

基于业务的培训体系建设与管理创新

2019年12月18-19日 上海

● 课程对象：

- 企业中高阶培训管理者
- 企业大学高管
- HRBP
- 业务型内部讲师



基于业务的培训体系建设与管理创新

2019年12月18-19日 上海



课程时间

- 08:30-09:00 签到
- 09:00-10:30 课程
- 10:30-10:45 茶歇
- 10:45-12:00 课程
- 12:00-13:30 午餐
- 13:30-15:00 课程
- 15:00-15:15 茶歇
- 15:15-17:30 课程

课程特点

本课程脱胎于何欣老师在万达、华润、碧桂园、平安、家乐福五家世界五百强集团任职讲师、企业大学院长、首席学习官的职业经历，课程中所有观点、案例均为讲师本人亲身经历总结，获得了多家500强企业高管的认可，对业务产生了积极推动。篇章分为8大观点，12项工具，涵盖培训体系、讲师建设、行动学习、场景化教学、效果打造、客户运营等诸多经典培训管理场景，对国内培训管理者、内部讲师打造基于业务挑战、战略性人才培养任务下的培训体系建构、成果打造、增强对业务单位的影响力帮助巨大。

组织收益

- 全方位掌握基于企业战略的培训体系规划和体系内部各自要素打造模式，提升培训对业务、人才培养的推动力，助力战略落地及业务成果。
- 以最强大的标杆企业培训体系打造实践，启迪本企业培训管理思路，落地解决建设问题。
- 培养一批有极强业务思维、密联业务、产生业务成果的培训管理者、内部讲师团队。

培训形式

- 课程讲授、案例分析、情景演练、现场解决培训管理难题、现场构建企业大学及人才培养思路

基于业务的培训体系建设与管理创新

2019年12月18-19日 上海

课程大纲

第一节 | 培训规划——培训体系规划根植于业务战略

- 基于实践的三种培训规划方法（我的工作原创实践）
- 以战略推演法来思考培训体系规划
- 500强案例：以A企业的人才战略为例，我们来看看基于业务的培训体系价值构建过程
- 关键步骤1：由业务战略推导到人才挑战，
- 关键步骤2：由人才挑战推导到人才培养，
- 关键步骤3：由人才培养推导到培训体系
- 基于培训体系的培训计划设计

第二节 | 业务挑战——业务管理者对培训的五大挑战

- 效果均一：沃尔玛的 everyday low price 现象
- 向上冲击：源自一线和终端对区域、总部培训的界面挑战
- 服务对象：从小众到全员、对内部到外部客户的挑战
- 师资定位：从名师、专家到业务明星的挑战

第三节 | 培训的关键目的：企业人才供应链（含企业大学建设实践案例）

- 观点：培训是为了人才供应链服务的
- 人才供应链的“有没有”+“好不好”
- 经典企业大学实践1：企业大学的课程体系构建（完备、系统化）
- 经典企业大学实践2：碧桂园营销学院的培训体系构建（强化海外）

- 优秀项目实践案例：“将与鹰”系列人才培养
- 重要界面：企业内部人才培养全景图
- 经典企业大学实践3：万达学院对高管培养体系的构建（生存宝典）
- 关键岗位培养的内部逻辑：学习+实践+评估

第四节 | 知者为师——内部讲师建设的创新与突破

- 内部讲师的四项关键职责与突破（源自智享会的全国调研成果）
- 观点：知者为师、答疑解惑
- 经典企业大学实践5：碧桂园营销学院打造内部讲师平台生态圈
- 经典企业大学实践6：平安大学O2O讲师培养体系建设

第五节 | 谁是真的用户——跳出培训需求设计的“天坑”

- 观点：企业培训的“前策定位”
- 谁是真的用户：意愿不等于行动
- 三级划分：高管50%、中层30%、员工20%
- 培训体系的打造：分阶段、专注、极致
- 原创工具：培训需求调研与设计的“532模型”
- 三个维度调研方法的使用及关键表单工具
- 案例：索尼PSP的市场调研给我们的启示
- 案例：“乌合之众”，关于企业内部培训调研的“坑”

第六节 | 有用——培训的终极归属和效果层次

- 经典企业大学实践6：万达学院的“三个有用”及落地
- 观点：有用，解决问题是最好的学习
- 问题A-如何做到，对企业有用
- 问题B-如何做到，对部门有用
- 问题C-如何做到，对员工有用
- 以问题为核心：解决问题，就是最佳学习（万达学院的年终报告）
- 我对培训成果的界定：数据级（有用度）、发布级、组织改善级
- 关键工具：双维度结合，从数量、质量两个角度看人才培养的效果

第七节 | 海陆空——教学方法的“混学”设计（含教学工具罗盘）

- 观点：体验感*参与感=获得感
- 五种学习形式：实地作战、沙盘演练、群策群力、经验学习、课堂培训
- 经典企业大学实践7：海（交互式学习）、陆（传统课堂学习）、空（在线及移动学习）
- 实用工具 教学工具罗盘
- 经典企业大学实践8：万达学院的“11130”案例微课教学法
- 经典企业大学实践9：企业大学的“O2O”混合式学习设计

基于业务的培训体系建设与管理创新

2019年12月18-19日 上海



何欣老师

- 碧桂园集团 原营销学院院长
- 万达集团 原万达学院教学副总
- 平安大学 原首席学习官
- 华润置地 原集团培训总监
- 家乐福中国 原中国南区讲师

工作实践: 15年世界500强从业经历,连续工作5家顶级企业大学,负责多家企业大学筹建及日常管理工作,并作为500强企业的事业合伙人。一切以业务出发解决问题,在坚持培训要“有用”的思想基础上,致力于企业大学的客户化经营、专业化生存、项目化运作,打造“人才发展+问题解决”一体两翼的组织运营模式。

专业研究: 中大(岭南)EMBA、中兴通讯顶级创客导师、赛普地产研究院运营总监、深圳国资培训中心特聘讲师、武大CHO班特聘讲师、《培训》专栏作家、猎聘《人才官》栏目作者、企业大学联盟理事。《在组织中高效学习:如何把学习成果转化为工作绩效》译者,即将出版《重新定义培训:基于业务的培训创新与突破》。

授课风格

- **实践:** 教学内容深度结合讲师本人在5家世界五百强的高管实践,全是干货;
- **生动:** 生动形象、解答问题,以案例、互动为主,拒绝理论说教,氛围轻松活跃;
- **视野:** 融合多家500强管理视野,具备极强的借鉴意义,可现场讨论环境与复制要素。

部分实战经验

- 打造了碧桂园营销MONT(山峰)人才培养体系(管理者及海外人才):

时任碧桂园营销学院院长期间,

据碧桂园营销关键业务人才的全球布局,一手打造了建立了M(manager)、O(oversea)、N(neo)、T(talent)为核心的人才培养体系,四类人才均设定“出栏率+问题解决数”双指标,成为公司人才孵化的关键推动力。每年培养1500位海外销售精英(返回率低于15%)、500位项目营销操盘手(通过率95%),并通过打造“学院在线”系统,支持年度10000人以上的新人入职圈班培训(覆盖率100%);通过“销售精英俱乐部”,推动800位Top Sales在公司内部进行成功经验复制、提升归属感与荣誉感。

以“开盘倒退15天”为标准化节点,在各个大区、操盘手培养中建设“战训结合”体系,通过开盘实战训练新任项目操盘手(第二梯队),进而打回本项目实地作战(第一梯队),创造性地打造了“从战争中学习战争”的学习体系。MONT人才培养体系紧密关联业务,一切成果落地于人才供应链的“数量+质量”,有力支撑了碧桂园营销的人才供应链计划。

- 建设了万达高管“浸入式”培养体系(领导力培养及生存宝典):时任万达学院教学副总期间,

根据万达商业地产高管流动率高、企业归属感差、管理上简单粗暴的现状,精心策划并实施了一系列高管“浸入式教学”培养体系。包括以提升高管融入为目标的《万达之道》对话课程、以提升高管执行力为目标的《万达执行力》课程、以还原关键业务场景为目标的《案例电影课》、以业务难点对抗为目标的《巅峰对决》、以突破心灵屏障为目标的《管理音乐课》;创新地实施了一系列专门针对高管的教学探索,并开发了《生存宝典》在线课程,获得商业地产新入职、在职高管95%以上的高度评价,也使万达学院成为了名副其实的高管培养发动机,广受业内赞誉。

- 搭建了华润置地学院专业培养体系(专业人才培养):时任华润置地培训总监、置地学院负责人期间,

根据华润置地千亿指标的挑战,围绕人才培养的四大挑战——高端人才培养(如何有效培养高学历、高素质人才,如何提升空降高管存活率)、人才加速培养(如何配合攻城略地的进度,高速度地培养项目管理相关人

才)、实践性人才培养(如何通过“战训结合”的手段,在实践中快速培养人才)、多元化人才培养(面对集团的“地产中心多元化”,如何使现有人才具备多元化作战能力),完整搭建了华润置地的专业人才培养体系。

以“高级专业研修班”为中心,推动“设计、工程、营销、物管”四大关键业务板块的专业人才培养、问题解决式行动学习;以“置地80班”为抓手,快速培养少壮派骨干、项目操盘手;以“卓越经理人”项目为聚焦,大力培养高端人才、新晋管理干部。年度解决四大条线战略级业务问题12个、上报集团董事会,培养项目操盘手210人(通过率85%),所有培养项目务实、落地,紧贴业务,符合以业务驱动为主打的组织特性。

- 打造了隽御物业于“服务品质+品牌”的金字塔培训体系(服务及品牌建设):帮助服务型企业搭建

了基于服务品质及品牌的培训体系(四面金字塔培训体系),定义了全体管理人员的4大培训角色(师傅、导师、培训师及团队),以及结合1套BI手册的标准课程库,使培训参与者的覆盖率达到90%,以培训推动服务品质及品牌提升。成功策划《物业师傅手册》,整合标准管理台账、看板管理、运营管理等多方内容,使企业整个培训操作行为变得“傻瓜式”,在8个城市、85%的项目岗位上顺利实施。推动以服务为主打的一线机构服务品质提升。

曾经服务过的企业(排名不分先后)

CIBN 国广东方传媒集团、中兴通讯、中海集团总部、中海惠州公司、北京城建集团、深圳国资培训中心、深圳经理人学院、大参林药业集团、家乐福中国、华润置地、华润万家、万达商业地产、万达商业规划院、碧桂园集团、碧桂园森林城市、平安集团、茂业地产、顺驰置地、金鹰科技公司、隽御地产、武汉能达实业发展有限公司、江苏金洋地产、星河控股集团、海昌旅游集团、深圳思智贸易、石家庄励富仕联行有限公司、路劲地产开发集团等近百家大中型企业。

关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3500 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求:

线下学习渠道: 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。

线上学习渠道: 60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。

阅读和深度学习渠道: (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求:

- (1) 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- (2) 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- (3) 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- (4) 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 1) 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- (2) 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



联系我们

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室 邮编: 200063 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859
邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org