

咨询与培训工具系列

主编：屈云波

培训师的工具箱

盛晓东　祁小永　王子健　编著

需要全本请访问 www.ertongbook.

目　录

前言 …… (1)
《终级培训班手册》简介 …… (2)

第一章　培训讲师起步必读 …… (1)
第一节　培训讲师的20个经常性错误 …… (1)
第二节　成人学习的基本原则 …… (2)

第二章　培训需求分析 …… (7)
第一节　培训需求的信号 …… (7)
第二节　培训需求评估 …… (8)
第三节　需求分析的信息来源 …… (9)
第四节　需求分析的步骤 …… (9)
第五节　培训需求的调查技术 …… (10)
第六节　明确培训内容 …… (19)
第七节　制定培训目标 …… (21)

第三章　学习风格与培训方法 …… (23)
第一节　科尔伯的四种学习风格 …… (23)
第二节　培训方法 …… (25)
第三节　培训教案设计策略 …… (68)

第四章　培训计划的制定 …… (73)
第一节　培训项目合作建议书 …… (73)
第二节　培训计划的基本内容 …… (75)
第三节　随机性培训计划与年度性培训计划示例 …… (75)
第四节　培训费用预算 …… (78)

第五章　培训准备 …… (81)
第一节　开班计划书 …… (81)
第二节　培训场地布置 …… (83)
第三节　教具示例 …… (89)

第六章　培训实施 …… (92)
第一节　教学技巧 …… (92)
第二节　表达技巧 …… (97)
第三节　仪容与仪表 …… (100)

第七章　培训评估 …… (101)
第一节　培训评估概述 …… (101)
第二节　反应层次的评估 …… (105)
第三节　学习层次的评估 …… (109)
第四节　行为层次的评估 …… (112)
第五节　结果层次的评估 …… (113)

第八章　培训讲师工具箱速查表 …… (117)

前　言

随着培训市场由混沌走向规范，培训工作需要较以前更严格的工作标准和严谨的工作方法，也需要在深入了解西方理论的基础之上，更多与中国企业的特色相融合，形成一套完整的理论体系与工具，正是在这种情况下，本书做了首次尝试，从培训师起步必读开始，以“培训需求分析——培训计划制定——培训准备——培训实施——培训评估”为主线，由浅入深分别介绍了培训工作的各个阶段应该注意的问题、可以使用的各类工具与工作开展的建议。

本书可以与《终极培训班手册》配合使用。作为创立十周年之际的庆典献礼，派力公司引进了美国权威培训图书《终极培训班手册》，虽说书名定为《手册》，但其内容洋洋大观，对培训的绝大部分重点做了全面、深入地解释与阐述，可以说是目前最全面、系统、实用的培训类书籍。

与《终极培训班手册》一样，本书适合企业的培训主管、专业培训机构（含咨询公司）、各类讲师、大专院校师生作为日常参考书使用。

在本书编辑过程中，图书部的袁力先生给予了大量协助与建议，在此一并表示感谢。

作者

2003 年 11 月 18 日于北京

《终极培训班手册》简介

一流成功培训班的全方位指南

布鲁斯·克莱特著，　何雪译

本书要解决的问题

任何一个计划或正在举办培训班或培训项目的人都想知道：

1) *我所举办的培训班或培训项目怎样才能帮助学员们自然地、自发地学习并取得很好的学习效果？*

与我们每天的自然学习相比，在正式的或机构性的环境（比如，一个教室）里学习常常像一场斗争。正规的培训和教育往往看起来过于学究气或学术化，也就是说，总是与我们的现实生活和需要相脱离。那里讲授的内容与我们在“现实世界”中的需要似乎只有松散的联系。在那里，学习成为一种任务。它包括许多记忆环节：记住各个阶段的正确名字，同时争取理解所教授的内容在工作中的实际意义何在。然而，在这个教室之外，人们的学习似乎很自然，而且不需花费很大的力气。通过实践和经历自发地学习所提供的知识往往更加丰富（它包含更多的联系），而且与自然的学习方式融为一体，因此更加容易而且实用。因而，知识是一种更加深层和实际的东西。

2) *怎样才能确保我组织的培训班能够帮助学员们取得各种重要的显性和隐性的目标和长进？*

显性的结果是指那些容易被观察到或被衡量出来的成就，比如：意见、产品设计、策略和行动方案。重要的隐性结果与人的精神和情绪有关。没有这些隐性的长进，几乎不可能在兑现承诺、责任和任务完成方面取得实际的效果。隐性的结果包括这样一些东西，比如：一种新的团队观念，一种新的理解基础，持之以恒行动的意志，一种新的希望观，以及对于给定任务的乐观主义精神等等。

3) *我怎样才能成为一名成功的培训班或培训项目的组织领导者？*

每当你成为一个群体的领军人物时，人们总是对你处理局势的能力抱有许多希望和期许（比如：你如何解决难题，你如何领导亚群体的实践活动，你如何应对富于挑战性或进攻性的成员等）。一个培训班的组织领导者的工作是在“考验”中完成的：观察人们、意见分歧、随时改变期待值、

需要全本请访问 www.ertongbook.com

形成判断、节省宝贵时光、需求的压力、下一步的打算等等在你的大脑中不停地穿梭着，令你得不到片刻安宁。

本书是一本关于“怎样……”的手册：怎样才能帮助培训班的学员们取得成功、学到知识；怎样才能成为一名成功的培训班或培训项目的组织领导者。它旨在帮助那些想做得更多更好而不仅仅是“过客”的读者，那些想要组织和领导好优质培训班的人，那些坚持不懈地开发自身及其领导才能的人。本书集成了25年中从实际的培训班组织和领导经验中得到的关于教育、阅读和学习的综合技巧。它涵盖了关于各种方法、模型、角度、“怎样做”的技巧等各种有力的实用的“运用”工具，主要帮助培训班或培训项目组织的领导者取得成功。

本书的核心

培训班和培训项目不过是一种工具，但却是相当复杂的工具，它有自己的许多规则和禁忌，就像现代的填字游戏一样。这种工具常常与其他的努力相结合，旨在实现一种远比其自身更加宽泛的目标。比如：设计一个产品，计划或准备实行一次组织改革，策划一种营销战略，帮助一群人提高他们的工作业绩等。

一些人在工作中常常会用到培训班和培训项目，培训已经成为其工作的主要部分。而另一些人可能只是偶尔才用到培训班和培训项目。前者想知道怎样利用它们或它们所提供的许多选择（比如，如何与董事会联系和签约、如何运用4种层次的评估）；后者可能会想知道它们的基本特征，以便于能够把自己想做的做得更好（比如，如何发起集体讨论、如何领导小群体的实践活动）。本书的结构将满足在两端和中间的读者。在本书的前半部分（第一章至第九章），主要集中讨论准备利用培训班和培训项目，尤其是准备好你自己、你的雇主，以及你的培训班或培训项目本身。后半部分（第十章至第十六章）则主要介绍“传授”之道，即，开始并组织和领导好一个培训班和培训项目。

总起来说，本书的核心是：为了能够在群体中取得成功（组织和领导培训班和培训项目，从最初的要求和签约阶段，到策划、设计、组织和传授），你所需要做的事情。它以综合、实用为宗旨，按一部可供快速查阅的指南的方式行文。它也不乏相当的深度，因此对经验丰富的培训班和培训项目组织领导者而言也有一定的参考价值——你将从中找到许多新的观念、方法和模型。它不仅仅停留于理论研究的层面，而且还进行了一种实际的研究——各种培训班和培训项目之间细微的差别、组织和领导培

训班的关键技巧技术和主要原则。

本书的哲学符合当今时代的基本哲学，即：不断变化和学习、目标明确并以目标为中心的工作。书中提供的建议将帮助培训班和培训项目组织领导者在学员及董事会成员不断提高和变化的期待中间取得成功。

本书的目标读者

本书是为各种专业人士撰写的。它既适合于那些在技术或管理领域里经验丰富的人士，也适合于那些想在设计和组织培训班、在培训项目中讲学、以及向别人传授自己的经验和专业知识等方面有所提高的读者（我将在第一章中界定“培训班”和“培训项目”）。

更具体地说，本书的第一读者群应该是那些组织和领导培训班和为各个组织机构执行培训项目的人，无论他们是在私营部门还是在公共部门，或是在专业的协会里工作。他们包括：

- 组织和领导培训班、培训项目的外部咨询人员；
- 在人力资源部（HB）和组织效率部（OE）从事专业工作的人员，他们职责的一部分就是运做培训班；
- 受雇于各种组织机构的技术和行政管理人员，时常“客串”一下组织和领导培训班的工作（比如，处于个人的下去，或因为他们的经理或同行鼓励他们这样做）；
- 受各自协会委托、经办培训班的专业人士（比如：地质学家、系统分析家、营销顾问、律师、工程师、会计师等，他们往往承担培训班的专业培训任务，或参与设计培训班的课程计划）；
- 以前从来没有组织和领导过任何培训班或培训项目，但有着相当可观的组织背景、有一定的专业技术造诣，同时想要创办自己的培训班或者开发自己在培训项目中领导才能的专业人士。比如，某人最近因某种原因离开了他长久以来工作的单位，不再固定受雇于任何公司，而是正在找事做——而不是找一份“工作”，他想帮助别人学到自己的专长；
- 想要帮助别人了解和学习如何组织和领导培训班或培训项目的专业人士。

本书的第二读者群包括：

- 教育工作者和其他专业人士：他们在大学或其他教育机构里授课。但由于本书主要集中于各个机构组织的培训班问题，所以在这里可能找不到各个年级的考试或抽象的教学概念。

你能从本书得到什么

仅靠一本关于组织和领导培训班和培训项目的书本身并不能产生出实际有效的培训班组织者，这就像仅靠教练本身也不能创造出优秀的体育竞技选手一样，但是它将向你提供各种模型和技巧，使你能够估价自己已经和正在做的事情，同时使你全力以赴、事半功倍地推进自己想要有所作为的事业，从这个意义上说，它将有助于你。除了实际的工具性功能以外，它还提供了一个框架来帮助你形成自己的感觉和直觉力，使你能够始终清醒地总结经验教训。因此，这本凝聚着无数心血和实际经验的书将帮助你开发自己作为一个培训班组织和领导者，作为专业技术培训者或行政管理专家所必要的信心、知识和技能。

培训班的组织领导者需要熟练掌握各种模型和方法，而这正是本书所要奉献的。亚伯拉罕·马斯诺的“榔头法则”提出了工具短缺的问题，即：如果你的全部工具只有一把榔头，那么你所见到的每一样东西看起来都像是一颗钉子。对培训班的组织领导者而言，这意味着如果你特别擅长陈述观点和意见（如进行演讲），那么你将沉迷于讲演，即使在应该发起讨论以及帮助学员用自己的思想去发现和观察一个事物时，也不例外。

阅读和研究本书还将有其他许多重要的收益。尽管本书中所有的材料都是面向举办培训班和培训项目的人，但是一些主题（如领导才能、撰写成果总结、协调分歧、获取反馈等）却有着广泛的实用价值。比如，各种组织机构中越来越多的经理和总管在自己传统的策划、组织、代表和管理等职责之外，遇到了许多新的使命（包括统领、激励和教导等）的挑战。这些新的——或者说更加重要的——管理方式在许多方面与组织和领导一期培训班或培训项目相类似。本书对其他“非培训班”类的任务（如组织一次会议、确定目标、处理同事间的矛盾等）而言，也是一本有用的参考书。通过学习和实践本书中的模型、策略和工具，你不仅会成为一名更好的“培训班专家”，而且还将成为自己单位和群体中一名更好的“领导”。

怎样利用本书

本书的各章分为几大部分，许多都有要点框。同时还提供相应的例子和核对清单。全书的结构组织充分考虑到忙碌读者的需要：避免了学术性专业术语和详细的脚注。它的安排使得你可以不必逐章顺序阅读，当然，你可以这样做，而且你会发现到处都有妙语警句。本书的宗旨是帮助你完成一项工作：组织领导培训班和培训项目的工作。

虽然一般而言，人们总是把已经读过的书束之高阁，但本书却是你需要反复常用的。按照下面的方法来利用它：

1) 首先，快速浏览全书，知道它的内容和布局。
2) 其次，把全书从头至尾通读一遍，研究思考、标注出重点和要点（根据个人习惯和喜好），在页白处做笔记。把它作为一本日常参考书。这样，今后在需要时，你将能够很快找到要找的东西。
3) 把这本书当作日常的指南，用以指导你筹备、策划和设计培训项目和培训班，让它帮助你改进你的培训班以及你对于培训项目的领导技能。
4) 碰到具体问题时参阅这本书，比如，需要重新组织一期设计上有诸多漏洞的培训班，或需要了解怎样应对培训班中进攻性的学员等。
5) 随时把这本书放在手边，只要有几分钟的时间就随手翻翻。比如，在你飞往另一个城市（去组织一期培训班）的航班上，你或许想要查找出一个特定的方法来进行领导、激励或演讲。
6) 每隔几个月，要快速地浏览一次你标记出来的部分，以及你在阅读全书时所做的笔记，找到不断改进你的培训班和领导组织方式的办法。
7) 每组织一期新的培训班，都为自己确定一个目标，改进你的培训班、组织和领导技巧中两个特别具体的方面。比如，在培训班开班前一两天，浏览一下本书，找出几个你想让自己提高和改进的领域，然后制定详细的改进计划具体地进行实施。
8) 融会贯通这本书和其中的思想，把它们变成你的一部分，但是不要生搬硬套其模式。把书上的概念和工具同你自己的东西结合起来，在你的培训班中加以实践，然后重新思考这些材料，不断地吸纳和扩展，使之适用于你那独一无二的培训班情况和你自己的组织领导风格。可能我不必对经验丰富的培训班组织领导者强调这一点。他们将从本书中得到自己想要的思想，然后做他们自己的事情。但这对经验较少的培训班组织领导者而言则是一个重要的建议：在做事情时你必须记住自己是谁，这样尽管你向别人学习，你也不会照搬他人的方式和风格。相反，要把你学到的东西同自己独特的组织领导方式有机地统一起来。

本书的结构框架

第一部分：做好领导准备。

第一部分为在公司组织和领导培训班和培训项目确立了一个背景。两章为与学员共处和解析学习进程提供了基本的理论和一些模型。本书对“怎样做”的强调主要是在第三至十六章。

第一章:构建领导的基础,突出组织领导培训班和培训项目所需要的基本素质、关系和知识。本章界定和比较了各种培训班和培训项目、领导和激励等概念。考察了培训班中信任和融洽关系的重要性,以及信任的基本要素。

第二章:学习、习惯和知识水平,以“学习”为核心,考察了培训班和培训项目的公分母和基本成果。讨论了自然学习、深度学习、成年人学习的原则、学习方式、单向和双向式学习、知识水平、习惯的本质等等问题。

第二部分 让你的委托人做好培训前期准备:通向成功之路。

第二部分强调了培训班先期协定的重要性,集中关注你的董事会成员、他们的需要和他们的喜好。提供了一些具体的战略来鉴别学习和生意“需要”、预期目标和实际结果,以及评估培训班或培训项目的方案。

第三章:考察需求,策划培训班。从鉴别和评估学习与培训班需要谈起,着力界定培训班或培训项目的目标、结果和主要步骤。

在策划阶段,你需要作出决定:如何评估培训班和培训项目。

第四章,评估培训班,考察了评估培训班、培训项目以及你作为一位组织领导者效率的必要性、评估工作的4个层次。提供了一些具体的评估指标。

第五章:开班前的目标协商和营销,关注的是需要你签定军令状的各类委托人,以及如何与每一类委托人打交道。

第三部分:开班前培训班领导者准备:奠定成功的基石。

第三部分讲述了培训班和培训项目准备工作的方方面面,包括设计、日程表、营销、资料准备,以及一个有价值的清单,名叫“行动自助餐”。

第六章:设计培训班,提出了设计的基本原则。把科尔伯的学习方式作为一个组织框架。为每一个设计选择提供了广泛的知识信息,帮助你为自己特定的培训班和培训项目设计出一种适用的方式。

第七章:考察了培训班组织问题。提供了关于营销、合作和组织培训班及培训项目的各种建议、图表和清单。

在第八章:准备和运用直观教具有更进一步的知识和例子,这些对于老练的培训班组织者而言是耳熟能详的。然而,人们应该重新审视它们今天在实践中的用处。

第九章:培训班成功的前提,剖析了学习和培训班气氛、学习意愿和

参与意愿的重要性,以及它们之间的内在联系。还讨论了如何调动学员的积极性以便营造出一个有效的学习氛围的步骤。

第四部分:正式启航:启动培训班

"开端"的重要性无论怎么高估都不过分,它为以后的一切确定了主调。本部分的两章引导培训班组织领导者如何启动、运营一个培训班,以及如何保持一个培训班的活力。

第十章:启动培训班的最初步骤,解释了如何使一期培训班到达一个起飞点。核心在于培训班和培训项目的领导准备和成果,培训班运营以及在目标方面构建共同利益。

第十一章:开始之初协商进程,为促使学员和睦共处提供了详细的战略。

第五部分:导向成功:领导培训班

第五部分讨论了如何处理站到讲台上组织和领导培训班所遇到的实际难题。本部分五章涵盖了运作、抓住学员的兴趣和注意力、实现目标和总结经验等问题。

第十二章:推动、调整和结束培训班,考察了如何推动培训班向前进,如何在必要时改变方向和步伐,以及如何始终保持学员的兴趣和热情的问题。讨论主要集中于重温和总结、运用反馈、以及一系列保持前进的战略。

第十三章 提问的技巧 ,考察了培训班的组织领导者最常用的各种技巧。问题聚焦于学员的注意力和强化学习。为了方便你熟练运用这一工具,本章特地突出了问题的结构和多元目标。

第十四章 激发、动员和维持兴趣 ,说明了如何激发学员的热情和保持他们的注意力。提供了组织领导小组实践活动的逐一步骤指南。由于幽默感能给培训班和培训项目组织领导者带来很大的好处,所以在强调基本原则"做 "和"不做"的同时,列举了一些幽默的例子。

第十五章:陈述、激发和领导技巧的前半部分揭示了最常用来向学员提供知识和信息一些方式:讲演或陈述。然后重新考察了激发和领导的微妙,同时考察了两个以上的人共同组织和领导培训班(培训项目)的优缺点。

参与是所有成功培训班的共同前提条件,但是必须对它进行管理。第十六章管理培训班中的参与 从考察"控制"这一可触摸的主题开始。接着描述了管理培训班时间和强化参与的问题。最后列出了处理参与问题的详细战略。

需要全本请访问 www.ertongbook.

第一章 培训讲师起步必读

本章提纲：

第一节：培训讲师的20个经常性错误

第二节：成人学习的基本原则

本章概述：

本章主要就讲师经常出现的错误与成人学习的基本原则进行了介绍，作为应该了解的最基本的问题，讲师需要在今后的工作中严格贯彻本章所阐述的这些原则并尽量避免第一节中提到的这些问题。

第一节 培训讲师的20个经常性错误

美国培训专家盖瑞·凯朗特总结了新入行的培训讲师经常出现的二十个错误。凯朗特认为，甚至一些经验丰富的讲师也有可能犯下同样的错误，这二十个错误可以形象表述为十个“笨蛋”与十个“可怜的结局”，如表1-1与表1-2所示。

表1-1：十个“笨蛋”

- 准备不充分(Not being Prepared)
- 内容不充实 (Inadequate content)
- 材料不规整(Not Delivering the goods)
- 使受训者经常厌烦 (Constantly boring the trainees)
- 信息过多(Overload of information)
- 误解组织(Misreading the group)
- 步骤简单(Poor pacing)
- 练习的遗漏(Omission of practice)
- 奇怪和令人困惑的言行表现(Odd or distracting visuals or verbals)
- 对问题把握不准(Poor handling of questions)

把每句话的首个单词组合起来，我们就会得到“笨蛋”（Nincompoop）———大多数讲师喜欢这样记忆！

表 1－2：十个“可怜的结局”：

- 缺乏计划的表达（Poorly planned visuals）
- 不恰当的幽默（Offensive or inappropriate humour）
- 不适当的穿着（Over－or under－dressing）
- 超时讲课（Running overtime）
- 迟到（Running late for the start）
- 缺乏眼神交流（Eye－contact missing）
- 总时背对大家（Showing your back too often）
- 低效地使用多媒体（Under－utilising the media available）
- 缺乏感染力（Lack of enthusiasm）
- 没有结论（Total lack of conclusion）

若再把以上几要点的首个字母连起来，且如果讲师确实存在以上错误，那么将会得到一个“可怜的结局（Poor result）”。

第二节　成人学习的基本原则

成人学习有其固有的一些特点和指导原则———这些特点是讲师在培训前应该认真考虑的，讲师必须熟悉并据此合理设计培训教案，这样，在每一次培训开始前的准备中，它总能帮助讲师做得更完美。

为了便于记忆，这些原则可以归纳为“弯道 2 声誉”法（RAMP 2 FAME）：

- 温故知新原则 Recency
- 适合原则 Appropriateness
- 动力原则 Motivation
- 重点原则 Primacy
- 双向沟通原则 2－way communication feedback
- 反应原则 Feedback
- 主动性学习原则 Active learning
- 多感官学习原则 Multi－sense learning
- 练习原则 Exercise

表 1-3:成人学习的基本原则

代码	对应原则	基本含义	应用中的注意事项
R	温故知新原则	● 该原则告诉我们,受训者以前曾了解过或学习过的内容是最容易被记忆和接受的。 ● 此原则在彼此独立的两个学习领域得到了很好的应用。第一,可以应用于培训后期内容和项目。第二,可以应用于教授受训者最新最陌生内容和项目。在第一项应用实例中,说明培训讲师经常总结、在培训结束再次强调关键内容是极其必要的。	● 尽量将每一次培训安排在相对较短的时间内完成,一般不宜超过 20 分钟。 ● 一旦培训超过 20 分钟,讲师需要经常扼要重述前面讲授的内容。 ● 每一次培训的结尾都很重要,应该着重回顾整个培训,强调要点和关键的信息内容。 ● 应尽量使受训者清晰明了感受到自己学习的进步和改善。
A	适应原则	● 适应原则告诉我们,那些所有培训、信息、教育帮助、案例教学和其它的资料必须迎合受训者的兴趣和需要。 ● 如果培训与这种需求联系不紧密,受训者很快就会失去学习的兴趣和动力。 ● 培训讲师必须竭尽全力让受训者知道新知识与旧知识的联系之处,帮助他们削除学习新鲜事物的恐慌和失措。	● 给予受训者明确而强烈的认同感。带着这些学习的目的和需要,努力使培训的所有内容都符合要求。 ● 综合运用描写、举例、说明等受训者所普遍熟悉的介绍方法。
M	动力原则	● 要取得良好的培训效果,受训者必须要求学、准备学、有理由学。只有受训者有动力去学习,或有学习的渴望,那么他们才会表现得非常积极和突出;同时,这对培训计划的实施以及培训效果的提高都很有帮助。 ● 只要产生了学习的动力,学习的气氛就会随之改善。	● 保证学习材料对培训师和对受训者同样都富有价值。 ● 不仅受训者对学习要充满求知欲,讲师对培训也必须兴趣昂然。否则,培训的气氛无法调动起来。 ● 讲师必须针对受训者的学习目的去选择课程内容,并通过告知受训者培训能够针对性地解决他们的问题,来持续地激发他们的学习动力。

		● 假若忽视动力原则、忽略了学习材料的相关性，受训者很快就会丧失动力，对学习、培训失去兴趣。	● 注重从已知发展到未知的教学方法。讲师应该以受训者们熟悉的要点为引子开始培训，再循序渐进开始相关内容。
P	重点原则	● 受训者们第一个学习的要点将是掌握得最好的。所以讲师应该把重点的环节和内容安排在受训者第一印象和第一则信息中。 ● 非常值得称颂和推广的一个做法就是把培训的梗概和脉胳作为提纲在最初开始时就旗帜鲜明地提出来，然后在以后的培训中一点一点地引申出其他相关的要点和内容。 ● 当受训者被教授如何完成一项任务时，其第一次接纳的信息、方式、方法就必须是正确无误的。众所周知，如果一开始就接受了错误的培训和指导，若想以后重新改正过来，几乎是难于办到的事情。	● 由于受训者注意力集中的时间相对有限，因此，需要注意培训应在相对短时间内完成（20分钟较为适宜）并确保重点内容首先讲授。 ● 开场白是非常重要的，一定要内容翔实，生动有趣。 ● 让受训者清楚感受到学习的进步和能力的提高。 ● 严格把握第一次教授内容的正确性和准确度。
2	双向沟通原则	● 培训应该是双向的互动交流，而不是单向的传授——任何一种形式的沟通都应该是双向的。 ● 当然，这也不意味着并非整个培训都需要变成一场讨论，这只是强调，培训应该是讲师与受训者之间的互动反应。	● 在培训方案中应加入与受训者互动交流的设计和安排。 ● 讲师的肢体语言也是双向沟通的重要内容，而且还必须与叙述和描绘相匹配。
F	反应原则	● 无论是讲师还是受训者，都必须从对方的回馈信息中找到必要的反应。讲师需要了解受训者的进程和参与程度，受训者需要从反馈中明白自己表现的状况。	● 受训者经常（也非常）盼望讲师的反应和评价。 ● 讲师需要经常观察受训者的反应并随时以各种方式（包括测试、提问等多种方式）获得受训者的反馈。 ● 当使用以上方式时，在受训者回答结束后，讲师应以最快的速度对其表现做出明确反应。

		● 反应原则也需要有加强的提示。如果我们表扬受训者(正面加强)的积极表现,很有可能导致受训者的发挥超出讲师的预期,而过多的反面批评则可能造成无法实现原定目标。	● 并不是所有的反应都应该是鼓励的、正面的。正如大家所认为的那样,肯定和表扬仅是反应的一种而不是全部。缺少了否定意见的反应是不完整的,也是无用的。 ● 当受训者说或做得正确时,要尽量肯定。 ● 为了在开始就有正面的、肯定的反应,讲师必须认真做好培训准备工作。 ● 关注受训者学习中的错误与关注他们的可取之处同等重要。
A	主动性学习原则	● 当受训者主动地融入培训过程,能够学到更多的知识,这正验证了那句名言:"从行动中我们懂得学习"。	● 在指导中多还用实践性练习。 ● 在指导中多提问题。 ● 可以多使用临时测验的方法提高受训者们的学习热情和精力。 ● 在教授受训者们如何做时,尽可能让他们自己实际的去尝试做。
		● 主动学习的另一优点在于将会帮助讲师维持受训者的清醒和注意力的集中——成人一般无法按耐住性子在教室里一坐一整天。	● 如果受训者们坐得太久而未能被提问或未能参与培训过程,他们可能一会儿就磕睡得抬不起头或根本失去兴趣。
M	多感官学习原则	● 如果受训者能运用多重感官去学习,其效果会事半功倍。如果讲师教授受训者一种新型的三明治夹馅,他们可能记住。如果你向他们还展示这个产品,他们大多会记住。可如果让他们去摸,去闻,去尝一下,哪么谁还会忘了这种新型的三明治呢?	● 在讲解事物时,尽量地展示一下实物。 ● 尽可能地引发受训者利用多方位的感觉去学习,但别走题。 ● 务必确保所选择感官刺激的有效性。确保受训者在听、看、接触时不存在任何困难。

E	练习原则	● 练习原则，指的是“重复学习”和“意象再现”。最好的记忆方法就是重复，让受训者不断练习、重复新的信息和内容可以提高他们在短期内记忆新信息的可能性和成功率。 ● 实际操作中可以这样去做：培训师先讲授相关内容和过程，然后演示大纲和提要，再展示最终产品，最后再让受训者按着要求重复几次。 ● 练习也必须保证一定的强度。实验证明，缺乏各类型的训练和练习，受训者将在 6 小时内忘记所学内容的 25%，24 小时之内忘记 30%，在 6 星期内忘记 90%以上。	● 让受训者反复的内容越多，他们能记忆的信息就越多。 ● 建议以频繁提问的方法来鼓励经常练习和重复学习。 ● 受训者总结也是一种练习，在培训总结结论时也得加强训练。 ● 培训过程中应要求受训者多多回忆迄今为止培训中已涉及的内容。 ● 要给予受训者实践所学内容的练习机会。

需要全本请访问 www.ertongbook.c