



Association for
Talent Development

ATD

学习发展指南

[美] 伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech) 主编
顾立民 杨 震 赵 弘 陈致中 译

ASTD

HANDBOOK

The Definitive Reference for
Training & Development



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>

(第2版)

2nd
Edition

ATD 学习发展指南

[美] 伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech) 主编
顾立民 杨 震 赵 弘 陈致中 译

ASTD HANDBOOK

The Definitive Reference for
Training & Development

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

(第2版)
2nd
Edition

Elaine Biech: ASTD Handbook: The Definitive Reference for Training & Development, 2nd Edition
ISBN: 978-1562869137

Copyright © 2014 American Society for Training & Development (ASTD) DBA Association for Talent Development (ATD)

Simplified Chinese edition Copyright © 2016 Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. Simplified Chinese edition published by arrangement with the Association for Talent Development, Alexandria, Virginia USA.

本书中文简体字版由 Association for Talent Development (原 American Society for Training & Development) 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-5476

图书在版编目(CIP)数据

ATD 学习发展指南: 第2版 / (美) 碧柯(Biech, E.) 主编; 顾立民等译. —北京: 电子工业出版社, 2016.4

书名原文: ASTD Handbook: The Definitive Reference for Training & Development, 2nd Edition

ISBN 978-7-121-28248-5

I. ①A… II. ①碧… ②顾… III. ①企业管理—职工培训—指南 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第042566号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 北京盛通印刷股份有限公司

装 订: 北京盛通印刷股份有限公司

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: 59.5 字数: 994千字

版 次: 2016年4月第1版(原著第2版)

印 次: 2016年4月第1次印刷

定 价: 480.00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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

致中国读者

伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech)

当我得知《ATD 学习发展指南 (第 2 版)》将要在 中国出版时,我感到由衷的高兴!这本书内容丰富,数十位业内非常著名的专家贡献了他们宝贵的知识、观点和经验。

我们所从事的培训工作对组织的成功和员工的发展至关重要。作为培训从业者,我们每个人的专业发展对向员工持续提供最好的发展机会也极为重要。你现在拿到了这本书,说明非常看重自己培训的角色,并深知培训对组织和周围的人是多么宝贵。该书将帮我们找到一些问题的答案、一些解决问题的方法及相关成功的案例。它一定会成为你爱不释手、多次垂询的资源。

作为培训从业者,我们是非常幸运的,因为有机会接触到组织中的各类岗位并帮助他们学习和成长;但我们也应该发展自己。如果我们不能自我提高,使自己的业务越来越精,就无法更好地支持组织和同事。提升培训专业技能、扩展专业知识会使我们始终保持领先。也只有如此,我们才能更好地提供组织和学员都期待的培训。但如何做到呢?

手持此书,你已经迈出了第一步,但也仅仅是个开始。如果你想成为一名专业的培训从业者,不应自满和停留,而应努力成为一名培训业界的优秀人才——一名成功的、知识渊博的、受人尊敬的培训界大师级人物。若成为一名货真价实的优秀从业者,需要以下三个步骤。

1. 在书中寻找你所需要的内容。开卷有益——本书内容丰富、涵盖面广。我建议你从目录中找到三个自己最需要并最感兴趣的话题,将所在章节细细研读。每章后面还附有参考文献和延伸阅读部分。这些额外的阅读材料能帮助你进一步

学习。

2. 制定个人职业发展规划。许多培训从业者都帮助过他人制定个人发展规划。那你自己的呢？你有个人发展规划吗？建议你使用书中学到的知识，并根据需要学习的知识和技能，制定自己的个人发展规划。我们行业的发展可以说是日新月异，虽然有时候聚焦有一定难度，但个人发展规划可以保证你在需要成长的环节上取得不断进步。

3. 学以致用。知识虽好，但若能帮助我们扩展培训朋友圈并惠及更多的人会更好。平时我们应主动寻找实践的机会。对于新项目，我们也应当积极争取。要成为优秀培训从业者，更应当全面发展，尽量使自己在专业上羽翼丰满。我特意为中国市场撰写了一本书 *Training is the Answer: Making Learning and Development Work in China*（本书仍由电子工业出版社出版），希望能引起你的兴趣。它集中讲解了在中国企业环境中进行设计、实施和评估培训的一系列实战方法，是非常实用的一本书。我很高兴有很多中国朋友为此书做出了贡献。他们的帮助弥足珍贵，因为其中的内容来自实践并能够帮助中国的培训从业者解决他们最需要解决的问题。

我希望你对本书爱不释手，如能那样，我将荣幸之至。本书的确是很好的辅助、参考和资源。但请切记，这仅仅是开始，只是你成为一名优秀的培训从业者的万里长征的第一步。作为培训从业者，我们有很多机会去影响和发展他人，但首先我们要不断提高自己，才能实至名归。

译者序

站在历史节点，看中国培训的挑战与机遇

中国的培训行业发展到今日，方兴未艾。特别是近十年以来，市场愈加火爆。许多企业及其从业人员、供应商都产生了很多需求，并对这个行业产生了不小的兴趣。总体来看，这是培训行业在不断提升、不断适应企业新需求的成长过程。但同时，我们也应当保持相对清醒的头脑。目前，中国的培训行业还面临着不小的挑战，需要我们这一代培训人积极赶上。

随着我国企业大学和培训职能雨后春笋般的建设与发展，企业培训与国外同行的差距正在逐渐缩小。近十几年来，随着与海外专业人士交流的日益增加、信息手段的无处不在，各种西方培训与发展的先进理念和技术手段，以及许多耳熟能详的大师们，都已经不再遥不可及。近几年来，各种培训、传媒机构在各地不断地以论坛、峰会、圆桌会议等形式，讨论学习与发展及培训管理方面的专业问题，并且越来越受到关注，参加人数逐年递增；线上的各种渠道，包括通过微信、MOOC 等媒介和在线教育形式讨论专业话题或进行课程培训也似乎成了人们的日常生活习惯。这些都是很好的现象，说明企业更加重视人才培养，培训从业者也更加寻求自身价值的提升。

但同时，这也引发了我们的一些思考和困惑，例如，企业大学和企业培训职能未来向何处去？如何使培训工作更加贴近业务、支撑业务部门绩效目标达成？如何跨越各种流行的培训技术、实施方式等，真正帮助业务部门达成业绩？培训与发展职能如何实现转型与升级？培训从业者应当掌握哪些技能以应对千变万化的业务部门实际需求与挑战？只有克服这些瓶颈，企业大学和企业培训职能才能创新发展。

目前，中国的培训行业正逐渐向着战略化、专业化、系统化、社会化的方向

发展。随着互联网的发展，大数据、云计算、脑科学、人工智能等新概念和新领域的出现，又使培训与发展出现了“碎片化、移动化、游戏化和社区化”（付伟，2013）的趋势。企业对培训职能的要求已经超越了单一的课程和项目形式，而变成了对员工从入职、上岗、发展、升职等职业发展全流程的主动的、数字化的管理过程。培训不应该也不可能再停留在被动地满足（内外）客户需求的思维上，而应该增加“供给侧”的设计，从而变成以绩效结果为目的、岗位事实为基础、能力提升与绩效支持为手段的绩效改进生态系统。只有这样定位，培训才可能赢得业务部门负责人的真正认可，因为他们才是培训部门的真正客户。只有业务部门负责人认为培训好，才是真的好；员工只是培训部门的“产品”，培训也只是手段！虽然许多企业的人才发展理念和管理手段都比过去取得了一些进步，但从总体上来讲，还远远落后于美国等发达国家。

基础理论研究极度匮乏

培训是科学，授课是艺术。

现代科技的发展和经济大环境的推动，让当代的培训从业者插上了理想的翅膀。中国培训行业大有奋起直追美国之势。但如果冷静地分析一下，我们可能只会在实施手段和应用创新上赶超美国，因为美国在许多相关基础教育和学习基础理论的研究上已经在过去的半个多世纪进行了很多探索并取得累累硕果。

培训是一门科学已毋庸置疑。然而，我们国家时至今日，公元2016年，拥有人力资源发展（人力资源开发）专业硕士和博士学位的高等院校凤毛麟角！残酷的现实使我们必须在浮华的热闹中保持冷静和清醒的头脑！

教育领域基础理论研究的缺失、应用型人才培养的匮乏，导致在经济领域的培训从业者几乎无章可循，只有大量地模仿、引进和借鉴国外的理论研究和企业实践成果。但在这个探索过程中，又不可避免地受到许多社会和文化上的影响，导致许多在西方行之有效的具体工作方法、流程、工具和模型等，到中国来后产生了水土不服的现象。一个值得注意的现象就是，许多在西方证明了很好的概念、模型、方法、标准、流程和工具等，漂洋过海来到中国之后，由于缺乏其故乡成熟的企业管理环境，再加上社会文化大环境的差异，包括宗教、法律、价值观、

学习方式等，没有了其赖以生长的空气、河流和土壤，因此往往达不到在本土企业时的效果。

目前，高等院校很难培养出大量令企业满意的合格人才，而我国的高等和中等职业教育又刚刚有些起色。如果这些企业本身再不利用科学的方法培养出令自己满意的员工队伍和管理人才的话，那么企业战略和可持续发展如何得到实现？

目前基础理论研究上的缺失和人才培养乏力的情况，与我国在世界上的经济地位是极不相称的。我国要想完成从人力资源大国到人力资源强国、从中国制造到中国创造、从劳动密集型到商业价值链顶端的转型与升级，培养为数众多的合格人才是唯一出路！这一点已成为社会各界的共识。

2013年，国家对高等教育的战略做出了调整，提出未来的大学分成研究型大学和应用型大学两个方向。这也许是我国未来解决人才问题和高技术工人的一个非常好的长久解决办法。然而，现实也是残酷的。改革开放近40年，虽然成绩斐然，但如果我们还躺在用改革开放的血汗钱积累的财富上沾沾自喜，那将是最可悲的事，而且将是整个民族的悲哀！

世界上可怕的事是“不知道”，但更可怕的事是“不知道自己不知道”。在这方面，我们应当保持冷静的头脑、谦虚的心态和极高的求知欲望，虚心向他人学习，同时积累经验，开展自己的研究与创新。

专业创造真正价值

内容为王。

即使培训从业者本身，也常常被一个问题深深地困扰——如何展示培训的真正价值？管理者经常抱怨，公司对培训有很大的投入，但总是看不到明显的效果。那么问题究竟出在哪里呢？

这个问题的关键就在于，培训课程的质量，即所谓“内容为王”。这是多年以来培训从业者有所意识甚至共识，但从未搞透的问题。

无论培训职能如何发展，取什么名字，或者培训是以何种现代科技传媒方式实施的，有没有加上很炫的多媒体，有没有盖很漂亮的场地等，都不重要！因为那些都是形式。培训职能的最终目的是改变学习者的行为，进而产生绩效！而如果要改变学习者的行为，就要有目的性强、针对特定学习者（受众）特点、系统化设计和开发的内容来使学习者在接受培训之后具备改变行为、产生绩效的能力。

因此，培训课程的针对性和学习目标的系统性就应该相当强，就是说要能解决实际工作中的实际问题。而通用类课程或下架课程的通用性虽然很强，但不是专门为一个公司或一个岗位序列的具体受众（如员工）设计开发的，也不能解决实际绩效问题，因此往往收不到预期的效果，当然就会受到业务部门负责人的质疑乃至抱怨。因此，任何一家公司的培训课程都应当是量身定制的。虽然在实际上很难做到这点，但起码一些核心课程或关键岗位的重要或基础培训课程，都应当是按照（哪怕是最低的）标准定制的！

然而，目前中国的许多企业还是在依靠外购课程来支撑目前繁重的培训任务，甚至试图去支撑一个公司的培训课程体系。这主要是由于意识不到位或者不具备内部开发能力（如相关流程、工具、标准等），或者市场上的专业开发咨询服务供应商成本过高等。

要想彻底解决培训价值的问题，就要从根本上解决培训课程的质量——这个底线问题。实际上，由于每年外购一些看似适合本企业特点但实际不能解决具体实际问题的所谓“培训课程”，企业浪费了大量的资源和钱财！这是最令人感到痛心的地方。然而更让人痛心的是，这些课程不能够帮助企业实现其绩效目标。因此，培训内容一定要符合某个特定岗位的需求。无论谁来“讲”课，都只以其是否符合企业实际需求来进行评判，即“内容为王”。因此我相信，只有专业，才能使我们创造真正的价值。

▮ 微课的思考

以当下最流行的微课为例说明。首先它是一个好的现象，这种众包的方式，充分发动群众、相信群众，把大家身上最好的东西挖掘出来，与别人分享，并且大家参与程度很高。但是，从专业上讲，现在很多的微课只是“信息”的展示和呈现而已，而不是知识从大脑外部到大脑内部的转移，不是从短期记忆到长期记

忆的过程，根本算不上“知识”；充其量也只是工作辅助或岗位手册（Job Aids），同时具有电子化绩效支持系统（EPSS）、及时化学习（JITT）等特点。为什么不算“知识”而只算“信息”呢？从一般意义上讲，信息就是数据，而知识是对我们有意义的长期记忆。从联结主义心理学来讲，新的信息对大脑皮层的刺激（Stimuli）产生生物静电；而大脑对新的信息产生相对应的反应（Responses），是需要进行强化的（Reinforcement）。这就是联结主义中最基础的“刺激→强化→反应”理论。爱德华·桑代克（Edward Thorndike）创建的联结主义理论的背后是一个更大的“连接体”（Connectome）及相关脑神经学的概念。由于大多数微课没有练习的成分，因此没有意图将短期记忆转化成长期记忆，也没有设计相关练习，即强化训练学习者在接受了新的刺激之后应该做出何种反应。因此，很多微课虽然形式多样，但在设计流程和标准上都存在偏差。

除了微课本身的专业性，在企业里面，微课应该起到什么作用呢？微课与课程体系、培训体系又应该是什么样的辩证关系呢？如果是没有系统支撑的微课，其碎片式的特点就很难长久，而企业是需要可持续性发展的。微课应该是系统的补充。“没有碎片的系统是铁板一块，没有系统的碎片是一盘散沙”（邱昭良，2014）。就像没有人可以靠吃零食长大，也没有人可以靠看小人书大学毕业一样。因此，微课，必须是课程体系的微课，是对系统、正式的结构化学习的补充和延展。如果大量碎片式的微课零散地充斥着企业的课程体系，又没有遵循与培训相关的科学规律，那么时间一久就会变成甚至给企业带来负面作用的“危课”。

还有其他类似的专业话题，也希望能引发大家更多的思考和讨论。例如，2000年美国培训业界对教学系统设计（ISD，又称课程设计与开发、课程设计、课程开发等）的大讨论，反方强调ISD已经落伍，而正方则说ISD是创造价值的标准流程，等等。时至今日，ISD仍然是美国众多大学教授的基础学科之一，在各国众多企业里也继续得到了广泛应用，事实和历史证明了该理论的合理性和应用性不会受到某些一时商业宣传的影响。

培训是科学，而科学不辩不明。目前在培训领域还存在很多类似“微课”这样话题的认知偏差和理论缺失，不能指导我们的实际工作，或给企业带来不必要的损失。这从一个侧面也说明，我们的行业理论底子过于薄弱，很容易游离和被游离。我们还有很长的路要走。

培训从业者的未来

培训不是目的，而是达到目的的一种方式。

培训与发展的终极目标是改善企业业绩。所有人力资源从业者，只有心中装着客户，不断地学习和自我完善，才能在不断变换的时代大潮中，把握住专业的脉搏和职业的方向。要做到这一点，从人力资源从业者到绩效改进顾问的转型是非常关键和重要的。几十年来其他国家的从业者，包括我本人的职业发展道路，都证明了这一点。但如何做到这点，则是我们每个人的选择。

从总体发展历史上来看，美国的培训与发展领域经历了两个大的阶段：第一个阶段就是学习发展，第二个阶段就是绩效改进。

第一个阶段，培训从业者必须先学习培训专业，将各种教育基础理论和技术学到手、学扎实，并反复运用到实际培训工作中去，做到用科学的态度来设计并实施培训项目，通过解决企业员工能力的问题，帮助员工创造自我学习和终身学习的环境，从而帮助企业实现其业务战略目标。

在这个阶段，专业技术理论模型、技术等非常多，培训从业者运用了各种专业理论、方法论、模型、原则、标准、流程、工具等，试图通过发展和提升组织成员的各种能力来帮助企业战略目标的实现。但这些培训技术非常多，一个从业者可能终生也学不完。因此，如果一个从业者能够在第一个阶段精益求精、不断完善，就是一个极高的过程目标，也是许多培训从业者终生的职业目标。例如，一个专人专岗的企业培训课程设计师，可以尽其职业生涯做好这一个岗位，已实属不易！然而我们不得不意识到，在这个阶段无论个人做得多么好，从整个企业培训职能的角度来看，其实也只不过是帮助企业解决很少的经营管理方面的问题。

第二个阶段，在学习与发展职能的工作到了一定基础和规模并逐渐进入不断完善的良性循环之后，就要考虑如何通过超越学习与发展的方式，帮助企业增值，即第二个阶段绩效改进。在这个阶段，培训经理和其他人力资源从业者不仅要把手头传统的人力资源工作做好，还需要学习相关绩效技术的系统理论和方法，并将之直接运用到业务部门的实际工作中。

在这个阶段，培训从业者通过绩效改进方法论和流程工具等，直接帮助业务部门提升经营业绩结果；而培训职能的最终目的也是要改变学习者的行为，进而产生绩效。因此，从职能上来讲，绩效改进是学习发展的转型与升级。

绩效改进技术 [HPT (Human Performance Technology), 人力绩效技术, 亦称 HPI (Human Performance Improvement), 人力绩效改进, 统称绩效改进], 是一套非常成熟的理论与方法, 是具体的实践和工具; 同时它也是一个非常开放的平台, 囊括了众多能够促进组织绩效改善的管理模式和方法。通过采用绩效改进技术, 培训从业者就可以实现自身的角色转型和升级, 真正做到企业人才培养和自身价值立足现在、展望未来!

绩效技术的兴起及发展, 为 20 世纪后半叶以美国为代表的西方国家的经济腾飞起到了非常关键的助力作用, 并在国际上得到了广泛的认可。美国的培训从业者经历了 20 年左右时间的探索才发展到第二个阶段。而我国培训行业的发展则可以站在巨人的肩膀上, 大大缩短这个过程, 即我们可以用很短的时间跨越这两个阶段。这也是我们所有人的期望! 但是, 任重而道远!

希望所有培训从业者在潜心、踏实地学习培训方面各种专业技术的同时, 多进行思想上和角色上的转变。只有把基础打牢了, 角色升级、职能转型、为企业创造更大价值、重新树立人们对培训工作的尊重、重新找回培训工作的尊严, 才指日可待。

继往开来

《ASTD 培训经理指南》、《ISPI 绩效改进指南》、《ATD 学习发展指南 (第 2 版)》: 中国培训三部曲。

路漫漫其修远兮, 吾将上下而求索。

2010 年一个炎热的夏天, 我专程赶到南京, 《培训》杂志社副主编常亚红先生和江苏人民出版社总经理杨健女士专门接待了我。简短的会面, 定下了中国培训业界两大经典著作的出版方向: 用未来 3~4 年的时间, 将美国在培训及绩效改

进方面最为经典的工具书介绍到中国来。

2011年年底，75万字的《ASTD 培训经理指南》出版，这是中国培训业界第一本全面的专业工具书。翻译者全部都是中国培训业界非常资深的专业人士。该书一经问世，即受到普遍欢迎，并成为第一本奠基的经典之作。

2015年4月，近200万字的《ISPI 绩效改进指南》问世，翻译团队同样全部是国内非常资深的专业人士。在这本书里，每一章节、每一句话、每一个字，都凝聚了每个翻译者的辛勤劳动。

时不我待。这两年，世界又发生了急剧的变化。ASTD也在2014年正式更名为ATD，并在上海设立了自1943年成立以来的第一个海外分支机构——上海办公室，足以说明其对新兴国家市场的重视。ATD的名称的变化，从“美国培训与发展协会”到“人才发展协会”，首先是去掉了地域性——美国，另外也去掉了人才发展的实施方式——培训。其名称的改变体现了未来从业者应秉持更加开放的心态，为组织创造更多真正价值的理念和方向。

本书是《ASTD 培训经理指南》的升级版，然而在内容上两本书完全不同。《ATD 学习发展指南（第2版）》也是ATD经历了数年，集中了美国在该领域最优秀的思考者和实践者多年以来积累的最精华的思想。这其中不乏一些大家耳熟能详的大师级人物，如迈克尔·艾伦（Michael Allen）、丽塔·贝利（Rita Bailey）、肯·布兰佳（Ken Blanchard）、露丝·克拉克（Ruth Clark）、罗杰·考夫曼（Roger Kaufman）、艾略特·梅西（Elliott Masie）、鲍勃·派克（Bob Pike）、戴娜·盖恩斯·罗宾逊（Dana Ganes Robinson）、马克·罗森伯格（Marc Rosenberg）、斯瓦塞兰·提亚吉·席阿柯罗俊（Sivasailam “Thiagi” Thiagarajan）等。特别提到的是，本书的主编伊莱恩·碧柯女士（Elaine Biech），在专业上是很好的老师，在生活中也是很好的朋友。在本书的翻译上，碧柯女士也给予了莫大的帮助和鼓励。

本书分为9部分，共55章，从对培训与发展行业的介绍开始，到整个培训价值链的每个环节，都有具体的阐述，也呈现了不同的观点和研究成果。

1. 第1部分介绍了培训与发展这个领域，包括培训行业的来世今生、ATD素质模型、职责、认证等，以及培训与发展的未来。

2. 第2部分介绍了如何进行培训需求分析,包括如何进行数据收集等。
3. 第3部分对培训与发展中的学习设计和开发进行了详细的讲解,特别是一些模型和基础理论、实践等。
4. 第4部分主要介绍了培训的实施方法与策略,包括体验式学习、充分利用互联网、学习的社区化等。
5. 第5部分介绍了知识转化及培训评估,包括评估层级、投资回报率等。
6. 第6部分介绍了如何拓展培训和发展专业人士的价值边界。
7. 第7部分介绍了如何管理培训职能,包括内外部合作、建立商业敏感度等。
8. 第8部分介绍了培训和发展专业人士如何在组织变革和发展中发挥更大作用。
9. 第9部分介绍了当代的挑战,包括全球领导力发展、学习与神经科学等,其中还收录了中国徐中、杨斌两位老师的专业观点,在此表示祝贺和感谢。

本书的翻译是一个不小的工程。其中,顾立民翻译第1~18章、前言、绪论和词汇表,杨震翻译第19~34章,赵弘翻译第35~46章,陈致中翻译第47~55章。

作为翻译者之一,我真诚地希望本书能够给中国的培训从业者更加专业的指导和借鉴;也希望这本书仅仅是一个开始,将来能有更多的专业人士将国外的先进经验翻译和介绍到国内来;同时,我们中国的培训从业者也要加快自己的探索与创新。我们的目标是,让《ATD 学习发展指南(第2版)》成为中国培训业界的又一本经典的专业书籍及从业者的长期成长伙伴。我也相信,由于专业的学习和不断探索,在不远的将来,中国的培训行业会有更多的优秀从业者涌现出来。

本书的出版凝聚了每位翻译者和所有编辑人员的辛勤劳动,同时得到了电子工业出版社付豫波和晋晶两位老师的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。我们也希望广大读者继续给我们提出宝贵的改进意见。

谢谢!

顾立民

序 言

美国培训与发展协会（ASTD）的使命是“帮助专业人士成功拓展知识与技能”。我们通过创建海量内容、建立行业间横向联系，以及向培训和发展领域的专业人士提供大量行业资源的方式来实现这一目标（2014年5月ASTD更名为ATD，即Association for Talent Development，人才发展协会，本书采用新名。——译者注）。

本书是《ASTD培训经理指南》（英文版是2008年，中文版是2011年。——译者注）的第2版。该书的出版使ATD再一次确立了其在该行业的领先地位。本书由90多位杰出学者和实践者参与创作，是有史以来培训行业一本最全面和权威的专业参考书籍。

该书背后的强大动力来自伊莱恩·碧柯（Elaine Biech）。为了本书的出版，碧柯女士组织培训业界的精英，调动了庞大的资源。在此，我对碧柯女士在编辑本书过程中的辛勤劳动，以及为本书付梓所付出的艰苦努力表示真诚的感谢！碧柯女士曾独自编写过50多部培训与发展专业著作，是人才发展协会（ATD）以及整个培训与发展行业的积极倡导者和推动者。碧柯女士对ATD的大部分工作都是志愿性质的，而且长期以来初衷不改，始终充满了激情，因此她更被大家所熟知和尊重。她是1992年ASTD全国火炬奖、2004年ASTD志愿者合作奖和2006年ASTD戈登·M·比利斯（Gordon M. Bliss）纪念奖的获得者，并且被ASTD培训认证研究院任命为2012年学习与绩效专业资格认证（CPLP）研究员。

为什么如此多的专家甘愿拨冗参与本书的编写？我认为答案包含两方面。首先，这些专家一直以来就积极致力于培训行业的持续发展和改进。一直以来，他们以自己无限的热情和自信帮助别人挖掘潜力和实现潜能。这些人既包括刚刚走出校门的新员工，也有作为后备力量的高级管理人员。其次，这些思想领袖和实践者都深信ATD能够为他们所笃爱的培训行业产生真正的推动力。在此，我对本

书所有杰出的作者们表示诚挚的敬意和感谢！

前不久，人才发展协会（ATD）庆祝成立 70 周年。70 年来，ATD 一直是培训领域最可信赖的声音。长期以来，人们一直坚信 ATD 所提供的专业内容确凿、翔实、经过充分调研并易于应用。ATD 坚持不懈地通过发展员工能力来帮助组织实现发展目标。在这方面，ATD 的全球影响力及其庞大的会员和实践者网络，是无与伦比和独一无二的。

本书的作者都是学习与发展领域最杰出和经验丰富的专家，可以说是汇集了众多的培训业界的思考者，将多样化的内容和研究成果集之成册。内容从培训和发展行业的综述、新从业者能力的分析，到对我们目前面临的所有挑战的探讨，可以说包罗万象。我希望读者能在本书中找到全面和明确的描述，从而进一步激发自己的思考。

本书非常适合反复阅读。无论你目前正面临新的挑战，还是正在发挥聪明才智，我希望都能在这 55 章里面找到所要寻找的答案。

本书集专业之大成。ATD 能够将本书出版，亦备感荣幸。我相信本书内容的深度、广度和质量会使你耳目一新，同时也希望给你的工作不断带来收益。

非常感谢，并请大家与 ATD 一起共同探讨培训与发展之路。

托尼·宾汉姆（Tony Bingham）

ATD 总裁兼首席执行官

目 录

绪论	1
第 1 部分 培训和发展行业	9
名家视角 构建培训和发展行业的未来	10
第 1 章 培训行业的发展历程	16
第 2 章 新 ASTD 胜任力模型	42
第 3 章 认证的重要性	52
第 4 章 掌控你的职业生涯：进入 T&D 行业，实现一番作为	65
第 5 章 偶尔培训师：你必须知道如何帮助他人学习	79
第 6 章 T&D 行业即将迎来什么	91
第 2 部分 评估和分析需求	101
名家视角 我确信的东西：从后视镜中回顾	102
第 7 章 需求评估如何与底线相符	109
第 8 章 数据收集和评估：寻找适合的工具	124
第 9 章 分析需求以选择最佳培训交付方式	143
第 10 章 什么时候要？设计前平衡时间、质量和期望	153
第 3 部分 设计和开发高效学习	167
名家视角 设计和开发有效学习的观点	168
第 11 章 成人的设计模型和学习理论	176
第 12 章 SAM：实用、敏捷、ADDIE 替代品	194
第 13 章 使用布鲁姆的数字分类法来翻转课堂和创建最佳混合	212
第 14 章 通过设计有效的游戏、模拟和活动吸引学员	225
第 15 章 创建精彩、快捷、经济的媒体学习内容	241