

企业培训师培训教材

(助理、企业培训师) 下

劳动和社会保障部
中国职工教育和职业培训协会 组织编写

新华出版社

企业培训师培训教材

编写委员会

主任：于法鸣 刘 康 陈治中

副主任：陈李翔 毕结礼 孟庆国 张 斌

委员：(按姓氏笔画为序)

王 林 王晓君 王德跃 田 丰 冯 政

冯振君 牟 军 张宗辉 杨雪梅 陈 蕾

钱士明 焦小谋 谢文艳 谢 媛

编辑委员会

主 编：毕结礼

副主编：牟 军

编 者：(按姓氏笔画为序)

王桂哲 王 琳 石 瑒 付宝雄 朱 立

牟 军 乔 华 李志敏 刘国兴 刘建军

毕结礼 陆玉蔓 陈丽萍 张政海 单 红

高庆华 徐 艳 葛 珊 董 菁

前 言



2003年9月,企业培训师职业资格培训教程(以下简称2003版教材)问世。这是我国第一部由国家组织编写、比较系统的企业培训工作教科书。当时正值开展企业培训师职业资格培训、鉴定试点工作(以下简称企业培训师制度建设),这套教材成为这项试点工作的重要工具。2003版教材在近5年的企业培训师制度建设工作中,经受了广大企业培训工作者的检验,受到了广泛的好评。

近5年的实践证明,企业培训师制度建设工作起到了提高企业培训工作者素质、推动现代企业培训制度建设的作用,深得各地、各行业,特别是企业的欢迎。在2006年4月,中共中央办公厅、国务院办公厅联合下发的《关于进一步加强高技能人才工作的意见》(中办发[2006]15号)中明确指出:鼓励企业推行企业培训师制度。这一要求极大地鼓舞了各地、各行业、企业开展企业培训师制度建设的热情,也对企业培训师制度建设提出了更高的要求。

根据形势的发展,结合5年来广大企业培训工作者对2003版教材提出的意见和建议,中国职工教育和职业培训协会(以下简称中国职协)于2006年底着手,组织专家重新开发编写了适合形势发展和企业需要的、充实了新内容的企业培训师培训教材。

这次开发教材的原则是,各章节均以企业培训的实际案例引入,将案例、案例分析、能力训练指南、相关知识点链接,有机地组成一个整体;力求体现理论知识够用,实际工作能力培养突出;通俗、易懂,便于自学。根据这些原则,教材具有以下具体特点:一是根据形势的发



前 言

展，尽可能全面地将全国人才工作会议以来，党和国家有关重要的方针政策进行收录、解读，并尽可能及时、全面地介绍近年来国内外企业培训、职业培训方面的新理念、新方法，做到与时俱进。二是以案例引入的方式展现各章节的内容，使教材内容更加生动直观、通俗易懂，充分体现了企业培训注重解决实际问题的特点。三是不同等级的教材，在同一工作内容上，难易程度的层级性更加明显，突出了循序渐进的特点。这套企业培训师培训教材，是广大企业培训工作者参加资格考试的必读书籍，是进行自学、参加业务辅导的必备工具。

由于水平、能力所限，教材中一定还有诸多不足之处，恳请各位读者、广大企业培训工作者不吝指正。我们也将实践中不断丰富、完善教材的内容。衷心希望这套教材真正成为广大读者，特别是企业培训工作者职业生涯发展的挚友，为推动现代企业培训制度建设，促进企业发展做出贡献。

编 者

二〇〇八年元月于北京

目 录



助理企业培训师部分

第一章 岗位职责描述

- 第一模块：岗位职责描述相关信息搜集 (4)
- 第二模块：岗位职责描述基本工具的使用 (19)

第二章 培训项目开发

- 第一模块：培训工作与企业发展 (26)
- 第二模块：培训项目开发的基础性工作 (46)

第三章 培训课程开发

- 第一模块：培训课程基本常识 (60)
- 第二模块：培训课程开发的基础性工作 (67)

第四章 培训教材开发

- 第一模块：培训教材开发的基本常识 (73)
- 第二模块：培训教材开发的基础性工作 (92)

第五章 企业培训教学工作

- 第一模块：企业培训教学辅助工作 (99)
- 第二模块：企业培训师的选用 (113)

第六章 培训评估工作

- 第一模块：培训评估的基本常识 (122)
- 第二模块：培训评估的基本方法 (132)



目 录

第七章 培训质量管理体系建设

- 第一模块：培训质量管理概述 (154)
- 第二模块：培训质量管理的基础性工作 (160)

第八章 现代培训技术应用

- 第一模块：多媒体技术的基本应用 (174)
- 第二模块：多媒体培训课件的制作 (184)

企业培训师部分

第一章 岗位职责描述

- 第一模块：岗位职责描述工作基本方法 (198)
- 第二模块：岗位职责分析与培训方案设计 (206)

第二章 人员素质测评

- 第一模块：人员素质测评与培训工作 (215)
- 第二模块：个性特征分析与培训设计 (221)
- 第三模块：培训项目中的笔试测验 (236)
- 第四模块：测验结果的简要统计分析 (243)

第三章 培训项目开发

- 第一模块：培训项目开发的基本方法 (254)
- 第二模块：制定培训项目实施计划的方法 (265)

第四章 培训课程开发

- 第一模块：开发培训课程 (277)

目 录



- 第二模块：培训课程体系设计 (291)
- 第三模块：制定培训教学大纲 (302)

第五章 培训教材开发

- 第一模块：培训教材开发的组织工作 (312)
- 第二模块：培训教材的开发与选用 (317)

第六章 企业培训教学工作

- 第一模块：企业培训教学管理工作 (330)
- 第二模块：企业培训教学的实施 (342)
- 第三模块：企业培训师的管理 (365)

第七章 培训评估工作

- 第一模块：培训评估的方案设计 (370)
- 第二模块：培训评估的组织与实施 (391)

第八章 培训质量管理体系建设

- 第一模块：培训工作流程及其控制 (404)
- 第二模块：培训质量管理工作 (412)

第九章 现代培训技术应用

- 第一模块：开发多媒体培训教材 (422)
- 第二模块：企业培训管理软件开发与应用 (433)
- 第三模块：仿真虚拟现实技术在培训中的应用 (438)
- 第四模块：远程培训网络建设 (445)

助理企业培训师部分

第一章

岗位职责描述



第一模块：岗位职责描述相关信息搜集

第二模块：岗位职责描述基本工具的使用

第一模块：

岗位职务描述相关信息搜集



第一单元 案例精选

小赵的工作怎么样？

某集团公司正处于新的发展阶段，为提高培训工作质量，全面提升职工素质，准备对公司所属各二级企业的教育培训科长进行一次业务能力培训。公司领导要求培训中心在开展培训之前，对于目前各二级单位教育培训科长岗位工作情况进行一次现状调查，以便使培训工作更具针对性。

进行岗位工作现状调查的第一步是搜集相关的岗位信息，这是完成调查的基础，培训中心将这项基础任务交给了助理企业培训师小赵。小赵通过与各二级单位人力资源部门联系，在他们的帮助下，了解了教育培训科长目前的工作状况，并写成了调查汇报材料。

关于我厂教育培训科长岗位职务描述的信息搜集报告

根据厂领导的总体要求和厂教育培训部、人力资源部的具体工作规划，现将对我厂设置教育培训科长工作岗位所需的工作分析资料报告如下：

一、信息涉及范围：对教育培训科长职位进行职务描述所搜集的相关信息包括：1.职务职称；2.工作环境；3.性质；4.工作所运用的工具及材料；5.工作对象；6.工作时间；7.工作的内容；8.工作的成果。

二、各方面的具体信息：根据调查和搜集，现将教育培训科长工作岗位所涉及的八项描述方面的具体要求说明如下：

1、职务名称：(1)教育科长；(2)教育培训科长；(3)教育培训主管人员。

2、工作环境：以室内工作为主，同时兼有室外工作。具体工厂场所主要包括：办公室、培训教室、生产车间及户外生产现场。

3、工作性质：属教育培训业务的行政管理性质。

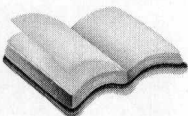
4、工作所运用的工具及材料：各级各类教育培训的资料文件，具体包括：政策法规、业务书籍、计算机及相关办公设备等。

5、工作对象：本企业需要培训的职工。

6、工作时间：一般为8小时。

7、工作内容：（1）执行上级的教育培训政策，并据此制定本单位范围内的教育培训政策和具体工作计划，并组织实施。（2）对本单位内的教育培训工作实施具体管理，包括协调相关部门解决培训所需经费、设备、场地、专兼职人员配备等问题。（3）组织和管理本单位教育培训工作人员和教师的工作。

8、工作成果：（1）有形成果：各类培训计划、工作方案等；（2）无形成果：本企业职工通过培训后素质的相应提高。



第二单元 案例分析

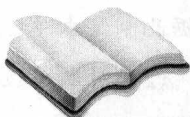
一、从该案例看，助理培训师小赵的工作思路比较清楚，他在开展工作时，首先去找各二级单位的人力资源部门，在他们的帮助下开展工作，较为顺利地完成了任务。

二、在对教育培训科长这一岗位的相关信息搜集之后，将搜集的信息进行了归纳和总结。首先，总体说明搜集信息的涉及范围，然后具体说明每一方面信息的具体内容。这样，使得教育培训科长这一职务的岗位描述，在信息的使用上清楚、明了。

三、本案例中，搜集的信息包括职务名称、工作环境等8个方面，可以说基本上包括了各相关的信息，但并不是完全没有缺欠，象工作形式和手段这一重要的信息应作为一项单独内容，而不应该放在工作内容当中。因为作为教育培训科长，其工作形式主要是组织、协调和管理，这一点应在搜集的信息中予以明确体现，否则会对后面的具体描述工作

造成不良影响。

四、从信息搜集的全面性、准确性看，有些地方还欠准确，如工作对象的具体信息中只包括了被培训人员，而未包括作为培训教育科长应该管理的另外一部分人，即工作人员和培训师，另外，对于工作成果的表述在语言上也不够准确，不应把通过培训所提高的职工素质完全看成是无形成果。



第三单元 能力训练指南

☞ 能力点一、岗位职务描述基础工作的基本环节

岗位职务描述是一项复杂的系统工程，要保证其质量，不仅需要专家行为和多个环节的把关，还需要一定的规范化运作程序。具体有以下11个环节：

- 一、确定岗位职务分析对象；
- 二、成立岗位职务分析描述工作组；
- 三、制订具体工作计划；
- 四、搜集有关资料、文件等；
- 五、制定岗位职务分析图表；
- 六、对岗位职务分析人员进行培训；
- 七、按工作规模、专业技术要求划分工作小组；
- 八、工作人员填写各种岗位描述表格；
- 九、对所填写的表格进行审核；
- 十、打印、上报、审定；
- 十一、制成岗位职务分析档案。

☞ 能力点二、把握好岗位信息搜集工作的要点

在进行信息搜集时要掌握以下几点：

一是信息搜集要尽量全面。搜集的信息应该围绕岗位职务描述的目的，尽可能广泛地搜集，在搜集之前可将要涉及到的信息搜集方向列出清单，以避免搜集时遗忘。全面搜集信息，有利于从中选取有价值的内

容，也有利于岗位职责描述工作本身的科学性。

二是信息搜集要准确。准确的信息是保证岗位职责描述工作正确的关键。因此，在搜集信息过程中应确保准确。信息搜集应尽可能是第一手资料，即亲自到现场搜集，如果确实难以做到，也要考虑选取有科学依据或其他可靠的旁证材料，而不能道听途说或凭主观推理。这样，才能保证信息搜集的准确性。

三是信息的整理要清楚。对搜集到的信息资料进行整理是搜集工作的终端环节，也是工作效果的主要体现，因此，整理形成的文字报告一定要清楚明确，避免在文字报告中“基本”、“或许”等含糊不清的词语，同时，语言要用规范的书面语言，避免口语化。

能力点三、岗位职责描述信息搜集常用的方法

岗位职责描述的根本方法，是通过信息的搜集、分析、加工和整理，找出目前岗位实施过程中存在的问题，并加以改正，提出新的、更具科学性的岗位职责、工作内容等。因此，信息的搜集就显得至关重要。常用的岗位描述信息搜集方法有：

一、观察法

观察法是指观察者通过感官或利用其它工具，仔细观察、记录工作者在正常情况下的工作情况，从而获得各部分的内容、特点和方法，提出具体的报告。具体包括工作研究、动作—时间研究等技术。在工作研究中，可利用有关仪器测量噪音、光线、湿度、温度等工作条件；在动作—时间研究中，可利用摄像机进行辅助记录，校正直接记录的误差。

1、观察法的主要作用在于：

- (1) 观察、记录、核实工作负荷及条件。
- (2) 观察、记录、分析某一岗位的具体工作流程及工作方法，找出不合理之处。

2、应该指出的是，在岗位职责描述的信息搜集过程中，观察法是比较为简便易行的一种方法，但在具体操作过程中，应注意以下问题：

- (1) 在进行现场观察时，做到不影响工作人员的正常工作的，并能取得工作者的理解、合作，应避免产生误会。

- (2) 观察法适用于大量标准化作业、周期短、以体力为主的工作岗

位，如：装配、焊接等。而不适用于以脑力劳动为主体的工作岗位，如：企业高层管理人员或研究人员等。

(3) 在取样观察时，应注意工作行为本身的代表性，有时有些行为在观察时可能并未表现出来。因此，在观察过程中要考虑这些因素，采取适当的方式加以校正。

(4) 观察前应做好充分的准备，如：观察目标、工作提纲等，要做到有的放矢。

(5) 由于观察法主要依赖于观察者知觉的准确度，为避免发生误差，应尽可能采取录像观察的方式。同时，观察法应作为一种辅助方法，与其它方法联合使用。

二、问卷调查法

问卷调查法是常用的一种调查方法，且成本较低，占用时间相对较少，不会对调查者正常工作的影响。同时，调查面广，可以量化调查结果并通过计算机进行分析处理。因此，通过精心设计的调查文本可以获得大量有用的信息。问卷调查法根据特定的工作、特定的目的来进行问卷设计，所以可用于多种形式和各种用途的数据分析，对简单体力劳动岗位和复杂脑力劳动岗位均可使用。

问卷调查法的不利因素在于，如果被调查员工的表达能力和理解能力较低，将会直接影响调查结果的真实性，人与人之间存在着认知能力的差异性，也会产生对问题理解的不一致。这些都会影响调查结果的质量。另外，问卷调查法一般较难发现被调查者的心理动机等深层次信息。这些都要求在设计问卷时予以特别注意。

三、面谈法

面谈法是岗位描述信息搜集过程中广泛应用的一种方法，尽管它不如问卷调查法结构完善，但却有其不可替代的作用。特别是对于工作情况无法直接观察、对工作不甚了解或工作耗时太长的，其作用更大。面谈法应注意突出重点，除了解调查对象的一般情况外，应就工作中的重点、难点进行交谈。

1、面谈法主要内容如下：

(1) 岗位工作目标：设立此岗位的目的是什么，本岗位工作的完成对于整体工作的意义是什么。

(2) 岗位工作内容：本岗位的具体工作内容是什么，都包含哪些项具体工作。

(3) 岗位的性质和范围：这项内容是面谈的核心。要通过面谈，了解本岗位在整个组织中的上下关系、职能范围，以及从事本岗位工作所需的专业技术知识、人际关系协调性，以及需要解决问题的性质和自主权等。

(4) 岗位责任：涉及组织、战略决策、控制、执行等方面的内容。

当面谈法与问卷法联合使用时，还可以通过面谈核实问卷当中的一些信息，进一步了解信息的有效性。

2、面谈法需要一定的技巧，在运用过程中，需要注意以下问题：

(1) 面谈前要准备好工作计划，如什么信息是最重要的或必须了解的，要事先做到心中有数。

(2) 面谈过程中要注意，所分析对象是岗位本身，而不是从事这一岗位的工作者。因此，应启发引导工作者谈论设计岗位的关键问题，避免面谈中心的转移。

(3) 尊重被调查人，对人热情，态度诚恳，用语适当，形成一种融洽、轻松的气氛。

四、工作实践与工作日写实法

工作实践与工作日写实法是了解岗位信息的最好方法。是渗透入某一岗位当中进行工作实践，通过对某一岗位工作的记录，了解其岗位工作的基本情况。采取这种方法，可以了解岗位的实际性内容以及体力、环境等方面的要求。该方法适用于短期内可以掌握的工作，或重复性强的工作。

五、功能性工作分析法

在美国人力资源开发管理实践中，常使用功能性工作分析法。这是由美国劳工部制定，以职工所需发挥的功能与应尽的职责为核心，列出需加以收集与分析的信息类别，规定工作分析的内容。美国劳工部的《工作分析手册》建议将工作分析的数据分为两类：一类是实际工作信息，如：工作内容、工作特点等；另一类是工作者信息，描述工作者的特点。其中包括：正确完成岗位工作所需的培训、个人能力、个性特征、身体状况等特点。按照上述内容，分析者可有针对性的收集信息，并加以比较、分类，形成详细的岗位描述规范文件。