



民航现代培训管理

理论与实务

徐青 编著

中国民航出版社

民航现代培训管理理论与实务

徐青 编著

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP)数据

民航现代培训管理理论与实务/徐青编著. —北京: 中国民航出版社, 2007. 6

ISBN 978-7-80110-787-9

I. 现…

II. 徐…

III. 民用航空 - 运输企业 - 职工培训 - 中国

IV. F562.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 064645 号

责任编辑: 李永

民航现代培训管理理论与实务

徐青 编著

出版 中国民航出版社 (010) 64290477
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
排版 中国民航出版社照排室
印刷 北京今典印刷有限公司
发行 中国民航出版社
开本 787 × 1092 1/16
印张 17.25
字数 220 千字
版本 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80110-787-9/V · 282
定价 35.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

序 言

“十一五”是我国民航业由民航大国发展为民航强国的发展机遇期，抓紧构建我国民航教育培训管理新模式，深度开发人力资源，提高民航的综合竞争能力，将成为民航未来发展的关键所在。因为民航业的成功与否，不仅取决于民航业拥有人才资源的数量，更关键在于人才的质量。民航企业只有通过培训才能够最大限度地激发员工的潜能，实现人力资源的增值，使民航企业的人力资源配置得到全面高效的回报。

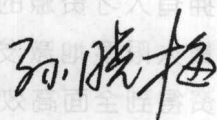
为适应现代民航企事业教育培训事业快速发展的需要，提高民航培训管理工作者的专业素质与能力，构建科学的民航企业培训管理体系，使现代民航企业培训管理工作沿着科学的发展轨迹前进，在中国民航管理干部学院专著出版基金资助下，徐青同志就多年来民航培训管理的教学与实践工作进行了较为系统的总结，并借鉴国内外众多学者研究成果与丰富的实践经验，撰写了《民航现代培训管理理论与实务》一书。

全书共分七章，重点介绍了培训基础理论、培训需求分析、培训计划制定、培训课程设计、培训组织实施、培训方法以及培训评估等培训管理的关键环节，该书对民航现代培训管理的各个环节，进行了系统的阐述，使读者可以了解到现代企业培训理论与实践的基本内容以及需要着重把握的工作要点，为民航培训管理人员解决培训管理中的有关问题提供了理论上的借鉴与参考。

本书在每个培训管理关键工作要点中，提供了多种操作工具或方法，具有较强的实用性，为提高培训管理者的管理水平提供了技术上的支持。

本书穿插了许多中外优秀民航企业培训案例，有利于培训管理者开阔视野，了解中外优秀民航企业培训管理工作者的科学的、权威的培训管理理念与先进经验，便于读者进行比较研究。

中国民航管理干部学院副院长



2007年4月16日

目录

01

第一章 培训导论

第一节 培训概述	3
一、培训的定义	3
二、培训的目的	4
第二节 培训的作用	6
一、目前对培训的认识	6
二、培训的作用	8
第三节 培训的原则与条件	11
一、培训的原则	11
二、培训的条件	13
第四节 现代培训的分类及发展趋势	14
一、现代培训的分类	14
二、现代培训的发展趋势	17
附录一: Ameco 完善培训体系 重视机务维修人员教育	22
附录二: 中国东航集团公司全面开展在线培训	24

02

第二章 培训需求分析

第一节 培训需求分析概述	31
一、培训需求分析的概念与误区	31
二、培训需求分析的特点	32
三、培训需求分析的重要性	34
第二节 培训需求分析内容	36
一、工作分析	36

二、组织分析、人员分析和任务分析	41
三、能力分析	48
第三节 培训需求分析的程序和方法	50
一、培训需求分析的程序	50
二、培训需求分析的技术与方法	51
三、进行培训需求评价时应注意的问题	62
附录：空中客车 A380 客机培训新理念：确保万无一失	64

03

第三章 培训计划	67
第一节 培训计划概述	69
一、培训计划的定义及培训计划的着力点	69
二、培训计划的框架与类型	71
三、培训计划的设计思路	76
第二节 培训计划制定的依据与原则	79
一、培训计划制定的依据	79
二、制定培训计划的原则	81
第三节 制定培训计划的程序与培训计划书	85
一、制定培训计划的程序	85
二、编制培训计划书	95
附录：新加坡航空公司：培训和激励一线员工	98

04

第四章 培训课程设计	103
第一节 培训课程设计概述	105
一、课程的概念	105
二、培训课程模式	106
第二节 培训课程设计方法与程序	109
一、国外培训课程设计方法	109
二、培训课程设计的程序	116
三、培训课程教材与教学辅助手段的设计与开发	122
第三节 培训课程体系	130
一、岗位专业培训课程	130
二、通用培训课程	132
附录：“一切为了安全和服务”——大韩航空的员工培训	134

05

第五章 培训实施	139
第一节 培训实施概述	141
一、培训实施的基本出发点	141
二、培训实施的基本要素	142
第二节 培训实施前期管理	143
第三节 培训者管理	156
一、培训管理部门	156
二、培训管理人员	158
三、培训师	160
四、培训机构	166
第四节 培训过程管理	169
一、培训现场布置	169
二、培训课程实施的开始与管理	172
三、培训课程实施后期管理	178
附录：国泰的机舱乘务员管理机制	181

06

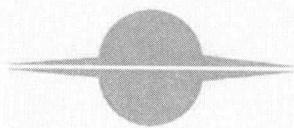
第六章 培训方法	185
第一节 成人的学习特性	187
一、成人的学习特性	187
二、成人培训的原则	188
第二节 培训方式	190
一、直接传授法	190
二、应用与实践法	192
三、参与法	197
四、现代科技培训方式	210
第三节 培训方法的选择	216
一、培训方法优缺点比较	217
二、选择培训方法要注意的几个因素	218
三、培训方法实际应用中的要点	219
附录：引入 CBT 后的中国民航空中交通管制系统培训模式	220

07

第七章 培训评估	225
第一节 培训评估概述	227
一、培训评估的概念	227
二、培训评估的目的	228
三、培训评估的类型	228
四、民航企业培训评估工作存在的问题及其对策	230
五、培训评估的局限性	232
第二节 培训评估一般流程	233
一、培训评估的内容与标准	233
二、培训评估流程	236
第三节 培训评估方法与评估信息的收集	249
一、培训评估方法	249
二、培训评估信息收集	258
附录：一流的培训质量是保障飞行安全的基础	263

01

培训导论



在全球化的时代背景下，民航企业对人才的认识正发生着四大变化：首先，民航企业由重视有形资本转向重视无形资本。知识经济时代最宝贵的不是物，而是人，是知识；其次，最赚钱的投资是人力资源开发。西方国家的统计表明，培训的投入产出比是 1:50；第三，人力资源是民航企业的特殊资本。经营管理骨干和技术人才在民航企业中的作用日益显著；最后，随着全球化的发展，人的价值观也发生了重大变化。只要体现社会价值，能做出非凡成就的都是人才。

在知识经济时代，民航企业的竞争归根到底是人才的竞争，要想做一流企业就必须有一流的人才，而人才在很大程度上有赖于培训开发工作，培训产生效益，接受培训既是员工的义务也是员工的权利。



第一章 培训导论

在全球化的时代背景下，民航企业对人才的认识正发生着四大变化：首先，民航企业由重视有形资本转向重视无形资本。知识经济时代最宝贵的不是物，而是人，是知识；其次，最赚钱的投资是人力资源开发。西方国家的统计表明，培训的投入产出比是1:50；第三，人力资源是民航企业的特殊资本。经营管理骨干和技术人才在民航企业中的作用日益显著；最后，随着全球化的发展，人的价值观也发生了重大变化。只要体现社会价值，能做出非凡成就的都是人才。

在知识经济时代，民航企业的竞争归根到底是人才的竞争，要想做一流企业就必须有一流的人才，而人才在很大程度上有赖于培训开发工作，培训产生效益，接受培训既是员工的义务也是员工的权利。

第一节 培训概述

一、培训的定义

培训是指组织实施的计划性强、目标明确、有步骤的连续的系统学习行为或过程，通过培训使得管理者与员工的知识、技能、工作方法、工作态度以及工作的价值观得到改善和提高，从而发挥出最大的能力与潜力提高个人和组织的业绩，推动组织和个人的不断进步，实现双赢——组织和个人的共同发展。

从这个定义中可以看出：

1. 学习——培训的本质

培训将使受训者的行为、潜能及思维发生连续的变化，而不仅仅是在于简单的记忆，更重要的是传播新知识与新技术。

显而易见，并非所有学习都由培训所致，培训结果也并非引发全面进步。问题的关键在于培训使学习的可能性大大增加，而学习则又进一步强化个人和组织目标实现的几率。

2. 计划而连续的系统——培训过程

这句话有两层含义：一是指培训本身是一个系统工程。这一系统由对培训需求的分析评价开始，通过培训目标的确定、培训方案的筛选与策划、培训实施，最后对培训效果进行检验，进而反馈、进一步修正；二是指培训系统总是与组织的其他系统发生相互作用，培训效果是内部各系统相互作用的结果。日本经营咨询专家大前研一指出：“任何片面对待培训，将本应完整的培训系统肢解利用的做法都将使其丧失宝贵的价值，也浪费了企业宝贵的资源”。

3. 实现员工个人发展与组织发展的双赢——培训的终极目标

组织培训员工的主要目的在于提升其现有的知识、技能和能力，使其达到完成工作所需要的能力水平。一段时间的岗位工作后，新培训使管理者与员工获得新的知识、技能和经验。作为培训的结果，管理者与员工将在现有的岗位上表现得更为优秀，也可能胜任更多的岗位、承担更大的管理责任和满足更高组织层次的要求。这样一种共生共荣的良性互动关系使得员工与组织都能实现可持续进步。

在这方面，IBM、松下电器、GE 堪称业界楷模。例如，IBM 沃森指出：“教育的目的和实质是为了造就人才……培养优秀人才应是公司至高无上的使命。”为此，IBM 长期坚持对职工进行终身教育与培训，每年员工培训费用高达 7 亿美元，而且不论是现职人员，还是即将退休的或已经离开公司的人员，都是公司终生教育与培训实施的对象。终生教育培训活动贯穿管理者与员工的整个职业生涯。

二、培训的目的

在培训活动中，选择培训内容和培训方法，应当取决于对培训目的确定。如同前面我们讨论培训概念时所论述，培训的根本目的是促使受训者更新知识、转换态度、提高技能、优化行为，从而更加胜任岗位工作需求。这些基本目的，是任何培训活动和培训者的出发点，明晰了培训基本目的，有利于遵循培训工作的规律，更好地设计培训内容和方法，切实有效地开展培训工作。总之，有关专家指出培训的目的应强调以下四个方面：

1. 提升认知水平

培训一方面使受训者获取新知识，但另一方面更重要的是通过培训使学习者学到更多的思考、解决问题的方法、手段。也就是在培训中不仅要关注所学知识的内容，更应学会如何去学习、如何去分析、如何去解决问题。掌握知识和信息是学习的重要环节，

但更为关键的是领会知识内涵、分析与综合知识、以独特的思路运用所学知识解决实际问题。从这个意义上讲，培训首先要使受训者学习某种“高级认知技能”，使受训者必须能够以批判性思维，学会推理、质疑、探究，保持理智上的灵活性，具有创造性。通过培训，使受训者获取某种“思想的源泉”。未来的不断发展，知识更新的飞速进行，使得人们为适应变化，要求通过教育培训活动发展批判性思维能力、分析综合大量信息的能力及创新能力等，并借此成为思想的动力与源泉。

2. 提高岗位工作能力

提升认知水平与提高做事能力在很大程度上密切相关，然而提高做事能力与职业培训的关系更为紧密。如何使受训者实践所学知识？在这方面，无论对于公共部门还是私营单位，出现了一个变化的趋势，即从资格概念到能力概念。当今，随着社会的发展与进步，由于知识和信息的支配作用日益加强，专业资格的概念越来越不合时宜，个人能力的概念则日益突现其重要性。在更加强调团队协作关系、对变化的适应性和管理人性化的今天，发展能力则比拥有资格更为重要。通过培训，使管理者和员工的能力得到进一步开发和拓展，从而提高工作效率则成为培训活动的热点与难点。近年来，“能力本位培训”（CBT——competence based training）在欧美发达国家兴起便是突出印证。通过培训获得实现岗位主要目标所需的能力、提高组织工作效率，已成为培训工作的重中之重。

3. 密切团队协作

毋庸置疑，人是社会人，任何组织都是人的集合体。而工作目标的差异、有限资源的稀缺、权利分配的错位和部门关系的摩擦在任何组织中都有存在，使得组织冲突成为可能并变为常见现象，而人与人之间的配合与协作决定着组织的生存与发展。认识到这一点，才能充分把握培训的目的，即通过培训，形成良好的组织气氛和组织文化，促进组织效能的提高。促使管理者与员工真正理解人与人之间的差异性、多样性和相互依存性，正确地认识自己、认识他人、认识团队、组织和社会，在团队配合与协作中共谋生存和发展。

4. 促进个人职业生涯发展

作为受训者的管理者与员工是现代培训活动关注的焦点，它注重个体价值，关怀个人职业生涯的发展，认为当管理者与员工得到持续的培训和学习时，就能使受训者发现、发挥和加强自己的潜能，有助于挖掘隐藏在每个管理者与员工身上的动力源泉。从而更好地对自己的职业生涯发展作出规划。

第二节 培训的作用

一、目前对培训的认识

1. 当前民航企业培训存在的误区

培训，本是民航组织提高人力资源素质和强化其核心竞争力的措施之一。然而，目前实施的培训，却显现出这样一种事实：真正领悟培训之道者少，“克隆”形式者居多。不少民航管理者仍对培训的效能持一种半信半疑的态度；而在那些认可了培训价值的组织内，也还常发生这样的情形：公司高层认为：“从国外引进再好的培训资源，到了中层就是贯彻不下去”；中层管理人员则说：“现在员工的素质真差”；一线员工则埋怨道：“上面思路不明，出了问题，却拿我们问责。”结果用心良苦的培训换来的却是多数人的不满。之所以出现这种情形，是因为培训走入了某些误区。

误区一：培训与企业发展战略脱节

培训的首要目的应该是满足民航企业长期发展的需要，然而目前很多民航企业对培训未作系统规划，定位不准确，培训效果不明显，培训难以到位，往往为了培训而培训，或者是“头痛医头，脚痛医脚”，带有一定的突发性、临时性与随意性。没有将培训放在民航发展战略的高度来考虑。

如某民航企业在准备通过 ISO9000（国际标准质量管理体系）认证的时候，花钱请专家辅导培训，全体员工开展学习，然而认证通过后，制定的 ISO9000 文件被束之高阁，企业仍然回复到过去的业务模式，而并没有真正将 ISO9000 当中的先进管理理念和流程消化吸收。结果培训成了“花架子”、“走过场”。

误区二：培训没有针对性

有些民航企业在开展培训工作时并不重视培训的需求分析，没有认识到深入细致的需求评估将是培训取得成功的重要保证，致使培训收效甚微。常常发生此种情形：既然高薪请了老师，不妨大家都听听长长见识，培训没有分类分层进行，还是大家一起来，“添人不添菜，多添一双筷”。营销课程大家在听，财务课程大家在听，企业战略大家也在听。培训课程结束时回收的问卷结果显示：受训者对讲师及培训课程表示满意，但却不能在实际工作中运用；在一个培训课程初始阶段，人头攒动，场景可观，但随着课程推进，参加者越来越少，以至培训计划无法完成。凡此种种，反映出民航企业对员工的培训需求缺乏科学、细致的分析，使得培训工作带有很大的盲目性和随意性，同时也

就没有针对性。

误区三：培训方式、方法不当

在培训方法上，有的民航企业仍在运用传统的模式授课，“培训师讲，学员听”，使员工失去对培训的兴趣。一些管理者根本没分清培训与教育的界限，认为培训和教育没有什么区别。根据数据统计，如果在培训过程中，受训者只是被动的接受，那么，课堂中传授的知识将在一个星期后只剩下 20%，一个月后，基本上完全忘记，更谈不上什么实际应用。如果培训过程中受训者有主动的参与，分享成功的经验和失败的教训，那么，一个星期后培训知识点的回忆率依然可以达到 60% 以上，一个月后，知识点的回忆率可以保留到 40%，而且在实践工作中的应用率可以达到 30% 以上。所以说，培训中受训者的参与度同样是培训绩效的关键要素之一。

误区四：培训就是岗位职务培训

目前很多民航企业将人力资源开发仅仅局限于新员工的岗前教育和员工基本业务技能训练，而不去激发广大员工发展与企业战略目标相一致的观念、态度、行为和技能。在培训就是岗位职务培训这种思想指导下，培训的内容过于单一，往往出现注重对员工专业知识、技术水平的培养，而忽视了对员工适应工作岗位环境的职业素养开发与培养的倾向。

误区五：“培训福利论”

一些民航企业把培训当作给予员工的福利。在调研中我们发现几种现象，其一：不止一家民航企业在选择培训地点时倾向于挑选风景名胜之地，将培训作为极好的放松、休息方式之一。有培训讲师课前与学员聊天时发现，“为什么来培训？”“公司送来的，”“那你们喜欢什么样的培训课？”“无所谓，轻松一点最好，平时工作很累，想借此放松一下。”其二：“某人业绩突出，再送他培训一段时间”，以此作为奖励方式之一。“培训福利论”一是会使培训效果受到影响，员工缺乏绩效压力，不珍惜培训机会，甚至有可能把培训仅仅作为一种休闲或消遣。既然是福利，有些员工认为也可以不要这种福利。二是在培训约等于福利这一政策指导下，人力资源部门并非真正将骨干员工准确地“投放”到他们需要的培训课中去，其真正的培训需求往往因此而被掩盖了。

误区六：评估机制匮乏

目前大多民航企业较为重视培训资金的投入等问题，却未将精力放在培训的评估工作上，没有认识到培训评估的重要性。还有企业在培训后没有实施有效的奖励措施，就连原来制度上规定的很少一点奖励措施在实际操作中也不能够兑现，致使员工参与培训的积极性不高。

在调研中我们还发现，很多企业人力资源部门对培训活动的评估缺乏系统的纪录，评估所用的方法、测试的内容、学员完成情况、测试的结果都能够完整记录在案的不

多；即使有关培训的内容有所记录，但这些记录缺乏专业的管理，大多是零散的、无序的，没有建立培训信息系统。

误区七：培训就是培训部门的事

培训应当由培训部门负责实施这一点是没错的，问题是不是单单依靠培训部门就能完成。有一部分民航企业，将培训的职责笼统交给人力资源部门，似乎这样分工就明确，责任到位。但事实上，缺少培训部门和其他部门的支持，无论是培训需求分析还是培训过程，都难以取得很好的效果。“培训是培训部的事”是一种形而上学的偏见，培训得不到其他部门的支持，不利于培训效果的增加。

误区八：培训是万能的

民航企业在逐渐重视培训的同时，也走入了另一个误区，那就是过分重视培训，把培训当成万能的，培训是个筐，什么都往里面装。只要有危机，就会想到培训。于是乎，培训好像成为解救企业的万能钥匙！具体来说，企业所要求的能力应该包括：基础知识或广泛性知识，专业技能，工作态度（为什么做，为什么不做），行为表现（做不做，做得怎样，能否维持高水准的表现）这四个方面。基本上，对于知识和技能，培训是能帮上一些忙的，但对于态度和行为，培训所能起到的作用就少之又少了。

2. 对培训的正确认识

培训实质上是一种系统化的智力投资。培训就是民航企业根据实际工作的需要，提高劳动者及管理者素质、能力、工作绩效和对组织的贡献而实施的有计划、有系统的培养和训练活动。企业的员工培训是一个由多种培训要素组成的系统。它包括了培训主体、培训客体、培训媒介；包括了培训的计划子系统、组织子系统、实施子系统、评估子系统；它还包括了需求分析过程、确立目标过程、订立标准过程、培训实施过程、信息反馈过程、效果评价过程等。

培训更是一个深入民航企业各个方面和层次的过程。例如全员培训要求民航企业中所有的员工管理者，从高级经理到基层工人，从新近招聘的员工到公司元老都要参加。而全方位培训就要求对民航企业员工管理者的各个方面，包括知识、技能、职业精神、企业价值观等等进行全面系统的培训。

二、培训的作用

管理者与员工培训有利于民航企业人力资源、素质的提高，企业的长远发展不只是依靠设备先进、产品优先、技术领先，它更依赖于具有高素质的有创造力的管理者与员工，这些管理者与员工对于企业的管理、经营和服务是企业长期生存并得以发展的根本。

员工培训更有利于民航企业加强自身对外部环境的适应性。现代社会复杂多变，发