

1+X 职业技术 · 职业资格培训教材

劳动保障部教材办公室 组织编写
上海市职业培训研究发展中心

培训师 (讲师)

Peixunshi
(Jiangshi)

中国劳动保障出版社

Peixunshi
(Jiangshi)

1+X 职业技术 · 职业资格培训教材

培训师 (讲师)

主 编 黄 健

编 者 王鸥颍 马本军 苏竹云 肖力维

主 审 蒋建华

Peixunshi
(Jiangshi)

中国劳动社会保障出版社

Peixunshi
(Jiangshi)

图书在版编目(CIP)数据

培训师：讲师/黄健主编. —北京：中国劳动社会保障出版社，2008

职业技术·职业资格培训教材

ISBN 978-7-5045-7095-6

I. 培… II. 黄… III. 企业管理-职工培训-技术培训-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 080306 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销
787毫米×1092毫米 16开本 15.25印张 308千字

2008年6月第1版 2008年6月第1次印刷

定价：29.00元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64954652

内 容 简 介

本书由劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训研究发展中心依据上海 1+X 培训师（讲师）（国家职业资格二级）职业技能鉴定细目组织编写。本书从强化培养操作技能，掌握一门实用技术的角度出发，较好地体现了本职业当前最新的实用知识与操作技术，对于提高从业人员基本素质，掌握培训师（讲师）的核心知识与技能有直接的帮助和指导作用。

本教材在编写中根据本职业的工作特点，从掌握实用操作技能，以能力培养为根本出发点，采用模块化的编写方式。全书分为五个单元，主要内容包括：培训原理、培训行政管理、培训项目管理、培训课程开发以及培训课程主持等。每一单元后的单元测试题包括简答题与案例分析两种题型，用于检验和巩固所学知识 with 技能。

本教材可作为培训师（讲师）（国家职业资格二级）职业培训与鉴定考核教材，也可供高等院校相关专业学生参考使用，以及本职业从业人员培训使用。

前言

职业资格证书制度的推行,对广大劳动者系统地学习相关职业的知识和技能,提高就业能力、工作能力和职业转换能力有着重要的作用和意义,也为企业合理用工以及劳动者自主择业提供了依据。

随着我国科技进步、产业结构调整以及市场经济的不断发展,特别是加入世界贸易组织以后,各种新兴职业不断涌现,传统职业的知识和技术也越来越多地融进当代新知识、新技术、新工艺的内容。为适应新形势的发展,优化劳动力素质,上海市劳动和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试,推出了1+X的鉴定考核细目和题库。1+X中的1代表国家职业标准和鉴定题库,X是为适应上海市经济发展的需要,对职业标准和题库进行的提升,包括增加了职业标准未覆盖的职业,也包括对传统职业的知识 and 技能要求的提高。

上海市职业标准的提升和1+X的鉴定模式,得到了国家劳动和社会保障部领导的肯定。为配合上海市开展的1+X鉴定考核与培训的需要,劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训研究发展中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写,教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的最新核心知识与技能,较好地体现了科学性、先进性与超前性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家,以及相关行业的专家参与教材的编审工作,保证了教材与鉴定考核细目和题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色,按等级、分模块单元的编写模式,使学员通过学习与培训,不仅能够有助于通过鉴定考核,而且能够有针对性地系统学习,真正掌握本职业的实用技术与操作技能,从而实现我会做什么,而不只是我懂什么。



本教材虽结合上海市对职业标准的提升而开发,适用于上海市职业培训和职业资格鉴定考核,同时,也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作,由于时间紧迫,不足之处在所难免,欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议,以便教材修订时补充更正。

劳动和社会保障部教材办公室

上海市职业培训研究发展中心

目 录

● 第1单元 培训原理

1.1 培训概述	3
1.1.1 培训的概念和特点	3
1.1.2 培训与其他概念的关系	4
1.2 培训师的专业发展	4
1.2.1 培训师的角色	5
1.2.2 培训师的职责和作用	7
1.2.3 培训师的能力素质	8
1.2.4 优秀培训师的特征	10
1.3 培训行业与企业培训发展趋势	11
1.3.1 培训理论的发展	11
1.3.2 培训行业的发展	13
1.3.3 企业培训的发展趋势	16
1.3.4 培训师认证的现状	19
1.4 培训的学习理论基础	20
1.4.1 学习心理学的启示	20
1.4.2 终身学习理论及其应用	24
1.4.3 成人的学习特点与培训方法	27
单元小结	29
单元测试题	29
单元测试题参考答案	30

● 第2单元 培训行政管理

2.1 培训体系与制度	35
2.1.1 培训体系的特点	35

2.1.2 培训体系的分类	35
2.1.3 基础的培训制度	41
2.2 培训资源管理	46
2.2.1 培训经费预算的管理	46
2.2.2 培训信息化管理	48
2.3 企业培训咨询	50
2.3.1 企业培训问题的诊断	50
2.3.2 企业培训咨询的方法	50
2.3.3 培训咨询的一般解决思路	51
2.3.4 诊断程序及实施步骤	52
单元小结	54
单元测试题	54
单元测试题参考答案	55

第3单元 培训项目管理

3.1 培训需求分析	59
3.1.1 培训需求分析的含义及特点	59
3.1.2 培训需求分析的参与对象	60
3.1.3 培训需求分析的流程	61
3.1.4 培训需求分析的内容	62
3.1.5 培训需求分析的方法	70
3.1.6 培训需求调研报告的编写	80
3.2 培训实施的控制与跟进	80
3.2.1 培训实施前的准备	80
3.2.2 培训实施的控制	82

3.2.3 培训实施的跟进	83
3.3 培训效果评估	89
3.3.1 培训效果评估概述	89
3.3.2 反应层次评估	93
3.3.3 学习层次评估	100
3.3.4 行为层次评估	103
3.3.5 绩效层次评估	105
3.3.6 撰写培训评估报告	107
单元小结	108
单元测试题	109
单元测试题参考答案	110

● 第4单元 培训课程开发

4.1 培训课程开发的模式	115
4.1.1 课程开发的基本理论	115
4.1.2 课程开发的模型简介	116
4.2 培训课程开发的流程	119
4.2.1 学员分析	119
4.2.2 学习需要分析	122
4.2.3 教学目标的分析与设计	123
4.2.4 教学内容选择与组织	128
4.2.5 教学方法的选择和运用	129
4.2.6 教学媒体的选择与运用	130
4.2.7 教学策略的选择与运用	130
4.2.8 培训效果的评价	132



4.3 培训教学计划的设计	132
4.3.1 课程简介的编写	132
4.3.2 课程大纲的编写	134
4.3.3 培训师手册的编写	135
4.3.4 学员手册的编写	141
4.3.5 PPT 的编写	148
4.3.6 案例的设计	155
4.3.7 小组讨论的设计	159
单元小结	167
单元测试题	167
单元测试题参考答案	169

● 第5单元 培训课程主持

5.1 培训师的职业素养训练	173
5.1.1 培训师的外在专业形象	173
5.1.2 培训师的内在专业形象	175
5.1.3 培训师的课后专业形象	176
5.2 培训师的表达训练	177
5.2.1 培训师的语言表达训练	177
5.2.2 培训师表达的结构化训练	182
5.2.3 培训师的非语言表达训练	184
5.3 培训方法	194
5.3.1 常用培训方法	194
5.3.2 互动性培训方法	200
5.3.3 创新思维的培训方法	202

5.3.4 管理类培训方法	204
5.4 现代培训技术	208
5.4.1 现代远程多媒体培训	208
5.4.2 培训教学软件	212
5.5 培训师的主持技巧	213
5.5.1 克服紧张、增强自信的技巧	213
5.5.2 培训课程的开场技巧	215
5.5.3 培训课程的互动技巧	216
5.5.4 提升课堂活力的技巧	219
5.5.5 学员激励的技巧	219
5.5.6 增强说服力的技巧	221
5.5.7 培训课堂的控场技巧	223
5.5.8 培训课程的结尾	228
单元小结	230
单元测试题	230
单元测试题参考答案	231
参考文献	232

1

目录

第 1 单元

培训原理

- | | | |
|-----|---------------|-----|
| 1.1 | 培训概述 | /3 |
| 1.2 | 培训师的专业发展 | /4 |
| 1.3 | 培训行业与企业培训发展趋势 | /11 |
| 1.4 | 培训的学习理论基础 | /20 |



引导语

人力资源开发是 21 世纪竞争的关键所在，而培训师的职业化和专业化程度，则是决定社会和组织人力资源开发效能的先决性、关键性因素。“培训师”这一金领职业正是承担企业培训的策划设计、咨询建议、课程开发、培训实施、课程主持、培训评估等一系列职责的专业人员。要想成为优秀的培训师，必须掌握系统的培训专业理论，并紧密地与实践应用相结合。

本单元主要介绍培训的基本概念和理念，从培训师的角色、职责、能力入手，探讨培训师的职业生涯发展和现代企业培训的趋势，从心理学、管理学等学科的角度，结合现代企业培训的实际应用，探讨培训的实质，勾勒现代培训理念的概貌。

1.1 培训概述

1.1.1 培训的概念和特点

1. 培训的概念

“培训”一词起源于师徒制度。在当代,“培训”已经成为广义教育概念中的一个重要概念,是学历教育的一种补充形式。可以说,“培训”一词已经由起初强调技能的“训练”,转变为一种个体为了满足社会或者自身需要,提高个人知识、技能,以及转变态度和行为方式的一种学习、培养形式。在企业中,培训不只是传授知识和技能,也成为人力资源开发和管理的重要手段。

严格地讲,培训是组织有计划地实施的旨在改进员工的知识、技能、工作态度和行为,从而使其发挥更大的潜力以提高工作绩效,最终实现组织发展、个人发展的活动。

培训是一种教育与学习活动,并且这种学习不是偶发的、非正式的。从长远和整体看,培训是使企业的经营管理、个人的发展、团队的建设达到最佳状态的助推剂,是利用内、外资源以填补自身缺陷的良好方法。培训的最终目的在于促进组织的成功。

2. 现代培训的特点和发展趋势

随着战略性培训理念的确立,培训不仅要对学习效果负责,更要对企业绩效负责,对企业经营发展目标负责,对企业变革负责。

组织学习的重要性越发突出,就有越来越多的企业致力于建立一个能够使员工更多地参与知识的交流、共享和互动,营造一个工作与学习可以便捷地转化和融通的学习系统。

随着知识社会的到来,对于企业知识已经成为比资本、土地等资源更为重要的一种资源。不仅有赖于企业高素质的人力资源,而且还有赖于企业整体的知识管理水平。

培训与学习已经发展成为一个高度专门化的职业领域,其专业性程度越来越高,在这种背景下,培训“外包化”的趋势确保了培训工作的质量和效率。

“变革、学习、发展”是当今培训领域正在演奏的主旋律。因此,培训的内涵和实被实践被演绎得更为多姿多彩。表 1—1 概括了培训领域的重要变化,揭示了现代培训的特点和发展趋势。

表 1—1

现代培训的特点和发展趋势

	现代培训的特点	现代培训的发展趋势
关注的重点	关注培训部门内部工作 日常运作 以培训者为导向的	关注经营结果 革新活动 以学员为导向的
与直线部门的关系	被动的服务功能	主动的战略伙伴

	现代培训的特点	现代培训的发展趋势
培训与学习的目标	传递信息 掌握知识 获得技能	分享知识 创造知识 改善绩效
培训师的角色	培训教学设计者 培训师 培训管理者	传统角色，以及战略促进者、咨询者、学习领导者
学习类型	正规的培训 基于多媒体或计算机的培训	传统的培训项目，以及工作轮换、项目实习、教练辅导、自我学习、行动学习、经验反思、标杆学习……
对学员的描述	学员 雇员	学员 实践者、行动者
对培训的评价	训前评价、训后评价 学员满意度评价	经营效果的改进情况，如：缩减开支、减少失误、增加利润……

1.1.2 培训与其他概念的关系

1. 培训与学习

学习是指因经验而引起的学员在行为、能力或心理倾向方面比较持久的变化。这些变化不是因成熟、疾病或药物引起的，而且也不一定表现出直接的外显行为。学习可能是个体自发的，可能是无计划的，可能是目的性不强的。培训则是侧重组织层面，有计划、有目的地提升员工知识、技能和态度的活动。

2. 培训与演讲和辅导

(1) 培训与演讲、讲座。培训不是演讲。培训师在传播新观念和传授知识、技能时有演讲的成分，因为培训师必须用生动的演讲打动学员。但培训中更要求渗入训练的成分，培训师不能滔滔不绝地讲授，他必须让学员对其所讲内容有所掌握。如果说演讲是以单向式的沟通为主导，那么培训则增添了更多的互动成分。

培训也不同于讲座。讲座是针对某专题的报告。报告人必须对该专题进行观点的陈述与系统的论证，让大家心悦诚服。而培训不在于理论的证明，而在于把实践检验的新观念与新知识传授给大家，让大家掌握。

(2) 培训与辅导、教练。辅导、教练通过开启个人的潜力来帮助学员提升自我认识能力，但不是教育他们。而培训是通过启发他人某个特定的目标而制订计划，并鼓励学员有创意地克服障碍来完成计划，它通常建立在自愿的基础上。

1.2 培训师的专业发展

随着我国人力资源培训与开发事业的发展，培训市场逐渐升温，培训行业由无序走向

有序,日益规范和专业化。行业的迅速发展给予了培训师巨大的发展空间。同时,培训行业吸引着越来越多的人加入,造成了竞争加剧。在这样的情况下,每个培训师必须时刻关注自身职业生涯发展,明确自身的角色、职责、作用、能力素质,使自己具备优秀培训师的特点,才能赢得竞争优势,从而在竞争中脱颖而出。

1.2.1 培训师的角色

职业角色分析是职业分析的重要环节,它是确定从业人员在特定职位上应具备的专业素质的基本依据,它必须完成对某一职业所从事的各项主要活动的功能性分析。值得说明的是,任何职业的职业角色既与其自身职业特点相联系而表现出相对稳定的特质,又一定会随着时代的进步、职业内涵的变迁而发生变化。

基于西方大量文献研究发现,传统培训师的基本职业角色主要包括三种类别:培训管理者、培训开发者和培训实施者,它们各自的职业任务概述如图1—1所示。



图1—1 培训师的基本职业角色

在实践中,一位培训工作者可能同时兼具管理者和开发者,或管理者和实施者,或开发者和实施者等多种角色。

1988年英国培训专家罗杰·贝内特(Roger Bennett)以组织的培训管理为核心,从培训的“实施与促进”“维持与变革”这两个维度,对变化着的现代培训师角色及各种角色之间的相互关系作了精准的分析,较好地体现了现代培训功能的发展趋势,如图1—2所示。

培训实施者角色:主要是为学员提供其所需要的学习内容、条件、信息、绩效反馈和其他学习帮助。“培训实施者”角色的主要任务有:课堂教学、实验室工作、小群体工作、个人工作计划执行情况监督和其他直接影响学习过程的所有活动。

培训提供者角色:主要任务是设计、保持和实施培训计划,涉及培训需求分析、学习目标设定、课程设计、培训方法的选择、培训课程和活动的评估等,该角色还要帮助“培训实施者”开展培训活动,促进学习的有效发生。

管理者角色:主要任务在于对组织内的培训和发展活动进行计划、组织、控制和改



图 1—2 变化着的培训师职业角色

善，它涉及培训目标的设计、培训政策和计划的制订，以及与直线部门和高层领导建立广泛而密切的联系，确保组织能够设计和实施恰当而有效的培训活动；管理者角色，还涉及培训工作者队伍的建立和完善，以及在培训部门建立有效的领导体制和顺畅的信息交流渠道，并建立一定的培训质量监督标准和良好的控制流程。在一些小规模组织中，“培训提供者”可能部分涵盖“管理者”角色。

创新者角色：强调变革，强调将培训与企业长期发展战略建立紧密的联系。

顾问角色：帮助组织分析各方面现存的问题，评估和提出最终解决这些问题的对策。顾问角色应该与培训提供者、培训实施者等角色密切合作，以确保任何一个培训项目的有效实施。

根据贝内特的研究，“培训实施者”和“培训提供者”侧重于“培训维持”的维度，作用是维持既定培训绩效。“顾问”和“创新者”主要处于变化的维度，关注变化、引领变化，并致力于提出解决问题的对策。“管理者”角色处于两个维度的中间，与其他四个角色的关系相当密切，主要对组织内整个培训体系进行计划、组织、控制和改善。

1989年，针对时代变化对培训的要求，美国培训专家吉列·爱格兰（Gilley Eggland）就培训师的职业角色进行了系统研究，并高度概括了现代培训师的四种职业角色：管理者、教学设计专家、实施者、咨询顾问，并规定了每种职业角色相应的职业任务，见表1—2。