

RUPT 时代·“问题导向型培训”经营实务

——如何开拓并可持续地经营“雪中送炭”的“问题导向型培训”？

课程背景：

企业大学/培训的基本功能分为两类：“赋能”（对应“赋能型培训”，能力导向）和“解决问题”（对应“解决问题型培训”，问题导向），两者都不可或缺。从近 10 年的趋势来，企业大学/培训正从单一“赋能”功能向“赋能+解决问题”双重功能快速迭代，尤其当下的 RUPT 时代，“问题导向型培训”在国内外都明显上位，尤其受到业务的欢迎！事实上，从“赋能”到“解决问题”，就培训而言是完成了一次质的飞跃，“培训人民从此站起来了”。

“问题导向型培训”主要包括四大块：助推变革、改善绩效、支持创新/创业和帮助外部生态经营，是一个各自独立又相互有机联系的庞大业务体系。为了真正发挥“问题导向型培训”的诸多价值，培训人不仅需要快速学习、掌握许多不同系列的解决问题类的方法论，还必须深入理解和掌握不同类型的“问题导向型培训”业务的拓展和经营策略，并能系统化运作，可持续发展！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，“问题导向型培训”愈发重要、紧迫，企业大学/培训更需要加借此证明自己的价值。然而，对传统上擅长“赋能型培训”的同仁而言，该如何转型、驾驭这个“新天地”，一改 20 多年来企业大学/培训部门如履薄冰的“江湖地位”？

事实上，长期以来，业界一直缺乏一整套能指导企业大学/培训部门驾驭“问题导向型培训”的，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：

- ▲ 中国企业大学/培训内在发展规律是什么？演变趋势？
- ▲ 企业大学/培训都能创造什么价值——企业大学价值地图？如何经营才能少走弯路？
- ▲ 目前大约 70%的企业大学/培训还在赋能阶段，难有出头之日，如何突破？
- ▲ OD、TD、LD 的分类方法有什么问题？如何突破？
- ▲ 面对当下多重挑战，企业大学/培训如何全方位变革？关键路径选择？
- ▲ 如何做到超出老板、业务和 HR 的期望的多重价值？有哪些领先实践和创新策略？
- ▲ 培训如何做好变革推手，强化自己的战略功能？
- ▲ 如何拓展绩效改善类培训，并系统化打造？可持续“雪中送炭”？
- ▲ 如何支持内部创新和创业业务？突破口在哪？
- ▲ 如何对外经营，帮助公司打造外部发展生态？抓手在哪？
- ▲ 让你奠定内部“江湖地位”的杠杆级培训项目有哪些？如何做好？

课程收益：

- 正本清源，洞透中国企业大学/培训发展规律、趋势、挑战，准确把握未来变革方向路径
- 系统掌握企业大学价值创造和变革的方法体系，从道、理、法、术、器 5 方面全方位突破
- 掌握企业大学价值地图，从此成为“胸有成竹”的“明白人”
- 剖析并借鉴超出老板、业务和 HR 期望的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”的杠杆级培训项目的设计开发实践，为我所用
- 学会抢占制高点的做法，强化培训的战略推手功能
- 掌握绩效改善类培训的拓展/系统化打造的实操方法和工具，“让培训人民从此站起来！”
- 掌握内部创新/创业支持类培训的实操方法和工具
- 掌握企业大学/培训对外经营的各种打法，借鉴领先实践
- 现场设计并带走您的“问题导向型培训”经营蓝图

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/培训咨询、顾问从业者等

课程方式：

训前三预：您的“问题导向型培训”拓展和经营的痛点？您的改善草案？您的期望？

训中闭环：1) 讲授+案例+研讨+练习+分享+同修；2) “学用”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

基石篇——认知突破

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？
4. “问题导向型培训”的发展趋势？

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？

讨论：为什么必须做“问题导向型培训”？您的突破路径？

经营篇——道、理、法、术、器、例

第一讲：顶层突破——起跑线，决定了成功的一半

一、企业大学经营模型：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“问题导向型培训”认知局限问题？

二、企业大学使命/定位的突破

1. “3+1”突破方向、案例剖析
2. 对“问题导向型培训”来说，顶层经营最关键三件事是什么？

案例：华润万家学院

三、传统企业大学体系建设的突破

1. 基本格局：“1+4”一盘棋模式
2. “问题导向型培训”如何分门别类构建？方法论？

案例剖析：如何做到相互转化，形成有机完整的体系？

第二讲：变革推手类培训业务突破——大学必争的战略性变革业务

1. 战略和文化变革推手——如何经营老板的第二工作平台？

案例：ALD、佰仟企业文化咨询培训项目

2. 重大业务变革推手——如何敏于做业务伙伴？

案例：TESCO 并购融合

3. 重大组织变革推手——如何做“HR 兄弟连”？

案例：万家绩效管理体系变革推进

第三讲：绩效改善类培训业务打造

一、如何做个人绩效改善？

1. 启动：随“差”起舞，及时洞见

2. 干预——完善绩效支持系统是关键

1) 人的系统：导师制、师徒制、教练、复盘、榜样学习等

案例：宝洁、GE 等

2) 机的系统：系统、软件、平台

案例：华润、谷歌等

3) 场域：环境、工作场所

案例：富士康、金蝶等

4) **JobAids**：实物工具、手册、表单

案例：华润、佰仟等

5) 资料：各种内参、书报杂志、知识库

案例：华润、佰仟等

6) 未来数智化绩效支持生态打造

二、团队绩效改善业务如何拓展？

1. 理念层——如何向绩效顾问转型？

2. 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）

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？

案例：万家团队体系框架

3. 方法论体系

1) 经典方法论矩阵介绍

2) 两大主流工具：行动学习、绩效改进

3) 实战应用策略：综合、创新、活用

案例：TESCO 团队融合项目

4. 队伍建设是关键

1) 顾问队伍建设策略

2) 如何将方法论赋能业务，打造绩效改善的协作生态？

案例：华润的领先实践等

5. 不同类型/场景项目开发形式及应用——瀑布式、敏捷开发、伴随式（极限开发）

6. 产品打造，由动至静——品牌化打造和运作是要点

1) 如何搭建动态产品持续打造的关键机制？

案例：华润万家学院的有效实践

2) 动态产品沉淀：由动而静的转化路径？关键保障？

案例：华润万家华北组织发展项目案例

7. 杠杆级项目案例分享

案例：“再造华润”的行动学习项目群成功实践

三、组织绩效改善业务如何拓展？

1. 业务策略

1) 梳理分层的组织框架（非组织架构图），动态界定关键组织

案例：万家组织体系梳理案例分享

2) 责任分工：不同培训队伍之间如何分工协作？

3) 需求洞察和把握：如何可持续跟进？

2. 方法论体系

- 1) 常备方法论矩阵介绍
- 2) 方法论应用策略：综合、创新、活用

案例：万家华北组织发展项目设计实践

3. 产品打造

- 1) 动态产品打造的关键机制

案例：华润组织发展项目实践

- 2) 动态产品沉淀：由动而静的转化路径？关键保障？

案例：实地培训——门店管理文化发展项目（年度最佳实践）

4. 杠杆级项目分享

案例：GE 经典项目分享

第四讲：双创支持类培训业务打造

一、企业内部创新体系建设

1. 企业为什么从胜任力走向创新力？
2. 如何搭建内部创新体系？
3. 如何打造创新组织和文化？

模型：三力创新体系模型（1.0）

二、创新赋能/辅导体系

1. 创新赋能三大经典方法论：TRIZ、SIT、设计思维
2. 创新辅导产品体系：五大训练营模式及赛事活动等

案例：阳光产品创新训练营、金蝶创新大赛等

三、内部创业体系打造

1. 创业双生态模型 2.0
2. 创业组织保障及创投基金建设

案例：润湾创客中心、华润加速器等

四、创业辅导体系

1. 创业方法论体系介绍
2. 创业辅导系列：分阶段训练营体系搭建及赛事活动组织等

案例：海尔大学系列训练营

第五讲：对外经营类培训业务打造

1. 理念层：生态化经营理念及核心逻辑

2. 实务层——分类打造

- 1) 如何产教融合、产学研合作？

案例：华润万家、金蝶实践

- 2) 如何做产业价值链赋能？

案例：平安大学客户培训、大型论坛模式

- 3) 如何做企业联合培训？

案例：华润与宝洁、华润与可口可乐的成功合作范例

- 4) 如何行业化或社会化经营？

案例：金蝶顾问学院、建行大学等成功项目

- 5) 品牌化运营的策略？

- 6) 国际化运营的做法？

回顾与总结