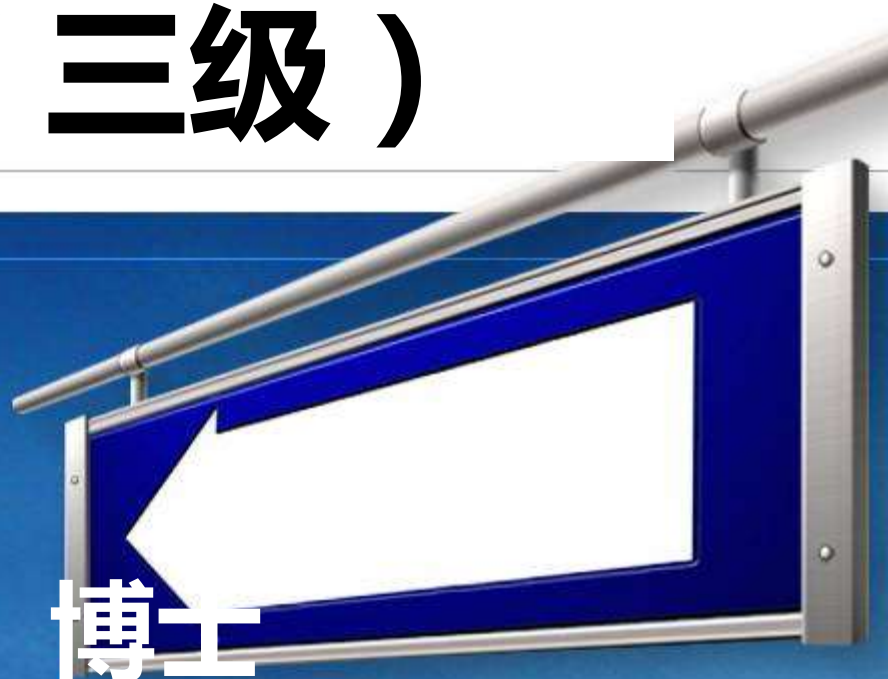
培训与开发（三级）



龙红明 博士

然而，老鹰要潇洒活完那么长的寿命，必须在40岁时做出一个艰难而重要的决择。

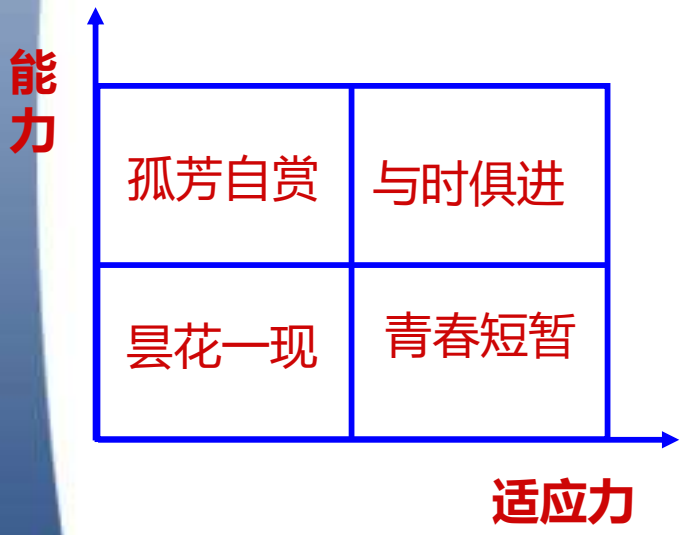


老鹰的蜕变

老鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的寿命可达70岁。老鹰也可以说是飞禽之王，我们常常欣赏老鹰翱翔在蓝天上的那种气势，鹰击长空，勇往直前。

知识拓展

今天，企业培训不仅仅是提高员工的KSA



越来越多的企业将培训/学习作为战略发展的工具，通过学习/培训达到两个维度能力的发展：

——1、提升企业能力，包括

个体能力发展培训：业务能力与职业水准

组织能力发展培训：知识整合与个体能力到企业能力转化

组织外影响力：品牌与关系，如微软/爱立信

——2、提高企业适应力，包括

组织内部的适应力：价值/文化认同与目标发展共识

组织对环境的适应力：感知与适应能力

第一节 培训项目设计与有效性评估

第一单元 基于需求分析的项目设计

【知识要求】

一、培训需求分析的含义

二、培训需求的调查与确认

三、培训需求分析的技术模型

四、培训项目设计的原则与培训项目规划的内容

【能力要求】

一、基于培训需求分析的培训项目设计

二、培训项目的开发与管理

三、培训项目的设计与管理应关注的问题

什么是培训需求分析

一、培训需求分析的含义：是在计划于设计每项培训活动之前，采取一定的方法和技术，对组织及其成员的目标、知识、技能等方面所进行的系统研究，以确定是否需要培训和培训内容的过程。

前提 首要环节 基础

二、培训需求的调查与确认——确定培训对象和培训内容

- 提出需求意向：根据理想与现实差距，提出需求意向。
- 需求分析：确定培训方向。
  - □排他分析：确定哪些问题是受非人为因素影响，如工具、结构等。
  - □因素确认：如果是由于人为因素产生的绩效差距，确认哪些问题是可以通过培训解决的。
- 确认需求：涉及岗位、涉及具体内容（知识、技能、素质）

三、培训需求技术模型一：Goldstein组织培训需求分析模型

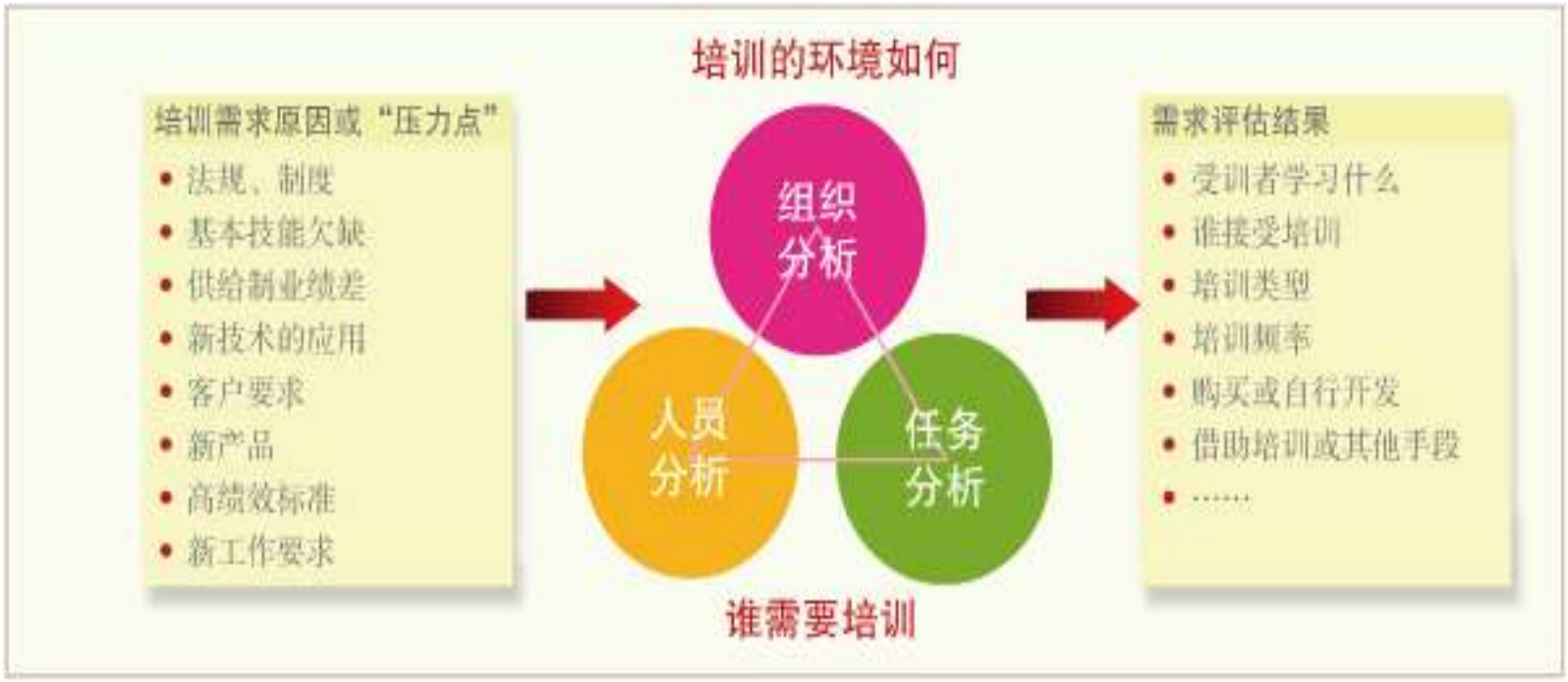


图1：Goldstein三层次培训需求分析模型流程图

组织分析是根据组织机构**经营战略**判断组织内部哪些**员工或部门**需要培训，确保需求分析符合**组织整体目标，是其他两项分析的前提。**

任务分析是分析该任务所需的各类知识，从而确定**所需的技能**培训（侧重职业理想情况）

人员分析是分析**员工的绩效差距**，即理想和现实的差距（侧重个人主观特征）

技术模型二：培训需求循环评估模型

确定培训内容，**指员工达到理想绩效所应掌握的技术和能力**

将员工现有技能水平与预期未来的要求进行对比，寻找差距。

通过对外部环境、内部气氛的分析，确定企业员工在整体上的培训需求，高层的重视、投入是重要决定因素。

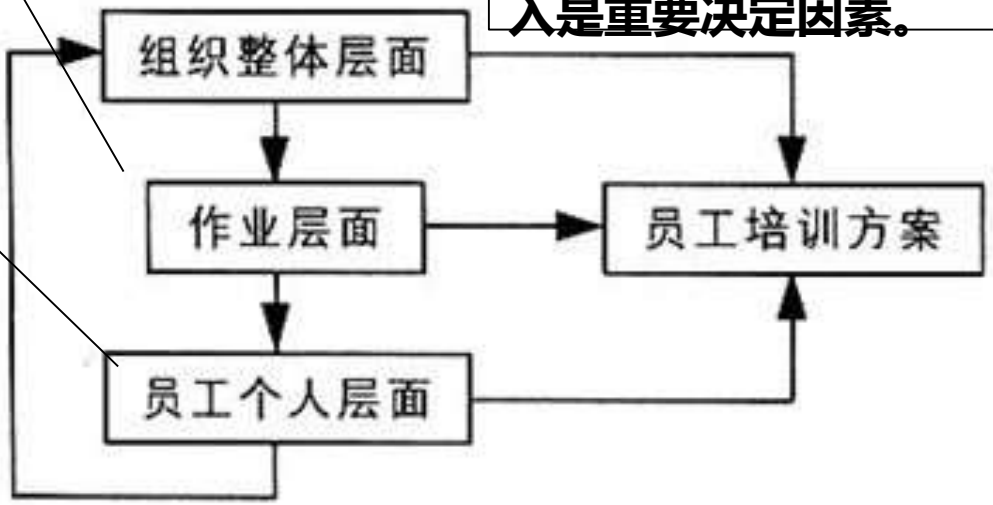


图 1：培训需求循环评估模型

优点：全面、循环；

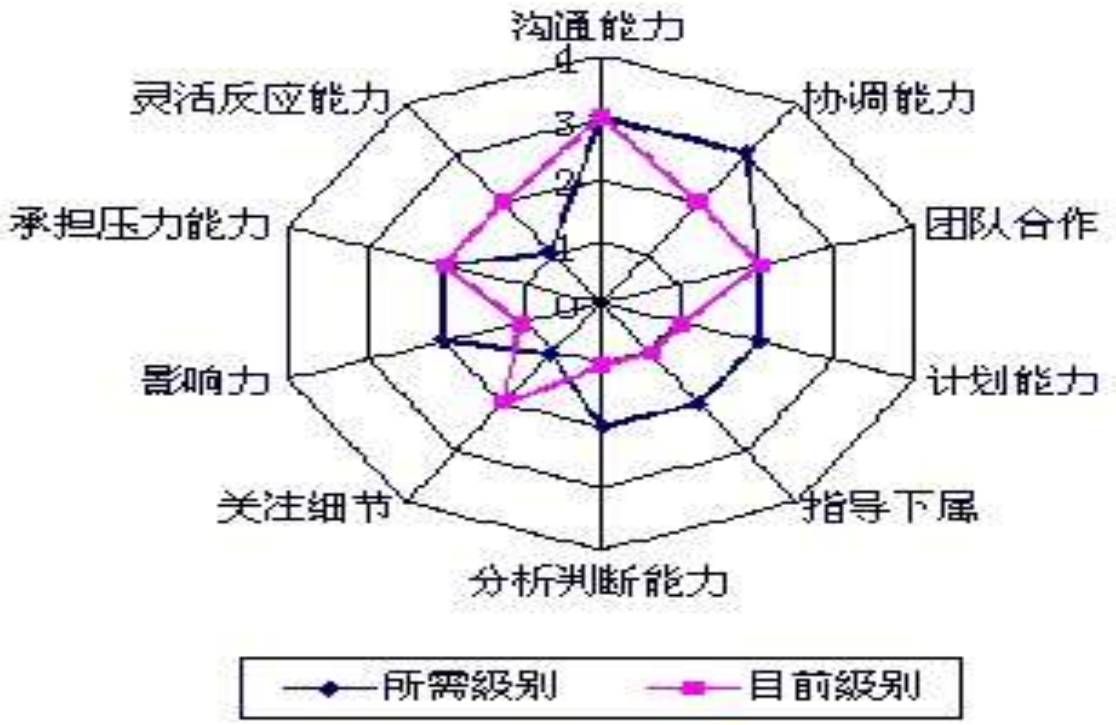
缺点：工作量大，需要管理者与员工的积极参与。

- 组织层面分析：产业政策、生产率、事故率、辞职率、缺勤率、员工行为、疾病等

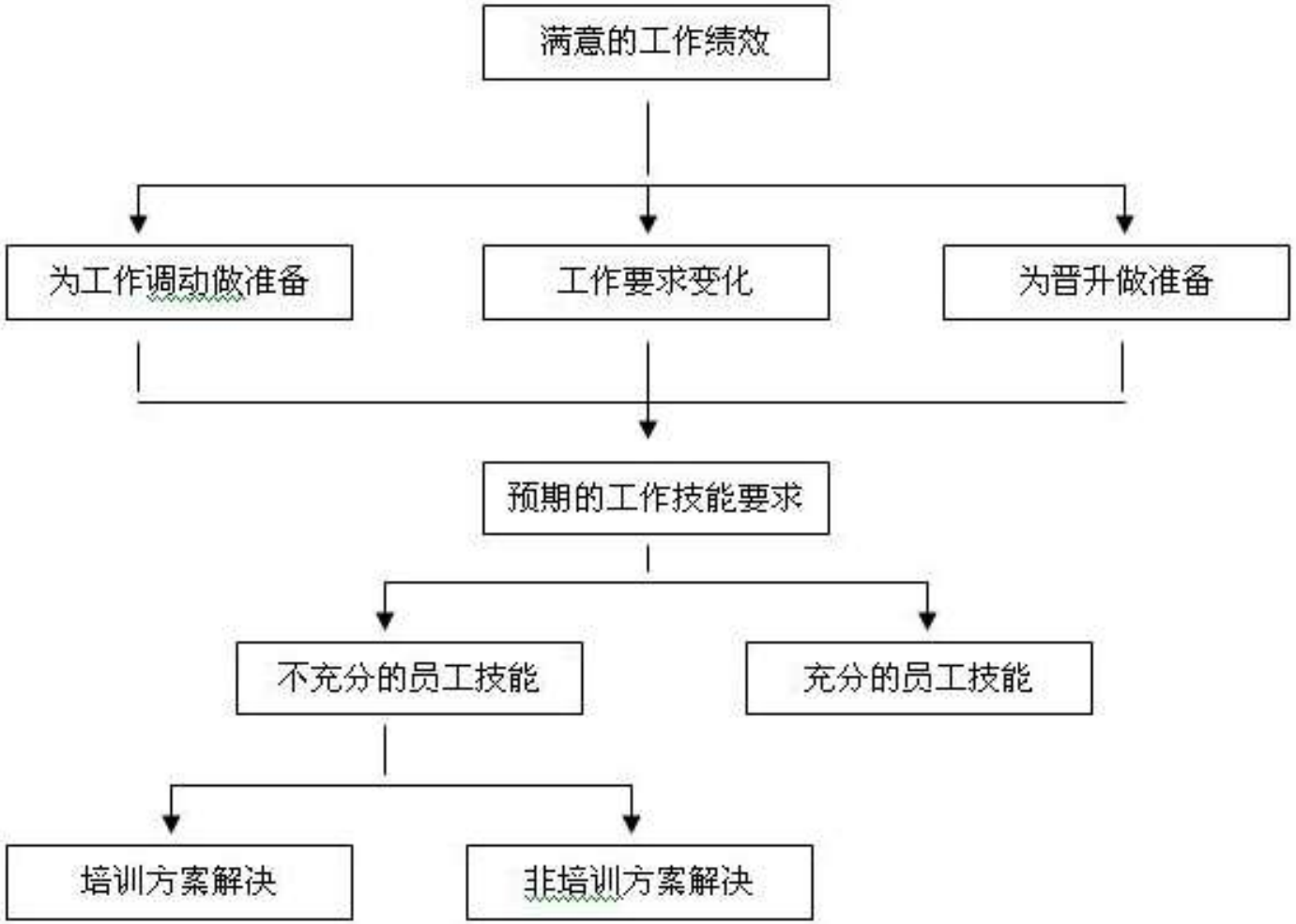
  参见：国家、省市、公司产业/战略规划 ，基层员工离职率分析等
- 作业层面分析：工作分析、绩效评价、质量控制报告、顾客反映等

  参见：客户满意度调查， 绩效考核反馈等

  个人层面分析：业绩考核记录、员工技能测试、个人填写的培训需求问卷



技术模型三：前瞻性培训需求评估模型



优点：

1、建立在未来需求的基点上，使培训工作由被动变主动；

2、充分考虑企业目标与个人发展的有效结合。

缺点：

1、建立在未来的基点上，难免预测出现偏差；

2、对培训的深度、广度较难把握；

3、有着与企业战略目标相脱节的风险，如不能较好的结合个人发展与企业目标，员工受训后无从发挥才能。

适合高层管理与技术人才

技术模型四：三维培训需求分析模型P135，表3-1

是一种基于岗位胜任力和人才测评手段的培训需求分析方法。

首先，在进行岗位分析时引入岗位胜任力，构建出某个岗位的全部胜任力，对每个胜任力进行重要性排序并分析确定其可塑性（即是否通过培训可以获得）

其次，通过人才测评方法测出员工的现有能力等级，根据结果量化现有能力与岗位胜任力之间的差距值，对差距大小进行界定；

再次，以胜任力可塑性、胜任力重要性和测评差距大小为坐标轴，建立三维培训需求分析模型。

客观、精准，方法复杂、成本高，缺乏针对性

适合中高层管理与核心员工

四、培训项目设计的原则与规划的内容

（一）培训项目设计原则：

满足需求、重点突出、立足当前、讲求实用、考虑长远、提高素质。

因材施教原则。激励性原则。实践性原则。反馈与强化性原则。目标性原则。延续性原则。职业发展性原则。

（二）培训项目规划的内容

培训项目的确定。

培训内容的开发：课程内容和培训方式。

实施过程的设计：合理选择教学方式，全面分析培训环境

评估手段的选择。

培训资源的筹备。

培训成本的预算。

【能力要求】一、基于培训需求分析的培训项目设计

（一）明确员工培训目的：以实现企业战略与经营目标为目的

（二）对培训需求分析结果的有效整合：

□**组织层面的培训需求调查分析：新知识，新技术，当前+未来**

□**员工层面的培训需求调查分析：问卷调查法、面谈法，调查员工的工作感受，理想与现实岗位的差距，问题原因、解决途径。**

（三）界定清晰的培训目标：

□**培训目标要解决员工培训要达到什么样标准的问题。**

□**将培训目标具体化、数量化、指标化、标准化。**

□**培训目标要能有效的指导培训者和受训者。（培训资源分为内部资源-领导、业务骨干；外部资源-培训机构、学校、研讨会、学术讲座）**

（四）制订培训项目计划和培训方案

培训方案的三个基本要求：

□ 培训目标对受训者传达的意图。包括培训后应表现出的行为、工作业绩，评估培训后产生业绩的标准。

□ 组织对受训者的希望：培训后能做什么、在哪些特定的情形下表现哪些行为、业绩达到什么标准

□ 受训者如何将培训项目要求与自身情况结合。

培训项目计划包含内容：P140（见下页）

（五）培训项目计划的沟通和确认（获得支持、说明报告的内容）

培训项目计划的内容（简答题）p140

培训的目的-WHY

培训的目标-WHAT

□将培训目的具体化、数量化、指标化和标准化

培训的对象和内容-WHOM

□培训需求和培训资源合理配置综合分析

培训的范围★ -个人、基层、部门、企业

培训的规模-NO

培训的时间-WHEN

□培训时间的长短
□培训日程的安排

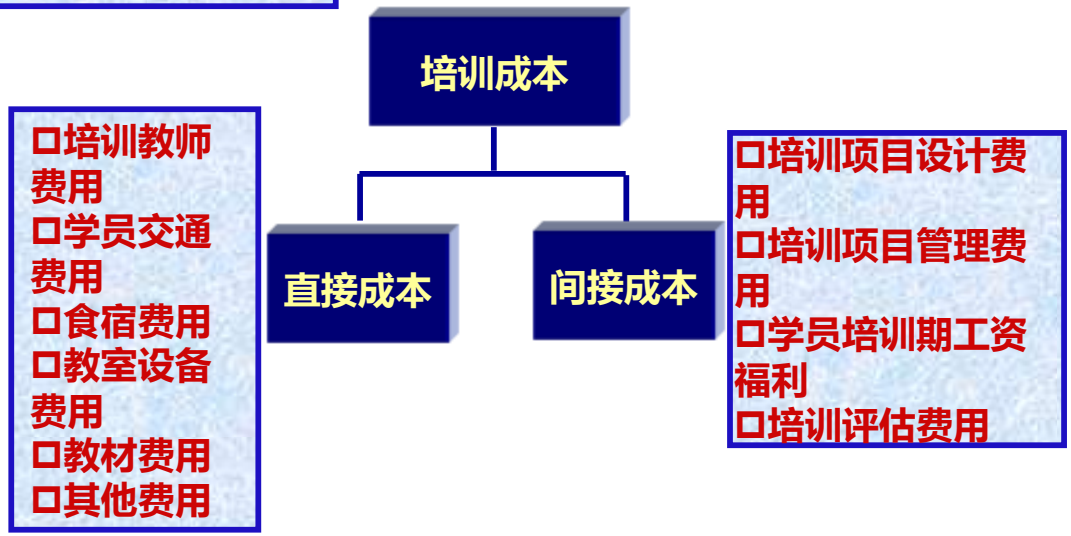
培训的地点-WHERE

培训的费用★-HOW MUCH

培训的方法★ -HOW

培训的教师-WHO

计划的实施-DO



二、培训项目的开发与管理

（一）培训项目材料的开发

□课程描述P141：提供培训项目的基本信息，包括课程名称、目标学员的基本要求、培训的主要目的、本课程的主要目标、培训时间、场地安排及培训师姓名

□编制培训课程计划P142：培训目标或者成果、目标学员、培训师和学员应具备的资格条件、时间分配、课程纲要、培训活动安排、辅助材料、前期准备、培训环境布置、具体培训内容、培训效果评估。

（二）进行培训活动的设计与选择P142（12分钟聚焦，小组活动形式：案例讨论、角色扮演、问卷、商业游戏、行为示范、拓展训练）

（三）建立和培养内部培训师队伍

□内部培训师（选拔对象、流程、标准、上岗认证、任职资格管理、培训、激励约束）。培养三步骤P144

□外部培训师（申请、试讲、资格认证、评价、聘用、晋级等，外培师助手）

（四）统筹协调培训活动

□制定系统内开展培训的指导性意见

□制定年度培训计划：主体班次，专题讲座，组织调训，业务研讨

□了解掌握各部门的培训情况

（五）实现培训资源共享

□内部培训资源：标准化培训产品、企业内部培训师、经理人作为培训资源、成立员工互助学习小组

□外部培训资源：专业培训公司（大型公开课和企业内训课）、咨询公司（自有资源）、商学院校（开设联合课程，脱产学习，案例编撰）

(六)建立配套的培训制度和文化（制度、档案、激励、时间、文化）

注意：1、系统动态地对培训需求进行分析。

2、培训项目的设计充分考虑员工的自我发展需要。（马斯洛模型附后）

马斯洛需求层次理论（模型）

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow，1908年4月1日 - 1970年6月8日），美国人本主义心理学家，以需求层次理论（Need-hierarchy theory）为世人熟悉。



对理想实现等的需要也称成长需要

想被他人承认的需要

社会需要，与他人交流相关的需要变得更重要

避免对生命构成威胁的需要

本能层次的需要，包括食欲、睡眠、欲望等

本文档已声明符合Creative Commons的使用权限
署名-非商业性使用-禁止演绎 www.ilenin.com

- 1、培训项目设计的原则不包括 （ A ）P136

A可操作性原则 B职业发展性原则

C因材施教原则 D反馈及强化性原则

- 2.（ A ）是对某一个或少数几个培训需求要点的操作性细化方案，反映了组织对该培训项目的基本意图与期望。

A培训方案 B培训规划 C培训目标 D培训计划P139

- 3、对培训师进行培训的主要内容不包括（ D ） P144

(A)课程设计 (B)授课方法

(C)课堂组织 (D)授课风度

4、下列关于培训需求分析的理解正确的是（D ）P132

A培训需求分析是现代培训活动的最终环节

B培训需求分析具有很强的示范性

C培训需求分析是确定培训目标、设计培训计划的结果

D培训需求分析是进行培训评估的基础

5、在做好培训需求的分析之后，要明确培训目标。一般来说，培训目标的具体要求有（ABCD139 ）

A培训的目标应解决员工培训要达到什么样标准的问题

B将培训目标具体化、数量化

C将培训目标指标化、标准化

D培训的目标要能有效地指导培训者和受训者

E培训目标将传达受训者的意图

6、内部培训师的培养方式包括(BCDE144)

A专门培训　　B模拟授课

C外部培训师助手制度　　D共同研讨

E内部培训师俱乐部

7、统筹各组织机构和各类人员的教育培训，从（ ACDE144 ）等方面提出了培训目标和具体计划，为培训工作的开展提供了指导性的意见。

- A培训内容　B培训资源　C实施方式
- D考核评价　E组织保障

第二单元 员工培训的有效性评估

【知识要求】

一、培训有效性评估的含义和作用

二、培训有效性评估的内容

【能力要求】

一、培训效果评估的一般程序

二、培训有效性评估的方法

三、培训有效性评估的技术

四、培训效果评估方案的设计

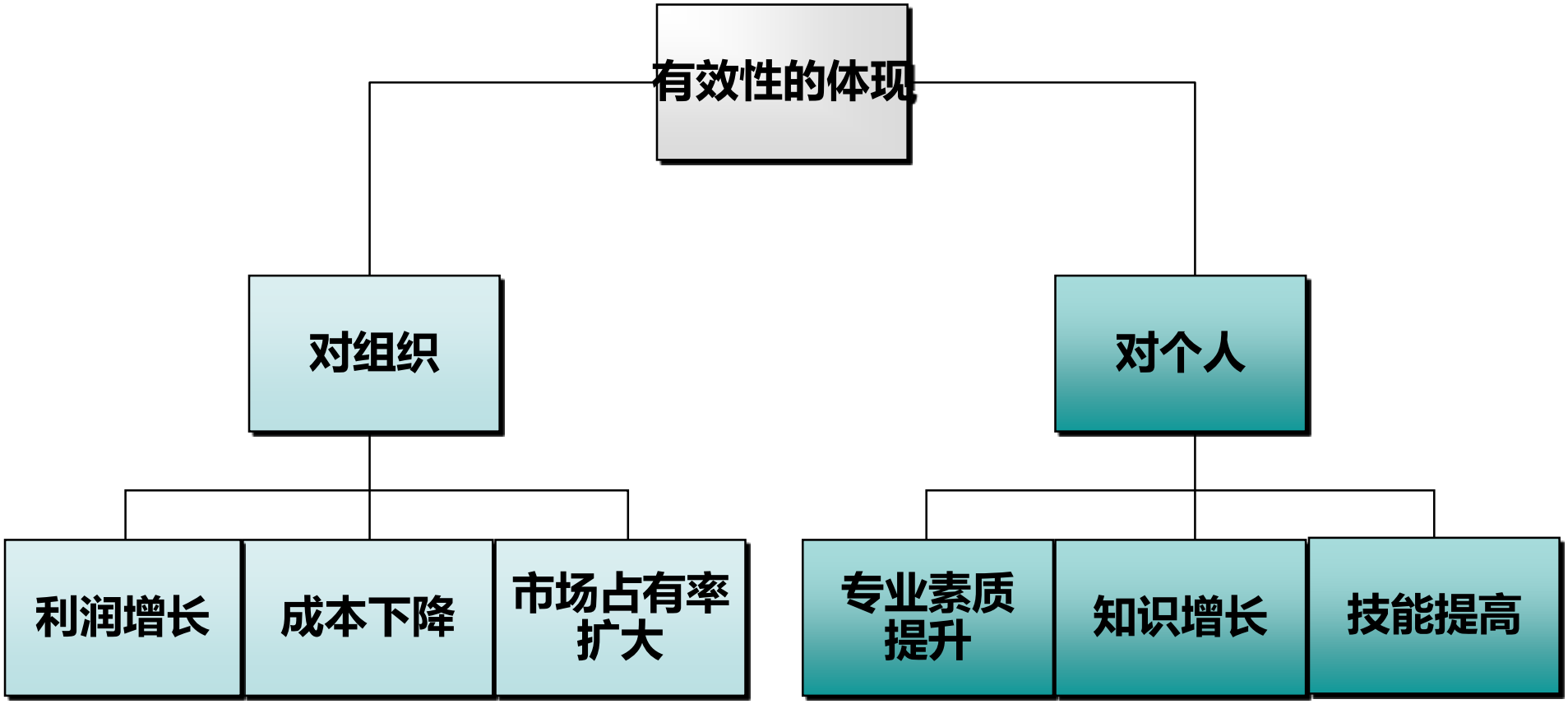
五、培训评估效果信息的收集

六、培训效果的跟踪与监控

七、培训效果评估的实施

一、培训有效性评估的含义和作用

□定义：指培训为什么发挥作用及培训实现其目标的程度。



□培训有效性评估作用：

①从企业培训的一般角度看培训评估。

- 对培训效果进行正确合理的判断，以便了解某一项目是否达到原定的目标和要求
- 考察受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否直接来自培训本身
- 找出培训的不足，总结教训
- 发现新的培训需求，为下一次培训提供依据
- 检查培训的费用效益
- 客观评价培训者的工作
- 为管理决策提供所需的信息

②从企业战略角度看培训有效性评估。

- 用作战略的培训要有细致的目标定位、可选方案的系统评价、成效的严格评价等，是一种分析方法。
- 一个置于企业战略角度下的有效培训应该是不仅要知道对培训人员有多少好处，还要了解能为组织及其成员带来什么好处和多少好处。
- 从战略角度看培训有效性评估，要用更高、统一、具有战略意义的培训目标来进行指导，同时也是对组织和部门行为进行约束和激励，此时培训目标已经成为组织目标的一部分，而不再仅是培训部门的部门目标。

二、培训有效性评估的内容

（一）培训的有效性内容：

□**认知成果**—衡量受训者学到了哪些知识

□**技能成果**—技能的获得和应用

□**情感成果**—受训者的**态度、动机**

□**效果性成果**—培训项目给企业的回报

□**投资净收益**— 企业获得的价值，即培训产生的货币收益与培训成本的差

（二）培训的有效性信息类型：

□培训的及时性　　□培训目标设定的合理性

□培训课程设置与培训内容安排的适用性

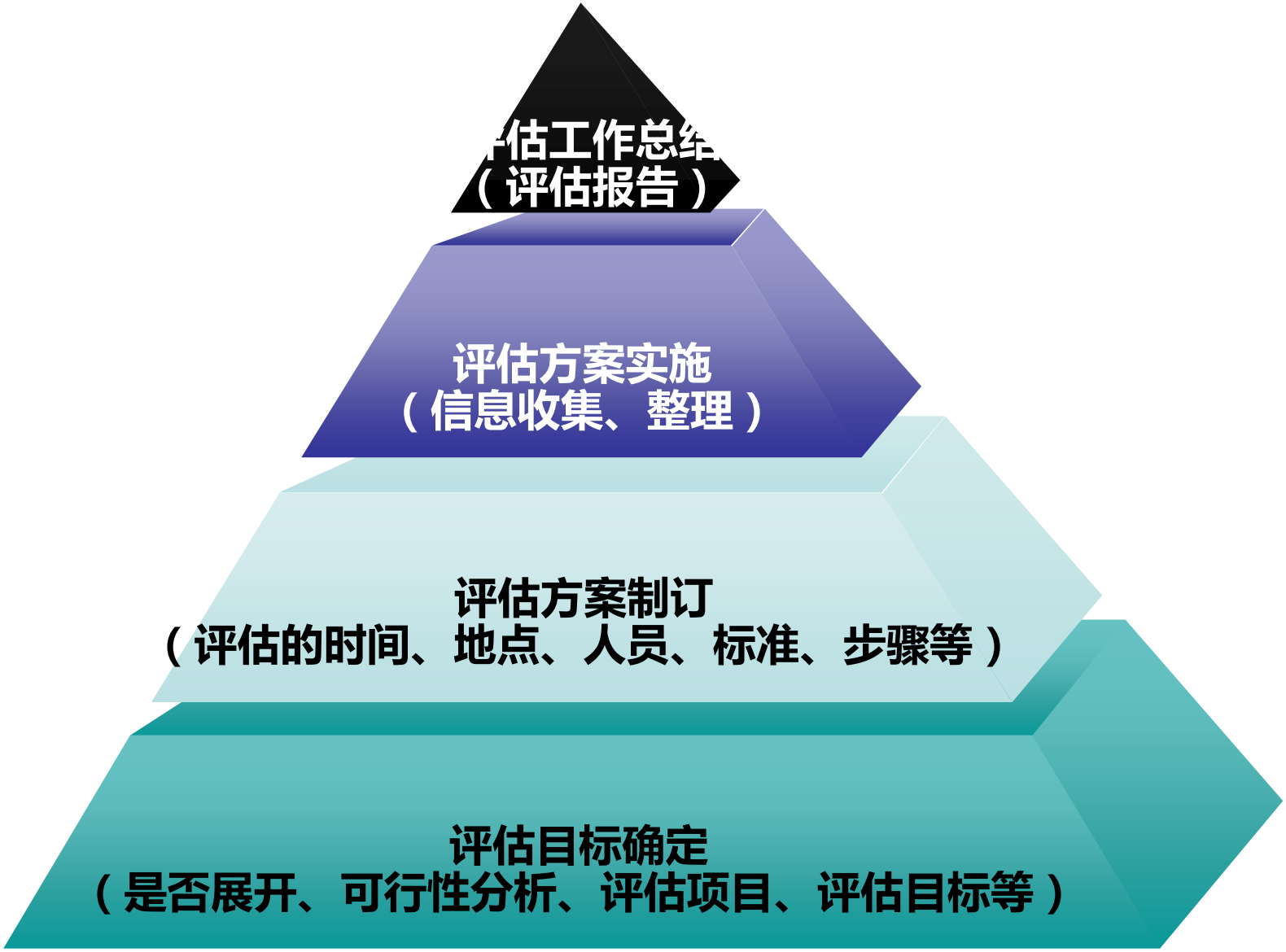
□培训教材的选用与开发　　□培训老师的选派

□培训时间的安排　　□培训场地的选定

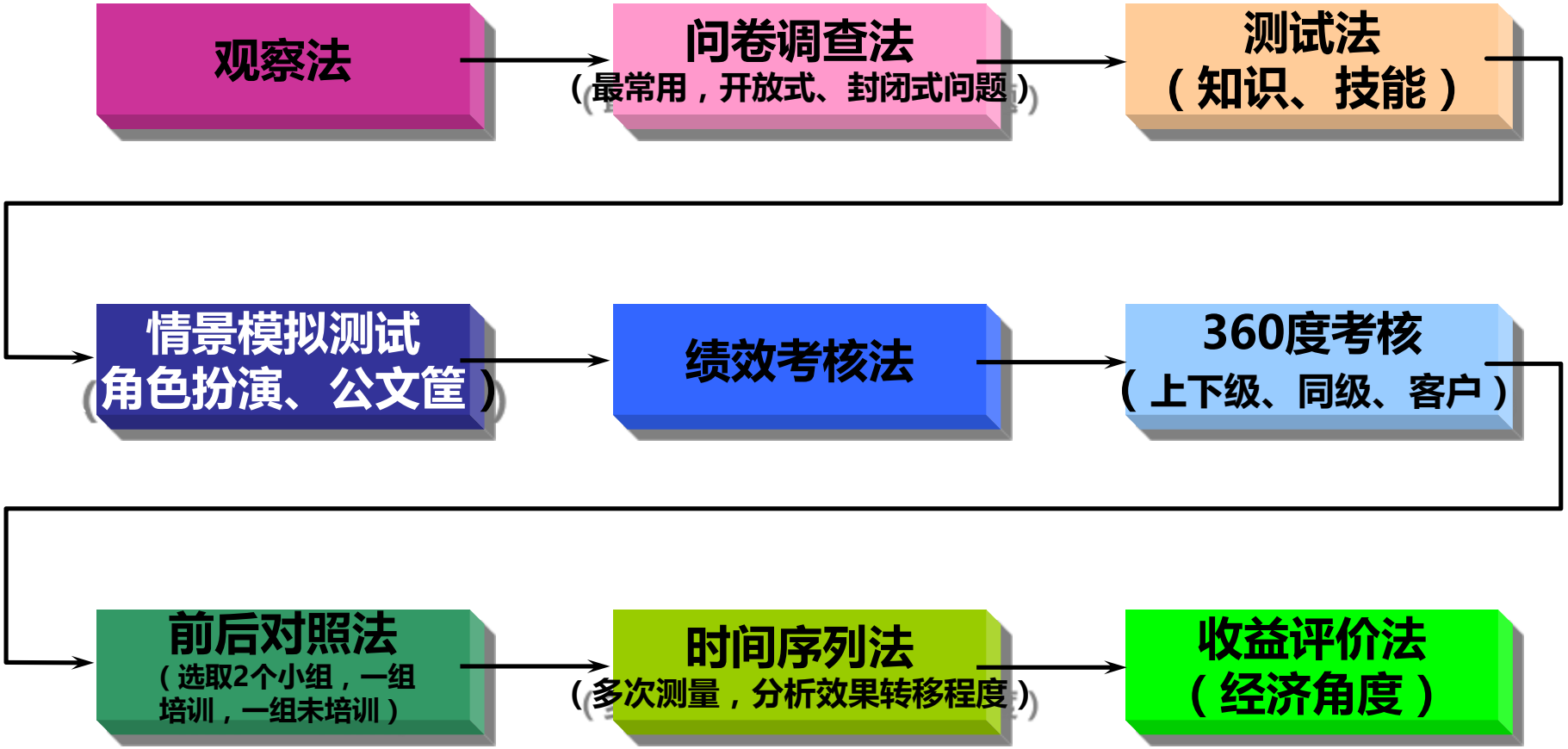
□受训群体的选择　　□培训形式的选择

□培训组织与管理状况

【能力要求】一、培训效果评估的一般程序



二、培训有效性评估的方法



三、培训有效性评估的技术

（一）泰勒模式

确定教育目标、选择教育经验（学习经验）、组织教育经验、评价教育经验————构成了著名的“泰勒原理”。

泰勒模式评价步骤：

1、确定教育方案的**目标**

2、根据行为和内容对每个**目标加以定义**

3、确定**应用目标的情景**

4、确定**应用目标**情景的**途径**

5、设计**取得记录**的途径

6、决定**评定方式**

7、决定**获取代表性样本**的方法

特点：以目标为中心，结构紧密，具有计划性，简单易行；

缺点：没有对目标本身进行评估；注重预期效果的评估，忽略非预期目标的评估；重视结果评估，呼市过程评估，无及时反馈；目标制定大多是教育者的意见，忽视学生意见。

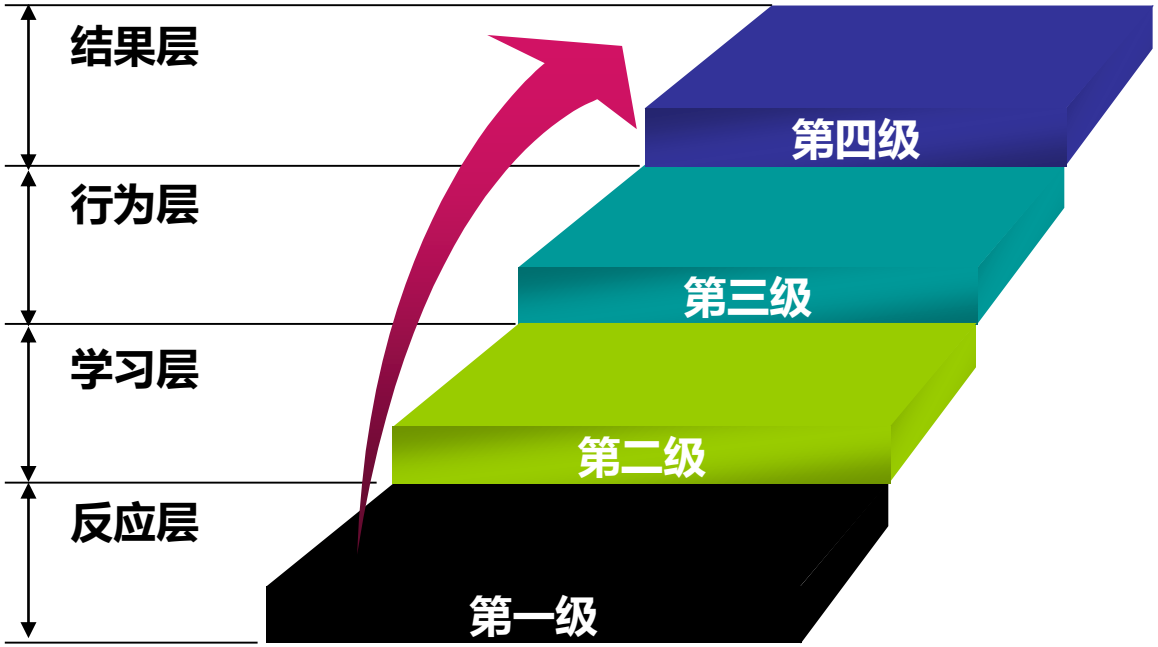
泰勒模式在教育评估理论中占有重要地位，**主要用于学生评估。**

（二）层次评估法（发展最为完善 运用得最为广泛 重点）

特点：层次分明、定性与定量结合、从对个人素质评估到对组织绩效评估

优点：培训效果具体化、形象化；更全面、更有说服力

缺点：因素带有一定主观性；数据取得依靠个人描述，理解有偏差；不能把各个层次形成一个有机整体



1、柯氏四级评估模型：柯氏模型是**应用最广泛**的评估模型。优势：适用于**不同项目、不同层次**的评估；劣势：在评估级别上**缺少有效衡量的价值体系。**

反应评估（培训中），是评估学员**对课程的满意程度**。通过**调查问卷、抽样访谈**完成。《培训满意度测评表》P168

学习评估（结束时），是评估学员对培训内容的掌握，体现培训的质量。通过**书面测验、模拟情境、操作测验、学前/学后比较**。

行为评估（结束3个月），是学习在工作中的转化。通过**调查问卷（自评他评P170）、面谈法、观察法、行动计划法**完成。

结果评估（结束6-12个月），对经营成果有何贡献。通过培训前后绩效对比完成。**评估最困难，需要大量时间、长期跟踪、部门配合**。指标P170

2、菲利普斯五层评估模型

在柯氏四级的基础上增加了第五级评估，即投资回报率。

投资回报率=（项目净收益/项目成本）*100%（难以区分什么因素带来改变，变量众多，具体运作存在很大困难）

层 次	评 价 重 点	评 价 方 法	评价信息来源
1、反应 Reaction	学员对培训项目的主观感受和看法	访谈、问卷调查	学员
2、学习 Learning	技能、知识或观念的变化	笔试、模拟、态度调查	学员、培训人员
3、在工作中的应用 Job Application	评价工作中行为的变化以及对培训数据的确切应用	问卷调查、面谈、直接观察、业绩监测、专题研究、实践计划	学员、学员主管、学员下属、同事、客户
4、业务结果 Business Results	评价培训项目对业务的影响	问卷调查、业绩目标法、业绩监测	学员、学员主管、业绩记录
5、投资回报率 ROI	评价培训结果的货币价值以及培训项目的成本，往往用百分比来表示		

3、柯氏改良法：把四个层次连接成为一个有机整体，把培训效果评估看做是培训的一个重要部分，没有把评估和培训分隔开。

（三）目标导向模型

精髓：1、关注受训者而非培训者的动机

2、评估受训者个人素质能力的提高

3、把培训效果的测量和确定作为优先考虑的因素

4、培训者和公司的其他人员是培训的执行者和评估者

重点在受训者而非培训者，最大贡献在于它的弹性和适应性，缺点费时费力。

四、培训效果评估方案的设计

1、明确培训评估的目的

2、培训评估方案的制订

3、培训评估信息的收集

4、培训评估信息的整理与分析

5、撰写培训评估报告

培训评估报告应该包含：

培训背景说明与概况

培训评估过程说明

培训评估信息的总结与分析

培训评估结果与培训目标的比较

关于培训项目计划调整的建议

五、培训评估效果信息的收集

（一）收集培训效果信息的目的

（二）不同类型培训效果信息的采集：主观、客观、信息之间对比

（三）培训效果信息的收集渠道：

资料（培训方案、领导批示、录音、问卷、录像、纪要资料）

观察（培训组织、实施、参加、反应、变化情况）

访问（培训对象、实施者、组织者、受训者上下级）

调查（需求、组织、内容形式、培训师、效果调查）

（四）培训评估信息的处理

（五）信息收集过程中的沟通技巧

□培训结束到工作岗位后的访谈（通过工作效益、受访者回馈确认）

□培训结束时的个人访谈和集体会谈（了解受训者的收获、对培训的改进建议、培训期间出席人员的变动情况）

六、培训效果的跟踪与监控

（一）培训前对预期培训效果的分析（摸底，了解知识、技能水平）

（二）培训中对培训效果的监控与评估

□受训者与培训内容的**相关性**（衔接：内容-人；人-内容）

□受训者对培训项目的**认知程度**

□**培训内容**（防止内容缺失不完整、内容错位或非标准化）

□培训**进度和中间效果**

□培训**环境**

□培训**机构和培训人员**（培训管理人员和老师）

（三）培训后的效果评估（**学到了什么？行为有多大改变？经营绩效有多少改进？**

（四）培训后的管理效率评估

七、培训效果评估的实施

（一）培训效果综合评估要求

培训的**有效性要求包含的三个方面**：

□明确评估目的（目标合理？达成预期？补救措施？）

□确定评估项目及评估内容（满意度、知识收获、个人绩效改善、对组织的贡献）

□评估方式的设计（前测试、后测试、控制群体）

（二）培训效果的评估工具

□问卷评估法

□360评估

□访谈法**(明确采集信息、设计访谈方案、测试访谈方案、全面实施、资料分析）**

□测验法**（前测与后测、利用对照组，避免霍桑效应）**

（三）培训效果四层次评估应用P167

5、培训成本收益计算：

（1）培训投资回报率（最常见的定量分析方法）：指企业通过培训所获得的货币收益与培训总投入之间的比值。

a、培训投资净回报率=（培训项目收益-培训项目成本）/培训项目成本*100%

b、培训投资回报率=培训项目收益/培训项目成本*100%（也称培训成本收益率）

直接成本	间接成本
受训者、培训师、咨询人员、项目设计人员的工资和福利，教材、设施费用，设备或教室的租金或购买费用、交通费	一般的办公用品、设施设备及相关费用，与培训没有直接关系的交通费、各种支出，无直接关系的培训部管理人员、行政服务人员的工资等。

2、舍贝尔和科恩的效用公式：

培训效用=Y*N*P*V-（N*C）

Y—培训对工作产生影响的年数

N—接受培训的人数

P—每个受训者和未受培训者在工作上的差异

V—每名员工平均的工作业绩的价值（货币）

C—为每个受训者提供的培训总费用

注意：Y、P、V较模糊，需要采集足够的数据

- 1、层次评估法的主要特点不包括（ B）154

A 层次分明循序渐进　B 考虑因素全面客观

C 定性和定量分析方法相结合

D 将评估转移到对整体组织绩效提高的评估上

- 2、柯克帕特里克四级评估模型中的反应评估一般都是使用（ C ）搜集满意度，有时也会进行抽样访谈。155

A观察法　B测试法　C问卷调查法　D情景模拟

- 3、在评估中，雇员仅仅因为受到关注而表现出高绩效的现象是（ A）167

A霍桑效应　B木桶效应　C巴克制　D雷蒙德效应

- **4、培训效果评估的内容不包括（B）164**

A新知识新技能掌握的程度

B企业运营降低的程度

C企业经营绩效改进的程度

D受训人员工作改进的程度

- **5、培训有效性评估的技术不包括（C）153-158**

A泰勒模式　B层次评估法

C投入产出法 D目标导向模型法

- **6、层次评估法中学习评估的方式不包括（C）155-156**

A书面测试　B模拟情境　C投射测验　D操作测验

- 7、在制订培训评估方案时，最好能够由（ AE ）共同进行，确保培训评估方案的科学性和可操作性。152
- A项目实施人员　B培训管理人员　C培训评估人员
- D培训评估应用人员　E外部培训顾问
- 8、目标导向模型法的精髓在于（ ABCE)158

A关注的是受训者而非培训者的动机

B评估受训者个人素质能力的提高

C优先考虑培训效果的测量和确定

D简单使用的分级评估标准和策略

E培训者和公司的其他人员是培训的执行者和评估者

9、培训效果的评估方法主要包括（ABDE） 165-167

A问卷评估法　B访谈法　C综合比较法

D测验法　　E 360度评估

第二节　培训课程的设计

【知识要求】

培训课程设计的基本原则

【能力要求】

一、培训课程设计的程序

二、培训课程的设计策略

三、培训课程设计的项目与内容

四、培训教学设计程序与方案的形成

五、实施培训教学活动的注意事项

培训课程设计的基本原则

（一）根据培训项目的类别和层次确立培训目标

□课程定位：类别和层次

□三大领域：认知领域（知识掌握、理解与智力发展）、情感领域（兴趣、态度、价值观、正确判断力、适应性）、精神运动领域（技能和运动技能）

□五个层次：知识培训、技能培训、态度培训、观念培训、心理培训

（二）充分考虑组织特征和学习风格以制定培训策略

□课程设置与组织经营发展紧密结合

□培训策略充分考虑组织特征和学习者的风格

学习型组织培训战略制定四原则：

1、系统地从经验中学习　2、鼓励使用量化的基准进行反馈

3、重视参与者的支持　　4、促进参与主体间的联系，实现资源共享

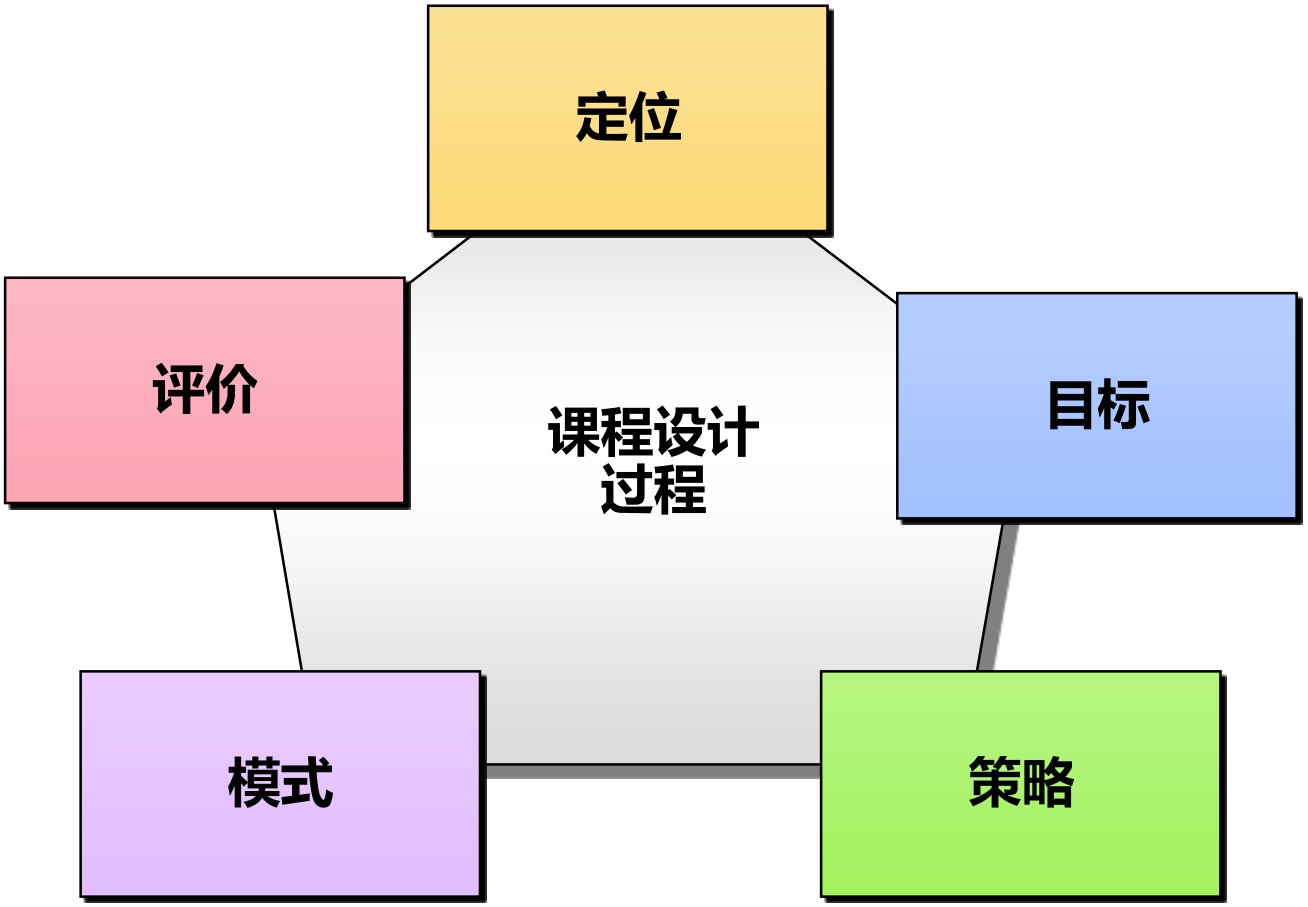
补充：培训侧重点

新员工	企业文化、规章制度、职业化心态等
专员级	岗位技能、专业技术等
主管级	职业化、管理技能等
经理级	领导力、管理技能等



【能力要求】一、培训课程设计的程序

（一）培训课程设计的任务



（二）培训课程设计的要素

- 培训课程目标
- 培训课程内容
- 培训课程模式
- 培训课程策略
- 培训课程评价
- 教材
- 学习者
- 执行者
- 时间
- 空间

二、培训课程设计的策略：最大限度调动积极性

（一）基于学习风格的课程设计

□主动型学习：以经验和感觉为基础，倾向于亲身参与。以小组学习的方式，通过头脑风暴、游戏法、演讲法、角色扮演施行。

□反思型学习：以多维思考和归纳推理为基础，倾向于观察与思考。通过教师为主，以理论讲授、报告会为主施行。

□理论型学习：以逻辑推理和演绎分析为基础，倾向于假设思维、系统分析和理论模型。通过以培训者为主，以座谈会、案例教学、计算机辅助教学实施。

□应用型学习：以理论实践结合为基础，倾向于实践，适合案例教学、角色扮演、团队演戏、个人汇报。

（二）基于资源整合的课程设计

- □培训者的选择：因材施教
- □对时间和空间的设计
- □教材的选择
- □教学技术手段和媒体的应用：听觉、嗅觉、触觉等
- □培训方法的优选：成人学习特点、教育观念/学习风格分类等

（三）对课程设计效果的事先控制

- □对授课内容充满自信
- □在预定时间达到培训目的
- □控制授课时间
- □可应用于各种对象
- □有利于培训者的自我启发

三、培训课程设计的项目与内容

（一）培训课程分析

□**课程目标分析**（受训人、任务、课程目标：目标确定、目标划分、目标可行性分析、目标层次分析）

□**培训环境分析**（实际环境、限制条件、引进与整合、器材与媒体可用性、先决条件、报名条件、课程报名与结业程序）

（二）培训教学设计的内容

□期望学员学习什么

□如何进行培训和学习

□如何安排时间

□如何及时反馈信息

（三）撰写培训课程大纲

□撰写培训大纲流程（确定主题、搭建框架、每项内容、授课方式、修改）

□设计适用的内容（最具创造性、最耗时）

□决定内容的优先级（互为依据的课题、问题由易到难、问题出现频率/紧迫性/重要性）

□选择授课方式方法

（四）培训课程价值的评估

□课程评估的设计

□学员的反映

□学员的掌握情况

□ 培训后学员的工作情况

□经济效果

（五）培训课程材料的设计

□ 整理教学资料（整理资料、课题资料、资讯资料摘要）

□培训课程内容的制作（理论知识、相关案例、测试题、游戏、课外阅读材料）

（六）培训课程的修订与更新

- □确定修订流程的频率
- □确定修订流程的范围：主要修订和次要修订
- □公布修订流程
- □征求变更内容：受训人员、专家、其他培训项目相关人员
- □将修订通知存档：受训人员、专家、其他培训项目相关人员
- □巧妙应答各种建议：不要承诺对所有的建议作出改动
- □培训课程编码

四、培训教学设计程序与方案的形成

（一）培训教学设计程序

□肯普教学设计程序

□迪克和凯里的教学设计程序

□现代常用的教学设计程序

（二）形成培训教学方案

□确定教学目的

□确定教学名称

□检查培训内容

□确定教学方法

□选定教学工具

□设计教学方式

□分配教学时间

注意：1、做好充分准备

2、讲求授课效果

3、动员学员参与

4、预设培训考核（结束时考核、结束后工作评价）

第三节　培训方法的选择与组织实施

第一单元 培训方法的选择与应用

【知识要求】

一、适宜知识类培训的直接传授培训方法

二、以掌握技能为目的的实践性培训方法

三、参与式培训方法

四、适宜行为调整和心理训练的培训方法

五、科技时代的培训方式

【能力要求】

一、选择培训方法的程序

二、几种常用培训方法的应用

【能力要求】一、适宜知识类培训的直接传授培训方法（最基本）

□**讲授法:**按照讲稿系统地传授知识的方法，**讲师是成败的关键。**

分类：**灌输式、启发式、画龙点睛式**

优点：知识传授系统、全面，利于老师发挥，互动好，费用低

缺点：不利于消化吸收，老师水平制约，单向传授不利于互动

□**专题讲座法：**适用于管理/技术人员了解专业技术或当前热点知识。

特点：**针对某一专题，一般只安排一次培训**

优点：不占用大量时间、灵活，印象深刻

缺点：不具备系统性

□研讨法

分类：A、以教师为中心的研讨和以学生为中心的研讨

□以老师为中心（老师提问、学生作答、老师总结）

□以学生为中心（分组讨论：①老师布置任务，学生提出解决办法；②不定具体任务，学生自由讨论；③某一组织举办：以平等的身份展开讨论）

B、任务取向的研讨与过程取向的研讨

□任务取向：通过讨论一个或几个问题，达到某个目标

□过程取向：学生间相互影响，互相启发，增进感情

最佳：任务和过程的结合

优点：多向式信息交流、要求学员积极参与（GAME）、加深理解、形式多样。 难点：对研讨题目、指导老师要求高

注意：题目应具有代表性、启发性；难度要适当；题目应事先提供给学员，以便做好研讨准备

二、以掌握技能为目的的实践性培训方法（最普遍）

□**工作指导法**：是由一位有经验的工人或直接主管在工作岗位上对受训者进行培训的方法。

优点：应用广泛（基层、各级管理者）

注意：关键工作环节的要求，做好工作的原则，防止错误

□**工作轮换法**：是让受训者在预定时间内变化工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验的培训方法。

优点：丰富工作经验，找到适合自己的位置，改善部门间合作（适用一线管理人员，不适用职能管理人员）

□**特别任务法**：指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法，常见管理培训。

形式：A、委员会或初级董事会（由10-12名中层组成，来自各部门，针对高层次问题如部门间冲突、组织机构等提出建议并提交董事会）

B、行动学习（由4-5人组成，分析解决其他部门的问题，定期开会讨论，提高分析解决问题、制定计划的能力）

YOUR SITE HERE

□**个别指导法：**类似师傅带徒弟。

优点：

（1）新员工在师傅指导下开始工作，**避免盲目摸索**

（2）有利于新员工**尽快融入团队**

（3）可以**消除**刚从高校毕业的学生进入工作状态的**紧张感**

（4）有利于企业传统**优良工作作风的传递**

（5）新员工可从指导者处**获取丰富的经验**

缺点：

（1）为防止新员工对自己构成威胁，指导者可能有意识保留自己的经验、技术，从而使指导**流于形式**

（2）**指导者自身水平**对新员工的学习效果有极大影响

（3）指导者**不良的工作习惯会**影响新员工

（4）**不利于新员工的工作创新**

三、参与式培训方法（互动）

（一）自学（岗前/在岗、新人/老人）

优点：费用低、自主性强、不影响工作、可体现学习的个体差异、培养员工的自学能力

缺点：内容受限制、效果有差异、无人解答、单调

（二）案例研究法：信息双向交流的方式，是真实场景的典型化处理。

1、案例分析法（个案分析法）

要求：内容真实、包含管理问题、目的明确

类型：**a、描述评价型：**描述解决某种问题的全过程，学员做事后分析　**b、分析决策型：**只介绍某一待解决的问题，由学员分析提对策

2、事件处理法：学员自行收集**亲身经历的案例**，进行分析讨论，并用讨论结果来处理日常工作中可能出现的问题。

优点：参与性强、生动、将解决问题能力的提高融入知识传授

缺点：时间长、对学员和顾问的能力要求高，无效案例可能浪费时间和精力

（三）头脑风暴法：只规定一个主题，排除思维障碍、各抒己见，启发思想，创新思维

优点：解决实际困难、加深问题理解，相互启发

缺点：对顾问要求高（引导），主题挑选难度大，受培训对象水平限制

（四）模拟训练法：在假定的工作情境中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高处理问题的能力。适用于操作技能和反应敏捷训练。（如：临床、驾驶、篮球模拟等）

形式：人和机器共同参与模拟活动、人与计算机共同参与模拟活动

优点：提高技能、加强竞争、带动气氛

缺点：准备时间长、质量要求高，对组织者要求高

（五）敏感性训练法（ST）：要求学员在小组中就参加者的个人情感、态度及行为进行坦率、公正的讨论，相互交流对各自行为的看法，说明其引起的情绪反应。

目的：在于提高洞察力，发展沟通能力和应变能力

方法：集体住宿训练、小组讨论、个别交流

适用于：组织发展训练、人际关系训练、人格塑造训练、异国文化训练

（六）管理者训练法（MTP）：系统的学习，深刻的理解管理的基本原理和知识，提高管理能力。适用于中低层管理人员，指导老师是关键，使用外聘老师或企业高层。

方式：专家授课、学员间研讨，可脱产集中训练

补充：敏感性训练法的类型

- （1）陌生人实验法（stranger laboratories）：成员来自四面八方，彼此互不认识，并且在训练结束后也不会有任何工作上的关系。该法强调增进自我的知觉及对他人的知觉；
- （2）堂兄弟实验法（Cousin laboratories）：成员可能来自同一组织，但彼此没有直接的工作关系。该法重视了解群体内行为与群体间的行为，以及人际关系的知觉；
- （3）家庭实验法（Family laboratory）：成员来自同一组织，并且彼此具有上、下层的工作关系。该法重视建立一个具有团队精神、运作有效的群体；
- （4）群聚实验法（cluster laboratories）：成员组成与堂兄弟实验法相似，来自同一组织，但他们可分为几个具有直接工作关系的「群聚」小组。此法含括了堂兄弟、家庭实验法的重点。

实施步骤：

- （1）开始阶段：学员在没有领导者及正式议程的安排下，开始进行互动，训练员仅作开场白，并不讲其它的话，让学员围成圆圈进行交谈；
- （2）训练阶段：训练员在大家讨论的过程中，以一种非权威的态度介入，以导引讨论的方向。也就是说从无组织的主题团体逐渐转成有组织的团体，并且由自然产生的领导者带领大家一起讨论；
- （3）人际关系发展阶段：在经过相当的一段时间后，由于学员彼此较为熟悉，即把原来防卫、固守的态度和价值予以舍弃，以开始了解自我、他人，并发展出一种坦然相对、本性流露、积极互动的群体关系；
- （4）建立团体精神与产生共同结论阶段：在大家逐渐形成共识之后，学员强化了自己与他人的能力和相处的知觉，因而达成训练的目标。

四、适宜行为调整和心理训练的培训方法

□**角色扮演法**：让参与者身处**模拟的日常工作环境**中，按照他在实际工作中应有的权责来担当与实际工作类似的角色，模拟性处理工作事务。

范围：**中基层管理人员，一般员工**

步骤：建立示范模型、角色扮演与体验、社会行为强化、培训成果的转化与应用

优点：参与性强、互动、灵活性，强化培训效果、反应能力、心理素质

缺点：受设计影响、实际环境变化、不具普遍性、学员参与意识

角色扮演就是“好似在演出”。在培训教学上的角色扮演中，给一组人提出一个情景，要求一些学员担任各种角色并出场演出，其余人在下面观看。表演结束后，**扮演者、观察者和培训师共同对整个情况进行讨论。**学员和培训师来分析点评成功与失败处，从而认识到自己的不足，并明确改进方向，多组学员共同参与又可以起到交流经验取长补短的作用。 **不是展开对话，而是采取行动。**

□拓展训练：指通过模拟探险活动进行的情景式心理训练、人格训练、管理训练。以外化型体能训练为主

类型：

a、场地拓展训练：利用人工设施的训练活动，如高空断桥、空中单杠等，旨在提高变革与学习、沟通与默契、心态与士气、共同愿景。（有限空间无限可能，有形游戏无形思维，简单易行）

b、野外拓展训练：在自然地域，通过模拟探险活动进行的情景体验式心理训练，如远足、登山、攀岩等。旨在提高环境适应与发展的能力，比起以往有共同生活的经历。

案例：无敌风火轮

项目介绍：提供的只有报纸，剪刀，胶带。靠大家的智慧和团队的协作走完一段不容易的路程。

项目目的：合理配置资源，分工配合；检验组织成员工作主动性，建立团队自己的节奏，协调一致对组织的重要性，个人与团队的相互作用（个人的能量只有透过组织才能发挥出来，如果个人与团队目标不统一，个人能量越大，对组织的破坏性越大，个人发展必须跟上组织的节奏对领导的认同，明确的团队目标，有效的沟通与合作。

五、科技时代的培训方式

□网上培训：

优点：节省费用、灵活性强、趣味性

缺点：购置成本较高、个别项目不适合网上培训（如人际交流）

如：时代光华管理课程

”ELN



□**虚拟培训**：利用虚拟现实技术生成实时、具有**三维信息的人工虚拟环境**，学员通过运用某些设备接受和响应该环境的各种感官刺激而进入其中。具有仿真性、自主性、安全性、超时空性

其他培训方法：函授、业余进修、读书活动、参观访问

真实紧急事件的虚拟培训平台

RescueSim是一套培训软件，为公共安全专职人员准备在虚拟环境下的真实事件。

RescueSim为应急人员体验真实生活中的事件提供了可能性。他们评估情况，决定最好的应对策略，实施该策略并观测他们自己做出决定的后果。

RescueSim提供重要的效益：

- 有效培训人员，不受时间地点的限制，也无须冗长的规划与准备
- 改善应急机构运作过程中的准备阶段
- 避免实践培训的高昂费用
- 可以进行单一或多学科/多机构的培训
- 在一个安全的环境下学习新的技能
- 可以定制培训课程，与有经验的对象合作
- 真实的3D环境，针对某一个公司或通用情景
- 在培训前后，教官掌握完全的培训灵活性
- 记录所有的行动及决定，以便事后分析
- 每年更新几次新的预案及功能



培训任何事件，在任何时间。从小规模事件诸如住宅区的火到高层建筑的火，暴乱应急，铁路对撞，港口事故，飞机事故或工业灾难。情景编辑器允许完整的灵活性来满足所有的培训要求。



以真实的仿真来做准备

真实状况下的培训是开发能力的极佳方法，但通常耗

【能力要求】一、选择培训方法的程序

（一）确定培训活动的领域

（二）分析培训方法的适用性：方法与需求、目标、内容、对象相适应

内 容	方 法
与事实和概念相关	讲义法、项目指导法、演示法、参观
与解决问题能力相关	案例分析法、文件筐、课题研究法、商务游戏法
与创造性相关	头脑风暴法、形象训练法、等价变换
与技能相关	实习、工作传授法、模拟训练、个人指导法
与态度、价值观、人格相关	面谈、集体讨论、角色扮演、悟性训练、管理方格理论
基本能力开发	OJT、将集中培训运用于工作中的跟踪培训

（三）根据培训要求优选培训方法

1、保证培训方法的选择有**针对性**

2、保证培训方法与培训目的、**课程目标相适应**

3、保证选用的培训方法与**受训者群体特征相适应**

- □学员构成：职务特征、技术心理成熟度、学员个性特征
- □工作可离度：可离度越低，对工作影响越大
- □工作压力：压力越大、动力越强

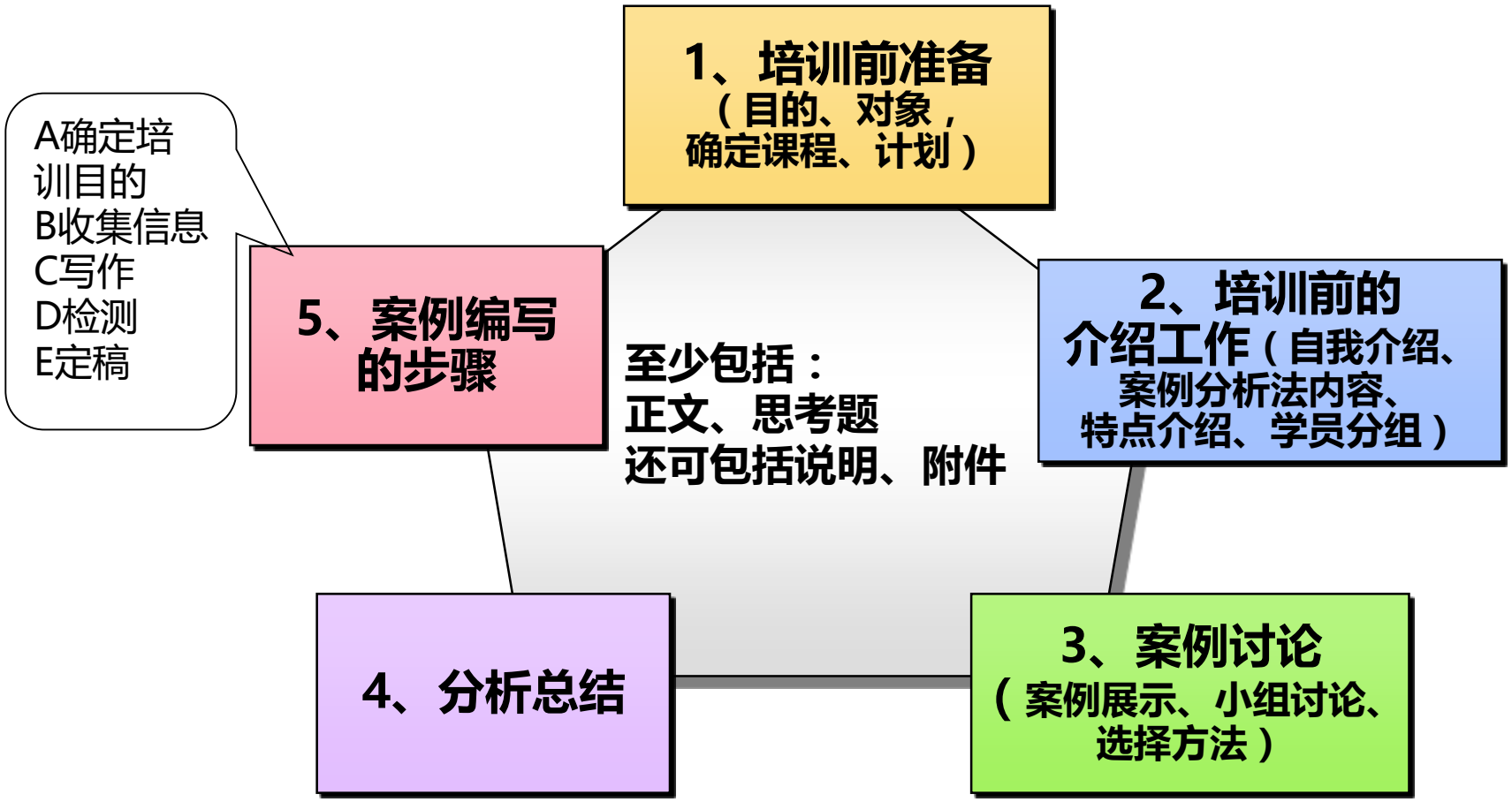
4、培训方式方法要**与企业培训文化相适应**

5、培训方法的选择还取决于**培训的资源与可能性**（设备、花销、场地、时间等）

YOUR SITE HERE

二、几种常用培训方法的应用

（一）案例分析法的操作程序



（二）事件处理法的操作程序

准备阶段
指导员确定培训对象、人数、地点、议题范围、时间、相关知识。学员根据议题制作案例，分组：每组5-6人

实施阶段
指导员介绍本法实施概要、小组介绍
提出个案情况、各组讨论

实施要点
议题不宜过窄，案例为最近的、最难解决的，5W2H，30-40分钟，多一点时间在“学到些什么”（指导员不参加讨论）

（三）头脑风暴法的操作程序

1、准备阶段。设定问题目标，选定会议人员5-10人。相关事项通知与会人员。

2、热身阶段。营造自由宽松祥和的氛围，说明会议规则。

3、明确问题。10-15分钟头脑风暴时间

4、记录参加者的思想。记录、筛选、整理和归纳

5、畅谈阶段。不要私下交谈，不妨碍及评论他人发言，发表见解时简单明了，一次发言只谈一种见解。

6、解决问题。确定1-3个最优。

第二单元　员工培训的组织与实施

【知识要求】

一、培训前对培训师的基本要求

【能力要求】

一、培训师的培训与开发

二、培训课程的实施与管理

三、企业员工外部培训的实施

【注意事项】如何实现培训资源的充分利用

【知识要求】培训前对培训师的基本要求

（一）准备好“你自己”：教案、手册、搭档

（二）决定如何在学员之间分组：打破部别、提高效率

（三）对“培训者指南”中的材料进行检查，根据情况进行取舍

【能力要求：】一、培训师的培训与开发

1、授课技巧培训

2、教学工具的使用培训：现代化设备

3、教学内容培训

□内训师

□外训师

4、对教师的教学效果进行评估：

□整个培训中的表现

□培训教学中表现评估

5、教师培训与教学效果评估的意义：避免图名气、熟人盲目推荐

二、培训课程的实施与管理（关键）

（一）前期准备工作

1、确认并通知参加培训的学员：岗位、工作经验、工作意愿、绩效、政策、上级态度

2、培训后勤准备：场地、设备

3、确认培训时间：工作状况、培训时长（白天8H，晚上3H）

4、教材的准备：手册、毕业证等

5、确认理想的讲师：符合目标、专业化程度、配合度

（二）培训实施阶段

1、课前措施

2、培训开始的介绍工作

3、培训器材的维护保管

（三）知识或技能的传授

1、注意观察讲师的表现和学员的课堂反应，及时与讲师沟通协调

2、协助上课、休息时间的控制

3、做好上课记录（录音、摄影、录像）

（四）对学习进行回顾和评估（5%时间）

（五）培训后的工作

1、向讲师致谢

2、做问卷调查

3、颁发结业证书

4、清理检查设备

5、培训成果评估

三、企业员工外部培训的实施

1、自己提出申请，经部门同意后交HR部门审核，按权限报批，最后在HR备案
2、需签订员工培训合同，规定双方责任、义务
3、注意外出培训最好不要影响工作，不太提倡脱产学习。外出学习在工作日的时间视同上班，但要提供学习考勤、成绩单。

注意事项：如何实现培训资源充分利用？

1、让受训者变成培训者
2、培训时间的开发与利用
3、培训空间的充分利用（标准教室50*3，有U形、臂章形、环形布置法；有讲台、无讲台、中心讲台、等高讲台）

第四节　培训制度的建立与推行

【知识要求】

一、企业培训制度的含义

二、起草与修订培训制度的要求

【能力要求】

一、企业培训制度的基本结构

二、企业各项培训制度的起草

三、企业培训制度的执行与完善

四、企业培训制度示例

【知识要求】一、企业培训制度的含义

□含义：培训制度即能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规范、制度和政策的总和。它主要包括**培训的法令和政令、培训的具体制度和政策两个方面。**

目的：明确企业、个人的权力与义务，明确利益关系；

调动员工积极性，培训活动系统化、规范化、制度化。

□**构成：**

- 培训服务制度
- 入职培训制度
- 培训激励制度
- 培训考核评估制度
- 培训奖惩制度
- 培训风险管理制度

二、起草与修订培训制度的要求

□培训制度的**战略性**：从战略出发

□培训制度的**长期性**：稳定性、连贯性

□培训制度的**适用性**：体现管理与实施的需要（有明确具体条款）

PS：还需要深入调查研究各阶段的变化、存在的问题

【能力要求：】一、企业培训制度的基本结构

1、制定企业员工培训制度的**依据**

2、实施企业员工培训的**目的或宗旨**

3、企业员工培训制度**实施办法**

4、企业员工培训制度的**核准与施行**

5、企业培训制度的**解释与修订权限的规定**

二、企业各项培训制度的起草

（一）培训服务制度

1、制度内容：起草培训服务制度应包括培训服务制度（申请-签协约-参加培训）、培训服务协约条款两部分。

2、制度解释：**防跳槽、企业资金人才流失**

（二）入职培训制度

1、制度内容：目的-人员界定-实施人-要求标准-方法

2、制度解释：**先培训、后上岗**

（三）培训激励制度

1、制度内容：岗位任职资格要求-业绩考核标准-晋升规定-分配原则

2、制度解释：**对员工**（培训-使用-考核-奖惩）、**对部门及其主管**（责权利挂钩）、**对企业**（满足生产发展需要）的激励

激励要注意做到：培训机会的平等性-择优培训、取得优秀成绩的奖励办法-物质、精神、晋级、调薪。

（四）培训考核制度

1、制度内容P212

2、制度解释：**培训前明确考核标准、界定清楚考核的执行组织**

（五）培训奖惩制度

1、制度内容：纳入奖金发放、设立专项培训先进奖

2、制度解释：风险管理、实施管理和奖金管理

（六）培训风险管理制度

1、制度内容：劳动关系，培训合同，责权利和成本，成本分摊与补偿

2、制度解释

（七）培训档案管理制度

1、培训中心的**工作档案**包括内容P214

2、**受训者的培训档案**包括内容

3、**与培训相关的档案**包括内容（讲师、财务、往来单位、经费管理制度）

（八）培训经费管理制度

1、建立健全培训经费管理制度：专款专用、防止挪用

2、履行培训经费预算决算制度

3、科学调控培训的规模与速度

4、突出重点、统筹兼顾：避免浪费

三、企业培训制度的执行与完善

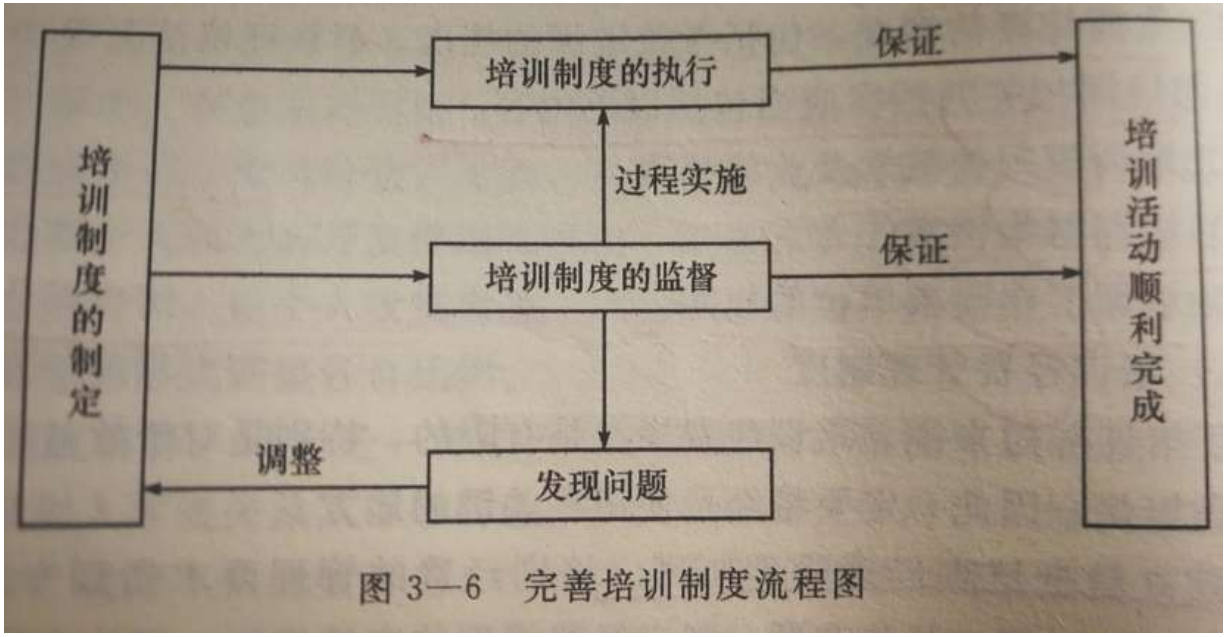


图 3—6　完善培训制度流程图

【真题】

1、案例分析培训方法中，案例编写的信息来源一般为（ABCDE）

A自己的经历　　B培训方面的资料

C内部的文件资料　　D有关人员的叙述　　E考评信息系统设计

2、层次评估法的主要特点不包括（ C ）

A 层次分明循序渐进　　B 考虑因素全面客观

C 定性和定量分析方法相结合　　D 将评估转移到对整体组织绩效提高的评估上

3、培训课程内容应以（ C ）为出发点去选择并组合

A 满足培训需求　　B 实现培训课程目标

C 满足个人和组织绩效　　D 有效利用培训资源

4、培训课程内容应（ D ），是使培训工作取得成功的关键之举

A 讲求授课效果　　B 实现培训课程目标

C 做好充分准备　　D 调动学员参与的积极性

5、（ A ）以工作中的实践情况为基础，将实际工作在可利用的资源，约束条件和工作过程模型化

A 模拟训练法　　B 事件处理法　　C 角色扮演法　　D 行动学习法

6、（ C ）不属于培训前对培训师的基本要求

A 做好准备工作　　B 决定如何在学员之间分组

C 要求培训师结合实际培训　　D 对“培训者指南”中提到的材料进行检查

7、培训需求分析具有很强的指导性，它是（　　）的前提。

（A）确定培训目标　　（B）进行培训评估

（C）有效实施培训　　（D）设计培训计划

（E）计算培训成本

【答案】：ACD

【解析】：培训需求分析具有很强的指导性，是确定培训目标、设计培训计划、有效地实施培训的前提

8、分析培训需求时应关注（　　）。

（A）受训员工的现状　　（B）受训员工岗位职责

（C）受训员工存在的问题　　（D）受训员工经验阅历

（E）受训员工的期望和真实想法

【答案】：ACE

9、模拟训练法能够（　　）。

（A）提供互教互学的机会　　（B）让学员掌握更多业务知识

（C）提高处理问题的能力　　（D）让学员掌握更多理论知识

【答案】：C，P192-193

【解析】：模拟训练法以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化，学员在假定的工作情境中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。

10、虚拟培训的优点在于它的（　　）。

（A）仿真性　　（B）超时空性

（B）自主性　　（D）低成本性

（E）安全性

【答案】：ABCE，P197

【解析】：虚拟培训的优点在于它的仿真性、超时空性、自主性、安全性。

11、根据培训要求优选培训方法时，应（　　）。

（A）与企业的培训文化相适应　　（B）与受训者群体特征相适应

（C）与岗位的职责权限相适应　　（D）与培训的资源及可能性相适应

（E）与培训目的及课程目标相适应

【答案】：ABDE，P198

【解析】：优选培训方法应考虑以下几点要求：

1. 保证选用的培训方法有针对性。

2．保证培训方法与培训目的、课程目标相适应。

3．保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应。

4. 培训方法的选用与企业的培训文化相适应

5. 培训方法的选用与培训的资源及可能性相适应

12、现代培训活动的首要环节是（　　）。

（A）确定培训目标　　（B）选择培训范围

（C）设计培训计划　　（D）分析培训需求

【答案】：D，P131

【解析】：培训需求分析具有很强的指导性，是现代培训活动的首要环节

13、一般而言，员工培训结束后的工作不包括（　　）。

（A）引导学员心态　　（B）发放调查问卷

（C）向培训师致谢　　（D）评估培训效果

【答案】：A，P207

【解析】：培训后的工作：1．向培训师致谢；2．作问卷调查；3．颁发结业证书；4．清理、检查设备；5．培训效果评估。

14、培训效果评估的内容不包括（　　）。

（A）新知识新技能掌握的程度　　（B）企业运营成本降低的程度

（C）企业经营绩效改进的程度　　（D）受训人员工作改进的程度

【答案】：B，P164

【解析】：效果评估是培训评估的重点，主要包含以下几个内容：

1．评估受训者究竟学习或掌握了哪些东西?

2．评估受训者的工作究竟发生了多大的改进?

3．评估企业的经营绩效发生了多大的改进?

15、头脑风暴法的优点不包括（　　）。

（A）帮助企业解决实际问题　　（B）有利于解决学员工作中的困惑

（C）挑选讨论主题的难度小　　（D）有利于加深学员对问题的理解

【答案】：C，P192

【解析】：头脑风暴法的优点：培训过程中为企业解决了实际问题，大大提高了培训的收益；可以帮助学员解决工作中遇到的实际困难；培训中学员参与性强；小组讨论有利于加深学员对问题理解的程度；集中了集体的智慧，达到了相互启发的目的。

16、管理者培训适用于培训（　　）。

（A）核心管理人员　　（B）高层管理人员

（C）技术管理人员　　（D）中低层管理者

【答案】：D，P193

【解析】：管理者训练适用于培训中低层管理人员掌握管理的基本原理、知识，提高管理能力。

17、针对（　　）的培训开发，应采用讲义法、项目指导法、演示法、参观等培训方法。

（A）基础理论知识　　（B）创造性

（C）解决问题能力　　（D）技能性

【答案】：A，P197

【解析】：与基础理论知识教育培训相适应的培训方法。包括讲义法、项目指导法、演示法、参观等。

18、（　　）又称T小组法，简称ST法。

（A）案例分析法　　（B）管理者训练

（C）头脑风暴法　　（D）敏感性训练

【答案】：D，P193

【解析】：敏感性训练法又称T小组法，简称sT(sensitiVity Training)法。

1．某电子芯片加工公司的人力资源部培训项目主管小王，正在为编制明年公司管理人员、技术人员培训计划做前期的准备工作，当他在翻阅到一份由中介提供的年度培训评估报告时，有一段评语引起了他的注意：“在中高层管理人员、技术类人员的培训中，普遍存在着培训方法过于单一、缺乏针对性等问题。没有使每一位受训者都能积极地参与培训，在培训过程中缺乏相互交流启迪环节，无法激发创新性思维”。由此，小王受到启发，准备在明年的中高层人员培训计划中，要针对不同培训内容，选择具体的培训方法，如采用案例分析法、头脑风暴法、模拟训练法等方法，鼓励受训者积极参与培训。

请结合本案例，分析说明头脑风暴法的操作程序。(18分)

谢谢大家！