

培训方案的失败原因及补救措施

ESI 国际公司亚洲客户咨询服务总监 Ravi Sahi

企业若在没有设定清晰的项目框架前，就鲁莽开展培训计划，只是走过场的形式，结果肯定一败涂地。与许多人观点相反的是，培训的成效实际上是可以评估的。培训与系统化培训的区别是，后者经过精心规划，行之有序，目标明确，直奔主题。经过悉心设定的培训方案所带来的成效远比课堂中所学到的要多得多，关键在于能否将所学所得更有效地应用在实际工作中，再辅以适当的工具和技巧，学以致用成功几率将成倍增加。

想要确定您的培训方案是否有效，最好的方法就是弄清您的起点在哪里、您正朝着什么长远目标进发，以及您最终能否到达目的地。如果您还没有弄明白培训的起点与终点何在，那您将无法衡量培训的投资回报。

项目需要有各司其职的人所组成的团队，他们在项目中各自发挥其能力专长。正如您的项目找对了人选，但她的技能水平还有待提高；又或者您的项目团队工作出色，但却发现整个机构的成熟度还不够理想。所以企业应通过三个阶段的解决方案，亦即评估、实施、执行，来争取培训方案的成功。

大多数企业在制定培训方案时常常会犯下列五大谬误，幸好这里也有简单易行且行之有效的补救措施。

谬误一

盲目启动培训——如果没有对于员工现状的预判，您将很难回答高管们对于投资回报的疑问。这就像减肥一样，如果您没有记录减肥前的体重，您如何知道究竟减了多少重量？企业希望获得他们想要的绩效优化，但由于缺乏事先评估，最后往往是向员工提供了错误的培训方案，白费心机。正确的做法是先花时间掌握问题所在，才能对症下药。举例而言，企业要先搞清楚自己欠缺的是项目管理的理论、项目管理工具应用知识、还是执行公司策略时存在知识盲区。企业若能做好前期评估阶段的工作，往往能带来额外的好处。虽然企业能在项目开展后估算成效，但若要在事后准确衡量真正的效益，可说是为时已晚。既然如此，企业最好预先设定一个绩效水平的基准线，这样您就可以同预计值做比较，通过客户调研、员工访谈、雇员技能差异/绩效分析等关键评估工具来判别进度，从中了解员工是否能做到知识拓展，并掌握多种项目管理方法论、工具、技能及流程。

当您设定了基准线，您就可以对项目进程进行随时监控。当被问及“我们的培训方案的有效性如何”时，您也能给出答案。

谬误二

忽略个人和企业的视角——培训前的评估不仅能使个人受益匪浅，也能使整个企业获益良多，了解企业成熟度的不足之处与评估个人技能水平同样重要。举例说，也许企业在项目规划和评估方面有所欠缺，但企业中却有员工恰恰精于此道，那您不必因公司评分偏低而开展全体员工培训，反之您只需为那些您需要培训的员工安排指导计划便可。我们要弄清目标，就是为企业提供灵活可靠的培训途径，为员工提供与企业发展目标一致的发展之路。公司的流程和基础设施必须支撑员工所接受的培训技能，反之亦然。

谬误三

拘泥于细节——探究问题的根本原因十分重要，因为就像致病的病毒一样，不是所有的疾病都可以用抗生素来治疗的，也就是说单靠培训是无法解决所有绩效问题。企业总是试图通过集中解决一个大而复杂流程（即原因）中的某个小环节（即表象）来提高绩效。如果他们能够花点时间，不拘泥于小节，放眼整个流程，那么他们可以更加简单、迅速、节省更多成本的方法来

简化流程，令企业明白真正需要的可能是制定一套适用于新流程的培训计划，以驱动绩效增长。不妨以客户想要了解如何更好地建立时间表为例，他们以为购买项目管理软件，并要求对软件（即表象）操作进行培训，便能帮助他们解决问题，却忘了去探究问题的真正原因。归根究底，他们需要学习如何在其复杂的关系、架构及所有因素下建立时间表的理论。否则，他们用项目管理软件所创立的时间表可能无法为他们带来实质的改进。

宏观全局十分关键，企业应时刻从公司战略角度来考虑培训策略，不应只局限于个人，也应着眼于其为公司带来的裨益。即使是单一事件，我们都应保持全局观念，这不仅大有裨益，而且是不可或缺的。

谬误四

未能设定进度评估里程碑——在那些尚未明确培训目标的公司里，宝贵的资源正面临被浪费的极大风险。规划成功之路在初期可能需要投入，但就长期而言，它是确保行动与最终目标达成一致的明智之选。实行培训计划需要好多年，如果企业在初期阶段避免了上述的谬误一，并切实制定了规划，那么定期的督查则能确保方案到位执行。战略培训方案可以在整个企业的成长战略规划中发挥促进发展的效用。那都需要对流程定期检查，无论是通过项目评估还是审计，您需要确保项目运行正常。如前所言，如果您不清楚前进的方向，您也不会清楚是否已经达成目标。路线图及里程碑是您走向成熟的指路明灯。

谬误五

奢望一蹴而就——公司通过试点方案来检验培训方案的成效，往往比从一开始就在全公司推出培训计划拥有更高的成功率。循序渐进通常比全面开花更能有效地满足公司的需要。举例来说，IT 经理并不需要去参加网页设计的基础课程，但他的行政助理可能有此需要，从小处着手能更快的帮助人们达成目标。在培训方案中，公司还应考虑如何学以致用。在实施阶段后期再进行评估，能为您的企业带来超出课堂所学的持续、有效的变革。

谋求平衡之道

真正有效的培训方案能在提升个人才能（通过培训和教育）与学以致用之间取得平衡，企业希望员工能将所学的东西更为直接、更有迹可循地应用在工作中，带动企业成果。这种平衡将使企业和个人同步走向成熟阶段。

成功补救的五大措施

1. 参照通用的基准和标准，通过最佳实践的基准水平了解目前所处的位置和工作状况。利用公认的“成熟度模型”来达到这些基准。
2. 通过长期为员工投资系统化的培训方案及持续教育，保持其学习情绪始终高涨，并鞭策员工不断抱有改进实践的动力，鼓励他们勇于挑战，打破常规，力争上游，从而使员工与企业共同前进。
3. 治标要治本！永远抱着以不变应万变的心态，而不对员工进行适当的投资将令人追悔莫及，当然，盲目投资员工培训也是不对的。
4. 制定规划，并在执行过程中始终牢记最终目标。根据既定目标，定期进行评估及流程检验，将目标与结果做比较，并在需要时作出调整。
5. 从小处着手，稳步推进，适时调整员工技能及熟练度的培养/巩固的速度，使其能在工作岗位中一贯应用、投入与实践，过程中可能涉及到流程的改良。



精心设计、有效评估的培训方案可以带领企业日益进步，切实提高企业绩效。若想取得成功，企业必须先对培训抱着全盘的规划，牢记培训方案的设计初衷，朝着共同目标迈进，用最少的资源创造最优结果的同时，全方位地提升业务水平。