

现代企业人力资源管理丛书

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

以能力建设为基础的 现代培训

石油化工管理干部学院 著

(第二版)



中国石化出版社

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

现代企业人力资源管理丛书

以能力建设为基础的

现代培训

(第二版)

石油化工管理干部学院 著

中国石化出版社

内容提要

本书在吸收国内外优秀成果的基础上,认真进行理论研究,致力于揭示大型国有企业开展能力培训的规律和特点;紧密结合培训工作中的热点和难点,着力探索解决问题的思路和方法,是作者在培训一线工作多年实践探索的成果,具有较强的理论性和实践性。本书语言简练,文风朴实,是在众多的成人培训类书籍中,具有特色的培训读本。

本书适合专职从事培训工作的管理人员和教师学习使用,也可作为各基层单位兼职从事培训工作的管理人员和兼职教师的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

以能力建设为基础的现代培训/石油化工管理干部学院著. —2版. —北京:中国石化出版社,2007
(现代企业人力资源管理丛书)
ISBN 978-7-80164-997-3

I. 以… II. 石… III. 国有企业—企业管理—职工培训—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 130625 号

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

金圣才文化发展(北京)有限公司排版

河北天普润印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 16.5 印张 286 千字

2007 年 8 月第 2 版 2007 年 8 月第 2 次印刷

定价:38.00 元

《以能力建设为基础的现代培训》

编 委 会

主任委员：元玉台

副主任委员：林 骞 陈素明

委 员：（以姓氏笔画为序）

王立志 齐建国 李柯榕 周雪中

高福辉 梁文俊 蒋宏丽

再版说明

《以能力建设为基础的现代培训》自2006年出版发行后，被众多教育培训机构选作教材，尤其受到广大企业教育培训工作者的欢迎，在一定程度上满足了读者的需求，对培训事业的发展起到了积极的作用。

应广大读者的要求，本书作者紧密结合现代培训发展与创新的需要，对原版的部分内容进行了修订，本次修订，除了将一些内容进行更新之外，还增加了一些最新研究成果，使其能更加准确地反映当前以能力建设为基础的现代培训需要。希望该书能成为从事教育培训工作者有益的学习参考书。



当今世界，人才资源作为“第一资源”，在各国经济社会发展和综合国力竞争中越来越具有决定性意义。党中央根据国际国内形势的发展，从推进改革开放和社会主义现代化建设的高度，提出了“人才强国”战略，为抓住和用好重要战略机遇期，实现全面建设小康社会的宏伟目标提供坚强的人才保证。人才兴盛，教育为本，加大对教育培训的投入力度，树立大教育、大培训观念，不断提高培训质量，是贯彻落实“人才强国”战略，加强人才资源能力建设的重要途径。

近年来，我国积极引进国际先进的培训理论和方法，在实践中不断探索符合中国国情的培训体系。在充分尊重成人学习规律的基础上，以学员需求为导向，不断创新培训内容，改进培训方法，提高培训质量。同时，也应该看到，对照加强人力资源能力建设的要求，目前的培训工作尤其在能力培训方面还存在一定差距，培训的针对性和实效性还需要进一步提高。

推进培训事业的发展，需要一支掌握现代培训理论、方法和技术的专业队伍，需要加强对培训理论的研究和对培训实践的总结。本书作者长期从事大型国有企业的培训工作，在平凡的岗位上，围绕能力培训这一主题，致力于为培训事业的发展贡献自己的力量。《以能力建设为基础的现代培训》

一书，正是这样一支专业培训队伍研究和探索的结晶。纵览全书，主要有以下几个特点：一是具有较强的理论性。作者在吸收国内外优秀成果基础上，认真进行理论研究，致力于揭示大型国有企业开展能力培训的规律和特点。二是具有较强的实践性。书中抓住了当前培训工作中的一些热点和难点问题，着力探索解决问题的思路和方法，是作者在培训一线多年实践探索的成果。三是具有较强的可操作性。书中介绍了大量来自实践的培训技术和方法。在阐述每一技术和方法之后，还列举了实例以及实践中的经验和体会，具有可操作性。四是具有较强的可读性。本书语言简练，文风朴实，深入浅出，入情入理。在进行理论阐述的同时，还配有大量的图表，增强其可读性。

围绕能力建设开展培训工作，是一个需要长期研究和实践的课题。我们相信，本书的出版，对于加强这一课题的探索，将起到积极的推动作用。同时，也希望有越来越多的人关注这一问题，为推动中国培训事业的发展做出贡献。

中共中央组织部培训中心主任

姚雪

在培训过程中，怎样以能力建设为基础，一直是广大教育培训工作者重点研究并力图解决的关键课题。长期以来，由于受传统的教育模式影响，培训管理和实施还存在许多问题，影响了培训的质量，培训的针对性和实效性较差。

为此，作者多年来围绕以提高能力为主的培训工作进行了不懈的研究和探索，并将研究成果运用于培训实践之中，取得了较好的效果。《以能力建设为基础的现代培训》一书，正是作者长期实践工作的总结。本书从探索现代培训的地位和任务入手，在分析成人培训的特点和基本理念的基础上，总结出以能力建设为基础的现代培训流程，即培训需求分析、培训课程设计、培训的组织与实施和培训效果评估。并对每一个流程的理论、方法和工具进行了详细的阐述。作者希望此书能够成为教育培训工作者有益的工作参考书，也希望能为推动培训事业的发展尽绵薄之力。

本书写作过程中，得到了许多人士的大力支持和帮助。石油化工管理干部学院的老师和各直属企业培训工作者长期实践为本书提供了大量素材，对此表示深深的谢意；感谢国务院研究中心王继承先生和百年基业管理顾问有限公司林海首席顾问对我们的指导；感谢中组部培训中心主任姚雪同志不仅对我们的工作进行了很好的指导，而且欣然为本书作序。

本书共分六章，其中第一章现代培训概述由石油化工管理干部学

院原副院长、教授级高级工程师陈素明编写；第二章培训需求分析由石油化工管理干部学院副教授王立志编写；第三章培训课程设计由石油化工管理干部学院副教授高福辉编写；第四章培训的组织与实施由石油化工管理干部学院副教授梁文俊和高级工程师周雪中编写；第五章培训效果评估由石油化工管理干部学院高级经济师齐建国和高级工程师周雪中编写；第六章现代培训理论与方法介绍由石油化工管理干部学院副教授于乃明和教授耿吉弟编写。

本书是《现代企业人力资源管理》系列丛书之一。全套丛书包括《以能力建设为基础的现代培训》、《学习型组织与变革——国有企业创建学习型组织的实践与思考》、《企业培训体系建设》、《提高企业执行战略的组织能力》、《企业绩效管理体系设计》、《干部教育培训机构核心能力建设》等，适合现代企业管理者、人力资源管理人员以及从事教育培训的工作人员学习参考，同时也适合对人力资源管理感兴趣的广大非专业人士自学阅读。

本书中，作者参考并引用了有关图书文献资料，在此向其作者一并致谢。受作者水平所限，本书不足之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

作者



第一章 现代培训概述	1
一、现代培训的地位、含义和任务	2
(一) 现代培训的地位	2
(二) 现代培训的含义	3
(三) 现代培训的任务	4
二、新形势下培训的发展趋势	4
(一) 培训部门地位与职能的变化	5
(二) 培训的内容和使命不断拓展	6
(三) 培训的科技化趋势	7
三、现代培训的理念	8
(一) 成人学习的特点	8
(二) 现代培训的理念	10
第二章 培训需求分析	19
一、培训需求分析概述	20
(一) 培训需求分析的含义和特点	20
(二) 产生培训需求的原因	21
(三) 培训需求分析的作用	23
(四) 培训需求分析的类型	24
(五) 培训需求分析的基本步骤	25
二、收集培训需求信息的方法	28
(一) 收集培训需求信息的基本原则	28
(二) 收集培训需求信息常用的方法	29
(三) 培训需求信息收集方法的比较与选择	34

三、培训需求分析的层次	36
(一) 组织层次分析	36
(二) 工作层次分析	39
(三) 人员层次分析	45
四、制订培训计划的需求分析	46
(一) 制订年度培训计划的原则	47
(二) 制订年度培训计划的步骤	47
(三) 年度培训计划的需求分析	48
(四) 撰写年度培训计划	50
(五) 年度培训计划的审核和改进	52
(六) 编制年度培训计划实例说明	52
五、以提高解决问题能力为目标的培训需求分析	54
(一) 发现问题	54
(二) 预先分析	56
(三) 信息收集	56
(四) 培训需求确认	56
六、以提高胜任能力为导向的培训需求分析	57
(一) 构建胜任能力模型	57
(二) 能力现状评估	68
(三) 分析培训需求	70
(四) 确认培训需求	72
(五) 撰写培训需求报告	73
第三章 培训课程设计	75
一、培训课程的组成要素	76
(一) 课程模式	76
(二) 课程目标与模块目标	77
(三) 课程内容	78
(四) 教学方法	80
二、培训课程设计的原则与程序	88
(一) 培训课程设计的原则	88

(二) 培训课程设计的基本程序	90
三、培训课程设计个案研究	100
(一) 管理人员培训课程设计	100
(二) 技术人员培训课程设计	113
(三) 操作工人培训课程设计	119

第四章 培训的准备与实施 123

一、培训实施前的准备	124
(一) 组织准备	124
(二) 教学准备	126
(三) 场地准备	128
(四) 设施准备	130
(五) 资料准备	131
(六) 生活后勤准备	133
(七) 印制并寄发办班通知	133
二、培训实施过程的管理	133
(一) 培训计划管理	133
(二) 教师管理	134
(三) 学员管理	140
(四) 安全、档案及生活后勤管理	144
三、培训实施中几项重要措施	145
(一) 专家指导小组	145
(二) 项目研究	146
(三) 学员论坛	147

第五章 培训效果评估 149

一、培训效果评估的涵义及有关理论	150
(一) 培训效果评估的涵义	150
(二) 有关培训效果评估的理论	150

二、培训效果评估的目的、原则和意义	151
(一) 培训效果评估的目的	151
(二) 培训效果评估的原则	152
(三) 培训效果评估的意义	153
三、培训效果评估的方法和步骤	153
(一) 培训效果评估的方法	153
(二) 培训效果评估的步骤	154
(三) 有效开展培训效果评估的几个相关问题	156
四、培训效果评估的主要内容及工作要点	156
(一) 培训效果评估的主要内容	156
(二) 培训效果评估的工作要点	157
五、培训效果评估指标体系的确定	159
(一) 初步确定培训效果评估指标	160
(二) 筛选并确定培训效果评估指标	160
(三) 对评估指标归类并确定指标权重	160
(四) 初步构建培训效果评估指标体系	160
(五) 校正并完善培训效果评估指标体系	161
六、培训效果评估的实施	161
(一) 反应层评估	161
(二) 学习层评估	168
(三) 行为层评估	171
(四) 结果层评估	174
七、培训效果评估数据分析及信息反馈	175
(一) 调查数据的整理	175
(二) 调查数据的分析	177
(三) 撰写培训效果评估报告	186
(四) 培训效果评估结果反馈	188
第六章 现代培训理论与方法介绍	189
一、现代培训理论简介	190
(一) 行为学习论的基本观点及对培训的启示	190

(二) 认知学习论的基本观点及对培训的启示	192
(三) 人本主义学习论的基本观点及对培训的启示	200
(四) 行动学习理论的基本观点及对培训的启示	202
二、现代培训模式简介	205
(一) 基于能力的培训模式(CBE)	206
(二) 行动学习(Action Learning)培训模式	222
三、以能力建设为基础的现代培训项目实例	226
(一) 需求分析	226
(二) 课程开发	231
(三) 教学设计	234
(四) 教学实施	236
(五) 考试与考核	242
(六) 监督与反馈	245

参考文献

250

第一章

现代培训概述

本章目标

通过本章学习，你应当能够：

- ※ 熟知培训的地位和作用；
- ※ 明确新形势下培训发展的趋势；
- ※ 树立现代培训的新理念。

培训是成人学习的重要组成部分，培训实践古而有知，源远流长。然而，研究培训的客观规律，探索以能力建设为基础的现代培训的新观念、新方法，还是一门新兴的学科。随着社会的不断进步，培训是一个国家、一个组织发展的重要动力和源泉的观念已获得普遍认同，因此，对培训工作提出了很高的要求。为了切实、有效地做好培训工作，实现培训的预期目标，正确地理解培训的地位、作用和特点是前提。在培训的实践中常常会出现对这些基本问题的片面甚至是错误的理解，影响了培训的实际效果。

一、现代培训的地位、含义和任务

（一）现代培训的地位

面向 21 世纪，我国将越来越多地融入到国际经济运行的大循环之中，并加快向知识经济进军的步伐。江泽民同志指出：“经济的发展和社会的进步，需要物质资源作基础，更需要人的知识和能力作支撑。当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性意义，人力资源能力建设已成为当今世界各国发展的重大问题。”在当前激烈的国际竞争中，围绕人才展开了史无前例的争夺，是一场没有国界、没有硝烟的战争。人才资源已成为最重要的战略资源，综合国力的竞争归根到底是人才的竞争，而人才的竞争说到底还是学习力的竞争。昨天是人才，今天未必是人才；在此处是人才，在别处未必是人才。因此，培训和学习就成为个人乃至组织实现不断保值、增值的必由之路。知识越来越重要，但也越来越脆弱——折旧率高，更新速度加快，没有任何人可以抗拒学习，拒绝培训等于拒绝工作。随着经济全球化的加快和世界市场竞争的加剧，国有企业进入新的发展阶段，其发展内涵以及管理理念、管理模式有了根本性转变，培训所面临的内外环境也发生了显著的变化。如何以更快的速度让全体员工更有效地学习，从而使组织和员工能够从容应对市场环境变化成为摆在我们面前的难题。长期以来，企业开展培训，主要从企业眼前的经济效益上考虑，其目标是通过培训，增加员工的知识和提高技能，增加企业的经济效益。而企业现代培训，应着眼于企业的长远发展，从改变员工和管理者的观念出发，提高他们的综合素

质和对企业的忠诚度,增强企业的凝聚力,建立新型的企业文化,从而达到提升企业核心竞争力的目的。因此,职工培训不仅是企业人力资源开发的主要环节,也应该是企业文化建设的组成部分,还应该是企业经营管理的重要手段。职工培训应列入企业发展规划,放在优先发展的地位。

(二) 现代培训的含义

从现象上来看,培训也是一种教育活动,究其本质,培训也属于广义的教育范畴。但从严格意义上来看,培训的特点与教育有较大差别(详见表1-1)。《哈佛管理全集》在谈到培训的概念时认为,培训的完整内容应该是通过各种有效的方式,在知识、技能和态度等诸方面改进员工的行为方式,以达到期望的标准。美国著名培训专家詹姆斯(JAMES PRIDE)认为,培训的根本目的是提高学员的能力,衡量培训效果的标准,不是看学了多少,而是要看用了多少。由此可以看出,培训是为了提高学员的学习能力、实践能力和创新能力,为了行为的改变,并形成习惯,而不仅是为了知道得更多。培训关注的是与工作有关的知识、技能、

表1-1 培训与教育的区别

项 目	培 训	教 育
目 的	直接服务于社会经济、组织与个人发展,实现组织和员工共同发展	通过系统的、正规的基本知识和技能的讲授和实践活动,使学员适应未来职业需要
依 据	岗位能力、标准或工作中存在的问题	专业领域和学科的知识体系
目 标	非常具体,可量化、可衡量、可操作、可考核	共性的目标,不易测量
工作经验运用程度	高	低
方 式	师生共同参与,以学员为主体。运用课堂讲授、案例分析、角色扮演、仿真模拟、现场实习等多种方式	教师是教育活动的主体,以课堂讲授为主
反 馈	及时反馈	滞后的反馈
教 材	模块、多媒体、典型案例、经验材料、上级有关规定、资料包等	以课本为教材
教 师	有丰富的实践经验的管理专家、技术专家和优秀的技能人才。专职教师与兼职教师并重	有深厚理论功底的学术型人才,以专职教师为主
评 价	不同层次的人参与评价,以保证培训效果满足组织和个人的共同需要	教师评价

