

# 培训到底怎么搞

汇编30多篇优秀作品，有案例、有理论、有故事，有惊喜！



三茅人力资源网出品

# 培训到底怎么搞

【汇编 30 多篇优秀作品，有案例、有理论、有故事，  
有惊喜!】

本书推荐语（由当期征文的部分获奖作者撰写）：

我是三茅人力资源网“培训到底怎么搞”有奖征文比赛的获奖作者之一，很荣幸小文子选中了我的作品，并让我提前看到全书。这本书汇聚了各位 HR 专业人士的精彩分享和讲解，对提高各位 HR 的专业程度，以及对如何开展企业培训工作会有很大帮助，我们希望能够给各位 HR 一个有效开展企业培训的思路，以达到抛砖引玉的目的。

这本书分为四个单元（不好意思我剧透了，各位购买后就能看到啦）：第一单元是征文获奖作品展，这一单元展出的是投票数排名前十名的作品，笔者作品有幸在这一单元得到展示（《如何做好员工培训体系的搭建》）；第二单元是专栏作家系列作品，这一单元的作品汇聚了三茅人力资源网各位入驻专栏专家的专业分享，是各位 HR 必读的单元；第三单元是牛人大咖系统作品，这一单元是三茅人力资源网牛人的作品，牛人的作品自然很“牛”，想看牛人作品的 HR 们有眼福了；第四单元是职场新手系列作品，这一单元展示的是 HR 职场新手的作品，值得许多刚从事 HR 这一职业的 HR 们去看，他们的作品对于 HR 职场新手会是一个很好的启迪。

这本书汇聚了罗明哥、夏天 512、秉骏哥、齐涛哥，以及资深顾问陈勇、HR 哥李江华等资深 HR 专家的作品，足以让 HR 们大饱眼福！这本书是一部专业性很高的培训主题电子书，笔者向大家诚意推荐，希望大家能够从中学到更多有关培训方面的知识，以对各位 HR 在本企业员工培训工作有所帮助，同时也感谢各位 HR 的阅读，正是有了你们，我们才会更加努力写出更多优秀的作品，HR 路上我们一起同行！一起成长！共同进步！共同把 HR 这个职业的社会影响力、社会关注度、专业水平提升到一个更高的高度！

——王泽强

培训对于 HR 来说，是个又爱又恨又怕的模块。承蒙厚爱，我是本书征文获奖作品的作者之一。然而，此书绝不仅仅是天边飘过的云，它是培训师的 7 种武器。任何一个培训师，具备其中 1-2 种，即可横扫培训界，夏天传授给你 7 种之多，还怕甚？恨它的人，请参考沙燕飞的作品《磨好自己的刀》，把自己先培好了，看你还恨不恨？爱的人，这本书里，太多的故事、实战、心得，其中可有你的爱？柳姑娘说，培训是种福利；黄小锅说，培训才不是福利，是企业的“险恶”用心；郑州阳光说，培训需求是培训的前置条件。谁说得更有道理，书中自有答案。

——大白兔 77 赵颖

我是本书征文获奖作品的作者之一，看完本书，感触很多：我们这些作者都是长年从事单位实际人资管理工作，对培训工作如何搞、怎么搞有非常多的亲身体会，我也阅读过其他一些有关培训的书籍，总感觉理论、说教有余，实际有用的操作不足，然而，在我们这些获奖作品中，有鲜活的案例，有切身的经历，有不同行业培训工作开展的心得，对读者、人资从业者或企业管理者而言，有非常好的参考价值、借鉴意义和可读性，是值得向全国各地不同行业的人资工作推荐和学习。

——秉骏哥李志勇

我是本书获奖作品《HR，请磨好自己的刀》的作者沙燕飞。培训作为人力资源的六大模块之一有着其独特的地位。有同行感叹培训难做，认为资源尤其是企业培训资金的短缺是主要因素。以现在网络的发达、信息的流畅，培训专员(经理)应有这样的思维：即做好培训与钱多钱少没有必然关系，关键是要找到员工和企业需求的最佳结合点，如何做？可以从此次众多征文作品中找到值得借鉴的思路和办法。学会利用他人的现成经验和资源是职场人走向成熟的标志。

——时风沙燕飞

我是本书征文获奖作品的作者之一。看完后我如同走进了“高级培训师”的培训营，体会到培训真的是无处不在，只要留心观察培训需求，随处都可提炼，然后针对问题进行培训可以收到事半功倍的效果。在本书中，你可以学习如何进行培训体系的搭建、制定年度培训计划、选择培训方式、利用柯氏的四级评估，做好培训评估有理论和实际操作并行，如果你是一个有心人，你会在其中悟出培训的精髓和核心。

在这个“高级培训师”培训营中，你同样可以获得理论上没有的大咖指点，“HR，请磨好自己的刀”让你深入知道，培训的作用，扎根培训，自学、平台、名师指点、磨合检验、整理提高。你也可象江湖的传奇一样，刀光剑影话培训，此时无招胜有招，侠客心胸宽如海，秘诀是见招拆招，思维方式决定行动方式，正如“培训之七种武器”。

在这个“高级培训师”培训营中，你还可以学习 HRD 如何成长为培训师的历练，培训自基础内容，课堂掌控与奖励以及到课后落实检查，跟着思路做培训。用云桥连接了各种通路，连接了课堂与实际工作。学习、收获、应用。“一个 HRD 的真实一天(20)培训之 77 奖糖”，你可以开阔思维，结构和创意都会带给你如“三三则提升 200%”。

总之，走入本次“高级培训师”培训营，你就会有收获。

——郑州阳光

四月初春，响应三茅各位热情的号召，参加了此次培训主题的征文，并非常荣幸的成为本书征文获奖作品的作者之一。当看到各位优秀的征文之时，还是不由得发出赞叹。

三茅是一个百花齐放百家争鸣的舞台，而本书就是其中的一个缩影。在这本书里，不仅有专家的理论实操，也有众多像我等一样初入培训领域的新人。各种思想，各种论点激烈碰撞，共同讨论培训究竟该如何操作，以达到最好的效果。

纵观此书，不仅有入门培训的详细操作流程，也有当下新颖的多渠道培训；通读此书，可以学习到训前的寻求支持和准备，训中的流程把控，训后的评估改进；细读此书，能了解到什么是培训的初衷，如何获得更好的培训效果。可以说，这是一本不可多得的培训指导书！

——黄小锅

# 目录

<b>征文获奖作品展</b> .....	5
一个 HRD 的真实一天(20)培训之 77 奖糖 .....	5
培训这么搞，三三则提升 200%.....	6
培训之七种武器.....	9
HR，请磨好自己的刀.....	12
Comeon “动”起来.....	14
培训是员工的福利，学习是进步的阶梯.....	15
【小锅乱谈】搞定老板就是搞定培训.....	24
一个培训经理的自白.....	27
如何做好员工培训体系的搭建.....	29
大数据与培训需求.....	33
<b>专栏作家系列</b> .....	35
利用实践培训提升培训效果.....	35
如何有效提升培训效果？ .....	38
培训可以很简单.....	39
培训评估没做好，不要说培训搞得齐涛.....	40
这次培训，你学到了什么？ .....	41
培训其实无处不在.....	43
油爆培训.....	44
培训不是万能的.....	46
从大哥成的成长看培训.....	47
浅谈网络商学院如何落地？ .....	49
<b>牛人大咖系列</b> .....	50
世界那么大，我想去看看.....	50
形而上地谈谈培训.....	51
畏惧培训——最大的敌人.....	54
怎样做培训才有效.....	56
培训到底怎么搞？几家欢喜几家愁.....	57
给我一个舞台，我将撬动整个公司.....	58
培训之我见——中小企业内训实例.....	60
<b>职场新手系列</b> .....	62
培训应该怎么做，那就从入职培训开始搞 ——应届毕业生培训计划方案.....	62
培训如此重要，微信培训助飞翔.....	67
培训到底是要有笑 or 有效？ .....	69
属于我的企业培训部分总结.....	69

# 征文获奖作品展

## 一个 HRD 的真实一天(20)培训之 77 奖糖

大白兔 77 赵颖

培训？小文子居然做这个征文？那我要开启讲故事模式了。本次的“一个 HRD 的真实一天”系列，权当给三茅的征文比赛做个赞助。

《77 奖糖》是这样开始的。当年很闲，大学时又做过记者和主持，不甘心每天只数钱。虽然现在是很想每天只做这个活。

77 的系列培训课叫《77 奖糖》。最开始，《77 奖糖》还不成规模，只做新员工培训。那年，我大学毕业才一年，是分公司出纳。分公司老总很懒很懒，而我很听话很听话，他觉得我能做的，全给我做了。无名份，无薪资的，兼了他的助理。

读了一本畅销书《谁动了你的奶酪》。公司都是大哥大姐，自己想在大哥大姐面前显摆下，做了漂亮的 PPT。那个时候 PPT 不常见，总部开会都还在用白板呢。我的 PPT 确实让善良的哥哥姐姐们，觉得我还是有可取之处的，虽然人笨点，力气小点，搬抬东西用不上我。

培训课也不枯燥，不是讲故事，就是做游戏，再就是案例演练，最后，总能得到奖励的糖吃，也就接受我的《77 奖糖》了。

没啥系统的概念，当一档节目做，让大家学到点东西，也满足我的主持欲。待我专业做培训多年后，发现我的观点蒙对了，虽然这个观点迄今没人提出过：好的培训就是一台舞台剧，要编剧，要布景，要背景音乐，要结构，要布局，要有高潮，要有起伏。最后，一定要有观众的参与、互动。舞台剧演完，观众能觉得像夏天（不是夏天 512）喝了杯冰镇酸梅汤，冬天吃了个烤红薯的感觉，培训就有效了。

还是 HRM 的时候，公司是没有培训经理的。第一课，77 讲，讲什么，公司历史沿革。才来半个月，怎么讲历史？走访群众，拍短片。老员工讲一个印象最深刻的故事，新员工讲一个最有特点的老员工，通过群众的勾画，公司的历史形象丰满了。看完短片，几个部门经理都很感动：原来他们是这样一路走来。新入职的员工很激动：原来跟着公司走，能走这么远。短片半小时，采集素材用了一周，这就是培训前的准备之一。切记，主旋律要读懂老板的意思，他要的是苦尽甘来，还是众人拾柴，你的片子就要怎么编辑。

培训经理或人力资源部经理是不是培训讲师？这个话题，业界是有争议的，有人说，培训经理就应该是讲师，有人说，培训经理只要组织得当就好。我的观点：培训经理一定是个好编辑，同时是个好演员。大多数时候，是好临演。好的临演，自然要时刻准备着，演谁像谁。讲制度时，你是权威解读；讲业务时，你是半个专家；讲通用课程时，你是问不倒。培训课，不是每次都能请到老板亲临，亦或你能请得动公司元老，HR 是最好的 B 角人选。

做集团 HRD 时，要开年中培训会了。原定中层管理干部几百人参加，老板看着培训大纲，一高兴，临时起意，大家都来。老板高兴，是因为大纲不逊色外训水平，且都是内训师，不花钱，那大家都来。

场地怎么定，音效怎么控制，人员怎么安排，一场年度大秀即将开演。这个时候，HR 一定是好的组织者，也是好的司仪，有能力，兼讲师。有办过婚礼经验的 HR，这样的场合

一般能拿下。跟结婚一样，组织是自己，上台是自己，培训？又有何难。

我出生的地方叫三道街，是古时的粮道、学道、盐道。后有花园山，前有胭脂路，左有青龙巷，右有三义村。三道街里一条小巷，巷子很窄，没有湖水，也不见桥，偏偏叫云架桥。

有时候想着，培训，就是云架的桥吧，贯通公司和员工，但一阵风，也便隔岸相望，再也无法沟通了。那架桥的云，想必是老天的恩赐或 HR 的苦心吧。

## 培训这么搞，三三则提升 200%

罗明

### 第一则：解释与构建---写这个文章的出发点

一开始，我想问三个问题：

 **第一个问题：**公司的培训到底要不要做？

这个问题会不会感觉很邪乎，因为不管是员工也好，公司的管理人员也好，他们都会说：“培训怎么可以不做呢？”OK，第一个问题回答完了：**培训应该做，并且必须做。**

 **第二个问题：**既然培训应该做并且必须做，那么在公司里面，我们做培训是要用心做，还是和稀泥，随意就好？

这个问题与第一个问题，差不多，水平一般般的那种，他们会说：“这个还用问？当然是要用心去做！”OK，第二个问题回答完了：**培训应该用心去做，并且必须用心去做**，因为培训本身不仅仅在于 HR 花了时间跟精力准备、员工的参与与收获、讲师的分享与考量，更在于培训工作本身就是对于公司的发展与成长起到战略性的影响作用。

 **第三个问题：**既然培训应该用心去做，并且必须用心去做，那么理想与现实的区别在哪里？

这个问题简单也复杂，简单的话，我们找找书，就可以看到 N 种培训与开发的概念、方案、手册：“员工的培训与开发是企业为了员工获得或改进与工作有关的知识、技能、动机、态度和行为，以利于提高员工的绩效以及员工对企业目标的贡献，企业所作的有计划的、有系统的各种努力。”这句话中对于培训的要求看起来很简单，即满足公司及员工价值增值的需要。

如果我们从公司的角度来描述：那就是降低成本、提高效率；从员工的角度来描述：那就是胜任岗位要求、满足发展的需要。所以说公司的培训从本质上是说，对于公司是一种投资，对于员工是通过时间、精力的投入使自身价值增值。

我们以这个概念为基础，审视一下公司现有的培训体系，一般会从组织运作、课程开发、课程体系建设、需求分析、效果评估上等方面，周围圈圈的看看公司培训的问题是什么？这个动作很重要，因为一直以来，习惯式的在体系工作中，即使我们盲目跟随，这不是不可以，也能过的下去，但是作为现在的 HR 来说，跳槽风紧呼，真的没必要，既浪费公司资源，也荒废了自己的青春岁月。所以，在这个 10 则里面，我们要先明白：培训里面哪些是最重要的，因为不去发现问题，难道等着问题把把我们赶走？明白问题在哪里之后，我们才可以思考：解决的方法是什么。

接下来我们来具体聊聊公司的培训到底存在哪些问题，多少问题。

## 第二则 员工对培训的认识

HR 从业生涯中，如果我们有心，那么你会在工作中发现：老员工（俗名“老油条”）、职能部门主管也好、部门经理也罢，他们对于抵触培训的原因无外乎是以下 3 种：

 **第一种：**自己 N 年工作经验，不需要培训；简称为：“不需要”

 **第二种：**工作很忙，没时间培训，简称为：“忙”

 **第三种：**培训了也没用，那就没必要培训；简称为：“没用”

以上 3 种观点，基本上概括了员工/管理人员对公司培训不感兴趣的“一般人”对培训的看法。我们分析一下以上三种人：

 **第一种观点：**不需要培训？这样的观点，很快就会让人这么去想：**第一种可能：**这个人 OUT 了，或者说得好听一点是墨守成规，如果真是这样的话，我们需要反思：为什么这种人会长久在公司里面出现？**第二种可能：**就是 HR 要培训的东西他们都懂，这样的话，他们为什么要去参加这样的培训？不需要嘛！这很合理，没什么说的。

 **第二种观点：**忙，没时间。这里我们关注的点是：你为什么那么忙啊？也是有 2 种可能：

**第一种可能：**工作忙，为什么工作那么忙？一是确实是事情很多，这点我们也没什么好说的；而需要关注的问题是：培训时间安排是否合理？二是工作没效率，那么我们的培训能不能带给他可以使其不再忙的能够显著提供工作效率的办法？

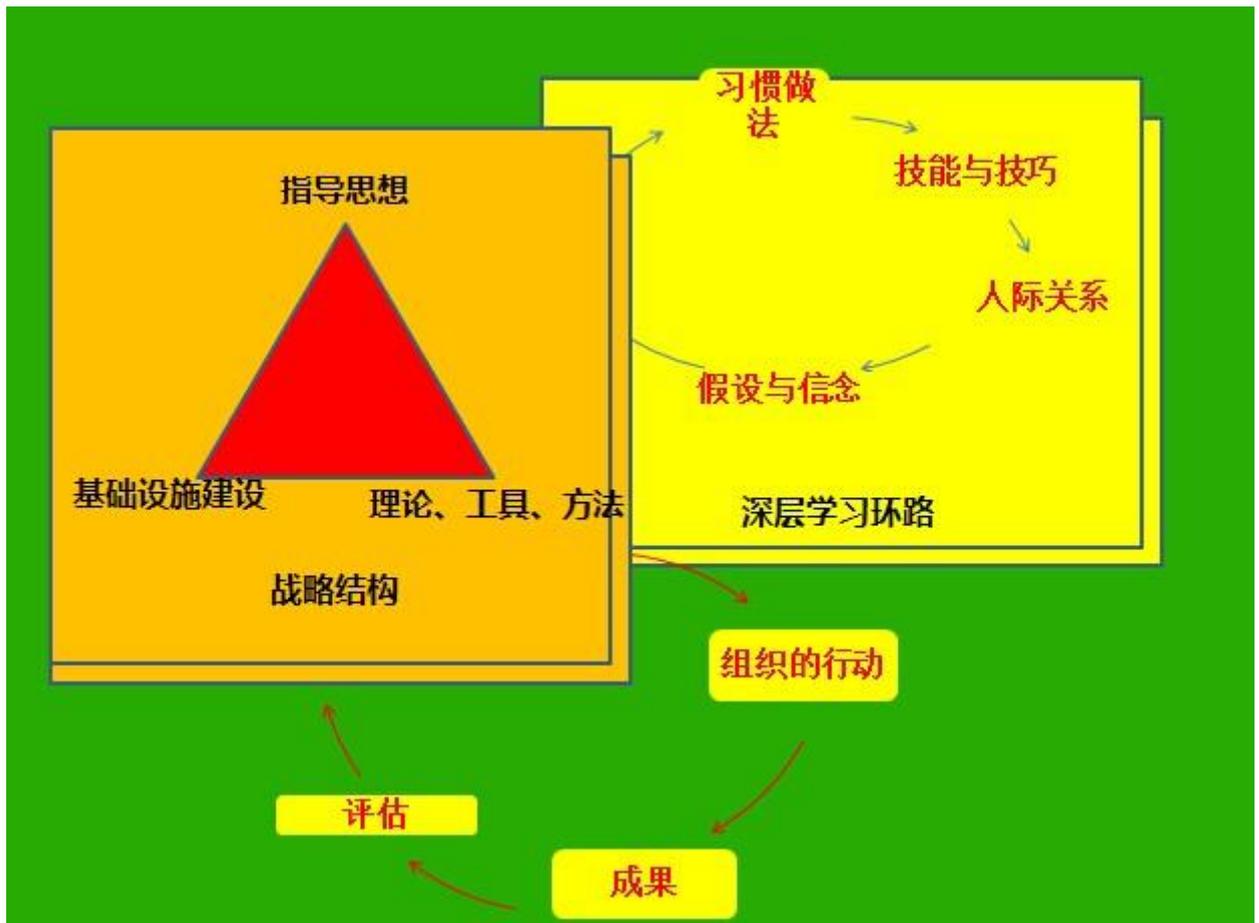
**第二种可能：**要忙着做其他事情，如“约”，如“应酬”，如“健身”等等。如果是我们的培训时间在下班时间，那么别人以这样的理由回绝你，也无可厚非，因为下班就意味着，个人的时间可以自由支配，作为“讲道理”的培训不应该占用别人休息的时间，那公司不是“以人为本”吗？所以这里我们关注的问题同样是：培训时间的合理性。

 **第三种观点：**没用。这里也是有两种可能：一是，不管你怎么做，怎么说，他们就是认为你的“东西”没用，很明显，这种人你拿他“没办法”；二是，我们的培训真的是“没用”，如内容不实用、不能满足知识的需要、技能提升等，要是真是这样的话，我们还好意思叫人家过来培训吗？培训也不能搞得这么蛮横、霸道不讲理吧。所以说：问题是培训终究是 HR 服务的一种，作为培训人员：必须从客户需求出发。

**如何扭转一般人对培训的负面想法？**假如把公司的培训部当成一个公司的话，放到市场上基本上结果只有一个：“倒闭”。

## 第三则：用战略的眼光来思考问题

如图所示：



从这张图我们看到,不管是战略结构、深层的学习环路到组织的行动、成果转化和评估,都是与基础建设、指导思想、工具息息相关,作为培训部门来说,需要关注以下点:

- 🍉 1.公司重视度问题(不能是形式主义)
- 🍉 2.系统、可持续的建设思路(不能是短期的、孤立的行为)
- 🍉 3.现有资源的利用(不能一味的上班搞培训)

作为培训师来说,需要关注以下点:

🌹 1.广告思维:为什么 85% 的广告没人看? ,我们可能都知道,广告失败的原因很复杂,而根据美国的一个广告公司市场调查分析显示: 36% 的广告浪费由于广告主对市场的认识和想法是错误的; 31% 是因为广告代理公司的创意失败了, 83% 的原因在于广告媒介的选择可能是错误的。我想引出这一组数据说明一个观点:看广告标题的人数是看正文人数的 5 倍,也就是说,标题比内文多 5 倍的阅读力,如果说标题里面你畅所欲言了,那么意味着你浪费了 80% 广告费,意味着你的培训,可能损失了 80% 的客户群体;

🌹 2.单页面空白:有一个计算公式叫做,当你的空白增加 1 倍,那么你的注目率增加 0.7 倍,这个是单个内容与空白的比例关系,作为 PPT 阅读型的也好,演讲型的也罢,我们很难做到平衡,而通过我们可以通过分析或者推理来描述:一张 A4 大小 PPT,常用的文字、无特效纯文字排满, 1/4 行空白,相信这个注目率应该很低的标准,我们假设这个值为 1,

那么经过测试可以发现，行空每增加 1/2，注目率并没有发生变化，因为这个是集中的，而不是分散的。所以，产生了留白、彩色、关键字、图片为主的 PPT 页面；

 **3.顺序排序：**从学习中我们可以找到 16 种甚至更多的 PPT 的排序：



从每个结构与创意中，我们可以作出模型，区分优缺点，并加以运用，所以作为培训师来说，充分剖析显得很有必要。

写在最后的话：文中一些图片选自网络，仅供大家参考。

## 培训之七种武器

夏天 512

有人说（其实是大白兔 7 总），好的培训就是一台舞台剧，要编剧，要布景，要背景音乐，要结构，要布局，要有高潮，要有起伏。最后，一定要有观众的参与、互动。在我看来，培训更像一个江湖，充斥着各种不同风格的门派：如以七十二般绝艺领袖武林的少林；讲究以柔克刚的武当；以剑法相传的华山和峨眉；武功潇洒飘逸的逍遥派……其间更有七种令人闻风丧胆、不可思议的武器，让江湖更添神秘。如果将这七种武器精髓用到培训中，会产生

怎样奇妙的反应？

### 一、长生剑

剑短而轻灵，在十八般武器中并不突出。即使再好的剑，也受制于用剑者的境界。长生剑，听名字，用剑者武功一定深不可测。

但这却不是最厉害的；那什么最厉害呢？

微笑。

无论遇上多大困难都能笑得出来；一个人只要懂得利用自己的长处，不用招式也一样能够将人征服，因为只有笑才能真的征服人心。

一个优秀的培训师，不管课件做的多么完美，也不管用了多少先进的设备，或者在什么高大上的场所；这些都不是关键。

对一个培训师而言，最关键的是，你是否有亲和力；是否有面对困境的坦然；是否能迅速赢得学员的认可。赢得认可是良好开端的一半，这也是转化培训效果的最佳方式。

就像我们小时候，为了吸引某个有好感的老师注意，拼命的学习，只为了老师在人群中多看一眼，或看见老师赞赏的微笑；同样，讨厌某个老师，会发展到讨厌某门课，成绩自然惨不忍睹。

老师，是最悠久的培训师，也是最让人记忆深刻的培训师。

### 二、孔雀翎

暗器，很稀少，江湖中以暗器见长的门派仅有唐门。天下最成功、最可怕的暗器，是孔雀翎。从外表看来，它像孔雀开屏一样美丽；然而，就在你目眩神迷时，它已经要了你的性命。的确天下无双，能拥有此物者，必定所向披靡。

但真正的胜利或成功，并不是用武器争取的。

而是信心！人的信心强过任何武器。无论多强大的人，一旦失去了信心，都将不堪一击。

培训可以虚拟场景，激发潜能，增强信心。

还记得拓展中的盲人摸象吗？在虚拟的世界里，随着抒情的音乐和教练直入心扉的话语，多少人内心深处的情绪被成功激发，多少人泪流满面。还记得那面毕业墙吗？多少人生出无力感，但在教练的鼓励下，在队友的配合下，自信心被激发，最终成功翻越。

技能的培训容易达成，但一个人信心如何增强，是我们必须重视的关键点。很多强大的运动员经历挫折后，最终一蹶不振！为什么？不是能力的退化，而是信心的缺失。

### 三、碧玉刀

刀有很多种，碧玉刀不是你想的那样吹毛断发，削铁如泥。它只是个饰物，杀人能有多大威力？这刀并不是用来杀人的，这把刀有特别的意义。

碧玉刀代表着诚实。

只有诚实的人，才会好的运气。

对于人才的定义，我们要求德才兼备，诚实无疑是必备的一种要素。

职业道德、品德等如何培训，目前似乎缺乏很行之有效的方法。这也间接说明，培训并不是万能的，培训未来的路还很漫长。很多企业会赌博式的把宝压在培训身上，指望培训解决某一个顽疾，有点强人所难异想天开。培训更多的是抛砖引玉、锦上添花。

面对高额的报酬，你会诚实的对企业说出事情的本质吗？

学校是一个很大的培训基地，除了基础知识的培训，也在做有关道德、品德的培训。但遗憾的是，由于各种人为的、社会的因素影响，这方面的培训，还没有引起老师、家长以及社会各界足够的重视。

越来越多的企业已经意识到品德的重要性。很多企业或者一些岗位在选人的时候，更倾向对品德的关注。一个人能力不好我可以培养，一个人品德有问题如何根治？这也是培训需要侧重的方向。

#### 四、多情环

环作为武器，似乎很冷门。当然，技巧的掌握非常重要，真不是什么人都能学的。环为一对，威力无穷。多情环是一种置死地而后生的决绝。这是一种最原始的情感。正是这最原始的情感，有时可以毁灭一切，有时候又可以创造一切。

我们所经历的培训，都是波澜不惊的温和，走模式化的路线。这种置死地而后生的培训，只能在电视剧中的特警训练中看到吧：超高的淘汰率，甚至死亡率，在毁灭中创新，优秀的人才因此脱颖而出。

虽然很难具备那种决绝的气势和置死地而后生的环境，但在一些选拔性的培训中，企业也在借鉴这种模式的精神，从而把有限的资源尽可能地分给最值得拥有的人。

#### 五、离别钩

钩在十八般兵器中名列第七。离别钩，也是钩。既然是钩，为什么要叫作离别？因为他不愿被人强迫跟所爱的人离别。他用离别钩，只不过为了相聚。

离别钩诡异莫测，总是出乎意料，耐心等待一击致命的时机。这也告诉我们一个道理：骄者必败。

培训可能没有离别钩这么神鬼难测，但也一直在创新。如互联网课堂、诊断咨询式培训、微商培训……只有冷静地认识自己，才能不断的鞭策自己。培训才能出其不意，带给员工最新奇的感受，永葆培训的新鲜感和热度。

自满就是骄傲，而骄者必败。最好的培训永远在下次，我们不能降低对自身的高标准。那种靠一堂课吃十几年的培训时代已经一去不返了。

就像离别是为了相聚一样，我们在培训上的创新，是为了更好的下次。

#### 六、霸王枪

枪是兵器之王，霸王枪是枪中之王。那种舍我其谁的勇气让人敬佩。

勇气，对于初入培训的菜鸟有多难得？对于久经沙场的培训老兵有多难得？或许缺少勇气，我们迟早都会成为逃兵。

一个人有勇气去冒险，天下就没有不能解决的事。历史上这样的人物不少，班超、张骞，他们敢孤身涉险，就正是因为他们舍我其谁的勇气。古往今来的英雄豪杰，能够立大功成大事，也都是因为这“勇气”两个字。

勇气不是凭空而来，是因为爱，父子间的亲情，朋友间的友情，男女间的感情，对人类的同情，对生命的珍惜，对国家的忠心，这些都是爱。

培训中，我们的勇气来自哪里？是对培训的爱，是对企业的认可，也是对员工的负责。正是这些包罗万象的爱，让我们有勇气面对培训，愿意为了培训豁出去，愿意承担各种不能承受之痛。

#### 七、拳头

第七种武器一直是个谜。是返璞归真，还是包罗万象？

有人说，真正的高手是不用武器的，因为武器并没有高低之分，只有习武的人才有强弱之别；有人说，真正的武器之王就是自己；也有人说，没有武器就是有武器，有武器就是没有武器。或者像传说的降龙十八掌，最厉害的一招是前面所有招式的大融合。

我更愿意理解为，最厉害的武器永远在于对未来的期待，也就是说，没有人知道你的极限在哪里。培训师，不仅是培训别人，更需要培训自己。

极具亲和力的微笑，独一无二的信心，诚实的优秀品质；置死地而后生的决绝，戒骄戒躁的心态，舍我其谁的勇气……任何一个培训师，具备其中一至两种武器，就足以横扫整个培训界；如果将这七种武器的精髓运用到培训中，又将是何等的精彩？这不仅是一个培训人的风范，更是一个真正仁者的胸怀。

PS:如果给你一次机会，你会选择哪种武器？

# HR，请磨好自己的刀

沙燕飞

2015年4月，三茅网“培训到底怎么搞”征文活动正如火如荼地进行。初步看了一下，已有77部作品。总有难于下笔的困顿，培训方面我是小学生，只有听课的份，无论是@大白兔77赵颖、@资深顾问陈勇等老师的专业性、@夏天512的飘逸文风、@秉骏哥李志勇的超级粉丝量，真心不敢班门弄斧。

看了这么多总结，有个小小的疑惑？单位所有员工都是培训的对象，所以无论是从事培训还是其他模块的HR也应是培训的对象。却唯独没有写培训HR的；也罢，我就走一回“邪路”，从自己的培训经历写起，与大家共同探讨培训氛围。除了单位乏善可陈有限的内部培训，一个HR如想在业务上有所长进，书、考证、公开课、实战案例、写总结是可以重视的五大利器。在拿起五大利器前，不急，先热热身，来点前奏：

培训是什么？

有说培训是投资，有说培训是福利；对HR来说，培训是职场中可以鼓励我们继续走下去的动力之源，是我们勇于解决问题的技术支撑，是我们取得成功的核心要素。一个培训他人的HR，要先学会培训自己，磨好自己的刀；有更多的体会，方可有更多的妙招；培训的结果不是知识的获得，是思路、智慧的巧于猎取。

培训的作用——扎根培育

说了那么多，为什么培训还会出现参加的没意愿的窘境？除却课程的乏力及讲课者的激情因素，也与被培训者的浮躁心态有关——希望尽快找到问题的答案，祈盼一个现成的操作方法。这种急功近利的想法非常普遍，其实，培训的过程和竹子的生长何其相似：

竹子最初用了4年时间仅仅长了3厘米，而从第5年开始，以每天30厘米的速度疯狂生长，仅用6周就长到了15米。其实，在最初的4年，竹子将根在土壤里延伸了数百平米。培训亦如此，不要担心你早期的付出得不到回报，因为这些付出都是为了扎根。培训需要储备！多少人，没熬过那3厘米！

书——自学感悟

看书是最传统的学习途径，随着网络的发展，电子书大量涌现，纸质书风光不再，我却独爱纸质书的油墨味。HR该看哪些书？一个经常被问及的一个话题，培训的任务无非有二个：提升技能，提高涵养。人的综合素质提高途径是先搭骨架，再丰富血肉。骨架方面我看的是两本书：《经济学原理》、《鬼谷子大全集》：

《经济学原理》是美国著名经济学家曼昆的作品，是一本经济意识培育的佳作。细细分析人力资源的六大模块，无论是规划、招聘、培训，还是绩效、薪酬、劳动关系，会发现无一不与经济有着千丝万缕的联系。人力资源的所有行为，说到底就是经济的行为，是用人单位和劳动者基于自己的立场和认知作出的决策，而决策的所有理念，实则是对经济学原理的解读。

利用经济学的知识，可以从一个全新的角度去思考如何更好地预测对方可能作出的决策，并引导对方顺着己方决策的思路走，经济学本身并不能马上解决人力资源的问题，但可运用经济学的知识和思维创造性解决人力资源的问题。

《鬼谷子大全集》(张平、廖鹏)是众多先辈智慧的荟萃，一个合格的 HR 首先学会生存之道，再辅以职场的智慧而得以从容斡旋。翻开《鬼谷子》，看到的尽是计谋故事；合上书，书中的故事在脑子里转换成一个个生动的案例，浮现的是一个智慧；尽蒙尘但熠熠生辉，虽陈旧却屡试不爽。

当我们在学习国外先进的管理经验时，我们不得不承认，先辈的一些管理智慧毫不逊色，无论是抗倭名将戚继光的绩效方案，虽寥寥几十字，却缔造了一支强大的抗倭军队。而晚清中兴名臣曾国藩对人才的选育留用，同样至今为人津津乐道。

搭完骨架，说血肉，人力资源六大模块方面的实操内容相当多，三茅上可以查到各种案例，而来自各位专栏老师的专业书籍也极具参考性。

#### 考证一平台圈子

目前涉及 HR 的考证项目有人力资源管理师、人力资源高级法务师、劳动关系协调员。三者中，人力资源管理师体现的是业务的广，即人力资源的总体框架，为入门级培训；而人力资源高级法务师、劳动关系协调员体现的则是业务的专，侧重于劳动关系，是非常实用的以实战为目标的课程；和前面的人力资源管理师互为补充。有时间的还可以是培训师、心理师方面的完善。在此基础上，可以涉猎职业经理人培训，让 HR 可以更多地得到财务、销售、口才、创新思维、领导力等方面的知识，提升视野和格局，希望在 HR 的基础上提升的可以尝试一下。

在这类证书的培训时，很多人关心证书的效力及以后的经济效益，个人感受：人力资源的所有证书含金量真的谈不上高，但证书对 HR 的作用是什么？

平台功能：通过培训我们可以认识很多同行，对学习共同愿望减少了彼此的戒备心，得以更多地沟通业务和破解工作难题，并很快形成一个职场圈；

动力之源：我们可以不屑证书，但不能否认证书对学习意愿的激发作用；

如果我们领悟了这二个功能，我们关注的是学到的知识，还会对此耿耿于怀？

#### 公开课一名师指点

公开课为较为常见的培训，特别是一些名家大腕的公开课，以激情让 HR 动情不已，但往往激情过后无行动。我曾先后听过俞世维、张晓彤、唐骏、陈文芳等大腕的现场课程，我最大的感慨是：1.选对的课程而非对的人，2.老师讲的知识点一般会较多，每次课程选 1-2 个点（不能多，否则贪多嚼不烂）下手，按老师讲的方法，分析改进自己，这样的针对性更有意义。当所有的知识点都是重点时，其实没有什么重点。

#### 实战案例一磨合检验

俗话说：行家伸伸手，便知有没有？在培训的类别中，实战案例往往为大家所忽略，以劳动争议为例，有些 HR 不是积极参与，而是能躲则躲。当我们捋一下劳动关系的脉络，没有参与过仲裁诉讼的 HR 不是入门的 HR，而一个不善于处理劳动争议仲裁诉讼的 HR 不是优秀的 HR。HR 通过处理劳动争议，从协商、仲裁到一审、二审，一个案例能接触到不同类别的劳动者、仲裁员和法官；从知晓法条、仲裁会议纪要、省高院司法指南、最高院司法解释，乃至典型判例；熟悉司法氛围、了解仲裁诉讼的裁决思路和倾向。一个劳动争议如能全身心投入，可以胜过几堂公开课，可以抵上一般人多年的学习，比纯粹专家的课程管用得多。

#### 学会写总结一整理提高

从看书、考证、公开课到实战案例，如希望有质的提高，建议是写总结。工作回顾、案例分析，可以从思考开头、总结收场。当你想要写总结了，说明你知道进步了；当你开始写总结了，说明你就要进步了；当你能够写好总结了，说明你真的进步了。

# Comeon “动” 起来

秉骏哥李志勇

培训怎么搞？怎么搞培训？搞了那么多培训，为何不见效果？员工觉得没学到东西，老板认为花了钱钱和时间问题还是没有得到解决，HR 部门认为自己费那么多精力几头不讨好，那么，到底怎么搞培训，才会效果更好、大家相对更满意呢？

来看下面几个生活中的例子

农家耕作、播种、田间管理、收割等，免不了遵守 24 节气的规律，然而，从学校出来的年轻农夫哪知这般玩意儿，更不明白玉米、水稻、小麦、桑蚕、土地墒情等之类的东西，怎么办？看别人种什么我就种什么、看别人怎么施肥我就怎么施肥、经常问经验老农、一年四季土里耕田里种、不知错过了多少农时浪费了多少良种、不知被父辈或邻里笑话多少次，常年累月，慢慢掌握了种茄子、西瓜、粮食的经验，至少是适合当地当时的经验，农产品质量、收成有了提高，收入也日渐增加，农盲变成了农技，否则，便加入了非农工作的打工潮。

小孩学语是不是从不惑的睁圆眼睛看着大人说话，随着大脑发育，慢慢呀呀唔唔发音，进而多次引导下学会“妈妈、爸爸、”等叠字词，饭要说成“饭饭”，花要说成“花花”等，这是与其发音能力水平相当，然后数着手指头数数、看着彩色画学动物植物，进而到幼儿园、小学、中学，发育成长为一位带有浓厚乡音的小伙子、大姑娘，这个过程，辛苦付出的小孩和父母，可能会成就一名演讲家，相反会带来一位内向、表达能力欠佳者。

记得飞人乔丹第一次退役后加入了自己认为非常热爱的棒球队，可成绩平平，后来还是复出公牛队，爆发了自己在篮球场上的第二青春，成就公牛王朝、赢得了 NBA 总冠军，演绎了经典的飞人绝杀场景。

同是一个班的同学，高考时有的上北大清华，有的还可以用篆书写作文，有的却只好步出校园走向社会寻求生存的支点，为何？同样的老师、同样的教室、同样学校，结果却差别这么大呢？我们看看过程，他们在预习、听讲、用心、记忆、复习、作业、课外等方面的差别有些啥，有瞌睡没有、当背的英语偷懒没有、有抄袭作业没有、以点带面发散思考程度如何，慢慢的，同学之间出现了差距，而且这个差距越拉越大，进而形成了整个人类社会的金字塔结构，下面的人怨上面的人太无情，唉，这怨得了谁呀？

以上几个例子看似与培训无关，实则培训非常相关，具体到企业培训，到底怎么搞，从更多的例子中我们可以提炼出一个字，那就是必须“动”起来，展开来说，可以包括：

心“动”起来

不管是入职培训、在职培训，还是内训、外训，还是生产、技术、设计、管理、沟通、操作培训，如果只是公司领导、HR、讲师热情高涨、倾情投入，而参训者漠不关心、东倒西歪、身在曹营心在汉、听与不听没关系，这样的培训场面在培训室、车间现场时有发生，那么，这个培训怎么搞都不可能见效。

为此，建立相对完善、严格的培训管理办法是首要，营造一种奖勤罚懒、积极参训的正气；其次，必须从培训内容、讲师水平、时间地点选择等方面加强，做到缺什么补什么、宁缺勿滥，让各方面对培训“心”有所动，如果是多数人不感兴趣的，完全可以不培训。

手“动”起来

心随情“动”是许多培训师可以做到的，至少让学员产生激情澎湃、三分钟热情是没有问题的，但课堂上心动、走出后不动的例子实在太多了。再简单的公文写作、再单一的产品装配动作，如果培训后不反复练习，是难以成为自己熟练掌握的东西，更不要说在此基础上

形成自己的特色或者创造发挥。

站在巨人的肩膀上只是培训师领进门，尔后的继续前进还需要看个人修行，所以，心动必须变成行动，而且是自觉、自发的行动，那些有所成就的人，莫不如此，如果需要别人强迫，那也会中途夭折。

全“动”起来

我们知道，培训效果可以用知识、行动、习惯、效益四个层次来检验，如果只有领导重视，或者只有 HR 部门一头热，或者只是员工自学，都难以在这个层次上共同发挥效果，难以让企业从培训中直接或者间接赢利。

所以，在培训管理中，还需要对员工、各级管理人员、HR 部门、公司领导、讲师、外训团队等进行约束，共同重视培训，同等接受培训制度中的奖与罚，只有与培训相关的人和事全盘一起动起来，效果才会叠加，员工、企业以及各方面参训人员才会从中各取所需、共赢共进。

培训要有效，不只是全部相关人员一起行动就可以取得的，还需要这些人员在心动、动脑、手动、巧动方面下功夫，只有方向与方法都正确，才能取得更好的效果。

恒“动”起来

“心动、行动、全动”只是解决了大家同向、同心，但落实到公司或员工个人身上，是否一直坚持产品技术、市场占有率或者个人专有能力的提升上呢，会不会出现浅尝辄止、东一脚西一锄、东边不成西边求，这样的例子也不少：传统行业向地产求财、纷纷投资电商、全民炒股、进公司不进工厂、出了销售进 HR、进了外资还想国企……，一年换三份工作、三年换五个行业，回首第一份工作，你还记得其中的技能有几多，回想你学过的专业，多年不用现在你还会几分，况且不说这些已随时间飞速发展将你原来所学早已抛却十万八千里。

不管是企业还是个人，均应当全面进行 SMART 分析，不要哪山更高望哪山，能够发挥自己所长才是真，这才是企业立市、个人立业之本，而且要坚持咬住不放松，从热情、坚持、专业、精进、专家等角度来要求自己，没有最好、只有更好，俗话说“一辈子只做一件事，想不成功都很难”，少受不切实际的利益诱惑。

到底怎么搞培训？小结如下：统一公司上下思想、用制度约束大家行动，持续反复强化培训、工作检查落实奖惩，不讲花俏只讲专长、做强主业少望副业！

## 培训是员工的福利，学习是进步的阶梯

柳姑娘

孔子的“学而时习之”“温故而知新”，道出学习、温习知识的重要性。“活到老，学到老”，毛主席说得真好！培训的真很重要，可培训，到底要怎么搞？

在世界 500 强的一家企业标语这么写着：“学习是进步的阶梯，培训是员工的福利，培训是对员工最好的人文关怀”。可见，对员工的培训已形成企业的文化，同时也是企业发展至关重要的环节之一！可偏偏很多员工就不乐意接受企业安排的某些培训福利，不受这种文化的熏陶，使企业及负责培训的部门像“热脸贴冷屁股”一般难受！

企业的培训之路，在光明与昏暗行走中，不断的总结经验，改革创新，绞尽脑汁，争

取制胜。

在众多大大小小的企业、公司、酒店、服务行业，培训是必不可少的环节，个人认为，培训应根据自己的企业或公司规模“量身而定”培训方案，根据企业需要或存在问题来制定培训计划或内容，尽量避免“小公司大企业的毛病”，依葫芦画瓢，生搬硬套非同行业的培训方案、方式、方法，效果不见得尽人意，有时会适得其反。

培训到底怎么搞？我也没有完美的答案。下面我和大家分享一下，我们公司的培训是这么做的。

### 制定次年度培训计划

重庆**建设工程有限公司																													
2014年培训计划表																													
序号	培训类别	形式	组织部门	参与部门	参加培训人员	预定培训时间												培训内容	培训师	培训地点	所需设备	产生费用	备注						
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#												
1	新员工入职培训	授课	行政人事部	公司各部门	新员工	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	公司制度及相关规定	HR人员	会议室	投影仪	无	
2	员工岗前培训	授课、现场操作	各部门负责人	公司各部门	新员工	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	岗位要领等	部门负责人	工作现场		无	
3	外训\专业技能培训		各机构	公司各部门	指派人员			√		√							√							详见附件	机构讲师	培训机构指定地点		详见附件	
4	部门培训	授课、现场操作	各部门负责人	公司各部门	各部门员工	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	部门负责人自拟培训材料	部门负责人	工作现场			
5	消防安全知识培训	授课、现场演习	聘请专业消防人员	公司各部门	全体员工			√									√	√											
6	交通事故、安全培训	观看报道	行政人事部	公司各部门	全体员工			√										√	√					各类交通事故报道		会议室	投影仪	无	
7	内训	授课、小组讨论	行政人事部	公司各部门	全体员工	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	公司订购清华大学员工培训课件	HR人员	会议室	投影仪	无	每周一进行
8	其它培训		行政人事部	公司各部门																				OA系统等内容	HR人员	会议室	投影仪	无	
制表:				审核:				批准:																					

#### 一、公司的培训类别：

- 1、新员工入职培训（人事部负责，学习企业制度、文化等）；
- 2、员工岗前培训（人事部负责组织安排、用人部门负责主讲）；
- 3、外训\专业技能培训（根据企业需要或国家、市级部门、地方性需要，由人事部负责制定年度刚性培训计划，预算培训费用、申请培训费用、制度员工培训协议、组织安排参加培训人员，培训前后工作的联系及安排）；
- 4、部门培训、交通安全培训、消防安全知识培训（9S培训、整理、整顿、清扫、清洁、节约、安全、服务、满意、素养、等，由人事部组织，指定相关专业人员负责培训）；
- 5、内训，即每周一固定培训（由人事部负责组织实施，寻找培训教材，做每周训后总结报告，培训内容涉及广泛:有社交礼仪、员工士气、员工心态、企业文化、简易摄影、员工价值……）

#### 二、各类培训的要求

1、新员工入职培训：新员工参加入职培训，发放员工手册/本，培训结束，人事部门新员工进行考试测试，考试题目内容出自员工手册。如考试通过的员工，即可派往工作岗位参加岗位培训。未通过者继续学习，如遇用工部门岗位急需人手，酌情考虑，先参加岗位培

训，再参加新员工培训；

2、员工岗前培训要求：要求新员工掌握实际操作，并考试测试；

3、外训\专业技能培训：由公司付费给员工培训后，所获证件一律公司人事部保管，如员工培训后所获证件确属于员工个人的，员工在离职前暂时归公司保管，员工离职后可书面申请领取）；

4、部门、消防安全知识培训要求：要求员工现场实践、学会操作，人事部无检测标准；

5、内训要求：培训结束，立即轮流发言，或是写心得体会、观后感，学以致用、提升自我。

### 三、培训方式

1、新员工入职培训，集中在会议室观看投影仪播放培训 PPT;



（图一：员工培训现场）

2、员工岗位培训，由熟手带“一对一”带新人。（无图）

3、外训由培训机构讲师主讲。（无图）

4、消防安全知识的培训，由公司指定专业人士现场受课、操作。

重庆 XX 建设工程有限公司  
消防安全培训  
2014. 4. 10

（图二：相关消防培训知识）

5、内训：员工集中在公司培训室观看投影仪播放培训 PPT、课件光碟、连通远程监控，分公司员工一并参加学习。



（图三：公司为提升公司员工执行法规、政策能力，适应工程建设形势发展需要。对各分公司、办事处和公司各部门全体员工进行了为期三天的建筑行业法律法规知识学习培训和业务工作研讨）。



（图四：为整顿员工工作纪律性，公司组织员工观看《亮剑》片段，学习李云龙的执行力、狼性、部队军人的服从命令精神，观看影片结束，要求员工轮流发言感想，锻炼员工口才及胆量）。



（图五：公司组织员工观看郭明义，学习他的高尚无私的爱心之举）



（图六：对于公司员工来说，摄影不只是个人爱好，也是广大员工必须掌握的一项基本技能。好的镜头语言与准确、优美的文字同等重要。为普及摄影知识，提高个人摄影技能，11月10日下午，公司邀请专业摄影师为全体员工工作了一堂摄影知识讲座。一个小时的讲座十分精彩，全体员工踊跃参加。摄影师用风趣幽默的语言、生动活泼的图例阐释了摄影的常用知识，讲解了构图和用光方法，会议活动、风光、人像等场景拍摄技巧。一些对摄影陌生的员工听了讲座后茅塞顿开，受益匪浅。一些摄影发烧友则与摄影师饶有兴致的就摄影实践进行了探讨交流。

公司举办像摄影知识讲座这样的文化类培训是公司开展企业文化建设系列活动的一项举措。有利于广大员工提高文化素养和提振良好的精神风貌。为此，公司十分重视通过企业文化建设活动来提高全体员工的自我修养。）

6、发送学习课件到公司OA办公系统/QQ群/微信群/，由员工自行下载学习，并根据内容要求员工提交个人真实的学习心得体会，或出题目考试测试。



(图六：采用上传学习课件至 OA 办公系统，总公司、分公司员工自行下载学习，并提交学习感想、掌握程度)



(图 7：员工学习培训后，提交的心得体会、个人感想)

#### 四、培训后总结分析

每周的培训过后，负责组织培训部门需及时对本次的培训作分析、总结。也可采用问卷调查形式了解员工对培训的满意度、归纳培训中存在问题及解决方案。

五、公司规定，每周内训 4 次，每月全体员工聚餐不低于 2 次。由各部门轮流组织聚餐，费用在人均 50-80 元。凭发票公司报销。

重庆\*\*建设工程有限公司  
内训部门组织聚餐循环表

(自左向右依次循环)



(图七：公司各部门轮流组织聚餐表)

**聚餐目的及要求：**

1、增加团队凝聚力，作为员工其中的一项福利，锻炼员工的社交组织能力。增进员工之间交流，大家齐聚一堂，工作中的不愉快，酒杯中融化。

公司的一月二次的聚餐，原则上公司要求全体员工参加，如员工个人私事，可选择不参加。

2、聚餐时，需将内训课程中所学的社交礼节、迎宾礼仪、餐桌礼仪、座位礼仪、敬酒礼仪运用到位，学以致用，给公司树立良好形象、好口碑。

3、每位员工要有“主人翁”精神，主张勤俭节约，杜绝铺张浪费。

4、用餐中，男女员工敬酒，无论是红、白、啤酒，均要求双方必须一口干！显得“豪爽、恳直”，\*\*公司，没有不会喝酒的员工，只有喝不醉的员工。

5、聚餐结束，司机配合组织部门将员工负责安全送到回家，次日照常上班。



（末尾的图：员工吃火锅，公司发展红红火火，蒸蒸日上。）

近两年来，公司均依照此培训计划和办法对员工进行培训，在提高员工凝聚力、团队精神等方面也取得一定的效果，多数员工表示，很赞成公司这种形式的培训，受益良多。但也是不同的声音传来，公司相关部门也积极提出改变办法入方案。

培训到底怎么搞？我们公司的培训这样搞！

## 【小锅乱谈】搞定老板就是搞定培训

黄小锅

**开篇语：**这篇总结本来是以“浅谈”作为标题开头，但是整个标题写出来以后，却有点啼笑皆非的感觉，所以也就把“浅”换成“乱”了。请各位看官多多包涵！多多指教！

说到培训，大多数人的第一反应就是课堂学习，一大堆人坐在教室里，讲师背后投影着PPT，台下的学员做着笔记，培训结束后填个满意度调查表，稍微严谨的就多个环节，来场训后考试。至此，培训就结束啦，大家三五成群的各回各家，各找各…咳，也就是回到工作岗位上工作去了。

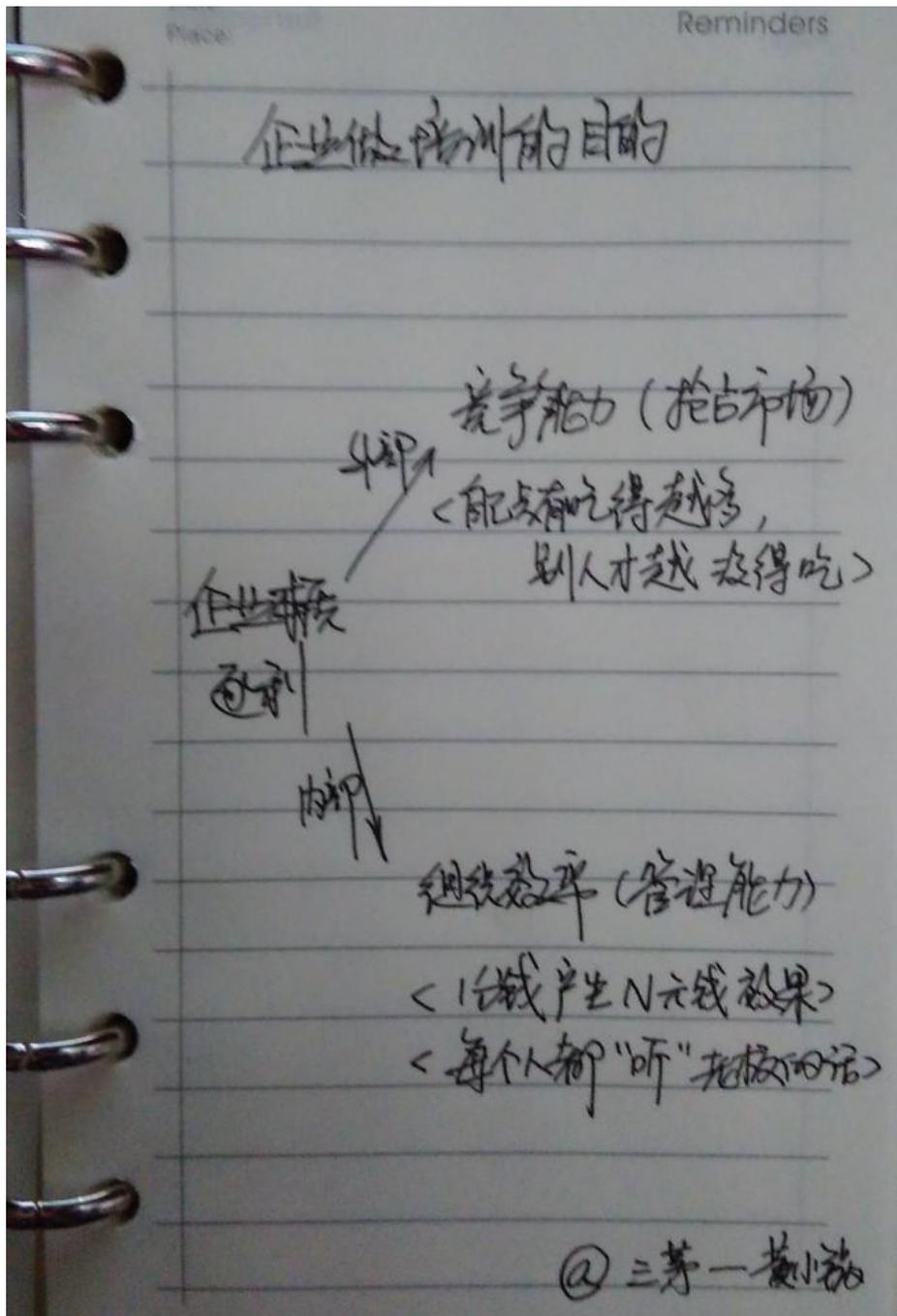
而层次深一些的可能会有这个画面感，训前铺天盖地的海报、邮件宣导，公司门口、走廊走道上到处都是即将开展培训的项目宣传，打开公司邮箱，时不时给你蹦出一个或多个高清无码的培训海报图片，还不带重样的，有的甚至连公司的办公系统的背景图片都给你强制换成培训宣传海报（我原先还真遇到这种，真心醉翻了…），全方位无死角的进行宣导轰炸。而在培训中，各种零食，各种饮料无限量供应，学员各种要求几乎无底线满足。“上帝（学员）说要有光，于是就有了光。”各种温暖舒适，和煦惬意。而培训结束后，在酒店门口，大家都油光满面，吃饱喝足地拉起培训横幅合影留念。培训组织人员在学员临近回程时候，询问对此次培训的感想时，学员们都纷纷表示此次培训办的很好，宾至如归，下次还会光临等等。

上面的两种情况，是否都很熟悉呢？我们的培训是否已经陷入完成任务（讲完课程=完成计划），或是图个热闹以及讨好学员的怪圈之中了呢？

佛家箴言：“不忘初心，方得始终。”放在我们做培训工作上也是同理，最开始做培训的出发点是什么？培训不是为了完成计划而培训，也不是给员工的福利，而是要提高员工的个人职业发展能力，从而带动企业的自身市场竞争能力。所以说，培训是抱着最终提高企业的市场竞争能力而做的。

说培训不是福利，可能有些伙伴却不是很赞同，认为企业做培训是提高了员工的能力，所学知识和技能可以为员工长期的职业发展带来积极效应，并且也只有一部分员工能够享受到这种“福利”。但我看来其实不然，企业做培训首先并不是为了员工，而是为企业自身发展服务的，因为提高员工的能力就是提高企业自身的能力。即便仅仅将培训作为给予员工的福利，这一给予的动机也是服务于激发员工工作热情、留住人才和吸引人才的目的。如果仅仅是为了给予员工福利，企业出钱让员工自由选择学习内容和方式似乎更为直接。事实上，企业基于自身的实际需要，有选择地安排学习方式和内容，本身隐含了企业的目的性。

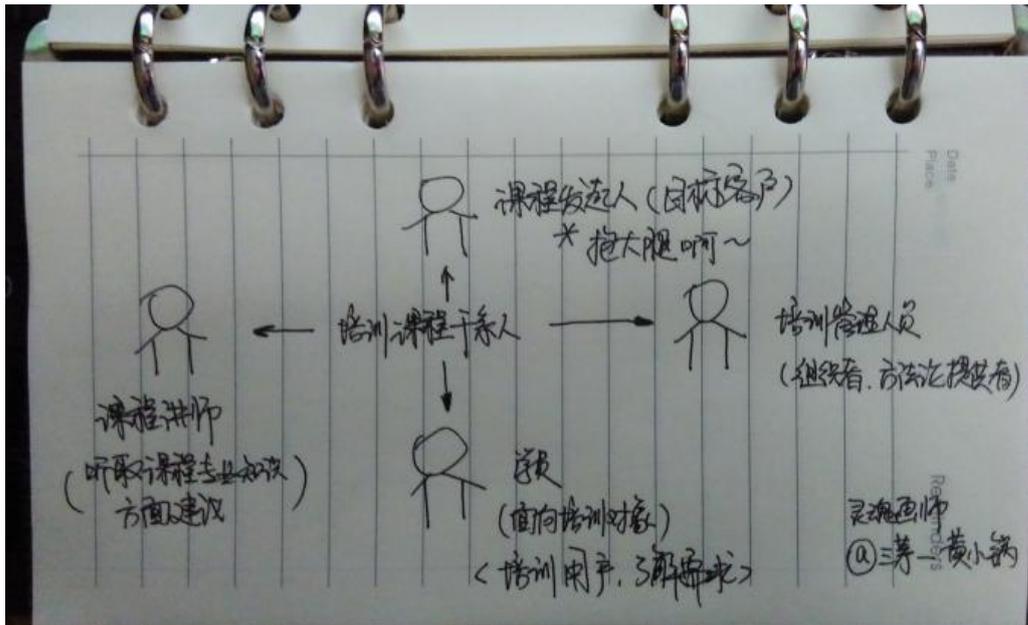
小锅我非常“险恶”的剖开了培训“福利”真面目，可以看出，培训是为了提高能力。因为企业的本质目的就是逐利，或是追求持续盈利。而企业为了达到这个效果，一般会从外部竞争能力和内部组织效率方面进行强化。外部竞争能力，直白来说，就是市场占有率；而内部的组织效率，一般包括：资金的投入产出效率、人力资源的投入产出效率，生产资料的设施利用率，整合外部资源的能力等等。在此，我们可以看到培训的落脚点是什么了，培训最后要落脚在帮助企业提高组织运转效率，带动持续盈利上。



随着以服务为特性的第三产业越来越发达，“客户”这个词也越来越频繁地出现在人们口中，在我看来，“客户”可以分为“目标客户”和“用户”两类。什么是“目标客户”呢？也就是掏腰包购买我们培训服务或是产品的群体；而“用户”则是使用或是享受我们培训服务的人群。对于其他产品来说，“目标客户”和“用户”可能是同一个人，而对于培训来说，这是两个群体。所以培训该如何搞？怎么搞才是最好？首先，我们就要认清我们需要搞定谁！

开展培训前都会进行调研，根据课程一般会产生四类干系人，分别是课程发起人、课程讲师、培训管理人员和参训学员。根据上面的客户分类，我们来谈谈应该搞定谁！我们的培训是面向参训学员的，由课程讲师提供专业知识，培训管理人员提供现场组织支持以及培训方法建议。但在课程开发之前，我们需要从课程发起人那里获得，他们想要的培训效果，或是直白的说，想通过培训后使员工有什么样的变化。而我们要从参训学员那里获得，起点技能和相关工作难点。这时两类客户就很明显了，参训学员是享受培训的，所以他们是用户；

而培训发起人，他们是不参加培训的，而是购买培训服务的群体，他们是目标客户。



关于目标客户和用户，我们应该“讨好”谁才对？我先举个自己的例子吧，小锅我小的时候，非常喜欢围棋，所以一直想去学。好不容易鼓起勇气和家长说想学围棋，结果到了青少年宫报名围棋班的时候，旁边一个奥数班的宣传大婶扯着随行的母亲交谈了会儿，我就苦逼的和奥数做朋友了。现在回想一下，也就是一句话——谁掏钱谁是大爷！宣传的大婶可不管你小孩子喜欢的是是什么，只要你家长动心了，一切就搞定了。通过这个例子，可以类推。虽然我们的用户是成人，我们不能完全无视他们的需求，但相比之下，“目标客户”需求优先级是放在“用户”需求优先级之上的。当然，我们可以尽力去达成“目标客户”和“用户”的意见一致。但是无法达成一致的时候，则需要优先满足“目标客户”的需求。只有这样，我们才能顺利地推动培训的发展，也才有机会去创造学员作为“用户”的体验。

不管是开发课程，还是开展培训，都是需要预先支出相应的时间和金钱成本的。你用一个培训规划，赢得此次老板（目标客户）的信任和支持，从其他盈利部门的计划资金“大饼”中划了一块出来，然后你全面铺开你的培训规划，拿着老板发给你的人工，烧着老板的经费，忽悠企业其他的学员和你一起“疯”，一起“玩”，不管过程是多么热闹还是多么枯燥，不管你的规划是多么完美还是漏洞频出，老板（目标客户）都不很在意。你需要人，老板尽量给人，你需要加注资金，只要合理就尽力加资金，似乎一切都很美好，老板很支持培训，很信任你。但！最后培训的投入产生效率才是老板最为关心的问题。如果你的 ROI 低于 100%，后面很可能难以获得老板这么多的支持了；要是低于 50%，培训部门精简人员也就要提上议程了；低于 30%以下，那么培训部门的明天也就要打个问号了！

通过投入产生效率可以直接看出培训的效果如何。不要认为老板很势力，因为他作为目标客户，付出了大量的金钱和时间，是需要看到培训效果的。他不是慈善家，是个商人。而且老板开公司的目的，就是为了盈利！一旦无法获得良好的回报，壁虎断尾，立即止损肯定必然的！

培训应该如何搞？搞定老板是首要因素！如何搞定老板，其实很直白，你不需要和他讲什么 6Sigma 啊、团队建设或是时间管理这些培训如何开展，如何动员，而是很直观的告诉他，就目前公司这个实际情况，通过如此如此的设计培训，回报率预计有多少。但，请注意！在培训项目开始之前必须要提前了解老板的期望，并合理的管理老板的期望，与目前具备的培训能达到的层次进行匹配。一定要打消老板那种“想马儿跑快，又不想马儿要吃草”

的不切实际想法。（关于“管理客户满意度”，具体可搜索“5GAP”模型，在此不进行发散讲解）。也就是不要夸海口，也不要过低贬低自己，通过满足目标客户期望，取得目标客户对培训信任，从而支持培训。

先搞定老板，从老板手中弄出培训的经费，再借助老板的支持，借老板的“虎威”来壮大培训的“狐威”。以老板为先锋，拉着各个部门一起来“玩”转培训，一起来搞定培训。

**结束语：**很多前辈和大神们都写培训方法、培训体系构建，小锅我也只能剑走偏锋，写点培训支持度的问题。毕竟培训就像是天使投资，首先取得支持，以及让关键人物一直信任培训，才会有后面的A轮、B轮以及发展上市啊，这样我们后面才玩得下去。再者，做培训嘛，要玩就带着大家一起玩，一个人孤芳自赏完全不是培训的 style！

## 一个培训经理的自白

志谦

培训，好像成了最近几年的重点热门话题，很多公司和很多人资从业者都在不断的讨论、争议、磨合和纠结当中；有关培训的工作和方式方法很多，具体就不一而论了，而现实的人资工作中培训，似乎也容易被遗忘的“孤儿”，渐渐的，太多的人对培训从陌生到熟悉，从质疑到认识，从拿来主义到需求导向；一路坎坷，似乎只有这些从业者自身，比较清楚……

笔者目前是一家珠宝销售公司的培训经理，听上去很美好的名称，实质上只有我一个人，在操盘所有和培训相关的人和事儿；压力和岗位一般是成等比的，回首这么多年的培训从业经历，从一个培训讲师一点点到培训主管，到现在培训经理，从最开始的单纯讲课，到够来指导，组织培训，到后面的TTT，从只会讲课到整体培训体系构架的搭建，忽然发现，我现在很多时候所需要学习的内容不仅仅限于培训本身了，而人资也好，经营管理也罢，各种内容无一不要涉猎；曾几何时，笔者自身在终端做了半年多销售工作，当时也算是处在职业的灰暗期，所以也就没太在意到底做什么，而随后的培训生涯里，也就是这半年多的终端销售经验，给予我很大的帮助，对于培训也有很大的促进；当然，我也要感谢曾经只给我这个负责培训主管每个月发1500的基本工资的某国内大品牌销售公司，因为当时我能足够折腾去尝试构建培训体系，而且在每次终端销售支援的时候总能有新的发现，进而促进我的思考；当然有人可能会问，不同的产品销售会有区别的，没错，快速消费品和耐用消费品的打法的确实不一样，重点是，笔者一直都在耐用消费品范围内流窜。

一般来说，涉及到培训的，不外乎几种人，外部专兼职讲师，内部专兼职讲师，培训经理（主管或专员）；可能每个公司的岗位名称不尽相同，不过不外乎这些人要做的就是几件事，组织培训，讲课，跟进培训效果，提出改善方案……

单纯从培训相关岗位来讲，笔者以为，作为从业者，最重要的就是两个基本功，讲课和分析问题；也就是说，做培训的人，基础就是要会讲课，会分析问题，这是这个岗位最根本的一个基础，有了这个基础，才能谈下一步，不过有一件事儿必须明确，销售类培训不一定是销冠就能做好，人资类培训未必是人资总监才讲的最清楚，一直以来笔者坚信，“术业有专攻”这句话，而且高三的数学老师，参加高考，数学未必能打高分，这是同理的；而更

重要的是，培训从业者，至少要学会从一个基本面对总结分析的能力，这个能力不是止痛药般的，应该是辩证下药的，经常会遇到很多同行朋友问我，我们员工工作积极性不高，怎么通过培训调整啊，我的回答一般都是，为啥工作积极性不高啊，原因在哪儿？是单纯培训可以解决的么？

之前的很多文章当中，笔者经常强调人资工作必须是“牵一发而动全身”的工作，培训也是一样，现在虽然越来越多的公司开始重视培训，这是件好事儿，不过也必须要清醒的认识到，培训并不是万能的，而且问题的解决也不能单纯依赖培训，举个极端点的例子来说的话，公司每个月给员工就开 500 块钱工资，你找什么样的培训大师来，也无济于事；所以需要综合的，系统的看待问题，把握全局；同样，对于培训岗位的人员来说，无论是培训经理（主管），还是培训专员（讲师），在考虑问题的时候也要相对应的系统化，综合的，总体的来想，来琢磨，最根本的，就是培训岗的人员，要对于公司内部其他部门的岗位职责和运作情况都有基本的了解，这样才能完善自己，完善自己的工作，进而有针对性的开展工作，也有助于自己系统的思考问题；当然，培训的形式和样式也要不拘一格的，可以是讲授，也可以是指导；可以是集中的室内，自然也可以是随时随地在终端；总的来说，目的只有一个，让学员学会，听懂；真正可以应用到实际工作中去，所以语言不要过于理论化，内容也要更加贴近于相关的学员特点，尤其是相关学员的生活和学习方面的特点和特性，更加贴近了，才能取得更好的培训效果；再则，纯激励类的培训，笔者建议还是越少越好，因为根据众多数据显示，纯激励类的培训频次和效果成反比；比如员工某个技术细节不会，找个工程师或者技术大咖培训下，总比打打鸡血更有效更有作用，所以很多时候工作效率低下，未必是员工心态不好，虽然，有的时候打鸡血便宜点，技术培训要很贵……

而说到培训师，在对公司内部各岗位，各部门情况和运作方式有了具体了解之后，能够保持自己的特色，并且在某一特定领域有自己的专长也很重要，并且自身也要不断强化和适应各类型的培训需求，其实除了 TTT 之外，笔者以为，作为企业内部培训相关人员，在了解内部运作各种流程和特点之外，如果要组织某部门（岗位）相关的培训，或者要去到相应的部门（岗位）讲课的时候，之前一定要对相应受训学员做充足的了解，不仅仅是学员本身，也要包括学员所在岗位和部门相关人员、领导和团队的情况，都要大致有数，知道这些学员在干什么，需要什么，怎么做才能更易于接受，如何讲才能更深入人心……所有的这些都是重中之重，归纳起来其实就三个字，针对性！

以上是关于内部培训的大致概述，现在也越来越多的企业会想到邀请外部培训的力量，笔者也接触和操作过，其实这其中很多的企业都走入了一个误区，就是外部聘请的老师名气一定要大，名头一定要响；实质上呢，这样的迷信很容易害了企业本身，比如现在某中型快消经销商，代理区域只是一个二线小城市，那么即使他们能邀请到余世维来讲课也是无济于事的，而一个世界五百强的或者是行业领先的企业，邀请一位本地名不见经传的专家，也未见其没有实质性效果，因为越是大咖，其讲授的内容越是理论性和通用性比较强的，所以实际应用来说更增加了企业对于相关课程“内化”的成本，而如果是针对性较强，相关的专业人士来讲课的话，一方面“内化”成本小了，另一方面员工接受和理解效果能更好；换一种情况来说，即使是拓展训练，也是如此，其进行的时间、地点和具体的参加人员等方面的甄选，都是很需要下苦功夫的，更重要的是，所有的参加培训的人员和培训岗位的从业者，都不要觉得培训结束之后，就完事儿了，或者我培训后考试了，大家成绩不错就可以了，因为这才刚刚开始，其实培训就好像疑难杂症的治疗一样，虽然培训不是特效药，有的时候还好像保健品一样，不过是锦上添花，可更重要的是，没有这些，有时候提升也好，素质也好，业绩也好，能力也罢，都是很容易到了瓶颈而很难突破的，对于参训学员的后续跟踪回访，跟进考核，强化辅导，甚至有时候比培训本身更重要，笔者觉得，如果日常按摩放松的好了，精神状态也不错，自然工作能力也就提高了，腰肌劳损啊，颈椎病啊这些问题出现的几率大

大降低了，那么工作的效率，自然也就提升了，不过这些绝对不是一两次按摩就能搞定的。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，培训工作其实一直都是一个持续的过程，有的时候有点“上医治未病”的感觉，相信随着时间的推移，只要有恒心，铁杵自然可以磨成针，所以每一位培训从业者，无论是内训，还是外训，专职，还是兼职，都会有很多的路要走，文将结尾，奉上昨晚在楼下超市买东西的一段小故事：付款后，笔者看到款台有一盒卡片，以为是送货卡，就问 94 年的小收银员，你们家多少钱送货啊，答曰，多少钱都不送货……笔者拿起盒里的卡片，看看，原来还真是送货卡，我拿着跟小女孩挥了挥示意她，结果人家说，现在晚上了，肯定不送啊，白天可以送，不过白天我们没有人啊，我笑了笑，道：看来你是不想让门店增收啊，小女孩尴尬的笑着看着我，我说，想想看，如果你送货呢？是不是门店可以有更多的收入呢？然后出门的时候发现，门口有该超市的招聘广告，收银员，早晚班 24 小时倒班，月薪 1800，我忽然明白了也许，不怪这个小女孩吧……

## 如何做好员工培训体系的搭建

王泽强



现代企业之间的竞争是员工的能力和素质的竞争，拥有高素质、高能力的员工，即拥有竞争的优势，因为技术和专利可以购买，但人的智慧是无法用金钱购买得到的。即便企业可以通过招聘引入高素质的人才，但高素质人才却难以留住，引入高素质的人才失败的案例一直在上演。企业要想在激烈的商业竞争中确立优势地位，必须提升企业的核心竞争能力，面对新的机遇与挑战，员工渴望成功，这使得员工对培训和学习产生了浓厚的兴趣。通过培训，员工可以获取知识和技能，从企业层面来说，对员工培训将从中获取客观的回报，这是一举

双赢的。现代企业培训不仅能够提高员工的能力和素质，还能推动企业发展，有助于企业品牌的输出，更有助于企业内部的组织融合与团队建设。

培训的好处不言而喻，但现实中，几家欢喜几家愁，究其原因，不外乎以下几点：一是培训的定位不明晰；二是培训责任不明确；三是培训需求不准确；四是培训激励不够……等。因培训观念不正确，参加培训的员工临时抱佛脚，企业领导层尽管支持培训，却很少参加培训，以至于成了口头支持。因培训定位不明晰，培训没有与企业的发展战略相契合，在培训上缺乏总体的战略思路。培训不单单是人力资源部的事情，企业培训效果的好与坏，与企业领导层的支持、员工的积极参与和配合是分不开的。企业每期培训都有一个主题，而这个主题与员工的兴趣和需求、企业所处发展阶段密切相关，不科学的培训是不按需培训，以至于培训的项目的设置不合理，严重脱离了员工的兴趣和需求、企业所处发展阶段。培训并非万能，也不能解决一切问题，如果不重视塑造一个有利于培训的氛围和环境，培训的效果无疑大打折扣，并有可能造成一系列负面的影响，如培训的人才的能力在岗位得不到发挥、员工参加培训后学不到对其工作有所帮助的东西等等。对员工进行培训之后，培训后的转化不力是造成许多企业培训失败的重要原因之一，即缺乏对培训的有效评估以及培训有效转化的过程指导、监督、考核、跟踪和激励措施。



参考一些成功培训的企业，需要从两个层面着手开展工作：

一、从战略层面重视培训，系统思考如何做好企业内部的培训。

从员工的角度来说，培训不单单是解决员工当前知识、技能不足的问题，从发展的眼观来说，更是员工通过培训获取未来职业生涯所需的知识和技能，这就是人力资源的开发，即满足员工的现实工作需要和未来岗位要求。人力资源开发理论正是区别现代人力资源管理和传统人事管理的体现。只停留于满足员工的现实工作需要和未来岗位要求，并非培训的真正目的，更高战略层面的培训是与企业的发展战略和宗旨相联系，培养员工将所掌握的知识和技能转化为知识创造和对企业发展创造性贡献，从而形成一种鼓励员工持续学习、努力创新的良好氛围。当培训与企业的发展战略和宗旨相联系的时候，培训对于企业来说就是名副其实的投资行为，只有这样的培训才能持续推进改善企业的绩效与企业发展所需的智力、人力资源支持。调动员工参加培训的积极性以及提高培训的效果，关键在于培训能让员工在其职业发展过程中发挥显著的作用，员工才能积极主动地参加企业组织的培训。企业要提高培训效果，必须改变人力资源部一个部门唱“独角戏”的局面，建立责任清晰的企业培训责任体

系。作为企业培训部门，人力资源部应发挥主导作用，探索企业培训规范化运作模式，建立起企业内部培训师选拔、培养、激励机制。培训的落实有赖于企业内部所有员工的参与，尤其是领导层和管理层的参与有助于发挥示范作用，创建有利于学习的氛围，把培训纳入员工绩效考核之中，以避免培训流于形式。在企业培训过程中，应优先满足企业发展的现实需要，了解企业的需要什么、企业急迫解决什么、以符合公司战略利益以及满足员工发展的要求。

员工培训必须有针对性，结合员工的实际工作需要，与部门或职位的特点及企业生产经营的产品特点紧密结合，综合考虑培训员工的特点、年龄结构、知识结构，使员工参与培训能学以致用。企业培训须有计划、有步骤的推进，避免急于求成后好高骛远，在突出重点的同时，避免忽视基层。企业中的技术骨干、管理骨干是培训的重中之重，基层员工是培训的薄弱环节，也不容忽视。许多企业都引入狼性团队管理理念，以狼为师的企业已为众多企业所推崇。狼之所以在生物链中生产下来并成为猎食链的一员，与狼的誓死战斗、团队配合、绝不屈服的狼性密不可分。员工培训亦是如此，企业中的技术骨干、管理骨干的培训是为了让其更好的发挥团队核心作用，肩负起“领头狼”的作用，而基层员工的培训就是为了让其更好地配合“领头狼”的战术指挥，团队并肩作用是企业在激烈的竞争中确立优势地位的重要法宝。为了更好了解员工的培训需求，了解每个员工的实际技能、岗位和个人发展意愿，开发出一套切合员工的性格特点和学习能力的培训方式和方法。培训的目的是为了务求实效，因此，培训的效果和质量至关重要，为此必须制定符合公司发展战略需要和员工现实与长远需要的全面周密的培训计划和采用先进科学的培训方法和手段。培训完后并非意味着培训工作已经结束，培训后的激励工作须将员工培训与员工任职、晋升、奖惩、工资福利等相结合，让受训者受到某种程度的精神和物质鼓励，同时管理者应当多关心培训人员的学习、工作和生活。培训之后，须对员工进行考核，可以通过考试或其他途径进行，把培训考核结果与员工的奖惩挂钩，把是否接受培训以及受训学习的好坏作为员工晋级、提薪的重要依据。对达不到培训要求的受训者给予一定的行政降级和经济处罚或岗位调整。唯有如此，员工才能真正重视培训，并形成“培训、考核、使用、待遇”一体化的培训激励机制，向员工灌输一种“参与培训与不参与培训不一样，学得好与学得差不一样”的思想，从而激发员工学习知识、学习技术、学习管理、自我锻炼的热情。



二、员工培训体系的搭建必须与企业经营管理理念和发展战略相契合。

企业发展战略决定了企业经营管理的理念，企业经营理念对人力资源管理理念产生重要影响，若企业实行低成本的经营管理理念，会对企业培训投入的费用和培训的对象有影响。与此同时，人力资源管理理念又决定着企业的培训策略和推进方式，如企业重视对拓展培训，并且有足够的资金投入，则会选择外部培训或持续培训，反之则会选择自主培训或阶段性培训。培训的实施需要借助于进行评估，以形成培训体系不断递进的涡旋式循环局面。

做好员工需要进行培训需求分析，而培训需求分析又包括人员分析、组织分析、工作分析三个方面。企业进行培训需求分析的目的，是弄清楚两个问题，即企业是否需要培训？培训什么的问题？培训需求分析是开展企业培训工作的第一步，为企业决策要不要做培训提供依据。人员分析是解决哪些人需要培训的问题，查找企业经营管理出现问题所在，分析公司业绩不佳的原因，是员工个人原因（知识、技能不足），还是企业岗位设计有问题。组织分析是分析在公司目前发展背景下，企业可用的培训资源以及领导层、基层员工对培训的支持力度，开展培训是否具有可操作性。工作分析之前需要了解员工需要完成那些重要的工作任务，然后才能确定帮助员工完成这些重要的工作任务所需要掌握的知识和技能。在明确培训需求后，接下来的工作就是要确定培训的目的和计划，培训计划是把培训变为现实的指引。

培训计划包括很多方面的内容，培训目标、培训课程、培训对象、培训讲师确定、培训场地、培训时间、培训方法、培训预算等都是培训计划的内容。培训时间需要根据培训对象的可利用的时间以及公司生产经营情况而定，以便使培训对象都能参加。培训业内流传着这样一句话：培训是说起来重要，忙起来次要，急起来不要。这句话真实地反映了目前培训工作在绝大多数企业中的真实情况。培训体系的搭建是一项系统的工程，需要各部门在企业培训体系中承担各自相应的职责，高层领导主要是从宏观上加以把握，根据公司发展现状，确定人员培训政策和相应的管理制度，在培训需求分析和培训后实施、评估等工作上，则要充分发挥各部门中层和基层管理者的作用。培训部门作为培训管理的职能部门，担负着培训体系运营和完善的主要职能，培训部门在做培训之前要充分了解公司发展战略和培训政策，并从专业的角度将公司的培训工作有效的推进到公司的每一个角落。培训课程是企业培训的“产品”，产品的质量如何，关系到员工的满意度，也决定着培训的质量。企业培训课件的设计，包括培训课程规划、培训资源的选择、教学课程的设计、培训人员手册的编制四个方面，这是企业赋予培训部门的任务和职责。

一般来说，培训的任务可分为三个方面：1、提高员工的专业知识和技能水平 2、提高员工的业务能力 3、改善员工的工作态度。通过培训使员工的素质水平和工作能力进一步符合企业所期望的要求，为提高企业的管理水平、产品质量和经营效益而服务，从而才能从根本上帮助解决企业经营管理业务中的实际问题，促进企业的生产发展和服务升级。

课程的项目组合和培训方式的选择需多样化，既有专门培养高层管理人才的“核心团队”项目，也要有为企业未来中层管理岗位提供候选人的“人才储备”项目；既要有用来帮助新进员工融入企业文化“辅导”项目，也要有帮助员工尽快掌握新技能的“岗位培训”项目，这实际涉及到了一系列高质量培训课程开发的问题，这是培训部门的重要工作内容。当一个企业有一定规模时，就应考虑建立一支稳定、专业的讲师队伍，这是将企业培训推进至专业化、规范化、职业化的要求。某些企业采取一种培训管理方式，即学分制，这种培训管理模式是将不同岗位员工应具备的知识、技能、工作态度，通过科学的学制定和规范，对员工进行系统性的培育。这些学分的获取有企业内训、外训以及自考的方式。

下面介绍欧莱雅是如何做培训的：欧莱雅自新员工入职开始，就对其进行为期一周的上岗培训。在上岗培训期间，先详细介绍欧莱雅的公司历史、企业文化、业务概况、职能部门、组织机构等内容，以使新员工能够尽快了解公司，帮助新员工尽快融入欧莱雅的工作氛围中。对于中层管理人员，如经理人员，欧莱雅则安排两周的入职定位培训，除了介绍欧莱雅的公司

司历史、企业文化、业务概况、职能部门、组织机构等内容之外，还安排新进的经理人员与所在部门员工及其他部门的经理沟通、交流，以使新进经理人员能够在短时间内建立起工作关系网络，帮助其顺利进入角色，加强与其他部门的协调与配合。与此同时，欧莱雅还会组织新员工参观欧莱雅设在苏州的现代化的工厂，以进一步了解欧莱雅公司的生产情况，让员工在参观的过程中产生自豪感。欧莱雅的培训体系有其灵活性，例如员工绩效评估时，只要员工认为其工作与任务需要培训时，就可以主动向上级提出培训的要求或申请。当员工培训诉求得到公司上级领导的批准时，公司会及时安排员工去参加培训，并根据培训实际需要以及员工意愿，在国内或新加坡等地开展培训，这就是欧莱雅的“按需培训”模式，即根据员工的需要灵活、及时地安排培训。欧莱雅是一家高度全球化的著名 500 强公司，在全世界 50 多个国家有业务和项目，因此欧莱雅在全球范围内需要大批的高层管理人员，而且是能够跨文化的商业领导人。为了更好欧莱雅公司战略发展需要，承担领导人培训任务的是欧莱雅法国巴黎总部，即巴黎“欧莱雅管理教育中心”，这个中心专门承担对欧莱雅的全球高层领导进行培训。每年，欧莱雅会选送全球有领导潜力的高级管理经理到法国巴黎总部参加高层培训，培训由欧莱雅集团与欧洲著名的工商管理学院 INSEAD 合作，设置名为“Leadership for Growth”的领导力培训课程，专门针对有工作经验的全球高层经理人进行培训。

培训的成果转化是培训最为关键的环节，一些企业培训的失败，就是一开始的时候是轰轰烈烈的，最后结束的时候是悄无声息地结束。企业培训体系是在企业内实施培训的组织机构、职责、方法、程序、过程和资源等诸多要素构成的一个整体。这些要素形成一套结构化的动态体系，并且能够在企业内部建立良性的学习循环，不断提升员工和企业的学习力，进而不断提升企业的核心竞争力，这是企业开展员工培训所要达到的效果和目标。

## 大数据与培训需求

郑州阳光

数据量足够大足够细时，我们可以用数据细分渠道，或追溯历史……最终为领导的决策提供数据支持。收集数据，分析数据，从中发现问题，提出改进方案，这正是目前最为推崇的大数据应用。

培训需求是培训的前置条件，理论上的丰满并不能掩盖实操的尴尬，无论是部门的需求趋向还是人事部门得出的需求结论，与实际的培训需求总有不合拍之处。我们单位经常出现这样的窘局：参加培训的无意愿，有培训意愿的没机会参加。今年，当我们在实践大数据应用时，通过对薪酬数据的分析，紧紧抓住了培训需求的尾巴。

2015 年 1 月准备经济运行分析资料，在分析薪酬数据总额及分项时，发现有一项刀具消耗的奖励与惩罚数据差异显著，其中有一个单位奖励数据很高，大部分单位是扣款比较多。为此将 2014 年各生产单位每月领用的刀具、生产量、创造效益以及成本进行了深层次分析，发现单位同样的生产量，各生产单位的刀具消耗量悬殊很大；根据对各车间进行的实地调研，熟悉领用过程、使用过程以及磨刀的技巧及对刀具制造商的反馈。

根据这些数据和实地调研的结果，人力资源部从薪酬数据中提炼出培训需求，变更了培训计划；将刀具培训列入第二季度 4 月份的培训实时阶段。（培训需求是根据实际需要随时

提出，然后培训计划随之变更，培训需求调查更多的时候是切合实际，以减少成本、创造效益的根本目的)

#### 相关要点

●确定培训内容：培训内容如何确定，要求按照流程进行。流程是：根据调查得到的培训需求内容，列出框架和提纲与生产单位讨论进行修改，然后组织高级工程师、高级技师对培训的内容进行论证，将框架和提纲细节描述定性定量；最后将这些定性定量描述的内容上报总工程师进行确定。

●确定培训师：确定好培训师是培训见成果至关重要的一个环节。培训是让内训师来讲还是外请培训师来讲，组织培训者根据列出的内容和数据进行了一一对应，并且根据内容调研了内部的使用刀具的员工、高级工程师、高级技师及部门领导，其中一部分适合内部高级工程师培训、一部分适合高级技师培训、一部分需要请学院的专业教师来讲、一部分需要请刀具厂家的高级工程师来讲，根据分工的不同，将整体提纲发给每一位确定的授课者并标注了主要授课内容。

●编写培训课件：并将培训课件在小范围内进行论证，提出要求进行反馈修改，确定培训课件。

●确定培训时间：似乎大家认为4月份不就是培训时间吗？培训时间是需要一个确切的时间段，时长多少，何时进行与生产是否冲突，是否需要占用员工的业余时间，占用业余时间员工的接受程度。刀具是定额考核的，超过规定的数量是要扣除工资的，节省是按量给予奖励的，奖励的额度是占到工资的一定比例，对于员工来说是很希望拿到这个额外奖励的。根据这一特点，正面的培训引导是需要事先沟通并做到位的，时间确定的好可以保证培训效果，确定不好将是精心准备变成另外一个大家不能接受的局面，确定培训时间是要做足功课的。

●确定参训人员：根据人员的多少确定培训是分期还是一期进行，也根据人员掌握的知识层面是否需要分成不同的培训内容和场次。培训如同细分市场一样，需要根据个性化制定培训相关的内容。

●确定培训地点：培训地点如果是需要互动的，需要选择场地相对大些，如果需要安静的，培训教室需要选择安静的培训教室，这是保证培训效果，不太引人注意的事项。但这点不容忽视。

培训地点指示：粘贴指示标，如果乘坐地铁，大家知道，即便是第一次到地铁站，只要按标识前进，就可以顺利购票，乘车，出地铁口。因为标识十分清楚。组织一场培训，让大家能够顺利找到培训场地，指示标是必不可少的，并且让大家无论从哪个门进来都能够顺利找到。

●撰写主持词：培训的开场是一种破冰，烘托讲课，衬托老师必不可少的一个关键环节，破冰效果好，讲课顺利，听课用心。破冰不是简单的主持一定要结合当天讲课内容、讲师、听课的对象精心准备。

●选择互动游戏，一场时间较长的培训，中间休息的过程，需要与课程相关内容的游戏进行互动，互动好有助于培训的进行。

●教室的音响、光线、电脑等配套教学设备的试调，为培训作好充分的准备。

●培训结束后，跟踪刀具的应用，了解培训后的效果，掌握是否按培训的内容来应用到实际工作中，收集更多的数据，刀具的利用情况是否大大的改善带来效益。

不仅薪酬数据中可以提炼出培训需求。只要你用心，就会发现：一场酒会、一次质量事故……都可以提炼出各种培训需求。对于培训，实用、实战、实在是其核心要素。找到企业存在的问题，通过培训提出解决思路，激发员工思考，激励员工动力。如此满足需求的培训，才能真正提升员工的培训转化率及企业效益。

# 专栏作家系列

## 利用实践培训提升培训效果

资深顾问陈勇

近两年，在客户的人才培养项目实施中，我们做了一些方法探索。我们对各类常用的人才培养方式做了研究，包括近些年比较流行的学习地图、行动学习、混合式人才培养、绩效改进、教练技术等，借鉴其中的优点；并将在线学习和线下人才培养实践打通，将 MOOC 理念的在线学习技术和管理咨询方法相结合，共同应用到人才培养中。

在人才培养中，现场培训是重要手段，需要更好地与工作实践相结合。经过客户实践，总结了一种我们公司命名为“实践培训”的方法，不仅能够提升人员能力，还可以切实提升企业绩效，我觉得值得和大家分享。

在阐释具体方法之前，我们先简要介绍两个概念：一是绩效双环驱动模型，二是团队能力。关于第一个概念，我们在企业的管理实践中往往有两种循环。一种是人才培养的循环，包括培养项目设计、培养实施、评估测试和改进提升四个环节，特别强调目的是培养人才。另一种是绩效管理的循环，即通过绩效设计（体系和计划）、辅导实施、绩效评估和绩效改进四个环节改进绩效。两者往往彼此独立。我们在大量管理实践中发现：工作改进与人员培养应相互融合，由此提出绩效双环驱动模型（见图 1），即人员培养循环驱动绩效管理循环，绩效管理又反过来指导人员培养。



谦启-绩效双环驱动模型®

图 1：绩效双环驱动模型

关于第二个概念，我们发现企业的持续成长不仅来自个人能力，更来自于团队能力，即持续改进团队绩效的能力。因此我们建议企业在人才培养中兼顾个人能力和团队能力，也更关注团队绩效的评价和提升。

实践培训是借助第三方在线学习平台，在外部顾问的组织、跟进和辅导下，由企业内人员组成项目组，按照咨询顾问提供的全套方法，推进管理优化。那么具体如何实施呢，我们可以分为三个具体步骤（图 2：实践培训的三个步骤），三个步骤设计理念讲求前后关联，环环相扣，自始至终考虑如何将咨询方法和企业结合，推进企业绩效和团队能力提升。

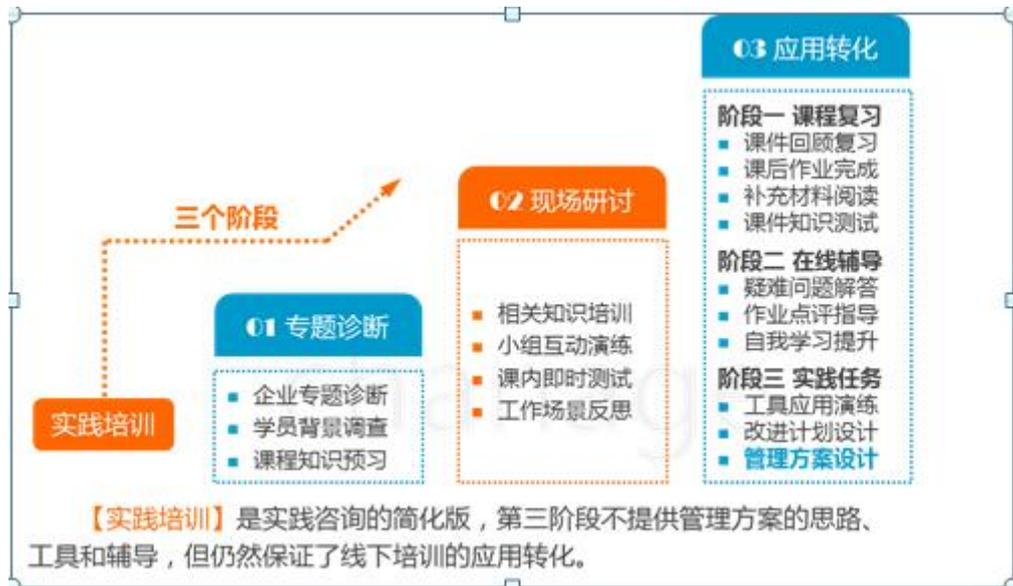


图 2：实践培训的三个步骤

步骤一：专题诊断。通过结合咨询方法的、结构化的专题诊断和访谈确定企业的实际需求，人才培养项目的设计需要有很强的针对性。以最近完成的一个中层经理部门运作培养项目为例，我们和客户共同认为本次培训的核心出发点既不是业务知识，也不是时间管理、沟通技巧等技能，而是促进团队成长、将员工个人能力转化为企业能力，也就是各中层经理（部门长和主管）学会如何在其位谋其政，让其管理的部门发挥应有的作用，而不是部门负责人仅仅是一个业务精英。确定了需求后需要针对性的设计课件并做些前期背景学习。

步骤二：现场研讨。通过实操的方法开展现场研讨，由于研讨是整个培养项目的一个环节，在现场实施中，可以围绕企业实际工作场景展开，即时测试的方法也会有很好的效果，比如我们在学员手册的设计是通过和培训过程深度融合的学习演练的方式，边学边做。以我司设计的中层经理部门运作课程学员手册为例，在工作分派的学员手册环节（图 3：谦启咨询中层经理部门运作课程学员手册节选）包含了工具使用的疑难研讨，必备资料的查询（资源筛选）和实践案例的研讨三部分体现了学习难度、知识重点和应用演练的讲解和实际操作保持一致，在演练同时掌握工具和工具使用要点，便于下阶段具体应用。

### 工作分派审核表

如果用工作分派审核表检查发现分派的工作不合理，该怎么办？  
 A. 先安排下去，再调整 B. 重新设计 C. 强加委派给员工 D. 让员工参与对工作设计与分配的调整

### 可提供的资源



请结合自身情况，思考一下你认为在日常工作设计和分配时，能提供的最有力的资源支持是什么？

图 3：谦启咨询中层经理部门运作课程学员手册节选

步骤三：应用转化。本环节重要程度丝毫不低于现场研讨环节，很多培训之所以效果差除了培训选题的问题外还有两种常见问题：一是培训内容工作关联性差，缺乏转化的基因；二是培训后缺乏跟踪和应用。由于项目设计目的导向清晰，即培训目的就是未来能力提升和绩效改进，企业培训不是为了单纯娱乐，所以实际操作需要特别重视本环节，将学习的内容充分的演练使用。企业在选择课程主题内容准确的前提下，需要拿出削足适履的精神，先固化再优化。具体操作包括课程的回顾测试，进一步的研讨和答疑，以及重中之重咨询顾问辅导下的工具应用和制定具体的改进计划。为便于大家的了解，我们本次把谦启主导实施的某国内大型集团下属公司中层经理项目的在线部分计划(图 4：实践培训应用转化计划示例)分享给大家参考，大家可以看看具体的计划安排。

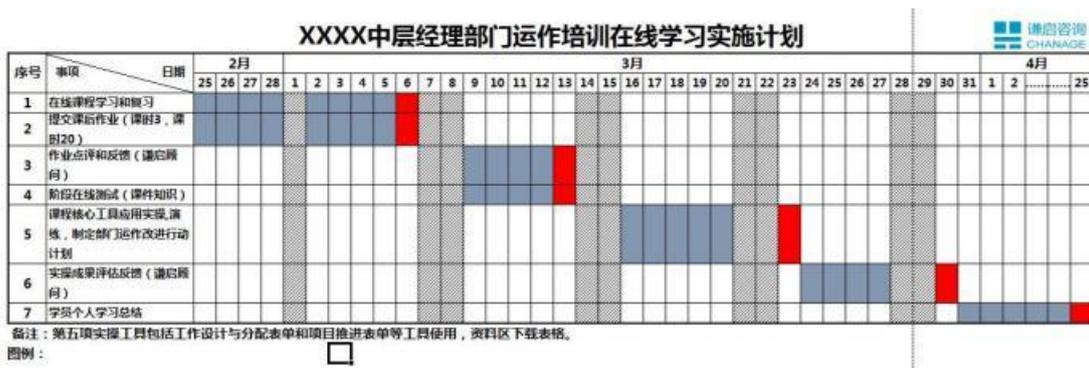


图 4：实践培训应用转化计划示例

实践任务的设计基于咨询顾问对企业管理实践的理解，帮助企业系统地思考经营管理的本质，并把好的思路观点落实到可以执行的行动，以系统的方法论导入并结合公司的人才培养。咨询方法论与企业实践的深度融合是实践培训项目的价值所在。也可以进一步的深入，通过成立联合项目组，在外部顾问引导下，企业内部的核心人员完成项目方案设计并实施，如此，实践培训就转变成了实践咨询项目，实践咨询的项目方法以后可以进一步交流。

以上是我司首先提出并运用的实践培训方法和案例的说明，希望以上分享能够给企业

培训实践带来一些启发。关于人才培养的方法欢迎和我们进一步的交流，也欢迎大家和我们  
一起运用实践培训的方法提升企业的培训效果。

## 如何有效提升培训效果？

HR 哥李江华

如何才能有效的提升培训效果？这是困扰我们很多培训管理者的一大难题。我们都清楚  
评估培训效果的方法，但却对于如何提升培训效果一筹莫展。正如我们都清楚什么才是幸福  
的生活，却对如何才能过上幸福的生活无计可施一样。

如何才能让培训有效果，培训管理者只要在每次培训前认真思考过这个问题，相信对于  
培训效果的提升就有很大的作用。遗憾的是，大多数培训者并不太看重实质的培训效果或者  
自己都不相信培训会有效果，为了培训而培训。

培训的效果受多方面因素的影响，效果评估很难客观，正因为效果难以评估，要了解如  
何才能提升效果也是极为困难的。这正如，找不到一个准确的电子秤，却要你评估跑步对减  
肥是否有效一样。

效果评估难导致效果提升的程度难以衡量，但是效果如果提升大的话，还是很容易感觉  
得到的。正如你减肥一两斤，别人看不出来，但如果减一二十斤，别人想看不出来都难。下  
面就培训效果提升的方法提出几点建议：

“第一：培训要从目的出发。也就是你先弄清楚培训要达成什么目的后再去组织培训。  
这个看似容易，但在实际的企业中，很多企业都倒过来了，都是培训完之后去寻找培训的目  
的，然后将一些与培训没有必然关系或无法证明的成果据为己有，说成是培训的目的或意义。

有些公司有认识到培训要从目的出发，但是却不从现实出发，提出很多不切实际的目标，  
忽略了培训是有阶段的。不同的阶段培训的重点不同，只有抓住重点进行培训，培训才能达  
到一定的效果。培训阶段大致可分为：①不培训到培训，②培训到重点培训，③重点培训到  
系统培训，④从系统培训到自我学习。这些阶段是循序渐进的，不能越级进行，如果越级进  
行效果就会大打折扣。因为每个阶段的培训重点是不同的。举例：第②阶段，培训管理部门  
应该是找到业绩的短板进行有针对性的培训，如果在企业业绩不佳的时候，不能将培训聚焦  
于业绩提升，那么培训就会被认为是不务正业，得不到老板的支持及业务部门的信任，一旦  
这种信任没有，企业的培训就可有可无。

“第二：培训经理要与直线经理形成伙伴关系。培训从需求调查到效果评估，培训经理  
必须和直线经理通力合作。真正的培训责任人是各直线部门主管，如果不能让他们理解培训  
的必要性，或不做他们认同的培训，培训效果就会大打折扣。培训前目标设定，培训中跟进，  
培训后督促落实，培训效果评估都离不开直线经理的参与甚至主导。太多的企业培训经理似  
乎为了证明他们的培训能力，努力构建培训体系，不经调查就提出一些想当然的培训内容或  
虽经调查却不能找到真正的培训需求。这样的培训，不但帮助不了直线经理解决问题反而成  
为了一种负担，当然不会有什么效果。

大多培训经理不愿和直线经理成为伙伴的理由是直接经理管理水平太差。直线经理管理  
水平不高很正常，他们的强项是业务。你说他们管理水平差，正如他们说你什么都不懂是一  
样的。要让他们接受及认同甚至主动参与到培训中来，就要让他们看到培训实实在在对他们

的好处是什么。他们在实际工作当中遇到的困难，哪些可以通过培训解决是培训部门应该去识别及说服或证明给他们看的。

第三：培训效果提升的关键还是培训后成果的转化及巩固。我们如果将培训过程分为培训前，培训中和培训后三个环节的话。不同环节主角不同，培训前的主角应是学员，学员必须提出自己的培训需求，愿意通过学习提升自己。培训中的主角是培训师，培训师如何让学员的需求得到满足，调动学员的学习意愿，开发有针对性的培训课程，采用适合学员的培训方式等。培训后的主角是学员的主管。学员接受培训后，要运用所学，如果没有运用的环境及机会，得不到上级的支持及鼓励，那么学习成果就难以转化和巩固。

大多数公司的培训效果为什么不太好？主管占了很大的原因，或不支持员工培训或对培训态度暧昧或培训完后不跟进不巩固成果。如果主管亲自和下属一起参与培训，培训完后再组织学员结合工作进行相应的巩固或成果转化，则培训的效果就会好很多。

## 培训可以很简单

姚胜勇

曾和朋友聊起关于人力资源各个模块的定位问题，对于培训我的回答是：有点像奢侈品，不是随便就可以拥有的，之所以这样回答可能是源于所见到的企业做的培训并不是想象那么回事，没有达成我们希望的效果。

后来在一个朋友的闲聊中突然有一种感觉，我们为什么对培训不满意，那何谓满意的培训，难道经过培训的员工就必须是每天都像打了鸡血似得变成工作狂，还是我们本来就不知道培训需要达成一个什么目标，本身的期望都不清晰，那何来满意不满意。

在管理零售店时，我们招聘一个店员，从各个方面来看还是算比较优秀的，随着时间的推移，后来一位管理人员告诉我，他认为这个店员很差，不足以胜任我们安排的工作，于是我就问他，你判断的依据是什么？他回答说：她是女孩子还抽烟；我接着问：那你认为一个优点的店员，需要具备哪些素质？他回答到：1、知道如何销售东西；2、诚实；3、要有服务的意识。我问还有吗？他说没有了，我问：认为他这三点都做到了吗？他说做到了。于是我问：那你是如何判断她是一个不合格的员工了的，或者是她抽烟这样一个习惯能不能纳入到你说的这三条了，来帮助判断她是一个不合格的员工。其实问题就出来的，在培训前我们看到某一个培训课程的目的写的高大尚，我们就理想的认为只要员工参加培训了，那输出的结果一定培训的目标，结果不是课程落不了地就是发现培训的目标与企业的实际需求截然相反。

所以我们觉得培训可以很简单的前提就是你要知道，员工的欠缺在哪里，需要通过什么样的培训方式可以起到相应的作用。案例中当你觉得这个员工不好，于是你排她出去参加一个 MBA 的培训，回来你发现她还抽烟，于是你就会认为可能是她能力的问题、可能是培训太差了，没有意识到我们方向错了。

第二就是培训需要针对问题培训，某公司非常重视企业法律风险，特从某名牌大学招聘劳动法硕士到公司任职劳动关系经理，公司领导认为劳动法律学习对公司的合法合理劳动关系的建立太重要，于是不惜重金再讲硕士送出去培训，结果发现法律硕士的专业能力并

未因为培训而提高，反而是沟通技巧选的很笨拙，其实案例很容易让我们想起木桶原理，这样的培训很难让培训发挥应有的作用，由此我们也可以得出培训需要从问题出发，针对问题而解决，不是眉毛胡子一把抓，否则花了费用却得不到任何结果。

前面提到培训要了解方向，那么针对一中的案例，我们知道这位店员的不足就是抽烟，于是我们按照案例二中的思想针对问题来进行培训，通过分析我们发现需要去培训这名店员如何养成健康的习惯，于是为这名员工报名了一个“健康绅士学习班”，学成归来，这名员工却是发生了很大的变化，不在抽烟同时也养成了健康的生活习惯，培训达成我们的目标，最终的结论就是这次培训取得良好的效果。但是事实上了？不言而喻。

看多了企业大学，听惯了培训体系，研发了课程体系，觉得培训就是高大尚，似乎你不谈大学、不谈体系、不谈课程开发，就说明你不懂培训。可是如果你在谈大学、谈体系、谈课程开发，除了厚厚的一沓纸之外什么都看不到。

培训可以很简单，就是明白企业标准，分析员工，针对问题培训，最终达成结果。培训可以很简单也可以高大尚，只需要建立在个案累积、分析的基础上，逐步形成体系、组建大学、启动课程开发，我们就可以让培训得到企业与员工的认可。

## 培训评估没做好，不要说培训搞得好齐涛

齐涛

有多少 HR 在年终培训总结的时候，罗列了相当漂亮的一些数字：培训班次、培训人次、人均培训课时等。但培训评估的数据怎么样，在总结报告中只用一句“提高了员工素质，促进了公司发展”类似的话来结束。这其中培训对企业发展起到了多大的效果，我们不得而知。

轰轰烈烈的培训造势，激情活跃的培训氛围，在一声“培训结束”或“将培训评估表交上来”的结束语中走入终结，HR 们随即又转战另一次培训造势中，培训员工从激情的培训氛围中冷静下来，依旧是波澜不惊的工作。培训似乎是 HR 唱独角戏的舞台，培训讲师带着一批培训学员在台下摇旗呐喊，表演结束人去场空。

培训成了一项预计不到结果的投入，似乎培训形式多样、培训人群覆盖全面、培训讲师实力雄厚、培训课程安排合理等成了培训成功的标志，老板看到漂亮的数字、轰轰烈烈的培训活动，大笔一挥，继续加大投入搞培训，然而这培养的投入与产出的分析，在追求利润的高层眼里变得可有可无，待培训投入与产出明显失衡的时候，培训体系大厦顷刻坍塌。

将 PDCA 观念引入到培训中，通常做的只有 PLAN 和 DO，而 CHECK 则没有，ACT 更无从谈起，它不是一个循环，怎么能推动培训工作的不断发展进步和推进员工素质的不断提高？没有上一年的培训效果评估，你敢不敢说培训需求分析是紧密联系公司战略，贴近员工需求？培训评估没做好，培训计划也只是纸上谈兵，没有经过实践检验和群众体验反馈的培训计划，你敢不敢说它是一个完善的培训计划？培训组织的好与坏、培训质量的高与低、培训讲师的评价、培训员工的满意度等，如果没有培训评估，何来客观的判断？培训工作最终只不过是一场美丽的烟花。

柯氏四级评估，很多人张口就来，但能做到的又有多少？敢不敢放权给培训学员，让他们对培训组织实施进行指指点点、对培训讲师挑挑拣拣，在年终总结中，成绩中无不体现培

训组织工作的进步和培训讲师水平的提高；敢不敢培训后实施严格的考核机制，将培训过程中注意力不集中、不注重学习的培训学员留下来再进行一次培训学习，直至他能将培训内容记入脑海中；敢不敢建立一套体系，来评估培训员工是否将培训知识转变为自己的技能，弥补自己实际绩效与标准绩效的差距；敢不敢在年终会议上自豪的公布因培训工作的成功在投资回报率、事故率、员工流失率、生产效率等方面取得了很大的成功并列数字？否则，华丽的数字后面将是软弱无力的结果。

培训需求、培训计划、培训实施、培训评估，它们是一个闭环，要想做好公司培训工作是缺一不可的，所以培训活动结束不能为果，培训活动结束简单的培训评估也不能为果，培训效果落地方为果，这个落地，是需要培训评估的大力支持。如若不然，组织培训是组织者的一厢情愿，培训计划制定的苍白无力，培训系统是漏洞百出。

所以，培训评估没做好，不要说培训搞得不好。

## 这次培训，你学到了什么？

风林火山王洪晓

任何不为他人所用的工作产出都是无效的。各大公司每年都在搞培训，效果如何呢？有人称之为“陪训”，讲师在台上侃侃而谈、激情四射，只有少部分人跟得上节奏，大部分人似懂非懂、昏昏欲睡，意为陪着别人训。有人称之为“赔训”，培训似乎是各家公司不得不做的一项工作，以体现重视员工的成长，培训预算动辄数十万上百万，培训任务完成了，员工还跟往常一样，工作产出未见提升，这钱花的心痛。

关于培训的误区相信网上有不少相关文章探讨，正本清源，我们从培训的根本目的出发来探究培训到底该怎么做。在百度百科的解释，培训是给新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的正确思维认知、基本知识和技能的过程。培训也是用于弥补公司业务需求和员工能力素质的差距，使员工素养与公司发展要求相匹配的一种手段。培训的目的是让学员学到东西，以达到强化技能、启迪思维、开拓眼界的作用，进而提高工作效率。

在开展培训工作的時候，我們要時刻站在學員的角度問自己：這次培訓，你學到了什麼？學以致用才是真的學到，學而不用只能算知道。在課程方向、講師選擇、組織培訓、後續跟進等培訓相關工作上，HR 都要圍繞着讓學員學到了什麼而展開。

課程方向的确立实际上是识别需求的过程，市面上培训课程五花八门、层出不穷，只有HR 有需求意向，众多培训公司扑面而来给你出方案。谈到中高层领导的培训首先想到领导力、有效沟通，针对员工首选执行力、职业素养，专业培训则是迭代开发、项目管理、顾问式销售。然而，这些课程都是你需要的吗，公司需要你做哪些方向的培训，你的学员想学什么，这不是HR 做个问卷选几门课程就能搞定的，毕竟问卷是可以设计的，调查结果受被调查人群和问题设定的影响。识别真正需求的前提是你对业务有较为深入的了解，运用恰当的方法来获得，有公司通过绘制战略地图，评估人力资本准备度来梳理培训点，这些属于比较长期的能力构建，操作起来难度较高。而且，想通过培训解决远期问题是不太现实的，较为务实的方法还是着眼于眼前，展望未来一年的时间跨度即可，毕竟计划赶不上变化。比较妥当的办法是在收集问卷后，访谈不同层级序列的典型人群，澄清需求的真实性和紧要程度，

再结合绩效考评的结果分析得出当前培训需求，如此，就解决了学员想学什么的问题。

培训内容依赖讲师在几个小时内清晰的表达出来，因此，讲师的授课风格、控场能力直接影响学员对知识的吸收程度。不少朋友吃过这种亏，讲师的名气很大，水平很高，就是感觉知识点讲不透，好比茶壶煮饺子倒不出来，授课缺乏激情，细声细气，学员很容易分神。相比之下，那些语言幽默、神采飞扬、善于互动的讲师很容易激发学员的听课热情，尤其是善于场景模拟的讲师，把学员带入到具体情境中，用体验式的授课方式让学员在参与中感悟其中的道理，接受度高，印象深刻。讲师的优劣很难通过看简介来识别，最好通过圈内 HR 推荐，并观看讲师视频来判断，这可都是 HR 同行们花钱买来的经验。

同样的主题，授课内容往往相去甚远，只看课纲是不足以判断授课内容的，像那种一套 PPT 全国各地讲 N 年的讲师比比皆是，举个案例张口就是 IBM、柯达、诺基亚、通用汽车，这些从商学院课本就能翻到纸上谈兵的案例怎能引起学员的兴趣，竞争环境变化越来越快，他们的理论也许在五年前的经济环境中取得了成功，拿到今天就不适用了，如果请到这样的讲师只能怨自己前期把关不到位。建议挑选与时俱进的课程内容，比如新媒体营销，90 后员工管理，H5 页面开发等，选用有相关行业知名企业从业经验的讲师，有条件最好去他的课堂试听下，至少要个视频或打听下其他客户的反馈情况。毕竟我们的目的是找到靠谱的讲师，讲点干货，让学员学到实实在在的东西，而不是一堂天马行空的课程。

这里特别强调内训师的作用，内训师专业水平虽然没有外聘讲师高，但他们更懂公司业务和文化氛围，培训成本低且更贴近实务，往往能带来实质性的效果。不少公司在推行内训师制度上步履维艰，难点在于内训师普遍没有接受过写作和演讲训练，利用业余时间把专业知识归纳为简洁漂亮的 PPT 并清楚流畅的讲述出来，对他们来说是比较困难的事情，多少缺乏一些自信。提高写作和演讲能力对每个人的职业发展都是有好处的，作为激励，公司对有意愿的内训师进行 TTT 培训，让他们自信的站在讲台，在课程中体验授课的魅力。在内训师制度上，按课时和培训效果给予讲师一定的激励，这种激励侧重于精神激励和一些非物质激励，比如发放证书、奖牌，奖励带薪假期、旅游、外出培训等，同时在晋升和调薪上给内训师设立加分项，在公司内部大张旗鼓的宣传表扬优秀培训师的卓越贡献，起到模范带头作用。同时，内训师本身就是我们的学员，通过培训过程中的互动交流还可以达到教学相长的效果，不亦乐乎。

很多人这么形容培训，上课听听激动，下课想想感动，回去后一动不动。我们要的是让学员学以致用、提高工作产出，课后的跟进至关重要。这一环节在操作上很难监控，如果是培训的某个标准化操作技能，后续可以督促学员应用到工作中，而大部分培训内容是柔性的，是面向知识工作者的，而对知识工作者是无法强制要求其做什么怎么做，这些内容只能靠学员自发的实践或潜移默化的影响，采用问卷反馈的方式基本也是走走形式。要想到实质性作用，作为 HR，还得倡导上级带头身体力行，营造积极向上的学习氛围，也就是常说的构建学习型组织，以上级的自身榜样来影响学员去学习、去实践，别无他法。

此外，培训的知识量一般较大，需要讲师清晰流畅的表达，学员专心致志的听讲。在培训的组织过程中，尽量扫除影响讲师授课效率的因素，提前一周将讲师简介和课纲发给学员，将公司情况和学员的需求提前与讲师做好沟通，桌椅的布置、课件、教具、投影、茶歇，包括怎么开场，怎么结束，讲师的用餐休息都要做好预案。培训最好选择封闭的地点来进行，培训前采用轻松幽默的语言跟学员约法三章，引导大家不要用手机，电脑更不要带入场内，如果是休息日培训午餐那是一定要管的，否则学员会有抵触情绪。在互动中多准备些小礼品，对参与积极的学员及时奖励，中间安排好茶歇时间，便于学员休息和处理工作。总之，这一切的目的就是给学员创造一个专注高效的学习环境。

组织一次培训 HR 要忙前忙后筹备很长一段时间，没有功劳也有苦劳，而学员往往不买账。这时候，身为 HR 心中不免委屈，待心情平复，请扪心自问：这次培训，你学到了什么？

# 培训其实无处不在

涂熙

记得以前我在的那家公司，随着公司规模的不不断壮大，人力资源部领导决定找一个专职做培训的同事。当时我们其他做招聘、员工关系的同事觉得做培训很高大上，一直认为培训是需要特定的环境、特定的培训师、特定的课程才可以做，但在后来的工作中逐渐发现培训其实无处不在。

怎样体现这个无处不在呢？我们一起来聊聊。

先举个例子吧。我们对基层业务类人员的培训主要分为两个部分。一类是业务知识类，因为公司产品多，业务更新快，所以这类培训实时有。另一类属于技能类，包括时间管理、沟通技巧等课程。而以前做培训首先总是考虑需要多少个课时，也总是提需要在怎样的培训室里进行，为了了解大家希望是上班时间举行培训还是中午休息时间还是下班时间等等，都要绞尽脑汁。但结果呢？不少同事还是觉得培训之后收获不大，有时候无法协调到时间去参加培训课程，有的同事觉得培训解决问题不及时，想反复再琢磨一下又找不到相关的资料。各种情况都有。但现在我们采用了多种方式，灵活运用各种渠道和方式，充分运用碎片化时间，让培训无孔不入，无处不在。

那具体是怎么做的呢？我们会分为三步，首先对于业务知识类的内容，我们通过建立知识库，所有产品知识、更新的各种版本所有人都可以通过系统进行查询。当有产品知识有更新的时候，知识库会及时响应，最快的速度更新。可以保证所有人第一时间产品知识有改变。其次会通过部门短会的方式，将知识快速准确传播给所有员工。目的是保证所有人的理解保持一致，将最准确的信息传递。虽然这种会议的方式似乎不像培训，但实际上起到了培训的效果。再次对于知识类培训的验收，除了日常部门内的实时辅导，公司会每个月对员工进行测验。进一步检验大家对知识掌握的程度，在测验结束之后，会对出现问题比较多的情况，再统一做一次培训辅导。

而对于技能类的培训，课堂上的讲解是我们主要的一种方式，当然我们也会选择课堂以外的地方，例如选择户外、咖啡厅等将培训做成了分享的模式。另外会将日常的培训案例收集起来，拍成视频，放在公司统一的 E-learning 线上学习平台上，让员工通过自己身边的案例更加深入理解应该怎么做才是最合适的。当然我们还将培训课程内容做出成品，通过微信进行公司内部广泛的传播，方便员工随时学习体会。

通过这些种种方式，发现其实培训随时就在身边，再不是那种触不可及、离我们日常比较遥远的神秘的东西。培训其实是无处不在的，只要你善于抓住每个时机，抓住关键，用好各种适合的方式就可以让培训时时刻刻住在员工的心里，达到想要的效果。

# 油爆培训

李懋

松鼠鱼过第一遍油的时候真让人神清气爽，心胸和响成一片的劈啪声一同铺展开来。

培训是关于生命成长质量的故事，原本也可以这样热气升腾，悠然神往。

过去的三十几年中国经济环境波澜跌宕，企业活得艰难，呼吸困难还得应对来势汹汹的精神食粮，是绿色的还是转基因的无力判断，只能用了再看，有的消化不良、有的食物中毒，有的直接成为历史。

西方的精确精神给了刚刚解缚的中国狠狠一巴掌，质量管理倡导的思维方式把全社会都变成了制造工厂，“给我数字、给我结果、给我落地、给我具体点儿”成为“实战”群体的最爱，他们认为这种充满职业化味道的说法很酷，也对得起工作总结。

自然而然，程式化、模式化、工具化的东西越来越多，偏颇由此开始。

以下选择若干典型问题，依次爆来。

关于培训需求。

有差距才有需求，有需求培训才有意义。企业里一共三类需求：一类固定，一类不定，一类德性。固定的存在于工作说明书和劳动者现状之间，只要企业还没倒，这种需求就存在。排的时候看准了逻辑顺序，从组织到岗位到个体，从战略到关键岗位到 KPI；不定的就是现在风行市场的那些东西，团队、沟通、跨部门……，阶段性发病阶段性治，历史的问题历史看；德性是指当家人的德性，老包和秦桧好的不是一口儿，都算文化。找需求不容易：先找迹象，再从中提炼差距（初识别），判断哪些是真实的需求（二次识别），最后给需求排序，问题十之八九出在最后这步。与企业生存轴心的密切程度是需求排序的依据，譬如：餐饮企业的直接产品是菜品。有人说菜要人来做，人的状态不好不行，所以应该先提高人的认识，这就是对“以人为本”彻头彻尾的误解。这里的人不是“人”而是使用价值，管理根本就不是管人而是规范特定环境下（职业环境）的特定行为，不信管管试试？外贸公司的戏迷在八小时以内只能做对公司有助益的事情，这是因为与之相关的行为才会产生服务于企业愿景的使用价值。保持现金流靠的是直接产品，比态度重要得多，卖力不开心者众，至少可以保障产品质量；卖力又开心，产品质量更优，产量更大。好心态可以锦上添花，却要基于企业基本生命体征正常的前提，把人凌驾在企业生存基本原理之上显然不够理智。至于“让员工和企业愿景统一”，以目前的意识形态来看，还差着好几站。2007年，五家超大型国企各自收获了一份成绩为零的社会责任调查报告，于是，所有的培训都要给社会责任培训让路，那些习惯了琢磨企业里那点事的培训者对执政党的感受浑然不觉，这就是没理解为什么很多规律前面要加上“一般”，这不是中国人规避风险的小聪明，它的意思是“变通”。

关于培训活动。

内在关联：项目开发报告书里的需求、实施计划书里的目标、评估方案里的标准没有建立起内在对应，无需多言，回炉再造。三个需求、五个目标、十个标准可以理解，两个需求、六个目标、五个标准就有意思：既然评估标准从目标中来，本应多出的部分被谁贪污了？除此之外，判断培训者职业水平的方式还有很多，比如，认为培训已经开始就没必要校正需求，重视培训自身之外的外在因素，不重视现场出现的新需求，把唐纳德的四级评估作为一维的模型使用等等。毋庸多言，大力加强企业培训从业人员的高层次工作素养是无法回避的课题。

保障底限。企业是经济体，这里的培训底限是：制度、高管和钱。制度是法，法治是基础，没有规矩不要谈行为；高管是起子，需要哪瓶开哪瓶，培训是跨部门行为，调不动人、

财、物干脆别动，没有这个，“放开了干，怎么想就怎么干，别有顾虑”等同于公交车售票员那句“下一趟车马上就来”；拿钱说事，别谈情怀，就算前两者都满足，不把培训工作的相关表现和各级负责人的绩效奖金挂深钩，培训就是浮云。至于形形色色的“不支持”、“不好办”，只做提醒：现行体制机制和培训应该怎么做是两码事，不能用个人感觉混淆对培训活动的理性判断。

关于培训质量监督管理体系建设。关于人、责任、制度的事情尽人皆知，不加赘述。特别要强调的是建立和维护培训数据库和做好知识管理工作。这两项工作直接关系到所有培训活动的最高成本，其外在表现叫做“无序繁忙”，土豆鲍鱼一勺烩，人才培养不定向，成才周期过长均属此列。至于工学矛盾，直接弄到便携式电子设备里，指定日期考试。

关于人的再判断。前面说过，没有规矩不成方圆，企业所有活动必须有法可依，在这个问题上，很多企业都没有搞清楚“先法治再人治”的道理。我们的毛病在于喜欢求全责备，在同一个节点上这个也要那个也要，尤其是在法治没有成熟的情况下，滥搞人治，过多地关注人的感觉，嘴里喊着解放生产力，激发创造力，现实中却以为让员工舒服，做好动员工作，甚至取悦员工就可以达到目的，这不仅是自欺欺人，也是本末倒置。“以人为本”不是所有事情都必须以人为中心，众所周知的梅奥实验也并没有离开企业生存规律这一根基。守规则也是以人为本的重要内涵，在企业里，这个概念定义的是基于经济活动的互惠互利，而不是一面倒。劳动者是直接参与职业经济活动的人，他们履行的是契约而非盟约。企业人必须首先遵循企业的生存规律，才能有合理的创造活动，这就是为什么没有约束的自由不是真正的自由。目标管理、执行力这些嚼烂了的培训正是这些原理在企业里出现问题时的表现。无数事实证明，断章取义是成本最低的用脑方式，总以为柔性的东西能柔性地解决所有问题，在不该下功夫的地方产生太多无意义的内耗，一系列混乱由此开始。

关于精确和模糊的尺度。这是东方人最不擅长的事情，做培训评估只做到二级，不仅是因为成本高，更主要的原因是搞不清精确和模糊的尺度。现今企业里的培训大多属于控制类，精确者众，激发自由类少，不知如何运用，或者有一些能看明白，却不愿意懂。这跟企业越来越懒有关系，这个懒不是指不办事，而是办事不负责任，不过脑子。脑子去哪了？外包了。招聘外包、项目外包都可以理解，连脑子都要外包就要出问题。结果就是出现了过多的培训需求，其中的一大半本应该企业自主解决，但是企业自己不分析，直接跑到外面找人来讲课。这里面的尺度又找不到了，把关把的什么？年龄？性别？长相？他自己都懒得思考，所以就找个最近最直观的，搞经验崇拜，培训完了再骂大街，郁闷为什么培训没效果。这个时候早就把“外因通过内因发挥作用”丢到九霄云外去了。

西方国家搞质量管理，一堆西格玛就把东方人闹懵了，也跟着凑热闹，嚷嚷着实战、落地，把不合适的高度给了数据，就像那些小粉丝给艺人不相匹配的社会定位。给自己留数字、留结果，唯独没有留余地，没有余地就没有自由，没有自由就没有热情，希望当然无从谈起。给我们一根旗杆，我们可以把它插上山巅；直接把旗杆焊到地里，就只能围着它转。舍恩伯格写大数据时代的时候不知道会不会有这样一种情愫：人跟数字走，世界真奇妙。东方人善用模糊，和含糊不同，模糊很美，因为它涵盖的意义很宽广。营养学家推荐食物时说多吃蛋白质，不说多吃海虾，是因为有人海鲜过敏，模糊不是不负责任。《易经》够模糊了，全世界都在研究，当然，你也可以说它不实战。

关于培训的质量。培训的质量和给谁做没关系。中基层培训质量不一定比高层差，老总听了一耳朵总裁班，学会了投资赔钱；技术员培训之后发明了专利，技术更新换代，整个产业结构都会发生变化，前者不知所以，后者建立了行业新秩序。培训的质量从很大程度上取决于听众，培训者不是来自显其能，他必须尽最大努力减少自己对于培训的影响，动辄搞上一大堆自我介绍，那是《非诚勿扰》；坐在下边听的要明白自己的目的不是来评判培训者，也不是找毛病，更不是寻找优越感，培训唯一有价值的就是思维流——能够持续激发创造力

的思维流，我在《培训革命》一书中把培训定义为“激发个性化创造力的行为艺术”，意指这可以作为衡量培训质量优劣的关键参考指标。

假如非得来个总结，那就是从需求到再评估，模糊先行，没有模糊，培训无从流畅；没有模糊，具体无处容身；没有模糊，培训失去灵魂；没有模糊，培训不是艺术。

追随企业，精确是纲，得熟；拯救企业，精确是病，得治。

## 培训不是万能的

黄志伟

我们知道“钱不是万能的，没有钱却是万万不能的”；同样，培训不是万能的，没有培训却是万万不能的。培训已经越来越受到企业的重视，培训在企业的发展过程中也起到了非常积极和重要的作用，但是，如果把培训“神化”了，不仅对企业的发展不利，而且对培训机构、对培训讲师都会产生消极的影响。

前段时间，有一家大型化工企业，面临战略转型，企业由原先的年年盈利一下子变成了大幅亏损，不得已企业采取了裁员、降薪的措施，一时间抱怨、倦怠、恐惧等情绪在企业内部弥漫，此时企业决定聘请外部的培训机构对员工进行一次培训，希望能够“引导员工心态、改变员工心智模式、稳定员工队伍”，这种想法看上去似乎挺不错，但我们仔细分析一下，现阶段员工的抱怨、恐惧是源自于对企业未来前景的怀疑、对自身职业发展的不确定和对自己收入减少的不满，而要解决这些问题，必须要企业最高领导层对企业未来的前景做出阐述、对员工的职业发展及切身利益做出承诺或解释，同时需要配套一定的政策和措施，这样才能令员工安心工作，而外部讲师所能起到的仅仅是辅助作用，只能够对员工心态进行一些引导，并不能真正解决此时员工的心态问题，企业最高领导层的阐述、承诺以及政策措施是内力，外部的培训是外力，当缺乏内力时，外力的作用将非常有限，就像是当一个人失去自身免疫力的时候，外部的药物也只能起到维持的作用，并不能让其健康、正常的生活。当年华为面临战略转型时，华为的最高领导者——任正非就发出了《华为的冬天》的疾呼，以此来激励全体华为人以积极的心态面对挑战，才有了日后华为的高速发展。

由此可见，培训、尤其是外部的培训必须与企业内部的政策、措施、制度、流程以及企业文化建设相配合、相协调，才能真正的体现培训效果，才能真正的让培训落地，才能让企业、培训师、培训机构以及培训行业良性、健康的发展。

# 从大哥成的成长看培训

邹善童

夜总会的五彩灯影幻变一个醉生梦死的世界,连玻璃杯也给点化成璀璨的水晶一般,伶伶俐俐闪现魅幻的光芒,透过玻璃杯,隐约见到厢座的客人,带点扭曲如堕落在一个荒唐的梦里。

小马眼皮一抬,说:“决定了?”随即划起火柴,火花有一刹那间在他面孔闪动,口咬的香烟点燃了,深深一吸,缓缓地吐出一圈烟,然而嘴角另一面却咬着一根火柴。

“干完这一次就收手了!”坐在对面的宋子豪轻声答道。“明天台湾那宗买卖,你不要去了!万一我出了事,这边也有你照顾呀!以后兄弟们由你带着!”

小马一怔,突然咧嘴冷笑:“那一定会垮的!”斜眼看旁边呆坐的阿成,小马随口道:“这位子让阿成坐好了!你看他像阿尔帕西诺似的。”(注:阿尔帕西诺扮演的教父)

阿成给小马弄得不知所措,只好讪讪然说:“小马哥,别玩我嘛!”然后,转过脸跟宋子豪说:“豪哥,没有你我撑不住这个局面。我还有很多事情要向你学习的。”

宋子豪不响,又低下头来。

小马却猛然气忿,斥责成:“你想学就有得学了吗?别以为整天看那些黑手党的书,就可以当老大了。”

阿成呆着。

宋子豪无言。

小马把身子靠后,眯眼叼烟,蓦地问阿成:“你试过让人家用枪口对着头没有?”

阿成摇头说没有。

小马悠然地吸一口烟,又咬咬火柴:“12年前...”眯着眼,小马整个人像走进回忆中。

“12年了吧?”小马向宋子豪投以询问的眼神,宋子豪点头。

“我跟豪哥第一次带货去印尼,那边的老大请我们去夜总会吃饭。我讲错了一句话,得罪了那边的老大,跟着就有两支枪指着我的头。”说到危险处,小马双眼冒火瞪着,两只手指如枪般指指太阳穴:“要我把整瓶威士忌喝光了,我吓得撒尿,真的撒尿了。豪哥真行,他替我把风整瓶酒喝光了”小马盯着宋子豪,感激,赞赏,佩服全然涌上,面口一宽又一紧:“不喝还好,喝了更惨了,跟着4支枪指着我的头,知不知道要我喝什么?”小马冲着问阿成,阿成只张着口,不知如何回答。

“喝尿,”小马啐一口,嘴角冷笑,目光又移向宋子豪,续说:“在夜总会里面喝尿。”

宋子豪不禁地摇头笑笑,这一切真的荒谬得很。但这就是江湖。

小马冷冷地望着阿成:“学习?这才叫学习!”

这是《英雄本色》的片段。时光荏苒,《英雄本色》已经成为了一代人的回忆。在电影里,阿成也终成长为一代枭雄成老大。电影很精彩,但我想除了精彩的情节和火爆的枪战场面外,我们人力资源从业者还可以从一个大佬的成长过程中学习很多知识。

没有人天生是当老大的,所有的大佬都有过当小弟的阶段。那么这些大佬们是如何一步一步从小弟混上来的。是看着黑手党的书,听着老师的话就可以成长起来的吗?当然不是。没有老大是听课听出来的,也没有哪个老大通过讲课把小弟带出来的。在电影里,小马是在枪林弹雨中长大的,而我们周围的大佬们则是在失败、努力、再失败、再努力中不断成长起来的。

一位朋友刚刚参加工作的时候,第一次和一个老业务外出,他背的包里带着这次买货的货款1万元。这位朋友想上厕所,便把包递给了同去的老业务,说:“王师傅,麻烦您帮我

拿一下，我去方便一下。”没想到，这位老业务却看了他一眼，冷冷地说：“你自己拿着吧。”二十多年了，我这位朋友还清楚地记得这个不尽人情的眼神，虽然冰冷，但只有这一次他就记住了：自己借的钱自己要拿好，什么人也不要相信。从此他再没有把钱交给过其他人。这一次的知识传递没有什么高大上的讲师，没有制作精美的 PPT。然而一个眼神、一句话、一颗乐于学习的心就足够了。

所以，培训是不应该受制于形式、受制于对象、受制于时间的。人力资源的专业化提高的确有助于实施更为科学的人力资源管理，但同时，严谨详实的管理制度和在工作方法也造成了人力资源管理的僵化。特别是在培训方面。现在人力资源从业者有一种习惯，凡说培训，必先搞搞调查、找找讲师、做做课件、发发通知，而培训之后，则是评评分数、写写报告。培训的流程清晰了，花费增加了，然而效果未必好。

记得十几年前，部门里有几位新来的大学毕业生，其中一位在回复一位面试者的时候，说道：“这一次面试，你没有被录取，是因为你的素质不够。”他这样冒失的言论，立即引起了电话那边强烈的抗议声。待他放下电话，我立即当着所有的同事告诉他，你这样说是不对的。从礼节上，我们在拒绝一位面试者的时候，应该先说优点，再说意见，例如：“你非常优秀，但很遗憾你的特点与我们这个职位要求存在一些出入，所以经过研究，我们决定这次不录用你。希望你能够找到一个更加适合你的职位。”从专业上，我们也不应该说某某人素质不好，因为素质是相对的，是主观判断的。因为从你自己角度看到的他的问题，放在另一个角度来看也许就是优点了。经过点拨，这位同事立即就知道了自己的问题，同时部门的其他同事通过这次现场说法，也明白了其中的道理。后来，部门里就再也没有出现过这种低级错误。我想在工作上，我也没有必要把这类问题偷偷地记录下来，等下一次举行培训或讨论的时候再告诉他。培训本就是为工作服务，而包含于日常工作之中的。

说了这么多，再回到《英雄本色》，一个大佬是怎样被培养起来的？我想有几个要点：

一是言传。小马的话就是言传，这次告诉小弟自己当初是如何做的，就是告诫小弟以后做事要小心。随时随地地传授，随时随地地学习。没有 PPT,没有白板，没有画图，也没有讲义。

二是身教。宋子豪交易，也会带着阿成去“见见事面”。让阿成看着做，第一次不会，但看一看，下一次也就会了。这种传帮带的方法见效是最快的。

三是心领。就是要模仿，要学习别人的方法。《英雄本色》里小马得意的时候，会给阿成钱看病，而阿成得意的时候，则是给小马小费。虽然一个是送到手里的，一个是扔到地上的；一个多一个少。但阿成毕竟学会了做老大发钱的样子。我们工作中也是一样的，官样是学出来的，发言是练出来的，这些都有个模仿的过程。

四是神会。神会就是受培训的人要善于思考，善于发现规律性的东西。掌握培训内容的真谛。同样的老大，有些人就喜欢正面迎敌，有些人则喜欢背后下刀。不管方法如何，他们都是根据自己的性格，学到了成功的办法。

五是最重要的，就是要用心。凡事不用心，神仙也没招。做事多用点心，小弟阿成也能够站在原来老大的头上。

# 浅谈网络商学院如何落地？

黄红发

电子时代的来临，更多的人开始接受碎片式的学习方式，而网络商学院的兴起，正符合了移动时代的时间碎片化的管理与需求。网络移动平台的学习，最大的好处是自由与灵活，不需要安排特定的时间，也不需要大家面对面。

正是这个利好的方便，也给组织者们带来了更多的问题。例：如何了解学员的学习状态？如何把握学员的学习进度，学习质量等？解决这些问题，是网络培训平台落实的关键点。

笔者曾在几家企业建立过网络商学院平台，对于系统性问题进行过一定的思考，现整理出来抛砖引玉，供大家参考。

## 平台课程的设计

课程的结构，网络平台的课程设计，可以从纵向与横向两个方面。纵向课程：战备层、总监层、经理层、员工层，通用课程等。横向课程：人力资源类、财务类、营销类、研发设计类、生产类、物流类等。无论从哪个方向进去，都能找到相应的课程，提高学员找课程的便利性。区分各岗位的必修课与选修课的标识。

课程的更新，每个领域的课程都需要进行定期的更新。关于更新的速度，可以企业的情况进行，笔者的经验是以季度为单位进行，每次理新的课程一般达到 20%左右（也要依据课程库的基数情况）。只是相关岗位的必修课可以保留的时间长些。

课程的精化，在网络平台上的课程不易冗长。所以有视频课件，都需要经过培训部门同事进行认真的学习，结合企业的实际进行裁切。对于不需要或暂时与公司不匹配的内容一定要精减，提升针对性。

## 平台学习的跟进

学习虽然说是员工自己的事情，如果不能进行合理的引导与跟进，时间长久之后，也可能有会影响到学习的效率。因此，培训组织部门需要进行合理、有效的管理。

学习前的气氛营造，气氛的重要性不言而喻，造势是很多活动的前奏。公司创建网络商学院后，需要进行适当的气氛营造，可以设计学习月，或学习日。并定期选择学习主题，引导学员在某一个时段共同学习某一课程，并对其结果进行 PK，以营造相应的气氛。

学习中的过程，可能会有部分学员为了学习而学习，即应付试的学习。这时，组织部门可以对学习平台进行设制。例如，视频在播放的过程中，需要观看者每 10 分钟需要点一下视频页面，以确保学习者在观看，而不是打开视频后离开。

学习后的考试，课程学习之后，就调制相应的考试题库，学员每次学习完成之后需要进行考试。考题从题库中自动生成，每次考试的内容应有一定的区域，即要求题库内容相对的丰富。

学习后的跟进，培训组织者需要定期对所有学习者的考试结果与学习心得进行评审与分布，激励好学者与学后者，在企业内容树立起标杆作用。

# 牛人大咖系列

## 世界那么大，我想去看看

Nana 张

世界那么大，我想去看看，这个是最近非常热门的“辞职申请理由”，为什么会一时间那么热门，那么多人愿意去转发呢？其实，我们可以问问我们自己，我们是不是在每次有离职念头的时候，也是想出去看看呢，想看看外面的世界，想接触更多的人和事，想更丰富自己的，所以，这句话“世界那么大，我想去看看”戳中了大家的心，戳中大家那颗蠢蠢欲动的心，我们在敬佩他的真实，因为很多时候，我们的离职申请看起来都是那么的普遍：家中有急事啊，工作不适合我啊，想自己创业啊，要回老家啊，想转行啊。两个字点评：好假！

其实，我们就是想去看看外面的世界！感觉在本职位停滞不前了，需要去外面看看。这时候，就需要某某上场了，那就是培训！

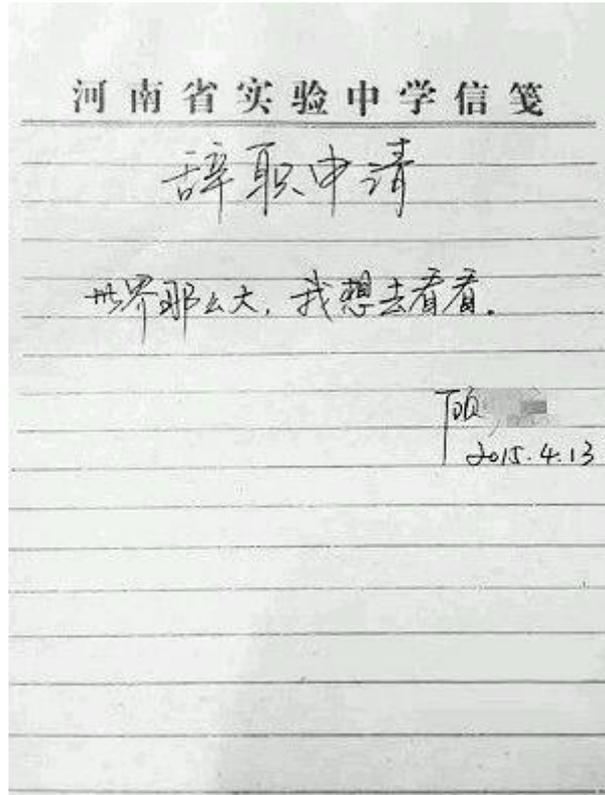
培训，能暂时的带你去看看外面的世界，然后，让你更深层次的思考未来的路。我很庆幸之前在一家非常重视培训的企业，也很庆幸这家企业的老总认识到培训的重要性。每年，我们针对各个职位的培训课程，每年很多同事也都会有出去外面看看世界的机会，所以，大家看了外面的世界后，对自家的企业有了更强的归属感。不管是企业文化也好，感恩也罢，总之，这给了我们很多员工美好的回忆。

中低层培训，更多讲究的是实效性，实用有效，对他们才会有所帮助，他们也才愿意来听培训，例如我以前所在企业是零售服务业，那么针对店员更多的是产品知识，产品卖点，销售技巧，陈列技巧等等这样一些培训主题；针对店长，则必备的电脑技巧、销售管理技巧、人员管理技巧、店面陈列技巧等等这样一些培训主题。培训形式也应该是多样化的，无领导小组讨论、角色扮演、分组竞赛等等，让员工在培训中快乐的成长，让员工爱上培训！

高层培训，更多讲究的是思维格局，高层们需要的是更多思维上的碰撞，扩宽自己的格局，而不是大家都管理知识之云云。对于高层，最好还是外聘讲师，有更多活跃的思维可以碰撞，能够引起共振的培训自然是成功的培训。当然，还有一种培训，就是纯粹是让管理层们去外面看看，像之前我们公司，全脱产培训二十几天，想想就觉得不错吧！

有了这些各式各样的培训，其实，员工对企业的期许还真不小，因为，每个人都希望通过培训变得更优秀，更优秀了不仅有职位上的晋升，金钱上的鼓励，又有更多优秀的培训伴他成长，这样就是一个较好的培训生态系统，当然，这套系统依托一系列的培训制度、规范、内容、形式。

世界那么大，我想去看看，那么，就让培训带你去看世界去吧！（如果有共振共鸣，请不要吝惜你的投票哦！你们的支持，是我最大的动力！）



## 形而上地谈谈培训

流音桥

有一年大雨发大水，很多人将矛盾指向了排水系统问题，于是乎一直藏于城市建设幕后下水道工程问题终于披露在众人眼前。

而我觉得，HR，特别是做培训的HR，也正是在经营企业管理运营中的一些幕后的工程。

之前有一次的总结活动，对于自己对于如何推进企业的培训已经做了分享（《怎么告诉老板培训不是花冤枉钱？》，<http://www.hrloo.com/rz/162008.html>），所以，这次实操方面的内容少一些，我们来形而上地谈谈培训。

我们从一个故事来展开这次的分享：

一天，BOSS打电话叫公司的HR主管R到他办公室，说：“R，我这次找你来，是有一件事想请你帮我去做。近期他们QC部门将组织一次跨分厂的培训，我想请你也参加这次培训，作为旁听，了解一下这次培训情况。R，你来我们公司的时间不多，很多事情你可能不太了解。他们下面做事情，经常是花了我的钱，然后就没有结果了，我不知道他们在搞什么，他们也不和我说清楚在做什么。”

由于R刚到这家公司不久，对于BOSS的委任，自然是十分重视。一方面，要做好HR及其培训工作，就要多抓住机会了解公司业务和目前人员技术状况（即便这是一次纯业务方

面的培训)；另一方面，BOSS 亲自交待，说明其重视，一定要交出一份满意的答卷。

于是，R 打了个电话，联系了这次培训的牵头人——QC 部 X 经理，将老板的意思告诉了对方，并做一些初步了解。X 经理立即将这次培训的课程安排、费用预算等情况发送给 R，并关照相关人员在培训时给 R 安排了座位。

简单看了一下 X 经理的培训方案，其实与其说是一次培训，更像是一次工作交流：

(1) 内地分厂主要分工生产，对于流程掌控不如总部，很多情况下碰到了问题不知道从何下手——眼界问题；

(2) 同时，分厂也缺乏 QC 方面人手，不可能靠总部 QC 人员往返现场解决问题；

(3) 关于近期的样品管理风波，总部制定了初步的解决方案和对应管理办法，在实施前需要对可操作性进行确认。所以，为了解决上面几个问题，QC 部牵头了这样一次培训。

整个培训为期一周，主要为内部培训，所涉及的费用主要为培训对象的差旅费用（公司有自己的宿舍可以安排）。由于培训课程较多，R 本身又有其他 HR 事务，于是选择参加了其中 2 个较有代表性的课程（含开课引导的第一课和一次关于样品管理规定的讨论会）。

其后，R 又找到 X 经理做了单独的面谈。R 把自己听下来的感受告诉了 X 经理，同时也结合培训方案把自己的疑惑告诉了对方。X 经理提到，这次跨分厂的培训，自己与 BOSS 有过汇报沟通，其中是对于样品管理办法的可操作性讨论和分厂骨干到总厂学习经验的考虑，还是 BOSS 的建议。

这话瞬间让 R 有点懵，BOSS 这次让自己参加培训，说难听点就已经有点监视的味道，但是对于这一插曲，着实有点意外。不过也好在这次沟通，让 R 知道如何更谨慎地处理最终的汇报。X 经理这份方案总体不错，实施过程也让 R 看到了许多亮点，但是在后期评估方面，还是要加强。末了，R 发了一份《培训评估表》给 X 经理，告诉他关于培训评估的重要性以及如何持续性地进行评估，并且建议先从简单的“反应评估”开始做起。（培训评估的四个层级：反应评估、行为评估、学习评估、结果评估。培训层级评估是 1976 年 Kirkpatrick 提出的模型，具体含义大家可以百度，人力资源管理师二级的课件中也有提到，这里不作赘述）也许，这就是 BOSS 看待培训的缺陷所在。R 相信随着 HR 工作的不断提高（该公司 HR 部门刚分立，很多工作还不到位，这就是为什么这次培训由部门自身牵头，HR 没有介入甚至有所了解），这块工作可以不断完善。

最终 R 整理出了这样一份汇报大纲：

培训项目：跨分厂 QC 培训

培训课程：见 X 经理的培训日程表

培训目的：培训 QC 感官技巧，解决各分厂 QC 感官专员缺乏问题；解决近期样品管理问题，优化样品管理流程；就某些通用问题，各分厂 QC 人员进行讨论。

培训预算：QC 人员差旅及住宿费——5 人、5 天，7000 元。

观察结果：培训的三大主要目的课程均已落实，且在实施过程中，从 HR 的角度，观察到了培训人、培训对象敬业的一面（相当一部分课程是晚上 18:00 开课，占用到休息时间），积极思考钻研的一面（对于很多问题都有过思考研究，并提出自己的见解），以及培训领导对课程主题和时间的掌控（虽然在交流讨论过程中话题有点扩散，但 C 部长及时地控制住）。而对于样品管理问题的处理，C 部长循序渐进的分步式推进方案也是值得赞赏的。

改进建议：A. 由于此次内部培训系由内部讲师操刀，而这些讲师虽然在业务和专业方面有非常扎实的基础和丰富的经验，但是他们在表达和授课技巧的表现上显现出薄弱的一面。因此，对于骨干人员表达技巧方面，可以引入一定的培训。B. 培训后的评估工作有待加强，必要时可以借用一些专业工具。

邮件发出去，R 也松了一口气。因为初到公司，很多情况不甚了解，也不知道有些什么暗涌。说是参加培训，但是却有一定的监视的味道。而他能做的，也就是一份客观的观察记

录，而不是点评。

最终，R 收到了 BOSS 的答复邮件，大意主要是看到了观察报告，但希望能看到更多的关于培训中不足的问题。

=====

这是真实故事，讲完了，相信不少 HR 都会有些感触。其实很多负责培训的 HR 也都面临着这样的困境。7000 元的培训预算，在很多 HR 眼中或许只是一堂公开课的费用，我们大可批判老板是多么“抠门”。然而，我们不得不承认的是，对于民营企业而言，所有的钱都是辛苦所得，我们花的每一分钱，都是老板的钱。所以无论小微，老板关注这钱怎么用的、用的如何，都没有错。老板赚了大钱，不代表就可以胡乱浪费。

都说讲钱很俗，但很多问题的根本还真在钱上。

其实，从 R 的上司口中，有些时候 BOSS 的态度其实是“不差钱”的，更关键的问题在于这钱是怎么花的，花的明不明白。有时候，真正的症结在于怎么和老板说，这是一门技巧、一门艺术，有很多人问题就出在这里。这样的问题不局限于培训工作，而存在于企业管理的方方面面。

正如开头所说，HR 培训工作更像是一种“下水道工程”。很多培训机构，大肆鼓吹培训的重要性，培训的课程像打了鸡血一样让人热血沸腾，但一阵热风过后，我们却往往看不到更多的影响。而即便是有培训机构会负责后期评估，培训项目收费高昂不说，又有多少公司能坚持花钱下去？

培训的效果，很难证明，很难界定。一个公司，最终培养出一名出色的经理，不仅要有各方面的培养投入，更要有一块可塑的材料为前提。我们如何撇清材料可塑性参数，单独地看待培训培养的效果？答案是几乎不可能。在 1 个成功案例的背后，又有多少失败垫底？

这个社会，越来越趋于浮夸，只要不发大水，下水道的好坏谁会在意？我付出培养，容易为他人做嫁衣，与其如此，不如这些钱我就花在挖墙脚上。毕竟培训的效果（特别是中高层人才的培养方面）是长远可见、具有不稳定性，而钱却是立马就花出去了。

殊不知外部空降人才的存活率有多低，有一些职场人士的敬业精神也是值得商榷。很多公司，聘了这个总监那个经理，最终倒腾一番没弄出什么成绩，黯然离去。且不说他的离去，是因为公司的问题还是个人的原因，还是各占多少。这样的结果，不仅公司部门劳民伤财，作为后续接任者而言，在实施自己的措施之前还得花费不少精力先收拾一个烂摊子。我曾经的经历就是在接盘时发现很多工作已经开展，却没有任何交接记录。

前景不明，形势严峻……HR 中抱怨者居多……

有点扯远了，我们还是回到培训的话题上来，面对老板的质疑，面对培训工作的压力，我们应该如何去摆正立场？

### 1、专业性。

无论如何，我都坚持要做好 HR，这是一份专业工作（虽然门槛真的很低）。我们开展任何工作，包括培训，我们都要坚持专业准则。HR 的教材很多，人事管理上岗培训、人力资源管理师，这些资格认证都是有课程教材的。培训需求分析、培训项目设计、培训组织实施与过程监控、培训效果评估与反馈等，这些都有很明确的理论体系，操作过程中也有很多科学工具。我们必须用好这些工具，正确地展现出我们的专业性。若连我们自己都不重视专业，又如何让别人承认我们的专业性？

### 2、接地气。

教材、工具都是中性的、统一的，而企业却是千变万化的。在落实之前，我们要清楚地知道各个部门、各位员工的状态，用最少的代价实现最大的价值。（有些工作能不麻烦到部门内的，应尽量避免；复杂的体系可以暂且不谈，先从简单的落实铺开）。很多工作，到部门落实的时候得不到有力支持，不是说他们不理解这项工作的好，而是会产生很多额外工作，

所以容易抵触。立场不同，有些事对你来说是根本，对他来说就不是。打个比方，对于销售部来讲，业绩是最大的，不支持你培训工作我不会死，但是为了支持你的工作没了业绩，我就死了。

### 3、良好的心态。

工作不见得都会成功，任何事情都没有 100% 的说法。公正客观地对待每一件事，坚信谋事在人成事在天。该我们努力的时候，绝不松懈；对于付出过的，我们绝不后悔，也不必纠结。

### 4、敢于承认，屡败屡战。

HR 也是人，也会犯错。培训工作不到位的地方，落实过程中犯错误的地方，我们不要回避也不应回避。分析原因，力求改进，我们才能确保不在同一地点重复摔倒。

### 5、钱在刃上，实时反馈。

虽然 BOSS 的态度有时候令人抓狂，但是钱是他的，他关心一下没什么不对。而且往往不是老板舍不得（老板慷慨的时候也是很慷慨的），只是不想钱花得不明不白。所以，我们不能因此而畏手畏脚，因为老板的质疑而不敢花钱，其实，我们更应该及时地向老板汇报动态：

哪些培训可以不开支、少开支，哪些培训必须借助外方力量，开销多少，货比三家最优惠的是哪家，要达到什么效果哪些钱不得不花，什么时间做到什么，进度如何？结果如何？……

用诙谐的话来说：培训的钱去哪儿了？我们得给他们装个 GPS。

时间有限，就谈及这些内容了。这次干货较少，形而上的东西偏多。

欢迎大家吐槽。

## 畏惧培训——最大的敌人

### 浮升阳光

在培训上，我基本上遵循“武者四部曲”，它们分别是：下功夫、树气场、建对标、日精进。

#### 一、下功夫——职场培训里的第一道门槛

很多人会问我：“如何做好一名优秀的 TTT？”我给提问者的回答是：“狠下决心，兴趣入手。”那有人会接着问，没有兴趣该怎么办呢？这时候的我还是告诉对方，还是那句话！

几年前，毕业后的我第一次培训是在上海医疗器械公司以产品知识讲解的角色给一批新入职的员工进行内训，那一天，PPT 成为了我的课件。虽然没有制成属于我的培训体系，但是完全可以授课给大家。在座的新同事目光游移的，手机控的，还有插科打诨的，我聚精会神的讲课一下子陷入了紊乱状态。无逻辑，层次不分明地讲到最后，看到仍有新同事在低头又抬头地记要点。

我的培训老师，也是上海虹口区销售部的周部长（二级部长）告诉我：“培训，要经历冷场，经历失败，经历跌打，你才会更加珍惜这个舞台。”三尺讲台给了老师，而三尺舞台除了给主持人，更应该给 HR 分一杯羹。我默默地相信，培训不比赵颖老师的临演，它更像

卫视，像频道。好的画面，好的演说，好的内容，缺一不可，要不然即使观众不换台，你的收视率在高，也经不起次日的跌落。培训最初始阶段，就是多说，多练，多心记。一般而言，上班期间你根本无暇顾及培训的内容，所以我的培训基本上是在走廊和书房度过的。在公司安排的培训内容上我会做好预练节奏，用手写下培训重点，把关键的内容用张嘴的形式脱出，张嘴说教不如口才说服。假如你说的知识，连自己都过不了关，又如何让受训人员加以汲取呢？即便门过，心未过的培训人员或培训师比比皆是，再进一步说，在面对芸芸受训者的角度上，他们的时间如同翡翠，异常珍贵，不能把培训想象成形式主义。那么培训的重点是什么？就会人与人之间最快速的需求抓取、眼球摄取、知识摄取。这是一种按需培训，还有一种是技能培训。公司侧重按需的占 80%，技能传授的只占 15%，其他略占 5%。培训基本上包含了岗前、心态培训、管理培训、企业文化培训、制度培训、团队建设、专题培训等。

## 二、树气场——职场培训里的第二道门槛

培训必须有自己的风格，而不是千篇一律。培训要持有激情、情感、幽默、专业四方面。一位培训师好不好，是要看你的哪一点能够打动我们。我们很多培训讲师或培训专家都会既没有专业素养，也没有直入人心的教化本领，而一味地把知识传导出去，这只会左耳进，右耳出。如何让你的培训有动心点呢？这个可以从销售上进行解释。笔者梳理认为，你可以没有激情（激情非煽情），但你要有态度或思维，你可以没有态度，但你需要有谈谐，假如你连上面三者都没有，我希望你可以拥有使人为之悦服的专业知识，而你偏偏却留下表征的躯壳，再被人突然提出一个关联问题，你却不知作答的时候，那培训者应具备的以上四方面就会自嘲你。此气场必须能压场，压场是为了左右控场。

## 三、建对标——职场培训里的第三道门槛

想要成为培训师，你需要有一个或多个你的偶像导向。这不是要求你来复制别人，而是鞭策自己。汪涵是“大众情人”，因为他的口才有料有味；余世维是管理专家，但是他娓娓而谈不是满堂灌，而是步步分解；李阳是 CrazyEnglish 的中国 Style，澎湃的呐喊却感召万人俱学矣。

## 四、日精进——职场培训里的第四道门槛

培训师的日积月累不能止于行，必须整合资源，贯通运用。王尔德曾经说：“活得快乐，就是最好的报复”，那么我今天想说的是，培训共鸣，就是最好的实践。千万个培训师，唯独喜爱你的，定有你出彩之处。在这里，我希望日精进，就是每天进步。在我遇到培训瓶颈的时候，我会让自己的脑力组合，把走过几年来的培训瞬间都再次勾成画，然后继续相信枯竭是人的堕落源，而知识源无穷无尽。人生可以立竿，还怕不会见影吗？

如上四道门槛，总有那么几道是你必须迈过的。培训当的好不好，看评估，看满意度，也看大家的结果反馈。很多人说，畏惧培训最大的敌人是自己，当然，这话言之有理，但是我想说：“培训说到底，还是你的对待程度有多深？你努力，你没有迈过激情的坎，你就成不了激情洋溢的一面。你真正把激情学透、练透、钻透，激情就会垂青你。在这儿，下功夫是培训的基础，树气场是更好地打造属于自己的培训能力，学完了底子和内修，那外修就是对标人物，到最后便是打通培训的所有经脉，它是培训的重要保障。再回到原先的问题，你没有兴趣，你就要培养兴趣，你畏惧问题，你就要热爱问题，你既然选择了培训，你就要做好培训！

# 怎样做培训才有效

世镜

看到这个征文标题，就想把我对于培训的体会写下，与同行们分享，“怎样做培训才有效？”

我在企业从事行政人事工作多年，从一开始进入企业就和培训工作有缘，也对这项工作很感兴趣。

记得 1986 年毕业分配，那是全国对职工教育都是很重视的，有职教科，有的还有培训中心，职工子弟学校等，我是兼职教师，主要是专业知识（纺织）方面的讲解，员工们听得还是认真的，我还写过“纺织概论”，因此获得政府表彰，荣获 1990 年度“优秀职工教师”，好有荣誉感哦。

1996 年以后，国企滑坡，绝大多数员工下岗，俺也不可避免。但是咱有才啊，进入当时较为有名的保健品企业，进入所谓的“儒商学院”，进一步传播企业文化，营销知识，在医药保健品行业，带出不少销售经理，对终端客户提出过不少有效地建议与运营方案，结构严谨，讲解风趣，赢得不少赞誉，被戏称为“大师”。

当然也有不待见的时候，那就是千篇一律、照本宣科、总是居高临下、不能提供员工需要的内容，讲课呆板，讲一些言不由衷的课题。

那么具体怎样使培训有效呢？我的心得是这样的'

1，要热爱培训这份工作，只有热爱，才会有智慧，才能想办法做好它，困难再多也没有办法多。有句名言说的最好“态度决定一切”有好的态度就成功了一半；

2，要系统学习，具备企业培训师的基本技能，知道因材施教、因时施教、应岗是教，成为业内专家，不至于无的放矢，乱教一通，效果当然不好；要按部就班做培训、使得企业培训规范而系统请看'王泽强'的征文以及“梦寻”的 6T 培训体系设计方案，一定能完成领导交给你的培训任务；

3，掌握一定的专业知识，提升自己的涵养，使得自己成为真正的'大师',吸引粉丝接近你，那你就战无不胜了。早在医药系统进行的终端走访七步曲，教会了多少 OTC 经理，我至今记忆犹新；如何经营一家赚钱的药店，不少药店老板都成为了好朋友；

4，把握形势，收集新鲜玩意，不至于没话可说，或者是老调重弹，没有新意，绝大多数同志都是“喜新厌旧”的；

5，做好调研，多学习同行经验，多使用几种手段与技巧。要想使培训生动有趣不要忘记去看大白兔 77 赵颖“的佳作，还有‘夏天 512'的'培训之七种武器'，你将从中体会培训的乐趣。

6，多动脑筋，实时培训；记得在医药公司时，每周一早会时的心态培训效果相当不错，不少员工因此次培训，找到了教练、标杆、顾问，支持者与批评者，老板也很满意；

7，重视培训工作，用你的智慧去说服老板，折服员工，不断提升自己，而不是应付培训；

8，要与大专院校等高于我们的机构学习提升培训的档次；

9，要密切与用人部门以及员工的关系，做好培训需求分析，使得培训不脱离实际，学以致用；

10，要多用先进的工具，突出成人培训的特点，避免一味说教。

归纳起来，唯有符合教育本质的培训才有效。

1，传播知识（听众应该从你的培训中有所学）；

2, 娱乐听众（你的培训应该使听众有所乐）；

3, 解释（听众应该对你培训的内容一清二楚）

要是三者合一，运用娴熟会更有效，那就是寓教于乐。我知道我的文笔一般，都是平铺直叙，没有“77”生动，也没有‘王泽强’系统，只是用“秉骏哥”的动起来。奉上对企业培训工作的一点体会，权当抛砖引玉。

道理千古不变，技巧因人而异。

祝同行们把培训这项工作做活、做好，得到老板赏识，成就自己。

## 培训到底怎么搞？几家欢喜几家愁

### 我是一个坑

今天提起笔来，第一次与三茅的学友一起探讨这一个问题。不知不觉做人资这一行已经迈入了第五个年头，各大模块都涉及过、经历过，也曾憧憬过、迷茫过。谢谢三茅伴随我的一路成长，从曾经的年少无知到今天的略有小成。

看到这个征文的标题，让我想到了第一次站在台上给员工做培训时的那一幕幕场景，看到了曾经那一个稚气未脱的青涩面庞，同样的，也让我深思这一个问题，培训到底怎么搞？

每次提到培训，总是管理吼，员工叫，员工觉得浪费时间，管理层说没有必要。我也曾经问过自己，做培训真的有用么？当然答案是肯定的，培训与开发作为人力资源六大模块中的一个，它的价值是不容置疑的，但是为什么会存在上述的这样那样的问题呢？个人觉得最大的问题就是无法落地。就像去年看过的一部电影《后会无期》里面说过的一句电影台词一样“每个人都懂得很多的大道理，但是却依旧过不好这一生。”培训亦然，员工同样懂得很多的方法与理念，但却依旧没办法把工作做好。知易行难，想到不如做到，马云也曾经曰过：“晚上想想千条路，早上醒来走原路。”究其原因，也就是这个道理，没有完整的体系支持与监督落地，讲的再好也不过纸上谈兵罢了，公司自上而下觉得培训没有必要的主因也不过就是“听起来有用，做起来不动。”没有实践，无法落地成了 HR 培训人员心里的痛。那么，培训到底该怎么搞？

我觉得以及不断地想培训到底怎么搞？不如换个角度思考一下，为什么要培训？培训的目的是为了什么？有时候我觉得一件事情，为什么去做比怎么做更加有价值。首先明确培训的目的是为了什么？其次再考虑要使它达到什么样的效果？最后再来决定和设计具体的实施方案。所以培训到底怎么搞？我觉得第一步就是要明确培训的目的到底是什么，为什么要做这一场培训，我要达到什么样的效果，其次才到具体的实施方案，也就是培训的整个过程，既要互动、又要有吸引力，这就是最考验培训师的时候，你讲得太严肃下面睡倒一片，你太活跃下面又嘻嘻哈哈，我们中国古话里说的“张弛有度、一阴一阳”才是王道。培训到底怎么搞？首先培训的目的是为了提升员工某一方面的只是和技能，讲完了大道理还要有实际的操作过程指导或者案例分析，才能够使员工能够举一反三，把培训当中的理论与知识和自己的亲身经历相结合，达到认知与实操的融会贯通。最后就是培训效果的跟踪与反馈，知识理念有了，实际操作也懂了，但是在工作中真的用了么？很多时候培训效果落地不了就是在最后一环跟踪与反馈方面的缺失造成的。我们都知道，人的习惯一旦养成很难再去改变，培

训的东西只停留在员工的脑海之中是远远不够的。这就需要我们的不断引导和强化，潜移默化的使员工养成一种习惯，最终才能使培训效果落地，达到组织能效的提升。曾经我也遇到过这样的事情，给员工上完一堂《时间管理》的课程，员工学完之后也很欣喜，时间管理的方法也学到了，但是转过身来，还是像老样子一般，办事效率的提升同样的不明显。这个时候就需要我们不断地去引导，去指导，最后才能伴随着培训效果的落地与体现。怎么去引导呢？我是这么做的，时间管理课程里我穿插了一个小工具，叫做日清日结表，在课程得到大家的认可之后我会把这个表的使用方法告诉大家，让大家每天把这个表用起来，每天要做些什么事，什么时候做完给自己做一个目标与计划，从而提高自己的办事效率。但是到了这里还没有结束，因为缺乏必要的监督与管控，怎么办呢？那么就把每天的日清日结表每天提交给自己的上级领导汇总，员工每天的计划任务是什么？那些做完了，哪些没做完？公司管理层一目了然。就像打拳一样，前期调查是分类，找出你适合打什么拳，培训过程就是讲解拳谱，怎么去打？最终的跟踪与指导就是实战，只有不断地强化，不断地练习，才能学得一身好武艺。同样的，只有我们不断地去引导，不断地去强化才能使员工养成一个好习惯，从而提升自身的工作能效。

培训并不是一个简单的培训过程，它贯穿于我们的整个管理工作中，是一整个完整的体系，只有这一整个体系的每一个部件都充分的协作起来，才能确保培训效果的落地，才能保证整个组织能效的提高。

## 给我一个舞台，我将撬动整个公司

吉普赛女郎

### 一、培训专员到底值多少钱？

我的上司是一个非常和蔼、好脾气的 Y 先生，据说我这个职位也招了很长时间，但是老板和公司要求很高，看了很多人都不太合适。当看到我投来的简历，Y 先生直接电话了我，第一次去公司就直接面了老板，然后立即决定录用我，当时的我虽然已经离职，但是因为宝宝刚才 2 个多月，所以我提出 1 个月后，等宝宝三个月了我入职。

整个求职过程异常顺利，因为我和现在的上司 Y 先生曾经在校园宣讲会上认识，整个行业的信息都是相通的，包括人力资源，所以整个面试过程很顺利，但是我的老板们只有一个问题：我的稳定性。

“你之前的职位都是部门经理，做这个职位会不会觉得太屈才？” Y 先生问我。

“不会，相比我之前的公司，贵公司是业界公认的一流企业，我相信我在这里能得到更大的发展，而且我以前对培训这块不是特别专，所以我相信在这我能提升自己多方面的能力”。

一个月后我入职了，某一天和同事们闲聊起，一个同事 X 小姐（财务）对我说：“你们是你们部门除了部门经理以外，工资最高的啊！”我感到相当震惊和差异，不是奇怪我的工资为什么是除了部门经理最高的，而是财务部门的 X 小姐竟然对我们公司的人员工资这么了解。我很平静的笑笑“你怎么知道？薪资可是我们 HR 的保密工作啊”，X 小姐不以为然的说道：“得了吧，保密啥啊，这都不是秘密啊。”因为刚入职不久，对人事各方面我都不熟悉，但是我知道言多必失的道理，这个话题被我转移了。

但是我也清楚，大家对我这个新来的培训专员很是好奇，为什么拿那么高的薪资（和一

般公司的部门经理的薪资差不多吧)，不就是组织组织培训活动吗，有什么难的？值那么多钱吗？

OfCourse,我会让你们知道，Ideserveit.

## 二、培训鸡肋 or 熊掌

初来这家世界 500 强企业，似乎和一般外企的 Style 有些画风不同，公司成立 20 多年了，老员工比较多，所以工作节奏比起一般外企偏慢，员工积极性偏低。培训在很多老员工眼里都是鸡肋。

### 1、培训流程

拿到该年度的培训计划，我问 L 小姐（负责招聘，原培训专员走后，兼任了培训工作）“培训计划是怎么来的？”回答“原则上是通过年度考核针对不足/后期的发展做出行动计划，但是实际上很多经理让下面的员工自己填然后报给 HR 汇总。”OK,把 HR 当成了文员使了。集团对于培训工作的流程是有的，很专业很详细，但是全英文的，大多数员工看不懂，也不会花时间好好看。OK，第一步，整流程，根据集团要求+公司现状，整了一份《培训管理流程》+培训各种表格，得到上下的好评：专业！

### 2、培训积极性

有了流程就好办了啊，按照流程来啊，这就是大公司应该有的风范，但是问题又来了-积极性怎么调动？培训调查表不配合，催促再三，就那么几个人积极提交，培训迟到早退的，上面老师讲课，下面抱着电脑工作等等。OK,还是照着规矩来，首先给公司培训的要么是中国区或者是集团的专家，要么是市场上一线培训公司的专职讲师，很贵的，不能浪费资源。

我做了一个各部门培训完成率调查、培训需求调查，每次培训记录（到场情况、完成课前、课后作业情况）作为跟踪指标，并在年度表彰大会上设置了最佳学习团队奖，学习积极性高的愿意分享学习资源/经历的多给外出培训机会，加强培训期间管理，包括做好后勤服务（课间茶歇等），培训积极性上去了。

后续的培训追踪、培训后感谢投稿、设置读书奖励等等彻底调动了大家的积极性。

### 3、内部培训师激励

光依赖外部讲师可不行啊，其实公司内部有很多资深专家，可是一直没有激励政策，OK，马上整出一套《内部培训师管理方案》，从人员选拔-培养-激励-考核一系列制度开始，从无偿培训，到有偿课时费补，包括给予外出培训、购买资料保险，年度奖励等措施，调动了各专家的积极性，受到大家好评，一致决定好好将公司打造成学习型企业。

给我一个舞台，我将撬动整个公司

培训就像一场戏，而培训负责人就应该是兼导演、主演、配角、观众为一体的多方位的人才。制定了行之有效的培训政策，担任包括人力资源类，通用管理类（沟通、演讲、职场礼仪）等课程的讲师，大家对我的目光也从怀疑过度到钦佩。

公司每年有 2-3 次的全员沟通大会/年度尾牙会议等，之前是由工会主导，HR 助理，后来由于老板对之前的会议安排有很多新的要求，将主导权放给了 HR 部门，Y 上司和葛但不善言辞，不喜欢抛头露面，把这个任务交给我，当然我的职责现在也不完全是培训了，包括员工发展、员工沟通等等，所以办好这些员工大会必然是我的工作。

从来不缺少创意、只要给我一个舞台，我将给你一个惊喜，从之前冗长的会议开始做改革，挖空思想出各种奖项、节目、包括自拍各部门介绍、管理团队讲话的 VCR，各种绚丽的 PPT，和供应商无数次沟通舞台搭建，我既是导演，又是主演（担任主持人）。

当一次次获得领导及员工的认可，告诉我，之前的这些晚会都是老样子，没新意，现在你把它整成了奥斯卡的感觉，真是高大上啊，我相信我是成功了。

感谢培训这个舞台，让我撬动了整个公司的企业文化、人员积极性，从来不缺乏机会，只是在机会来的时候，我们准备好了吗？

# 培训之我见——中小企业内训实例

flurryz

看到本期征文标题：培训到底怎么搞？对正处在培训沙漠工作状态的我仿佛看到一片绿洲呀！对于三茅给予的这期话题深表感激！

培训到底怎么搞？相信很多人都有这样的问题吧，都想有一良方，能治愈百病，但其实往往是各有各的情况，并不是一方百治。倒真有一个放之四海而皆准的秘方那就是：坚信办法总比困难多，多请教、多用功，用心去做！不要砸我哦，真的是没有什么捷径……认可的！闲话不表，各有各的情况，但工作还是要做下去的。相信大家看都是希望能看到点干货。以启发引用。互联网时代就是学习复制创新的时代。我也将自己综合出的培训之我见与大家分享一下。有案例，有方法，有总结的干货与问题。希望能抛砖引玉，给一些朋友带来启发，也得到更多的指导！

**企业背景：**成立 10 年以上；60%为三年以上员工，平均年纪在 40 岁以上。业务人员在两个省份。新进人员基本为业务人员。

**培训期望：**提高团队凝聚力与活力，提高业务知识技能，创造业绩。培训时要有效果、要气氛热烈。让在外工作的公司人员（部分员工为体力型、外勤，平时不来公司报道，文化知识层次相对不高，重实际不重理论）对公司有归属感。

**岗位设置：**人资经理 1 人，企业内训岗 1（新进人员，即本人。对公司目前业务不了解）。

**培训历史：**之前经历过拓展培训，公司内部之前也有零散的培训，其它培训情况无。就是有新信息拉几个人说说而已。新年上班初期进行了一次全员拓展培训，融合了新老同事，对过拓展的游戏等情况对于团队沟通、团队力量和执行过程中的问题有过一些感触。

**其它背景：**今年计划启动绩效考核。

**步骤一：需求调查。**本人经过将近 2 个月的工作与熟悉了解，在初期的时候进行了本年度的全员培训需求调查，得出的结论是希望进行业务知识类的培训，同时对于游戏式的培训比较有意向。（此调查只能起到部分的调查目的。旨在了解全员对培训的意识、参与度与接受情况，PS：对于不了解的目前先通过调查搜集信息）。

**步骤二：**根据领导授意，在拓展结束后进行了为期一周的内部培训，课件制作的依据为将公司的介绍、管理规章制度、流程等整理成课件形式，系统的讲解。同时辅以一些基础心态方面的《有效沟通》、《时间管理》、《商务礼仪》，另外因为要上绩效考核，所以普及了一下《绩效管理》的内容。并结合公司情况组织业务人员开展了为期半天的业务演练。并在培训之后通过书面形式进行了培训考核。5 天培训除实战演练的半天外，其它时间均由我一人授课，可以说是对体力与精力的一大考验。还好中间虽然有破嗓沙哑外其它均完整进行下来。领导也对培训给予了认可。ps:本次的培训计划其实也是以新员工入职培训为纲要进行的安排。因为有些制度的修订也算是对老的“新员工”的普及。

**干货：**新员工入职培训在 100 人内的企业来讲，主要通过以下几个方面，入职按 3 天脱岗培训安排。主要进行公司介绍（行业背景、公司地位、发展历程、主营业务、公司架构、企业文化、使命、愿景、价值观、精神等、员工福利；组织架构、领导初识、部门职责、员工职业生涯发展、员工成长案例，企业战略目标、合作伙伴等）；公司规章制度（考勤、休

假、行政管理、人事管理、薪酬管理、费用管理等)、流程规范(业务流程、人事流程、财务报销流程、工作规范等);其它方面:环境熟悉、入职宣誓等……之后4—6天转入入职部门,熟悉具体事务。第七天考核培训内容。

抛砖引玉:

新员工入职培训入职人数少:但中小企业有时候招聘并不是常有的事情,有可能一个月才进1个人,这时候的新员工入职培训我采用的办法是来1个人就1个人讲,如果一周内分批来了2—3人,先给入职的看文本资料,再安排统一授课。客观的讲,做为新员工,入职公司当然希望能有一个相对全面的了解,不然给安排1个人看资料这样的感受是很不好的。而且老板也要看效果。来了新员工,有没有培训到位。但作为咱们内训来讲,培训的目的是让员工有真实的了解。因此虽然这样做了,但1人培训的时候效果肯定是有限的。在此路上也在不断摸索。希望有更好的办法。

远程的业务人员新入职培训:。业务人员不在当地工作。虽然招的有经验的,希望来了就能去做业务,但这样的业务对公司没有一定的了解如何去能很好的开展业务呢,但做业务培训,基本上培训的人员并不是专业的,只是在公司做的久了,把自己的想法讲给员工,有时候是会和公司上层的人员理解的有偏差。对目前这部分我的考虑是公司销售方面制定统一的策略或业务政策后,由理解清楚的人到当地出差去培训。这样能保证和公司的信息是一致的,大家接受政策的消息是同步的。但目前还未实现。

步骤三:在职工培训的开展。正如前面所讲,新员工入职培训并不是经常有,虽然计划安排是月月都有计划。具体要根据招聘的情况,那剩余的就是在职工培训的考虑。鉴于领导的期望“提高团队凝聚力和活力、外勤人员对公司的归属感与粘性”。就迫切需要有一系列的培训措施来解决此现象。培训工作不能只停留在新员工的入职上。考虑公司业务发展的核心目标,基本确定在职工员工的培训策略。以业务知识培训为主,同时另一条线从企业文化以团队建设为主的企业活动上来弥补。中层人员的培训侧重于“绩效管理”、“如何带团队”、“目标计划确定”、“成本管理”等方面。高层的目前并不考虑内训,侧重于安排外训,一年2次左右的。先启动起来再说。

干货:业务部门方面。业务培训上以业务案例分析的形式,通过实际工作中的案例来共同商议解决问题的方式,达成统一理念。分享经验。同时再辅以营销技巧、沟通技巧、业务知识、商务礼仪方面的综合培训来开展。职能部门方面:与外部链接不强、工作环境单一、工作重复,稳定。建议内部每月开展一次岗位知识的培训、新政策的解读等。针对企业时间长,活动凝聚力不足,归属感粘性不强的情况,建议从企业文化着手,通过不同类型的活动来促进增加,从情感入手。休闲活动:如员工生日会、旅游、体检、爬山类等的活动。体育竞技类活动竞赛(拔河、跳绳健身类、篮球、足球、羽毛球类等、棋牌类等有一些有益的趣味性的竞赛)、开展一些围绕公司业务或规章制度的主题竞赛(业务知识竞赛、纪律执行竞赛、工作业绩竞赛等)等。丰富员工业余生活,同时通过团队形式参与竞赛,提升员工活力和团队意识,并且增加对公司的感情,提升对公司的归属感与粘性等。

抛砖引玉:要想真的实现培训的功能,还要能够对部门负责人及骨干人员共同调动起来才行。因为企业的内训离不开这些有着丰富经验的人,但目前公司的这些人都让讲的时候不太愿意去讲,不让讲的时候平时也会有很多的想法,也并不是缺少愿意分享的欲望。目前考虑采用的办法是通过业务演练让相关人员参加共同参与才会说出一些,其次考虑申请一些内部培训人员的名额,授课给予一定的补助(不知道老板能同意不)来共同将培训的工作作好。目前能想到的就是这些,但是在实际执行过程中还有很多需要细化与考虑的。在此也请各位多多指导。

任何一项工作都有很多的办法可开展,以上是我的一些见解。借此机会分享与请教!

# 职场新手系列

培训应该怎么搞，那就从入职培训开始搞

——应届毕业生培训计划方案

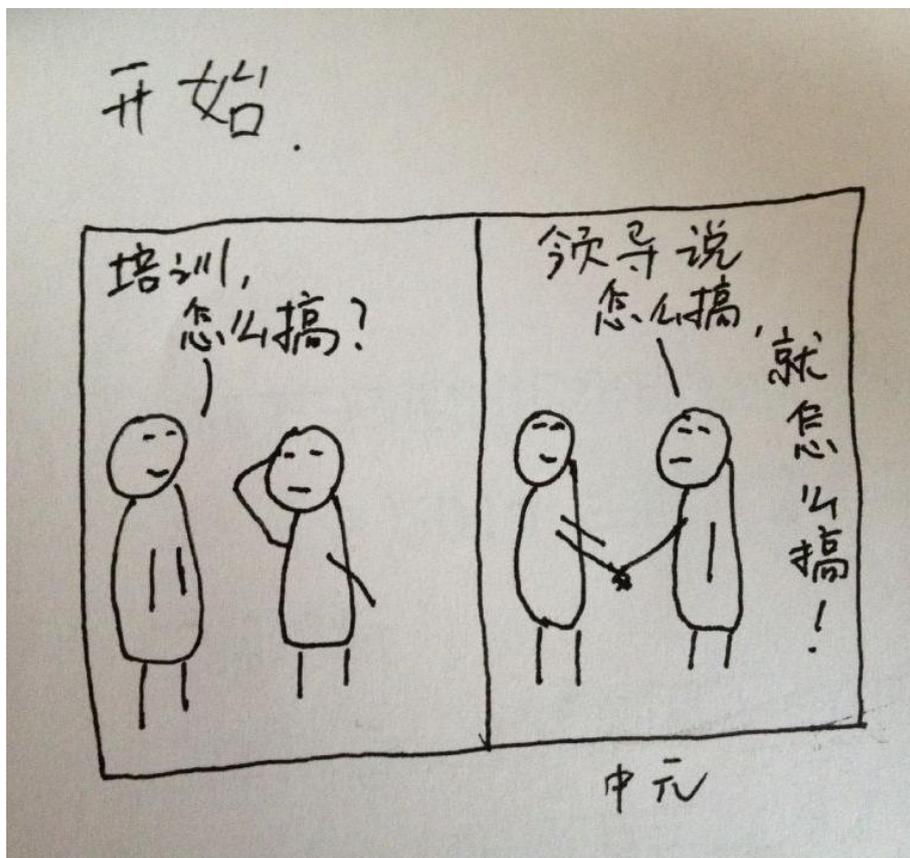
中元

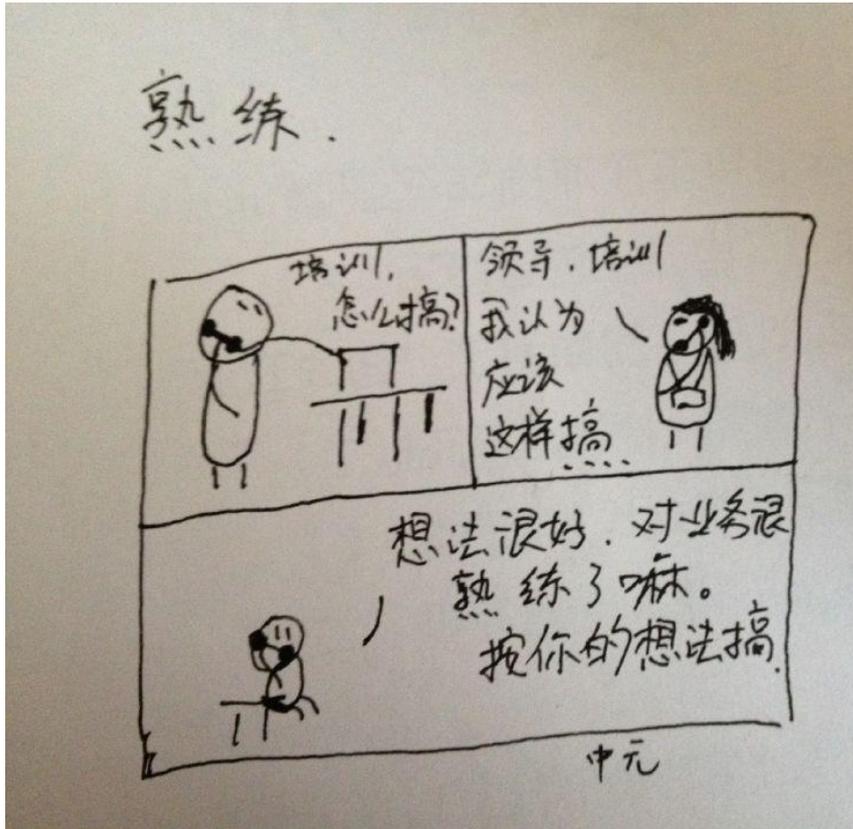
培训怎么搞？

领导让我怎么搞，我就怎么搞。

那我想听听你关于培训的想法，怎么搞好。

那我就从入职培训开始搞。





为确保应届毕业生顺利入职公司，更好地帮助他们尽快融入企业，稳步成长，人力资源部在总结往年应届毕业生培训经验的基础上，经研究分析，现提出今年年度应届毕业生培训计划方案，具体情况如下：

## 一、应届毕业生培训计划方案概况

### 培训目的：

- (1) 使毕业生快速转换角色与心态，适应从校园人到企业人的转变；
- (2) 使毕业生系统了解公司和生产各部门情况，熟悉公司产品知识与工艺流程以及各岗位操作规范；
- (3) 帮助毕业生改变观念，调整情绪，解决其工作与生活中的难题；
- (4) 培训毕业生职业意识，规范毕业生职业行为，加强毕业生对管理的深入认知，使毕业生快速成为部门、车间、班组骨干力量。

### 培训时间：

理论培训：2014年11月13日至2014年12月13日（1个月）；

定岗培训：2014年12月13日至2015年1月13日（1个月）；

负责部门：人力资源部

参与部门：人力资源部、办公室、基地部、品管部、国际贸易部、营销部、面粉厂、面条厂、蔬菜厂、罐头厂、运输采购部等。

## 二、应届毕业生具体培训计划

### 培训讲师：

公司各副总经理、各部门经理、负责人。

### 培训方法：

采用讲授、讨论、参观、现场实践、演讲等形式。

### 培训内容：

新进大学生培训内容，计划分为以下三个部分：

### 1、第一阶段：入职培训入厂实践培训安排（由人力资源部负责）

自 2014 年 11 月 13 日起，新进 20 名大学生将分为 2 组轮流进驻各厂实习工作，具体调度安排如下：

一组：以王小二为组长的十人。

二组：以张大大为组长的十人。

第一阶段调度方案：一组——蔬菜厂，二组——面条厂；

第二阶段调度方案：一组——蔬菜厂，二组——面条厂；

各组进入各厂的实习培训时间定为两周，两周结束后进入下一调度方案所在工厂实习，直至一个月车间完成，此阶段需要各厂做好迎接实习大学生的准备。

### 2、第二阶段：入职培训理论培训内容（由人力资源部负责）

（1）入职第一课（员工入职的生活、工作需注意的所有事项）

2014 年 11 月 12 日 16:00-17:00 主讲人：人力资源部负责人

（2）《公司简介》(含公司历史、概况、经营理念、企业文化等)；

2014 年 11 月 14 日 18:00-20:00 主讲人：公司培训负责人

（3）《公司规章制度与日常行为规范》；

2014 年 11 月 16 日 18:00-20:00 主讲人：公司培训负责人

（4）《有机食品基本知识及公司产品简易介绍》；

2014 年 11 月 18 日 18:00-20:00 主讲人：公司培训负责人

（5）《校园人到企业人角色转换》；

2014 年 11 月 20 日 18:00-20:00 主讲人：行政副总

（6）《有机食品认证及质量控制》

2014 年 11 月 22 日 18:00-20:00 主讲人：品管认证部经理

（7）《公司营销战略执行与规划》

2014 年 11 月 24 日 18:00-20:00 主讲人：营销部总监

（8）《有机面粉的生产加工及操作规范》；

2014 年 11 月 26 日 18:00-20:00 主讲人：生产部副总

（9）《有机蔬菜的加工与操作规范》

2014 年 11 月 28 日 18:00-20:00 主讲人：蔬菜厂经理

（10）《有机面条的加工与操作规范》

2014 年 11 月 30 日 18:00-20:00 主讲人：面条厂经理

（11）《职业形象与礼仪》

2014 年 12 月 2 日 18:00-20:00 主讲人：办公室主任

(12)《往届毕业生个人发展介绍》；

2014年12月4日18:00-20:00 主讲人：往届毕业生

(13)《人际沟通与协调》；

2014年12月6日18:00-20:00 主讲人：公司总经理

(14)《职业生涯规划与自我管理》；

2014年12月8日18:00-20:00 主讲人：人力资源总监

(15)《公司的发展与员工的关系》

2014年12月10日18:00-20:00 主讲人：公司董事长

(16)《优秀培训心得总结演讲》。

2014年12月12日18:00-20:00 主讲人：全体实习学生

针对以上课程的安排，望公司相关培训人员提前做好备课准备，

如需人力资源协助的，请提前告知人力资源部，本阶段结束，公司人力资源部将组织进行理论考试。

## **2、第三阶段：集中培训与定岗实习结合阶段培训内容（由相关部门负责，人力资源部协助）**

(1) 此阶段公司人力资源部根据上一阶段实习及培训的考核以及实习学生的岗位意向，将实习学生具体分配到不同岗位，所接洽的部门负责人应商讨与本部门相适应的培训实习方案，与人力资源部一起做好本批实习学生的定岗实习工作。

(2) 人力资源部每周组织一次毕业生工作座谈会，及时了解毕业生实习工作情况；

(3) 目的是帮助毕业生改变观念，适应具体岗位的工作，调整情绪，解决其工作与生活中的难题；

本阶段结束后，将再次组织考试。

**培训地点：**

公司会议室、生产现场。

## **三、培训职责**

### **1、人力资源部职责**

(1) 负责新进毕业生的入司报到、入司导入、岗前培训、定岗分配以及实习期的考核与工作表现；

(2) 定期与毕业生进行非正式交流与沟通，关注工作与生活情况；

(3) 负责新进毕业生培训的组织、记录等管理工作。

(4) 制订各种培训计划并监督其实施；

(5) 协助各部门制定、执行定岗培训计划并做好相关纪录；

(6) 负责跟进新进实习大学生基本管理常识的培训。

### **2、各相应实习部门职责（面条厂、蔬菜厂、面粉厂、品管部、营销部、国际贸易部等涉及大学生实习岗位的所有部门）**

(1) 在人力部制订的初步实习计划的基础上，结合生产流程和进度细化实习计划并实施；

(2) 对定岗实习过程和效果进行考核，跟进毕业生提交实习心得，了解实习大学生实习过程中的表现并做好汇总记录；

(3) 对实习毕业生进行评估，作为大学生正式生分配工作的依据；

#### 四、培训奖惩规定

(1) 培训期间，所有参与讲课的主讲人均按课时发放讲课费；

(2) 所有参与讲课的主讲人、相关部门、实习学生均纳入本月考核；

(3) 实习学生两次以上考核不合格者，将延迟试用期一个月，后续视该员表现再决定是否转正或辞退；

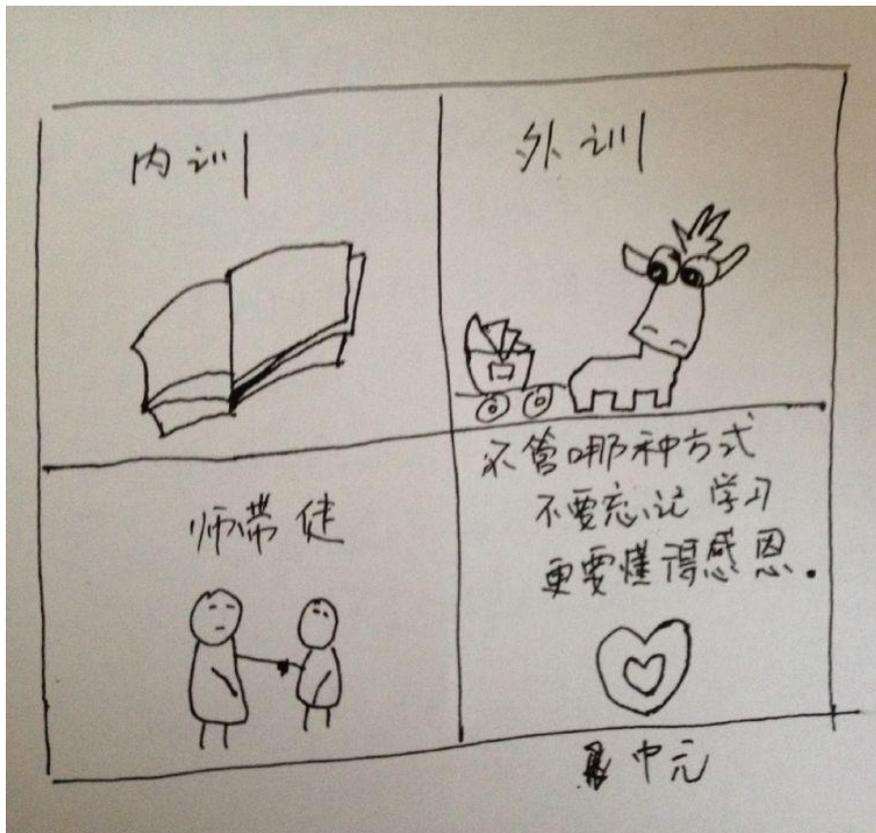
(4) 对于无故缺席，或延交实习总结者，除采取思想教育外，同时列入该员工绩效考核中。

(5) 以上考核均由人力资源部负责。

以上培训计划与安排，如有变动，公司人力资源将第一时间通知相关部门及培训参训人。

XX 集团

2014 年 11 月



对于培训，接触不算很多，仅有那么数次宝贵的机会，也是关于新员工入职培训、消防安全知识培训、安全生产培训、传统文化建设相关的培训。

虽然没有做过主讲人，但是却给主讲人准备了很多相关的 PPT 和培训材料，另外，公司的每一次培训，我都会参加，也会畅想着有一天，站在舞台中间带给别人知识、方法、技能、

欢笑的人是我。

我的理解：

入门的时候，年度培训计划怎么搞，领导说怎么搞，就怎么搞。

熟练的时候，你认为年度培训计划怎么搞，你想怎么搞，怎么搞最好，你就怎么搞。

接下来，我也不知道怎么搞，你们能不能教教我，该怎么搞。

## 培训如此重要，微信培训助飞翔

小小贞之张强辉

培训一词在近几年成了一个热门的词汇。公司越来越重视对员工的培训，市场上培训公司培训机构也正铺天盖地的火起来了。为什么企业会觉得培训如此重要呢？培训到底都有哪些形式呢？网络培训（线上培训）为何不可丢呢？别急！各位看官，请继续往下看：

公司为什么需要培训

面对目前竞争日益激烈的市场环境，公司为什么需要开展培训，我觉得主要原因有二：

### 1、时代的需要

整个世界经济形势正悄然发生了巨大的变化，国际形势逼迫企业必须做素质的提升。过去我们很多企业，特别是制造业打的都是经验战、体力战，但新的经济形势下，企业必须与时俱进，不断提升员工的素质，不断提升员工的综合能力，企业必须要慢慢开始升级经营管理模式，慢慢打出智慧战、创意战。这就要求我们企业必须加大力度对员工进行培训。

### 2、公司管理的需要

基层干部是员工的教练。员工的培养和教育需要管理者的指导，那么员工的命运很程度上就掌握在我们管理者手上了。试想下，如果我们干部都不提升，那么何谈指导员工呢？所以管理者必须要发挥管理的作用，和员工一起努力，共同提高个人综合能力和素养，形成一个主管授课文化、员工学习文化等。这就要求企业牢牢抓住培训的初衷，努力提升员工的知识技能，做好人才梯队建设，从而提高人均产值，进一步提升公司的综合竞争力。

以我们公司为例，我们公司在近三年大力推行公司素质年活动，鼓励干部做表率，鼓励干部积极授课，以形成良好的干部授课风气，弘扬公司干部授课文化，同时要求干部在安排工作时一定要把员工的学习时间腾出来，让员工合理学习。在素质年活动中

(1) 中心高管担任讲师、部门主管担任训练评审员：中心高管担任相应主题课程讲师，选拔在部署培育好、能授课、善于教导与观察的部门主管作为素质拓展训练评审员，训前、训中对学员进行评价，训后协同部门主管对学员进行辅导并制定培养使用建议；

#### (2) 直接主管协同 HR 进行训前 360° 调研与综合素质测评

训前由 HR 协助部门开展学员 360° 调研与胜任素质测评，找出学员的优劣势与长短版。

训中 HR 组织评审团队学员进行观察、评价，找出学员的闪光点 and 突出特质，选拔优秀人才。

训后结合学员岗位业绩与前期观察评价结果，协助部门主管制定人才培养、使用建议，促进公司人才队伍良性建设与发展。

培训如此重要，线上培训也许跟上步伐

以上介绍了公司为何要开展培训，下面我们来说说线上培训为何也要跟上步伐呢？

相信大家对线上培训也并不陌生吧！网络的形式有很多种多样，有视频培训、有微信线上培训、有课件阅读、有音频培训等等形式。下面来谈谈微信线上培训。

“微信线上培训”是一种创新型的培训方式，其最大的优势就是不受时间和空间限制，也不受环境和地理位置的限制。比如之前在服装行业时，讲师们会事先准备好一些图文并茂的课件或者提前微信录好培训录音，发给每个店铺的工作群，这样可以大家随时随地进行培训，没有听不明白的地方，大家可以反复收听留存在各自手机微信里的培训录音，优势明显。

在目前的企业中，新员工入职培训把微信与网络线上考试结合起来。也就是要求新进员工在规定期限内，进入公司的公众号，在公司商学院中选择培训课程进行培训，培训结束后，培训部门会在期限内统一安排培训考试等等。具体流程如下：

1、培训组在员工报到之前，将《职前培训追踪卡》交给招聘组，由招聘组同事，在新员工入职签订劳动合同时，将《职前培训追踪卡》发放给员工；

2、招聘组须在每天早上 10:00 前提供当日《职前培训追踪卡领取名单》到培训组；

3、培训组收到《职前培训追踪卡领取名单》后，于每天下午下班前根据名单开通公司培训商学院在线学习权限和相应账号，并安排学习计划，包括学习课程、参与人员设定以及执行计划；

4、新进员工在领取账号 3 天后登录公司培训商学院进行在线学习；

5、培训组要在线实时跟踪并确认学习情况，确保每个人课程完成情况；

6、培训组每个月组织两期职前培训考核，1-15 日入职人员于次月 1 日进行职前培训考核，16-31 日入职员工于次月 15 日进行职前培训考核。考试 60 分为合格线，满分 100 分，考试成绩不合格者将给予一次补考机会，若补考也不合格者将延期转正，如果有人未完成学习计划，延期考试；

7、培训组在考试结束 3 天后完成改卷，并将考试成绩录入公司培训商学院；事务组需要在每月第一周将新员工转正名单提前报备给培训组；

8、培训组根据转正名单确认考试成绩，将考试不合格名单反馈至各部门，通知其按规定时间内复训并考试。

#### 总结

培训很重要，企业对培训也在慢慢重视中，同时企业也在不断探索新的培训形式或者多种形式向结合，凸显培训形式多样化，以此来吸引员工的眼球，提高员工的参与度。新时代下，企业的培训形式逐渐需要有“内外训相结合、线上线下相结合”的趋势发展。个人觉得，培训更应该随时随地，特别是在工作过程中出现的疑惑，主管更应该随时随地。比如：当一个下属提出疑问时，主管应该把其他几个主管一起叫过来，把疑问或者疑惑解答给大家听，这样大家就都能明白了。

好了，今天就先分享到这里，感谢大家的支持和关注，欢迎大家提出宝贵建议，愿我们一起共同提高！

# 培训到底是要有笑 or 有效?

Clara 倩

本来月初就像参加这个话题的讨论，一直憋到月末，总是找不到合适的切入点去分析这个问题，总感觉在各位前辈面前吐露心声有点关公面前耍大刀，杰伦面前唱 R&B 的赶脚，但是我还是想以自己的角度去分析一下我身边的培训。

本人从事的行业是当下炙手可热的互联网行业，业务发展主要以电销为主，人流量大，员工压力也大，所以总经理要求我们人事部招聘一位培训师，负责公司产品知识，企业文化，沟通技巧，心理辅导等方面的培训。

按照总经理的要求，经过筛选面试，最终由人事主管面试过的一位刘先生通过了公司的面试，成功应聘我司培训师一职。一日，公司举行培训，我也参加了此次培训。培训中播放了一个激励的视频(很多人 N 年前都看过的)，玩了些互动的游戏，刘先生象单口相声一样，绘声绘色的一个人表演，而且说的内容和培训无太大关系。当时员工热血沸腾，情绪高涨，欢声笑语不断。事后，我们对此培训进行了问卷调查，也和一些员工进行回访，结果一致表明这次培训很好笑，但是没有效。在培训后的不久，该培训师就被公司解聘，saygoodbye.....

对于那天的培训事后我也仔细回想了一下，真心觉得没有学习到任何东西。公司花钱请一个培训师的目的是希望员工参加培训后，自身意识和素质提高，从而促进企业的发展。雀巢公司(中国)就把培训当做是留人的最好方法，可见培训来说对于很多公司而言至关重要。这其中，一名优秀的培训师则是决定一场培训是否成功的关键。每个人对于优秀的培训师的定义都不一样，我曾看到过一篇文章对于一名优秀的培训师所具备的条件：

一、有效性。一个优秀的培训者，应该使听课者参加培训之后，在很大程度上了解到怎么解决所面对的问题，或者说培训者必须给听课者以认知、分析、方案、实施等真正解决问题能力上的收益——而不只是单纯堆积知识和培训者的所谓经验。

二、整个培训内容的针对性。听课者有什么样的特征，是带着什么样的问题来听你的课的？一个好的培训师应该在课前了解这一点，并使培训带有针对性。

三、培训过程中的针对性。培训师对听课者在培训过程中提出的问题，应该有能力给予思路清晰的分析和建议。

四、趣味性。趣味性是一个附加性的，或者说“有则更好”的要求。幽默能让学习轻松，提高兴致，从而提高学习效率，但要适可而止。

因此，培训不仅是要有笑，更要有效！（第一次参加征文，请各位大神高抬贵手~）

## 属于我的企业培训部分总结

筱辉辉

对于我来说，作为公司的人力专员编制是挂在培训部的，因此，培训对于我来说，是我们的工作内容范畴之内的事情，下面，一起来回顾一下这将近一年以来关于培训的经历。

作为一个初级岗位普通专员来说，关于培训的主要工作就是培训过程中的协助工作，过去的一年中，接触最多的主要有以下类型的培训活动：

### 一、全国店铺培训（周例培训）

公司是属于全国性的集生产与销售为一体的企业，公司每周有固定的一天作为全国终端店铺的培训日，由公司总部培训部人员在内部办公系统上发布本周培训内容传达到全国直营店铺和加盟商与代理直营店利用交接时间全店人员一起进行学习，由总部培训部人员在培训日后一周内进行电话回访及考核（抽检或全检），并于次月制作培训情况反馈表，主要考察培训的达成率与执行率用于进行每周培训效果评估。

培训的内容主要有：1.公司相关产品的基础知识；2.当季公司主要产品的相关知识及相关视频；3.终端实用销售技巧；4.企业文化相关知识；5.其他知识。培训的目的是为了提升终端店铺的销售业绩，增强终端销售人员的销售能力，增加营业额。

### 二、户外拓展活动

为了加强部门之间的凝聚力，同时强化企业文化的影响，培训部每月组织一次户外拓展活动，由于公司部门较多，无法一次性全体人员参加，所以各部门轮流进行。户外拓展的形式主要是“训练+聚餐”，拓展的场地有户外拓展基地、公司周边场地、海边等，拓展项目围绕企业文化展开，引入团队PK机制，奖惩分明，有严格的纪律要求。由于公司的三大文化中的一个为“军队文化”，于是，士气训练成为每次拓展的重点之一。在参加过的几次户外拓展中，除了士气拓展为不变的训练外，还有旨在挑战人的思想、凝聚团队力量的项目，如托起如来佛、飞越激流、pk200秒等等。组织户外拓展的流程基本如下：探寻有户外拓展需求的部门—制定户外拓展方案（训练的项目及预期将达到的效果、训练对象、后勤人员安排、训练场地、物料准备、车辆、预算、应急预案等）—户外拓展项目的执行过程—结束及后期拓展效果评估。

### 三、企业内部商学院培训

由于企业的老板也是重视培训这方面工作的人，其曾花费很多精力去提升自己的文化造诣，他是当地清华总裁班的成员之一，因此企业内部也有一个专门的商学院。企业的商学院分为线上的商学院与线下的上学院。线上的商学院相信大家知道是怎样的，就是企业内部人员可以登录公司商学院进行学习并相互沟通交流的平台，很容易理解。那我们主要说一下线下的商学院。

在企业中，无论是处于公司高层岗位还是只是终端普通的一名销售人员，无论你是在公司已经很久了“开国元勋”，还是你只是刚刚入职没有多久的小职员，都是商学院的成员之一，都是商学院的学员之一。在过去的一年中，我们共举行了大大小小进10场的企业商学院培训。首先，我们来谈一下商学院的讲师。企业商学院的讲师都是各部门、各中心的一级领导，他们在各自的领域中都有独到的见解，在各自的领域都有不同的建树。其次，然我们以一个组织者的角度来谈一下企业商学院培训流程：

1.准备阶段。主要工作有：培训对象及人数（以已确定人数+不确定人数5人左右为宜）的确定；培训课程及讲师的确定；培训相关事项的申请（住宿用品、餐饮、车辆、培训办公用品申请）；培训时间的确定；各位学员大致抵达时间了解及确认（2次）；培训相关的温馨提示的发出。

2.培训报到阶段：培训场地的最终确认；实到学员人数并进行预分组；培训场地的布置（桌椅的包房方式、卫生情况、整体的协调性，相关办公用品的准备与摆放等）；相关仪器设备的调试（投影仪、激光笔、话筒、灯光音响等）。

3.正式开始培训阶段：组织者先到教室打开相关仪器做好上课准备；人员到齐后主持人开场（问好、国歌、企业文化、拥抱并相互问候、学员分组、入座、阐明培训中的PK规则、开始第一次正式PK、课堂纪律的强调）

4.培训期间的工作：注意仪器的情况，关注卫生情况，做好后勤工作。

5.培训后期：PK 结果的公布及 PK 奖金的发放、人员的返回工作安排。

6.培训结束后回访阶段：对培训效果的后期跟踪及效果评估。

目前，已经组织过的培训有：区域总代及分总的培训、全国店长的培训、全国督导培训等等，将近 500 人次。

#### 四、企业的外训

如果说以上的所有培训是属于企业的内部培训，那么，为了让更多的新思想、新理念、新创意更好地进入到企业中，外训是必不可少的。所谓的外训，就是公司聘请外部的讲师到企业讲课或者把企业内部员工送到专业的培训机构中进行培训学习。在企业中，外训主要是针对公司的中高层管理者进行的。外训的内容主要侧重在管理技能方面。包括团队的管理等等。外训选择的培训机构来源有二：一是企业自己联系的，二是培训机构联系企业。一般而言，员工参加公司提供的培训机会是要与公司签订一定期限的培训协议，协议中对培训的内容、培训违规等都有详细的规定。

关于培训的内容大致上就以上四种，其它类型的培训诸如储备干部培训、新导购培训等等，基本内容与上大同小异，作为即将着重地往培训这方面发展的我而言，还有很多东西需要好好的学习，让我以很喜欢那句话进行结尾：你只需负责努力，剩下的交给时光。

**【本书完】**

## 注：

- ① 本书作者名，均为作者在三茅人力资源网的 ID；
- ② 新一期的有奖征文活动还在进行中，请各位读者积极登录三茅参加比赛，下期获奖作者，入选电子书的，说不定就是您啦！