

2014 年度培训需求调查报告

(第一阶段)

第一部分：调查工作总体介绍

一、培训需求调查目的

通过本次培训需求调查,了解公司先阶段的培训情况,了解各部门负责人的关注点、业务对于培训工作的诉求,了解员工对于培训工作的建议。结合公司实际情况,分析培训需求,分阶段和步骤地制定 2014 年培训计划。

二、培训需求调查主要内容

了解 2014 年业务重点、难点、突破点,与培训工作的结合程度,部门负责人对于培训工作的需求点和建议,形成部门的培训工作重点,并且依据部门负责人的意见,设计符合部门要求和有针对性的需求调查表。

培训部会先设计一个高层的访谈提纲,协助 HRBP 在培训需求的把握、问卷设计和后期培训计划的设计与落实。

三、培训需求调查工作计划



第二部分：培训需求调查报告

从访谈的十几位管理人员了解的情况看，大家对于培训如何促进新进人员的融入（尤其是在公司高速发展的阶段），对于培训如何增强团队作战整理，提高工作效率特别关注。对于公司几个重要的工作，不同管理者也不约而同地提到了针对产品经理、项目经理的培训的迫切性。对于中层管理人员能力提升的重要性。

此外，关于培训大家普遍关心培训的效果，如何将培训和考核、晋升、调薪等挂钩，更好地起到能力转换成业绩的作用。

一、新人培养计划

（一）事业部的新人培训提炼共同点，增强新人的入模子工程

各事业部的新人在加入事业部的时候，在公司级的新员工培训之外，还应该补充事业部普世的培训，比如商务类培训（GTA 介绍标准话术、产品引入等）、增值服务类培训、行业二点培训、专项业务培训（示范校建设）等。

后续工作重点：以理工科的新员工培训为蓝本，结合各事业部群的建议，提炼出事业部新人所需要的标准化课程，在公司级新员工培训之外，形成培训计划。

（二）利用 GTA 教学平台，搭建新人培训的体系

利用 GTA 教学平台，将公司现在正在使用的课程、制度、指引梳理后在平台上进行管理使用。为新员工制定学习计划，要求必修课程，制定考核试卷，考核合格才给予转正。

后续工作重点：梳理现有的新员工培训教程，并牵头事业部群级和各部门梳理新员工培训体系，形成新员工培训库。开发利用教学平台来更好地分享知识，检验学习进度和成绩

（三）营销体系新人培训的监管

营销体系正在筹建培训学院，对于营销人员的培训有了较为完整的培训模式和有针对性的课程与评估，目前阶段培训部介入较少。部门希望在新的一年里，培训部要在各地培训计划的落实、培训档案的建立和培训效果的验收上起到监管作用。

营销体系在未来的新人数量会剧增，如何将新人培训做得更加标准化，并且保证各

地依据标准执行。对于每一个参与培训的新人的培训情况的跟踪是需要集中考虑的问题。借助 GTA 平台也可以在跨地域的培训资源共享和培训档案建立上有一定帮助。

（四）导师培养计划

营销体系正在筹建培训学院，对于营销人员的培训有了较为完整的培训模式和有针对性的课程与评估，目前阶段培训部介入较少。部门希望在新的一年里，培训部要在各地培训计划的落实、培训档案的建立和培训效果的验收上起到监管作用。

营销体系在未来的新人数量会剧增，如何将新人培训做得更加标准化，并且保证各地依据标准执行。对于每一个参与培训的新人的培训情况的跟踪是需要集中考虑的问题。借助 GTA 平台也可以在跨地域的培训资源共享和培训档案建立上有一定帮助。

二、管理层提升计划

（一）CEO 培训班计划

各部门负责人对于自身管理能力的提升需求也较为明确。希望可以结合从 CEO 的角色出发，将 CEO 需要具备的能力分模块，设计相应的案例实例来分阶段讲解。比如决策能力、时间管理、创新意识、沟通技巧、危机意识等（进一步参考《国泰安 CEO 手册》）。

培训形式大家希望可以更为多样化：小组讨论、游戏拓展等可以增加思想碰撞，建议在一些特定主题上可以邀请外部讲师。外请讲师时与讲师充分沟通，让讲师提前了解体验我司文化和实际需要解决的问题，针对性地开发课件，某种程度上要求先试讲，以保证培训效果。

（二）后备干部培养计划

对于一线管理人员和核心骨干，建立后备干部培养计划。设计相应的管理课程和专业课程，设置专门一对一设计培训方案（持续半年到一年）来帮助提升。也可以借鉴营销体系的省总帮扶计划，重点提升培养一些核心骨干。

可以圈定后备干部的人才池，对于管理中的注意事项不断积累实际案例，比如员工劳动关系处理案例、招聘高端人才案例、处理工作冲突案例等来学习。

三、产品经理培训

（一）事业部的新人培训提炼共同点，增强新人的入模子工程

各事业部的新人在加入事业部的时候，在公司级的新员工培训之外，还应该补充事业部普世的培训，比如商务类培训（GTA 介绍标准话术、产品引入等）、增值服务类培训人数、参考人数和通过人数的

四、系统集成资质培训

（一）事业部的新人培训提炼共同点，增强新人的入模子工程

各事业部的新人在加入事业部的时候，在公司级的新员工培训之外，还应该补充事业部普世的培训，比如商务类培训（GTA 介绍标准话术、产品引入等）、增值服务类培训人数、参考人数和通过人数的

五、商务拓展工程师培训

（一）事业部的新人培训提炼共同点，增强新人的入模子工程

各事业部的新人在加入事业部的时候，在公司级的新员工培训之外，还应该补充事业部普世的培训，比如商务类培训（GTA 介绍标准话术、产品引入等）、增值服务类培训人数、参考人数和通过人数的

六、讲师培训

（一）事业部的新人培训提炼共同点，增强新人的入模子工程

各事业部的新人在加入事业部的时候，在公司级的新员工培训之外，还应该补充事业部普世的培训，比如商务类培训（GTA 介绍标准话术、产品引入等）、增值服务类培训人数、参考人数和通过人数的

七、其他

职能部门的培训需求

各事业部的新人在加入事业部的时候，在公司级的新员工培训之外，还应该补充事业部普世的培训，比如商务类培训（GTA 介绍标准话术、产品引入等）、增值服务类培训人数、参考人数和通过人数的

第三部分：培训平台了解介绍

为了更好地将培训工作做得系统化，向事业部和研发部门了解了 GTA 教学平台的功能。就平台功能和我方培训使用需求做了一些评估和试用，初步认为平台可以在培训资源整合、培训过程管理和培训结果运用上更加信息化、集成化。

其中就公司每月入职一百多名新员工，将新员工培训考核材料先在系统上运行起来（包括营销体系的新员工培训材料和考核），可以进一步了解使用效果

第三部分：培训需求调查的相关表格与模版

为了更好地引导各部门做好培训需求的调研工作，培训部做了如下调研工作表格与模版，并做了相关培训，以方便大家使用。

- 1、《高层管理人员培训需求面谈表》（附件一）
- 2、《培训需求调查表》（附件二）
- 3、《培训需求调查分析报告》（附件三）
- 4、《培训计划表》（附件四）