

培训计划

培训计划的步骤

第一步、确认培训与人力发展预算。

制订培训计划工作的最佳的起点是确认公司将有多少预算要分配于培训和人力发展。在不确定是否有足够的经费支持的情况下，制订任何综合培训计划都是没有意义的。通常培训预算都是由公司决策层决定的，但是HR应该通过向决策层呈现出为培训投资的“建议书”，说明为什么公司应该花钱培训, 公司将得到什么回报。在不同行业，公司的培训预算的差异可能很大, 但通常外资企业的培训预算在营业额的1% ~ 1.5%。HR需要管理的是培训预算被有效地使用，并给公司带来效益。

第二步、分析员工评价数据。

公司的评价体系应该要求经理们和员工讨论个人的培训需求。如果你公司的评价体系做不到这一点, 说明公司的评价体系不够科学，需要改善这一个功能。这是关于“谁还需要培训什么”的主要信息来源。当然，也可能有时会被公司指定,为了实施新的质量或生产系统而进行全员培训。HR的职责是负责收集所有的培训需求, 有时可能会被部门经理要求给些建议, 指出目前有什么类型的培训是最适合部门经理的下属员工。

第三步、制订课程需求单。

根据培训需求，列出一个单子, 上面列明用来匹配培训需求的所有种类的培训课程。这可能是一个很长的清单，包含了针对少数员工的个性化的培训需求(甚至是一个单独的个人)，当然也包含了许多人都想参加的共性化的培训需求。

第四步、修订符合预算的清单。

经常会遇到的情况是总培训需求量将超出培训预算。在这种情况下,我们需要进行先后排序,并决定哪些课程将会运行和哪些课程不会。最好办法是通过咨询部门经理，给他们一个机会说哪些培训是最重要的。培训专家何守中认为基本的考虑是使培训投入为公司达到最佳绩效产出。哪些课程可能对参训员工绩效产生最积极的影响,进而提升公司的总体绩。如果某些有需求的培训无法安排, 提出改需求的员工应该得到回应。HR应考虑是否有任何其他方式来满足需求, 例如通过岗位传帮带或者轮岗去完成知识传递。

第五步、确定培训的供应方。

当我们有了最终版的课程清单，接下来我们需要决定如何去寻找这些培训的供应方。首先是决定使用内部讲师还是聘请外部讲师的。内部讲师的好处是成本较低, 而且有时比外部讲师优秀(因为内部讲师更了解组织现状和流程)。然而，有时内部无法找到讲授某个课程的专家, 这时就必须寻找外部讲师。另外, 对于许多类型的管理培训(尤其是高管培训)外部讲师比内部讲师往往有更多的可信度, 这就是我们通常说的“外来的和尚好念经”。这样说并不一定公平, 但确实存在这种现象。

第六步、制订和分发开课时间表。

人力资源部应该制订一份包含所有计划运营培训的开课时间表, 列明开课的时间和地点。一种通常的做法是制作一本包含的相关信息的小册子, 例如课程描述。这本小册子将被分发给所有的部门作为一份参考文件(在某些组织将拷贝给所有员工)。

第七步、为那些培训安排后勤保障。

培训的后勤保障需要确保：我们有地方运营该课程(不管在内部或外部)、学员住宿(如果需要的话)和所有的设备和设施, 如活动挂图、记号笔、投影机等。我们还要确保教材的复印件可供给每个参训者。这听起来很平常, 但常常出错的往往就是这些方面。最好的做法是假定会出差错，二次确认我们的后勤安排, 特别是如果我们使用酒店或其他一些外部的地点进行培训时。

第八步、安排课程对应的参训人员。

即使这看起来像一个简单的任务，安排课程对应的参训人员有时可能会有困难。基本上我们要告知的参训人员预订的培训地点，送他们参加培训，告诉他们去哪儿, 什么时候到, 也许还要建议他们带计算器或在培训前完成一份问卷。公司通常提前两或三个月通知培训报名，以便参训人可以安排好他们的时间表,在培训日时有时间参加。很常见的情况是,一些参训者在最后一刻取消报名(通常是由于工作的压力), 所以要有备选学员可以候补空余的培训名额。

第九步、分析课后评估，并据此采取行动。一、员工培训规划的概念：

它是在培训需求分析的基础上，从企业总体发展战略的全局出发，根据企业各种培训资源的配置情况，对计划期内的培训目标、对象和内容、培训的规模和时间、培训评估的标准、负责培训的机构和人员、培训师的指派、培训费用的预算等一系列工作所做出的统一安排。

员工培训规划具有承上启下的作用，（关系到培训需求分析成果的落实和整个培训过程的顺利实施和运行）。员工培训规划的准确性、实用性和可行性，即精密详细、科学合理的程度，决定了企业人力资源培训与技能开发的成败。

二、制定培训规划的要求：

培训规划作为实现企业人力资源开发的目标，满足员工培训需求的活动实施方案，其制定过程必须达到以下几点要求：

1．系统性；就是要求培训规划从目标设立到实施的程序和步骤，从培训对象的确定到培训内容、培训方式方法的选择、培训师的指派，乃至评估标准的制定都应当保持统一性和一致性。

2．标准化；就是要求整个培训规划 的设计过程，确立并执行正式的培训规则和规范，这些规则和规范体现了员工培训活动过程的客观规律性，它对培训的每一细节做出明确统一思想的规定。

3．有效性；要求员工培训规划的制定必须体现出：1）可靠性 2）针对性 3）相关性 4）高效性。

4．普遍性。就是要求培训规划制定必须适应不同的工作任务、不同的培训对象和不同的培训需要。

三、培训规划的主要内容：

1．培训的目的；

2．培训的目标；

3．培训对象和内容；

4．培训的范围；

5．培训的规模；

6．培训的时间；

7．培训的地点；

8．培训的费用；

1）直接培训成本：培训者与受训者的一切费用总和，如：教师费、学员交通住宿费、设备、教材等。

2）间接培训成本：企业所支付的其他一切费用总和，如培训设计费、管理费、工资福利、培训评估费等。

9．培训的方法；

10．培训的教师；

11．计划的实施。

四、制定培训规划基本步骤

1．培训需求分析：明确员工现有技能水平和理想状态之间的差距。

2．工作岗位说明：收集有关新岗位和现在岗位要求的数据。

3．工作任务分析：明确岗位对于培训的要求，预测培训的潜在困难。

4．培训内容排序：排定各项学习内容或议题的先后次序。

5．描述培训目标：编制目标手册。

6．设计培训内容：根据培训目标确立培训具体项目和内容。

7．设计培训方法：根据培训项目的内容选择培训方式方法。

8．设计评估标准：选择测评的工具，明确评估的指标和标准。

9．试验验证：对培训规划的评析，发现其优缺点，并进行改进。

五、制定培训规划应注意的问题。

1、制定培训的总体目标；主要依据：

1）企业的总体战略目标；

2）企业人力资源的总体规划；

3）企业培训需求分析。

2、确定具体项目的子目标；包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、要求和评估方法等。

3、分配培训资源；按轻重缓急分配培训资源。以确保各项目标都有相应的人力、物力和财力的支持。

4、进行综合平衡。

1）在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。

2）在企业正常驻生产与培训项目之间进行平衡。

3）在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。

4）在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。

5）在培训项目与培训完成期限之间进行平衡。