

# 基于岗位经验梳理的 TTT

## 课程背景：

人才培养是企业可持续发展和向前的关键途径，也是为企业创造价值的最高形式。

在人才培养与发展的过程中，如何**将外部的知识转化为内部技能**、如何**将组织过往的岗位专业经验进行总结、梳理、沉淀、升华和传播**，是企业最有战略性的投资，其作用在于：

- 1、岗位优秀经验的提炼，化隐形知识为显性化，防止组织优秀经验的流失
- 2、沉淀出紧密结合业务的关键课件，用于企业内部传承转化，可以确保培训效果并批量节约培训经费
- 3、让参与者提炼和总结岗位经验，检视不足，变被动学习为主动学习，对参与者本身就是最佳的培养方式；
- 4、通过岗位经验梳理可以审视和优化岗位工作标准，推动企业学习型组织建设，成为行业标准的有效引领。

本项目的目的在于通过系统、专业、务实、可持续的培训模式，将管理者转型为内部培训复制力量，将岗位优秀经验通过提炼、梳理、整合成标准化内部教材并进行传承、复制。从而提升企业竞争力。

## 课程特色：

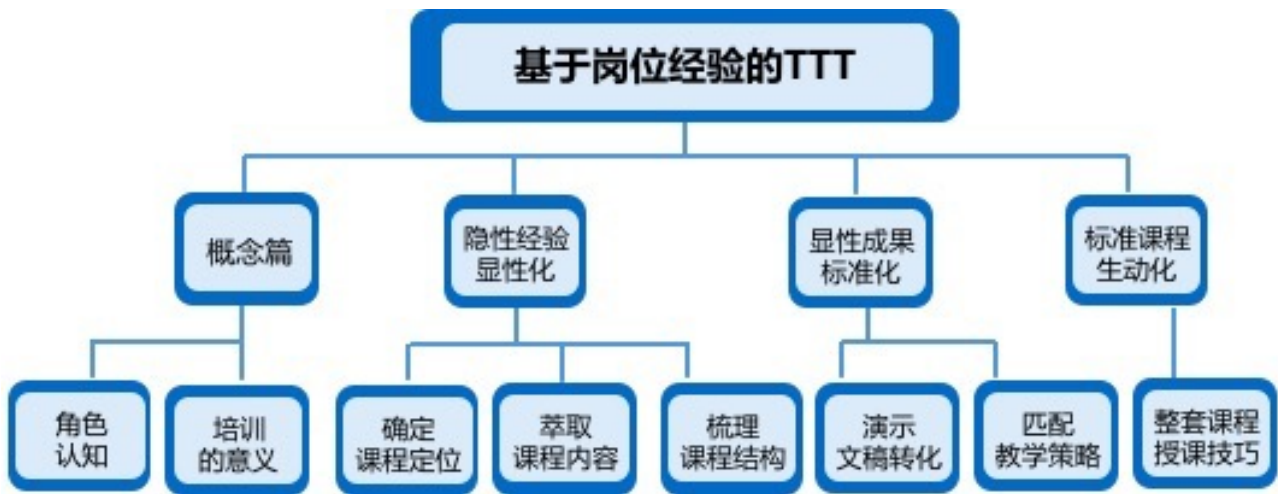
- 1、**现场出成果**，结果导向、层层分解，运用“讲解+示范+练习+评审”的形式现场产出成果，避免后期无法落地；
- 2、**务实出成果**，所有产出的成果均来自于业务实践并回归业务落地；
- 3、**批量出成果**，能在课程现场每次产出 10 门以上的标准经验化课件；

4、快速出成果，时间是最宝贵的资源，在保证质量的前提下能快速产出成果；

5、快乐出成果，摒弃传统的枯燥式的课程设计开发思路，以“动机、标准、工具”为核心，保证过程的愉悦。

课程时间：3天

课程大纲：



时间安排	第1天上午	教学方式 (主要)	讲解+活动+案例+讨论+视频
课程主题	出发：概念篇 隐性经验显性化：设计篇 01	阶段性成果	《课程设计纲要初稿》

出发：概念篇

课程主题	(MTP-管理者综合技能提升训练)
课程背景	
课程收益	
课时	12H

0-组建学习小组

0-建立学习文化

概念篇 01：培训

1.1-培训的定义

1.2-培训的意义

1.3-培训的趋势

课程大纲

模块	内容	相关工具方法
第一部分 管理思维转变	<p>一、从业务到管理的思维认识</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 公司为什么需要管理者</li> <li>2) 管理者的职责和价值</li> <li>3) 从业务到管理的三大障碍</li> </ol> <p>管理思维转变的必要性——组织人性的变化性            管理思维转变的必要性——系统管理带来的经验性            管理思维转变的必要性——组织团队冲突的必然性</p> <p>协作的必要性</p> <p>二、认识管理</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 管理是什么？</li> <li>2) 从业务到管理必须在思维层面实现转变</li> </ol> <p>工作对象的转变 思考方式的转变</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 员工“八卦”现象</li> <li>2. 慎言与守口</li> </ol>
第二部分 自我管理能力提升——从思维到工具的设计和运用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 明确到目标必须找到目标</li> <li>2. 自我思考</li> <li>3) 管理需要什么样的能力，2) 提高能力就分解在什么能力</li> <li>3) 分析工作所需的能力和与识别</li> <li>3. 为自我能力提升的独立思考</li> </ol>	思维导图与管理思维分析
第三部分 团队管理能力的培养——从思维到工具的设计和运用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如何对下属说——做个好下属</li> <li>2. 不对下属说</li> <li>3. 不对下属说</li> <li>4. 不对下属说</li> <li>5. 不对下属说</li> <li>6. 不对下属说</li> <li>7. 不对下属说</li> <li>8. 不对下属说</li> <li>9. 不对下属说</li> <li>10. 不对下属说</li> <li>11. 不对下属说</li> <li>12. 不对下属说</li> <li>13. 不对下属说</li> <li>14. 不对下属说</li> <li>15. 不对下属说</li> <li>16. 不对下属说</li> <li>17. 不对下属说</li> <li>18. 不对下属说</li> <li>19. 不对下属说</li> <li>20. 不对下属说</li> <li>21. 不对下属说</li> <li>22. 不对下属说</li> <li>23. 不对下属说</li> <li>24. 不对下属说</li> <li>25. 不对下属说</li> <li>26. 不对下属说</li> <li>27. 不对下属说</li> <li>28. 不对下属说</li> <li>29. 不对下属说</li> <li>30. 不对下属说</li> <li>31. 不对下属说</li> <li>32. 不对下属说</li> <li>33. 不对下属说</li> <li>34. 不对下属说</li> <li>35. 不对下属说</li> <li>36. 不对下属说</li> <li>37. 不对下属说</li> <li>38. 不对下属说</li> <li>39. 不对下属说</li> <li>40. 不对下属说</li> <li>41. 不对下属说</li> <li>42. 不对下属说</li> <li>43. 不对下属说</li> <li>44. 不对下属说</li> <li>45. 不对下属说</li> <li>46. 不对下属说</li> <li>47. 不对下属说</li> <li>48. 不对下属说</li> <li>49. 不对下属说</li> <li>50. 不对下属说</li> <li>51. 不对下属说</li> <li>52. 不对下属说</li> <li>53. 不对下属说</li> <li>54. 不对下属说</li> <li>55. 不对下属说</li> <li>56. 不对下属说</li> <li>57. 不对下属说</li> <li>58. 不对下属说</li> <li>59. 不对下属说</li> <li>60. 不对下属说</li> <li>61. 不对下属说</li> <li>62. 不对下属说</li> <li>63. 不对下属说</li> <li>64. 不对下属说</li> <li>65. 不对下属说</li> <li>66. 不对下属说</li> <li>67. 不对下属说</li> <li>68. 不对下属说</li> <li>69. 不对下属说</li> <li>70. 不对下属说</li> <li>71. 不对下属说</li> <li>72. 不对下属说</li> <li>73. 不对下属说</li> <li>74. 不对下属说</li> <li>75. 不对下属说</li> <li>76. 不对下属说</li> <li>77. 不对下属说</li> <li>78. 不对下属说</li> <li>79. 不对下属说</li> <li>80. 不对下属说</li> <li>81. 不对下属说</li> <li>82. 不对下属说</li> <li>83. 不对下属说</li> <li>84. 不对下属说</li> <li>85. 不对下属说</li> <li>86. 不对下属说</li> <li>87. 不对下属说</li> <li>88. 不对下属说</li> <li>89. 不对下属说</li> <li>90. 不对下属说</li> <li>91. 不对下属说</li> <li>92. 不对下属说</li> <li>93. 不对下属说</li> <li>94. 不对下属说</li> <li>95. 不对下属说</li> <li>96. 不对下属说</li> <li>97. 不对下属说</li> <li>98. 不对下属说</li> <li>99. 不对下属说</li> <li>100. 不对下属说</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大局观问题分析</li> <li>2. “满足期待”无休止</li> <li>3. 人性化管理三部曲</li> </ol>

## 概念篇 02 : 培训师

### 2.1-培训师的角色

### 2.2-培训师的任務

## 概念篇 03 : 内部课程

### 3.1-内部课程开发导向

### 3.2-内部课程开发标准

时间安排	第1天下午	教学方式 (主要)	世界咖啡, 讲解, 制作
课程主题	<b>隐性经验显性化:</b> <b>设计篇 01:</b> 确定课程定位 <b>设计篇 02:</b> 萃取课程内容 <b>设计篇 03:</b> 优化课程结构	阶段性成果	《课程设计纲要》

## 第一阶段: 隐性经验显性化

## 阶段成果示范-《课程设计纲要》

### 设计篇 01 : 确定课程定位

#### 1.1-以任务为导向-拟定课程题目

#### 1.2-以问题为线索-分析组织需求

#### 1.3-以对象为主体-分析学员需求

#### 1.4-以结果为目的-设定教学目标

### 设计篇 02 : 萃取课程内容

#### 2.1-内容来源

#### 2.2-内容要求

#### 2.3-萃取工具

课程主题	(MTP-管理者综合效能提升训练)
课程背景	
课程收益	
课时	12H

#### 课程大纲

模块	内容	相关工具方法
第一部分 管理思维转变	<b>一、从业务到管理思维转变</b> 1) 公司为什么需要管理者 2) 管理者的存在价值 3) 从业务到管理的三大障碍 管理者到管理者——突破人性的变化性 管理者到管理者——突破管理思维的局限性 管理者到管理者——突破团队协作的局限性 <b>协作的必要性</b> <b>二、认识管理</b> 1) 管理是什么? 2) 从业务到管理岗位必须完成的思维转变 工作对象的转变 思考方式的转变	1. 员工“八卦指数” 2. 绩效与考核
第二部分 自我管理能力分解——思维与工具的结合和运用	1. 从业务到管理岗位必须完成的目标 2. 自我管理能力分解 3. 自我管理能力分解 4. 自我管理能力分解	思维转变与自我管理能力分解
第三部分 团队管理思维转变——思维与工具的结合和运用	1. 如何向下赋能——做好下属 下属不配合的原因——你该对谁负责? 2. 不对的业绩 站在二线城市二十楼是否能看到同样的风景? 对上管理的思维与对执行力的思考 做好自我管理 3. 不对的思维模式——让上下级沟通 沟通障碍，为什么会让人烦恼? 你身边的人眼中的“新派风格”吗? 4. 管理权力的系统思维 什么是系统思考能力 “授权”给谁与给谁 权力与责任的承担 本企业的“小气”管理哲学 5. 团队管理思维转变 6. 管理团队和团队业务的区别在哪里 7. 如何对不同的人进行管理 8. 善于授权，实现团队成长 1) 中国文化中的“业务思维” 凡事以结果为导向，团队成员死搬硬套 2) 管理者的使命，忙什么? 3) 管理者如何忙 4) 管理者如何忙	1. 大后问题分解 2. “绩效管理” 3. 人性化管理团队

## 设计篇 03 : 设计课程结构

### 3.1-确定基本结构

### 3.2-优化课程逻辑

时间安排	第 2 天	教学方式 (主要)	讲解+示范+练习+辅导
课程主题	显性成果标准化： 开发篇 01：演示文稿转换 开发篇 02：匹配教学策略	阶段性成果	《PPT 演示文稿》与教法结构设置

## 第二阶段：显性成果标准化

### 开发篇 01：演示文稿转换

#### 阶段成果示范-《PPT 演示文稿》

#### 1.1-课件编制原则

#### 1.2-课程转换流程

### 开发篇 02：匹配教学策略

#### 2.1-学习导入

-激发动机

-建立信任

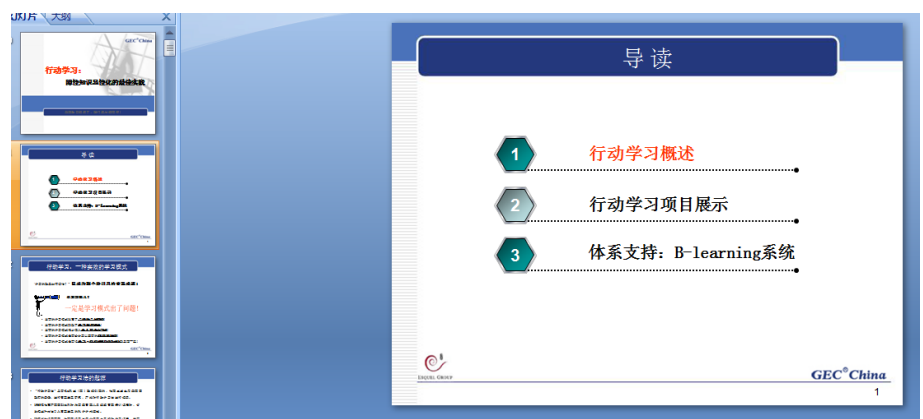
-引入主题

#### 2.2-学习组织

-讲解陈述

-展示示范

-练习演练



-总结辅导

## 2.3-学习迁移

-要点回顾

-目标检核

-行动促进

## 2.4-教法逻辑

-如何决定内容先后

-如何针对不同的学员进行教育

-如何为枯燥的课程设置吸引逻辑

时间安排	第3天	教学方式 (主要)	讲解+示范+练习+辅导
课程主题	标准课程生动化： 呈现篇 01：调整状态 呈现篇 02：梳理结构 呈现篇 03：运用仪态 呈现篇 04：强化演绎	阶段性成果	生动演讲的方式 讲师气场的塑造

### 第三阶段：标准课程生动化

#### 呈现篇 01：调整状态

要素 01：缓解-紧张情绪

#### 呈现篇 02：梳理结构

要素 02：开场-引人入胜

要素 03：主体-逻辑清晰

要素 04：结尾-意犹未尽

#### 1.3 运用仪态

要素 05：形象-良好

要素 06：姿态-合理

要素 07：声音-悦耳

要素 08：表情-适当

#### 1.4 强化演绎

要素 09：观点-新颖

要素 10：表达-生动

要素 11：互动-自然

要素 12：控场-巧妙

时间安排	第4天	教学方式(主要)	评审+辅导
课程主题	评审：成果篇课程内容评审	阶段性成果	课程评审

## 评审：成果篇

## 评审标准示范：课程内容+演绎方式

课程评审指引

针对对象	评委	时 间	5分钟
步 骤	要 点	参 考 话 术	
1、课程开发背景	基于目前存在什么问题，所以你针对什么对象开发了这样一门课程	各位评委老师好： 我是 XX 部门 xxx，在这一次的项目中，我主导开发的课程是 XXX，学员对象是 XXX。 为什么会开发这个课程呢？ (开发背景描述)  针对以上问题我们开发了这门课程。	
2、教学目标	针对学员层面，学员学完后能够...	XXX(学员对象)在听完这门课程后，需要具备： (教学目标) 1、 2、 3、 4、	
3、课程大纲	课程一共分几个模块	这门课程开发共 X 个模块，分别是： 一、 二、 三、	
4、快速过一下 PPT，介绍授课方法	单元开始时可以先浏览语言过一下，不求理解 PPT，以略过为主，然后讲解授课方式	我们来浏览过一下 PPT(快速翻页，除了单元可以先浏览语言过一下，不用讲，虎马观花看就行) 这门课程主要的授课方式是：	
5、课程价值阐述	从企业层面，你这个课程能产生什么价值	我认为这门课程未来对企业会有以下价值： 1、 2、 非常感谢您的评鉴。	

### 成果篇 01：内容评审

#### 1.1-课程介绍

-课程背景

-课程目标

-课程结构

-课件展示

-策略展示

-价值诠释

#### 1.2-合格标准