

十 人力资源管理精细化实操手册系列 十

THE TRAINING DESIGN MANUAL

培训设计

The complete practical guide to creating effective and successful training programmes

手册

(英) 托尼·布雷 (Tony Bray) 著

陈光 董明明 刘建民 译



中国劳动社会保障出版社

人力资源管理精细化实操手册系列

THE TRAINING DESIGN MANUAL

培训设计

The complete practical guide to creating effective and successful training programmes

手册

(英) 托尼·布雷 (Tony Bray) 著

陈光 董明明 刘建民 译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训设计手册/(英)布雷著;陈光,董明明,刘建民译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2010

人力资源管理精细化实操手册系列

ISBN 978-7-5045-8489-2

I. ①培… II. ①布…②陈…③董…④刘… 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(2010)第 169417 号

The Training Design Manual: the complete practical guide to creating effective and successful training programmes © Tony Bray, 2006

Arranged by Kogan Page Ltd.

中文简体字翻译版权归中国劳动社会保障出版社所有。

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

*

北京谊兴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 16 印张 344 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

目 录

第 1 章 引言	(1)
一、欢迎	(2)
二、本书结构	(2)
三、什么是学习，以及培训	(3)
四、优秀设计的益处	(4)
五、如何设计一个真正的培训课程	(5)
第 2 章 培训设计计划	(7)
一、确认你的主要客户	(8)
二、项目信息表	(10)
三、初步规划会议	(12)
第 3 章 满足多样化需求的设计	(19)
一、设计程序	(20)
二、满足全球公司多样化需求的设计	(21)
三、为什么多样性很重要	(31)
四、以培训师为指导的课程具有无障碍性	(33)
五、以网络为基础的信息具有无障碍性	(34)
六、雇主公平对待残疾人就业的承诺	(35)
第 4 章 学习需求分析	(39)
一、学习需求重要性的分析	(40)
二、你将向谁咨询	(40)
三、学习需求列表	(41)
四、数据收集技术	(46)

五、实例	(51)
六、现在将注意力转移到你的课程上	(52)
第 5 章 团队需求分析	(55)
一、介绍	(56)
二、职能能力	(56)
三、核心能力	(58)
四、关键工作程序	(61)
第 6 章 你将如何筹划	(71)
一、培训未必是解决问题之道	(72)
二、确定课程的覆盖范围	(74)
三、是内部自主设计培训方案还是由外部人员来完成	(81)
四、写出你的提案	(83)
五、向日葵图表分析法	(86)
第 7 章 学习类型的影响	(89)
一、人们是怎样学习的	(90)
二、攀登学习阶梯	(91)
三、学习类型的影响	(96)
四、抵制“过滤器”	(99)
五、这对我来说意味着什么	(102)
第 8 章 随思路而行	(105)
一、将思路流程图化	(106)
二、学习方法	(108)
三、四种交流方法	(111)
四、确定设计培训课程所需时间	(113)
五、征得项目主办方的签署确认	(115)

第 9 章 STAR 设计模型	(117)
一、跟我学 STAR 设计模型	(118)
二、S 代表激发兴趣	(119)
三、T 代表转变想法或观念	(123)
四、转变想法或观念的技巧	(125)
五、A 代表活学活用	(130)
六、活学活用的技巧	(131)
七、R 代表回顾已经改变的东西	(134)
第 10 章 复杂培训活动设计	(141)
一、召开专题讨论	(142)
二、反向专题讨论	(145)
三、团队合作	(146)
四、角色扮演或技能实习	(148)
五、使用演员演练	(150)
第 11 章 培训课程详细设计	(153)
一、遵守公司标准或政策	(154)
二、课程计划	(155)
三、时间	(156)
四、课程题目	(156)
五、目标	(157)
六、学习方法	(158)
七、其他准备工作	(160)
八、真实案例	(160)
九、简化课程计划	(161)
十、主办方“签发”	(162)
第 12 章 课程材料设计	(163)
一、你需要什么	(164)

二、符合公司标准	(165)
三、课程内容来源	(165)
四、有效展示文字	(166)
五、学员名字牌或胸牌	(169)
六、学员练习册	(170)
七、学习讲义	(172)
八、练习便条	(172)
九、反馈表	(172)
十、课程辅助设备	(173)
第 13 章 使用音频	(177)
一、为什么要使用音频	(178)
二、案例	(178)
三、不同用法	(180)
四、所需设备	(181)
第 14 章 视觉辅助教材设计	(183)
一、为什么要使用视觉辅助教材	(184)
二、我们可以使用哪些视觉辅助教材	(184)
三、基本设计准则	(185)
四、活动挂图	(186)
五、透明胶片	(187)
六、计算机图像	(188)
七、潜在缺陷	(190)
八、计划你的视觉教材	(192)
第 15 章 E-learning 设计	(195)
一、为什么要 E-learning	(196)
二、管理项目	(196)
三、E-learning 系统	(198)

四、使用测试题	(201)
五、课程流程图	(203)
六、建立个人屏幕	(206)
七、培训师引导课程	(208)
八、学员练习册	(212)
第 16 章 企业内部培训师培训	(215)
一、编写培训师指南	(216)
二、培训师培训	(218)
三、混合学习中的培训师引导课程	(219)
第 17 章 选择和管理培训场所	(221)
一、草拟出培训场所的规范	(222)
二、管理培训场所	(224)
第 18 章 课程试讲	(229)
一、为试讲作计划	(230)
二、为混合学习作试讲	(231)
三、实施试讲	(233)
四、评估试讲	(233)
五、主办方签发	(234)
第 19 章 走向市场	(235)
一、确定版权所有者	(236)
二、确定资源和材料	(236)
三、课件市场定位	(237)
四、授课	(238)
五、跟踪学习	(240)
六、会出现什么问题	(242)

第 20 章 审查和重启动	(245)
一、审查所发生的更改	(246)
二、反馈源	(246)
三、评估广泛的商业影响	(246)
四、做决定的时间	(247)
五、课程结束	(248)

第 1 章

引言

培训设计手册

- 欢迎
- 本书结构
- 什么是学习，以及培训
- 优秀设计的益处
- 如何设计一个真正的培训课程

一、欢迎

本书是一本为了设计并提供成功且有效的培训方案而编写的完整实用指南。也许你会思考自己是否应该把这本手册放到自己已经充斥着大量学习资源的图书室里。这样吧，如果关于活动 1.1 中的任何问题你都可以回答：“是”，那么你就可以把这本书拿开。

帮助人们掌握新知识、某些技能或者行为方式，或者帮助人们建立信心并完成先前的艰巨任务是培训专业人士共同的使命。不管培训如何进行，在某一个阶段人们都将坐下来计划一下课程内容或者材料、事情的顺序以及培训的进程等，而这些都是一个优秀的培训设计所必需的基本要素。

这就是本书将要给读者的信息。它将会以一种便捷而实用的方式引领你一步步前行。为了确保你能从这项投资中得到尽可能多的收益，我们建议你积极参与学习体验，而不仅仅停留在这本教材上。当然，如果你只想简单地读一读教材也是可以的，你依然可以从书中获得很多知识——主动权在你自己的手中。

活动 1.1 你将从本书获得哪些收益

我曾经教过许多他人设计过的培训课程。这次我想自己设计课程。是/否

我已经被告知将要设计一个培训课程，但是不知道如何开始。是/否

我是一个经验丰富的培训课程设计者，或许有必要更新我现有的技能。是/否

我已经设计过许多课程，但是坦白而言，有几个使我感到厌烦或者需要重新添加活力。是/否

否

二、本书结构

阅读本书就像是一次旅行，我们把这次旅行分成几个阶段。你可以从书目章节列表中了解本书基本结构，也可以仅从某个单一章节可了解全文方向。因此，即使你只想阅读本书其中的某一个部分，也是完全可行的。

如同每一个优秀的培训课程，书中每一章节里都有部分理论和实践练习，而你恰恰可以利用这些内容并将其应用到自己的课程设计方案当中。书中的活动框部分还要求你完成几个具体的任务，这些任务会帮助你实现完整的课程设计。每一个活动框还预估了任务完成可能需要的时间长度，具体的时间细化到小时和分钟。

至于其他很多课程，因特网上有丰富的信息资源，你可以随时轻松地搜索并使用。为了避免因提供太多网站而将内容变得凌乱，我们只是提供你平时不容易发现的一些信息资源网址，例如在关于处理无障碍那一章节当中，我们便提供了一些信息。

三、什么是学习，以及培训

1. 学习

在开始我们的设计旅程之前，也许应该先弄清楚我们所说的“学习”和“培训”到底具有怎样的含义。关于“学习”的一个具体定义是：“学习是一个使人们拥有新的态度，掌握新的技能或知识的过程。”

为了证明提供学习机会而花费的所有直接成本具有合理性，不要过多强调那些因学习而减少的创造财富时间，企业必须能够从这种投资中看到直接的益处。因此，对于商业或者企业内部的学习设置，也许我们应该重新定义并扩展一下：“学习是一个使人们拥有新的态度，掌握新的技能或知识的过程——因此人们能够处理他们以前无法完成的事情，或者处理事情时更加有效率。”

当我们思考某个人是否能够更加高效工作的时候，我们通常会考虑以下四个主要标准：

- (1) 质量——将质量提高到新的层次。
- (2) 数量——可以处理更多的订单或者项目。
- (3) 费用——用相同的资金处理更多的工作，或者用较少的成本获得相同的产出。
- (4) 时间——用较少的时间处理更多的事情，或者在截止日期之前提早完成工作。

对员工而言，学习具有非常重要的影响，学习可以使他们获得突出的成绩，而这种成绩将商业意识上的学习和纯粹的教育区分开来。

2. 培训

在我们认识了“学习”的概念之后，我们又将如何定义“培训”一词呢？基于我们对“学习”的定义方式，我们将“培训”做以下定义：“培训是为目标受众设计的、用于促进学习的任何形式的过程。”

以前我们下定义的时候总是做到尽可能的广泛，以免我们自身拘泥于严格的商业环境之

中。在整个培训设计过程中，你需要记住的最重要的事情就是要从目标受众的实际角度出发，然后问问自己：“他们将会如何看待这项练习或者任务？”“课程或者活动的这一部分将如何便于学习？”

四、优秀设计的益处

请用几分钟的时间回想一下你以前参加过的培训课程，然后找出你认为其中最好的一个。请你写出这个培训课程与众不同的五个方面。

活动 1.2 你所参加过的最好的培训课程

请用几分钟的时间回想一下你以前参加过的培训课程，然后找出你认为其中最好的一个。请你写下这个培训课程与众不同的五个方面。

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

你填写的内容当中应该至少有一项是描述课程培训师的。你可能使用了类似的词汇：博学的，有组织的，富有启发性的，注意力集中的，和蔼可亲的。

描述培训师的词汇还有很多。我们知道，一位好的培训师可以让一项培训课程充满活力，反之则会使培训陷入枯燥。但是这本书的重点不是培训师，而是培训设计。因此让我们来看一下你写的其他内容。你的讲述当中还可能包括以下内容：

课程设计得井井有条；
形式多样的培训方法；
思路清晰；
运用恰当的例子或者概念；
可以吸收并直接运用的想法、观点；
理论和实践较为均衡；
有完整的讲义、音像教材或教学笔记。

这些内容还有很多，非常清楚地显示了优秀的培训设计的诸多益处。如果能够提供一个优秀的培训设计课程，那么即使是一名普通的培训师也可以为接受培训者带来一次愉悦而有

收获的培训经历。但是，如果你开始选择的培训课程在设计上比较粗糙的话，那么你就需要一位杰出的培训师才能把它变成有价值的东西。

五、如何设计一个真正的培训课程

在阅读本书时你会发现我们编写此书的方向和所要表达的一些意识——我们希望把这本书变得更具有参与性，而不仅仅只是一个好的阅读材料。我们认为参与性是培训课程能够最终发挥作用的一个重要基石。为了使参与性变得更有意义（我们的另一块基石），我们强烈建议你在学习和使用本书时，把主要精力集中在培训设计这一关键部分。

如果你不久之后就有一个培训课程需要设计，那么你可以把本书中的工具和技术运用到实际的设计当中去，这将是一个非常理想的结果。这样做你可以既掌握理论又能够在设计课程中得到实际运用，一举两得，不是吗？在进行培训的同时又可以开展一些实际的工作。请你抽出几分钟时间确认一下全部或者部分的培训课程。当我们继续阅读本书的时候，你将把注意力集中在你所确认的课程上面。

活动 1.3 你需要设计的课程

请你抽出几分钟时间来确认一下全部或者部分的培训课程。当我们继续阅读本书的时候，你将把注意力集中在你所确认的课程上面。

你可能希望明确规定：

培训的话题

培训的内容

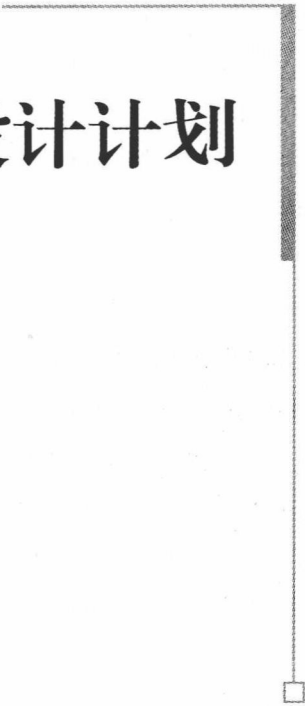
培训的时间长度

培训的目标受众

你是否已经准备好继续接下来的阅读旅程了？如果可以的话，让我们一起开始吧！

第 2 章

培训设计计划



培训设计手册

- 确认你的主要客户
- 项目信息表
- 初步规划会议

一、确认你的主要客户

如果你正在准备设计一个培训课程，那么你可能会问，应该从哪里入手呢？首先需要注意的是不要陷入到课程设计的细节之中，因为除此之外还有更加重要的事情需要你首先加以关注并认真对待。

你需要组建自己的培训设计团队。首先要从确认所有对项目有兴趣的关键客户入手——用目前的行话讲就是要寻找“股东”。在这个过程当中有些事情你需要加以注意，因为如果你没有找到适当的客户责任人，就会浪费大量的时间和精力，并且最后以失败而告终，名誉也会受到巨大的损害！下面我会给你讲述一个发人深省的故事，希望对你能够有所帮助。

我曾经以一个独立咨询顾问的身份为一家顾问团队工作，我们主要为一家英国公司提供服务，这家英国公司主要经营快速消费品，并且处于世界领先地位，我们为它设计并提供了一个强化产品和服务质量的活动方案。后来这个方案获得了成功，于是公司的质量总监要求顾问团队设计和提供一个后续方案，这样就可以进一步深化产品和服务质量意识，从而得到更多的客户认可，并且使公司业务上升到新的层次。

咨询公司用了很多天来设计这个新方案并进行模拟展示，接下来客户公司的管理总监和质量总监将要查看这些材料。在正式提交材料的那天，咨询队伍带着幻灯片和讲义到达展示地点，然后进行基本的准备工作，之后便开始了他们的方案展示。

几分钟过后，管理总监打断了展示报告，他说：“我想要的不是质量倡议的延伸和扩展，我想要的是一个管理发展方案。”

“不对啊，”质量总监反驳说，“前段时间我们刚刚谈过，那时候你还说希望看到公司能够成立质量提高团队。”

后来，整个汇报展示在一片争吵声中草草结束。非常明显，管理总监和质量总监没有在意意见上达成一致，更重要的是，咨询公司的代表没有能够确认并区分两个重要客户在想法上的差异，也没有能够解决这些问题。

我们以自尊和专业形象受损为代价获得了这次宝贵的经历。自那以后我们再也没有犯过同样的错误。这次事件对我们的教训非常深刻——在你开始任何设计工作之前，你必须确认哪些将会对你的方案可能有影响，并且从一开始你就需要打交道的重要客户。你的清单中很有可能包括下面的全部或者部分的重要参与人。