

ASTD终极培训系列

ASTD

终极培训师培训

成功培训完美指南

[美] 伊莱恩·碧柯 著
张玉坤 译

清华大学出版社

ASTD终极培训系列

ASTD 终极培训师培训

成功培训完美指南

[美] 伊莱恩·碧柯 著
张玉坤 译

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是ASTD终极培训系列丛书之一,包括培训导入、评估与分析、设计与开发、实施与引导和评价与改进五个模块,是培训大师伊莱恩·碧柯女士对培训师手把手地进行指导。从理论的角度上,作者遵循了教学系统设计ADDIE模型和成人学习原则。从实践的角度上,作者提供了各种模版和素材,使读者不但学到培训的方法和技能,还能直接拿来就实施培训。此外,作者还为读者设计了不同时间长度的课程,准备了3天培训课程的学习资料。有一定基础的培训师如能把本书学懂吃透并且付诸实践,必将成为一名顶尖的培训师。

本书将引领培训师走上培训领域的巅峰,迈向极致。一个想在培训领域一展身手的人,一定不会错过本书。一个想成为培训大师的人,一定把本书奉为圣经。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

ASTD 终极培训师培训:成功培训完美指南/(美)碧柯(Biech, E.)著;张玉坤译. --北京:清华大学出版社,2015

(ASTD 终极培训系列)

ISBN 978-7-302-37439-8

I. ①A… II. ①碧…②张… III. ①企业管理-职工培训-指南 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第220159号

责任编辑:周 菁
封面设计:傅瑞学
责任校对:王荣静
责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:203mm×235mm 印 张:18.75 字 数:362千字
(附光盘1张)

版 次:2015年1月第1版

印 次:2015年1月第1次印刷

印 数:1~2000

定 价:88.00元

产品编号:059303-01



ASTD 终极培训师培训

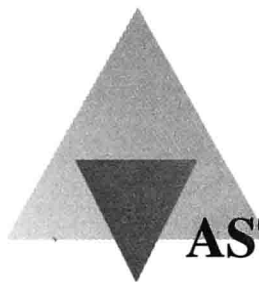
培训师培训(TTT)工作坊可能是你曾经主持过的最独特的培训。一方面,它是“言传”,因为你很容易就能利用环境优势。你不用进行案例学习,因为研讨会本身就是一个案例学习;另一方面,它也是“身教”,因为你就正在示范着你所传授的技能。换句话说,你所有的时间里都在进行着“言传身教”,而且你的参与者也正在观察着你的一言一行!

然而,更重要的是,被要求主持一个培训师培训工作坊是一种荣誉,它是对一名培训师的技能和胜任力的认可。那么,怎样才能不辜负邀请者的殷切期望呢?《ASTD 终极培训师培训》是一本引领他人做培训,并融合了艺术与实践绝顶技艺的书籍。本书由伊莱恩·碧柯,行业内最有经验并最受欢迎的专家之一写作,书中提供了有效培训培训师的背景资料和详细的教学路线图。

如果你需要主持一个培训师培训工作坊,你将会非常欣赏本书的组织结构:从培训研讨会的计划和准备清单,到覆盖成人学习原则、评估、培训设计、传授和评价全部学习活动的详细逐步指导,再到准备好等着你拿来就用的参与者分发材料和PPT演示文稿。为了能更快捷、简便地组织好研讨会,你所需要的所有材料还可从包含在本书内的CD存储光盘上获取。

本书大部分呈现的是一个完整的3天培训师培训工作坊,覆盖了培训设计和传授AD-DIE循环的分析、设计、开发、实施和评价的所有阶段。你还会在本书中发现从30分钟到2个小时的19个专题研讨会的设计,这部分内容使你可以瞄准特殊情境下的培训目标。例如,你正在培训业务专家,希望增强他们在某单个主题方面的培训师技能。

有了本书作指导,你将能主持一个增强参与者技能并证明自己培训师胜任力的培训师培训研讨会。



ASTD 终极培训系列

ASTD 出版的终极培训系列是广受欢迎的培训师工作坊系列的自然延续。像培训师工作坊系列一样,我们把终极系列设计成一站式、兼具实用性和动手做路径图,以帮助你快速开发培训课程。终极系列的每本书都提供了一整套实用工具,使你能够应用或改编到各种各样的培训场合中。在培训师工作坊系列中,你也会找到练习、分发资料、评估、设计经验、准备好的讲解词以及详细的引导指导。那么,这两个系列之间有什么不同之处吗?终极系列的目标在于呈现各种讨论主题的全景,为今天致力于培训的专业人士提供更多实用的和可拓展的帮助,包括更多的实用练习、分发材料、评估和准备好待用的其他培训解决方案,以及拥有更详细的指导、更宽广的主题覆盖范围、更多的可下载材料等。简而言之,你支付的购书费用将会物超所值。

© 2009 美国培训与发展协会

保留所有权利。未经出版者事先书面许可,不得以任何形式或方式复制、发行或传播本书的任何内容,包括影印、录音、其他电子或机械方法,在评论中的简短引用和版权法允许的某些非商业特定使用除外。

ASTD 出版社以拥有最富洞察力和实践性的职场学习与绩效行业信息而闻名于世。出版物包括培训入门、评价和投资回报、教学系统开发、电子学习、领导力和职业发展等培训行业权威信息。



致谢

《ASTD 终极培训师培训：成功培训完美指南》一书的写作得到了许多专家口头和书面的建议。他们经常给予我指导，我从他们那儿学到的专业案例超出你的想象。他们分别是简·巴贝切特 (Jane Barbazette)、杰夫·贝尔曼 (Geoff Bellman)、肯恩和玛姬·布兰卡德 (Ken and Margie Blanchard)、彼得·布洛克 (Peter Block)、安·赫尔曼—尼赫蒂 (Ann Herrmann-Nehdi)、唐纳德·柯克帕特里克 (Don Kirkpatrick)、吉姆·库泽斯 (Jim Kouzes)、杰克和帕特里夏·菲利普斯 (Jack and Patti Phillips)、鲍勃·派克 (Bob Pike)、德纳和吉姆·罗宾逊 (Dana and Jim Robinson)、潘·施密特 (Pam Schmidt)、梅尔·希尔伯曼 (Mel Silberman)、提亚吉 (Thiagi) 和杰克·泽恩格 (Jack Zenger)。在此，我对他们致以无比崇高的敬意！

特别鸣谢：

- 马克·莫罗 (Mark Morrow)，编辑，一个更刺激的挑战。
- 凯特·鲁索 (Cat Russo)，出版者，感谢她的信任，她坚信我能达到 ASTD 的要求和专业水准。
- 迪安·史密斯 (Dean Smith)、杰奎琳·艾德伦德—布劳恩 (Jacqueline Edlund-Braun)、托拉·埃斯特普 (Tora Estep) 和乔治娜·戴尔·普廖里 (Georgina Del Priore)，ASTD 的编辑职员，又一次跟他们很好地合作。
- 罗宾·邦纳 (Robin Bonner)，他的奉献精神 and 综合专业水平，以及他卓越的编辑技术使我的书显得更加好看。
- 罗琳·科哈特 (Lorraine Kohart)，顾问，给予了售书的最新咨询建议。
- 丹·格林 (Dan Greene)，陪我做运动，带我去看有趣的电影。

- 我的客户使我能与他们一起体验,尤其是海军研究机关及其天才管理者威尔·布朗 (Will Brown)。

伊莱恩·碧柯
ebb 联合公司
诺福克,弗吉尼亚



中文版序

亲爱的读者：

非常感谢您选择伊莱恩·碧柯首次以中文出版的《ASTD 终极培训师培训》。美国培训与发展协会(ASTD)如今已更名为人才发展协会(ATD),我们为能支持中国培训从业人士的专业成长和发展感到无比荣幸和自豪。

作为知名作者,伊莱恩·碧柯与 ATD 一起出版了 60 多本专著。伊莱恩是一名培训大师和著名专家,她的专业领域包括:教学设计、领导力、变革管理和培训师培训。祝贺您选择了这本书,我们希望您从书中的学习收获能给您带来更多的成功,帮助您在培训职业发展的征程中充实知识和技能。

ATD 的使命是“使专业人士能成功开发知识和技能”。我们通过 ATD 教育项目,作者和内部专业知识来帮助中国企业投资于员工的技能发展。引导培训的专业发展和发展实践者将会使公司准备好去支持和执行他们的商业战略。在如今的全球经济中,我们都需要学习和储备新的知识和技能。《ASTD 终极培训师培训》就给我们提供了一个好的学习途径。

每年,ATD 的业务都在中国不断增长——通过会议、会员活动、翻译和出版书籍、中文简报、职业发展研讨会、工作坊以及与许多组织的合作。通过其奖励项目,我们得以识别和分享组织的最佳实践,通过学习和发展主观能动性来对公司业务产生真正的影响。

ATD 是世界上致力于培训和职业发展的最大协会组织。除了中国和美国,我们的会员来自 100 多个国家,与十多个国际战略伙伴有业务联系。ATD 会员在成千上万的不同规模的公司里工作,是政府的独立顾问并为任何培训和发展需要提供服务。ATD 致力于把最好的知识和经验带入不断成长的中国培训和职业发展领域,这也是我们致力于全球发展的一个重要方面。

伊莱恩·碧柯与 ATD 也感谢清华大学出版社给我们机会来发扬光大我们的传统,把优秀的书籍带给中国的培训和发展专业人员。祝您在培训和发展职业生涯中不断进步,取得更大成功!

伊莱恩·碧柯与 ATD(www.atd.org)



序言

ASTD 终极培训师培训导论

培训是一种无处不在的基本职业,它涉及全世界每一种职业、每一个年龄段的个人、每一个人的一生。培训能打开其他机会的大门,点亮创新思维的眼睛,开拓新奇思想的视野。

培训能解决问题,使能力不足的人准备好并指引需要指导的人,还能给绝望的人以希望。培训鼓舞人心、令人兴奋、予人能力、使人富有、给人启发和力量。

通过主持一个培训师培训研讨会使从事这一职业的其他人作好准备是培训的根本任务。做培训师培训是一种荣誉,它意味着你已达到了某种专业水平,你拥有知识和技能,以及足够的经验,被确认为培训师的导师——那个去帮助别人学习,提升他们本领的人。

因此,对那些像你一样从事基本职业,肩负根本任务而且富有潜力的人,你会给予他们哪些忠告呢?主要有以下两点:

- 保持激情的火花;
- 点燃期望的火焰。

保持激情的火花

要保证一个培训师的效率,必须要保持激情的火花,以此证明你很热爱你的工作。如果你正在主持一个培训师培训研讨会,你要更像那些培训师一样,早上起床不是为了“去工作”而是为了“去游戏”。当你重复进行同样的学习指导时,你有时可能也会感到保持激情并不容易。也许如下建议会对你有所帮助:

做一个终身学习者。终身学习者并不是一个新的概念,但找到新的学习方法却是一个新的思想。参加一个虚拟学习项目、去当地院校选修一门课程、出席 ASTD 国际会议会展、学习一个新的计算机应用或者阅读最近的商业评论书籍等都是不错的学习方法。但你是否想过休闲远足其实也是一种学习经历?例如,与重要的人一起去钓鱼、与子孙或邻家小孩一起去参观博物馆、在一项新的体育运动中学习、购买并阅读一本你以前从未读过的杂志、精读你书架上某本其他类书籍的一个章节、逛玩具商店并且像 7 岁小孩那样玩玩具。在工作中,你能使自己是一个良师益友,或者是一个学生,即像影子一样跟在一个你不太了解的部门主管身后学习更多的组织知识。所有这些经历都会拓宽你的知识积累并使你的研讨会更令人兴奋。想象一下,当你进行培训时激发听众联想出类似故事的情景!

扩大你的人脉。网络是保持朝气的最佳方法之一。与人们会谈并且了解他们的观点会令你产生接近生活的新方法。专业组织能够提供一个你可以接触的交流网络清单。当你下次参加一个当地的 ASTD 俱乐部时,一定要计划好与其他参与者共进午餐。你遇到的每一个人都可能会点燃你思想的火花,融入你的生活和工作。

成为最棒的。参与者期待你站在培训领域的最前沿。建立一套属于自己的标准将使你站在顶尖上培训,达到你前所未有的高度。列出你作为一名培训师的培训价值观和信念。在你选定的领域里获取证书和资格鉴定:作为培训师的职场学习和绩效专业证书、作为演讲者的演讲专业资质、作为引导者的专业主持资格证书或者与资质密切相关的其他证明。你学到的任何东西都将成为你下一次培训研讨会上激发参与者兴奋的导火索。

尝试某些新事情。尝试引入新活动、做某些不同的事(如在电影院卖爆米花)、邀请嘉宾演讲或者与同事共同主持研讨。在培训研讨会中尝试某些新事物使你和参与者都能保持对培训的新鲜感,使你的培训研讨会更非同凡响。

点燃期望的火焰

作为一名培训师,你最大的回报是什么?对我来说,是某一天,一个参与者跑来告诉我,在某次研讨会中我说的话激发了他作出人生重大转变的选择。作为一名培训师,你能够激发人们去发挥他们的聪明才智、扩大他们的视野和眼界。你不但可以鼓励他们去尝试某些新事物、激发他们的潜能、激励他们努力工作,而且还提升了他们的自信、增加了他们对组织的价值。而要点燃参与者的期望之火,你可以参考如下建议:

树立好榜样。要想激发、鼓励、激励、提升,你必须给参与者树立行为榜样。当你主持一个培训师培训研讨会时,参与者会把你的一举一动视为进行培训的行为楷模。当然你不可能做到尽善尽美,然而错误发生时,你可以把它变成一次学习的机会。诚实地对待所发

生的事情,并且就此展开讨论。你会因诚实和坦率赢得更多人的尊敬。

站在时势的最前列。每个人都在谈论时势。不论是谈论奥巴马如何赢得竞选,还是讨论如何使建筑业变成“绿色工业”,时势是许多会谈的焦点。一些时事对培训专业有影响,包括社会网络、多任务和局部关注、易接近、高压、超大量、快节奏和全球化定制等。作为培训师,展示新概念要求你站在时势的最前列。

使你有用。参与者会把你看作“万事通”,几乎所有事都会来找你:书籍参谋、帮助寻找资源、介绍或者仅仅是一只渴望倾听的耳朵。无论什么原因,你都要在百忙之中争取时间、利用空间,尽你所能地以任何方式去帮助他们。忙于参与者的请求也许不在你的职责范畴之内,但这项任务对想使世界因你而不同的专业人士来说至关重要。

准备好当教练。这条与“使你有用”相关。参与者来找你征求建议。有时你的确有主意,有时你可能没有。通常,答案就在他们自己的脑海里,你只需通过一系列问题引导他们穿过迷雾,帮助他们自己发现那些答案。学习一些教练技巧,在培训研讨会中点亮参与者,保持他们知识火焰的燃烧。

做最好中的佼佼者。你拿在手中的这本书为你奠定了基础,使你能够给你的培训参与者提供“终极”体验。然而,要做到最好,还需要你的努力和投入。你可以从哪些方面着手呢?

- 找到保持激情火花的方法:做一个终身学习者,扩大你的人脉成为最棒的培训师以及不断尝试某些新事物。

- 准备好点燃期望之火:树立好榜样、站在时势前列、使你有用以及准备好当教练。

作为一名终极培训师,在这个无处不在的基本职业里履行根本任务,你拥有创造自发燃烧的能力。时刻保持你作为一名培训师的激情火花,点燃参与者内心的期望之火。

伊莱恩·碧柯

诺福克,弗吉尼亚

2009年7月



译者序

21 世纪的中国,培训业方兴未艾,市场需求越来越理性,对培训师来说挑战与机会并存。要在培训业有影响力,必须建设核心竞争力,向世界先进看齐,向权威大师学习。

ASTD 是培训业的世界顶级标杆,是培训理论、培训课程、培训大师的集散地。本书是 ASTD 终极培训系列丛书之一,帮助培训师走上巅峰,迈向极致。伊莱恩·碧柯是培训权威专家,她是数十本培训权威图书的作者或主编,集企业高级管理人员、咨询专家、培训专家和设计专家于一身。

伊莱恩作为知名的培训师导师,活跃在培训设计和实践的最前沿。本书凝聚着她多年的培训实践和心血,是多年培训实践集大成的权威论著。依据成人学习原则并遵循教学系统设计循环,本书呈现给读者的是理论与实践交融荟萃的绝佳技艺。在这里,读者可以接受世界权威培训大师手把手的指导,耐心细致的谆谆教诲。

一个希望在培训领域有所作为的培训师,一定不会错过这本书,一定会把这本书奉为圣经。因为本书就是一本现成的授课教案。拿到这本教案,你一定会赞叹它对内容的组织。从备课的计划准备开始,本书展现给你的是三天培训师培训的全部学习活动的详细逐步指导;本书还为你的成功,准备好了给参与者分发材料和 PPT 演示文稿。你完全可以奉行拿来主义,当然也可以自己发挥,大师给你提供了各种模板并留出了自由发挥的空间。

如果阅读英文原著,你会发现作者的严谨和专业。她始终如一地奉行成人学习原则,使成人学习原则贯彻得如行云流水般自然而流畅;她以参与者为中心,为了读者的成功而精益求精,就连措辞也用心考究,书中的遣词造句体现着大师的匠心独具。这使得本书的翻译颇具挑战。为了使作者的思想得以充分体现,译者对一些词句进行了仔细推敲。比如, *facilitator* 这个词,人们译成“促动者”或“催化师”或“促进者”,经过反复琢磨,译者以为用“引导者”可能更贴切。因为作者在规范术语时,强调尽量避免学生和老师的称谓,而且

促动强调的是使参与者动起来、催化强调的是化学反应的催化剂作用,促进更像一个领导督促并推着参与者前进,而引导则是强调引导学习,与英文动词原意使简单、更容易相符,起到帮助参与者学习进步的作用。有些词句,译者在领会作者原意的基础上进行了意译,比如“a course or a blessing”译为“言传还是身教”,就是根据作者强调培训师的教学指导和现场示范的作用,取中国的成语“言传身教”而翻译出来的。再比如,“Deliver”这个词在一些译著中译为交付,经再三琢磨,译者把它译为“传授”,取荀子的“师者,传道授业解惑也”的传道和授业之意,因为本书就是培训大师手把手地对培训师进行传道授业。

此外,为了准确把握领会原书的精髓,译者特意观察并体验了本书作者碧柯女士在中国的“卓越培训师之道”认证项目。三天与大师面对面地交流学习,使译者感受到了培训大师的敬业精神和博大精深。通过与作者探讨对一些字词的理解,与参加培训的业内同行切磋对一些字词的翻译,更加仔细地把关键词汇和主要内容进行了重新润色。这样,在本书的翻译交稿之后,又在本书三校后对译文的几个重要词汇进行了推敲,对中文版的图书内容进行了最后的定夺。

在本书的引进过程中,特别感谢ASTD的版权经理凯特·鲁索(Cat Russo)、中国石油化工管理干部学院的蒋宏丽老师、清华大学继续教育学院贾国祥老师和宗燕老师以及清华大学出版社的编辑老师,是他们的建议和努力使本书得以在中国出版问世。

在本书的翻译过程中,特别感谢中国石油化工管理干部学院的蒋宏丽老师和清华大学继续教育学院周远强老师,译者与他们推敲确定了一些关键词汇的翻译。同时,也非常感谢译者的几位同事,清华大学继续教育学院的翟英峰、周晓娅和魏玉老师,她们对本书翻译的初稿进行了试读,确保本书的通俗易懂,帮助减少笔误。最后,感谢智学明德国际领导力中心引进了作者的“卓越培训师之道”认证项目,使译者有机会与作者和参与者一起讨论书中某些字词的翻译,使本书中文版能更忠实于作者的思想,更易于读者的理解。

由于译者水平,虽力争翻译的信、达、雅,然总有疏漏和不足之处,敬请广大读者批评指正。

作为一名培训师,译者很高兴把这本凝聚着大师培训指导实践的杰作引进给中国的同行,使中国的培训师能够练好基本功,指导培训师培训并设计出自己的培训课程,在培训的职业生涯中不断取得进步和成功。

张玉坤

2014年6月于清华园



目录

致谢

中文版序


译者序

序言

第 1 章	找到你的路径:如何有效使用本书	1
第 2 章	为成功做好准备	9
第 3 章	成功引导培训的秘诀	22
第 4 章	计划和准备成功的研讨会:我如何开始	28
第 5 章	培训师指南:培训模块和模块 1——导入	38
第 6 章	培训师指南:模块 2——评估与分析	54
第 7 章	培训师指南:模块 3——设计与开发	83
第 8 章	培训师指南:模块 4——实施与引导	126
第 9 章	培训师指南:模块 5——评价与改进	163
第 10 章	其他时长的传授模板	176
第 11 章	三天 TTT 研讨会参与者材料	184
附录	——所附 CD 的使用	255
延伸阅读和资源	271
作者简介	281
译者简介	283



第 1 章 找到你的路径:如何有效使用本书



本章内容

- 本书总体概览
- 本书支撑你做好 TTT 的多种方法
- 描述图标代表什么
- 介绍 CD 中的内容
- 解释书中所用的术语

培训师培训:是“言传”还是“身教”

培训师培训工作坊是你所能主持的最独特的培训。做培训时,你是身在其中的。也就是说,你是个活样板,正做着与训练参与者要做的一模一样的事情。从这个意义上来讲,培训既是“言传”也是“身教”。

培训师培训研讨会是“言传”,因为你很容易利用环境优势。你不用去做案例学习,研讨会本身就是一个案例;你不用去创造角色扮演,你正在参与者眼前扮演着角色;你不用跑去做现场教学,你就在行动的现场之中。

培训师培训研讨会是“身教”,因为你正在用行为示范着你所教的技能,你百分之百的时间里都在做行为示范,而参与者也正观察着你在做什么,他们在考虑你所做的是否与你所告诉他们要做的一样。引用一个古老谚语:“你在你所说的情境里漫步吗?”因此,当你不

是完美的样板时会发生什么情况呢?利用不完美把它转化为一次训练,当事情进展不顺利时,可以把它变成参与者解决问题的一次机会,问参与者当同样的事情发生在他们身上时,他们会怎么做。

有时行为示范也会事与愿违。一次,当我在一个“创造力研讨会”上讲解时,火警响了,可参与者却拒绝撤离,因为他们认为这个火警是我设计的“创造力”展示的一部分。

虽然主持一个培训师培训工作坊比起其他你所主持的培训来说,你必须做得更好、更充分的准备,但你有机会与同事分享你的知识和专业经验也是一种荣誉。

培训师培训的内容

本书的内容与 ADDIE 模型相匹配。ADDIE 是广为接受的教学系统设计循环,被很多职场学习与绩效(WLP)专业人士采用,代表了进行创造和实施培训的全过程。ADDIE 首字母分别代表分析(analysis)、设计(design)、开发(development)、实施(implementation)和评价(evaluation)。3天的培训师培训研讨会,涵盖了培训师培训的所有内容,本书主要分为以下5个模块:

1. 模块1——导入:欢迎、学习目标和内容介绍。
2. 模块2——评估与分析:分析学习者需求的重要性和收集数据的方法。
3. 模块3——设计与开发:培训设计者如何使用在评估中所收集的数据创建学习目标。这些目标帮助成人学习者获得所需的技能和知识,奠定了创建培训项目的基础。
4. 模块4——实施与引导:如何在保持以学习者为中心时,自信并胜任地引导培训研讨会。
5. 模块5——评价与改进:评价的重要性、柯氏四级评价以及利用评价加以改进提高。

为了读者使用方便,本书采用了与第5~9章各模块相一致的数字编号来识别模块中的教学材料。分发给参与者的每一份材料首页上方都有一个编号和标题。这些材料大多数只有一页,少数长一些。编号中的第一个数字代表模块,短画线后面的数字代表材料在模块中的出现顺序。例如,分发资料3-13:了解你的培训风格,是模块3设计与开发中的第13个分发资料,它将在第7章“培训师指南:模块3——设计与开发”中使用。