



猎聘

如何制定 年度培训计划

—
顾玺翱 Gary



猎聘

五个问题

为什么我们要做年度培训计划？

做计划前先要做哪些准备动作？

如何分析用人部门的培训需求？

怎么能够体现出培训项目效果？

执行培训计划时需要注意什么？



为何要做年度计划

问题
01



猎聘

年度培训计划的意义

01 老板思维

围绕组织发展、聚焦重点人群

02 拉齐认知

突出人员成长、输出感性价值

03 营销宣传

获取各用人部门的支持与参与

计划要做哪些准备

问题
02



猎聘

准备一：了解组织发展战略

OD-组织发展



- 组织战略洞察
- 组织能力诊断
- 组织变革推动
- 组织绩效改进
- 组织文化塑造

TD-人才发展



- 人才管理
- 人才建模
- 人才测评
- 人才盘点

LD-学习发展



- 培训体系搭建、项目设计
- 培训需求分析、效果评估
- 培训教学设计、交付促进
- 学习系统工具、课程开发
- 培训运营管理、讲师管理
-



猎聘

准备二：掌握关键人群现状

部门培训计划调研方案

方法：访谈法

访谈目的：通过访谈，明确是否需开展培训，如需开展，培训目标是什么？如何检验培训效果？

访谈对象：MA+MB

HRBP：

需求调研与分析流程：

Step 1: 与各团队MA沟通培训需求（确认职位，对象，时间）

Q1: 你对目前团队同学的整体表现是否满意？如不满意，具体是表现在哪些方面？

Q2: 你理想中的团队同学应该是什么样的？现状是什么？

Q3: 如果同学被要求改善这些问题，他们是否可以改变，达到理想状态？（培训是否为解决方案）

Q4: 若要缩小现状与理想目标的差距，你觉得同学应提升哪些知识/能力/态度？

Q5: 如开展以提升这些知识/能力/态度为目标的培训，须参加的同学应该是哪些群体？

Q6: 谁可以确认同学的提升效果？具体的行为转变/绩效转变是什么？如何验证？

Q7: 是否有其它需求或建议？

Q1: 有哪些岗位，负责什么事务，需要什么能力？

Q2: 你觉得需要哪些能力需要提升？培训是否可解决？

Q3: 相关数据佐证？（可协同运营部门）

Step 2: 结合与MA及BP的沟通，进行培训需求梳理（频率高、影响大、可操作）

输出：需求分析报告V1.0

Step 3: 与MB沟通梳理好的培训需求

输出：需求分析报告V2.0

Step 4: 结合与MB共识的培训需求，输出培训项目设计方案。

输出：培训项目方案V1.0

分析报告-人才画像-人才盘点/成长路径-培训计划/认证考核

准备三：分析现有培训体系



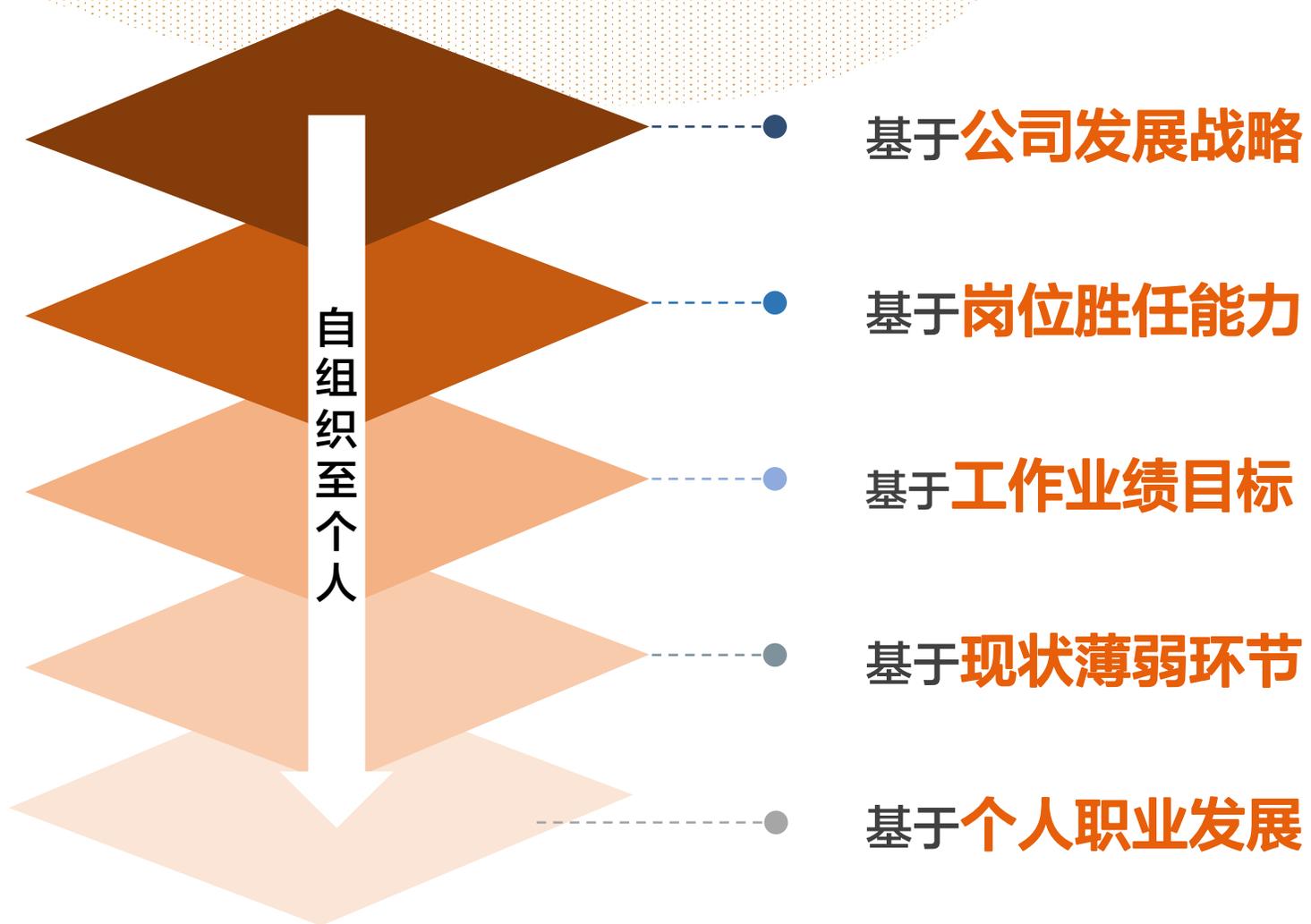
如何分析培训需求

问题
03



猎聘

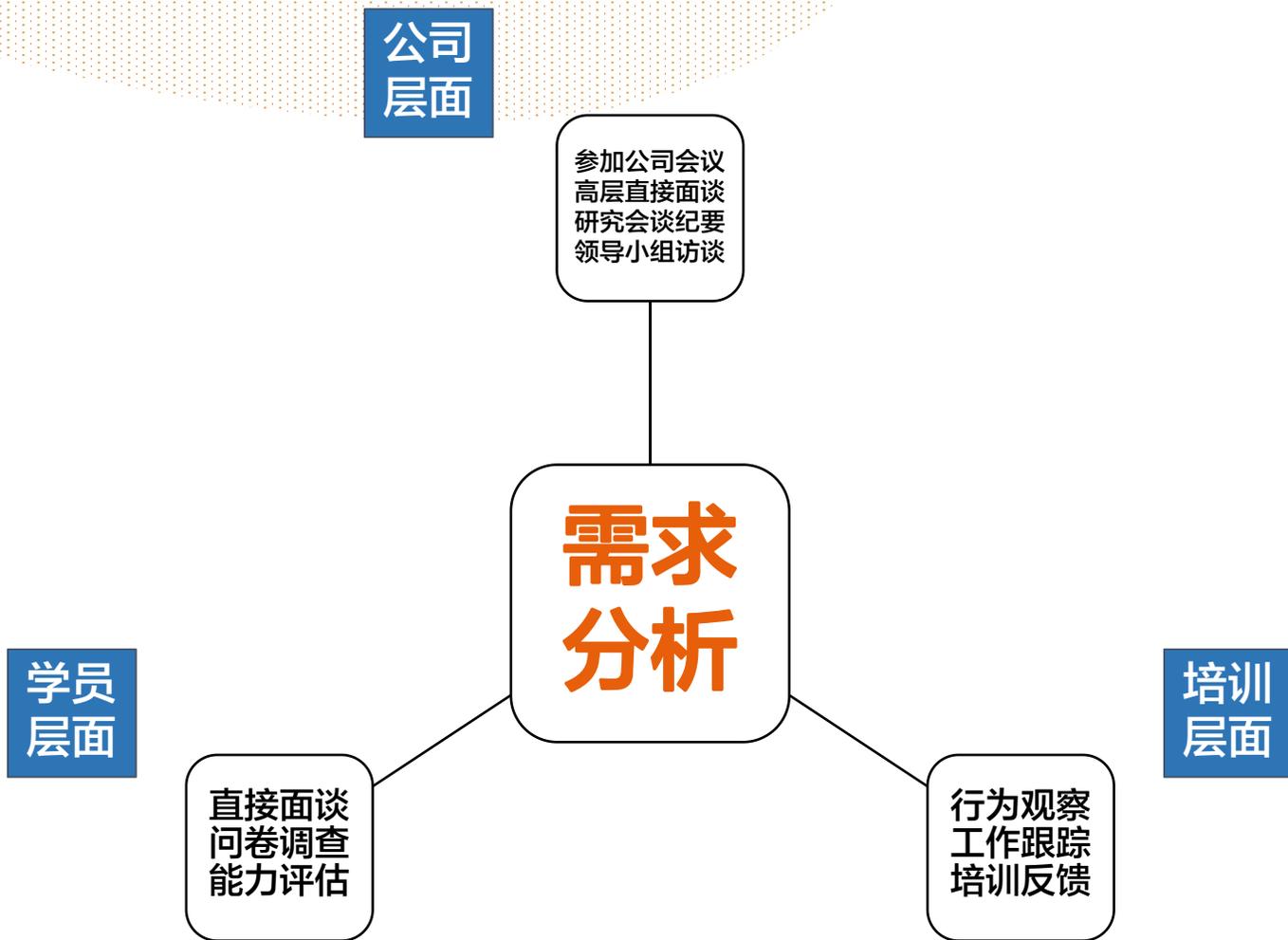
需求分析五基于





猎聘

需求分析三层面





猎聘

拉齐对培训的认识



业务

- 销售技能不足
- 员工绩效不佳
- 团队执行力弱
- 团队士气低落
- 人员流失问题
- 跨部门无法协作
- 新管理者能力不足

培训



- 业务能力、销售话术
- 绩效管理、员工辅导
- 计划组织、授权委责
- 团队激励、压力管理
- 招聘面试、建立信任
- 跨部门沟通、赢得认同
- 管理角色认知、领导力

结果/现状分析-行为/数据分析-能力分析-预期效果

如何体现培训效果

问题
04



猎聘

柯氏四级评估

第四级：结果评估（业务结果）	由培训及后继强化措施所带来的期望的业务结果
第三级：行为评估（行为改变）	学员在工作过程中态度、行为方式的变化和改进
第二级：学习评估（知识技能）	学员在知识、技能、态度、行为方式方面的收获
第一级：反应评估（学员反应）	学员对培训组织、培训讲师、培训课程的满意度



猎聘

以“客户服务”为案例

第二级

学习评估

- 学习小组制定长期客户服务计划
- 培训及主管作为辅导员对计划进行建议调整

第三级

行为改变

- 小组成员按期执行客户服务计划
- 小组队长每周反馈计划进展及成果
- 管理者动作跟进

第四级

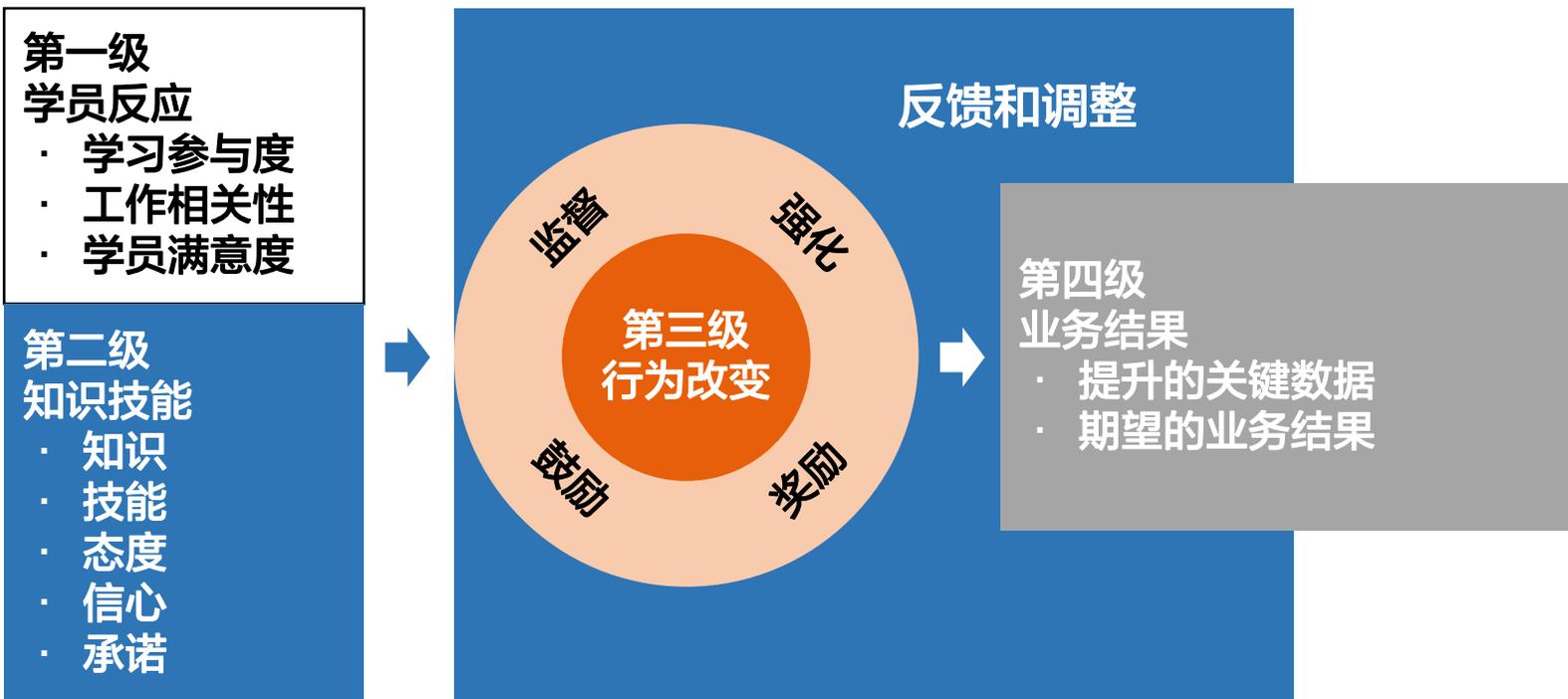
业务结果

- Q4业绩冲刺新高
- 提升人效/人均产能
- 提升客户续约率



猎聘

培训效果要点



计划执行注意事项

问题
05



猎聘

计划执行的要点

01 敏捷变化

不被计划束缚，按现状随时调整

02 不忘初心

牢记当初立项的目标和预期效果

03 以终为始

PDCA原则，保持更新不断优化



谢谢

顾玺翱 Gary

