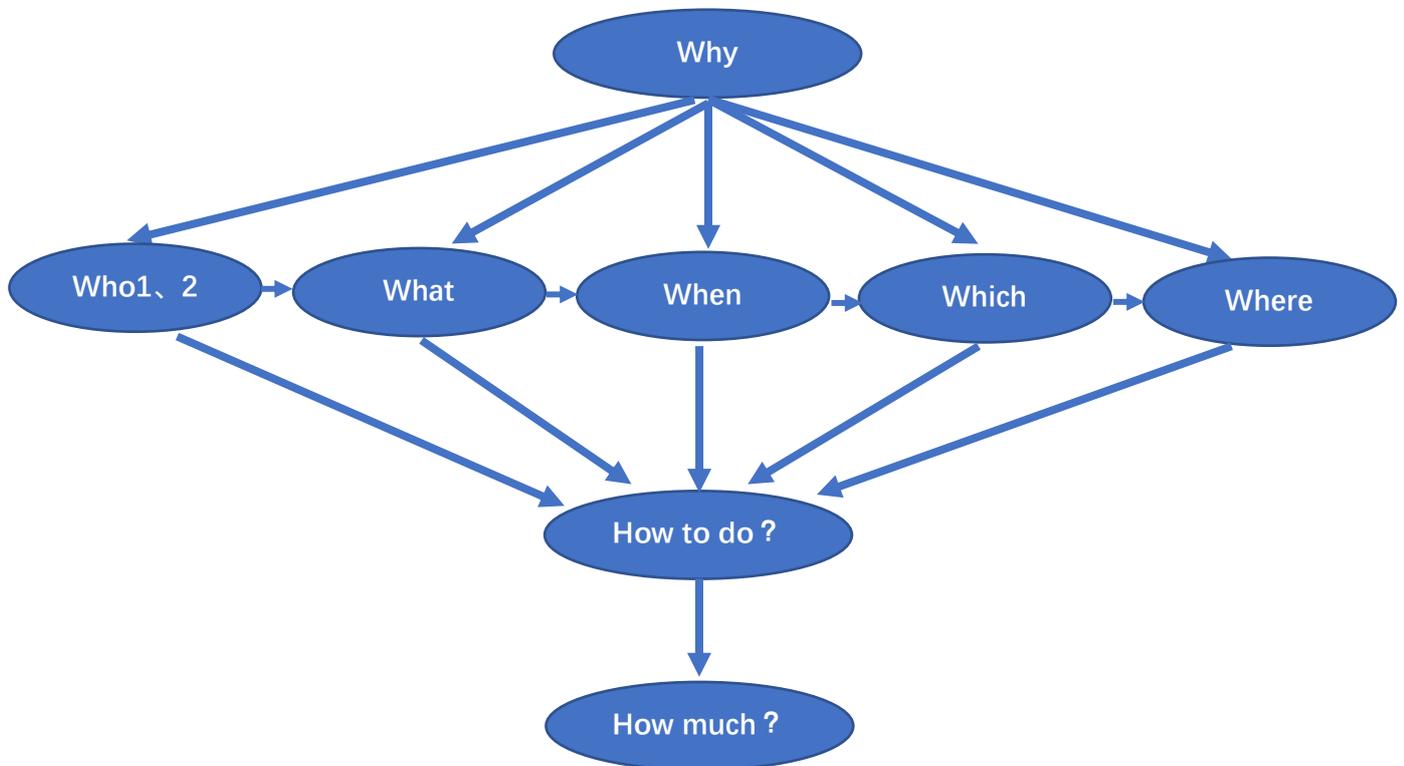


年度培训计划制定七步曲

一、年度培训计划制定的 6W2H



项目	内容
Why -为什么要培训？	
Who1 -谁接受培训？	
Who2 -谁实施培训？	
What -培训些什么？	
When -什么时候培训？培训多长时间？	
Which - 选择哪一家外部咨询公司？	
Where -在哪里培训？	
How to do? -如何培训？	
How Much -用多少资源？	

二、培训计划七步曲

第一步：确认公司的战略规划

培训要支撑战略，在制定培训计划时需要考虑到公司战略。企业培训的最终目标是为了现实企业战略规划而服务的，所以及时洞察公司战略要求，聚焦需要重点培养的人群，是对于做好培训工作至关重要的一步。

第二步：培训需求

培训计划的制定是从需求开始的。培训需求包括两个层面，一是年度工作计划对员工的要求，一是员工为完成工作目标需要做出的提升，通过两个层面的分析，得出公司年度的培训需求。

实际上，培训需求是和员工的绩效紧密结合在一起的，因此在设计员工培训结构化表格的时候，要结合员工的绩效来做。具体来讲，可以设计这样几个维度：**知识、技能、态度**，在过去一个绩效周期内，员工在知识、技能、态度方面和公司的要求存在哪些差异，把这些差异点找出来，作为员工改进计划，列入培训需求计划。

附表：员工培训需求调查表模版

工具一：KSA 能力模型

部门	职位	K (知识)	S (技能)	A (态度)

工具二：SWOT 分析

S (strengths) 优势	W (weaknesses) 劣势
1、擅长什么？ 2、组织有什么新技术？ 3、能做什么别人做不到的？ 4、和别人有什么不同的？ 5、顾客为什么来？ 6、最近因何成功？	1、什么做不来？ 2、缺乏什么技术、能力？ 3、别人有什么比我们好？ 4、不能够满足何种顾客？ 5、最近因何失败？
O (opportunities) 机会	T (threats) 威胁
1、市场中有什么适合我们的机会？ 2、可以学什么技术、能力？ 3、可以提供什么新的技术/服务？ 4、可以吸引什么新的顾客？ 5、怎样可以与众不同？ 6、组织在 5-10 年内的的发展？	1、行业最近有什么改变？ 2、竞争者最近在做什么？ 3、是否赶不上顾客需求的改变？ 4、政经环境改变是否会伤害企业？ 5、是否有什么事可能会威胁到企业的生存？

工具三：“5+1” 培训需求分析模型



第三步：需求分类

收集员工培训需求数据过后，培训需求过多，很杂很乱怎么办？这时就要对培训需求进行梳理了。这需从战略视角、工作任务视角和员工成长视角来进行深入分析，那些是员工需要提升的链接工作任务的技能，基于员工具体的工作场景来分析其面临的问题来 决定要培训的内容，把和工作任务不相关的需求过滤掉。

分类时，可以按照培训的内容来分类，譬如：财务类、人力资源管理类、营销类、执行类、管理类、战略类等。也可以按照培训对象来分，譬如：新员工岗前培训、普通员工培训、中层管理人员培训、高级管理人员培训等等。

第四步：选择课程

根据确定的培训需求，选择合适的课程，列出培训目标、课程大纲，培训课时以及实施时间。在设计培训课程时，要注意课程的先后逻辑关系，做到循序渐进、有条不紊。培训方式的选定上，也要根据参训人员的不同，选择出最适合的方式。

例如中层管理人员培训，中层管理人员的培训重点在于管理者能力的开发，通过培训，激发经理级员工的个人潜能，增强团队活力、凝聚力和创造力，使中层管理者加深对现代企业经营管理的理解，了解企业内外部的形势，树立长远发展的观点，提高中层管理者的计划、执行能力。

培训方式有以上几种：选择内训或外出参加公开课方式、通过集中讨论与自学相结合的方式、部门经理负责对下属提供学习和管理的机会等等。

第五步：选择供应商（讲师）

企业培训应以实效为根本，企业可以通过对市场中培训种类和方式的正确辨别，结合企业所处行业、阶段和发展战略，从而选择最适合的培训师，选择最佳的培训方式。

挑选培训供应商的几个维度

- 1、看品牌
- 2、看课程
- 3、看讲师
- 4、看服务流程

第六步：制定预算

根据确定的培训课程，结合市场行情，制定培训预算。培训预算要经过相应领导的批示。在制定培训预算要考虑多种因素，如公司业绩发展情况，上年度培训总费用、人均培训费用等等，在上年度基础上根据培训工作的进展情况考虑有比例的加大或缩减培训预算。

做培训费用预算应与财务沟通好科目问题，一般培训费用包括讲师费、教材费、差旅费、场地费、器材费、茶水餐饮费等等，一项培训课程应全面考虑这些费用，做出大致预算。在预算得出后，可在总数基础上上浮 10-20%，留些弹性的空间。

第七步：审核批准

初步制定出来的培训计划先在内部进行审核，由人力资源部的负责人和主管一起分析、讨论该年度培训计划的可行性，找出存在的问题，进行改善，确定一个最终版本，提交给培训工作的最高决策机构——总经理办公会(或者董事会)进行审批。公司最高领导者要从公司长远发展的角度出发，制定公司员工培训的长远规划，并写进公司的年度计划中。