

美国认证协会“注册国际职业培训师认证”指定参考书
职业培训师、内训师、企业大学课程开发必备手册

FAST

高效课程开发

培训师成长实践手册

邱伟◎著

实用 **1**套高效课程开发系统

实效 **4**步打造精品培训课程

实战 **40**个企业课程开发实例

一本拿来就用的课程开发指导手册

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



FAST

高效课程开发

培训师成长实践手册

邱伟◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

FAST 高效课程开发：培训师成长实践手册 / 邱伟著. —北京：电子工业出版社，2015.9
ISBN 978-7-121-27026-0

I. ①F… II. ①邱… III. ①企业管理—职工培训—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 201118 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军 文字编辑：杨振英

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16 字数：217 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

序

感谢你选择了这本书。

这是一本帮助培训师成长的实践手册，也是一本教你如何开发精品课程的实战指导。

为什么要写这本书

通过数十年的积累，越来越多的中国企业走过了最艰难的创业阶段，步入飞速发展的成长阶段。这些企业在发展历程中积累下的大量核心知识和经验急需传承，而这项工作离不开企业内部骨干和培训师的参与。因此，建立企业内部培训师队伍，传承组织优秀的智慧和经验已经成为企业发展的必然。同时，随着企业对人才发展要求的提高，大量企业已经不再满足于外采课程，越来越多的企业开始组建企业大学，开发符合自身业务需要的课程。我把这一系列变化称为“企业培训自主化”。

企业培训的这些变化都必须关注一个前提，那就是有没有解决企业绩效问题的精品课程。基于这个需求，本书的定位是“一本拿来就用的课程开发指导手册”。本书围绕着基于问题解决的 FAST 高效课程开发模型（简称 FAST 模型），融入了大量工具方法和企业课程开发实例，为能够开发出解决企业实际问题的课程做出了实战性指导。到目前为止，已经有上百家企业使用过本书中

的 FAST 模型。

FAST 模型是在人力绩效改进技术和多年企业课程开发实践经验的基础上，将原有 ADDIE 模型进行深入和优化，而形成的一套基于问题解决的精品课程开发流程。FAST 模型将课程开发分为四个步骤，每个字母代表其中的一个步骤。

F: Focus on Problems	聚焦问题显价值
A: Aggregate Methods	整合方案重实效
S: Select Instructions	精选教法做引导
T: Transfigure Outcomes	优化成果促精品

这本书写给谁看

职业培训师、企业专兼职培训师

韩愈在《师说》中写道：“师者，传道授业解惑也。”其意为，老师，是用来传授道理、指导学业、解释疑难问题的人。作为培训师，你是企业员工的老师，你的价值源于你所讲的内容。更准确地说，你所讲的内容对于企业和学员的价值，决定了你是否能够在培训行业有所发展。这将是你的核心竞争力。如何才能提高授课内容的价值？如何才能高效地开发出精品课程？如何才能提高学员的满意度？本书会基于 FAST 高效课程开发的理论和方法为各位培训师详细解答。通过阅读本书，还可以帮你定位发展的方向，塑造职场价值，梳理课程卖点以及提升课程价值。

培训经理、企业大学校长

针对企业的业务增长和人员发展，如何让培训部门成为企业发展的核心力量，如何让培训部门成为业务部门的合作伙伴，是摆在每位培训经理和企业大学校长面前的重大难题。本书中的核心工具 FAST 模型，旨在以企业绩效问题

为出发点，以开发能够解决员工技能、知识和态度的课程为依托，为培训部门和企业大学的发展提供一套切实可行的工具、方法和指导。

有志于从事培训行业的新人

教育学家马克斯·范梅南曾说过：“教育就是迷恋他人成长的学问。”选择成为培训师，你就选择了一份帮助他人成长的职业。要做到真正地影响他人、帮助他人成长，不仅要有站在台上的勇气，而且还要拥有影响他人的思想。如果你是一位想从事培训行业的新人，我强烈建议你本书列为入门的第一批阅读书单。我的理由是：作为培训师，说什么永远比如何呈现更重要，你的价值源于你要说出的内容，你的价值源于你能够帮助他人成长，你的价值源于你能够为他人带来价值。只有做到这些，你才能更好地影响听众，才能让接受你培训的人备感收获。本书就是帮你提升课程价值和授课能力的一本工具指导书。

这本书有什么特色

工具案例多，有料又有趣

什么样的书读起来有用还不累，这是我在写作之初就一直思考的问题，为了实现这一目标，我尝试过用小说的形式将FAST模型中的每一步融入其中，但是经过一段时间的实践后，我放弃了这个想法。因为如果那样做的话，会让专业的课程开发方法淹没在大量的故事情节中，这与我的写作初衷“一本拿来就用的课程开发指导手册”是相悖的。之后，我采用了现在的写作方式，以问题或案例引入，然后给出解决问题的方法、工具和技巧，还原课程开发的每一个关键环节，带领你一步一步地掌握课程设计的核心技能。为了方便理解和应用，书中提供了20多个工具表单和40个课程开发实例，让你在阅读时能够充分感受到本书不仅有料而且有趣。

一步一指导，模仿上手快

本书每节内容的书写,我都秉承着尽可能让你一看就懂、一学就会的原则。为了实现这一原则,本书依据 FAST 模型的四个步骤而展开。第一章总览地介绍了解决问题的课程对于企业、培训部门和培训师的价值,并摘要性地介绍了 FAST 模型的四个步骤,以及每个步骤下三个小节的价值和关键动作。第二章至第五章分别是针对 FAST 模型每个操作环节进行详细解读。针对 FAST 模型每一环节的操作,我尽可能都给出了方法、举例和实例,在开发课程时,你只需一步一步照着做即可。

建议在学习 FAST 模型时,你首先一步一步循序渐进地阅读,这样既能保证获得的知识系统化,而且能够让你全面了解 FAST 模型的操作流程。然后,在工作中需要用到此书时,可以根据需要选择性阅读,快速而有效地找到对应的工具、方法和案例,让你的课程开发做到事半功倍。

培训自主化,省钱更省心

对于企业来说,通过掌握 FAST 模型中提供的工具和方法,可以让内训师自主开发出符合核心业务发展的精品课程,助力企业实现培训自主化。也可以在外部采购课程时,通过书中给出的标准和工具,衡量投标的课程能否解决企业中的实际问题,能否对员工发展产生帮助,能否按照“以学员为中心”的原则设计教学活动,助力企业采购到优质培训课程。当然,还可以通过 FAST 模型,让内训师将学到的课程内容快速拆为己用,形成一套定制化的内训课程,助力企业培训省钱又省心。

感谢多年来一直和我并肩战斗,共同开发课程、设计培训项目的同事和朋友,是你们给了我写作这本书的动力和能量;感谢多年来一直信任我的企业和学员,在为你们服务的过程中,让我不断成长并积累了丰富的实践案例;感谢电子工业出版社的晋晶和杨洪军两位老师在本书编辑、出版过程中付出的心血

与辛劳;特别感谢我的爱人张娜,在本书写作过程中给予我最大的支持与鼓励。

受本人阅历和学识水平限制,书中肯定会存在不足之处,还望广大读者不吝赐教。

如果在阅读此书的过程中有任何疑问或需要帮助的地方,可以关注下方的公众微信号:“课程开发实验室”。在那里,我和我的团队会随时为你提供帮助。

邱伟



目录

第一章 解决问题的课程才有价值.....	1
第一节 无问题不培训，解决问题的课程才是好课程.....	1
一、解决问题的课程是培训发展的必然之路.....	3
二、解决问题的课程是培训部门的必然选择.....	3
三、解决问题的课程更符合成人的学习特点.....	4
第二节 用 FAST 模型开发基于问题解决的精品课程.....	5
一、FAST 模型源于 ADDIE 经典模型.....	5
二、FAST 模型四步打造精品课程.....	7
第二章 聚焦问题显价值.....	20
第一节 明确问题——初定开发方向.....	22
一、调研访谈，收集企业绩效问题.....	22
二、理清需求，准确描述问题现状.....	43
第二节 培训分析——选定价值问题.....	49
一、筛选排序，选定关键绩效问题.....	49
二、挖掘要因，探寻问题背后本质.....	57
第三节 梳理目标——突出价值定位.....	67
一、制定目标，清晰描述课程价值.....	68
二、课程命名，凸显课程亮点收益.....	70

第三章 整合方案重实效	78
第一节 萃取方法——让内容更有效.....	79
一、访谈专家, 萃取内部优秀经验.....	79
二、借力标杆, 引入外部经典实践.....	89
第二节 搭建结构——让内容更好记.....	97
一、设计结构, 逻辑严谨层次清晰.....	98
二、包装内容, 形象生动好记易用.....	107
第三节 量化成果——让内容可衡量.....	119
一、表现目标, 让培训效果显性化.....	120
二、配套工具, 让教学内容可落地.....	125
第四章 精选教法做引导	134
第一节 引导体验——激发学习兴趣.....	136
一、创设情境, 连接已有经验.....	137
二、分析讨论, 调动学员反思.....	164
第二节 引导思考——展示论证新知.....	169
一、揭示新知, 阐述核心内容.....	169
二、启发联想, 促进吸收转化.....	174
第三节 引导应用——推进实践落地.....	186
一、练习反馈, 确保学有所得.....	186
二、推动转化, 促发学以致用.....	204
第五章 优化成果促精品	210
第一节 锦上添花——美化 PPT 成果.....	211
一、内容准确精炼.....	211
二、排版整齐骨感.....	215
三、图文配合到位.....	216
四、图形逻辑清晰.....	217
五、动画简洁流畅.....	220
六、导航排列有序.....	221
第二节 传承精品——开发教学手册.....	222
一、讲师手册, 记述课程要点和授课流程.....	223

二、学员手册，引导课堂学习和课后应用	233
第三节 精雕细琢——三级验证优化	237
一、自我验证优化.....	238
二、专家验证优化.....	239
三、学员验证优化.....	240
参考文献.....	243

第一章

解决问题的课程才有价值

第一节 无问题不培训，解决问题的课程才是好课程

赵雷是一家合资汽车企业的技术工程师，主要负责车间产品的质量管理。在质量管理岗位，赵雷多年被评为优秀员工，还在车间和集团的表彰会上代表员工发言。由于工作出色，表达能力很强，赵雷被公司聘为兼职培训师，负责全厂质量相关的培训，赵雷信心满满地接受了任务。

赵雷经常利用工作之余的时间上网收集各种课程相关资料和游戏活动。他希望自己的课程内容是厚重的、课堂气氛是活跃的，这也是他在上学期间一直喜欢和追求的学习感觉。

在上课时，为了展现自己的专家角色，赵雷将自己收集的各种理

论、方法、工具、模型全部讲给学员。为了让学员在课堂上的气氛表现活跃，他总是间隔一段时间就带领学员做游戏或活动。

没过多久，赵雷接二连三地听到车间员工和领导私下反映，说他的课程理论化太强，脱离工作实际；课堂活动只是热闹，但和培训内容没什么关系，这样的培训就是浪费时间；等等。

赵雷的做法是很多培训师的普遍工作方法。他们准备课程的第一步是回忆自身经验，第二步是到网上搜索相关素材，第三步是将所有资料整合在一起，然后上台讲课。当然，有的培训师为了提高学员的参与度，在课堂上穿插了大量活动，却很少考虑是否与课程内容有关。

很多时候，培训没效果的原因之一是课程设计目标不明确。培训师讲得眉飞色舞，学员听得全神贯注，可是培训结束，他们发现收获不大，没有解决什么实际问题。在企业培训中，如果课程设计缺少针对性，不能帮学员解决工作中遇到的实际问题，即使搞再多的活动，也只能是课上“感动”，课后不知怎么行动。从企业员工角度来看，他们并不需要培训市场上最新的课程内容和游戏互动，他们需要的是实实在在能解决问题的知识和技能。

上述反映的问题真切地发生在很多企业的培训课堂上。作为培训师，该如何针对这些问题进行改善呢？无论是从绩效改进技术，还是柯氏四级评估的理念来看，“以终为始”的思维模式都是学习目标制定和人才培养项目的主流方法。在为企业设计培训课程时，必须做到以终为始，企业需要的终点是解决绩效问题，所以起点必须从问题出发。

一、解决问题的课程是培训发展的必然之路

解决问题的培训符合时代发展的需求。企业的竞争说到底人才的竞争，如何开发和培养人才是摆在每个企业面前的重要课题。进入 21 世纪后，这一特征更加强化，从而使企业的生存和发展更加依赖拥有丰富知识信息和聪明才智的人力资源。这就使企业普遍感到缺乏能够解决企业问题的人才，缺乏能够和企业共同成长的人才。也许有人会说：要改变现状，可以通过招聘新的员工来增强活力，但实际上这是一种治标不治本的方法。如果没有良好的公司环境，新聘员工不是被老员工同化，就是要花很长时间才能使企业发生转机。如果要彻底解决问题，只有从内部着手进行人才开发，使企业增强活力、竞争力，这样才能让企业具有良好的发展。中国有句名言：问渠哪得清如许，为有源头活水来。如果企业对培训不进行实际的投入，企业领导不重视、不参与，必然使企业的发展在源头被卡死。

企业培训的最终目的是解决绩效问题。马克·罗森伯格很早就说过：“请记住，重要的不是培训，而是绩效。”提升企业绩效的核心是找到影响绩效结果的关键问题，找出这些问题就解决了问题的一半，也让企业培训有了产生效果的基础。因此在培训项目立项或者课程开发前进行调研分析时，就应抱有解决绩效问题的观念。在造成绩效差距的原因中，通过培训可以交付的，我们要进行产品的学习或课程的设计与开发；无法通过培训交付的，则要求我们要有能力为决策者提供绩效改善的系统性方案。

二、解决问题的课程是培训部门的必然选择

业务部门经常抱怨培训不能解决问题，去了也是白去。近年来总听到培训经理向我抱怨，说业务部门不支持培训，不理解他们辛苦的付出。业务部门

总感觉培训就是福利，来到培训现场就是来放松的，所以派来参加培训的人很多并非部门的业务骨干，培训之后也不会有任何应用。我也和众多企业中的业务部门沟通过，他们的普遍观点是：培训内容脱离实际，对业务帮助很少，派人去参加培训的结果就是浪费时间。有时，员工在培训中会学到一些过时的方法和技巧，如果这些内容应用到实际工作中，还会起到很严重的反效果。

企业领导抱怨培训部门只会花钱，见不到效果。现在的很多企业管理者持有“培训无用论”，普遍认为培训效果不明显。培训无用论有两种，一种是直接无用论，持有这种观点的企业认为，培训不仅不能增强企业员工才干，反而会耗费员工的工作时间和企业的资金；另一种是间接无用论，持有这种观点的管理者认为企业员工的知识技能已足够企业使用，培训只是增长员工多余的才干，对企业没有多大益处，即投入小于产出。培训无用论直接导致企业对培训不重视、不参与，缺少实际投入。造成上述现象的原因，一方面，由于企业的学习观念没有改变，没有形成学习型组织的发展观，没有真正的“终生学习”和“动态学习”观念；另一方面，由于培训与企业绩效问题之间缺少针对性，培训内容与员工实际需要之间缺乏关联性，导致企业管理者对培训逐渐丧失信心。基于以上原因，培训部门只有通过解决问题的培训课程，才能帮助自己挺直腰杆。

三、解决问题的课程更符合成人的学习特点

基于问题解决的课程满足成人学以致用需求。“学以致用”的原则在很大程度上遵循了诺尔斯等人在其著作《成人学习者》中提出的成人学习原理。对于成人来讲，学习内容的实用价值与学员的学习动机成正比。成人学习的一

一个重要原则是：在学习和应用所学内容之前，想知道为何要学习这些内容？这些内容和个人、职位、部门及公司有何关系？研究表明，成人了解课程能够解决其工作中的什么问题，将影响其学习动机、学习结果及学习结束后学以致用意愿。

解决问题的课程设计源于工作中的实际问题，符合成人对已知经验运用的需求。成人拥有丰富的经验，因而在学习活动中，首先，应该强调个体的经验本身就是一种学习资源，而且这种经验还可以供其他学员共享；其次，成人学习是基于经验的学习，他们大多数的学习过程是将新知识与已有经验相结合而形成的。因此教学效果的好坏，很大层面取决于对成人已有经验的唤醒。

第二节 用 FAST 模型开发基于问题解决的精品课程

一、FAST 模型源于 ADDIE 经典模型

作为一门正式的学科，教学系统设计（Instructional System Design, ISD）模型诞生于美国。第二次世界大战爆发时，美国军方迫切需要快速地训练出大批的技术人员来完成一系列复杂的技术工作——从实地测试卡宾枪到建造轰炸机。大批富有经验的教育心理学家（如加涅、梅里尔等）被征集去指导与士兵、工人培训相关教材的研究与开发。第二次世界大战结束后，这批教育心理学家们继续为解决教学问题而工作。ISD 在经历了近 30 年的发展历程后，最终基本上形成并完善了集系统工程学、传播学、学习心理学与技术为一体的教学系统设计理论，该理论也成为在开发新的培训课程时广泛运用的方法论。在实际的教学设计过程中，存在上百种的 ISD 模型。不过，几乎所有的模型都

包括分析、设计、开发、实施和评估这几个基本要素或步骤，由此产生了作为覆盖各种 ISD 模型的 ADDIE(Analysis, Design, Develop, Implement, Evaluate) 模型。到了 20 世纪 60 年代后期，随着企业的大规模运用，衍生出了很多种指导性系统设计模型，但是它们大都遵循了 ADDIE 的分析 (Analysis)、设计 (Design)、开发 (Develop)、实施 (Implement) 和评估 (Evaluate) 这五个循环阶段。

FAST 高效课程开发模型 (简称 FAST 模型，见图 1-1) 是在人力绩效改进技术 (HPT) 和多年企业课程开发实践经验的基础上，将原有 ADDIE 模型进行深入和优化，而形成的一套基于问题解决的精品课程开发流程。FAST 模型的优势有四点：第一，聚焦于企业所发生的绩效问题。FAST 模型以通过培训能够解决的，且有价值的企业绩效问题为核心，有选择的整合有效方案、搭建内容结构和配套应用工具，保证了课程内容对于企业绩效问题的针对性和有效性。第二，将课程内容整合和教学方法开发进行了有效分离。从图 1-1 中可以看到，FAST 模型中“整合方案重实效”和“精选教法做引导”是独立的两个部分，这样做的优势在于课程设计者能够首先集中精力整合解决绩效问题的有效方案，然后再根据学员特点、教学场所和企业实际情况等匹配适合的教学方法，让教学开发过程中的每一步更加专注。第三，每个步骤采用流程式模块设计，可由个人独立完成所有开发任务，也可由团队分工完成。FAST 模型大大降低了培训师开发课程的难度，同时提高了课程开发的效率。第四，经过多年实践检验，符合企业培训发展需求。FAST 模型多年来经过了大量企业实战的验证，是一套科学、高效、易操作、易评估和易检验的课程开发工具。