

做培训

II

员工培训和拓展训练中的方法和技巧

〔英〕莱斯利·雷 著 孙业山 朱荔 李小涛 译

USING ACTIVITIES IN TRAINING
DEVELOPMENT

做培训 II

员工培训和拓展训练中的方法和技巧

[英] 莱斯利·雷 著 孙业山 朱荔 李小涛 译

 中国市场出版社
China Market Press 

图书在版编目 (CIP) 数据

做培训 2, 员工培训和拓展训练中的方法和技巧 / (英) 雷著; 孙业山, 朱荔, 李小涛译. —北京: 中国市场出版社, 2008.11

ISBN 978-7-5092-0434-4

I. 做... II. ①雷... ②孙... ③朱... ④李... III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 164644 号

Copyright © Leslie Rae, 1996, 1999

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *Using Activities in Training and Development* is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-4739

书 名: 做培训 II——员工培训和拓展训练中的方法和技巧

著 者: [英] 莱斯利·雷

译 者: 孙业山 朱 荔 李小涛

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 15 印张 205 千字

版 次: 2008 年 12 月第 1 版

印 次: 2008 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0434-4

定 价: 45.00 元

员工培训和拓展训练 的方法和技巧

Preface

活动，无论是经验性还是实用性的学习活动，都是当今许多训练计划的重要组成部分，当然也有例外。它们给学习者提供机会，使他们由消极被动的学习，变成积极主动的学习。对于那些性格内向、不善交际的成员来说，它们将极大地激发成员的活动热情。不论是直接的培训课程，还是自学，活动的运用同样发挥着举足轻重的作用，将活动与学习内容相结合，就可以改变过去被动的学习，并实现积极主动的学习。自从一位著名哲学家提出下面这种观点之后，学习性活动就一直在占据着重要的地位：

我听了，我忘了；

我看到，我理解；

我去做，我牢记。

毕竟，学习不是单纯地对规则、概念、技巧和方法的死记硬背，而是能够将所学内容灵活运用在实际工作中去。

我们一定要牢记学习性的活动不等于学习，它只是主动学习的一部分，而且它们必须与多种技巧相结合才能发挥效果，这些技巧主要包括摘要、观察、反馈，等等。一般来说，活动表现为学习过程。



当然，经验性学习活动与其他的技能一样也有自己的弊端和约束条件。如果培训项目中活动或游戏的内容太多，这就像培训日程中包括太多的说教内容，可能被人称作学生课堂上课。如果活动被当作一个均衡的教学计划中的一部分来使用的话，就会增加学习机会并能提高学习效率。它们可以使有限的学习时间得到充分的利用，同时更能增加学习的趣味性，这比单纯地坐着听讲座更有实际意义。

通过我的观察和实践，我发现自本书第一版问世以后，对活动的运用发生了许多变化，主要表现为：

- (a) 在培训和发展过程中对活动的运用增加；
- (b) 帮助培训者和活动提供商设计活动内容的资料增多。

在我看来，对于前者应该值得赞扬，因为大量适应性强的活动将有助于说明、支持和巩固某一学科的学习内容。另外，多数学习者认为活动内容非常有趣，而且广泛的研究也证明了这种观点，即学习加乐趣才会产生真正持久的学习效果。

至于所涉及的第二次改动，培训者和作者对一系列活动的想象力似乎是没有尽头的。人们不得不承认这正如制造笑话一样，很少是其真正的最初想法。但是在其基本想法上的变异却是永无休止的。只要对原有活动稍微进行加工，就可产生另外一种不同的活动。这种活动形式的迅速增加也引起了一些问题。在本书第一版，附录部分列举了 3089 种活动。在写作这一版时，据统计有 6477 种活动，分别选自 163 种不同的资料。尽管如此，这个惊人的数字也是不全面的，因为它并没有包括所有美国的活动形式，尤其是法伊弗提出的活动形式，并且介绍最新活动形式的图书还在频频出现。随着一些活动出版者对 CD-ROMs 和因特网等信息工具的应用，寻找合适的活动将更加简便易行，人们对活动的了解也越来越多，尽管如

此，实践者仍然在选择活动形式时面临困难。第 14 章是本版中新增加的一章，它综合了选择活动的基本方法和对高技术活动内容的实用价值的评价。我希望这本书能鼓励你充分运用不同的活动形式，或者使你更广泛地去运用它。并且，我相信这些建议会很容易达到这些效果。当然，这需要花费大量的时间去选择计划、适宜的活动形式和内容。但我确信如果你采用了这种学习方法，肯定会取得有效的学习效果。

本书的目的非常简单，主要是为实践者提供建议——不管你是培训者、指导者、活动提供商、培训主管、教师还是管理者，只要你对学习过程充满兴趣或者乐于参与的话，它都可以给你提供各种各样的有效活动，指导你怎样尽可能地有效利用它们。

许多活动虽然形式不同，但开展活动的方法却有许多相通之处。前 6 章将对此进行详细介绍。后面几章将为你介绍几种特殊类型的活动。一般通用的方法主要是对小组和一对一活动的内容进行观察、总结，同时还要提供活动的反馈信息，此外还有计划和设计活动以及活动前最基本的活动摘要。

第 2 部分介绍了各种不同形式的活动。各章都包括对活动的说明、成员和时间安排、计划和设计以及用法，而且用法主要包括摘要、观察和总结，此外还有可能出现的问题和预防措施以及变化，等等。当然，不同形式的活动也包含相同的方法，这将在前几章中谈到，并且根据活动的类型，还将介绍相关的变异形式。除此之外，还列有相互参照条目，以便在活动规则不清楚的情况下，随时查看。

最后，许多实践者在应用性活动中常会退却（包括教育界人士），这可能是因为活动内容太复杂，或参与者本身不喜欢（如年老的管理者认为这是幼稚的游戏），再有就是失败有时会挫伤学习者、培训者的学习热情。但我的经验与此恰恰相反，我认为大部分活动都非常容易操作（如果你发



现一个活动很复杂，就寻找其他的活动，还有很多活动可供你选择)。成年人只不过是年龄稍大的儿童，如果他们知道能从活动中学到有实用价值的知识的话，没有人会反对去做游戏的。当然活动也会遭遇失败，但如果处理得当，学习者从中学到的知识会丝毫不亚于活动取得成功后从中学到的知识。

作者

做培训 II

员工培训和拓展训练中的方法和技巧

A 培训中的一般活动方法

1. 经验学习法 2

经验学习 4

霍尼/芒福德式优先选择学习 6

自主选择学习阶段 7

应用学习 8

学习周期 9

混合会议 10

2. 进行活动的初步反应 12

计划 13

选择课堂活动 15

准备活动 17

培训者的决定 27

3. 对小组活动的观察 31

观察策略 31

观察方法 40

交互式行为观察 45



简单的发言计分 45

指导成员相互作用图 47

4. 行为或活动分析 50

行为分析 50

一对一活动的行为分析 56

个人观察 58

5. 一对一活动的观察 60

听 60

影响“听”的因素 61

非语言交流 62

选择观察方法 69

6. 活动总结 73

选择总结方式 74

由学习者进行有效总结 84

总结活动的结束 93

B 培训中的特殊活动方法

7. 介绍性、缓和气氛型、激励型和破坏型活动以及小组讨论 96

介绍性活动 96

缓和气氛型活动 105

激励型活动 109

小组讨论 113

8. 问答以及小组讨论 117

问答 117

小组讨论 126

以讨论为主要内容的摘要 129

9. 有组织的小组活动 137

说明 137

10. 案例分析和模拟活动 149

案例分析 149

文件格和文件栏活动 156

模拟活动 160

11. 一对一交互作用式活动 168

说明 168

反馈的基本原则 178

三人组合法 180

活动后总结会议的指导原则 181

变换形式 183

监控 187

12. 经验性交互作用式学习和活动 189

为什么利用经验性活动和方法 190

何时使用经验性活动和方法 190

交互作用式学习项目的模式 191

资料箱 199

行为分析反馈 200

其他经验性和交互作用模式 202



做培训 II

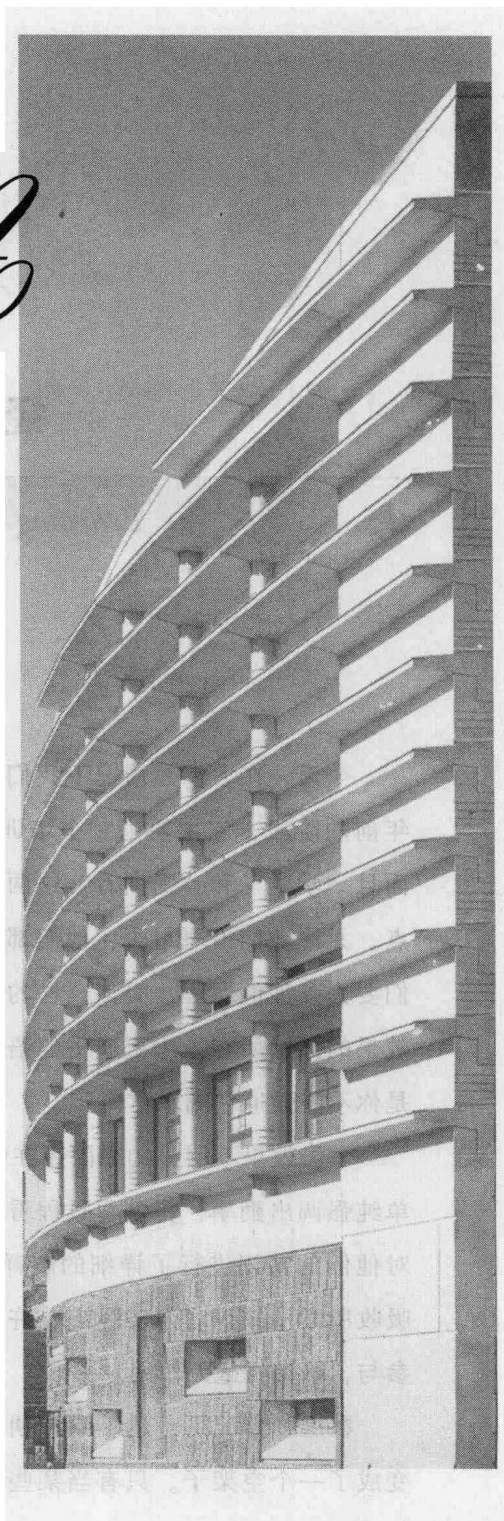
Using Activities In Training And Development

- 13. 混杂性活动及其结束方式 203
 - 信任训练 203
 - 确认活动 207
 - 每日总结 207
 - 间歇性总结 208
 - 学习项目结束时的总结 212
 - 结束 214
 - 培训项目的后期工作 217
- 14. 活动的选择 223
 - 选择开展活动的阶段 224
 - 技术发展 225
 - 互联网活动 226
 - 下一步要做什么 228

COMMON APPROACHES

培训中的一般活动方法

A



1

经验学习法

Learning Through Experience

今天，在大多数情况下我们所运用的培训和发展计划仍然还停留在许多年前的阶段，它主要由一个培训者或其他的专家向受训者或学生传授知识，而且“学生”和“受训者”这两个词本身已经充分说明了这种教育方式的特点。无论他们情愿与否，他们都只是被教的人。许多参与者其实并不接受他们要去参加的课程，类似这样的态度就反映出学习不能或很少能够达到预期效果的原因所在。用更通俗的语言来表达，“你可以将一匹马赶到水边，但是你不能强迫它喝水！”

学习效果不明显的原因还在于，培训者没有意识到被动学习的消极影响，单纯强调出勤率，将学习过程看做培训者的个人演讲。通常情况下，发言者对他们的知识进行了详细的解释，并以为学生们会积极地听讲，进而消化、吸收所学的知识。但实际上，许多培训课程都只是空有其表。没有学生积极参与，培训将毫无作用。

在这种情况下，达不到预期的学习效果当然就不足为奇了。因为学习已变成了一个空架子。只有当某些激励性因素或压力出现时，才会取得良好的

学习效果。而且，只有认识到这一点，才不会再盲目地费时间去重蹈覆辙。但事实上，许多地方的培训者或他们的师长仍然持有这种态度，他们认为“受训者既然是来接受培训的，那他们肯定会主动学习”。

许多研究者和实践者都认为，他们一定可以找到一种更加有效的方法，既可以保证关键信息得以传授，又能保证学习者全面吸收、掌握其中的精髓。在早期阶段，在直接授课的基础上又演变成了一种由培训者进行自我提问的方法，以检验学生是否真正学有所得。这种方法非常简单，只需向学习者提出问题，然后再根据其回答判断他们对知识掌握的程度。其中，经常使用的一句话就是“你们听明白了吗？”当然，这种方法并不是最有效的，但至少这可以防止学生们不懂装懂。此外，更有效的方法就是提出一些有待研究的问题，然后由学习者给出广泛的回答，以此来判断学习者对知识的掌握程度。通过这种方法，我们就可以将单纯的说教变成包含有限积极参与活动的学习。

第二个阶段涉及的这几种做法可能会对讲课的人带来压力。一些人如果出现疑问，他们会迫切地想知道答案而不愿等到讲课结束。他们会打断讲话者的发言，强迫讲课者去决定是在活动结束后再给出答复（危险的），还是马上给予答复（同样也是危险的）。在第一种情况下，如果讲课者无法马上给出答案，这很可能意味着讲课者：

- 不知道答案；
- 不能在此阶段被打断；
- 不想回答；
- 不想打乱讲话主线。

不管是哪种情况，由于得不到预期的回答，提问者为了表示抗议，常会出现拒绝听讲或不接受任何讲话内容的情况。

在第二种情况下，如果马上回答问题，虽然提问者比较满意，而且有助于彼此的关系，但讲课者本身可能会因此而不能完成讲话内容，尤其当提问



者过多或相关问题太多时，情况会更糟。

对于大多数培训者和其他一些授课者来说，这种情况确实非常让人头疼。在这种情况下，到底采取何种措施呢？这关键要根据以下情况作出决定：

- 可利用时间及弹性时间的长短；
- 讲课者和听众的相互关系，这是首要的；
- 讲课内容自身的增加或减少。

对于大多数学习者来说，学习过程中要求他们参与或实践的内容非常有限，根本无法满足他们的要求。尤其在目前，大多数学习者都不愿意长时间的被动学习。近年来，随着人们对学习方法的进一步理解，课堂活动逐渐成为学习过程中不可或缺的部分而且逐渐成为一种发展趋势。在许多情况下，学习者本身甚至可以控制活动的进行。现在，人们对学习者活动的介绍越来越多，主要包括游戏、课堂练习、案例分析、模拟或其他形式的经验性活动。对于诸如此类的内容，我都将其称之为“课堂活动”。

经验学习

如上所述，随着人们对学习方法的更好理解，大多数培训计划中都增加了参与和经验教学的比重，尤其是针对成年人的学习。由于人们学习的原因以及学习方法都不尽相同，因此，有效的培训和发展计划应该充分认识到这些不同之处，并尽可能对症下药采取措施。

经验学习可以用一个典型的经验学习周期来表示。事实上，有关这方面的认识可以追溯到古希腊的哲学家，但直到 20 世纪 60 年代和 70 年代，人们在这方面的认识才得以进步发展。科尔布学习周期就是其中的典型代表。图 1.1 用图形表现出了学习周期，根据图 1.1，每个人的学习过程都是从他自身的经历开始的。但单纯依靠经历是不够的，我们还要对自己的经历进行回顾，了解事情发生的具体表现、导致事情发生的人以及最终的结果。然后，你可以对

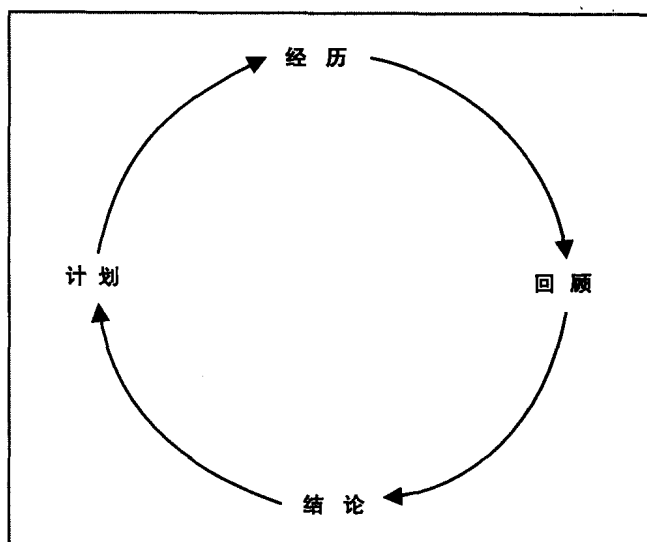


图 1.1 经验学习周期

自己的经历作出结论，判断它的优势和弊端，以及它所发生的起因和表现。得出结论后，你还可以对自己从中学到的知识形成模式，并可以据此作出计划，以应对它再次出现的情况。通过我多年的经验，我认为当人们在实践这一学习过程时，常会使用前三种情况，但“计划”却往往被忽略。

有些人认为这个图解太简单化了，给人的印象是所有学习必须从经验着手，并且是一种简单地从经验到计划的渐进式循环。但事实上，学习并不是单纯按照这个循环过程进行的。一般来说，学习可以开始于其中的任何一个阶段，而且尽管我们知道使学习达到最佳效果的方法，但依然没有去做，这是因为大多数人对学习有不同的方法和偏好。从我个人角度来说，某个偶然事件的发生，很可能会为我们提供学习的内容。但事实上，许多学习过程可能产生于更早阶段。图 1.2 提出了一种可供选择的模式。

在这个可供选择的经验学习模式中，学习者根据自身需要确定学习内容，或者要确定存在潜在的学习机会。同时，你可以在回顾阶段据此作出考虑，然后决定具体采取的措施。科尔布的模式主张去实践，对经验进行回顾，并从中得出结论——这是图 1.2 的中间部分。当需要再次制订学习计划时，你可

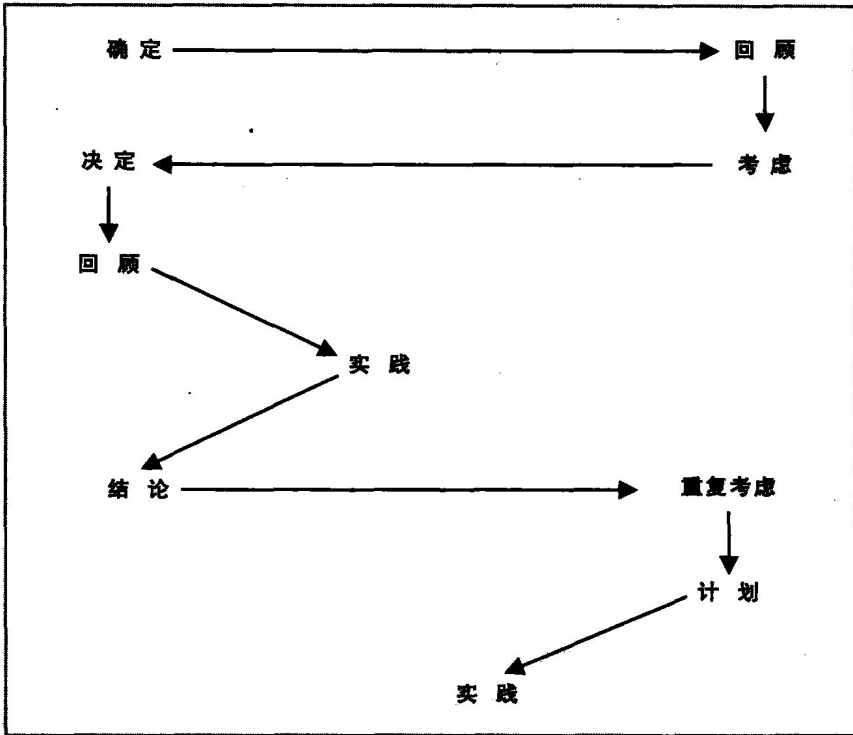


图 1.2 可供选择的学习模式

以根据前面活动的错误和遗漏，采用一种新方法去扩展或进行学习。因为在某个学习过程结束之前，上述许多阶段的内容都可能会反复出现。

霍尼/芒福德式优先选择学习

不管你开始于学习周期的哪个阶段，也不管你所运用的方法完美到何种程度，这些都没有什么内在规则，只是在于你自己的学习偏好。科布尔形成了他自己的学习方式目录（对学习周期的一个发展），并在美国开始实行。同样在英国，彼得·霍尼和阿尔·芒福德也从事着类似的研究，然而这两位管理发展方面的专家和心理学家，使用了一种比科布尔更实用的方法，即学习方式调查表，这对于培训来说更具有实用效果。