

第一章

培训的趋势

下个世纪最震撼人心的突破将不是来自技术的进步，而是来自作为人这一概念的扩展。

—— 约翰·奈斯比特

本章提供了培训领域的全球发展趋势的基本框架。它将帮助培训者更好地理解当前正在发生的事情和未来将会发生的事情，从而使他们学会如何更好地规划他们的事业发展。

本章精髓

- ◆ 培训者的技巧将参照国际上最优秀的经验。
- ◆ 终生学习和提高绩效的必要性将增大。
- ◆ 团队学习是管理变革的主要催化剂。
- ◆ 未来将集中增强适应能力。
- ◆ 高技术使跨越时空的知识传授成为可能。

将来有朝一日

旅游业可以帮助旅客到达遥远的异域,了解当地民俗,领略悠久文化,这个行业一直是世界经济市场上的摇钱树。国际航空业的不断发展使灵活多样的短期观光旅游市场的潜力达到前所未有的水平。换言之,如果旅行社能适应瞬息万变的市场,保持强大的竞争力,其发展前景将是一片光明。但是,统计数字表明,去年只有 2% 的新增旅游企业在飞速发展的亚太市场中得以生存。

“小小世界旅行社”是过去十年间在商业竞争的急流险涡中保持成功的企业之一。要想了解他们在市场上持续领先的秘密,只需考察其培训职员的手法就够了。

该旅行社的市场部经理克林·沙玛和其他高级管理人员正在审阅下一年度的培训计划,培训对象包括从柬埔寨、斐济、巴布亚新几内亚到新西兰等 16 个国家的 1200 名成员。

与公司内其他经理一样,克林所面临的问题是如何在如此分散、情况各异的地区间保持整体水平。克林手下有 22 名组员,负责 46 个假日旅游路线,他的办公室在澳大利亚的墨尔本,但是他将一半以上的办公时间花在巡访各地旅行社职员上。作为市场部经理,克林的主要职责是进行有关人员管理、团队合作和战略规划等方面的培训辅导。为了跟上培训及商业的趋势,克林积极与其他专业人员合作并讨论最佳培训方案,会见旅游业内及业外人士,包括一些经理、销售代表、培训专家以及各行业内部培训者等。

昨天,在一位新的总部培训职员的就职仪式上,克林提起在去年的年度大会上常务董事的讲话:“在过去十年中,培训经历了戏剧性的变化,令人振奋。过去我们的培训所起的作用微乎其微。人们总是从客户那儿随机地学习和提高,对于他们所负责的不同的假日旅游业务,唯一的学习方式是靠口头交流。总部和分部的培训没有配合衔接,效率极低。唯一的常规培训是每六个月一次的地区会议,参加者只包括少数中上层管理人员。当时的全职人员比现在要高出 30%,这样的培训规划更显得不可思议。过去公司信息的传递全靠传真和电话,遗憾的是,由于人员分布地理跨度过大和更替过频,很难改变现状。结果是,总部试图控制一切,却导致困难重重,革新成效甚微。”

克林还向新职员传达了在去年 1 月举行的地区管理会议上总经理的讲话。“要想使业务保持顺畅,分部的职员必须更加积极地参与各个方面的岗位进修。我们已经意识到分部的职员不能再坐等总部指示、半年一次的培训,或是职员的巡回讲座。分部的职员必须从现在开始进行‘即时’学习,300 名全职人员和 900 名兼职人员无一例外。要知道,培训不再是一项自愿参加的活动,而是我们事业生存的基石。”

对此,克林说:“遵循这些指示是极其必要的。我们应该确保所有的进修计划和上门培训都以能力的提高为宗旨,高质高效,兼顾各地区不同的文化,并与业务密切联系起来。我深信这样我们就可以实现目标。例如,马尼拉的维达·玛蒂最近要求为旅行社的业务员提供一些关于商业谈判技巧的学习资料。为此,我们与新加坡的一家咨询公司合作出台了一系列菲律宾语和英语双语教学书籍、磁带和讲座。为了做到尽善尽美,一批内部和外部的培训咨询人员将为分部的职员提供定期的有偿服务。

克林接着简要介绍了本年度培训计划的制定，他说这一过程始于上星期，22 位分部经理利用电子邮件系统以计算机会议的形式提供了培训建议。会议涉及的三个领域为：过去培训的结果和反馈、未来的培训需求以及市场预测。

这一讨论会跨越了七个时区，两天后结束。其后克林组织了由六位分部职员参加的计划委员会的电话会议，他们的任务是总结各分部的建议，并提出总体战略。

两个小时的计划委员会会议是在墨尔本时间晚上 10 点举行的。克林采用计算机网络系统使得人人都能在屏幕上看到其他与会人员。有关的会议资料已在前一天用计算机传给每个人。

通过这种形式，每个人都可以充分参与。比如在中国的纳达·她的住所距离上海 200 公里，必须依靠一套便携系统来参加会议，这套系统包括集成电信系统和小型摄像机。当她将摄像机与系统联上后，其内置的电话和调制解调器就可以将她的声音和形象在世界范围的数字化通讯网上传送。

会议提出了 6 条振奋人心的建议：

1. 持续推行能力培训，在各个地区不断组织进修和文化素养培训。
2. 提高对职员语言方面的要求，尤其是汉语、英语、法语和越南语的学习。培训方法将包括更多的工作手册、面授和多媒体教学。
3. 开展最佳实践研究，以探索‘远程’/‘开放式学习’在商业管理和客户服务方面对旅游工作者的作用。斐济的泰瓦·威廉姆将领导一个小组进行这方面的研究。
4. 使用新的电子邮件系统进行最新动向和商业信息交流。

5. 在小组培训和指导技巧方面，为旅游工作者提供更多的面授培训项目。

6. 将更大份额的基金拨给各地区的培训中心。

与会者的情绪非常热烈，人们为新的开端而兴奋，但更重要的是他们可以实时并面对面地讨论棘手的问题，这令人心情舒畅。

克林经常在会议结尾时搞一个仪式，这时人们可以继续交流思想和情感。七位与会者就会议结果又进行了 15 分钟的讨论，交换了个人观点。

显而易见，会议和最近的培训方针都极富成效，能够预见的成功包括：商业成果的增加，革新的扩展，能力的提高和气象一新的士气。

来自马尼拉的维达对会议的评价是：“很显然我们走上了正轨。我们对于培训的新尝试不仅能提高业绩，还能为每个人注入新的活力和信心。”

过了一会儿，从中国传来了纳达的欢呼声：“维达，你说得对了，这简直是个奇迹。”

预言变化莫测的未来

培训业的未来 20 年的前景如何？计算机和通讯技术的飞速发展有无止境？虚拟现实能否取代正式培训？传统的学习者与培训者的关系能否继续保持？

当人们对未来怀有希望、梦想和恐惧时，类似上述的问题会一一涌现出来。许多人会说在上一节《将来有朝一日》中所描绘

的场景已经是在他们的工作场所出现的现实了。

他们已经工作在一个技术高度发达的激烈竞争的市场上。在过去五年中，新出现了许多规模更小周期更短的企业，它们使最佳实践培训这一业务服务更加广泛并日臻完美。这些日新月异的变革有着立竿见影的效果：充满活力的工作团体，全面的质量管理和“即时”的学习。培训的重要性已经使其跃升为商业战略的重要组成部分。

但是，许多企业在有关培训的实际行动和方针制定上犹豫不决，“即时”和多方培训只是一个梦想。通常关键人物的决策是在‘着火’阶段而不是‘防火’阶段作出的。我们的培训主要不是提高人们应付困境的能力和发展自我恢复和创造的技能，而是使人们直接掌握他们从未知道的东西。

尽管预言培训的未来趋势面临许多困难和不确定因素，特别是由于每个人、团队、企业、行业都要受到各自的社会、经济、政治和环境因素影响，然而，要想创造培训奇迹，培训者与受训者对他们各自的未来的确定和不确定的方面有一定了解是绝对必要的。

如何描绘未来

展望未来的最佳途径是成立‘研究项目’对发展趋势进行预测。有许多活动可以对将来的明显趋势和潜在可能等方面提供丰富的信息，这些活动包括：

- 与六种行业的代表进行接触并与他们交换意见，议题可以是‘在下一个五年里何种知识、技巧和能力最为重要？’当然，他们应代表不同的背景和地位。比如，高级执行经理、一线工人、大学教授、行业指导、作家和培训咨询人员

等。通过这些入及其推荐的其他信息源，可以扩充你的“知识库”。

- 通过来自国内或国际的 CD-ROM、在线服务和因特网的数据库服务系统进行研究。要注意输出的数据中加入“培训”“未来”等关键词，以便于数据的检索。数据也可以按发表时间进行检索，这样有助于信息的更新。
- 加入培训员专业协会，开展关于未来的研究项目。
- 选择一个安静的场所，在轻松的背景音乐下，花 30 分钟对你的企业的未来进行展望，包括未来 5 到 10 年的产品和服务。
- 访问培训业中的最佳企业，建立合作和交流的伙伴关系。
- 参加有关的培训会议，讨论关于未来的能力、思想和产品。
- 在专业杂志或公司简报上发表文章以抛砖引玉。
- 到当地图书馆，翻阅过去半年内的报纸和杂志。
- 花一定时间到管理或教育书店看看新书。
- 研究所在企业现有的商业和战略规划的文件，了解数据采集和咨询过程。
- 对有关未来的前沿杂志、电视节目、广播节目做笔记，为培训所用。
- 绘制过去 30 年来本行业的培训发展曲线图，并尝试将曲线扩展到未来 20 年。
- 将你的思路和观察结果收集并分类，填入练习 1.1 的工作表中。

练习 1.1——观察你的预言未来的水晶球

将你收集的数据按以下标题分类。

1. 按确定性分类

- (a) 将要发生
- (b) 75% 可能发生
- (c) 50% 可能发生
- (d) 25% 可能发生
- (e) 不会发生

2. 按影响分类

- (a) 对你自己
- (b) 对你的企业
- (c) 对你的客户
- (d) 对你的行业

未来趋势——个人前途

为说明有关培训业发展趋势的观点，我们进行了如前所述的一系列活动。得出的结论包括以下 8 个趋势，这些趋势对世界范围的培训和学习的策略及方法正产生着深远的影响。

1. 全球化

过去十年中，企业和管理越来越趋于全球一体化。没有一

个地区、个人、团体和行业能避开这一趋势。通讯技术、远程教育和旅游业的发展使各个行业都逐渐认识到自己实际上只是“沧海一粟”，必须结成战略联盟或伙伴关系，才能在当今的全球经济中得以发展。

这一情况对各个国家和行业无一例外。企业要想生存，必须生产出更高质量的产品并进行更周到的服务。实际上，在过去十年中，任何自满情绪都遭受到了挫折。越来越多的人认识到企业必须跟上世界先进水平才能生存并提高业绩。

众所周知，培训业是世界经济中一个主要发展的行业，按照国际标准，它也需要市场化和可信度。培训业的产品和服务项目具有大量的市场机会。高质量的培训体系和课程设计、技术和能力等方面的发展都极有市场价值。因此，越来越多的商业机构迅速将培训并入核心企业。一个新市场的例子是，连锁饭店对零售店员工进行有关客户服务的收费培训。其他的新市场包括国内或主要海外部门的职位培训。

随着市场的不断扩大，应引起注意的是产品及服务必须针对客户的特殊需求。例如，如果一个企业要与少数民族文化打交道，任何行动都应考虑到人们的信仰、习俗和想法，同时还要适应由宗教、社会／经济、政治等因素而引起的需求，企业必须选拔能适应各种情况的人员。

目前，德国、日本、美国、澳大利亚等国家正在进行不断的革新。第一世界国家的人员要求得到战略性的并且能在前沿领域超过竞争对手的培训。例如，多媒体技术、高效学习和提高素质等等。

第二世界国家，如东欧，决策者正在寻求能帮助人们适应曾一度集中而目前快速分散的经济体制。在那里，有关战略思想、

团队发展和项目管理等方面的培训非常受欢迎。

第三世界国家，如柬埔寨、中美洲和巴西等国家和地区，需要培训专家的帮助，用现代化的技术如电子通讯、计算机辅助生产等取代过时的技术。

最后，第四世界最需要帮助的是生存、避免饥荒和自给自足。

2. 学习的分散化

全球化趋势摧毁了企业中的官僚结构，从而使企业和行业提高了适应变化的能力。

过去 20 年，结构重组和建设的革命导致了更小、更灵活的企业的产生。与此趋势相呼应的是兼职、临时和转包人员的不断增加。因此，培训不再是仅仅面向全职人员。受训者应包括供应商、消费者、转包雇员、电子通讯人员和初学者的庞大群体。

正如《将来有朝一日》一节所指出的，等待专门课程培训以解决工作问题的日子已经一去不复返了。今天，成功的企业都重视并支持学习，从总经理的会议室到工作餐厅都可以看出这一点。

为此，员工们必须注重现场学习和技能的强化，应要求他们不仅自己要学习而且要促进整个团队的学习。

鼓励所有人通过学习以改变现状。据此，要训练一线经理和团队领导如何提问、指导团队学习以及进行在职学习。为了促进这个计划的实施，企业应该利用管理系统对那些学习达到要求从而对企业和员工的发展有所贡献的人员予以奖励。为了确保这种学习关系，在聘用合同和“企业协议”中将明确规定企业、经理和个人在培训和发展的过程中应尽的职责。

这一趋势意味着培训的权利和职责从集中管理向分散的工作场所转换。过去处于中心位置的培训者将成为学习顾问，帮助、指导并支持所在岗位的工作，不断推进革新，提高成效。他们将更加关注诸如将学习与企业战略计划相结合等问题。

为了适应这一趋势，个人和团队都有必要学习：

- 选择最佳实践培训；
- 屏幕咨询，提供产品和服务；
- 讨论并预测学习需求；
- 指导他人；
- 通过培训达到基本要求；
- 利用学习工具和资源增加团队利益；
- 高效灵活地运用高新技术；
- 使分散和固定的团队都能得到方便的整体培训以及多种技能训练；
- 实行在职培训；
- 支持自我指导式学习；
- 评价企业学习的效果。

有关如何分散学习，具体内容请参见第二章。

3. 自我指导式学习团队

过去十年里，团队得到很大的发展，并且这一趋势还将持续。无论在正式的培训教室、工作现场或电话会议，团队的形式将不断得到采用。如在《将来有朝一日》一节中所强调的，人们

将按团队工作，尽管他们工作和居住的地点可能并不邻近。随着越来越多的电子通讯技术的应用，团队的性质将发生变化。

企业将由大量不断变化的小型组织完成其工作。在不同的时间、地点，具有不同的职能、工资水平的人们将互相联系并结成团队，结果所组成的团队将是分散的、临时的、各种各样的。

分散的团队将作为一个整体完成各种企业活动。培训业的基本职责之一就是指导人们加强团队学习和项目管理，以有利于革新、个人发展和提高业绩。

需要培训者和团队领导解决的问题是如何使喜欢独立自主的人们明白，以团队方式工作是解决复杂问题并获得成功的重要途径。

培训和企业进修应全力以赴地使人们在团队中树立信心和提高技能。指导教学、团队发展等行为将需要随时随地的强调和发展。这些努力也需要人力资源和商业系统的支持。

中心培训者，作为在职学习顾问，应花大量的时间以成为团队的质量保证者。比如，提供专家或工具帮助团队的发展。

4. 行为的改进和保持

和目前一样，未来也需要人们改进商业行为、雇员水准和顾客满意度。期望人们贯彻或改进内部外部的指标或最好的实践，将是行为改进的主要动力。许多情况下取得“最优”的过程会与工资和奖励项目相联系。

将来，对于能够增加雇员产出、提高业绩的学习工具会有很大的需求。除了资金的投入，如更好的设备和场所，企业也需要为雇员提供学习资源以大大强化其工作和学习能力。

各种学习工具包括 调制解调器、带有内置多媒体学习设备

的个人电脑、完全不同于现有键盘的触摸屏和输入设备、声控技术、帮助残疾人的适应性技术、在线帮助、工作手册、资源中心、用户软件、竞争标准和专家系统，所有这些都必须由精通如何帮助学习者从问题中获取知识的专业人员来完成。

人们应注意这类学习工具对于自身和企业的发展所作的贡献。例如，在《将来有朝一日》一节中，克林和当地业务员所显示的汉、英、法语和越南语等语言的培训是如何影响学习者及其所在企业的能力的。

结果，人们将花更多的时间检验学习者在培训之前、期间和之后的能力。同样也通过如证明书、新思想、新市场，更少的浪费和客户反馈等指标来衡量商业行为的改进。

另外，学习也可用于提高个人及企业业绩，采用的方法如下：

- 利用对突发事件的反应解决商业难题；
- 现有方法和步骤的试验；
- 坚持由专家主持的常规培训；
- 把握机会，从失败和成功中得到教益；
- 要求人们交流学习心得和受训经验；
- 共同探讨不同时期学习对企业基准的影响；
- 对事例或经验中的重大发现进行探讨。

5. 高灵活性和能力的培训

能力的发展、修正和评估将普遍存在于企业、行业、国家机构的重组中。如第三章所讨论的，培训的设计、进行和评估将在

能力输出的基础上发展，将来的学习会与人们的需求和以往的经验更密切相关，从而更加令人乐于接受。人们能通过多种途径学习知识而不仅局限于听讲座。

企业不断地将培训与行业和国际标准相结合，同时也通过培训达到企业的特殊要求。随着能力培训这一趋势的发展，政府和行业将期望所有的培训者达到统一的认证要求。

随着人们对智力差异和高效学习及自我指导式学习的了解，能力培训也将不断发展。为达到更好适应竞争的目标，培训者应尝试并积极参与比过去更加广泛的学习方法、技术和策略。显然，人们需要了解他们怎样学习以及怎样由此建立信心。与此同时，对方法学和测评领域的评估也不断发展，包括对非传统的方法的应用，如工作时的观察、同伴评价和学习合同的评估。

政府和各行业将更多的资源拨到基本的功能性读写能力和假期的培训教育等方面，帮助学习者加强适应能力和接受能力，以期获得能力培训的最大收益。

6. 终生学习

将来的最优培训将使人们认识到应该乐在其中、自发自愿地学习，学习可以发展个人能力并对生活有着重要的意义。没有这样的感受，学习的潜能就无法释放，也就无法真正改变生活。

不要把学习视为一个培训课程，先进的培训机构和培训者们将把学习和扩展自身意志、提高自尊和有更大希望的领域联结起来。

好的培训和企业学习不仅仅是要单纯地发展能力和获得技能，也应有益于生活中个人的成长与发展。培训以及企业学习

将花更多的时间支持以下各种能培养终生学习习惯的行为。

- 从经验中学；
- 放弃枯燥无味的学习方式与体系；
- 应用学自他人的知识；
- 尝试想法、概念和行动；
- 寻求有益的指导；
- 改变有碍学习的信念和思想；
- 与他人共同探讨所发现的新观念和能力；
- 明确个人发展的优势和领域；
- 试着既当培训者又当受训者。

7. 对适应能力的投资

毫无疑问，要想作出改变必须有基本技能和出色的解决能力。培训和企业学习曾经开展各种项目，旨在提高人们的灵活性、适应性和应变性等能力。其中灵活性的培训改善并增强了各种技术能力、交际能力和概括能力。典型的例子包括使用计算机(技术能力)、面对面交流(交际能力)和战略性思考(概括能力)。

将来，教育规划、上门培训和评估将重点强调更高的适应性。因此，学习活动将合作适应能力作为第四大技能置于传统的技术、交际和概括能力之上，这将进一步发展灵活应变的能力和潜力。

适应能力主要包括：

- 面对权限以外和复杂的情况保持冷静和信心；

- 利用高效学习和网络技术迅速高效地获取信息；
- 遇到模棱两可的情况和棘手问题时,提出并交流看法、内部目标和评价手段；
- 寻求加强各方面适应能力的机会；
- 面对压力或心中无数时,尽量放松,保持圆通；
- 对模糊不清的事态进行灵活的思考；
- 对有益于身心健康的生活方式进行投资；
- 喜爱变化,乐于冒险,而不是一味自我防护；
- 相互信任；
- 设立切合实际、富于挑战性的发展自我的生活目标。

8. 多方位高技术培训

过去十年,培训业的成功主要在于其赢得了广泛的群众基础。培训从传统的灌输转变为一种一旦人们有兴趣就能学到知识的形式。正如在《将来有朝一日》中所强调的,今天高技术使人们与数据、信息和先进的教育体系空前地密切相关。随着技术水平的提高,交流的潜力也随之提高,不论人们相距多少时区和距离。

多方位高技术培训见表 1.1。当前技术按时间、地点分类。由此,如果培训对象位于同一地区,培训者可采用电子书写板、个人计算机及其他电子会议设备。当培训发生在不同时间或地区时,所需技术的复杂性增加;同样地,学习者的难度随之加大,也更为复杂。因此,需要采用电子邮件、在线帮助系统以及计算机辅助视像设备。该模式表明,在许多情况下,将高技术应用于

培训的先驱者们已经变得不受时间地点的限制了。

应着重指出的是，没有哪一项技术具有特殊的优越性。重要的是该技术应能达到企业和就学者的要求，而且应当得到适当的支持。也就是，合适的时间、资金和人员能支撑这一体系，否则技术将成为大而无当的摆设。其次，由于通信技术的不断发展，远程学习、通讯、面授和培训中心的存在使学习的灵活性和可调节性也大大增加。例如，可通过位于不同时区的计算机体验高度交互的虚拟现实。

表 1.1 多方位高技术培训

远程学习 • 远程会议 • 屏幕讨论 • 电视 • 收音机 • 电话	发送信息 • 电子邮件 • 文件交换 • 在线帮助平台, 专家系统 • 电子教学 • 计算机辅助视像产品
面谈 • 电子记事板 • PC 机 • 电话会议	学习中心 • 交互式多媒体 • 虚拟现实 • 图书馆 • 数据库, 专家系统