

最实用的管理能力训练译丛

训人有方

团队内训自助手册

【英】丽莎·哈德菲尔德-罗 著

LISA HADFIELD-LAW

**TRAIN
YOUR TEAM YOURSELF!**

中国经济出版社
www.economyph.com

训人有方

——团队内训自助手册

(英)丽莎·哈德菲尔德-罗 著

经雅信翻译小组译

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

训人有方:团队内训自助手册. (英)丽莎·哈德菲尔德—罗著;邓子梁等译. —北京:中国经济出版社, 2003.1

(最实用的管理能力训练译丛)

ISBN 7-5017-5822-0

I. 团… II. ①哈… ②邓… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第096989号

训人有方——团队内训自助手册

原书作者 丽莎·哈德菲尔德—罗著

译者 汤丽琨

责任编辑 聂无逸(E-mail: niewuyi88@sina.com)

封面设计 谭雄军

出版发行 中国经济出版社

社 址 北京市西城区百万庄北街3号(邮编 100037)

经 销 各地新华书店

印 刷 北京艺辉印刷有限公司

版 次 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 19.25

字 数 176千字

书 号 ISBN 7-5017-5822-0/F·4677

定 价 32.00元

投资你的团队的一个重要途径就是进行有效的培训。但是很多经理把他们的预算浪费在那些并不总是与他们的工作内容和需求相关的培训上。所以,为什么你不亲自培训你的团队呢?你才是决定团队成员能够做什么的最佳人选。这是一本能鼓励你这样做的实用手册,它能够帮助你设计和实施既实用又省钱的培训计划。

- 确定团队培训的需要
- 应用重要的学习法则
- 举行实用的课程和研习会

丽莎·哈德菲尔德 - 罗曾经在英国和其他国家培训过多种团队,包括医生、护士、会计、股票经纪、银行家、行政人员、IT 专家、士兵、经理和父母。

前言

如许许多多大大小小的机构一样,你所在机构的预算开支和利润或许正在不断缩水。在这种情况下,几乎没有人会反对增加投资是必要的。其中,培训你的团队成员将是值得投资并且收获颇丰的投资项目之一。然而,虽然我们中的很多人每年都会投入巨额资金进行复杂而又细致的招聘、筛选过程,但却在招聘后对这些新团队成员们放任不管,让他们独自去发现他们在工作中的职责,在缓慢的适应过程中开展他们的工作,可以说,耗资招聘新团队成员以希望对企业有所帮助的目的会因为这样的做法而变得徒劳无功,反而会使团队的成员产生不必要的焦虑,工作绩效差强人意,迟迟不能习惯他们的工作,而这样的结果可能算是相当乐观的了。

为了避免出现这样的结果,许多团队送他们的成员去上昂贵的培训课程,同时搭上旅行和住宿的开销。但是,为了迎合所有课程参加者的需要,这些培训课程的目标和对象通常都是相当的模糊和大众化。周而复始,这些课程

训人育方——团队内训自助手册

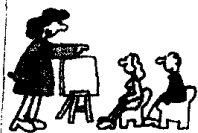


唯一的得益者其实就是那些开办课程的人。

其实问题的解决很简便,只要团队领导者亲自对团队进行培训就可以了,但是很多团队的领导都不愿意承认这种解决办法。问及为什么他们不亲自对他们自己的团队进行培训时,答案几乎都是没有时间。其实只要看看由他们自己培训团队成员所能够带来的节约,他们就该认真的考虑一下采用这种办法:

1. 你最为清楚你想要你的团队成员做什么。
2. 你最为清楚他们需要具备什么先行条件。
3. 你或者你团队的其他成员具有适宜的知识和技能去提供这些培训。

或许,你没有花费时间去培训你自己的团队的真正原因是,你认为自己缺乏进行培训的工具。其实,只要你具有了领导你的团队的知识和技能,良好的处理人际关系的技巧,那么,你就已经具备了培训你自己团队的能力了。你们中某些人可能想要提供 IT 技术方面的培训,而其他的可能想要训练他们的团队成员具有某些“软技术”,例如应付麻烦的客人的能力,把团队当作一个整体的工作方式。无论你想亲自对自己的团队提供什么样的培训,都很有可能是你的能力范围内的。这需要你对以下内容有所了解:几条学习的原则;设立培训步骤的



策略;进行培训的不同方法和取得反馈意见的方法。然而,在你开始行动之前,你必须明确你的团队需要学习什么,而不是你想要训练他们什么。这两者之间可是不一样的。

丽莎·哈德菲尔德—罗

一名好的老师能把自己的精神注入学生的灵魂——约翰·米尔顿(John Milton)

训人有方——团队内训自助手册



目 录

第一章 教与学的法则

什么是学习?	(3)
怎样影响态度?	(6)
什么是培训?	(8)
有关自己的要素	(8)
成人的学习法则	(10)
学习过程的结构	(12)
总结	(17)
行动要点	(18)
想一想	(20)

第二章 你的团队需要什么样的培训?

培训需要分析	(23)
找出差距	(24)
培训是否是最佳的选择	(29)
弥补差距	(30)
确定预期结果	(30)
选择适宜的培训方式	(32)
检查培训是否有效	(36)
总结	(39)
行动要点	(40)



想一想 (41)

第三章 演讲的前奏

准备是成功的关键 (45)
什么是不正确的做法? (46)
准备前的工作 (47)
准备 (50)
从准备到正式演讲 (84)
总结 (85)
行动要点 (88)
想一想 (90)

第四章 演讲的进行曲

开场仪式 (93)
身体语言 (95)
善用你的声音 (98)
进行视线接触 (101)
使用备注 (105)
表现幽默 (107)
把握好时间 (110)
布置场地 (110)
重新恢复团队成员的精神 (116)
总结 (120)
行动要点 (121)
想一想 (122)

第五章 安排视觉教具

视觉教具为何如此重要? (126)
什么地方出差错了? (127)



善用颜色和字体	(131)
作用表格和图表	(133)
视觉教具的普能形式	(135)
总结	(158)
行动要点	(160)
想一想	(161)

第六章 安排讨论

讨论能否有助于学习?	(165)
讨论的优点与缺陷	(170)
在讨论中会发生什么事?	(171)
计划一次讨论	(172)
小团队	(178)
讨论过程中会遇到的问题	(180)
倾听	(188)
巧妙的提问	(189)
总结	(197)
行动要点	(197)
想一想	(199)

第七章 教授实用的技能

塑造技能	(204)
设立目标	(205)
分解目标行为	(207)
衡量目前的绩效	(209)
演示	(210)
监督下的练习	(213)
不需要监督的练习	(214)
给出反馈	(215)



消灭坏习惯	(217)
得出结论	(217)
安排实用性技能学习的结构	(218)
总结	(220)
行动要点	(222)
想一想	(224)

第八章 给出和接受反馈信息

提高绩效	(227)
给出反馈信息	(230)
获得有效反馈的方针	(232)
如何做	(236)
接受反馈信息	(239)
总结	(242)
行动要点	(243)
想一想	(244)

第九章 应付麻烦的团队成员

始终聚焦于你的目标	(247)
质问者	(249)
老师的宠儿	(251)
自称无所不知的人	(252)
麻烦制造者	(253)
独占欲很强的人	(254)
话匣子	(254)
焦虑者	(255)
“X 年代”的团队成员	(256)
总结	(257)
行动要点	(259)



想一想 (260)

第十章 应对问题

接受提问的最佳时间 (264)

接受提问的最佳方法 (265)

回答的最佳方法 (266)

没有问题的情况 (268)

在课程中接受提问 (269)

麻烦的情况 (269)

总结 (272)

行动要点 ()

想一想 (274)

第十一章 团队建设

有效的团队 (277)

什么才算是一个好的团队? (280)

集体动态和团队角色 (281)

交流技巧 (283)

团队建设的可选方案 (284)

指导 (287)

练习 (289)

总结 (289)

行动要点 (290)

想一想 (291)

结束语 (292)



第一章

教与学的法则

〔“思维不是一个待盛东西的器皿,而是一团等待燃烧的火焰”〕
——普鲁达克(Plutarch)〕



什么是学习?

对学习可以下这样的定义:学习是一种通过有计划的练习而得到的相对永久性的行为方式上的改变。

当你计划并且实施培训时,有三个方面的变化是你需要考虑到的:

- 知识
- 技能
- 态度。



过去对于学习的认识是基于旧的概念,认为思想是一张空白的纸片,等待知识在上面“涂画”。而老师的职责就是不断的、稳定的输送信息和智慧来填充学生的空白。然后,受到教育的人就能够随心所欲的使用这些丰富的知识来处理日常的问题。因此,我们仍然会倾向于认为:只要我们把内容教授给别人,别人就应该能够懂得。但这忽视了很重要的一点,那就是假如知识不能使你的行为跟过去有所不同,或者能够给你提供更多的选择,那这知识就与垃圾无异。

【团队成员知识的培训:通过培训,应该使团队成员具备完成本团队成员工作所必需的基本知识,而且还应让团队成员了解公司经营的基本情况,如公司的发展战略、目标、经营方针、经营状况、规章制度等,便于团队成员参与公司活动。

团队成员技能的培训:通过培训,使团队成员掌握完成本团队成员工作所必备的技能,如谈判技能、操作技能、处理人际关系的技能等,以此也能够培养、开发团队成员的潜能。

团队成员态度的培训:团队成员态度如何对团队成员的士气及公司的绩效影响甚大。必须通过培训,建立起公司与团队成员之间的相互信任,培养团队成员对公司的忠诚,培养团队成员应具备的精神和态度。】



老师们现在都知道学习能够并且应该包含更多的内容,而不仅仅是事实的陈述。学习不应该是一种观看的行为。它包括获得关于观点、价值、技巧和原则的意识。虽然今天已经认识到态度是教学中最为重要的方面,但是仍然很少在计划的制定中得到体现,绝大部分的注意力仍然是投入到知识和技能的改变方面,因为它们相对而言比较容易实现,而态度的改变也就因此被搁置一边了。在你还没有开始考虑培训的需要的时候,你就应该必须确定你想要改变的是什么。简单来说,就是你现在想要受训者能够做到什么、知道什么、感觉到什么或者成为什么,而不是他们能够做什么、知道什么、感觉到什么或者他们本身是什么。这两者是不一样的。

【学习的内涵要比我们一般理解的学习概念广泛得多,它不仅是到学校去获得某种知识或技能的过程,而是一个人在所有时间中进行的活动。学习从某种意义上来讲,是由于经验的积累而引起的持久变化。这种变化包括三个含义:(1)从企业组织角度看,这种变化可能是好的,也可能是坏的。(2)暂时的变化仅仅是一种反射性的结果,并不代表学习的结果,学习所导致的行为变化是比较持久的。(3)学习将伴随行为的变化而变化。】

