

精品教材 21 世纪高职高专
人力资源管理专业

员工培训

——知识与技能训练

Yuangong

Peixun

谢伟宁 龙敏 姚月娟 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

东莞职业技术学院图书馆



A00336674

员工培训

——知识与技能训练

谢伟宁 龙敏 姚月娟 编著



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

264493
© 谢伟宁 龙敏 姚月娟 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

员工培训: 知识与技能训练 / 谢伟宁, 龙敏, 姚月娟编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 11

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0172 - 5

I. 员… II. ①谢… ②龙… ③姚… III. 企业管理 - 职工培训 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 218164 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 335 千字 印张: 15 1/2

2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 张爱华 王瑜 韩敌非 责任校对: 赵楠 孙萍

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0172 - 5

定价: 26.00 元

前言

由于科学技术的迅速发展,企业的生存环境变得更加复杂和快速多变,企业需要持续保持和提高员工的适应能力以支撑企业的核心竞争力;同时企业从业人员的结构也发生变化,知识型的员工比例越来越高,出于保持自己的职业竞争力的需要,员工也要求企业提供必要的培训。这些都对企业的人力资源培训与开发工作提出了新的要求。

以往的高职高专人力资源培训与开发教材存在两种比较极端的情况:一种是学科体系倾向,理论部分过多,学生可操作的内容太少,过分依赖案例教学,不符合高职学生的能力水平;另一种是经验主义色彩较浓,比较缺乏规范性和系统性。

本教材从培训与开发的过程出发,最终阐述如何构建完整的企业人力资源培训与开发管理体系并通过制度对持续改进体系的有效性提供保障。本书的特点是:

1. 职业定位明确

以培训专员或培训助理岗位胜任能力为培养目标,课程内容选择基于培训专员或培训助理的工作过程所需的培训管理知识与技能,并参考 GB/T 19025-2001《质量管理培训指南》和国家企业人力资源管理师职业标准作为“必须、够用”的标准,适应将来就业的需要。

2. 利教乐学(做中学)

本教材采用任务驱动的形式,每个教学单元都设计了训练任务,并说明了完成的过程,给出了评价学生训练任务完成质量的指标;围绕训练任务的完成组织理论知识,克服了以往理论教材和实训教材分离的弊病,实现了“做中学”的要求。为了便于学生实训,配备了大量的相关图片,使学习情境更加贴近工作实际。本教材使高职高专学生能在比较直观地理解和掌握理论知识的同时,实践企业人力资源培训与开发工作的具体内容。教材的体例风格新颖,可读性强。

3. 校企合作编写

本教材模块1、3、4由谢伟宁编著,模块5、6由龙敏编著,模块2由姚月娟编著,附录由龙敏和姚月娟编著;全书由谢伟宁统稿。

本教材的其他参与编写人员,既有专业培训机构的负责人(如中国广西人才市场培训部经理黄鹏闯,南宁市瀚盟企业管理咨询有限责任公司总经理王文纲),也有企业人力资源管理从业人员(如广西金源置业集团有限公司人力资源部经理梁冬红,

广西水电工程局人力资源部副经理何春艳), 还有高职院校人力资源管理专业教学一线的专业教师(如广西电力职业技术学院田辉鹏副教授, 广西东方外语职业技术学院教师陈艳华等, 这些教师都有在企业从事人力资源管理工作的经历, 也了解高职高专学生的学习特点)。他们运用多年积累的企业工作经验, 并根据学生的实际能力设计各种实践训练。

在本书的编写过程当中, 参考了相关的教材、专著和网站, 借鉴了同行的劳动成果, 限于篇幅, 资料来源未能一一列出, 在此谨向有关作者表示深深的感谢和诚挚的歉意!

书中的观点难免有不足之处, 欢迎读者批评指正; 也希望与使用本教材的教师共同交流教学经验, 以使本教材不断得到补充与完善。

联系方式: xwning@126.com (e-mail)。

谢伟宁

2010-11-08

目 录

模块 1	理解岗位职责.....	1
	任务 1 理解不同企业培训专员职责的差异	1
	任务 2 了解企业文化对培训工作的影响	8
	※课外训练任务 1 企业文化表述训练	13
模块 2	确定培训需求	14
	任务 1 掌握分析培训需求的程序和内容	15
	任务 2 选择收集培训需求信息的方法	25
	任务 3 设计培训需求调查问卷	34
	任务 4 运用培训需求的任务分析	41
	※课外训练任务 2 撰写培训需求分析报告	47
模块 3	设计和策划培训	48
	任务 1 确定培训目标及制订目标实现评估方案	48
	任务 2 选择培训方法和形式	59
	任务 3 培训课程设计	70
	任务 4 选择培训机构和培训师	81
	任务 5 建立内部培训师队伍	95
	任务 6 编制培训经费预算	108
	任务 7 编写培训计划	116
	※课外训练任务 3 制订新生入学教育计划	129
模块 4	组织和实施培训.....	131
	任务 1 培训支持	131
	任务 2 了解培训师需要的技能	139
	任务 3 入职培训实训	146

	实训项目1 操练“破冰游戏”	147
	实训项目2 意愿强化培训	153
	任务4 角色扮演实训	159
	任务5 拓展训练实训	164
	任务6 促进培训成果的转化	177
模块5	评估培训效果	184
	任务1 收集评估培训效果的信息	185
	任务2 分析培训效果评估数据	191
	任务3 撰写培训效果评估报告	197
模块6	监控培训的各个阶段	202
	任务1 建立培训管理体系	202
	任务2 起草培训管理制度	209
	※课外训练任务4 培训管理表格设计	220
附录		221
	附录一 增值阅读	221
	附录二 教师点评参考	232
参考文献		241

模块 1

理解岗位职责

如果你应聘培训专员职位，进入企业后，你的首要任务就是准确理解你的岗位职责，这应该看做是一个持续不断的过程而不是一次就能完成的任务。为了生存，组织必须变革，每个岗位的职责也需要相应的改变。

● 任务 1 理解不同企业培训专员职责的差异

能力目标

能通过阅读职务说明书、招聘广告等正确理解培训专员的职责。

知识目标

理解培训管理的方针和目标；了解培训与开发工作的过程和内容。

● 情境和任务

一、学习情境

拉拉应聘到香露饮料公司（一家五年前成立的中型民营企业）担任培训专员。报到那天，她从人力资源部丁经理那里领到了培训专员的职务说明书。拉拉翻看了一下，发现职务说明书中培训专员的职责和她那天在人才市场应聘时看到的招聘广告对该职位的职责描述并不完全一致。想起同学罗雪最近也是刚应聘到一家有几十年历史的大型国有企业担任培训专员，于是她打电话给罗雪了解是否她也遇到同样的情况。通话中她了解到罗雪没有遇到这种情况，而且罗雪所在的是培训部而不是人力资源部。

二、训练任务

你认为为什么会出现同一家公司在不同的情况下对培训专员岗位的职责描述不同以及不同企业培训专员属于不同部门的情况？

● 相关知识

培训是一个由组织有计划地实施帮助员工获取知识、规则、技能,改变观念和态度以提高员工绩效的学习过程。

人力资源开发是指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。

实际工作中培训和开发很难截然分开,本书不强调两者的差别,用培训一词统称培训与开发。

作为一名培训管理者(刚进入企业时一般是培训专员或者培训助理),在开展工作之前,应该先了解岗位职责。

一、了解岗位职责的途径

(一) 招聘广告

其实这个工作是在决定应聘该企业时就已经做了的,可以把记录下来的招聘广告上对该岗位的职责描述再看一遍。

招聘广告上的岗位职责描述有时是不准确的。这是因为有些公司难以准确描述该岗位的职责,就在互联网、报纸等处搜索,然后抄袭别的企业在招聘广告上对同一岗位的职责描述。

【案例 1—1】

珠海方正科技多层线路板富山分公司招聘培训专员时对该岗位职责的描述:

能独立完成培训需求调查、拟制培训计划;搭建培训体系、制定培训制度、实施培训项目;日常培训的组织等。

(二) 根据职务说明书的工作描述理解岗位职责

仅仅根据职务说明书来理解岗位的职责也不完全准确,因为职务说明书的职责描述往往存在两方面的缺陷:

1. 职务说明书常常不能及时修改,存在着内容落后于实际的情况。
2. 职务说明书的编写者常常立足现实又高于现实,所以又存在着内容超前于实际的情况。

(三) 与上司沟通,了解他对你的期望^①

虽然职务说明书会列出对培训专员岗位的职责要求,但是为了更好地开展工作,还需要了解上司对该岗位的期望,而这些在职务说明书上是不会有有的。

了解上司对该岗位的期望也是了解职务说明书与招聘广告对职责描述的差异的途径,所以要去问上司有何期望。下面是一些具体要问的问题举例:

1. 您如何定义本岗位的主要职责?
2. 您认为我应该优先考虑哪些问题?
3. 您想从我这里得到什么信息?
4. 您什么时候要这些信息?

^① 胡兵:《如何做一名出色的主管》,北京,中国社会科学出版社,2003。

5. 我工作中最主要的时间限制有哪些?
6. 您对本岗位以前的表现是否满意?
7. 有哪些方面需要提高?

二、了解培训专员在组织结构中的位置

一般来说,培训专员可能属于人力资源部,也可能属于培训部。这取决于所在企业的规模和培训文化的成熟状况。中小规模的企业是不设培训部的,只有很大规模的企业才有独立于人力资源部的培训部;而培训文化不同成熟阶段的培训组织的设计也不同。

(一) 培训文化淡薄期

这一阶段,各部门经理对培训的认可程度还不够高,各部门独立实施培训的能力还不够成熟;培训管理者扮演培训实施者的角色,培训部列入人力资源部门之内。

(二) 培训文化发展期

这一阶段,培训职能仍属于人力资源部范畴,但各部门开始承担培训实施职能。

(三) 培训文化成熟期

这一阶段,培训的管理制度比较完善,培训实施工作多数情况不再是培训管理者的职责,而是各部门经理的重要职责;培训管理者负责技术支持和信息管理以及外部顾问资源的管理,一般独立于人力资源部门之外。

三、了解你的客户和供应者

每一项工作都有它的上游和下游——我们称为供应者和客户(客户可以是内部的,也可以是外部的,培训专员的客户基本上都是内部的)。对于供应者,你要使他们明确,他们必须提供什么,你的工作才能得以顺利进行;对于客户,你首先要明确他们的确切需求是什么,还要了解他们喜欢或习惯什么样的方式,这两点同样重要。

四、理解培训管理的方针和目标

作为培训管理者,应该请最高管理者或上司明确培训管理的方针和目标,使培训管理工作有据可依。

(一) 明确培训的方针

1. 企业做任何一件事都是有目的的,不管直接目的表现为何种形式,如增强组织或个人的应变和适应能力等,企业实施培训的最终目的都是提高和保持员工的工作绩效以促进实现企业的经营绩效。培训目的实现的原理即员工培训作用模型如图1—1所示。

通过提高员工的知识和技能,可以提高员工完成工作任务的信心;通过影响员工的态度,可以改变员工对完成工作的价值判断;根据期望理论,期望值和效价都提高了,员工完成工作的动机必然增强,行动将会更加努力,最终将会提高员工的绩效。同时,根据员工工作中表现出来的动机、行为以及绩效,管理者可以分析应该为其提供哪些知识、技能、态度的培训。

2. 员工参加培训的目的是想满足自身职业生涯发展对能力的需要。培训管理者必须力争实现企业的培训目的,在此基础上也要兼顾员工的培训需要。因为接受培训的是人,而人具有能动性,完全不考虑员工的培训需求的培训是难以调动员工参与

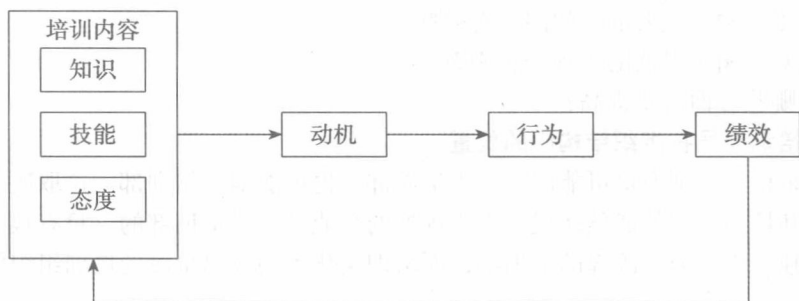


图 1—1 员工培训作用模型

培训的积极性以及运用培训所学技能的主动性的，也就无法提高培训效果和增强员工对组织的认同和归属感。

3. 组织的培训方针。

培训方针是由组织的最高管理者正式发布的该组织总的培训宗旨和方向。它是实施和改进组织培训管理体系的动力，是评价培训管理体系有效性的基础。

【案例 1—2】

宁都公司每周一次的例会结束了，办公室只剩下赵总经理一个人。公司要派人去美国学习有关电话受理中心的新技术，要定 4 个候选人的名单。没想到参加会议的每个人，包括赵总自己意向中的 4 个人在内，都说出自己的理由来推辞这个非常难得的机会。

宁都公司是由某市邮电管理局注册成立的，至今已满 1 年。公司将它的业务定位不仅仅放在邮购上，而更多的是放在电话受理系统上。赵总估算了一下，如果经营状况理想的话，1 000 万元的投资基本上可在 3 年之内收回。因此，他对公司的前景很有信心。

公司现有正式职工 18 人，有 8 名是去年毕业的应届大专或大本毕业生。大学生们对工资不甚满意，与原来一些同班同学一比较，心态就会处于不平衡状态中。唯一可以安慰的是马上就上手从事一些具体的甚至可以说是独当一面的实事，且以后公司形成规模，好歹自己也是“元老”了，总有许多提升的机会，但是如果公司发展不理想呢？这几年不就白费了？……大家始终处于徘徊的阶段。

赵总则觉得，公司在创业初期，大家应该艰苦一点，齐心协力渡过难关，把公司业务搞上去才是首要大事，待遇问题等公司经营上去，自然也会跟着上去。尽管他多次在大会小会上描述公司宏伟的发展前景，也为大家勾勒了一幅“各就其位”的组织结构图，但人终究还是要吃饭的，大家难免有些心猿意马。

技术主管张敏目前除了负责电话受理中心建立过程中需配合 AT&T 的一切技术及软硬设备支撑外，似乎还担任了处理与电话受理中心有关的所有其他事务的角色。但另一方面，赵总从邮电管理局借调了一位从事计算机工作的陈小姐来配合 AT&T 进行电话受理中心系统应用平台的开发，并多次当众力劝陈小姐能够留在本公司。这些都让张敏觉得，总经理对他的能力持不信任态度。同时张敏在与外界协调的过程中发现，他并没有被授予任何权利，常常是他与别人谈得差不多的事，回来让总经理作决定，却发现总经理对此事另有打算。几次下来，他开始考虑自己的去留问题，对出国

没有多大兴趣。出去两个星期要以签5年合同为代价,他觉得有些不值得。

施俊是去年毕业的国际贸易专业本科生,从去年2月开始就以实习生的身份到公司上班,因此属于8个应届生中资历较“老”的一个,参与了电话受理中心的整个工程,从规划、谈判、签约到具体实施。根据赵总的说法,他以后将负责管理公司招聘的坐席话务员及相关事务。在筹建过程中,他主要分工是配合张敏和陈小姐做好与AT&T的配合,以及安排协调话务员的面试、培训时间。

上个月公司安排了去甲骨文公司的技术培训,只有两个名额。施俊认为电话受理中心目前主要是他和张敏两个负责,应该他俩去,但赵总安排了秘书小孟去参加培训,理由是小孟经常上网,计算机操作和应用方面比较熟。施俊心里不大舒服。小孟以后的工作与电话受理中心没有多大关系,为什么会取他而舍自己呢?

更让他心中不舒服的问题是:他的女朋友分到一家外资企业任职,月薪是他的3倍。这个公司发展到底如何看不出来,他是否能被重用也说不清。在这个节骨眼上,出国不但不是个机会,反倒是负担了。

学生6~7人为一组,讨论然后派代表陈述:宁都公司员工不愿意接受出国培训的主要原因是什么?

我的分析:

培训方针应:

(1) 与组织的宗旨相适应。

(2) 对满足组织和员工的成长要求以及持续改进培训管理体系有效性做出承诺。

处于不同生命周期的企业的培训方针会有所不同,但对于处在成熟期的大多数企业而言,正确的培训方针应该基本相似。本教材编著者根据确定培训方针的要求,提出以下适合大多数处在成熟期的企业的培训方针:

培训方针(示例)

满足企业经营战略对员工能力与态度的要求,兼顾员工的职业生涯发展对能力和态度的要求;持续改进,提高培训效果;以优质的培训实现员工与企业的同步成长。

(二) 设定培训管理目标

培训管理目标是“满足企业经营战略对员工能力与态度的要求,兼顾员工的职业生涯发展”的具体落实。

不同的企业在不同的阶段经营目标不同,也就有不同的培训管理目标,如任职资格符合率达到 $\times\times\%$;员工培训满意度达到 $\times\times\%$ 。

五、了解员工培训与开发的过程和内容

(一) 培训过程

经策划的、系统的培训过程如图1—2所示,一个阶段的输出将为下一个阶段提

供输入。

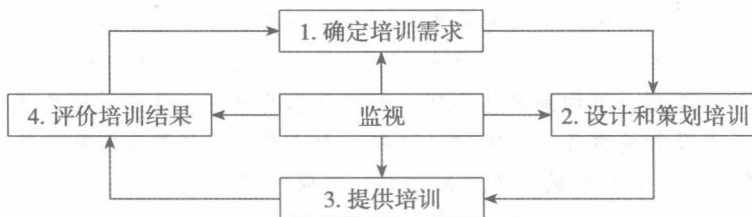


图 1—2 培训循环

为了选择和实施培训，以弥补企业所要求的员工能力和态度与员工现有能力和态度之间的差距，管理者应监视下列阶段：

1. 确定培训需求。
2. 设计和策划培训。
3. 提供培训。
4. 评价培训结果。

（二）影响工作绩效的因素

图 1—3 所示的工作绩效模型列出了影响工作绩效的四种主要因素，即员工被激励的程度、知识和技能、环境、机会，其中前两者是属于员工自身的、主观性影响因素，后两者则是客观性影响因素。



图 1—3 工作绩效模型

只有属于员工自身的、主观性影响因素才能通过培训的途径加以改善。

客观性影响因素是无法通过培训改善的，但为了使培训对主观性因素的改善能实现提高员工绩效的目的，培训管理必须考虑对客观性影响因素实施管理。

因此，员工培训的内容有三类：一是传授知识；二是训练技能；三是培养态度。

1. 掌握一定的知识是员工承担工作的基础，也是上岗的必要条件。
2. 技能是指员工运用所学的知识解决实际问题的技巧和能力。技能直接体现了员工的工作效率。

3. 态度是指员工对工作的想法，它是影响能力和工作效率发挥的重要因素。态度是否积极取决于员工的价值观及受到的激励程度。

● 训练任务完成

一、个人课前任务

每个学生上网查找一家企业的培训专员的职务说明书和一家企业的培训专员的招聘广告，然后根据职务说明书和招聘广告分别列出培训专员的职责。

职务说明书的职责描述: _____

招聘广告的职责描述: _____

二、团队合作完成训练任务

学生6~7人为一组，每组选出组长（轮流担当组长，组长负责记录同时也是小组的陈述代表）。组长带领小组成员运用以上相关知识并根据组员收集的培训专员职务说明书和招聘广告进行讨论和分析，归纳培训专员的职责并分析出现训练任务所述情况的原因： _____

● 训练任务完成效果评价

一、小组代表陈述与教师点评

请每个小组的代表到黑板前，写出本小组对培训专员职责的归纳；教师根据各小组代表所写的内容进行点评。

二、小组内互评

小组成员根据完成任务过程中个人的表现，按表1—1的评价项目和分值、指标对每个成员进行评分。课后上交小组成员内部评价表和本组的“培训专员职责归纳和职责差异分析”。

表1—1 小组成员内部评价表

小组成员 (签名)	评价项目和分值、指标					总成绩
	信息收集能力	与人交流能力	与人合作能力	解决问题能力	职业态度	
	20分	20分	20分	20分	20分	
	通过阅读书籍或 计算机网络获取 信息的表现	围绕主题，恰 当和清楚地表 达意思的表现	与他人协同工作， 处理合作过程中 的矛盾的表现	提出对策或方 案的质量	主动、认真 地完成任 务的表现	
(组长)						

三、教师评价

教师根据小组评分参考表（见表1—2）的评价项目和分值、指标给各个小组评分。

表 1—2

小组评分参考表

	评价项目和分值、指标						总成绩
	归纳岗位 职责	招聘广告与职务说明 书的职责差异分析	培训专员所在部 门差异分析	任务完成的 效率	组员参与 程度		
	20 分	20 分	20 分	20 分	20 分		
	职责分析 的全面性	能在教材相关知识基 础上灵活分析	观点与教材相关 知识相符	能按时或提前 完成任务	参与讨论的 成员数量		
第一组							
第二组							
第三组							
第四组							
教师评语							
第一组							
第二组							
第三组							
第四组							

四、最终成绩计算方式

最后,教师可按以下公式计算个人最终成绩:

个人最终成绩 = 小组成员个人成绩 × 60% + 所在小组成绩 × 40%

● 任务 2 了解企业文化对培训工作的影响

能力目标

能够运用企业文化的知识,分析具体企业的企业文化导向。

知识目标

了解如何描述企业文化;理解企业文化与培训的关系;掌握员工培训中游戏法的应用要点。

● 情境和任务

一、学习情境

拉拉应聘到香露饮料公司担任培训专员,与她一起进入公司的还有其他二十几个员工。为了让新员工快速地融入企业之中,人力资源部丁经理要求拉拉给新员工作一次企业文化的培训。丁经理告诉拉拉,该公司的企业文化是“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”。

二、训练任务

如果你是拉拉,应该如何理解该公司企业文化导向?

● 相关知识

一、如何描述企业文化

一般可以通过以下八个维度描述所在企业（或组织）的文化：

（一）组织对真理的认识和组织理性认识的程度

企业追求规范还是实用的选择程度？

（二）时间的性质和视野

企业的成员和领导是采用长期的计划及目标设定方法还是主要关注于解决当前的问题？

（三）内部激励与外部激励

企业认为什么能激励员工？员工到底是被内部还是外部力量所激励？是否能够通过操纵激励措施来影响员工的努力水平和产出？

（四）稳定与变革

企业需要稳定还是变革？

（五）工作导向与社会导向

企业认为工作和生活哪个更重要？

（六）孤立与合作

企业是强调单独工作还是集体工作？

（七）控制、协调与责任

企业的控制是集中的还是分散的？其程度，决定了企业是松控制文化还是紧控制文化。

（八）内部与外部导向

企业认为成功的关键聚焦在组织内部的人员和工作程序上还是聚焦于外部要素——顾客、竞争对手和环境？

【课堂训练1—1】

请你用一句话来描述你所在的学校，然后分析你是从哪个维度来描述学校文化的：

如果你是班长，学校的组织文化对你开展工作将会有何影响？

二、了解企业文化与培训的关系

【课堂训练1—2】

搭建纸塔

步骤1：6个学员为1组，在25分钟内，每个小组仅用报纸和透明胶带在地上搭一个塔，越高越好。在完成任务的过程中学员会发现这样的难题：垒到一定高度后，发现塔根本站不住，因为中间有些“关节”比较脆弱。所以应先解决稳固程度，再

解决高度。最后即使每个“关节”处加固，但还是站不稳，因为塔基毕竟只是报纸和透明胶带做的，所以根本不牢固。

步骤2：学生交流——如果纸塔代表企业，越高代表企业发展得越大，那么，什么东西能够帮助企业在做大的时候保持根基的牢固？

步骤3：教师点评。

我的感悟：

企业文化是企业成员共有的价值观和行为方式，它在很大程度上决定了企业员工的行为方式。

这种价值观与管理行为的联系是相当直观的。企业文化的价值观和经营哲学作为企业的灵魂，不仅决定着整个企业的发展走向，也引领着企业培训的方向。

（一）企业文化约束人们应该做什么，不应该做什么，与如何完成工作密切相关。这些约束很少是清晰的，也没有用文字写下来，甚至很少听到有人谈论它们，但它们确实存在，而且企业中所有的管理者很快就会领会该做什么以及不该做什么。

（二）培训风险的防范需要有良好的企业文化作支撑

优秀的企业文化具有强大的凝聚力和向心力，能增强员工的忠诚感和归宿感，提高员工培训的效果，减少培训后的人才流失。

（三）培训应有助于优秀企业文化的塑造和形成

企业需要优秀的文化，而培训是企业文化塑造的手段之一。行为文化和观念文化都是培训的内容，对人员进行培训的过程也是企业文化塑造的过程。

三、游戏法介绍

培训的特点之一就是培训应该在一种宽松的气氛下进行。上面“搭建纸塔”的课堂训练使用的培训方法是游戏法，该方法在企业员工培训中经常被用到。

游戏法是指由两个或更多的参与者在遵守一定规则的前提下，互相竞争并达到预期目标的方法。游戏形式取决于游戏或练习的内容。通常游戏中含有竞赛或变革的内容，在某些游戏实例中，小组要在其中获得一个角色，此角色要在一段时间或一个特定的事件中依据所掌握的信息经营公司的业务，例如公司销售活动游戏等。

（一）游戏法的应用环境

1. 创造学习的意愿，使大家准备好学习。
2. 演示知识技能的应用。

（二）游戏法的操作流程

1. 游戏法的前期准备。游戏内容、道具、场地、规则说明等需要提前准备好。如果没有限制会使游戏变成一场闹剧，只有制定游戏参与者的约束制度，使游戏有章可循，才能使游戏顺利进行。
2. 参训者参加一个游戏，其中可以选择竞争或合作，或者两者兼备。
3. 让参训者交流体会。为了增强游戏法的培训效果，游戏结束后应该让参训者