**海外事业本部培训体系文件（一）**

**培训调研报告**

一、培训的概述

培训，是帮助海外事业本部实现海外业务战略目标、提升员工个人竞争力的一种教育、培养方式。

对于海外事业本部，培训是人力资源开发及可持续发展的中心环节，是为提高员工实际工作能力而实施的有步骤、有计划的介入行为。

对于员工，是通过一定的科学方法，从**知识、技能、态度**三个方面的得到提升，使其胜任目前的工作，甚至为将来工作的新挑战做好准备。

二、培训的目的与意义

1、对于海外事业本部，培训的目的与意义有以下几点：

（1）提高员工整体素质。通过持续有效的培训，员工整体素质水平会不断提高，从而提高劳动生产率；

（2）改善员工工作质量。员工参加培训，能够掌握正确的工作方法，纠正错误和不良的工作习惯，其直接结果为促进工作质量的提高。

（3）提升海外市场开拓能力。培训提高员工素质的同时，也开阔了他们的全球化视野，激励员工不断开发新市场，引导客户新需求，从而扩大企业产品的海外市场占有率。

2、对于员工，培训的目的与意义有以下几点：

（1）增强员工的工作稳定性。从公司来看，公司为了培训员工特别是培训特殊技能的员工，提供了优越的条件。所以在一般情况下，公司不会随便解雇这些员工，为防止他们的离开给公司带来的损失，总会千方百计留住他们。从员工来看，他们把参加培训、外出学习等当作是公司对自己的一种奖励。员工经过培训，素质、能力得到提高后，在工作中表现得更为突出，就更有可能受到企业的重用或晋升，员工因此也更愿意在海外事业本部服务。

（2）提高员工的个人竞争力。未来的国际市场是充满竞争的市场，随着国内人才机制的创新，每年国内竞争企业都有大量的人才加入到国际市场竞争之中，海外事业本部的员工随时都面临被市场与客户淘汰的危险。面对来自市场的竞争，培训与不断学习是最好、最有效的提高个人竞争力的方法。

三、培训调研

1、培训调研目的

为保证2012财年下半年培训管理工作的质量，提高培训的有效性和针对性，明确培训资源的投入及培训实施方向，确定阶段性培训目标，保证各类培训活动有计划组织，逐步建立海外事业本部的培训体系。

2、培训调研方法

归纳、总结海外事业本部的培训现状及各岗位员工的需求和培训体会，从而更明确的指导下一步培训工作开展。

（1）外部调研

形式：访谈式。

调研单位主要包括：

1. 某IT公司通软：推动培训体系建设，首先从公司高层开始，高层重视则对于培训工作开展较为容易。其次，培训课程体系建设中，指定经验丰富、授课潜质的老员工作为内部讲师，原因是人员工作稳定，而且培训也可以转换为一种激励。若课程开发中，遇到陌生或新兴课程，则推荐内部员工去参加外部培训，然后进行转训，转训几轮后便可以固化课程和讲师。然后，培训制度撰写时，建议简单、明了，明确人力资源部和业务部门的分工和职责，太过于复杂实际推行过程中较难于操作。
2. 某IT公司信息：培训体系建设需要基于业务发展需要，一是由于培训对象出现能力缺失需要提升，二是作为能力储备提前预期。培训体系主要包括：课程、讲师、制度文件、数据的记录及整理等。课程开发为重点，建议按照培训对象人群分为高层管理者、中层干部、普通员工、新员工。
3. 根据业务每年存在的问题，会议形式与高管及中层部门经理沟通，提取部分培训需求；
4. 先邀请外部讲师来授课，然后内部选拔讲师全程学习并开始小范围转化和试讲；
5. 邀请外部讲师，需要进行电话试讲或者观看之前的培训视频，并且关注外部讲师的授课经历而非过多关注于工作经历；
6. 内部培训，尤其是社聘的工作经验丰富的新员工入司需要达到一定时间后才可实施经验分享，并且可考虑沙龙的形式考虑组织非正式化的经验沟通会，而非授课的正式培训方式；HR需要在沙龙沟通会时，根据设计的问题提前引导，不要造成冷场；
7. 对于销售岗位人员，基础类产品知识需要每3个月进行一次考试，以此来激励销售人员学习提高工作紧张感，并防止倦怠。
8. 建议初始阶段课程体系如下:
9. 集团人力资源部：

集团在培训方面主要是集中管控，很少邀请外部讲师前来授课，基本形式是各产业单位培训讲师各自培养，然后向集团输送。建议在外请讲师方面多请教于某IT公司优派、某IT公司信息等产业单位资源，最好讲师有过在这些产业单位成功授课的经验。

（2）内部调研

①形式：采取抽样调查方式，发放调查问卷22份，回收22份。

②调查群体主要包括：部门经理4人、海外/国内业务人员13人、售前技术支持工程师2人、国际贸易人员1人、职能人员2人。

③调查问卷分布图：

发放调查问卷22份，实际回收20份，有效率91%。

内部调研分析如下：

1. 培训认同度
2. 公司对培训工作的重视程度

统计：

在20人抽样调查中，75%的人认为公司对培训比较重视或非常重视，20%的人认为重视度一般，5%的人对于该问题放弃回答。

分析：

大部分员工认为公司对于培训的重视度较高，但其中有失真的成分，原因是采取的半封闭式的不记名问卷，仍有部分员工感受不到公司对于培训的重视度。

2、部门内部关于产品知识、岗位工作技能的培训或学习分享

统计：

在20人抽样调查中，40%的人认为部门对培训或学习分享较充分，55%的人选择了一般，5%的人对于该问题放弃回答。

分析：

超过50%的员工认为部门内部的培训与分享是不够充分的。这将是下半年培训工作的一个工作方向，加强部门内部的分析交流。

1. 培训的组织与安排

1、最有效的培训方法

分析：

大部分员工认同内训及内部员工经验交流形式的培训，通过互动形式，易于分享他人的经验，成本较低。但是，结合事业本部现状来看，重点邀请其他产业单位讲师进行内训，尤其是针对销售岗位的集团新产品的培训。结合事业本部人力资源现状，事业本部员工作为讲师，成长为合格的授课人选的速度较慢。

邀请外部讲师到公司授课的培训方法认可度也较高，但该方法成本较高；员工出差频繁，无法统一集中；讲师无法了解公司实际情况；讲师资源良莠不齐。综上，建议保持目前年度两次集中外训的频度，关键是讲师资源的选择及课程重点的方向，采取试讲或视频的方式进行预选。

建立网络在线学习平台、拓展训练及影像资料/光盘认可度尚可，但在线学习平台搭建成本太高需借助集团资源，拓展训练适于团队融合，影响资料/光盘仅可作为辅助培训方法。

2、最有效的课堂教学方法

分析：

案例分析是员工目前最为认可的课堂教学方法。该方法优点在于实战性强，利于员工在培训中直接获取工作解决方法。难点在于提取、归纳和剖析，与业务相结合的实际经典案例或借鉴同行业的其他企业案例。

模拟及角色扮演是员工第二认可的课堂教学方法，此方法有利于员工的参与，培训效果较为深刻，可以借鉴IBM的经典培训方法：员工扮演一个销售角色，现场拜访客户并介绍企业和产品，评委们给出评判。

研讨会位居第三，此方法在于头脑风暴式的解决问题，可以考虑借鉴某IT公司信息所说的培训沙龙形式，让参加培训者在轻松的环境下分享与启发。

游戏竞赛较难操作，并且适合通用技能或素质提升相关课程。

课堂讲授是传统方法，员工认可度一般。音像多媒体缺乏互动性，要求员工有较好的自律和自我学习能力。

3、上半财年培训课程需要改进方面

分析：

在上半财年的培训中，员工认为课程实用程度应该加强，培训形式应注重多样化，次数太少，应加大培训频率及提高讲师水平。

4、员工喜欢的讲师类型

分析：

外部培训中，对于讲师的选择，员工更倾向于实战派知名企业家，此类讲师对于工作中的实际解决问题有丰富经验；其次，员工倾向于咨询公司顾问、职业培训师，此类讲师语言表达能力较强，授课理论经验丰富，员工接受程度较高。

内部培训中，若优秀员工进行培训授课，易于与同事分享工作的闪光点，对于所处环境下的实际工作具有高度针对性，容易让员工们复制其优异方面，改进自身不足之处。

5、员工是否乐意担任内部讲师

分析：

大部分有经验的员工乐意担任公司的内部讲师，但其中有一部分工作时间较短的员工，因经验不足担心导致培训不成功。鉴于此种情况，可安排那些乐于授课的员工针对内训师成长的培训课程，提升他们培训授课能力。

1. 培训需求信息

1、下半财年培训的重点

分析：

知识技能类：

重点应为“销售、技术岗位相关岗位技能知识”。

通用素质类：

重点应为“时间管理、压力管理等个人自我管理技能”和“人际关系及沟通技能”。

个人发展类：

重点应为“职业生涯规划”。

企业文化类：

**无人提需求和关注。**

2、通用技能培训需求

分析：

员工下半年最为急迫的通用技能课程如下：

首要的需求：

沟通技巧；PPT、EXCEL应用；公司产品类培训；

其次的需求：

内控管理；商务礼仪；时间管理；

3、海外销售岗位相关员工销售技能培训需求

分析：

下半财年海外销售岗位

首要培训需求：海外客户公关与管理；销售谈判技巧；市场信息调研分析；

其次培训需求：人际关系营销；产品呈现技巧；销售心理学

4、管理技能培训需求

分析：

下半财年管理技能首要培训需求：

项目管理、高绩效团队建设、目标管理。

其次培训需求：

领导力、危机管理、劳动法及保险知识

三、培训现状

培训现状SWOT分析：

|  |  |
| --- | --- |
| S（优势）：   * 公司对培训重视程度增加 * 员工对培训需求加大 * 培训体系阶段性目标明确 | O（机会）:   * 公司海外战略实现需要高素质人才队伍 * 员工个人成长需要 * 行业客户及市场环境要求 |
| W（劣势）：   * 培训体系尚未建立，培训文化 * 培训经费预算及提取不完善； * 员工心态松散，意识淡薄，需多方激励 * 培训课程积累少，培训外部资源较少 * 培训讲师专业性不强，授课呈现能力偏弱 * 员工出差频繁，缺乏集中时间 * 培训方法简单，缺乏多样性和灵活性； * 培训制度未发布，培训流程只是雏形 | T（威胁）：   * 公司外部人才竞争激烈，人才流失风险增加 * 公司产品更新速度较快，员工对于新产品知识与性能不掌握 * 业务人员随着业务开展，培训需求的变化 |

四、下一步培训计划与改进（详细见“培训体系建设”相关后文）

1、进一步明确公司中不同人员在培训工作中的职责，包括：高层领导、HR、各业务部门领导、参训人员四个方面。

2、明确年度培训经费提取比例及相关预算。

3、开发与形成系统性的培训课程体系并逐步完善，课程体系建立始于规范，制定规范、标准的课程分类和编码制度。

4、选聘及认证内部讲师，推行内部讲师审核、评价及激励制度。

5、建立员工培训档案，引入学分制，并将参加培训纳入员工绩效考核。

6、规范培训需求、培训计划、培训申请、培训记录、培训评估各个环节流程。