

关于推进企业培训的一般建议

1. 敏捷培训
2. 常规培训自动化方案
3. 业务同步支持方案
4. 后备干部培训方案
5. 培训师资整合方案
6. 员工专业说服力促进方案
7. 销售加强连
8. 企业培训持续改进方案
9. 实施建议

上海太学企业管理咨询有限公司

电话: 021-61957497 18017019055

地址: b3号楼, 国权北路1688号, 上海, 中国

说明

1. 本方案将使每个企业都做得起培训——小企业能做培训，大企业能做全员培训。
2. 本方案将使每个企业都做得好培训——培训的成本极小、培训的师资可得、培训的作用明确。
3. 本方案将使培训成为企业的战略部门——获得比对手学得更快的能力，获得以培训驱动企业前进的能力，获得企业能力传承的能力
4. 本方案的部分内容需要基于上海太学企业管理咨询有限公司开发的新一代企业培训平台《企业太学》进行。

敏捷培训方案

- 敏捷培训方案：在培训需求发生时，即组织开展培训，提供在当时的最佳培训支持；并在必要时启动后续培训行动。

培训需求产生：发现问题或经验、公司文件、领导指示、干货文章.....

0—
—30
分钟

获得培训材料（1）：
培训需求一手材料（问题现场重现材料、公司文件、干货文章等）

0—
—60
分钟

获得培训材料（2）：
1、问题的分析材料
2、公司知识库材料
3、网络上相关材料

10—
—60
分钟

制作敏捷培训包：根据材料出题、组成点培（包括要点、学习材料、知识点、考核方法、时间限定等要素的培训工具）

指定
时间

实施培训：将点培发送到相关人员手机

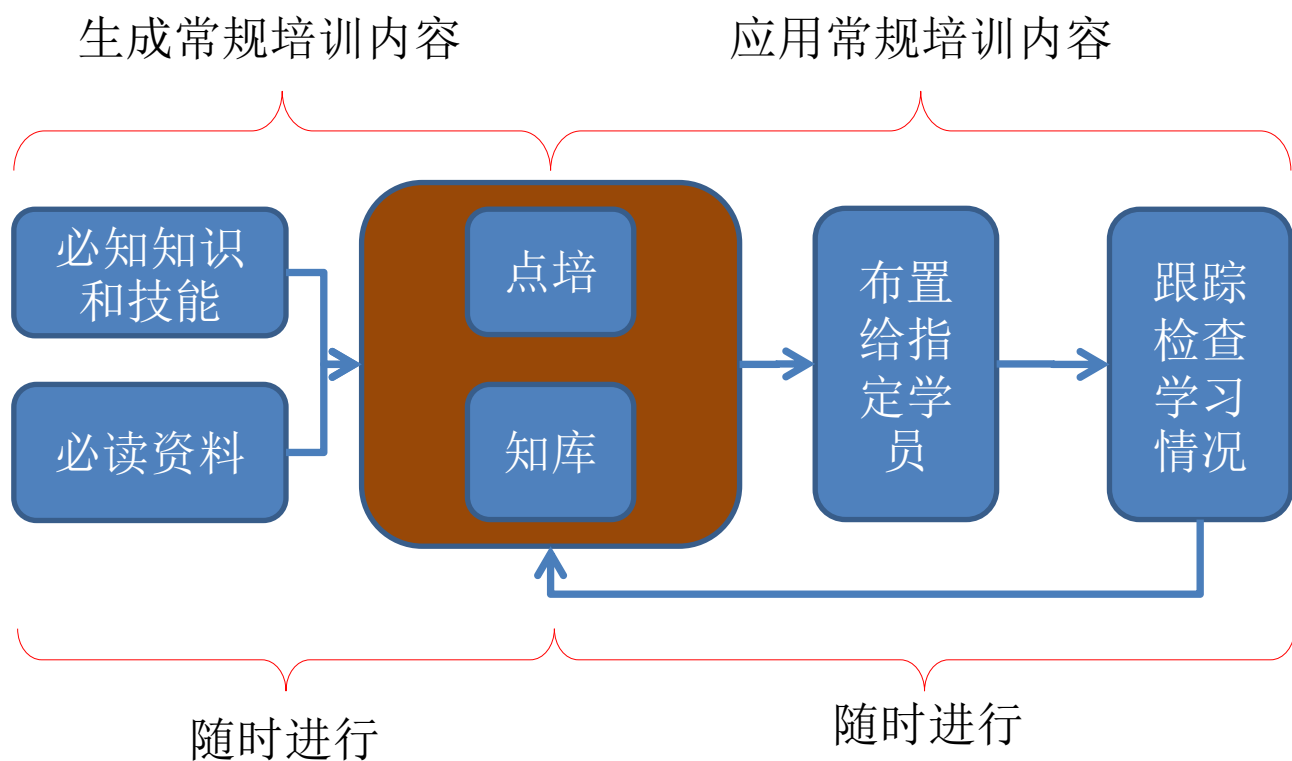
学习，并自行启动考试

5分钟

查看学习情况，考虑下一步措施

常规培训自动化方案

- 常规培训自动化方案：对内容确定的培训，一律用自动化方式进行。
 - ✓ 将常规培训涉及的知识和技能全部做成“知库”和“点培”。
 - ✓ 未来进行相关培训时，只需要选择其中的组合，布置给相关学员，即可较好地实现培训目标。



常规培训自动化方案实施

基本建设

- 根据常规培训材料，分解为知识点；
- 为每个知识点制作“具有传达知识功能的题目”——题干、解答都应起到传达知识的作用。
- 为每个知识点寻找或制作能够引领学习的材料。
- 基于上述题目、材料，构建点培、知库。既包括公司层面的大知库，又包括按岗位胜任力要求构成的岗位知库。



培训实施

- 根据培训需要，向学员推送相关内容；
- 根据后台数据采取下一步行动：推送新材料、实施奖罚。

常规培训自动化方案目标

1. 大幅压缩新员工（包括调岗员工）培训的时间
2. 大幅增加和夯实新员工的培训内容
3. 及时了解学员的情况，为公司选人用人提供依据。
4. 可随时针对个别员工实施培训
5. 为员工的主动学习提供内容和指南
6. 获得一个保证全员知识技能水平的工具
7. 大幅减少培训费用（当内容体系基本具备后，公司在培训上所花费的显性和隐性成本都将大幅下降）
8. 使培训可以在任何时刻、任何规模上轻松进行。

**永久性减少培训成本，
使培训确实融入企业**

业务同步支持方案

- 业务支持同步方案：随业务推进提供同步或领先的培训和学习支持。
 - ✓ 根据业务计划组织实施，随业务推进：事前业务知识培训、事中经验教训总结和推广、相关新知识采集和普及。
 - ✓ 业务骨干参与总结和生成培训资料。

业务策划阶段

保证业务员
合格上阵

新产品知识、
新领域知识、
新顾客知识

来自于内部、
外部

业务推广阶段

及时响应业
务中的问题

发现问题

呈现现场

解决方案

培训推广

业务总结阶段

及时转化为
公司知识

点培
知库

岗位
知识
体系

业务
知识
体系

业务同步支持方案实施

业务筹备阶段

- 在业务筹划阶段，筹备新业务知识体系，包括：新产品知识、新领域知识、新顾客知识。并实施对相关人的培训。
- 这些知识可以来源于公司内、外。并且组织知识采集。新业务的相关人员，同时也是新知识的采集人员。在采集中自训、训人。

业务实施阶段

- 针对业务中碰到的问题，立即帮助当事人固定场景。
- 组织人员研究应对该问题的方案，同时搜寻可参考的他山之石，合力得出公司应对该问题的标准方案，并制成点培。
- 将点培推送相关人员，保证新知识被立即学习和贯彻。

业务总结阶段

- 回顾总结，形成本业务的标准配套知库及点培体系。
- 不断修订升级，促使本业务有顶级的操作指南。
- 应用，为本业务培养后备人员

业务同步支持方案目标

- 让业务由于培训的参与而更好发展
- 及时总结企业的经验教训以促进企业发展
- 使培训与企业运作的需求紧密对接

学中干、干中学，
使“比对手学得更快”成为企业核心竞争力

后备干部培训方案

- 高管/后备干部研习方案：
 - ✓ 根据职业规划选用MBA内容给学员落实理论知识
 - ✓ 帮助学员根据各自负责的业务领域，组织设计业务解决标准方案，实现学以致用，同时传承知识技能。
 - ✓ 组织学员参加名师工作坊以激活知识



使用适当工作平台，使进展可以管控或监测

后备干部培训方案实施

MB A内容 细致 学习

- 根据职业规划，挑选一组MBA经典读物或教材，逐一安排自学。
- 使用平台落实学习情况，促使受训者认真学习。
- 激发并相信受训者的自学能力

业务 解决 标准 方案

- 由学员负责梳理所辖业务中的关键事项，逐一设计标准解决方案或方案族。
- 依托方案制作（或指导制作）点培和知库，形成传承业务能力的资料体系和培训体系。
- 要求覆盖所有关键事项。

名师 工作 坊

- 在前两项目学习的基础上，邀请名师为学员开办名师工作坊。
- 工作坊的内容主要是解决前述两项工作中碰到的问题或疑难，以此升华学习的效果。

后备干部培训方案目标

- 让干部的成长更加看得见、更加可设计、同时更加自主
- 让干部的成长在更大范围和项目上竞争，使干部成长更可预期
- 让企业能力得以总结和传承

知行合一 升华能力
传承事业 壮大队伍

培训资源整合方案（1）

- 培训资源整合方案：使内外部老师能够及时地、低成本地、按需应变地为公司提供培训：
 - ✓ 选择高水平且合适的外部老师
 - ✓ 以结果为导向为公司提供培训服务

个人成长方案

业务发展方案

带学：固定师生关系，不限形式，以结果导向

知识专供：不承担教学，只为公司专门提供知识

知识销售：老师自己创造知识，放入市场，由公司自选购用

导师

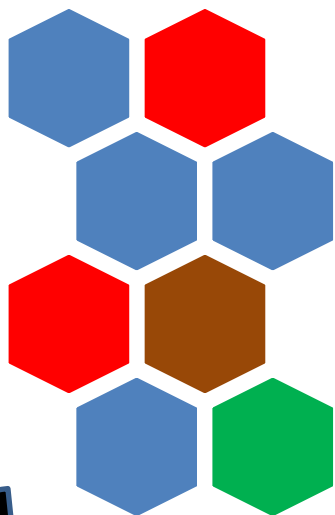
专家

高手

使内外部可以提供培训的人打破时间限制、经费约束、等级歧视，为企业提供知识和培训服务

培训资源整合方案（2）

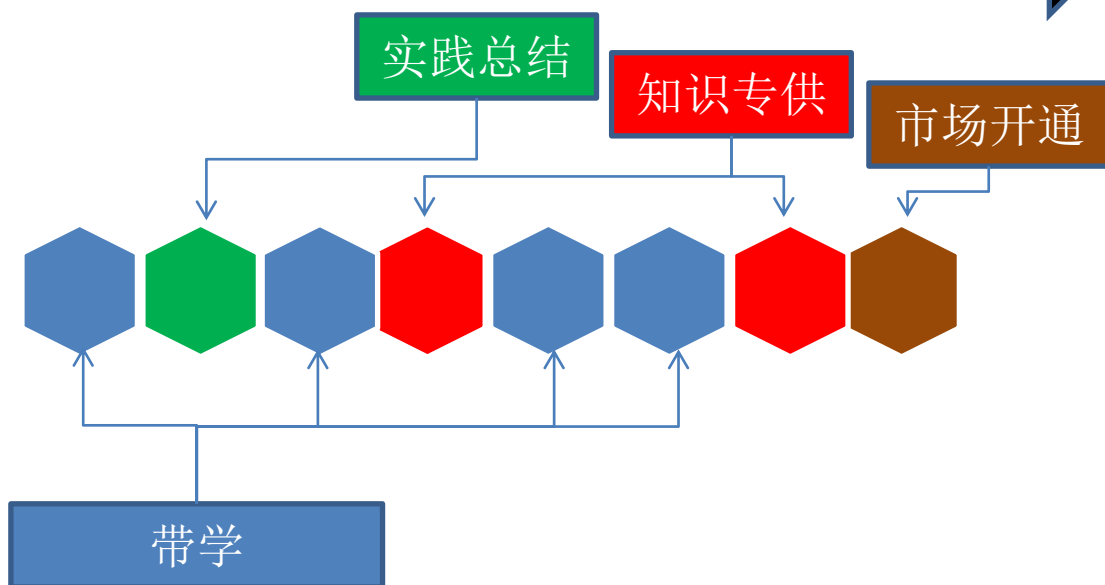
需要培训的内容



- 将培训分解成碎片，重组，以不同的方式对接师资，使内外部老师能够及时地、低成本地、按需应变地为公司提供培训

需要培训的时刻和顺序

培训实施的方式



资源整合方案实施

带学

- 选定老师
- 约定内容、时限
- 由老师负责让学员完成学业。不限形式，以完成培训任务为准。
- 培训内容及完成情况，要有充分的数据。

知识专供

- 公司提出培训需求，寻找老师提供完整的知识库和点培体系。
- 按约定标准验收和付款。
- 老师不负责培训

知识购买

- 公司自行从“知识商店”中选择购买内容。

注

- 上述提到的老师，也可以是公司内部拥有专长的员工

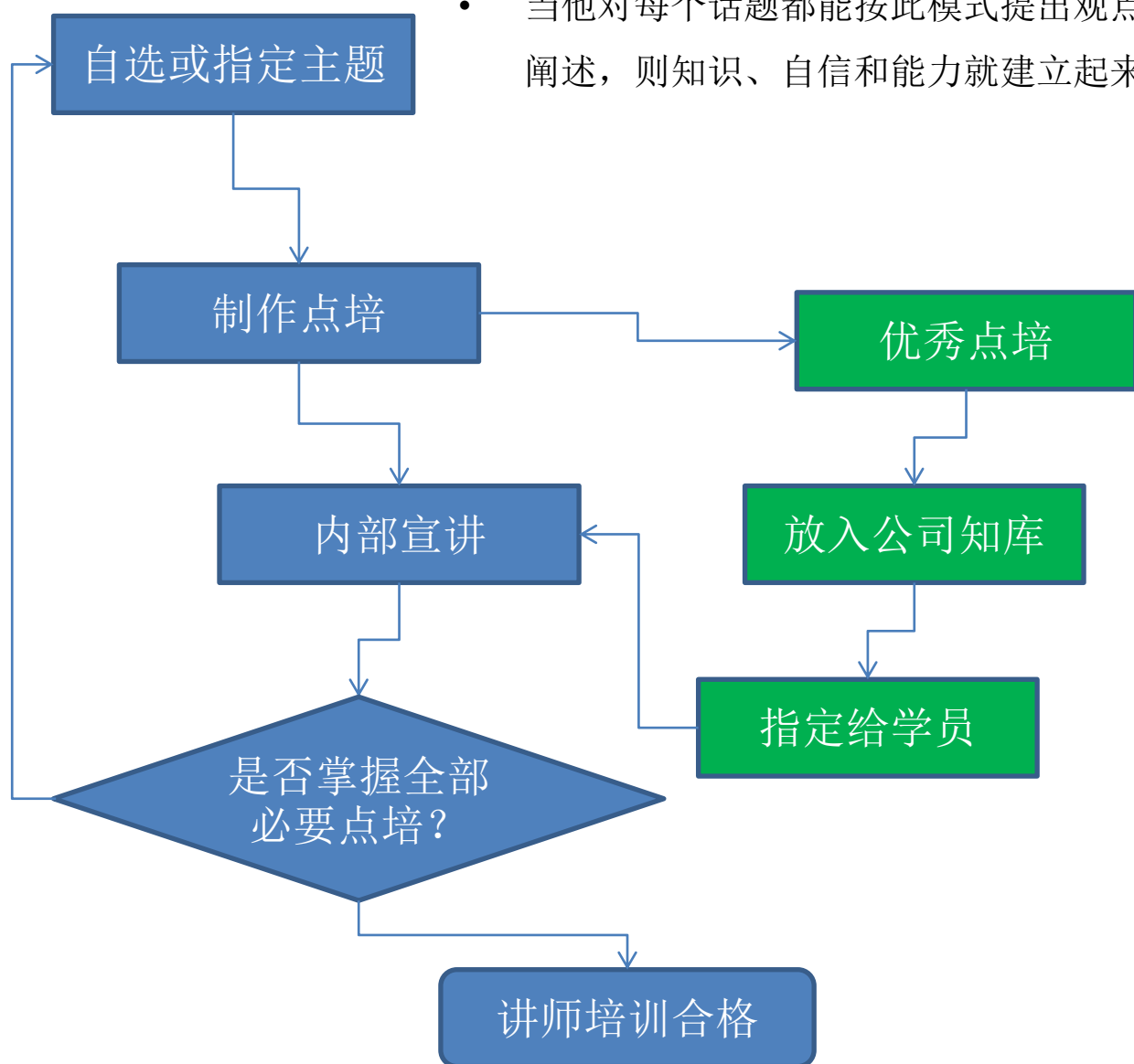
资源整合方案目标

- 使内外部优秀师资可以被企业使用。
(成本可行，时间可行)

用天下人，做不凡事

员工专业说服力促进方案

- 要求学员针对一个话题迅速提出观点、找到支撑、形成讲述。从而既训练自己，又为公司留下资料。
- 当他对每个话题都能按此模式提出观点和阐述，则知识、自信和能力就建立起来了。



专业说服力促进方案实施

用点培表达观点、支持演讲，并提升专业能力

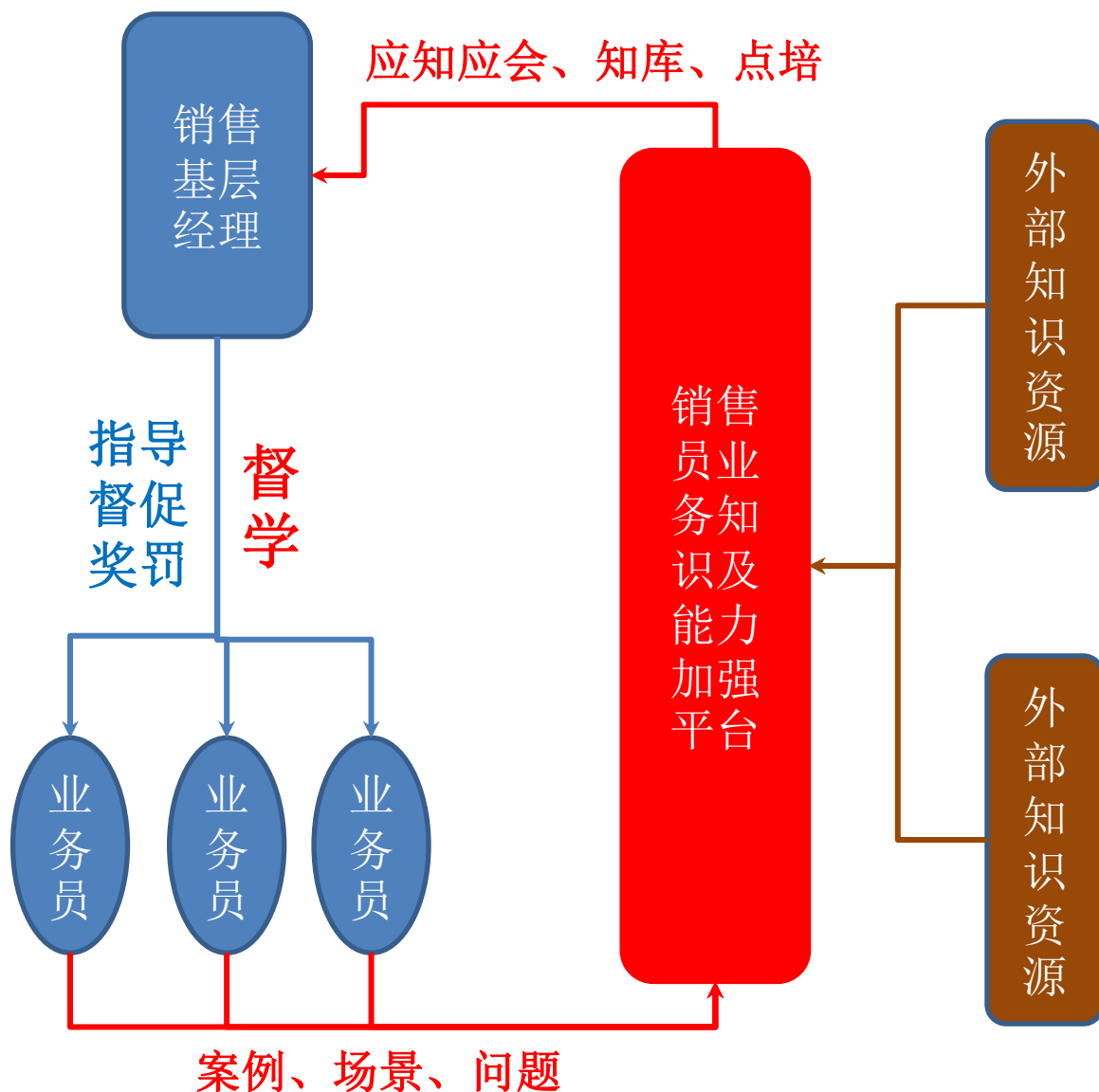
- 号召员工用点培表达观点（以“观点+支撑材料”的方式，明确提出观点、有力提交证据、简明宣示逻辑）
- 评选优秀点培，以鼓励和促进。
- 常规化地举办小型、内。部的演讲会；演讲人以自己所做点培为演讲提纲，进行简短有力的演讲（5分钟）。
- 根据员工所做点培的情况（内容广度和深度、点培的质量、演讲的水平），制定进一步的培训或任用方案。

专业说服力促进方案目标

- 提升员工服务顾客的水平
- 使公司有充分的人才储备
- 公司的业务模式，通常具有在平台上的规模化与服务顾客的“个别化”相结合的特点。因此，公司要能够拥有大量可以被顾客接受的服务人员

为企业创造育人识人的平台
让员工创造脱颖而出的机会

销售加强连

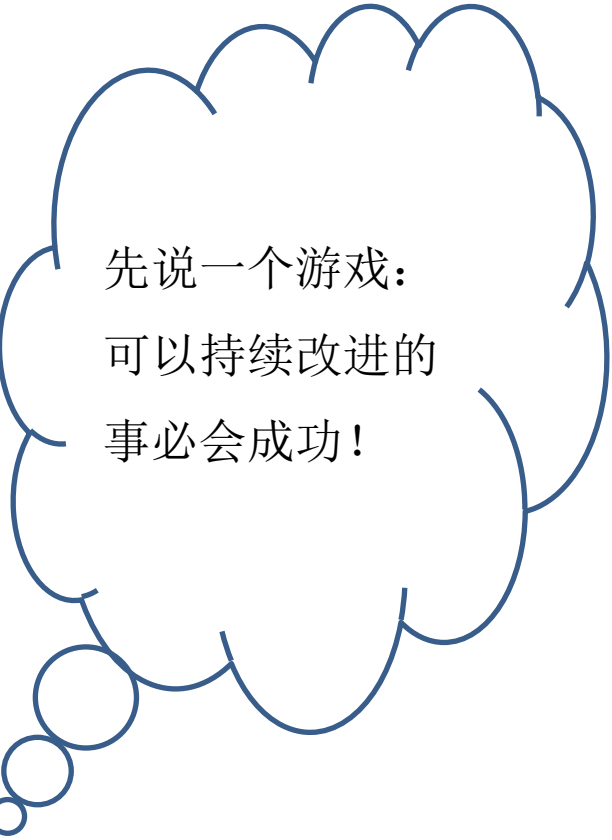


传统销售配置

增强销售配置

整合销售配置

用《企业大学》持续改进培训



先说一个游戏：
可以持续改进的
事必会成功！

甲乙二人玩猜价格的游戏：

甲说一个价格，乙说高了或低了；
然后甲再说一个价格。

上述过程反复，直至甲说出正确的价格。

这个游戏，甲最终必定能得到正确答案，不论这个价格多么奇葩！也不论甲最初给出的价格多么离谱！也不论甲是否聪明！区别只在于要猜多少次！

这个游戏要能玩下去，需要且只需要两个条件：

- 1、甲知道自己在干什么，想把事情干好
- 2、乙给出正确的反馈

有了这两个条件，无论甲最初给出的价格离答案差距多远，都不会影响大局。

事实上，任何人做事，只要有上述两个条件，就最终都把事情能做好！

用《企业太学》持续改进培训

培训
工作

存在的问题

用太学平台做抓手

使培训工作可以持续改进

需求
调研

调研很
难准确

寻找
老师

无法选到
最优

授课

老师所讲
内容失控

考试

考试走过
场

讲师
培养

员工当不
了讲师

知识
分享

员工不愿
意分享

年终
评价

评好没底
气，评差
没依据

这些环节的模糊，导致整个培训工作目标不清，培训人员职责不明，培训成果难以评价。很容易使企业培训成为鸡肋！

用《应知应会》清楚刻画培训需求；升级《应知应会》升级培训

邀请老师合建《应知应会》。不论名气，只论结果，找到好老师

老师如何讲不重要，我用《应知应会》来验收。

《应知应会》的所有知识点都是考试内容。不用猜测，无须含糊。

让员工用“点培”传授知识，规避讲课难题，留下宝贵经验。

用点滴化的知识分享消除顾虑；集腋成裘变成公司知识体系。

公司是否建起了《应知应会》？员工是否掌握？《应知应会》是否不断进化？一切都明明白白，培训工作容易评价，培训努力不被埋没。企业培训一定越来越好！

实施建议

本《企业培训全面解决方案》由完整的理论及工具支持。建议先由太学公司协助企业实施本方案，待企业自己的培训人员完全掌握相关理论和技巧后，再由企业自己独立实施。

为保证培训工作有力进行，太学公司拟派出资深老师担任实施指导工作；指导期：1年。