
《如何让培训做得更好》

（一）课程背景

1、培训部的尴尬——培训只是培训部的事，面对公司领导或部门主管对培训的消极态度，一筹莫展

？

- 2、轻视培训后期监督和人才提拔——造成人才流失
- 3、培训的定位不清——培训与企业的长期发展脱节
- 4、培训没有建立在深入的需求分析上——培训工作盲目没有针对性
- 5、缺乏有效的评估机制——造成了培训与实际生产服务脱节
- 6、培训成果缺乏转化环境——造成员工认为培训意义不大
- 7、人才流动下的愤怒与恐惧——企业领导伤心之余不再做培训
- 8、培训是个筐，什么都往里面装——培训不是万能的
- 9、培训缺少梯队计划——重复培训

（二）课斯维品牌课程特色

- 1、课前调研本企业培训体系，运用本企业的培训特点作为授课的基础
- 2、借助多年的管理咨询背景，使得课程既有实实在在的以一定理念和宏观分析为背景的内容，又有

众多切合企业实际的、能使得课程气氛活跃的操作演练。

- 3、本课程在以较为系统性的框架基础上，理清了培训管理工作这一企业管理的新领域的众多模糊问

题，真正站在了培训管理者角度去看问题，同时向培训管理者提供了一系列具有实务操作性的工具与

方法。

- 4、让学员学习到国际最前沿的成人课程设计理念及授课技巧
- 5、运用课斯维国际体验式管理课程教学方式及道具，将枯燥的理论知识的讲解更立体化、可视化、

生动化，让学员一同参与其中紧紧围绕课程目标进行学习。

- 6、课斯维特有的课程质量保证体系，让学员从：专注→体验→反省→思考→调整→实践→整合，来

实现课斯维所倡导的“做中学”体系精髓。

- 7、培训后，可以免费协助贵司制定企业培训后评估体系与模板，供企业培训管理者

以及未来的内部讲师使用。

(三) 课程目标：

掌握国际体验式管理培训学习理念
培训前期前瞻性规划与需求分析
培训准备与实施过程保证培训有效性
理解柯氏 4 级培训后评估与实施
执行培训后期有效性跟踪与调研
学会运用体验式管理培训 7 大步骤,提高培训效果

学员对象：企业内部培训管理者,内训讲师等培训相关人士

培训时间: 1 天

培训大纲：

上午

一、讲师开场：

自我介绍，课程内容介绍，暖场活动
(授课方法：讲述+开场破冰游戏)

(一) 让企业全体人员正确认识和支持培训工作

建立正确的培训观念，了解什么企业在什么阶段需要什么样的培训

1、企业培训概论

- 1) 企业培训的管理包括哪些内容
- 2) 不同组织规模企业和行业企业的培训管理模式和培训侧重点
- 3) 不同企业的培训发展阶段和模型

(二) 企业培训如何与组织的战略联系

如何让企业的老板开始把重视培训不仅仅放在‘嘴’上说，而是落实在行动中

1、培训的战略管理及发展规划

- 1) 培训与企业战略如何关联
- 2) 人力资源开发与管理的关系
- 3) 如何根据企业的战略目标制定培训战略
- 5) 如何将培训纳入公司战略层思考的范围
- 4) 根据企业的培训战略建立企业培训系统
- 6) 不同企业培训营运模式
- 7) 有效地理顺企业内部培训“生态系统”，与管理层建立合作关系并提升培训的质量。

让培训管理者专业起来，如何说服直线部门，让直线部门尊重培训管理人员的方法和技巧。

2、培训管理的科学工具和方法论

- 1) 人力资源模块之间的关系
- 2) 员工敬业度和培训的关系
- 3) 能力素质模型与培训管理\培训需求分析\培训规划
- 4) 员工职业发展规划体系
- 5) 员工岗位发展周期理论对培训的作用

(四) 企业年度培训规划与费用预算

如何在企业老板和直线部门之间掌握预算的平衡，协调多方的观点,最终制定出一个多赢的培训年度

规划，而且是一个可以落地可执行性强的计划，而不是纸上谈兵。

1、培训管理系统支柱的建立

- 1) 企业员工培训课程体系的建立
- 2) 企业全员通用素质能力课程体系
- 3) 部门通用素质能力课程体系
- 4) 企业层阶能力课程体系
- 5) 专业岗位课程体系

2、依据企业培训课程体系和没有建立企业课程体系而设计的年度培训规划

- 1) 年度培训规划包括什么？
- 2) 如何编制年度培训预算和成本分析
- 3) 培训规划是由上而下，还是由下而上？
- 4) 如何规划管理发展培训？
- 5) 如何规划职业能力发展培训？
- 6) 如何规划分部和外派人员的培训？
- 7) 如何规划高层管理人员培训？
- 8) 如何规划继任者培训

(五) 培训营运管理

有效地组织和运用培训，达成企业的战略目标，提升培训组织的营运业绩。

1、培训需求分析与企业培训诊断

- 1) 什么是培训需求分析
- 2) 为什么需要培训需求分析
- 3) 是否一定要做培训需求分析？
- 4) 需求分析的工具和技巧：能力/态度矩阵法和业绩/能力矩阵法
- 5) 不同人员对于培训需求分析的职责和作用

2、培训跟进与评估

- 1) 培训评估的四个层次
- 2) 如何运用两阶段四层次流程评估训练效果
- 3) 培训评估九问：when/where/why/what/who/whom/how/how much/ROI
- 4) 在培训结束后如何运用教练技巧和 OJT 强化训练效果

5) 业绩管理在培训评估中的作用

案例分析：设计培训跟进和评估计划

3、企业培训营运管理实操和资源库的建设

- 1) 内部培训师队伍的建立和培育
- 2) 如何有效地激励和留住内部讲师？
- 3) 内部培训师的组织和规划
- 4) 集团公司培训部门和下属公司培训部门的职能与分工
- 5) 如何发挥虚拟的“培训组织的作用”
- 6) 如何最大限度地开发和运用培训资源？
- 7) 如何策略性购买培训资源？
- 8) 企业培训师体系的建立

8.1 授课型师资 8.2 开发型师资

8.3 师资的培养与维护

4、企业自主培训课程开发体系的建立

- 1) 培训课件的一次开发
- 2) 培训课件的二次开发
- 3) 培训课件的评审与维护

二、现代企业培训流程与培训效果提升：

培训需求分析与培训效果

培训需求分析的作用与方法

培训需求分析的实施程序

培训需求分析模型

培训需求分析的基本分析框架

培训需求分析的内容

课程设计与培训效果

主题设计

教学方法设计

内容设计

考核方式设计

下午

授课安排与培训效果

讲师授课

教室安排

时间安排

设备安排

培训后评估/跟踪与培训效果

培训评估的主要内容

§ 反应评估

-
- § 学习评估
 - § 行为评估
 - § 结果评估
 - 培训评估现状及问题

三、成人学习与体验式课程设计原理介绍：

如何运用成人学习理论提高培训效果

- § 成人学习特点
- § 成人学习风格

四、国际室内体验式学习七步法则：

国际室内体验式学习七步法则介绍：专注→体验→反省→思考→调整→实践→整合，及如何运用体验

式学习提高企业培训效果。

- § 第一步 — 专注：运用体验教学手法设置开场及破冰
- § 第二步 — 体验：如何安排与运用室内体验式教学活动
- § 第三步 — 反省：如何组织体验活动的反馈与讨论
- § 第四步 — 思考：如何讲授理论模型
- § 第五步 — 调整：如何调整学员心智
- § 第六步 — 实践：培训如何与实践结合
- § 第七步 — 整合：个人行动方案实施与跟踪

以《智慧筹码》作为室内体验式案例教学法，讲授7步法的关键点。

智慧筹码是一个集体解决问题的活动适合。每个学员（每组需要有5—6位学员）有一些面朝下随意放

置的信息卡片。该活动还会用到一系列彩色筹码。信息卡会提供线索，指引学员将筹码拼凑而成特定

形状和分配颜色。信息卡上面的信息不能和其他学员交换，也不能被其他学员看到。每组必须在规定

的时间之内提供单独的最后答案。活动重点在于任务管理：建立和控制过程、给出明确指令、寻求并

且总结所得信息、着手准备下一步。该课程对能够使学员练习一系列的沟通技巧和逻辑技巧。通过

体验达到培训效果。

2、培训跟进与评估

- 1) 培训评估的四个层次
 - 2) 如何运用两阶段四层次流程评估训练效果
 - 3) 培训评估九问：when/where/why/what/who/whom/how/how much/
ROI
 - 4) 在培训结束后如何运用教练技巧和 OJT 强化训练效果
 - 5) 业绩管理在培训评估中的作用
- 案例分析：设计培训跟进和评估计划

3、企业培训营运管理实操和资源库的建设

- 1) 内部培训师队伍的建立和培育
 - 2) 如何有效地激励和留住内部讲师？
 - 3) 内部培训师的组织和规划
 - 4) 集团公司培训部门和下属公司培训部门的职能与分工
 - 5) 如何发挥虚拟的“培训组织的作用”
 - 6) 如何最大限度地开发和运用培训资源？
 - 7) 如何策略性购买培训资源？
 - 8) 企业培训师体系的建立
- 8.1 授课型师资 8.2 开发型师资
- 8.3 师资的培养与维护
- 五) 培训营运管理

有效地组织和运用培训，达成企业的战略目标，提升培训组织的营运业绩。

1、培训需求分析与企业培训诊断

- 1) 什么是培训需求分析
- 2) 为什么需要培训需求分析
- 3) 是否一定要做培训需求分析？
- 4) 需求分析的工具和技巧：能力/态度矩阵法和业绩/能力矩阵法
- 5) 不同人员对于培训需求分析的职责和作用

依据企业培训课程体系和没有建立企业课程体系而设计的年度培训规划

- 1) 年度培训规划包括什么？
- 2) 如何编制年度培训预算和成本分析
- 3) 培训规划是由上而下，还是由下而上？
- 4) 如何规划管理发展培训？
- 5) 如何规划职业能力发展培训？
- 6) 如何规划分部和外派人员的培训？
- 7) 如何规划高层管理人员培训？
- 8) 如何规划继任者培训