

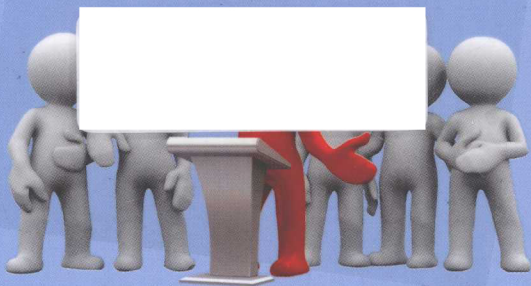
# 培训培训师

培训师工作精要


# Train the Trainer

[德] 米夏埃尔·比肯比尔 / 著  
(Michael Birkenbihl)

黄莎莉 / 译



德国培训领域的经典作品  
至今已销售20版,本书根据最新版翻译

 中国致公出版社

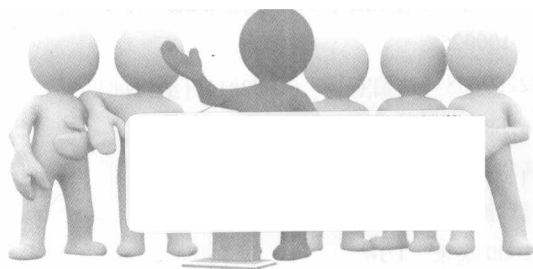
# 培训培训师

培训师工作精要


# Train the Trainer

[德] 米夏埃尔·比肯比尔 著  
(Michael Birkenbihl)

黄莎莉 译



德国培训领域的经典作品  
至今已销售20版,本书根据最新版翻译

 中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训培训师 / (德) 比肯比尔著; 黄莎莉译. —北京: 中国致公出版社, 2013.3

ISBN 978-7-5145-0430-9

I. ①培… II. ①比… ②黄… III. ①职业培训 IV. ① C975

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 047002 号

Title of the original German edition:

Author: Michael Birkenbihl

Title: Train the Trainer. Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten

© 2011 Mi-Wirtschaftsbuch, Muenchner Verlagsgruppe GmbH, München

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture GmbH, Germany

培训培训师 【德】比肯比尔 著; 黄莎莉 译

---

出版人: 刘伟见

责任编辑: 裘挹红

责任印制: 王秀菊 岳 珍

---

出版发行: 中国致公出版社

地 址: 北京市朝阳区八里庄西里 100 号住邦 2000 商务中心 1 号楼东区 15 层  
邮编 100025

电 话: 010-82259658 (总编室) 62082811 (编辑部)  
010-66168543 (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京温林源印刷有限公司

开 本: 720×1000 毫米 1/16

印 张: 25

字 数: 372 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2013-1533

---

定 价: 68.00 元

---

版权所有 · 翻印必究

## 第 20 版序言

TRAIN THE TRAINER

我第一次拿到这本书的时候，它还是以白色精装本的形式出版的，封面上的副标题写着：“培训者及讲师的工作手册”。我父亲希望将此书献给他的父亲（米夏埃尔·比肯比尔教授），以表彰他在教学法领域的天赋和成就。当时正值 1972 年末，我从美国游学七年后回国，开始着手撰写我自己的第一本书。那时，为数不多的几个人——让·瓦格（Jan Waage）（来自荷兰）、海因茨·戈尔德曼（Heinz Goldmann）、尼古劳斯·恩克尔曼（Nikolaus Enkelmann）以及我父亲和我——在引入研修培训方面才刚刚起步。人们几乎从未听说过培训这个词。心理学培训（谈判技巧、对待成功的态度、激励问题等等）在美国已经发展起来。我们两人当时都在美国（我在美国读书，我父亲则在美国在职深造），可谓是这一变迁的见证人。那时的德国只有一些尚处于初级阶段的产品培训。我父亲最爱引用该时期有关一个“能力欠缺的”洗衣机销售代表的事例：为了向夫妻顾客共同展示产品功效，他通常会将会面时间安排在晚上。他爬着楼梯（那时还没有电梯）亲自将机器拖到顾客家中，然后便开始演示机器的运行步骤。一天晚上，他照常来到一对夫妇家中。进屋后没多久，他便通过两人的衣着发现他们都是煤矿厂的矿工，而此时的洗涤液只剩下要求用量的一半。他顿时感到无比绝望。然而，洗衣机已经在向筒内注水（那时候这个过程相当麻烦），已经不能再进行程序倒退的操作，洗衣机便开始运转起来。洗涤程序完毕后，他拿出了第一件衣服放入甩干机中甩干。（当时市场上刚好推出了一款带双滚筒的豪华机型，它可将衣服甩干，不让多余的水分再流入洗衣机内。）只听见那位夫人大叫：“你看吧，你的衣服从未如此干



净过！”后来，这个销售代表成了区域主管，随后又晋升为德国的首席销售经理。通过这则故事，我父亲旨在告诉学员们——作为一名销售人员，首先要先相信自己的产品，然后才能让别人相信和购买该产品。

010 从这则故事我们可以推断出当时大部分所谓的产品培训的质量和效果——学员根本没有认识到产品的真正优势所在。许多公司都不愿承认其对培训的迫切需求，每每遇到危机之时总是在培训预算方面徘徊不定。而我父亲在管理培训课上讲述这则故事的目的正是为了让学员们清楚地认识到这一点。然而糟糕的是，这种工业时代的传统态度直到现在，也就是40年后，才开始逐步发生转变。现在，一些企业认识到，知识时代已经来临，未来的社会条件将发生巨大变化。要想获得优秀的脑力劳动者，就必须对他们进行培训。因此，成人培训就逐渐成为“朝阳”产业，为人们提供各领域的知识再生。危机年代自然需要取其精华，去其糟粕。从时至今日单单德国即累计销售50000册的成绩来看，我相信本书将能帮助您成为行业“精英”！

2011年2月于奥斯特霍尔茨-沙姆贝克

薇拉·比肯比尔

## 第 12 版序言

TRAIN THE TRAINER

从精装版的“工作手册”晋升为德语地区培训界的标准读物以后，本书备受各界培训者的推崇。此外，该书还出版了三种西班牙语版本。各界人士对本书的青睐及需求也证明了本书的巨大成功。

这一被誉为“培训师手册”的书籍之所以会跨地区、跨国界广泛传播，主要是因为：一方面，越来越多的大企业集团都逐步倾向于聘用专业人士担任公司的“培训师”。这些人通常在公司履行某方面职能的同时还“兼顾”培训师的角色，每年要投入大量的精力对新员工进行培训，或者负责为公司的资深员工提供专业领域的进修或深造课程，例如通过网络授课。

另一方面，“培训”在人们日常生活中的意义和重要性也越来越大。如今，一般的领导风格或销售技巧培训几乎很少再出现。作为培训师，我们不能再像“60 年代的黄金期”那样在培训课上照本宣科，进行填鸭式教学。在这个瞬息万变的年代，社会竞争愈演愈烈，企业的各种心理问题层出不穷。参加培训的学员也期望从培训师那里获得（人际）问题的解决方案。说得更直白一些，即：通过工业时期的“合理化”措施，员工越来越少，但他们却必须为企业带来与日俱增的业绩。对于那些只会一味讲解有关“领导及销售技巧一般理论”的培训课，他们既没有兴趣，也没有多余的时间参加。因为实践早已证明，没有哪种领导风格或推销模式是能适应所有情况的。我们所带领的团队、鼓舞的对象不是机器人。因此，尤其是作为培训师，我们绝不能认为，通过输入某个已有的“程序”就能让学员如同“大师”预计的那样作出相应行为。一些培训师（无论是拥有固定岗位的雇佣培训师还是自由培训师）在意识到并且接受这一观点的同时

012 也应当清楚其所产生的后果：

- 在传授知识的同时，培训更多的是一种“心理学基础课程”。
- 因此，相对于讲授知识而言，培训师正确的心理学行为更为重要，且影响更为深远。
- 培训师的首要角色是激发学员动力的人以及传授知识的中间人。也就是说，学员必须相信自己能够学到自身优势以外的新知识。他必须依靠自己独立学习，没有哪位培训师能帮他完成这一过程……
- 大脑研究成果表明，培训师应以“符合大脑规律的”教学方式传授知识。也就是说，知识点必须以文字和图片的形式激发左右脑半球同步运转。

针对上述要求，本书的每一位读者以及那些对教育学一无所知却开始培训的“门外汉”都能找到相应的理论和实践指导。本书究竟蕴藏着多少宝贵的意见和建议，您只有多翻几遍才能找到答案。

本书第8章中基于“密教”理论提出的新培训形式已经得到专业培训者的验证，并作为手稿付印稿售给了另外60位同行，反响十分热烈。要想将这一新形式运用到培训中，培训者必须在一定程度上改变现有的观念和构想。然而，愿意作出行为改变的人通常极少。

第8章的结尾处提出了我的“信条”，对我眼中水瓶星座时代的培训者，即“超级培训者”进行了描述。在我看来，这意味着：为了获得并维持职业成就，人们必须设立高远的目标。同时，在追求成功和胜利目标的路途上，我们绝不能迷失自我，绝不能对我们的灵魂和精神掉以轻心。这就是所谓的双纽线平衡法则。这是因为，无法达到内心和谐的培训者在日益严峻的职业条件下将永远无法进入自己的角色！

我希望我的《培训培训者》一书将来也能成为培训师行业的优秀启蒙读物，希望这本“工作手册”也能为“培训老手们”带来新的领悟和启发。

013 生活中的任何领域一旦相互交流借鉴，总能产生新的“火花”！

1993年2月于奥德尔茨豪森  
米夏埃尔·比肯比尔

## 第 16 版附言

遵循我父亲的遗愿，我将继续对本书进行完善。因此，您此时手中握着的便是本书的第 16 版。这本出版界的“常胜将军”仍然还能为培训界人士提供帮助，对此我父亲一定感到很高兴。在他看来，培训师是人类最美好的职业之一。在此，我预祝各位读者在未来的道路上获得成功，也预祝您“桃李满天下”。

鉴于欧洲范围内对培训界读物的巨大需求，在此我也提请各位读者注意，本书的西班牙语版也已在各大书店发售。

2001 年 1 月于奥德尔茨豪森

薇拉·比肯比尔

## 第 17 版附言

一些读者反映，我父亲在书中一直使用“Trainer”（而非 TrainerIn）\*来称呼培训者，这让他们感觉很不好。由于正确的书写方式不便于阅读，加之许多培训者确实都为男性，因此我们在书中就保留了原来的写法。在此，我恳请各位“女性培训者”能对此表示谅解。

2002 年 3 月于奥德尔茨豪森

薇拉·比肯比尔

---

\*在德语中，“Trainer”的词意为“教练，培训者”，“Trainerin”的词意为“女教练，女培训者”。——编者注



## 第1版序言

TRAIN THE TRAINER

本书的作者是一位有实践经验的人，应人们的实践需求而撰写本书，目标读者主要包括未接受过培训领域专业训练的培训师、研修班培训主管或讲师，这类群体的人数相当可观……

想想那些工业界的培训师，他们负责对工厂学徒、工长、销售人员以及领导者——通常都是在各自领域有一定业绩的人——进行培训。然而，以往的那些“明星销售员”是否就一定能将新手也训练成一流的销售人员呢？实践证明，答案是否定的。

某些培训师会产生理想主义观念，这是毋庸置疑的。他们以向他人“传授知识”为己任。他们的生活并不简单——认真准备培训材料，在每一次新的培训之前，总会像舞台演员一样怯场。尽管付出了努力，也投入了精力，然而总是得不到成功。“我们的培训主管？噢，他人很友善……”

他们未能实现职业目标？他们是失败者？不！大多数情况下，这样严苛的评判是不公平的。那么，出现这种现象的原因究竟是什么呢？其实很简单：这些人犯了错，自己却不知道。如果他们知道自己犯了错以及犯了哪些错，这些错误肯定是能避免的……本书要探讨的问题正是直击这一要害。

摆在你们面前的是一部“心理教育学”书籍。不要被专业术语吓倒了！我只是试着在某些必要的地方运用这些术语——一旦您获得一定的入门知识之后，您就会理解这些术语。博大精深的专业术语只适合那些拥有博士头衔的专业人士。在现实中要遵循的一条原则是：用最通俗易懂的方式来诠释深奥的心理学知识，让每一个外行人也能理解和掌握！这里的“外行人”是指能读会写并且具有成功职业培训经历的聪明人。如果您能

015 为公司创造高销售额、敢于将某一群体的想法付诸实践，直接转化为资金的话，那么您也是聪明人。阅读此书将令您受益匪浅！

或许您在浏览本书目录时会认为，内容“太过倚重心理学领域”。光是这一想法就足以证明，您很有必要继续往下读！人们对心理学知识的了解不会太多……对于如何尽可能灵活地向学生传授知识这一问题，许多教育学家至今仍倍感头疼。然而，与此同时，他们却忘了至关重要的一点：“学生”首先是人，是有需求、有期待、有希望、有脾气的人。每个人都是一个个体——都受制于自身日积月累的行为标准！

然而，究竟何为“教育”？教育就是激励您周边的人改变旧的行为模式而形成新的行为模式。只有实现这一点，才能说：培训成功了。学员在培训课结束时的状态应不同于他最初来上课时的状态。认识到教育的这一实质，就形成了本书的基本结构。

如果我想对他人的行为产生影响，我必须首先弄清楚一个基本问题——究竟何为“行为”？行为受到哪些条件的限制？为什么我的行为是这样？在群体框架内，作为个体的我应如何行动？如果我要对他人——一个群体——产生影响，我是不是也必须了解该群体的行为规律和反应规则？

或许您在阅读上述问题时就已经产生了“啊哈，原来是这样”的感觉！或许您已经明白，为什么您作为培训师无法像理想状态下的那样成功。是的，“知识就是力量！”——令您跃居他人之上的力量，源于权威性的力量，源于卓越的才能和令人信服的力量。也许您将来也会成为一名权威人士！现在，就开始阅读本书吧！在读完每个句子之后问问自己：这在多大程度上适用于我的情况？作为讲师，我的行为是否与字里行间所提出的建议一致？如果没有——为什么？造成我出现错误行为的根源何在？我敢向您保证：一旦您翻开本书，您将爱不释手！

016 此外，请您不要忘记：这本出自实践家手笔的书籍是为人们的实践需求量身定做的，是一本需要经由所谓的“自由讲师”在培训实践中对新知识反复检验的书，书中所提供的知识和建议都已在实践中得到检验。在此，我预祝您在未来的道路上获得成功、一帆风顺！

米夏埃尔·比肯比尔

目 录  
CONTENTS

第 20 版序言 I

第 12 版序言 III

第 1 版序言 VII

第 1 章 关于个体及其行为 001

测试练习 1 016

第 2 章 群体中的个体 021

测试练习 2 038

第 3 章 研修班群体的沟通 045

第 4 章 学与教 067

学习之人体构造条件 068

大脑研究及其对教学实践的意义 077

第 5 章 教育目标的确定 103

附录 1: 怎样进行测试? 123

附录 2: “感觉轮” 131

第 6 章	规划与实施培训	137
第 7 章	角色扮演与个案调研	177
	角色扮演及其意义	177
	社会剧——比角色扮演更有效!	227
	个案调研的实质和价值	234
	附录 3: 运用录像机进行培训	266
第 8 章	双纽线培训	273
	引言: 新典范	273
	双纽线培训的理论基础	275
	培训主题的示例	306
	实践运用	342
	内心之物: 信条	367
	参考答案	375
	参考文献	379
	角色扮演、社会剧以及个案调研	385



## 第1章

# 关于个体及其行为

TRAIN THE TRAINER

人类世界最显著的特点之一就是沟通障碍。通俗地说，即个体越来越难与他人建立有效的沟通关系。而造成这一现象的原因并不在于大众媒体带给我们的过度刺激，而是个体人格结构的缺陷所致。以我自己为例，每当我对自己缺乏信心或惶惶不知所措时，我总是无心他事。这就如同教学工作离不开老师对学生全心全意的投入一样，即没有身心的投入，教育就无从谈起。

从字面上理解，心理学即“心灵的学说”。今天人们常说的心理学实际上主要研究两个方面的问题，即人格结构的构成与由此产生的对待他人的行为方式。研究前者的学说即所谓的“个体心理学”，这便是我们这一章中将探讨的主题。

我们常习惯于将人类灵魂分成两个部分——上意识与下意识。由于上意识与下意识相互制约、相互影响，因此，从单个的人来看，并不存在这种严格的对分。不过，这一用于教学目的的分方式还是切实可行的。笔者写本书以及读者研究本书的目的并不在于用科学的缜密思维来为此做定义，更重要的是对心理学及其要素之间的相互关系进行很好的诠释，让每一个作为外行的读者都能理解并能将其应用于生活和工作中。

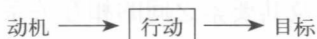
018 上意识 (Oberbewußtsein) 属于人格的一个范畴, 尤其受思维过程的影响和制约。用夸张或更直观的话来讲, 上意识即思维。虽然我们不断训练我们的大脑和逻辑思维能力, 上意识在人类生活中扮演的角色却微不足道。我们的行为受下意识的指挥。行动前我们首先会求助于下意识, 因为它主宰着人格的特殊构成。

下意识 (Unterbewußtsein, 某些作者也称之为无意识) 包括本能和欲望。心理学中的本能 (Trieb) 是指人的某种需求, 如果这种需求得不到满足, 就会导致人的灭亡。它们包括饥饿、口渴和睡眠三方面。此外还要指出, 缺乏睡眠是最快导致死亡的。所谓欲望 (Antrieb), 是指促使我们“想要”某种东西的力量。在此只提出几个关键的: 生存本能、性欲、孕育本能、权势欲和财欲。因此, 在下意识中又产生了所谓的“侵略性”。这一点我们会在后续章节中谈到。

在此要特别提请大家注意: **所有本能和欲望都具有能量!** 这一点在实际生活中常常被人们所忽略。我们可以把人看作是活生生的潜能。如果您亲历躁狂症患者被彪形大汉捆绑或旁人突发癫痫的情形, 您或许会发现, 我们身体内的潜能 (Energiepotential) 居然如此之大! 这种潜能不仅仅赋予了人类在这个星球生存的能力, 同时, 只要我们对此加以有效利用, 它也能为我们迎接和战胜未来的挑战提供保障。然而, 事实并非如此——大多数人对这种潜能的利用还远远不够。当我们认识到我们将大多数的潜能弃之不用时, 那些关于工业社会压力如何之大的抱怨和牢骚听起来只会让人觉得可笑。

019 能量一旦产生, 就具备转化为行动的趋势。世界上不存在“静止的能量”, 因此, 蕴藏能量的本能促使我们行动。所有物理学家都深知这一事实。然而, 正是这一点将我们充满本能的生活变得异常艰难。这是因为, 所有潜藏于下意识中的东西——本能、欲望、压抑等——都存在一种趋势, 即无论外部环境怎样, 他们都毫无顾忌地力求自我实现! 在本章的后半部分, 我们会再次谈到这一点。

人类所有的行为可以通过以下图示来表述:



即：每个人都有动机（或需求）；每一个动机（Motiv）都有确定的目标。人们的行动则以此为导向。

以下举几个简单的例子来说明：

- 人会饥饿（这是他的动机），他的目标是吃饱，他的行动是吃东西；
- 或者说，某人具有极强的自我感，他的目标是获得周围人的认可，他的行动取得某一领域的特殊功绩。

如果我们想要知道更多关于人的行为，关于我们自己及他人的行为；如果我们想要准确地评价、预测或改变他人的行为，就必须更深入地了解人的需求（Bedürfnisse）。因此，摆在我们面前的又一个具体问题是：人有哪些需求？

人的需求大致可以分为三大范畴：

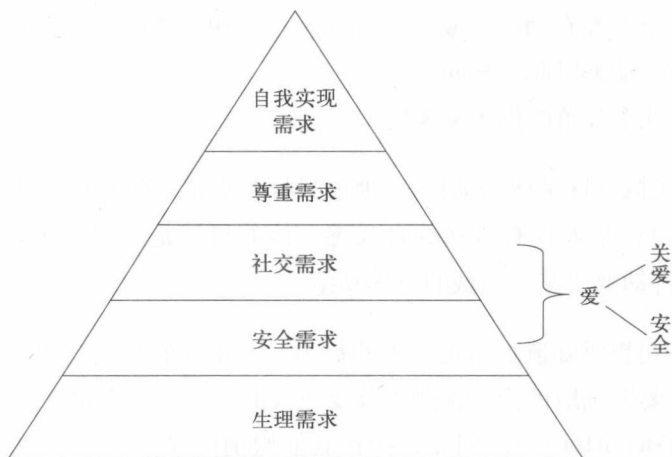
- 生理需求；
- 社交需求；
- 心理需求。

**生理需求**包括确保我们生存与生活的本能和欲望：饥饿、口渴、睡眠、生存本能和性欲。

**社交需求**是确保人们与他人共存，尤其是在一个群组中生存的欲望。这一点我们会在第2章中详细讲述。

**心理需求**则指那些“更高级”的需求，这类需求的满足是为了提高人们的自我价值观念，例如自负（Geltungsbedürfnis）和追求自我实现（Selbstverwirklichung）。

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（A. H. Maslow）对人类需求进行了长期、深入的研究，并将研究结果表述为“需求金字塔”，如下图的简化形式所示： 020



马斯洛称之为需求等级——其理论最有趣之处也在于此。也就是说，金字塔的等级从上至下象征着有待满足的需求顺序。

据图所示，生存（Überleben）对于人类来说占据着绝对优先地位。人需要吃饭、喝水、睡觉及成长。而后，人追求其生存保障。从前，人们通过在山洞或树冠中筑窝、在河上搭建小木屋或堆砌城堡来确保安身之所。今天，人们主要通过货币手段来实现这一生存保障：例如在银行存入一笔“紧急储蓄”或签订各种保险。只有当生存得到保障时，人们才会考虑满足其社交需求，如构建交际圈、加入协会或从事政治活动。这意味着他开始强调自己的社会属性，开始融入社会。

021 当金字塔的前三级需求得到满足时，毫无疑问，大多数人便会感到满意。当一个人能保障自己应有的生活质量、有车有房、每年去西班牙或北美度假时，通常他不会想到更多。除非这个体系出现混乱、发生动摇，否则他什么也不担心。因此，那些以“绝无儿戏、绝不试验”为宗旨的政党向人民允诺，国家的发展将遵循事物发展的规律来实现，这也在选举时为自己赢得了大部分选票。因为诸如改革这种政治界的试验总是伴随着失败的风险，这自然是大部分人想要避免的。每个人心中的小小“美好世界”由家庭、朋友和稳定的职位等构成，大多数人都希望能守护其不受损害。从心理学的角度来看，这自然是完全可以理解的。

马斯洛把金字塔的第二级和第三级需求归类于“爱”（Liebe）这一范



畴。一方面是“安全”(Geborgenheit)意义上的爱,另一方面是“关爱”意义上的爱(见第20页\*图)。这一观察角度又把我们引回了对儿童早期发展的研究。婴幼儿既需要被爱的感觉,也需要安全感,因此他能感受到这一双重意义下的母爱。如果一个人在这方面有所缺失,即从小没有得到应有的关爱,那么,随着年龄的增长,他对第四级的需求会越来越强烈。这里指的便是外在自我的需求。也就是说,与地位有关的一切是最重要的。自负就会成为其行为的主要推动力!那些驾豪车、住别墅、腰缠万贯的富人把他们的孩子送到贵族寄宿学校读书,对办公室接待厅进行大肆装潢,他们的种种行为都是为了通过外在的成就来弥补爱的缺失,即俗语所说的:“吹牛的人都有吹牛的需要!”

因此,第四级需求满足后,只有极少数人渴望追求更高层次的需求。这些人追求自我实现,即内在自我的实现,在对自我进行批判性分析的基础上逐步实现歌德所说的:“父亲留给你的,你通过后天习得,借以变为己有。”换言之,即:如果对继承之物弃之不用,它们将渐渐荒废。如果一个人从不玩乐器,天生的乐感对他来说又有何用?如果一个人从不学外语,好记性又有何用?如果一个人从不画画或雕塑,艺术天分又有何用?此外,还有至关重要的道德体系的构建,它将成为人们行为的准绳。因此,我们便不难理解,一个追求自我实现的人从不懈怠,总是工作到生命的最后一刻。

马斯洛得出的两点认识之间是密切相关的。其中第一点:金字塔层级上的需求必须按照顺序逐个实现,也就是说,人们不能越级而行。第二点:当人们时运不济时,他将重回金字塔的最底层,即他将放弃尊重需求甚至社交需求。只有当他的第一、第二级需求重新得到满足时,他才会考虑“更高”层次的需求(如果确有其需的话!)

022

“例外恰好证明规律的存在!”设想一个充满“创造幻想”(Schöpferwahn)的艺术家,他为了“给世人创作出不朽的巨著”而疯狂工作。只要他还有力气继续工作,吃什么对他来说并不重要,居所如何对他来说也不重要,周围的人如何看待他——无论是把他看作天才艺术家还是“疯子”——也不重要。换言之,即:总是有这么一群人,他们的生活动力

---

\* 此处页码为德文原书页码,本书中为页边标注的页码。——编者注