

物业行业基于培训效果培训体系构建 与基于梯队建设的骨干人才开发

第一模块 基于培训效果的培训体系构建

课程背景：

随着互联网+趋势的发展，拥有客户量的多少将决定物业公司的成败。如果需要拥有大规模的客户量则必须要求物业公司拓展和管理大规模的面积或者项目。如果需要管理大量的项目则必须要求公司有足够的人才做支撑，否则即使项目再多，也只能是昙花一现。“21世纪企业的竞争，最终是人才的竞争”，这一点在物业行业表现得尤为凸出。挖角或者空降人才对利润低，同时对文化要求高的物业行业来说显然不太合适，所以培养人才将是物业行业势在必行，同时是唯一的一条出路。

菲利普·科特勒曾经说过，培训，流程和人员是服务行业的三驾马车。所以培训对以实现了“以ISO9000为流程体系”的物业行业来说显得更为特出。通过盖洛普的调查，物业公司顾客满意度不高的公司培训工作一定没有有效实施。所以培训工作做得好坏直接决定物业公司的发展高度！

第一章：物业行业培训组织体系设计

面临的问题：

1. 为什么业务部门对培训不感兴趣？拒绝培训？
2. 人力资源部门为什么疲于奔波，而培训效果甚微？
3. 物业培训管理人员应当具备哪些能力？培训人员如何发展？

大纲：

1. 为什么培训对物业行业这么重要
2. 物业行业培训组织体系如何设计，形成立体的培训体系
3. 如何界定物业总部、城市公司、服务中心之间的培训权责体系
4. 物业培训人员的应具备素质能力与发展路径
5. 案例：招商局物业培训组织体系的构建
6. 现场模拟：设计自己公司的培训组织体系

第二章：物业行业常规培训

面临的问题：

4. 一个员工应该进行哪些培训才算走上正轨？
5. 入职引导直接会影响物业服务品质，那么入职引导应当如何做？

6. 安保人员上班前应当开展哪类培训？周期多长？
7. 入职培训是新员工接触公司的第一个招牌，入职培训如何组织？课程如何设计？
8. 针对晋升至管理岗位的人员，如何开展专项培训？
9. ISO9000 管理体系历来是公司培训的核心，如何有效的开展 ISO9000 培训？如何高能度的提升基层人员的培训管理能力？

大纲：

1. 如何有效的实施入职引导，如何编写入职引导清单，编写应知应会与导师激励
2. 如何实施新安全员入职前的专题培训，课程大纲如何设计，员工如何管理？
3. 如何组织入职培训，如何设计入职培训课程和甄选入职培训讲师
4. 如何实施新经理培训班？如何提升员工的管理能力？从哪些方面提升员工管理能力
5. 如何开展年度 ISO9000 质量体系专题培训，如何开展品质管理大比武竞赛
6. 分享：万科入职引导、入职培训、安管员专题培训、新经理培训以及 ISO9000 大比武

第三章：培训需求调研与年度计划编制

面临的问题：

10. 没有培训需求调研的培训是无的放矢的培训，不会有预期效果。另外所谓菜单式、问卷式以及访谈领导式也都是没有效度的调研方式，那么物业行业的培训需求调研应该如何有效实施？
11. 总部、职能部门、城市公司以及管理处如何编写年度计划？总部年度计划的重点是什么？各职能体系的培训重点是什么？城市公司和管理处的重点是什么？如何形成互相协调互相支撑的立体体系？
12. 培训预算如何界定？

大纲：

1. 如何开展以素质模型为核心的培训需求调研体系
2. 如何进行为组织分析、任务分析和人员分析为中心的培训需求调研
3. 培训计划的编写技巧
4. 培训费用管理
5. 相关培训需求调研工具的股份
6. 分享：培训需求调研及年度培训计划编制管理流程
7. 分享：万科物业与招商局物业的培训需求调研与培训计划的编写

第四章：培训课程开发与内部讲师培养

面临的问题：

13. 物业行业的知识管理非常重要，课程开发是知识管理的重要形式，如何实施和管理物业行业的课程开发体系？
14. 物业案例管理是物业培训的重要方式，如何以案例方式开展培训？如何提升以案例培训的培训效果？
15. 以输血为主的外训与造血为主的内训相比来说，内训无疑是物业管理行业的首选方式。那么物业公司的内训师如何选拔、培养、管理和激励？

大纲：

1. 物业课程开发的技巧、管理与体系设计
2. 物业管理案例的收集、编撰、整理和管理
3. 内训师的选拔、培养、管理和激励
4. 分享：万科物业课程体系和内部讲师培养
5. 分享：万科物业案例库

第五章：培训效果评估、指数管理与培训管理 KPI 设计

面临的问题：

16. 培训效果一直是物业行业的难题，如何实施培训效果评估是很重要的问题？难道课后填一张问卷就是效果评估？
17. 总经理是不会为没有效果的培训支付费用的，所以培训效果评估是培训人员首要解决的难题。
18. 培训积分管理是各部门绩效体现的主要表现，如何实施有效的积分管理，直接营销培训的积极性。如何通过积分管理进行有效影响部门考核，也是培训管理的重要工作。
19. 总部对城市公司，城市公司对各管理处的培训考核是每年的一项重要工作，如果 KPI 设置有问题，就会全方位的影响培训体系的构建工作。

大纲：

1. 培训效果评估的重要性，以及多层次培训效果的测评与应用
2. 培训指数和培训积分管理
3. 培训管理 KPI 设计与管理
4. 双向交流管理
5. 分享：万科物业培训效果测评、培训积分管理
6. 分享：招商局物业培训 KPI 设计分享

第二模块 基于梯队建设的骨干人才开发

第一章：优才管理

面临的问题：

20. 物业公司每年需要进行多少类型的人才培养计划，哪些层级需要进行培养？
21. 不同层级之间的培养体系的课程是如何设计的？如何实施？如何管理？
22. 培训效果如何测评？

大纲：

1. 优才管理定义
2. TPP 管理（标杆现场模拟）
 - ◇ TPP 培养对象
 - ◇ TPP 实施流程
 - ◇ TPP 人才管理
3. MPP 管理（标杆现场模拟）
 - ◇ MPP 培养对象
 - ◇ MPP 实施流程

- ◇ MPP 人才管理
- 4. LPP 管理 (标杆现场模拟)
 - ◇ LPP 的实施技巧
- 5. 分享：标杆地产公司人才培养实施案例

第二章：人才盘点

面临的问题：

23. 根据“二八原则”，公司 80%的业绩由 20%的关键人才创造，那么公司如何识别这 20%的人群？
24. 根据什么维度进行选拔？领导评价？职级？还是部门平均名额？
25. 人才盘点工作如何进行？会不会引起其他人的不满或者对抗？
26. 公司人才盘点如何跟公司的文化相结合？

大纲：

1. 人才盘点是梯队建设的关键，人才盘点是新型人力资源管理的特征；
2. 如何实施人才盘点；
3. 人才盘点的维度甄选；
4. 人才盘点如何跟文化相结合；
5. 人才盘点如何考虑绩效；
6. 案例：万科人才盘点
7. 现场模拟：盘点自己部门人才

第三章：素质模型与专业能力测评

面临的问题：

27. 基层岗位仅有专业能力是可行的，但是管理岗位仅有专业能力就远远不够了，情商、人际关系管理、领导力等都会直接决定培训对象是否值得培养或者培养的最高阶位，所以发现员工冰山下面的素质尤为重要，这个将会直接决定培训对象是否可以培养以及培训需求。
28. 素质是什么？为什么素质会决定一个人的培养前景？如何提炼素质？如何对素质进行定义和分解？
29. 如何通过 BEI 方式对员工进行素质测评？
30. 对物业行业来说，专业的深度对管理人员来说也异常重要，如何评估员工专业的深度？如何对员工专业的深度进行管理？

大纲：

1. 素质的起源及其内涵
2. 素质模型及其构建
3. 素质模型解码
4. 通用素质解码 (万科为例)
5. 专业素质解码与构建
8. 专业能力分级
9. 不同等级的专业能力描述
10. 专业能力测评
11. 如何利用 BEI 实施专业能力测评

12. 分享：万科素质模型体系

13. 现场实操：编写人力资源模块技能分级

第四章：万科物业 GAPS 圆桌会议现场模拟

面临的问题：

31. 如果确定了培训对象，如何进行培养？整体上一两天课程有效吗？每个人员的优劣势都不一样，如何确定培训需求？
32. 公司目前需要什么样的人才，我们是否有进一步分析？如何将员工现在的能力与公司需求融合起来？
33. 如何将培训需求转化为课程体系？
34. 如何将一整套分析体系用于现场模拟，做到每个培训学员都能够操作？

大纲：

1. GAPS 与素质模型
2. GAPS 与人才开发
3. GAPS 应用体系说明
4. 素质模型或领导力标准选择
5. Ability 应用现场模拟
6. Perceive 应用现场模拟
7. Standard 应用现场模拟
8. 骨干人才开发能力需求的推导与确定
9. 案例：万科 GAPS 圆桌会议
10. 现场模拟：GAPS 圆桌会议与培训需求

第五章：人才培养实施

面临的问题：

35. 人才培养项目不仅仅是人才培养，而且涉及到人才激励的工作，这两者如何做到统一？
36. 每个培训对象的培训需求不同？如何设计课程？如何实施培训？如何检查培训效果？
37. 如何制定培训教练？培训教练主要的职责是什么？
38. 如何利用行动学习提升培训对象的管理能力？
39. 培训课程如何采购？如何有效的利用外部培训？

大纲：

1. 人才培养项目设计
2. 培训教练的选择、辅导与效果评估
3. 行动学习与公司战略的合一
4. 人才培养效果评估
5. 分享：标杆公司人才培养方案