

- 〔英〕莱斯利·雷 著
- 王鸥飏 周 涛 译

谁是最优秀的 培训师

——培训师绩效评估指南

Trainer Assessment

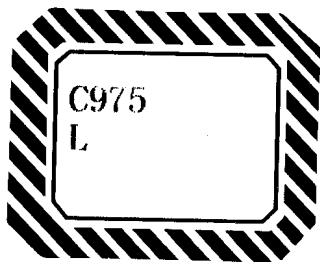
A guide to measuring
the performance of trainers and facilitators

上海科学技术出版社

谁是最优秀的 培训师

——培训师绩效评估指南

[英] 莱斯利·雷 著
王鸥颀 周 涛 译



上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

谁是最优秀的培训师: 培训师绩效评估指南 / (英)
雷著; 王鸥飏, 周涛译. — 上海: 上海科学技术出版社, 2005.7

ISBN 7-5323-7908-6

I. 谁... II. ①雷... ②王...③周... III 企业管理-
劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第004017号

Trainer Assessment

Copyright © 2002 by Leslie Rae

Simplified Chinese edition copyright © 2004 Shanghai Scientific & Technical
Publishers

This edition arranged with Gower Publishing Limited

Through Learning Event

All RIGHTS RESERVED

世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社
(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)
新华书店上海发行所经销
常熟市兴达印刷有限公司印刷
开本 850 × 1168 1/32 印张 9
字数: 190 千字
2005 年 7 月第 1 版
2005 年 7 月第 1 次印刷
印数: 1-3 500
定价: 28.00 元

如发生质量问题, 读者可向工厂调换

莱斯利·雷

(Leslie Rae)

英国特许人事和发展协会
(CIPD) 委员，资深管理培训
顾问，在管理培训领域著述颇
丰，自从1983年以来，已经出
版有书籍31本。

本书的价值在于莱斯利·雷将培训师评估的原因、方法、对象、时机、地点详细地介绍出来，并用丰富的例子生动形象地展示给大家。这本书是想要成为培训师，以及追求精进的培训人士的必备书籍。
——《美国员工发展国家协会杂志》

可以说，这是一本培训师评估的圣经。培训师的评估应该渗透到培训的整个过程，这是非常重要的投资。本书将经典的方法和现代的理念融合一体，通俗易懂，生动简洁。
——《领导力和组织发展杂志》

中国的培训市场起步较晚，发展到今天还不规范，优秀的培训师比较缺乏。本书对于如何有效地评估培训师、培训师如何自我发展具有很大的参考和指导价值。
——印步华 台基电(上海)有限公司人事部经理

本书可以堪称为培训师绩效评估的指南书。愿本书可以引领对此有兴趣的人士，对于如何有效评估培训师的绩效拥有自己的见解。
——肖力维 柯达(上海)公司培训经理

内容提要

如果你是一个培训经理,或者是其他对培训师、助理培训师质量水平负责的人,你是否常思考这样的问题:怎么样的培训师才称得上是优秀的培训师呢?他优秀在哪里?和其他培训师相比好在哪里?你又是如何得到这些信息的?如果你是一个企业或公司的培训师,又或者是专业培训公司的成员,你是否也同样在思考——评价自己或说服客户?

这些问题的答案将通过本书的培训师评估系统展现给你。其所提供的详尽、实用的培训师评估表、评估实例、操作指南、培训师自我分析问题表……等,都是你阅读本书的理由——帮助你成为或者选择一位最优秀的培训师。

前言

本书是在我《评估培训师的效能》(*Assessing Trainer Effectiveness*, 1991年, 高尔出版社)一书的基础上发展而来。自1991年至今, 培训师所承担的任务和培训师自身的角色都发生了很大的变化, 需要我们重新去考虑如何评估培训师的有效性。其中的一些变化对于提高培训效果非常不错, 而某些并不十分适合目前实际的变化, 已经消失在大家的视野中; 除此之外, 尽管还有一些变化的实际效果和适用性已经得到确定, 却还未来得及仔细研究。本书根据近年来这些新发生的变化, 对原来的内容进行了增补、改编、修正和更新, 可以说是本人重新思考后形成的成果。

总结起来, 自《评估培训师的效能》一书出版后, 培训开发实践中发生的主要变化包括:

- 弱化了相对被动的培训课程。
- 更加强调学员在培训项目中的参与和响应。
- 更强调多技术、多技能的培训方法。
- 更加强调“学习”, 而不是“培训”。这不是简单的术语改变, 而是一个根本性的变革, 标志着培训

项目中培训师和学员的角色发生了本质的变化。“培训”发起于培训师，他在课程中作为主导，并且期望学员通过信息的传递学会知识。“学习”是一种内部活动，是参与者的活动结果，它将学习活动还原到它的本原——即学员自己进行实践，培训师提供辅助和支持。

- 许多培训师的角色发生了变化。培训师从原来站在小组前面传授学员方法的角色，变成了多重角色，有时是学习资源的提供者（有时，但不总是以传授性课程的形式出现），有时是学员获得学习成效的促进者。即使当培训师必须传授某些信息的时候，也完全不同于以前简单的“粉笔加讲授”的方式，而是使用许多现代化的培训辅助设备。
- 培训和发展的电子化手段进步促进了对知识的传播和技能的发展。它们包括 CD-ROM、互动 CD-ROM、互联网培训项目的产生和日益增加的公司内部局域网的使用。
- 21世纪的培训师必须拥有相应的知识和技能，使她们能够应对所有上面所提及的实际变化，以及更多的不可预见的变化。
- 许多公司更关注于公司内部、在职的和自我发展式的学习方式，而不是内部或外部的培训课程。在有些公司，这些变化可能只是基于经济原因，但在另一些公司，是因为员工对于传统培训和培训师模式的最终结果很不满意。在本书后面的许多实例中，我们会看到许多培训师实际上是强调培训而反对学习，徒劳地坚持传统的讲授培训方式，在正规

传授知识内容时与积极的学习支持方式背道而驰。

培训方法发生了许多变化，因为今天的学员更加关注自身培训以及学习的技巧和益处，他们已经习惯于电视、录像和电影奇妙且吸引人的演示方式，更加渴望“从做中学”，而不是“听人说”的方式。虽然许多培训师的经典技巧仍然有用且应用广泛，但是其效果必须是通过应用有启发性的方法和技术来达到。

培训师评估

如果你是一个培训经理，或者是其他对培训师、助理培训师等培训质量水平负责的人，你是否思考过以下问题：

嗯，这个培训师不错，但是

- 优秀在哪里？
- 和其他培训师相比好在哪里？
- 怎样才称得上优秀？
- 我是如何得知的？从这些角度我能够得到哪些信息？

当然，也许你是一个商业公司或者一个企业的培训师，也许你是专业培训公司的一员，也可能你是一个独立的培训顾问，那么，你是否同样会问自己这些问题？

那些培训主管、培训经理、培训师、培训顾问和直线经理，肯定会而且应该好好思考这些问题。这么多年来，我帮助许多组织推进“培训培训师”研讨会和项目，将完整的培训师评估系统介绍给了一些大机构，因为他们需要这些问题的答案，他们私下里也曾向我提出过这些问题，更重要的原因是，我也向自己问过这些问题！

我们绝不能忘记事物的另一面——我们的客户也同

样关注这些问题。为我们提供学员的直线经理希望知道培训师有怎样的技能，由此来决定是否送自己的员工去培训，或者把自己的员工送到哪里培训。除非这些经理事先遇到过培训师，或者是曾作为学员，或者是曾参加过一个培训，否则他们头脑中的问题可能不是培训本身，而是：

- 这个培训师长得什么样子？
- 我是否喜欢他？
- 我能否联系到他？
- 我能否从他身上学到什么？

尽管这些“事情”也无可厚非，但人本身始终比这些事情更加重要。

最后我要感谢乔·伯吉斯 (Jo Burges)、埃伦·基林 (Ellen Keeling) 和他们在高尔出版社的同事们，他们为本书的出版提供了很大的支持；我要感谢技能培训鉴定组织 (Reviewing Skills Training) 的罗杰·格里纳韦 (Roger Greenaway)，值得一提的是，是他给了我培训师自我分析问题表，并且还把它放在了本书第11章；还要感谢的是伊恩·卡拉瑟斯 (Ian Carruthers)，他是一位培训经理，对新增编的第13章有很大贡献；同时非常感谢学习发展组织 (Learning Development, learning.development@lineone.net) 的朱丽叶·亚当斯 (Juliet Adams) 和恩托公司 (ENTO)，他们帮我解决了国家和地区职业标准的一些问题。

莱斯利·雷 (Leslie Rae)
wrae804418@aol.com
www.leslierae.4t.com

目录

前言

图表索引

1. 培训师的角色	1
2. 培训师的资格	17
3. 优秀培训师的技能	30
4. 培训师的职责	47
5. 鉴定培训师的类型	62
6. 进行培训评估	83
7. 工作中的培训审定	97
8. 进行性评估	113
9. 课程结束问卷	136
10. 培训师评估的操作步骤	148
11. 培训师评估行动	173
12. 培训师评估量表	192
13. 高科技培训师	208
14. 成本和计划	220
附录：培训师评估指南	231
附录 1 课堂讲述	233
附录 2 主持讨论	239

附录 3 活动控制	245
附录 4 实践演示	250
附录 5 讲述、主持讨论以及活动控制	254
附录 6 学员对培训师的评估	267
附录 7 N/S VQ 培训与开发三级和四级资格要求	269

图表索引

图 4-1 汤森模型	48
表 5-1 培训师角色定位	78
表 6-1 工作描述实例	91
表 6-2 工作说明书的部分实例	92
表 7-1 行为自我评估问卷	111
表 8-1 圆点反馈调查表	118
表 8-2 中期审定	120
表 8-3 课堂气氛	122
表 8-4 行为分析的种类	124
表 8-5 简易的学习日志	126
表 9-1 开放性问卷	137
表 9-2 课程结束审定问卷	139
表 9-3 培训项目结束时的问卷	139
表 9-4 综合反馈调查表	142
表 9-5 具体问题反馈调查表	143
表 9-6 行动计划	147
表 13-1 评估标准	213
表 13-2 对正在筹备中的培训项目所提的一些问题	213
表 13-3 对互联网或其他多媒体培训项目的评估	214
表 14-1 评估计划流程图	225

1.

培训师的角色

很多年来，培训并没有被承认为是一个独立的职能机构。新员工往往都是在工作岗位上学习如何工作的，最常见的方法是让他坐在张三或李四旁边，或者更随意地告诉新手，王五、赵六是公司里最棒的“销售”或“财务”，等等，如果好好地观察他们，就能够很快上手工作。很多情况下，张三、李四、王五、赵六们更关注的是他们自己的工作，只有做好自己的工作，才会挣更多的钱，之后他们才会略微关心一下教别人怎么工作。新员工坐在他们旁边，确实很认真地观察，也绞尽脑汁想弄明白到底是怎么干的。不久，经理或主管就会宣称，因为新员工已经看到了张三们怎么工作，他们现在应该能够胜任岗位。于是新员工踏上了工作岗位，留在那里开始了工作。

在其他情况下的培训，一般是在企业内部选一些有经验、有水平的员工，并且经培养，使他们掌握培训别人的技能，通过这些“培训师”来培训人员。这种方法尽管现在有些失效，但还是广为人知，这就是TWI——“行业内培训”(Training Within Industry)。它强调了前面所说的“张三李四”方法中好的方面，提倡用这种方法有技巧地培训在职员工。行业内培训挑选有工作技能和有潜力成为培训师的员工，传授给他们职业分析的方法、职业说明的设计和 技术，等等。“讲授”、“演示”和“操作”这三个词，成为这类培训的代名词和结果。在职的培训师一边工作，一边准备他们的培训课程，或编写岗位培训手册或是简要介绍，最终这些都变成了现在广泛应用于许多行业

的岗位培训手册。新员工被介绍给了张三李四后，张三李四会描述岗位的任务和职责，并亲自操作演示给学员看，同时解释正在做什么和为什么这样做。新员工在观察了培训师的操作后，可以试做全部或者部分的任务，当他们很明显地能够胜任工作并达到需要的标准时，就可以进行实际的工作了。在理想状态下，张三李四师傅还应该在徒弟工作的最初阶段，观察和监督培训的结果。

培训的发展

从“坐在那里学”变为由职业培训师培训，所需的不仅是培训方法的改变，还需要培训观念的变革。当新员工在这种更加有效的方法下接受培训时，“张三李四”法所产生的不佳效果一去不复返。雇主们愿意接受这种改变，因为很明显，通过这种方法，新员工学得更快、更多和更有效率，生产效率也大大提高了，由此也明显地减少了浪费。这些变化尽管在表面上增加了成本，长期来看却相对地降低了成本。

大家接受群体学习法已经有很长一段时间了，但是大多数培训的过程始终和学校的教学一样，是坐在那里听老师讲课。课程往往由一系列的培训师讲演组成，或者是类似的由嘉宾和外来专家介绍讲演，他们都是某一领域的能手，却不必有什么讲演技巧。正是在这个阶段，尽管有些主观和局限，但评价培训师技能的方法还是渐渐发展起来。由于培训师只是进行讲演和类似的信息灌输，评价关注的是讲演、演示的技能。

尽管一些有思想的培训师和培训机构质疑这种讲演式方法的价值，并将它改变成许多其他的培训形式，但这

种方法仍然持续了许多年。

教育心理学家和工业心理学家的研究开始表明，这种讲演形式的培训，学员被动地坐在那里，试图让他接受全部信息，并马上能够转换为技能，其实并不是最有效的方法。

做中学

体验式学习或“做中学”的培训时代到来了。似乎所有的迹象都表明，如果你实践某些事情而不是听别人讲，就会学会一些工作技能。醒悟的培训师们欣然接受了这个理念，因为他们自己也和学员们一样厌倦了永无止境的讲座。培训课程不再继续传统的讲授模式，而是变成了有趣的活动、练习和游戏。有很多实例告诉我们，这种从讲授向游戏发生的变化是非常迅猛的，但很快人们就开始认识到，体验式培训看上去并非是一剂万能药。

这一时期的雇主大多数不重视培训，并且还怀疑培训的价值。以前，他们看到那些参加讲演类培训的员工回来后都反映培训很无聊，且很少把学到的东西付诸实践；而现在看到的是，员工们谈论着他们玩了多少游戏，有多么愉快，但是似乎也并没有学到什么本领。

当我们更好地了解了人们是怎样有效学习的时候，我们发现这并非是因为讲座、活动，以及许多其他不同方法的低效。人们学习的方式各不相同，因为学员本身就是由不同类型的人组成的。适合这个混合群体的有效培训形式最可能是一种包含各种内容的培训方法，而不一定是一种课程。这些内容肯定不会适合所有的学员，在所有的时间都适用，然而大部分人能受益匪浅，起码其中有些人能

学到一些有用的东西。

各种学习形式

除了培训方法的变化，培训部门还看到出现了越来越多的学习辅助设备可供使用，比如：电影、录像、互动录像、培训包、自我学习包、计算机化学习（计算机辅助学习）、互联网培训（学习）包、在公司局域网上运行的程序，等等。凭借这些新颖的学习方式，培训理应更加广泛和有效。这在主观上有很多佐证，但仅仅是主观的。这是因为几乎没有关于传统方法局限性的事实证据，只有有限的客观证据证实了现在这种方法的成功。然而，毫无疑问，培训的效果确实有所提高。正因为如此，组织和个人才真正把培训和发展当成一码事。

如今，培训师必须有高度的适应性、高深的知识和高超的技能，能够按照不同培训需求介绍最有效的东西。

培训和发展

如今，有两个词显得越来越重要——“学习”和“发展”。由“培训”向“学习”的转型是伴随着培训方法的诸多改变，其中最主要的变化就是强调学员控制学习过程。如果教练仍然像往常一样坐在“驾驶座”上，学员就不得不按照他的指令左转右转，没有任何选择。参与性更强的培训形式意味着学员能够全部或者部分地控制学习进程，甚至是一些学习的内容。有人担心这可能会减少学习内容，但事实上，大多数情况下，学员都会不由自主地要求学习更广、更深的东西。

许多最有效的学习过程都是通过研讨会的方式进行