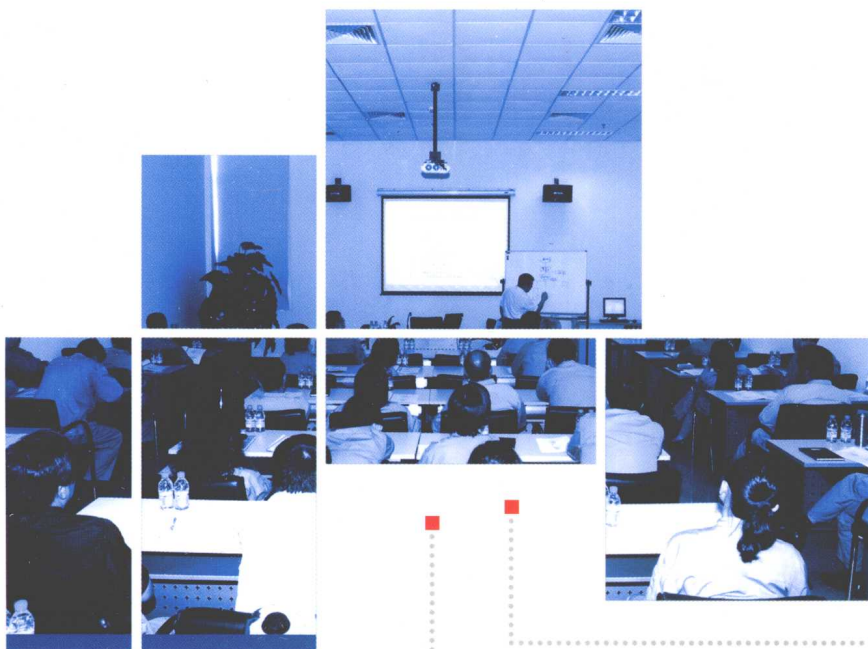


企业培训师工作指南

(技能人员培训篇)

石惟理 主 编
吕 英 刘冬琪 副主编



QIYE PEIXUNSHI
GONGZUO ZHINAN

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

企业培训师工作指南

(技能人员培训篇)

石惟理 主编

吕 英 刘冬琪 副主编

中国石化出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业培训师工作指南. 技能人员培训篇 / 石惟理主编. —北京: 中国石化出版社, 2010. 10
ISBN 978 - 7 - 5114 - 0633 - 0

I. ①企… II. ①石… III. ①企业管理: 人事管理 - 职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 193043 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com.cn

北京科信印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

787 × 1092 毫米 16 开本 18.25 印张 353 千字
2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷
定价: 45.00 元

编审委员会

主 任：兰 垣

副 主 任：石惟理

委 员：陈丽萍 彭利民 肖慧飞 乔 华

主 编：石惟理

副 主 编：吕 英 刘冬琪

编写人员：陈丽萍 于文军 张红频 苏存梅

刘云霞 景丽君 乔 华 张 婕

张培茂 陆菁华 徐树香 郝 静

主 审：牟 军

前 言

随着社会和企业对管理人员、专业技术人员和技能人员人才培养(培训)工作的重视,从事企业培训工作的专、兼职培训师也依培训对象或培训专业的不同进行了培训细分。为此,专门从事企业技能人员培训工作的培训师,不但要掌握培训师通用的培训知识和技能,还要掌握技能人员培训工作的政策法规、技能培训项目的开发特点,技能课程讲授、训练规律,同时还要掌握技能培训的基础工作建设方法。因此,企业技能培训师也要定期按其培训工作特点和内容学习掌握新理念、新方法和新技能。

多年来,天津石化培训中心一直承担着大量的企业技能培训工作,对企业人力资源开发和培训工作颇有心得。本书就是在总结企业开展多年技能培训实践的经验基础上,结合近年来为中石化集团公司专门开办的技能训练指导教师培训班的实践编写而成的。全书共分三篇,其中:培训实务篇主要介绍技能人员培训的具体工作做法,包含四部分内容,分别为技能人员培训工作应知、技能人员培训项目策划与管理、技能人员培训课程开发与实施、技能人员培训基础工作建设;案例分析篇收集整理了十多篇具体技能培训工作案例,并按照与培训实务篇四部分内容一一对应的排列方式,对案例进行了综合解析;理论研究篇在整合既往技能培训工作经验的基础上,通过论文的形式反映了培训理论联系实际的做法,体现了理论研究的成果。

本书读者定位于从事企业技能人员培训工作的专、兼职培训师、企业技能人员培训管理工作。书中侧重于培训师资能力提升和实际运用的介绍,是一本进行技能人员培训的操作指导书。

本书由石惟理、吕英、刘冬琪、陈丽萍、乔华编写第一篇;吕英、刘冬琪、于文军、张红频、苏存梅、刘云霞、景丽君、张捷、张培茂、陆菁华编写第二篇;石惟理、吕英、陈丽萍、徐树香、郝静编辑第三篇。本书是在编审委员会指导下完成的初稿和终稿。石惟理、吕英、刘冬琪对全书进行了统稿。中国职工教育和职业培训协会牟军副秘书长对全书进行了通审。

本书在编审过程中直接或间接地参考和借鉴了许多国内外的书籍、资料,燕山石化培训中心提供了很多有借鉴意义的论文。在此一并表示感谢!

由于编者水平有限、经验不足,书中难免有不妥之处,恳请广大同行和读者批评指正。

目 录

第一篇 培训实务篇

第一章 技能人员培训工作应知 ABC	(3)
模块一 企业技能人员培训工作概述	(4)
模块二 职业(工种)与岗位分析	(11)
模块三 技能人员培训类别与特点	(19)
模块四 高技能人才培养与评价	(25)
第二章 如何实施技能人员培训项目	(35)
模块一 技能人员培训需求分析	(36)
模块二 技能人员培训项目策划	(44)
模块三 技能人员培训的组织与管理	(52)
模块四 技能人员培训考核与评估	(60)
第三章 如何上好技能人员培训课程	(68)
模块一 技能人员培训课程的设计	(69)
模块二 技能训练课程的实施	(78)
模块三 培训技巧的运用	(86)
第四章 如何做好技能人员培训基础工作	(96)
模块一 技能人员培训基地建设与管理	(97)
模块二 技能人员培训教材开发与编写	(104)
模块三 技能人员培训课程体系搭建与开发	(114)

第二篇 案例分析篇

第一章 技能人员培训应知部分案例分析	(125)
模块一 企业技能人员培养规划的编制	(126)
模块二 企业培训中心技能培训部年度培训计划的编制	(134)
第二章 技能人员培训项目策划与管理案例分析	(140)
模块一 企业变电站值班员高级技师培训项目设计	(141)
模块二 企业转岗人员培训项目的设计与实施	(149)
模块三 企业油品计量工技师培训项目的设计与实施	(157)

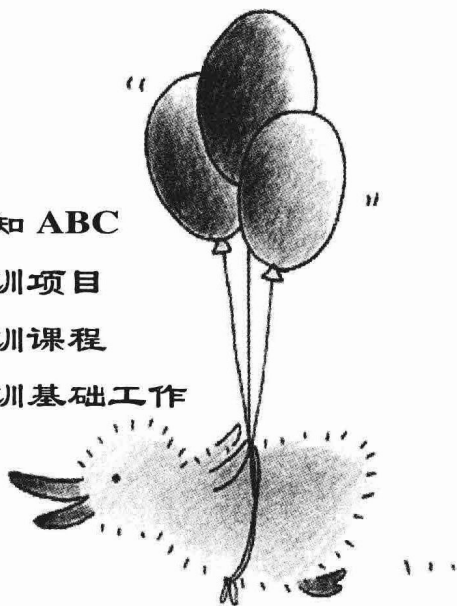
第三章 技能人员培训课程开发与实施案例分析	(163)
模块一 气相色谱培训课程设计与实施	(164)
模块二 企业现场培训设计与实施	(171)
模块三 离心泵单元仿真培训课程实施技巧	(176)
第四章 技能人员培训基础工作案例分析	(183)
模块一 工艺仿真基地建设的策划与实施	(184)
模块二 压力容器安全培训教材开发与编写	(193)
模块三 化工分析工培训课程体系搭建	(198)

第三篇 理论研究篇

第一章 培训实践与创新	(207)
企业高技能人才培养方法探讨	(208)
技能人才培训效果评估方法的实践与探索	(214)
理顺关系 规范管理——谈特种作业人员安全技术与	
考核的组织管理	(219)
浅谈如何搞好装置操作工培训	(226)
电气专业高级技师培训的实践与思考	(232)
技能人员应试培训的研究与实践	(239)
过程研修培训初探	(243)
贯穿一条主线 锁定三个环节——《危险化学品》课程设	
计中的几点体会	(247)
关于电工特种作业人员安全技术培训课程设置存在的问题及	
改进措施	(252)
注重情感因素效应 提高培训实效	(256)
第二章 基础工作实践与创新	(261)
企业高技能人员培训课程体系的构建与开发	(262)
电气运行仿真培训基地建设的探索与实践	(268)
天津石化培训中心工艺仿真培训基地现状分析与发展思考	(272)
搭台唱戏 提升培训师专业能力——培训中心师资队伍建设的	
实践与思考	(279)
参考文献	(286)

培训实务篇

- 第一章 技能人员培训工作应知 ABC
- 第二章 如何实施技能人员培训项目
- 第三章 如何上好技能人员培训课程
- 第四章 如何做好技能人员培训基础工作



第一章 技能人员培训 工作应知 ABC



本章导读





模块一 企业技能人员培训工作概述



技能人员是企业生产工作的主体，是企业人力资源的重要组成部分。为此，企业非常重视技能人员的素质提升和培训开发工作。现代企业中，技能人员培训工作一般遵循现代培训管理模式，只有这样才能使技能人员培训工作处于受控状态。试问您了解企业培训的组织管理模式吗？您如何看待培训工作的计划管理？您知道实施技能人员培训的支持条件有哪些？



操作指南



企业技能人员培训工作的主体内容

1. 企业培训组织结构
2. 企业培训工作计划管理
3. 技能人员培训工作实施

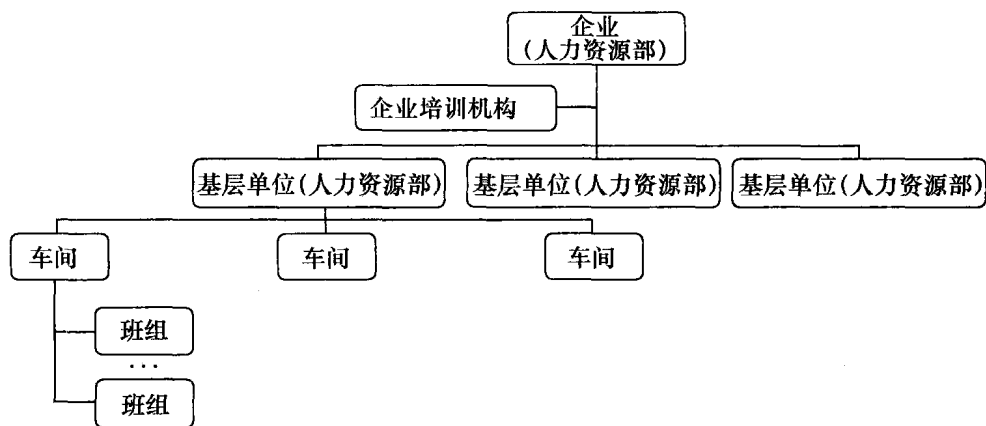


企业培训组织结构

企业培训工作，一般根据公司主管部门统筹规划，各基层单位、车间、班组分级组织实施的模式开展。对于国有大型企业，还可设置专门培训机构，如培训中心，负责企业内训、培训基地建设、培训教材开发、培训师资培养等具体实施工作。企业培训工作组织结构如框图所示。

企业人力资源部负责编制全员（包括管理人员、专业技术人员和技能人员三支队伍）培养规划和年度培训总体计划，组织和督导培训机构和基层单位共同完成培训任务，协调企业其他主管部门与培训机构、基层单位的关系，并对培训经费进行统一管理。

企业培训机构在技能人员培训中一般主要负责以工种为主体的系列化培训和职业资格培训，协助基层单位进行岗位适应性培训，并对基层单位具体培训业务



予以指导，定期开展兼职培训师培训。

基层单位一般主要结合生产实际侧重开展岗位适应性培训，提高员工操作技能。

车间(班组)承担本车间(班组)的岗位培训与考核。

企业培训工作计划管理

培训计划是对一定时期内将要进行的培训工作进行系统安排，是企业开展培训工作的指导性文件，是做好企业培训工作的前提条件。制订培训计划，不能仅仅作为一种工作程序，应当把培训计划作为管理的手段之一，尽量满足企业未来发展和员工素质提升两方面要求。

1. 培训规划的制订

企业通过对组织层面、任务层面和人员层面的客观分析，制订培训规划。在撰写培训规划时，要依据可靠、要素全面；方向明确、任务具体；措施得力、表述准确。培训规划的基本要素如下：

(1) 培训规划制订的依据。包括国家和行业、上级主管部门的有关政策、法规与要求等；规划期内，企业发展的总体目标对员工个体素质、类型结构和层级结构的要求；为制订规划所进行的培训需求分析结论。

(2) 培训规划的指导思想。针对企业面临的形势、任务、机遇、挑战等大背景；企业发展的总目标、分目标、培训规划的制订与实施需遵循的原则等。

(3) 培训规划的主要任务。依据总目标和具体的培训目标提出总任务，并分配到规划期内每年应实施的培训项目中，可以表格的形式逐年逐项列出。

(4) 培训规划的保障措施。包括思想观念、组织机构、组织领导、管理体制、部门分工、经费投入、培训制度、基地建设、激励约束等。

(5) 培训规划的自身建设。包括师资队伍建设、作风建设、培训理念、培训模式、教材编写、理论研究、基础管理、信息交流等。

(6) 本规划的实施意见。

2. 年度培训计划的制订

年度培训计划是在企业培训规划的指导下的年度培训工作的具体措施和安排，是在总结过去一年培训工作的基础上，对未来一年企业培训需求进行系统设计，并据此指导企业培训工作开展的任务书。

(1) 制订年度培训计划的步骤

年度培训计划一般由培训管理部门(企业人力资源部、企业培训机构)负责协调，由各业务职能部门(如企业战略发展部、生产部、产品开发部、基层单位人力资源部等)按照培训管理部门的统一要求进行培训需求分析，制订初步培训计划，最后由培训管理部门汇总、审核后，形成整体培训计划。年度培训计划应强调系统性、全面性、有效性和标准化要求，并遵循以培训需求分析为依据；以行业、企业规划为依据；以企业发展目标为依据；以各部门的工作计划为依据；以能够掌握的培训资源为依据的原则。

具体步骤如下：

① 由企业人力资源部门作为总协调部门，与各职能部门进行协商，成立年度培训计划编制小组，明确制订年度培训计划的工作安排与分工；

② 组织各职能部门的有关人员以前培训开展情况进行总结，对存在的问题进行分析，提出基本建议；

③ 组织各有关职能部门相关人员，就下一年度的培训需求进行深入调查和分析。由参与培训计划编制的人员负责部门内的沟通和协调，由熟悉培训工作、了解员工能力素质要求并能找到需要培训解决的差距的专业人员负责确定培训需求。在确定真正的培训需求后，制订初步培训计划，并提交企业人力资源部；

④ 企业人力资源部对下属各部门或各基层单位制订的培训计划进行审核，编制形成年度培训计划初稿；

⑤ 企业人力资源部组织召开相关人员参加的年度培训计划修订会议，讨论初稿内容，提出修改意见；

⑥ 由企业人力资源部根据修改意见对培训计划进行修改完善，完成后上交企业总经理批准，下发到各职能部门，作为开展下一年度培训工作的指导性文件。

(2) 年度培训计划编制的主要内容

年度培训计划主要内容一般包括培训需求分析、培训工作目标和任务、本年度培训评估结果、下一年度培训计划与费用预算、培训实施过程的职责划分、培训实施过程中的关键问题说明等。

其中，具体的培训办班计划可以表格形式说明，下例为某企业 2010 年培训计划表。

【实例】

某企业 2010 年培训计划表

培训类别：技能人员培训

××××年××月××日

培训项目	培训对象	培训内容	预计培训人数	开班日期	课时数(天数)	主办部门	承办部门	办班地点	联系人	联系电话	预计班次	备注

技能人员培训实施

企业培训是提升员工知识和技能的有效载体，随着企业培训工作的不断发展与进步，广义的培训已不仅仅拘泥于单一培训项目的具体组织与实施，它的范围更加宽泛和多元。既包含核心培训项目的实施，还涵盖了围绕培训项目而产生的配套基地、教材、课程体系等建设任务。

1. 企业培训活动可实行项目负责制

从狭义上讲，培训工作仅指某一具体培训项目的实施。它是针对某一具体培训项目所进行的培训需求调研、项目策划、项目方案制订、课程开发、教材开发、基地准备、项目实施等一系列具体培训活动的总和。不论是培训机构还是基层单位，开展各种培训活动，一般都可将其作为一个培训项目来管理，并实行项目负责制。即由项目负责人牵头成立项目组，负责整个项目的开发、实施与管理，相关培训管理部门提供必备的支持与协助。项目负责人是集培训项目设计者、培训教师、培训教学管理人员诸职责于一身，从事培训项目主持工作的培训者。主要进行培训项目的设计与策划、培训计划的实施与管理、培训的研究与探索。

在基层单位开展培训活动，培训主管部门、企业培训机构要对培训工作进行指导，并从师资力量、培训硬件、与兄弟单位协调等方面为其提供帮助。

2. 企业技能人员培训实施支持条件

技能人员培训要根据培训需求分析，遵循职业标准、培训考核大纲实施培

训,还要根据培训内容选用或开发培训教材、选聘内外聘师资、特别是根据培训技能训练要求建设实训基地。因此,我们把培训课程体系、培训教材、实训基地和师资队伍等作为技能人员培训实施所必须的支持条件。

(1) 实训基地。实训基地作为技能人员培训的必备条件,要充分发挥其作用,通过在基地训练,使员工能干会用。对实训基地的建设企业应给予足够的重视,要下大力量投入资金、投入人力和物力,建设本企业主要工种的实训基地,使技能人员能够有训练的场所。

(2) 培训教材。根据培训内容,明确教材内容定位,确定选择或编写理论培训教材和技能培训教材。对只能自编的教材要实行主编负责制。编写中要确定好教材大纲和模板,实现标准化编写,保证编写质量。

(3) 培训课程体系。培训课程体系是培训项目所依托的培训课程的集合,它是培训项目开展的基础。要实施培训项目必定要有必备的课程所依托,随着培训项目的不断深化,企业培训课程可在已有课程基础上进行搭建和完善,从而形成针对不同层级、不同培训对象的培训课程体系。

(4) 培训师资。企业培训的师资配置既包括培训机构的专职培训师,同时还包括由专业专家、技术人员、高技能人才构成的外聘师资队伍。在培训中可充分发挥他们的所长,形成师资团队。专职培训师熟知培训的技能与技巧,熟悉本专业的理论知识,兼职培训师具备丰富的现场经验和熟练的专业操作技能,为此可以相互结合,取长补短,为开展企业培训工作提供师资支持。



知识链接

企业各相关部门培训工作职责

1. 企业人力资源部

(1) 贯彻国家和行业有关培训工作方面的政策和法律法规;负责本企业培训战略制订和培训体系建设,履行检查指导、组织协调、监督考核职能。

(2) 负责制订培训制度,完善制度建设。

(3) 负责组织培训需求调查,组织编制、实施企业培训规划和年度培训计划。

(4) 负责完善各类培训资源。

(5) 负责培训项目立项、对外协作和高层次人才外训管理。

(6) 负责统筹管理和使用职工培训经费。

(7) 负责培训考核、评估管理。

2. 基层单位人力资源部

(1) 贯彻执行企业培训有关政策、制度并结合本单位(部门)实际情况制订

职工培训工作的具体措施。

(2) 负责向企业人力资源部提出本单位的培训需求。根据企业职工培训整体规划和企业年度培训计划，制订并实施本单位年度培训计划。

(3) 负责本单位员工参加企业组织的外出培训推荐、申报、建档工作。

(4) 负责本单位经营管理、专业技术和技能人员的岗位培训、继续教育和技能鉴定的组织工作。

(5) 负责本单位培训项目的评估和在线培训网络管理。

(6) 组织开展岗位练兵、技术比武、鉴定前培训工作。

(7) 负责本单位培训经费的使用和管理。

(8) 负责对本单位各部门、各车间培训工作的检查和考核。

3. 各车间(班组)

(1) 执行企业和本单位年度培训计划，培训工作落实到人。

(2) 负责本车间(班组)人员培训需求调查，根据制度要求和本车间实际需求，提出次年度培训需求计划。

(3) 负责本车间(班组)在线培训网络管理，岗位练兵和技术比武的组织考核。

(4) 负责本车间(班组)岗位培训、转岗培训、岗前培训、新工艺培训，并随时补充、更新题库。做好培训考核与评估，根据考核与评估结果进一步完善培训方案。

(5) 按时完成本单位培训主管部门下达的培训任务。

4. 企业培训机构

(1) 负责企业内部培训项目的组织实施和教学管理。

(2) 承担企业经营管理、专业技术及技能操作关键岗位的教材、题库、各种培训资料和信息的管理。

(3) 负责培训基地软、硬件建设，不断改善培训条件和培训环境，提高培训功能和办学水平。

(4) 负责企业培训网站的建设、更新和维护工作。

(5) 负责专、兼职师资队伍建设和培训质量评估工作，不断提高师资水平和培训办学质量。

企业培训工作流程

