

培训操作 与管理

Peixun Caozuo
Yu Guanli

侯晓虹 著

培训需求分析 ○

课程设计 ○

实施 ○

评估 ○



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

培训操作与管理

侯晓虹 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训操作与管理 / 侯晓虹著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-520-3

I. 培... II. 侯... III. 培训—方法 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 013174 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 马

技术编辑: 晓 成

责任校对: 剑 兰

880mm×1230mm/32

7.75 印张

136 千字

2006 年 5 月第 1 版

2006 年 5 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

书号: ISBN 7-80207-520-3/F·439

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

作者的话

据报道，目前我国培训业规模正以每年 30% 的速度递增，这一数据预示着我国培训事业巨大的发展潜力。在我国培训事业蓬勃发展的今天，滞后的培训观念、培训操作和培训管理却远远不能适应培训事业快速发展的需要。有感于此，基于我 20 年来从事教学和培训工作的经验和感受，付梓此书，略抒拙见。在我的教学和培训生涯中，我通过与参训者的交流和互动，通过与同仁们的交流和探讨，了解到培训工作中存在的诸多问题和困惑，并得以从各个不同的角度来审视这些问题和困惑。

本书是为培训组织者、培训师、各类组织的培训经理/主管及各级管理者而撰写的。通过阅读本书，您可以了解到什么是培训，如何操作培训，如何实现培训的目的和取得培训的最大效果。在阅读本书时，许多情境可能会使您有身临其境之感，引起您的共鸣。本书的构架为三个部分：

- 第一部分为“培训导读”。本部分扼要地介绍了：
(1) 培训是什么；(2) 培训与教育的区别；(3) 培训作业流程的四个阶段；(4) 谁是培训的主体；(5) 培训的误区。撰

写导读的目的是帮助您有效地阅读、理解和使用本书。除了希望您对本书有一个全面的了解外，更希望书中的某些观点和问题能够引发您的思考。

• 第二部分为“培训流程”。本部分介绍了培训作业流程的四个阶段：（1）培训需求分析；（2）培训课程设计；（3）培训实施；（4）培训评估。撰写培训流程的目的就是要求按科学合理的培训流程办事，不能单凭经验和感觉行事。在这一部分中占有篇幅最大的不是静态孤立的培训原理，而是动态的操作系统。在每个阶段中探讨的问题都是培训作业流程中值得重视的观念、问题和操作方法。

• 第三部分为“培训管理”。培训管理工作主要是对培训活动进行计划、组织和控制，它包括：（1）编制培训计划与预算；（2）制定培训制度；（3）建立培训责任制。本部分着重对培训责任制进行了讨论，对培训工作中出现的诸多职责不清的问题及产生问题的原因进行了揭示。撰写培训管理的目的在于强调一个组织不论规模大小，唯有建立了科学规范的培训管理体系，才能使培训质量得到有效的保障。

让我们一起在培训的实践活动中赋予培训真正的生命和力量。衷心希望您不吝赐教。联系请致：xhwp2000@yahoo.com.cn

2006年3月

目 录

第一章 培训导读	1
第一节 培训的定义和流程	2
一、培训的定义	2
二、培训的内容	3
三、培训与教育的区别	5
四、培训流程	8
第二节 培训主体	11
一、组织者	12
二、参训者	18
第三节 培训误区	20
一、管理层不支持培训	20
二、个人缺乏培训意愿	21

三、无效的培训	22
四、畸形的培训	22
五、培训师和参训者的弱势地位	23
六、培训不如直接招聘到人才合算	24
七、培训能解决一切问题	25
八、培训能立竿见影	25
第二章 培训需求分析	27
第一节 分析问题与确定需求	28
一、个人层面分析	28
二、工作层面分析	32
三、组织层面分析	37
第二节 培训需求的信息来源	42
一、查阅报告	43
二、工作能力调查	46
三、观察	48
四、访谈	49
五、专题小组讨论	52

第三章 课程设计	55
第一节 目标设定	55
一、确定培训目标的四个原则	55
二、培训目标的构成	58
三、设定培训目标的价值	62
第二节 内容设计	63
一、根据组织人员的不同层次设计	
培训内容	64
二、根据组织的工作职责设计培训内容	70
三、根据组织文化特质和组织发展阶段设计	
培训内容	81
第三节 课程设计原则	87
一、实现目标，把握重点	87
二、适应需求，改编教材	88
三、学习精神与专业水平	90
四、取得相关人员的支持	90
 第四章 培训实施	 94
第一节 准备工作	94
一、培训教材	95

二、培训设施	98
三、培训环境	102
四、时间安排	105
五、座位摆形	107
六、培训通知	112
七、检查清单	114
第二节 培训方法	117
一、培训方法的介绍	117
二、培训方法的选择	130
第三节 培训技巧	136
一、通过刺激多种感官进行教学	137
二、挖掘和利用参训者的经验	137
三、强化参训者的记忆	138
四、建立培训内容与参训者经历 之间的联系	140
五、给予鼓励	141
六、给予反馈	142
第四节 课堂控制	143
一、焦虑型	144
二、风头型	145
三、腼腆型	146
四、挑剔型	147

五、心不在焉型.....	148
第五章 培训评估	152
第一节 培训评估的特点、原则和步骤	152
一、培训评估的特点.....	152
二、培训评估的原则.....	154
三、培训评估的步骤.....	156
第二节 培训的四级评估	159
一、反应层面.....	159
二、学习层面.....	165
三、行为层面.....	176
四、结果层面.....	181
第三节 执行四级评估应注意的问题	185
一、时机选择.....	186
二、评估方法的选择.....	187
三、评估的连续性和全面性.....	190
第六章 培训管理	195
第一节 培训计划与预算	196
一、培训计划.....	196

二、培训预算·····	204
第二节 培训制度·····	208
一、岗前培训制度·····	209
二、培训合同制度·····	210
三、评估和跟踪制度·····	212
四、培训奖惩制度·····	214
五、培训档案管理制度·····	218
第三节 培训责任制·····	224
一、培训部的责任·····	225
二、部门培训责任·····	227
三、参训者的责任·····	232
四、培训部与其他职能部门之间的 权责划分·····	232

第一章 培训导读

当今各组织和组织成员都非常重视培训，组织重视培训是为了实现本组织的目标，向社会提供更好的产品和服务，提高客户满意度，扩大市场份额，发挥团队精神，减少浪费等。组织成员重视培训不只是为了掌握工作需要的知识和技能、提高工作业绩，更重要的是能够拓展自己未来的发展空间，提高自己的生存能力和自信心，增强应对挑战的勇气和适应环境的能力。

尽管人们越来越认识到培训对社会、组织和个人产生的深远影响和创造的巨大价值，但是人们对培训的定义、内容、主体及其作业流程却知之甚少，本章要帮助你回答以下几个问题：

- 什么是培训？
- 培训与教育有何区别？
- 培训的作业流程是什么？
- 谁是培训的主体？

- 培训存在哪些误区？

第一节 培训的定义和流程

一、培训的定义

尽管对于组织和组织成员来说培训已不再是什么陌生的事物，但是人们对举办培训活动却存在着许多模糊不清的认识。一些组织把培训视为教育、一些组织认为培训能解决组织存在的一切问题、一些组织认为培训可有可无……

究竟什么是培训呢？培训是组织为了提高工作绩效和提升在社会中的形象，使其成员通过学习和训练在知识、技能和工作态度上得到改变、发展和完善的一项有利于组织和社会发展，有利于个人成长的一项有计划、有目的和系统的活动。

培训工作必须有计划、目的和系统地、有条不紊地进行，否则培训工作将会成为无的放矢、无章可循、毫无效益的盲目行为。

培训的计划性是指组织的培训部、参训者的部门经理和参训者本人应以组织发展计划、部门工作计划、参训者的个人需求和培训资源为依据制定合理的和可行的培训计划，从

而指导培训工作，保证培训目标的顺利实现。

培训的目的性是指培训将产生的结果，即培训结束时或结束后的一段时间里组织可以观察到的并以一定方式能够衡量到的、具体的和合理的行为表现。培训目的的确定为开展培训工作和培训评估提供了一定的依据和参考。

培训的系统性是指为了开展有效的培训活动需要按照一定的、科学的培训作业流程来开展培训活动。培训作业流程由培训需求分析、培训课程设计、培训实施和培训评估四个环节所构成。按照培训作业流程开展培训活动可以保证培训工作的科学性和有效性，同时也是培训工作成功运作的保障体系。

二、培训的内容

知识、技能和工作态度是培训内容的三个方面。也就是说，培训不仅意味着知识的传播，同时还意味着技能的开发和工作态度的转变。

1. 知识培训

这类培训是组织最基本的培训。其主要任务是帮助组织成员掌握必要的基础知识和专业知识，以及对组织成员已拥有的基础知识和专业知识进行补充或更新，以适应新的工作环境和满足新的工作需要。

知识是指人们对事物的认识和对经验的总结。知识培训

具体表现在帮助参训者对基础知识和专业知识的概念、原理和实践进行了解、理解或记忆，对工作要求、工作程序、工作要点、规章制度和政策等进行理解或记忆。

2. 技能培训

这类培训是组织最核心的培训。其任务是帮助组织成员掌握和运用专业技术的能力，其目的是使组织成员把知识转化成能力，进而转化为生产力。

技能包括心智技能、动作技能和社会技能三个组成部分。心智技能培训具体表现在帮助参训者掌握知识运用的方式（方法），提高参训者对事物（问题）的分析、归纳和判断能力。动作技能培训具体表现在帮助参训者掌握对工具、设备和仪器的操作方式（方法），以及提高参训者的身体动作的协调能力、双手的灵活性和观察反应能力。社会技能培训具体表现在帮助参训者培养和提高在人际接触和交往过程中的语言表述能力和非语言（目光、面部表情、姿态）的表达能力。

3. 态度培训

这类培训是组织最根本的培训。其主要任务是帮助组织成员实现观念和价值观的转变和调整，使他们能够融入到本组织的文化中，培养他们积极向上的工作态度和具备良好的思维及行为模式，以适应组织内外环境的变化。

态度是指人们对待某物、某人、某问题或某观点所表示

或表现出的看法、倾向、意愿或行为。态度培训具体表现在帮助组织成员珍视组织形象、热爱本职工作、接纳上级或同事的意见、改变思维或行为模式、加强参与意识和提高适应能力等。

知识、技能和态度是组织为了提高组织成员工作业绩和提高组织绩效的三个缺一不可的培训内容。与知识和技能培训相比，态度培训难度要更大些，很多组织认识到“态度决定一切”，他们把工作态度视为实现组织目标和完成工作的根本要素，越来越多地关注态度培训。

作为情感特征之一的态度使人们具有表达和作出行动的倾向，这种表达和行动是组织推断一个人对某物、某人、某问题或某观点持有的态度的基础。通过培训使参训者能够了解和掌握组织所期望的言语和行为，按照组织所希望的言语和行为行事，使其养成一种良好的习惯，形成一种良好的风尚。所以，态度培训应避免空洞说教，必须通过表达和表现组织所期望的言语和行为使培训内容具体化和生动化。

三、培训与教育的区别

组织成员通过知识、技能和态度的培训，能够提高自己的知识水平、提升自己的工作能力、增进对组织文化和价值观的了解，其结果是改善和提高了组织的工作绩效。所以，无论从培训的定义上来看，还是从培训内容的三个方面来

看，培训都有别于教育。主要表现在以下几个方面：

1. 中心点的区别

无论是教育还是培训，教师、学员和管理者都是教育和培训活动的主体，但在培训活动中，参训者都是成年人，他们都有一定的教育背景和工作经验，他们之所以参加培训不只是为了获取信息，更重要的是为了提高能力和提升发展空间。对他们来说，培训活动强调的是参训者需要什么，参训者能够通过培训真正学到什么，培训师就应该传授什么，而不是培训师愿意教什么就教什么。教育强调的则是教员传授知识，学生获取知识，教师教什么，学生就学什么。

2. 学习内容的区别

教育提供的教学内容强调的是培养学生基础理论知识的掌握与运用，而培训强调的则是与组织工作密切相关的知识和技能掌握和运用，培养有利于实现组织目标的积极向上的工作态度、良好的思维习惯及树立正确的价值观。

3. 过程的区别

教育的过程是一个以个人为导向的过程，一个人在接受教育前对学什么专业和毕业后做什么会有很多选择，在接受教育的过程中也可以充分发挥自己的特长，张扬自己的个性。而培训的过程则是一个以组织工作和任务为导向的发展过程，你一旦进入一个特定的组织之后，组织会要求你在某个工作岗位上在一段时期内保持相对的稳定，并要求你与组