

企业年度培训计划的制定与执行

讲师：邹莫

导言：年度培训计划是有效开展组织培训任务的依据，同时，也是有效支持组织绩效提升的重要保证。而需求分析是开展组织培训的起点，因此如何认知、理解并掌握需求分析的相关概念以及分析方法就显得十分必要了。本课程将从需求分析入手，逐步解决企业年度培训计划制定过程中的相关问题，并通过培训计划的科学制定带动培训计划的执行之道，为培训计划的落地出谋划策，解决培训执行中的众多实操问题。

【培训对象】

- 1.培训主管、培训经理、培训总监
- 2.人力资源经理、人力资源总监、企业中高层管理者
- 3.企业内部讲师及相关培训工作人员

【培训时间】 2天（6小时/天）

【培训目标】

- 认识并澄清绩效落差分析的相关理念；
- 掌握确定培训需求的工具和方法；
- 提升选择改进工作绩效解决方案的能力；
- 掌握培训实施的步骤及培训效果评估的方法；
- 掌握培训效果转化的方法；
- 制定优质年度培训计划，并能做好有效执行的相关准备，提升培训计划执行效果。

【培训方式】 管理思路梳理 + 操作工具介绍 + 典型案例分享 + 解决方案研讨+疑难问题解答

【培训提纲】

课程导入：

- ◆ 从绩效结果检讨开始，谈谈培训工作中的困难和挑战...

上篇：年度培训计划的制定

一、从培训管理到企业绩效顾问

- 1、关于绩效顾问的含义和价值
 - 人才管理中的挑战和难题
 - 从人力资源到人力资本
 - 培训发展中的重大转变
 - 绩效顾问需关注的几个要点
 - 绩效顾问的能力要求
- 2、绩效顾问与企业发展应用
 - 阿什里德模式的分析及应用
 - 实现从学习到绩效的转变
 - 绩效管理的基本流程
 - 让培训从被动变为主动
- 3、绩效分析的四个关键步骤

- 明确工作目标和任务
 - 为每个任务制定流程
 - 为每个流程匹配对应素质和能力
 - 明确现状与目标的落差
- 5、绩效差距分析是一种持续改进的工具

二、绩效改进与培训需求确定

- 1、培训需求的来源
 - 公司战略
 - 经营目标
 - 问题解决
 - 引领创新
 - 职业发展
- 2、组织需求与员工需求
- 3、如何确定培训能解决的问题
- 4、整合解决方案

三、年度培训计划制定的前置作业

- 1、绘制公司战略到培训效果价值链
- 2、评估与预测企业内外部培训环境及资源
 - 外部环境
 - 内部资源
- 3、确定“明星”培训项目

四、年度培训计划制定的一般流程

- 1、需求调研流程及作业标准
- 2、撰写分析报告
- 3、制定培训策略和方案
- 4、撰写年度培训计划
- 5、年度培训计划的确认与反馈
- 6、审批与公示

下篇：年度培训计划的执行

一、培训管理工作的过去和将来

- 1、值得反思的企业培训管理现状
- 2、培训关键词聚焦与解读
 - 以学习者为中心
 - 网络时代的学习方式
 - 微课程与体验式教学
 - 行为转化（改进）
 - 培训效果

- 学习型组织

3、企业学习中的变与不变

二、准确理解和应用培训评估理念

1、培训评估的含义和价值

- 培训效果评估存在的问题与误区
- 培训效果评估的应用价值

2、柯氏四级评估的方法与策略

- 1) 柯氏四级培训效果评估的内涵和应用探究
 - 第一层：反应层
 - 第二层：学习层
 - 第三层：行为层
 - 第四层：结果层
- 2) 柯氏评估发展的探究
- 3) 培训规划和执行为培训效果产生的影响分析

3、培训评估结果的运用与培训改进

三、如何提升培训执行效果

1、培训计划、方案执行难的原因

2、培训全过程控制

- 培训流程及辅助体系建设
- 人力与职责的确定
- AB 方案的价值和操作方法
- 过程管控的意义和操作方法

3、如何与业务部门一同策划培训项目

- 关于 6D 法则及应用环境分析
- 培训项目的基本规划流程
- 培训项目方案的包装和宣传

4、培训效果转化

- 影响培训效果转化的因素
- 确保培训转化的方法
- 将培训转化为行动
- 培训相关工作重要性的调查

课程小结&

行动计划：1、课程对自我培训管理工作带来的启发和思考；

2、罗列改善点，制定行动计划