

如何搭建组织的培训体系

杜洋

中国信息通信研究院

[摘要]随着组织培训工作水平的不断提升,点状的、零散的培训项目组织实施工作已经不能满足组织人才培养和开发的长远要求,培训工作体系化成为优化培训工作的重要目标。体系化,强调的是培训工作各部分之间的整体性、连贯性和一致性,要通过某种纽带将原本各行其是、看似隔绝的工作模块整合为一张大的版图,随后以版图的轮廓为蓝本,不断补充更新相关工作内容。培训体系化,能够让培训工作的目标更明确、任务更具体、成效更显性,因此越来越多的培训工作者开始讨论:如何搭建组织的培训体系?

[关键词]培训体系化;工作板块;逻辑关系;呈现形式

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2021.08.445

培训体系,与其他体系一样,是由很多部分或者子系统,按照一定的逻辑关系或者自然关系,以某种呈现形式组合而成的工作系统。其中有三个要件:一是工作板块,即培训体系都具体包括哪些组成部分,类似乐高的一块块小组件和零配件;二是逻辑关系,即工作板块之间存在怎样的关联,类似乐高的拼接手册;三是呈现形式,即通过什么样的方式能够让人直观理解整个复杂系统,类似乐高礼盒表面上的宣传图画。

培训工作的体系化,就是要结合本单位的实际情况,全面而系统地梳理三个要件,构建组织专属的培训版图。需要说明的是,与乐高不同的是,三个要件并不存在先后问题,并不是准备好所有工作板块之后才能去研究逻辑关系,也并不是逻辑关系理顺之后才能思考呈现模式。在实际工作中,这些顺序往往是交错进行了,推进工作板块、梳理逻辑关系、思考呈现形式经常是同步进行的。

一、工作板块

1. 培训目标

培训工作的首要任务,就是弄清楚组织培训的目标究竟是什么。在开展培训工作之前,需要明确培训工作的出发点和落脚点,才能保证培训工作有的放矢。对于不同类型的组织,培训目标往往存在较大差异,比如行政单位的一个重要培训目标是提升党性修养,而私营企业则可能更多侧重工作实践。组织规模越大,培训工作承担的使命任务就会越多,培训目标就会越复合,不仅包括提升能力、促进融合,还有可能包括人才甄选、梯队建设等。探究培训目标,应该从组织目标入手,因为培训本质上是组织实现自身目标的一种手段和方式。通过分析组织目标中与人才培养、能力建设相关的要素,可以得出组织培训目标。

2. 培训相关者

从广义而言,组织内的所有人员都是培训相关者,但这种大而化之的结论对于培训工作体系化没有实际帮助。培训相关者,应该按照职责功能进行划分,一般分为以下几类。一是培训规划者,他们一般应该属于组织的领导层,为培训

工作锚定大方向,确保培训活动按照既定方向前进。二是培训组织者,在成熟的培训体系中,人力资源部并不是唯一的培训组织者,每个具有一定知识积累和讲授能力的部门和人员都可以担负起培训组织的责任,但并不包括外部人员。三是培训对象,随着组织规模的扩大,参训学员一般会按照职务层级、岗位类型等被细分。四是其他相关者,比如培训会议组织的外包团队、在线学习平台的技术服务团队等,他们是培训工作的重要外援,但并不发挥决定性作用。

3. 培训工作任务

培训工作的落地部分是许多相对独立但存在内在关联的工作任务,不仅指针对某个主题或者某类岗位举办的培训项目,还包括一些任务十分明确的具体工作,比如搭建在线学习平台、整理师资库、编写年度培训规划、开发精品课程等。培训项目是培训任务的显性组成部分,直接关系到培训质量和培训对象的感受,可以按照课程主题、人员类别进行划分。其他培训工作的目标是为培训项目的顺利落地做准备,正所谓“磨刀不误砍柴工”,属于相对隐性的部分,不易被人关注和发现。但培训的准备工作和实施工作其实同样重要,很多组织在培训过程中遇到的问题,本质上都是培训准备工作不到位造成的。

4. 培训制度规范

一切工作的开展都需要有据可依、有章可循,培训制度是培训工作需要遵循的一揽子规定文件,能够充分发挥激励和约束的作用。对于公共组织,培训制度一般要参照国家有关规定,重点在于规避合规风险、提出工作要求,比如培训费管理办法、培训会议管理办法、内训师奖励办法、培训服务供应商管理办法、培训对象的学时要求等。对于民营组织,培训制度一般会服务于组织发展的目标,重点在于强调参加培训的必要性、捋顺各部门在工作中的权责分工、梳理培训工作流程等。

5. 与其他模块联动

在人力资源管理的六大模块中,培训开发相对独立,但不能与其他模块隔绝,否则培训开发将难以发挥其应有的作

用。比如，培训开发应该与薪酬管理联动，可以作为福利政策向部分群体倾斜，成为人员激励的重要补充手段；与绩效管理联动，将绩效结果作为优化培训工作的重要参考，将培训完成情况纳入绩效考核体系，间接影响员工薪酬；与招聘管理充分联动，把员工培训作为塑造良好雇主品牌的重要机会，并提醒招聘节点注意员工普遍存在的能力短板；与劳动关系管理充分联动，综合运用法律手段为组织保留人才，避免训完即走的情况。在为人力资源管理其他模块发挥作用的同时，培训工作的重要性将随之得到显著提升，很多组织将岗前培训作为任职资格晋升的重要手段，将新员工培训作为试用期考核通过的必要条件，逐步将培训从软性弹性的工作任务变成需要完成的工作要求。

二、逻辑关系

不同的组织，可以根据培训的侧重点，梳理上述各工作板块的逻辑关系，大体分为递进、并列和总分等四种。

1. 递进关系。目标、相关者、工作任务、制度规范的关系，其实属于递进关系。从组织的培训目标出发，可以直接框定完成培训目标都需要哪些培训相关者，按照其角色定位和岗位职责可以明确工作任务分工，将工作任务规范化、流程化的结果就是出台各种培训制度，保障培训工作顺利进行、约束不合规操作，而制度中涉及的非培训工作本身的内容，则是与其他模块的有效联动。

2. 并列关系。主要用于描述工作板块内部的关系。组织的培训目标一般都不是单一的，而是组织需要、个人成长、组织与个人共赢三者结合的综合体，其中涉及很多并列目标，比如能力建设和团队融合就是常见的并列目标。培训相关者，一般按照层级、部门或者岗位性质划分，大多都是平行关系，这并不代表他们具有同等的重要性，只是表示他们之间没有交叉。培训工作，包含很多培训项目，大多时候是同步进行、互不干扰。培训相关的各项规章制度、其中包含的与其他模块的关联，也同样以并列关系为主。

3. 总分关系。适用于规模较大的集团组织。这类组织的培训目标较为复杂，对于不同对象的培训目标有可能差异较大，在集团的总目标之下，每个子公司或子部门都有可能设立自己的小目标。另外，集团组织的培训相关者数量较多，各部门任务分工一般比较清晰明确，颗粒度较细，相关者也会呈现明显的总分关系。总分关系一般是对上述两种关系的补充。

4. 2W1H关系。2W1H，即：Why-Who-How，是一种西方国家常用的归纳方式，虽然并不是传统的逻辑方式，但是非常适于理解。Why，即为什么开展培训，指培训目标。Who，即谁来开展培训，指培训相关者。How，即怎么开展培训，包括培训工作、培训制度等。当然，还可以根据需要加上Where、

What等要素。

需要强调的是，这四种逻辑关系不是互斥的、不是非此即彼的，也不是需要全盘使用的，而是应该按需采用，有可能全部应用，也有可能选择其中的几种。但是在具体操作中，某一项逻辑关系会成为逻辑主干，其他逻辑关系则作为对此的有效补充。

三、呈现形式

培训体系化的产出，应该是一张完备的培训地图，通过它可以直观地看到培训体系的方方面面，并且理解其中的逻辑关系，绘制方式主要有以下几种。

1. 同心圆模型（洋葱模型）

同心圆的最中间是培训体系化的核心内容，外面一层则是为核心内容服务，由此逐层向外拓展，适用于培训目标十分聚焦的组织。在这一模型中，核心位置是最突出的，最容易受到关注，也是整个模型的焦点。

2. 三环模型

借鉴了《从优秀到卓越》的三环理论，三环分别独立但又有所联系，三环的共同交叉位置并不是培训体系的重中之重，三个看似独立的部分才是这个模型的重点，它适用于分工明确且相对独立的培训体系。

3. 阴阳模型

可以看做是三环模型的简化版，但是阴阳之间的关系更凸显对立、互补，二者之间的交叉显得不再重要。在具体实践中，这种简易模型常被使用的原因是培训工作中经常出现对立互补的两个要素，比如师资和课程、准备和实施、讲师和学员等。

4. 冰山模型

凸显显性工作和隐性工作两种类型，培训对象能够看到的培训项目可以作为冰山之上的工作内容，而制度规定、支撑服务、准备工作则隐藏在冰山之下，非常适合在进行培训规范化过程中的组织，它能够将很多不易被发觉的工作显性化。

5. 战略地图模型

借鉴了平衡积分卡中的重要工具“战略地图”，适合规模较大、体系完备的组织，它基本涵盖了所有常见的逻辑关系。战略地图的不同层面，可以代表工作板块，层级之间的层层分解和层级内部的关联属性十分完整地表达了递进和并列的关系。

参考文献

[1]徐丽娟. 员工培训与开发[M]. 上海: 华东理工大学出版社, 2008.

[2]卢国存. 浅谈企业员工培训[J]. 管理观察, 2010(1).