

- 量身定制的培训设计
- 可以完全复制的会议材料
- 游戏、问卷和团体活动
- 幻灯片和学员讲义

ASTD 培训师 资源手册

领导力

创建你自己的培训项目



Mc
Graw
Hill

Education

上海科学技术出版社

[美]安妮·科伊尔 著

张雪松 刘志刚 译



ASTD

培训师资源手册： 领导力

安妮·科伊尔博士 著

张雪松 刘志刚 译

上海科学技术出版社

Anne Coyle

The ASTD Trainer's Sourcebook: Leadership

ISBN: 0-07-053439-X

Copyright ©1997 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2005 by Shanghai Scientific & Technical Publishers

ALL RIGHTS RESERVED

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Shanghai Scientific & Technical Publishers under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., through Learning Event, Inc., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权上海科学技术出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

上海市版权局著作权合同登记号: 09-2004-553

图书在版编目(CIP)数据

ASTD 培训师资源手册:领导力/(美)安妮·科伊尔
著;张雪松,刘志刚译. —上海:上海科学技术出版社,
2005.8

ISBN 7-5323-8052-1

I. A... II. ①安...②张...③刘... III. 企业管理
- 职工培训 - 手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 053831 号

世纪出版集团 出版、发行

上海科学技术出版社

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 常熟市兴达印刷有限公司印刷

开本 889×1194 1/16 印张 13.5 字数 330 000

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-3 500

ISBN 7-5323-8052-1/F·204

定价: 38.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向承印厂联系调换

前言

我想首先谈谈出版这套丛书的缘由。作为培训和发展领域的一名老编辑和资深人士，我经常遇见一些培训师、促动者、顾问和讲师希望我能给他们提供关于各种主题的培训设计。他们渴望能有一些主题为团队建设、教练、文化多样性、监督和销售等的一小时、半天或一天的培训研讨会设计。除了培训研讨会设计以外，他们也希望获得授课讲义、课堂分发资料、活动挂图方案、游戏、活动、经验总结、幻灯片和教具。不仅如此，他们还想不再花费任何成本复制和运用这些资料以满足顾客的个性化要求。

近来，我以策划者的身份告诉了美国培训和发展协会（ASTD）的出版商南希·奥尔森（Nancy Olson）这个需求信息。他提到美国培训和发展协会也经常接到培训师的许多类似电话，培训师们非常渴望有一套可以复制使用的基础培训图书。虽然许多经典的培训图书如纽斯特朗姆和斯坎内尔的《培训师游戏》（Newstrom & Scannell's Games Trainer Play）等提供了大量很有裨益的内容，但它们缺少研讨会设计、课堂分发资料、幻灯片和教具。更重要的是，这些书往往是按照培训方法来组织内容而不是按照培训主题来构架。你能够猜想到接下来的故事：欢迎来到《美国培训发展协会培训师资源手册》。

本书是这套开放式丛书的一个重要组成部分。这套开放式丛书涵盖了组织经常遇见的大量培训主题。本书并不像其他书那样把读者局限在刻板的“书本思维”中，相反，它使你从每次演讲前不得不匆忙购买很多书籍的慌乱中解脱出来。这本书包罗万象，可以满足你的一切需求——培训主题的背景知识、培训师提示、培训设计、课堂分发资料、活动、教具、经验总结、幻灯片和参考资料等——所有这些都可以复制使用！我们诚挚地欢迎你根据自己的需要进行选用。请你先阅读有关的版权限制说明，然后复制……编辑……加上你的姓名……加上你客户的姓名。你不必向我们申请使用权利。尽情享受吧！

理查德·L·罗（Richard L. Roe）

美国培训和发展协会系列丛书顾问

目 录

第一章 绪论	1
本书组织结构.....	2
领导力培训模块.....	4
主题/参考内容矩阵图	5
时间长度/方法矩阵图	7
培训计划导航.....	8
理解图标的含义.....	9
范本	10
第二章 背景知识	11
为什么研究领导力.....	12
什么是领导力.....	14
领导力特征	15
领导力特征表.....	17
建立追随者需要的工作氛围.....	18
领导者的权力来源.....	19
领导力的差异.....	20
领导者是优秀的沟通者.....	21
特征一 质疑群体思维.....	22
特征二 重新设定方向.....	24
特征三 引导团队协作.....	28
特征四 言行一致.....	30
特征五 激励——内部激励和外部激励.....	31
激励团队成员.....	32
赞赏和承受风险.....	33
创造团队氛围.....	34
第三章 培训研讨会准备.....	37
设计你自己的培训计划.....	38
了解客户需求.....	38
决定培训内容.....	39
选择培训方法和媒介.....	40

培训方法.....	40
教学媒介.....	41
使每个学员都成为焦点.....	42
准备好一切.....	42
宣布研讨会开始.....	43
结业证书.....	43
做好培训研讨会的准备工作.....	45
学员花名册.....	45
计划你的培训研讨会.....	45
准备工作检查表.....	46
管理.....	46
设备.....	47
其他.....	47
培训日程模板.....	48
学员花名册.....	49
教室布置.....	50
培训师课前准备.....	52
领导力培训研讨会前.....	52
领导力培训研讨会中.....	53
领导力培训研讨会后.....	56
第四章 领导力培训一天研讨会.....	59
意图和目标.....	59
一天培训研讨会的日程安排.....	60
所需的学习资料.....	62
建议使用的活动挂图.....	64
培训计划.....	65
1 研讨会介绍 (8:00 到 9:00)	65
2 什么是领导力 (9:00 到 10:10)	68
3 愿景 (10:10 到 11:15)	71
4 人的作用.....	75
5 展示责任 (1:45 到 2:45)	79
6 激励团队 (2:45 到 4:15)	81
7 个人承诺 (4:15 到 4:45)	85
第五章 领导力培训半天研讨会.....	87
意图和目标.....	87
半天培训研讨会的日程安排.....	88

所需的学习资料.....	89
建议使用的活动挂图.....	90
培训计划	91
1 研讨会介绍（8:00 到 9:00）	91
2 质疑群体思维（9:00 到 10:15）	94
3 发展一个愿景（10:15 到 11:55）	98
第六章 领导力培训一小时研讨会.....	103
意图和目标	103
日程安排	104
所需的学习资料.....	104
建议使用的活动挂图.....	105
培训计划	105
给予赞赏	105
第七章 分发资料	109
领导力特征	110
领导者实践	110
我所认识的一个领导者.....	112
识别领导力	113
领导者类型	115
领导和管理	116
开放性和愿景.....	117
领导者通过倾听来研究.....	119
如何发展愿景.....	121
如何沟通愿景.....	123
角色和职责	125
教练因材施教.....	126
培训团队	128
自治和控制	129
激励团队	130
内部激励和外部激励.....	130
激励团队成员.....	131
给予积极性反馈.....	132
给予建设性反馈.....	133
找机会庆祝成功.....	134
承诺和行动	135
第八章 学习活动	136

生命路程学习活动指导.....	137
生命路程.....	138
比喻学习活动指导.....	139
画面处处存在.....	140
最喜爱的事物学习活动指导.....	141
我最喜爱的一些事物.....	142
价值观学习活动指导.....	144
由我们自己决策.....	145
我的价值观.....	147
愿景学习活动指导.....	148
哪一个愿景.....	149
偏好学习活动指导.....	152
找出人们的偏好.....	153
形象思维学习活动指导.....	154
承受风险学习活动指导.....	156
我想我能做到.....	157
传递信号学习活动指导.....	158
你正在传递信号.....	159
建设性反馈角色扮演指导.....	160
给予建设性反馈.....	161
给予赞赏角色扮演指导.....	162
给予赞赏.....	163
赞赏产生的影响.....	164
第九章 领导力评估工具.....	165
领导力评估指导.....	166
领导力他人评估.....	167
领导力自我评估.....	168
评分.....	169
综合自我评估指导.....	170
综合自我评估.....	171
倾听技能评估指导.....	172
倾听技能自我评估.....	173
倾听技能他人评估.....	174
评分.....	175
教练技能评估指导.....	176
教练技能评估问卷.....	176

交谈指导	178
目标设定自我评估指导	179
领导力特征	180
信息收集方式自我评估指导	182
信息收集方式自我评估	183
评分	184
庆祝成功的机会评估指导	185
庆祝成功的机会	186
评分	187
第十章 幻灯片汇总	188
领导力培训一天研讨会	189
领导力培训半天研讨会	190
领导力培训一小时研讨会	191
领导力特征	192
给予积极性反馈	193
日程和后勤工作	194
定义愿景	195
沟通愿景	196
利用长处	197
自治和控制	198
激励团队	199
附录	200
培训专业资源	200
图书	200
录像带	202
评估	203
词汇	204
译后记	205

第一章

绪 论

欢迎你来到《ASTD 培训师资源手册：领导力》。希望掩卷之后，你能感受到这本书在你开展领导力、质量管理、创造力、教练法、项目管理和时间管理等方面的培训时给你带来的诸多益处。这套完整的教学资源让你有能力培训任何一名领导者，不管他是刚刚得到提升还是经验老到，不管他是身处传统工业还是服务行业，也不管他是企业领导、团队领导还是志愿者组织的领导。

市 章

描述了本书的构架和主题内容，有助于你概览全书内容，选择需要的模块来开展培训研讨会，以及创造出你自己的培训方案。主要内容有：

- 第 2 页：“本书组织结构”
- 第 4 页：“领导力培训模块”
- 第 5 页：“主题/参考内容矩阵图”
- 第 7 页：“时间长度/方法矩阵图”
- 第 8 页：“培训计划导航”
- 第 9 页：“理解图标含义”

本书组织结构

下面说明了本书各章节主要内容，每章各分述一个主题。

1 “绪论” 从第 1 页开始

概述本书的主要组成部分，使你能迅速查找你需要的内容。

2 “背景知识” 从第 11 页开始

为你的领导力培训研讨会提供背景理论知识。本章主要是阐述近十几年来领导力在组织中所起的重要作用。

3 “培训研讨会准备” 从第 37 页开始

对课堂准备事项作总体指导。包括培训研讨会的设计、管理、推进、实施以及跟进等。本章提供了领导力培训研讨会的工作日程模板，在模板上你可以标出你的工作进度。另有一张综合检查表，可以帮助你注意领导力研讨会各种计划以及实施细节。

4 “领导力培训一天研讨会” 从第 59 页开始

提供新颖独特的培训计划。针对对象是团队领导、经理和任何可能从领导力实践中获益的人员。“一天领导力培训研讨会”包含学习活动、技能训练、评估训练、行动计划，以及其他培训研讨会中常见的一些典型的培训活动。

5 “领导力培训半天研讨会” 从第 88 页开始

主要是关于如何挑战现状和建立愿景。新提拔的领导者 and 资深领导者都可以从中得到启发。它强调开放式的细心倾听技巧，鼓励团队成员遵从自己的洞察力行事。这些技巧训练和行动计划旨在鼓励学员把所学的知识灵活运用到工作之中。

6 “领导力培训一小时研讨会” 从第 103 页开始

阐述授予荣誉的方式。向学习者提供有关授予荣誉的技巧，让学习者知道何时何地运用这一技巧。

7 “分发资料” 从第 109 页开始

你可以从中制作课堂使用的分发资料——它们可以直接复制，也可以略作修改以满足顾客需求。课堂分发资料涉及的是领导力的基础内容，涵盖领导者主要特征的方方面面。

8 “学习活动” 从第 136 页开始

培训研讨会要建立学习者积极参与的课堂氛围，这也是学习活动本身所要求的。这些学习活动包括：沙盘模拟、角色表演、角色构建、头脑风暴、内省式讨论等。

9 “领导力评估工具” 从第 165 页开始

这部分内容包括自我评估表和辨别学员在一些领导力实践中的绩效调查表。一些评估采取了 360° 评估的方式。通过这种方式，学员能直观地将自我评价与他人对自己的评价进行比较。

10 “幻灯片汇总” 从第 188 页开始

可以将这部分内容制作成幻灯片，从而令你的演讲和表现显得更为专业。

附录 “培训专业资源” 从第 200 页开始

如想学习更多领导力方面的知识，请参考本书精选的参考书目和刊物。如要购买，请与相关的出版商联系。

附录 “词汇” 从第 204 页开始

领导力培训模块

本书提供了一套综合性工具，帮助你实现领导力培训方面的预期目标。除了使用三个培训设计方案（第四章至第六章）所涉及的资料，我们还鼓励你根据具体情况选择和修改资料。

以下几页阐述主题/参考内容矩阵图和时间长度/方法矩阵图，以方便你挑选出适合自己目标的模块。

指导

使用第 5 页的主题/参考内容矩阵图的方法如下：

- 确定所需的一个具体主题，然后从主题列中找到这一主题，再从这一主题的相应行中查找这一主题包括的资源。
- 从选定行的单元格中找到相关信息和资料所在的页码。
- 从第 200 页开始的“培训专业资源”参考附录中，获取你所需要的影片名或录像带名字。

主题/参考内容矩阵图

主题	背景知识	具体内容	分发资料	幻灯片	学习活动	评估工具
管理和促进	第1页“绪论” 第11页“背景知识” 第37页“培训研讨会准备”	第59页起“领导力培训一天研讨会” 第88页起“领导力培训半天研讨会” 第103页起“领导力培训一小时研讨会”				先让学员进行第168页的“领导力自我评估”和第173页的“倾听技能自我评估”，然后给他们做360°评估
挑战现状	第22页“特征一：质疑群体思维” 第24页“特征二：重新设定方向”	第98页“领导力培训半天研讨会”	第117页“开放性和愿景” 第119页“领导者通过倾听来研究”	第197页“利用长处”	第157页“我想我能做到”	第171页“综合自我评估” 第173页“倾听技能自我评估” 第182页“信息收集方式自我评估指导”
领导力特征	第14页“什么是领导力” 第17页“领导力特征表” 第18页“建立追随者需要的工作氛围” 第20页“领导力的差异”	第59页“领导力培训一天研讨会”	第110页“领导力特征” 第112页“我所认识的一个领导者” 第113页“识别领导力” 第115页“领导者类型”	第192页“领导力特征”		第166页“领导力评估指导” 第179页“目标设定自我评估指导”

(续表)

主 题	背景知识	具体内容	分发资料	幻 灯 片	学习活动	评估工具
愿景	第 24 页“特征二：重新设定方向” 第 25 页“愿景看起来像什么” 第 25 页“沟通愿景” 第 27 页“愿景陈述的力量”	第 59 页“领导力培训一天研讨会” 第 88 页“领导力培训半天研讨会”	第 117 页“开放性和愿景” 第 121 页“如何发展愿景” 第 123 页“如何沟通愿景”	第 195 页“定义愿景” 第 196 页“沟通愿景”		第 172 页“倾听技能评估指导”
支持有目标行为	第 28 页“特征三：引导团队协作”	第 59 页“领导力培训一天研讨会”	第 125 页“角色和职责” 第 126 页“教练因材施教” 第 128 页“培训团队” 第 129 页“自治和控制”	第 197 页“利用长处” 第 198 页“自治和控制”		第 176 页“教练技能评估问卷” 第 160 页“给予建设性反馈”
角色模型	第 30 页“特征四：言行一致”	第 59 页“领导力培训一天研讨会”			第 159 页“你正在传递信号”	360° 评估
激励	第 31 页“特征五：激励——内部激励和外部激励”	第 59 页“领导力培训一天研讨会” 第 103 页“领导力培训一小时研讨会”	第 130 页“内部激励和外部激励” 第 131 页“激励团队成员” 第 132 页“给予积极性反馈” 第 134 页“找机会庆祝成功”	第 199 页“激励团队” 第 193 页“给予积极性反馈”	第 161 页“给予建设性反馈” 第 163 页“给予赞赏”	第 185 页“庆祝成功的机会评估指导”

时间长度/方法矩阵图

指导

如果你需要在有限的时间内传授某一技能，你会发现下面的建议对你很有帮助。为了选择适合某一特殊时间段的教學方法，你可以在第一栏的各行中找到你希望的课堂时间长度。任何学习活动，尤其是角色扮演和讨论，很容易把时间延长至一小时。如果你使用附录所建议的录像带，你的培训研讨会可以适当延长至2~3小时。

时间长度	学习活动	评估工具
30 分钟或 30 分钟以内	选择下列任一学习活动： 第 138 页 “生命路程” 第 140 页 “画面处处存在” 第 142 页 “我最喜爱的一些事物” 第 145 页 “由我们自己决策” 第 145 页 “案例一” 第 159 页 “你正在传递信号” 第 161 页 “给予建设性反馈” 第 163 页 “给予赞赏”	选择下列任一评估工具： 第 170 页 “综合自我评估指导” 第 182 页 “信息收集方式自我评估指导” 第 166 页 “领导力评估指导” 第 179 页 “目标设定自我评估指导” 第 172 页 “倾听技能评估指导”
30 分钟或 30 分钟以上	把学习活动和分发资料或自我评估有机结合起来	
2~3 小时	针对某一主题，使用第 202 页上 “培训专业资源” 建议的录像带，把它和学习活动及评估有机结合起来	

培训计划导航

培训计划是研讨会和培训研讨会的核心部分——它把所有要讲述的内容有机地结合在一起。在培训计划中，各个培训主题被模块化，并标明了日程、意图和目标。我们努力尽可能使这些培训计划既易于使用又系统完整。第 10 页是一份有注释的范本。下面是每个培训计划包含的基本要素：

- 每个模块都给出了标题、目标及时间分配建议。
- 在每一模块中，有一个或多个主要学习活动，它们都用图标和标题标注了出来。
- 此外，书中有许多学习辅助活动，每一辅助活动都用图标标注，并附有具体的做法。
- 活动的具体做法附有相关的话语。这些话语可以直接使用，但你在运用时也可以把它们转化为自己的语言。当然，你首先要记住核心思想，然后用你认为学员听得懂的语言来讲述它。
- 本书页面设计为你写下自己心得留有足够空白，以便你能调整内容，让它们更适应你自己的培训风格，以及学员的需要。