



Qiyè Peixunshì Peixun Jiāocái

企业培训师



培训教材

(高级企业培训师)

劳动和社会保障部 组织编写
中国职工教育和职业培训协会



新华出版社

企业培训师培训教材

(高级企业培训师)

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

图书在版编目(CIP)数据

企业培训师培训教材:高级企业培训师 / 劳动和社会保障部
中国职工教育和职业培训协会编写.

北京: 新华出版社, 2008. 2

ISBN 978-7-5011-8284-8

I. 企… II. 劳… III. 企业管理—师资培训—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 013504 号

企业培训师培训教材

责任编辑: 鞠 景

装帧设计: 牟 军

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 北京华正印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19.25

字 数: 280 千字

版 次: 2008 年 2 月第一版

印 次: 2008 年 2 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-8284-8

定 价: 40.00 元

企业培训工作者

通向成功之路的工具

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职业资格证书考试的必读书籍，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



第一章 岗位职责描述

- 第一模块：岗位职责描述文件的审核 (2)
- 第二模块：职业生涯规划工作 (22)

第二章 人员素质测评

- 第一模块：制定测评工作总体方案 (37)
- 第二模块：培训中的面试工作 (43)
- 第三模块：测验开发工作 (53)
- 第四模块：审定测验命题方案 (61)

第三章 培训项目开发

- 第一模块：培训需求预测 (67)
- 第二模块：培训项目策划 (87)
- 第三模块：审定培训项目开发方案 (99)
- 第四模块：制定培训总体计划 (107)
- 第五模块：制定培训规划 (123)

第四章 培训课程开发

- 第一模块：审定培训课程方案 (137)
- 第二模块：开发示范性培训课程 (146)



目 录

第五章 培训教材开发

- 第一模块：审定职业培训教材 (170)
- 第二模块：培训教材研发工作 (178)

第六章 企业培训教学工作

- 第一模块：企业培训教学督导 (192)
- 第二模块：企业培训新教学法的实施 (200)
- 第三模块：企业培训师的制度建设 (215)

第七章 培训评估工作

- 第一模块：审定培训评估方案 (222)
- 第二模块：培训单位及培训人员评估 (235)

第八章 培训质量管理体系建设

- 第一模块：建立培训质量管理体系 (244)
- 第二模块：指导培训质量管理工作 (251)

第九章 指导培训工作

- 第一模块：培训指导者的基本定位 (258)
- 第二模块：培训咨询、服务工作 (275)
- 第三模块：指导企业培训工作 (283)

第一章

岗位职务描述



第一模块：岗位职务描述文件的审核

第二模块：职业生涯规划工作

第一模块：

岗位职责描述文件的审核



第一单元 案例精选

这个岗位描述综合文件好在哪里



2001年1月，中国职工教育和职业培训协会组织了职业培训考察团，赴加拿大多伦多、温哥华等城市，专门考察加拿大的职业培训制度建设、院校管理以及企业内开展员工培训的情况。其间，在多伦多市一所职业培训学院考察时发现，该学院在职业培训管理和运行方面之所以做得出色，与其完善的岗位职责描述、职责分析工作有非常直接的关系。以下是该学院编制的一份岗位职责描述文件，请你从一个高级培训师的角度分析一下它的特点在哪里？

某职业学院岗位描述方案基本情况

一、接受教育的情况

这是整个工作评估的一项辅助指标，它用以衡量为满足学习或执行工作任务最基本要求，所要进行的正规教育和专业训练（专业技能）的最低要求。

1、学历水平

- (1) 未达到高中毕业的教育水平。
- (2) 达到高中毕业的教育水平。
- (3) 完成了1年高中后正规教育或进行了1年专业训练。
- (4) 完成了高中后教育并获得了结业证书或进行了2年专业训练。
- (5) 完成了高中后教育并获得了毕业证书或进行了3年专业训练。

(6) 完成了高中后教育并获得了相应学位或进行了4年专业训练。

(7) 完成了高中后教育，获得了相应学位并进行了至少1年专业训练。

2、实际应用的衡量尺度

(1) 上述用来衡量完成工作任务所要接受的正规教育和专业训练的水平，不作为职业资格的反映指标。

(2) 高中毕业指完成了12年级的学业并毕业。

(3) 高中后教育是指社区学院、技术学院和大学教育。

(4) 尽管这些必须的专业和一般知识或教育可以通过短期培训或非正规教育获得（如：函授教育，夜校等），但是，绝大部分知识还是来源于正规教育或学校（如：高中，商业学校，贸易学校，职业培训中心，应用艺术和技术学院，技术学院和正规大学等）。

(5) 专业训练是指学习与工作直接相关的专业领域的专门课程。

1) 本项指标包括对专业术语的应用。

2) 当某一工作领域需要第二语言时，其评价水平将不低于安大略省规定的第二语言课程学习所要求达到的正规评价水平。

二、工作经验

这是一项用以衡量完成了正规教育或专业训练后执行工作任务所要求的总体实践经验的辅助条件。包括：

在任何一个相关工作职位的实践经验，或完成本岗位工作所必须的下一级工作岗位的实践经验。

培训和在工作岗位上自行调整的周期。

1、等级水平

(1) 低于6个月。

(2) 达到6个月但不足1年。

(3) 达到1年但不足2年。

(4) 达到2年但不足3年。

(5) 达到3年但不足4年。

(6) 达到4年但不足5年。

(7) 达到5年但不足6年。

(8) 6年以上。

2、实际应用衡量尺度

(1) 该指标是有关实际培训和工作知识的衡量指标，在获得了相应教育水平之后才会涉及这一指标。

(2) 这一指标包含了对解决工作实际问题的相关的理论知识的学习和实际应用所需要的时间，以及学习必要的技术、方式、实践、生产方式常用的模式等所需要的时间。

(3) 这一指标不用以衡量是否为经验丰富的工作人员。

(4) 这一指标所衡量的只是对承担工作任务本身的经验要求，而不是对职业经验的反映。

(5) 在考虑培训和调整的周期时，不要将自然工作年限计入在内。如：学术研究年限等。

三、沟通情况

这一指标用来衡量工作中所需要的语言和文字能力，它同时包括理解和表达能力。

1、等级水平

(1) 本级的沟通能力包括信息的直接交换能力。

(2) 本级的沟通能力包括信息的直接解释能力。

(3) 本级的沟通能力包括对信息的详述能力，及基础信息的组织和陈述能力。

(4) 本级的沟通能力包括对综合信息的详述及加工陈述能力。

(5) 本级的沟通能力包括对综合信息的组织和重点陈述能力。

2、实际应用的衡量尺度

(1) 每一等级均包含语言和文字的表达能力。

(2) 交换：指信息的接受和传递；

解释：指使人们明白一件事情；

详述：指用更为具体的事例说明一件事情；

组织：搜集整理有关信息；

陈述：将想法表露出来。

(3) 工作的主要内容

水平 1：获取或传出信息；接听电话，简单回答；填表；筹备会议；订餐；准备固定格式的信件；用打字机打印信件。

水平 2：向他人说明如何填写表格；说明工作的程序。

水平 3: 写有关的信件等; 准备简单的文章或报告; 详细说明包含多种来源的信息或工作程序。

水平 4: 准备报告或有关文章; 准备用户指南或手册; 详细说明包含多种来源的综合信息或工作程序。

水平 5: 准备或进行演说; 准备简单的手册; 准备综合的用户指南或手册; 准备或进行内部的课程或演讲; 准备综合报告或文章。

四、人际关系

这一指标是通过与拉尔森学院的公共关系部、或是其他部门的人员的交往, 衡量工作中所必须的人与人的交往技巧的水平。

1、等级水平

(1) 能够进行正常的沟通交流。

(2) 要求具备基本的人际交往的手段和技巧。

(3) 能够对他人具有影响力。

(4) 在工作中有很高的人际交往能力, 并且能够做到很好地与他人沟通、协商以及对他人具有激励作用。

2、实际应用的衡量尺度

(1) 水平 1-4 都是经过长期积累形成的。

(2) 人际交往的基本技巧和手段是用以避免产生人员间的摩擦, 维持正常的工作关系, 以及处理学生、职员及全体职工提出的公共要求。

(3) 沟通: 给予他人恰当的意见和建议的行为或过程。

影响: 说服或是某人接受某些课程或工作。

激励: 激发他人的工作欲望。

协商: 是某人与他人协商或议定, 以便达成某种一致。

五、分析与描述

这是一项用以衡量工作中所需要的分析、解释、描述技能水平的指标。

1、等级水平

(1) 工作中所需要的最基本的分析、解释、描述技能。

(2) 工作中所需要的简单的分析、解释、描述技能。

(3) 工作中所需要的一般水平的分



析、解释、描述技能。

(4) 工作中所需要的高水平的分析、解释、描述技能。

2、实际应用的衡量尺度

(1) 工作情况包括结果、要求及工作中所遇到的问题。

(2) 分析：指对工作结果、工作要求及问题的检查。它使工作关系得以划分。

解释：指对事物目的或意义的说明。

描述：在事实的基础上，对结论的描述过程。

指标：用以解决问题所必须的基本数据或信息。

(3) 水平 1：可通过已确定的程序很容易地确认并解决工作中的问题，有关这类问题的信息已经是全部典型化的，或是非常容易获得的。

水平 2：在对有关情况过程进行实际运作之前，能够对工作中的问题或答案的某些因素予以思考并确认。这些问题的有关信息大部分是非常典型化的，而且已经被提供，并且相关的附加信息也已通过已知的根源得以发现。

水平 3：在确认或解决工作中的有关情况时需要包含对许多相关信息的考虑。这些信息中的一部分可能是已经提供的、非常典型化的，或是能通过进一步调查而发现的。

水平 4：通过对相关综合因素的认真思考，能够确认并解决工作中遇到的情况或问题。与工作情况相关的问题中的一小部分是典型化的，已被提供的，或是容易获得的。

工作职责

一、总体情况

这是一项用来衡量工作责任的指标，这种责任指相关的人、资源以及整个单位在工作期间内，给他人金钱、物质、形象以及对他人安全和健康等方面造成的影响。

1、金钱和物质的损失

(1) 行为的结果造成了最低限度的金钱或物质损失。

(2) 行为的结果造成了一定水平的金钱或物质损失。

(3) 行为的结果造成了较严重的金钱或物质损失。

(4) 行为的结果造成了巨大的金钱或物质损失。

2、形象方面的影响

(1) 行为的结果对本工作群体的形象造成了不利的影晌。

(2) 行为的结果对其他工作群体或整个单位的形象造成了不利的影晌。

(3) 行为的结果对其他工作群体或整个单位的形象造成了较为严重的不利影晌。

(4) 行为的结果对其他工作群体或整个单位的形象造成了巨大的不利影晌。

3、对他人安全及健康方面造成的影响

(1) 要求对他人给予最低限度的关心，以防止他人受到侵害。

(2) 要求对他人给予一定程度的关心，以防止他人受到侵害。

(3) 要求对他人给予较高程度的关心，以防止他人受到侵害。

(4) 要求对他人给予巨大的关心，以防止全体下属受到侵害。

4、实际应用的衡量尺度

(1) 评定等级所需指标的各组成部分都是独立的。

(2) 当评定行为结果时，要考虑在服务或工作流程中造成破坏性的程度。

(3) 金钱和物质的损失必须是行为的直接结果，财务上的直接损失不包括滥用经费。在实际应用时，对有关行为的劝告将被考虑。

具体损失的界限划定为：

① 最低限度的金钱和物质损失：达到 500 加币。

② 一定程度的金钱和物质损失：达到 2500 加币。

③ 较为严重的金钱和物质损失：达到 5000 加币。

④ 巨大的金钱和物质损失：超过 5000 加币。

(4) 学生意见将作为公众意见予以考虑

(5) 对几个名词的解释：

① 最低限度：指具有很小的影响。

② 一定程度：指一般水平的影响。

③ 较为严重：相当大的影响。

④ 巨大：非常严重而且很大的影响，且持续时间很长。

二、个人独立行为或决断能力

这是一项考察在独立执行工作任务，以及在要求的范围内实施决策的过程中，水平提高程度的指标。

1、等级水平

(1) 独立行为:

① 通过特殊详细的指导或已建立的工作程序,可以完成所分配的工作任务。

② 通过指导或建立工作程序,可以承担所分配的工作任务。

③ 通过一般的指导或接受实践,可以承担所分配的工作任务。

④ 通过给予少量的指导,将工作任务进行了分配。在一些被分配的任务中,雇员还需要确定与其相近已做的工作和已被使用的工作方法。

(2) 决断能力:

① 雇员可以做少量的有关决策方面的工作。但在通过向上级主管人员咨询而给予的具体指导下,也无法独立承担工作任务。

② 雇员可以做一些有关决策方面的工作。但在通过向上级主管人员咨询而给予一般的指导,以及建立工作程序或从事界定明确的实践的情况下,承担工作也会出现偏差。

③ 雇员可以做许多有关决策方面的工作。但在通过向上级主管人员咨询而运用一般的方法和进行实践,或在运用明确的政策情况下,承担工作也会出现偏差。

④ 雇员可以做大量有关决策方面的工作。但在通过向上级主管人员咨询而运用一般的政策和进行实践,或在较宽泛的指导下,承担工作也会出现偏差。

2、实际应用的衡量尺度

(1) 个人独立行为和决断能力被认为是一种独立活动。

(2) 这一指标,不作为衡量解决问题水平的指标。

(3) 程序:在固定明确指令下的一系列已建立的工作步骤。

实践:在遇到工作情况要求时的一种惯例行为,做事的习惯方法。

政策:一种用以指导和衡量当前或今后决策的,具有确定的程序和方法的行为。

三、给予指导

这一指标用以衡量指导其他雇员的工作的责任。

1、等级水平

(1) 可以向其他雇员示范如何承担工作任务。