



中欧公共管理项目

China-EU Public Administration Programme

现代培训 技能与实践

Skills and Practice of Modern Training

国家行政学院中欧公共管理项目TOT项目组 编

国家行政学院出版社



中华人民共和国教育部

Ministry of Education of the People's Republic of China

现代职业教育

技能与实践

Skills and Practice of Vocational Training

教育部职业教育与成人教育司组织编写

高等教育出版社出版



中欧公共管理项目

China-EU Public Administration Programme

现代培训 技能与实践

Skills and Practice of Modern Training

国家行政学院中欧公共管理项目TOT项目组 编

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代培训技能与实践/国家行政学院中欧公共管理项目

TOT 项目组编. —北京:国家行政学院出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80140-653-8

I. 现… II. 国… III. 成人教育—研究 IV. G72

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 180287 号

书 名 现代培训技能与实践

作 者 国家行政学院中欧公共管理项目 TOT 项目组

责任编辑 王 兵 刘 水

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

(010)68920640 68929037

<http://cbs.nsa.gov.cn>

编 辑 部 (010)68929095

经 销 新华书店

印 刷 北京市清华园印刷厂

版 次 2007 年 11 月北京第 1 版

印 次 2007 年 11 月北京第 1 次印刷

开 本 880 毫米×1230 毫米 32 开

印 张 10.5

字 数 272 千字

书 号 ISBN 978-7-80140-653-8/D·310

定 价 21.00 元

本书如有印装质量问题,可随时调换。联系电话:(010)68929022

序 言

现代培训技能与实践

“联系实际创新路，加强培训求实效”是党中央对公务员培训工作提出的新要求。实现“获得信息、塑造行为、转变观念”的培训目标是追求培训实效的首要步骤。对达成培训目标而言，培训内容是载体，培训方法与技巧是手段。《干部教育培训工作条例（试行）》也十分重视培训方式方法，专门强调了“开展干部教育培训应当根据干部的特点，综合运用讲授式、研究式、案例式、模拟式、体验式等教学方法，提高培训质量”。正是在这种大背景下，我们萌生了将国家行政学院和部分地方行政学院在进行现代培训方法培训和改革实践中的经验和问题梳理汇总并推介给大家的想法，于是形成此书。

本书分为现代培训技能与现代培训实践两个部分，其中第一编是关于理论与技能的详细阐释，第二编是针对西方国家培训方法与技巧应用于党政领导干部这一特殊群体的探讨与思索。第一编来源于中欧公共管理项目的“培训者培训”子项目，是培训师与培训学员在培训过程中持续互动的结晶。第二编是全国多所行政学院或从事公务员培训的教师个人在实践中应用现代培训理念与技能的思索和心得。

方法与技能是显性与隐性知识的结合体。在编写诸如“方法与

技能”这类强调应用和体会的书时,常常会有“言不能至”的感觉。本书能介绍方法的目的、知识、程序、格式和规则等要素,但却难以把方法说深说透,这正所谓“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行”。这本书紧紧围绕培训课堂实践中的技能运用而展开,需要在“做中学”,这恰巧也是现代培训的方法途径之一。

需要说明的是,编写本书绝对不是为了推广标准答案,形成统一模式。我们从第一编的借鉴模仿入手,进而展开第二编的探讨思索,这是我们对待“舶来物”的态度和方法,即虚心接受、模仿借鉴、领会理解、引发思考、结合实际去改进创造。我们真诚地希望本书能对读者有所帮助、有所启迪。我们也衷心地希望读者能对本书提出您的宝贵意见。让我们共同努力,为发展完善适应我国公务员培训特点的培训方法体系做出贡献。

国家行政学院中欧公共管理项目 魏晓欣
TOT 项目组负责人

2007年10月

目录

现代培训技能与实践

第一编 现代培训技能

第一部分	培训热身	3
第二部分	培训循环圈	7
第三部分	培训目的与目标	9
第四部分	培训者素质	15
第五部分	培训环境	20
第六部分	培训课程实施方案	25
第七部分	成人学习理论与原则	29
第八部分	直观教具	41
第九部分	课堂提问	49
第十部分	倾听与观察	57
第十一部分	形体语言	64
第十二部分	头脑风暴法	69
第十三部分	小组讨论	75
第十四部分	案例分析	81
第十五部分	角色扮演	85
第十六部分	增能剂	90

第十七部分 应对紧张	93
第十八部分 应对困难学员	96
第十九部分 培训评估	101

第二编 现代培训实践

全面开展“培训者培训” 把行政学院系统

教师培训能力提高到新水平

——浙江行政学院开展培训者培训(TOT)工作总结	115
--------------------------------	-----

培训者培训(TOT)的特点、收获与实践	123
---------------------------	-----

科学管理 勇闯市场

——推广TOT课程组织管理工作的体会	128
--------------------------	-----

加大师资培训力度 努力提高培训水平

——甘肃行政学院举办全省公务员培训机构师资	132
-----------------------------	-----

培训班(TOT)体会	132
------------------	-----

大力开展现场教学 强化理论与实践相结合	142
---------------------------	-----

拓宽培训思路,创新培训方法

——在公务员培训中引入拓展训练	149
-----------------------	-----

浅谈如何提升能力培训设计的内在逻辑	162
-------------------------	-----

参与·互动·分享·提升

——培训者培训英国学习考察报告	168
-----------------------	-----

如何提升课堂讲授的效果	183
-------------------	-----

关于培训需求分析的几点思考	196
---------------------	-----

学习欧盟先进培训理念 探索体验式能力培训	200
----------------------------	-----

从讲授式培训到参与式培训

——TOT对提高中国公务员培训质量的思考与实践	207
-------------------------------	-----

新理念 新方法 新效果

——论现代培训理念和方法的应用价值	213
-------------------------	-----

以需求为导向探索公务员培训的途径	
——国外公务员培训理念及其借鉴	218
在模拟演练中提升领导能力	
——互动式教学的探索与实践	225
案例教学的实践与困惑	
——TOT 对提高中国公务员培训质量的探索与思考	266
公务员培训中如何面对困难学员	272
TOT 项目培训模式的实践与体会	275
TOT 理念与技巧的应用报告	281
围绕领导核心能力 创新领导培训方法	288
因地制宜 因人施教	301
在和谐互动中实现教学需求	
——广州行政学院以现代培训方法实施	
“危机管理能力开发”项目析述	306
心理调适能力体验式培训的探索	313
TOT 与培训者自身素质的提升	322
后 记	326

现代培训技能与实践

第一编

现代培训技能

第一部分 培训热身

培训目的

消除参训者之间的陌生感,使之尽快熟悉起来,营造轻松、融洽的培训氛围,以利于其后的培训活动的顺利开展。

培训目标

在“培训热身”培训结束时,参训者能够:

1. 陈述破冰的两个优点;
2. 解释破冰活动中应该注意的 4 个方面;
3. 设计两个破冰活动;
4. 解释参训者在培训过程中应当遵守的 3 个规则。

一、什么是“破冰”

“破冰”也称“热身活动”,即在培训的初始阶段,让大家共同参与一些趣味活动,使之迅速熟识起来,创造和谐、宽松的培训氛围与环境,激发参训者的热情。

二、“破冰”的特点

这种方法的优点在于,能够用非工作行为打破参训者的思想顾

虑,消除其紧张情绪和防备心理,创造一种便于交流的氛围,引导参训者尽快进入到自由交流的培训情景中来;同时也有利于为参训者提供展现个人才智与合作精神的机会,建立起自己的学习小组。

这种方法一般用于培训的开始阶段,并且适合于所有人群。“破冰”活动的形式灵活多样,既可在室内也可在户外,既可大班开展也可小组进行。无论选择什么活动形式,都要与活动的目的和参训者实际情况紧密结合,以期达到最好的培训效果。

三、组织“破冰”活动应注意的问题

“破冰”的关键在于“破冰”资源的精心组织和“破冰”活动的精心设计,做到既有趣味性、便于参与,又没有任何压力,不能使参训者处于尴尬的境地。因此,设计和选择“破冰”活动时应注意:

1. 选择难度不太大,所有参训者都能够接受的活动;
2. 选择大家感兴趣的话题或活动;
3. 活动要对所有的人都不具有威胁性(如丢面子、失身份、感到羞辱等),特别要注意避免选择可能会令人尴尬的问题与活动,如涉及文化背景、宗教、心理、个人隐私等方面的内容;
4. 提供足够的时间和空间,使大家彼此能够留下较深印象;
5. 在可能的情况下,使大家在身体上动起来,以缓解心理上的紧张;
6. 想办法使大家笑起来,最好是放声大笑;
7. “破冰”活动切忌低级趣味或过于儿童化。

④

活动 相互认识,记住姓名

1. 活动目的:通过这个活动,使每一个参训者力争最多地记住其他人的姓名,加速彼此熟悉的进程,放松情绪,为整个培训创造良

好的开端。

2. 活动时间:整个活动为 30 分钟。

3. 活动内容与要求:

(1) 将椅子摆成圆圈(中间不放桌子),所有参训者围圈而坐;

(2) 参训者依次大声报出自己的姓名,让所有人都能听见。可以使用帮助他人记忆的方法,如“我叫李光明,总是向往光明”,也可以把名字写在黑板上;

(3) 每个人报过姓名之后,参训者 A 对参训者 B 说:“我叫×××,你的名字是×××。请你找到×××(C 的名字)。”A 说到 C 的名字时,眼睛不要看 C,其他人也不要看 C 或给予 B 其他方式的提示;

(4) B 找到 C 后重复 A 的做法,C 找到 D 后重复 A 的做法。依此类推,每人轮一次;

(5) 对正确找到第三者的参训者,所有参训者给予掌声鼓励,对找不到第三者的参训者,要求其准备节目,需要时给大家表演;

(6) 培训者归纳、总结。

活动二 小组讨论及签名活动

讨论内容:为使培训取得最佳效果,培训者与参训者各自应该遵循哪些规则?

1. 活动目的:通过这个活动,使每一个参训者明确自己在培训过程中应该遵守的规则,并达成共识;同时,参训者对培训者提出切实的要求与期望。双方承诺遵守这些规则。

2. 活动时间:整个活动为 15 分钟。

3. 活动内容与要求:

(1) 分组,各组选定一名记录员和一名汇报员;

(2) 各组讨论:在培训过程中我应该怎样做,才能保证培训顺利完成,达到预期效果?记录员将讨论结果写在黄色卡片纸上,一卡写

一条；

(3) 各组讨论：在培训过程中我希望培训者怎样做，才能使我收获最大？记录员将讨论结果写在绿色卡片纸上，一卡写一条；

(4) 各小组汇报员将两种颜色的卡片纸分别贴在黑板上，必要时作简要解释；

(5) 培训者归纳、总结；

(6) 讨论完成之后，将达成共识的内容（即培训者和参训者各自应当遵守的规则）分别写在两张大活页挂纸上；

(7) 培训者在写有培训者规则的大活页挂纸上签上自己的名字，参训者在写有参训者规则的大活页挂纸上签上自己的名字，承诺自己在培训过程中遵守这些规则。

第二部分 培训循环圈

培训目的

通过培训,使参训者从宏观上把握培训的整个循环过程,以及不同培训阶段的不同任务。

培训目标

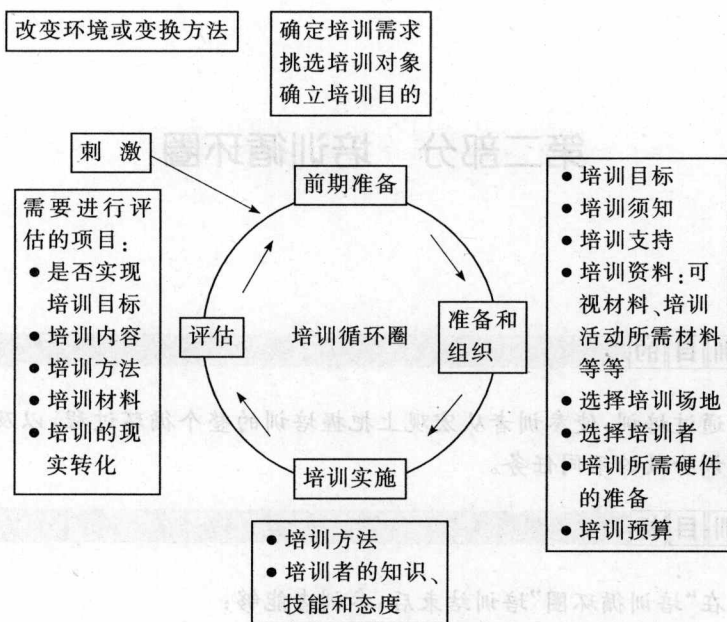
在“培训循环圈”培训结束后,参训者能够:

1. 陈述培训循环圈中的4个阶段;
2. 说出培训前期准备阶段应做的3个方面的工作;
3. 陈述培训的准备和组织阶段应做的5个方面的工作;
4. 陈述4项需要进行评估的项目。

一、培训循环圈模型

培训循环圈是帮助我们更好地理解培训的一个基础模型。尽管这个模型比较简单,但却为我们理解培训所包括的不同因素提供了一个很好的框架,而且这个框架可以适用于所有的培训之中。下图是一个培训循环圈的模型:

需要指出的是,“培训循环圈”并非固定僵化的,而是处于不断的运动和变化过程中。也就是说,评估并非培训的终结,而是下一次或下一轮培训的起点,培训的评估结果作为刺激因素对整个培训过程



形成反馈，这一过程不断发展，使得培训过程呈现为螺旋式上升的趋势，并将所有的培训课程有机地结合在一起。

二、评估培训在培训循环圈中的作用

在整个培训循环圈中，培训评估具有特别重要的意义，它不仅有助于培训者不断完善培训课程、提高培训效果，更重要的是，有价值的培训评估会不断充实和改善培训，使之步入一个良性循环的运行轨道。具体地说，为了完善培训循环圈，进行培训评估应注意：评估应该以日常评估为基础，最好每天活动结束后都进行一个简短的快速评估；评估应该允许参训者表达他们的看法和感受，并提出改进建议；评估可以在不同层次或方面进行，如：参训者的反应、参训者的行为变化、参训者的日常工作表现，以及参训者所在组织、机构的变化等等。