



REN HE SHI YI

2022

第2期 (总第59期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd
合易人力资源管理咨询



焦点·前瞻

- 构建三阶段培养体系，为基层管理者赋能

实践·案例

- 企业搭建培训体系的核心要素之
 - 培训制度的建立
 - 培训资源的建设
 - 培训体系的运作
- 7种方法解锁 HR 内训技能
- 如何从业务高手晋级管理高手

博客·分享

- “四个策略”打破员工发展“玻璃天花板”

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

培训是高回报的投资..... 1

焦点·前瞻

构建三阶段培养体系，为基层管理者赋能..... 3

实践·案例

企业搭建培训体系的核心要素之一——培训制度的建立..... 6

企业搭建培训体系的核心要素之二——培训资源的建设..... 9

企业搭建培训体系的核心要素之三——培训体系的运作..... 12

员工收获小、老板不满意？7 种方法解锁 HR 内训技能..... 16

如何从业务高手晋级管理高手..... 20

博客·分享

“四个策略”打破员工发展“玻璃天花板”..... 22





培训是高回报的投资

王亚平，合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地型咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、规模民企的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模名企提供常年顾问及咨询服务

据美国培训与发展年会统计：投资培训的企业，其利润的提升比其他企业的平均值高 37%，人均产值比平均值高 57%，股票市值的提升比平均值高 20%。

在过去 50 年间，国外企业的培训费用一直在稳步增加，美国企业每年在培训上花费约 300 亿美元，约占雇员平均工资收入的 5%。很多美国跨国企业包括麦当劳开办了管理学院，摩托罗拉建立了自己的大学。华为、腾讯、阿里等国内著名企业也都建立了自己的企业大学。

培训：人力资源开发的主战场

对企业而言，培训是对人力资源这一核心资源进行开发的投入。众所周知，培训是提升员工技能的有效方法，也是增强企业竞争力和留住人才的重要手段。较之其他投入，这种投入更能给企业带来丰厚的回报，其效益也是巨大的，且具有综合性和长远性。国内外著名企业很重视在员工培训上投资，因为这样的投资对员工是长期有效、持续回报的。

培训：保持工作激情的灵丹妙药

培训不仅具有拓展知识、提高技能的作用，而且具有鼓舞自信心、激发工作激情的功效。经常“充电”，能使人保持旺盛的工作激情。另一方面，注重个人发展的员工往往把培训当成是企业对他的最高奖赏，尤其是当培训与员工职业发展通道及职业生涯发展设计结合起来的时候，更能激发员工的进取热情。许多著名企业正是迎合了这一心理规律，尽可能地为员工提供适当的培训，从而有效地提高员工的积极性、归属感和忠诚度。



培训：管理者的助跑器和加速器

传统的培训过分注重一般员工的培训而忽略管理者的培训。其实，企业的发展能力更多地取决于管理者的素质，并且管理者所处的层次越高，其学习与培训越重要、越迫切。只有管理者尤其是高层管理者具备丰富的知识、开阔的视野、超前的眼光和创新的思维，才能形成正确的决策和思路。决策层的培训优先于一般管理层的培训，一般管理层的培训优先于一般员工的培训。火车跑得快，全靠车头带。

培训对于企业的重要性不言而喻了。合易咨询多年辅导企业搭建培训体系的经验表明：一个组织的培训能力离不开一套行之有效的优质的培训体系。包括制度层面、资源层面、运作层面等三个核心层面。本期内刊精心准备了一组关于培训体系搭建的文章，希望对您有所启发和帮助。期待与您的深度沟通交流，共同激荡思维火花。■





构建三阶段培养体系，为基层管理者赋能

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国各类组织应用，为近百家行政事业单位、国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

基层管理人员亦称一线管理人员，是相对于高层管理人员与中层管理人员而言的，也就是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的大多是作业人员。他们的主要职责是：给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

大多数基层管理人员并非管理类专业出身，而是因工作业绩出色由专业岗位提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式，经常依靠零散的经验和感觉来进行管理，缺乏系统的、科学的、实操性的管理技能。

同时，大多数基层管理人员又是伴随企业发展成长起来的，业务能力优秀，对企业忠诚度高，了解企业基因，是企业发展的坚实基础，是企业宝贵的人才财富。只是由于基层管理人员管理能力欠缺，有可能导致企业战略不能有效落地，制约了企业的发展。

随着企业间竞争的日益激烈，企业对基层管理人员越来越重视，在基层管理人员培训方面投入了大量资源，但未达成预期的目的，主要原因是不能结合基层管理人员的具体培训需求开展针对性的培训。

根据笔者多年的人力资源从业经验，根据基层管理人员的管理经验、岗位胜任度、工作态度的变化趋势，将基层管理人员的工作阶段分为起步期、成长期、成熟期等三个阶段，基层管理人员所处阶段不同，其培训重点也应该有所侧重。根据基层管理人员的三个发展阶段，构建三阶段培训体系，可以有效提升基层管理人员培训的效果，实现基层管理人员赋能。三阶段培训体系的具体内容如下：

第一阶段，起步期（1年以内）





从普通员工刚刚走到管理岗位，对新的岗位充满了新鲜、好奇和憧憬，踌躇满志，想有一番作为，但不知从何处下手、怎样开展工作？重点开展以下培训：

- 1、《岗位说明书》、《作业指导书》和部门的有关管理制度的培训；
- 2、生产作业现场管理知识与技能的培训；包括：计划与时间管理、生产现场异常处理的方法与技巧等；
- 3、经营计划目标管理的培训，包括：如何分解本部门计划目标、计划数据统计分析方法等；
- 4、沟通技能培训，包括：与下属的沟通、部门间沟通、与上级的沟通；
- 5、部门员工督导管理知识培训，包括：员工的正负激励方法与技巧、如何实施对员工的有效督导等；

第二阶段，成长期（1-3年）

进入第二阶段，基层管理人员已经掌握了基本的管理技能、管理技巧，处于一个成长上升期，重点开展以下培训：

- 1、标杆企业或标杆部门先进管理经验的学习；
- 2、跨部门沟通与协作管理意识与管理技能的培训；
- 3、高绩效团队建设培训；

第三阶段，成熟期（3-10年）

进入第三阶段，基层管理人员积累了丰富的基层管理经验，但是，创新意识会逐渐弱化，责任心与敬业度也会处于稳中有降的趋势，重点开展以下培训：

- 1、创新管理理念的培训；包括：精益生产、TPM等先进管理模式、管理理论的培训；
- 2、责任心与敬业度的强化培训；
- 3、标杆企业或标杆部门先进管理经验的学习；
- 4、跨部门协作管理理念的培训。





综上所述，在基层管理人员的培训中，各个阶段的内容可以相互交叉补充，但是各有侧重。当然这三个阶段的培训并不是基层管理人员培训的终点，基层管理人员是中层管理人员的后备，从第三阶段的培训开始就应该做好向中层管理人员晋升的准备。■



企业搭建培训体系的核心要素之一——培训制度的建立

邵晨春，合易人力资源管理咨询机构咨询顾问。在组织管控、薪酬、激励领域研发并高效落地诸多体系方案，为几十家企业集团提供咨询服务。

近些年来，企业培训对企业的人才梯队建设、组织文化建设、组织能力提升等方面带来了不少改善，使得越来越多的企业家们开始认同培训工作，许多企业也开始逐步搭建和完善自己企业的培训体系。可是由于各个企业情况不同，大家对培训体系的标准达不成共识，在搭建过程中常常会遇到各种问题。那么一个优质的企业培训体系应该如何搭建？今天我将跟大家分享培训体系的核心构成以及搭建方法。

概括的说，培训体系的构成主要有三个核心层面：**制度层面、资源层面、运作层面**。

- 1、制度层面包括：培训管理系统、培训的制度、培训的流程；
- 2、资源层面包括：内部讲师队伍、培训课程体系、培训资料库、员工培训档案；
- 3、运作层面包括：培训需求、培训计划与预算、培训组织与实施、培训考核与评估。

今天我们为各位伙伴重点阐述培训体系中**培训制度建立的一些经验与心得**。

培训体系的制度层建设主要包括：培训管理系统、培训的制度和流程两个方面。

首先，要建立职责齐全而清晰的培训管理机构。培训管理机构建立的目的是建设企业的培训管理机构并有效分工，贯彻企业全员培训的理念。关于全员培训理念有一个公式：全员培训的理念=高层的重视×中层的认识×员工的配合。从高层领导的角度来看，企业负责人对培训体系的理解和重视程度，是培训体系能否良好建立和成功运作的核心要素。从企业中层领导的角度来看，要明确培训是帮助中层管理者提升部门员工的职业素养和工作技能的，从而实现部门业绩的提升；另外中层管理者的个人发展也需要通过培训来实现，从而实现管理者本人职业生涯的提升。从员工的角度来看，要让员工感受到培训对工作的促进作用，将培



训作为本人职业发展的重要帮手。把握住这 3 个角色的定位，让全员参与到培训中，也就能促进企业培训管理机构的建设，让培训工作不再是人力资源一个部门的事情。

很多具有一定规模的企业会设置企业自己的培训管理机构，这就是大家所说的企业商学院或者企业大学等等。培训管理机构通常包括机构的负责人（商学院院长、企业大学校长）、各个管理分支机构负责人，包括领导力、执行力等管理能力类的分支机构，还有人力资源管理、财务管理、行政管理等管理学的分支机构，还有办公软件应用、沟通能力等技能类的分支机构等等。培训管理机构的负责人通常是相关管理部门的负责人或者某专业领域的专家经营，可在培训管理机构中发挥机构日常管理、研发课程、培养后备人才力量的作用。最后，培训管理机构要有相应的职责分工，使各个管理机构和分支机构的职责分工到人，最大程度的将企业的各方面资源纳入到这个机构当中，这样培训体系的运行方可发挥最大的效能。

其次，要建立规范严谨的培训管理制度。培训管理制度中重点要明确说明各项培训工作的相关规定，比如包括：培训管理体系的目的、培训管理机构的设置说明、培训讲师梯队建设的规定、培训激励的规定、培训积分制、培训执行的纪律、培训档案管理、培训与人才梯队建设和绩效管理相挂钩的规定等方面。

培训管理体系的目的通常是企业建立培训体系的工作目标和建立的主要原则，它是各项工作开展前的基础。培训管理机构的设置说明包括组织架构、角色定位、职责分工以及工作标准。培训讲师梯队建设往往是培训管理制度中的重点内容，讲师梯队建设也是整个培训体系的核心工作，培训体系的建立到发挥重要作用，往往都是在企业坚实梯队建设和成长的过程而相辅相成的。讲师队伍的成长也同时带动着周围同事的成长，全员的成长带动着企业整体的成长。衡量某个企业的人才实力和可持续性，培训讲师队伍也是这项标准极具代表性的指标。培训激励是指为了鼓励员工积极参与各项培训活动所制定的激励措施，有了这方面人性化的规定，相信你企业的员工会发自内心的参与培训活动，而不是为了完成培训任务而敷衍了事。培训积分制是大多数企业都会采取的一种方法，员工的培训量与培训效果用积分的



形式所呈现，最终的结果与企业的年度绩效考核、人事晋升相挂钩，更加完善细化了企业人力资源管理的标准。

最后，建立清晰的培训管理流程。这项工作的目的是为了规范培训实施过程中的各项操作动作。从培训管理的大节点上，可把培训管理流程划分为：培训需求调研与收集、制定年度培训计划、研发课件打磨课程、培训计划实施、培训效果评估和改善。这其中最难的工作是培训需求的调研，培训管理的机构很难精准的掌握和了解员工对于培训的需求点，而且员工本身也很难总结出自己的短板和哪些能力需要培训可以得到提升。所以，为了更好的提高培训需求调研的效果，建议培训管理机构人员尽可能采取面对面沟通访谈的方式，实地的了解各个部门各个重要岗位和人员的实际情况，了解和收集相关部门的职责、岗位的设置、岗位人员的胜任力、人员与任职资格的差距、需要哪方面的提升等各个方面的信息，这样得到的调研数据是真实的、在此基础上做出的培训需求分析也是与实际最相符。而传统的纸面问卷调研法，则可以作为补充工具来填补沟通访谈所不足的信息。

以上内容是关于搭建培训体系工作中有关培训制度建立的章节，在未来的文章里会陆续与大家分享搭建体系工作中有关培训资源、培训实施的相关内容，希望对大家日常的培训工作有所帮助。■



企业搭建培训体系的核心要素之二——培训资源的建设

邵晨春，合易人力资源管理咨询机构咨询顾问。在组织管控、薪酬、激励领域研发并高效落地诸多体系方案，为几十家企业集团提供咨询服务。

近些年来，企业培训对企业的人才梯队建设、组织文化建设、组织能力提升等方面带来了不少改善，使得越来越多的企业家们开始认同培训工作，许多企业也开始逐步搭建和完善自己企业的培训体系。可是由于各个企业情况不同，大家对培训体系的标准达不成共识，在搭建过程中常常会遇到各种问题。那么一个优质的企业培训体系应该如何搭建？今天我将跟大家分享培训体系的核心构成以及搭建方法。

培训体系的构成主要有三个核心层面：**制度层面、资源层面、运作层面**。

- 1、制度层面包括：培训管理系统、培训的制度、培训的流程；
- 2、资源层面包括：内部讲师队伍、培训课程体系、培训资料库、员工培训档案；
- 3、运作层面包括：培训需求、培训计划与预算、培训组织与实施、培训考核与评估。

上一期文章中我们着重与大家分享搭建培训体系的第一个层面——制度层面。今天要为大家分享的这部分内容可以说是培训体系中最为重要的部分——**资源层面**。

培训体系资源层建设主要包括：内部讲师队伍、培训课程体系设计、培训资料库、员工培训档案四个方面内容。

1、关于内部讲师队伍建设，可分为工作流程、培训制度、选拔制度和激励制度四个重要模块。现在越来越多的企业非常重视企业内部商学院的打造，因为那些大企业已经从教育中获得巨大的收益了，大家也非常清楚，现如今任何行业都会从教育作为入口来引流，教育并不能产生直接收益，收益往往都是企业背后的品牌和产品。那么，培养这些教育入口的讲师就是企业必须长期去做的一件事情，没有讲师的培训体系是非常不健全的，组建内训师团队



将能够为企业节约很多培训成本，因为内部讲师最熟悉公司的运营、最熟悉公司的战略规划，他的发展和企业会同步进行。

另外，建设内部讲师队伍对于企业长远发展还隐含着更具战略性的意义——人才梯队建设。内部讲师队伍建设的过程其实就是企业人才梯队建设的过程。这句话怎么理解呢？首先，企业在发掘讲师、培养讲师、激励讲师的过程与企业发现人才、培养人才、激励人才的过程是相辅相成的。企业的内部讲师往往是企业某些领域的核心骨干、业务精英选拔出来的，他们的成长同样是企业人才的成长。其次，这些讲师（核心骨干、业务精英）通过课程的传授、经验的分享可以带动周边的同事一并提升，并营造学习、进取、创新等工作氛围和文化氛围，逐步形成精英人才梯队的形状。

企业的可持续发展靠的是企业的创新力，而创新力来自于讲师团队、核心骨干、业务精英在日积月累的工作中提炼经验，并在经验的基础上做出优化和创新。这一点对企业的发展和提升起着决定性的作用。企业需要创新力，创新力需要内部讲师梯队的建设，需要靠人才队伍通过经验分享和创新的企业文化来形成源源不断的发展力量。

2、培训课程体系是对培训课程的管理工作，主要包括培训课程的设计、培训课件制作、讲义编写等内容。其需求主要源自于两个方面，一是公司战略，寻找目前企业的人员能力差距或不足，进行有针对性的课程设计，另一方面是一线工作人员，从其工作的共性问题、困惑、效率提升点之中深挖需求并开发培训课程。

这里需要注意的是，课程体系的设计需要符合企业发展战略的需要、业务发展的需要、人才培养的需要，课程的研发和传授不能独立于企业发展之外而独立存在，不然你所搭建的课程体系便偏离了企业的需求，讲师研发课程的时间和成本便像打了水漂一样失去意义。

课程体系的设计往往根据企业发展的需要分为若干科目，如：产品类、市场销售类、管理类、基础技能类、客户管理类等等。这些企业发展所需要的知识和能力，需要对应部门的人才去不断提升，就通过日常工作中经验的积累和提取，将它形成固定的课件，并排成培训



计划传授给需要的人员。

3、培训资料库的建立能沉淀知识、经验传承、内部分享，方便课程开发及员工自我学习。

培训资料库的建设也是为了便于企业通过一次性的课程研发可以产出无数次的培训效果。比如：讲师研发了课程的课件和录制了培训的视频，这些培训资料可以用于新员工入职期间的自我学习和员工日常的培训等多处培训场景，同时也可以大幅度降低企业培训的成本。

4、建立员工培训《培训学分制》。按照课程的重要性拟定课程的得分系数；按照岗位，拟定培训积分要求；建立详细的员工培训档案，作为员工培训管理的依据。建立培训学分制是激励员工参与培训的一种很重要的管理方法。同时也记录了员工参训的记录，HR 部门通过学分制，可以清晰的知道员工是否参训、哪些课程没有参训，哪些能力需要提高。以便于日后为人才的分析提供依据。■



企业搭建培训体系的核心要素之三——培训体系的运作

邵晨春，合易人力资源管理咨询机构咨询顾问。在组织管控、薪酬、激励领域研发并高效落地诸多体系方案，为几十家企业集团提供咨询服务。

近些年来，企业培训对企业的人才梯队建设、组织文化建设、组织能力提升等方面带来了不少改善，使得越来越多的企业家们开始认同培训工作，许多企业也开始逐步搭建和完善自己企业的培训体系。可是由于各个企业情况不同，大家对培训体系的标准达不成共识，在搭建过程中常常会遇到各种问题。那么一个优质的企业培训体系应该如何搭建？今天我将跟大家分享培训体系的核心构成以及搭建方法。

培训体系的构成主要有三个核心层面：**制度层面、资源层面、运作层面**。

- 1、制度层面包括：培训管理系统、培训的制度、培训的流程；
- 2、资源层面包括：内部讲师队伍、培训课程体系、培训资料库、员工培训档案；
- 3、运作层面包括：培训需求、培训计划与预算、培训组织与实施、培训考核与评估。

上两期文章中我们着重与大家分享搭建培训体系的制度层面和资源层面。今天要为大家分享的这部分内容可以说是培训体系的实施部分——**运作层面**。

培训体系的运作流程中主要包括以下五个环节：培训需求分析、培训规划设计、培训组织实施、培训效果评估、培训体系优化。建立这些内容，便于我们建设整个培训体系的循环过程，使培训工作的开展更有计划性和实效性。

一、培训需求分析——应该培训什么

在做培训之前，培训需求调查是必不可少的一个步骤，培训需求分析方法也有很多种，我挑几个常用的给大家介绍下：1、访谈法：找人进行面对面交谈，了解真实需求。2、问卷调查法：用问卷形式列出一组问题，要求调查者打分或是做出选择。3、观察法：到工作现场，



观察员工的工作表现，发现问题，获取信息数据。4、关键事件法：对组织目标起关键性积极作用或消极作用的事件，以发现潜在的培训需求。5、绩效分析法：培训的最终目的是改进工作绩效，对绩效考核结果进行分析得出培训需求。6、胜任能力分析法：对员工是否胜任某工作所应具备的知识、技能、态度和价值观等进行分析。

制作培训需求是培训运行难度最大的部分，培训组织者很难掌握员工真实的培训需求，而员工自己因局限性也很难清晰的知道自己的培训需求。所以为了更贴近真实需求，培训组织者应更多的深入各个部门，了解各个业务板块的特征，业务发展对人员的要求，人员胜任应具备哪些能力，现阶段人员需要提升的能力和知识，只有掌握了以上这些信息，我们制定出来的培训计划才是符合企业发展的，培训实施才会更加贴近业务部门的需要。

二、培训规划设计——应该准备什么

无论做什么事情，在做之前都要有一个清晰的工作规划和实施计划。这样在运作过程中会降低走弯路、浪费企业时间和资源的风险，会大大提高培训工作的效率和效果。

培训实施工作，需要总体规划和实施计划，主要包括以下几个核心内容：

1、制定培训的总体目标

主要依据：1. 企业的总体战略目标；2. 企业人力资源的总体规划；3. 企业培训需求分析。

2、确定具体项目的子目标

包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、要求和评估方法等。

3、分配培训资源

按轻重缓急来分配培训资源。以确保各项目标都有相应的人力、物力和财力的支持。

三、培训组织实施——如何培训

根据多年来参与的百场各类培训课程的组织工作经验来看，我的观点是：要组织和实施好培训工作，培训组织者最好要围绕以下 4 个方面来着手并开展培训组织工作，即：培训课



程的实施与管理、企业外部培训的实施、培训计划实施的控制、如何实施培训资源的充分利用。

根据年度培训计划，应该由内部培训和外部培训构成，以及管理层培训和基础培训等几个维度。按照培训计划，培训组织者应做到与内部讲师和外部讲师充分沟通，确定培训的目标、流程、方法、工具等等，也要与参训人员沟通到位，让参训人员了解培训的目的、要求、角色等，如此双向的沟通，可以提升总体培训的质量。

四、培训效果评估——培训的怎么样

我们做了若干场培训，员工和企业是否因为培训而有所改变和提升，是需要我们进行详细的评估和调研，好为未来的工作优化提供支撑。培训效果的评估工作主要包括：培训效果信息种类、培训效果信息收集渠道、培训效果评估的指标、培训效果信息的收集整理与分析、培训效果监控情况的总结。

为了更好的做好培训效果的评估，我们同样建议培训实施者深入各个业务部门，了解培训后员工的精神面貌、业绩情况、行为变化，也可以抽调个别员工进行访谈，真实的了解员工对培训效果的印象如何，哪些方面是需要再进行优化和完善的。培训实施者收集到诸如这些信息后，才会更加准确和有针对性的优化培训体系，更加有效的提升培训效果。

五、培训体系的优化——如何改善培训效果

培训体系的优化环节是培训运作循环过程中具有深远意义的环节。包括：培训机构及师资的优化、培训对象及方式的优化以及培训效果评估的优化等等。

1、培训机构及师资优化

企业培训的机构有两类：外部培训机构和企业内部培训机构。

外部培训机构包括：专业培训公司，大学以及跨公司间的合作，即：派本公司的员工到其它企业挂职锻炼等。

企业内部培训机构包括：专门的培训实体、培训讲师，或由人力资源部履行其职责。



一般来讲，规模较大的企业可以建立自己的培训机构，规模较小的公司可以求助于外部咨询机构。培训机构的优化，其实重点是在培训老师的优化，无论是外部机构还是自己的培训机构，都要建立一套合适的师资评价体系，这样才能达到更好的培训效果。

2、培训对象及方式优化

根据参加培训的人员不同，可分为：高层管理人员培训、中层管理人员培训、普通职员培训和一般员工培训。根据不同的受训对象，设计相应的培训内容和培训方式。

例如，对于高层管理人员应以管理理念和管理能力为主，参训人数不宜太多，采用短期而密集的方式，运用讨论学习方法；对于中层人员，注重人际交往能力的训练和引导，参训规模可以适当扩大，延长培训时间，采用演讲、讨论及报告等交错的方式，利用互动机会增加学习效果；对于普通的职员和工人培训，需要加强其专业技能的培养，可以大班制的方式执行，长期性的延伸教育，充实员工的基本理念和加强事务操作。

3、培训评估优化

培训评估优化对于培训效果有着更为直接的成效体现。好的评估方法能够帮助老师改进培训方式，同时更利于学员吸收转化。有一些值得借鉴的评估方法，比如：学员学习后的考试，心得体会、学习分享沙龙；学员学习后的工作行为改变，以及工作实际业绩的提升。■



员工收获小、老板不满意？7种方法解锁 HR 内训技能

转载自 [拜托啦 HR](#) 公众号

年底了有很多 HR 在做人才盘点的时候，发现公司内部员工有大的能力差距，需要做培训以及内训进行提升。

近期有一些朋友就问我到底怎样才能做好内训，有没有什么技巧可以分享，其实我们都不是专业的培训师，但是培训这个工作在每一个企业都是不可避免的，既然不可避免，那么或许我们可以做得更好些，所以，当我们了解到培训中存在的一些问题之后，或许我们可以从以下几个方面去改善自己的培训技巧。

01 识别受训的对象

曾有位朋友说他**培训的时候会根据培训课题来筛分学员，而不是每一个级别的学员都用一个课件来讲**，我认为他的观点是非常棒的，确实在目前很多企业为了节省培训费用，开展培训的时候不管内部的培训讲师怎么样，就把整个公司的员工都叫过来培训，结果是因为培训师很难兼顾各个级别的学员而把课程讲得似是而非，大家都不受用。

其实我们也经常可以看到不管是专业培训师还是一些比较有经验的培训师，他们在做课程设计的时候就会考虑受训的对象，而不是一个课件可向所有人讲授，这样才能显得有针对性，课程讲授也才有实际的效用。

02 开发属于自己的课件

目前很多很多的企业的内部讲师在设计课件时大都是网上一大抄，拿出来的课件都是东凑西凑弄起来的，很少有自己的东西，也很少去了解学员的需求，当然，课件开发在整个行内都是一个难题，就算是那些专业的培训师，他们在刚开始授课的时候也会遭遇到课件开发的困境，足可见要开发出一个脱离别人的全新课件是比较难的，但是这并不意味着我们全搬别人的就有用，因为在网上的那些课件，包括一些专业老师的课件，都只是一些要点，我们很难知道课件设计人为什么要这么设计，也不清楚他们的那些要



点该如何讲授，如果我们就全搬过来，用我们自己的理解去讲，结果只会弄个四不像出来，一旦有学员不理解一问，可能就会当场尴尬了，所以，尽管我们不是专业培训师，但是我还是建议大家不要尽搬别人的课件，借鉴是可以的，最终还是要看你想跟学员分享什么，学员想知道什么，这样的课件在有了针对性以后才能发挥出实际的作用。

03 培训不是演讲，更不是背书

我记得以前有人衡量适不适合做内部讲师的标准就是口才或者讲演的水平，但是我们也听过不少这类人讲授的课，有一些人确实能吹，从一开课就吹到下课，学员兴致也蛮高，但是讲完了之后大家想想竟然不知道我获得了什么，而有的内训师讲话抑扬顿挫，很有腔调，听起来好像讲故事那么的动听，但是大家也仅仅是看他的表演而已，谈不上互动或者收获；

还有一种情形，一个讲授者盯着 PPT 在念着内容，从头到尾眼睛基本没有离开过幻灯片，底下却坐着一群眼睛快睁不开的学员，这样的培训多了以后，学员们一听到要培训竟然喊出了打死都不去，因为太难受了，还不如在宿舍睡觉啊。

培训不是拿捏着腔调，也不是吹水，更不是看着 PPT 背书，要做一位受尊重的内训师，一定要进行自我修炼，不管是语调还是动作，特别是讲授的方式，都是需要进行有意识的修炼的。

就我个人的经验而言，在讲某一个课的时候是需要做很多准备的，首先一定要熟悉所讲的内容，要点是一定要记住的，每一个段落要设计什么问题要分享什么故事都是预先设定的，而不是临场发挥的，在准备中，也要对其中的一些表述进行演练，寻找讲授的感觉，当然，临场发挥是需要的，任何一个课程都不可能脱离现场而向背书一样从头到尾背出来，而是需要把基础打好，然后根据现场的学员对象来开展培训。

04 开场前的准备

我不知道大家在培训开场前会做哪些准备，至少我会从以下几个方面做好开场前的准备。

(1) 会场的布置





虽然会场的布置会有人配合来做，但是我会在培训开始前一小时到达会场，根据会场的布置进行适当的调整，有一次我跟一位朋友分享我的做法，我说如果参加的人数不是太多会到每个座位去做一下，感受一下作为学员坐在下面看上面的感觉，因为有的座位可能会被遮掩，有的座位会不舒服，只要我自己觉得不好我会即时进行调整。

（2）培训前的自我演练

做培训不是说把 PPT 一打开就口若悬河的开讲，不管是那位培训师，状态都会有起伏，所以在培训前是很有必要先演练一下，调整下自己的感觉，把自己的状态调整到最佳。

（3）各种道具的准备

有些培训需要一些道具，比如纸张、音乐等，这个时候在培训前可以先把这些东西按照培训的次序放好，音乐则先调出，点暂停，需要的时候一点就可以，有准备才能做到心中有数。

05 与学员的沟通

有人说培训的时候就是一个讲一个听，不需要弄太多花样，其实我觉得这是比较自我的想法，因为不管是那一个人，都有被尊重和重视的需要，我们不要忽视任何一位学员的感情需要，所以在培训前学员到来的时候我会站在门口与到来的学员握手打招呼，然后到各个组别面前与学员做下简单的交流，比如上什么班、天气、对课程的期待和了解等等，这样做是非常有利于拉近培训师与学员的距离的，在之后的课程中，他们也会很配合你的培训。

在培训结束的时候，我一样会与即将离开的每一位学员握手道别，感谢他们对培训的支持，通过培训前和中场休息以及培训后与学员的交流，会让学员感受到培训师的亲和与专业，尽管有些时候培训师的课讲得并不如意，但是有了这一层沟通，学员对培训师还是会留下比较好的印象。

06 技巧与经验的结合





培训如果光谈技巧，那么无异于镜中花水中月，但是如果光谈工作经验，则未免不够吸引人，所以在跟很多专职做企业内训的朋友交流的时候，他们普遍反映不好做，原因是他们弄不明白学员的需求，而很多兼职做内训师的人也多有抱怨，他们抱怨的是我已经完全分享了 my 经验，为什么他们还是提不起精神？其实这都不能怪他们，讲白了他们走的是两个极端，做专职培训的因为接受过一些培训技巧的培训，他们擅长制造课堂气氛，但是往往给学员的感觉是不够专业，学员学到的东西不多，而很多各岗位的兼职培训师则因为他们是从实际的岗位中来，有着很多工作的经验分享，但是由于他们缺乏讲授技巧，把好端端的一锅好烫愣是搞得不好喝。

其实在现在的很多企业也纷纷意识到这种问题了，所以近几年 TTT（培训培训师）培训也经常被引入企业，让专业人士具备培训技巧，把经验与技巧很好的结合起来，才能把培训的效果真正应用。

07 反馈持续改进

没有人生来就能做什么的，就算是几千年前的陈胜也说过王侯将相宁有种乎，这都是说明了只要肯努力，凡事皆有可能。

作为内训师在刚开始的时候会遇到很多的问题，包括课程设计、如何技巧性讲授、如何应对问题、如何调节课堂气氛、如何让培训更具实效等等，其实这跟我们刚毕业进入社会一样，都是一个过程，关键就在于我们是不是有意识地去不断改善，今天做得不好不代表明天还一个样，就算一年做不好也不代表明年还不好，只要能够不断地总结，不断的在实践的课堂中积累，我相信没有人不可能做好培训的。■



如何从业务高手晋级管理高手

刘蒙，合易咨询（集团）机构高级咨询顾问，专注于组织架构设计、薪酬绩效体系搭建、劳动用工风险防控等，为多家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

从业务向管理转型，这是很多人面临的问题，如何转型呢？从业务高手成长为管理高手，中间差几步，我有以下几个观点，仅供大家参考。

第一点，角色的转变，从业务向管理转型，就相当于一个人从运动员转变为教练员，大家都知道，运动员和教练员的岗位说明书完全不同，运动员是自己做事，教练员是通过他人做事，来证明和实现自己的业绩。

第二点，从做事到做人的转变，从业务向管理转型，意味着对于产品本身、服务本身，以前是业务高手的时候直接控制，现在是管理高手，我们直接影响的是人，从做事到做人，是一个很重要的技巧；所以经常有人说，以前我做业务的时候，是一把好手，但为什么总是得不到提拔和晋升呢？反而是那些说话比较好听，人际关系好的人会得到升迁？在我看来，这一点也不奇怪，其实做到管理层面的时候，不是靠自己做事。

第三点，从自我成长到成就他人的转变，杰克韦尔奇曾说过，一个人在成为领导人之前，成功的全部源自于自我成长，成为领导人之后，成功的全部来自于成就他人。从自己厉害转变成整个部门都厉害，就意味着领导人要从自己是英雄，转变为制造更多的英雄、培养更多的英雄、激发更多的英雄。

综上所述几点，从业务高手到管理高手，这么多角色的转变，其实就一点，就是能力结构已经发生了根本性的变化，原来做业务的时候用的是业务能力，现在做管理的时候用的是人际能力；原来做业务的时候用的是手脚，现在做管理的时候用的是心，用的是大脑，所以出色的管理者至少要掌握教练的技巧、激励的技巧、授权的技巧、辅导问题员工的技巧、掌



握领导风格应用的技巧。

管理高手需要针对形形色色的下属，使用不同的管理技能，我们的员工千差万别，有的员工会做不想做，有的员工想做不会做，有的员工既不会做也不想做，有的员工既会做又想做；面对不会做不想做的员工，要双管齐下，既要激励和辅导，又要教练和培训，面对会做不想做的员工，更多的是要激励和辅导，面对想做不会做的员工，更多的选择是教练和激励，面对既会做又想做的员工，唯一的选择就是授权，授权是什么，授权就是给猴一棵树，给虎一座山，给员工更广阔的空间和舞台。■



“四个策略”打破员工发展“玻璃天花板”

高树山，合易咨询（集团）机构战略管理和组织能力专家，常年致力于宏观政策、国有企业、规模民营企业和产业升级等改革发展的观察与咨询服务。

关于民营企业员工发展问题，一直是困扰民营企业老板的一个“难题”，笔者服务山东一家上市公司，一个部门设一个总裁，两个副总裁，三个总监，四个高级经理，一个主管，四个专员。整个部门全部是官僚，提拔员工时收入和机制跟不上，导致优秀员工混个“优秀”，然后找机会跳槽。笔者还遇到另外一家公司，“小老板思维”非常重，不断给优秀员工奖励荣誉或职位，但收入不增加，以为省了钱，赚大了，其实不然，这是严重破坏了人才发展、晋升通道和激励机制的行为。最后的结果通常是：天天在招员工，天天有优秀员工离职。

这问题这么办呢？最好的办法是设立员工多职业发展通道。即“不当官，可以走专业”，专业的发展机会要比“当官”的机会多。

五个策略

策略一：岗位分类

在岗位划分的基础上，根据不同岗位的工作性质、特征与能力要求，将所有岗位归类至管理、技术、技能等岗位序列。

策略二：规划职业发展通道

分别设置职业发展通道，形成纵向与横向结合的立体职业发展体系。员工可以横向发展，不断提高专业水平；也可以纵向发展，发挥自己的领导或管理能力。

策略三：建立考核办法

横向流动建立绩效考核办法，根据专业员工的工作态度、技能水平和岗位产出，确定考



核办法，根据考核结果，横向晋档，不当领导也能发展、也能涨工资，甚至比同级别领导还要高。

纵向评价员工的素质、能力，尤其是领导能力、管理能力。根据公司的人事制度，把优秀的管理人才提拔到管理岗位上去。

策略四：开展常态化年度人才盘点

从战略规划和人力资源规划出发，每年对企业现有人员进行结构、构成、数量和质量的一次摸底活动，定义人才、发现人才、制定人才行动计划（配置、发展、激励等），确保企业拥有足够数量与质量人才，落实战略规划、提高劳动效率。

策略五：全员一张图

以全面岗位价值评估为基础，将公司职级系统进行整合，对职级名称、等级数量、任职资格、管理要求进行统一规范，实现职业发展“全员一张图”，并对设计和管理原则进行明确。

结论

打破员工职业发展“玻璃天花板”，从而最大程度地激发全体员工的主动性、积极性和创造性，让每一个员工工作有干头、事业有奔头，自然而然会以公司发展为重，自觉地将个人利益和公司利益融合在一起。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

电话: 0531-88803203