

这是一本拿来用，而非读的书！

独创的“问题树课程开发模型”，让万千渴求成长的培训师受益！

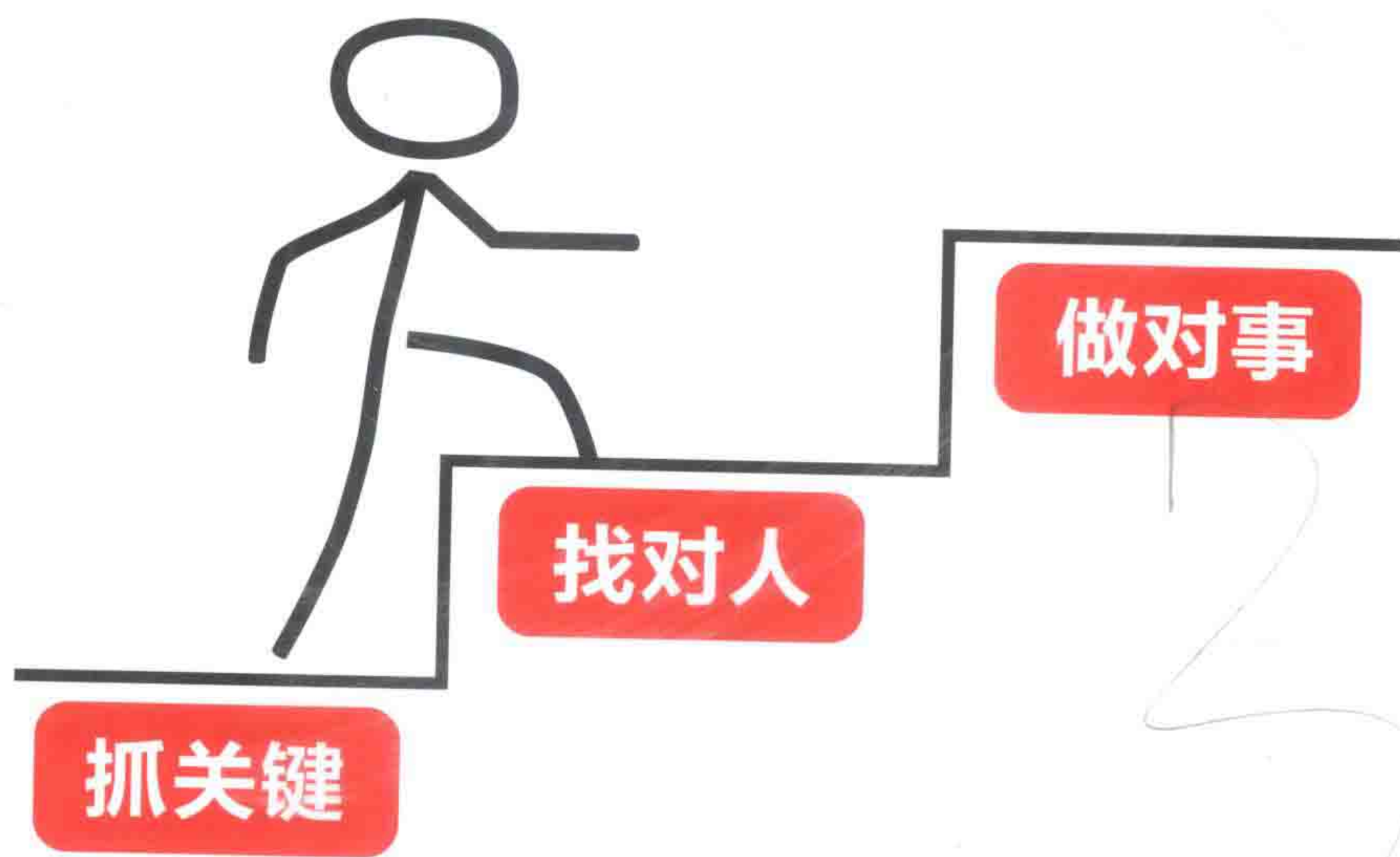
随书赠送

“问题树模型”拼图
深化理解的最佳工具

培训师成长实战手册

培训需求诊断和调研

苏平◎著



工具箱+案例点评+视觉化呈现



中国工信出版集团

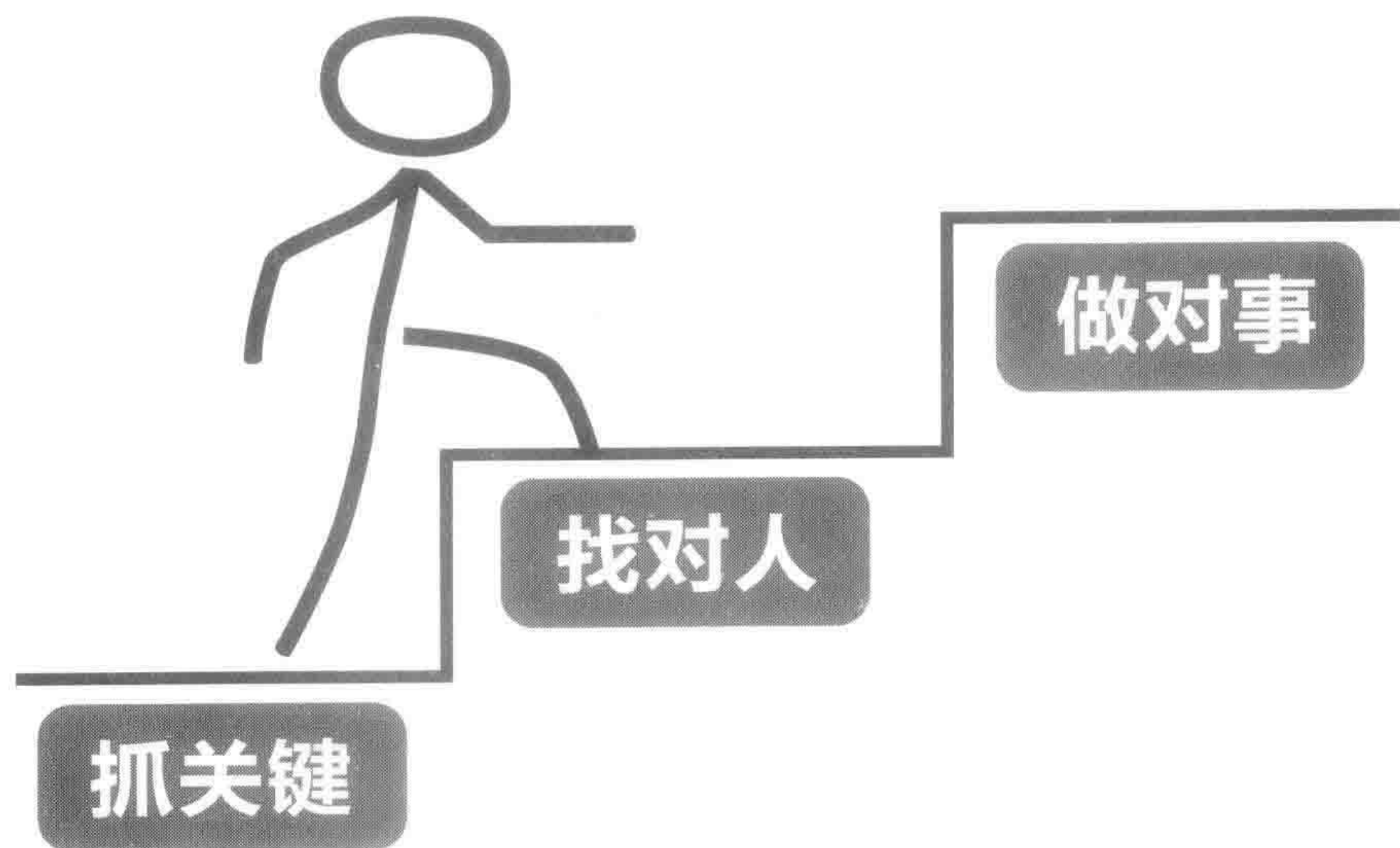


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

培训师成长头战手册

培训需求诊断和调研

苏平◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

培训师成长实战手册：培训需求诊断和调研 / 苏平
著. -- 北京：人民邮电出版社，2015.9
ISBN 978-7-115-40248-6

I. ①培… II. ①苏… III. ①职工培训—手册 IV.
①C975-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第192035号

内 容 提 要

问题树课程开发模型不仅可用于培训课程开发，也是一套分析及改善问题的思路、流程、工具和方法，适用于各种组织中不同的管理情境。

本书以问题树课程开发模型的应用为核心，共分为“思维变革：问题树课程开发模型”“抓关键：找到急需解决的问题”“找对人：明确培训对象”“做对事：确定课程大纲”四章。全书以课程开发流程为主要脉络，穿插介绍了培训需求诊断和调研的七大方法与四大工具，并提供了丰富的实战案例供读者参考。此外，每章末都有“答疑”和“强化”两个模块，它们可以解答读者在实际操作过程中遇到的问题，让读者通过演练加深理解。

这本书不仅适合有课程开发需求的企业内训师和职业培训师阅读，也可作为各类企业的管理者、人力资源从业者的参考读物。

◆ 著 苏 平
责任编辑 庞卫军
执行编辑 陈 宏
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16 插页：1
印张：15.5 2015年9月第1版
字数：180千字 2015年9月河北第1次印刷

定价：49.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

一、缘起

写这本书，有两个原因。一是为了实现自己的承诺，二是看到了太多这方面的问题和需求。

我的著作《培训师成长手册（第3版）》在“再版前言”中，有这样一段话：

④、新书计划：《培训师成长手册》三本操作指南

针对本书中的核心内容问题树课程开发模型（后面简称为“问题树模型”），之后我会按照问题树模型的三个步骤——培训需求诊断和调研、课前问卷设计、课程开发，各写一本操作指南，用细致的讲解和更多的案例，手把手地带着大家进行“问题树之旅”。

之所以有这样的考虑，也是读者的建议：觉得问题树模型的内容，在《培训师成长手册》中还不够，但这本书第一次改版后，已经300页，虽然是轻型纸，已经有不少读者觉得厚了，不便于携带（很多读者外出时都随身携带）；而我这边，还有很多案例，无法再增加进去了。

如果说第一个原因是内因的话，那第二个原因就是外因了。

最近几年，企业和HR对量身定制课程越来越认同的同时，也更关注培训能否落地。但大多数情况下，大家还是就事论事，只是针对培训落地的责权利进行讨论，而没有将培训的前、中、后三个阶段联系起来，进行系统思考。

以“培训落地难”这个问题为例，除了公司制度和流程、学员主管的重视度和配合度等因素外，课程本身是否是学员真正需要的，是否对学员提升工作绩效有帮助，这两个问题才是源头所在。如果企业用大而全的公开课方式进行内训，还期望学员有兴趣参加培训，并在培训后运用，可能从一开始就只是幻想而已。

写这本书时，正值HR们忙着制订2015年的年度培训计划，我看到不少HR完全没有方向，还是从各培训机构收集课程主题，提供菜单式方案让学员勾选；也有一些HR虽然认识到要从企业内部来挖掘培训需求，但苦于没有合适的工具和方法，找不到切入点。

在我独创的问题树模型中，提供了四个途径、七种方法和四大工具，经过我十几年的运用和学员实践验证，已经成为解决以上问题的有效方案。之前，只有参加过问题树模型培训的学员，才能通过演练和体验了解其中的精髓。我想，是时候将我的承诺变为现实了！我希望这三本书的出版，能让问题树模型帮助更多的人。

二、换位思考定目录

为了实现自己的承诺，我从2014年8月开始撰写第一本实战指南，也就是您看到的这本书。无论是书的目录还是内容，都经过多次调整和修改。最初的目录，是以我写起来最顺的方式编排的，四个章节分别为：价值篇（培训需求诊断和调研的好处）；准备篇（培训需求诊断和调研的四个途径和相关准备）；方法篇（培训需求诊断和调研的七种方法）；工具篇（培训需求诊断和调研的四大工具）。到10月初，我在写第二章内容时，突然发现自己陷入了传统的课程开发模式，完全是以自己为中心。我马上回到问题树模型核心理念——以终为始、以学员为中心，开始思考两个问题：

- 我写这本书的目的是什么？
- 如何编排书中内容对读者最有利？

经过一周的反思，加上跟《培训师成长手册》的读者进行互动交流，我得到了答案。

1. 写这本书的目的

写这本书的目的，是为了让更多的人掌握深入挖掘培训需求的途径、方法和工具，开发出更有针对性的课程，从而给企业和学员带来实实在在的帮助。

2. 如何编排书中内容对读者最有利

换位思考一下，如果我是读者，更关注工具和方法，还是更关注如何在课程开发过程中运用这些工具和方法呢？我自己的回答是后者。

反观最初的目录，是以方法和工具介绍为主线，就像一颗颗珍珠，散落在书中的各个章节。如果初学者想要在课程开发过程中运用它们，还要自己去研究和摸索，这显然不符合我写这本书的初衷。于是，我彻底推翻了之前的目录，按照课程开发的流程来编排本书的内容。同样还是四章内容，内容调整为：思维变革：问题树课程开发模型；抓关键：找到急需解决的问题；找对人：明确培训对象；做对事：确定课程大纲。

做了这样的调整之后，我就能手把手地带着读者从源头开始，在不同的阶段，运用不同的方法和工具，深入挖掘培训需求，真正做到量身定制培训课程。

三、以终为始建架构

在《培训师成长手册(第3版)》的封底，我特别增加了一句话：“一本拿来用，而非读的书！”因为之前有太多读者问我：“为什么问题树模型部分我看了好几遍还是不懂？”我问：“您尝试着用过吗？”回答是：“还没。”我的回答是：“如果不去运用，看一百遍还是不懂。”

包括本书在内的三本《培训师成长实战手册》，依然会坚持学以致用这个原则，并在本书的架构中充分体现。以第二章为例，整章的架构如下所示。



第三、四章也以同样的架构进行编排和撰写。其中各个部分的内容和作用如下。

1. 导读

针对本章涉及的课程开发流程中的常见问题，提供相应的工具和方法。

2. 工具箱

对导读中提到的工具和方法进行详细讲解，并提供案例，便于读者理解。

3. 答疑

将自己十几年来收集到的相应问题和困扰列出，并予以细致解答，方便读者在运用时查询。

4. 强化

这部分是专门为学以致用而设计的，包括下列三部分内容。

(1) 理理思路：通过填空的方式，帮助读者回顾本章的核心内容。

(2) 考考理解：通过二选一的方式，帮助读者深化对本章内容的理解。

(3) 挑战一下：通过实际演练，运用本章提供的方法、工具，进行培训需

求诊断和调研。

这三个部分，是按照从知到行的顺序来设计的。我希望通过将问题树模型的每个步骤、流程进行细化，并结合方法、工具的拆解，帮助读者了解每一个细节，让他们更好地在工作中灵活运用。

四、全脑思维释内容

要想真正做到量身定制培训课程，就需要将每个环节都做精、做细，其中需要运用的方法、工具和技巧，都要经历从知到行的过程。为了让读者更好地理解书中内容，我运用了大量的简笔画、表格进行诠释，并辅以案例说明。本书中共有 75 幅图、41 张表、65 个案例，希望对大家有所帮助。

如果您翻开了这本书，说明我们是有缘分的。您在运用书中方法和工具的过程中，如有任何问题或建议，可以发邮件到 susan4020@sina.com 跟我交流。欢迎大家提供自己的运用案例，若有代表性，我会在改版时收录到书中，分享给更多的朋友，让大家共同受益。在此，我想向本书部分内容的贡献者致谢，他们分别是生海锋、苏一航、杜平、陈真、生海青、杜炎非、苏坚、陆伟、卢敏翔、马培芳、冯旭奇、王景云等。

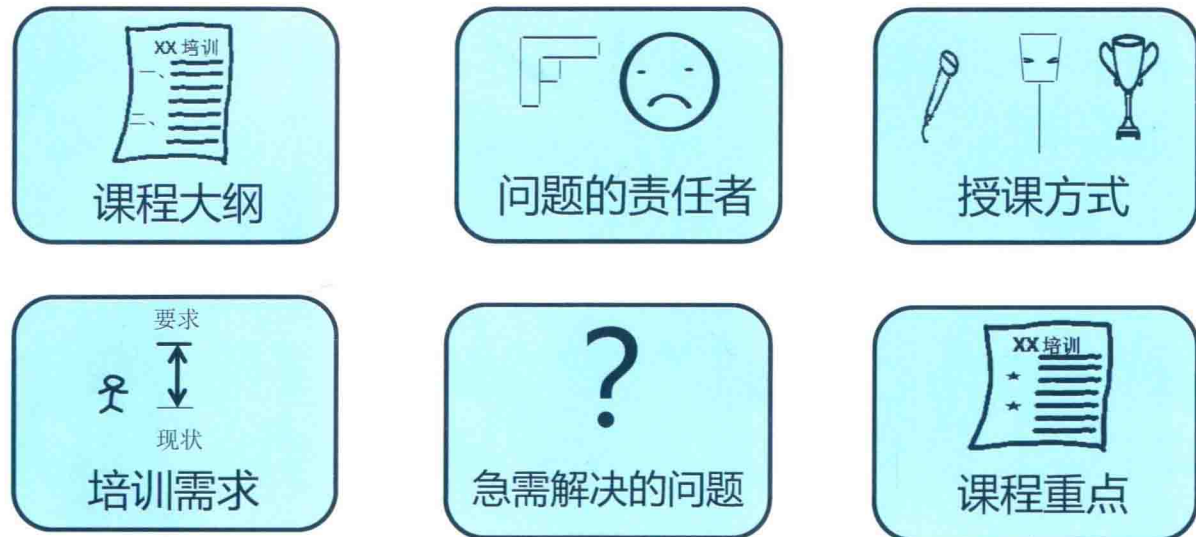
最后，我也想做一下新书预告：2015、2016 年，我将完成另外两本实战手册（有效问卷设计攻略、引导式课程开发）的写作。我衷心希望能用自己十几年来积累的经验，为大家的工作实践提供帮助。

苏平

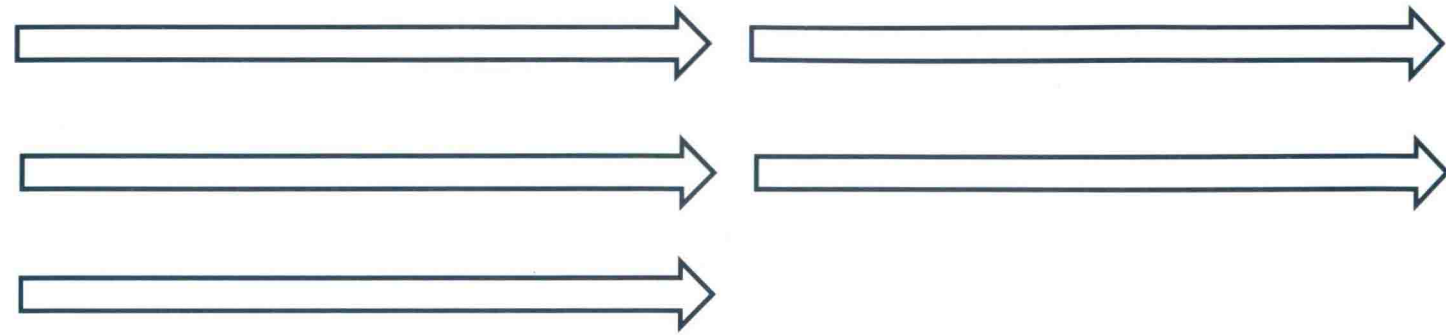
2015.1.26

“问题树模型”拼图

第一组卡片：“问题树模型”的步骤



第二组卡片：箭头



第三组卡片：“问题树模型”的工具和方法



“问题树模型”拼图使用说明

一、目的

此套拼图旨在帮助大家尽快熟悉书中内容，了解各种工具、方法的使用情境。

二、用途

1. 深化对内容的理解

拿到此书后，可按下面的步骤进行拼图，在看书的过程中不断调整，最终完成后，通过核对标准流程深入理解书中内容。

2. 读书笔记

在看书过程中，可将每个步骤或工具、方法的运用要点记录在即时贴上，张贴在拼图相应位置。

3. 本书内容海报

将已完成的拼图张贴在墙上或随身携带，作为课程开发时的参考资料或者用于回顾书中内容。

三、使用方法

使用三组卡片，在一张空白纸上拼出“问题树模型”流程图，具体操作步骤如下。

1. 物资准备

(1) 将三组卡片沿边框剪下来。

(2) 准备一张空白纸，并准备 23 个打圈的胶带纸（以便移动）。

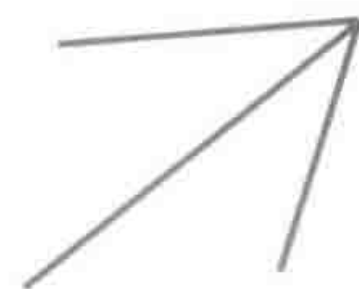
2. 排序并粘贴

(1) 将第一组卡片按照先后顺序排列，并用第二组的箭头连接各个步骤。

(2) 用打圈的胶带纸将第一组和第二组卡片粘贴在空白纸上。

3. 匹配

将第三组卡片粘贴在相应步骤的箭头上或者下方。



目录

第一章 思维变革：问题树课程开发模型	\001
量身定制：问题树课程开发模型	\002
价值呈现：培训需求诊断和调研的价值	\024
思维拓展：培训需求诊断和调研的准备	\032
答疑	\046
强化	\056
第二章 抓关键：找到急需解决的问题	\059
工具箱：四大途径、七大方法、层别法、剥洋葱	\061
见招拆招：五类需求来源及对策	\106
拨云见日：需求不明怎么办	\107
鼎力相助：项目配合有妙招	\114
有的放矢：年度培训需求哪里来	\117
精准把脉：培训价值切入点	\124
答疑	\126
强化	\128

第三章 找对人：明确培训对象 \131

工具箱：原因型鱼骨图、STAR 原则 \133

精确定义：问题是什么 \154

全面展示：问题的影响因素 \158

客观判定：问题的关键要因 \161

答疑 \164

强化 \170

第四章 做对事：确定课程大纲 \173

工具箱：访谈、问题树、对策型鱼骨图、对策树 \175

抽丝剥茧：培训需求访谈 \208

分门别类：明确培训需求 \211

对症下药：拟定课程大纲 \213

答疑 \219

强化 \224

附录 A 各章“强化”提示信息 \229

附录 B “问题树模型”拼图标准版 \237



第一章

**思维变革：
问题树课程开发
模型**

量身定制：问题树课程开发模型

大家都知道，课程开发是培训师的重要工作。不少培训师在课程开发方面下了很多功夫，例如，对课程内容精雕细琢，对PPT制作精益求精，对游戏、互动设计精心设计……终于等到培训结束，自认已经尽力，有时还略有得意。不料，得到的反馈却让人措手不及——老板不认可，学员不买账。于是，培训师自己也很受挫，不由得感慨：为什么受伤的总是我？多次“受伤”之后，大家开始思考：自己到底哪里做错了？

很多看了《培训师成长手册》一书的伙伴，特意来告诉我，书中的问题树课程开发模型（以下简称“问题树模型”）让自己找到了问题的症结所在。

我问：“为什么这么说呢？”回答：“运用问题树模型的两个核心理念，可以解决困扰自己的问题，一方面，要想得到老板的认可，必须以终为始，从企业和部门急需解决的问题入手；另一方面，想要让学员买账，必须以学员为中心，在培训内容上对症下药，授课时才能因材施教。”

没错！问题树模型，是我十几年来为企业量身定做课程的经验总结，也是问题分析和改善的科学流程、方法和工具的整合。图 1-1 是问题树模型的简要说明，包括了两节拍（核心理念）和三步骤。

问题树模型=华尔兹



图 1-1 问题树模型简要说明

从图 1-1 可以看出，问题树模型就像跳华尔兹，代表核心理念的两条腿是量身定做课程的关键。再好的内容，若不能帮助企业解决实际问题，都是浪费；再精美的 PPT，若不能给学员带来思考和帮助，都是图片秀；再完美的游戏、互动，若不能结合培训目标，都是娱乐。只有坚持以终为始、以学员为中心，才能开发出对企业和学员有实实在在帮助的课程，才能得到领导认可、让学员买账，才能体现培训师的价值。

那么，问题树模型为什么能有如此魔力呢？我们先从源头——什么是问题树模型开始了解。

一、什么是问题树模型

(一) 什么是问题树

从图 1-2 可以看出：

- (1) 问题树的起点是问题，目标是企业问题的解决；
- (2) 从问题树到对策树，是一个解决问题的过程。

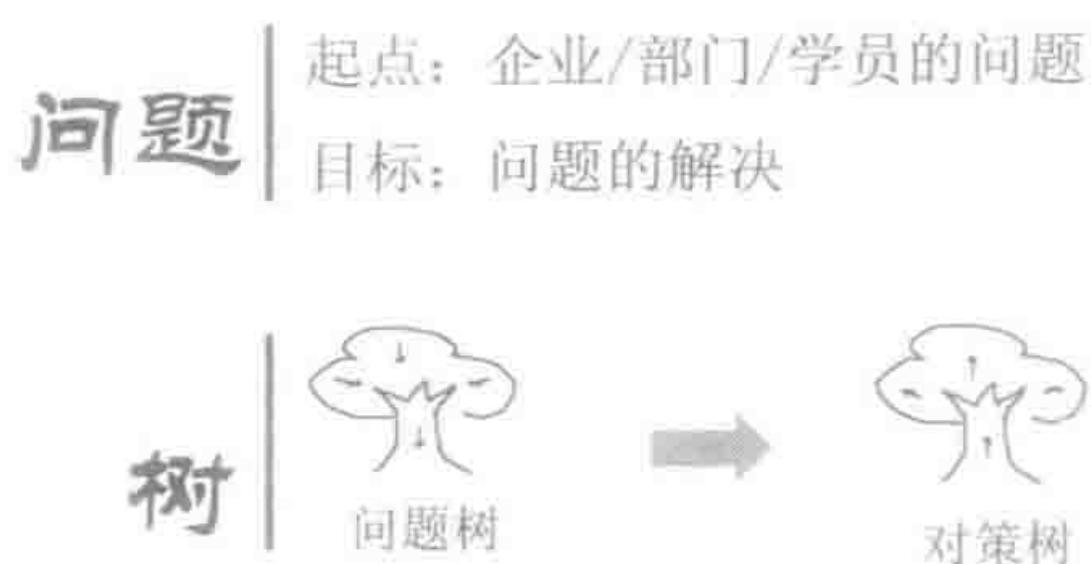


图 1-2 什么是问题树

(二) 什么是问题树模型

问题树模型，是以问题解决为目标，结合问题分析和改善的方法、工具，运用树形图量身定制课程，帮助企业改善问题的课程开发模型。

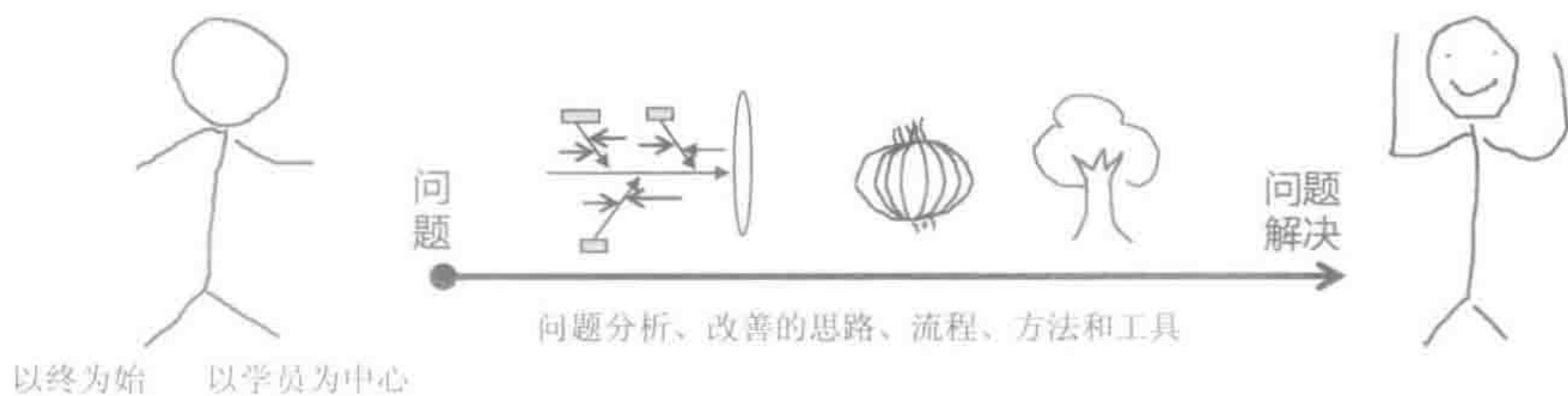


图 1-3 什么是问题树模型

从图 1-3 可以看出，问题树模型的起点是企业或培训需求部门的问题，终点是问题的解决。那么，如何才能做到呢？

我们先看传统的模式。一谈到课程开发，很多人的第一反应是：我该讲什么内容？而运用问题树模型进行课程开发前，需要先有“五问”，如图 1-4 所示。



图 1-4 课程开发前五问

“课程开发前五问”的具体内涵如下。

(1) 问背景：以终为始，为什么要做这个培训？希望通过培训解决什么问题？

(2) 问学员：谁是导致这个问题产生的关键责任者？以此区分咨询（制度、流程）问题和培训问题，若为后者，才是培训能够解决的问题，而学员则是关键责任者。

(3) 问目标：需要提升或改善关键责任者（学员）的哪些方面，才能从根本上解决这个问题？

(4) 问内容：以学员为中心，缺什么补什么。通过培训需求诊断和调研，了解学员的共性需求，明确课程重点内容。

(5) 问方式：以学以致用为目标，针对课程重点内容，选择适当的授课方式。

下面我们来看一个运用“课程开发前五问”来解决企业培训问题的案例。

案例 1-1：运用“课程开发前五问”解决企业培训问题

背景：

一家销售型公司最近半年的新员工流失率高达 50%，这严重影响到了公司的业绩。老板很生气，让 HR 李卓尽快大量招聘新人补充人手，同时对四位招聘人员进行招聘技能培训。

解决方案:

李卓按照“课程开发前五问”的顺序来解决这个问题。

1. 背景

老板要求大量招聘新人,背后的原因是什么呢?原因是公司业绩不理想。为什么业绩不理想呢?原因是最近半年新员工流失率高达50%。原来,招人需求的背后,罪魁祸首是新人流失率高。

2. 学员

老板要求对招聘人员进行招聘技能培训,这意味着老板可能认为:新人流失率高是因为招聘来的人不合适,责任在招聘人员。那么,老板的看法是否正确呢?李卓进行了鱼骨图分析,如图1-5所示。

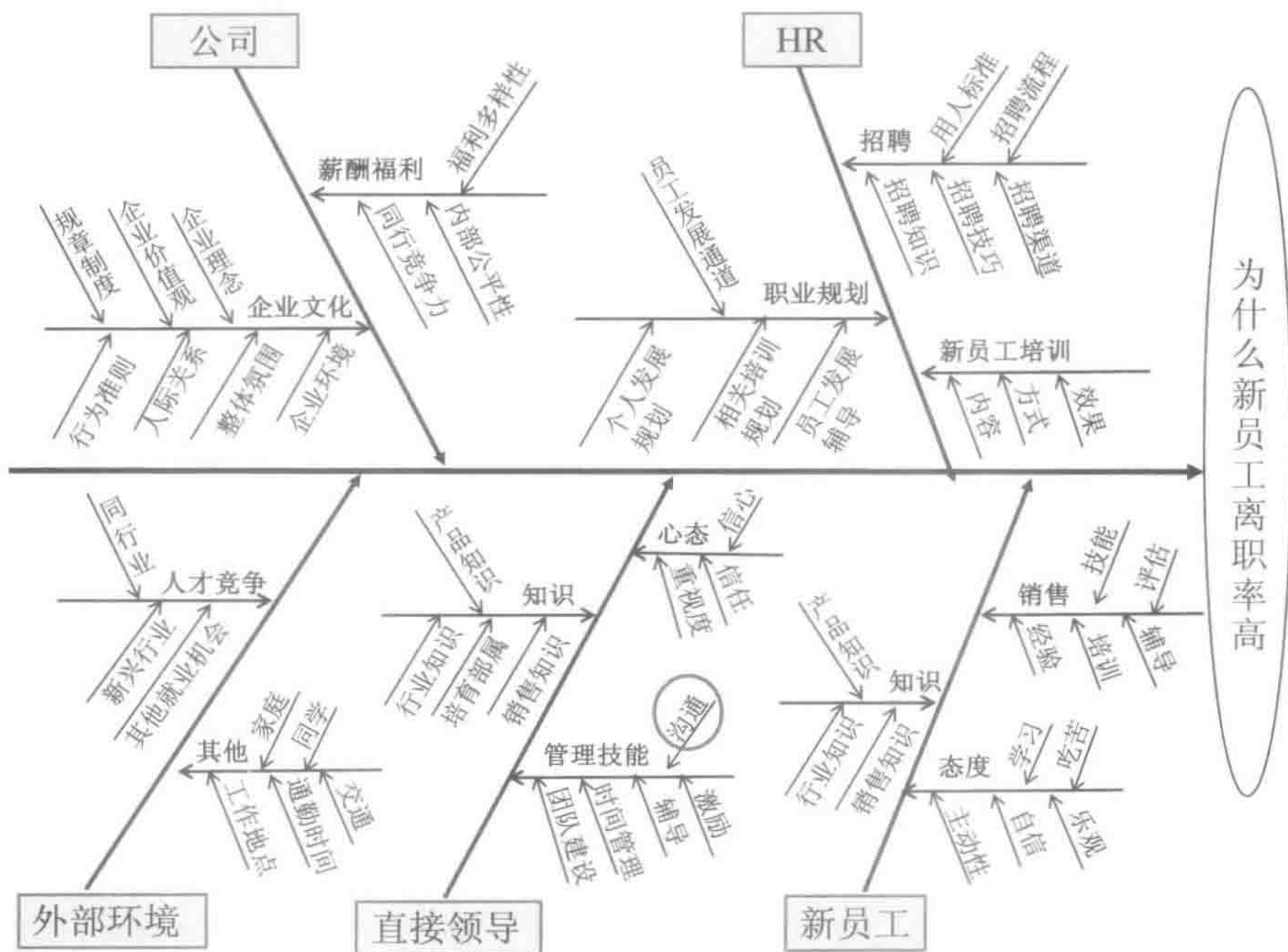


图 1-5 用鱼骨图分析“为什么新员工离职率高”