

《七步成诗：企业大学建设七步法》

◆ 课程对象：

企业中高阶管理者、企业大学管理者、HRBP、业务型内部讲师

◆ 组织收益：

- ✓ 以最强大的标杆企业大学打造实践，启迪本企业培训管理思路，落地解决建设问题。
- ✓ 全方位掌握基于企业战略的培训体系规划和体系内部各自要素打造模式，提升培训对业务、人才培养的推动力，助力战略落地及业务成果。
- ✓ 培养一批有极强业务思维、密联业务、产生业务成果的培训管理者、内部讲师团队。

◆ 课程时间：

2—3天（6小时/天；3天为案例展开及现场个性化问题解答版）

培训形式：课程讲授、案例分析、情景演练、现场解决培训管理难题、现场构建企业大学及人才培养思路

课程纲要：

第一步：顶层设计——从业务战略到人才战略，落地于人才培养

- ◇ 以终为始：人才供应链，企业大学建设的关键目标
- ◇ 关键价值链：市场趋势——企业战略——人才战略
- ◇ 思考：公司市场环境（行业发展、竞争对手、政策变化），与人才供应链策略
- ◇ 人才战略的基础：管理者是人才战略的天花板
- ◇ 业务场景：所有对人的管理，必须基于一种战略性的思考
- ◇ 重要工具：人才战略下的管理者三大转变及管理要点

- ◇ 人才战略的三个关键词：人才供应链、关键岗位、培养基地
- ◇ 人才供应链：数量与质量的问题
- ◇ 关键岗位培养：关键管理岗位、核心专业岗位
- ◇ 培养基地：战略、运营、员工成长
- ◇ 综合案例 1：X 企业由业务战略到人才战略的演变
- ◇ 综合案例 2：X 企业由人才战略到企业大学的规划

第二步：管控结构——企业大学管控结构设计

- ◇ 以终为始：密联业务结构的企业大学管控思路
- ◇ 管控结构 1：“大学”+“学院”型综合管控结构
- ◇ 管控结构 2：以业务驱动的专业型企业大学管控结构
- ◇ 管控结构 3：“企业大学”+“培训中心”型管控结构设计
- ◇ 选用育留的整体思维：企业大学与人力资源的共舞
- ◇ 典型案例：万达学院管控结构设计思路
- ◇ 典型案例：华润大学管控结构设计思路
- ◇ 典型案例：碧桂园营销学院管控结构设计思路
- ◇ 企业大学预算来源及费用管控思路

第三步：客户定位——培训需求规划的“532”模型

- ◇ 以终为始：基于实践的三种培训规划方法（我的工作原创实践）
- ◇ 战略推演法回顾
- ◇ 观点：企业培训的“前策定位”
- ◇ 谁是真的用户：意愿不等于行动
- ◇ 三级划分：高管 50%、中层 30%、员工 20%

- ◇ 原创工具：培训需求调研与设计的“532 模型”
- ◇ 三个维度调研方法的使用及关键表单工具
- ◇ 案例：索尼 PSP 的市场调研给我们的启示
- ◇ 案例：“乌合之众”，关于企业内部培训调研的“坑”
- ◇ 典型案例：基于“532”模型的培训需求定位过程
- ◇ 两个密联：管理者承诺+人才发展，解决企业大学管理动力问题
- ◇ 客户触点罗盘：基于企业大学客户的触点罗盘设计

第四步：课程体系——以业务和关键人才为核心驱动

- ◇ 涅槃重生：企业大学要产生效果的五大关键引擎
- ◇ 效果均一：沃尔玛的 everyday low price 现象
- ◇ 向上冲击：源自一线和终端对区域、总部培训的界面挑战
- ◇ 服务对象：从小众到全员、对内部到外部客户的挑战
- ◇ 师资定位：从名师、专家到业务明星的挑战
- ◇ 运营方式：从线下到 O2O 运营的挑战
- ◇ 培训体系的打造：分阶段、专注、极致
- ◇ 典型案例：碧桂园营销学院课程体系建设思路
- ◇ 典型案例：华为大学课程体系建设思路
- ◇ 典型案例：腾讯学院课程体系建设思路
- ◇ 典型案例：GE 课程体系建设思路
- ◇ 典型案例：苹果课程体系建设思路
- ◇ 关键思考：围绕本企业的课程体系建设思路

第五步：讲师建设——“知者为师”，讲师建设的“选用育留”

- ◇ 涅槃重生：企业大学要产生效果的五大关键引擎
- ◇ 内部讲师的四项关键职责与突破（源自智享会的全国调研成果）
- ◇ 观点：知者为师、答疑解惑
- ◇ “知者为师”的关键逻辑：渠道、技能、作用（组织、个人）
- ◇ 选：谁来做、做什么
- ◇ 育：怎么做、什么要求
- ◇ 用：日常激活、动力激励
- ◇ 留：讲师池动态管理
- ◇ 典型案例：碧桂园营销学院—打造内部讲师平台生态圈
- ◇ 典型案例：平安大学—O2O 讲师培养体系建设

第六步：运营体系——围绕“源点线面”的前中后过程管理

- ◇ 观点：紧贴业务、创造成果
- ◇ 全局端思维：“源点线面”的整体解析
- ◇ 源点线面：培训运营手册-上篇 X 个工具、Y 个思维
- ◇ 源点线面：培训运营手册-中篇 X 个工具、Y 个思维
- ◇ 源点线面：培训运营手册-下篇 X 个工具、Y 个思维
- ◇ 工具 1：前台打分工具——含能力结构自评表
- ◇ 工具 2：能量开发工具——雁过拔毛
- ◇ 工具 3：过程管理工具——运维罗盘
- ◇ 工具 4：资源供给工具——产品说明书
- ◇ 工具 5：问题挖掘工具——雷达侦测系统
- ◇ 综合案例：X 企业的培训运营体系设计（前、中、后）

第七步：落地系统——解决问题是最好的学习

- ◇ 经典企业大学实践：万达学院的“三个有用”及落地
- ◇ 观点：有用，解决问题是最好的学习
- ◇ 问题 A-如何做到，对企业有用
- ◇ 问题 B-如何做到，对部门有用
- ◇ 问题 C-如何做到，对员工有用
- ◇ 以问题为核心：解决问题，就是最佳学习（万达学院的年终报告）
- ◇ 我对培训成果的界定：数据级（有用度）、发布级、组织改善级
- ◇ 关键工具：双维度结合，从数量、质量两个角度看人才培养的效果