



派力营销思想库
PULI MARKETING IDEA TREASURY
传播专业营销 提供实战启示
主编：屈云波

94

派 力 培 训 实 务 系 列

Basic Training 培训探秘 For Trainers 3e

[美] 盖瑞·凯朗特/著 曹淮扬/译
GARY KROEHNERT

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

 麦格劳-希尔教育出版集团



派力营销思想库

PILOT MARKETING IDEA TREASURY

传递专业营销 提供实战经验

主编：屈云波

培训探秘

盖瑞·凯朗特 著

曹淮扬 译

企业管理出版社



麦格劳-希尔教育出版集团

图书在版编目(CIP)数据

培训探秘/[美]盖瑞·凯朗特 著; 曹淮扬 译, 一北京:企业管理出版社, 2001.11

ISBN 7-80147-603-4

I. 培… II. ①盖…②曹… III. 销售—工作人员—培训 IV. F718
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 065692 号

Kroehnert: Basic Training For Trainers 3e, 1st Edition

ISBN 0-07-470913-5

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. For sale in the Enterprise Management publishing House of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2001-4038 号:

书 名:培训探秘

作 者:[美]盖瑞·凯朗特

翻译:曹淮扬

责任编辑:张晓明

技术编辑:张明

书 号:ISBN 7-80147-603-4/F·601

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 10.875 印张 303 千字

版 次:2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1-7000 册

定 价:27.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的
现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场，这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值，也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以，十多年前你是只要做就可以赚钱，现在要想赚钱只是做还不行，而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求，甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈，而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低的水平。如果一个企业很成功，可以说不一定是你做得太好，而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大，而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例，而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!



前 言

在此书的第一版《基本训练》中我曾说过,一堂课程的设计、讲演和评价过程就如同准备一桌菜或一顿饭。众所周知,做好一顿佳肴不仅仅是将所有的食物扔进锅里炒一炒那么简单。首先必须根据每道菜的构成和特点去选择不同的食物,然后逐一加工和烹饪。烹饪时还需采用不同的技巧和方法,并且要根据适当的顺序加入许多其他的佐料和配菜。

如果像烹制佳肴一样,将所有要素都准备妥当,并被合理地组织,那么呈现出来的将是一场具有专业水准的讲演。如果有一门课讲得十分优秀,那么我们就有机会在课堂上或讲桌前迷倒所有的听众。一旦你的课被大众所接受和喜爱,让他们觉得有催人奋进和帮助成长之感,那么这就是对你的课最好的评价!迄今为止,我从没有改变过这样的看法。事实证明,我的这种观点是正确无误的。

在第三版(本书)中,以上内容和宗旨(除了小部分有所修改以外)几乎都承袭了前几版的特色。并且在原来的基础上新增添了两点内容以适应新的要求,它们是“训练过程中 20 个典型错误”和“电脑作业”。

作为成人培训和教育学生的简易手册,和前几版一样,《培训探秘》并没有打算成为内容详尽的资料丛书。本书特意采用简单的风格和容易理解的方式去撰写,这样做的目的就是能为新入行的培训师们提供一个整体的概念和思路,让他们知道和学会如何掌握和发展必要的方法和技能。

在大多数的章节中都有各自的“应用实例”和“继续阅读材料”,并删去了一些对于入门者看来较为复杂和难于理解的内容。如果你有建议和意见,请把它们写入本书的末尾专门准备的栏目。因为它有可能成为对本书的布局和其他方面内容产生深远影响的建议,而且,在以后的版本中将会得到全面体现和有针对性的改进。



在您读完本书后，我希望大家能把它当做一本有用的指导手册，并把它置于可以充分利用的书目之列。

盖瑞·凯朗特

教育者需要有接受保持一成不变事物的能力，需要有改变一切可以改变的事物的勇气以及辨别差异的睿智。



训练中的 20 个典型错误

我们发现了 20 个新培训师经常犯的错误，甚至有些经验丰富的培训师也有可能犯同样的毛病。了解有时是解决困难的最好方法，下面将为大家罗列这 20 个错误，这将有助于你们在以后的授课中避免犯下错。

首先需要声明一下，这些错误并没有按特殊的规律或层次去解释，仅是我随意地逐一解说。

第一批的十个错误：

- | | |
|--------------|---|
| ▶ 准备不充分 | (Not being prepared) |
| ▶ 内容不充实 | (Inadequate content) |
| ▶ 材料不规整 | (Not delivering the goods) |
| ▶ 使学员经常厌烦 | (Constantly boring the trainees) |
| ▶ 信息过多 | (Overload of information) |
| ▶ 误解组织 | (Misreading the group) |
| ▶ 步骤简单 | (Poor pacing) |
| ▶ 练习的遗漏 | (Omission of practice) |
| ▶ 奇怪和困惑的言行表现 | (Odd or distracting visuals or verbals) |
| ▶ 对问题把握不准 | (Poor handing of questions) |

一旦把他们每句话的首个单词组合起来，如果你再犯了以上错误（大多数培训师喜欢这样记忆），你会觉得自己像个“笨蛋”（nincompoop）。

第二批十个错误：

- | | |
|-----------|-------------------------------------|
| ▶ 缺乏计划的表达 | (Poorly planned visuals) |
| ▶ 不恰当的幽默 | (Offensive or inappropriate humour) |



- | | |
|------------|---|
| ▶ 不适当的穿着 | (Over - or under - dressing) |
| ▶ 拖堂 | (Running overtime) |
| ▶ 迟到 | (Running late for the start) |
| ▶ 缺乏眼神交流 | (Eye contact missing) |
| ▶ 总是背对大家 | (Showing your back too often) |
| ▶ 低效地使用多媒体 | (Under - utilising the media available) |
| ▶ 缺乏感染力 | (Lack of enthusiasm) |
| ▶ 没有结论 | (Total lack of conclusion) |

若你再把以上几句话的首个字母连起来,且如果你确实再犯以上错误,那么你将会得到一个可怜的结局(Poor result)。

这本手册将会提供给你很多方法去克服以上困难,然而,正如原先说的那样,了解有时是解决问题的最好方法。

在我们即将深入探索和研究之前,我们需要先消除四种错误的认识:培训师并不需要练习;本人非常紧张于别人能说;优秀的培训师是天生的而不是培养的;高级培训师从不紧张。

就像你判断的,这些错误是显而易见的。培训师必须训练,紧张并不明显,优秀的培训师并非天生(他们需要刻苦练习),哪怕最好的培训师有时也会紧张。

同样,这本手册将教会你如何练就高超本领和如何控制住紧张(当然如果这对你来说还是问题的话)。

为了我们的学习有个良好的开始,首先让我们来看“成人学习的主要原则”。



北京派力营销管理咨询有限公司是由数位科班出身、具有丰富营销实战和营销咨询经验、并做有数次成功案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、青岛啤酒、承德露露等）的中外营销顾问牵头，多位著名企业高级营销经理加盟，于1994年由中港营销专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的营销咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高水准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业营销经理人俱乐部等系列服务。

派力自创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、规划营销实战策略、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“中国企业健康成长的最佳伙伴，培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人，扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方最佳的营销效果。

专业营销咨询服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、脚踏实地的职业态度和苛刻的敬业精神，在中国现代营销实践和管理咨询方向树立一面扎实探索的旗帜，并力争到二十一世纪初成为一家国际水准的专业营销咨询公司和中国营销实践方向上的权威发言机构。

多感谢您百忙之中阅读《派力营销思想库》，派力营销随时欢迎与您营销管理领域内各种层次的咨询和培训合作！

中西结合的营销咨询专家

北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝阳区朝外大街22号
泛利大厦1602

邮编：100020

电话：(10) 65887818

传真：(10) 65886372 65886370

http: www.pilotmarketing.com.cn

E-mail: pilotbj@public.bta.net.cn



派力营销培训中心

PILOT MARKETING TRAINING CENTRE

传播专业营销 提供实战技能

服务宗旨:

1. 公共课程: 传播专业营销 交流实战经验
2. 企业内训: 传播专业营销 提供实战训练

培训形式:

1. 企业内训: 一紧密结合企业的市场、人员(培训对象)、产品、行业以及营销现状,针对性的开发培训课题并设计培训课程,由有丰富实战背景的讲师为学员们提供实战技能训练;

2. 公共课程: 提供专业、系统的营销管理知识、技能和经典案例分析,达到传播知识、交流经验和启发思路的目的。

培训课程:

- 导购与导购管理技巧(针对零售导购及导购主管)
- 专业销售技巧(针对普通销售人员)
- 销售管理技巧(针对销售管理人员)
- 全面顾客服务管理(针对高级管理层、顾客服务主管和营销主管)
- 市场推广技巧(针对市场推广人员)
- 市场营销管理(针对营销管理层)

培训讲师:

1. 派力公司的咨询顾问和培训讲师;
2. 国际著名咨询公司和培训公司的专兼职讲师;
3. 中外知名企业的高级营销经理。

培训方式:

演讲、演示、演练、答疑与研讨相结合。

培训特点:

中西结合——即与美、欧培训公司相比,更具本土实战性;与本土同行相比,更具专业性。

发展目标:

培养中国职业营销经理的黄埔军校。

历史业绩:

企业内训: TCL、美的、科龙、青岛啤酒、承德露露、屈臣氏、深圳华为、福建实达、熊猫电子、嘉陵摩托等上百家企业;
公共课程: 海尔、伊莱克斯、摩托罗拉、真维斯、同创、喜之郎等上千家企业。

培养中国职业营销经理人的黄埔军校

by 设计: 设计工作室



目 录

CONTENTS

序言	1
前言	1
训练中的 20 个典型错误	1
第 1 章 成人学习的主要原则	1
第 2 章 培训需求分析	19
第 3 章 调查方法和技巧	31
第 4 章 培训场所	41
第 5 章 研究一个主题	51
第 6 章 目标	59
第 7 章 演示技能	71
第 8 章 培训计划	87
第 9 章 教导方法	99
第 10 章 团体培训方式	115
第 11 章 游戏、模拟和角色扮演	127
第 12 章 学员成绩测量	139
第 13 章 培训师素质	149
第 14 章 提问的方式	159



第15章	困难与勇气	169
第16章	激励与注意力	187
第17章	影响有效沟通的障碍	197
第18章	非语言沟通	207
第19章	测试	215
第20章	教学辅助设施	227
第21章	投影仪	251
第22章	电脑投影仪	265
第23章	契约式学习	273
第24章	预算	285
第25章	培训中的文化多元化现象	299
第26章	以技能为基础的培训	305
第27章	户外培训	313
第28章	你准备好了吗	325
尾 记		337



第 1 章

成人学习的主要原则



在我们了解成人学习的理论之前,让我们先看一看讲课和教学的一些基本规律。培训师开始训练前要考虑如下几点:理解力、提纲、归类、顺序、数量。

理解力

任何人进入训练室之前都会有预先存在的理念和概念。看一看下面的图,你看见了什么?你看见一个年轻的女人?或者一个年老的妇女?还是将二者都看出来了?

有些人只能从图中看到一个年轻的女人,而有些人却只能看出一个老年妇女。当你在和学员谈论这幅年轻女人的画相时,有些人则只看见一幅画有老年妇女的画,这时就会发生问题。倘若他们所看见的和我们所谈论的不相符,学习的障碍就产生了。



图1 你看见了什么?



澄清人们对既有事物的理解将有助于减小学习的障碍,这一点非常重要。

提纲(标题)

如果提供的信息没有上下文,它们将很难被理解。因为,对于你来说哪怕极为清晰的东西,对于受训者来讲都有可能是非常凌乱和模糊的。

举个例子。请阅读以下给出的非常清晰的解释,如果你第一次阅读不理解解释的是什麼,不妨再读一次,看看是否好一些。

步骤一般来讲十分简单。首先把不同的东西编入不同的组类。当然,因为它们将被处理,所以资料应充足。如果缺乏,要去别处找,这是第二步。如果你资料足用,就不要让机器超速运行,这非常重要,也就是说,少做优于多做。从短期来看,这个错误看似不重要,然而却容易变复杂。犯错误的代价不菲。

起初,整个过程看似复杂。可一会儿,就仅能算是生活的一个小方面。然而,预见这个必要任务的结束是困难的,但一会儿就再不会提起。当某个人在整个过程结束时把所有东西又重复分类时,它们将又被搁回原来应该搁的地方,最终,它们将又被再次使用且重复以上的步骤。然而,这就是生活的一部分。

这段条理明晰的解释惟一的问题就是没有一个相关的上下文。上下文或配合图画的解释对于人们领会意见和懂得含义是至关重要的。

现在,如果你在阅读文字之前给你两个特别的字“洗衣”,是否那段解释就更好懂一些?

所以说,如果不给出明确的标题,那些对于培训师而言非常清楚的材料对于受训者却十分费解。总而言之,在我们进入无穷无尽的培训细节之前,先给出一幅能概括培训内容的描述图,是很有裨益的。