

论培训管理体系建设及启示

常琳¹ 杨曜名²

(北京振东光明研究院有限公司 北京 100091)

【摘要】培训体系建设一直备受企业重视，因为它不仅可以提升员工技能、技巧、事物认知水平等，而且还是企业发展战略落地工具，企业长期发展基石，推动公司目标达成，业绩提升重要手段。由于市场当中培训课题、方法、工具繁多，加之员工的不稳定性年度流失严重，且当下没有统一管理模式，以及缺少快速的人才复制手段，所以，对培训管理带来很大挑战，应全面建设培训管理体系，建立制式化的管理模式来保障企业战略目标顺利达成。

【关键词】培训管理体系；制式化管理模式；企业人才战略

On the construction of training management system and enlightenment

Lin Chang¹ Yaoming Yang²

(Beijing Zhendong Guangming Research Institute Co., LTD Beijing 100091)

[Abstract] The construction of training system has been highly valued by enterprises, because it can not only improve the skills of employees, skills, things cognition level, etc., but also the landing tool of enterprise development strategy, the cornerstone of enterprise long-term development, and an important means to promote the achievement of company goals and performance improvement. Due to the variety of training topics, methods and tools in the market, coupled with the serious annual loss of employees with instability, the lack of unified management mode and the lack of rapid talent replication means, the training management has brought great challenges. Therefore, it is necessary to comprehensively build a training management system and establish a formalized management mode to ensure the smooth achievement of corporate strategic objectives.

[Key words] Training management system; Formalized management mode; Enterprise talent strategy

上世纪8、90年代，培训管理才正式引入到中国，逐步接触到西方管理、培训理念，在此影响到了中国众多的组织、培训人不断发展壮大。以2000年为起点，余世维管理培训兴起，代表着中国职业培训发展进入百花齐放阶段。

由此我们可以看到国内培训管理发展时间较短，管理水平参差不齐，这对于企业培训管理者带来很大挑战和机遇。挑战，如何与企业管理特点相结合，要建立制式知识体系，同时还要与企业业务相结合，这样才能建立适合本企业发展的培训体系。机遇，只有创建完整营销体系培训体系才能为公司业务达成，战略落地提供支持，提升企业培训的意义。

1 培训管理概述

培训管理是企业人力资源管理体系的重要组成部分。培训管理是对人员进行培训所做的管理。现代企业之间、行业之间以及行业内部之间的竞争，归根结底是人力资源的竞争，其核心是人才的竞争。有效的培训管理将使员工在知识、技能、态度上不断提高，最大限度地使员工的职能与现任或预期的职能相匹配，进而提高工作绩效。

2 培训管理中存在问题

2.1 培训管理不健全

组织机构方面，培训部门对内培训管理职能功能不健全，首先，从集团到分子公司全部以组织实施功能居多，未能发挥激发员工潜能、提升员工学习力的作用，无法对学员的学习发展以及专业工作进行指导或建议；其次，培训部门人员变化大，未能形成统一管理语言、机制、工具，每次培训部门人员更迭时都会对以往管理工具、方法有所减少或遗失，无法沉淀优秀管理理念；最后，无法形成统一管理方法和工具，每期培训都会有变化，无法制式化落地，并且无法准确利用相关数据或成果将学员进行横向对比。

2.2 缺失系统管理机制

对于集团化公司而言，系统化、体系化管理机制非常重要。如果没有系统化机制，各分子公司就会失去方向。像企业文化一样，如果没有统一管理理念，分子公司不能践行集团文化要求，企业战略也将无法落地。如果没有系统化机制，培训管理无法有序开展，不能保障企业人才发展战略落地，没有办法系统提升员工管理能力、知识水平等。

2.3 培训需求及目标不清晰

培训项目在实施前必须要做的是培训需求调查及分析，但是现实中很多部门管理者通常是以管理经验决定培训内容，很容易忽略不同层次员工的实际需求，

未能科学、客观地对员工知识和能力差异进行全面分析，不能从员工个人成长和企业发展需求为出发点。

培训项目在设计之初已经偏离方向，最终培训目标肯定是无法实现的。很多时候培训管理部门在设计培训项目时，只是为了完成培训而培训，未能根据员工培训、培养目标出发，其次，简单认为员工培训、培养只要通过一次培训班就可以解决。

2.4 未建立课程管理体系

系统的课程体系建设对企业培训工作的开展具有重要意义。首先，当下绝大多数的公司没有完整课程体系，而且课程未分层分级，未根据不同岗位、层级人员的特点，设计相应的课程内容。其次，对现有培训课程的管理不到位，年度、季度更新不及时，很多课程数十年未更新，缺乏对新知识、新技能和新文化的及时补充。最后，课程开发管理不系统，未对知识结构，课程内容，课程模板以及开发人员等进行规范化管理和要求，自己想怎么做怎么做，缺乏系统性规划。

2.5 评估方法单一，无法保证学习落地

员工培训效果评估在整个培训管理体系最重要的环节之一。但培训过程中仍有很多不足的地方，对于培训管理者有必要进行对具体项目分析原因并提出解决管理方案。首先许多企业培训评估仅仅是完成培训流程，培训效果评估方法不够丰富，单一，不能体现真实和完整评估结果，缺失评估的针对性，一般情况下使用调查问卷和考试的形式考核；其次，结果应用也不太合理，有些企业直接将考试成绩作为结果；第三评估对象不够全面，培训评估涉及的不仅仅是受训人员，还应包括授课讲师、学员的部门领导、同事等。所以，培训评估不应仅仅面向受训人员。

2.6 员工培训积极性差

目前公司很多员工对培训的热情不足，积极性并不高，原因很多，最主要的有三个，一是缺乏与培训配套的员工激励晋升机制，二是员工内驱力不足以及自身的素质不高，三是部门领导对培训及人员培养不够重视等。

以上问题均属于培训体系的系统问题，如不能解决，培训只是培训，没有起到根本性的作用，无法满足当下员工制式化员工培训需求以及快速复制人才，为企业发展提供源源不断人力资源保障的目标。

3 建设培训管理体系启示

企业的终极竞争是人才的竞争。企业无“人”则“止”，需将人力资源转化成人才资源，实现企业和个人双赢，达成企业战略目标。完善培训体系应是以企业发展战略为基础，通过制定战略规划指导各分子公司按各自市场要求设置分解的具体目标，这就使得战略人力资源规划必须与企业整体目标相匹配。

3.1 制式化培训体系建设

制式化课程体系

课程体系是培训的灵魂，培训的核心内容就是课程。建立课程体系要做到四点，首先要做的工作是根据岗位说明书和作业指导书对现有岗位进行有效的岗位分析，提取该岗位的核心胜任技能及关键技能；其次，对在岗员工的知识 and 技能进行测评，找出改进点；再根据改进点进行培训课程设计；最后，要以员工培养目标建立培训课程安排，这是以胜任岗位、改进工作为目标的课程设计方式。

为了更好地落地培训及人才发展战略，应根据不同层级、部门员工建立制式化的培训课程体系，如新员工课程体系，优秀人员培训课程体系，后备人才课程体系，新晋管理者课程体系，专业的课程体系等等，制式化课程体系大大提升优秀员工品格及素养的复制，提升培训培养效率。

制式化培训运营管理

制式化培训运营体系为学员学习成果提供保障，提升学习质量，使培训项目顺利进行和学习行之有效。可将培训分为训前、训中、训后三个阶段进行运营管理。

训前，应做好培训准备。确保培训需求准确分析，课程设置合理，讲师安排好，培训教材和课件准备到位，培训场地和设施设备安排，学员通知到位以及后勤住宿等工作安排好。

训中，应做好培训中的管理。开营，学员的报到签到，学员手册等资料发放，纪律及相关活动宣导等；培训中的考勤纪律、活动、讨论、参观、考试、学习验收作业收集等组织实施管理工作；

训后，应做好培训的落地管理。对学员进行培训效果评估和检核，全面、认真的培训工作总结，并安排学员课后作业并及时跟进通报完成情况，定期追踪回访培训学员技能、工作提升，建立学习成长台账，围绕业绩、管理，业务流程定期检核等。

3.2 选用育留/流 学考验练培训专项机制

基于解决企业未来发展需要的管理类人才，以各业务系统为重点解决工作中欠缺能力、工作中问题和未来所需要技能的培训，如角色转变、职业技能提升、管理技能培养等，根据培养目标设定专项方案。通过人才选、用、育、留/流，学、考、验、练体系完成专项培训活动，可以大大提升培训有效性。

选，找对的人上车。俗话说：方向不对，努力白费，方向搞对，效率翻倍。培训体系建设前企业首先应建立人才画像，通过建立清晰的人才观，才能精准发现、发掘优秀人才。使每一岗位在选人、招人时更加清晰明了知道人选要求，匹配程度。其次，管理测评可以

进行诊断,安排针对性的培训项目。测评系统可以帮助企业分析员工能力、动力、个性等方面的特性,进而协助员工解决职业适应、定位以及发展等问题。同时,培训组织者可以参考人才测评的结果,结合其它相关资料,进行全面的评估,再决定最合适的人选是否可以参加相关专项培训。

用,可交付的结果。培训的终极目标是应用,通过学习新知识、新技能需要应用的工作实践中,为本职工作提供帮助,提升效率。但如何评价学习效果呢?当下培训市场中很多培训评估方法、模型,我们应选择合适的方法,还需要建立与之相适应的评估指标体系。设计和运用科学的指标体系,有助于评估培训效果。

育,当下公司每年的轮训项目不足以支撑企业发展所需要的人员系统性知识体系及管理体系,应完善培训专项设计,以“学、考、演、练”机制体系为培训项目保驾护航,每一环节都让员工本人参与进来,激发学习力和内驱力。

留/流,将人才放到合适岗位,发挥其最大的优势。培训后学员通过考核、评估的,达到晋升标准的给予相关锻炼机会,不符合要求给予降级处理,并取消相关补贴福利等。

学、考、验、练,因材施教,定制方案。建立专业、完善的培训方案,通过人才标准及项目规划建设最优培训课程、讲师以及培训周期等培训体系。考,即考试,知识类培训课程不可缺少的检核形式之一,可以达到测试学员对知识掌握程度的初级检核,验,即导师制培养,通过导师培养发掘、提升学员潜力,练,即实践练习,通过设计管理场景给学员提供锻炼机会,实践检验学习成果。

3.3 激励机制保障培训有序推进

员工培训及提升发展积极性不高,重要原因之一是激励机制不健全,无法满足员工发展需求以及激发员工内驱力。

建立适应当下企业发展的员工发展路线及激励机制,为员工提供发展动力及精神层面的保障。使员工从内心接受向上发展意愿,促使更多人愿意接受培训,同时,还要创造一种良好的培训环境。

3.4 企业文化是培训体系建设基础

培训体系建设应依据企业文化底层逻辑搭建,企业文化为培训体系建设注入活力。培训是企业核心价值观、企业制度、行为等文化融入员工工作中最有效的手段之一。全集团推行商学院制,把企业当作学校治理,下设营销、生产、科研等14个系,上下级为师生,同事间为同学。实行“师生互促”“内部职称”“自我育能”等人才培养模式,创新“管理流程化”“工

作程序化”“管理三字经”等管理模式,推出“制度表格化”“三三模式”“导师制”“自我培训”四大发明。多年来,企业遵循“顺其自然、进二停一”的发展理念,经过不断总结,塑造了“阳光为天、诚信为地、亲和为人、简单为路、责任为站”五大文化,全力打造学习型企业。

公司一系列文化理念对培训体系建设有着深远影响,如全年全员回总部轮训、逢大会必有外训,邀请行业大咖分享最新业务、政策知识,为员工、经理、高管赋能。

3.5 培训体系落地对企业人才发展战略的影响

人才战略是公司核心战略,需要精尖人才结构,也需要稳定的人才网络,奠定发展基础。为达到实现企业高质量发展,在一定时期内对企业员工培训体系落地有着举足轻重的重要性。

企业高层社会化,中层本土化。开放性接收社会高端人才,通过引进、挖掘等。通过高层带培,公司导师制落地执行,加快忠诚度高的本土人才成长。加深人才储备,引进的同时就是在储备,搭建社会化高层人员数据库,建立社会人才企业信誉公知,维护企业与人才的共识,实现企业品牌由“圈内”至“圈外”的影响力蜕变。

深化公司育才模式。公司“商学院”制、“导师制”等,本意旨在强化人才向上发展,快速成长。不断充实企业后备人才库建立,并有针对性搭建各专业、多层次人才储备库。储备人才库不是固定不变的,定期进行跟踪考察,根据其工作实际表现进行调整,其中包括:提升、优化、剔除。避免出现公司“血液”流通不畅。

加大培养力度,积极帮助其建立职场规划,帮助设定长、中、短期目标,努力营造育人的良好企业环境。强化内部团队环境,强化亲和力与凝聚力,即加强社会高层的忠诚,也留住辛苦培养的中层管理者。

参考文献:

- [1] 清华,对我国中小企业人力资源管理的思考 1 现代营销, 2010, (2).
- [2] 郭晶钱谈中小企业人力资源管理问题与对策. 现代经济信息, 2009 (3)
- [3] 薛建刚. 我国中小企业人力资源管理问题探析 门科技资讯, 2009, (4)
- [4] 石蒜, 罗键-企业人力资源管理与战略的匹配性研究 山商业时代, 2007, (9)

作者简介:

常琳(1985年3月-),女,汉族,北京,硕士研究生,企业人力资源管理师,主要研究方向人力资源战略发展。