

实用管理学译丛

CREATING TRAINING MIRACLES

创造培训奇迹

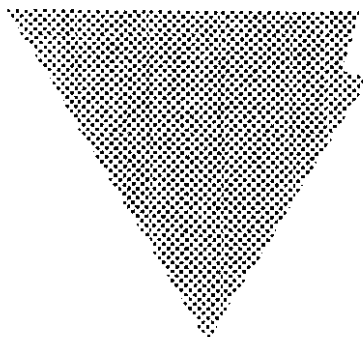
Alastair Rylatt & Kevin Lohan

阿拉斯泰·瑞莱特 著
凯文·罗罕

SHI YONG GUAN LI XUE YI CONG

CREATING TRAINING MIRACLES

阿拉斯泰·瑞莱特
凯文·罗罕



创造培训奇迹

徐蔚林 译
钱 竞 校

CD148.8

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 169662

分类号 F272.83/8



中央编译出版社



PRENTICE HALL

(京权)图字 01-98-1974

Alastair Rylatt & Kevin Lohan

Creating Training Miracles

本书中文简体字版由中央编译出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

创造培训奇迹/(澳大利亚)瑞莱特(Alastair Rylatt), 罗罕(Kevin Lohan)著; 徐蔚林译. - 北京: 中央编译出版社, 1998. 8

(实用管理学译丛)

ISBN 7-80109-252-X

I. 创...

II. ①瑞...②罗...③徐...

III. ①企业-人才-培训

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 18888 号

创造培训奇迹

出版发行: 中央编译出版社

地址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电话: 66171396 66163377-618, 617

经销: 全国新华书店

排版: 北京京鲁排印部(63044503)

印刷: 北京市朝阳区东方印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32

字数: 241 千字

印张: 10.875

版次: 1998 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

印数: 1-8000 册

定价: 17.50 元

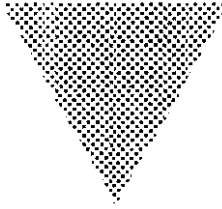


Authorized translation from the English language
edition published by Prentice Hall, Inc.

Copyright©1995 by Prentice Hall Australia
Pty Ltd. All right reserved. No part of this book
may be reproduced in any form or by any
means. For sale in Mainland China only

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有 PRENTICE HALL 防伪标签，无标签者不得销售。



序 言

创造惊人的变化

《创造培训奇迹》一书的写作含有这样的信念：有效的培训能发展技能、开发潜力，提高人们在今日瞬息万变的世界中面对挑战的能力。我们的哲学立场是，作为学习的结果，一个人变得更富有才干，这是奇迹。

要创造培训奇迹，须为培养杰出人才而无私奉献，并坚信所有人都有能力进行学习和培训。在价值、信念和自尊不断地面临挑战的世界中，学习将担负起更多的责任。学习敞开了机遇的大门，帮助人们应付由挑战引起的尴尬、压力和变化。

希望本书能提供一些准则和技巧，相信这些准则和技巧能使你提高钻研与学习的质量，无论你是在接受正式教育还是在职学习。

寻找奇迹的秘诀

自有文明之始,人们就在探究奇迹的玄妙与神秘。不论是关于对引力与火的崇拜,还是关于制造和驱动热气球的才能,人们都在试图解释这“离奇”与“意外”是怎样发生,又是为什么发生的。同样,在发现、革新与学习的领域创造奇迹也吸引了众多培训者的想像力。例如,为什么有的人能充满好奇与兴奋,不断发展与改变,而另一些人却是困而后学,举步维艰?和大多数人一样,我们曾经拥有对我们的生活产生深远影响的老师、教练和培训者。例如,中学老师可以从研究词汇开始而引导人们理解诗歌,例如像艾尔顿·约翰、彼得·艾伦和贝蒂·米德勒这样的艺术家让人懂得通俗摇滚乐,甚至驾驶教练也能够让初学者在30分钟内学会换挡。毫无疑问,这些人显然掌握了窍门。

在我们看来,要想从平凡普通变为出类拔萃,其秘诀在于人们能相信奇迹,并拥有正确的态度、优秀的品质和相关技术,懂得变化以及学习的方式、自我恢复的能力和出色的培训结构。有了这些,就有了产生奇迹的可能。

用来描述培训者与学习者的交流质量的词句数以百计,我们对描述加以检验和思考,确定以下这些要点是发现创造培训奇迹的秘诀的起点:

培训奇迹的要点

1. 培训者和学习者应在一种伙伴关系中去努力发现和作出贡献。
2. 培训不只是一系列课程和活动,而是日复一日、终其一生

的过程。

3. 培训奇迹的产生以信任、团结、忍耐、宽容和相互尊重为基础。

4. 奇迹未发生时,需要不断坚持并保持信心。

5. 真正的奇迹能增强培训者和学习者的意志与潜能。

6. 奇迹将冲击和改变思想和信念,并使之达到更高的理解和领悟水平。

7. 如果奇迹将要发生,培训者和学习者必须准备给予和接受,承认每一个人都是具有多方面智能、独特而尊贵的个体,都有着无限的学习与培训的能力。

8. 杰出的培训者相信学习者的能力和意志,同时也明了自身所负有的传授知识的职责。如果培训者能关照好学习者,学习将无需关照,自发进行。

9. 奇迹使人从过去了解现在并推知未来。

10. 培训者必须准备接受、支持和迎接改变,并在要求别人学习之前自己先行学习。

最大挑战

鉴于目前培训对于世界的重要性,提供培训者、专业团体和协会应在倡导和宣传高质量学习益处上扮演一个活跃的角色。要想成功地做到这一点,提供培训者必须寻求协同的学习伙伴关系,向决策者展示出一幅团结一致、高度凝聚力的合作形象,赢得决策者的支持,以利于创造培训奇迹。重要的是,人们交流和质量将决定他们是否能实现其梦想和期望。

与众不同

我们承认,《创造培训奇迹》这本书的标题可能显得过于夸张,甚至会令人费解,不过,我们坚持这个观点,就是培训的奇迹确实能发生。

《创造培训奇迹》旨在提供有关培训与学习技巧的重要技术与策略。毫无疑问,培训和学习这一领域比本书所涉及的内容要广泛得多。我们希望《创造培训奇迹》能起到抛砖引玉的作用。

本书主要是针对进行研究、设计、授课和训导的企业培训者而写的。我们将训导员(facilitator)与培训者(trainer)这两个术语互相混用。书中很多例子都倾向于企业学习而不是单纯的教学环境。不过,我们也看到了企业培训者以外的人在应用本书中的一些原则。这些人包括教师、一线经理和其他负有培训辅导职责的人。

物有所值

希望本书能成为一本提供大量培训技巧的高效而实用的参考指南。很多人常常只看感兴趣的部分,所以每章开篇部分都有一份纲要,包括一些实用性的提示、模式和框架。在每章结尾还有一段小结,对内容进行扼要的总结。所有的案例材料都是以我们的实际观察和生活经历为基础的。对于某些案例,还用

一些实用资料以附录形式对文章加以补充。

要素探索

就像厨师设计菜单,每份菜都会包含蔬菜、调料和食物等成分一样,创造培训奇迹的过程也需要将创造力和求新求变的愿望组合起来,需要提供一些有助于获得非凡结果的要素。

本书前 11 章讨论的是各种要素,从对培训业的未来和发展趋势的综述开始,以后的章节对如何提高培训能力提出了诸多建议。讨论主题包括:在企业中的培训赢得参与和支持;能力培训;自我指导式学习;神经—语言程序;加速学习;角色扮演;案例研究;室外学习和对学习及团队动力的教导。本书最后一章以《成为摘星手》为题,对于成为杰出培训者的各方面因素进行了总结。

致 谢

本书的完成得到很多人的鼓励与支持。首先,要感谢澳大利亚管理学院、技术大学(悉尼)、澳大利亚培训与开发研究所、澳大利亚人力资源研究所、美国培训与开发协会和国际学习联盟对我们的持续关注。

其次,我们要感谢过去十年中与我们合作过的成百上千的客户和学习者。没有他们的惠顾与合作,不可能有本书的问世。

再次,我们要向为《创造培训奇迹》作出建设性反馈的人们表示感谢。

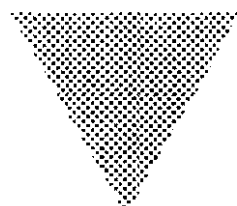
还要感谢对我们的事业有重大影响的各位师友。

感谢托尼·布赞惠允我们在本书中使用“思想图”这一术语。

最后,还要感谢家人亲朋 40 多年来对我们的关怀。没有他们,一切都难以实现。

阿拉斯泰·瑞莱特

凯文·罗罕



目 录

序 言	1
第一章 培训的趋势	1
将来有朝一日	2
预言变化莫测的未来	5
未来趋势——个人前途	8
小 结	18
第二章 在企业中取得培训效果	19
给培训部打电话	20
一个持久的印象	25
重视效果	26
获得管理支持	28

明确商业成果	28
建立一些“颂扬”学习的体系	31
恪尽职守	32
与最佳水平看齐	35
表彰先进	36
“即时”的学习	37
小 结	39
第三章 能力培训	40
阿玛佳迈出了正确的一步	41
设置场景	42
能力是什么?	42
在培训中运用能力	45
能力的益处	50
能力应用	53
如何描述能力	56
小 结	59
第四章 自我指导式学习	61
不要教我,我想自己来	62
能力与自我指导学习	63
什么是自我指导式学习?	64
为什么要进行自我指导式学习?	71
如何实施自我指导式学习	75
计划示例	83
正确组合	85

小 结	88
第五章 点燃火种	89
麦瑞创造了奇迹	90
破冰	91
破冰船	92
充能器	93
破冰船与充能器的运用	95
小 结	100
第六章 神经—语言程式	101
真的,她成功了!	102
什么是神经—语言程式?	102
神经—语言程式原则	107
神经—语言程式的能力模式	121
小 结	133
第七章 加速学习的力量	134
传达国王的谕旨	135
加速学习的先行者	139
加速学习:从 A 到 Z	142
小 结	195
第八章 成功的角色扮演技巧	197
没人告诉我特里会变好	198

理解角色扮演	201
处理角色扮演的阻力	202
鹰的培训课程	202
设计角色扮演	206
指导角色扮演	208
将角色扮演变为自发的角色训练	211
角色训练方法的阶段管理	213
指导角色训练课程的十个步骤	214
方法和策略的百花香	216
小 结	220

第九章 设计并运用经典案例研究	221
打出王牌	222
案例研究是什么?	224
设计案例研究的步骤	225
日复一日	230
进行案例研究	233
小 结	237

第十章 天堂历险

——如何组织室外学习项目	238
飞马学会用高跷飞	239
为什么进行室外学习?	241
室外学习是什么?	247
如何计划室外项目	250
计划室外项目中的重要问题	260

小 结	262
第十一章 教导的领航指南	264
德克兰控制了航向	265
什么是教导?	266
明确角色	267
教导者风格和项目结果	269
教导策略	271
小 结	291
第十二章 成为摘星手	292
读者练习	293
奇妙的星星	296
关于发展高级培训技能的实用性提示	306
小 结	308
附录 1	309
附录 2	317
附录 3	319
附录 4	327

▼ 第一章

培训的趋势

下个世纪最震撼人心的突破将不是来自技术的进步,而是来自作为人这一概念的扩展。

——约翰·奈斯比特

本章提供了培训领域的全球发展趋势的基本框架。它将帮助培训者更好地理解当前正在发生的事情和未来将会发生的事情,从而使他们学会如何更好地规划他们的事业发展。

本章精髓:

- ◆ 培训者的技巧将参照国际上最优秀的经验。
- ◆ 终生学习和提高绩效的必要性将增大。
- ◆ 团队学习是管理变革的主要催化剂。
- ◆ 未来将集中增强适应能力。
- ◆ 高技术使跨越时空的知识传授成为可能。

将来有朝一日

旅游业可以帮助旅客到达遥远的异域,了解当地民俗,领略悠久文化,这个行业一直是世界经济市场上的摇钱树。国际航空业的不断发展使灵活多样的短期观光旅游市场的潜力达到前所未有的水平。换言之,如果旅行社能适应瞬息万变的市场,保持强大的竞争力,其发展前景将是一片光明。但是,统计数字表明,去年只有2%的新增旅游企业在飞速发展的亚太市场中得以生存。

“小小世界旅行社”是过去十年间在商业竞争的急流险涡中保持成功的企业之一。要想了解他们在市场上持续领先的秘密,只需考察其培训职员的手法就够了。

该旅行社的市场部经理克林·沙玛和其他高级管理人员正在审阅下一年度的培训计划,培训对象包括从柬埔寨、斐济、巴布亚新几内亚到新西兰等16个国家的1200名成员。

与公司内其他经理一样,克林所面临的问题是如何在如此分散、情况各异的地区间保持整体水平。克林手下有22名组员,负责46个假日旅游路线,他的办公室在澳大利亚的墨尔本,但是他将一半以上的办公时间花在巡访各地旅行社职员上。作为市场部经理,克林的主要职责是进行有关人员管理、团队合作和战略规划等方面的培训辅导。为了跟上培训及商业的趋势,克林积极与其他专业人员合作并讨论最佳培训方案,会见旅游业内及业外人士,包括一些经理、销售代表、培训专家以及各行业内部培训者等。