

团队行为培训分享集体智慧 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/237/2021\\_2022\\_\\_E5\\_9B\\_A2\\_E9\\_98\\_9F\\_E8\\_A1\\_8C\\_E4\\_c67\\_237818.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/237/2021_2022__E5_9B_A2_E9_98_9F_E8_A1_8C_E4_c67_237818.htm) 在培训管理中，企业应该根据培训的目的采取不同的培训方式，既要做好显性知识的培训，也要根据企业发展的需要努力为隐性知识的转化创造条件。培训的具体方法主要有讲授与讲演、小组讨论、阅读、练习、案例分析、现场参观与学习考察等几种方式。对于显性知识的培训，如公司情况介绍、工作流程培训等，适合采用讲授和现场参观的方式；对于规章制度的培训，可以用阅读的方式；对于新方法、新技术的培训适合用小组讨论、现场参观和学习考察的方式。隐性知识由于其本身的无意识性、无系统性以及其开发转化过程中所存在的困难，常常被企业培训主管所忽视，或仅仅依赖于员工自身在实践工作中艰难摸索，这不仅要耗费员工自身的巨大时间成本，更会使企业在运营过程中过分倚重于某些员工的个人能力，从而增加经营的风险。目前，很多企业的培训管理都存在以下误区：沿用学校的学习方法、重业务培训轻管理培训、针对性差、忽视细节、重知识轻技能、忽视行为的改变、忽视团队学习等。在这些误区中，行为的塑造与团队化学习这两点尤其突出，而这恰恰是隐性知识得以转化的重要途径。行为的塑造需要团队化学习的环境，团队化的氛围能够深刻影响个体的行为取向。因此，在培训管理中，强化以团队为基础的的行为培训是企业的一项重要任务。以团队为基础的的行为培训那么，什么是以团队为基础的的行为培训呢？有效的知识管理意味着顺畅和持续的知识流动或知识交换，这至少需

要两个个体的参与，他们集合到一起并分享知识，这也正是学习型组织所倡导的理念。在这样的团队中学习，成员不仅有机会获得有形的知识，而且由于具备隐性知识赖以传播的两个途径，团队成员将更容易获得更多的无形知识。这就产生了系统的“团队学习”，它是管理培训中的一个重要因素。这种培训将学习带回日常工作岗位，并将直接工作经验与共同学习这一方式结合在一起。通过这种培训方式，参与者有机会与其他同事分享他们的经验和想法，得到其他团队成员的批评和建议，积极试验并不断实践和完善自己的学习方法和技能。

行为培训的应用 目前大多数企业所开展的团队行为培训主要停留在企业共同价值观、团队合作精神等潜意识层面的训练上，如时下比较流行的拓展训练、小组讨论等，距离以团队为基础的行为培训的目标还有一段距离。但是在一些追求卓越管理的企业中，出现了以团队为基础的行为培训的原创模型，IBM公司就是实践这一思想的成功典范。IBM公司的销售人员和系统工程师在正式入职前要接受为期12个月的初步培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法，其中有75%的时间是在各地分公司中度过的，只有25%的时间在公司的教育中心学习。特别值得一提的是，IBM公司有一项为销售培训所定制的培训阿姆斯特朗案例练习，它设计了一种由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系的情境。通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员等进行详尽的分析，这种分析使个人的特点、工作态度，甚至决策能力等都清楚地表现出来。在这个练习过程中，教员扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出

了一个非常逼真的团队环境，学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题，他们必须接触这个组织中几乎所有的人员，从普通接待人员到董事会成员。模拟完毕之后，由评委和“客户”、观摩人员等进行小组讨论，将讨论结果告诉被测试人，也可以让被测试人先进行总结，然后让他参与讨论，大家对其提出测试过程之中的优缺点、对有关难点有无更好的参考方法，然后再由评委评分，决定哪些方面还要加强培训、哪些经验值得积累，可以“上战场”还是要进行下一轮模拟测试或者淘汰。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方法。销售人员通过“模拟销售角色”，在面对最终客户前，准备充分，游刃有余，丢单的比率大大降低，从而提高了工作效率和利润率，使得IBM成为模拟销售创造真实绩效的典范。从这个案例可以看出，以团队为基础的行为培训是获得无形和有形知识的非常有效的方式，尤其是IBM的阿姆斯特朗案例练习，形成了一个完整的、不断循环上升的知识转化过程，通过这样的行为学习，学员可以将不同理论和假设进行验证，并通过实践结果对知识有更深刻的认识和理解。行为培训是进一步思考的基础，有助于产生更多的不同观点。在培训结果的归纳过程中，将得出成熟的理解，并达到分享思想的阶段。最后，协调行动使所有参与者的无形和有形知识组合在一起。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](http://www.100test.com)