

企业年度培训计划管理实践调研报告

ANNUAL LEARNING PLAN MANAGEMENT AND PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



陈朝阳

管理学院研发部部长
红星美凯龙家居集团股份有限公司



黄隆刚

资深人才发展顾问
艾默生自动化解决方案



陆佳能

飞利浦照明大学大中华区校长
飞利浦照明(中国)投资有限公司



马德隆

前汽车之家培训经理



汤瑞卿

培训管理经理
交通银行信用卡中心



王维瑜

中国区人力资源总监
渣打银行(中国)有限公司

关于作者



方麻迪

may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有: 第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告、2017 中国企业校园招聘实践调研报告、中国企业行动学习实践调研报告、第二届企业国内异地派遣政策调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017 中国人才管理状况调研报告。

方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。

目录

前言	1
关键观点	2
参调样本	3
培训计划画像：企业在开展怎样的培训计划？	4
培训计划的定位与作用	
企业开展培训计划的类型	
企业画像：什么样的企业倾向于制定年度培训计划？	5
年度培训计划之“痛”	6
市场现状	
需求调研	7
前期准备	
需求收集与诊断	
复盘、更新与评估	
标杆数据	16
案例启示	17
飞利浦照明：全球与本土共同制定年度培训计划	17
交通银行信用卡中心：四步法做好年度培训计划	19
某500强外资企业： 做好制定培训计划的前期准备工作	21
某民营企业：战略分解，深入诊断	23
某外资企业A：将业务需求转化为培训	25
渣打银行：年度培训计划的“本土化”	27

前言

企业的人才发展体系日趋成熟，学习文化也逐渐形成。在这样的大背景之下，年度培训计划的制定与执行几乎已经成为人力资源部门最为日常的工作之一，但其定位已经更倾向于作为组织能力落地的流程或工具。

可见年度培训计划能否较好地制定乃至执行，是企业战略能否实现、人员能力能否快速发展的重要一环。智享会通过近 200 份问卷数据的分析，发现年度培训计划的制定及执行的过程中仍然存在两大挑战：“制定培训计划时对业务需求的把握仍有待提升”以及“业务环境变化快，计划赶不上变化”。

因此我们将 ① 首先探讨企业目前培训计划的开展概况以及开展年度培训计划的企业特征，帮助企业厘清年度培训计划的“适用性”。② 其次针对以上两大挑战，给出切实可行的解决方案与案例实践，帮助企业制定与时俱进、直击业务痛点的年度培训计划。③ 最后，提供年度培训计划复盘、评估的具体考量维度与指标，让企业能够“以终为始”，准确衡量培训计划的执行质量与效果。

需求调研工具包导览

- 前期准备工作清单 9
- 需求调研指导清单 12
 - + 清单 1 | 需求收集框架
 - + 清单 2 | 需求诊断——哪些问题可以由培训解决
 - + 清单 3 | 需求诊断访谈提纲
 - + 清单 4 | 注意事项检阅
 - + 清单 5 | 年度培训计划包含维度（模板）
- 复盘、更新及评估的小贴士 15

关键观点

培训计划画像

- ◆ **培训计划战略定位已较高：上承组织战略，下接员工个人能力成长。**
- ✓ 近八成企业将培训计划定位为“组织能力落地的流程或工具”，而非“仅为人力资源部门日常工作之一”。
- ✓ “高管或业务部门负责人当前的业务挑战或战略重点”与“企业内部搭建完善的人才梯队的要求”是企业培训需求的主要来源，分别占比 72.6% 与 69.0%。
- ◆ **从“是否定期”及“开展周期”两大维度划分培训计划的类型，开展年度培训计划的企业是主流。**
- ✓ 超过八成企业定期开展培训计划。
- ✓ 定期开展培训计划的企业中，开展周期为一年的企业占比 84.5%。

企业画像

- ◆ **倾向于开展年度培训计划的企业特征包括：大型企业，企业性质多为外商独资，稳定发展，具备较为成熟的学习发展体系。**
- ✓ 开展年度培训计划的企业中，企业规模为“2500人到4999人”与“5000人及以上”的企业数量最多，分别占比 88.9% 与 78.2%。
- ✓ 超过八成“外商独资”企业会开展年度培训计划。
- ✓ 开展年度培训计划的企业中，稳定发展状态下的企业是主流。
- ✓ 学习发展体系越成熟，开展年度培训计划的比例越高。

年度培训计划之“痛”

- ◆ **“制定培训计划时对业务需求的把握仍有待提升”以及“业务环境变化快，计划赶不上变化”是当下的主要挑战。**
- ✓ 企业业务部门对培训计划的整体满意度打分选择“3分—非常满意”的企业仅有 14.5%。
- ✓ 近 9 成的企业会在培训计划实施过程中对培训计划进行更新或修正，而“企业内部需求发生变化”、“业务战略发生变化”是最为主要的原因，分别占比 84.2% 与 59.3%。
- ✓ 无法顺利完成年度培训计划的企业中，“组织发生变革（如：高管层人员变动、体制改革等）”这一原因的选择率最高，占 43.1%。

需求调研

- ◆ **年度培训计划与企业整体的人才发展体系结合日益紧密。**
- ✓ 需求收集的方式中，除去较为传统的“问卷调查”与“高管或关键业务负责人访谈”，超过半数的企业采用“人才盘点”来对业务需求进行了解。
- ◆ **业务变化快，企业广泛对年度培训计划开展复盘，其频率也有加快的趋势。**
- ✓ 92.5% 的企业会对年度培训计划的开展情况进行复盘。
- ✓ 以半年和一季度为周期进行复盘仍是最常见的，但是已有近三成企业“每月一次”开展复盘。



参调样本

图表 1 参调企业所处的行业 (N=242)

行业	数量	比重
机械制造	34	14.0%
生命科学(如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	33	13.6%
专业性服务(如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	20	8.3%
金融服务(如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	16	6.6%
汽车及零部件	16	6.6%
信息技术, 半导体及通讯	16	6.6%
消费品	15	6.2%
零售业与电子商务	13	5.4%
房地产	13	5.4%
互联网与游戏业	10	4.1%
化工与石化	9	3.7%
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	9	3.7%
能源动力	6	2.5%
电子电气	5	2.1%
建筑建材	5	2.1%
文化传媒	4	1.7%
多样化生产	3	1.2%
运输及物流	3	1.2%
造纸, 包装及森林业	3	1.2%
航空工业	3	1.2%
环境科学	2	0.8%
贸易业	2	0.8%
其他	2	0.8%

图表 2 参调企业规模 (N=242)

规模	数量	比重
少于 100 人	7	2.9%
100 人到 499 人	65	26.9%
500 人到 999 人	41	16.9%
1000 人到 2499 人	47	19.4%
2500 人到 4999 人	27	11.2%
5000 人及以上	55	22.7%

图表 3 参调企业性质 (N=242)

性质	数量	比重
外商独资	88	36.4%
中外合资	28	11.6%
国有企业	29	12.0%
中国私营及民营企业	84	34.7%
上市公司	13	5.4%

图表 4 参调企业学习发展体系成熟度 (N=242)

成熟度	数量	比重
偶尔为之的培训: 注重提升工作效率; 没有专门的学习与发展部门; 多采用在岗历练的方式; 着眼于为当下的问题提供解决方式; 没有形成一定的标准; 有少量体系化的培训, 大量零散的培训活动。	54	22.3%
追求培训与发展的卓越: 有专门的学习与发展部门或企业大学, 并作为支持部门存在; 注重教学设计; 有首席学习官 (CLO) 或者 VP 等较为明确的角色; 使用较为传统的培训评估模型; 培训中有一定的标准用于宣贯或具体活动; 线上学习是一种传达信息的方式; 与业务有一定的关联。	56	23.1%
培养人才, 提升绩效: 注重人才与组织绩效; 认可业务管理人员在人才发展中的重要性; 培训不仅仅是一种“输入”; 认可学习文化在组织中的重要性; 与人才管理实现整合; 培训结果的衡量与绩效表现的结果能实现结合。	109	45.0%
实现全组织能力发展: 实现与业务的紧密结合; 有大量的工具和方法可供使用; 学习与发展部门规模不大但更具敏捷性; 高度关注持续但非正式的学习; 能非常详细地了解培训受众的需求是什么。	23	9.5%

注: 该分类参考自 The Bersin & Associates High-Impact Learning Organization Maturity Model

图表 5 参调企业发展状态 (N=242)

发展状态	数量	比重
快速发展: 处于不断扩大市场份额与销售额的过程中, 发展速度较快。组织架构逐渐扩张。	101	41.7%
稳定发展: 有了相对稳定的收入和市场份额, 发展趋于平稳。组织架构较为稳定	141	58.3%

培训计划画像： 企业在开展怎样的培训计划？

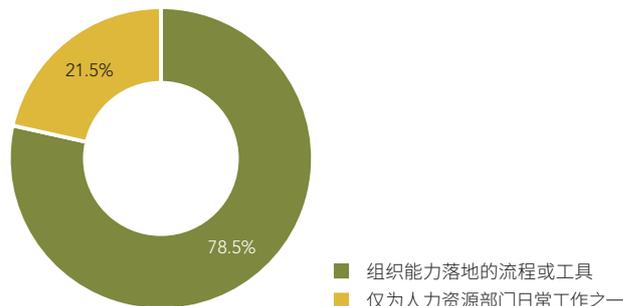
▶ 培训计划的定位与作用

“制定培训计划”对于大部分企业而言并不陌生，甚至作为每年都会开展的工作，培训计划的制定在部分情况下容易成为一种程式化的、机械重复的动作。因此，我们不禁要问：在瞬息万变的信息化时代，制定培训计划过时了吗？通过调研，我们或许可以从数据中得到答案：

- ◆ **从培训计划的定位来看：**（参考图表 6）大部分企业将培训计划定位为“组织能力落地的流程或工具”，而非“仅为人力资源部门日常工作之一”，“当一天和尚敲一天钟”的看法已经不符合市场主流现状。
- ◆ **从培训计划所要满足的需求来看：**（参考图表 7）“高管或业务部门负责人当前的业务挑战或战略重点”与“企业内部搭建完善的人才梯队的要求（如：保证有足够的继任者、扩充人才储备等）”是企业培训需求的主要来源，可见培训计划的承接组织战略，下接员工个人能力成长，是重要的“中间桥梁”。

综上，我们或许可以说：**培训计划的制定不仅没有过时，甚至在未来会继续发挥着重要的作用。**

图表 6 参调企业对培训计划的定位 (N=242)



▶ 企业开展培训计划的类型

培训计划在企业中有着较为广泛的应用，在图表 8 中我们不难发现仅有 2.5% 的企业在调研中明确表示“我们没有培训计划”。结合图表 8 与图表 9，我们将诸多内部开展培训计划的企业从“是否定期”与“开展周期”两个维度进行划分。其中，开展年度培训计划的企业是本次调研中的主流群体，年度培训计划也将是我们本次调研的探讨重点。

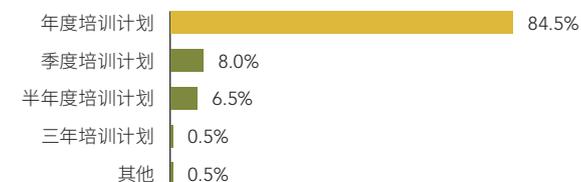
图表 7 企业的培训需求主要来源于 (N=168)



图表 8 参调企业培训计划类型主要为 (N=242)



图表 9 按时间划分，定期开展培训计划的参调企业中，培训计划主要为 (N=200)

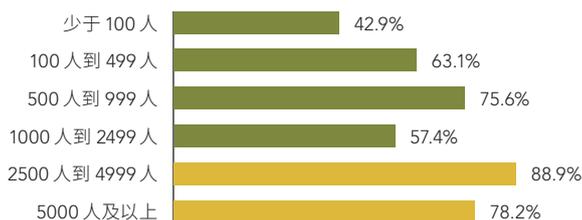


**综上，我们或许可以说：
培训计划的制定不仅没有过时，甚至
在未来会继续发挥着重要的作用。**

企业画像： 什么样的企业倾向于制定年度培训计划？

虽然大部分企业会制定或者实行年度培训计划，但这并不意味着年度培训计划适用于所有企业。通过与 HR 的探讨，我们也发现企业所处的“情境”会直接决定其会制定怎样的培训计划。这一“情境”，主要可以包含以下维度：企业规模、企业性质、发展状态、学习发展体系成熟度等。我们也将结合数据，从这几个维度出发，着重探讨年度培训计划在市场上的具体应用到底和企业的哪些特质相关。（参考本页底部表格中的“关键特质提炼”）

图表 10 不同企业规模下开展年度培训计划的企业 (N=169)



注：该百分比为“占该规模下参调企业总数的比重”

图表 11 不同企业性质下开展年度培训计划的企业 (N=169)



注：该百分比为“占该企业性质中参调企业总数的比重”

图表 12 不同发展状态下开展年度培训计划的企业 (N=169)



注：该百分比为“占该发展状态下参调企业总数的比重”

图表 13 不同学习发展体系成熟度下开展年度培训计划的企业 (N=169)

阶段	成熟度	数量	占该学习发展体系成熟度下参调企业总数的比重
起步阶段	偶尔为之的培训：注重提升工作效率；没有专门的学习与发展部门；多采用在岗历练的方式；着眼于为当下问题提供解决方案；没有形成一定的标准；有少量体系化的培训，大量零散的培训活动。	32	59.3%
发展与优化阶段	追求培训与发展的卓越：有专门的学习与发展部门或企业大学，并作为支持部门存在；注重教学设计；有首席学习官（CLO）或者 VP 等较为明确的角色；使用较为传统的培训评估模型；培训中有一定的标准用于宣贯或具体活动；线上学习是一种传达信息的方式；与业务有一定的关联。	118	71.5%
	培养人才，提升绩效：注重人才与组织绩效；认可业务管理人员在人才发展中的重要性；培训不仅仅是一种“输入”；认可学习文化在组织中的重要性；与人才管理实现整合；培训结果的衡量与绩效表现的结果能实现结合。		
成熟阶段	实现全组织能力发展：实现与业务的紧密结合；有大量的工具和方法可供使用；学习与发展部门规模不大但更具敏捷性；高度关注持续但非正式的学习；能非常详细地了解培训受众的需求是什么。	19	82.6%

维度	市场现状解读	关键特质提炼
企业规模 (参考图表 10)	“2500 人到 4999 人”、“5000 人及以上”这两种规模下的企业大部分会开展年度培训计划。员工数量较多的情况下，涉及的人员层级广，参与培训的部门也更多，这就需要培训工作更具“章法”与长期规划。	大型企业
企业性质 (参考图表 11)	“外商独资”企业是开展年度培训计划的主力军，这或许与其在管理理念、开展系统化培训工作的时间长短有关。但是我们在案例采访及与 HR 的探讨中也发现，外企的年度培训计划有时由全球总部制定，如何平衡好本土化需求与全球总部培训计划框架之间的关系时常会成为一个挑战（针对这一问题的解决我们将在下文的“需求调研”章节具体展开），而本土企业相对会在制定年度培训计划时有较高的自由度和灵活性。	外商独资企业居多，但本土企业往往更具灵活性
发展状态 (参考图表 12)	“稳定发展”状态下的企业其人员组织架构已经基本成型，战略与业务环境虽然仍会有所变化，但对整体的培训结构较少有“颠覆性”的改变，此时制定年度培训计划，也能较好保证后续的执行与落地。	稳定发展
学习发展体系成熟度 (参考图表 13)	根据 The Bersin & Associates High-Impact Learning Organization Maturity Model 对学习发展体系成熟度的 4 类描述，我们进一步将其分为 3 个阶段：起步阶段、发展与优化阶段、成熟阶段。不难发现，企业的学习发展体系成熟度越高，越倾向于开展年度培训计划。原因在于年度培训计划的开展有赖于一系列内部人才发展制度和项目的支持，如：能力测评工具与方法、成熟的培训发展项目、胜任力模型等。	较为成熟的学习发展体系

需要注意的是，以上这些特质仅说明目前的市场现状，并不意味着开展年度培训计划的企业必须完全符合以上特点，打算着手制定或调整年度培训计划的企业可以将其作为一个参考。

年度培训计划之“痛”

市场现状

正如前文所说，年度培训计划在企业内广泛开展并且对规划培训具有重要的作用。但是“大家都在做的”意味着“大家都能做好”吗？结合图表14至图表17，我们或许可以总结出年度培训计划的制定及执行过程中两大痛点：

● 痛点1 | 制定培训计划时对业务需求的把握仍有待提升

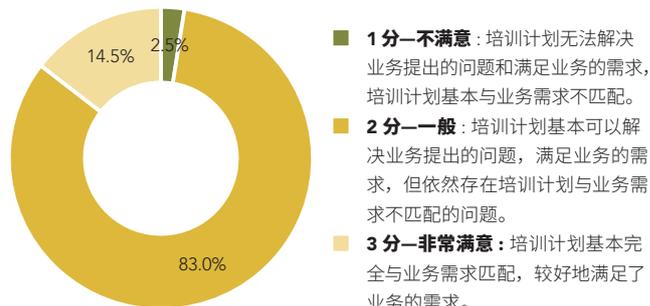
超过8成的企业（参考图表14）业务部门对培训计划的整体满意度打分均集中在“2分—一般”，这说明对于年度培训计划，大部分企业已经能够响应业务需求，并且搭配一定的培训项目与课程。但是，选择“3分—非常满意”的企业仅有14.5%，这说明如何更为精细化地开展需求调研、精确地给业务需求匹配相应培训从而实现年度培训计划的“卓越”，依然是企业需要进一步去解决的问题。

● 痛点2 | 业务环境变化快，“计划赶不上变化”

根据图表15与图表16，近9成的企业会在培训计划实施过程中对培训计划进行更新或修正，而“企业内部需求发生变化”、“业务战略发生变化”是最为主要的原由。另外，“组织发生变革(如:高管层人员变动、体制改革等)”还会严重影响培训计划的完成与落实（参考图表17）。可见，无论是在年度培训计划的设计制定阶段，还是在落实与实践阶段，能否根据业务环境的不断变化来做出调整都会直接影响其与业务需求的匹配度以及能否最终落地。

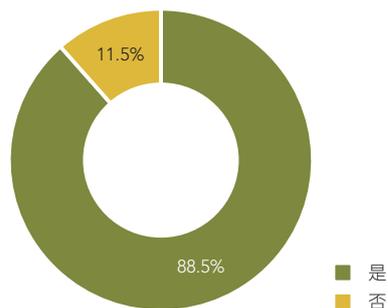
基于以上两大痛点，我们将结合市场现状与案例，以需求调研这一环节为主轴，给出详细的行动方案与指南，以求企业能更好地利用年度培训计划这一工具，应对当下的业务挑战和实现长远的战略目标。

图表14 业务部门对培训计划的整体满意度打分 (N=200)

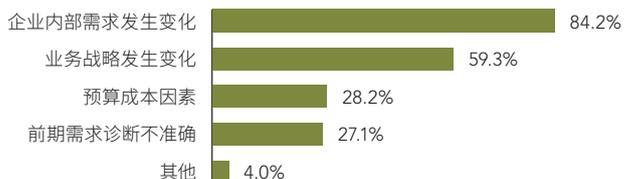


- **1分—不满意**：培训计划无法解决业务提出的问题和满足业务的需求，培训计划基本与业务需求不匹配。
- **2分—一般**：培训计划基本可以解决业务提出的问题，满足业务的需求，但依然存在培训计划与业务需求不匹配的问题。
- **3分—非常满意**：培训计划基本完全与业务需求匹配，较好地满足了业务的需求。

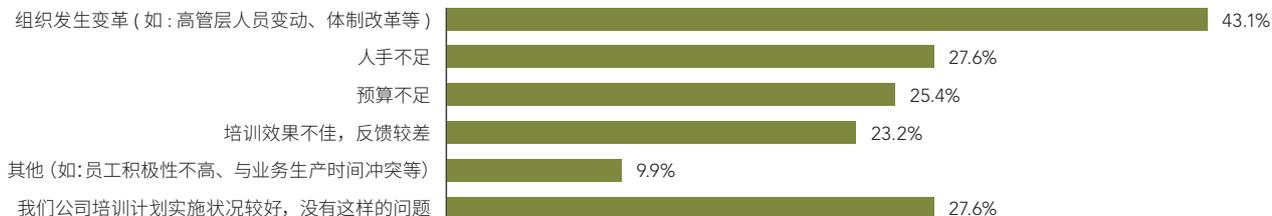
图表15 是否会在培训计划实施过程中对培训计划进行更新或修正？(N=200)



图表16 在培训计划形成后企业进行更新或修正的依据 / 原因是：(N=177)



图表17 若无法较好地完成培训计划，主要原因为 (N=181)



需求调研



前期准备

市场现状与企业实践

对于年度培训计划的需求调研而言，精准把握业务需求要求人力资源部门本身具备一定的专业度和对业务的敏锐度，充足的前期准备必不可少。通过图表 18 我们看到，几乎所有企业都会做一定的前期工作来提升 HR 对业务的理解度，从而使需求诊断更为精准，其中业务会议和非正式的互动依然是较为常用的手段。**值得注意的是“开展对 HR 的培训活动，专项提升其案例分析、咨询的能力”这一方式的选择率相对较低，但这种方式往往可以较为高效、定制化地去提升 HR 在需求调研过程中的综合能力，同时在我们所了解到的企业优秀实践中，这一方式也有较为广泛的运用。**如飞利浦照明便有机结合了“组织能力规划会”与“培养咨询顾问的能力 & 经验交流”这两大方式，为需求调研奠定了坚实的基础。

案例 飞利浦照明

提升人力资源部门对业务的了解度

◆ 大 BP 层面——组织能力规划会 (Organization Capability Planning)

在组织能力规划会上，除了对绩效评估、奖金激励制度进行盘点外，还会对企业中人员的整体能力进行评估。该会议由 HRBP、各领域专业人员和各个业务部门负责人参与。其最大的挑战来自于：业务往往认为所有的胜任力、能力问题全部需要通过学习培训解决或者并不了解能力的缺口在何处。HRBP 会通过以下问题进一步对业务部门的现状进行诊断与了解：

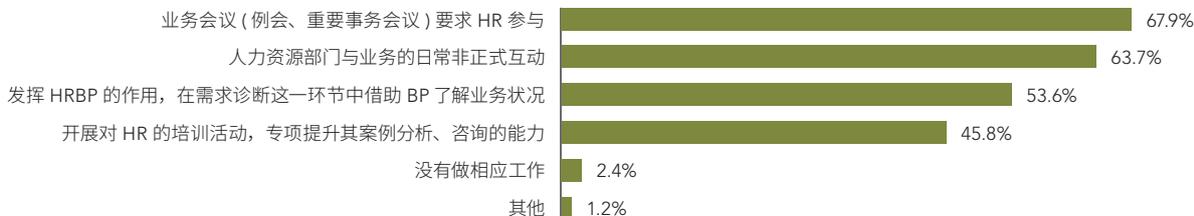
- 在项目运作中你们看到的问题是什么？
- 有没有具体的例子与情境？
- 在未来你希望看到什么样的不同？

了解具体情况后，人力资源部门才会将问题剥离到行为层面，并且定义、识别出能力相关的问题。

◆ BHR 层面——培养“咨询顾问”的能力 & 经验交流

每年飞利浦照明均会开展一次为期半天左右的培训，培训对象是本土公司的 BHR，培训目的在于提升其“咨询顾问”的能力，让他们有“以咨询的方式诊断业务问题”的意识。另外，在培训结束后，若 BHR 在工作中碰到难以决策的情况，会将问题反馈给人力资源团队中较为资深的同事或通过社群化学习的平台提问，从而获得解答与建议。

图表 18 为了提升 HR 对业务的理解度，从而使需求诊断更为精准，开展了以下哪些工作 (N=168)



当然，做好前期准备需要开展的工作不限于以上几种方式。某外资企业 A 会要求 HR “深入前线”，体验、感受业务的实际工作，同时在进行需求调研与诊断前将能力细项、相应的培训与每个业务部门的工作框架做一定的对应，形成与业务具体工作相对应的“能力地图”。而某五百强外资企业在提供咨询技巧培训之余，还会制定专门的访谈指导工具，帮助 HR 做好需求调研。

案例 某外资企业 A

◆ 了解业务，提升对业务的敏锐度

在企业中，人力资源部门常常需要“深入前线”，体验、感受业务的实际工作。其主要方式包括：

- 设立“HR 进入前线”项目，让 HR 作为一线操作工人在岗实践，为期约三周。
- 所有 HR 在试用期结束前都需要去相关的业务部门工作至少约两周的时间。
- 业务旺季时，HR 需要去一线做相应的支持工作，为期半天至一天。

◆ 做好前期准备

首先 HR 会提前与中层员工、一线员工进行交流，了解、整理其工作内容框架。其次，该企业的能​​力模型覆盖 5 大能力，HR 在进行需求调研与诊断前需要将 5 大能力的细项、相应的培训与每个业务部门的工作框架做一定的对应，并且整理出清单。当完成这些工作后，HR 可以形成与业务具体工作相对应的“能力地图”。

在调研时，当受调者提及相应的挑战与困惑时，HR 可以快速定位具体的能力点与知识点，也能更好地引导调研对象将其需求细化、明晰、落地，并与课程内容相链接。

此外，该企业会对调研人员进行访谈的培训，告知其访谈的具体思路，并提供标准化的访谈提纲，方便调研人员按图索骥。

案例 某五百强外资企业

培训人力资源部门，提高培训需求诊断效率

◆ 提供访谈指导工具

要准确且高效地找到业务的培训需求和痛点，不是一件容易的工作，需要专业的方法和工具，以及熟练的顾问式访谈技巧。

该企业在 HR 与调研对象访谈前，会提供访谈指导手册，里面包括访谈的流程、模板与工具。另外，企业还提供专门的培训和辅导，教授 HR 如何访谈，如何判断培训需求以及如何提供解决方案。该指导手册推广至全国各业务单元使用，每个业务单元也能结合自己的实际情况做相应的取舍与调整。这样既有统一的方向性指导，又确保了一定的灵活性。

◆ 提供咨询技巧培训

仅提供工具是远远不够的，关键在于如何使用好这些工具。该企业会对 HR 的调研访谈开展专项训练，教授咨询技巧，培训的要点主要包括：

- 如何提问，访谈的过程就是一个提问的过程
- 当被访者的回答与问题不相关该如何应对
- 如何把握访谈节奏

行动指南：前期准备工作清单

结合以上市场现状与企业实践，我们将前期准备工作分为三大关

键目标，分别为：“深入业务前线”、提升人力资源部门专业度与流程标准化。各项目标的具体实现手段及其内容我们在下列表格中进行了阐明，企业可以根据自身情况参考使用。

前期准备工作清单

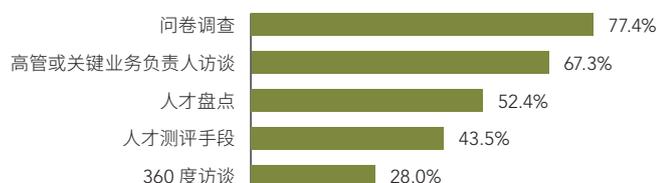
关键目标	具体手段	主要内容
“深入业务前线”	业务会议、能力测评、其他较为非正式的交流	关键了解信息 <ul style="list-style-type: none"> 业务部门的挑战与痛点 业务部门的语言 业务部门未来的展望 胜任力掌握度现状
提升人力资源部门专业度	咨询技巧培训	重点培训内容 <ul style="list-style-type: none"> 访谈要点 访谈技巧（如：访谈节奏把控等） 引导技术 解码技术（将访谈内容转化为培训要点）
流程标准化	生成、提供指导手册或模板	可以提供的模板 <ul style="list-style-type: none"> 调研流程指导书 标准化的调研问卷 访谈大纲 最终调研报告框架

需求收集与诊断

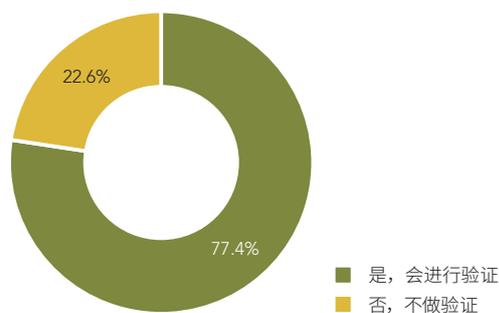
市场现状与企业实践

需求收集是企业需求调研正式开始后的第一步。从调研方式上看（参考图表 19），问卷调查依然是大部分企业所青睐的方式。但是值得注意的是“高管或关键业务负责人访谈”和“人才盘点”也是超过半数企业的选择，这也匹配前文所提及主要需求来源：“高管或业务部门负责人当前的业务挑战或战略重点”与“企业内部搭建完善的人才梯队的要求（如：保证有足够的继任者、扩充人才储备等）”。**从另一个侧面说明，需求调研的最终目标在于业务战略的分解以及与人员能力的链接。**那么在企业的实践中，这些目标是如何通过需求调研实现的呢？我们可以参考某民营企业与交通银行信用卡中心的具体做法。

图表 19 主要采用的需求调研方式为 (N=168)



图表 20 在对培训需求进行初步收集后，贵公司在正式开展培训或形成年度培训计划前是否会对业务的需求进行验证、确认，以保证该需求确实可由对应的培训满足 (N=168)



图表 21 在对业务部门的需求进行确认及验证时，为了使业务意识到相应需求是否能通过培训解决会做以下哪些工作 (N=130)

工作	数量	比重
让业务部门人员再次澄清需求与挑战	87	66.9%
给予业务部门案例参考，帮助他们理解哪些问题可以通过培训解决	74	56.9%
人力资源部门采用 coaching 的方式，帮助业务部门思考	50	38.5%
没有做特别的工作	9	6.9%
其他	2	1.5%

案例 某民营企业

诊断对象	了解方式	了解内容侧重点	输出
<ul style="list-style-type: none"> 各部门的 HRD 各部门第一负责人(N+1 级) 	访谈	<ul style="list-style-type: none"> 希望团队达成什么样的目标? 团队目前最大的问题是什么? 	培训目标
<ul style="list-style-type: none"> 团队中的绩优员工 	电话调研	<ul style="list-style-type: none"> 个人、团队、部门业绩指标清晰? 个人绩效的主要因素? 认为能给其他员工学习和借鉴的工作方法和工具? 比较有价值的案例。 	分享案例 方法工具 内部讲师
<ul style="list-style-type: none"> 学员本人 	问卷调研	<ul style="list-style-type: none"> 工作中存在困难是什么? 针对本职岗位, 还需要在补充哪些专业知识、提升哪些专业技能? 	内容诉求
<ul style="list-style-type: none"> 行业专家(高校、同行) 	访谈	<ul style="list-style-type: none"> 其他企业的现状 专业知识 	行业资源

案例 交通银行信用卡中心

步骤	调研手段	调研人群	调研内容	调研结果
全面收集调研需求, 大致明确培训计划的重点与方向	在线问卷	经理、高级经理、部门总经理	<ul style="list-style-type: none"> 采用打分制了解这些群体对于信用卡中心去年一年培训的满意度。 以选择题的形式让其对下一年的业务重点、痛点做出判断。 希望明年其下属重点得到怎样的培训支持。 作为管理者, 能够对下一年的教育培训工作提供怎样的支持? 能承担何种课程的开发和讲授? (用于调研结束后“约课”, 让更多管理者担任内部课程的开发与讲授)。 以开放性问题询问建议及期望。 	<ul style="list-style-type: none"> 培训需求数据库 调研报告
根据各部门实际情况收集培训需求, 制定出较为定制化的培训计划方案	年度培训需求及预算意见征求稿	各部门	<ul style="list-style-type: none"> 该部门下一年的业务重点及痛点。 围绕部门的业务重点与痛点, 下一年度迫切需要的三项培训, 写出这些培训的课程名称、目标、人群、人数、实施时间、是否外包、预算等。 开放式问题询问建议。 	具体的年度培训计划表, 包含如: 项目、开班时间、预算等。
各部门需求澄清及验证	一对一访谈	各部门负责人	<ul style="list-style-type: none"> 对前期各部门提交的需求进一步澄清、验证, 确保培训需求符合整个部门的实际情况, 确定最终培训计划。 当需求无法通过培训解决时, 人力资源部门会阐明培训的适用范围, 澄清哪些问题可以通过培训解决。 	
将具体的培训计划提交给高管	多方会议	人力资源部门、各部门负责人、高管	<ul style="list-style-type: none"> 由人力资源部门整合前期所有的调研结果, 形成报告和具体的培训计划。 人力资源部门在会议上汇报新一年的培训重点及思路、痛点、各部门培训需求的共性、培训部门自己的思路与想法等。 由高管提出建议。 	年度培训计划确定

结合上述案例片段, 我们可以对需求收集方式的应用做一简单小结:

- ✓ **问卷、访谈等方式应结合使用。**
- ✓ **问卷收集的重点更倾向于“量”, 因此适合大批量、大范围的调研, 面向的群体以基层员工至中层管理人员为主, 并且不适宜大量出现开放性问题。**
- ✓ **访谈的重点更倾向于“质”, 因此适合点对点的深入探讨, 面向的群体以高管、业务部门关键负责人、绩优员工等为主。**

但是正如 HR 所告诉我们的——需求收集不等同于需求诊断, 需求收集完成后, 不做进一步的诊断往往会导致以下问题:

- ✓ **业务的需求并不能通过培训解决, 培训计划不具备可行性。**
- ✓ **业务的需求是“假需求”, 其真正的症结并未彻底展现(如: 销售**

部门认为员工表达能力不足, 想直接通过表达能力的相关培训提升, 但真实原因是因为员工对于业务流程知识的不熟悉或对产品的了解度不足, 更需要培训的可能是业务流程和产品知识)。

因此, 业务需求的进一步诊断必不可少。结合(上一页)图表 20, 近八成企业会对业务的需求做出验证与确认。而在具体的需求验证方式上, (参考上一页图表 21) 人力资源部门更多发挥着“引导”的作用, 如: “让业务部门人员再次澄清需求与挑战”、“给予业务部门案例参考, 帮助他们理解哪些问题可以通过培训解决”等。

这些方式在企业的实践中也有所体现, 如: 交通银行信用卡中心在业务部门需求收集阶段会让业务部门自行评价业务目标与培训之间的关联性(高、中、低)并提出实现该目标的培训建议。某民营企业则通过需求分解和讲述案例来实现对业务的引导。

案例 交通银行信用卡中心

部门年度重要目标与培训关联度

请描述您的部门2018年所要实现的最重要的3个目标或任务，评价其与培训的关联度：

序号	目标、任务	与培训关联度 (高、中、低)	实现该目标的培训建议
1			
2			
3			

交通银行 信用卡
BANK OF COMMUNICATIONS CREDIT CARD

案例 某民营企业

诊断过程中的挑战及解决方式

挑战	解决方式	举例
业务部门提出的问题不是培训所能解决的	将问题分解，适当对业务进行引导	业务需求：内部流程繁琐 <ul style="list-style-type: none"> 引导问题 具体在哪些环节是比较繁琐的？ 问题拆分及后续措施 内部流程在制度层面的确有较为繁琐的地方→培训无法解决，企业大学直接将问题反馈至业务部门 员工本身对流程不熟悉→培训可以解决，调整授课内容，邀约相关业务部门人员担任讲师授课
业务部门对自己遇到的问题和需求无法精确表达	讲述案例引导，帮助业务部门理解并表达	业务需求：沟通谈判技巧需提升 <ul style="list-style-type: none"> 引导过程 主要与沟通谈判的对象是政府。将与政府沟通的关键点以案例的形式表述，让对方有一定的概念 询问“某个项目成功的关键点还有哪些？”、“与对方沟通谈判的主要事项？”、“容易出现问题的环节？”等，从而对课程内容的安排进行把握

通过前期的需求调研，我们可以大致确定年度培训计划的重点及框架。这一框架主要所包含的维度企业或许可以参考某 500 强外资企业的培训需求决策工具与交通银行信用卡中心的培训计划框架，同时我们将在“行动指南：需求调研指导清单”中做出维度的总结与提炼。

案例 某五百强外资企业

培训需求决策工具

了解到业务的需求仅仅是培训计划制定的其中一步，需求能否被解决仍有赖于资源的支持。企业在制定出成型的培训计划前，会对当前已有的资源进行复盘。复盘时会利用专门的培训需求决策工具进行判断，该工具主要包括以下维度：

- 明确业务的培训需求是什么
- 需求来源于何处（如：组织发展的需要、业务单元未来成长的需要、改善当前的绩效差距、提升领导力、学习新产品知识、学习新的政策法规、旧知识点加强等。）
- 业务对培训的期望是什么(用于作为后期培训效果衡量的指标)
- 培训对象是谁
- 参与培训的人员其绩效成长对公司总绩效的成长影响有多大
- 培训人数规模有多大
- 是否需要进行课程开发
- 需要多大的成本
- 高管是否支持

决策完成后，若资源无法满足某个业务单元的需求，人力资源部门会与业务部门负责人再做探讨并进行调整，找到可以利用现有资源可以先做起来的地方，如：从小处着手，循序渐进等。

案例 交通银行信用卡中心

部门年度重要培训项目

请根据部门2018年所要实现的年度目标，列举3项所需的重点培训项目：

序号	培训项目 (课程)	受训对象	培训目的	预计培训时间 (如：2018年一季度)	所需培训预算
1					
2					
3					

交通银行 信用卡
BANK OF COMMUNICATIONS CREDIT CARD

行动指南：需求调研指导清单

◆ 清单 1：需求收集框架

方式	适用人群	调研内容	具体问题举例（企业可以根据自身情况自行选择）
 问卷	基层员工至中层管理人员	<ul style="list-style-type: none"> 对往年培训计划实施情况的满意度 对于培训的兴趣点和发展方向 工作现状与目标 仍需提升的能力或内容 	<ul style="list-style-type: none"> 目前工作中的挑战是什么 未来想要实现的目标是什么？ 与发展目标之间的差距是什么？ 感兴趣的发展领域是什么？ 想要参与的培训课程 / 项目是什么？ 希望从培训中得到提升的是什么？ （针对层级参与过培训的学员）对于培训的满意度高低为何？哪些方面仍需改善？
 访谈	业务部门关键负责人	<ul style="list-style-type: none"> 业务部门发展目标 当前业务挑战与痛点 对业务部门员工发展的要求 亟需的培训项目或课程 	<ul style="list-style-type: none"> 部门今年的绩效目标为？ 要实现这一目标，部门目前最大的挑战 / 差距是什么？ 部门中的员工目前工作中最大的短板 / 问题有哪些？ 希望员工通过培训有所提升的方面有哪些？ 希望员工参与哪些培训 / 发展项目？ 在培训中，您可以提供的支持 / 帮助 / 知识输入是什么？
	高管	<ul style="list-style-type: none"> 企业长期的战略目标 企业短期内要实现的目标 重点的培训方向 对于培训工作的建议与期望 	<ul style="list-style-type: none"> 企业未来的战略发展方向是什么？ 企业目前的业务重点有哪些？ 对于人才发展，有哪些较为重要 / 紧急的目标？ 您希望通过培训工作，可以达成怎样的效果？ 对于目前的培训工作，有哪些不足之处 / 建议？ 您可以在培训中有所参与的阶段 / 工作有哪些？ 您对于培训能够提供的支持是什么？
	绩优员工	<ul style="list-style-type: none"> 个人、团队的绩效目标 日常工作时间安排 成功经验与要素 可以借鉴的案例与经验 	<ul style="list-style-type: none"> 今年的绩效目标是什么？ 所属团队的绩效目标有哪些？ 平常是如何安排工作的？ 最能展现您能力 / 优势的案例 / 项目是什么？ 您在该案例 / 项目中的主要职责是什么？ 该案例 / 项目为什么会成功？ 您在该案例 / 项目获得的经验是什么？ 给予其他员工的建议有哪些？ 哪些培训对于“绩优”产生了一定的促进效果？

◆ 清单 2：需求诊断——哪些问题可以由培训解决

培训
可以解决

A 知识储备不足（如：产品知识、流程知识、知识科普等）

B 专业技能欠缺

C 软性能力（如：领导力、团队协作等）有待提升

培训
无法解决

A 企业文化氛围不适合

B 企业制度不支持

C 业务流程有待优化

D 管理层支持度不足

E 组织架构问题

.....

◆ 清单 3：需求诊断访谈提纲

需求澄清

由业务部门阐明

- 业务目前具体的挑战是什么？
- 为什么存在这一挑战？
- 体现这一挑战的案例是什么？

需求引导

由人力资源部门阐明

- 培训的原则与方法论
- 可以由培训解决的问题（提供举例或案例）
- 无法由培训解决的问题（提供举例或案例）

需求确认

由业务部门阐明

- 目前的业务挑战与培训的关联性是什么？
- 解决这些挑战需要的培训有哪些？
- 能否较为量化地去衡量这些培训对于该业务挑战的影响？
- 具体的量化指标有哪些？
- 未来期望达成的指标是什么？

◆ 清单 4：注意事项检阅

注意点	具体方案	企业实践
 <p>上下结合</p> <p>针对重点培训项目，在满足组织战略与业务挑战解决的同时，适当考虑学员的个人意愿与兴趣。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 在大致确定培训计划的框架与重点方向后，由学员个人在框架下选择较为感兴趣的内容。 通过问卷调研，将学员个人的发展方向、发展意愿存在共性之处提炼，并融入年度培训计划的重点。 	<p>某外资企业 A 案例</p> <p>◆ 需求收集模式——自上而下与自下而上相结合</p> <p>某外资企业 A 的需求收集分为自上而下与自下而上两种模式。其中自上而下是需求调研的第一步，其侧重点与目的在于框定大的培训计划方向、重点。而当框架确定后，会实行自下而上的需求收集与诊断，此时员工仅需要在范围内挑选自己需要的基础技能、通用技能培训。两者相结合后，年度培训计划既满足了组织战略层面的需要，又兼顾了员工的个人意愿。</p>
 <p>外资企业年度培训计划的本土化</p> <p>在全球总部的培训框架下，应根据本土的实际业务情况做一定的定制化处理。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 授课形式的本土化：可以在全球总部培训计划课程中穿插部分本土业务案例，提升亲切感。 授课内容本土化：针对本土的特殊情况和需求，可以重新开发新的课程或寻找第三方供应商进行授课。 提升本土培训需求的重要性：本土应该有相应的“代言人”至总部参与全球总部培训计划的制定。在这一过程中，“代言人”主要有两项主要工作——了解全球总部战略、培训重点和将本土培训需求提交至总部。然而，本土的培训需求未必会有较高的优先度，因此首先需要“代言人”能够清晰了解本土的培训需求，同时在阐明本土培训需求时将其与全球业务战略紧密结合，提升本土培训需求的重要性。 	<p>飞利浦照明案例</p> <p>◆ 全球层面的业务需求收集与诊断</p> <ul style="list-style-type: none"> 了解业务战略——Strategic Workforce Planning <p>每年飞利浦于全球层面开展 Strategic Workforce Planning (以下简称 SWP)。在 SWP 中，业务领导、HRBP、各专业领域的专家均会参与。人力资源部门通过该会议了解业务未来 3-5 年的业务战略和组织诊断报告。</p> 组成学习委员会 (Learning Council) <p>飞利浦在全球层面设立了学习委员会，该委员会主要由副总裁级别人员组成，包括 HRVP、各业务部门 VP 级高管等。学习委员会结合企业战略和组织诊断报告，寻找与提升人员相关能力的关键点，从这些能力归纳、推论出胜任力，为盘点出关键岗位的能力缺口打下基础。</p> 季度性复盘 & 需求预测 (Demand Forecast) <p>飞利浦在全球层面进行季度性复盘，该复盘更多针对关键岗位了解能力缺口，季度性的能力报告会反馈至飞利浦照明大学。企业大学结合季度性能力报告，与人力资源数据部门合作，了解全球范围内某关键岗位上的总人数和这些人员的能力差距。企业大学根据能力差距与覆盖人数、地区，估算未来全球各地的能力培养计划。</p> <p>某 500 强外资企业案例</p> <p>◆ 全球总部与中国本土的培训需求协调</p> <p>该企业在培训需求的本土化上，更倾向于不改变全球总部培训的核心理念，仅在学习方式、课程形式设计上做一定的本地化调整。具体方式包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 针对如合规等类型的课程，其授课具备一定的强制性，并且无法对课程内容做出修改。此时，可以在其中穿插部分本土案例，使其更适用于当地，增强亲切感。 针对非强制的通用技能课程，其知识点往往较为通用。为了更好地迎合本土的培训需求，企业对知识内容作出本土化改进，如教学视频使用中国本土场景等。
 <p>资源匹配</p> <p>年度培训计划的有效落地有赖于培训资源的匹配，因此企业在制定培训计划时需要审视内部资源是否支持年度培训计划的执行与实现。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 培训计划制定时需要考虑的资源主要包括：预算与成本、内部讲师的数量、高管的支持度等。 在调研阶段了解高管或业务部门或负责人对于培训的支持度与可以提供的支持(如：担任内部兼职讲师、参与课程开发等)。 将成本分摊至各业务部门，向业务部门收费以实现其额外的培训需求。 	<p>渣打银行案例</p> <p>◆ 资源匹配</p> <p>渣打中国在根据本土需求进行培训设计时，需要由业务部门额外提供预算。为了使业务部门对人力资源部门的培训计划更好地提供资金支持，渣打中国主要从以下几个要点出发：</p> <ul style="list-style-type: none"> 人力资源部门会邀约外部咨询公司，利用工具、方法去与业务部门进行洽谈，并对培训项目或计划进行推广与简介。 邀约其他国家或分部有运营该项目经验的人员，向业务阐述开展过程，成功经验，促使业务部门建立信心与信任。 更多利用内部讲师授课，节约成本与预算。

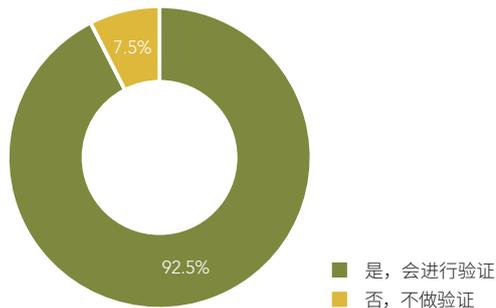
◆ 清单 5:年度培训计划包含维度(模板)

项目 (课程)名称	维度	培训目的	培训人数 与规模	培训对象	时间安排	课程来源 (内部 or 外部)	预算	主要负责人 (项目经理或 Sponsor)	培训效果 衡量指标
项目 1									
项目 2									
.....									

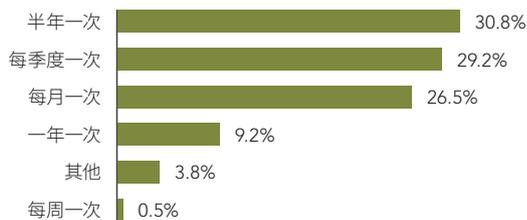
▶ 复盘、更新与评估

市场现状与企业实践

图表 22 是否会对年度培训计划的实施情况进行跟进 (N=200)



图表 23 年度培训计划进行复盘的频率 (N=185)



图表 24 培训计划实施状况及质量进行评估的方式: (N=181)

方式	数量	比重
培训计划的完成率	156	86.2%
学员对培训课程的满意度(推荐度)	87	48.1%
员工绩效	62	34.3%
人员晋升率	46	25.4%
其他(如:没有明确的评估指标、视具体的项目而定等)	18	9.9%

年度培训计划完成后并不代表一切工作的结束,正如上文所言,要尽量避免“计划赶不上变化”的问题,适当的复盘及更新是关键。结合图表 22 与图表 23 可以了解到对年度培训计划复盘是企业的常态,但是我们也不难发现已经有部分企业的复盘周期已经是“每月一次”。可以预见随着业务环境的变化越来越快,这一趋势可能会越来越明显。当然周期性的复盘主要解决的问题是及时根据业务变化匡正培训计划

的方向,但是对于较为紧急的突发情况的应对以及如何根据业务变化做出更新与挑战,我们可以参考某民营企业在这一问题上的解决方式。

案例 某民营企业

培训计划更新与纠偏

在瞬息万变的信息化时代,业务现状的变化也无时不刻地在发生着。培训作为支持业务发展的重要工作,提升敏捷性,快速响应业务变化必不可少。该企业这样的大环境下,十分注重培训计划的及时更新与迭代,并且针对突发情况也准备了相应的措施。

◆ **预案机制:**在前期制定规划时,企业大学会专门制定“PLAN B”。针对有可能出现突发状况的情景,也会提前筹划备用方案。如:当讲师难以在原定时间授课时,为了不打乱整体的学习计划,会采用其他的授课方案。

◆ **总结方案:**每期项目结束后,均会形成一份总结方案,该方案针对研发(项目设计与规划)和实施两大模块进行复盘,不足之处会在项目第二期中重点改善。

◆ **二次调研:**在年度培训计划中的项目第二年更新时,该企业会再次进行调研。该调研分为两轮,并且有不同的侧重点:

- 老学员:邀约已接受过相应培训的学员参调,了解其希望进一步强化的知识点以及新的需求。
- 新学员:主要侧重了解新的培训需求。

调研后即可明确培训重点、可通过内部已有线上课程解决的问题以及需要新增的相关培训内容。

对于年度培训计划的评估,我们既要要对培训计划的整体开展进度做出把控——这一把控主要通过培训计划的完成率实现(参考图表 24)。同时又要对其中各个项目对于业务产生的影响有所衡量(如:晋升率、绩效提升情况等)。最后结合各培训项目的成果,从多个维度对培训计划的整体质量做出评估。飞利浦照明在对年度培训计划进行评估时,主要围绕组织层面与个体层面展开,在个体层面更多针对单独的课程了解课程与业务需求的相关度;在组织层面则更多结合多项指标,了解员工整体胜任力的提升。

案例 飞利浦照明

培训计划的衡量方式

◆ 个体层面衡量

以产品营销的理念做学习方案，是飞利浦照明近年在学习发展方面的理念之一。因此，除了课堂测试外，评判培训计划的质量是否符合业务的需求，飞利浦照明专门引入产品营销的概念——课程“净推荐值 (Net Promote Score)”，即学员是否愿意将该课程推荐给他人。这在一定层面上能了解员工是否认可该门课程以及课程与其工作的相关度。另外，学员需要填写 Smile Sheet，反馈课程内容与工作的相关性大小，学习的方法是否有效以及催化的质量如何。最后设置“开放评论区”，让学员阐述课程中印象深刻的内容和能在工作中快速应用的内容。通过 NPS 和学员的反馈，学习委员会能够识别出可以提升关键能力的课程，从而阶段性地设置重点课程。这些课程也会分享给业务部门负责人，帮助他们形成对培训的熟悉度与敏锐度。

◆ 组织层面衡量

在组织层面，员工整体胜任力准备度的提升是培训计划效果转化的关键体现，也是真正能给企业提供培训视角的重要输入。飞利浦照明主要通过直线经理对员工胜任力的打分、绩效评估、目标的完成率等方式了解通过一系列的培训，员工的胜任力是否有所提升。

2

如何对年度培训计划进行评估

年度培训计划中，各项目或课程的衡量指标应在需求调研阶段由业务部门与人力资源部门共同制定。这一指标来自于业务部门对于培训的期望，并且具备可量化、可衡量的特征。

对于培训计划中具体的项目与课程而言，最终的衡量指标的设定一方面需要从培训课程或项目与业务需求的匹配度出发，如：课程推荐率、学员满意度等。另一方面，仍应考量培训对于业务产生的影响大小。由于业务成果往往由多个因素影响，难以完全将培训所造成的影响剥离，所以这一指标应该由业务部门自行设定或提出。

对于年度培训计划的整体效果，需要从完成进度和完成质量两个维度进行衡量。其中完成进度主要通过完成率这一指标评估，而完成质量应结合各个培训项目或课程最终对业务产生的影响做出综合评定。

行动指南：复盘、更新及评估的小贴士

1

年度培训计划如何应对快速变化的业务

多回顾，多反思：定期复盘，必要情况下（如：业务快速变化时期）可以适当缩短复盘周期并及时根据现状调整年度培训计划。

重视旧学员：每年均需要对年度培训计划进行更新，更新时仍应开展系统的需求调研，并且在调研时将去年参与过培训的学员作为调研对象之一，了解其反馈与期望。

制定“Plan B”：要设立预案机制，当业务发生突发情况（如：兼职内部讲师讲课时间难以协调）导致原有培训计划无法开展时，可以立即做出应对。

基于项目做需求调研：年度培训计划往往在培训大方向上予以把控，其灵活性、机动性在一定程度上或多或少受到限制。但是，年度培训计划中的各个项目的调整空间相对较高，因此在项目正式开展前，可以再基于项目的培训需求调研，使各项目更为贴合当下的业务状况。

培训计划“轻量化”：虽然培训计划在执行的过程中会遭遇各种各样的业务变化，但是培训计划作为企业人才发展的“指南针”依然必须制定。只是在培训计划的制定周期上，可以不必拘泥于“年度”。以“半年度”、“季度”、“月度”为周期重新制定培训计划，往往会更为适合变化迅速的行业或企业。需要注意的是，形式的“轻量化”不代表需求调研的精细度也可以“轻量化”，相反这对需求调研的框架、方式会提出更高的要求：更有业务针对性的问题模板和更与时俱进的方法论。

标杆数据

附表 1 制定培训计划主要发起人为 (N=200)

发起人	数量	比重
学习与发展部门 (Learning & Development)	95	47.5%
人才与发展部门 (Talent & Development)	42	21.0%
组织发展部门 (Organization Development)	22	11.0%
业务部门负责人	14	7.0%
企业大学	13	6.5%
其他 (如: 人力资源部门、行政部门等)	11	5.5%
企业高管	3	1.5%

附表 2 在制定年度培训计划时, HR 的角色为 (N=200)

角色	数量	比重
主导角色, 全面负责需求诊断、后期跟进等工作	124	62.0%
辅助支持角色, 仅为业务提供相应工具、方法论及对应课程, 由业务主导需求诊断、后期跟进等工作	69	34.5%
其他 (如: 在两者之间)	7	3.5%

附表 3 年度培训计划的预算主要来自于 (N=200)

预算来源	数量	比重
人力资源部门总预算	164	82.0%
业务部门提供资金	25	12.5%
我们不做培训预算规划	11	5.5%

附表 4 企业培训的预算在用于寻找外部课程和内部讲师培养时, 大致的分配比例为

	平均百分比 (%)
寻找外部课程 (N=124)	49.1
培养内部讲师 (N=125)	48.6

附表 5 年度培训计划主要由谁跟进 (N=185)

人员	数量	比重
人力资源部门或企业大学人员	168	90.8%
业务部门负责人	34	18.4%
部门经理	27	14.6%
高管	16	8.6%
一线主管	9	4.9%
其他	6	3.2%

附表 6 高管与业务部门在培训计划的制定、实施、效果检验各个阶段的投入度打分 (N=200)

分值	数量	比重
完全信任: 乐意提供资源和权限、愿意推动企业学习文化的转变、跟踪并促使培训计划的推进、坚信恰当的培训计划对公司能带来较多好处	46	23.0%
基本接受: 愿意让相关人群加入进来, 愿意回答和探讨自己工作范围内的问题, 并提供一定的权限批准	108	54.0%
仅在态度上支持: 认为该环节有一定的合理性和战略重要性, 乐意了解和探讨更多的细节, 但是在具体行为上并没有过多的支持	38	19.0%
略感兴趣: 愿意在细节问题上了解更多, 但对于该环节是否能给公司业务战略的实施带来帮助以及人才战略的合理性仍存在质疑	8	4.0%

附表 7 业务部门负责人或高管在年度培训计划制定与实施过程中所做的工作有 (N=200)

工作	数量	比重
提供时间与业务部门人员与人力资源部门进行需求调研	134	67.0%
向人力资源部门阐明现阶段业务发展的的问题	116	58.0%
与人力资源部门共同分析人员的能力现状	108	54.0%
在培训计划落地过程中, 与人力资源部门共同推动、跟进项目 (如: 行动学习、轮岗等) 的实施。	87	43.5%
提供资金支持	74	37.0%
自行辨识培训需求	45	22.5%
自行制定相应的培训计划	42	21.0%
其他	1	0.5%

案例启示

案例启示

飞利浦照明：全球与本土共同制定年度培训计划



陆佳能 飞利浦照明大学大中华区校长 飞利浦照明(中国)投资有限公司

项目背景

站在时代发展的风口浪尖，任何企业都处在不断的变化之中。飞利浦照明在这样一个“拐点”上，面临着内部多种变化。这些变化对人才发展和培训计划的制定形成了较大的影响。

公司性质转型

飞利浦照明原本为飞利浦集团下的业务之一，2016年2月飞利浦照明作为独立公司在荷兰阿姆斯特丹上市，自此公司性质发生了一定的转变。

技术转型

技术发展方面，飞利浦照明在2014至2015年面临着极大的转型。信息化时代的高速发展，要求飞利浦照明从传统照明向智能互联照明转变，与互联网相关的能力如：信息安全、大数据采集分析、后台云端数据维护、手机APP开发、智能布线等，都要引入并与照明相结合。这对企业本身的研究能力、相应的知识等都提出了更高的要求。

业务模式转型

飞利浦照明原本以生产、销售光源灯具产品为主，但是单纯的产品生产已经无法满足日益成熟的市场。因此，飞利浦照明的业务逐渐开始囊括前期设计、现场调试、售后维护等一系列环节，从单纯售卖产品转变为给客户提供解决方案与服务。

学习文化转型

个人技能的提升——从“推”转为“拉”：员工的个人发展不再由外部“迫使”，而是由其根据自己职业发展要求，思考需要怎样的能力、知识、经验。公司提供相应的平台，整合学习资源，让员工通过一站式的服

- 组织层面——公司根据未来业务战略要求，由高层管理人员和人力资源部一起讨论整合出未来核心岗位及其核心能力要求。由业务部门直接自上而下推动关于这些核心能力的相关学习。并通过培训后经理人员的日常沟通反馈促成这些能力在工作环境的转化。

业务需求收集与诊断

全球层面的业务需求收集与诊断

- 了解业务战略——Strategic Workforce Planning

每年飞利浦于全球层面开展 Strategic Workforce Planning (以下简称 SWP)。在 SWP 中，业务领导、HRBP、各专业领域的专家均会参与。人力资源部通过该会议了解业务未来 3-5 年的业务战略和组织诊断报告。

- 组成学习委员会 (Learning Council)

飞利浦在全球层面设立了学习委员会，该委员会主要由副总裁级别人员组成，包括 HRVP、各业务部门 VP 级高管等。学习委员会结合企业战略和组织诊断报告，寻找与提升人员相关能力的关键点，从这些能力归纳、推论出胜任力，为盘点出关键岗位的能力缺口打下基础。

- 季度性复盘 & 需求预测 (Demand Forecast)

飞利浦在全球层面进行季度性复盘，该复盘更多针对关键岗位了解能力缺口，季度性的能力报告会反馈至飞利浦照明大学。企业大学结合季度性能力报告，与人力资源数据部门合作，了解全球范围内某关键岗位上的总人数和这些人员的能力差距。企业大学根据能力差距与覆盖人数、地区，估算未来全球各地的能力培养计划。

● 本土层面的业务需求收集与诊断——HRBP 发挥“桥梁”作用

作为人力资源部门与业务部门之间的“桥梁”，HRBP 在业务需求收集与诊断时扮演了极其重要的角色。在飞利浦照明，HRBP 分为两种类型：全球大类产品线或者某个 Market Group 的 HRBP，被称为“大 BP”；本土细分产品线或者职能部门的 HRBP 则是“BHR”。这两种 HRBP 分别在业务需求收集与诊断时承担着不同的工作，并且将需求从全球层面落地至本土层面。

在每年全球的 SWP 上，大 BP 是学习委员会的重要成员，负责让业务人员理解在整个人力资源管理体系方面的挑战和短期能看到的风险。同时和业务讨论出降低风险或应对挑战的人力资源活动，包括但不限于培训。参加完学习委员会后，大 BP 将人力资源的决策（包括各地的能力培养计划）传达给本土 BHR。BHR 根据学习委员会的决定，与本土相关业务部门管理层实际情况做出需求验证与诊断。

本土层面会开展季度性的胜任力评估会议 (Competency Assessment Review)，BHR 在会议上与本土业务高管共同盘点该季度中核心岗位上核心能力的缺口与现状，了解个人发展与团队发展计划的执行情况。最后，与业务高管共同确定下一季度组织在人员的学习与发展上具体的聚焦点。

▶ 提升人力资源部门对业务的了解度

● 大 BP 层面——组织能力规划会 (Organization Capability Planning)

在组织能力规划会上，除了对绩效评估、奖金激励制度进行盘点外，还会对企业中人员的整体能力进行评估。该会议由 HRBP、各领域专业人员和各个业务部门负责人参与。其最大的挑战来自于：业务往往认为所有的胜任力、能力问题全部需要通过学习培训解决或者并不了解能力的缺口在何处。HRBP 会通过以下问题进一步对业务部门的现状进行诊断与了解：

- 在项目运作中你们看到的问题是什么？
- 有没有具体的例子与情境？
- 在未来你希望看到什么样的不同？

了解具体情况后，人力资源部门才会将问题剥离到行为层面，并且定义、识别出能力相关的问题。

● BHR 层面——培养“咨询顾问”的能力 & 经验交流

每年飞利浦照明均会开展一次为期半天左右的培训，培训对象是本土公司的 BHR，培训目的在于提升其“咨询顾问”的能力，让他们有“以咨询的方式诊断业务问题”的意识。另外，在培训结束后，若 BHR 在工作中碰到难以决策的情况，会将问题反馈给人力资源团队中较为资深的同事或通过社群化学习的平台提问，从而获得解答与建议。

▶ 人力资源影响业务部门，帮助其做出培训相关的决策

在业务提出相关问题或挑战后，人力资源部门要帮助业务了解问题的根本原因是什么。其主要方式为由业务部门提出体现该挑战或问题的具体事例，并且自行设定衡量培训效果的 KPI，促使业务去思考能否通过培训解决这一问题。通过长期的合作，业务部门会渐渐形成一定的意识，了解哪些问题可以通过培训解决。

▶ 培训计划的衡量方式

● 个体层面衡量

以产品营销的理念做学习方案，是飞利浦照明近年在学习发展方面的理念之一。因此，除了课堂测试外，评判培训计划的质量是否符合业务的需求，飞利浦照明专门引入产品营销的概念——课程“净推荐值 (Net Promote Score)”，即学员是否愿意将该课程推荐给他人。这在一定层面上能了解员工是否认可该门课程以及课程与其工作的相关性。另外，学员需要填写 Smile Sheet，反馈课程内容与工作的相关性大小，学习的方法是否有效以及催化的质量如何。最后设置“开放评论区”，让学员阐述课程中印象深刻的内容和能在工作中快速应用的内容。通过 NPS 和学员的反馈，学习委员会能够识别出可以提升关键能力的课程，从而阶段性地设置重点课程。这些课程也会分享给业务部门负责人，帮助他们形成对培训的熟悉度与敏锐度。

● 组织层面衡量

在组织层面，员工整体胜任力准备度的提升是培训计划效果转化的关键体现，也是真正能给企业提供培训视角的重要输入。飞利浦照明主要通过直线经理对员工胜任力的打分、绩效评估、目标的完成率等方式了解通过一系列的培训，员工的胜任力是否有所提升。

▶ 成果

- 员工的胜任力等级得到了有效提升。
- 员工的行为在一些核心能力上有所改变，心智模式也发生了一定的变化。
- 由上至下建立了较为系统的、有针对性的课堂学习资源。

案例启示

交通银行信用卡中心：四步法做好年度培训计划



汤瑞卿 培训管理经理 交通银行信用卡中心

项目背景

交通银行信用卡中心成立至今已走过 10 余年的历程，其员工规模从最初的几十人发展到现在全国近 2 万名员工，其在全国 50 多个城市中均有分中心，经营利润稳居交银集团前茅。然而，在移动支付及互联网第三方支付的冲击下，作为传统支付手段的信用卡，也正面临着巨大的市场挑战。基于这一背景，交通银行信用卡中心从战略层面提出了“两个转型、两个提升”的发展方向与“创新卓越担当”的文化行为准则。

“两个转型”

- 向互联网支付平台转型，打造属于自己的互联网支付平台与产品。
- 向消费信贷供应商转型，为个人消费提供线上线下的丰富信贷产品。

“两个提升”

- 进一步提升行业地位。
- 进一步提升在交通银行内部的利润贡献度。

从业务战略背景到年度培训计划

在整体的战略框架下，交行信用卡中心的培训计划也做出了相应的转变。从以往更关注软性技能培训，如：领导力、管理能力等，到更多开展创新变革的前瞻性、战略性培训，如：大数据、云计算、人工智能、用户体验、“创新+法”等。

需求调研

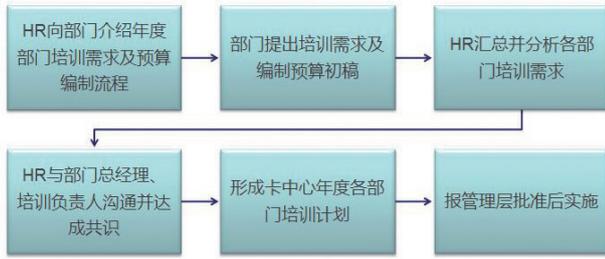
- 需求调研的原则：**以满足重点业务发展、满足关键人才学习成长为需求调研的出发点和落脚点。

- 调研前期准备工作：**在开展调研前，人力资源部门会给予调研人员专门的模板与工具，用于方法和流程的指导。这些模板和工具主要根植于 6D 等专业的理论模型，并且会根据实际做出一定的内化和调整。

- 调研步骤及流程：**交通银行的需求调研主要分为四个步骤，每个步骤所面向的人群、采用的调研手段、调研内容均有所不同。

步骤	调研手段	调研人群	调研内容	调研结果
全面收集调研需求，大致明确培训计划的重点与方向	在线问卷	经理、高级经理、部门总经理	<ul style="list-style-type: none"> 采用打分制了解这些群体对于信用卡中心去年一年培训的满意度。 以选择题的形式让其对下一年的业务重点、痛点做出判断。 希望明年其下属重点得到怎样的培训支持。 作为管理者，能够对下一年的教育培训工作提供怎样的支持？能承担何种课程的开发和讲授？（用于调研结束后“约课”，让更多管理者担任内部课程的开发与讲授）。 以开放性问题询问建议及期望。 	<ul style="list-style-type: none"> 培训需求数据库 调研报告
根据各部门实际情况收集培训需求，制定出较为定制化的培训计划方案	年度培训需求及预算意见征求稿	各部门	<ul style="list-style-type: none"> 该部门下一年的业务重点及痛点。 围绕部门的业务重点与痛点，下一年度迫切需要的三项培训，写出这些培训的名称、目标、人群、人数、实施时间、是否外包、预算等。 开放式问题询问建议。 	具体的年度培训计划表，包含如：项目、开班时间、预算等。
各部门需求澄清及验证	一对一访谈	各部门负责人	<ul style="list-style-type: none"> 对前期各部门提交的需求进一步澄清、验证，确保培训需求符合整个部门的实际情况，确定最终培训计划。 当需求无法通过培训解决时，人力资源部门会阐明培训的适用范围，澄清哪些问题可以通过培训解决。 	
将具体的培训计划提交给高管	多方会议	人力资源部门、各部门负责人、高管	<ul style="list-style-type: none"> 由人力资源部门整合前期所有的调研结果，形成报告和具体的培训计划。 人力资源部门在会议上汇报新一年的培训重点及思路、痛点、各部门培训需求的共性、培训部门自己的思路与想法等。 由高管提出建议。 	年度培训计划确定

2018年度部门培训需求及预算编制流程



交通银行信用卡

部门年度重要目标与培训关联度

请描述您的部门2018年所要实现的最重要的3个目标或任务，评价其与培训的关联性：

序号	目标、任务	与培训关联性 (高、中、低)	实现该目标的培训建议
1			
2			
3			

交通银行信用卡

部门年度重要培训项目

请根据部门2018年所要实现的年度目标，列举3项所需的重点培训项目：

序号	培训项目 (课程)	受训对象	培训目的	预计培训时间 (如：2018年一季度)	所需培训预算
1					
2					
3					

交通银行信用卡

复盘及评估

- 在每个项目正式开始前，人力资源部门会针对项目再开展一次调研与访谈，做更为细致的修正。
- 人力资源部门每个月会对课程计划回顾、复盘，并且向项目 Sponsor 了解项目的开展情况。
- 年度培训计划的最终实施情况以满意度调研结果以及员工推荐口碑率为主，近一年来交通银行信用卡中心 99% 以上的培训项目满意度均在 5 分及以上 (满分 6 分)。
- 针对重点项目，交通银行信用卡中心目前采用培训全流程管理模式：培训前，引入微信学习的方式，将学员、授课老师、课程顾问等拉入微信群，提前将课程要点发布在微信群中，预热学习内容；培训中，通过“一勾二学三练”的教学模式，激发学员学习动机与兴趣（“勾”），做到学习与学员业务情境相关，逻辑清晰，符合三五原则和金字塔原理（“学”），设计大量的演练环节，帮助学员转化行为（“练”）；培训后，做到跟踪与辅导，提供必备的绩效支持工具。

启示与建议

- 需求调研要从组织的角度考虑问题，满足组织发展的需要。
- 调研过程中要有方法论与工具的支撑，各种调研手段要相结合，其中高管更需要面对面访谈、沟通与反馈。
- 外部业务环境变化速度越来越快，培训计划制定完成后需要反复确认、反馈与调整，防止培训计划“过时”。

案例启示

某 500 强外资企业：做好制定培训计划的前期准备工作

业务背景

某 500 强外资企业发展壮大的过程中，通过不断兼并和整合，已经有了多个不同的业务单元，这些业务单元往往拥有自己特有的工作习惯、团队氛围和组织架构，相对较为独立。这些业务单元之间虽然有着一定的独立性，但是也会进行资源共享，并遵循集团公司的相同企业价值观。在较大的企业规模之下，如何协调好各个业务单元之间、本土与全球之间、高管与员工个体之间的培训需求，是其制定培训计划的关键。

各个业务单元的培训需求协调

虽然该外资企业的业务单元都较为独立，但是其整体的培训需求不会偏离中国区的整体战略。其次，在整体性的战略框架下公司也会兼顾各业务单元规模、特性等因素，在中国区培训计划基础上根据需求调研的结果有所侧重地进行定制化，不盲目追求公司上下的“整齐划一”。最后在培训计划执行结束后，若某个业务单元的培训效果较好，会专门进行复盘，审视该培训与发展项目是否可以在其他业务单元中推广或有所借鉴。

全球总部与中国本土的培训需求协调

该企业在培训需求的本土化上，更倾向于不改变全球总部培训的理念，仅在学习方式、课程形式设计上做一定的本地化调整。具体方式包括：

- 针对如合规等类型的课程，其授课具备一定的强制性，并且无法对课程内容做出修改。此时，可以在其中穿插部分本土案例，使其更适用于当地，增强亲切感。
- 针对非强制的通用技能课程，其知识点往往较为通用。为了更好地迎合本土的培训需求，企业对知识内容作出本土化改进，如教学视频使用中国本土场景等。

需求调研

访谈对象及侧重点

该企业的需求调研先收集基层员工的需求，汇总后再与各业务单元负责人访谈。这样一方面可以在与管理者访谈时更为“接地气”、“懂业务”、“知痛点”，另一方面也为管理者了解一线的情况提供了另一个渠道。

访谈对象	访谈侧重点
基层员工	<ul style="list-style-type: none"> 工作现状与业绩目标的差距 绩效表现上仍需提高的方面 未来发展需求的想法
业务单元负责人	<ul style="list-style-type: none"> 业务现状与差距 未来 1 至 2 年的战略规划 业务发展目标 对人员发展的需求 需要新增的大型培训项目或课程 人才发展的整体规划

培训需求决策工具

了解到业务的需求仅仅是培训计划制定的其中一步，需求能否被解决仍有赖于资源的支持。企业在制定出成型的培训计划前，会对当前已有的资源进行复盘。复盘时会利用专门的培训需求决策工具进行判断，该工具主要包括以下维度：

- 明确业务的培训需求是什么
- 需求来源于何处（如：组织发展的需要、业务单元未来成长的需要、改善当前的绩效差距、提升领导力、学习新产品知识、学习新的政策法规、旧知识点加强等。）
- 业务对培训的期望是什么（用于作为后期培训效果衡量的指标）
- 培训对象是谁
- 参与培训的人员其绩效成长对公司总绩效的成长影响有多大
- 培训人数规模有多大
- 是否需要进行课程开发
- 需要多大的成本
- 高管是否支持

决策完成后，若资源无法满足某个业务单元的需求，人力资源部门会与业务部门负责人再做探讨并进行调整，找到可以利用现有资源可以先做起来的地方，如：从小处着手，循序渐进等。

● 年度培训计划沟通会

年度培训计划制定完成后，该企业会在全国范围内，通过面对面和线上视频相结合的方式开展沟通会，向公司所有员工介绍未来一年的培训计划及背后的原因。在年度培训计划沟通会上，将设置专门的通道和时间让员工提供反馈和建议，并对这些建议和反馈进行及时的沟通，如有必要，对年度培训计划进行适当调整。

▶ 培训人力资源部门， 提高培训需求诊断效率

● 提供访谈指导工具

要准确且高效地找到业务的培训需求和痛点，不是一件容易的工作，需要专业的方法和工具，以及熟练的顾问式访谈技巧。

该企业在 HR 与调研对象访谈前，会提供访谈指导手册，里面包括访谈的流程、模板与工具。另外，企业还提供专门的培训和辅导，教授 HR 如何访谈，如何判断培训需求以及如何提供解决方案。该指导手册推广至全国各业务单元使用，每个业务单元也能结合自己的实际情况做相应的取舍与调整。这样既有统一的方向性指导，又确保了一定的灵活性。

● 提供咨询技巧培训

仅提供工具是远远不够的，关键在于如何使用好这些工具。该企业会对 HR 的调研访谈开展专项训练，教授咨询技巧，培训的要点主要包括：

- 如何提问，访谈的过程就是一个提问的过程
- 当被访者的回答与问题不相关该如何应对
- 如何把握访谈节奏

▶ 评估方式

- 完成率：年度培训计划整体进度完成率。
- 行为改变：设计专门的追踪工具和策略，评估受训员工行为的变化程度。
- 业务影响：根据业务部门所提出的培训期望，了解对业务部门带来的影响程度。

▶ 启示与建议

- 培训部门若要生存下去，业务部门是“衣食父母”。需要让业务部门和高管感受到培训工作与业务发展紧密结合，能够支持业务的发展。
- 培训需求诊断是否精准与人力资源的专业性有很大关系，访谈技巧和工具的适当引入必不可少。
- 培训需求的“兑现”依靠足够强大的学习发展设计和开发的能力，也有赖于充足培训资源的匹配。

案例启示 某民营企业：战略分解，深入诊断

业务背景

某民营企业近年来进入了一个业务快速发展的阶段，其产业也更为多元化，截止目前共经营 200 余家商场，覆盖全国 28 个省、直辖市、自治区的 150 个城市。业务规模的扩大和丰富，给培训和学习工作带来了巨大的挑战。另一方面，高管对学习有着较高的关注度，这为打造学习型组织，塑造内部学习文化奠定了良好的基础。其企业大学作为公司内部组织学习活动的主力军，主要负责中高层管理人员培训、业务培训、知识沉淀项目及线上学习平台等。越来越多的学习项目和业务需求，让企业大学在年度学习计划的设置和业务需求诊断上，也有了更为深入、全面的实践。

年度学习计划制定模式

- **定基调：**该企业在制定年度培训计划时，会率先根据上一年的总结报告、学员反馈、业务战略变化等对计划中的各个项目进行盘点，明确大方向与重点，为培训工作搭建“项目框架”。
- **定制化：**为了使需求诊断更为聚焦和有针对性，企业大学会就每个项目的具体情况开展需求调研并深入诊断。既符合整体培训框架，又兼具一定的定制化。

需求来源及收集渠道

● 企业战略——集团行程委员会

集团行政管理委员会由集团董事长、总裁、副总裁和各级高管组成，是该企业的高级别会议。企业大学直接负责其秘书处工作，参与

会议议题拟定，组织讨论，包括企业发展规划、绩效指标讨论、财务状况分析、新型企业文化制定等多项企业重大事务的讨论、学习。通过参与会议，企业大学对企业的发展战略重点有一定程度的把握和了解，获得第一手资料。

● 各业务部门动态

- 对于公司内部利润贡献值高、有重要战略意义的业务部门，企业大学会借助高管讲话、招聘规模等内容重点关注其业务动态。譬如：个别业务部门因为业务调整加大人员规模，为让新员工快速融入，企业大学会及时增加新员工培训的频次和比重；同时董事长提出，某些业务部门的专业技能需要快速提升，因此在授课内容上会更加侧重相关专业知识的培训，如：产品知识培训，同时与相关专业的大学合作开办发展总经理研修班等。
- 业务条线的培训需求动态由企业大学各条线分院进行“把脉”，集团总部企业大学与各业务条线分院直接对接，集团大学不定期与各业务条线的培训负责人、业务负责人进行沟通。当业务部门产生培训诉求时，也会即时与集团大学沟通，集团大学会给予相应的建议方案和资源。

需求诊断

● 从上至下，战略分解

在对企业战略及业务动态有一定了解后，整体的培训项目框架与重点已经确定。但聚焦到具体项目的课程设计及配置上，仍需要更为精细的诊断与了解。企业大学会针对不同层级、不同条线对象采用不同的诊断手段，将组织战略细化、分解，为课程的安排、设计提供“输入”。

诊断对象	了解方式	了解内容侧重点	输出
<ul style="list-style-type: none"> ● 各部门的 HRD ● 各部门第一负责人 (N+1 级) 	访谈	<ul style="list-style-type: none"> ● 希望团队达成什么样的目标? ● 团队目前最大的问题是什么? 	培训目标
<ul style="list-style-type: none"> ● 团队中的绩优员工 	电话调研	<ul style="list-style-type: none"> ● 个人、团队、部门业绩指标清晰? ● 个人绩效的主要因素? ● 认为能给其他员工学习和借鉴的工作方法和工具? ● 比较有价值的案例。 	分享案例 方法工具 内部讲师
<ul style="list-style-type: none"> ● 学员本人 	问卷调查	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作中存在困难是什么? ● 针对本职岗位，还需要在补充哪些专业知识、提升哪些专业技能? 	内容诉求
<ul style="list-style-type: none"> ● 行业专家 (高校、同行) 	访谈	<ul style="list-style-type: none"> ● 其他企业的现状 ● 专业知识点 	行业资源

● “输出”课程规划

通过一系列诊断及调研，该企业的课程框架已初具雏形。为了使课程的实行能更好落地，企业大学会再次审视内部可以匹配的资源，审视的方式主要为与高管访谈了解其支持度以及与高校对接了解合作意愿等。最终课程框架确定，其主要内容包括：

- 学习模式
- 学员人数
- 课程数量
- 课程内容

▶ 诊断过程中的挑战及解决方式

挑战	解决方式	举例
业务部门提出的问题不是培训所能解决的	将问题分解，适当对业务进行引导	业务需求：内部流程繁琐 <ul style="list-style-type: none"> • 引导问题 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 具体在哪些环节是比较繁琐的？ • 问题拆分及后续措施 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部流程在制度层面的确有较为繁琐的地方→培训无法解决，企业大学直接将问题反馈至业务部门 ✓ 员工本身对流程不熟悉→培训可以解决，调整授课内容，邀约相关业务部门人员担任讲师授课
业务部门对自己遇到的问题和需求无法精确表达	讲述案例引导，帮助业务部门理解并表达	业务需求：沟通谈判技巧需提升 <ul style="list-style-type: none"> • 引导过程 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要与沟通谈判的对象是政府。将与政府沟通的关键点以案例的形式表述，让对方有一定的概念 ✓ 询问“某个项目成功的关键点还有哪些？”、“与对方沟通谈判的主要事项？”、“容易出现问题的是哪些环节？”等，从而对课程内容的安排进行把握

▶ 评估方式

- **针对课程：**主要依靠学员反馈，了解讲师课程质量以及学员收获。反馈结果会存档并递交至讲师以备改进。
- **针对业务效果：**通过专业工具表测算业务结果，如利润增值等。另外企业大学会持续跟进，主要关注点为学员行为的改变，并适当推广，如在各业务部门内部进行优秀实践案例分享等。

▶ 培训计划更新与纠偏

在瞬息万变的信息化时代，业务现状的变化也无时不刻地在发生着。培训作为支持业务发展的重要工作，提升敏捷性，快速响应业务变化必不可少。该企业这样的大环境下，十分注重培训计划的及时更新与迭代，并且针对突发情况也准备了相应的措施。

- **预案机制：**在前期制定规划时，企业大学会专门制定“PLAN B”。

针对有可能出现突发状况的情景，也会提前筹划备用方案。如：当讲师难以在原定时间授课时，为了不打乱整体的学习计划，会采用其他的授课方案。

- **总结方案：**每期项目结束后，均会形成一份总结方案，该方案针对研发（项目设计与规划）和实施两大模块进行复盘，不足之处会在项目第二期中重点改善。
- **二次调研：**在年度培训计划中的项目第二年更新时，该企业会再次进行调研。该调研分为两轮，并且有不同的侧重点：
 - **老学员：**邀约已接受过相应培训的学员参调，了解其希望进一步强化的知识点以及新的需求。
 - **新学员：**主要侧重了解新的培训需求。

调研后即可明确培训重点、可通过内部已有线上课程解决的问题以及需要新增的相关培训内容。

启示与建议

- **业务导向：**要以 HRBP 的角色来了解业务，只有成为业务伙伴，才能了解业务的痛点和问题在哪里。
- **战略导向：**任何培训都应该紧贴战略，才能保证整体大方向是正确的。

案例启示

某外资企业 A: 将业务需求转化为培训

业务背景及企业学习文化状况

某外资企业 A 的员工中，一线员工是企业中占比最多的人群，其次是中层管理人员，其业务也较为“接地气”。培训与业务性质、员工类型息息相关，接地气的业务与相对基层的培训受众决定了该企业年度学习计划的核心需要更为贴近一线。最初企业的培训更多侧重于基础的办公软件操作使用以及内部沟通，近两年来随着业务不断求新求变，对员工技能、知识储备的要求也日益提升。培训计划中渐渐开始侧重于具体的业务技能培训，也将时下的业务热点融入其中。另外，管理技能、领导力培训也将成为未来培训计划中的重点。

全球总部与本土培训需求的协调融合

该企业的培训计划分为两大部分——全球总部内容与本土开发内容。全球总部的培训计划侧重于贯穿全球战略，而本土培训计划与当地实际情况结合更为紧密。两者之间各有侧重，又相互结合。

全球总部培训计划的制定与执行

在设计阶段，总部会让各个地区的 HR 参与进来，由其提供各区域的具体情况，生成全球的课程框架。之后，全球总部所设计的课程框架会配置高级催化师，由高级催化师至不同区域进行授课，培养其他的催化师，层层向下，让培训计划在世界各地落地生根。

实现本土化

就本土而言，部分培训需求会提交至总部，由全球总部排列优先级。当本土需求未进入总部优先级时，本土会先行设计课程计划、制作课件并提交至总部备案并提供参考，由本土自行规划与授课。而针对全球总部课程规划与本土情况结合度不够紧密的问题，企业通过在课程中穿插本土实际案例，既不超出总部框架，又有一定的“本土化”。

各阶段的角色与职责

角色与职责	角色	职责
全球总部培训计划设计阶段	各个区域 HR	<ul style="list-style-type: none"> 将本土培训需求提交，融入至全球培训框架中
	高管	<ul style="list-style-type: none"> 提供专业建议
本土培训计划需求收集调研阶段	HR	<ul style="list-style-type: none"> 了解各层面学习需求 引导业务将需求表述、澄清 将需求细化并与培训点相结合
	高管	<ul style="list-style-type: none"> 框定培训计划制定方向
	中层管理者	<ul style="list-style-type: none"> 承上启下，与 HR 合作将战略方向细化为较为具体的业务培训需求
	一线员工	<ul style="list-style-type: none"> 配合需求调研，提出个人的培训需求
全球培训计划执行落地阶段	高管	<ul style="list-style-type: none"> 持续接受专业培训 担任催化师、讲师 帮助建立学习型组织文化
	中层管理者	<ul style="list-style-type: none"> 担任催化师、讲师
	高级催化师与各地区催化师	<ul style="list-style-type: none"> 在不同区域授课、催化，让总部的培训计划在各地落地生根
	HR	<ul style="list-style-type: none"> 组织各项培训活动 收集并了解学员反馈
本土培训计划执行落地阶段	高管	<ul style="list-style-type: none"> 担任培训顾问，对具体培训项目的执行提供建议
	中层管理者	<ul style="list-style-type: none"> 为具体培训内容与特定员工群体需求的匹配提供指导
	HR	<ul style="list-style-type: none"> 组织各项培训活动 根据业务变化不断调整培训的方向

注：本案例主要侧重于企业本土的需求调研与执行的呈现。

培训需求调研与诊断

需求收集模式——自上而下与自下而上相结合

该企业的需求收集分为自上而下与自下而上两种模式。其中自上而下是需求调研的第一步，其侧重点与目的在于框定大的培训方向、重点。而当框架确定后，会实行自下而上的需求收集与诊断，此时员工仅需要在大范围中挑选自己需要的基础技能、通用技能培训。两者相结合后，年度培训计划既满足了组织战略层面的需要，又兼顾了员工的个人意愿。

● 具体的收集对象、方式与内容

需求调研对象	方式	了解内容
高管	访谈	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 业务战略方向 ✓ 现在的“Gap” ✓ 未来长期与短期的培训方向 ✓ 培训需要达成的目的
中层管理者	访谈	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 对于团队的想法 ✓ 哪些培训是一线员工中需求较大的
一线员工	问卷调研	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 工作中具体的“Gap” ✓ 希望在近两年得到发展的能力

▶ 将业务需求转化为培训范围

● 了解业务，提升对业务的敏锐度

在企业中，人力资源部门常常需要“深入前线”，体验、感受业务的实际工作。其主要方式包括：

- 设立“HR 进入前线”项目，让 HR 作为一线操作工人在岗实践，为期约三周。
- 所有 HR 在试用期结束前都需要去相关的业务部门工作至少约两周的时间。
- 业务旺季时，HR 需要去一线做相应的支持工作，为期半天至一天。

● 做好前期准备

首先 HR 会提前与中层员工、一线员工进行交流，了解、整理其工作内容框架。其次，该企业的能力模型覆盖 5 大能力，HR 在进行需求调研与诊断前需要将 5 大能力的细项、相应的培训与每个业务部门的工作框架做一定的对应，并且整理出清单。当完成这些工作后，HR 可以形成与业务具体工作相对应的“能力地图”。

在调研时，当受调者提及相应的挑战与困惑时，HR 可以快速定位具体的能力点与知识点，也能更好地引导调研对象将其需求细化、明晰、落地，并与课程内容相链接。

此外，该企业会对调研人员进行访谈的培训，告知其访谈的具体思路，并提供标准化的访谈提纲，方便调研人员按图索骥。

● 过程中适当澄清

可以由培训解决的问题业务部门人员往往难以辨别，他们提出的挑战也很可能会包含制度、组织架构、文化等多方面的原因。作为人力资源部门，需要通过适当的引导将培训需求“剥离”出来。对此，该企业会事先做出澄清，澄清的关键点包括：

- 列举培训无法解决的问题
- 列举可以通过培训的方式（如：轮岗等）解决的问题
- 列举具体的业务问题和相匹配的培训

▶ 及时面对业务变化

年度培训计划制定完并不意味着“一劳永逸”，业务的变化需要企业适时对原有的计划做一定的调整。该企业在面对业务变化时，培训的大方向往往不会做过多的改变，但会针对部分热点“具体问题具体分析”，加急设计定制化的课程。作为行业的龙头老大，该企业设计课程时更侧重使用内部资源，在设计过程中会邀约业务部门共同讨论交流，将其知识体系整理为课程与知识点，并且让有所专长的同事进行最佳实践分享。同时，也会辅之以外部专家的经验 and 观点，内外部结合，快速完成课程设计。

▶ 年度培训计划评估维度

- 年度培训计划是否按时完成
- 重点是否均有所覆盖
- 培训反馈，如：员工满意度、人力资源服务质量的评估
- 培训能否达成一开始设立的业务目标

▶ 启示与建议

- 培训工作最大的难点在于如何真正对业务产生影响，这就考验 HR 深入业务的能力和将业务需求转化为培训范围的能力。
- 直接根据业务的培训需求去市场上寻找课程并不一定匹配，也不一定能够达成业务的目的，而是要深入了解问题的根源、细化的需求。

案例启示

渣打银行：年度培训计划的“本土化”



王维瑜 中国区人力资源总监 渣打银行(中国)有限公司

▶ 本土业务背景及培训计划整体侧重点

渣打银行的年度培训计划主要由全球总部制定，但是本土会依据自身的特殊性做出一定的侧重与调整。基于业务背景，渣打中国目前的“特殊性”及相应的培训侧重点主要如下：

● 中国市场成长迅速——提升风险意识，更追求合规性

自渣打进入中国，中国市场蓬勃而迅速发展。在业务上取得可喜成绩的同时，随之而来的是对合规性、行为操守、风险管理更高的要求。因此，就具体的培训内容来说，中国本土更重视银行治理方面的培养，从而尽快实现员工意识层面的转变。

● 管理人员偏年轻化——提升基础管理技能

银行业属于较为成熟的产业之一，其管理层往往年资较高，而渣打银行作为一家国际外资银行在中国本土却面临着特有的背景，即中高管理层较为年轻化。这对于全球总部年度培训计划中面向管理层且需要一定的年资和经验方可融会贯通的课程而言，并不适用于本土实际。因此，面向年轻的管理者，渣打中国更为侧重管理技能的培训，如：教练技术、绩效管理等等。就授课形式而言，更倾向于利用案例、技巧演练、教练对话、自我反思等等，让同龄、同经验的管理者共同切磋经验，创造安全、舒适、有具体学习内容的学习氛围。

▶ 全球总部年度培训计划与本土特殊性相结合

● 了解本土用人方针及需求

企业大学需要对中国区的整体战略与需求点有清晰的掌握与了解，因此会牵头与高管开展访谈，了解第二年的用人方针，形成初步的培训侧重点。另外，通过需求调研，对本土的需求进行收集分析并汇总，如：课程是否达成预期收益、是否有一定的培训效果等，用于进一步确定具体课程的“去留”并提出改善方案。

● 将本土学习需求提交至全球总部

每年制定全球总部年度培训计划时，各个分部的企业大学校长会作为“代言人”，将本土的学习需求提交至总部。在这一阶段，企业大学校长除了前期要对中国区的整体战略和需求充分掌握外，还需要能清晰阐述中国本土的需求，影响全球总部的决定，如：阐明这些需求

与商业效应之间的关系，提升中国本土需求的优先度。同时，通过参与会议，企业校长对全球总部的战略新方向进行了解，并传达至本土。

● 根据全球总部战略要求作出本土化调整

在了解全球总部的战略新方向后，本土会在这一战略下对培训计划做出改变和调整，并探究战略的变动如何更好地满足本土客户的市场需求，并将此转化为员工的能力要求和具体的学习计划，进行新战略的“试验”。

▶ 本土需求调研

● 需求收集

以某管理者培训项目为例，渣打中国的需求调研方式主要以访谈为主，但是针对的人群和访谈的侧重点会相应有所不同：

访谈人群	访谈该人群的原因与依据	具体访谈内容举例
消费金融部门负责人	销售团队的带领者，是访谈的主要人群	<ul style="list-style-type: none"> 员工的优势 员工参与培训的态度 一个好的支行经理应具备怎样条件 现有的差距是什么
绩优的支行经理	<ul style="list-style-type: none"> 绩效评价优秀 团队离职率低 行为操守具有较好的合规性 敬业度高 团队业绩优秀 	为了方便比较绩优与相对表现不佳的支行经理之间的区别，两者会使用同样的访谈提纲，包含的问题如：你每天管理支行时是如何分配时间的？
表现较差的支行经理	<ul style="list-style-type: none"> 绩效等各方面表现相对落后 	
学员	<ul style="list-style-type: none"> 发展对象 	<ul style="list-style-type: none"> 有哪些需要或者感兴趣的培训？

● 需求诊断

在业务提出培训需求的过程中，很多问题的根源往往在于资源和流程。此时，人力资源部门需要予以引导。渣打银行主要通过由业务部门自身提出可量化、可衡量的培训结果指标，阐明与业务本身之间的联系来帮助业务判断需求的性质。当确定该需求无法由培训解决后，人力资源部门会将该需求反馈给相关的业务部门负责人来做一定处理。

● 资源匹配

渣打中国在根据本土需求进行培训设计时，需要由业务部门额外提供预算。为了使业务部门对人力资源部门的培训计划更好地提供资金支持，渣打中国主要从以下几个要点出发：

- 人力资源部门会邀约外部咨询公司，利用工具、方法去与业务部门进行洽谈，并对培训项目或计划进行推广与简介。
- 邀约其他国家或分部有运营该项目经验的人员，向业务阐述开展过程，成功经验，促使业务部门建立信心与信任。
- 更多利用内部讲师授课，节约成本与预算。

▶ 培训计划实施情况跟进

● “学 + 练”的培训模式——专人辅导与跟进

渣打银行的培训多为“学 + 练”的模式，全年中员工需要进行 2 到 4 天的集中培训。培训结束后，员工回到岗位，会配备 2 名教练——Mentor Coach 与 Business Coach，其中 Business Coach 全部由业务部门人员担任，并且负责观察学员在工作中行为的转变。

● 阶段性复盘——全过程管理

渣打银行会对培训计划的实行设定多个阶段（通常以季度为单位），并且做阶段性复盘。复盘时有支行行长等业务部门管理者参与，对绩效表现（如：销售业绩）和学员的行为改变进行审视与讨论。

● 年底总结——多维度衡量

渣打银行会在年底汇总离职率、敬业度调研结果、业绩评分等多个数据，综合审视年度培训计划的执行效果。

▶ 启示与建议

- 高管的支持至关重要，这是年度培训计划能否落实的大前提。
- 需求诊断需要人力资源部门的专业度，并且有足够的去影响业务。
- 以终为始，在设计培训计划时要明确地知道所要达成的目的、如何衡量、关键点是什么。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月: 智享会付费会员企业超过 3, 500 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。
- **线上学习渠道:** 近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

企业年度培训计划管理实践调研报告

ANNUAL LEARNING PLAN MANAGEMENT AND PRACTICE SURVEY REPORT