

韦国兵 施央臣 著

# 引导式 FACILITATIVE TRAINING 培训

# 培训 引导式

韦国兵 施英佳 著

FACILITATIVE TRAINING

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

引导式培训 / 韦国兵，施英佳著. —北京：电子工业出版社，2018.5  
ISBN 978-7-121-34045-1

I. ①引… II. ①韦… ②施… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 075721 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.75 字数：176 千字

版 次：2018 年 5 月第 1 版

印 次：2018 年 5 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltts@phei.com.cn](mailto:zltts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

## 推荐序

### 回归：从培训本质看引导的价值

回眸过往三十年，尽管中国的企业培训市场起步较晚，但培训行业的产业化、培训师的专业化发展，总体趋势是积极向上的。

尤其是 2010 年以来，诸多的培训理念和学习技术得以持续迭代升级，如胜任力模型、学习地图、ADDIE 课程设计、组织智慧萃取、微课、慕课、社群学习、O2O 学习、游戏化学习、行动学习、引导技术、群策群力、世界咖啡、私人董事会、SOJT、视觉引导等，颇具百花齐放、百家争鸣的味道。

“乱花渐欲迷人眼”。这些新模式、新技术、新方法，正给中国企业培训界带来翻天覆地的变化，这是不争的事实。不过，尽管模式在变、活动在变、方法在变、工具在变，但万变不离其宗：学习的价值。

开场破冰、内容讲解、互动提问、总结收尾，这是一堂培训课的通用流程。在整个流程中，培训师的声音、语调、肢体动作、自身形象及演绎能力都颇为重要。西装革履、抑扬顿挫、激情澎湃，举手投足之间，彰显一名培训师的职业素养与个人风貌。那些能说会道、幽默风趣，对案例和故事如数家珍的培训师，尤其受学员的喜欢。

这是典型的传统培训路数，培训师大放异彩的个人英雄时代正面临

太多挑战。《培训》杂志“2014年职业培训师生存状态”抽样调查结果也印证了这一点。数据显示,82%的受访者普遍认为,自我变革、课程开发、知识管理与创新,是其当前急需突破的三大职业瓶颈。基于此,在“互联网+”、大数据、人工智能的新时代,培训师及培训管理工作都要从行业洞察、思维变革、内容设计、技能结构、职业规划等不同角度,去探求培训工作的本源,以实现自我价值的升华。

值得重视的一个方向是,引导技术与培训的深度融合。

当前,企业培训界早已形成共识:培训的目的从知识传播、技能提升,向解决挑战性问题、心智改善、激发创新思维转变。这是一种本质意义上的价值回归。可喜的是,这种变革与创新的思潮方兴未艾。

对比来看,引导重流程而培训重内容,这是引导与培训的显著差异点。与以培训师为中心的传统培训相比,引导式培训极力主张以学员为中心,强调学员在交互过程中,注意力要更集中,思考要更主动,参与度要更高。

培训模式的巨大转变,有一个重要假设:每位学员都内藏着无限的潜能量。引导式培训师的核心作用,就是尝试激发这种潜能量,催化他们思考,促进他们互动,让他们的经验与课程内容充分融合。显然,这对培训师的多元角色认知与能力重构提出了更高的要求。

从这个意义上讲,借助引导技术助力培训实现“以学员为中心”的初心,“引导式培训”正是让培训回归本质最简单有效的一种理念和方法。从工作问题或业务挑战出发,通过流程改造与再设计,引导大家群策群力,在培训赋能的过程中,实现智慧共创与聚焦,最终解决问题,达成共识。这正是引导式培训的魅力所在。

当然，下面这几个问题，也值得培训从业者思考：

- 引导式培训师的能力构成、行为指标有哪些？
- 哪些学习场景不适用引导式培训？
- 如何激发学员的学习兴趣？
- 如何构建及持续维持培训场域？
- 如何通过引导式提问激发思考？
- 如何发动学员参与的力量做到共创式教学？

……

在《引导式培训》这本书中，或许我们都能从不同视角寻觅到不同的答案，甚至可以勾勒出一名出色引导式培训师的自画像。

需要指出的是，这种培训模式绝不仅是简单的“引导”+“培训”。这本书更倡导的是，用引导的理念实现培训的价值转化，将引导技术灵活融入各类培训场景中，通过培训师与引导者身份的无缝转换，实现培训能量的自然流淌，让学员真正成为课堂的主角，真正帮助个人与组织解决问题，助推业务发展。

激活是创新的前奏，引导是智慧的法门。我们期待这本书能为每一位培训从业人士带来思想的启迪、技术的升级，并用它帮助更多人激发热情、传递智慧。

朱伟正

《培训》杂志主编

## 前 言

2002年，初入职场的我在公司新员工培训中接触到了人生中第一次职场培训，一天的“商务礼仪与职场行为规范”，让我发出“上课”竟然也能如此精彩的感叹！2005年，我晋升为广东移动培训学院学习研发部的副经理，开始负责全省的内训师队伍建设，经过三年的发展，内训师队伍逐步壮大，“金讲台”学习品牌横空出世！

得益于企业的“外源型向内生型转型”的培训战略，公司对内训师队伍的成长极度重视，我们得以邀请到了国内众多TTT领域的名师、名嘴来为“金讲台”内训师传道授业。但随着时间的演进，随着内训在企业所占比重越来越高，随着内训师的结构越来越优化，随着内训的项目与企业战略业务结合得越来越紧密，自己心头的一个困惑却越来越强烈——如何才能更快速地提升内训师队伍的培训专业能力？虽然这些“名师”“名课”也可谓精彩纷呈，但难点在于“教得精彩”不等于“学得容易”，“老师专业”不等于“学生优秀”，即“教 $\neq$ 学 $\neq$ 会”。

经过多年的培养，在自己管理的1200多个“金讲台”中，优秀的内训师仍然是这样两类人：一类是独具内训师天赋特质的业务骨干，他们天生幽默风趣、口才出众、反应灵活，这类人可遇不可求；另一类是

勤恳踏实，能长时间在一两个课题深耕的内训师，他们数年如一日结合工作实践，打磨一门品牌课程，终成企业级“明师”！一种靠“选”，一种靠“熬”，那有没有什么方法能在这两种情形之外，让“专业”和“方法”有机结合起来，大大加速内训师的成长呢？

2012年，我在加入百年基业后开始系统学习 INIFAC、LSI、CALF、FNS 等专业机构的引导技术，并带领团队尝试着将引导技术嵌入我们的培训课程中，取得了意想不到的效果。在大量实践的基础上，我们决定开发一门全新的产品——“FTT”（引导式培训师培训）。区别于传统的 TTT，FTT 强调以流程设计而非以培训师的特质来实现课堂的深层互动，而每个流程设计的依据正是引导理念和引导技术的体现。“这是一门学了就会、会了就用、用了就有效的神奇课程！”这是京东、华润、日产、移动、中广核、招商银行等各行业内训师朋友在接受 FTT 培训后发自内心的声音！

“引导”一词来自拉丁语“facil”，原意是：“让事情变得更加容易。”引导式培训作为培训的一种创新形式，是将引导技术与培训技术进行融合的产物。我们所提倡的引导式培训，就是培训师用引导的理念来实现教学目标的一种创新型培训方式。在引导式培训中，培训师将引导技术嵌入授课的全流程，让学员在学习过程中不断思考、主动探寻，让培训过程更加生动有趣，从而实现培训效果的提升，加速学员训后行为的转化。

引导式培训与传统培训在本质上有共同之处，都是为了培养他人、发展技能、解决问题。但引导式培训又不仅仅是在传统培训课堂中加入几个引导工具或几个游戏活动，而是在信念假设、教学模式、关注焦点、

培训师角色、学员角色等方面有明显特色。本书集合了百年优学五年多的教学实践，以及上百次的 FTT 授课实践。

本书的内容覆盖了培训师授课的各个节点，旨在帮助你更好地在课堂中设计和应用引导式培训的方法。各章节与培训场景相对应，操作步骤清晰准确、系统性强。我们希望通过阅读本书，读者能够理解引导式培训的理念，同时能运用引导式培训的方法对自己课程进行改造升级、学以致用。

百年优学作为“引导式学习设计专家”，深耕企业学习力发展领域多年，在业内获得了广大客户和专业机构的认可与好评。但我们并没有止步于满足市场需求，而是向着引领行业趋势的方向努力着。

本书由我和百年优学合伙人施英佳老师主导完成，也是百年优学团队共同努力的结果。在此感谢曹旭东老师、谢佳宁老师、张芊老师、李敏老师、蒋文俏老师在不同章节承担的访谈、整理、绘图与撰写工作；感谢王波老师、王溶蔓老师的整体编辑与校对。同时，我们还要感谢曾经在教学实践中一起探讨交流的培训同人，我们的经验和思考很大程度上得益于与这些灯塔级客户的共创，没有他们也就没有这本书。再次感谢大家！

# 目 录

|                      |    |
|----------------------|----|
| 引言 .....             | 1  |
| 第1章 理想课堂画像 .....     | 7  |
| 1.1 体验三种课堂的差异 .....  | 8  |
| 1.2 理想培训课堂的特点 .....  | 13 |
| 1.3 成人学习的内在逻辑 .....  | 17 |
| 第2章 认识引导式培训 .....    | 21 |
| 2.1 什么是引导 .....      | 22 |
| 2.2 什么是引导式培训 .....   | 24 |
| 2.3 成为一名引导式培训师 ..... | 26 |
| 第3章 培训前的准备 .....     | 42 |
| 3.1 了解培训学员 .....     | 43 |
| 3.2 设计课堂布局 .....     | 47 |
| 3.3 准备培训物料 .....     | 56 |

|            |                              |            |
|------------|------------------------------|------------|
| <b>第4章</b> | <b>激发学习兴趣 .....</b>          | <b>63</b>  |
| 4.1        | 激发学习兴趣的三个原则.....             | 64         |
| 4.2        | 激发学习兴趣的三大关键任务.....           | 67         |
| 4.3        | 激发学习兴趣的典型工具.....             | 70         |
| 4.4        | 激发学习兴趣的原则、任务、工具之间的内在关联 ..... | 93         |
| <b>第5章</b> | <b>构建培训场域 .....</b>          | <b>96</b>  |
| 5.1        | 什么是培训场域.....                 | 97         |
| 5.2        | 利用培训海报搭建培训环境.....            | 98         |
| 5.3        | 构建成员间网状链接.....               | 110        |
| 5.4        | 提高整体课堂能量.....                | 112        |
| 5.5        | 维护场域的注意事项.....               | 122        |
| <b>第6章</b> | <b>引导式提问 .....</b>           | <b>127</b> |
| 6.1        | 从无效提问到引导式提问.....             | 128        |
| 6.2        | 两种常见的提问种类.....               | 134        |
| 6.3        | 四种常见的引导式提问方法.....            | 143        |
| <b>第7章</b> | <b>共创式教学 .....</b>           | <b>160</b> |
| 7.1        | 认识共创式教学.....                 | 161        |
| 7.2        | 共创式教学的应用场景.....              | 162        |
| 7.3        | 如何开展共创式教学.....               | 165        |
| 7.4        | 共创式教学实践案例.....               | 174        |
| 7.5        | 共创式教学的常见挑战与应对.....           | 178        |

|              |                      |            |
|--------------|----------------------|------------|
| <b>第 8 章</b> | <b>焦点研讨法 .....</b>   | <b>184</b> |
| 8.1          | 导入案例.....            | 185        |
| 8.2          | 认识 ORID.....         | 186        |
| 8.3          | ORID 在培训中的应用 .....   | 189        |
| 8.4          | ORID 应用中的常见挑战.....   | 202        |
| <b>第 9 章</b> | <b>引导式关闭总结 .....</b> | <b>204</b> |
| 9.1          | 关闭总结的重要性.....        | 205        |
| 9.2          | 什么是好的关闭总结.....       | 207        |
| 9.3          | 引导式关闭总结的常用方法.....    | 211        |
| <b>参考文献</b>  | <b>.....</b>         | <b>221</b> |

# 引言

## 1. 导入

在正式开启引导式培训之旅前，请你拿出笔完成下面的测试题。作为一名培训师，你的课堂中有没有出现过以下这些现象？请根据课堂中的实际情况进行填写（在适合的空格内打“√”）。

| 序号 | 培训中的现象                                             | 从未出现<br>(1分) | 偶尔出现<br>(2分) | 经常出现<br>(3分) |
|----|----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1  | 训前不了解学员具体状况及学员对相关课程内容的掌握程度                         |              |              |              |
| 2  | 学员间相互不认识、不熟悉，很难在短时间<br>内打破心理防备，从而在培训中进行有效的合作<br>交流 |              |              |              |
| 3  | “破冰”开场时，气氛活跃，但破冰活动结束后，<br>课堂又很快陷入沉闷                |              |              |              |
| 4  | 学员对课程有不同的期望，有的甚至希望培<br>训可以解决所有问题                   |              |              |              |

续表

| 序号 | 培训中的现象                                 | 从未出现<br>(1分) | 偶尔出现<br>(2分) | 经常出现<br>(3分) |
|----|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 5  | 学员低头玩手机、频繁进出、课堂内接打电话等失当行为              |              |              |              |
| 6  | 学员间窃窃私语,影响课堂纪律                         |              |              |              |
| 7  | 有的学员培训中一直沉默,从不发表自己的观点                  |              |              |              |
| 8  | 有的学员对所授内容不断提出疑问,影响培训进程                 |              |              |              |
| 9  | 培训时间有限,无法让每位学员表达自己的想法                  |              |              |              |
| 10 | 当问题提出时,没有学员回应                          |              |              |              |
| 11 | 当学员回答问题偏离时,容易直接否定学员                    |              |              |              |
| 12 | 小组讨论时,出现“一言堂”现象,只有个别学员积极表达自己的想法        |              |              |              |
| 13 | 当个别学员提出“刁钻”问题时,不知如何引导或灵活应对             |              |              |              |
| 14 | 问题探讨时,学员意见不同,短时间内很难达成共识                |              |              |              |
| 15 | 传统的一些培训活动游戏,如选组长、班前热身游戏等,激不起学员的兴趣和参与热情 |              |              |              |

如果得分为 15~20 分(含 20 分),那么恭喜你,你的培训课堂已经非常出色了,只需再针对性地提升一些方法和技能即可。

如果得分为 20~30 分 ( 含 30 分 ), 说明现实课堂中的很多共性问题在你的课堂中也会出现, 你需要针对性地解决培训过程中曾受到的困扰。

如果得分为 30~45 分 ( 含 45 分 ), 那么请你注意了, 你的培训课堂已亮 “红灯”, 急需新的培训理念和科学的培训方法来改善现在课堂中的困境。

无论你是哪种状况, 想改善哪种现象, 相信阅读本书你都会有很大的收获和提升。

## 2. 本书的目标

本书是为那些需要培训他人的人士准备的, 旨在帮助读者运用引导的理念做培训, 将引导的方法嵌入培训的场景, 来提高培训质量。本书的目标读者包括:

- 企业内训师
- 企业培训管理者
- 学校教师
- 成人教育老师
- 职业培训师

## 3. 本书的结构

本书共五大部分, 按照概念原理、训前准备、开场激发、深层互动、关闭总结顺序进行铺排, 分成九章进行详细介绍。

第 1 章 “理想课堂画像” 描述了以内容为中心、以培训师为中心、以学员为中心的三种模式课堂的差异, 介绍了理想课堂的特点和原理。

从本章你将得到以下问题的答案：

- 教、学、会之间的关系是什么？
- 理想课堂有哪些共同的特点？
- 成人学习螺旋的五个步骤分别是什么？

第2章“认识引导式培训”澄清了引导、引导式培训、引导式培训师三个概念，重点解读了引导式培训师三个层次的角色定位与八大核心技能。从本章你将得到以下问题的答案：

- 什么是引导？引导的过程是什么样的？
- 什么是引导式培训？
- 引导师、培训师、引导式培训师三者的区别是什么？
- 相较传统培训师，引导式培训师需要具备的信念有哪些？
- 引导式培训师要具备什么样的核心技能？
- 引导式培训师的三个层级分别是如何定义的？
- 怎么测评引导式培训师的能力？

第3章“培训前的准备”重点分析了训前如何了解学员，如何设计课堂与桌椅布局，以及做好纸类、笔类、活动用具等引导式培训类物料的准备。从本章你将得到以下问题的答案：

- 如何通过一纸学员名单做好培训分组？
- 培训场地如何规划与布局？
- 常见的桌椅摆放形式和应用特点有哪些？
- 引导式培训的物料准备如何更齐全？

第4章“激发学习兴趣”介绍了激发学习兴趣的三原则和三任务，落脚点在于如何通过四种典型方法来让课堂快速产生吸引力。从本章你

将得到以下问题的答案：

- 激发学员学习兴趣的通用原则有哪些？
- 实现激发兴趣的任务逻辑是什么样的？
- 如何使用培训入场调查表激发学习兴趣？
- 如何使用视觉探索卡激发学习兴趣？
- 如何使用引导式调研激发学习兴趣？
- 如何使用翻转测试激发学习兴趣？

第 5 章“构建培训场域”分析了场域构建三要素，即如何通过环境、链接、能量来构建引导式培训场域。从本章你将得到以下问题的答案：

- 如何通过培训海报来构建培训环境，提升用户体验？
- 让培训师、学员之间产生网络状链接有哪些常用方法与技巧？
- 如何让课堂能量持续保持在清醒水平线上？
- 如何适时开展充能活动？

第 6 章“引导式提问”分析了两种提问分类的特点和应用场景，提出了四种全新的引导式提问方法，每种方法都提供了清晰的流程、应用场景和注意事项。本章你将得到以下问题的答案：

- 开放式提问与封闭式提问在培训中如何使用？
- 群体提问与个体提问在培训中如何使用？
- 设计引导式提问一般原则有哪些？
- 图景提问法的特点、设计步骤与应用场景有哪些？
- 上堆思维与下切思维在引导式提问中如何应用？
- 漏斗提问法和 SSR 提问法在培训中如何使用？

第 7 章“共创式教学”分析了如何通过共创式教学的方式实现深层互动，对共创式教学五步法的每个步骤都进行了详细的分析和举例。深