

完美掌握听众，成就辉煌自我

最新“成功”七步培训模式祝你成为培训大师

——《绩效辅导》的作者，GROW培训模式的创始人 约翰·惠特莫尔爵士



做

最好的培训师

成功培训的七大步骤

THE SEVEN STEPS OF
EFFECTIVE EXECUTIVE COACHING

[德]赛宾·登博夫斯基

菲奥纳·埃尔德里奇

兰·亨特 著

徐小丹 译

东方出版社

中国石化集团上海石油化工股份有限公司
中国石化集团上海石油化工股份有限公司
中国石化集团上海石油化工股份有限公司



做

最好培训师

中国石化集团上海石油化工股份有限公司

中国石化集团上海石油化工股份有限公司

中国石化集团上海石油化工股份有限公司



做

最好的培训师

成功培训的七大步骤

THE SEVEN STEPS OF
EFFECTIVE EXECUTIVE COACHING

[德]赛宾·登博夫斯基 菲奥纳·埃尔德里奇 兰·亨特 著
徐小丹 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的培训师——成功培训的七大步骤/[德] 赛宾·登博夫斯基 菲奥纳·埃尔德里奇 兰·亨特 著. 徐小丹 译. —北京: 东方出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5060-3024-3

I. 做… II. ①登…②亨…③徐… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 193523 号

This edition published by arrangement with Thorogood Publishing Limited.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

本书版权由安德鲁纳伯格国际有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字:01-2007-2537 号

做最好的培训师——成功培训的七大步骤

作 者	[德] 赛宾·登博夫斯基 菲奥纳·埃尔德里奇 兰·亨特
译 者	徐小丹
责任编辑	许 可
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2008 年 1 月第 1 版
印 次	2008 年 1 月第 1 次
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	12
书 号	ISBN 978-7-5060-3024-3
定 价	28.00 元
发行部电话	(010) 65257256 65230553

版权所有, 违者必究本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序言

培训源于何时，又因何事而起，这些很难被人们查实，但可以肯定的是人文主义心理学的发展是培训诞生的根本原因（20 世纪 60 年代）。蒂姆·盖尔卫（Tim Gallwey）在《网球的内心游戏》（The Inner Game of Tennis）（1975 年）一书中阐明了心理学培训的首次运用在人类行为活动中发挥的作用。与此同时，美国生活培训师受欢迎的程度也超过了心理分析学者。不久之后，我和其他人则将培训引入了美国和欧洲的商界。

从一开始的无人问津直至近 20 年来职场培训似燎原之火般地蔓延了整个商业界，这也反映了社会的价值观正在不断地改变，尤其是人们对外界影响的依赖性转变为自己内心世界的觉醒和自我责任的认知。这些无论是对社会心理学还是管理实践活动来说，都是一个重要的发展阶段。

培训在工作中得到广泛应用，管理者接受通过企业外部培训师的培训实现职业发展和个人发展的目标。如今，培训凭借其自身特质已形成了一个行业，管理和衡量该行业人员的一系列具体标准与资格条件也已初具雏形。

本书是充实培训知识体系的图书之一，内容实事求是，以作者本人和其他相关人员的研究经验为基础，读起来毫不枯燥乏味。本书语言清晰易懂，让读者爱不释手。

书中内容丰富，行文流畅，结构紧凑有序。本书以培训从业者的经验为依据，引用一套系统化方法论和多个模型，同时，富有权威性、令人信服的章节定会成为期望提高自身职业技能的培训师的无价宝典。例如，本书用大量篇幅阐述如何建立友好信任关系、悉心聆听等方面，在培训发问与确立目标等较为复杂的议题上浓墨重彩。本书的核心就是围绕作者称之

为实现型培训模式（Achieve Coaching Model）进行详细描述。除此之外，对广泛应用的成长型培训模式（Grow Model）中包含的七个步骤进行了细致研究。我希望这可以降低成长型培训模式的权威性，因为问题并不是出现在成长型培训模式的提问次序上——并且远不止于此。

很可惜的是，成长型培训模式易于记忆的特质以及它与培训之间的紧密联系使许多人模糊甚至是忽略了培训的真正原则，即激发接受培训方的自我意识和责任感。本书中讲述的新模式将对这一问题进行重点补充。

众多培训机构如雨后春笋般地涌现，使人力资源专业人士和他们所属的企业从中选择的难度不断增大。令人欣慰的是，培训师资格认证正在不断被推广，测量标准也逐渐统一。但仍缺乏如何选择培训机构的标准指南，本书对于那些希望了解如何评估培训师最佳人选的人帮助极大。

那么培训的未来发展又会是怎样的呢？作者在本书的最后一章“未来发展趋势及前景”中对此进行了探讨。一直以来，作者将读者的注意力集中在满足企业培训需要的理性思维过程之中，但是我们不应忘记人们的许多灵感是来自其潜意识，而且是通过非线性的技巧。例如想象和自由绘画，让大脑在进入潜意识状态的情况下较为容易。人们未开发潜能的源泉是更高的心智，有时被认为是“超意识”，这是传统培训理念中的局限之处。

正如我前面提及的，人文主义心理学是培训诞生的摇篮。同时，培训又会受到另一个浪潮的影响——超个人主义心理学。实际上，超个人主义心理学已经对培训产生了影响，其影响方式在相关课程中已有所提及。作者在精彩章节“直觉思维与感染力”中间接地提到了超个人主义，一个人的直觉思维和感染力都可以通过超个人主义培训技巧培养成为重要品质。但是，通过该培训技巧人们心灵得到陶冶、灵魂得到净化，而对于那些灵魂在挣扎的人们来说，其中很大一部分是商人，如果他们对此尚无准备，将会一无所获。我希望读者朋友们能和我一样，阅读此书后受益匪浅。

约翰·惠特莫尔

contents

目 录

序言 /001

第一部分 导言和总括 /001

第一章 导言 /003

如何使用此书 /005

第二章 什么是执行培训 /007

引言 /007

什么是执行培训 /008

执行培训业的发展蒸蒸日上 /010

▶ 发达国家的财富不断增加 /011

▶ 家庭结构的变化 /011

▶ 传统宗教的衰落 /012

▶ 职场生活日益复杂 /012

▶ 职业全球化趋势 /012

▶ “铁饭碗”日渐消失 /013

▶ 准时化解决问题的需求上升 /013

▶ 终身教育需求增强 /013

小结：执行培训是什么 /014

第二部分 高效执行培训的七大核心能力 /015

导 言 /017

第三章 培养融洽的感情 /018

引言 /018

什么是融洽的感情 /019

如何建立融洽的感情 /019

▶ 外表 /020

▶ 身体语言和手势 /020

▶ 音色 /021

案例分析：糟糕的交通状况引发的愤怒 /021

▶ 语言/用词 /021

如何增进融洽的感情 /022

执行培训中的五个感情阶段 /023

▶ 基本状态 /024

▶ 基于社交的感情 /024

▶ 基于进程上的感情 /024

▶ 基于专家的感情 /024

▶ 超个人主义的感情 /024

小结：培养融洽的感情 /026

第四章 悉心聆听 /027

引言 /027

聆听为何重要 /028

案例分析：紧张的小组会议——有人在听吗 /028

聆听是什么 /029

怎样培养悉心聆听的技能 /031

聆听的高级应用 /033

小结：聆听的技能 /036

第五章 提出创意性的问题 /038

引言 /038

为什么创意性提问很重要 /038

提问技巧 /039

▶ 探究深层内容 /042

小结：提出创意性的问题 /044

第六章 做出高效反馈 /046

引言 /046

什么是高效反馈 /047

如何才能做出高效反馈 /048

小结：高效反馈 /051

第七章 制定明确的目标 /052

引言 /052

什么是制定明确的目标 /053

▶ 具体的 /054

▶ 可评估的 /054

▶ 能实现的 /055

▶ 切合实际的 /055

▶ 限定时间 /055

- ▶ 从正面阐述的 /056
- ▶ 被理解的 /056
- ▶ 密切相关的 /056
- ▶ 符合职业道德的 /057
- ▶ 具有挑战性的 /057
- ▶ 合法的 /057
- ▶ 符合环境要求的 /057
- ▶ 合理的 /058
- ▶ 有记录的 /058

最佳目标的六大显著特征 /059

- ▶ 目标对客户至关重要 /059
- ▶ 目标具有挑战性，可以拆分为一个个可以实现的小目标 /059
- ▶ 目标需要与客户的生活背景相符 /059
- ▶ 目标应从正面使用积极的语言进行阐述 /059
- ▶ 目标必须具体可行 /060
- ▶ 目标能让客户认识到实现目标涉及个人行为 /060

小结：制定目标 /061

第八章 直觉思维 /062

- 引言 /062
- 什么是直觉思维 /063
- 如何锻炼直觉思维 /065
- 小结：直觉思维 /066

第九章 感染力 /067

引言	/067
什么是感染力	/067
如何培养感染力	/068
小结：感染力	/071

总 结	/072
-----	------

第三部分 实现型培训模式——高效执行 培训的系统化方法 /073

导 言	/075
-----	------

第十章 步骤一：评估当前处境	/080
----------------	------

概述	/080
----	------

▶ 客户与周围人都很清楚的区域	/081
▶ 周围人了解而客户自己不清楚的区域	/081
▶ 客户本人了解而周围人不清楚的区域	/082
▶ 客户本人与周围人都不了解的区域	/082

本阶段目标	/084
-------	------

启动执行培训任务	/084
----------	------

▶ 管理审计	/084
▶ 360 度评估反馈	/085
▶ 心理测量工具	/085
▶ 正面评价	/085

资深的高阶主管培训师的关键做法	/086
-----------------	------

最高秘技	/087
------	------

客户的观点 /088

案例分析：刹住车 /088

小结：评估当前处境 /090

第十一章 步骤二：集思广益出创意 /091

概述 /091

本阶段目标 /092

资深的高阶主管培训师的关键做法 /093

最高秘技 /094

客户的观点 /094

案例分析：台上的公务员 /095

小结：集思广益寻找替代方法 /097

第十二章 步骤三：精炼目标 /098

概述 /098

本阶段目标 /098

资深的高阶主管培训师的关键做法 /099

最高秘技 /100

客户的观点 /100

案例分析：“蒸馏”出核心目标 /101

小结：精炼目标 /102

第十三章 步骤四：选择发展途径 /103

概述 /103

本阶段目标 /104

资深的高阶主管培训师的关键做法 /106

最高秘技 /106

客户的观点 /107

案例分析：印度之星 /107

小结：选择发展途径 /110

第十四章 步骤五：评估发展途径 /111

概述 /111

本阶段目标 /111

资深的高阶主管培训师的关键做法 /113

最高秘技 /114

客户的观点 /114

案例分析：寻找最适合的对象 /114

小结：评估发展途径 /117

第十五章 步骤六：制定有效的行动计划 /118

概述 /118

本阶段目标 /119

资深的高阶主管培训师的关键做法 /120

最高秘技 /120

客户的观点 /121

案例分析：在聚光灯下 /121

小结：制定有效的行动计划 /124

第十六章 步骤七：鼓励是动力的源泉 /125

概述 /125

▶ 增加新的技能/能力 /126

▶ 无法意识到的能力欠缺 /126

▶ 能意识到的能力欠缺 /127

- ▶ 能意识到的能力 /127
- ▶ 无法意识到的能力 /127

本阶段目标 /128

资深的高阶主管培训师的关键做法 /129

最高秘技 /129

客户的观点 /130

案例分析：按计划继续前行 /131

小结：鼓励是动力的源泉 /133

总 结 /134

第四部分 综合利用实现型培训模式 /135

第十七章 综合利用七大核心能力 /137

引言 /137

评估当前处境 /138

集思广益出创意 /140

精炼目标 /141

选择发展途径 /142

评估发展途径 /144

制定有效的行动计划 /144

鼓励是动力的源泉 /145

小结：综合利用七大核心能力 /146

第十八章 评估执行培训的有效性 /147

引言 /147

评估执行培训的四种阶段评估模式 /151

▶ 评估反响 /151

▶ 评估学习情况 /153

▶ 评估行为 /156

▶ 评估结果 /157

如何计算执行培训的投资回报率 /159

成功展现执行培训投资回报率的七个关键要素 /162

评估需要的相应工具 /163

小结：评估执行培训的有效性 /164

第十九章 未来发展趋势及前景 /166

引言 /166

制定培训业的标准 /167

服务专业化程度提高 /168

组织培训文化的发展 /168

组织内部培训活动的发展 /169

执行培训服务多层面——培训细化 /169

综合利用各种培训方法 /170

团队培训活动的发展 /171

小结：未来发展趋势与前景 /173

附录 1：关于培训的定义 /174

附录 2：常用的心理测量工具 /175

附录 3：培训的发展——培训师背景对培训业的影响 /177

第一部分

导言和总括

