

《企业培训体系构建与培训管理实务》

——人力资源管理系列课程

本课程旨在做好**3件事**：认知转换，技能提升，行为训练。

【课程背景】

随着企业培训工作分工的日益细化，企业里出现了越来越多的主要负责培训执行的培训管理人员，他们在培训中执行的成效，直接影响着培训的效果。

本课程围绕有效提升企业培训成效为出发点，与培训执行者分享培训体系建设、培训需求调查分析、培训项目策划运营、学习氛围塑造、知识管理、个人影响力提升等相关主题，使学员能够快速提升培训执行能力与成效，有效提升企业的培训成效，提高企业的培训投资回报率。

【课程目标】

- 1、理解人才培养的重要作用，强化成为优秀培训管理者的决心；
- 2、明确自己的培训角色，清楚自己所要掌握的素质能力；
- 3、掌握基础培训管理知识、培训体系运作原理和培训课程知识；

- 4、掌握制定培训战略规划与实施的方法；
- 5、掌握学习氛围建设方法，并能够结合企业情况建设学习分享机制；
- 6、掌握培训效果转化、诊断与提升的技巧；
- 7、掌握培训需求调查分析方法，结合企业业务情况把握培训需求；
- 8、掌握年度培训计划策划与执行的技巧，有效提升年度培训成效；
- 9、掌握培训项目策划与执行的技巧，有效提升项目成效；
- 10、掌握提升个人综合素质的方法，有效提升个人影响力与竞争力。

【培训形式】：授课 + 案例分享 + 研讨 + 演练

【课程特色】：定制课程，通过案例分析、研讨、演练以及点评辅导等，现场提升学员的培训管理能力。

【学员对象】：中高层管理人员、人力资源管理相关人员

【课程内容】

第一部分：理解企业培训管理体系构成

1. 培训是什么
2. 为什么越来越多的企业关注培训
3. 人才培养“70:20:10 法则”

4. 培训的目的
5. 培训的作用
6. 从经营者立场看培训要求
7. 著名企业的员工培训投入
8. 传统培训与客户导向培训的对比
9. 培训管理政策
10. 培训管理的常见误区
11. 缺乏与企业发展目标并业务的密切切合
12. 培训体系建设的必要性
13. 培训体系建设的组成内容

第二部分：掌握企业培训体系具体实施

1. 培训体系建设三个层面构成
2. 制度层建设之培训管理系统
 - 1) 组织职能分工
 - 2) 建立培训制度与流程
3. 资源层建设之内部讲师系统
 - 1) 内部讲师的选拔

2) 机构与讲师筛选和内部培训师培养

3) 内部师资的建设与管理

4) 内部讲师的激励机制

(1) 内部讲师的激励之等级课酬

(2) 内部讲师的激励之机会优先

(3) 内部讲师的激励之淘汰机制

4. 资源层建设之培训课程系统

1) 课程体系纵向建设法

2) 课程体系横向建设法

5. 资源层建设之培训资料库

1) 建立培训资料库的重要性

2) 培训资料库的有效管理

3) 建立员工培训学分制

4) 建立详细的员工档案

6. 运作层建设之培训需求

1) 培训需求获取的途径

2) 如何通过企业战略获取培训需求？

3) 如何通过岗位胜任素质要求和绩效考评结果来获取培训需求？

4) 如何通过员工职业生涯规划来获取培训需求？

7. 运作层建设之培训计划与预算

1) 培训计划的基本内容

2) 培训计划之培训目标设定

3) 培训预算

8. 运作层建设之培训组织与实施

1) 培训内容的设定

2) 培训课程的开发流程

3) 培训课程的改进

4) 培训方式的选择

5) 培训活动的有效组织

9. 运作层建设之培训效果评估的 5 种模型

1) 柯氏四级评估模型

2) 考夫曼五层次评估

3) CIRO 评估模型

4) CIPP 评估模型

5) 菲力普斯五级投资回报率模型

第三部分：制定年度计划 —— 作为培训管理工作的枢纽

1、认识企业培训的规划、计划、策划

培训需求分析与培训规划、计划、策划

培训规划的基本框架与主要内容

2、年度培训计划包含的内容

3、影响培训计划制定的几类培训需求的分析

企业长期培训规划对年度培训计划的影响

经营目标、存在问题、员工发展、岗位胜任力要求

4、年度培训计划制定的基本步骤和方法

年度培训计划制定的主要步骤

计划制定过程中的环境评估、沟通、汇总、确认

四、推进计划落实 —— 企业培训管理工作的几个基础性环节

1、企业培训管理的几项主要工作和基本循环

2、培训需求分析系统思路与常用方法

不同性质与目标的培训需求分析

培训需求分析的基本思路

培训需求分析的实用表格设计

3、各类培训需求信息收集与分析的基本方法

培训需求信息收集与分析的各种方法

不同类型信息的收集与分析工具选择

4、培训课程设计

培训经理在培训课程设计中的职责

企业目标、培训目标、学员需求与讲师协调

培训经理如何与培训师做好协调与配合

课程目标、课程大纲、主要内容、主要方法

5、培训资源的选择与组合

如何选择合适的讲师

如何获得各方参与和内部支持

培训相关资源的筹备

6、培训活动的组织与落实

培训活动策划基本思路

培训项目管理

培训进程的控制

五、收获培训成果 —— 突破评估与转化的难点、收获培训成果

1、柯氏四级评估层次的评估内容与适用方法

2、培训评估工具的开发

一级评估工具开发

二级评估工具开发

三级评估工具开发

(1) 访谈法

(2) 在岗观察

四级评估工具开发

判断是否需要进行四级评估标准及考虑的方面

3、培训评估的实施流程

评估前准备

(1) 确定评估目的

(2) 选定评估的内容

(3) 选择评估方法

(4) 评估前培训

制定评估计划

组织评估实施

分析评估资料

撰写评估报告

评估结果应用

4、培训效果评估的难点

培训评估的误区

(1) 培训后的效果评估等同与培训评估

(2) 重视对参训员工的评估，忽视对培训者和培训项目进行综合评

估

(3) 关注培训现场评估效果，不重视评估结果的中长期应用

培训评估的难点

- (1) 培训评估如何平衡各方要求
- (2) 培训评估如何保持客观
- (3) 评估时间的把握