

浅谈企业管理人员培训体系的构建

■ 管晓洁

(广汽丰田汽车有限公司, 广东 广州, 511455)

随着企业面临的市场竞争力不断增大,为推进企业改革发展,转变传统经营模式,企业有必要加强管理人员队伍建设,提高管理人员综合素质能力,确保将企业战略目标落实到工作实践中来。管理人员培训是队伍建设的有效途径。企业要以战略发展为导向,结合岗位胜任能力需求分析,构建完善的管理人员培训体系,保证管理人员培训的针对性和实效性,促使管理人员培训成果顺利转化为企业发展动力。

一、企业管理人员培训体系的构建原则

(一) 战略性

企业管理人员培训要充分考虑企业中长期发展战略目标,并以战略目标为导向开展培训工作,来为企业培育出一批优秀的管理人才。这能带领企业深化改革和转型升级,始终朝着正确方向发展,稳步实现企业战略目标。

(二) 实效性

企业管理人员培训既要满足战略发展需要,又要对接岗位绩效考核。其要求培训工作能真正提升管理人员的管理能力和综合业务素质,保证培训工作具有较强针对性,促使管理人员通过培训弥补自身工作中的不足,提高岗位胜任能力。

(三) 系统性

管理人员是企业经营管理中的首要人才,其关系到企业的可持续发展。企业要基于战略高度规划设计管理人员培训体系,给予完善的组织保障、制度保障和资金保障,并对培训效果进行评估,从而保证培训体系的系统性和完整性。

(四) 前瞻性

企业管理人员培训体系要尽量覆盖企业未来一段时期内的目标任务,融入前瞻性培训内容,确保管理人员能掌握解决各阶段企业发展问题的能力和素质,达到学以致用培训目的,使管理人员不断学习新技术、新知识和新技能,并促进管理人员个人与企业整体共同发展。

(五) 层次性

企业管理人员包括高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。不同层次管理人员的管理技能

要求有所不同。在管理人员培训体系构建中,企业要明确不同层级管理岗位的特性,有侧重、有区别、有层次地安排培训内容,以此满足不同层级管理人员的发展需要。

二、企业管理人员培训体系的构建策略

(一) 培训前环节策略

1. 培训需求分析

企业管理人员培训前期要从组织、人员和任务三个方面分析培训需求,确保培训体系符合企业实际情况。具体包括以下方面。一是组织分析。企业要分析战略目标、经营现状、内外部形势及可获取的培训资源,确定组织层面的培训需求。二是人员分析。对现有管理人员队伍进行分析,掌握管理人员年龄、队伍、学历、工作能力、专业背景、知识结构等基本情况,结合管理人员近期绩效考核结果,选取绩效水平有待提高的管理人员作为参培人员,初步明确培训方向。三是工作任务分析。结合企业岗位说明书,列出不同管理岗位所需的能力素质,采用管理人员自评与直接领导评价相结合方式,对管理人员的能力素质进行评估,找出管理人员能力素质与岗位胜任能力素质之间的差距。企业通过开展培训需求分析工作,能全面掌握企业管理人员培训的整体需求和个人需求,并拟定培训目标、时间、方案、内容、师资等计划。

2. 科学策划培训

企业要整合培训资源,针对培训需求围绕岗位胜任能力、提升能力及核心能力发展目标,策划培训体系,具体包括以下方面。一是明确培训目标导向。企业要建立岗位胜任能力特征模型,结合岗位变换和行业发展的能力需求,将管理人员沟通技巧、解决问题能力、自我学习、信息技术应用、团队合作、外语交际、改革创新等能力素质作为培训重点,促使管理人员适应工作岗位需求,运用新理念、新知识和新技能带动企业改革发展。二是设计分级培训内容。企业可针对不同层级管理人员设计不同的培训课程,采用不同的培训方式,以保证达到最佳的培训效果。高级管理人员培训课程包括战略管理、风险控制、品牌营销、企业文化、经营策略、人

才选配等方面课程；中层管理人员培训课程包括团队建设、部门管理、员工激励、情绪管理、企业文化、财务管理、人资管理等方面课程；基层管理人员培训课程包括企业文化、沟通技巧、执行技巧、目标管理、计划管理、解决问题等方面课程。

（二）培训中环节策略

1. 加大培训资源投入

企业可建立培训师资源库，组建一支知识广博、专业能力强、热情和蔼的内训师队伍，对管理人员开展培训，与管理人员建立起互信关系，使内训师成为管理人员学习的榜样。内训师要从企业优秀的管理人才中选择，要求内训师有较强的学习能力，能快速吸收新理念、新方法和新技能，并将其融入企业内部培训中。同时，企业要建立内训师资源库，将工作经验丰富的管理人员、工程师及从事学历教育的优秀高校教师档案纳入资源库统一管理，确保各类培训课程和培训内容均有相匹配的内训师负责开展，为管理人员培训提供人力资源保障。

2. 规范实施培训项目

具体策略如下。第一，创新培训方法。企业管理人员培训要采用多样化的培训方法，如头脑风暴法、授课法、案例法、模拟现场法、网络培训法、角色扮演法、学习参观法、户外实践法等，提高参培人员学习的积极性。如，在案例分析培训中，既可以向参培人员提供企业自身经营过程中的经典案例，又可以提供国内外知名企业的经典案例，让参培人员结合案例分析企业存在的管理问题，剖析原因，提出应对策略，提高参培人员解决问题能力。在模拟现场培训中，内训师可以预设企业可能发生的某件突发事件，让参培人员制定应对突发事件的策略，培养参培人员危机意识和处理危机事件的能力。在头脑风暴法培训中，让参培人员在畅所欲言的氛围中交换想法，激发参培人员创意灵感，如创造新产品、命名新产品等。第二，优化培训方式。企业管理人员培训可以结合采用外部培训、内部培训与网络培训相结合的方式，利用多种培训方式的互补性，达到最优的培训效果。第三，打造精品培训课程。企业管理人员培训要开发品牌课程，在培训课程中增加实操类培训项目，尽量采用内训师授课方式，培训切合企业实际需要的内容，激发培训对象的参与意识。第四，加强培训过程管理。企业要对培训各个细节作出规定，严明在职培训纪律，对培训活动过程进行跟踪监控，及时反馈培训情况，维护培训工作正常秩序。

（三）培训后环节策略

1. 落实培训效果评估

管理人员在培训之后，要从反应层、学习层、行为层及结果层四个层面入手，对培训效果进行评估，为下一次培训改革提供参考依据。具体包括以下方面：一是反应层培训评估。人力资源部门设计调查问卷，要求参培人员如实填写问卷中的问题答案，之后再统计分析问卷调查结果，辅以访谈法收集培训信息，掌握参培人员对此培训的满意度和合理建议。二是学习层评估。对参培人员的培训学习情况进行评估，评估内容为培训内容掌握程度（闭卷考核方式）和培训知识技能收获情况（问卷调查、技能实操评估方式）。三是行为层评估。对参培人员意识、态度、行为在培训前后的变化进行评估，评估方式为访谈法、绩效考核法和观察法。四是结果层评估。对参培人员在培训前后发生的个人绩效和企业绩效变化进行评估，评估方式为历史资料数据分析、绩效考核法、财务报表分析法等，分析培训结果与管理人员个人绩效、企业总体绩效之间的相关性。

2. 促进培训成果转化

企业管理人员培训后要实施培训成果转化措施，确保参培人员在岗位工作中取得更好的业绩。具体包括如下方面。一是企业人力资源部门监督参培人员的培训成果转化情况，将其纳入管理人员的工作检查考核体系中，重点考察培训知识、技能、文化及团建的运用成果。二是参培人员的上级部门领导要管理和纠正参培人员履职情况，对参培人员的培训成果转化成果进行评价，根据评价结果落实相应的奖惩措施。三是企业在内部宣传培训成果转化优异的参培人员，树立管理人员学习榜样，营造比、学、赶、超的培训氛围。

三、结论

企业在构建管理人员培训体系时要遵循战略性、实效性、前瞻性、系统性以及层次性的原则，从培训前、培训中及培训后的全过程角度出发构建起覆盖各个环节和各项要素的培训体系，对管理人员培训内容、培训方法、培训方式及培训考核统筹规划，形成科学完整的培训机制，从而不断提高企业管理人员培训水平。

【作者简介】管晓洁（1989—）女，广东潮州人，本科，中级经济师，广汽丰田汽车有限公司，研究方向为人才发展、培训管理。