

培训领域的绝对权威罗伯特·乔勒斯教你
如何建立自己的培训声望和培训品牌
怎样用创新的观点抓住听众 借助高科技提升演讲效果

如何组织培训

(原书第3版)

[美] 罗伯特 L. 乔勒斯 (Robert L. Jolles) 著

奚卫华 彭涛 译



HOW TO RUN SEMINARS AND WORKSHOPS

Presentation Skills for Consultants, Trainers and Teachers



机械工业出版社
China Machine Press

— 培训必读系列 —

如何组织培训

(原书第3版)

[美] 罗伯特 L. 乔勒斯 (Robert L. Jolles) 著

奚卫华 彭涛 译



HOW TO RUN SEMINARS AND WORKSHOPS

Presentation Skills for Consultants, Trainers and Teachers



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

如何组织培训 (原书第3版) / (美) 乔勒斯 (Jolles, R. L.) 著; 奚卫华, 彭涛 译. —北京: 机械工业出版社, 2013.9

(培训必读系列)

书名原文: How to Run Seminars and Workshops: Presentation Skills for Consultants, Trainers and Teachers

ISBN 978-7-111-43898-4

I. 如… II. ①乔… ②奚… ③彭… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 209112 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-2585

Robert L. Jolles. How to Run Seminars and Workshops: Presentation Skills for Consultants, Trainers and Teachers, 3rd edition.

Copyright © 2005 by Robert L. Jolles.

Simplified Chinese translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

This edition published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 昕 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43898-4

定价: 40.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066 投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

这个世界，研讨会无处不在。无论你是培训者、研讨会的领导者、演讲嘉宾，还是仅仅碰巧必须在众人面前发表观点，本书都很适合你。本书涉及演讲的各个方面、各个细节，从而可以使你在一群陌生人当中轻松脱颖而出，成为领导者，锻造团队并达成目标。

关于什么是专业性培训，现在有很多误解，我希望对其中的问题进行解答。对于是与非的判断，向来都是众说纷纭。作为一名培训者，我希望基于自己的经验给你确定的回答。希望你可以发现本书既富有信息，又饶有趣味，就像我教授的课程一样。我也希望你从本书中获得动力与支持。这就是成功的“培训培训者”课程的真正价值之一，也是本书的主旨。

从马里兰大学毕业后，我的第一份工作是在纽约寿险公司做保险推销员。在工作的前4天中，我就被谆谆教导怎样成为一名保险推销员，培训内容定期寿险与终身寿险的区别、健康保险的分类与各种特点、残疾收入补偿保险等，应有尽有。4天后，即当他们将所有的保险知识耳提面命传授给我之后，便将我推向了销售前线。“一个星期搞定2个单子，一个月搞定10个单子。大展拳脚吧，小伙子！”培训结束了，但对我来说却失败了。我学会了关于保险产品的所有知识，但是没有一个人告诉我如何去销售。

很多培训者陷入过同样的困境。他们清楚要培训的内容，却很少了解培训的方法。他们在被培训者面前就像完全没有准备，正如同我刚开始销售保险时一样手足无措。顾客需要的不仅是产品信息，被培训者也是一样。重点不是在于教什么，而是如何去教。

我教授如何表达的课程已经长达 25 年之久。在受雇于 3 家大公司以及自己经营企业时，我都是教授这些课程。在那些日子里，我对培训工作是既爱又恨。爱在于培训的对象都是我的同类人，他们总是在寻找更加有效的新方法，打破常规，有时候只是为了让自己有更具创造性的思维；恨在于“培训培训者”的工作总是处在严苛的环境中，例如忘记被培训者的名字，丧失了培训的思想等都是不能原谅的错误。如果教导别人“如何去做”，那更是容不得半点马虎。这是一种挑战，同时也能使你变得成熟。

作为一名优秀的对培训者进行培训的专业人士，我视此书如同维生素一般。当你服用维生素时，你的身体会自动吸收所需的营养成分。在本书中，我会为你提供各种各样的方法，哪个更加适合你则取决于研讨会的主题、规模、你的个人风格以及其他因素。取你所需，同时摒弃那些不适合你处境的方法。

本书贴近现实，描述了在现实世界中遇到的情况并且提供解决方法。先举一个在实际中的例子。最近，我应邀为美国最大的保险公司的 100 位管理者演讲，演讲时间限制为 6 个小时。这家公司的代表人员只是在几周前才告诉我，并声称这次演讲是“小菜一碟”，仅仅“讲授一些简单的销售技巧”。然而，作为一名专业的培训人员，25 年的培训生涯使我深深懂得把每次演讲都当作“大事”虽然很难，却是不可撼动的原则。我精心做了准备，并且遵循了在本书中将要教授给你们的技巧。在这场演讲开始前的几分钟，联系人告诉我公司的高级副总裁意外地出现在大厅的来宾中，并且他们希望将这次演讲的时间从 6 小时延长到 8 小时。“没问题！”我轻松地答复了他们。原因很简单，培训的内容一直都储存在我的脑子里，很容易就可以填满额外的时间。我的表现也取悦了这位高级副总裁，平时坐不住的他一反常态，自始至终都在聆听我的演讲。正如我预料的一样，这次演讲是对我的公司以及我们的培训能力的一种考察，也是长期合作的预演。结果是什么呢？我们成功了！就像本书中表达的一样，人生处处充满机会，关键看能否把握。

本书将要告诉你怎样成为一名培训者，而你会发现关于“成败边缘”的描述贯穿全书。无论你是在高级副总裁还是在普通市民面前演讲，无论是在 150 名客户还是 15 名客户面前，压力始终存在。每次成败的标签都是你为自己贴上的。作为一名专业的培训人员，要么在压力中消亡，要么在压力中崛起成为胜者。另一个你经常在本书中看到的名词是“距离”，讲台将演讲者与听众的距离拉开。根据

听众数目的多寡，演讲者或者用麦克风，或者提高自己的音量来与听众保持紧密的关系。这本书致力于教给你如何在压力下生存，同时获得长足发展。

在你阅读本书之前，还有最重要的一点要提醒你。请记住，我并不想让你怀着改变自己风格的想法来读本书。关于风格的问题，我很幸运地在职业发展的前期就学到了这最重要的一课。这个年代，有很多人标榜自己是最伟大的销售员，你可以从他们身上获得很多东西，比如通过读他们的书，听他们的录音以及参加他们的研讨会。用自己的方式做事总是无可指责的，而我也绝不会对其妄加评论。

以我的亲身经历为例。我曾经认为本·弗莱德曼是最伟大的推销员之一。在1979年，当我在纽约人寿的时候，本引领了整个产业的销售，我的意思是所有的保险公司，而不仅仅是我的公司。说他引领了整个产业是不公平的，事实上他统治了整个产业。顶级的9个保险代理人之间总是公平友好地互相赞扬，然而本的销售业绩是第二名的三倍，这简直就是个神话！从扬斯敦到俄亥俄州，这个男人不断刷新着他的销售纪录。我此前从来没有见过本的照片，却在心中想象过他的样子：高个子，好斗，英俊，我甚至觉得他会有很多地方像我。直到有一天，我们的办公室收到了他的录像。在观看录像的当天，我精心装扮。那天改变了我的一生。录像上的本，身高约1.63米，大腹便便，秃顶，口齿不清，完全出乎我的意料，然而我还是忍不住看了下去。几秒钟后，我被本使用的技巧完全吸引住了。那就是我的一生之中关于风格的最宝贵的一课：我不可能成为本·弗莱德曼！我集中注意他的技巧，继续问自己：“怎样做才能使我更像罗伯特·乔勒斯？”罗伯特·乔勒斯不可能成为本·弗莱德曼，本·弗莱德曼也不会成为罗伯特·乔勒斯。

当你阅读本书的时候，请问自己：“怎样使用才能使这些方法更好地为我所用？”如果你遵从并坚持自己的风格，同时运用本书中将要推荐的方法和技巧，我相信你会做得非常出色。观众的组成结构决定了谁将是你的参与者，尽量表达你自己吧，我会将你的参与者称作“受训者”。准备工作已经做好了，记住，下面一起进入一个真实的世界。让我们开始吧！

罗伯特 L. 乔勒斯

致 谢 •
Acknowledgements

对以下人物，致以我真挚的感谢：

比尔·莱斯伍德——引导我走向专业培训的道路，并用他的实际行动激励我成为一名培训师。

罗伯特·坎普——《水平比较法：追求企业卓越绩效的最佳实践》（*Benchmarking*）一书的作者，启发着我，同样性质的工作我也可以做到。

玛丽·艾伦——为我“脆弱的作者的自负心理”保驾护航，并提供给我所亟需的编辑助理工作。

迈克尔·汉密尔顿——自始至终都为本书提供指导、支持与信心。

埃美特·里根、拉里·杜莫考斯——作为我的和蔼的导师与榜样，身体力行教导我如何成为一名施乐公司的培训师。

施乐公司——对作为培训师的我寄予信任与热望，让我接触到如此多公司内外优秀的被培训者。得到这个机会，我心中感激长存。

前言
致谢

第一部分 ○ **做好准备**

- 第 1 章 开展培训业务 2
- 第 2 章 培训成年学员 23
- 第 3 章 识别学员的行为级别 38
- 第 4 章 人格类型阅兵：培训不同人格类型的学员 45
- 第 5 章 培训的节奏：如何培训多样化需求的团体 69
- 第 6 章 培训前的准备工作 74

第二部分 ○ **传达：精彩演讲的艺术**

- 第 7 章 成功的秘诀：销售你的演说 90
- 第 8 章 维持学员兴趣的 25 计 106

第 9 章	有效提问的艺术：让学员们参与进来	123
第 10 章	使用视觉教具	143
第 11 章	技术与培训	152
第 12 章	提供反馈与授课	168
第 13 章	培训行业的几点窍门	171

第三部分 ○

改善培训进程

第 14 章	探寻培训师的内在特征：如何展现完美的自己	194
第 15 章	良好培训的重要因素：聘用高效的培训师	208
第 16 章	避免培训陷阱：有关关联性与尊重的问题	215
第 17 章	培育培训从业人员	223
第 18 章	评估与相关技术支持	228
第 19 章	交叉培训的经历	236
结束语	展望下一步	242

第一部分
Part I

做好准备



开展培训业务

刚开始写本书的时候，我是施乐公司的高级培训师。在那个职位上，我认为自己已经创建了一套系统，通过它可以使每个人学会公司培训的各个方面。实际上，这套系统适用于与学员属于同一公司的内部培训师。然而，从我离开施乐公司开始运营我自己的培训公司到现在，已经有十几年了。这些年里，我确信已经领悟到了对于如何运作培训会 and 研讨会的简单真理：如果你不能将与会者召集在会议室里，你就无从开展你的业务。

在以下的各个章节中，你会学到所有需要掌握的抓住观众的方法。在本章中你会学到如何在现实生活中开展培训业务。每一个演讲家都有他们自己做事的习惯方法，同样我也是受习惯支配的。我的目的是提供给你多种选择以及与选择相辅相成的方法。最终，你将会有足够的知识武装自己去开展培训业务。

让自己成为品牌

在你将参加者安排在座位上，也就是“塞满会议厅”之前，必须搞清楚你的听众是想来听什么的。让自己成为品牌的想法听起来有些不可思议，但不要担心，这并不是什么坏事。要知道，你几乎不可能是在某一个领域上唯一

的专家，而“品牌”则指的是在你的领域中你如何有别于其他人，与众不同。

比如，有很多人在讲我要讲的话题。去书店看一下，你会注意到有一些人宣称至少跟我懂得一样多。然而，我的品牌包含着三层含义：

- （1）我教授施乐传统的销售方法。
- （2）我教授“可重复的、可预测的过程”。
- （3）我教授处理紧急事件的艺术。

这些成就了我的品牌、我的特质。顾客们或许会因为我的特质而选择我，或许会抛弃我，但顾客们清楚地知道我是独一无二的。

怎样树立你自己的品牌？或许这是需要问你自己的最重要的问题之一，不要不假思索就做出回答。从某种意义上说，你也会经过很长时间后才会理解“品牌”这个概念。无论你有怎样的决定，我建议你遵从以下几个简单的原则。

原则一——创新意识

或许创新是一个令人生厌的词汇，但是实际上，它一直是围绕在我们身边的问题，也是现在很多天才正在做的事。他们与众不同并且取得成功的关键就在于他们的创意吸引了顾客。

我的一个大学同学——埃里克·哈根斯也在从事销售工作。他比我进入咨询行业稍微晚一些，经历了一番对销售思想探索的过程。他的观点是顾客与销售人员的第一次谈话是最重要的，看起来这并不像一种具有品牌特质的观点。那么现在呢？经过苦思冥想，他为自己的概念创造出了另外一种表达方式，称为“闲聊的艺术”。现在他就创造了一个简单的解释方法，从而使自己变得独一无二。这就是我所说的创新意识。

原则二——保持简捷

我听说过许多从事咨询工作的人努力使他们自己成为品牌。当我问他们所要表达的意图时，他们通常会很热心地回答我的问题。

有些人会用超过5分钟的时间来回答，我认为这就大有问题了。解释不清你如何去销售？大多数人对于长篇大论的学术演讲或者研讨会并不感兴趣，他们只是想知道你到底会教给他们什么。我的原则很简单：如果你用超过5

个词去表达一个意思，我认为这是不够简捷的。

请注意：“简捷”并不等同于“浅薄”，而意味着“很容易懂”。我的建议是使用实用、简单、响亮的词汇，这样或许会激发你潜在客户的兴趣。

原则三——重视基础

现在，你具备了创新意识，并力图使你的概念简捷，此刻或许你会问自己：“我怎样开始下一步？”你需要将自己的思想倾入到课题中，并且用本书中学到的技巧去巩固和加强它。如果是我，我会从基础知识开始做起。

当离开施乐开始经营我自己的咨询公司时，我觉得自己对于销售的每个过程都了如指掌。在我举办的一个培训会中，一名听众走过来，对我下的销售艺术的定义大加赞赏。对此我并不吃惊，因为我自认为这是我原创的几个最独特的定义之一。

他说他曾在一本书中读过类似的定义。我目瞪口呆，立刻请求他告诉我那本书的名字。我读过很多书，但从来没有看到过与我的定义雷同的。他所说的那本书的作者是亚历山大·汉密尔顿研究所的约翰·琼斯，书名是《销售艺术与销售管理》。他对于销售艺术的定义是这样的：

销售艺术，从广义上说，本质上是个人观点的销售——是一种将顾客的观点引导至认同销售员观点的能力。

同琼斯的定义雷同，我深表遗憾。琼斯的定义始于1917年，你看，并没有新的东西，它早就存在了，只是被遗忘了而已。

原则四——拥有激情

使你的培训业务最快失败的方法就是你对要讲授的主题丧失了激情。经验至关重要，然而经验可以通过经历来获得。激情却并非如此，它只是一种感觉。

什么是你发自内心想去学习并且去谈论的？你的主题通常在很长时间内都不会改变。我的建议是孜孜不倦地去思考它。如果你这样做，你和你的听众都会开心很多！

开放式与封闭式培训会

既然已经拥有了品牌，那么你有了第二重要的决定要去做：你要举行的是开放式还是封闭式培训会？这个问题的答案对于你如何去宣传自己至关重要。让我们分别看一下这两者。

开放式培训会

一个开放式培训会是指你的听众是混合的，通常来自多个不同的公司并且人数众多。如果你参加过这样的培训会，你就会明白。这种会议通常会在宾馆或者能容纳众多人员的场所举办。

举办一个开放式培训会的最大好处在于它是纯营利性行为。我曾经参加过一次开放式培训会，这也成为我下定决心进入培训会行业的决定性因素之一。我参加的是为期一天、关于如何处理冲突的会议，参会者的费用是每人175美元。当然我不是唯一的参会者，我估计在座的听众超过500人。我并不精通数学，但我确信这一天的会议，主办方的收入至少是87 500美元。当然也有一些费用产生，比如场地租金、会议的宣传费、茶点费用，但是无论怎样，还是获利丰厚。

通常这类会议的宣传方法都是发送邮件到选定的潜在参会人员邮箱里，收件人的名单主要取决于会议的主题。比如，我刚才描述的会议是面向人力资源从业人员的。当我推广会议时，宣传的关键在于获得这些潜在的参会人员，尤其是主管们的邮箱地址。如果我想开办一个培训专业人员的开放式培训会，我就需要将会议邀请函的邮件发送给培训主管们以及经常负责培训工作的人力资源主管们。

既然利润如此丰厚，为什么不是每个人都可以将头脑中的商业论坛计划付诸实施？答案并不难，你选择的主题以及表现主题的技巧决定了你的成败。当你考虑哪个主题是你选择的、哪个技巧是你需要运用的时，问自己以下几个问题：

1. 培训会的主题是否具有普遍性，是否适用于不同的参会人员

当你举办一个开放式的培训会，会议室里的参会人员或许来自超过100个不同的公司，你的主题必须可以适用于所有的参会人员，演讲过程中列举

的例子也要对所有参会人员的情况都很贴切。有时候很难做到这一点，于是，演讲者一般会列举多个不同的例子。

2. 在拥有大量参会人员的培训会中，是否会很难组织相应的团队活动

人数众多的培训会，对演讲者的演讲水平提出了更高的要求，这并不意味着不能有小型的团队活动贯穿其中。然而，一些主题也许并不适合小型的团队活动。在这一点上，我有些固执己见，我相信无论参会人员的数量如何，总会有与之相适合的活动类型。然而，你的活动内容必须与主题契合。最糟糕的就是毫无意义的团队活动被强行塞进会议过程中。

3. 你是否愿意竭力去做宣传工作

把将近 300 个陌生人集中在一间会议室里需要耗费大量的精力与金钱。如果你选择做这样的工作，那么就下定决心准备战斗吧！宣传工作是长期性的，你要在全国各地的大城市中巡回宣传。当然，每年都会获得回报，比如老顾客参会与由于良好口碑相传而来参会的人员。专业的会议宣传册是很有必要的。就我个人来说，从来不在这上面试图省钱。宣传册是与潜在参会者的初次接触，意义非凡。颜色、纸张、图表、内容仅仅是需要考虑的一部分，找到最好的制图人员，并听从专家的指导才是最重要的。

举办开放式培训会的费用会一点点增加。当你考虑了宣传册设计、邮寄目录、差旅费、视频设备等费用，那么举办一场会议而超过了 10 000 美元的花费也就不足为奇了。

利润丰厚，这是一种刺激的商业模式。如果你选择用这种方法来举办会议，最好以为特定人员提供的封闭式培训会作为开端。你看，开放式培训会总是具有创造封闭式培训会的可能性，而封闭式培训会却永远不能为开放式培训会创造可能。

封闭式培训会

不幸的是，我没有能力去组织一个开放式的培训会。我的培训主题也并不是对不同的参会人员都适用。当我教授人们如何去销售的时候，我需要确切地知道他们销售的是什么，并据此为他们提供现实中的案例，我的技巧并不具有普遍性。我的方法需要参加者进行角色扮演，而角色扮演的培训方式并不适合在大型的培训会中进行。如果参加者并不了解彼此的业务，角色扮

演活动就是失败的。于是，封闭式培训会作为一种生意便应运而生了。

一个封闭式的培训会是专门为某种类型的学员而举办的，这并不意味着必须是同一种环境，而只是一种类型的学员。当刚进行商业运作时，我很快招揽了金融领域的顾客。这使我既兴奋又担心，我为自己能很快在金融领域求得一席之地而兴奋，但也担心我的培训模式将被固化，在除金融以外的其他领域丧失了我的信用。

封闭式的营销并不是通过大量邮寄宣传册来进行的。它是慢慢地有条不紊地渗透给特定顾客的，销售周期也许是长年累月的。然而，一个顾客的顾问费用也许会轻易地达到6位数。因为这些顾客并不是寻找一个泛泛而谈的信息，而需要我们去理解他们在做什么，并为他们量身定做相应的方案。换句话说，他们想要寻找的是从一个开放式培训会中所不能得到的方式。

这种费用是很高的，因为这些公司并不是寻找300个素不相识的听众来参加一个为期一天的培训会，他们想要的是通过培训使组织内部的文化发生改变。要达到这个目的，他们需要一个咨询顾问为组织内部的所有员工制订完整的培训计划。

培训程序并不固化，以下将提供给你我的经验。培训内容由最基本的三部分组成。

1. 最初的培训

对于大多数开办培训会的人来说，这是一个必不可少的环节。根据顾客的要求，所花费的时间也长短不一，通常是1~3天的时间。请允许我再多说几句：学员们要求封闭式的培训会，这样可以使他们得到演讲者的直接反馈。这就意味着课程与训练都要在严密的监控之下进行。正是因为如此，我很少推荐超过20个学员的封闭式培训会。

2. 后续的培训

培训公司曾经可以依赖“最初的培训”生存，但这样的日子已经一去不复返了。对于客户来说，仅得到初步培训而不能继续进步是不公平的；对于培训公司来说，将赚钱的机会放弃则是愚蠢的。后续培训不是最初培训的重复，而是更上一层楼。很多公司从不做后续的培训，因为它们开始时就没有这种打算。这就是第三点出现的原因。

3. 补充培训

当我为一家公司完成最初的培训的时候，被问到的最多的一个问题是“你什么时候可以继续培训”，我的回答是：“明天，如果你愿意。”而实际上，我宁愿下一次来的时间以周为单位衡量。我并不认为这是一个很好的节约成本的方法。我于是补充：“为什么我再花费一些时间教授给你如何完成这个培训？因为这能节约你们的培训费用。当我在6~12个月的时间回来后，我们不必再进行相同的培训。我们可以在原来的基础上增加培训内容。”我的建议是你开始进行培训会时，确信你学会使用反馈模型。用这种方法，你可以受用终身。

主题演讲，培训会和研讨会

任何一个以演讲为职业的人，都需要做出的一个重要的决定，就是演讲的时间长度。让我们花点时间来看一下最常见的两种演讲方式。

主题演讲

一提起专职的演讲者，很多人脑海中会浮现出只做一个小时或者更短时间演讲的主题演讲人，并且一般听众都比较多。拥有数量众多的听众并且用较短的时间演讲，显然要将演讲扩展到更深层次是非常困难的。你会听到听众通常会有这样的牢骚：“能从这个演讲中学到一点儿有用的东西，我就谢天谢地了！”

当我刚开始离开施乐公司的时候，我发誓我永远不会做一个主题演讲人。毕竟，我来自于演讲者的净土——施乐公司。我们不会去演讲，而只是教授一个或者两个好主意去激励你或者使你变得好些。我们教授的是可重复的、可预测的技术，而这些都需要相当长的时间。我们看来，在一群人面前发表一个小时的演讲，却美其名曰“培训”，这简直是太荒谬了。

从商的第一年，我被频繁地邀请做主题演讲人，我都拒绝了，我并不想有所妥协。然而有一天，一个特殊的顾客出现了，他成功地说服了我。这个顾客问我通常的报酬情况，并许诺给我双倍的报酬，于是，一个主题演讲人诞生了。