

企业内部培训的八大误区 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__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_86_85_E9_c67_237826.htm

因应知识经济的来临，现代企业的竞争日益转化为人才的竞争。企业内部培训作为人力开发和知识管理的关键环节受到越来越多地重视，然而部份企业在具体操作时往往陷入某些误区。误区一：培训管理就是组织上课 规范的培训管理流程包括需求分析、规划设计、组织实施和成效评估等四个环节。现实中许多企业的培训管理者是“掐头去尾做中间”，将主要的精力放在训练课程开发和组织学员受训上。典型的情况是：这些敏感的、有责任心的管理者感觉到自己企业的某些弱项，看到了培训的必要性，然后在没有对培训需求作清晰界定的情况下，就确定培训的具体内容，如课程、时间安排等，并以自己的经验和理解作为取舍的主要标准。他们往往很坚定地说：我当然知道我们的需要是什么，否则也不会要求做培训了。问题在于所谓的“需要”仅仅是笼统的感觉而已，容易犯的几个错误有：1) 本身学识、眼界、经验的限制；2) 对形势的误判；3) 不正确的假设；4) 错误的推理过程。可以想象由此做出来的培训项目在其成效评估上难免大打折扣。误区二：培训需求就是员工调查 部份企业已经认识到明确培训需求的重要性，便开始向员工派发一些培训需求问卷，包括在网上进行调查。毫无疑问，这些是培训需求的重要来源。可培训需求的真正根源在于能力落差，即所需要的能力减去实际能力。能力同时涉及组织和个人两个方面：对于前者，涉及组织目标、组织策略和组织效率等；对于后者，涉及工作分析

、绩效考核和生涯设计等。笔者曾任职的某公司的培训总经理，其例行工作之一便是参加公司的每周高层经营者例会，哪怕他有时在会上一言不发。会后他传的重点就是如何配合公司运作策略，如现场改善、TCT、QS认证和ERP导入等。有同事曾反映几千名操作工希望上计算机操作等课程，他仅问答：“员工需求不是公司需求”。其意并非不考虑员工要求，相反，员工绩效面谈时提出的培训需求会成为次年制定培训计划的重要依据。可见，企业内部培训不仅是一种员工福利，更是一种组织策略。培训管理的着眼点是实现组织和个人的双赢，既达到组织的目标，又使员工个人职业技能得以提高。

误区三：训练内容就是概念理论 企业培训的内容有知识、技能和态度。知识侧重概念理论，解决“是什么”的问题；技能侧重操作手法，解决“怎么做”问题。前者往往是学校教育（EDUCATION）的重心，企业内训（TRAINING）的重心则应是后者。可有些培训管理者，包括个别讲师和学员的内心却是倾向于前者，觉得那才上档次。其实企业是最现实的，员工最需要的也是解决工作问题的能力。孤独地引进某些时髦的管理和技概念只会造成企业内部先知先觉者因为无法实施而形成的痛苦。不可否认，企业的中高层经营者必须吸收先进管理技理念才能带领企业在时代发展中处于前列，但这些先进理念必定要以其适用性作为判断标准，而且同时拥有丰富技手法作为支撑。笔者听过曾任职美国某知名管理咨询公司的讲师的课，她是哈佛毕业。起初不以为然，因为没听到意愿中的新颖理论：她只是教大家什么样的情况按怎么样的步骤说些什么样的话。等时间长了，才感觉受益非浅：某些新颖的理论并不能对你现实的

行为产生实质影响，而你在具体的言谈行为中倒可以逐渐领会某种管理理念。目前风行的6-SIGMA其生命力即是既有理念，也有大量工具包，包括计算机软件。误区四：训练形式就是课堂讲授 训练的内容决定训练的形式，对于相同的训练内容采用不同的训练形式会取得不同的效果。企业训练内容的重点是技能就决定了其训练的形式不能仅仅是课堂上的宣讲，必须增加个案研究、实物演示、现场操作、角色扮演和游戏等手法。此外，诸如公司开展技交流会、改善发表会、读书会、参观考察和网上学习都是相当好的学习方式，尤其在日本企业倡导的无时不在的OJT培训值得学习。误区五：培训讲师就是传道授业 传统教育认为学习是一重外部的智力过程，通过这一过程，人们把知识储存在自己的大脑中。现代研究则表明：学习是一个学习者满足需要，争取达到自我目的的过程。成人教育正是在这一点上比小孩子有更大优势，因为他根据自我的经验有自己的需求和判断。在这一学习过程中，讲师应该发现他不再是权威的讲台上演讲的预言家，而是一个带路人，一个指导者，他同样根据其自身的论据和经验在一定程度上参加了学习。由此一种创造学员感到需要学，一些体现交互式和经验分享式的教学方法便须推行。同理，现代企业内部讲师不单单是「传道授业」，更同时承担着本企业研发者、产出者和行销者等多重角色和功用。误区六：讲议制作就是PPT文 严格地讲，规范的讲议有两部份组成：学员手册（Trainee-Manual）和导师手册（Trainer Manual）。前者不仅含有内容大纲，更有大量的案例、练习和活动演练所需的材料。导师手册往往是内容几倍于学员手册：主要是教学方法的详细说明，具体到在什么时间段按什

么方式启发学员做什么动作及在什么环节要注意什么问题。往往一位教学经验并不丰富的讲师通过这本傻瓜式的书也能比较顺利地完成任务。当然，我们不可能要求所有课程都编写这样的讲议。可参考的是讲师有必要在自己的PPT文档上注记一下自己在哪些步骤应注意些什么问题：包括要插些什么案例，讲学员做些什么活动等。这样就能将注意力不仅放在知识和技能等内容上，更能放在最重要的目标学员的身上。

误区七：学习动力就是外部驱动 企业内部培训的重要性已得到很多具战略思维的企业高层经营者的重视，然而由于部份基层主管认识上的误区及个别员工容易产生的惰性，训练的执行会遇到一定困难。于是企业管理者设计了很多制度来保证培训的进行：如将训练实绩与工资奖金、转正晋升等结合起来。这些制度无疑对员工的训练实施起到了一定作用，然而它们主要是一种后部的推动，容易造成“人到心不到”，将训练作为一项不情愿的任务来完成。那么如何设计工作复杂程度的级差和由此产生对员工技能提升的引力，如何助员工做好一个良好的职业生涯规划，更重要的是如何创造一个学以致用、用已所学、尊重个人潜能发挥、团队相互学习的组织制度和氛围则显得特别重要。

误区八：成效评估就是课时统计 当今许多企业对员工作出了年度受训学时的要求，摩托罗拉也不例外。但如果将训练成效评估的重心放在课时统计上，则会产生本末倒置的效果。成效评估是现代企业培训中最具挑战性的工作，目前大致分四层进行：反应层，如学员调查问卷；知识层，如测试学员，作职能技级别鉴定；应用层，如直属主管和内外部客户调查等；结果层，如组织工作绩效评估。无疑第四层是最令人向往的，同时也面

临很多困难：技和经验要求较高，需要高层支持和多因多果造成的影响等。值得注意的是，随着人们对知识经济管理理论和手法探索的不断深入，知识经济量化管理的趋势已经出现，由此对培训成效的评估的具体化和科学化将产生重要的影响。在上面的讨论中，大家会发现八个误区都是做出了“ A就是B ”的判断，但笔者决非在此否定“ A包含B ”，想强调的是B仅属于A的部份，决非本质。借此文希望能澄清对企业内训的某些理解，能对企业内部的具体训练工作展开有所助，更希望起到抛砖引玉的作用以与有与趣的同仁共同探讨学习。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