



欢迎您走进：

## 《TTM 培训管理者培训——企业内部培训管理体系构建》课程！

课程组织者及执行本课程授课的刘议鸿老师真诚的欢迎您参与此次课程！

管理大师特劳特认为：企业的发展，归根结底都是人、财、物、信息四种资源的综合发展。“财”和“物”是企业的硬实力，“人”和“信息”是软实力。

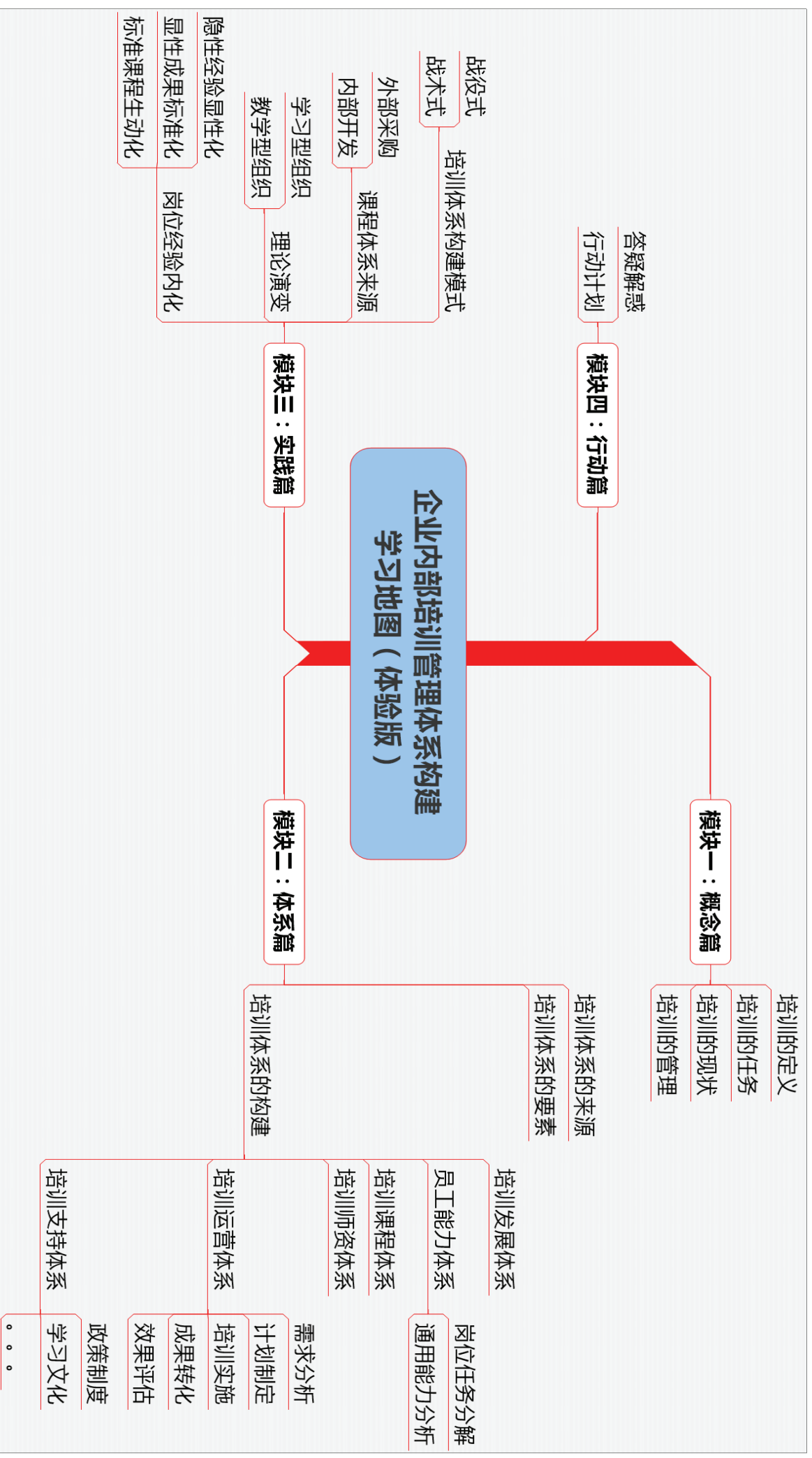
因此，企业不仅仅要升级企业的硬实力：企业产品线，更要关注和发展**企业的第二生产线：企业人才生产线**。

一个合格的培训管理者肩负为企业打造企业人才生产线的使命，就需要掌握企业的经营情况、发展战略、公司文化与市场竞争态势，了解企业中各级各类人员的关注点和发展需要，为企业建立合理的培训体系；同时又必须具备知识管理的专业素质，了解培训的规律以及培训的最新理念和技术，熟知培训市场动态，具有设计培训项目的专业能力和准确审视评估培训资源的专业眼光。

而如何才能构建高效、务实、系统的人才培养体系呢？

这是本次课程内容的核心。

## 本课程学习地图





## 学习文化的建立

我们的组名：

我们的宣言：

我们共同承诺：

学习过程中，遵守以下我们自己制定的规则

要\_\_\_\_\_ 不要\_\_\_\_\_

要\_\_\_\_\_ 不要\_\_\_\_\_

要\_\_\_\_\_ 不要\_\_\_\_\_

本课程我们的期望：

---

---

---

---



## 模块一：概念篇

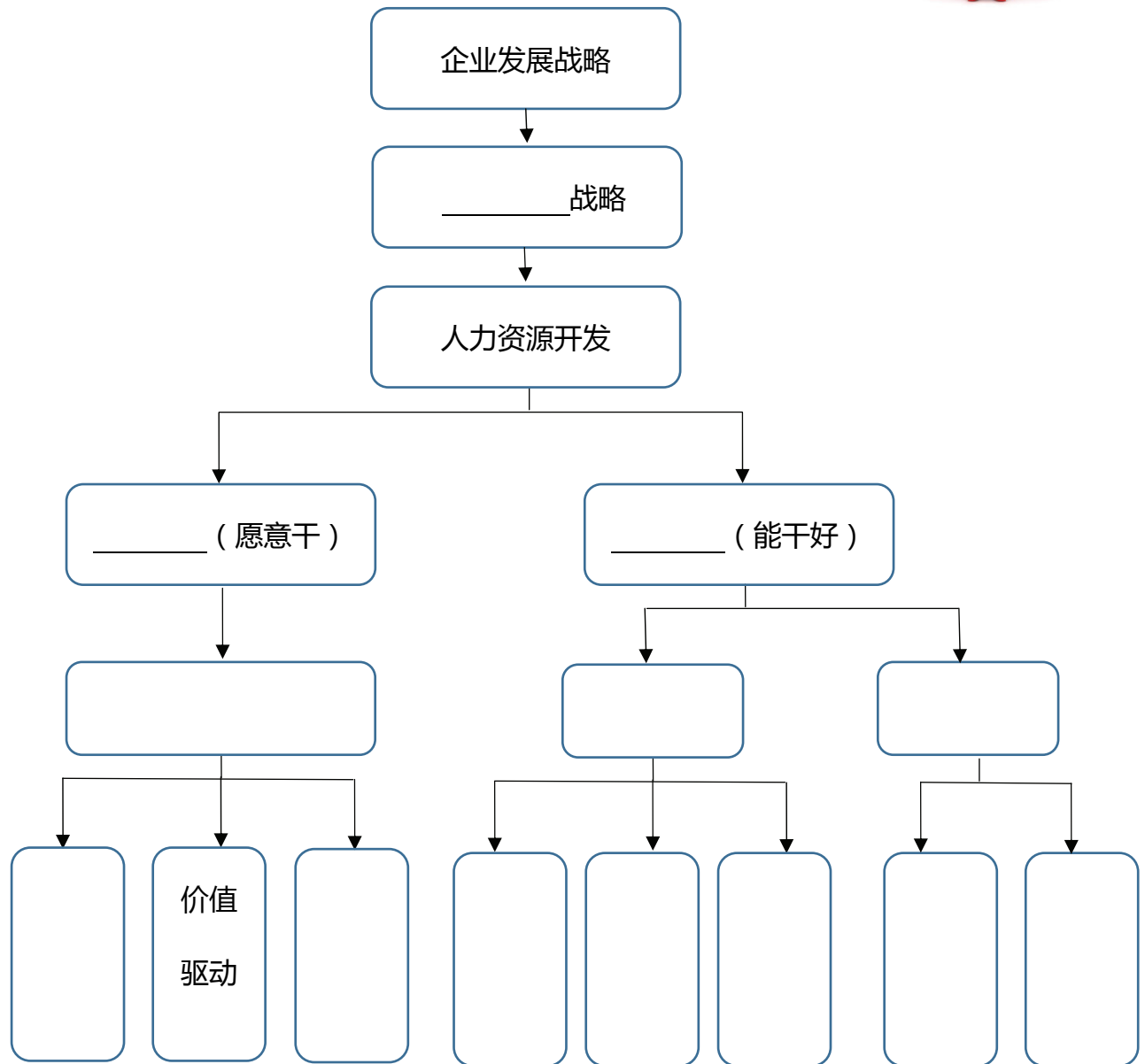
---

- 培训的定义
- 培训的任务
- 培训的发展
- 培训的管理



## 思考：培训是什么？

（根据你的理解，给“培训”下一个定义）



### 1.1 培训的定义：

培训就是通过改变参训人员的\_\_\_\_、\_\_\_\_与\_\_\_\_从而提高其及\_\_\_\_，使参训人员能\_\_\_\_现今担当的工作或者\_\_\_\_新的工作能力，迎接将来工作上新的挑战，从而服务于企业绩效的达成。

## 1.2 培训的任务：

在上述公式中，与培训密切相关的包括：

- 1.2.1 企业\_\_\_\_\_建设；
- 1.2.2 员工\_\_\_\_\_打造；
- 1.2.3 学习\_\_\_\_\_及学习\_\_\_\_\_导入；
- 1.2.4 学习\_\_\_\_\_建设；
- 1.2.5 企业\_\_\_\_\_建立；
- 1.2.6 员工\_\_\_\_\_机制建立；
- 1.2.7 \_\_\_\_\_的建设。

## 1.3 培训的发展：

- 1.3.1 **第一阶段**：组织至上，以\_\_\_\_\_为中心，特点是：教教材，缺点是不符合成人学习特征；
- 1.3.2 **第二阶段**：迎合需求，以\_\_\_\_\_为中心，特点是：拿教材教材，重视需求调查和学员感受，缺点是解决不了内容与形式的需求矛盾；
- 1.3.3 **第三阶段**：回归本源，以\_\_\_\_\_为中心，特点是：**以终为始，结果导向**，难点是系统性设计与开发。

## 1.4 培训的管理：

### 1.4.1 从专业看培训管理

### 1.4.2 从现实看培训管理





### 关于培训的定义：

★AACTP 美国培训认证协会定义：广义上来讲，培训是人力资源开发的重要手段，狭义上来讲，培训即企业为提高人们实际工作能力而实施的有组织、有计划的介入行为。

★英国官方培训委员会的定义：通过正式的、有组织的或有指导的方式，而不是一般监督、工作革新或经验，获得与工作要求相关的知识和技能的过程。

### 关于新时代学习的压力：

据美国调查，1976 年大学毕业生在校学到的知识，到 1980 年已 50%陈旧过时，到 1986 年就完全陈旧。英国科学家詹姆斯·马丁说过：人类科学知识在 19 世纪每 50 年增长一倍，20 世纪中叶每 10 年增长一倍，20 世纪 70 年代每 5 年增长一倍。目前，专家估计每 3 年增长一倍。

### 关于企业培训的作用：

**企业需要的是与技能、绩效、业绩相关的培训。**

技能：是否能够帮助员工解决技能问题

绩效：能否发现并找出 影响人员绩效差距的根源 或绩效可以改进的地方

业绩：如何更好地与公司的整体业绩提升结合在一起



## 模块二：体系篇

---

- 培训体系的来源
- 培训体系的要素
- 培训体系的构建



## 2.1 基于企业发展阶段的培训体系构建

企业阶段	关注重点	培训阶段	企业管理特点	培训关注焦点	培训特点	存在问题	体系建设要点	培训重点	培训发展方向
		意识培养阶段	- 创业期或整合初期 - 管理不规范 - 突破生存为重点	- 短线、急用 - 问题解决 - 关键学习	- 业务/销售/公关类为重点 - 内部培训为主(开会/讲话) - 负责人基本是兼职	- 凭领导感觉做决定 - 无明确经费预算 - 效果无法评估	- 明确培训负责人 - 加强培训计划性 - 把“救火”放在首位 - 师傅带徒弟制度	- 市场 - 销售 - 专业知识 - 团队凝聚力	- 基础管理能力培养 - 思想提炼、引入 - 专业能力的培养
		基础建设阶段	- 整合期/规范初期 - 尝试规范化管理 - 愿景/目标开始扩张	- 专业、规范 - 完善、流程 - 标杆学习	- 管理和全员培训为重点 - 外部培训为主 - 设培训专员或专职负责人	- 以补课和应急为主 - 培训评估难以推行 - 乱枪打鸟、专业水平低	- 培训部门建设 - 课程目录体系建设 - 与其他模块结合 - 高层担负培训职责	- 管理 - 全员普及 - 入职、上岗 - 职业化 - ISO、量化管理等	- 培训协调员队伍建设 - 培训师培训引进 - 与组织管理各层面衔接 - 关注培训评估应用
		资源建设阶段	- 整合后期/规范期 - 管理基本规范化 - 可持续发展成为重点	- 系统、创新发展 - 激励、员工发展 - 形象、品牌	- 培训体系建立为重点 - 内部为主，外部为辅 - 完整的管理机构和计划性	- 重点不明确 - 无法有效推动组织变革 - 跟其他部门缺乏有效配合	- 管理体系建设 - 课程体系建设 - 培训师队伍体系建设	- 中高层管理者 - 推进管理改善 - 内部培训师队伍 - 岗位经验内化	- 内部教练及导师制 - 与组织战略层面相衔接 - 项目管理为核心 - 分层级的管理模式
		精细发展阶段	- 规范后期/精细期 - 管理体系完善 - 提高核心竞争力	- 文化、突破 - 组织能力适应 - 核心人才变革	- 培训体系完善 - 整体协调，效果明显 - 专业化分工	- 官僚体制 - 创造性需加强 - 综合能力需提高	- 综合、全面 - 专业、均衡 - 企业人才培养中心	- 业务发展 - 技能发展 - 教练、导师 - 文化	- 课程创新 - 组织能力建设 - 筹建企业大学

## 2.2 培训体系思考要素：

企业要去向哪里？如何去？  
培训应该如何跟进和引领？

培训的定位、使命、  
愿景、组织、规划？

需要具备什么样能力的人  
才能帮助企业达成愿景？

岗位任务分解、通用能力分  
析、能力来源判断

这些人、这些能力  
靠什么课程去培养？

课程体系转换、成长路径规  
划、课程来源开发

课程的开发  
与执行？

内部师资（专职/兼职）  
外部师资

执行流程的保障？

需求分析、计划制定、培训  
实施、成果转化、效果评估

需要什么样的资源去支持？

政策制度、培训文化、预算  
设施设备、管理平台



<b>档案名称</b>	企业培训管理成熟度诊断问卷-02			
<b>档案编号</b>	L-【T】13-02	<b>档案用途</b>	培训现状信息调研分析	
<b>授 权 人</b>	刘议鸿	<b>使 用 人</b>		
<b>最近修订</b>	2014-08	<b>密 级</b>	A 级	

**版权声明和保密须知：**

本文件中出现的任何文字叙述、文档格式、插图、照片、方法、工具、过程等内容，除另有特别注明，版权均属于刘议鸿老师及授权使用单位共同持有，受到有关产权及版权法保护。任何单位和个人未经书面授权许可，不得复制或引用本文件的任何片断（包括电子形式或非电子形式）。

**企业培训成熟度诊断问卷-02**

**项目名称：**《企业培训体系构建》/《基于岗位经验内化的课程开发与培训师培养》

**关于企业培训成熟度诊断：**

**说 明：**请培训管理者根据企业实际状况，进行自我评估。

**要 求：**1、回答 10 个类别的问题；2、分别对每项进行评分。

**评分方法：**仔细阅读每个类别下包含的所有要素，要素的描述都是最好的状况，请依照你的企业实际情况给出相应程度的分数（5 为最好，1 为最差，0 为完全没有所描述的状况）。然后汇总成平均分作为每个类别的分数。

<b>第一部分：企业培训成熟度诊断问卷</b>		
<b>序 号</b>	<b>组 成 要 素</b>	<b>评估分数</b>
<b>1</b>	<b>战略定位</b>	
1.1	培训在组织内有明确的战略定位，与组织内的业务战略、人力资源战略紧密结合	
1.2	组织内部有明确的学习理念描述，学习理念在组织内部获得广泛认知	
1.3	培训能够参与最高级别的业务战略会议及参与公司人才发展战略制定	
1.4	培训策略能匹配并领跑组织的发展战略	
1.5	有不低于 3 年的培训发展规划及具体实施路径	
<b>2</b>	<b>组织建设</b>	
2.1	有专职的培训管理部门和清晰的部门组织结构图	
2.2	培训管理部门有明确的职责描述和清晰的工作任务	
2.3	培训管理部门各职能单元划分明确	
2.4	培训管理部门的编制满足发展规划的需求	
2.5	培训管理部门的任职人员有明确的胜任能力描述	

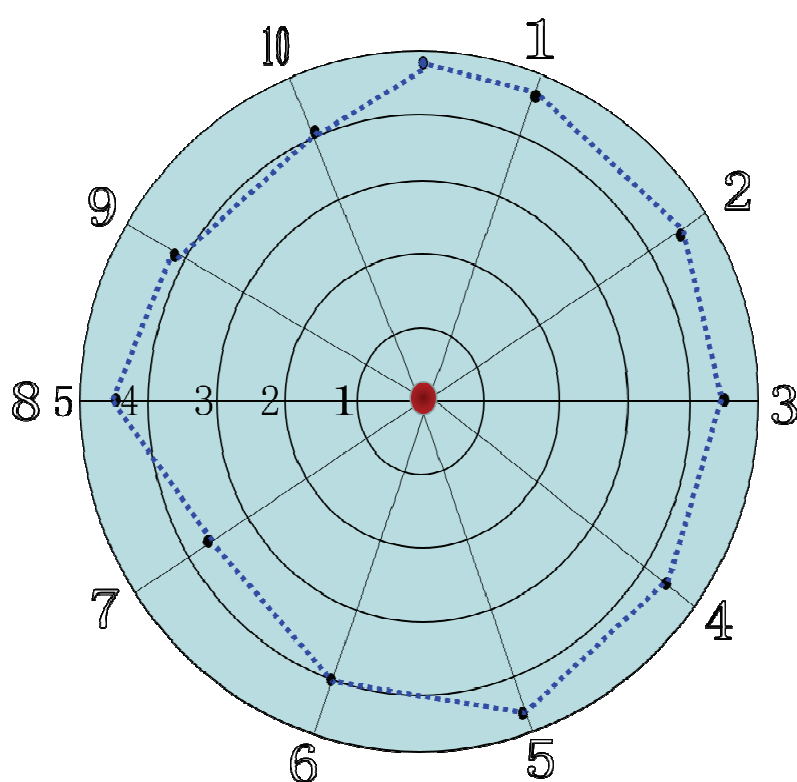


<b>3</b>	<b>能力管理</b>	
3.1	对核心岗位的工作任务有细致分解及训练措施	
3.2	对所有岗位的通用能力有清晰的描述及培养措施	
3.3	有针对核心岗位员工的“成长路径图”	
3.4	培训内容及形式的制定以“成长路径图”为依据	
3.5	广义定位培训，多种学习模式在组织内部中运用，不局限于课堂学习方式	
<b>4</b>	<b>课程设置</b>	
4.1	课程以内部开发为主导并与业务密切关联	
4.2	经验型人员参与课程开发（管理者、老员工、技术人才、高绩效员工）	
4.3	建立有企业内部的知识库，优秀员工的经验能在组织内部进行有目的性的传承	
4.4	建立有外部课程内容审核措施和采购标准并严格执行	
4.5	把“知识的沉淀与管理”作为明确的培训职能	
<b>5</b>	<b>培训师资</b>	
5.1	有自己内部的培训师队伍（专职+兼职）	
5.2	组织内部所有管理者都担当培训职能	
5.3	组织内部优秀的老员工、高绩效员工、技术人才等能纳入兼职培训师队伍	
5.4	培训师队伍的选拔、培养、评估、管理都有系统的执行措施和流程	
5.5	建立有外部师资质量审核标准，在引进外部师资时严格执行审核流程	
<b>6</b>	<b>培训实施</b>	
6.1	是基于业务部门的需要但员工认同的培训需求设定	
6.2	培训需求能涵盖组织层面、业务层面及员工层面但首先考虑组织层面需求	
6.3	每年有成熟的年度培训计划，执行达成率 80%以上	
6.4	对培训的组织有严格的管理实施标准	
6.5	有科学的培训效果评估措施	
<b>7</b>	<b>绩效转化</b>	
7.1	重视培训成果转化而不仅是培训评估	
7.2	每一项培训结束后制定有培训成果转化措施并监督实施	
7.3	参与学员在岗培训应用，并为其提供学习应用的效果提供支持	
7.4	针对每一个培训项目都有相应的绩效管理措施且与组织层面绩效管理要求一致	
7.5	培训成果与岗位任职资格、晋升、考核、薪酬密切结合	





<b>8</b>	<b>制度文化</b>	
8.1	拥有完善的培训管理制度（保证制度/管理制度/评估制度）并严格按制度执行	
8.2	培训管理制度严谨，培训政策的更改与变动需经过最高管理者签批	
8.3	建立受训者档案并有管理办法和执行流程	
8.4	培训文化浓厚，员工学习意愿非常强烈	
8.5	全员培训意识深入人心，有各类跟培训相关的文化活动作为辅助	
<b>9</b>	<b>资源保障</b>	
9.1	培训预算不低于年度销售总额的 1.5%	
9.2	设定有专门的预算科目和严格的预算审批、管理流程，并得到有效执行	
9.3	有专门的培训场地，能够满足实际培训需求或者制定有相应解决方案，确保执行	
9.4	有先进的培训设施设备作为保障	
9.5	培训时间安排合理，工作期间培训有薪资福利作为保障	
<b>10</b>	<b>系统整合</b>	
10.1	建立了完善的学习管理信息化系统	
10.2	帮助组织内部建立完整的内部知识管理系统并鼓励员工应用知识管理系统平台	
10.3	培训范围覆盖能组织以外的上游供应商、下游经销商及客户	
10.4	学习战略作为重要的职能战略，与组织的其他职能战略形成一个有效的运转体系	
10.5	有升级“培训学院”或建立“企业大学”的构想	

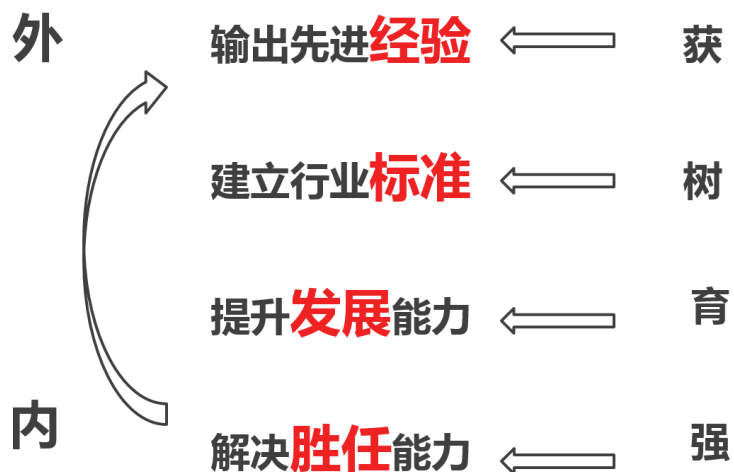


- 1、战略定位（ F）
- 2、组织建设（ F）
- 3、能力管理（ F）
- 4、课程设置（ F）
- 5、培训师资（ F）
- 6、培训实施（ F）
- 7、绩效转化（ F）
- 8、制度文化（ F）
- 9、资源保障（ F）
- 10、系统整合（ F）

每个成熟维度的具体量化标准请参见《企业培训成熟度诊断问卷》TX-A3版-02。

## 2.3 培训体系构建

### 2.3.1 培训发展体系





参考工具：培训发展体系构建-讨论表

项 目	内 容	描 述
定 位	培训部门的 功能和方向	对内： 对外：
使 命	培训部门 存在的价值	对行业： 对企业： 对业务部门： 对参训学员：
愿 景	去向哪里？  ( 什么时间在什么 领域取得什么状 态 )	时间： 领域： 状态：
规 划	如何去？  ( 达到的具体步骤 和措施 )	<b>第一阶段：</b> 时 间：主 题： 具体措施：  <b>第二阶段：</b> 时 间：主 题： 具体措施：  <b>第三阶段：</b> 时 间：主 题： 具体措施：

### 2.3.2 员工能力体系



并不是所有能力都是通过或者都能通过培训来解决。

E-自主性来源	O-外部培训	I-内部培训
E1-过往具备	O1-外部课程	I1-课堂学习
E2-教育资助	O2—外部沙龙	I2-内部带教
E3-自学	O3-参与认证	I3-工作辅助
		I4-任务授权
		I5-教导他人
		I6-智慧萃取
		I7-线上支持
		I8-社区学习

“ 永恒存在  
“ 则不一定



**课堂学习** ( Classroom Training,CT ) : 在一个教室的环境中, 由培训师与学员共同分享的集体式学习, 允许学员与培训师之间的互动、问问题、做应用练习和接受即刻的反馈

**内部带教** : 包括 : **在岗培训 On-the-job training,OJT** ( 一种工作岗位上一对一的现场指导 )、**辅导教练 Coaching** ( 通过教练的互动性提问、协作式设定目标、系统性观察、建设性意见反馈, 提高另外一个人的工作绩效 )、**导师制 Mentoring** ( 有经验的员工为新员工或经验欠缺的员工提供支持、鼓励、或提供信息和建议以帮助其获得胜任岗位的能力, 一种正式或者非正式的师徒关系 )

**工作辅助工具** ( Job Aids,JA ) : 工作辅助工具是用于提示、指导、帮助工作者正确高效完成某项工作任务和工具, 通常用在难记住但操作时又很有必要知道的环境。形式多样化, 比如: 清单、流程图、决策表、大纲、工作表、警示牌、样品等, 统称为: 工作手册

**任务授权** : 让学员对象完成某项任务 ( 此任务他此前并不一定有经验 ) , 在任务中通过尝试体验、反思总结获取能力

**教导他人** ( Instruct Others,IO ) : 通过教授他人如何完成或操作某些任务的方式来深入掌握和学习新的技能, 在这个过程中, 担任教导者的学员会自主进行授课课题的研究

**智慧萃取** : 通过团队内部的智慧交流获取能力的学习方式, 目前最流行的是 : 行动学习 Action Learning ( 由 4 到 8 人组成一个团队, 通过解决一个真实的、复杂的、战略性的工作任务来学习的一种方式。在这个过程中, 团队成员应用已有的知识和技能到实际问题中, 通过不断思考、探寻、协作、从而学习并创新的知识和技能 )

**线上支持** ( E-learning ) : 包括 : **网络教学 Web-based learning,asynchronous Communication** ( 通过现代的网络, 提供远程的和非同步的学习方式 )、**电子化自学 Self-directed elearning** ( 按照个人学习进度和对学习主题的偏好自主进行学习, 学习媒介可以是网络学习, 也可以是 DVD/CD、录音机、MP3 或者各种形式的结合 )、**虚拟课堂 Virtual Classroom,synchronous communication** ( 是指给学员提供一个现场的学习环境。这种方法可以允许学员在现场与其他的学员或培训师互动, 不论地点在哪里。这种电子学习的方式对于小的学员群体比较适合 )

**社区化学习** : 近年兴起的概念, 其特点是利用新媒介与灵活性的碎片式学习



## 岗位工作任务描述书

序号 (工作先后顺序)	工作任务 (动宾结构)	主要内容 (子任务/模块)	重要程度	培养方式 (能力来源)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				



## 岗位通用能力描述书

类别 (按重要性排序)	通用管理能力 (编号+能力名称)	所属能力区域	培养方式 (能力来源)
必须 具备			
应该 具备			
最好 具备			
基础素养补充类：(如公司管理制度、企业文化等在前两项内容中没有但又不可或缺的内容)			

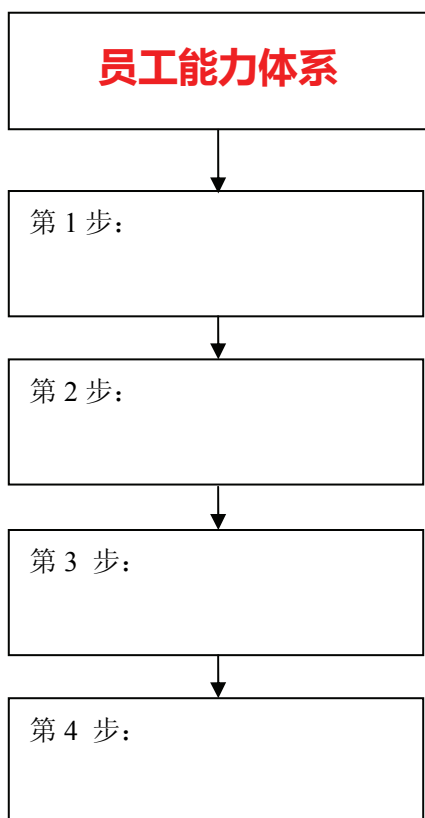


## 关键性任务评估

岗位关键性任务分析					
任 务 名 称		任务 频次	任务 难度	重要 程度	判断
判断标准					
评估维度				关键任务判断	
维度	评 分			关键性 任务	辅助性 任务
	1	2	3		
任务频次	相对较少发生	经常发生	频繁发生	A	B
重要程度	对业绩目标影响 不明显	对业绩目标有间接的 影响，影响不大	对业绩目标有直接 而且很大的影响	通常情况下，评分最前 面的 6 项任务为关键性 任务	
任务难度	执行或学习该任务 没有难度	执行或学习该任务 有一定难度	执行或学习该任务 极为困难		



### 2.3.3 培训课程体系



例：

#### 任务 1：操作检验仪器

培养课程：

课程 1：《天平的操作与使用技能培训》

课程 2：《医用显微镜的原理与操作技能培训》

#### 能力 1：沟通能力

培养课程：

课程 1：《同理心与换位思考训练》

课程 2：《人际关系提升培训》

课程 3：《情商管理培训》

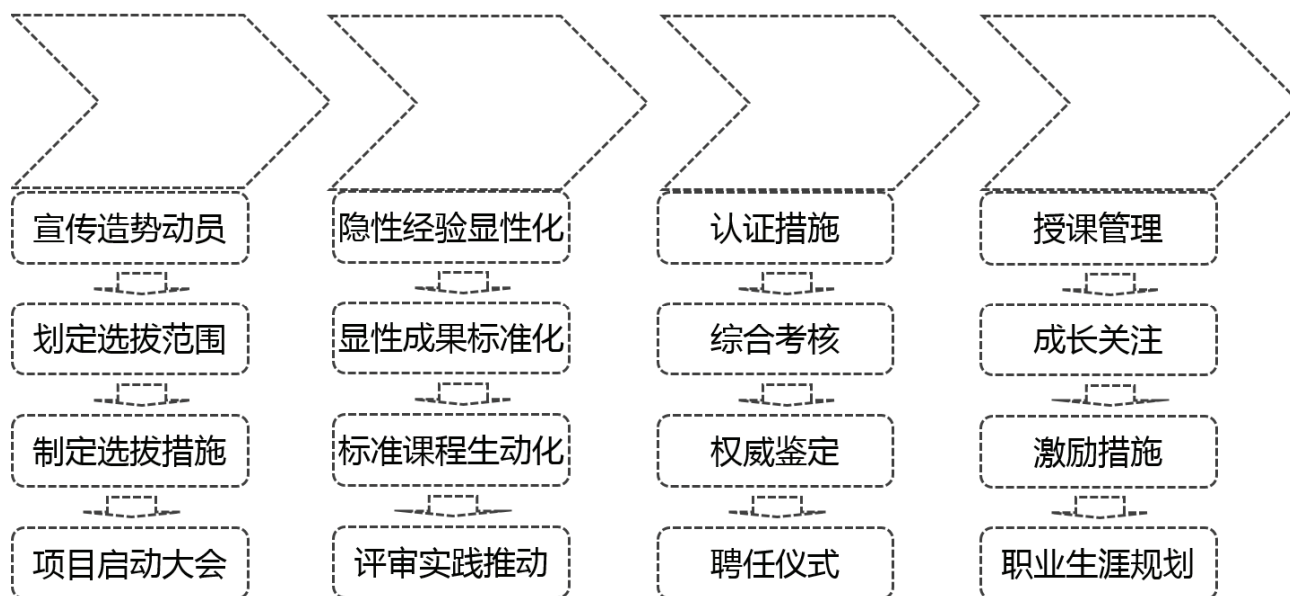
课程 4：《沟通艺术》



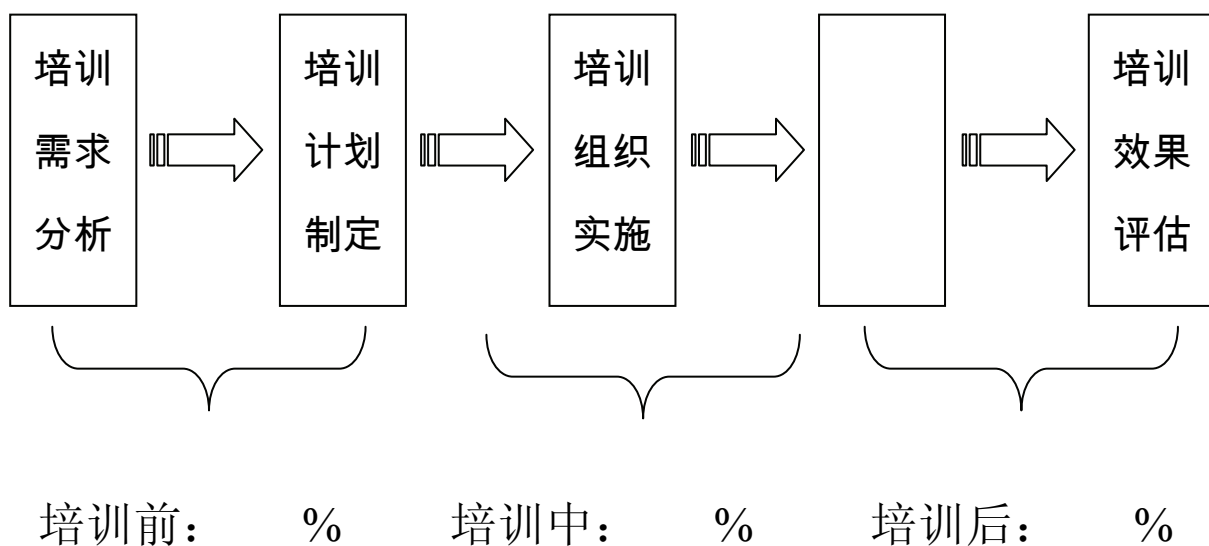
部 岗位培训课程体系

培训 时间	培训课程 ( 编号+课程名称 )	内容 要点	培训 目标	培训 方式	负责 部门	资源 需求	开发 计划

### 2.3.4 培训师资体系



### 2.3.5 培训运营体系



## 辅助资料 01：培训需求分析

### 一、培训需求来源

- 1、企业文化传播；
- 2、工作业绩改进：
  - 顾客不满，投诉增多；
  - 内部混乱；
  - 士气低落；
  - 高消耗；
  - 低效率。
- 3、招募新人；
- 4、提升晋级；
- 5、新市场新业务；
- 6、解决问题；
- 7、引进新系统、新技术或新程序；
- 8、颁布宣导新政策；
- 9、储备人才；
- 10、品牌宣传；
- 11、政治需要；
- 12、组织变革。



### 二、培训需求分析三个维度

#### 1、组织层面

通过对组织的目标、资源、特质、环境等因素的分析，准确找出组织存在的问题与问题产生的根源，确认培训是否是解决这类问题的有效方法。

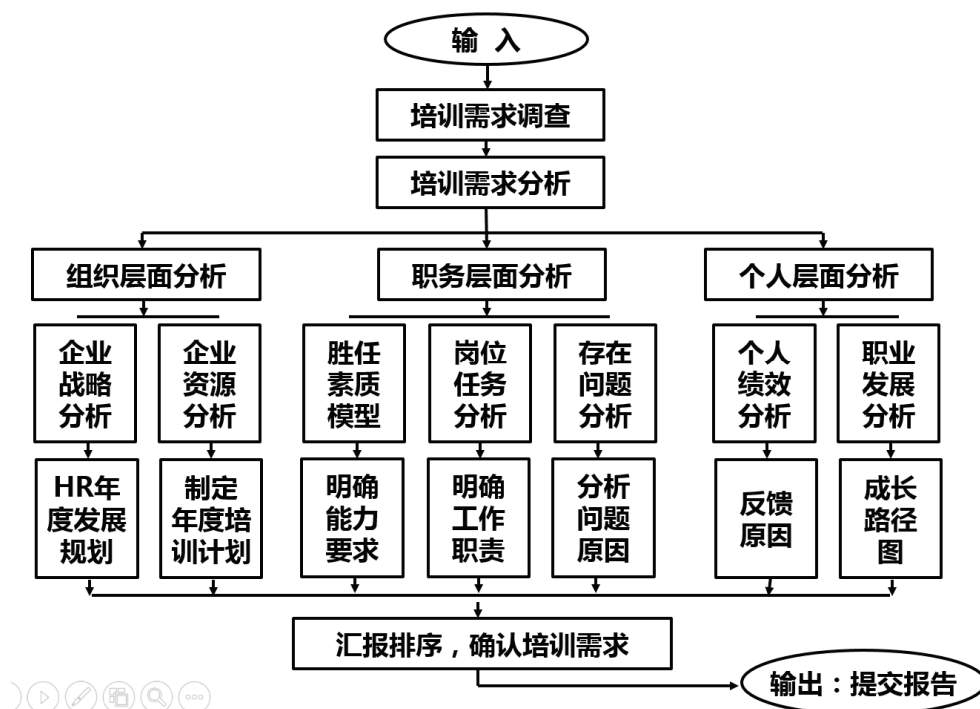
#### 2、职务层面

按照企业职务工作标准、担当职务所需要的能力标准（职能标准）对各部门、各职务工作状况包括本职务所必须具备的知识、技能与态度，进行比较分析，以确定企业组织成员在工作岗位上是否胜任所担当的工作。

#### 3、个人层面

从员工个人层面出发去分析培训需求，逐一对员工的工作过程和工作结果以及工作态度进行考核评价，尤其对那些关键工作、关键岗位的人员进行素质测评，以确定需要培训的内容和人员。

### 三、培训需求分析的通用流程



### 四、培训需求调查及分析的常用工具：

#### 1、专家会议法

专家是指组织内容高绩效的最佳实践者，专家会议在实际的培训需求分析中主要解决以下关键问题：

- 影响关键绩效的因素
- 最重要的培训内容
- 最典型的业务问题



#### 2、问卷调查法

适合一线主管及办公室员工，注意事项：

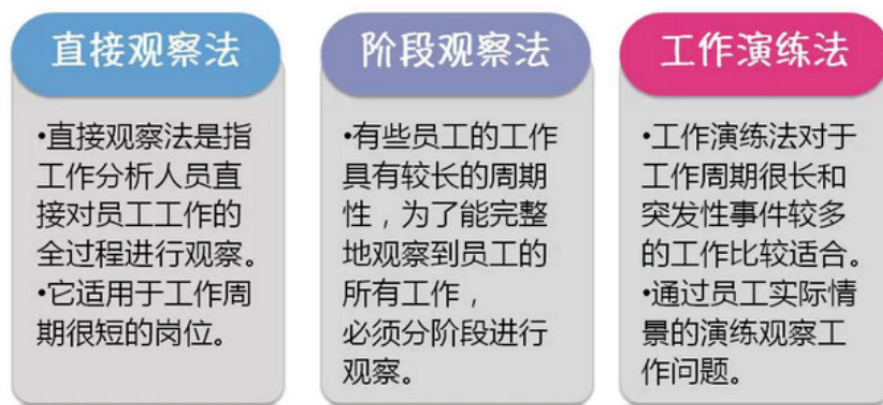
- 题目由浅入深，一般不超过 15 题
- 集中或个别做，不一定记名
- 菜单式，选择题加少量开放题
- 对高层不是最好的办法

### 3、现场观察法

观察法就是工作分析人员在不影响被观察人员正常工作的条件下，通过观察，将有关工作的内容、方法、程序、设备、工作环境等信息记录下来，最后将取得的信息归纳整理为适合使用的结果的过程。

利用观察法进行工作分析时，应力求观察的结构化，根据工作分析的目的和组织现有的条件，事先确定观察的内容、观察的时间、观察的位置、观察所需的记录单等，做到省时高效。

## 观察法的三种分类



### 4、人员访谈法

适合中高管及核心人才，包括：

- 面对面访谈法
- 电话访谈法



#### 面对面访谈

电话访谈前	准备简单易答的题目（是非、对错、一句话形式的简答题）
	练习电话访谈的语气，发音
	把容易的问题放在前面，平滑过渡到复杂问题
电话访谈中	必须保持中立的意见，不作引导
	不要过多的沉默，让参与者感到有压力
	适时适当对参与者的回答进行肯定
电话访谈后	提问结束后，邀请参与者提问
	感谢参与者的所花的时间，表示感激
	完成数据统计

#### 电话访谈

## 5、资料分析法

目前主要使用的包括：

- 绩效差距分析
- 关键事件分析
- 工作过程分析

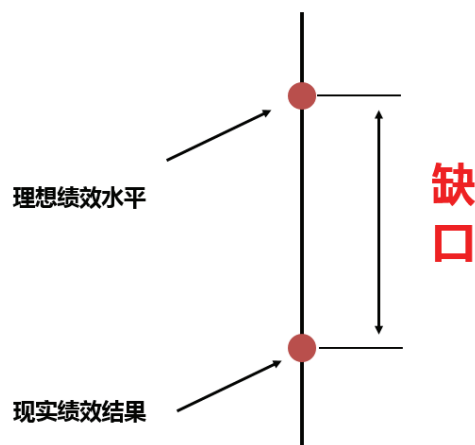
### 资料分析法之：绩效差距分析

美国学者汤姆·W·戈特将“现实状态”与“理想状态”之间的“差距”称之为“缺口”

第一，理想状态：理想状态其实更多指的胜任的标准，即：员工能够在一定熟练度的情况下达成绩效要求，这个状态也可以理解为培训后你希望看到的员工行为

第二，现实状态：在当前员工完成任务的行为水平

第三，培训需求：所谓的培训需求就是这两者之间的差距。



### 资料分析法之：关键事件访谈

关键事件访谈是让培训高度支持业务的有效方法之一！左图的STAR 给访谈者提供了基本结构，用在与主题专家或技术型人才打交道的时候，。



### 资料分析法之：工作过程分析

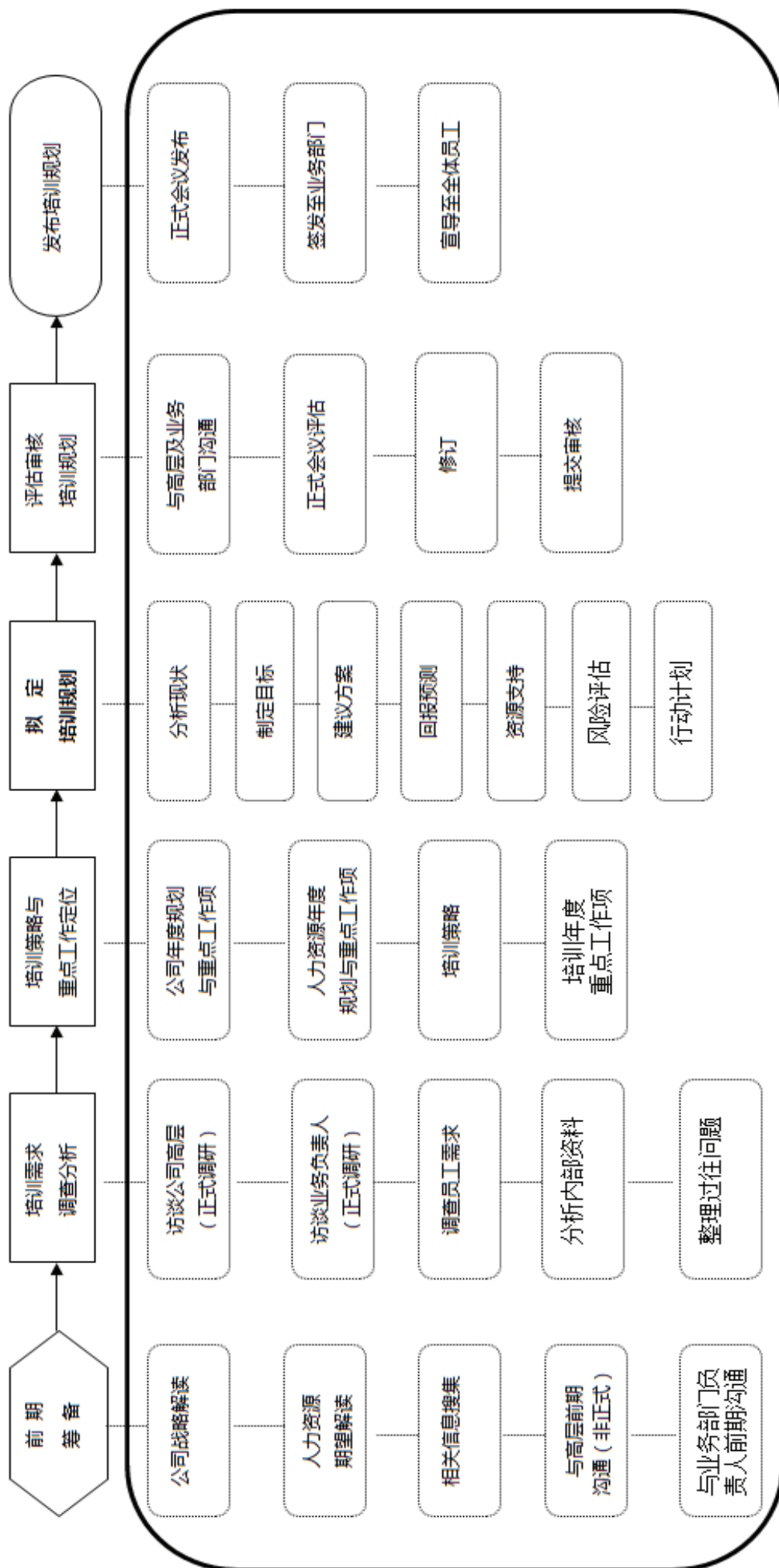
Developing A Curriculum (DACUM)，即工作分析法，它的本质是一种分析和确定某种职业所需能力的方法。现在已成为了一种科学、高效、经济的分析职业岗位的能力及工作流程的培训需求分析法。



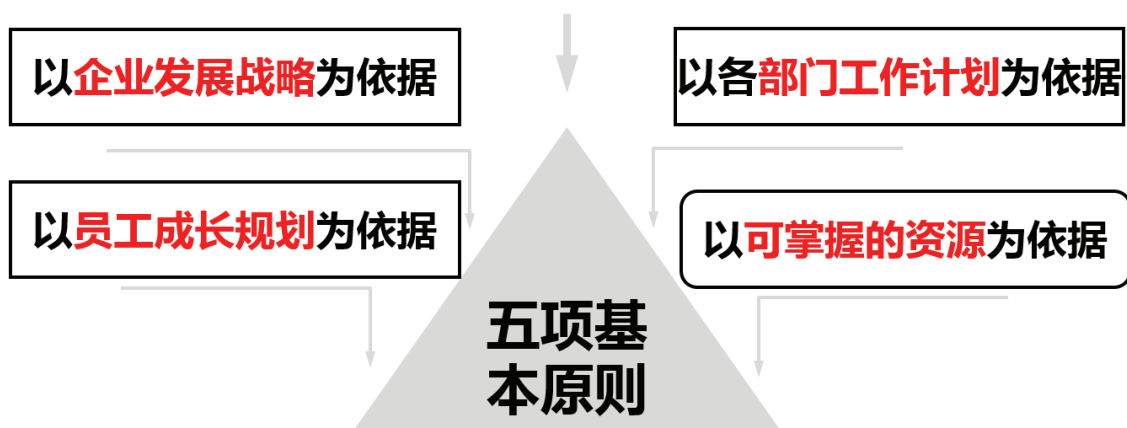




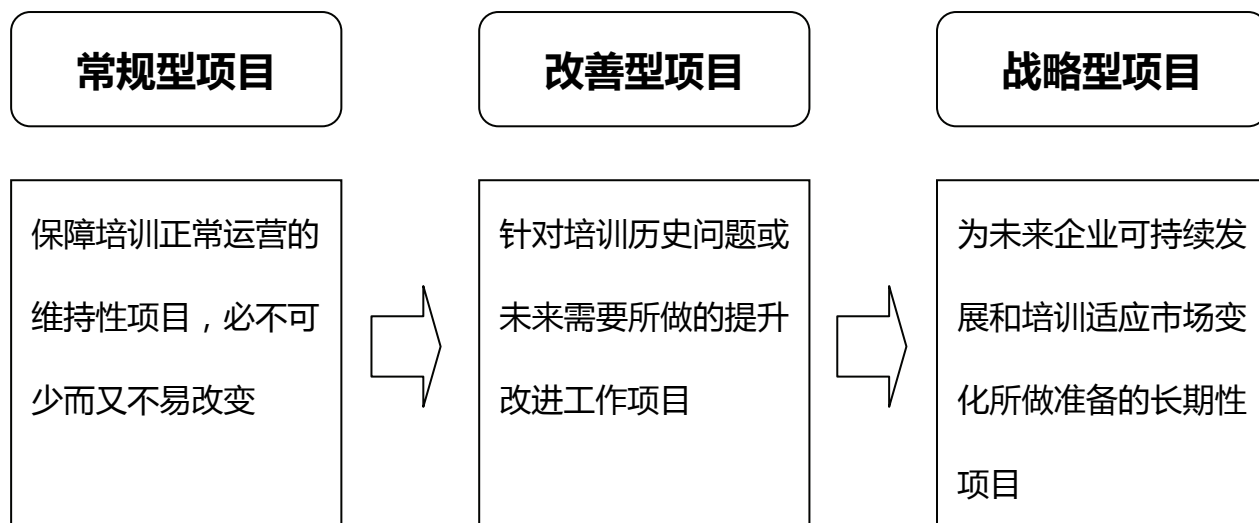
## 辅导资料 02-年度培训计划制定一般流程







**素质结构协调原则：**（知识结构、专业结构、性别结构、年龄结构、职能结构、职务结构、性格结构、学习风格结构）



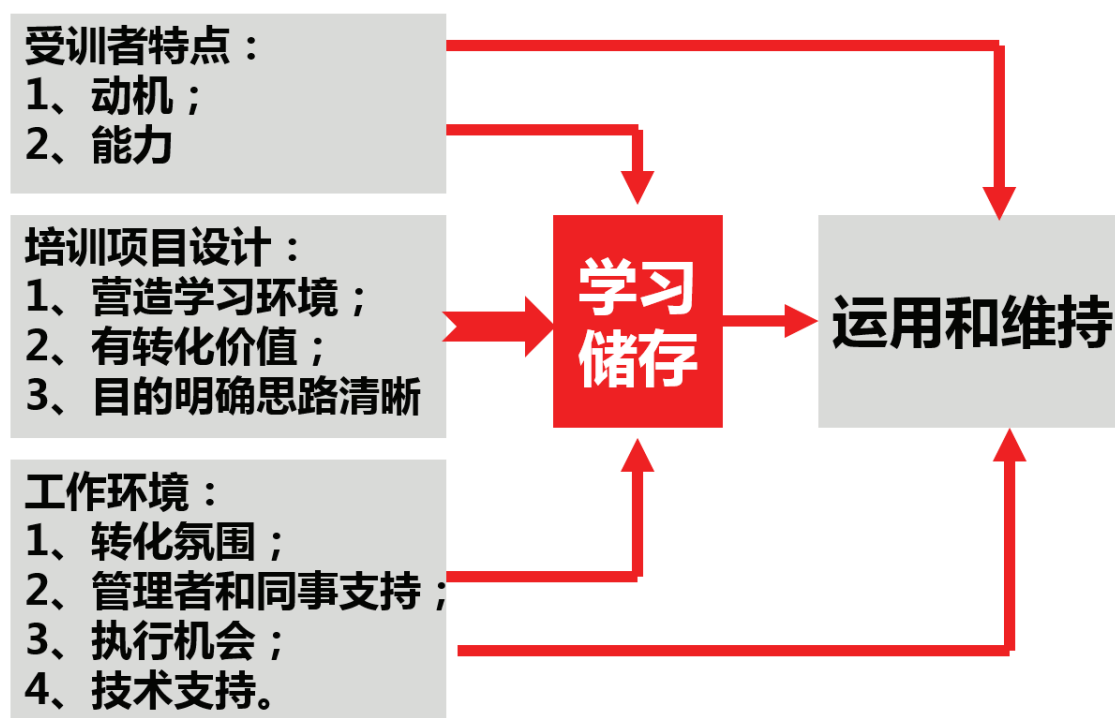
## 辅导资料 03-培训实施主要管控点



### 员工排斥学习的主要原因：

1、不知为何是我	组 织-做好宣导，强调培训重点 部 门-选对人员，不是应付了事
2、占用休息时间	分 段-微课程（碎片式学习） 心 态-终身学习意识，危机意识
3、不是员工想要	课 前-做好调研，找出真正需求 课 中-将培训业务密切相挂钩
4、氛围沉闷乏味	方 式-把培训的主体还给学员 技 巧-按照学习特点开发课程
5、没有实践机会	课 中-尽量举些工作中的实例 课 后-留作业要求工作中反馈
6、缺乏激励机制	精 神-发证书，搞发表，办比赛 实 质-与绩效、升迁、奖金结合

## 辅导资料 04-培训成果转化模型



### 培训成果转化手段（举例）：

- 1、行动改善手册
- 2、行动计划表
- 3、给领导的一封信
- 4、合理化建议书
- 5、带教转授
- 6、技能比赛
- 7、应用课程
- 8、论文研究
- 9、分享会\发表会
- 10、运用成果会
- 11、项目实操
- 12、结合职业生涯通路



## 辅导资料 05-培训效果评估

### 一、培训评估的定义：

依据课程的设计的 目标，运用科学的理论、方法和程序，从培训的项目和学员中收集数据，以确定培训 质量 和 效果 的过程。

### 二、培训评估的方法：

#### 理论一：Kirkpatrick 四层级模型：

- 提出时间：1975 年
- 提出者：美国威斯康辛大学唐纳德.L.柯克帕特里克
- 现状：世界上应用和认知最广泛的培训评估工具
- 核心内容：**

- 1、reaction 学习反馈
- 2、learning 学习测试
- 3、transfer 绩效转换
- 4、result 经济结果

#### 理论二：ROI 投资回报率测算：

- 提出时间：1991 年
- 提出者：杰克.菲利普斯
- 现状：在柯的基础上演变为广为人知的“五级评估”



### 理论三：CIRO 评估模型：

-提出时间：近年

-提出者：奥尔 ( Warr P. ) 伯德 ( Bird M. ) 和莱克哈姆 ( Rackham )

-现状：思路参考，运用较少

#### -核心内容：

Context Evaluation 背景评估

Input Evaluation 输入评估

Reaction E-valuation 反应评估

Output Evaluation 输出评估

### 理论四：平衡计分卡：

-提出时间：20 世纪 90 年代初

-提出者：哈佛商学院罗伯特-卡普兰、诺朗诺顿研究所戴维-诺顿

-现状：不仅针对培训，是一种全面的组织绩效管理方法，75 年来最具影响力的管理工具之一。

客户满意度	财务
<ul style="list-style-type: none"><li>-员工/商业经理对学习成果的满意度</li><li>-外部客户满意度</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-学员成本</li><li>-节省成本</li><li>-增加收入</li></ul>
革新、学习和表现	内部流程
<ul style="list-style-type: none"><li>-公司文化改变</li><li>-员工认证</li><li>服务/产品质量改善</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-课程注册效率</li><li>-课程完成数量</li><li>-发展员工胜任力所节省的时间</li></ul>

资料来源：Corporate Executive Board,2004 ( 6 ) , p10

## 一级评估：反应评估

**目的：**了解受训者对于培训的满意程度

**衡量对象：**课程主题和目标、时间安排、培训师表达和讲授技巧、课程内容、场地设施和服务

**方式：**问卷调查法、课堂观察法、综合座谈法、学习测试法

**小贴士：**

培训目的是什么？

学员满意度是唯一指标吗？

无限度满足，以后会难伺候！

是否是正确的学员？

培训主题相关性？

培训师技巧？

顾问公司服务？

学员的学习状况？

## 二级评估：学习评估

**目的：**衡量受训者的学习技能，包括知识、技能、态度的学习状况

**衡量对象：**与课程相关的知识、技能、态度

**方式：**考试、实地操作、观察评分、小组研讨、模拟练习、心得报告、座谈会、发表文章等

**问题：**评估技能、知识或观念变化，但态度类的学习、一般很难衡量！

## 三级评估：行为评估

**目的：**了解受训者在工作上运用的行为状况

**衡量对象：**学习的新行为是否在工作上出现

**方式：**现场评价（抽查）、行动计划（给他直接上司）、个人发展计划、360度反馈调查表、指派项目完成

## 四级评估：成果评估

**目的：**测量训练者对公司产生的最终结果

**衡量对象：**销量、KPI、成本等

**方式：**控制组 VS 原先组、趋势线分析（生产效率/业绩的变化曲线）专家评估、当事人评估、公司核心层评估、数据信息搜集（显性/隐性）

# 评估工具：总收益来源及细则内容

收益源	细则
(一) 工作技能培训时间的减少	1.降低的培训成本 2.减少的损耗 3.更高的产出
(二) 提高的产品质量	4.减少的质量控制成本 5.更少的损耗
(三) 销售量提高	6.总体 7.更多的盈利产品系列 8.在主要市场上的占有率提高
(四) 更低的故事率	9. 损失的产量 10.赔偿支付 11.避免的罚金
(五) 减少的员工流动率	12.提高的产品 13.减少的招聘和选拔成本 14.由于上升的销售量所增加的公众和客户的信心
(六) 减少的旷工率，劳资纠纷	15.提高的产品 16.更少的监督
(七) 产品或服务输出的增加	17.现有投资更高的回报率或给定产量更低的资源消耗
(八) 更高的资源利用	18.更少的机器故障 19.更少的停机时间 20.更低的存货水平（原材料，在产品和完工产品）

## 评估工具：总成本支出项目类别与细则及描述

类别	细则及描述
(一) 培训部门的管理成本和人力资本	1.培训经理，行政人员和办事员的雇佣成本 2.培训教室或培训大楼分摊的利息，房租，水电费和清洁费用等 3.培训师没有进行培训方案开发和培训指导活动室的工资及费用
(二) 培训师成本	4.组织外部提供的培训培训师的费用 5.参加现有的组织内部培训课程的边际成本 6.招聘和选拔成本 7.现有培训师的进修成本 8.培训师在培训期间发生的工资福利和其它费用
(三) 培训开发成本	9.培训师进行培训需求分析，培训目标和培训内容设计，培训计划评估时的工资 10.支付给进行类似目的活动的咨询专家的费用 11.使用视频教具和印刷课程讲义的费用 12.计算机机时的收费（指开发计算机辅助培训项目时）
(四) 讲课成本	13.培训师雇佣成本 14.差旅和住宿费用 15.参加行业协会的会员费 16.培训杂志的订购费 17.聘请外部专家的费用 18.使用有版权的材料时支付的使用费 19.从外界邀请讲课老师的讲课费或从内部邀请专家讲课相应的工资 20.参加外部培训课程时的学费和开支
(五) 培训参与者发生的成本	21.员工在培训期间的工资和费用 22.差旅费用和住宿成本 23.临时找人顶替其工作的成本 24.由于参加培训导致的产出损失成本（可量化时）
(六) 固定成本	25.培训场地租赁费用 26.培训设施费用（如电脑、投影仪）等

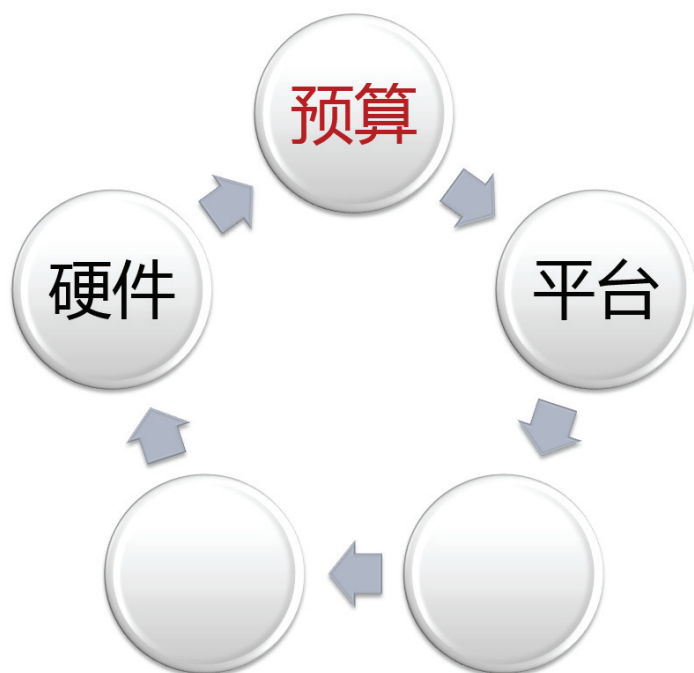




ROI 分析内容表（示例）

内容		赋值
假设项	培训耗时	30 小时
	学员数量	500 人
	收益测算期	12 个月
成本项	培训设计和开发费用	20 000 元
	培训前期推行费用（获得认可）	3 000 元
	项目分摊的行政管理费用	9 000 元
	培训外聘讲师费用	15 000 元
	书面材料费	10 000 元
	相关设置费	10 000 元
	学员误工成本	5 000 元
	培训评估本身的费用（上述费用的 4%）	60 000 元
	总成本	126 880
收益项	人工节省	50 000
	生产率增加	100 000
	其它成本节省	10 000
	其它收入增加	0
	总收益	150 000
培训投资收益率（ROI）		$(15000-126880)/126880=18.2\%$
培训投入回收期		$126880/(150000/12)=10$ 个月

### 2.3.6-培训支持体系



#### 培训政策定义

培训政策就是为企业培训建立一个完善有效并有权威的指导性框架，它所包含的培训战略是对培训工作所做出的全局性、根本性、方向性的谋划与安排。

##### 内容一：学习

- 1、每人每年规定不少于若干小时的培训学习；
- 2、按不同职级或部门划分学习时间段；
- 3、可按公司业务发展速度每年调整；
- 4、制定培训费用的预算源或来源；

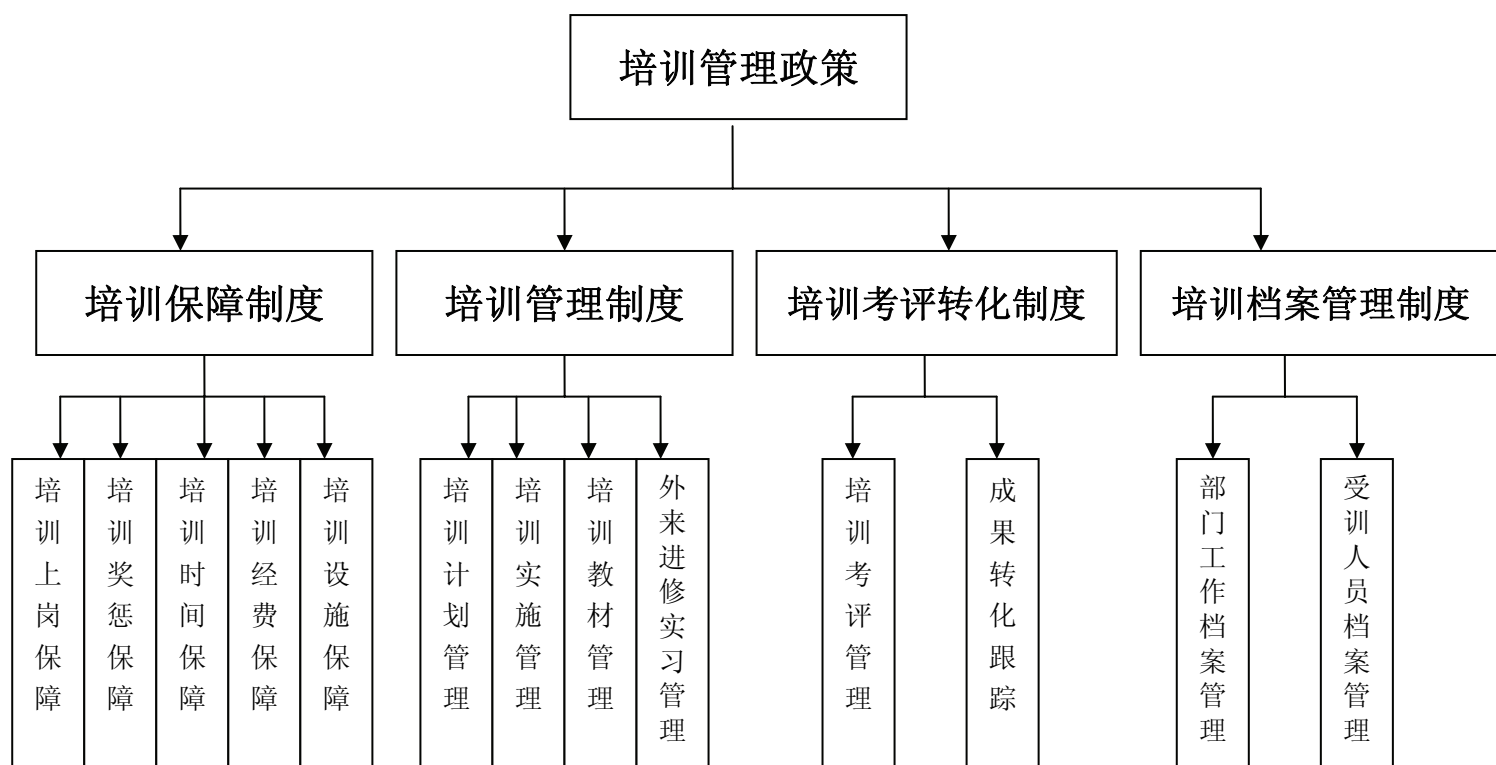
##### 内容二：授课

- 1 每一位管理者都有责任担当培训导师；
- 2、指定当培训导师的时间每年不低于多少小时；
- 3、邀请当培训导师的管理者必须先参加培训师培训；
- 4、按每年当培训导师的时数给予相应奖励，并作为工作表现评估的其中一项

## 培训政策与培训制度

一套好的培训政策是企业管理高屋建瓴为企业培训搭建的一个框架，指明的一个前进的方向。

但要想彻底的贯彻企业培训政策，必须要有合理的制度作为保障，把培训政策层层分解，落实到细节处，就成了制度化的条款了。



## 培训文化建设三要素：

### 要素 1：将培训职能扩大化

将培训工作写进直线经理的工作**职责**  
或作为直线经理绩效**考核**的内容之一

理由：

- 1、一个再好的培训人员也没有足够的经验和能力去判断公司所有雇员到底缺少什么，或者需要接受什么样的培训，这些信息必须来源于直线部门经理；
- 2、在职培训会占用工作时间，只有直线经理才知道安排员工什么时候去参加培训是最合适的；
- 3、只有直线经理有条件观察员工受训后态度和行为的改变，评估培训的效果。

### 要素 2：多重学习模式构建



### 要素 3：抢占宣传阵地



## 模块三：实践篇

---

- 培训体系构建方式
- 岗位经验内化实践

### 3.1 理论演变



## 取胜的基因：良性教学循环

- ◆ 成功的组织是传授经验的组织
  - 每个人都在教,每个人都在学。
  - 经验的传授在实践、程序和价值观等方面都占有重要的地位。
- ◆ 成功的组织是围绕着良性教学循环而建立的
  - 传授经验不是单向的,而是双向的。
- ◆ 良性教学循环:自我持续的良性螺旋
  - 领导者兼教师欢迎对话,从员工兼学生那里汲取知识。
  - 每个人都变得更聪明,都得到与人分享的新知识。
- ◆ 思想基础:教和学是竞争力的关键
  - 领导者要为教学和反思腾出时间。
  - 日常程序要建立在教学而不是命令和控制的基础之上。
- ◆ 基础设施:为每个人的教和学创造机会
  - 建设教学的基础设施标志着领导者的决心。
  - 它确保了每个人都参与其中,并最大限度地挖掘出人才的潜力。

### 3.2 : 关键要素 :

以\_\_\_\_\_为对象

梳理岗位经验成\_\_\_\_\_

内部传承转化为过程

优化体系-\_\_\_\_\_为目的

### 3.3 : 实施流程 :

隐性经验\_\_\_\_\_化

显性成果\_\_\_\_\_化

标准课程\_\_\_\_\_化



参考资料：

## 《岗位经验内化——企业内部课程开发与培训师培养》项目

### 项目意义

企业的经营与发展离不开文化和理念的传承；离不开技能和技术的传播；离不开信息和知识的传递，人才培养是企业可持续发展的有力保障。

在投资人才培养与发展的过程中，如何将外部的知识转化为内部技能、将内部过往的岗位专业经验进行总结、梳理、沉淀、升华和传播，是企业最有战略性的投资：

- 1、岗位优秀经验的提炼，化隐形知识为显性化，建立企业知识库，防止组织优秀经验的流失；
- 2、沉淀出紧密结合业务的关键课件，用于企业内部传承转化，确保培训效果并批量节约培训经费；
- 3、让参与者提炼和总结岗位经验，检视不足，变被动学习为主动学习，对参与者是最佳的培养方式；
- 4、通过岗位经验梳理审视和优化岗位工作标准，推动企业学习型组织建设，有效引领行业标准。

本项目的目的在于通过系统、专业、务实、可持续的培训模式，将管理者转型为内部培训复制力量，将岗位优秀经验通过提炼、梳理、整合成标准化内部教材并进行传承、复制。从而提升企业竞争力。

### 项目内容

**以经验型员工为对象**

**提炼岗位经验成标准**

**内部传承转化为过程**

**优化体系、提升绩效为目的**

**隐性经验显性化：**选拔具有优秀岗位经验的员工（技术人才、资深老员工、优秀管理者等），梳理提炼出对绩效提升有较高价值的经验，并形成书面化；

**显性成果标准化：**将梳理出来的内容编排成标准化的《课件包》，形成可复制、易于传承的内部教材；

**标准课程生动化：**根据成型的内部教材，训练兼职培训师授课，在企业内部进行经验的传承和转授。

该项目分为：完整项目版（7天版）、精华项目版（5天版）、内训课程版（3天版）



## 项目成果



### 1套《核心岗位课程体系》

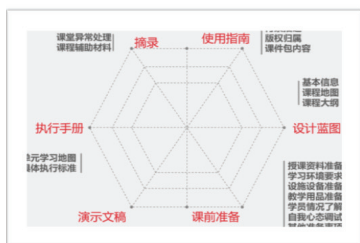
### 8-10门基于企业内部经验的标准课件包：

成果1：《培训师手册》

成果2：《学员手册》

成果3：《行动改善手册》

成果4：《PPT演示文稿》



### 带课认证的20名以上合格兼职内部培训师



## 项目案例

在 2014 年，这些企业完成了《岗位经验内化——课程开发与培训师培养项目》：

宝钢、淘宝大学、五羊本田、比亚迪、中远航运、湖南中烟、福建联通、马可波罗、美联英语、招商地产、深圳水务集团、宏川集团、宝能集团、益盟长青学院、南华期货、联邦米尼、中南创发集团、尚惠国际、华侨城集团、鄂尔多斯化工集团、东江集团、民航华东空管局、铁汉生态.....

项目名称：淘宝大学—电商基础课程开发项目



项目名称：深圳水务集团—岗位经验内化项目



项目名称：宝钢工程—教学型组织构建项目



项目名称：比亚迪（上海）—岗位经验内化项目







## 模块四：行动篇

---

- 答疑解惑
- 行动计划
- 学习支持



## 培训工作有效性分析一览表

回顾：今年所在企业的培训工作最关键任务有哪些，请按重要性编号排序：		
已经实施的培训项目或工作	取得的成果或影响	改进分析
哪些成果或工作行为得到了高层或业务部门的认可？为什么？		
2016 年计划实施的项目或工作	目 的	障碍/风险
2016 年会做哪些工作改进？请列举具体措施：		
2015 年培训的三点感悟		
2015 年培训的三点困惑		
本次培训最期望的收获：		

## 4.1-答疑解惑与行动计划

### 4.3-学习支持：



### 可参考书籍：

《培训审判》（【美】詹姆斯-唐纳德-柯克帕特里克、温迪-凯塞-柯克帕特里克 著）

《将培训转化为商业结果》（【美】卡尔霍恩-威克 等著）

《从培训专家到绩效顾问》（【美】哈罗德-斯托洛维奇/艾丽卡-吉普斯 著）

《上接战略，下接绩效——培训就该这样搞》（田俊国，时代光华出版）

《培训经理全案》（刘永中/金才兵 主编 南方日报出版社）

《学习路径图》（【美】吉姆-威廉姆斯/史蒂夫-罗森伯姆/【中】朱春雷 著）

《ISO10015 国际培训标准读本》（于鉴夫 主编）

### 4.4-关注刘议鸿老师课程：

#### 《岗位经验内化——课程开发与培训师培养》项目：

隐性经验显性化、显性成果标准化、标准课程生动化——产出成果：标准课件包+批量的内部兼职培训师

#### 《企业内部培训师培训》内训课程：

基于项目的简化版，包含课程开发与培训师呈现

#### 《思维导图在工作中的运用》内训课程：

破解大脑奥秘、快速整理、高效学习、职场效率提升必备工具



## 默写式头脑风暴法（635 法）

问题陈述:			
	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

## 责任、专业、奉献、热忱

### ——因成就他人而成功！

掌声就是预付款

每次登上讲台，甫一开始，总有许多热情的掌声

感动着——

然后，深呼吸；然后，警醒：

掌声就是预付款

人最宝贵的是时间，最难得的是信任别人叫你一声老师，满怀期待，把自己生命里的某一段不可重来的时间交给你，推掉应酬、停下生意、放弃休息、关掉手机，记下你说的话，和你在一起。

这是何等的信任？

我于是，只有加倍努力

每一课，都准备最好的

在我，这是为了回报——以责任回报信任！

——摘自杨思卓教授

## 协会培训部联系方式:

### 章登水

邮箱: zhangds@hi-tech.org.cn

单位: 深圳市高新技术产业协会-培训部

地址: 深圳市上步中路 1001 号深圳科技大厦

电话: 0755-83699014

手机: 13651450141

微信:

网址: [www.hi-tech.org.cn](http://www.hi-tech.org.cn)



微信扫码, 加联系人微信!

### 刘婷婷

邮箱: liutt@hi-tech.org.cn

单位: 深圳市高新技术产业协会-培训部

地址: 深圳市上步中路 1001 号深圳科技大厦

电话: 0755-83699382

手机: 13763086521

网址: [www.hi-tech.org.cn](http://www.hi-tech.org.cn)



微信扫码, 加联系人微信!

## 2015 年研发管理系列四《研发质量管理》邀请函

(2 天, 限额 50 人)

### 【课程收益】

- 提高产品开发的效率, 帮助企业减少返工, 缩短开发周期, 降低产品开发成本
- 增强企业质量意识, 转变企业对质量管理的观念
- 通过有效的质量管理方法论做好企业的研发质量管理
- 通过项目质量管理, 一次性把事情做成
- 提升产品质量, 提升客户满意度, 提升产品盈利能力
- 通过建立有效的质量管理体系, 从机制上、管理上解决好研发的质量问题

### 【课程特色】

**系统性:** 依据质量管理体系的各个方面, 并结合研发的业务, 全面的对研发质量管理的各个方面进行了系统的阐述。

**思想性:** 站在质量管理理论的高度, 结合研发的实际业务, 就如何做好研发业务的质量管理进行了充分的讲解。

**针对性:** 专门针对企业产品/项目经理、研发部门经理、测试经理、各功能部门质量管理人员(含 QA)、项目管理人员、研发骨干、测试人员、质量管理体系建设和管理者、质量管理改进人员(EPG)的视角, 更注重思维和理念上的认识和转变, 对重点、难点问题进行重点剖析和实战演练。

**实践性:** 以讲师 16 年来 HW 产品研发管理、高层管理、研发咨询、10 年 HWIPD 变革、架构、流程、质量、IT、人力资源咨询实践经验为依托, 结合国内外先进企业的研发经验, 课程具有超强的系统性和实战性。

**【讲师介绍】** 乔剑老师, 中山大学, 理学硕士, 流程与组织一体化解决方案专家。经历华为“由乱到治”(96-03 年)过程, 对成长期的公司的各种问题有亲身的体验; 集成产品开发(IPD)、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构近二十年研发及管理经历, 曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位, 全面主管研发体系, 亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年; 对产品研发全流程非常熟悉, 覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。

**【培训对象】** 产品/项目经理、研发部门经理、测试经理、研发骨干、测试人员 .....

**【培训时间】** 2015 年 10 月 30-31 日(星期五、六) 09:30-12:00 13:30-17:00

**【培训地点】** 深圳市福田区上步中路 1007 号华霆酒店 3 楼会议室

**【培训费用】** 会员企业 1600 元/人/2 天, 一家企业报名 3 人以上可享受 8.5 优惠

**【咨询窗口】** 刘老师 0755-83699382 QQ: 120809262

章老师 0755-83699014 QQ: 1529368300

详情可登陆协会官网了解 [www.hi-tech.org.cn](http://www.hi-tech.org.cn)

如有打搅, 请多包涵!





笔记页：