

---

## 《培训下沉三部曲》

### 《课程介绍》

任正非曾经说过，让听得到炮声的人来呼唤炮火！

企业的培训工作，也由此正在发生变化。传统的总部统一制定模式，转变为由 HRBP 配合一线部门自行发起和实施业务类培训，与集团总部 COE 发起的领导力和人才发展培训，相辅相成，且一线自行发起的培训，往往能更及时更快的满足业务发展需求。

但在实际操作过程中，由于一线部门缺少培训工作的方法，而导致业务培训需求不准确，计划不科学，效果无法证明等难题，所以本课程针对性的设计了三部曲，即：需求分析，制定计划，效果评估，帮助 HRBP 和一线部门管理人员掌握培训工作的基本方法和工具，完成培训下沉的工作。

### 《课程特点》

#### ◆ 设计科学化

结合行为主义、认知主义、建构主义和人本主义等学习理论，融合最佳实践萃取、BEI 需求访谈、团队共创、焦点小组讨论等技术和方法论，融各家之长，同时又结合实战经验，使得工具容易落地。

#### ◆ 敏捷模板化

课程中，每一步都有简单易用的模板表格，便于学员实操应用，提升效率。

#### ◆ 引导实战化

本课程结合了导师的十年的业务管理经验、及十年两所企业大学的实践经验，理论辅助，重在实操，课程更落地。

《课程目标》：工作坊结束时，协助每位学员

- 
- 能运用培训需求分析的方法和工具
  - 实操制定本部门的培训计划
  - 能运用培训评估的方法开展培训效果检验

《课程对象》 企业 hrbp、一线部门管理人员、专兼职内训师。

《课程时间》 定制 1 天，可根据企业需求定制时间；

## 《课程大纲》

### ◆ 第一模块：导入篇

- ◇ 成熟型企业培训体系全景图 vs 敏捷型企业培训九宫格
- ◇ 培训下沉三部曲：需求分析，制定计划，效果评估

### ◆ 第二模块：业务需求评估

- ◇ “为什么受伤的总是我”：培训经理的“生态圈”分析
- ◇ 案例：从国王的要求开始。。。
- ◇ 原则：需求回溯
- ◇ 评估核心流程和两个工具
  - 高层访谈 3W1E
  - 中层访谈四部曲

### ◆ 第三模块：学习对象分析

- ◇ 学习对象分析模型
  - 学习对象风格测评
  - 学习对象现状诊断
  - 学习环境有效性分析
  - 工具练习和小组分享

### ◆ 第四模块：任务场景分析

- ◇ 工作任务的场景化学习
  - 任务场景痛点分析表
    - “团队共创”完成任务场景分析
    - “一横一竖一闭环”检验任务场景分析
    - “权重配分”确定任务场景需求
  - 工具练习和小组分享

---

## ◆ 第五模块：制定培训计划

- ◇ 培训计划制定四类模型
- ◇ 选择混合式学习策略及方式
  1. 电子/移动学习
  2. 翻转课堂
  3. 在岗培训/辅导
  4. 在岗历练/轮岗
- ◇ 培训师选择：识别培训行业“伪大师”
- ◇ 培训计划的成本分析表

## ◆ 第六模块：学习效果评估

- ◇ 世界范围三个常用模型
  - 柯式四级评估的简介和评价
  - 菲利普斯五级评估的简介和评价
  - 成功案例法的简介和评价
- ◇ 反应层评估
  - 以讲师为中心转变为以学员为中心
  - 反应层评估的六项指导原则
  - 案例教学：成功案例法的创新应用
- ◇ 学习层评估
  - 识别概念：成本 or 业绩？
  - 学习层评估的四项指导原则
- ◇ 行为层评估
  - 建立责任驱动力的三种方法
  - 建立支持驱动力的三种方法
- ◇ 价值性评估。
  - 价值性评估难 or 不难？
  - 价值性评估的六项指导原则

## ◆ 第七模块：课程总结

- ◇ 朋辈学习，课程总结