

培训大师的经典互动课

「领导力开发」 50个活动

露伊丝·B·哈特(Lois B. Hart) 著
黄伟力 译



国际职业训练协会
推荐用书

上海交通大学出版社

培训大师的经典互动课

领导力开发 50 个活动

露伊丝·B·哈特(Lois B. Hart) 著

黄伟力 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力开发 50 个活动/(美)哈特著;黄伟力译.

—上海:上海交通大学出版社,2004

(培训大师的经典互动课)

ISBN 7—313—03756—2

I. 领... II. ①哈... ②黄... III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 053730 号

领导力开发 50 个活动

露伊丝·B·哈特 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

上海市美术印刷厂 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:14.75 字数:248 千字

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—5 050

ISBN7—313—03756—2/C·073 定价:30.00 元

追随大师：互动提升效能

魔术师从不将自己操作手法及演示道具的秘密公之于众，培训师看待自己的培训实施手法及训练工具也大抵如此。因此，当我面对内容如此精彩和丰富的“培训大师的经典互动课”系列时，禁不住对这些国际著名培训大师的慷慨精神赞叹不已。

摆放在读者面前的这些国际著名培训大师的互动经典之作，无疑是一座珍贵和蕴涵丰富的宝藏，每一本都包括了几十个设计精巧、构思奇妙、行之有效的互动活动，涵盖了体验学习、行为学习、角色扮演、情境模拟、引导游戏、教练技术等诸多互动手法和技巧，且能融会贯通，相得益彰。无论是培训新手、资深培训师，还是不专门从事职业培训的人士，都能从中快速找到可资参考的内容，并纳入自己的培训课程。

作为从事职业训练和管理咨询多年的职业者，我对于培训互动技术也有一定程度的实践和研究。在这里搭乘大师们的慷慨，谈谈我运用培训互动技术的心得，以与培训界的朋友共勉，也许对于读者恰当地使用书中的内容有所帮助。我认为，成功实施培训互动要遵循六个规则：

1. 自然互动：唯有源头活水来 在培训中，是导入一个活动，还是单纯做一个呈现，区别的关键在于培训师的指导深度和点评力度，更重要的是培训师独特的观察角度和对学员行为的改善效度。一般情况下，培训师更应该是优秀的观察者，养成察觉，注重细节，在活动全程随时记录学员的细微表现，有针对性地调整内容、导入活动、运用专业技巧实施点评，条分缕析，互动深化，使学员产生有价值的改善。培训师绝对不要成为互动活动的“闯入者”！

训练现场的各种情况和学员的种种表现，培训师都要任其自然，仅仅在绝对需要的情况下方可介入。“自然”是对学员感受层次和培训师功力境界的至高要求！具有实效的训练中，角色扮演、情境模拟、互动游戏等都有它们自己的生命。别挡道，让互动活动之泉水尽情流淌吧。

2. 训练只有不同，没有失败 培训师在心态上要明了训练中活动是没有失败的，凡是在训练活动中出现的情况和现象，都可资利用，训练效果的好坏不在于培训师说或做了什么，而在于学员从中收获了什么！训练的基本目的是解决实际问题、弥补需求缺口、缩短表现差距，角色扮演、情景模拟和游戏等互动活动就是允许学员出错，更极端甚至是希望学员出错。所以“失败”是我们和学员的共同财富，出现“问题”是培训互动学习的高度成功。没有不好，只有不同！

3. 周密准备，配置行为，灵活实施 “准备比资历更重要，资历也是长期的准备”，每次培训前，我们都要准确了解学员需求，认真做好培训行为配置，设计切实的训练目的，预测训练



效果,安排讲授、描述、评论(包括点评),配置互动活动,把握学员现场的心理和情绪变化,提前考虑好各种可能的随机事件,准备提问与应答,设计导入和收结,进行翔实准备;训练实施时,培训师要充分调动自己长期的职业经验储备,设计好、控制住、演示足,致力抓现场、抓关键点、抓注意力,立威、共鸣、通觉,达成最佳效果,使培训臻于化境。

4. 讲、述、论,相得益彰 考量一个职业培训师的功力,一般人是讲以讲授效果好坏为依托,所以,现在坊间各种培训师的培训,都是以讲授手法、风范展示、课堂掌控技巧等为主要内容。其实,作为职业培训师就要讲得有条有理,述得有声有色,论得有点有面,形神兼备,和风细雨,当头棒喝,点评贴切到位,一针见血,以达成训练实效目标,否则就名不副实了。

根据国际职业训练协会发布的国际职业培训师标准,真正的职业培训师,除拥有上述的良好讲、述、控场技巧外,还应该同时具备极其深厚精湛的点评技巧和强有力的行为改善能力,以及训练方案的整体推进能力。

5. 灵活地探索偶然性,在偶然中发掘和引导必然 在活动之中培训师要备好可供替换的互动活动及备选的指导内容,同时,关注学员现场表现,甚至是一些学员自己还没有觉察的细微现象,敏锐把握其行为表现后面可能蕴藏的问题点和关键点。训练现场学员表现出来的所有偶然行为、心态反应、情绪映像,都源自于学员的日常工作和生活。所有的偶然结果都有其必然的原因,所有必然的原因自有其看似偶然其实必然的结果,关键看培训师如何发现和引导。

6. “乐从”转化提升 在互动活动的实施时,训练中我们要“乐从”学员。培训师要以随时、随性、随缘、随处、随喜的心态,切合训练目标,灵活运用各种训练技巧,宏观掌控训练互动,随形附影,洞烛先机,见微知著,高屋建瓴!培训师应该以乐从来带动,把自己当作是训练的知识酶、催化剂、助推器,剥茧抽丝,点、线、面结合,在现象回馈、感受分享、细节改善等过程中,让学员从中体验、感悟,醍醐灌顶,获得实实在在的收获。

点到为止。面对大师的经典之作,心仪之余,付诸行动才是上策。“You can not teach a person anything, You can only help him discover it within himself.”学员的头脑不应该是填充的容器,而是等待引燃的火种!将大师的作品变成我们的充电器吧!

职业训练导航职业人生!,让我们一起来享受大师精心制作的盛筵!相伴成长,一起飞!

教授

国际职业训练协会亚太区 理事

TTT 国际职业培训师标准教程 导师

自序

在过去 20 年间,我一直在追踪组织和社会的发展潮流,同时很有兴趣地注意到管理和领导力开发模式的变化。许多新近出版的有关领导者的书写得很好,并且对我们所需要的领导者作了分类,但是它们没有回答这样的问题:“我如何成为一个领导者?”

本书给从事培训工作的人提供了一些活动,它们能用于开发学员的领导技能。这些具体的、互动的活动将学员置于实际领导者所面对的日常情景中,即他们在应对创意、团队、权力和变化时的情景,以及他们激励其部下时的情景。

如我以前(根据本人《从冲突中学习》一书)所做的那样,我写这本书是为了用于我自己的培训业务,同时我知道它对别人也有用处。

起初,我选择本书中的某些活动内容时受到了两本书的影响。沃伦·贝尼斯(Warren Bennis)和伯特·内那斯(Burt Nanus)在《领导者》一书中描述的领导模式是简单而又很有效的。他们为开发领导力制定了 4 种战略:提出创意、表达创意、通过安排职位建立信任以及自我发展。詹姆斯·库塞斯(James Kouzes)和巴里·波斯纳(Barry Posner)在《领导力挑战》一书中支持上述的某些理念,并且又加入了他们自己的一些理念,包括挑战过程、促使雇员行动、建立模式以及通过奖赏雇员和举行庆祝仪式的方式激励人心。

此外,我还参考了其他 9 位专家的工作和他们的领导模式(参见活动 5,“领导力研究中的共同话题”)。我在阅读每一本书的时候一直不断地问自己:其中所描述的某一种领导者的资质如何能在培训课程中得到开发。

罗列在本书中的这一系列活动总是不断发展和变化的。所以我恳请读者诸君不吝赐教,告诉我你是用什么方法、什么理念来开发领导力的。

我在准备本书时得到了一些人的帮助。其中最重要的是我的出版商包勃·卡克哈夫(Bob Carkhuff),至今他已出版了我的 6 本书。他建议我出版这本培训小册子,在我修建住房时给了我额外的宽限期,并且在每一阶段都给予了合作。

有 4 位专业培训师阅读了手稿并提出了他们的建议。我要向特瑞·伊伦费尔德(Terry Ihlenfeld)、卡伦·奥塔佐(Karen Otazo)、玛丽·斯博(Mary Siebe)(咨询师)和罗兰德·拉马丹(Roland Ramadan)(华盛顿医院)致谢。



我还要感谢我的助手切希·迈克纽(Tracey McNew),以及我在科罗拉多的编辑莱斯里·博格(Leslie Burger),他们为本书的定稿做了有意义的工作。

作者简介

露伊丝·B·哈特(教育学博士)为企业、政府机构、协会、医疗和公共组织等提供培训和咨询服务,这些组织都关心其领导者和雇员的发展。

通过她的“领导动力”公司,露伊丝和她的同事提供全面质量管理、组织、领导、团队建构、冲突、沟通、客户服务和培训者技能等方面的培训项目。

哈特博士在罗切斯特大学获得学士学位,在锡拉丘兹大学获得硕士学位,在马萨诸塞大学获教育学博士学位。她的研究包括组织行为和领导力开发,这些研究是与肯尼思·布兰查德博士合作进行的,后者是《一分钟管理者》一书的作者。

露伊丝具有长达 22 年培训、组织建构和公共教育的经验。露伊丝与许多专业人士有过合作,这些人都希望成为称职的组织者和培训师。

她撰写的有关培训和团队领导的论著包括:

《完美指导——资源手册和教师手册》

《实用培训方法》

《说声你好:让你的团队起步走》

《说声再见——结束团队经历》

《从冲突中学习》

《会议和论坛策划人手册》

她的其他一些书和录像片包括:

《行动起来!妇女和领导》

《性别差异:改善男性和女性的工作关系》

《你固执吗?》

《计算机调查系列片》

导论：为领导力开发做好准备

首席执行官想从他们的管理者那里得到什么？根据《财富》杂志，管理者需要“这样的基本技能，即所谓领导者的高贵素质。”超过半数的总裁说，在管理者中“非常迫切需要的”是领导力。

对称职的领导者的极度需求已为大量有关领导力的论著问世所证明，为对领导力的广泛研究所证明，也为对更多的领导者培训计划的持续需求所证明。

你的工作是培训领导者。但是如何进行培训？一个领导者究竟需要哪些技能？这本培训小册子《领导力开发 50 个活动》包含了成为一个称职的领导者所需要的关键技能。本书 13 个部分中有 11 个部分的内容是根据近期有关领导力的研究中提出的问题组织的（活动 5 和活动 6 是对此项研究做的一个总结）。通过阅读第 1 至第 13 部分的主要标题，你可以在本书中看到关于领导力的以下这些问题：

- 领导力理论和研究
- 我们的领导榜样和指导教师
- 自我评价——我处于何种状况？
- 追求变化和承担风险
- 富有创意的领导者
- 与部下沟通
- 给部下授权
- 在团队中与人共事
- 表扬、奖励和庆贺
- 作为问题解决者和决策者的领导者
- 开发你的领导力并使之不断完善

此外，还有开头一章用于启动你的培训课程的活动及最后一章的结束活动。

全书 50 个活动的授课计划是完全相同的。每一个活动的首页是简单介绍你的目的、所需时间安排、培训方法、设备和用品清单、分发材料、参考资料以及为帮助你备课提出的总体建议。随后几页是对开展活动和复印的分发材料的详细说明。

有些活动——例如，有关动机、变化、团队和指导教师的那些活动——也许需要你阅读一些关于该主题的其他材料，或者在你原有知识的基础上制定计划。

在成功地制定培训计划和运用这些活动过程中的一个关键因素，是需要对第2部分中提及的领导力理论非常熟悉。你的学员可能对这些问题也很熟悉，所以你要了解得越多越好。此外，本书还参考了在领导力研究中提出的诸多问题。上述特别提到的那些部分以及每一部分中的那些活动都是以技能、行为和由称职的领导者所展示的特征为基础的。

你可以参考的另一资料是我的小册子《实用培训方法》，它介绍了17种不同的培训方法。本书中的各个活动是以这些方法的变化为基础总结出来的。

你该如何把这些活动融入到自己的课程设计中？第一步是对将要参加培训的学员做一个评估。你可以把这些技能、行为和观点排列成一个调查评估表，然后确定哪些领域是他们最需要得到帮助的。这种评估也许需要在一个肯定得进行好几天的培训项目中才能完成。你也可以选择几种技能，你知道它们使用的合适时间。

理想的设计应当包括13个部分中每一部分的至少一个活动，这样参加培训的学员将能对领导技能得到范围广泛的体验。如果你只有一天的培训时间，那就要确保一个准备活动和一个结束活动。

在每一个活动首页的概述中，都说明了该活动所需要的时间。但通常在一个活动实际进行前，你是很难确切肯定的，所以你要假设（像多数培训师那样）你需要用比预定时间更长一些时间。

最后，你要确切理解你准备一次培训所涉及的计划工作量和不同种类的工作，并注意下一页上“策划一次培训的工作检查清单”。

策划一次培训的工作检查清单

培训课前的工作	谁	开始	完成
1. 确定基于学员需要的课程目的和目标	_____	_____	_____
2. 确定要完成的任务和完成任务的责任人	_____	_____	_____
3. 准备预算	_____	_____	_____
4. 开列可供选择的培训日期	_____	_____	_____
5. 开列和联系可供选择的培训地点	_____	_____	_____
6. 选择最恰当的日期和时间	_____	_____	_____
7. 选择地点；书面确认具体安排	_____	_____	_____
8. 准备所选择进行的活动的最初方案	_____	_____	_____

(续表)

培训课前的工作	谁	开始	完成
9. 确认、会见和挑选实施培训计划的人员	_____	_____	_____
10. 联系培训人员并书面确认具体安排	_____	_____	_____
11. 准备和邮寄有关日期、地点和日程安排的广告样品	_____	_____	_____
12. 开列和安排所需的材料和多媒体设备	_____	_____	_____
13. 搜集和复制为培训课所需要的印刷品	_____	_____	_____
14. 为展示或其他所需要的资料和参考材料作安排	_____	_____	_____
15. 邮寄后续的通知或提示	_____	_____	_____
16. 完善计划的细节和所选择的活动项目	_____	_____	_____
17. 准备和复制评估表	_____	_____	_____
18. 办理前期注册	_____	_____	_____
19. 确定培训地点、时间、教室布置、设备和用品、饮料和食物	_____	_____	_____
20. 准备必要的标记	_____	_____	_____
21. 安排协助注册、接待、筹划和控制多媒体的其他人员	_____	_____	_____
报到日的工作			
22. 安排行李并分发所有资料、用品和设备	_____	_____	_____
23. 报到前再次检查所有的地点安排	_____	_____	_____
24. 检查设备、标签和注册本的安排	_____	_____	_____
25. 接待并为学员注册;搜集所有反馈	_____	_____	_____
26. 按规定检查所有的安排;解决由此发现的问题	_____	_____	_____
27. 分发和回收评估表	_____	_____	_____
报到后的工作			
28. 整理用品、设备和资料	_____	_____	_____
29. 集中和支付所有账单	_____	_____	_____
30. 安排用品、设备和资料的适当回收方式	_____	_____	_____
31. 检查回收的评估表并记下其中有价值的信息	_____	_____	_____
32. 准备要整理成文或发给学员的报告	_____	_____	_____
33. 发送感谢信给那些帮助安排或参与制定计划的人	_____	_____	_____

哈特和纳拉谢尔:《会议和论坛策划人手册》



自序	// i
作者简介	// iii
导论:为领导力开发做好准备	// iv
第1部分 进入领导力开发培训的预热活动	// 1
1 开始你的领导力开发培训课	// 3
2 寻人	// 7
3 姓名标签	// 10
4 你对领导力了解什么?	// 13
第2部分 领导力理论及探索	// 15
5 领导力研究中的共同话题	// 17
6 管理者和领导者有何不同?	// 23
第3部分 我们的领导榜样和指导教师	// 27
7 童年时代的榜样	// 29
8 最好的和最差的领导者	// 32
9 指导教师和个别带教	// 34
第4部分 自我评估——我处于何种状态	// 37
10 你的价值观和信念	// 39
11 你的个人品性	// 43
12 以你的最佳状态实施领导	// 47
第5部分 追求变化和承担风险	// 51



- 13 尝试新事物 // 53
- 14 应对风险的方式和机会 // 56
- 15 你对变化的感觉如何? // 62
- 16 帮助别人面对变化 // 66

第6部分 富有创意的领导 // 69

- 17 让我们一起梦想 // 71
- 18 激发创造力 // 75
- 19 从回顾过去到展望未来 // 79
- 20 组织或团队创意的表达方式 // 83
- 21 富有创意的领导者的奖励 // 87

第7部分 与部下沟通 // 91

- 22 交流创意表达的益处 // 93
- 23 领导者也需要倾听和复述 // 96
- 24 给出反馈意见 // 100
- 25 调解部下之间的冲突 // 103
- 26 带头喝彩 // 107

第8部分 给部下授权 // 111

- 27 跟随领导 // 113
- 28 我或我们 // 116
- 29 激励你的部下 // 120
- 30 通过委派任务授权于部下 // 125

第9部分 在团队中与人共事 // 131

- 31 什么是团队? // 133
- 32 制定团队规则 // 136
- 33 建立责任制和协作关系 // 140
- 34 团队中正在崛起的领导者 // 143

**第10部分 表扬、奖励和庆贺 // 147**

35 赞扬和奖励雇员 // 149

36 让我们一起庆贺 // 155

37 有创意的奖品 // 159

第11部分 作为问题解决者和决策者的领导者 // 163

38 这个决定谁来做? // 165

39 作为组织者的领导者 // 168

40 头脑风暴法 // 173

41 问题解决 // 177

42 通过协作达成一致 // 184

第12部分 开发你的领导力并使之不断完善 // 189

43 如何最有效地学习? // 191

44 制定专业发展计划 // 195

45 保持平衡和身体健康 // 201

46 对做一个成功领导者的建议 // 206

第13部分 结束领导力开发培训课程 // 209

47 结束领导力开发的培训课 // 211

48 自我认可的证书 // 213

49 粘贴留念条 // 215

50 结业欢呼 // 217

第 1 部分

进入领导力开发培训的预热活动



1 开始你的领导力开发培训课

Opening Your Leadership Workshop

目的

- 介绍培训师
- 将学员编组成 5~7 人的团队
- 了解学员的期望
- 介绍管理的细节
- 介绍培训规则
- 进行热身活动

估计时间

40~60 分钟

培训方法

- 介绍
- 讨论

材料

- 讲义 1.1: 成功培训的规则

设备和用品

- 写字板和标识笔
- 桌子标牌
- 姓名标签

《领导力开发 50 个活动》

露伊丝·B·哈特