

《培训经理专业化能力提升》

讲师：唐建光

【培训目标】：掌握培训的全流程管理，从需求调研、需求评估分析、审定和设计开发学习内容到培训培训评估、培训监督服务的应知应会，了解每个过程的关键技巧和控制能力，提升学员的培训管理专业能力。

【培训对象】 培训专员、培训经理

【培训时长】 2天

【培训目标】 讲授、案例（贯串始终）、影视、讨论、练习、演练、游戏

一、教育与培训的认识

- 1、这种认识在培训中的意义
- 2、认识工具的应用
- 3、案例分析

二、培训专员的基本职责

- 1、确认培训需求
- 2、设计课程培训
- 3、实施培训教学
- 4、进行评估评价
- 5、《ISO10015 国际培训标准》精神下的职责特征
- 6、培训经理岗位胜任职业能力模型的构成

三、培训经理应掌握的成人教育心理学知识

（一）成人教学原则中的心理学

- 1.理论联系实际及现实应用

2.启发教学及现实应用

3.循序渐进及现实应用

4.因材施教及现实应用

5.直观原则及现实应用

6.巩固原则及现实应用

(二) “感知与注意”在学习需求调查中的应用

1.选择性的应用

2.整体性的应用

3.理解性的应用

4.恒常性的应用

(三) “感知原则”在学习需求调查中的应用

1.接近性的应用

2.相似性的应用

3.连续性的应用

4.封闭性的应用

(四) “需要与动机”在学习激励中的应用

1.生理动机的激发

3.社会动机的利用

4.环境动机与第二课堂的设计

5.早期经验的导出与沉淀

(五) 学员学习障碍的发现与排除

1.智力形成的“五个要素”

2.能力差异的“五大成因”

(六) “气质与性格”与教学法的选择

1.气质与性格的特征与互动

2.气质类型与因人施教

(1) 多血质学员的学习引导

(2) 胆汁质学员的学习引导

(3) 粘液质学员的学习引导

(4) 抑郁质学员的学习引导

3.性格类型与人格测试

(1) 《爱德华个人兴趣表》的应用

(2) 《科特尔 16PF 测试》的应用

(3) 《墨迹测验》的应用

(4) 《句子完成测验》的应用

(七) 记忆与思维在培训评价中的应用

1.心理学在“五段教学法”的应用

2.艾宾浩斯记忆曲线与培训评估时机选择

3.判断、推理与四级评估模型

4.“凤头豹尾猪肚子”中的教育心理学(课程的开头、结尾与过程)

(八) 案例编写中的心理学

1.案例为什么要“5W”

2.案例为什么要“舍远求近”

3.案例为什么要“天圆地方”

一、如何审查与确定培训的目的与目标

- (一) 逻辑学五分法
- (二) 目标确定五原则

二、如何分析和排除培训制约培训的因素

- (一) 《ISO10015 国际培训标准》的六因素
- (二) 其他常遇因素

1. 培训体系与机制、文化环境的制约及措施

2. 工学矛盾的制约及措施

3. 经费的制约及措施

4. 课程的制约及措施

5. 培训手段的制约及措施

6. 目标学员现状的制约及措施

三、培训内容的审定

- (一) 学科课程理论下告知类课程的内容审定
- (二) 学科课程理论下议论类课程的内容审定
- (三) 活动课程理论下告知类课程的内容审定
- (四) 活动课程理论下议论类课程的内容审定
- (五) MES 模块课程的内容审定
- (六) 社科类课程政治、审美、企业文化兼容度等的审查
- (七) 微培训的审查要素

四、培训形式与方法的审定

- (一) 常用培训形式、培训方法的优劣分析、选择

- 1、讲授法及优劣
- 2、讨论法及优劣
 - 无领导讨论
 - 案例讨论
- 3、影视法及优劣
- 4、案例分析法及优劣
- 5、角色扮演法及优劣
- 6、作业练习法及优劣
- 7、测试法及优劣
 - 心理测试
 - 职业测试
 - 岗位测评
 - 测验考试
- 8、头脑风暴法及优劣
- 9、户外运动法及优劣
- 10、团队游戏法及优劣
- 11、拓展法及优劣
- 12、演示法及优劣
- 11、文件筐法及优劣
- 12、网络学习法及优劣
- 13、模拟法及优劣
- 14、等价交换法及优劣

- 15、沙盘法及优劣
- 16、大墙法及优劣
- 17、鱼缸法及优劣
- 18、行动学习法及优劣
19. 送培的时机与选择
20. 学习平台的构建

(二) 认识破冰暖场 50 法

- 1.手型暖场 20 例
- 2.游戏暖场解析

五、学习环境的设计与检查

- 1、面积的设计与检查
- 2、内饰的设计与检查
- 3、桌椅排列的设计与检查
- 4、培训材料、设备的设计与检查
- 5、温度、静度、洁度的设计与检查
- 6、场地安全检查

六、培训班级管理的设计

(一) 常用管理工具表设计

- 1、学员档案的设计与审查
- 2、培训管理台账的设计与管理
- 3、教案审查点的设计与审查
- 4、教学记录的设计与管理

- 6、各项培训管理制度的制定与完善
- 7、各类考试的设计与组织管理
- 8、各类培训教学质量评估表的设计与使用

(二) 营造环境、激励学习的技能

- 1、营造培训文化的三大系统
- 2、培训文化下的班级文化建设

七、如何选择培训机构和培训师”？

(一) 优秀培训公司的衡量标准

(二) 选择培训师的七大标准

一、什么是培训的核心需求？

(一) 寻找培训需求的四个维度

- 1、知识维度解读
- 2、技能维度解读
- 3、态度维度解读
- 4、任务维度解读

(二) 培训需求的四大陷阱

- 1、受困泛化
- 2、忽略时效
- 3、角度差异
- 4、此消彼长

(三) 案例分析

二、向谁去获取培训需求信息？

- (一) 出资人及信息特点
- (二) 目标学员及信息特点
- (三) 往届学员及信息特点
- (四) 内部培训相关者及信息特点
- (五) 客户及信息特点
- (六) 竞争者及信息特点
- (七) 专家及信息特点
- (八) 其他

三、需要获取哪些培训需求信息？

(一) 《ISO 要求》与组织资讯

- 1、企业发展战略、核心文化理念要求与现状
- 2、企业人力资源结构规划要求与现状
- 3、企业劳动生产率、设备完好率、客户满意度、产品质量合格率等情况的要求与现状
- 4、企业执行的质量方针要求与现状
- 5、相应的管理模式的要求与现状
- 6、企业的物质资源与人力资源现状
- 7、相关的《职业标准》、《胜岗素质模型》等与职业素质现状
- 8、以往的培训记录
- 9、已经通过的外部认证及复审情况与相应现状
- 10、近期重点员工和特殊贡献人员培养目标与目标现状
- 11、不合格产品报告引起的过程评审和措施或顾客的各类意见

12、企业发展其他前瞻性需求与现状

(二) 《ISO 要求》与任务资讯

1、《岗位（职务）说明书》、《作业指导书》等要求与现状

2、《员工《生产（工作）任务记录》及评价

3、《胜任岗位能力模型》

(三) 《ISO 要求》课程资讯

1、课程的评价

2、学员的课程现状

(四) 《ISO 要求》学员个性资讯

1、企业员工的《职业生涯规划》

2、学员的培训个性需要

3、学员的职业倾向测量

(五) 市场资讯

1、培训市场产品需求趋势

2、培训热销产品的名称、需求分布（管理课程、技术课程、营销课程、证书课程等）

3、培训热销产品的师资（姓名、性别、居住地、风格、资质、价格）

四、用什么技能确认培训需求？

(一) 阅读法

1、如何制订阅读菜单

2、如何选择阅读要点

3、如何分析阅读要点

(二) 面谈法

- 1、面谈的结构把握
- 2、面谈技巧
- 3、面谈工具表

(三) 观察法

- 1、如何确认观察标准
- 2、观察的应用

(四) 问卷法

- 1、问卷设计原则
- 2、问卷调查的设计与使用

(五) 标杆法

- 1、标杆的选择技巧
- 2、标杆的移植技巧

五、培训需求的锁定

(一) 主要方法的特点和使用技术

- 1、定度法的优劣及使用技术
- 2、定量法的优劣及使用技术
- 3、定点法的优劣及使用技术
- 4、趋中率的优劣及使用技术
- 5、离中率的优劣及使用技术
- 6、调查统计法的优劣及使用技术
- 7、德尔菲法的优劣及使用技术

(二) “差距”与“需求”的识别

- 1、态度法的使用
- 2、管理法的使用
- 3、经营法的使用

六、培训需求分析报告的撰写

(一) 《报告》的要件与格式

(二) 范本分析

一、课程开发准备

(一) 课程开发（项目开发）的定义

- 1、广义
- 2、狭义

(二) 培训项目的种类及开发步骤（略）

(三) 培训课程的种类

- 1、依托《胜岗模型》及精神的长线标准课程
- 2、针对现实差距的短线应急课程
- 3、着眼发展的超前性创新课程

(四) 课程开发的原则

- 1、课程目标对劳动者需求的直接性
- 2、知识服从技能要求
- 3、经济、时效
- 4、重视岗位要求对课程的影响

(五) 课程开发的基础

1、标准课程开发的基础

(1) 建立岗位胜任力模型

(2) 开发模块化课程目录

(3) 针对核心能力、专业能力、通用能力分析所需要的知识、技能、态

度

2、应急课程的开发基础

(1) 确认要求与现实之间针对性差距

(2) 分析所需要的知识、技能、态度的要点

3、前瞻课程的开发基础

(1) 确认发展性要求

(2) 分析所需要的知识、技能、态度的要点

(六) 课程开发策略的选择

1. 整合策略的基础与实施技术

(1) 频率及研判

(2) 长度及研判

(3) 规模及研判

2. 版权策略的基础与实施技术

(1) 侵权要件

(2) 风险的规避

二、如何进行课程开发

(一) 确定课程名称

(二) 分析课程需求

- (三) 确定课程目标
- (四) 分析难点、重点
- (五) 设计 7 要素课程
- (六) 开发课程大纲
- (七) 试讲与改善
- (八) 形成 PPT 课件
- (九) 编写教材的体例分析

三、课程开发管理与评审。

(一) 操作类课程立项关键点分析

- 1.目的与对象
- 2.规模与时间
- 3.知识点与技能点的覆盖
- 4.方式与方法
- 5.资源与师资
- 6.评量与评价

(二) 技术类课程立项关键点分析 (同上)

(三) 管理类课程立项关键点分析 (同上)

(四) 营销类课程立项关键点分析 (同上)

(五) 企业文化类课程立项关键点分析 (同上)

四、开发过程管理

(一) 开发计划审核

(二) 知识点、技能点和能力标准审核

(三) 案例和练习针对性和典型性审核

(四) 总体性质量审核

五、课程评估与试讲

(一) 对课程的评估

1、是否符合开发原则

2、是否围绕课程目标

3、课程结构科学合理否

(1) 课程的系统性、实用性、创新性。

(2) 课程在课时和深浅程度上的安排如何？

(3) 课程的有关案例、工具、资料是否充足、得当？

(4) 课程的载体形式是否稳定，经济、方便学习？

(二) 对课程传授形式的评估

1、传播方式的特点及选择方法

2、技术设备、道具的改进

3、课时调整的原则与方法

4、改进建议

(三) 课程的试讲

1、试讲时间、地点、环境设计

2、评估要素的结构、权重设计

3、《改进意见书》范本分析

一、实施培训评估的准备

(一) 进行评估的可行性分析

- 1、终结性评估的优劣及使用时机
- 2、形成性评估的优劣及使用时机
- 3、培训评估“五不要”：

(二) 掌握“柯氏四级评估模型”

- 1、第一层级——“反应性评估”及使用条件
——如何设计一级培训评估问卷
- 2、第二层级——“学习性评估”及使用条件
 - (1) 如何设计二级培训笔试试卷
 - (2) 如何设计二级培训（技能）测试题
- 3、第三层级——“行为性评估”及使用条件
- 4、第四层级——“结果性评估”及使用条件

二、如何设计培训评估方案

(一) 确定评估什么？

- 1、评估学员成绩
- 2、评估培训课程
- 3、评估培训师资
- 4、评估培训的管理与服务

(二) 用什么标准进行评估？

- 1、先进性
- 2、统一性
- 3、适用性
- 4、《培训需求分析报告》

(三) 选择什么时间进行评估？

- 1、在培训项目进行当中如何收集反馈意见、衡量学习
- 2、在培训项目结束时如何收集反馈意见、衡量学习
- 3、在实际工作中如何观察学员的行为举止的变化
- 4、在特定的后续进展阶段（略）

(四) 编制培训评估计划表

三、如何实施培训评估

(一) 找哪里搜集评估信息？

(二) 用什么方法去搜集评估信息？

(三) 如何记录评估信息？

- 1、记录的五个基本点
- 2、完善培训评估数据库

(四) 怎样使用评估信息

- 1、趋势分析
- 2、确定权重

(五) 如何撰写《培训评估报告》

一、建立培训管理程序控制

- (一) 培训需求管理程序的编制与控制
- (二) 培训策划与计划控制程序的编制与控制
- (三) 培训实施控制程序的编制与控制
- (四) 培训评估控制程序的编制与控制
- (五) 监督改进控制程序的编制与控制

二、制定各类培训管理制度

- (一) 培训岗位制度的编制
- (二) 培训学员管理制度的编制
- (三) 培训教学管理制度的编制