

第六章 培训教育

第一节 教育培训的含义和作用

第二节 教育培训的实施

第三节 企业教育培训的案例分析

第一节 教育培训的含义和作用

- 一、教育培训的含义
- 二、教育培训的内容

一、教育培训的含义

- 教育：教导和养成，可看作获取知识和信息的过程，教育的目的是扩充人的知识基础，让人获得某些观念或思考方法，使人在思维的深度、高度和对事物的理解力方面达到新的水平。
 - 培训：有针对性的培养和训练，培训的目标是形成或加强技能，培训关注学习者应用所学技术获得其结果的能力。
-

二、教育培训的内容

- 教育培训的内容可进行如下分类：
 - 面向全体员工进行现场管理意识教育和现场管理基本知识技能培训。
 - 针对基层管理者进行系统的现场管理管理理论和技术方法培训。
 - 针对现场管理人员和相关岗位进行专门的现场管理技术和方法培训。
 - 随现场管理理论和实践的进展，不断进行知识更新教育。
 - 。
-

第二节 教育培训的实施

- 一、识别培训需求
- 二、设计和策划培训
- 三、培训实施
- 四、评价培训结果
- 五、培训结果使用

一、识别培训需求

- 培训需求识别是培训工作的首要环节，确定培训需求需综合考虑以上各方面，并经过适当的评审确定，而不是简单的汇总部门培训需求。
 - 培训需求分析的三个层次：
 1. 组织分析，即寻找企业发展的“压力点”。寻找压力点就是企业对战略和环境进行分析之后，总结出的新的挑战，这是企业创新和变革的根本。
 2. 绩效分析，即工作分析或者人才成长发展分析。主要分析过去的绩效业绩点和工作方面存在的不足，以及该如何改进和提高。
 3. 人员分析，即员工自己成长发展的要求。企业要为员工提供一个成长发展的平台，将企业培训的需求转化为员工自身的培训需求，将企业的发展、组织的发展转化为员工自身的发展。
-

一、识别培训需求

□ 有效的培训需求分析方法

(1) 资料信息分析法

资料信息分析法就是从既往资料、方案等分析培训需要，包括：计划书、培训记录、绩效总结等。

(2) 观察法

即到员工实际工作现场了解员工的工作技能、行为表现和存在的主要问题。

(3) 面谈法

面谈法即通过与员工面对面的谈话了解员工对培训的认识与看法、对履行工作成效的评价、对工作问题或者困难解决的分析以及对培训的需要。

(4) 问卷调查法

问卷调查法是通过问卷的形式了解员工的需求。

(5) 标杆分析法

主要分析类似公司的成功培训方案，对其进行吸纳，形成自己的培训方案。

二、设计和策划培训

- 课程设计计划
 - 培训课程的开发和讲师队伍的开发是相辅相成的。课程设计计划，包括培训课程、授课教师、培训对象、时间、地点、费用预算和实施。
 - 课程内容开发一般按照Why—What—How—If的原则进行开发。为什么（Why）体现学习本部分内容的目的与价值；是什么（WHAT）指知识和理论要点，及其详细要求；怎么做（HOW）是技能项目、实施步骤和实施要点；典型情形（IF）指这个任务有哪些典型工作情形。
 - 开发中最难做的是HOW的部分，也就是具体的操作技巧部分，因为学员学习的目的是为了在实际工作中应用，所以技能的可执行性要求很高。
-

二、设计和策划培训

- 培训课程设计程序
 - ✓ 1.拟定培训项目计划：企业培训计划、课程系列计划、培训课程计划。
 - ✓ 2.培训课程分析，确定学员必须掌握的、用来执行符合课件意图的工作知识和技能。
 - ✓ 3.收集信息和资料
 - ✓ 4.设计课程模块
 - ✓ 5.确定课程内容
 - ✓ 6.课程演练与试验
 - ✓ 7.信息反馈与课程修订
-

二、设计和策划培训

- 课程开发模型
 - 想要开发一个成功的课程需要配备三方面的专家：项目经理、内容专家、方法专家。项目经理主要负责课程开发立项、项目团队管理、开发项目进程控制、组织课程评审、组织课程推广等任务；内容专家主要负责对开发课程内容、典型案例、练习和角色扮演场景等的提供，并对课程内容和互动活动的正确性和针对性进行把关；方法专家主要负责课程开发流程和开发技术的提供，协助内容专家将正确的培训内容设计出良好的培训方式，提高培训的有效性。
-

三、培训实施

对现场管理教育培训提供过程的管理可分为培训前、培训中、培训后三个阶段。

- ✓ 培训前主要是为培训教学双方提供支持，包括面向培训提供者简要介绍有关信息、向学员简要介绍培训的性质和目标、学习的方向等。
 - ✓ 培训中要围绕培训双方提供有关工具、设备、文件、软件和食宿安排，为学员提供恰当和充分的机会应用获得的能力，对培训者和受训人员双方的业绩予以过程跟踪等。
 - ✓ 培训后应从学员和培训者双方收集反馈信息，向管理者和参与培训过程的所有人员提供评价反馈信息，以不断改进组织的培训工作。
-

四、评价培训结果

(1) 明确评估目的

评估是为了检验培训方案的有效性。培训者一定要重视以下几个问题

- 1、培训目标定得合理吗？
- 2、培训是否达到了预期目标？
- 3、哪些目标没有达到，需要采取什么样的补救措施？

(2) 确定评估项目及评估内容

对培训效果的评估可以概括为以下四个方面：

- 1、受训者对培训计划的反应。
 - 2、受训人员的知识。
 - 3、工作绩效。
 - 4、组织绩效。
-

五、培训结果使用

- 1、胜任：确认能否成为公司一员（培训成绩不符合要求可以不录用、尤其是新员工）
 - 2、晋升：培训的目的是培养人才而不仅仅是让员工技能提高使公司更好管理。
 - 3、考核：培训缺少了考核就缺少了评定的依据。
 - 4、调配：员工的技能面、知识面拓展及潜在需求增大才能为人员调配提高保障。
-

第三节 企业教育培训案例分析

一、课程开发

二、培训实施

三、培训评估和机制保障

一、课程开发

公司根据最佳实践及胜任能力要求进行不同层级的现场管理课程开发



一、课程开发

□ 基层员工培训

(1) 一线员工：课程包括企业规章制度、企业文化、基本礼仪、安全卫生、基础课程、质量管理体系、“零缺陷”理念、6S、班组长建设、检验标准知识、六西格玛黄带、质量意识和质量文化等；

(2) 管理人员：课程包括企业文化、基本礼仪、安全卫生、基础课程、质量管理体系、六西格玛绿带、工艺基础、过程控制、“零缺陷”理念等；

□ 管理人员培训

(1) 质量群族：包括产品知识、质量管理、标准类、基本工具4大类58门课程；

(2) 生产群族：包括产品知识、质量管理、标准类、基本工具4大类48门课程；

(3) 供应量群族：包括产品知识、质量管理、标准类、基本工具4大类46门课程；

(4) 研发群族：包括产品知识、质量管理、标准类、基本工具4大类27门课程。

二、培训实施

- 培训过程按照类别的不同包含一线员工技能培训、新入职员工培训、管理人员培训。
 - I. 一线员工技能培训。最有效的培训内容就是：拿到手上就能用的，只要背会了就能产生或促进生产的。
 - II. 新入职员工的培训。对新入职的新员工实施入职“一二三培训模式”，通过“入职培训阶段、定岗历练阶段、定岗胜任阶段”分阶段的培育，结合导入期的理论培训、生产现场实践、“零缺陷”项目课题发布、图书发布分享、集体红歌大赛等多方面、多角度的培训方式，提升培训效果，让新员工平稳快速地进行角色转变，提高员工的工作积极性。
 - III. 管理人员的培训。以人岗匹配为基础，建立随需而变的学习体系，根据各族群、各层级的人员能力评估差距与发展需求，设计与之相匹配的学习发展方案及能力发展项目，以支持员工完成个人发展计划（Individual Development, 缩写IDP）。
-

三、培训评估和机制保障

□ 建立多元化的培训反馈体系

从培训前的培训需求调研，到培训决定实施时的培训实施信息反馈，再到培训实施过程中的培训支持信息反馈，培训结束后的培训效果反馈，以及培训评价信息反馈等，每一步的培训过程均有相应的信息反馈，以确保培训过程的受控性和有效性。

□ 建立培训与绩效相挂钩的机制

培训效果评估分为四层：

第一层次评估：反应层次评估---对培训的组织 and 实施以及培训的效果进行评价---（满意度调查）；

第二层次评估：学习层次评估---评价学员对培训内容的掌握情况---（理论考试）；

第三层次评估：行为层次评估---评价培训给学员带来的行为上的改变---（项目评价）；

第四层次评估：绩效层次评估---评价培训是否使学员和组织的工作绩效得到提升---（KPI指标）。
