

实战为基：建设训战结合的培训体系

课程背景：

公司之间的竞争归根结底是人才的竞争，更是企业培训计划的竞争，因此做好企业的培训体系，才能更好地支持企业人才战略的发展。高度关注员工能力素质的提升和企业文化的认同，才能把公司建设成为真正意义上的学习型组织，从而提高公司的核心竞争力，才能在市场中立于不败之地。

在把公司的培训计划做得出色，对公司的经营管理形成系统、有效地支撑的路上，很多培训管理者可能都遇到过以下的困境：

如何做培训需求分析，让培训更有针对性？

怎么做好培训运营，让培训出绩效？

如何做好培训评估并进行有效呈现？

如何解决以上的问题，帮助企业建立训战结合的培训体系，就是本课程主要探讨的内容。

课程收益：

- 梳理培训体系建立的框架及流程
- 通过练习，掌握专业系统的方法分析培训需求
- 运用工具设计推导出培训目标和评估成果
- 学会用项目管理方法，管理培训项目，设置管控里程碑
- 掌握培训项目评估和呈现的步骤和方法

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：职能部门经理/主管、人力资源主管、培训经理/主管等负责培训的骨干人员

授课方式：讲解、课堂互动、案例分享、实操练习、工具运用、视频解析

课程大纲

第一讲：培训的战略地位

一、培训是人才强企战略的核心

小组讨论：你所认识的培训工作。从对有争议的问题的探讨，分析企业的培训文化。

二、培训对企业发展的作用

1. 上承战略

- 1) 培训是企业战略转型的有效手段
- 2) 培训是管理者的重要职责
- 3) 企业大学是企业变革的助推器

2. 下接绩效

- 1) 决策层：引领变革，重塑文化
- 2) 管理层：解决问题，提升业绩
- 3) 执行层：确保达标

三、不同发展阶段的培训建设要求

1. 初创期：充分发挥创始人的作用；利用“外脑”；
2. 成长期：完善组织机构，建立培养机制；挑战工作设计；内部挖潜
3. 成熟期：学习型组织建立；人才梯队建立；建立各不同层级针对性培训项目
4. 衰退期：新领域培训；人才转型培训

第二讲：设计培训开发计划

一、培训需求分析

1. 组织需求分析

工具：人才盘点和组织盘点

2. 工作需求分析

工具：任职资格和素质模型

3. 员工需求分析

工具：绩效分析、高管访谈、问卷调研等

二、培训方案设计

1. 年度培训计划管理

2. 月度培训计划管理

3. 临时培训计划管理

第三讲：构建培训开发基础设施

一、培训平台建设

1. 主流培训 IT 平台类型概述

2. 如何选择适合的培训 IT 平台

二、培训课程体系

1. 基于 ASK 的课程分类：态度类、技能类、知识类

2. 基于对象的课程分类：领导力、专业课程、通用课程、新员工课程

3. 基于课程来源分类：原创、外购、二次开发

4. 结构化课程体系设计两大原则

1) 内部为主、外部为辅

2) 实战为主、理论为辅

案例分享：某企业的课程体系

三、培训讲师体系

1. 讲师选拔标准设计两大方向

1) 意愿

2) 能力

2. 讲师六大能力要求及评价

1) 分享意愿

2) 感染力

3) 进取心

4) 需求把握

5) 逻辑分析

6) 应变能力

3. 讲师激励机制设计

1) 讲师星级制度

2) 讲师精神和物质奖励

3) 其他管理机制挂钩

4. 课程反馈评价

工具：三驾马车

1) 绩效考核

2) 师资交流

3) 课程评审

5. 讲师培养发展方法

6. 后备讲师储备建设

四、培训评估体系

1. 从投资者的角度，对企业培训费用和投入进行分析

2. 柯氏四级培训效果评估方法学习

- 1) 反应层面
- 2) 习得层面
- 3) 行为层面
- 4) 效果层面

3. 对标法在培训效果评估中的借鉴

案例分享：某企业的培训结果如何评估的

五、培训实施体系

1. 培训通知的准备
2. 培训场地和设备准备
3. 培训学员管理
4. 课后总结报告

第四讲：建设培训开发运行系统

一、主流培训方式介绍

1. 导师制
2. 读书分享
3. 行动学习
4. 轮岗

二、基于不同场景的培训项目设计

1. “计划”型项目——作为项目短期存在
2. “营”型项目——作为人才池长期存在
3. “课”型项目——作为课程长期存在