

数字化转型浪潮下银行如何建设行业领先的人才培训管理体系

——以推动银行战略落地为核心，实现知行果合一

课程背景：

很多银行都在开展银行人才培训工作，目前存在以下问题急需解决：

- 缺少针对性的银行人才培训体系
- 不清楚如何建立银行人才培训体系？
- 不清楚如何有效推进银行人才培训工作？

课程特色：

- 针对性强、实用性强、创新性强

学员收获：

- 学习科学建立银行人才培训体系的方法。
- 学习有效推进银行人才培训工作的方法。
- 学习系统评价银行人才培训效果提升的方法。

授课老师： 坚鹏 中国银行业协会特聘讲师

培训对象：

银行人力资源部、银行中高层干部。

课程设置时间：12小时（2天）

课程大纲：

一、银行人才培训管理体系建设与经营绩效的关系

【单元目标：让学员认识到企业培训的战略作用，培训管理的责任划分以及培训管理的“一个中心两个基本点”】

- 1、培训与企业成长的关系
- 2、培训的效益/意义
- 3、培训到底是谁的事情？
- 4、培训发展的三个阶段
- 5、案例：华为培训发展历程
- 6、培训体系成熟度模型
- 7、培训职责划分
 - (1) 企业决策层
 - (2) 培训部门
 - (3) 部门主管
 - (4) 学员

9、培训管理的“一个中心两个基本点”

- (1) 一个中心：以学员能力成长
- (2) 第一个基本点：培训需求分析
- (3) 第二个基本点：培训成果转化

10、案例讨论：培训没有达到效果该怎么办？

二、如何科学建立银行人才培养管理体系

【单元目标：让学员学习培训管理体系建立的内涵以及具体建立模块、方法】

- 1、建立银行人才培养课程体系（主要根据需求分析及数字化能力模型等）
- 2、建立内外结合的讲师体系
- 3、建立银行人才培养课件开发体系（内外结合）
- 4、制定银行人才培养知识管理体系规划（包括人才培养知识图谱、案例知识管理、经验知识管理、专家知识管理、课程教材管理、E-learning 等）
- 5、制定学员管理体系规划，强化学员体验管理
- 6、制定整体培训计划（包括总行、分行、支行及事业部、部门，突出重点培训项目或培训产品、培训课程）
- 7、建立或完善线上商学院（企业大学）
- 8、优化完善培训管理制度
- 9、优化完善培训基础设施建设
- 10、探索人才培养培训与认证考试结合模式
- 11、制定科学合理的总体培训预算

三、从战略地图到学习地图

【单元目标：学习从战略地图到学习地图的路径，用学习地图将散乱的课程体系链接起来】

- 1、学习地图的最大特点是从静态到动态
- 2、学习地图将散乱的课程体系链接起来
- 3、员工成长的 ASK 模型
- 4、员工能力素质模型与构建方法
- 5、案例：一个员工的学习成长地图
- 6、不同类型的学习地图
 - (1) 战略驱动型
 - (2) 流程驱动型
 - (3) 任务驱动型
 - (4) 职能驱动型
- 7、案例：学习地图最佳实践——宝洁/中粮集团

- 8、学习地图的绘制的 5 步法
 - (1) 建立不同职位的发展通道
 - (2) 确定岗位任职资格和等级
 - (3) 绘制员工的职业发展路径图
 - (4) 能力等级的 ASK 模型分布
 - (5) 具体某个岗位的学习地图
- 9、工具：

《胜任素质模型词典》

《BEI 行为事件访谈表》

四、银行人才培养需求调查与分析

【单元目标：掌握培训需求调查与分析的方法、步骤、工具】

- 1、培训需求分析系统
- 2、培训需求分析流程
- 3、培训需求分析三大层面
- 4、各级主管在培训需求评估中的关注重点
- 5、培训需求的对象分析
- 6、传统培训需求方法
 - (1) 访谈法
 - (2) 问卷调查法
 - (3) 基于胜任能力培训需求分析
- 7、基于学习地图的培训需求的分类
 - (1) 静态需求
 - (2) 动态需求
- 8、菜单式培训需求
- 9、学习地图让培训需求从静态到动态
- 10、案例：某公司人力资源部静动态培训需求分析
- 11、量化培训管理方法
- 12、基于课程资源的需求调查
- 13、培训管理关键业务指标
- 14、培训需求报告的撰写
- 15、案例：某公司培训需求分析报告

工具：《培训需求调查表》

《员工培训需求观察表》

《培训需求访谈记录表》

《培训需求分析报告》

五、如何精准分析银行数字化转型培训需求

【单元目标：掌握银行数字化转型培训需求分析“六看法”及 SWOT 分析方法】

- 1、**看政策：**银行业政策对员工的要求（银保监会将发布《银行业保险业人才培训指导意见》）

- 2、**看行业**：银行数字化转型培训发展现状及银行数字化转型培训对员工的影响
- 3、**看公司**：所在银行数字化转型培训对部门及员工的要求，比如数字化DCRM系统及工具的使用等
- 4、**看竞争**：竞争对手员工数字化转型培训研究
- 5、**看客户**：客户对员工的数字化能力需求分析
- 6、**看自己**：自身数字化资源分析、自身数字化能力分析、关键成功因素、员工自身在人才培养方面的需求、建立完善数字化人才画像，不同部门及岗位的员工在银行人才培养过程中如何定位自己？
- 7、**银行数字化转型培训需求分析结论**（使用SWOT模型总结6看分析结论）

六、员工数字化能力模型设计

【单元目标：掌握银行员工数字化能力模型设计方法】

银行员工数字化能力模型设计包括关键知识、基本素质、业务能力三个维度，具体如下所示：

- 1、**关键知识**：国家政策、行业现状、银行人才培养战略、零售业务人才培养规定、部门及岗位要求、ABCDI技术基础知识等
- 2、**基本素质**：需要具备六大数字化思维（数字化思维之六脉神剑）——战略思维、数据思维、连接思维、智能思维、融合思维、场景思维
- 3、**业务能力**：需要具备数字化五力——数字化认知力、数字化推广力、数字化销售力、数字化运营力、数字化服务力

七、如何有效推进银行人才培养工作

【单元目标：掌握银行人才培养工作有效推进方法、步骤、工具】

- 1、明确银行人才培养整体培训计划及相关要求
- 2、明确部门参加培训人员名单、岗位职责及培训需求
- 3、制定部门/科室具体的银行人才培养计划
- 4、提供部门/科室银行人才培养的参考学习资料（包括书籍、课件、视频等）
- 5、明确不同岗位培训人员参加培训后转化成果的体现形式（包括应用案例、解决问题、数字化能力提升、工作改进、业绩提升、财务收益及非财务收益等）

- 6、组织学员制定学习之后的行动计划并监督执行
- 7、及时跟进部门/科室培训人员学习完成进度并解决学习、转化过程中遇到的问题（如建立线上学习社群、线下一对一、一对多辅导等）
- 8、组织开展线上及线下部门/科室内部银行人才培训学习研讨会（结合工作实际研讨学习、转化方法等内容）
- 9、组织撰写应用案例（包括应用案例的主题名称、框架、内容、形式等）

八、如何基于学习地图编制混合式培训计划

【单元目标：掌握基于学习地图的混合式培训计划设计方法、培训计划成功的五要素以及培训计划撰写的方法】

- 1、培训计划指导思想
- 2、培训计划三种类型
 - (1) 形象工程
 - (2) 政治运动
 - (3) 系统建设
- 3、培训计划成功的五要素
- 4、学习方式与学习策略选择
- 5、基于能力地图设计混合式学习活动
- 6、年度培训计划结构与编制要点
- 7、年度培训计划参考格式
- 8、年度培训计划制定过程与技巧
- 9、案例：某银行年度培训计划
- 10、工具：《能力学习矩阵图》、《培训计划表》

九、如何系统评价阶段性银行人才培训提升效果

【单元目标：掌握系统评估银行人才培训效果方法——五维法】

- 1、评价学员学习内容掌握情况（通过考试、演示、讲演、讨论、角色扮演等方式，可以借助数字化培训软件）
- 2、评价学员工作行为方式的改变程度（可以通过行为层面的评估，如 360 度评估，主要有观察、主管的评价、客户的评价、同事的评价等，特别是在数字化思维方面有多大程度的改变，可以借助数字化培训及人力资源管理软件）
- 3、评价学员个人数字化能力及业绩提升情况（主要包括岗位数字化能力提升、

工作效率、工作质量、业绩指标完成情况等，可以借助数字化培训及人力资源管理软件)

- 4、评价部门/科室/项目小组整体数字化能力及业绩提升情况（主要包括部门/科室数字化能力提升、工作效率、工作质量、业绩指标完成情况等，可以借助数字化培训及人力资源管理软件)
- 5、评价银行整体数字化能力及业绩提升情况（主要包括银行数字化能力提升、工作效率、工作质量、业绩指标完成情况等，可以借助数字化培训及人力资源管理软件)

十、银行如何快速转化培训成果

【单元目标：掌握培训成果转化的流程和方法，提升培训成果的转化率】

- 1、培训成果转化低原因分析
- 2、提高培成效果转化的十二字方针
- 3、培训成果转化方法
- 4、培训成果转化流程
- 5、案例：XX 银行培训成果转化方案

工具：《培训学习总结报告》

《学习心得体会表》

《培训改善行动计划表》

十一、如何建立科学的银行人才培训评价机制

【单元目标：掌握银行人才培训评价机制建立方法、步骤及工具】

- 1、解读银行人才培训战略相关要求
- 2、创新银行人才培训评价模型
- 3、明确银行人才培训评价方法（可以借助数字化培训及人力资源管理软件)
- 4、建立银行人才培训评价办法（包括银行/部门/科室/项目小组等)

十二、如何全面改进银行人才培训工作的

【单元目标：掌握银行人才培训持续改进方法、步骤及工具】

- 1、实施银行人才培训评价办法
- 2、评选银行人才培训优秀应用案例
- 3、建立银行人才培训考核体系
- 4、分析银行人才培训提升效果
- 5、提出银行人才培训改进建议