

# 以业务为导向的人才管理与人才发展体系

公开课课纲

**培训时间/地点:** 2025年9月25~26日(星期四~星期五)/上海

**收费标准:** ¥4500/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

## 课程目标:

- 了解以业务为导向的人才管理与人才发展体系建立的基础原理与框架结构
- 掌握员工职业发展路径设计与发展机制
- 掌握培训课程体系设计思路 and 工具
- 掌握以业务为导向的培训需求分析的流程、方法、工具
- 掌握如何与战略相结合的年度培训规划及学习利用 AI 帮助设计培训项目
- 学习如何有效地开展培训效果与跟踪
- 学习管理人员学习发展项目的设计
- 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

## 课程收益:

- 建立以业务导向的人才管理与人才发展体系的定位,有一个系统全面的全局观
- 掌握搭建五大体系的关键要点及每一个体系搭建的要素与方法
- 提供“干货”:结合多年企业的实操经验,提供落地且实用的方法工具,做到“学之即能用”

## 参训对象:

- 培训主管/经理、人力资源业务合作伙伴、人力资源部经理
- 有意愿从薪酬、招聘、绩效模块向学习发展转型的伙伴
- 希望提升人才管理发展及团队管理技能的业务线经理

## 授课模式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



## 课程大纲：

### 一、建立以业务导向的人才管理与人才发展体系的定位

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
  - 1) 学习发展战略支持业务发展——以终为始：解决经营绩效议题
  - 2) 依据不同的企业战略，制定不同的学习发展战略
  - 3) 学习发展定位
3. 企业学习负责人的角色与职责

### 建立以业务为导向的人才管理与人才发展体系

1. 企业学习发展的四个阶段,相对应的学习发展体系建设的要求
2. 以组织绩效为导向的学习发展体系的特点
3. 以组织绩效为导向的学习发展体系由两大能力和四大基础体系构成
  - 1) 两大能力：战略绩效指标库、组织能力库
  - 2) 五大体系：员工成长体系、培训课程体系、培训讲师体系、管理人员开发体系、运营管理体系

### 三、员工成长体系

1. 员工职业发展通道：管理者和技术专家
2. 如何设计员工职业发展路径与发展机制——任职资格体系建立
  - 任职资格设计路径
  - 任职资格的标准与构成
  - 任职资格开发的基本步骤：角色定义、知识技能定义、行为标准定义
  - 任职资格定级认证的标准与方法
3. 案例分享

### 四、培训课程体系之一——内容体系



1. 培训课程内容体系设计思路、建立的流程及关键点
2. 课程内容体系建立的工具
  - 1) 业务分析法与知识挖掘法
  - 2) 案例讨论：课程体系的梳理与推进
  - 3) 实操练习：课程体系的梳理
3. 如何量身定做自己的培训课程体系
  - 1) 基于能力素质模型的课程体系
  - 2) 没有能力模型，如何建立课程体系
  - 3) 实践分享：XX 公司培训课程体系
4. 课程库建设及管理

## 五、培训课程体系之二——方法体系

### 1. 以业务为导向的培训需求分析

- 1) 理清培训需求分析的必要性：洞察以业务为导向的培训需求
- 2) 年度培训需求的分析流程：
  - 组织层面：从组织的既定战略目标来进行培训需求的调研
  - 任务层面：从部门的既定经营计划来进行培训需求的调研
  - 个人层面：从个人发展的综合能力来进行培训需求的调研
- 3) 九种培训需求分析工具与功效比较：访谈法、问卷调查法、绩效差距分析法、自我评估法、标杆分析法、专家指导法、现场观察法、资料信息分析法、小组研讨法
- 4) 访谈法（苹果树法）
  - 苹果树法培训需求分析的流程
  - 苹果树法培训需求分析实例分享
  - 实操练习
- 5) 绩效差距分析法
  - 分析培训问题与非培训问题



- 哪些可以通过培训来解决
  - 6) 需求问卷分析法
- 需求问卷调查的步骤和注意事项
- 需求问卷分析法适用的场合
  - 7) 根据不同的情况，几种培训需求工具相互结合运用

## 2. 年度培训计划

- 1) 年度培训规划的分类：战略落地类、业务发展类、人才培养类、领导力类
- 2) 制定年度培训计划的策略
  - 将企业战略目标与培训计划有效结合
  - 短期计划与中长期计划的有效结合
  - 注重阶段与持久性
- 3) 制定年度培训计划的流程
  - 公司、部门与个人的计划
  - 培训预算的几个层面
- 4) 年度培训计划的编写：计划书应包含的内容、计划呈现

## 3. 培训项目设计与实施

- 1) 培训目标的设定
  - 目标设定符合 SMART 原则：行为、标准、条件
  - 实操练习
- 2) 学习类型
  - 四种学习学习风格的倾向
  - 学习方案的选择
- 3) 对业务有影响力的培训项目的设计、落地和实施
- 4) 如何使用 AI 帮助设计培训项目



## 4. 培训效果评估与跟踪

- 1) 培训后的跟进与辅导
- 2) 柯氏四层评估模型与方法
- 3) 采用合适的方式评估培训项目

## 六、培训讲师体系

1. 内部培训师目的与定位
2. 建立培训讲师队伍
  - 1) “选”——内训师甄选与认证
  - 2) “育”——内训师培育
  - 3) “用”——内训师考核标准
  - 4) “留”——内训师激励
  - 5) 高管与业务部门负责人的支持
  - 6) 知识更新与传承

## 七、管理人员开发体系

1. 什么是管理人员的开发体系
  2. 管理人员开发的策略与机制
  3. 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) 管理人员发展项目设计实践分享
- 领导力发展项目
  - 新任经理学习发展体系
  - 领导力反馈体系



## 4. 核心人才与继任计划

- 1) 人才盘点/继任计划的目的
- 2) 人才盘点的流程及关键点
- 3) 人才评估的维度与工具
- 4) 人才梯队的管理

## 5. 盘点后的落地——人才发展与保留

- 1) 人才发展原则 70-20-10
  - 2) 职业发展辅导框架-3 个关键步骤
- 第一步：内在探索——探寻内在的驱动力，明确意义感
    - 1) 工作的意义
    - 2) 八种内在职业驱动力
    - 3) 明确优势和擅长， 建立自信
  - 第二步：明确目标
    - 1) 设定职业目标
    - 2) 设定能力提升目标
  - 第三步：践行成长
    - 1) 累积关键经验
    - 2) 践行成长法则

## 八、运营管理体系：制度层面、资源层面、运作层面

## 九、总结



## 讲师介绍：兰馨老师

- 上海师范大学人力资源管理专业
- 二十年的培训咨询公司与外企工作经验，先后在培训咨询公司担任咨询顾问，医疗、化工行业公司担任学习发展经理、人才招聘与人力资源业务伙伴
- 既深谙外资企业运作流程，也熟悉国内企业的现状。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
- 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

## 专业资质：

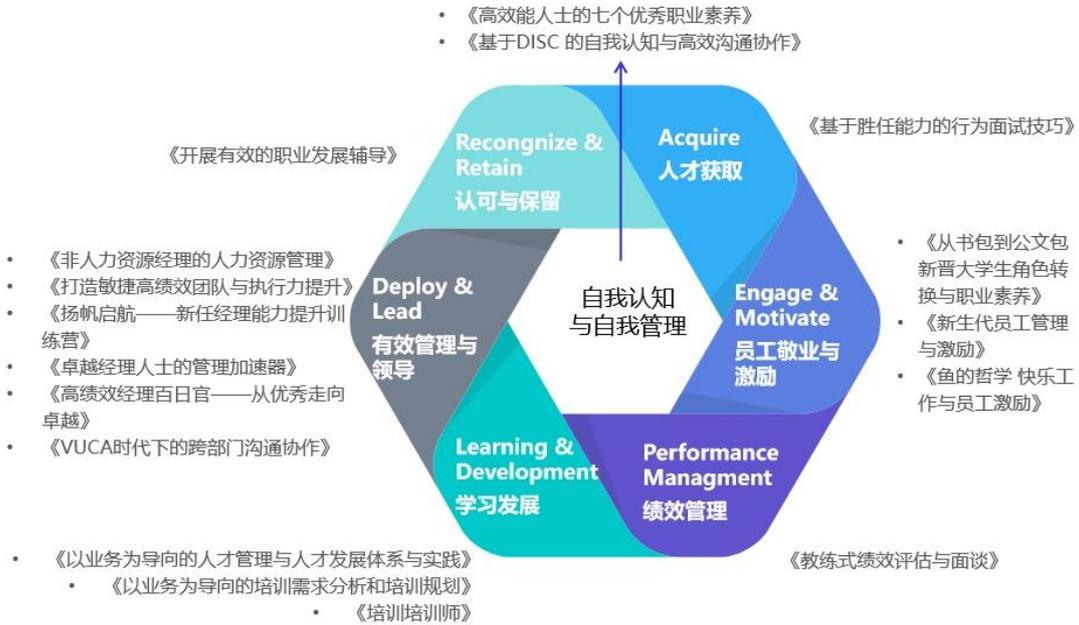
- 国家劳动部人力资源管理师（中级）
- 成功人士的七个习惯认证讲师
- 五维教练领导力
- DISC 行为风格与激励因子人才施测师与认证讲师
- MBTI 人才分析师
- Harrison 行为偏好人才施测师与认证讲师
- 情商分析师认证
- 思维敏锐度与胜任能力施测师与认证讲师
- 团队诊断与效能提升引导师

## 授课特点：

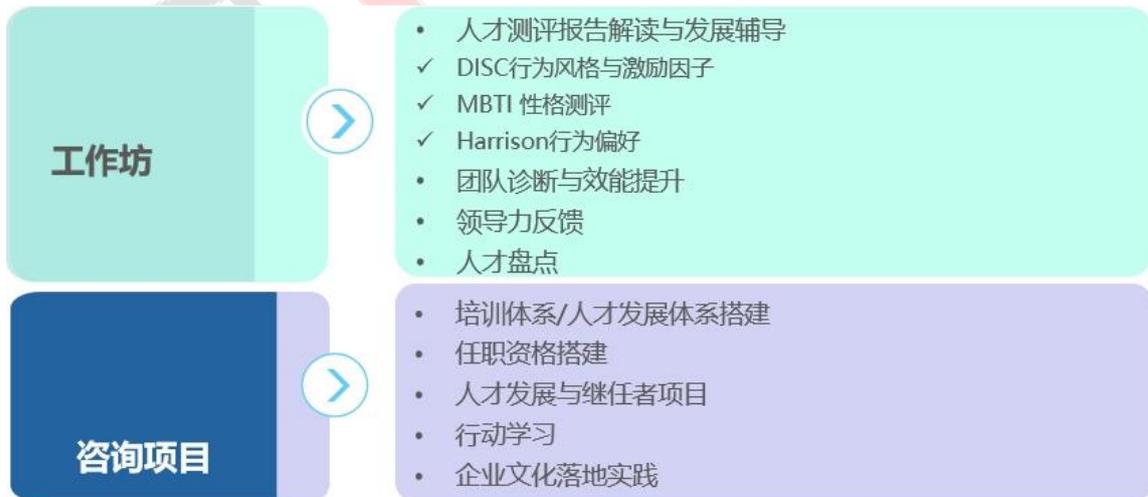
兰馨老师授课风格条理清晰，特别讲究内容的针对与实用性，非常善于从平凡的事例中揭示深刻的道理给人以警醒，同时能够根据学员的实际情况灵活调整课程。同时兰馨老师极富亲和力，善于聆听学员的想法，关切学员的感受，以诚意帮助学员解决工作中碰到的实际问题，与学员建立长期良好的信任关系。她擅长结合游戏、练习、分享、反馈、故事等，带给人深刻的认识和正向的能量。同时她坚持快乐学习的理念，培训形式灵活多样，风趣幽默，善于引导及启发学员思考。内容和方法不仅在课堂上有启发、有收获，更能在课程之后有效地运用于生活和工作中，带来期望的变化。



## 精品课程:



## 擅长项目:



## 实战经验：

兰馨老师作为员工培训发展经理，充分结合外资公司先进管理体系经验与本土企业特点，帮助业务部门建立了维修工程师资质能力评价发展系统，建立职业发展路径，保留发展关键人才。作为国际演讲俱乐部的资深会员(Toastmaster)，在兰馨老师的带领下，在公司内建立了企业 Toastmaster 俱乐部，通过推动俱乐部发展，吸引了大量的员工积极参与，从而提高了员工们的中英文演讲与领导能力。

同时，兰馨老师在十四年的医疗器械行业经验中，搭建了行动学习项目体系，主导推动行动学习项目，并参与到许多项目管理以及人才发展项目中，通过先进的项目管理以及人员发展项目（如新任经理发展训练营、中基层主管领导力、人才辅导等），为公司的进一步增长打下了良好基础，为企业内部挖掘和培训出了大量的优秀人才。

## 主要客户：

- **银行金融类：** 中国银行，中国邮政储蓄银行上海分行，上海农商银行静安支行，上海农商银行南汇支行，杭州银行股份有限公司官巷口支行，上交所
- **化工：** 中国石化炼油销售有限公司，立邦涂料，太古漆油（上海）有限公司，奇华顿，卜内门，惠氏
- **500 强制造及大型企业：** 三菱电机上海机电电梯，日立建机，三星贸易（上海）有限公司，三星工程建设（上海）有限公司，赛科石油，三星物产建设（上海）有限公司，乐高玩具（上海）有限公司，国家电网，中国核电集团，法格里露德兰汽车配件（昆山）有限公司，森田机电有限公司，阿纳克斯，星诺奇
- **互联网：** 云朵网络科技有限公司，右安信息技术有限公司，闪铸三维科技有限公司，光通天下网络科技股份有限公司，浙江齐聚科技有限公司，浙江智者科技有限公司，东方纵横，江苏未石互动科技
- **医药/医疗：** 南微医学科技股份有限公司
- **其它：** 上海浦东新区公共交通有限公司，正官庄六年根商业（上海）有限公司，实达，DHL，金利来（中国）服饰皮具有限公司，天证财务咨询有限公司

