

如何创建企业的培训体系

Training and Development



东方诚信企业管理咨询公司
中华培训网：www.china-training.com

www.china-training.com

1

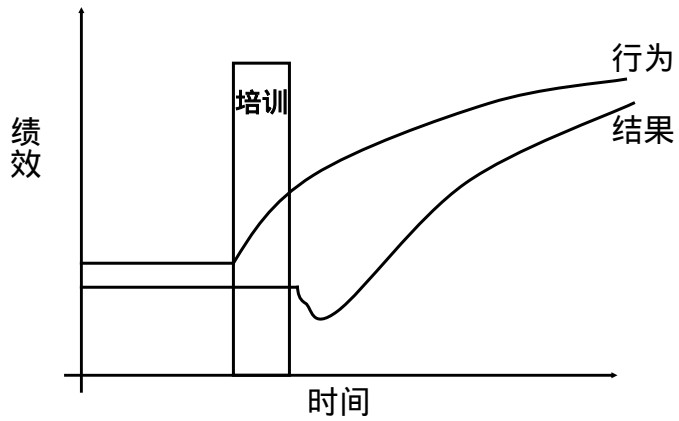
讨论主题

- 企业战略与培训
- 培训面临的挑战
- 如何制定企业培训计划
 - 培训路径图的设计
 - 培训计划的制定
- 如何制定培训预算
- 如何进行培训的组织实施
- 如何确定培训需求
- 如何选择培训供应商
- 如何将培训成果转化
- 如何进行培训效益评估
- 如何进行培训的持续改进
- 如何让培训管理更有效
 - 培训的电子化系统

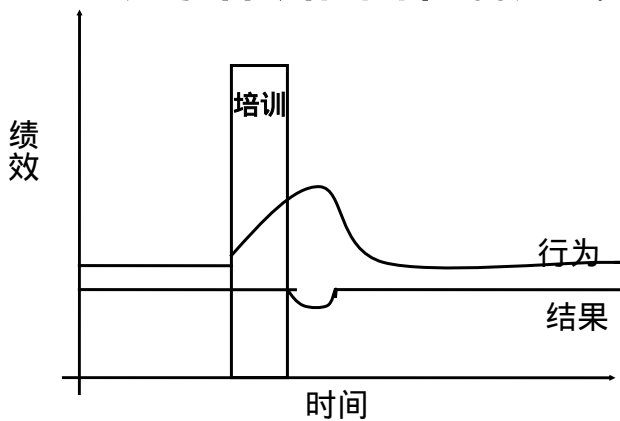
www.china-training.com

2

公司的期望



公司培训面临的挑战



大部分公司培训的实际情况

企业培训有哪些误区？

- 沿用大学的那套学习方法
- 重业务培训轻管理培训
- 针对性差
- 忽视细节
- 重知识轻技能
- 忽视行为的改变
- 忽视团队学习

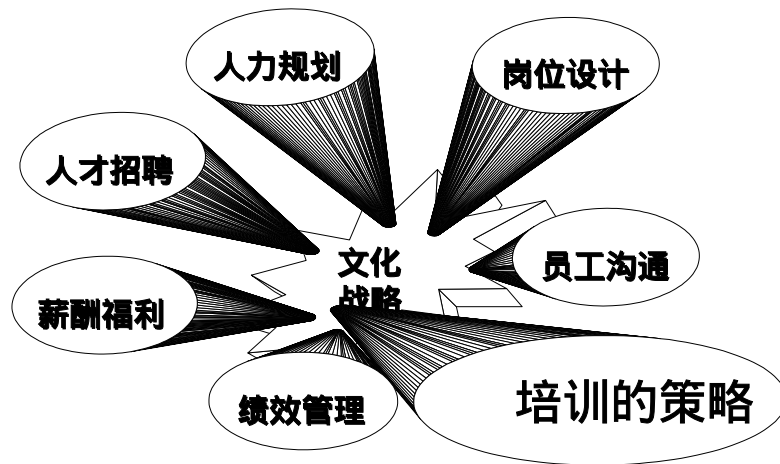


培训发展与企业战略

- 公司的培训与发展必须同本公司任务和战略目标紧密相关,
- 必须对公司的战略目标实现有促进作用



战略性人力资源管理



www.china-training.com

7

如何制定企业培训计划

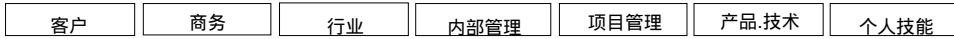
培训路径图:

- 人力资源部根据公司发展方向，制定出所有职位的培训路径图。向全体员工公布。

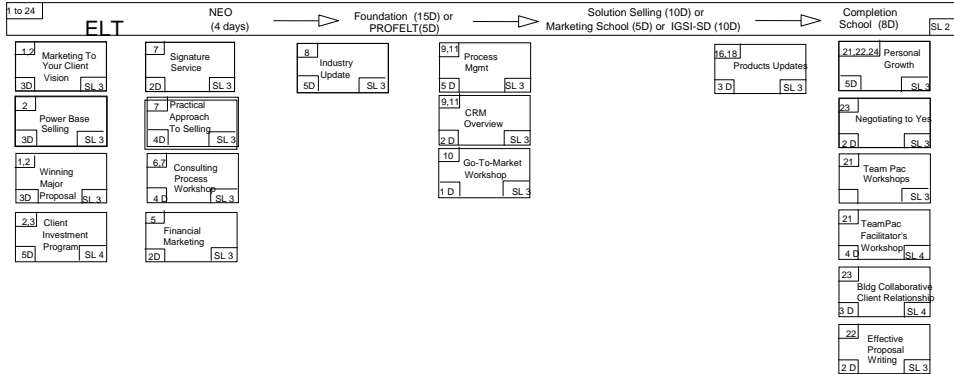
www.china-training.com

8

客户代表CLIENT SPECIALIST



- | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1) Client Relationships * | 4) Market Trends | 8.) Industry * | 9) Internal | 12) Project Initiate | 16) IS Offerings | 21) Leadership * |
| 2) Client Strategy & Planning | 5) Financial Strategies * | 10) IBM Strategy | 10) IBM Mgmt System | 13) Project Planning | 17) Applications | 22) Communication * |
| 3) Client Mgmt Systems * | 6) Consulting Methods | 11) IBM Mgmt System | 11) IBM Mgmt System | 14) Track/Report/Deliver | 18) Architectures | 23) Negotiation * |
| | 7) Value-Based * | TEMPLATE "B" | | 15) Risk Management | 19) Design Method/Tools | 24) Situational Analysis * |
| | | | | | 20) IT Related Services | |



* Top 10 Skills Gaps

www.china-training.com

9

技能序号

23

谈判技巧

2D

L3

培训时间

技能层次

www.china-training.com

10

培训路径设计的指导原则

- 强制与自愿相结合
- 全员与各部门相结合
- 一般与重点相结合

举例

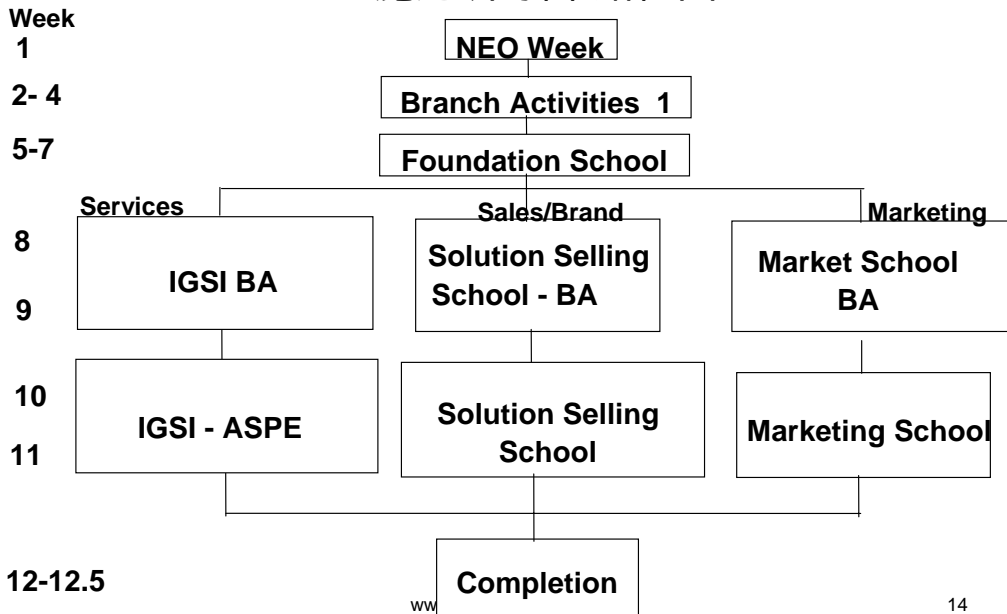
- 全体新员工
 - 公司发展史
 - 公司人事、行政、财务等政策
 - 公司各部门介绍
 - 公司产品介绍
 - 团队合作企业文化
 - 个人与团队价值观
 - 时间管理
 - 职业化塑造
- 销售部门的新员工
 - 产品培训
 - 专业销售技巧
 - 销售人员的谈判技巧

New Employee Orientation(举例)

4/6	4/7	4/8	4/9
NEO Opening (30 min.) CGM Kick-off (20 min.) IBM Heritage,Culture, Business Goal, Stragegy (2 hrs.) Marketing (30 min.)	IBM Infrastructure (30 min.) Software (45 min.) Call Centre (1 hr.) Business Practice (1 hr.)	Biz. Etiquette (1 hr.) Team Building (2.5 hrs.)	People, People, People (1 hr.) To Be Successful in IBM (1.5 hr.) Closing (20 min.)
ISU (45 min.) Brand (45 min.) Service (45 min.) PSG (45 min.) Channel (45 min.)	General Admin. (45 min.) Security (1 hr.) Procurement (1 hr.) Travel Policy/Express System/Credit Card (1.5 hr)	Education & Training (1 hr.) Compensation (1.5 hrs) Benefits (1.5 hrs.)	Working Tools -Win 95 Environment (1.5 hrs.) -Lotus Notes (2 hrs.) -VM System (1.5 hrs.)



“魔鬼训练营”路径图



个人年度培训与发展计划

- 每个员工根据自己本年度工作计划，结合培训路径图，制定出适合自己的年度培训与发展计划。
 - 该计划连同个人工作计划一起制定。它是完成工作计划的有力保证。
 - “途径”包括参加公司举办的培训、阅读书籍、网上学习、工作中学习（OJT）、辅导等

姓名		部门		职位	
我本人今年的工作目标					
为达上述目标，我今年需要具备以下哪些技能或知识					
技能或知识	何时开始	何时达到	途 径	所需资源	
我个人的未来发展目标					
为达上述目标，我今年需要具备以下哪些技能或知识					
技能或知识	何时开始	何时达到	途 径	所需资源	
本人签字		经理批准		人力资源经理 审查	16

案例：



小王是通用公司的培训主管



李经理：公司培训经理

找出小王的培训需求

www.china-training.com

17

- 李经理让小王列出他认为工作所需的知识和技能

小王技能需求表	
技能需求	
演讲	
写作	
预算	
主动	
管理会议	
谈判	
时间管理	
授权	
文档处理	

小王的知识需求表	
培训政策	
预算流程	
人事管理	
管理知识	
会议流程	

18

- 列出它们的重要性（H - 高，M - 中，L - 低）

小王技能需求表	
技能需求	
演讲	H
写作	M
预算	H
主动	M
管理会议	H
谈判	L
时间管理	M
授权	H
文档处理	L
小王的知识需求表	
培训政策	H
预算流程	H
人事管理	H
管理知识	L
会议流程	H

19

- 列出优先级

小王技能需求表	
技能需求	
演讲	H
写作	M
预算	H
主动自信	M
管理会议	H
谈判	L
时间管理	M
授权	H
文档处理	L
小王的知识需求表	
培训政策	H
预算流程	H
人事管理	H
管理知识	L
会议流程	H

20

- 列出优先级后，对小王进行评估（1 - 差，5 - 好）

小王技能需求表	
技能需求	
演讲	3
预算	1
管理会议	1
授权	2
小王的知识需求表	
培训政策	3
预算流程	1
人事管理	1
会议流程	4

21

- 找出最需要改进提高的地方：

小王技能需求表	
技能需求	
演讲	3
预算	1
管理会议	1
授权	2
小王的知识需求表	
培训政策	3
预算流程	1
人事管理	1
会议流程	4

22

小王喜欢怎样学习（途径”）

- 参加公司举办的培训
- 阅读书籍
- 网上学习
- 工作中学习（OJT）
- 辅导

小王喜欢的学习方式

	yes	no	不知道
小组	X		
一对一	X		
非正式	X		
在岗	X		
考试		X	
上网			X
录像			X
听课		X	
看书		X	
理论		X	
实际训练	X		
严格的计划		X	

如何制定年度培训日历

- 人力资源部根据收集到的员工年度培训与发展计划，制定出全年培训日历，分季度安排。

培训预算审批表

	新员工培 训	谈判 技巧	沟通 技巧	演讲 技巧	压力 管理	面试 技巧	绩效 考核
课 程 单 价								
计 划 培 训 人 数								
小 计								
预 算 合 计								

如何使外训成本低效果好

- 对于少数培训需求不大的专项培训，人力资源部将为其提供外部公开课信息，部门经理选派人员参加。为确保成本低效及效果高效，每次公开课选派1-2人参加，回来后由受训人员将所学传授给其他员工，实现资源共享。

如何让培训更有效-培训矩阵

	ABLE	UNABLE
WILLING	III Willing and Able	IV Willing But Not able
UNWILLING	II Able but Not willing	I Not willing and not able

我们是如何选择培训供应商的？

1. 是否适合培训矩阵的分析结果？
2. 如何落实学习成果？
3. 内容,风格和课程设计是否与课程的目标一致？
4. 所有的所需技能在课程中是否得当体现,并且和企业经营目标挂钩？

- 质量vs数量
- 先诊断后开方
- 企业经理和学员以及讲师共同参与课程设计
- 课后跟踪(Follow up)

举例:绩效管理课程的 举例:绩效管理课程



课后行动计划					
A. 学习要点	B. 具体行动计划	C. 完成时间	D. 衡量标准	E. 所需支持	F. 三个月后完成情况和程度
1.					
2.					
3.					
G. 如果按时完成或提前完成目标,请陈述经验和下一步的打算;如果没有完成目标,请说明所遇到的困难和阻力,分析原因,修改目标,制定下一步行动计划.				H. 直属主管的意见:	

学员姓名: _____ 直属主管签名: _____ 日期: _____

注: 每项计划应在2个月内完成; A-E必须于培训结束后立即完成. 一式二份: 教员与直接主管; F-H由学员主管完成

如何实施培训

- 课程公布
- 课程报名
- 培训政策
- 教师安排
- 培训结束后的行动计划
- 培训记录

培训报名

- 员工根据培训日历及个人培训发展计划报名参加培训，取得部门经理的批准。于开课前10天将报名表交至人力资源部。

姓名		部门		职位	
申请参加课程名称					
此课程是否符合我的个人培训及发展计划					
我为什么要参加此项培训					
本人签字		部门经理批准		人力资源经理审批	

33

如何控制外部培训的费用？

- 欲参加外部培训的员工（例如由于人数太少公司不举办此类内部培训）

培训申请表

申请部门： 申请人： 年 月 日

序号	培训内容	培训目的或原因	受训人员	培训方式	培训日期	预计费用	备注 (要求)
1							
2							
3							
总经理 (批准)		月 日	人力资源部 经理 (审查)	月 日	所在部 门经理		月 日

35

培训政策举例

- 开课**前10天**停止接受培训报名申请。
- 员工如果想取消已经申请的培训，务必于**开课**前3天****取得部门经理同意并通知人力资源部。
- 缺席者记警告一次，并不得参加本季度任何培训。
- 公司规定的强制培训，任何人都必须在规定的时间内完成，否则不得转正或不得有年度加薪。
- 培训费管理规则

“魔鬼训练营” 培训政策

If one of the following cases happens, a trainee should be dismissed from the company.

Class Manager should report student's results and observation to the Training Manager timely. The Training Manager is responsible to make the final decision and timely inform IE and the hiring manager.

- Fail from any NEDP schools that total school score is less than 70%
- Ranked in bottom 10% twice in any NEDP schools
- Ranked in bottom 7% of NEDP by professions
- Receive 5 "Yellow" cards or 1 "Red" card
- Have attitude problem based on observation by Class Manager/TM /Mentor

37

N O	姓名	培训项目	培训日期	培训地点	培训费	差旅、交通费	其它费用	受训人签字
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

38

批准：

审查：

培训教师安排

- 内部讲师: 公司所有部门经理都承担着教师的职责。
- 外部讲师: 在前期没有合适的内部教师的情况下, 公司将聘请外部培训公司来讲课, 在此过程中逐渐培养自己的内部讲师队伍。公司应努力缩短此过渡期。

培训结束后的行动计划

- 任何参训人员在培训结束当天都必须填写行动计划表, 本人、部门经理、人力资源部各一份

姓名	部门	职位
<p>尊敬的经理：</p> <p>通过为期 天的 培训，我学到了以下东西：</p>		
<p>在今后的一个月（自 年 月 日至 年 月 日），我将做以下事情以巩固并应用我的所学，期待您的指导与督促：</p>		
<p>本人签字：</p>		

41

培训效果评估

- 包含三步曲：
 - 培训反馈表（培训结束当天）、
 - 行动计划实施情况（培训结束后一个月内）、
 - 年底培训审核（当年年底）。

培训反馈矩阵

	在课程内容中	不在课程内容中
关键少数反馈	IV 少数人对课程有意见	III 少数人不满意需求不在课程内容中
关键的多数反馈	II 课程内容没有能够进行有效的表达	I 许多学员觉得他们的需求没有得到满足

行动计划实施情况

- 培训结束后一个半月，人力资源部跟踪参训人员的行动计划实施情况。
首先，与参训员工访谈。

设计的访谈表应该包括:

- 针对您的行动计划，您有哪些具体实施？
- 比较您参加培训前后的技能差别，在您实施的过程中，您感觉课程中所学的东西对您有多大程度的帮助？
- 您有哪些成功的应用案例？
- 您希望此门培训有哪些可改进的地方？

部门经理的访谈应包括:

- 您觉得您的员工在培训结束后有哪些具体应用？
- 比较他参加培训前后的技能差别，这些应用对他本人的工作或您部门的工作有多大程度的帮助？
- 您觉得他有哪些成功的应用案例可以与别人分享的？
- 在他应用的过程中，您为他提供了哪些指导
- 您希望此门培训有哪些可改进的地方？

年底培训审核

- 年底培训审核：连同工作目标。
- 除员工参加完每次培训后都与部门经理沟通自己的行动计划、人力资源部跟踪实施情况外，年底部门经理与员工审核工作目标完成情况的同时，同样要审核员工的个人培训及发展计划的实施情况，从而再次为人力资源部提供培训效果的评估。

三个循环往复的过程：

- 针对反馈表的三天内改进
- 针对行动计划的两个月内的改进
- 针对年底审核的年度改进

针对行动计划的两个月内的改进

- 课程结束后2个月内，针对行动计划实施情况的跟踪过程中搜集到的员工及经理反馈，由培训主管、人力资源经理、培训教师、员工代表、经理代表组成质量改进小组，针对实施过程中遇到的普遍问题，分析原因，提出改进办法

针对年底审核的年度改进

- 年底针对审核过程中搜集到的员工及经理反馈，由培训主管、人力资源经理讨论本年度整体培训改进办法，经理办公会上交给所有部门经理讨论，总经理批准。

培训的电子化系统

- **公共信息：**培训路径图
培训日历
培训政策
课程公布
培训教材
培训反馈
成功故事
改进计划

- **个人信息**
个人培训记录
个人每门课程行动计划
个人培训及发展计划

Thank you!



www.china-training.com