

《年度培训计划制定——助力企业精准人才赋能》

——培训管理者必修课

孙倩

【课程背景】

每逢年底，对于很多培训管理者来说，最痛苦的事情莫过于制定培训计划了。而无论你是新上任的“小白”还是久经沙场的“老司机”，相信此刻的你，脸上一定有个大写的囧字。那么今天我们就来盘点一下那些正在或将要困扰你的痛！

- 1.我是新手，培训计划到底要写些什么呀？
- 2.我是老手，每次制订了培训计划都不会按这个做的，价值真的大吗？
- 3.但凡收集各部门需求都是太个性化，可我就这几杆枪，到底该听谁的？
- 4.年度预算定高了吧，老板不批！定低了吧，真不够用呀？
- 5.真想看看那些好的培训计划长什么样？

如上的这些正是我们企业培训管理者目前最需要解决的课题，也是本课程的内容所在。今天的课程将以理论奠基、以提问引思考、以工具做支撑、以故事敲警醒、以练习助掌握等方式循序渐进，帮助不同层次学员看到书写培训计划的全景图，更让你的培训计划做到上接战略下接绩效，真正可落地可执行！

【课程收获】

1. 了解培训计划书写的原因及培训计划背后引发的思考逻辑
2. 了解企业发展规律及培训的意义与价值
3. 掌握对未来的规划能力，能够从多重事件中精准定位目标与方向
4. 掌握制定培训计划的方法，让书写培训计划不再成为困扰培训管理者的痛
5. 掌握如何与战略对接，在战略层面实现培训价值

【课程受众】 企业培训管理者、企业所有管理人员

【课程时间】 1-2 天

【授课方式】 案例分析 + 实战方法 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评 + 课堂练习

【授课特色】 讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

【课程大纲】

一、培训计划要遵循的原则是什么？

1. 4W1H 原则及定义

- 🚩 WHY-明确计划起草目的
- 🚩 When-确定计划起草时间
- 🚩 WHO-定位计划受众对象
- 🚩 WHAT-整理计划展示内容
- 🚩 How-演绎完美落地方案

游戏：写出你人生的计划——从工作、情感、个人

小组共创：写一份这 2 天的学习计划并展示

二、破解培训计划上接战略下接绩效的招式？（WHY）

1. 解决培训计划根上的几个问题

- ✚ 了解公司战略的途径
- ✚ 收集培训需求的手段
- ✚ 明确培训目标的方法
- ✚ 共识培训目标的策略

互动：写培训计划的原因？

三、快速发展的企业给培训计划制定带来了哪些挑战？

1. 整合时间紧带来的挑战与机会（WHEN）

- ✚ 重新定义书写时间的方法

互动：培训计划要什么时候写？

2. 信息不对称带来的挑战与机会

- ✚ 采用另类调研法（六个盒子组织诊断）

互动：调研的方法有哪些？

案例：一场声势浩大的组织诊断

四、如何让你的培训计划不仅仅满足组织的个别人群？（WHO）

1. 80-20-10 原则

案例：来自两个部门的团建引发的决策占比？

五、基于满足战略与绩效的培训计划应如何设计？（WHAT）

1. 本年度展示 3 步法

- ✚ 目标及完成情况展示法（理性方面）
- ✚ 达成与未达成原因分析及解决方案展示法（理性方面）
- ✚ 团队优秀业绩展示法（感性方面）

测试：本年度展示 3 步法是？

小组讨论：目标未达成，我的计划要如何写？

2. 跨年度展示 6 步骤

- ✚ 第一步：进行背景描述
 - ◇ 背景描述的原则
- ✚ 第二步，目标展示的技巧
 - ◇ 显性目标与隐性目标应如何设置

案例：美莱战略之千城千亿

- ✚ 第三步，年度排期计划表的应用

- ◇ 计划表排期必杀技——满足 3 排 1 不排 1 注意

案例：请不到嘉宾的那些日子

案例：城市总的不同来源

互动：你的培训计划与真实实施差异大的原因是？

讨论：是应先定位人群还是先开发课程？

- ✚ 第四步：年度计划表的基本格式解析

- ◇ EXCEL 展示法
- ◇ WORD+EXCEL 展示法

- ✚ 第五步：展示你的团队管理风采

- ◇ 如何让团队跨年的成长与规划更清晰

1) 让 271 排名发挥其最大的价值

2) 团队内不同角色的赋能方法

- ◇ 如何制定出可支撑计划的团队管理规章制度

1) 奖励制度的制定方法

2) 惩罚制度的制定方法

✚ 第六步：说明你要的资源与支持

◇ 提出人员需求的方法

◇ 提出预算需求的技巧

测试：跨年度展示 6 步骤是？

测试：书写培训计划的 4W 是什么

互动：书写培训计划你认为最难的是什么？

小组共创：基于组内一名学员的公司现状，制定出一份培训计划并展示

六、如何让你的计划出彩？(HOW)

1. 学会用删除的艺术，让你的计划更对焦

✚ 回顾篇可删除的场景有哪些？

小组讨论：年终总结写过了还要不要再写一遍？

✚ 所需资源篇可删除的场景有哪些？

小组讨论：人与钱你更在意哪个？(如没有资源你要如何做的更好？)

✚ 自我成长篇可删除的场景？

小组讨论：写什么最能展示你的成长？

七、怎样的演绎助你万事俱备？(赠送彩蛋)

✚ 汇报前的三进三出原则

✚ 汇报中的收放原则

✚ 汇报后的复盘原则

测试：三进三出原则是什么？

小组共创：学习收获与心得并展示

课程总结