

秘密 (A)

牵手励森，共创佳绩！

L!SEN 励森

广州励森咨询服务有限公司
2009年03月

目录

第一部分 广州励森咨询服务有限公司概况

一、励森咨询简介	3
二、励森咨询服务项目	5
三、励森咨询观点	10
四、培训方案设计思路借鉴	13

第二部分 关于培训评估

一、企业培训评估现状	15
二、培训评估操作建议	16

第三部分 励森咨询联系方式	17
---------------	----

第一部分 广州励森咨询公司概况

- 一、励森咨询简介

- 励森咨询专注于企业领导力人才开发培养咨询、中层管理培训咨询、企业内部讲师开发咨询和生产制造型企业生产管理系统咨询。

- 从实战实效上帮助企业提升组织能力，加强组织抵御未来风险的能力：通过对高端人才的培养开发解决企业领导人才断层，保障企业持续经营，发展壮大；

- 通过对企业中层人员系统培训开发，保障企业中坚力量的知识技能水平能够应对不断变化的企业内外环境，强化企业组织目前应对市场变化的能力；

第一部分 广州励森咨询公司概况

- 一、励森咨询简介

- 通过对企业内部讲师的开发培养做好企业的知识管理和课程体系建设，创造企业内部良好的传帮带系统，长远的保证企业组织能力建设的持续性，不断沉淀具有独特DNA的知识；

- 通过对生产制造型企业的生产管理系统咨询，提升企业生产制造的效率，减少企业无形浪费，平衡企业生产产能，创造企业更适合的离散制造模式，扩大企业经营成果。

- 励森使命：帮助企业开发领导人才，做好人才培养，打造长青基业。

- 励森哲学：实战，实效！

第一部分 广州励森咨询公司概况

- 二、励森咨询服务项目

- 1、咨询项目范围

- 企业领导力人才开发咨询

- 中层管理培训咨询

- 企业内部讲师建设咨询

- 企业生产管理咨询

- 企业各种内部培训规划实施

第一部分 广州励森咨询公司概况

- 二、励森咨询服务项目

- 2、其他服务项目范围

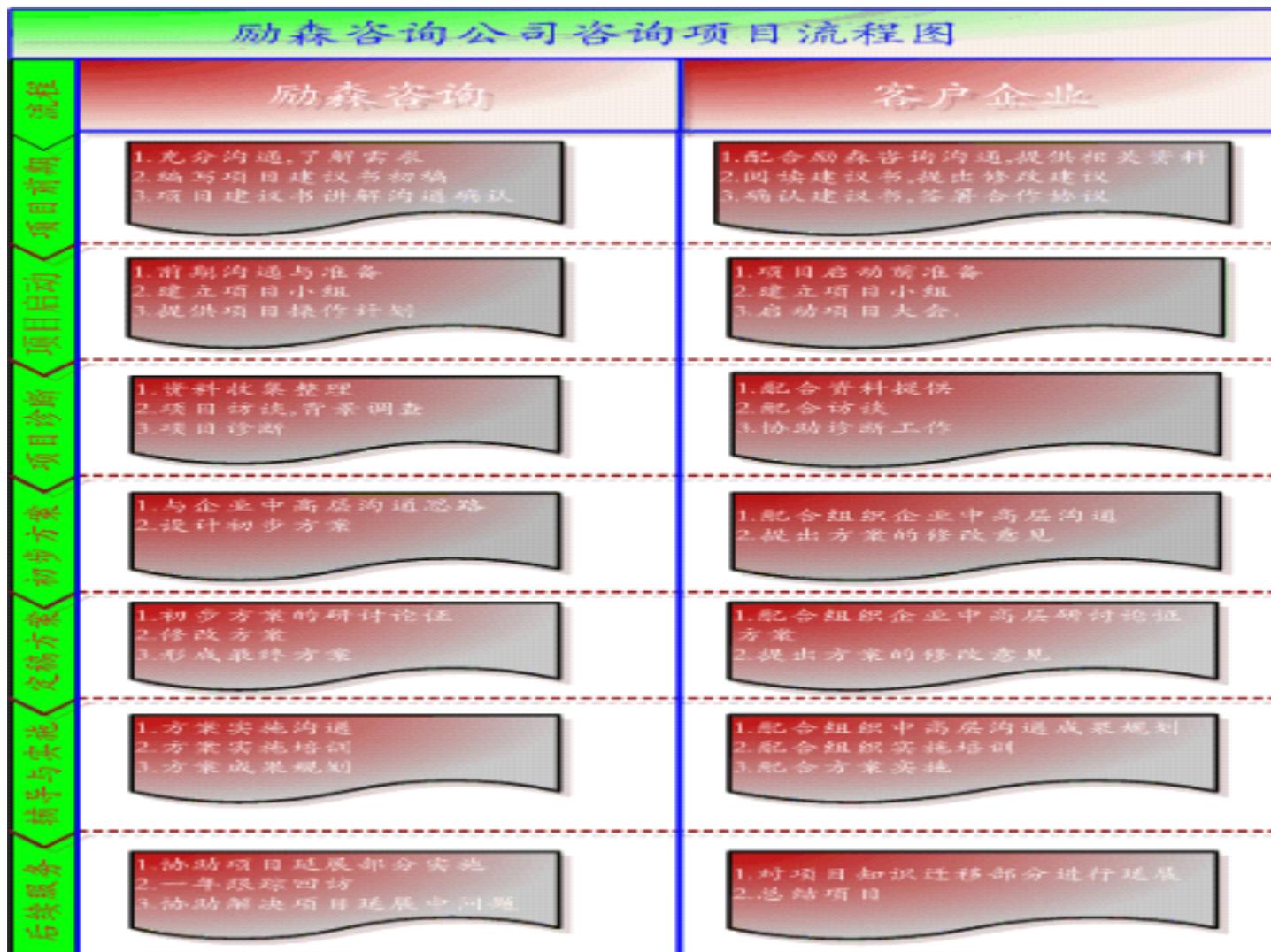
- 时代光华elearning和移动商学院代理

- 人力资源解决方案咨询

- 军事与专业拓展训练

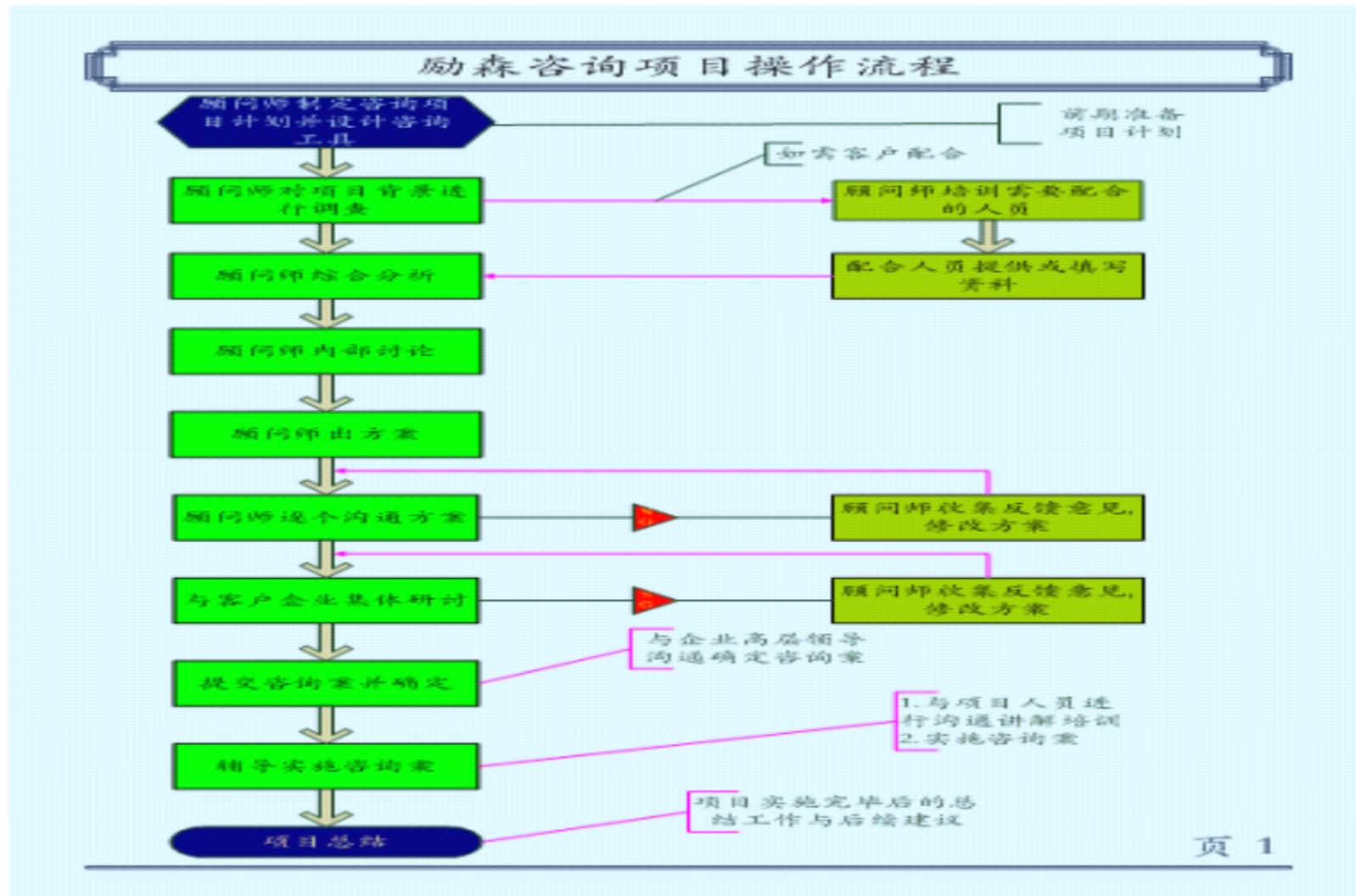
第一部分 广州励森咨询公司概况

- 二、励森咨询服务项目
- 2、励森咨询项目合作流程



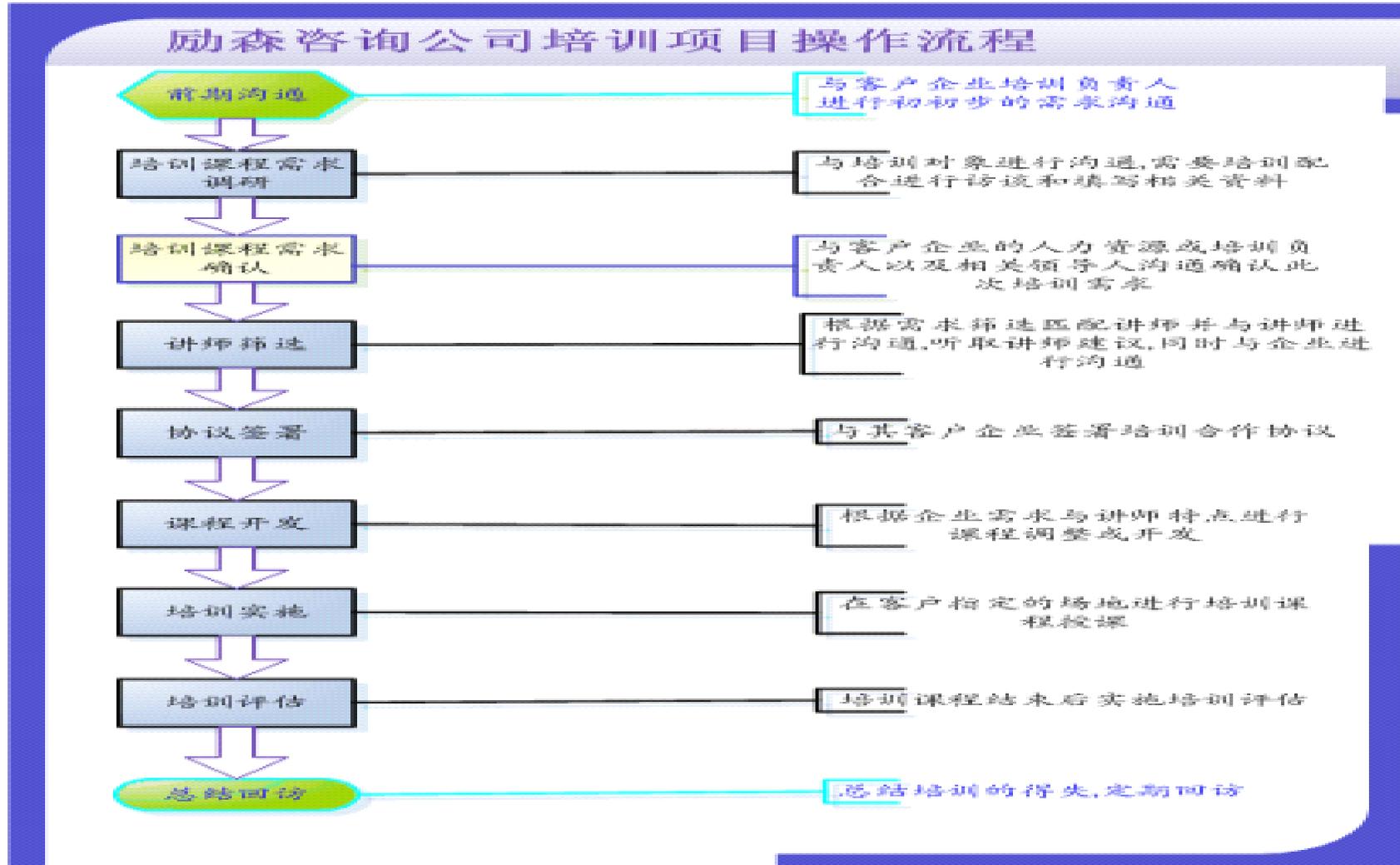
第一部分 广州励森咨询公司概况

- 二、励森咨询服务项目
- 3、励森咨询项目操作流程



第一部分 广州励森咨询公司概况

- 二、励森咨询服务项目
- 4、励森咨询企业内训规划实施流程



第一部分 广州励森咨询公司概况

• 三、励森观点

- 对于企业选择培训与咨询机构，励森认为：

1、一个企业采购的培训供应包含两部分内容，一个是老师的课程，一个是机构的服务。

当前，企业采购培训供应商过多的依赖老师的服务来达到培训的现场效果，单纯的强调老师，忽视机构所能带来的增值服务，忽视自身作为培训管理的创新。

2、培训老师作为资源都是共享的，因此，客观的说，可以将培训课程交给任何一家培训机构来做，获得的老师课程服务质量都是一样的。所不同的是机构服务质量不同：大型知名机构流程标准化管理，不提供额外服务，一般公司产品有限，无法提供额外服务，还有少数公司除了能提供课程服务外，还能提供额外高价值的人力资源服务；

3、从企业的角度来考虑，如果能让培训的经费投入获得较好的效果，选择机构的参考依据就不是价格，而是性价比。不是单纯的哪个公司报价低就选哪个公司来做培训服务，而是要去选择一家到两家公司性价比最好的来为企业的培训服务。价格最高与最低并不意味着最好，而是价格合理，服务质量优质，并能提供额外服务，这样的机构才是企业选择培训咨询供应商的首选。

4、对企业选择培训供应商的建议：选择一到两家，充分的合作，机构才会投入较多的精力了解和熟悉企业，才能提供最精细化，最匹配的培训与咨询服务！才能在企业和培训机构之间创造双赢！

第一部分 广州励森咨询公司概况

• 三、励森观点

• 对于企业的培训，励森认为：

• 企业培训现状：

- 1、企业单一的培训课程培训并不能达到对培训的预期，我们常常会发现，培训过后，一切如故，所留下来的就仅有学员对老师与课程评价的只言片语；
- 2、企业培训多是以缺什么补什么的思路来运作培训，造成在需求调研的过程中得到的培训需求大多是以补差的形式出现的课程需求，培训管理部门无法掌控，无法为组织能力的建设提供更好的培训建议；
- 3、培训效果评估常常只能做到课后的评估，无法更进一步的了解效果的转化情况和受训对象运用情况；
- 4、企业做了大量的培训工作的，却最终仍然可能无法形成企业特色的课程体系与培训体系以及相关的课程教材资源支持；
- 5、培训年年都在做，却越来越无法取得企业领导者与各级管理人员和员工的认同与支持；

第一部分 广州励森咨询公司概况

• 三、励森观点

• 对于企业培训，励森建议您如下操作：

- 1、培训需求应尽可能的量化，培训管理部门应对需求进行分析，确认调研获得的需求与组织发展的需求相匹配，并对需求进行管理筹划，确认侧重与满足需求的先后顺序；
- 2、培训实施按照企业组织功能模块系统化的操作，逐步打造每个功能系统的培训体系，并在实施时以课程为先导，实操为主线的项目运作形式来做 以期学以致用，用而有效
- 3、良好的培训效果转化离不开高层的支持，培训管理部门借势用力，营造良好的学习气氛，借高层力量化解培训配合难的问题 并借高层的支持为效果转化搭建平台与机制
- 4、培训管理部门应注重培训的积累与沉淀，逐步形成企业的课程资源与讲师资源，形成后备人才培养运作体系，逐步搭建培训层面的任职资格体系；以有形和无形的成果来获得企业领导者的认同；
- 5、培训评估应侧重在受训对象对知识技能持续掌握与运用情况，持续的效果跟踪反馈，才能切实掌握培训给企业组织带来的收获；并应形成培训评估机制，对四个层次四个方面七个要素进行各有侧重的评估；同时，平时要注重收集评估的数据才能丰富数据对比的资源，为培训提供指导。

第一部分 广州励森咨询公司概况

• 四、培训实施方案设计思路借鉴

1、思路一：系统化模块化

(1) 将企业培训计划实施的培训课程按照组织功能模块分成一个个系统化的培训子系统：人力资源模块的系统化培训，研发管理模块的系统化培训，财务管理模块的系统化培训，生产管理模块的系统化培训，销售中心模块的系统化培训，采购中心模块的系统化培训，品质管理模块的系统化培训等

(2) 系统化指的是将这个功能模块的培训按照由浅入深方式设计成适合不同对象的培训，比如，新进部门人员的知识检测与梳理后，根据系统化结构培训指导，就可以得出这个人在补差方面需要进行哪些培训，在工作1-2年后需要进行哪些培训以提升其个人发展，工作满3年之后，各项知识技能检测优秀后则考虑进行系统中深化的培训，5年绩效优秀则考虑为更高层阶和跨系统的培训；

第一部分 广州励森咨询公司概况

• 四、培训实施方案设计思路借鉴

2、思路二：主题化项目式

(1) 将企业的受训对象进去区分，按照主题划分培训，以项目形式针对某一特殊人群进行培训；主题化就是针对受训对象设定一个主题加以培训，有品质主题，中层管理主题，基层班组长主题，生产管理中的物流主题，销售中的跟单主题等，依照企业的实际情况进行划分和有侧重的组织实施培训；

(2) 项目的形式，就是将一个主题按照系统化后形成一种培训运作形式，这种形式要求受训对象不仅要接受培训，学习知识，还在设计中要求消化知识，运用知识，做到学以致用，用而有效；

第二部分 关于培训评估

- 一、企业培训评估现状
- 1、培训管理人员多采用柯氏四级评估来指导培训评估，实际上大多数企业只能做到对课程后的现场评估，对老师与课程的基本评价及对培训组织的评价，而且多是由学员按照培训管理部门的表格来评估；
- 2、培训评估的结果很好，学员反馈效果良好，过后发现一切如旧，对此，培训管理人员很是苦恼；
- 3、培训评估数据无法佐证培训达到了预期，也无法支撑培训管理人员的工作业绩，因而不能获得领导的认可；
- 4、培训评估很难获得企业内部各个层面的数据支持；
- 5、还有评估中的种种问题，如，评估数据作为培训人员的绩效考核依据等等。

第二部分 关于培训评估

• 二、培训评估操作部分建议

- 1、从设计培训项目的时候就开始注意设计数据收集的方法，比如，
考试的成绩，实际操作评核表格等；
- 2、最根本的方法还是要改善培训实施的方式，单纯的课堂培训，所做的效果评估层次很可能只能达到反应与学习层面；
- 3、每个年度设计一个重点项目，影响范围广，高层领导能参与的培训，他们的评价就是培训评估的数据；
- 4、无法获得数据支撑的理念培训，则重点采用行为观察记录的方法
- 5、。。。。。

真诚沟通，共创双赢
LISEN 励森
谢谢!

- 培训顾问: will wang

广州励森咨询服务有限公司

地址: 广州洛溪新城海滨花园海涛阁C座803

电话: 020-34503781

手机: 13902387697

Q Q: 37922203

MSN: wangzhenglin392@hotmail.com