

税务干部培训系列教材 

现代干部培训的师资 素养与技能

Xiandai Ganbu Peixun de Shizi Suyang yu Jineng

高长峰 吕彤 / 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

税务干部培训系列教材

现代干部培训的师资 素养与技能

高长峰 吕 彤 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代干部培训的师资素养与技能 / 高长峰, 吕彤主编.
—北京: 经济科学出版社, 2013. 3
税务干部培训系列教材
ISBN 978 - 7 - 5141 - 3090 - 4

I. ①现… II. ①高…②吕… III. ①税务部门 -
中国 - 干部培训 - 教材 IV. ①F812.422

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 042422 号

责任编辑: 段 钢 卢元孝
责任校对: 徐领弟 刘欣欣
版式设计: 代小卫
责任印制: 邱 天

现代干部培训的师资素养与技能

高长峰 吕 彤 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 14.75 印张 260000 字

2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3090 - 4 定价: 32.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前言

经过近一年时间的编写，凝结着全体编写人员智慧和心血的《现代干部培训的师资素养与技能》教材终于完成。本教材在借鉴以往干部教育培训经验成果的基础上，有所发展创新，特在此加以说明。

一、本教材体例设计

本教材在体例设计上遵循先理论、后方法、再实践的原则。

第一章为现代干部培训的理念，旨在使培训教师了解当代干部培训的发展趋势和成人学习的特点，使培训教学更有方向性；第二章是现代干部培训的师资素养，主要介绍培训教师应该具备教学、科研、心理等各方面能力，使培训教师更加重视自己应具备的能力；第三章是现代干部培训的教学技能，包括讲授式、讨论式、案例式、情景模拟式、体验式以及其他培训教学方法，这是本书的重点，编者对每一种教学方法都作了较为详细的介绍，包括概念、优点、具体操作过程、需要注意的问题等，希望可以用来指导培训教师的教学实践；第四章是培训教学的实践、创新与经验，主要介绍了部分教学方法的具体实践，使第三章的内容更具鲜活性，同时，还介绍了两种创新教学方式——视频式教学和节目主持式教学，这一章是第三章的升华，突出了实践性和创新性。

二、本教材参阅的书籍

本教材主要参阅的书籍有：《现代培训教学技能应用》（魏仲瑜主编，中国林业出版社2009年版）、《交互式培训》[韩罗德·D·斯托洛维奇、艾丽卡·J·吉普斯（Harold D. Stolovitch, Erica J. Keeps）著，派力译，企业管理出版社2012年版]、《实用讨论式教学法》[斯蒂芬·D·布鲁克菲尔

德、斯蒂芬·裴士基（Stephen D. Brookfield, Stephen Preskil）著，罗静、褚保堂、王文秀译，中国轻工业出版社 2011 年版]。

《现代培训教学技能应用》从教学设计、教学方法、教学过程几个方面梳理了培训教学中的基本行为，并对这些行为的操作方式、操作步骤、注意事项、具体操作技巧等进行了探讨，通过对培训教学理论的剖析和实践经验的总结，为培训教学人员掌握并提高教学技能提供认识基础和方法基础。

《交互式培训》论述了成人学习的原则，介绍了多种互动性与实践性兼备的培训方法，并以轻松有趣的形式阐述了学习应是积极愉悦过程的观点。该书有益于提高培训教师的专业能力，使培训教师了解培训失败的原因及如何取得培训成功的途径，描绘了成功培训的蓝图。

《实用讨论式教学法》以通俗易懂的笔调，为读者诠释了讨论法这一既传统又创新的教学方法丰富多彩的侧面，有助于广大教师重新认识讨论式教学法，提高教学水平，为沉寂课堂的肌体注入新鲜血液，使之“焕发生机和活力”。

三、本教材的特点

1. 针对性强

本教材针对干部培训师资，从培训理念、师资素养和教学技能技巧诸方面，全面打造提升培训教师的职业能力。

2. 实用性强

本教材的作者均为培训机构教师，常年从事干部培训工作，授课深受学员欢迎。本教材内容均为教师从事培训教学心得，来源于培训第一线，语言平实易懂。对长期从事培训教学的教师有一定的参考价值，对初涉培训教学工作的教师有较强的指导作用。

3. 内容全面、新颖

这里所说的全面，一方面是说它为培训教师从理论到方法、到实践，提供了全方位借鉴；另一方面，是指在培训教法上，涵盖的教学方法丰富多彩，能够满足不同教师的不同需求。

这里所说的新颖，是指在教学方法上，将我们近几年在培训教学创新的点点滴滴经过提炼，总结固化，成为培训教师可以共同分享的成果。

四、教材编写分配

张茹：现代干部培训发展趋势、培训教师的礼仪修养艺术、视频式教学方法在培训教学中的应用；

吕彤：现代干部培训的使命与原则、培训教师的时代要求、成人学习理念、培训教师的语言表达艺术、讲授式教学、讨论式教学、案例式教学、情景模拟式教学、体验式教学、其他培训教学方法；

于魏华：西方主要发达国家公务员培训制度；

周亚县：培训教师的调查研究能力；

高长峰：培训教师教学与科研能力；

姜敏：培训教师的备课思路与方法；

林立新：培训教学的课件制作技术；

支丹：培训教师的肢体语言艺术；

于伟：培训教师的心理调适能力、课堂辩论式教学法在心理学教学中的实践；

王秀明：研讨式教学方式的实施、参与式教学法在心理学教学中的应用；

刘华堂：节目主持教学法在实践中的应用；

王娟：案例教学法在公文写作课程中的应用；

常凤梅：参与式教学法在心理学教学中的应用。

统稿由高长峰完成。

限于编著者们的实践经验与编写水平，错误与疏漏在所难免，欢迎同仁及读者批评指正。

衷心感谢为本教材编写提供支持和帮助的领导和同仁！

编著者

2013年1月于大连

目 录

第一章 现代干部培训的理念	1
第一节 现代干部培训发展趋势	1
第二节 现代干部培训的使命与原则	10
第三节 西方主要发达国家公务员培训制度	14
第四节 培训教师的时代要求	23
第五节 成人学习理念	28
第二章 现代干部培训的师资素养	41
第一节 培训教师的调查研究能力	41
第二节 培训教师教学与科研能力	54
第三节 培训课程的备课思路与方法	62
第四节 培训教学的课件制作技术	82
第五节 培训教师的语言表达艺术	99
第六节 培训教师的肢体语言艺术	105
第七节 培训教师的心理调适能力	113
第八节 培训教师的礼仪修养艺术	121
第三章 现代干部培训的教学技能	131
第一节 讲授式教学	131
第二节 讨论式教学	139
第三节 案例式教学	149
第四节 情景模拟式教学	159

第五节 体验式教学	166
第六节 其他培训教学方法	174
第四章 培训教学的实践、创新与经验	187
第一节 课堂辩论式教学法在心理学教学中的实践	187
第二节 研讨式教学方式的实施	194
第三节 视频式教学在培训教学中的应用	200
第四节 节目主持教学法在实践中的应用	205
第五节 案例教学法在《公文写作》课程中的应用	214
第六节 参与式教学法在心理学教学中的应用	222

第一章

现代干部培训的理念

第一节 现代干部培训发展趋势

培训行业最初是由外资企业、保险公司、传销公司等带入中国，并由此催生一批自由讲师和培训公司，形成培训需求市场，继而引起官、产、学、媒各方关注，逐渐形成初具规模的培训机构和培训行业。早期的干部培训是派干部到党校、高等院校进修学习，参加简易训练班。随着人类社会全球化的发展，教育培训已成为国内外各行业发展和规划的焦点之一，干部教育培训同样也是强化干部队伍建设的重要内容。因此，客观对待培训，将干部教育特点与现代培训模式进行不断的融合，努力突破目前培训发展的瓶颈，把握现代培训发展趋势，深入推进干部教育培训工作，是培训工作者当前的重要职责。在长期的教育培训工作中，我们对现代干部培训发展的趋势予以了高度关注。

一、干部培训规范化

（一）《国家中长期人才发展规划纲要（2010～2020年）》有关干部培训规范化的阐述

2010年6月6日，中共中央、国务院正式颁布《国家中长期人才发展

规划纲要（2010～2020年）》。《人才规划纲要》是我国第一个中长期人才发展规划，是今后一个时期指导全国人才工作的纲领性文件，明确了未来十年我国人才工作的指导方针、战略目标和总体部署。

该文件提出，办学体制改革、优化整合干部教育培训机构、构建更加开放的干部教育培训格局、加快建设干部教育培训网络平台、完善体现培训需求的计划生成机制、建立激发干部教育培训机构办学活力的竞争择优机制、建立以组织调训为主、自主选学为辅的干部参训机制、建立健全干部学习培训考核评价机制、完善干部学习培训激励约束机制、建立干部教育培训质量评估机制、制定分类培训大纲、完善培训内容体系、创新培训方式方法、改进师资队伍选聘、强化师资队伍培养、完善师资队伍评价、强化管理职能、改进管理方式、加强和改进学风建设、改革经费管理。

这个文件将干部培训规范作了较为全面的阐述。

（二）《2010～2020年干部教育培训改革纲要》有关干部培训规范化的规定

2010年8月中共中央办公厅印发了《2010～2020年干部教育培训改革纲要》。

该文件在“主要目标”中明确提出，到2020年，建立健全与中国特色社会主义事业相适应，与建设马克思主义学习型政党要求相符合，与干部人事制度改革相衔接，更加开放、更具活力、更有实效的中国特色干部教育培训体系。形成党校、行政学院、干部学院主渠道作用充分发挥、高等学校和其他培训机构积极参与、网络培训广泛运用、开放竞争、优势互补、充满活力的办学体制。形成以培训需求为导向，组织调训为主、自主选学为辅，激励与约束相结合，规范有序、健全高效的运行机制。形成遵循干部成长规律和教育培训规律，培训理念、内容和方式不断创新，更具针对性实效性和吸引力感染力的教育培训模式。形成适应科学发展新要求、广大干部新期待，吸引各类优秀人才，并充分发挥其聪明才智的师资选聘、培养、评价机制。形成促进干部教育培训科学化，指导与服务相结合，职责明确、制度健全、保障有力、效能显著的宏观管理体制。

上述规定使干部培训的规范化更进一步。

（三）习近平同志“做好新形势下干部教育培训工作”的讲话中有关干部培训规范化的指示

2010年10月，习近平同志在浦东干部学院座谈会上发表了“做好新形势下干部教育培训工作”的重要讲话。

讲话指出，推进干部教育培训改革创新，要在搞好分类培训和按需培训上下工夫。不同类别、不同层次、不同年龄、不同经历的干部，需要解决的问题不可能完全相同，因此干部教育培训不能“一锅煮”，必须区分对象，针对干部全面成长的个性化、差异化需求分层分类地组织培训，也就是说要按需培训……推进干部教育培训改革创新，还要在创新培训方式方法上下工夫。坚持教无定法、贵在得法，针对不同对象、不同专题和不同内容，采取灵活有效的培训方式和手段，因人施教，因材施教，增强培训的互动性、实践性和实效性……推进干部教育培训改革创新，还要注意处理好组织调训与自主选学的关系。组织调训是干部参加培训的主要方式，自主选学是对组织调训的必要补充……加强和改进干部教育培训的考核评估，也是干部教育培训改革创新需要进一步解决好的问题。

两个《纲要》的颁布实施和习近平同志的讲话，明确了未来十年我国干部培训的指导思想、基本原则和主要目标，对规范干部培训提出了指导性的意见。

由此可见，干部培训已经常态化，并且其运作已逐渐规范化，随着干部培训事业的不断发展，会逐渐走向成熟。

二、人力资源（HR）模块有机化

现代培训管理是人力资源管理的重要组成部分。世界一流企业的人力资源管理包括四个模块：即人力资源规划与招聘管理（模块一）、员工绩效管理（模块二）、员工薪资报酬管理（模块三）、员工培训管理（模块四）。其中，员工培训管理的内容包括三个方面，即K（knowledge）——知识、S（skill）——技能和A（attitude）——态度培训，简称ASK模型。知识、技能培训包括岗位理论知识、信息积累和操作技能、业务技能两大方面，简称专门业务CTO培训。观念培训包括岗位责任观念、组织归属感和企业价值观念，简称管理CEO培训。培训的方案设计分为初级、中级、高级、

综合业务等。

在四个模块中，应强化员工培训管理模块与人力资源其他三个模块的相互作用、有机结合，即将第四模块培训管理与其他三个模块有机结合起来，互相促进。培训管理模块与人力资源其他模块的有机结合在实际操作中可以采取以下措施：

(1) 将员工的培训管理与员工的个人职业生涯设计紧密地结合起来，最终达到员工与组织一起成长的目标（一四模块结合）。

为达到这一目标，一方面，要建立培训与人才使用相结合的制度，比如，对新录用公务员不参加初任培训或培训成绩不合格的，不能任职定级；另一方面，在任职前没有达到培训要求的，对没有参加相关知识培训或没有取得相关资质证明的人员，不得提拔使用，形成积极求学、竞争参训的良好局面。

(2) 将培训结果与奖惩、晋级、提薪、调岗挂钩（三四模块结合）。

对达不到培训要求的受训者给予一定的行政降级和经济处罚或岗位调整。形成“培训、考核、使用、待遇”一体化的激励机制，保证“参与培训与不参与培训不一样，学得好与学得差不一样”，从而激发员工学习知识、学习技术、学习管理、自我锻炼的积极性，变“要我学”为“我要学”。

(3) 将提升绩效作为培训目标，以培训促绩效（二四模块结合）。

考核是检验培训效果的主要手段，也是督促落实培训规划、检验组织绩效的重要手段。因此，在培训中要建立合理的考核约束机制，如逢训必考、考核鉴定等。在考核中，要统一编制各专业人员考核考试大纲，明确考核目的和责任，统一考核标准。考核大纲可按照岗位专业分类，按层级组织实施。

三、培训工作精细化

培训管理工作和培训机构的发展，经历着由初级阶段的粗放式管理、创业期探索管理，逐渐向高级阶段的精细化管理发展和转变。其趋势表现在以下几方面：

（一）培训管理工作由粗放式管理向精细化管理发展

按照培训管理理论对培训管理职责层次的划分标准，培训管理工作层次由低到高可以分为四个阶段：基础行政工作、日常营运管理、培训资源建设与管理、培训战略等。

基础行政工作阶段包括会务组织、文档管理、日常行政工作等内容；

日常营运管理阶段包括需求调查、计划制订、培训实施、培训评估、培训管理制度的监督与执行等工作内容；

培训资源建设与管理阶段主要包括技能体系建立与管理、课程体系建立与管理、讲师培养与管理、培训信息体系建设与管理、培训经费管理等工作内容；

培训战略工作阶段内容包括组织培养、中高层管理队伍培养、组织变革推动、组织文化推动、核心能力培养、培训政策制定等。

在从事培训工作初期，培训主要是围绕大量的基础行政工作展开的。对逐渐成熟、规范且较具规模的管理机构而言，培训工作内容应该是以日常运营管理和资源管理建设为主导的。而完全成熟并已形成规模的培训管理工作的重心应转向组织的战略规划、中高层管理队伍的培养和用文化来带动培训等。

（二）培训机构由创业期向精细期转变

培训组织发展过程可以分为四个阶段：了解学习阶段、引入课程阶段、资源建设阶段、精细发展阶段。

了解学习阶段属于创业期。这一时期培训组织以生存为重点，培训内容侧重于内部业务技能培训，培训组织者往往身兼数职。

引入课程阶段属于整合期。培训机构初具规模，各职能部门配有专职人员，有明确的培训目标与计划、需求调研，系统的课程内容，但仍处于探索阶段，培训体系不完善，专业化水平较低。

资源建设阶段处于组织发展的规范期。这一阶段建立了较为完善的培训体系，组织机构完整，培训计划性强，但易出现机构缺乏有机配合、难以推动组织有效创新变革的问题。

培训组织发展的最高阶段是精细期。这一阶段工作重心在于打造组织的核心竞争力，体系完善，注重整体的协调，专业化分工明确，不断寻求

突破与创新。

当前，培训机构正处于向精细期转变的阶段。有些问题有规律可寻找，有些问题无经验可借鉴，需要施教机构在探索中发展，以适应培训形势的需要。

（三）目前的培训机构和培训工作处于发展的瓶颈期

目前培训机构和培训工作大都处于资源建设阶段，是培训发展的瓶颈期。

2009年8月，人力资源和社会保障部国家高级公务员培训中心举办了培训者培训班。培训期间，来自全国近30个公务员培训系统的培训工作者，就本系统的培训工作所处的发展阶段展开讨论。许多参训者认为，当前的培训工作正处于资源建设阶段向精细发展阶段过渡的时期，特征是培训理论体系已逐步建立并有待完善，是从第三阶段向第四阶段发展的“瓶颈”时期。前面的工作做得越多、越详尽，越具规模，发展越容易受到束缚，后面的工作就越难以突破。

结合与会者的发言，联系培训工作实际，笔者认为突破“瓶颈”的确迫在眉睫，从学员对培训的态度来看，他们已经很了解培训，对培训缺少新鲜感，甚至厌倦老一套的培训内容。在这种情况下，如果培训内容形式等能够不断创新，紧密结合工作实际，让学员感到培训带来的实实在在的收获，这样的培训才是有生命力的。

四、培训体系系统化

培训体系是指实施培训的组织机构、职责、方法、程序、过程和资源等诸多要素构成的整体。这些要素形成一套结构化的动态体系。

早期的培训仅由教师、学员、组织者、教材、场地等要素简单组合而成，处于培训体系搭建的萌芽阶段。随着培训工作的实践的积累，各种复杂培训类型的应对，培训体系不断丰富和完善，形成了要素之间相互联系、互相影响的一个动态流程，能自动自发地带动培训项目顺利实施，不断改进，循环运作。

目前，完备的培训体系通常包括培训与开发的需求分析、培训与开发规划、培训实施、培训评价与反馈四个部分。

（一）培训与开发的需求分析

培训开发的需求分析应多元化，既要考虑组织的总体要求，又要明确工作岗位的实际需求，还要理解员工的实际需求。这三类需求往往是不一致的，存在偏差。人力资源部门和培训机构需充分调动参训机构的积极性，共同协作，以问卷调查、座谈会等形式进行详尽充分的调研，尽最大可能使三类需求趋同，兼顾各层面的需求。否则，会影响下一个流程的培训目标的制定和培训效果。

（二）培训与开发规划

培训与开发规划环节包括诸多培训要素：培训目标、培训计划、培训对象、培训时间、培训课程、培训方法、培训非课程环节、培训经费等内容，可以通过制定培训项目计划书的形式体现。

1. 培训目标与计划

培训发展初期的培训目标主要是为避免工作失误、做好本职工作而培训，现在转向为提升绩效和职业发展而培训，以强化工作能力和提升个人素质为主。

2. 培训教师队伍

培训教师队伍由单一化转向多元化。单个教师需要涉猎多学科多领域，其身份可以是专家、学者、教练、经验丰富的管理者、技术同行等，并且专兼职相结合；教师工作模式由单兵作战转向集团化发展；教师角色由专职讲师转变为职业教练、主持人、经验的传播者，等等。

3. 培训费的使用

培训发展初期培训费的使用是福利性、随机性的，大多依临时需要或年度经费结余等情况而定。随着培训走向成熟，培训费的使用将转向投资性和预算制，经费的使用有比较详细的安排。考虑到各个层面的需求，执行起来非常严格、规范，会考量投入与成本之间的关系。比如，有些受训单位，采用与某专业的培训机构建立起长期合作的方式，这样既可以节省一部分成本，又便于进行更有针对性的培训，将培训费花得更有价值。

4. 培训内容

在培训内容方面，由主要学习知识、技能，发展为重点学习观念态度、思维方式、个人能力和团队合作等。课程的设置呈现菜单制，菜单包括不

同板块内容，每一板块包括不同类专题，每一专题下设若干子课题。

5. 培训对象

- (1) 根据管理和技术层级，可以分为初级、中级、高级；
- (2) 根据在岗阶段，可以分为初任、在职和更新培训；
- (3) 根据岗位需求，可以分为知识、技术、态度等培训。

6. 培训方式

在培训方式上，主要体现为若干个“转变”。

- (1) 在由“注重知识传授”转变为“注重行为改变”；
- (2) 由“给学员答案”转变为“引发学员自己讨论思考”；
- (3) 由“灌输式”转变为“互动式”；
- (4) 由原始的“文件学习式、报告讲座式”转变为“交流研讨式、游戏体验式”；
- (5) 由“集中式培训”转变为“送教上门、岗位状态培训”；
- (6) 由“板书讲述式”转变为“多媒体演示式”。

(三) 培训实施

培训实施是培训流程的关键环节，必须按照培训计划严格执行。为保证执行效果，应进行实时的跟踪反馈、现场评估，选用与培训类型相适宜的评估模型，评估范围包括培训体系的各个环节。通过培训文化推动培训实施，各培训机构可制定符合自身特点的培训文化。

(四) 评价与反馈

包括培训效果评价和培训效益评价。此环节既是对整个流程的总结，又是对培训目标是否实现的考量，更为下一次的培训需求和培训目标建立提供参考。

五、能力培训模型化

培训是保证干部胜任岗位能力的一种途径。人事部规定公务员应具备的九种通用能力：政治鉴别能力、依法行政能力、公共服务能力、调查研究能力、学习能力、沟通协调能力、创新能力、应对突发事件能力、心理调适能力。

素质模型是当前人力资源管理中热点问题之一。素质模型强调，人的素质不仅限于知识和技能，这些只是显绩、显能，而越是卓越的领导者，他们的成功往往取决于潜绩和潜能，如动机、个性特质、自我形象等。

素质模型必须建立在对机关特点、文化、战略、岗位等基础问题系统的分析研究的基础上。不同职业、岗位、职级等相应的管理类工作是素质模型专家们研究最多的工作类别，由于管理类工作十分普遍而且重要，所以在工作胜任特征研究上比其他工作类别受到了更多的关注。国外专家们通过大量的统计分析和深入研究得出了一个适用于所有管理人员的通用的素质模型。他们发现，一个合格的管理人员必须具备 12 项重要素质，即影响力、成就导向、团队合作、分析式思考、主动性、培养他人、自信、命令、果断性、信息收集能力、团队领导、概念式思考。

在人力资源管理中，需要将素质模型与培训管理联系在一起。在培训过程中，可以按照素质模型中涉及的素质要求设置各种培训课程，在尽可能大的程度上确保受训者学到了各项技能，而且这些技能在实际工作中能够真正发挥作用，以综合提高同等培训的收益并降低培训成本，增强人力资源培训的有效性。以某机关为例，根据干部的能力素质要求，对干部素质进行测评，依据测评结果或任职资格评估结果，围绕未达到要求的能力设置培训模块和课程，选择针对性强的学习内容，建立新的培训体系，弥补能力素质差距。

六、远程培训网络化

远程培训与异地集中培训相比，具有节约成本、高效快捷、覆盖面大等特点，应充分利用网络平台资源，健全完备的远程培训体系，扎实推进远程培训工作。

（一）发展现代远程教育的因素

（1）世界各国在发展现代远程教育时都深刻认识到，学习资源的可共享性和系统的操作性对于现代远程教育的实用性和经济性具有决定性意义，这种开放性的教育必将成为继续教育的主要形式。

（2）《国家中长期人才发展规划纲要（2010～2020 年）》中明确提出要大力发展现代远程教育。以这一精神为指导，未来远程培训必将成为系统