

# 以能力建设为基础的 现代培训

YI NENG LI JIAN SHE WEI JI CHU DE XIAN DAI PEI XUN

陈素明 高福辉 王立志 主编

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

以能力建设为基础的

# 现代培训

陈素明 高福辉 王立志 主编

中国石化出版社

## 内容提要

本书在吸收国内外优秀成果的基础上,认真进行理论研究,致力于揭示大型国有企业开展能力培训的规律和特点;紧密结合培训工作中的热点和难点,着力探索解决问题的思路和方法,是作者在培训一线工作多年实践探索的成果,具有较强的理论性和实践性。本书语言简练,文风朴实,是在众多的成人培训类书籍中,具有特色的培训读本。

本书适合专职从事培训工作的管理人员和教师学习使用,也可作为各基层单位(厂、矿、车间、队)兼职从事培训工作的管理人员和兼职教师的培训教材。

## 图书在版编目(CIP)数据

以能力建设为基础的现代培训/陈素明,高福辉,王立志主编.  
—北京:中国石化出版社,2006  
ISBN 7-80164-997-4

I. 以… II. ①陈…②高…③王… III. 国有企业—  
企业管理—职工培训—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020664 号

### 中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

北京精美实华图文制作中心排版

石油工业出版社印刷厂印刷

\*

787×1092 毫米 16 开本 16 印张 273 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

当

今世界，人才资源作为“第一资源”，在各国经济社会发展 and 综合国力竞争中越来越具有决定性意义。党中央根据国际国内形势的发展，从推进改革开放和社会主义现代化建设的高度，提出了“人才强国”战略，为抓住和用好重要战略机遇期，实现全面建设小康社会的宏伟目标提供坚强的人才保证。人才兴盛，教育为本。加大对教育培训的投入力度，树立大教育、大培训观念，不断提高培训质量，是贯彻落实“人才强国”战略，加强人才资源能力建设的重要途径。

近年来，我国积极引进国际先进的培训理论和方法，在实践中不断探索符合中国国情的培训体系。在充分尊重成人学习规律的基础上，以学员需求为导向，不断创新培训内容，改进培训方法，提高培训质量。同时，也应该看到，对照加强人力资源能力建设的要求，目前的培训工作尤其在能力培训方面还存在一定差距，培训的针对性和实效性还需要进一步提高。

推进培训事业的发展，需要一支掌握现代培训理论、方法和技术的专业队伍，需要加强对培训理论的研究和对培训实践的总结。本书作者长期从事大型国有企业的培训工作，在平凡的岗位上，围绕能力培训这一主题，致力于为培训事业的发展贡献自己的力量。《以能力建设为基础的现代培训》

一书，正是这样一支专业培训队伍研究和探索的结晶。纵览全书，主要有以下几个特点：一是具有较强的理论性。作者在吸收国内外优秀成果基础上，认真进行理论研究，致力于揭示大型国有企业开展能力培训的规律和特点。二是具有较强的实践性。书中抓住了当前培训工作中的一些热点和难点问题，着力探索解决问题的思路和方法，是作者在培训一线多年实践探索的成果。三是具有较强的可操作性。书中介绍了大量来自实践的培训技术和方法。在阐述每一技术和方法之后，还列举了实例以及实践中的经验和体会，具有可操作性。四是具有较强的可读性。本书语言简练，文风朴实，深入浅出，入情入理。在进行理论阐述的同时，还配有大量的图表和表格，增强其可读性。

围绕能力建设开展培训工作，是一个需要长期研究和实践的课题。我们相信，这本书的出版，对于加强这一课题的探索，将起到积极的推动作用。同时，也希望有越来越多的同志关注这一问题，为推动中国培训事业的发展做出贡献。

中共中央组织部培训中心主任

姚雪

2005年12月



## 前言

在培训过程中，怎样以能力建设为基础，一直是广大教育培训工作者重点研究，并力图解决的关键课题。长期以来，由于受传统的教育模式影响，培训的管理和实施还存在许多问题，影响了培训的质量，培训的针对性和实效性较差。

为此，作者多年来围绕以提高能力为主的培训工作进行了不懈的研究和探索，并将研究成果运用于培训实践之中，取得了较好的效果。《以能力建设为基础的现代培训》一书，正是作者长期实践工作的总结。本书从探索现代培训的地位和任务入手，在分析成人培训的特点和基本理念的基础上，总结出以能力建设为基础的现代培训流程，即培训需求分析、培训课程设计、培训的组织与实施和培训效果评估。并对每一个流程的理论、方法和工具进行了详细的阐述。作者希望此书能够成为教育培训工作者有益的工作参考书，也希望能为推动培训事业的发展尽绵薄之力。

本书写作过程中，得到了许多人士的大力支持和帮助。石化管理干部学院的老师和各石化企业培训工作者长期实践为本书提供了大量素材，对此表示深深的谢意；感谢国务院研究发展中心王继承先生和百年基业管理顾问有限公司林海首席顾问对我们的指导；感谢中组部培训中心主任姚雪同志不仅对我们的工作进行了很好的指导，而且欣

然为本书作序。

本书共分六章，其中第一章现代培训概述由石化管理干部学院原副院长、教授级高级工程师陈素明编写；第二章培训需求分析由石化管理干部学院副教授王立志编写；第三章培训课程设计由石化管理干部学院副教授高福辉编写；第四章培训的组织与实施由石化管理干部学院副教授梁文俊编写；第五章培训效果评估由石化管理干部学院高级经济师齐建国编写；第六章现代培训理论与方法介绍由北京工业大学教师赵睿、石化管理干部学院副教授于乃明、石化管理干部学院教授耿吉弟编写。

本书中，作者参考并引用了有关图书文献资料，在此向其作者一并致谢。受作者水平所限，本书不足之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

作 者  
2005 年 12 月

# 目录

## 第一章 现代培训概述

|                  |    |
|------------------|----|
| 一、现代培训的地位、含义和任务  | 1  |
| (一) 现代培训的地位      | 2  |
| (二) 现代培训的含义      | 3  |
| (三) 现代培训的任务      | 4  |
| 二、新形势下培训的发展趋势    | 4  |
| (一) 培训部门地位与职能的变化 | 5  |
| (二) 培训的内容和使命不断拓展 | 6  |
| (三) 培训的科技化趋势     | 7  |
| 三、现代培训的理念        | 8  |
| (一) 成人学习的特点      | 8  |
| (二) 现代培训的理念      | 10 |

## 第二章 培训需求分析

|                      |    |
|----------------------|----|
| 一、培训需求分析概述           | 19 |
| (一) 培训需求分析的含义和特点     | 20 |
| (二) 产生培训需求的原因        | 21 |
| (三) 培训需求分析的作用        | 23 |
| (四) 培训需求分析的类型        | 24 |
| (五) 培训需求分析的基本步骤      | 25 |
| 二、收集培训需求信息的方法        | 28 |
| (一) 收集培训需求信息的基本原则    | 28 |
| (二) 收集培训需求信息常用的方法    | 29 |
| (三) 培训需求信息收集方法的比较与选择 | 34 |
| 三、培训需求分析的层次          | 36 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| (一) 组织层次分析            | 36 |
| (二) 工作层次分析            | 39 |
| (三) 人员层次分析            | 45 |
| 四、制定培训计划的需求分析         | 46 |
| (一) 制定年度培训计划的原则       | 47 |
| (二) 制定年度培训计划的步骤       | 47 |
| (三) 年度培训计划的需求分析       | 48 |
| (四) 撰写年度培训计划          | 50 |
| (五) 年度培训计划的审核和改进      | 52 |
| (六) 编制年度培训计划实例说明      | 52 |
| 五、以提高解决问题能力为目标的培训需求分析 | 54 |
| (一) 发现问题              | 54 |
| (二) 预先分析              | 56 |
| (三) 信息收集              | 56 |
| (四) 培训需求确认            | 56 |
| 六、以提高胜任能力为导向的培训需求分析   | 57 |
| (一) 构建胜任能力模型          | 57 |
| (二) 能力现状评估            | 68 |
| (三) 分析培训需求            | 70 |
| (四) 确认培训需求            | 72 |
| (五) 撰写培训需求报告          | 73 |

### 第三章 培训课程设计 75

|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、培训课程的组成要素     | 76 |
| (一) 课程模式        | 76 |
| (二) 课程目标与模块目标   | 77 |
| (三) 课程内容        | 78 |
| (四) 教学方法        | 80 |
| 二、培训课程设计的原则与程序  | 88 |
| (一) 培训课程设计的原则   | 88 |
| (二) 培训课程设计的基本程序 | 90 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 三、培训课程设计个案研究     | 100 |
| (一) 高级管理人员培训课程设计 | 100 |
| (二) 高级技术人员培训课程设计 | 112 |
| (三) 操作工人培训课程设计   | 117 |

## 第四章 培训的组织与实施 121

|               |     |
|---------------|-----|
| 一、培训实施前的准备    | 122 |
| (一) 组织准备      | 122 |
| (二) 场地准备      | 123 |
| (三) 资料准备      | 125 |
| (四) 设施准备      | 126 |
| 二、培训实施过程的管理   | 128 |
| (一) 教学计划管理    | 128 |
| (二) 教师管理      | 131 |
| (三) 学员管理      | 137 |
| 三、培训实施中几项重要措施 | 140 |
| (一) 专家指导小组    | 140 |
| (二) 项目研究      | 142 |
| (三) 学员论坛      | 143 |

## 第五章 培训效果评估 145

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、培训效果评估的目的、原则、方法和步骤 | 146 |
| (一) 培训效果评估的目的        | 146 |
| (二) 培训效果评估的原则        | 146 |
| (三) 培训效果评估的步骤和方法     | 148 |
| 二、培训效果评估的内容          | 149 |
| (一) 唐·柯克帕特里克的四级评估模型  | 149 |
| (二) 培训效果评估工作要点       | 150 |
| 三、培训效果评估指标体系的确定      | 152 |
| (一) 初步确定培训效果评估指标     | 153 |
| (二) 筛选并确定培训效果评估指标    | 153 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| (三) 对评估指标归类并确定指标权重  | 153 |
| (四) 初步构建培训效果评估指标体系  | 153 |
| (五) 校正并完善培训效果评估指标体系 | 154 |
| 四、培训效果评估的实施         | 154 |
| (一) 反应层评估           | 154 |
| (二) 学习层评估           | 161 |
| (三) 行为层评估           | 163 |
| (四) 效果层评估           | 166 |
| 五、培训效果评估数据分析及信息反馈   | 166 |
| (一) 调查数据的整理         | 166 |
| (二) 调查数据的分析         | 169 |
| (三) 撰写培训效果评估报告      | 178 |
| (四) 培训效果评估结果反馈      | 180 |

## 第六章 现代培训理论与方法介绍 181

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 一、现代培训理论简介                    | 182 |
| (一) 行为学习论的基本观点及对培训的启示         | 182 |
| (二) 认知学习论的基本观点及对培训的启示         | 184 |
| (三) 人本主义学习论的基本观点及对培训的启示       | 192 |
| (四) 行动学习理论的基本观点及对培训的启示        | 194 |
| 二、现代培训模式简介                    | 197 |
| (一) 基于能力的培训模式(CBE)            | 198 |
| (二) 行动学习(Action Learning)培训模式 | 214 |
| 三、以能力建设为基础的现代培训项目实例           | 218 |
| (一) 需求分析                      | 219 |
| (二) 课程开发                      | 223 |
| (三) 教学设计                      | 227 |
| (四) 教学实施                      | 229 |
| (五) 考试与考核                     | 235 |
| (六) 监督与反馈                     | 238 |

## 参考文献 243

# 第一章

# 现代培训概述

## 本章目标：

通过本章学习，你应当能够：

- ✧ 熟知培训的地位和作用；
- ✧ 明确新形势下培训发展的趋势；
- ✧ 树立现代培训的新理念。

培训是成人教育的重要组成部分，培训实践古而有知，源远流长。然而，研究培训的客观规律，探索以能力建设为基础的现代培训的新观念、新方法，还是一门新兴的学科。随着社会的不断进步，培训是一个国家、一个组织发展的重要动力和源泉的观念已获得普遍认同，因此，对培训工作提出了很高的要求。为了切实、有效地做好培训工作，实现培训的预期目标，正确地理解培训的地位、作用和特点是前提。在培训的实践中常常会出现对这些基本问题的片面甚至是错误的理解，影响了培训的实际效果。

## 一、现代培训的地位、含义和任务

### （一）现代培训的地位

面向 21 世纪，我国将越来越多地融入到国际经济运行的大循环之中，并加快向知识经济进军的步伐。江泽民同志指出：“经济的发展和社会的进步，需要物质资源作基础，更需要人的知识和能力作支撑。当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性意义，人力资源能力建设已成为当今各国发展的重大问题。”在当前激烈的国际竞争中，围绕人才展开了史无前例的争夺，是一场没有国界，没有硝烟的战争。人才资源已成为最重要的战略资源，综合国力的竞争归根到底是人才的竞争，人才的竞争说到底是学习力的竞争。昨天是人才，今天未必是人才；在此处是人才，在别处未必是人才。因此，培训和学习就成为个人乃至组织实现不断保值、增值的必由之路。知识越来越重要，但也越来越脆弱——折旧率高，更新速度加快，没有任何人可以抗拒学习，拒绝培训等于拒绝工作。随着改革改制，国有企业进入新的发展阶段，其发展内涵以及管理理念、管理模式有了根本性转变，培训所面临的内外外部环境也发生了显著的变化。长期以来，企业开展培训，主要从企业眼前的经济效益上考虑，其目标是通过培训，增加员工的知识和提高技能，增加企业的经济效益。而企业现代培训，应着眼于企业的长远发展，从改变员工和管理者的观念出发，提高他们的综合素质和对企业的忠诚度，增强企业的凝聚力，建立新型的企业文化，从而达到提升企业核心竞争力的目的。因此，职工培训不仅是企业人力资源开发的主要环节，



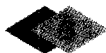
也应该是企业文化建设的组成部分,还应该是企业经营管理的重要手段。职工培训应列入企业发展规划,放在优先发展的地位。

## (二) 现代培训的含义

从现象上来看,培训也是一种教育活动,究其本质,培训也属于广义的教育范畴。但从严格意义上来看,培训的特点与教育有较大差别(详见表1-1)。《哈佛管理全集》在谈到培训的概念时认为,培训的完整内容应该是通过各种有效的方式,在知识、技能和态度等诸方面改进员工的行为方式,以达到期望的标准。美国著名培训专家詹姆斯(JAMES PRIDE)认为,培训的根本目的是提高学员的能力,衡量培训效果的标准,不是看学了多少,而是要看用了多少。由此可以看出,培训是为了提高学员的学习能力、实践能力和创新能力,为了行为的改变,并形成习惯,而不仅是为了知道得更多。培训关注的是与工作有关的知识、技能、态度和行为,更强调针对性、实用性和可操作性。例如,我国新型的干部培训基地——中国浦东干部学院提出了“忠诚教育、能力培养、行为训练”的办学理

表 1-1 培训与教育的区别

| 项 目      | 培 训                                           | 教 育                                  |
|----------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|
| 目 的      | 直接服务于社会经济、组织与个人发展,实现组织和员工共同发展                 | 通过系统的、正规的基本知识和技能的讲授和实践活动,使学员适应未来职业需要 |
| 依 据      | 岗位能力、标准或工作中存在的问题                              | 专业领域和学科的知识体系                         |
| 目 标      | 非常具体,可量化、可衡量、可操作、可考核                          | 共性的目标,不易测量                           |
| 工作经验运用程度 | 高                                             | 低                                    |
| 方 式      | 师生共同参与,以学员为主体。运用课堂讲授、案例分析、角色扮演、仿真模拟、现场实习等多种方式 | 教师是教育活动的主体,以课堂讲授为主                   |
| 反 馈      | 及时反馈                                          | 滞后的反馈                                |
| 教 材      | 模块、多媒体、典型案例、经验材料、上级有关规定、资料包等                  | 以课本为教材                               |
| 教 师      | 有丰富的实践经验的管理专家、技术专家和优秀的技能人才。专职教师与兼职教师并重        | 有深厚理论功底的学术型人才,以专职教师为主                |
| 评 价      | 不同层次的人参与评价,以保证培训效果满足了组织和个人的共同需要               | 教师评价                                 |



念。而“教育”通常是指通过系统的、正规的、整体性的讲授或实践等活动来提高人的素质，包括知识、能力、品德修养等，以适应未来的情况。

以上对培训与教育区别的分析，根本目的不在于夸大它们之间的不同，而在于要充分认识到，培训活动尤其是成人培训具有自己较为独特的规律和特点，需要认真研究和把握。否则，简单地把培训混同于普通教育，不利于我们在实践中把握培训的规律、特点和相应方法，最终会影响到培训的实际效果。

### **(三) 现代培训的任务**

企业培训是企业经营管理的内在组成部分，应直接服务于企业改革发展战略和参与市场竞争的需要，把促进企业和员工的共同发展作为培训工作的出发点和落脚点。企业培训中心的主要任务：

- 1) 培养职工的学习能力、实践能力和创新能力，提高职工队伍的整体素质，适应企业生产经营发展需要；
- 2) 传播企业文化和价值观，成为领导与员工之间畅通无阻的沟通渠道。培养员工的职业精神、团队意识和对企业的认同感，激发员工的潜能，增强企业生机与活力；
- 3) 成为讨论、推行企业战略举措的重要舞台和总结、分享经验教训的平台，推广企业先进技术，提高企业管理水平和技术水平；
- 4) 以科学的精神，深入研究企业发展战略、经营理念和改革方向，成为企业新思想的发源地，不断推动企业变革；
- 5) 成为吸引人才、保留人才，联系员工和客户的纽带和桥梁。

## **二、新形势下培训的发展趋势**

在全球竞争的浪潮中，我们日益发现，企业成功的关键较之过去发生了很大变化，以前能靠效率、速度和成本控制等取得成功；而现在，在全球范围内的产业价值链整合、提高核心技术能力和积累自主知识产权、培育全球业务系统和管理能力已成为企业取胜的关键。面对那些在市场经济环境中进行跨国竞争已达百年的世界级企业，中国企业还有不少的差距。缩短与世界级企业的差距是一个漫



长而艰辛的过程,弥补这些差距的过程对培训提出了更高的要求 and 新的挑战,这使培训出现了一些新的发展趋势。

## (一) 培训部门地位与职能的变化

### 1. 人力资本的提出使培训日益重要

1960年,美国经济学家舒尔茨提出了著名的“人力资本”学说。认为人力资本是一种体现在具有劳动能力的人身上的,以劳动者的数量和质量(即知识、技能、经验、体质与健康)所表示的资本,这引起了企业管理的一场革命。“投资于人力资源并使之优先发展”成为大多数国家的战略共识,培训也被提到一个新的高度,并且越来越被人们重视。“投资于培训”已成为许多大企业的投资重点,把培训看作是提高企业竞争力的重要措施。许多企业也越来越重视培训投资的效益问题,对培训投资进行成本核算和效益评估。摩托罗拉公司经过统计得出结论:“在培训上每投入一美元,三年后就有40美元的回报。”

### 2. 培训部门的战略地位不断提高

当前,企业面对的经营环境变化越来越快,技术上的创新,政府政策的改变,市场供需的变化,海内外竞争对手的不断涌现等等,皆令企业不敢松懈。因此,企业的经营目标和手段必须不断进行战略性调整。由于企业的经营战略在很大程度上影响着培训的需求、培训的类型、培训的数量及培训资源的配置,因此,培训职能也必然会受到企业经营环境和经营战略的强烈影响。为了适应组织的战略变化,帮助企业赢得竞争优势和实现经营目标,企业要求培训部门从职能、工作方式和工作内容上,形成以企业经营战略为中心的管理模式。培训部门应参与企业领导层战略的制定,将培训计划纳入到企业发展战略规划之中,根据战略变化调整培训策略和活动等,培训部门的工作将对企业实现战略目标产生重要影响。

### 3. 培训部门角色的拓展

随着企业经营战略的变化,培训部门的角色和作用也在拓展。例如,在环境变化缓慢时期,企业能够预测员工需要掌握的知识和技能,培训部门的主要角色

是组织学习和训练,向员工传授特定的知识和技能。当企业面对环境快速变化和竞争挑战时,培训部门要密切关注环境和企业战略变化,预测由此而产生的培训需求变化。这时,培训部门更多扮演着观察者、预测者和联接者的角色。随着工业经济向知识经济转变,人们相信赢得竞争优势的关键在于开发和利用智力资本。然而,智力资本的开发与利用不仅在于传授知识与技能,更重要的在于培养企业内部的学习能力和创新能力,建立一种能促进知识创造与知识共享的机制。对智力资本进行管理,培训部门要担负起企业智力资本升值的职能。要通过内部知识交流,不断将员工的智力资本转化为企业的共享资产,使企业成为一个能够适应环境的变化,不断提高竞争能力的学习型组织。培训部门的工作也日益受到重视。

## **(二) 培训的内容和使命不断拓展**

### **1. 培训内容全球化趋势**

这种趋势表现在培训内容上强调了解世界、了解他人、尊重多样性。在结合国情的情况下,全方位地按国际标准培训和重塑企业人员,使其尽早达到国际标准,实现培训从适应国情为主向既符合国情又符合国际通用标准转变。在培训课程上(如 MBA、EMBA)与国际接轨,在培训方法上注重创新,并在培训中展开多种项目的国际合作。

### **2. 培训范围在扩展**

企业培训不仅要履行培养人才的职能,还应该承担更多的职能:培养员工的职业精神,激发员工工作的积极性;支持和促进企业文化建设,培养员工对企业的认同意识;传播和推广企业的新政策,提高政策的执行效率和效果等。尤其对处在急剧变革时期的企业,培训还应承担全新的使命,担当起解决员工和企业间、员工和员工之间的观念与价值的冲突,整合企业文化和价值观,以及推广和统一企业政策和措施的重任。总之,培训培养人才,提升员工素质,培养员工的团队精神和对企业的认同意识,激发员工的工作积极性;推广企业的政策和举措,提高企业决策执行效率;整合和传播企业的文化和价值观,培育和企业的活力等等,是新时期企业培训使命的内涵。

