

“木桶”里有什么？

——“木桶原理”给企业培训的启示

Text 余雪龙

木桶原理指的是：一个木桶由许多块木板组成，如果组成木桶的这些木板长短不一，那么这个木桶的最大容量不取决于长的木板，而取决于最短的那块木板。因此，“木桶原理”在管理学中又被称为“短板原理”。由许多块木板组成的“木桶”不仅象征了一个企业、一个部门、一个班组，同时也象征了企业的每一位员工，而“木桶”的最大容量则分别象征着企业、部门、班组和员工个人最大的整体实力和竞争力。那么如何才能增大这一个个“木桶”的容量呢？关键靠培训。通过分析木桶原理与企业培训之间的关系，我们发现木桶原理可以在培训对象和培训内容两大方面给企业的培训工作提供一些非常好的启示。

一、培训对象方面

1、根据木桶原理，员工培训的对象应全员化。

一个企业好比是一个大木桶，除非这个企业人浮于事，否则每一个员工都是组

成这个大木桶不可缺少的一块木板。企业的最大竞争力往往不只取决于某几个人的超群和突出，更取决于它的整体状况，取决于是否存在某些突出的薄弱环节。当市场竞争不激烈时这一点恐怕还不明显，但随着市场竞争不断加剧，企业原有的优势越来越不明显，某些薄弱环节的瓶颈作用就会突现。我们在做员工培训时，往往只对中层管理人员进行培训，忽视了对生产一线员工的培训，更忽视对企业经营者的培训；有时又只对阅历较浅的年轻职工进行培训，忽视对资深老员工的培训。这些做法都是与木桶原理相违背的。当今世界，经济、社会、科学技术的进步都极为迅速，忽视对企业任何一部分人的培训将使这些人在不知不觉中变成企业大木桶上最短的木板，从而制约了企业整体竞争力的提高。因此，企业员工培训的对象应全员化。

2、根据木桶原理，员工培训的重点应



是不断找出并加长最短的木板。

如果组成木桶的木板长短不一，那么要增大木桶的容量，我们可以采取两种办法：第一是同时加长每一块木板；第二是只加长最短的木板。相比之下我们很容易看出，在企业目前阶段要增大相同的容量，第二种方法比第一种要经济得多，而且如果选择第一种方法则与“木桶原理”背道而驰，它只是使长木板更长而短木板依然短，企业的整体实力还是不能提高。要想加长最短的木板，首先就要找到它。这对我们即将开展的绩效考核工作提出了很高的要求。流程记录的方法是一种比较行之有效的办法，例如公司现在在申请的ISO9000质量管理体系和“5.16工程”都对流程活动需保存记录提出了要求，那么一旦产品出了问题，根据记录便可直接找到责任人，然后对该责任人进行有针对性的重点指导和培训，以加长这块最短的木板。

二、培训内容方面

1、根据木桶原理，培训工作在内容上应注意将个人智慧标准化、制度化和手册化。

我们的培训工作往往首先想到的便是从外部寻求资源，而不是从内部开发培训资源。若把企业中的每位员工比作组成木桶的每一块木板的话，那么其中必有一块是最长的。我们完全可以设法让所有短木板向最长的那一块木板看齐，从而有效地避免木桶原理的负作用，增大木桶的容量。作为公司，应注意对这些能人的成功经验进行挖掘、整理、完善和提升，使之标准化、制度化和手册化，成为非常切合其所在部门和岗位实际的宝贵培训资源。通过内训，把标准化、制度化和手册化的培训内容有效地传递给每一位员工，这样便可有效地避免因木桶原理的负作用而影响整个木桶容量的提高。

2、根据木桶原理，培训的内容应从狭隘的岗位职务培训转向丰富多彩的全方位培训。

如果将每一位员工比作一个木桶，那么组成这个木桶的那些木板就是该员工所掌握的各项知识和技能。对于员工来说，除非岗位知识和技能是他的薄弱环节（例如新员工），否则单纯的岗位培训对于提

高员工的整体实力和竞争力是远远不够的。现代社会是协作性社会，以合作求竞争才能达到利益的最大化。这不仅要求员工掌握岗位知识和技能，还要求员工掌握沟通能力、组织协调能力、冲突处理能力、自我提升能力等诸多方面的技能，只有这样，员工方能在现代企业日益激烈的竞争中取胜。

3、根据木桶原理，员工培训应注意提高员工特别是中高层员工的人文素养。

企业是否有凝聚力，判断的依据是核心价值观是否被广泛认同，特别是中高层员工的认同。因为人文素养作为价值观念和思维方式渗透于人的内心之中，是凝聚企业最基础的东西，也是企业这个大木桶的桶底。如果桶底不是坚固无缺的，那么当木桶的容量随着木板的加长而增长到一定程度时，桶底便开始泄露，严重情况下桶底会开裂甚至会脱落而令木桶整个崩溃。传统的学历教育没有给我们造就一个好的桶底，那么企业通过培训有必要补上这一课。