



领导/培训经理全程指南

| 打 | 造 |

DEVELOP YOUR

| 无 | 敌 |

TRAINING SKILLS

| 团 | 队 |

〔英〕莱斯利·雷 著

陈 然 译

 科学普及出版社

7272.91

F272.91
L080:2



领导 / 培训经理全程指南

打|造|

DEVELOP YOUR

无|敌|

TRAINING SKILLS

团|队|

[英] 莱斯利·雷 著

陈 然 译

科学普及出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

打造无敌团队: 领导/培训经理全程指南 / [英] 莱斯利·雷著; 陈然译. —北京: 科学普及出版社, 2004. 4

(卓越培训丛书)

ISBN 7-110-05469-1

I. 打... II. ①莱... ②陈... III. 技术培训-方法 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 027547 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2004-0240 号

Copyright © Leslie Rae, 2001 First Edition is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Copyright © 2004 Portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归科学普及出版社所有

策划编辑 肖 叶
责任编辑 曹 嘉 晶
封面设计 回廊设计
责任校对 王 勤 杰
责任印制 安 利 平
法律顾问 宋 润 君

科学普及出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081

电话: 010-62103210 传真: 010-62183872

<http://www.kjpbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京国防印刷厂印刷

*

开本: 787 毫米×960 毫米 1/16 印张: 13.5 字数: 250 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1-8000 册 定价: 30.00 元

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、
脱页者, 本社发行部负责调换)

前言

Preface

在本书第一章开头你会读到：培训是人类最早的专业业务之一，培训者也是最早的一类专业人员。因此，培训者过去一直有，将来也会始终存在。广泛学习知识、技能和态度是人类和一部分动物的不可或缺的需要。多年来，培训的角色经历了相当大的变化，最近三四十年变化也不小。将来 10 年可能还会有更大、更具革命性的变化。

担当培训者的角色是一个很严峻的挑战，本书的目的在于说明新上任或即将上任的培训者在知识、技能和态度三方面所要学习的东西。这种学习的挑战同样严峻。不过请记住：虽然有很多东西要学，但是开始时只需考虑培训者所在的组织对培训者具体角色所要求的有限的几个方面。没人要求你能马上学会并且运用一切，实际上你也会发现这不可能。高效培训者的技能培养需要时间，而且需要培训经理和其他培训者的大力支持。

有三个惯用专业术语需要定义，定义引自培训和岗位学习学院（ITOL）的《英国培训和岗位学习术语表（2000）》。该术语表是由 ITOL 的培训者、培训经理和顾问组制定的。

- **培训**：有计划地设计和实施的活动，其目的是帮助个

人或群体学习如何有效地履行一项工作或任务（可以是在职培训、离职培训、培训班、开放培训或因特网/内部网培训）。

- 发展：个人通过一系列学习逐步培养的知识、技巧、态度和行为（通常适用于已有一些技巧、知识和态度，想改善就业，更换工作或升职的人员）。
- 学习：①行为的变化。②知识、能力、技巧、心理素质和态度的获得或发展。学习既是培训或自学的过程，又是其结果。

本书涵盖了新培训者和其指导者或经理需要学习的培训知识，帮助他们更容易地适应角色。但如前所述，发挥效果还需要时间，因此，这是一个前进的过程和技能增长的过程。如果你像我一样，尽量以一个培训者、培训经理和顾问的身份去对待这个角色的话，你一定会非常喜欢这个过程。

在此，我谨向多年来支持和启发我的所有学习者、培训者、培训经理和顾问表示感谢。培训者每次开始任何一种性质的培训活动，都应该相信他一定能在培训结束时从培训过程和被培训者那里得到收获。

同时非常感谢菲利浦·穆德和他在 Kogan Page 的同事，是他们在这几年中鼓励我进行培训和发展的写作（并且写好）。

莱斯利·雷

想发挥你的潜能吗？那就帮别人去发挥他们的潜能吧。

——派特·林奇

目录

Contents

1. 进入并开始着手工作 1

介绍 1

过程 2

导入 3

进入到实际培训 8

作为学习者的培训者 9

学习日志 10

2. 培训者是什么 15

培训者的职能 15

培训的职能角色 15

有效的培训者需具备的知识和技能 20

培训者是谁? 27

培训者类型的“汤森”模式 29

其他的培训者类型理论 32

3. 输入环节 37

基本方法 38

输入环节的计划和准备 38

演示技巧 40

使输入环节尽可能有效的技巧 44

输入环节开始前 46

输入环节的计划 48

培训环境 50

培训即将开始前要做的事 53

演示工具箱 53

4. 我怎么才能让他们听讲 55

开场 55

演示环节中 61

最后还有一些建议 70

5. 运用培训辅助设备 73

实物 74

演示者 75

翻板 75

白板 82

投影仪 84

6. 其他培训辅助 93

分发材料 93

使用分发材料 94

写分发材料时的提示 98

声音设备 102

录像 103

电脑——电脑辅助培训/学习 (CAT/CAL) 104

7. 不只是说话 109

蜂鸣小组 110

合成讨论 111

讨论 112

示范 116

问答 117

短时间小组活动 119

活动运用 121

介绍性活动 121

破冰活动 123

振奋活动 124

8. 更多的培训活动手段 125

学习活动 126

角色扮演 131

案例学习 134

模拟 136

文件篓活动 137

行动选择游戏 139

头脑风暴 140

电脑 (CBT) 141

行动学习 143

选择适当的培训策略 144

9. 公司内培训 149

在职培训和自我培训方法 149

CAFO 法 150

教练法 150

导师法 154

一对一指导法 (“和内尔坐在一起” 法或称工作台法) 155

团队训练 160

开放学习 164

基本电脑的培训 166

CBT 使用的计划 170

10. 培训中的人们 175

交流 176

交流障碍 178

马斯洛的需求层次 180

约哈里窗口 183

神经——语言模型 (NLP) 185

胜任能力的梯子 188

11. 与人交往 191

让学习者回答困难问题时的一些方法 191

什么是难对付的人? 192

处理情况的头几步 196

结论 205

1

进入并开始着手工作 *Getting Started and Moving On*

介绍

你想做培训者吗？可能你即将上任，可能最近刚上任。不管怎样，你都正处于一个最富于挑战、最有趣、最有意义的工作的开端，这项工作正在变化发展，最终结果尚不确定。但无论如何，有一点是肯定的：不论其实际的职务如何，这个工作需要熟练的培训者。

首先，我们要把“培训”放在一个古老的年代，这个时代甚至比我们常说的“最老的专业”时代还早。在石器时代，人是最早的培训者。他教年轻人猎捕猛犸，制造石器，最后是放牧。所有知识的技能的发展都起源于培训，一直持续到今天，但是现在已经发生了巨大的变化。

培训从前是单一的形式，现在却发展出纷繁多样的方式、技巧、方法和工具。如果你正处在这个严峻挑战的关口，这本书就适合于你，它给你提供指引，帮助你度过入门时最困难的头几个月。

你不可能在很短时间内就成为一名培训者，因为你需要

时间读书，参加“培训者培训”，看培训录像带，可能还要参加因特网和内部网的网上培训，参加更进一步的拓展培训。但首先你需要和有经验的培训者一起，帮他们计划和准备他们的培训项目，帮他们在各个阶段中开展具体工作，以此来尽可能多地获得实际经验。这本书帮助你为这些事情做准备，为你提供信息，告诉你如何进行培训，并且帮助你熟悉和习惯培训的术语。

过程

如果你加入的机构或是在调换工作后的机构有远见，培训和发展部门的业务完善，机构精良，它会使你顺利地担当起新工作。一个典型的好计划应该包括导入阶段、对正在执行的业务的观察、参加内部或外部的培训者培训、有计划的发展阶段，以及在一个有熟练培训者的培训项目中充当第二培训者（开始做辅助人员，然后在一些项目和活动中独立承担事务）。然后你完全成为同样的培训者，或者甚至独立承担一项已经运行一段时间的培训项目，直到最后你承担一个包括计划、准备、组织资源、执行、评估和发展等阶段在内的项目。

但一些组织里也会有另外一些极端的情况，幸好这样的组织不多。这些组织或其培训经理不接受培训者培训，他们可能会把你扔到最底层，给你最短的准备时间，给你一些现成的文字、说明、手册和培训辅助设备，让你进入一项正在进行中的项目，告诉你要按项目规定工作。这对个人发展来说，虽然是极强极好的锻炼，但作为一名培训者来说，这当然不是最好的准备方式。如果你遇到这种情况，那么请你阅读本书和其他培训的书籍，看录像，并申请让你的组织让你参加培训者培训课程。

当然，在这两种极端的情况之间还有中间路线。

导入

不管组织对培训者的发展持什么态度，他们大都希望你引入一些培训者自我发展的方法。也许你的雇主设计了某种形式的导入模式，使你顺利进入工作。即使没有这样的模式，你自己也应该尽最大努力寻找关于这项工作的信息（组织的理念和做法）和组织的信息（组织文化和组织要求）。如果你有权自己决定的话，请采用“GAFO”这种传统的自我培训模式（Go Away and Find Out “着手去寻找”）。

为了避免浪费时间，你需要一些帮助，指导你确定应该获得哪些信息。许多导入模式包括“GAFO”，下面就是一些典型的具体做法。一般来说，你所接近的人都愿意谈论他们的工作、他们的组织、他们在其中的位置、他们对你的期望等等。有些人会拒绝你，你要接受这种情况，然后去找其他更愿意合作的人。

导入的要项

1. **组织：**如果公司有组织结构图（包含人员姓名和职责），就去复印一份，尽可能地将内容记下来，并找到所列的人员和部门，以及他们的工作地点。
2. **高级管理层：**找出高级管理层的人员姓名和职责，在某些阶段他们肯定会与你发生联系，他们也希望你认识他们。如果可能的话，安排和他们见面，尽可能从他们那里获得信息和意见，特别是他们对培训及培训者职位的看法。
3. **找人谈话：**尽可能多地找组织中的人员谈话，首先找那些和培训部门有直接联系的人，你的培训经理和高

- 级培训师会告诉你应该找谁。但也不要忽略了其他人，他们可能会是培训部门未来的支持者和客户。如果你和他们联系，他们会很高兴。当和别人面谈时，不仅要了解实际情况，更要了解他们的看法和观点，特别是对培训的看法和观点：他们如何看待培训效果和成本？怎么看待他们自己和员工自身的培训需求？他们认为你和培训部在哪方面对他们有益？
4. **培训经理：**可能培训经理乐意和你谈话，如果没设培训经理的话，可能是高级培训师（或其他人）和你谈，没有这些人员的时候，可能就是组织内承担培训职责的经理和你谈。你有必要通过和这类人面谈来了解、确认和明晰你的工作内容（最好是以书面形式）：工作内容的真正含义是什么？培训部对部门自身的观念和做法怎么看？他要求你学会什么？在多长时间内学会？他期望你有什么样的行为？你要根据什么指示行事？以及整个过程中你如何获得帮助？
5. **其他培训者：**如果部门内有其他培训者，以后将与你共事或发生联系，那么你应尽快与他们见面，他们会从工作的角度告诉你部门实际工作中的理念、态度、行为和做法，详细地描述将来你在部门框架中将来的位置。他们会告诉你正在运行的培训项目和被培训者的情况。特别是他们还会告诉你一些与你切身利益相关的项目信息以及对你的期望。你还可以随时向他们了解一些企业文化信息，如穿着标准、办公风气等等。他们是你的第一批同事，你和他们的工作关系很密切，很大程度上还会依赖他们，特别是在你刚开始工作的一段时期。所以你要认识他们，和他们交朋友，让他们知道你在很积极地学习。
6. **培训资源：**无论在你开始学习时，还是在你已有一定

经验时，你都要利用一切可用的资源，这是你的义务。许多大的组织都有资源图书馆，不仅有业务和培训方面的出版物，还会有培训的主题录像带、光盘、电脑软件，以及培训和学习用软件。计算机将打开与因特网和 CBT（基于电脑的培训）的世界。培训部也会有电脑连接到网络或局域网，不仅用于内部交流，也用于培训，利用这个网络，学习者不用离开工作岗位就可以在网络上接受培训。你要熟悉这些设备并能有效地使用他们。资源图书馆还会收藏管理工商和培训的期刊和杂志，其中有一些资料对你十分有帮助。

利用这些资源你也可能获得专业培训资格认证的信息，现在收集这些信息可能还为时过早，但掌握这些将来要用的信息是有好处的，这些信息可能使你从现在开始避免将来会遇到的问题。目前专业认证机构主要有国家职业培训和发展资格认定处（TDNVQ）、人员和发展特别协会（CIPD）、培训和岗位学习学院（ITOL），也可以通过全日制和业余课程，甚至远程教育和因特网获得培训与发展的硕士学位（例如：MEd、MPhil）。

许多认证都要求你有学习和经历的个人说明，你的培训导入记录和自我介绍就成为说明的第一部分，保存这些资料是很有价值的。

虽然你要获得的信息似乎太多，但请记住：这并不是要你一下子全部完成，你只需做目前你能做的，只不过还要着眼于将来的发展。还需要提醒你的是：一旦你全力投入培训，你可能就没有时间和机会考虑这些长远的问题。

7. 培训管理部门：你要接触的第一批对象还包括对你所在的培训项目进行管理的人员和部门。这些人一般属

于独立的培训管理部门或一般性事务部门中分管培训的部门，从事许多幕后工作。他们召集人员参加培训，印发材料，经常为培训者提供帮助，保管所有有关培训的档案和文件。没有他们有力的支持，培训者就会因为忙于这些事务而腾不出时间来专心搞培训。

你要认识他们，了解他们的工作内容是什么，特别是要了解那些专门对你所在的培训项目进行管理的人员。

8. **组织：**如果你刚刚进入该组织，一个很重要的步骤就是要尽可能地了解该组织的业务，即产品和服务等等。你在与经理、监管人员和操作人员打交道时，不管他们参不参加你的培训，这些信息都是必不可少的，因为你在帮助他们解决他们自身的一些问题时，需要了解这些信息。如果你培训的目的是要解决技术或日常操作的问题，那么你必须尽可能多地学习这些操作，找出重点。你必须了解这些操作，有时候还要能动手把它做好，否则你很快会遇到困境。首先你要面对那些实际操作人员——在很多情况下他们是专家。

一般来说，你需要获取下列信息：

- 该组织生产什么样的产品和从事何种服务
- 该组织的客户是谁？
- 有没有客户服务规章？
- 主要竞争者是谁？
- 使用什么样的服务程序和方法？
- 产品如何制造？
- 产品如何销售以及如何从事服务？
- 企业效益如何？
- 该组织有没有公布的目标计划书和任务书？这些文件在哪里？

- 该组织是否被投资者（对人员投资的人）认可？
- 信息管理如何？
- 如何衡量和控制质量？

等等。

9. 顾问：你要问培训经理的问题是：组织是否支持顾问的观点？如果支持的话，是否你也要了解顾问的观点？顾问也许来自培训和发展部，也可能是来自于人力资源部（HR），但不局限于这两个部门。

顾问是组织内经验丰富的人，他愿意并且有责任帮助其他人发展，他不是你的教练，而是你发展过程中给你提供指导和建议的人。某种程度上，顾问会帮你打开可能已经关闭的大门。在你开始的几个月或更长的时间里，他会是你的向导，帮助你完全达到熟练、能够独立工作，他能够：

- 定期检查你的发展计划和进展
- 帮你找到你要参加的相关培训项目；
- 确认适合于你的学习资料
- 确认你在实施过程中如何从他和其他观察者那里获得反馈。

10. 健康和安全的：在大多数组织中都会有一名健康安全员（HSO），或是其他人员履行此项职责。但就工商业的健康和安全来说，每个人都有责任，你要和健康安全员谈话并确认：

- 组织中的健康安全的规章和程序；
- 它们与参加培训的人员的训练计划有什么关系；
- 你的健康和安全责任是什么；
- 健康和安全的程序中的关键人物是谁？

11. 行动计划：与你的培训经理或顾问一起，把你要做的事安排一个行动计划表，列出你的打算，把它做成进度和总结记录，如表 1.1。

表 1.1 行动计划表

周	行动内容	要联系的人	所需时间	完成时间
1				
2				
3				
4				
5				
6				

每完成一项行动，总结你所做的并将心得写下来，以便与你的培训经理或顾问讨论；另外也能作为你个人资格认证的记录。

每次与人约见时，都要持一种分析的态度。因为进入一个新的环境你经常会发现其中的问题和需要改进的地方，而在其中的人员，已经熟悉了此环境，可能就看不出问题来。

进入到实际培训

前面已经提到，一个有效的组织应有一个很好的计划，帮助新的培训者顺利进入实际的培训阶段。通常的做法是：

1. 如前所述，和培训者见面，商谈培训项目等。
2. 让培训者以一个学习者的身份参加培训课程，认真仔细地做记录，让他心中铭记“有一天我会成为这里的培训者！”根据该组织的情况和他自身时间的紧迫性确定他要参加多少课程。但至少也要参加两次，一次是