

## 以业务为导向的学习发展体系

### 课程目标

- 了解构成以业务导向的学习发展体系构成的三支柱
- 掌握培训课程体系设计思路和工具
- 掌握战略落地培训需求分析与规划的方法与工具
- 掌握精细化的员工能力发展体系规划方法与流程
- 掌握任职资格体系建立的流程与方法
- 学习紧扣组织层面的业务需求，设计人才盘点 / 继任计划的流程与高潜人才发展项目
- 掌握制定战略落地的学习发展规划项目，如专业人才发展项目、领导力发展项目等

### 课程对象

学习发展负责人、人力资源业务伙伴、人力资源总监等

### 课程大纲

#### 一、建立以业务导向的学习发展体系的定位

1. 企业为何需要学习发展体系与管理
2. 学习发展战略助力企业实现企业战略
3. 企业学习负责人的角色与职责

#### 二、如何建立以业务为导向的学习发展体系

1. 企业发展不同阶段，相对应的学习发展要求
2. 构成以业务为导向的学习发展体系三支柱：
  - 培训课程体系
  - 员工能力发展体系
  - 管理人员开发体系

#### 三、建立培训课程体系

1. 培训课程体系设计思路
2. 体系建立的工具
  - 1) 业务分析法与知识挖掘法
  - 2) 实践分享：XX 公司培训课程体系
3. 战略落地培训需求分析与规划
  - 1) 培训需求分析的流程
  - 2) 战略落地类培训需求
  - 3) 洞察战略培训需求
  - 4) 各类培训需求分析工具
  - 5) 设计有影响力的学习方案
  - 6) 制定战略落地的学习发展规划
  - 7) 有效评估学习发展方案
    - 四个评估层次
    - 采用合适的方式评估培训项目
    - 实践分享：XX 公司培训项目评估
4. 内训师队伍建设
  - 1) 内部培训师目的与定位

- 2) “选” ——内训师甄选与认证
- 3) “育” ——内训师培育
  - 内训师的培训
  - 内训师的认证
- 4) “用” ——内训师考核标准
- 5) “留” ——内训师激励
- 6) 高管与业务部门负责人的支持
- 7) 知识更新与传承

#### 四、员工能力发展体系

1. 任职资格与胜任力模型的区别
2. 任职资格在人力资源体系中的位置
3. 任职资格管理的理论基础：概念与作用
4. 任职资格标准样本介绍
5. 建立任职资格体系的流程步骤
  - 1) 任职资格的设计路径
  - 2) 任职资格标准构成的内容
  - 3) 任职资格标准开发的基本步骤
  - 4) 建立任职资格体系的方法
6. 实践分享：XX 公司维修工程师任职资格体系
7. 任职资格管理与人力资源其它模块对接

#### 五、专业人才开发体系

1. 专业人才发展路径
2. 专业人才学习方案设计
3. 实践分享：XX 公司专业人才发展体系

#### 六、管理人员开发体系

1. 管理人员开发 ABC
  - 经理和领导者是两个不同的概念
  - 未来领导者最重要的角色
2. 什么是管理人员的开发
  - 提高改善组织和个人绩效
  - 满足现在和未来对管理人员的需求
3. 人力资源部门的角色
4. 管理人员开发的战略价值、意义和体系
5. 管理人员开发的流程
6. 管理人员学习发展项目的设计
  - 1) 设计前事先考虑的问题点
  - 2) 管理人员学习发展设计的流程
  - 3) 案例学习：管理人员学习发展体系
  - 4) 实践分享：
    - 新任经理学习发展体系
    - 领导力反馈体系

## 7. 核心人才与继任计划

- 1) 整合的人才管理框架
  - 人才管理 v.s. 人才盘点/继任计划
  - 人才管理的趋势及视角
- 2) 人才盘点及继任计划的目的及核心流程
- 3) 关键岗位的确定
- 4) 人才评估的维度
- 5) 人才评估的工具
- 6) 基于内部人才盘点会议的步骤及内容
- 7) 审视人才梯队
- 8) 核心人才发展项目（实践分享）
  - XX 公司指南针项目
  - XX 公司灯塔项目
  - 行动学习

## 8. 管理培训生项目

- ◇ 管培生项目的定义、愿景及理念
- ◇ 选拔标准
- ◇ 选拔工具
- ◇ 管培生的发展
- ◇ 管培生的管理

## 七、年度学习发展规划

- ✓ 项目计划
- ✓ 资源建设计划
- ✓ 能力发展计划
- ✓ 培训预算计划
- ✓ 培训工作进度计划

### **讲师介绍：兰馨老师**

兰馨老师毕业于上海师范大学人力资源管理专业，具备十八年的培训咨询公司与外企工作经验，担任培训咨询公司顾问与学习发展经理，她充分结合外资公司先进管理体系经验与本土企业特点，帮助企业建立了岗位胜任能力与评价发展系统，建立职业发展路径与学习发展地图，保留发展关键人才。她拥有管理咨询顾问、外资企业员工培训发展、企业培训师三合一实战经验。

兰馨老师擅长企业文化融入实践、跨文化沟通、新管理生/新晋大学生训练营、新任管理者领导力培育、中基层经理发展训练营、行动学习、人才测评分析辅导、人才发展与继任者项目、团队诊断与效能提升工作坊、领导力反馈工作坊等领域。

兰馨老师拥有“MBTI 性格类型”、“DISC 行为风格与激励因子人才施测师与认证讲师”、“Harrison 行为偏好”、“思维敏锐度与胜任能力施测师与认证讲师”、“团队诊断与效能提升引导师”、“成功人士的七个好习惯”等多项专业认证。

兰馨老师授课风格条理清晰，讲求内容的针对与实用性，善于从平凡的事例中揭示深刻的道理给人以警醒。同时兰老师极富亲和力，善于聆听学员的想法，关切学员的感受。她坚持快乐学习的

理念，培训形式灵活多样，风趣幽默，善于引导及启发学员思考。内容和方法不仅在课堂上有启发、有收获，更能在课程之后有效地运用于生活和工作中，带来期望的变化。

**授课形式:**

知识讲解、案例演示讲解、实战演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与