

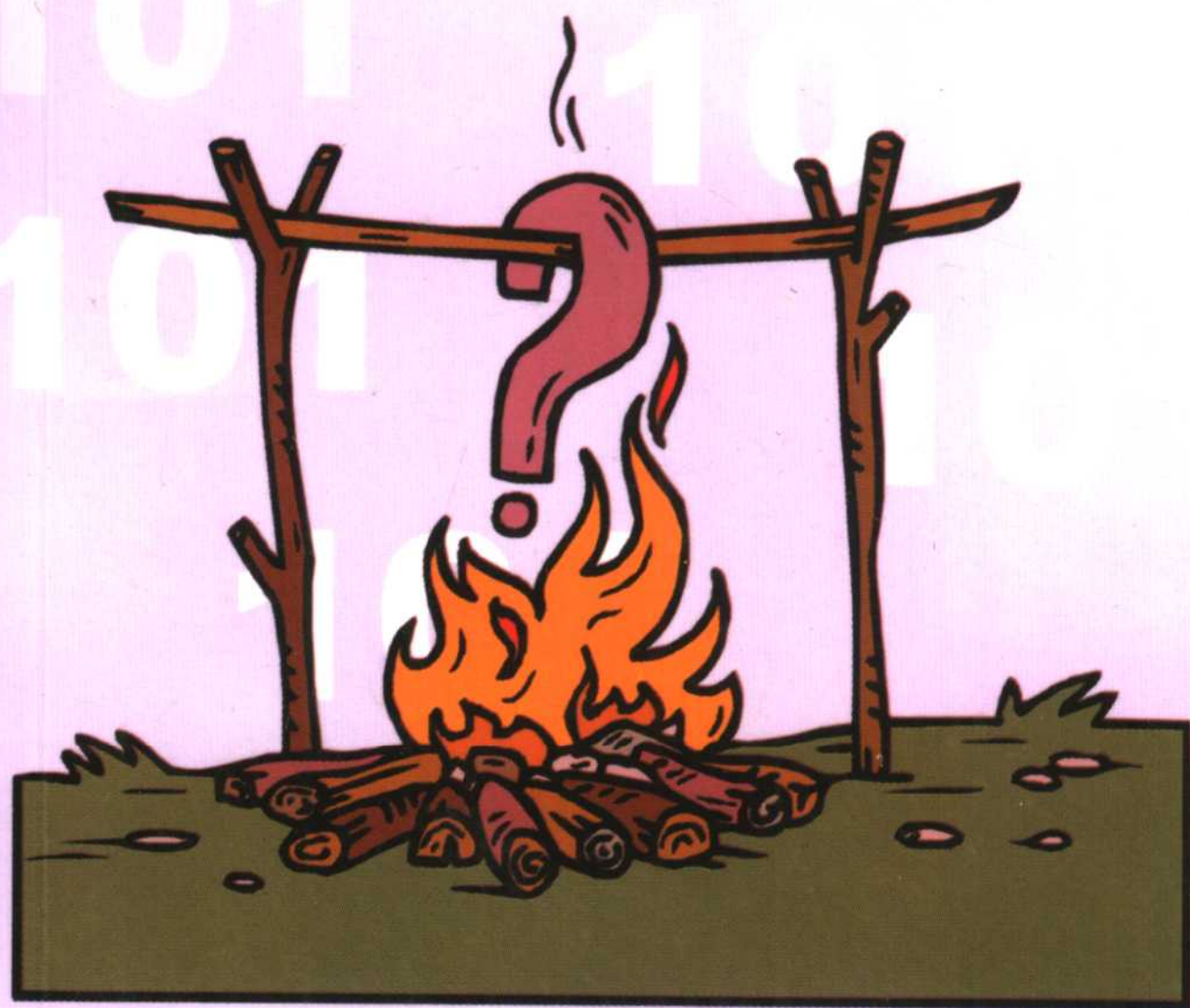
培训师创意 101 系列

Managing the Front-end of Training

管理 培训前端

101个分析培训需求并获得结果的妙招

[美] 鲍勃·派克 克里斯托弗·巴斯 著 王莉 吴雨浓 译



上海远东出版社

培训师创意 101 系列

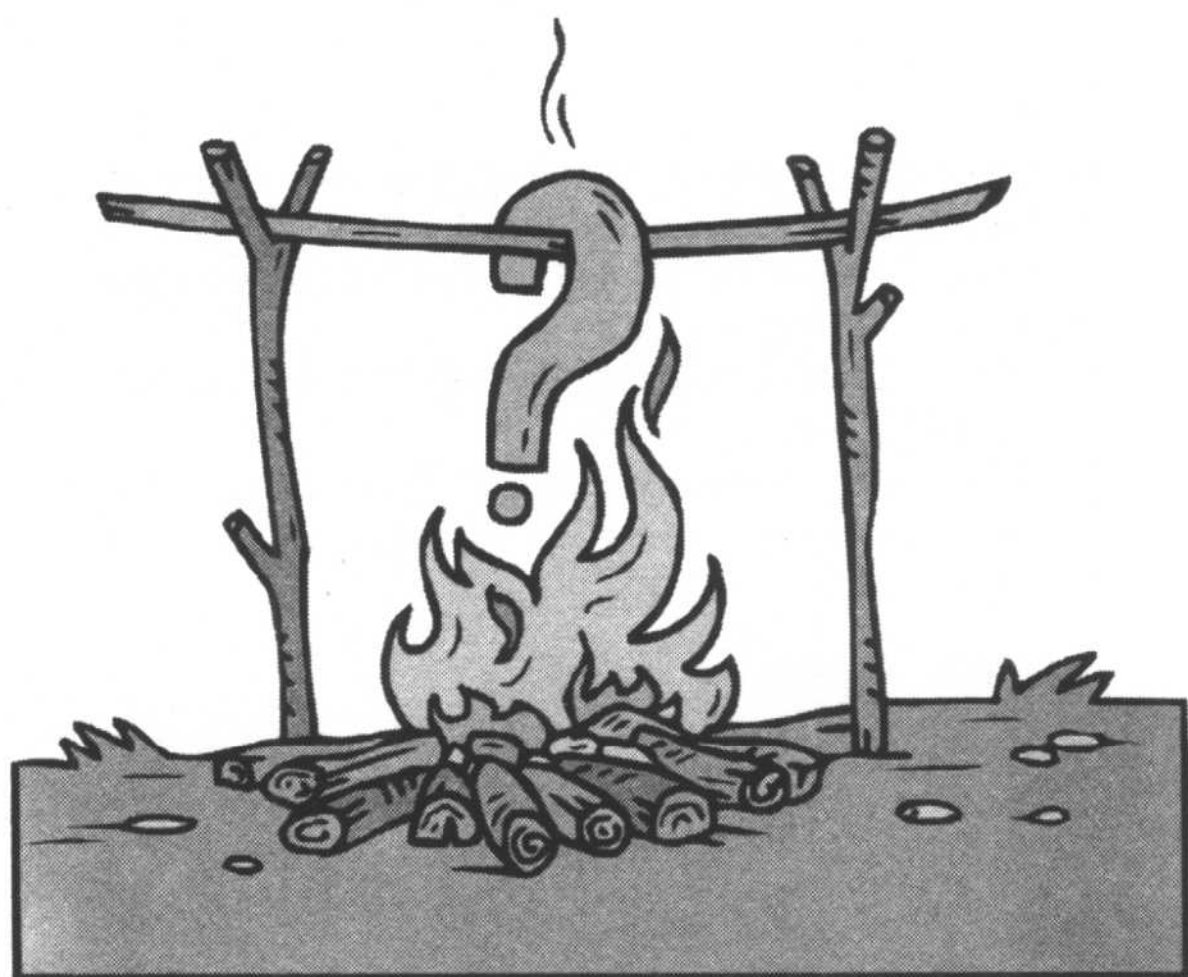
Managing
the Front-end of
Training

管理

培训前端

101个分析培训需求并获得结果的妙招

[美] 鲍勃·派克 克里斯托弗·巴斯 著 王莉 吴雨浓 译



上海遠東出版社

培训师创意 101 系列

管理培训前端 101 个分析培训需求并获得结果的妙招

著 者 / 鲍勃·派克 克里斯托弗·巴斯
译 者 / 王莉 吴雨浓
策 划 / 学习事件

责任编辑 / 熊英姿 李巧媚
装帧设计 / 张晶灵
版式设计 / 李如琬

出 版 / 世纪出版集团
上海远东出版社
(200336) 中国上海市仙霞路 357 号
<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所
上海远东出版社

制 版 / 南京展望文化发展有限公司
印 刷 / 上海长阳印刷厂
装 订 / 上海长阳印刷厂

版 次 / 2005 年 11 月第 1 版
印 次 / 2005 年 11 月第 1 次印刷
开 本 / 850×1168 1/48
字 数 / 77 千字
印 张 / 3.333
印 数 / 1—5 100

ISBN 7 - 80706 - 132 - 4

F · 222 定价:10.00 元

如有印装质量问题,可向工厂调换

“培训师创意 101 系列”

编译顾问委员会

- 朱 力** 竞越企业顾问有限公司创始人、技术
总监
- 程 琳** 双赢管理咨询(上海)有限公司中国区总
经理
- 张允雄** Achieve Global(大中华)总经理
- 杜 葵** 人众人教育总裁
- 廖炳煌** 共好团队企业顾问有限公司执行长兼培
训总监
- 高维新** 美国管理协会大中华区总裁

前言

“培训师创意 101 系列”丛书源自《创意培训技术通讯》中的优秀文章。1988 年,国际知名培训师鲍勃·派克(Bob Pike)先生出任《创意培训技术通讯》编辑,想把它做成一份一步到位的实用型指导资料,供培训师参考。当初的设想是(现在也是)要为培训师提供及时的技巧、方法与技术,来帮助他们完成日常的专业工作。

《创意培训技术通讯》创刊伊始,就得到了鲍勃·派克和其他参加创造性培训技术研讨会的培训师们(超过 5 000 人)的大力支持。鲍勃·派克为人们贡献了他在该领域 20 年的工作经验,其他培训师也提出了诸多绝佳的培训创意。随着人们对《创意培训技术通讯》关注度的提高,通讯也开始采纳读者的一些意见。现在,鲍勃和其他研究创造性培训技术的培训师每年都要举办超过 200 场的专题研讨会。《创意培训技术通讯》正继续从这

些研讨会以及读者反馈意见中搜寻好的创新方法。

无论见解从何而来,《创意培训技术通讯》的宗旨始终没有变,那就是:为培训师提供具有创意的培训技巧大餐,让他们迅速按需汲取精华部分。

本书选取的是《创意培训技术通讯》6年来的最佳创意。我们希望这是一本有价值的书,也希望您能常常把您在工作中面临的困难与挑战告诉我们。

编 者

引言

每一位培训师都或多或少遇见过这样的事情：当一位经理在和你讨论开办培训班的可能性时，如果你问他希望何时将培训事宜准备停当，那么你听到的答案将是“昨天”。

对于技术人员来说，缩短“确定培训需求”和“实施培训计划”之间的时间是至关重要的，因为在这一段时间里，最新的工作体系和技巧都在以惊人的速度发生变化。随着公司小型化和重组趋势的出现，普通员工也开始希望获得及时和专门的培训。

这就是我们现在所关心的问题。归根结底，有效方案的设计和实施才是最重要的。一个好的设计往往是从需求分析和前端分析开始的，因为积极地发现问题总是比被动地解决问题要好。通常，经理们随口的一句话就把需求分析的内容给定了下来，比如，“我们要进行压力管理评估”。他们往往等不及能用培训填补的绩效缺口被正式确定。

由这些因素引发的两难局面已经清晰可见：虽然准备工作不充分（包括有效的需求评估）会使培训课程严重受挫，但是，为专业化培训投入的准备时间仍然是少之又少。

《培训主管论坛时事通报》发起了一个非官方的调查，其结果显示，许多培训师都面临着相同的问题。调查发现，几乎所有的被调查者都认为专业化是培训发展的一个趋势，而且课程材料必须要“应时”。但是只有一半人认为自己有能力在短时间内为学员开设专业化的培训课程。

在理想的情况下，你当然有充足的时间进行正规的需求分析，并对管理方面存在的问题给予密切的关注，否则它们将会影响培训的组织 and 开展。不过，这种情况不可能经常遇到。花最少的时间为培训做好准备固然可行，但是，要打造一个出色的培训课程就必须做好充分的准备工作，这恐怕就是“好”与“出色”之间的差别了。

这就是《管理培训前端》一书所要解决的问题，它能够帮助你快速而又准确地进行需求评估，提醒你必须兼顾后勤方面的细节，以

确保培训课程的成功完成。阅读本书能让你预见培训前端管理中会出现的问题——无论何种培训——因此，你定能将令人满意的培训课程呈现给学员，并成为公司的风云人物。

鲍勃·派克

目 录

引言/1

第一部分 管理技巧 ----- 1

- 1 训前细节介绍,避免拖沓开场/3
- 2 专家通讯录是极具价值的资源/4
- 3 设计培训课程之前征求学员意见/5
- 4 让上司完成培训最后一步/6
- 5 做足准备,减轻焦虑/7
- 6 方便好用的彩色分发资料/8
- 7 姓名标牌简化重组过程/9
- 8 留意资料中的易变量并及时更新/10
- 9 将重要资料交给受训人的助手/11
- 10 提前进行问卷调查,明确学员特殊需求/12
- 11 提供详细资料,把费时的问题留到课后/14
- 12 最不起眼的细节会决定培训的成败/15
- 13 有用的路标/18
- 14 设计醒目公报/19
- 15 外部专家会引入新思想/20

- 16 后续的时事通讯是抢眼的推销工具/22
- 17 资源在手,培训随处可办/23
- 18 通过发送确认信件和拨打确认电话来减少缺席的情况/24
- 19 创建一份有意向参加培训的学员名单/25
- 20 运用电脑软件提高培训管理水平/26
- 21 信息“提醒”卡让你在紧急时刻不慌不乱/28
- 22 省时一招:将分发资料装订成册/29
- 23 使用个人文件夹简化资料整理/30
- 24 在复印原件上要慎用黄色记号笔/31
- 25 张贴培训广告的最佳地点/32
- 26 个性化的邀请使学员对培训充满期待/33
- 27 他人的褒奖更具有可信性/34
- 28 设计巧妙的海报让少人问津的培训课程红火起来/35
- 29 精心做好后勤工作,让学员安心参加培训/36
- 30 公开培训录像/37
- 31 制作材料清单,免出纰漏/38
- 32 管理者通报会为培训课程赢得更多支持/39
- 33 招募志愿者让培训师专心授课/40

2 培训师创意101系列

- 34 灵活的座位排序法：U形排位/41
- 35 巧用废弃新闻纸节约预算开支/42
- 36 追踪参与者的培训历史记录以增强可信性/43
- 37 周全的计划能减少异地培训中的协调问题/44
- 38 提前规划，将干扰降到最低/45
- 39 抢眼的推广策略/46
- 40 巧妙安排培训时间，确保上座率/48
- 41 让客座演讲者了解培训的具体事项/50
- 42 分析成本，弄清培训的价值/51
- 43 时钟代替手表，避免学员分神/53
- 44 活动内容决定小组人数/54
- 45 培训地点的选择标准/56
- 46 推销技巧为培训计划注入活力/58
- 47 利用礼金券鼓励学员完成课前作业/59
- 48 课程设计应当参考派遣人和付款人的意见/61
- 49 点子库是创造的源泉/63
- 50 设计专刊宣传培训课程/64
- 51 学员评语证明采购视听器材是正确的选择/65
- 52 借助可重复用清单避免冗余/66

- 53 可裁剪的回执可以加速课程注册/67
- 54 概要式提纲有助于学习和记忆/68
- 55 提供候选日程安排以提高上座率/69
- 56 集思广益筹划新课程/70
- 57 条理清晰排列有序的分发资料可长久使用/72
- 58 备用教学仪器可应对意外情况/74
- 59 按照日期整理分发资料/75
- 60 建立培训协调员委员会收集各部门资源/76
- 61 特殊方法让学员按部就班/77
- 62 利用得之不易的心态实现成功营销/78
- 63 自问自答 完成备课计划/79
- 64 提高学员兴趣的课前策略/81
- 65 寄发集体照,鼓励学员课后交流/82
- 66 “生存材料清单”让你有备而来/83
- 67 提前记住姓名相貌,安排个人见面机会/85
- 68 清除书写错误的技巧/86
- 69 生动解答常见问题/88
- 70 简易的记忆本帮你摆脱大部头手册/90
- 71 发送培训邀请的独特媒介:磁带/91
- 72 人手一份学员名册可省去冗长的自我

- 介绍/92
- 73 培训师的“课堂十‘不’规范”/93
- 74 利用婴幼儿监听器确保培训师们顺畅
衔接/94
- 75 邮寄月度课程安排可以加快登记速度/96

第二部分 需求评估策略 ----- 99

- 76 缩小课程内容选择范围的指导原则/101
- 77 期刊是话题、观点和信息的源泉/102
- 78 开展需求评估,赢取经理支持/104
- 79 征求经理意见,争取上级支持/105
- 80 精心组建顾问团,满足诸多培训需要/106
- 81 确保评估准确性的清单/108
- 82 课前对引起培训质量差距的因素进行
研究/110
- 83 提前进行问卷调查,明确学员特殊需求/112
- 84 将培训需求分析贯彻到整个培训过
程中/114
- 85 没有人比学员本人更清楚他们的培训
需求/116
- 86 五种观察出色员工的方法/118
- 87 采纳参与者意见,建立动态需求分析/120

- 88 团体技术利于统一意见/121
- 89 从多渠道考察,获得准确结果/123
- 90 明确问题所在,展开需求评估/124
- 91 通过调查让最需要培训的人接受培训/125
- 92 经理参与课程规划,基层员工支持培训/126
- 93 开展市场调查,了解大众对培训的认识/128
- 94 立足现实设计有效培训/130
- 95 需求分析的两个重点:工作表现和“贯通”能力/131
- 96 把培训作为解决绩效问题的最后出路/132
- 97 工作中的实际问题是案例研究的上佳选择/133
- 98 你想从学员那里了解的三个主要问题/134
- 99 老学员可以为培训课程的改革贡献智慧/136
- 100 展开调查,让需求与课程挂钩/137
- 101 召开“镇民大会”是对子公司进行需求分析的有效办法/138

作者简介/140

第一部分

管理技巧

组织、开展培训必需的管理细节

