**《TTM-人才培养体系建设与管理》课程大纲**

**主讲：王飞虎**

**一、课程背景Course Background**

人才是企业发展的第一生产力。企业的竞争归根到底是人才的竞争，是人才资源的抢夺战，一流的人才造就一流的企业。为了防止内部人才供给断层，越来越多的企业未雨绸缪，搭建人才梯队，做好人才储备，重视人才培养和发展工作。因此，企业人才培养体系建设与管理的重要性就日益凸显。

就人才培养发展体系而言，传统的培训已经无法适应新时期人才培养的需求，企业需要建设“以人才供应为导向、密联业务为基础、解决问题为前提、取得实效为根本”的全新人才培养模式。培训管理者要去除繁杂的套路思维，抓住人才工作的核心要点，拓展自身的专业能力，与时俱进，科学管理，真正起到企业业务伙伴的重要角色。

企业培训管理体系如何与公司的人才战略紧密结合？人才池的打造如何定位关键岗位与高潜人才，避免眉毛胡子一把抓？培训项目设计如何更加贴近业务场景，获得业务单元的支持？如何更准确地抓住培训需求，制定科学合理的培养机制，从而有效地提升培训效果？如何就培训干系人：业务领导、学员和讲师进行有效的管理和激励？……这些都是培训管理者面临的问题。

**二、课程收益 Course harvest**

1. 使受训学员能够从企业人才战略的角度重新审视培训的价值与本质，掌握系统化搭建人才梯队的流程和方法，抓住人才培养的关键，人才质量盘点与素质评估操作实务；
2. 能够以岗位胜任力为依据，基于“系统化+发展性”建设员工全职业周期的学习管理，在此基础上开展培训项目的设计与开发。掌握从培训需求把握与立项、课程体系开发、培养方式及流程以及培训效果评估与转化的全流程培训项目运营管理；
3. 掌握内训师队伍建设与管理的方法，强化培训实施过程中的科学规范管理，不断提高业务单元、学员、讲师的配合度与满意度，提升培训工作的价值；

**三、课程时间及对象Time & Participants**

培训时间：3天（每天6小时）

培训对象：企业培训总监、培训经理、培训主管或负责人，企业大学内部管理人员，内部讲师，人才发展中心负责人等；

**四、课程大纲Content Syllabus**

**第一部分 基于战略的人才梯队建设**

**第一章 人才供应链与培训价值**

1. 人才供应链

* 人才战略与企业发展
* 人才供应的产品思维
* 人才供应链的四大支柱
* 案例分析：京东人才发展体系

1. 培训的价值与本质

* 对培训体系认知的常见误区
* 培训体系与组织发展
* 培训工作的四个方向
* 从人才供应链看培训效果
* 衡量培训工作的KPI指标

1. 培训管理者的素养

* 培训管理者的六大角色定位
* 培训管理者的职责与工作任务
* 培训管理者的八大专业能力
* 硬实力
* 软实力

**第二章 人才梯队建设**

1. 人才梯队建设的实施逻辑

* 人力资源规划流程
* 人才盘点的作用
* 职业发展与培养转化

1. 人才盘点

* 人才数量盘点
* 人才结构盘点
* 双维度人才质量盘点
* 工具：《人才潜力评价表》模板
* 案例分析：华为人才盘点分析体系

1. 高潜人才盘点

* 接班人的五大类型
* 高潜人才的特质
* 高潜人才的挖掘方法
* 案例分析：京东高潜人才盘点项目HIPO

1. “人才池”的建设机制

* “人才池”建设的基本原则
* “人才池”的三个体系
* 人才入池选拔
* 人才池内培养
* 人才出池评价
* “人才池”建设的误区
* 案例分析：阿里巴巴的人才培养体系

**第三章 基于岗位胜任力的培养体系**

1. 岗位胜任力模型的开发

* 岗位胜任力模型的重要作用
* 岗位胜任力模型开发的基本逻辑
* 冰山素质模型与高绩效产出
* 岗位胜任力模型的开发流程和步骤
* 案例分析：XX岗位素质模型（输出）
* 工具：岗位素质辞典

1. 职业发展的学习路径图

* 学习路径图的三个功能（高度、角度、尺度）
* ASK模型与学习活动
* 学习路径图的绘制步骤
* 案例分析：XX岗位学习路径图分析

1. 师徒制的建设与效果落地

* 师徒制与OJT培的优势
* 师徒制落地的关键
* 导师资格与工作要求
* 工具：《导师指导手册》、《师徒互评手册》模板
* 工具：培训体系搭建的全景“地图”

**第二部分 密联业务的培训项目运营**

**第四章 培训需求调研与分析**

1. 培训需求的调研

* 培训项目规划的三类方向
* 基于“532模型”的调研方法
* 培训需求调研的工具
  + 问卷调查法
  + 个人访谈法
  + 绩效分析法
  + 小组研讨法
  + 关键事件法
  + 专项测评法
* 工具1：《绩效改进式调查问卷》
* 工具2：《BEI访谈法提问框架》

1. 培训需求的分析

* 培训需求分析目的
* 培训需求分析的常用方法
* 培训需求的量化

1. 年度培训计划的制定

* 年度培训规划结合三个维度
* 基于人才梯队维度
* 基于员工发展维度
* 基于绩效提升维度
* 年度培训规划的要点
* 案例分析：某上市公司年度培训计划的制定
* 工具：表格量化式年度培训计划模板

**第五章 培训项目设计与开发**

1. 培训项目运作的“三化”与四要素

* 培训项目“三化”
* 培训项目的四要素

1. 培训项目的立项

* 案例分析1：XX公司新员工“雏鹰”训练计划
* 案例分析2：XX公司技术人员“星锐”培养计划
* 培训项目方案应具备的要素

1. 培训项目的设计与开发

* 培训内容的分类
* 基于ASK的分类
* 内部课程体系
* 培训方式的确定
* 基于721能力养成模型
* 不同类型内容的培训方式
* 培训流程的设计
* 培训资源的开发
* 课程资源的开发与管理
* 培训师资源的选择
* 培训资料库
* 培训基地与物资
* 案例分析：XX企业新入职干部培养项目

1. 密联业务的内部课程体系

* 内部课程开发的原则
* 密联业务的课程主题
* 基于业务场景的教学流程设计
* 微课设计的123原则

工具：“11130案例教学”微课项目设计模板

1. 培训预算管理

* 培训预算的制定原则
* 培训预算的分类
* 培训经费的使用

**第六章 培训效果评估与转化**

1. 培训评估的三个时机

* 培训前评估
* 培训中评估
* 培训后评估

1. 柯氏四层级评估模式

* 反应层问卷评估
* 学习层考核评估
* 行为层观察评估
* 效果层RIO评估
* 案例分析：XX企业储备干部培训总结报告
* 思考总结：培训报告的关键要点有哪些？

1. 培训效果落地与转化

* 培训项目复盘
* 培训后续跟进
* 培训效果转化
* 案例分析：XX企业中控室操作员培训效果转化方案

**第三部分 科学规范的培训实施管理**

**第七章 内训师队伍的建设与管理**

1. 内训师的资格与选择

* 内训师的三个渠道
* 内训师的资格确立
* 内训师的选拔方法

1. 内训师的分级与评级方法

* 内训师的分级
* 评级的要点与方法
* 续聘与淘汰

1. 内训师的考核与激励

* 内训师的日常管理
* 内训师的评价考核
* 内训师的激励体系

1. 内训师的成长之路

* 内训师成长的四个段位
* 内训师培养

1. 案例分析：XX企业的内训师管理体制
2. 工具：内训师队伍管理办法（模板）

**第八章 学员管理**

1. 以“学员为中心”的管理原则
2. 学员的学习管理

* 如何引导学员进入学习态
* 分班分组管理机制
* 与学员的有效沟通

1. 学员的后勤保障

* 交通保障
* 住宿保障
* 餐饮保障

1. 学员的安全管理
2. 案例分析：培训不容忽视的安全
3. 工具：培训学员管理办法（范例）

**第九章 培训实施管理**

1. 培训前准备工作

* 培训组织工作的基本要求
* 三大技巧撰写“吸晴”的培训通知
* 培训物料与场地的准备
* 工具：培训准备清单

1. 培训现场管理

* 培训现场的基本要求（有序、安全、保障）
* 助教的基本职责与能力要求
* 后勤保障的工作
* 突发应急事件的处置
* 案例分析：这场培训到底失败在哪儿？

1. 培训后管理

* 考试的操作
* 资料的整理
* 回顾与总结

**第四部分 未来趋势：打造学习型组织**

**第十章 学习型组织的思考与建设**

1、学习型组织的特征与内涵

* + 对学习型组织的认识误区
  + 学习型组织的生命力表现
  + 阻碍组织学习的七大障碍
  + 学习型组织的内涵

2、学习型组织的五项修炼

* + - 建立共同愿景
    - 强化团队学习
    - 改变心智模式
    - 实现自我超越
    - 学会系统思考
    - 工具：彼得·圣吉《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》

3、学习型组织的实践

* + 三大系统与四项建设

工具：双环学习模型

* + 商学院型案例系统

案例分析：京东大学知识管理体系实践

* + 小微经验萃取与轮训机制

案例分析：某企业跨部门沟通低效案例开发

* + 行动学习系统
  + 案例分析1：GE公司群策群力（Work-out）
  + 案例分析2：华润集团行动学习实践

**五、其他说明Explain**

1、本课程内容也可以根据企业实际需求进行定制调整，在培训计划确定前进行沟通确定。

2、本项目内容适合小班授课，建议人数不超过30人，采用分组教学；

3、本课程所需要的物料需提前与讲师确认准备。