



学习项目设计方案

Learning Program Design



1 ONE

立项

了解项目背景、培养对象分析、项目团队

项目背景（从业务的角度考虑）

战略变化：

业务问题：

管理期望：

明确学员对象

培养对象 分析	特征	对项目的影晌
	职级/人数	
	年龄	
	学历	
	部门分布	
	工作经验/岗龄	
	学习偏好（课程时长、地点、授课方式等）	

组建项目团队

组建项目团队	角色	姓名	职责
	Sponsor (高管)		
	项目经理		
	核心组成员		
	外围组成员		

2

2FWO

项目需求分析

战略解读、业绩问题分析、能力模型/标准解读、项目目标/期望

► 学员/上级的期望

组织和战略需求：培训背后的业务需求 哪些部门需要培训？哪些人需要培训？

直击业务痛点：业务现状与理想的差距？

人员分析：现有绩效水平与完成任务的标准要求之间的差距？



► 项目目标

项目目标是什么？（项目成功的定义是什么？要得到什么结果？给公司带来什么帮助？给学员带来什么帮助？解决什么问题？）



3 THREE

建立培训价值证据链

明确培养项目的真正价值、建立与高管沟通的桥梁

项目价值证据链

背景描述	第四级 结果层		第三级 行为层		第二级 学习层
	期待业务结果	过程衡量指标	关键行为	必需的驱动力	学习目标
<p>在2016年开展分中心“二次创业-开门红”（体验式培训）项目取得较好成效的基础上，2017年拟持续开展该项目。2017年“开门红”项目的主题是“职业化竞争力”，目的是通过该项目的开展，对分中心员工职业态度进行积极的影响，能提升员工的工作动机，进而提升工作绩效。</p>	提升核卡量	1.环比提升：受训分中心培训后1个月的核卡量数据与培训前1个月的核卡量升幅； 2.受训分中心相对未开展培训分中心核卡量升幅。	<div style="text-align: center; color: red; font-weight: bold; font-size: 2em;"> 样例 </div> 1. 培训结束后一个月 内拟定一份提升核卡量及有效发卡量的个人工作行动计划并实施（支撑过程衡量指标1、2、3、4） 2. 培训结束后一个月 内输出一份工作现状（主要聚焦核卡及有效发卡工作）痛点及改善行动计划（支撑过程衡量指标1、2、3、4） 3. 实施行动计划	一.训后跟踪： 1.访谈：实地、电话访谈负责人、受训员工，评估项目效果 2.样本跟踪：选择部分员工作为项目评估样本进行深度跟踪 二.训后强化： 1.分中心职业化案例采写 2.每月职业化案例推广学习 三.训后激励： 1.季度分中心职业化竞争力奖项 2.月度优秀职业化案例奖项	在培训结束后，受训学员能够： 1.在课堂上，明确个人在团队中存在的价值以及钱以外的动力 2.在培训结束2周内，能完成个人工作目标与成长目标的拟定 3.培训结束后，能描述自己的创业心态、积极心态和游戏心态落到实际工作中的行动方向，成为善于合作、自我管理、受人欢迎的职业者。 （建立创业心态：从“这不管我的事，这是公司的事”到“这是我的事，我是公司的一部分；建立积极心态：从“我这么一个小职位能做什么”到“我能做一些事去改变目前的状况”建立游戏心态：从“我已经把事情做得够好了”到“实际上我还能做得更好”）
	提升有效发卡量	3.环比提升：受训分中心培训后1个月的有效发卡量数据与培训前1个月的核卡量升幅； 4.受训分中心相对未开展培训分中心有效发卡量升幅。			



► 将研讨结果写在表格中

层级	衡量指标	衡量方法
四级业务结果	1. 2. 3. ...	
四级领先指标（过程性衡量指标）	1. 2. 3. ...	
三级关键行为	1. 2. 3. ... 。 。 。	
三级必须的驱动力	1. 2. 3. ... 。 。 。	
二级学习目标	1. 2. 3. ... 。 。 。	
一级满意度、相关性、参与性	1. 2. 3. ... 。 。 。	

4 FOUR

设计项目主体框架

明确面授课程的主题

► 设计项目主体框架

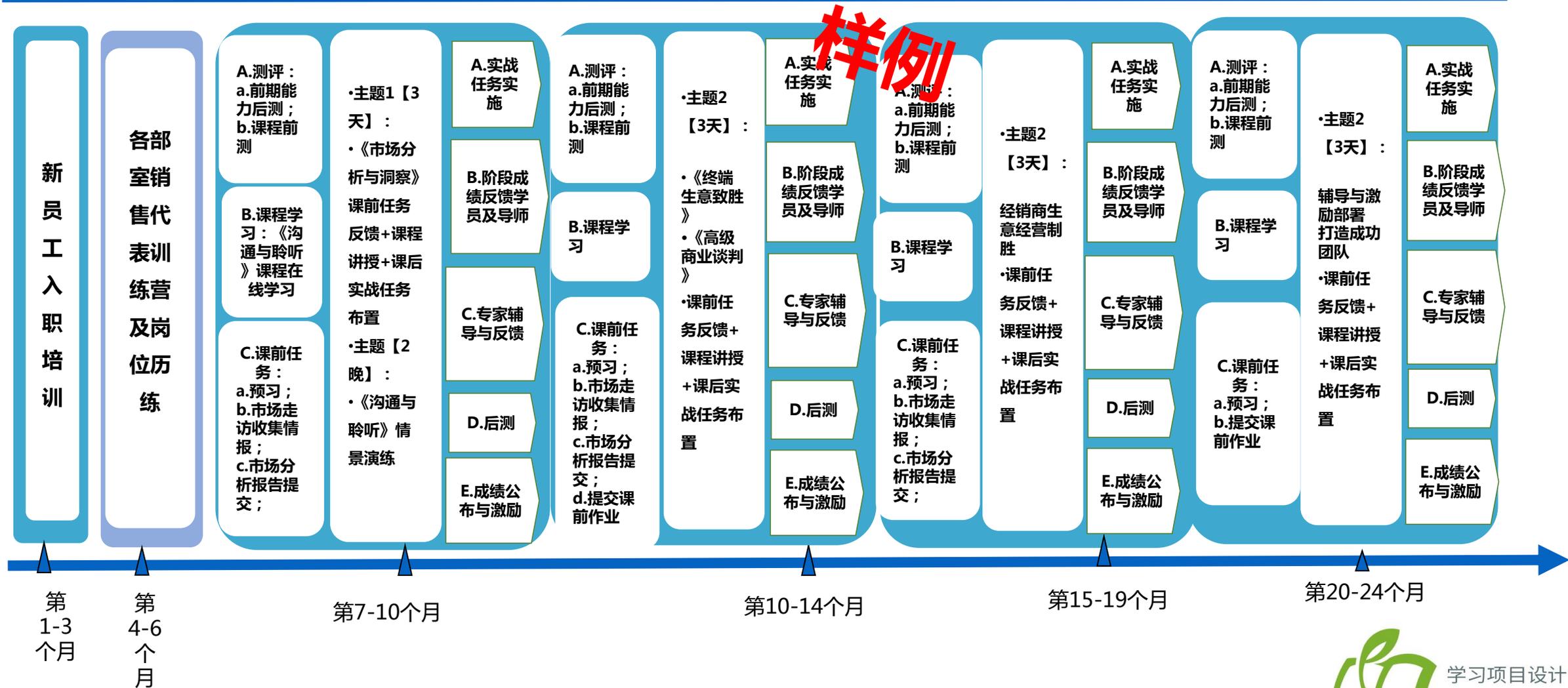
阶段	训前	集中培训阶段一	训中 1	集中培训阶段二	训中 2	集中培训阶段三	训中 3	集中培训阶段N	训后
学习目标									
学习内容									
时间周期									



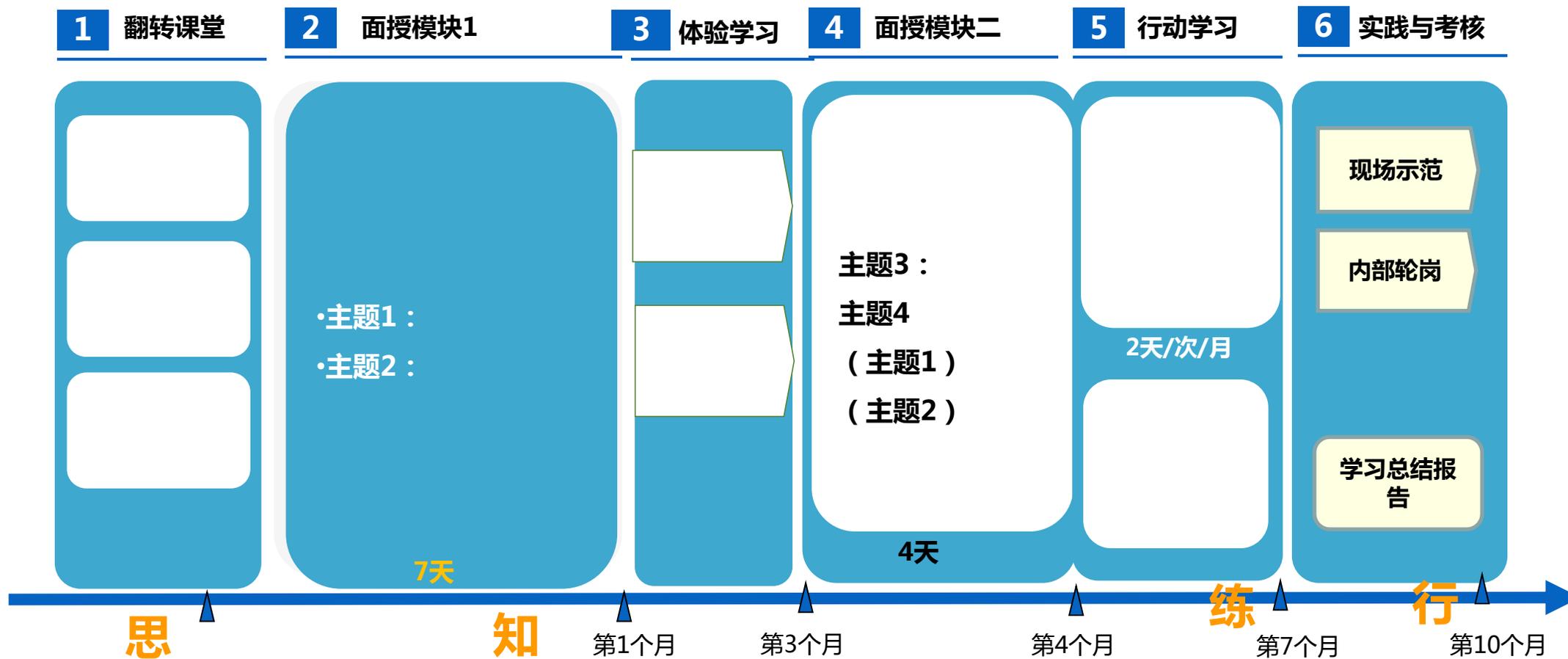
5 FIVE

设计双轮驱动学习旅程

完善整个学习旅程



项目时间和周期（设计学习旅程）



完善混合式学习旅程

阶段	训前	集中培训阶段一	训中1	集中培训阶段二	训中2	集中培训阶段三	训中3	集中培训阶段N	训后
学习内容									
时间周期									

6 SIX

匹配学习资源

使整个学习旅程落地、得以实施

► 完成学习资源匹配

- 确定/选择测评工具
- 梳理移动学习课程
- 梳理面授课程大纲
- 行动学习实践规划
- 推荐自学书籍

内部师资&外部师资

▶ 测评工具

▶ 移动学习课程清单

▶ 行动学习实践规划

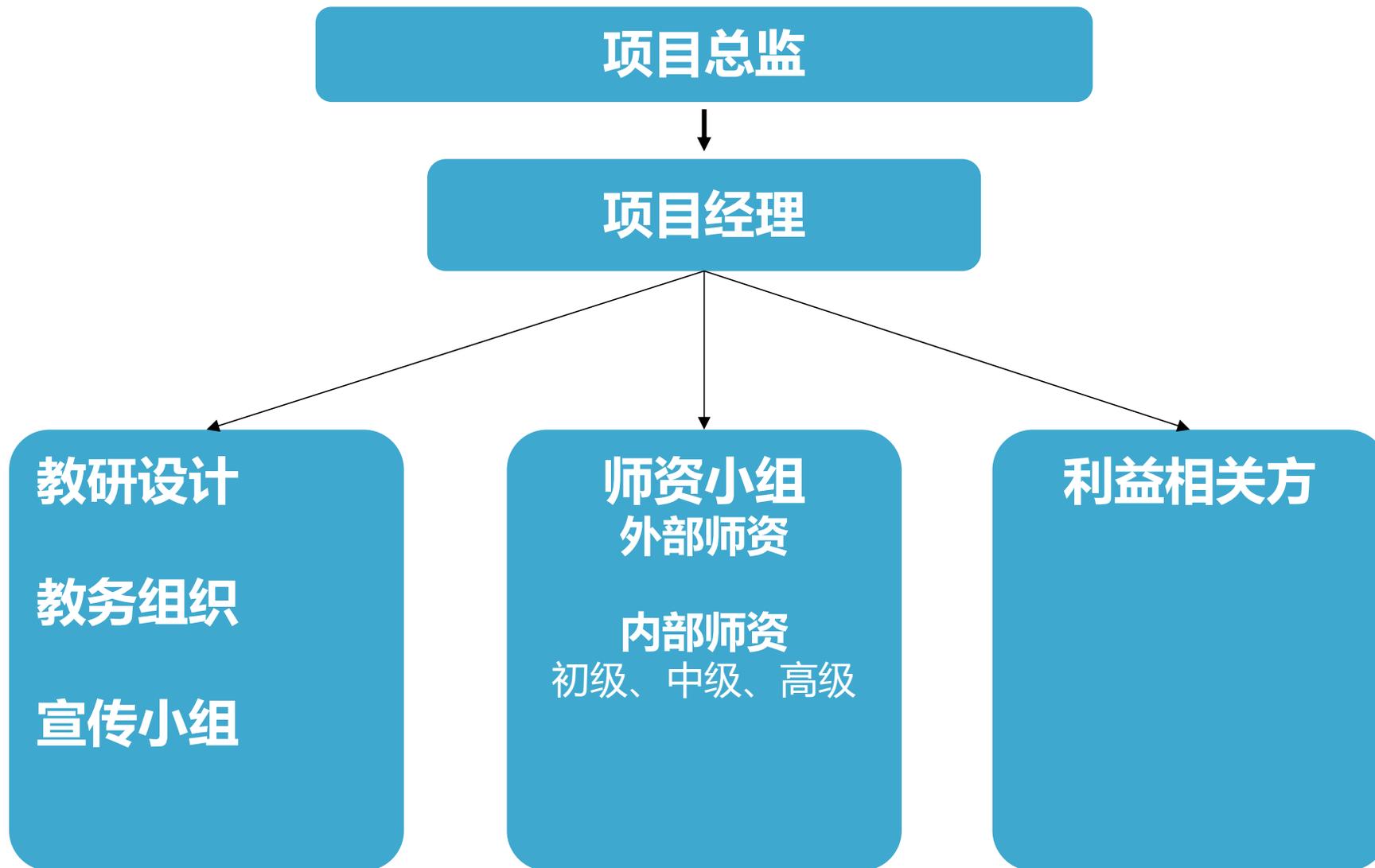
► 推荐自学书籍

7 SEVEN

项目运营设计

使整个学习旅程落地、得以实施

▶ 运营团队架构



► 项目营销与推广

	阶段一	阶段二	阶段N
推广目的			
推广媒介			
推广形式			



▶ 经费预算

经费预算							
序号	项目名称	单价(元)	单位	数量	金额(元)	发生时间	备注
1	课酬	25000	天	2	50000	2017.	
	咨询						
	学员管理						
	硬件设备						
	宣传物料						

▶ 项目激励

	学员	老师	学员上级
激励措施			



▶ 制定激励措施

积分项	权重	分值	学员得分			合计
			课程1	课程2	课程n	
总分						

▶ 联合工作计划

阶段	事项	目标	负责人	完成日期（月份）			
—	1	1	**				
	2	2	**				
	3	3	**				

8 EIGHT

测评与效果评估

使整个学习旅程落地、得以实施

项目运营-评估方式

数据收集工具/方法	评估层级			
	学员反应 (第一级)	学习 (第二级)	行为改变 (第三级)	业务结果 (第四级)
问卷调研				
一对一访谈				
焦点小组访谈				
行为参照型考试				
行动计划				
培训效果确认函				
绩效监控 (仪表盘)				
行动学习日志				
在岗观察表				



9 NINE

结项

使整个学习旅程落地、得以实施

▶ 项目评估与总结

感谢大家

请在此处添加姓名或日期

