

“我们以我们的公司拥有伊莱恩和她的著作而感到骄傲。”

——托尼·宾厄姆，美国培训和发展协会董事长兼首席执行官



Training FOR DUMMIES®

培训师手册

(美) 伊莱恩·比斯 著
(Elaine Biech)

叶盛龙 译

ebb 联合公司

ASTD 推荐书籍

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

对我们大家都适用的一本参考书！





系列

Training
FOR
DUMMIES®

培训师手册

(美) 伊莱恩·比斯 著
(Elaine Biech)

叶盛龙 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



现如今我们对于培训既熟悉又陌生。人们很熟悉它,是因为随着社会经济的发展,培训已经逐渐成为提高企业效率的有效工具,它融入到越来越多的组织当中,成为组织发展的清道夫;然而,培训也是一种行业,有自身鲜为人知的理论和实践,有自身的技巧性,有自身的历史、现状和未来。

“阿呆系列”《培训师手册》将培训鲜为人知的理论和实践以逻辑的顺序详细地展示在读者朋友面前。本书整体上可用“新”、“全”、“简”、“益”四个字来概括。“新”即为潮流。由于本书作者是一位在培训界赫赫有名的培训大师,因此,她以站在培训业最前沿的心态诠释培训行业的过去、现状和未来。通读本书,读者便可以了解到培训的潮流和趋势所在。书中引用大量的论据也证明了这一点。“全”也是本书的一大特点。无论你是兼职还是职业的培训师,你都能从本书中找到有益的补充。本书从培训的基本理论和知识入手,由易到难,介绍了培训的每一个细节;详细阐述了培训前的准备,培训的计划、实施以及培训后的评估。本书还对培训的发展历程、现状进行了全面地概括,可谓面面俱到。本书在文字上力求“简”洁。没有奢华的语言,而是以诚恳、朴实让读者身临其境,体验培训行业艰辛的历程。最后,本书的实用性极强,读者在其中将受“益”匪浅。本书使用了大量的实例,让读者在实践中获得提高。

掌握培训技巧不是一朝一夕的事情,它需要培训师付出艰辛的努力。要在培训行业有一番成就,培训师不仅要紧跟培训的发展趋势,还要在大量的实践和总结中不断地完善自我。“阿呆系列”《培训师手册》本着成就培训师未来的宗旨,将伴随培训师走上成功道路!

Original English language edition Copyright © 2003 by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana. All rights reserved. No part of this book, including interior design, and icons, may be reproduced or transmitted in any form, by any means (electronic, photocopying, recording, or otherwise) without the prior written permission of the publisher.

All Rights Reserved. This translation published under license.

The For Dummies Brand trade dress is a trademark of Wiley Publishing, Inc. in the United States and/of other countries. Used by permission.

Wiley Publishing, Inc. 在美国和/或其他国家范围内拥有“阿呆系列”商标所有权。未被允许,不得使用。版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2005-4505

图书在版编目(CIP)数据

培训师手册/(美)比斯(Biech, E)著;叶盛龙译. —北京:机械工业出版社, 2006.10
(阿呆系列)

ISBN 7-111-20253-8

I. 培... II. ①比...②叶... 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(2006)第128213号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:李新姐 责任校对:肖新民

责任印制:杨曦

北京机工印刷厂印刷

2007年1月第1版·第1次印刷

184mm×233mm·22.5印张·2插页·396千字

0 001—5 000册

定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

作者简介

伊莱恩·比斯博士在培训和咨询行业已经有超过 25 年的从业经验了。她是 ebb 联合公司的总裁。ebb 是一家负责公司发展和客户培训设计的公司，它帮助公司进行大幅度地转型。伊莱恩是著名的培训师指导者，并已成为《华尔街日报》、《哈佛管理前沿》和《财富》杂志的特刊人物。她同样是一位作家，撰写过很多书籍，包括《推广你的咨询服务》、《商业咨询》和《ASTD 资源手册：创新和创造力》。

作为一名 ASTD（美国培训和发展协会）的积极成员，伊莱恩还是国家 ASTD 董事会成员，她的主要工作是在 ASTD 国际会议与展览的咨询日接待来访者，和为 ASTD “咨询专家” 栏目撰写文章。她曾经是 ISA（国际标准协会）的董事会成员，现为独立咨询协会的顾问委员会成员。她是 1992 年国家 ASTD 火炬奖获得者以及 1995 年威斯康星州女性企业家顾问奖的获得者。2001 年，她获得 ISA 的最高荣誉奖——特里·布卢姆菲尔德精神奖。她同样是享有声望的由乔斯·巴斯/法尹弗出版的《培训和咨询年鉴》的编辑。

你可以直接拨打 001 - 757 - 588 - 3939 或发邮件至 elaine@ebbweb.com 向她询问关于培训或其他方面的一些信息。

ASTD 简介

ASTD 是职场学习和绩效行业的协会领头羊，它建立了一个世界一流的实践社区。ASTD 的 7 万名成员和合作人来自于 100 多个国家和上千个组织——有跨国公司、中小型企业、政府、学术界、咨询机构以及产品和服务供应商。

ASTD 于 1944 年正式注册，当时这个组织每年都会举行一次年会。近年来，ASTD 已经扩展了它的业务范围，把焦点转移到用学习和绩效来衡量结果上。ASTD 在重要的国家政策上也是具有发言权的。

致辞

献给我承接的两个最好的项目——沙恩和萨德。

致谢

“致谢”这个词并不是凭空编造出来的。我要把这个词真诚地献给参与这本书最难部分的修改和编辑的人们！

我要感谢 Dan Greene，他是我生活和工作上的支柱。感谢 Lorraine Kohart 的帮助和他的幽默感。

感谢以下业内人士对本书的慷慨奉献。他们是：Jean Barbazette、Ann Herrmann-Nehdi、Don Kirkpatrick、Jack Phillips、Bob Pike、Dana Robinson、Mel Silberman、Thiagi 和 Edie West。

感谢所有 ebb 联合公司的客户们，由于他们对我的激励，让我能够制定出更好的培训计划来，让我百变不惊。

感谢 Diane Steele 和 Kathleen Cox，这两位威尔利公司的职业女性对这本书有着与我一样的热情。感谢 Tere Stouffer 卓越的编辑技能。

对于 ASTD 中让我继续学习和成长的人们，我同样要表示感谢：Tony Bingham 和 Cat Russo 对本书使用 ASTD 商标给予全力支持；Jennifer Naughton 为第 17 章内容的编写提供了宝贵的精力和时间。我还要感谢 Elizabeth Hannah、Nancy Olson 和 Linda David，他们也让我受益匪浅。

感谢法伊弗公司的 Kathleen Dolan Davis、Matt Davis 以及 Martin Delahoussey，感谢他们对我的无偿帮助。

感谢 Celia Rocks，她是最好的宣传员，感谢她对本书无私的支持。

我对你们的感激之情难以言表。非常感谢大家对“阿呆系列”《培训师手册》的帮助和支持！

序



在过去 10 年中，很多培训师的角色已经从培训的“秩序维护者”逐步转变为战略决策参与者。但即使站在战略合作者的高度上，还是有大量的天才培训师以及其他在职场学习和绩效行业中工作的人们不辞辛劳、夜以继日地奋斗，将他们的精力放在制订、实施、评估培训计划上面，让这些计划能为工作和公司的表现和业绩产生积极的影响。

这群来自于不同背景的具有奉献精神和乐观主义精神的人们承认，他们已经爱上了这个行业。教师、人力资源部经理、SMEs（主题问题专家）、部门经理和其他一些领导者都成为了“临时的培训师”。对于有些人来说，这种临时成为他们终生献身培训事业的转折点。而对于其他人来说，尽管培训至关重要的一项工作，但它也只是一件暂时的任务。

然而，这都是没有错的。不管是临时的培训师还是如今精神百倍地在职场学习和绩效行业上工作的人们，作为行业的发展者，他们都有一个共同的目标。他们对于提升影响公司最终效益的组织表现力来说都是强有力的工具。

当这本书出版的时候，本书的作者伊莱恩·比斯——那个与 ASTD 感情久笃的活跃的成员和贡献者——作为一名作家和 ASTD 培训证书计划的制定者正全身心地投入到工作当中。我们以我们的公司拥有伊莱恩和她的著作而感到骄傲。我鼓励你们把从这本书学到的知识应用到实践当中去，同样也鼓励你们使用我们为培训和发展行业所提供的资源。抓住机会，为个人和公司的发展做出积极的贡献，最后完成 ASTD 的使命：“建立一个更加美好的世界！”

托尼·宾厄姆

美国培训和发展协会董事长兼首席执行官

目 录

序

引言	1
关于本书	1
阿呆的假设	2
本书的组织结构	2
本书所用的图标	4
如何起步	4
 第一部分 你将成为一名培训师	7
第1章 培训师是谁	9
培训是什么	10
培训师都做些什么呢	14
培训师的一天	21
你拥有一切必备资源了吗	22
第2章 成人为什么要学习	25
成人学习理论	25
人们怎样学习	28
帮助成人在课堂上学习	32
最后的提示：名人词典和事实之真相	36

第3章 培训周期	39
培训周期：概要	39
培训术语	43
学习和培训周期	45
 第二部分 制订世界上最好的培训计划	47
第4章 分析需求，制订培训目标	49
指导需求评估	49
写出目标	58
第5章 制订培训计划	64
我如何开始	65
来一个充满激情的开始	68
设计培训计划的主体内容以确保计划顺利进行	73
用视觉设备来增加人们对培训的兴趣	85
设计结尾	89
齐心协力	92
第6章 使用现有的培训	97
选择现有培训计划的艺术	97
把它塑造成你要求的那样	100
把创造性引入培训	101
第7章 迎接胜利	104
准备你的培训环境	104
准备参与者名单	111
自我准备	113

第三部分 演出开始了：来一次激情的培训 127

第8章 实施培训计划：你是一位讲师 129

培训，讲授和演讲：它们有什么区别 129

来一次成功的培训 132

参与性处方：继续加大剂量 139

第9章 演出开始了：成功培训 147

来一个精彩的开始 148

看一下六个糟糕的序幕 151

营造一个互助学习的环境 151

像专业的培训师一样 155

问与答 162

平稳的过渡 166

总结有效的培训 167

最后送给他们一两句鼓励的话语 169

第10章 掌握媒介与其他视觉设备 170

选择最好的媒介 171

确保把视觉设备运用到学习当中 173

看起来要像专家一样 176

“酷”结尾的热帖子 183

第11章 培训要有“型” 186

了解你的培训模式的优势所在 186

测定团队的动力 194

创造一个活跃的、激动的和鼓舞人心的环境 198

整理思路 205

第12章 提出问题：培训师要做些什么 207

出现在教室中的问题 207

管理不合群的参与者 217

出汗的手掌，干燥的咽喉：克服紧张	223
问题能被避免或解决	231

第四部分 培训并没有结束：接下来的事情 233

第13章 评估：培训还没有结束	235
理解评估的作用	236
讨论科克帕特里的评估四阶段	236
投资收益率：所有的宣传策略是什么	248
评估：培训环节的最后一步，也是改进的第一步	252
第14章 学习的转化	256
让你的培训值得纪念：接下来的事情	256
最好的培训师在培训之后都做的事情	261

第五部分 职业培训师 263

第15章 完美的职业	265
成为终生的学习者	265
多走一英里：力争上游	268
回报这个职业	274
第16章 培训证书	276
关于 ASTD	276
引进 ASTD 胜任力模型	279
证书：对你意味着什么	282
ASTD 证书：迅速浏览	284
第17章 培训潮流	289
培训环境正在改变	290
可供选择的培训	292
团队培训	296

帮助兼职培训师	298
为如今不同的学习者制订计划	300

第六部分 十大秘诀 303

第18章 正确开始培训的十条提示 305

营造有益于学习的氛围	306
澄清参与者的期望	306
介绍内容	307
惊奇	308
介绍参与者	308
了解团队	309
设立规则	309
直面任何问题	310
创立你的可信度和风格	310
休息一下	311

第19章 十种增加参与度的方式 312

从一开始就鼓励参与	312
害羞和胆怯的卡片	313
抛开你的规则	313
参与；重复，再参与	314
站起来	314
非语言表达	315
移走桌子	316
得到关注的回答	316
最安静的	316
参与到最后	317

第20章 在培训教室中节省时间的十种方法 318

为小团队考虑时间问题	318
一个行动，两个（或更多）目标	319
友善的行为	319

不同的人们不同的节奏	320
分摊工作	320
到时间了	320
准备好	321
削减脂肪	321
使用计时员	322
培训前策略	322
第 21 章 十种快速组建小团队的方法	323
报数	324
噪声等级	324
到你的角落里	325
个人数据	325
密码	325
迷惑的参与者	326
大热天	326
哪儿也不敢去的小团队	326
找一个道具	327
让我与众不同	327
第 22 章 将幽默带进培训十法则	328
笑与学	328
幽默开头	329
我迷路了	330
让大家参与进来	331
实用的幽默	331
不要做第一个吃螃蟹的	332
有趣的道具和双关语	333
制作笑话炸弹的十个小提示	334
但我不是可笑的	334
一丝不苟的态度	335
第 23 章 十种经典的“破冰船”	336
宾果	339

预期	340
希望和恐惧	340
你介绍我，我介绍你	341
去你的角落里	341
善意的谎言	342
个人的盾形纹徽	342
亲笔签名	343
名字联想	344
询问问题	344

引 言



培训是我做过的最棒的一份工作了，因为培训这个职业每天都会与人接触。无论你是在参加高尔夫课程、寻找如何使用计算机软件的方法、试验一种新的医疗处方，还是在接受老板的指导，你无疑都是在体验培训。你的培训师不需要在同一间教室或使用同一套教学计划。

还有其他什么工作能同时为你提供增加公司收入、提高生产率，以及增强个人活力的机会呢？这是培训师的特权，也是培训师的责任。

培训是一个积极向上的职业，而这种积极是令人骄傲的。当我完成这本书的创作时，美国培训和发展协会（ASTD）——职业培训师协会——正在对第一个国际公认的职场学习和绩效证书的相关程序作最后的修改。基于2004 年对胜任力的研究，证书将成为程序最后及最重要的部分。它将为这个行业提供职业资格证书，为这个已经很刺激的职业增添更多的兴奋。第16 章将对这个证书程序作详细地描述。

关于本书

“阿呆系列”《培训师手册》具有实践性和趣味性。本书是依照逻辑性和实践性的思路创作的。你会详细了解到培训周期的内容和逻辑顺序。因此，如果你愿意，你可以按照从头至尾的顺序来阅读本书。然而，如果你仅对书中的某一部分感兴趣，那么你也可以从本书前面的目录中查阅到相关内容。

这本书同样具有趣味性，但不要让这些文字愚弄到你。书中大部分内容是关于培训技术方面的知识，但同样为磨练你的培训技能提供了一些建议、技巧和技能方面的内容。

我觉得幸运的是，一些培训行业的大师级人物也为这本书提供了他们宝贵的经验。因此当你阅读本书的时候，请注意一些专家的建议，如席阿柯罗俊说过的关于培训的内容，以及赫曼讲到的关于学习方式的内容。

阿呆的假设

当我在创作本书的时候，我假设你（读者）坐在我的旁边并告诉我你希望读到的东西。我听到了什么？“实用一些，更实用一些！”因此，我照做了。

我假设你属于两类人中的一种：要不你有兴趣成为一名培训师；要不你已经是位培训师，并想继续磨练你的培训技能。也许你甚至对从 ASTD 获得职业资格证书也非常感兴趣。

我同样假设你参加过某个培训。有些培训给你带来终身的改变，而其他的培训则是在浪费你的时间。我假设你想更多了解如何进行前一种培训，而尽量避免后一种培训的出现。

我假设你知道培训对公司的效益以及国家生产力有多么重要。

最后，我又做了一个假设：假设你对于培训的热情（或正在成长中的热情）与我一样火热！

本书的组织结构

“阿呆系列”《培训师手册》全书分为六个部分，每一部分的各个章节对其主题作了详尽地描述。本书是按照逻辑顺序进行写作的——从思考如何成为一名培训师到如何进行培训、评估培训；最后，如何确保你能继续提高你的职业地位。

第一部分 你将成为一名培训师

这部分将对培训进行系统地介绍，包括什么是培训以及培训师需要做什么。这部分还会为你介绍培训周期以及培训的一些专业术语。如果你已经是一名培训师的话，自我评估的结果会告诉你：你的优势所在以及你需要获得帮助的地方。

第二部分 制订世界上最好的培训计划

培训师必须记住一个重要的原则：培训所有的一切都是为了学习者。当你的脑海中深深印有这种观念的时候，你便能设计出最成功的培训计划。这

部分内容会帮助你理解如何评估学习者的需求、如何制订学习目标以及如何设计出一次令人大吃一惊的培训！你同样可以使用现成的培训计划，并可以成功。

第三部分 演出开始了：来一次激情的培训

很多培训师是天生的舞台表演者。培训不总是马戏表演，当你在传授他们知识时看到他们眼中放出的光芒、看到他们的生活是如何因新技能的出现而改变，这对你来说已经是足够的奖励了。

这部分的内容主要集中在培训师工作的执行方面。它将描述出如何举办成功的培训。它同样也会帮助你成为视听设备的操作高手，并提供在培训中出现的诸多问题的解决方案。

第四部分 培训并没有结束：接下来的事情

评估和其他后续活动出现在培训周期的末期，但是它们却是至关重要的。因为只有进行评估，你才能确保培训是成功的。虽然培训结束了，但你的工作并没有结束。这部分会解释其中的原因和方法。

第五部分 职业培训师

培训行业是一直在变化的，而作为培训师的你也需要随之改变，除非你不想在这个行业继续呆下去。这部分从三个方面来鼓励你成为终身学习者：不断更新你的技能和知识；对 ASTD 证书相关内容的解释；对培训的其他方面的展望。

第六部分 十大秘诀

阿呆系列的书籍都会有这部分内容。这部分包括 6 章内容，简单易读，有建议、技巧和一些珍闻，确保你能不断地加强培训技能。在这部分中，你会发现最好的开始培训的方法、增加参与度的方法、在培训中节省时间的建议、组成小团队的方法、在你的培训中增加幽默的建议以及你能立即实施的破冰船。

先阅读一下这一部分的内容，找出这本书的价值所在。（通过阅读整本

书来发现职业的宝库)

本书所用的图标

为了指导和提示一些你需要了解的内容，我们在书中的左边用了一些图标。你在书中会看到以下的图标：



让你的工作更加容易的快速指南，以及帮助应用所讨论的技能和方法的好主意。



对于成为一名职业培训师至关重要的信息。



你可以信赖的真言。



许多人已经成就了今天的培训行业，他们的名字和观念成为了培训师可以依赖的基础。



指导你了解关于 ASTD 证书的具体思路和想法。

如何起步

你可以从不同的角度来阅读这本书。当然，你可以从头读到尾。但你也许没有那么多的时间。找一些其他的方法吧。

如果你是个新手的话，那么就从第一部分开始吧。它会为你打下良好的基础。

如果你正在寻找提高制订培训计划和实施培训的技能的话，那么你就直接翻阅第二部分和第三部分的内容吧。

如果你想快速提高培训技巧的话，那么就直接翻阅十大秘诀部分的内容，在那里你可以直接获得 60 条关于培训技巧的建议。你也可以越过书中其他的部分，直接寻找图标 1（秘诀）的内容，阅读他们。