

—— 合作社培训系列教材 ——

培训培训者

克里斯汉·泰姆尼 著

经济管理出版社

培 训 培 训 者

合作社培训系列教材

克里斯汉·泰姆尼 著

经济管理出版社

责任编辑 孟昭宇 潘立

版式设计 王宇航

责任校对 全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

培训培训者/ (印度) 克里斯汉·奈姆尼 (Krishan K. Taimni) 著; 中华全国供销合作总社蚌埠培训中心译. —北京: 经济管理出版社, 1998. 5

ISBN 7-80118-642-7

I. 培… II. (印) 奈… III. 师资培训 N. G650

中国版本图书馆CIP数据核字 (98) 第11296号

培训培训者

合作社培训系列教材

克里斯汉·奈姆尼 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京国马印刷厂

850×1168毫米 1/32 8.25印张 200千字

1998年5月第1版 1998年5月北京第1次印刷

印数: 1-5000册

ISBN 7-80118-642-7/F·614

定价: 18.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街2号 邮编: 100836)

前 言

为了推动我国供销合作事业不断向前发展,学习和借鉴国外合作社教育培训的先进经验,我们组织编写了由国际劳工组织合作社教育培训网络亚太地区协调官 Krishan K. Taimni 先生撰写的《培训培训者——合作社培训系列教材》,以供我国从事供销合作社教育培训工作的有关人员参考使用,并以此来促进和推动我国的供销合作社教育培训事业再上一个新台阶。

本书的编译工作由安徽财贸学院基础部外语教研室承担,具体参加编译的人员有:王利梅、陈葵阳、王吉良、胡昌宇、朱英梅、李雪红、谷志忠、蒋少华、武晓山、丁天扬、贾静、曹江、吴彤。

王吉良、胡昌宇两位同志担任本书的总编译。

安徽财贸学院外事办公室吴书泰同志受中华全国供销合作总社蚌埠培训中心的委托,担任本书的组织和总纂工作。

在本书的编译和出版过程中,我们得到了国际劳工组织日内瓦总部、国际劳工组织北京局、国际劳工组织合作社教育培训网络亚太地区协调官 Krishan K. Taimni 先生、中华全国供销合作总社人教部、安徽财贸学院各位领导的有力支持与协助,在此一并表示感谢。

中华全国供销合作总社

蚌埠培训中心

一九九七年七月十二日

编者的话

1993年，为适应合作社人才资源开发的需求，国际劳工组织合作社局受ILO/DANIDA农村合作社发展项目委托，实施了区域间合作社网络项目(COOPNET)。该项目是合作社局多年来在不同国家和地区实施的技术合作所积累的经验，特别是MATCOM项目经验的结晶。

COOPNET项目组织现有的合作社人才资源开发机构以及与合作社人才开发有关的机构共同组成网络，主要致力于加强区域性及国家合作社培训机构人才资源开发的能力，以促进合作社的发展。该项目的近期目标包括改进人才资源开发政策、课程设置、培训方法和教材、合作社企业化、培训需求的评估方法以及评估合作社人才资源开发对合作社经营的影响。

本书分上下两篇由14章组成，内容涉及系统培训法、培训需求的预测、课程设置、提高培训绩效的方法以及对教师的基本要求等诸多方面。

本书由合作社教育网络亚太地区协调官Krishan K. Taimni先生撰写，经COOPNET顾问A. B. Nippierd女士审定。

国际劳工组织合作社局

目 录

上 篇

第一章	在职机构培训	(3)
1.	引言.....	(3)
2.	什么是培训.....	(4)
第二章	如何提高培训效率	(27)
1.	引言.....	(27)
2.	机构建设.....	(29)
3.	培训技巧.....	(31)
4.	关系的建立.....	(33)
5.	培训机构的行政管理.....	(34)
6.	培训机构资金的筹措.....	(35)
第三章	系统培训法	(38)

1. 引言.....	(38)
2. 分析工作要求.....	(40)
3. 分析受训人员.....	(41)
4. 分析培训需求.....	(42)
5. 确立培训目标.....	(43)
6. 划分培训阶段.....	(44)
7. 实施培训计划.....	(45)
8. 评估培训结果.....	(45)
 第四章 培训需求的预测	(47)
1. 引言.....	(47)
2. 职务的概念.....	(48)
3. 职员.....	(49)
4. 机构.....	(49)
5. 职责范围和岗位要求.....	(50)
6. 需求预测过程.....	(52)
7. 预测方法.....	(53)
8. 预测培训需求的步骤.....	(55)
9. 预测培训需求的手段.....	(57)
 第五章 课程设计	(66)
1. 引言.....	(66)
2. 通过机构培训满足培训需求.....	(67)
3. 综合性培训和专项技能培训.....	(68)
4. 关于培训目标.....	(68)
5. 课时分配及课时安排.....	(71)
6. 明确各个阶段培训的目标、方法和期限	(72)

7. 提供切实可行的学习方法.....	(73)
8. 课程设计的几个步骤.....	(74)
9. 适用于课程设置的几种方法.....	(76)
第六章 课程设计实例.....	(78)
1. 需求针对性课程设计.....	(78)
2. 印度尼西亚.....	(79)
3. 印度.....	(89)
第七章 培训方法及技巧	(114)
1. 引言.....	(114)
2. 主要的培训方法和技巧.....	(115)
第八章 培训的评估	(137)
1. 引言.....	(137)
2. 对培训产出的评估及方法.....	(140)
3. 评估模式.....	(143)
4. 培训评估的技巧.....	(144)

下 篇

第一章 改进培训方法.....	(157)
1. 引言.....	(157)

2. 对目标及需求的对策及责任心…………… (158)
3. 培训方式…………… (159)
4. 内部培训环境…………… (160)
5. 培训者的专业素质…………… (161)
6. 资金及来源情况…………… (163)
7. 有效满足合作社培训需求的能力…………… (164)

第二章 合作社培训中心的管理…………… (166)

1. 引言…………… (166)
2. 建立与实际需要相适应的管理机构,并确保
其有效运作…………… (167)
3. 处理培训中心与外界的各种关系…………… (168)
4. 培训机构的内部管理工作…………… (171)

第三章 培训中心机构建设…………… (178)

1. 引言…………… (178)
2. 新环境下合作社的定位…………… (179)
3. 合作社人才资源开发机构/系统的实际
情况…………… (180)
4. 可能会导致亚洲合作社培训机构失败的
原因…………… (181)
5. 机构建设…………… (183)
6. 由合作社教育网络(COOPNET)资助召开
的亚洲国家合作社培训机构领导人会议
…………… (186)
7. 结束语…………… (196)

第四章 提高教师的教学绩效…………… (198)

1. 引言·····	(198)
2. 教师必备的基本素质·····	(199)
第五章 师资培训指南·····	(209)
1. 引言·····	(209)
2. 师资培训课程设计法·····	(210)
3. 培训计划 1: 师资基础培训 ·····	(212)
4. 培训计划 2: 在职师资培训计划 ·····	(223)
5. 培训计划 3: 师资在岗培训计划 ·····	(226)
6. 合作社培训机构校长研讨班·····	(228)
第六章 MATCOM 教材的改编 ·····	(230)
1. 何为“麦特科姆” ·····	(230)
2. MATCOM《教师手册》简介 ·····	(231)
3. 实施 MATCOM 之前的准备工作 ·····	(232)
4. 改编·····	(234)
5. MATCOM 的基本信条·····	(236)
6. 教师须知·····	(239)
7. 单元教案的策划·····	(241)
8. 如何开始和结束课程·····	(244)
9. 实地操作及实践·····	(245)
附录: MATCOM 培训教材总索引 ·····	(247)

上 篇

第一章

在职机构培训

1 引言

广义上，培训可以理解为人才资源开发的中心环节。狭义上讲，培训即为提高人们实际工作能力而实施的有组织、有计划的介入行为。在未来社会中，其重要作用将日趋显著。随着合作社系统结构调整计划的实施及自主性的增加，竞争将会更加激烈，而来自政府和相关机构的资助和优惠政策已不再像以往那样有明文规定，可以完全落实。合作社成员对提高他们实际工作能力和经营效率的呼声越来越高，因此合作社将不得不增加其人才资源开发投资，特别是在培训工作上的投资。

目前，有些亚洲国家已开始对其合作社培训体制进行了重建，发展并加快了其现代化步伐以便更好迎接新的挑战。由此可见，合作社的领导者、行政和管理人员对培训的重要作用已达成共识。然而，许多培训者本身对目前进行的机构调整对合作社以及合作社

培训的影响和意义似乎尚没有充分的认识。因此在总体上可以说，亚洲国家的培训体系并没有针对合作社方面的需求和随之而来的压力和变化所带来的挑战作出及时反应。

为了迎接未来的挑战，合作社的培训人员首先要对培训，尤其是在职人员的培训的真正含义充分理解，完全把握成人学习过程的特点和影响成人学习效果的各种因素。如果做不到这点，就无法为受训人员提供有针对性且行之有效的培训计划。本章将试图阐明直接影响到合作社机构培训计划的设计和实际运作中的学习理论和过程。

2 什么是培训

培训即帮助人们学习。而所谓在职离岗培训则是指帮助业已在合作社系统任职的成年人在培训机构中学习。除此之外，成人还可在岗位上或在家中学习。了解成年人学习的特点对现代培训计划的设计和实际运作至关重要。有多种有关成人学习方式方法的理论一直影响着培训计划的设计者、培训工作管理者和培训人员的思想和实际工作。这里涉及两位在该领域中最著名的思想家的理论体系。他们分别是马尔科姆·诺尔斯和伊诺·恩吉斯特洛姆。前者主要活跃于60年代和70年代，而后者主要在80年代和90年代。二人对现代培训工作的发展都做出了不可磨灭的贡献。

2.1 成人教育——马尔科姆·诺尔斯 关于成人学习的理论体系

成人教育学，即帮助成年人学习的科学和艺术。成人教育学与普通教育学——帮助儿童学习的科学和艺术有明显区别。根据马尔科姆·诺尔斯的观点，成人教育学的理论基础是关于成年人学习特点的4个重要构想，而其又是以成年学习者特点为基础的4个重要理论构想为前提的。这种构想完全不同于以儿童学习特点为基础的构想，后者则是普通教育学的理论基础。根据成年人学习的特点，这些理论构想认为，一个人在走向成年时：

- 其自我概念由一个依附性的个体转向具有自主性的独立个体。
- 其日益丰富的经验累积为其提供日益丰富的学习源泉。
- 其学习欲越来越偏向自己在社会中的角色作用。
- 其知识应用的时间概念已发生改变，学习知识不再是为了未来使用，而是为了眼前实际应用。因此其学习的取向由以教学内容为中心转变为以解决问题为中心。

下面将逐一讨论以上各个方面。

2.1.1 自我概念

马尔科姆·诺尔斯认为，人们在即将进入成年时，其自我概念会发生显著变化。他们认为自己在社会中的正常角色不再是一个职业学习者，而在逐渐变为生产者或劳动者。他们的自我成就感主要来自他们作为一名工作者、或配偶、或家长、或一名公民

所做的工作和取得的成绩。不论是在自己还是在他人的心目中,其新的社会地位的获得并非因为他们在学校的学业表现,而是来自于这些非教育性的责任。其自我概念即是对一个自主个性的概念。此时他们认为自己不但能够自主,而且能够为自己的决定负责,基本上能支配自己的生活。

正因为如此,他们需要得到他人的尊重,需要自己做出决定,需要被当作一个独立的人来看待。他们倾向于逃避、反抗甚至反感下面的各种场面:被当作儿童一样来对待——被人颐指气使、被人贬责、被人评判。成年人反抗那些有悖于自己作为一个独立个体自我概念的学习环境。

相反,如果成年学习者能够受到尊重,与教师可以互相交换意见,本人对自己的学习负担责任,这种学习环境起初通常会使学习者惊讶和缺少组织感,但最终往往会产生出人意料的结果。一般成年人对这种自主学习都缺少心理准备,他们首先需要经历一个调整过程,首先要学习作为成年学习者应该掌握的新的学习方法。一旦成年人发现自己能掌握自己的学习与把握生活的其他诸多方面一样,他们会体验到一种轻松感和兴奋心情。这样一来,他们就会全身心地投入到学习中去,最终的学习结果经常出乎他们自己甚至教师们的意料。

上面关于成人自我概念的论述,无疑会给教师在设计、探索、帮助成人学习的技巧方面提供诸多启示。马尔科姆·诺尔斯把这些启示详述如下:

学习氛围

学习的物质环境应尽可能使学习者放松为原则。各种设施、设备应按成人需要的规格、大小制作。师生聚会的房间布置应该非正式些,并按照成年人的品位装饰。在进行视听活动时要考虑光线的强弱及声音的大小等。

心理和社会氛围对成人学习者则更为重要。要创造出一种学生感到自己被接受、被尊重、得到支持的氛围。学员可以畅所欲言又不必担心会受到贬责或讥笑。友好而非正式的气氛会使一个人感觉自己更像“大人”。

在所有影响学习氛围的因素中，教师的行为举止可能最为重要。教师的一言一行几乎都可能显露他们对学员的态度是否认真，是否真正尊重他们，这是仅仅把他们当作智慧的被动接受者。如果教师舍得化时间和精力了解每一个学员，能叫出他们的名字，显然便能传递出前一种态度。然而最能表明教师是否真正关心学员、尊重学员的就是真心倾听他们的表述。

需求诊断

传统教学实践中是教师告诉学员他们需要学习什么，这就与成年人的自主性概念发生了冲突，所以在成人教育实践中要特别强调让成年学习者自己参与诊断自己需要学习什么。这一过程包括下面几个阶段：

- 设计出要取得某一成绩的“范例、形象”及其必须获取的能力和拥有的特征。这样一来，学习者心目中就有了一个“好”管理者、“好”培训者或“好”经理的形象以及这些“好”形象所必需的能力。
- 提供诊断性体验，通过这种体验学习者能够根据“形象”所具有的能力来评估自己目前的能力水平。
- 协助学习者找出他们现有的能力跟“形象”所需要的能力间的差距。让他们体会出自己目前的不足之处，清醒地认识到自己的努力方向。

策划过程

这里所谓的策划，指的是根据诊断出来的需要，制定具体的