

企业培训系统解决方案

和君创业研究咨询公司
培训与发展事业部

高伟主讲



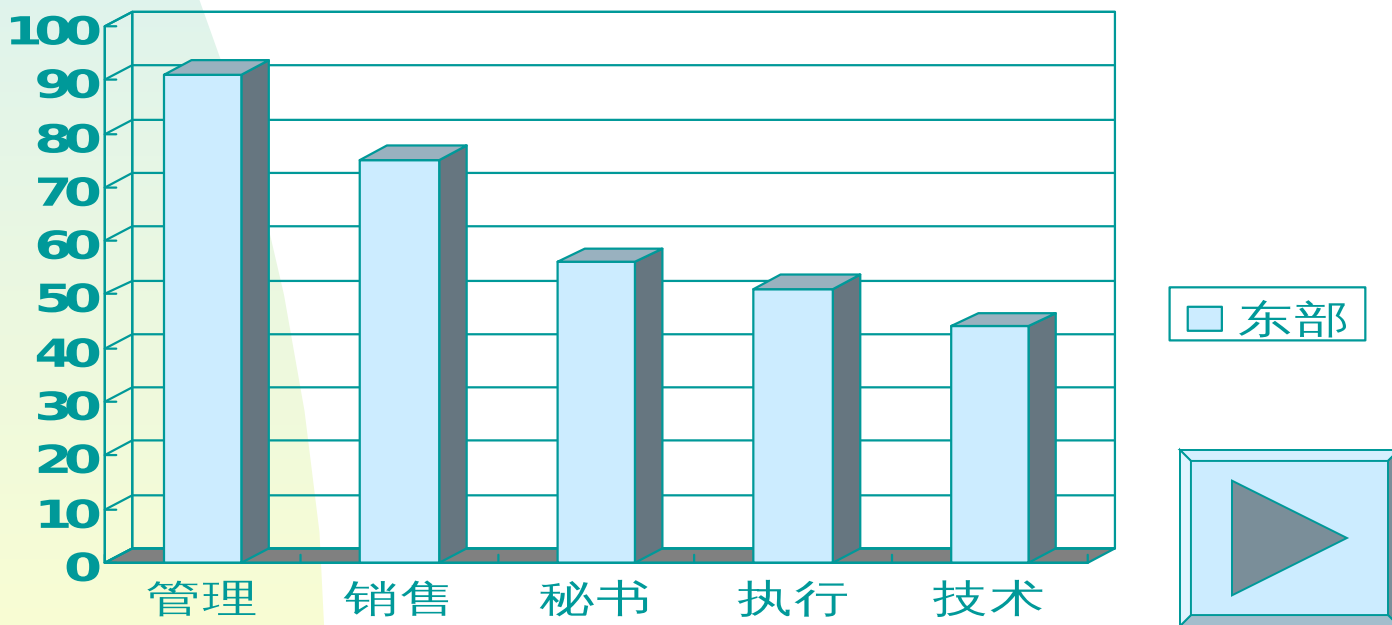
课程主要内容介绍

- **诊断与思考**——为什么培训实践效果真正转化率不超过 15%
 - 培训的认识
 - 五个主要原因
 - 有效培训的系统思考
- **培训系统解决方案**——全面构建学习平台
 - 培训与战略、管理如何一体化发展
 - 一体化推进程序与培训课程体系
 - 培训进阶计划的模式与培训学习平台建立
 - 培训平台的有效运转 -- 有效培训管理（培训组织体系、培训管理）
- **特别个案**
 - 深度跟进咨询辅导式培训模式
 - 员工职业生涯管理如何落地
- **中国企业应该培训什么**
- **培训实践主要技术（需求分析、效果评估）**



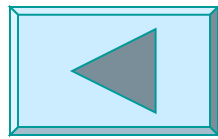
培训—对企业未来的投资

- 美国每年 550 亿美元用于培训
- 顶级公司无不重视企业培训 
- 财富 500 强的培训投入调查



知名企业的学习

- GE
- 联想



面临挑战 -- 环境对培训依赖

- 人力资源短缺
- 工作复杂性的增加
- 业务拓展与组织发展 **价值增长**
- 市场全球化

培训作用



价值增长平台

外部形势

内部增长工具

增长决心

交流与沟通

可行的业务模式

增长远景

战略规划

领导模式

价值意识

客户交流

投资者关系

业务伙伴整合

员工激励

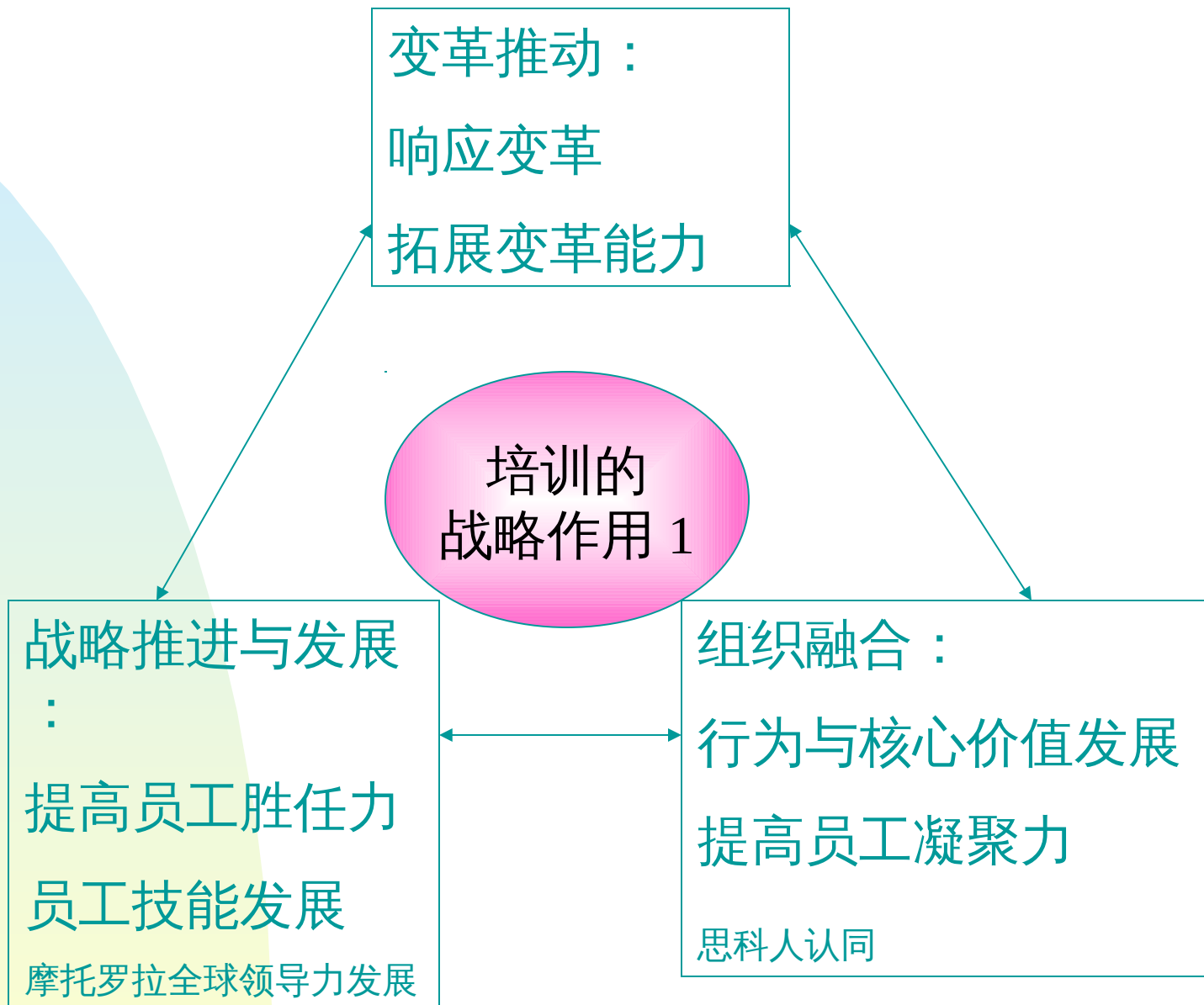
结构流程

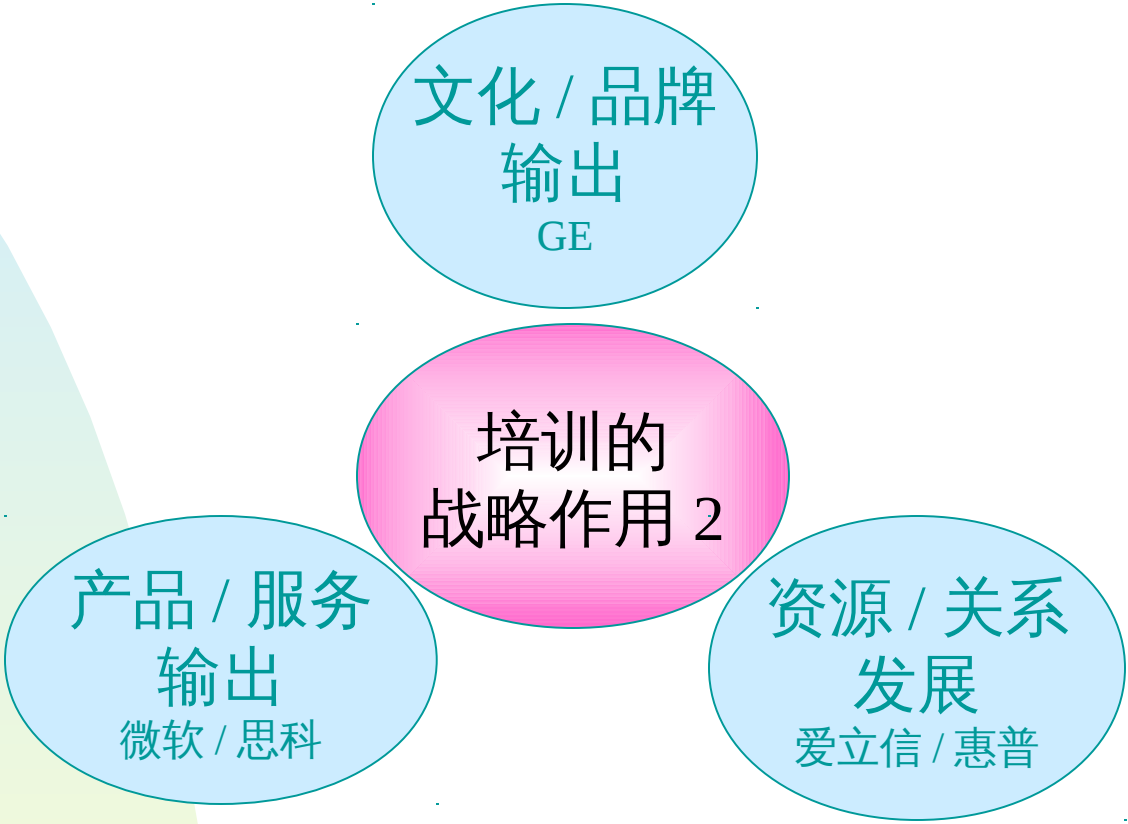
文化氛围

资源能力基础

网络力量







这是一个学习决定命运的时代

无论对个人，还是对企业

培训如同一日三餐，万万省

不得

在这个时代，成功的企业要解决两个问题：

找到符合企业需要的人才

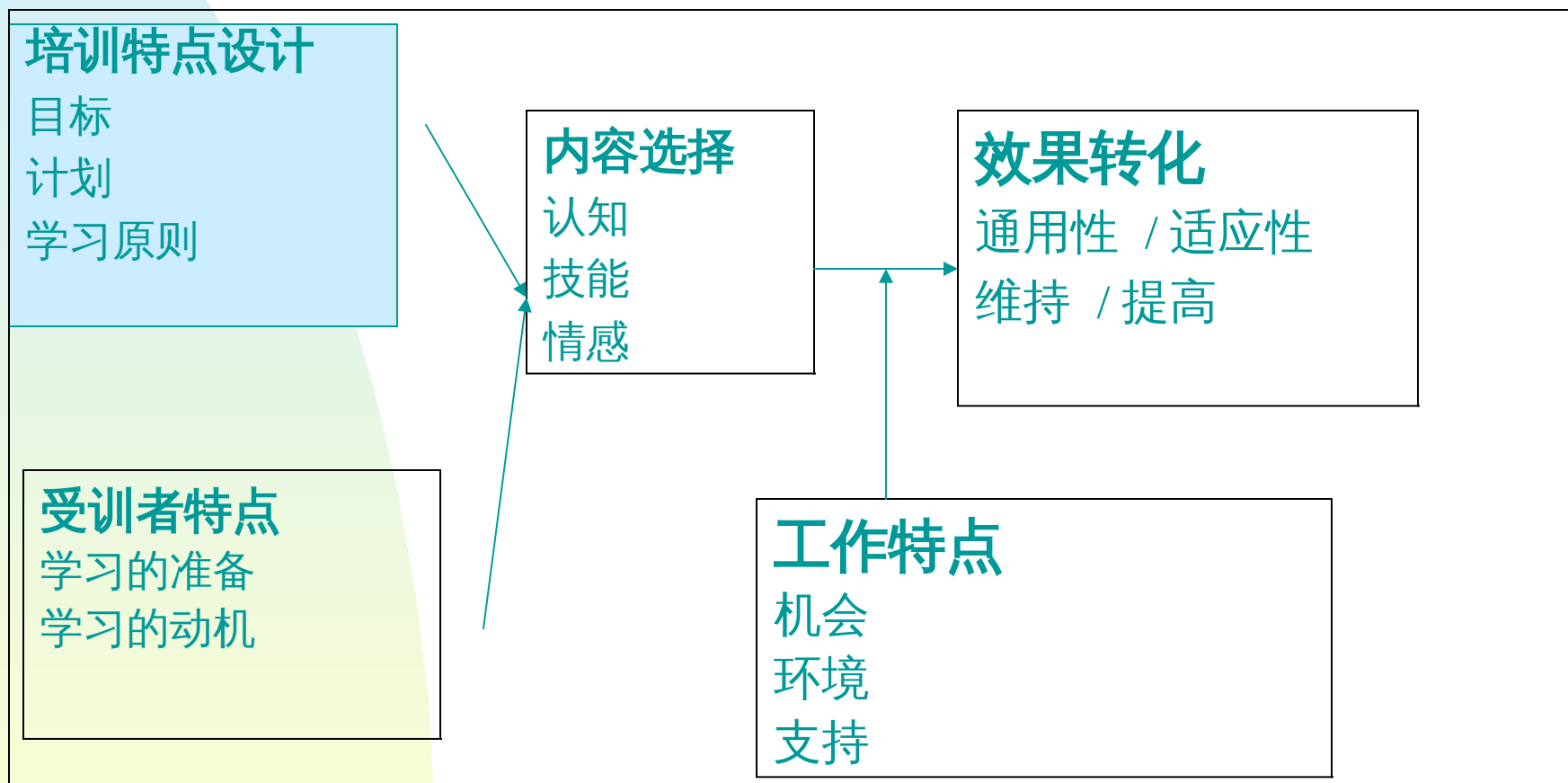
把办公室与教室合二为一



第一部分 诊断与思考



影响学习与转化的要素



——为什么企业培训成果转化率低？

- 企业的短期利益追求
- 缺乏专业培训管理人员
- 企业内部沟通不充分性
- 试图通过培训来解决根本不属于培训能够解决的问题

人是不会轻易改变的。
不要为填补短缺而枉费心机。
而应多多发展现有的优势。
做到这一点已经不容易了。

•以往培训模式的终结

- 目标牵引——缺乏与企业发展目标并业务的密切切合
- 氛围营造——缺乏良性的内部学习环境
- 培训实践——培训设计与执行不到位
- 成果转化——不重视培训后成果转化推动



·以往培训模式的终结

强调：
培训与发展平台
组织学习内升推动力

以往培训

培训

直接组织培训

教室

教师主导

教育训导

学习与工作分开
分

强调个体的技能发展

强调：
培训内容规划
培训组织工作

——现代培训

——学习

——提供学习指导

——任何工作场所

——学员中心

——辅导教练

——学习成为工作重要组成部分

——组织的学习 @



缺乏与企业发展目标并业务的有机 切合

- 培训目标缺乏对战略目标支持
- 阶段目标或项目目标缺乏相互的连贯性与一致性
- 缺乏有效的培训需求分析手段，培训成为一种想象与设计
- 培训与具体业务“断路”，同时也割断了培训与实践力的转化
直接性



缺乏良性的学习环境

根据调查，比例不少的企业，员工的培训成为领导者的事情，所以，我们经常看到的培训通知是：

。 。 。
时间，在 # # 地点，举办 # # 内容的培训，请涉及对象务必准时参加》》》
特殊情况不能参加，必须向：：：（冒号）请假，否则按旷工处理

员工需要明白为什么学习：
培训目标、结果与工作、任用、**发展**？

员工需要将自己的经验作为学习的基础：
需要将培训与当前工作经验与**工作任务**结合

学习环境

员工需要获得实际演练机会：
不仅告诉怎样做，应该有机会练习或尝试**实践**做

员工需要标杆学习和**实践**
辅导

员工需要反馈：
行动表现是否达到预期
绩效准确性等



培训设计与执行不到位



全员化
系统化
个性化
形式多样化
全程化
力度化



培训成果转化不力

- 培训目标设计与业务发展能力的连接
 - 前面已进行了分析
- 内部强化
 - 运用培训所学习知识、技能得到奖励
- 限制惩罚
 - 运用培训内容失败时免除责备
- 反馈结果
 - 对培训所学知识 / 技能运用正确与否给予指导



第二部分 培训系统解决方案

——全面构建学习平台

- 培训与战略、管理如何一体化发展
- 一体化设计程序与培训课程体系
- 培训平台的有效运转——通过有效培训管理

系统化解决目标：

通过培训内容体系设计 -- 推动战略发展企业竞争力

通过培训管理体系设计 -- 提升培训内升力



学习的目标是否明确与系统关联
学习的结果是否获得有效的利用

如何使培训服务于

竞争力与战略目标

培训的系统思考

如何使组织能够学习

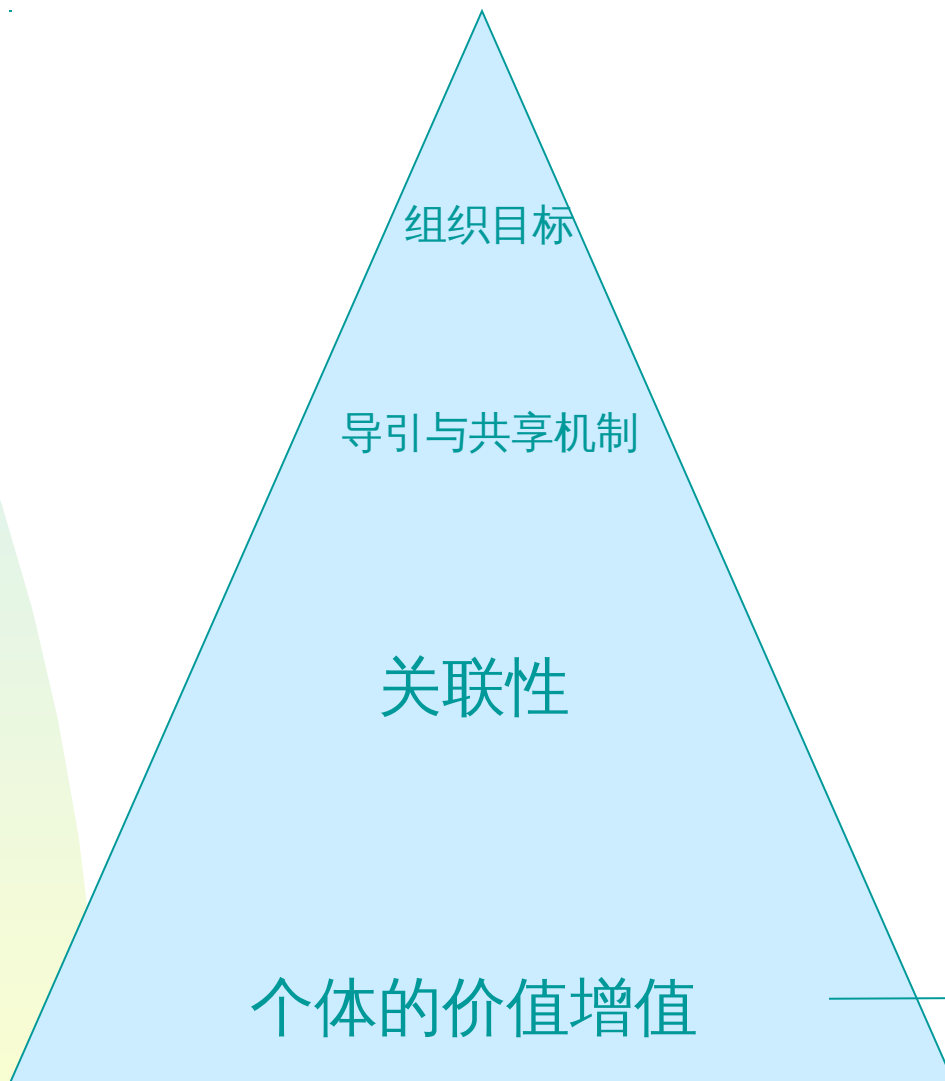
- 如何使组织具有 / 产生学习能力
- 怎样确保组织在学习
- 如何维持持续组织的学习

如何设计 / 匹配

组织学习的手段与方法



培训系统的设计思路

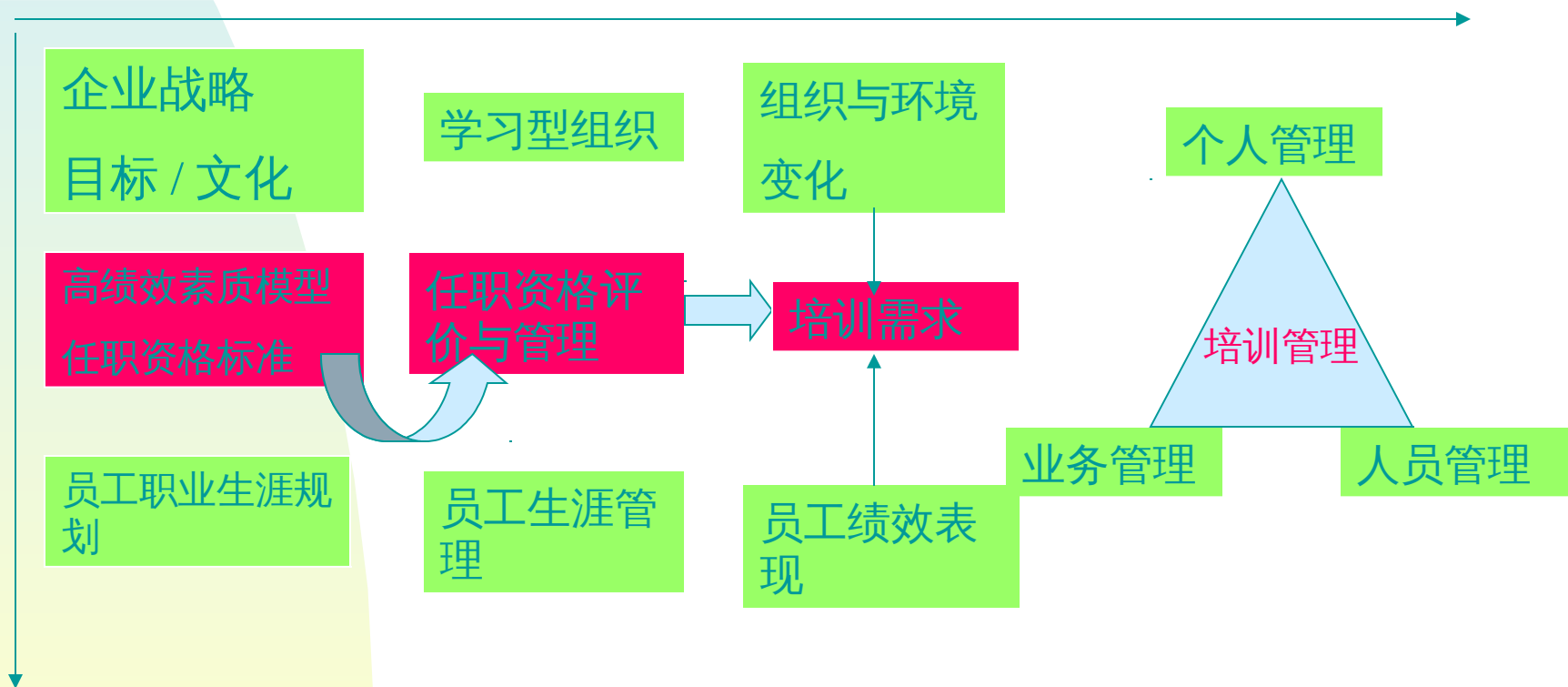


专有技术、
产品设计
客户关系管理

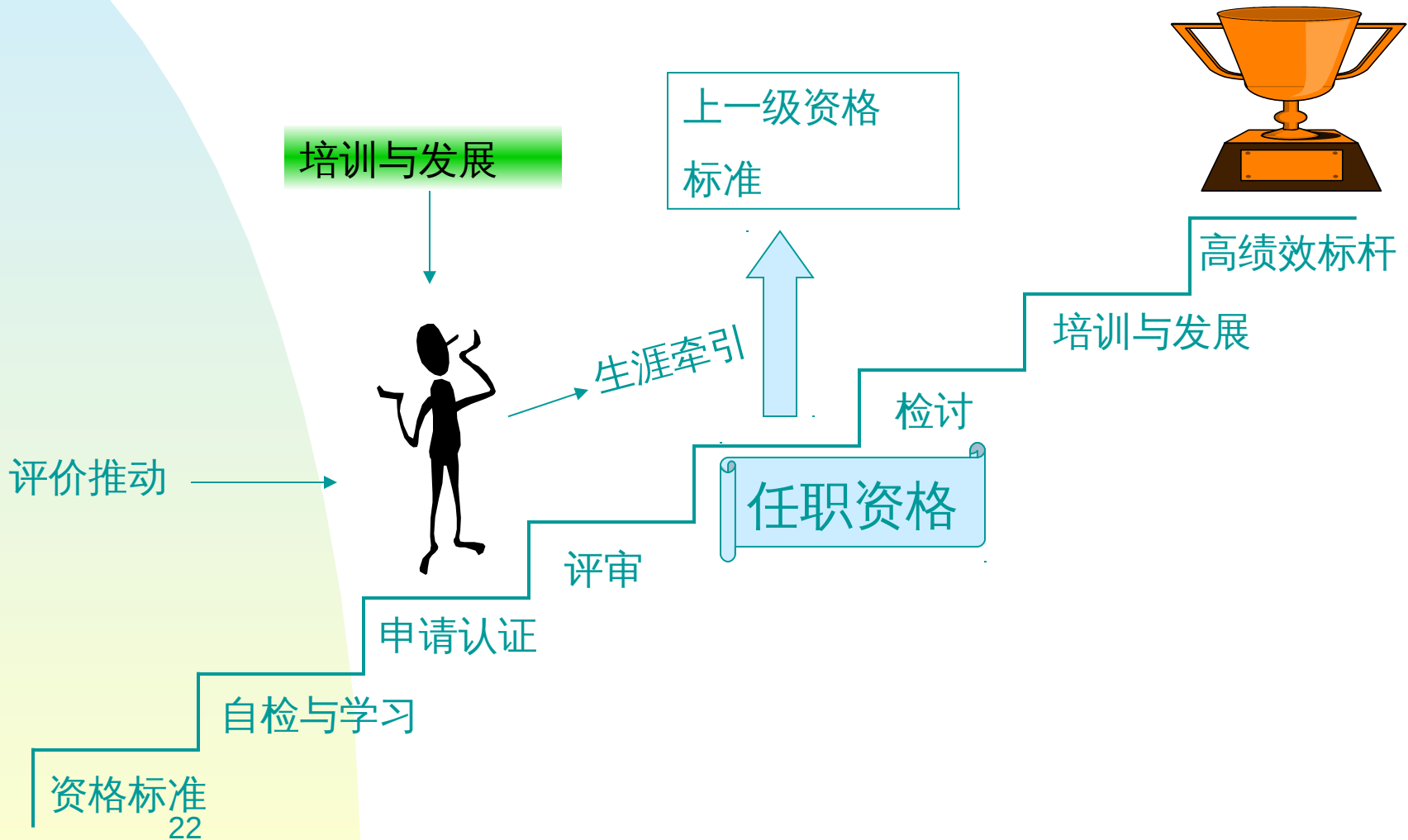


使培训真正有效的一体化设计模式

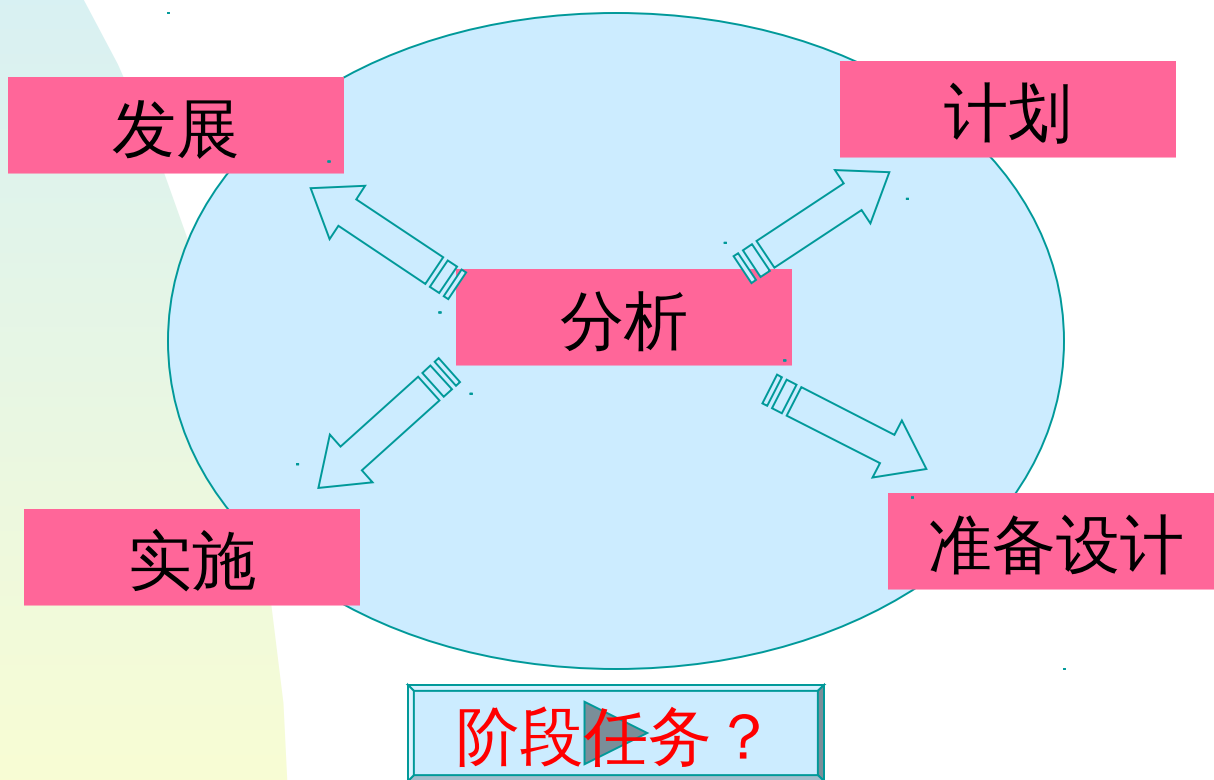
- 1、由管理者的意识转化为员工的自觉行为
- 2、促进人力资源竞争力的实现并推动战略
- 3、使企业成为学习型组织



一体化的学习与发展过程



企业培训的系统循环



培训的各阶段与任务

阶段	过程	结果
分析建议	收集与分析信息	培训问题分析与
计划件	制定目标、活动与时间表	培训计划与相关文
准备	培训师与资源发展、设计课程等	培训资料与资料
培训	课程培训实施	培训执行
提高划	评估	培训评估与发展计

一体化程序与步骤？



一体化学习与发展系统推进 / 设计程序与步

驱动

使命与战略目标分析

工作分析与高绩效素质分析

构建

高绩效素质模型

任职资格标准

系统分析

建立与发展培训需求

建立组织系统化培训 /
学习方案

计划建立

计划执行

评估与发展

组织与管理需要分析

建立组织培训 / 学习的
管理体系与机制

建立培训理念

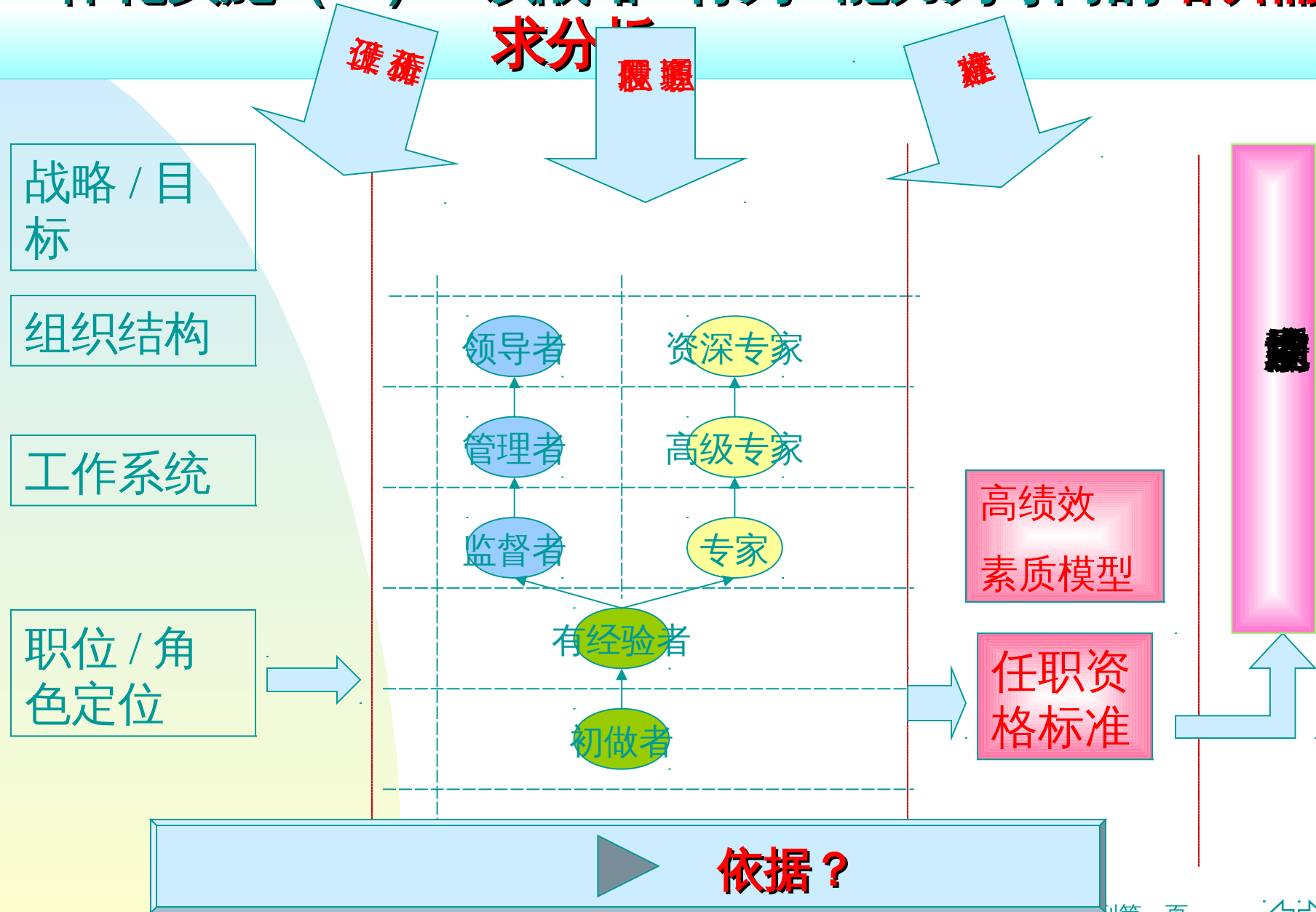
建立组织与责任

培训机制
评价 / 任用 / 内部动力

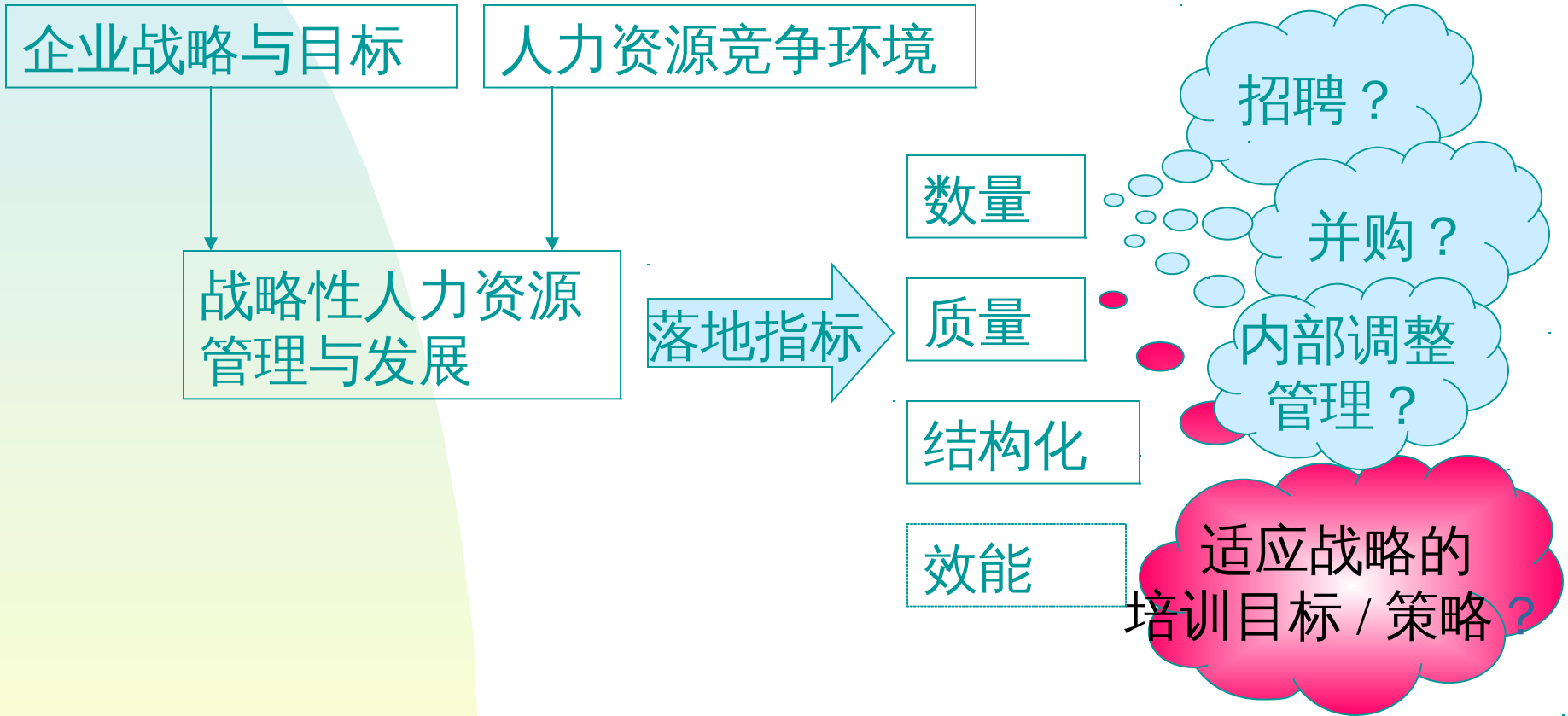
管理制度 / 程序



一体化实施 (1) : 以战略 / 行为 / 能力为导向的培训需求分析

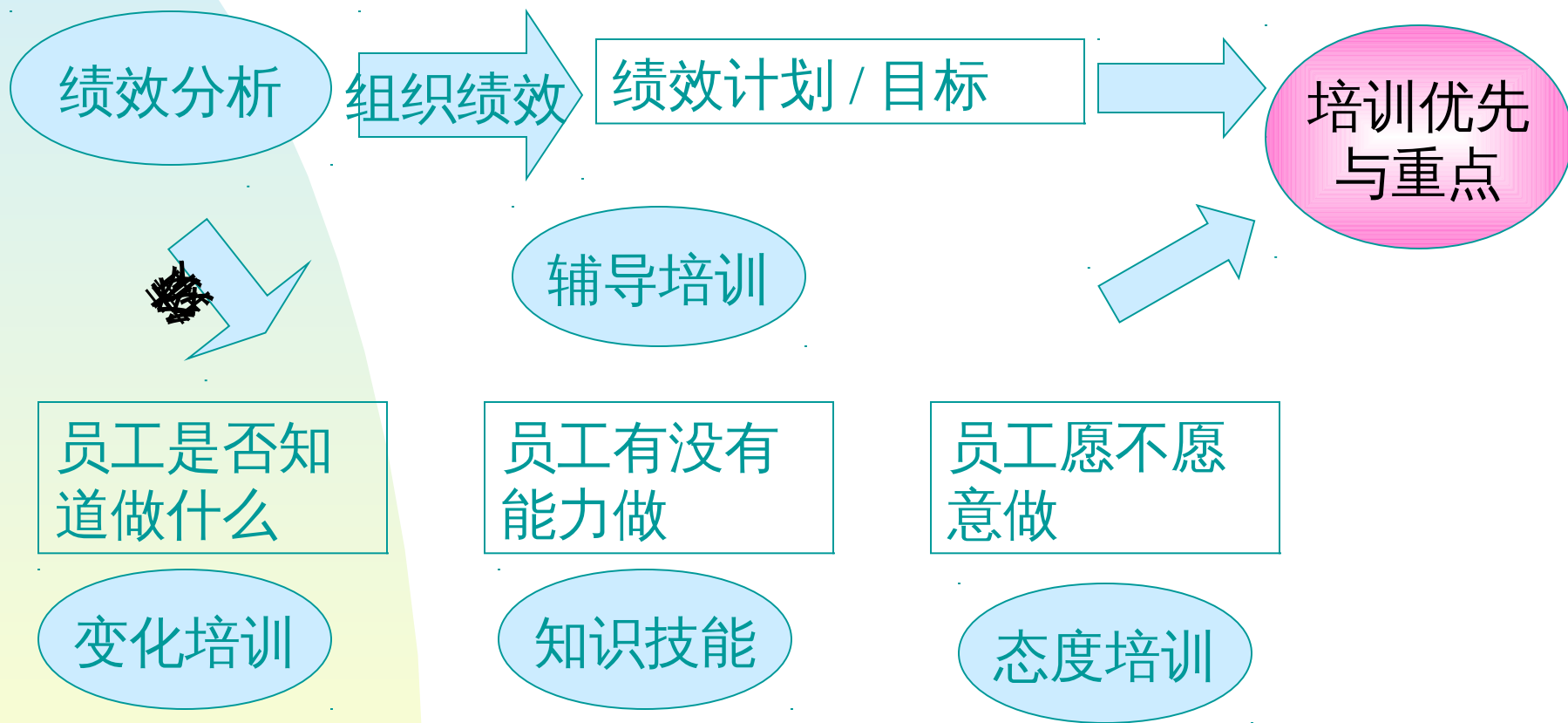


企业人力资源战略需要：



一体化实施（1）：以战略/行为/能力为导向的培训需求分析

培训如何服务于绩效发展：

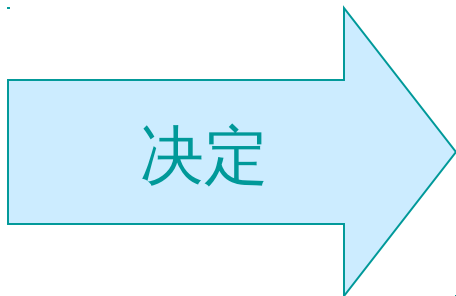


一体化实施（2）：以资源为基础的培训 / 学习资源分析

培训如何平衡资源以确保培训有序正常进行：

- 培训资金投入
- 培训时间投入
- 内部培训师
- 外部培训师
- 培训渠道发展

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○



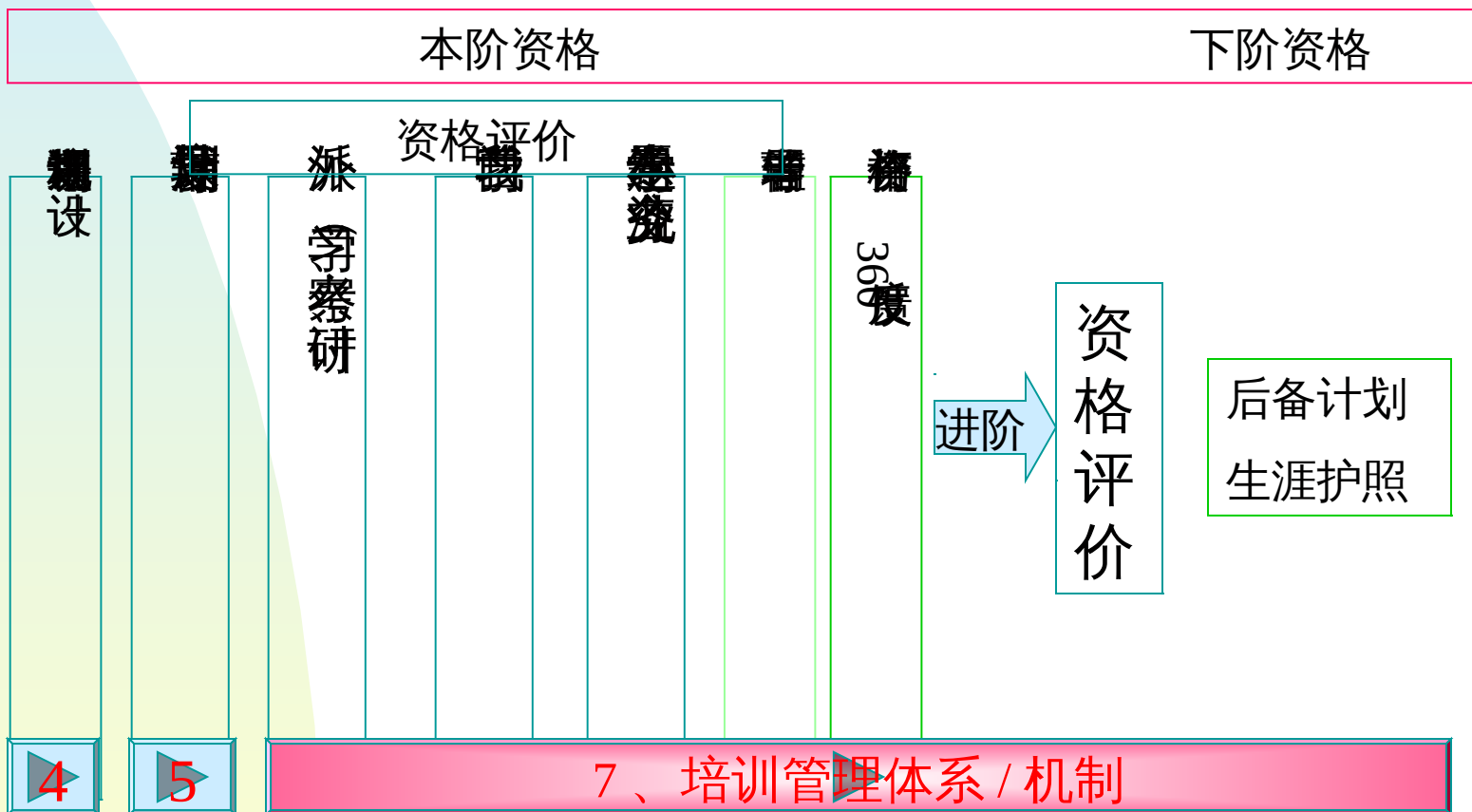
培训内容有效规划
培训执行方案



一体化实施（3）：以资源为基础的培训 / 学习计划

1、案例

2、案例二



一体化实施（4）：基于计划的落地设计与准备

课程体系设计

层类课程

高阶职位培训课程体系

晋升课程

中阶职位培训课程体系

晋升课程

一般员工培训课程体系

辅岗

新员工培训课程体系

客户课程



自我管理
课程

基础管理
课程

高级管理
课程

有效管理者
课程

西门子经理
课程

目标
对象

有潜力
员工

初级
管理者

中级
管理者

中高级
管理者

高级
经理

目标

自我
管理

培养
管理技能

培养
企业家精神

培养
领导技能

核心
领导技能

构成层类课程之功能课程或内容设计？

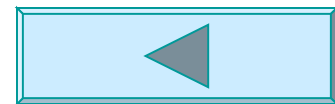


培训课程之功能课程或内容（举例）

个人管理	系统思维、有效管理者习惯等
	素质 / 职业化发展、职业生涯 / 成长与发展管理等
	时间管理、沟通技巧等
人员管理	领导力发展
	高绩效团队建设与管理、员工职业生涯管理等
	目标管理、绩效管理、有效辅导 / 指导、有效督导与授权等
业务管理	文化管理、项目管理、危机管理、变革管理、知识管理、战略管理等
	专业管理（营销、人力资源、财务、生产、质量、采购、信息等）知识、技能（计划、问题解决、现场管理）等；
	产品 / 服务知识；岗位 / 操作规范与技能等

课程如何推进计划（举例）

35



跳转到第一页



一体化实施（5）：基于提高学习组织内升力的管理体系建立

培训管理体系

西门子的人才开发理念：

- 员工是个人发展的推动者
- 人力资源开发的基础是员工的业绩和潜能
- 每个人都有公平的自我发展机会与空间
- 员工与经理的交流应是平等和坦率的
- 把员工利益和公司利益结合在一起

培训管理手册

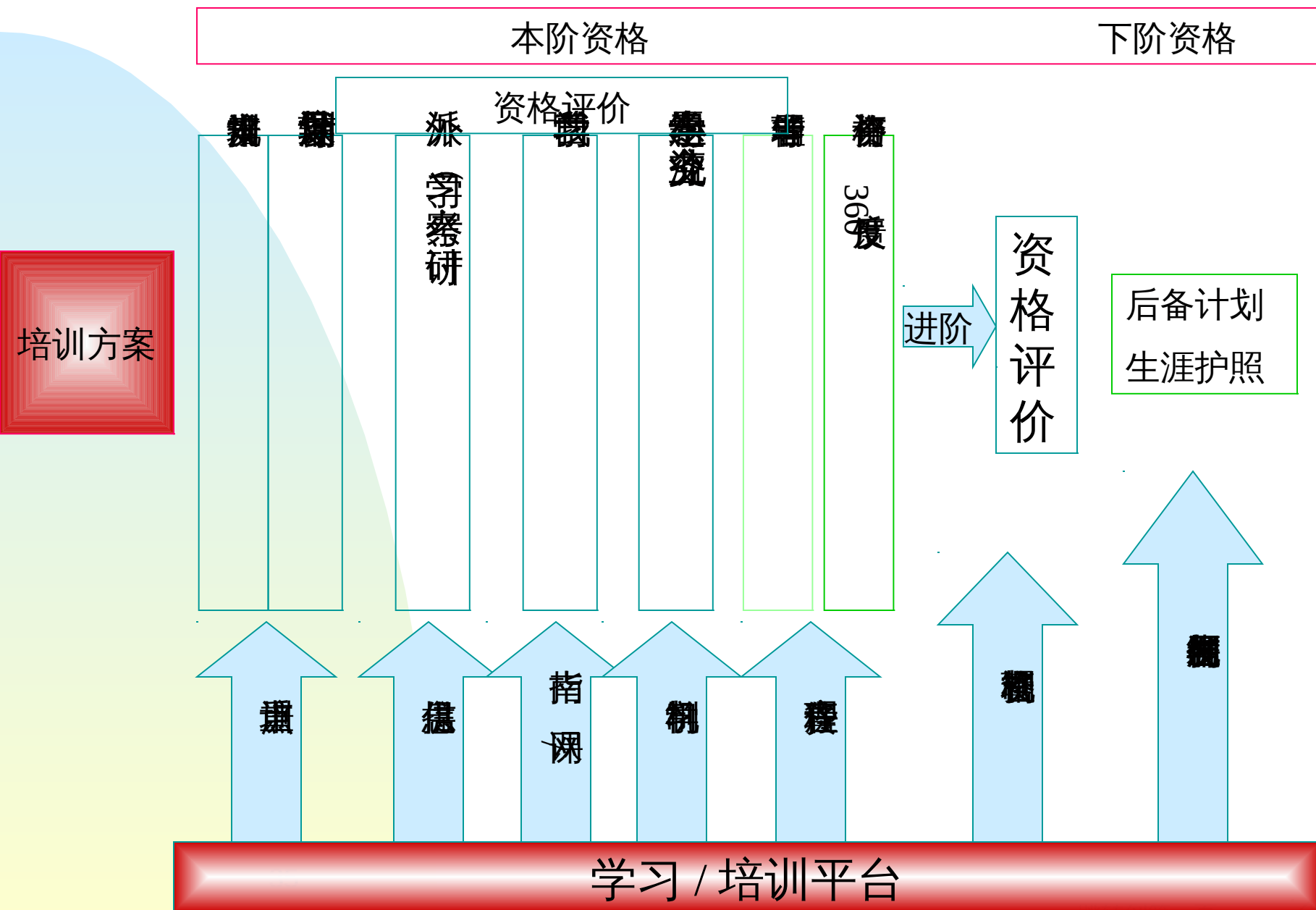
- 公司人力资源培训与发展的理念
 - 董事长寄语
 - 公司培训理念
 - 培训与发展工作原则与要求
 - 公司培训目标
- 培训组织与责任
- 培训管理程序与规定
- 培训课程体系
- 培训计划与预算管理
- 培训活动管理
- 培训师的管理
 - 内部培训师培养、认证与管理
 - 外部培训师认证与管理
- 培训服务商选择与管理
- 培训课程开发与采购管理
- 员工职业生涯发展与管理

摩托罗拉

跳转到第一页



一体化目标：组织培训与学习平台



本节总结：有效培训的系统性设计原则

- 培训是一种“投资”行为，只有与组织的战略 / 目标紧密联系才能持久推进改善绩效与发展企业竞争力作用（培训的双面性、过与投入不足）
- 培训只有与人力资源结构、政策密切统一才能发挥其效力并保持正常推进步骤（考核与任用）
- 培训只有在员工职业发展管理中发挥作用，才会有效调动员工的培训热情，从而使员工的培训由被动转化为主动
- 培训推进应充分平衡企业的资源与外部资源（有多少资源办多少事，一般资源投入原则）
- 兼顾现实与未来，保持培训的持续性与继承性（现实绩效提高与未来竞争力需要研究竞争者，内容进阶）



深度跟进咨询辅导式 培训模式



深度跟进咨询辅导式培训模式

创建背景：

从 2001 年 5 月我们更关注对企业培训的研究，正如我们开始时的陈述：

- 比较有规模或成功的企业，大多数都比较重视培训
- 培训投入的费用一般占 1-3% 销售额
- 但结果对绩效改善发展的作用并不大或不明显

这引起我们的浓厚兴趣，重要的是我们如何做能对得起客户的信任与费用投入



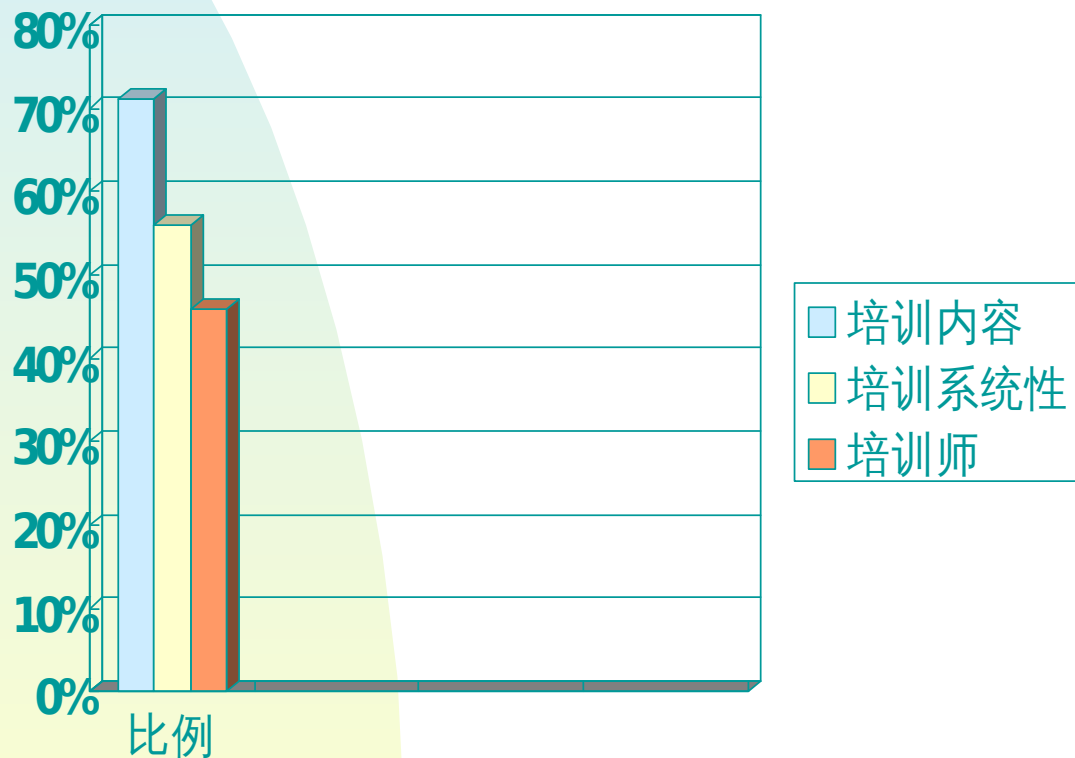
无效的原因很多，但是最重要的原因是

培训内容远离业务实践——听明白了也转化不了

比如：培训什么是企业的使命。。。

再比如培训如何进行工作分析和如何进行职位描述

正如我们天天在教室里教人学习游泳。。。



仅就培训内容与形式而言，如何使培训有效，我们必须分清培训对象进行针对性设计：

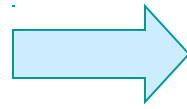
培训从本质上期望的成果有四个方面：

开阔视野，增长知识、见识 -- 对培训的要求不高

拓宽思路、廓清程序

提升实践技能

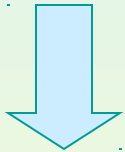
解决实践问题，提高绩效



如果采用现行培训形式，如教室教游泳一样，必须具有很强根基

目前多数企业都在此投入大量资源而无效

比如管理者技能、AA训练



真正有效必须
贴近实践、贴
近业务进行

如何进行？



深度跟进辅导式 培训

形式上：

贴近你的实践

与受训者互动

辅导受训者实践

效果上：

促进客户解决实践问题，完成一定成果

目标：

提高系统认识与架构模式

提高与发展实践技能

促进内部共识



深度跟进辅导式 培训

调研是基础

培训是关键

跟进辅导是目标

企业管理章程

1 使命与追求

2 发展战略与政策

3 组织政策与人事政策

4 控制政策

第一阶段：主题调研，目的：分析现实与差距，获取实践案例（时间 7-10 天）

第二阶段：培训实施，主要四个内容（2-5 天）

1) 导入培训：知识、理念、思维、框架模式、工具方法等

—— 客户总裁主题目标讲解

—— 培训师主题系统讲授

2) 诊断培训：

—— 理解总裁目标（是什么）、实践障碍（问题是什么）、解

决的

思路与方法（怎样实现）

—— 第一阶段主题案例研讨

3) 标杆学习：

—— 典型企业实践案例分析

4) 主题实践转化：

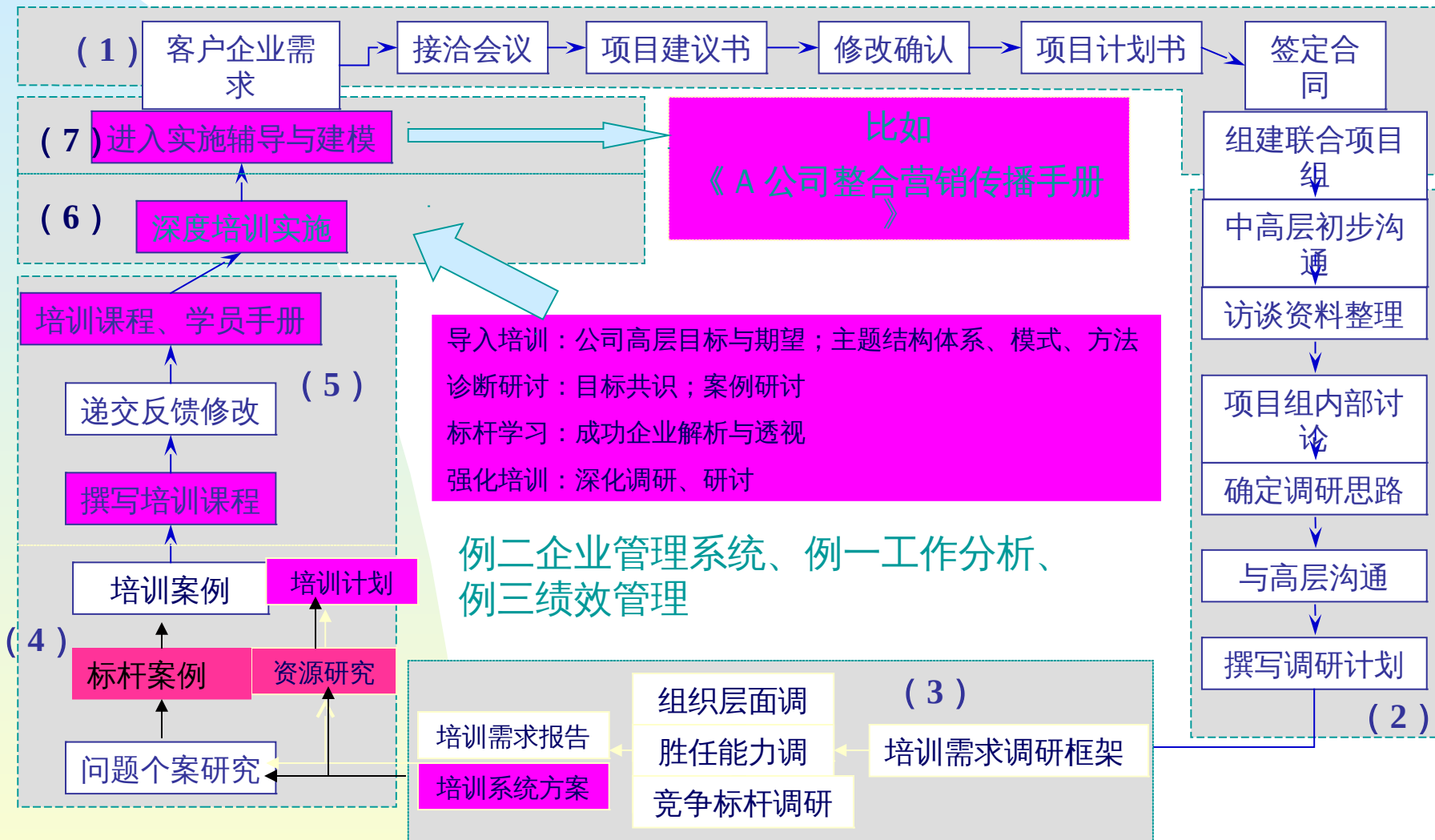
—— 主题目标实践落实调研并完成计划 / 程序或标准定义

第三阶段：辅导咨询（15-30）

—— 主题实践建模（如主题为绩效管理—建模：++ 公司绩效管理



流程与程序



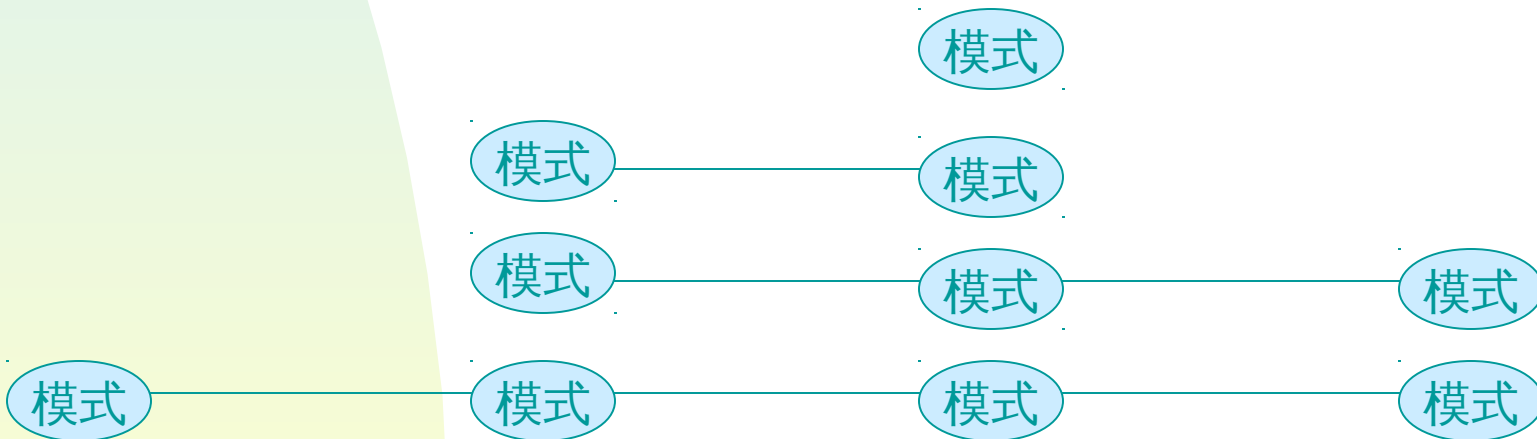
深度跟进辅导式 培训模式

知识强化

深度调研

系统互动培训

辅导建模



中国企业需要什么培训



一、中国的企业需要培训什么(1)

对企业领导人 / 职业经理的培训需要

—— 意识上

缺乏经营思维（战略思维实践化）；长远与现实；价值与共识（沟通）

—— 行为上

理性与感情；不尊重 / 信任人；不注意自我修炼

—— 管理上：

中国的历史文化到今天的企业一直生存在非常结构化的制度与思维观念中，所以中国企业家善于管人，告诉别人应该做什么，而不善于在一种没有固定模式的系统中工作，去领导人和激励人



职业经理的核心角色职能

- 选拔人才
- 提出要求，界定结果
- 激励与发挥优势
- 培养



高效职业经理人的三大素质

•奋斗 它解释一个人的“为什么”

— 解释为什么一个人每天都起床；为什么他有充沛的精力努力工作。他渴望出人头地，还是得过且过？他争强好胜，还是助人为乐，他把专业能力作为自我评定的标准，还是一味讨别人欢喜？

•思维 它解释一个人的“怎样”的问题

— 解释他怎样思考，怎样权衡，怎样决策。他专心致志，还是喜欢保持选择的自由。他规划有序；还是喜欢惊喜？他的思维方式是线性而实际的，还是善于战略思维，不断和自己玩“如果那样怎么办”的游戏。

•交往 它解释一个人的“谁”的问题

— 解释他相信谁，与谁交往，与谁争斗，对谁冷漠。他热衷于结识陌生人，还是只有在好朋友面前才放得开？他认为信任必须经过考验，还是认定大部分人值得信赖而普施信任？他坦然自若地与人争辩，还是平时尽量避免争辩，而最终积累成激烈的发泄？



奋斗

成就：具有自发而持久的内在动力

能动：体力充沛

耐久：有耐力

竞争：通过与别人比较来测量自身成功

追求：通过独立、佳绩、风险和认可来追求功名

胜任：争当行家里手

信仰：用某些核心价值来指导生活

使命：将信仰化为行动

服务：努力服务他人

道德：是非分明，言行一致

远见：使用价值语言描述未来



思维

专注：善于设定目标，并用来指导日常行动

纪律：规范日常生活和工作

统筹：善于指挥和协调

工作导向：实施思想演练和回顾

格式塔：追求规范和精确

责任：为自身工作负责

理念：善于建立了解事物的思维框架

业绩导向：客观测量业绩

战略思维：善于设想各种未来方案

经营思维：将战略思维用于商务运作

排难：善于根据残缺数据分析事物

数据：喜欢数字

创造：善于⁵⁰破旧而创新



交往

取悦：寻求别人赞同

体谅：善于判断别人的感情和观点

交往：努力建立稳固的关系

多向交往：善于建立广泛的关系网

人际：善于有目的地利用关系

个别认知：识别和关注个人特点

伯乐：对别人投资并获得满足

激发：善于鼓动和活跃

团队：建立相互支持的氛围

积极：始终看到光明

预服：善于用逻辑说服别人

统率：善于发号施令

行动：推动别人行动

勇气：善于⁵¹使用情感来克服阻力



一、中国的企业需要培训什么(2)

对员工的培训：

- 职业化培训（职业精神 / 意识，职业基本技能）
- 针对组织变革的培训，主要解决对改革的认识
- 对新观念的认同
- 学习新的行为方式和工作技能等几个方面。



提升企业各级人员的职业化水平

一个成熟的企业必须有清晰的规程和具有职业素养的各级员工，在此基础上一切顺应时代发展的改革才能有效地进行。而目前中国企业与国外企业很大的一个差别就是职业化程度不高，这种差别已经直接制约着企业的发展。

当务之急的解决之道，就是要逐步推动职业化管理：

一方面要建立职业化管理体系

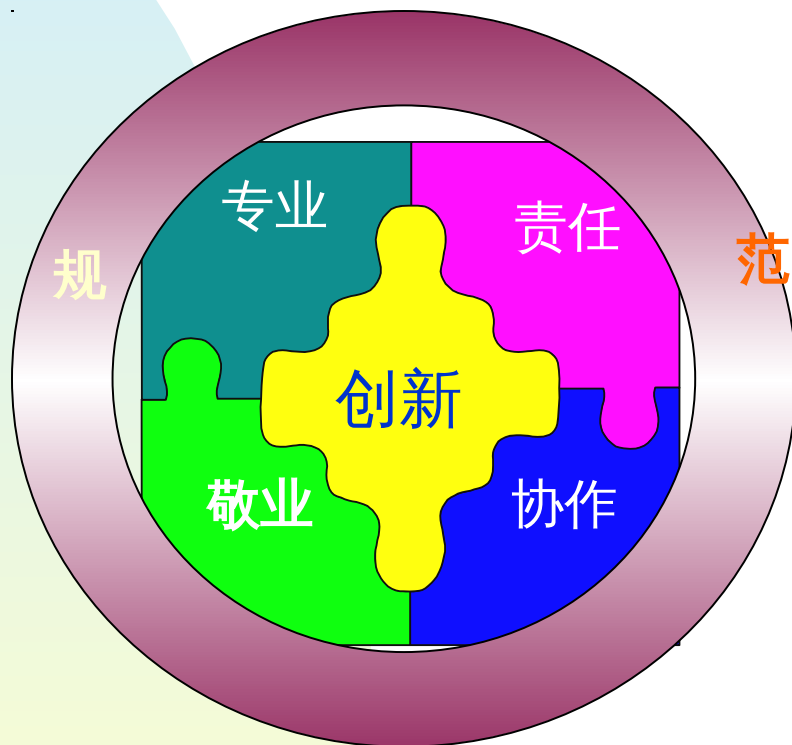
一方面要培养职业化员工队伍

- 培训是提升职业化水平的典型渠道
- 内在动力机制、目标牵引机制和规范约束机制。
- 职业化是人本管理基础。提高企业职业化水平，高素质企业管理者是关键。

价值 = 个体素质能力 × 职业化程度



职业化六要素模型：



专业——职业化的基础

敬业——职业化的灵魂

责任——职业化的使命

规范——职业化的信条

协作——职业化的核心

创新——职业化的生命





组织变革的培训

对改革的认识 人们常常会本能地抵制变革。一个熟悉、稳定的环境能给人一种安全感，即使它不是很好，甚至有许多问题。而冒险进入一个吉凶难测的新环境往往让人无所适从。

所以，培训要解决的首要问题是，让员工领悟到这个时代唯一不变的东西就是变，不主动地变革，也得被动地改变，否则就会被淘汰。其次是让员工重新发现自己的潜能，以增强其信心。



新观念的培训

对新观念的认同 员工在企业中经过几年的洗礼之后，就会形成与之相适应的观念，这就是企业文化的影响。

但组织变革意味着，必须抛弃一些已经沉淀于心中的观念，培植新的并且常常是与原有的相对立的观念，这也是变革能否最终成功的关键所在。

比如，终身雇佣制的打破，从主要对上级负责到主要对顾客负责，从产品数量意识到产品质量意识，从以控制为主到授权的转变等。



行为方式与技能的培训

学习新的行为方式和工作技能

—— 适应组织战略、文化的改变

—— 适应新的工作性质和业务流程

—— 要胜任新的角色，就需要调整原有的行为方式和工作技能。如跨部门工作小组的日益普及，对员工的沟通技能和合作技能提出了更高的要求；组织结构的扁平化，要求管理者必须学会怎样当教练，而不是像过去那样事事指手划脚，员工也必须逐步适应自我管理的工作方式，学习独立地做出更多的工作决定，熟悉更宽领域内的知识和技能等。沟通技能、授权技能、自我管理、新知识等方面的培训，是实现这些转变的重要保障。



二、培训方式的选择

针对组织变革的培训所用的方式，同业务知识与技能的传授所用的方式有很大差异。

因为在转变成人的观念和和行为时，灌输和强制的教育方式已经被证明效果极差。

真正可能深入人心的培训必须在平等对话的基础上展开，并辅之以许多特殊的技巧。



培训方式的选择 (1)

户外活动法 户外训练通过让学员完成一些带有风险性的活动，让学员体会冒险和战胜挑战后的成就感，认识到个人的潜力，从而提高其面对工作中新挑战的自信心。另外，户外训练经常以小组活动的方式进行，同甘共苦、团结互助的经历对提高团队精神和合作意识具有积极的作用。

变革首先体现为压力，员工应对压力的观念，适应变化性环境的能力便成为组织实现变革的重要条件之一。所以有关的培训最好能体现适度压力，即冲突和不舒服是这个过程的基本部分。户外训练就是一种很好的方式。比如某公司，在培训中组织坐惯办公室的主管进行攀岩技巧训练，命令他们用绳索由数百英尺高的悬岩峭壁下滑等。对于这些主管来说，这项指定作业似乎有生命危险。事实上培训过程具有充分的安全措施保障，以及培训员的娴熟指导。但是巨大风险的幻觉会激发出良好的表现，并使学习转变为生命的体验。当一个人在恐惧中完成任务，做到了平时不敢做的事，从而战胜了自己的恐惧和担忧时，他会突然悟道：适应改变是可能的，而且能带来新的生命经验和成长的兴奋。

户外活动法在实施过程中，要注意活动目的明确，任务和过程的认真设计，场地及安全的保障，以及活动后的思考和总结。



培训方式的选择 (2)

研讨法 一位企业文化变革专家指出：“我们的目标是给员工一个适应课程。我们不能期望任何人在了解某个观念及其背后的理由之前，便全心赞同并投入公司的新价值观。而且，如果他们不喜欢这些价值观，我们不能期望他们会留在公司。平等对话，反复研讨是实现观念转变的基本途径。”

通用电气在变革培训中，充分运用了与广大员工面对面进行研讨的方法，他们安排企业新员工，就有关公司价值观等主题与公司高层领导进行对话，由于坦白和建设性冲突在 GE 新建立的价值观中相当受重视，所以讨论问题时大家敢于说真话，有时与领导进行的辩论甚至显得“肆无忌惮”。比如有一次，有一位公司主管企图规避有关工作保障的批评，他说：“在我的事业部门没有这种问题，所以我没有办法回答你。”一位员工喊道：“等等，你在逃避责任。身为 GE 的主管，难道不必为这些问题负部分责任吗？”



培训方式的选择（2续）

研讨式培训的关键是抛弃工作状态时的上下级观念，通过平等的讨论和辩论，使认识逐渐趋于一致。

在实施过程中，容易出现一定程度的混乱，但这是正常现象，不必急于干预。但也要防止由问题辩论变成人身攻击。因此，在讨论前，先进行沟通 and 讨论技能与规则的培训是有必要的。

研讨在小组内进行会有较好的效果，小组讨论能够给学员提供相互支持，及时获得反馈，并且每个人都有较多机会发表看法，从而提高参与感和自我意识。

培训者在过程中主要起主持和引导作用，及时对内容、时间、思路进行调控。

一个培训班常常分成几个小组，一般可按照班—组—班的顺序进行，即先对全班学员提出研讨主题（也可以由学员或小组自定），明确原则、时间；再进入小组讨论；最后培训者引导各小组进行总结，将形成一致看法的内容归纳，分歧的内容则由学员个人回去思考，并作为下次研讨的内容。

另外，每一期培训最好有一两次与公司高层管理人员对话的机会，因为这是高层管理者感受下级管理者或员工思想和情感的重要机会，也是让他们了解高层管理团队变革思路和决心，并统一其认识的难得机会。



培训方式的选择 (3)

案例和模拟法 壳牌石油公司之所以能在石油危机前作好准备，从而在危机到来时从容应对，使企业在危机中避免危险，抓住机会，与他们重视用情境模拟法对各级管理者进行培训有直接关系。他们用这种方法设想出未来公司可能面对的各种情境，并强迫管理者思考相应对策。这种方式弥补了一般人只做单一假设的不足。当他们对几种可能情境形成一致看法后，他们变得对市场及环境的变化更为敏感，并能够积极主动适应这种变化。

用模拟法进行培训时，培训者首先让学员尽可能多地设想未来可能出现的变化，如市场、技术、竞争者等；培训者在对可能情境进行补充后，再让学员以个人和小组方式探讨相应对策，包括个人对策和组织对策。

案例法是通过对其他企业成功的过程和原因进行思考和讨论，以期将所得经验、教训移植到自己企业的现实中。这种培训往往会使学员更清晰地了解企业所面对的现实和变革的必要性，同时也对变革的细节和过程有了进一步的认识和准备，从而做到有备无患。

另外，通过案例分析和有针对性地模拟特定情境，对员工工作中新行为技能，如合作、沟通、自我管理、授权等的培养和提高，亦具有很好的效果。



培训方式的选择 (4)

深度咨询辅导式培训



三、需要造就的培训 / 培养环境与方法

- 首先是招募杰出人才——正如一个好的大学招收优秀学生一样
- 其次，要有强有力的业绩文化；强调业务结果，还要有共同的价值观
- 再就是要提供给人 才富有挑战性的工作岗位，给他们挑战极限的机会
- 还要确立责任制，如果一个人负责某项工作，他就对此负全责

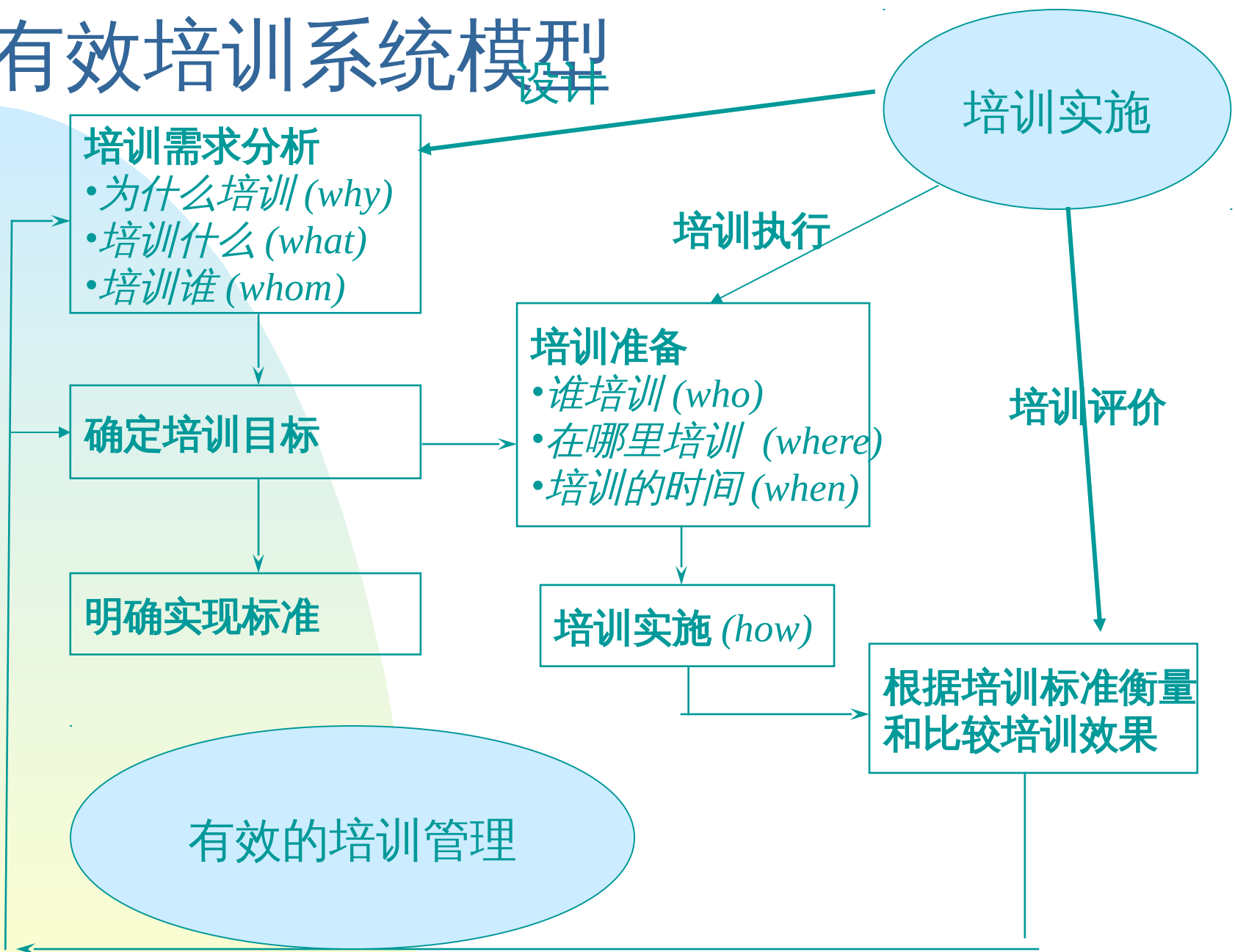


企业培训关键工作或环节

培训需求分析



有效培训系统设计



有效的培训需求

培训需求分析：就是了解与掌握企业培训需要的系列活动

培训需求分析实际就是寻找“压力点”

一般培训需求分析三个层面：

实现目标“压力点”

环境变化（新技术 / 法律 / 竞争）

战略与环境
分析

工作与任务
分析

人员与绩效
分析

任职资格标准

项目 / 任务执行能力要求

员工胜任能力
绩效不佳改善



有效的培训需求

培训需求成果 1 :

- 为什么培训（培训的目的）
- 谁需要培训（培训的需求对象）
- 培训什么（培训的内容）
- 培训的深度与广度（培训的目标）

培训的成果 3 :

- 企业具有的培训资源
- 可利用的外部资源有哪些

培训需求成果 2 :

- 企业对培训的态度
- 培训可能的障碍与问题



有效的培训需求分析方法 1

- **观察法** -- 到员工实际工作现场了解员工工作技能、行为表现、主要问题的分析方法
- **适用性** -- 生产作业与服务性工作，其他有一定参考

观察对象：

时间：

进行的工作项目：

工作行为流程：

工作完成情况：

主要的问题：（规范化行为、职业化、沟通、技能等）

改善内容：



有效的培训需求分析方法 2

资料信息分析法 -- 从既往资料、文案等分析培训需要

包括：计划书、培训记录、绩效总结等

1、公司发展与变化

公司从去年 6 月至今年 9 月，公司并购 3 家公司；发展太阳能

新业务；员工人数从 1500 余人发展到 4000 余人

2、管理队伍新提拔或转化岗位共 56 人，其中新提拔 23 人

3、期间组织培训，对管理者：由总裁主讲“公司发展与对管理者的要求”；举办一次“如何有效沟通”培训；

培训部组织 3 次“新员工培训”；



有效的培训需求分析方法 3

面谈法 -- 面对面的问题访谈法

• 主要内容类别

—— 对培训的认识与看法

—— 对履行工作成效的评价（自己、他人等）

—— 对工作问题 / 障碍解决的分析

—— 对培训的需要（内容的 方式的 形式的

等)
Q: 您对目前管理团队的素质是否满意？如果不满意，具体表现在哪些方面？

A: 不是很满意。主要表现为角色转换尚未完成，计划能力差，原因是他们从基层提拔上来之后，大部分精力还是放在了具体工作上，欠缺对整个部门的通盘考虑。

Q: 您希望本次培训是进行系统的管理知识讲授还是就某一方面的管理技能进行深入训练？

A: 我觉得二者都需要，希望通过系统的管理知识讲授，帮助管理人员进行角色认知，然后就管理者的计划能力进行训练。

Q: 你期望培训后能看到什么样的效果？

A: 能够在二季度运行目标管理的绩效考核体系。

Q: 您期望培训安排在工作日还是周末？能够接受的费用是多少？

A: 最好安排在周末，费用不超过 3.5 万。

Q: 就本次培训，您有什么指导性建议？

A: 要与培训师取得联系，讲清楚我们的需求，要求对方按照我们的需求进行课程设计。



有效的培训需求分析方法 4

问卷调查法 -- 发放调查问卷形式获取培训需要的

方法

行为调查分析法：

A01、我很清楚地了解我的工作基础上与应有表现水准

非常同意 同意 不同意 非常不同意

A02、我确实知道我所有负责的每项工作该何时完成。

非常同意 同意 不同意 非常不同意

A03、我的上司会让我了解单位的整体目标与我的工作项目的关联性。

非常同意 同意 不同意 非常不同意

A04、我的上司会促使我或协助我订定具挑战性或高标准的个人工作目标

非常同意 同意 不同意 非常不同意

A05、我确知我将于何时及如何接受工作考评。

非常同意 同意 不同意 非常不同意

。 。 。 。 。



•培训课程 / 主题罗列，受调查者选择的调查方法

如：您认为你需要接受培训的课程有：

A、生产管理 B、质量管理 C、现场管

理。。。

姓名： 部门： 职务： 填写日期：

1、你是否参加过有关管理方面的培训？

- 是 • 否

2、请根据你的实际管理体会，归纳主管的基本管理工作：

3、你迫切希望提高下面的管理技能：

- 设定目标 • 制定计划 • 推进工作 • 与人沟通 • 激励下属
- 考核下属 • 授权下属 • 监督控制 • 其它_____

4、你乐意接受的培训方式：

- 课堂讲授 • 小组讨论 • 角色扮演 • 案例分析 • 经验交流
- 情景模拟 • 其它_____

5、你乐意接受的培训教材：

- 公开教材 • 定制教材



有效的培训需求分析方法 5

•标杆分析法 -- 主要分析类似的成功公司的培训方案进行一定的

吸纳，形成自己的培训方案

分析对象：

特别背景：

员工类别	培训内容 / 课程	培训形式	培训师	效
------	-----------	------	-----	---

果

营销人员

管理人员

生产人员

○ ○ ○ ○



培训需求分析的流程

1、原始需求回顾

如：需要对销售人员进行全面职业化方面的培训；
建立企业全员培训方案

2、确定调查的目标

如：了解职业化认识和非职业化核心表现与问题

3、确定调查的核心内容

如：职业化意识 职业胜任能力 职业化行为

4、选择调查方法 / 调查问卷设计

如：访谈法、问卷调查法、小组研讨法

5、制定调查计划

如：调查目的与目标；主要参加人员；主要调查内容与方法；主要活动与安排

6、调查实施

7、撰写《培训需求调查报告》

如：调查背景、调查主要方法、实施过程描述、信息分析或陈述、结果与结论

76
主要建议与说明



企业培训关键工作或环节 内容与方法



培训目标 / 目的

拓展视野
能力

开阔思路

发展

培训内容：

观念
技能

思维

心理辅导

知识

培训的方法

课堂 / 讲座式

录象 / 视听式

案例 / 模拟式

角色 / 游戏式

网络 / 远程式

辅导 / 教练式

拓展 / 探险式

头脑风暴式

行动学习式

培训的方式

OJT

OFFJT



企业培训关键工作或环节

培训课程与教材



培训课程

1、课程主要目标：

——“了解、把握。。。 ”等动词开始短句

2、适合对象

——含概准确

3、主要内容：

——符合结构性与逻辑性

——一般描述

第一部分：环境 / 变化 / 趋势 / 思路 / 思维 / 策略

第二部分：体系 / 系统 / 结构 / 模式

第三部分：活动 / 实践 / 方法

第四部分：案例 / 交流

4、时间与要求



培训者指南

- 课程描述、目标和其他资料

如目标人群的情况，培训所需的预备知识；

- 培训提纲，

包括要覆盖那些内容，各种活动如何开展，要与发给学员的资料包括的内容相对应；

- 教学中使用的录像和幻灯的复印件；

- 各种资料诉目录，书或文章题目，电影名或录像名等；

- 可选择的活动，这些是培训者对某些特殊的组织设计，或是根据自己的培训风格和兴趣有选择地使用的；

- 有关材料的复印件，如学员的课前、课后阅读材料；

- 各种材料的原件，以备复制需要。



学员手册

- 培训主题、目标和日程安排；
- 按模块分类的课程资料；
- 附有总是的课前阅读材料或任务；
- 课堂阅读材料；
- 回答的问题
- 案例研究——与案例有关的所有内容都可以包括在学员的资料包中；
- 对任务的说明和用于小组讨论记录的空纸张；
- 角色扮演材料；
- 课程上要讲解的技术过程的流程图；
- 课堂上要使用的图表；
- 学员在以后工作中有用的工作指南；
- 用于学员记录学习日记的空白纸张；
- 所有资料的目录，特别是资料很多时。



企业培训关键工作或环节

培训效果评估



特别个案

- 如何使员工职业生涯开发有效落地
—— 职业生涯系统开发计划



员工职业开发的基本概念

员工职业开发即将员工个人职业需求与组织机构的商业需要相联系而做出的有计划的努力与活动

组织机构的要求

- 未来二、三年的战略目标是什么？
- 未来二、三年面临的最紧迫的需要与最严峻的挑战是什么？
- 迎接这些需要什么样的技能、知识和经验？
- 要求员工达到什么水平？

通过把个人利益和自我
满足与组织战略目标
协调的方式进行
员工职业开发

个人职业需要

在组织机构里我该如何发现机会

- 凭借我的实力
- 说出自己发展需要
- 调整自己的兴趣
- 调适我的价值观
- 调适自己的个人作风



员工职业开发的意义

职业生涯传统的模式：

出于向上流动的考虑

今天的职业生涯开发更多关注于：

如何帮助员工实现职业成就和提高公司的生产率并力求两者的有效统一

所以，员工生涯既包含向上流动，也包括横向流动，它包括技能培养、在岗充实、再培训、职务轮换等

生涯开发的意义：

- 加强员工保持率
- 增强员工技能和士气
- 中高层管理队伍的补充和强化
- 表明公司对员工承担的义务
- 促进人力资源规划
- 进一步强化战略优势



员工职业开发系统性

这种系统性体现在：

- 1、职业开发是一个持续的过程，而非一蹴而就之举
调研、计划；培训发展、咨询辅导等一系列的持续活动
- 2、职业生涯开发是一个员工、管理者、组织三者互动过程
员工负责自我评估，并在组织背景下制定计划，进行开发活动
管理者帮助员工理解公司需要和要求，支持员工发挥作用
组织提供资源、设施和工具支持
- 3、生涯开发运作，联系当前工作表现与未来发展两个方面
从当前工作出发，再把工作与未来目标以及如何实现这些目标相联系，这样的发展包括多种选择，远不止简单得到提升等



生涯开发系统落地实践程序



谢 谢

和君创业研究咨询公司
培训与发展事业部

高伟

13601000214

hjgaowei@vip.sina.com



企业的培训系统

