

前期准备工作清单

关键目标	具体手段	主要内容
 <p>“深入 业务前线”</p>	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
 <p>提升人力资源部 专业度</p>	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）
 <p>流程标准化</p>	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



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。 通过问卷调查，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。</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> <ul style="list-style-type: none"> 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> <ul style="list-style-type: none"> 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									
.....									

