

企业高级培训管理课程系列

——培训总监级

讲师：唐建

光

- 1、如何寻找和确认培训需求
- 2、怎样开发企业课程及构架课程体系
- 3、如何建立培训管理体系

(一) 如何寻找和确认培训需求 (1天)

【培训目的】寻找和确认真实、紧迫的培训需求，提高培训针对性

【训练目标】学员接受培训后，将能够：

1. 掌握培训需求信息来源的知识、技能
2. 通晓“培训需求信息”的范围，特点
3. 熟练使用寻求培训需求时的常用技能

【课程方法】：讲授、案例、演练、讲评、小组讨论、练习。

【课程课时】1天

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

(二) 怎样开发企业课程及构架课程体系 (1天)

【培训目的】 从企业需要和员工职业素质现状出发，构架培训课程体系框架；能够组织有关人员确认和开发单项的培训课程。

【训练目标】 学员接受培训后，将能够：

- 1．掌握开发培训课程体系构架的知识、技能
- 2．掌握开发单项培训课程的知识、技能
- 3．较熟练管理“单项培训课程的立项至使用”的开发全过程

【课程方法】：讲授、案例、演练、讲评、小组讨论、练习。

【课程课时】 1天

一、课程开发准备

(一) 课程开发的定义

- 1、广义
- 2、狭义

(二) 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

(三) 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、重视岗位工作要求对课程的影响

(四) 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

(四) 课程开发策略的选择

(一) 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

(二) 版权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
- 3、人员及研判

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
- (二) 技术类课程立项关键点分析
- (三) 管理类课程立项关键点分析

- (四) 营销类课程立项关键点分析
- (五) 企业文化类课程立项关键点分析

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？

三、如何建立培训管理体系（1天）

【培训目的】 学会以企业组织体系为构架依据，建立适合自身需要的现代培训体系。

【训练目标】 学员接受培训后，将能够：

- 1．了解并遵循培训体系构建原则
- 2．掌握企业现代培训管理的过程管理知识和技能
- 3．能够建立适合企业需要的现代体系框架

【课程方法】：讲授、案例、演练、无领导小组讨论、练习

【课程课时】 1天6个小时

一、建立培训体系需要遵循的原则

- (一) 战略导向原则
- (二) 核心需求原则
- (三) 系统性原则
- (四) 个性发展原则
- (五) 投资效益原则

二、培训体系的构成

(一) 按照对象层次构建体系

- 1、决策层培训体系的设计
- 2、中层管理人员培训体系的设计
- 3、班组长培训体系的设计

(二) 按照岗位职能构建体系

- 1、经营管理者培训体系的设计
- 2、专业技术人员培训体系的设计
- 3、技能操作人员培训体系的设计

(三) 按照培训形式构建体系

- 1、送培制度建设
- 2、脱产培训制度建设
- 3、在线培训网络建设

4、学习小组制度建设

(四) 按照专业类型构建体系

- 1、核心课程体系建设
- 2、专业课程体系建设
- 3、综合课程体系建设

三、培训方针、目标的提炼

(一) 表述提炼

- 1、企业发展战略、文化核心理念与培训方针、目标
- 2、企业管理流程、技术流程、人才战略与培训方针、目标
- 3、提炼方针、目标的原则
- 4、方针、目标的表达
- 5、方针、目标的确定

(二) 释义

- 1、释义的原则
- 2、释义的表达
- 3、释义的确定

四、三级培训体系的构成

(一) 发布令内容与形式

- 1、内容要素
- 2、范文剖析

(二) 任命书模板

(三) 培训目标与任务的表述

- 1、调研计划的编制
- 2、论证标准与流程
- 3、成果形式

(四) “三级”的组织机构设置

- 1、设置的原则
- 2、机构设置的方法
- 3、文件形式

(五) “三级”机构职能划分

- 1、职能划分的原则
- 2、职能划分的常见方法
- 3、文件形式

(六) 构建企业学习体系

- 1、学习体系与培训体系的特点
- 2、学习体系与企业文化的衔接
- 3、学习体系与创新文化

五、实施培训管理程序控制

(一) 培训需求管理程序的编制与控制

- 1、目的
- 2、范围
- 3、内容
- 4、流程
- 5、成果形式

(二) 培训策划与计划控制程序的编制与控制

- 1、目的
- 2、范围
- 3、内容
- 4、流程
- 5、成果形式

(三) 培训实施控制程序的编制与控制

- 1、目的
- 2、范围
- 3、内容
- 4、流程
- 5、成果形式

(四) 培训评估控制程序的编制与控制

- 1、目的
- 2、范围
- 3、内容
- 4、流程
- 5、成果形式

(五) 监督改进控制程序的编制与控制

- 1、目的
- 2、范围
- 3、内容
- 4、流程
- 5、成果形式

六、如何建立培训信息库

(一) 培训工作台帐

- 1、台帐菜单的编制
- 2、台帐形式

(二) 员工培训档案

- 1、培训档案要目
- 2、培训档案范本剖析
- 3、培训档案保存与使用

(三) 培训机构信息

- 1、名称、规模、产品范围、优势、注册地、诚信记录、
- 2、联系方式：联系人、电话等
- 3、师资库
- 4、教材库
- 5、培训信息库管理
 - (1) 职责的落实（谁建、谁管）
 - (2) 信息储存方式（电子、纸介，其他）
 - (3) 标准文本及编制方法
 - (4) 使用权限（密级）
 - (5) 信息栏目的设置、更新
 - (6) 信息内容的填写、更新

- (7) 被更新信息的保存期与销毁
- (8) 安全制度