

参与式培训

理论、方法与技巧

朱 岚◎著

**PARTICIPATORY
TRAINING**

党建读物出版社

PARTICIPATORY
TRAINING

参与式培训

理论、方法与技巧

朱 岚◎著

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

参与式培训:理论、方法与技巧/朱岚著. —北京:党建读物出版社,2009. 11

ISBN 978-7-5099-0089-5

I. 参… II. 朱… III. 培训—教材 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 197769 号

参与式培训:理论、方法与技巧

CANYUSHI PEIXUN: LILUN FANGFA YU JIQIAO

朱岚 著

责任编辑:刘海湘 封面设计:郭 鹏

党建读物出版社出版发行

(北京市宣武区南横东街 6 号 邮编:100052 电话:010-58305795)

新华书店经销 北京京科印刷有限公司印刷

890 毫米×1240 毫米 32 开本 8.75 印张 217 千字

2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5099-0089-5 定价:28.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-58305909)

目 录

第 1 章 参与式培训的特点和原则 / 1

第一节 参与式培训的特点 / 1

第二节 参与式培训的原则 / 6

第三节 成人学习与参与式培训 / 13

1

第 2 章 培训者职责与素质 / 38

第一节 培训者的职责 / 38

第二节 培训者的素质 / 51

第 3 章 培训环境及培训辅助教具 / 59

第一节 培训环境 / 59

第二节 培训辅助教具 / 71

第 4 章 参与式培训基本流程 / 87

第一节 培训循环圈 / 87

第二节 培训需求分析 / 91

第三节 培训实施 / 103

第四节 培训评估 / 116

第 5 章 参与式培训方法例举 / 132

- 第一节 小组研讨法 / 132
- 第二节 头脑风暴法 / 148
- 第三节 案例培训法 / 154
- 第四节 情景模拟与角色扮演 / 161
- 第五节 讲授式培训法 / 170
- 第六节 关于培训方法的选择 / 187

2

第 6 章 参与式培训技巧例举 / 193

- 第一节 培训热身技巧 / 193
- 第二节 沟通技巧 / 204
- 第三节 提问技巧 / 226
- 第四节 反馈技巧 / 241
- 第五节 游戏设计与组织技巧 / 252
- 第六节 课堂驾驭与管理技巧 / 255

参考书目 / 273

后记 / 274

参与式培训的特点和原则

第一节 参与式培训的特点

1

一、教育与培训

学习是自我提高和自我完善的方式,即所谓“活到老,学到老”。说到学习,我们想到的往往是学校里的教育。近年来随着社会发展的需要,培训机构如雨后春笋般纷纷出现,各种各样的培训开始走进人们的生活,并逐渐为人们所熟悉和接受。

关于培训的作用,有几种认识上的误区。一是对培训寄予过高的期望,奢望通过一次短期培训就可以解决组织、机构或个人面临的所有问题,培训被当成了“万金油”,这是一种急功近利的心态。二是认为培训解决不了任何问题,纯粹是浪费时间、浪费金钱。多数人介于二者之间,认为培训是无关紧要的,起不了什么大的作用,但也不会有什么坏处。这些认识都有失偏颇。

教育和培训都是有组织、有目的、有计划地对学习者施加影响、促使其改变的活动。一般的理解,教育是培养人的一种社会活

动,它同社会的发展、人的发展有着密切的联系,狭义的教育是在由社会及政府提供的有组织、有目的、有计划的在学校教学环境中进行的培养人的活动,主要指学校教育、学历教育。作为一项学习活动,培训虽然不是学历教育,但从广义上说,培训也是一种教育,它属于成人终身教育的范畴,是由社会组织、机构提供的有组织、有目的、有计划的专业技能训练,目的是通过为接受培训的参训者提供必要的知识、技能、态度和经验,使其在知识、技能、态度和行为等方面有所改进,从而按照岗位要求有效或高效地完成本职工作。

当然,对于培训从业人员来说,仅仅有这样的认识是远远不够的,还必须剖析教育和培训更深一层的区别,从而对培训工作起到指导作用。对于教育与培训的区别,我们可以从多个维度去审视,下表列举了部分可供参考的方面(见表1-1和表1-2)。

表1-1 教育与培训的区别(一)

	教 育	培 训
对象	以未成年人为主	以成人为主
目的	帮助人成长,着眼于人的全面发展和人格完善,为社会培养合格的公民	帮助参训者提高,使其获得与工作要求相关的知识、态度和技能,培养能够完成或能够更好地完成某项工作的专门人才
目标	提升包括人文素质在内的人的综合素质,告诉人应该如何做人、如何做事,目标不具体	即学即用,注重近期岗位的需要,使参训者在知识、技能、态度等方面有所提升,告诉参训者应该如何更加专业地去做事,要求在一定时间内达到一定目标
时间	长期行为,按照国家规定的学制进行不同学历层次的学习	短期行为,按照组织或个人需求不定期地学习,时效性强

(续表)

	教 育	培 训
内容	全面系统的科学文化知识和基本技能	针对某一特定职业或岗位的知识 和技能
特点	综合性、理论性、长期性,关注知识和信息的获取以及素质的提高	专业性、实践性、实效性,关注实用性知识和技能的开发与提升
结果	获得国家认可的相关学历	获得相关的上岗培训证书

表 1-2 教育与培训的区别(二)

	教 育	培 训
基本预设	学习者是一块“白板”,是等待教育者去灌输知识的“空桶”	学习者是有丰富知识、经验、潜能的人,是需要培训者去催化、去帮助他们自我挖掘的“金矿”
活动主体	教育者、教师	学员、参训者
传递信息 主要方式	教,以灌输、传授为主,单向交流,方式单一,注重“学后做”,学习者被动地接受	做,以参与、练习为主,双向沟通,多种参与式培训方法、技巧的综合运用,强调“做中学”,学习者主动地参与
接受信息 主要方式	记忆并理解	理解并行动
学习中心	以教学大纲、教材为中心,以接受系统的知识为导向	以工作、任务为中心,以解决问题为导向
教学关系	教导与听从的关系,教者给学习者“传道、授业、解惑”	合作关系,平等地分享彼此的知识和经验
学习者 参与度	学习者参与度低,较少个性化	学习者参与度高,呈现出多元化

二、参与式培训的特点

最有效的培训是参与式培训,这也是现代培训的基本方式。在参与式培训中,培训者要创造良好、开放的培训环境,并运用各种培训方法和培训技巧引导参训者平等参与,在互动、合作中分享经验、学习技能,促成参训者行为的变化,并通过参训者个人而给参训者所在的组织带来有益的变革和变化。

概括地说,参与式培训有以下几个重要特点。

1. 改变行为、促成变化,这是参与式培训的最终目的

从根本上说,参与式培训不只是为了增加参训者的知识,更重要的是通过改变其态度、提高其技能而促使参训者改变行为,促成变革的发生。

从培训者方面看,要给参训者创设一个良好的学习环境,鼓励他们积极参与,促进参训者主动学习,并为其学习提供专业的指导和反馈,帮助他们挖掘自己的经验和潜能,丰富其知识、改变其态度、提高其技能,进而促成其行为的变化。从参训者方面看,要全身心地投入到培训过程中,对所学习的东西有一种切身的体会,能够把所学的知识和技能自觉自如地运用到自己的工作和日常生活中——即把培训的成果“迁移”到工作和生活中,改变自己的态度和行为,并通过个人态度和行为的改善而促进组织的良好变革——培训到此才真正显示出其意义。促成变化、变革,这是参与式培训的终极指向。

2. 平等参与、分享经验,这是参与式培训的基本原则

每个参训者都是一个独立的个体,都具有自我反思以及分析和解决问题的能力,因而都享有平等自由地表达意见的权利,这是参与式培训的基本理念,平等参与、分享经验,这也是参与式培训的基本原则。

参与式培训是培训者和参训者以及参训者相互之间的平等对

话,是一种多向度的互动式、合作式学习。在参与式培训中,培训者不再是传统意义上的知识传授者或信息提供者,不是无所不知、无所不能的权威,而是培训过程的催化者、培训活动的组织者、参训者学习的促进者;参训者不再是传统意义上的学员,而是培训过程的积极参与者、贡献者、主动学习者,是培训者的协助者、合作者。平等的参与使参训者感到自己是受尊重的,自己的经验是有价值的。

分享经验,这是参与式培训的又一个重要理念。参与式培训的课堂就是一个分享经验、交流心得的平台。参训者不仅会发掘自己过去的经验,整合自己多方面的知识,而且能够从众多参训者那里获得启示和灵感,在交流中生成新的知识和体验。他们在分享这些经验时会有一种主人翁的感觉,同时培训也给他们带来巨大的自豪感、成就感和幸福感,这是他们主动学习的动力和源泉。

3. 在已有经验基础上主动建构新知识,这是参与式培训的主要路径

所有的学习都是在一定知识和经验基础上的再学习,成人学习更是如此。作为成人,参训者有着丰富的知识和实践经验,而不是一无所知、任人涂描的“白板”,不是被动地等待着接受知识和信息的“空桶”。培训者的任务,就是“唤醒”或激活参训者已有的知识和经验,即将这些知识和经验挖掘出来,赋予这些知识和经验新的含义,转化为新的知识和技能,让参训者在已有经验基础上主动建构新的知识。

有人比喻说,参训者的大脑就好比一个装着优质葡萄酒的酒桶,培训者的任务就是将该只桶填得更满,或者让这桶葡萄酒变得更加醇厚,或者将这桶酒与其他优质葡萄酒混合,酿造出新的更美味醇厚的葡萄酒让大家分享。由此,培训内容和培训活动的设计都要充分尊重、吸收和利用参训者已有的经验,“从已知到未知”,帮助他们发现、理解这种经验的意义并从中学习。所谓“主动”学

习,是强调参训者的知识和技能不是被强行灌输、强制学习的,而是参训者个人思考和行动的结果。参训者在探索中不断了解和发掘自己的潜能,在交流与合作中实现知识、技能、态度的自我提升。

4. 让参训者参与到培训过程中,在“做”中学习,这是参与式培训的主要方法

参与式培训伴以大量的参与式活动——参训者亲自参与的活动——让参训者手脑并用,在“做中学”,其目的不仅在于获得各种操作性技能,更在于获得对于现实的真实体验,而这种体验是参训者把培训内容转化为行为、迁移到工作和生活中的原动力,这是“参与”的重要内涵。正是从这种意义上,可以说,参与式培训的方法和过程与培训的内容同样重要,甚至比培训内容更重要。小组研讨、案例分析、情景模拟与角色扮演以及各种游戏、练习活动等,都是参与式培训的重要方法。

上述几个特点,也决定了参与式培训的开放性。在参与式培训的课堂上,培训者和参训者都保持着开放的心态,没有权威,没有禁忌,不同的知识在这里融汇,不同的经验在这里分享,不同的观点在这里争鸣,参训者和培训者在积极贡献自己的知识和经验的同时,也吸纳、分享着他人的知识和经验,在互动中学习,在合作中进步。

第二节 参与式培训的原则

根据参与式培训的特点,培训者在设计和实施成人培训活动时应该遵循以下九条原则。更重要的是,培训者要知道如何把这些原则付诸行动,应用到培训实践中。

一、先近原则(Primacy and Recency)

这条原则是建立在这样一个事实基础之上的:人们接触新事

物或学习时,记忆最深刻的是最先和最近接触到或学习到的内容,而中间的过程和内容则很快会在记忆中模糊不清。培训者应根据这个特点精心安排培训内容,尤其是要充分利用“最先”和“最近”这两个最有效的时间段。

遵循这条原则,培训者应当:

- ◇ 上课时首先概要介绍即将学习的主要内容;
- ◇ 精心设计和准备课程最先几分钟的内容;
- ◇ 在时间较长的培训课中,注意回顾复习重要知识点;
- ◇ 培训结束时再次强调培训内容的要点。

二、激励原则(Reward)

培训如果在一种宽松开放的环境中进行,参训者的付出又能够及时得到积极的反馈,培训会有更大的收益。同时,参训者如果了解培训的目标,并且很清楚地知道自己离这个目标越来越近了,他们的学习就会有更大的动力。

遵循这条原则,培训者应当:

- ◇ 为参训者提供一个宽松的、不具威胁性的培训环境;
- ◇ 提出一些问题让参训者回答,使其产生成就感;
- ◇ 在恰当的时候、以恰当的方式对参训者的投入和付出予以积极的肯定,比如对回答问题的参训者给予表扬,哪怕他们的回答不正确,也要对其行为给予积极的肯定;

- ◇ 给参训者提供指标和参照,包括让他们明确培训目标,检查或检测他们的学习效果等,让他们看到自己的进步,让他们知道自己距离目标还有多远,并帮助他们向目标迈进。

三、重复原则(Over - Learning)

重复原则是基于这样一个事实:大脑的容量是有限的,人们能够保存的记忆也是有限的,重复会使信息保留和记忆效果得到明显提高。研究表明,如果没有复习,新学的内容很容易忘记:6 小时后忘记 25%;24 小时后忘记 33%;6 星期后忘记 90%。因而,只有通过不同的方式不断地进行重复学习,才能提高培训成效。

遵循这条原则,培训者应当:

- ◇ 不时地提问,让参训者重复重要信息;
- ◇ 在介绍和回顾部分,重复归纳重要信息;
- ◇ 在每天培训开始之前先让参训者回顾前一天培训的重点内容,而且允许参训者有一些自己的发挥理解,而不是简单地重复;
- ◇ 让参训者就同一主题做角色扮演、讨论等,通过不同方法加深参训者对所学内容的印象;
- ◇ 通过提问、讨论、总结等方式让参训者回顾所学内容,帮助参训者加强记忆;
- ◇ 借助培训辅助教具,用不同的方式给参训者反复展

- 示同一信息；
- ◇ 指导参训者通过自学深化对所学内容的认识。

四、多感官并用原则(Multi - Sense Learning)

人们接受和存储信息的方式很多,例如,通过视觉可以看到图像、文字等,通过听觉可以听到声音、语调、语言等,通过其他感觉可以感受味、触、痛等。研究表明,在培训过程中调动并综合运用各种感觉器官(眼、耳、鼻、舌、身,分别对应着视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉),远比只用一种感觉器官效果要好得多。各种感觉中,最有效的是视觉,一张图片常常比一千个文字更能够说明问题,而且能给参训者留下更深刻的印象。

9

遵循这条原则,培训者应当:

- ◇ 在培训过程中综合运用讲授、展示和体验等多种方式;
- ◇ 充分利用可视手段加强培训效果,例如白板、图画、音像资料、实物等;
- ◇ 在培训过程中尽量多地利用各种培训手段和培训材料来刺激、调动参训者的各种感官。

五、反馈原则(Opportunities for Feedback)

在培训过程中,培训者与参训者相互之间及时进行反馈的话,培训会更加富有成效。一方面,通过培训者(或其他参训者)的反

馈,参训者才能了解自己的表现,才能知道自己的进步。另一方面,培训者从参训者那里得到反馈,才能知道参训者是否理解了所学的内容,是否跟得上培训步伐,培训内容和节奏是否需要调整。所以,实现培训者与参训者双向互动的交流反馈,有助于取得最佳培训效果。

遵循这条原则,培训者应当:

- ◇ 及时地对参训者的表现进行积极的反馈;
- ◇ 反馈要客观、准确、真实,表扬不要言过其实,批评要客观、中肯,同时要切中要害,指出问题所在,要让参训者心悦诚服;
- ◇ 反馈要有可行性,要确保参训者能够利用这些反馈来改进自己的行为;
- ◇ 反馈要有针对性,要针对某一具体问题或情境进行反馈,使参训者明白如何纠正不足或成功之处何在;
- ◇ 对参训者的非语言性行为也要给予回应,比如迷惑的眼神、打哈欠、点头等;
- ◇ 鼓励参训者提问或说出自己的困惑;
- ◇ 不断地、适时地提问,把握参训者的学习情况。

六、迁移原则(Transfer of Training)

只有把培训成果从培训课堂“迁移”到实践中、应用到参训者工作中,并转化为其工作成果,培训才是最有意义的。实践表明,培训与参训者的真实生活越接近,培训成果被参训者转化到工作实践中的可能性就越大。换句话说,培训情境与参训者工作实际越具有类似性,培训就越有成效。

遵循这条原则,培训者应当:

- ◇ 尽量在培训中使用参训者在工作中使用的工具或材料,可能的话,不妨让他们直接动手操作;
- ◇ 模拟真实的工作场景,例如用角色扮演再现工作场景;
- ◇ 利用在职培训,把培训内容直接应用到工作上;
- ◇ 通过确立工作目标、制定行动方案等推动培训成果向工作实践的转化。

七、参与原则(Involve Learners Actively)

人们通常是“在做中学”的,仅仅用耳朵听、用眼睛看是远远不够的。“听到的会忘记,看到的能记住,做过的才理解”。这种说法是很有道理的。参训者投入、参与到学习过程中时,学习效果是最好的,理论学习和技能培训都是如此。

遵循这条原则,培训者应当:

- ◇ 不只是简单地把信息呈现在参训者面前,而是让参训者通过各种活动和练习去挖掘、发现自己所需要的东西;
- ◇ 让参训者通过作业、演示等形式及时运用所学内容;
- ◇ 运用提问、讨论、案例分析、角色扮演等参与式培训方法,促进参训者参与到培训过程中;
- ◇ 鼓励参训者提问,或让参训者以小组讨论等形式就

- 一些主题进行探讨,而不是直接把答案给他们;
- ◇ 就各种问题向参训者征询对策和建议。

八、分解原则(Nibble)

人在短时间内对新知识的接受能力是有一定限度的,如果一次给参训者传达的信息过多、过繁、过难,他们就会感到不知所云或无从下手,最终只是信息的杂乱堆集,什么也学不到。相反,如果把比较复杂的内容分解为一个个小的知识点,化繁为简,化难为易,则更利于参训者学习和吸收。

遵循这条原则,培训者应当:

- ◇ 将大量复杂艰深的培训内容分解为若干个容易理解的小部分,并归纳出每一部分的要点;
- ◇ 在每一个部分的培训内容结束后,留出一点时间鼓励参训者回顾、反思所学内容,或让他们对该部分所学内容作出反馈,帮助他们消化、吸收;
- ◇ 培训时间不要过长,或在培训过程中安排适当的休息时间;
- ◇ 用富于变化的培训方法巧妙地把培训内容划分为几个板块。

九、从已知到未知原则(Go From Known to Unknown)

能够留存在人们脑海里的印象和信息常常是具有关联性的。