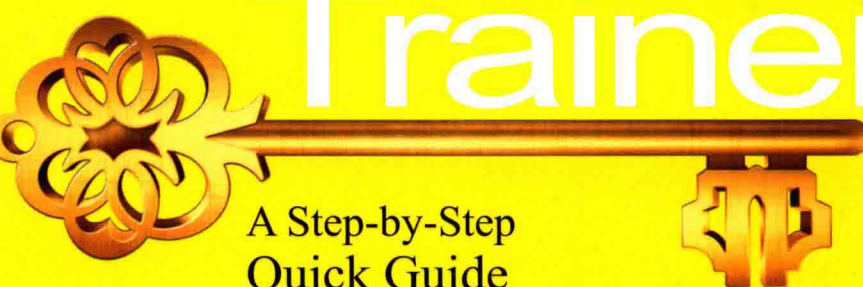


有效培训八步法，
助你成就高效培训专家。

The First-Time Trainer



A Step-by-Step
Quick Guide
for Managers, Supervisors, and New
Training Professionals SECOND EDITION

从培训新手 到培训专家 (第2版)

[美] 汤姆·W·歌德 (Tom W. Goad) 著
王泽一 王楠 译

有效培训八步法，
助你成就高效培训专家。

The First-Time
Trainer
A Step-by-Step
Quick Guide
for Managers, Supervisors, and New
Training Professionals SECOND EDITION

从培训新手
到培训专家
(第2版)

[美] 汤姆·W·歌德 (Tom W. Goad) 著
王泽一 王楠 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Tom W. Goad: The First-Time Trainer: A Step-by-Step Quick Guide for Managers, Supervisors, and New Training Professionals Second Edition

ISBN: 978-0814415597

Copyright © 2010 Tom W. Goad.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.
All rights reserved.

本书中文简体字版经由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-6471

图书在版编目(CIP)数据

从培训新手到培训专家: 第2版 / (美) 歌德(Goad, T.W.) 著; 王泽一, 王楠译. —北京: 电子工业出版社, 2016.5

书名原文: The First-Time Trainer: A Step-by-Step Quick Guide for Managers, Supervisors, and New Training Professionals Second Edition

ISBN 978-7-121-28576-9

I. ①从… II. ①歌… ②王… ③王… III. ①职业培训 IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 074763 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 李慧君

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

装 订: 三河市兴达印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 15.5 字数: 185 千字

版 次: 2016 年 5 月第 1 版(原著第 2 版)

印 次: 2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

目 录

第一步

补充培训知识	1
第一步内容概要	4
培训者所需的技能概述	5
多样性和多代性对学习者的影响	5
持续学习	7
培训者技能	7
八大步骤	13
八步法在不同情景中的应用	16

第二步

聚焦绩效目标	19
第二步内容概要	21
需求评估	21
需求评估的目的	22
学习目标	43

第三步	搞懂学习设计	49
	第三步内容概要	50
	学习的过程	51
	学习的概念	61
	融入成功因素	69
	结论	71
第四步	落实培训准备	72
	第四步内容概要	73
	准备阶段的关键原则	75
	做出选择	76
	内容组织	99
	实施清单	106
	培训彩排	110
第五步	有效呈现课程	112
	第五步内容概要	113
	如何有效授课	118
	适应多样性和多代性	133
	总结	141
第六步	调动学习者参与	144
	第六步内容概要	145
	有效的学习小组	146
	应对 5+1 种棘手行为	148
	一个新问题——电子设备的使用	153



调动学习者参与的 12 个方法	154
-----------------------	-----

第七步

评估获得反馈	172
--------------	-----

第七步内容概要	173
---------------	-----

检验学习目标	174
--------------	-----

确定评估对象	176
--------------	-----

评估时机和程度	182
---------------	-----

评估培训的软件	183
---------------	-----

第八步

持续改进提高	184
--------------	-----

第八步内部概要	185
---------------	-----

回顾培训者所需技能	186
-----------------	-----

强化培训技能	187
--------------	-----

培训者的技能组合	190
----------------	-----

科技与培训	192
-------------	-----

道德与培训	193
-------------	-----

八步法总结	194
-------------	-----

附录 A

培训新手资源	197
--------------	-----

附录 B

培训者附加指南	205
---------------	-----



第一步

补充培训知识



The First-Time Trainer

企业学习和发展专家必须像执行经理一样思考，学习他们如何持续处理内外部客户和供应商的关系。

——史蒂芬·柯维，《培训》杂志，2006年2月



成功的培训者会引导参训者学习，引导意味着帮助成年人获得职场所需的技能和知识。这些技能和知识包括新员工需要知道公司规章制度，工程师如何操作设计类软件系统，经理如何在全球性裁员中激励员工士气以增加产能。增长较快的培训领域之一是关于软技能的培训，如保持员工积极性、增进人际交流、发展自我、挖掘最大潜能、防止性骚扰、压力管理、改善生活方式等。很明显，在很多情况下培训课题涉及的内容是没有限制的。由于网络技术的发展，培训交付不受时间、地点的限制，培训得到了很大的拓展应用。本书介绍的技巧适用于所有的培训需求和培训实施。表 1-1 介绍了培训的主要类型。

表 1-1 培训的主要类型

-
- **高层发展培训** 包括高层领导力培训、高等教育学历项目、辅导下属、轮岗、特殊人事任命，还包括最高层的管理技能培训，如管理方式的转变和战略决策制定，对象为公司最高层管理者
 - **中层管理者发展培训** 包括战略规划制定、领导力项目、管理者的人际网络、学历项目、变革管理、时间管理、项目管理、教练技术、目标管理和师徒制项目
 - **一线业务主管发展培训** 包括人际交往技能、决策制定、命令下达、员工辅导、目标设定、时间管理和新晋升主管需要的其他技能
 - **专业发展培训** 包含广泛的培训内容，比如，人际沟通技能、压力管理、计算机操作技能和其他特殊职能部门的专业能力培训（如财务、采购、工程、科技、健康护理），覆盖了初级培训、高级培训和新技术培训
 - **技术培训** 技术的不断更新，使技术类培训成为公司培训比例中增长最快的一部分。技术培训包括计算机技术、业务流程、特定的系统和设备使用、政策和程序执行及对应的进阶培训；有些内容和专业发展培训的内容重合
-

续表

-
- **语言技能培训** 包括一些基本技能培训，如听、说、读、写、计算等，以及组织初级工作的决策制定。这一层级的培训目标是使员工的语言技能能够达到较高水平员工的水准
 - **营销和销售能力培训** 包括培训新的销售代表、传递新产品信息、提高营销经理的市场规划和市场调研能力。该类培训通常涉及营销管理和人际交流方面所需的激励内容
 - **安全、健康和企业法规培训** 设计这类培训是为了确保安全、健康的工作环境，同时降低安全运营成本并促成法律纠纷的顺利解决。它包括工作压力管理、工作舒适度、健康生活方式培训（比如如何应对毒品、高危环境、性骚扰等）
 - **岗前培训** 这类培训是为了保证新员工有一个好的工作起点；时间可以从几分钟到几个星期不等；涉及内容从了解工作场所这类最基本的问题（如咖啡厅的位置）到公司文化的详细介绍
 - **组织发展培训** 这类培训包括组织变革的介入与管理，如全面质量管理、六西格玛、客户服务、团队建设
-

培训是一种引导式的学习。在定义高绩效员工的关键素质后，我们通过精心制订的培训计划确保这种素质在组织内得到推广，进而提高员工整体的工作效率。虽然我们关注的是职场学习，但“培训即引导学习”这一概念也同样适用于诸如怎样种植花草、制作陶罐、维修水管、制订旅行规划，以及如何成为一名童子军领导者这样的领域。

培训者通常会身兼多种角色，但是首要的角色是引导学习者。当你完成了一项培训课程之后，应当期望参训者获得新知识或新技能。我们如果把培训看作弥补参训者能力差距的一个工具，那么分析参训者现有技能和未来技能之间差距的过程就叫作“差距分析”（Gap Analysis，请参考第二步）。有时候，即使培训设计得未必有效，但是如果培训者充



分引导培训过程，那么参训者也可以从中有所收获（请参考第三步）。回顾一下你师从过的讲师和培训者，你就会赞同，最好的培训者是那些在培训中引导你学习的人，而不是那些自命不凡、让你死记硬背的人（强制性学习只会阻碍学习的真正发生）。

让我们进一步来阐述一下差距：参训者的多样性和多代性是培训者面临的最大挑战。针对这一点，我们给出一套整体解决方案，有八个步骤，包括设计、发展（实施）和交付这三大过程。

第一步内容概要

第一步的“补充培训知识”为培训者提供了掌握本书方法的背景知识。由于培训者的主要角色是学习的引导者，因此对培训者来说，引导学习的发生，而不是迫使参训者被动参与，从项目成功的角度来看显得尤为重要。本步骤的关键因素包括以下方面。

- 对培训深刻而详尽的定义和理解。
- 掌握富有成效的培训技能。
- 对多样性和多代学习者的把握。
- 持续学习概念。
- 当今工作中不可或缺的新技能，以及构建有效引导式培训的知识框架。
- 关注其余的七步，并在实践中运用它们。

培训者所需的技能概述

对于一个有效的引导式培训，培训者必须具备多种技能。他们须具备以下技能，但不限于此。

- **管理技能。**整个培训过程需要有效的管理来确保成功，尤其是在企业面临预算费用紧张的情况下。培训者需要管理时间（包括员工脱岗参训的时间）、协调资源、调配资金和做好培训工作人员安排。
- **沟通技能。**包括调动员工积极性的技能和对电教设备使用的熟悉程度。
- **分析与解决问题技能。**对培训者分析能力的要求是贯穿始终的。
- **信息处理技能。**培训者需要发现信息并获得解决问题方案。
- **计算机应用技能。**由于信息与交流的数字化和自动化形式的出现，培训者可以利用计算机传递培训所需的大量信息。

根据上述清单，对照自己的技能，你可能会惊喜地发现你已经在适应新的培训者角色了。

多样性和多代性对学习者的影响

多样性是描述如今的职场最常用的词汇之一，这不无道理。许多公司发现，如果能充分利用职场中的多样性并对其进行适当管理，那么就



会得到有意义的结果，如公司产出和效益的提高。这是一种很好的投资回报方式。在全球化背景下，管理除了充分利用职场中的多样性外，别无选择。多样性不仅指具有分歧的文化和种族背景，也包含以下方面。

- 有身体残疾的人。
- 讲不同种语言的人。
- 规模逐步增大和职位不断提升的女性。
- 弱势群体。
- 老年人。
- 功能性文盲。
- 有不同性取向的人。
- 有不同宗教信仰的人

职场的多样性还表现在另外一个方面：职场的年龄差异。事实上当今的职场有四代人：第二次世界大战前或第二次世界大战期间出生的人；第二次世界大战后婴儿潮时代（1946—1964年）出生的人；X代人（1965—1980年）；Y代人（也被称为“千禧一代”和“网络一代”，生于20世纪80年代和90年代）。公司有三代不同的员工在如今越来越常见（就像上面提到的，可能四代都有），而年轻人（假设17岁）和老人（假设65岁）间的技术关注度的差别是巨大的。他们的学习方式、做事能力，尤其是适应不同培训交付方法的方式有很大差别。相应地，培训方法需要匹配到每个人。这是培训最激动人心的挑战之一，而很多方法都可以用来解决这一问题（这方面的培训挑战将在第五步讲述）。

持续学习

持续学习是学习型组织的核心（见第三步），必须根植于所有经理和培训者的心中。像组织一样，人们要想成功并且保持竞争力，必须持续学习。飞速发展的技术是保持学习需求的首要动力，竞争也起到了关键作用。

信息大爆炸为我们提供了很好的学习素材。也就是说，培训者和经理要创造一种持续学习的环境。正式的培训课程是必要的，学习和成长的机会也很重要，如在工作时间以外上课的机会、通过观察别人学习的机会、通过资源库自学的机会。购买附带新软件包和通信系统的培训课程也是确保持续学习的好例子。有创造力的培训者会通过这一渠道拓展在职员工的学习。

在线学习创造了“一天 24 小时、一周 7 天”的学习机会。由于设备的便捷性，人们可以在任何地点学习。这一发展给培训带来了新的活力，但也带来了发展成本和对学习者的持续压力。

培训者技能

未来职场所需的技能与现在有很大的不同，可能比现在职场所需的技能更复杂。下面是培训者所必须掌握的最重要的一些新技能。事实上，有些技能是我们以后会很需要的，但现在还没有认识到它们的重要性。



一个关键的问题出现了：“如果我们必须持续学习，那我们必须掌握哪些技能？”幸运的是，这里有很多指导。这些关键技能展示如表 1-2 所示。这个清单不长，但每个技能都很重要。在如今任何一份工作中你都需要这些技能，这是必然的。

表 1-2 工作场所的 5 种关键技能

-
- **信息素养** 发现、取得、评估、使用信息的技能，可能是如今这个知识驱动的职场中最重要的技能
 - **人际交流技能** 包括人际交流的所有方面，也叫作“老好人”技能，它可应用于所有层级，尤其是管理层级
 - **问题解决和决策技能** 在组织的所有层级都越来越重要的技能
 - **创造性和创新技能** 集合新观点和做事新方法的技能
 - **计算机应用技能** 使用计算机的技能，包括软件应用、通信技术和互联网
-

信息素养

当今的经济是知识驱动、信息驱动的经济模式，这就意味着当今的职场是知识驱动的职场。我们所做的每件事情都需要获取并应用信息。首先，我们通过互联网获得大量数据（经常是太多的数据）；然后我们把这些数据转化成信息或从这些数据中收集潜在有用的信息。我们从这些信息中获得使我们在工作中有竞争力并且促进成功的知识。这就是培训的起源。（我们希望）我们赖以生存的智慧源于知识，推动我们走向成功。我们发展和实施培训时一定要牢记这点。短期来说，信息素养的意义可能不是很大。但是，长远来说，它有助于我们发展对于所有员工都有意义的长期培训——无论是对全职工、合同工、小时工，还是其他

员工。

我们将信息素养定义为从大量信息中获取、评估和使用信息的能力。这句话听起来很简单，但是请仔细斟酌。获取信息意味着知道怎样发现潜在有用的信息，这就意味着知道去哪里找到这些信息。评估浩如烟海的信息也是一项艰巨的任务。正确使用选中的这些信息是经理和培训者真正成功的标志。有信息素养的人有以下特点。

- 采取行动前明白信息需求。
- 明白准确完整的信息对于做出明智决定的重要性。
- 以信息需求为基础，构想能够导出所需信息的问题。
- 以所有的潜在信息来源为基础，发展多元化的搜寻策略。
- 以相关性评估信息，舍弃那些不相关的信息（而且这些信息很可能占大多数）。
- 组织信息用于实践应用。
- 把新信息导入现有的知识体系（使它能适应并且扩展）。
- 把获取到的信息应用到批判性思考和解决问题中（有需要的时候，可以在任何一步随时进入这一步骤）。

最后一点：如果你不知道如何应用你获取的信息，那你的信息素养还有待提高。

人际交流技能

这一技能包括人们相互沟通的各个方面，它一直是职场成功的关键。但是，授权、居家办公和多种沟通方式的应用，使得这一技能在如今变得更加重要。这些技能包括以下方面。



- 解读情境。有阅读和理解的能力，有时需要对特定工作情境做出解读并快速反应。
- 书面沟通。有写作的能力，这包含备忘录、信件、报告、文件和职场中常见的其他书面文件和线上通信文档（如电子邮件、博客、短信、推特）（包括第四步中讨论的培训材料，尤其是为在线学习写的材料）。
- 表达和呈现（将在第五步中深入讨论）。
- 倾听。在这个以授权、团队导向、训练、辅导为核心的时代，这一点是绝对必要的。
- 非语言沟通。在交流的时候，通过你的肢体语言到你的话语，让他人完整地感受你要传递的想法，相应地，你也应该完整地感受他人的想法（从非语言沟通到语言沟通）。
- 训练和辅导。这涉及沟通能力的所有方面，因为两者都需要和学习者密切合作。你应当与要训练和辅导的人建立密切的关系（关于这些技能更多的讨论见第四步）。

成功和拥有良好的“老好人”技能有着直接关系。另一个要考虑的问题是，我们要如何适应这一事实——我们与之沟通的许多人的母语并不是英语。

这就是职场的挑战之一：多元化和多代性。

问题解决和决策技能

组织扁平化的一个结果就是需要更多的人具备良好的问题解决和决策技能。越来越多低级别的员工都需要拥有这一技能。职场中的人

要被授权，前提是他们必须有对应的问题解决和决策技能。经理想听到的是解决方案，而不是解决问题的建议。虽然帮助发展他人是经理的责任，但如今的商业环境并不允许他们有太多的时间给别人大量的关注。

成功解决问题的人掌握了一套成熟的问题解决技术或模型；大多数（可能所有的）技术都列在表 1-3 中了。这些措施和有效培训八步法有相似性，这并不是一个巧合。

表 1-3 解决问题的模型

-
1. 分析。评估这一问题来确定其原因（在第二步中将详细讨论分析）
 2. 方案。确定多个备选方案来解决这个问题
 3. 选择。权衡后，选择一个适合的解决方案（确定优先级并且要明白没有完美的解决方案）
 4. 行动。执行选择的解决方案（可能需要克服拖延症的能力）
 5. 评价。评估解决方案运作如何，有问题时及时修正
-

创造力和创新技能

成功的企业有能力激励员工创意和创新。创新组织的基本元素是要形成鼓励承担风险和接受失败的氛围。许多新方法在这里得以成功应用，新技术在这里得以发展。这些新技术包括思维导图（把主话题放在中心，把子话题分列在不同的方向）、各种思维风格（非传统型思维模式）和利用大脑理论和策略的特殊课程（如左脑和右脑）。通过精心计划和实施培训，人们可以在工作中学习如何拓宽创新视野。

高科技公司想走在竞争的前沿，就需要创新的员工——其他组织想要生存的话也是如此。在成功的组织中有所作为的人是那些可以创造性