

中国劳动与社会保障 工作实务

中 卷

新华出版社

D63 / 77522

001202413

中



劳动与社会保障

工作实务

(中 卷)



贵阳学院图书馆



GYXY1202413

新华出版社

第七章 职业培训方法与技术

第一节 培训准备工作

一、设计

在具体培训实施前,还有大量的准备工作要做,如培训类型、培训项目、组织文化背景等事项,都要反复考虑,达成一致意见,然后付诸实施——这就是培训设计的具体内容。

本部分的目的是想告诉新培训师,在已有培训项目中,仍有不少可以改进的空间,包括:

- (1) 环境准备;
- (2) 陈述技巧——言语的和非言语的;
- (3) 讲稿或摘要准备;
- (4) 培训辅助工具的设计、制作和使用。

二、培训讲稿或摘要的准备

通常情况下,培训师第一次参加培训项目时,都会得到一份标准的会议摘要或发言讲稿,要求培训者严格遵行,还有一套直观教具和印刷资料,用于课堂教学。

是否分发培训材料完全由培训师个人决定,但大多数组织还是希望把讲课提要发给学员。事实上,很多培训师无法做到严格按照事先准备好的提要按部就班地进行讲解。然而,对于新培训师来说,讲课提要有助于他们更有效地准备和使用自己的材料。不论有无经验,只有极少数的培训师会在没有任何讲稿或提要的情况下进行培训。无论是何种性质的培训项目,新培训师最好随时随地都带上这份重要的文件。

对于新的培训师而言,另一个关键性问题是如何使用讲课提要,尤其是以详尽的讲稿形式出现的提要。最开始的时候,持有一份包含详尽课堂内容的提要十分重要,但同样重要的是,培训师不可拿着一份这样的材料从头读到尾。事实上,在培训课堂上,持有一份详细的讲稿又是十分危险的,培训师很可能会情不自禁地在那里通篇读稿。

读稿对课堂和学习者会产生这样的影响:

- (1) 学习者觉得他们自己也可以读得同样好;
- (2) 除非朗读者本身是一个神情丰富的表演家,否则书面材料的朗读将十分枯燥乏味;
- (3) 缺乏与受训者的目光交流;
- (4) 忽视来自受训者的非言语信号;
- (5) 一旦培训师被某些提问打断,中途使用直观教具,或因其他原因而中断教学时,就很容易忘记原先读到什么地方了?

三、培训讲稿或摘要的写作

有四种主要方法:

- (1) 传统垂直式(设计和记录);
- (2) 标题式(创作);
- (3) 水平式(设计和使用);
- (4) 典范式(主要用于设计,也可使用)。

(一) 传统垂直式课堂设计

全文讲稿的形式在上文已提到,实际的课堂教学中虽然不会用到,但在课堂设计过程中,尤其是操作性提要定稿前的初稿写作阶段,详细的讲稿还是有用武之地的。

1. 写出全文

讲稿或提要的正文要逐字逐句地写出,相当于完成一份报告或文章。不过行文风格最好是“口语化”而非“书面化”。例如,口头表达时,我们倾向于使用“can't”,而不用“cannot”。

2. 划分段落

将讲稿分成段落以及次段落,每段使用一个标题标识。如此分段,不是因为语法或外观原因,而是从视觉上使正文的各部分更具直观性。不同的段落(或章节)可用不同颜色标识,若借助电脑进行排版,还可使用不同字体。

3. 借助下划线强调

使讲稿的各个部分相区分是目的所在,因此还可借助单划线或双划线,特别是使用粗字体加重。

4. 使用色彩强调

使用粗体字和不同颜色也可以突出相关部分。若提要要是手写的,可以用彩笔。若打印或有文字处理程序辅助,可以使用彩打。打印时,若只能打印出一种颜色,可以使用荧光笔。

5. 加边框来突出或隔离

加边框与前面介绍的强调方法配合使用,可以达到很好的视觉冲击效果,引起

人们注意。但要记住,过于滥用任何一种方法,效果都会消失。

6. 加宽页边空白

正文的两边留有比正常宽度更宽的页边空白,用来记录笔记——如课堂评论、内容修正、思考方向、下一节课的讨论内容提示等等。各个段落或章节之间留出足够的空间,既使各部分相互独立,又使其差异更加明显。

7. 步骤提示

顶置投影仪、印刷材料、提问问题和时间安排等提示内容写在正文边的空白处,或者每页的页边空白就专门留作步骤提示。如:

(1) 什么时候采用什么直观教具——顶置投影仪(OHP)、翻动挂图、录音机、电视等?

(2) 什么时候分发指定的或定量的印刷材料?

(3) 什么时候提问?

(4) 什么时候分小组讨论等等?

时间安排可以包括在步骤提示中,但不必给出确切的时间——讨论不一定在建议的时间内开始,只要给出各个活动大概所需时间即可。

(二) 标题式课堂设计

标题式设计是传统的全文讲稿基础上的缩略以及扩展,如节略掉讲稿中的详细措辞,仅使用速记形式。具体方法如下:

1. 在纸上列出标题

确定关于培训主题的主要议题,然后将这些议题列出,作为主要标题。开始,可以随着思维的进行随意列出,一切均确定之后,最后再整理出逻辑顺序。

2. 标题下加上概括性描述

按逻辑顺序在主要标题下,列出准备使用的材料提要及总结性说明。这些还不是最终的说明,只需将材料的主要内容进行编辑即可。

(三) 水平式课堂设计

水平式设计突破了传统设计方法,设计结果仅需一页纸,既可用于设计过程,也可用作标题摘要。该方法操作起来一般遵循四个步骤。

步骤一

首先考虑要涉及的主要议题,并用简单的词语概括,就像是风景画小纸片上标出的栏目标题。议题的遣词用句不必完整,也无须讲求顺序。尽管讲究完整、追求顺序会有利于设计,但随着设计过程的推进,会不断有其他议题加入进来,最后的标题排列可能会与原先设想的顺序有所出入,甚至面目全非。

步骤二

考虑每一个主要标题的详细内容,也可以继续增加小标题,然后再把各种标题按照课堂讲授或讨论的顺序排列出来。

步骤三

加上步骤说明,例如,使用投影胶片或分发印刷材料。

重要程度可分为三个等级。第一等级——必须掌握——该部分内容对课堂至为重要,时间安排上一定要游刃有余。第二等级——应该掌握——该部分内容有一定重要性,但若时间紧迫,可考虑削减。第三等级——可以掌握——该部分内容虽与课堂相关,但若时间不充裕,完全可以忽略不计。为了节省空间,不同等级可以分别用缩写符号 M、S 和 C 表示。设计进入该阶段,大致的时间分配可与内容的重要程度相挂钩。更为详细的时间安排包含在讲课提要中即可。

水平式设计也可采用多种辅助形式——如使用不同的颜色、重要的内容加上方框、采用不同字体等等。还可用加箭头的线条标识那些在最后定稿前仍需斟酌的内容。

步骤四

出具一份誊清的稿子。这份稿子既可作为传统讲稿全文写作的参考,也可拿来直接派上用场。但用作课堂授课提要时,仍须附上明确的步骤提示。

当然,由于水平式设计只有标题没有具体内容,培训师必须十分清楚每个标题下具体该讲述什么。这种形式有一个明显的优点,一节课的课堂内容提要,只要一两页纸就足够了,这样在课堂教学过程中,便于授课者掌握教学进度,大致一瞥,就知道剩下的教学任务,即使调整教学活动,也无需在一大堆材料中上下搜寻。

(四) 典范式课堂设计

典范式设计始于托尼·布赞(见第3章),既可用于培训课堂的设计,也可用作准备授课笔记。设计的方法一旦为培训师熟悉并掌握,就能发挥巨大优势。

在设计阶段,中心方框中列出课堂内容的关键词,从方框中引出分支,对关键词做出解释。无需讲求排列顺序,因为这一阶段的想法只是最原始的,以后可能增删。

初稿完成后,应对各个分支以及增加部分进行调整,按照授课顺序进行排列,各项内容应各就其位。

图旁注纯属个人创作,只有原作者才能理解其含义。因此,如果必要的话,这种加注可以转化为更加传统的形式。但是,当培训师习惯于做图旁注,而且这些加注又都是培训师自己思想的体现时,它们也可用作课堂教学的提要。

典范式设计的一个主要优点(至少就设计而言)是,整个课堂教学的内容可以浓缩在一张纸上,从而不必守着一大堆资料。再加上图旁注可直接用作课堂提要(虽然操作起来有难度),真是如虎添翼,所有关键性的步骤、课堂活动之间的联系、各个步骤主要涉及的内容等等,都可以一目了然,再无因材料过多而扰乱顺序之忧。

四、依据设计大纲进一步准备

(一) 纸片或卡片制作

课堂设计备案的创作最终是为了实际运用。根据要求排列并加有注释的设计备案,可直接用作课堂提要。或者,对主要标题和各部分内容做完注释后,可将这些注释转化成课堂授课采取的形式。一般是用 A4 大小的纸,或者索引卡片。A4 的纸一般要置于讲台,因此印刷的字体要足够大,使培训师站立在讲台旁时也能看得清清楚楚。卡片上的字相对要小一些,但也要清晰,字体合适。

(二) 视觉效果添加

无论是 A4 的纸还是卡片式的授课提要,如果所有条目都是清一色的话,使用起来效果也不佳。正如前面设计阶段提出的,应充分使用混合字体(大、小写)、色彩、下划线、方框、加亮、页边空白提示等技巧。少用标识比多用标识犯错的几率大,多用标识的话,在你急于要找到某项授课内容时,就不容易出错。

(三) 纸片或卡片编号

要确保每张纸或者卡片上都有页码,最好是在纸片的左上角打出小孔,然后装订起来,以免不小心散落纸片时带来意想不到的麻烦。

在课堂中,提要的摆放位置没有什么特别的规定,可以拿在手上,也可以放在讲台上。我个人的做法是,将提要放在前排的一张小桌上,当走到前排时,如果有必要看讲授提要的话,我就会不动声色地走到桌子旁边,然后迅速扫它一眼。

新培训师通常不愿当着学生的面使用讲授提要,这令他们感到浑身不自在。事实上,有没有使用教案上课,并不像他们想像的那么重要。宁可让学生看到你使用讲授提要,以确保有效、流畅的教学过程,也不要因为不愿意被看到使用教案,而把课上得错误百出,一塌糊涂。

五、培训环境

培训师不仅必须用有效的方式讲授培训内容,而且还肩负着其他责任。尽管有些工作可以由他人代劳,但培训师要对培训的效果承担最终的责任。例如,培训师事先让人准备了一些幻灯片,但等课上了一半时才发现,最重要的那张幻灯片却是错的,这时培训师自己要为此事承担全部责任。

这些责任都与培训环境有关,明智的培训师会在课前甚至是临上课时,周密地考虑各个方面。他可能亲自布置培训场地,或至少会确保所有的工作都已安排妥当。场地布置方面,培训师的控制能力或回旋余地可能有大有小:许多环境因素是既成事实,不易改变。如果环境不是十分理想的话,总还会有挽救余地的。

(一) 物理环境

与其他任务一样,只要事先经过周密的设计、策划和准备,培训课就可以收到

很好的效果。物理环境与培训技巧几乎同样重要,如果环境不尽如人意,再好的培训也不能成功。根据培训师的实际操作经验,培训环境的准备可以从两方面着手:有的培训师一开始就自己全权负责,有的培训师则授权专门的管理部门负责。除此之外,任何其他人都没有权力过问此事。

(二) 培训教室

通常来说,培训师的任务之一是布置培训教室。有时,由于物质条件的限制或者组织的明文规定,有些培训环境无法改变,但这种情况极少发生。改变的原则是尽可能创造有利于培训的环境。

(三) 创造良好培训环境的障碍

影响培训环境的因素包括:

- (1) 教室空间过大;
- (2) 教室空间过小,无法进行分组讨论;
- (3) 培训地点偏僻;
- (4) 无法保证培训人员、客座教授的人身安全。

除此之外,确保环境舒适的相关要求还有:

- (1) 笔记设备(用于某些特殊培训);
- (2) 时钟配备;
- (3) 管理日程;
- (4) 空调开放;
- (5) 渠道畅通;
- (6) 桌椅舒适;
- (7) 风扇减噪;
- (8) 自然采光;
- (9) 电话设施;
- (10) 提供纸笔;

- (11) 茶点供应(固定作息);

- (12) 温度控制;

- (13) 卫生设施;

- (14) 直观教具。

以及其他一些设施的到位:

- (1) 门窗开关自如;
- (2) 房门没有玻璃装饰(路人看不见里面,也不会被看见);
- (3) 电源设施完备;
- (4) 教室形状合适,考虑座位安排和培训技术需要;
- (5) 窗户配有遮阳的窗帘。

对于不同的培训地点,环境要求也各不相同。培训师及其助手必须掌握有关培训准备事项的最新清单。《培训者开发手册》一书就提供了一份这样的现成清单。自己创建一个也很容易,且绝对物超所值。注意事项如下所示:

(四) 培训环境清单

清单仅作参考,可添加或删除任何部分。

(1) 环境检查:教室预订;交通情况;等等。

(2) 设备检查:录音机和磁带;录像机、显示器和磁带;摄像机、混频器和磁带;等等。

材料检查:胸卡、点名册、签字笔、记号笔,等等。

临上课前的几分钟:检查桌椅、教室、工作设备、茶点供应,等等。

六、启动培训项目

无论有无经验,许多培训师都认为启动培训项目是他们最操心也最头痛的问题。这很正常,因为在任何培训项目的起始阶段,授课人一般都会感到紧张。

一个培训项目的准备工作早在正常上课之前就已经开始。所有的培训人员都必须清楚他们为筹划项目需要做什么。他们要用大量的时间准备讲稿、提要、直观教具和印刷材料,以确保培训的综合性、准确性和条理性,至于课堂活动、游戏和练习的准备,所需时间反而不多。课堂上组织的活动,事先往往无法确定会发生些什么,只能到时见机行事。

花在实施计划上的时间就更少了,但其中有一点十分重要,那就是位置安排问题,这一点经常被忽视。往往是培训师到达饭店或会议中心的会议室时,才发现所有椅子都是一种排法——通常是剧院模式,这时想改变为时已晚,懊恼不已,心想当初为什么就没有考虑到这一点呢?

在策划阶段,培训人员就要不时地问自己:什么样的座位安排对于我的培训项目最有成效?有哪些座位排列方式?哪几种安排方式可以用于这次培训中?

许多培训师发现,原本可以很成功的培训项目,却因环境布置不当而毁于一旦,说得轻一点,也影响了学员的学习效果。因此,需要进一步考虑以下问题:这样的座位安排会产生积极的、还是消极的影响?是否可以调整座位安排使培训更有效?

(一) 培训教室座位安排指南

培训教室的布局可以有許多方式,最理想的安排方式要视情况而定——即房间的类型、座位的数量、参加的人数、培训的方式,等等。下面具体分析各种安排方式及其优缺点。

(二) 剧场讲座式或课堂教学式(报告厅或教室)

该种布局中,培训师位于房间的一头,学员位于另一头,面向培训师成排而设。

每排座位的宽度视房间大小和学员人数而定。每排座位之间都有走廊隔开,既方便出入,又考虑了安全因素。标准的报告厅中,连续的前后排座位,后排一般要高于前排。该布局的主要优点是:最小的空间可容纳最多的学员。主要是可根据每排之间及每排前后座位空出间隔的大小,进行灵活调整。尤其座位呈台阶式上升时,每个学员都可以看到演讲者,而演讲者也可将观众一览无余,平面教室里无法做到这一点。

缺点是:成员间交流很少,不仅仅是因为人员很多,还在于后排的学员只能看到前排学员的后脑勺,只有位于同一排两旁的学员可以清楚地看到对方。有人向培训师提问时,大多数人连提问者的模样都不清楚,自然也谈不上对提出了什么问题多加注意了。培训师对于提问做出回答,变成了仅局限于培训师与提问者之间的一次对话。若会议仅仅是一场演讲报告(从狭义上来讲)或只在于传递信息,无需成员之间进行交流,课堂教学式布局不失为一种很好的选择。

(三) 董事会会议式

该种布局一般只常见于董事会会议室,成员分别围坐在长长的或几张桌子拼成的会议桌旁。

培训师可以站在会议桌的任何一个位置,通常是站在会议桌的一头。会议桌可以用来放置各种材料,做笔记等等,但也会成为一种障碍——横在成员之间,通常代表敌对的一种姿态。培训师突出地位于桌头,是力量、权力的象征,这种暗示对于董事局会议来说,甚为理想,对于培训而言则无必要。

这种布局虽然在技术型培训中很有优势,但在交流型培训中就稍显正式,给人以凝重的气氛。

为了避免将培训师置于桌头这一具有威严象征的突出位置,可将学员安排在培训师身旁,打破隔离的局面。但过近的位置安排可能会妨碍培训师,进而影响教学活动。

该布局同样存在成员间交流受限的问题。学员只能与对面的两三个人有目光接触,与稍远的学员交流就有困难,至于同一排的学员之间,则根本没有这种目光交流的可能。要证实这一点很容易,某项活动或讨论结束后,不妨问问学员是否能描述其他成员的非语言手势等。

除这种传统的董事会会议式布局之外,还可在会议桌中间形成的正方形或长方形中空地带安排座位。但上面所描述的问题依然存在,在需要安排更多的学员,而又无法改变会议室布局的情况下,只能采取这种方法。

(四) 人字式

该种布局是传统教室式布局基础上的改革,一改传统平行排列的方式,将各排呈人字形排开。该布局的优点是每排的人不仅可以看到位于同一排的人,还可以看到过道、对面座位的人。

(五) U 字式

该种布局是传统教室式布局的又一可供选择的方式,这种布局是随着培训理念的变化而产生的,即不再沿用那种非常正式的、被动的、填鸭式的方式。

学员呈 U 字形分布,培训师位于 U 字形的开口处。如果使用课桌,则 U 字形的底部比较方整,占一到两个桌长。如果仅使用活动椅子,则 U 字形的底部便呈圆形。使用桌子时,通常的形状或外形就是一个有棱有角的 U;不使用桌子时,学员的椅子可以排得略有弧度,更似一个半圆。这种布局与董事会会议式布局异曲同工,是在后者的基础之上发展而来的,但少了几分正式,多了几分灵活。由于相距较大,U 字形布局不像董事会式那样令人有威胁性,而且位于两边的人容易与绝大部分成员有目光接触,位于 U 字形底部的学员也是如此(但效果可能稍差)。但对于位于同一排的人,仍存在交流障碍。只要 U 字形双臂处的座位不是笔直的,而是有一定弧度的排列,这个矛盾就可以得到一定程度的缓解。

该布局对于营造气氛、鼓励培训师与学员以及学员之间的非正式交流十分有效,需要改变这种布局也很容易,尤其在只有便携式椅子而没有课桌的情况下,更是如此。

(六) V 字式

该种布局是由 U 字形布局发展而来的,是为了进一步解决成员之间缺乏目光交流的问题。V 字形的底部没有成一条线排列的座位,位于同排的人之间无法交流的困难就迎刃而解。再由于 V 字形的两臂有一定斜度,位于两侧的人可以更好地看到位于同一侧的其他人。该布局虽然已有改进,但仍做不到成员间百分之百的目光交流。

(七) 群集式

该种布局完全打破了传统的模式,为学员安排的桌子分布于培训教室的各个角落。

没有必要将桌子对称排列,可不规则地分散开来。这种布局在不讲求正式、需要进行大量小组讨论的培训中尤其有效。

桌子的数目可根据小组的数目决定。改变小组构成也十分容易,只要将成员从一桌调往另一桌即可。不过,当需要所有成员都面向一个方向,如位于前方的培训师,或观看录像时,这种布局可能会带来一些麻烦。

群集式布局还可进行小小的改进,即在每个小组的桌旁多摆一张空椅。当各小组进行讨论或做其他训练时,在房间里四处巡视的培训师可以坐到空位上。这样,培训师可以毫不声张地加入到讨论之中,或只是静静地旁听学员讨论。

群集式布局对于成员多少都同样有效。我曾经尝试过人员最多的一次是 72 人,共分成 12 个小组,每组 6 名成员。

(八) 圆环式

圆环式布局是能够实现参加者之间非正式的、充分交流的最佳布局。没有人(包括培训师)处于支配地位,每个人都是对方潜在的支持方或反对方。这种布局与调整后的董事会议式布局有很多相似之处,但成员之间,不论是远的还是近的,可视性都大大加强了,通常又不会使用课桌。不过相邻成员之间的目光交流还是很有限——除非培训师想要看到所有成员,否则影响不大。圆环式布局使培训师的角色发生了转变,由原先传统意义的领导者、控制者和演示者,变成了现在的与大家融为一体的指引者,帮助学员却不领导支配学员。

(九) 房间布局建议

- (1) 培训师可以充分利用教室前面的这堵墙,尤其是需要用到白板和幕布时。
- (2) 培训师的位置可很方便地移至白板或翻动挂图处。
- (3) 学员的座位 U 字形分布,可以有较好的视觉效果。
- (4) 椅子可以是便携式椅子或学生式椅子,一侧有宽大的扶手,可以记录笔记。
- (5) 培训师能够看到所有学员,因而保持了目光接触,同时又避免了被讲台或椅子形成的障碍挡住。必要时,又有一张桌子在手旁,可以放置提要、材料或录音机。
- (6) 座位的排布形状可以随意调整。例如;漫谈小组或二人成对讨论
- (7) 投影仪、录像机可随时使用,但不能碍事。必要时,可放在培训师的桌子上。
- (8) 屏幕所在的位置便于从各个角度观看。
- (9) 后排的桌子可以用来放置各种参考材料、电脑。如有必要,还可以摆放茶点。

除了座位安排之外,其他因素也会影响培训效果。在培训准备阶段,当控制权还掌握在培训师手中时,一定要考虑到方方面面的细节问题。

第二节 培训方案设计

要进行成功的培训必须做到好几方面的事情。你要明确学员的需求。你要知道自己进行培训是为了达到什么样的目的。你还要了解一些有关人们学习和成长的知识。这样你就可以设计出一个成功的培训方案了。有了这个方案,然后再运用适当的培训方法将方案付诸实施,你就可以达到既定的培训目的。然而,一个好的培训方案并不能保证一定会有好的培训效果。在进行培训的过程中,你的培训技巧、知识面和经验都很重要。学员及其上司对培训的态度和采取的实际行动对培训的影响非常大。因为仅仅让学员参加培训是远远不够的。培训课只是一个因

素。课前和课后所发生的事情才是真正重要的。

一、确定人们发展的需要

人们有两种发展方式:团体的发展方式和独立的发展方式。在理想状态下,个人独立的发展都是团体发展所需要的那样,这是两种发展最协调的状态。因此,最好的情况是个人将自我的发展同组织的发展结合起来,而最坏的情况是个人完全无视于组织的需要而任意、分散地发展,这时,培训仅仅是个人的权利。

一个组织通过以下方式来表现出对培训的需求。

(1) 组织战略方向的改变使一系列因素包括对员工的要求都有所改变,因而组织需要培训。这个组织在市场上是一个领导者还是一个追随者将直接决定培训是其战略计划的一部分还是对环境突然变化的仓促反应。

(2) 如果组织没有达到预定的标准和目标,个人、团队和组织的行为就是失败的,这时组织需要培训。

(3) 在企业经营中出现的错误会影响组织的表现,甚至会影响组织的健康成长和安全问题,这时需要进行一些培训来解决这些问题。

(4) 主要由以上三个原因导致的顾客投诉会激发组织对培训的需求。

(5) 每年的人事评估和考核会确定一部分培训需求。

(6) 当个人不太满意自我的表现、工作内容发生变化或要承担更多的责任时他们通常会寻求帮助,培训就是一条解决之道。

以上情况的出现以及组织内部规章制度或管理、生产程序的变化,会促使组织考虑是否需要进行培训。

最后,当组织在考察是否需要进行培训时,它应当考虑通过培训能得到怎样的附加价值。资源、时间和金钱都很宝贵,不应当有任何浪费。也许对于某些问题,可以通过培训之外的方法来解决,例如重新设计工作程序。当考虑是否需要培训时,请记住这样一句话:“当孩子得到一个榔头时,每件东西都会留下钉子的痕迹。”不要让培训成为这把榔头。

(一) 进行战略回顾

问题:你如何吃下一头大象?

答案:一片一片地吃。

今天,大多数组织在培训方面面临的挑战是如何将组织和个人的发展有机地整合在一起。我们基本上可以从产品、服务、过程和为达到预定目标所用的技术这四个角度来研究企业的发展。我们可以在企业的战略中找到这些因素。除了提高员工能力来实现企业战略以外,完善企业借以获取业内最佳运转效率也是必需的。如果企业不能迎接这种挑战,而是只会因循守旧,它将面临的最可能的结果就是财务危机甚至破产倒闭。可能第一眼看来对培训进行规划是一个庞大的任务,然而

它和对企业其他发展要素进行规划没有根本的区别。它们都面对诸如时间、资源和资金等方面的限制。当面对这些困难时,想一想本章开头的那个问题和它的答案吧,想想如何把培训这头大象一片一片地吃掉。例如,你可以通过区分可行的和最佳的操作细节来分别考虑企业战略发展的细节。同样,你也可以将这头“大象”分为不同商业元素或部分。这种方法使得问题更容易解决。我们可以对已有的培训需求信息进行分析,并根据需求的不同分别设计可行的解决方案。最后,在现有资源的约束下,根据现行的政策选中最佳方案。

(二) 制定战略性的培训方案

培训只不过是企业发展战略整个版图中的一块而已,它是整个企业发展战略中人力资源要素中的一个子部分。企业发展战略含有其他的因素,例如信息系统、后勤、产品、服务和研发等等。

在进行人力资源培训时,人力资源部门经理的任务是:

- (1) 制定和发布培训政策和计划;
- (2) 为确定培训需求和确保有效运作建立相关体系;
- (3) 提供资源、人力和物力。

在制定战略性培训方案后的头几年里,也许培训只会是整个人力资源工作的一小部分,然而随着时间的推移,培训给组织带来的变化越来越大,它在组织中的重要性也就会越来越明显。

让许多组织困惑的是,怎样才能制定一个足够灵活但又能遵循组织的长期发展思路,既能应对各种突如其来的变化,又能保证个人和组织的发展紧密结合的战略。为了保持长期生存能力,企业必须要考虑以下几方面的问题:

- (1) 开发新产品,提高服务,改进生产、服务程序和技术,这样才能达到企业的整体目标。
- (2) 开发员工的能力,开发人力资源体系,这样使企业有能力去实现整体目标。
- (3) 对前面提到的所有企业发展要素进行开发,以使企业在行业内外赢得最佳的运作效率。

因此,企业应当考虑以下各方面:

- (1) 企业所有员工;
- (2) 员工们的整个职业生涯;
- (3) 整个企业和管理程序;
- (4) 包括现存的和具有优先执行级别的未来发展计划的产品和服务。

一个有机结合个人和企业发展的培训方案会将以上各个因素都考虑进来,它是在企业战略和目标的最佳运作信息基础上发展起来的。

这个有机结合的方式也就是所谓的个人发展战略。

人力资源目标只是企业整体战略目标中的一个部分,其他目标有信息技术目

标、产品和服务目标、所有权目标等。高层管理者的关键作用就是保持平衡。例如,如果一个将军获得的枪支是他需要的两倍,但是一点弹药也搞不到,他的作战方案将会受到严重的限制。同样,企业将因为不能在各因素之间达到平衡而受到严重影响。

(三) 制定战略性培训的程序

组织为了保持或提高竞争优势而制定一个关键的计划时,人力资源部门就要配合之设计战略性培训方案。在这种情况下,对现有的人员培训方案进行微调是远远不够的。

战略性培训方案程序设计的基础是约翰·F·罗卡特对主要成功因素(CSF)的研究。约翰将CSF定义为:企业为了获得目标而必须使其有效运作的关键领域。CSF是通过企业目标得到的,而企业目标又是由企业任务得来的。

个人发展和培训对企业获得成功意义重大。比如,随后的花絮里讲到的那个公司的任务就是“为顾客提供无与伦比的服务”。通过这个企业任务,我们可以看到,一线员工的任务就是“高度关注顾客”。因而,这个企业的一个主要成功因素就是“顾客第一”。

企业目标和企业主要成功因素,或者影响企业目标实现的其他因素,并不是随口说出的,而是在企业高层管理人员进行深入的研究和讨论后得出。一旦企业高层管理人员针对企业任务制定出企业发展的战略方针,那么培训部门就可以根据企业目标和企业主要成功因素来设计战略培训方案。

1. 初步研究

目标:对企业战略进行成功的研究。

- (1) 明确企业战略内容;
- (2) 明确需要进行重大变革的因素;
- (3) 设定评判标准,包括对战略阶段目标和成功的定义;
- (4) 对培训方案的研究——谁来做、做什么、在什么时间做、在哪里做和如何获取数据。

2. 搜集数据

目标:对各方面有关人士进行访谈,了解他们对企业使命、企业目标和主要培训需求的看法。

为访谈——与顾客、企业高层和一线员工访谈——做准备,与不同类型的人进行访谈时采用不同的访谈方法。

确定对企业使命、企业目标和主要培训需求的最终看法,有时可以从企业以前的战略中找到有用的信息。

3. 初步设定

目标:汇集整理访谈的结果。一般是由咨询师或项目小组来进行初步设定,这

是针对企业不同目标和商业程序设计不同培训方案的必经之路。

关键技术要求即对可能达到目标的描述,是针对某项目标或活动提出的能力要求,如能够在团队中工作。它是专业技术和能力的结合。专业技术是完成某项工作所应具备的特定知识;能力是能够将专业技术发挥到最大程度的技术、技巧和活动。专业技术种类繁多且多变;而能力是建立在广泛的基础之上的并且很稳定。

商业目标类似“将市场占有率提高10%以上”的目标。把主要活动连起来就形成了商业程序。例如,分析市场需求、分解市场和制定可供选择的战略方案这三个主要活动连起来就是解决市场问题这样一个商业程序。

(1) 全力赞成●。

(2) 部分赞成○。

(3) 结果分析。

(4) 考察。

4. 研究需求

目标:确定员工技术、知识和经验水平与企业任务要求之间的差距。可以从为获得初步数据时接受访谈的人群和从事培训工作的人员那里找到问题之所在。

(1) 提出初步方案。

(2) 讨论并达成一致意见。

或者

(3) 制定每个目标和关键活动所需的关键技术要求。

(4) 讨论并达成一致。

然后

(5) 列出关键技术要求与商业目标。

(6) 列出关键技术需求与商业程序。

5. 培训方案

(1) 确定各个项目的优先次序。

(2) 确定相应的责任人。

(3) 提出并确定具体培训方法。

(4) 为课程设计和发展计划设定阶段目标。

可以通过专业技术和能力考察来确定容量。这样,当组织在设计战略性培训方案时,既要把专业技术和能力结合起来考虑,也要把它们分开来考虑。可能对员工在某一方面的能力提高训练会涵盖几方面的专业技术。专业技术培训的针对性比较强,一般是对个人或者少数几个人同时进行培训。

例 “将大象切片”

一家跨国公司准备将它的战略重点从原来的提供市场上优秀的技术转移到提供市场上优秀的服务。这时企业任务也就非常直截了当。特别是就培训而言,人

力资源部门的工作量是巨大的。为了将项目分解为可以“消化的尺寸”,就需要将“大象”切割为大量的“薄片”。第一步是明确需求,在本例中需求就是和顾客交谈并发现他们是如何理解优秀服务的含义以及他们对优秀服务供应商的期待是什么。

在搜集数据之前,还需要对规划进行进一步的细化,要针对以下三个层次来进行培训:一线员工对顾客直接的服务;二线部门对一线员工和顾客的支持;整个支持系统。许多的项目都是从确定这三个方面中获得成功所需的关键技术开始的。每个项目都可以通过区分工作在不同方面(如第一线或支持体系)的员工来进一步细化。然后才可能去确定企业中当前的技术水平、知识和经验并通过相对明了的步骤进一步确定以上三个方面总体的培训需求。这种细化的方法为准备培训工作的人员提供了阶段化的并且是易于执行的任务。应在三个月以内确定培训需求并且在六个月以内完成培训项目。“大象就是这样被一片一片吃下”。

主要 (四) 业绩不佳、工作失误和客户投诉

通常人们认为,如果组织的业绩不佳,它往往会看一下是否需要进行培训。当然了,除了培训外,有时还需要同步实施其他的措施以解决问题。

1. 辨认业绩不佳

业绩不佳可以通过以下几种途径表现出来:

- (1) 顾客投诉;
- (2) 供应商或者其他有关人员以及外部股东的投诉;
- (3) 内部扯皮;
- (4) 低劣的产品/服务质量;
- (5) 未能完成财务指标;
- (6) 未能在最后期限完成任务或是未能达到项目的阶段目标;
- (7) 内部运作不和谐;
- (8) “规避”内部不和谐的问题和内部目标从而不能达到运作目标。

通过培训需求分析,你可以获得大量的数据以对员工个人或团队的表现进行评估。

- (1) 研究有关工作描述,确定圆满完成任务所需要的技术、知识和经验;
- (2) 考虑为个人或者团队设定的目标;
- (3) 个人或者团队在以上所提及的哪个方面表现的还不够?

如果由于员工技术、知识和经验的欠缺造成了业绩不佳,那么这时候进行培训就是一个明智之举。但是在进行培训之前,你还应当考虑以下的因素:

(1) 业绩与奖励。业绩与奖励是否配比?二者的关系能足以激励员工完成任务吗?

(2) 组织结构。组织结构划分是否合理?任务安排和控制是否得当?