



智享会
HR Excellence
Center



第十七届学习与发展年会





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



基于业务的培训的创新与突破

—— 关于我的工作原创实践

分享嘉宾：何欣

当企业培训遇到移动互联网，传统培训模式和组织模式发生了根本变化

培训角色定位转变

- 服务对象从小众到全员覆盖
- 响应速度从半年到半周，甚至当天
- 从跟随企业发展到引领企业战略

- 从集中培训到碎片化学习
- 从小班面授到大型开放式网络课程
- 从组织专家到用户自生成内容UGC

课程重新定义

师资挖掘和定位变化

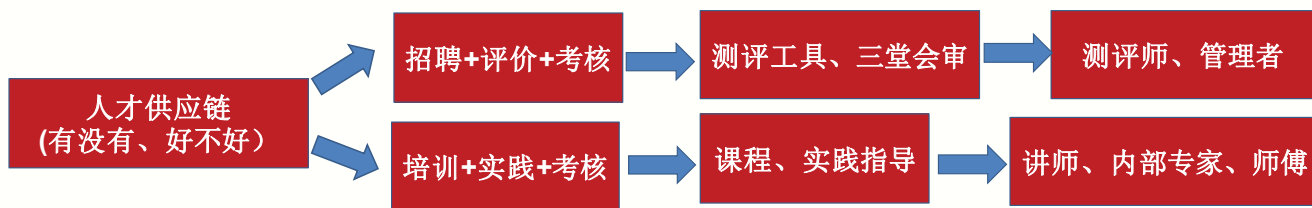
- 从名师、专家向草根业务明星转变
- 从严肃选拔向分享、游戏竞赛诞生转变
- 从能力模型搭建到典型场景关键行为模拟

- 从生硬的通知要求到获取粉丝，内生动力
- 从被动安排学习到促学推广
- 从黑匣子到学习大数据，关联人才发展

运营更关注粉丝学员

一、培训的关键目的：企业人才供应链

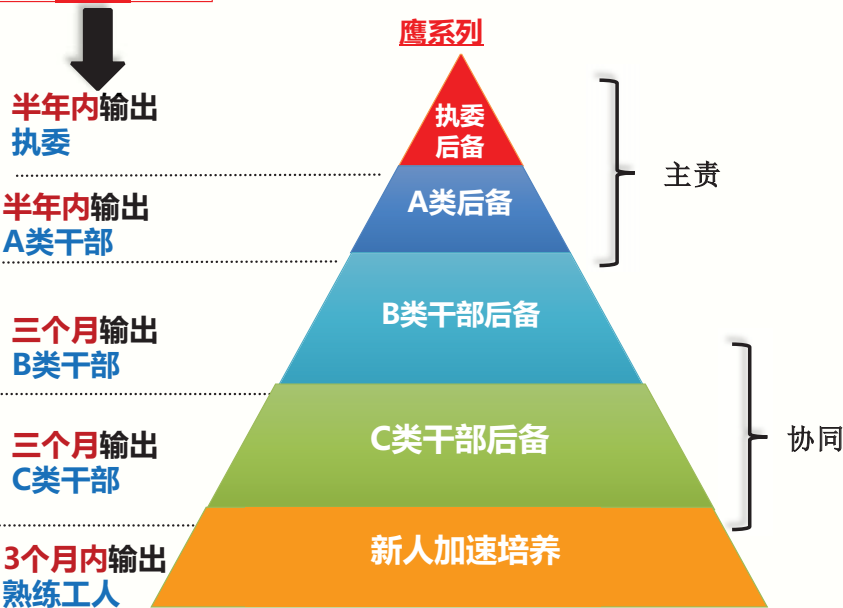
培训是为了人才供应链服务的



企业实践：打造人才供应链，培训的项目及价值

价值指标1：人才出栏率

有没有——数量问题



好不好——质量问题

价值指标2：绩效变化率

翼系列

价值指标3：绩效变化率

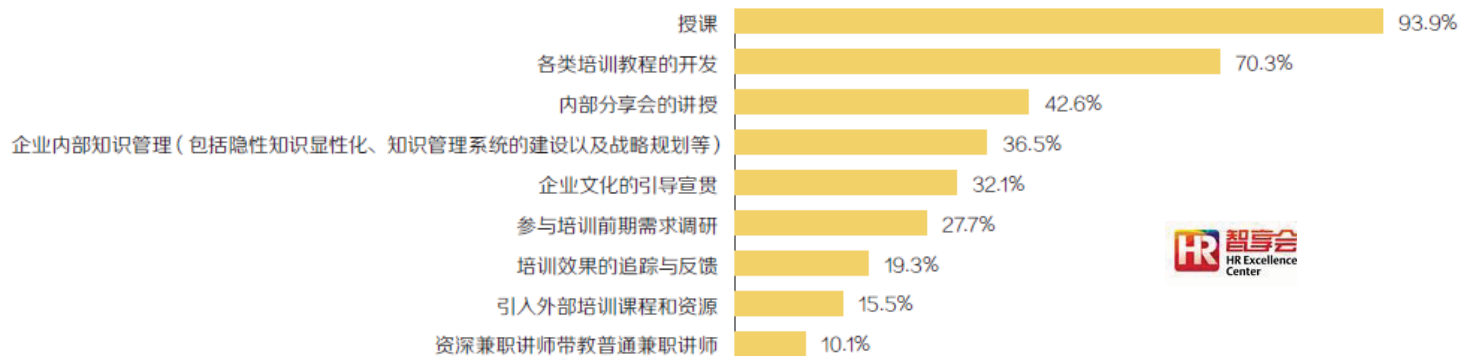
- 战训结合** 在职干部实践能力提升（每月）
- 干部融入** 新入职干部融入、稳定（3个月内）
- 专业研修** 销售精英俱乐部、中高级专业研修班（每季度）
- 讲师培养** 内部讲师培养（按照课程认证规划）

二、内部讲师建设的创新突破

内部讲师的主要职责是什么？

- A、课堂授课
- B、课程开发
- C、案例开发
- D、实践引导（师傅、导师等）

图表 10 参调企业内部兼职讲师的主要职责 (N=296)



观点：知者为师、答疑解惑



知者为师、答疑解惑

- 寻找到企业的“知者”，无论层级、新旧
- “知者”无需包装，他对问题的解答已经是最好的承诺

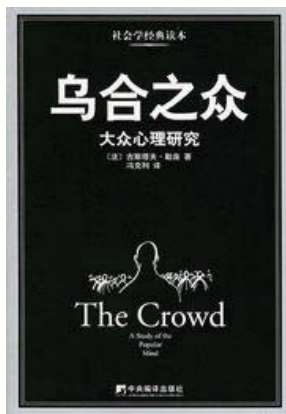
三、培训需求的突破：谁是真的客户？

**销售时流的泪，
一定是前策定位时脑子进的水**

企业实践：培训的“前策定位”

谁是真用户、意愿不等于行动

- 员工？ 中层？ 管理层？
- 说到做不到、不走心？
- 分阶段、专注、极致



四、培训目标的终极归属：有用



有用
解决问题是最好的学习

我对培训成果的界定

数据级、发布级、组织改善级

- 基础数据：有用度
- 总结及延伸学习：Q&A手册、学员汇报
- 积累经验、避免犯错：打法汇编、组织改善建议

有用

五、学习方法的创新：互联网+、海陆空结合

实地作战



沙盘演练



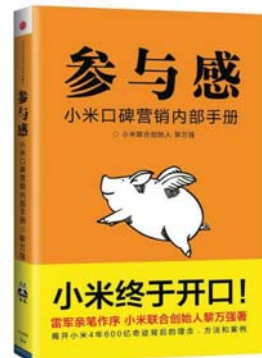
群策群力



经验学习



课堂培训



- 战训结合
- 沙盘演练+抽检
- 研讨、辩论赛、巅峰对决
- 案例学习、复盘研讨

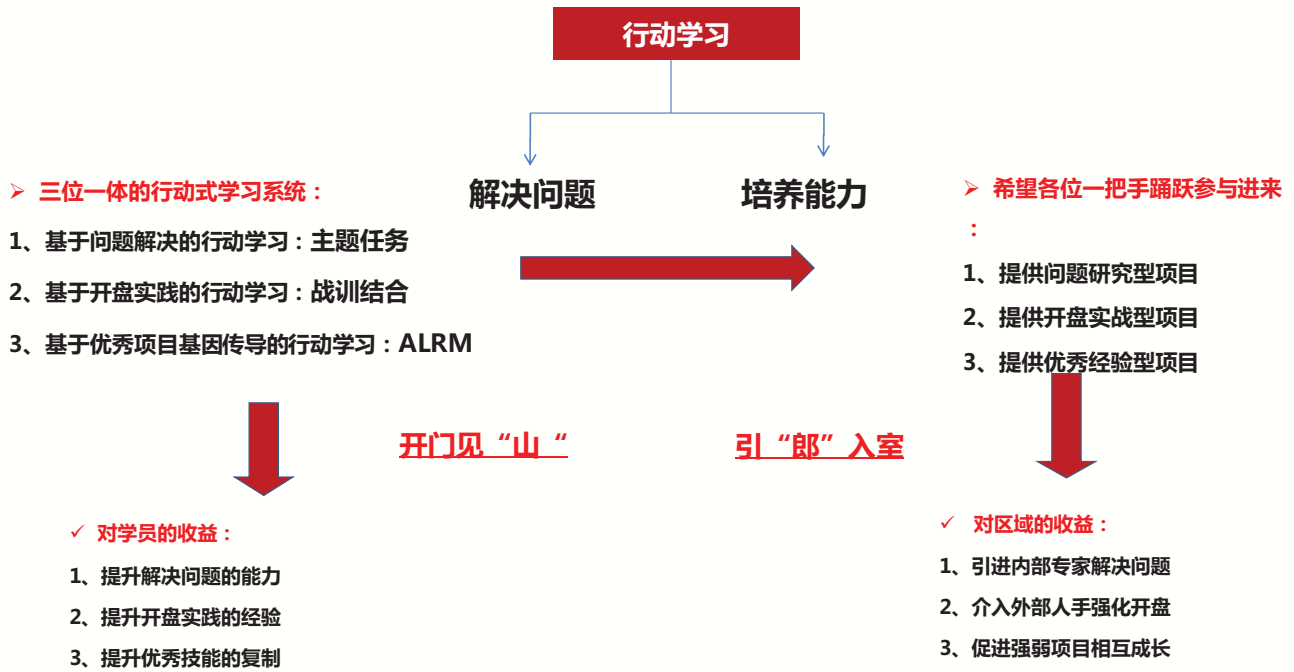


六、行动学习方式的创新

三位一体式行动学习系统：

主题任务、战训结合、ALRM

企业实践：营销学院行动式学习系统 V1.0



七、场景化学习方式的创新： 关于客户触点、场景、在线



CEO

- 项目评审
- 私董会
- 海外培训
- 大学导师
- 业务痛点解决（现在+未来）

HRD

- 培训资源、工具输送
- 培训赋能提升
- 大学一体化圈层
- 变革转型支持（工具、模式）
- 年度人才发展奖等

学员

执委及A潜

- 私董会
- 大学特聘讲师
- 项目评审
- 需求调研
- 同业交流
- 与CEO/马董面对面
- 教师节嘉宾
- 大学导师
- 海外培训

高级经理

- 专业研讨
- 大学讲师
- 项目评审
- 需求调研
- 大学导师
- 标杆分享
- 高层对话

中级经理及以下

- 参加培训
- 大学讲师
- 自我成长奖等

线上场景（全员）：线上圈班、社交学习圈、掌上大学学习场景（如平安知乎、专家在行、平安TED、实景直播等）

八、五大紧贴业务的企业人才培养工具

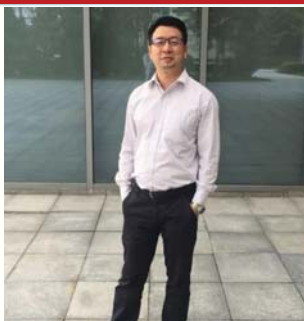
➤ 创新：五大紧贴业务的企业人才培养工具

- ✓1、前台打分工具
- ✓2、能量开发工具
- ✓3、过程管理工具
- ✓4、资源供给工具
- ✓5、问题挖掘工具

工具1：前台打分，沟通层面密联业务

沟通渠道	责任人	沟通频次	拿到的成果
大区总经理	院长	每月至少一次	✓上一阶段培训工作评价及打分（100分制） ✓下一阶段培训中心工作需求
大区培训负责人	各培训组组长、院长	每月至少一次（院长抽查）	✓培训工作改善点； ✓培训工作进一步配合落地思路；
区域总经理	各培训组组长、院长	每月至少一次（院长抽查）	✓区域培训工作配合及成果
区域培训对接人	各培训组组长、组员	日常对接、不限次数	✓培训工作改善点； ✓培训工作进一步配合落地思路；
大区讲师、学员	各培训组	每月和当月授课老师、学员沟通（院长抽查）	✓授课需求、安排和课程优化； ✓授课效果及进一步需求。

➤ 培训的创新与突破来自于企业，必落地于企业，服务于业务



➤ 企业如何看待培训的目的：

◆ 有没有人——数量问题

■ 人是否得力——质量问题



➤ 此项工作如何运转：

✓ 客户化——经营

✓ 专业化——生存

✓ 项目化——运作

有用

Tel：15986698361