

# 员工培训与发展

## 【课程背景】

现实的培训活动如何展开?培训管理如何进行?如何提高培训的投资回报率或实现较好的培训效果?来自方方面面的信息显示,情况不容乐观。许多企业缺乏培训需求分析的环节,更多的企业有培训计划但没有培训的实施,有些企业不做培训效果评估或只是形式上应付一下,有些企业的培训没有实际效果甚至产生负效应。如何满足社会尤其是企业组织庞大的培训管理需求?

## 【课程收益】

深入分析培训常见的失误,建设企业培训体系,建设员工能力发展体系,建设企业内训师制度

## 【课程对象】

高层主管、人力资源相关人员,部门主管

## 【课程时长】

2天

## 【授课方式】

讲述、现场练习、制作计划

## 【课程大纲】

- 几种企业常见的培训问题现象
  - 提升某位业绩表现优秀的员工,结果表现不好
  - 领导不支持培训
  - 员工参加培训积极性不高
  - 培训之前调查费劲
  - 培训后效果不明显
- HR的任务
- 人力资源的流程
- 员工的分类
- 胜任力模型

- 少将与师长理论
- 职业生涯通路
- 化被动为主动
- 解决三个问题
  - ◆ 能不能
  - ◆ 想不想
  - ◆ 让不让
- 由战略提炼胜任力素质
  - ◆ 核心能力素质
  - ◆ 专业能力素质
  - ◆ 通用能力素质
  - ◆ 差别能力素质
- 确认人员能力
  - ◆ 给员工打标签
  - ◆ 打标签的方法
    - 考试
    - 实际操作
    - 无领导小组讨论
    - 团队活动
    - 公文筐
    - 场景模拟
- 确认差距与等级划分
- 建设培训体系
  - 为什么要培训
    - ◆ 几个问题
    - ◆ 培训的目的
      - 购买汽车
        - 现成
        - 改装
  - 培训常见的错误后果
    - ◆ OJT
    - ◆ 主管越来越忙，员工越来越闲
    - ◆ 为培训而培训
    - ◆ 领导不支持培训
    - ◆ 参训者不积极
    - ◆ 培训需求的胡闹做法
  - 如何做到因材施教
  - 建立培训体系步骤
    - ◆ 需求的确认
      - 个人需求
        - 业绩差距
        - 下一个岗位需求
      - 组织需求
        - 新业务带来的需求

- 新制度流程的培训需求
  - 操作方式
    - 年度计划确认
    - 月份计划确认
    - 组织分析
    - 职务分析
    - 员工能力分析
    - 成本制约
      - ◆ 矩阵比较法
      - ◆ 计算最有价值的课程
- ◆ 实施培训计划
  - 明确具体培训目的
  - 确认培训内容
    - 观念与精神
      - ◆ 企业文化
      - ◆ 管理理念
      - ◆ 职业精神
      - ◆ 执业行为规范
    - 职业技能
      - ◆ 专业知识和技能
      - ◆ 管理能力
      - ◆ 职业规划
      - ◆ 职业技能（如沟通能力、时间管理、压力管理等）
  - 参加培训人员
    - 遴选标准
      - ◆ 企业需求
      - ◆ 员工需求
      - ◆ 表现不佳的员工
      - ◆ 储备干部
  - 培训类型
    - 岗前培训
      - ◆ 新员工训练
      - ◆ 部门用人培训
    - 在岗培训
    - 脱岗培训
    - 业余自学
  - 确认培训方法
    - 讲授法
    - 分组活动法
    - 案例分析法
    - 情景模拟法
    - 游戏活动法
    - 座谈会
    - 研讨会

- 户外拓展
  - 确认培训预算
    - 讲师费
    - 场地费
    - 交通费
    - 教材资料费
    - 住宿费
    - 餐饮费
    - 其他培训费用
  - 选择培训讲师
    - 公开课
    - 内训
    - 顾问公司
    - 内部讲师
    - 管帮带
- ◆ 内部讲师建设
  - 选拔内部讲师
  - 讲师的培训
  - 明确讲师的职责
    - 制作培训教材
    - 授课
    - 修改和完善培训教材
    - 定期或不定期参加讲师的培训
  - 内部讲师激励方式
    - 晋升制度
    - 物质激励
  - 内部讲师考核
- ◆ 培训评估及反馈
  - 员工培训满意度调查表
  - 培训签到表
  - 培训后考试
  - 询问员工直接上级
  - 培训后的月度绩效考核
- ◆ 培训档案管理
- ◆ 案例：东方甄选去董宇辉的做法与得失