

# IBM 培训体系介绍

# IBM 培训体系介绍

- IBM 培训总体分为三类：
  - Internal Education: 培训内部员工，由教育部主管；
    - 不同领域有 25 位内部培训师，分为初级和高级；
    - 基于知识的培训，主要是产品和服务知识；
    - 基于能力的培训，针对各岗位所需技能（能力词典）。
  - Customer Education:  
培训商业伙伴和客户；
  - Leadership Acceleration Education:  
专门针对重点培养的经理人员。

# IBM 培训体系介绍

- IBM 的新员工培训分为两类：
  - BackOffice: 属于业务支持员工，主要是行政人员
    - 经过两个星期的培训，主要是了解 IBM 的部门、产品、服务和在 IBM 工作的有效方式，学习如何同不同部门的人协同工作，然后回到自己的岗位跟一个指定的师傅（Mentor）采取人帮人的方式边工作边学习。
  - FrontOffice: 主要是销售、市场和服务人员
    - 经过 3 个月的集中强化培训（魔鬼训练营），之后到自己的岗位接受 6—9 个月的业务学习。
      1. 了解 IBM 内部的工作方式和企业文化；
      2. 了解 IBM 的产品和服务；
      3. 专注于销售和市场的培训，重点是模拟实战；
      4. 素质人培训，包括团队合作、沟通、表达和积极适应训练。

# IBM 培训体系介绍

- IBM 的网上培训（ e-Learning ）：
  - CD-Rom ，将很多常用的课程打包在光盘中，分发到全国各地的学员学习；
  - Web-base ，通过全公司内部的 Intranet ，将课程进阶学习计划编成了学习道路图（ Learning roadmap ），可以学习知识和经验；
  - Global Campus ，有 2000 多种课程：
    - Download and Play: 下载后学习。
    - Interactive: 互动学习。
    - Collaborative Learning: 协作学习，不同人可以在一个虚拟课堂一起学习，相互可以交流。

# IBM 培训体系介绍

- 技能开发系统（ Skill Development System ）：
  - 每个岗位都有能力要求，员工可以在网上评估自己的技能，针对差别选择培训课程；
  - 相对于岗位能力要求，对应各种课程，分布在北京、上海、香港等地，员工在线报名，由人力资源部和直接经理审批；
  - 每人每年有固定的培训费用，每次课程发生的费用从个人预算中扣除。

# IBM 培训体系介绍

- 特点：
  - 提供系统程序（ Program ）：网上自学→上课 →应用 →评估→下阶段学习；
  - 2% 的营业额用于培训；
  - 设置师傅（ Mentor ）和培训经理两个角色；
  - 为每位员工画出学习蓝图（ Learning Roadmap ）；
  - 强调准确、细致，学以致用。

# IBM 培训体系介绍

- 职业发展：
  - Professional ，专业发展道路
    - 会计
    - 工程师
    - ..... ..
  - Management ，管理发展道路。
    - Line Manager ，一线经理（部门经理）
    - Second Manager ，负责整个中国的业务
    - Function Manager ，负责大中华区某个业务单元

# SHELL 培训体系介绍

# SHELL 培训体系介绍

- SHELL 培训分为四个领域：
  - 传递公司组织目标、战略与文化
  - 岗位培训与工作辅导
  - 技术、知识与学历培训
  - 梯队人才培养（G-Staff）

# 传递公司组织目标、战略与文化

- 培训部门配合公司总部：
  - 传递公司文化和企业价值观
  - 沟通公司新的战略目标和关键结果领域
  - 协助推行公司管理制度
  - 改变员工观念，适应组织变革
  - 凝聚团队合作精神

# 岗位技能培训与工作辅导

- 培训部门配合各业务部门：
  - 规范员工行为，提高员工基本素质
  - 提升员工岗位工作技能，增进工作绩效
  - 为新项目训练人才，组织梯队人才培养
  - 开阔员工视野，帮助员工发展职业生涯
  - 解决眼前管理或绩效问题
  - 影响员工形成学习气氛

# 技术、知识与学历培训

- 培训部门配合各岗位与员工个人：
  - 规范员工行为，提高员工基本素质技术技能：  
专业技能、资格证书、计算机操作等
  - 知识：外语、财务等
  - 学历：与国内外院校合作

# 梯队人才培养

- 为企业的未来培养领导人才：
  - 从 G-Staff 和业务骨干中选择
  - 重点培养、快速培养
  - 主要注重领导技能和管理技能培训
  - 国际视野

# 壳牌石油培训体系局部示例与解 读

# 管理能力分六个层级

- 管理战略和方向
- 管理项目和变革
- 管理业务绩效
- 管理员工
- 关系管理
- 自我管理

# 解读举例：管理战略和方向

目的：评价外部商业环境，其活动情况和趋势，开发长期业务方向，业务目标、总体战略和结构，将组织的机会和风险与其优势及能力进行平衡。

## 分析未来业务环境

(确认并评估总体市场 / 行业发展，关键依赖因素和驱动力，外部社会政治和经济趋势，构建并整合未来可能出现的情景：确认机会和风险，预测各种后果等。)

## 确立竞争地位

(分析当前业务组合，评价竞争地位，发现可持续优势，确立能够建立 / 保持的优势即建立 / 保持的方式，承认弱点，应用战略规划工具等)

## 确立方向、目标和战略

(确立总体业务目标 [ 财务和定性 ] 和方向，制定战略可选方案并做出选择；确立要参与竞争的行业及参与竞争的基础，认识投资和剥离的影响，决定关键成功因素和实施战略，定义核心竞争力，定义配套的公司文化和价值；等)

## 推广变革

(评价当前组织的能力 [ 成本结构，组织架构，文化，价值，行为，等 ]，确定变革需求，提供变革动力，支持变革；等)

## 统一观念，激励组织

(就方向和战略进行沟通，提供激励，处理组织障碍，打破界限统一目标，提高组织凝聚力；等)

# 岗位技能课程三明治体系

管理技能

决策者与领导者课程

中、高级经理者培训

初级经理人培训

业务技能

销售管理系列

市场营销系列

客户服务系列

人力资源系列

财务管理系列

生产作业管理

技术开发系列

行政管理系列

物流管理系列

基本技能

核心能力课程

新员工入职培训

# 朗讯（Lucent）培训体系 介绍

朗讯对于培训的认识是：

IT 公司的最大的特点是变化很快，想要非常稳定很难。如何能够让自己的员工在变化中生存？必须不断的给员工培训，给他们增长机会，只有这样才能保持持久的竞争力。

# 主要的培训课程

- 由培训部操作的 ( LUCENT) 培训课程重点有两类：
  - 新员工培训
    - 熟悉企业文化
      - GROWS 行为理念， Global growth mindset, Result focused, Obsessed with customers and about competitions, Workplace that's open, supportive and diverse, Speed.
    - 做事的基本技能
      - 计划的制定
      - 公司内的组织机构和职能
  - 经理人的特快专递
    - 任何经理都必须参加的培训，重点是业务和行政运作方法，增加各部门之间的相互了解
    - 针对潜在的管理者进行的管理技能和管理知识的培训，即 Emerge Manager System，EMS，重点在行为运作方法。其中，演讲技巧是公司非常重视的一种技能。
    - 对中高层经理的培训，每年 18 天，分散在每月进行。
- 由各个业务部门操作技术培训，因为业务部门更掌握行业的趋势。

# 培训运营的主要特点

- 员工都非常关心自己的培训
  - 年初制定业务目标，同时制定个人发展计划。在综合能力和计划的差距，制定培训方案，即 Career Plan.
- 培训力量精装上阵
  - 培训部门的人数较少，并没有专职的培训人员。由总部支持，更重要的是与本地的咨询公司合作，使课程更本土化。
- 管教一体
  - 每位管理者都必须具备培训能力，所以公司的内部管理层是培训部很重要的师资资源，包括管理培训，也包括技术培训。

# 朗讯（LUCENT）与培训有关的其它特点

- 注重内部培养
  - 公司的管理中非常重视员工的能力培养
  - 培训部根据业务，个人要求能够通过培训以发展能力
  - 人事部提供内部工作转换的计划
- 内部职业发展空间
  - 当个人有清楚的发展目标的时候，从管理层，人事部，培训部都给予帮助并提供机会。

# 思科 (Cisco) 培训体系 介绍

# 主要的培训课程

- 新员工培训
- 管理培训
  - Managing@Cisco
    - 在 Cisco 如何成功
    - 薪资福利、Internet 工具、业绩管理、财务工具。
    - 招聘技能
  - LIA ( Leadership in Action), 培训管理者管人的技巧
- 销售培训
  - 各种不同程度的销售技巧或管理
- 通用技能培训
  - 演示、法律等。
- 由公司资助一些员工的 MBA 学习

# 培训运营的主要特点

- 员工对培训和工作有充分的自由安排和选择
  - 自己做培训计划，选择培训时间，老板不限制
- 每年三次的培训评估和计划的修改及制定
  - 互联网是快速变化的，所以计划不能时间太长
- 有充足的培训费用
  - 不花钱投资，就不出业绩
- 不将某个人当重点培养，每个人都是潜在的管理者
- 培训发展是人才留住计划的一部分

# E – Learning 是重要的培训资源

- E – Learning 的定义
  - 以不同形式发送的学习内容、学习过程管理及由学员与内容提供的开发者和专家共同参与的网上学习社区。
- 网络是教室
  - 网上完成课程的申请
  - 网络提供 Video 教育课堂，员工可以从宽带接受教育。
- 让学习自主
  - 自我控制学习进度，
  - 自我测评学习效果
  - 和专家直接联系沟通
- 大力推进 e – Learning

# 网络学院在中国

- 通过网络学院，高中及大专院校的学生可以了解 Cisco 网络协会的资格开始所需要的信息。
- 在 14 个国家开办 Cisco 网络学院，并进行相应的认证培训。
- 课程由美国总部统一设计，各国在服从主题的前提下可以进行本土化处理。
- 1998 年 9 月 4 日，与上海复旦大学建立中国第一家 Cisco 网络学院。
- 在北京，成都、广州、沈阳、武汉、西安 10 余所高校建立合作关系。

# Cisco 大学

- 为经销商、系统集成商和大客户免费提供的员工了解网络新趋势、新动向、世界热门技术等培训。
- 在美国、欧洲、拉丁美洲、亚洲、澳洲全球各地 进行授课。
- 有美国总部进行统一设计
- 由中国区的培训负责人，以原始教材为基础，结合中国的特殊环境，对内容进行整合，即本土化处理，然后，再交给代理商。

# 摩托罗拉 (Motorola) 培 训体系介绍

# 主要课程介绍

真正的跨国大学，是企业大学的典范！

- 针对摩托罗拉的客户、供应商、合作伙伴和其它潜在客户的培训。包括培训、咨询和认证项目
  - 六西格玛业务改进
  - 领导人才培养项目
  - 软件能力成熟度模型与运用
  - 其它的认证项目
- 针对内部员工的培训、培养由 LLP 部门完成
  - 针对潜在人才的快速发展培训 CAMP - E
  - 针对高层管理的 TMBA 教育
  - 针对个人的个性化培训 CAMP - A
  - 新员工培训
  - 企业文化培训

# 培训运营的主要特点

- 针对内部培训（LLP）的主要功能
  - 培训宗旨：Pay for Performance（曾经是每位员工每年参加 48 小时培训）
  - 培训计划每年制定，执行中适当的调整。
  - 部门人数很少（Learning 部门），主要工作是管理和支持，设计讲授课程分量略轻些。
  - 业务部门的要求为主要的培训需求来源，学员全部由业务经理推荐。
  - 课程相对固定，由总部推荐，各地可以调整。
  - 技术培训由各个业务部门自己组织
  - 培训部门是利润中心，不是成本中心
  - 从世界各地引进授课讲师
  - 和国内的 21 所大学鉴定兼职讲师协议
- 针对外部客户的培训
  - 是赢利部门，人员的主要工作包括销售和课程的支持
  - 为客户举办与国外著名大学合作 MBA 项目

# 北电 ( Nortel Networks) 培训体系介绍

培训工作的假设：确信员工由非常高的能力做现在的工作，如果有不足就培训，同时可以为未来在公司的更好的发展提供相应的培训。

# 培训工作的特点

- 两个方向：
  - 完成目前的工作
  - 为将来的工作做准备
- 由研究学院进行员工的培训工作，重点是与核心业务直接相关的培训，其它的通用技能由外部资源来完成。
- 公司鼓励员工的发展和培训，如果有员工的培训不能得到直接经理的支持，人事部会过问
- 报名系统通过网络来完成。

# 培训的主要内容

- 网络的进阶学习
  - 有专门的人员维护网络的学习环境，无论任何部门和级别，都要有网上的学习能力。
  - 两层难度级别
    - 员工在网上听课，并提问
    - 在网上研习和测试
  - 所有教室内的培训课程都能够在网上找到，包括运营流程和新员工培训。
- 新员工培训
  - 内容有企业文化，行业市场特点，人事财务等管理制度，及奖励机制。
  - 没有时间的限制，可以根据业务和级别调整。
- 给经理人的培训
  - ManagementLeadshipForum1：针对刚刚从事管理的人员
  - MLF2：高级经理人，包括授权，激励，变革管理，资源配备。
  - ELF（Executive Leadership Forum）：最高级别，包括人员和业务的管理。
- 精英培训
  - 重点培养的骨干，将成为未来管理者。
  - 选拔过程极其严格

# 英特尔 ( Intel) 培训体系介绍

# 培训的主要内容

- 新员工培训
  - 内容有企业文化，公司的方向、战略。公司的架构，亚太区、中国大陆的构架。
  - 共有五天的时间。
  - 在工作 6 - 9 个月的时间，安排 New hire forum，是由副总裁来回答员工的问题。
  - 由新员工加入的部门经理，会有专门的程序来辅导新员工。
  - 新员工有明确的培训要求。
- 给经理人的三个阶段的培训
  - Managing @ intel：工具性的做事的流程与制度。
  - Managing taskcircle - training：对管理业务技能的训练。
  - Managing People：人际管理的培训，是非常重要的培训，这一周期包括 5 个环节  
1) 制定目标，2) 完成计划，3) 帮助别人共同解决问题，4) 如何对员工实施管理，5) 对业绩好的员工进行激励。
- 经理人加速项目（MAP），针对未来的领导者。
  - 用岗位技能分析明确需求进行培训。
  - 读 MBA，去海外工作，或参加一些项目。

# 培训工作的有关介绍

- 培训和发展员工能力：
  - 培训：针对目前的工作能力的要求，是第一重要的。
  - 发展员工能力：是为将来的工作做准备，强调基础和长远。
  - 强调员工和经理间的沟通。
- 自己培训自己
  - 由各个部门的骨干来完成，管理层都是培训授课的高手。
  - Intel 大学负责课程开发。

# Intel 大学

- 1975 年成立
- 开设管理类和技术类课程，由公司的经理人担任讲师
  - 计划性管理：以结果为导向，教导员工如何以可以计量的方式确定目标和讨论结果。
  - 建设性的对抗：是一种风险极高的沟通方式，要求正面对待状况，保持开放的心胸，对事不对人，快速解决问题。并面对对抗的时候能够保持正确的心态。
  - 指导绩效评估：一把双刃剑，科学的评估工具和合理的流程。不仅评估绩效，同时给予辅导。
  - 高效会议管理：
  - 参与式决策
  - 情景管理