

培训大师的经典互动课

提升全球竞争力 50个活动

乔纳梅·兰伯特(Jonamay Lambert)

塞尔玛·迈尔斯(Selma Myers)

乔治·西蒙斯(George Simons)

胡零 张柯 译

编著



国际职业训练协会
推荐用书

上海交通大学出版社

训大师的经典互动课

提升全球竞争力 50 个活动

乔纳梅·兰伯特(Jonamay Lambert)

塞尔玛·迈尔斯(Selma Myers)

编著

乔治·西蒙斯(George Simons)

胡零 张柯 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

提升全球竞争力 50 个活动/(美)兰伯特等编著;
胡零,张柯译. —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—03751—1

I. 提... II. ①兰... ②胡... ③张... III. 企
业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 051965 号

提升全球竞争力 50 个活动

乔纳梅·兰伯特

塞尔玛·迈尔斯 编著

乔治·西蒙斯

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:17.75 字数:326 千字

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—5090

ISBN7—313—03751—1/F·510 定价:36.00 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训练师说或做了什么，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!

刘子熙

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

序 言

现代企业的管理发展模式都非常注重跨文化技能以及多元化因素。进入 21 世纪后,世界文化的多元化现象日趋普遍,创建文化合作优势的需求也日益迫切。而企业的人力资源部对这一发展趋势不够敏感,因此企业的人力资源部以及渴望重新崛起的企业都应当在这方面进行充实。这也是《企业全球化发展》和《新企业文化》这两本书想要达到的目的。

西蒙斯、兰伯特和迈尔斯共同编制了一套完美的训练工具,他们收集了国际贸易中一系列行之有效的培训方式,用以增强合作意识和技巧。本书是一群专门研究不同文化的资深行家们合作的成果,他们根据国际市场的运作情况,为渴望提高业绩的专业人士和团体献上了这本书。

除了为人力资源的专业人士提供了一系列关于跨文化培训和多元化的书籍之外,这 3 位大名鼎鼎的主编还推出了 50 个活动的培训方法,用于进一步提高人们在国际金融和贸易中协调人际关系的技能。这本起名为《提升全球竞争力 50 个活动》的书是专门为新纪元的人才培育而准备的,同时,那些梦想在跨国企业的人力资源领域有所建树的人士也能从中受益匪浅。

菲利普·罗伯特·哈里斯(Philip Robert Harris)博士
《文化差异管理》作者之一

前言——使用说明

作为培训手册,本书为日常工作中经常接触跨国文化的人士提供了一套有效的提高技能的方式,手册讲解了各种培训的工具和手段,并获得世界各地专门研究文化的资深人士的认可,书中推荐的所有培训工具和方式都已经在实践中得到印证,并获得多次成功。

从多元化迈向全球化管理

19世纪80年代至90年代,多元化现象主要在美国、加拿大、澳大利亚和其他欧洲国家出现。这些国家的人口组成发生了变化,主要是劳动力资源中女性和少数民族的比例在不断增加,他们面临的问题是如何将每个人的潜能挖掘出来。有些国家在多元化、资产管理和新文化适应方面遭受了严峻的挑战,这一情况在南非和有大量难民、移民流入的国家尤为突出。

许多国家首先在商业领域中意识到多元化的竞争优势,人们开始学习关于多元化企业管理的知识和技巧。进入21世纪之后,协调文化差异成为多元化企业、全球企业管理和文化创新的一种重要能力。

随着商业活动日趋全球化,国际文化交流也日趋频繁。过去许多公司只委派专人到某一个国家去工作2~3年,但随着全球化趋势的进一步发展,这些专业人员将面临多元文化的挑战,他们不能像过去那样只了解某个单一文化,而必须熟悉各种不同文化。一般远程的项目团队都会有5~6个不同文化背景的成员组成。

本书的编辑们和作者们的合作过程就是一个最好的实例。整个编写过程历时9个月,作者来自不同国家,整个团队就是一个由不同文化组成的国际大家庭,编写过程中各位作者根本不聚在一起,只在某些国际会议场合还能见上一面。

本书的编辑与合作者的国内或国外工作经历中都遭遇到多元化问题,但这本书推荐的许多培训方式大多适用于国内工作环境,本书注重文化交流问题,不涉及政治。中心主题是做好国际交流工作,至于调整企业结构和社会组织机构这类问题,本书不做进一步的探索。虽说后者也很重要,但鉴于前者目前还缺少一个出色的培训样式,所以我们下决心一定要编写这本书。在本书的第7部分,大家可以了解到编辑与合作者深厚的文化阅历。

许多这方面的专家虽然对普通文化理论十分精通,且有丰富的异国工作和生活的亲身经



历,但是他们对于本国的政治、未来远景和法则了解不一定十分深入,因此要编写一本讲述世界文化的好书,就必须组建一个多元化的专家团队。

读者对象

本书着重于国际贸易中的文化交流,为从事国际和国内贸易的专业人士汇编,增强他们与不同国家进行商贸活动时的工作能力、市场营销能力和谈判能力。书的中心内容围绕新一代国际化企业管理者所应具备的文化意识、知识和技能、文化的沟通作用、贸易往来、人际关系培养等。本书推荐的方式可适用于服务性企业、制造业、金融业、非赢利企业和国家政府部门,同样也可以供国际金融培训部门或是大学、外贸学院和其他教育学院参考使用。

参加活动的培训师或指导人员必须具备:

- 有实际的培训经验,但在需求评估、项目设计和指导技巧上没有太高的要求;
- 有相当的涉外工作经历,熟悉在不同的文化背景下如何建立诚信机制,提高参与意识,非常擅长总结汇报。

本书的结构

本书的各个活动与培训课程和讲座非常相似,强调务实性,注重学以致用。

第1部分 破冰练习

首先在初始阶段,我们从文化的角度为学员准备了多个活动,主要是学习初次见面时避免冷场的技巧,为以后的讨论打好基础。

第2部分 普通文化练习

这部分的活动分成两类:普通文化和特定文化,凡是在国际公司工作过的人能一眼看出这两者的区别。

对于首次接触国际化企业管理问题的人,或是对此问题特别感兴趣的人,这部分的练习无疑表明了文化交流的范畴,让他们对各个文化深藏的内涵及其运作情况都有所了解。

说起文化,每个国家都有数不胜数的特定的价值观、语言、习俗、道德伦理等。普通文化与特定文化的区别很简单,如果你想要了解诸如权利、工作分配、管理方式和风俗礼仪等方面的文化差异,这就属于普通文化范畴。如果你知道在甲文化中双方喜欢用姓氏称呼,而在乙文化中双方习惯用小名称呼,这就属于特定文化范畴。

一般来说,只有掌握了普通文化的知识和技能,才能更好地理解和运用特定文化信息,从

而减弱文化冲击,减少主观偏见。

普通文化练习涉及文化作用、文化价值、跨文化交流技巧、思维、语言、行为和时间理念,削弱思维上的民族优越感,遵从其他国家的时间管理方式,书中的普通文化练习被划分成3大部分,其中许多练习可以适用于多种文化场景:

- A. 文化作用:这部分的各个活动源自重要专家的研究理论,专家们的这些研究结果已被转换成生动形象的游戏,帮助人们理解文化的作用,学员完全可以将各个活动中学到的应对策略运用到自己的实际工作场景中去。
- B. 文化沟通:沟通是文化交流的重要环节,这部分的各个活动让学员不仅了解自己的沟通方式,也熟悉他人的表达方式,其目的不是对不同的沟通方式进行评判,而是指出工作中沟通方式的不同所造成的影响,并学会适应各种不同的交流方式。
- C. 时间理念:现今的通讯工具包括电子邮件、录像和电信会议等,因此在贸易往来中,熟悉不同国家的时间理念也变得日趋重要。现代科技制造了一个假象,大家错以为各国在时间理念上是完全一致的,实际情况是许多国家的时间观念迥然不同,现代科技的错误在于它忽视了对其他国家培养关系和放慢节奏的需求。这部分的练习将帮助学员首先了解自己国家的时间模式——日程安排、工作节奏和规定截止日期等,然后熟悉其他国家的时间模式。

第3部分 特定文化练习

关于特定文化,我们书中汇编了多个活动,让大家对其他国家的文化模式、典型事例和常规做法有更具体的了解。虽说文化模式复杂、种类繁多,但目前提供的了解手段和工具还极其有限,书中推荐了一些可行的方法和工具,但是我们更期望大家不仅仅是模仿套用这些东西,而是发挥自己的聪明才智,创造出更多的方式方法。

本书涉猎的文化模式包括下列几个国家:美国、日本、沙特阿拉伯、中国、印度、西欧、东欧和拉丁美洲国家。这些练习主要针对某个特定的文化培训或地区培训,当然普通文化培训也可以采用这些练习,学员可以通过对照文化差异,更形象地理解普通文化原理。

第4部分 语言和口译

这部分的各个活动让学员了解用陌生语言进行交流的感受。在多元化团队中,组员可以更强烈地感受到在一个不同语境中的工作压力,从而意识到成功交流的重要性,要确保双方都能准确理解对方并不是一件容易的事。这部分练习还可以做一些改动,可以在一个英语不



是第一通用语言的多语种环境下进行,这些活动还可以帮助大家了解口译过程。

第5部分 领导艺术和团队发展

因为经常需要与其他国家的人在一起合作,或者需要在世界各地或全国各地工作,所以提高领导能力和加强团队建设在现代世界的重要性不言而喻。我们对优秀领导的定义受到自身文化的影响,但是通过团体交流,学员们可以知晓自己喜欢的团队模式,并了解他人在这方面的观点。不论合作项目是长期的还是短期的,各个活动对于稳定的团队建设都非常有用。

第6部分 国外工作和文化适应

最后一部分的各个活动涉及文化适应和出国工作,需要出国工作的机会和情况日趋增多,同时保持企业内部相对稳定又是企业正常运作的必要保障。这部分的练习帮助学员获取陌生国家的文化信息,并学会将自己的经验与工作结合起来,注意运用适当的交流方式,让自己在新的环境中找到恰当的位置。

有丰富国际文化经验的员工是企业的财富,现在有不少企业还没有充分感受到国际文化意识、知识和技能对企业有多么宝贵,许多这方面的人才至今没有得到重用。

第7部分 编辑与合作者

本书的一个特色就是在编辑、合作者和读者之间建立起一种互动关系,查阅第7部分的资料,读者可以轻松地获得有关材料,可以请教,也可以提出自己的想法,甚至可以提出某个项目的合作意向。

在编辑开设的网站上(<http://www.intl-partners.com/60x/>),我们举办相关的论坛活动,论坛上大家交流新的想法和心得,以及后续出版的著作。

使用说明

为了方便用户,本书的每一个活动都按照一个基本模式设置:

- 活动名称;
- 活动设计者的名字;
- 活动的目的和学习目标;
- 活动的学员对象;
- 完成活动所需的时间;

- 需要准备的材料,包括对活动场地的要求;
- 一份极其详细的活动步骤,有时还会附上其他经过修改的活动选项,或者是其他有用的培训人员笔记;
- 对小结工作的建议;
- 供培训师使用的资料讲义和其他辅助材料,或者供学员活动使用的文件;
- 在后续资源栏目,我们有时会列举出各种录像、书籍及其他对培训人员有所帮助的资料,学员也可以在培训结束后继续从这些资源中获取信息。

活动查询

在本书的最后部分,为了方便读者查询,我们专门设立了一个活动查询表,表格上可以查找一切信息:活动的名称、学习目的(一句话高度概括)、学员对象、活动人数和活动时间。通过关键词和分类信息,可以很快搜索到活动资料。正如培训师所知,一切活动都可以进行变动,时间上也可以做出调整,但最好在修改之前,先做一个调查。

版权和再版

在版权页,我们郑重申明本书的所有资料讲义都可以用于教育和培训活动。但是,我们希望当你在使用这本书时,该书的所有资料只限于在一个地方使用。如果你在其他地方也要使用,请你务必重新购买本书。最后,请你使用时别忘了注明原出处。

文化是一个活动的靶子,凡是从事教育和培训的专业人士一直都从彼此的交流和发现中获取新的进步。我们解决问题的方式绝对不是依照最初的设想,而是在不断对比和学习中调整、完善最先设计的方案,本书提供的方案包含了设计者的原始信息和编辑的全部心血。

从编辑的最初阶段,我们就深深感受到合作者在设计、修改和提交方案时所遭遇的难度非常大,因此对他们的职业态度和奉献精神我们表示万分的感谢。

当编辑工作接近尾声的时候,我们才清楚地意识到在跨文化交流领域里,我们需要做的事还有很多,这才是万里长征的第一步:开创了文化信息分享和交流的先河。希望这本书能够激起更大的反响,今后可以看到更多这方面的著作出版。最后祝愿大家在使用这些活动时获得成功。

乔治·西蒙斯、乔纳梅·兰伯特和塞尔玛·迈尔斯

2000年3月1日

目 录

序言 // i

前言——使用说明 // ii

第1部分 破冰练习 // 1

- 1 妙招和失礼 // 3
- 2 寻找相同点和不同点 // 8
- 3 你来自世界的哪一头? // 11
- 4 节日庆祝 // 13
- 5 特征 // 18
- 6 局内人—局外人 // 23
- 7 沉默的会面 // 27

第2部分 普通文化练习 // 31

- A. 文化作用 // 33
 - 8 在陌生的环境下工作 // 33
 - 9 我是谁? 你又是谁? // 38
 - 10 对待差异的态度 // 40
 - 11 反省中增强文化意识 // 44
 - 12 在差异中创建 // 48
 - 13 典型模式陈列室 // 55
 - 14 一个星际文化的宇宙梦幻 // 58
- B. 文化沟通 // 64
 - 15 沟通统一体 // 64
 - 16 混合信息 // 71

- 17 国际文化交流符号 // 76
- 18 强制选择 // 92
- 19 主持国际会议 // 99
- 20 网络世界的文化交流 // 105
- 21 我的订单在哪里? // 109
- 22 一个关于信息交换的游戏 // 111
- 23 这是什么? 有何用途? // 115

- C. 时间理念 // 118
- 24 现在几点了? // 118
- 25 时间和空间 // 122
- 26 不同的时间理念 // 126

第3部分 特定文化练习 // 131

- 27 全球管理技能 // 133
- 28 跨文化对话 // 136
- 29 识别你的首要价值 // 145
- 30 价值观和行为模式 // 148
- 31 赠送礼品 // 157
- 32 在中国做生意 // 160
- 33 关于芦笋的争论 // 165
- 34 日本商务礼仪测试 // 168
- 35 关于“ma”的游戏 // 173
- 36 沙特阿拉伯重要事件 // 176

第4部分 语言和口译 // 181

- 37 在另一种语言中的生活 // 183
- 38 聚氯乙烯魔术 // 187
- 39 口译:轮到你了 // 189



第5部分 领导艺术和团队发展 // 193

- 40 你该怎样信任? // 195
- 41 彩虹使命 // 197
- 42 我当然知道团队是什么 // 201
- 43 决策,决策 // 203
- 44 一个最令我沮丧的文化冲突 // 205
- 45 6个关键要素 // 207
- 46 文化自我意识 // 214
- 47 同事监督 // 218

第6部分 国外工作和文化适应 // 221

- 48 国外就职者角色分析 // 223
- 49 跨文化交流论坛 // 228
- 50 企业的文化空间 // 235

第7部分 编辑与合作者 // 241

附录 活动查询 // 255

第 1 部分

破冰练习

破冰练习通常都很简短,其目的就是介绍大家认识,让他们积极参与到课堂或讲座的讨论中去。从心理学角度来分析,这么做的用意是将学员的注意力从他们正在从事的一系列工作中解脱出来,并将它转移到国际文化交流和学习中去。

为了达到这一目的,也可以让经常碰面、相互熟悉的学员进行同样的活动,因为本部分的各个活动留给了学员谈论文化差异的机会,让他们对以前一直没有引起重视的文化元素开始敏感起来。

成功的破冰练习可以让培训人员顺利地开展后面的活动,因为学员已经调整了文化视角,并有积极参与的愿望。

本部分的各个活动在设计上都有两个特色:操作简单,没有攻击性。与本书中所有活动一样,培训人员在选择和使用本部分的各个活动时,必须要了解学员的文化背景,态度要相当谨慎。

1 妙招和失礼

Coups and Faux Pas

乔治·西蒙斯博士

法国曼德里约—拉纳波利市乔治·西蒙斯国际公司

目的

开创一个与跨文化有关的培训项目,探讨文化差异对工作和生活的影响。

学员对象

主要是一些刚开始在工作或商务活动中与来自不同国家的人进行接触的新手,他们应当有少许在国外工作或度假的经历,曾经与不同文化背景的人打过交道,并且不羞于公开个人故事。即便学员之间非常熟悉,或者原本就是一个团队,这类通过交流轶事相互学习的方法也同样适用。如果参加讨论的人数多于 16 人,可以将大组分成小组。

时间

用 5 分钟时间介绍自己和整个活动内容,每位组员应当有 1 分半至 2 分钟的发言时间,还要留出几分钟时间做小结。

材料和环境

讲义 1.1: 每位参加者都有一份名为“66 种差异”的讲义

步骤

在策划活动时撰写一份活动讲义,在正式开始活动之前将讲义放在每一位组员桌

《提升全球竞争力 50 个活动》

乔纳梅·兰伯特 塞尔玛·迈尔斯 乔治·西蒙斯