

《5步法，搞定学习路径图绘制》

培训管理者学习路径图实践技能提升

主讲：吴昊

【课程背景】

学习路径图是组织人才发展工作、能力提升工作的基础依据，一份系统、有效、贴近组织实际的学习路径图，可以让组织的战斗力成倍提升！

在实际绘制工作中，培训管理者经常会面对以下问题和困惑：

1. 立足不清：不知道学习路径图为何而搭、为何而建。
2. 结构不稳：学习路径图缺乏系统性和完整性，投入实践时不能支撑实际工作。
3. 工具不全：缺少实用、系统的工具，工作效率不高。

本课程中，吴老师立足当下组织人力资源管理工作、人才发展工作、培训工作实际情况，依托前沿学习路径图开发理论，结合自身14年实践工作经验，从“理论-技能-工具”三个角度全面展开。使学员学之解惑，学之能用，即便是从未接触过学习路径图的“小白”，也能通过本课程完成从0到1的“质变”，掌握绘制学习路径图的知识技能。

【课程收益】

- 掌握绘制学习路径图的实践技能 - 六步法模型
- 1套工作任务分析工具包（共6项工具）

【课程特色】立足实际，逻辑清晰，讲练同步

【课程对象】TD/LD 管理人员、人力资源管理人员、中层/基层管理人员

【课程时间】6小时（1天）

【课程大纲】

一. 学习路径图对组织有什么价值？

1. 思考与讨论：我们组织的人才培养工作，怎样才能真正发挥价值
2. 人才培养价值主张：促进学习发生，构建自驱文化，提升学习效率，搭建资源平台
3. 学习路径图的价值：优化学习周期，精确学习内容，可视化知识密度

二. 学习路径图的定义和底层逻辑是什么？

3. 学习路径图的概念
4. 学习路径图的基本逻辑：上接典型任务，下达学习项目

三. 如何绘制学习路径图？

5. 步骤一：确认关键岗位

1) 盘点岗位的3个关键点：清晰组织战略与架构，清晰岗位序列，清晰岗位晋升通道

2) 确认关键岗位的2种操作方法：战略目标推导法，德尔菲法

5) 工具介绍：《关键岗位选择评价表》，《专家选拔评分表》

6. 步骤二：梳理任务逻辑，提取典型任务

1) 罗列工作任务，厘清任务边界的原则：穷尽原则罗列，独立原则厘清

2) 描述工作任务：“动词+工作对象”的描述形式，“可观察、可衡量、有画面感”的描述原则

3) 绘制任务流程（逻辑）图：串行流程、并行流程、伴行流程与业务平台

4) 提取典型任务，确定任务步骤：“难度+重要性+频率”的提取原则，动宾结构描述，步骤数量不超过7个，泳道图绘制讲解

7. 步骤三：梳理关键动作，确定胜任标准

1) 梳理关键动作与确认输出/输入物

2) 确认工作动作的胜任标准

3) 工具介绍：《工作动作明细表》

8. 步骤四：梳理知识/技能，绘制知识图谱

1) 知识/技能 ASK 模型

2) 岗位知识图谱绘制方法

3) 工具介绍：《岗位知识图谱》

9. 步骤五：设计学习项目/阶段，绘制学习路径图

9.1 设计学习项目/阶段

- 1) 设计学习项目的4个原则
- 2) 设计学习项目的5种形式
- 3) 设计学习项目的7大注意要点
- 4) 工具介绍：《学习项目清单》

9.2 绘制学习路径图

- 1) 整合学习资源
- 2) 规划学习周期
- 3) 绘制路径图
- 4) 工具介绍：《学习路径图模板》

四. 绘制学习路径图时，有哪些需要避免的误区？绘制完成的学习路径图如何运用？

11. 绘制学习路径图应当避免的误区：以人代岗，角色混乱，束之高阁
12. 学习路径图的实践应用：职业晋升通道、人才画像绘制、员工绩效改进
13. 全课知识点总结，课堂答疑

【课程内容展示】

★ 课程展示内容一：吴老师在某制药公司担任TD负责人期间，制定的【销售经理】岗位学习项目清单（部分节选）

岗位名称：销售经理 归属部门：销售部 岗位代码：***** 序列归属：S														
序号	学习项目	学习形式				学习资源					评估形式	实战转化模式	考核内容	
						PPT	讲师	文档	视频	网络				书籍
1	医药行业新政策解读	CT				★	★	★				内部分享	销售战略制定/环境分析，内部培训	准确理解和阐有关知识
2	公司20xx年销售战略、新销售政策解读	CT				★	★	★				内部分享	日常工作，涉及此项内容的内部培训	准确理解和阐有关知识
3	最新化药产品知识	CT				★	★	★				笔试	1.训后3日内进行笔试，考核学员知识掌握情况 2.向客户介绍产品时，考察对知识的应用能力	1.笔试80分 2.销售成功
4	最新中药产品知识	CT				★	★	★				笔试	1.训后3日内进行笔试，考核学员知识掌握情况 2.向客户介绍产品时，考察对知识的应用能力	1.笔试80分 2.销售成功
5	医药行业法律法规							★		★		笔试	/	笔试80分
6	中/化药2017年新发展							★		★		成果评估	市场分析报告	帮助销售
7	市场分析及洞察能力	CT				★	★		★			成果评估	市场分析报告	帮助销售
8	20xx医药销售市场环境分析和应对策略	CT				★	★					成果评估	市场分析报告	帮助销售
9	20xx年中国医药行业分析报告							★		★		成果评估	市场分析报告	帮助销售
10	怎样搞定科室主任	CT	OJT	GC	SR	★	★					操作报告	科室主任拜访工作	成功拜访
11	科室会组织技巧	CT	OJT	GC	SR	★	★					操作报告	每月1-2次科室会组织	成功组织
12	大客户成单案例分析		OJT	GC	RS	SR			★	★		操作报告	大客户销售工作	销售成单
13	大客户营销技巧情景演练		OJT	GC	RS	SR			★	★	★	情景演练	大客户销售工作	销售成单
14	专家拜访技巧	CT	OJT	GC			★	★				操作报告	每月1-2次拜访	成功拜访
15	销售数据管理技巧	CT	OJT	GC	RS		★	★			★	成果评估	每月整理、录入销售数据1次	帮助销售
16	销售数据分析报告撰写	CT	OJT	GC			★	★				成果评估	月度、季度、年度分析报告	帮助销售
17	如何高效地学习	CT		GC	RS	SR	★	★	★	★		内部分享	反转学习，分享	学习速度提升
18	高效记忆法	CT		GC	RS	SR	★	★	★	★		内部分享	反转学习，分享	问题解决能力提升
19	创新思维与问题解决	CT		GC	RS	SR	★	★	★	★		内部分享	反转学习，分享	问题解决能力提升
20	金字塔原理	CT		GC	RS	SR	★	★	★	★		读书笔记	反转学习，分享	问题解决能力提升
21	麦肯锡问题分析与解决技巧	CT		GC	RS	SR	★	★	★	★		读书笔记	反转学习，分享	问题解决能力提升

★ 课程展示内容二：吴老师在某软件公司担任 TD 负责人期间，制定的【培训经理】岗位路径图（部分节选）

岗位名称：培训经理 归属部门：人力资源部 岗位代码：***** 序列归属：M

职级	典型任务	胜任标准（考察动作）	第一年												第二年											
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	13月	14月	15月	16月	17月	18月	19月	20月	21月	22月	23月	24月
A	运营培训项目	1) 解读组织S类、A类培训项目的目标和群体 2) 选择学习内容，匹配学习形式和资源 3) 汇报培训项目方案 4) 选择评估工具															RS23	RS24	RS25	RS26	RS27					
	设计开发课程	1) 绘制S类、A类课程的课程心电图 2) 定义S类、A类课程的学习行为 3) 开发S类、A类课程的学习活动										RS18	RS19	RS20	RS21	RS22										
	规划学习路径	1) 确定培训课程 2) 确定在岗练习方式 3) 确定成长周期 4) 绘制学习路径图									RS13	RS14	RS15	RS16	RS17											
	分析工作任务	1) 罗列工作任务 2) 描述工作任务 3) 生成岗位工作逻辑图							RS8	RS9	RS10	RS11	RS12													
	组织培训活动	1) 组织启动会 2) 组织学习活动、团建活动 3) 处理突发事件 4) 宣传项目阶段性成果					RS6	RS7																		
	分析工作任务	1) 识别关键岗位 2) 生成岗位专家名单	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5																			
★ 学习培养方式			1	CT: 课堂培训			2	OJT: 在岗练习				3	GC: 教练辅导			4	RS: 阅读与自学				5	SR: 总结与分享				

【课程实施注意事项】

1. 如果受训企业希望添课堂实操环节，需提前准备好至少 1 个岗位的岗位职责。
2. 为保证学习效果，参训学员总数建议控制在 20 人以内，且尽量保持偶数。