

Three green apples are arranged in a cluster, with one in the foreground and two behind it. The background is white, and the bottom of the image has a green gradient.

# 如何建立一个有效的培训体系

**刘小明**

国家企业培训师  
国家注册审核员  
国际注册高级经理  
实战派高级讲师  
康达信高级咨询师

**康达信管理顾问有限公司简介**

# 课程开始前的互动环节

- 1、主办方或班主任对康达信及老师的介绍。
- 2、学员的自我介绍及对本课程的期望。
- 3、老师自我介绍及针对学员对本课程的侧重点 而调整本课程的重点、难点。
- 4、课堂纪律，共同责任：请大家把手机调为震动,,,,,, ,,把心收回，开始进入标准培训啦！



# 康达信管理顾问有限公司简介

- ■ 康达信管理顾问有限公司（集团公司）是国内最早成立的专业从事管理咨询、认证咨询、认证培训、管理培训的咨询培训机构。
- ■ 康达信顾问集团通过 **20** 年的发展，已经为 **10000** 多家企业提供了管理咨询与认证咨询及各类管理培训等增值服务，服务范围涉及制造、金融、航空、医院、烟草、房地产、食品、高校等各个行业，并已成为中国最有影响力的咨询品牌之一。
- ■ 康达信总部设在深圳市人民大厦，由深圳市质量技术监督局组建，是全国第一批在国家质量技术监督局和国家环保总局备案注册的顾问机构。在北京、上海、广州、南宁等地设有 **20** 余家分支机构，共有 **500** 多名员工。
- ■ 广州康达信是深圳康达信总公司设在广州的分支机构。已成功辅导培训了广铁学院、中铁电气化局、广船国际、百嘉和物业、旭东阪田电子、中奥汽车、天誉置业等单位，是康达信集团公司能做全国重大咨询培训项目的子公司之一。
- ■ 康达信顾问集团自 **1991** 年在深圳特区成立以来，秉承“以人为本，勇于创新；坚守诚信，互利双赢”的经营理念，在董事长吴兴辉博士的领导下，凝聚了一大批中西贯通、有丰富实战经验的培训讲师及专家队伍，为 **10000** 多家企业（其中包括世界 **500** 强在华企业 **300** 家）提供了增值的咨询和培训服务，在咨询和培训界享有崇高的声誉，连续十一年被评为深圳市优秀顾问机构。
- ■ 目前康达信管理顾问是中国认证认可协会常务理事单位，深圳市卓越绩效管理促进会理事单位，**ISO9000**、**ISO14000**、**OHSAS18000** 国家注册审核员国家级培训基地（全国唯一一家咨询机构拥有三标国家级培训资质），深圳市政府批准的首批中小企业培训基地。



# 研讨会内容

- ◆ 企业为什么要做培训
- ◆ 企业培训体系建立的目的是和作用
- ◆ 企业培训体系内容
- ◆ 建立有效企业培训体系的流程
- ◆ 制定年度培训计划过程与技巧
- ◆ 培训实施和行政安排
- ◆ 培训效果评估与跟踪方案



# 企业为什么要做培训？

老师提问？？？

学员做——回答！！！！



# 企业为什么要做培训

企业之道：第一是培养人才。一个天才的企业家总是不失时机地把对员工的培养和训练摆上重要的议事日程。培训是现代背景下的“杀手锏”，谁拥有了它，谁就预示着成功。只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖的人才会对培训置若罔闻。

—— 松下

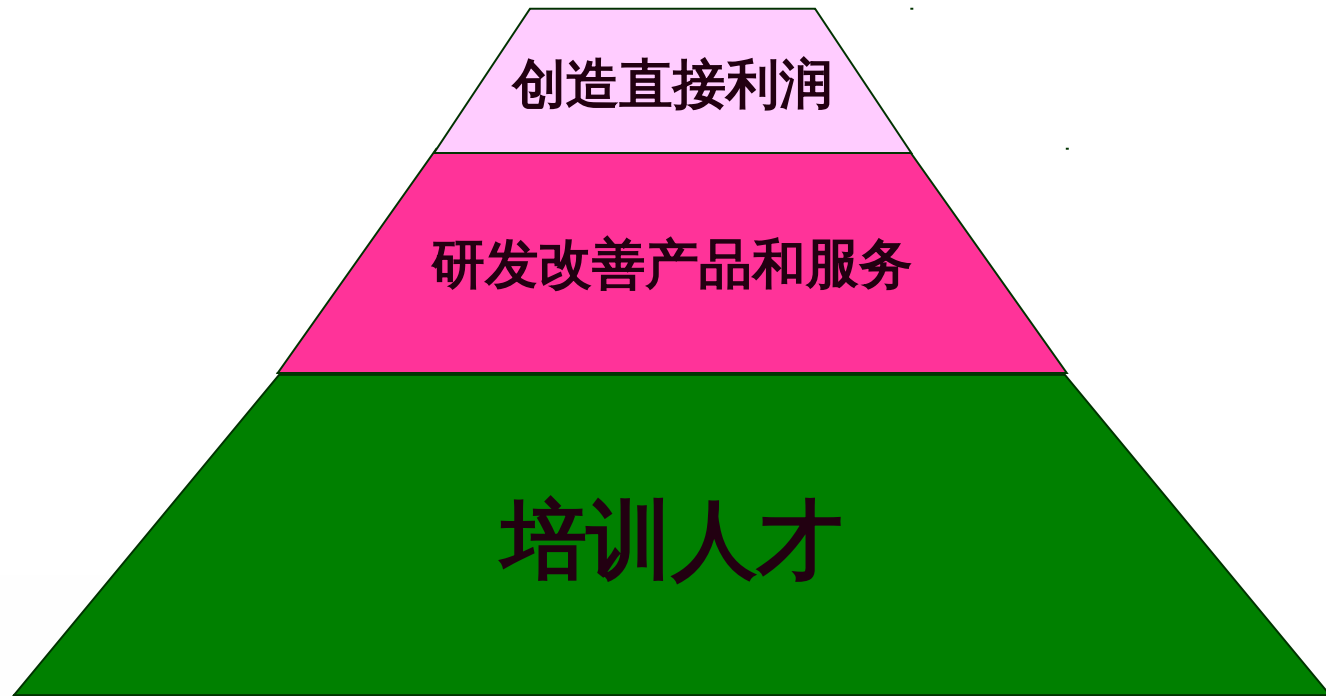
幸之助



“知识只有通过有目的、有系统、有组织的学习，知识才会变成力量。”如何化知识为力量，使其产生价值，并通过有组织有系统的学习方法，**提高员工的附加值与经验积累**，已经成为建立知识企业的关键。



# 一个经理人对企业的贡献



----- 杜拉克



# 企业生存、发展与培训

- ◆ 人，作为劳动力被淘汰，往往不是因为你不优秀，而是因为你的知识以及建立在知识之上的行为方式过时了。
- ◆ 企业，同产品一样有生命周期，被替代往往不是因为经营不善，而是因为你的多数员工没有及时得到新的知识和技术。
- ◆ 地区，作为孕育劳动力与企业之地，你的孔雀它处飞，不是因为他们不爱故土，而是因为你的土壤缺乏持续不断的浇灌与培育。



# 培训的使命

人力资源资源管理学家 **O. Gleen stahl** 认为培训的使命是：

- 引导新员工 (**Induction and Orientation**)
- 改善绩效 (**Performance Improvement**)
- 提升员工价值 (**Broadening Staff Usefulness**)
- 开发高层领导技能 (**Developing Top Leadership Skills**)



# 培训的使命

培训的使命应着眼于：

- 学会认知
- 学会做事
- 学会共同工作和生活
- 促进个人发展



# 现代培训与传统培训的区别

项目	传统的培训	现代培训
教育观	学校教育的补充	对“企业人”的改造
特征	注重技能教育	注重对解决问题的能力、沟通能力的训练
学习行为	教什么，学什么	学习的主动性和积极性的发挥
培训责任	培训机构的责任	工作单位、学员和培训机构共同的责任
成功关键	培训者知识水平和教学能力	学员的积极参与



# 要做好培训，我们必须首先了解

- 谁是培训的利益关系人？
- 哪些利益关系人是最重要的？
- 我们平时的工作忽视哪些利益关系人？



培训的投资者

老板说好、员工说好。“不掉链子”

有趣、吸引人、对工作有直接、明显的帮助、不浪费时间

决策者

组织者

直接参与者

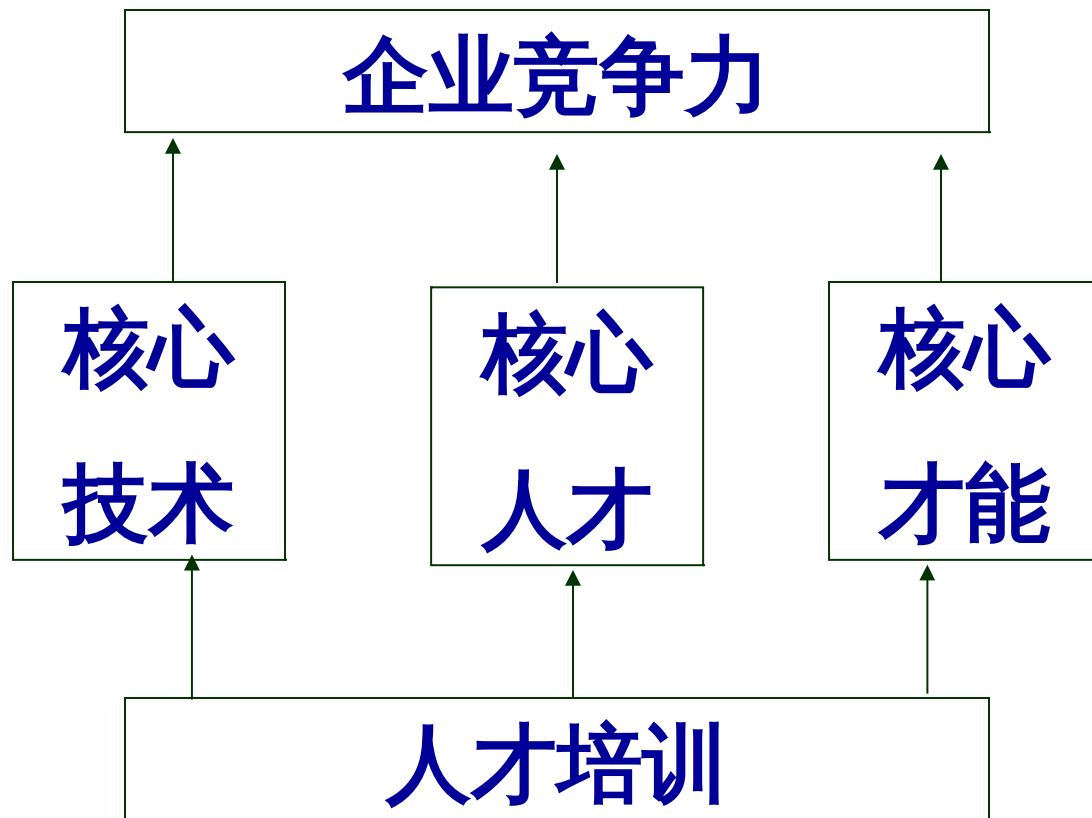


# 他们都关心什么？

- 培训的决策者：达到公司、组织的业务目标。用外力（外脑）推动组织的变革。管理和提高组织的整体能力
- 培训的组织者：帮助公司领导提高整体能力、有效地、承上启下地推动公司的发展。帮助员工制定个人发展计划
- 培训的参与者：自身的发展和竞争能力。“磨刀不误砍柴工”。



# 企业竞争力与人才培养的关系



# 从经营者立场看人员培训要求 ( 1 )

创新

- 产品创新
- 激发创意
- 突破瓶颈
- 勇于冒险

改善

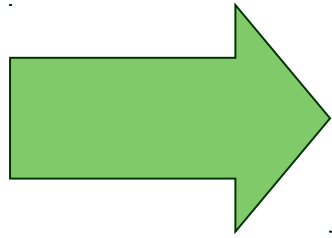
- 解决问题
- 提升效率
- 团队合作
- 品质改善

维持

- 专业知识
- 企业文化
- 品质水准
- 激励士气

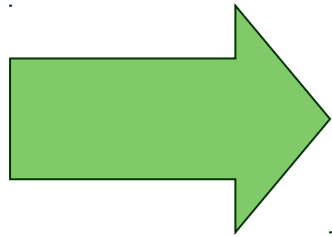


# 从经营者立场看人员培训要求 ( 2 )



## 增进人才的专业能力

- 知识 ( Knowledge)
- 技能 ( Skill)
- 态度 ( Attitude)



## 强化组织的核心能力

- 团队合作 ( Teamwork)
- 企业文化 ( Corporate Culture)



# 企业培训的目的

## 组织层面

提高生产力，降低成本

提升品质

有效解决问题

贯彻纪律，沟通共识

增进团队合作效能

## 个人层面

增进员工适应能力与信心

使员工发挥立即作战能力

工作安全

增进向心力，降低流动率

培养员工核心专长

20%

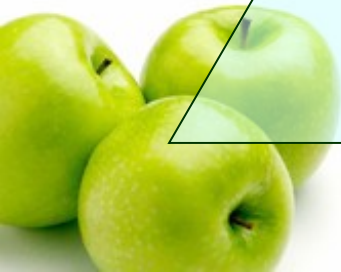
创新

30%

改善

50%

维持



# 企业培训体系建立的目的和作用

- ◆传递公司文化和企业价值观
- ◆沟通公司新的战略目标
- ◆在变革期改变员工观念
- ◆协助新项目推广、解决眼前问题
- ◆提高员工岗位工作技能
- ◆推广新的观念、知识和技能
- ◆提高团队整体素质水平
- ◆个人职业生涯发展



# 什么是企业培训体系

- 一整套有效运用各种培训方式和人力资源开发技术，帮助企业实现战略目标的运行机制和管理系统



# 综叙述：培训的目的和作用

- **1**、长期目的：满足企业战略发展的需要
- **2**、短期目的：满足企业年度计划的需要
- **3**、职位目的：满足职位技能标准的需要
- **4**、个人目的：满足员工职业生涯发展的需要



# 有效企业培训体系的特点

- 以企业的战略为导向
- 着眼于企业核心需求
- 多层次全方位
- 充分考虑员工的自我发展需要



# 有效企业培训体系的原则

- 理论联系实际，学以致用
- 全员培训，重点提高
- 因材施教
- 讲求实效
- 激励

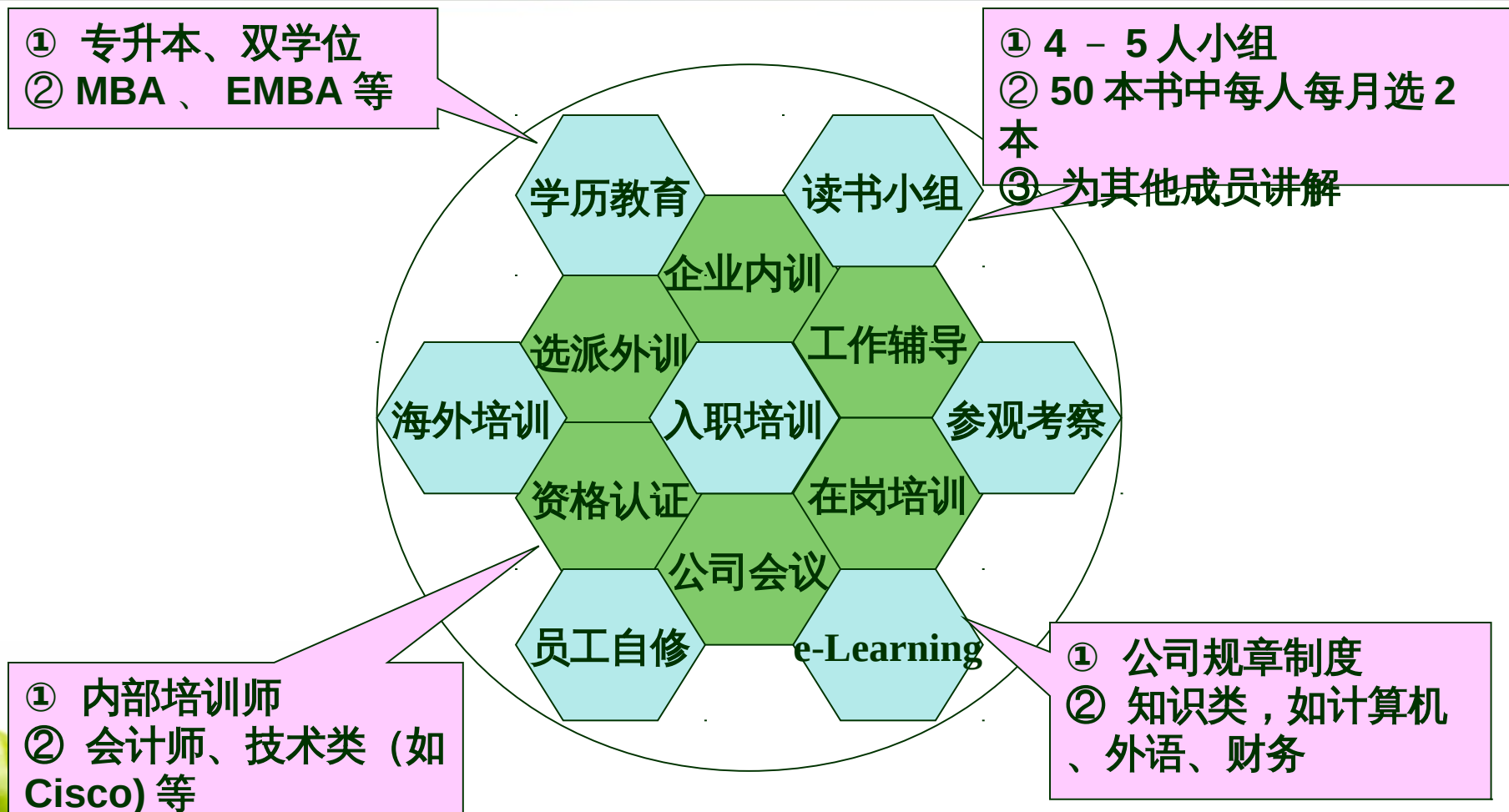


# 企业培训体系

- ◆ 组织学习与发展体系
- ◆ 人力资源发展与职业生涯规划体系
- ◆ 培训需求调查体系
- ◆ 培训课程管理体系
- ◆ 机构与讲师筛选和内部培训师培养体系
- ◆ 培训资格审查与报名体系
- ◆ 培训行政支持体系
- ◆ 培训效果评估与跟踪辅导体系
- ◆ 培训预算控制体系



# 一、组织学习体系

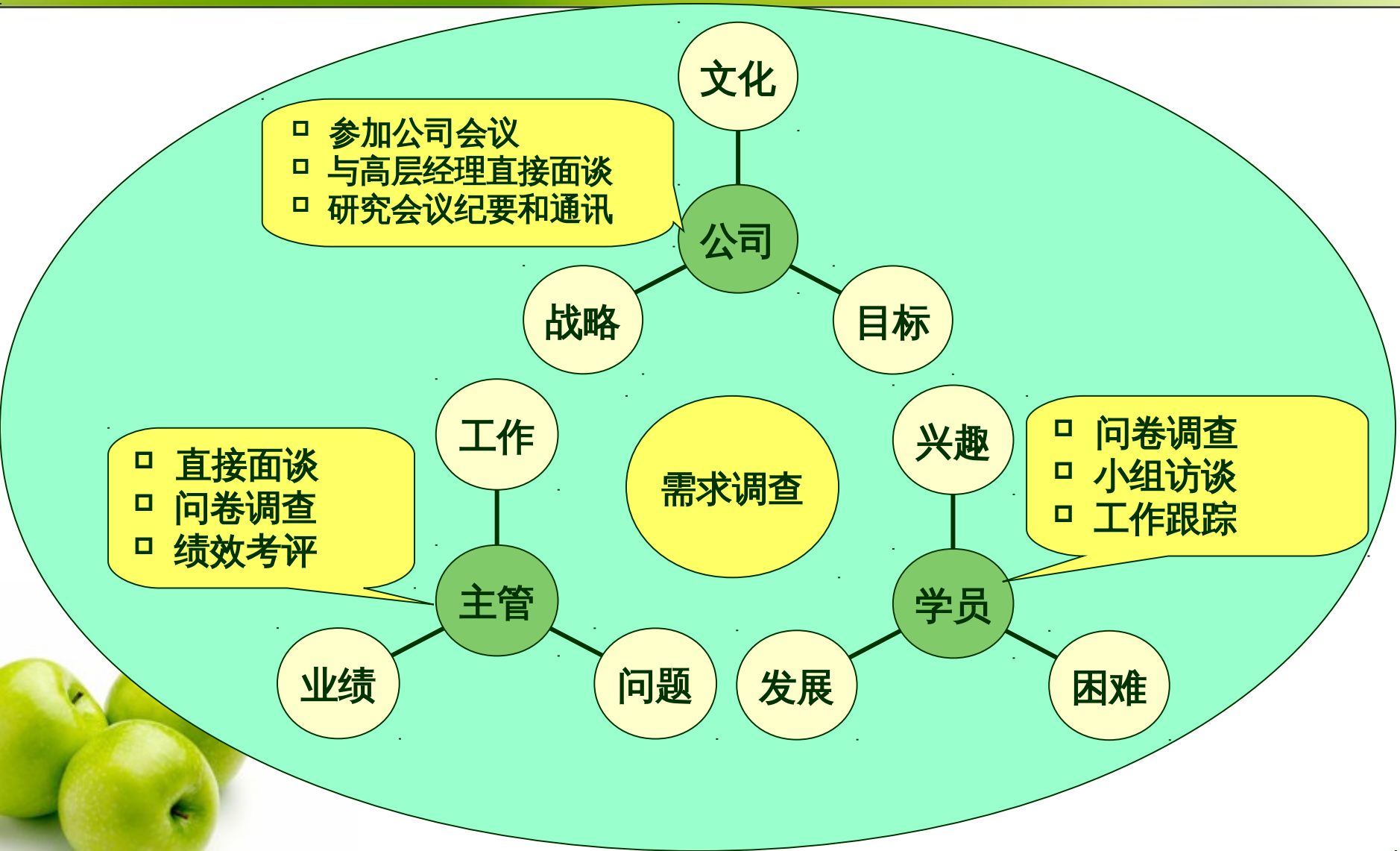


## 二、人力资源发展与职业生涯规划体系

### 人力资源培养计划

管理类	技术类	专业类
副总经理	(空)	(空)
总监	总工程师	(空)
经理	高级工程师	高级专员
主管	工程师	专员
组长	技术员	主办员
	作业员	

# 三、培训需求调查体系

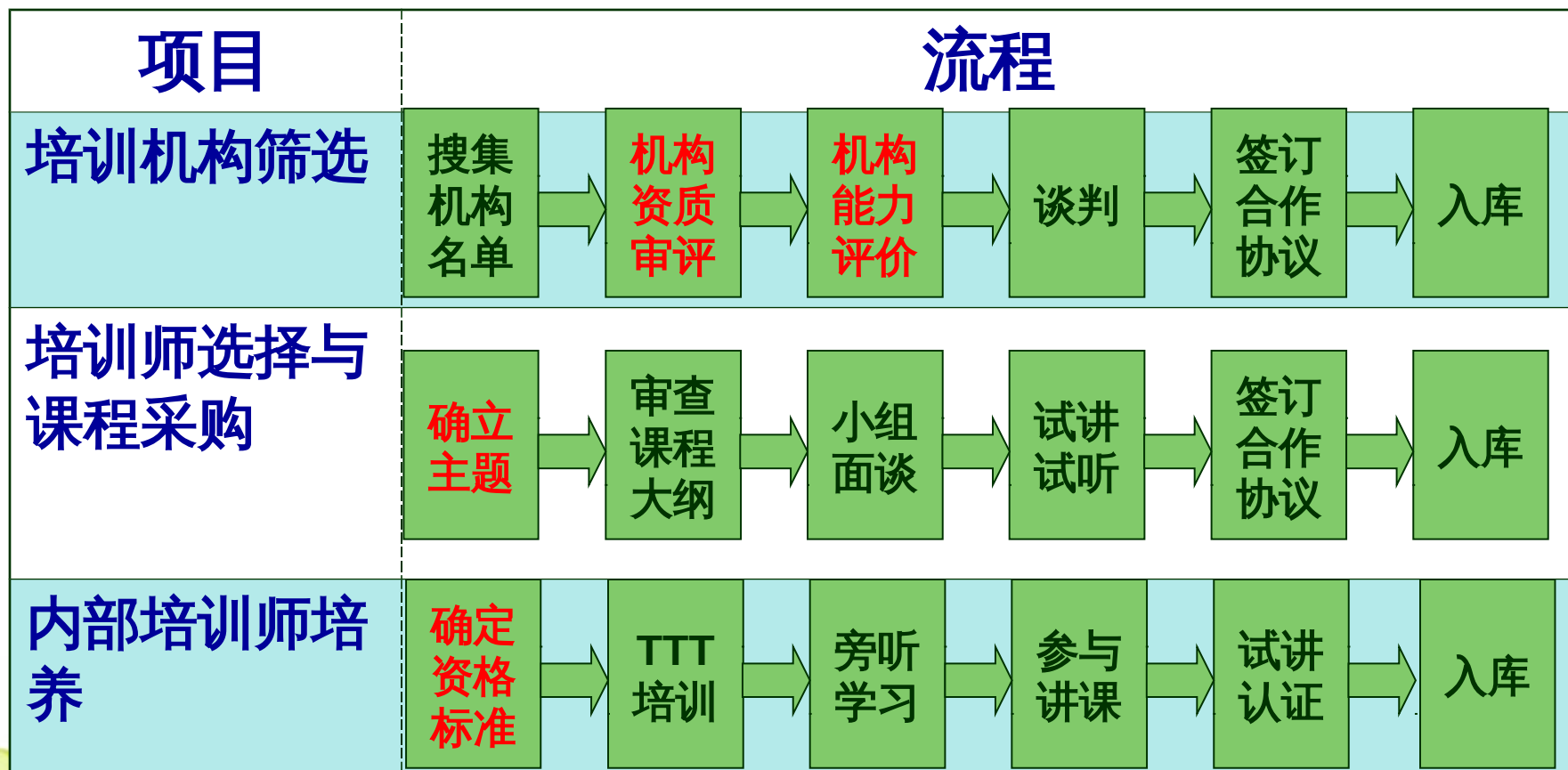


## 四、培训课程管理体系

- 培训课程库建立
- 培训素材库建立
- 培训课程设计及开发



# 五、机构与讲师筛选和内部培训师培养



## 六、其它培训体系

- ◆ 培训资格审查与报名体系
- ◆ 培训行政支持体系
- ◆ 培训效果评估与跟踪辅导体系
- ◆ 培训预算控制体系



# 对培训体系的认识

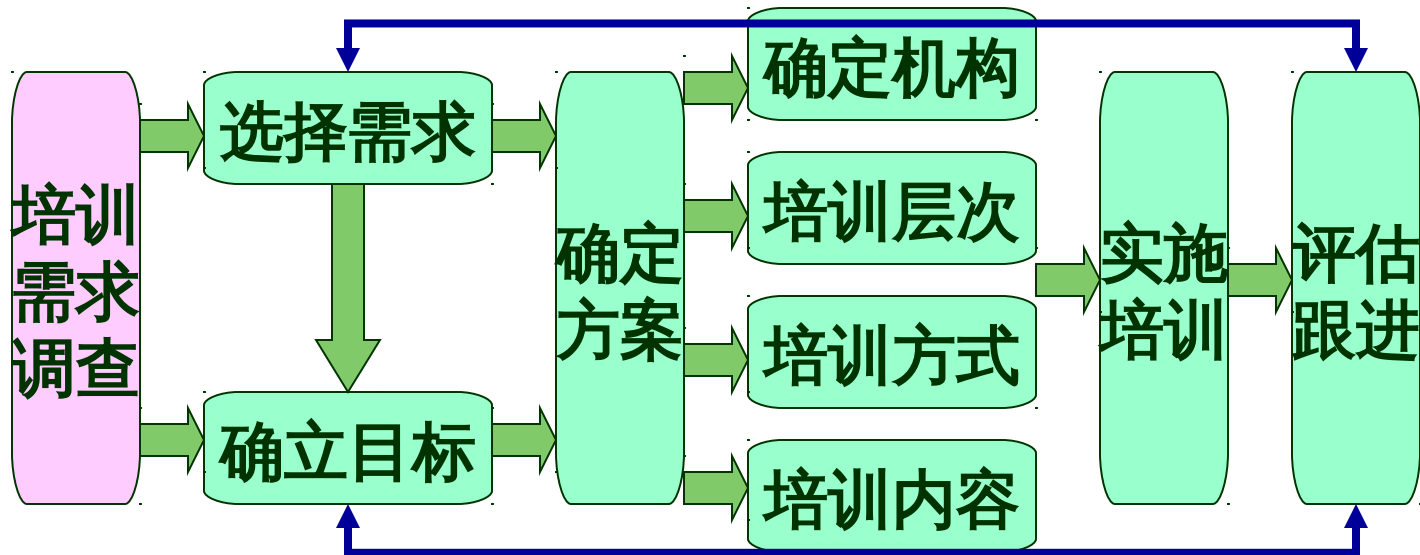
- 公司决策层对此支持
- 专人负责
- 各部门配合

## 可分批分阶段

- 点
- 线
- 面



# 培训体系运作流程



# 一 . 高层管理者的要求

- 企业文化—企业精神、行为规范、习俗
- 战略目标
- 关键结果领域
- 制度规范
- 员工认同

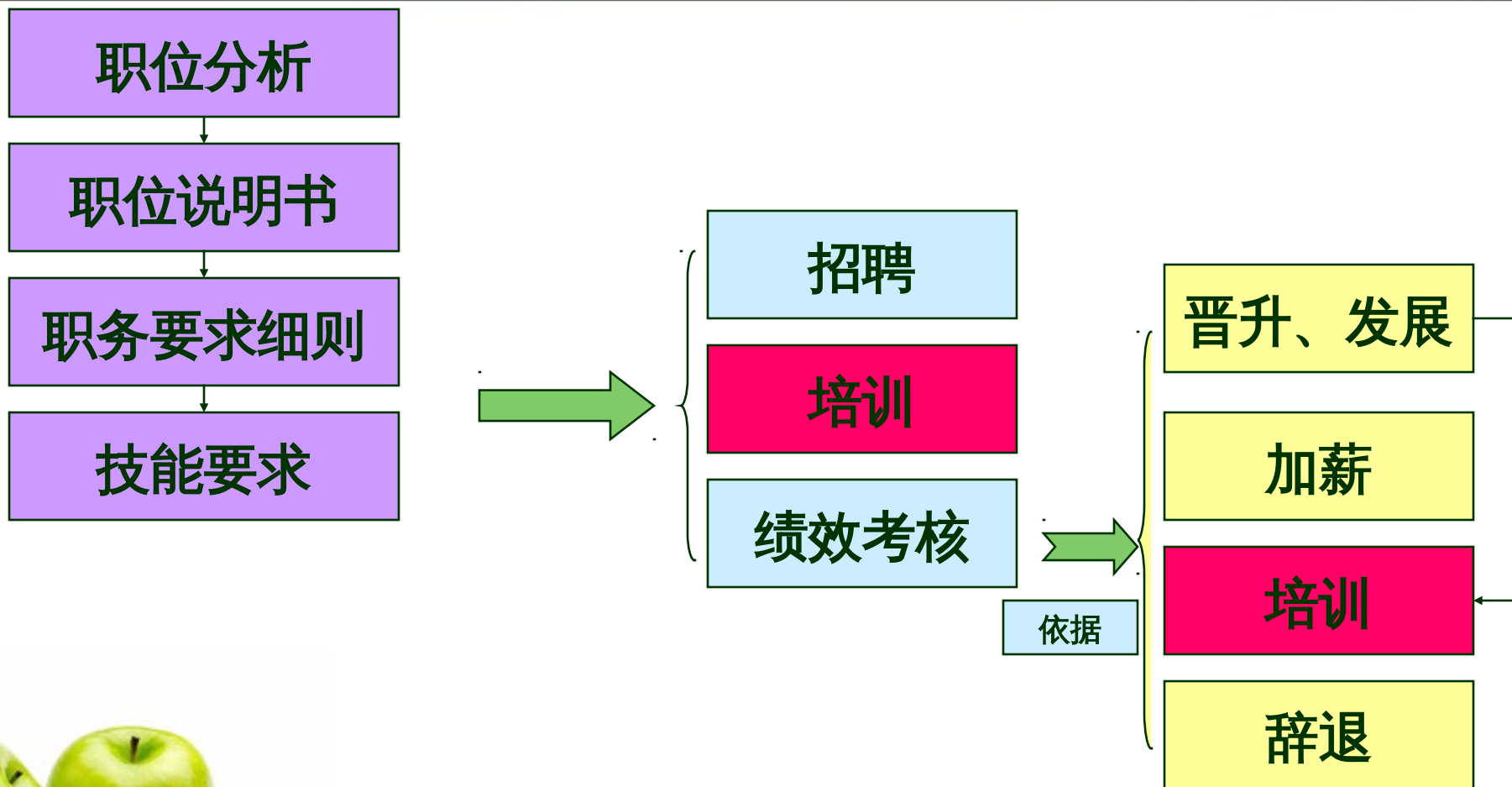


## 二、解决眼前问题

- 服务水平差
- 销售能力不足
- 跨部门沟通与合作困难
- 计划与目标管理技能缺乏
- 不会时间管理
- 管理者角色错位



# 三、岗位技能要求



# 四、变化的要求

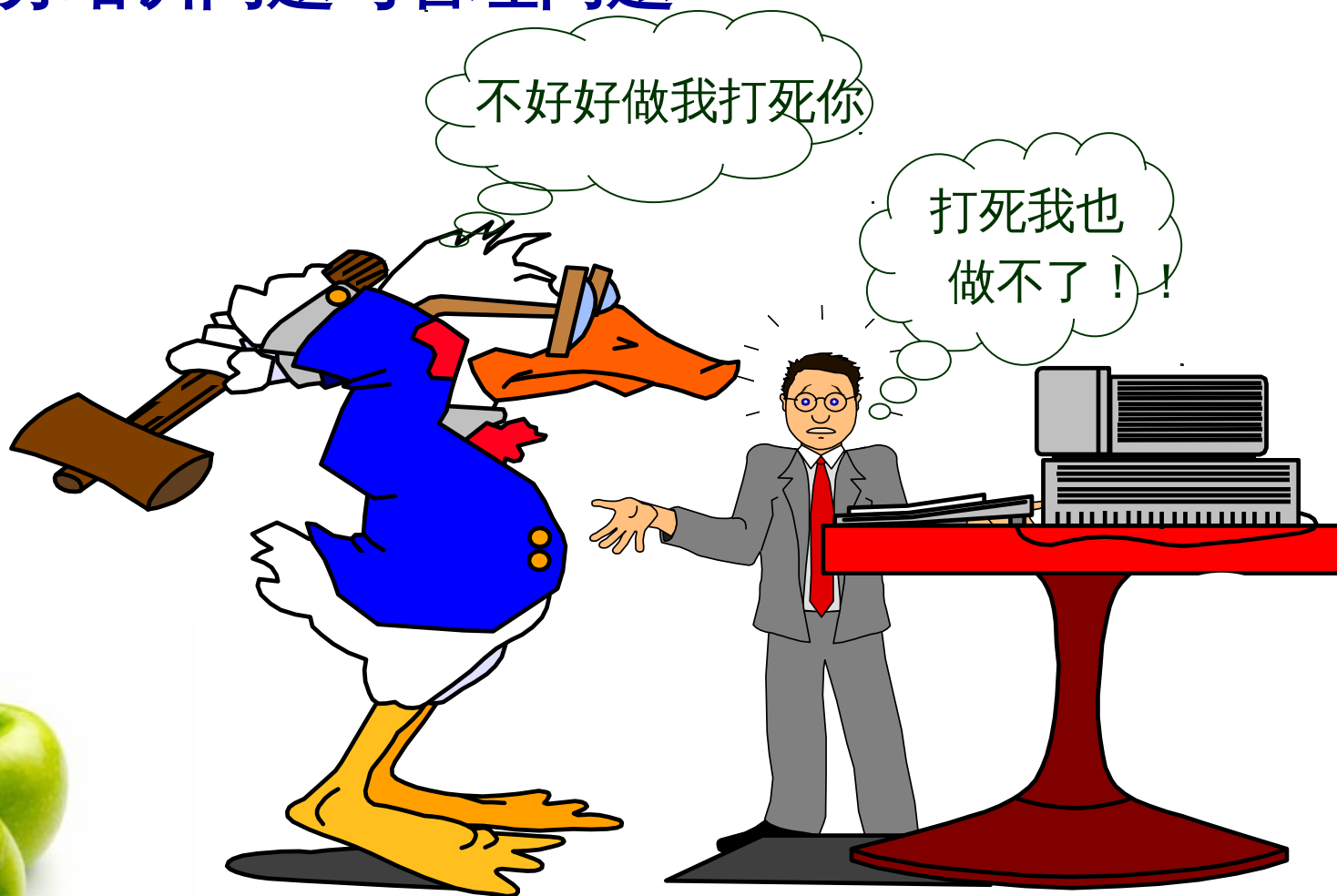
## 传统与现代职业生涯比较

维度	传统生涯	现代生涯
目标	晋升 加薪	心理成就感
心理契约	工作安全感	灵活的受聘能力
运动	垂直运动	水平运动
管理责任	公司承担	雇员承担
方式	直线性、专家性	短暂性、螺旋型
专业知识	知道怎么做	学习怎么做
发展	依赖正式培训	依赖人际互助和在 职体验



# 培训需求分析

- 区分培训问题与管理问题



# 培训需求分析

- 培训需求分析的一般方法

- 业务分析
- 组织分析
- 工作分析
- 调查分析
- 绩效考评
- 评价中心
- 自我申请
- 群体讨论



# 有效评定培训需求

1

经营目标与方针

2

专长能力之要求

3

管理问题之解决

4

个人生涯之发展

5

未来机会之掌握



# 特别注意

培训不能代替管理解决问题

培训可以帮助管理解决问题



# 培訓需求調查 (1)

~ 经营目标与方针

## 1. 经营目标与策略

- 高阶主管指示
- 访谈或会议

## 2. 目标管理之展开

- 目标层级化展开
- 绩效指标之拟定
- 达成目标所需加强之能力



# 培训需求调查 (2)

## ~ 专长能力之要求

- **1. 建立专长能力蓝图 (Competence Roadmap)**
  - ▪ 从工作绩效思考
  - ▪ 从顾客需求思考
  - ▪ 从竞争要求思考
- **2. 调查及分析能力模型 (Skill Module)**
  - ▪ 业务技能 ( **Business Skill** )
  - ▪ 人际技能 ( **Human Skill** )
  - ▪ 发展技能 ( **Self Development** )



# 培训需求调查 (3)

## ~ 管理问题之解决

- 1. 分析：个人绩效不善之原因
- 2. 分析：组织绩效不善之原因
- 3. 分析：制度作业流程之问题
- 4. 分析：造成管理盲点之原因



# 培训需求调查 (4)

## ~ 个人生涯之发展

- **1.** 员工性向志趣之面谈
- **2.** 员工工作满意度调查
- **3.** 个人生涯发展之建议
- **4.** 组织发展与自我成长之配合



# 培训需求调查 (5)

## ~ 未来机会之掌握

- 组织未来发展之需求
- 2. 接班人培育计划
- 3. 标杆设定 (Learning From Best)
- 4. 国际化发展之需求



# 评量培训需求之实务作法

1. 依公司作业流程分发培训需求调查表  
请各级主管填写后汇总。
2. 培训部门依公司教育训练体系与  
训练蓝图整合培训需求总表。
3. 必要时召开教育训练委员会共同决定



# 培训个案研讨 1：企业该如何导入培训制度

## 个案描述：

本公司为中型之 IC 设计公司，员工人数 86 人。统计去年度全公司之受训时数为 420 小时，训练费用为 120,000 元，平均每人之训练时数不满 8 小时。有感于在竞争激烈之高科技行业中，公司若未能积极开发人才、传承技术经验、及累积组织的核心竞争力，则公司的发展将会受阻碍。有鉴于此，曾与 R&D 的主管讨论，是否多派 Engineer 去参加相关或更深入之技术训练，吸收新观念，更能创新发展技术，且受训后亦能回公司教导其它同侪。惟所得回答是：目前 R&D 人力很紧，每个工程师都身兼数个 project，根本拨不出时间去受训，况且外面也找不到公司目前研发技术的师资。另外，R&D 工程师在内部的年资至少多二年以上，在业界来说已算资深，平时已常在 Project Meeting 讨论技术问题，并存有会议记录及相关档案，故也无必要另外开课传授。

得到这样的回答，身为培训负责人的我想当务之急，应是尽快建立企业教育训练体系，并导入 ISO 系统。因为，我知道公司员工均有一个共同目标，希望公司能蓬勃发展，创造利润，分享员工；若导入 ISO，则使客户对我们的质量有信心，也才有赚钱的机会。因此，公司全员会落实 ISO，如此教育训练体系亦将能落实执行。

请问：我该怎么办？

问题分析：

对策建议：



# 培训个案研讨 2：主管对技术部门人才培养不重视

## 个案描述：

本公司在海外有三个分厂，其人员外派支持均以生技部门人员外派为主。有关主管对人才之培训不重视，且有下列观点：

- ? 员工自我学习成长，公司没有义务培育。
- ? 单位中高阶主管不重视人才培育之教育训练。
- ? 年度目标有列入人才培育方针，但没有具体行动。

在不景气面临困境如下：

- ? 年资 3~5 年人员留不住，造成业务推动有阻碍。
- ? 经验传承断层。
- ? 企业转型业务承接面临人才缺乏。
- ? 海外支持欠缺短期、中期、长期人才培育。

请问：如何才能改善种状况？

## 问题分析：

## 对策建议：



# 培训个案研讨 3：高阶主管培训之参与意愿低

## 个案描述：

今年夏天，本公司为凝聚主向心力与促进部门间之沟通，且共同订定下年度经营目标，因此决定举办目标管理共识营，三天二夜之活动。有关之过程描述如下：

### ? 期初在规划阶段 -

对于参加人数、活动天数及场地相关费用的支出，在规划时便出现了许多的争议。又因本活动非年度训练中之课程，故在规划时便被质疑，发生这种临时状况，训练单位应负什么样的责任？

培训部门在与企管顾问公司接洽中，几度以为该公司之专业不适任本此活动，但碍于高阶主管之介入并指定，只能与之合作，在这样的状况下，一个训练承办人应如何处理才够专业，其心态之定位是什么？

### ? 执行阶段 -

虽然期初高阶主管出席意愿不高，但因董事长亲自参加，让所有应到场之高阶主管均乖乖出席，活动进行时又为了顾及董事长的感受而很做作并累人，令人有“鱼与熊掌不能兼得”之感，是不是事前应与相关人员沟通？高阶主管虽然都出席了，但其学习效果仍令人质疑。

### ? 事后的检讨 -

活动尾声大家有感而发的说了感谢的话，也为自己、部门及公司订定了许多的计划及目标，但其成效连训练单位都有所质疑，如诸此类大笔经费的训练活动它的成功因素应是什么。

诸如此类的共识营中，休息活动时间和课程时间的比例分配是否有一适当之答案？

## 问题分析：

## 对策建议



# 培训个案研讨 4：年度培训计划前的需求调查困难 (1)

## 个案描述：

中天科技公司成立二年，为一研发、生产、销售计算机外设产品之高科技公司。员工共计 126 人。为提高工作效率及员工职能等，公司欲架构一完整培训体系，以期员工及公司能同步成长。故于每年 10 月份开始年度训练需求调查，确实了解真正需求，妥善规划使用有限资源，以达到最大效用。因公司成立不久，故所有教育训练相关工作皆由管理部负责。每年 10 月份开始，由管理部提供去年教训练相关课程赠料及训练需求调查表（附件一）给各部门主管参考，调查期限为 10 月 16 日到 10 月 30 日共二周。数据收齐汇整后召开审查会议完成年度培训计划。

## 今年回收纪录及调查状况如下：

NO	部门别	回收日期	备注
1	总经理室	10/18	没任何自身训练需求
2	业务处	10/29	职能相关课程
3	制造处	10/19	无需求
4	研发处	11/10	专业课程
5	财务部	10/21	职能相关训练
6	管理部	10/17	个人成长课程

根据上述回收纪录，中天科技公司并无如预期完成训练需求调查及年度培训计划（来年元月才完成计划及开始实施），且流于形式，效果有待商榷。其状况如下：



# 培训个案研讨 4：年度培训计划前的需求调查困难 (2)

\* 所有教育训练相关工作皆由管理部负责：

据了解该公司行政部人员共计 3 人，其职责涵盖所有人事、行政培训、总务等，工作压力沉重。故无法如期执行回收工作（跟催动作）。

\* 填写训练需求调查表意愿低，以致回收困难：

各部门主管皆以事务繁忙或无需求等为由，表达没空或不愿填写调查表。经过执行人员不断跟催，终于在十二月下旬完成调查表回收。但整个进度延迟近一个月，且在这段期间内，人力不足之情况下还得花费大量时间做跟催动作，造成人力浪费。更甚者，还造成双方不愉快（执行人员认为各部门不合作；各部门认为执行人员找麻烦）

\* 无法真正了解需求：

因填写意愿低，故许多内容只是虚应故事且无法真正掌握需求，流于形式。

\* 总经理室无任何自身训练需求：

因事务繁忙且高阶主管训练课程得之不易，故从公司成立以来并无办理任何高阶主管训练。每年需求调查只是流于形式，不得不做。

\* 制造处无需任何训练：

制造处主管认为出货等事务已让他们忙得不可开交，故并无时间可以停工上课，会使整个产线停摆。况且制造处已实施师徒制，足公应付工作上需求，甚至更有效率。

\* 研发处需要专业课程：

研发处极需专业课程来增加工作职能，但因专业课程难寻（外训—课程较少；内训—缺少内部讲师或因竞争之故无法请同业较资深人员授课），故一直无法确切执行训练计划。

\* 管理部希望多开办个人成长课程：

管理部是后勤单位，本来经费就较少，且公司新成立不久经费有限，故暂时无法提供类似课程补助。由于整合培训需求十分不易，对拟定年度培训计划多所影响，请问：身为培训负责主管应如何处理？

问题分析：

对策建议：



# 中天科技股份有限公司 年度培训需求调查表

部门名：

日期：

部门工作内容 / 目标	应加强之能力	项次	需求课程名称	内/ 外训	预定月份	训练单位或讲师	时间	训练对象	预定人数	费用预估
		1								
		2								
		3								
		4								
		5								
		6								
		7								
		8								
		9								
		10								

填表人：

部门主管：



# 中天科技股份有限公司 年度培训需求调查表

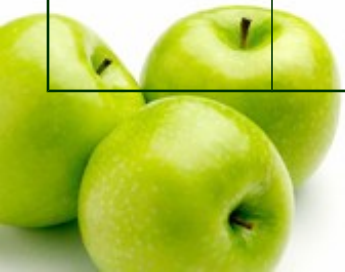
部门：研发处

日期：2000.11.10

部门工作内容/ 目标	应加强之能力	项次	需求课程名称	内/ 外训	预定月份	训练单位或讲师	时间	训练对象	预定人数	费用预估
开发新产品确保上市时效，并有效掌握开发项目质量	RF 基本概念 产品生产管制流程 项目管理能力	1	创意设计构想表达实务	外训	2/6~2/12	工业研究院	3 6	工程师	1	\$
		2	基础 PLC 研习班	外训	3/18~3/21	生产力中心	1 6	工程师	2	\$
		3	C,C++ Programming	外训	4~6 月	企管顾问公司	3 0	助理工程师	4	\$
		4	产品生产流程管制	外训	7~10 月皆可	企管顾问公司	2 8	主管及组员	3	\$
		5	Linux 操作系统网络连接	外训	1~12 月皆可	交大电信所/ 资工所，清大自强中心	3 2	主管及贵员	6	\$
		6								
		7								
		8								
		9								
		10								

填表人：

部门主管：



# 中天科技股份有限公司 年度培训需求调查表

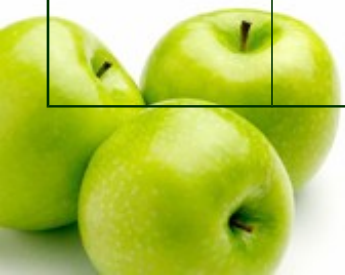
部门：财务部

日期：2000.11.19

部门工作内容/ 目标	应加强之能力	项次	需求课程名称	内/ 外训	预定月份	训练单位或讲师	时间	训练对象	预定人数	费用预估	
确保财务资金管理效能并提供快速正确财务信息	* 财务与资金管理能力 * 税务相关法规之运用	1	税务规划	外训	3月	会计事务所	8	所有同仁	3	\$	
		2	成本实务及控制	外训	5月	会计事务所	8	所有同仁	3	\$	
		3	资金融通及外汇风险	外训	7月	财务主持人协会	8	所有同仁	3	\$	
		4	证券法令及公司法相关法规	外训	10月	金融基金会	16	所有同仁	3	\$	

填表人：

部门主管：



# 如何设计年度培训计划与预算方案

- 1、年度培训计划结构
- 2、制定年度培训计划过程与技巧
- 3、年度培训计划写作要点
- 4、年度培训计划与预算方案范例
- 5、年度培训计划推介
- 6、常见问题与表格



# 年度培训规划与课程体系设计

## 1. 维持性目标

- ? 确保员工具备岗位要求的能力~知识、技能、态度
- ? 确保员工能符合公司企业文化及纪律要求

## 2. 改善性目标

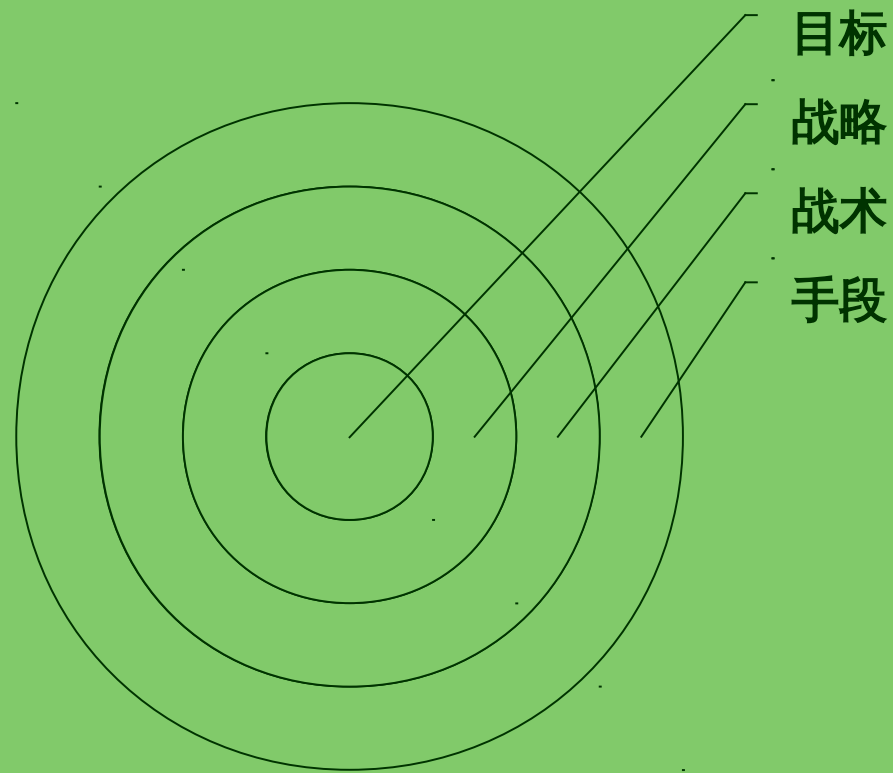
- ? 提高效率要求下，学习新技能
- ? 提升解决问题能力

## 3. 创新性目标

- ? 员工心态及思维转变
- ? 增进主管的管理创新能力



# 培训规划



# 重新思考：培训策略（1）

## 策略思维

---

1. 培训品质
2. 切合需求
3. 运用资源
- 4.
5. 减少干扰
6. 经验传承

## 影响实际作法

---

- ? 找对讲师
- ? 课程设计
- ? 善用顾问公司
- ? 加强核心专长训练
- ? 运用外界场地
- ? 部门加强 OJT



# 重新思考：培训策略 (2)

## 策略思维

---

7. 重点投资

8. 扩大培训

9.

10. 要求效果

11. 教学自动化

12. 绩效导向

## 影响实际作法

---

? 增加项目训练

? 培训内部讲师

? 加强团队训练

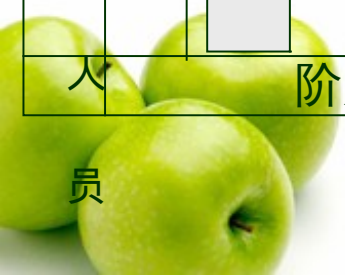
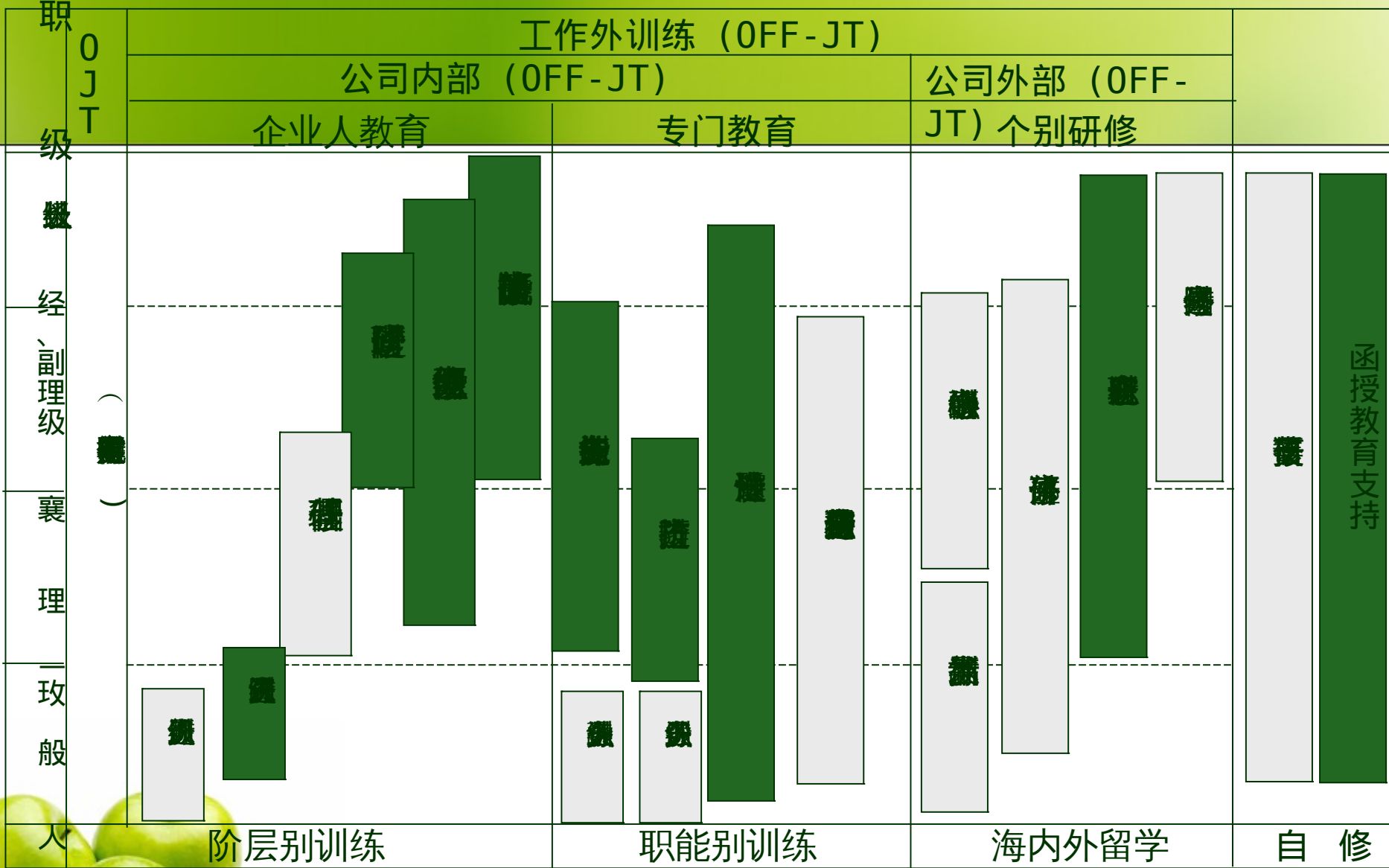
? 导入行动学习

? 导入 e-learning

? 注重问题解决之培训



# 教育训练体系范例 (1)



# 教育训练体系范例 ( 2 )

**OJT ( 工作现场训练体系 )**  
**(ON JOB TRAINING)**

**OFF-JT ( 集中训练 )**

**SDP**

職	国际化人才 培育体系	新进人员训练体系		IT 应用 训练体系
	进修教育 训练体系	管理才能训练体系 · 基层主管 · 中阶主管 · 高阶主管	职能别训练体系 · 业务人员    · 资材人员 · 营销人员    · 制造人员 · 研展人员    · 直接人员 · 行政人员    · 班组长 · 财务人员    · 秘书助理	
		内部师资培训体系		TQM 训练体系
		派外训练：国内、国外		



# 训练体系规划 (工作表)

区分		OFF-JT	OJT	SDP
高阶管理	13 级以上			
■	12 等级			
	11 等级			
	10 等级			
	9 等级			
	8 等级			
■	7 等级			
	6 等级			
	5 等级			
■	4 等级			
	3 等级			
	2 等级			
	1 等级			



# 培训课程三明治体系设计

决策者与领导者课程								
中、高级经理者培训								
初级经理人培训								
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
核心能力课程								
新员工入职培训								



管理技能



岗位技能



基本技能



# 基层主管训练蓝图

	第一阶段 (一年内)	第二阶段 (一年以上)
业务技能	<p>A11 新任主管之角色任务</p> <p>A12 成本意识3H</p> <p>A13 基本管理技能6H</p> <p>A14 目标管理与绩效考核3H</p> <p>A15 人力资源管理3H</p> <p>A16 管理与基准3H</p> <p>A17 工作效率3H</p> <p>A18 智慧财产之保护3H</p> <p>A19 简报技巧3H</p>	<p>A21 计算机化管理</p> <p>A22 成本分析与控制3H</p> <p>A23 思考逻辑3H</p> <p>A24 时间管理技巧6H</p> <p>A25 O J T 技巧6H</p> <p>A26 法务常识3H</p> <p>A27 K . J 法6H</p> <p>A28 M T P 管理才能训练32H</p>
人际技能	<p>B11 关心与助人技巧3H</p> <p>B12 有效沟通技巧6H</p> <p>B13 人际合作技巧3H</p> <p>B14 基本激励技巧3H</p>	<p>B21 组织内之沟通协调3H</p> <p>B22 员工问题分析处理6H</p> <p>B23 有效面谈技巧6H</p> <p>B24 团队共识之建立3H</p>
自我成长	<p>C11 自我分析2H</p> <p>C12 自我激励技巧3H</p>	<p>C21 生涯规划3H</p> <p>C22 自我管理3H</p>



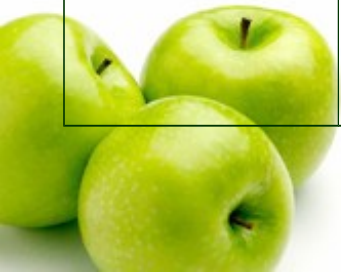
# 中阶主管训练蓝图

	Level 1 ( -2 ~ +1 Year )	Level 2 ( +1 Year More )		
Business Skills	MB-101 中阶主管角色任务	2H	MB-201 财务报表运用	3H
	MB-101 信息处理技巧	2H	MB-202 企业经营模拟	6H
	MB-102 授能技巧	2H	MB-203 企业再造工程	3H
	MB-102 高效率的工作习惯	2H	MB-204 谈判技巧	3H
	MB-103 项目管理	3H	MB-205 问题解决与决策技巧	6H
	MB-104 管理个案研讨	3H	MB-206 国际企业	2H
	MB-104 创意思考方法	3H	MB-207 企业成功管理经验谈	3H
	MB-105			
	MB-106			
	MB-107			
Human Skills	MH-101 谘商辅导技巧	4H	MH-201 团队学习	3H
	MH-101 激励艺术	2H	MH-201 人际敏感度	6H
	MH-102 人际冲突管理	3H	MH-202 企业伦理	2H
	MH-102 管理心理学	6H	MH-202 跨部门沟通技巧	2H
	MH-103		MH-203	
MH-104		MH-204		



# 秘书人员训练蓝图

	Level 1 ( 0 ~ 2 Year )			Level 2 ( 2 Year More )		
Business Skills	SB-101	公司组织及部门功能介绍	1H	SB-201	压力管理	3H
	SB-102	行政作业流程介绍	2H	SB-202	冲突管理	2H
	SB-103	法律常识	1H	SB-203	高绩效秘书的时间管理	3H
	SB-104	计算机软件运用	6H	SB-204	资深秘书经验交流	2H
	SB-105	会议安排和跟催	2H	SB-205	问题分析与解决技巧	4H
		部门外训活动规划	2H		顾客抱怨处理	2H
		主管的行程管理	2H		国际礼仪	3H
		零用金之管理	1H		如何成为上司得力助手	3H
		中英文书信处理要点	2H		工作改善与创新技巧	3H
	Human Skills	SH-101	人际关系和沟通技巧	3H	SH-201	人际敏感度训练
SH-102		电话应对技巧	2H	SH-202	卓越 EQ	4H
SH-103		办公室礼仪	3H	SH-203	秘书之自我发展与生涯规划	2H
SH-104		工作压力与自我调适	3H	SH-204	自我激励	3H



# 采购人员训练蓝图 ~ Buyer

	Level 1 ( 0 ~ 2 Year )			Level 2 ( 2Year More )		
Know ledge	K-101	采购者之角色定位	1 H	K-201	采购工作绩效评估与成果管理	3H
	K-102	采购合约与法务知识	2 H	K-202	关键零组件之供货商管理	3H
	K-103	采购基本技能	2 H	K-203	采购与国际金融运作	3H
	K-104	采购制度与作业流程	2 H	K-204	供货商管理实务	3H
	K-105	采购计划与预算管理	2 H	K-205	采购风险管理	3H
	K-106	商情收集与分析运用	2 H	K-206	单一供应来源之采购运作	3H
Skills	S-101	采购谈判与议价技巧	2 H	S-201	采购运作 QDC 管理	2H
	S-102	采购成本分析与降价技巧	2 H	S-202	组织内之沟通协调	2H
	S-103	供货商评选与报价技巧	2 H	S-203	冲突管理	2H
	S-104	催料技巧	2 H	S-204	创造力与应变力	4H
	S-105	采购者之人际关系技巧	2 H	S-205	采购团队谈判技巧	4H
	S-106	团队共识建立技巧	2 H	S-206	供应来源开发技巧	4H
	S-107	表达力	2 H	S-207	向上管理	4H
	S-108	观察力	2 H			

# 采购主管训练蓝图 ~ Manager

	Level 1 ( 0 ~ 2 Year )			Level 2 ( 2Year More )		
Knowl edge	K-101	中阶主管角色任务	3H	K-201	国际采购策略	3H
	K-102	信息处理	2H	K-202	如何与供货商建立双赢的合作关系	3H
	K-103	授权技巧	2H	K-203	采购谈判策略与运作	3H
	K-104	供货商管理	2H	K-204	如何运用标杆设定于采购效能提升	3H
	K-105	项目管理	2H	K-205	企业改造与采购管理	3H
	K-106	管理个案研讨	2H	K-206	21 世纪采购新趋势	3H
	K-107	创意思考方法	2H	K-207	采购与公共关系管理	3H
	K-108	采购绩效管理	3H	K-208	采购与电子商务	3H
Skills	S-101	采购问题分析与决策技巧	3H	S-201	人事问题之处理	2H
	S-102	培育与指导部属技巧	3H	S-202	采购团队学习技巧	3H
	S-103	采购团队建立之技巧	3H	S-203	激励与领导	2H
	S-104	沟通与说服技巧	4H	S-204	e 化采购技巧	4H

# 关键岗位核心技能课程系列

## Key Competences for Key Person? Program

	基础 (0-6个月)	中级 (6-24个月)	高级 (24个月以上)
培训对象描述	<p>新担任此项工作，对工作要求不熟悉，既无经验又无技能。做事不知从何下手，需要辅导。</p> <p>或担任此项工作一段时间，了解工作要求，有一定的工作经验，但缺少专业技能。做事不规范、凭感觉，需要培训。</p>	<p>担任此项工作相当长时间，有较丰富的实际工作经验和一定的专业技能，但缺少理论化、系统化指导。</p> <p>做事规范（甚至循规蹈矩），缺乏创新，缺少系统思维。</p>	<p>有超过两年以上此项工作的实际操作经验，能很好地胜任此项工作，并形成一套自己的工作风格和方法。</p> <p>需要开阔视野，掌握规划、管理和组织执行项目的能力。</p>
培训目标	将应做的作对	将能做得做好	从良好到卓越

## 销售系列课程

对象	初级销售代表		中级销售代表		高级销售代表 / 销售主管	
培 训 课 程	工作流程与工作标准	S01	销售人员自我管理	S09	从销售到管理	S17
	客户档案与客户维护	S02	顾问式大客户销售训练	S10	区域管理技巧	S18
	专业销售程序与技巧	S03	专业谈判技巧	S11	专业辅导技巧	M02
	销售演说技巧	S04	大客户管理技巧	S12	销售过程管理	S19
	专业销售员的素质要求	S05	微观市场分析与市场计划	S13	主持销售会议	S20
	团队合作	B01	消费者行为与销售心理	S14	销售队伍管理	S21
	异议处理与成交技巧	S06	产品策划与市场推广	S15	市场营销管理	S22
	竞争销售	S07	品牌定位与广告原理	S16	渠道与经销商管理	S23
	目标与计划管理	S08	专业解决问题技巧	B04	协同拜访技巧	S24
	时间管理技巧	B02	职业生涯发展规划	B05	培训培训者	T02

## 客户服务系列课程

培训对象	初级客服代表		中级客服代表		高级客服代表 / 客户服务主管	
培训课程	工作流程与工作标准	C01	主动服务技巧	C06	从服务到管理	C14
	优质客户服务技巧	C02	内部客户服务	C07	服务战略与服务致胜	C15
	电话服务技巧	C03	同理心倾听技巧	C08	服务体系运作	C16
	处理投诉与抱怨技巧	C04	人际风格与服务	C09	服务过程管理	C17
	团队合作	B01	服务满意测量	C10	服务团队管理	C18
	专业沟通技巧	B03	专业解决问题技巧	B04	大客户开发	C19
	个人形象与商务礼仪	C05	服务利润链	C11	持续过程改进	M12
	客户档案与客户维护	S02	专业演讲技巧	C12	跨部门沟通	M10
	专业谈判技巧	S11	服务营销	C13	服务与6σ管理	C20
时间管理技巧	B02	职业生涯规划	B05	危机与公关管理	L06	



## 管理系列课程

培训对象	基层经理人		中层经理人		高层经理人 / 领导者	
培训课程	工作流程与工作标准	M01	情境领导	M09	领导艺术	L01
	专业辅导技巧	M02	跨部门沟通	M10	突破企业发展瓶颈	L02
	关键结果领域与计划	M03	绩效管理与绩效面谈	M11	战略管理与决策	L03
	团队建设与团队领导	M04	持续过程改进	M12	领导者个人行为分析	L04
	主持会议技巧	M05	人力资源管理基础	M13	与成功有约	L05
	专业沟通技巧	B03	专业解决问题技巧	B04	危机与公关管理	L06
	目标选材	M06	非财务人员的财务管理	M14	压力调节与情绪控制	L07
	有效授权与激励技巧	M07	专业商务写作技巧	M15	公共形象管理	L08
	冲突管理技巧	M08	项目管理基础 ( PM4 )	M16	第五项修炼	L09
	时间管理技巧	B02	会议报告与讲话技巧	M17	六顶思考帽	L10

ELECTIVE COURSES



其它系列课程						
分类	培训管理系列		人力资源 / 行政管理系列		财务 / 生产管理系列	
培训课程	工作流程与工作标准	T01	工作分析与职位描述	H01	现代企业财务管理	F01
	培训培训者 (TTT)	T02	人力资源评估与招聘	H02		
	培训管理	T03	有竞争力的薪酬体系设计	H03		
	培训体系与流程建设	T04	人力资源发展规划	H04		
	培训作业管理与培训支持	T05	人事政策与员工关系管理	H05		
	企业年度培训计划	T06	绩效管理 with 绩效考评	H06		
	培训预算管理与控制	T07	企业行政管理	H07		
	培训效果跟踪与辅导	T08				
	培训资源库建立	T09				
	培训项目管理	T10				

注：蓝色字体为基本技能课程，蓝色背景为核心课程，白色背景为选修课程，红色字体为重点推荐课程。



# 培训师资筛选与安排

- ◆ 相应培训机构介绍
- ◆ 培训师资背景介绍
- ◆ 内部培训师培养计划



# 培训设施与行政安排

- ◆ 培训报名资格、流程与表格介绍
- ◆ 内训项目场地安排与相关情况说明
- ◆ 选派外训项目介绍
- ◆ 培训部人员职责介绍
- ◆ 招聘人员计划
- ◆ 新增设备计划



# 训练前准备检核表

课程名称：

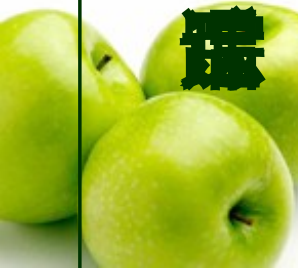
开课日期：

讲师：

	工作项次	进度日	?	如未完成应采取的行动
<b>1</b>	课程目标确认			
<b>2</b>	需求调查表发放与需求访谈			
<b>3</b>	训练需求汇整，提供讲师			
<b>4</b>	受训学员资历调查与分析，提供讲师			
<b>5</b>	课程表与需求单位协调完成			
<b>6</b>	课程表（含日期）与主管（或高阶）确认			
<b>7</b>	场地确认（含设备需求）			
<b>8</b>	讲师邀请（发出邀请函）			
<b>9</b>	发放课程通知			
<b>10</b>	接受报名，人数统计			
<b>11</b>	签到表制作			
<b>12</b>	课程讲义确认与制作			
<b>14</b>	投影片制作			
<b>15</b>	课后行动制作			
<b>16</b>	分组名单确认			
<b>17</b>	餐饮准备			
<b>18</b>	教室布置			
<b>19</b>	上课文具准备			
<b>20</b>	课程串场活动设计			
<b>21</b>	前一天提醒讲师上课			

# 训练中及课后工作检核表

	工作项次	?	有否改进之处
	1	学员报到	
	2	开训与课前解冻	
	3	课程表说明，场地环境介绍	
训	4	讲师介绍，讲师茶水与名牌	
	5	讲师讲课重点纪录	
	6	协助讲师课程进行〈助教〉	
	7	纪录课程可改进之处	
	8	观察学员学习状况	
	9	课程时间控制	
	10	课程总回顾与结训	
	11	录像	
	12	录音	
	13	课堂日志	
后	1	教室整理、还原	
	2	训练使用道具与设备收拾与整理	
	3	当天课程检讨会	
	4	课程调查表统计	
	5	课程结案报告撰写	
	6	讲师回馈与致谢函	
	7	课后检讨会	
	8	讲义归档	



# 培训效果评估与跟踪方案

- ◆ 培训需求调查与调查结果统计分析
- ◆ 年度培训规划与课程体系设计
- ◆ 培训师资格筛选与安排
- ◆ 培训设施与行政安排
- ◆ 培训效果评估与跟踪辅导方案
- ◆ 预算



# 训练绩效评估

- 反向思考：为什么训练没有效果？
- ? 训练评估 Level 1~5
- ? 训练之成本效益分析
- ? 高效能训练 (IMPACT)



# 反向思考：为什么训练没有效果？



# 训练评估 Level 1 ~ Level 5

Level 1 反应 Reaction	Level 2 学习 Learning
---------------------------	---------------------------

学习过程

训练之运作

Level 3 行为 Behavior	Level 4 成果 Result
---------------------------	-------------------------

应用过程

训练之转化

Level 5 投资报酬率 ( ROI )



# Level 1. 反应评估 (Reaction)

## 1. 目的

- ❖ 了解受训者对于训练之满意程度

## 2. 衡量对象

- ❖ 课程主题及目标
- ❖ 时间安排
- ❖ 讲师表达及教学技巧
- ❖ 课程内容及教材质量
- ❖ 场地设备及服务质量

## 3. 方式

- ❖ 使用问卷、口头询问、座谈



# Level 2. 學習評估 (Learning)

## 1. 目的

- ❖ 衡量受訓者之學習效能，包括對知識、技能、態度之學習狀況

## 2. 衡量對象

- ❖ 與課程相關之知識 (Knowledge)
- ❖ 與課程相關之技能 (Skill)
- ❖ 與課程相關之態度 (Attitude)

## 3. 方式

- ❖ 測驗考卷、實地操作、觀察評分、小組研討



# Level 3. 行为评估 (Behavior)

## 1. 目的

- ❖ 了解受训者训练后在工作上所应用的行为状况

## 2. 衡量对象

- ❖ 学习的新行为是否在工作上出现

## 3. 方式

- ❖ 现场评价、 Focus Group、 行动计划、 IDP(个人发展计划)、 360 度回馈



# Level 4. 成果评估 (Result)

## 1. 目的

- ❖ 测量训练后对组织产生之最终成果

## 2. 衡量对象

- ❖ 数量 (生产力)
- ❖ 安全
- ❖ 成本

## 3. 方式

- ❖ 控制组 vs. 实务组、趋势线分析、训练前后比较法、专家评估、当事人预估、主管预估



# Level 5. 投资报酬率评估 (ROI)

## 1. 目的

- ❖ 了解一段期间，企业投资人才培养之成本效益及投资报酬

## 2. 衡量对象

- ❖ 投入成本 vs. 产生效益
- ❖ 创造价值 vs. 竞争优势

## 3. 方式

- ❖ 收集 Hard Data 及 Soft Data



# 如何评估训练之投资报酬率 (ROI)

## 1. 比较训练前后之绩效数据 (数据)

(例)? 工安事故发生率

? 机器维修比

? 销售数量或金额

## 2. 由参训学员及其主管提出概括数据

## 3. 课后行动计划之推展及主管之回馈

## 4. 成本效益分析法 (Cost-Benefit Analysis)



# 训练之成本效益分析

## 1. 训练成本

- 课程发展时间或外购之成本、授权费用
- 教材费用
- 设备及硬件成本
- 场地租金
- 交通、食宿、运费
- 人员薪资、讲师或顾问费用
- 生产力降低

## 2. 训练效益

- 节省的时间或时效目标之达成
- 数量提升
- 质量提升
- 出勤率提高、抱怨率降低



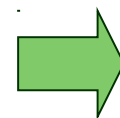
# 高效能训练 (IMPACT)

<b>I</b>	<b>Interactive</b>	<b>互动的</b>
<b>M</b>	<b>Motivational</b>	<b>激励的</b>
<b>P</b>	<b>Practice</b>	<b>多练习</b>
<b>A</b>	<b>Application</b>	<b>能应用</b>
<b>C</b>	<b>Creative</b>	<b>有创意</b>
<b>T</b>	<b>Touch(EQ)</b>	<b>受感动</b>



# 培训课程三明治体系设计

决策者与领导者课程								
中、高级经理者培训								
初级经理人培训								
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
基本素质课程								
新员工入职培训								



管理技能



岗位技能



基本技能

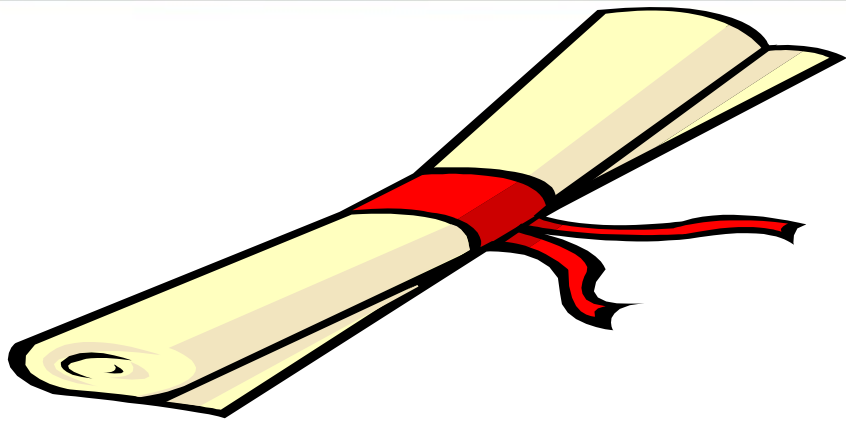


# 常见问题

**请学员提问！！！！**



# 如何建立一个有效的培训计划



课程结束！  
谢谢大家的支持和配合！



欢迎指正

