

《TTM：培训管理者七项能力修炼》

主讲：刘海燕老师

【课程背景】

在越来越激烈的市场竞争环境下，为立于不败之地，企业也都开始竞相学习，当企业规模越大，就更加重视培训工作，同时企业内负责培训和学习工作的人员也越多，但很少有理论或方法上给予他们职业指引，使得培训管理者在工作中面临诸多问题与挑战：

- 把握培训需求时，因企业业务复杂、员工需求多样，难精准剖析，导致培训组织安排偏离企业实际；
- 培训计划制定混乱，不成体系，难以被领导认同；
- 培训项目策划时，形式单一，难以激发员工学习兴趣；
- 培训实施时，组织协调复杂、部门沟通不畅，致使培训开展不顺，员工参与度低；
- 整合资源方面，内部培训师专业不足，外部培训师难融入业务，
- 评估环节又缺科学指标和有效应用机制，难衡量培训效果，无法改进后续工作，培训陷入低水平重复。

本课程围绕培训管理者实际问题，从七个维度，系统提升其综合管理能力，助其突破障碍，提升培训质量，为企业培育人才、增强竞争力。

【课程收益】

- 清晰把握企业学习的动因、知识技能来源、学习方向及推动力量。
- 学会细分培训需求，运用多种方法进行需求分析、确认并撰写报告。
- 掌握培训计划制订原则、因素、步骤等，能编制不同类型培训计划。
- 构建学习项目设计框架，熟悉培训项目运营流程与关键环节。
- 掌握培训实施全流程操作，运用柯式四级评估设计评估方案。
- 了解内训师价值、发展模式，掌握培养方法与激励政策。

【课程对象】

公司培训经理、培训主管、业务部门培训 BP

【课程时间】

1~2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

导入：培训管理者角色认知

一、企业学习的动因

- 企业学习的动因
- 企业知识和技能的四个来源
- 企业学习的方向
- 推动企业学习的三种关键力量

二、培训管理者角色定位

- 培训管理者的价值
- 培训管理者应具备的能力

能力一：培训需求分析

1. 培训需求的细分

- 普通培训需求
- 个别培训需求
- 长期培训需求
- 短期培训需求

2. 培训需求分析方法

- 访谈法
- 问卷调研法
- 观察法
- 小组讨论法
- 胜任能力分析法
- 基于业绩目标分析法
- 基于个人能力分析法

3. 需求确认的方法

- 需求确认的三种方式
- 需求调研报告撰写方法
- 需求调研报告样例

能力二：培训计划制订

1. 培训计划制订

- 培训计划制订原则
- 培训计划制订因素
- 培训计划制订步骤
- 培训计划制订要点

2. 培训计划的分类

- 年度培训计划

1) 编制流程

- 2) 主要内容
- 3) 计划框架
 - 部门培训计划
- 1) 计划制订内容
- 2) 培训计划书框架
- 3) 培训实施计划框架
 - 培训支援计划
- 1) 计划制订步骤
- 2) 计划制订内容

【工具】 培训计划表样例

能力三：培训项目管理

1. 学习项目设计

- 学习方案设计框架
 - 学习方案设计流程
- 1) 需求分析
 - 2) 收益界定
 - 3) 内容设计
 - 4) 体验设计
 - 5) 转化设计
 - 6) 实施规划

2. 培训项目规划

- 培训项目分类
- 培训项目完成的三种分类
- 培训项目设计思路

能力四：培训项目运营

1. 培训项目运营 SOP

【工具】 培训运营图谱

2. 培训项目运营的关键点

- 课程端
- 场域端
- 物料端
- 讲师端
- 学员端
- 学员领导端

3 . 培训运营底层模型

能力五：培训实施管理

1 . 培训启动

- 培训申报
- 制定策划方案
- 方案汇报

2 . 培训策划

- 制定培训实施方案
- 培训准备
- 阶段性汇报

3 . 培训实施

- 培训开班
- 培训实施

4 . 培训收尾

- 成果交付“四化”
- 整体工作汇报

能力六：培训评估分析

1 . 培训评估

- 评估的目的
- 评估的意义
- 评估的类型

2 . 柯式四级评估评估

- 反应层
- 学习层
- 行为层
- 结果层

3 . 评估方案设计

- 选择评估方案
- 选择评估方法

能力七：内训师团队建立

1 . 内训师的价值

- 使用内训师的优点
- 内训师的“短板”
- 培训管理者需要的反思

2 . 内训师的发展模式

- 专职内训师
- 兼职内训师
- 管理层承担培训

3 . 内训师的培养方法

- 入门培训
- 实战锻炼
- 持续培养

4 . 内训师的激励政策

- 与职业发展挂钩
- 营造良好的成长环境
- 物质激励
- 精神激励

总结：培训体系框架模型