

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第三辑
Volume 3

人员培训 精要

人员培训的过程、原理和技巧的权威指导

The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching

「英」朱莉·斯达著 黄建军 石展晗 译

Julie Starr

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

the coaching manual 7

西方管理前沿精品译库
The Leading Superior Translated Series of Management

第三辑
Volume 3

人员培训 精要

人员培训的过程、原理和技巧的权威指导

[英] 朱莉·斯达 著
黄建军 石展晗 译

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

选题策划：杨世伟

责任编辑：骆 珊

技术编辑：晓 成

责任校对：叶 子

图书在版编目 (CIP) 数据

人员培训精要 / (英) 斯达著：黄建军等译 . —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-738-5

I. 人 ... II. ①斯 ... ②黄 ... III. 企业管理—职工—培训—指南 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 088094 号

人员培训精要

——人员培训的过程、原理和技巧的权威指导

[英] 朱莉·斯达 著

黄建军 石展晗 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟胶印厂

787mm×1092mm/16

16.75 印张

201 千字

2003 年 10 月第 1 版

2003 年 10 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80162-738-5/F·658

定价：30.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

the coaching manual

Julie Starr

7

The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching

著作权合同登记：图字 01 - 2003 - 1885 号

The Coaching Manual: The definitive guide to the process, principles and skills of personal Coaching © Pearson Education Limited 2003.

This translation of the Coaching Manual: The Definitive Guide to the process, principles and skills of personal coaching, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Chinese translation copyright © 2003 by Economic management publishing House.

All rights reserved.

致 谢

许多人对本书的思想和观点做出了贡献，我不能忘记感谢他们中的大部分人。我向他们所做的工作表达我的谢意：安东尼·罗宾斯、斯蒂芬·卡威、理查德·班德勒、约翰·格林德、迪帕克·科布莱、M. 斯科特·佩克、布赖恩·忒斯、弗兰克·丹尼斯和米尔顿·H. 埃里克松。

我还要感谢玛西娅·郁德金、理查德·瓦特、斯科特·道宁、琼斯·康、朱莉娅·怀特里、迈克·布兰雅和莱克尔·斯多克，他们在本书的准备过程中提出了宝贵的意见、想法和观点。

这本书对你有用吗？

- 你是培训师吗？
- 你希望学习怎样进行培训吗？
- 你是希望少一些管理多一些培训的管理人员吗？
- 你帮助培训过别人吗？也许是作为讲授一次培训课程过程的一部分，或者是通过你在人力资源培训中的作用？
- 你所在的团队希望发展它的培训能力吗？
- 你在做培训或者改进工作吗？你是否希望得到以目标为基础的方法呢？
- 你希望读一本可以促进你的培训工作的书吗？

是的？那么这本书就适合你。我们都有一些培训的能力，也许你是一个良好的听众、一个善于言辞的人，或者你生来就知道什么事情不是“正确”的。因此，为什么不把你已经拥有的作为基础来继续发展呢？通过运用实用的指导方针、好的例子和有针对性的练习，这本书将帮你进一步发展你的培训技巧。所以不管你是否认为自己是一个培训师，阅读这本书并且发现培训工作的乐趣吧！



作者简介

朱莉·斯达 (Julie Starr) 是一个非常受人尊敬的培训师和管理咨询师，她与许多机构和个人都有合作。她在商业和变革管理(集中在人们面临的机会上)方面有着20多年的经验。为了提出真正能起到作用的培训的实践和理论，她一方面参加了多年的培训工作，另一方面一直致力于研究如何实现人的成功。

她努力在任何可行的地方提高培训的质量和数量——不管是在工作中，还是在工作外，或者是在生活上面。

在本书，也就是她的第一本书中，她的目标是为人们提供能够运用的简单易懂的基本原理，以及怎样加深理解和对行为产生影响的例子、练习和指导。朱莉掌管着克里索斯咨询公司，在那里每一个人都对人非常热情。

可以通过下列方式跟她联系：

电子邮件：info@chrysos.co.uk

或者网页：www.chrysos.co.uk

西方管理前沿精品译库
The Leading Superior Translated Series of Management

Volume 1 (three books)

第一辑 (3本)

1.Key Management Questions: Smart questions for every business situation
Author: Tom Lambert

关键管理问题

2.Key Management Solutions:50 leading edge solutions to executive challenges
Author: Tom Lambert

关键管理解决方案

3.Key Management Ratios: Master the management metrics that drive and control your business
Author: Ciaran Walsh

关键管理比率

Volume 2(three books)

第二辑 (3本)

4.Business Across Culture
Author: Fons Trompenaare

跨文化企业

5.Managing People Across Cultures
Author: Fons Trompenaare

跨文化人员管理

6.Marketing Across Cultures
Author: Fons Trompenaare

跨文化营销

Volume 3 (three books)

第三辑 (3本)

7.The Coaching Manual the Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching (First Edition)

Author: Julie Starr

人员培训精要

8.Mastering People Management: Your single-source guide to becoming a master of people management

Author: James Pickford

人员管理精要

9.Managing Careers: Theory and Practice

Author: Yehuda Baruch

职业生涯管理精要

Volume 4(three books)

第四辑 (3本)

10.Managing Talented People: Getting on with and getting the best from your top talent
Author: Alan Robertson and Graham Abbey

以能力为导向的人才管理

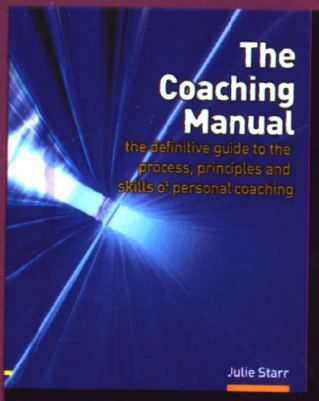
11. Complete Leadership

Author: Susan Bloch

以业绩为导向的领导

12.Solution-Focused Coaching: Managing people in a complex world
Author: Jane Greene and Anthony M Grant

以解决方案为导向的培训



原书封面

目 录

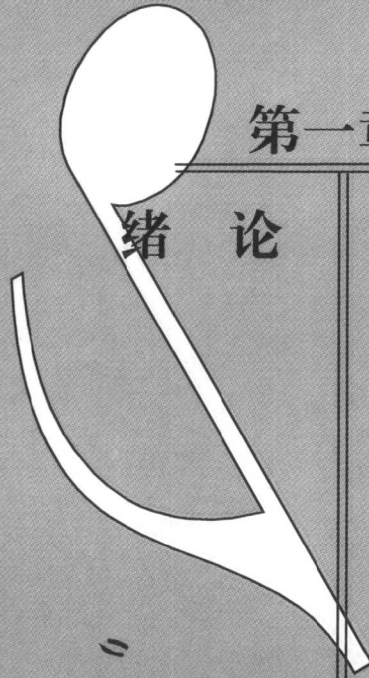
致谢		(1)
第一章	绪论	(1)
	本书的目的	(3)
	什么是人员培训?	(4)
	培训: 在企业中	(10)
	人员培训: 生活/生活方式	(12)
	培训和治疗比较	(13)
	小结	(16)
第二章	合作式培训	(17)
	什么是合作式培训?	(19)
	非指令性(间接)与指令性(直接)的表达方式	(20)
	优秀的培训师所具备的品质	(27)
	小结	(30)
第三章	培训的原则与信念	(31)
	树立(自始至终保持)帮助被培训者的使命感	(34)
	在真诚、坦诚与相互信任的基础上建立与被培训者的 培训协作关系	(41)

	被培训者必须对自己造成的结果负责任·····	(44)
	被培训者能够创造出比当前所处情形更好的形势·····	(50)
	关注被培训者的想法与切身体验·····	(52)
	被培训者能提出完美的解决方案·····	(54)
	谈话的基础是平等·····	(59)
	小结·····	(61)
第四章	培训的过程与结构 ·····	(63)
	培训任务的四个阶段·····	(67)
	第一阶段——建立培训的整体规划·····	(68)
	第二阶段——培养默契感，明确目标·····	(84)
	第三阶段——复习/巩固所学·····	(100)
	第四阶段——完成阶段·····	(108)
	培训的整体框架·····	(117)
	小结·····	(120)
第五章	培训的基本技巧 ·····	(121)
	任何人都能培训别人吗？·····	(123)
	技巧之一——建立和睦的人际关系·····	(124)
	技巧之二——不同水平的倾听·····	(146)
	技巧之三——运用直觉·····	(160)
	技巧之四——提出问题·····	(167)
	技巧之五——给予支持性的反馈·····	(183)
	小结·····	(203)

第六章	培训的障碍	(205)
	自然的和环境的障碍	(207)
	由培训师的行为和信仰产生的障碍	(210)
	小结	(236)
第七章	摘要和结束语	(239)
	学习重点	(241)
	培训的未来	(245)
	促进你的学习进步	(246)
	小结	(247)
附录	培训的有关文献	(249)
	绪论	(251)
	人员培训是什么?	(252)
	人们为什么需要培训?	(253)
	小结	(257)

第一章

绪论



进行人员培训（Personal coaching）是一件非常有益的事情。培训是有关让人们通过学习创造变化的手段。它还关乎让人们成为更多、做得更多、完成更多以及贡献更多，其中最重要的是贡献更多。在我们对成功、幸福和满足的不断追求中，培训提供了一个人能够真正支持另外一个人进步的途径。

所以，不管你读这本书是因为你想开始进行培训，还是只想更有效地开展培训工作，我希望你能喜欢它，并且发现它对你有所帮助。培训领域需要我们更多的人不断地完善我们自己的学习，并由此提高各个培训领域的整体水平。

本书的目的

这本书解释了人员培训（Personal coaching）的原则和方法，并且展示了如何在培训——从商业绩效培训到完全的生活培训时运用它们。对于已经从事培训工作的人来讲，这本书提供了新的视角和思想。对于刚刚入门的培训师来说，这本书是一个开始和支持培训工作的实用向导。对于一个繁忙的管理者，这本书提供了与团队一起使用的方法。

本书包含了培训的基本原则和信念，描述了实际培训过程的步骤，并且从全新的视角提供了人们需要发展的技巧。人们还能够得到实用指导，这些指导会告诉人们什么起作用，而什么对良好的培训方式产生阻碍。

如果你有兴趣为你自己或其他人列出培训师的服务项目，你同样可以获得关于培训的实际工作的真知灼见，这样可以帮助你做好一个顾客的角色。

咨询工作人员，或者那些想从事咨询行业的人，也会找到相

关的信息和指导。我们许多核心的原则和技巧是相同的。完整性原理（Principles of integrity），以及一个人对于其行为的责任，这些对于他们来说都是相同的。倾听、问话和建立关系的技巧，在两种职业中也都是关键因素。

一本帮助你学习的手册

当你阅读本书的时候，它给你提供了一条实用、有趣的学习途径。你会发现清楚标记出来的部分以及练习和例子可以帮你发展作为一个好培训师的技巧、观点和信念。不管你对培训感到新鲜，还是一直从事培训工作，这本书都将帮助你取得进步。有些练习很容易，但有些是很有挑战性的。我请你们找出哪些练习对于你们的学习最有利。

练习和学习计划可以在正常的日常环境中完成，这样你就不必为了学习培训而一定要从事培训工作。一些练习可以单独完成，其余的可以跟同事和朋友一起完成。经常有这样的情况，当你跟别人在一起的时候，你可以趁没有人知道你在学的情况下尝试新的行为或计划。

在培训期间，你也可以运用惯例和语言来帮助你有效地交流。当你读完本书，你还可以把这本书当做一个参谋，来帮助你计划你的培训工作，提高你的技巧，甚至在出现问题的时候发现它们。

什么是人员培训？

从运输的早期形式，如公共马车（stagecoach）或铁路运输

(rail coach) 开始,“培训 (coaching)”这个单词的字面意思就是指将人从一个地方运送到另外一个地方。所有形式的 coaching (运输或培训) 看起来有一个共同点,就是人们运用它来帮助他们向前移动或创造变化。

简单地说,培训就是一个人和另外一个人所进行的一次交谈,或者一系列的交谈。作为培训师的那个人进行一次可以让另外一个人受益的,也就是与被培训者的学习和进步有关的交谈。培训式交谈 (Coaching conversation) 可以在很多不同的环境下以很多不同的方式发生。

简单地说,培训就是一个人和另外一个人所进行的一次交谈,或者一系列的交谈。

在人类活动的许多不同领域,培训有很多不同的形式和表现。有运动培训师,有音乐培训师,有处理人际关系的培训师,有声音培训师,有写作培训师以及时间管理培训师,可以列举出来的只是一小部分。看起来好像无论你在做什么事情,都会有那个领域的培训师来帮你完成它。

通常,是由接受培训的人来判断一次交谈是不是一次培训式交谈。如果一个人在一次交谈之后承认以下这些情况,他就会认为那是一次培训式交谈。

◇ 交谈的焦点是他们自身和他们周围的环境。

◇ 他们的思想、行为和学习都从这场交谈中受益匪浅。

◇ 在那段时间里面,如果没有那次交谈,他们不太可能让思想和学习有那些进步。

所以,当我们运用这些简单原则的时候,我们认识到彼此永

远处在相互培训中。我们总是在一代一代地谈论着生活中的事物，不管是院墙、一杯茶，还是酒吧里的啤酒，都成为我们谈论的话题。我们还分享我们的困难和梦想。我们彼此聆听，又相互提出建议。有时候这个过程真的能起到作用，也许是帮我们找到一个解决办法，帮我们做出一个决定，或者只是让我们感觉更好而已。

测验问题 你已经在哪里实施培训？



以下几项，你经常做哪几项？

- ◇ 给朋友或同事提出建议。
- ◇ 听其他人的问题，帮助和支持他们。
- ◇ 向别人解释怎样将一些事情做得更好。
- ◇ 在新知识和新技巧方面给别人培训。
- ◇ 管理其他人的工作。
- ◇ 给别人提出你对他们的行为的观察和反馈意见，以帮助他们做一些事情上做得更好。
- ◇ 指导工作评价，或者是评价员工的工作业绩。
- ◇ 给他人提供正式的咨询。
- ◇ 按照 1:1 的比例进行人员培训。

这本书将有助于提高所有领域的培训的整体水平。不管你的培训式交谈是否是事先计划的，这本书都将给你提供支持和实用指导，以使那些交谈能够产生真正良好的结果。

培训从何而来？

最为广泛认可的培训形式来自运动领域。经过了几千年的发