

《师课并进学习项目》

【项目方案纲要】

Master Trainer: 林琳

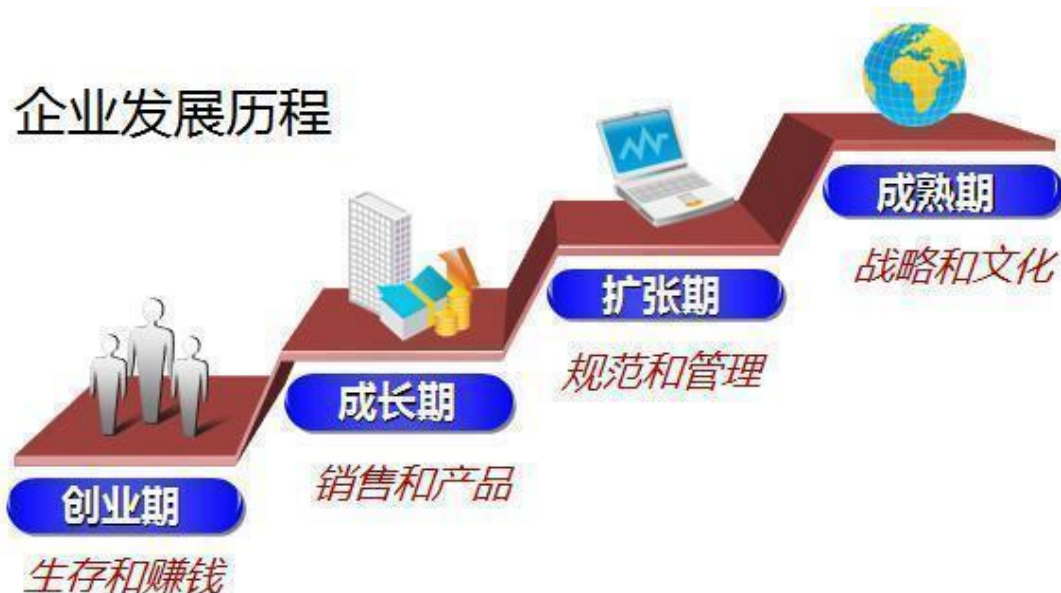
目 录

一.企业在什么情况下需要这个项目?	3
(一)企业发展必经的四个阶段	3
(二)企业培训需求的发展和演变	4
(三)企业培训“内—外—内”的规律	5
二.培训体系建设项目的内涵	7
(一)广义与狭义的培训体系建设	7
(二)项目目标与产出	8
(三)项目特色与核心价值	9
三.培训体系建设项目的实施	11
(一)项目筹备阶段	11
(二)培训需求调研阶段(可选)	11
(三)课程设计与开发阶段	11
(四)师资呈现训练阶段	11
(五)项目总结与验收	11
四.培训体系建设项目部分案例	12
五.附件《项目实施进程表》	14

一. 企业在什么情况下需要这个项目?

(一) 企业发展必经的四个阶段

现代企业的发展都遵循着相近的规律，企业发展的过程一般可划分为四个阶段，即：创业期，成长期，扩张期，成熟期。在不同的发展时期，企业面临着不同的阶段发展任务和工作重点。



在企业的创业期，一切工作都围绕着生存和盈利展开，在摸索的过程中，企业找到各自的独有的生存的方法和业务发展模式，促使自己尽快走入成长期。在成长期，企业不断的扩大产品线和业务规模，促使盈利幅度和品质提升，走向良性的发展，在此期间，企业工作焦点围绕销售和产品两大职能展开，各种资源也进行了大幅度的倾斜。待各方面的发展态势不断的走向成熟和定型后，企业就进入了扩张期，工作重点就是组织裂变，为了能够复制母体的成功过程，规范和管理便成为了关键。经过了这一阶段后，企业进入了成熟期，为了让体系内的各个经营组织，能够共同持久的成功经营，服从企业发展方向，凝聚企业发展力量，战略和文化会逐步提上主日程，成为这一阶段的工作重点。

(二) 企业培训需求的发展和演变

企业在不同的发展阶段中，对于各种管理职能的需求重点也不尽相同，同样，企业对于培训的需求也是随着阶段任务的不同而演变。企业的培训需求，自创业期就开始产生，有着随机性，单一性的特点。到了成长期，随着员工规模的扩大和产品线、业务模式的更新，企业对于培

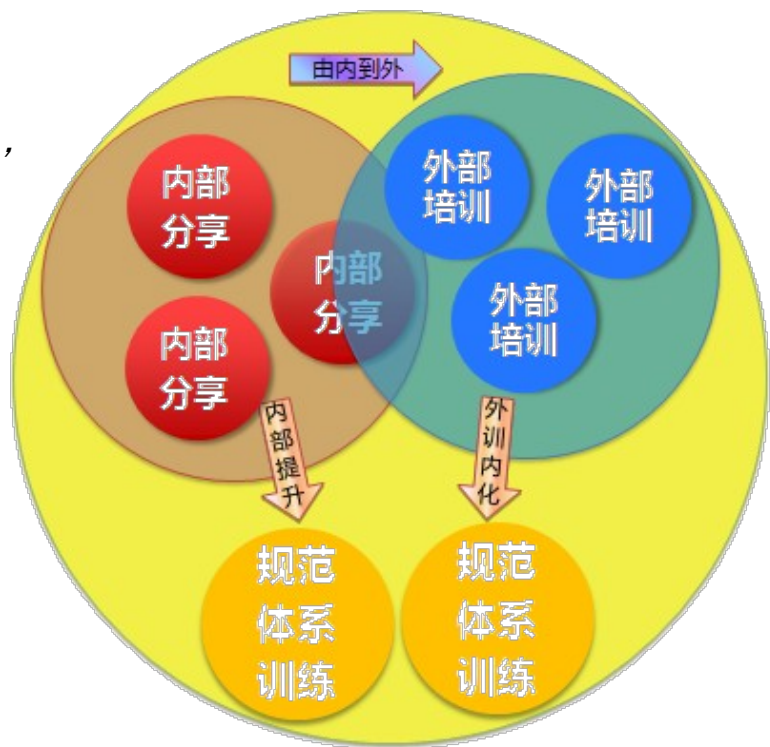
训的需要变的非常迫切，对于培训的内容变的更加多元，对于频次和效果有了更高的需要。到了企业扩张期，成熟模式的复制过程能否成功，完全依赖于企业培训职能的强力支撑，这意味着企业规模的扩张速度取决于人才培育的速度，企业经营的质量取决于人才培育的质量。

随着企业的发展与壮大，培训已经演变成为一种管理的核心手段，直接影响着企业发展的速度和质量，企业培训职能在这个时期得到了充分的发展和壮大，培训系统和培训力量不断成熟和完善，为推动企业走入成熟期做好了充分的准备。

(三) 企业培训“内—外—内”的规律

企业培训的发展有其内在的发展规律，即：先由内到外，再由外到内的演变：

- ◆ 第一阶段，企业培训以内部培训为主
- ◆ 第二阶段，企业培训以引进外部培训为主，内部培训为辅
- ◆ 第三阶段，内部系统培训为主，外部提升培训为辅



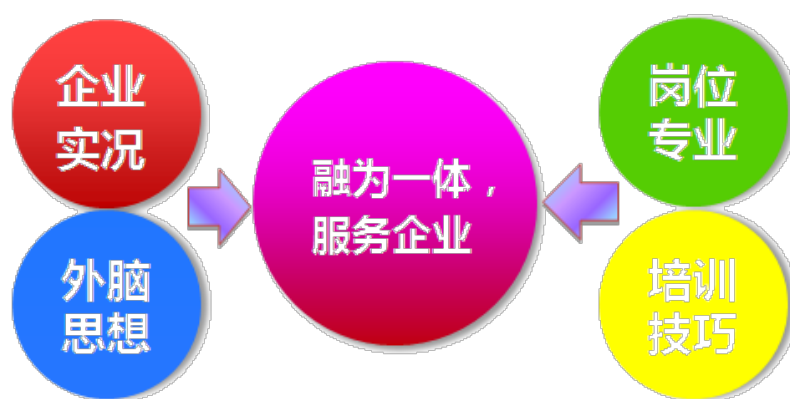
由内到外的需求：

当企业经历了成长期，即将走入或已经走入扩张期的过程中，大量员工、管理层都面临着很大的机遇和挑战：

- ◆ 在工作过程中，如何快速的，在短时间内，让大批新员工准确的掌握基本的业务流程和工作方法，并在实际工作中保持低差错率？
- ◆ 如何通过工作中的实际指导，让员工不断的提升业务技能，提高职业素养和操守，并开始创新工作方法，提升岗位绩效？
- ◆ 如何在变化不大的工作中，让员工保持工作热情，传承企业的文化与服务精神，获得高客户满意度，提高企业的社会品牌效应？
- ◆ 等等，一系列的问题。

为了解决如上问题，企业开始重视培训工作。初期，企业培训的重点和手段往往是新员工的培训和各条业务战线的自主培训。基层的管理者开始走向讲台，向员工介绍自己的工作经验，进行技能的传承。然而，由于管理者自身的培训技能不足，往往达不到受众学习的综合需要，培训效果有限。

于是，企业开始求助于外部培训力量，通过外部课程的引进，一方面开始提高基层管理者的培训技能等管理技能，一方面则替代内部培训来提高员工的岗位技能。长期执行发现：外部授课讲师的培训技能果然普遍高于企业，对于引领企业员工的成长和发展是非常关键的刺激因子；同时，也发现外部培训师对于企业内部的作业流程与模式，发展的现况与阻碍了解的有限，因此对于企业的实际工作无法直接指导，是普遍存在的一大遗憾。



思考：企业如何将培训技能与企业业务结合起来？

- ◆ 引进‘师资培育课程’？
- ◆ 引进‘课程体系建设课程’？
- ◆ 建立‘企业大学’？‘商学院’？

由外到内的转变：

企业经过深入的思考，和对现状的全面分析后发现：即使运用内训外训结合，但是企业依然没有自己的员工培训课程体系，没有自己成熟的内训师队伍，更别谈企业培训力量的生发了。

外部培训引入企业的核心价值——建立内训课程体系和内训师队伍

不但要有鱼，更重要的是会渔！唯有如此，企业才可以依托内训师队伍，围绕自己的培训体系，不断生发出符合企业自身需求的培训课程，并做出科学的外训采购。最后，培训的主导又回归企业了。

二.培训体系建设项目的内涵

(一) 广义与狭义的培训体系建设

在这样的企业发展背景下，为了解决企业所面临的企业人才培养问题，

」



狭义的培训体系包含培训课程体系、讲师队伍体系, 培训管理体系其中之一或之二或三者。

企业可根据自己的实际发展需要, 分期来确定阶段性项目目标 and 对应产出。当然, 培训体系的建设不是一蹴而就的, 是一项持续的育人的工程, 需要涉身其中的所有职能的人员共同努力, 为之奋斗, 最终服务于企业的发展目标。

(二) 项目目标与产出

通过《企业培训体系项目》在企业中的执行, 短期内可以迅速养成企业的师资力量, 并确立初步的课程体系。中期来看, 培训体系的良性运行与升级, 将为企业持续培育大量符合岗位需要的人力资源。长期来看, 职业素养不断提升的内训师队伍, 将高度影响着企业文化的渗透, 企业核心思维与技术的传承复制, 有效提升企业的核心价值和竞争力。



项目执行后, 部分交付成果如下:

-
- ✦ 专业内训师队伍：懂课程设计，胜任一门课程的授课
 - ✦ 企业课程体系蓝图
 - ✦ 企业课程体系资料：全课程资料包含讲师授课指导讲义、学员手册、讲师版授课 PPT 及全套课程素材等
 - ✦ 课程开发流程与资料：协助企业不断生发自己的培训力量，储备企业的培训实力。

(三) 项目特色与核心价值

✦ 将外训的内容和成果内化于企业，不断传承

整个项目以内训师的全面提升，课程的设计产出为核心，应用咨询式辅导的模式，运用讲授、互动、讨论、展示、回馈等培训方式，与内训师一起工作，通过 TTT 培训建立培训技术标准和沟通平台。

整个课程开发过程遵循 PESOS 原则，以确保课程产出符合企业 OJT 需要，并确保内训师的台前授课技能符合现阶段企业学员的成长需要。项目中最核心的部分就是 ADIE 的方法与教案设计工具的学习和应用，应用过程就是对 TTT 培训成果的应用检验，也是项目成果的产出过程。

◆ 培训课程设计与师资培育同步

整个项目的产出围绕企业培训体系建设进行，以需求定课程，以课程选讲师，以讲师带动课程设计与实施，满足员工成长与企业发展需要。

项目的三大基础内容：TTT 培训，课程设计，师资培育中，以一个流程贯穿，培训主客体同步，多纬度产出，推动企业培训力量不断提升、生发、壮大。

◆ 提升内训师高度使命感与价值感

该项目主顾问林琳老师拥有 12 年企业培训管理经验，深谙培训职能对企业发展的影响。在项目设计中，不但注重培养内训师的综合技能成长，更关注引领内训师系统思维、观念、意识层次的发展。从项目的宏观掌控到课程的细节操作，林琳老师都在进行着立体式的言传、身教，带领内训师承载自己在企业中的角色与使命。

最终，内训师将以促进企业发展为己任，以分享传承为价值体现的职业观！促进企业培训形象的建立，凝聚培训正能量。

三.培训体系建设项目的实施

(一) 项目筹备阶段

1. 项目洽谈，立项
2. 确定项目目标，项目组成员与职责分工
3. 确定项目进度与工作量
4. 启动培训-TTT 入门班

(二) 培训需求调研阶段（可选）

1. 多维度项目需求调研
2. 职业链核心技能需求分析
3. 设计并确定培训体系蓝图



(三) 课程设计与开发阶段

1. 各课程需求分析与目标设定
1. 课程大纲编写讨论(内容、教法、教具)
2. 课程素材深入讨论
3. PPT 及课程讲师讲义讨论
4. 微课设计与制作 (可选)

(四) 师资呈现训练阶段

1. 课程试讲与评估；讨论课程操作说明
2. 现场观讲与评估；
3. 课程讲师手册修订

(五) 项目总结与验收

1. 项目交付清单确认
2. 总结汇报会

四.培训体系建设项目部分案例

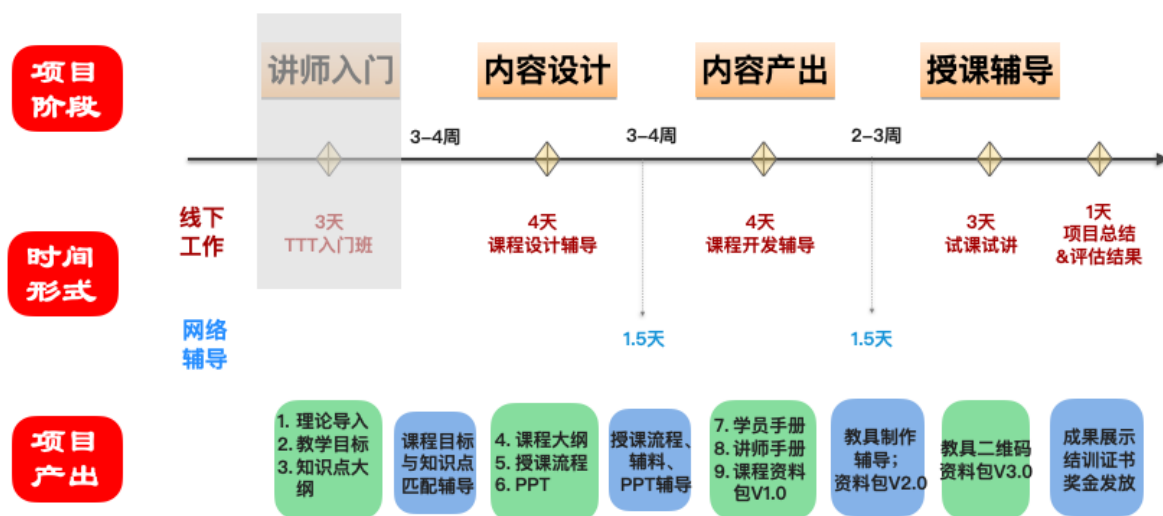
◆ 山东省农村信用社联合社（银行）

项目周期2个半月，进行6个课题的课程资料包设计开发，微课开发制作30个，暖场活动与操作流程12个；录制授课视频30段。

参加该项目的大多数内训师成为该银行的业务骨干或内训师，训后运用微课解决了很多实际工作中的问题，部分晋升后的学员将所学复制到新岗位，举一反三，非常实用。该项目设计优化版在17个城市陆续开展。

◆ 云景林纸集团（制造业/化工业）

项目正在进行中，为指定课程进行设计、开发的辅导，并进行呈



现训练，交付完整课程资料包，可复制可传播的企业经验等。实施阶段如下：

◆ 西象服饰（大连）有限公司（销售类）

项目周期3个月时间，《外贸营销课程体系》建设，一个受众群体的销售课程，包含从寻盘，反寻盘，需求确认，设计方案沟通，利益重申，促成，后续服务等内容的课程体系建设。

培训课程实施后，月询盘量和有效客户成交量月递增 15%+。

◆ **沈阳市信息工程学校（高校）**

项目周期半年时间，《职业素养项目》课程体系与讲师体系建设，一个受众群体的三个阶梯培训，共计 6 个主题课程，48 名讲师培育。

项目实施后，参训老师的职业形象和素养大幅提升，得到校领导、同事、学生的赞许，在学校产生良好的示范效应。

◆ **中荷人寿保险有限公司 辽宁分公司（保险行业）**

项目周期 1 年时间，在原有基础上，完善《保险业务人员培训体系》建设，涉及课程体系 4 个培训班，讲师培育 62 人次，讲师管理体系，E-Learning 体系等六大体系的咨询与实施指导。

项目实施后，在省内同行业中引起广泛关注，企业培训品牌与形象得到有效提升。

◆ **北京众智领航科技有限公司（互联网/代理制）**

项目周期 1 年时间，《市级代理商培训体系》从无到有的设计与建立，一个受众群体，涉及项目经营，客户服务，产品销售等内容，完成课程体系与部分课程的 30 名讲师培育，及培训实施管理。

项目实施后，大大增强了各级代理商对于公司事业发展的信心，提升了自身业务拓展的能力，销售业绩季度同比普遍大幅提升，最高增幅达 100%。

五. 附件 实施进



《项目 程表》

实施阶段				方	乙方
项目筹备	1			/	√
	2			/	
	3. 确定项目进度		《项目实施进度表》	√	
	4. 项目启动会	1天		√	√
	5. TTT 入门培训	3天/24人	TTT 培训交付		√
需求调研 (可选项)	1. 课程系列选题调研	2周	《课题清单》	√	
	2. 业务需求分析				
	3. 设计并确定培训体系蓝图	1周	《培训体系蓝图》		√
课程设计与开发	1. 课程需求分析与目标设定	3-4周	《课程教案表》-首页		√
	2. 课程大纲编写讨论(内容、教法、教具)		《课程教案表》-大纲		√
	3. 课程素材深入讨论	2-4周	《素材清单与操作模版》		√
	4. PPT 及课程讲师讲义讨论		PPT、课程讲义		√
课程呈现	1. 课程试讲与评估；讨论课程操作说明	2周	完成试讲、评估、课程修订版更新		√
	2. 现场观讲与录像评估；讨论课程讲师手册修订版	2周	完成试讲、评估		√
项目总结与验收	1. 项目交付清单确认	1天	《项目交付确认书》	√	√
	2. 总结汇报会		完成	√	√

整个项目运行周期——2-6个月；标准操作：现场工作天 16.5 天（个案各议）