

变“我来讲”为“学员讲” 化“要学员学”为“学员要学”

CREATIVE TRAINING
TECHNIQUES HANDBOOK

重构学习体验

以学员为中心的创新性培训技术

【美】鲍勃·派克 著 孙波 庞涛 胡智丰 译



《培训》杂志策划

江苏人民出版社 | 凤凰经管

CREATIVE TRAINING
TECHNIQUES HANDBOOK

重构学习体验

以学员为中心的创新性培训技术

【美】鲍勃·派克 著 孙波 庞涛 胡智丰 译

图书在版编目(CIP)数据

重构学习体验:以学员为中心的创新性培训技术/
(美)派克著;孙波,庞涛,胡智丰译. —南京:江苏人民
出版社,2015.4

书名原文:Creative training techniques handbook
ISBN 978-7-214-15335-7

I. ①重… II. ①派… ②孙… ③庞… ④胡… III.
①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 065640 号

Creative Training Techniques Handbook, 3rd Edition by Bob Pike
Copyright © 2003 by Human Resource Development Press, Inc.
Simplified Chinese translation copyright © 2015 by Jiangsu People's Publishing,
Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

江苏省版权局著作权合同登记:图字 10-2015-059

书 名 重构学习体验——以学员为中心的创新性培训技术

著 者 [美]鲍勃·派克

译 者 孙波 庞涛 胡智丰

责任编辑 于辉

装帧设计 许文菲

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

<http://jspph.taobao.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰盐城印刷有限公司

开 本 718毫米×1000毫米 1/16

印 张 21.25 插页 1

字 数 250千字

版 次 2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-15335-7

定 价 68.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

中文版序

在“创新性培训技术”课程被引进中国内地的七年之后，这本著作得以出版，这是出版社、普尔摩咨询有限公司以及我自己共同努力的结果。课程的成功推广让更多的人想系统地了解创新性培训技术的内容。

把台湾和香港算上去的话，我在中国宣讲创新性培训技术已有 25 年。也就是说，这本书里描述的方法和技巧在中国的文化环境中同样可以很好地发挥效用。在我 45 年的职业生涯里，我已经把它推广到了世界上 24 个国家。

为什么这项技术即使植根于美国，也会在中国的文化环境下发挥作用呢？因为它完全是基于对人脑的研究，而且是以学员为中心的。我发现在不同的国家里都有同样的问题出现：在正式的教育体系里，学员被告知要学习，但是并没有被教会如何学习。而且学生们学习是为了通过考试，而不是在生活中要使用到这些知识。

在成人的世界里，培训的目的是产生结果，这个结果就是学员的行为能够发生改变。本书里的技术就是在教你如何能够更快地、更好地、更容易地实现这个目的。

我自己亲自教授、辅导普尔摩的持证讲师来实施这门课程，他

们在过去的七年里非常努力地向中国的客户宣讲创新性培训技术的方法。现在他们的首席授证讲师孙波可以把这本书原汁原味地翻译出来,因为她自己也在过去的几年中一直运用创新性培训技术来辅导中国的讲师们。让我们共同期待这本书能够带你走上“以学员为中心”的讲师之路,期待更多的学员参加我们的创新性培训技术工作坊。

鲍勃·派克(Bob Pike)

2015年1月

鸣 谢

当我在写本书的第一版时,我完全没有想到此书会出到第三版。在培训与教学这个领域,很多事情已经改变了,但是也有很多没有。直至2014年末,已经有超过13万讲师参加过为期两天的创新性培训技术工作坊了。

我要首先感谢普尔摩咨询,他们持之以恒地帮助我推广创新性培训技术,完美地举办了一场又一场的讲座和咨询会。也要感谢《培训》杂志,他们对创新性培训技术的认可使得本书可以顺利在中国出版。

此外,还需要特别鸣谢所有的专家,他们承担了本书的全部翻译工作,并在书的出版工作中做出了卓越的贡献。他们是:普尔摩咨询首席课程设计师孙波、普尔摩咨询课程开发高级顾问葛琴雯、普尔摩咨询学习发展高级咨询顾问史春子、学习体验设计专家庞涛、卓尚大学校长胡智丰、课程设计开发咨询顾问李鸽。

最后,我要感谢我的妻子安德烈娅·西斯科·派克(Andrea Sisco Pike),她帮助我扫描本书的第二版并加之以整理,使得我能从事第三版的工作。她陪伴我到新加坡、马来西亚、澳大利亚、韩国和南美去面见客户,她是各国文化的专家,她在我心目中的分量是用言语所不能表达的。

鲍勃·派克

译者序

2011年9月,普尔摩公司决定引进美国鲍勃·派克(Bob Pike)集团的“创新性培训技术”(Creative Training Techniques, CTT)课程,并指定我去做这个课程的认证讲师。作为一名课程设计与开发讲师,我参加过很多“训练讲师”(Train The Trainer, TTT)的课程,对于是否值得越洋去美国参加又一个这样的课程感到疑惑,特别是当我想到在大洋彼岸倒时差的痛苦时,内心就更加犹豫。这时我想到了当年在加拿大学习时的老师索尔·卡利纳(Saul Carliner),他是美国人才发展协会(Association of Talent Development, ATD)相关领域非常活跃的讲师。于是我通过电子邮件问他鲍勃·派克的“创新性培训技术”课程是否值得参加,没想到他当天就给我回信说:“艾米丽(Emily),我觉得这可能是你职业生涯里最值得参加的一次培训,因为鲍勃是全美所有培训讲师都竞相模仿的对象。”

怀着期待和疑惑的复杂心情,我到美国参加了为期两天的“创新性培训技术”课程。尽管睡眠不足令我头痛欲裂,但鲍勃的课程竟让我完全没有睡意,不仅没有觉得时间难熬,还觉得非常有趣。我同来自世界各地的很多学员一道,全身心地投入讨论,做体验活动,跟随鲍勃在“创新性培训技术”这个充满无限可能的世界里

畅游。

在课堂上,他强调:“在所有的培训和学习活动中,学员才是真正的中心,讲师要做的就是发挥好引导作用。我会向大家演示 102 种教学技巧,帮助你们把‘以学员为中心’这一理念贯彻落实到实际的学习体验之中。我用这些技术和活动来传递我的知识点,你们也同样可以用它们来传递自己的知识点,并且结合实践不断去总结和丰富自己的培训技术。”

参加完这次培训后,我感觉被带进了课程设计的一个崭新领域:“以学员为中心”的创新活动设计。虽然其他很多教学大师也都提到过学习过程的设计,但我认为鲍勃的独到之处和最大的价值,在于把“形而上”的设计理念转化成实实在在、极具可操作性的方法和技术。这些方法和技术既有心理学、教育学等理论根基,又经过鲍勃几十年的实践验证,简单、易行、有效。我认为他的方法有两个最大的价值。

第一个价值:最大限度地利用学员已有知识和经验,让学员在学习中从“走讲师的路”变成“走自己的路”。

当一名讲师要把自己的理论和方法介绍给学员的时候,最好的方法不是说明与讲解;讲师叙述的内容只是为学员的学习准备了资源,真正的学习发生在学员运用自己的知识和经验来分析讲授内容的过程中,在此基础上自己进行重新的建构。只有做到这一点,学员才能真正理解讲师传递的信息,才能真正认可讲师的观点,并且产生行为转化的动力。

当然,利用学员的已有经验并不是鲍勃最先提出来的,大多数的教学设计理论也都谈到了让学员去建构,但是,他们却很少提出在课堂上实际操作的具体方法。讲师们会发现,当我们运用提问、小组讨论等方法时,学员未必愿意积极参与分享,或者讨论的气氛

不够热烈，得出的结论不尽如人意。鲍勃的技术和方法就很有用，他想出了各种各样的办法让学员愿意分享、愿意讨论、共同得出结论。

我们以学员分组讨论为例，鲍勃会告诉你分组的方式可以有各种各样，1个人一组，2个人一组，以桌子为单元形成一组，全班分成两大组，不同经验进行排序分组等等。鲍勃会告诉你为了让小组的讨论更加有效，可以如何有趣地选出小组长，如何不再为选取小组发言人而浪费时间，如何让各个小组汇报的时候避免重复答案等等。鲍勃还会告诉你，让学员形成热烈的讨论气氛需要先做什么样的小活动，满足学员的哪些心理诉求等等。

第二个价值是最大限度地激发学员的内在学习动机，让学员从“别人让我学习”变成“我自己要学”。有许多理论阐述了人的动机有哪些，尤其是推动人们去学习的力量又有哪些，但很少有人告诉我们在课堂上激发学习动机的具体方式方法。而鲍勃基于自己40多年的培训经验，从实践中摸索了大量简单易行、富有成效的课堂技术，正好弥补了上述空白。例如，我们都知道获得成就是学员们努力学习的一个内在动机。鲍勃不仅总结了很多讲师直接给予学员认可、激发其成就感的方法，还提出另外一个好办法——制造让学员互相认可的机会。当学员发现其他人对自己的学习有帮助的时候，可以给这个人贴上一颗小星星贴纸，或者在课程结束时让学员互相颁发毕业证书，并分享从对方身上学到了什么。不管你培训课程的主题是什么，这些活动都有把学员“粘”在课堂里的魔力。

我自成了鲍勃的粉丝以后，就开始积极尝试使用他的方法。回首过往，我发现从“知”到“行”的过程，并非一蹴而就，需要我们不断摸索与总结。我自己经历了四个有趣的阶段，可能在你看完

这本书后也会经历同样的过程。

第一阶段：在第一次上课的时候，我惊讶于他的活动之丰富，但还没有意识到自己可以把他的方法用到自己的课程中（当时我也在讲授课程设计与开发）。也许人们的学习改变真的需要经历一些过程，其中最难的就是改变自我认知。大家在阅读本书时，请不要仅把它看成鲍勃的经验分享，而应更多地思考他说的这些方法或者技术，是否可以为我所用、如何应用。

第二阶段：讲了几次“创新性培训技术”课程之后，我突然意识到，这些活动可以同样用在我自己的课程中。我开始尝试用他的方法改造自己课程的开场、结束和一些模块的转折活动，发现学员的反馈非常好，基本可以确保课堂里学员的注意力保持集中。同样，在你意识到自己可以使用某些技术后，请尽快地转化成实际的行动，当你实践之后，收到的积极效果会进一步激发你应用的热情。

第三阶段：在体会到初步尝试的好处后，我开始用鲍勃的方法设计与改造我课程里大部分知识点的传递活动，整个授课过程变得节点清晰，融入了各种激发动机、体验式的方式方法，授课效果大大提升。而且这种方式即使被应用到不同的企业中和环境中授课，都能很好地满足学员的需要。与此同时，通过越来越多的使用，我对这项技术的理解也变得越来越深，积累了不少实用的教学活动。我相信，在你最初使用的时候，可能会碰到一些问题和障碍，例如我也这样分组了，可是学员讨论的效果并没有明显提升等等。请你坚持信念，更多地尝试，随着使用活动次数越来越多，你一定能积累出更加有效的实践心得，也会越来越有效地提升课堂效果。

第四阶段：我开始在给客户设计的各类课程中融入创新性培

训技术,通过课程的演示能够让更多客户认可这种“以学员为中心”的教学方式,这个过程是一个质的飞越。在进入这个阶段后,你发现已经没有必要回到讲师“单向讲授”的模式,即使面对不同主题的课程内容、不同经验水平的学员,你都能够自信、有效地完成教学活动。

现在,我的个人讲师风格中已经深深刻上了“创新性培训技术”的印记。我不仅把它应用在自己的课程项目中,还会应用在其他地方,无论是要做一场面对 200 人的一小时推介和分享活动,还是去拜访客户介绍我们的产品,我都会对呈现过程进行设计,融入参与者的互动,让我的信息传达取得最佳效果。

我非常高兴能够参与翻译鲍勃的这本书。它是鲍勃出版的众多著作里最基础、也是分量最重,系统地阐述了鲍勃多年的经验,把各种成人学习和课程设计的理论与课堂实践做了完美的联结。该书迄今为止已在全世界销售了上百万册,成为有史以来美国培训界关于培训技术这个话题销量最多、最受欢迎的书籍。

如果你是一位有授课经验的讲师,相信读过本书后你会容易与它形成共鸣。书中提出的问题可能就是您明天在教室里碰到的问题。我衷心地希望各位读者能够从本书中汲取智慧,以此为指导进行实践,成为能够真正成就学员的讲师!

孙 波

普尔摩咨询首席课程设计师、
创新性培训技术™课程首席讲师

推荐序 撬动学员参与的金钥匙

培训必须“以学员为中心”和“充分调动学员的参与”，这一理念和方向早已成为业界共识，课堂培训不是讲师一个人的魔术，而应是讲师和学员一起演绎的双人舞，只是，这一理念如何才能落地？

培训业进行过三波较大的不同方向的尝试，第一个方向是从拓展训练和保险业借鉴而来的游戏教学法（体验式学习），一度使得课堂“无游戏，不培训”，大量体验式活动（例如宾果游戏、高空摔蛋、吸管穿土豆）因而得以广为人知，这一轮教育使得大家认识到培训和学习原来可以在玩乐中实现。然而，物极必反，游戏不仅耗时而且常常与主题的关联不大，使得学习者必须要跨情境完成迁移，因而，游戏结束的反思和点评至关重要，此外，材料的准备和制作也是一项不小的负担。一阵疾风骤雨后，现在主流培训界已经对游戏非常克制，部分一流讲师甚至主动宣称“我的课堂上不会采用游戏来浪费学员时间，只讲干货，绝不造作”。

第二个方向是案例和素材的革新，讲故事，讲行业案例，讲心理学实验，所有这些，都是试图将谷歌时代早已不再新鲜的知识和原理透过新颖鲜活的材料和另辟蹊径的视角，利用情境和讨论让学员参与进来，这是一个内容至上、干货至上的思路，确实也受到

了学员的追捧。然而,过度强调内容和内容呈现的形式,必然压缩学员参与的时间和质量,学员在课堂上听故事和案例很入迷,但自己的反思和交互学习还是无法充分展开。

第三个方向是引导技术向培训的渗透,2012年开始,引导技术(Facilitation)在国内培训领域急剧升温,引导的各种常用工具,例如团队共创、世界咖啡、焦点会话(ORID)等一时成为热门话题和培训显学,引导热进入培训圈的背后是培训业者对传统培训的失望和对未来的恐惧。所以,引导除了时髦和点缀之外,多少带有一些救命稻草和投石问路的意味,意在借以摆脱传统培训单向灌输、学员被动接受的局面。可惜,引导和培训到底分属两个不同的领域,前者假设参与者都是主题专家,因而只需要通过流程将他们头脑里散乱的知识 and 洞见倒出来并系统化,而后者则多少假定参与者在主题上是有不足的,因而必须给予内容,显然,大部分组织学习情景还是更接近后者的,学习者需要讲师的有效输入,而不是单纯的陪伴和带领。出发点的差异导致两者的融合不时出现水土不服的症状。

那么,打通学员参与,将学习的主动权交还给学习者本身的金钥匙到底在哪里?我认为本书给出了一个完整而令人信服的解答,那就是学习活动的设计和运用。



试举一个简单的例子,本书的作者鲍勃·派克在其推荐的开场活动里,谈到一项四个小角的学习活动,原型是邀请学员将其关于个人的四条信息(其中有三条是真的,一条是假的)填在如左图所示的四个小

角里,同时把对此次培训的期望填在中间的圆框里,然后给学员一定时间去互相分享并猜测哪条是假的。就这么一个简单的小活动,笔者多次实践下来都收到学员很好的反响,便于操作而又有一定的趣味性,完全符合开场活动引发好奇心、促进社交、关联主题的三重定位。更加精妙的是,这样的活动延展性很好,四个小角稍作变换即可适用更加多样的情景。譬如将三真一假替换为三个自己了解的学习主题,一个自己不了解的,或者三个自己认为表现的楷模,一个自己认为的反面教材,这样就成功地将四个小角变成了一个母体活动。最近我们在公司一门重点客户计划和震撼力销售课程中,甚至还要求学员总结四个小角本身的真假填写规律并提炼成为销售卖进的洞察,这样就实现了与培训主题的深度联结。

不难看出,这样的学习活动与游戏是有很大区别的,前者更加迷你、易操控且更加贴近主题,而后者往往更加大张旗鼓且虚拟。这里不是说游戏用在培训里不好,相反,游戏用好了确实能为学习增色不少,但传统的游戏确实存在着耗费时间长、物料道具多、总结要求高等制约,这在目前课程时间日益紧张、企业兼职内部讲师大行其道的背景下,确实显得有些难以把握和掌控。打一个不恰当的比方,同样可以在学习促进过程中焕发巨大的能量,但学习活动更像是受控核聚变,而游戏则更像是普通的核裂变,潜力巨大却难以驾驭。

另外一个不可忽视的因素是,“以学员为中心”的解决方案,一定不能只站在学员的角度考虑问题,对学员友好,却让学习组织者和传授者不堪重负难以操作的办法一定走不远。从这个角度来说,本书作者提供的不少思路和方法不仅接地气而且简便易行,通常内容量都比较轻。例如第十一章“技术培训中以学员为中心的培训技巧”提到的不干胶圆点的巧妙运用,就是一个明证,这样才

能促成“学员喜闻乐见、培训人员易学爱用”的正循环。

不过,虽然本书既有 CSP、C. O. R. E 的理论方法,也提供了不少拿来就用的工具和办法,却没有整理背后的一整套学习活动设计的方法论,笔者结合自己的实践和反思将其总结为“首尾靠积累种子活动,中间靠区分学习情境”,在此限于篇幅,不展开赘述,这一点有待于大家先实践摸透,再总结创新,有兴趣的同仁可以对此进行切磋和探讨。

笔者有幸作为“创新性培训技术”课程的学员和实践者参与了本书部分章节的翻译,在此过程中深感作者在培训领域的积累和功力,本书十分易读,出版后必将成为国内培训领域经典,可以作了解创新性培训技术的总纲,作者还有其他一些有关创新性培训技术理念的学习活动设计专著,也都是非常精悍且实用的经典之作,有兴趣的读者可以延伸阅读。

话说现在大江南北,口味都越来越重,嗜辣本来只属于川湘贵赣等少数省份,目下全国各地都几乎无辣不欢,这种食法都是把辣椒当成了佐料,殊不知辣椒本身也可作为上佳菜品,而且其中不少品种一点辣味都没有,皮肉浑厚入口十分柔和,全看你如何定位辣椒,学习活动,同理亦然。

庞 涛

嘉士伯(中国)高级销售培训与发展经理

目 录

- 第一章 创新性培训技术的缘起 /1
- 第二章 培训的准备 /22
- 第三章 学习者的动机 /52
- 第四章 小组参与 /72
- 第五章 创新性教学材料 /107
- 第六章 创造有效的学习材料 /128
- 第七章 呈现的技巧 /147
- 第八章 定制化培训 /183
- 第九章 测评式学习 /202
- 第十章 改造现有的培训方案 /211
- 第十一章 技术培训中以学员为中心的培训技巧 /229
- 第十二章 计算机培训中以学员为中心的培训技巧 /254
- 第十三章 E-Learning 的神话与 E-Learning 的方法 /265
- 第十四章 课堂管理技术 /276
- 第十五章 总结 /283

目 录

附录 1 /300

附录 2 /305

附录 3 /310

关于作者 /319

后记 /321