



欧洲培训管理实务(二)

催化技巧

Facilitation Skills

弗朗西斯·比 罗兰·比 著

张 芹 译

国家行政学院出版社

催化技巧

弗朗西斯·比 著
罗兰·比

(Frances and Roland Bee)

张 芹 译

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

催化技巧/比 (Bee, F.), 比 (Bee, R.) 著; 张芹译.

—北京: 国家行政学院出版社, 2006

ISBN 7-80140-552-8

I. 催… II. ①比…②比…③R…④张… III. 公共管理—教材
IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 129358 号

著作权合同登记号:

图书: 01-2006-6076 号

书 名	催化技巧
作 者	弗朗西斯·比 罗兰·比
译 者	张 芹
责任编辑	王 兵
出版发行	国家行政学院出版社 (北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)
电 话	(010) 68920640 68929037
经 销	新华书店
印 刷	北京市秋豪印刷有限责任公司
版 次	2006 年 12 月北京第 1 版
印 次	2006 年 12 月北京第 1 次印刷
开 本	880 毫米×1230 毫米 32 开
印 张	7
字 数	129 千字
书 号	ISBN 7-80140-552-8/D·249
定 价	15.00 元

本书如有印装质量问题, 可随时调换。联系电话: (010) 68929022



作为中欧公共管理合作项目的一项成果，我们向广大从事培训工作的教师和管理者推出一套三册《欧洲培训管理实务》小译丛。《培训实践》、《催化技巧》和《有效反馈》三本书由欧盟专家从欧洲众多有关培训管理的书籍中精选而出，译者陈菲、张芹、支远三位年青同志及参与审校工作的段红霞同志在完成了“培训者培训”和“培训管理者培训”课程后着手翻译审校。这套书的特点是简明、实用，包括了当今欧美培训管理领域中的新理念和新方法。希望这套书成为大家的良师益友。

回顾一生的学习生活，可分为学校生活和职业生涯两个时期，前短后长。在学校时我们主要通过书本和教师的讲授学习前人积累下来的知识。从事工作后我们会发现能力的提高主要来自实践。我们从工作经验中学到很多，当然我们继续阅读了解新知识。随着阅历的增长，我们的经验在扩展、能力在增强。但是人生有涯，个人经历毕竟有限，能不能在有限的生涯中经历更多的事情获得更多的经验，更快增长才干，为此更好地服务社会，扩展人生，这是我们梦寐以求的事情。好的培训课程可以为我们提供这样的机会。



欧洲的培训机构及其培训师凭借其工业革命积累的知识和方法，不断琢磨人的认知规律，形成了一系列的学习新理念和新方法，诸如“学习周期理论”、“经验循环理论”、“能力要素分解”等；活用了一些自然科学中的概念于成人培训中，如“催化”、“反馈”等；还设计了“情景模拟”、“案例教学”等互动式的教学方法。所有这些无非就是试图突破传统学习方法的局限，期待尽可能快、尽可能多地从自己和他人的经历中学习到有价值的东西，希望在一个极短的培训过程中去体验更多人曾经历的事情；从众多他人成功与失败的事例的演练中增长自己的才干。

这对培训者来说，是一个巨大的挑战，也是一项伟大的实践。它山之石，可以攻玉。《培训实践》一书介绍了培训管理者如何做好需求调查、能力分析、课程开发，质量评估和结果跟踪等方法。《催化技巧》一书建议培训管理者和教师同时也是一名催化师，善于在行动式教学中运用各种技巧促进学员尽快将知识、经验转化为能力。《有效反馈》一书揭示了反馈在培训工作中的基本要领，有效反馈将成为培训课程成功的关键。希望读者能够结合中国的实情，积极探索、锐意创新，走出一条中国自己的培训工作的路子来。

陆林祥

国家行政学院国际部主任

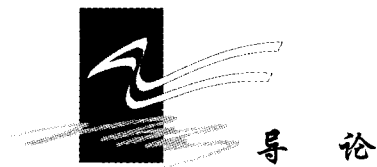
中欧公共管理项目中方主任

二〇〇六年十一月



作者致谢

感谢戴维·尼达 (David Nida) 和商会股份有限公司 (Commercial Union plc) 邀请我们为公司员工进行有关催化技巧的开发和使用的培训，培训内容建立在本书所写的基本原则的基础之上。我们还要感谢本书的编辑安妮·科德文特 (Anne Cordwent)，她在本书的创作过程中不断支持和鼓励我们。



导 论

本书可供催化小组活动的任何人阅读，包括：

■ 机构内、外部培训者、管理者和其他参与培训过程的人；

■ 管理者、内、外部咨询者，实际上指任何帮助项目小组、部门/职能小组、解决问题/质量小组等实现其目标的人。

作者从精确解释“催化”这个词的含义入手，进而阐述成为一名成功的催化者需要具备的知识、技能和如何开发这些知识、技能，以及从传统的指令方法向催化方法转变的趋势对今天的培训机构如此重要的原因。

传统的管理实践来源于麦格雷戈提出的管理风格的 X 理论 (McGregor, 1961)，这种理论导致那些希望影响他人的人——例如管理者和培训者——在与他们的团队和培训小组工作时采取更加具有指令性的方法。这种方法是建立在（简单来说）对人的以下看法之上：

■ 希望做尽可能少的工作；

■ 是信不过的；

■ 不希望承担责任；



- 喜欢被指挥而不喜欢自己思考；
- 是受金钱激励的；
- 需要规则、结构、等级和严格控制；
- 缺乏创造性。

把这种观点运用于培训/学习的情况中，这就意味着培训方法总是建立在以下观点之上：

- 人缺乏学习的积极性；
- 培训者的首要任务是保证学习的进行；
- 培训者的角色是告诉参训者“如何做”——知识和技能是由培训者掌握的；

应用设定的培训计划使培训方案具有高度的系统化。

具有远见的机构已经越来越清楚地认识到，这种传统的方法阻碍了创造性的发挥，不利于提高快速和有效应对变化情况的能力，同时也不利于采取更加灵活的工作方式。所有这些能力对于努力尝试在不断变化的环境中寻求生存和发展的机构来说正变得越来越重要，这些变化包括不断提高的顾客期望，不断加剧的竞争，不断变化的国际市场和技巧带来的挑战。

各机构现在都看到了采用催化方法的好处，这种方法来源于麦格雷戈提出的相反的 Y 理论（McGregor, 1961），这种理论认为人：

- 一般来说对自己的工作感兴趣并且希望做好自己的工作；



■ 受学习的愿望和实现自己的潜力所激励；

■ 希望承担责任并且认同自我约束力比强加的控制力更有效；

■ 具有在很大程度上未被利用的创造性和发明才能。

把这种观点运用于学习*/培训的情况中，这就意味着催化方法建立在以下观点之上：

■ 一般来说人具有学习和开发自己全部潜力的高度积极性；

■ 学习的责任首先落在学习者身上；

■ 人具有丰富的现存经验——学习活动的目的是利用和增加经验；

■ 人希望更多地控制自己的学习；

■ 现代培训者的角色是催化学习；

■ 学习计划需要具有灵活性，这样才能满足学习者的需求。

同样地，把这种观点运用于一般的小组活动中，催化方法就是建立在以下观点的基础之上：小组成员具有高度的积极性并且希望实现小组的目标；他们希望分享彼此的知识 and 技能，并且愿意充分参与到解决问题或建立新主张的活动中；他们能够并且也希望为实现小组活动的成果分

* 在当代西方培训实践中，普遍采用有效的催化方法。在催化方法中，人们倾向于将培训活动称为“学习”，而不称其为“培训”，培训活动的参加者也因而被称为“学习者”。——译者



担责任。解决问题/建立新主张的能力属于“参加者”；催化者的角色是指导和支持小组，而不是指挥小组。一个很好的例子是一次笔者接受邀请为一所大学提供咨询。这所大学的主要管理学课程正面临问题——学生对该课程的质量和组织方式提出了许多抱怨。当时我们的角色不是替他们想出解决方法，而是催化具有相关知识和技能并且与该课程有关的人员，帮助他们确认问题，并找到解决问题的方法。

在培训者正转变为内部咨询者的机构中，他们的作用主要是支持管理者和员工进行学习。因此他们催化一般小组活动的的能力需要有所提高。这些能力包括：

■ 与利益相关者共同确定培训需求并就学习目标达成共识等；

■ 帮助培训项目的参加者对项目做出反馈，从而作为评估过程的一部分；

■ 帮助项目小组的成员从从事项目的经验中探索学习。

催化方法是建立在合作伙伴关系、分摊实现目标的责任和分享收获的观点的基础之上，目的是每个人都应该成为催化者，使催化成为一种“生活方式”，成为机构文化的一部分。催化是成功引进例如授权和建立学习型机构等改革因素的必要的前提条件。这些方法上的区别必须贯彻于机构生活的每一方面——人员学习的方式、开展小组活动的方式和人员个人的日常管理方式等。本书针对的是前两



个方面。

不论你是在已经开始采用催化方法的机构中工作，还是效力于刚刚准备开始采用此方法的机构，笔者都希望这本书将提供激励和指导，从而有助于你实现目的。我们介绍的内容如下：

■ 在第1章中，催化方法和指令方法在行为和结果上的不同之处，采用催化方法存在的一些普遍的担忧——风险因素、缺乏控制、中立问题、时间含义和角色与职责的混乱。

■ 在第2、3章中，催化的核心技巧：

- 建立默契；
- 积极倾听和观察；
- 有效提问；
- 信息管理。

以及这些技巧如何能够得到发展并且运用在催化小组学习和一般的小组活动上。

■ 在第4章中，催化者行为——利用一个著名的行为模型来展示催化者和小组之间的关系。

■ 在第5章中，设计学习单元的含义：

- 学习者在设计和实现学习目标中的作用；
- 学习方法的灵活运用；
- 强调经验学习；
- 向学习者授权——培训者/催化者的作用。



 在第6章中，有助于催化小组活动的有用工具和技巧，包括：

- 准备催化；
- 帮助小组进入状态；
- 使用例如 SWOT 分析法和头脑风暴法等工具和技巧来解决问题、产生新观点和决策；
- 检查和从小组活动中学习。

 在第7章中，利用催化方法控制小组学习过程和解决困难状况，例如解决缺少参与、讥讽和不满。

 在第8章中，不断提高你的催化技巧。

我们利用两个重要的行为模型——神经语言学（NLP）和相互作用分析论（TA）——提高核心技巧和改进催化行为。我们常常下意识地采用这些技能和行为；然而，通过理解和结构化，我们可以更有针对性地使用这些技能和行为，并且用它们来解决更加困难的情况。

对于一些人来说，向催化方法转变可能看上去前景令人担忧。我们把转变的过程看作是一系列的过河垫脚石——河的一边是传统的指令方法，而另一边是催化方法。过河时，你要保证你所踩的每一步都是坚实、安全的，并且确认在踏上下一块石头之前，你的脚在现在这块石头上感到舒适。每人都将选择自己过河的节奏。但我们保证你将为到达河的“催化方法”那一边而欣喜无比！

目 录



总序

作者致谢

导论→ | 1 |

1 什么是催化? → | 1 |

培训 V 催化学习小组 → | 3 |

领导 V 催化小组活动 → | 7 |

催化方法引出的相关问题 → | 11 |

催化方法对你和你的组织如此重要的原因 → | 21 |

2 与小组同步→ | 25 |

核心技巧的重要性 → | 26 |

建立和维持默契 → | 28 |

3 接收小组信号→ | 46 |

积极倾听和观察 → | 46 |

良好的提问技巧 → | 51 |



有效管理信息 → | 62 |

4 催化者行为 → | 75 |

行为模型简介 → | 75 |

与他人互动 → | 82 |

“相互作用分析论”对催化小组的借鉴意义 → | 88 |

进一步阅读 → | 92 |

5 设计学习单元 → | 94 |

引言 → | 94 |

设计学习目标和就学习目标达成一致意见 → | 95 |

建立学习合同 → | 101 |

采用建立在学习者经验基础上的学习活动 → | 105 |

分享学习方法的决策权 → | 114 |

灵活性是关键 → | 117 |

6 催化小组活动的有用过程 → | 127 |

引言 → | 127 |

准备催化 → | 127 |

帮助小组进入状态 → | 133 |

利用工具和技巧解决问题、形成新观点和做决策 → | 147 |

检查、学习和推进 → | 152 |

进一步阅读 → | 158 |

7 检查小组所使用的工具和处理困难状况 → | 159 |

引言 → | 159 |

有利和不利的行为 → | 160 |



应对困难状况 → | 167 |

一些有用的对策 → | 168 |

8 催化自我发展 → | 175 |

跋 → | 180 |

附录 A: 记录信息的不同媒介 → | 181 |

附录 B: SWOT/ PEST 分析法 → | 185 |

优势/不足 → | 185 |

机会/威胁 → | 185 |

附录 C: 鱼骨头分析法 → | 188 |

附录 D: 力场分析法 → | 191 |

附录 E: 头脑风暴法 → | 195 |

参考书目 → | 197 |

索引 → | 199 |



1 什么是催化？

催化是在“现代”机构中使用频繁的一个词，它出现在所有现代管理实践的著作中。“催化者”的头衔已经成为一种时尚；然而，“催化者”的含义却并不总能被人们准确地理解。

让我们从培训和发展这个领域入手。这里有必要追溯“培训者（trainer）”这个词的起源——它来自诺曼第法语中的“*trahiner*”一词，其含义是“拖曳”；而该法语词则来自于拉丁语中的“*trahere*”一词，其含义是“拉”。对于我们培训者来说，这样的词源展示了一幅非常生动（并且可能是非常现实）的图像：将那些不情愿的参训者从无知的黑暗中拉出来，并把他们引入用知识、技能和能力铺成的阳光大道！很明显，动词“培训”最初用于描述培植植物或树木——例如，为植物和树木塑形或把它们挂在墙上。同样，这也塑造了一幅奇妙的图像：将参训者的“手足”塑造成有效机构的绩效所要求的“形状”！相反的，“催化者（facilitator）”一词的起源却有着大不相同的味道和感觉——它来自于拉丁语中的“*facilitas*”一词，意思是“容易”，并且动词“催化”在字典中的意思是“使容易、促进、帮助前进（一种行为或结果）”。这次我们可以把自己



想象成向参训者伸出帮助之手，为他们扫除障碍，也就是说，从总体上为他们的学习旅程创造一条平坦的道路。

我们现在把注意力转向本书涉及的第二个领域——利用小组活动解决问题、进行创意和完成管理项目等。传统上，我们说领导一次小组活动。“领导”在字典中的意思是“引起同某人一道”、“指挥……的行动”。小组活动总是由小组中的“领导者”或“管理者”来掌控。其含义是，这个人确实指挥着活动的过程并且感到他要对活动的成果负责，而且现实通常也是如此。而“催化”小组活动却有着很不一样的特点——催化是使小组对问题或主题的讨论变得更加容易，而并没有对小组活动的成果或结果发表看法或负有责任的含义。

在培训/学习和一般的小组活动中，把该活动看成由以下三个要素组成是很有用的：内容、过程——技巧和过程——个人与人际（参见表格 1）。

我们将详细揭示培训 V 催化学习小组、领导 V 催化小组活动的含义。我们还将看看人们对采用催化方法所存在的一些普遍的担忧，包括：

- 缺乏控制；
- 时间含义；
- 中立问题；
- 风险因素；
- 角色和责任的混乱。