

---

## “向培训要绩效”构建培训管理体系的顶层设计®

---注册国际培训师认证培训

主讲人:徐舟

### ➤ 课程背景

多数企业的职能部门（包括企业大学）人员都正在“黑暗中独自摸索”。他们无不希望自身的工作对企业的发展和员工的成长带来尽可能大的帮助，但由于培训管理是一项极其复杂多变的系统工程，如果仅仅依赖于有限的经验，他们并不能保证培训管理产生较好的及可持续的效果，甚至一不留心就会造成企业直接、间接和隐性成本的巨大浪费。

要想把培训管理工作做到更好或避免走代价高昂的“弯路”，您需要从培训管理体系（由一系列的要求、流程和标准构成）的高度来对本企业的培训管理工作进行系统地规划和构建。本课程所提供的正是涵盖了企业培训管理体系所涉及的全部内容的标准化的培训管理“地图”。按照“地图”所指引的方向、原则、路径和方法来规划和构建培训管理体系，您的企业培训管理必将快速步入正规化，并且将产生持续的迭加的管理效应。

### ➤ 课程收益

1. 明确培训需求，从更高层面推动培训工作以支持企业战略；
2. 系统展示 15 大培训工作事项
3. 培训管理改变以往以人力资源部门推动为主，没有与职能部门紧密结合的困境；
4. 完善培训运营制度体系，实现培训从项目策划、课程开发、师资选拔、效果评估全过程的闭环管理；
5. 提高课程体系的针对性，改变培训对实际工作指导性不强的局面；
6. 加强培训制度体系的建设，促进培训激励、新课程开发、外部筛选和内部讲师培养制度方面的建设策略。
7. 提供的培训工具及练习：
  - 提供 270 个培训管理操作工具
  - 针对性的设计 12 个培训管理演练流程

### ➤ 课程时长

3 天，18 小时

### ➤ 授课对象

企业培训主管、企业大学校长、

### ➤ 授课方式

分组竞争+案例分析 +测试评估+头脑风暴+现场实操演练，40%实操，60%理论讲解，手把手带着实操

**随堂免费赠送 270 个培训管理操作工具**

---

## ➤ 课程大纲

### 破冰活动：企业培训管理者的“三没”困境

#### 第一篇：回归本质----向培训要绩效

##### 一、从培训到学习实践的价值转型

- 1、回归理性：强化培训绩效意识
- 2、重视体系：构建学习-绩效培训体系
- 3、落地有声：着力推进培训效果的转化
- 4、企业培训的最终目的：实现“共产主义”

##### 案例分享：4.0 培训课堂进化史

##### 二、企业培训体系的顶层设计

- 1、企业大学的定位与运营模式
- 2、企业培训体系构建的“七大误区”
- 3、有效培训体系的“三三”原则
- 4、培训体系构建的“两大基石”
- 5、企业培训体系构建流程“六连环”
- 6、企业培训文化的发展阶段与特征
- 7、企业培训组织结构设计的“四种模式”
- 8、企业培训部门各岗位职能与角色定位

##### 三、培训管理者的五大新角色

##### 小组讨论：培训管理者的角色与内涵

1. 角色 1-培训管理者是啄木鸟
2. 角色 2-培训管理者是健身教练
3. 角色 3-培训管理者是挖掘机
4. 角色 4-培训管理者的英式管家
5. 角色 5-培训管理者是知识银行家

##### 四、培训管理者的素质能力模型解读

1. 美国培训发展协会的培训管理者能力素质模型
2. 构建国内培训管理者的能力模型

##### 行动学习：发展管理团队的能力要求有哪些？

##### 五、企业培训体系搭建的三驾马车

1. 培训制度体系设计
2. 培训运营体系设计
3. 培训资源体系设计

#### 第二篇：夯实基础----企业培训制度体系设计

##### 一、企业培训制度设计的“五问”难题

- 1、学员参与重视问题
- 2、学员培训出勤问题
- 3、课堂培训纪律问题
- 4、企业培训考核问题
- 5、企业培训评估问题

##### 二、培训制度设计样例

- 1、外派培训管理制度
- 2、学历培训管理制度

- 
- 3、 岗前培训管理制度
  - 4、 培训考核管理制度
  - 5、 日常培训管理制度
  - 6、 指导人培训辅导制度

**实操练习：学员设计出自己企业的一套培训制度的思维导图**

### **第三篇：细化流程---企业培训运营体系的”COACH”流程**

#### 一、企业培训计划的制定

- 1、 培训计划的“三分类”
- 2、 培训计划的制定“十步”法
- 3、 培训计划的“五大”确定法
- 4、 培训计划实施的“七大”标准

#### **案例练习：年度培训计划方案设计**

##### 二、做个“精打细算”的培训经理

- 1、 培训成本与费用的计算
  - 1) 培训成本的构成类型
  - 2) 培训成本的“两定分析法”
  - 3) 培训成本计算的两种方法
  - 4) 培训费用的支出形式及特点

#### **案例练习：培训费用的计算工具表**

- 2、 培训预算编制依据
  - 1) 整体培训计划编制的“六大依据”
  - 2) 部门培训计划预算编制依据
  - 3) 单项培训计划费用预算编制
  - 4) 培训预算增减的原则与类型

#### **实操练习：年度培训预算编制的“六程序”**

- 3、 培训预算编制的“三阶十步”流程

#### **工具提供：《培训预算报批流程》、《培训预算使用规范》**

#### 三、内部培训项目运营实施

- 1、 训前准备“六要素”
- 2、 训中跟踪反馈
- 3、 训后效果转化落地方式
- 4、 训后总结报告设计

#### 四、外包培训项目运营实施

- 1、 外包培训机构的选择标准
- 2、 外包培训课程的采购标准
- 3、 外包培训讲师的选择标准
- 4、 外包培训项目的沟通“四大要素”
- 5、 外包培训实施监控的“五项措施”

#### 五、企业“线上+线下”双师教学模式

- 1、 E-Learning 的课件展现形式
- 2、 线下行动学习的效果固化模式：“三应”转化、知行合一

#### 六、企业培训效果评估及改善

- 1、 培训评估的“十大意义”
- 2、 培训评估的“三阶四项”内容

- 
- 3、培训评估的“六步曲”
  - 4、培训评估的“柯氏四级评估法”
  - 5、培训评估的投资回报评估模型：
    - 1) 培训收益分析公式
    - 2) 投资回报率 (ROI) 公式

**实操练习：计算培训收益**

- 七、企业培训调查回访
  - 1、培训调查回访“五大法”
  - 2、培训调查回访结果“三大关键要素分析”
- 八、企业培训的项目制运营（培训三阶项目化操作）

**工具提供：回访的五种方法表格工具、三大分析要素表格**

**第四篇：助推赋能—企业培训资源体系设计**

- 、 企业课程体系设计的两大要素：
  1. 岗位族系划分
  2. 能力识别建模
- 二、 课程分类“三大标准”
  1. 职能
  2. 性质、
  3. 时间
- 三、 构建企业员工的“学习地图”
- 四、 培训课程体系的“纵横”构建法
  - 1、 横向建设：布鲁纳四原则
  - 2、 纵向建设：戴尔的“经验之塔”理论
- 五、 企业常见“六大领域”课程体系构建
  - 1、 管理类课程体系
  - 2、 服务类课程体系
  - 3、 晋升类课程体系
  - 4、 基础类课程体系
  - 5、 专业类课程体系
  - 6、 素养类课程体系

**行动学习：构建一套职级人员的课程体系**

- 六、企业内部讲师管理体系设计
  - 1、 企业内训师的胜任力模型
  - 2、 企业内训师的日常管理体系
    - 1) 讲师的选拔程序与标准
    - 2) 讲师的认证与分级
    - 3) 讲师的日常管理
    - 4) 讲师的考核与晋升
    - 5) 讲师的荣誉体系构建

**工具提供：讲师体系的各项表格工具**

**尾篇：课程总结与回顾**

