

香港培训认证中心 国际培训师俱乐部指定教材

HU DONG SAN JIE GUN

互动三节棍

——培训、传播和沟通的奥秘

◎ 于加朋 著



- 如何抓住别人的注意力？
- 如何把复杂的问题简单化？
- 如何整理出清晰透彻的思路？
- 如何与对方进行深入有效的互动？

广东省出版集团
广东经济出版社

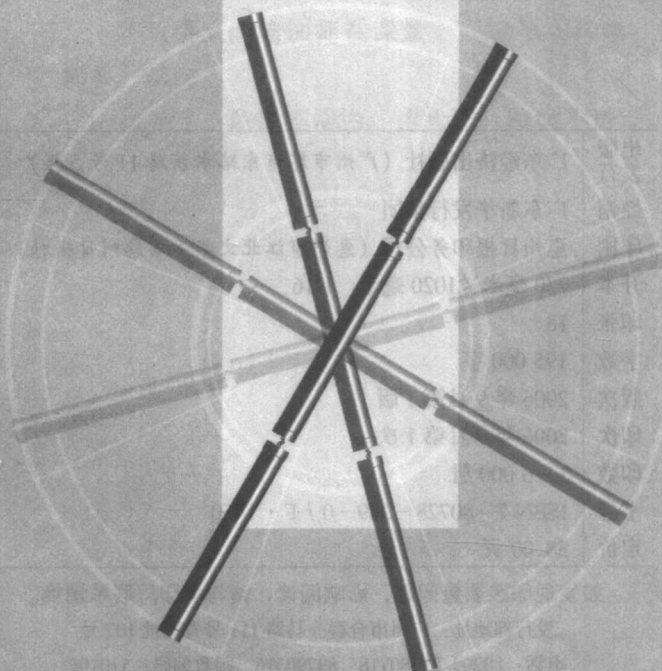
香港培训认证中心 国际培训师俱乐部指定教材

HU DONG SAN JIE GUN

互动三节棍

——培训、传播和沟通的奥秘

◎ 于加朋 著



如何抓住别人的注意力？ ● 如何把复杂的问题简单化？
如何整理出清晰透彻的思路？ ● 如何与对方进行深入有效的互动？

广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互动三节棍: 培训、传播和沟通的奥秘 / 于加朋著. —
广州: 广东经济出版社, 2006.9
ISBN 7-80728-389-0

I. 互… II. 于… III. 企业管理-职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 102768 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	18
字数	195 000 字
版次	2006 年 9 月第 1 版
印次	2006 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-389-0 / F·1450
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

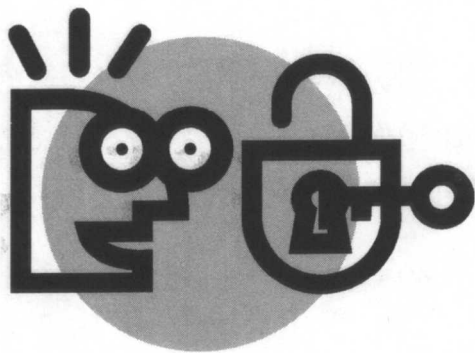
营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

本书旨在解决的根本问题（问题线）：为了确保培训效果，如何引导学习者的学习过程？

为了解决上述问题，本书所采取的根本方法（方法线）：立足于学习者的经验，并沿着能被学习者的经验认可的过程。



前言

我是培训师，也是学习者。长久以来，我以学习者的眼光关注着我的职业，关注着坐在讲台下的那些学员。其实，他们也是学习者，好学且挑剔，喜新且厌旧。他们总是希望能够以更少的时间、以更轻松的方式学习到更多、更有用的东西。他们对培训效果有着明确而实际的要求。

也许是机缘巧合，我把大量的时间用于钻研培训效果的改善，多年以来，坚持不懈。在这方面，虽说业界已经有了很多现成的理论，但是它们有一个共同的特点，即它们大都是以培训师的视角告诉你应该怎样完成授课工作。而我宁愿从一个全新的角度来研究培训效果的改善，我所感兴趣的是：当培训内容如潮水般袭来，学习者的头脑内部到底发生了什么？培训前和培训后，学习者的头脑内部发生了某种改变，这个变化的过程（我称之为学习过程）到底是怎样发生的？

我意识到，这是一个非常有价值的问题，一旦有所突破，对培训效果的改善，很可能产生巨大的推动作用。由此，本书旨在解决的就是这样一个根本问题（问题线）：为了确保培训效果，如何引导学习者的学习过程？

第一章通过对学习过程的研究，得以发现，推动学习过程的关键是冲突、变化和问题这三个基本单元，它们在学习过程中都能发挥刺激的作用，也都可以被称为一种刺激。冲突、变化和问题这三个基本单元构成了本书的理论基础，是贯穿本书各章内容的关键。

第二章提出了头脑的学习结构，集中分析了在微观层面上刺激（冲突、变化或问题）的有效性，涉及怎样确认这种有效性、怎样确保这种有效性、怎样构建有效的刺激（冲突、变化或问题）以及怎样把复杂的问题简单化。

第三章讲的是宏观层面的思路，即如何以最清晰透彻的思路把课程的所有内容（冲突、变化、问题）组织在一起。其中提出了用问题线和方法线整理培训内容的有效方法，并对金字塔结构在表达中的作用提出了全新的解释。

第四章讲的是现场控制层面的互动，即站在讲台上的培训师怎样通过互动引导学习者达成最佳的培训效果。鉴于业界对互动本身的认识比较混乱，所以本章以较大篇幅，运用冲突、变化、问题这三个重要概念，对互动提出了全新的解释。对于培训师如何引导互动，也提出了很实用的解决方案。

冲突、变化和问题这三个基本单元触及到培训的根本，培训中的语言、故事（包括案例、寓言、笑话等）、游戏、讲义、互动、肢体动作、发声、着装、现场布置、需求调查和效果评估等方方面面的技巧、方法、秘诀，都蕴涵着它们的某种组合，它们深刻地左右着培训的过程和效果。冲突、变化和问题的最大功效就在于，它们使培训回归了清晰而简单的面目。本书书名中的“三节棍”就是指冲突、变化和问题这三个基本单元，正确挥动这根“三节棍”，你就可以“打遍天下”了。

从受众（学习者、听众、观众等）的角度来讲，培训、传播和沟通所遵循的根本规律是一致的。本书提出的这套理论，适用于培训，适用于教练技术，适用于广告、演讲、推销等传播行为，适用于写作等表达行为，也适用于沟通。

一些名词在本书中具有特别的含义，这些对于读者理解本书的内容很重要。为此，本书对这些名词大都给出了具体的解释，并在这些名词之下都标出了着重符号（小黑点）。

本书力求说理深入、案例丰富、方法实用，而且阅读轻松。

除广告图片外，本书插图大都取自 Microsoft Office Online 剪贴画。

本书的出版得到了广州帷睿企业管理咨询有限公司黄伟良老师的大力支持和帮助，在此深表感谢！

于加顺

2006年6月 广州

目 录

第一章 知己知彼的勘察——学习的本质规律

本章引言 / 3

第一节 打开藏宝图——学习过程的模型 / 6

◆ “输入”、“处理”和“输出” / 6

◆ 金字塔模型和漏斗模型 / 10

◆ 一语道破 / 12

第二节 发现三节棍——学习过程的推动 / 15

◆ 经验对学习过程的推动 / 15

◆ 刺激对学习过程的推动 / 16

◆ 学习方法、名言及俗语的启示 / 17

◆ 推动学习过程的关键因素 / 19

◆ 培训师应该引导学习者做的三件事 / 22

第三节 一应俱全——思考的三种基本方式 / 24

◆ 演绎法 / 24

◆ 归纳法 / 25

◆ 惯性反应 / 28

第四节 众里寻他——学习的本质规律 / 32

◆ 导致刺激失效的三种情况 / 32

◆ 学习的本质规律 / 35

◆ 常见的错误 / 37

◆ 把握学习者的经验 / 39

第五节 拒绝卡拉 OK——让课堂气氛不再沉闷 / 42

◆ 课堂气氛沉闷的三大害处 / 42

◆ 导致课堂气氛沉闷的四种根本原因 / 43

◆ 成人学习的三种倾向 / 44

✧ 吸引学习者的注意力 / 45

本章小结 / 49

第二章 一针见血的功夫——有效的刺激

本章引言 / 55

第一节 真相大白——头脑的学习结构 / 59

✧ 制胜的竞选纲领 / 60

✧ 斯德哥尔摩综合征的启示 / 61

✧ 《肖申克的救赎》的启示 / 62

✧ 头脑的学习结构 / 63

第二节 切中要害——向右脑进攻 / 66

✧ 向右脑进攻的根本要义 / 66

✧ 向右脑进攻的三大法则之一：利益 / 70

✧ 向右脑进攻的三大法则之二：简单 / 73

✧ 向右脑进攻的三大法则之三：重复 / 79

第三节 磨刀霍霍——刺激的构建 / 86

✧ 构建刺激的第一种途径：修辞 / 87

✧ 构建刺激的第二种途径：故事 / 93

✧ 构建刺激的第三种途径：游戏 / 100

第四节 路见不平——警惕经验缺口 / 107

✧ 感受经验缺口 / 107

✧ 第一种经验缺口：偏离事实 / 111

✧ 第二种经验缺口：逻辑谬误 / 114

✧ 第三种经验缺口：惯性缺口 / 117

第五节 茅塞顿开——把复杂的问题简单化 / 123

✧ 格子 / 124

✧ 钩子 / 128

✧ 梯子 / 134

✧ 格子、钩子和梯子的区别 / 138

本章小结 / 142

第三章 谋篇布局的智慧——清晰透彻的思路

本章引言 / 149

第一节 言之有理——问题线和方法线 / 155

✧ 对问题线和方法线的概述	/ 155
✧ 关于问题线和方法线的实例	/ 156
✧ 界定问题线	/ 170
✧ 问题线和方法线的客观作用	/ 172
第二节 量体裁衣——培训需求和培训效果	/ 173
✧ 对于培训需求的五种误区	/ 173
✧ 培训需求的三个要素	/ 177
✧ 挖掘关键冲突的细节	/ 179
✧ 检验培训效果的唯一标准	/ 182
✧ 培训思路分析图	/ 184
第三节 上帝之手——金字塔结构	/ 187
✧ 关于金字塔结构的概述	/ 187
✧ 金字塔结构的本质特征	/ 192
✧ 金字塔结构的高度和宽度的意义	/ 198
✧ 金字塔结构的总词句的内涵	/ 203
✧ 二维的金字塔结构如何以一维的方式依次呈现	/ 205
✧ 问题线和方法线在金字塔结构中的作用	/ 207
✧ 金字塔结构怎样发挥格子、钩子和梯子的作用	/ 211
第四节 遥相呼应——开场和结尾	/ 214
✧ 开场的作用	/ 214
✧ 实战中的开场	/ 217
✧ 结尾的作用	/ 220
✧ 三种常见的结尾	/ 220
本章小结	/ 223

第四章 你来我往的碰撞——积极参与的互动

本章引言	/ 231
第一节 不打不相识——互动的本质	/ 233
✧ 互动的定义	/ 234
✧ 对话中的互动	/ 235
✧ 公众人物与媒体的互动	/ 238
✧ 互动的法则	/ 241
✧ 互动的本质	/ 247
第二节 心心相印——互动对培训的价值	/ 252

◆ 互动对培训的价值	/ 252
◆ 学习者产生经验缺口的第一种表现	/ 253
◆ 学习者产生经验缺口的第二种表现	/ 254
◆ 学习者产生经验缺口的第三种表现	/ 255
◆ 学习者产生经验缺口的第四种表现	/ 256
◆ 学习者产生经验缺口的第五种表现	/ 257
第三节 因势利导——引导互动的技巧	/ 259
◆ 第一种技巧：给学习者以反馈	/ 260
◆ 第二种技巧：引导学习者作出反馈	/ 261
◆ 第三种技巧：引导学习者思考	/ 264
第四节 釜底抽薪——如何处理学习者的质疑	/ 267
◆ 第一种方式：直接式	/ 268
◆ 第二种方式：启发式	/ 269
◆ 第三种方式：回避式	/ 270
本章小结	/ 271
附一：培训师授课表现评分标准	/ 274
附二：培训师语录	/ 275
后记	/ 278

第一章

知己知彼的勘察——学习的本质规律

本章引言

第一节 打开藏宝图——学习过程的模型

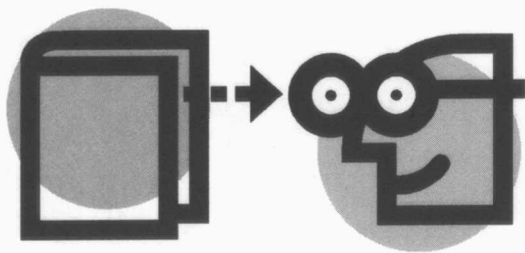
第二节 发现三节棍——学习过程的推动

第三节 一应俱全——思考的三种基本方式

第四节 众里寻他——学习的本质规律

第五节 拒绝卡拉 OK——让课堂气氛不再沉闷

本章小结



本章引言

培训师必须知道自己怎样才能做得更好。自以为知道是一回事，是否真的知道，那就是另外一回事了。

关于授课技能，培训师面临的重大问题不是缺乏指导，而恰恰是培训界向他们提供了太多的、有足够诱惑力的指导，其中掺杂了大量真假难辨、似是而非的东西。授课技能在客观上是存在的，问题是授课技能隐藏在哪里？培训师大都有这样一种幻觉，认为其中一部分授课技能已经被他掌握，其他部分的授课技能则隐藏在出版物、互联网以及别的培训师那里，等待他去发现。于是，他就去翻阅“培训百宝箱”、“培训游戏集”、“培训案例集”、“培训故事集”一类的出版物，也许真能得到一大堆窍门；他还会在互联网上搜索到一些看似有用的理论；也许他还会听取其他培训师分享的一些经验。

现在你自己可以想一想下面这道选择题：对你自己来说，培训师的授课技能隐藏在哪里？（只能选一个）

A. 自己 B. 出版物 C. 互联网 D. 其他培训师 E. 以上都是

根据我的测试，选A和选E的人最多。选A可以给出很多理由，其中一个理由可能是“世间没有救世主，一切都要靠自己！”选E也可以给出很多解释，其中一个解释可能是“这样最保险！”

其实，A、B、C、D、E这几个备选答案为你设置了一个陷阱，让你忽略了一个十分关键的因素，即学习者（学员）。

这本书为你展示的是这样一种“培训哲学”：对任何一位培训师来说，授课技能，不在出版物中，不在互联网上，也不在其他培训师那里，更不在他自己顽固的头脑里。培训师的授课技能，都隐藏在学习者的头脑里。

需要强调的是，这里没有否定出版物的作用，没有否定互联网的作用，没有否定其他培训师的经验，更没有否定你自己的经验。在积累授课技能的过程中，如果你不能有意识地把你的学习者摆在应有的核心位置，那么出版物、互联网、其他培训师的经验以及你自己已经掌握的那些所谓技能，都将失去意义。必须依靠学习者，它们才能发挥作用。

培训师因学习者而存在。任何授课技能的真正掌握，最终都是在培训课堂

上通过与学习者持续的互动而完成的。本书所介绍的关于培训师授课技能的原理，也是如此。

在培训课堂上，从培训师到学习者的空间距离最多不过几十米，用双腿跨越这段距离易如反掌，可是要让思想、观点跨越这段距离，就远非易事。培训场面有时死气沉沉，有时平静如水，有时剑拔弩张，有时高潮迭起。培训师和学习者相互打量着对方，相互揣摩着对方，在一定程度上也相互适应着对方。学习者适应培训师，相对容易些，他们无需过分关注自己的形象，只要遵守课堂纪律就可以了。愿意的话，他们还可以附和一些掌声和笑声。值得注意的是，讲台上的培训师，他所要面对的、所要适应的并非只是某一个学习者，而是讲台下面那一群学习者。这些学习者个个都拥有宇宙间最为复杂的东西——人类的头脑，而且各不相同，差异很大。一期培训结束，培训师还要继续面对下一期的另外一群学习者。培训师面临着巨大的挑战，学习者们对他的评价不但决定了他的收入，也决定了他在讲台上能站多久。

培训师的进步速度，取决于他对学习者的关注程度。培训师必须对课堂上学习者的反应保持高度的敏感，能够做到课堂上随时调整，培训结束后认真总结。

遗憾的是，一些培训师对课堂上学习者的反应不够敏感，甚至有些麻木，于是，培训授课就成了唱卡拉 OK——培训师讲给自己听。

如果培训出现不理想的情况，作为培训师，不能总是以“授课风格”、“学习者的心态”、“学习者的素质”等等作为搪塞质疑的借口，这种心照不宣的惯用伎俩解决不了实质问题。培训师的授课技能，都隐藏在学习者的头脑里。当然学习者不会主动告诉你，这需要你用心观察你的学习者，到学习者的头脑里去挖掘。这是本书与你分享的第一个重要的观点，也是一个重要的起点。也许一大批有志于从事培训师职业的新人将由此迈向成功。

作为一名培训师，你的进步取决于你怎样看待你的学习者，你的职业前程也取决于你能否真正了解你的学习者。要了解你的学习者，首先要了解学习的本质规律。

学习的本质规律是否就是培训界经常会提到的“成人学习的规律”呢？当然不是。

对于“成人学习的规律”，培训界似乎“早有定论”，相关出版物以及社会上关于培训师授课技能的课程里，大都会总结成这样：注重实用、注重互动、带入自己的经验，等等。

现在来分析一下，如此概括“成人学习的规律”，对于培训师掌握更多的授课技能有多大的价值。

如果把培训师的授课技能看成一个体系，这个体系应该有一个“构建基础”，这个“构建基础”应具备以下三个特征：

第一个特征，从战略高度说，这个基础是授课技能的大前提，是总纲。任何授课技能都不能违背这个基础。如果出现授课效果不理想的情况，都能在这里得到解释。

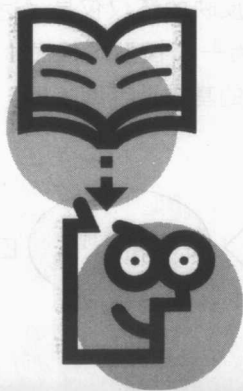
第二个特征，从逻辑层面说，这个基础应该直接揭示出成人学习的“内在”过程，也就是外界的信息进入成人头脑以后，是怎样被筛选、被转化、被吸收的。这一点非常重要，它不但反映出培训师“在多深的程度上”关注学习者的头脑（当然也是关注培训师自己的头脑），也使授课技能体系由此而展开，并进而能被培训师方便地以逻辑的方式加以理解，也使培训师的观念和行为得到更加“准确”的指导。

第三个特征，从语言层面说，对这个基础的描述应该尽量简单，所涉及的名词不能有太多的歧义，以至于不会影响人们对这个基础的理解。

我们来看看，前面提到的“成人学习的规律”是否可以成为培训师授课技能体系的“构建基础”。显然，如果把“成人学习的规律”描述成“注重实用、注重互动、带入自己的经验”，它明显就不符合上述“构建基础”的第二个特征，它仅仅是对成人学习“表层”规律的总结，远远没有触及到成人学习的内在过程。

没有深入到本质层面的总结，其价值实在太有限。为此，本书要从探讨学习的本质规律开始，寄希望于它能承担起培训师授课技能体系“构建基础”的角色。

好了，让我们从现在开始，“进入”学习者的头脑，也是我们自己的头脑，去看个究竟……



第一节 打开藏宝图——学习过程的模型

要揭示成人学习的内在过程（以下简称为学习过程），最好的结果是能把这一过程以模型的方式反映出来。显然，这个模型应该是形象的、直观的。此外，这个模型还要在两个极端之间处于一个平衡的位置。一个极端是过于深入、复杂，以至于到达诸如细胞、神经这一生理层面。直觉上，如果一开始就把问题搞得太复杂，往往会以失败收场。所以这一极端不能成为我们找寻这个模型的出发点，出发点应该在另一极端。这另一极端是，模型非常肤浅，以至于对培训师的授课技能没什么实质性的帮助。这一极端肯定不是寻找模型的终点，但可以作为起点，然后逐步深入，直到找到我们要的模型。况且，这种思考方式符合多数人的思考习惯。如果真的找到了理想的模型，仍然可以在这个模型的基础上继续深入分析，争取发现更多更有价值的东西。还是先从最简单的地方起步吧。

❖ “输入”、“处理”和“输出”

说到学习过程，自然就涉及到“过程”，既然是“过程”，必然就有“输入”、“输出”和“处理”，见图1-1。

图1-1过于简单，它所反映的还仅仅是“过程”，远远没有触及到学习过程的本质，甚至还不能称之为一个模型。但图1-1对于目前的研究还是有价值的，现在还可以在图1-1的基础上继续挖掘。



图1-1

显然，图 1-1 分为三个分析模块，“输入”、“输出”以及位于它们中间的“处理”。图 1-1 只是起步，下一步的问题是，怎样以最简单的方式描述这三个分析模块，才能体现出学习过程的本质呢？

我们先来分析图 1-1 的“输入”这一分析模块。

直觉上，作为学习过程的“输入”似乎有可能被描述为：“原则”、“规定”、“纪律”、“要求”、“标准”、“方法”、“技能”、“意识”、“心态”等等。但是，这种描述方式，似乎只能反映部分情况，比如当学习是一种有组织的特定行为时，培训师把准备好的那些“原则”、“规定”、“纪律”、“要求”、“标准”、“方法”、“技能”、“意识”、“心态”等等以培训的方式“输入”给学习者。“输入”可以是这样的吗？只能说也许可以。

如果考虑到学习的其他方式时，“输入”就与上面所描述的完全不同。

比如，一名被大家戏称为王大拿的员工在车间的禁区内吸烟，因此被罚款 500 元，并被通报批评。对王大拿来说，这段经历是刻骨铭心的，也许他从此再也不会再在车间的禁区内吸烟了。对王大拿来说，这个过程也是一个学习过程。那么，在这个学习过程中，“输入”到底是什么呢？“输入”有两个：一个是这位员工在车间禁区内违规吸烟的行为；另一个就是他被处罚的结果，即被罚款并通报批评。就是这样的“输入”，使王大拿经历了一次实实在在的学习过程。请注意，这里的“输入”有两个关键词——“违规”和“被处罚”。

也许王大拿对某种机器设备的操作规定不是很在意，直到有一天，他身边的一位工友在操作同一台机器设备时因违规操作而被截断一根手指，这血淋淋的一切都被王大拿看在眼里，他几乎惊呆了！那一刻，他曾闪过一个设想：假如是他被截断了手指会怎样？那真是不堪设想！这次事故后，王大拿还会随意操作那台机器设备吗？对他来说，这次可怕的经历也是一个学习过程，其“输入”就是那个违规操作的工友（幸好不是他王大拿本人）被当场截断一根手指的可怕场面！请注意，这里的“输入”有一个关键词——“可怕场面”。

从此，王大拿可能“真的学会了”严格按照规定操作机器设备。可是，他发现，随着他操作机器设备的逐步规范化，他的生产效率也随之逐步降低了。现在，王大拿所面临的问题是：是冒着手指被截断的危险回到过去的操作方式，还是继续严格执行操作规定？经过一番思考，他决定还是继续严格执行操作规定。对王大拿来说，这又是一个学习过程，其“输入”有两个：一个是（在他看来）执行操作规定与生产效率之间的矛盾；另一个是他如何在这两者之间作出选择的问题。请注意，这里的“输入”有两个关键词——“矛盾”和