

[Introduction 课程说明]

前言：

管理大师彼得·德鲁克说，“员工是企业的唯一资产！”。培训正是使这种资产获得“增值”的不可或缺的方式，而培训管理又是使得培训发挥其有效性的必要手段。

从上世纪九十年代至今，中国企业培训一直处于快速蓬勃的发展之中。2011年，《中国企业学习与人才发展调研报告》指出，国内企业对培训日益重视，目前国内59%的企业都建立了培训部、培训中心或企业大学，90%的公司拥有相对应的培训组织部门。2010年中国企业培训市场容量已达到2000亿~3000亿元，到2020年这一数字有望突破1万亿。

同时，中国企业培训的高速发展也一直伴随着层出不穷和令人眼花缭乱的新技术、新概念，如拓展培训、E-Learning、沙盘模拟、混合式培训、教练技术、行动学习、世界咖啡、翻转课堂等技术，学习型组织、能力素质模型、电子化学习、碎片化学习、移动学习、社会化学习、微课程、云课堂等概念，几乎一两年就会有出现一个甚至是多个培训界所追捧的热点潮流。但是热闹喧哗后，企业培训却始终无法摆脱“培训需求界定”、“培训效果评估”、“培训与业务脱节”、“培训效果落地”、“缺乏各级人员支持”等诸多问题的长期困扰。

我们认为，正是对于培训管理的错误认识，而非培训技术不足的缘故，才造成了绝大多数的中国企业对于员工进行有效培训的最大障碍。不幸的事，绝大部分的培训管理者一直都试图从技术角度来寻求员工培训的解决方案。

本课程的特色在于，它不仅仅是一门实务操作课程，而且力图通过厘清培训观念来为培训管理者打开培训管理的新视角。课程几乎涵盖了培训管理工作的各个环节，既有观点和思想上的启发与碰撞，又有实务操作上的指导与分享，内容丰富充实。我们试图在厘清培训管理的思路 and 认识的基础上，通过有的放矢地应用培训的工具、技术和方法，使培训管理者充分发挥出其管理效能和专业贡献。

课程收益：

- ◇ 厘清培训的正确观念与认识
- ◇ 澄清培训管理者的定位及技能要求
- ◇ 树立培训干系人管理的意识，掌握基本的操作技能
- ◇ 掌握培训需求管理的核心技能
- ◇ 梳理与突破培训规划的思路
- ◇ 建立培训营销的视角，掌握培训营销的操作方法
- ◇ 关注培训质量管理的过程与要素
- ◇ 理解供应商管理的角色与重要作用
- ◇ 聚焦于培训工作的贡献
- ◇ 更新培训效果评估的认识，借鉴最佳操作实践

-
- ◇ 解析培训效果落地的影响因素
 - ◇ 拓展培训管理者的能力
 - ◇ 探讨培训管理中的常见典型问题

授课方式：

- ◇ 讲授 + 观点陈述 + 小组练习 + 互动研讨 + 案例分析 + 模板演示 + 分享经验

课程对象：

- ◇ 企业、事业单位、政府部门、企业大学及培训机构的**培训管理者（培训总监、培训经理、培训主管、培训专员）、组织学习与发展人员、教学教务人员、人力资源管理者**，以及其他与培训业务相关的人员。

培训课时：

- ◇ 12小时/2天

[Agenda 培训内容]

单元一：培训究竟是什么？

- 1、 培训是福利什么？
- 2、 培训是药吗？
- 3、 培训是奢侈品吗？
- 4、 培训的目的是什么？
- 5、 培训管理工作的核心任务是什么？

单元二：培训管理者的角色与基本技能

- 1、 培训管理者的多种角色
- 2、 培训管理者的基本技能

单元三：培训项目的干系人管理

- 3、 何为干系人
 - 发起人
 -
 - ◆ 小组讨论：《西游记》的项目干系人分析
- 4、 为什么要对干系人进行管理？
 - ◇ 观点分享
- 5、 培训项目干系人的识别与分析
 - ◆ 小组讨论：培训项目一般会涉及哪些干系人
 - ◆ 示例：《干系人识别表》
- 6、 培训项目干系人的沟通管理
 - ◆ 示例：《干系人管理表》
- 7、 培训项目干系人的问题管理

单元四：培训需求管理

- ◇ 案例研讨
- 1、 培训需求管理之殇

-
- 2、需求管理的要素
 - 3、培训需求的调查与数据分析
 - 需求调查的基本方法
 - 如何有效进行需求调查
 - 培训需求的数据分析
 - 4、需求报告与确认
 - 5、培训需求的变更管理
 - 需求变更控制的方法
 - 需求变更的管理流程
 - 6、培训需求的知识管理
 - ◇ 观点分享

单元五：培训规划的路径

- 1、培训的形式与优劣分析
- 2、培训预算与资源
- 3、选择适合的培训方式
- 4、培训课程规划
- 5、突破小量培训规划障碍的思路

单元六：培训管理者的营销视角

- 1、培训管理者的沟通困惑
- 2、培训管理者的影响力
 - ◆ 自测：我在组织中的影响力有多大？
 - ◇ 观点分享
- 3、如何对培训进行“营销”？
 - WHOM：对谁营销？
 - WHAT：营销什么？
 - HOW：如何营销？
 - 整体营销策略
 - 个性化营销策略

单元七：培训项目的质量管理

- 1、培训中的“教”与“学”
 - ◇ 观点分享
- 2、影响培训质量的因素
 - 学员
 - 培训管理
 - 组织环境
 - 培训师
 - 外部培训机构
- 3、基于培训执行链的质量保障

单元八：培训项目的供应商管理

- 1、正确看待供应商的角色

-
- 2、 将供应商变为项目团队的“第六人”
 - 3、 监控供应商的项目执行
 - 4、 供应商选择的要领
 - 5、 培训师选择的要领

单元九：培训服务工作的“价值”

- 1、 关注对绩效产生影响的工作
- 2、 发掘“蓝领工作”的“白领价值”

单元十：培训效果评估

- 1、 评估谁？
- 2、 谁来评估？谁有权评估？
- 3、 为什么要评估？
- 4、 如何合理设计培训评估表？
 - ◆ 案例：这样评估公正吗？
 - 合理设计教学效果评估表
 - ◆ 示例；《道简国际培训效果评估表》
- 5、 结案报告编写指要
 - ◆ 示例；《道简国际培训结案报告》

单元十一：走出“培训效果落地”的迷宫

- 1、 浅析影响“培训效果落地”的本因
- 2、 破解“培训效果落地”的困局
 - ◆ 示例：《培训效果转化跟踪表》
- 3、 为什么“培训效果落地”执行难？

单元十二：培训能力的拓展

- 1、 培训项目的知识管理
 - ◆ 示例；《员工培训档案表》
 - ◆ 示例；《工作案例问题提取表》
- 2、 培训管理者的自我修炼
- 3、 培训管理者的职业发展路径

单元十三：培训管理中常见问题的研讨