

美国培训与发展协会
实用·经典

10步
系列

成功 培训 实用经典 10步骤

[美] 伊莱恩·比斯 (Elaine Biech) ◎著
蔡幸娜◎译

10
STEPS
TO SUCCESSFUL
TRAINING

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

成功 培训 实用经典 10步骤

[美] 伊莱恩·比斯 (Elaine Biech) ◎著

蔡幸娜◎译

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-1003 号

图书在版编目(CIP)数据

成功培训实用经典 10 步骤/(美)比斯(Biech,E.)
著;蔡幸娜译. —北京:中国铁道出版社,2014.7
(美国培训与发展协会实用经典 10 步系列)
书名原文:10 steps to successful training
ISBN 978-7-113-18310-3

I. ①成… II. ①比… ②蔡… III. ①职业培训
IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 071086 号

10 Steps To Successful Training by Elaine Biech
Copyright © 2007 the American Society for Training and Development
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with
Andrew Nurnberg Associates International Limited

书 名:成功培训实用经典 10 步骤
作 者:[美]伊莱恩·比斯(Elaine Biech) 著
译 者:蔡幸娜 译

责任编辑:靳 岭 张艳霞

电话:010-51873005

封面设计:王 岩

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京大兴县新魏印刷厂

版 次:2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:10.75 字数:141 千

书 号:ISBN 978-7-113-18310-3

定 价:28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659



迈向成功的 10 步骤

有时候,人们会发现自己正身处一个需要解决这样或那样复杂问题的环境之中,尽管解决这些问题对自己的职业发展至关重要,但由于缺乏经验往往无从下手,只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂,或者一个个好机会悄悄地从自己身边溜走,而您却找不到解决这些问题的好办法,怎么办?美国培训与发展协会(ASTD)组织编写的“实用经典 10 步系列”可以帮您拨云见日化解心中的谜团,一步一步地教会您掌握解决这些纷繁复杂问题的有效方法,带您体验一次美好的学习过程。

“实用经典 10 步系列”包括:《成功展示自我实用经典 10 步骤》《成功高效团队实用经典 10 步骤》《成功项目管理实用经典 10 步骤》《成功战略规划实用经典 10 步骤》《成功商务写作实用经典 10 步骤》《成功客户服务实用经典 10 步骤》《成功引导者实用经典 10 步骤》《成功经理人实用经典 10 步骤》《成功教练实用经典 10 步骤》《成功会议实用经典 10 步骤》《成功培训实用经典 10 步骤》《成功销售实用经典 10 步骤》等。

《成功展示自我实用经典 10 步骤》一书给出了实现成功展示自我的必备要素,书中提供的行之有效的训练过程和切实的指导意见,可以帮助您了解展示自我过程中每个步骤的细节,从而提高您展示自我的水平。

《成功高效团队实用经典 10 步骤》一书是根据作者的亲身经历,以及通过建立客户团队开展调查归纳总结的经验。这些经验对希望尝试

运用本书提供的有效工具来提高团队效率是非常有益的。

《成功项目管理实用经典 10 步骤》一书介绍的内容并不是那种简单的必须要遵守的条条框框,而是能够与您的企业的政策相匹配和相融合的方法。这些方法汇集了许多客户的心声和感受。

《成功战略规划实用经典 10 步骤》一书提供了已验证过的程序和工具用来帮助您制定可行的战略规划。这种规划不仅鼓励创新,还可增加企业人员的相互了解,创造出忠实于他们的产品和服务的顾客群。

《成功商务写作实用经典 10 步骤》一书归纳总结了对于商务写作来说最为关键的技巧和方法。学会这些技巧和方法您会发现其实商务写作就是这么简单,同时您也还会惊奇地发现自己的文采和效率得到了令人惊讶的提高。

《成功客户服务实用经典 10 步骤》一书是一本从企业高层经理到后勤人员都适用的书。虽然每个人的角色不同,但让客户满意的技能是相通的。书中给出的小贴士、工作单、练习题既可以单独使用,也可以团队共用。

《成功引导者实用经典 10 步骤》一书通过一些真实案例、参考提示和一些实用工作单来帮助您成功引导一项任务或者会议的进程。当今社会,无论是任何行业或任何团队,引导者都是不可或缺的。

《成功经理人实用经典 10 步骤》一书为您简明扼要地列出了经理人最重要的那些根本原则。假如您能阅读本书并遵循其中给出的方法的话,相信您不仅不会失去所热爱的那份工作,而且会更成功、更有价值。

《成功教练实用经典 10 步骤》一书指导您将书中介绍的教练知识和技能充分地利用起来,最大程度地运用到您的工作中去。阅读后您会惊喜地发现,通过每一个教练环节的体验会更加有效地激发人的潜能。

《成功会议实用经典 10 步骤》一书将帮助您迅速确定会议议程、目标,并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成

功引导会议向着富有成效的会议目标发展。

《成功培训实用经典 10 步骤》一书虽然没有按照传统培训顺序编写,但它展示了很多专家特别关注的内容和领域。书中纵观培训工作所需的所有因素,精选了其中对成功培训最有影响力的 10 个步骤。

《成功销售实用经典 10 步骤》一书提供了一个被证实的取得成功销售的过程、建议及工具,目的是对探索、预知和维持长期客户关系的每一个步骤给予指导。更重要的是,本书能帮助您从普通销售人员转变为销售专家。

“实用经典 10 步系列”真正做到了手把手教会您如何成功。书中不乏鲜活的例子,各类工作单,经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来,为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。相信,无论是新员工还是中级管理者抑或高级管理人员,看到“美国实用经典 10 步系列”都会有相见恨晚的感觉。

仔细阅读“实用经典 10 步系列”后您一定会豁然开朗,知道如何才能实现自己的终极目标,因为您已经深谙这其中的奥秘,也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。我们衷心希望您能在“实用经典 10 步系列”中享受到学习的乐趣,学到您需要了解和您必须去做的事情,最终成为一名有影响力、高效率而又受人景仰的人。

祝您成功!

前言

本书有一点非传统性：

- 它没有沿袭传统的指导体系设计；
- 它并未充斥确保训练成功的每一个关键细节；
- 它没有不遗余力地列举出成功的培训该做和不该做的事项；
- 它甚至没有覆盖所有的典型话题，如各种各样利弊可见的小贴士，如何跟棘手的参与者打交道，或者如何制定目标。

本书也没有遵循典型的培训顺序来列目录。例如，书中第 3 步要求设计与培训同时进行。其实全书 10 个步骤都是为培训师量身定制的。所以，你看，这是一本涵盖“培训周期”书。

而我在该书中所做的是，列出了培训师想要成功就必须采取的 10 个步骤。的确，提供完整的培训计划和实施措施，还需要其他许多方面的补充。

本书描述了我认为你想有所收获必须要关注的几个关键因素。培训有多个方面——从评估到实施到评价。因此，仅选择 10 个步骤意味着我必须纵观所有因素，并且精选我认为对成功培训影响最大的以飨读者。这一努力的结果便是接下来你将在书中看到的以下 10 个步骤：

第 1 步，明确培训师的角色；

第 2 步，调整训练，提升机构底线；

第 3 步，用成人的学习理念来设计和提供培训；

第 4 步，为成功做好准备，并且做到“言必信，行必果”；

第 5 步，创造一个安全舒适的学习环境；

- 第6步,有效地促进;
- 第7步,像一位教授那样表现;
- 第8步,让你的培训生动有趣;
- 第9步,不要忘记促进学习的一流技术;
- 第10步,参与其中。

每章开始对每一个步骤进行了简单的概括。我想你也会认为这10个步骤对培训的最终成果有着极其重要的影响。尽管本书没有按照传统培训顺序写,但它展示了很多专家需要集中注意的领域,而这些领域很重要。你可能无法在此书中找到所有的答案,但我希望本书能给你启示,跳出自我并检验自己在这些领域分别做了什么,以此确定自己如何专业化地进步,并把你的注意力集中到上面。

本书是由许多仁人志士共同创作的。很高兴能有机会感谢这本书的每一位参与者。

- 感谢为我指引方向和教会我所知一切的顾问、培训师和指导者们:简·芭芭则特(Jean Barbazette)、杰夫·贝尔曼(Geoff Bellman)、肯(Ken)和玛吉·查德(Margie Blanchard)、彼得·布洛克(Peter Block)、理查得·常(Richard Chang)、安赫·尔曼-内德(Ann Herrmann-Nehdi)、唐·帕特里克(Don Kirkpatrick)、吉姆·库泽斯(Jim Kouzes)、鲍勃·派克(Bob Pike)、达娜(Dana)和吉姆·罗宾逊(Jim Robinson)、埃德·思甘内勒(Ed Scannell)、梅尔·希尔伯曼(Mel Silberman)、塞尔吉(Thiagi)、卡尔·威克(Cal Wick)和杰克·曾格(Jack Zenger)。
- 感谢作为编辑和好友的马克·马诚(Mark Morrow),他一直鼓励我完成此书。
- 感谢发行者凯特·罗斯(Cat Russo),一直以来不断给予我充满挑战的机会。
- 感谢杰克·艾德兰德-布朗(Jacki Edlund-Braun)、托拉·埃斯特普(Tora Estep)、莫琳·索亚(Maureen Soyars)、帕梅拉·兰

卡什(Pamela Lankas)为本书添枝加叶。

- 感谢我的助理,一次又一次地阅读校对,关注细节。
- 感谢丹·格林(Dan Greene)在我写作时照料生活。
- 感谢所有允许我实践成功培训法的顾客们。

献给瑄(Shane)和泰德(Thad)——我成功的两个步骤。

◀ 目 录 | Contents

引 言	1
[第 1 步] 明确培训师的角色	7
这一步对成功很重要	9
最早的培训历史	10
怎样利用历史来塑造成功的培训	19
个人通向成功的步骤	20
[第 2 步] 统一培训，以提高组织的底线	23
这一步对成功很重要	25
把培训和商业目的联系起来	26
设计培训以满足商业需求	28
保证后续活动和应用	30
个人通向成功的步骤	30
[第 3 步] 用成人的学习理念来设计和提供培训	33
这一步对成功很重要	35
了解马尔科姆·诺尔斯和他的成人教育学	36
整合成人学习理论，应用到设计和培训中	38
个人通向成功的步骤	44
[第 4 步] 准备成功，并且做到“言必信，行必果”	45
这一过程对成功很重要	47
准备会场	48

让参与人员做好准备	55
为成功做准备	56
找出创造性的方式来实践	59
个人通向成功的步骤	61
[第 5 步] 营造一个安全且引人入胜的学习环境	63
这一步对成功很重要	65
培训者的责任是保证成人学习	66
想办法创造安全的学习环境	70
设法营造一个引人入胜的学习环境	71
个人通向成功的步骤	72
写在最后的话:关于热情	73
[第 6 步] 有效地促进	75
这一步对成功很重要	77
促进的定义	77
促进很重要	79
增加参与度	83
个人通向成功的步骤	85
[第 7 步] 像一位教授那样表现	87
这一过程对成功很重要	89
参与者听到了什么?	90
参与者看到了什么?	93
做到有条理	97
培训议程	98
做到井井有条的方法	99
在讲稿方面的考虑	100
完全掌握参与者的提问	102
如何回答问题	105
个人通向成功的方法	106
[第 8 步] 让你的培训生动有趣	107
这一步对成功很重要	109

热烈的开场	109
提升兴趣和热情	110
了解参与者的需要	112
了解基本规则和行政需要	112
阐释培训期望	113
帮助每一个人相互了解	114
破冰之举	116
恰当的过渡	118
有力的结尾	120
个人通向成功的步骤	124
[第 9 步] 不要忘记促进学习的一流技术	125
这一步对成功很重要	127
创意和培训	127
案例学习	128
提出观点	128
复习材料	129
转换的技巧	130
在计划和设计过程中使用主题	131
分组的多种想法	131
在世界的哪个角落?	134
何时转变方向?	135
提供课后帮助	138
走向成功之路	139
[第 10 步] 参与其中	141
这一步对成功很重要	143
成为一个终身学习者	144
理清头绪并采取行动	145
参加虚拟的学习活动	146
立志做最好的你	148
个人成功的途径	153
结 语	155

引言

你怎样才能成为一名培训师？你具备所有你认为能使你成功的技能吗？在之前一个项目的工作中，我给一名成功培训师的某些特性下了定义，这里我也列举了一些。一名成功的培训师是一个自信而有影响力、思维缜密而有创造力的信任缔造者；自信而有魅力，是顾客的焦点；是一位优秀的演说家，口齿清楚，富有热情；是一位杰出的沟通者（口头和书面的），处事灵活，直率自然；是一个好听众，公平、客观；终身学习，富有耐心，自我富足；以方法和结果为导向，是团队的一员；能容忍错误，具有组织观念；具有良好的商业敏锐性，并且有很好的幽默感。

当你阅读《成功培训 10 步骤》时，你将看到那些组成该书精髓的共同特性。“比如第 5 步，营造一个安全且引人入胜的学习环境”一节，就要求具备以上提到的至少一半特性。而“第 10 步”则完全是要你投入到终身职业发展中去。

尽管该书并非传统意义上的“培训”书籍，但它还是集中阐述了是什么铸就了一名成功的培训师。一名成功的培训师才能提供成功的培训。

目标读者

任何一个在名为“培训师”的大伞下扮演其中某一角色的人，都可以成为《成功培训 10 步骤》的读者。特别是那些涉足商界五年，甚至更少的人。因此，不管你是职业教练、能力培养专家、电脑培训设计员、持续学习教练、社团培训师、课件设计者、课程发展专家、雇员发展专家、诱导者、教育设计者、教育技术专家、讲师、知识经理、领导力培训

师、多媒体工程师、表演分析师、智力发展培训师、技能培训师、培训领导者,还是职场差异指导者,都可能在本书中找到适合你的内容。

我刻意列出了以上各个不同的角色,意在表明在过去几年中,培训这个行业发展得多么广泛。这些职业内容差异相当大,但是所有的这些角色都发挥了重要作用。他们确保了我们所共事的人增加知识、提高技能、提升表现,以满足特定的组织上的目标。不管是在教室还是通过某些电子方式,本书把这一概称为“培训”。但是由于教室内培训一直是最常用的传授方式,约占了所有传授方式的70%,因此,很多步骤更多地集中于教室。远程(通过网络会议或者视频会议)的电脑培训(没有讲师的)和讲师指引培训在过去几年里各自有所发展。因此,你将看到有特定的内容来讲技术这一项,比如,“第4步”就为打算和准备做一名网络设计员的人提出了建议。因此,你看,在《成功培训10步骤》中,每个人都能找到有用的东西。

本书结构设计

《成功培训10步骤》以十个步骤呈现,而不是章的形式,你在读书的时候也许希望从头读到尾(尽管没有这个必要)。每一个步骤都提供了一个独立的阅读区域。你可以只翻到其中的一步进行阅读,而不需要看书中其他几步提供的信息。

该书的结构设计表明了这一系列书的目的——在为您提供指导的同时节省您的时间。每一步骤的第一页都列出了该步骤主要话题的概述,而其具体描述则紧扣其概述来设计。

在每一个步骤里,你可以看到工作表、模板、一览表、概要表、评估、例子和一步一步地指导,来帮助你操作每一个步骤的内容。

在每一步结尾之处都有3~5个指引你成功的步骤。这些建议可以帮助你实践每一个步骤所描述的概念。它们确实能指导你通向成功。

此外,通读每一个步骤,你都会看到几个“提示”。这些提示是即时

信息或者提醒者,帮助你记住概念,或者建议你该立刻做些什么来实施这一内容。

十个步骤的结构组织

《成功培训 10 步骤》是按松散的、你可能想得到的“步骤”组织起来的。我说“可能”,是因为它没有一个确切的顺序。如果你遵循的是一个指导性体系设计模型(而你现在并没有),你很可能会按照这一大致顺序来关注这些步骤。

此外,这些步骤的排列不分先后。不然,我就把关于终身职业发展的第十步放在第一位了,因为我认为这是所有步骤中最重要的。然而,正如本书所展示的——把最好的留到最后。

让我来简述每一个步骤。

- 第一步:明确培训师的角色。

在提供我们为什么这样做的基本原理之前,每一个培训师都应该清楚研究的重要性。这意味着我们不太可能会漏掉培训的重要因素,而这些因素如何使我们的学员做到最佳学习的学习方法大不一样。

- 第二步:统一培训,以提高组织的底线。

这一步探讨了 we 经商的理由——想要与众不同。这就是底线。这一步对能否取得成功很重要,因为你所在的机构是希望从培训投资上获得回报的。

- 第三步:用成人的学习理念来设计和提供培训。

很多培训师能列出成熟学习理论的设想,但并非总能按照他们自己的建议来实践这些设想。这一步对成功的培训非常关键,因为它是所有培训的基石,没有这一步,培训只是无用功。

- 第四步:准备成功,并且做到“言必信,行必果”。

在这个繁忙、紧张的世界里,几乎不可能有充足的时间来准备什么,但是我们必须准备好。做好准备是为数不多的培训师具备全部控制力的一个因素。准备不足会让一次培训课程徒然无功。不仅浪费了时间和金

钱,也会削弱学员的自信和对培训的信任。这也是为什么这一步被选为走向成功的步骤之一的原因了。

- 第五步:营造一个安全且引人入胜的学习环境。

这一步对成功的培训意义重大,因为它让培训师了解什么因素可能会让学员无法参与。与第一步类似,这一步也是把研究转化为实际应用的典型例子,使学员知道怎样创造环境是确保培训成功的关键。记住,这对学员来说很重要。

- 第六步:有效地促进。

培训职业与其他行业一样,都希望在较短时间内做更多的事情。在我们这个行业里,这一点转化成了排除性积极学习。把一次培训课程控制在一个小时内,而不是三个小时内(这并不是省钱的好方法)。事实上,有时候由于时间限制而把连贯的、互动的部分去掉后,学员很有可能学不到他们需要的东西。利用辅助技能对成功地做好培训工作有重要作用。

- 第七步:像一位教授那样表现。

培训师的演讲能成就一次培训,也能输掉一次培训。不管怎么说,拙劣的演讲技能会让学员学习很吃力。举例来说,回想一下你认为最差劲的大学教授以及为什么他/她会这么糟糕。你在那个课上学到了多少?如果你的学员没有学到东西,这就意味着你的培训是失败的。流畅的演讲是成功培训的先决条件。

- 第八步:让你的培训生动有趣。

这一步对成功的培训来说具有重要意义,因为它能确保学员的需求从始至终都得到满足,而不用打乱培训的进程和结果。

- 第九步:不要忘记促进学习的一流技术。

这一步为节约时间、增加学习热情和学习成果提供了各种各样的意见。这些意见很重要,因为它们让每一个学员都参与其中,同时,激励培训师们坚持下去,因而这些意见同等重要。成功的培训需要以上两者的结合。

- 第十步:参与其中。

这一步因其让培训师积极投入其中、了解学员学习情况而显得重要。

我们知道,培训都是跟学员有关的。但是只有优秀的培训师才能保证这一点,成功的培训有赖于成功的培训师。

我希望你们在阅读这些步骤的时候能得到享受,就像我在为你们阐述这些观点时收获快乐一样。从现在开始,走好你通往成功培训十步中的第一步。不要忘记了找到每一步最后一页,明确你能做些什么来立即实行这些关键步骤所要求的几个方面。