



2014 企业培训的现状与趋势

来源：培训经理指南微信 作者：胡德泉



对于有经验的培训经理而言，已经开始着手思考与设计2015年的培训体系规划，除了对组织业务的全方位分析之外，行业的调查数据也是培训体系规划的重要参考点

■ 培训发展工作的挑战

■ 培训的重点及持续改善策略

■ 培训预算的趋势分析

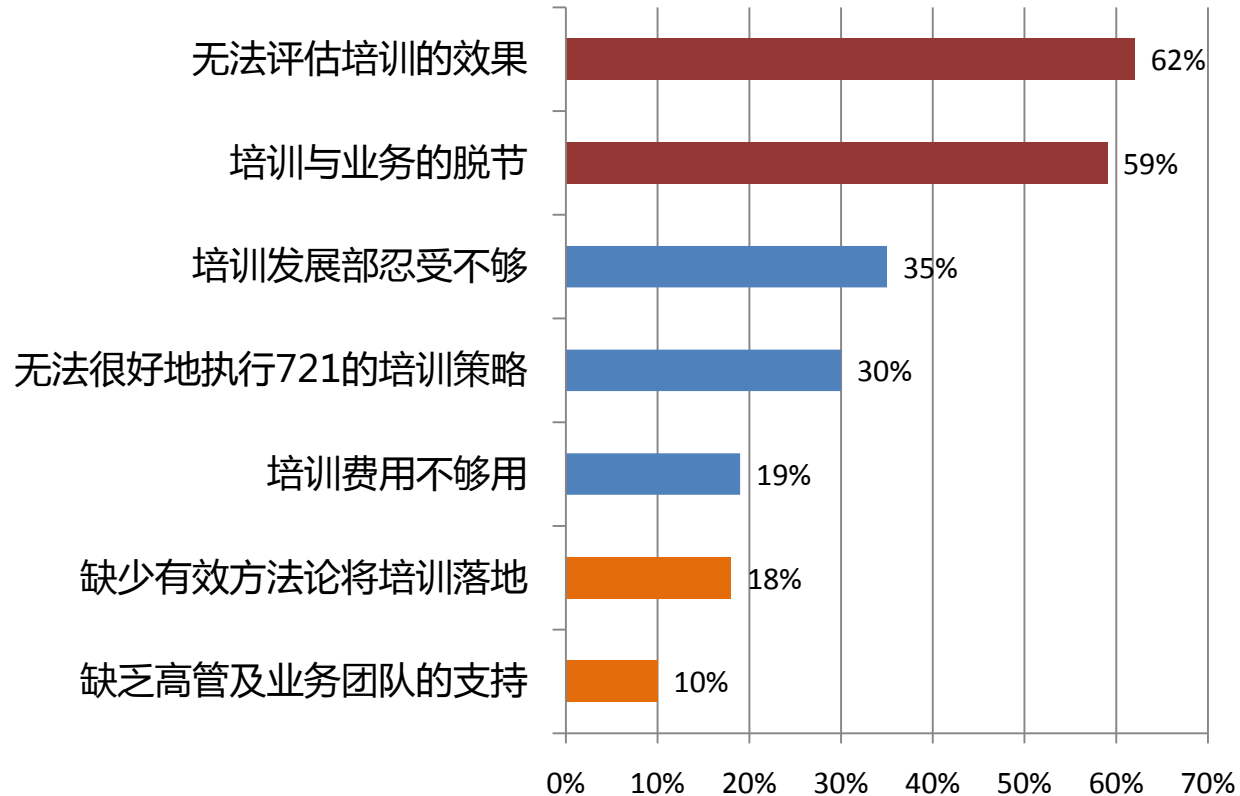
■ 培训对象的趋势分析

■ 培训内容分布分析

■ 最受欢迎的培训策略

CONTENTS

培训发展工作的挑战



无法评估培训效果

无法证明培训的有效性是培训领域的骨灰级问题，对于这个问题，企业的学习设计有两个核心的观念：

◆资源分配的合理性

将精力集中在培训的前端需求分析和学习项目设计,比如何评估培训效果更重要

◆评估方法的前置性

培训评估的方案设计始于设计阶段而非最后的评估阶段,为了有效的评估学习,设计者需要在设计阶段完成：

- 定义学习结束后的行为目标
- 测算行为改变后带来的绩效/非绩效的改变
- 做相关性的分析及验证

培训与业务脱节

培训无法贴切地支持业务是培训界普遍的现象，导致这一问题原因总结起来有三个：

- ◆ 高层对培训的真正支持较少
- ◆ 业务部门没有担负人才培养的责任
- ◆ 培训发展部的专业度不够，导致错误的方法组织培训，例如：
 - 单独的课堂培训依然是主要手段
 - 课程以通用类及领导力课程为主
 - 内部讲师的综合能力不足
 - 课程体系设计与业务脱节

培训发展部人手不够

培训专业人才的质量及数量是未来5年企业人才培养的一个关键话题，在过去培训发展部的主要职责是组织课堂培训，而在未来培训发展部在工作量及专业度上都需有明显的提升：

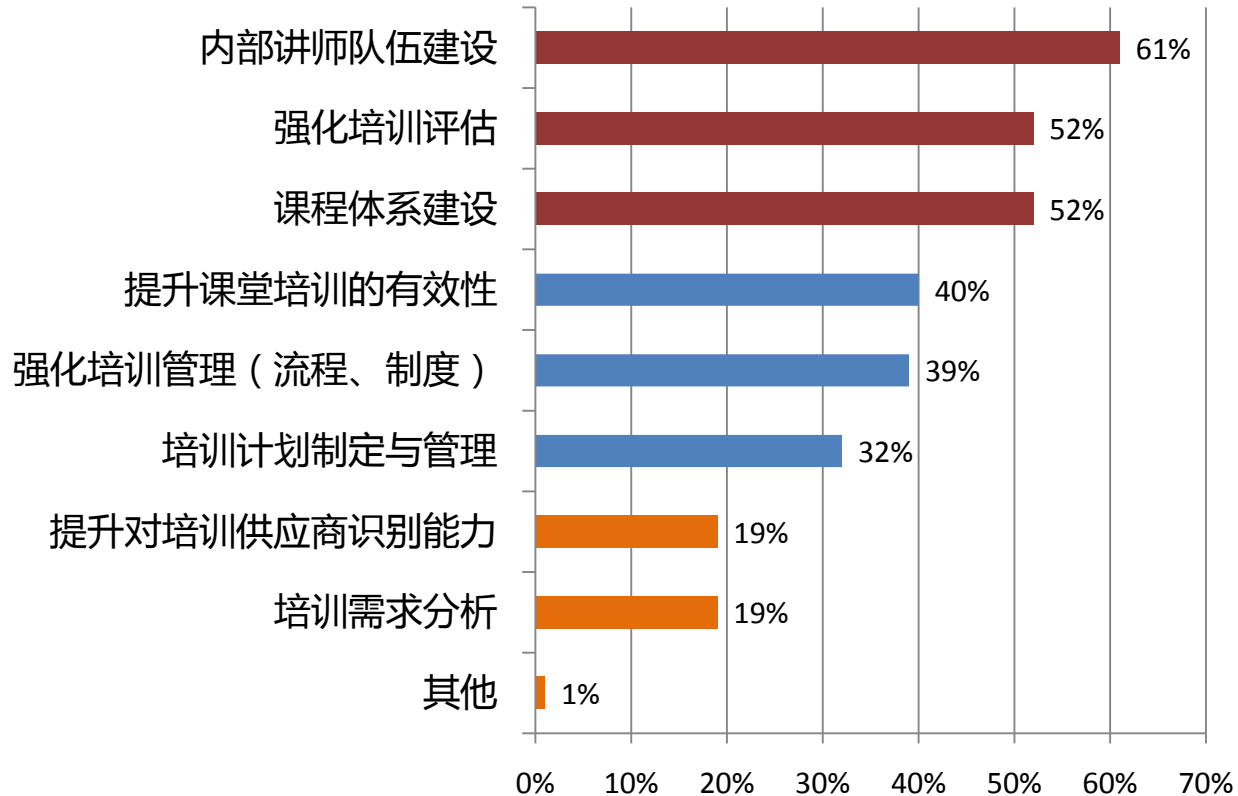
- ◆ 与业务经理共同推动组织变革
- ◆ 管理学习项目的落地
- ◆ 作为项目经理负责各种学习项目的设计与开发

无法很好地执行721法则

设计并有效地推动基于721原则的学习项目落地，在真实的商业环境中，主要面临以下的8个挑战：

- ◆ 难以获得业务部门的真正支持
- ◆ 直线经理不能扮演教练的角色
- ◆ 培训市场缺乏专业的培训公司
- ◆ 学员对课后学习有抵触心理
- ◆ 跟进的工作量大，人手不够
- ◆ 未能将学习与个人绩效结合
- ◆ 缺乏有力的推动学习项目
- ◆ 缺乏必要的落地工具

培训的重点及持续改善策略



在**内部讲师培养**上，企业存在三大误区：

- ◆ 急于求成的培养方式
内部讲师的培养是一个漫长的过程，内容的开发、课程的讲授、学习项目推动这三个部分均需要内部讲师去完成，否则就不能真正的用学习支持业务
- ◆ 缺乏必要的支持
表现在财务、制度及时间方面对内部讲师的支持
- ◆ 对培训成本的错误理解
有相当部分企业错误地认为内部讲师的成本比外部讲师的成本会更低，然而企业要真正地开发一门课程，当这门课程在组织内部的讲授率低于12次的时候，外部采购标准课程的成本会比内部开发的成本会更低

在**影响培训落地**的关键要素中有两点非常重要：

- ◆ 学习项目的设计能力
- ◆ 项目的推动及管理的能力

从数据上来看，目前企业培训管理者似乎还没有完全意识到培训管理的重要性，焦点还是停留在老师及课程的质量上，从而导致学习项目的落地缺乏必要的制度保证



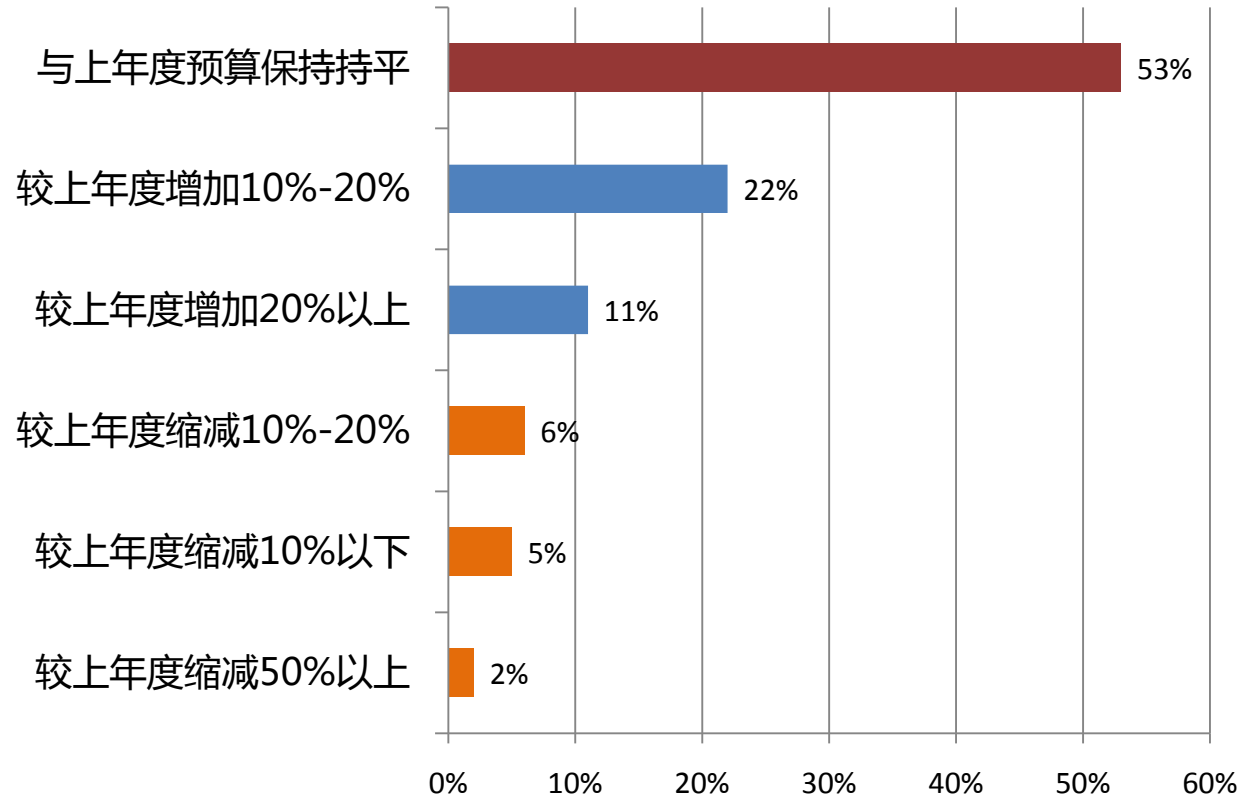
测算培训的贡献值应该是发烧级培训管理者特别关心的问题，在如何证明培训的价值这个主题中，培训管理者存在的典型误区在于：

- ◆ 工作方向错误
如何测算培训的贡献值是在项目设计的前端而非后端
- ◆ 缺乏专业的工具
- ◆ 缺乏数据分析能力

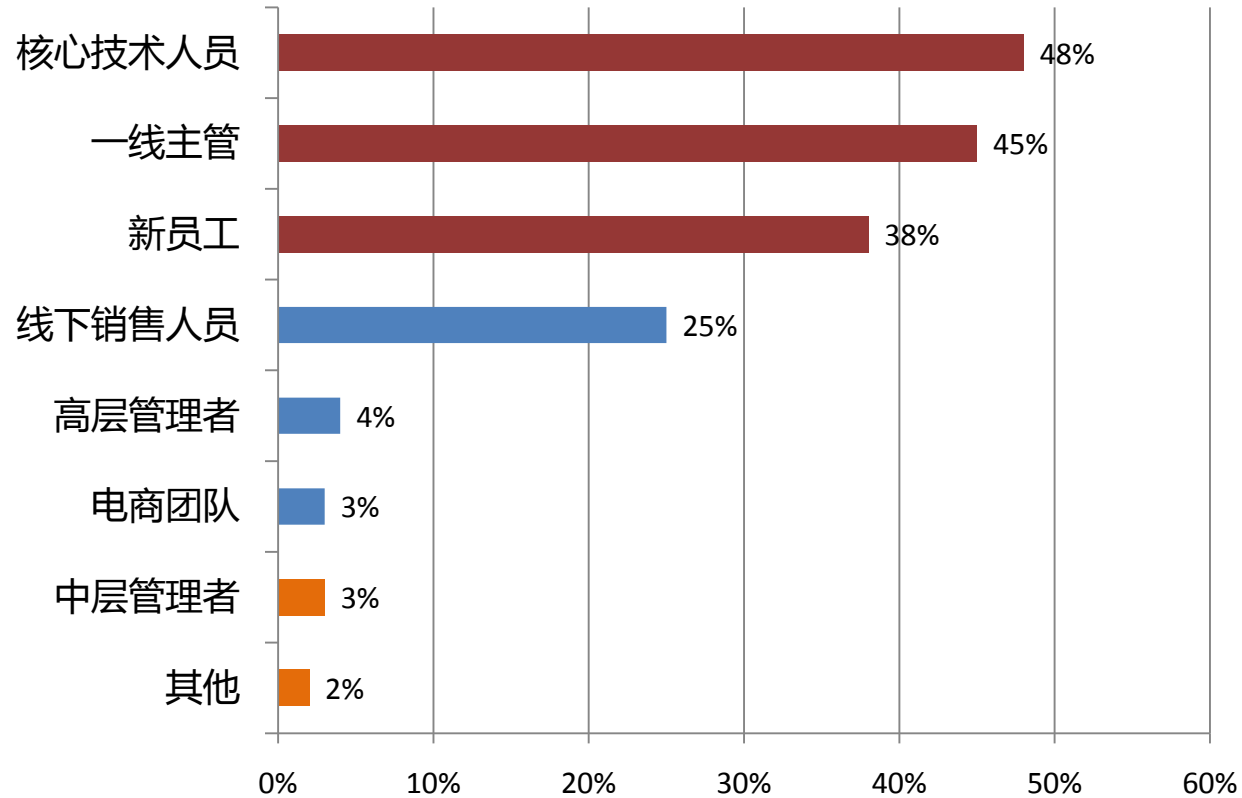
提升供应商的识别能力，专业地从众多的师资中快速找到优质的学习项目

- ◆ 如何评审课程提纲
- ◆ 如何评价讲师
- ◆ 如何提出建设性课程调整意见
- ◆ 如何评估内容的有效
- ◆ 如何评估授课方法的有效性

培训预算的趋势分析



培训对象的趋势分析



与往年相比，差异主要表现在
一线主管及新员工培养的占比上升及
销售人员培训投入的下降，这一组数据也显示
中国企业的整体管理水平在下沉与提高。

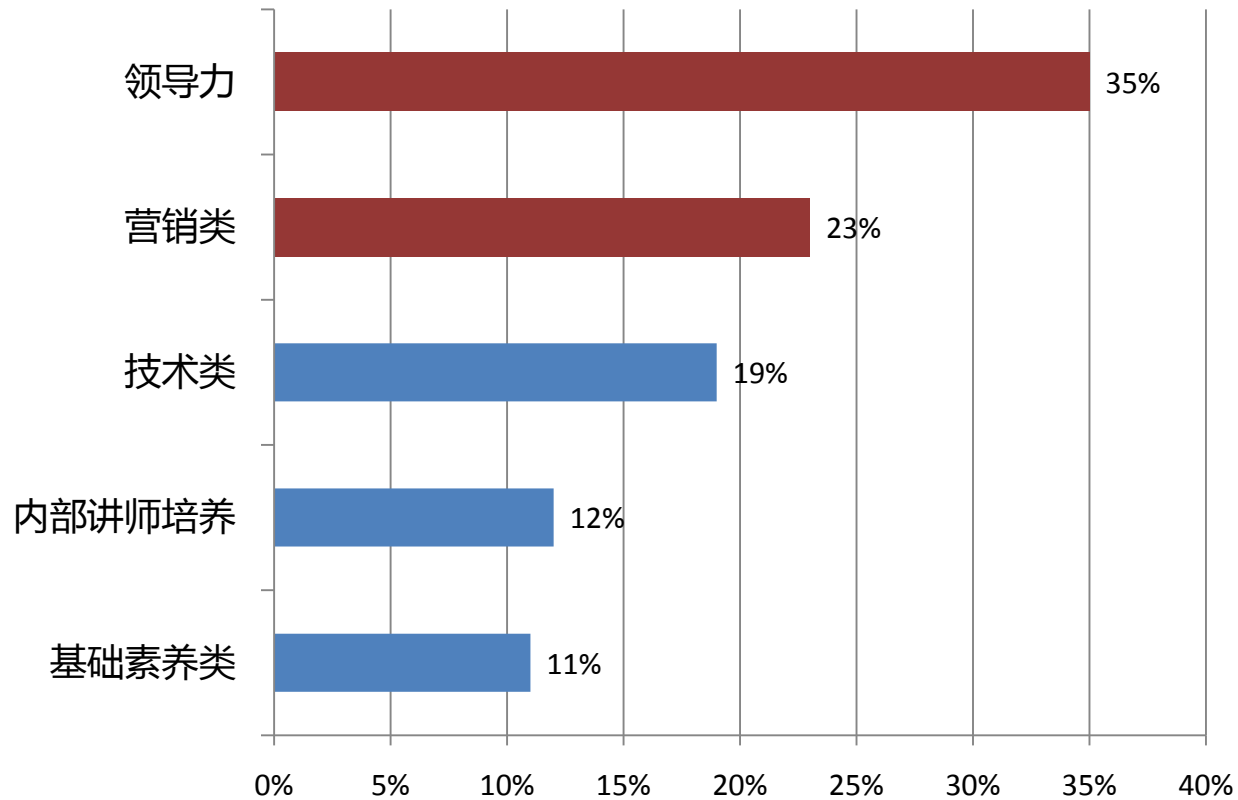
◆ 技术型人才居首

技术型人才培养这件事要做好，不可逾越的一个门槛就是必须依靠企业自身的师资去完成，因此技术类课程设计与开发以及讲师培养将成为企业人才培养体系建设的难点及重点。

◆ 领导力发展的占比明显下降

很多公司开始执行“管理下沉”的思想，将决策及执行的要素更多地授权给执行者，而此时对于一线主管的领导力就提出了很高的要求，因此一线主管的管理才能发展将是中国企业未来5年的人才培养重点，当然高品质的基层主管也为高阶主管的人才选拔提供了更多的可能性

培训内容分布分析



最受欢迎的培训策略

