

培训必须结合个人职业发展

爱立信中国学院职业培训经理徐辉：培训的生命力在于与公司业务及员工职业发展的紧密结合。

徐辉，爱立信中国学院职业培训经理，教育心理学博士，在公司负责员工基础能力培训以及针对不同业务部门的职能培训。虽然她每天的工作非常紧张，但她热爱自己的工作，她说，在爱立信工作她得到了很多，这种状态应该就是乐在其中吧。

爱立信中国学院成立五年多了，在企业大学运作上积累了丰富的经验，它不仅面向客户和业务合作伙伴，而且在员工的能力发展方面也担当着重要的角色。徐辉的工作也主要是与员工内部培训有关的。

采访地点是在爱立信中国学院一间名为“香港”的教室，我们在窗边那排撒满阳光的桌边坐下，在午后的惬意中，聊着培训的话题。

很多培训经理都很关心自己的角色价值，作为一名大型跨国公司的培训经理，您认为哪些方面决定了培训经理的价值？

二十一世纪是人性化企业管理的时代，同时也是倡导个体终身学习的时代，在这样一个时代，公司的发展和其组织成员的发展之间的关系要比以往任何一个时代都更为密切，可谓是相辅相成。我们所从事的培训工作，恰恰是把企业的发展和个人的职业发展密切结合起来的一项工作，我们的价值也就体现在企业发展和人的发展的高度统一以及效益最大化。

要做好这项工作，培训经理首先要了解公司的业务和发展战略，了解员工的职业发展需要，在这个基础上把握培训的总体方向；其次要通过课程的设计和资源的选择，保证培训达到既定的要求。这两点都很重要。

要做好这两点并不容易。一方面，培训经理必须掌握企业的经营情况、发展战略、公司文化与市场竞争态势，并且利用各个层面的不同沟通渠道，了解企业中各级各类人员的关注点和发展需要，只有这样，培训经理才能准确地把握并在一定程度上引导培训需求。另一方面，培训经理又必须具备培训的专业素质，了解培训的规律以及培训的最新理念与技术，熟知培训市场的动态，具有设计课程的专业能力和准确审视培训资源的专业眼光并能作出有效评估。可以看到，培训并不是一项很容易的工作。

在你的工作中要接触大量的培训公司，在选择合适的培训公司和培训资源方面有哪些特别的作法呢？

爱立信中国学院是根据公司业务发展和员工的职业发展需求来决定培训的发展目标，为了实现这一目标，我认为，最重要的是课程体系的完善、课程活动的设计和培训师的选择。其中，培训资源的正确选择是决定培训成效的一项重要保证。

爱立信中国学院很注重培训质量的提高和培训资源的优化。要选择合适的培训资源，首先要广泛了解这些培训资源，这样你才会有筛选的余地。选择合适的培训资源，其实就是要选择合适的老师、课程，对于爱立信，我们只关注那些比较优秀的培训师，当然这是爱立信业务发展的需要，同时也是爱立信员工发展的需要。在对培训老师的甄选上，我们是非常严格的。

我们很注意与培训老师的沟通，以充分了解他们的价值观与爱立信所倡导的文化是否吻合，他们对所要讲授内容是否有深度了解，他们对跨国公司的运作和电信行业是否了解，他们裁剪课程的能力如何；以及老师自身的核心特长在哪一方面--是擅长态度转变，知识传授还是技能训练。我们也通过简短的试听来进一步了解老师的讲课风格和课堂控制能力。在这里，要特别注意，选择课程最重要的不是我们自己满意，而是我们的学员是不是满意，不是我们需要不需要，而是公司是否需要，学员是否需要，我们要站在公司和学员的角度和立场来做价值判断。

培训的资源可分为内部资源和外部资源，对于爱立信中国学院的员工培训你们在资源选择上更偏向哪一方？理由是什么？

应该说，两者各有其特点。外部资源的主要优势是培训的专业水准、课堂氛围的有效掌控以及水平的稳定发挥，内部资源的主要优势是讲师对企业经营、公司文化、业务环境的深入了解以及与学员的感同身受，因此我们不能简单地作出孰优孰劣的判断。重要的是根据课程目标和课程特点选择最为合适的资源。

爱立信中国学院在开发员工基础职业技能方面，大量聘请了外部专业讲师，原因在于：一，专业培训老

师的“招牌”课程，因为“千锤百炼”，在内容和传授水平上都较有保证，二，选择余地较大，我们可以选择更为合适的讲师，也可以选择讲师最具专长的领域，三，把这些通用课程交给专业讲师去完成，培训经理可以把更多的精力用于与公司发展更为密切的课程上去。

当然，作为企业的专业培训机构，爱立信中国学院从来不会也从来没有忽视内部兼职教师的重要作用。最近，公司还刚刚通过一项规定，根据这项规定，所有爱立信公司的高层管理人员每年都必须讲授一定时间的课程。这项规定表明了爱立信高层管理人员重视培训并愿意参与培训的愿望与承诺，必然会进一步推动公司内部兼职教师队伍的发展。

如何选择和培养内部培训师？

内部兼职培训师的选择一定要慎重。我曾经听到这样一件事情：一家公司简单地订了几项标准，迅速建立起一支内训师队伍，很快就安排他们开始授课，结果仅仅半天学员就走得差不多了。这种情况的产生，大致有两种原因，或者是人选的确定有问题，或者是人选具有一定的培训天赋，但后续的培养没有跟上，毕竟优秀培训师的成长是需要一个过程的。

所以我们建立内部兼职教师队伍，一定要慎重，既要学员负责，同时也要对愿意承担培训任务的经理和员工负责。可以降低风险的一个做法是，初步确定人选后，可以先安排他在一、两天的培训中作短暂的专题演讲，或者让他先担当助教或协同讲师的角色，一步步让他们在成功的经验中稳步获得提高，建立信心，并且从心里认同这种机会。而培训部门则应该从始至终地给他们提供专业建议和全方位的支持。

有人认为培训工作做的好与不好与公司的重视程度是成正比的，你在这方面有何体会？

我觉得自己很幸运能在爱立信从事培训工作，爱立信是一家非常重视员工发展的公司。而且在培训中我有一个突出的感受就是培训与文化和公司实际结合时产生的特别生命力。比如说，爱立信开发出了不少的管理工具，这些管理工具在公司中被广泛应用，已成为爱立信管理系统中的一个部分，当我们培训学员如何使用这些管理工具时，学员们学得特别认真、仔细，因为他们已经看到这些工具的应用，知道这些工具学习以后一定能用得上，而且不学不行。相反，同样的工具，如果拿到那些从不使用这些工具，或者不具备使用这些工具条件的公司内部进行培训，可能大家在培训过程中还会觉得这些工具是好东西，但学完后，或者因为自己的部门还不具备使用此工具的条件，或者觉得自己力量太薄弱，或者因为要真正实施尚待时日，多半只是当作扩充眼界的机会，并不使用，或者即便使用影响力也很弱。可以看到，同样的培训，课堂上的效果可能是相仿的，但培训后对公司产生的作用却可能是完全不同的。培训与公司的文化和管理实际结合起来，是确保培训效果的一个重要方面。

你原来是学教育心理的，而且已经取得了教育心理的博士学位，你觉得这一背景对你做培训经理有没有帮助？

当然有，应该说帮助很大。教育心理学是研究教与学过程中心理规律的一门学科。

理论上，教育心理学从心理学角度研究了教育的本质、学员学习的本性，以及能力品德发展的实质问题，阐释了最基本的教育观念；实践上，教育心理学在充分研究学习的动机规律、学习的迁移规律、知识的掌握规律、技能的形成规律和行为习惯的接受规律，以及研究确立教学目标、编订教材、设计教学活动的系列原则的基础上，着力解决教育和培训的实际效能问题，也就是如何用最少的教学时间创造出最好的教学效果。在攻读硕、博士的几年时间里，我不仅了解了教育心理学的最新研究动态，更重要的是在长期的教学研究和实验中，练就了把心理学理论转变为教学成效的实践能力和对教学、培训的良好直觉。这些都对我的工作有着最直接的帮助，尤其是在师资的选择、培养和课程的设计方面。

在众多企业强调降低成本、成本控制的情况下，培训是否要走入低潮，培训该如何发挥自己的作用？

目前，很多公司都面临着大量裁员和削减开支，在这种情况下，暂缓一些培训项目，相对缩减培训数量，是必要和自然的。但这并不意味着培训走入了低潮，可以暂时停滞下来，相反，培训工作应该得到进一步的加强，这时，培训经理更应该很好地考虑如何能让有限的培训发挥出更大的作用，关注培训的方向是否正确，关注每一项培训的实际效果。我们可以试着问自己这样几个问题：一是你的培训体系和课程内容是不是公司最需要的，是否符合企业文化和公司的业务发展，第二，参加培训的是不是最合适的人员，第三，课程效果是否还可以改善。培训如何更好地为公司业务发展服务，是我们时刻都应该探讨的问题，也是我

们的核心竞争力之所在。

文章来源：www.chinahr.com

(以上文章，仅代表文章来源网站的观点，并不代表本站的立场)