

# 年度培训计划制定与培训项目设计落地课程大纲

**【课程背景】** 周洪超

**【课程背景】**

培训需求分析与年度培训制订是培训管理人员每年的“必修课”。培训需求分析是培训管理工作的起点和难点，需求掌握不准，将会造成“计划没有变化快”，培训计划“走形式”，计划实施中困难重重；年度培训费用预算是培训计划的保障，经费没有保障，培训寸步难行。“巧妇难为无米之炊”，如何编制有说服力、让领导认可的费用预算？这使许多培训管理人员大伤脑筋。

仗怎么打兵就怎么练，从实践中来到实践中去，训战一体！选人有标准、育人有路径、用人有储、提效有结果！“人才缺失、人才流失、人才断层”成为威胁企业经营发展的重要问题，企业竞争的本质就是人才的竞争，实现战略发展目标就要靠人才来创造价值，以人才质量人才培养为核心的管理，打造人才生产线，实现由产品到人品；人岗匹配的战略价值：实现关键人才供应链的持续供给！

如何能够有效精准针对培训需求制定年度培训计划方案

本课程由浅入深，实践与理论相结合，讲授与学员练习相结合，旨在让学员现场掌握培训需求的各种分析方法，学会运用相关理论依据编制年度培训计划方案、费用预算。

**【学习方式】**

管理问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练

**【学习对象】**

中高层管理者+人力资源管理经理+内训师等企业人力资源人员

**【学习时间】** 1天

**【课程收益】**

- 1、明确企业战略发展对人才的需求，明确人才标准，构建人才画像；
- 2、有效开展培训需求调研，掌握常见五种调研分析方法；
- 3、开展人才梯队和分类分层的人才培养计划和人才梯队项目活动。
- 4、掌握好从战略需求到人才地图的年度培训方案的制定。

## 第一讲 人才盘点——明确组织用人需求

## 一、人才就是强企强国的软实力

- (一) 人才就是强企强国的软实力
- (二) 软实力提升就必须提升企业的经营管理水平；
- (三) 人力资源管理理想状态——人与事相匹配
- (四) 人力资源管理工作的目的——达成目标
- (五) “人才缺失”视为威胁企业竞争力重要问题

## 三、人才复制——从战略需求到人才地图

- (一) 企业竞争力的体现——人才复制
- (二) 构建企业持续发展的核心能力
- (三) 人才复制——从战略需求到人才地图
- (四) 人才复制——首先要搞懂看透战略
- (五) 某企业的战略发展对人才的需求案例分享

## 四、从战略需求到人才地图

- (一) 人力资源规划的具体内容
- (二) 组织盘点——人力资源规划五大核心
- (三) 从战略需求到人才地图
- (四) 人才的分类分层管理
- (五) 人才分层库

# 第二讲 人才画像——构建胜任力模型

## 研讨：我们心中期望的人才

### 一、打造人才生产线：由产品到人品

### 二、员工能力管理系统

### 三、人才盘点方法论——冰山模型

### 四、基于胜任力素质模型的人才画像

- (一) 工作业绩
- (二) 任职能力
- (三) 职业素养

### 五、能力模型应用于培养发展

- (一) 我们心中期望的人才
- (二) 用人的人事决策的难度
- (三) 通过建立模型对人本身的复杂性进行澄清
- (四) 冰山理论模型

## 第三讲 培训调研——明确培训需求

### 一、企业培训的大六大误区

- (一) 流行什么就培训什么
- (二) 培训是一种成本
- (三) 效益不好无钱培训
- (四) 效益太好不需培训
- (五) 培训是灵丹妙药
- (六) 培训工作流于形式

### 二、企业培训管理六大现状

- (一) 重课堂效果忽视课后应用
- (二) 重学员个体忽视组织能力提升
- (三) 重课程忽视培训体系建设
- (四) 重专业技能忽视通用技能
- (五) 重投入忽视产出

### 研讨：为什么培训效果差

### 三、培训需求从哪儿来

- (一) 自我提升发展需求
- (二) 尽职履责需求
- (三) 客户满意需求
- (四) 战略发展需求

### 四、培训需求调研

- (一) 开路先锋——充分的调研宣导
- (二) 培训调研流程
- (三) 培训调研内容
- (四) 一对一访谈

1. 访谈准备
2. 访谈注意事项
3. 正式访谈
4. 结束访谈
5. 访谈记录整理

### 现场模拟练习——开展企业针对性访谈调研分组 PK 竞赛

- (五) 座谈调研
- (六) 书面问卷调研
- (七) 现场勘察调研
- (八) 资料查阅调研

### 现场模拟练习——开展企业针对性资料查阅清单分组 PK

### 五、培训需求分析

- (一) 确定培训需求三层次分析
- (二) 培训需求对象分析
- (三) 培训需求诊断分析
- (四) 培训目标与指标之间关系

## 第四讲 培训落地——年度培训方案制定

### 一、从战略需求到人才地图

- (一) 能力模型应用于培养发展
- (二) 组织人才管理聚焦点
- (三) 能力提升方法论——能力提升发展路径

### 二、精准课程开发——各层级能力提升方法论

- (一) 高层管理者-能力发展聚焦于技能提升课程推荐
- (二) 基层管理者-能力发展聚焦于技能提升课程推荐
- (三) 外部招聘与内部培养共同支撑人才
- (四) 针对不同类别人才采取针对性的管理与激励方法
- (五) 某高科技制造企业训战营案例分享

**实操练习：请针对您企业实际情况基于某类岗位设计一个培训项目**

### 三、某民营企业人才培养方案分享

#### 五、某公司中高层领导者培训方案设计分享

- (一) 高层以“强化内核、战略引领”为主题的培训活动
- (二) 中层管理技能提升课程体系
- (三) [营销团队打造专业知识和技能课程](#)
- (四) [专业技术人员专业知识和技能课程](#)

### 六、人才梯队建设与人才培养方式

#### 七、年度培训计划方案编写

- (一) 年度培训计划反映的项目
- (二) 制订年度培训计划的目的
- (三) 制订年度培训计划必须坚持的三项原则
- (四) 年度培训计划的优化与完善

**实操练习：结合本公司的现状，请制定某类或年度人才培养计划**

#### 八、预算培训年度费用

- (一) 培训预算的三种计算方法
- (二) 培训预算的标准与依据
- (三) 年度培训预算的项目设置
- (四) 显示费用与隐性费用
- (五) 总费用与人均费用
- (六) 内训费用与外训费用

## (七) 预算的申请与报批