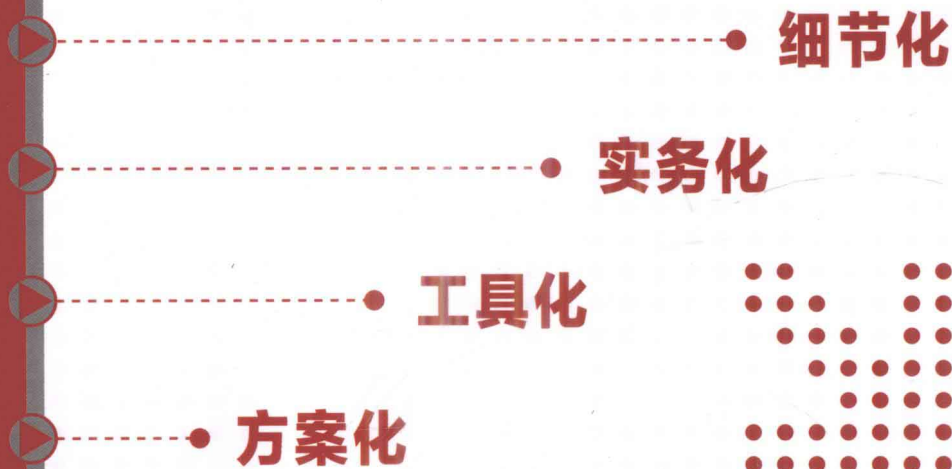


具体到每一个流程的**开发工具** 细化到每一个环节的**方案设计**

培训课程开发 实务手册



张俊娟◎编著



弗布克人力资源管理操作实务系列

培训课程开发实务手册

(第2版)

张俊娟 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

培训课程开发实务手册 / 张俊娟编著. —2 版. —
北京: 人民邮电出版社, 2012. 5
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-27819-7

I. ①培… II. ①张… III. ①企业管理—职工培训—
手册 IV. ①F272. 92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 046756 号

内 容 提 要

本书是一本关于员工培训课程开发的实用手册。作者结合培训课程开发中各个环节的工作流程, 对每个步骤都进行了详细的说明, 并提供了相关的模板和工具。具体内容包括培训课程开发模型与流程、培训需求分析、课程目标确定、课程整体设计、课程单元设计、阶段性评价与修订、实施课程培训、培训课程总体评价、培训课程设计开发案例等。书中既有可行的方案, 又有相应的案例, 对培训课程开发人员来说具有重要的参考价值。

本书适合员工培训课程开发人员、培训师、咨询师、企业人力资源管理人员以及高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克人力资源管理操作实务系列 培训课程开发实务手册 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 张俊娟
责任编辑 乔永真
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 19 2012 年 5 月第 2 版
字数: 168 千字 2012 年 5 月北京第 1 次印刷
- ISBN 978-7-115-27819-7
-

定 价: 39.80 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

推荐序

在企业中，人是最重要的资源，而对人的管理也是企业管理中永远的主题。人力资源管理的作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力使企业长久地保持这种优势。

我在 LG 从事人力资源培训工作已有 28 年，深知人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深知人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作不断落实企业人力资源发展战略、求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

如何发挥企业人力资源的优势呢？个人认为企业人力资源管理者应按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度上，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作，只有这样才能充分发挥企业人力资源优势。

然而，人力资源管理工作又是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设计行之有效方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟须解决的问题。

“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门、某一类人员或者某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决方案。

落实细节、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系管理、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化和方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。

本系列图书此次改版共涉及 12 个品种，分别为《招聘、面试与录用管理实务手册（第 3 版）》、《员工培训管理实务手册（第 3 版）》、《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册（第 3 版）》、《岗位绩效目标与考核实务手册（第 3 版）》、《薪酬体系设计实务手册（第 3 版）》、《人员测评实务手册（第 3 版）》、《员工手册编写范本（第 3 版）》、《员工关系管理实务手册（第 2 版）》、《培训课程开发实务手册（第 2 版）》、《新员工培训管理实务手册（第 2 版）》、《职业生涯规划管理实务手册（第 2 版）》、《人力资源管理案例（第 2 版）》。

如果你要解决人力资源管理工作中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列书可以作为你的工具书和操作指南，供你随时参阅。

LG 中国人力资源培训中心前总监

韩国 LG 龟尾培训学院院长



再版前言

《培训课程开发实务手册（第2版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书将培训课程的开发工作流程化，给出了培训课程开发中各个环节的具体流程，对每个步骤都进行了详细的说明，并提供了开发模板、工具以及部分课程开发案例。

本书内容包括培训课程开发模型与流程、培训需求分析、培训课程目标确定、培训整体课程设计、培训课程单元设计、阶段性评价与修订、培训课程实施、培训课程评价、培训课程设计开发案例等，是培训课程开发人员进行课程开发的实用工作手册。

《培训课程开发实务手册》第1版上市三年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，我们衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对《培训课程开发实务手册》进行了改版。此次改版，我们将原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在编写《培训课程开发实务手册（第2版）》时，我们在第1版的基础上做了如下修订。

1. 对第1版中的培训课程开发模型、培训课程整体设计要素、培训课程评价模型等多项内容做了增补，使本书的内容更加完善和丰富。
2. 结合我们对企业培训课程需求的市场调研结果，增加了在企业中应用较广的两门培训课程开发设计案例，使本书更贴近读者的实际工作需求。

3. 在内容展现形式方面，第2版采用了大量的图形和表格，增强了本书的可读性，提高了读者的阅读效率。

在本书修订的过程中，孙立宏、杨扬、刘井学、刘伟负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、李苏洋、庄惠欢负责图表的编排，韩伟静参与修订了本书的第一、二章，袁燕华参与修订了本书的第三、四章，权锡哲、孙宗虎参与修订了本书的第五、六章，翟振芳、滕晓丽参与修订了本书的第七章，杨雪参与修订了本书的第八章，高佳瑜、赵雯参与修订了本书的第九章，全书由张俊娟统撰定稿。

目 录

第一章 培训课程开发模型与流程	1
第一节 培训课程开发模型	3
一、ISD 模型	3
二、HPT 模型	4
三、CBET 模型	6
四、ADDIE 模型	8
五、DACUM 模型	11
第二节 培训课程开发流程	13
一、确定培训课程目的	13
二、进行培训需求分析	14
三、确定培训课程目标	14
四、进行课程整体设计	15
五、进行课程单元设计	15
六、阶段性评价与修订	15
七、实施培训课程	15
八、进行课程总体评价	15
第三节 培训课程开发方法	15
一、获得知识技能的方法	15
二、获取学习经验的方法	17
三、把握学习风格的方法	19
第四节 培训课程相关事项确定	21
一、确定课程六大事项	21
二、课程确定事项实例	22

第二章 培训需求分析	25
第一节 培训需求分析简介	27
一、培训需求分析的步骤	27
二、培训需求分析的方法	31
三、培训需求分析的工具	38
四、培训需求分析的实例	42
第二节 环境分析	45
一、有利环境分析	45
二、不利环境分析	45
第三节 学员分析	46
一、学员分析的内容	46
二、学员分析的步骤	47
三、学员分析的实例	50
第四节 职务分析	52
一、职务分析的步骤	52
二、职务分析的模型	55
三、职务分析的工具	57
四、职务分析的实例	59
第三章 课程目标确定	63
第一节 设计课程目标	65
一、课程目标的特点	65
二、描述课程目标	66
三、课程目标的运用	70
第二节 课程目标工具及实例	71
一、课程目标判断工具	71
二、课程目标描述实例	72
第四章 课程整体设计	75
第一节 掌握课程整体设计要素	77

一、确定基本信息	77
二、确定课程进度	79
三、设计课程内容	80
四、设计考核方法	83
五、分析课程资源	84
六、编制课程大纲	87
七、整体设计实例	92
第二节 选择课程培训方法	94
一、了解常用的课程培训方法	94
二、掌握课程培训方法选择标准	96
第三节 设计培训课程体系	99
一、培训课程体系的分类	99
二、基于新员工的培训课程体系	100
三、基于职能的培训课程体系	102
四、基于职级的培训课程体系	113
五、十大热门培训课程	114
第五章 课程单元设计	117
第一节 设计课程单元目标和内容	119
一、把握成年人的学习特点	119
二、确定单元学习目标	119
三、进行单元内容设计	121
第二节 选择授课方法和材料	125
一、合理选择授课方法	125
二、有效选用授课材料	126
第三节 掌握单元设计的工具	127
一、单元设计项目汇总表	127
二、单元学习内容展开图	130
三、单元设计成果汇总表	132

第六章 阶段性评价与修订	133
第一节 阶段性评价要素和流程	135
一、课程阶段性评价要素	135
二、课程阶段性评价流程	136
第二节 进行课程单元设计评价	138
一、明确单元设计评价要素	138
二、掌握单元设计评价工具	139
第三节 课程阶段性修订	140
一、课程阶段性修订的范围	140
二、修订结果的评价标准	141
第七章 实施培训课程	143
第一节 编制课程实施文案	145
一、编制培训课件	145
二、编制讲师手册	146
三、编制学员手册	152
第二节 课程实施准备	154
一、掌握五大要点	154
二、准备所需的资源	156
第三节 培训课程实施技巧	157
一、巧妙导入	157
二、避免紧张	161
三、打破坚冰	162
四、有效点评	162
五、表达技巧	163
六、避免尴尬	163
七、倾听和反馈	164
八、把握身体语言	166
九、巧妙提问应答	167

十、对付难缠的学员	170
十一、组织讨论和活动	170
十二、牢记授课六禁忌	171
十三、自如收尾	172
第八章 培训课程总体评价	175
第一节 掌握课程总体评价模型	177
一、目标评价模型	177
二、差距评价模型	178
三、柯氏四级评估模型	178
四、CIPP 课程评价模型	188
五、课程总体评价方法	192
第二节 培训课程总体评价工具	195
一、培训评估表	195
二、培训评估问卷	197
三、培训评估报告	199
第九章 培训课程设计开发案例	205
第一节 某公司“问题解决”课程设计案例	207
一、了解培训背景	207
二、分析培训需求	207
三、设计培训课程	208
四、评估培训课程	218
第二节 某公司“高效沟通”课程设计案例	221
一、了解培训背景	221
二、分析培训需求	221
三、设计培训课程	222
四、评估培训课程	229
第三节 某公司“销售谈判”课程设计案例	230
一、了解培训背景	230

二、分析培训需求	231
三、设计培训课程	232
四、评估培训课程	235
第四节 某公司“有效指导”课程设计方案	237
一、了解培训背景	237
二、分析培训需求	238
三、设计培训课程	240
四、评估培训课程	244
第五节 某公司“管理技能”课程设计方案	246
一、了解培训背景	246
二、分析培训需求	246
三、设计培训课程	248
四、评估培训课程	257
第六节 某公司“QC 工具应用”课程设计方案	260
一、了解培训背景	260
二、分析培训需求	260
三、设计培训课程	261
四、评估培训课程	290

第一章

培训课程开发模型 与流程

第一节 培训课程开发模型

一、ISD 模型

(一) ISD 模型介绍

ISD (Instructional System Design) 即教学系统设计, 它是以传播理论、学习理论、教学理论为基础, 运用系统理论的观点和知识, 分析教学中的问题和需求并从中找出最佳答案的一种理论和方法。

(二) ISD 模型应用流程

该模型应用流程包括五个环节, 即分析、设计、开发、实施和评价。具体内容如图 1-1 所示。

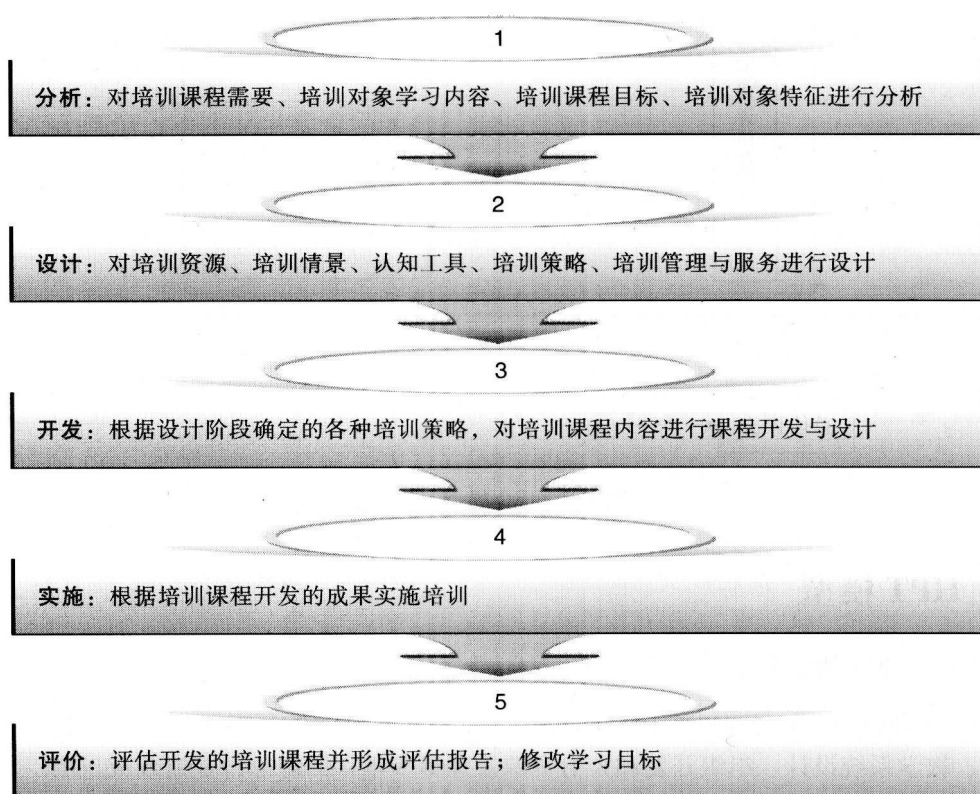


图 1-1 ISD 模型应用流程图

(三) ISD 模型示意图

ISD 模型注重对培训活动的有效分析、设计、规划和安排。ISD 模型示意如图 1-2 所示。

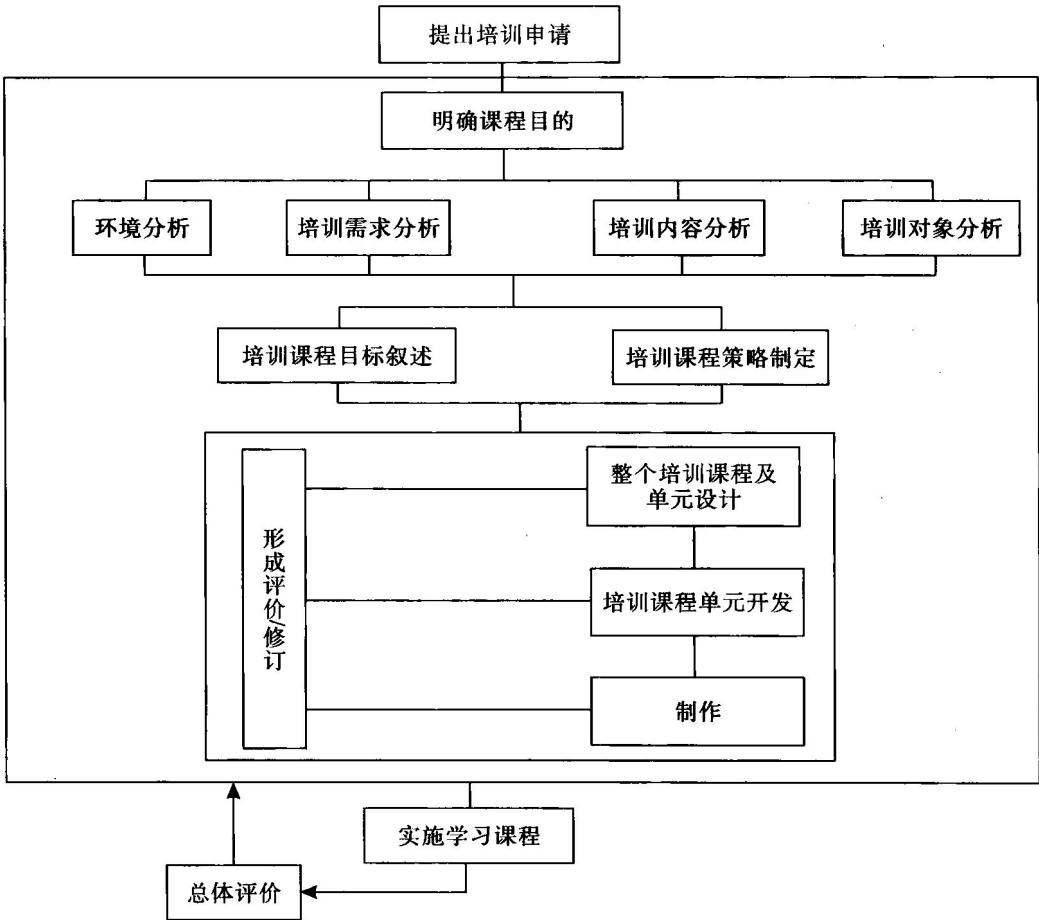


图 1-2 ISD 模型示意图

二、HPT 模型

(一) HPT 模型介绍

HPT (Human Performance Technology Model) 即人员绩效技术模型，它涉及行为心理学、教学系统设计、组织开发和人力资源管理等多学科的理论，是绩效改进的一种策略。它通过确定绩效差距，设计出有效益和效率的干预措施，获得所期望的人员绩效。