



知享会  
HR Excellence  
Center

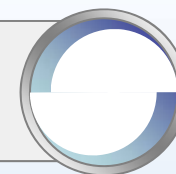
Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



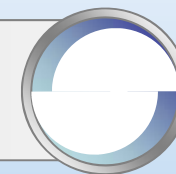
培训如何介入业务  
并促进学习成果转化



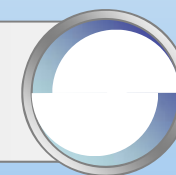
培训体系总览



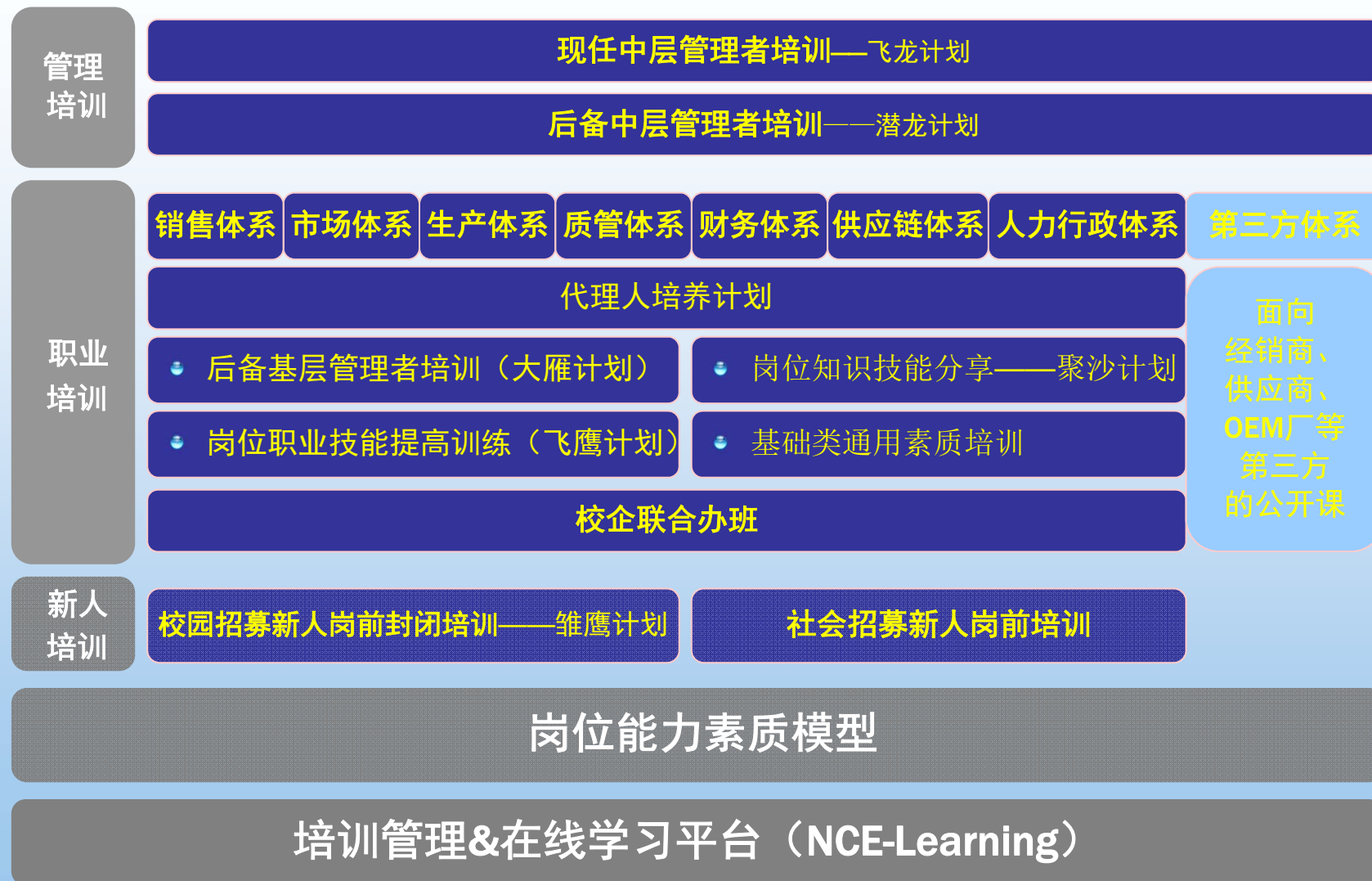
老板眼中的培训



培训如何介入业务



# 培训体系总揽图



# 培养项目—经理人

目标

1. 自上而下推动建立主动培养下属的意识和学习的氛围；
2. 提升基层管理干部的基本的管理知识/管理方法实操技巧，做好人员储备。

侧重实操及应用

•现任中层管理者

飞龙培训（领导力+战略管理能力等）

•储备中干

潜龙培训（管理能力与领导力）

•储备基干

代理人培养（管理模块）

经理人能力素质要求盘点

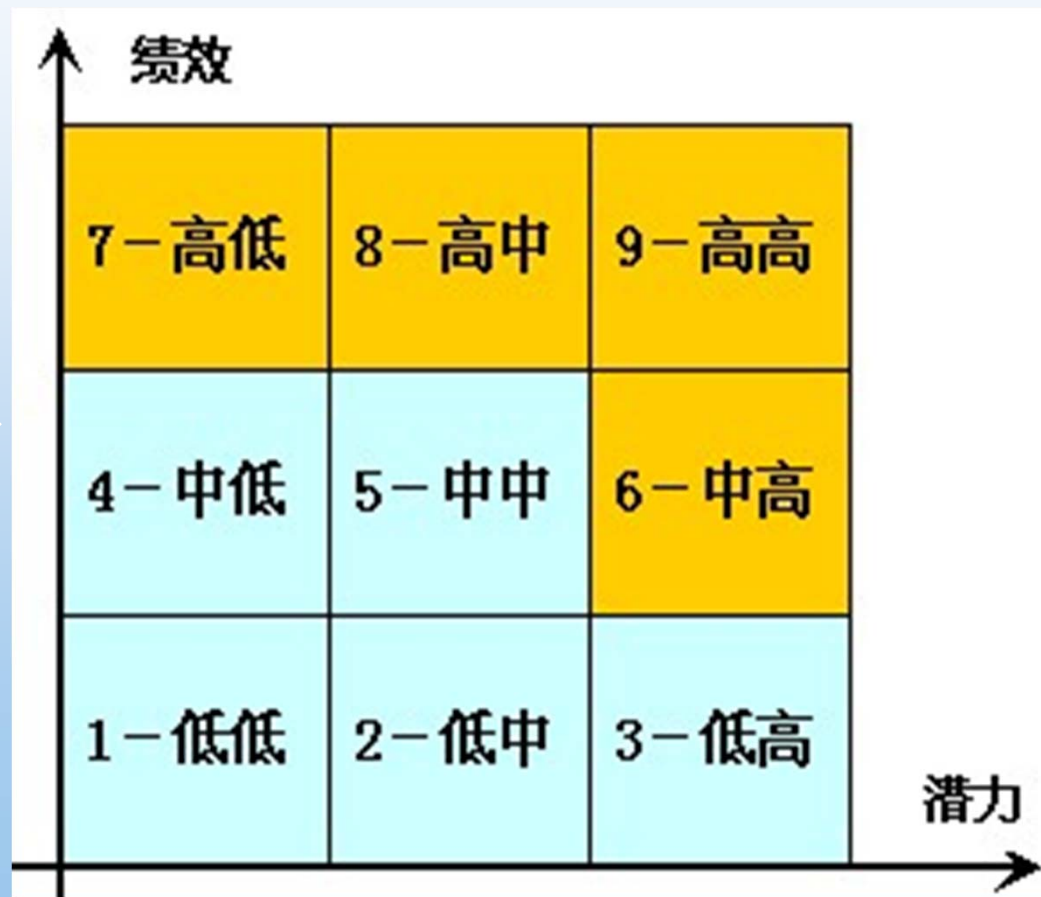
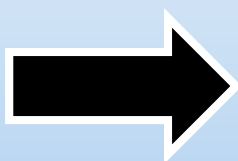
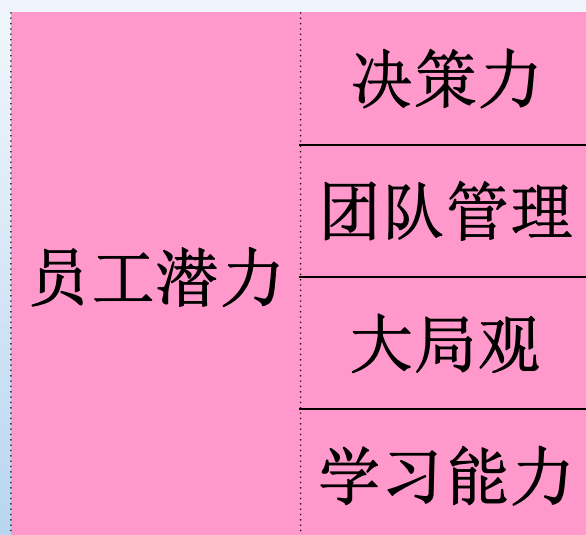
Top3

管理沙龙（由总经理级人员主导） 目的：形成自上而下的培养氛围  
 干部导师制 实施（由直属上级担任） 目的：明确上级的辅导责任，形成导师文化。  
 管理者手册制定及推广 目的：给基干提供基本的管理方法和工具。

另：定期给基干提供内外部专业类学习机会

## 培养项目—经理人培养

潜龙计划之  
人才甄选



员工绩效

## 老板眼中的培训

培训是一种投资！  
投资的回报是什么？

怎么向老板证明培训的作用？

## 2010年雏鹰计划半年绩效跟踪



雏鹰班  
共举办8期  
生产类3期                      市场类5期  
共321位学员

### 跟踪评估:

雏鹰班学员平均能力水平均**超过部门平均水平**，能够短期内熟悉工作业务流程，表现出比较好的学习能力和创造价值能力。

## 第一期雏鹰班学员月度绩效考核统计表



省区	姓名	部门	8月个人完成率	部办完成率	部门最佳	9月个人完成率	部办完成率	部门最佳	10月个人完成率	部办完成率	部门最佳
闽南	白艺琳	晋江经营部	80%	91.08%	98%	57%	66.21%	95%	91.00%	81.80%	100.00%
	肖林源	晋江经营部	90%	91.08%	99%	95%	66.21%	95%	63.00%	81.80%	100.00%
	冯月娥	石狮办事处	124%	104.70%	154%	81%	58.73%	88%	87.00%	63.88%	87.00%
闽北	张梅芳	福州经营部	66.9%	77%	138.9%	82.69%	77.00%	101.35%	50.36%	67.00%	125.26%
	柳雪婷	福州经营部	32.0%	77%	138.9%	62.42%	77.00%	101.35%	61.65%	67.00%	125.26%
	雷辉	福州经营部	138.9%	77%	138.9%	101.35%	77.00%	101.35%	125.26%	67.00%	125.26%
广东	李奕灿	深圳一办	140.0%	108%	163.0%	105.0%	107.5%	150.0%	128%	70.00%	371%
安徽	吴大伟	蚌埠经营部	78.43%	65.38%	112.38%	72.50%	78.43%	78.60%	68.02%	99.85%	104.38%
	孙多红	淮南办事处	126.80%	78.14%	126.80%	146.30%	111.27%	146.30%	91.43%	65.36%	104%
	赵润青	合肥经营部	106.67%	90.50%	116.36%		93.78%		113.00%	71.92%	120.95%
平均水平			98.37%	85.99%	128.64%	89.25%	81.31%	106.33%	87.87%	73.56%	136.31%

## 培训介入业务

- 1. 找准突破——让业务部门认识培训
- 2. 营造气氛——让参训人员全情投入

## 培训介入业务

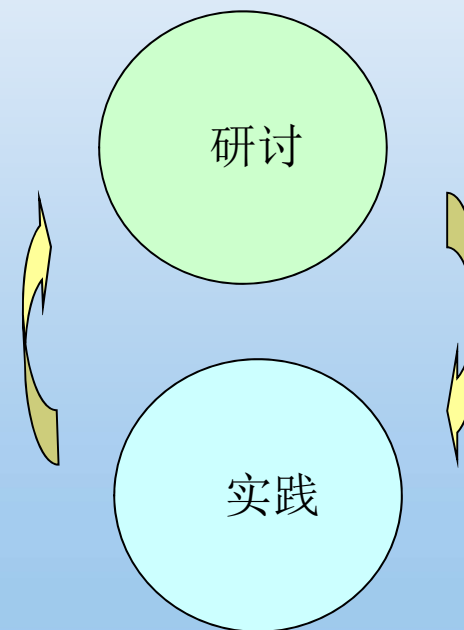
### • 3. 做好设计——让参训人员学以致用

#### 行动学习：

即通过让参训者运用培训中所学的方法或技巧，参与一些实际工作项目，或解决一些实际问题，从而深化其对培训所学内容的认识，掌握具体的操作方法。

#### 行动学习组织：

- 1) 集中的专题研讨会，参与者在研讨会上得到促人警醒、发人深思的观点和信息，学习开展行动学习项目工作的方法；
- 2) 分散的实地活动，包括行动学习小组为解决实际的项目问题去实地搜集资料、研究问题的活动，也包括辅助性的团队建设活动。通过历时数星期乃至数个月的几聚几散，参与者的领导能力和解决问题能力得以提高，组织的战略和策略问题得以解决。



# 培训介入业务

## 行动学习现场计划表

	价值点	启示录	方案表	关注人
注释	本次交流会中你认为对自己最有价值的知识点、方法等	为什么你觉得它最有价值，你获得了什么启发	简单的行动方案与步骤，含各节点的验收方法	改善活动的持续关注人
1				
2				
3				

## 培训介入业务

- 4. 强化跟踪——使改善方案得以落实

商贸潜龙计划1期改善行动汇报1

商贸潜龙计划1期改善行动汇报2

## 培训介入业务

- 5. 利益引导——让改善行动得到重视



竞聘讨论

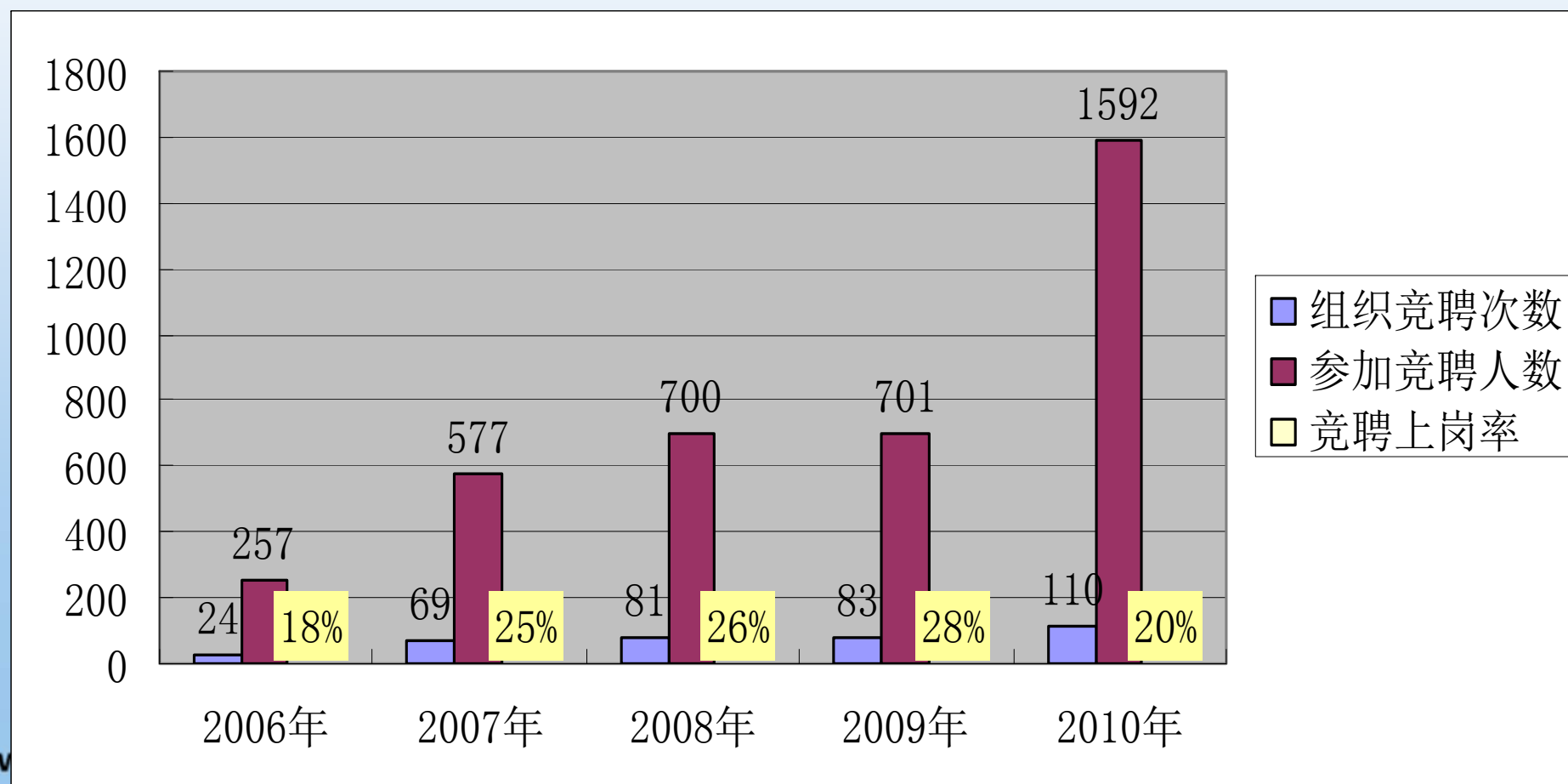


竞聘演讲



## 培训介入业务

06—10年集团竞聘经理级及以上岗位的数据统计：



## 培训介入业务

- 6. 提供工具——培训与改善活动的一揽子计划

精益之旅——0故障改善活动策划

## 培训介入业务

- 6. 提供工具——培训与改善活动的一揽子计划  
 骨干人员培养

### 2011年飞鹰计划班组长培训课程安排

培 训 课 程	
培训地点：恒安工业城	
时间	课程
7-5、8-9、9-13	如何当好班组长之团队建设
7-7、8-11、9-15	如何当好班组长之有效沟通技巧
7-12、8-16、9-20	如何开早会
7-14、8-18、9-22	生产现场管理基础知识（含安全管理）
7-19、8-23、9-27	改善生产管理的利器5S
7-21、8-25、9-29	现场改善与成本控制（如何通过消除浪费降低成本）
7-26、8-30、10-4	职业心态
7-28、9-1、10-6	设备操作技能手语标准化
8-2、9-6、10-11	可视化管理（含看板管理）
8-4、9-8、10-13	机台点检和保养

代表培训地点：五里

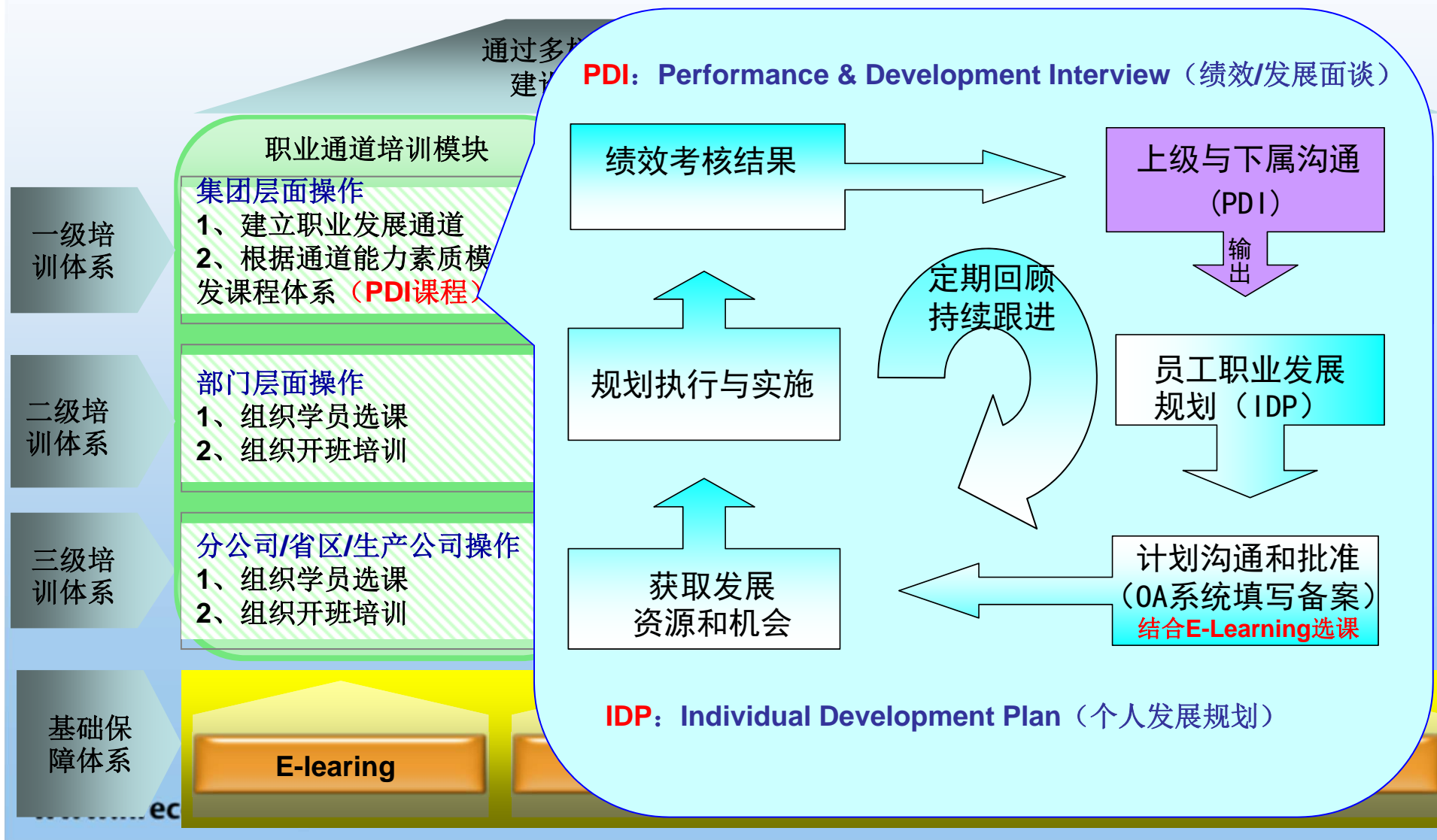
六	日	一	二	三	四	五	六
2		1	2	3	4	5	6
		职业心态	可视化管理	生产现场管理知识	机台点检和保养	有效沟通	现场成本控制
9	7	8	9	10	11	12	13
建设		现场管理	团队建设	职业心态	有效沟通	5S	团队建设

## 培训介入业务

- 6. 提供工具——培训与改善活动的一揽子计划  
新员工培养

## 培训介入业务

### 7. 规划未来——培训、绩效与职业发展的联动



## 培训介入业务

# 7. 规划未来——培训、绩效与职业发展的联动

一、下阶段职业发展目标：

目前定位	职业发展通道：	职位：	职级：	子等：
发展目标	职业发展通道：	职位：	职级：	子等：

二、个人能力分析：（基于上期的绩效考核成绩和职业发展目标，参考所在通道的能力模型、能力要素，确定1年内急需提升的3项能力）

能力项	现状及期望达到的目标
1 技术理解	<p><b>现状：</b>对产品策划工作中涉及到的相关技术基础理论了解程度不够，不能熟练分析相关技术在产品中的表现形式</p> <p><b>期望目标：</b>了解技术基础理论和在产品中的主要表现形式</p>
2 营销与推广策略	<p><b>现状：</b>缺乏产品市场推广活动组织方面的实践经验，对推广方式、特点及可能遇到的问题缺乏思考。</p> <p><b>期望的目标：</b>熟悉所负责产品的特质及对应的市场推广活动的主要方式及特点，可以完成相关市场推广活动的实施。</p>
3 项目管理	<p><b>现状：</b>熟悉项目管理基本知识，但对项目阶段性计划和监控点的制定和组织实施，项目问题的把握和解决等还缺乏实际经验。</p> <p><b>期望目标：</b>能在指导下组织实施小型项目，包括制定项目阶段性计划和监控点，能发现和解决项目中的常见问题。</p>

第1步：确定下属未来一年职业发展目标：

- 1、由下属自己提出，上级指导
- 2、保持原职级职等、晋级、晋等、或转通道

第2步：主管与下属共同对下属个人能力分析，确定个人急需提升的2-3项能力：

- 1、基于本次的绩效分析和未来绩效要求
- 2、基于发展目标职级/职等对能力的要求

第3步：对确定的这几项能力现状进行描述。下属填写，主管给予分析指导

第4步：确定一年后所要达到的目标：

- 1、参考能力标准和未来绩效要求。
- 2、下属在主管指导下填写。

## 培训介入业务

### 7. 规划未来——培训、绩效与职业发展的联动

三、个人职业发展规划：（针对提升以上能力，拟采取的策略及行动计划）

策略	行动计划（举例）	实施时间	落实所需相关部门/人的支持
工作实践	独立完成××项目管理		
	主持组内的××产品项目沙龙		
知识学习	学习课程： 等		请登录E-learning( <a href="http://learn.oa.com">http://learn.oa.com</a> )查询开课情况、进行报名；建议面授课程的学习每半年不超过3门；
导师辅导	以产品经理×××为导师，重点学习营销与推广策略、项目管理等方面技能。		产品经理×××
轮岗锻炼	到新负责产品的研发部门见习一个月		××开发小组
其他方式			

第5步：确定实现能力发展目标所要采取的有效策略：

- 1、对公司提供的各项资源要有充分了解
- 2、要跟日常工作充分结合
- 2、主管指导下属

第6步：确定行动计划和实施时间：

- 1、结合SMART原则设置
- 2、主管给予充分指导

第7步：落实资源支持：

- 1、主管要给予支持上的承诺