



50

[美] 唐娜·贝里 查尔斯·卡德韦尔 乔·费尔曼 著

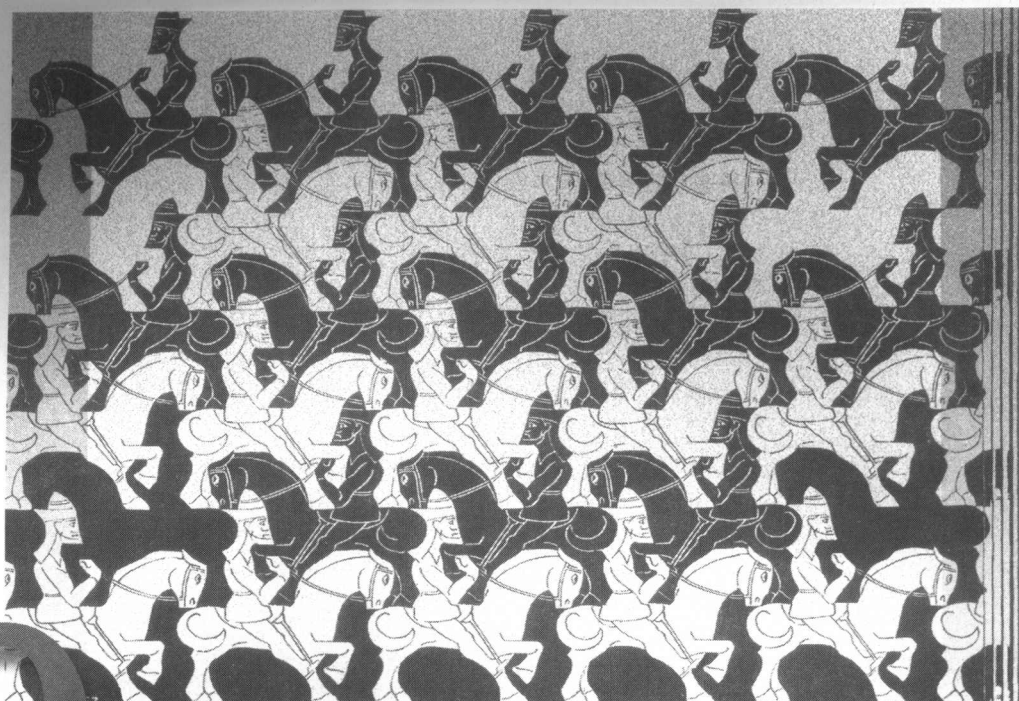
个教练和指导技能培训工具

王 莉 李 敏 贾云广 译



*50 Activities
for Coaching
and Mentoring*

ITDR
国际培训与发展资源库



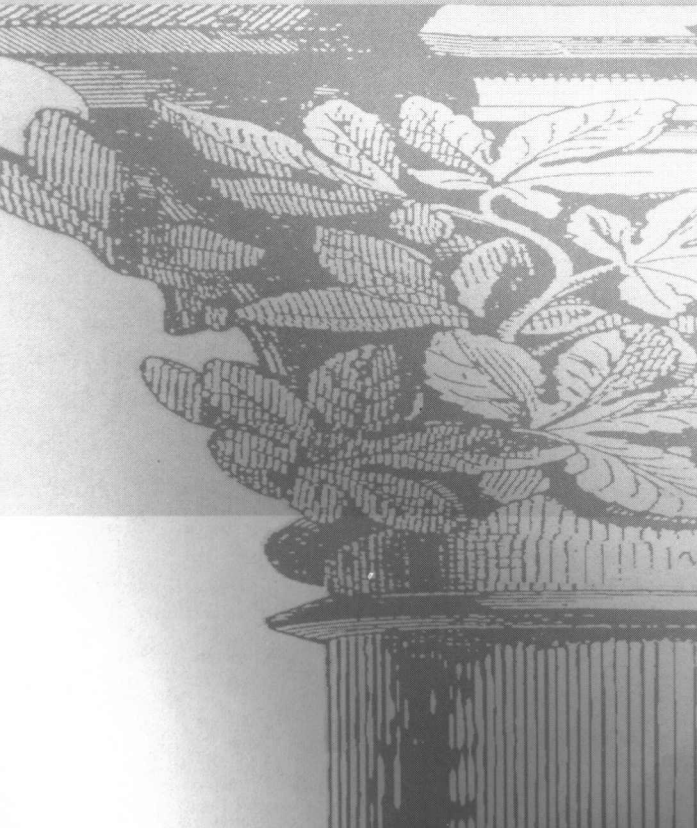
50

[美] 唐娜·贝里 查尔斯·卡德韦尔 乔·费尔曼 著

50个教练和指导技能培训工具

江苏工业学院图书馆
藏书章

*50 Activities
for Coaching
and Mentoring*



上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

50 个教练和指导技能培训工具/(美)唐娜·贝里,(美)查尔斯·卡德韦尔,(美)乔·费尔曼著;王莉等译. —上海:上海远东出版社,2006

(国际培训与发展资源库)

ISBN 7-80706-264-9

I. 5... II. ①唐...②查...③乔...④王... III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 069414 号

50 Activities for Coaching and Mentoring

Contents of this book copyrighted © 1993 by Donna Berry, Charles Cadwell and Joe Fehrmann.

Simplified Chinese edition copyright © 2006 by Shanghai Far East Publishers.

Published by agreement with HRD Press through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

All Rights Reserved.

图字:09-2005-397 号

责任编辑:季 丰 应韶荃

策 划:学习事件

装帧设计:卜允台

版式设计:李如琬

• 国际培训与发展资源库 •

50 个教练和指导技能培训工具

著者:[美]唐娜·贝里 查尔斯·卡德韦尔 乔·费尔曼

译者:王 莉 李 敏 贾云广

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京理工出版信息技术有限公司

印刷:昆山市亭林印刷有限公司

装订:昆山市亭林印刷有限公司

版次:2006 年 8 月第 1 版

印次:2006 年 8 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:264 千字

插页:4

印张:12.75

ISBN 7-80706-264-9/F · 223 定价:100.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:62347733-555

把领导者比喻成“教练或导师”并不是什么新鲜事，在许多有关领导能力和管理能力的书籍中，常常可以看到诸如此类的比喻。优秀的教练不仅要让下属知道该做什么，还要尽力挖掘他们的潜能，这才是最重要的，他要同时担当很多角色，比如组长、咨询顾问、耐心的倾听者、学习的推动者和工作方面的主管。本书就是专门用于培养企业“教练”的工具书。

本书所提及的50个培训活动涵盖了各种教练和指导技能：建立互信关系、合作、协商、设定目标、倾听和预测结果等。如果培训师能够根据学员的实际需要，有选择地使用本书，那么就一定能使他们顺利地掌握各种教练和指导技能，实现对企业的有效管理。

唐娜·贝里 (Donna M. Berry) 培训师，掌握专业的管理、交际和客服技能。1986年，她创立了自己的咨询公司——培训选择有限公司。在担任美国培训与发展协会向日葵分会主席期间，唐纳为分会的发展起到了关键的作用。最近，美国培训与发展协会评选了“地区杰出贡献者”，共有6人得此殊荣，唐纳便是其中一位。

查尔斯·卡德韦尔 (Charles Cadwell) 曾任堪萨斯州马尔维纳 (Mulvane) 的培训体系主席，该机构主要从事培训体系的设计和开发。卡德韦尔有近20年的丰富工作经验。他曾先后担任必胜客的户外培训部主管和Poppingo Video超市的培训部主管。

乔·费尔曼 (Joe Fehrmann) 现任美国比奇飞机公司的管理发展与培训部经理，由他负责管理的培训项目涉及手工制造、技术、管理和电脑技术等，受训学员多达7000人。费尔曼是个活跃的演讲家，常常为专业团体、地区商会、学校和公司做演讲。

“远东培训与咨询读者俱乐部”VIP 会员邀请函

尊敬的读者：

您好！

感谢您对我们工具产品的惠顾。我们非常真诚地邀请您加入“远东培训与咨询读者俱乐部”，成为俱乐部的VIP会员。

“远东培训与咨询读者俱乐部”由上海远东出版社主办，旨在为会员提供一个研讨、联谊、学习和提升的交流平台和信息共享的渠道，传播国内外前沿、主流的培训和咨询新知识与信息，促进中国培训咨询业的专业化、职业化、规范化，推动从业者素质技能的提升及组织管理水平的提升。欢迎各类企事业单位的培训师、咨询师、培训经理、人力资源管理师等相关人士成为我们的会员。

我们真诚地期待着您的积极支持与参与！

◎ 加入俱乐部办法

购买本书后，您可以通过以下方式之一将背面的会员申请表如实填写后传送给 我们，个人信息经核实无误后，成为我们的VIP会员。

- 邮寄：上海市长宁区仙霞路 357 号上海远东出版社第二编辑室（收） 邮编：200336
- 传真至：021-62414469

如有任何疑问，请致电：021-62347733-641 孙老师（周一至周五 8:30~16:30）。

◎ VIP 会员权益（详细情况可登陆 www.ydbook.com 查询）

- 经我们核实个人信息准确无误后，会员可以免费试用（预览）俱乐部提供的培训工具（体验活动、游戏、问卷、角色扮演、研讨材料、培训与咨询理论、培训与咨询技巧）。
- 购买俱乐部提供的培训工具可以享受八折优惠。
- 定期收到俱乐部发送的有关培训与咨询的最新信息。
- 参加“远东培训与咨询读者俱乐部”举办的各种活动。
- 会员的隐私权受到保护。

◎ 特别提醒

为了确保会员的权利，您需要完整、真实、正确地提供您的联系方式，您的资料我们将严格保密。

“远东培训与咨询读者俱乐部”加入申请

尊敬的“远东培训与咨询读者俱乐部”：

本人自愿加入“远东培训与咨询读者俱乐部”，成为俱乐部 VIP 会员。本人信息提供如下：

真实姓名：_____

性 别：☐男 ☐女

年 龄：☐22～25 岁 ☐26～30 岁 ☐31～40 岁 ☐41 岁以上

固定电话：_____

传真号码：_____

工作单位：_____

职 务：_____

手 机：_____

电子邮件：_____

通讯地址：_____ 邮编：_____

从事培训、咨询或者管理的经历：☐0～3 年 ☐4～6 年 ☐7 年以上

主要的培训或咨询专业领域：1 _____ 2 _____

经常关注的媒体名称是：1 _____ 2 _____

签字：

日期：

远东出版社好书推荐

书 名	作 者	定价(元)
Pocket 管理系列		
战略管理工具箱	王一 贾云广 编著	10
财务分析工具箱	王家栋 王晓峰 编著	10
决策与分析工具箱	管新潮 唐卫峻 编著	8
客户服务工具箱	郭城 韩冰 编著	10
Pocket 培训师创意 101 系列		
与学员一起互动——101 个提高学员参与度的创造性方法	鲍勃·派克 朱莉·蒂尔卡 著 王莉 译	10
动态开场与激活——101 个使课堂充满活力的技巧	鲍勃·派克 萨拉·安德森 著 刘涓 译	10
激励你的学员——101 个使学员自己想学的妙招	鲍勃·派克 兰德尔·约翰逊 著 刘华 译	10
优化培训迁移——101 个培训获得成效、结果得以应用的技巧	鲍勃·派克 著 张亚越 译	10
管理培训前端——101 个分析培训需求并获得结果的妙招	鲍勃·派克 克里斯托弗·巴斯 著 王莉 吴雨浓 译	10
剑桥商务决策经典		
组织管理决策	克里斯·迪登尔 迈克·福斯特 编著 罗薇华 罗秋菊 何晓勤 译	38.8
营销与生产决策	彼得·泰尼斯伍德 编著 周建 杨红珍 张曦风等 译	28.8
定量决策分析	约翰·鲍威尔 著 李洁 林毓铭 吴亮等 译	28.8
财务与会计决策	大卫·密道尔顿 编著 黄乃圣 张中笑 伍红等 译	48
决策案例分析	约翰·鲍威尔 著 邹美兰 刘雯 棋 毛凡语等 译	18.8
悦读管理		
赌金者——长期资本管理公司(LTCM)的升腾与陨落	罗格·洛温斯坦 著 孟立慧 译	35
超级财务骗术——揭秘财务史上七大骗术三十种手段	霍华德·施利特 著 吴谦立 译	28
围坐公司篝火旁——卓越领导者的故事制胜法	伊夫琳·克拉克 著 刘霞 伊文 译	29
谁偷走了时代华纳——史上最大规模的媒体合并如何演变成一场终极灾难	亚历克·克莱因 著 朱巧莲 阚 怀未 译	29
拯救日本——泡沫崩溃后的银行危机与华尔街行动	吉莲·泰特 著 吴谦立 译	38

书 名	作 者	定价(元)
24 天——安然垮台真相	丽贝卡·史密斯, 约翰·R·埃姆 什威勒 著 荣恩琳 译	44.8
铁骑救主——路易斯·郭士纳谈 IBM	谭地洲 编著	18
用爱经营——英格瓦·坎普拉德谈宜家	谭地洲 编著	18
戴尔战略	迈克尔·戴尔 著(凯瑟琳·弗雷 德曼 协著) 谢绮容 译	16
是赌博也是艺术——彼得·林奇谈投资	王京州 编著	18
比尔·盖茨给经理人的 80 个忠告	黎冷 编著	18
最后一堂执行课——美国 CEO 俱乐部午餐 演讲	邵原(澳)史小龙 编译	18
演讲创造财富	利利·沃尔特斯 著	22
管理实务		
会展艺术——展会管理实务	桑德拉 L·莫罗 著 武邦涛等 译	78
冲突管理——学会在一起工作	Dean Tjosvold 胡辰君 陈弋风 著	25
与企业一起成长——员工必备手册	李生校 冯根尧 周鸿勇等 著	25
领导——适合中国企业的领导模式	Dean Tjosvold 著	21.8
供应链设计与管理	大卫·辛奇·利维 著	24
私募股权投资操作实务	崔凯 编著	18
国有企业监事培训教程	张成钧 主编	62
职业人形象设计与修炼	陈柳 著	15.8
营销管理		
硬球销售——助你成为 TOP 5% 的销售精英	罗伯特·舒克 著 王炜 杨春晓 译	29
并非分秒必争——顶尖业务员时间管理 10 大金律	戴夫·卡尔 著 黄立依 译	25
服务为王	约翰·舍尔 著 陈颖 译	25

以上图书全国书店有售, 如需邮购, 请联系
上海远东出版社市场部:
地址: 上海市仙霞路 357 号(五楼)
邮编: 200336
电话: (021) 62347733 * 555(分机)
联系人: 韩振雄
汇款户名: 上海远东出版社市场部
注: 在汇款单附言注明所购图书名称、数量。

前 言

人人都想著书,可未必都成。不过俗话说得好,“三个臭皮匠顶个诸葛亮”。我们就是那三个臭皮匠,我们每人写了本书的三分之一,写成了我们自己的“出师表”。

我们虽不及诸葛亮那般老谋深算(至少我们自己是这样认为的),但也都在教育、培训领域摸爬滚打了近60个年头。我们回顾了多年的种种经验体会,然后精心选出50个最满意的活动收入本书,呈现给读者。这是项极其艰巨的工作,但我们最终完稿付梓。

感谢美国培训与发展协会向日葵分会(The Sunflower Chapter of the American Society for Training and Development)的几位会员。他们不光参加了本书的发行前派对,还对书中的许多练习进行了调整,使它们更完美。希望读者朋友们不吝赐教,多提宝贵意见,我们不胜感激。

在我们看来,著书立说是一件人生乐事,希望您在使用本书时也能感受到乐趣。如果有更好的意见或想法,请务必来函来电与我们联系。

唐娜·贝里
查尔斯·卡德韦尔
乔·费尔曼

导 言

关于我们

我们三人本是科研出身,后来涉足商业,正是在开展成人教育的过程中体会到了“积极融入”的重要性。与此同时,我们发现了一个问题,那就是许多培训师都认为成人能够主动“积极地融入”到学习中,其实这种看法太过于想当然了。

作为公司的专业培训师,我们看到了“积极融入”和“快乐度过”之间的差别。要想员工“积极地融入”,我们就必须设计出实用的课堂活动,将它和学员们的绩效接轨,和他们的工作岗位要求接轨。

罗伯特·F·马杰(Robert F. Mager)认为,培训只是实现目标的一种手段,而这个目标就是“绩效”。如果参加培训的员工无法将培训所学运用到工作中,帮助公司实现目标,那么培训就失去了价值和意义。正是怀着这样的信念,我们始终不懈地致力于提高培训质量,让每个参加培训的人都能够学以致用。

关于培训参与者

经验告诉我们,学员越是投入,培训效果就越好。就算参与的只是一些简单活动,如提问或讨论,也能增强他们继续参与培训的意愿。

经验又告诉我们,有些人虽然不喜欢参加大型的集体活动,但这不会影响他们在小组活动中的表现。因此不管参加培训的人员规模有多大,我们总要想出办法让所有人都“积极融入”。遇到人数较多的情况时,我们的应对策略就是分组,把一个大班分成一个个小组。你可以发现,本书所介绍的许多活动既可以用于3人的小组,又可用于300人的大班,其奥妙就在于“分组”。

我们还知道,学员之间的相互学习比课堂教学更加有效。所以,我们不能再

以“培训师”的身份自居,我们要从一个“学习推动者”的角度来思考问题。本书所介绍的培训活动,会鼓励学员之间的互动多于学员与培训师之间的互动,但有些培训师可能会因此而觉得受人忽视——其实这才是好现象。毕竟,培训师的工作就是帮助学员顺利地完成任务,而不是成为无所不知的教育者。

关于培训师

不要以为当“学习推动者”就比当“培训师”容易,实际上恰恰相反。一名优秀的“学习推动者”必须不断地为学员提供帮助,以自己的亲身经历帮助他们学到更多的知识。在活动过程中,他还要注意四处观察,随时为学员答疑解惑,以确保活动的学习目标的实现。

一名优秀“学习推动者”一定是与学员共同学习、共同进步的人。他们不断地学习新方法,又乐于承认自己的不足;他们知道什么是有用的,也知道什么是没用的,还知道如何将这些信息运用到培训中;他们是真正的开拓者,是优质服务的表率,他们所做的一切都是为了满足客户(学员)的需求。

本书所设计的培训活动,其宗旨就是让学员“积极融入”到学习中。不管你是经验丰富的老手,还是刚入行的新人,都不妨用一用书中所收录的各类互动游戏,帮助学员提高他们的教练技能。

关于这本书

虽然这本书里的游戏活动都被称为“培训游戏”,但事实上我们一直将它们看作是提升员工绩效的工具,因为我们知道培训的目的就是提高绩效。所有人都是可以成为培训师,带着学员完成培训游戏。但并不是每个人都能成为“学习推动者”,因为“学习推动者”所从事的工作事关员工的绩效。

要提高员工的绩效,就应该让其在课堂上所参与的培训活动与所从事的实际工作接轨。提高员工的绩效的同时,也解答了员工心中一个未曾说出的问题,那就是:“我能在这里学到什么?”我们都深深地了解这一点,因此在设计各项活动时,都尽量为员工着想,指导他们一步一步地按照顺序完成学习项目,例如:

- 确定目标;
- 开展活动;
- 回顾经历;
- 讨论要点;
- 思考如何“学以致用”。

在这一过程中,学员们并不只是参加游戏这么简单。他们要在合理的指导下,通过各种有效途径体验学习的过程,提高工作绩效。对于我们来说,学员们的成功就是我们最大的成功。

本书收录了多种课堂活动,有的轻松简单,有的惊险复杂;有的只需几分钟,有的却持续一小时;有的使人轻松一笑,有的让人付诸思考。课堂活动的形式也各式各样,有问卷调查,有游戏,有角色扮演,也有模拟练习。这样的设计体现了我们的信念,即通过不同的途径实现不同的目标。

我们编写“活动概览”的目的,是让读者对教练技能有一个大概的了解。你可以根据学员们的需要,有选择地使用。

关于游戏活动

在介绍活动项目时,我们采用的是统一的格式,具体项目如下示:

- 活动编号和标题;
- 描述:概述活动的内容;
- 目标:即员工在参加活动之后应该掌握什么技能;
- 技能:在某一活动中,员工可以练习哪方面的技能;
- 参与者:即参加活动的人数和分组形式;
- 时间:这里的时间只是一个估计值,具体时间视每组的人数和学习内容的难易程度而定;
- 材料:即在推动学习的过程中所需要的各种物资;
- 方法与详释:一目了然地指明了开展活动的各个步骤;并针对时间安排、建议讨论的要点、背景知识和如何最好地利用培训活动给出指导意见;
- 练习:练习是为提高员工的参与程度而设计的,并随时提供影印;
- 分发材料:内容包括重要的知识点,以及与练习有关的背景知识,并随时提供影印;
- 观察记录纸:它通常是与练习配套使用的,并随时提供影印;
- 培训师手记:手记中包括了那些与活动相关的背景信息和细节。培训师不需要向学员提供手记,这不是每一项活动都有的。

发展教练／指导技能

教练／指导技能的重要性

随着市场的越来越不景气，许多企业都在逐渐缩减规模。虽然规模缩减了，管理人员减少了，但是需要处理的事务反而增多了。这就要求企业的主管们具备很强的领导能力和指导技能。一个企业的成功与否在很大程度上就取决于主管们的领导能力的高低。为了顺应市场的这一需要，我们特地编写了这本可专门用于培养企业“教练”的工具书。

把领导者比喻成“教练／导师”并不是什么新鲜事儿，在许多有关领导能力和管理能力的书籍中常常可以看到诸如此类的比喻。我们认为，教练不仅要让下属知道该做什么，还要尽力挖掘他们的潜能，这才是最重要的。所以，一名优秀的教练要同时担当很多角色，比如组长、咨询顾问、耐心的倾听者、学习的推动者和工作方面的主管。同时，他们也被期望把做决定的权利下放到基层，授权给他们的下属。

教练／导师的职责

一名优秀的教练要同时担当很多角色，因此他的工作就包括很多方面，比如“为员工提供技能发展和经验累积的机会，负责接收反馈信息，担任员工的咨询顾问并跟踪相关的信息，如员工的绩效和决策的实施情况”。与“教练”这一概念非常接近的另一个术语是“导师”。这两个词在意义上非常接近，因此经常可以交换着使用。

不过，它们两者之间也存在着区别。比如一说到“教练”，我们往往用它来指代“老板或上司”；而说到“导师”时，我们联想到的是公司的同事或者其他人员，不涉及上下级的关系。导师的职责就是为员工提供引导，解答疑问，帮助员工掌握技能，或累积经验。指导者是以自己的能力去影响别人，他与受助人之间不存在上下级的关系。

总之,不管是教练还是导师,他们的工作都是:

- 让员工认识到自己的优点与不足;
- 鼓励员工树立目标,提高绩效;
- 观察和评估员工的发展状况;
- 找出影响员工发展的因素;
- 为某一个特定问题设计多种解决方案;
- 提高员工对工作环境的认识;
- 尽力挖掘员工的潜能。^①

教练的特征

一名成功的教练/导师必须掌握多方面的技能,否则他就无法胜任教练这份工作。教育学博士丹尼斯·C·金洛(Dennis C. Kinlaw)在他的著作《教练的承诺:获得超高绩效的管理策略》中指出,成功的教练必须具备以下特征:

- 具备出色的交际能力:教练的职责,很多时候都是在非正式的场合完成的,他与员工进行私下的交谈,然后在这一过程中完成指导性的工作。另外,教练必须定期地与员工进行沟通,所以必须要确保联系的畅通。
- 可以为员工提供咨询服务:当员工遇到问题需要解决的时候,能够给予一定的帮助。所谓的“帮助”并不是单纯提供解决方案。
- 可以提供指导:金洛认为教练的指导有助于员工的发展。指导的内容可以涉及多个方面,例如,如何具备政治头脑,如何提高对企业文化的敏感度,以及如何实现自我管理。
- 可以提供辅导:检验一个人成功与否的标准是,他能够为别人提供什么程度的帮助,使别人掌握专业的知识和技能。
- 敢于面对、敢于挑战:教练要凭着自己的实力,帮助弱者,挑战强者。让弱者变强,让强者更强。^②

这种敢于面对、敢于挑战的技能,需要有一个教练模式才能发挥作用。

教练模式

当人们的实际表现与期望相去甚远的时候,当发展计划因绩效问题而不得被搁置的时候,优秀教练利用“四步走”教练模式大展身手的时机也就到了。具体步骤如下:

1. 就“绩效问题的存在与否”达成一致意见;
2. 思考解决方案;

^① V·帕里克(Pareek),R·文卡特斯瓦拉(Venkateswara),《绩效指导》,载“1990年年刊:人力资源发展”,圣迭戈:大学联盟出版社(University Associates),1990。

^② 丹尼斯·C·金洛,《教练的承诺:获得超高绩效的管理策略》,圣迭戈:大学联盟出版社,1991。

3. 跟踪后续信息；
4. 绩效问题解决后,向学员表达认可之意。

有关教练模式的内容在第39个活动“‘四步走’教练模式”中有详细的介绍。通过这项活动,学员可以有机会将学过的教练技能运用起来。

50 个课堂活动

发展有效技能,让教练灵活地采用“四步走”模式,让员工获得多种多样的学习体验,这就是我们编写此书的目的所在。

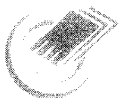
本书所涵盖的教练技能包括:建立互信关系、合作、协商、设定目标、倾听和确立预期等,详见“活动概览”。

我们有理由相信,如果教练能够根据学员的需要,有选择地使用本书,那么就一定能使他们顺利地掌握各种教练/指导技能,实现对企业的有效管理。

图标说明



培训师指南



分发材料



练习

活动概览																						
	页码	打破沉默	分析绩效问题	提高自主能力	建立互信关系	合作	沟通	协商	委任	评估	设定目标	倾听	人际网络	非语言交流	培养	导向	提问	认可与奖励	教练担当的角色	确立预期	培训	课程收尾
1	剪刀、石头、布	3			•	•																
2	三振出局	8	•			•	•				•			•					•	•		
3	交换名片	12	•										•				•		•			
4	我是谁	14	•				•					•	•				•					
5	态度与素质	17								•						•			•			
6	看图说话	22	•							•										•		
7	如何评定等级	24								•	•		•									•
8	聚焦教练技能	26			•						•		•						•	•		
9	传球接龙	29								•			•									•
10	“BEER”四步法	31			•	•																
11	“BET”三步法	34	•	•						•										•		
12	制作三明治	36							•													
13	导“盲”游戏	39			•								•	•							•	
14	积极的反馈	41					•	•		•		•			•							•