

“飞”一般的学习体验——有图有真相

图解五类学习活动设计

“动”见 学习体验

孙波 庞涛 著 庞涛 绘



中国工信出版集团



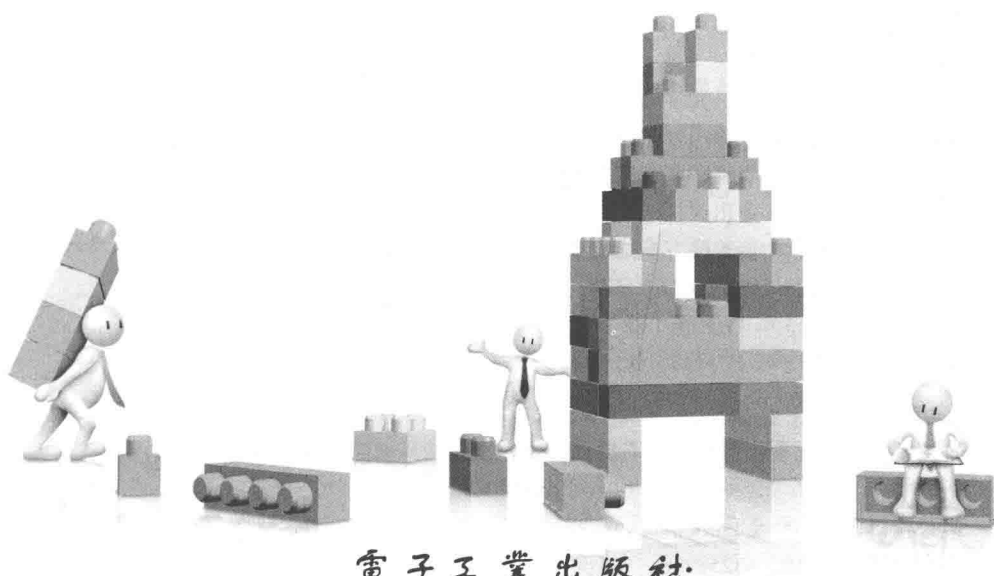
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

“飞”一般的学习体验——有图有真相

图解五类学习活动设计

“动”见 学习体验

孙波 庞涛 著 庞涛 绘



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

“动”见学习体验：图解五类学习活动设计 / 孙波，庞涛著；庞涛绘. —北京：
电子工业出版社，2015.11

ISBN 978-7-121-27390-2

I. ①动… II. ①孙… ②庞… III. ①商业工作者—业务培训 IV. ①F718

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第243384号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军 文字编辑：杨振英

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：186 千字

版 次：2015 年 11 月第 1 版

印 次：2015 年 11 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

上士闻道 勤而行之

在“雨打梧桐沙沙响，风送秋意丝丝凉”的夜晚，台灯的光亮不仅没有破坏秋夜的静谧，反倒平添了一些况味，灯下的我津津有味地阅读着孙波女士和庞涛先生的新作——《“动”见学习体验：图解五类学习活动设计》。

学习活动设计是一个很大的话题。填鸭式的教学几乎不用学习活动设计，只要老师自己准备好内容，在讲台上一句接一句地讲就可以了，丝毫不关注学员的感受和反应。当然这种教学的效果也无从评估，因为只知道老师做了什么或说了什么，无从知晓在学员的大脑里发生了什么。须知，教学的目的是促成学员积极正向的转变，我玩笑说，一切不以学员改变为目的的培训都是耍流氓，学员改变才是教学的最高目的，才是教学效果评估的可靠依据。然而，人是很难改变的，每个人身上的一点点变化都是自己选择的结果，都是自己的认知、情感、行为相互影响，反复整合的结果。如果把学员产生积极正向的改变作为教学的目标，那么教学过程就不能仅仅给学员一些知识输入，更重要的是促成学员对所授知识的建构和转化。从这个意义上讲，学习活动设计的目的就一个：提高学员对所授内容的吸收和转化率，学习活动设计的基本策略就是让学员从概念中获得交互的、多维的体验。

两位作者的这本书写得很实，看得出他们深入研究了教育心理学和教

学设计原理，又将自己的教学实践和这些理论结合，从而经过自我建构形成一套关于学习活动设计的原理和方法，简直是他们对建构主义教学思想的实践总结。整本书从教学中普遍存在的10大痛点说起，先介绍了有效学习活动的五大标准，之后分别论述了知识类、技能类、态度类、互助自学类等不同教学内容的学习活动设计要点。最大的特色是，其一，每种内容的教学设计都有作者真实的案例做支撑，一个讲师只有能够把书本上的教学设计理论和自己真实的实践紧密地结合起来，才有理由相信他是真理了解了这些理论。正因为如此，其二，作者在介绍完每个教学设计案例之后，还深度剖析其背后的原理，让读者知其然，也知其所以然，甚至还引申得更远，指导读者如何举一反三地运用这些原理。其三，书中多处恰到好处的视觉化表达、如画般的描述以及一些抒情的语言，都给了我一个很强的线索，那就是作者对学习活动设计的理解也是多维的、立体的。人们对知识加工和领悟的方式越多，掌握得越牢固，应用起来就越灵活，应用面就越宽广。

人们阅读，从不同的书中汲取不同的滋养，这本书未必理论宏大，也不一定权威高深，但绝对务实好用。里面随便一个学习活动设计的方法和工具，读者要是能够迁移到自己的课堂上，就已经很赚了，相信聪慧的读者能从中得到很多领悟。

我跟本书的作者之一庞涛最初是因我的《上接战略、下接绩效：培训就该这样搞》一书的出版而结缘的，印象最深的是他写了一篇很长的微博。从他的微博中能看得出他在我的书上下了很大的工夫，作为作者我被他的认真好学所感动。有一次，他来北京拜访我，谈到很多教学实践，我们都有共鸣。在那次面谈中，我再次感受到他内心对培训教育的热爱，感受到这份热爱背后蕴藏的巨大能量。其实，读者也不难透过本书的内容，去捕捉两位作者对教学无比热爱、勤于思考、善于总结的痕迹。孔子说：知之者不如好之者，好之者不如乐之者。毫无疑问，两位作者是不折不扣的乐

之者。老子说：上士闻道，勤而行之。以此观之，他们正是在自己的课程设计及教学实践中积极体悟和躬行建构主义。

也正因为这份热爱和践行，在他们身上都可以看到飞速成长和日新月异的进步，势有必至，理有固然，素材多了、总结够了，出专著也就水到渠成了。我常说，一个人的每一点进步都是自己能量投入的结果，每一点成长都是自己“折腾”出来的，不折腾就不会有属于自己的建构，这本书正是两位作者这几年在培训教育领域折腾出来的属于自己的建构。希望通过这本书的出版，可以带动更多同行提炼与分享中国企业一线的最佳学习实践，用中国的智慧解决中国企业自己的组织学习问题，斯诚善矣！

夜深人静，潇潇秋雨像在提醒我，又一个收获的季节到了。我相信，读者能从他们的成长故事和作品中收获很多。

用友网络科技股份有限公司副总裁、用友大学校长 田俊国

鱼与熊掌 必须兼得



先说说两位作者

认识孙波老师也六七年了，记得第一次见面是在北京的办公室里，孙老师给我们介绍课程开发的思路 and 想法，当时的第一感觉是培训行业内把课程开发做到这种程度的不多，孙波老师是其中的一个；而说起和庞涛老师的第一次会面，是2014年在广州的时候一起吃饭，庞老师对关于课程设计、可视化教学等方面做了很多的分享，颇有见地，也让自己脑洞大开。

两位老师一个在南方，一个在北方，一个在甲方，一个在乙方，虽然距离遥远，风格各异，但是却有共同的特点：专注和专业！专注是说两位老师从业十几年来一直致力于课程的设计和研发，不断学习新的技术和工具，寻求突破和创新；专业是说两位老师这些年的积累和沉淀，对课程设计和研发不但有很强的理论基础，更难能可贵的是有很多实践经验的积累，开发了众多不同企业背景、不同工作岗位、不同专业内容的课程，这种专业的积累和沉淀都在《“动”见学习体验：图解五类学习活动设计》这本书里有所体现。

再说说这本书

以前一直认为培训是内容为王，好的内容自然会吸引学员的参与，现



在这样的想法也慢慢在改变，特别是在现在这个移动互联网的时代，单纯好的内容也很难长时间吸引听者的注意，没有听者的互动和参与，你很难让你的听众把长时间的精力放在你的课堂上。认真地读了这本书，在这本书中可以找到一些解决类似问题的办法。

书中重点介绍了在课程设计当中如何进行有效的学习活动的设计，看完后有几点很深的感受。

实用：书中有大量的实战案例。可以看得出来，这些都是作者自己十几年讲台上的亲身经历和感受。把授课时的真实体验作为学习活动设计的依据，具有很强的实战性。例如，从书中提到的培训互动“10个痛点”可以看出书中所述内容对讲师授课时面临的问题拿捏得很准。不夸张地说，读者中午看了本书中的一两个案例，下午就可以在授课中去实践了，对读者有很强的指导意义。

系统：教学活动的设计多种多样。作者对不同内容的活动设计做了系统的阐述，针对性地阐明学习活动设计考虑的原则和具体的方法。例如，区分了知识类内容、技能类内容、心态类内容等不同内容的学习活动设计的方法，不管你是哪个行业、哪个岗位，都可以找到相应的设计办法。相信很多企业和技术性内容的授课尤为担忧，因为这个群体的人从特点上来说就属于很难进行互动教学的群体，而在本书中也都可以找到针对性的解决办法。

创新：理论和实践的创新。两位作者一直致力于课程的设计、开发和教学工作，致力于创新教学研究，师从美国鲍勃·派克集团。在教学方法上面也可以看到两位老师有非常多的创新，作者的内容源于理论，而精于实践。例如，经过自身的实践，作者把可视化教学和翻转课堂结合不同行业的特点加以改进，介绍的设计方法往往可以举一反三，让培训者针对不同场景的培训可以有更多突破和创新的玩法，也让我印象深刻。

我相信这本书对还在为教授课而苦恼的培训者们有很大的帮助！

唯品大学校长 何京华

前言

两位作者在学习活动设计领域的成长历程

作为学习设计师的孙波

2004 年，我加入了 IBM 公司，成为一名课程设计与开发师，我每天的工作就是了解客户的需求，设计与开发课件，并把这些做出来的课程交付给客户。不管是 IBM 内部的业务部门，还是外部的中国企业客户，都会对我提一个很合理、但我却倍感无能为力的要求：“孙波，我们需要课程有趣、吸引人，让学员觉得有意思，而不是死气沉沉的！”

每次碰到这样的要求，我都感到心里没底，因为说实话：我也不知道该怎么办。在加拿大学习课程设计与开发的时候，并没有哪个课程介绍过这方面的技巧，我对课堂活动的所有认知都来源于我自己作为学员参加过的课程，在这些早期的版权课程里，我知道了一些有趣的游戏或视频，但这些游戏或视频通常都被各个课程用烂了。我有把握让我的课程“对学员有用”，却没有把握让我的课程“对学员有趣”。

我想我碰到的挑战和大多数中国的讲师（不管是内部培训师，还是外

部的专职讲师)碰到的都一样。我见过太多的课程从内容的角度看非常优秀,而这些内容的传递方式却千篇一律,十分老套,只有“小组讨论”、“案例分析”、“角色扮演”这“三板斧”。

在互联网时代,“体验”成了最热门的一个词语,各行各业都在强调带给客户的体验要完整、要完美。对于培训来讲,不管前期在需求调研和内容阶段做了多少工作,学员们最终体验的产品就是上课的过程,体验的是课程中的各种各样情感与心理的变化,体验的是自己的好奇、兴趣与成就感。一个讲师如果不能让学员的学习体验非常美好,再好的内容也会打折。

“如何让课程有趣”这个让人头疼的问题,终于在2011年我开始系统接触美国鲍勃·派克集团的创新性培训技术后开始有了转折。简单地讲,我感觉自己被领到了一个大大的宝库的门前,在这个宝库里,是各种各样唾手可得、只需简单调整就能和任何主题匹配的学习活动(这些活动绝对不是各种游戏)。这些活动让学员们眼前一亮,觉得学习过程不再那么枯燥,觉得好玩、有趣,爱参与。而一旦学员参与,他们就真正打开了通往自我认知、自我建构的真正学习之路。鲍勃·派克体系的具体内容可以参看庞涛老师、胡智丰老师和我翻译的《重构学习体验》一书。

作为企业培训人的庞涛

回想自己刚参加工作时,作为宝洁的管理培训生和客户经理,那时就特别痴迷各类会议和培训游戏,有机会就在各种场合实践和尝试,久而久之,自己就成了培训形式达人。直到2010年3月在Google工作期间的一次授课经历,让自己对于活动和视频的狂热终于戛然而止。那次自己帮Google当时在上海最大的代理商之一的销售团队做团队管理培训,自己信心满满地选择了《卡特教练》里面的片段,精心地将其截成7~8个视频小

片段，然后带大家提问、看片、研讨。流程似乎安排得十分顺畅，充满激情的学员在现场的反响也十分热烈，可是只有自己知道看完视频开始研讨后，在启发学员联系实际工作找应用点时，自己的引导和点评是多么苍白。学员的感悟点始终是隔山打牛、无法落实，那种深深的挫败和无力感在现场如潮水一般朝心底袭来，却只有自己能够体会。这之后，自己对游戏和视频这类热闹好玩、但很难跨情境转化的教学形式开始十分克制。

2010年年底，从销售管理转岗培训，经过2年时间的项目实践和积累，学会了工作任务分析和组织智慧提炼的技术。这时候，就觉得自己很厉害，因为终于掌握了从内部最佳实践提炼干货的独门绝技。偶尔听闻箭牌的一位同行推荐了创新性培训技术，感到十分不以为然。“这玩意会不会就是一个花花架子，咱们销售培训讲求关联业务和解决问题，形式是没用的。”“就是，我也认为这项培训技术比较适合领导力培训啥的，那种培训重在感悟，可以多搞些花里胡哨的形式。”话虽这样说，但由于自己不安分的本性和对新方法的好奇心，2013年3月，我还是将信将疑地报名参加了北京的公开课，并因此与孙波老师结缘。在课上我受到了强烈的震撼，深深感到这样一门以学习活动运用为核心的技术，完全可以拿来用在业务培训里。于是，回到企业我就连忙推广和实践，当时我们一门4月初将要推出的“基础销售技巧”和“销售辅导”课程总体设计已经基本完成，我执意让团队按照新的理念来改。万万没想到，第一个跳出来公开反对的就是团队一位跟自己时间最长、课程开发经验最丰富的下属小王，他的理由是两点：一是花拳绣腿没用，我们的内容都是干货，不需要这些多余的形式；二是时间太紧，设计好的内容这时再改，项目周期至少往后挪两周。费力说服他半天还是疑窦丛生，情急之下，只有我自己顶上去。于是我亲自操刀对两门课进行了重新设计并亲自示范讲授。培训结束，小王十分兴奋地找到我，表示这个方向靠谱，而且操作得当并不会让设计时间增加，于是我们开始大举在全国培训团队推广使用。

这种以活动为中心的全新参与式教学法在我们企业里面的每一次应用，都取得了很好的反响。然而，新情境和新挑战也不断涌现。2014年8月我们自己开发的一门精品课程“赢在夜店渠道”，其中第一天上午有一个150分钟的“夜店客户和消费者洞察”模块，里面有很多零散的数据、图表和知识，乙方做出来的初稿有70多页PPT。评审会上，乙方自己都跟我们讲，PPT绝对保证精美专业，可是他们心底里觉得这个模块的讲授很头疼，不知道怎么教才能抓住学员的兴趣和注意力。我经过深入思考并查阅资料，大胆建议：既然不好讲，干脆彻底颠覆，变讲授为自学。于是我们设计了全过程互助自主式学习（本案例详见第8章），结果我们时间花得更少，学员的参与和兴趣却大大改善。这样一系列棘手学习设计情境和案例的磨砺，也启发我们走出一条从拷贝到自创的学习活动应用之路，从此我们企业的培训再无枯燥、无趣、灌输之虞，而我们跟同行业的主题交流也都获得了很好的反馈，这更加坚定了我们的信心。

如何实践

从鲍勃·派克的创新性培训技术发端，沿着学习活动的路越走越远后，回头来看，这给我们带来的益处是显而易见的。不管是我们自己授课，还是在培训杂志大会上进行演讲等，这些活动都能辅助我们让整个过程互动、有趣、抓住听众的注意力。

更关键的是，如果客户（不管外部还是内部）再跟我们提出要求说“孙波、庞涛老师，我们需要课程有趣、吸引人，让学员觉得有意思，而不是死气沉沉”的时候，我们可以拍着胸脯说：“放心吧，到时候你别嫌学员太活跃就好了。”

从我们自己的实践过程来看，从过往的培训模式转变成新模式的过程会经历以下几个阶段：

(1) 认为这些活动好玩，但是不认为自己可以用。从我们的授课经验来看，绝大多数体验过这种培训方式的人都觉得这次的培训和以前不一样，觉得好玩，羡慕老师可以这样培训，但是在自己授课时，不知道哪个地方能用，觉得自己的课程还是得讲授。这样的感受非常正常，因为改变多年的习惯会非常困难。我们鼓励你“从小成功开始”，可以要求自己每次只使用一个小活动，哪怕只是开场做了调整，也是好的。人一旦开始了改变的行动，在尝到小甜头之后，会有更大的动机去改变。

(2) “这个部分一定要我讲吗？”我们自己，包括我们辅导过的很多老师，都是运用新的方法改造了自己课程的开场和结束等环节，但是对主体内容的讲授还会转回到传统的讲授方式。在这个阶段，我们鼓励每个老师在准备授课的时候，面对任何一个超过 20 分钟讲授的环节时都问这样一个问题：“这个部分一定要我讲吗？”可不可以让学员参与进来，如果可以的话，我可以让他们做哪些有趣的学习活动。不断尝试，不断在课堂上验证，不断调整，是这个阶段的特点。

(3) 成为“幕后英雄”式的讲师。当你能够熟练运用这些方法改造你的课程进行培训后，你就可以成为我们认为最成功的讲师：“幕后英雄”式的讲师。学员觉得自己在课堂上是主人，学习是自己需要的，自己参与的，自己完成的，自己有收获的，自己有成就感的。而达成这一结果，是因为你在精心准备、设计、提供资源、耐心引导并给予鼓励。正像《道德经》所说：“大音希声；大象无形；道隐无名。夫唯道，善贷且成。”



为什么要写这本书

目前，我们自己的主要工作还是为内、外部客户提供课程设计与开发的咨询服务，给很多企业讲解或辅导课程设计与开发。在推广这些学习活

动的时候，学员们给出的反馈基本都是：“哇，太好了，真有趣，可是（话锋一转），老师，我觉得我很难举一反三地把这些活动用在我的课堂里。”于是，我们通常会现场请学员把自己的内容拿过来，帮他做互动式和生动化的改造，设计完之后，学员们通常都会眼前一亮，觉得原来只要稍微换个视角、做简单的调整，就可以用在自己的课程中并改善效果。这让我们萌生了把我们总结的最常用的活动详细地进行说明的想法，让更多的培训和教育工作者可以自主地把这些有趣的活动用到自己的课程中，让更多同行基于自己优秀的内容创造出卓越的学习体验。

另一方面，我们在梳理国内外游戏和学习活动的著作时发现，这些著作大多集中于两类，要么是体验式学习的原理和概念，要么是各种主题的培训游戏和活动集合，前者太过宏观，后者又过于具体。大师们信手拈来的学习活动，难道背后就没有什么更加简便易学的门道吗？我们查遍国内经典著作，发现大师们在这个落角点上还真没透露太多门道出来。就这样，我们两个一拍即合，决定合作写一本中国版学习活动设计最佳实践的图书，而我们选择的视角既不是基于道具，也不是基于主题，而是基于知识点类型，如流程性知识。不管是客服培训中的“应对客户投诉四步曲”，还是技术培训中的“专利申请八步骤”，乃至领导力培训中的“五步辅导法”，虽然主题不同，道具有别，但教授的方式其实质是一样的。我们决定就从这里入手来总结我们过往的课程开发和教授案例，同时吸取我们自己学习的痛点，为了让读者知其然更知其所以然，提炼了学习活动设计的“十分过瘾”四步曲。庞涛老师喜欢手绘，因此为书中的每个活动都配上了手绘图解，我们跟电子工业出版社商量将此书从一开始的单色印刷变成了现在的双色印刷。

根据网上资料，全国大、中、小学在校学生加上企业每天受训的工作人员，工作日活跃在课堂上的人数理论上可达3亿人。这3亿人次中，因为教得枯燥、学得无聊而导致师生互相疲于应付的情况大概有70%。如果

每天的学习成本每人是 100 元，这就是一笔 200 亿元以上的巨额教育投资浪费，更不必说大家为此付出的精力和心血。而事实上我们每个人也都有过让自己十分愉悦的学习经历，那也就说明学习可以而且本应该是十分开心的体验，怎么教比教什么更重要的时代已经来临。如果能够通过本书帮助带动将目前 30% 的快乐参与学习比例提升哪怕 1%，那就是一件很有意义的事情，这也是激励两位作者在这个领域不断实践和耕耘的最大原动力！

目录



第 1 章 从培训互动的痛点说起 / 1

开篇引入 / 2

本书特色 / 3

本书结构及读法 / 5

第 2 章 有效的学习活动是什么样的 / 9

案例引入 / 10

什么是学习活动 / 13

在培训中灵活运用学习活动的好处 / 18

有效的学习活动需要符合的五大原则 / 21

培训理念的转换——改变你作为培训师的初始设置 / 24

第 3 章 如何设计学习活动 / 31

一个客户关系课程的案例 / 33

第一步：切时间 / 34

第二步：明分类 / 38

第三步：编过程 / 40

第四步：定引导 / 44

总结 / 50

第 4 章 辅助性学习活动的设计 / 51

引入 / 52

开场活动 / 53

结束活动 / 63

复习活动 / 68

总结 / 72

第 5 章 知识类内容的学习活动设计 / 73

陈述性知识 / 74

流程性知识 / 85

概念性知识 / 93

原则性知识 / 101

第 6 章 技能类内容的学习活动设计 / 111

基本概念 / 112

人际 / 动作技能 / 114

智慧技能 / 131

总结 / 135