

组织级培训

Organizational Training

麦哲思科技（北京）有限公司

- 过程域概述
 - 目的
 - 基本概念
 - 活动
 - 适用范围
 - 与其他过程域的关系
- 特定实践解析
 - 模型原文与参考译文
 - 理解与实施要点
- 案例解析
- 提问与解答

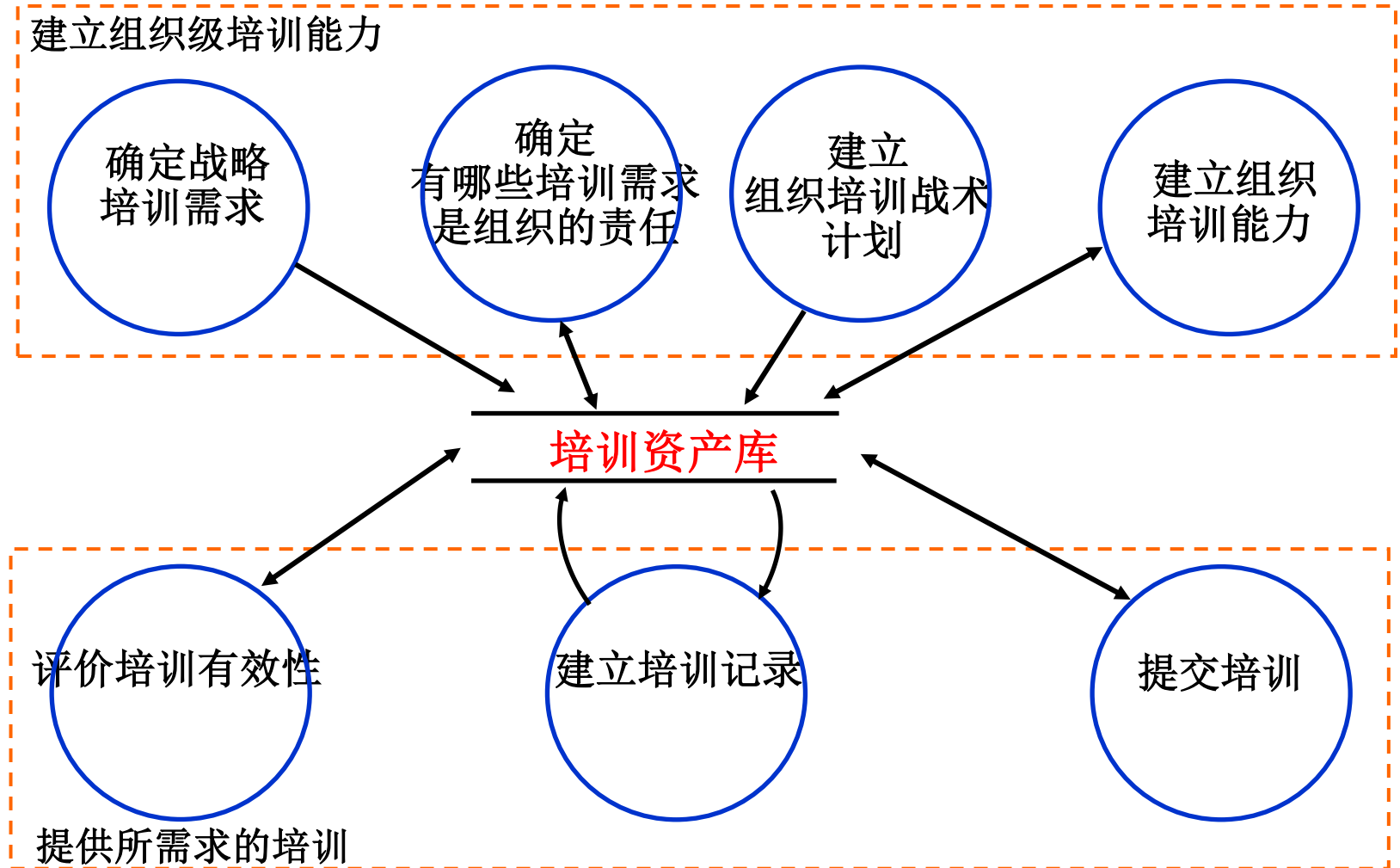
OT的目的

- 目的：**开发**各类人员的**技能和知识**，以便他/她们能够**有效地**履行职责



- 组织培训过程域所包含的培训旨在支持组织的**战略商业目标和战术培训需求**。这些培训是项目和支持组**共同的**。由个别项目和支持组提出的**特殊培训**在项目和支持组**一级处理**，**不在**组织培训的范围之内。项目和支持组负责**识别并处理**他们自己的**特有的**培训需求。
- 某些**技能**可通过除**课堂培训** (in-class training) 外的其他手段来有效地传授，如**非正式的指导** (informal mentoring)，其他**技能**要求更正式的培训手段，比如，**在教室内** (in a classroom)、**基于Web的培训** (Web-based training)、**有指导的自学** (guided self-study) 或者**正式的在职培训** (formalized on-the-job training program)。

- 技能和知识可能是**技术**、**组织**或**人文关系**方面的
- **技术技能**涉及到对项目或过程所需设备、工具、材料、数据和过程的运用能力
- **组织技能**涉及到在员工组织结构、角色和职责以及一般性工作原则和方法中的行为
- **人文关系技能**表现为在项目和支持组里成功地进行组织交往和社会交往所需的自我管理、沟通和人际关系的处理能力



特定实践解析

SP1.1 建立战略的培训需求-1

- 模型原文
 - *Establish and maintain the strategic training needs of the organization.*
- 参考译文
 - 建立和维护组织的战略培训需求
- 原文释义与实施要点
 - 战略培训需求的来源的例子有：
 - 组织的标准过程
 - 组织的战略商业计划
 - 组织的过程改进计划
 - 企业的倡议 (initiatives)
 - 技能评估
 - 要基于战略培训需求确定所需要的培训。
 - 战略培训需求一般是公司或组织的未来2到5年的需求。在确定战略培训需求时，需求公司高层、市场确定整个企业的长远发展目标。

- 技术人员脱产培训的目标最常见的是每年10天。
- 管理人员脱产培训的目标最低是5天，一般是10天
- FOXCONN集团的脱产培训指标是288工时/人年
- INFOSYS公司每年脱产培训的目标是15人天/人年

SP1.1 建立战略的培训需求-2

- 国家中长期人才发展规划纲要(2010-2020年)
 - 战略目标
培养和造就规模宏大、结构优化、布局合理、素质优良的人才队伍，确立国家人才竞争比较优势，进入世界人才强国行列，为在本世纪中叶基本实现社会主义现代化奠定人才基础。
- 业界案例
 - 访谈组织高层获取战略规划及需求
 - 发放需求调查表，展开全员调查
 - **岗位技能表**：说明什么样的岗位需要哪些技能
 - **技能课程表**：说明要掌握某种技能需要接受哪些课程的培训
 - **人员技能表**：说明组织中的每个人当前具有什么技能及程度
 - 根据组织的战略性商业目的和过程改进计划确定培训目标

SP1.1 建立战略的培训需求-3

角色技能矩阵

	分析能力	设计能力	编码能力	表达能力	沟通能力	备注
需求分析员							
软件设计员							
编码							
测试员							
PM							
PPQA人员							
CM人员							
文档撰写员							
.....							

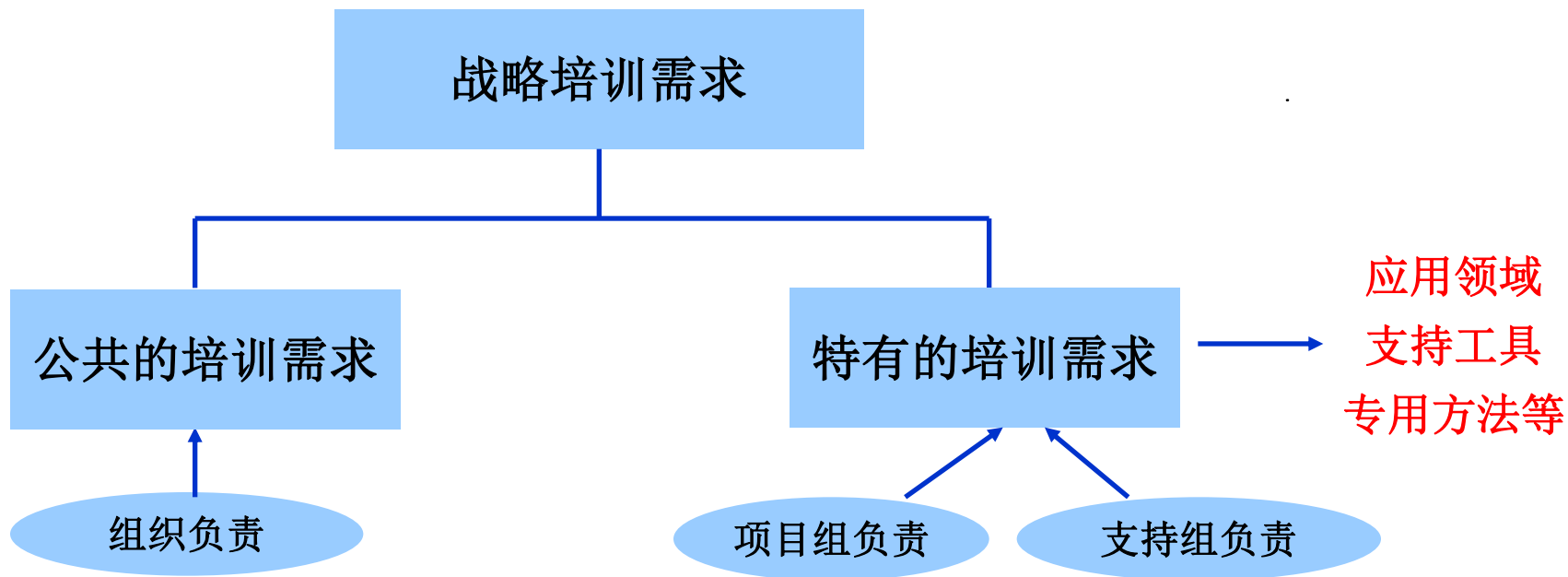
讨论:公司的岗位技能需求

- 议题:公司的技术岗位划分及技能需求
- 时间:30分钟
- 分组:每组不超过7个人
- 输出:技术岗位、技能需求

SP1.2 确定由组织负责的培训需求-1

- 模型原文
 - *Determine which training needs are the responsibility of the organization and which will be left to the individual project or support group.*
- 参考译文
 - 确定哪些培训需求是组织的职责，有哪些需求留给个别的项目和支持组
- 原文释义与实施要点
 - 除了战略培训需求外，组织级的培训处理各个项目和支持组共有的培训需求
 - 项目和支持组主要负责识别和处理他们特有的培训需求
 - 组织级从事培训的人员只负责处理跨项目和支持组的公共的培训需求
 - 在某些情况下，组织级的培训人员可能在所拥有的培训资源的限制范围内和组织的培训轻重缓急范围内，通过与项目和支持组达成协议，处理其培训需求
 - 有些培训是在计划内的，有些是计划外的

确定培训需求



组织级与项目级培训的区别

	组织级培训	项目级培训
负责人	组织培训专员或人资	项目经理PM
覆盖范围	组织全员或多数人员	项目组成员
培训需求	组织培训需求，共通需求	项目特殊需求
目的	满足组织商业目标或战略规划	满足项目目标
时效性	持续进行	项目工期内

- 模型原文
 - *Establish and maintain an organizational training tactical plan.*
- 参考译文
 - 建立并维护组织的战术培训计划
- 原文释义与实施要点
 - 该计划要定期调整以适应变化并评价培训结果
 - 该计划是现阶段的、短期的，可以是年度、季度、月计划
 - 战术培训计划的内容：
 - 培训需求
 - 培训主题
 - 培训方法
 - 对培训教材的要求和质量标准
 - 培训任务、角色和责任
 - 所要求的资源，包括工具、设施、环境、人员等

- 业界案例
 - 组织年度培训计划
 - 季度或月培训计划
 - 周培训课程安排表
 - 时间、地点、讲师、课程
 - 参训人员、免修准则及人员
 - 年度培训计划的评审、审核记录
 - 年度培训计划的修订记录

SP1.4 建立培训能力-1

- 模型原文
 - *Establish and maintain training capability to address organizational training needs.*
- 参考译文
 - 建立和维护培训能力来处理组织的培训需求
- 原文释义与实施要点
 - 培训能力包括：
 - 组织的培训环境（制度、硬件设施、场地等）
 - 组织的培训讲师
 - 组织的培训课程库
 - 组织的培训专员
 - 组织的培训经费或预算
 - 教材与考试题目要经过审核
 - 教师要经过选择，内部讲师的任职资格

- 课程大纲的内容
 - 该次培训所覆盖的主题
 - 预定的学员
 - 参加培训的先决条件和准备
 - 培训的目的
 - 培训的持续时间
 - 教学计划
 - 该课程的结业标准
 - 同意免于培训的准则
- 业界案例
 - 依据组织角色技能规划培训课程，建立技能课程矩阵
 - 内部讲师评审制度
 - 规划及实施培训课程库
 - 内部开发课程
 - 外购课程
 - 培训课程教材格式模板、评审
 - 规定员工需完成的培训学时

SP1.4 建立培训能力 -3

公司兼职讲师试讲评价表

试讲人姓名：

部门：

课程题目：

日期：

评价因素	评价标准	得分
讲授内容 60分	目标明确、针对性强（10、8、5、3分）	
	内容科学正确，符合公司的企业文化和价值标准（10、8、5、3分）	
	内容详略得当重点突出（10、8、5、3分）	
	内容结构合理、逻辑性强（10、8、5、3分）	
	难度适宜，难点阐述清晰（10、8、5、3分）	
	各部分之间过渡自然，有总结（10、8、5、3分）	
课程材料 15分	具备规定的课件内容（课程大纲、PPT演示文稿、教案、学员讲义、试题等）（5、3、1分）	
	课件形式规范，符合公司统一要求（5、3、1分）	
	PPT清晰、简洁、美观（5、3、1分）	
合计 100分		
存在问题 与改进意见		

- 模型原文
 - *Deliver the training following the organizational training tactical plan.*
- 参考译文
 - 按照组织的战术培训计划提交培训
- 原文释义与实施要点
 - 参加培训的前提
 - 确定哪些人参与培训及免修人员
 - 安排具体培训计划：时间、地点、讲师、内容提纲
 - 执行培训
 - 跟踪培训的执行情况

- 模型原文
 - *Establish and maintain records of the organizational training.*
- 参考译文
 - 建立并维护组织的培训记录
- 原文释义与实施要点
 - 执行质量保证活动产生的各种记录与报告要记录下来
 - 记录参与和未参与的人员
 - 记录免培的人员
 - 记录完成了的所有课程的人员
 - 修改针对某人的技能与课程的关系
 - 对于由项目和支持组主持的培训的记录，其建立和维护应由各个项目或支持组负责

SP2.2 建立培训记录-2

公司培训签到表

课程名称：_____ 课程编号：_____ 学 时：_____
授 课 人：_____ 培训地点：_____ 培训时间：_____

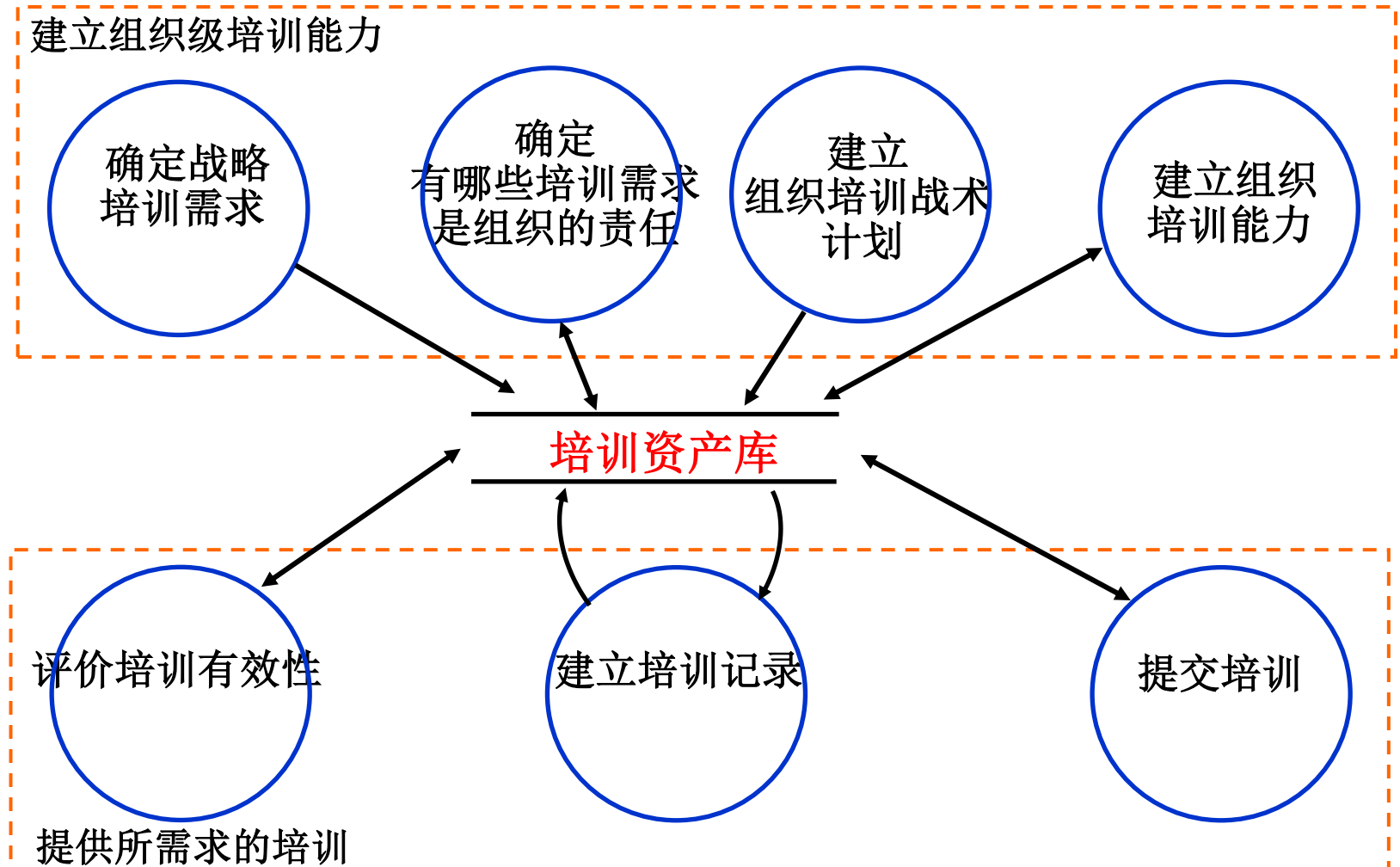
序号	部门编号	姓名	出 勤 情 况		
			按 时	迟 到	早 退
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

小计：____人 总计：____人 制表人：

- 模型原文
 - *Assess the effectiveness of the organization's training program.*
- 参考译文
 - 评价组织培训效果
- 原文释义与实施要点
 - 对组织的培训大纲的效果予以评价
 - 应该采用适当方法确定培训的效果，即培训在满足本组织的需求方面达到何种程度
 - 用于对培训效果进行评价的方法的例子有：
 - 在培训环境中进行测验
 - 对接受培训的人员进行培训之后的调查
 - 调查管理者对培训效果的满意程度
 - 把评价机制镶嵌在教程中

SP2.3 评价培训效果-2

授课讲师:		试讲内容:			
试讲时间:		试讲地点:			
试讲总体评价: 1.满意 2.稍做修改 3.大量修改 4.差					
1	试讲内容评价项目	评价			
	培训资料内容明确, 条理清楚	1	2	3	4
	培训内容结构合理, 具有针对性	1	2	3	4
	存在问题:				
	改进建议:				
2	培训讲师备课情况	评价			
	讲师授课备忘录	1	2	3	4
	学员培训大纲	1	2	3	4
	授课PPT及投影资料	1	2	3	4
	存在问题:				
	改进建议:				
3	培训讲师的授课技能	评价			
	讲师教学重点讲授突出、条理清晰	1	2	3	4
	讲师的公众表达能力 (表情 口齿清晰 语速 肢体语言)	1	2	3	4
存在问题:					
改进建议:					
公司培训负责人意见: <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> 年 月 日 </div>					



体系建立要点

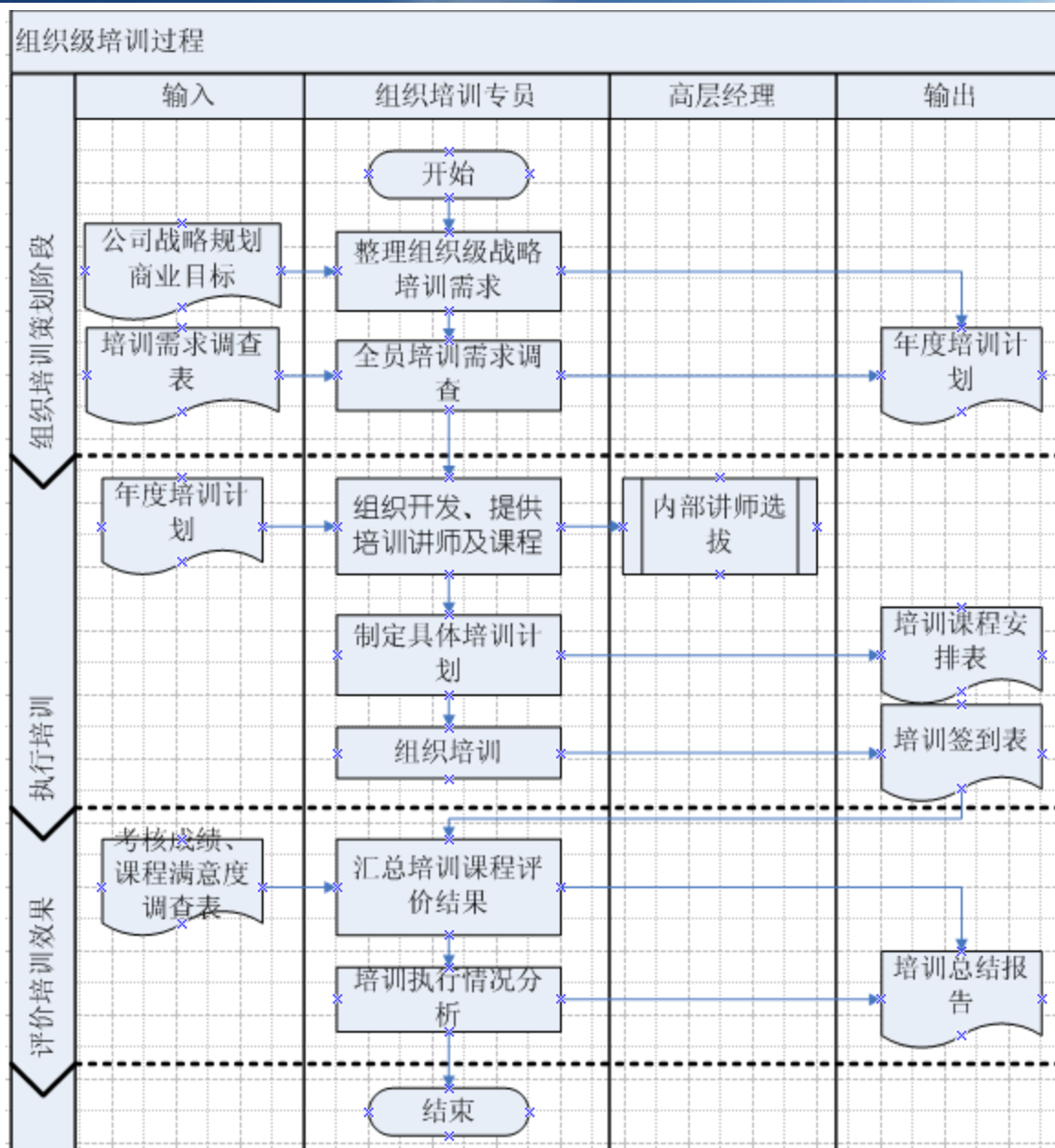
总体的思路	实践	实践定义的要点	直接证据最小集
1 建立从培训需求、计划、讲师选择、讲义制定、培训执行、效果评价的完整的闭环培训流程管理	SP1.1 建立战略的培训需要	战略是指公司长远的培训需求，一般是大于2年 2种获取需求的方式：top-down, bottom-up	培训需求
	SP1.2 确定哪些培训是由组织负责的	有些培训需求认可了，有些培训需求拒绝了，认可的培训需求可能是组织级做，也可能是部门级或项目级做	培训需求或培训计划
	SP1.3 建立组织的战术培训计划	近期的培训计划，比如下个月的，下周的	培训计划
	SP1.4 建立培训能力	选择合适的讲师、教材	培训教材或讲师选择记录
	SP2.1 提交培训		培训教材、签到表
	SP2.2 建立培训记录	培训完成后，需要修改个人培训记录	签到表，个人培训记录
	SP2.3 评价培训效果		培训评价报告或总结报告

案例解析

组织培训专员的工作内容

- 确定、裁剪使用的组织级培训标准过程
- 确定组织战略培训需求
- 制定战术培训计划
- 培训需求全员调查
- 裁剪项目级或支持组培训需求
- 建立角色、人员技能矩阵
- 建立技能课程矩阵
- 规划实施培训课程库
- 内部培训讲师评审
- 培训教材、试题评审
- 培训效果评价
- 分析QA检查组织培训过程不符合项原因，提出改进建议
- 参与优化组织级的过程

组织培训工作流程



1. 整理组织级战略培训需求

组织培训专员访谈高层管理者、市场主管，收集商业目标、组织未来2-5年的战略规划。

2. 培训需求全员调查

组织级培训专员发放培训需求调查表，在组织内展开培训需求全员调查。

组织级培训专员汇总组织战略培训需求、全员培训需求，识别哪些是项目级或支持组的培训，哪些培训由组织级执行。

组织级培训专员依据选择后的培训需求，制定战术培训计划-组织年度培训计划。

1. 组织开发、提供培训讲师及课程

组织级培训专员分析组织现状，决定哪些培训或课程为外购，哪些是内部开发。

组织级培训专员启动内部培训讲师评审流程，由高层审批内训讲师，具体步骤参见《内部讲师选拔规程》

组织级培训专员组织评审培训课程教材、试题等相关材料。

2. 制定具体的培训计划

组织级培训专员依据年度培训计划以及开发提供培训课程的情况，制定详细培训计划。

计划包含：培训时间、地点、内容大纲、讲师、培训对象或目标人员、免修准则等

3. 组织培训

组织级培训专员负责培训准备

- 培训通知、场地、教学设备、资料、讲师等。

培训讲师负责培训的执行

- 按照培训内容、方式实施培训，培训完成对培训对象进行培训效果的评价。

培训对象负责培训的参加和评价

- 按时参加培训，在培训签到表签名，记录培训内容，接受讲师对培训效果的评价，填写课程满意度调查表。

1. 培训效果的评价

组织级培训专员汇总讲师对培训对象的培训效果评价，如考试成绩，并对评价结果进行分析。

组织级培训专员汇总培训对象对于培训课程的满意度调查结果，并对评价结果进行分析。

2. 培训执行情况分析

组织级培训专员收集培训的度量数据，包括已完成培训列表、参训人数、培训效果评价、课程满意度调查结果等。

组织级培训专员每季度制作培训总结报告，与PM、部门经理、高层经理、EPG报告，沟通上述数据。

- 确定战略培训需求
- 确定有哪些培训需求是组织的责任
- 组织级培训与项目级培训的区别
- 建立组织培训战术计划
- 建立组织培训能力
- 提交培训
- 建立培训记录
- 评价培训有效性

Q&A
谢 谢!