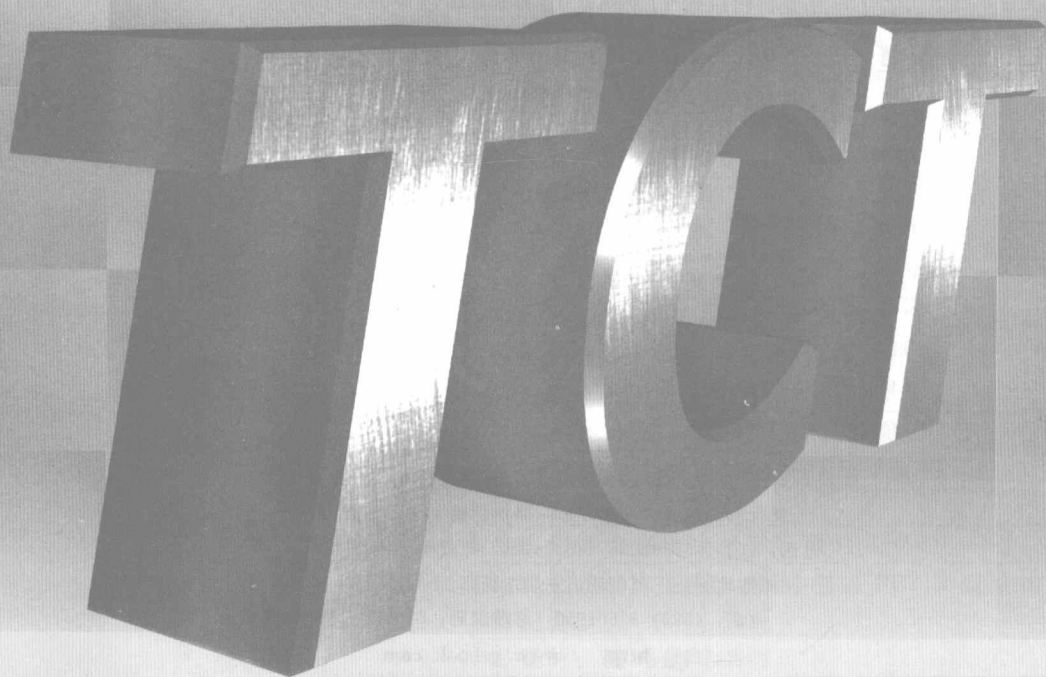


培训教练技术

TRAINING COACH TECHNIC

—— 培训师的真功夫

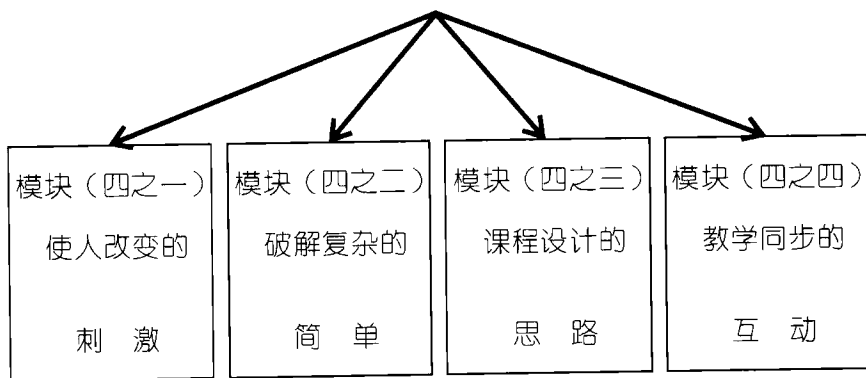
◎ 于加朋 著



广东省出版集团
广东经济出版社

本书的整体思路

问题线：如何运用培训教练技术？



关联线：运用刺激引导别人达成预期的改变

这就是培训教练技术的根本目标，
四大模块都是为了实现这一根本目标。

前言

这是我的第三本书。我的第一本书是《指点江山——高端培训师手册》，2004年10月出版。我的第二本书是《互动三节棍——培训、传播和沟通的奥秘》，2006年9月出版。《互动三节棍》的出版，标志着培训教练技术体系的成型。我本来是想在《互动三节棍》第一版的基础之上做一些调整后出第二版的，但一动手才发现要改动的地方实在太多了，于是就决定出一本新书，书名与我讲授的课程名称统一，叫《培训教练技术——培训师的真功夫》。这本书的出版，标志着培训教练技术体系的成熟，也算是对多年来关注我、支持我、鞭策我的众多客户及合作伙伴的一个交代。

培训教练技术是一套帮助培训师提升课程设计品质及改善培训效果的技术，力求内容实用化、方法工具化、结构系统化、执行标准化。培训教练技术，对于想要建立内部培训师队伍的组织，对于力求提升自己的培训师，对于希望改善自身表达技巧的个人，都是值得尝试的选择。

培训教练技术的最大价值在于，它是一整套值得推行的标准，而不仅仅是一门课程，也不仅仅是一些实用的工具。自2007年起，我就开始向这个方向努力。这本书的出版，也是这种努力的一种尝试。

于加顺

2009年元月 广州

目 录

模块（四之一） 使人改变的刺激

本模块引言 / 3

小节（4之1） 学习过程的模型 / 6

● “输入”、“处理”和“输出” / 6

● 金字塔模型和漏斗模型 / 12

● 一语道破 / 14

小节（4之2） 学习过程的推动 / 18

● 经验对学习过程的推动 / 19

● 刺激对学习过程的推动 / 19

● 学习方法、名言及俗语的启示 / 21

● 推动学习过程的关键因素 / 23

● 培训师应该引导学员只做三种事 / 27

小节（4之3） 思考的基本方式 / 30

● 演绎法 / 30

● 归纳法 / 31

● 惯性反应 / 33

小节（4之4） 影响学员注意力的五个方面 / 40

● 声音 / 41

● 目光 / 43

● 发问 / 44

● PPT 页面 / 45

思路 / 48

本模块小结 / 58

模块（四之二） 破解复杂的简单

本模块引言 / 63

小节（4之1） 刺激的呈现 / 67

● 呈现刺激的第一种途径：修辞 / 67

● 呈现刺激的第二种途径：故事 / 74

● 呈现刺激的第三种途径：游戏 / 87

小节（4之2） 头脑的学习结构 / 98

● 制胜的竞选纲领 / 99

● 斯德哥尔摩综合征的启示 / 101

● 《肖申克的救赎》的启示 / 102

● 头脑的学习结构 / 104

小节（4之3） 确保刺激有效 / 109

● 向右脑进攻 / 109

● 确保刺激有效的法则一：利益 / 114

● 确保刺激有效的法则二：重复 / 119

● 确保刺激有效的法则三：简单 / 128

小节（4之4） 把复杂的问题简单化 / 139

● 格子、钩子和梯子 / 139

● 用格子替代复杂 / 141

● 用钩子牵引思维 / 145

● 用梯子贯通缺口 / 151

● 经验缺口 / 159

本模块小结 / 161

模块（四之三） 课程设计的思路

本模块引言 / 165

小节（4之1） 问题线和关联线 / 171

● 问题线和关联线的概念 / 171

● 问题线和关联线的实例 / 181

● 整理问题线和关联线的注意事项 / 190

● 关键冲突 / 192

小节（4之2） 表达流程 / 201

● 第一步：切入主题 / 201

● 第二步：用关联线解决问题线 / 209

● 第三步：总结整理 / 214

小节（4之3） 金字塔结构 / 220

● 金字塔结构的概念 / 220

● 金字塔结构的简化 / 234

● 金字塔结构的总词句 / 239

● 把二维转换成一维 / 241

● 问题线和关联线在金字塔结构中的作用 / 245

小节（4之4） 培训需求和培训效果 / 251

● 对于培训需求的五种误区 / 251

● 培训需求的三个要素 / 256

● 检验培训效果的唯一标准 / 256

本模块小结 / 261

模块（四之四） 教学同步的互动

本模块引言 / 265

小节（4之1） 互动的概念 / 267

● 互动的定义 / 268

● 对话中的互动 / 269

● 公众人物与媒体的互动 / 274

● 互动的法则 / 278

● 互动的本质 / 288

小节（4之2） 互动对培训的价值 / 295

● 思路不同步的第一种表现 / 295

● 思路不同步的第二种表现 / 296

● 思路不同步的第三种表现 / 297

● 思路不同步的第四种表现 / 298

● 思路不同步的第五种表现 / 299

小节（4之3） 引导互动的三把金钥匙 / 303

● 第一把金钥匙：给学员以反馈 / 304

● 第二把金钥匙：引导学员作出反馈 / 305

● 第三把金钥匙：引导学员思考 / 308

小节（4之4） 避免用力过猛 / 311

● 处理质疑的第一种方式：直接式 / 314

● 处理质疑的第二种方式：引导式 / 315

● 处理质疑的第三种方式：回避式 / 316

本模块小结 / 318

本书总结 / 319

附录：培训教练技术标准 / 320

使人改变的刺激



本模块引言

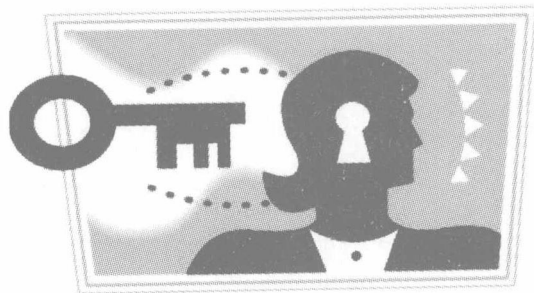
小节（4 之 1） 学习过程的模型

小节（4 之 2） 学习过程的推动

小节（4 之 3） 思考的基本方式

小节（4 之 4） 影响学员注意力的五个方面

本模块小结



本模块引言

培训师必须知道自己怎样才能做得更好。自以为知道是一回事，是否真的知道，那就是另外一回事了。

关于授课技能，培训师面临的重大问题不是缺乏指导，而恰恰是培训界向他们提供了太多的、有足够诱惑力的指导，其中搀杂了大量真假莫辨、似是而非的东西。授课技能在客观上是存在的，问题是授课技能隐藏在哪里？培训师大都有这样一种幻觉，认为其中一部分授课技能已经被他掌握，其他部分的授课技能则隐藏在出版物、互联网以及别的培训师那里，等待他去发现。于是，他就去翻阅“培训百宝箱”、“培训游戏集”、“培训案例集”、“培训故事集”一类的出版物，也许真能得到一大堆窍门。他还可能在互联网上搜索到一些看似有用的理论。当然，他也许还会听取其他培训师分享的一些经验。

现在你自己可以想一想下面这道选择题：对你自己来说，培训师的授课技能隐藏在哪里？（只能选一个）

- A. 自己 B. 出版物 C. 互联网 D. 其他培训师
E. 以上都是

根据我的测试，选 A 和 E 的人最多。选 A 可以给出很多理由，其中一个理由可能是“世间没有救世主，一切都要靠自己！”选 E 也可以给出很多解释，其中一个解释可能是“这样最保险！”

其实，A、B、C、D、E 这几个备选答案为你设置了一个陷阱，让你忽略了一个十分关键的因素，即学员。

培训教练技术遵循的是这样一种“培训哲学”：对任何一位培训师来说，授课技能不在出版物中，不在互联网上，也不在其他培训师那里，更不在他自己顽固的头脑里。培训师的授课技能，都隐藏在学员的头脑里。

需要强调的是，这里没有否定出版物的作用，没有否定互联网的作用，也没有否定其他培训师的经验，更没有否定你自己的经验。在积累授课技能的过程中，如果你不能有意识地把你的学员摆在应有的核心位置，那么，出版物、互联网、其他培训师的经验以及你自己已经掌握的那些所谓技能，都将失去意义。必须依靠学员，才能发挥它们的作用。

培训师因学员而存在。培训师对于任何授课技能的真正掌握，最终都是在培训课堂上通过与学员持续的互动而完成的。本书所阐述的培训教练技术，也是如此。

在培训课堂上，从培训师到学员的空间距离最多不过几十米，用双腿跨越这段距离易如反掌，可是要让头脑中的思想、观点跨越这段距离，就远非易事。培训场面有时死气沉沉，有时平静如水，有时剑拔弩张，有时高潮迭起。培训师和学员相互打量着对方，相互揣摩着对方，在一定程度上也相互适应着对方。学员适应培训师，相对容易些。学员无需过分关注自己的形象，只要遵守课堂纪律就可以了。愿意的话，学员还可以附和一些掌声和笑声。值得注意的是，讲台上的培训师，他所要面对的、所要适应的并非只是某一位学员，而是讲台下面那一群学员。这些学员个个都拥有宇宙间最为复杂的东西——人类的头脑，而且各不相同，差异很大。一期培训结束，培训师还要继续面对下一期另外一群学员。培训师面临着巨大的挑战，

学员对他的评价不但决定了他的收入，也决定了他在讲台上能站多久。

培训师的进步速度，取决于他对学员的关注程度。培训师必须对课堂上学员的反应保持高度的敏感，最好能够做到课堂上随时调整，培训结束后认真总结。

遗憾的是，培训师有时对课堂上学员的反应不够敏感，甚至有些麻木，于是，培训授课就成了唱卡拉 OK——培训师讲给自己听。

如果培训出现不理想的情况，作为培训师，不能总是以“这就是我的授课风格”、“学员缺乏学习的心态”、“学员的素质不高”等等作为搪塞质疑的借口，这种心照不宣的惯用伎俩解决不了实质问题。

培训师的授课技能，都隐藏在学员的头脑里。当然，学员不会主动告诉培训师授课技能应该如何如何，这需要培训师用心观察他的学员，到学员的头脑里去挖掘。这是本书与你分享的第一个重要的观点，也是一个重要的起点。也许一大批有志于从事职业培训师的新人将由此迈向成功。

作为一名培训师，你的进步取决于你怎样看待你的学员，你的职业前程也取决于你能否真正了解你的学员。要了解你的学员，首先要了解学习在头脑里究竟是怎样一个过程。

好了，让我们从现在开始，“进入”学员的头脑，也是我们自己的头脑，去看个究竟……

小节（4 之 1） 学习过程的模型

要揭示学习在头脑里的过程（以下简称为学习过程），最好的结果是能把这一过程以模型的方式反映出来。显然，这个模型应该是形象的、直观的。此外，这个模型还要在两个极端之间处于一个平衡的位置。一个极端是过于深入、复杂，以至于到达诸如细胞、神经这一生理层面。直觉上，如果一开始就把问题搞得太复杂，往往会以失败收场。所以这一极端不能成为我们找寻这个模型的出发点，出发点应该在另一极端。这另一极端是，模型非常肤浅，以至于对培训师的授课技能没什么实质性的帮助。这一极端肯定不是寻找模型的终点，但可以作为起点，然后逐步逐步深入，直到找到我们要的模型。况且，这种思考方式符合多数人的思考习惯。如果真的找到了理想的模型，仍然可以在这个模型的基础上继续深入分析，争取发现更多更有价值的东西。还是先从最简单的地方起步吧。

“输入”、“处理”和“输出”

说到学习过程，自然就涉及到“过程”，既然是“过程”，必然就有“输入”、“处理”和“输出”，见图 1。

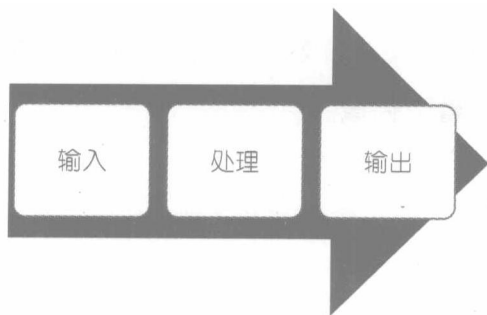


图1过于简单，它所反映的还仅仅是“过程”，远远没有触及到学习过程的本质，甚至还不能称之为一个模型。但图1对于目前的研究还是有价值的，现在还可以在图1的基础上继续挖掘。

显然，图1分为三个环节，“输入”、“输出”以及位于它们中间的“处理”。图1只是起步，下一步的问题是，怎样以最简单的方式描述这三个环节，才能体现出学习过程的本质规律呢？

我们先来分析图1的“输入”这一环节。

直觉上，作为学习过程的“输入”似乎有可能被描述为：“原则”、“规定”、“纪律”、“要求”、“标准”、“方法”、“技能”、“意识”、“心态”，等等。但是，这种描述方式，似乎只能反映部分情况，比如当学习是一种有组织的特定行为时，培训师把准备好的那些“原则”、“规定”、“纪律”、“要求”、“标准”、“方法”、“技能”、“意识”、“心态”等以培训的方式“输入”给学员。“输入”可以是这样的吗？只能说也许可以。

如果考虑学习的其他方式，“输入”很可能就与上面所描述的完全不同。

比如，一名被大家戏称为王大拿的员工在车间的禁区内吸烟，因此被罚款500元，并被通报批评。对王大拿来说，这段经历是刻骨铭心的，也许他从此再也不会再在车间的禁区内吸烟了。对王大拿来说，这个过程也是一个学习过程。那么，在这个学习过程中，“输入”到底是什么呢？“输入”有两个，一个是这位员工在车间禁区内违规吸烟的行为，另一个就是他被处

罚的结果，即被罚款并被通报批评。就是这样的“输入”，使王大拿经历了一次实实在在的学习过程。请注意，这里的“输入”有两个关键词：“违规”和“被处罚”。

也许王大拿对某种机器设备的操作规定不是很在意，直到有一天，他身边的一位工友在操作同样一台机器设备时因违规操作而被截断一根手指，这血淋淋的一切都被王大拿看在眼里，他几乎惊呆了！那一刻，他曾闪过一个设想：假如是他被截断了手指会怎样？那真是不堪设想！这次事故后，王大拿还会随意操作那台机器设备吗？对他来说，这次可怕的经历也是一个学习过程，其“输入”就是那个违规操作的工友（幸好不是他王大拿本人）被当场截掉一根手指的可怕场面！请注意，这里的“输入”有一个关键词：“可怕场面”。

从此，王大拿可能真的“学会了”严格按照规定操作机器设备。可是，他发现，随着他操作机器设备的逐步规范化，他的生产效率也随之逐步降低了。现在，王大拿所面临的问题是：是冒着手指被截断的危险回到过去的操作方式，还是继续严格执行操作规定？经过一番思考，他决定还是继续严格执行操作规定。对王大拿来说，这又是一个学习过程，其“输入”有两个，一个是（在他看来）执行操作规定与生产效率之间的矛盾，另一个是他如何在这两者之间作出选择的问题。请注意，这里的“输入”有两个关键词：“矛盾”和“问题”。

随着王大拿对操作规定的坚持，他的操作越来越熟练，他发现，他的生产效率下降的趋势很快被遏制住了，进而生产效率又开始上升，甚至还打破了他的个人纪录。这使他感到欣慰，更加坚定了他严格执行操作规定的决心。对王大拿说，这又是

一个学习过程，其“输入”就是生产效率从下降再到上升这样一个变化过程。请注意，这里的“输入”有一个很重要的关键词：“变化”。

随着时间的推移，王大拿因表现出色而逐步被提拔到生产主管的岗位。一天，公司安排他给一批新员工讲课，是关于“安全生产规定”的培训。当他把那厚厚的一大本关于安全生产规定的文本拿在手里时，他有些犯难：怎么能在两小时的培训时间内把这套规定讲完？王大拿走向讲台时，没有拿这套规定的文本。他给台下的新人讲了自己的过去，讲到 he 如何因违规吸烟而被处罚；讲到自己曾亲眼目睹工友因违规操作而被机器截掉一根手指的可怕场面；讲到自己面对执行操作规定与生产效率之间的矛盾，针对如何选择的问题，毅然坚持严格执行操作规定；讲到 he 经历了生产效率从下降再到上升这样一个变化过程之后，更加严格执行操作规定的决心！就这样，两个小时的培训结束了，台下学员听得很入迷，最后给台上这位身为主管的培训师王大拿报以热烈的掌声。对于台下的学员来说，这显然是一个以接受培训的方式进行的学习过程，其“输入”是什么呢？是那套“安全生产规定”吗？应该不是，因为作为培训师的王大拿并没有把那套“安全生产规定”逐条逐条讲给大家听，而仅仅是讲了自己的相关经历。王大拿把自己过去学习过程的几个“输入”又以口头讲述的方式再次“输入”给台下的学员，“输入”的内容是一样的，还是那些关键词，“违规”、“被处罚”、“可怕场面”、“矛盾”、“问题”、“变化”。

让我们再仔细审视以上历次“输入”所涉及的六个关键词。我们发现，“违规”、“被处罚”、“可怕场面”、“矛盾”这四

个关键词，其实都可以被概括为冲突。于是，这六个关键词可以被概括为三个关键词：冲突、变化和问题。

前文我们提到过，直觉上，作为学习过程的“输入”似乎有可能被描述为：“原则”、“规定”、“纪律”、“要求”、“标准”、“方法”、“技能”、“意识”、“心态”等等。是这样吗？当王大拿以主管的身份为企业新人做关于“安全生产规定”的培训时，学员学习过程的“输入”既不是安全生产的“规定”，也不是其他的什么“规定”，而是冲突、变化和问题。再考虑一下，如果企业为了让员工掌握某一项“技能”而特意安排一次培训，这次培训的“输入”可能是什么呢？“技能”的培训往往需要让学员以尽量贴近实战的方式进行操作演练，在学员操作演练的过程中会出现停顿、迟钝、遗漏、错误、不符合要求等，这些都可以归入冲突一类。学员们在此类冲突与正规操作的对比中找到差距，这差距也是冲突。如何缩短乃至消除这些差距就是需要学员面对的问题。通过一次次尝试，冲突（差距）越来越小，学员们的操作越来越熟练，这是一个逐步变化的过程。也就是说，关于“技能”的培训，这一学习过程的输入也不外乎冲突、变化和问题这三样。

现在，我们可以大胆假设，任何学习过程，包括学习“原则”、“规定”、“纪律”、“要求”、“标准”、“方法”、“技能”、“意识”、“心态”等等，其“输入”都可以被概括为冲突、变化和问题这三个最基本的概念。

看来，人们经常要学习的那些东西，诸如“原则”、“规定”、“纪律”、“要求”、“标准”、“方法”、“技能”、“意识”、“心态”等等，这些东西本身并不是学习过程的“输