

# 培训体系搭建和企业大学构建

## ——内训师课程开发与授课技巧

### 课程背景：

随着企业间竞争持续加剧、人才竞争愈加激烈、企业核心价值观无法统一……“引人才不如留人才，留人才不如育人才”，越来越多企业认识到人才培养的重要性，但仅靠 HR 部门做应知应会、能力提升的培训已不能满足企业战略发展的需求，为此，众企业纷纷开始计划建立自己的培训体系和内训师队伍，甚至越来越多的企业开始建立自己的企业大学，而企业大学的筹开与运营不可能一蹴而就，立竿见影，因为知识是塔尖上的产品，需要投入较多人才、精力和成本，而无形产品价值不易量化，想要实现赢利，是需要企业扎实深厚的底蕴基础与长期运营的策略。

而优秀的企业更加注重前瞻性地从战略需求出发规划人才队伍，建立能力模型，测评能力差距，有计划地培养内部人才，有步骤地打造人才供应链。以人才培养驱动战略落地，以人才发展推动企业发展。

作为培训管理者，承担着组织及人才发展的重担。但怎样做好这项工作，对中国的企业和培训管理者来说都还是一个摸索中的命题。所以，绝大部分的培训管理者，在工作中经常面临以下问题：

- 如何让培训工作与企业发展战略及业务更紧密结合，促组织进绩效目标达成？
- 培训结果与人力资源其他模块薪酬、绩效等如何对接？
- 如何让培训产生实效，从而有看得见、摸得着的效果？
- 如何让培训切实帮助到员工职业发展，获得提升和想要收益？
- 如何化解“课上激动，课后冲动，回到岗位一动不动”的局面？
- 如何采取科学的方法提炼企业培训需求？

- 如何开发和设计有效实用的课程，建立课程体系？
- 如何构建培训协调员到内训师的成长路径，后续又怎样选拔、培养和管理？
- 如何管理和评估培训项目，获得业务部门的认同与支持？
- 如何使外训课程能够结合企业的实际情况落地转化？

这些问题，课程中将逐一为您解答。帮您打造学习型组织文化。

### 课程目标：

- 培训管理者学会应对未来不确定性，学会构建内部讲师选拔、培养、应用、激励体系；
- 建立系统化专业体系（全局思维系统设计，局部担当）；
- 以终为始，聚焦在业务需求上（业务增长抓手与组织赋能撬动）
- “教、学、练、评、测”五大环节，每一个环节都做到及时反馈、数据呈现、完整记录学员学习行为，全方位跟进学员学习效果
- 培训管理者掌握如何进行培训需求调研、制定企业年度培训计划；培训实施全流程不怕被内外部客户放在显微镜下看。
- 帮助企业打造适合自己的企业大学或商学院。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业大学构建者、总部及各分支机构负责培训的管理者及组织协调人员

**课程方式：**分组PK+个人联想+小组优选+情景体验+案例解析+角色扮演+暗喻类比+视频演绎

## 课程大纲

### 第一讲：基于战略的培训定位

#### 一、企业生命周期与培训发展规律

## 1. 国内企业培训现状分析——培训中的主要问题

**个人联想+小组优选：**我们共同踩过的那些坑

## 2. 培训应该要做到的价值

**故事会：**用你的案例证明做得到

## 3. 如何更有价值的输出

## 二、培训要做到的五个平衡

**行动学习：**你如何做到平衡

## 第二讲：培训体系搭建六大核心和两大实战项目

### 一、培训计划体系

#### 1. 培训需求调研

#### 2. 培训需求汇总

#### 3. 制定培训计划和预算

**研讨：**你用的方法优劣势

### 二、运营体系：培训组织与实施

#### 1. 作好培训准备

**工具流程表：**培训前筹备要项

#### 2. 合理安排好培训进程

#### 3. 发通知

#### 4. 组织培训

#### 5. 边实施边反馈

#### 6. 根据实施结果，修正培训计划

#### 7. 培训复盘与跟踪

研讨：如何复盘更有效

### 三、评价体系

1. 人力资源管理的衡量参数（培训和教育方面）
2. 培训需要的评估
3. 培训效果的评估

工具演练：柯氏四级评估

4. 培训效率的评估
5. 培训人员的工作评估

工具表：讲师自我搜集与主办方收集的评价表

### 四、培训课程体系

1. 课程来源
2. 课程分类
3. 课程分级

#### 4. 课程开发

##### 1) 基于某项需求的课程开发流程

a 确定课题并设定课程目标

实战演练：设计课题正副标题和目标收益

b 分清业务目标与培训目标

c 搭建课程的逻辑结构（金字塔原理设计课纲）

案例解析：金字塔原理设计课纲

d 整合并萃取课程内容

e 设计教学过程与方法

##### 2) 行动学习设计

**实战演练：**你的课程某个环节设计行动学习

3) 工作坊

**案例解析：**年度目标分解

## 五、组织体系

1. 选择合适的培训师

2. 不同部门在培训中分工

**角色扮演：**重要培训项目的分工

## 六、制度体系

1. 保障制度

2. 管理制度

3. 评估制度

4. 档案制度

## 七、入职培训项目

**小组优选：**入职培训的亮点

## 八、特殊人群的培训项目

### 第三讲：培训管理者的角色与挑战

**问题导入：**一个培训经理的自述

#### 一、培训管理者的角色

1. 领域专家

2. 影响者

3. 战略支持

4. 成为组织领导者：可靠的顾问

## 二、培训经理的三大挑战

1. 员工的学习与成长 90%以上来自非正式培训

**头脑风暴**：非正式培训集锦

2. 员工成长的责任 90%应该由其主管承担

3. 企业出现的问题 90%以上都不是培训能够解决的

## 三、培训经理运营体系

1. Formative Evaluation 形成性评价

2. Analysis 分析

3. Design 设计

4. Development 发展

5. Implement 实施

6. Summative Evaluation 总结性评价

## 四、组织能力与企业环境象限图

**案例**：顶级公司侧重点不同

## 第四讲：构建企业大学

### 一、对内支撑和引领企业发展

1. 企业大学的现状

**小组讨论**：你认为企业大学与培训中心的区别在哪里

2. 企业大学与业务部门的双向考核

**角色扮演**：设计企业大学与业务部门的双向考核指标

3. 企业大学的基础教学素材与案例收集学习应用

**案例分析**：制造业企业大学经典培训项目

## 二、对外影响更多组织和个人获益

## 三、最重要的事

1. 每个人要熟悉业务
2. 了解如何创新，这是应对未来的重要基础
3. 每个人知道如何学习

**【课程回顾、列行动计划表、统分祝贺、感言合影】**