



Modern Training Management

现代培训管理

王雪/著



中共中央党校出版社

Modern Training Management

现代培训管理

王 雪 / 著

中共中央党校出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代培训管理/王雪著. —北京: 中共中央党校出版社, 2004.3

ISBN 7-5035-2884-2

I. 现… II. 王… III. 成人教育—培训—管理
IV. G72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 005195 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091

网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 北京怀柔岐庄装订厂装订

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

开本: 1000 毫米 × 1400 毫米 B5 印张: 9.5

字数: 373 千字 印数: 1—5000 册

定价: 25.00 元

序

刘海洋

21 世纪财富的增加、企业和商业利益的增长需要世界一流的员工，更需要世界一流的管理者，对于任何一个想在国际竞争中获胜的国家或企业而言，对人的投资和员工潜能的发挥，经营者的经营理念和事业心的培养，是必不可少的条件。人力资源或人力资本存量的不断扩大，人力资源质量的提高，是一国经济发展的重要基础，同样，现代化的制度，现代化的组织与管理，现代技术的发展与使用，必须依赖于运用它们人的质量。当一个国家的人真正实现了从心理、思想、态度和行为方式的转变时，这个国家才真正拥有了持续发展的能力。我国在 21 世纪，实现中华民族的全面振兴，取决于很多因素，其中，人力资源特别是高层人才资源的开发是一个关键的因素。而提高人的素质、技能，改变人的思维和态度的最直接的手段之一就是培训。培训越来越成为重要的管理手段。培训灌输新思想、新观念，营造有利于变革的心理环境和气氛，是人力资源开发和有效利用的基本手段，是实施组织目标和战略的首要步骤。

但我们的培训理念和对培训的认识落后于欧美等发达国家，传统的培训内容缺乏针对性，培训方法是传统的灌输式方法，培训理念已不能适应现代社会的发展需要。高级管理者到底需要学习什么？怎样学习及成人的学习规律是什么？什么培训方法才能改变管理者行为、解决学员的问题？怎样管理培训等等问题迫切需要研究探讨，急需用新的培训理念和培训方法提高培训的质量，使培训真正管用。

王雪同志参加了中国和瑞士联合举办的“管理培训”项

目的研修和学习，又以自己所从事的培训教学与管理工作的实践为基础，撰写了《现代培训管理》一书，对上述问题作出了有益的探讨，对基于成人学习规律的培训理论作了有一定深度的研究，在此基础上提出现代成人培训的新理念、新方法。本书站在国内外培训的前沿，注重理论和实践的结合，具有很强的操作性，既融合了培训、学习、管理、发展的新理念，又提出具体的操作方法和步骤，是一本提供培训、管理技巧的有益的参考用书。

2003 年 12 月 10 日

前言

随着社会的不断进步，面向 21 世纪的挑战，如何与时俱进，实现知识的更新、技能的提高成为每个现代人面临的严峻问题。所以继续教育的理念广泛深入人心，形成学习型个人、学习型组织、学习型社会也是大势所趋。学习型社会要求终身学习、全员学习、全过程学习、团队学习。同时，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的认同，这一切对我们的培训工作提出了更高的要求，要我们更新培训观念，懂得新的培训理念和培训方法；懂得成人的学习规律和学习方法，知道怎么学比学习什么更重要。

但我们的培训管理和培训实施存在很多问题，极大地影响了培训的应有效果，其中的一个重要原因是对培训尤其是成人培训和培训管理的规律没有准确的、全面的研究和把握，从而使我们的培训和培训管理缺乏正确的指导和可行的方法。

为此，作者多年来尝试探讨成人学习和成人培训及管理的规律和相关的方法、技术，并用于培训实践中，取得了一定的成效。之所以聚焦于“成人培训”，是因为培训的主要对象就是成人，而成人与在中小学、大学接受教育的青少年在学习上自然有着很大差异，有其独特的规律。值得庆幸的是，1999 年作者参加了中国和瑞士政府联合举办的中—瑞合作管理培训项目师资 TOT 培训班，接触了国外先进的成人培训及其管理的理论和方法，实地考察了诸如瑞士文官学院、法国行政学院、英国文官学院、法航培训中心、雀巢国际培训中心在内的 40 多家培训机构，颇觉茅塞顿开。这进一步促使作者孜孜以求成人培训和成人培训管理的规律，并最终促成了本书的完成。

本书从探讨现代培训的基本理论和实践问题入手，以探讨成人学习的认知规律和成人培训的基本规律为基础，总结出成人培训管理的各个环节及其要点。作者立论的出发点是成人培训与一般的教育（如高等教育、中小学教育）相比有其独特的规律，这是我们搞好培训工作必须解决的关键性问题，也是我们常常忽略的问题。我们不能简单

地套用一般教育的模式和方法去做培训工作，必须研究和掌握成人学习的独特认知规律和成人培训的独特规律、方法。只有这样，才能有针对性地开展培训工作，真正提高我们培训的实际效果。

本书的写作持有这样的理念：培训即是管理，管理也是培训，两者密不可分；培训既要强调培训者的水平和技能，也要强调学习者的学习理念和方法；培训能发展技能、开发潜能，提高人们在今日瞬息万变的世界中面对挑战的能力。所以培训与发展密不可分。希望本书提供的一些理念和技巧，能使读者提高钻研与学习的质量，无论你是否在接受正式教育还是自己学习。

作者希望此书能够成为培训者、管理者及其咨询者的一部有益的工作参考书，成为与时俱进不断学习者的参考指南。也希望能为推动我们培训事业的发展尽绵薄之力。

本书的写作和出版，得到了许多人士的大力帮助和支持。本书作为“国家电力公司干部培训的理论研究及项目开发”课题的成果之一，得到了国家电力公司人事董事部和科技信息部、培训中心领导的热情支持，对此表示深深的谢意；感谢中组部培训中心，是他们卓有成效的工作带我们走进培训学习的新领域；感谢TOT的全体同学，他们的讨论和学习成果为本书增色；感谢我的导师刘海藩教授不仅对本书的研究、写作提出了很好的意见，而且欣然为本书作序。

最后，鉴于作者水平有限，本书缺点和错误在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

2003年12月于北京

目 录

序.....	刘海藩(1)
前 言.....	(1)

第一部分 总 论

第一章 培训的基本理论和实践问题.....	(3)
一 培训的含义、目的和作用.....	(3)
二 影响培训的因素.....	(9)
三 培训部门的基本职能和培训管理者的角色.....	(14)
四 新形势下培训的新趋势.....	(16)
五 培训认识误区与避免.....	(18)
第二章 现代成人培训的新理念.....	(25)
一 现代成人学习的特点.....	(25)
二 现代成人培训的要点.....	(37)
第三章 现代培训管理的理论渊源.....	(52)
一 行为主义理论及其对培训的启示.....	(52)
二 认知——建构主义理论及其对培训的启示.....	(54)
三 人本主义及其对培训的启示.....	(69)
四 成人教育理论.....	(72)
五 社会学习理论.....	(78)
六 人格拓展训练及其应用.....	(80)

第二部分 现代成人培训项目和课程设计、规划

第四章 培训需求分析.....	(87)
一 培训需求分析的含义和重要意义.....	(87)
二 培训需求分析的要素.....	(88)
三 培训需求分析的目标.....	(89)
四 培训需求分析的层次.....	(91)
五 培训需求分析的作用.....	(92)
六 培训需求分析的主要模型.....	(94)

七	培训需求信息收集的主要方法	(101)
第五章	培训课程和教学的设计	(120)
一	培训课程设计的特点、基本出发点和要素	(120)
二	现代培训课程设计的程序	(124)
三	CBT、ISD、STD 等从西方国家引进的课程设计方法	(131)
四	培训教学设计	(139)
第六章	培训配套工作的规划	(148)
一	培训支持系统的规划	(148)
二	培训实施计划及组织的控制	(151)
三	培训教材设计	(172)
四	培训环境、工具的规划	(178)
五	培训的成本——效益分析	(184)

第三部分 现代培训管理的方法与技术

第七章	培训的一般方法与技术	(189)
一	培训的一般技巧	(189)
二	使受训者积极参与培训的方法	(195)
三	如何应付不同类型的受训者	(197)
四	课堂座位的排定	(199)
第八章	培训的主要方法与技术举要	(204)
一	讲授培训法	(204)
二	研讨培训法	(211)
三	案例培训法	(218)
四	角色扮演法	(223)
五	启发式培训法	(228)
六	情景模拟与游戏法	(234)
七	头脑风暴法	(238)
八	亲验式培训法	(241)
九	小组活动法	(243)

第四部分 现代成人培训评估

第九章	培训评估	(249)
一	培训评估的重要意义	(249)
二	培训评估系统的构成	(250)
三	培训评估系统的流程	(251)

四 培训评估信息收集的方法和应用工具·····	(256)
-------------------------	-------

第五部分 其他学习理论及方法介绍

第十章 《第五项修炼》的学习及应用·····	(267)
一 以“五项修炼”为基础的学习型组织基本理论·····	(267)
二 构建学习型企业·····	(274)
三 创建学习型社区·····	(281)
四 建立学习型社会·····	(287)
主要参考文献·····	(294)

第一部分 总 论

第一章 培训的基本理论和实践问题

为了切实、有效地作好培训工作，实现培训的预期目标，正确、全面地了解和理解培训的基本含义和相关基本问题是前提。但在培训的具体实践中，常常会出现对这些前提问题的片面甚至是错误的理解，从而影响了培训的实际效果。通过本章学习，你应当能够：

- ◇ 理解培训的基本含义、目的和作用；
- ◇ 了解培训的类型；
- ◇ 把握影响培训的因素；
- ◇ 掌握促进培训有效开展的要领；
- ◇ 熟知培训部门的基本职能和培训管理者的角色；
- ◇ 确定新形势下培训的新趋势；
- ◇ 避免培训认识的误区。

一、培训的含义、目的和作用

(一) 含义

要研究现代培训，首先要准确、全面地理解到底什么是“培训”。提起“培训”，人们往往想到的是若干个学员在教室里正襟危坐地接受教员的“教诲”，脑海里呈现出教员单纯讲授、学员一味听和记的景象。但实际上，培训的过程远不是如此，它包含着更多的含义、内容和方法。探讨培训问题，主要的参照系自然是教育，同时在现代人力资源管理中，培训往往又和开发相联系，经常被同时提到，培训、教育、开发等概念在实践中相互交叉重叠，使它们各自的含义多少有点模糊。所以，为了便于分析培训，有必要对这些概念予以说明和比较。

一般认为，“教育”（Education）是培养人的一种社会活动，是传递生产经验和社会生活经验的必然手段，它同社会的发展、人的

发展有着密切的联系。从广义上讲,凡是增进人们的知识和技能、影响人们的思想品德的活动,都是教育。狭义的教育,主要指学校教育,其基本模式是:学校把人关在校园里,把他们加以分类和选择,教授一个领域和一个学科的基本知识和技能,而不是针对某一特定的工作和职业。教育从时间上看,周期更长,其追求的目标也更为深远与广泛。英国著名教育专家德里克·朗特里(Derek Rowntree)在其《教育词典》中对“教育”的解释是:“学习(一般来说,借助于教学,但非必然如是)知识、技能与正确态度的过程,这里所学的应值得学习者为之花费精力与时间。”

从现象上看,培训(Training)也是一种教育活动,究其本质,培训也属于广义的教育范畴。但从严格的意义出发,培训和教育还是有着较大的区别。如同样是德里克·朗特里在其《教育词典》中对培训的解释是:“有系统地发展一个人胜任某种工作或任务所需要的知识、积极的态度与技能,这种工作或任务的各项要求在培训前要能认清,而且无论是谁去做都须有符合标准成绩的能力。”在《哈佛管理全集》中,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教导或经验的方式在知识、技能、态度等诸方面改进职工的行为方式,以达到期望的标准。曾任美国埃克森(EXXON)石油公司培训高级顾问的詹姆斯·普耐德认为,培训的根本目的是提高受训者履行岗位职责的能力。衡量培训效果的标尺,不是检查学了多少,而是要看用了多少。他提出了两个对我们理解培训非常重要的观点,即:培训的焦点是行为活动的技能;培训不是为了知道得更多,而是为了行为的改变。由此可以看出,培训活动是对从业人员或预备从业人员进行劳动力生产与再生产的过程。培训更强调的是其目标的针对性、运作的现实性和效果的实用性。培训活动比一般意义上的教育活动更重视其效益,比起教育是对社会发展的一种长远投资的功能来看,培训活动更有其较明显的时效性和功利性。

现代培训与教育最主要的区别,集中体现在培训与社会经济、培训与组织、培训与个人发展的直接关系上。教育被视为由学校提供的、多着重学术研究和知识传授,而培训多为公、私机构提供,内容和方法强调切合组织、个人实际工作的需要;教育的对象虽然也有相当数量的成人,但更多的是未成年的中小学生和大学生,而培训主要的对象则是成人;教育一般传授较广泛而多方面的知识,注重个人整体发展,而培训一般较专门,针对某一项工作或业务,甚至是某一个具体问题;教育是一个长远过程,而培训针对需要,安排不同时间幅度的训练;教育着重于个人长远的发展,而培训大多着重实效。

综合以上分析,可以得出以下结论:“培训”是指有计划、有组织的教育和学习,是在一定时空范围内以改进工作人员的态度、知识、技能、行为从而使其发挥更大潜力提高工作质量为目的的指导活动。它关注的是与工作有关的知识、

技能、态度和行为。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。其特点在于讲授一个领域和一个学科的基本知识和技能。

如今,人力资源开发这个词得到广泛使用,已成为政治家、企业家、管理人员的口头禅。就管理的实践来看,人力资源的“开发”(Developing)往往是指对员工特别是专业人员、管理人员等现实能力和潜在能力的激发,目的是激发员工的工作主动性、积极性以促使员工进一步提高工作技能和更新知识从而更有效地履行自己的工作职责。在此过程中,时常借助培训活动,可以说培训是开发的基础,但开发的内涵相对培训而言较为广泛,两者在具体的方法上也有很大的不同。

以上对培训和教育、开发之间联系和区别的分析,目的不在于任意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着自己较为独特的规律和特点,需要认真研究和把握。否则,如果简单地把培训混同为一般的教育(如中小学教育、高等教育)和开发,不利于我们在实践中把握培训的规律、特点和相应的方法,最终会影响到培训的实际效果。

(二) 目的

在培训实践中,对培训内容和培训方法的选择,必须基于对培训目的确定。如同前面我们对培训界定时所说,培训的基本目的是促使被培训者(受训者、学习者)知识的更新、态度的改变、技能的提高、行为的优化,以更好地适应工作的要求。这些基本目的,是任何培训活动和培训者都应当铭记的,也只有明确了这些目的,才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。这里有必要指出的是,在当前我们的培训实践中,很多情况下比较注重知识的更新,其次是技能的提高,但对态度的改变和行为的优化往往重视不够,这易使培训的效果大打折扣,应当引起足够的重视。同时,也有专家认为培训的目的可着眼于以下四个方面,可作为借鉴。

1. 学会认知

应该承认,培训应该为学习者大量地和有效地传授越来越多的东西,不断发展其知识和技能,因为这是造就人才的基础,也是培训的一个重要组成部分。当时,由于知识涉及到方方面面,并且始终都在不断变化,试图通过培训使学习者了解一切或什么都知晓愈来愈不切合实际。因此,培训一方面要考虑知识获取问题,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学什么,更应学会如何去学(Learn how to learn)、如何去思考(Learn how to think)、如何去解决问题。对一个人而言,掌握知识和信息是重要的,但领会知识、分析知识、综合知识、用某种价值取向和思

路去运用知识则更为重要。从这个意义上讲,培训首先要使受训者具有某种“高级认知技能”,使受训者必须能够批判性地思维,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”。未来是变化的,知识也是飞速变化的,要使人适应变化,便要求受训者具有批判思维能力,综合大量信息的能力,创新能力等,这些才是思想的源泉。

2. 学会做事

学会认知与学会做事在很大程度上是密不可分的,不过学会做事与职业培训的关系更为密切。如何使受训者实践他们学的知识?在这方面,无论对于公共部门还是私营部门,出现了一个变化的趋势,即从资格概念到能力概念。当今,在许多领域,由于知识和信息的支配作用,专业资格的概念变得有些过时,个人能力的概念则被置于首要地位。考虑到劳动的协作关系、社会的变化、服务行业的兴起和管理的人际面,能力则比资格更为重要。通过培训,开发和扩展工作人员的能力,从而提高工作的质量则成为培训关注的焦点。近年来,欧美发达国家兴起的“能力本位的教育和培训”(competence based education and training, CBET)便反映了这一点。培训达到本职业或组织的主要目标所需的能力、维持整个组织工作效率的能力,已成为培训的重点。

3. 学会共同的工作和生活

人是“社会人”,任何组织都是人的集合体。在任何组织中,由于目标的差异、工作的互异性、资源的有限性、权利分配的差异和不明确的部门关系,使得组织冲突成为可能并变为常见现象,而组织的生存与发展取决于人们之间的协作。认识到这一点,对于了解培训的一个目的十分重要,即通过培训,使组织得到一个良好的组织气氛和组织文化,以促进组织效能的实现。培训就要帮助工作人员学会理解差异性、多样性和相互依存性,正确地认识自己、认识他人、认识组织和社会,在协作中共同生存和发展。

4. 促进个人的发展

现代培训是以学员为中心开展的,它深信每个人的价值,关心人的发展,强调只要人们能够得到必要的信息和支持,他们就会为自己作出正确的决定。有效的培训就能使受训者发现、发挥和加强自己的潜能,有助于挖掘隐藏在每个人身上的财富。

(三) 作用

组织进行培训是为了使组织及其内部的成员工作变得更有效率;一个组织要想兴旺,应把培训工作看成为整个组织发展过程不可分割的组成部分,充分发挥培训的职能。

当今时代,信息和知识一般被视为大部分组织发展的发动机,而培训则常常

是提供信息、知识及相关技能的主要途径,已成为组织和管理变革和发展的重要源泉和手段。如国际上成功的企业无不把员工培训放在各项工作的重要地位来对待,特别强调抓好培训的重要性。它们通过培训使员工变得更有效率,也更有价值。员工掌握的知识和技能越多,公司的效率就越高,两者的关系是显而易见的。事实已证明:成功的企业基本上都将抓好培训视为使企业成功的重要因素,成功的企业必定是那些帮助其员工充分发挥自己的全部潜能的企业。

科技快速更新。我们必须不断更新知识才能跟上科技的发展。无论员工还是经理,都面临着这个严峻的挑战。

企业正向学习型组织演变。在这种趋势下,企业员工必须将接受培训作为继续学习的一种手段。因为世界变化如此快以至于每个人都要时刻注意学习,才不致落后,进而保持先行者的优势。

工作团队的发展。团体内的成员必须进行交叉培训,以使其可以互换工作。工作团队的兴盛加快了培训的发展速度。

员工的参与性加强。很多的管理职能已经下放,一些企业也采取了更为民主的决策机制,这也使提高员工素质的需求越来越重要。

工作场所的复杂性。时代的发展,已使大部分被培训者在工作时必须仅仅面临一把锤子或一台机床了,他们面临的工作环境越来越复杂,越来越需要知识。

员工的无力。这包括好几个方面的内容,面对越来越精密的工作,不仅中国的整体劳动力市场资源面临素质低下的问题,就连相对水平较高的人们也大多面临着知识结构单一、不精深的问题。这种社会环境也使得培训的发展显得更加合理。

新经济时代的到来。为了适应新经济时代下的价值观、工作观,熟练掌握知识经济的脉络,培训也更加重要。

通过上述分析,结合培训的实践,就企业而言,培训的作用笼统来说有以下几个方面:

第一,提高企业的竞争力。市场的竞争在不断升级,从产品竞争到销售竞争到资本竞争,都离不开人力资源的竞争,不重视员工培训的企业在激烈的市场竞争中很难胜出。

第二,确保员工与企业发展保持同步。因为企业培训是以实现企业战略规划、经营目标为宗旨的。

第三,开发和利用现有人力资源潜能。通过培训可以提高学员的知识、技能水平,发掘人才,使企业对人力资源的利用更为充分。

第四,培训使学员得到发展。培训能让他们感受到企业的关心和照顾,从而增强对企业的归属感。因为,每个人都有一种追求自身发展的欲望,这种欲望如不被满足,他们会觉得工作没劲、生活乏味,最终导致其流失,尤其是佼佼者自