

培训体系落地与学习地图设计

课程背景:

随着企业快速发展，管理者对于培训的认知达到了一个全新的高度，企业的发展离不开战略规划设计，战略规划的达成需要有合适的人员具备相应的能力才能完美实施，所以，提升员工职业素养与专业能力势在必行。

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。本课程由浅入深，理论与实践相结合，讲授与学员练习相结合，旨在让学员现场掌握培训体系建议的方法，学会运用相关理论依据编制年度培训计划及费用预算。

培训困惑：说起来重要，做起来次要，忙起来不要，认认真真走形式，热热闹闹做培训，辛辛苦苦挨批评，钱花了，效果在哪里

课程目标:

- 明确培训管理者的角色及重要性；
- 使您快速掌握培训体系构建方法；
- 使您快速掌握年度培训计划的制定方法；
- 掌握培训需求分析的方法与要点，运用五种方法收集培训需求，如何破培训效果；
- 知道如何运用相关技巧去评估培训效果，并如何将培训转化为绩效；
- 知道有效甄选外部培训师的方法和技巧。
- 系统学习培训体系构成和运作模式

---本套课程不讲装 B 的概念，只讲具体的方法、流程、步骤、技巧，特别针对工具、模板、表单、案例等深入展开讲解，带你系统的认知培训体系建立与管理，掌握培训经理专业技能，让你不再为他人说你认认真真走形式，热热闹闹做培训，辛辛苦苦挨批评而苦恼。

培训对象：公司 HR 负责人、培训经理/主管/专员、企业内部专兼职讲师、培训辅助工作人员

课程时间：2 天

课程大纲:

一、培训管理者的角色认知与作用

- 1、企业的培训靠谁来推动
- 2、培训管理者的职业前景分析
- 3、培训管理者的职业挑战
- 4、培训管理者的挑战应对
- 5、培训管理者的相关职责
- 6、培训管理者的工作努力方向
- 7、部门人才资产增值的重要性
- 8、培训与教育之间的区别
- 9、培训的利益与误区
- 10、培训主管的基本工夫
- 11、培训主管的主要作用
- 12、培训主管的工作内容
- 13、培训管理者的任务
- 14.培训主管所需的核心能力

二、如何建讲师体系 – 培训师资的选育用留方法

- 1、内训师的选拔原则：师高一级原则 经验优先原则
- 2、什么人适合做内训师：内训师的人员结构

- 3、企业内训师选拔条件资格及选拔标准
- 4、内训师选拔的四大流程
- 5、内训师选拔的四条注意事项
- 6、内部讲师的培训方法
- 7、内部讲师的激励
- 8、外部讲师的评做与甄选
- 9、外部讲师发展现状
- 10、内部、外部讲师的课程分工与权重

【案例讨论】你如何看待这家企业内部培训讲师队伍建设的成败，它给了你什么启动

【案例赏析】某知名企业内部培训师 1 个任职资格标准讲解与赏析

【工具应用】企业内部培训师评审、鉴定工具理解与运用

【工具应用】某著名 500 强集团上市公司内部培训师选拔、认证、任用与激励制度、表单

三、如何搭课程体系——构建企业课程体系的相关方法

- 1、课程体系需要“技术”性的开发与管理：内部课程与外部课程的界定
- 2、课程开发的方法：培训课程开发的动机行为模型 培训课程开发层次模型
- 3、培训课程设计、开发与管理：课程库建立 素材库建立 课程开发
- 4、企业常用培训课程体系有哪些
- 5、培训课程三明治体系设计：管理技能、岗位技能、基本技能
- 6、不同对象的能力提升设计：基层管理者、中层管理者、高层管理者
- 7、机构与讲师筛选合作的流程：培训机构筛选、培训师选择与课程采购、内训师培养
- 8、课程开发的分层分类

【团队探索】请运用课程提炼方法、分析此类职位所需要培训的课程

【工具应用】请利用课程学习地图编制工具，编制此类职位学习地图

四、学习地图设计

- 1、学习地图建设准备工作

- 岗位梳理
- 管理岗位分析
- 梳理学习内容

外部优秀实践学习

- 标杆选择依据
- 标杆公司优秀实践

练习：共创完成模拟企业的学习地图建设的准备工作

- 2、设计学习地图结构

A、以素质模型为基础，搭建纵向能力体系

- 能力素质与胜任力模型
- 管理人员的实质与构成
- 管理人员完善能力体系建设

B、横向搭建学习地图框架

- 搭建课程体系
- 设计评价体系

案例腾讯的学习地图结构讨论

- 3、学习地图的开发与实施

A、岗位职责能力分析

- 岗位职责梳理
- 岗位分类分级

B、岗位知识技能识别

- 标准操作行为规范识别
- 知识技能梳理

C 岗位学习地图输出

> 初稿输出

> 定稿输出

案例 京东的学习地图的开发与实施步骤

五、如何号培训需求---战略导向的培训需求调查与分析方法

- 1、培训需求号脉分析对培训的重要性与误区
- 2、传统培训需求分析的三个层面
- 3、基于战略发展培训需求分析的详细分析
- 4、基于业务目标培训需求分析的详细分析
- 5、基于胜任能力培训需求分析的详细分析
- 6、基于业务流程培训需求分析的详细分析
- 7、基于职务发展培训需求分析的详细分析
- 8、培训需求分析入手点
 - > 任务分析公司层解析：战略/目标/文化
 - > 任务分析管理层解析：工作/业绩/问题
 - > 任务分析员工层解析：兴趣/发展/困难
- 9、培训需求调查的五种方法
 - > 观察法/调查问卷/访谈面试法/工作任务分析/重点团队分析
- 10、不同对象的需求调研方法应用操作
 - > 公司需求：资料分析/访谈/参加会议
 - > 主管需求：访谈/座谈/资料分析
 - > 员工需求：问卷/世界咖啡馆/资料分析
 - > 核心项目需求：世界咖啡馆/访谈
- 11、如何写培训需求调查报告

六、如何定培训计划---效果导向型年度培训计划制定方法

- 1、制定年度培训计划的三项前提
 - > (1) 找所急：什么需要先做
 - > (2) 看资源：拥有多少内外部资源
 - > (3) 配文化：内部学习认知与文化如何
 - 2、年度培训计划的三个核心
 - > (1) 项目化：变培训为学习
 - > (2) 阶段化：强化阶段成果
 - > (3) 系统化：年度计划一盘棋
 - 3、培训预算年度费用
 - > 1、培训预算的三种计算方法
 - > 2、培训预算的标准与依据
 - > 3、年度培训预算的项目设置
 - > 4、显示费用与隐性费用
 - > 5、总费用与人均费用
 - 4、制定年度培训计划的方法
 - > (1) 计划制定的方式：采用开放式、参与式讨论方式
 - > (2) 年度培训计划制定分析：十要素 八要点 四依据
 - > (3) 培训计划制定理念：5W1H 原理
 - > (4) 年度培训计划制定方法：9 步法
 - > (5) 培训课程/师资/时段/费用的预算
 - 5、掌握撰写 1 份培训需求评估报告的方法
- 【团队探索】BOSS 让你做培训需求调查，你会如何策划？请给我一份培训需求分析策划案

【团队探索】如何设计 1 份标准培训需求问卷调查表

【工具应用】理解、运用培训需求分析访谈法的 1 个结构化模式

【工具应用】理解、运用 1 张培训需求评估报告标准模板

【案例赏析】1 份标准培训需求分析能力盘点策划流程与能力盘点报告赏析

七、如何跟培训项目----客户导向型年度培训组织与实施技巧

- 1.如何确定培训时间
- 2.如何选择培训场所
- 3.如何确定培训讲师
- 4 如何选择培训方法
- 5.培训对象及内容的确定
- 6.培训活动的有效组织（训前，训中，训后的注意事项）
- 7.培训的具体实施注意事项
- 8.培训课程的过程实施
- 9.培训的档案管理
- 10.培训的结案报告
- 11.培训机构选择基本点
- 12.外部培训师选择基本点
- 13.在职工工培训的热情调动
- 14.如何设定培训目标与指标
- 15、组织内培训氛围的营造
 - 如何让高层管理者重视培训？
 - 如何让中层管理者配合培训？
 - 如何让员工愿意参加培训？

八、如何抓培训效果----绩效导向型的培训效果评估与成果转化

- 什么是培训效果？
- 培训效果的作用？
- 培训效果评估的困难与挑战
- 如何应对培训效果的调整
- 培训目标与培训效果的关系
- 培训成果转化四部曲
- 培训效果如何去做保证
- 柯式四级评估模型的详细分析
- 培训成果转化过程模型
- 如何促进培训成果的转化
- 如何使培训评估简单化
- 谁对培训负责
- 企业培训管理中遇到的问题

【备注】：本课程仅供参考，会随客户的需求与时间的需要与课件的优化更新，会有些许的变化！