

TRAINING IS THE
ANSWER

培训就是 答案!

中国学习与发展实操手册


Making Learning & Development Work in China

[美] 伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech) 著 顾立民 译

学习与发展国际权威专家为中国培训人员 / 倾 / 情 / 打 / 造

从培训**新手**到培训**专家**，从**基础知识**到**业务提升**，从**业务技能**到**行业展望**
助你完成一次又一次培训的精彩呈现

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

TRAINING IS THE
ANSWER

培训就是 答案!

中国学习与发展的实操手册

Making Learning & Development Work in China

[美] 伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech) 著 顾立民 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Elaine Biech: Training is the Answer: Making Learning & Development Work in China

ISBN: 978-1939247063

Copyright © 2015 by Elaine Biech

This edition arranged with RussoRights, LLC. through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2016 Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 RussoRights, LLC.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: 01-2016-0902

图书在版编目(CIP)数据

培训就是答案: 中国学习与发展实操手册 / (美) 碧柯(Biech, E.) 著; 顾立民译. —北京: 电子工业出版社, 2016.6

书名原文: Training Is the Answer: Making Learning & Development Work in China

ISBN 978-7-121-28711-4

I. ①培… II. ①碧… ②顾… III. ①职业培训—手册 IV. ①C975-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 094090 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

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: 17 字数: 262 千字

版 次: 2016 年 6 月第 1 版

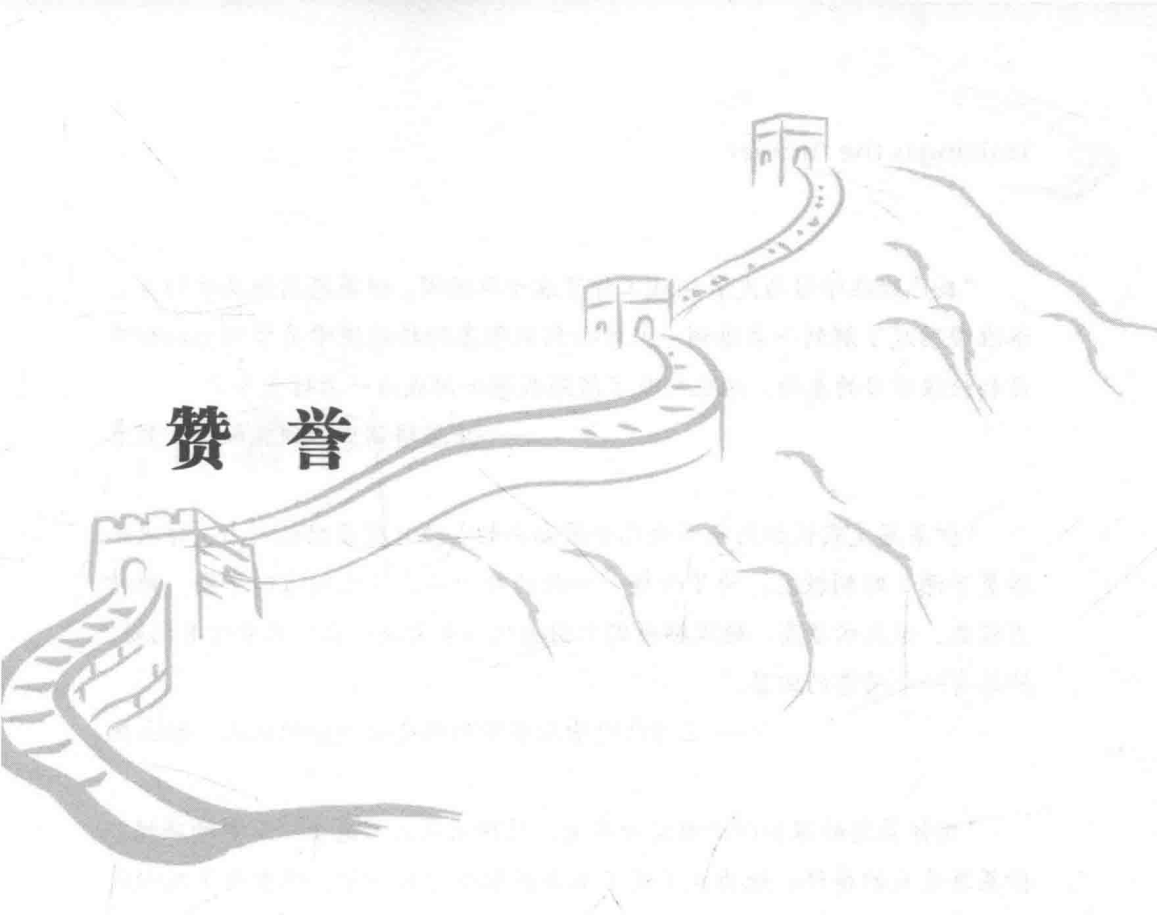
印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 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 zits@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。



赞誉

“伊莱恩将大师的智慧和光芒带给了我们，激发并鼓励我们在成为杰出人才的道路上披荆斩棘。”

——中国石化胜利培训学院院长 张玉珍

“伊莱恩对中国企业和组织的一手经验、信息以及独特的视角，使这本书成为一个对初学者和资深人士都适用的、非常落地的综合指导手册。”

——中航国际商学院执行院长 李政

“伊莱恩的书将学习与发展最核心和最基础的东西带给了我们并时刻提醒我们自身的角色，以及我们在这个快速变化的世界里如何通过工作回归永久不变的人性。她像一座灯塔，照耀着我们前面的路程，提醒着我们如何在 VUCA 的环境中坚持一直做正确的事。”

——美国迪尔公司（中国）区域领导力发展经理 帕梅拉·吴



Training Is the Answer

“我已经在学习与发展领域工作了逾十年时间。伊莱恩用她高度的专业水准帮助我了解到一名培训从业者如何采取各种措施使学员学到他们想学习和应该学习的东西。她也使我了解到我该如何成为一名行业专家。”

——中粮培训中心副总经理 刘菲

“伊莱恩是我认识的人当中几乎最勤奋的。她日夜辛勤地写书，每次比学员早两小时到教室，为了传播一小时的理念各大洲之间来回穿梭。她精力旺盛，专业水准高。她理解我们中国的从业者需要什么。只要你有问题，她总有一个满意的回答。”

——上海改进管理咨询有限公司联合创始人 顾立民

“听伊莱恩的课如行云流水般享受，读伊莱恩的书感受到智慧的碰撞。伊莱恩是我的榜样。她为我呈现了未来我想成为的样子，她激发了我心底的激情，使我清晰了自己的生命意义并开始走上自我实现之路。”

——智学明德国际领导力中心副总裁 佛影

“国际化的趋势、中国化的实践和独特化的设计——《培训就是答案》。伊莱恩的系列认证课程是我追求培训专业化道路上的‘隐形的翅膀’，给了我‘梦想’；她的系列书籍，我总是作为礼物，馈赠给有志成为卓越培训管理者的人作为实践指南。”

——物产中大管理学院培训部负责人 李弟财

“伊莱恩女士是培训领域难得一见的大师！她的敬业、执着和将培训视为信仰的精神和状态深深震撼了我！我们这些学员将与她一道将挚爱的培训尊崇为信仰，将卓越的培训进行到底！”

——中国石油管理干部学院领导力教研室主任 杨潞



译者序

长久以来，一直想自己写关于培训方面的书。但这几年来，特别是从2010年开始，马不停蹄地引进并参与翻译了《ASTD 培训经理指南》（2011）、《ISPI 绩效改进指南》（2015）及《ATD 学习发展指南（第2版）》（2016）三部曲。大量的翻译工作使得自己写书的愿望愈发强烈。

我在美国学培训、在贝尔公司长期从事培训经理岗位将近十年，2005年回国后又在诸如爱立信、IBM 等不同的企业从事过培训工作，运营过 IBM 的培训职能，虽然并不对外称为企业大学。所有这此年在美国的系统学习与实践，以及近十多年来在国内不断地从事咨询项目、探讨培训工作的真正价值，包括如何将经营单元业绩与培训进行直接挂钩，以及继续在学术上的探讨、国内外的交流等，都使得自己内心的声音愈加强烈——把自己走过的职业道路写下来、分享出去，让更多的人受益。但这种想法又被打断了。

2015年年底，碧柯女士的《培训就是答案》在美国出版。碧柯女士是

我的好朋友，长期以来是我视为的导师和精神领袖之一。我读过她的书，听过她的演讲，与她进行过长时间细致的攀谈，请她到家里吃饭，她还为我的小孩儿起了英文名字。现在她不仅是我学术上的老师，还是生活中的朋友。她为人友善和亲善，对任何人都充满了尊敬。在工作上，她又是一个绝好的榜样。她每天睡觉的时间很少，大部分时间用来工作。当我很关心地告诉她那样会影响健康时，她说多年来已经习以为常，如果事情没有按照自己的标准做好，反而根本睡不着觉。她每次讲课，都要提前看场地。课程当天，一定是提前两小时到教室做准备，并且逐个地与参与者打招呼，制造轻松和谐的学习气氛。对每个桌椅的摆放、桌布的长短、桌角的角度、教材的码放等布置细节，都一一亲自操刀。课程开始，她又会循循善诱、耐心细致地讲解每一句话、吐清每一个字。她认真、较真儿的劲头，的确是我学习的榜样。更何況，用我们的标准看，她已经年事已高。

在非工作场合，我们讲中文时一般都尊敬地称她为碧柯老太太。这个称呼代表了大家对她学识的崇敬和对她友情的尊敬。

碧柯女士可谓著作等身。她出版过很多书籍，多年来为美国乃至全世界的培训从业者带去了不知多少的知识营养，让多少人避免了工作上的失误，加快了职业和人生的步伐。她在培训业界声名显赫，几乎跟任何人谈起她的名字，你会惊奇地发现每个人几乎都跟她是好朋友，或至少有过交往，或至少听过她的名字。这也跟她的工作相关。长期以来，她甘愿为ATD [人才发展协会，原ASTD（美国培训与发展协会），1943年成立，世界最大的培训专业组织] 担当志愿者，在各种不同的委员会、理事会、学院等任职，传播培训的专业知识和最佳实践。她与全球业内的诸多著名专家、学者、教授、资深顾问、思考者、领导人等，建立起了广泛的联系，并撬动这些宝贵的资源，请他们将各自最好的思想、方法、模型、实践经验、研究成果、工具、流程、标准等写成文章，由她来亲自编辑成册，分享给全世界的学习与发展从业者。

这也就是《ASTD 培训经理指南》、《美国培训与发展协会领导力开发手册》(徐中主译)、《ATD 学习发展指南(第2版)》等一部部鸿篇巨制的来源。我们之所以一部部地将这些宝贵的书籍引入到中国来,就是想让中国的从业者能够少走别人和前人走过的弯路,甚至弯道超车!因为我们国家的高校里面没有培训专业,几乎所有培训从业者都是从别的行业转行来的,没有经历过系统的专业学习和训练,因此这些书起码在实践上提供了基础的启蒙、指导和工具作用。

近几年来,碧柯女士不辞辛苦,每年都来中国,带来全球培训业界的最新思考和最佳实践。2015年,《培训》杂志邀请其做主题演讲。事前三个月,她就向我和其他朋友咨询哪些话题最适合中国的培训从业者。演讲前一周,当在我家见面时,她一张一张地跟我过她的PPT,详细解释VUCA将如何给中国的培训经理们带来一些思考,以及未来的潜在影响。对每张PPT她都要虚心、仔细地考虑我的反馈。她的认真程度不亚于一个小学生,同时也让我感到震撼,并感触颇深。

对于中国,碧柯女士情有独钟。作为世界上最大的发展中国家,她非常看好中国的未来,并且认为这个国家的希望在于人才!这几年,在我国开设课程,并在与不同的企业、机构交往过程中,她发现中国的培训从业者亟须一些基础的培训专业知识。因此,2015年夏天,在闭关了几周之后,此书的初稿完成,并于年底出版。

本书可以说是培训入门者的一本启蒙书籍,初学者的良师益友。本书的篇幅不长,共11章。但每一章内容都是建立在大量的理论和实践基础之上的。本书的每一章都聚焦一个相关的基础性问题:

第1章 聚焦作为一名从业者的基本素质和素养,以及在组织的角色和价值。

第2章 培训的基础技术,包括成人学习理论。

- 第3章 如何对受众进行系统、翔实的需求分析。
- 第4章 如何设计培训项目，包括媒体、材料的开发。
- 第5章 在培训过程中，如何运用互动使培训效果最佳。
- 第6章 如何进行培训课程的实施，如何从各方面都做好准备。
- 第7章 如何将培训课程实施得近乎完美。
- 第8章 如何对培训进行系统的评估和改进。
- 第9章 如何从一名普通的培训从业者成长为一名行业专家。
- 第10章 培训的未来在何方？如何将历史与未来进行无缝的结合？
- 第11章 如何处理较为特殊的培训情况。

从该书的内容结构可以看出，碧柯女士其实是想将整个培训行业的前前后后以及最基础的、堪称底线的理论和做法，都集中到一本小册子里面。但敬请读者注意，本书毕竟篇幅有限，同时也是一本初级的入门和普及书籍，因此，也就意味着，本书的每个章节、练习、小贴士等的背后都有更多的理论和实践，等待着我们去探讨、学习和借鉴。

该书英文初稿完成以后，碧柯女士还专门发来不同的封面照片，寻求意见和反馈，我的建议最终被采纳了。这个很中国的英文封面确实比起在美国出版的其他关于中国的书籍来，还要醒目和招人喜欢。

本书出版以后，承蒙碧柯女士的关爱，点名让我来翻译这本书。时间有限，因此不妥之处还请读者批评指正。

在无数的名誉和尊敬面前，碧柯女士一直保持谦逊、平和的姿态，并一直坚持做自己认为价值最大、最正确、让更多人受益的事。在这点上，她也给我们当今这个浮躁的社会树立了一个榜样。

顾立民

2016年5月于上海



前言

我非常荣幸能够有这样一个机会，写一本我自己非常喜欢的话题——培训的书，而且是为中国的培训从业者写的。虽然访问过中国很多次，但这并不足以使我成为一个中国专家。然而，这些访问替我打开了一个窗口，给了我机会去了解如何与中国的培训从业者们讨论培训的基本话题，以及我该如何帮助他们改进培训、确保结果并变得更优秀和卓越。

在中国，有很多培训与发展专业的同仁参加了我在北京、上海、深圳和其他城市举办的工作坊，在每次的课程结束之后，我都深深地感觉到你们因为手中没有一本可以用来参考的书而带来的遗憾。这也就是我写本书的综合原因：为帮助那些在中国的培训业界辛勤耕耘的从业者并为他们提供一本可以参考的书。而恰恰是这些中国的培训从业者，是我很多灵感的来源。

在写作中，我一直把你们——中国的培训从业者放在心中并以你们为中心。为了达到此目的，我需要做到两点：第一，尽可能地将两种文化中



的不同与中国从业者最关心的问题结合起来；第二，保持内容的完整性和正确性。完成此书之后，我感觉我做到了。我也希望你们能告诉我真实的想法。

我从事写作一向以尽可能地保持落地为目的，而且越实际越好。我希望读者能在任何方面，不仅能够理解书中的理念，并且能真正地落实到实践中去。本书的目的就是要帮助你学到如何让学习和发展在中国的企业环境中真正起作用。

■ 书中有哪些内容

本书内容颇丰，甚至可以说有些信息过载。因为目的是帮助大家变得更加出色。如果你刚入行不久，你可能被书中繁多的内容压得喘不过气来。不要惊慌。培训与发展行业需要了解的专业知识太多，并不是能够在别人面前讲话就是培训从业者或讲师了。上海改进管理咨询有限公司的联合创始人顾立民说：“培训是一个很受尊敬的行业，从业人员必须是掌握培训专业知识的专家并拥有宝贵经验。”

如果你从业已经有几年时间，也同样可以从此书中收获一些东西。书中有很多小贴士可以使工作变得更加简单，可以让你的参与者在快乐中学习，并且提供了一些关于本行业未来的信息。这些都足以帮助你变得更加优秀和出色。

- **工具栏：**其中有一些小的话题，为你提供使概念落地的更多具体的办法。
- **快速小贴士：**1~2 个短句子，为你提供一些使你的培训变得更加有趣、节省时间和个性化的方法。
- **本章提示：**结合各章内容，提供可以立刻行动的注意和建议。
- **本章奖励活动：**每章后提供的你可以与你的参与者进行的一个小型课堂活动。我特地甄选了一些大家可能平常见得较少的活动，但这

些活动都被证明非常有效。

- **检查单、评估及其他工具：**这些都包含在书中各个章节，随时可用。它们可以帮助你学习培训技巧、评估学员的需求，以及如何从头到尾组织一项培训。
- **阅读和资源：**在本书的最后。每章我都提供了一些书目，并将一些有中文版的书籍进行了标记。

本书并未就传统的讲师培训专辟章节。有关如何运用虚拟教学或经过社交媒介实施培训的内容已经融入各章中。如此做是有目的的，因为本书的写作需要保证读者能够在学习之后将这些理念、知识和方法转化到自己的工作岗位上去。我们需要一种整合式的解决方案。

■ 如何阅读本书

你是一名培训从业者或者你正在路上，对你来讲，本书应该是条生命供给线。也许你没有闲暇阅读完整本书。告诉你一个好消息——每章都是独立存在的，适合独立阅读，因此你不必非得读完整本书。你甚至可以跳跃式地阅读。即使如此，有几个从头至尾都比较重要的事项，我想在这里强调一下：第一，保持专业的行为和做法，如一定比参与者早到，在教室门前热情问候每个参与者；第二，哲学信条和价值观层面的东西可以使你成为一名真正的从业者，包括参与者对你的重要性；第三，准备的重要性：准备至关重要，重要的事情说三遍。

当然，你可以从头至尾读完此书，但你也可以选择阅读对你来讲最有用的章节。例如：

- 如果你刚刚入行，建议阅读第1章、第2章，以便为你打下基础。然后阅读第11章的第1部分，有关作为行业新人的一些诀窍。
- 如果你准备实施你的第一堂培训课，那么请阅读第6章（关于做好课前准备的最好方法）及第7章（如何实施和引导培训课程）。

- 如果你准备设计培训项目，那么请阅读第3、第4和第5章，这三章详细告诉你如何去做。另外，第8章也建议阅读，以便找到如何来评估和改进培训的方法。
- 如果你从业有一段时间了，是个行业“老人”，那么建议阅读第9章，里面有一些讨论。
- 最后，如果你根本就不从事培训与发展行业，但你要就某个擅长的专业话题进行演讲，那么请先阅读第7章，然后是第11章，以掌握作为兼职培训师的技巧。

本书的内容涵盖了分析、设计、开发、实施和评估（ADDIE）等方面，以帮助读者创建最佳的培训并填补存在于学员管理、实现组织目标和未来职业发展等之间的空白。无论你从哪里开始阅读本书，你都会找到相当落地的方法。所以，我的建议是，立刻开始翻阅！

我希望能喜欢上这本书。更重要的，我希望你能够作为培训从业者，与我一样，自得其乐并乐在其中。学习与发展本身就是一个了不起的行业；在中国，也许是最好的行业之一！



目 录

第 1 章 成功的培训专业人员的基础.....	1
培训打开一扇门.....	1
成功的培训专业人员的 16 种习惯.....	3
有关中国商业的挑战和现实.....	8
与你的客户建立信誉.....	10
创建你的角色.....	11
认识到培训需要一个团队.....	13
本章提示：成为最好的自己.....	13
本章奖励活动 “自己动手” 创造工作辅助.....	15
第 2 章 理解培训的基本原则.....	16
消除培训的误区.....	17
关于成人与学习的解释.....	22
对成人学习原则的理解.....	23
成人学习理论的应用.....	24

进入培训行业的重要基础	29
了解培训周期	32
本章提示：吸引成人学员的注意力	37
本章奖励活动 创建一条时间轴	39
第 3 章 分析和评估参与者的需求	41
评估的现实性	42
决定：ADDIE 还是 SAM？需要做什么	43
你的参与者和组织的需求	43
实施需求评估的原因	44
评估方法	44
选择数据收集方法的标准	46
询问的问题类型	46
问题样本	48
决定：培训就是答案吗	50
本章提示：在有限的时间内进行评估	51
本章行动：自我评估	53
本章奖励活动 不同的问题，同样的结果	58
第 4 章 为学习结果设计培训	60
为有效性进行设计	61
撰写学习目标	63
确认与要求相符的交付方式	65
选择和规划使用多媒体	66
确保视觉效果添加到学习中	68
教具	73
本章提示：使用社交媒体	74
本章奖励活动 拍下这一刻	76
第 5 章 开发交互式培训课程	78
明确课堂与在线设计：相同还是不同	79

利用破冰游戏确保投资回报率.....	81
运用各种培训方法.....	84
选择合适的活动.....	86
提出有效培训设计的六项建议.....	92
检查设计.....	93
使用过渡技术.....	94
使用科技：虚拟学习、社交媒体、移动学习.....	95
潇洒地结束你的课程.....	99
本章提示：设计和开发你自己的培训课程.....	102
本章奖励活动 将我的演讲带回家.....	104
第 6 章 提供培训：授课前做好准备工作.....	106
如何准备物理环境.....	108
如何准备积极的学习环境.....	114
如何让参与者做好准备.....	117
如何让客户做好准备.....	118
如何让自己做好准备.....	119
顺利授课的一般准备.....	121
讲授、培训、引导的区别.....	122
本章提示：练习讲课！练习、练习、再练习.....	125
本章奖励活动 测试小组回顾.....	126
第 7 章 提供培训：在培训课堂上你需要知道的东西.....	128
始于兴奋.....	129
动态交付.....	136
体验：最好的老师.....	142
你对于参与者的信誉度.....	145
所有你需要做的事情的总结.....	148
本章提示：在演示过程中提高参与.....	150
本章奖励活动 交流方面的挑战.....	152