

国内关注驾校教练员职业素质提升的首本著作

驾校教练员的 五项修炼

南新华◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



驾校教练员的五项修炼

南新华 编著



机械工业出版社

本书立足于提高我国驾校教练员的职业素养,从驾校教练员的职业修炼出发,为驾校教练员的规范化管理提供参考。全书共分为五章,前两章“职业修炼”和“服务修炼”是教练员“训”的内容,旨在使大家重新审视认识汽车驾驶教练员这一职业的社会责任和从业理念。后三章分别为“方法修炼”、“沟通修炼”和“招生修炼”,是教练员“练”的内容,旨在从教学语言、教学方法等方面提升教练员的职业能力。

本书紧贴驾驶教练员工作实际,具有很强的可操作性和指导性,可作为汽车驾校教练员的职业培训用书,也可供驾校经营管理人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

驾校教练员的五项修炼/南新华编著. —北京:机械工业出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-111-25204-7

I. 驾… II. 南… III. 汽车—驾驶术—教练员—职业道德 IV. U471.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 152491 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:赵海青 责任校对:纪敬

封面设计:王伟光 责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 10 印张 · 180 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-25204-7

0001—5000 册

定价: 30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379353

封面无防伪标均为盗版

序 言

这是一本谈驾校教练员职业修炼的书。

驾校教练员职业修炼是一个十分有意义的课题。驾校能否培养出合格的汽车驾驶人才，教练员是关键环节之一；教练员的素质直接影响着驾驶学员的水平。教练员并不是任意一个驾驶员都能担任的，必须具备相应的素质。从这个意义上说，作为一名驾校教练员，加强自身修炼，其重要性、必要性、紧迫性显而易见。

近几年来，我国汽车的数量、学驾驶的人数飞速增长。与此相适应，驾驶培训（以下简称驾培）市场也逐步开放，大量民营驾校相继诞生。目前我国驾校总数已经超过了七千家，从业教练员也达到了二十多万人。驾培业的快速发展，需要一大批优秀的教练员和驾校管理者，需要尽快提高教练员的水平和管理者的能力。这不仅关系到教练员队伍和驾校的健康成长，而且关系到人民生命财产的安全与和谐交通的构建。

我国汽车保有量只有全球平均水平的二十分之一，而交通事故死亡人数却占全球总数的五分之一，位居世界第一，每年死于交通事故的人数不少于汶川地震死亡和失踪人数的总和。影响道路交通安全的“人、车、路、环境”四个因素中，人是最重要的因素。据统计，我国2007年因驾驶员因素导致的交通事故占事故总数的89.8%。驾校教练员作为驾驶学员的启蒙老师，是构筑道路交通安全第一道防线的主力军。因此，众多专家学者以及驾校的管理者对如何提高驾校教练员的素质，进行了许多有益的思考、实践与探索，本书的作者南新华同志便是其中的一位。

当今驾培市场的竞争非常激烈。有的驾校办出了特色，创建了品牌，成了驾培市场上的领跑者；有的驾校举措失当，教学质量低劣，招不上学员，留不住员工，陷入了困境。竞争，说到底人才的竞争，是人的观念和能力的竞争。驾校要在激烈的市场竞争中处于领先地位，关键是靠人才的优势，靠人的素质。因此，不断提高教练员的

素质和能力，是适应当前驾培市场发展的需要。南新华同志编著的《驾校教练员的五项修炼》一书，丰富了驾校的管理理论，为驾校的管理者和教练员提供了理论指导。

这本书的主要特点一是“实”，二是“新”。

所谓“实”是指本书来自于实践且实用。这不是一本由院校的专家教授写的书，也不是一本理论研究专著。这是一本从实践中提炼出来又回到实践中去的书。南新华同志是一位驾校一线的管理者，他与教练员们朝夕相处，熟悉教练员的工作、学习、生活。书中收录了许多教练员酸甜苦辣的真实故事，驾校的教练员和管理者大都可以从中找到自己的影子。他们的困惑可以在这里找到答案，他们的探索可以在这里受到启发，他们的进步可以从这里得到推动。

所谓“新”是指本书有新意、有创新。该书在内容上打破了就驾谈驾驶，就操作谈操作的旧模式，跳出了驾驶培训传统教学训练的老套路，创造性地论述了“训”与“练”的关系。对教练员，不仅谈教练方法，还讲职业道德、服务意识、沟通艺术和营销技巧；对学员，不仅注重驾驶技能的培训，更注重驾驶道德、驾驶心态和驾驶习惯的养成。它丰富了驾驶培训的内容，使其更加完善和系统。

这本书是南新华同志在实践中不断探索的结晶，闪耀着智慧的火花，相信广大驾校教练员和管理者能够从中受益。

中国道路运输协会会长



前 言

从2005年正式进入驾驶培训(简称驾培)行业开始,到2008年本书书稿基本完成,我从事驾培工作只有将近三年的时间,应该说,我还是驾培行业的一个新兵。这三年,我国驾培市场经历了“全民学车热”的“市场爆发期”,也经历了“民办驾校热”的“市场发育期”。许多没有从事过教育和服务业的老板办起了驾校,许多没有接受过正规教育的职业驾驶员转行当起了教练员,于是挑战与困惑接踵而来,压力与迷茫不期而至。如何塑造驾校整体与教练员个人的品牌形象?如何提升教练员和员工的综合素质?如何更好地承担起教练员个人和驾校法人的社会责任,改善交通环境,减少交通事故?如何培育驾校的核心竞争力?如何把教育学、心理学的基本原理运用到机动车驾驶培训的教学中?如何打破“潜规矩”,建立新机制?……这一系列的问题让驾培行业的从业者应接不暇。在这不仅是“大鱼吃小鱼”,而且是“快鱼吃慢鱼”的残酷的市场竞争中,这些问题逼迫着我们驾培行业的从业者不得不去思考和研究。我们想学习专业知识,我们想借鉴成功者的经验,可是跑遍了大小书店,能够找到的大多是指导汽车驾驶操作的书,却难以找到指导驾校管理经营和指导汽车驾驶教练员教学的书。虽然明白自己入道晚、积累少、根基浅,但我还是萌生了把几年来的工作体会整理出来,写一本给驾校教练员和管理人员看的书的念头。

每当我听到和看到许多刚出驾校门的驾驶新手,因不良的驾驶心态、习惯和技术造成车毁人亡;每当我听到和看到我们国家的交通事故总数和交通事故死亡人数总数都高居世界第一位时;每当我听到和看到有的学员因驾校“蒸发”,学车之路历尽磨难时;每当我听到和看到有的学员被个别无德教练员训斥、刁难,学车生涯充满艰辛时,虽然我清楚自己将会面对许多困难,将要迎接许多挑战,但是一定要写出一本有助于提高驾校教练员职业素质,有助于提高我国道路交通安全水平的书的念头更加坚定。

为了稳妥起见，也为了能和全国驾校的教职员工进行更广泛的交流，我确定了先建博客、后写书的策略。于是，我在新浪网以“南郭先生”之名开辟了“驾校经营方略”的博客，将工作中的所思、所悟以“教练员必读”、“驾校招生漫谈”、“驾校经营管理故事”为专栏零零星星、陆陆续续地发出。这些文章使我结交了一大批天南地北的驾校教练员，他们对驾校经营管理和汽车驾驶教学知识的渴求，可谓如饥似渴，他们有的给我提供素材，有的给我补充观点，都希望我能够早日写出来。在众多朋友的关心下，这本《驾校教练员的五项修炼》终于完稿了。

本书共分为五章，前两章“职业修炼”和“服务修炼”是教练员“训”的内容，旨在使大家重新审视认识汽车驾驶教练员这一职业的社会责任和从业理念；后三章分别为“方法修炼”、“沟通修炼”和“招生修炼”，是教练员“练”的内容，旨在从教学语言、教学方法等方面提升教练员的能力。由于自己知识与能力的局限性，虽然书中提出了一些观点，但是论述得不够充分，错误与不足更是在所难免；由于自己知识储备和素材积累的不足，一些应该写到书中的命题，如“教育规律在汽车驾驶训练中的运用”、“女学员的特点与训练方法”、“如何运用网络进行招生”等内容没能提炼整理出来，感到十分遗憾与歉疚。如果以后有机会一定予以修订。

在此书的写作过程中，得到临沂师范学院刘恩允教授、山东交通学院李景芝教授的指教，得到山东正直实业有限公司殷志勇总经理、临沂正直汽车俱乐部原经理李含、临沂正直驾校教研室主任冯晓乐的帮助与支持。另外，还得到许多热心的学员、网友、教练员和诸多驾校领导的关心和帮助，在此一并表示感谢！

南新华

目 录

序言

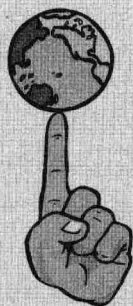
前言

第一章 职业修炼	1
第一节 我们为什么要当教练员	3
一、选择教练员这一职业的原因	3
二、教练员的现实状况	3
三、影响你成为王牌教练员的因素	5
第二节 怎样转换和认知自己的职业角色	9
一、教练员的角色转换与角色认知	9
二、合格教练员应具备的素质	11
三、教练员的“训”与“练”	16
第三节 怎样成为一名有使命感的教练员	17
一、我们从事的工作事关人们的生命与财产的安全	17
二、我们从事的工作事关社会和谐的构建	23
三、我们从事的工作事关企业核心价值观的实现	25
第二章 服务修炼	27
第一节 怎样认识教练员的服务职能	29
一、驾校是服务行业	31
二、驾校服务的层次	32
三、教练员在服务中的误区	38
第二节 怎样把握驾校服务的特点和关键时刻	39
一、驾校服务的特点	39
二、驾校服务的“关键时刻”	43
第三节 怎样树立正确的服务理念和思维	46
一、薪水不是老板发的，而是学员发的	46
二、学员的满意度是检验服务效果的唯一标准	47
三、差不多、过得去的教学与服务无异于自我淘汰	48
四、没有学不会的学员，只有不会教的教练	49

五、服务即是广告，服务即是招生	51
六、劣质服务就是砸驾校的品牌，砸大家的饭碗	52
七、从学员的不满中发现自己的不足	52
八、感恩学员给了我机会	54
第四节 怎样进行服务失败后的补救	56
一、服务失败的含义及表现形式	58
二、服务失败的补救原则和方法	59
第三章 方法修炼	67
第一节 怎样进行养成式教学	69
一、养成式教学的内容	69
二、养成式教学的方法	75
第二节 怎样进行体验式教学	80
一、想象式体验	81
二、重复式体验	82
三、特殊式体验	83
第三节 怎样教好老年学员	84
一、老年学员学车的动机	86
二、老年学员的特点	87
三、打好心理基础是搞好老年学员训练的关键	88
四、训练老年学员应注意的问题	89
第四节 怎样克服学员的紧张心理	90
一、走出“怕”字的阴影是克服学员紧张心理的关键	90
二、宽松的教学环境是克服学员紧张心理的良药	94
三、防止“瓦伦达心态”，帮助学员踢好“临门一脚”	95
第四章 沟通修炼	99
第一节 怎样搞好与学员的沟通	101
一、做一名善于倾听的教练员	101
二、做一名善于表达的教练员	104
三、做一名不与学员冲突的教练员	106
四、做一名语言文明的教练员	108
第二节 怎样正确地运用赞美的艺术	111
一、赞美学员的作用	111
二、赞美学员的方式	115

三、赞美学员时应注意的问题	115
第三节 怎样正确地使用批评的艺术	116
一、教练员使用“批评”存在的问题	117
二、批评的原则	117
三、批评四步曲	119
四、评价批评的效果	120
第五章 招生修炼	121
第一节 怎样认识当前驾培市场的形势	123
第二节 怎样利用“关系”招生	127
一、关系招生的原则	127
二、关系招生的形态	128
第三节 怎样运用“口碑”招生	132
一、口碑招生的优点	135
二、口碑招生的主体	136
三、驾校应当怎样制造口碑效应	137
第四节 怎样防止学员的流失	140
一、学员是从咨询员、接待员和教练员口中流失的	140
二、学员是从教练员身边流失的	142
三、学员是从领导被动疏忽的工作中流失的	143
后记 人人都知品牌好，只是.....	144

第一章



职业修炼

第一节 我们为什么要当教练员

一、选择教练员这一职业的原因

我们为什么要当驾校教练员呢？在每次教练员招聘的面试中，我都要问这个问题。归纳起来，来应聘驾校教练员的主要有以下几种原因：

1. 求安定的环境和稳定的收入

许多教练员说：过去开货车，满天下跑，非常辛苦非常累。自己一出车，全家都牵挂，跑到哪个城市，家里的人就看那个城市的天气预报，路况天气一不好，家里人都跟着揪心。不出事还能挣点辛苦钱，一出事故，全年的辛苦就白费了。长年在外边跑，无时间孝敬照顾老人，无空暇教育孩子，夫妻感情也受影响。在家门口当教练员，不再做跑江湖的“流浪者”，图的就是家庭的团聚、生活的稳定。还有的教练员说：自己已经四十多岁了，干过很多行当，没有大的出息，只剩下一个开车的技术，早没有当年闯世界的雄心，当个教练员，安安稳稳地生活。有这种想法者，在教练员队伍中占据了很大的比例。

2. 求工作的改变和生活的过渡

教练员队伍之所以是一个不稳定的队伍，原因就是这其中有很多人具有临时择业观念。有的因种种原因不愿继续在原单位工作了，想换个环境，于是来到驾校；有的把车卖了或者单位破产了，临时还没有好的去处和打算，先干一段教练员，一旦有了好去处，立马走人。2003年在“非典”盛行时期，我们招了部分教练员，其中有些是公交车驾驶员，他们当教练员的原因很简单，就是想找一种接触人少的开车环境。从职业驾驶员到职业教练员，培训过渡期至少要三个月，可是许多教练员干上一年半载就跳槽，这让许多驾校的老板很伤脑筋。

3. 求社会的尊重和自我发展

这部分人认为从事驾驶技术的教练工作是件很有价值和意义的事情，只要通过努力的工作和真诚的付出，就能得到学员的认可和社会的尊重。当教练员可以提高自身素质，当教练员可以广交朋友，当教练员可以增加自己的信息量，当教练员可以向老板学习办企业、搞管理的经验，当教练员可以向学员学习社会经验和经营知识。总之，今天当教练员是为明天自己当老板作准备。

二、教练员的现实状况

1. 地位——该高的不高

教师被称为“太阳底下最崇高的职业”，这不仅是在于对从事这一职业者的素质有很高的要求，更在于这一职业的整体素质关系到社会的发展和民族的未

来。因此无论在哪个国家，教师都倍受人们尊重，有着较高的社会地位。汽车驾驶教练员作为一名技能型教师，作为一种发展迅速的经济社会中人人必备的实用技能的传授者，也理应受到人们的广泛尊重。我们国家每年因交通事故死亡的人数近十万人，居世界第一，汽车驾驶教练员可以说是“车轮下亡灵的拯救者”；汽车在每个家庭都是一笔巨大的财产，汽车驾驶教练员可以说是“家庭财产的保护者”。作为一名汽车驾驶教练员，没有理由不受到社会的尊重。但令人遗憾的是，在国内，除了少数品牌驾校的教练员获得了应有的尊重外，大部分的汽车驾驶教练员都没有获得与其职业相对称的社会地位。这其中的因素很多，既和驾培行业某些不正风气有关，也和从业的教练员素质有待提高，教练员不把自己当作技能型教师看待和要求有关。

2. 形象——该好的不好

尊师重教是我们中华民族的优秀品德，师者在人们的心目中有其特殊的形象，师者，燃烧了自己，照亮了别人；师者，春蚕到死丝方尽，蜡烛成灰泪始干；师者，诲人不倦。可是许多驾校的教练员形象邋遢，没有统一的职业化的制服；有许多教练员语言欠文明，行为欠检点，缺乏自律能力，给整个教练员队伍的形象涂上了一层灰色。

3. 理论——该懂的不懂

师者，传道授业解惑也，而目前大部分教练员是“半路出家”，虽有丰富的实际驾驶经验，但是缺乏系统的理论知识，“知其然，不知其所以然”，教学语言贫乏，教学方法落后。正如一名上海女学员所说：“教师还要考教育学、心理学，懂得学生的心理，注意教学的方法；而教练呢，只要能熟练驾车，达到一定的驾龄，什么三教九流的人都能做，真有点可悲。”

案例

2008年夏天，我应邀到外地的一所后来被我称之为“民营的国有企业”驾校讲课。讲课之余，我对20名教练员做了一次测试。这些教练员都有两年以上的教龄，其中，有四位驾龄超过30年。测试的方法是单独提问，测试的题目是“操作转向盘应注意哪些事项”。这一题目的答案至少应包含下列内容：正常情况下不要单手操作转向盘；右手操纵完其他机件后，要立即回到转向盘；严禁猛打猛回、掏转向盘、拧转向盘等；行驶在坎坷不平的道路上，双手应紧握转向盘，以免失去控制；挂挡时，左手稳住转向盘，以防用力过大发生方向跑偏的现象；制动时，两手应握住转向盘，以防汽车跑偏；在泥泞路、冰雪路、弯道上行驶时，严禁猛打猛回转向盘。测试的结果是，没有一名教练能完整地说出答案，能说出三项的也占不到一半。

4. 收入——该多的不多

大多数驾校教练员的工资主要包括基本工资、考试合格奖、安全奖、招生提成等几个部分。全国各地的教练员收入与各地的其他行业工资收入一样，也存在着诸多的不平衡，例如地区的不平衡、行业的不平衡，总体来说，教练员的收入不高，有些内地县级驾校教练员的收入也就 1000 多元。北京、上海、广州、深圳的教练员在 2000 ~ 3000 元之间，教练员的月收入平均超过 3000 元的驾校，在国内屈指可数。教练员的工作是身累心更累，工作环境是户外，只要“天上不下刀子不掉炸弹，地上不发强震不淹洪水”，车轮就停不下来，所以教练员总是规律性地“夏天一身黑”（晒的），“冬天一脸霜”（冻的）。其工作时间经常是每天十几个小时，有时是因为学员多，有时是为了满足学员不同时段学车要求。很多本应与家人共享天伦的时间就只能牺牲了。再说心累，坐在副驾驶座上的教练员一点也不比学员轻松。新学员一个个都可能是潜在的“破坏王”，指不定哪个眨眼的刹那就能整出些让你心疼肝疼的“失误”。另外，学员成分复杂，性格各异，在教学沟通中要处处小心，稍不慎，就会祸从口出。从汽车驾驶教练员的工作强度、承担的任务和素质要求上看，目前的收入整体偏低。

有人说：一名优秀的汽车驾驶员未必是一名优秀的汽车驾驶教练员，一名优秀的汽车驾驶教练员必定是一名优秀的汽车驾驶员。但是教练员的收入大都不高于当地长途客货驾驶员的收入，更低于当地教师的收入。而且在很多驾校还存在着工资发放不及时、不签订劳动合同、不购买或购买不全劳动保险的情况，这在一定程度上都影响了教练员队伍的稳定性。

该高的不高，该好的不好，该懂的不懂，该多的不多，使许许多多的汽车驾驶教练员处在一种非常尴尬的地位，使许许多多的人把教练员这一岗位当作“食之无味，弃之可惜”的“鸡肋”。地位、形象、能力、收入是一条“生物链”，这条“生物链”拴着学员、驾校老板和教练员，在当前国内的驾培市场上，这条“生物链”在许多城市和地区陷入了恶性循环的怪圈。教练员可以拿高工资，但这必须以提高自身素质、改善服务态度和更多的付出为条件；驾校老板可以增加工资支出，这既可以稳定员工队伍，又可以增加管理力度，但必须以提高学费为条件；学员可以多交学费，但必须物有所值、享受应有的尊重、达到自己的服务预期为条件。我们的教练员与其抱怨学员高傲、老板吝啬，不如在苦练内功、提高素质上下功夫。自允许社会力量办驾校后，我国的驾培市场还处在发展的初级阶段，高素质的教练员还十分缺乏，也十分抢手。教练员们要想提高地位、增加收入，就要从自身做起，从现在做起。

三、影响你成为王牌教练员的因素

1. 因素之一——目标迷失

案例

一群意气风发的天之骄子，从美国哈佛大学毕业了。在他们离校之前，学校进行了一次关于人生目标的调查，结果是这样：27%的人没有目标，60%的人目标模糊，10%的人有清晰而短期的目标，3%的人有清晰而长远的目标。

25年以后，哈佛大学再次对这群学生进行跟踪调查。结果是这样的：3%的人，25年间他们朝着一个方向不懈努力，几乎都成为了专家、学者和企业家；10%的人大都实现了自己的短期目标，成为各个领域的专门人士，生活在社会的中上层；60%的人虽然都有安稳的生活与工作，但都没有什么特别的成绩，几乎都生活在社会的中下层；剩下27%的人，因为没有目标，过得很不如意，常常不是抱怨别人、抱怨社会，就是抱怨生活无聊。

这份调查清楚地表明，这群智力相近的哈佛学子，在走过漫长的人生之路后，有的功成名就，有的碌碌无为。他们之间最根本的区别和差异，并不在于智力，也不在于知识，而在于有无远大的人生目标。

这个世界是为那些有目标的人准备的。

教练员队伍中，许多人没有明确的人生目标和职业目标。今后的路怎样走，未来五年、十年的人生规划是什么，教练员是否是今后长期的职业，对这些都没有一个清晰概念，甚至很迷茫，这是非常悲哀的。临时凑和，聊天混日，使他们在当了几年教练员后，仍然没有大的长进，仍然原地踏步。由于没有把教练员这一职业当作事业来追求，因此就缺乏学习的热情，缺乏总结教学经验的自觉性。

在德国，汽车驾驶教练员的培训为期5~8个月，并且应在被正式认可的培训机构中进行。应试者除了拥有达标的年龄、驾龄、文化等条件外，还必须通过由国家考试部门执行的考核：书面、口头和实习（包括道路上的车辆控制技能和教学技能），基本资格课程所涵盖的学科包括教育学和心理学原则、交通规则和道路危险性、法律方面的内容，以及机动车辆技术、环境保护、节能驾驶技术、课程规划、教学实习内容。而我们现在的许多教练员学历低，理论水平差。今后，随着行业管理力度的加大，汽车驾驶教练员资格要求肯定会增高加难。对现在的教练员来说，今后将面临着更加严峻的考验与挑战，甚至时刻有被淘汰的危险。先天已经不足，后天不能再失调，必须加强学习，提升自身的职业素质，才能在驾校教练员的岗位拥有一席之地。

2. 因素之二——没有“愿力”

“愿力”，佛教语，是主动积极的力量，源自内心的“意愿”。有位心理学家说：“绝大多数失败者的生活是建立在‘不得不做’的基础上的。”同样一门学问，

同样一份职业，同样由你来做，有愿力和没有愿力，效果截然不同。一个人有了愿力，才会动脑筋、想办法，克服一切困难去完成。为什么有的人做事消极，有的人做事积极？有的人死气沉沉，有的人朝气蓬勃？有的人热情只能保持几分钟或几天，有的人却能让热情保持几十年，甚至是一辈子？这与每个人有无强烈的愿力有很大的关系。要我做、要我学和我要做、我要学是有天壤之别的。

我的学车与执教生涯——朱义全

我出生在农村的一个贫困家庭，祖祖辈辈过着面朝黄土背朝天的生活。为了能有一技之长，最终我选择了学车。在当时，广为流传的一句“方向盘一转，收入年过万”足以说明驾驶员在人们心目中的地位。

然而，当我的手真正握在转向盘上时，我才真正体会了学车的不易。面对挫折，我心里暗下决心：“有一天，我也要当一名教练，让每位学员都真正受益”，所以教练员成了我梦寐以求的职业。

记得我学车是在1994年，那时驾校里的各种不正之风甚嚣尘上。学员中曾流传这样一句话：“教练教练，县长不换，抽的是石林烟，吃的是学生管的饭，兜里是学生凑的钱”，那种情形可想而知。学员不光要请老师吃饭，给老师送礼，还要不时忍受教练的打骂讽刺、肆意的使唤等。即使是这样，我们这些做学员的也不敢有一丝怨言，甚至认为能被教练使唤是教练看得起自己而引以自豪，以为这样就能在学车时得到教练更多的指点……



朱义全教练在训练中