

站内公告

会员登录

名称

密码

验证码 2617

超级搜索引擎

栏目

类别

关键词

广告服务

热门文章TOP10

- ▶ 面试基本方法
- ▶ 解放HR的七把金钥匙
- ▶ 某公司新员工职业生涯规划探索
- ▶ 年终奖金如何发，最起作用？
- ▶ **第一章 人力资源概述(E)**
- ▶ 员工关系管理的最高境界
- ▶ 一名HR在两家西门子的面试经历
- ▶ 观察：电力企业绩效建设重在数据管理
- ▶ 惠普：文化魔力
- ▶ 论人力资源部在企业中的地位

版权及免责声明

本站资料文章其版权归作者本人所有。

如果有任何侵犯您的版权的地方，请尽快与本站联系！

您现在的位置：经典教程>>正文

查看：[大字 中字 小字] [双击滚屏] 查看权限：普通文章

中国企业培训之六种“境界”

作者：王玥 尹艳章 来源：中国人力资源开发网 (阅读次数：68 发表日期：2007-9-19 21:45:3

3

美国权威数据显示：68%的管理者认为由于培训不充分导致了企业竞争力的衰减，53%的管理者认为通过培训明显降低了企业的成本支出，这些真实的数据和世界500强企业的成功经验足可表明培训对于企业的积极作用，这也逐渐成为国内大多数企业的共识。

但另一方面，大多数企业又没有掌握或者不知道真正实施有效培训的系统性方法，无法实现培训的战略支持功能。“知其用，然不知其所用”成为目前大多数企业培训的真实写照。在“热火朝天”的企业培训工作中却存在着诸多问题：培训投入较少、业务管理水平低下、专业人才缺乏、培训体系不系统、配套制度薄弱等等，应引起我们足够的重视。

根据多年的企业内训和咨询经验，对众多企业培训工作的现状进行深入剖析，发现各企业在培训工作方面存在着“境界”的不同，和归类，发现企业培训并依据其培训体系建设的完善程度将企业培训体系的发展和完善过程细分为六个阶段

第一阶段：培训意识启蒙阶段

处于这个阶段的企业往往是成长型企业，企业的管理者或是受外部环境的影响（比如这几年的“执行力”培训热），或是因为企业遇到了棘手的问题，才意识到培训的需要，于是，培训负责人（此阶段企业通常情况下是没有专门负责培训的人员）则考察培训市场一番，选用一些市场流行课程，或咨询一些培训公司，在其培训产品目录中选择课程。培训目的是为了解决企业眼前遇到的棘手问题，比如服务意识不强或销售技能欠缺等。此类培训活动属于一种冲动性采购或兴趣性采购，觉得产品“眩”、“流行”，就觉得好，于是“乱购”或“狂购”一番。这种行为往往导致培训无效果、培训费“打水漂”的现象，但值得肯定的是企业培训的意识已被唤醒。

第二阶段：企业培训规划意识阶段

此阶段，企业培训负责人开始意识到“突击战式”的培训活动不划算，不能有效和系统地解决企业运营管理方面存在的问题，而且认识到培训是提高员工素质的一种投资行为，所以开始有意识地根据企业全年的经营活动及其规律来制定年度培训计划，但因为缺乏专业培训的工作人员，因此，无法系统思考培训需求，同时也弄不清员工何时该培训何课程。

第三阶段：企业发展和员工发展结合阶段

在管理逐渐规范的公司里拥有自己岗位职责说明书或者是岗位能力素质模型，于是，企业开始以此作为培训需求分析的依据。通过找“差距”，来确定培训对象和培训需求，以致确定培训内容，而且这个阶段，培训工作人员有意识地将培训活动和员工个人的职业发展规划联系起来，有意识调动培训人员的积极和主动性，从而更好保证培训效果。而且，此时培训成为企业员工上岗资格的一部分。

第四阶段：企业培训内化阶段

近几年面对如火如荼的培训市场，多数企业对市面上的培训产品只是“拿来主义”，往往出现看病乱看医生的现象。通过企业的自省行为和现代培训理念的熏陶，企业开始意识到培训活动需要“对症下药”、“量体裁衣”。这种课程定制是通过咨询的方式来实现的，以达到针对不同的培训对象和培训内容，定制开发内化的培训课程，用企业或行业案例讲授课程，核心课程由内部培训师讲授。培训成为管理者的管理工具和与员工沟通的手段之一。这一阶段通过培训案例和培训师的内化，将为您固化学习成果，为企业沉淀价值和知识财富，企业拥有自己的“牧师”和“圣经”，宣讲企业自身的知识和经验。企业内部讲师通常是由企业高层管理人员来担任。培训方式更加多样化，培训工具丰富化，比如多媒体、网络、虚拟现实、远程学习等方式的应用。

第五阶段：企业人才培养阶段

在知识经济时代，人才培养系统已成为企业的一种核心竞争力。现在越来越多的企业管理者观念开始转变，将解决问题的培训思想转换成了为企业战略发展开发和培养人力资源的理念。此阶段，人才培养的方式和手段更加多样化，通过自我发展、在岗辅导、轮岗训练和脱岗培训等方式相结合来培养各类人才，并根据公司未来人才的需要储备关键人才和培养接班人，而培训则成为“人才加工厂”。这个阶段具有一个显著的特征，就是人才培养系统和人力资源管理中的绩效考核、人员的选拔晋升等其他相关环节紧密联系，相辅相成，互相促进。

第六阶段：产业链人才培养阶段

众所周知，GE、微软、惠普、爱立信等国际著名公司都拥有企业自己的大学或商学院，他们不仅为公司内部，同时也为行业产业链培养各类专业人才。此类企业商学院通过设计一些工具来搜集和整理组织知识、文化理念、技术成果等内容，把它们编辑成可传播的课程，在企业内部或面向社会进行培训和传播。例如：GE成为培养CEO的摇篮；惠普商学院为社会各行各业培养技术和管理人才；再如爱立信中国学院不仅每年为员工进行培训，而且还给客户和合作伙伴提供学习和进修的机会。

通常情况下，企业培训体系的发展是随企业的发展而不断升级和完善的，由于中国企业日益成熟，企业培训体系也呈现“升级”趋势。从图1-1可以看出随着企业培训系统所处阶段的提升，其构建和实施的难度和复杂程度就越大，但与此同时培训为企业增强综合竞争力的贡献也越来越大。

当今世界是知识经济的时代，培训已成为企业发展的新动力。美国著名管理专家彼得·圣吉在其著作《第五项修炼》中说：“未来唯一持久的优势，是谁有能力比你的对手学习得更快”。因此，大多数处于第二阶段和第四阶段之间的国内企业，就必然需要自觉自发打造和完善自己的培训体系，从而将不断提高企业员工的个人技能，促进他们适应技术和经济环境的飞速变革，提高处理更新、更具挑战性任务的能力，为企业战略目标的实现奠定坚实的基础。

[录入：中国人力资源开发网（责编：王玥 尹艳章）]

上一篇：[HR新战略：留下你的知识](#)

下一篇：[从“二八定律”看人力资源管理](#)

❖ **【公共评论】** [目前共有 0 条评论] [发表评论]

暂时还没有评论

第0页，共0页，共0条评论

❖ **【相关新闻】**

❖ **【相关文章】**

❖ **【相关软件】**

