



终极培训手册

布鲁斯·克莱特 (Bruce Klatt) 著
何雪 译

- 各类检查表格
- 大量的工作表格
- 丰富案例研究成果



136

咨询与培训工具系列
屈云波 主编

一流成功培训班的全方位指南

THE ULTIMATE TRAINING WORKSHOP HANDBOOK



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

所有培训类图书出版物
中最全面、最具思想性、
最实用的工具书

凡购买派力培训与咨询系列图书，
并回复书中读者服务卡的读者，我们
将发送《培训师的工具箱》word版本
至您的电子信箱



咨询与培训工具系列
主编：屈云波

终极培训班手册

一流成功培训班的全方位指南

布鲁斯·克莱特 著
何 雪 译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

终极培训班手册(平装本)/(美)克莱特著;何雪译.

—北京:企业管理出版社,2003.10

ISBN 7-80147-950-5

I.终… II.①克…②何… 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(2003)第 093154 号

Bruce Klatt

The Ultimate Training Workshop Handbook

ISBN:0079136990

Copyright© 1999 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright©2003 by The Enterprise Management Publishing House and McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔国际公司合作出版。

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号图字 01-2003-7402 号。

书 名:终极培训班手册(平装本)

作 者:布鲁斯·克莱特 翻译:何雪

责任编辑:赵志民 技术编辑:袁力

标准书号:ISBN 7-80147-950-5 /F·948

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:editorOem@163.net salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 16 开本 32.25 印张 365 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价:68.00 元(平装)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

谨以此书献给

我的导师们

多年以来，他们一直信任我、鼓励我、支持我，并以助我成功为己任。

毫无疑问，他们是我最好的老师：

乔治·坎贝尔

迪克·杜策克

穆雷·西贝特

戴维·伊尔文

肖恩·默菲

摩根斯·皮普格拉思

德里·汤姆斯

佩特·扎克雷斯基

以及

约翰·琼斯

致 谢

谁的成就能够离开别人的帮助？至少我不能，这是毫无疑问的。

我感激我在老威科特咨询学会组织中的朋友和同事们。他们像是我的第二个家。我尊重并珍视他们中的每一个人。他们信任我，让我分享他们的成果，同时给予我支持和鼓励，这些对我的成功而言都是必不可少的。在这个集体中有乔治·坎贝尔、娜丁·瑞安-班内曼、劳瑞尔·麦克里恩、穆雷·西贝特、戴维·伊尔文、肖恩·默菲、卡娜·德珠曼以及辛迪·瓦琳。

我特别感激那些不辞劳苦阅读本书最初草稿并提供宝贵批评和肯定意见的人们。感激约翰·琼斯、迪恩·麦克唐纳、习丽·邦德、劳瑞尔·麦克里恩、戴维·伊尔文和穆雷·西贝特。

其次，我想感谢我的家人。我的妻子凯希仔细阅读了本书的几部初稿，更重要的是，在本书完成的最后几个月里，她给予我足够的空间和理解，在那一段时间里，我每天在电脑前工作，她只能看见我的后脑勺。我的两个大学生儿子伯瑞安和杰夫也给了我许多帮助和支持。伯瑞安是政治学系的优等生，他用了整整一个暑假校读、研究本书的初稿。杰夫的专业是计算机科学，他给我提供了宝贵的支持，确保我的电脑能正常工作。在这个项目中与我的儿子们共事，使我再一次意识到自己是多么地以他们为荣。

最后，我还想向以下人士表达感谢之情，在过去几年中，他们每个人都发起了一个或几个培训班或培训项目。他们是：拉里·瑞鲁伊、菊迪·艾肯海德、丹尼尔·布里瑞、盖尔·哈里森、切里·戴维斯、琼·拉克内、达尔斯·维忽恩、巴伯·戴格尔、摩根斯·皮普格拉思、德里·汤姆斯、佩特·扎克雷斯基等等。

序

成年人只有在知道并掌握如何学习、何时何地学习以及学习什么样的新知识和技能以后，才能收到最佳的学习效果。对他们进行“因材施教”意味着在筹划和执行学习计划时充分考虑到他们的需要和学习要求。长期以来，培训班一直是实现和满足普通需要、同时建造一个适合成年人有目的学习的良好环境的方法。

在过去的30年中，我已经设计并组织和领导了数百期培训班。相对于我的知识层次和经验而言，本来我可以先验地把这类书籍视为“小儿科”。然而，幸好我一直信奉“活到老，学到老”的原则，所以我翻阅了本书，信望能够找到一些新的视角和方法，以应用于现在和今后的实际工作（即帮助人们学习）中。我没有失望。布鲁斯·克莱特在本书中展示了一套非常有价值的策略、技巧和技术，它们既适用于开始创办培训班和讲习班的组织领导者，也适用于在此领域已经非常有经验的专业人士。

培训班的组织领导者是一个肩负着人们信任的角色。学员们往往被我们的目标、主题所吸引，他们参加培训班是为了实现我们所声称的目标。我们应该尽己所能，使他们得到最好的“道”和“业”。本书帮助我们明白，在帮助学员之前如何先准备好我们自己。尽管激发成年人学习的现代技巧强调避免滥用讲演方式的必要性，然而我们仍然应该在学习的内容和进程方面进行充分的准备。

一个喜欢恶作剧的人曾经问我：“你如何使上帝发笑？”当时我说我不知道，他回答道：“制定一个计划”。这一诙谐背后隐藏着一个严肃的真理：计划总是在“晴朗的天空下”制定的。因此，在执行计划的过程中我们必须应付各种意外事件。筹划一期培训班自然也不例外。我们必须预期什么或许会出错；我们应该尽可能地使培训计划有效地进行。本书正好给了我们许多实际的技巧和意见，帮助我们完成这一重要的使命和任务。

俗话说，“你只有一次机会能给人留下一个好的第一印象”。所以，一个良好的开端对培训班的成功至关重要，本书提供了许多这方面的实用技巧，同时还提供了确保培训班起步成功的一些具体程序和步骤。完成预定的计划要求相当的敏感度和灵活性。与其说规划学习进程是一门科学，还不如说它是一项艺术，所以培训班的组织领导者需要用有效的方法来决定何时暂停学习、何时重新继续开始学习活动。所有这些都离不开与学员们的互动。对于一个在培训班组织和领导方面新起步或入门的同行而言，这可能标志着一期培训班开始了充满变数的变戏法，但“久经沙场的高手们”也可能会失手。有效性和效率的关键在于努力廓清学习成果的决心，以及随时根据学员的情况修订和调整进程安排的能力。

本书提出了一个切实可行的策略，该策略在一定程度上适合于所有的培训班组织者。对于组织领导培训班的新手而言，本书是通向高效实践的指南；对于这方面经验丰富的专家而言，它既是重温实用方法和技巧的基本要素之集成，也是学习某些独门绝技的契机。布鲁斯·克莱特在一家大公司担任人力资源经理期间，我为他做过许多期培训班，其间他极其透彻地观察我。在以后的岁月里他把在那几期培训班中学到的东西进行了深化和升华。我为自己曾经帮助他开始研究学习理论和实践而感到骄傲，同时我也从他的这部著作中获益匪浅。

约翰·E·琼斯 博士
于加利福尼亚圣迭哥

目 录

致谢	(1)
序	(1)
导论	(1)
第一部分 作好领导准备	
第一章 构建领导的基础	(13)
第一节 理解和比较培训班和培训项目	(15)
第二节 组织领导培训班和培训项目的基本原则和技巧	(20)
第三节 培训班领导者的成功要素	(26)
第四节 领导培训班和培训项目的收益	(34)
第五节 信任与和谐	(35)
第二章 学习、习惯和知识层次	(49)
第一节 学习	(51)
第二节 成人学习原则	(59)
第三节 学习方法	(63)
第四节 单向式学习和双向式学习	(65)
第五节 它们如何交融：传统教学、自然学习、深度学习、 单向式和双向式学习	(69)
第六节 习惯和情感	(70)
第七节 知识的层次	(75)
第二部分 让你的委托人作好培训前期准备：通向成功之路	
第三章 考察需求、策划培训班	(83)
第一节 策划的诸要素及其相互协调	(85)
第二节 调查培训班和学习的需求	(87)
第三节 策划培训班和培训项目	(96)
第四章 评估培训班	(105)
第一节 评估为什么是必要的	(107)
第二节 评估什么	(108)
第三节 评估的 4 个层次	(108)
第四节 近观评估的 4 个层次	(111)

第五节 透视评估	(119)
第五章 开班前的目标协商和营销	(129)
第一节 你需要与谁协商	(131)
第二节 如何与不同的委托人协商	(135)
第三节 在预备会议中与学员协商	(139)
第四节 “一页纸”营销培训项目	(143)
第三部分 开班前培训班领导者的准备：奠定成功的基石	
第六章 设计一期培训班	(151)
第一节 设计是领导者的职责	(153)
第二节 培训班和培训项目设计战略	(154)
第三节 按学习方法类型划分的设计方案	(157)
第四节 解读设计方案	(158)
第五节 运用设计方案：一个实例	(208)
第六节 培训班或培训项目的日程表	(210)
第七章 组织培训班	(219)
第一节 行动自助餐	(221)
第二节 组织清单	(222)
第三节 教室布置	(225)
第八章 准备和运用直观教具	(233)
第一节 运用直观教具的总体指南	(235)
第二节 直观教具和学习辅助工具	(236)
第三节 准备培训班和培训项目资料	(242)
第九章 培训班成功的前提	(251)
第一节 培训和学习的氛围	(253)
第二节 学习意愿	(265)
第三节 参与意愿	(272)
第四节 学习氛围、学习意愿和参与意愿的内在关联	(276)
第四部分 正式启航：启动培训班	
第十章 启动培训班的最初步骤	(283)
第一节 领导者的身心准备	(286)
第二节 启动培训的最初4步	(290)
第三节 姓名游戏	(294)
第十一章 开班之初协商进程	(299)
第一节 在起步时怎样协商培训进程	(301)
第二节 协商的范围和领域	(302)

第五部分 导向成功：领导培训班

第十二章 推动、调整和结束培训班	(329)
第一节 培训单元中的主题过渡与转换	(331)
第二节 培训中获取反馈的策略	(335)
第三节 反馈：查询、维持和进步的工具	(339)
第四节 停止和启动培训单元	(343)
第五节 终点站：总结和结束培训	(347)
第十三章 提问的技巧	(353)
第一节 提问的功用、结构和方向	(355)
第二节 问题的提出、表达和回答	(358)
第三节 用提问挑战	(361)
第四节 鼓励和应对提问	(365)
第十四章 激发、动员和维持兴趣	(373)
第一节 领导练习、模拟和小组活动	(375)
第二节 在培训中巧用幽默	(384)
第十五章 陈述、激励和领导技巧	(395)
第一节 陈述技巧	(397)
第二节 领导和推进技巧自助餐	(401)
第三节 共同领导培训	(414)
第四节 传授一项具体的任务或技能	(419)
第十六章 培训中的参与管理	(429)
第一节 管理培训：谁在掌控中？	(432)
第二节 正点运行——时间管理	(434)
第三节 润滑车轮——培训中运用激励法	(438)
第四节 观察信号和迹象——无声的暗示	(440)
第五节 维持秩序——管理参与问题	(444)
第六节 模型培训——准备实践	(453)

附 录

附录 A 培训班和培训项目的进程周期界定	(475)
附录 B 培训还是咨询	(477)
附录 C 培训项目预期结果实例	(479)
附录 D 撰写预期成果声明的模型	(482)
附录 E 第一层次评估和培训前评估表格例子	(484)
附录 F 培训领导者与学员各自的权利和责任	(494)

导 论

本书要解决的问题

任何一个计划或正在举办培训班或培训项目的人都想知道：

1) 我所举办的培训班或培训项目怎样才能帮助学员们自然地、自发地学习并取得很好的学习效果？

与我们每天的自然学习相比，在正式的或机构性的环境（比如，一个教室）里学习常常像一场斗争。正规的培训和教育往往看起来过于学究气或学术化，也就是说，总是与我们的现实生活和需要相脱离。那里讲授的内容与我们在“现实世界”中的需要似乎只有松散的联系。在那里，学习成为一种任务。它包括许多记忆环节：记住各个阶段的正确名字，同时争取理解所教授的内容在工作中的实际意义何在。然而，在这个教室之外，人们的学习似乎很自然，而且不需花费很大的力气。通过实践和经历自发地学习所提供的知识往往更加丰富（它包含更多的联系），而且与自然的学习方式融为一体，因此更加实用。因而，知识是一种更加深层和实际的东西。

2) 怎样才能确保我组织的培训班能够帮助学员们取得各种重要的显性和隐性的目标和长进？

显性的结果是指那些容易被观察到或被衡量出来的成就，比如：意见、产品设计、策略和行动方案。重要的隐性结果与人的精神和情绪有关。没有这些隐性的长进，几乎不可能在兑现承诺、责任和任务完成方面取得实际的效果。隐性的结果包括这样一些东西，比如：一种新的团队观念，一种新的理解基础，持之以恒行动的意志，一种新的希望观，以及对于给定任务的乐观主义精神等等。

3) 我怎样才能成为一名成功的培训班或培训项目的组织领导者？

每当你成为一个群体的领军人物时，人们总是对你处理局势的能力抱有许多希望和期许（比如：你如何解决难题，你如何领导亚群体的实践活动，你如何应对富于挑战性或进攻性的成员等）。一个培训班的组织领导者的工作是在“考验”中完成的：观察人们、意见分歧、随时改变期待值、形成判断、节省宝贵时光、需求的压力、下一步的打算等等在你的大脑中不停地穿梭着，令你得不到片刻安宁。

本书是一本关于“怎样……”的手册：怎样才能帮助培训班的学员们取得成功、

学到知识；怎样才能成为一名成功的培训班或培训项目的组织领导者。它旨在帮助那些想做得更多更好而不仅仅是“过客”的读者，那些想要组织和领导好优质培训班的人，那些坚持不懈地开发自身及其领导才能的人。本书集成了 25 年中从实际的培训班组织和领导经验中得到的关于教育、阅读和学习的综合技巧。它涵盖了关于各种方法、模型、角度、“怎样做”的技巧等各种有力的实用的“运用”工具，主要帮助培训班或培训项目组织领导者取得成功。

本书的核心

培训班和培训项目不过是一种工具，但却是相当复杂的工具，它有自己的许多规则和禁忌，就像现代的填字游戏一样。这种工具常常与其他的努力相结合，旨在实现一种远比其自身更加宽泛的目标。比如：设计一个产品，计划或准备实行一次组织改革，策划一种营销战略，帮助一群人提高他们的工作业绩等。

一些人在工作中常常会用到培训班和培训项目，培训已经成为其工作的主要部分。而另一些人可能只是偶尔才用到培训班和培训项目。前者想知道怎样利用它们或它们所提供的许多选择（比如，如何与董事会联系和签约，如何运用 4 种层次的评估）；后者可能会想知道它们的基本特征，以便于能够把自己想做的做得更好（比如，如何发起集体讨论，如何领导亚群体的实践活动）。本书的结构将满足在两端和中间的读者。在本书的前半部分（第一章至第九章），主要集中讨论准备利用培训班和培训项目，尤其是准备好你自己、你的雇主，以及你的培训班或培训项目本身。后半部分（第十章至第十六章）则主要介绍“传授”之道，即开始并组织好一个培训班和培训项目。

总的来说，本书的核心是：为了能够在群体中取得成功（组织和领导培训班和培训项目，从最初的要求和签约阶段，到策划、设计、组织和传授），你所需要做的事情。它以综合、实用为宗旨，按一部可供快速查阅的指南的方式行文。它也不乏相当的深度，因此对经验丰富的培训班和培训项目组织领导者而言也有一定的参考价值——你将从中找到许多新的观念、方法和模型。它不仅仅停留于理论研究的层面，而且还进行了一种实际的研究——各种培训班和培训项目之间细微的差别、组织和领导培训班的关键技巧技术和主要原则。

本书的哲学符合当今时代的基本哲学即：不断变化和学习、目标明确并以目标为中心的工作。书中提供的建议将帮助培训班和培训项目组织领导者在学员及董事会成员不断提高和变化的期待中间取得成功。

本书的目标读者

本书是为各种专业人士撰写的。它既适合于那些在技术或管理领域里经验丰富的人士，也适合于那些想在设计和组织培训班、在培训项目中讲学、以及向别人传授自己的经验和专业知识等方面有所提高的读者。（我将在第一章中界定“培训班”和“培训项目”）。

更具体地说，本书的第一读者群应该是那些组织和领导培训班和为各个组织机构执行培训项目的人，无论他们是在私营部门还是在公共部门，或是在专业的协会里工作。他们包括：

- 组织和领导培训班、培训项目的外部咨询人员；
- 在人力资源部（HB）和组织效率部（OE）从事专业工作的人员，他们职责的一部分就是运做培训班；
- 受雇于各种组织机构的技术和行政管理人员，时常“客串”一下组织和领导培训班的工作（比如，由于个人的兴趣，或因为他们的经理或同行鼓励他们这样做）；
- 受各自协会委托、经办培训班的专业人士（比如：地质学家、系统分析家、营销顾问、律师、工程师、会计师等，他们往往承担培训班的专业培训任务，或参与设计培训班的课程计划）。
- 以前从来没有组织和领导过任何培训班或培训项目、但有着相当可观的组织背景、有一定的专业技术造诣、同时想要创办自己的培训班或者开发自己在培训项目中领导才能的专业人士。比如，某人最近因某种原因离开了他长久以来工作的单位，不再固定受雇于任何公司，而是正在找事做——而不是找一份“工作”，他想帮助别人学到自己的专长。
- 想要帮助别人了解和学习如何组织和领导培训班或培训项目的专业人士。

本书的第二读者群包括：

- 教育工作者和其他专业人士：他们在大学或其他教育机构里授课。但由于本书主要集中于各个机构组织的培训班问题，所以在这里可能找不到各个年级的考试或抽象的教学概念。

你能从本书得到什么

仅靠一本关于组织和领导培训班和培训项目的书本身并不能产生出实际有效的培训班组织者，这就像仅靠教练本身也不能创造出优秀的体育竞技选手一样。但是它将向你提供各种模型和技巧，使你能够估价自己已经和正在做的事情，同时使你全力以赴、事半功倍地推进自己想要有所作为的事业，从这个意义上说，它将有助于你。除了实际的工具性功能以外，它还提供了一个框架来帮助你形成自己的感觉和直觉力，使你能够始终清醒地总结经验教训。因此，这本凝聚着无数心血和实际经验的书将帮助你开发自己作为一个培训班组织和领导者、作为专业技术培训者或行政管理专家所必要的信心、知识和技能。

培训班的组织领导者需要熟练掌握各种模型和方法，而这正是本书所要奉献的。亚伯拉罕·马斯诺的“榔头法则”提出了工具短缺的问题即：如果你的全部工具只有一把榔头，那么你所见到的每一样东西看起来都像是一颗钉子。对培训班的组织领导者而言，这意味着如果你特别擅长陈述观点和意见（如进行演讲），那么你将沉迷于讲演，即使在应该发起讨论以及帮助学员用自己的思想去发现和观察一个事物时，也

不例外。

阅读和研究本书还将有其他许多重要的收益。尽管本书中所有的材料都是面向举办培训班和培训项目的人，但是一些主题（如领导才能、撰写成果总结、协调分歧、获取反馈等）却有着广泛的实用价值。比如，各种组织机构中越来越多的经理和总管在自己传统的策划、组织、代表和管理等职责之外，遇到了许多新的使命（包括统领、激励和教导等）的挑战。这些新的——或者说更加重要的——管理方式在许多方面与组织和领导一期培训班或培训项目相类似。本书对其他“非培训班”类的任务（如组织一次会议、确定目标、处理同事间的矛盾等）而言，也是一本有用的参考书。通过学习和实践本书中的模型、策略和工具，你不仅会成为一名更好的“培训班专家”，而且还将成为自己单位和群体中一名更好的“领导”。

我为什么要写这本书

哲人已经指出，没有人会仅仅为了一个目的而去做事。我也毫不例外，也就是说，我之所以撰写本书，既有一些私人的原因，也有出于公益的考虑。

公益的原因

1) 在我初入此行，开始举办和组织领导培训班时，我曾经到处寻找一本像本书一样的书。我找到了许多关于“成年人学习”的理论书籍，但关于如何真正站到讲桌前组织和领导培训班的信息却寥若晨星。在 25 年后的今天，我有了一个纠正和弥补这一局面的机会。我能传递给你的不仅是理论，而是有关培训班的所有一切——从主要的原则到切实可行的技巧。

2) 在组织机构内部工作的技术的行政专业人士以及组织机构外聘的咨询顾问们越来越常碰到这样的情况：被要求把自己专业或知识领域内的某些方面教授给别人。往往发生的情况是：这些人被告知的是他们在培训班中讲授“什么”，而不是“如何”讲授。

3) 在当今的工作中，在人力资源部及其相关部门以及培训机构中任职的人们很难从实际工作中获得重要的组织经验。如今的公司不再像以前那样聘请和留用在这方面有丰富经验的人才。的确，人力资源部、组织效率部和培训部的人员只有在公司内部才能学到组织领导培训班或培训项目的技能。希望本书能够在一定程度上填补这一空白。

4) 现在有许多组织领导培训班和培训项目的专业人士作为独立的咨询顾问而存在，他们奔着自己的“一个人的”事业。在一定意义上，这是一种相当孤独的事业，因为很多人并没有与同行的其他专业人士定期地分享他们的理念、方法、成功经验等。这使他们在自己的专业领域中的前进和开发更加困难。同样，我希望本书能够填补这一空缺。

5) 我乐意帮助人们在他们的工作中取得进步，并且从中找到“生命的价值”。本书所探讨的不仅仅是组织培训班，而且还涉及到如何在公司中开发活力、愉悦以及取

得成功。尽管公司常常招致人们的诋毁和中伤，但毋庸讳言，公司对我们的生活至关重要。它们现在是，在未来很多年里仍将是，支撑社会经济以及我们社会的重要支柱。

6) 持续的开发是当今工作安全的新形式。人们需要不停地学习，同时帮助他人学习。通过开发、扩展和不断挑战自我，我们建构起自己的技术根基、名誉和一张社会联系网——这些正是使我们得以“保住饭碗”的关键所在。本书旨在帮助你成长为培训班的组织和领导者。

7) 绝大多数公司内部培训班往往枯燥、狭隘而抽象。我想帮助培训班组织领导者们把他们的培训班变得更加实效、人性化、更加具有活力。我呈献出来的是一个执行经理人的观念。我以公司和学员的成就、后果和效率为思考的出发点和核心

8) 我的委托人总是告诉我说，我举办和领导的培训班和培训项目特别地好。我相信自己能够帮助别人也做到这一点，而且我很愿意帮助你和其他的人学习。本书正是这一信念的产物。它完全来自于实践。在其初稿写成以后，我又根据自己新举办的培训班和培训项目中反馈出的意见和建议几易其稿。它奉献出来的是我在策划和举办培训项目和培训班过程中的全部经验教训。

私人的因素

思考把观念转变成文字。

——格尼·拉波德

1) 在我努力撰写本书的过程中，我意识到自己通过付诸文字，发现了自己的学习和实践所得。我捕捉着自己对于组织领导培训班和培训项目的直觉力，并把它记录下来。华伦·本尼斯在其 1993 年的《创造生活》一书中论述了这一类型的发现。这是一种神奇的发现，像是意识到你所知道的其实比自己原来想象的更多，或者意识到你所能提供的比表面看来更多更丰富。

2) 我想向自己证明：我的勤奋工作能够完成一部值得出版的好书。我曾经听威尔·麦克维尼说过：在治愈你的神经官能症以前完成你的论文是非常重要的。这本书的写作过程就是如此：我发现自己在那段时间里几乎得了强迫症。跑步时我不停地思考各种变化和补充，晚上躺在床上我则想如何能让它更好一些，早上醒来我会把头一天思考过的问题分成几部分再在脑子里过一遍。我不得不像一只正寻找肉骨头的狗，尽自己最大的努力，绝不愿意错过任何事物，期待着奇迹出现——期待着某个“出版商”对它发生兴趣。那段时间我时常自问，“我为什么要花费如此多的心血在这本书上？”“如果它永远得不到出版机会，又会怎样呢？”“如果有一天这世界上有另一个人将出版一本类似的书并且成功地驳斥了我的观点，情况又将怎样？”我总是不断告诉自己，“无论怎样，这本书都将会出版的！”无论它代价有多高，那都是我心甘情愿付出的。我实践了自己的诺言，否则你此刻不会读到这本书。

3) 坦率地说，人们写书总有一些工具性因素的考虑。在这一点上，我与其他人并无二致。这本书的出版将有助于我的咨询实践。但我想强调的是，你千万别认为这是我写这本书的唯一原因。说起来或许很奇怪，我写这本书同时也是为了帮助自己——有了这本书，我便有了一本全面的、可随身携带的、内容丰富的参考书，特别是当我

在筹划或组织培训班和培训项目的时候。

4) 最后一个原因。我曾经听彼德·布洛克说他写《百分百咨询》一书是为了完结那一部分的生活和工作，便于开始其他部分的咨询实践。他后来的书关注的是不同的课题（比如《授权经理人》，《管理必读》）。顺便说一句，我非常尊崇他的观点，并向读者们推荐所有这3本书。他的话已经铭记在我的头脑当中。我想，我之所以写这本书也同样是为了自己能够开始新的前进步伐。

怎样利用本书

本书的各章分为几大部分，许多都有要点框。同时还提供相应的例子和核对清单。全书的结构组织充分考虑到忙碌读者的需要：避免了学术性专业术语和详细的脚注。它的安排使得你可以不必逐章顺序阅读，当然，你可以这样做，而且你会发现到处都有妙语警句。本书的宗旨是帮助你完成一项工作：一项组织领导培训班和培训项目的工作。

虽然一般而言，人们总是把已经读过的书束之高阁，但本书却是你需要反复常用的。按照下面的方法来利用它：

1) 首先，快速浏览全书，知道它的内容和布局。

2) 其次，把全书从头至尾通读一遍，研究思考、标注出重点和要点（根据个人习惯和喜好）、在空白处做笔记。

把它作为一本日常参考书。这样，今后在需要时，你将能够很快找到要找的东西。

3) 把这本书当作日常的指南，用以指导你筹备、策划和设计培训项目和培训班，让它帮助你改进你的培训班以及你对于培训项目的领导技能。

4) 碰到具体问题时参阅这本书，比如需要重新组织一期设计上有诸多漏洞的培训班，或需要了解怎样应对培训班中进攻性的学员等。

5) 随时把这本书放在手边，只要有几分钟的时间就随手翻翻。比如，在你飞往另一个城市（去组织一期培训班）的航班上，你或许想要查找出一个特定的方法来进行领导、激励或演讲。

6) 每隔几个月，要快速地浏览一次你标记出来的部分，以及你在阅读全书时所做的笔记，找到不断改进你的培训班和领导组织方式的办法。

7) 每组织一期新的培训班，都为自己确定一个目标，改进你的培训班、组织和领导技巧中两个特别具体的方面。比如，在培训班开班前一两天，浏览一下本书，找出几个你想让自己提高和改进的领域。然后制定详细的改进计划具体地进行实施。

8) 融会贯通这本书和其中的思想，把它们变成你的一部分，但是不要生搬硬套其模式。把书上的概念和工具同你自己的东西结合起来，在你的培训班中加以实践，然后重新思考这些材料，不断地吸纳和扩展，使之适用于你那独一无二的培训班情况和

不读好书的人并不比文盲好多少。

——马克·吐温

用一点时间来通过阅读他人的作品而提高自己，这样你将可以轻易得到别人费尽千辛万苦才得来的东西。

——苏格拉底

你自己的组织领导风格。可能我不必对经验丰富的培训班组织领导者强调这一点。他们将从本书中得到自己想要的思想，然后做他们自己的事情。但这对较少经验的培训班组织领导者而言则是一个重要的建议：在做事情时必须记住自己是谁，这样尽管你向别人学习，你也不会照搬他人的方式和风格。相反，要把你学到的东西同自己独特的组织领导方式有机地统一起来。

本书的结构框架

第一部分：作好领导准备

第一部分为在公司组织和领导培训班和培训项目确立了一个背景。两章为与学员共处和解析学习进程提供了基本的理论和一些模型。本书对“怎样做”的强调主要是在第三至十六章。

第一章：构建领导的基础，突出组织领导培训班和培训项目所需要的基本素质、关系和知识。本章界定和比较了各种培训班和培训项目、领导和激励等概念。考察了培训班中信任和融洽关系的重要性，以及信任的基本要素。

第二章：学习、习惯和知识层次，以“学习”为核心，讨论了自然学习、深度学习、成年人学习的原则、学习方式、单向和双向式学习、知识层次、习惯的本质等等问题。

第二部分：让你的委托人作好培训前期准备：通向成功之路。

第二部分强调了培训班先期协商的重要性，集中关注你的不同类型的委托人、他们的需要和他们的喜好。提供了一些具体的策略来鉴别培训班/培训项目的“需要”、预期目标和实际结果，以及评估培训班或培训项目的方案。

第三章：考察需求，策划培训班。从鉴别和评估培训班与学习需求谈起，着力界定培训班或培训项目的目标、结果和主要步骤。

在策划阶段，你需要作出决定：如何评估培训班和培训项目。

第四章：评估培训班。考察了评估培训班、培训项目以及你作为一位组织领导者效率的必要性、评估工作的4个层次。提供了一些具体的评估指标。

第五章：开班前的目标协商和营销，关注的是需要你签定军令状的各类委托人，以及如何与每一类委托人打交道。

第三部分：开班前培训班领导者的准备：奠定成功的基石。

第三部分讲述了培训班和培训项目准备工作的方方面面，包括设计、日程表、营销、资料准备，以及一个有价值的清单，名叫“行动自助餐”。

第六章：设计培训班，提出了设计的基本原则。把科尔伯的学习方式作为一个组织框架。为每一个设计选择提供了广泛的知识信息，帮助你为自己特定的培训班和培训项目设计出一种适用的方式。

第七章：考察了培训班组织问题。提供了关于营销、合作和组织培训班及培训项目的各种建议、图表和清单。

第八章：准备和运用直观教具具有更进一步的知识 and 例子，这些对于老练的培训班