

企业 培训师 教程

唐建光 刘怀忠 ◎ 著

以“剑桥大学国际培训师课程”体系为参照，吸收了澳大利亚国家培训局、英国伦敦城市行业协会、美国职业训练协会等国际培训师组织的精华，特别强调国际化、标准化、工具化。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

企业 培训师 教程

唐建光 刘怀忠◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业培训师教程/唐建光,刘怀忠著. —北京:北京大学出版社,2008.9

ISBN 978-7-301-14001-7

I. 企… II. ①唐…②刘… III. 企业管理:人事管理—职工培训—教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 095537 号

书 名: 企业培训师教程

著作责任者: 唐建光 刘怀忠 著

责任编辑: 刘 倩

标准书号: ISBN 978-7-301-14001-7/F · 1991

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 20 印张 277 千字

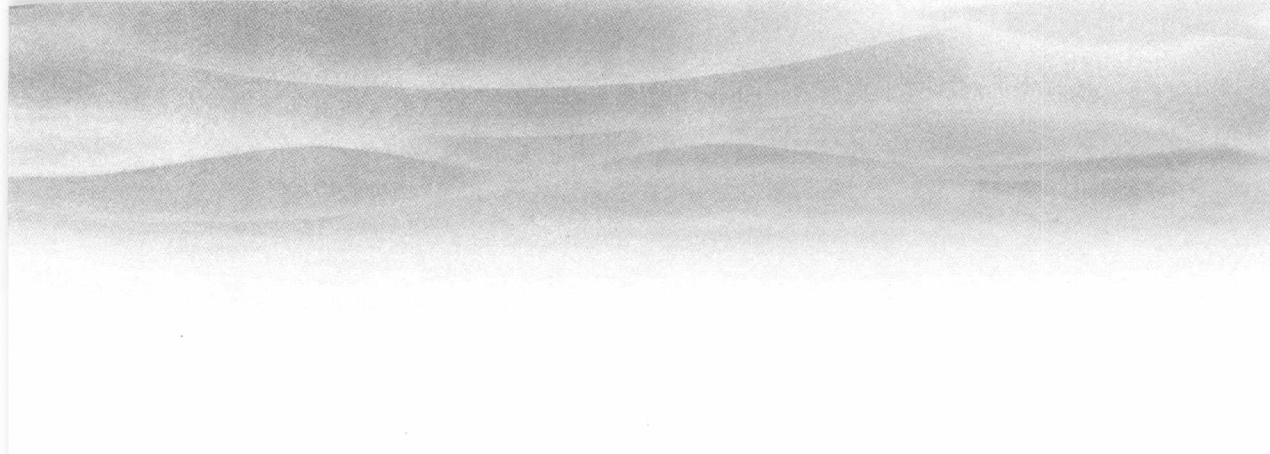
2008 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

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

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



编审委员会

主 任：张忠军

副主任：王世忠 单忠杰

成 员：刘大星 路纯东

曹 伟 王朝印

张 珍

序言 Preface

瞭望培训的革命

纵观近 400 年世界教育发展史，培训，以其独特的经济功能，渐渐成为教育的主脉之一，与基础教育共同架起大教育产业的两翼。今天，教育已经从“识字识事”为主的传统教育，向德、智、体全面发展的素质教育转变。让学生“识己”（认识自己）已经成为比让学生“识事”（认识事物）更紧迫的时代课题。面对“识己”的时代课题，珍妮特·沃斯和戈登·德莱顿掀起了“学习革命”，吹皱教潭一池春水。受教育革命的影响，更是因培训自身属性的回归，在培训领域，也卷起“培训革命”的千堆雪。培训界的许多金科玉律，正面临着“培训革命”愈加猛烈的冲击，吸引我们每一位培训工作者眺望培训的革命，感受每天发生在身边的变革，投身于日见精彩的培训实践之中。

我们将看到培训从业人员职业化的清晰前景。“职工教师是块砖，哪里需要哪里搬”的“业余球员”将被职业培训师所取代。根据国家有关部门统计，2003 年全国培训机构已发展到 40 余万家，仅京、沪两城市，专业培训咨询机构已近 8 000 家，倘若以每个公司 10 人计算，就达到了 400 万人，实现了对传统意义上的培训教师、培训干部人数的数量超越。

培训内容也被赋予了更多的人文色彩。据统计，2006 年 60% 以上的培训资金用于企业经营管理理念、企业文化创建等培训（世界 500 强企业的该类培训开支占到 70% 以上）。越来越多的企业赋予“岗位应知应会”更多的人文内容。2007 年以来的“国学热”，为培训内容的演进

夯就了哲学根基。于丹教授的《论语心得》给课程开发者开辟了广阔的想象空间。《弟子规》与《职业规范》联姻,《领导艺术》和《帝王学》互送秋波,《色彩学》与《经营管理》碰撞智慧,谈诗论律也开始成为企业家的修身之道。(操作意义上的)技术培训等培训界的“看家”课程,一洗重知识传授的学风,开始从岗位能力模型入手,历练一种“工艺化、标准化、工具化”的简约之风。百岁老人泰勒挟时代的“数字灵光”和21世纪特有的“人文关怀”席卷中华大地,曾经风靡一时的各类“公开课”竟沦为明日黄花。

授课形式将发生心智意义变化。培训产品的同质化早已经被培训界所公认。内容是山,是一旦形成便相对稳定的东西;形式是路,条条大道通罗马,最佳路线却只有一条。于是乎,就有了更多的“坐言起行者”寻找自己新的“奶酪”。他们知道,任何创新只能从“可及”的东西入手。就像爱慕一个姑娘,往往缘自姑娘的外在风貌而不是其心灵。在形式革命的推动下,培训形式层出不穷,讲授法、讨论法、模拟法、扮演法以更新面目烁人眼目,体育、拓展、游戏、小品、朗诵、相声等更频繁地登上培训场,表演化、游戏化、故事化、读图化等,在更加艺术地表现培训内容、强化培训效果的同时,搭建起刻苦学习与愉悦审美、企业愿景与个人愿景之间“快乐”的桥梁,从而赋予形式新的社会功能。

培训技术得以高速发展。现代交通工具和电信网络设备,开拓着培训空前广阔的疆域,既演绎出“秀才不出门,便知天下事”的现代版,又使培训者可以忽而南国,忽而北疆地逍遥游。数字影视技术成为“现代魔杖”,时间与空间被任意放大与浓缩,名师名课开始招之即来,挥之即去。一支笔、一本书的传统培训装备,已经被圈养于“穷乡僻壤”,映入眼帘的是专用培训场地和设备,是手提电脑、网卡、摄像机、录音笔、多媒体、遥控器一类的时代新宠儿。

进行“培训市场化”的讨论将变得迂腐而滑稽。个体、民营、合伙、股份等新经济成分的培训机构遍地开花。晦朔之间,无数培训机构

踌躇满志，鏖战市场；又有无数培训机构战场折翼，往来无踪。招标、委托、特需、购买、代理、打包、连锁、联盟、专营等商业手段被培训业悉数运用。在培训产品“复制”盛行且高度同质化的情况下，市场认可机制缓缓启动，培训行业的残酷大洗牌雷声阵阵。

标准与创新成为培训业腾飞的两翼。若把创新比喻为一条浪花翻滚、奔流不息的河流，那么所谓“标准化”，就是浪花与浪花、湍流与湍流之间和谐共处的职业语言。若你想寻找创新与标准的时代答案，那么，你就将培训行为“工艺化、标准化、工具化”吧！“三化”实现了，中国的“鱼香肉丝”也会像西方的“麦当劳”那样，“普天之下皆为王土，大江南北味道如一”，培训工业化惠及广大企业，规模复制人才才能成为现实。从此种意义看，《培训师职业标准》、《ISO10015 国际培训标准》等标准蕴藏的时代内涵，就是一名职业培训师的从业“《三字经》”。

本书是以国际最前沿的课程理论体系——《英国剑桥大学国际培训师课程》为基本参照，吸收了澳大利亚国家培训局、英国伦敦城市行业协会、美国职业训练协会等组织的培训师课程体系之精华，并结合《ISO10015 国际培训标准》而形成的课程体系。保持了与剑桥大学、ISO 国际标准组织内容更新的一致性。本书课程系统经过两年多时间、近4 000名培训工作者的试用，所表现的职业思想和职业技巧，得到了普遍认可。今天，在山东省职教办领导的关心与支持下，本书得以与读者见面，笔者由衷地表示谢意，并希望更多的专家、同行和读者提出宝贵意见。

作者于付梓之时，闻当代人每天要遭受千万亿条信息的轰炸，甚感欣慰：正因如此，培训革命岂不更加精彩！

唐建光

■ 目录 Contents ■

第一章 培训基础知识

第一节 培训与教育	3
培训的定义	3
培训与教育的识别	4
第二节 培训师的基本职责	6
培训师的定义	6
培训师职业能力模型	6

第二章 确认培训需求

第一节 认识培训需求	13
培训需求的定义	13
培训需求的特点	13
第二节 培训需求的逻辑划定	17
培训需求的四个维度	17
案例分析	18
第三节 培训需求信息的获取对象	20
出资人	21

目标学员	21
往届学员	21
相关者	21
客户	22
竞争者	22
专家	22
其他人员	22
第四节 确定培训需求的方法	23
通过阅读有关文献资料了解培训需求	23
通过面谈了解培训需求	23
通过观察了解培训需求	24
通过问卷调查了解培训需求	24
第五节 获取培训需求信息的内容	25
企业资讯	25
任务资讯	29
课程资讯	30
个性资讯	30
第六节 确定培训需求的步骤	36
第七节 确认培训需求的技能	37
阅读法	37
面谈法	39
观察法	48
问卷法	50
第八节 对培训需求的锁定	59
定度法	60
定量法	60
定点法	62

第九节 消除“差距”的策略选择	63
需求分析动机推理	64
需求分析逻辑推理	65
培训之外的其他选择	66
第十节 培训需求分析报告的撰写	70
培训需求分析报告模板	71
培训需求分析报告范本	72
第三章 设计培训方案	
第一节 制订培训计划的原则	81
系统性原则	82
理论与实践相结合的原则	82
人员培训与企业战略和文化相适应的原则	82
培训与提高相结合的原则	82
人格素质培训与专业素质培训相结合的原则	83
第二节 培训方案设计的分类	83
广义的培训方案设计	83
狭义的培训方案设计	88
第三节 培训课程设计	88
培训课程设计的要件	89
培训内容的设计	93
培训方法的选择	97
评估培训效果的方法选择	127
培训资料的设计	137
所需资源的准备	140
学习环境的设计	142
交流形式的设计	153

第四节 培训课程表的编制	154
编制课程表的方法	155
模块培训课程表的编制	155
学习期课程表的编制	156
第五节 制作 PPT 文件	157
如何制作 PPT 文件	157
制作 PPT 文件的注意事项	159
第六节 投影仪使用方法	160
开启投影仪	160
调整菜单	160
关闭投影仪	161
注意事项	161
第四章 实施培训	
第一节 培训内容展现原则	165
因人施教原则	165
实际实用原则	169
直观形象原则	171
循序渐进原则	171
第二节 备课	173
影响课程质量的主要因素	173
轻松备课十二步	176
第三节 课程实施流程	179
预热	179
开场	181
控场	192
收场	203

第四节 语言塑造	204
认识你的声音	204
语音的使用技巧	208
语音“十要”	212
课堂语音艺术	213
语言风格塑造	216
第五节 创造鼓励学习的环境	218
建设良好的学习环境	218
吸引学员参与讨论的十种方法	220
第五章 评估培训质量	
第一节 培训评估的意义与实施原则	225
培训评估的意义	225
培训评估的实施原则	226
第二节 评估模型介绍	227
柯克帕特里克“四级评估模型”	227
其他评估模型介绍	235
形成性评估与终结性评估的应用	237
第三节 培训评估准备	237
做出评估决定	237
设计评估方案	238
第四节 收集培训评估信息	255
通过资料收集信息	256
通过观察收集信息	256
通过面谈收集信息	259
通过调查问卷收集信息	260
第五节 评估总括	269
分析评估信息	269

培训评估权重的确定	270
第六节 《培训评估报告》的撰写	271
《培训评估报告》注意事项	272
《培训评估报告》的内容	272
第七节 培训的善后	275
资料的保存	275
培训后行为延续	275
培训师职业发展规划	276
附录	
附录1 高级企业培训师作业范本	277
附录2 培训工具索引	304

第一章 培训基础知识

内容提要

- ◆ 理解培训本质特点，正确区分培训与教育、人力资源开发的关系
 - ◆ 熟记培训师职业能力模型
-

第一节 培训与教育

培训的定义

如果说教育是指培养人的活动，那么培训就是培养和训练人的技能的活动。就企业培训来讲，就是改进员工的知识、技能、工作态度和行为，从而使其发挥更大的岗位潜能，以提高工作绩效，最终实现企业与职工共同发展的活动。

现代意义上的“培训”，来源于师徒制。在这种最早起源于中世纪的耳提面命式的传授方法中，就已经萌生了现代培训的雏形。这个时候，培训（training）等同于“教练”（coaching），是指人们运用培训来帮助自己或他人获得生存或者发展创造能力的含义。

在当代，培训已经成为广义教育范畴中的一个重要概念，是知识教育之外的重要教育内容。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、技能以及转变职业态度和职业行为方式的一种学习、培养活动。

在企业中，培训不只是传授知识和技能、获得正确职业态度的手段，也成为人力资源开发和管理的重要手段，可以说，培训日益成为企业锻造自身核心能力，赢得市场竞争力的重要手段之一。

培训与教育的识别

培训与教育主要有三个方面区别：

培训具有更直接的经济功能

教育是培养生产力，而培训则是使现有生产力保值增值。教育是以培养生产力或从非生产力转化为生产力为目标，而培训中，受训者本身已经是生产力的重要部分，通过有效培训，使原有的生产力倍增价值。

培训以“当班人”为对象

尽管教育与培训都是人力资源投资的重要途径，但教育是培养人力资源，而培训是对现有人力资源的调整、提升与优化。教育通过人力资源投资，着力培养新的人力资源，培训则主要以改善旧的或已有的人力资源为目标。

培训侧重技能培养

教育，着眼于满足对象的基础性的生存要求和专业性要求，教育的内容往往更偏重于基础性和理论性；培训，则是着眼于满足发展的提高性、广泛性要求。因此，培训的内容则往往更偏重于实践性和操作性。

另外，培训将对象假设甚至确定为是一个永远处于成长中并以更新为己任的人，因而总是处于不断学习、不断接受培训的无边界、无首尾的进程之中，这就使得现代培训也越来越从一般的知识、技能等传授性活动转变为对人的知识、技能、态度等进行深度开发的创造性活动。

具体来讲，对培训还可以做如表 1-1、1-2 的识别：