



北京携成尚德教育科技有限公司

2012年3月

携成教育

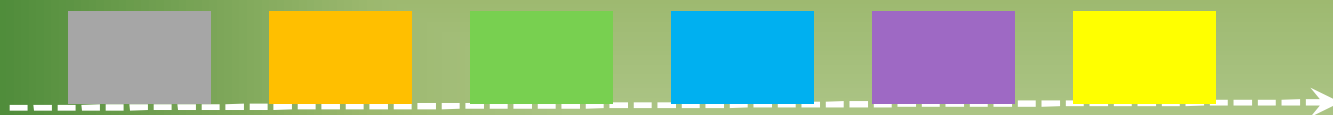


2012年非技能培训体系研究介绍



王辉

目录



研究
实施
背景

行业
实施
受众
分析

研究
目标

涉
及
范
围
、
思
路
框
架

具
体
建
议
内
容

研
究
支
持
机
构

第 1 节 研究实施背景

>>>>>



研究实施背景



工作绩效低下
人际关系恶化
员工幸福感下降
多种心理问题

企业成员状态

缺乏管理研究
管理滞后于员工问题发展
用工制度

企业机制及价值导向

社会成员人心浮动
自身的压力缓解
情绪控制能力低下
情感淡漠

社会发展因素

研究实施背景



- 围绕此研究目标，项目组成员在长达6年的心理学专项服务研究，涉及行业领域包括：
1、**电信运营商**；2、**金融保险、证券**；3、**电子商务**。

第一阶段：
员工心理
援助阶段

- 通过三个阶段的演变与发展，通过系统准确将员工分类，内化的管理能力进行定位干预，同时实现与工作绩效波动相结合的策略，最终实现管理学进入了一个全新的管理领域，人类情绪、行为乃至态度的支持、引导系统，从而一定程度上缓解了企业管理的压力，为迎接后续不断提高的管理水平要求，不断复杂的员工特性，做好坚实的工作准备。

第二阶段：
心理管理能力
内化阶段

第三阶段：
心理管理
系统化阶段

第2节 行业实施受众分析

>>>>



中国客服行业人员情况描述



- 在中国**客户服务行业**中，员工数量各有不同，但千人以上企业分布较广，包括江苏、浙江、河南、广东、北京、天津、四川、上海等各省分公司员工均**超过千人**，呈现出大型**客户服务行业**运营特征。
- ↓
- 成员的基础素质差异，表现出截然不同的问题表征；
 - ∅ 金融机构（除保险公司以外）多数以金融专业**专科毕业生**以上为主流；
 - ∅ 电信运营商以及电子商务客服以**中等专业毕业生**为主；
- ↓
- 招募人员来源多样，教育水平、个体认知水平等因素差异巨大；
 - 导致员工问题纷繁复杂，发生几率截然不同；
 - 针对行业、企业、人员属性，开发适合的心理管理干预体系，成为运营管理应用**最大的障碍**。

呼叫行业制约发展共性因素



人员类制约因素：

- 呈现密集且形式单一的劳动特征
- 平均离职率在55%-75%之间
- 整体行业发展增长趋势较高
- 招募人员成为重要制约因素之一
- 针对出生于88年和92年间基层员工欠缺理解及管理策略匮乏
- **中心对基层管理人员期望过高**
- 针对基层管理人员培训欠缺有效支持，培养周期过长

管理类制约因素：

- 培训体系集中于技能类，非技能类培训体系欠缺；
- KPI指标繁多，管理重点不断变化，缺乏连续性。

座席人员的工作特性及呈现问题



- 工作生活环境相对比较单调
- 工作属于情绪劳动范畴
- 工作社会接受程度较低
- 工作的专业性不被各行业所认可

问题呈现：

- 员工生活、工作压力大，心理处于亚健康状态；
- 工作单调辛苦，加班较多，缺少支撑；
- 员工流失率有增高趋势；
- 经常不断的招聘产生庞大的招聘费用；
- 员工职业发展缺乏上升空间；
- 员工总体呈现85后整体特征，并逐渐转向90后；
- 员工普遍缺乏调解内心冲突的能力；
- 老员工士气低落，负面情绪蔓延。



第3节 研究目标

>>>>



研究目标



缓解效果目标 1%
正确理解员工问题，实现落地关怀

抓住人力资源管理节点
提高企业管理效能

有效缩短培养周期
让员工真正感受到支持与理解

外部课程内化，降低培训投入

KPI动态指标提升

提升内部心理管理实施力量

提升基层管理人员心理健康程度

管理能力可复制
快速提升管理能力
降低人员流失成本

第4节 研究范围、思路框架

>>>>>



工作目标节点化控制



- 1、招募人员：筛选、分组、匹配、关怀、流程优化
- 2、新员工培训体系建设：期限界定、阶段划分、非技能型培训实施、有效性指标评估
- 3、带教有效性提升：带教人员确定与分配、带教制度建设、带教效果评估、带教关怀工具箱建设、带教心态塑造
- 4、入组分配与关怀：班组长工具箱建设、分配路径、及时维护机制建立、效果评估体系
- 5、在职员工培养体系建设：团队凝聚力建设、坐席状态评估、日常干预系统、绩效预警体系、坐席问题工作坊、职业观树立
- 6、日常管理工具箱建设：班组长工具箱、主管工具箱、带教工具箱、培训体系及工具箱建设
- 7、管理支持体系建设：管理支持流程设置、支持系统建设、管理绩效评估体系建设
- 8、管理有效性评估体系建设：管理节点确认、全方位评估体系建设、支撑流程建设、系统对接
- 9、培训师指导体系建设：筛选体系、评估体系、课程体系、培训流程、
- 10、员工分类系统建设：培训人员筛选、无效人员筛选、再干预系统建设、支持岗位设立
- 11、员工信息分析体系建设：信息节点筛选、自动分辨、匹配、回馈、评估系统建设
- 12、运营数据预警体系建设：指标确认、数据关联、预警提示系统建设

1+1>2

研究范围



- **1个** 核心：非技能类培训体系建设

- **2类** 对象：

- ∅ 新员工培养范围（入职0-6个月）涉及人员，包括班组长、主管、带教团队、培训师团队。
- ∅ 老员工范围（入职3个月以上）涉及成员，包括班组长、主管、培训师团队。

- **3种** 层级：

- ∅ 基层管理人员心理管理能力提升；
- ∅ 内部课程实施、非技能性培训团队建设；
- ∅ 优化、梳理培训流程，非技能类培训有效性提升。

思路框架



研究实施



- 能够有效做到外部知识和能力的向内转移，从而降低了干预成本；
- 能够有效针对公司员工属性的差异进行干预，从而提高有效性；
- 能够保证项目实施后该项工作的连续性，保证项目实施的长期功效。



以往研究效果分享



- 1、实验组：由特定培训师，做特定干预关怀
- 2、匹配程度：
匹配——以学习方式分数做匹配
不匹配——测量后，随机打乱次序
常规组——不进行前期测量筛选，习惯以**校园集中方式**成班
- 3、所有组：均进行常规培训



以往研究效果分享

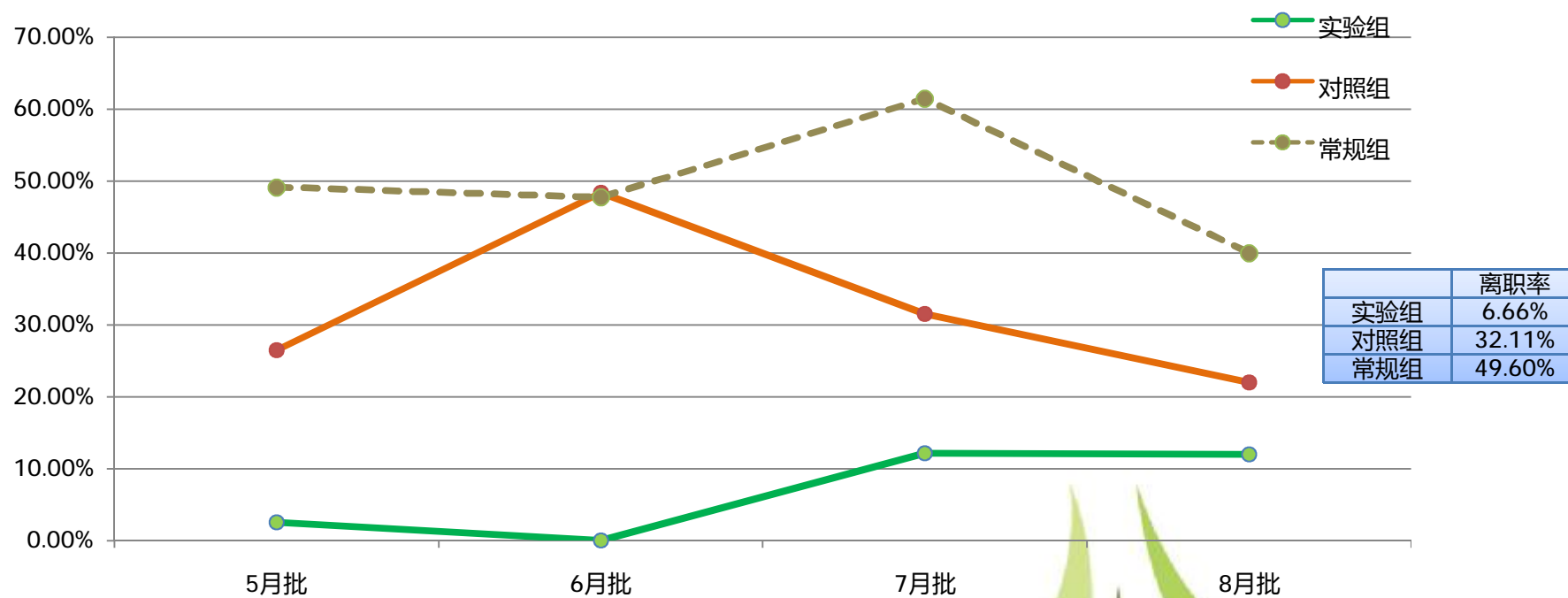


批次	组别	匹配程度	班次	培训师	三个月转正人数	未转正人数	离职人数	离职率	三个月转正率	总人数
2011年5月批	实验组	匹配	5-1	trainer1	14	3	0	0.00%	82.35%	17
		不匹配	5-2	trainer2	17	2	1	5.00%	89.47%	20
	对照组	匹配	5-3	其他	12	8	3	13.04%	60.00%	23
		不匹配	5-4	其他	8	4	8	40.00%	66.67%	20
	常规组	不匹配 不测试	5-5	其他	8	5	13	50.00%	61.54%	26
			5-6	其他	7	8	14	48.28%	46.67%	29
2011年6月批	实验组	匹配	6-1	trainer1	20	3	0	0.00%	86.96%	23
		不匹配	6-2	trainer2	24	1	0	0.00%	96.00%	25
	对照组	匹配	6-3	其他	12	4	11	40.74%	75.00%	27
		不匹配	6-4	其他	9	2	14	56.00%	81.82%	25
	常规组	不匹配 不测试	6-5	其他	9	1	11	52.38%	90.00%	21
			6-6	其他	3	9	12	50.00%	25.00%	24
			6-7	其他	3	10	9	40.91%	23.08%	22
2011年7月批	实验组	匹配	7-1	trainer3	13	1	2	17.65%	92.86%	17
		不匹配	7-2	trainer4	14	0	1	6.67%	100.00%	15
	对照组	匹配	7-3	其他	5	5	3	23.08%	50.00%	13
		不匹配	7-4	其他	5	4	6	40.00%	55.56%	15
	常规组	不匹配 不测试	7-5	其他	3	7	15	60.00%	30.00%	25
			7-6	其他	5	5	17	62.96%	50.00%	27
2011年8月批	实验组	匹配	8-1	trainer3	13	7	5	20.00%	65.00%	25
		不匹配	8-2	trainer4	19	5	1	4.00%	79.17%	25
	对照组	匹配	8-3	其他	12	8	5	20.00%	60.00%	25
		不匹配	8-4	其他	10	9	6	24.00%	52.63%	25
	常规组	不匹配 不测试	8-5	其他	14	7	14	40.00%	66.67%	35

以往研究效果分享



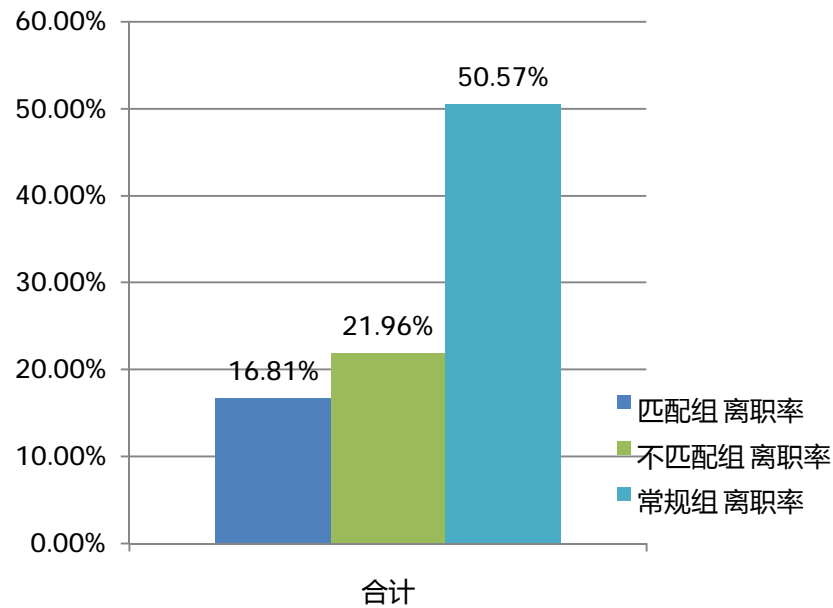
分批次离职率分析



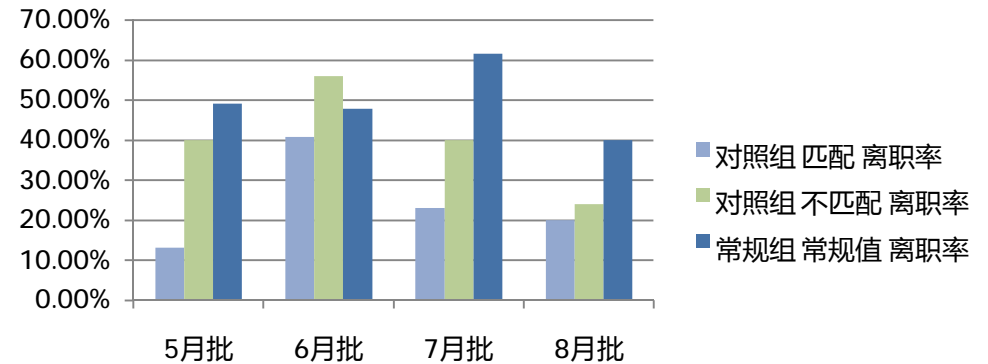
以往研究效果分享



整体匹配度-离职率分析



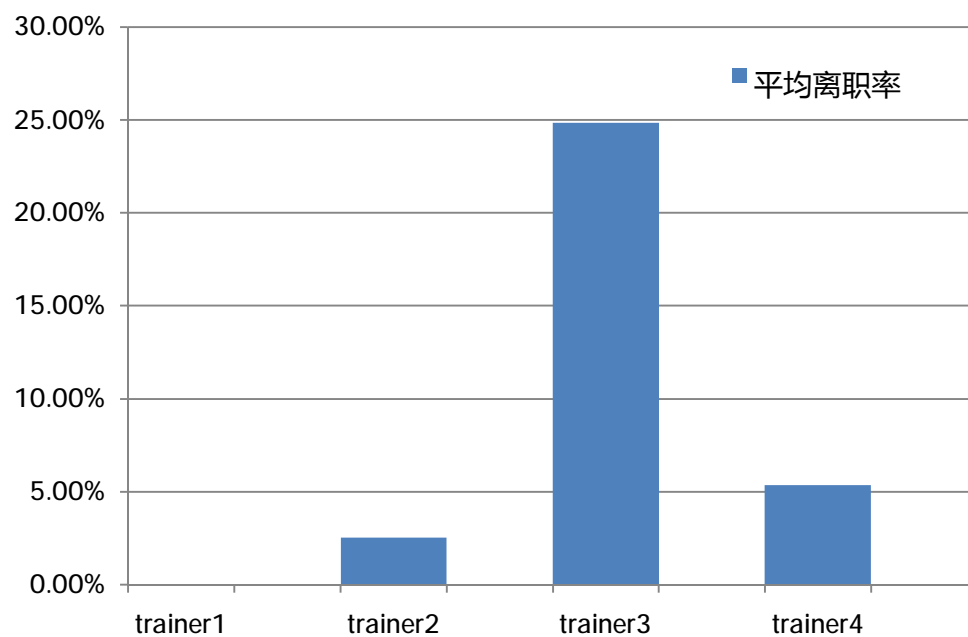
对照组匹配度分析



以往研究效果分享



培训师差异

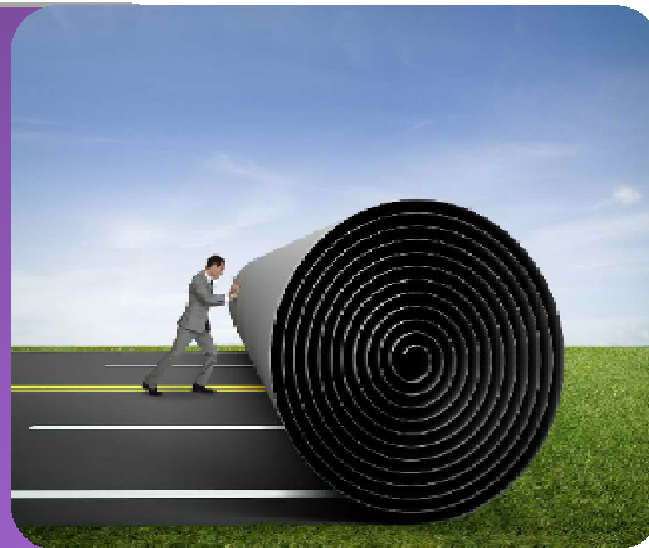


Trainer3在实验过程中离职，
影响员工归属感。

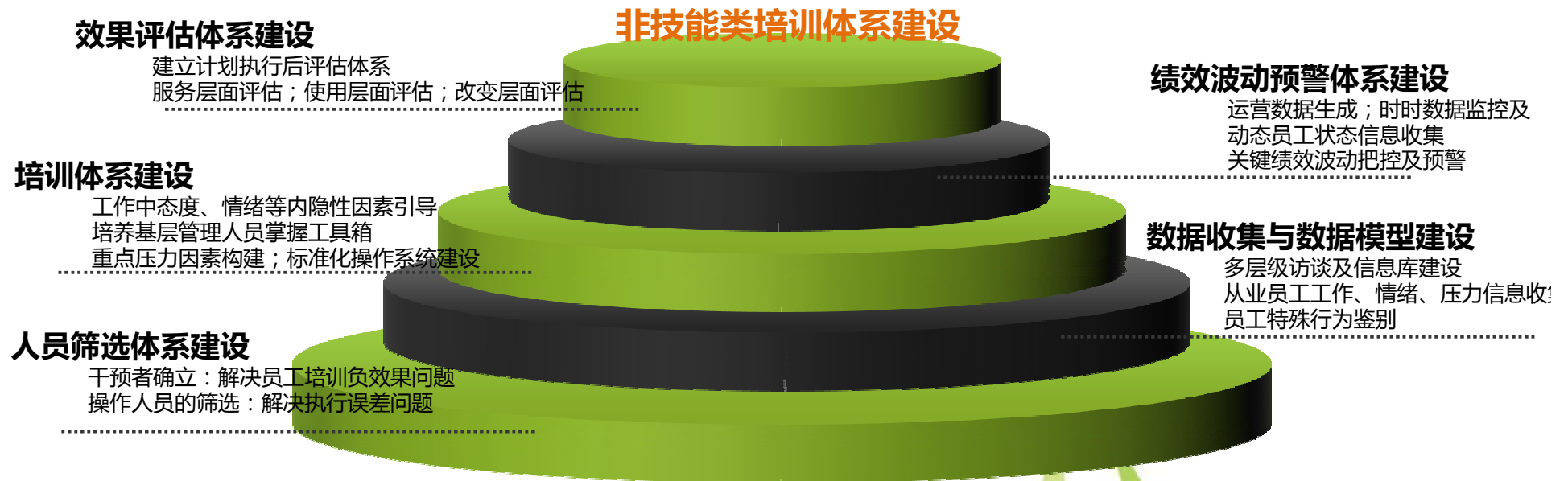
实验者效应对员工维护有明显作用。

第5节 具体建议内容

>>>>>



具体建议内容



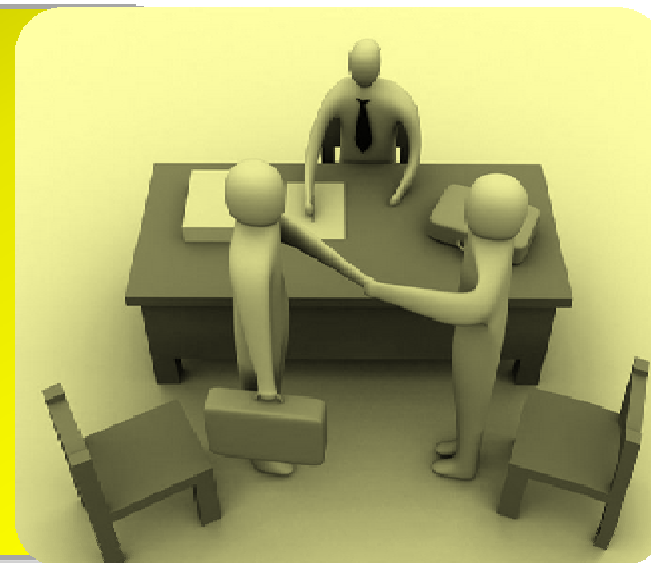
进度建议



时间建议	项目进程	项目重点
5天	内部项目实施小组成立	重点从管理人员中选拔支持成员
10-15天	数据收集、模型建立	开展管理人员及部分员工访谈，收集数据，建立数据库
5天	商讨确定实施方案	对员工分类，重点关注现存问题，基层管理人员项目内容宣传确保项目理解正确
45天	培训体系项目整体启动	心理管理团队培训并开展工具箱建设，同期开展实地干预及时评估有效性，确保工具箱的理解、实施完整、正确
13天	心理管理调查及部分测量	对调查及测量结果按照人群分类，按照程度分类，确保管理工具箱工具的准确性、有效性
5天	执行团队演练	结合工具箱的评估成果，分类协助管理人员制定、修改三级辅导方案，确保实施效果
3-6个月	效果评估	根据工具箱使用效果，测量数据进行评估，生成总结报告

第6节 研究支持机构

>>>>



研究支持机构



- Ø 中科院心理研究所
- Ø 北京大学心理系
- Ø 首都师范大学心理系



中国科学院



携手成长，伙伴同行

© 2012携成教育所有，请勿传播

27



王辉alan (设置备注)

聊天 <http://weibo.com/1938066143>

北京, 朝阳区

相忘于江湖~

互相关注 | 取消

发私信 | @他 | 设置分组 | 更多 ▾

• 谢谢!

