

# 成功培训 新招数

杨 潞◎编著

——国际流行的培训标准与指南

CHENGGONGPEIXUNXINZHAOSHU



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 成功培训新招数

——国际流行的培训标准与指南

杨 潞 编著

中国经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

成功培训新招数/杨潞编著. —北京: 中国经济出版社, 2004.9

ISBN 7-5017-6530-8

I. 成... II. 杨... III. 培训—方法 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 076856 号

---

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 夏 冰 (电话: 010-68355210 13661196240)

责任印制: 张江虹

封面设计: 北京中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市人民文学印刷厂印刷

开 本: A5

印 张: 9.5

字 数: 220 千字

印 数: 3000 册

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 印次: 2004 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6530-8/F·5255

定 价: 22.00 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

读者服务部: 68309176 地 址: 北京西城区百万庄北街3号



作 者

## 作者简介

杨璐，女，1972年11月出生，北京人，中国石油天然气集团公司北京石油管理干部学院讲师。1994年毕业于陕西师范大学心理系，所学专业为教育心理学，获理学学士学位。

从事培训的教学与管理工作的十年。曾先后参与编写《人力资源开发概论》，中国劳动出版社，1995、8；《职业教育概论》，中国劳动出版社，1997、2；《现代培训实务》之《培训培训者》，当代中国出版社，1998、9；《现代培训与发展系列丛书》之《培训培训者》分册，中国人事出版社，1999、3。其中的《现代培训与发展系列丛书》于1999年12月20日获由中华人民共和国人事部颁发的第二届全国人事科研成果评审一等奖。以上书籍，均作为教材在培训管理人员和培训师的培训中使用。

在国家一级刊物上多次发表培训教学与管理方面文章，如：《方兴未艾的继续教育事业》、《研究人力资源开发，发挥企业教育作用》、《继续教育教学方法的创新》、《社会主义道德建设一靠教育，二靠法制》、《詹姆斯的培训方法》、《CBE职业教育模式》、《培训课程设计的质量标准》、《企业培训中心的问题》、《企业培训制度研究》、《企业的培训文化建设》、《继续教育的内涵》、《培训中心

应回答好“五大”问题》、《创造职业教育全新模式，适应石油企业岗位需求》、《居安思危》、《一个培训游戏的课后手记》、《舍本逐末谈形式》等。其中的《继续教育教学方法的创新》还被联合国中国教席、清华大学、中国科协选中，结成《中国二十一世纪继续教育论坛》论文集，并被邀请大会论文演讲。

曾多次在中国科学院、中国邮政、国家烟草总局、国家电力培训中心、广州白云机场、首钢、中国航天科工集团、中关村人力资源经理协会、中国北车集团、中华职业教育总社、中国继续教育联合学院、浙江省电信、山东省电力集团（鲁能集团）、江苏省电力集团、青岛电业局、威海电业局、日照电业局、莱芜电业局、枣庄电业局、深圳问鼎企业猎头咨询公司、北京群英医药企业管理顾问有限公司、日本第一制药（中国）北京和广州、西安迪赛药业有限公司、北京市检察院、北京市城建委、云南省公路局、云南省烟草总公司、洛阳市邮政局、中国石化集团公司、中石化管理干部学院、中石化江西培训基地、石油大学（北京）、大庆油田、辽河油田、大港油田、华北油田、新疆石油管理局、塔里木石油勘探局、玉门油田、兰州炼油厂、乌鲁木齐石化总厂、辽阳石化、抚顺石化、石油管道局、石油物探局、徐州石油输油局、胜利油田、中石油云南省分公司和石油管理干部学院等单位和企业做过数百场培训工作者类及管理者类培训，学员数万。并在国内首创双讲制培训法，深受培训主办单位和参训学员欢迎，在国内培训界有良好的信誉。

## 致读者

“这本书适合我吗？”这可能是每位购书人首先要考虑的问题。

我们可以负责任地告诉您，如果您今天就是，或者梦想明天成为一位专职或兼职的培训师；企业、政府部门或机关团体的培训主管；各层次、各级别分管培训工作的领导，那您买这本书就算对了。

书如其名。叫《招数》的本身，就说明我们奉献给您的是一本“工具书”，培训者案头必备的“参考书”。

在研究本系统培训工作如何与世界接轨的时候，您可以从本书中找到美国培训发展协会（ASTD），和ISO10015 国际标准培训指南提供的国际通用的最新招数。

在研究本单位明年培训计划，或下一步培训工作打算的时候，您可以从本书中找到加拿大的CBE，美国的ISD，德国的双元制，英国、法国、日本等成型、成套、成功的招数。

在研究本部门、本培训中心、本人所管、所带、所任教的下一个培训班、甚至下一堂培训课的教学计划应该怎样设置？课程开发应该怎样进行？互动教学应该怎样实施？培训效果应该怎样评估？涉及培训各环节具体操作的时候，您可以从本书中找到纯属于我国自己的招

数。

看到这里您应该放心了吧——不买是您的权力，买了不称心是我们的责任！

诚恳希望各位读者阅后把您的意见和建议告诉我们，作者的电子邮箱是：yanglu@cnpc.com.cn

**编著者**

## 内容简介

各位培训主管、培训工作人员、培训师们最关心的无非是四件事：1. 如何确定培训需求，使培训更有针对性；2. 如何设计好培训课程，使课堂多一点趣味性；3. 如何把培训班办好，体现办班的目的性；4. 如何搞好培训后的效果评估，体现组织的效益性。

本书就围绕这四方面介绍：美、英、法、加、德、日诸国有何“招数”；《ISO10015 国际标准—培训指南》指出了哪些“招数”；从咱们的国情出发建议使用些什么“招数”。

书中“诸招”并非花拳绣腿、表面文章。而是想让您知其然的同时知其所以然，在保证可操作性的同时尽可能地拓展理论深度。希望本书能成为广大培训工作人员案头必备的工具书和理论参考书。

# 目 录

## 第一篇 国际流行权威的培训标准和指南

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| <b>第一节 ASTD 倡导的“培训文化”建设 .....</b>  | <b>(3)</b> |
| 一、萌芽阶段的基本特征 .....                  | (4)        |
| 二、发展阶段的基本特征 .....                  | (4)        |
| 三、成熟阶段的基本特征 .....                  | (5)        |
| <b>第二节 ISO10015 国际标准培训指南 .....</b> | <b>(8)</b> |
| 一、前言 .....                         | (9)        |
| 二、概述 .....                         | (10)       |
| 三、质量管理——培训指导方针 .....               | (11)       |
| 四、附录表格 .....                       | (22)       |

## 第二篇 国内目前较成熟的认识和做法

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| <b>第一节 培训课程的设计 .....</b> | <b>(31)</b> |
| 一、培训 .....               | (31)        |
| 二、课程 .....               | (36)        |
| 三、培训课程 .....             | (39)        |
| 四、课程设计 .....             | (48)        |
| 五、培训课程设计 .....           | (57)        |

## 第二节 培训课程的实施..... (66)

- 一、任职时——会跳出“普教模式” ..... (66)
- 二、备课时——会选用“最佳教法” ..... (82)
- 三、上课时——会有效“驾驭课堂” ..... (98)
- 四、结束时——会设计“评估体系” ..... (105)

## 第三节 培训课程设计、实施的

### 质量标准..... (120)

- 一、摸准需求 ..... (120)
- 二、突出能力 ..... (122)
- 三、教法设计 ..... (124)
- 四、教材编写 ..... (126)
- 五、教师选聘 ..... (127)
- 六、成绩考核 ..... (129)

## 第四节 培训制度建设 ..... (133)

- 一、岗位资格证书制度 ..... (136)
- 二、培训的教学实施制度 ..... (138)
- 三、培训的考核与发证制度 ..... (139)
- 四、培训、考核、使用、待遇一体化的制度 ..... (140)
- 五、培训管理的有关制度 ..... (141)

## 第五节 培训中心建设 ..... (143)

- 一、为谁教的问题 ..... (143)
- 二、教什么的问题 ..... (145)
- 三、怎样教的问题 ..... (146)
- 四、谁来教的问题 ..... (147)
- 五、教给谁的问题 ..... (148)

## 第六节 培训师的锦囊 ..... (150)

- 一、开场热身 ..... (151)

|              |       |
|--------------|-------|
| 二、课间暖场 ..... | (153) |
| 三、结束整合 ..... | (155) |
| 四、教学游戏 ..... | (159) |
| 五、寓言故事 ..... | (167) |
| 六、量表测试 ..... | (169) |

### 第三篇 发达国家通用的模式和经验

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| <b>第一节 CBE 职教模式 .....</b>    | <b>(177)</b> |
| 一、CBE 的产生背景 .....            | (177)        |
| 二、CBE 的基本特征 .....            | (179)        |
| 三、CBE 的实施步骤 .....            | (180)        |
| 四、学好 CBE 的四点思考 .....         | (195)        |
| <b>第二节 TEXACO 培训一览 .....</b> | <b>(198)</b> |
| 一、德士古公司简介 .....              | (198)        |
| 二、培训的需求分析 .....              | (204)        |
| 三、培训的系统设计 .....              | (217)        |
| 四、培训的教学技巧 .....              | (223)        |
| 五、培训的效果评估 .....              | (228)        |
| <b>第三节 ISD 培训体系 .....</b>    | <b>(235)</b> |
| 一、ISD 培训体系简介 .....           | (235)        |
| 二、阿莫科怎样使用 ISD .....          | (250)        |
| <b>第四节 国外岗位培训情况综述 .....</b>  | <b>(260)</b> |
| 一、美国的岗位培训 .....              | (261)        |
| 二、日本的职场培训 .....              | (271)        |
| 三、德国的职业培训 .....              | (279)        |
| 四、英、法培训的几点特色 .....           | (286)        |

## 第一篇

# 国际流行权威的 培训标准和指南



## 第一节

### ASTD 倡导的“培训文化”建设

---

一段时间以来，就像社会上准有流行的“歌儿”一样，报章上也准有流行的“词儿”。眼下什么“词儿”最流行？笔者虽然没有科学的手段统计，但凭直觉好像应该是“入世”、“与国际接轨”之类的吧。

在行行业业都呼喊“接轨”的时候，面对即将或者已经“登陆”的世界“列强”，我们的员工培训工作如何应对、如何发展，是不是也有个“接轨”的问题？如果有的话，往哪儿去接，他们那儿的“轨”是什么样的？带着这些问题，笔者对比了所能收集到的各种信息，认为 ASTD 的资料更具权威性，因此也更有参考意义。现将其要旨整理出来，并掺杂了一些本人粗浅的理解，供我们的培训同行们在研究“接轨”问题时借鉴。

ASTD 是个什么机构？它是美国培训与发展协会的英文缩写。该协会十分惹人瞩目，有些媒体甚至吹捧它的年会，是世界培训界的峰会。在它的一次年会上，率先提出了“培训文化”这么一个新概念。认为培训文化是企业文化的重要组成部分，也是知识经济时代企业文化的重要特征之一。它说培训文化是衡量培训工作完整性的工具，更是考察组织中培训发展现状的重要标志。

年会认为培训文化的建立是多层面的，不是培训部门能够独自完成的，它受到来自组织内部各方面因素的制约和影响，

必然涂上特定行业、企业经营管理模式的色彩。培训文化的建立还是一个渐近的过程可粗分为三个阶段：萌芽阶段、发展阶段、成熟阶段。

我们如果想要“接轨”的话，是不是应该先“掂量”一下自己所在组织的培训文化眼下处在它所说的三个阶段的哪一个阶段上？笔者以为这是最起码的，目的只有一个，那就是我们常说的：“知己知彼”才能“百战不殆”。那么，我们现在就来看看 ASTD 描述的三个阶段的基本特征：

## 一、萌芽阶段的基本特征

1. 培训工作只是培训实施者的职责；
2. 培训工作没有计划性，且缺乏坚持；
3. 培训管理没有明确的目标和责任；
4. 培训活动结束后便无人问津；
5. 培训内容单调，多为知识和技术性的内容；
6. 培训形式死板，很少激发起参与者的兴趣；
7. 培训活动与商业目标没有明确的关系；
8. 没有过问员工对培训的需要；
9. 无人关心管理者以现有素质能否胜任目前工作并能满足企业发展的需要；
10. 培训资源投入还没有招聘新员工的投入高。

## 二、发展阶段的基本特征

1. 培训成为人力资源与销售活动的重要职责；
2. 培训工作有计划性、并强调培训的系统性；

3. 培训被视为胜任工作的重要途径；
4. 培训内容已形成知识、技能、态度三位一体的结合；
5. 培训形式灵活多样，给受训者以更多的参与机会；
6. 重视培训信息的收集与整理；
7. 强调培训需求的确认；
8. 对培训效果进行评估；
9. 配合人力资源规划的需要；
10. 有更多的培训资源可以利用；
11. 有明确的培训管理职责和目标；
12. 多数人有机会参加在职或脱产培训。

### 三、成熟阶段的基本特征

1. 将培训与组织目标和组织战略相结合；
2. 培训不再只是培训工作者的职责，也成为部门经理的重要职责；
3. 培训被视为组织与个人发展的有效途径；
4. 培训战略得以体现并能够不断调整；
5. 受训者有很高的选择培训内容、形式、时间、地点的自由度；
6. 培训计划更加强调系统性和成长性；
7. 完备的培训信息系统得以建立并良性运行；
8. 更进一步强调对培训需求的满足和对培训效果的评估。

这里我想就培训管理部门和培训管理者的角色定位、作用功能，在三个阶段中的差异多讲几句：在萌芽阶段，培训管理部门属于人力资源部门的一个组成部分，它与各单位的沟通要通过人力资源主管人员来完成。此时以“组织需求先导”为原则，培训管理者达不到“引导培训”或“创造需求”的