

AMACOM

(美国管理协会)

每一位领导者、企业主、培训师终生受用的培训提升首选用书
单位、公司、领导、个人终生受益

美国管理协会 培训完全手册

(第三版)

全新改版，为你提供更可靠的培训建议和一流的技能指导！

THE AMA GUIDE TO EFFECTIVE TRAINING

(英)加里·米切尔 (Garry Mitchell) 著

郭鸣宇 译

陕西师范大学出版社

AMACOM

(美国管理协会)

每一位领导者、企业主、培训师终生受用的培训提升首选用书
单位、公司、领导、个人终生受益

美国管理协会 培训完全手册

(第三版)

(英)加里·米切尔 (Garry Mitchell) 著

郭鸣宇 译

陕西师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美国管理协会培训完全手册/ (英) 米切尔著; 郭鸣宇译.
—西安: 陕西师范大学出版社, 2008. 2
ISBN 978 - 7 - 5613 - 3821 - 6

I. 美… II. ①米…②郭… III. 企业管理—职工培训—手册 IV. F272. 92 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 130383 号

图书代号 SK7N0782

美国管理协会培训完全手册

责任编辑: 周 宏

装帧设计: 友家设计

出版发行: 陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱 邮编: 710062)

印 刷: 北京龙兴印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 500 千字

印 张: 28

版 次: 2008 年 2 月第 1 版

印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5613 - 3821 - 6

定 价: 69.80 元

第三版序

克林顿总统在他 1996 年的选举中，曾反复强调：他所提出的教育政策可以保证美国的大学教育将永远是“美国式”的。听起来，他的雄心是值得褒奖的，可事实并非如此。主观上不愿意，缺乏学习天分，不善或不甘去掌握毕业所需的那些技能，从而找不到为大学入学而学习的动机等等，种种这些都是影响人们上大学的因素。但是除此之外，难道他们有其他选择吗？现在有了总统先生的承诺，公立学校作为大学入学工具的趋势将会日趋明显；而对于那些不想上大学的学生，公立学校则没有提供有效的、可供他们选择的培训教育。

在我年轻的时候，我没有去那些为大学入学作准备的学校，而是选择了一所技术学校，因为技术学校里有我想学习的手工技能。在技术学校里，我当然还得学习英语文学、写作、历史、科学和数学（实际上是我所上过的最好的数学课）等科目；可除此之外，我还学习过家具制作、电路布线、管道维修，还有基本的房屋建筑知识，以及一些电路工具和机器的使用方法。

后来我上了大学，并且慢慢喜欢上它了，现在我也获得了三个学位，其中包括一个博士学位；但是直到今天，我在现实生活中使用到那些我在学校里学到的技能的机会，远比使用那些科学、历史或数学知识的要多，而且我也很高兴能用上那些技能。虽然现在还有一些技术学校（我当年学习的那所学校早就关闭了），但是它们在数量上是少之又少，而且在筹资方面，又比

那些得到资助的正规院学校要困难得多。

由于文化因素，大学教育的重要性已经在我们脑海中根深蒂固了。哪怕是非常基本的工作，也需要大学文凭，纵使这些工作根本用不上任何大学技能。我认识许多没有大学文凭的管理者，他们甚至在应聘第一份工作时得对他们得教育背景撒谎，但是这并不影响他们成为优秀得经理人，也不妨碍他们成为所在企业和行业中的佼佼者。我也认识很多人，他们在工作中很成功，但是他们的工作与他们所受的大学教育毫不相关。譬如，一家产品价格昂贵、面向高档消费者的汽车进口公司的全国销售经理，攻读博士学位时学的是中世纪历史学。这种对大学文凭的盲目注重，是美国教育的主要问题所在。

在这个世纪里，美国的教育理念很大程度上受约翰·德威的教育理论的影响。从一个以农村人口为主体的农业型社会，到一个以城市为主体的工业型社会，在美国这一重要的经济转型过程中，德威的理论发挥了重大作用。他设想了一种教育体制，这种体制以不同课程为学习对象，在结构上学习难度与学习级别成正比，从而使学生具有全面的读写能力，并且能够应付以后的成人生活。德威的教育体制影响了他所在的年代以及之后的教育，使得美国的教育成为世界的典范。从而，有史以来美国第一次达到了近乎全民脱盲的宏伟目标。

我们不满足于停留在脱盲的水平上。在过去的 50 年里，我们一直认为，为了进一步完善德威的教育体制，应该在高中设置更为广泛的课程；而在高中之后，还应设置为期四年的大学教育。但是，很明显这种设想是大错特错。

美国的全民脱盲率曾经很令人羡慕，不过全民脱盲率正在下降。在高中同等学力学术技能测试中，美国学生的排名在发达国家中总是居于后列。公司也在抱怨说，招聘到能够认识说明书并按说明书进行操作或者能够进行基本的数学运算的新员工，真是越来越困难了。越来越多的经理们发现在公司里有的员工缺乏基本的文化技能，甚至在老员工中也存在这种现象。随着本世纪末期的临近，美国员工的结构发生了巨大的变化，这也能明显地说明上述问题。但是，我们选出的领导者仍然将大学教育作为成人工作的必要条件。相反地，我们应该对将大学教育作为放之四海而皆准的就业要求这一问题进行重新思考，创造并增加技术培训机会；而且像德国人那样平衡工业和教育的关系，创造工作与学习之间的联系（见第 13、14 章）。

在《培训完全手册》第三版中，我力求涵盖所有的培训技巧，这样做主

要是基于以下两个原因：首先，将来有可能工作就业所需要的不仅仅是大学教育，还有可能包括其他技能要求，这样以来，对培训专家的需求量就会增加；其次，公司培训将会是传授与工作相关的技巧的主要渠道。科学技术的高速发展迫使人们不断地提升自己地技能，随着科技的发展，情况就尤为如此。《培训完全手册》应该对改善这些问题有所帮助。

最后，在第一版和第二版读者反馈地基础上，我在第三版中着重注意了需要进一步阐释的有关内容，而且增加了许多新的案例。能有机会修改自己许多年以前写的著作，并加以完善，真是难得的，同时这又是一项很令人开心的工作，我非常喜欢。

简介

任何书都有其写作目的，或供娱情，或为教人，为作参考，更有甚者，可充门碰头，可当后备座，亦可装点书架。这本书是一本案头的参考书，也就是说我希望它能和字典摆放在一块，经常为你提供便捷的参考信息。

你可以将这本书从头到尾读下来（毕竟它是以这种方式编写的），你会发现每一点都有意义。但是，该书的基本结构既非连续式的，亦非高潮式的，相反，它以培训的三个主要功能为核心，而第四和第五部分则对培训的应用这一问题进行了探讨。培训的功能主要有以下几点：对受训对象的面对面的培训；培训策划；对培训设备、人事以及操作的管理。培训的应用主要有：团队精神培训，在职培训，以及技术培训。第五部分是新增加的内容，着重讨论了将培训与公司目标结合为一体的重要性。我亲爱的读者们在过去的版本的基础上给我提出了许多宝贵的反馈意见，本书新增加的内容就是对这些反馈意见的答复。

本书第一部分“培训的性质”阐述了培训师所需的重要沟通技巧，例如维持领导地位、创造学习团队、策划培训课程、控制培训团体、分析受训者状况，以及树立诚信等技巧，同时还讲述了针对拒绝受训的问题应该采取的措施，以及如何创建一个能激励受训者在工作行为上有所进步的培训环境。第一部分主要论述了培训的观点、培训的方法以及培训作用的基本原理。

第二部分“培训策划及准备”详细描述了进行需求分析、撰写培训项目报告以及开展评估的具体步骤。这一部分中提供了阐述需求分析和任务分析

的内容和过程的调查问卷以及案例，其中还论述了在定义和评估培训需求的过程中统计分析的重要性，以及进行统计分析的一些小技巧。该部分还提及了对外界资源的评估，比如对畅销培训包、咨询师以及商业论坛机构等的评估。还论及了在培训过程中视听手段的便捷作用以及如何创建视听软件，其中就有一章专门论述科学技术对培训的影响和作用，以及如何最大限度地培训过程中发挥它们的作用。总之，第二部分详细地描述了进行基本培训的具体步骤。

第三部分“培训的特点”详细讨论了培训的以下特殊方面，其中包括如何创建和培训高效的团队，如何对高层管理者进行行之有效的培训，在进行管理性培训和技术性培训的过程中所遇到的问题以及这两者之间的区别，等等。最后，我们详细地论述了进行高效的培训的关键因素。

第四部分是有关管理方面的论述，不是笼统的论述，而是涉及了与培训有密切联系的相关问题，包括针对市场和销售的内部培训项目以及经常被我们所忽视的写作技巧、谈判技巧、财务管理和预算以及人力资源管理等方面的问题。

在第五部分里，第18章预测了培训经理在本世纪末的十年里以及下个世纪初将会面临的有关问题，包括雇员的教育问题以及员工结构的改变问题。第19章讨论的问题是如何扩展传统的培训模式，其趋势是在传统培训模式的基础上增加战略性策划和培训后的追踪服务。第20章在第二版的基础上，深入地对目前的培训中存在的问题以及在跨世纪时期和下个世纪将会出现的相关培训问题进行了探讨。

在第三版里附录中的培训资源进行了扩展，增加了一些新的信息。为了更好的对读者做培训指导，在每一章的后面还增加了相关的培训练习，以便读者能更好地掌握所学习的培训技巧。对那些利用本书对其员工进行培训的管理者而言，这些内容会非常有用。

在此有必要提醒一下读者，这本书不是衡量所有培训工作的准绳，相反，它针对许多培训方面的问题提出了简要可行的解决方案。当然你千万不要把这些解决方案当成是解决问题的惟一途径。从某种程度上讲，培训也是一种艺术。正如其他艺术一样，解决同一问题会有许多途径，只不过有些方法优于其他的。在本书中所论及的方法都是经过多年的使用，被证实是行之有效的，在你还未找到其他解决方法之前，不妨试试我们提供的方法。

最后，在重复原则的指导下，本书中所使用的概念主要以下面两种方式呈现：首先在每一章节内详细阐述，然后在章节末尾简要概括。为了进行强调，许多重要的概念也会在一览表、表格和备注中进行重复。如果你是一位老练的培训师，建议你首先阅读摘要，看看每一章节的主要内容；如果你对相关章节的内容非常熟悉，或者在相关方面没有任何疑问，那么继续往下看。关注细节的读者可以跳过章节中的内容，着重注意书中的表格和一览表，在这些表格和一览表中你可以快速地找到关于培训的基本告诫和指导方法。对于那些想要透彻地了解培训的精髓的读者，通篇阅读全书就显得很有必要了，这样才能详细地考虑培训的问题。

另外，书中的图表对读者也会有很大帮助。通过章节之间的大标题，你就可以对本书的全貌有个大概的了解。读完全书或部分以后，书中的图表可以帮助你梳理知识，更好地记住所读内容。每一章节末尾的小结也可以帮助你回顾前面所读的内容，另外，一览表和表格能帮助你在回看的过程中快速地回顾起重要的培训步骤和技巧。

虽然这本书不是作为培训的参考标准出现的，但我希望它能作为对培训师进行培训的实用手册。培训经理可以读取书中相关章节，并对书中论述的某些论题进行实践操作，这也是我在每一章节后面增加了培训练习的目的所在。用作培训指导时，这些培训练习是非常重要的，千万不可忽视。这些培训联系强调的不是理论知识，亦非培训技巧的掌握，而是如何落实相关培训技巧的问题。如果培训师对培训技巧尚未完全掌握，对某些培训项目并不熟悉，他们可以利用这本书中介绍的行之有效的培训技巧，对他们所不熟悉的培训任务进行实践操作。

这本书适用于不同阶层的培训师。对于新手而言，它可以作为日常操作手册；对于新上任的培训专家而言，这本书可以在某些常用的资料上为他们提供全新的视角；对于那些资深的培训经理而言，无论是回顾基本知识，了解最新形势，梳理知识结构，培训新的培训师，还是培养年轻的培训经理，这本书可以作为可靠的参考。

阅读和使用过第一版或第二版的读者会发现，在第三版中增加了许多新的内容，它们非常有阅读价值。而对那些第一次接触《培训完全手册》的读者而言，他们会发现该书是非常实用的培训工具。无论新老读者，我都祝愿他们工作好运，培训顺利！

鸣 谢

1987 年，我在开始撰写《培训完全手册》第一版的时候曾经说道：

在培训中知识和技能是不可分割的，对于我来说是这样的，对于阅读这本书的读者来说，同样如是。在这里我应该感谢我的培训师贝弗利·海曼，我的这本书的写作很多地方都是得益于她的教导。我从教 20 多年，教授的课程从四年级课程到研究生课程，这都要感谢我的加拿大亚伯达大学所接受的教育专业的本科学习，四年的专业学习给我的教学事业打下了坚实的基础。但是，我是在认识贝弗利之后才开始接触培训行业的，是她让我认识到苏格拉底式提问的神奇作用，是她让我领悟到培训目标的重要性，也是她教我如何设计培训项目。她的教导对我影响至深，影响到了我在其他方面的学习，影响了我的专业人际关系。在过去的六年里，我对成千上万的培训师、秘书、销售人员以及管理人员进行了培训，也从他们身上学到了很多，不过我从这些人身上学到的东西也是受到了贝弗利的影响。在这里我想对贝弗利表示衷心的感谢，也感谢克里斯·尼斯多姆让我们有机会在一起工作。

现在出版本书的第三版，我依然要感谢贝弗利对我的指导。不过，在这些年里发生了很多事情，在原有同事的基础上，我又结识了很多新的同事，他们都对本书的撰写起到了很大的帮助。

重新出版一本书，出版第二版、第三版……其实往往不是作者的选择。出现以下两种情况时，就会出版新的版本：前一个版本的销售情况非常好，所以出版社觉得新版也会有很大的市场潜力；在这个课题领域里产生了翻天覆地的变化，只有对原来的版本进行更新，才能跟上时代发展的步伐。本书

出版第二版以后，这两种情况都出现了。因此，在这里我要再次感谢世界各地购买《培训完全手册》并参照本书进行培训的培训师和经理们。

我还要感谢我的编辑 Adrienne Hickey，是她建议我对该书进行再版，并在书中包括这些年培训领域所发生的变化，我也要感谢她给我提供的非常有用的建议和背景资料。

最后，我还要感谢所有参加过或者将要参加我的培训的学员，与他们共事是一种享受，我也从他们身上学到了很多東西。

目 录

第一部分 培训的性质

简 介	1
第一章 培训的功能和目的	3
第二章 培训的结构	32
第三章 培训师的作用	62

第二部分 培训计划和培训准备

简 介	96
第四章 开展需求分析	98
第五章 测评培训的有效性	144
第六章 培训课题的研究	170
第七章 撰写培训项目报告	188
第八章 编写项目的其他形式	221
第九章 培训辅助工具	237
第十章 科技与培训	244
第十一章 设置培训的物理环境	258

第三部分 培训中的特殊应用

简 介	268
第十二章 团队培训	269
第十三章 在岗培训	284
第十四章 关于科技和销售领域的培训	295

第四部分 培训管理

简 介	318
第十五章 对培训部门进行管理	320
第十六章 培训的宣传工作	343
第十七章 谈判和培训	361

第五部分 培训及其发展

简 介	388
第十八章 培训中所存在的特殊问题	390
第十九章 培训概念的扩展	408
第二十章 培训中存在的问题	418
附录一 注释	426
附录二 培训资源	431

第一部分

培训的性质

简介

第一部分是本书五个主要部分中理论性最强的，但这并不是说它就不具实用性。这一部分是对培训理论知识的引导学习，并且向你介绍了许多培训技巧。第一章论述了培训师在企业中的作用，他们使公司员工结构产生变化，促进公司的快速发展。这一点确定了全书的基调，对于那些学习培训技巧的人而言，这一章奠定了培训艺术的地位，使他们更为坚定地学习那些必需的培训技巧。

接下来，在第一章中包含了成人学习理论，阐述了如何解决抵制学习的问题以及群体行为的动态性。该章中讨论的核心内容是受训的人或群体，讨论人们如何进行学习，在接受外界信息的过程中意识所起的作用，人与人之间学习能力差别，以及挖掘受训者已知、乐知和须知的内容。这一章还涵盖了管理团队的一些有效的技巧，包括团队成员角色的定位和决策的制定。

第二章探讨的是培训的结构问题。在这一章里，阐述了培训的根本问题——培训目的，从文化的角度论述了现场培训的重要性，还讨论了维持启发性对话的重要性以及重复模式。这一章探讨了培训的结构模式，最后还讨论了设置有效培训课程的四个基本步骤。

第三章探讨了培训师的作用，特别是人际沟通方面的技巧。这一章探讨了培训师如何给自己的领导角色定位，以及培训领导者的职责。还解释了如

何控制培训课堂中的分歧，以及如何应付桀骜不驯的受训者。除此之外，这一章还阐释了如何提高倾听技巧，如何提高你的提问能力，包括如何使你的提问受到重视以及具有变化性。另外，该章还提供了对受训者提问作答的技巧，以及论述了如何在受训者面前维持一个积极的绅士形象。最后，探讨了诚信的问题，包括如何建立诚信以及如何有效的发挥个人诚信。

综上所述，该部分既是对培训技巧的概述，又是针对培训新手或专家的培训理论基础，其实该部分对于任何想更好了解培训性质的人都是适用的。

第一章

培训的功能和目的

公司为何雇佣培训师呢？当你听到这个问题时，脑子里可能会涌现数十个具体的有待解决的状况，为了解决这些状况，公司不得不设立培训项目。但是，不管你设想的有多少状况，这个问题的答案只有一个：公司雇佣培训师是为了使公司的运转有所改变。培训的功能只有一个，那就是促进变革。如果经过培训，变革产生了，那么培训就是成功的；如果没有，这次培训就是失败的。尽管培训师或培训经理还可以有其他成就，其基础仍是公司运转中可量化的变革。培训师是促成变革的催化剂，本书着重论述了促成变革的不同途径。

变革的性质

虽然我们都希望能够改变别人来迎合自己的需求、习惯或愿望，但是我们每个人，包括渴望看见改变的经理们，都不想改变我们自己的行为方式。我们这个社会不断地呼吁变革，我们自诩是飞速发展、高度发达的社会。诚然，从科技发展的角度而言，我们是高度发达的，但是如果科技使我们不得不改变我们的行为方式，我们就会强烈的抵制它（当然，如果科技使我们的工作明显地变得简单得多，情况就不一样了）。我们渴望有更加敏捷的思维

能力，更加高效的工作能力，但是如果要获得这些，就意味着我们不得不打破习惯性的工作模式，继而学习全新的工作方式，我们会放弃这些东西。我们喜欢不断学习更具国际竞争力的美国商业理念，但是如果这种商业理念意味着减薪或失业，我们就不会喜欢它了。人们大都安于现状，这是人类的本性。变革意味着我们有可能失去现有的东西，大部分人都不愿意去冒这个险。

当然，也有例外。有些人喜欢来自各方面的变革，但是，大多数人关注的是变革会给我们带来什么。所以当学习新的工作技巧时，他们在意的是自己作出改变的能力。他们抵制培训师所要达到的变革，而且这种抵制经常是非常微妙的，培训师就是要预料并认识这种抵制行为，而且采取措施减少这种抵制行为。

变革的动机

变革无所谓好坏，变革无时不在。个体经常对周边环境各种因素的组合作出反应，这些因素多种多样，包括来自家庭或同事的压力、室温、疾病、交通状况、工作条件、消化不良引起的不适，对年龄的态度、对通货膨胀的担忧，或者对世界经济的恐惧。或者说，以上种种是对我们产生影响的主要因素。我们不断调整自我，以求适应环境的改变和满足新的要求。虽然培训师不能创造这种变革，但是他们可以引导变革。

教育家们经常谈到动因——学习的动机，但是最终的情况是，学习者要么主动学习，要么懒于学习。如果学习者完全没有学习动机，那么老师也无法创造出学习动机。俗话说，“你能拉马到河边，但你不能迫使它喝水”，这句话我们都很熟悉。但是你所能做的，就是在拉马到河边之前，让它拼命工作，使它饥渴难忍，那么到河边时它就非常想喝水了。也就是说，培训师应该控制环境，使受训者自觉产生学习的动机，本书中的那些具体的操作指南都是围绕如何影响和控制学习环境，以促进变革的。

改变人们的行为方式

打破一个根深蒂固的习惯是件非常困难的事情，尝试减肥和戒烟的人对