



职业技术 · 职业资格培训教材

Zhuli
Peixunshi

助理 培训师

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

Zhuli
Peixunshi

中国劳动社会保障出版社



职业技术 · 职业资格培训教材

Zhuli
Peixunshi

助理 培训师

主 编 黄 健

编 者 苏竹云 唐大威 杨迎春 沈维宁

主 审 蒋建华

Zhuli
Peixunshi

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

助理培训师/黄健主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2008

职业技术·职业资格培训教材

ISBN 978-7-5045-6896-0

I. 助… 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(2008)第 039237 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

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14 印张 283 千字

2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

定价: 27.00 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: 010-64954652

内 容 简 介

本教材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 职业技能鉴定细目——培训师（国家职业资格三级）组织编写。本教材从强化培养操作技能，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操作技能，对于提高从业人员基本素质，掌握助理培训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的角度，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、以及培训课程主持。每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（国家职业资格三级）职业培训与鉴定考核教材，也可供高等院校相关专业学生使用，还可供相关从业人员参加助理培训师岗位培训使用。

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越来越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与技能要求的提高。

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 培训的含义	3
1.1.2 培训的价值	3
1.1.3 培训三要素	4
1.1.4 战略性培训	6
1.2 培训行业与培训师	7
1.2.1 国际培训理论的发展	7
1.2.2 培训行业的发展	8
1.2.3 培训与开发的发展趋势	10
1.2.4 培训部门的职责	12
1.2.5 助理培训师的能力素质	13
1.2.6 培训师的职责与角色	14
1.2.7 助理培训师的职业生涯发展	15
1.3 培训的理论基础	16
1.3.1 学习心理学研究及应用	16
1.3.2 成人学习的特点	18
1.3.3 培训与人力资源管理	18
单元测试题	22
单元测试题参考答案	23

第2单元 培训行政管理

2.1 培训法规及相关条例	27
2.1.1 中华人民共和国职业教育法	27



2.1.2 中华人民共和国劳动法	27
2.1.3 国家职业培训相关规定和政策	28
2.2 培训体系与制度	29
2.2.1 培训体系的特点	29
2.2.2 培训体系的分类	29
2.2.3 基本的培训制度	37
2.2.4 签订培训合同	39
2.3 培训资源的管理	42
2.3.1 常见培训资源分类	42
2.3.2 建设内部培训师队伍	45
2.4 培训计划的制订	49
2.4.1 培训计划的内容	50
2.4.2 培训计划的作用	51
2.4.3 培训计划的分类	51
2.4.4 培训计划的制订原则和流程	54
2.4.5 培训计划制订的方法和影响因素	55
2.4.6 年度培训计划的制订	56
2.4.7 培训实施计划的控制	57
2.4.8 培训项目计划的开发	59
单元测试题	61
单元测试题参考答案	61



第3单元 培训项目管理

3.1 培训需求分析	65
3.1.1 培训需求分析概述	65
3.1.2 培训需求分析的流程	65
3.1.3 培训需求分析的四个层面	68
3.1.4 从三大层次进行培训需求分析	70
3.1.5 培训需求分析的方法	74
3.2 培训项目计划	79
3.2.1 培训项目计划概述	79
3.2.2 培训项目计划的开发流程	80
3.2.3 编写培训项目计划书	85
3.3 培训准备	87
3.3.1 培训准备的工作要点	87
3.3.2 培训文书准备	89
3.3.3 培训教材讲义准备	90
3.3.4 培训场地选择与布置	91
3.3.5 培训教具与设备的准备	97
3.3.6 培训的后勤准备	100
3.4 培训实施的控制与跟进	104
3.4.1 培训实施的控制	104
3.4.2 培训实施的跟进	105
3.5 培训评估	110
3.5.1 培训评估的重要性	110



3.5.2 四级评估模型及其工具	112
3.5.3 实施评估的注意事项	123
3.5.4 培训成果的转化	123
单元测试题	127
单元测试题参考答案	127

第4单元 培训课程开发

4.1 培训课程开发的流程	131
4.1.1 培训课程开发的方法和步骤	131
4.1.2 课程设计的“五线谱”模式	135
4.2 培训课程开发的工具	138
4.2.1 系统图、鱼刺图、流程图	138
4.2.2 思维导图	141
4.2.3 课程开发资料的搜集途径	144
4.3 培训教学计划的设计	145
4.3.1 确定教学目的和教学目标	145
4.3.2 课程简介的编写	145
4.3.3 课程大纲的编写	149
4.3.4 培训师手册的编写	150
4.3.5 学员手册的编写	152
4.3.6 PPT 的编写	153
单元测试题	156
单元测试题参考答案	156

第5单元 培训课程主持

5.1 培训师的职业素养训练	159
5.1.1 培训师的服饰要求	159
5.1.2 培训师的仪态仪表	163
5.1.3 培训师的气质	165
5.1.4 培训师的坐姿、站姿、走姿	166
5.1.5 培训师的课后专业形象	168
5.2 培训师的表达训练	170
5.2.1 培训师的语言表达	170
5.2.2 培训师表达的结构化训练	176
5.2.3 培训师的非语言表达技巧	180
5.3 培训师的主持技巧	185
5.3.1 克服紧张增强自信的技巧	185
5.3.2 培训课程的破冰技巧	187
5.3.3 培训课程的互动技巧	190
5.3.4 提升感染力的技巧	197
5.3.5 激励学员的技巧	199
5.3.6 增强说服力的技巧	202
5.3.7 培训课堂的体验技巧	206
5.3.8 培训课程的结尾技巧	208
单元测试题	211
单元测试题参考答案	212

1

新 课 标

第 1 单元

培训原理

- 1.1 培训概述 /3
- 1.2 培训行业与培训师 /7
- 1.3 培训的理论基础 /16



引导语

现代企业管理越来越注重对人的培养投入，培训作为企业培养员工最重要的投资方向之一，成为提高人员素质和生产效率，改善服务质量的一条有效途径。同时，员工也把能否获得企业提供的培训和发展机会作为衡量一个企业优劣的标准。中国经济的快速发展为培训市场提供了挑战和机遇，本单元除了阐述培训原理，也对中国培训市场和培训师职业素质要求作出了前瞻性的分析。

1.1 培训概述

1.1.1 培训的含义

英国官方的培训委员会给培训下的定义是：“通过正式的、有组织的或有指导的方式，而不是一般监督、工作革新或经验，获得与工作要求相关的知识和技能的过程。”

鉴于多年的培训实践我们把培训定义归纳为：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，最终实现组织发展和个人发展的活动。

培训是一种有组织的、定期的学习教育与学习活动。从长远和整体来看，培训使个人发展和组织发展有机地融合，成为改进和提高组织整体效能的一个基本途径和手段，最终目的在于促进组织的成功。

1.1.2 培训的价值

随着知识爆炸和科技高速发展，每一个管理者都会感到知识更新的速度令人眼花缭乱，甚至有人提出，大学毕业的证书也应该有“有效期”。因此，培训是当代企业发展的新动力，是企业市场竞争中保持长盛不衰的重要手段之一。培训的价值在于：

1. 快出人才、多出人才、出好人才

知识爆炸、科技高速发展和教育资源的限制，令企业必须依靠内部培训来获得更优秀的员工。

2. 获得更高昂的士气和战斗力

通过培训，可以最直接、最彻底地满足员工的自尊、自我实现的需要，充分释放潜能，有效地调动积极性、创造性。

3. 减少员工的流动率和流失率

成功的培训能使员工提高技能，有效地减少工作压力和增加工作乐趣，从而减少人员流动和流失。

4. 塑造更完美的企业文化

通过培训，员工会感激管理层为他们提供的成长、发展和在工作中取得更大成就的机会，自然有效地增强了对企业的向心力和凝聚力。

5. 最大程度地降低成本

通过培训，可以改进员工工作表现，既可获得因人员素质的提高而带来的实际效益，又可带来因员工主动性、积极性和创造性的激发而导致的面向未来的巨大效益。

6. 强化员工敬业精神

拥有正确心态和娴熟技巧的员工，自然也就具备了良好的敬业精神，而培训的一个主要目的和效果也正是对心态的改进和技巧的强化。



7. 更有效的督导员工

当员工明白了工作性质、具备了工作能力、并有效实施时，就会将“要我做”转化为“我要做”，减少管理人员对他们的管理和监督工作。

8. 保证顾客的最大满意度

几乎没有一个营销计划能够打败口碑式宣传，通过培训可以提高服务质量，从而实现客户最大满意度，并因此影响他们的购买决策，促成他们的口碑宣传。

9. 超过竞争对手

只要与对手相比时存在一些特定的优势，就能在激烈的市场竞争中赢得一席之地。而培训正是获得人员优势、提高竞争能力的重要手段。

10. 赢得更好的企业形象和经济效益

总之，通过培训产生更好的企业形象，带来全面的经济效益。以下案例充分证明了上述结论。

【案例 1—1】全方位培训促进惠普发展

惠普公司发展至今已经是一个有 60 多年历史的公司，号称“硅谷常青树”，能够在竞争如此激烈的情况下生存了这么多年，其全方位的培训发挥了重要的作用。

全方位的培训能够让惠普留住优秀人才。在惠普看来，员工培训是投资而不是成本。如果把培训看成是花钱的地方，自然是成本越低越好；如果把培训看成投资，投资将来肯定会有回报。所以，看这个问题的时候角度是非常不一样的。如果说今天能够看得到人才对于这家公司有多重要，就会设定一整套配套的体系结构来设法留住最优秀的人才，而不是留住庸才。许多人跳槽不是因为公司糟糕，而是因为在公司里得不到很好的发展机会。

完善的培训体系为惠普人才更替带来良性循环。一个经理人做到什么程度才是真正的成功？是优秀的业绩还是给公司带来的利润？惠普认为这些是远远不够的。惠普看重的是当他离开这个岗位的时候，有一个人能够马上有足够的能力来接替他的工作，即经理人要找到合格的接班人；另外，要看他给他的团队是否留下了优秀的业绩。只有做到这两点，才是一个成功的经理人。同样，这个经理人之上也有他的经理人，有他自己发展的计划，这样一层一层上来，惠普所有的经理人都在这个良性循环的体系当中发展。

惠普公司的培训是以实战经验为主的培训，进了惠普，就等于进了一所“没有围墙的大学”，惠普希望自己的员工可以在知识、技能等方面不断提升，这样作出的活才能让客户满意。员工素质是完整产品的一个重要组成部分，如果核心产品的价值与竞争对手不相上下，那么员工素质高了，企业的完整产品价值就会提高，赢得客户的机会就会大些。所以员工培训对企业来讲，是一举多得的事情。

1.1.3 培训三要素

任何培训都是为了实现知识、技能、态度的改变。因此，知识、技能和态度是培训的三大要素。

1. 知识培训

知识培训的主要任务是进行知识更新,它不仅使员工具备完成本职工作所需的基本知识,而且还让员工了解组织运营的基本情况。知识培训是组织培训中最基本的,也是大量的培训。知识培训是员工获取持续提高和发展的基础,只有具备一定的基础及专业知识,才能为专业领域的发展提供坚实的支撑。学校中所学的课程,大部分属于此类。知识培训的主要内容有:

- (1) 具备完成本职工作所必需的基本知识。
- (2) 了解企业的经营状况及发展战略、经营方针、规章制度、市场、竞争等。
- (3) 懂得如何去处理工作中发生的一切问题。
- (4) 明确岗位职责,熟悉与其工作相关的技术领域的发展及现状。
- (5) 学会如何节约和控制成本以提高企业的效益。
- (6) 培养和掌握一定的管理知识,如计划、组织、领导、协调、控制等。
- (7) 学习必备的社会学理论知识,如激励理论、人际关系协调、社会政治文化、伦理道德等方面的相关知识。

2. 技能培训

知识只有转化为技能,才能真正产生价值。员工的工作技能,是企业产生效益、获得发展的根本源泉,因而技能培训也是企业培训中的重要环节。

技能培训的主要任务是提升员工的技能水平。技能培训不仅仅局限于普通操作层员工,管理人员和经营者也必须进行技能培训,如决策技能、解决问题技能、创新技能等。不过,企业内不同层次的人员,培训的侧重点应有所差别。技能培训的主要内容有:

- (1) 熟练掌握本工作岗位所需要的基本技能技巧,包括熟练工艺、操作技能等。
- (2) 熟练地运用各种生产或管理技术去处理与本工作岗位相关的技能问题。
- (3) 学会在较为复杂多变的生产或经营管理情境中辨明真相,提出解决问题的方案。
- (4) 积累适应工作环境中解决各类问题的经验。
- (5) 学会合作、沟通和创造性地解决问题的能力,并做到理论联系实际。
- (6) 形成有意识、有条理地应用策略和程序对工作问题进行思考、计划、检查和评价的技能。
- (7) 学会运用经营管理技术、生产技术、工程技术、生产过程工艺技术等企业经营效益服务。

3. 态度培训

员工具备了扎实的理论和过硬的技能,还必须有正确的价值观、积极的工作态度和良好的思维习惯。因此,态度培训是企业必须持之以恒进行的核心重点。

通过态度培训,可以建立起企业与员工之间的信任,培养员工对组织的忠诚,培养员工应具备的意识和态度。员工通过态度培训可以知道企业希望他们以什么样的态度工作,这既是一种指导,也是一种约束。态度培训的主要内容有:



- (1) 认识自我, 处理好个人与他人、个人与企业的关系, 并建立自信心。
- (2) 如何正确地选择、分析和把握自己和企业的未来。
- (3) 如何确定并实现自我职业生涯的奋斗目标。
- (4) 如何看待自己的工作岗位、上级、下属和所属企业或团队。
- (5) 如何看待和应对挑战 and 变化。
- (6) 确立正确的人生观、价值观和工作责任心。
- (7) 学会以殷勤、友善的方式对待企业的客户和他人。
- (8) 培养良好的团队精神, 构建良好的分工协作意识, 并学会合作。

1.1.4 战略性培训

在传统的意义上, 培训只是作为开发特定知识和技能的途径。但是当企业的管理者和培训者都认识到培训对实现企业战略目标的贡献后, 培训所扮演的角色就被扩大了。企业的战略很大程度上影响着培训的类型、数量和资源, 尤其是以下几方面的决策:

- 目前或将来的培训量。
- 培训是针对某一个员工的特定需要还是团队、部门的需要。
- 培训是局限于特定群体(如管理者)还是面向全体员工。
- 培训是有计划实施并受到系统的管理, 还是出现问题时才进行, 或仅仅是跟随竞争对手的培训策略。
- 培训与招聘、薪酬等其他人力资源管理活动来比, 哪个更重要。

【案例 1—2】IBM 公司中的培训角色变化

IBM 的教育部拥有 7 000 名员工, 每年用于培训的投资达 20 亿美元, 被认为是美国具有顶尖培训职能的组织之一。公司所有的管理人员都必须参加每年为期 40 小时培训, 以保证他们能始终如一地遵循 IBM 的管理方式。在 20 世纪 70 年代末到 80 年代初, IBM 在计算机产业中一直独领风骚。在这个时期, IBM 经营战略的特点表现为企业内部成长与集中统一战略的融合。IBM 不仅把重点放在与大型机和中心计算机相关的已开发产品的销售上, 同时还向购买它们产品的公司推销计算机服务售后合同。同时 IBM 非常注重开发新产品来完善原有产品。它的企业文化特点是注重过程和规范, 拥有一套严谨的控制体系。公司以不解雇政策和对员工职业生涯开发、培训及丰厚的福利等这些优良的传统而闻名。

20 世纪 80 年代末开始, 对大型和中型计算机的需求开始减少, 加上 IBM 自己的财务危机, 为了生存, IBM 不得不放弃不再盈利的业务, 对每个部门的价值都认真评估。最终, IBM 改变了战略, 更加注重通过兼并其他公司来扩大规模, 同时对不盈利的部门实行收缩策略。

基于这样的战略, IBM 将教育部分为两个附属部门: 技术动力部和劳动力事务部。这两个附属部门都将成为盈利性组织。也就是说, 他们将像 IBM 其他部门一样着重于具体产品, 必须积极主动向其他部门推销他们的服务, 而这些单位也有权利接受外部的培训。