

# RUPT 时代·“赋能型培训”转型实务

——如何全面甩掉“锦上添花”的帽子，“让培训人民从此站起来”？

## 课程背景：

国内外都一样，为了基业长青，基于职业双通道、素质模型/任职资格标准等的赋能培训不可或缺，时至今日，整体上仍占据 70-80% 的培训份额，但，不幸的是，赋能培训一直都被戴上“没用”、“锦上添花”、“过时”、“太重”等等多重帽子，被业务“敬而远之”，“培训人民”始终抬不起头来。

20 多年来，企业大学/培训部门一直都在类似质疑中上下求索，渴望创造出让老板、业务、HR 和员工高度认同的价值，为此做了各种创新，诞生了变革推手类、解决问题类、双创支持类、对外经营类培训等等，大大增加了“培训”的整体价值。但，占据主要业务份额的赋能培训始终是一个百年之痛，导致企业大学的“江湖地位”始终如履薄冰，摆脱不了“企业大学校长/培训负责人是高危岗”的可悲局面！未来几年，疫情常态化、大国博弈、数字化转型三大挑战汹涌而至，赋能型培训必将面临更大的考验，面对“旧恨新愁”，企业大学/培训部门该怎么应对？

事实上，长期以来，业界一直缺乏一套能指导赋能培训转型和创新，赢得应有尊重并经过反复验证的系统方法论，本课程就是为此而生。

## 课程要点：

- ▲ 赋能培训存在的深层理由、内在逻辑和发展规律？痛点和挑战都有哪些？演变趋势？
- ▲ 什么是真正“有用”的培训？赋能培训如何真正做到“有用”？
- ▲ 赋能培训整体如何转型和突破？系统方法是什么？如何经营，才能少走弯路？
- ▲ 赋能培训体系如何转型、创新，让业务不再对我们“敬而远之”？
- ▲ 赋能培训产品（项目/课程等）如何转型、创新，全面甩掉“锦上添花”等帽子？
- ▲ 如何打造超出老板、业务和 HR 的期望的多重价值？有哪些领先实践和创新策略？
- ▲ 让你奠定内部“江湖地位”的杠杆级培训项目有哪些？如何做？
- ▲ 赋能培训数字化转型的误区？如何应对？要避免哪些坑？

## 课程收益：

- 正本清源，洞透赋能培训的内在发展规律、趋势、挑战，准确把握未来转型方向和路径
- 系统掌握赋能培训转型的五维打法，从道、理、法、术、器 5 方面全方位突破
- 掌握赋能培训体系敏捷化的三种基本打法，避免“跟业务两层皮”的尴尬
- 掌握赋能培训产品（项目/课程等）实用化和轻型化的各种打法，“让培训人民从此站起来！”
- 学会升维，打造超出老板、业务和 HR 的期望的多重价值，借鉴业界领先实践和创新策略
- 剖析业界那些奠定内部“江湖地位”的杠杆级赋能培训项目的设计开发实践，为我所用
- 精准把握赋能培训数字化转型的打法，不踩那些无谓的坑
- 现场设计并带走您的赋能培训转型蓝图，让你从此不同！

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**企业大学校长、院长、教务长、总监、高级经理；培训总经理、总监、主任、高级经理；HR 负责人、人才管理或组织发展负责人；企业大学、培训、顾问从业者等

## 课程方式：

**训前三预：**您的赋能培训痛点/挑战？您的转型思路/草案？您的期望？

**训中闭环：**讲授+案例+研讨+练习+分享+同修；“学创”闭环，带走自己的解决方案

训后：个性化反馈（自愿，两周内）

## 课程大纲

导入：团队建设、训前三预处理、承诺

### 第一讲：中国企业大学/培训发展之道

1. 20 多年来，中国企业大学/培训内在发展规律
2. 企业大学/培训价值地图及“8 字方针”
3. 企业大学/培训 5 大发展趋势？

### 第二讲：时势挑战——大风起兮，路在何方？

1. 曾经的那些国内外标杆企业大学为什么消失了？
2. 当下企业大学/培训无法回避的六大挑战？

### 第三讲：“赋能型培训”顶层变革——起跑线，决定了成功的一半

#### 一、企业大学/培训经营模型：三角模型 2.0

1. 经营是关键：大学成败的先决条件

讨论：如何解决高层尤其是老板对“赋能型培训”认知不足的问题？

#### 二、使命定位突破

1. “3+1”突破大方向与赋能培训突破的路径
2. 对“赋能型培训”来说，顶层经营最关键三件事是什么？

案例：华润万家学院

#### 三、体系建设突破

##### 1. 赋能培训体系建设——如何分门别类构建？方法论？

- 1) 2+3 基本格局
- 2) 动静结合模式
2. 动静之间如何做到相互转化，形成有机完整的体系？

### 第四讲：赋能培训业务转型

#### 一、个人赋能体系如何转型？

##### 1. 静态体系敏捷化——职业通道长期稳定型、渐变型、动态型的不同做法

##### 2. 静态体系“+数字化”

- 1) 双通道、三力体系，关键人才是哪些？
- 2) 如何做到“化学融合”？

##### 3. 静态产品（项目/课程）转型

###### 1) “+用以致学”或实战化

a 明暗线模式——赋能为主

案例：华润 60、70 班

b 明暗线模式——解决问题为主

案例：万家 ALD 项目

c 实训模式——场景化/案例化/内部最佳实践萃取等

案例：佰仟的敏捷开发方法论、华润案例中心

###### 2) 从 O2O 走向 OMO——培训产品级 OMO 转型方法论

##### 4. 强化动态产品和产品线系列

- 1) 为什么动态产品越来越多？如何打造？

案例：金蝶人工智能黄埔班、华润产融结合班

- 2) 尽可能平台化

案例：金蝶极客论道项目、周末大讲堂

### 5. 杠杆级项目创新——不可或缺

- 1) 如何做 CEO 个人发展计划？其他关键高管（含关键一级部门长）个人发展支持？
- 2) 高管领导力和高管团队发展项目等

### 6. 培训评估体系创新

- 1) 向全面质量管理转型：万家培训评估体系案例分享
- 2) 如何做目标导向的培训闭环评估，而非事后圆场？

## 二、纵向升维：团队能力如何打造？

### 1. 业务策略

- 1) 关键团队的界定：梳理分层分类的关键团队框架（非组织架构图）

案例：华润万家团队能力体系

- 2) 责任分工：不同培训队伍之间如何分工协作？
- 3) 需求来源：如何可持续动态经营？

### 2. 标准体系建设

- 1) 团队能力标准：各种标准、模型、模式、认证、目标等等，外引内建并举
- 2) 随需而动：洞察各种问题团队和合规需求确定打造的优先序

### 3. 方法论体系建设

- 1) 常备方法论矩阵介绍
- 2) 应用策略：综合、创新、活用

案例：佰仟的新人高管团队培训项目

### 4. 产品打造（动静转化）

- 1) 点-线-面动态扩展
- 2) 授权认证，质量管理是关键

案例：门店管理文化变革项目设计

### 5. 杠杆级项目创新

- 1) 聚焦高管团队发展是重中之重
- 2) 关键业务管理团队发展

案例：GE 的 LIG 项目分享

## 三、纵向升维：组织能力如何打造？

### 1. 业务策略

- 1) 体系框架：建立分层的关键组织框架（非组织架构图）

案例：华润万家组织体系框架

- 2) 责任分工：不同培训队伍之间如何分工协作？
- 3) 需求来源：如何可持续动态经营？

### 2. 标准体系建设

- 1) 组织能力标准：各种标准、模型、模式、认证、目标等等，外引内建并举
- 2) 随需而动：洞察各种问题组织和合规需求确定打造的优先序

### 3. 方法论体系建设

- 1) 常备方法论矩阵介绍
- 2) 应用策略：综合、创新、活用

案例：华润万家组织能力发展项目实践

### 4. 产品打造（动静转化）——所有产品都要品牌化打造和运作是要点

- 1) 点-线-面动态扩展
- 2) 授权认证，质量管理是关键

案例：杨国安教授亲自操刀的华润集团组织能力发展系列项目

### 5. 杠杆级项目创新

案例：华润万家组织能力提升项目的推广

## 6. 队伍建设是关键

- 1) 顾问队伍建设策略
- 2) 将方法论赋能业务作为抓手，打造协作生态

案例：华润行动学习推广培训等

## 7. 项目开发形式

- 1) 瀑布式：ADDIE 等
- 2) 敏捷开发：SAM 等
- 3) 伴随式：极限开发等

案例：华润万家华东区组织能力提升项目

## 第五讲：数字化转型

### 一、体系规划为先

#### 1. 公司一致性、一体化数字化转型规划（战略、组织和文化转型）

#### 2. 体系规划

- 1) 理念调整：客户/用户导向
- 2) 三大关键：全方位客户/用户场景体验；总、分需求及整合；数据的敏捷驱动
- 3) 甲乙双方对学习系统的定位和理解不同，如何避免跳坑？
- 4) 各种系统如何打通，避免孤岛/烟囱？
- 5) 传统 EL—DL 转型的关键点在哪？必须做好的几件事？

### 二、平台规划

1. 平台化的主流方向？智慧和敏捷运营的关键？
2. 如何顺利走过转型三阶段（数字化、自动化、智能化）？

### 三、内容建设

1. 内外生态资源如何整合？分工、协作？
2. 用以致学的设计开发模式是关键

### 四、运营创新

1. 运营创新，走向 OMO

讨论：数字化学习效果会超越线下学习吗？

2. 为业务赋能：支持业务才能赢得业务支持
3. 如何做到数字化学习助推企业数字化转型？

## 回顾与总结

1. 学员自家赋能培训转型和创新草案修订（两周内给予个性化反馈，学员自愿）
2. 要点回顾、颁奖、学员收获分享
3. 评估，合影