



用好大数据，  
让培训课程开发工作有的放矢

# 培训课程开发 实务手册

(第3版)

课思课程中心 © 编著

颠覆传统思维的新型雇佣关系  
重构“互联网”时代的HR体系  
打造线上线下一体化服务体系  
打赢互联网时代的人才争夺战



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理操作实务系列

# 培训课程开发实务手册

(第3版)

课思课程中心 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

培训课程开发实务手册 / 课思课程中心编著. — 3  
版. — 北京 : 人民邮电出版社, 2017. 8  
(弗布克人力资源管理操作实务系列)  
ISBN 978-7-115-46455-2

I. ①培… II. ①课… 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(2017)第170417号

## 内 容 提 要

培训课程开发是指企业在设计培训课程和具体指导时所做的全部工作,它探讨的是培训需求分析、课程设计、培训实施和培训反馈的方式与方法。

本书不仅讲述了培训需求分析、课程整体设计、阶段性评价与修订、实施培训课程、培训课程总体评价等内容,而且针对每一项内容都提供了操作范本和培训课程设计开发实例,企业可结合自身的实际情况进行个性化修改。这是一本关于员工培训课程开发的实用手册。

本书适合企业人力资源管理人员特别是培训课程开发人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读和使用。

---

◆ 编 著 课思课程中心

责任编辑 刘 盈

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15

2017年8月第3版

字数: 180千字

2017年8月北京第1次印刷

---

定 价: 55.00 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: 京东工商广登字 20170147 号

## 人力资源管理操作实务系列

### 专家委员会成员

以下名单按姓氏笔画顺序排列

- 王志强 三一集团高级副总经理 三一新能源投资有限公司总经理
- 王鹤鹏 生活家（北京）家居装饰有限公司武汉分公司总经理
- 白云 凹凸人网（北京）咨询有限公司 CEO
- 龙红明 长沙市爱欣爱见教育管理有限公司人力资源总监
- 龙拉非 深圳市新睿女主人形象设计有限公司创始人
- 任艺 华恒智信副总经理 高级咨询师
- 孙宗虎 北京弗布克管理咨询有限公司总经理
- 张显 腾讯人力资源平台部助理总经理 腾讯上海分公司人力资源总监
- 张颖 薪酬绩效专家 颖和企业管理咨询有限公司创始人 前腾讯高级薪酬绩效经理
- 李原淑 北大方正集团方正商学院执行院长
- 屈秀丽 北京恒昌利通投资管理有限公司人力资源高级经理
- 胡炜 中信建投证券股份有限公司人力资源部高级副总裁
- 赵磊 华恒智信副总经理 中国人力资源协会理事
- 郭振山 汇川技术 BU HRBP
- 龚高科 中车株洲所时代电气股份有限公司物流中心主任
- 郭娟 京东集团 HRBP Head
- 程玮 中国核工业二四建设有限公司人力资源部主管
- 彭皖寅 礼舍科技合伙人兼人力资源总监
- 熊俊彬 CSTD 中国人才发展社群创始人
- 魏晨琛 美科多（北京）家居用品有限公司常务副总

## 总序

伴随着“互联网+”和人工智能的崛起，人力资源在企业中所起的作用也发生了重大的变化。人力资源部门所扮演的角色，将伴随着这些变化不断调整。

第一，在人员招聘上，正逐步从招人走向找人。未来找人将成为人力资源招聘的常态。

第二，在人员培训上，正逐步由技能培训走向领导力开发。人力资源开发将变得非常重要，提升员工的领导力将是未来人力资源部门重要的工作任务之一。

第三，在组织设计上，未来人力资源将基于平台开展组织设计的各项工作。“平台+个人”将成为未来组织的常态。

第四，在雇佣关系上，雇佣时代逐步退去，合伙时代正在开启。

第五，在人员管理上，随着智能机器逐步取代一些蓝领岗位，未来的人员管理将更多地集中于对高知型人才的管理。

不管组织如何变革，技术如何发展，在企业管理中，人依然是最重要的资源，而对人的管理也依然是企业管理中永恒的主题。

在企业中，不管是“招人”还是“选人”，不管是“育人”还是“用人”，人力资源管理工作者仍将发挥着重要的作用。将企业的人力资源转化为企业的竞争优势仍将是人力资源管理工作者主要的工作。

企业人力资源管理工作者在培训、人员开发、人才盘点、绩效薪酬、员工关系等工作上，仍会基于企业的人力资源战略，不断落实企业人力资源管理的各项工作，并做到求真务实；同时在管理实践中仍需要使用人力资源管理的各种工具、方法、方案和模板。

人力资源管理是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设

计出行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟需解决的问题。

这套图书从人力资源管理实务的角度出发，针对某一个部门、某一类人员、某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决策略，体现了很强的实用性和工具性。

因此，这套图书既可以作为人力资源管理工作者的工具书和操作手册，也可作为高校人力资源管理专业教材，尤其适用于职业院校人力资源管理专业。

北大方正集团方正商学院执行院长

李原淑

2017 年 5 月

## 再版前言

在激烈的市场竞争中，为了提高员工的职业素质、工作能力和工作绩效，改善员工的工作方法、工作态度及价值观，推动组织和个人的不断进步，实现组织和个人的双重发展，企业有计划、有系统地开展一系列的培养活动和智力投资。这就是企业培训。

企业在设计培训课程和授课指导方面所做的工作，都可称作培训课程开发。它包括培训需求分析、课程整体设计、阶段性评价与修订、实施培训课程、培训课程总体评价等内容。

《培训课程开发实务手册（第3版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书将培训课程的开发工作流程化，对每个步骤都进行了详细的说明，并提供了课程开发模板、工具以及部分课程开发案例，是培训课程开发人员进行课程开发的实用工作手册。

《培训课程开发实务手册》前两版上市几年来，赢得了大量读者的关注与喜爱。他们对本书给予了高度评价，同时针对书中存在的问题提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

在对读者反映的问题、提出的意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果以及企业的实际需求，对《培训课程开发实务手册》进行了再一次改版。此次改版，我们将原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在编写《培训课程开发实务手册（第3版）》时，我们在第2版的基础上做了如下修订。

1. 结合时代发展需求，此次改版将“大数据”“移动互联网”这些新思维、新技术运用到培训需求分析、培训课程实施、培训课程评估等工作中，帮助企业改善培训

工作。

2. 基于各种创新的商业模式不断涌现这一时代特征，此次改版增添了电商、移动互联网两大新型行业热门培训课程设计的内容，使本书更贴近读者的实际工作需要。

在本书修订的过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤、王淑燕、程富建负责资料的收集和整理，贾月、周海静负责图表的编排，王伟华参与修订了本书的第一章，王瑞永参与修订了本书的第二章，张天骄参与修订了本书的第三章，权锡哲参与修订了本书的第四章，孙宗虎参与修订了本书的第五章，李艳参与修订了本书的第六章，毕春月参与修订了本书的第七章，程淑丽参与修订了本书的第八章，洪冬星参与修订了本书的第九章，全书由课思课程中心统撰定稿。

弗布克 HR 研究中心

2017 年 5 月



# 目 录

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一章 培训课程开发模型与流程 ..... | 1  |
| 第一节 培训课程开发模型 .....    | 2  |
| 一、ISD 模型 .....        | 2  |
| 二、HPT 模型 .....        | 5  |
| 三、CBET 模型 .....       | 7  |
| 四、ADDIE 模型 .....      | 9  |
| 五、DACUM 模型 .....      | 14 |
| 第二节 培训课程开发流程 .....    | 15 |
| 一、确定培训课程目的 .....      | 15 |
| 二、进行培训需求分析 .....      | 16 |
| 三、确定培训课程目标 .....      | 16 |
| 四、进行课程整体设计 .....      | 17 |
| 五、进行课程单元设计 .....      | 17 |
| 六、阶段性评价与修订 .....      | 17 |
| 七、实施培训课程 .....        | 17 |
| 八、进行课程总体评价 .....      | 17 |
| 第三节 培训课程开发方法 .....    | 17 |
| 一、获得知识技能的方法 .....     | 17 |
| 二、获取学习经验的方法 .....     | 19 |
| 三、把握学习风格的方法 .....     | 21 |
| 第四节 培训课程相关事项确定 .....  | 23 |
| 一、确定课程六大事项 .....      | 23 |
| 二、课程确定事项实例 .....      | 23 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第二章 培训需求分析 .....     | 25 |
| 第一节 培训需求分析简介 .....   | 26 |
| 一、员工培训需求的分类 .....    | 26 |
| 二、培训需求分析的步骤 .....    | 27 |
| 三、培训需求分析的方法 .....    | 31 |
| 第二节 用大数据挖掘培训需求 ..... | 38 |
| 一、大数据与培训需求 .....     | 38 |
| 二、培训需求分析示例 .....     | 39 |
| 第三章 课程目标确定 .....     | 41 |
| 第一节 设计课程目标 .....     | 42 |
| 一、课程目标的特点 .....      | 42 |
| 二、描述课程目标 .....       | 43 |
| 三、课程目标的运用 .....      | 47 |
| 第二节 课程目标工具及实例 .....  | 48 |
| 一、课程目标判断工具 .....     | 48 |
| 二、课程目标描述实例 .....     | 49 |
| 第四章 课程整体设计 .....     | 51 |
| 第一节 掌握课程整体设计要素 ..... | 52 |
| 一、确定基本信息 .....       | 52 |
| 二、确定课程进度 .....       | 54 |
| 三、设计课程内容 .....       | 55 |
| 四、设计考核方法 .....       | 58 |
| 五、分析课程资源 .....       | 59 |
| 六、编制课程大纲 .....       | 62 |
| 七、整体设计实例 .....       | 67 |
| 第二节 选择课程培训方法 .....   | 69 |
| 一、了解常用的课程培训方法 .....  | 69 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 二、掌握课程培训方法选择标准 .....  | 71  |
| 第三节 设计培训课程体系 .....    | 74  |
| 一、培训课程体系的分类 .....     | 74  |
| 二、基于新员工的培训课程体系 .....  | 75  |
| 三、基于职能的培训课程体系 .....   | 77  |
| 四、基于职级的培训课程体系 .....   | 88  |
| 五、十大热门培训课程 .....      | 89  |
| 第五章 课程单元设计 .....      | 91  |
| 第一节 设计课程单元目标和内容 ..... | 92  |
| 一、把握成年人的学习特点 .....    | 92  |
| 二、确定单元学习目标 .....      | 92  |
| 三、进行单元内容设计 .....      | 94  |
| 第二节 选择授课方法和材料 .....   | 98  |
| 一、合理选择授课方法 .....      | 98  |
| 二、有效选用授课材料 .....      | 99  |
| 第三节 掌握单元设计的工具 .....   | 100 |
| 一、单元设计项目汇总表 .....     | 100 |
| 二、单元学习内容展开图 .....     | 103 |
| 三、单元设计成果汇总表 .....     | 105 |
| 第六章 阶段性评价与修订 .....    | 107 |
| 第一节 阶段性评价要素和流程 .....  | 108 |
| 一、课程阶段性评价要素 .....     | 108 |
| 二、课程阶段性评价流程 .....     | 109 |
| 第二节 进行课程单元设计评价 .....  | 111 |
| 一、明确单元设计评价要素 .....    | 111 |
| 二、掌握单元设计评价工具 .....    | 112 |
| 第三节 课程阶段性修订 .....     | 113 |
| 一、课程阶段性修订的范围 .....    | 113 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 二、修订结果的评价标准 .....           | 114        |
| <b>第七章 实施培训课程 .....</b>     | <b>115</b> |
| 第一节 编制课程实施文案 .....          | 116        |
| 一、编制培训课件 .....              | 116        |
| 二、编制讲师手册 .....              | 117        |
| 三、编制学员手册 .....              | 123        |
| 第二节 课程实施准备与运营 .....         | 125        |
| 一、掌握五大要点 .....              | 125        |
| 二、准备所需的资源 .....             | 127        |
| 第三节 基于移动互联网技术的培训课程实施 .....  | 128        |
| 一、运用 App 软件开展培训 .....       | 128        |
| 二、基于微信的移动学习平台 .....         | 130        |
| <b>第八章 培训课程总体评价 .....</b>   | <b>133</b> |
| 第一节 培训课程评价模型与方法 .....       | 134        |
| 一、目标评价模型 .....              | 134        |
| 二、差距评价模型 .....              | 135        |
| 三、柯氏四级评估模式 .....            | 135        |
| 四、在线测试 .....                | 145        |
| 五、设置排行榜 .....               | 145        |
| 第二节 培训课程总体评价工具 .....        | 145        |
| 一、培训评估表 .....               | 145        |
| 二、培训评估调查问卷 .....            | 149        |
| 三、培训评估报告 .....              | 152        |
| <b>第九章 培训课程设计开发案例 .....</b> | <b>159</b> |
| 第一节 某公司“高效沟通”课程设计案例 .....   | 160        |
| 一、了解培训背景 .....              | 160        |
| 二、分析培训需求 .....              | 160        |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 三、设计培训课程 .....                | 161 |
| 四、评估培训课程 .....                | 168 |
| 第二节 某公司“有效指导”课程设计方案 .....     | 169 |
| 一、了解培训背景 .....                | 169 |
| 二、分析培训需求 .....                | 169 |
| 三、设计培训课程 .....                | 172 |
| 四、评估培训课程 .....                | 176 |
| 第三节 某公司“QC 工具应用”课程设计方案 .....  | 178 |
| 一、了解培训背景 .....                | 178 |
| 二、分析培训需求 .....                | 178 |
| 三、设计培训课程 .....                | 179 |
| 四、评估培训课程 .....                | 208 |
| 第四节 某网店“客户询单转化”培训课程设计方案 ..... | 209 |
| 一、掌握培训背景 .....                | 209 |
| 二、分析培训需求 .....                | 209 |
| 三、设计培训课程 .....                | 211 |
| 四、评估培训课程 .....                | 213 |
| 第五节 某公司“软文营销”课程设计方案 .....     | 215 |
| 一、掌握培训背景 .....                | 215 |
| 二、分析培训需求 .....                | 215 |
| 三、设计培训课程 .....                | 216 |
| 四、评估培训课程 .....                | 220 |
| 第六节 某公司“用户体验优化”培训课程设计方案 ..... | 222 |
| 一、掌握培训背景 .....                | 222 |
| 二、分析培训需求 .....                | 222 |
| 三、设计培训课程 .....                | 223 |
| 四、评估培训课程 .....                | 226 |

# 第一章

# 培训课程开发模型 与流程

# 第一节 培训课程开发模型

## 一、ISD 模型

### (一) ISD 模型介绍

ISD (Instructional System Design) 即教学系统设计, 它是以传播理论、学习理论、教学理论为基础, 运用系统理论的观点和知识, 分析教学中的问题和需求并从中找出最佳答案的一种理论和方法。

### (二) ISD 模型应用流程

ISD 模型应用流程包括五个环节, 即分析、设计、开发、实施和评价。具体内容如图 1-1 所示。

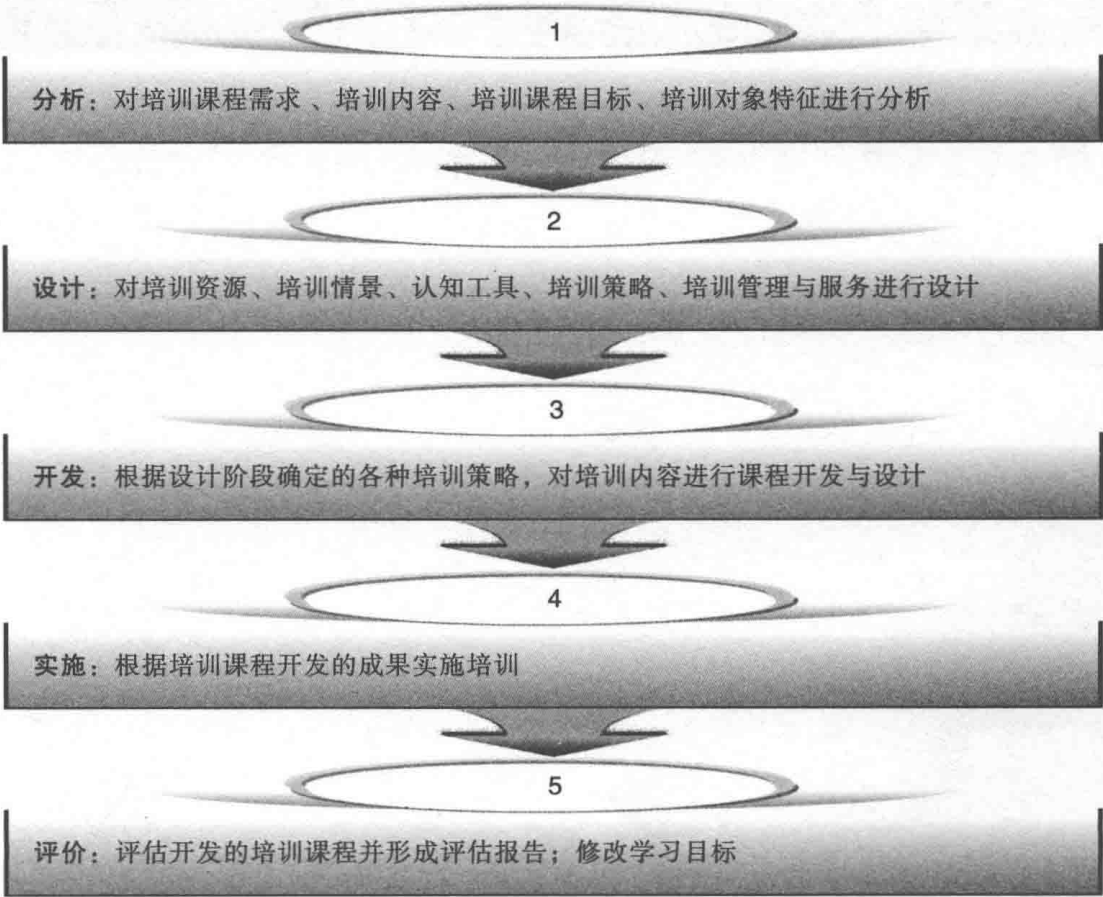


图 1-1 ISD 模型应用流程

(三) ISD 模型示意图

ISD 模型注重对培训活动的分析、设计、规划和安排。ISD 模型如图 1-2 所示。

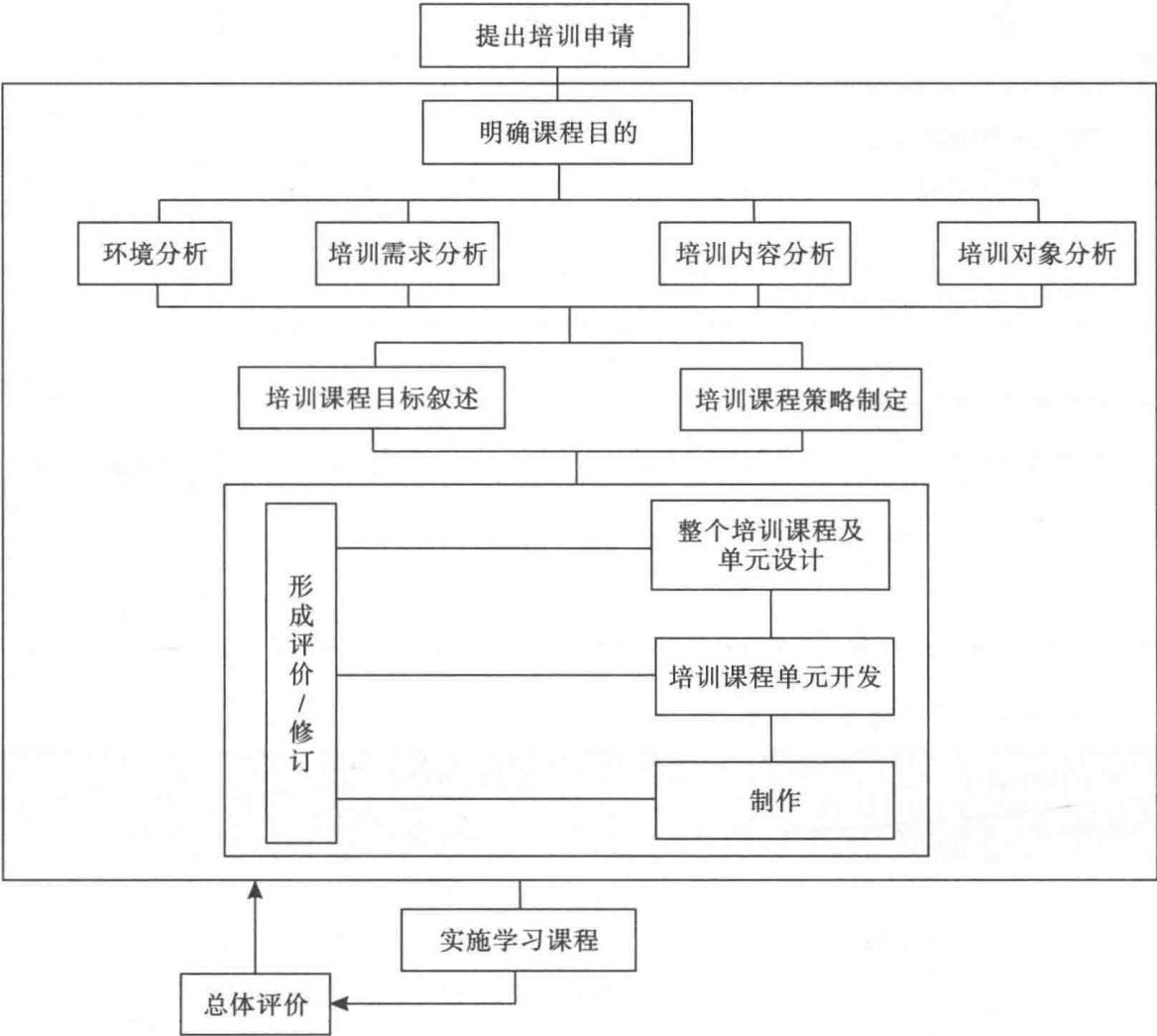


图 1-2 ISD 模型示意图

(四) ISD 模型应用工具

1. 培训需求确认记录表

| 部门名称       |       | 部门经理  |       |
|------------|-------|-------|-------|
| 一、部门培训目标概述 |       |       |       |
|            |       |       |       |
| 二、培训内容     |       |       |       |
| 项目         | 要求具备的 | 现已具备的 | 应被开发的 |



(续表)

|                |        |          |        |
|----------------|--------|----------|--------|
| 知识             |        |          |        |
| 技能             |        |          |        |
| 态度             |        |          |        |
| 行为方式           |        |          |        |
| 三、培训对象与培训形式    |        |          |        |
| 培训对象岗位名称       | 计划参加人数 | 参加培训项目名称 | 培训形式   |
|                |        |          |        |
|                |        |          |        |
|                |        |          |        |
| 四、培训时间、地点与培训讲师 |        |          |        |
| 培训项目名称         | 计划培训时间 | 计划培训地点   | 培训讲师来源 |
|                |        |          |        |
|                |        |          |        |
|                |        |          |        |

2. 培训课程开发方案评价表

|                   |           |           |           |           |    |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|
| 培训课程编号            |           | 培训课程名称    |           |           |    |
| 培训课程开发者           |           | 培训对象      |           |           |    |
| 评价项目              | 评价标准      |           |           |           | 得分 |
|                   | 优<br>(5分) | 良<br>(4分) | 中<br>(3分) | 差<br>(2分) |    |
| 培训课程目标的表述         |           |           |           |           |    |
| 对培训对象特征的分析        |           |           |           |           |    |
| 培训知识和能力结构框架的建立    |           |           |           |           |    |
| 各知识点目标体系的结构       |           |           |           |           |    |
| 培训课程重点和难点的确定      |           |           |           |           |    |
| 培训材料的编制           |           |           |           |           |    |
| 培训对象学习活动的安排       |           |           |           |           |    |
| 符合课程标准的要求         |           |           |           |           |    |
| 信息技术在培训课程设计中的体现   |           |           |           |           |    |
| 对培训对象创新思维和创造能力的培养 |           |           |           |           |    |