



# 第二十三届人才管理与领导力 发展年会

2020年7月1-2日，上海





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 基于业务需求的学习与发展项目设计

Linda Liu

2020年7月2日

# 分享内容

- ▶ 为何要进行学习与发展项目设计？
- ▶ 如何进行学习与发展项目设计？
- ▶ 学习与发展项目实践分享
- ▶ 成功经验总结与反思
- ▶ Q & A

**为何要进行学习项目设计？**

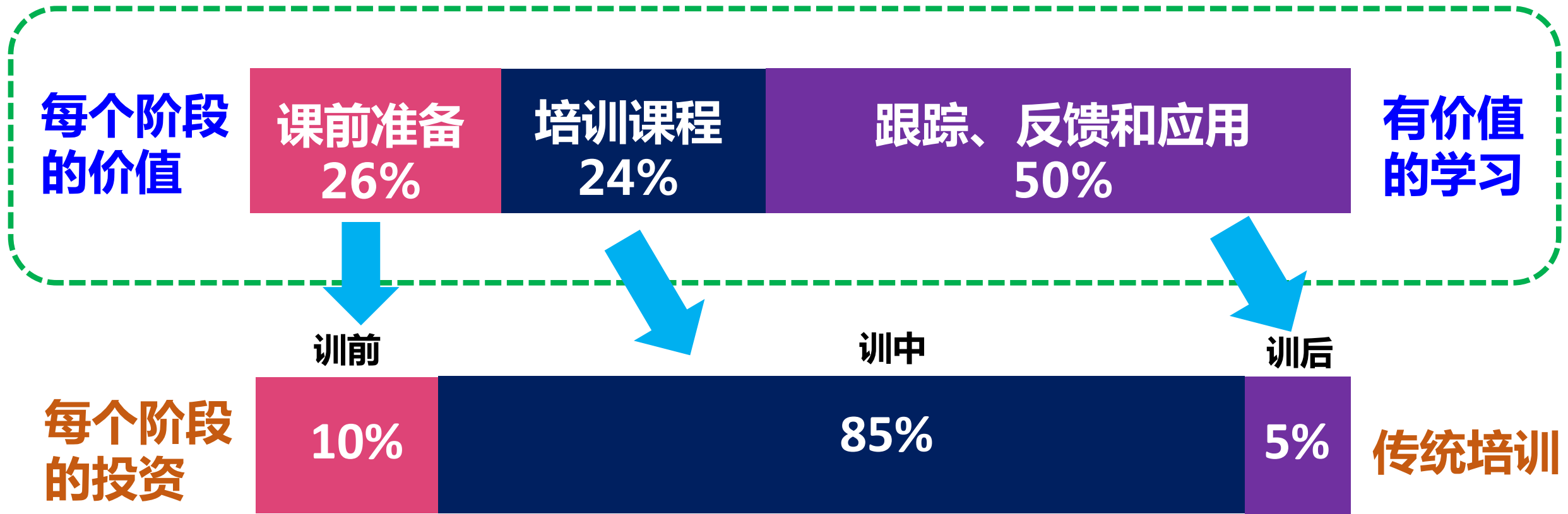
# 企业实际学习情况



The Promise of Phase 3

Zenger, Folkman and Sherwin, T+D Magazine

# 对全球企业的研究



The Promise of Phase 3

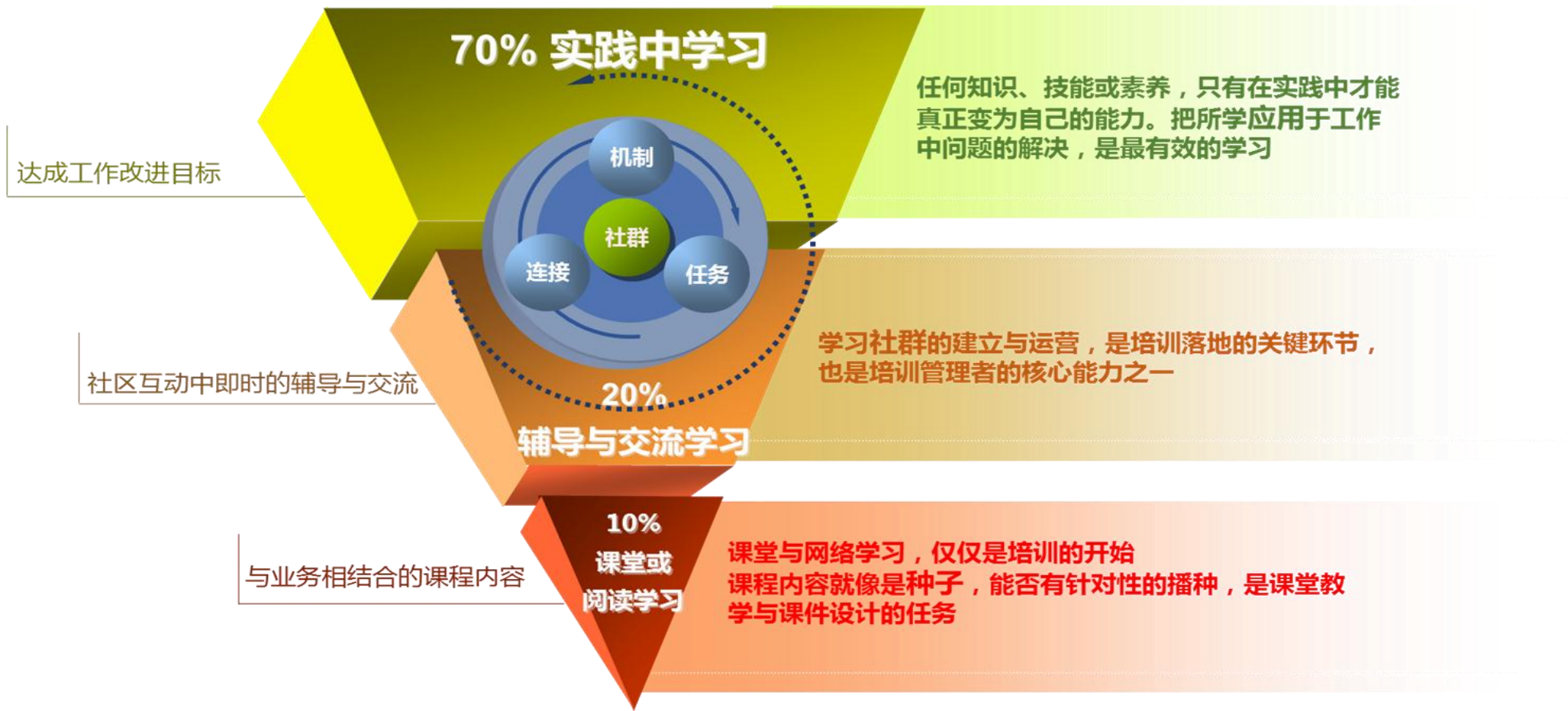
Zenger, Folkman and Sherwin, T+D Magazine

**如何进行学习项目设计？**



## 学习与发展项目设计原理

# 设计原理-人才培养70/20/10法则





## 学习与发展项目设计四步曲

# 学习发展项目设计四步曲

## 训前



### 准备阶段

- 确定学员
- 需求调研
- 能力评估
- 课程设计
- 营销宣传
- 管理者会谈

## 训中



### 培训阶段

- 讲师授课
- 案例研讨
- 小组讨论
- 角色扮演
- 学员分享
- 行动学习

## 训后



### 转化阶段

- 学以致用
- 改善项目
- 达成改进目标
- 上级辅导
- 绩效反馈
- 相互分享



### 评估阶段

- 团队复盘
- 成果展示
- 小组PK
- 奖励认可
- 能力评估
- PDCA

# 未来之星学习项目分享

# 学习项目的目标

通过提升中层管理团队的领导力，激发员工的潜能和敬业度，以支持公司业务目标的实现以及提升公司在行业内的竞争力。



# 以激励模块为例



# **未来之星学习项目有效落地成功经验总结**

# (一)、混合式学习项目

- 线上与线下**相结合**
- 学与习**相结合**
- 学习与业务**相结合**

## (二) 业务管理层的激情投入/支持/领导

- 高层给予开场
- 参加培训模块小结会
- 亲自给获奖小组颁奖



### (三)、清晰的角色与职责 Role & Responsibility

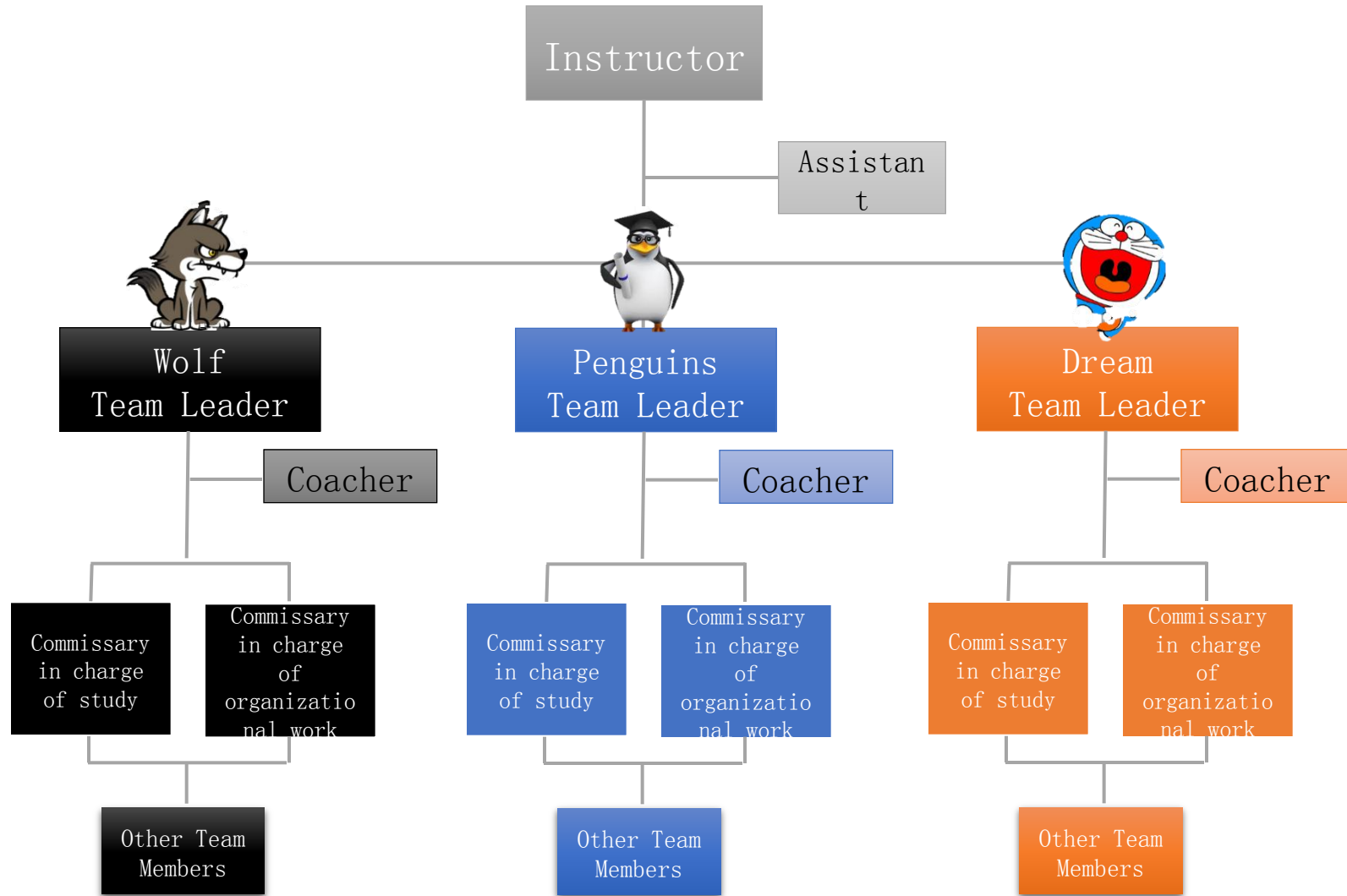
|            | <b>HR/培训者</b>              | <b>受训者</b>                 | <b>业务部门领导</b>              |
|------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>培训前</b> | 明确学习需求<br>设计学习方案<br>做好教学准备 | 了解学习目标<br>安排学习时间<br>预习相应知识 | 找出业务问题<br>配合需求访谈<br>明确学习目标 |
| <b>培训中</b> | 完成教学任务<br>激发学习动机<br>营造学习氛围 | 全情投入学习<br>主动参与研讨<br>即时反思总结 | 解决工学矛盾<br>做好学习动员<br>参与交流分享 |
| <b>培训后</b> | 总结培训效果<br>营销学习价值<br>促进学习转化 | 分享学习心得<br>制定行动计划<br>解决业务问题 | 提供实践机会<br>监督行为转变<br>及时辅导反馈 |

学习效果转化九宫图

## (四)、以学员为中心的多角色支撑



# (五)、组织架构的支撑



## (六)、有效激励



精神激励

- 公司管理层会议表扬
- 在亚太区范围内分享最佳实践



物质激励

- 微信红包

## (七)、小组竞赛

- 每个培训模块结束后，每个小组都要提交学习成果。
- 评委会现场点评。



# (八)、通过运营平台，有效支持项目运转

## 培训课堂



## 微信群互动



## 小组竞赛



## (九)、贯穿学习项目始终的营销

- 公司高管为项目启动专门录制的视频
- 公司全球网站宣传
- 易拉宝（摆放在公司显著部位）
- 项目成果在亚太区推广



# 在学习项目运行过程中的挑战

1. 线上与线下如何有效结合？

理论和案例分享

线下

学员实践反思

线上

2. 学员工作忙，没有时间参加培训。

每个模块2小时

可以补课

## 在学习项目运行过程中的挑战（续）

3. 学习项目历时9个月之久，如何保持学员的学习动力与热情？

训后实践与实际工作目标相结合， 培训是助力学员完成工作任务。

学习小组之间PK， 形成良性竞争的气氛。

4. 如何激励优秀学习小组？

亚太区分享最佳实践增强员工自豪感

高管认可

适当物质激励

# 反思

培训经理应具产品经理思维。

无设计，不培训



