
序摇摇言

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猿分钟内学会换挡。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:

摇摇培训奇迹的要点

员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。

圆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。

猿 培训奇迹的产生以信任、团结、忍耐、宽容和相互尊重为基础。

源 奇迹未发生时 ,需要不断坚持并保持信心。

缘 真正的奇迹能增强培训者和学习者的意志与潜能。

远 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。

苑 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。

愿 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。

怨 奇迹使人从过去了解现在并推知未来。

员 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(~~培训师~~)与培训者(~~培训师~~)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 6 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。

致摇摇谢

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,还要感谢家人亲朋源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

目摇摇录

序摇言.....	员
第一章摇培训的趋势.....	员
将来有朝一日.....	圆
预言变化莫测的未来.....	缘
未来趋势——个人前途.....	愿
小摇结	愿
第二章摇在企业中取得培训效果	怨
给培训部打电话	圆
一个持久的印象	缘
重视效果	愿
获得管理支持	愿

明确商业成果	愿
建立一些“颂扬”学习的体系	猿
恪尽职守	猿
与最佳水平看齐	猿
表彰先进	猿
“即时”的学习	猿
小摇结	猿
 第三章摇能力培训	 源
阿玛佳迈出了正确的一步	源
设置场景	源
能力是什么？	源
在培训中运用能力	源
能力的益处	缘
能力应用	缘
如何描述能力	缘
小摇结	缘
 第四章摇自我指导式学习	 远
不要教我,我想自己来.....	远
能力与自我指导学习	远
什么是自我指导式学习？	远
为什么要进行自我指导式学习？	苑
如何实施自我指导式学习	苑
计划示例	愿
正确组合	愿

小摇结	愿愿
第五章摇点燃火种	愿愿
麦瑞创造了奇迹	愿愿
破冰	愿愿
破冰船	愿愿
充能器	愿愿
破冰船与充能器的运用	愿愿
小摇结	愿愿
第六章摇神经—语言程式	愿愿
真的,她成功了!	愿愿
什么是神经—语言程式?	愿愿
神经—语言程式原则	愿愿
神经—语言程式的能力模式	愿愿
小摇结	愿愿
第七章摇加速学习的力量	愿愿
传达国王的谕旨	愿愿
加速学习的先行者	愿愿
加速学习:从 粤到 在	愿愿
小摇结	愿愿
第八章摇成功的角色扮演技巧	愿愿
没人告诉我特里会变好	愿愿

理解角色扮演	圆猿
处理角色扮演的阻力	圆源
鹰的培训课程	圆源
设计角色扮演	圆愿
指导角色扮演	圆园
将角色扮演变为自发的角色训练	圆猿
角色训练方法的阶段管理	圆缘
指导角色训练课程的十个步骤	圆远
方法和策略的百花香	圆愿
小摇结	圆圆
 第九章摇设计并运用经典案例研究	圆猿
打出王牌	圆源
案例研究是什么？	圆远
设计案例研究的步骤	圆苑
日复一日	圆园
进行案例研究	圆缘
小摇结	圆怨
 第十章摇天堂历险	
——如何组织室外学习项目	圆园
飞马学会用高跷飞	圆员
为什么进行室外学习？	圆猿
室外学习是什么？	圆怨
如何计划室外项目	圆园
计划室外项目中的重要问题	圆圆

小摇结	圆苑源
第十一章摇教导的领航指南	圆苑远
德克兰控制了航向	圆苑苑
什么是教导？	圆苑愿
明确角色	圆苑怨
教导者风格和项目结果	圆苑园
教导策略	圆苑源
小摇结	圆苑源
第十二章摇成为摘星手	圆缘缘
读者练习	圆苑远
奇妙的星星	圆苑怨
关于发展高级培训技能的实用性提示	猿苑怨
小摇结	猿苑员
附录 员	猿苑圆
附录 圆	猿苑圆
附录 猿	猿苑圆
附录 源	猿苑圆

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 10% 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 15 个国家的 1500 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 150 名组员,负责 15 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。

昨天,在一位新的总部培训职员的就职仪式上,克林提起在去年的年度大会上常务董事的讲话:“在过去十年中,培训经历了戏剧性的变化,令人振奋。过去我们的培训所起的作用微乎其微。人们总是从客户那儿随机地学习和提高,对于他们所负责的不同的假日旅游业务,唯一的学习方式是靠口头交流。总部和分部的培训没有配合衔接,效率极低。唯一的常规培训是每六个月一次的地区会议,参加者只包括少数中上层管理人员。当时的全职人员比现在要高出许多,这样的培训规划更显得不可思议。过去公司信息的传递全靠传真和电话,遗憾的是,由于人员分布地理跨度过大和更替过频,很难改变现状。结果是,总部试图控制一切,却导致困难重重,革新成效甚微。”

克林还向新职员传达了在去年 11 月举行的地区管理会议上总经理的讲话。“要想使业务保持顺畅,分部的职员必须更加积极地参与各个方面的岗位进修。我们已经意识到分部的职员不能再坐等总部指示、半年一次的培训,或是职员的巡回讲座。分部的职员必须从现在开始进行‘即时’学习,许多全职人员和许多兼职人员无一例外。要知道,培训不再是一项自愿参加的活动,而是我们事业生存的基石。”

对此,克林说:“遵循这些指示是极其必要的。我们应该确保所有的进修计划和上门培训都以能力的提高为宗旨,高质高效,兼顾各地区不同的文化,并与业务密切联系起来。我深信这样我们就可以实现目标。例如,马尼拉的维达·玛蒂最近要求为旅行社的业务员提供一些关于商业谈判技巧的学习资料。为此,我们与新加坡的一家咨询公司合作出台了一系列菲律宾语和英语双语教学书籍、磁带和讲座。为了做到尽善尽美,一批内部和外部的培训咨询人员将为分部的职员提供定期的有偿服务。”

克林接着简要介绍了本年度培训计划的制定,他说这一过程始于上星期,四位分部经理利用电子邮件系统以计算机会议的形式提供了培训建议。会议涉及的三个领域为:过去培训的结果和反馈、未来的培训需求以及市场预测。

这一讨论会跨越了七个时区,两天后结束。其后克林组织了由六位分部职员参加的计划委员会的电话会议,他们的任务是总结各分部的建议,并提出总体战略。

两个小时的计划委员会会议是在墨尔本时间晚上八点举行的。克林采用计算机网络系统使得人人都能在屏幕上看到其他与会人员。有关的会议资料已在前一天用计算机传给每个人。

通过这种形式,每个人都可以充分参与。比如在中国的纳达,她的住所距离上海四百公里,必须依靠一套便携系统来参加会议,这套系统包括集成电信系统和小型摄像机。当她将摄像机与系统联上后,其内置的电话和调制解调器就可以将她的声音和形象在世界范围的数字化通讯网上传送。

会议提出了三条振奋人心的建议:

继续推行能力培训,在各个地区不断组织进修和文化素养培训。

提高对职员语言方面的要求,尤其是汉语、英语、法语和越南语的学习。培训方法将包括更多的工作手册、面授和多媒体教学。

开展最佳实践研究,以探索“远程”、“开放式学习”在商业管理和客户服务方面对旅游工作者的作用。斐济的泰瓦·威廉姆将领导一个小组进行这方面的研究。

使用新的电子邮件系统进行最新动向和商业信息交流。

缘在小组培训和指导技巧方面 ,为旅游工作者提供更多的面授培训项目。

远将更大份额的基金拨给各地区的培训中心。

与会者的情绪非常热烈 ,人们为新的开端而兴奋 ,但更重要的是他们可以实时并面对面地讨论棘手的问题 ,这令人心情舒畅。

克林经常在会议结尾时搞一个仪式 ,这时人们可以继续交流思想和情感。七位与会者就会议结果又进行了 15 分钟的讨论 ,交换了个人观点。

显而易见 ,会议和最近的培训方针都极富成效 ,能够预见的成功包括 :商业成果的增加 ,革新的扩展 ,能力的提高和气象一新的士气。

来自马尼拉的维达对会议的评价是 :“ 很显然我们走上了正轨。我们对于培训的新尝试不仅能提高业绩 ,还能为每个人注入新的活力和信心。”

过了一会儿 ,从中国传来了纳达的欢呼声 :“ 维达 ,你说得对极了 ,这简直是个奇迹。”

预言变化莫测的未来

培训业的未来 10 年的前景如何 ? 计算机和通讯技术的飞速发展有无止境 ? 虚拟现实能否取代正式培训 ? 传统的学习者与培训者的关系能否继续保持 ?

当人们对未来怀有希望、梦想和恐惧时 ,类似上述的问题会一一涌现出来。许多人会说在上一节《将来有朝一日》中所描

绘的场景已经是在他们的工作场所出现的现实了。

他们已经工作在一个技术高度发达的激烈竞争的市场上。在过去五年中,新出现了许多规模更小周期更短的企业,它们使最佳实践培训这一业务服务更加广泛并日臻完美。这些日新月异的变革有着立竿见影的效果:充满活力的工作团体,全面的质量管理和“即时”的学习。培训的重要性已经使其跃升为商业战略的重要组成部分。

但是,许多企业在有关培训的实际行动和方针制定上犹豫不决;“即时”和多方培训只是一个梦想。通常关键人物的决策是在“着火”阶段而不是“防火”阶段作出的。我们的培训主要不是提高人们应付困境的能力和发展自我恢复和创造的技能,而是使人们直接掌握他们从未知道的东西。

尽管预言培训的未来趋势面临许多困难和不确定因素,特别是由于每个人、团队、企业、行业都要受到各自的社会、经济、政治和环境因素影响,然而,要想创造培训奇迹,培训者与受训者对他们各自的未来的确定和不确定的方面有一定了解是绝对必要的。

如何描绘未来

展望未来的最佳途径是成立“研究项目”对发展趋势进行预测。有许多活动可以对将来的明显趋势和潜在可能等方面提供丰富的信息,这些活动包括:

- 与六种行业的代表进行接触并与他们交换意见,议题可以是“在下一个五年里何种知识、技巧和能力最为重要?”当然,他们应代表不同的背景和地位。比如,高级执行经理、一线工人、大学教授、行业指导、作家和培训咨