



如何成为实战型培训经理

NO. 4 培训转化与效果评估



微信/手机：15684582570

鞠武志

十年培训从业经历
现任职威管理学院
原平安寿险总部

4D卓越团队认证讲师
结构性思维认证讲师
原平安大学认证讲师
DISC认证讲师、顾问
中国人民大学认证培训经理
AACTP国际培训管理师
深圳培男训女俱乐部创始人



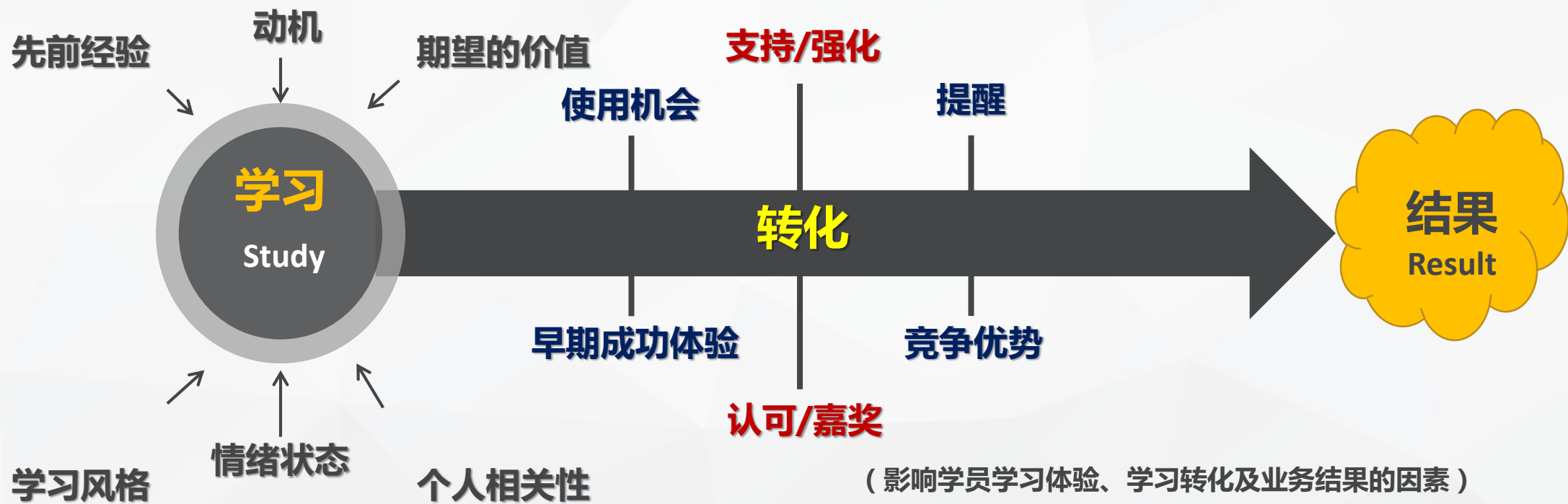
本章内容

- ▲ 推动学习转化
- ▲ 评估学习结果



什么是学习转化

学≠懂,懂≠会,会≠做,做≠好,好≠结果



来自：《将培训转化为商业结果—学习发展项目的6D法则》，【美】威克、波洛克著



培训转化的思维核心

以终为始

设定终点目标，倒推达成目标所有有用的动作



FITE模型





培训转化的6种常用措施

转化工作的前提：制定转化计划/实践计划，明确转化目标和终点。

- 1、持续学习：**混合式学习模式，集中面授培训前后，通过移动学习、网络学习强化记忆、持续学习；
- 2、布置任务：**分享、汇报、实操项目、（业绩/知识/技能）竞赛、认证
- 3、定期提醒：**每周提醒较合适，渠道有业绩公示、邮件、电话、钉钉、当面等
- 4、人际支持：**设立指导人/师傅，上级/同事的面谈、辅导，对参训人员的学以致用给与评估反馈，树立实践的榜样。
- 5、工具支持：**提供软件、硬件，如测评报告、高效IT软件、提示卡、操作指引等
- 6、绩效支持：**奖惩激励（表彰优秀、惩处落后）、绩效挂钩（晋升/调薪/淘汰）

培训前

培训中

培训后

培训经理

- 甄别与区隔问题
- 明确结果标准
- 调查学员现状
- 设定学习目标
- 设计培训方案

- 运用多种教学手段
- 连接现实工作
- 增加学员互动
- 布置关键知识点
- 强化结果要求

- 设立改善项目
- 敦促作业提交
- 组织学习回顾
- 调研培训结果应用状态
- 提供考核结果
- 借力高端（管理者）关注

业务经理

- 明确期待结果
- 确定目标人群
- 激发学习热情

- 告知学习期望
- 提出结果要求
- 参与过程跟踪

- 推出相关制度
- 培养、树立榜样
- 带头实践知识、技能
- 兑现鼓励机制

培训转化案例—储备高管行动学习项目





本章内容

- ▲ 推动学习转化
- ▲ 评估学习结果



如何才能做出有效的评估结果？

有效评估，是指有可靠的证据表明培训能够提升组织绩效、支持商业决策。

相关的

- 想要什么就评估什么
- 符合客户的需求

可靠的

- 简明易懂
- 数据足够严谨
- 信息来源可靠

令人信服的

- 令人难忘的
- 有说服力的
- 简洁的

高效的

- 达到上述三项标准
- 合理利用时间和资金



请判断哪些培训结果是有效的？

1. 销售新员工培训的效果是由原来的平均3个月独立开单，缩短到2个月开单，人均业绩增加5%。
2. 团队执行力培训的效果是培训期间学员精神面貌非常好、对培训非常认可。
3. 门店储备店长培训的效果是经培训的储备店长，到岗前三个月平均业绩比未经培训的高10%。
4. 企业文化培训的效果是大家更加认同公司、表现出了更高的认可度。
5. 今年的领导力培训的效果是大家的领导力水平得到提升，训后三个月、半年的员工满意度分别提升了5%、2%。
6. 精益生产培训的效果是提出了75项改善提案，32项取得改善效果，合计节约成本100余万元。



请判断哪些培训结果是有效的？

- ✓ 销售新员工培训的效果是由原来的平均3个月独立开单，缩短到2个月开单，人均业绩增加5%。
- ✗ 团队执行力培训的效果是培训期间学员精神面貌非常好、对培训非常认可。
- ✓ 门店储备店长培训的效果是经培训的储备店长，到岗前三个月平均业绩比未经培训的高10%。
- ✗ 企业文化培训的效果是大家更加认同公司、表现出了更高的认可度。
- ？ 今年的领导力培训的效果是大家的领导力水平得到提升，训后三个月、半年的员工满意度分别提升了5%、2%。
- ✓ 精益生产培训的效果是提出了75项改善提案，32项取得改善效果，合计节约成本100余万元。



9类常见培养项目可考虑的效果评估指标

1. **新员工培训**：新员工按期转正率、离职率、岗位技能达标率
2. **（后备）关键人才培养**：继任人才比例、上岗率、晋升情况、特定等级人员比例、工作绩效水平/上级评价、360测评结果、攻关课题解决情况、胜任度测评结果等
3. **企业文化培训**：离职率、流动率、违规事件、敬业度/士气评估等
4. **职业素养类培训**：行为观察与评估、投诉率、培训满意度、员工满意度、压力测评等
5. **内训师培训**：开发课程数、认证讲师数、平均授课得分、授课量
6. **领导力/管理能力培训**：行动学习项目成果、测评报告、访谈结果、关键行为改善、绩效提升、复杂情况（公关危机/员工矛盾等）处理能力评估、离职率/稳定性、员工满意度等
7. **生产类技能培训**：改善提案数量、节约成本金额、良品率/次品率
8. **销售技能培训**：个人/团队销售业绩、销售周期、利润率、回款率、客流量、指标达标情况
9. **研发或其他专业技能培训**：核心专业技能达标率、技能评比结果、不良事故率、开发周期、上下游客户满意度、成本节省/利润提高等。



学习结果的六步评估法





难点一—如何收集效果数据？

数据类型与收集方式		
数据类型	示例	收集方式
业务指标	销售数据 生产数据 质量指标 停工损失 营业额	从系统中提数据 如果没有系统，可以自制一套报表
行为观察	合理的流程 电话礼仪 销售技巧 教练技巧 人际交流技巧	对观察者进行调研 直接观察（公开/隐蔽） 录像 演示/角色扮演 自我评估
预测数据	节约的时间 应用次数 财务收益	建立可信的模型 调研 访谈
反馈意见	服务质量 领导效能 演示水平 改善程度 项目价值	调研 访谈 焦点小组 学习转化管理系统
企业故事	成功故事 关键事件 案例	调研 访谈 学习转化管理系统



细节——一级培训评估的设计

详见范例





培训效果评估的案例1—销售经理培训（二三四级）

培训效果评估样例

第四级评估的业务结果：提高利润率

领先指标：

每周的销售报告
销售人员的流动率

关键行为：

经理们对销售人员的辅导频率是每周一次甚至更多
经理们与每一位销售代表一起制定销售计划
经理们与每一位销售代表一起拜访客户的频率至少每月一次

必需的驱动手段：

经理们在每月的第一天将销售计划呈送给销售副总裁
每月与销售代表共同拜访客户的名单
辅导所用的辅助工具

第二级评估的学习目标：

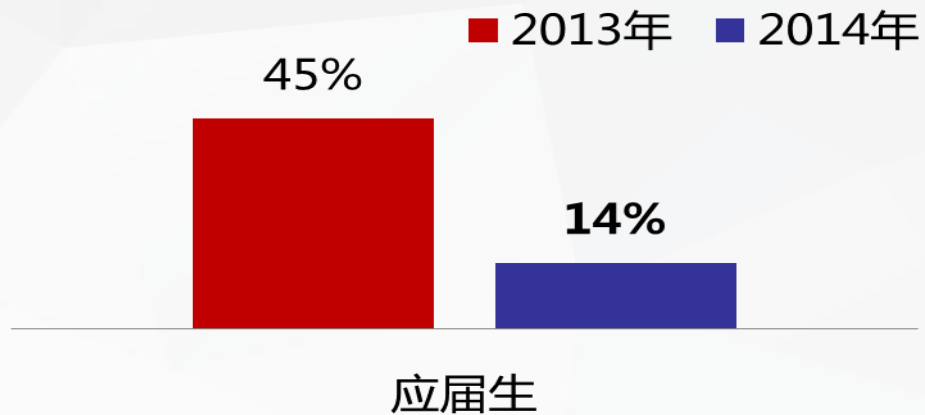
经理们进行一个辅导谈话的角色扮演
经理们演练如何制定销售计划
经理们能够描述出一个有效的客户拜访的构成要素



培训效果评估的案例2—新员工培训(三级/四级)

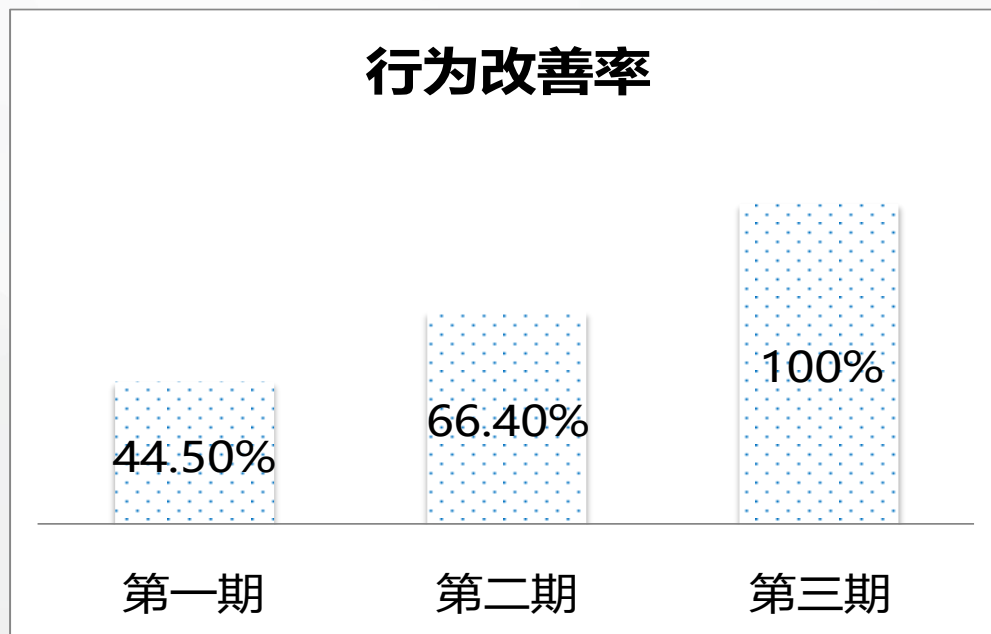
▲ 员工流失率大幅降低

大学应届生离职比



▲ 行为改善明显

行为改善率





培训效果评估的案例3—业务培训（四级）

训后指标	训前指标
<ul style="list-style-type: none">核心指标：FYP达成120%、人力目标达成130%	<ul style="list-style-type: none">FYP达成率为60%，落后于时间进度；人力指标达成54%，落后于时间进度
<ul style="list-style-type: none">2011年筹建成功8家新网点	<ul style="list-style-type: none">2010年仅筹建4家新网点
<ul style="list-style-type: none">培养县域公司负责人60余人	<ul style="list-style-type: none">-----
<ul style="list-style-type: none">新筹建网点有3家实现突破性发展，由非标营业区升为大型营业区	<ul style="list-style-type: none">非标营业区共15家，暂无大型营业区
<ul style="list-style-type: none">80%的网点业绩达成公司年度激励标准	<ul style="list-style-type: none">30%达标



培训四板斧





微信/手机:15684582570