



知享会

HR Excellence
Center



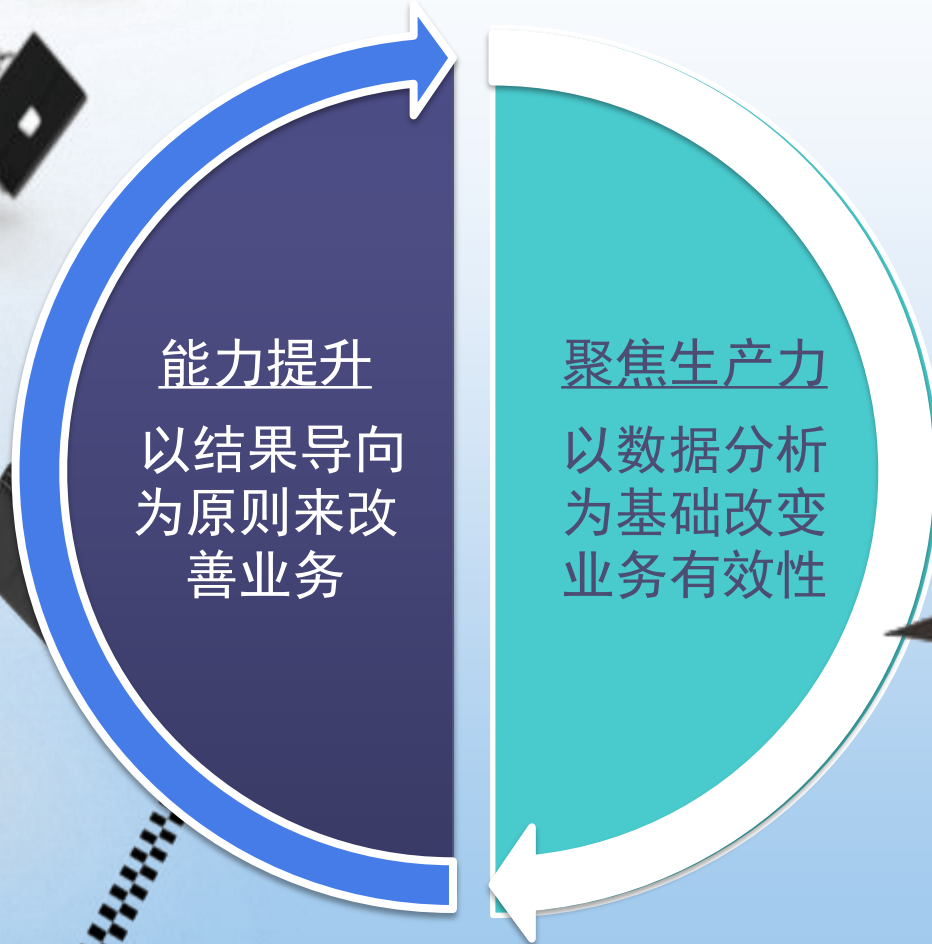
Visiting us at  www.hrecchina.org

培训的价值探索
如何来探索培训测评的有效性
如何运用培训来提升绩效
公司案例分享

议题

- ⑩ 探讨衡量的标准
- ⑩ 纪律的员工，思维和行动
- ⑩ 打造能力的步骤
- ⑩ 搭建学习平台
- ⑩ 案例分享
- ⑩ 讨论

人才培养*



*Human Performance Improvement

对培训的期望 - 人才培养



高管们关心哪些层面的数据？



对有效性的期望



ROI 是一个简单方程式

$$\bullet \text{BCR} = \frac{\text{项目收益}}{\text{项目成本}}$$

Benefit Cost Ratio

$$\bullet \text{ROI} = \frac{\text{项目净收益}}{\text{项目成本}} \times 100\%$$

Return on Investment

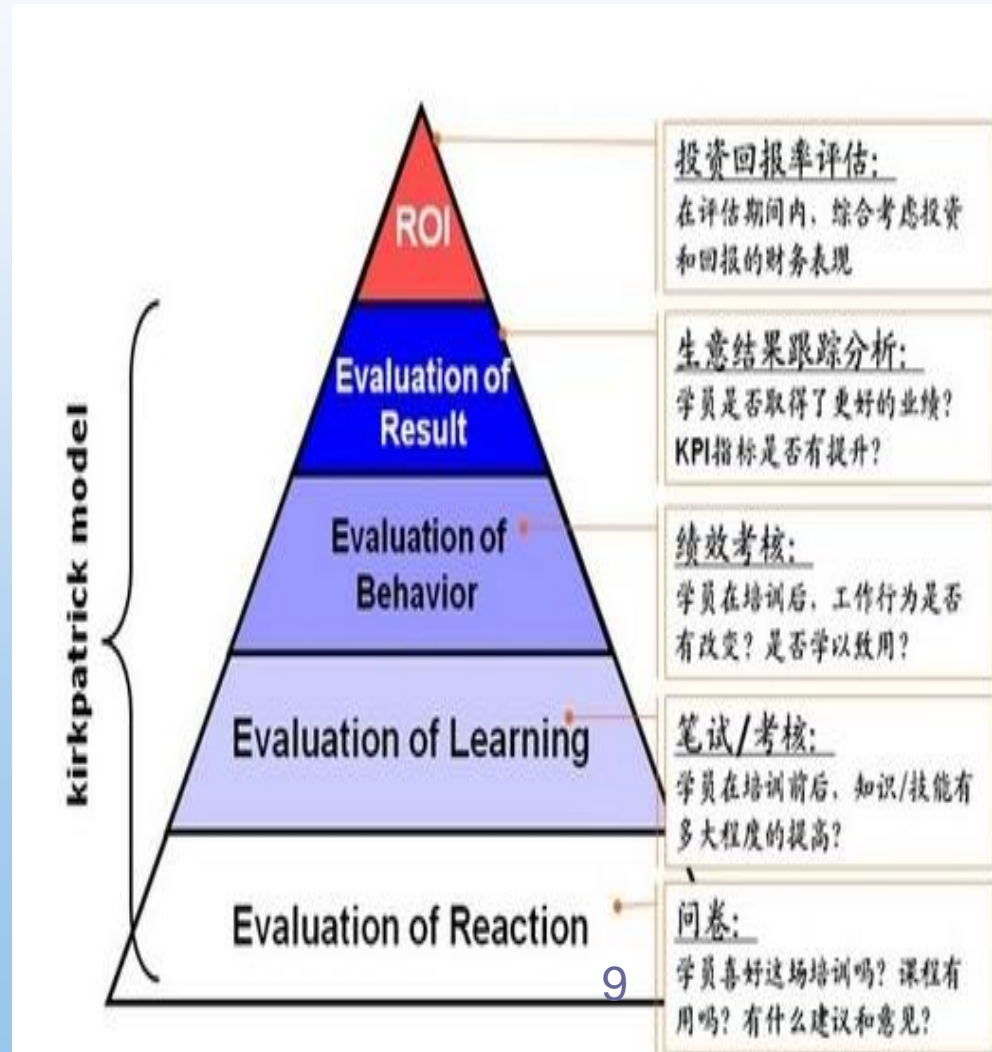
Kirkpatrick Four Levels

柯氏四级评估

Level 4: Results 成果评估	<p>To what degree targeted outcomes occur, as a result of the learning event(s) and subsequent reinforcement.</p> <p>计算培训创出的经济效益</p>
Level 3: Behavior 行为评估	<p>To what degree participants apply what they learned during training when they are back on the job.</p> <p>考察被培训者的知识在实际工作中的运用程度</p>
Level 2: Learning 学习评估	<p>To what degree participants acquire the intended knowledge, skills, and attitudes based on their participation in the learning event.</p> <p>测定被培训者对原理、技能、态度等培训内容的理解和掌握程度</p>
Level 1: Reaction 反应评估	<p>To what degree participants react favorably to the learning event.</p> <p>评估被培训者的满意程度</p>

The 5th Levels

第5级评估



备受关注的ROI

⑩ 投资回报率(Return On Investment, ROI)

指通过投资而应返回的价值，它涵盖了企业的获利目标。

利润和投入的经营所必备的财产相关，因为管理人员必须通过投资和现有财产获得利润。

⑩ 杰克·菲利普斯博士

国际绩效改进协会主席

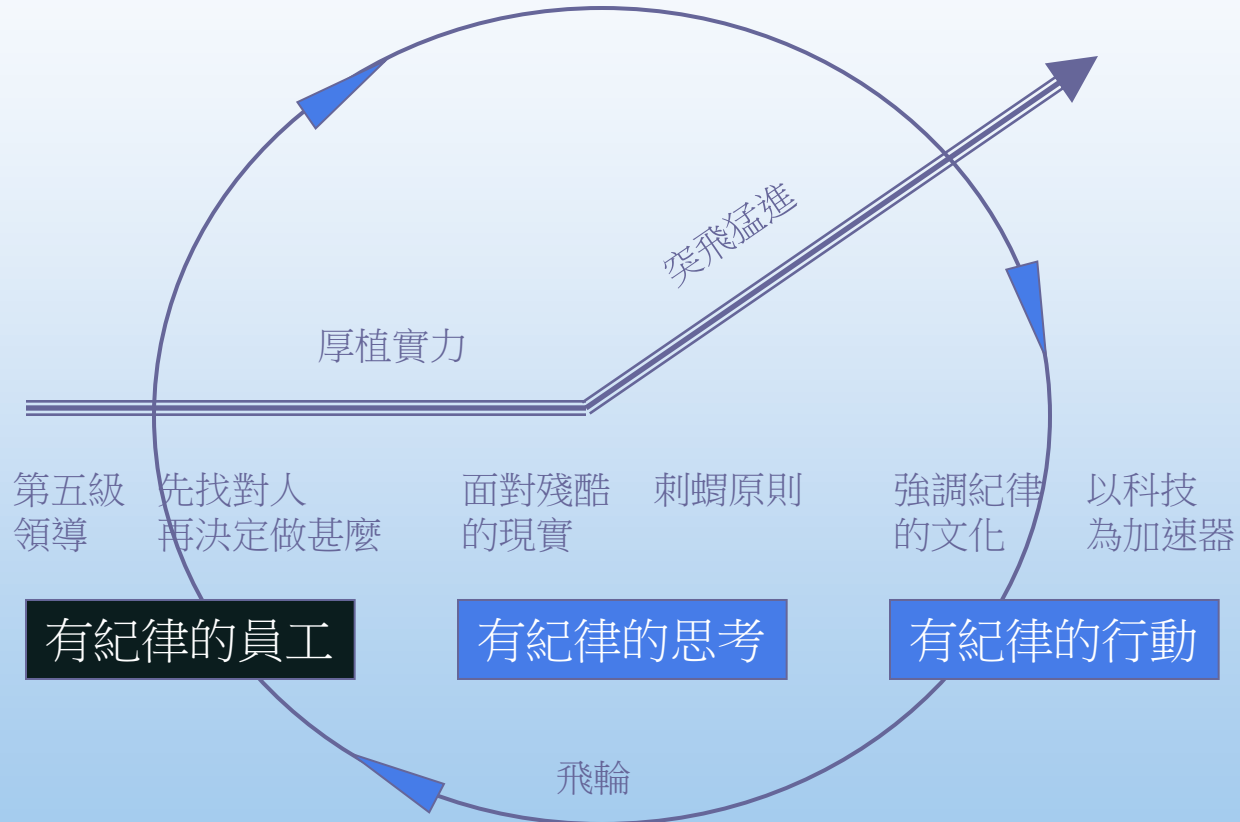
国际公认的测量和评价的专家

创建ROI研究所，并为50多个国家4000多个组织提供过工作坊、咨询项目、标杆研究等服务

发表出版过绩效改进方向的300多篇文章和100本书（包括合著）

培训最重要的是把能力提升带来业务增长；**培训必须与业务密联！**

從A到A+ Good to Great Model



先找對人 再決定做甚麼
-有紀律的員工

第五級領導人



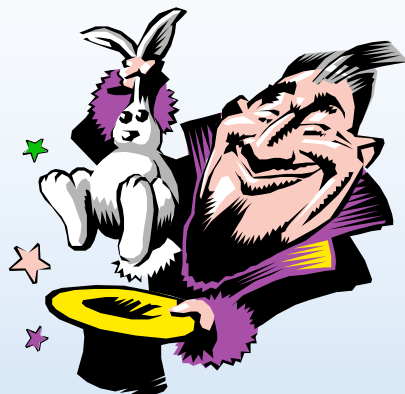
先找對人

找對的人上車,
也要求不適合的人下車
組成卓越的經營團隊

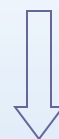


然後再決定做甚麼

一旦適合的人才都各就
各位之後,再找出邁向卓
越的最佳途徑

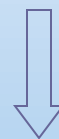


第四級領導人



先決定要做甚麼

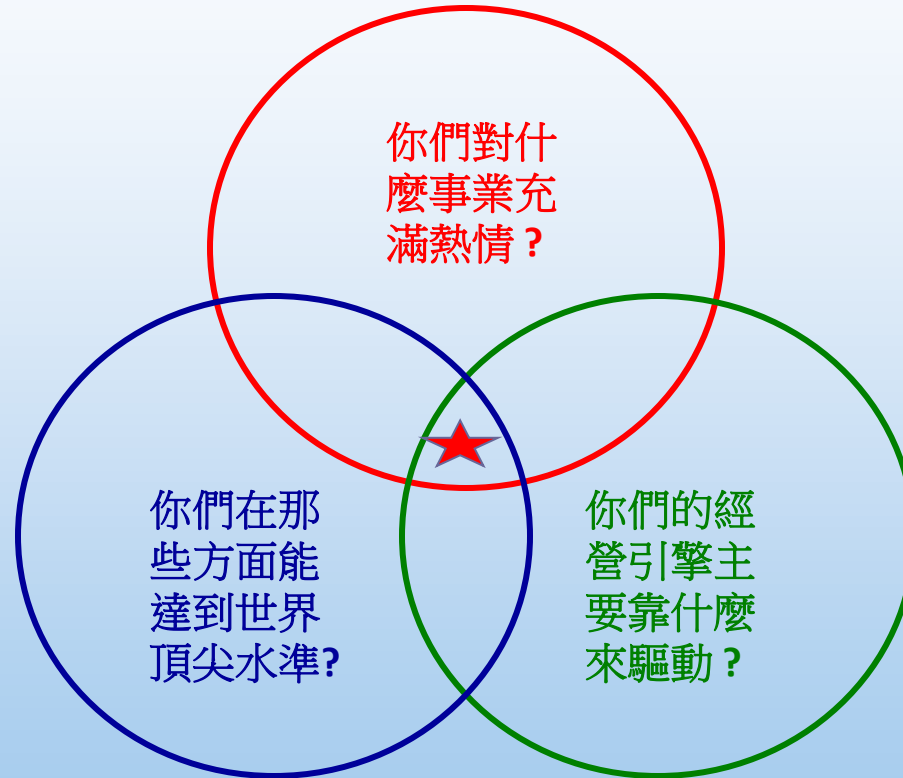
先擬定願景,決定公司的
發展方向和藍圖



然後再找人

招募一群非常能幹的
“助手”來實現願景

刺蝟原則



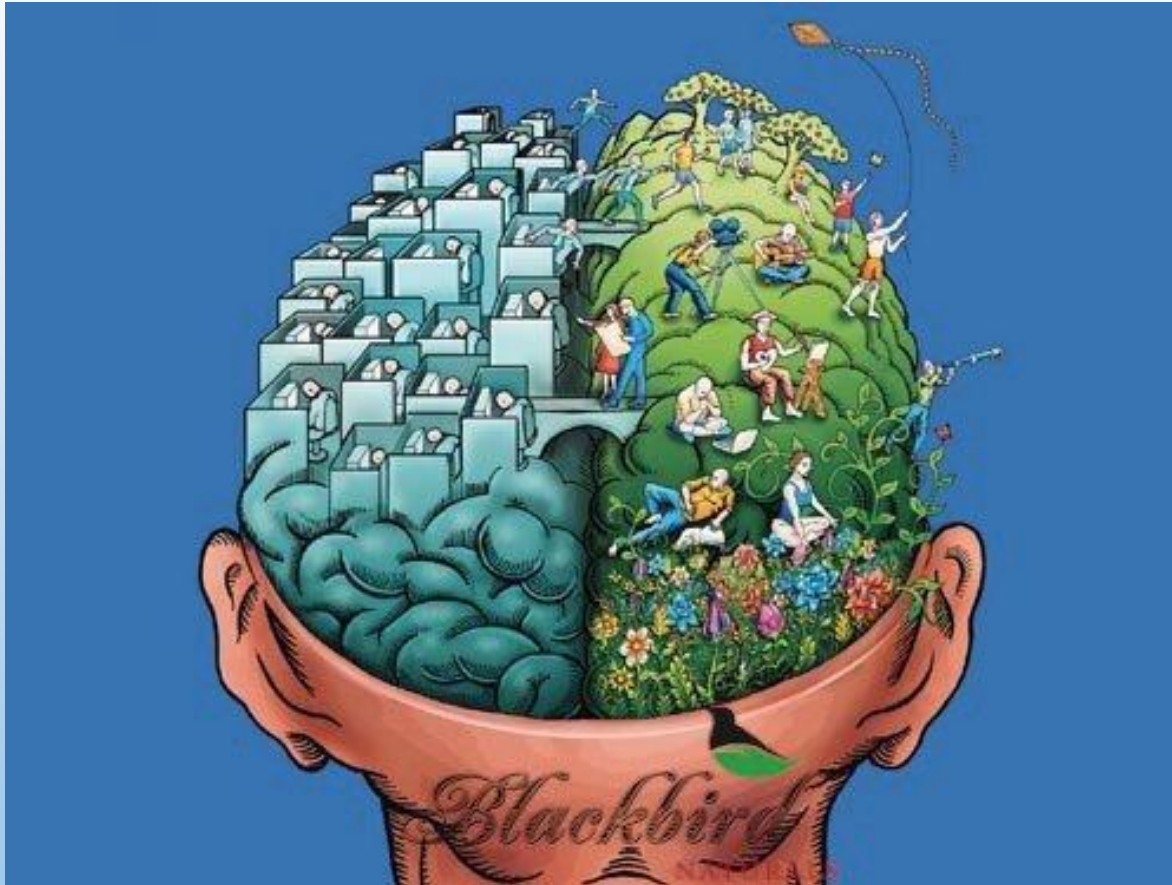
把一件簡單的事, 做到完美

「刺蝟原則」重視本質，只要設定本質和目的後，就會如刺蝟一樣不顧一切向前衝，發揮重要的影響力

打造能力的步骤

1. 知道并决定在哪里聚焦
2. 正确并有共识的执行原则
3. 利用科技并搭建系统
4. 数据管理
 - 收集
 - 分析
 - 展示
 - 沟通
 - 行动
5. 连起来

建立正确，有分析力的思考模式



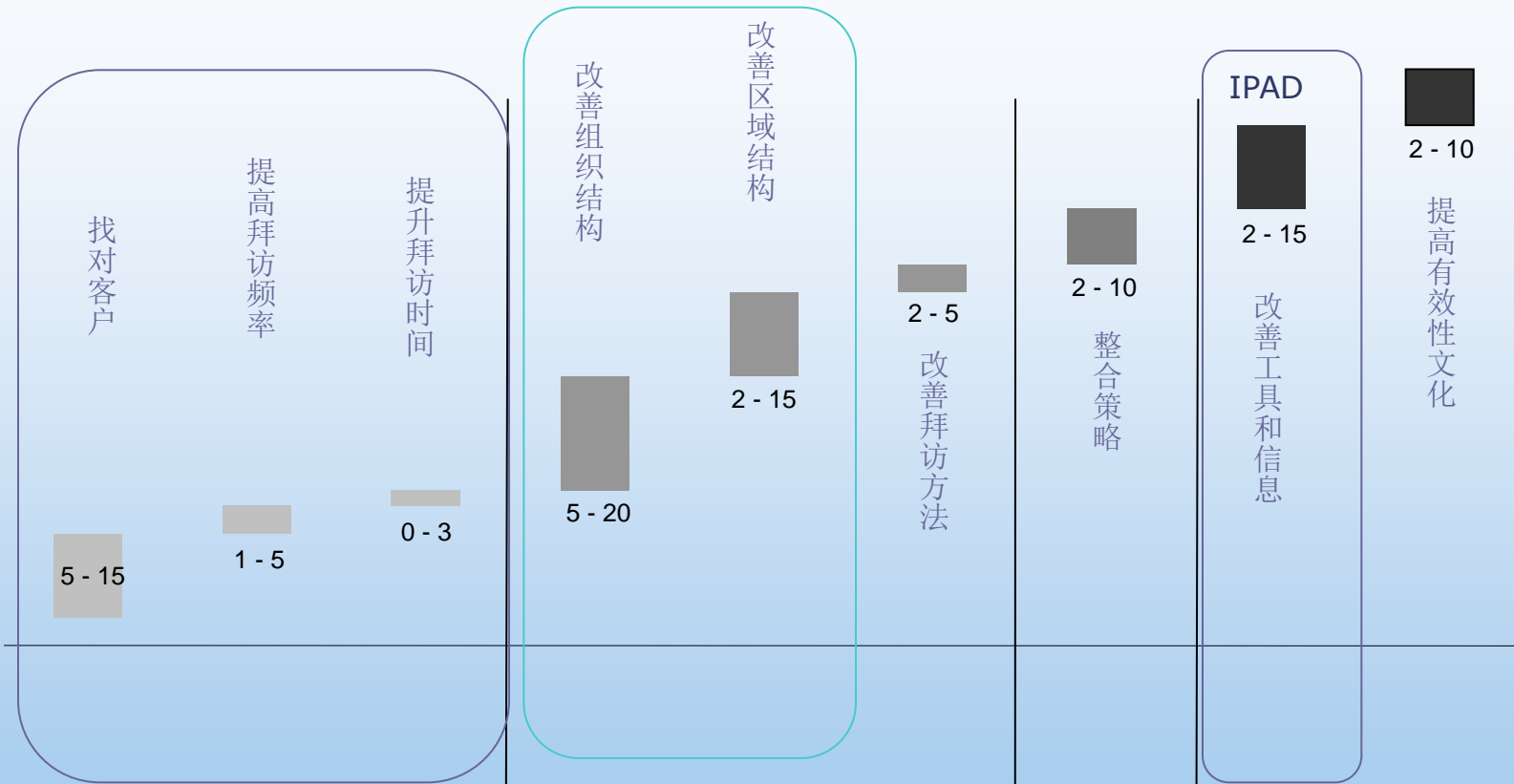
有共识的执行原则



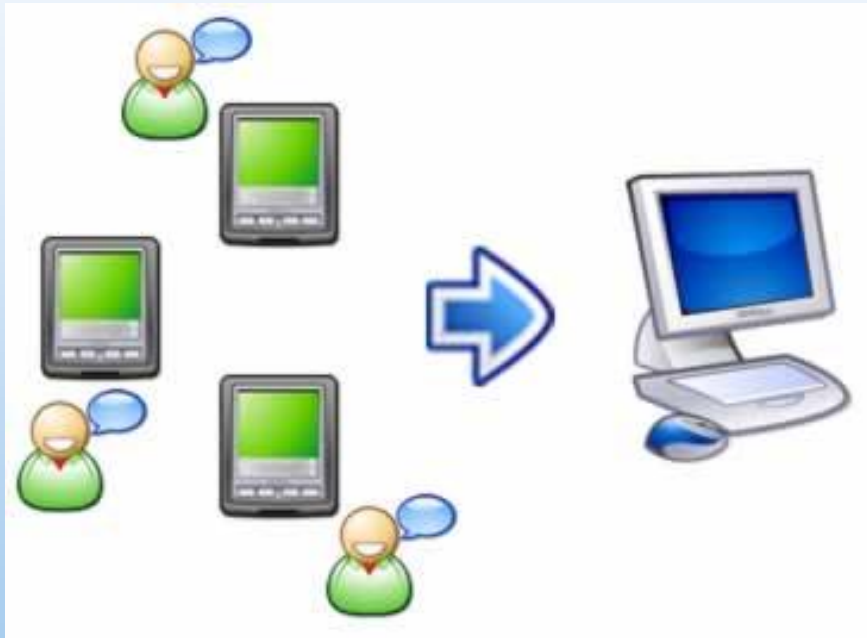
集中在有策略性。必须的重要事情



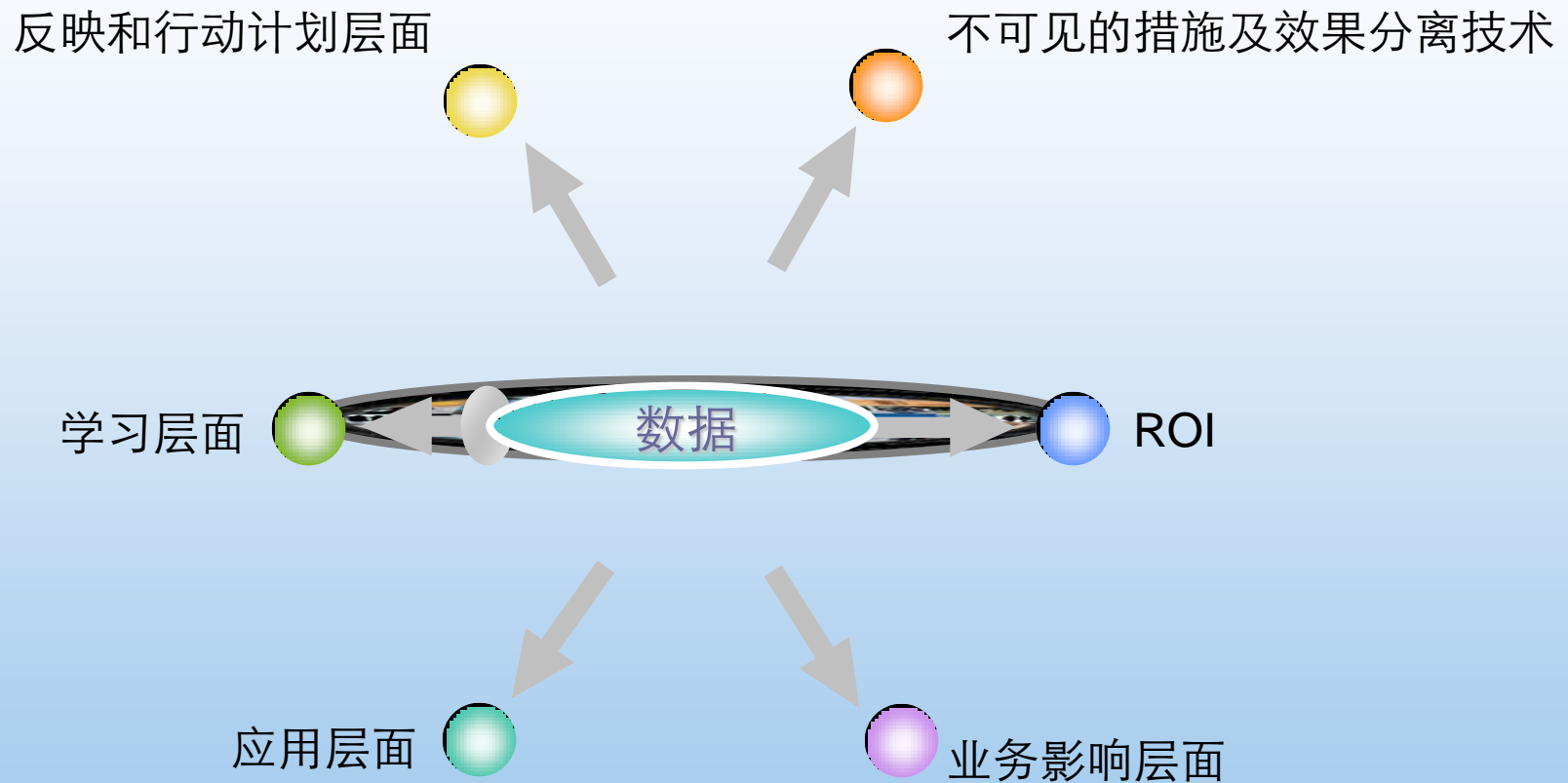
行业能改变绩效的活动



收集数据与处理



收集对结果影响的流程数据



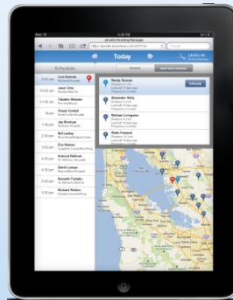
利用科技



把功能变成机会？

好好计划如何展示数据

Platform build
to establish process
Data

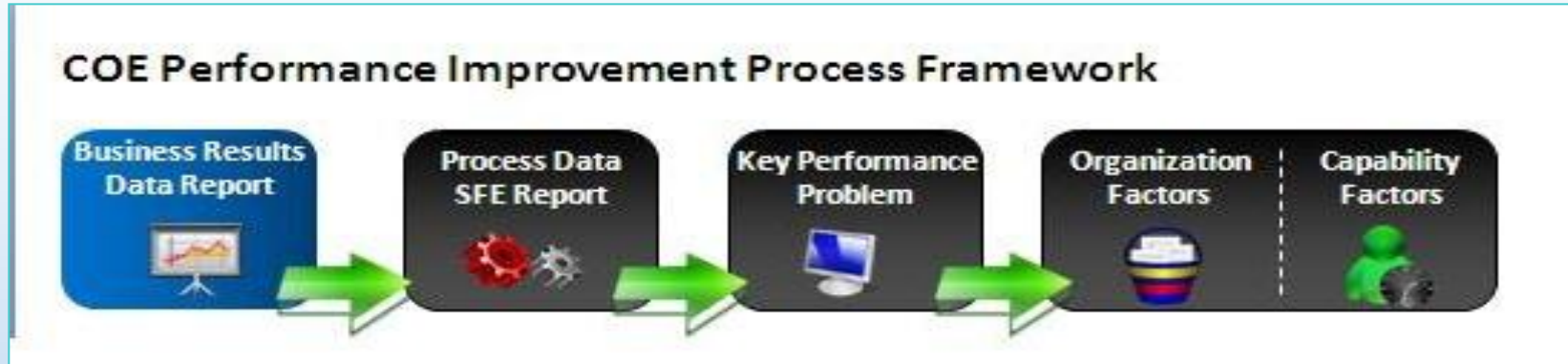


IT



SFE Analytics

建立绩效改进流程





Lexapro Physicians' response – rapidonset







重要信息

合规

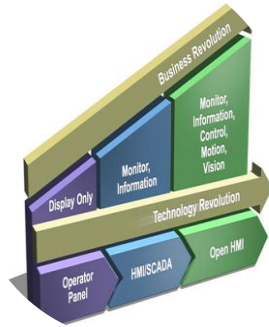
培训

销售执行

连起来并行动！



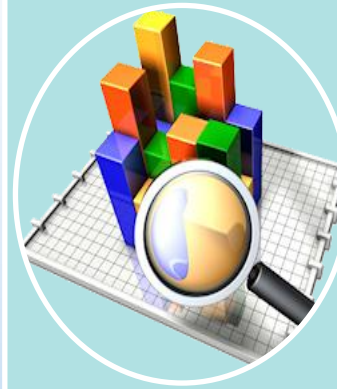
把培训，
有效性的
工作目标
连接业务
策略



搭建集成
的流程数
据平台



追求卓越
执行



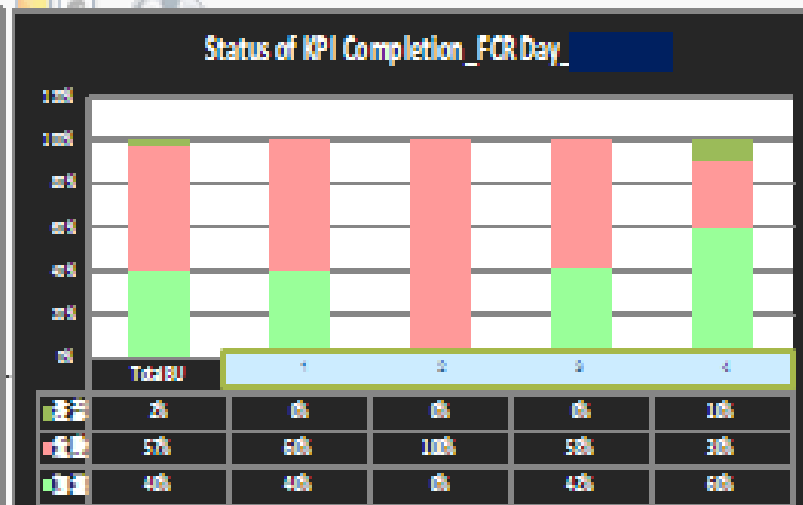
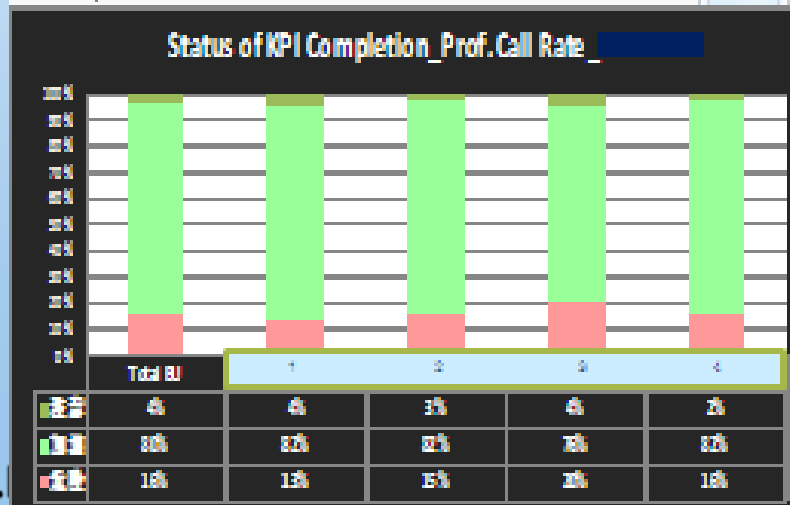
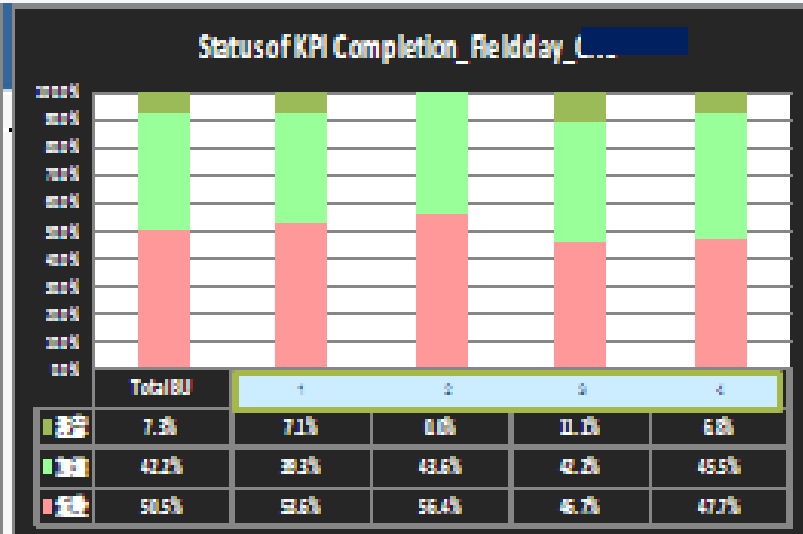
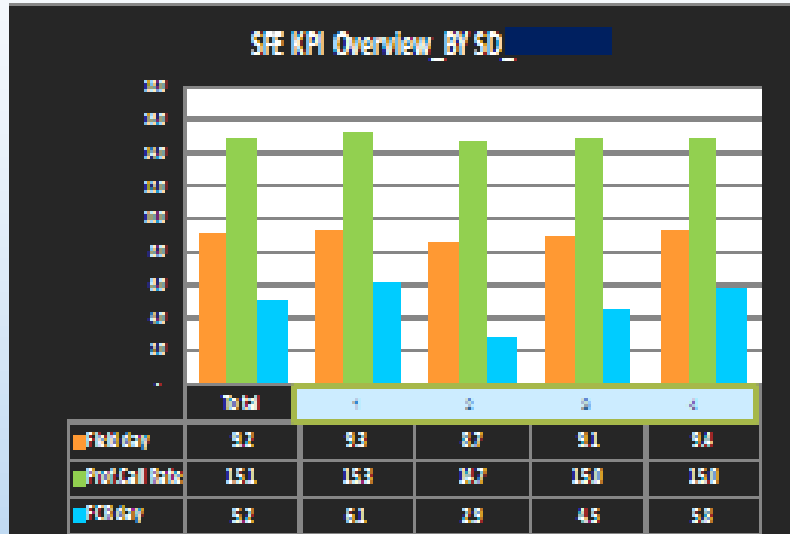
集中业务
分析



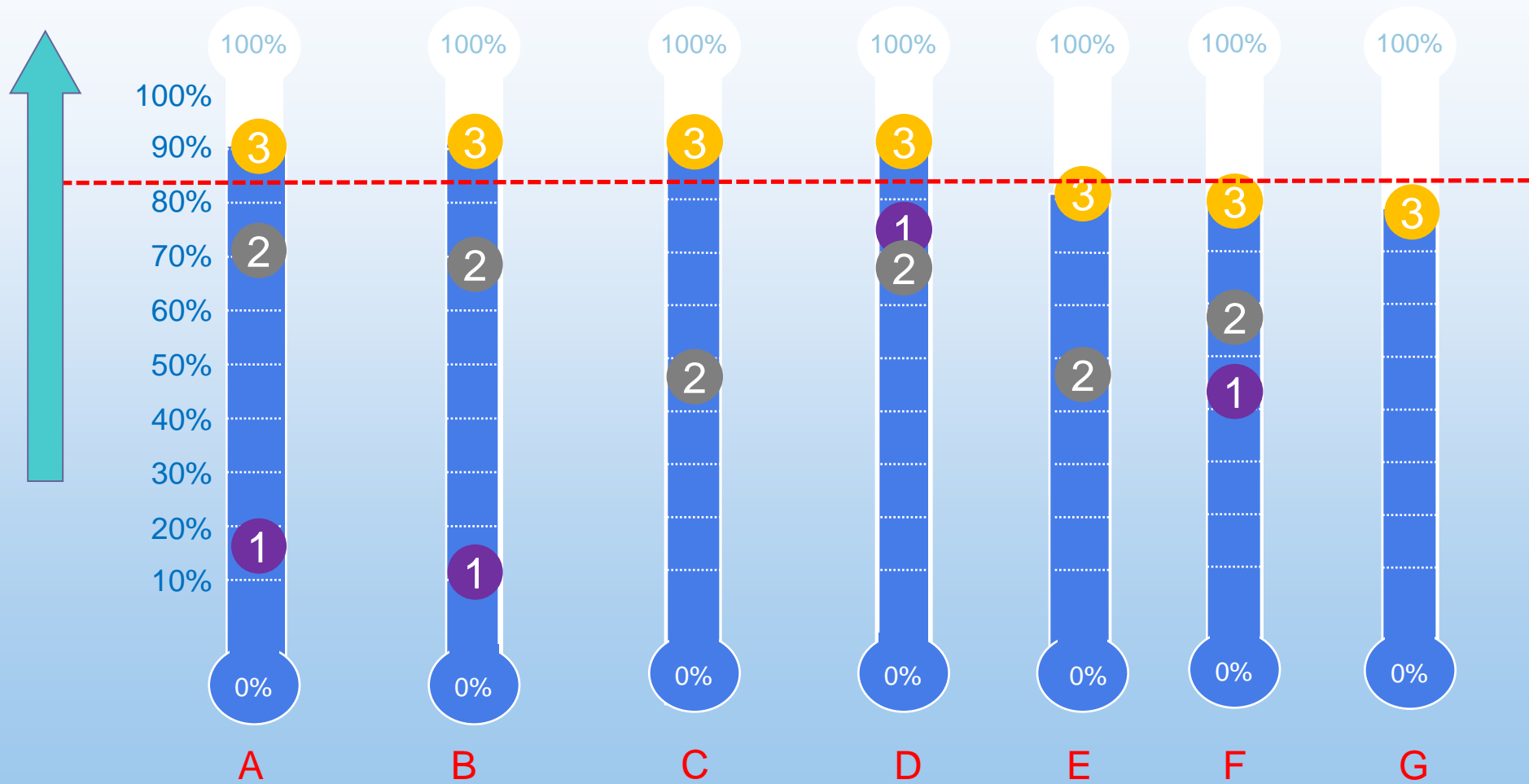
跟进绩效
改进

Improving Core capability

必须对KPIs及时跟进



积极找方法理解市场反应



1

2012 Wave 1

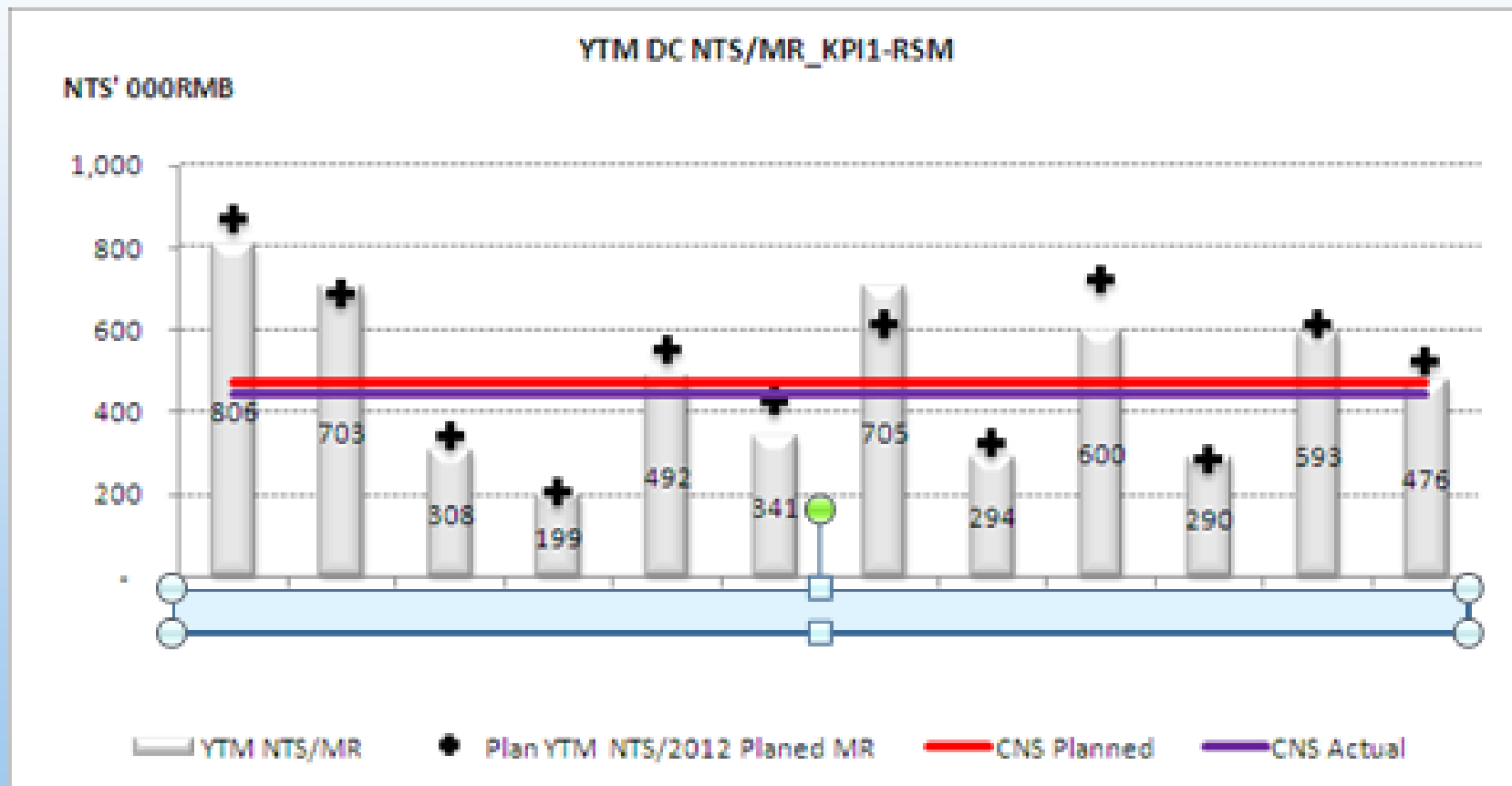
2

2012 Wave 2

3

2013 Wave 1

了解生产力并快速找出需要改善的地方



HR BI system

30 个月前的思考 (April 2011)

XJP Employee Performance

[Cover Page](#)

Start Date: Dec 2, 2009 End Date: Apr 30, 2011

WWID: 92000000 Name: 张三 Entry Date: Aug 30, 2009
 Current Team: MS Current Position: DSM Current Territory: MS_BJ_003

Basic Info

Career Path

- > 2009.8.22 MS MR
- > 2010.3.15 MS Sales Star
- > 2010.4.20 MS HS
- > 2011.3.15 MS Sales Supper Star
- > 2011.4.25 MS DSM

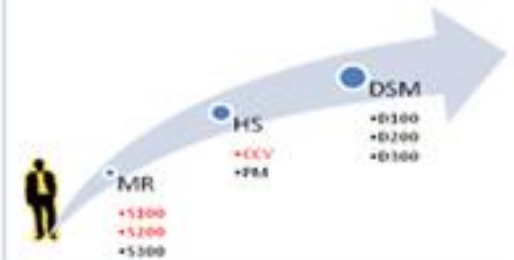
Incentive Payment

Date	Plan	Cycle	Position	Actual Pay
2011.1.1	Cycle	Q1	MR	10,000.00
2011.4.30	Catchup	H1	HS	20,000.00

Competency



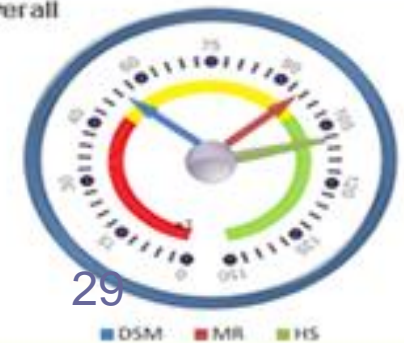
Training & Development



Performance



Overall



先决定在那一层来评估绩效

<p>Level 4: Results 成果评估</p>	<p>绩效改善</p>	<p>培训后 110%</p>	<p>培训前 95%</p>	<p>= 提升 15%</p>
<p>Level 3: Behavior 行为评估</p>	<p>主管评估</p>	<p>培训后 3.3分</p>	<p>培训前 2.2分</p>	<p>= 提升 1.1分</p>
<p>Level 2: Learning 学习评估</p>	<p>产品测试</p>	<p>培训后 91分</p>	<p>培训前 79分</p>	<p>= 提升 12分</p>
<p>Level 1: Reaction 反应评估</p>	<p>学员评估</p>	<p>培训评估 9.24分</p>	<p>课程评估 9.74分</p>	<p>讲师评估 9.79分</p>

了解学习逻辑，有效的设计课程

关于学习者及平台搭建的要求

求

学习者

- 对学成有期望
- 渴望学习并应用学问

搭建平台的考虑

- 能与公司策略连接
- 内容实用
- 创新
- 方便

A person's hands are visible at the bottom right, gripping a wooden ladder. The ladder is positioned vertically, extending from the bottom of the frame towards a bright, glowing rectangular opening at the end of a hallway. The hallway walls are a light, neutral color, and the overall atmosphere is one of aspiration and forward movement.

学习者必须愿意
为成功
奋斗

习惯

行为

喜欢

明白

知道

理解知。明。喜。行。惯的道理

不可干预

可干预

打造混合式培训



POA workshop
提升业务规划
强化辅导及专业技能

实战
强化



60-Days M-Learning
手机学习
固化关键技能

固化
行为



4-5天面授课程
培养关键技能

掌握
技能



90-Days E-Learning
网络学习

了解
知识

全面提升

移动学习方案分享

- ⑩ 我们关于移动学习的思考
- ⑩ ‘课随我行’ 方案分享
- ⑩ 在iPad设备上实施M-Learning的分享

思考题1：关于学习新知识

⑩在学习新知识时，为什么初期怎么学都不会，而放置一段时间再学，就感觉不难了？



“酝酿效应”（Brewing Effect）

⑩指反复探索一个问题的解决而毫无结果时，把问题暂时搁置几小时、几天或几个星期，由于某种机遇突然使新思想、新心象浮现了出来，百思不得其解的问题往往一下子便找到解决办法。



思考题2：集中学习和分散学习

⑩对同一门课程，集中几天突破学习，和分散为一段时间学习，哪个学习效果好？

明代国子监每月课程表

初一	初二	初三	初四	初五	初六	初七	初八	初九	初十
假	会讲	会讲	背书	复讲	复讲	背书	会讲	背书	背书
十一	十二	十三	十四	十五	十六	十七	十八	十九	二十
复讲	背书	背书	会讲	假	背书	背书	复讲	背书	背书
二十一	二十二	二十三	二十四	二十五	二十六	二十七	二十八	二十九	三十
会讲	背书	背书	复讲	会讲	背书	复讲	复讲	背书	□□

以明代为例，监生每月的实际学习时间有27天，其中背书就有14天，约占学时的52%，可见学生背书是非常重要的学习方式，这也是加强理解的主要手段。会讲是由老师讲课，复讲是由学生讲述自己的学习心得体会。



答案：分散学习效果好

⑩分散学习，有利于大脑思维的加工，对知识的理解和保持有利。

⑩分散学习最大的困扰是学习者往往不能坚持学习

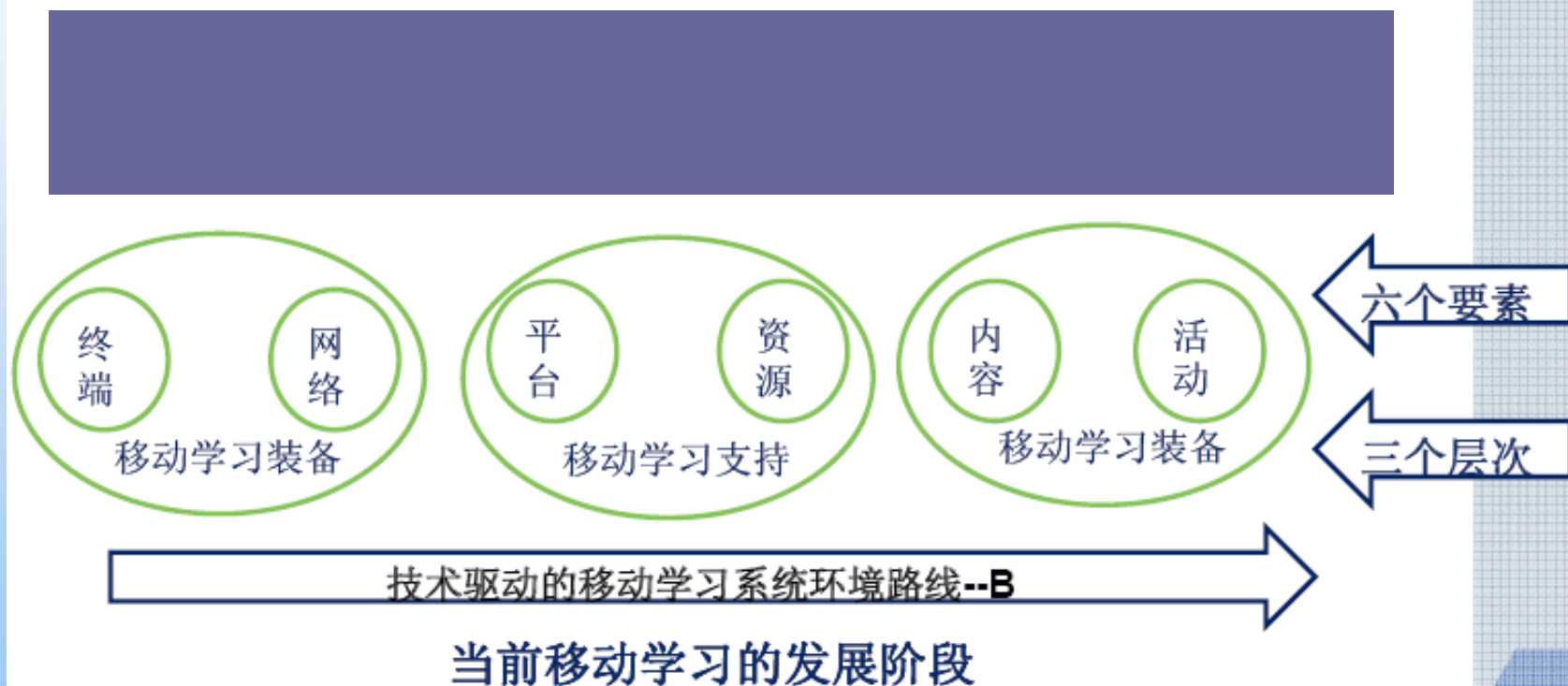
表 2 集中学习与分散学习不同时间后的保持量

诵读方法	测验时间		
	次日	二星期后	一个月后
分散学习	64.4	47.26	33.59
集中学习	66	13.13	11.49

移动学习的优势

- ⑩利用酝酿效应：移动学习特别适合分散式、片断化的学习，能充分利用学习的“酝酿效应”
- ⑩移动学习特别适合分散式学习，利于闲暇时间学习，集腋成裘
- ⑩随时随地：不受e-Learning需要有接入网络电脑的限制
- ⑩利用碎片时间学习：学习者工作忙，学习时间少，利用业余零散时间学习
- ⑩信息传播快：可将培训知识主动推送到学习者，而不是被动等点击
- ⑩普及面广：只要有智能手机，就可以进行学习(iPhone和Android是主流)，尤其适合在外面不上网的学习者

※ 三层次，六要素



‘课随我行’项目分享

学而时习 行成于思

课随我行



固化行为——形成理论

0-90天

第一阶段

- 刻意
- 不自然

第二阶段

- 刻意
- 自然

第三阶段

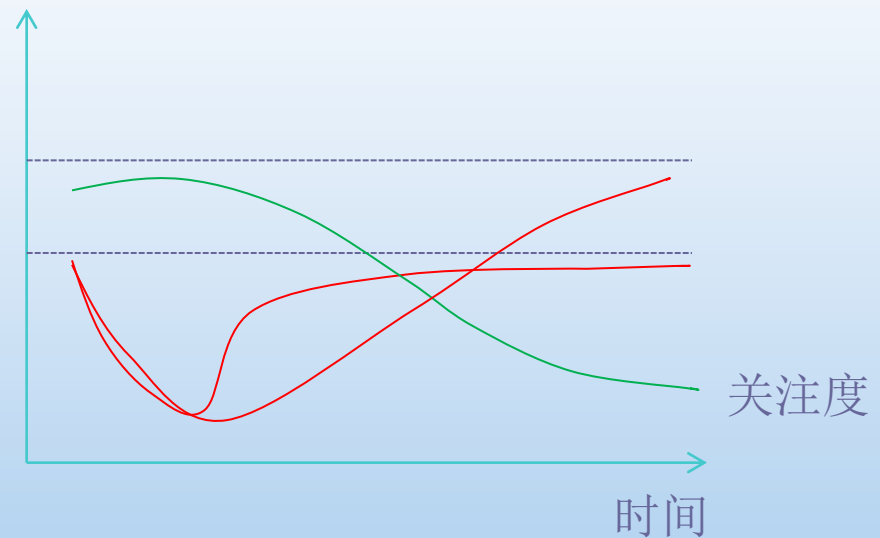
- 不经意
- 自然

课随我行——理论基础

行为心理学

--学员在培训后技能应用水平如图红线所示。

技能应用水平



0-30天

行为特点：（学员）

初期使用阶段学员会面临很多问题和困难

学习模式：

导师辅导

学习活动：

- 1、选择导师
RSM/SD/HR/T/SFE
- 2、每周一次沟通
- 3、网络交流/电话沟通

预期结果：

解决学员初期使用时所碰到的常见问题，使其有强烈意愿勇于实践。

30-60天

行为特点：（学员）

学员有一些实践和运用心得，理解不够深入

学习模式：

团队学习

学习活动：

- 1、参加相关workshop（RSM实施）
- 2、与导师等沟通
- 3、网络交流/电话沟通

预期结果：

建立整体运用氛围，分享经验，推动其频繁而深入的使用所学技能。

60-90天

行为特点：（学员）

有使用行为，但尚未建立持续性习惯。

学习模式：

自我学习与实践

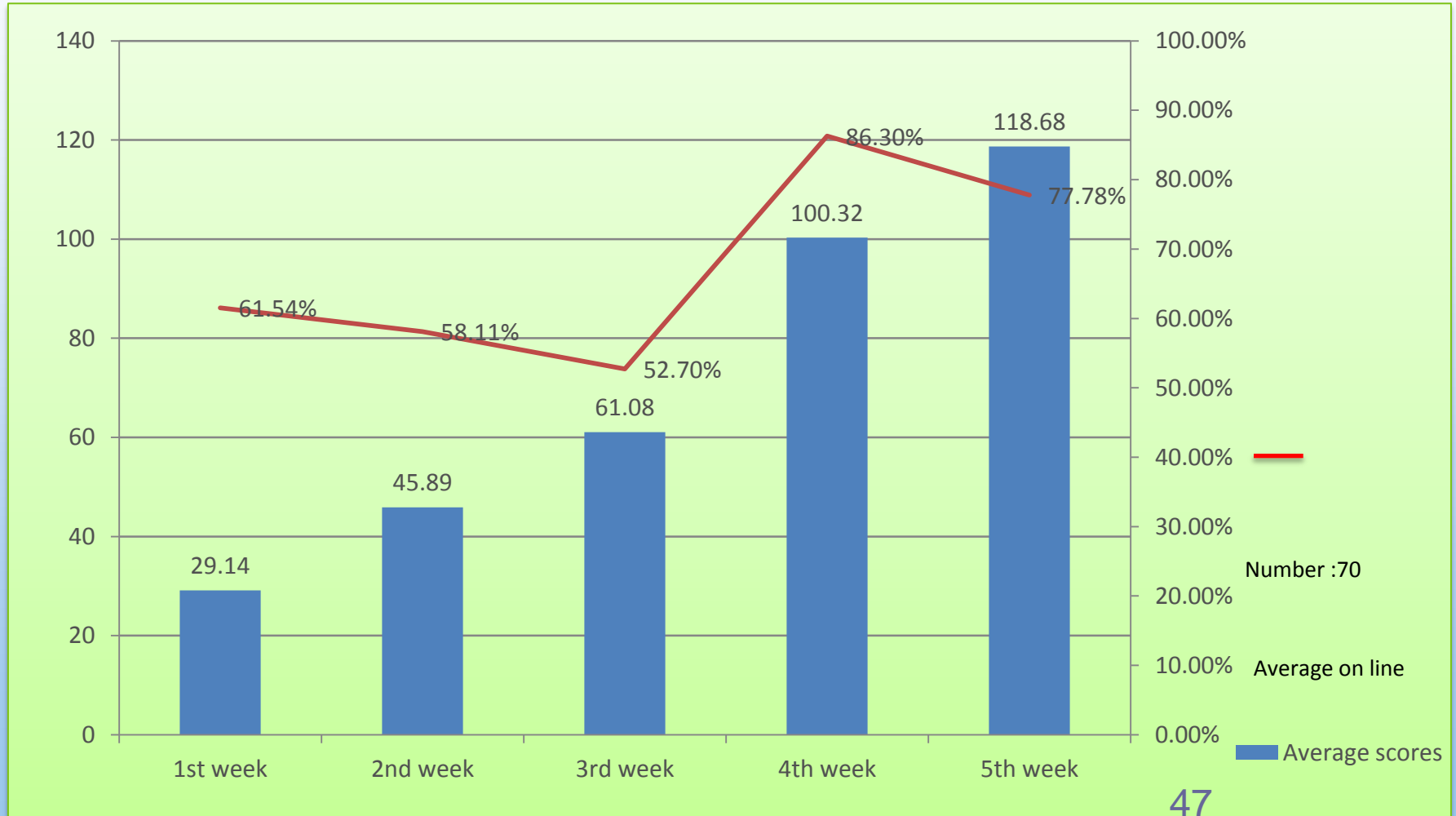
学习活动：

- 1、组织workshop，帮助他人，作为特约讲师，参加论坛
- 2、网络交流/电话沟通

结业评估：

能够独立使用所学技能可以对绩效有积极影响并建立了行为习惯。

数据结果



总结

- ⑩ 以高管的角度来看培训，人才培养，ROI范围不能少
- ⑩ 绩效改进是一种文化，必须全员参与
- ⑩ 从思维，概念到落地必须全员配合
- ⑩ 以数据说话，关注并找方法衡量绩效
- ⑩ 利用科技配合流程数据分析会让企业能带来更美好的绩效结果