



全球知名培训专家凯·索恩经典之作
提升职业培训师培训技能的万全之书
每个培训师必读的职业入门和进阶手册

培训师进阶手册

Everything You Ever Needed to Know About Training [第二版]

A Complete Step-By-Step Guide to Training and Development

职业培训师
教练手册系列
美国经典培训师手册
中国万名培训师采用



凯·索恩 大卫·麦基 著 王羽 赵莉 译



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

ILOT 国际培训师协会

中国培训师协会（中国培训师协会）

屈云波 主编

培训师进阶手册

Everything You Ever Needed to Know About Training [第二版]

A Complete Step-By-Step Guide to Training and Development



凯·索恩 大卫·麦基 著 王羽 赵莉 译



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

培训师进阶手册/(英)凯·索恩 大卫·麦基 著;王羽 赵莉 译.

—2版. —北京:企业管理出版社, 2004. 3

ISBN 7-80197-036-5

I. 培… II. ①凯… ②王… III. 推销—业务人员—培训—方法

IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 015151 号

Kaye Thorne David Mackey

Everything You Ever Needed To Know About Training

ISBN 0749434635

Copyright © Kaye Thorne and David Mackey, 1996, 2001

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2004 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2002-6123 号

书 名: 培训师进阶手册(第二版)

作 者: 凯·索恩 大卫·麦基

译 者: 王羽 赵莉

责任编辑: 刘景山

书 号: ISBN 7-80197-036-5/F·037

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米×235 毫米 16 开本 12.5 印张 180 千字

版 次: 2006 年 12 月第 2 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误负责调换

派力营销 战略转型

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，加上天生我行我素的性格，从科龙回京后，我离岗休息了4年多，至今年年初身体恢复正常后，开始研究我个人及派力营销的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：派力营销在中国营销界有非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍保持着深厚扎实的专业技术积累和超前的营销理念及概念，我们应该继续专注于营销并继续倡导专业实战和持续成长，但需要做较大的、更具历史使命感的业务转型！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销产品和服务的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也有所提高了，但派力营销应该，也完全有能力迅速回到中国营销知识传播和专业服务行业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销人的启蒙者

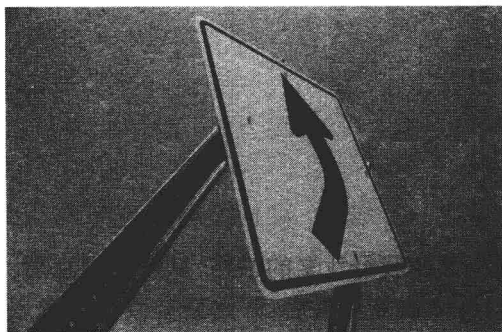
派力营销创办13多年来，虽人来人往、一起一伏，但始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力营销人在中国营销进步带来的动力和压力



下,以铺路石的精神坚持到了今天,以一个小公司力所能及的各种营销知识传播方式(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等),赢得了500万个中国营销同仁“中国营销人的启蒙者”的肯定和支持;同时,派力营销及派力营销各届同仁也得到了市场不同程度的价值认可。

未来:派力营销将是中国营销人的成长伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长,这其中必然需要持续的、不断进步的各类各层次的专业营销服务。派力营销经过近一年时间的慎重研究,决定实施战略转型,即由过去的“中国营销人(及企业和同行)的启蒙者”转型为“中国营销人(及企业和同行)的成长伙伴”。具体而言就是由过去的以“大众入门水平的营销知识传播(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨



询等)”为主,转向以“分众分层次的营销人成长服务(营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播)”为主,并借助于“中国营销人才网(定位于营销职业平台,初期业务主要是招聘中介、培训中介和知识传播)”和其他新的营销工具,以及不断提高的产品和服务

质量,使派力营销一步步成为中国营销人(及企业和同行)越来越信赖的成长伙伴。

顺便说一句,派力营销的战略转型需要很多新老朋友的支持和参与,尤其是志同道合的同业人才,欢迎您以各种可行的方式加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

中国营销人才网发起人

屈云波

2006年11月1日



致谢

在学习生活中，我们遇见许多帮助我们学习的人。其中影响最大是斯马特·大卫·科尔布、托尼·巴赞、约翰·西摩和其他在参考文献中提到的作者。具体来讲，在编写第2版的过程中，我们应该感谢以下人员：

感谢克里斯·邓恩(TDA 咨询有限责任公司)。我们在培训业的有创意的重要举例中，采用了他的观点和构想。

感谢 Learn 2 Earn 有限责任公司的斯蒂夫·贝德福德及全体小组成员。在我们的第十章——《从网络学习中获得最大收益》中，有他们的创意、付出的心血和专业知识。

感谢安迪·佩兰特。在编写个性化学习章节中，我们吸取他的灵感及创造性挑战方面的知识。

我们也对那些创建和确定了培训和开发活动的模式和概念的人士表示感谢。例如我们从斯马特·大卫·科尔布的《如何学习》中得到灵感并得到他的允许模拟他的实验学习模式；还有托尼·巴赞的创意性思维映射图和彼得·霍尼和阿兰·曼姆福德的学习风格问卷对我们也很有帮助。

感谢罗杰·格林伍德、埃斯普里、理查·德格雷厄姆、哈斯韦特及德莫芙·布拉德利——英国销售培训业很有灵感的领袖人物。

感谢保罗·埃文斯(HSBC 银行股份有限公司)、克里斯·乔治(Styles & George)、约翰·默里、特雷芙·特赖布和菲利普·梅森(麦金泰尔·哈德森)、史蒂夫·伊斯特汉(小型商业联合会)，在《培训事业》这一章中他们拥有的创造性和专业知识对我们很有帮助。

感谢 CIPD 全体成员和 IOD 图书管理员在编辑参考文献和国际培训联系方面提供的专业帮助。

所有写书的作者都希望得到支持。我们尤其应该感谢下面这些人的鼓励和协助：

感谢维维安·邓恩、芭芭拉·邦纳和 TDA 全体小组成员和同事的敬业精神及他们所做的贡献和支持。感谢亚历克斯·麦克雷、马克伍德·豪斯、约翰·肯尼、保罗·艾伦、克里斯·洛夫兰、凯特·巴斯廷、都歌和里热·特文宁、阿兰·史密斯、莱斯·利萧、凯文·马格拉斯、伊恩和罗斯玛丽·安



德森、罗布和苏·福特、比尔·埃尔德里、基斯·哈里斯、奥尔·邓恩、玛格里特·本赛特、迈克·布鲁尔和加赛德全家。感谢基尔比全家和加拉克宾馆、圣埃文斯、康沃尔为编写提供了幽雅的环境。

感谢我们的编辑菲利普·马德和利兹·罗伯茨、报社编辑希瑟郎·格里奇及科根佩奇的设计师安德鲁·阿什顿为我们提供了耳目一新的出版方式并提供了很好的技术支持。

导言

本书的目的是为了构建一个概念、思想和资源的框架，用来帮助那些帮助人们学习的人士。

可能你属于下面某种情况：

- 培训和开发职能组的成员
- 负责在岗培训的部门经理
- 外聘的培训顾问
- 高等教育的演讲者

你可能是培训师、业绩教练员、辅助者、开发专员、内部顾问或者学习设计师。无论你的工作头衔是什么，你都是帮助别人学习的人。

本书是一本初级指导书。它为你提供了一目了然的信息来源，希望能够激发你的灵感。我们编写这本书的原因是人们往往在需要时却找不到此类书。由于此前没有人做过此类工作，我们只能依赖自己培训师的风格做下来了。它基于多年的经验，尝试对“你需要了解的关于培训的一切”作出回答。请告诉我们你的理解或疑问，我们将会作出回应。

请联系我们，www.theinspirationnetwork.co.uk (KayeThorne)，或者是 www.ccfocus.co.uk (DavidMackey)。我们期待着你的来信。

如何使用本书

本书重视的是过程，每一个发展阶段都有明确的标示，这样你就可以很快达到你的目的。你也许已经看过目录中的一些标题，但我们仍希望你阅读一下正文或者一览表以确保熟悉其中的内容。

希望你能在本书中找到你所需要的一切，用于帮助你为学员创造生动有趣的培训课程。其中重点是自我发展及帮助别人实现自我发展并体会在此历程中的快乐。

此书的本意是为人们提供通往更广阔知识海洋的联系纽带，我们希望提供的信息有助于你找到比本书的话题更为详细的其他书籍。为了避免有性歧视的嫌疑，我们声明在本书中一直使用他并没有任何用意，只



是为了方便。

本书罗列出了要点，无论是刚入门者还是经验丰富的培训师，都可以迅速吸收概念开辟自己的学习之路，你可以从本书的任何地方入手。

要想使一本书编写得包罗万象是很难的，因为一本书很难包罗所有新的想法或者与主题有关的新的进展。学海无涯，你自认为已经对一个学科了解得很透彻了，但可能别人又会发现了新的有关知识。学习是动态的过程，它日新月异，所以你应该不断增加对自己或别人的了解。在第二版中，我们以网络学习作为最后一章的内容并进行了很多处的修改，以反映培训和开发是不断变化的世界。

什么是培训

你可以让一个小组进行一个半小时的讨论，让他们定义什么是培训，回答可能如下：

- 它是离岗时进行的。
- 它是上岗时进行的。
- 它告诉别人该怎样做事。
- 它为学员确定一套必须取得的目标。

培训常常是与工作相关的——上岗培训、离岗培训或者是计划职工培训。在许多情况下，培训是一种正式的过程，也就是说，培训师应该在培训教室里，拿着指南之类的教材进行培训，不过如何学习、学习的风格、听、问和作出反馈的基本原理也适用于教学、演讲、教练和评估，通常人们期待培训有目标和目的，有结构完整的内容和评估过程。

由于培训师的风格和方法及培训内容的不同，各种培训的过程有很大的差异。辅导型培训师很少使用正规的传授方式，而是靠经验在小组里自然而然产生思想——他们向人们灌输自己的思想。而依靠传统技巧的培训师，他在“讲述”的环境里会感到更适宜，他的风格是灌输信息。这两种培训风格的人都可以描述为进行培训的培训师，但是在这两种情况里，受训人的学习结果有很大的差异。这两种方法有它们各自的优缺点。

辅导型培训师在小组里做得好，他通过自己的创造性和能力鼓励小

组成员脱颖而出。

较为传统的培训师可能感到上述方法难以模仿，因为他必须学习新的知识。他的风格更有针对性或者说他习惯于充当“专家”的角色。

今天的培训应该将积极参与和传送信息合二为一。受训人喜欢培训师给予他们什么呢？可能是模式、过程或者是信息。他们不想觉得培训师只是告诉他们一些他们已经知道的东西。这就道出了一句老话的实质：顾问借你的手表告诉你时间，反过来指责你享有特权。

我们在讨论“培训和开发日益变化的功能”这一部分时，培训自身也在不停地变化。许多传统的培训技能的核心部分不见了，取而代之的是远程学习、部门经理教练、非现场专门培训。今天的商业机构把进行任何培训活动都看成是一次认真的投资，认为它必须投有所值并把它和商业目标结合起来。

我们已经看到了人们越来越多地使用“学习”这个词，或者是用“学习与开发”来代替“培训与开发”。

创造学习环境

许多商业机构想成为一个学习型的机构，但是它们花了很大的精力还是很难达到这个目标，因为要想达到目标，机构中的每一个人就要全面地负起责任，管理自己，通过指导、反馈及动态表现来管理和支持培训过程。培训师在创造培训环境方面发挥了关键的作用，他可能是由不同的角色担当的，如业绩教练、组长或者是内部顾问。

成功地创造学习环境的秘诀是要理解学习的过程。我们将在本书的其他章节讨论学习风格和如何学习，重要的是要认识到我们每个人的学习风格是不一样的，在吸收信息方面都有自己偏爱的方式。只有认识到个人学习的差异性，培训组织才有可能更成功地让每个人挖掘出自己的潜力。

学习事实上是一个终生的过程，边工作边学习的人更容易取得事业上的成功。越来越多的商业机构开始重视变革和创新，但是他们还没有搞清楚如何创造一个人们能在其中发展自我的学习环境。

一些机构在变化面前张皇失措，没能把变化作为一次发展和奋进的

良机。在瞬息万变的时代，每个人都需要获得他人的支持，用以认识变化带来的契机，换句话说，认识到自己的潜力。



学习机构

我们以往对创建一个学习机构谈论得很多，但是对创建一个学习机构真正意味着什么却谈论得很少，在这个部分我们试着搞清楚学习机构是什么，怎么创建学习机构。

我们的基本前提是在任何地方都可以学习，而不仅仅是在教室里才行。学习机构具有以下特征：

- 侧重点由培训师转达给学员。
- 提供的学习机会的范围：在岗、离岗、正式、非正式、多媒体、开放式学习。
- 鼓励经理进行教授、指导和评估技能。
- 创造更多的学习机会，比如创办资源中心、学习中心及继续学习基地等。公司赞成此类个人发展，支持和鼓励雇员获得合格证书，或者赞助雇员进行产品革新，鼓励创新。

另外一个值得考虑的想法是“暂停”——停止工作 1 个月、2 个月、3 个月、6 个月或者 12 个月，转调到其他行业或教育业，或者做一些和现在截然不同的工作，来开拓人们的视野，鼓励机构之间相互学习好的方法。

如何创建一个学习机构

第一阶段

弄清楚现状：谁已经接受了培训？员工已经具备了什么样的条件？什么样的培训和开发结构在公司内部适宜？可以利用哪些资源、设施、预算？弄清行业基准：其他公司是如何组织的。



第二阶段

弄清楚教练、指导员和在岗培训评估员的工作环境并与第一阶段相比较，看环境是否适宜。经理要接受教练、指导和评估的培训吗？

第三阶段

弄清楚试点和起点：谁在学什么？成功的标准、预算的意义、培训的要求是什么？

第四阶段

制定一个内部营销计划，确定宣传思想，确定都有谁参加？

第五阶段

活动开始，鼓励人们参加，注意跨组织的结构图。

第六阶段

审查一下试点：确保它与成功的标准相一致。在通讯中介绍人们的经验，推广成功秘诀。确保要有发挥作用的措施，严格检查学习所在地点。

重要的是，要不停地审查活动。问问：“它在起作用吗？”“它在任何地方都起作用吗？”“作为培训师我怎样做才能有助于活动？”“培训机构会怎样帮助我帮助别人？”

知识管理

有一个词正变得越来越重要，这就是“知识”。人们常常谈到“知识工人”和“知识管理”，但有趣的是它并不被认为是所谓的“软技术”，而人们的基本观点是“知识就是力量”。在今天的机构中，只有相当少的人在进行专业技术工作，这些人一旦离开，就会给商业带来极大的风险。现在的青年雇员比过去流动性要大。在一般情况下，机构提供高额薪水来吸引人才。事业心不再只是老板的专用语，在机构内部每个人都需要事业心。

有些知识管理的定义描述了如何用系统来管理知识，如果你想了解知识资本，也可以同样运用系统来了解。但是，知识管理中最重要因素是人们记住了什么。

现在人们越来越认识到知识产权的重要性。过去人们一提出新的学习概念就欣喜若狂，并将其公布于世，但今天同样的成果已经有了新的附加价值。

关于知识管理信息的来源，在《@Brin》的一篇关于知识管理的文章中，有如下结论：

鲍勃（1998年5月15日，《CIO》杂志介绍过他）最近在知识管理专家小组讨论会上谈到：“我认为知识管理实质上就是分享知识，它就是贡献，它就是尊重别人的观点和意见，它就是一台好的加速器和合成器，它就是个人学习的起点。”

曼维尔和耐塞里尔·富特在《重视知识的战略》一书中也论及相同的主题，此书发表于1996年4月，在这篇发人深省的文章中，他们肯定了以下的关键步骤：

1. 以知识为基础的战略是以战略而不是以知识开始的。
2. 只有以知识为基础的战略与传统的表现衡量联系起来才能称之为战略。
3. 实行以知识为基础的战略不是管理知识而是用知识培养人才。
4. 培训机构是通过相互合作的人际关系网而不是通过技术和互联网来支撑知识的。
5. 人际关系网是通过培训机构的“拉动”，而不是集中化的信息“推动”来支撑的。

把以上5点和许多付诸实践的成功个案联系起来，可以得出结论：

这些成功说到底是很很好地运用了知识。它们要比那种认为学习和教育有益于公司进而惠及社会的空洞理论的说服力大得多。以知识为基础的战略关键不是为了拯救社会，而是为了赢利，为了务实。

在探讨“拉动”而不是“推动”的理论时，曼维尔和富特解释说：动力不应来自于给，而应该来自于供，公司冒着真正的风险让他们的职员了解大量的信息，他们还强调了在岗及时学习的重要性，这个术语也用来描述网络学习的一些形式——（参看第十章——《从网络学习中获得最大收益》）。

在结论中他们建议：“成功的以知识为基础的战略，其实质是一个公司培养每一位职员灵感的能力。有些人的贡献和发展能成为企业收益的生命线。”

以上所有这些对于培训机构和培训师的建议是帮助其实现从培训到学习的根本转变。人们需要拥有和承担起自己学习的责任，这显然不同于以往帮助人们意识到他们潜力的观点。



情商

尽管“情商”只是最近几年才流行的词汇，但事实上人们在很久以前就已经认可它了。丹尼尔·戈尔曼在《用情商工作》中提出，很多人界定过情商。包括赫瓦德·噶登纳在 1983 年提出了“多种智慧”模式；彼得·萨洛维和约翰·迈耶在 90 年代将情商定义为：能够监督和管理自己和他人的情感及运用自己的情感指导思想和行动。戈尔曼自己的定义包括“5 个方面的感情和社会能力”：

- 自我意识
- 自我调整
- 动机
- 感觉
- 社交技能

戈尔曼的著作将情商推进到了感情素质领域。他进一步定义了 25 种感情素质，并解释说人有优势和劣势的变化曲线。要表现杰出则要在这些 25 种素质中占有优势——至少有 6 种左右的优势，并且这些优势要分布在情商的这 5 个领域内。换句话说，通往出类拔萃的道路很多。

戈尔曼及其他人所做的这些是为了引入另外一种智力概念。他们认为情商如同智商、资格和专业一样对于招聘是同等重要的。

许多公司也渐渐意识到了这在他们挽留和培养骨干职员中的作用。情商对于和学员共事的培训师来说也是有意义的，我们应该认识到，帮助别人在关键领域发展，与学习管理或者实际技能是同等重要的。它也需要不同的方法，在这种情况下个人教练可能非常有效。

培训和开发的变化

传统上讲，许多培训机构都具有很强的培训和开发能力。他们提供最初的培训支持、设计和课程，提供可供选择的其它功能培训的项目单。有些培训和开发由于缺乏对商业目标的理解而受到批评。他们有时也因对商业的需要反应迟钝而受到指责。

近 10 年来，培训与开发已经发生了很大的变化。在很多的情况下它们已经精简或整合了。培训与开发把相当大的责任赋予了部门经理。

因此，培训机构应该怎样培训与开发才能令自己在现代的商业环境中生存呢？你会发现下面的一览表对你很有益。如果你想进一步了解有关细节，可查阅霍恩和麦可瑞 2000 年出版的：《世界级培训：提供优良的培训》。

培训与开发生存一览表

- 严格检查你们小组里现有的角色和技能。
(我们后面会具体看看培训师的作用。)
- 确定你们商业机构的总体方向：它的任务或构想、价值观和商业目标是什么？
- 表现的标准确定了吗？如何衡量这些标准？
- 如何鼓励人们达到这些标准？
- 什么样的学习过程合适？
- 什么是堵塞？什么妨碍机构发展？
- 谁是竞争对手？他们的培训与开发发挥了什么样的作用？
- 和其他的专业培训机构建立联系。看看各个培训机构是如何解决现有的商业问题的。
- 和你们机构中的其他职能部门员工见见面，搞清楚他们想要什么，对症下药。看看你如何更好地满足他们的需要。
- 确定重要的尺度，比如：
 - √ 反应速度

√ 建议质量

√ 培训知识

√ 创新革新

√ 团队精神

√ 估量基准开支

- 严格审查你的培训与开发能力的表现，制定一个标准，建立一套动态测量成就的方法。
- 在机构内不断更新，鼓励访问、暂调和互换信息。

培训师的作用

我们前面已经说过，培训就是帮助别人学习，有效的培训技巧对于老师、演讲者和顾问是很重要的。今天的培训师需要什么样的技能呢？

首先也是最重要的是有了解更多事物的好奇心，想要寻求变化，想要寻求发展。

第二是个人气质——超凡脱俗的能力、使别人不敢轻易动摇的自信心以及平稳地、娴熟的快速帮助别人找到解决办法并得出结论的能力。

第三种是一种紧迫感，能够对商业的需要作出快速的反应。

最后是和下一个技能相连的，即以商业为中心的技能。这意味着需要有和部门经理及职能部门的负责人打交道的咨询技能，和他们一起确定他们的商业目的是什么，和他们合作设计出培训和学习计划以满足其需要。

最后，保持开放和富有远见的心态很重要。培训是所有企业经营的重要方面。有些培训职能部门和学术机构紧抱着这样一种看法：只能由他们确定目标、时间框架，只有他们是专家。但是未来的培训师应该是变化代言人、业绩教练员和商业合伙人。

作为培训师和教练的部门经理

如果你是部门经理，并且要求担任培训师和教练的角色，你就会有很多的机会帮助别人。很多培训师天生就有鼓励人们学习的能力，但是



如果能够更清楚地了解如何有效地进行培训，这种能力就会大大提高。

有效的培训和信心关系密切，如果你没有讲过课的话，你会紧张的。但是备一下课，再想一下如何上课，就会将你的紧张感降到最低程度，并能为那些参加培训的人积累积极的学习经验。（如何设计培训课程的细节请参看第三章）

许多机构鼓励他们的部门经理在发展自己小组方面发挥更直接的作用。这样做的理由很多，但是在多数情况下是为了减少培训预算。因为商务精简时，培训费用似乎过于昂贵。但由于他们过去的表现，人们也可能不这样看。（参看培训和开发的变化部分）

除了上述原因外，许多机构得出这样的结论：对个人日常发展影响最大的是部门经理。做出这种结论的原因是由于部门经理近在咫尺，学习可以一点点进行并可以获得更多的实践机会。

许多较为先进的培训机构正在以培训技能、辅助物和表现管理装备他们的经理。如果你是这个经理，那么注意其他培训师的作用也同样重要：你要理解人们如何学习，如何总结学习经验；你要及时更新你的知识，通过联络网共享最好的实践结果。

无论你有什么样的工作头衔或作用，本书都将帮助你获得个人发展，创造有趣、快乐难忘的学习经历！