

采用教练式的训练方式，融合案例教学、体验式教学、情境模拟等多种最先进的训练方法，重在训练！一切训练方法以学员能最大吸收为原则，而非强迫灌输。通过心灵的触动，潜意识的引导，让传授的理念、技巧深深地印在学员的潜意识，从而使改变由内而外。

#### 2.3.2 培训效果跟踪

培训结束后，公司须提供完善的训后服务，为培训效果的持久性再上保险。主要有下：

1. 行动计划：训后，讲师与人力资源部、学员直线部门主管共同制订下一步的行动计划，包括学员要做什么、相关部门要做什么等。总之，确保培训效果的可延续性。

2. 训后报告：公司在培训后1个星期内形成训后报告，内容包括此次培训效果的总结、对相关部门今后管理工作的建议等。

3. 实时连线：学员在工作中碰到问题可以通过手机、邮件等方式，随时与讲师交流，讲师将进行详细解答。

4. 定期跟踪：要求学员每个月定期交一次心得报告：包括所学知识的应用情况，碰到的问题和困惑，期望获得的帮助以及成功经验等，为期至少三个月。

##### 5. 定期现场辅导：当情况特殊时，将建议受训企业组织定

期现场辅导，并在价格上予以最大优惠。

### 3 贴身的环境支持

1. 培训负责人当内训师：培训负责人既是培训需求的提出者，也是培训效果的保障者和评价者。员工在培训之后，对实际工作绩效的影响怎样，如何充分发挥培训的效果，培训负责人要与员工进行沟通。

2. 提升培训负责人的管理能力：做完基层人员的培训后，立即做培训负责人的管理培训，有效提升培训负责人的激励能力、领导能力、培训能力等，一方面使培训效果得以巩固并发挥到极致，另一方面还提升了企业中层主管的素质，加强企业的竞争。

3. 配套的制度、活动：做完培训后可以组织学员对现有相关制度进行梳理，增减或修改某些操作流程或服务规范，将培训后带来的先进理念和技巧制度化。也可以组织一系列的比赛、考核等活动，结合一定的激励措施，使培训效果不断地延续。

### 4 怎么衡量培训效果

直接效果无法衡量，但我们可以间接地定性地衡量培训的效果。一个好的培训能在下面六个维度上为企业带来极大的价值，也应该是企业衡量培训效果真正的关注点：

1. 员工是否通过培训学会了一些必要的技能？可以衡量培训效果的员工成长的三个阶段是：不会，会，熟练。

2. 员工是否通过培训掌握了某些领域的系统框架，专业水平是否得到了提升？可以衡量培训效果的员工成长的三个阶段是：不懂，懂，很懂。

3. 员工是否通过系列的培训有综合水平的提升？换句话说，员工是不是变得“好用”了？可以衡量培训效果的员工成长三个是：不可用，可用，好用。

4. 员工是否通过培训开阔了眼界，学会了融会贯通？可以衡量培训效果的员工成长三个阶段是：死板执行，优化，创新。

5. 员工是否通过培训对公司更忠诚，企业是否更容易留住人？可以衡量培训效果的员工成长三个阶段是：不可靠，可靠，很可靠。

6. 员工是否通过培训改变了态度，提高了工作积极性？可以衡量培训效果的员工成长三个阶段是：不可燃，可燃，自燃。

### 5 培训体系的发展与完善

企业培训体系发展和完善过程主要细分为六步：

第一步：企业培训意识唤醒阶段。

企业在培训初期，企业的管理者或是受外部环境的影响（比如这几年的“执行力”培训热），或是因为企业遇到了棘手的问题，才意识到培训的需要。

第二步：企业培训计划设置阶段。

此阶段，企业培训负责人认识到培训是提高员工素质的一种投资行为，开始有意识地根据企业全年的经营活动及其规律来制定年度培训计划，但因为缺乏专业培训的工作人员和企业内部职业的培训师而导致培训效果不佳。因此，员工培训需求

的把握，培训课程的针对性设计，培训师的寻找成为该阶段的重点和难点。

第三步：企业发展和员工素质提升结合阶段。

在企业管理逐渐规范的公司里拥有每个岗位标准的工作说明书或岗位素质能力模型时，于是，企业开始以此作为培训需求分析的依据。通过找“差距”，找“问题”，来确定培训对象和培训需求，从而确定培训内容。企业在这个阶段，培训工作人员有意识地将培训活动和员工个人的职业素质、职业发展规划有机联系起来，有意识调动员工的积极和主动性，从而更好保证培训效果。而且，此时培训后考核合格成为企业员工上岗资格的一部分。

第四步：企业培训效果内化阶段。

通过企业不断的自省行为和现代培训理念的熏陶，企业开始意识到培训活动需要有针对性，有系统地开发，有定制化的培训效果。此阶段不断通过培训案例和聘任内部培训师，将为学员有效固化学习效果，为企业沉淀价值和知识财富。培训方式比较多样化，但最大的问题是内部讲师的培训方法、培训专业性、培训能力还存在着不足，有待提升和进一步训练。

第五步：企业人才开发培育阶段。

到了这一阶段，人才自主培养的方式、方法和手段更加多元，通过企业内部的师徒帮教、导师制、脱产培训、员工自我学习、轮岗培训等方式相结合来，以培养企业所需的各类人才。并根据公司未来发展战略，做好人才储备和关键人才接班人培育。这个阶段具有一个显著的特征，就是人才培养的目标、规划和系统业内部人力资源管理中的岗位胜任力模型、绩效管理、薪酬管理、员工选拔晋升、岗位轮换管理等相关人力资源管理环节紧密联系，相辅相成互相促进，从而形成强大的人力资源开发系统。

第六步：企业产业链人才开发阶段。

大家应该清楚，世界500强企业如惠普、三星、格力、西门子等国际知名企业都拥有自己的大学或商学院，他们不仅仅为企业内部塑造人才也为社会上的企业和行业产业链培育各类专业人才。因此，在此阶段，企业培训体系的发展是随企业的经营和战略发展而不断升级和完善的。

### 结语

美国管理大师中的大师彼得德鲁克曾说过：“未来企业竞争的唯一持久优势，是比谁与竞争对手的学习能力更快、更强”。所以企业一定要重视培训，需要快速构建适合自己的人才培训体系，做好培训效果评估工作，才会提升企业的竞争优势。

### 参考文献

[1]孙铭泽.国有企业人力资源培训创新路径及开发策略研究[J].活力,2019(5).

[2]贺红喜.如何提高企业培训的有效性[J].中国培训,2010(8).

[3]李书琴.当前我国企业员工培训面临的误区及对策[J].新西部2010(27).

[4]卢国存.浅谈企业员工培训[J].管理观察,2010(1).