

Analysis on the Strategies and Methods of Promoting Internal Training Performance in Enterprises

Qian Zhang

Insurance Vocational College, Changsha, Hunan, 410114, China

Abstract

For a long time, the internal training of enterprises has been confronted with the common problems such as the separation of demand analysis from business practice, the unitary form of training content and the difficulty of training effect. Based on the relevant teaching principles applicable to the internal training of enterprises, this paper analyzes the strategies and methods for promoting the internal training performance of enterprises from three aspects of ramming the training needs, optimizing the content integration and training methods, and stimulating the endogenous driving force of the students, in order to improve the internal training mechanism, promote the professional operation, to ensure the full play of the great value and important role of internal training.

Keywords

internal training; performance improvement; strategy analysis

浅析促进企业内训绩效提升的策略方法

张倩

保险职业学院, 中国·湖南长沙 410114

摘要

企业内训长期以来面临着需求分析脱离业务实际、培训内容形式较为单一、培训效果难以落地等共性问题。笔者通过分析上述问题,立足适用于企业内训的相关教学原理,从夯实培训需求调研、优化内容整合与训练方法、激发学员内生驱动力等三个方面分析了促进企业内训绩效提升的策略方法,旨在完善企业内训机制,促进专业化运作,确保充分发挥企业内训的巨大价值与重要作用。

关键词

企业内训; 绩效提升; 策略分析

1 引言

企业内训是一项系统而复杂的工程,从训前需求调研、培养目标和方案流程的确定到训中企业内部的经验萃取、课程研发、学习动机强化等再到训后的培训效果落地和评估,都需要敏锐地洞察、专业地设计以及持续地反思。对于企业而言,培训不仅仅是解决“知”的问题,更需要解决从“知”到“行”的问题,即顺利实现从知识到技能以及从技能到行为的有效转化,以支持员工成长与发展,进而促进组织绩效提升。

【作者简介】张倩(1981-),女,中国湖南怀化人,硕士研究生学历,副教授,现任营销教研室主任,从事保险营销、保险职业教育研究。

2 企业内训面临的共性问题

企业内训旨在以专业方式帮助员工解决工作中的具体问题,改进员工行为,进而提升组织绩效,但是内训是否能真正触碰到企业的实际问题、培训内容和形式是否设计得科学合理、培训落地效果是否“以终为始”地实现了培训目标等问题一直困扰着不少企业,成为阻碍企业内训绩效提升的重要原因。

2.1 需求分析浮于表面

在企业内训中最为常见的需求调研方式是问卷调查,可调查问卷的设计不仅需要极强的业务功底,更需要业务专家的指导与跟进,才能确保有效搜集相关信息;并且,单一的问卷调查搜集上来的信息往往更多是员工对于现状的不满、对于培训的要求或是对于改进后的期望等,很少真正涉及描

述实际工作任务中的痛点和问题,这就无法分析出精确的培训需求,仅仅停留在泛泛而谈的领域方向。企业内训无法聚焦业务痛点,往往源自需求调研流于形式,不能深度挖掘具体工作任务中的实际问题。企业内训重在“以终为始”地解决问题,除了问卷调查,更需要结合访谈和观察等方法全面诊断员工需求,才能明确培训目标,继而设计相应的培训内容和培训形式^[1]。

2.2 内容形式过于单一

如果需求调研流于形式,自然导致培训内容与形式的设计脱离业务实践,无法满足员工实际需求。例如,有的企业内训盲目跟风,行业流行什么学习主题就开展什么主题培训,不考虑企业自身业务发展和员工成长的实际需求;又如:一味照搬成熟的版权课程,不结合企业经营现状和员工队伍进行有针对性地修订和调整,导致培训过程中出现“水土不服”的问题,培训效果大打折扣;再比如,有的企业内训视形式重于内容,过多强调学习氛围其乐融融,而忽视培训内容的实用性以及学习活动对于学员的挑战与锻炼,这必然也无法促进培训效果的落地。如果培训内容和形式不能服务于企业战略目标、业务实践以及员工成长诉求,就是对于培训资源的极大浪费。

2.3 培训效果难以落地

如果培训组织人员无法从战略层面、业务层面以及员工成长层面挖掘到实际痛点和问题以认真分析培训需求,就无法整合资源设计符合企业实际情况的培训内容和培训形式,也就难以对学员产生实际利益与价值,不能有效调动学员参与的积极性,不仅影响培训过程中的学习效果,也会阻碍学员对于学习成果的实践应用。学员不能通过培训改进工作行为和方法,自然也就不可能促进绩效提升。同时,不少企业内训项目缺乏对于培训落地的追踪和考核,认为培训课程结束就等于培训结束,其实训后的追踪督导对于培训效果的落地非常关键,需要相应的机制保障与激励措施来鼓励学员学以致用,才能有效地促进培训成果转化为实实在在的生产力,进而促进企业绩效的发展^[2]。

3 适用于企业内训的相关教学原理

基于在企业内训中较为普遍存在的需求分析流于形式、内容形式过于单一以及培训效果难以落地等共性问题,试结合相关教学原理予以分析。《聪明教学7原理》一书中针对

提升学习和培训效果提到了七个方面的教学原理,具有较为广泛的适用性,概述如下:

第一,学员已有的知识会促进或阻碍其学习;第二,学员组织知识的方式会影响其学习和运用知识的方式;第三,学员的动机能激发、引导和维持其学习活动;第四,要达到精熟的水平,学员首先需要掌握成分技能,然后练习整合这些技能,并且知道何时运用所学的技能;第五,目标导向的练习,结合有针对性的反馈,对于学习至关重要;第六,学员当前的发展水平与课堂中的社会、情感学习氛围相互作用,共同影响其学习;第七,成为自主学习者,学员必须学会评估任务要求、评价自己的知识和技能、设计自己的学习方法、监控自己的学习过程,并根据需要调整自己的学习策略。

在以上教学原理中,第一点和第三点关注学员的学情基础和学习动机,凸显了扎实调研学员培训需求的重要性;第二点、第四点以及第五点体现了教学设计“以终为始”的目标导向,强调组织学习和培训的方式需要具有针对性,特别是应该重视训练和反馈等输出环节,以促进培训效果的落地,而不仅仅是完成讲授和演示等输入环节;第六点说明了教师在传授知识和训练技能的同时,也必须重视对于教学设计的氛围把控,需要考虑社会因素和情感因素,以更好地引导学员全面实现知识目标、技能目标和情感目标;第七点从自主学习的角度阐明了教学的核心在于点燃和驱动学员的主观能动性,自主探究最适合自身的学习策略和学习方式,以不断优化培训效果^[3]。

简而言之,上述教学原理中阐述的基本思路可以概括为夯实培训需求调研、优化内容整合与训练方法、激发学员内生驱动力等三个方面,结合如前所述的企业内训中存在的痛点问题,具有较为广泛的指导意义,能有效优化企业内训教学过程的设计与实施以及教学效果的改善与提升。

4 企业内训绩效提升的策略分析

结合企业内训中存在共性问题,立足上述教学原理,从夯实培训需求调研、优化内容整合与训练方法、激发学员内生驱动力等三个方面探析如何促进企业内训的绩效提升。

4.1 夯实培训需求调研

培训前的需求调研尤为关键,培训的成功往往来自于培训前扎实的调研与设计,包括大量的分析、沟通、方案汇报以及实施准备等。除了已经广泛应用的问卷调查,访谈作为

培训组织人员必须具备的重要技能,也是企业内训中必须高度重视的需求调研方法。

访谈通常可以采用结构化研讨的形式进行,旨在对于实际工作任务中的情境及痛点问题达成共识,也包括对于培训的需求、内容、形式和目标等达成共识。访谈对象一般包括企业高层、相关部门负责人以及参训学员等,建议先访谈高层管理者,探询对于企业战略和业务规划的指引,把握培训项目的运作方向;在访谈相关部门负责人时,可以重点明晰其对于部门员工参加培训的期待和要求;而访谈学员群体可以最为直接地洞悉其在实际工作中面临的问题和需求。

就具体操作流程而言,在进行调研访谈时,首先需要对于访谈的背景、要求和流程进行说明,一是营造目标一致、相互信任的融洽氛围,二是防止访谈跑题偏题;其次邀请访谈对象分析工作任务,特别是详细研讨不同工作任务中的具体痛点,这是设计培训内容的重要依据;然后针对痛点和问题,就培训内容和形式以及不同维度的目标等达成共识。其中,最为关键的环节在于分析任务和深挖痛点,如果员工对于工作任务的分析过于粗略,或者泛泛而谈,则无法还原工作场景中存在的实际问题,也就不能有针对性地设计培训方案。因此,在分析任务的过程中,访谈人员需要有技巧的引导访谈对象,聚焦相关部门的业务目标,分解学员的业务举措,并且细问其工作任务,访谈工作任务时的颗粒度越细,越容易找到员工在实际工作情境中所面临的痛点问题,越容易发现有哪些做得不到位、经常出错或者具有挑战之处,也就越容易让员工的具体需求与培训的内容形式产生紧密关联,为促进后续培训的实用与落地夯实基础^[4]。

4.2 优化内容整合与训练方法

业内已经普遍达成共识,企业内训需要“以终为始”,促进组织绩效提升,因此,在组织培训中,必须以目标导向设定相应的学习内容和形式,这样既有利于促进目标的实现,也便于作为培训结束后衡量和评估的标准,进而对于培训设计做出进一步优化。

就培训内容的整合而言,结合需求调研直击业务痛点,依据业务痛点来设计培训内容,实效最为显著。特别是设计和还原学员在实际工作中面临挑战的业务场景,本着以改变行为而获取应用结果的目的组织学习,包括布置有针对性的挑战任务、反复的行为训练与积极及时的反馈评价等,使学员充分认识到场景设计对于解决工作痛点难点以及提升工作

绩效的重要作用,以促进全情投入学习,进而提升培训落地转化效果。由于业务场景直接服务于实践应用领域,体现精准度、高效率、体验感和整体性,围绕业务场景中的痛点问题来设计培训内容,对于创新培训方法、提高培训效率、升华培训价值具有重要意义。

同时,若培训仅关注传授和演示等输入环节,而忽视训练和反馈等输出环节,就无法客观检验培训效果,大多培训效果难以落地或者实践应用成效不佳的情况均是由于培训的组织形式无法充分保证学员学会了、会学了以及真正学到位了。可见,培训中的训练方法也需要聚焦业务痛点,设计与培训内容相匹配的形式,并重视训练的评价反馈,帮助学员有针对性地改进,以促进培训目标的达成。

就有效训练方法而言,与培训内容相辅相成,大致可以分为知识训练、技能训练和思维训练等范畴,而贯穿其中的基本原理可以理解为尽可能使讲授、演示等灌输性的被动学习方式转化为研讨、实践或相互传授等自驱性的主动学习方式。

例如,对于知识训练,建议大幅降低讲师自身讲授的比例,更多采用小组协作、卡片互助或者新闻发布会等形式来调动学员积极性,讲师宜“精讲多练”,重点放在观察、记录、监督、答疑以及评价反馈,这样才能及时发现学员在消化吸收中尚存的问题并及时予以解决。再如,对于销售技能培训,不少企业常用话术通关,效果并不理想,因为话术基于不同业务情境需要灵活变通,其中的销售逻辑和销售原理才是“不变应万变”的利器,只有还原销售场景,特别是注重对于客户及销售人员的压力情绪的还原,以及重视眼神、表情、肢体语言等比语言本身更能表达客户真实思想和情感的因素,才能直面不同销售人员各自实际工作任务中可能出现的具体痛点,进而更有针对性地辅导和训练。再比如,对于思维训练,重视行动导向、专业指引、团队协作、质疑反思的行动学习已是企业内训大势所趋,企业对于“团队脑”的重视有利于营造学习型组织氛围,基于实际工作问题的研讨互动方式也有利于激发创新思维、改革意识与责任担当;同时,基于问题导向,在不断澄清和研讨中重构问题,找到解决问题的关键落脚点,厘定切实可行的目标,随之创新方案并落地实施,这将大大提升员工“透过现象看本质”的分析能力、沟通能力以及执行能力,自然促进培训绩效的提升。

4.3 激发学员内生驱动力

企业员工肩负工作压力,工作节奏也往往较为紧张,如果不能激发其内生动力,仅以行政指令要求其参加培训,可能看到的是表面服从,而非真正投入于学习与培训,也就很难获得实质性培训成果。因此,企业内训需要发挥的作用是不再担任知识的灌输者,也不仅仅考虑如何提升员工能力,而是充分发挥杠杆作用,激发员工的主动性和积极性,引导学员自发自愿地去寻找学习资源,更新知识,提升能力,并且及时反思学习,修正自我。由此可见,有效激励也是培训设计中的重要内容,通过激发和鼓励,帮助学员产生内在驱动力,不断朝着所期望的目标努力前进。

第一,告知学员参加培训的直接或间接收益,即明示培训的价值和意义,以激发学员的参与动机。例如,邀请标杆学员进行分享,或者展示培训成果落地的优秀案例等。

第二,思考如何在培训过程中设计高效互动的学习活动以增强培训的趣味性和生动性,以逐步提升学员的学习兴趣与学习效率。例如,游戏通关、小组PK等。

第三,强化管理层对于培训的重视与支持,如果学员上级更多地参与培训环节的互动,以亲自辅导或点评绩效等方式与学员互动,无疑将大大鼓舞学员士气。

第四,重视成果输出,既然培训是目标导向,那么在完成培训的过程中应该体现阶段性学习成果,或研讨方案,或案例萃取等形式,以增加学员的自信心和成就感,更能深刻

体会到不是为了培训而培训,的确是为了自身更好地成长与发展而参加培训,从而进一步激发对于学习和培训的饱满热情,也就更为自主地投入其中,从“要我学”转化为“我要学”,积极探索适合自身的学习策略,实现更好更快的成长与发展。

特别需要强调的是,在培训落地方面,必须有计划、分阶段地评估培训落地的效果,对学员的行为改进给予正面反馈和鼓励,对于学员相对滞后的学习应用进行辅导督促。企业管理者的评价反馈对于学员的成长与发展是非常重要的,及时准确的评价反馈也是确保培训成果落地的关键因素。

5 结语

综上所述,要想真正发挥企业内训的巨大价值,必须正本清源,聚焦业务痛点扎扎实实做好培训需求调研,围绕需求痛点设计培训内容和培训形式,激发员工内生驱动力以点燃学习热情,从而加速培训落地,不断将培训成果广泛应用于企业实践,转化为有效生产力,促进组织绩效和个人发展。

参考文献

- [1] 张立志. 20张表单做培训[M]. 北京:人民邮电出版社,2019.
- [2] 唐长军. 行动学习画布[M]. 北京:电子工业出版社,2019.
- [3] 张倩. 基于行动学习理论的高职院校“双师双能型”教师培养策略研究[J]. 教学方法创新与实践,2019(07):64.
- [4] 张倩. 适配场景学习的高职院校保险专业课程改革探析[J]. 中小企业管理与科技,2018(09):116-118.