

现代培训的 理念与方法

XIAN DAI PEI XUN DE
LI NIAN YU FANG FA

尚水利◎著

红旗出版社

国际关系学院社科基金资助项目

现代培训的理念与方法

尚水利 著

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代培训的理念与方法/尚水利著.

—北京:红旗出版社,2008.5

ISBN 978-7-5051-1609-2

I. 现… II. 尚… III. 培训-研究 IV. C975

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第071030号

书 名 现代培训的理念与方法

著 者 尚水利
责任编辑 杨柏榕
责任校对 李彩明
封面设计 李 妍

出版发行 红旗出版社
地 址 北京市沙滩北街2号
邮政编码 100727
E-mail hqcbs@publica.bj.cninfo.net
编辑部 64037148
发行部 64037154
印 刷 三河市文阁印刷厂

开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32
字 数 230 千字 印张:9.25
版 次 2008 年 7 月北京第 1 版 2008 年 7 月河北第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-1609-2 定价:22.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换



在培训领域，我们经常可以看到这样的现象：

一知名专家（国内甚至在国际上）治学严谨，条理清楚，逻辑性强。在给本科生上课时，讲的是头头是道，惟妙惟肖。但在给社会上成人上课时，由于方法单一，授课不生动，语言无起伏，肢体语言不丰富，将学员搞得昏昏欲睡。因为他不懂这些人的心理，想当然地将本科教育的模式生搬到校外教育中来。

一国外留学的饱学之士，意气风发，满腹经纶，培训方法灵活多样。但他实行的启发式教学，学员无论如何被动员，就是启而不发。课堂上很是难堪，收不了场。因为他忽视了学员是在中国文化熏陶下成长起来的这一基本事实。

一大学教授，一上讲台就兴奋，讲起课来，侃侃而谈，口若悬河，无论是天文、地理，还是高层内参、百姓话题，他都无所不知。听他的课简直是一种享受，余音绕梁，三月不知肉味，更不知世上还有魏晋南北朝，真好比进入了

桃花源。但学员课后的心情却沉甸甸。因为交了那么多学费，回想起来，收获却寥寥无几。

由此看来，培训技巧不是“无所为”，而是“大有可为”。那种认为培训就是一间教室、一块黑板、几个专家讲课的想法太简单了。

一个培训项目要想搞得好的，有三个方面的内容是我们所需要关注的。

一是要“选料”。“选料”意指符合学员口味的料。培训不是列几个时髦的课题，或写几个时尚的名词，就能招来学员的，如果真是那样的话，那也太小瞧了我们学员的水平了。“选料”就是需求分析，需求分析是前提，是搞好培训的基础，它是一项细致性的甄别工作。

二是要“入味”。“入味”的饭菜才能可口，可口才有食欲。同样，培训项目不“入味”，不对口，学员就没有兴趣。“入味”贵在过程，贵在授课的程序，重在培训方法的选择与实施。

三是要有“营养”。“营养”指的是功效，是效果。交了学费，学员是用它来获得学习“成果”的，不是学几个时髦的假大空词语，也不是简单地想认识几个人而已。如果真是那样的话，充其量也算是一个附属品而已。

我自研究生毕业后，起初在某部委从事成人培训工，后又调入国际关系学院公共管理系教书。1999年我有幸参加了中国高级人事管理培训中心组织的境外培训班，主要学习成人教育的理论和知识，先后在瑞士日内瓦大学、法国行政学院、英国行政学院等院校学习，并实地考察或参

与了一些知名企业的培训工作，如雀巢公司、瑞士电信、瑞士梅花表总部、法国航空总公司、法国 CEGO 咨询公司等。2005 年，经过考核，通过了美国国际训练协会（AITA）认证并颁发的“国际职业培训师”资格证书。长期以来，我一直从事培训工作，从组织培训的相关部门和受培训的学员反映来看，我的讲课效果还是比较令我满意的。这本书就是我这些年从事培训工作的一些经验之谈。严格说来，这本书没有什么体系，纯属个人经验总结，更多的甚至是课堂上瞬间火花的集合。它侧重于个人“入味”过程的回忆。理论叙述得少，实践操作的多就顺理成章地成了本书的一大特点。

本书的指导思想是：宁讲错话，不讲假话。由于看问题的角度不同，在我看来是对的，而在他人看来，也许是错的，不过我们还可以交流。再说，本书既然是个人经验的总结，就未必能得到行家里手的认可，也未必能得到初来者的欣赏，是非功过还请众人评说，欢迎赐教！（我的 E-mail 为：shangshuili@yahoo.com.cn）

尚水利

2008 年 3 月 25 日

目 录



前 言	/1
-----	----

第一章 培训是什么

第一节 什么是培训	/3
一、什么是培训	/3
二、培训概念的要素分解	/6
第二节 当前国外培训发展的新趋势	/18
一、培训新内容	/18
二、培训新方式	/23
三、培训的革命	/27
第三节 我国培训中存在的主要问题	/29
一、培训成本的核算	/30
二、培训与员工选拔使用的问题	/31
三、“要我学”与“我要学”	/32
四、培训者的素质	/33
五、依法治教	/34
六、课程设计与授课方法	/35
七、培训评估	/36
阅读文选 质量管理 培训指南	/40

第二章 新形势下培训观念的创新

第一节 培训要挖掘人的潜力，多出人才	/63
--------------------	-----



一、培训要树立人才资源是第一资源的观念	/63
二、培训要树立与时俱进的观念	/65
三、培训要树立终身学习的观念	/66
四、培训要树立质量效益观念	/68
五、培训要树立人人尚具有巨大潜能	/69
第二节 对培训中一些理念的反思	/72
一、培训与普通教育	/72
二、教师与培训者	/75
三、积极参与与被动接受	/79
四、什么是成人学习	/82
阅读文选 GE 前董事长韦尔奇眼中的培训	/91

第三章 教学培训的方法与选择

第一节 五大常用方法的诠释	/103
一、讲授	/103
二、练习	/111
三、角色扮演 (情景模拟)	/115
四、案例分析	/127
五、研讨	/139
第二节 其他培训方法的运用	/148
一、行动学习法	/148
二、游戏法	/150
三、六顶思考帽	/156



四、专家学习法	/158
五、领导成就需要培训方法	/159
第三节 培训方法的选择	/163
一、有效培训方法的选择	/163
二、培训方法选择中的结论	/168
三、关于培训方法的题外小语	/169
阅读文选 让培训拨动心弦	/170
——中组部全国干部培训中心 创新培训方法纪实	

第四章 培训方法实施中的五个原则

第一节 轻松愉快的环境很重要	/177
一、软环境	/178
二、硬环境	/182
第二节 学会倾听是关键	/188
一、倾听的重要性	/188
二、积极倾听的原则	/189
三、改善倾听能力的具体建议	/191
四、倾听能力问卷自测	/192
第三节 信任并尊重学员是个人修养的体现	/194
第四节 要记住自己是“主导”	/198
一、“主导”的含义	/198
二、光明思维的层次	/199



三、培训师要引导学员光明思维	/200
四、培训师引导学员常用的思维方式	/201
第五节 对学员的反应要及时反馈	/222
一、及时反馈的重要性	/223
二、反馈需注意的事项	/223
三、精彩点评技巧	/223
阅读文选 有效的学习策略	/224

第五章 培训师授课技巧

第一节 课前热身	/233
一、热身活动的作用	/236
二、热身的目的	/236
三、热身活动的标准与注意事项	/237
四、几种具体的热身活动	/238
第二节 课间休息	/241
一、哲理漫画例举	/241
二、哲理名言例举	/244
三、思绪回收的方法	/245
第三节 课堂组织	/262
一、课程进度的控制	/262
二、课件制作	/263
三、课堂中的困境及其处理	/265
四、课堂常见问题的提法	/269





第四节 培训师的形象	/271
一、着装	/272
二、热情	/272
三、幽默	/272
四、胸有成竹	/273
五、关注几个细节性的问题	/274
第五节 课程结束	/275
一、标题性的总结	/275
二、引语、格言、插图	/275
三、游戏	/276
阅读文选 吉姆的故事	/277

第一章

培训是什么

培训是一个过程，在这一过程中，通过学习知识，或改变态度或提高技能，改变个人行为，以达到提高组织绩效的目的，它绝不仅仅是指坐在教室里有一块黑板，有一个教师侃侃而谈的那种场面。

第一节 什么是培训

一、什么是培训



案例透视一

《社会调查方法》培训班课程设置表

主 题	主 要 内 容	授课时间	培训方法
社会调查基本理论与方法	社会调查基本理论与方法	半天	讲授
分组选题	在教师指导下,根据自身业务,集体讨论研究,确定课题	半天	教师指导与讨论相结合
设计方案	调查对象、时间地点、人员分工、实施步骤、问卷、座谈访问提纲等	半天	学员讨论
实地调查	实施阶段	一天	
归纳总结	结果统计,量化定性,梳理归纳,撰写报告,小组讨论定稿	一天	学员讨论
评判报告	从选题、方案、量化定性方法、分析报告等方面逐项点评	半天	教师与学员相互点评



案例透视二

常见突发事件处理办法培训班

某企业为妥善处理业务工作中的突发事件，全面提高业务水平，决定筹办《常见突发事件处理办法培训班》。这种培训班一无先例，二无教材。怎么办？下面是筹办该培训班的思路。

1. 访问优秀员工。咨询他们在工作中常见的突发事件有哪些？他们是怎么处理的？
2. 整理优秀员工的答案，形成不成文的原则性意见。
3. 组织有关人员编发简短的实际案例。
4. 学员按照原则性的意见，处理实际案例，实施课堂讨论，进行教师指导。
5. 反思并重新整理原则性的意见，共同提高。

或许有人会问，难道这也叫培训？那么，什么是培训？

（一）美国成人教育理论家林德曼的观点

林德曼指出：

我想成人教育应当有一种新的学习方法。这种方法不管是对大学研究生还是没有文化的体力劳动者都是至关重要的。这种新方法代表着一个过程，通过这个过程，成人开始学会意识到自己的经验并对其进行评价。

要做到这一点，成人不应该从学习“书本知识”开始，并指望将来有一天会利用这些知识。相反，他应当从注意自



己所处的环境开始，从注意妨碍其自我实现的问题开始，从各种知识领域所获得的论据和信息，其用途不在于积累，而在于解决问题。

在这一过程中，教师会发现一种新的职责。他不再是在权威的讲台上演讲的预言家，而是一个带路人、一个指导者。他同样根据其自身的论据和经验，在一定程度上参加了学习。

总之，我对成人教育的看法是：成人教育是在一种非权威、非正式学习中的合作性活动，为的是发现经验的意义；是一种对头脑的探索，深入地探索支配人们行为的那些先入之见；是一种成人学习的技术，这种技术可以使成人教育与生活联系起来，因而也就将生活本身提高到了开拓性试验的水平。

（二）联合国教科文组织对成人教育的定义

关于成人教育的定义，1976年联合国教科文组织大会上是这样阐述的：

成人教育指的是有组织的教育过程的整体，而不管这些过程的内容、水平和所用的方法是什么，不管它们是否正式或非正式，也不管它们是否延长或代替了学校、学院、大学和徒工训练等初始教育。在这个整体中，为个人的全面发展和参与平衡独立的社会、经济和文化发展的双重目的而发展自己的能力，丰富自己的知识，提高自己的技术水平和专业水平，决定改变自己的方向，使自己的观点和行为发生变化。

综上所述，**培训是一个过程**，在这一过程中，通过学习知识、改变态度或提高技能，改变个人行为，以达到提高组织绩效的目的。

二、培训概念的要素分解

(一) 培训是一个过程

图 1-1 为培训的系统环节图。

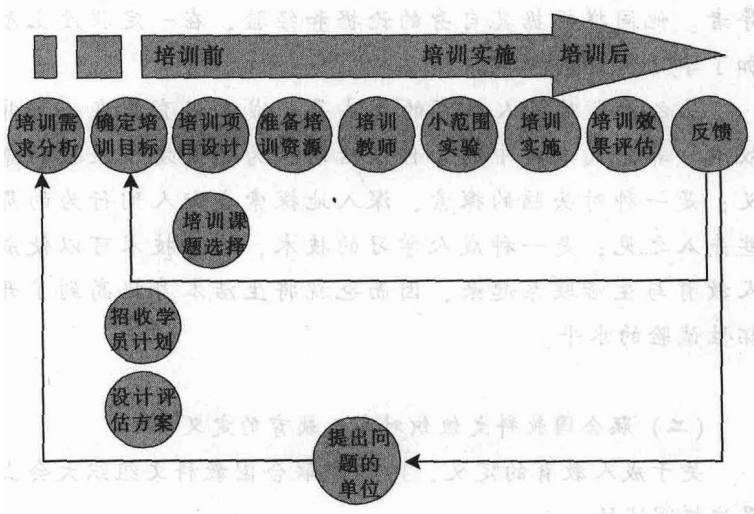


图 1-1 培训的系统环节图

培训是一个过程，从宏观上看，是指一个完整的培训包括需求分析、课程开发、课程设计、课程实施、课程评估五大环节。日本经营咨询专家大前研一认为：“任何片面对待培训，将本应完整的培训系统肢解利用的做法，都将使其丧失宝贵的价值，也浪费了企业宝贵的资源。”

从微观上看，指的是每一次课，它在看重培训结果的同时，更看重的是学员在培训过程中的体验，或者说悟出的道理。这好比是《西游记》中唐僧师徒的西天取经，要想取得真经，九九八十一难，少一难都不行，要的就是这一个过程的体验。与妖魔鬼怪斗，是师徒的乐趣。在课堂上，各种解决问题

