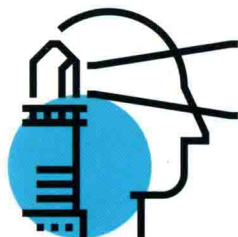
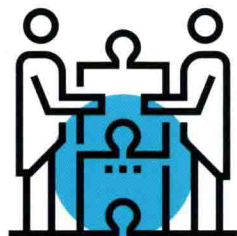


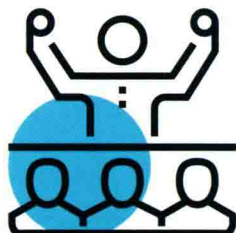
行动学习
Action Learning



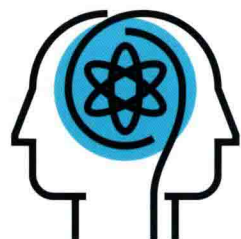
引导技术
Facilitation Skills



混合式学习
Hybrid Learning



游戏化学习
Game-based Learning



情境课程开发
Course Development

ART OF
TRAINING

培训 设计艺术

{ 人力资源管理 }
{ 高端视野丛书 }

向资深培训总监
学习培训设计艺术

王海波 满昆仑◎著



清华大学出版社

培训 设计艺术

{ 人力资源管理 }
{ 高端视野丛书 }

王海波 满昆仑◎著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书让读者以培训学习部门负责人的视角来看待培训工作。作者结合销售的方法,用“做客户”的思路来“做培训”,不仅介绍了制订学习类解决方案的方式方法,还对非学习类解决方案——绩效改进做了说明。在重点论述了游戏化的培训项目设计、情境化的课程开发、培训项目的管理之后,作者详细分享了行动学习以及引导技术的方法。本书是作者多年工作以及培训学习项目的经验总结,其中包含大量的真实案例、模板、工具和方法。

其主要的亮点是来源于一线实践,接地气。内容上的特点有:第一,作者将自己在销售技术、互联网培训、游戏培训等方面的众多经历融入培训管理的工作之中,真正做到了跨界融合与跨界思考;第二,培训项目的整体设计一直是“老大难”问题,作者将自己多年的项目经验结合游戏化做了充分的说明,读者可以直接借鉴;第三,敏捷化的情境课程开发方法能有效提高培训业绩;第四,混合学习和行动学习正在逐渐普及的过程中,作者将这两部分的经验总结出来,希望能对大家有所帮助!

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

培训设计艺术 / 王海波, 满昆仑 著. —北京: 清华大学出版社, 2018

(人力资源管理高端视野丛书)

ISBN 978-7-302-48731-9

I. ①培… II. ①王… ②满… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 272182 号

责任编辑: 施 猛 马遥遥

封面设计: 熊仁丹

版式设计: 方加青

责任校对: 牛艳敏

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市君旺印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm

印 张: 14

字 数: 216 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 3500

定 价: 45.00 元

产品编号: 072068-01



视野决定高远

“山高我为峰，峰顶赏全景”，对一个登山爱好者来说，不断登越峰顶赏新景是他的目标；对于一个企业，不断超越自我、引领行业、基业长青是他的目标。纵观那些基业长青的企业，其成功的关键就是战略与人才，即战略的前瞻性与可实现性、人才的战略规划性与可获得可保留性，只要两者有机契合起来，企业持续发展就顺理成章！

2014年，清华大学出版社“人力资源管理从入门到精通必备丛书”邀请我担任首席顾问，我也在这套丛书中担任《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》的写作任务。丛书上市后，深受读者喜爱，包括我的图书在内，短短一年内共有5本书销量过万册。我对此深感欣慰，《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》一书是我几十年人力资源管理工作的系统总结，能够得到读者的认可我非常高兴。这本书也点燃了我的创作热情，随后我又出版了培训、招聘两本书。

近期，清华大学出版社计划参考《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》的写作模式，重点推出一套介绍管理理念的丛书，并以“人力资源管理高端视野”作为丛书名，还希望我能担任这套丛书的首席顾问，本人甚感荣幸。作为一个从业几十年的资深HR管理者，我能为此写点什么呢？“固本培元、返璞归真、不忘初心”是存在的根本；“与时俱进、登高望远、不断前

行”是持续创新发展的动力。

记得我在2015年去九华山旅行，头天的风和日丽让我对第二天上午登峰充满憧憬。虽然后半夜突降大雨，但是没有阻挡我第二天早上登峰的激情。在雨雾朦胧中，我们一路拾阶而上。在距山顶还有200米时，同伴们对在雨雾里登顶看风景不抱希望，渐渐疲惫，欲放弃登顶。我对大家说，坚持登顶就能见到心中的美景！一丝丝秋风轻撕雨雾，等到我们登顶时，雨雾渐渐散去，红日跃出云层，好一片万里河山，江山如此多娇！下山时，我对同伴们说：“今天的收获就是：坚持为本，缘分自来，心存高远，美景自见。”回想这些年走过的路，遇到的事，从一名普通的HR到企业高管，从山底到山顶，所经历的，所思考的，所感悟的，多有不同，希望这些经历可以为后来人提供一些参考。我想，这也正是“人力资源管理高端视野”这套丛书的初衷吧。

经管图书中，引领潮流的高端书籍，多被外版图书所占据，这对同行来说，不能不说是一种遗憾。“人力资源管理高端视野丛书”的面世，将在这方面力争做出一些努力。本套丛书的最大特色就是关注时代前沿管理理念，将成功企业的成功做法介绍给读者，将成功企业高管的成功经验传授给读者。纵观此套丛书，可以用以下关键词语来表述：战略高远、视野高端。其高端视野来自于成功的管理实践，来源于对时代的密切关注和深刻总结。具体来说，其特色主要有以下几方面。

洞察市场与思维转变：互联网+、工业4.0、大数据时代的来临对传统管理思维、商业模式带来较大冲击，人才结构、人才价值、激励模式、人才价值观等均会发生较大改变。企业的HR如果不去研究人才市场的变化，不去关注你的人才，你的人才也许就会变成竞争对手的人才。例如，当前汽车行业正处在由传统制造、传统能源向智能化、互联网化、轻量化转型的过程中，一些互联网公司、家电公司、设计公司正跃跃欲试进入智能新能源汽车行业，这将会带来企业人才的广泛流动和企业人才结构的巨大改变。这也是中国产业结构调整、商业模式创新、跨界融合的缩影。这些变化必然带来HR管理模式的新变化。丛书中的《人力资源管理互联网思维》就可以告诉大家，如何用互联网思维去优化人力资源管理。

纵懂专业与横懂业务：专家和管理者是两个不同的角色，HR从业者往

往站在自己的专业角度就HR谈HR，3P理论，几大模块，这些仅是理论体系范畴，我们不如换个思维来看HR价值，如从财务的角度，从大数据角度，从业务伙伴角度，从情商角度，换个视角很可能会给我们带来很大的启发，这些视角，都可以在本丛书中找到相应的图书。

管理人才与经营人才：一般的企业管理人才，优秀的企业经营人才。如何经营人才？其实就是把人才作为资本让其不断保值增值。丛书对于人力资源管理的传统模块，如绩效、薪酬、招聘、培训、人力资源规划等方面，也出版了相关图书，重点从人才经营的角度介绍了前沿的管理理念和先进做法。

创新求变与追求卓越：去中心化、扁平化、平台化、阿米巴、合伙人制，技术的进步和商业模式的创新，催生了许多新的管理理念，而这些正是本套丛书所重点关注的。变与不变，不变则等待衰败，变则有成功的可能，企业要努力找到适合自己的商业模式和管理法则，在变化中求发展。

当前我们正处于供给侧改革、共享经济、产业互联网、工业4.0的时代，企业招募什么人才，人才结构如何转型升级，激励模式如何创新，这些都是HR管理者需要不断学习的内容。此套丛书汇聚了行业精英，从不同的视角倾注全力共同打造，相信会为HR管理者带来新启发。

本人从事HR行业多年，也被丛书中的先进理念、高端视野、紧跟时代的模式方法所吸引，它们不是简单几本书的集合，而是一个HR管理生态圈，是站在新时代新常态的高度，重新诠释HR管理模块的功能定位。打破现有的思维模式，为HR筹备一场盛宴，本套丛书一定会对读者有所帮助，让读者增强在HR管理领域的思考和行动能力，助推各自企业走向成功。

——著名人力资源专家/高端视野丛书首席顾问

潘平



站得高方能看得远

2014年，我应清华大学出版社之邀，参与策划并组织作者出版了“人力资源管理从入门到精通必备丛书”。这套丛书2015年上市以后，取得了非常大的成功，一年销售额突破300万元，深受广大读者好评，取得了非常好的社会效益。

“人力资源管理从入门到精通必备丛书”分岗位、分职位对人力资源管理的各个模块进行分解，分入门篇、提升篇、精通篇对人力资源管理职员、经理、总监的工作任务和任职要求进行了介绍，以操作性实务为主。

近年来，人力资源管理领域出现了一些新理念、新思维，如何能够将这些新思想介绍给广大读者，是我经常思考的一个问题。恰逢清华大学出版社再次邀请我担任“人力资源管理高端视野丛书”主编，清华社拟推出一套以介绍人力资源管理思想为主的丛书，我欣然应允。

最近网上流传一篇文章《你和头等舱的差距，差的不只是钱》，里面有一句话很有意思——“世界上最远的距离，是头等舱和经济舱的差距”，这篇文章的核心在于“你的思维决定你在什么阶层”。同样是HR和企业管理者，为什么有的年薪千万百万，有的在生存线上苦苦挣扎，原因在于思维层次的巨大差异，绝大多数人做事喜欢循规蹈矩，缺乏想象力。

如果把传统的管理事务丛书看作“经济舱”，高端视野丛书则可定位为“头等舱”。通过“头等舱”思维，读者可以学习到国内顶级管理者的管理理

念和思维模式。相信这套丛书能给广大读者带来不一样的阅读体验，能为大家提供有益的启发。

本套丛书特点非常鲜明，具体来说包括如下三点。

(1) 以管理理念的介绍为主，以操作性实务的介绍为辅。相对于“人力资源管理从入门到精通必备丛书”，“高端视野丛书”侧重于介绍管理理念，即主要告诉读者为什么要这么做。每个企业的行业、规模、人员构成、资金实力、发展阶段各不相同，管理方法具有可借鉴性，但未必具有普适性。因此，本套丛书侧重于培养读者分析问题和解决问题的能力。

(2) 以著名企业的成功实践为内容载体。与“入门到精通必备丛书”一样，本套丛书的作者也多为上市公司高管，他们的亲身经历、感悟和成功实践是一笔富贵的财富，我们希望能够借他们在“高端”(TOP)上的“视野”来给读者以启发，侧重于让读者学习到他们的格局、理念和管理思路。在写作中，本套丛书鼓励“现身说法”，鼓励“情境再现”，鼓励“经验传授”。

(3) 不局限于人力资源固有模块，结合商业模式和人力资源管理发展的最新进展，推出了一些反映管理前沿理念的图书。例如，人力资源管理互联网思维、合伙人、HRBP、人力资源管理情商等方面图书，正是市面上缺少的且人力资源管理从业者又非常需要的，希望会给读者带来有益的帮助。

丛书的总体定位可以概括为：站得高，看得远；轻操作，重管理；接地气，行得通。写作思路为：以管理者的视野总揽全书，以诊断者的视角组织内容，以实战者的经历打动读者。

人力资源管理丛书“头等舱”已经上市，相信这套丛书必将造福广大读者。

——著名人力资源专家/高端视野丛书主编

贺清君

序



美国《财富》杂志指出：“未来最成功的公司，将是那些基于学习型组织的公司。”越来越多的成功组织的实践证明，快速持续的学习能力将成为支撑组织未来发展并使其获得及保持竞争优势的核心能力之一。为了获得这种核心能力，很多企业将人才发展与培养作为人力资源战略管理的重中之重，将人才发展作为产业发展之基、创新之要、竞争之本。随着知识爆炸和快速迭代，终身学习也成为个人的一种习惯和常态。培训作为人才培养和发展的手段之一，为这种新常态提供了支撑，在人才培养中发挥的战略价值也日益凸显。

时至今日，培训已经发生了重大变化，面临的挑战也越来越大。首先，随着VUCA时代的正式来临，业务本身的不确定性延伸到了人才能力的不确定性，进而延伸到培养的不确定性。人才培养本身是一个长期的过程，在这个过程中如何应对业务需求的不确定性，是培训工作面临的挑战之一。

与此同时，出发点的不同也是一个重大变化。随着人才培养和发展的需要，这些年培训在各个企业都生根发芽了，培训从业者应该已经逐步度过了“课程贩子”的阶段，但是我们到底有没有把业务当作客户，还是只是喊一喊“我们要去解决业务的痛点”？我见过太多的培训机构喊着“要直击业务痛点”，过后却没什么“痛点”真的被解决了，我们的行为真的能传递出我们想要去帮助业务部门的想法吗？

第三，培训如何落地一直是一个无法回避的“难点”，传统的观点是通过培训转化带来行为的改变，进而带来绩效的提升。但是这个过程非常

复杂而且不确定因素极大，这就是为什么很多时候我们的培训从业者很难说清楚自己工作与绩效的关联，以及培训为组织带来的价值。

本书的两位作者对以上提到的培训的三个挑战提出了他们的思考和解答：

1. 针对培训需求的不确定性，作者提出要把长期的人才培养目标以具体的培训项目来呈现。通过敏捷管理的方式，从项目的界定、分析、干系人到项目周期以及项目成果都用非常明晰的方式展现人前。

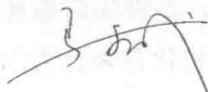
2. 作者将“培训”作为产品，面向“客户”进行销售，这非常新颖。我觉得人力资源从业者确实需要摆脱固有的思维方式，从被动变为主动，建立“业务思维”，只有勇敢地迈出这一步，取得“客户”的信任和口碑，才能真正成为业务部门的战略伙伴。

3. 两位作者结合所在企业在绩效改进、行动学习、引导等方面的应用和实践，让我们更清晰地看到“培训”是如何支持和服务于“绩效”的。我相信应用这些技术和工具解决问题、发展业务，不仅对于人才发展和能力提升极具价值，而且对于提高培训工作与业务战略的协同效率都是至关重要的。

本书从作者实际工作的实践中进行了有力的总结，这些总结通过文字进行了有效的升华，我相信这些升华将来会更好、更普遍地运用于实践中去，这对于包括我在内的所有人力资源从业者都有非常好的参考价值和借鉴意义！

在互联网思维和技术冲击如此明显、VUCA时代正式来临以及90、95后逐步成为就业主力的今天，所有的传统培训方式都应该正经历着或即将经历冲击，本书中所讲到的绩效、游戏化、情境化的课程开发以及行动学习等技术都是非常重要的应对措施。创新、敏捷是时代的主题，我们人力资源从业者都应与时俱进，希望本书能给勇于探索、大胆实践的同行提供一些启发和帮助。

北大方正集团副总裁兼首席人才官





第1章 确定业务部门及培训部门目标

1.1 确定业务部门目标 / 3

1.1.1 从不同侧面了解业务并确定优先级别 / 3

1.1.2 建立关系，尽早确认业务部门对学习项目的态度 / 6

1.2 确定培训部门目标 / 8

1.2.1 培训部门的三个业务模型 / 8

1.2.2 培训部门的三个资金模型 / 11

1.2.3 战略计划对培训部门的重要性 / 12

1.2.4 培训业务计划的主要组成部分 / 14

第2章 建立框架

2.1 满足客户和利益相关人的需求 / 18

2.1.1 确认客户的赞同程度 / 18

2.1.2 与关键负责人进行协商 / 21

2.1.3 创建培训部门的独特价值 / 21

2.2 有效管理学习部门员工 / 22

2.2.1 成为虚拟团队教练 / 22

2.2.2 确立学习部门的价值 / 24

2.3 建立与专家的联系 / 25

2.3.1 培养学习专家 / 25

2.3.2 与业务部门专家的合作 / 26

- 2.4 培训部门与人力资源部关联 / 30
- 2.5 明确策略, 寻求高层支持培训项目 / 31
 - 2.5.1 向高管明确汇报财务情况 / 31
 - 2.5.2 向高管汇报的小窍门 / 32
 - 2.5.3 邀请领导们参与学习 / 33

第3章 供给侧改革——绩效改进

- 3.1 何为绩效改进(HPI) / 36
- 3.2 HPI思维模式 / 38
 - 3.2.1 HPI的六大影响维度 / 39
 - 3.2.2 HPI以绩效结果为导向 / 42
 - 3.2.3 系统化地看待组织绩效问题 / 43
- 3.3 HPI流程 / 45
 - 3.3.1 HPI模型 / 45
 - 3.3.2 HPI实施步骤 / 46
 - 3.3.3 ROI评估 / 51

第4章 项目设计——向游戏学习

- 4.1 设计用户体验 / 57
 - 4.1.1 以学员为中心的设计 / 58
 - 4.1.2 让学员感觉有意义 / 61
- 4.2 启动项目宣传 / 62
 - 4.2.1 每款“爆品”都有一个神奇的名字 / 63
 - 4.2.2 展示学员参加的理由 / 64
 - 4.2.3 证明学习项目的价值 / 65
 - 4.2.4 精彩的文案不可或缺 / 66
- 4.3 统筹学习资源 / 67
 - 4.3.1 必不可少的测评 / 67

- 4.3.2 精彩的课程呈现 / 69
- 4.3.3 重要的内训师培养 / 71
- 4.4 推动落地转化 / 72
 - 4.4.1 学习社群的管理 / 73
 - 4.4.2 团队任务推动转化 / 74
 - 4.4.3 学员上级的参与和监督 / 74

第5章 课程开发——情境为王

- 5.1 开眼看世界——版权课带给我们的启示 / 78
- 5.2 由ADDIE转向情境化 / 80
 - 5.2.1 ADDIE课程开发模型的特点 / 80
 - 5.2.2 ADDIE的挑战与转型 / 81
 - 5.2.3 情境课程开发的特点 / 82
- 5.3 聚焦情境 / 84
 - 5.3.1 收集基本情境——先保证数量，不要有遗漏 / 85
 - 5.3.2 对某个情境进行再探索 / 87
 - 5.3.3 循环之前的过程，确定所要开发的情境数量 / 88
 - 5.3.4 根据所选定的情境确定输入、输出，并编写案例 / 88
- 5.4 知识萃取 / 89
 - 5.4.1 知识萃取方法及模型简介 / 90
 - 5.4.2 STAR模型还原专家真实案例 / 91
 - 5.4.3 知识提炼 / 93
- 5.5 开发课件 / 94

第6章 培训项目管理

- 6.1 培训项目管理 / 101
 - 6.1.1 项目资源管理 / 102
 - 6.1.2 项目生命周期管理 / 104

- 6.2 评估培训项目 / 107
 - 6.2.1 评估当前解决方案 / 107
 - 6.2.2 培训项目4级评估 / 109
- 6.3 供应商管理 / 110

第7章 混合式学习——哪里不会点哪里

- 7.1 界定 / 115
 - 7.1.1 混合式学习的界定与挑战 / 116
 - 7.1.2 混合式学习的优点 / 118
- 7.2 设计移动学习 / 119
 - 7.2.1 移动学习的作用领域与应用场景 / 120
 - 7.2.2 移动学习设计的四大原则 / 121
 - 7.2.3 视频制作软件 / 122
- 7.3 混合式学习的规划与实施 / 124
 - 7.3.1 在线/移动学习与面授的有机结合 / 125
 - 7.3.2 混合式学习的要素 / 125
- 7.4 混合式学习实施案例 / 126

第8章 行动学习——成果转化的超级利器

- 8.1 行动学习的困惑 / 132
- 8.2 什么是行动学习 / 133
 - 8.2.1 行动学习的学习公式 / 134
 - 8.2.2 “一鱼三吃”的行动学习 / 136
 - 8.2.3 行动学习的假设 / 137
 - 8.2.4 行动学习与引导技术的不同 / 138
- 8.3 行动学习工作坊 / 139
 - 8.3.1 工作坊的六要素 / 139

8.3.2 工作坊的流程与实践要点 / 140

8.4 行动学习项目 / 145

8.4.1 发起行动学习项目 / 145

8.4.2 行动学习项目实践 / 146

第9章 引导技术

9.1 世界咖啡 / 158

9.1.1 “世界咖啡”的设计原则 / 159

9.1.2 “世界咖啡”的细节要求 / 160

9.1.3 “世界咖啡”的实施流程 / 161

9.1.4 “世界咖啡”的实践 / 161

9.2 团队共创 / 163

9.2.1 团队共创的流程 / 163

9.2.2 团队共创的实践 / 165

9.3 ORID / 166

9.3.1 ORID的流程 / 167

9.3.2 ORID在课程回顾的应用实践 / 168

9.3.3 ORID在团队回顾的应用实践 / 169

9.4 头脑风暴 / 170

9.4.1 头脑风暴的四大规则 / 171

9.4.2 头脑风暴的注意事项 / 171

9.4.3 书写式头脑风暴 / 172

第10章 成为培训咨询师

10.1 培训咨询技能导论 / 174

10.1.1 评估自身的培训咨询技能 / 176

10.1.2 培养培训咨询的技能 / 179

10.1.3 制订将来的发展计划 / 179

- 10.2 定义与共识 / 180
 - 10.2.1 咨询模型比较 / 180
 - 10.2.2 培训咨询师的角色 / 183
 - 10.2.3 建立咨询信誉 / 184
 - 10.2.4 识别有效的问题 / 185
 - 10.2.5 就预期达成共识 / 186
- 10.3 发现和分析 / 189
 - 10.3.1 数据收集 / 189
 - 10.3.2 执行有效的访谈 / 192
 - 10.3.4 数据分析 / 193
- 10.4 呈现和决定 / 194
 - 10.4.1 陈述问题 / 194
 - 10.4.2 反馈的基本设计特征 / 196
 - 10.4.3 敏感信息 / 198
 - 10.4.4 阻力 / 198
 - 10.4.5 协调一致 / 199
- 10.5 设计和实施——平台战略 / 200
 - 10.5.1 规划改进的团队方法——众包、参与感 / 200
 - 10.5.2 实施目标 / 201
 - 10.5.3 咨询师技巧 / 202
- 10.6 完成与回顾 / 202
 - 10.6.1 提前结束项目 / 203
 - 10.6.2 评估——项目收尾 / 203
 - 10.6.3 项目结束——天下无不散之筵席 / 205



第1章 确定 业务部门及培 训部门目标