



AACTP

美国培训认证协会

国际认证培训管理师

AACTP International Certificated Learning Officer

(ICLO)

- 认证考核规范 -

AACTP FOR CHINA

美国培训认证协会 · 中国



AACTP 国际认证培训管理师 (ICLO) 认证考核规范

1 ICLO 考试资格要求

1.1 参加认证考核的学员，必须满足如下条件：

(1) 本科或以上学历并有 2 年以上工作经验，或大专学历并有 3 年以上工作经验（不包括实习工作时间）；

(2) 在 AACTP 指定的培训机构完成相应的面授培训；

(3) 自参加培训当月起，必须在 1 年内完成并通过认证考核，否则考核资格作废。

1.2 报考资料要求

(1) 《美国培训认证协会 (AACTP) 培训师系列认证考试报考申请表》（提供 word 电子版和手签名的扫描件，缺一不可）；

(2) 近期免冠彩色一寸电子证件照片；

(3) 身份证或护照（扫描件）；

(4) 学历证书或学位证书（扫描件）；

备注：

- 以上报考表格可通过官网 www.aactp.net 下载；
- 报考姓名与身份证姓名应一致，如有特殊情况请在邮件一同说明；
- 需按照考试通知规定时间发送至 AACTP 考试专用信箱：exam@aactp.net。

2 ICLO 《理论考试》范围及要求

2.1 ICLO 考试内容说明

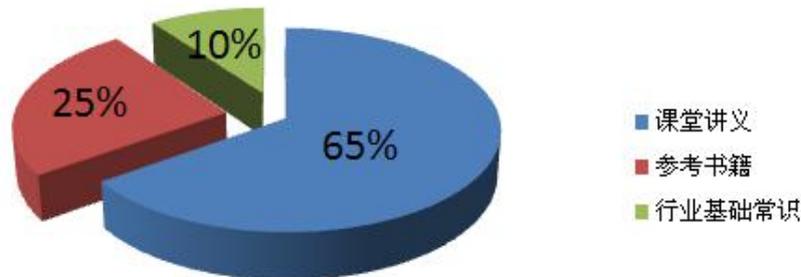
从学员的学习成果角度出发，AACTP 理论考试的知识点，涵盖培训管理的基本知识面，主要来源于：

- ◆ AACTP 培训管理师认证课程课堂讲授的内容
- ◆ 培训管理行业基本常识
- ◆ AACTP 推荐的专业书籍



具体分配比例如下图：

AACTP 国际认证培训管理师理论考试范围



考试模块知识点归类：

- 培训的影响力与战略价值分析
- 培训管理者管理素养修炼
- 如何搭建学习地图
- 培训流程管理体系与电子化平台建设
- 课程体系建设
- 培训师培养与管理体系
- 基于绩效问题的培训解决方案设计
- 行动学习与培训效果转化

考试题型：

- 判断题（10题）
- 多选题（10题）
- 简答题（3题）
- 单选题（10题）
- 填空题（4题）

2.2 ICLO 考试形式说明

考试成绩：

（1）理论考试总分 100 分，通过分数为 60 分，理论考试和实操报告考核全部通过方可颁发认证；

（2）未在规定时间内参加考试，视为自动放弃，考试成绩计 0 分，如再次申请考试按补考计算；

（3）理论考试成绩与实操报告考核结果一起以邮件通知。

考试时间段：

AACTP 每个季度举办一期在线考试，考试时间通常设在每年 3 月、6 月、9 月、12 月的第 2 个周日。具体的考试日期及时段，以官网公布为准，考试时间一到系统会准时开放。请点击进入 AACTP 中国官网考试页面查询考试时间：<http://www.aactp.net/>



考试时长：

90 分钟（考试时间段：10:00-16:00）

考试有防作弊机制，一旦进入考试界面，请勿切换电脑屏幕，一旦学员切屏 5 次或以上，系统会自动提交试卷，终止学员考试。

如考试期间出现切屏自动提交的情况，在考试时间段内可免费申请补考一次，若再次因切屏 5 次自动提交试卷，则取消本次考试资格。如需参加下一次补考，需缴纳补考费用 500 元。

参加考试步骤：

- (1) 请登陆考试网址：http:// exam.aactp.net，建议学员使用常用浏览器考试；
- (2) 请输入你的准考证号和身份证号。



- (3) 页面显示出提示信息，点击：**您已经成功登陆系统。**



- (4) 点击：**考试**，进入考试页面

考试项目	考试类别	入场时间	操作
			考试

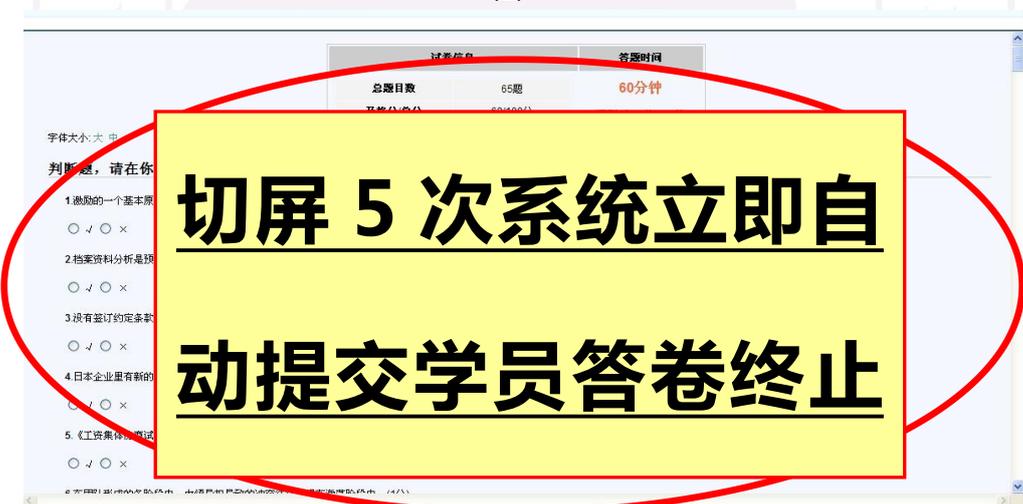


(5) 进入考试页面，先调整好**全屏状态**，再点击“**确定**”键，避免增加切屏次数（图一）。一旦开始考试后，请勿切换屏幕，请勿将鼠标离开答题区域，否则系统视为切屏作弊处理，**切屏 5 次系统立即自动提交学员答卷终止答题**（图二）。

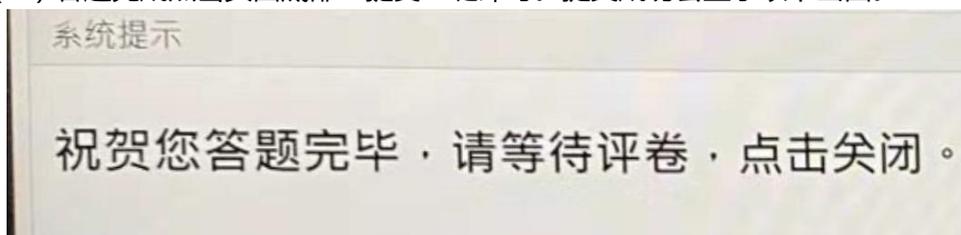
图一



图二



(6) 答题完成点击页面底部“**提交**”键即可。提交成功会显示以下画面。





AACTP 推荐的培训管理师学习专业书籍

将培训转化为商业结果	培训审判	如何做好培训评估
行动学习使用手册	领导力行动学习手册	学习路径图

3 ICLO 《实操报告》要求

实操考试，是 AACTP 考试评估的重点，考试组评委对实操考核报告的考核不仅要求格式规范，思路清晰，更需要对企业内实际案例实操结果有详细的分析和独到见解，字数要求不少于 8000 字。

3.1 实操报告课题要求

基于学习地图的搭建原理，围绕岗位学习地图搭建自拟题目，以案例实践形式呈现学习地图在一个具体岗位或对象的培训体系设计、开发、实施中的实际内容及成果。

“学习地图(Learning Maps)”是指企业基于岗位能力而设计的员工快速胜任学习路径图，同时也是每一个员工实现其职业生涯发展的学习路径图和全员学习规划蓝图。GE 应用学习地图结合行动学习的 30/30 模式取得了巨大的成功，公司每一个关键岗位通过 30 天的学习



路径再设计流程，能使所有关键岗位人才的培养周期缩短 30%，解决了公司最关切的人才瓶颈问题。企业未来的竞争是人才的竞争，人才是企业最关键的支柱，也是企业最重要的资源，要想在未来的竞争中立于不败之地，内部必须要有一套合理的人才培养系统，而学习地图可以有效帮助企业达到这一目的。

- **选题要求**：实操主题必须围绕学习地图搭建范围进行筛选，实操选题切忌过宽而导致论文内容空泛。

例如：2012 年的论文范围“企业学习地图搭建”。适合论题，如：《**企业**岗位学习地图搭建》；《**岗位能力素质模型设计技巧》、《**学习地图评估技巧》等。避免范围较大主题，如：《全员学习地图搭建》、《培训体系建设》等。

- **内容要求**：报告内容，必须以“实践经验”为基础。每项观点（分论点），考生必须举出“真实事件”（如：个人亲身工作经历、观察所得事件）进行阐述及论证。
- **格式要求**：WORD 版本，字数不少于 8000 字。实操报告结构包括题目、署名、目录、正文、附件等。字数定义：以 2010 版 MircoSoft Word 当中的“字数统计”中的“字数”作为标准。**不符合“格式要求”的一律退回。**

3.2 实操报告内容要求

（1）请结合自身公司实际，选取一个具体岗位，分析如何搭建该岗位的学习地图，为公司建设一部企业人才复印机。

（2）考生应围绕实操主题收集相关资料，进行调查研究，从事科学实践，得出相关结论，并将研究背景、过程和结论以文字、图表等方式组织到报告中，形成完整的报告内容。

（3）在实操报告中，考生必须呈现出以下四项内容：

- ①选取岗位的名称、选取标准及依据；
- ②搭建学习地图过程的各步骤的具体内容，如：实施目标、意义、实施注意事项、各步骤实施效果的评价标准；
- ③岗位的具体学习地图，即包括：岗位的 KPI 指标，岗位能力素质模型，与岗位能力相匹配的培训具体内容、形式及时间安排；
- ④测评新搭建岗位学习地图的适用程度的评估依据及标准。



3.3 实操报告评价维度

实操报告的考核核心是学员的实际应用及成果，以检验学员对培训管理师认证课程的“学习地图培训体系搭建”模块的掌握程度。

实操报告的考核，关注学员的对具体案例的分析以及各阶段的产出成果，具体内容评价维度及评分占比如下：

评价维度及评分占比 (实操报告中需包含以下各部分内容)		说明
1. 概论	对企业背景及岗位选择的说明 (10%)	清晰说明选择某岗位作为实操对象的相关环境背景原因
	岗位分析 (10%)	对岗位的职责进行清晰的界定
2. 岗位学习地图设计	岗位 KPI 指标 (15%)	针对岗位职责说明书 确定岗位的胜任关键指标
	岗位胜任力模型 (10%)	呈现基于工作职责，进行分析推导，最终形成胜任力模型的过程
	岗位培训课程体系 (20%)	岗位的课程体系设计 体现其课程设计与所需能力间的关系
	学习地图适用程度的设计 (15%)	运用柯氏四级评估原理 对岗位课程体系实施的效果评价，设定对应的评估指标
	3. 实施、总结反思	实施与数据分析 (15%)
	总结反思实操效果 (5%)	对岗位学习地图实操效果进行总结分析，并说明实施中的参考文献及注释等内容



3.4 实操报告提交及格式要求：

凡撰写 AACTP 培训师系列认证的实操报告，均需遵循通用写作规范。**具体要求如下：**

- (1) 实操报告最迟在参加线上理论考试前 5 天 E-mail 至 exam@aactp.net。未按规定时间提交报告，一律不给予参加理论考试。
- (2) 实操报告应由报考学员个人独立完成，杜绝剽窃、抄袭等不良现象。
- (3) 实操报告文本规格：**A4 大小的纵向 WORD 电子文档**（个别页面可以使用横向版式）
- (4) 页边距、行距（不少于 1.5 倍行距）、段间距等可根据文章实际需要自行设置，力求文章脉络清晰，阅读方便。
- (5) 报告形式要完整，应当包括八大部分：封面、目录、摘要、关键词、正文、注释、参考文献、附录。各部分的撰写，必须符合以下内容与格式规范：

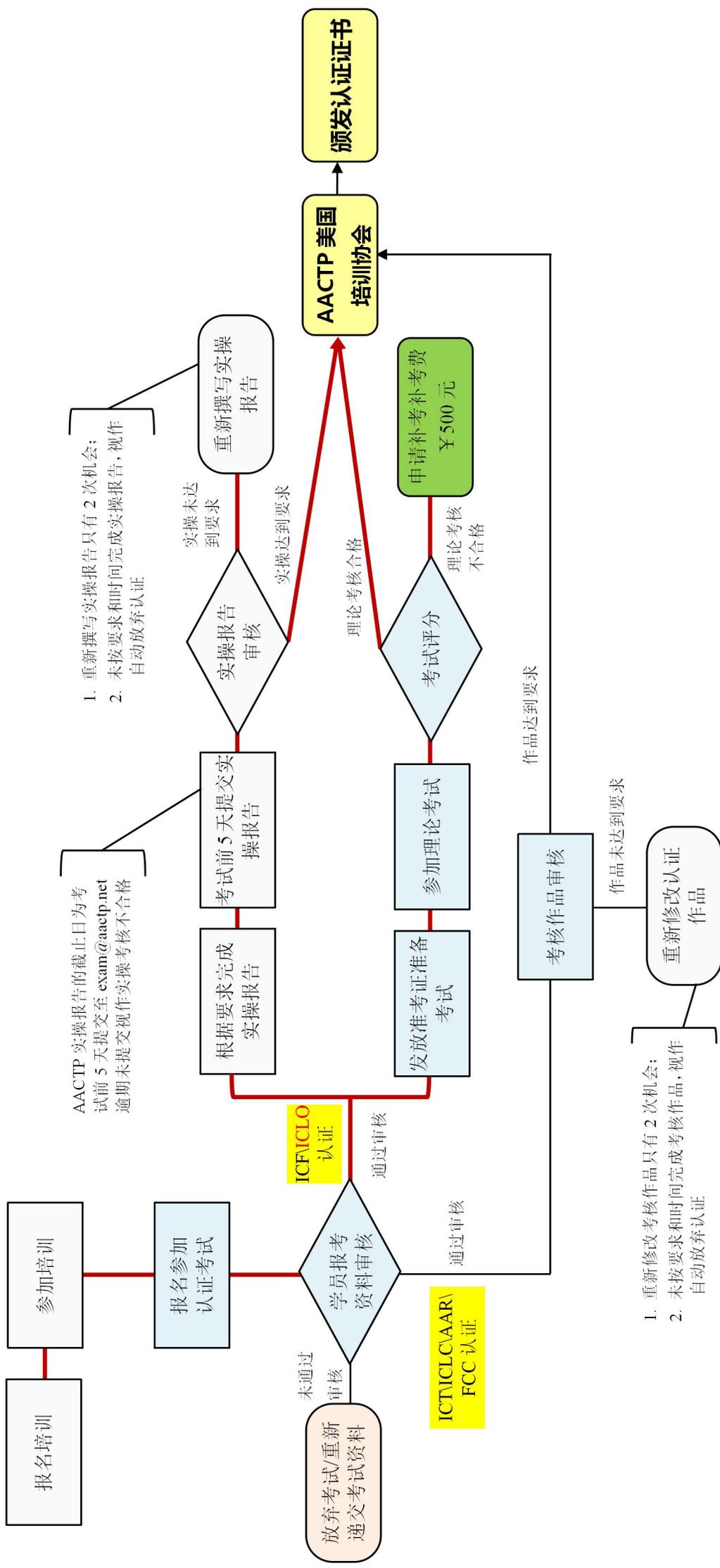
No.	项目	内容规范	格式规范
1	封面	<ul style="list-style-type: none"> ● 必须显示实操报告标题(可使用主副标题)、考生姓名、考生所属企业及职位 ● 【重点说明】：实操标题，它是概括整个论文的中心内容。因此，题目必须确切、恰当、鲜明、精炼，一般不超过 20 个汉字，可用正副标题显示。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主标题用二号黑体加粗 ● 副标题用三号黑体加粗 ● 姓名与所属企业用三号黑体加粗
2	目录	<ul style="list-style-type: none"> ● 目录是反映报告的纲要。目录应列出通篇报告各组成部分的大小标题、注释、参考文献的页次。 	<ul style="list-style-type: none"> ● “目录”二字用三号黑体加粗。 ● 内文（含页码）用五号黑体加粗。 ● 独立成页，该页不需编写页码。
3	摘要	<ul style="list-style-type: none"> ● 摘要是全篇报告文件的高度概括，是长篇文件报告不可缺少的组成部分。 	<ul style="list-style-type: none"> ● “【摘要】”二字用小三号黑体。 ● 内文用五号宋体，字数一般为 100-300 字。 ● 与“关键词”一并独立成页，该页不需编写页码。



续表

No.	项目	内容规范	格式规范
4	关键词	<ul style="list-style-type: none">● 关键词是表达报告主题内容信息的常用单词或术语。	<ul style="list-style-type: none">● “【关键词】” 三字用小三号黑体。● 内文用五号宋体，一般不超过 5 个词。● 居于论文摘要的下一行。
5	正文	<ul style="list-style-type: none">● 前言● 主要观点及内容● 结束语	<ul style="list-style-type: none">● 正文内小标题为四号黑体加粗并居中显示，其余文字为五号宋体。段首空 2 格。● 每页页脚页码居中标注。
6	注释	<ul style="list-style-type: none">● 对报告中某词语或语句出处及含义的进一步阐释及说明。	<ul style="list-style-type: none">● “【注释】” 二字用小三号黑体。● 五号宋体，采用尾注或脚注形式，全文的注释不得少于 2 个，形式如下：<ul style="list-style-type: none">✓ 著作：[序号]作者 . 译者 . 书名 . 版本 . 出版社 . 出版时间 . 引用部分起止页✓ 期刊：[序号]作者 . 译者 . 文章题名 . 期刊名 . 年份 . 卷号 (期数) . 引用部分起止页
7	参考文献	<ul style="list-style-type: none">● 列出作者撰写本报告所参考的文献名称。	<ul style="list-style-type: none">● “【参考文献】” 四字用小三号黑体。● 五号宋体，不得少于 3 个，形式同“注释” 格式一样。
8	附录	<ul style="list-style-type: none">● 必要时可添加。	

AACTP 培训师系列认证考核流程图



1、自参加培训当月起，必须在 1 年内完成并通过认证考核，否则考核资格作废

2、美国培训认证协会（AACTP）认证线上理论考试每年举办 4 次，默认为每年 3、6、9 和 12 月的第 2 个周日，如遇节假日或特殊情况会进行调整，具体以当期考试通知为准。

考务热线：020-38038072



以上报考资料都必须是**电子档**(以扫描件为主,或清晰拍照),且以个人为单位建立文件夹,并把所属的资料全部归到此文件夹下。

二、文件整理规范

考试文件夹命名为“**ICLO-期数-姓名**”,如 ICLO-485-张三,即表示第 485 期培训管理师认证班 张三。主文件夹下新建“**报考申请**”和“**考试作品**”文件夹进行文件归类,如图 1、图 2、图 3。

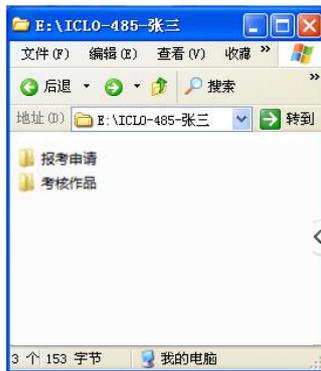


图 1 ICLO-485-张三

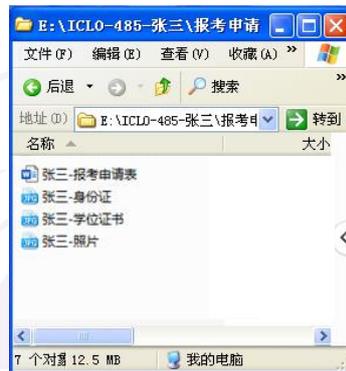


图 2 报考申请



图 3 考试作品

三、提交规范

以上报考资料,需按照培训通知规定时间发送至 AACTP 考试专用信箱 exam@aactp.net。



美国培训认证协会 (AACTP) 培训师系列认证考试 报考申请表

姓名	(中文)	(拼音)	性别	
有效证件号码 (如身份证号码)				
手机号码		出生年月		
常用 E-mail				
邮寄地址				
上课城市		上课时间		

*注: ①E-mail 是收到所有评审结果的邮箱, 邮寄地址是最后发送证书的地址, 请正确填写;
②必须填写以上内容。

申请报考认证的类别 ()

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| A. 国际认证培训师 (ICT) | B. 国际认证培训管理师 (ICLO) |
| C. 国际认证行动学习促动师 (ICF) | D. LEAD NOW! 国际认证赋能领导力 |
| E. 国际认证复盘教练 (AAR Coach) | 教练 (ICLC) |

申请认证考试的场次 (仅参考国际认证行动学习促动师 (ICF)、国际认证培训管理师 (ICLO) 需要填写) ()

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| A. 2022 年第 I 季度考试 (2022-03) | B. 2022 年第 II 季度考试 (2022-06) |
| C. 2022 年第 III 季度考试 (2022-09) | D. 2022 年第 IV 季度考试 (2021-12) |

(1) 工作经历 (近→远)

工作时间	工作单位	部门	职务	证明人	证明人电话

(2) 学历 (大学、研究院、函授大学、自修大学)

学校名称	学习时间	学历/学位

(*注: 请填写最高学历)

◇ 本人承诺以上信息填写属实。如有不实之处, 愿承担相应责任。

申请人签名:

日期:



实操报告参考范本

注：本文由某考生实操报告框架做摘录，仅供参加认证学员了解实操报告的组成及内容呈现形式，不作为学员提交认证考核报告内容的标准。

技术人才转为管理人才的培训体系— —某企业部门经理的学习地图搭建

姓 名： 张 三

身份证号： 123456789123456789

所属企业： 广州市***有限公司

二〇一五年十一月三十日



目 录

- 目录是反映报告的纲要。目录应列出通篇报告各组成部分的大小标题、注释、参考文献的页次。

摘要	16
第一部分 学习地图的内涵	17
第二部分 搭建学习地图对本企业的重要意义	18
第三部分 “设计部经理” 学习地图的设计搭建	18
1 选取该岗位作为关键岗位的背景分析	18
2 岗位工作职责与重要度	19
3 岗位关键考核指标	20
4 设计岗位胜任力模型	21
5 岗位培训课程内容、形式及评估设计	22
6 形成基于能力的岗位培训规划设计	27
7 岗位学习地图设计效果评估	28
第四部分 “设计部经理” 学习地图的项目实施	31
第五部分 结束语：“设计部经理” 学习地图的项目反思与再规划	32



摘要：

要是全文报告的高度概括，是长篇实践报告不可缺少的组成部分。

零售人才的紧缺，一直困扰着许多服装企业。一方面，企业急据的扩张，从单品牌到多品牌的经营模式转变，急需大批专业人才的加盟，来支撑企业的发展。另一方面，大量的人才流失，有经验人才的难找，也是企业头痛的事。……本文通过……。

关键词：培训体系 学习地图 人才培养 最佳模式



第一部分 学习地图的内涵

本部分填写说明：

基于培训管理者及学习地图（核心四个一，学习地图六大板块）的学习，结合自身的理解以及自身实践经历，对学习地图的特点及作用进行了总结与归纳。

前言

作为知识密集型企业，XX 行业从来都不缺乏对技术人才的培养机制，课程设置完备，内训师都由各专业的总工程师组成，很多企业甚至建立了自己的培训学校。但与此同时，很多企业忽略了对管理人才的培训。“能做好技术就能做好管理”，…………。

一、 技术人才转为管理人才的重要性

1、 管理人才的需求

市场竞争的日益激烈、行业标准的提高、中国经济社会政策的不断变化等都对建筑设计行业提出了挑战，促使国有建筑设计企业在做好技术发展的同时，更急迫的需要更好、更系统的管理，使企业能有飞跃式的发展。面对挑战，企业在管理上的问题也逐步显露：

……

2、 技术人才为何做不好管理

- (1) 技术人才的职业愿景。……
- (2) 技术人才的知识结构。……
- (3) 技术人才的社会交往能力。……
- (4) 技术人才对管理的认识。……



第二部分 搭建学习地图对本企业的重要意义

1、 本企业当前为何要建立培训体系（学习地图）

(1) 现有的培训方式及问题

现在，各建筑设计企业正在逐步意识到技术人才如何转为管理人才这一角色转换问题，也引入了一些培训方式进行培养。但培训方式多以授课为主，有些企业.....

(2) 建立培训体系的必要性

.....

2、 什么是学习地图

学习地图是企业基于能力模型而设计的全员学习规划蓝图，.....

3、 学习地图的应用价值

学习地图统合正式.....

第三部分 “设计部经理”学习地图的设计搭建

1 选取该岗位作为关键岗位的背景分析

本部分填写说明：

从以下三个方面进行分析，说明选取岗位作为关键岗位的原因

- 考虑方向：公司主要业务、未来发展
- 选择标准：提升需求
- 岗位人数：总人数的占比

为什么选取设计部经理作为关键岗位

(1) 在建筑设计企业中，设计部门作为企业的生产部门，承担着.....

(2) 企业目前包括的专业部门有.....其中，设计部门经理的平均年龄.....

.....



2 岗位工作职责与重要度

参照岗位职责说明书，梳理岗位工作职责，评估其重要度（可参考岗位的关键绩效指标），

下面是部门经理层的主要职责：

岗位职责	具体描述	重要度（1-低，5-高）
部门发展		
日常行政工作		
设计项目把控		
市场开拓		

5-高，此项工作职责非常重要，对胜任岗位工作必不可缺，为核心工作项

4-较高，此项工作职责重要度较高，对胜任岗位影响较大，为核心工作项

3-中等，此项工作职责重要度中等，对胜任岗位影响一般，视情况确定是否是核心工作项

2-较低，此项工作职责重要度较低，对胜任岗位影响较小，可不列为核心工作项

1-低，此项工作职责重要度低，对胜任岗位几乎没有影响，不列为核心工作项



3 岗位关键考核指标

关键绩效指标 (Key Performance Indicators , 简称 KPI), 是指衡量一个管理工作成效最重要的指标, 是一项数据化管理的工具, 必须是客观、可衡量的绩效指标。是将公司、员工、事务在某时期表现量化与质化的指标一种。可协助将优化组织表现, 并规划愿景。[2]

设计部门经理的 KPI 指标 : (公司现任的部门经理从新入职, 到到达岗位平均绩效的考核指标的平均时间为 12 个月)

工作评估的 KPI 指标		
绩效评估内容	评估数据来源	平均绩效(月度)
生产指标完成情况	合同、工程管理系统	人均 50 万
重大项目或获奖项目数量	工程管理系统	—
部门员工流动率	人力资源管理系统	<20%
部门规模	人力资源管理系统	<10%
投诉率	市场经营部记录	<1%

KPI 指标选择应考虑重要性、可衡量性、可控性以及考核频度。根据这几项原则, 选取这五个指标主要有以下考虑 :

1. 重要性 :
2. 可衡量性 :
3. 可控性 :
4. 考核频度 :



4 设计岗位胜任力模型

能力素质是一个组织为了实现其战略目标、获得成功，对组织内个体所需具备的品格、能力和知识的综合需要，而能力素质模型就是将这些能力素质按内容、按角色或是按岗位有机的组合在一起。能力素质模型对人力资源管理的各个模块，如员工招聘、员工培训、绩效评估、员工晋升等方面都有重要意义。

为了确定部门经理的胜任力模型的确定，

能力级别：1：入门级；2：熟练级；3：专业级；4：资深级；5：标杆级

能力提升点	能力级别	水平描述
创新	1	·
客户意识	2	·
系统思考	3	·
.....		·
.....		·



5 岗位培训课程内容、形式及评估设计：

(1) 从培养能力到规划所需的培训的新知识与技能

知识和新技能——选择学习资源，选定适合的学习内容及学习形式

KPI	能力	课程内容	形式	学习资源	学习阶段
KPI 新客户开发数量	学习与创新 (熟练级)		授课、 e-learning		第二阶段
询盘数量			授课、游戏		第三阶段
询盘成交率	系统思考		授课、游戏		第一阶段
客户拜访次数			观看影片		第一阶段
客户来访次数		模拟		第三阶段
客户满意度					
				



(2) 按照学习阶段划分课程，设计培训后的培养模式与考核形式

说明：参考以下对实践转化模式和考核内容的说明，分析具体岗位的工作职责，找到典型工作情景进行培训后的实践

确定实践转化模式（学习到工作的转化），参考 AACTP 培养模式大厦 7-2-1 能力培养模式

- 学员应用学习内容到实际工作中进行行为强化
- 学员有哪些典型工作场景（行为动作），可以应用学习内容？
- 如何监督（刻意练习）学员在典型工作场景是否应用了学习内容？

考核内容：学员在工作中强化行为带来的业务、行为的收益

- 学员在典型工作场景行为强化后，所带来的行为层面，或绩效层面的差异是什么？
- 如何数据化衡量这些差异？
- 注意：需衡量学习内容应用对业务收益（KPI 关键绩效指标）的影响（重要）程度

岗位的典型工作场景分析

	工作职责	重要度	典型工作场景
1.	负责市场调研和需求分析，及公司合作商家的商务拓展工作，并接受公司关于商家拓展数量和质量的 KPI 指标考核	5	
2.	确定销售部门目标体系和销售配额	4	
3.	制定销售计划和销售预算	4	
4.	熟悉当地的休闲娱乐健身行业，负责已签约商家的客户关系维系，包括但不限于签署合作协议，与商家的结算，对商家的回访，协调商家处理消费者对于商家服务产生的投诉	4	

课程的效果评估分析

对学习地图的效果评估是对培训流程进行把控和再设计的重要依据。评估是为了改进培训质量、提高培训效果、降低培训成本。针对评估结果.....



.....

基于柯氏四级评估，针对部门经理岗位一、二、三、四各级评估的关键点为：

评估级别	主要内容	可以讯问的问题	衡量方法
一级评估： 反应层面评估		➤	
二级评估： 学习层评估		➤	
三级评估： 行为层评估		➤	
四级评估： 结果层评估		➤	

其中，第三、第四级评估对培训的效果更好，应在培训评估时更多的予以考虑。根据柯氏评估模型，本文对部门经理的学习地图的评估方式进行了规定：

	工作职责	重要度	评估级别/内容
1.	负责市场调研和需求分析 ,及公司合作商家的商务拓展工作 ,并接受公司关于商家拓展数量和质量 KPI 指标考核	5	四级评估 ● 商家拓展数量 ● 新开发优质客户占比
2.	确定销售部门目标体系和销售配额	4	四级评估 销售目标完成率
3.	制定销售计划和销售预算	4	三级评估 ● 每月部门销售计划的按时提交
4.	熟悉当地的休闲娱乐健身行业 ;负责已签约商家的客户关系维系 ,包括但不限于签署合作协议 ,与商家的结算 ,对商家的回访 ,协调商家处理消费者对于商家服务产生的投诉	4	四级评估 ● 合约商家的续单率



工作职责	重要度	典型工作场景	评估级别及内容
承接小组月度销售目标并作出任务分解	4	每月召开目标分解共识会议	【三级评估】月销售目标分解无异议
客户资源的管理和分配、维护	4	每周三、周五进行新资源发放 每天班后对组员手头资源汇报进行总结	【四级评估】新客户成交率
分每天、每周对销售目标的过程分解、管控	5	每天晨会、夕会进行当天目标分解及完成总结、不定期在工作群播报目标达成情况	【三级评估】三会的按时召开及质量
根据前端组员铺垫进行后端电话促成销售	5	每日电话销售	【四级评估】月销售目标达成情况
销售过程服务质量的把控、客户投诉的处理	4	合规销售及服务意识宣导、录音听取接到售后反馈进行投诉处理	【四级评估】月客户投诉数量
公司战略及制度、部门管理等事宜的宣导、组内执行	3	每日的三会召开	【三级评估】三会的按时召开及质量
小组的日常管理及激励	3	团建的开展、激励制度的制定及宣导	【三级评估】每月一次团建及质量
组员的培育	4	新员工的培养、老员工的定期辅导、分享	【四级评估】新员工转正率
根据市场行情、公司战略、阶段重点，客户资源情况等调整销售思路、总结话术等。	3	参与部门战略研讨会	【四级评估】有效建议数量
		部门内部经验交流分享会	【三级评估】每周一次内部分享会及质量
完成上级领导交办的其他事务	1	部门管理事宜协助	【三级评估】积极响应

根据岗位的典型工作场景分析与关键培训评估的分析，形成 7-2-1 岗位课程培养模式的设计如下：



学习阶段	培训内容	实践转化模式	考核内容
第一阶段	供应链之产品与出口流程	在单据制作环节检验、校准	差错率的减少
第二阶段	供应链之行业与供需分析	在关联方拜访记录中体现学习效果	
	如何撰写供应商、码头等国内关联方拜访记录	每周拜访记录的填写与审核 至少 10 次的练习机会	拜访供应商、码头信息比例
第三阶段	出口单据制作	每天出口单据制作 由一对一导师指导与复核	单据正确率 99%
	数据收集与行业信息分析	在销售例会上分享发布	
	SWOT 分析工具	至少 3 次练习+导师辅导	
	如何撰写开发性邮件	至少 10 次练习+导师辅导	
	如何填写客户需求表	至少 10 次练习+导师辅导	
	8D 客诉流程	至少 3 次练习+导师辅导	
	商务礼仪与商务呈现	内部模拟+外部参与	
	非财务人员的财务课程	至少模拟 5 次销售报价+实际案例参与	
	提问式销售技巧	至少 3 次练习+导师辅导	
	如何制定客户拜访计划与接待计划	至少 3 次练习+导师辅导	

6 形成基于能力的岗位培训规划设计：

KPI	能力	学习内容	培养阶段	学习形式	学习资源	评估形式	实践转化模式	考核内容
新客户开发数量 询单数量 询单成交率 客户拜访次数 客户来访次数 客户满意度	计划与 执行	如何撰写开发性邮件	第三阶段	授课+演练	内训	案例演练		
		如何填写客户需求表	第三阶段	授课+演练	内训	案例演练		
		怎样制定有效的市场计划	第四阶段	授课+实践	外训	实操报告		
		如何准备一场海外展会	第四阶段	自学+实践	《参展手册》	实操报告		
	客户导 向	提问式销售技巧	第三阶段	授课	外训	内部分享		
		非财务人员的财务课程	第三阶段	授课+演练	在线课程	笔试		
	谈判技 巧	谈判心理学	第四阶段	自学+实践	在线课程	内部分享		
		商务礼仪与商务呈现	第三阶段	自学+演练	在线课程	案例演练		
		如何制定客户拜访计划与接待计划	第三阶段	授课+演练	内训	实操报告		
		8D 客诉流程	第三阶段	自学+实践	在线课程	案例演练		



7 岗位学习地图设计效果评估

说明：此部分要求

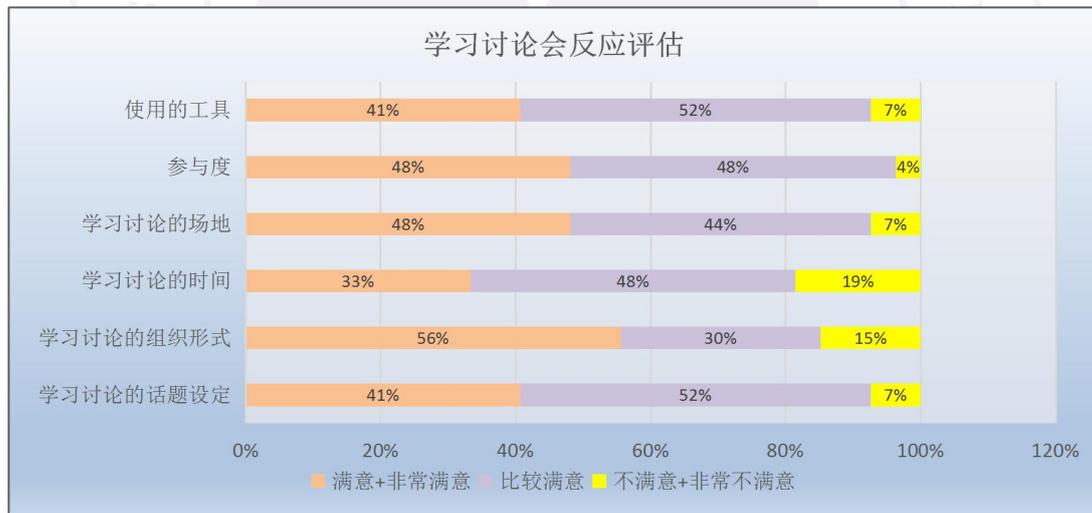
- 收集岗位培训实施后的实际效果数据，进行统计，并加以分析，对比与设计阶段的异同。
- 对岗位学习地图实操效果进行总结分析，优化学习地图

岗位培训实施后效果分析与评估

本文根据 AACTP 国际认证培训管理师的方法论，结合企业实际管理需要和前期的相关成果，通过岗位、分析、岗位能力素质项提炼/定义、岗位培训课程体系和综合学习方案设计、岗位学习地图评估等核心步骤，完成部门经理岗位学习地图的构建，输出“一套能力素质模型、一套学习资源库、一张学习成长路径图、一套评估标准”，为培养中层管理干部建立起快速且标准化的人才培养体系。有效支撑了组织的业务发展和绩效目标的达成。

2014 年下半年的的试行效果也有力的证明了学习地图的有效性，具体体现在：

一级评估(反应层面评估)

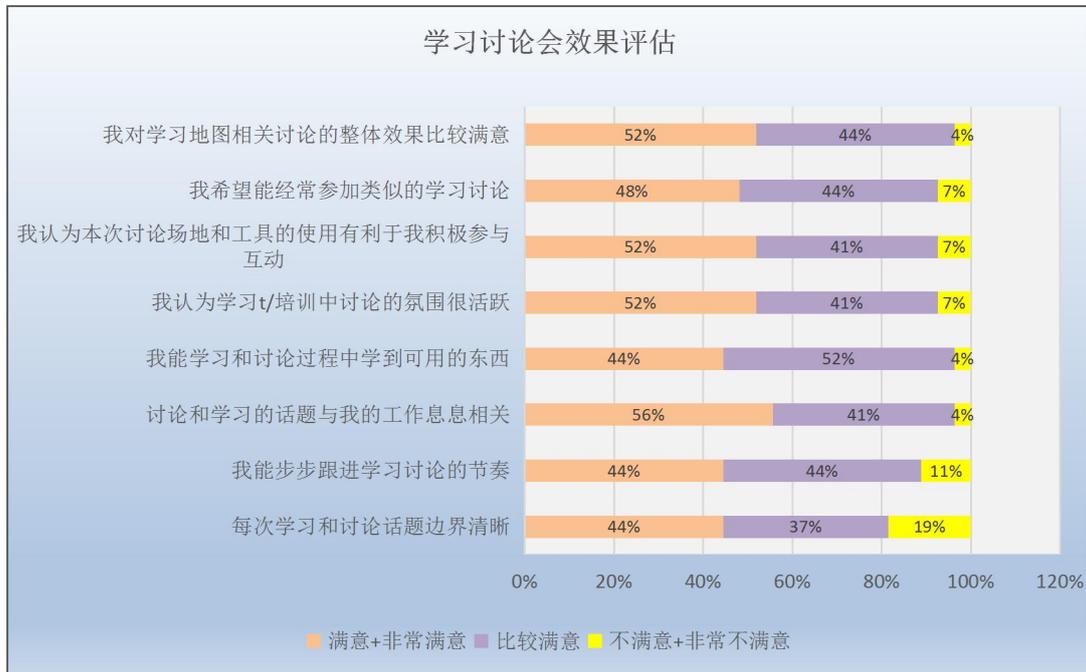


分析：整体而言，81%-93%的参与学习讨论的技术牵头人对当前所采用的培训组织形式、场地、工具、时间和培训的话题设定都比较满意。但在培训的时间设定，时长和组织形式上有所不满。

改进：在完善和改进学习讨论话题的设定、工具和场地的选择时，对学习的时间、时长及组织形式做更多改善。力争在下一轮的学习讨论中为效果的提升做好准备。



二级评估(学习效果评估)



分析：当前企业中，95%以上的技术技术牵头人(ScrumMaster)都具有研究生学历，学习能力比较强，所以在有效组织学习的过程中，大家都能很好的参与学习讨论项目并很快掌握所讨论的内容。

改进：可以适度调整输入内容的难度和广度，让大家在单位时间内对培训效率的掌握率最大化。

三级和四级评估(行为改变和成果业绩评估)

能力	学习阶段	课程内容	评估级别	评估结果
追求卓越	第一阶段	《角色认知：我 vs. 岗位》	三级	清楚知晓自己的所有工作任务
			四级	新上任者试用期通过率提升 10%
系统思考	第一阶段	《计划制定：有效管理时间并制定行动计划》	三级	每周制定行动计划
			四级	月度巡店覆盖率达到 100%
高效运营	第二阶段	《运营复盘》	三级	每月进行一次运营复盘，在问题分析和解决上变的更加快速
			四级	明确掌握所有标准，在巡店过程中可以快速找到问题，并进行解决
高效运营	第一阶段	《运营标准精通：标准掌握》	三级	明确掌握所有标准，在巡店过程中可以快速找到问题，并进行解决
		《运营标准精通：标准检查》	四级	S 和 M 项下降 43%



	第一阶段	《运营系统与工具操作》	三级	每天查看运营数据更加便捷
	第一阶段	资源配置	三级	快速解决爆单问题 对新开店提前进行人员储备
			四级	爆单解决时间下降 23 分钟 爆单问题出现次数下降 5%
	第二阶段	《高效会议如何召开》	三级	快速提炼会议重点，并进行传达 能够在会议中组织头脑风暴和分享 进行问题的解决
			四级	平均会议时间缩短 17 分钟
	塑造团队	第一阶段	《关键对话》	三级
四级				广告位增加 3 个 员工离职率下降 12%
第二阶段		《有效识人：人才评估技术》	三级	有效的对区域内的人员进行评估并 做人员盘点
第二阶段		《打造高绩效团队》	三级	定期进行有效的激励和辅导 有意识的对员工进行关怀和慰问
	四级		360 评估中下级评估分数提高了 19 分	
发展他人	第二阶段	《发展他人》	三级	每月制定副店长及店长的发展计划
			四级	月度副店长晋升为店长人数增加 2 人

能力：沟通能力		能力级别：3	
学习阶段	培训内容	评估级别	评估结果
第一阶段	完整的沟通	三级	<ul style="list-style-type: none"> 能在信息发送后进行反馈，如果没有及时收到反馈时知道及时跟进反馈，缩短了沟通周期。 能在沟通中注意周围的噪音，并知道采取措施来削减噪音的影响。 沟通有很强的目的性，并且能够达到，条理清楚，思路明确。



		四级	<ul style="list-style-type: none"> 因及时沟通，6起产品缺陷和 bug 被及时发现。 团队迭代中的沟通成本降低，之前重复而不完整的沟通所占用的工作量缩减 30%。 在跨功能团队的沟通中，10%的功能点能够有所完善并考虑到解耦后的影响。
第三阶段	沟通的效率和效果	三级	<ul style="list-style-type: none"> 沟通时主题和目的明确、观点前后一致，并注意倾听其他人的观点，态度真诚，但是通常不能持续领会别人的意见。 能够分析别人沟通的目的，在没有清楚时，采用提问或者引导的方式、换位思考的方式和对方交流。
		四级	<ul style="list-style-type: none"> 团队迭代中的沟通成本降低，之前完整但无效的沟通所占用的工作量缩减 10%。

分析：当前牵头人对怎样做完整的沟通意见有了认知，知道在沟通之前就想要达到的沟通目的列出清单，并对何时能收到反馈/回复的时间期限作出预期并进行及时追踪。达到了预期的沟通完整性培训的效果。但在沟通的效率和效果上欠缺聚焦，对沟通的对象范围的选定和沟通内容的层级划分上不够明确。

改进：基于沟通场景，沟通话题，对象等新增后续的沟通培训。

第四部分 “设计部经理” 学习地图的项目实施

项目实施：项目全过程基于不同的能力维度共分为四个阶段，分别是引入阶段、第一阶段、第二阶段和第三阶段，不同的阶段完成学习后将得到不同分值的学分，共计 80 个学分，为保障学员的学习积极性，在毕业要求中添加一条满 100 分方算符合毕业标准，所以另外 20 个学分的来源是学员的日常表现以及实践作业的完成度考核。当然，毕业标准不仅仅如此，从个人学习成长维度和业绩维度都有对其进行考核，由于储备干部暂时还不是正式的客服经理，经理岗位的业绩考核标准不适用于储干的培养期，所以正对储干设置了专项业绩考核标准。

【个人学习成长维度】

- 1、活动参与度、学习成果汇报结果、在岗实践作业完成情况；
- 2、知识点测试、课堂纪录、课堂学习参与度、课后作业完成情况、个人阶段性考核情况；
- 3、线上学习完成情况、线上学习自测、学后感撰写分享；



【业绩维度】

Q3 季度 KPI 完成率（不含加减速）≥100%次数不少于 2 次）；

【毕业要求】

- (1) 达成增值营销部&客户发展部业绩维度要求；
- (2) 储干训练营培养期间，学习积分达到 100 分及以上；

项目运营：储干经过 5 个月的训练营学习，只有完全符合毕业要求的学员才能获得储干训练营毕业证书，且该证书有效期为一年；如需延期，具体考评标准由 HR 及业务部门决定。

【全程积分制】

对每位学员、每个小组的各类表现和学习情况做详实记录，分别在三个学习阶段根据个人及小组学习积分排名、储干上级评价、被辅导人评价评选出”最佳个人“、“奉献之星“和”最佳小组“，给予激励。

【满分结业】

每堂课程&学习阶段都设有基础分，积分会根据每个学员的学习情况做各类加减分考核，如结业综合积分低于 100 分则不予毕业。

【评分细则】

- 评分类别：面授课程、行动学习、在线自学、其他；
- 评分项：课题纪律、学习积极性、参与度、学习成果、其他；

第五部分 结束语：“设计部经理”学习地图的项目反思与再规划

.....
.....
.....

除了以上成绩外，学习地图的构建和实际的操作管理方面也暴露出实际问题，需要在接下里的工作里继续完善：

.....
.....
.....



1 项目反思与规划

除了以上的实践成果外，学习地图的构建和实际操作管理方面也暴露出实际问题，需要在接下来的工作里深入思考和继续完善。

【内部问题】

业务部门人员流动较大，也经常面临组织变革和架构调整，对于干部的需求不定期、不定量的提出招募及培养计划，对干部梯队的培养与建设提出了巨大挑战，如何在组织出现管理职位空缺时，及时能够输送胜任岗位的储备人才，也是培训部门面临的艰巨任务。

构建好的学习地图，其适用性能持续多久？是否其中涉及的能力点在快速变化的组织当众依然能够贴合实际管理场景？在培养考核后的储备池期间如何继续激活储干的能力和积极性？如何在储备池期间建立学习平台持续赋能？

【项目问题】

在项目设计的维度，依然有很多可以优化改进的地方：

项目机制：现有的项目机制未能把学员之间充分的链接起来，更多是关注其个人学习的部分，缺少学习氛围的打造，使学员之间共享资源与经验分享，尤其缺乏对社群的利用。

项目干系人管理：在项目运行过程中，与相关干系人，如对业务高层的反馈关注度不够，从而失去及时复盘和调整的时机。

【培训跟踪】

在三级和四级评估实施的过程中还是遇到了不小的阻碍，业务节奏变换快，一旦处于业绩压力时，学员上级对学员的学习辅导和跟踪反馈就很难维持，造成学员训后的行为变化和业务收益的数据收集困难。

基于以几点上思考，对于下一期储备干部培养项目可以改进的点进行简单的总结：

1、在项目启动前，基于组织当下的需求进行充分的相关人员调研或组织工作坊，输出现阶段来自一线管理场景精准匹配的能力要求作为下一期的迭代版能力素质模型。

2、建立培训方、业务领导、学员上级和学员的四方链接，通过机制的设计，充分发挥四方资源优势，以学员能力提升为目标，设计最有效的学习机制，包括前期调研、访谈、辅导、跟踪与反馈等等。

3、在课程形式上，增加学员互动与交流的环节，培养结束后建立新的学习交流平台，让储备池中的储备干部有持续输入与输出，确保在竞聘时依然具备相应的能力。



【参考文献】

- (1) 王育梅, AACTP 国际认证培训管理师认证课程资料
- (2)
- (3)





AACTP协会热线: **400-830-2286**