

人力资源综合辅导:七招提高培训效果 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_469205.htm 培训的最大价值在哪里？是提高员工素质？是改善思维观念？还是提高团队士气？实际上培训最大的价值在于推动企业形成良好的组织习惯。那么组织习惯是什么哪？我们看联想集团，在那里所有的员工平常用的纸都是用过一面的纸，从经济效益来讲，联想由此每年节约几十万甚至几百万的纸张费用是没有问题的。从组织习惯上讲，这就是一种非常好的组织习惯节约的习惯。从管理角度讲，我们通过培训不仅要提高每个人的管理知识、管理技能，更重要的是要保证全体管理干部和整个组织按照统一的方法去应用，从而最大限度地提高组织效率，而不仅是个人的效率。举一个时间管理的例子，许多企业都引入了这门课程，每个人学习以后，都可以设计出自己的时间管理方法，但常常会出现这样的情况，暂时个体效率提高了，但组织效率却没有提高，因为大家时间管理方法根本不统一，相互之间无法配合。现在很多企业都意识到培训的重要，但如何达到和提高培训的效果，要注重以下几点：一、来自管理高层的支持和重视是关键 尽管这似乎是老生常谈，而且几乎所有公司的管理高层似乎都支持员工培训，但支持和重视还远远不够。例如，在消费领域，员工培训的总预算不到广告费用的1/10.他们没有充分认识到，把广告费用的10%转到员工培训上来，不仅会改善产品推广的最终效果，而且会提高公司的总体利润，以及增强公司长期的持续发展。要搞清培训对象，并对其分类。因为培训最忌讳人员水平的参

参差不齐，设计好的课程很难满足具备不同水准的中、高层管理人员。二、培训部门要把自己的队伍建设成为专家型队伍必须能够成为决策层的顾问，同时影响决策者大力推进项目，这样只有通过培训提升管理水平，培养良好的组织习惯才能实现。这将是国内规模较大的企业培训部门在今后几年中的工作重点和难点。三、把握培训对象的需求是提高培训效果的关键一步 需求分为个人需求和组织需求。对于管理规范的企业，都鼓励员工的个人发展，结合员工个人发展所提供的培训课程，无疑会受到员工从内心深处的欢迎，培训效果的提高从主观上来讲就没有问题。这一部分的培训关键是要看培训的形式。对于受教育程度高的员工，互动式培训会较高，而对于教育程度低的员工，课堂式会更合适一些。四、需要制定一个有效的培训计划 包括以下具体内容：具体、多样的培训主题，如ISO9000培训、项目管理培训、销售培训、技术培训等等。每个培训都有具体的要求，这种要求决定了培训的方式方法。涵盖各个部门、各个层次的员工，如生产、采购、财务、研发、市场与销售等部门中的专业技术人员、行政人员、管理人员、车间里的基层工人等等。针对不同的培训对象，采用适当的主题、深度及培训形式是很重要的。一刀切式的培训不会收到预期效果。对高级经理强调培训也同样重要。培训往往是为提升低层员工而设。如果高级经理不称职，那么整个培训预算将会付诸东流。企业的短期利益与长期利益。虽然针对短期利益的培训，对公司目前在竞争激烈的市场上取得成功很重要，但致力于企业长期利益的培训正变得越来越重要。旨在长期利益的培训包括更深层次的技术和管理专业知识。五、课程设计要有针对性 这不仅意

味着对培训人员要有的放矢；在外企，课程设计还要注重东西方文化，因为两种文化背景的受训人员接受知识的背景和方式有很大的不同，如东方人喜欢集体性的问答，而西方人则喜欢与老师独立交流的互动式学习。在培训形式上要灵活、生动、活泼，易于为员工所接受，切忌形式主义、走过场；要紧密联系实际，形成双方的良性互动，避免单向的灌输。

六、培训的师资要同时具备专业知识和工作热情 专业知识的丰富与否直接影响培训内容。而工作热情对教师同样重要，它意味着是否该教师热爱这份工作。这将是一种态度。爱立信（Ericsson）对待教师的考核即有两方面，即专业知识、教学技能和教学态度。培训导师的选择一个是公司的高级经理，一个是外聘。使用公司的高级经理作为培训导师，好处是具有较强的针对性，缺点是高级经理可能缺乏培训技巧的培训，不能进行生动的讲解，如果先安排高级经理参加培训培训者课程效果会好些；对于外聘的培训导师，一个是费用较高，另一个是目前很多培训机构和培训导师鱼龙混杂，另外还要关注培训机构和导师的专长范围，因此必须把握好评估关，可以向他们的客户进行咨询也可以进行试听。

七、让公司的全体员工确实认识到培训的重要性也非常关键 员工往往认为培训的重要意义在于获得证书，而忽略了培训的实质。一旦获得所需要的证书，员工进一步提高自我、甚至应用从培训中所获得技能的积极性就消失了。切忌所有学员都有证书，如果是这样，也就丧失了激励的作用。每次培训保持一定比例的不及格者，这样学员才会努力并认真地参与进来。对于不及格者，可参加下次的培训，并拿到证书。证书不一定要权威机构的，公司内部的也可以，但你要尽量将这个

证书变得权威些，变得有吸引力些。改善员工的硬技能固然重要，同时，改善他们的软技能，如纪律、职业道德和献身精神更为重要。提高这些软技能，对一个公司的成功来说更为关键，因为它是对硬技能培训有效性的保障，同时也更具挑战性，因为软技能要求员工改变他们的态度。为此，你要精心设计一系列行动方案，以保证能有效改变他们的态度。这一过程西方称之为“变革管理”。为了有效管理这种变化，公司需要制定一套明确的绩效评估方法和激励计划，其中要能够反映出先进技能的重要性。“人们往往并不按照正确的或必须的去做，而是按照要考核或奖励的去做。”对于出于组织需求的培训课程，要分析可能引起培训效果降低的原因。常见的一个原因就是这些课程不能引起学员的兴趣，所以，向学员表明培训及课程对他们的重要性及对他们职业发展的帮助会提高效果。大部分跨国公司都有职位说明书，在职位说明书中都会列明该职位所需要的知识、技能和态度。所以，出于组织需要的培训就要结合职位说明书来进行。

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