

让效果落地，别让培训的钱打水漂

【背景之一：管理困惑】

几乎所有的领导都认为自己重视提高员工素质，而培训工作者却说自己要钱没钱要人没人；

培训前，培训成了解决问题的全部希望，而培训后却发现希望有多大，失望比希望还要大；

市场上，培训课程多如牛毛，而适合自己的却寥寥无几；

平常大家都在说：“我们的员工素质不高、我们需要培训”，而真的开始组织培训，却是“生产任务这么忙，哪有时间弄那些”。

培训的作用谁都懂，培训的难处有谁知，培训啊，让我如何爱上你？

【背景之二：课程困惑】

面对五花八门的广告，我们终下决心，安排学习，可是：

有的课程：听着很激动，想想很冲动，回来不知怎么行动，最后结果什么都没动。

有的课程：培训前感觉有效，听课时只想睡觉，回来以后啥也不知道。

课程啊，让我如何相信你？

【背景之三：讲师困惑】

有些所谓的“大师”：头衔一大堆，著作不老少，谱儿摆的挺大，价儿要的老高，说词儿挺合老板胃口，就是没有具体的操作方法；

有些所谓的“实战派”：出身动辄“500强”，经验貌似“海归”，但似乎就没考虑过中国的国情、企情、文化；

有些所谓的“互动派”：或象演戏，又唱又跳声震天；或象说书，只讲故事不做分析；或象游戏，拓展凑时间却没有思想的分享；

内部“讲师”？哎，你就别提了，要么是没水平凑时间，要么是有水平不会讲，低着头、垂着眼，PPT、念一遍，还没怎么着呢，下课了。

老师啊，让我如何选择你？

【背景之四：实施困惑】

培训四步骤，我们都懂。可是：

培训需求该向谁调查？调查问卷回收后，情况也是五花八门，我们又该如何分析提炼有用的信息？

怎样保证培训计划的严肃性？

课程实施，什么情况下该送出去，什么情况下又该请进来？

课程实施，怎样保证学员按时参与、积极参与？

课程实施，讲课，案例，互动，拓展，沙盘，演练，讨论，……，什么样的形式才是最好的？

课程结束，满意度调查就算评估吗？如果不是，那什么算？

课程结束，评估分高，效果就一定好吗？

课程结束，我们还需要做点啥？

老板问：为什么我们的培训总是没有效果？

主管说：到哪里找适合我们的培训课程？

培训部门如何跳出“只会灌输，无法落地”的坎？

如何变“要我培训”为“我要培训”？

设计的培训课程如何满足学员和公司的需要，有哪些方法和技巧？

如何让高层管理者重视培训、让友邦配合培训、让员工愿意参加培训？

【课程收益】

通过本课程的培训，您将能够：

- 1、分解影响培训效果的要素
- 2、设计企业培训激励政策和约束政策
- 3、设计本公司的培训体系
- 4、明确本企业培训管理的责任分工
- 5、设计本企业培训工作流程
- 6、演示如何进行培训需求分析

- 7、演示如何制定公司培训计划
- 8、掌握培训实施的方法和流程
- 9、描述成人授课的特点和方法
- 10、演示岗位培训的方法和技巧
- 11、描述企业最有实效的三种培训模式
- 12、描述委外培训的流程
- 13、描述的培训评估相应的行动方案
- 14、描述内外部培训师管理的有效方法

【培训对象】

企业总经理、人力资源总监、人力资源部长和培训主管

【培训时长】 1天（6小时 / 天）

【课程特色】 七步法学习方式

课前学习+理论讲授+实战演练+案例讨论+行动学习+课后总结+实践辅导

注：以下内容系讲师根据以往其他客户经验暂定，具体签订协议后会进行课前调研，再根据调研结果进行调整；

课纲中已标注的案例，只占课堂实际案例的 1/4 左右；

每天课程的标准时长 6 个小时，上下午各休息一次，每次 15min，课时可能会根据课程进展、学员情况调整延长，但每天不超过半小时。

【课程大纲】

壹、 管理者的困惑

□ 培训之殇：♣★

□ 为什么几乎所有的领导都认为自己重视培训，而培训工作者却说自己要钱没钱要人没人

- 为什么培训前培训是解决问题的全部希望，而培训后却发现希望有大失望就有多大
- 为什么市场上的培训课程多如牛毛，而适合自己的却寥寥无几
- 为什么大家都在说我们的员工素质不高、我们需要培训，而真的开始组织培训时却又说生产任务这么忙哪有时间弄那些
- 与某央企集团人力资源部长对话产生的两篇微博

贰、 培训不能落地的原因探究

- 领导需要什么样的培训
- 为什么领导会对培训不满意
- 培训工作的三个保障★
- 从学习力的四个构成要素分析
- 从各类人员在培训工作中的定位分析
- 从培训工作五个流程的细节把控分析♣
- 培训管理的常见误区♣

参、 基于落地的培训体系建立

- 完善体系对培训工作的重要性
- 培训体系建设关键
- 培训战略体系建设
- 培训队伍体系建设♣★
 - 培训管理网络构成
 - 培训责任划分
 - 培训管理人员队伍构成
 - 培训经理的角色定位♣
 - 培训经理的工作职责
 - 培训经理的素质要求♣★
 - 培训师队伍建设

- 培训流程标准建设
 - 培训管理手册
 - 培训程序文件
- 培训政策体系建设♣★
 - 激励政策
 - 约束政策
 - 运营管理
- 培训课程体系建设♣
 - 管理课程体系
 - 技术课程体系
 - 技能课程体系★
- 培训模式体系建设♣★

四、 培训流程五步的细节把控

- 员工培训流程
- 培训需求分析♣
 - 培训需求源自哪里
 - 培训需求的调查内容是什么
 - 培训需求的调查方法有哪些
- 培训计划编制
 - 年度培训计划制定的流程★
 - 临时培训计划的制定流程♣
 - 培训经费的依据和测算
- 培训组织实施♣
 - 培训实施前，为什么要进行培训宣传，如何做
 - 委外培训还是内部培训
 - 如何确定和培养内部讲师（TTT）

- 如何选择培训机构
- 如何确定外部讲师
- 如何检查培训课程的设计是否符合需要
- 培训场地准备要注意哪些细节
- 怎样看待培训的方法（互动好就是好吗）
- 培训效果评估♣
 - 思考：学不能以致用是谁的责任
 - 克氏四级培训效果评估模型
 - 工具单：疯狂英语式培训效果评估★
 - 培训之后还要做什么？
- 培训监控

注：标记♣为重点内容，★为作者创新内容

培训后赠送的文件目录：

1. 年度培训计划制定流程
2. 计划外培训产生流程
3. 培训计划变更流程
4. 培训实施流程
5. 委外培训流程
6. 培训费支付流程
7. 员工培训需求课程调查表
8. 年度员工培训需求报表
9. 临时培训申请表
10. 年度培训计划样表
11. 培训计划变更审批表
12. 培训实施说明书
13. 培训课程计划表

14. 培训学员登记表
15. 学员满意度问卷调查表
16. 学以致用行动计划表
17. 培训效果跟踪考核表
18. 培训结果评估报告
19. 培训过程监视纪录
20. 培训纠偏通知单
21. 培训经费管理办法
22. 培训经费预算单
23. 培训经费决算单
24. 临时培训经费申请表
25. 兼职教师课时津贴补助报告单
26. 委外培训审批表
27. 中小企业培训课程体系结构
28. 员工职业化培训课程结构
29. 企业中基层管理管理者课程结构
30. 中小企业员工培训模式和方法

注：标记♣为重点内容，★为作者创新内容