

- 量身定制的培训设计
- 可以完全复制的会议材料
- 游戏、问卷和团体活动
- 幻灯片和学员讲义

ASTD 培训师 资源手册

促动技巧

创建你自己的培训项目

Mc
Graw
Hill

上海科学技术出版社

[美]丹尼斯·金劳 著

桂香梅 刘子熙 译



ASTD

ASTD

培训师资源手册： 促动技巧

[美] 丹尼斯·金劳 著

桂香梅 刘子熙 译

上海科学技术出版社

Dennis Kinlaw

Facilitation Skills: The ASTD Trainer's Sourcebook, Original Edition

ISBN: 0-07-053444-6

Copyright © 1996 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Shanghai Scientific & Technical Publishers under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本文中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权上海科学技术出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

上海市版权局著作权合同登记号: 09-2004-551

图书在版编目(CIP)数据

ASTD 培训师资源手册:促动技巧/(美)丹尼斯·金劳
著;桂香梅译. —上海:上海科学技术出版社, 2005.1

ISBN 7-5323-7689-3

I. A... II. ①金...②桂... III. 企业管理—职工
培训—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 073027 号

世纪出版集团
上海科学技术出版社 出版、发行
(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)
新华书店上海发行所经销 常熟市文化印刷有限公司印刷
开本 889 × 1194 1/16 印张 19 字数 466 000
2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷
印数: 1—4 100
ISBN 7-5323-7689-3/F · 194
定价: 45.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向承印厂联系调换

序 言

我想告诉你们这套丛书是如何来的。作为培训和发展领域长期的编辑和资料提供者,经常有培训师、促动者、咨询专家和指导者要求我向他们提供各种主题的培训设计。这些客户需要一个小时、半天和整天的关于类似于团队建设、教练、多样性、监督和销售等主题的培训项目。除了培训项目设计,他们还需要促动者注解、学员讲义、活动挂图、游戏、活动、结构经验、投影幻灯片和设备工具。但是,仅有这些还不够。他们要求能够免费地复制、定制并根据他们的特殊要求对这些资料进行修改!

后来,作为独立编辑,我向美国培训和发展协会(ASTD)的出版商南希·奥尔森(Nancy Olson)谈到了这些需求。南希提及ASTD收到了许多促动者相似的电话,这些促动者正在寻找包含可复制的培训资料的基础图书。许多传统的培训书籍,比如纽斯特朗姆(Newstrom)和斯坎内尔(Scannell)的《游戏培训师》,提供了各种各样有用的活动。但是它们缺少培训项目设计、讲义、投影幻灯片和设备工具,而且更为重要的是,它们试图通过方法而不是通过主题来进行组织。你可以猜想到剩下的故事:欢迎使用ASTD培训师资源手册。

这套丛书是涵盖了许多公司组织最常使用的培训主题的开放式系列,这本资源手册就是其中的一部分。这本书将你从每次进行培训时不得不购买更多的练习书的状况下解放出来,而不是将你锁入规定的“练习书思维”中。这本书包含了你所需要的一切:关于主题的背景信息、促动者注解、培训项目设计、学员讲义、活动、设备工具、活动挂图、投影幻灯片和资料,而且此书是可以复制的!我们欢迎你将它进行修改来满足你的特别需求。请阅读有关版权限制的内容,然后复印、编辑、添加你的名字、添加你客户的名字。请不要告诉我们,因为没有必要!

祝你快乐!

理查德·L·罗(Richard L. Roe)
美国培训和发展协会系列丛书顾问

目 录

第一章 简介	1
如何使用这本资源手册	3
资源手册的目的	3
资源手册的架构	6
研讨会模块建立	8
主题/参考资料索引	9
培训计划导航	13
理解图标	14
样本页	15
团队的定义	16
第二章 背景	18
优质促动模式	19
促动者的六种能力	19
优质促动模式的定义	21
理解并运用优质促动的定义	22
理解并运用成功会议模式	23
成功会议模式	24
要素一:潜能	25
要素二:绩效	29
要素三:结果	35
理解并运用团队评估及反馈	38
理解并运用优质沟通	39
互动和平衡	39
尊重	39
具体	39
相关	39
理解并运用促动的特殊功能	43
作为资源库	43
作为老师	44
作为调解者	44

作为挑战者	46
理解并运用理性思考工具	47
第三章 研讨会准备	49
熟悉教材	50
培训设计介绍	52
培训项目要素	53
研讨会日程安排模板	56
培训师准备与计划	57
项目前期管理	57
项目物流支持	57
研讨会清单	58
所需资料	58
培训设置及设备	59
设备与装置	60
使用录像反馈练习	61
名牌	63
学员名单	64
研讨会证书	65
第四章 一小时促动培训设计	66
一小时促动培训的主题	67
介绍类主题	67
巩固或延续先前学习的主题	68
所需资料	69
1. 优质促动模式	70
培训项目流程	71
2. 成功会议模式	74
培训项目流程	75
第五章 半天促动培训设计	78
简介	79
半天培训的主题	79
介绍类主题	80
巩固或延续先前学习的主题	80
所需资料	81
优质促动介绍	82

培训项目流程	83
第六章 一天促动培训设计	92
简介	93
所需资料	94
优质促动模式	96
培训项目流程	98
第七章 两天促动培训设计	108
简介	109
所需资料	110
优质促动模式	111
培训项目流程:第一天	114
培训项目流程:第二天	124
第八章 学习活动	129
练习	130
阐明优质促动模式	131
阐明优质促动模式	132
理解优质促动的定义	133
理解优质促动的定义	134
成功会议的障碍	135
成功会议的障碍	136
阐明成功会议模式	137
阐明成功会议模式	138
阐明潜能及其次级要素:结构	139
阐明潜能及其次级要素:结构	140
阐明潜能及其次级要素:资源	142
阐明潜能及其次级要素:资源	143
阐明绩效及其次级要素:优质沟通	145
阐明绩效及其次级要素:优质沟通	146
阐明绩效及其次级要素:理解	148
阐明绩效及其次级要素:理解	149
阐明绩效及其次级要素:理性思考工具	151
阐明绩效及其次级要素:理性思考工具	152
阐明结果及其次级要素:实现目标和改进团队能力	154
阐明结果及其次级要素:实现目标和改进团队能力	156

促动练习:帮助团队发展其潜能	159
促动练习:帮助团队发展其潜能	161
观察表(潜能)	164
促动练习:帮助团队改善绩效(沟通)	165
促动练习:帮助团队改善绩效(沟通)	167
计划(沟通)	169
观察表(沟通)	172
促动练习:帮助团队改善绩效(加深理解)	173
促动练习:帮助团队改善绩效(加深理解)	175
观察表(加深理解)	180
理解并运用团队评估及反馈	181
理解并运用团队评估及反馈	182
团队会议评估单	184
练习优质沟通	185
练习优质沟通	186
计划(优质沟通)	188
观察表(优质沟通)	189
理解并练习促动的特殊功能	190
理解并练习促动的特殊功能	191
观察表(特殊功能)	198
团队会议评估单	199
理解并练习理性思考工具(收集信息和想法)	200
理解并练习理性思考工具(收集信息和想法)	202
观察表(收集信息和想法)	205
理解并练习理性思考工具(作出决定并评估其他决定)	206
理解并练习理性思考工具(作出决定并评估其他决定)	208
观察表(作出决定和提供可选方案)	211
理解并练习理性思考工具(质量改进)	212
理解并练习理性思考工具(质量改进)	214
观察表(质量改进)	217
促动练习:综合练习	218
促动练习:综合练习	219
观察表(综合练习)	222
学习转化工具	223
工具种类	223
回顾与行动日志	226
伙伴系统	227

自我邮件·····	228
向管理层汇报·····	229
培训项目评估表格·····	230
培训项目评估:短表格 ·····	231
培训项目评估:长表格 ·····	232
第九章 使用评估工具 ·····	234
使用促动分析问卷·····	235
促动分析问卷:自我测试 ·····	236
促动分析问卷:他人测试 ·····	237
使用促动者能力评估·····	238
促动者能力评估·····	239
使用跟进面试·····	241
跟进面谈·····	242
使用跟进问卷·····	243
跟进问卷·····	244
项目前后的录像·····	245
第十章 使用理性思考工具 ·····	246
简介·····	247
收集信息和想法的工具·····	248
头脑风暴·····	249
参与型团体技术·····	250
艺廊演示法·····	252
作出决定并评估其他决定的工具·····	253
少数服从多数的决策制定·····	254
加减技巧·····	255
优先分析法·····	257
优先分析单·····	258
优先分析单(空白)·····	259
质量改进工具·····	260
流程图·····	261
流程图标志·····	264
因果图·····	265
因果图案例·····	266
帕累托图·····	267
帕累托图案例·····	268

第十一章 视觉辅助工具	269
投影幻灯片.....	270
欢迎参加优质促动模式培训.....	271
欢迎参加成功会议模式培训.....	272
一小时培训项目的目的:优质促动模式	273
一小时培训项目的目的:成功会议模式	274
半天培训项目的目的:优质促动介绍	275
一天培训项目的目的.....	276
两天培训项目的目的.....	277
半天培训项目流程.....	278
一天培训项目流程.....	279
两天培训项目流程.....	280
培训项目准则.....	281
优质促动模式.....	282
优质促动的定义.....	283
成功会议模式.....	284
优质沟通.....	285
加深理解.....	286
促动的特殊功能.....	287
理性思考工具的类型.....	288
收集信息和想法的工具.....	289
作出决定并评估其他决定的工具.....	290
质量改进工具.....	291
回顾与行动小组.....	292

第一章

简

介

欢迎使用《ASTD 培训师资源手册：促动技巧》，它将向您提供促动技巧培训资料方面的一站式参考。

ASTD 培训师资源手册：促动技巧

您可以通过多种方法来使用此书：

- 少许修改或者无需修改地使用本书的培训项目设计。
- 培训师可以使用书中的学习活动或者其他的资料来设计自己的培训项目。
- 培训师可以使用书中的资料作为已开展的指导技巧培训项目的补充。

团队和小组正承担着越来越多的公司工作。团队的形成是公司正在改变其结构的醒目例子。团队所做临时安排的工作已经越来越少，相反的，它们正在越来越多的成为公司组织长期的组成结构。

团队是那些具有良好发展特质——例如共同的价值观、共同的目标和高度参与精神——的小组。团队是那些成员有很强的从属感、信用、忠诚度、自豪感和信任度的小组（金劳，1991）。在此书中，我们将团队这个词应用于任何一组聚合在一起来完成工作的人。这些团队可能发展得非常的好，并起着优质团队的作用，或者这些团队也可能是那些只具备很少优质团队特征的小组（金劳，1991）。

在任何一个公司变化和提升的核心之处，你都会发现团队占据了主导地位。在赋予员工权力、回应永无止境的顾客的需求而使客户满意、改进工作程序、提高供应商的绩效表现方面，团队是公司使用的最主要的战略（金劳，1991，1992，1995）。在利用员工脑力资源的所有主要战略中，团队的使用是最为显著的一种，例如给予员工机会来证明他们的能力或影

响等。

团队提供了一种减少直接监管的组织结构,同时提供了进行所有项目并从头至尾管理整个过程的组织结构,发挥着只有团队才能够起到的作用。团队是进行以下事项的最佳选择:

- 任务整合。
- 信息整合。
- 能力最大化。
- 绩效管理。
- 不确定因素管理。
- 资源管理。
- 增加愉悦,减少压力。
- 不断改进质量。

团队的形成、成功发展以及运用需要各种各样的支持和资源,例如:在诸如沟通技巧、有效的团队领导、结构化的解决问题技巧等能力方面的团队实践和培训中的模式化管理。但是除了这些资源之外,在团队的形成、发展和高绩效的运作中,还有一个资源是至关重要的,这个资源便是技巧性的促动。

随着团队越来越广泛地运用,对成功促动团队会议的需求变得前所未有的高涨。这个需求向人力资源发展专家们提出了特殊挑战,即为团队促动提供优质培训。然而,这个需求不仅巨大还具有特殊的特征。大多数组织所要求的促动者培训是:

1. 不但重视将个人培训成团队的促动者,而且帮助团队设计自己的促动培训。
2. 精简有效的、而且总是着重于改进团队绩效的培训。
3. 具有精确的设计和术语的培训,避免人们对所学的内容、学习的原因和学习进度产生任何的怀疑。
4. 在那些凭借自己的促动能力改进团队绩效而知名的人中,具有强有力的经验基础和发展的培训。

本书中的所有内容经过了多次实践的检验,例如帮助团队举行成功的会议以及教授人们如何促动成功的团队会议等。在编写这本书的时候,我们回到了促动的根本意义上,那就是使事情简单或者更简单(金劳,

1993)。除非我们在团队开会的时候,让他们更容易地成功完成了他们的任务,否则,我们就没有促动他们的会议。

贯穿此书,我们自始至终认为会议促动只可以通过其结果来进行判断。促动是否帮助团队以最有效的方式使用时间?促动是否帮助团队最有效启动其成员?促动是否帮助团队取得了优质的成果?

如何使用这本资源手册

这是一本资源手册,而不是一本烹饪书,其编写的假设是使用这本书的人早已经掌握了作为培训师的基本工具并拥有一定的培训项目实施的经验。

这本资源手册中的重点是给予培训师设计并进行促动培训项目的概念性基础。这个重点意味着培训师将发现大量的学习活动、评估工具、视觉辅助工具和确保学习转移的方法的资源。另一方面,从第四章到第七章中的培训设计所提供的培训师注解不是培训项目的副本,他们定义了什么时候使用什么资料,培训项目中的每个活动可能将持续多久,并对培训师在介绍各种活动时应该强调的内容给出了建议,而且提供了从一个活动过渡到另一个活动的建议。

有经验的培训师可以通过多种方式使用这本资源手册:

- 他们可以直接运用本书所提供的项目设计,仅进行少许修改或者不作任何改动。
- 培训师可以使用书中的学习活动和资料来设计自己的培训项目。
- 培训师可以使用本资源手册中的材料来补充他们已经进行的促动培训项目。

资源手册的目的

此资源手册的主要目的是为培训师提供一个独立的、完整的促动培训设计和实施的资源,包括:

- 向没有促动培训经验的人提供工具。
- 更新有经验的促动者的技能。

- 向那些即将被委派担任或长期担任团队会议促动者的人提供工具。
- 向那些需要承担越来越多的责任却缺乏指定促动者的新团队提供工具。
- 向任何参加会议的人介绍改进会议的知识 and 技能。

培训普通人成为促动者比培训已有促动技巧的人(那些可能从事过或可能没有从事过正式促动活动的人)更为普遍。促动者的培训通常假设一个人将会成为某些团队会议长期或者主要的促动者。正像在这本资源手册中所描述的那样,促动培训并没有作任何如此的假设。当然在这本书中所写的培训可以被用来培训指定的或者长期的促动者。但是这种培训同样也可以被用来达到比以上所描述的更为广泛的目的。

培训整个团队,使其促动自己的会议是使用本书资料的一个特别有效的方法。这种培训假设一个团队的每个成员都可以协助促动会议,有些可能成为指定的促动者,但是那些没有扮演促动者角色的人同样也可以从促动培训中受益。培训个人和培训团队都具有意义,而且这两种培训都可以通过使用这本书来完成。

您将发现接下来的内容并非像烹饪书那样来介绍如何促动团队会议,并没有简单的食谱可以用来一步一步效仿,来“烹饪”一个成功的促动培训项目。您将会发现那些可以帮助您完全理解什么是优质促动、如何规划和开展项目来培训人们成为优质促动者的资料。

此资源手册的特定目的是向您提供:

1. 关于优质促动的一个清晰明确的理解。
2. 关于促动模式的一个清楚的理解,以及它是如何作为设计和进行成功促动培训项目的基础来使用的。
3. 关于策划促动培训项目和准备进行这些项目的指导。
4. 培训模块以及对于从持续一个小时到为期两天的培训的建议设计。
5. 您所需要的设计促动培训项目的所有练习和视觉辅助工具。
6. 对于如何进行每一个所描述的促动培训项目的注解。
7. 几个可以用来丰富您的促动培训项目的评估工具。
8. 您可以作为额外补充资料使用的参考列表。

我们的期望是:如果您使用我们给予的有关促动和促动培训的信息,并且遵循我们提出的有关设计和进行促动培训的建议,您将会成功地成

为促动培训师。同样我们也希望,一旦您开始使用此书中所包含的材料,进行我们提议的培训项目,您会开始创建您自己的资料,发现众多独到的方法来使您的促动培训项目与众不同。

资源手册的架构

本书共十一章。我们对这些部分进行了编排来帮助你实施促动培训项目。如同先前所说的,我们精心选择了“促动培训”而不是“促动者培训”,目的在于强调:培训员工来促动团队会议并不一定意味着我们要把他们培训成全职或者兼职的促动者。虽然事实上可能正是如此,然而任何想成为更出色的团队领导或者更佳的团队成员的人都可以从学习促动团队成功绩效中受益匪浅。下面是本书每个章节的简要描述。

1. 简介

本章是你正在阅读的章节。我们向你介绍了这本资源手册的目的,给予你关于使用资料的方法的信息,并使你熟悉这些资料的所在章节。此外,在序言中,你还将发现另外的主题如:

- 如何使用本书
- 培训计划导航
- 本书的架构
- 团队的定义

2. 背景

本章提供了一些理解促动所需的关键背景资料以及培训项目设计的概念框架,帮助你理解促动、优质促动模式以及此模式中所确定的六种能力的定义。这个模式提供给了你一个关于优质促动清晰的、图表式的描述。它是在第四至第七章中所描述的设计和实施促动培训项目的框架。

3. 研讨会准备

第三章是关于研讨会准备的要点提示,包括如何设计、管理、促动和追踪培训项目。

4. 一小时促动会议设计

最好的促动培训是技能培训项目。然而,我们都知道,培训师可能需要进行十分简要的有关促动的培训。这些简要的培训项目可能具有多个目的,例如介绍促动的概念、回顾促动培训的概况、加强人们可能已经接触过的某个特定的概念,以及延伸先前培训系列中已开始的学习。这个章节为进行一小时促动会议项目提供了指导和案例。

5. 半天促动会议设计

延长短时间的促动培训有可能把培训分成一天或半天的培训。例如在第七章中描述的两天的培训设计可以细分成一系列的小培训段落,比如一天或者半天的培训项目。同样的,如果培训师只想给员工一个扩充的促动介绍,那也是可行的,为期半天的培训项目便可以达到这个目的。此外,半天的培训项目还可以用来强化先前的培训学习,并给予学员在先前的培训项目中没有涉及到的某些方面额外的促动技巧练习。本章包含了一个半天培训项目的例子以及实施此培训的指导。

6. 一天促动会议设计

资源手册的这一章详细地描述了培训师进行一天促动培训项目所需的一切内容。一天的培训可以是一个自足的完整项目,不需要对先前的培训项目或者以后的培训进行任何的假设。当然,就像在半天的培训案例中所建议的一样,一天的培训项目也可以被用来进行内容更丰富的两天培训,只是将这为期两天的、时间更久的培训分成可以在一段时间内进行的一天的培训系列。

7. 两天促动会议设计

两天的培训可以使学员进行更多的学习,而不仅仅是学习促动和优质促动模式。学员可以参与多项的技巧培养的练习。在第二天,学员更可以参加录像练习互动。为期两天的培训提供了一个良好的促动技巧的基础,而学员更可以在一段时间后进行另外的额外培训。

8. 学习活动

这一章有三个部分:练习、学习传递方法和培训项目评估表格。此章中包括的所有练习需要参与和互动。录像是我们现有的教授人们新的沟通行为的方式中最为有效的。我们还包含了大量运用录像和反馈练习等方式。此章中所包含的练习实际上比在第四、五、六、七章中所描述的任何一个培训设计所使用的练习都要多。这些额外的练习提供了一些资源,以供培训师设计他们自己的培训项目,向他们的客户提供多种可以仿效这本资源手册的任何一种培训设计的培训项目。在此章中,你将会发现众多的方法,来帮助你确保学员转化并运用在培训中所学到的促动技巧。

9. 使用评估工具

在任何培训项目中都有一个非常有用的学习方法,就是帮助参与者