

# 企业培训模式对高等教育教学的启示： 培训工程学视角

何 玉<sup>1\*</sup>, 何昇格<sup>2</sup>

<sup>1</sup>浙江财经大学, 浙江 杭州

<sup>2</sup>华泰保险集团股份有限公司, 浙江 杭州

Email: \*heyu1021@live.com

收稿日期: 2021年3月5日; 录用日期: 2021年4月15日; 发布日期: 2021年4月22日

## 摘 要

企业培训模式与高等教育教学的研究较多, 但站在课程系统设计的角度, 研究二者相关性的文献较少。保险公司培训秉承“培训工程学”思想, 培训体系成熟完善。本文以某保险公司新员工入职时为期四天的集中培训为例, 分析了企业完整的培训设计。文章指出在课程设计、师生互动、激励机制等方面, 企业培训在高等教育教学中均有借鉴意义。教学中以编——课程的设计者、导——活动的组织者、演——内容的表达者这三个身份, 提升课程设计能力、展示演讲能力、现场组织能力和煽情造势能力这四种能力, 实现从“以教师为主”向“以学生为主”转变、从“课堂教学为主”向“课内外结合为主”转变、从“终结性评价为主”向“形成性评价为主”转变。

## 关键词

企业培训, 高等教育, 课程设计, 多元化考核

# The Enlightenment of Insurance Company Training to Higher Education Teaching: From the Perspective of Training Engineering

Yu He\*, Shengge He

<sup>1</sup>Zhejiang University of Finance & Economics, Hangzhou Zhejiang

<sup>2</sup>Huatai Insurance Group, Hangzhou Zhejiang

Email: \*heyu1021@live.com

\*通讯作者。

## Abstract

Researches focus on corporate training programs or higher education, but seldom study their relationship and applications from the class designing's perspective. Under the theory of Training Engineering, Insurance companying training programs have received high respect. Taking the example of four-day new employees' post-orientation training in insurance company, we analyze how the corporate training programs been designed. We show that the methodologies related to class designing, students engagement and incentives could also be applied in higher education process. Teachers act as three identities of Editor—curriculum designer, director—activity organizer and performer—content expressor, to improve four abilities of curriculum design, presentation, on-the-spot organization and sensationalism, and realize the transformation from “teacher oriented” to “student oriented”, from “classroom teaching oriented” to “combination of in and out of class” and from “end-to-end” to “formative evaluation oriented”.

## Keywords

Corporate Training, Higher Education, Curriculum Designing, Diversified Evaluation

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

大学生终将走向社会, 如何良好地承接高校学习与社会工作, 一直是摆在高校高等教育实践者面前的问题[1]。培训工程学强调明确的培训目标, 并注重培训过程的体验[2]。若将企业培训的体系与诸多方法运用于高等教育教学之中, 则一方面丰富高等教育的教学实践, 另一方面也能提前地让学生熟悉企业培训模式与职业教育, 对于学生适应工作、运用理论知识大有裨益。

上世纪 90 年代, 法国贝藏松大学的瑞吉斯·克瑞斯汀首次提出了“培训工程学”的概念, 倡导参与者间思考·行动的动态过程[3]。培训工程学理念在培训界有广泛尝试, 并取得了良好的效果[4]。在众多企业培训中, 保险公司的培训体系首屈一指[5]。本文从培训工程学视角, 以保险公司的“新员工培训”为例, 探讨企业培训特色及其对高校教育教学的启示。

秉承“培训工程学”思想, 本文指出保险公司培训讲师从编——课程的设计者、导——活动的组织者、演——内容的表达者三个工作和身份来设计课程并实施方案。以新员工入职培训为例, 它以激发新人从业热情为目标, 分感性认知、理性了解和行动三个阶段设计培训内容, 从事前准备、事中操作和事后总结与跟踪三部分实施培训方案, 并就方案实施过程中的常见问题准备应对之策。

本文提炼出以“培训工程学”为指导思想的企业培训师拥有四种关键能力, 即课程设计能力、展示演讲能力、现场组织能力和煽情造势能力, 存在四种培训风格, 即学者、教士、教练和演艺风格。基于以创新力为关键能力、学者风为主的教师风格, 本文提出了高等教育教学创造性教学设计、参与度与多元化考核机制、课后学习激励机制方面的具体建议, 以实现从“以教师为主”向“以学生为主”转变、从“课堂教学为主”向“课内外结合为主”转变、从“终结性评价为主”向“形成性评价为主”转变。

本文的创新之处在于运用企业培训体系的构建思路对高等教育教学提出启示。由于企业培训与高等教育的讲授者、对象、目标、内容、时间、效果评价等方面都有所不同, 企业培训方式与高校教育教学的研究, 基于各自为阵, 针对特定的专业技术特点开展研究[6] [7] [8]。为数不多的保险公司培训与学校教学的结合研究, 多讨论保险专业的学生联合培养机制, 或者分析如何提高学校学生的保险意识[9]。本文从“培训工程学”视角分析企业培训的特征, 以教学方式与方法为切入点, 尝试打通了高等教育教学向企业培训实践中学习的通道。

## 2. 工程学思想在企业培训中的应用示例

企业培训通常基本贯穿员工成长的每个环节, 对于不同职业层次的员工, 都有其相应的培训课程。本文以保险公司新员工入职培训为例, 从培训目标、方案设计、实施策略、问题解决四个方面, 体现培训工程学思想在企业培训中的应用。新员工入职培训是保险行业从业者培育体系的重要一环, 旨在让员工全面认同行业及公司, 了解保险的意义与功用, 了解基本销售流程并建立从业信心。因此, 做好新员工的入职培训、沟通与辅导具有十分重要的意义。本文以为期四天的新员工入职培训为例, 分析某保险公司培训中多元化的教学模式、多媒体教学手段、授课与体验活动相结合的培训方式、紧张团结又不失轻松的班级氛围,

### (一) 新员工入职培训的目标

保险业新员工入职培训利用标准化和规范化的培训方案, 目标是激发新人的从业热情, 使新人达成“三爱”, 即“爱行业、爱公司、爱工作”。通过制定系统的新员工入职培训计划, 分阶段、按步骤实施新员工入职培训方案, 把企业文化精髓烙在新员工的心里, 结合职业规划及前景展望, 加强新人从业信心, 促使新人健康成长, 最终实现未来公司保险业务快速发展的战略目标。

### (二) 新员工入职培训计划方案设计

培训中有四部分重点内容: ① 了解保险意义及功用, 以促进新人认同保险价值, 加强从业信心和工作使命感; ② 讲解专业化销售流程, 以树立新人销售理念, 传授基本销售技能; ③ 通过 2~3 款主力产品示例, 让新人了解公司主力产品形态, 增强工作信心; ④ 用专题“代理人的一天”, 来帮助新人建立时间管理观念, 培养良好工作习惯。

新员工入职培训内容的设计以三个阶段为基准, 分别是感性认知阶段、理性了解阶段和行动阶段。

1) 第一阶段(感性认知阶段)的目标效果是使新人正确认识行业和公司, 感受保险业的发展空间以及保险在日常生活中的保障作用。2) 第二阶段(理性了解阶段)的目标效果是使新人认可保险产品, 而只有自己认可产品, 才更会坦荡地销售; 了解保险销售流程, 切实体会工作的意义及可行性。3) 第三阶段(行动阶段)的目标效果是让新人了解相关利益, 决定加入到保险业并促使其报名参加代理人辅导与考试。

### (三) 新员工入职培训计划方案实施

具体的培训课程内容之外, 为保证计划的有效实施, 新员工入职培训计划实施分为事前准备、事中操作和事后总结与跟踪三部分。

1) 事前准备。通过了解培训需求、向领导汇报、培训通知下发、讲师训前会、主管会五大步骤, 达到三个目的: ① 确认培训时间、地点、课程内容、讲师安排等; ② 追踪参训人数, 合理准备资料; ③ 要求主管配合做好讲师的调配, 提前通知参训学员着装要求及培训纪律, 做好与新人的沟通工作。

2) 事中操作。① 通过粘贴班级标语, 比如“敢想、敢说、敢做!”。② 将出勤统计表张贴在公告栏, 严格执行学员须知, 严格出勤及着装。③ 发动外勤协助管理、及时做好学员的沟通辅导; 每日将优秀或落后的学员向其主管反馈; 使用出勤统计表和学员辅导面谈记录, 与推荐人、主管充分互动、借力。

④ 每天课程结束前 30 分钟做回顾, 让学员掌握学习重点, 同时及时布置和检查课后作业。⑤ 认真执行

课程演练及三次考试(分红险、万能销售资格考试、销售流程通关考), 通过演练与考试提升学员投入度, 培养竞赛及荣誉感。

3) 事后总结及追踪。① 班主任在培训班结束后两天内以书面形式写出培训小结, 内容包括基本情况、经验、不足及改进方法几个方面。② 将参训人员明细、签报、培训通知等备档留存。③ 追踪代理人培训班参训和考证报名及上岗三个指标。学员在经新员工培训后, 自觉将所学知识加以运用, 说明培训起到了激励学员展业的效果。而在学员展业碰壁后, 保险公司也有随时关注学员的情况。

#### (四) 新员工入职培训计划方案实施中常见问题应对之策

第一, 如何激发新员工的从业热情和信心? ① 采用营地活动(观看电影)。由观后感、点评优秀者奖励的方法进行总结和引导, 增强对保险从业的理解和认识, 激发从业热情。② 典范分享。安排心态好、业绩优秀、认可公司和行业的员工进行分享。分享者通过现身说法对学员形成直观的印象, 并指出公司对于新学员的重视和新学员享受到的优厚的待遇和完善的培训。

第二, 如何提高学习效果并保证培训质量? 为提高学习效果和保证培训质量, 可采用“课程回顾和通关”的方法。具体地, 每天做课程回顾, 让学员加深印象; 通关主要以谈话的形式进行, 关主利用导入问题判断学员的从业态度, 有针对性地辅导。

第三, 如何加强与新员工及推荐人及主管的沟通? ① 与新员工的沟通。与组长和班委单独沟通, 激励班干部起到带头作用, 辅助做好班务工作。对参与度较差的学员, 听取想法、引导解决, 沟通方式以肯定和鼓励为主。对学员提出的问题, 要有耐心, 引导给出解答。② 与推荐人及主管的沟通。在培训开始前, 与推荐人或主管提前进行沟通, 了解新员工基本情况。在培训即将结束时, 通过短信或电话与推荐人及主管联络, 关心学员, 解答学员问题, 强调学习重要性。

### 3. 高等教育课程规划中企业培训的应用

课程设计能力、展示演讲能力、现场组织能力和煽情造势能力是企业培训师的四个关键能力。学习和创新能力是高校教师的关键能力。如若能积极学习应用企业培训的四个能力, 则对高等教育教学有正向作用。

#### (一) 创造性的教学设计

走向企业培训师, 良好的课程设计。企业培训师是培训活动的设计者、表达者和主导者。编——课程的设计者, 导——活动的组织者, 演——内容的表达者。高校的教师也是其授课课程的设计者, 可以走进企业中, 去感受或进行企业培训, 尝试企业培训师的一些教学方法。教师间加强沟通, 同系老师集体讨论, 合理设计课程, 让学生有所收获。

由保险公司的培训示例, 可以看到循循善诱、因人施教、启发式教学等方法得到了合理运用。有创造力的教学方式能让课堂更有吸引力, 即便是针对学生已掌握的知识。高校教学中很常见的现象是, 几门课程中有部分内容相似。针对学生在学习相似的课程内容时, 没有新鲜感、注意力不集中的情况, 企业培训碰到这样的问题更多。企业培训的对象一般是成年人, 其知识体系往往更加完善, 更可能碰到已经熟知的课堂内容。我们看到, 在企业培训中, 非常强调课程的设计, 认为“天下没有新鲜事, 排列组合就是创新。”可见, 公司培训在课程设计中下了很大功夫。仅保险公司的新员工入职培训, 就包括新人岗前培训、新人衔接培训、新人回炉班三项, 在介绍专业性知识时, 有内容有题, 分三步: 定义剖析、用通俗的话解释、用一个题来做做。

针对高校教学课程内容交叉的情况, 本文认为可借鉴企业培训中“排列组合创新”的思想, 合理地设计整个专业的课程, 让重复的内容也形式多样化, 做到首先吸引住学生, 然后才有可能让他们在反复地讲授下真正吸收知识。

## (二) 课堂参与度与多元化考核机制

企业培训师有 S 风格——学者风格(Scholar), 还有 ABC 三种风格——教士风格(Boanerges)、教练风格(Coach)、演艺风格(Artist)。高校教师中以学者风格为主, 这与高校课堂传授专业知识的特点有关, 但若教师能结合企业培训师的 ABC 风格, 高校课堂会更加精彩、更加多元化。

以保险公司的新员工培训为例, 其认为开场三分钟最重要, 提出以讲故事或提问题等形式开场, 激发学员兴趣或提问吸引住大家; 注重声、光、电结合应用, 以及提高学员参与感; 强调丰富的肢体语言, 走动到学员中间去, 打破“一言谈”的局面。保险培训的核心是突破与改变。强调让学员培训后, 对保险的认识变化并有所行动, 因此, 其难度在于: 如何打破成人的思维? 而一般的做法是让他自己去感受, 打破以往的固有思维, 所谓“参与多深, 领悟多深”, 因此, 鼓励学员参与得越多, 领悟得越大。培训中学员参与活动的形式多样, 有奖励、有惩罚, 效果不错。总体上看, 保险公司培训中讲师的表达方式, 以及与学员的互动方式, 都有高等教育教学和考评中可参考的内容。

结合实施与深化的企业培训与高等教育教学方法。企业培训强调课程中逻辑明显, 以理性为主线, 感性相结合, 即“理性的思考, 感性的表达”。高校教学中不乏理性的思考, 但感性表达不足, 为提高上课质量, 应尽量做到有效地表达。大学生具有多样化的特点, 学习成绩并非评价其大学四年价值的惟一标准。因此, 教师应该尊重学生, 珍惜学生到课堂上课的时间; 而应该在强调教学内容的同时, 丰富自己的表达, 让课堂精彩得如同深刻电影般荡气回肠。针对不同课程的特点, 有选择地重点运用某教学法, 有意识地结合运用双方的案例教学法、课堂讨论法和情景教学法等方法。

提高学生课堂与课后的投入程度。企业培训中一般采用多元化的教学模式、多媒体教学手段、授课与体验活动相结合的方式进行操作, 营造紧张团结又不失轻松的班级氛围。高等教育教学中, 很多知识与观点开放, 并不适用于“填鸭式”教育。企业培训中的“平等”理念应植入到高校教学中, 教师与学生之间、同学之间保持平等的交流, 以互享知识的态度去接纳与怀疑知识, 只有这样, 才能培养学生的创新能力和专注性, 并激励教师不断更新知识。

## (三) 课后学习激励机制

企业培训的目标是提升工作业绩。如保险公司的新员工培训结束后, 学员一般会马上行动, 拓展业务。能够达到这个目标的重要原因在于, 培训中除激发了学员的兴趣、对保险的认可外, 同时教导了一些具体实务操作的方法。保险公司培训后, 会有员工跟踪学员的展业进度, 对学员不懂的内容悉心指导。高校的教学中, 有许多知识需要学生自己领悟, 找到各自的兴趣点再深入。若各任课老师的授课都能精彩, 学生很大可能至少从中找到一个兴趣点, 进行后续的探讨。那么, 就应该积极发挥任课教师的作用, 跟踪学生的学习情况, 让课堂内与课后学习相辅相成、相得益彰。

## 4. 结论

当前, 许多企业内部培训如火如荼, 其培训模式对高校教学设计有借鉴意义。保险公司的培训已基本形成了完整理念和成熟的机制, 确立了培训工程学系统理论。本文以某保险公司新员工入职培训为例, 研究共通性与差异性, 以提高高等教育教学水平。可从三方面入手, 基于保险公司培训工程学的思想, 创新设计高校课堂教学; 在不影响教学进度的情况下, 借鉴企业培训的多种形式丰富高校课堂的形式; 企业培训中采用激励和考核办法可应用到高校教学中, 以多样化学业成绩考核办法。从而让高等教育突出研究性教学同时, 改变单一的学业成绩考核办法, 关注学生的学习过程, 注重提高学生自主学习能力, 激发将所学知识加以运用的动力。

## 基金项目

本文系浙江财经大学教学项目(JK201508)的研究成果。

## 参考文献

- [1] 吴中江, 黄成亮. 应用型人才内涵及应用型本科人才培养[J]. 高等工程教育研究, 2014(2): 66-70.
- [2] 吉米·弗雷里让, 杰伦·范梅里恩伯尔, 保罗·基尔希纳, 安·洛克斯, 伯特·埃格特, 马可·马塞里斯, 周振宇, 盛群力. 以任务为中心的四元教学设计模式在高等教育中的应用[J]. 开放学习研究, 2020, 25(6): 22-28+60.
- [3] 吴光辉. 『培训工程学』的一些启示[J]. 中国职业技术教育, 2006(6): 51-52.
- [4] 姜大源. 论高等职业教育课程的系统化设计——关于工作过程系统化课程开发的解读[J]. 中国高教研究, 2009(4): 66-70.
- [5] 戴娟. 中外资保险公司营销员培训体系对比与分析[J]. 金融经济, 2016(8): 90-92.
- [6] 张学新. 对分课堂: 大学课堂教学改革的新探索[J]. 复旦教育论坛, 2014, 12(5): 5-10.
- [7] 闵罡, 吕翠. 新员工导入培训中存在的问题及对策——以 B 保险公司为例[J]. 中国人力资源开发, 2010(4): 53-56.
- [8] 刘献君. 论“以学生为中心”[J]. 高等教育研究, 2012, 33(8): 1-6.
- [9] 周翊. 保险人才市场需求现状及应用型保险人才培养研究[J]. 北方经贸, 2013(8): 132-133.