

人力资源总监、企业培训师案头必备

TTT培训师培训教材

《培训师的工具箱》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

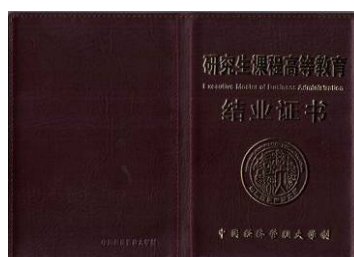
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

本书目录：

第一章：培训讲师起步必读

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

第二章：培训需求分析

第一节：培训需求的信号

第二节：培训需求评估

第三节：需求分析的信息来源

第四节：需求分析的步骤

第五节：培训需求的调查技术

第六节：明确培训内容

第七节：制定培训目标

第三：学习风格与培训方法

第一节：考尔勃的四种学习风格

第二节：培训方法

第三节：培训教案设计策略

第四章：培训计划制定

第一节：培训项目合作建议书

第二节：培训计划的基本内容

第三节：随机性培训计划与年度性培训计划示例

第四节：培训费用预算

第五章：培训准备

第一节：开班计划书

第二节：培训场地布置

第三节：教具示例

第六章：培训实施

第一节：教学技巧

第二节：表达技巧

第七章：培训评估

第一节：反应层次的评估

第二节：学习层次的评估

第三节：行为层次的评估

第四节：结果层次的评估

第八章：培训师工具箱速查表

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

在《培训探密》中，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”

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 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”：

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 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 Appropriate 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
- 动力原则 Motivation
- 重点原则 Primacy
- 双向沟通原则 2-way Communication

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 该原则指导我们，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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 适应原则教育我们，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，帮助他们消除学习新鲜事物的恐慌和失措。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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盎然。否则，培训的效果也无法体现出来； ● 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； ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 受训者们第一个学习的要点将是掌握得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 由于受训者注意力集中的时间相对有

	点原则	<p>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；</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 非常值得称颂和推广的一个做法就是把培训的梗概和脉络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。 	<p>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；</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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； ● 反应原则也需要有加强提示。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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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； ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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”； ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 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	<p>多感官学习原则告诉我们：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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

	原则	一下，哪么谁还会忘了这种新型的三明治呢？	困难。
E	练习原则	<ul style="list-style-type: none"> ● 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，让受训者们不断练习、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。

第二章 培训需求分析

第一节：培训需求的信号

第二节：培训需求评估

第三节：需求分析的信息来源

第四节：需求分析的步骤

第五节：培训需求的调查技术

第六节：明确培训内容

第七节：制定培训目标

本章概述：

本章从培训需求的信号开始，系统介绍了培训需求分析阶段所应该进行的工作。

第一节：培训需求的信号

分析培训需求是设计培训课程与教案的前提条件。培训需求应该理解为通过培训可以解决的问题，例如大客户销售技能与售后服务技巧可以通过培训传授给每个受训人员。只有适合企业特色和受训者特征的定制化的课程才能真正适合企业的需求。

企业的培训需求通常可以进一步划分为被动产生的培训需求与主动产生的培训需求。被动产生的培训需求指为了对应出现的问题而被动采取的培训，例如，当企业收到市场普遍反映的产品质量下降这类信息后而采取的、旨在提高产品质量所进行的培训可以归类为被动培训需求。主动产生的培训需求是指企业为了顺应业务的开展、人才的培养或管理的需要而提出的、具有前瞻性的培训需求。关于主动培训需求与被动培训需求常见的一些信号可以基本归纳为表 2—1。

表 2-1：培训需求信号

培训需求信号	信号的表现	对培训的影响
正面信号 (主动产生的培训需求)	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司销售额的激增和业务区域的扩大； ● 内部升迁； ● 岗位轮换； ● 请外部的专业机构（如专业的咨询公司、培训公司）进行诊断后提出培训改善建议。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通常表现为培训活动的计划性和前瞻性； ● 需要讲师与相关业务部门密切配合，以确保培训需求被正确开发； ● 培训也经常作为咨询的关联项目开展，即通过咨询项目提出系统性解决

		方案,通过培训使受训人掌握应用这些解决方案的必要技能、经验等。
负面信号 (被动产生的培训需求)	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作质量低; ● 来自公司内、外部的抱怨增多; ● 过高的员工流动率; ● 工作中经常出现失误; ● 无法按时按质完成公司分配的任务; ● 公司无法承担超出自己能力的项目。 	培训需求较为明显,但需要分析培训是否是解决问题的最佳手段或培训是否能够真正从本质上解决问题。

第一节 培训需求评估

培训需求评估主要包括三方面的工作:组织分析、工作分析与个体分析。这三方面的分析是三位一体的,由综合分析到单项分析、由总体分析到个体分析、由抽象分析到具体分析,由大至小逐步明确培训需求。

表 2-2: 培训需求分析

需求评估的方向	说明
组织分析	着重确定组织范围内的培训需求,包括对组织目标、资源和环境的分析,以及对人力资源重要或关键方面进行分析。从企业组织内外的对比分析中,从生产经营过程的现状和问题的对比分析中,确定企业的人才需求结构,进而确定培训的目标与计划大纲。
工作分析	即按照企业职务工作标准和相当职务所需的能力标准(即“职能标准”),对各部门、各职务工作(岗位)状况,主要是对担当工作的职工及职工的工作能力、工作态度和工作成绩等,进行比较分析,以确定企业组织成员在各自的工作岗位上是否胜任所承担的工作,进而确定企业培训的需求结构。
个体分析	逐一对职工的工作过程和工作结果以及工作态度进行考核评价,尤其对那些关键工作、关键岗位的人员素质,进行测评,以确定需要培训的内容和人员。

第三节 需求分析的信息来源

当讲师进行培训需求分析时,应该着重分析和收集以下类型的信息:

表 2-3: 培训需求分析的信息来源

直接信息	有助于需求分析的其它信息来源
<ul style="list-style-type: none"> • 工作角色 • 工作过程 • 工作难题 • 任务表 • 任务困难点 • 任务重要性 	<ul style="list-style-type: none"> • 突发事件报告 • 公司计划,政策、方案 • 访谈失败率 • 失误频率 • 规章制度 • 抱怨和意见 • 旷职状况 • 制量控制报告 • 市场调研报告 • 表现评估 • 观察情况

- 测试
- 工作分析分析

以上的这些信息可以通过查阅工作报表、内部会议记录、进行访谈、共同工作等多种方式获得，具体的方法可以参阅本章第五节的内容。

第四节 需求分析的步骤

常规的培训需求分析应遵循以下的逻辑步骤：

表 2-4：培训需求分析的基本步骤

1. 熟悉公司组织结构；
2. 熟悉公司财务状况；
3. 熟悉公司的组成和员工；
4. 设计合适的调查方法来帮助确认培训需求；
5. 确认是培训需求还是管理问题；
6. 决定培训还是维持现状不变；
7. 为弥补差距设计培训；
8. 开展、进行培训；
9. 评估培训结果；
10. 对比培训后确认的问题与原有确认问题；
11. 如有必要调整和修正培训课程。

这 11 个步骤是一个完整培训需求分析的步骤。通常，从第 1 步至第 7 步是一般培训需求分析的基本步骤，其后就应该实施培训。值得注意的是，进行培训评估并不意味着整个培训活动的结束，确认培训对绩效的推动作用并采取后续措施（如相应修改培训内容或采取其他措施促进培训效果转化为生产力）才是讲师应该关注的重点——讲师应该在培训结束后重新审视最初的培训需求并作出适当更正，所以，从大方向来讲，完整的培训需求分析应该包括了这 11 步。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



千本好书 **免费** 下载网址 [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

第五节 培训需求的调查技术

在进行培训需求调查中，正确地应用相关技术（或称为方法）可以提高需求调查的有效性，同时讲师也可以通过需求调查，与受训者进行前期的接触。

表 2-5：培训需求调查的基本原则

- 原则一：确保一定的样本量。一定的样本量可以确保培训需求的公允性；
- 原则二：讲师本人应该参与需求调查。经验表明，通常情况下，企业的培训需求是模糊的，或者说不明确的，讲师应该参与具体的需求调查并从多方面获取信息；
- 原则三：需求的调查应该全方面开展。也有人将此称之为“360 度需求调查”，意指为了获得全面的、客观的基本信息，讲师（有时是培训主管协助相关工作的开展）不仅需要针对于受训者开展需求调查，也要根据具体情况，面向受训者的上级、企业内部协作部门、外部客户、最终用户展开调查（当然，由于工作量较大，这需要根据具体情况具体分析是否有必要进行）；
- 原则四：保密与客观。保密与客观原则是确保受训者真正敞开心扉与讲师坦诚沟通的主要原则，否则，讲师将难以发现问题的本质并明确培训的作用。所以，讲师应该从调查开始时就向受训者说明保密的原则并获得他们的支持，在整个需求调查过程、甚至于培训结束后讲师也要对相关调查资料保密。

调查培训需求主要采用的技术（或方法）包括了观察法、问卷调查法、访谈法、督导法等。

表 2—6：培训需求调查技术一览表

调查技术	说明	优点	缺点	应用注意事项	示例
观察法	观察法是指讲师、培训主管通过与受训者一起工作，或者通过受训者的部门经理、同事对其工作进行观察、评价后确定培训需求的方法。	通过与受训者一起工作来分析培训需求是一种实效的方法，可以直接发现受训者的长处、不足以及工作中的难点。	<ul style="list-style-type: none"> 由于每个人的能力各有高低，工作经验也不尽相同，因此，对于问题的界定和解决思路是不完全一样的。这就要求在综合考虑员工的工作背景、学历、经验、在公司服务的年限、对公司业务的熟悉程度等多 	<ul style="list-style-type: none"> 观察法往往需要与其它方法配合使用，如访谈法或问卷法； 观察法是一种连续性的培训需求调查方法，较长的周期、部门间的通力 	表 2—7

			<p>种因素的基础上确定客观的评估标准，但现实情况是，不少企业缺乏这样的标准；</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 只有连续的观察过程才是有效的，这就决定了使用该种方法周期长。 	<p>协作和较高的运做成本决定了该方法只适用于企业培养后备专业人才和高级管理人员，观察法经常与个人的职业发展计划紧密结合在一起。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当由受训者的上级或其他人负责观察其工作表现时，应该相应提交《观察报告》（表 2-7），为培训部门提供参考； ● 观察法也常常使用于对照组，用于修正培训需求与内容。 	
问卷调查法	<ul style="list-style-type: none"> ● 问卷调查法是指通过发放问卷调查培训需求的方法； ● 从问卷设计的内容和发放的对象来区分，调查 	<p>问卷调查法是一种很有用的沟通方式，通过开放式问题与封闭式问题的综合使用，讲师可以引导被调查者自由发挥，充分描述自己的观点、看法，并据此确定培训需求。</p>	<p>使用调查问卷也不可避免会出现以下问题，从而影响调查效果真实性：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 受训者（被调查人）是否能够真实、认真填写问卷； ● 如果讲师无法清晰设计问卷，则可能无法获得期望得到的信息； ● 由于无法进行双向式沟通， 	<ul style="list-style-type: none"> ● 问卷的发放与反馈。要获得足够的样本采集量才能获得较为全面的信息； ● 问卷长度。采用问卷调查时，要留给被调查人充裕的 	表 2-8 和表 2-9

	问卷可以分为由企业的培训讲师使用的、面向企业的培训主管派发的问卷（表2-8）和适合企业内外部讲师使用的、面向受训者派发的问卷（表2-9）。		调查的范围受制于问卷的设计与内容，存在无法获得潜在信息的风险。	<p>时间思考，对于疑惑的部分要给予清晰解答。设计的问卷也要确保在合适的时间内（通常15-30分钟）完成；</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 为避免理解上的歧义，对问卷中出现的、必要的名词和术语要给予必要的解释 	
访谈法	访谈法是指通过与受训者本人或其同事进行面谈以确定培训需求的调查方式。	这种交互式的调查方式可以避免因问卷设计不当或其它原因带来的弊端，便于双方在平等的氛围下沟通，共同分析、确认培训需求，也有利于发掘潜在的培训需求。	如果不注意访谈技巧，则容易给访谈对象造成一定的压力，不利于信息的获取。	<ul style="list-style-type: none"> ● 使用访谈法，需要调查人具备高超的沟通技巧，通常，这类工作应该由讲师担纲。如果访问量大或访问内容较多时，讲师也可以请其他人协助进行； ● 讲师应在访问之前列好提纲； ● 尽量提出启发性问题。讲师在提问时，最好避免访谈对象只用“是”、“否”或“对”、“错”就能回答的问题。如果提出的问题对方仅仅用“是”或者“否”来回答，获取的信息显然对调查没有意义。心理学的研究表明， 	表2-10

				<p>绝大多数的人喜欢别人倾听自己的谈话，所以，讲师要利用简单有效的提问，使访谈对象不断说话，并在此基础上提出更深入细致的问题；</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建立平等沟通的氛围。讲师需要注意，有效的信息源自于平等的沟通。审问式、或咄咄逼人的沟通方式，会使访谈对象产生被胁迫的感觉，因此，会增加他们的戒心，甚至招致反感。大量地使用封闭式的问题会造成审问式的交谈结果。可以通过“开放+封闭”的提问方式来避免，如“您希望接受什么样的技巧方面的培训？……我是说针对于您的本职工作，是时间管理方面的还是谈判技巧？”，这样，通过开放式问题，让被调查者多说一些，并在此基础上，不断有意识的将被调查者引向自己的方向，最终达到调查的目的。 	
督导法	督导法是一种类似于观察法的需求调查方法。不同	便于各部门从协作的角度共同确定培训需求。	如果运用不当，很容易造成部门之间的互相推委。	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要企业有完善的组织结构 	

	之处在于它更适用于多个相关部门共同确定培训需求。例如，市场部、运营督导部等相关职能部门的主要工作职责除了为销售部门提供必要的支持外，还要通过在市场的巡回活动监督销售部门的运做，可以通过督导法从本质上将是对这些部门职能的强化。			与岗位职责分工； <ul style="list-style-type: none"> ● 需要企业建立合理的工作流程并通过公司文化、政策制度等手段创建合作的平台； ● 建立明确的督导标准与奖惩措施。 	
差距分析法	<ul style="list-style-type: none"> ● 差距分析法是通过分析业务要求与员工现有实际能力的差距进而判断培训需求的方法。 	差距分析法即可以用于目前员工工作能力差距的分析，也可以对为满足未来业务发展而需要进行的知识储备进行分析。	如果没有明确的、公认的工作标准与目标标准，则很难得到客观的结论。	需要明确的技能标准与客观的评估标准。	表 2-11

表 2—7：使用观察法确定培训需求

观察报告			
建议受训者姓名		部门	
报告提交人		提交日期	
观察期间			
观察项目	<input type="checkbox"/> 专业知识 <input type="checkbox"/> 工作技能 <input type="checkbox"/> 思维 <input type="checkbox"/> 观念 <input type="checkbox"/> 心理		
<p>观察内容评估：</p> <p>分数说明：5-优秀，4-较好，3-一般，2-较差，1-极差</p> <p style="text-align: center;">考核项目 考核内容 评分</p> <p>专业知识</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 对公司整体业务与发展方面的了解 ➤ 对公司业务流程与相关规定的了解 ➤ 对自己专职工作的了解 ➤ 对自己负责业务的关联知识的了解 ➤ 对行业基本情况的了解 			

- 对竞争对手的了解
- 对自己负责销售区域的了解
- 对客户业务的了解
- 对客户主要负责人的个人情况的了解
- 对客户经营动向的了解
- 对本公司业务开展的建议

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

工作技能

- 销售开启的技巧
- 谈判技巧
- 推销技巧
- 聆听与倾听
- 异议处理

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

工作态度

- 是否具有主动意识
- 是否愿意与他人合作完成工作
- 是否能够始终如一保持积极的工作热情
- 是否严格遵守公司的规章制度
- 是否具有时间观念
- 是否具有强烈的学习意识

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

	5	4	3	2	1
工作习惯					
➤	工作报告的撰写				
➤	次月工作计划的制定				
➤	市场巡回计划				
➤	组织会议的技巧				
➤	销售工作准备				
➤	时间管理				
	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1	
经营理念					
➤	对公司存在社会价值的了解				
➤	对企业核心价值观的了解				
➤	对企业纲领的了解				
➤	是否在工作中贯彻了公司理念				
➤	是否向客户传播了公司的理念				
5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1	
对观察内容未尽事宜的说明：					
待改善问题点的详细说明（问题点、原因、改善建议、改善目标）					

培训管理部门计入栏

表 2-8：培训需求调查问卷（面向企业培训组织者派发）（以面向营销人员的培训为例）

培训需求调查问卷
<p>尊敬的_____：</p> <p>您好！</p> <p>非常感谢您对鄙公司的关注。</p> <p>为了能够为贵公司提供更为客户化的培训服务，我们特意设计了本问卷，旨在进一步详细了解贵公司的培训需求与期待达成的目标，因而，希望贵公司能够真实、具体、详细、慎重地回答以下问题，如有补充，可附加在问卷后面。</p> <p>请按照题目的顺序依次回答所有问题，并于_____年_____月_____日前将回答完毕的问卷并按照本问卷最后部分的要求返还给我们。</p> <p>我们将对贵公司提交的任何资料严格保密。</p> <p>非常感谢您的合作。</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">200 年 月 日</p>
<p>1. 贵公司的主要产品、品牌名称以及产品销售区域</p> <p>2. 贵公司主要的营销组织结构、部门职责与运做流程</p> <p>3. 贵公司主要领导人的姓名与简历</p>

4. 贵公司产品通路的结构状况
5. 贵公司的销售后勤系统
6. 目前营销人员在日常工作中出现的问题有哪些？希望借助本次培训解决哪些问题？
7. 贵公司在同业有哪些同量化的竞争对手？与其相比较贵公司在销售与销售管理方面的弱点是什么？优势是什么？希望借助本次培训解决哪些问题，强化哪些优势？
8. 请列清楚目前贵公司现有并正在执行的销售管理以及市场管理的所有表单名称？
9. 贵公司对本次培训对象的具体岗位名称以及岗位职责。
10. 贵公司本次培训对象的基本素质（例如学历、年龄等）以及专业素质（工作经验、专业特长、兴趣点）状况。
11. 贵公司之前接受过何种培训？培训的具体内容是什么？效果如何？请分析其原因并在此基础上结合本次的培训需求提出具体的培训要求。

序号

时间

培训课题

执行公司

培训效果

原因分析

对本次培训的要求和期望：

12. 其他需要说明的问题

（本公司将对贵公司提供的所有资料和信息严格保密）

请将完成的问卷以以下方式返回：

时间： 年 月 日 时前

方式： ☐ 传真 ☐ 信函 ☐ 问卷回收箱 ☐ 人员现场回收

地址（或地点）：

传真：

如有任何疑问，请与_____联络（电话： 电邮：

表 2-9： 培训需求调查问卷（面向受训者派发）

培训需求调查问卷

尊敬的_____:

您好!

非常感谢您对鄙公司的关注。

为了能够为贵公司提供更为客户化的培训服务，我们特意设计了本问卷，旨在进一步详细了解贵公司的培训需求与期待达成的目标，因而，希望贵公司能够真实、具体、详细、慎重地回答以下问题，如有补充，可附加在问卷后面。

请按照题目的顺序依次回答所有问题，并于_____年_____月_____日前将回答完毕的问卷并按照本问卷最后部分的要求返还给我们。

我们将对贵公司提交的任何资料严格保密。

非常感谢您的合作。

200 年 月 日

请标出您认为最合适的描述。

1. 请问您的工作是：

- ☐ 直接向董事会汇报的总经理，CEO 或高级执行人；
- ☐ 负责各级主管的经理人、高级项目经理；
- ☐ 主管、项目经理、产品经理（请说明您的部门名称：_____）；
- ☐ 销售部工作人员；
- ☐ 市场部工作人员；
- ☐ 助理；
- ☐ 促销员主管；
- ☐ 现场促销人员；
- ☐ 其它（请说明：_____）

2. 您在目前这个岗位上工作了多长时间？

- ☐ 少于 1 年； ☐ 1 至 2 年； ☐ 2 至 3 年； ☐ 3 至 4 年； ☐ 4 年以上。

3. 请回顾一下：在日常业务中您所遇到的最大的困难是什么？什么时间遇到的这个困难？当时的情形是怎样的（请给予简单的描述）？发生时谁（仅给出职务头衔即可）参与了？困难是如何解决的？当时为什么认为是困难的？

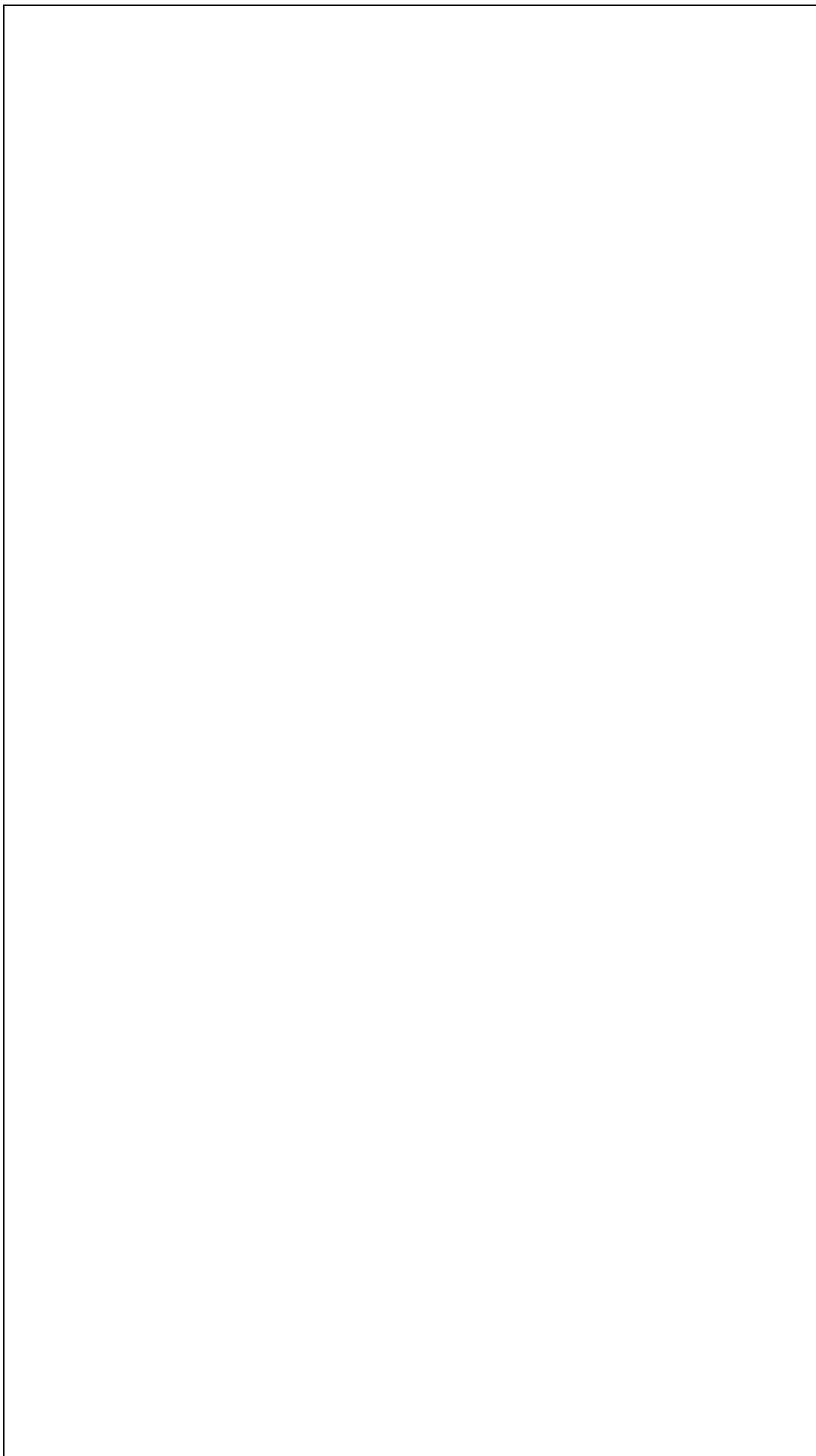
4 接第 3 题，当时您采取了什么对策？对策的结果如何？现在看来，您是否会采取不同的对策？您是否有更好的建议？

5 接第 4 题，您是否认为这样的问题普遍存在于贵公司类似岗位？为什么？公司是否有统一的对策？如果没有，为什么？

6 为了满足企业业务发展的需求，不同的部门和岗位会对从事该工作的人有基本的技能、经验要求。对于下列技能（请参阅左栏），请依照贵公司的标准评定其重要程度。在中间一栏的数字中，1 代表根本不重要；2 代表略微重要；3 代表重要；4 代表比较重要；5 代表非常重要。为了达到公司要求的技能标准，请在右栏标出您认为对此进行培训的必要性，其中，1 代表不需要；2 代表某种程度上需要；3 代表需要；4 代表特别需要；5 代表强烈需要。

		技能标准 重要程度					培训的必要性				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	沟通与团队合作	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	问题解决	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	时间管理	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	学习能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	促销管理	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6											

营销技巧	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
7					
商业谈判	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
8					
活动策划	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
9					
销售激励	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
10					
战略营销	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
11					
客户服务	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
12					
项目管理	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
13					
市场研究	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
14					
渠道管理	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
15					
领导力	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
7. 请在下面按重要性由高到低列出您认为工作、培训中需要改进的地方，其中 1 表示最重要。					
重要程度顺位/课题点					
具体内容说明					
1					
2					
3					
非常感谢您的参与，请于 月 日 前将本调查表交到以下地址：					



(续前页)

非常感谢您的参与，请将完成的问卷以以下方式返回：

时间： 年 月 日 时前

方式： ☐ 传真 ☐ 信函 ☐ 问卷回收箱 ☐ 人员现场回收

地址（或地点）：

传真：

如有任何疑问，请与_____联络（电话： 电邮： ）

表 2-10：培训需求访谈提纲

培训需求访谈提纲		
被访问者姓名：		时间：
访问者姓名：		地点：
编号	问题	回答要点：
1	请您介绍一下贵公司的情况？比如销售额、商圈分布等。有没有特别的情况，如新工厂的成立或准备清除非盈利业务，或推出新产品、服务？组织准备如何做？	销售额： 商圈： 特别情况：
2	为什么您的组织现在有培训方面的需求？是不是有什么因素促使企业开展这方面的工作？这样的促成因素包括什么？	原因： 促成因素：
3	在高层中谁在拥护这项工作的进展？为什么？	
4	在培训需求分析中贵	可以寻求的特定信息：

	公司是否在可以寻求特定信息？在此基础上会促成什么决定吗？	促成的决定：
5	期望结果什么时候达成？为什么是那个时间？	
6	培训的对象是谁？培训应该侧重于整个组织和所有的业务单元，还是侧重于最需要进行的部门？	
7	培训开展的地区有哪些？培训是应该侧重于整个组织所有的地理区域还是那些最需要进行培训的地区？	
8	您认为何种形式或方法可以最快、最有效使用并通过培训产生效果？您认为何种形式或方法会使培训最困难、最没有效果？	
9	对于培训的预算是多少？有什么样的因素制约着预算？	
10	贵公司谁将作为合作双方的联络人？是专门负责还是兼职负责？	
11	贵公司将如何使用这些培训需求调查结果？是强制进行培训还是劝说员工主动参与？	
12	培训需求调查完毕后，针对于分析结果多长时间可以安排相关的培训内容？	
其它需要说明的情况		

--

表 2-11：差距分析表

差距分析表							
部门： 报告人：							
业务内容	任职要求	现状	改善目标	培训需求	培训方式	培训负责人	考核日期
确保客户订、发货系统流程的优化	熟悉定单管理流程	客户抱怨目前的定货周期（7天）过长	在3月31日前通过流程的优化将目前的定单处理压缩为4天；为了满足这一目标，需要导入计算机辅助管理系统	员工需要进行相关流程再造、计算机辅助管理系统的培训	脱产，由软件供应商提供必要服务	由公司物流部与培训部共同负责该培训计划	3月29日完成员工基础知识培训，3月31日完成系统的调试，同日员工上机练习

第六节 明确培训内容

大量的研究表明，针对于企业的培训，主要从五个方面开展，即专业知识、工作技能、思维、观念与心理，详见表 2-12。

表 2-12：培训内容类别

培训内容的类别	说明
专业知识	<ul style="list-style-type: none">● 专业知识是从事本职工作所应该掌握的理论体系和知识储备。对于企业而言，专业知识不仅包括那些显而易见的知识，例如本企业相关产品知识，也要了解那些非显性的知识，如该产品所具有的特性能够为消费者带来的利益点（如提供舒适的生活体验等）。● 专业知识也应该包括对竞争和竞争对手的正确认识和了解，如谁是我们现在的和潜在的竞争对手、他们的产品或服务具有什么特征、他们是如何认识这些特征的、这些特征能够为消费者带来什么样的利益点、我们如何看待他们的产品等等。● 专业知识也应该包括企业的主要客户知识。这包括了客户的主要介绍、做生意的风格、主要负责人的个人资料和与本公司的历史交易数据。
工作技能	<ul style="list-style-type: none">● 工作技能培训的目标是强化受训者将知识转化为生产力的能力，例如，沟通技巧、销售开启的技巧、谈判、异议处理等都是企业销售人员所应该具备的工作技能。
思维培训	<ul style="list-style-type: none">● 思维培训的主要任务是使受训者的固有思维得以创新、改进。
观念培训	<ul style="list-style-type: none">● 对个人而言，观念是长期生活、工作经历的沉淀，人的行动会遵循其观念而形成一定的惯性和习惯。● 观念培训的主要任务是使受训者持有的与外界环境不适应的观念得以改变，这就包括了企业核心价值观、存在的社会价值、企业文化等一系列“软件”。● 观念的培养不是一朝一夕可以完成的，也不是通过简单的讲座就可以影响员工的。这需要企业切实将经

	<p>营理念贯彻于日常工作中。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对受训者观念的培训也就是提升个体对组织与外部环境适应性的过程。
心理培训	<ul style="list-style-type: none"> ● 现代教育理论认为，普通人只能应用自己全部能力的 5-8%，还有大量的潜力没有开发出来。这些潜能的开发主要依靠院校后继续教育与培训完成； ● 心理培训的主要任务是开发受训者的潜能。其主要目的是通过心理的调整，引导他们依靠自己去开发自己的潜能。

第七节：制定培训目标

通常，培训目标是在完成培训需求分析后也应该进行的工作，主要是分析培训具体能够解决哪些方面的问题，解决到什么程度。通常，培训目标可以使用如下图所示的目标描述模型来描述。

一．目标描述模型

尝试填写以下表样的空白处，或许你会发现，撰写目标也是件非常容易的事情。

<p>在培训结束之前，受训人员能够</p> <p>.....(动作)</p> <p>.....(项目)</p> <p>.....(条件)</p> <p>.....(标准)</p>

图 2-1：培训目标描述模型

例如，在培训结束后，受训人能够：

- 装配（动作）
- 投影仪的部件（项目）
- 给出了所有零件，但不给厂家说明手册（条件）
- 在十分钟内装好投影仪（标准）

二．目标描述模型常用术语与词汇

表 2-13、表 2-14 和表 2-15 提供了在培训目标描述模型中经常使用到的一些术语与词汇，以供读者参考。

表 2-13：常用动词表

加上	安排	组装	弯曲
建设	累加	实施	掌握
选择	划圈	收集	着色
计算	组圈	计划	切断
证明	描写	设计	分开
抽出	折叠	确认	举例

指示	标注	提高	列表
注释	匹配	调整	倍增
命名	执行	采集	放置
计划	指出	加强	再整理
回忆	背诵	改写	乘坐
经营	挑选	分离	微笑
解决	拼写	宣布	游泳
划线	运用	行走	撰写

表 2-14：常用形容标准的词汇

<ul style="list-style-type: none"> ● 精确到小数点…位 ● 至少十分之八达标 ● 至少百分之…正确 ● 至少…在一小时内 ● 每小时… ● 在傍晚前 ● 使所有正确 ● 按具体的程序 ● 如果违反安全步骤将无法接受 ● 至少…是正确的 ● 在…分钟内 ● 在…忍耐之内 ● 无误的 ● 不超过…错误的
--

表 2-15：常用形容设备条件(情况)的词汇：

<ul style="list-style-type: none"> ● 借助于一张清单，注释、手册 ● 借助于一个完全技术手册 ● 借助于一套蓝图 ● 借助于一把计算尺 ● 独立思考 ● 在模拟的状况下 ● 运用所有部份 ● 运用所需需要的设备 ● 运用实习的机器 ● 用你自己语言解释 ● 不用手册 ● 不用计算器 ● 在清单的辅助下
--

三．撰写成功的、便于理解的培训目标的要素

成功的培训目标必须能够被受训者便于理解、易接受。因此，除了使用不会让人产生歧义的词汇外，还需要注意以下要点。

表 2-16：培训目标描述要素

- 声明背景情况。
- 讲述有关受训者的事情，而不是有关指导者或课程的情况
- 包括起始状况或条件的描述
- 存在一个独立的结果
- 使用行动词汇来描述表现
- 包括受训人取得进步的衡量标准
- 宣布时应要求明确和没有疑问。

第三章 学习风格与培训方法

本章提纲：

第一节：考尔勃的四种学习风格

第二节：培训方法

第三节：培训教案设计策略

本章概述：

本章主要就培训教案设计过程中所涉及的几个重要问题进行了详细的阐述和解释，包括学习风格分类、如何根据受训者不同的学习风格设计合适的培训方法以及培训教案设计中需要注意的一些问题。

第一节：考尔勃的四种学习风格

美国麻省理工学院大卫·科尔伯(David Kolb)博士就个人学习倾向的问题研究之后，于1984年归纳出四种不同的学习风格，如下图所示。

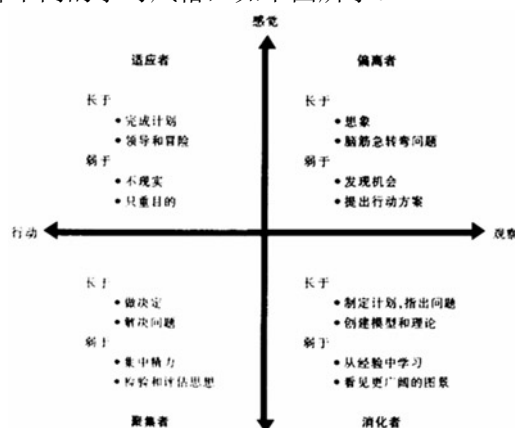


图 3-1：科尔伯学习风格类型

考尔勃模型包含了四种类型的学习风格，他指出，具有不同学习风格的受训者，由于其关注重点是不同的，因此，使用的培训方法也各不相同。

适应者(感觉和行动) <ul style="list-style-type: none"> ● 有深度的询问 ● 行为规范 ● 教练 ● 争论 ● 演示(参与) ● 对话 ● 论坛(提问) ● 游戏 ● 开放空间技巧 ● 专门小组(参加专门小组) ● 同僚支持的学习 ● 实际练习 ● 提问和回答 ● 角色扮演 ● 敏感性训练 ● 模拟 ● 滑稽短剧 ● 讲故事(讲一个故事) ● 小组 ● 电话会议 	偏离者(感觉和观察) <ul style="list-style-type: none"> ● 演示(观察) ● 田野考察 ● 指导下的想像 ● 专门小组(倾听专门小组) ● 讲故事(听众)
聚集者(思考和行动) <ul style="list-style-type: none"> ● 个案研究 ● 诊所 ● 讨论 ● 操练 ● 一篮子方法 ● 手段和方法 ● 工作流程培训 ● 马拉松 ● 程式化课程 ● 项目 ● 门厅培训 	消化者(思考和观察) <ul style="list-style-type: none"> ● 头脑风暴法 ● 观点和视角对比 ● 论坛(倾听) ● 听课小组 ● 矩阵分析 ● 构思 ● 名义群体技巧 ● 两个极端 ● 小测验 ● 阅读 ● 反思 ● 故事分类组合 ● 学习指南

表 3—1：各类学习风格适用的培训方法

第二节：培训方法

在设计培训教案时，讲师需要考虑使用什么样的培训方法能够取得良好的培训效果。下面，我们给出了针对 4 种不同的学习类型可以选择的 47 种培训方法以供参考。

表 3—2：培训方法示例

培训方法名称 (如角色扮演)	
<p>适用性 这一方案是否适用于培训计划、培训班，或两者都适用。(如：适用于培训班)</p> <p>学习方法类型 这一活动最适宜的学习方法类型。(如：聚集者)</p> <p>行政性事务 技术性事务 人际之间的关系 估计一下与本设计方案相适应的工作或培训的类别和规模。(如中级)</p> <p>参与风险 估算一下学员能察觉到的风险度。(如：低度)</p> <p>培训班学员规模 小组规模 本设计方案适宜的集体和小组规模。一个最好的估计应该是有弹性的。(如：15～20个)</p> <p>对比 与相关或类似方案对比。(如角色扮演、行为规范)</p> <p>准备 你需要做什么来使学员集体准备好成功。(如：作为一名激励者)</p> <p>其它要求 时间、空间和设备要求。(如：2个小时)</p>	<p>行动 学员们将做什么 如： ● 每位学员讲一个与待讨论的主题或事务相关的故事。</p> <p>运用 你为什么要用这一行动。你希望达到的目标是什么。 如： ● 探究一个问题</p> <p>特别的或重要的考虑 使这一行动有价值的必要条件 如： ● 问题必须得到清晰的阐述 利 这一行动的好处或优点。 如： 线性思维的人喜欢这一方法，因为它建构起问题的条理，减弱其复杂性。 弊 这一行动的缺点或不足 如： ● 容易造假。</p> <p>例 在培训班 / 培训项目中加以运用的一个事例。 ● 一群经济人在他们的公司里确定交流的主题，同时自动组织起来就一些相关的问题找到答案和解决办法。</p>

表 3—3：头脑风暴法

头脑风暴法	
<p>适用于 ● 培训项目 ● 培训班</p> <p>学习方法类型 ● 消化者（思考 / 观察）</p> <p>行政事务 ● 高 技术要求 ● 高 人际关系 ● 高 学员风险 ● 低 学员规模 ● 任何</p>	<p>行动 ● 学员提出创造性的观点，包括显而易见的、有趣的和看似荒谬的各种想法。 ● 寻求数量。 ● 在最初的“信息堆砌”中，允许提出要求澄清和进一步阐明的问題，但不要进行评论。 ● 一旦信息征集告一段落，就可以进一步阐明、评估、组织、联系和提高观念。</p> <p>系列行动表 遵守这一顺序。每次只做一步。</p>

<p>小组规模● 2～7人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对话 ● 名义小组技巧 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 就一个清晰的问题声明达成一致 ● 讨论集体讨论的原则，不强调过第一关 ● 每一小组需任命一位组织召集人 <p>其他要求</p> <p>时间：15～30分钟往往已经足够</p> <p>空间：一个大房间，或者几个单独的房间，以各小组互不干扰为宜。</p> <p>设备：每个小组一本便笺纸，彩色笔若干，录像带若干，贴士若干。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 信息堆砌。提出大量而富创见的想法。 2) 澄清。确保人们理解这些信息资料。 3) 评估。对话，讨论。 4) 优先化。决定什么是最重要的。 <p>考虑</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 必须顺其自然，畅所欲言（鼓励大家提出各种各样的思想和意见） ● 必须运用一个共同的文本（比如便笺纸，可贴于墙上的黄色小贴士）。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 激发思想和激情 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 鼓励创造性思维 ● 帮助学员群体扩展视野 ● 学员们积极主动参与 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们往往很容易去评论各种想法，而不仅仅是提出而已。这将降低进程的速度，减少新的创见产生。 ● 容易耗时，而且难于管理。有许多不成熟的或玄而又玄的想法。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 就宣传一项新产品提出意见。 ● 融入一个项目团队之中，通过集体讨论，决定成员应何时停止行动、开始行动和继续行动。 ● 产生一系列价值标准
--	--

表 3-4：游戏法

游戏法	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 中</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 6 ~ 25 人</p> <p>小组规模 ● 2 ~ 7 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 刺激 ● 角色扮演 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 该游戏必须提前精心预备好 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定（通常至少 1 小时）</p> <p>空间：不一定</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们参加一个练习，其中可以用竞争、合作，或两者兼备，来实践前面学过的理论和原则。 ● 应尽量有趣、活跃和主动 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 创造学习的意愿，使大家准备好学习 ● 演示知识技能的应用 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 实践性的、积极主动的、有趣的 ● 寓教于乐 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 游戏必须与培训内容和学员的背景有关 ● 必须有效地询问 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在大学学会的年会上，有许多游戏的事例。其中之一称为“尽可能地赢”，该游戏旨在让参与者们体验单独的群体中竞争和合作之间的矛盾。

表 3-5：深度询问

深度询问	
<p>适用性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政性事务 ● 中级</p> <p>技术性事务 ● 中级</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 任何</p> <p>小组规模 ● 2 ~ 7 个</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提问和回答 ● 对话 ● 集体讨论 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在培训班里培育一种肯定优点（而不是挑错）的氛围。 ● 用学员中的志愿者来演示某种技能。 <p>其它要求</p> <p>时间：1 ~ 2 个小时</p> <p>空间：确保分组讨论不会互相干扰。</p> <p>设备：每个小组一本便笺纸，彩笔若干、空白磁带若干。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们逐一或分小组进行访谈 ● 此外，你还可以用这种方法从学员个人或群体那里获取信息。 ● 从“解决问题”前进了一步。其焦点是什么有效（如：寻求和评价一些小的成功）。 <p>运用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 以便制订一个“可能性蓝图”（即，决定能够、应该和将会是什么）。 ● 以便获得新的视角。 ● 以便提供支持和资源。 ● 以便消除前进道路上的障碍。 <p>比较解决问题和有深度的询问</p> <p>解决问题</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 收集信息 ● 超然的客观的，分析原因 ● 控制他人的情绪反应 ● 理性的，重事实，分析各种选择 ● 寻求真相，计划行动 <p>有深度的询问</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 收集和评估观点 ● 牵连的、移情作用的，多种输入中的因素 ● 控制自己和别人的情感反应 ● 直觉的，想像，考虑各种价值和感情 ● 寻求活力，预想可能性 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 凸现各种积极因素 ● 创造一个相互询问的氛围（如支持、激发、鼓励、提供承认）。 ● 建构义务和关系。 ● 在集中探究什么无效、当而且仅当一个问题被界定了的时候，用解决问题方法来克服问题。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 过份集中注意力于其积极因素，可以会妨碍对问题或障碍因素的全面认识。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 列举出一系列成就。 ● 评估一个项目，策划改进。

表 3-6：行为模型

行为模型	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员运用 4 步法践行一种技巧。 <p>步骤 1：向学员演示各步骤。</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） 行政 ● 中级 技术 ● 低级 人际关系 ● 高级 参与风险 ● 中级 学员规模 ● 12 ~ 25 人 小组规模 ● 2 ~ 4 人 可对比于 <ul style="list-style-type: none"> ● 角色扮演 ● 实践练习 准备 <ul style="list-style-type: none"> ● 步骤、声明和资料 其他要求 时间：1 个小组左右 空间：各小组有实践的房间 设备：同声明（如电视、录像机）。	步骤 2：演示有效的行为（用电视或录像）。 步骤 3：学员们练习运用这些步骤 步骤 4：学员们得到关于其行为的反馈。 运用于 <ul style="list-style-type: none"> ● 讲授一种具体的技能利： ● 该练习是实践性的 ● 提供简单、清晰的步骤 ● 反馈迅速而直接 弊 <ul style="list-style-type: none"> ● 人们抵制角色扮演，至少最初是如此。 ● 学员们或许不能完全理解应用的理论 ● 这些步骤供现实过于简单化 ● 对学员的态度不够重视 例 <ul style="list-style-type: none"> ● 讲授一线督导技巧（如：给予反馈）
--	--

表 3-7：个案研究

个案研究	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 任何</p> <p>小组规模 ● 1~5 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一蓝子方法 ● 诊所 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 必须提前准备好该个案和资料 <p>其他要求</p> <p>时间：足够熟悉该个案，并进行对话和分析</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：各不相同（可要求电视设备）</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通过口头或书面方式向学员提出类似于工作中的一些问题，要求他们进行分析，并提出解决建议。 ● 学员们可独自思考，也可以小组的形式解决问题 ● 一个变体的形式被称为微型案例。即向 5 ~ 15 名学员组成的集体描述简要的状况，然后由他们讨论应该如何解决这一案子，要聚焦于关键的事实。 <p>运用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 测验 ● 评论 ● 举例说明情景和过程 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 开发解决问题的技能 ● 能够致全力于具体的学习目标 ● 学员们积极参与 ● 系统性 ● 如果用一个真实的案例，学员们可以在学习过程中解决真正的问题。 ● 共享和分担 ● 迅速（小型案例） ● 适用于各种培训领域。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们必须在得到反馈之前完成练习。 ● 不自然。所学到的知识（除非是用一个现实的或真实的案例）可能难以直接运用到工作中。 ● 缺少密切的督导，学员们可能用很多时间去寻找一种错误的、或者低效率的解决方法。 ● 以评估为出发点，而不是为了真正的践行（即运用和学习的是一种主观理论，而非现实理论）。 ● 费时。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让学员分析一个关于两个行政部门之前沟通不畅的例子。他们的任务是，找到一些方法来解决该两个行政部门之间缺乏合作和信息共享的问题。

表 3-8：诊所

诊所	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员聚集起来，分析和解决他们在工作碰到的一个具体问题。应用于

<p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 2 ~ 12 人</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 项目 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员必须熟悉要讨论的问题 <p>其他要求</p> <p>时间：可变</p> <p>空间：无特殊要求（一间会议室）</p> <p>设备：无特殊要求（如一本便笺纸）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 处理一个具体的工作问题，并决定选择。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提供一个核心焦点 ● 实用而相关性强 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知识可能不够充分，难以改他山之玉。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群竞选经理人聚集在一起，决定在他们的候选人公共形象破裂时所应采取的危机控制措施。 ● 一群计算机程序员讨论怎样消除其新软件中的病毒。
--	--

表 3-9：教练

教练	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 ~ 5 人 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 随意 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同伴支持的学习 ● 工作程序培训 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 以实在的数据（即调查发现）为基础，它将发挥最佳效果。 <p>其他要求</p> <p>时间：常常要花很多时间（比如，每教练一次都需要几个小时）</p> <p>空间：能够进行个人谈话的空间</p> <p>设备：无特殊要求（如一本便笺纸）</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们逐一或按小组的方式从你那里得到教练。 ● 教练的一个变体形式是教导。它是在工作中完成的。你或者一位优秀的学员来进行阐释和支持，为其他人提供指导和反馈。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 帮助他人开发他们的潜能。 ● 帮助他人利用好机会 ● 帮助他人克服行为表现中的不足和缺陷 <p>陷利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学习高度集中，并且个人化。 ● 反馈和支持是直接的、具体的。 ● 该过程是主动、积极和挑战性的。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对教练而言、太费时。 ● 要求学员与培训班领导者之间有一种良好的互动关系（如一种有效的教导关系） <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班领导者可能在培训班的各阶段之间，就某学员的难点问题对他进行专门指导（如在处理矛盾和冲突方面、在激发一个讨论方面等等）。

表 3-10：观点和视角对比

观点和视角对比	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 吸收者（思考 / 观察） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不一定 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 任何 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2 ~ 7 人 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 头脑风暴法 ● 有深度的询问 ● 极化 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 为资料收集设定一个清楚的核心和时间限制。 <p>其他要求</p> <p>时间：1 个小时左右</p> <p>空间：有足够多的墙上空间以便贴放完成了的便笺页。</p> <p>设备：每一小组一本便笺纸。要充足的便笺纸。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们提出观点和信息，稍后予以归类，以便进行策划行动 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 收集数据以评估一个局势 ● 在一个集体内产生一种观念的均衡态势 <p>可进行对比的各种观念：（例）</p> <p>优势 劣势 机会 威胁</p> <p>停止 开始 继续</p> <p>成就 失望</p> <p>特别的考虑</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 其中，停止 / 开始 / 继续和成就 / 失望的日期，必须用规范的术语来注明（以便于衡量和观察）。 ● 其中的优势、劣势、机会和威胁必须尽可能地具体。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 迅速地产生许多重要数据和观点。 ● 对一局势有一个全面的、均衡的了解。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 有时学员群体不会聚精会神于其积极因素（如在停止 / 开始 / 继续中的继续）。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 概划出一个团队需要停止 / 开始 / 继续的是什么。 ● 在参与一个项目时列举出成就和失望。 ● 在准备一个战略策划培训班时进行总体构想（优、劣、机会和威胁）

表 3-11：争论

争论	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 15 人左右 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2 ~ 7 人 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 专门小组 ● 扩大了专门小组 ● 讨论 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 必须审慎选择待争论的问题 <p>其他要求</p> <p>时间：不定（半小时或以上）</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：无特殊要求</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 两组学员问题的两个对立面进行辩护 ● 学员们轮流陈述他们的观点，同时其余的学员记录，并准备在争论后提出的问题。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 揭示一个问题的各个方面。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 产生相反的观点和证据。 ● 激发感情、活力，而且往往很有趣。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 强调胜利，鼓励竞争。这可能会削弱一个集体内部将来的合作。 ● 可能鼓励并得到偏狭的观点。 ● 没有踊跃参加的学员将在一定时间内进行消极学习 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 两组产品开发的专业人员争论“购买和生产一件新产品，孰优孰劣”。

表 3-12: 演示

演示	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 偏离者（观察）（感觉 / 观察） ● 适应者（投入）（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 1 ~ 12 人</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行为模型 ● 教练 ● 角色扮演 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 演示必须精准，否则你会以误导而告终。 <p>其他要求</p> <p>时间：不定</p> <p>空间：不定</p> <p>设备：电视和录像机（如果演示资料在录像带上的话）</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员观察一项被正确展现的任务或程序。 ● 演示可以是面对面的，也可以通过录像资料。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 教授一项技巧 ● 促发运用一种方法或程序的兴趣和信心。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 时间和其他成本较低。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 回想可能有限。 ● 为确保学员理解了为什么一种程序是按一定的方式（而非其他方式）来演绎的，需要进行询问。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一盘录像带演示了有效的证据面谈技巧。 ● 实际人工演示安装一种浴缸的正确程序和步骤。 ● 教练和学员之间面对面演示如何帮助识别和对付间接抵制的技巧。

表 3-13: 对话

对话	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 6 ~ 20 人</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 讨论 ● 专门小组 ● 扩大了专门小组 ● 演示 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 准备启动对话的问题 ● 确保那些学员思想开放，而且愿意让自己受到影响。 <p>其他要求</p> <p>时间：半个小时以上</p> <p>空间：有内外层的房屋（养鱼缸型）</p> <p>设备：无特殊要求</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 两个人（比如学员和主持人）举行一个谈话，其他的学员在旁边进行观察。 <p>或者，谈话也可以在你和全部学员集体之间进行，有或没有主持人在场均可。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 关键在于这一谈话应该是就一个主题开放地交流思想。应尽量减少鼓吹（谈论并推销），而要尽量多地垂询（倾听和发现，这需要一个开放的思想）。 ● 参与者可能会提出相反的意见，或者仅仅是用老生常谈的话来讨论一个问题；但引用辛格在 1990 年说的话，“对话的目的说是要超越任何一方的理解和认识。”因此，对话的宗旨不是要达成一种解决办法或者让某一观点取胜，相反，是应聚焦于分享信息和观点。 ● 观察对话的学员们记录，并写下稍后准备提出的问题。 ● 在此一个变体的形式是鱼缸型设计。内圈的学员进行对话，而外层的学员则观察对话。这样，整个学员群体一起讨论其知识和技巧。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 揭示一个问题。 ● 形成各种观点。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 创造兴趣 ● 刺激思考 ● （鱼缸型设计）可以对内层小组的讨论进程提供出有意义的反馈。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 观察者们是消极的。 ● （鱼缸型设计）可能使内层小组感到紧张（至少最初是这样）。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高级地理学者们交流其对具体地理学数据的见解以及它对油岩沉积的作用，其他的人观察和记录。 ● 班上某个专业小组的原班人马在内圈开会。他们讨论其小组的组织状况，他们的成功和失败，以及对于团队精神的继续需求。其他学员观察、记录，参与稍后整个学员集体的讨论。

表 3-14：讨论

讨论	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2 ~ 7 人 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 随意 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对话 ● 专门小组 ● 扩大了专门小组 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 澄清要做的决定 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定（通常最少半小时，有可能持续一天）</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：无特殊要求</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群学员努力达成一个结论（如：就一个解决方法，该如何界定问题等达成共识）。 ● 讨论可以没有领导，也可以是有组织的，可以是自发而不成体系的，也可以是高度体系化的。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 决策 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 鼓励分享差别 ● 鼓励对抗 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可能出现冲突和情绪化。如果不及时恰当地加以处理，胜利可能会变得比学习和达成一个最优的全面解决方案更加重要。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群经理人进行讨论，以决定要不要资助一项新的技能。

表 3-15：操练

操练	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不一定 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 人以上 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不一定 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 刺激 ● 角色扮演 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 清晰的步骤和进程 <p>其他要求</p> <p>时间：很少</p> <p>空间：不一定</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们反复实践一项技能 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学习一项技能 ● 提高和改进行为的质量和效率 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 帮助记忆。学习的知识被强化。 ● 行为得到加强。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可能枯燥或乏味，不具挑战性。 ● 不讲授为什么一项技能很重要，或者为什么要按一定的方式去践行它。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群督导人员练习给下属提供反馈意见的 4 个步骤。 ● 一群技术人员练习装配某种类型的防空掩体。

表 3-16: 实地考察

实地考察	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 偏离者（感觉 / 观察） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 1 ~ 12 人</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>可比较于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 演示 ● 工作流程培训 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 往往需要大量的预备工作和必要的协调。 <p>其它要求</p> <p>时间：通常至少半天</p> <p>空间：不一定</p> <p>设备：交通工具</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 把一群学员带到某地，去观察一个具体的工作流程。 ● 这一考察是专为学习（通常观察和分析的方式）而精心设计的。它不是一次随意的观光或旅游。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当知识和原理的运用交易于演示而不是描述的时候。 ● 当关系的培养具有重要意义的时候。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 创建相关性 ● 激发兴趣 ● 培育良好的关系 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成本高、耗时长 ● 可能变得目标不明确（一次随意的观光） ● 关键性的知识可能有遗漏（比如，学员可能深受该流程的某一环节的吸引，而忽视了从整体上对流程的组织进行把握）。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群分公司的经理人参观其总公司的总部，以会见其他部门的经理人，并讨论相互之间的依存性。 ● 一群来自总公司的技术专业人士去观察其公司的新工厂。

表 3-17：论坛

论坛	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） ● 适应者（当面对问题的挑战时）（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 中</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 低</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 1 0 0 人以上</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 专门小组 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 准备好陈述 <p>其它要求</p> <p>时间：不一定（通常数小时）</p> <p>空间：能容纳大量听众。</p> <p>设备：听众席上数个麦克风，以便他们提问。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在一个正式的陈述性演讲之后，学员向陈述者提问。问题可以写在纸上传过去，也可以当面提问。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 同一大群人讨论一个问题 ● 通常在第一期培训班的开始或结束时运用论坛。陈述者通常是高级行政主管。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一种迅速知会许多人的有效方法。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 陈述有时偏于形式主义，许多问题都得不到解答。 ● 来自底层的问题通常导致警觉。 ● 就绝大多数状况而言，学习是消极的 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一位 C E O 知会一大群人关于该公司内部即将进行的改革（可能是某一部门的人，也可能是整个公司员工）。

表 3-18: 指导下的想像

指导下的想像	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 偏离者（感觉 / 观察） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 任何 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 人 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 角色扮演 ● 反思 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让学员群体聚焦于一个主题、问题或目标，以便于进行指导下的想像。 ● 让学员群体放松。让他们坐下靠着，舒适一些，闭上眼睛，并准备做点白日梦。 <p>其他要求</p> <p>时间：用 15 分钟进行指导下的想像，用 30 分钟到 1 小时来记录和利用想像出来的观点和能量。</p> <p>空间：一个安静的非办公环境，避免各种干扰。</p> <p>设备：舒适的座椅，记录用的便笺纸各若干</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让学员进行一系列的放松活动（比如，要求他们坐下靠在椅背上，舒适一些，闭上眼睛，想像他们自己正坐在一个阳光明媚、微风和煦的、安静的海滩上，如此等等）。然后，引导他们进行一系列的“白日梦”或想像。比如，让他们想像自己正在完成一项任务、面见老板、或者在一个生机勃勃的群体中高效率地工作等。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 战略策划（如展望） ● 激发关于某一方法、产品、思想或战略的创造力、意志和活力。 ● 设计个人的变迁 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 反复的思想预想是实践行动的非常有效的补充，当然它不能替代后者。 ● 全神贯注于创造力 ● 有助于创建对于行动的信念和意志决心。 ● 在一种不同于理性环境的环境中叩击和触动感觉。贝弗利·毕瑞姆在 1989 年指出，“指导下的想像的功用在于，它通过让一个人放弃其思想中的分析部份，而由一名指导领着自己从直觉思维中获取信息，进而将有助于问题的解决。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一些人会因此而感到尴尬或不安。 ● 容易伪装 ● 如果你企图控制结果，那将不会有效。也就是说，你告诉学员他们正在感觉、看见什么，以及他们在“白日梦”里做什么，而不是仅仅限于用一些轻松的问题去引导他们的经历。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 想像你自己成功地克服了与一位同辈的矛盾。 ● 想像你正在自由投篮。 ● 想像你自己正在向一位顾客推销一件产品或思想。 ● “模拟专家”练习：引导学员创造自己的专家形象，指出专家一样的问题，并给出专家一样的答案。

表 3-19：一篮子方法

一篮子方法	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 低</p> <p>学员参与风险 ● 高</p> <p>学员规模 ● 1 ~ 8 人</p> <p>小组规模 ● 1 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 小测验 ● 模拟 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 要求大量的准备工作（比如信件、要求、准备各种学习资料等）。 <p>其它要求</p> <p>时间：通常最少 1 个小时</p> <p>空间：足够学员们单独工作而不至于相互打扰。</p> <p>设备：普通办公设备（如电话、传真）</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 给学员各种准备好的东西（就像用一篮子装好给他们一样）。学员们按优先顺序对这些内容进行排列，做出决定，解决困难，并对限期完成的最后期限作出反应。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 主要是用于检验行政的、判断的、组织的和决策方面的技能。 ● 评估和比较学员的能力（如管理评估中心）。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 能够模拟实际工作的情景。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 若缺乏有效的查询和更正，就会导致知识的缺损。 ● 在准备一篮子练习材料时要做大量的工作。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 比较一群学员之间如何能更好地安排轻重缓急的次序，对一项重大的任务、问题和要求做出反应。

表 3-20: 手段和方法

手段和方法	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 7 ~ 15 人 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 游戏 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 各种准备好并经过检测的手段和方法。 ● 衡量某一种方法的模型 <p>其他要求</p> <p>时间：不定（通常最少半个小时）。</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：无特殊要求</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员完成调查问卷或清单，以对自己有一个更深的了解，或调查一个课题。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自我评估或团队评估 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可用来创建理论或模型的相关性和适用性，或在学员中间创建一种乐于学习的氛围。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 费时长。 ● 容易造假。 ● 缺乏自我意识的学员将很难准确地完成一份自我评估调查问卷。 ● 这些手段和方法本身的价值有争议。它们往往是对某一时刻的描述，而不是对另一时刻或他人的前瞻。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让学员填写完成一份学习方法类型的调查问卷，以让他们对自己的习惯、兴趣长处和局限有一个更好的了解。

表 3-21：工作流程培训

工作流程培训	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 1 ~ 5 人</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 教练 ● 项目性讲授 ● 实际训练 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 完成一项工作的清晰步骤 <p>其他要求</p> <p>时间：几个小时或以上</p> <p>空间：类似于工作间</p> <p>设备：近似于工作间的普通设备。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通过一步一步的程序，引导学员们“实际地”完成一项任务。也被称为“工作岗位上”的培训。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 实际培训和指导 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 个人化的 ● 自测性的 ● 实用的 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 研发和完成需要耗费大量时间。 ● 可能变得枯燥乏味。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训雇员如何运用新的包装设备。

表 3-22: 演讲

演讲	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 5 人以上 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 随意 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 论坛 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 准备好的演讲或陈述 <p>其他要求</p> <p>时间：陈述：5 ~ 10 分钟； 演讲：至多 1 小时</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：不一定（比如：电视机、录像机、悬挂式幻灯投影仪，便笺纸等）</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 你给学员集体做一个口头演讲。这可以在 15 分钟至 1 个小时之间。学员们聆听、记录、提问。 ● 一个变体的形式是陈述，即一次少于 5 分钟的口头陈辞，接下来是同学一起进行的简短讨论。陈述最好零星地贯穿整个培训。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 专家向感兴趣的人介绍和讲述某一问题。 ● 陈述一个具体的观点 ● 介绍一个主题 ● 迅速地回顾一个理论的各组成部分 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适合于任何学员规模，与其它方法一起使用时，易为绝大多数培训所接受。 ● 陈述是一种相对较容易学习的技巧。 ● 成本收益高。 ● 根据需要可调整时间的长短（陈述） ● 简明扼要，抓住人们的兴趣（陈述） ● 克服了正式演说的一些弱点（陈述） <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 非参与性（即，假如超过 20 分钟，学员便会走神） ● 不允许个体差异（即，它不能处理价值观、信念态度等问题，或者教授具体的技能）。 ● 学员们的笔记可能不精确（提供大纲讲义可以部份地解决这个问题）。 ● 学员们必须耐心等待，直到他们被测试出他们做的怎么样为止。 ● 让学员只能对理论的轮廓有一大致了解，而非深入的理解（陈述）。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一所大学里的一次数学或管理技能讲座。 ● 在培训班中简短地陈述和介绍一个新的课题，或者新的资料。（陈述）

表 3-23：听课小组

听课小组	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求 ● 中</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 30 人以上</p> <p>小组规模 ● 2 ~ 5 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 演讲 ● 论坛 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 听取的重点 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：笔记本若干，可能还需要录音设备。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 任命一组学员去听一个人的讲述，要求他们作记录、准备问题，同时要总结陈辞。 ● 然后，他们汇报他们的观察所得和结论。 ● 学员们也可以向讲述者提问。 ● 每个听课小组可以各自聚焦于讲述内容的不同方面和部份。 ● 一个变体的形式是应对小组，即学员们被要求就陈述者所讲的内容进行应对。（通过寻求澄清、询问和评论的方式） <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 从一个演讲中抓取具体的信息。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 能提供关于演讲内容的不同视角和观点。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 过份集中于一个领域或部份，可能导致对该演讲的其他相关内容的忽略和遗漏。 ● 可能导致吹毛求疵。 ● 不是所有学员都积极主动地参加。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在同一个演讲中，一个听课小组聚焦于讲述者关于沟通策略的观点，而另一个小组则主要听取其关于组织体制的看法。

表 3-24：马拉松

马拉松	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求 ● 中</p> <p>技术要求 ● 中</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 3 ~ 25 人</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班的清晰的目标和预期效果声明 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定（通常 2 ~ 3 天，或更多）</p> <p>空间：可提供住宿（即可让学员过夜）</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们较长时间地待在一个学习的环境中，通常是一个封闭式的场所，以便使外界干扰降到最低，进而使他们能专心致志于本培训的效果。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 完成一份计划书，或者研究开发一个产品。 ● 学习和实践督导、管理技能。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全部集中精力于学习或生产一个产品。 ● 提供一个支持性的环境。 ● 适合于人际关系技巧的培训。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让人们较长时间地离开他们的工作岗位和家庭（常常被学员们视为一种强迫和负担）。 ● 昂贵的。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群执行官员在一个山区里花了整整一周的时间，努力制订一个新的营销计划。 ● 一群未能按时完工的编程人员，把自己关在办公室里，直到完成预定的软件升级任务。

表 3-25：矩阵分析

矩阵分析	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none">● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none">● 吸收者（思考 / 观察） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 低</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 6 人以上</p> <p>小组规模 ● 2 ~ 5</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none">● 讲述故事● 构思● 头脑风暴法 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none">● “播种”一两个例子以便使学员集体开始。 <p>其他要求</p> <p>时间：1 个小时以上</p> <p>空间：大量的空白墙面以便粘贴小便笺</p> <p>设备：订好的便笺纸若干，上面预先画好矩阵线。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none">● 学员们对一个项目、问题或机会进行广泛观察，以便行动。首先他们列出所有可能的替代功能（左边），其次，再列出一切可能的替代性方法来完成每一替代功能。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none">● 鼓励创造性的和系统性的思考。● 找出最优方法并对此达成共识。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none">● 线性行动对技术型人才有吸引力。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none">● 设体现出各种方法之间的内在联系。 <p>矩阵分析的一个实例</p> <div><p>替代功能</p><p>↓</p><p>C E O 局限性 限定 禁止</p><p>董事会进程 正式的 非正式的 混合的</p><p>委员会 政策 执行 最低限度 管理介入</p><p>进行的方式或途径</p><p>→</p></div> <p>例</p> <ul style="list-style-type: none">● 为一班董事会设计一个管理模型● 为培训项目的每一步骤选择一个设计方案。● 筹划一次会议。

表 3-26：构思

构思	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none">● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none">● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none">● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none">● 高 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none">● 高 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none">● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none">● 任何 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none">● 5 ~ 7 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none">● 头脑风暴法 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none">● 建立一个自由联想，非评价性的、创造性思考的环境。● 展示一幅关于思维形成的简图，同时“播种”下一些例词或例句。 <p>其他要求</p> <p>时间：最初的构思大约需要 30 分钟至 1 小时。对话、重构和修正则另需 1 ~ 2 小时。</p> <p>空间：免除干扰的地方。</p> <p>设备：各种不同的彩色标记，大量纸张（比如，5 ~ 7 人的小组需要大约 4 本便笺纸）。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none">● 学员们根据集体讨论的原则（即，自由联想、开始时不进行评价、创造性思维）广泛深入地观察一个项目、问题或机会。从便笺纸的中央开始，写下一个词语或短语来准确地表达出头脑中的主题或中心观点。● 不要担心和考虑逻辑水平、逻辑顺序和逻辑关系，学员们可以仅仅用单词或短语、在纸上写下所有相关联的信息。● 学员们在列举各种观点和想法时，用连线把它们连接起来。● 学员们尽力穷尽所有可能的因素或问题。● 然后，对不同类别进行分类着色，以表明其额外的关系。● 学员们大多需要重构思维至少一次以上，以按类别重组各要素，彰显各要素之间的关系和联系。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none">● 评估或分析一个复杂的问题或机遇。● 帮助学员梳理其对一个复杂的、多维度的问题的认识。● 厘清一个主题下（如问题、机会）各要素及其相互之间的关系。 <p>构思实例</p> <div></div>

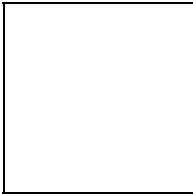
构思(续)	
	<p>莲花型构思</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 构思的一个更正式的变体形式是分层次或按逻辑类型来展示信息。（如按章、节、段）  <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 鼓励直觉和创造性思考。 ● 绝大多数人是主要靠视觉图像来学习的，构思将产生一幅展现其复杂性和内在联系的局势图片。 ● 确保一个问题中的所有要素和部分（至少是核心和关键要素）都纳入视野。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 如果没有一个清晰的“起步框架”或主题，你将以搜寻许多不相干的想法或要素而告终。 ● 你必须乐于数次重思、对话、重组和重新排列优先次序，否则你将湮没在复杂性之中。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 设计一期培训班。 ● 准备一个演讲。 ● 准备处理一个问题，或撰写一份报告、一篇文章或一本书。

表 3-27：名义群体技巧

名义群体技巧	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求 ● 中</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 10 ~ 25 人</p> <p>小组规模 ● 1</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 集体讨论 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对待议的问题进行一个明晰具体的界定。 ● 在学员群体中就一个问题达成共识，即：任何人不得泄漏是谁提出了某个问题或信息（即输入始终是匿名的）。 <p>其它要求</p> <p>时间：10 ~ 20 分钟让每个学员写下他 / 她的想法或问题。然后用 1 小时的时间来组织、评论和排列这些数据。</p> <p>空间：大量的墙面空间，以备粘贴便笺。</p> <p>设备：便笺纸若干，黄色记事贴若干，标记笔若干，修色带若干。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员单独思考，并匿名地写下一些想法或问题。把书面的反应收集上来，当众朗读，并记在便笺纸上。 ● 依次讨论每一个想法（和集体讨论的规则一样，要鼓励就事论事，就不清楚的地方提问，而暂时避免评价）。 ● 可以用投票来排列这些想法的先后次序。 ● 一种变化形式是写小纸条。即学员们把自己的想法或问题写在小纸条上，然后收集起来交给你（培训班领导者）。然后你当众朗读这些小纸条的内容。学员群体对这一匿名的想法或问题进行讨论，作出反应。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 帮助学员群体做出决定（尽管有时间压力、学员之间的低信任度或非面对面的方式等不利因素）。 ● 克服群体中的政治和地位等敏感问题。 ● 从学员群体中获取信息输入，同时仍保持决策独立性的权威（在学员中进行民意调查，但却不必让他们卷入决策）。 ● 有助于学员匿名地提出问题。 ● 从一个大集体中迅速地获得解决问题的思路，并产生多想法。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 表达观点，同时把对因此而招致惩罚的恐惧降到最低。 ● 适用于很大规模的集体。 ● 可能比其他方式（如非匿名方式）能更准确地收集到信息。 ● 能迅速地产生许多数据。 ● 学员们可以在不同的地方。 ● 每一个学员都有机会做出贡献。 ● 适用于低信任、高风险的局势 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 与一个具体场景无关的那些问题影响和作用较小，由于是匿名形式，所以可能没有及时的响应和附议。 ● 如果陈述问题，将深刻影响到所获观点想法（输入）的类型。 ● 在集体中讨论各种反应，将导致信息的保留和压抑，或者该信息的提出者很容易被辨认出来。 ● 人们容易放冷枪，而不会为他们的评论或观点负个人责任。关键的考虑。 ● 问题必须清晰地加以陈述。 <p>例</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● 员工对他们老板的抱怨和不满，在培训班中进行公开的讨论，同时不用特别担心自己提出了哪一条怨言，而被辨认出来。
--	---

表 3-28：开放空间技巧

开放空间技巧	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 低</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 30 人以上</p> <p>小组规模 ● 3 人以上</p> <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员必须对他的专业驾轻就熟，同时愿意去完成某件事。 <p>其他要求</p> <p>时间：至少 1 天</p> <p>空间：隔开的房间若干，以便同时进行若干培训。</p> <p>设备：不一定。至少每间房间有一本便笺纸。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 哈里森·欧文在 1991 年曾经指出，这种主题是待定的，要让学员们在便笺纸上写上与该主题相关联的一些问题。每个学员必须乐意去带领一个小组就他自己所认定的问题进行讨论。 ● 一旦每个人的问题（如关注点，兴趣等）在便笺纸上写下来，那学员们就对那些令他们感兴趣的问题进行讨论。然后他们自己组织起来“解决这个问题”（即，框定利害和机会，为行动找出选择方案和建议）。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让学员们决定，应该讨论什么问题，然后让他们在自己感觉合适的问题上负起责任。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们负责地提出该培训班应该解决的一切问题。 ● 学员们组织起来处理和解决那些最令他们感兴趣的问题。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在要提出多少问题上，几乎没有办法去控制，甚至会完全失控。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群经理人确认其公司内的利害问题，同时自动组织起来想尽快地找到有关的解决办法。

表 3-29：专门小组

专门小组	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 偏离者（倾听）（感觉 / 观察） ● 适应者（在专门小组中）（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 中</p> <p>技术要求 ● 中</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 30 人以上</p> <p>专门小组规模 ● 2 ~ 4 人</p> <p>扩大了专门小组规模 ● 4 ~ 8 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对话 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 与专门小组成员协调。对专门小组讨论的核心主题加以确定。 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定。至少 1 个小时。</p> <p>空间：无特殊要求。</p> <p>设备：根据专门小组成员的需要而定。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 专门小组的专家们轮流作简短的陈述，然后讨论一个问题，学员们观察全过程。在专门小组成员说完之后，学员提问。一名主持人引导讨论的方向。 ● 一种变体形式是扩大了专门小组。在这种形式中，学员们可以依次加入专门小组，进而积极参与讨论。 ● 另一种变体形式是会谈。这种更新过的专门小组由学员代表和专家共同组成，双方各占一半名额。专门小组里的学员向专家提出问题。学员在专家面前提出的这些问题可以事先经过学员群体的初选。 ● 还有一种变体形式是交谈。学员与一位专家或一个专门小组的全部专家进行交谈。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提出和比较许多观点。 ● 通过共享差异、参与、挑战专家等方式鼓励积极主动的学习。 ● 大规模的群体。 ● 理解复杂的程序和系统，认识到完成一项任务有许多种方法。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 捕捉到大量观点。 ● 学员们有机会亲自参与（扩大了专门小组） ● 让学员和专家位于一个平等的位置（会谈） ● 除了有效的提问技巧以外，几乎不需要进行其他的准备。 ● 可以产生许多竞争观点（交谈）。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 要求利用专家们的时间。 ● 与学员的讨论有些正式和受拘束。 ● 不是所有的学员都能参与。 ● 让学员置于某种压力之中（扩大了专门小组）。 ● 在与一个专家交谈的情况下，学员们只能得到的一个人的观点。 ● 专家们可能会混淆他们的意图和实际行动（信奉的理论与实际运用的理论之间）。 ● 学员们可能意识不到他们所提问题中蕴含的假定。 ● 当交谈是由培训领导者来做时，学员们是消极的。 ● 难以控制。 <p>例</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一期关于教练技能的培训班上，学员们向由经理人组成的专门小组（他们都有实际工作中积累的正式教导的经验）提各种问题。 ● 一群系统分析师与来自微软的一个专家小组进行交谈，其主要内容是关于一个新运作程序的问题。
--	--

表 3-30：同僚支持的学习

同僚支持的学习	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 6 ~ 20 人</p> <p>小组规模 ● 1 ~ 3 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 教练 ● 小组练习 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们愿意试验、挑战和相互支持。 ● 在学员中间必须有相当程度的信任和谐。 <p>其他要求</p> <p>时间：额外的时间以召开同辈会议（比如在培训班的每天抽出至多 1 小时）。</p> <p>空间：供小组会议的私密空间。</p> <p>设备：通常一本便笺纸已足够。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们一起做练习，同时相互提出反馈。他们在你（作为培训班领导者或一名教练）的指导下互相帮助。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 给优秀的学员一个帮助后进同辈的机会。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 初级学者直接从熟练的同辈那里汲取经验教训。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高级技术人员可能会传授一些不受管理部门欢迎的捷径。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群油田工人努力想自己弄清楚，怎样操作一个新的油泵，一起作指导的是来自油泵生产公司的工程师。

表 3-31：两个极端

两个极端	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求 ● 低</p> <p>技术要求 ● 中</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 15 人以上</p> <p>小组规模 ● 2 ~ 7 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 争论 ● 讨论 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 界定两个极端（相互依存的悖论或自相矛盾）。 ● 确定这一局势不是一个待解决的问题，而是有待管理和控制的一种极端。 ● 确保学员群体理解，管理极端意味着立志不断调整重点（比如，是既 / 又，而不是要么 / 要么）。 ● 帮助学员群体学会把歧义作为一种资源。 <p>其他要求</p> <p>时间：随机而定。3 个小时到 1 天不等。</p> <p>空间：足够小组分开讨论而互不干扰。</p> <p>设备：每个小组一本便笺纸。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 做一个关于两种极端的简要陈述，然后让学员们识别、指出和描述令他们受阻的极端。约翰逊在 1992 年把极端描述为两个相反、同时又是一个整体的组成部份的状况（比如呼 / 吸、果断 / 弹性、改革 / 传统、团队合作 / 个人工作等）。只有当培训班或培训项目中出现了两个极端，而且似乎使学员受阻（这通常是因为他们把极端看成是一个问题，而且只看到一个极端作为唯一的解决办法。这将引起许多的问题。）的时候，你才需要这一设计。 ● 确定行动的指南（比如，那些改革派应该澄清他们珍惜现状中的什么，他们想要摒弃什么，以及他们能够给传统守旧者以什么样的承诺）。 ● 策划管理这种两难处境（比如，当公司滑向一个极端之前或之时，该怎样预警？哪些群体对哪种极端最为敏感？）易混同于极端的一些问题 ● 二者选其一的决定（比如，去哪里吃午饭？聘请拉还是朱迪？怎样供应货源，是买还是自己生产？）。 ● 神秘的事物。比如重力（牛顿）、飞行（怀特兄弟）等。 ● 连续统（比如轻型 / 重型轿车，轻型车外观美，但安全性能和驾驶质量有限）。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 把每一极的优点最大化。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 把一个人的视角从一个待解决的问题拓展和转移到一个待管理的极端。 ● 允许其他意见存在，不会钻进自己个人真理的牛角尖。 ● 承认无所谓对他人的胜利一类的事。有效率的变迁要求擅于改革和保留传统，这二者缺一不可（即，改革者应该尊重前人的成就，而传统派则应勇于冒险）。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 把问题作为极端来对待（如二选一的决定，神秘事物等） ● 通过把它们界定为极端，实际上回避了矛盾。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 理解一名领导者的风格（如被员工称为强硬的事，领导者本人可能称之为坚定和原

	<p>则。但是，灵活不是出路，原则也不是。其实这二者都很重要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 与一个团队商讨，何时介入（如参与、协商、干预），何时超然（即独立思考自己的问题，不知会他人）。
--	---

表 3-32：实际练习

实际练习	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 1 ~ 12 人</p> <p>小组规模 ● 1 ~ 3 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 操练 ● 工作流程培训 ● 程式化课程 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 清晰的步骤和任务进程。 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定。</p> <p>空间：不一定（可能需要一个不被外界窥视的空间）。</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们实习完成一个任务。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 测验考核 ● 复习 ● 实习 ● 任何类型的任务 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 再次强化知识，同时给学员一个运用其所学知识的机会。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可能难以得到有效的反馈。 ● 如果安排不当，实际练习看起来可能像做假，而不是真正的实习。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群技术人员尝试在一台个人计算机上安装电磁卡。

表 3-33：程式化课程

程式化课程	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 1 ~ 2 人</p> <p>小组规模 ● 1 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 游戏 ● 实际练习 ● 模拟 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 清晰的程式概要。清晰的指南。通常需要教练。 <p>其他要求</p> <p>时间：足够完成程式和总结</p> <p>空间：不一定</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 用计算机或打印的文稿向学员展示完成一个任务的具体步骤。他们按照指南沿规定好的进程前进，直到他们知道怎样运用这一技能时为止。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 教授复杂的程序 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学习的进程由学员个人掌握，可循序渐进。 ● 有许多实习的时间。 ● 及时的反馈 <p>最低限量的督导</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 每个学员都得到相同的信息。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 要求大量的技术支持 ● 标准化的程式不会按学员的层次水平而进行自我调整。 ● 没有实在的领导人。 ● 开发和维持费用昂贵。 ● 不灵活。 ● 通常不能提问。 ● 往往不能企盼针对独特的境况。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 录像带上的入门手册告诉你，怎样在你的电脑上安装一个 4 8 兆的扫描仪。

表 3-34：项目

项目	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 3 ~ 7 人</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 个案研究 ● 马拉松 ● 模拟 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 界定问题或机会。清晰的指南或调查参数（如是否有重新界定和组织的空间？） <p>其他要求</p> <p>时间：根据问题大小而定</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一个小组考察一个问题或机会 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 深层研究，以及知识的运用。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 集中而实用 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 理论或许难以举一反三地适用于另外一种工作环境。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一个采购群体开发出一种新的方法来处理和掌控物资储备问题。

表 3-35：提问和回答

提问和回答	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 中</p> <p>技术要求 ● 中</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 任何</p> <p>小组规模 ● 随意</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 头脑风暴法 ● 对话 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们有兴趣并乐于挑战 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：不一定（或许需要一本便笺纸和投影仪）</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 领导者概括培训内容，主要通过向学员提问的方式。也可以反过来，即学员向培训班领导者提问或者他们之间互相提问。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对已有初步知识技能基础的学员进行提高培训。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 非正式的 ● 最少量的准备时间 ● 那些选择参加的人积极主动。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 缺乏体系结构性，可能导致低效率，或者容易挫伤学员。 ● 一些学员或许会选择消极旁听。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班领导者首先提问学员，让他们说出他们认为最有用的沟通技巧的名称，以及之所以认为它最有效的原因。

表 3-36: 小测验

小测验	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 ~ 40 人 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 人 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 实习 ● 提问和回答 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 测验题目必须提前准备好。检查各种反应的迅速方法。 <p>其他要求</p> <p>时间：讨论结果的时间</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：无特殊要求</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一种检查学员知识的方法，同时也是一种让他们践行一种技能的方法。它往往要求让学员完成一份问卷或试卷。 ● 可以是笔试，也可以是口试。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自我评估 ● 复习 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 迅速 ● 有助于集中学习 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 如果不能充分涵盖所学内容，将弱化其作用。 ● 一些学员对任何类似考试的事情都有一定的行为焦虑。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在培训班中进行一次关于督导技巧的口头测试。 ● 学生们通过完成其学习指南手册里的自我测试题，来评估他们自己的知识。

表 3-37：阅读

阅读	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 任何 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 人 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学习指导 ● 反思 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 选择好高质量的、相关的论文或书籍，以备阅读。 ● 确保能动员学员去做布置下去的阅读作业。 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定</p> <p>空间：私人空间，以便能用各人自己的速度阅读和思考</p> <p>设备：无特殊要求</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 给学员布置待阅读的资料（如选定的论文或书籍） <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让学员深层思考和检验理论 ● 进行研究 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 便宜 ● 自我把握进度 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消极 ● 回报率可能较低 ● 某些人讨厌阅读。他们有可能不做布置的作业 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 向学员提供关于一个主题或理论的额外背景资料。

表 3-38：反思

反思	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求 ● 低</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 任何</p> <p>小组规模 ● 1 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 指导下的想像 ● 阅读 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 动员学员学习，并乐于挑战他们自己的假定（即进行双向式学习）。 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定</p> <p>空间：安静的地方。私人空间</p> <p>设备：除了你肩上的一个好头脑以外，别无任何要求。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 给学员们一段时间，让他们单独回顾和思考已经学习、讨论和陈述过的内容。要求他们评估这些内容的实用性，并思考如何将之运用于自己的工作实践。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当需要个人的观点时 ● 当你想让学员们把新学到的东西整合进他们旧有的知识体系中时 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 把学习内容同实践和信念联系起来。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 直面“不快的真相”可能比较困难。 ● 难以评估学员是否真正投入和参与（换言之，容易做假）。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在培训班一天一次的总结之前，给学员们 15 分钟的时间，让他们反思一下，他们在当天发现了什么有价值的东西，以及他们将如何将之运用于工作中。

表 3-39：角色扮演

角色扮演	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 低</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 高</p> <p>学员规模 ● 任何</p> <p>小组规模 ● 2 ~ 4 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 实习练习 ● 模拟 ● 行为规范 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们愿意冒险和实验。 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定（通常少于 1 个小时）</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们扮演实际工作的情景，以便试验新技术。然后询问他们在角色扮演中说和做得如何。 <p>变化形式</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对质（比如，一个学员与另一学员面对面，被要求回答问题、解决问题或解决抱怨等） ● 协商（比如，一个学员努力帮助一个委托人解决一个问题） ● 法官技巧（审判一个人或审查一种局势，学员们努力找到一个错误地完成任务的后果） <p>总体计划安排</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 替身（即：另一位学员站在该角色扮演者的后面，像另一个自我那样活动，以便夸张或揭示出角色扮演者没有表达出来的感情）。 ● 独白剧（即：只有一个角色，该角色扮演者表演独白，其他学员观察）。 ● 多角色演出（即，许多独立的角色同时扮演） ● 角色反转（即：学员们假扮在工作中实际与之打交道的他人的角色）。 ● 角色循环（即：学员们轮流短暂地扮演某个角色）。 ● 大段独白（即：简短地扮演一个角色，以便于一个或更多的学员能够被采访）。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们需要面对面互动的情景（如学习人际关系技巧）。 ● 开发和改变态度。 ● 试验敏感的或有潜在争议的行为。 ● 在诊断和问题解决中培训他人。 ● 表演一个包含着感情和态度的问题。 ● 激发讨论。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 体验虚拟的感情，因为此处的情景是模拟的，而非真实的（即：学员被卷入具体的、与工作相关联的体验中，尽管有些做作）。 ● 学员们就其表现能得到迅速的反馈。 ● 学员们互相支持和帮助。 ● 学员们积极踊跃，被挑战。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们往往对扮演一个角色感到不自在。 ● 如果不精心组织，时间的效率很低。 ● 在一个非自然的环境中取得成功，可能

	<p>导致一种错误或虚假的安全感（角色扮演不直接等同于工作的成功）。</p> <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 两个学员扮演下属和老板的对质角色，以开发一种新的冲突解决技巧。
--	---

表 3-40：敏感性训练

敏感性训练	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 5 ~ 25 人 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 3 ~ 5 人 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 无 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们为这一层次的亲密友好作好准备，并为深度的个人知识做好准备。 <p>其他要求</p> <p>时间：通常最少 2 天，但真正的答案是“充裕的时间”（一旦你打开了一盒蠕虫，你就得对付从里面爬出来的一切）。</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：无特殊要求</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员加入一种集中的人际关系体验。他们一起相互作用，彼此从对方获取反馈，以了解他们自己的行为，以及他们的行为对别人的影响。 ● 一种群体诊疗法的温和形式，这一方案需要由一个经验丰富的专业人士来激发和指导。（敏感性训练是 20 世纪 60 年代末 70 年代初的流行潮流。今天在各公司中已经不大广泛使用。） <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 获取关于一个人在别人眼中形象的具体、直率甚至是情绪化的反馈。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可以导致个人的改变 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 危险（在这种亲密层次的反馈可能是令人痛苦的）。 ● 激发者应该具有娴熟的人际关系技巧（也就是说，他 / 她需要被训练成一名精神治疗专家）。 ● 可能使一个群体在共享的道路上走得过远。如果没有恰当的激发者，这个群体在一种亲密层次上的共享程度可以超过了一种有效的工作关系的必要程度，人们会受到伤害。言者无意，听者有心。（你不可能把已挤出来的牙膏重新放回去。）这可能对关系造成永久的伤害。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在 20 世纪 60 年代曾盛行一时，而现已销声匿迹的、古老的 T 型群体。在其中，人们按要求要相互绝对诚实（这种诚实近乎残忍），而且直接接触到自己的感情）。 ● 一些建构团队的培训班多少涉猎到敏感性训练。

表 3-41：模拟

模拟	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 高</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 2 ~ 12 人</p> <p>小组规模 ● 1 ~ 3 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 角色扮演 ● 练习活动 ● 行为规范 ● 游戏 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 准备工作多少不一定 ● 清晰地界定要解决的问题 ● 必须提前安排好练习 <p>其他要求</p> <p>时间：1 小时到几天不等</p> <p>空间：充足的墙上空间，以展贴各种资料</p> <p>设备：不一定，既可能只需要为每一小组配备一些便笺纸，也可能要求某种复杂的模拟设备。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安排好一种布局或情景训练环境，以便让学员能够在准工作环境中去实践一个任务。 ● 一种变化形式是实验室，即一个允许学员进行实验和检验的训练基地。这可用于技术培训、科学培训，或人际关系的培训。 ● 另一种变体形式是迷宫行动。学员通过做出许多决策来解决一个问题。这些决策决定着学员下一步将看到什么（即分叉）。 <p>迷宫行动</p> <div data-bbox="810 730 1005 922" data-label="Image"> </div> <p>每个交叉点代表着一个决策点</p> <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 复杂的技术培训，这些技术在实际的工作中可能较昂贵、危险，或者根本不可能做到（比如，飞机降落技术，瓦斯泄露处理等）。 ● 复习、测验和自我测试 ● 练习复杂的、要求技巧、知识和判断的技术。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在一个无危险的环境中练习。 ● 练习是经验性的。 ● 决策的结果为学员提供反馈。 ● 一次模拟能让学习者学到多于讲授的内容的东西。 ● 提高解决问题的能力，比如，它表明停留于旧思想、过时假定的危险。 ● 有助于各小组认识到团队协作的重要性。（有时，最有效的点子来自于最不起眼的人） ● 成本（比如，在一个模拟飞行器中培训一名飞行员的成本，远远低于在真正的飞机中的培训）。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 研发和维持模拟可能比较昂贵而费时。 ● 学员们可能难以充分理解，他们为什么得到某一个结果。 ● 许多工作都耗费在迷宫行动的练习上。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 经理人们在沟通实验室学习。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 建构团队模拟（比如，在森林中求生存，建造一个模型等） ● 培训商业飞行员的飞行模拟。 ● 培训负责检查和控制瓦斯泄漏装置的人员的模拟。
--	---

表 3-42：滑稽短剧

滑稽短剧	
<p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 低</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 中</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 5 ~ 25 人</p> <p>小组规模 ● 1 ~ 5 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 角色扮演 ● 演示 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 精心准备的表演 <p>其它要求</p> <p>时间：不一定。通常较短（比如 5 ~ 15 分钟）</p> <p>空间：无特殊要求</p> <p>设备：不一定（比如舞台道具）</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们做一个事先演练过的简短而喜剧性的表演。 <p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 演示一种技能 ● 为分析和讨论提供资料，或者阐释一些原则。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 快捷 ● 生动 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 准备时间长 ● 不是所有的学员都参与，有些仅仅是观察者。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群销售代表通过演示与一名顾客的面谈，来演示他们的销售技巧。

表 3-43：故事分类组合

故事分类组合	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none">● 培训项目● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none">● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none">● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none">● 高 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none">● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none">● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none">● 5 人以上 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none">● 3 ~ 5 人 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none">● 构思● 头脑风暴法 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none">● 确保焦点清楚而集中● 告知学员群体，让他们准备好把许多无序的问题归类秩序化，但还不要解决这些问题。 <p>其他要求</p> <p>时间：半天到 1 天</p> <p>空间：充裕的墙上空间和屋内空间，以便能在小组间走动。</p> <p>设备：大量的卡片（大约 3 mm × 5 mm）或同等大小的贴士，空白磁带、彩笔各若干</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none">● 首先就焦点达成共识，然后学员确认一个项目、机会等的主要的类别、标题、小标题、主题等等。● 其次，整个群体或者分小组，对全部的问题或某些指定的次主题进行研究。● 这一过程需要进行不同层次的反复，主要随主题卡片和次主题卡片的重组排列、更改和改组而动。● 直到类别无重大重复时为止 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none">● 组织和清理复杂的局势 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none">● 能够把非常模糊含混的问题、项目加以逻辑化和秩序化。● 线性思考者尤其喜欢这种方法，因为它能建构事务的顺序，进而减少复杂性。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none">● 非常耗费时间，因此只能用于非常重要的问题或事务。故事分类组合的部分例子 <div data-bbox="737 987 930 1182"></div>

故事分类组合（续）	
	<p>一种变体形式：亲缘关系图示</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 其目标是在松散的问题或事项之中发现模型、类别和实质。 ● 故事分类组合好于在主题或类别处的“第一刀”，而亲缘关系图示的起始点更加开阔。在卡片或贴土上记录下各种数据并随意把它粘贴在墙上。不用讨论，学员们寻找模型，并把这些卡片或贴土归类成一些类别。亲缘关系图示的一个例子 <div data-bbox="810 694 1003 887" data-label="Image"> </div> <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 评估一个项目。 ● 为一个董事会起草一个发展计划。 ● 起草一份项目报告或一本书。 ● 为培训班或培训项目设计一个日程表

表 3-44：讲故事

讲故事	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 偏离者（听故事）（感觉 / 观察） ● 适应者（讲故事）（感觉 / 行动） <p>行政要求 ● 低</p> <p>技术要求 ● 低</p> <p>人际关系 ● 高</p> <p>学员参与风险 ● 中</p> <p>学员规模 ● 5 人以上</p> <p>小组规模 ● 3 ~ 5 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 个案研究 ● 指导下的想象 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大家就故事的目标、焦点或主题达成共识。 ● 分小组，并限定时间。 ● 确立一种倾听、共享和理解的气氛。 ● （可选择）先讲一个相关的故事以抛砖引玉，或者演示一下讲故事的程序。 ● 学员们必须准备好在一种感性的层面上达到一定的共享。 <p>其它要求</p> <p>时间：每位学员 20 ~ 30 分钟</p> <p>空间：非办公室环境</p> <p>设备：每个小组一本便笺纸</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一个或几个（或者每个）学员讲述一个与拟议主题相关的故事。然后就每个故事进行简短的讨论，在便笺纸上作要点记录。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让学员表达他们的价值观、态度、信念和个人偏好。 ● 提供实际经验，说明学习资料的价值，或者强调一个事务或主题的重要性。 ● 就某人自己的（或他人的）价值观、喜好、希望和关注点获得新的视角。 ● 麦克维尼在 1992 年把故事和神话的运用描述为“找到解决办法的核心要素”。他接着指出，故事是“一种方法，通过这种方法，人们走出自己的现实建构，进入与多元现实的对话之中，进而能在一种可选择的框架内重构自己和他人的经验。” <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们能在过去类似的经历的基础上彼此联系。 ● 就何时和如何在实际工作中运用所学的知识这一问题，提供范例。 ● 学员们以他们主动选择的、相对安全而非强制性的方式，共享自己的部分经历。 ● 故事提供的资料比纯粹理性的、逻辑的和分析得出的数据更加丰富而人性化。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 有些学员可能选择被动消极地学习。 ● 可能比较耗时（比如，每个故事加上一些问题，可能要花半个小时）。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群经验丰富的经理人讲述他们在多年的公司经理人生涯中，成功和失败的，关于处理纪律问题的故事。 ● 一个新近组成的工作小组（即随着公司合并、新的工作任务和项目等而设立的工作小组）在小组内部谈论他们过去的经历，包括他们的希望、期待和焦虑。

表 3-45：学习指南

学习指南	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消化者（思考 / 观察） <p>行政要求 ● 高</p> <p>技术要求 ● 中</p> <p>人际关系 ● 低</p> <p>学员参与风险 ● 低</p> <p>学员规模 ● 10 人以上</p> <p>小组规模 ● 1 ~ 3 人</p> <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 阅读 ● 个别指导 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一个精心准备的学习指南 <p>其他要求</p> <p>时间：学习时间不一定</p> <p>空间：为个人或小组准备的私密空间</p> <p>设备：无特殊要求</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 为学员提供一份“路径指示地图”，供其在学习一个课题时参考。这往往包括核心学习要点的概要。这份学习指南可以包含许多类型的活动和资料，既可供单人使用，也可供集体使用。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 让学生快速查阅，以便确知该培训领导者认为什么是重要的。 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 帮助学员集中注意力 ● 为自我评估提供有价值的依据。 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可能导致对学员进行填鸭式培训，因为它告诉学员哪些东西重要，而不是让他们自己去决定和发现。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们运用学习指南，以决定对一本工作手册中的哪一部份应该予以特别的重视。

表 3-46: 小组

小组	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 任何 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2 ~ 7 人 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 名义群体技巧 ● 项目 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 引导小组活动的清晰指南 <p>其它要求</p> <p>时间：不一定（如 15 分钟，1 个小时，或更长）</p> <p>空间：有隔离的小房间，或者足够大的大房间，原则上以各小组互不干扰为宜</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一个小集体被分为几个小组，以完成一项特定的任务。各小组同时开会。在完成任任务以后，在小组范围和全群体范围内做总结。 ● 邻座讨论（有时被称为“讨论组”）属于这一方案的子集。学员们同坐在他们左边或右边的人讨论一个问题，或进行问答。 ● 自助小组是第二种子集。各小组单独举行会议（比如：在房间的各个角落）。会议时间从 20 分钟到 1 小时不等。 ● 委员会是第三种子集。各小组按要求完成一项特定的任务。各委员会向集体分别报告，并获取指导和反馈。委员会可在培训班某一阶段或两个阶段之间举行会议。按照其任务的需要，时间可以是半天或更长。 ● 批评法是第四种子集。学员分小组分析一个课题、系统、方法或改进建议中存在的优缺点。 ● 关键事件是第五种子集。学员分成小组并得到关于一个问题的部份资料。通过分析这些资料和恰到好处的提问，学员们获得解决该问题所需的其他数据。 ● 金字塔是第六种子集。它对大的小组有用。学员们起初独自思考一个问题，然后逐渐形成一些大的群体（如从 2 人到 4 人到 8 人）。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对一个主题作出反应，复习以前见过的资料。 ● 解决问题，激发思想和问题。 ● 讨论一件事或一些观点。 ● 激发学员的积极性，并让他们形成团队。 ● 达成共识 ● 让学员参与研究和决策（委员会） ● 分解一个具体的建议、方案或方法（批评法） ● 学习和测试运用（关键事件） <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 凸现各种不同的观点 ● 快捷（邻座讨论） ● 参与性的，一种常规的替代（即，让学员们彼此交谈）。 ● 在小组中创建团队和协同合作精神。 ● 为学员提供一个高度集中的焦点。 ● 小组内的努力强化知识，并把新的知识同现有的知识体系整合起来。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员们积极而且投入，风险较低，因为问题的解决方法要到上一层的大集体中寻找（金字塔）
--	---

小组(续)	
	<p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 若不能恰当地总结，一个小组内部产生的有价值的信息将难以被整个群体分享。 ● 假若没有指导和清晰的方向，这些小组可能脱离正轨（比如，会议的组织可能会很糟糕，或者问题可能没有充分地界定）。 ● 学员们在盯着效率的同时，可能会忽视最初的假定（批评法）。 ● 可能因过度使用，而耗时过多（委员会）。 <p>邻座讨论</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们用 5 分钟的时间与邻座讨论他们还不清楚的一些知识要点，同时准备好将向培训班领导者提出的问题。 <p>自助小组</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员们 4 人一组，相互教导和帮助，写好他们个人的“责任书” <p>委员会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一个工程师委员会被要求就在某地一条河上建筑桥梁提出建议性方案。 <p>批评法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高级行政主管组成小组评判他们公司的长期商业战略 <p>关键事件</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中层经理人组成的小组独立地研究公司的一个个案。他们的任务是帮助解决该公司的士气问题。通过向培训班领导者（他非常熟悉这家公司）提各种问题，他们能够触及问题的关键，并就解决方法提出建议。 <p>金字塔</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一群专业人员研究团队目标。首先，他们独立思考，每人起草一个团队的目标。然后把这些草案聚集一起，并帮助澄清每一个目标，排出先后顺序。接着把另外 4 人组成的小组的草案照此进行处理。如此循环地进行下去。

表 3-47：电话会议

电话会议	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 ● 培训班 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 适应者（感觉 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 任何 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 随意 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对话 ● 演讲 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 要求有大量的协调和安排 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定。通常较短（比如，少于 1 小时）</p> <p>空间：一个安静的地方，适于通电话。</p> <p>设备：通常需要扬声电话若干。电视会议要求复杂的 A V 设备连接。</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 几个学员通过电话相互交谈（一般是远距离的）。可以先由一名专家做一个简短的演讲。接下来进入提问和回答阶段。 ● 一种变体形式是电视会议。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一个工作小组或项目组的人们之间，特别是当他们被地理所隔离开时。 ● 向遍及整个大洲的非常庞大的群体陈述或演讲。 ● 连接地方的基层人员和核心地区的专家 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 比旅费便宜 ● 可以比面对面会议更加频繁地举行 ● 可以包容和涵盖大量的参与者 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 没有感情（也就是说，它远不能取代面对面的会见和交谈）。 ● 要求大量的协调、设备和专门技术。 ● 通过电话或电视，电话连线可能在关键时刻断开或出现问题。 <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 总公司经理人每天与遥远的生产厂家负责人电话交谈。 ● 全加拿大各家医院举行电话会议，帮助专业人士更有效地处理和应对工作场所的变迁和转化问题。

表 3-48：门厅培训

门厅培训	
<p>适用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培训项目 <p>学习方法类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚集者（思考 / 行动） <p>行政要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>技术要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高 <p>人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员参与风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低 <p>学员规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 人 <p>小组规模</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 未知 <p>可对比于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 模拟 ● 小测验 ● 程式化课程 <p>准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 千差万别 <p>其他要求</p> <p>时间：不一定</p> <p>空间：隔离的小房间若干，或私密性空间，以便于学员独立工作或以小组形式工作。</p> <p>设备：不一定</p>	<p>行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 开辟一个私人的地方，让学员“脱机”学习，但该环境要真实。 <p>运用于</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 复杂的技术或行政培训 ● 教室与岗位培训之间的折衷 <p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自我掌握进度的，个性化的学习 ● 帮助人们迅速地达到某种标准 <p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 费用昂贵 ● 缺少人与人的接触 ● 不灵活（比如，学员只能提出该项目预设的一些问题） <p>例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 经常与程式化课程一起使用。比如，一个人独自在电脑前工作，用一个个别指导的研究班来学习一套新的软件系统。

第三节：培训教案设计策略

一．如何制定培训教案

教案是讲师教学的依据，也是讲师考虑如何将前期培训需求分析的基础之上达成培训目标的手段。

一般说来，一个完整的教案包括基本课程信息、培训教案设计、培训效果的测评与后期相关培训建议四个部分。

表 3-49：培训教案的组成

<p>基本课程信息：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 课程的名称 ● 时间 ● 地点 ● 对受训者的基本分析（学习风格、团队角色、对培训的期望等） 	<p>培训教案设计：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 确定培训的目标（从问题或工作、任务的分析入手） ● 确定培训的内容（细化为专业知识、工作技能、思维、观念与心理五个方面的具体内容） ● 确定培训教材（外部购买或自行制定） ● 划分培训时间计划 ● 设计培训方法（结合受训者的特色与课程要求，考虑使用何种培训方法可以增强培训效果） ● 根据培训方法确定培训教具
---	---

培训效果的测评： 提供培训效果（包括远期、即期）测评的标准、工具或方法。	后期相关培训或工作建议 该部分主要包括对后期陆续开展相关培训或工作的建议。例如，对销售人员进行相关谈判技巧的脱产培训后，对其后期的培训、工作建议应包括由直属经理在哪些方面提供必要指导或直属经理应该在哪些工作上加以改进以迅速将培训内容迅速应用于日常工作中。
--	---

二．培训教案设计策略

表 3-50：培训教案设计策略

设计策略	说明
保持学员的积极主动性	消极学习意味着低产出。
多运用相关的故事和案例	它们通过提供背景知识而奠定学习的基础。
调动所有感官	绝大多数人都是视觉型学习者，但如果学习时运用的感官越多（比如视觉、听觉、动觉），我们所能获得的记忆模型也就越多。
鼓励学员们相互协作和共享信息	如果讲师希望学员独立学习和思考，那么不妨引入些许竞争机制。
挑战和支持学员	不要填鸭式教学，但也不要介绍太多模棱两可的东西，否则就有使他们变得迷惑和气馁的危险。
保持结构体制的非正规性	鼓励学员提问、叫“暂停”，并让他们在休息时随意走动。
让一切安排逐渐显露出来	有一种机制和系统是很重要的，但同等重要的是要有灵活的弹性。在需要的时候改变日程表和培训设计方案。
保持培训日程表的弹性	这样，当讲师发现一种学习的富有资源时（比如，一名受训者介绍一种关于练习的新思想，或者对某一模型特别感兴趣），讲师就能在此停留片刻，充分利用这些“学习时刻”的好处。
让培训日程表有一定的自由时间	受训者在培训班的间歇时间的自由讨论中，往往能获得最佳的学习效果。
避免传统教育方法	评价培训成败的核心标准，不是看讲师是否完成了课程表，而是在于实际的效果（比如，研究出一项产品，受训者学习到攻克某一项目的新方法）。培训项目组织者应该关注受训者的学习准备情况、学习氛围、参加的意愿。

三．撰写教案的注意事项

由于教案可以说是培训内容的备忘录，讲师有必要在教案的撰写中倾注大量的精力，认真做好培训前期的准备工作。在撰写教案时，讲师有必要注意：

表 3—51：撰写培训教案的注意事项

<ul style="list-style-type: none"> ● 必须认真思考，将要讲授的内容尽可能全地写下来，同时特别标注重点内容，不可遗漏； ● 可以使用不同的记号、不同颜色表示不同等级的重要程度；

- 要充分考虑企业与受训者的特点，内容既要保持系统性与完整性，也要重点突出，符合企业需求；
- 对整体内容要事先进行时间分配并确保合理性；
- 事先练习以确保对内容烂熟于胸；
- 准备两套备选方案，以便及时根据受训者的反应、接受程度做出相应调整。

下面给出了一个实际的教案设计例子，该实例运用各种设计方案并涵盖 4 种不同学习类型的受训者，其中包括班前作业（在培训项目开始以前）和培训项目（又叫“教导技巧培训”）。
表 3—52：培训教案设计示例

活动	时间	设计方案	学习方法类型
班前家庭作业			
阅读一篇关于教练的指定论文	60 分钟	阅读	消化者
完成一份关于个人教练背景和兴趣的调查问卷	30 分钟	反思、手段和方法	消化者 聚集者
培训项目开始			
“曲线球” 一个专门小组进行简短的介绍。经验丰富的教练员们讨论教导的好处和价值，同时回顾他们自己的某些值得记忆的教导经历。	60 分钟	专门小组 提问和回答	讲故事偏离者（倾听） 适应者 偏离者（倾听）
审查并最后确定预期目标 审查内容、资料	1 0 分钟 1 0 分钟	对话 讨论	适应者 聚集者
期待（希望 / 关注） 回顾和评论班前调查问卷	3 0 分钟	集体讨论 讨论	消化者 聚集者
培训项目：进行过程			
就作为被教练者的“最好 / 最差”经历进行对话和集体讨论	3 0 分钟	集体讨论 对话	消化者 适应者
教练的原则（参阅班前作业）	3 0 分钟	演讲 对话 提问和回答	消化者 适应者 适应者
演示部分预备会议（和学员中的自愿者一起）。并进行讨论。	1 5 分钟	演示 提问和回答	角色扮演 偏离者（观察） 适应者
适应者第一轮：教练和被教导者之间的会议	3 0 分钟	模拟 提问和回答	适应者 适应者
学员完成自我诊断方法：“教练成功的标准”	1 5 分钟	反思 手段和方法	消化者 聚集者

这个教案涵盖了所有 4 种学习方法类型并运用了 1 3 种设计方案，即头脑风暴法、方法

和手段、提问及回答、角色扮演、演示、演讲、阅读、模拟、对话、专门小组、讲故事、讨论与反思。

其他许多方法也适用于上例，比如，深度询问（询问受训者关于他们作为教练的优点和长处）、个案研究（分析一个具体的教练个案，或许包括教练和学员之间的冲突或对立）、指导下的想像（让受训者闭上眼睛想像一下自己在特定情况下与特定的某人一起，成功完成教练任务的情景），等等。要时刻记住“条条大路通罗马”这一古训，也就是说，讲师可以从许多方向到达同一目的地。

四．撰写教案的常见问题与基本对策

对于一个成功的培训而言，七分功夫在事前准备上，尤其是在前期需求调研与分析、教案撰写方面。教案撰写工作是讲师在前期调研的基础之上，结合企业特点与需求整理自己思路的一个重要过程，因此，教案准备得是否充分在某种程度上也可以反映出讲师的责任感与专业水平。

教案的编写也需要反复地练习，讲师应该时刻注意以下问题：

表 3-53：撰写教案的常见问题与基本对策

常见问题	基本对策
内容准备太多而讲不完怎么办？	<ul style="list-style-type: none">● 准备两套备选方案，其中的一套方案缩减培训内容或降低内容的难度。以根据受训者的实际反应与接受程度及时调整授课内容，● 在制定完基本教案后，讲师也应该提前进行练习，以确定时间分配。
如果临时遗忘内容怎么办？	<ul style="list-style-type: none">● 要将重点内容特别标注
如果无法吸引受训者的注意力或兴趣怎么办？	<ul style="list-style-type: none">● 在教案设计时，讲师就需要充分估计到这些问题并考虑使用什么样的培训方法以增强培训的趣味性。

第四章 培训计划的制定

本章提纲：

- 第一节：培训项目合作建议书
- 第二节：培训计划的基本内容
- 第三节：年度培训计划

第一节：培训费用预算

本章概述：

培训计划是最具体化、最有执行操作性的计划性文件。制定培训计划的过程也是企业的培训主管（或组织者）理顺思路、系统思考如何组织培训活动的过程。本章详细介绍了培训计划（含《培训项目建议书》）应该如何制作以及制作过程中的注意事项。

第二节：培训项目建议书

培训项目建议书是企业外部的讲师与企业签署的、就某项或某段时期内进行的培训项目提交的合作建议。通常，一份完整的《项目合作建议书》应该包括项目合作背景、合作内容简要介绍、培训实施计划、培训前期准备工作、培训后期效果评估与跟进建议、培训费用预算与培训讲师介绍七个部分。具体内容与说明请参阅表 3-1 的提纲与内容说明部分。

表 4-1：《培训项目合作建议书》

培训项目合作建议书	
培训项目合作背景	
1. 专业机构对行业与企业的了解 2. 企业培训需求描述与说明 3. 对企业培训需求的理解（含：培训需求的调查方式）	
合作内容简要介绍	
1. 培训课题名称 2. 期待培训达成的效果 3. 双方协商的培训合作形式 4. 受训者的构成与分析 5. 使用的培训方法 6. 培训期间	
培训实施计划	
说明：培训实施计划部分主要是介绍培训的日程安排与教学大纲。 <div>日期 时间 培训课程 主要内容 培训对象 培训方法 讲师</div>	
培训前期准备工作	

<p>说明：该部分主要是对培训场地、器材和教材制作等细节性工作进行约定。所有的工作应该具体到个人并提供对应联络方式。所有的准备工作应该列明完成时间与监督人。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 培训地点与场地的基本要求 2. 使用器材与准备方 3. 教材制作与具体负责人 4. 培训前设备调试时间与具体负责人 5. 双方准备工作的监督人 																			
<p>培训后期效果评估与跟进建议</p>																			
<p>说明：本部分主要介绍</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 针对于该次培训内容和培训对象特点应采取何种评估方法和指标； 2. 为延续本次培训效果，企业应该采取的后续行动 																			
<p>培训费用预算</p>																			
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">费用项目</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">费用预算</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">讲课费</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">讲义制作</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">场地租赁费</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">器材租赁费</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">交通费</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">其它杂费</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">合计</td> </tr> </table> <p>说明：本表仅列出了主要的费用项目，可能实际情况会与此有所差别。</p>			费用项目		费用预算		讲课费		讲义制作		场地租赁费		器材租赁费		交通费		其它杂费		合计
	费用项目																		
	费用预算																		
	讲课费																		
	讲义制作																		
	场地租赁费																		
	器材租赁费																		
	交通费																		
	其它杂费																		
	合计																		
<p>培训讲师介绍</p>																			
<p>说明：本部分主要就培训讲师的工作、培训经历、培训课题等进行简要介绍。</p>																			

第三节：培训计划的基本内容

从本质上讲，企业自行编制的培训计划与外部专业机构（或外部讲师）提交的《培训项目建议书》内容是基本相同的，主要包括的内容应该有：

表 4-2：培训计划的基本内容

<ul style="list-style-type: none">● 培训项目名称● 培训对象● 培训期间与地点● 培训频率● 培训必要性说明● 主要培训课程大纲● 培训使用器材与使用必要性说明● 培训完成标准● 期待达成效果● 培训使用资源说明● 培训费用预算● 培训讲师背景介绍

具体细节请读者参见第一节的相关内容。

第四节：年度培训计划

企业的培训计划可以进一步细分为随机性培训计划与年度性培训计划。随机性培训计划指为了对应随机产生的培训需求而制定的培训计划，而年度性培训计划具有前瞻性、规划性的特点。制定年度培训计划，需要计划的制定者在综合考虑企业内外部的因素基础之上，在多个部门的配合下进行，具体内容请参见表 3-2。

表 4-3：年度培训计划的制定模版

**公司年度培训计划
<p style="text-align: center;">第一部分：培训需求分析与目标确定</p> <p>一．企业战略对培训的要求</p> <p>1. 公司战略中对培训职能的界定</p> <p>2. 次年度经营计划分析</p> <p> (1) 次年度的经营目标阐述</p> <p> (2) 达成目标的关键成功因素分析</p> <p> (3) 达成目标的重点、难点分析</p> <p> (4) 培训在达成经营目标方面的贡献</p> <p>3. 年度人力资源计划分析</p> <p> (1) 组织机构的调整带来的培训需求分析</p> <p> (2) 内部岗位调整（晋升、新募、岗位轮换）带来的培训需求</p> <p>二．外部环境变化对培训的要求</p>

1. 行业环境分析
 - (1) 国家立法或相关规定对培训的需求
 - (2) 本行业主要技术发展趋势
 - (3) 新技术在本行业、本企业的应用
2. 竞争对手变化
 - (1) 本企业重要竞争对手
 - (2) 他们采取什么样的措施提高其竞争力
 - (3) 这些措施对市场或终端产生了什么影响?
 - (4) 我们应该采取什么对策来适应竞争?
 - (5) 需要通过培训解决的工作
3. 客户构成与要望的变化
 - (1) 本企业主要的客户
 - (2) 这些主要客户在经营管理方面最新的动向分析
 - (3) 这些最新动向对本企业的业务的影响(正面、负面)
 - (4) 这些主要客户对目前本企业产品、质量、服务、人员工作方面的改善建议
- 三. 企业内部各职能部门培训需求
 1. 部门 A
 - (1) 本部门本年度培训效果总结
 - (2) 本部门次年度经营目标
 - (3) 部门次年度主要工作
 - (4) 需要通过培训完善的工作
 - (5) 需要通过培训完成的技能储备
 2. 部门 B
 - (1) 本部门本年度培训效果总结
 - (2) 本部门次年度经营目标
 - (3) 部门次年度主要工作
 - (4) 需要通过培训完善的工作
 - (5) 需要通过培训完成的技能储备
 3. 部门 C
 - (1) 本部门本年度培训效果总结
 - (2) 本部门次年度经营目标
 - (3) 部门次年度主要工作
 - (4) 需要通过培训完善的工作
 - (5) 需要通过培训完成的技能储备
- 四. 次年度培训的中心目标与任务
 1. 次年度培训的中心工作
 2. 次年度培训工作的基本任务

第二部分：本年度培训专项职能分析

- 一. 本年度培训工作总结
 1. 本年度培训计划的整体执行情况分析
 2. 部门别培训计划执行情况分析
 3. 岗位别培训计划执行情况分析
- 二. 本年度培训效果评估
 1. 本年度主要的培训课题与项目名称
 2. 各课题培训效果分析
- 三. 本年度培训工作的经验与教训
 1. 本年度培训管理工作方面的经验与教训
 2. 本年度培训方案方面的经验与教训
 3. 本年度培训计划方面的经验与教训

4. 本年度培训课题与内容方面的经验与教训
四. 次年度培训工作面临的课题点与建议对策

第三部分：次年度培训计划与相关费用预算

一. 关于年度培训的基本安排

部门

培训计划

讲师

预算

备注

1 月

2 月

3 月

4 月

5 月

6 月

7 月

8 月

9 月

10 月

11 月

12 月

内部

外部

二. 月度别培训计划具体方案

1 月

培训课题

参与部门与人员

时间

地点

讲师

培训必要性

预计达成效果

三. 内部讲师育成计划

第四部分：次年度培训计划实施关键问题

一. 关键问题一

二. 关键问题二

三. 关键问题三

四. 关键问题四

第五部分：培训工作分工与职责划分

一. 培训管理体系的基本组织结构

第五节：培训费用预算

培训作为企业应该贯彻的一项重要活动应该考虑其投入成本与产出,对于培训产出的评估将在本书第六章中详细介绍。在此,我们仅对培训的投入成本进行说明。

一. 单次培训的成本项目

表 4-4: 单次培训的成本项目

表 4-4: 单次培训的成本项目

课程名称:			
时间: _____			
地点: _____			
预算者: _____			
条目	预算	实际	注释
准备费用			
薪水: 培训师			
计划者			
打字者			
咨询顾问			
相关办公室的支持			
员工管理会议			
津贴			
电话费用			
文具			
邮寄费用			
复印			
美术品			
影印			
准备培训材料			
配备的特殊设备			
其他杂项			
指导课程的费用			
薪水: 培训师			
受训者			
开除员工咨询顾问			
其他演讲者			
相关管理			
津贴			
差旅费(包括去和回)			
媒介的租用			
伙食			
住宿			

酒吧费用
评估
交通
场地租用
设备租用
消费品
磨损
影印
其他杂项
管理费用
薪水：评估者
津贴
运输
电影租用
分发的印刷品
手册
笔纸和文件夹
文具
酬金
电话和传真
保险费
办公室杂项费用
费用合计

二．培训费用预算

培训预算通常有多种提取与管理方式，具体可以包括两大类：比例计算提法与定基计提法。

表 4-5：培训预算计提与管理方法

类别	说明	计提形式
比例计提法	比例计提法是指根据某一固定比例计提培训预算的方法。它的优点是将培训直接与企业的经营业绩挂钩，在一定程度上可以对培训效果进行量化评估，依据比例计提也意味着企业将培训制度化。比例计提法的弊端在于企业对培训的投入取决于经营状况，而培训的效果是隐性的、长期的，短期内缺少培训投入可能会导致员工技能的匮乏从而影响企业的长期经营。	<ul style="list-style-type: none"> ● 按工资总额的一定比例 ● 按利润总额的一定比例 ● 按销售额的一定比例
定基计提法	定基计提法是依据一定的基数以及与基数相对应的单位预算标准来提取培训预算的方法。它摒弃了比例预算法受制于企业经营状况的弊端，却也存在着预算极可能偏高企业无法承付的风险。	<ul style="list-style-type: none"> ● 按岗位以及对应的人均预算提取； ● 按年度培训（课时）计划； ● 按项目提取。

第五章 培训准备

本章提纲：

- 第一节 开班计划书
- 第二节 培训场地布置
- 第三节 教具示例

本章概述：

本章主要讲述的是开班计划书中涉及的培训班设计的战略、培训班和培训项目的设计方案、培训班和培训项目日程表以及培训场地的布置和培训教具的示例。

第一节：开班计划书

下面提供了三份开班计划书样本。需要强调的是，在培训正式开始之前，针对于不同人员发放开班计划书是必要的。对受训者而言，通过开班计划书可以大致了解课程的进展情况并为此做准备。对培训组织者而言，通过开班计划书可以了解到在特定时间做什么事情的额外信息。在制作给受训者的开班计划书时，讲师需要把握的唯一原则就是简单、有条理。

表 5—1：为受训者提供的开班计划书

	第一天	第二天
8 : 0 0	介绍和开幕式	第二次练习传授
	培训的基础	传授培训
1 2 : 0 0	策划培训	第三次练习传授
午饭		
1 : 0 0	设计培训	第四次练习传授
	准备传授第一次练习	传授培训（继续）
	第一次练习传授	第五次练习传授
4 : 3 0	准备晚上家庭作业	总结

表 5-2: 为培训组织者提供的开班计划书

	第一天	第二天
8 : 0 0	介绍和开幕式（开幕式的内容，培训班介绍，人员介绍，目标、日程表、期望值，评估表，学习协商，工作手册、开班前调查问卷，家庭作业）	第二次传授实习（3 个 1 0 分钟。传授和反馈）
	培训的基础（培训班气氛，成人学习，班前作业，工作和变革的本质）	传授培训（培训角色，时间、激发，陈述，提问、非语言传递信息，管理参与，应对抵抗，妥协，可视教学手段，教授一份工作，强化，反馈，促动）
1 2 : 0 0	策划培训（培训需求评估，营销，进程循环，策划清单，评估，确定目标，组织培训班，编写一份日程表，教室布置）	第三次传授实习（3 个 1 0 分钟。传授和反馈）
午 饭		
1 : 0 0	设计培训（实验性学习循环，学习环境，相应的学习方法类型，培训班设计方案）	第四次传授实习（3 个 1 0 分钟，传授和反馈）
	准备第一次传授实习	传授培训（继续）
	第一次传授练习（1 2 个 5 分钟，传授和反馈）	第五次传授实习（3 个 1 0 分钟，传授和反馈）
4 : 3 0	准备晚间作业	总结

表 5-3：讲师使用的开班计划书

8 : 0 0	目标 / 氛围 内容 / 资料
8 : 4 0	介绍 / 期望
9 : 1 0	作为受训者的最好 / 最差经历
1 0 : 0 0	休息
1 0 : 1 0	练习：步骤 1：标准演示，见习
1 1 : 3 0	教练的基本原理
1 2 : 0 0	午饭
1 : 0 0	步骤 3：界定“什么是可能的”进行学习试验
2 : 1 0	步骤 4 和 5：采取行动，保持方向
3 : 0 0	休息
3 : 1 5	比较自我教导、动员和外部教导
3 : 4 5	步骤 6：完成教练协商
4 : 0 0	教练常用方法和手段
4 : 3 0	总结
5 : 0 0	结束

第二节 培训场地布置

在培训准备阶段还有一个重要的工作就是培训场地的布置。这也是很关键的，培训的环境决定了受训者是否能够全身心的投入培训。

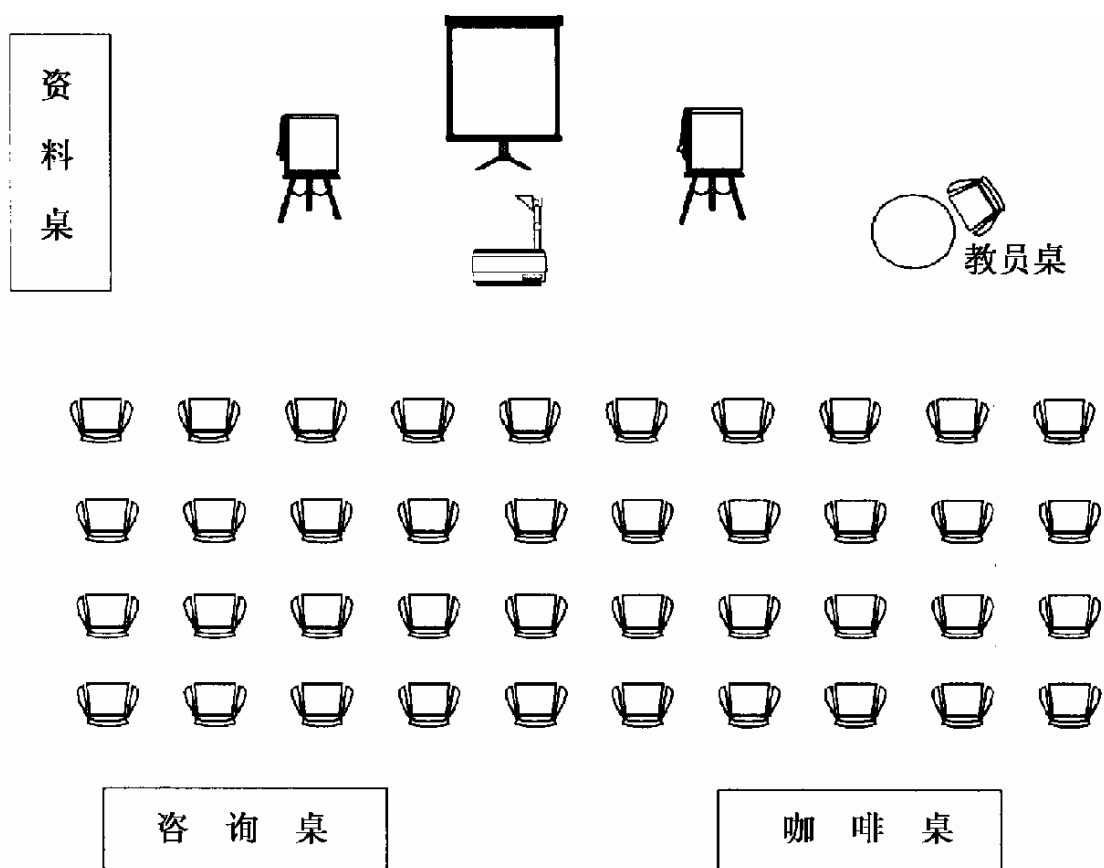
培训场地的布局原则是最大限度的舒适和参与。受训者的座位以保证目光自然交流通畅为宜。不要太拥挤，但也不要让他们坐得过于疏远。那种“遥远距离的感觉”可能导致讨论不足。即便受训者不一定会写很多字，桌子上也要有足够的空间来放置活页纸、胶棒和其他东西。把所有的设备、资料和辅助工具顺序排放，以便能迅速取用。

在培训班开始之前，要检查通风状况、排风扇的噪音、室温、照明和外面的影响干扰，特别是在饭店中，隔壁房间的噪音可能会造成很大的干扰。

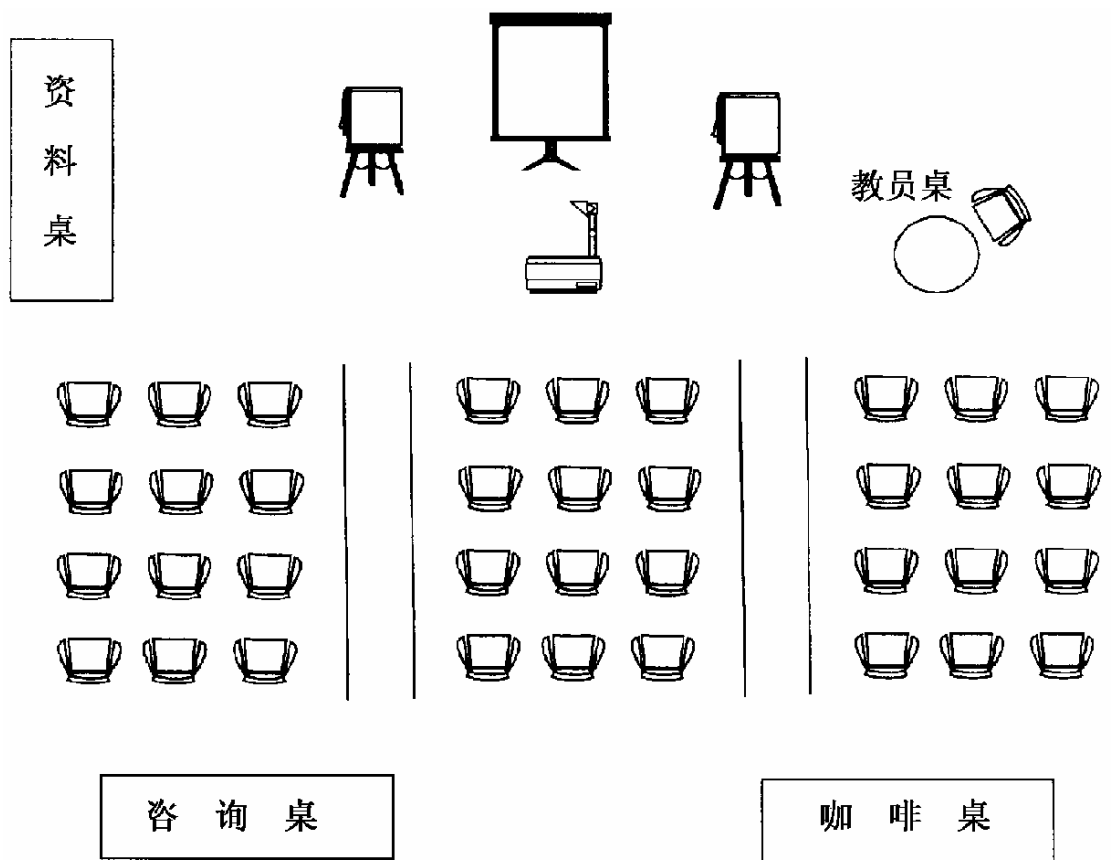
下面的图例是一些典型的教室房间布置。你可以根据很多因素（比如培训目标、学员规模、主题、学员之间的关系等）来调整房间设计。

表 5-4：培训场地布置方法

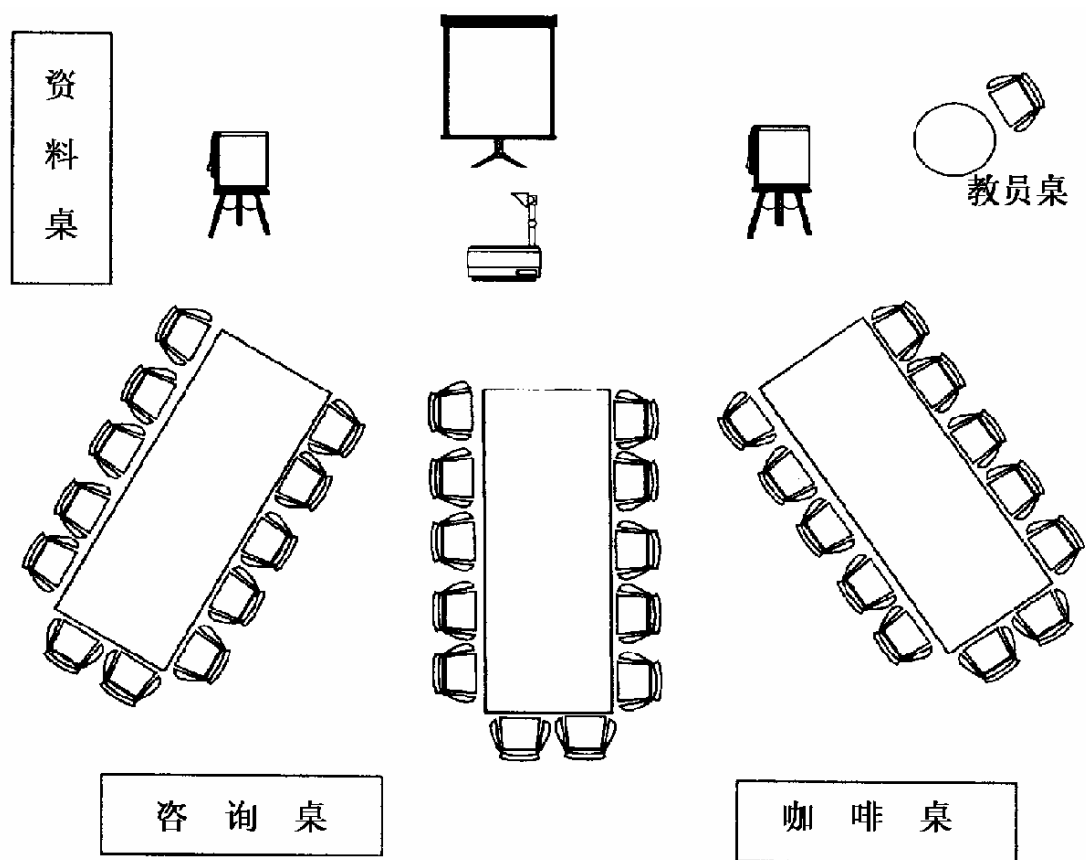
培训场地布置方法	适用人数	优点	缺点
● 传统排行（教室型）	40—200	适合大型、传统型的培训；	培训环境封闭，不利于培训师和学员沟通
● 长排方型	30—50	适合以中型组织为单位的培训	培训环境较为封闭
● 圆形	10—30	学员可以彼此观察，适合游戏等开放的培训方案	不利于培训师和学员沟通
● 单一矩形桌	10—20	适合研讨等半开放的培训方案	不利于培训师和学员沟通
● 单一通道型	20—40	利于培训内容的传授	不利于培训内容的记忆
● 双通道形	30—80	利于培训内容的传授；适用于大型培训	不利于培训内容的记忆
● 开放的长方形	10—20	适合研讨、游戏等半开放的培训方案；利于培训师和学员沟通	没有明显的缺点
● U型桌椅排列	10—20	适合研讨、游戏等开放的培训方案；利于培训师和学员沟通	没有明显的缺点
● U型椅子排列	10—20	适合研讨、游戏等开放的培训方案；利于培训师和学员沟通	不利于培训内容的记录
● 多圆桌型	40—60	适合以小型组织为单位的培训	不利于培训师和学员沟通



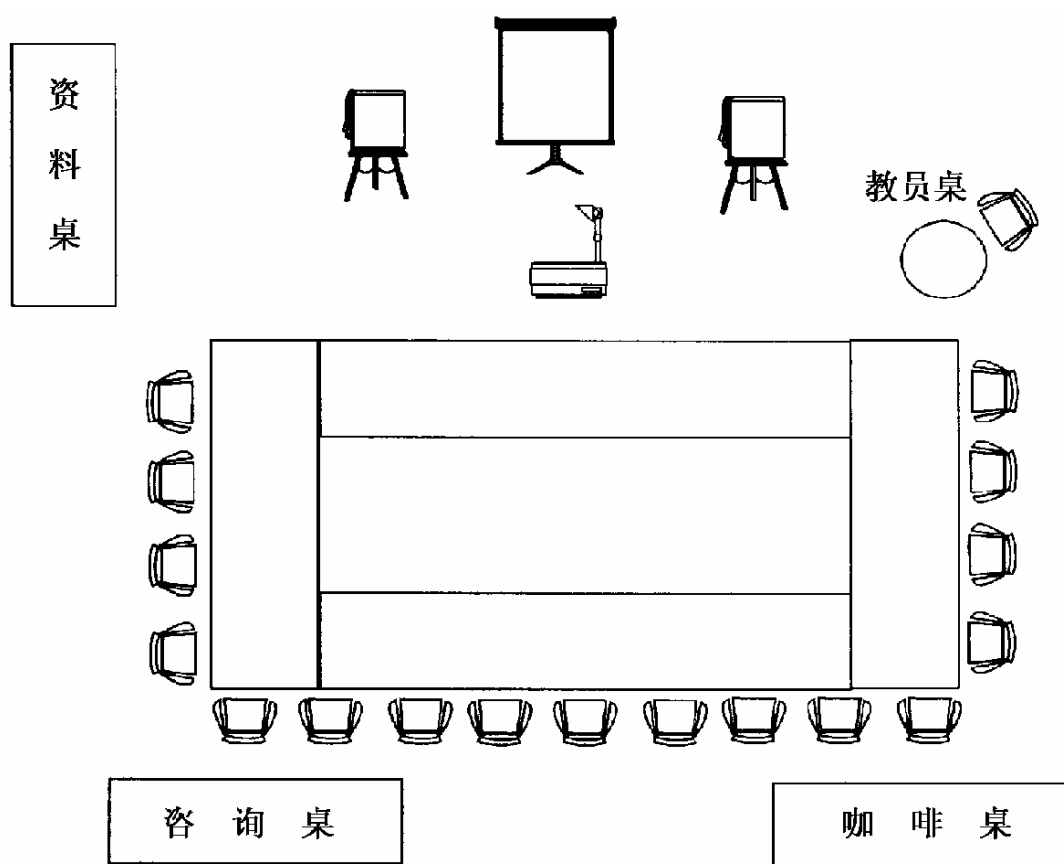
传统排行（教室型）（图 5—1）



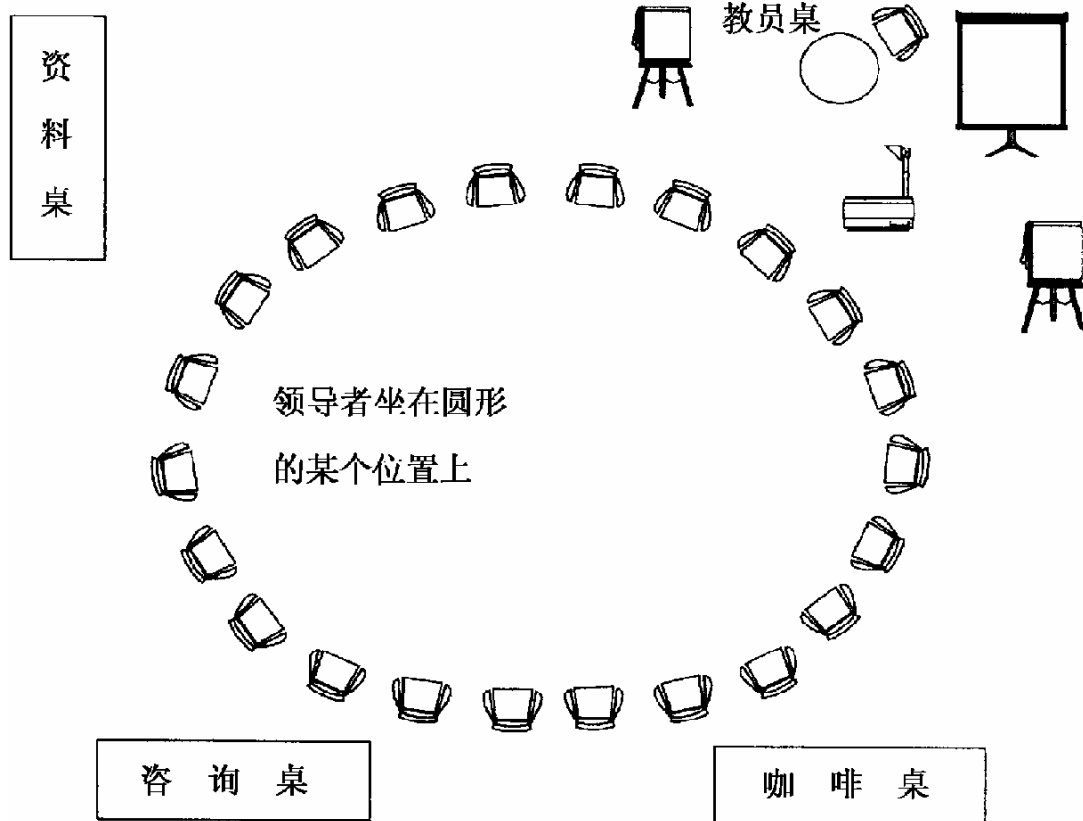
双通道形（图 5-2）



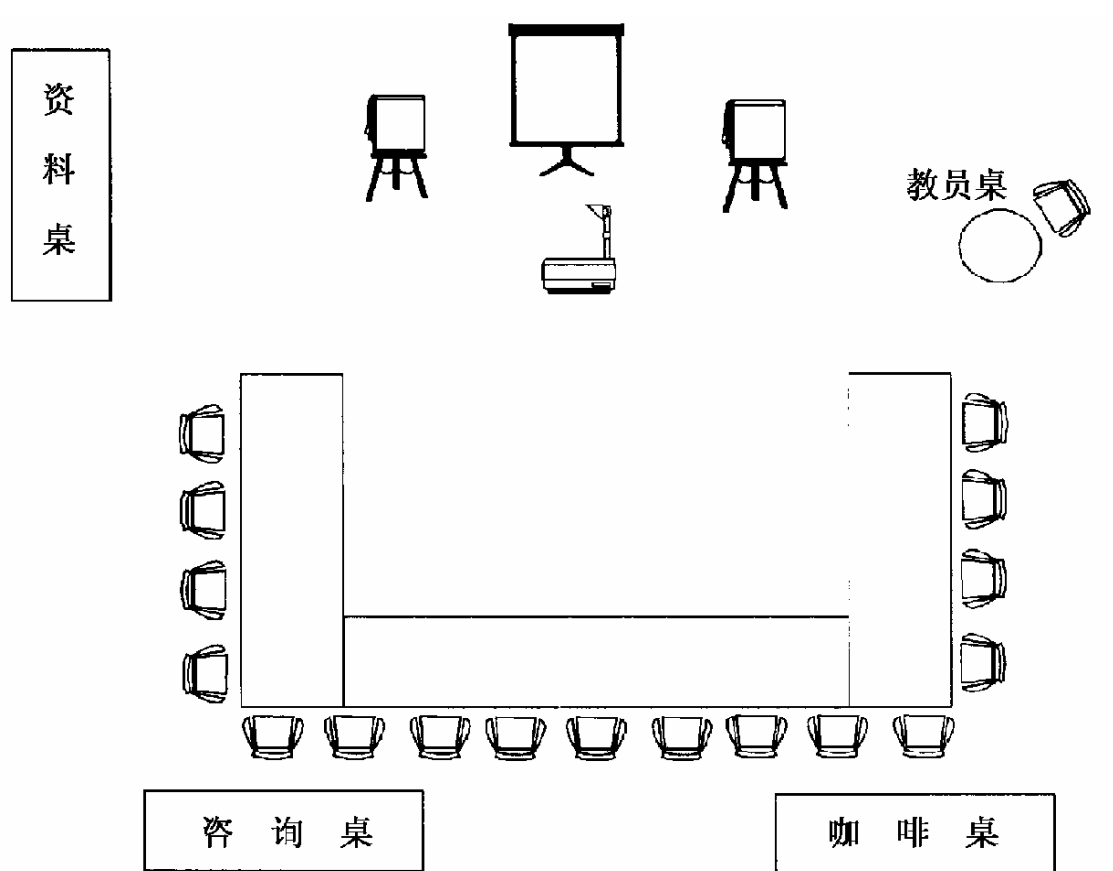
三排长方型 (图 5-3)



开放的长方形（图 5-4）

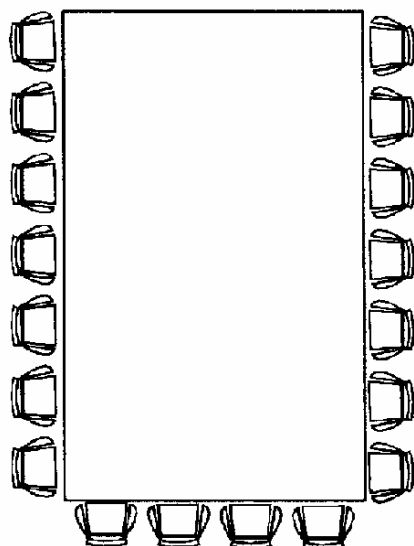


圆形（图 5-5）

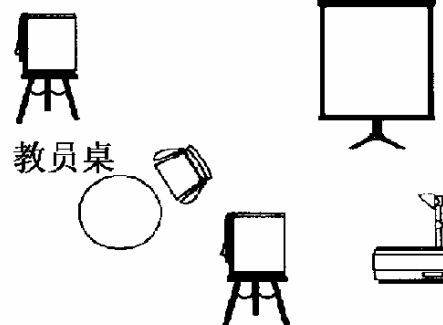


U型桌椅排列（图 5—6）

资
料
桌



咨 询 桌

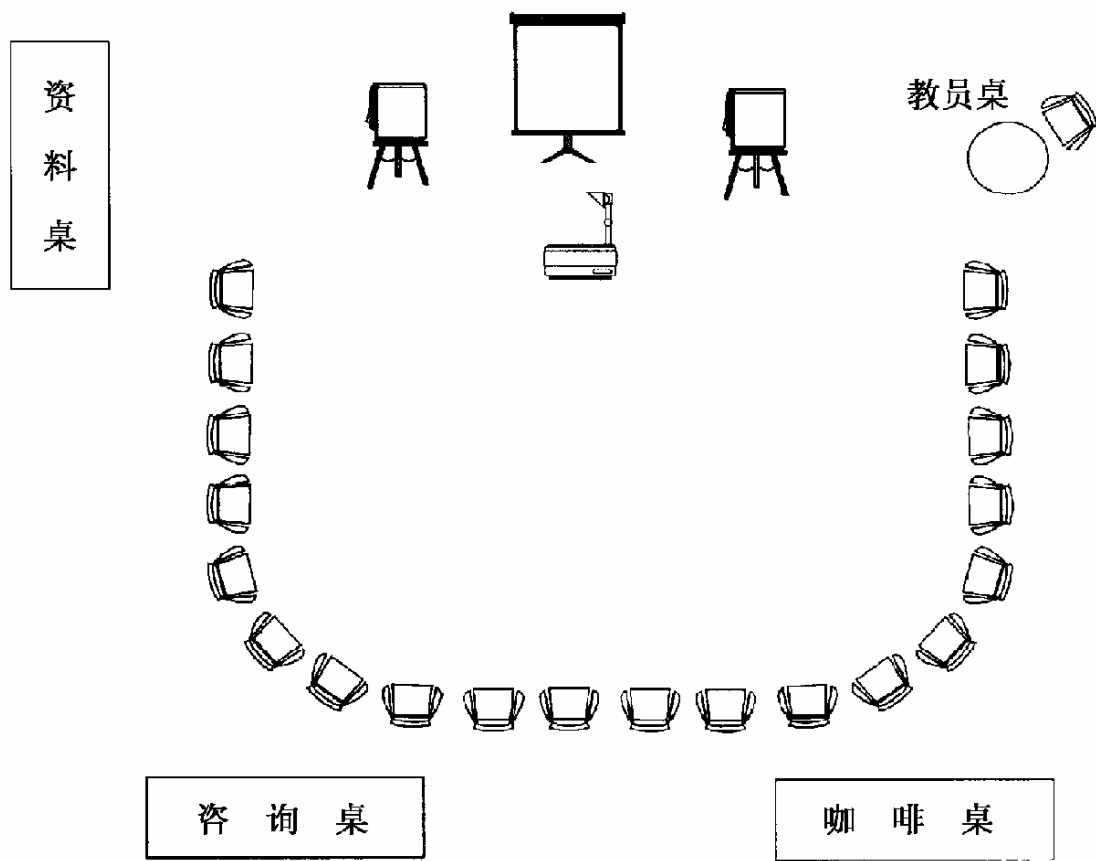


教员桌

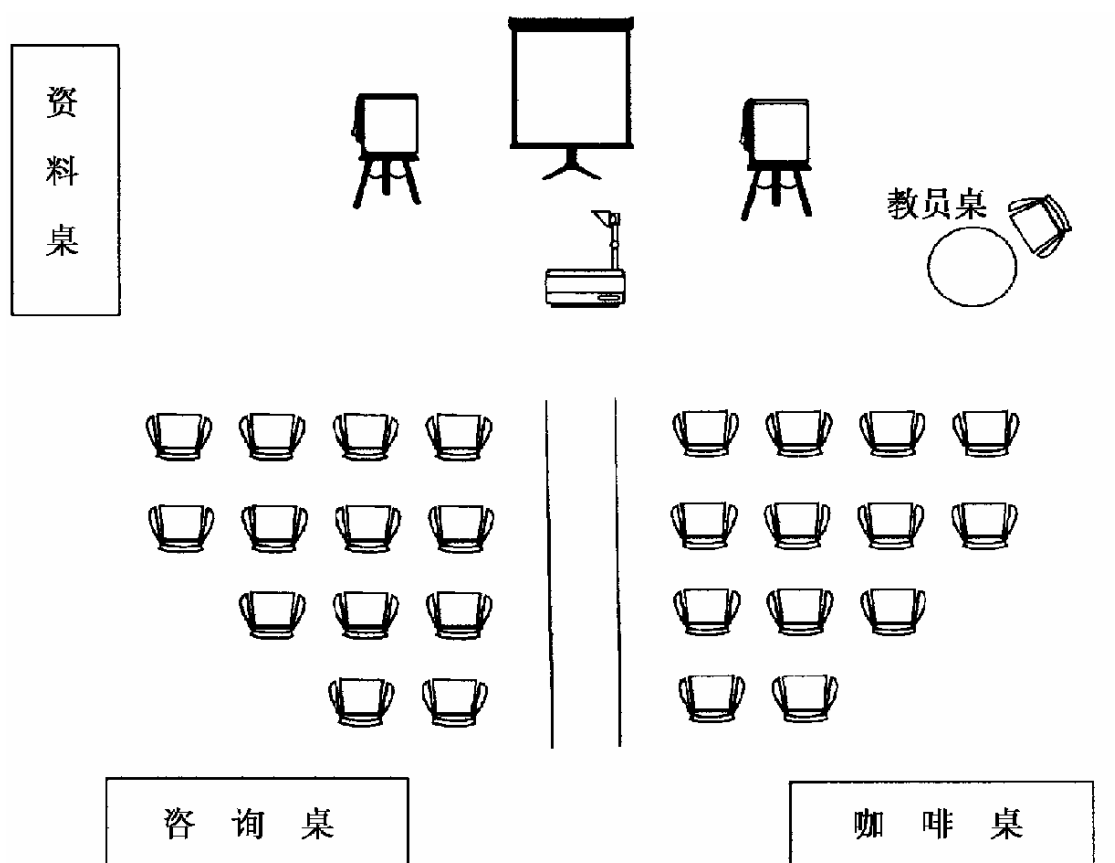


咖 啡 桌

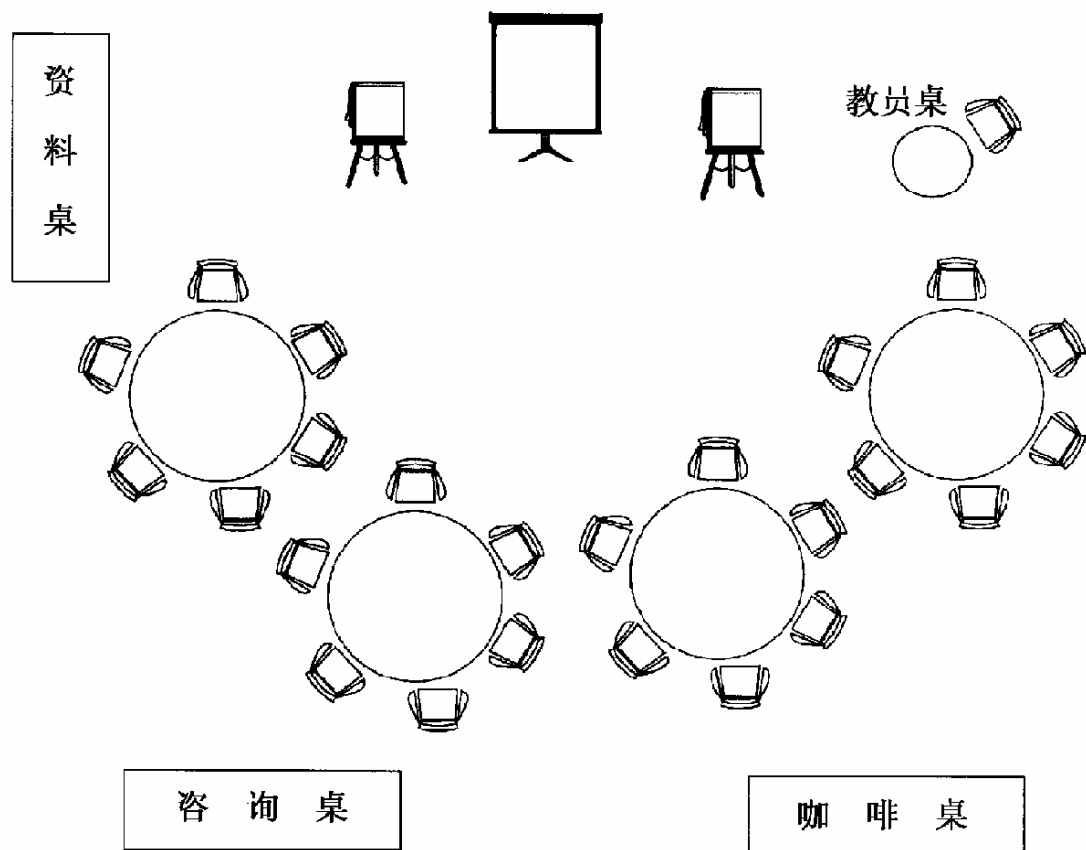
单一矩形桌（图 5-7）



U型椅子排列（图 5—8）



单一通道型（图 5—9）



多圆桌型（图 5-10）

第三节 教具示例

直观教具能令培训班锦上添花，并起到集中学员注意力的作用。但是，有一点警告：尽管你想让学员聚焦于你的直观教具，但千万不要让它们成为你注意的焦点。要把你的注意力集中在学员身上。下面介绍几种常用的教具以供参考。

表 5—5：常用教具

教具	说明	优点	缺点
卡片	<ul style="list-style-type: none"> ● 适用于人数不超过 25～30 的群体 ● 只记录有待再参照的信息 ● 按一定的逻辑顺序张贴卡片 ● 提前准备好一些 ● 使用标签 ● 说话时站在卡片旁边，面向学员 ● 水性彩笔不会渗透卡片纸 ● 运用各种彩色笔和深色 ● 每页不超过 15～20 个词，按清单或栏目方式书写 	<ul style="list-style-type: none"> ● 书写清晰 ● 纠正错误 ● 卡片可以自然地加以运用 ● 记录下学员说的原话原词 	<ul style="list-style-type: none"> ● 过度使用卡片会削弱对话
固定页	<ul style="list-style-type: none"> ● 如果粘性不强，使用胶带把它们贴到墙上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 方便、易用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 只能用干性可擦笔书写
高射放映机	<ul style="list-style-type: none"> ● 把放映机放在房间的边上 ● 把焦距调到最佳清晰度 ● 备带一只灯泡和电线 ● 运用大号的清单式或栏目式书写（每张片子 6～8 行） ● 把片子编号 ● 在幻灯片夹子上作上记号 ● 把片子内容复印，散发给学员 ● 片子底部 1 / 3 部分保持空白 ● 讲解时指片子而非屏幕 	<ul style="list-style-type: none"> ● 适用于大规模的培训群体（比如 200 人以上） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 避免换片子时强光对学员的刺激 ● 避免速度太慢
电子卡片	<ul style="list-style-type: none"> ● 只运用干性可擦笔 	<ul style="list-style-type: none"> ● 可以只按一个键而复制卡片页 	<ul style="list-style-type: none"> ● 更改容易 ● 受限于设备
黑板	<ul style="list-style-type: none"> ● 运用粉笔笔杆 	<ul style="list-style-type: none"> ● 容易修正错误 	<ul style="list-style-type: none"> ● 粉笔粉尘影响
白板		<ul style="list-style-type: none"> ● 容易更改错误 	<ul style="list-style-type: none"> ● 只能用干性可擦笔书写
幻灯片	<ul style="list-style-type: none"> ● 携带一个备用灯泡和一段绝缘电线 ● 练习使用该设备 	<ul style="list-style-type: none"> ● 演示效果好 	<ul style="list-style-type: none"> ● 片子容易倒置和放错方向
电视和录像机		<ul style="list-style-type: none"> ● 可以找到或买到很好的带子 	<ul style="list-style-type: none"> ● 向大班演示时，运用大屏幕或多个屏幕
电脑	<ul style="list-style-type: none"> ● 避免在终端机上设置太多 ● 保持“以学员为中心”，而不是“以数据资料为焦点”细节 	<ul style="list-style-type: none"> ● 方便 ● 易用 ● 演示效果好 	<ul style="list-style-type: none"> ● 设备出现故障，培训就难以进行 ● 设备运行环境要求较高
物件和物品	<ul style="list-style-type: none"> ● 在学员间传看，然后让他们独自思考和演示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 方便 ● 易用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员容易将注意力集中在物件和物品

当上述主要工作完成后，培训组织者就可以考虑实施培训了，不过，在正式实施之前，培训组织者不妨对准备阶段的工作进行回顾以发现是否有遗漏。下面我们就提供了一份给培训组织者的准备工作检查清单以供参考。

表 5—6：培训前期准备工作检查表

培训前期准备工作检查表	
说明：本检查表供培训组织者进行培训前期的相关工作检查，可能某些设备并不一定在本次培训中用到。	
培训场地布置	
基本布置	设备 使用 与否 设备来源 使用数量 准备人 完成日期 调试人 调试日期 审查 人 审查 日期 是 否 租用 外购 内部设备
投影仪	

麦克风

投影幕布

扬声器

白板

Mark 笔（双色）

摄像机

录象带

DVD

电视机

MD

延伸插座

光源

名牌

道具

贴纸

磁条

白纸

参考教材

工作手册

岗位职责说明书

培训证书

小礼品

其它工作
具体负责人
完成日期
检查人
检查日期

座椅摆放

灯光调节

温度调节

第六章 培训实施

本章提纲：

第一节 教学技巧

第一节 表达技巧

第二节 仪容与仪表

本章概述：

本章主要讲述了培训讲师在培训实施的过程中应注意的方面和在实施过程中的一些技巧。

第一节 教学技巧

一、克服紧张情绪

紧张情绪是讲师最大的敌人，也是最影响培训效果的因素之一。

对于讲师来说，当他/她成为众人关注的焦点或临场发挥即兴加入很多新的内容时，通常会产生紧张情绪，在大多数情况下，紧张情绪可以通过反复的练习和适当技巧的采用加以控制。

表 6-1：紧张的原因与克服建议

紧张的原因	如何排遣紧张情绪
客观地讲，紧张情绪的产生大多数情况下源自于讲师的心理素质。充分的准备和事前练习是克服紧张心理的基础，前期准备与练习不只是针对于培训内容进行，还应该包括语气、语调、肢体性语言、使用技巧、预期课堂反应、时间控制等方面。当反复练习两三次之后，讲师就会自信地去实施培训计划。	● 培训前反复练习
	● 提前进入培训场地熟悉环境并与受训者沟通
	● 每天坚持大声朗读

二、控制整体局面

在培训过程中，讲师最容易犯的错误就是放松对培训进度的控制。当做游戏、分组讨论、回答问题时，如果讲师不能够正确引导受训者或忽视大多数受训者的反应，就会出现冷场或无法控制局面的窘况。如果这些问题不立刻加以纠正，后果可能是这些问题会持续、升级或继续蔓延，因此，讲师有必要掌握一定的技巧克服这类问题带来的被动局面。

表 6-2：做出纠正性反馈

<ul style="list-style-type: none">● 以一种受训者可以接受的、亲和的态度开始你的谈话；● 确认需要更正的行为并指出这些行为可能带来的后果；● 注意倾听受训者的意见；● 表达出你的期望。
--

以上四个步骤简单明了但行之有效，足以帮助讲师掌控局面并帮助受训者作出积极的反馈。同时，在受训者做出更正的行动之后，讲师要不失时机表达出赞赏，要做到迅速果断、内容具体、态度诚恳。

三、聆听

讲师在培训中不仅需要克服自己的紧张情绪、控制整体局面，也需要与受训者互动，及时解答受训者的问题和疑问，因此聆听也是讲师需要特别关注的。同时，沟通的过程有可能产生歧义或错误信息，因此，讲师需要全神贯注去认真领会受训者所要表达的核心思想。

下表列举了一些聆听的要领和在聆听过程中需要避免的情况以供参考：

表 6-3：聆听的要领与注意事项

聆听的要领	注意避免
<ul style="list-style-type: none"> ● 保持目光的接触； ● 再次确认：用对方可以理解的语言再次重复刚才听到的问题或疑惑； ● 鼓励：用点头或用语言表示赞许，鼓励受训者多说，表达真实思想； ● 记录：将对方的重点内容记录下来； ● 总结内容：建立良好的印象。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 只听自己爱听的； ● 反感受训者与他（她）的谈话； ● 被其他事情分散注意力； ● 认为受训者所言并不重要； ● 容易受外界干扰； ● 没有时间听； ● 急着想怎么回答； ● 边听边下结论； ● 有私心。

四、解答受训者的问题

在培训中受训者可能会提出各类问题，下面的内容将为讲师回答他们的问题提供部分参考建议。

表 6-4：解答受训者的问题

需要进行的工作	说明	
准备	<ul style="list-style-type: none"> ● 讲师应该预先考虑学员可能会提出的问题并写下来，在每个问题下面，简单地写出答案的要点。如果有可以支持的案例或理论，也尽量列在下面以深化答案的说服力。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 讲师应该提前准备一些小纸片，并在培训前发放给受训者，请他们将自己的问题写下来统一交给讲师。 	
引导受训者提问	在某一个单元的培训课程结束之后，讲师会请受训者针对于该部分内容提出问题。有的学员会保持沉默，害怕或羞于提出自己的问题。在这种情况下，讲师需要首先打破僵局，引导大家提问。	
回答问题	回答问题的要点	回答问题的步骤
	<ul style="list-style-type: none"> ● 首先界定问题的范围：如说明“这个问题属于渠道管理方面的常见问题”； ● 说明该问题是共性（普遍）问题还是特性（特例）问题； ● 展示相关培训内容，结合问题说明基本思路或答案； ● 提醒受训者，该类问题在今后的工作中应如何解决，重点或难点是什么； 	当按这样的步骤回答问题时，讲师需要： <ul style="list-style-type: none"> ● 将目光移向全体受训者，而不只是受训者个人（因为讲师的回答是针对全体受训者的）； ● 如果该问题涉及到若干个小问题，首先将各个小问题罗列清楚，再依次回答； ● 考虑直接回答还是首先让其他受训者也参与回答或讨论；答案应该简洁明了，与培训内容有关，除非获得全面的答案，否则尽量不要使用其他授课内容予以解释； ● 当回答完毕之后，将视线转向最初的提问者，再次询问其是否清晰无误地清楚了该类问题。

<p>巧妙应对挑战性问题</p>	<p>应对挑战性问题的策略：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 保持冷静。讲师应该理智地从挑战性的问题中抽身，要意识到受训者的发难并不是针对于个人，并不一定存在敌意。 ● 让提问者充分表达自己的意见，在他们说话时不要打断并加以评论； ● 分析问题背后的潜在动机。讲师要利用受训者发问的时机仔细考虑清楚，他们为什么要这样问，是纯粹好奇还是缺乏经验，是否是在挑战讲师的权威性，还是真得存有敌意？ ● 观察其他受训者对提问者的反应。讲师要观察，其他的受训者是否偏向于提问者，还是偏向于讲师，观察其他受训者的反应有助于了解提问者的潜在动机和整体局面，以便于做出反应。 ● 表示对提问者的理解。讲师可以这样说，“我能够理解你。”或“如果我是你，可能也会有一些疑问。”讲师要使用提问者能够接受的方式来打开沟通的门扉，避免对方进一步提出类似问题。对于提问者而言，他们通常不希望遇到这样的反应，因为这样会让他们改变原来的态度。 ● 集中在问题的核心上。讲师要意识到，通常这类提问者作用力非常强，很容易让人卷入其中或被他们的行为分散注意力。因此，对付他们，要仔细考虑他们的想法究竟是什么。 ● 问一些关于“什么”和“怎样”的问题。当讲师需要了解问题的核心时，也可以采用反问的形式以帮助自己形成正确判断。讲师可以这样问“你认为我应该怎么做更好？”、“你觉得我应该怎样处理这个问题？”或“你希望我从哪些方面来解释这个问题？”。使用这样的问题可以表明你是字征询他么的意见，同时也让提问者感到控制感。 ● 使用建议性的表达。建议性的表达可以帮助讲师保持主动、减轻敌意，比如，“如果……那么……”。使用建议性的表达，态度也要果断，讲师要保持温和但坚定的态度，否则，提问者会继续发难。
<p>结论</p>	<p>在回答完问题之后，讲师要对课程进行总结，总结要简明、突出重点，以帮助受训者树立系统的观念。</p>

五、培训的开场与结束

5.1 培训的开场

良好的开场与结束就意味着培训成功了一半。培训的开场类似于文章的开篇，一个好的开始会吸引受训者的注意力，留下良好的印象。因此，如何开场是很关键的。

表 6—5：培训开场方式

开场方式	说明
自我介绍	多数培训讲师并没有看重在开始时进行自我介绍，其实开场中的自我介绍对于提高受训者对讲师的认同有很大的影响，运用得当可以拉近双方的距离。
开门见山提出主题	开门见山地切入主题会让受训者感到简洁明快。
运用哲理性故事或幽默开场	这种方法能够吸引受训者的兴趣，调动他们的积极性，为后面的培训奠定良好的氛围。

双向沟通	双向沟通是指在培训开始之前讲师就广泛与受训者进行沟通，相互认识，这样在培训过程中讲师能够更有针对性开展培训。这种方法在面向企业中高级管理人员时使用较多
提问	提问法是讲师经常使用到的开场方法之一。使用提问作为开场方法多用于专业技巧的培训。
提示事实法	俗话说“事实胜于雄辩”，使用无可争辩的事实作为论据，进而导出一个论点作为开篇也是一种很有说服力的方法。
自我解嘲法	讲师可以有意犯一个小的错误——当然，这个错误与培训内容没有什么直接联系，也不应该让受训者对讲师本人的专业能力产生怀疑——这个错误最好由受训者轻易发现并能够引起大家开怀一笑，在笑声中讲师可以自然地消除隔阂、拉近与受训者之间的心理距离。

5.2 培训的结束

培训结束时需要进行哪些工作呢？请参阅下表。

表 6—6：培训结束时的的工作

需要进行的工作	说明
总结	在单元或当天的工作结束时对内容加以总结是讲师在结束时首先需要进行的工作。
评估	在培训结束时，讲师也需要引导受训者对整体课程进行评估。该评估可以通过讨论的形式进行，也可以采用正式的、填写调查问卷的形式进行。
讨论	在开场、培训进行中或培训结束后，讲师可以设计一些问题待培训结束后进行讨论。
后续计划	当某一阶段的培训结束之后，讲师不仅需要培训的内容进行总结，也需要告诉受训者今后需要进行哪些方面的培训以形成系统思维、如何在工作中应用这些知识，即后续计划

5. 2. 2 结束培训的具体方法

为了顺利地结束培训，讲师可以采用的具体方法包括：

表 6—7：培训结束方法

培训结束方法	说明
重申主题	主题是对培训内容的高度概括，重申主题对受训者而言，从听觉的角度接受了反复强调的一个重点，这符合成人的记忆规律，容易留下长久的印象。
祝福语结束	当进行了一整天的培训后，无论是讲师还是受训者都会感到身心疲惫，在这样的情况下，采用正式的语言结束会让受训者感到讲师是在例行公事，虽然尽职尽责，但仍无法拉近双方的距离。讲师可以考虑使用祝福语作为最后的结束语言。
使用故事结束	使用哲理性故事可以作为开场的方式之一，也可以使用故事作为结束的方式之一。使用这种方式结束时也需要注意，使用的故事应该轻松一些。
名言佐证	使用名言佐证也是可以考虑使用的方法。名言的特点是精炼、寓意深远，可以作为结束时的点睛之笔。
行动鼓励	由讲师或受训者的直接上司进行工作的动员也是一种结束培训的方式，这种方法的使用类似于誓师大会，会在一种欢欣鼓舞的气氛中结束培训。讲师或受训者的直接上司也可以利用这个机会指出今后工作的具体行动方案、实施要点与注意事项。

第二节 表达技巧

一、注意语言技巧

作为基本的技巧，讲师需要注意以下问题以提高自己的表达技巧

表 6—8：语言技巧

要素	注意事项
语速	<ul style="list-style-type: none">● 造成语速变化的原因有很多，情绪紧张、时间急迫、身心疲惫、说话者特意强调甚至于故意跳过一些重要内容，都会导致语速发生变化。● 在培训过程中需要放慢速语速的情况有：<ul style="list-style-type: none">◇ 两句话之间的停顿；◇ 关键内容；◇ 当引导受训者思考时；◇ 重点内容或关键词的前后；◇ 使用对比说明的方式论证观点时；◇ 纠正受训者传统的或约定俗成的观点时。
音量与音调	<ul style="list-style-type: none">● 讲师应该练习在不同的培训场所中调整音量，在讲课中也可以通过音量的提高强调重点内容● 除了音量，音调也有必要给予充分地关注。音调的高低起伏、抑扬顿挫也可以起到渲染气氛、突出重点的作用。
语气	<ul style="list-style-type: none">● 语气是待人接物时态度和内心潜意识的一种暗示或外在性表现● 讲师的语气可以让受训者感觉轻松或者保持警觉

二、保持目光接触

目光接触是最直接、最有效的一种形式，经验丰富的讲师可以通过目光的接触和现场气氛大致了解受训者对培训内容的接受程度，并随时对授课内容进行调整以满足受训者的要求。从事培训工作不长时间的讲师往往害怕与受训者目光接触，或背对受训者，这会极大影响讲师与受训者间的交流与沟通。

目光接触主要是为了获取受训者对培训内容的认知和反馈信息——这通常会从受训者目光接触中反映出来，如果受训者不能真正了解培训内容或一知半解，当 they 与讲师目光接触时，通常会表现得很不自然，否则讲师会从他们的目光中感受到镇定和自信。因此，目光接触有助于讲师判断受训者是否真正理解了该部分内容，受训者的反应为什么会这么活跃或消沉，他们的注意力是否集中在此？讲师有必要根据受训者的现场反应及时调整相关内容。

目光接触也有助于讲师了解受训者的注意力是否集中在培训内容上，同前面一样，当多数受训者目光游离时，讲师就需要考虑，是否自己的培训内容过于枯燥，或培训时间过长而影响了受训者理解相关内容，这时就需要讲师根据实际情况考虑适当的对策。

当受训者感到自己被注视时，他们会认为讲师是真正关注他们，往往会表现出更高的学习热情。否则，即便是在培训场所中坐着，受训者还有可能在考虑别的什么事情或走神。

表 6—9：保持目光接触的要点

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 当讲师与受训者对话时，要将目光放在对方身上；● 在教室内走动时，要避免自己的身体挡住受训者的视线；● 走动时也需要避免将视线离开对方太久；● 讲师不能将视线只集中在某个角落或某个人身上。 |
|--|

三、使用非语言沟通

非语言沟通也是我们日常沟通的一种主要形式，它传递了一种可能较语言更为默挈的沟通渠道，如肢体语言、面部表情等，前面提到的目光接触也属于该范畴。

非语言类沟通起源于社会、外部环境、企业深厚的文化特色对个人的影响，它与文化的内蕴是紧密联系在一起。使用非语言沟通，要确保向受训者传达的信息是正确、没有歧义的，否则会让人困惑不解，甚至于引起轩然大波。我们可以借鉴一下 2002 年 HSBC 银行在伦敦西斯罗机场发布的平面广告，由于该银行业务遍布全球，所以 HSBC 通过将各种不同的手势、颜色在各个国家涵义的对比如彰显其对各个区域市场特异性的了解。

表 6-10: 非语言沟通要点

类别	要点
手势	<ul style="list-style-type: none"> ● 讲师在培训中应该通过简单、有力的手势向受训者表达自己的观点; ● 同样, 手势也不宜过多, 避免受训者无所适从。
姿势	<ul style="list-style-type: none"> ● 讲师应该参照中国古语中提到的“站如松, 坐如钟”的标准, 站直, 挺胸抬头, 不能塌着腰或驼着背。这样, 正确的站姿也有助于讲师声音洪亮地讲课; ● 讲师也需要注意不要交叉着脚站立, 不宜双手插入口袋。
面部表情	<ul style="list-style-type: none"> ● 首先, 要放松面部的肌肉, 做到表情自然; ● 其次, 要排除紧张情绪, 放松心情。

四、激情与情绪

当讲师表现出亲切和热情时，很容易给受训者留下良好的第一印象，从而拉近与受训者之间的心理距离。对受训者说来，讲师的激情意味着活力，意味着发自内心的诚意，受训者只有在感到自己被讲师关注着并被讲师所充分感染时才会产生巨大的推动力。

表 6—11：如何让受训者感受到激情

技巧	说明
把握开场时机	培训初始阶段，讲师经常使用一些“破冰”技巧来打破僵局，这些技巧耗时不多，但可以充分达到活跃气氛的目的。
时刻保持微笑	在各种非语言类沟通方式中，只有，并且也只有，微笑是最简单但最不会产生歧义的沟通方式。笑一笑，可以缓解紧张的气氛，也可以消除心理的隔阂。
使用幽默或哲理性小故事	使用幽默或哲理性小故事可以让受训者在短期内牢牢地记住受训的核心内容。
避免注意力分散	影响注意力分散的因素有多种，下面我们就列举几种： <ul style="list-style-type: none">● 口头语● 不注意表达技巧● 乏味的培训过程● 吐字不清● 错误的举例或比喻● 频繁地走动● 不恰当的手势● 讲师精神状态不佳● 缺乏目光的接触

第三节：仪容与仪表

培训是件苦差使，尤其是经过多天连续的培训，讲师会感到身心疲惫，但是，作为讲师应该时刻提醒自己，必须身着正装为你的学员服务。讲师会从受训者的表情、状态、衣着等外部特征得出对该人初步的印象，同样，受训者也是用同样的标准和眼光看待讲师。因此，通过正式的着装表现出职业素养和干练的作风对讲师而言是非常关键的。

表 6—12：基本着装建议

男性讲师的基本着装建议	女性讲师的基本着装建议
<ul style="list-style-type: none">● 衣服的选择应以得体、大方、简洁为主要原则，建议尽量穿西装；● 不要穿有太多装饰的衣服；● 应尽量选用冷色调衣服，如蓝色、灰色、黑色等，这些衣服可以使讲师显得稳重、成熟；● 不仅是衣服的款式，衣服的面料也很重	<ul style="list-style-type: none">● 不能穿过于暴露的衣服和奇装异服，建议着套裙或其它职业装；● 切忌穿超短裙；● 尽量少佩带珠宝首饰，以免分散学员注意力；● 化妆要保守，不应使用鲜艳的口红或指甲油；

要，最好选用纯毛质地的衣服； ● 要注意衬衫、领带与西服外套的颜色搭配； ● 衬衫的袖子要比外衣长 1/4 英寸； ● 要尽量避免佩带艳俗的领带； ● 皮鞋、袜子颜色要讲究颜色搭配，尽量选择同色的袜子； ● 皮鞋要擦拭干净； ● 不可染发、烫发； ● 精心梳理好头发； ● 避免使用刺激性强的香水； ● 尽量不要佩带首饰。	● 切忌在脚指甲上涂鲜艳的指甲油； ● 可以穿平底鞋； ● 发型要保守； ● 不可使用刺鼻的香水。
--	--

第七章 培训评估

本章提纲：

- 第一节：培训评估概述
- 第二节：反应层次的评估
- 第三节：学习层次的评估
- 第四节：行为层次的评估
- 第五节：结果层次的评估

本章概述：

本章主要介绍了在培训课程结束后对其进行评估的各类工具与具体方法。柯克帕特里克（Kirkpatrick）提出的四层次标准（包括了反应、学习、行为、结果四个层次）目前被广泛应用于企业的培训评估中。下面我们就各个层次的评估内容与标准进行详细说明。

第一节：培训评估概述

表 7-1：培训评估概述

评估层次	评估内容说明	评估的时间			评估的主体	评估方法
		培训前	培训中	培训后		
第一层次：反应	主要评估受训者对培训项目与讲师的基本反应，表明他们对培训进度与培训内容的接受情况		√	√ 培训结束后即刻进行	受训者（填写调查问卷）、培训主管（观察或填写调查问卷）	观察法（培训中或结束后由培训主管使用）、问卷调查法（培训后使用）
第二层次：学习	主要是针对于培训内容和培训项目的整体情况以及受训者对培训内容	√		√ 培训结束后即	培训主管、培训师、	测试法、课堂回顾法、问卷调查法和模拟训练

	的掌握程度而确定进行评估			刻进行		法
第三层次：行为	主要是针对于受训者接受培训前后的工作表现进行评估，以确定培训是否真正对受训者的工作起到了推动作用	√ 培训前期进行		√ 培训结束一段时期后进行（如3个月、半年进行）	由受训者的直接上级主要负责、由培训讲师配合完成	观察报告、业绩评估报告、对照组
第四层次：结果	主要是衡量、评估培训对某一单位的产出的贡献，包括了量化指标以及定性指标	√		√ 培训结束一段时期后进行，通常是3个月、半年或一年	由财务部、受训者所在部门共同完成	业绩评估报告

表 7-2：各层次评估的优点与缺陷

评估层次	优点	缺点
第一层次：反应	简单易行，多数的培训评估仅针对于反应与学习层次进行	<ul style="list-style-type: none"> 无法评估培训是否达成了预期的要求； 评估的客观性容易受到受训者主观因素的干扰
第二层次：学习		无法评估培训是否达成了预期的要求
第三层次：行为	从行为转变的过程和结果两个层次进行评估有利于全面衡量培训效果	对生产性工作行为方面的评估相对来说比较简单且直接，但知识性工作的行为评估则比较困难、复杂。
第四层次：结果		<ul style="list-style-type: none"> 评估周期长； 评估成本高； 需要多个部门配合完成，占用资源多。

表 7-3：主要培训评估方法的比较与适用范围

评估方法	优点	缺点	使用的基本原则	适用范围
观察法	直观，便于操作	<ul style="list-style-type: none"> 只能提供被观察者的表象而不能揭示深层次原因； 有一定的主观臆断性。 	需要与其它的方法配合使用	<ul style="list-style-type: none"> 适用于培训主管在培训中进行反应评估时使用； 适用于培训后受训者直接上级对其行为评估时使用。
问卷调查	便于全面评估	如果设计不当或	● 问卷的设计	可以广泛适用于反应与

法	题，并给予填写者足够的时间表达自己对整体培训的意见和建议。	使用时机不合适，容易流于形式；	<p>要符合培训的目的；</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 设计的问卷要考虑到各种不同的反应； ● 应采用定性描述与等级打分制相结合的方法设计； ● 由受训者完成的调查问卷应控制在10-15分钟内完成，若时间过长则不利于相关信息的反馈； ● 鼓励受训者真实填写，可以视具体情况决定是否需要受训者留下真实姓名； ● 应该在培训单元结束后立刻进行。 	学习两个层次方面的效果评估
测试法	可以直接测试受训者对培训内容的掌握程度	<ul style="list-style-type: none"> ● 有可能会使部分受训者产生紧张情绪，不利于正常水平的发挥； ● 测试的成功并不意味着在实践工作中的成功。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 应针对于培训内容与受训者的特点相应设计测试内容； ● 可以考虑使用试卷测试、模拟现场测试等多种方法； ● 可以在培训结束后即刻进行，或者在培训结束后短期内进行。 	主要用于学习层次的效果评估
课堂回顾法	由讲师带领受训者对重点内容进行回顾，便于纠正受训者主观上	不利于发现每个受训者对培训内容的掌握情况	通常在某一培训单元或当天的课程结束后使用	如果培训持续一天以上或包含有不同的培训内容，在培训的开展过程中使用，主要是评估受训者

	的错误认识			对学习内容的掌握程度
模拟训练法	包括角色扮演、模拟练习等多种方法，可以帮助受训者在“做”中熟悉培训内容	受制于培训内容、时间、场地、受训者接受程度等多种因素	在相关培训内容介绍完毕后使用	主要针对学习层次记性效果评估，多作为一种培训方法而非评估方法应用，因此，本书中不做过多介绍。
业绩评估报告	有助于全面评估受训者的工作表现	<ul style="list-style-type: none"> ● 周期长，成本高； ● 涉及多个部门； ● 如果没有严格的制度保障和客观、公正的评估标准，则很容易流于形式； ● 数据的收集也可能存在一定的问题（如是否会按时取得所需要的数据、数据是否真实、全面等）； ● 经营的改善取决于多种因素，有时难以判断培训是否直接产生了效果。 	通常由财务部、人力资源部、受训者所在部门的负责人共同参与进行	主要是针对于行为、结果层次进行评估。
访谈法	克服了其它评估方法无法进行双向式沟通的弊端，可以随时根据情况调整访谈的目的和方向，以全面获取所需要的信息。	访谈的效果受制于访谈者的技巧与受训者是否愿意透漏真实想法等多种因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 要有明确的访谈目的； ● 掌握一定的访谈技巧。 	经常作为一种辅助方法应用于反应、学习两层次的效果评估。

第二节：反应层次的评估

一．对反应层次评估的详细说明

表 7—4：对反应层次评估的详细说明

评估的内容	主要是通过受训者的感性认识评估培训项目，包括了受训者的态
-------	------------------------------

	度、活力、热情、兴趣和支持等方面内容，以及受训者对培训讲师的基本评估
评估的时机与方式	可以通过培训中观察受训者的反应（参见表 6-5）和培训后由受训者填写调查问卷对培训项目和培训讲师两方面进行评估（请参见表 6-6 和 6-7）
评估开展的建议	<ul style="list-style-type: none"> ● 建议在培训即将结束前进行，以避免受训者急于离开而无法认真填写调查问卷； ● 建议受训者在调查问卷中留下姓名。这样，一方面可以要求受训者对自己的评估负责，另一方面也可以帮助追踪个别受训者的培训效果或提供额外的辅导。

二．反应层次的评估示例

表 7-5：培训中使用的观察报告

培训观察报告			
<i>No.</i>			
<p>说明：</p> <p>本观察报告供培训组织者（主管）使用，主要是对培训过程受训者的反应和讲师的表现使用。</p>			
第一部分：培训课程基本信息			
培训项目名称			
时间		地点	
讲师姓名			
受训部门与人员			
第二部分：受训者反应			

<ol style="list-style-type: none"> 1. 哪些内容吸引了参训者的注意力？ 2. 哪些内容对参训者而言最没有吸引力？ 3. 参训者是否积极配合了讲师的工作以确保培训项目的正常开展？ 4. 哪些参训者表现比较突出？ 5. 哪些参训者表现比较沉默？ 6. 参训者对培训进度的反应如何？
<div>第三部分：讲师表现</div> <ol style="list-style-type: none"> 1. 讲师是否有效抓住了参训者的注意力？他是怎么影响他们的？ 2. 讲师是否表现得大方？ 3. 讲师是否清晰、清楚解释了培训的内容？ 4. 讲师是否重复（或回顾）了重点的内容？ 5. 讲师是否使用了恰当的培训方法（如游戏、角色扮演等）以增强培训效果？ 6. 讲师是否充分调动了参训者的情绪以充分参与其中？

表 7-6：反应层次的评估问卷（由参训者填写）

<p style="text-align: center;">培训评估问卷</p>																																																		
<p>您好！</p> <p>本问卷的主要目的在于了解您对此培训的整体评价，我们期望能够通过本问卷了解您真实、具体的感受和建议，以便我们可以更好、更快的改善和提高培训服务的技能和技巧，从而能够在下次培训中为您提供更优质的培训服务！</p> <p>再次感谢您的支持与帮助！</p>																																																		
<p>第一部分：受训者基本信息</p>																																																		
<p>姓名：_____ 工作部门：_____</p> <p>日期：_____</p> <p>培训项目名称：_____</p> <p>培训地点：_____</p>																																																		
<p>第二部分：培训课程</p>																																																		
<p>1. 我对本次培训的整体印象是：</p> <table border="0"> <tr> <td>有兴趣</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>没有兴趣</td> </tr> <tr> <td>进度太快</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>进度太慢</td> </tr> <tr> <td>太简单</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>太难了</td> </tr> <tr> <td>与工作相关</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>与工作不相关</td> </tr> <tr> <td>结构清晰</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>结构不清晰</td> </tr> <tr> <td>组织良好</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>组织不好</td> </tr> <tr> <td>轻松</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>紧张</td> </tr> </table> <p>2. 您认为本次培训在整体课程设计上是否系统、完整？</p> <p><input type="radio"/> 非常系统 <input type="radio"/> 系统 <input type="radio"/> 一般 <input type="radio"/> 不太系统 <input type="radio"/> 十分零散、不系统</p> <p>为什么？</p> <p>3. 您认为该培训内容是否与您的工作密切相关？</p> <p><input type="radio"/> 密切相关，随后可以立刻应用于工作中；</p> <p><input type="radio"/> 密切相关，但目前本企业尚未建立相应的工作流程或职能，需要自己转化；</p>		有兴趣	1	2	3	4	5	没有兴趣	进度太快	1	2	3	4	5	进度太慢	太简单	1	2	3	4	5	太难了	与工作相关	1	2	3	4	5	与工作不相关	结构清晰	1	2	3	4	5	结构不清晰	组织良好	1	2	3	4	5	组织不好	轻松	1	2	3	4	5	紧张
有兴趣	1	2	3	4	5	没有兴趣																																												
进度太快	1	2	3	4	5	进度太慢																																												
太简单	1	2	3	4	5	太难了																																												
与工作相关	1	2	3	4	5	与工作不相关																																												
结构清晰	1	2	3	4	5	结构不清晰																																												
组织良好	1	2	3	4	5	组织不好																																												
轻松	1	2	3	4	5	紧张																																												

☐ 有一定的用处，可以考虑在工作中应用或尝试；

☐ 一般；

☐ 无用。

为什么？

4. 您认为本次的培训内容

☐ 内容新颖，之前未系统地了解相关内容；

☐ 内容新颖且具有一定的挑战性；

☐ 老生常谈，没有新意；

☐ 内容空洞

为什么？

6. 培训教材与辅助材料是否有帮助？

☐ 非常有参考价值；

☐ 有一定的参考价值；

☐ 一般；

☐ 内容不具体，不充分。

为什么？

7. 本次培训的时机是否合适？

☐ 太迟 ☐ 适当 ☐ 应另外安排时间

您认为合适的时机是：

8. 您认为培训内容方面最大的优点和缺点是什么？

优点：

缺点：

第三部分：培训讲师
<p>您认为此次培训中讲师授课整体效果的综合评价（知识水平、仪表、仪态等）？</p> <div><div>姓名</div><div>很好</div><div>较好</div><div>一般</div><div>较差</div><div>极差</div><div>为什么</div></div>
第四部分：培训风格

1. 您认为本次的培训过程中现场气氛：

- ☐ 非常好
- ☐ 较好
- ☐ 一般
- ☐ 较差
- ☐ 很差

为什么？

2. 您认为讲师在培训中是否有效在引导着整体的教学进度与现场反应？

- ☐ 非常有效
- ☐ 较好
- ☐ 一般
- ☐ 较差
- ☐ 很差

为什么？

第五部分：个人感受

1. 您认为培训课程中哪些部分是您最感兴趣的？为什么？

2. 您认为培训课程中哪些部分是您最不感兴趣的？

3. 您认为培训课程中哪些部分是对您的工作最有帮助的？为什么？

4. 您认为培训课程中哪些部分是对您的工作最没有帮助的？

5. 您认为本次培训可以在哪些方面进一步改善（请列出三个方面）？

6. 您认为目前工作中最大的问题或困难是什么？本次培训是否能够帮助您提高处理类似问题的能力和相关知识？为什么？

7. 下次您最愿意参加哪些方面的培训？（请举出三个您认为最有必要或感兴趣的方面）

其它说明

如果您有什么好的建议、要求或需要对以上内容做进一步解释，请在此详细说明。

表 7-7：反应层次的评估问卷（由培训讲师填写）

培训评估问卷	
说明： 本问卷供培训讲师在培训结束后填写。	
第一部分：基本信息	
培训讲师：_____	填写报告时间：_____
培训客户名称：_____	培训时间：_____
培训课题名称：_____	培训地点：_____
培训对象：_____	受训者数量：_____
第二部分：培训项目	

实际授课课程纲要以及授课重点：
在培训沟通以及培训执行过程中所发现的问题：
建议的改善意见（内容、互动方式、进度编排等）：
对培训后期跟进工作的建议：

第三节：学习层次的评估

一．对学习层次评估的详细说明

表 7-8：对学习层次评估的详细说明

评估的内容	旨在评估受训者是否能够达成预期的学习目标并对今后如何应用该类培训内容于工作中有清晰的认识和思考。主要是评估受训者是否能够应用培训内容于相关工作中。两个典型的评估目标包括知识（基本掌握概念、技能等相关培训内容）和标准（熟悉这些知识、技能并知道从事本职工作应掌握的技能标准）。
评估的时机与方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 通常是在培训前、后进行； ● 在评估之前，也要确定好期望达到的标准（培训的预期目标）是什么（请参见表 6-9）； ● 可以通过测试法、课堂回顾法（请参见表 6-10）与问卷调查法（请参见表 6-11 和 6-12）、模拟训练法等多种方式进行。
评估开展的建议	<ul style="list-style-type: none"> ● 成人学习的一个原则是在做中学，实践会增加受训者对培训内容的感性认识，因此，在进行该层次的评估时，如果培训的内容是技巧方面的，通过模拟练习（如提出一些问题，要求他们予以解决）等方法更容易被受训者所接受。如果培训内容理论性比较强，则测试法、课堂回顾法与问卷调查法更好一些；

	<ul style="list-style-type: none"> ● 如果采用测试法，则测试的内容必须涵盖可以有效评估的内容； ● 通过培训前、后的对比可以了解培训的作用，建议在培训前进行培训需求分析时就要针对于相关内容进行测试。
--	---

二. 学习层次的评估示例

表 7-9：决定学习层次培训评估目标的检查清单

学习层次评估目标的检查清单
<p>基本考虑 对评估的影响</p>
<p>1. 学习目标不明晰 在正式开始培训前重新考虑、设计学习目标</p>
<p>2. 学习目标中并没有明确指出“必须掌握” 重新核对期望达成的目标，如果该目标仅仅要求受训者对相关内容有所了解，则评估的内容与标准应相应降低</p>
<p>3. 学习目标要求进行技能的操作 测试应侧重于“表现”方面，即如何熟练应用这些技能</p>
<p>4. 企业或受训者的上级对学习内容的深度感兴趣 了解他们的兴趣点，进而采用合适的方法满足他们的兴趣</p>
<p>5. 学习需要循序渐进开展 采用测试法，但依据工作需要分为初级、中级、高级等不同的技能级别</p>
<p>6. 培训后需要取得一定的证书或资格 采取分技能级别的、基于证书（或资格）要求的测试方法</p>
<p>7. 培训后需要将这些新的技能应用于工作 采用假设的方法确立工作标准，并通过培训后的相关评估测试、修订这些标准</p>
<p>8. 如果评估的结果将被使用于升迁或岗位调整这样的用途 需要使用客观的评估方式（如笔测和表现测试）并确保该评估方法能够满足严格、有效、可信这样的基本要求</p>

表 7-10：学习层次的课堂回顾法示例

<p>在某培训单元结束后，讲师引导受训者对该单元内的重点内容进行回顾，讲师可以使用这样的方法：</p>
<p>1. 重点内容回顾法：讲师可以通过竞赛的形式询问这样的问题：“谁能够尽快列出本单元的重点培训内容？”。</p>
<p>2. 接力法：讲师可以寻找不同的受训者依次回答下列问题：“这个培训单元的重点内容是什么？”、“我对这部分内容是怎么理解的？”、“这部分内容对我们的工作有什么指导意义？”以及“我将如何在工作中应用这些培训知识？”。</p>
<p>3. 案例讨论法：讲师给出一个（或若干相互关联的）案例和讨论课题，要求受训者使用相关的培训知识进行讨论。</p>
<p>4. 提案法：讲师给出重点内容大纲，由受训者结合本职工作举出适当的案例来验证这些内容。</p>

表 7-11：学习层次的评估问卷（由受训者填写）

学习层次的评估问卷	
受训者姓名：_____部门：_____	
培训项目名称：_____时间：_____	
1. 在工作中您遇到的最大的困难是什么？为什么您认为这会对您的工作带来一定的困难？	
2. 通过本期培训，您有哪些方面的收获？您是否感觉可以帮助您解决在问题 1 中提到的困难？请结合工作具体说明。	
3. 本次培训巩固了您哪些方面的知识？请结合工作具体说明。	
4. 经过本次培训后，您将在今后的工作中采用何种与以前不同的方式做事？	
5. 为配合今后工作的开展，您认为自己还需要哪些方面的知识 with 技能培训？（或：您认为自己目前的技能处于什么水平？今后希望提高到什么水平？）	

表 7—12：学习层次的评估问卷 2（由培训讲师或受训者直接上级填写）

学习层次评估问卷	
培训知识点	
技能评估	
受训者	
受训者 a	
受训者 b	
受训者 c	
技能 A	
培训前	

	①②③④⑤
	①②③④⑤
	①②③④⑤
培训后	
	①②③④⑤
	①②③④⑤
	①②③④⑤
后期改善目标	
	①②③④⑤
	①②③④⑤
	①②③④⑤
技能 B	
培训前	
	①②③④⑤
	①②③④⑤
	①②③④⑤
培训后	
	①②③④⑤
	①②③④⑤
	①②③④⑤
后期改善空间	
	①②③④⑤
	①②③④⑤
	①②③④⑤
说明：	
① 不具备该技能	
② 对该技能有初步的认识	
③ 了解、掌握技能要求	
④ 能够按照要求使用该项技能	
⑤ 熟练掌握该技能	

第四节：行为层次的评估

一. 对行为层次评估的详细说明
表 7—13：对行为层次评估的详细说明

评估的内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 行为层次的评估主要是明确行为的标准是否已经被接受和掌握——这些标准同学习层次的目标比较相似，但更侧重于如何在实际工作中应用并将形成实际的经营产出； ● 通常评估的内容应该考虑企业绩效考核体系和实际工作的需要。
评估的时机与方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 行为层次的评估可以通过多种形式进行，如采用对照组、对比培训前后工作表现等，通常表现为观察报告、业绩评估报告等形式，但无论采用何种形式，其结构与内容基本相同； ● 行为层次的评估由受训者的直接上级主要负责、由培训讲师或其他相关部门配合完成。
评估开展的建议	<ul style="list-style-type: none"> ● 对生产性工作行为方面的评估相对来说比较简单且直接，但知识性工作的行为评估则比较困难、复杂； ● 在进行行为层次的评估时，还需要考虑习惯的力量。如果培训在行为方面的目标仅仅是要求人们用新的方法来工作，而不涉及让受训者改变其长期根深蒂固的习惯的话，则培训后行为的转变很容易进行。但是，相对于形成周期较长的公司文化、理念、意识等“软件”，则通过培训在短期内加以改变是很难的，彻底的改变需要公司在“硬件”方面（包括公司的结构、体制、程序、战略等）做出变革后逐步完成。

二. 行为层次的评估需要考虑的具体问题

表 7—14：行为层次的评估需要考虑的具体问题（企业可根据具体情况考虑使用哪些具体指标）

<ol style="list-style-type: none"> 1. 有什么新的、或改进的知识、技能可以应用于工作？ 2. 有什么新的工作标准将使用？ 3. 这些技能应用的频率如何？ 4. 在某一岗位上有哪些新的职责需要履行？ 5. 有什么新的工作程序（或流程）将被应用？ 6. 将执行什么具体的行动方案？
--

行为和结果层次的评估通常合并进行，因此，我们将在结果层次的评估中提供相关的示例。

第五节：结果层次的评估

一. 对结果层次评估的详细说明

表 7—15：对结果层次评估的详细说明

评估的内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 在行为层次的基础上，衡量受训者行为的变化对企业经营的影响； ● 需要评估的内容主要包括刚性指标（产出、质量、成本、时间）和柔性指标（包括客户服务、工作环境、工作习惯）等。
评估的时机与方式	受训者需要有一定的时间去改变他们在工作中的行为，只有在工作行为确实改变之后，才可以进行行为层次的评估，而结果层次的评估则只有在企业整体经营效果有了改善之后才便于进行。换言之，结果层次的评估旨在探究新的行为方式统改进了的绩效之间的关系。
评估开展的建议	<ul style="list-style-type: none"> ● 要进行行为、结果层次的评估，要有一个明确的、清晰的目标，要确定你想测评的技能；

	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对于行为、结果层次进行的培训评估需要在一段时间内持续开展； ● 只有一些具体的任务和技能可以进行行为、结果层次的评估，比如在运用某种方式处理顾客投诉、在谈话中提出开放式问题等等。由培训班引起的、基于价值观、原则或知识等的变革，则不能进行这两个层次的评估。如果培训的技能是无法量化的，如给下属更多的指导，或者于客户建立更好的沟通等也无法进行这两个层次的评估； ● 不要试图孤立衡量培训对企业整体经营做出了多大的改善。在公司的经营中，由若干互相依赖的因素在发挥着作用。因此，要避免片面将经营中取得的成绩统归于培训； ● 培训成果转化为实际的生产力也离不开工作环境的支持。企业需要塑造相关的氛围帮助受训者应用培训内容，尤其是受训者的直接上级，他们的规范、教导、支持、质疑和命令方式对受训者都有着决定性的影响。
--	---

二. 行为、结果层次的评估指标与报告示例

表 7—16：可应用于行为、结果层次评估中的指标示例

可应用于行为、结果层次评估中的指标示例
第一部分：刚性指标

类别
指标示例

产出

- 单位时间内的产出单位（如吨、米等）
- 单位产出所需要的时间
- 单位时间内装配的零件量
- 生产率
- 销售回收比率
- 库存周转期
- 完成项目数
- 销售周期内的订货额（量）
- 新客户开发量与实际销售额

成本

- 预算控制率
- 单位成本
- 单个客户成本
- 固定成本（以及下降率）
- 变动成本（以及下降率）
- 管理费用（以及下降率）
- 操作成本（以及下降率）
- 误工成本（以及下降率）
- 废品成本（以及下降率）
- 销售成本（以及下降率）

质量

- 参次品率
- 废品率
- 退回不良品（数量与比率）
- 错误比率
- 返工率
- 偏差率（同标准相比）
- 库存调整（数量与金额）
- 任务完成比率
- 事故发生率

时间

- 开工期与停工期
- 加班时间
- 准时交货率
- 项目完成时间
- 准备时间
- 指导时间
- 新员工训练费用
- 培训时间
- 维修时间
- 工作中断时间
- 订单回复时间
- 延误报告时间

类别	指标示例
工作习惯	<ul style="list-style-type: none"> ● 缺勤率 ● 违反安全条例的行为 ● 客户拜访管理 ● 额外加班 ● 订单追踪
工作氛围	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部投诉数量 ● 工作满意度 ● 团队向心力 ● 员工忠诚度 ● 增强的信心
客户服务	<ul style="list-style-type: none"> ● 顾客抱怨与投诉数量 ● 顾客满意度 ● 顾客维系率 ● 顾客忠诚度 ● 丧失的顾客数量
员工职业发展	<ul style="list-style-type: none"> ● 获得提升的员工（数量与比例） ● 薪资增长（数量与比例） ● 参加的培训项目（数量） ● 员工要求换岗 ● 工作效率的提升
创新与变革	<ul style="list-style-type: none"> ● 新思想的应用 ● 项目成功完成率 ● 内部建议的数量 ● 发展目标 ● 向市场推广的新产品与服务 ● 新获审批的专利数量与知识产权数量

说明：本表仅列举了部分常用指标，企业可以根据具体的情况（岗位、培训内容等）相应设计适合于自身的指标。

表 7—17：行为、结果层次的评估报告示例

行为、结果层次的评估报告																	
说明： 本评估报告主要适用于培训结束后一定时间内评估受训者相关部门绩效变化情况，应该由受训者所在部门、财务部、培训讲师共同配合完成。																	
第一部分：培训项目基本信息																	
培训项目名称：_____ 时间：_____																	
讲师姓名：_____ 受训者所在部门：_____																	
培训的主要技能于期望达成标准：																	
①_____																	
②_____																	
③_____																	
第二部分：培训前后的主要指标对比																	
<table><tr><td>绩效指标</td><td></td></tr><tr><td>评估时间</td><td></td></tr><tr><td>数据来源</td><td></td></tr><tr><td>培训前</td><td></td></tr><tr><td>培训后 3 个月</td><td></td></tr><tr><td>(月 日)</td><td></td></tr><tr><td>培训后 6 个月</td><td></td></tr><tr><td>(月 日)</td><td></td></tr></table>		绩效指标		评估时间		数据来源		培训前		培训后 3 个月		(月 日)		培训后 6 个月		(月 日)	
绩效指标																	
评估时间																	
数据来源																	
培训前																	
培训后 3 个月																	
(月 日)																	
培训后 6 个月																	
(月 日)																	

第三部分：培训后一定时间内面向受训者了解的问题

1. 您认为今后自己是否能够迅速将相关的培训内容应用于工作？对目前的工作将产生什么样的影响或改善？（培训结束后询问）

2. 如果您认为自己在应用培训内容于工作中存在一定的困难（或障碍），请问这些困难（或障碍）具体是什么？将如何影响您的工作？您将如何解决这些问题？是否期望达到帮助？期望得到哪些方面的帮助？（培训结束后询问）

3. 自从您参加了培训后是否认为自己的工作发生了变化？发生了哪些变化？请举例具体说明。

培训结束后 3 个月：

培训结束后 6 个月：

4. 公司是否提供了支持以帮助您更好地应用培训内容于工作？您认为哪些方面做得比较成功？哪些方面需要进一步改进？请结合具体事例说明。

培训结束后 3 个月：

培训结束后 6 个月：



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net