




职业技术 · 职业资格培训教材

Peixunshi
(Guanlishi)

劳动和社会保障部教材办公室 组织编写
上海市职业培训指导中心

培训师 (管理师)

Peixunshi
(Guanlishi)

 中国劳动社会保障出版社

1+X

职业技术 · 职业资格培训教材

劳动和社会保障部教材办公室 组织编写
上海市职业培训指导中心

培训师 (管理师)

主 编 黄 健

编 者 王鸥飏 肖力维 马 丽 殷 毅

主 审 蒋建华

Peixunshi
(Guanlishi)

F272.9
A9-C
Peixunshi
(Guanlishi)

图书在版编目(CIP)数据

培训师(管理师)/黄健主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2007
职业技术·职业资格培训教材
ISBN 978-7-5045-6057-5

I. 培… II. 黄… III. 企业管理-职工培训-技术培训-教材 IV. F272.92
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 049050 号

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

*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销
787毫米×1092毫米 16开本 17.25印张 351千字
2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷

定价:30.00元

读者服务部电话:010-64929211

发行部电话:010-64927085

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64911344

内 容 简 介

本书由劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心依据上海 1+X 职业技能鉴定考核细目——培训师（管理师）（国家职业资格二级）组织编写。本书从强化培养实操技能，掌握一门实用技术的角度出发，较好地体现了本职业当前最新的实用知识与实操技能，对于提高从业人员基本素质，掌握培训师（管理师）的核心知识与技能有直接的帮助和指导作用。

本教材在编写中根据本职业的工作特点，从掌握实用操作技能，以能力培养为根本出发点，采用模块化的编写方式。全书分为五个单元，主要内容包括：培训原理、培训行政管理、培训项目管理、培训课程开发及培训课程主持等。每一单元后的单元测试题包括简答题与案例分析两种题型，用于检验和巩固所学知识 with 技能。

本教材可作为培训师（管理师）（国家职业资格二级）职业培训与鉴定考核教材，也可供高等院校相关专业学生，以及相关从业人员参加培训师（管理师）岗位培训、就业培训使用。

前 言

职业资格证书制度的推行，对广大劳动者系统地学习相关职业的知识和技能，提高就业能力、工作能力和职业转换能力有着重要的作用和意义，也为企业合理用工以及劳动者自主择业提供了依据。

随着我国科技进步、产业结构调整以及市场经济的不断发展，特别是加入世界贸易组织以后，各种新兴职业不断涌现，传统职业的知识和技术也愈来愈多地融进当代新知识、新技术、新工艺的内容。为适应新形势的发展，优化劳动力素质，上海市劳动和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试，推出了1+X的鉴定考核细目和题库。1+X中的1代表国家职业标准和鉴定题库，X是为适应上海市经济发展的需要，对职业标准和题库进行的提升，包括增加了职业标准未覆盖的职业，也包括对传统职业的知识技能要求的提高。

上海市职业标准的提升和1+X的鉴定模式，得到了国家劳动和社会保障部领导的肯定。为配合上海市开展的1+X鉴定考核与培训的需要，劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写，教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的最新核心知识与技能，较好地体现了科学性、先进性与超前性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家，以及相关行业的专家参与教材的编审工作，保证了教材与鉴定考核细目和题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色，按等级、分模块单元的编写模式，使学员通过学习与培训，不仅能够有助于通过鉴定考核，而且能够有针对性地系统学习，真正掌握本职业的实用技术与操作技能，从而实现我会做什么，而不只是我懂什么。



本教材虽结合上海市对职业标准的提升而开发，适用于上海市职业培训和职业资格鉴定考核，同时，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

目 录

第1单元 培训原理

- 1.1 培训概述 3
 - 1.1.1 培训的概念和特点 3
 - 1.1.2 培训和其他概念的关系 4
 - 1.1.3 培训的重要性 5
 - 1.1.4 培训的常见误区 6
 - 1.1.5 培训与组织战略之间的关系 9
- 1.2 培训管理师的专业发展 10
 - 1.2.1 培训管理师的角色 11
 - 1.2.2 培训管理师的职责 12
 - 1.2.3 培训管理师的能力素质要求 15
 - 1.2.4 培训管理师的职业生涯发展 16
- 1.3 培训文化 18
 - 1.3.1 培训文化的三阶段 18
 - 1.3.2 培训文化与组织各层面 19
 - 1.3.3 学习型组织的培训文化 22
- 1.4 培训的心理学基础 26
 - 1.4.1 学习的脑生理基础 26
 - 1.4.2 学习心理学对培训的启示 29
 - 1.4.3 成人学习原理及其应用 32
- 1.5 培训的其他理论基础 34
 - 1.5.1 人力资本理论及其应用 34
 - 1.5.2 人力资源管理理论及其应用 35

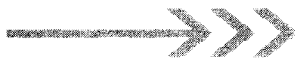




1.5.3 终身学习理论及其应用	38
单元小结	43
单元测试题	44
单元测试题参考答案	47

第2单元 培训行政管理

2.1 培训体系的建立	51
2.1.1 有效培训体系的原则	51
2.1.2 培训体系的分类	52
2.1.3 创建企业培训体系	59
2.2 培训制度的建立	62
2.2.1 培训制度建立的原则	62
2.2.2 基础的培训制度	63
2.2.3 培训制度的制定	67
2.2.4 企业培训合同的制定	71
2.3 企业培训资源的管理	78
2.3.1 外部培训资源管理	78
2.3.2 内部培训讲师队伍建设	83
2.3.3 培训经费预算管理	88
2.3.4 培训信息化管理	95
2.4 培训计划的制订	97
2.4.1 制订培训计划的五大要点	97
2.4.2 制订培训计划的程序	101



2.4.3 编制培训计划书	108
2.5 现代远程多媒体培训系统	111
2.5.1 现代远程多媒体教育的发展	111
2.5.2 电子化培训与学习体系及其维护	114
单元小结	121
单元测试题	121
单元测试题参考答案	122



第3单元 培训项目管理

3.1 培训需求分析	125
3.1.1 培训需求的含义和特点	125
3.1.2 培训需求分析的意义	126
3.1.3 培训需求分析的四个阶段	128
3.1.4 培训需求分析的参与对象	129
3.1.5 培训需求分析的流程	130
3.1.6 从三大层次进行培训需求分析	130
3.1.7 培训需求分析的方法	138
3.1.8 培训需求调研报告的编写	148
3.2 培训项目开发	149
3.2.1 培训开发和实施的模式	149
3.2.2 编写培训项目计划	156
3.3 培训实施的控制与跟进	164
3.3.1 培训实施前的准备	165



3.3.2 培训实施的控制	168
3.3.3 培训实施的跟进	169
3.4 培训评估	175
3.4.1 培训评估概述	175
3.4.2 反应层次评估（一级）	178
3.4.3 学习层次评估（二级）	185
3.4.4 行为层次评估（三级）	189
3.4.5 绩效层次评估（四级）	192
3.4.6 撰写培训评估报告	193
单元小结	197
单元测试题	197
单元测试题参考答案	198

第4单元 培训课程开发

4.1 课程开发的程序	203
4.1.1 课程开发的基本原理	203
4.1.2 课程开发资料的收集	205
4.1.3 课程内容的选编原则和方法	207
4.1.4 课程开发的具体步骤	209
4.2 培训教学计划的设计	215
4.2.1 课程简介的编写	216
4.2.2 课程大纲与课程时间表的编写	217
4.2.3 培训师手册和学员手册的编制	218

4.2.4 PPT 的制作·····	219
4.3 技能类培训课程的开发 ·····	221
4.3.1 基于能力本位的 DACUM 模式·····	221
4.3.2 情境化教学、模块化教学设计·····	223
单元小结 ·····	224
单元测试题 ·····	224
单元测试题参考答案 ·····	226

第 5 单元 培训课程主持

5.1 培训师的专业形象和表达 ·····	231
5.1.1 培训师的仪态仪表·····	231
5.1.2 培训师的语言表达·····	233
5.2 培训方法和技巧 ·····	239
5.2.1 常用的培训方法·····	239
5.2.2 互动性较强的培训方法·····	243
5.2.3 创新思维的培训方法·····	246
5.3 培训师的主持技巧 ·····	249
5.3.1 培训课程的破冰技巧·····	249
5.3.2 培训课程的互动技巧·····	253
5.3.3 提升课堂活力的技巧·····	256
5.3.4 培训课程的结尾·····	257
单元小结 ·····	261
单元测试题 ·····	261

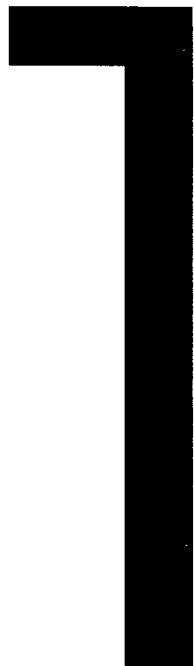


单元测试题参考答案 263

参考文献 264



www.tq.com.cn



第 1 单元

培 训 原 理

- | | | |
|------|------------|-----|
| 1. 1 | 培训概述 | /3 |
| 1. 2 | 培训管理师的专业发展 | /10 |
| 1. 3 | 培训文化 | /18 |
| 1. 4 | 培训的心理学基础 | /26 |
| 1. 5 | 培训的其他理论基础 | /34 |



引 导 语

一个企业的兴衰强弱、生死存亡，从根本上说，取决于是否拥有足够数量的高素质人才，有则生之，无则亡之。正如丰田公司前总裁石田退三曾经所说：“世事在于人，人要陆续培育，一代一代接续下去。任何工作、任何事业，要想大力发展就得给它打下坚实基础，而最要紧的一条就是造就人才。”经过培训的人才是企业航母顺利前进的不竭动力。

本单元主要介绍培训的基本概念和理念，从培训管理师的角色、能力入手，探讨培训师的职业生涯发展、企业培训文化、心理学研究和其他理论的研究，从各个角度来审视培训的实质，勾勒出现代培训理念的概貌。

1.1 培训概述

1.1.1 培训的概念和特点

1. 培训的概念

“培训”一词，在《现代汉语词典》里的注解是“培养和训练”。可能在很多人看来，此注解无异于同义反复，但实际上它却揭示了“培训”这一词的由来和变迁。

现在一般认为“培训”起源于体育运动，指的是对体育运动员的训练，目的就是帮助其习得特定的运动技巧。在职业领域，“培训”来源于师徒制的产生，在这种最早起源于中世纪的耳提面命式的传授方法中，就已经萌生了现代培训的雏形。这个时候，“培训”(Training)等同于“教练”(Coaching)，这个单词的字面意思就是指将人从一个地方运送到另一个地方，也就是人们运用“培训”来帮助自己或他人向前移动或者创造变化。

在当代，“培训”已经成为广义教育概念中的一个重要概念，是学历教育的一种补充形式。可以说，“培训”一词已经由起初强调技能的“训练”，转变为一种个体为了满足社会或者自身需要，提高个人知识、技能，以及转变态度和行为方式的一种学习、培养形式。

在企业中，培训不只是传授知识和技能，也成为人力资源开发和的重要手段，可以说，培训日益成为企业锻造自身核心能力，赢得市场竞争力的重要手段之一。

因此，我们可将“培训”定义为：组织有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动，旨在改进员工的知识、技能、工作态度和行为，从而使其发挥更大的潜力以提高工作绩效，最终实现组织发展、个人发展的活动。

培训是一种教育与学习活动，并且这种学习不是偶发的、非正式的。从长远和整体来看，培训是使企业的经营管理、个人的发展、团队的建设达到最佳状态的助推剂，是利用内、外脑力资源以填充自己缺陷的良好方法，最终目的在于促进组织的成功。

2. 培训的特点

培训的本质是学习。不管是什么形式的培训其本质都是让受训人员通过不同的方式进行学习。通过学习，受训人员能掌握工作所需要的知识、技术，获得各种工作技能。

培训是有计划、有目的、连续的系统行为和过程。“让员工上一堂知名讲师的课就是培训”，这种理解是狭义的。企业培训应通过确定培训目标，选择、设计培训方案，实施培训，最后对培训效果进行检验，进而反馈、修正。这是一个有计划的系统工程。

培训可以使员工和企业达到“双赢”，让员工在知识、技能、态度、行为等多个方面取得不断的进步，为员工提升自身价值。人不学习就会落后，企业给员工提供培训，就是为其创造有利于学习、成长的环境。员工的能力上升了，企业的效益才可能相应提升，正



所谓水涨船高。因此，培训是能够让员工和企业实现“双赢”的有效措施。

1.1.2 培训和其他概念的关系

1. 培训与学习

培训和学习都是知识、技能、思想在彼此之间进行传递，传递者将自己所掌握的知识技能传授给接受者，使接受者获得进步。学习是指因经验而引起的学习者在行为、能力或心理倾向方面比较持久的变化。这些变化不是因成熟、疾病或药物引起的，而且也不一定表现出直接的外显行为。学习可能是个体自发的，可能是无计划的，可能是目的性不强的，而培训则是侧重组织层面，有计划有目的地提升员工知识技能态度的活动。

2. 培训与教育

无论是教育还是培训，都关注员工知识、技能和态度的提升。教育是指一般的学历教育、正规教育，它的周期长，重点在于知识的学习；而培训则是非学历教育，周期较短，重点在于实用性知识或技能的学习。教育与培训的区别见表1—1。

表1—1 教育与培训的区别

教育	区别点	培训
较长	时间	较短
以教师为中心	中心	以学员为中心
正式的结构化情境	情境	正式或非正式的学习情境
在各领域丰富、提升或更新个人的知识	宗旨	与工作相关的特定技能、素质的改善
系统化的知识为主	内容	知识、技能、态度并重
以结构化的课堂为主	形式	结构化的课堂、工作场所，或以非结构、多元化方式展开
教学是以学科为中心的，一般采用讲课的方式，学员主动参与较少	方法	培训更个性化和多样化，注意与环境的融合，更强调发挥学员的参与和互动

3. 培训与开发

培训和开发都是一种学习的过程，都是由组织来规划的，最终目的都是通过把培训内容与所期望的工作目标联系起来，从而促成个人与组织的“双赢”。开发是指有助于员工为未来工作做好准备的正规教育、工作实践、人际互动、能力评价、人力资源管理等活动。开发具有相对更大的内涵，表1—2说明了培训与开发之间的区别。

表 1—2

培训与开发的区别

培训	区别点	开发
短期的绩效改进	目的	使员工在未来承担更大的责任
目前的工作	关注焦点	未来的工作
高	与当前工作的相关性	低
短, 具有集中性和阶段性	持续时间	长, 具有分散性和长期性
窄	范围	宽
高	工作经验运用程度	低
在岗培训、脱岗培训等	方式	培训、轮岗、转岗、学习等
强制要求	参与方式	自愿参与

1.1.3 培训的重要性

近几年来, 培训成了很时髦的事情。“我要培训”的呼声愈喊愈烈。人们确实需要培训, 但绝不是单纯为了赶时髦, 更不是不得已而为之。下面将从企业的角度、员工的角度分析一下为什么要培训。

1. 企业需要培训的理由

(1) 培训提升企业的核心竞争力。“二十一世纪最宝贵的是什么?” 大多数人都脱口而出——“人才”。确实, 人才是企业的核心竞争力, 而培训正是造就人才的重要手段。越来越多的企业意识到了培训的重要性, 并投入了越来越多的资源来开展培训。

培训是保证企业快出人才、多出人才、出好人才的必由之路, 也是企业核心竞争力提升的必由之路。

(2) 培训是高回报的投资。据美国培训与发展年会统计: 投资培训的公司, 其利润的提升比其他企业的平均值高 37%; 人均产值比平均值高 57%, 股票市值的提升比平均值高 20%。企业每对培训投入 1 美元, 产出就达 50 美元。企业收益与培训之间的关系如图 1—1 所示。

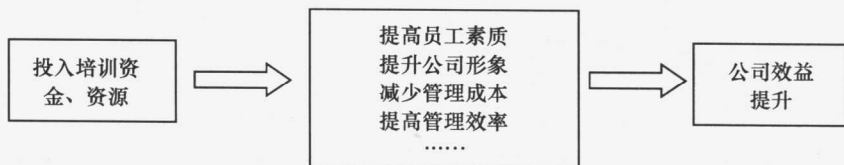


图 1—1 企业收益与培训之间的关系

目前对于培训的投资回报率率的计算, 在学术界和企业界还存在一定的争议, 无法用公