

引导式学习地图项目

讲师 涂芳

【项目背景】

曾经有一句广告语说“我是当了爸爸之后才学习当爸爸的。”同样在企业里，绝大多数管理者也是上任后才开始学习管理。但是，由于组织内部结构往往错综复杂，岗位能力要求又大相同，传统的人才培养模式往往存在滞后性，对企业内部人才来说也是一种损失。

其实，员工在立足工作和寻求发展的过程中，就如同开车旅行一般，需要有一个详细的导航，并时刻提醒，并进行加油充电，才能维持不断前行的动力。而这，正是学习地图的关键意义！

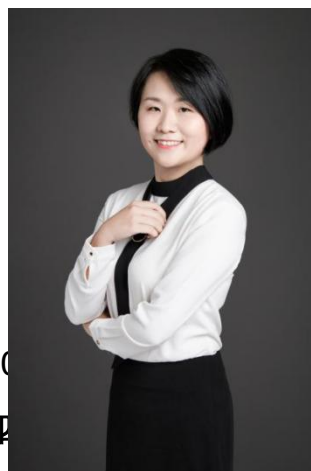
学习地图，是以能力发展路径和职业规划为主轴而设计的一系列学习活动，也是员工在企业内部学习发展路径的直接体现。通过学习地图，员工可以找到一名最底层的新员工进入企业，直至成为领域最高层人才的学习发展路径。这样的做法，也是国内外诸多成功企业大学的选择。

因此，本课程将从学习地图的基础认知出发，通过借助不同企业的学习地图案例，帮助学员快速理解学习地图的价值与区别，同时对学习地图建设中的要点形成基本的思考框架，助力组织传递知识技能，实现传承企业智慧的要求！

【项目导师】

涂芳 老师 · 内训师系统训练专家

- ★ 华为大学、国家铁路集团特邀级培训导师
- ★ 中国移动多省市级内训师导师及大赛主评委
- ★ 2017-2019、2022 全国拆书家商业技能训练总教官
- ★ 2019 年“我是好讲师”大赛分赛区冠军
- ★ 2020、2021 年培经杂志“内训师大赛”分赛区评委
- ★ 2020、2021 年“我是好讲师”大赛分赛区评委



血内训师、内训、教练、比赛、赋能等。同时基于组织成果化的要求，具有集中培训、个案辅导、团队教练、项目运营等综合操盘和带练能力。

本人个性爽朗，授课语言活泼、内容实用导向，工具化教学沉淀，善于引入创新性、且体验感较高的互动活动。不仅能够助力学员的参与热情、破除思维定式，同时也让学员自主结合知识点，深度启发与行动计划，从而基本达到课程的训练目标。因此，课堂培训效果深受培训机构、企业客户和现场学员的认可！

通讯行业：中国移动（全国）

金融行业：建设银行、工商银行、中国银行、交通银行、邮政银行、地方银行等

汽车行业：东风、吉利、日精、福士、纳铁福、英瑞杰、李尔等

医药行业：国药、远大、惠氏等

政务行业：国铁、国税、省农业厅、烟草等

其它行业：富士康、中建、中铁、爱慕、仟吉、京东、中百仓储等

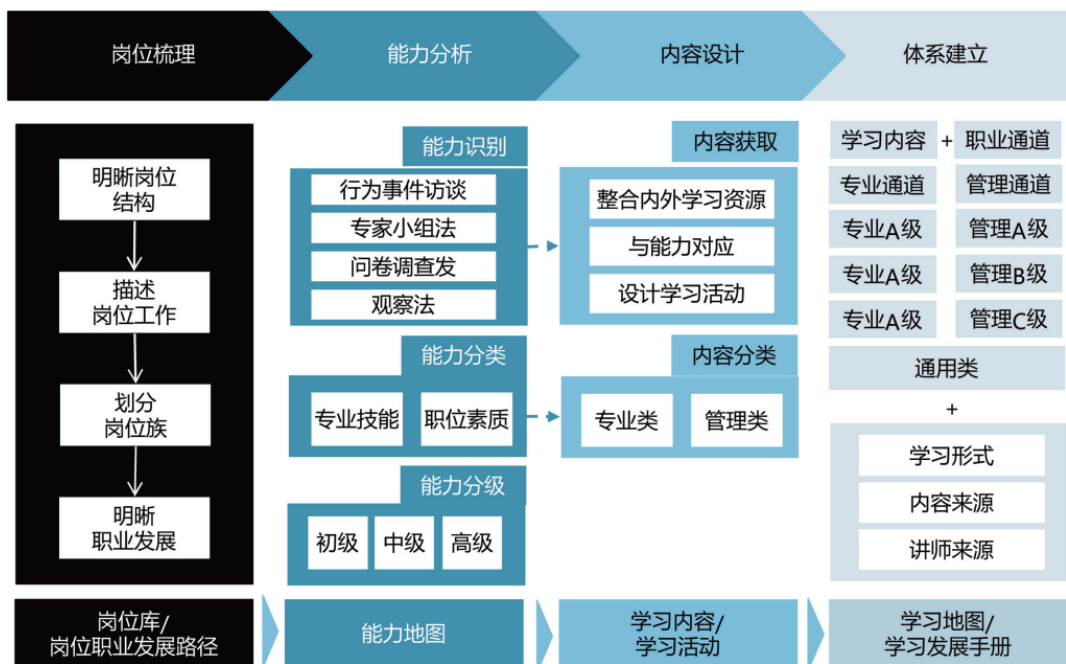
【项目周期】

- 引导工作坊 **2 天起**，6 小时/天（线下）。
- 一般产出 **3-5 个**关键岗位学习地图最佳。
- 建议在 **1 个月**内结项。

【项目对象】

- 线上调研访谈对象一般不超过 10 人。
- 线下工作坊的参训人员，通常为该关键岗位的多位**标杆员工**、**资深员工**或**直系业务管理者**组成。
- 基于产出有效性和配合性的考虑，建议每个关键岗在工作坊现场人数为**3-6**人适宜。

【项目原理】



【项目特色】

- 1、**咨培结合**——项目前期利用咨询技术协助进行组织方关键人访谈，推动项目价值导向一致性，后期利用现场培训引导技术，强化现场学员相应产出。

2、**学辅结合**——围绕学员在项目各阶段的难点，只讲必要的要求和示范。

不仅要求学员要学会自我不断改进，同时也在学员输出后，导师及时辅导和建议，让学员产出效能更高。

3、**学娱结合**——学习地图作为一个高强度的输出过程，为了更好激发学员的参与热情，受训期间教学形式活泼、轻松，实战练习的过程中，又不乏娱乐化，点燃学员学习与分享的热情。

【项目安排】

周期	主题	产出
第一阶段 访谈调研	一定方向—— <ul style="list-style-type: none">■ 项目发起人访谈■ 岗位管理者访谈■ 岗位标杆者访谈	《调研分析报告》
第二阶段 工作坊 2天起	一定内容—— <ul style="list-style-type: none">■ 学习地图的基本认识■ 学习地图的四维十步	《关键岗位学习地图》 (图表版)
第三阶段 成果完善	一定成果—— <ul style="list-style-type: none">■ 完善成果的内容开发	《关键岗位学习地图》 (图文版)

■ 学习地图的结项汇报

【成果示范】

图表版

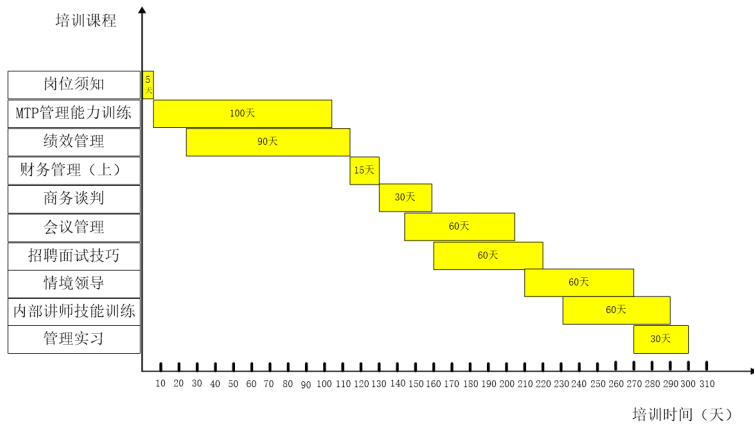
XXX岗位/层级学习图 (X年)								
阶段	阶段一：专业知识提升			阶段二：自我认识			阶段三：工作技能	
时间	第1个月	第2-5个月	第6个月	第7个月	第8-11个月	第12个月	第13个月	第14-17个月
学习内容	竣工图	1.《接收标准》 2.《... ..》	《作业方案》					
学习形式	微课	面授	自学 在岗辅导					
资源	线上平台	内部课程和师资	内部教练					
评估工具	线上测试	问卷调查、考试	行为记录					

文图版

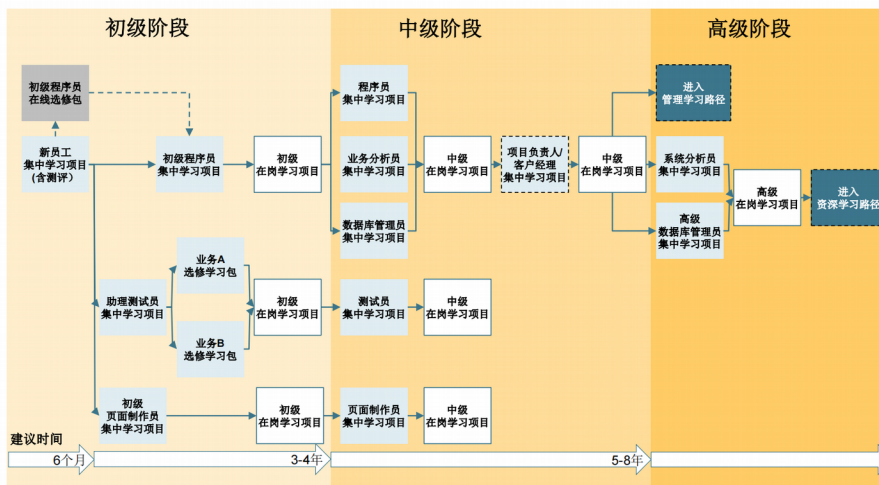
**中层管理人员学习路径

说明：

- 1、本学习路径适合中层管理岗位（含部门经理、总监等中层管理岗位）的人员或中层后备管理人员。
- 2、本学习路径中，每个课程一旦启动，原则上应在规定的时间内完成学习任务；不同的课程间，可以并行学习。
- 5、本学习路径为中层管理人员的必学内容，各个事业部、公司间由于实际情况的不同，可在此基础上增加有针对性的管理类和专业知识技能类课程。
- 6、本学习路径总培训时长 300 天（10 个月），学习过程中，若有特殊情况，则顺延进行。



示例：研发子序列学习地图



■ 在线学习项目 ■ 集中学习项目 ■ 在岗学习项目 ■ 选修学习项目



目录

第一章 学习地图概述..... 3

一、什么是学习地图..... 3

二、学习地图的定义和作用..... 3

 (一) 学习地图的定义..... 3

 (二) 学习地图的作用..... 3

三、学习地图的理论基础..... 4

四、学习地图的方法论..... 4

第二章 零售客户经理的工作任务..... 4

一、罗列工作任务（工作清单）..... 4

二、零售客户经理工作任务的定义..... 5

第三章 零售客户经理典型工作任务分析..... 8

一、典型工作任务拆解与分析..... 8

 (一) 典型工作任务主要考虑三个维度..... 8

 (二) 工作任务分析的基本步骤..... 8

 (三) 典型工作任务..... 8

二、基于工作任务的两级分解..... 9

 (一) 工作任务分解..... 9

 (二) 典型工作任务分解..... 10

第四章 零售客户经理的能力要求..... 10

一、典型工作任务的能力要求和要点..... 11

二、零售客户经理岗位必备能力要素..... 12

三、零售客户经理核心素质..... 14

四、知识技能清单..... 15

第五章 零售客户经理的成长阶段及培训课程体系..... 20

一、零售客户经理成长阶段划分..... 20

二、培训课程体系搭建..... 21

 (一) 零售客户经理分层（雏鹰）课程体系..... 21

 (二) 零售客户经理分层（雄鹰）课程体系..... 23

 (三) 零售客户经理分层（金鹰）课程体系..... 26

二、培训课程体系搭建

根据典型工作任务提炼出知识与技能清单，结合《零售客户经理培训课程体系搭建调研报告》的现状分析诊断和培训期待，雏鹰、雄鹰、金鹰三个层级梳理课程体系清单。基本要素包括：课程主题、课程内容简介、学习目标、课程级别（AB级别）、课程类别（通用知识、专业知识、通用技能、专业技能）、课程性质（必修和选修）、课时（小时）、学习方式（面授、自学、直播、录播、岗位带教）、必要教学方式、考核方式（口试、笔试、实操演练、训后实践）、考核节点（随堂、课后、考核周期后）、课程来源（内部开发、外部采购、协助开发）。

（一）零售客户经理分层（雏鹰）课程体系

课程名称	课程主题	学习内容	课程类别	课程性质	学时	学习方式	考核方式
产品介绍技巧	产品知识	对产品的优势、劣势进行分析	必修知识	必修	面授	口试	
		向客户解释产品的价值					
风险控制及风险防范	风险控制	风险案例分析和风险控制	必修知识	必修	面授	在线测试	
		以产品主题为单元及开发产品课程					
零售客户经理产品知识	产品知识	1. 个人住房抵押贷款、商用车贷款课程	必修知识	必修	面授+面授	在线测试	
		2. 线下消费贷款（消费贷）					
		3. 线上消费贷款（网络贷、小额贷款课程）					
		4. 线上消费贷款（团办点贷、公积金贷）					
		5. 线上消费贷款（团办点贷、公积金贷）					
基本法新法	《基本法》的沿革及原文、《基本法》核心条款解读	必修知识	必修	面授	在线测试		

【工作坊内容】

导课活动：《你心目中的学习地图》

第一部分 学习地图的基础认知

1、学习地图的价值：

- (1) 在组织发展中的战略价值
- (2) 在员工Y型通道的发展价值

2、学习地图与传统课程体系的区别

- (1) 从孤立到关联
- (2) 从静态到动态
- (3) 从单向面授到立体沉浸

3、学习地图的建设全景图

案例：代表性企业学习地图节选示范

引导形式：团队破冰、视觉探索、智慧墙等

第二部分 学习地图的应用技巧

1、学习地图四维十步法之“梳理工作任务”

(1) 头脑风暴提取岗位工作清单

(2) 团队视觉列名梳理任务类别



引导形式：头脑风暴、团队共创等

2、学习地图四维十步法之“分析任务标准”

(1) 三个维度提取典型工作任务

(2) 小组描述工作任务的场景与挑战

(3) 分析任务胜任标准

① K：梳理出专业知识清单

② S:提取关键技能（含专业技能和综合技能）

③ A:核心素质提取与素质场景的定义



引导形式：世界咖啡、开放空间等

3、学习地图四维十步法之“制作能力模型”

- (1) 梳理能力清单与岗位阶段进行匹配
- (2) 绘制目标岗位能力成长的画像阶段

引导形式：头脑风暴、视觉探索等

4、学习地图四维十步法之“开发地图成果”

- (1) 学习方案设计的原则和方法
- (2) 设计目标岗位综合学习方案框架
- (3) 整理输出两类操作手册：《课程开发体系》、《自学阅读指南》（依需）

引导形式：头脑风暴、深度汇谈、复盘等

实操演练：根据工具表单，依次对本岗位的学习地图梳理与整合。每次演练输

出后，导师现场予以反馈与指导。

结课活动：整体要点回顾，回应课堂疑问



【特别说明】

- 1、根据学习期间学员实际的适配情况，不排除课后学员和组织方还需进一步协助完善与确认。
- 2、场地要求开阔，易于分组；墙面要求空旷，易于张贴。
- 3、期间需要投影、白板、大白纸、A4纸、彩笔、美文胶、便利贴若干。
- 4、每个课题组建议不低于2台笔记本电脑，便于及时整理输出。
- 5、因各企业培训需求和学员现场表现各异，以现场授课内容及教学形式为准。