

团队培训手册

——团队培训方案的设计与实施

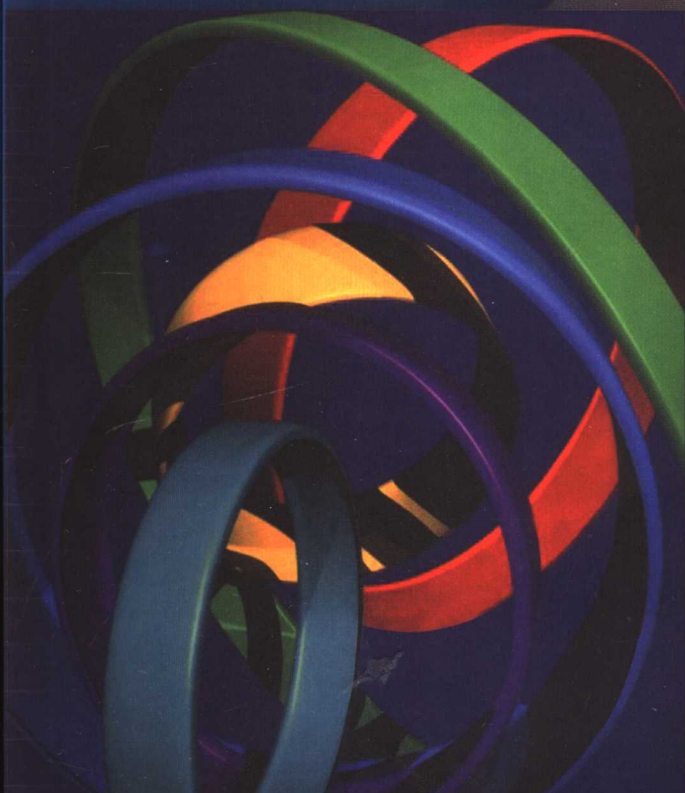
THE GROUP Trainer's Handbook

Designing and Delivering Training for Groups

(3rd Edition)

【英】David Leigh 著

石孟磊 译



 中国轻工业出版社

The Group Trainer's Handbook
Designing and Delivering Training for Groups
(3rd Edition)

团队培训手册

——团队培训方案的设计与实施

【英】David Leigh 著
石孟磊 译

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队培训手册: 团队培训方案的设计与实施 / (英) 利 (Leigh, D.) 著; 石孟磊译. —北京: 中国轻工业出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5019-6215-0

I. 团… II. ①利…②石… III. 企业管理—组织管理学—手册 IV. F272.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 170974 号

版权声明

© David Leigh, 1991, 1996, 2006

Originally Published by Kogan Page Limited.

总策划: 石 铁

策划编辑: 孙 琦

责任编辑: 孙 琦

版式设计: 刘志颖

责任终审: 杜文勇

责任校对: 万 众

封面设计: 四夕文化

责任监印: 吴维斌

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 15.50

字 数: 160 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6215-0/C · 011 定价: 28.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2007-1578

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

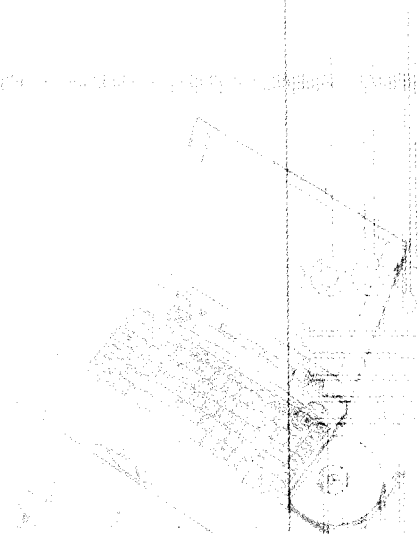
发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换

70168J6X101ZYW



前言

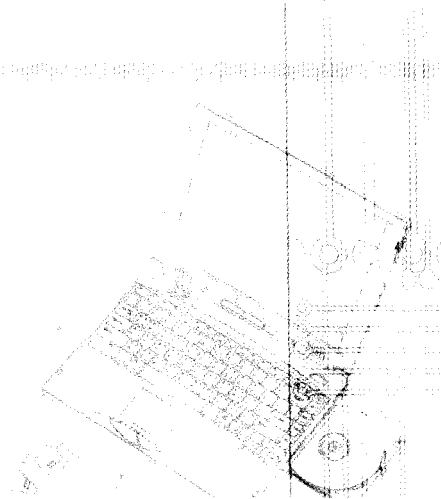
现今，在任何行业中，只有不断变化，才能生存。培训行业也不例外。

自本书的第一版问世以来，培训行业已经发生了巨大的变化，尤其对直线经理^①有了更多的关注。直线经理的职责是发现培训需求，把责任交还给相关个人。培训的作用也已经得到了重新评估；在许多情况下，培训已被看做是一种能够适时提供建议和指导的内部咨询过程。

因此，我们对这本书逐页进行了审读工作，以确保所提供的信息是实用而又准确的工具和技术。

我非常感谢那些与我联系的读者，让我知道这本书对他们有帮助。我希望本书的这一版本能够继续提供有用的学习资源，并成为相关培训师不可或缺的指南。

①直线经理是财务、生产、销售、运营等职能部门的经理，是企业管理的中间力量，上对企业的战略负责，下对员工的发展负责。——译者注。



目 录

导 言	1
-----------	---

这本书是为你而写的吗	1
------------------	---

什么是“团队”培训	1
-----------------	---

培训与促进	2
-------------	---

什么是手册	2
-------------	---

如何使用这本书	3
---------------	---

方 法	3
-----------	---

第一部分 培训设计与培训发展	5
-----------------------------	----------

第一章 培训过程导论	7
------------------	---

培训过程	7
------------	---

第二章 设定目标	13
----------------	----

为什么设定目标	13
---------------	----

谁会从目标中获益	14
----------------	----

目的和目标的区别	14
----------------	----

由谁决定课程的目标	15
-----------------	----

设定目标	16
------------	----

拟定学习目标	17
--------------	----

澄清目标	18
------------	----



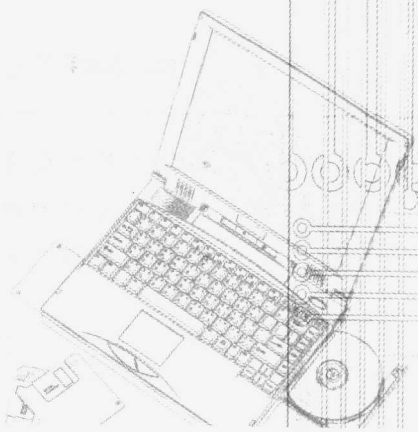
第三章 形成学习计划	21
为什么学习计划是必要的	21
学习计划应该包括什么	22
成年人如何学习	24
设定学习计划时需要考虑的其他方面	26
设定学习计划	30
 第四章 培训方法	 39
选择培训方法	39
方 法	41
 第二部分 培训实施和培训技巧	 75
 第五章 问题与回答	 77
提出问题	77
问题的类型	78
提出正确的问题	80
提问的方式	81
回应学员提出的答案	83
回应学员提出的问题	86
提问时的注意事项	89
 第六章 管理难以相处的行为	 98
 第七章 建立和谐关系	 108
针对个人的方法	104

鼓 励	104
使学员参与其中	105
表现出热情	106
促进理解	107
与团队产生移情	107
与团队结成同盟	108
突出共通之处	108
 第八章 运用自己的语言	111
声音是非常重要的	111
常见的言语失误	116
 第九章 给出反馈和接收反馈	119
反 馈	119
给出反馈时所遵循的原则	120
对反馈的回应	124
接收反馈的原则	126
 第十章 非语言的交流	129
非言语交流的重要性	129
信息的接收	130
理解信息	132
 第十一章 应对压力	139
应对压力	140
压力与培训师	142



压力的生理反应	148
第十二章 视觉教具	153
为什么要使用视觉教具	153
使用视觉教具的时机	154
如何使用	156
媒体设备的类型	157
第十三章 培训环境	179
住 宿	179
酒 吧	180
停车场	180
天花板	181
座 椅	181
残疾的参与者	182
电 器	183
设 备	184
火灾与消防演习	185
急救措施	186
食 物	186
布 局	187
照 明	197
位 置	198
通讯信息	198
噪 音	199
垃圾桶	199

屏 幕	200
阳 光	200
桌 子	201
温 度	201
厕 所	202
窗 户	202
第十四章 评估培训	203
评估与测量之间的差异	204
为什么要进行评估	205
为什么人们不进行评估	207
评估过程	208
评估的基本原则	209
评估的内容	212
什么时候进行评估	218
第十五章 项目清单	223
项目清单 1：培训地点与住宿的要求 （在预订之前）	223
项目清单 2：报名手续介绍表	227
项目清单 3：学习材料的清单	229
项目清单 4：课前的项目清单 （培训课程的前一周）	230
项目清单 5：课程的项目清单 （培训当天——在课程开始之前）	232
项目清单 6：课后的项目清单	234



导 言

欢迎进入团队培训领域！

■ 这本书是为你而写的吗

如果你在书店或图书馆里刚刚看到这本书的书名，想知道它对你来说是否有趣，毫无疑问，它将是感兴趣的书。《团队培训手册》是为那些需要培训他人的人们而写的。这本书不仅会使培训新手受益，也会使那些经验丰富的培训师受益。

■ 什么是“团队”培训

从团队培训的定义来看，它并不神秘。团队培训是指两名以上的个体获得知识、技能或行为的过程。这一定义非常宽泛，可以囊括任何从3人到300人的学习团队（虽然就《建立个人关系》一章而言，300人的团队有点难以实施）。

团队培训具有许多其他方法无法企及的益处。

团队培训：

- 提供了面对面建立商务网络的机会，

- 使人们有机会发掘、讨论并探究最佳的实践方案；
- 示范工作和问题解决中的合作模式；
- 确保参与者分享稳定的学习经验。

■ 培训与促进

目前，引导团队学习的人应该是培训师还是促进者，还存在很多争议。

从某种程度上来说，这是一种人为的分法。虽然“促进者”这一术语现在似乎更流行，但是，作为一名有效的培训师，促进团队学习的过程毫无疑问是培训中不可或缺的组成部分。然而，这种分法似乎是基于一种信念，即人们一般认为，培训师用传统的说教方式“告诉”学员怎样做，而促进者则是为学员提供支持，另外，学员为自己的学习负责。

而今，这种差异不再是准确的。现代学习理论强调，每个人都需要为自己的学习负责。这意味着，想要成为一名成功的培训师，关键是要具备把技能、知识与行为整合到一起的能力，这种能力为学习提供了最有利的机会。有时，这涉及活动或练习；有时，这需要呈现新的信息。但是，无论哪种情形下，都要求培训师具备促进团队学习的才能。培训或多或少总会涉及促进，但是，综合培训对促进来说并非是必需的。

■ 什么是手册

《团队培训手册》的目的是为了提供关于实践建议与辅助的优选资源。这意味着本书完全是以学习理论为基础的。然而，我试图把理论的介绍减至最低，尽可能多地强调实践内

容。这样做是为了确保无论你是为专业考试而学习的学生，或是提供外部服务的自由培训师，还是从事培训与发展工作的行家顾问，《团队培训手册》都能提供必要的信息资源。在一些机构中，实施培训的责任既属于管理者，又属于那些从事培训与发展工作的专业人士。我们希望这本书能对这类机构尤为实用。

■ 如何使用这本书

《团队培训手册》的内容可分为两部分：

1. 培训设计与培训发展

- 着眼于培训设计与培训发展。
- 包括设定目标、形成课程计划以及选择合适的培训手段。

2. 培训实施与培训技巧

- 关注那些有效实施培训与发展的必需技能。
- 所涉及的内容包括处理问题、建立和谐关系、管理问题员工以及选择适合的培训环境。
- 同时也强调言语交流与非言语交流、压力应对以及评估培训效力的重要性。

■ 方 法

本书自始至终强调培训的实践环节。为了使所呈现的材料与这一目标保持一致，所有章节都是以相同的模式设计的，即以介绍每一章的概要为开始，而以回顾每一章的关键知识点作结尾。

概要

本章：

- 明确了《团队培训手册》的目的。
- 介绍了本书所用的基本模式。

为了使学员关注那些有用的资料和技术，我们会突出介绍关于“培训师提示”的文字。这些提示是一些把知识转化为实践的建议、辅助材料以及意见。

培训师提示

如果你翻到本书的最后一章（第15章），你将会发现许多内容的项目清单。有效培训的实施需要考虑许多因素，这些项目清单提供了关于培训因素的便利的参考内容。清单包括：培训地点与住宿的要求；报名手续介绍表；学习材料；课程之前的注意事项；课程中的注意事项；课程之后的注意事项。

第一部分

培训设计与培训发展



第1章

培训过程导论

概要

本章:

- 突出介绍培训流程。
- 介绍了识别学习要求的四个步骤。
- 提供了设定学习目标的基础。

■ 培训过程

在实施培训之前，需要经过许多关键的发展阶段。对于培训与发展而言，正确的“做法”首先是要提出正确的问题。这一章将引导你完成这一过程。

虽然培训常常被看做是一个独立的事件，但是，培训实际上是一个以识别学习需要为开始的连续过程。

最初的阶段是指识别学习需要，这一阶段可进一步划分为四个基本步骤：

- (1) 是否存在问题？（识别这一问题）
- (2) 如果存在问题，它是否是一个与培训有关的问题？（寻求解决方案）

(3) 培训能够起作用吗？（实施培训）

(4) 培训应达到怎样的效果？（设定目标）

如图 1.1 所示，这经常被看做是一个“培训周期”。图 1.1 还标明每一主题涉及哪些章节。

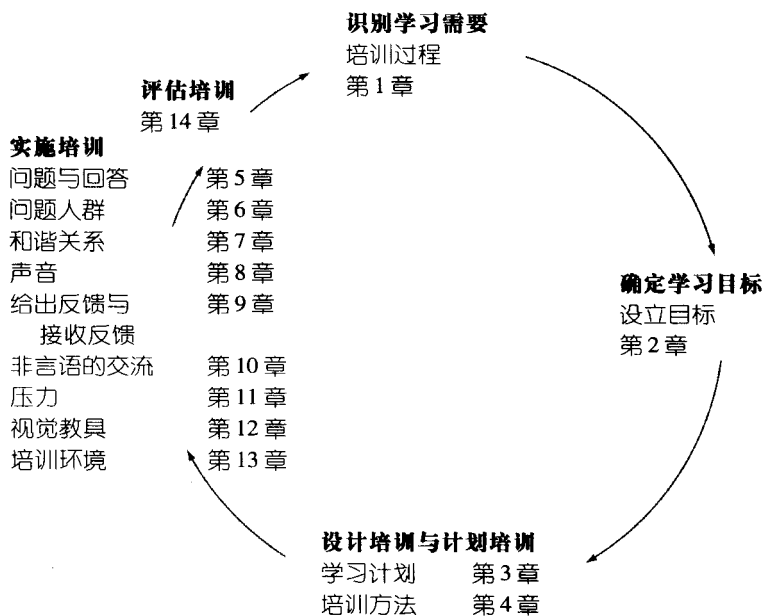


图 1.1 培训周期

识别问题

许多情形下，对于所有组织来说，最难的是首先识别是否存在问题。一旦克服这一困难，问题便易于解决。

问题背后的原因本质上可能是不同的，但是最终导致的