



惠普、甲骨文、通用电器等众多
世界500强企业广为采用的培训方法

交互式培训

TELLING AIN'T TRAINING

让学习过程变得积极愉悦的成人培训新方法

[美] Harold D. Stolovitch Erica J. Keeps / 著
派力 / 译

- ✓ 轻松的语言
- ✓ 有趣的图表
- ✓ 挑战性的游戏
- ✓ 可视化的教具



屈云波 主编



交互式培训

TELLING AIN'T TRAINING

让学习过程变得积极愉悦的成人培训新方法

[美] Harold D. Stolovitch Erica J. Keeps / 著
蔡芳 / 译



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

交互式培训：让学习过程变得积极愉悦的成人培训新方法 / (美) 斯托洛维奇 (Stolovitch,H.D.), (美) 吉普斯 (Keeps,E.J.) 著; 派力译.

——北京：企业管理出版社，2011.10

ISBN 978-7-80255-886-1

I. ①交… II. ①斯… ②吉… ③派… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第193161号

TELLING AIN'T TRAINING

Copyright©2002 BY THE AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING &DEVELOPMENT,
HAROLD D.STOLOVITCH AND ERICA J.KEEPS

This edition arranged with RussoRights,LLC(ASTD Licensing Agent)

Through Big Apple Agency,Inc.,Labuan,Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2011 ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2011-5575 号

书 名：交互式培训：让学习过程变得积极愉悦的成人培训新方法

作 者：(美) Harold D.Stolovitch Erica J. Keeps

译 者：派力

责任编辑：尤颖

书 号：ISBN 978-7-80255-886-1

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：发行部 (010) 68701638 编辑部 (010) 68414643

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：168毫米×235毫米 16开本 13.5印张 250千字

版 次：2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

定 价：35.00元

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

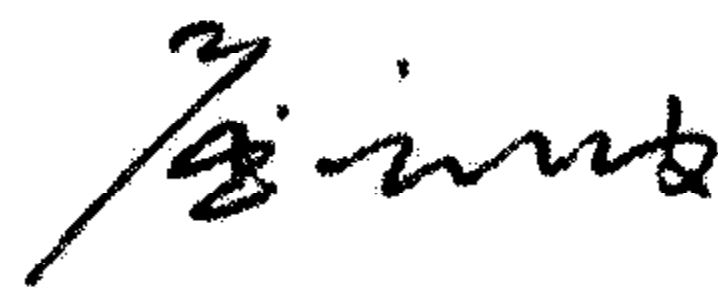
的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编



2011年1月1日

前言

本书的写作可以说是一段非常愉快的享受过程。而且，确切来说它并不算我们的一本专著，更像是我们与读者之间的一场关于培训的对话。我们愿意把自己的专业知识（共70年的研究成果）——包括教学、指导设计、帮助组织制定学习和绩效支持解决方案、对学习和工作表现进行研究等方面——呈现给你。我们的研究和实践跨越了学术和组织两个领域，写作了很多专业性和科学性兼具的论著。这本书与我们曾经的著作完全不同。

首先，像写作其他书一样，写作本书时，我们参考了很多权威的资料，同时还从自己的实践中汲取了很多经验。其次，我们在本书中采用了口语化的语言和谈心的表达方式，还融入了缩略语、对话、旁白、趣味练习、小幽默、挑战等技巧性元素，我们努力以这种方式赢得读者欢迎。

我们相信本书已经实现了我们的写作意图：把各种有用的研究成果和实践经验介绍给你，同时不让你感觉枯燥无味。我们的目的是总结适用于各类培训师的最有用的培训原则，为培训师阐释培训的机制。

全书分为十一章。前两章介绍了本书的内容，仿佛为你展开一张地图，为你指明方向。每一章都以一段要点总结开始，以便你提前了解这一章的内容。为了避免太多的“灌输”（此现象在一本书里是不可能避免的）和单向沟通（我们希望你不要在培训中这样做）情况的出现，每一章都设置了很多练习，给你的阅读过程赋予了更多的意义。

这些练习——很多都很有趣，有些“计时”练习增加了挑战性，为你提供了与学习内容互动的机会。几乎所有章节都以总结性的练习结尾，可以帮助你

回顾所学内容，帮助你在读完本书后记住关键点。下面是书中一些常见的图标：



该图标告诉读者这是一条重要的信息。



该图标代表运用本书内容所需要注意的关键点。



该图标总结了每一章中值得记住的要点。

我们要感谢美国培训与发展协会（ASTD）的策划编辑马克·莫罗，他邀请我们写作本书，并在本书的筹备期间提供了热情的帮助。他曾经对我们说：“我们需要一本讲述培训基本法则的入门级新书，请确保书的内容的实用性，并且易懂、有趣。”马克，我们诚挚地希望这本书能够满足你的期待。

我们感谢本书的编辑谢克里斯汀·考丁，她对本书的语言进行了精心的润饰，同时保留了文字的原意和语句的风格。虽然我们的合作都是通过远程网络，但是我们仿佛觉得她就坐在身边阅读我们的思想。

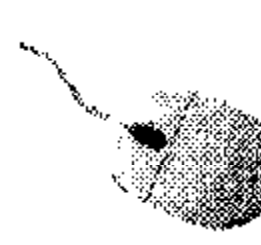
我们还要发自内心地感谢我们的同事艾瑞卡·格罗斯勒、吉娜·沃克尔、迈克·彼得斯、瑞克·赖兴巴赫、安德里亚·沙林斯基、阿琳·里德和温蒂·巴林，他们在我们写作本书期间协助了我们的工作。另外，还应特别感谢吉娜·沃克尔、艾瑞卡·格罗斯勒、迈克·彼得斯和米奇·莱恩，他们对本书进行了批改和修正。

感谢我们的文字和技术顾问珍妮弗·帕皮诺，从本书的最初设计到最终定稿，他提供了巨大的帮助。

诚挚感谢安德里亚·沙林斯基的研究工作和对我们一贯的支持。

我们无法用语言表达对萨曼莎·格伦希尔的感激之情，她与我们一起工作，把我们粗浅的想法和拙劣的句子转化为读者能够理解的文字。每个白天、夜晚和周末，萨姆莎总是面带微笑鼓励我们，为我们提供专业的帮助。

我们将这本书献给这些人：亚历克斯和马利·斯托洛维奇，他们让自己的



孩子们爱上学习；利奥和弗兰西斯·吉普斯，他们是我们的生活榜样；索尔、泽布、哈雅、查尔斯和大卫——我们的兄弟姐妹和学习伙伴；罗伯特——我们的儿子，也是我们灌输和培训的对象，他坚持把这本书读完，确保我们写得没错。

写作这本书最大的享受之一，是与一位自己敬佩的同事共同创作，互相分享知识和经验。我们不仅是合作者，也是同事和人生伴侣，在此，我们互致感谢。

哈罗德 D. 斯托洛维奇

艾瑞卡 J. 吉普斯

于加利福尼亚州洛杉矶

2002 年 5 月





前言

第一部分：人类学习者——研究告诉我们什么

第一章 学习并非易事（特别是人为地加大学习难度的时候）.....	03
挑战一	03
挑战二	05
写作本书的意图	08
第二章 对一些“熟悉的术语”进行说明	11
基本词汇	11
两个关键原则：培训师、教练或者教育者的“修炼秘笈”	16
现场培训或是借助远程技术手段效果是相同的	17
本书有哪些内容以及为何这样安排	18
请记住	19
第三章 人类学习者	21
什么是学习	21
我们怎样学习：感知、过滤和记忆	23
长期记忆：时效和容量	28
对于学习者和培训师来说，这意味着什么	30
请记住	30

第二部分：优秀培训师需知

第四章 让学习者学有所成	35
不同类型的知识：陈述性知识与程序性知识	38
学习支持的关键要素	43
适应能力、知识背景和动机方面的不同	47
请记住	49
第五章 成年人的学习原则	51
受欢迎的课程和不受欢迎的课程	51
成年人学习的四大关键原则	54
成人学习原则的底线	69
请记住	69
第六章 设计出色的培训项目的五步模型	71
由学习方面研究总结出的六大通用原则	72
将培训内容结构化的通用模型	79
培训课程计划表	85
培训课程提纲	90
应用五步模型对现有培训进行改进	96
五步模型的终极回顾	97
请记住	99
第七章 帮助学习者记忆	101
元认知：学习的“主管”	102
认知策略：如何学得更快、更好、付出更少	106
请记住	120

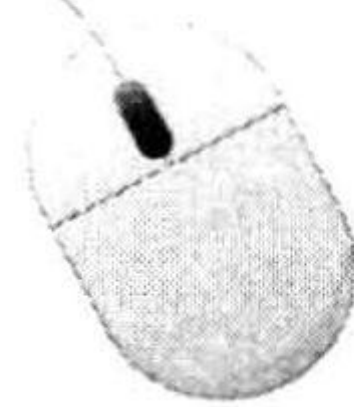
第三部分：应用学到的知识——实现学以致用

第八章 培训方法以及各种学习活动	125
四种主要培训方法	125
四种培训方法的综合	129
25 项可用的培训活动	132
活动总结	153
本章结语	154
请记住	155
第九章 测试与考试的区别	159
为什么要教给你这个小窍门	161
测试与考试	164
怎样设计测试	168
请记住	177
第十章 是与非：什么是真理	181
学习的底线	189
“是与非”——最后一道配对题	190
第十一章 交互式培训——对本书的总结	193
对本书的迅速回顾	193
一些需要我们思考的东西——来自卡尔·荣格 (Carl Jung) 的观点	195

第一部分

人类学习者

——研究告诉我们什么



第一章

学习并非易事（特别是人为地加大学习难度的时候）

本章要点：

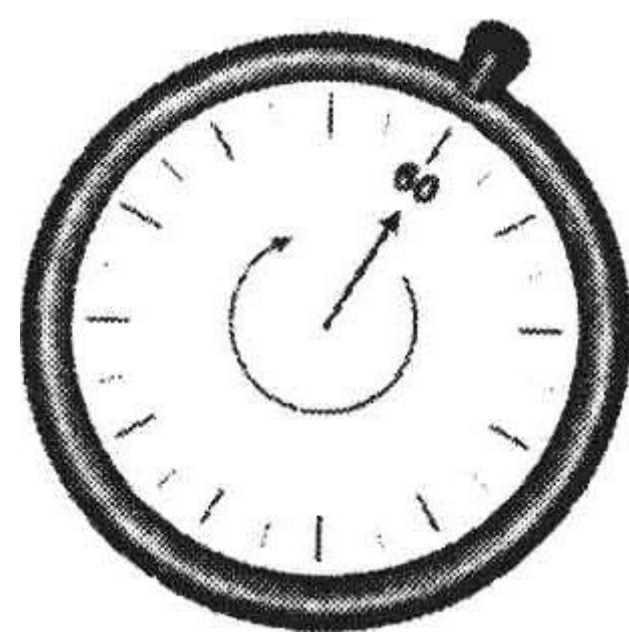
- 开场白
- 一些挑战
- 写作本书的意图

大部分书籍——我们可以从逻辑上这样说——都是以导言开始的。这段导言设定了书的内容及其逻辑顺序，为全书各部分编排目录并作出概括性介绍。我们可以向你保证，本书也是这样。不过，人们总是喜欢詹姆斯·邦德系列电影的开场，它首先会像开胃菜那样提起你的兴趣，然后再打出电影名和演职人员表。那么，现在你也得做好准备，品尝本书为大家烹饪的开胃大餐。

➔ 挑战一

给你 60 秒时间，记住以下由 17 个数字组成的数列，错一个数字，就会引爆炸弹，请给自己计时。准备好了吗？开始！

7 3 2 0 0 2 3 9 4 1 0 1 2 4 5 6 6



现在，把数列遮盖起来，再给自己 30 秒时间，在下面的方框里按顺序写下这 17 个数字，不许出错。开始！

上述题目，你回答得如何？这道题对你来说难度如何？实际上，大部分人都不会完成任务，特别是在给他们时间压力的情况下。我们是否有办法简单化这项任务呢？请再看一次这些数字：

7 3 2 0 0 2 3 9 4 1 0 1 2 4 5 6 6

下述故事与这些数字密切相关，请认真阅读！

“7 个小矮人遇到了 3 头小猪，时间是 2002 年，地点是距离一个 4 条路交叉的十字路口 39 步远的地方。突然，他们遭到了 101 只斑点狗的攻击。小矮人和小猪分别用自己的 2 条腿和 4 只蹄子拼命地跑啊跑，逃离了包围圈。大家伸出 5 个指头互相庆贺，然后继续走在 66 号公路上。”

记忆数字的时候，请再次读一遍故事，读两遍故事需要用上大约 60 秒。

现在，请再将数字遮盖起来，用 30 秒时间——不能再多了——在下面的方框里默写出这个数列。开始！



这次你完成得如何？据我们对各种类型的学习者所做的实验表明，大部分人能借助故事更好地记住数字。这是有原因的——我们将在后面的内容中作解释。

挑战二

你希望接受另一个挑战吗？一天，我们收到一张请帖，邀请我们前往一个城市参加聚会，而我们从没去过这个城市。请在大约 30~45 秒的时间内读一遍下面的路线说明，不要刻意地去记内容。然后，把这段文字遮盖起来，回答后面的问题。

“你好，下面是路线说明：

从机场出发向前走，来到租车厂，走出租车厂，向前走通向停车场的路，穿过停车场的外圈栅栏，直到走上通往外面的路。沿着这条路走，在它向右转弯之前，你会看到一个三岔路口。如果你走左边那条路，会朝西边前进并远离湖边，不要那样做！中间那条路通往高架桥下，也不是正确路线。请走右边那条路，并在第二个岔路口右拐，走上环形交叉路。走不到一半，在第二个路口转弯，这是 379 号东高速路，但是实际上它通往南边，所以不要担心。从这里开始一直向前就可以了。

安德烈 敬上”

请不要参看上面的内容，首先回答下列问题：

1. 停车场在哪里？
2. 对外租赁的汽车在哪里？
3. 要离开停车场，你需要穿过哪里？
4. 在停车场外面的那条路向右拐弯以前，你会看到什么？
5. 过了第二个岔路口，你需要找到什么？
6. 你需要从高架桥上面还是下面通过？
7. 你需要走哪条高速路？

现在请翻到下一页。我们要求对方给我们详细路线图，安德烈的妹妹给我们发来了地图 1-1。

给你 30~45 秒的时间研究这张地图，然后，遮盖上地图，再回答一次这七个问题：

1. 停车场在哪里？
2. 对外租赁的汽车在哪里？
3. 要离开停车场，你需要穿过哪里？
4. 在停车场外面的那条路向右拐弯以前，你会看到什么？
5. 过了第二个岔路口，你需要找到什么？
6. 你需要从高架桥上面还是下面过？
7. 你需要走哪条高速路？

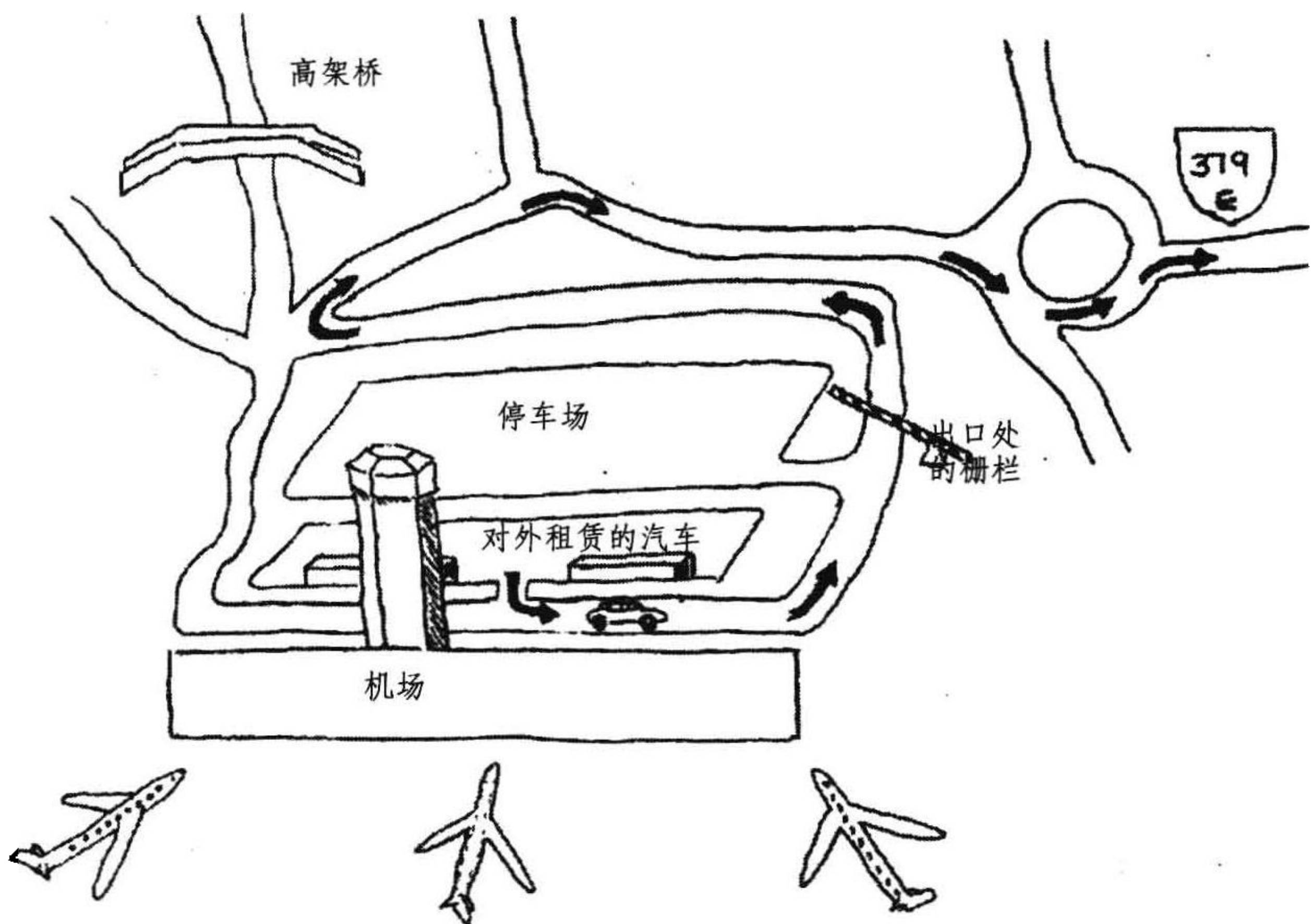


图 1-1 聚会地地图

- 答案
1. 机场前方
 2. 机场前方
 3. 栅栏
 4. 一个三岔路口
 5. 一条环形交叉路
 6. 都不对
 7. 379号东高速路

这次回答起问题来是不是容易了？我们在实验中发现，大部分被测试者第一次都会答错，看到地图后，他们就不容易弄错了。



我们之所以请你参与这两个挑战，是出于以下原因：

- 为了说明同样的内容，如果以不同的方式表现出来，会对学习和记忆产生不同的影响。
- 参与挑战、做出反应并接受反馈——这是取得最佳学习效果的关键。
- 让你熟悉本书的风格——有趣、简单并充满挑战，虽然轻松，但关注的却是一个严肃的主题。

继续下文之前，我们需要再次调动你的参与精神。

在表 1-1 中，是一些成对的选项，请在每对选项中最接近你的学习情况的那一条前面打勾（每次只能从 A 栏或 B 栏中选择一项）。

我们曾经让很多成年人填写这个表格，根据他们的回答结果我们猜想，你会在 B 栏中的大多数项目前打勾，而只在 A 栏中选择少数几项。一般来说，你回答的结果不会出乎我们的预料。然而，真正让我们惊讶的是，那些身为教师的人，也会在他们 B 栏中几乎所有项目前打勾，但是当我们观察他们的教学过程或者如何培训别人时，他们会按照 A 栏描述的内容去做！

表 1-1

我在什么时候学得最好：

A 栏	B 栏
<input type="checkbox"/> 有人懂得我所不懂的知识，当他们向我解释和描述这些知识的时候。	<input type="checkbox"/> 有人懂得我所不懂的知识，当我和他们对话或讨论的时候。
<input type="checkbox"/> 我观察别人的演示的时候。	<input type="checkbox"/> 我参与演示并进行尝试的时候。

(续表)

A栏	B栏
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 我为了组织而研究的时候。 <input type="checkbox"/> 学习内容很多，很详细。 <input type="checkbox"/> 呈现给我的东西按照其内容的逻辑顺序进行组织的时候。 <input type="checkbox"/> 有人为我展示如何做的时候。 <input type="checkbox"/> 我参加了长期的学习课程。 <input type="checkbox"/> 我在正式的指导下学习的时候。 <input type="checkbox"/> 别人告诉我事物的原理的时候。 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 需要我自己尝试的时候。 <input type="checkbox"/> 我参加了短期的学习课程。 <input type="checkbox"/> 我在非正式的探讨中学习的时候。 <input type="checkbox"/> 我自己探索事物原理的时候。 <input type="checkbox"/> 我为了自己而研究的时候。 <input type="checkbox"/> 学习内容得到简化并且具有一定意义的时候。 <input type="checkbox"/> 呈现给我的东西按照我的学习方式的逻辑顺序进行组织的时候。

我们一次又一次地发现，人们在自己学习和帮助别人学习的时候采取的做法是截然相反的，真是矛盾！这种矛盾的存在也是本书写作的主要原因之一。

➡ • 写作本书的意图

开场白讲得够多了，让我们看看这本书到底是做什么用的。在培训中，有很多符合传统但不符合事实的看法和误导行为，虽然是出于好意，却阻碍了有效的学习。我们写作本书有两个主要原因：①消除对培训指导过程带来负面影响的因素；②在能力所及的范围内，帮助你成为最有效的培训师。下述是《交互式培训》这本书的几大功能：

- 将有关学习和培训的不符合事实的看法和基于研究的结论区分开来。我们利用很多例子和练习，通过非学术的方式来做到这一点，目的是让你提出质疑，并且拒绝接受教学和培训界中很多人持有的不符合事实的观点。
- 以轻松友好的方式表达我们的思想，我们相信这比严肃正规的方式有效得多。但是，不要被本书的轻松风格所迷惑，书中所有内容都是以针对



“如何成功地帮助人们学习”这个主题所进行研究的成果为基础的。

- **大量互动。**如你所见，你会参与书中练习并进行思考，而不是一味地阅读。为了让你感觉我们的话更有意义、更为可信，我们希望找到最适合本书内容的表达方式。全人类——包括你和我——都是通过精神活动进行学习的。在本书中，我们将努力采取有意义的方式使你的精神活动完全参与到阅读之中。
- **提出实践性建议。**本书的其中一位作者曾经花了40年时间了解和研究人类的学习过程，并把其发现转化为具有实践性的建议。另一位作者则拥有30年的人类学习和表现管理经验。我们两人共同从事“如何帮助人们学习”这一主题的研究。
- **本书最重要的功能就是与你分享我们毕生所学。**本书的写作目标是为你而设——希望你能通过与本书的互动，成为比我们还要高效的培训师。

你觉得怎么样，我们的介绍是否燃起了你的热情？如果答案是肯定的，那就让我们开始吧——下面是全书的介绍部分。

第二章

对一些“熟悉的术语” 进行说明

本章要点：

- 说明“熟悉的术语”
- 本书的主旨
- 多种媒体的运用
- 本书内容概览

➡ 基本词汇

培训、指导、教育、学习，我们经常通用这些词。不过，当我们详加分析时，会发现每个词都具有独特的含义。这四种活动既独立又互相联系，帮助我们培养不同类型的技能并获取各种知识。让我们再次辨析这些词的意思，建造一个有价值的词汇库。

培训

假设你想让你的狗听到命令后马上坐下，请在下面三项中选择你最可能做的事：

- 培训你的狗

- 指导你的狗
- 教育你的狗

你可能会选“培训你的狗”，因为这样说听起来最顺耳，另外两个词用在动物身上听上去有些古怪。

如果我们深入发掘就会发现，培训狗时，我们希望它准确地做出特定的动作，我们还希望它能服从命令并保持这一状态。例如，你说“坐下”，它就坐下。培训方法越有效，狗的反应就越准确、越迅速。

在“培训”中，我们的目的是改变学习者（包括狗），使其做出反应。集中培训能够使学习者更有能力重复学到的行为，减少犯错次数，提高行动速度，并且做出更加符合实际情况的反应。请阅读下列内容，并在你认为适合进行培训的活动前打勾。

- 打字
- 组装一支步枪
- 陈述规则
- 表演复杂的溜冰动作
- 背诵乘法表
- 在屏幕上选择正确的符号
- 进行全套的紧急停车流程

如果你在每一项前面都打了勾，那就答对了，你觉得这类培训听起来枯燥无味吗？我们只能说还好吧。学会一些你能自动并且毫无变化地做出的反应和采取的行动，是一种不可或缺的学习类型。难道你认为诸如给物品命名、切西红柿或者登录计算机之类的行动不应该有一个固定的操作流程吗？在心智或身体上不假思索地做出某些反应和行为对我们的生活至关重要（例如，更换汽车配件、刷牙、辨识字母和单词等等），可以减少我们的认知功能负担。培训能够简化我们的生活。

指导

“指导”帮助学习者超越具体的学习内容，概括地领会其中主旨。仅仅能够下意识地重复我们学到的行为，绝对不是只有人类才具备的能力。人类区别于动物的能力之一是接受指导。

举一个例子，在法语中，规则动词的不定式形式以“er”结尾，比如，动词 donner（意为“给”）是规则动词，demander（意为“问”）也是规则动词。那么，下列动词中，哪些属于法语的规则动词呢？

choisir（选择）	vendre（卖）	chanter（唱）
apporter（拿）	nommer（命名）	vouloir（想要）

虽然你可能不太懂法语，但也能参照上面两个单词的例子选出正确的答案：apporter、nommer 和 chanter。如果你是这么选的，那么 félicitations（祝贺你），你答对了！

在工作中，我们需要大量的指导。以安全问题为例，虽然我们可以事先假想出很多种不同的安全危机情境，并能提供相应的处理方法，但是，无论考虑得多么全面周到，总有事先培训过程所涉及不到的地方和情况，所以，学习者应该超越所学内容，自己总结经验。

和培训一样，指导的目的是培养新的技能并获取知识。表 2-1 展示了这两个词之间的主要区别。

表2-1 培训和指导之间的区别

培训使你……

1. 准确地重复所学内容。
2. 自动做出反应。
3. 无论何种情况下都保持不变地施展所学。

指导使你……

1. 超越所学内容，自己总结经验。
2. 三思而后行。
3. 在新情况下运用所学内容。

为了确保你能明白，请在下面各项中你认为需要培训的项目前标注 T，需要指导的项目前标注 I。

1. ——点燃打火机。
2. ——发出法语单词 manger 的音。
3. ——为某位顾客选择合适的产品。
4. ——答复顾客的投诉。
5. ——在主板上安装特定部件。
6. ——打一个平结。

第 1、2、5 和第 6 项是需要进行培训的（不加变化地重复）。第 3 和第 4 项需要指导，因为每位顾客都有不同，每条投诉也不同，这些活动需要从学习中总结，在行为上做出调整和适应。

教育

第三个关键术语是“教育”。你可能已经察觉到，与“培训”和“指导”相比，“教育”的词义涵盖范围更广，所指时间更长，而培训和指导的时间短，关注范围狭窄。“教育”包括积累各种经验并高度总结学到的原则和内容，与学习明确的知识点相比，更多地是从榜样的行为中进行信息提取和学习。教育的目的是建立整体性的心智模型和价值体系。

将“教育”的概念放在工作环境中考虑，我们仍然以安全问题为例。通过培训，我们能够学会特定的安全措施，如引发警报、激活灭火装置或者拨打火警号码。通过指导，我们能获得判断新的安全危机的能力，或者在从未遇到过的紧急情况出现时采取行动。通过教育，我们会在生活中建立全面的安全意识，提前采取措施避免、应对突发事件，预测到可能发生的危险，创造安全的工作条件，做出符合安全原则的行为。

身为父母、教师或者工作场所的专业培训人员，培训、指导和教育这三种行动我们均会采用，其中的每一种都有其特定的意义。假设你负责为一家技术

服务中心（在这里，客户服务专员帮助打来电话的客户解决技术问题）进行技能培训和知识教学工作，请你在下面各项中认为需要培训的项目前标注 T，需要指导的项目前标注 I，需要教育的项目前标注 E。

1. ——记录来电内容。
2. ——调查并弄清问题。
3. ——填写顾客记录。
4. ——对客户的困难表示同情。
5. ——陈述针对某一特定问题的解决步骤。
6. ——了解客户已经采取了哪些行动，以便纠正其中的问题。
7. ——在填写报告之前选择来电代码类型。

第 1、3、5 和第 7 项是最需要培训的，第 2 项最好采用指导的方式，第 6 项则多数采取指导方式，但在某些方面还需要教育。你必须学习如何从客户那里探听信息，需要培养倾听的技巧，如果你能与客户建立融洽的交谈互动，就能得到高质量的反馈。最后，第 4 项“表示同情”是一种较难掌握的技巧，不是人人具备的，表达的效果取决于技术支持专员的个人生活经验，以及他或她在具体行动中获取的信息。一个人想要学会对客户的遭遇表示同情，需要接受教育。

综上所述，培训、指导和教育都着眼于使学习者获得知识和技能，每一种活动又以其独特的方式帮助人们学习，但三种活动并不是完全独立的，可以将它们综合运用。这样，即使在培训某项特定的行为时，我们也能通过观点和事例对学习者的教育。

学习

学习是变化的过程。不要忘记，培训、指导和教育的唯一目的就是让人们学到东西。在第三章，我们将更深入地探究学习的内涵。作为培训师，我们可以说是在“改变”学习者。在进行培训的时候——实际情况中，我们用“培训”

这个词概括并代表上述三个词的全部含义——我们不仅传播信息，还要改变人，借助适合学习者和我们组织的方法和途径来改变学习者。

• 两个关键原则：培训师、教练或者教育者的“修炼秘笈”

请将室内的光线调暗，在地板上画一个圆圈，盘腿坐在里面，闭上眼睛，全身放松。口中重复“以学习者为中心……以绩效为基础……以学习者为中心……以绩效为基础……”这几句话。为什么要这么说呢？因为这是改变学习者的两大关键点，让我们分别阐释一下它们的含义。

以学习者为中心

假设你是一位会计师，有人请你下周主持一个培训课程，参加者是一些技术人员和专业人士，他们最近刚晋升为经理。你的任务是向这些非金融专业出身的人讲授现金流管理方面的知识。那么，你将如何做准备呢？请如实回答，并在下面的栏目前打勾，选出最符合你的选项。

- A. 收集有关现金流管理的资料，阅读包含关键概念和术语的资料。按照逻辑顺序创建内容大纲，以便确保授课内容涵盖所有重点。钻研并预演授课内容，从而使你的讲解听上去更可信，并且有能力回答学习者提出的授课内容范围内的问题。总结有关现金流的概念及其运作流程的信息和练习，检验你的授课内容是否准确并表达到位。
- B. 收集学习者工作中可能遇到的与现金流有关的内容，以及符合其专业背景和经验的现金流管理信息。调查并确认学习者担任经理后遇到的涉及现金流的问题，把他们对现金流管理方面的期待列成清单。通过符合实际情况的事例和工具帮助学习者获得足够的知识。总结学习者如果在现金流管理方面做得出色会带来哪些益处。

根据经验，我们发现大多数人在这种情况下都会选 A，但是，更适当的答案是 B，它关注的是学习者的需要、担心、愿望、恐惧、困难以及特点。选项 A 倾向于灌输和传播知识，其重心是培训师。选项 B 倾向于培训和改变，重心放在学习者身上。

以绩效为基础

无论是培训师、教练还是学员所记录的大部分课堂笔记，都充斥着各种信息，内容极为庞杂。人们普遍认为，“更多”等同于“更好”。大家也经常听到培训师抱怨：“我没有足够的时间讲解所有内容。”

请你做一道简单的选择题。假设你需要给一组技术员讲解检测某个问题的全新方法，那么，你希望学员们：

- 了解这个新方法
- 正确地做工作

显然，你会选择“正确地做工作”。当然“了解这个新方法”也不错，但是“正确地做工作”显然更重要。我们希望他们有能力做出正确表现，而不仅仅是纸上谈兵。第一个选择是以内容为基础的，而第二个选择则是以绩效为基础的，即能够灵活地根据实际情况采取行动。

“以学习者为中心……以绩效为基础……”是本书的“秘笈”和观点的核心。以培训师为中心和以内容为基础必然导致对信息单向的灌输和传播，只有以学习者为中心和以绩效为基础才能实现培训和改变学习者的目的。

➡ • 现场培训或是借助远程技术手段效果是相同的

读到这里，你也许会觉得培训最好采取现场面对面指导的方式，但是 50 年来的研究成果证明，可以采用多种媒体进行培训和指导。数百项研究结果告诉我们，信息传播的有效性并不由信息的载体决定，而是取决于信息组织和设计的方式。无论我们现场授课，还是通过写作成书、录制视频或者借助电脑来向

你传播我们的观点，信息传达的成功与否不在于选择了何种媒介，而是我们如何组织这些信息。

本书倡导的观念是，无论你是通过现场培训或者任何其他媒介（例如视频、电脑或者仿真实验室）进行学习，取得的效果都是一样的。而无论采取何种形式的灌输，都会导致学习者被动地学习，教学者和学习者之间的交流是单向的，教学者只是单纯地传送信息。真正的“以学习者为中心”和“以绩效为基础”的培训、指导或教育需要教学者和学习者对话——进行交流和有意义的互动——从而改变学习者。无论是通过自我定位的印刷品还是通过复杂的电子技术进行指导，效果只取决于学习内容的设计和安排。

本书有哪些内容以及为何这样安排

我们充分考虑了本书的内容及其编排方式，下面几点是我们在选择书中的讨论材料以及选择如何表述这些材料的方式时所遵循的原则：

- 从学习者出发，时刻关注学习者。我们假定你能够与本书内容产生互动，因为你希望学到东西。你是我们努力的动力，所以我们充满热情。我们不会忘记这点，感谢你能持续与我们交流。
- 展现适用于任何学习类型的原则，如心智（认知）、身体（运动）、情感（心理）以及它们的综合。虽然每一章各有侧重点，但我们知道所有类型的学习都是同等重要的，你会找到表现每一种学习类型的实例，包括单独表现某种类型，或者几种类型的混合。
- 根据对学习的研究，提供一个多方位适用的综合培训体系。作为本书送给读者的特殊礼物，该体系是一个对用户非常友好的模型，甚至可以让你根据它改进和更新已有的培训项目以及指导材料。本书专门用一整章（第六章）来介绍这个模型，并时时提到和引用它。
- 配有实例的学习策略和活动，你可以马上加以应用。
- 提供实用的工具，可以用来设计你的培训课程，成功率极高。
- 提供有帮助的方法来评测你的培训效果。本书用了一整章（第九章）的



篇幅阐述如何测试培训效果，以及如何根据学习类型选择和设计测试的内容。

- 指出有关培训和学习的不切实际的想法以及正确的观点，以便读者去芜存菁，明确哪些是科学的结论并能够带来学习的成功。这种区分能够提高你的技能，增强你的自信，让你更加游刃有余地处理那些耗费组织时间、能量和资源的问题。
- 总结了一些实际心得和观点，以便使你在实践中更好地运用和巩固通过本书学到的东西——包括“交互式培训”“你的目标是改变学习者，而不是单纯地传送信息”等。



请记住

- 培训、指导、教育……是触发学习行为的手段。
- 培训、指导和教育的唯一目标就是让人学习。你的任务不是传送信息，而是改变学习者。
- 作为培训师、教练或者教育者，你的秘诀是“以学习者为中心，以绩效为基础”。任何缺少这两大原则的培训方式都只能单向传送信息并导致不确定的不良结果。
- 现场培训或是采用远程技术手段，效果都是一样的。媒介并不代表信息本身。本书强调的原则是，不要在意你使用了何种信息载体，而应专注于你采用了何种改变学习者的互动形式。



第三章

人类学习者

本章要点：

- 参观和了解人类学习者的身体和大脑
- 阐释什么是学习
- 人类学习者的能力和局限

欢迎来到对培训师来说最重要的人类——学习者和你——的身体和大脑之旅。为什么要参加这次“旅行”呢？原因有二。首先，如果你希望改变一个人，就应该尽量了解对方的个性和能力。本章将为你详述人类学习者的相关信息并进行深度分析，从而提高你的培训能力，取得最佳的效果。第二，大部分谈论培训的著作都聚焦于“指导性的促进因素”，即“你应该如何做才能成为伟大的培训师或是培训设计师”，却很少告诉大家学习者是怎样处理和吸收这些促进因素的。如果不了解学习者是如何接受、处理以及检索我们发送给他们的信息的，我们又如何能成功地改变他们呢？要研究学习者，让我们首先从对“学习”做出定义开始。

➔ • 什么是学习

给出我们的定义之前，先暂缓一会儿，请读者用你自己的话来描述何为

“学习”，并写在下列方框中：

本质上讲，学习是一种变化和适应的过程。每个物种都有其特定的基因，它们的组织具有固定的遗传特性：种瓜得瓜，种豆得豆。人类亦是如此。我们之所以能轻易地将人类与非人类物种区分开来，是因为人类有着太多的共性。但是，同一物种中的不同个体却是与众不同的，这些不同对我们的生存来讲至关重要。随着环境的变化，个体的变化导致同一物种内的某些个体优于其他个体，能更好地适应环境，这促成了物种的进化并在不断的适应中生存下去。

人类拥有强大的学习能力，这是与生俱来的基因特点。这种学习能力允许我们从环境中接收信息。适应能力越强的个体，特别是在生命早期，越能更快地学习，他们比其他人能更加迅速地看到周边环境中的机会和危险，并将这种学习能力遗传给后代，如此这般，代代相传……如今，人类已经进化成了具有难以想象的强大学习能力的有机体，地球上的任何其他生物都无法与我们比肩。这是好的一面。

坏的一面是，我们的基因是根据一个不再存在的环境进行编程的，一个物种只有经过几千个世代的演进才能出现巨大的变化。读者不妨想象一下，假设每 25 年（繁殖并抚育下一代的平均时间）出生一代人，那么，自从公元元年开始，一共产生了多少代人类呢？

2000 年除以 25 等于——

80 代人！这么短的时间里根本不足以改变我们的物种。但是，两千年来，我们这个世界对待年轻人的态度和方式又发生了多大的变化！即使人类有一万年的历史，经历了 400 代的演进，也不过是进化史中的沧海一粟，在物种方面也不会有显著的改变。



大家还记得，我们说学习是一种改变，是一种适应新信息的能力。虽然学习是人类固有的、天生的内在能力，但是，就像身高和体型一样，这种能力因人而异。这对培训师、教练、教育者或者指导设计师来说是关键问题，你的工作是帮助人们学习——帮助他们改变。是促进他们改变，而不是单向传送信息。

下面是三堂培训课程的结果，在你看来，哪一种最为成功？请在相应的一项前打勾。

- 课程 1：培训结束后，受训者一想起培训师是如何向他们介绍新产品的，就忍俊不禁。他们认为她机智风趣，课程设计非常有趣，很长一段时间都忘不了她。
- 课程 2：培训结束后，受训者带回去很多产品手册，他们认为，不久自己就得跟很多新产品打交道了。
- 课程 3：培训结束后，受训者能够安排部署新产品并能将它们销售给客户。

课程 1 显然很有趣，但是，值得注意的唯一变化就是大家记住了一位风趣的培训师。课程 2 带来的变化是大家对新产品的数量印象深刻。课程 3 中受训者被成功地改变了，他们有能力完成课程开始前他们无法做到的两件事——安排部署新产品并将它们销售给客户。请为课程 3 的培训师鼓掌吧！

➔ • 我们怎样学习：感知、过滤和记忆

下面，我们迅速带领大家“游览”一下人类的大脑和身体，体验一下学习是一个多么让人入迷的过程。让我们先从感觉开始。

感觉与感知

将你自己想象成一位学习者，置身于大千世界之中，只有你以及外部世界。

是什么把你和外部世界联系起来的呢？信息是怎样从外界进入你脑中的呢？答案是通过你的感觉。人有多少种感觉？请将你的猜测填在下面的方框里。



你的猜测：

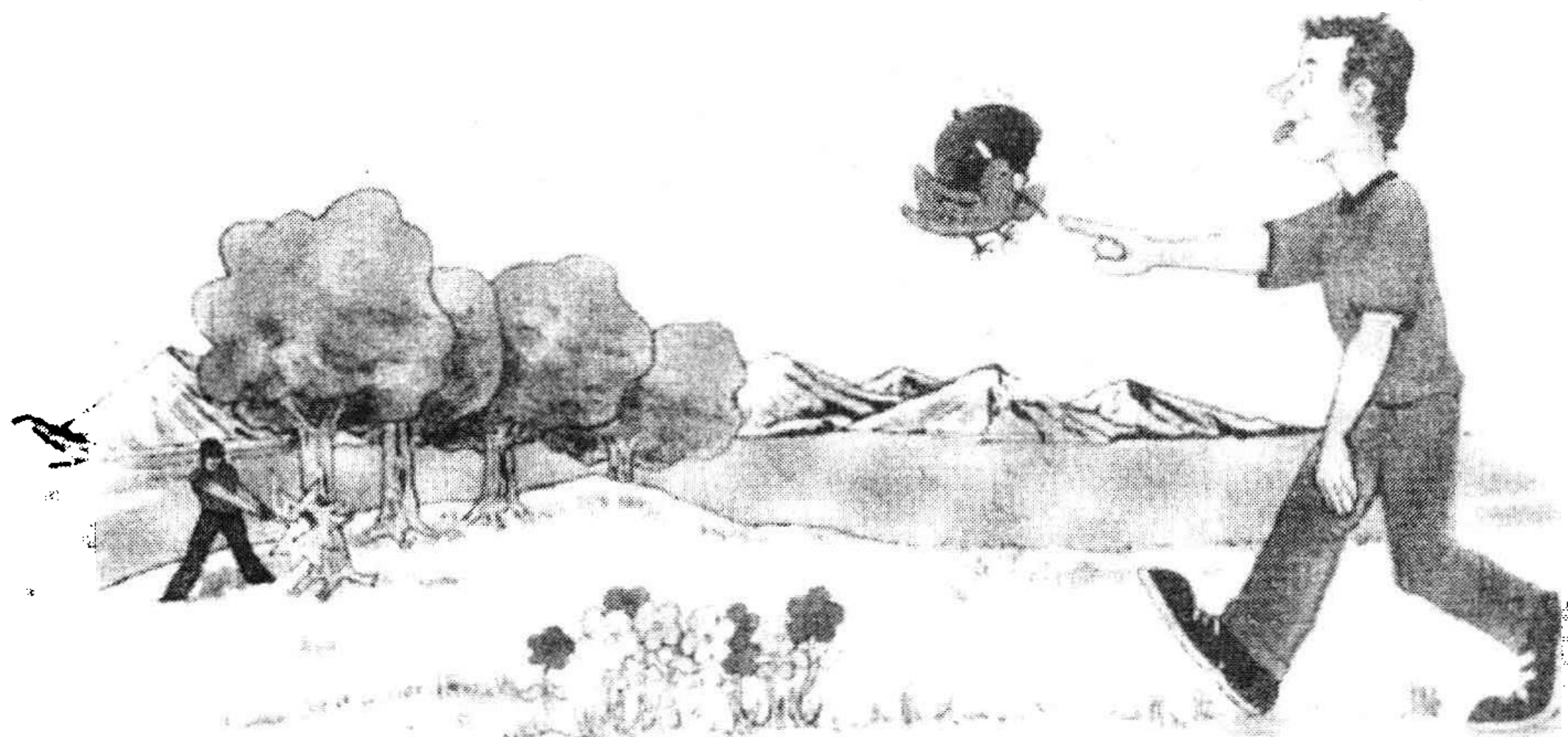
请花一点时间完成两个任务。在下面写下五种感官名称，这五种感官是我们信息输入的来源，我们从外部世界获得的每一条信息都由它们传递。在每一种感觉名称的右侧，请估计并写下你认为有百分之多少的感官信息输入来自于这种感觉。或者与其他感觉相比较，估计一下每种感觉对信息的处理能力（在相同的单位时间内，借助每一种感觉，我们能够收集多少信息）。假定每一种感觉功能都能完美地运转，没有出现任何损伤。

感觉	信息百分比
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
	100%

下面是正确答案，是根据针对人类感觉的研究得出的：

83.0 11.0 3.5 1.5 1.0 100.0	1. 视觉 2. 听觉 3. 嗅觉 4. 触觉 5. 味觉
答案	

觉得惊奇吗？如果你推理一下，就不会再惊讶了。假设你站在山顶上，天气晴朗，你能看多远？也许 50 英里，也许更远。你能听到多远距离以内的声音？1~2 英里。你能嗅到多远距离以内的味道？如果没有风的话，10~20 码。触觉呢？一臂之遥。味觉呢？……



让我们做个简单的实验。闭上眼睛，再睁开一秒钟。请注意你看到多少东西（包括形状、颜色、质地、深度、空间、位置，等等）。如果你听过管弦乐队演出，那么，你在一秒钟内能听到多少音符和旋律？那么嗅觉、触觉和味觉对信息的处理能力又如何？这个实验证明了我们的视觉有多么的强大。在同样的时间里，听觉无法处理如此多的信息。嗅觉不如听觉，触觉不如嗅觉，味觉的局限最大。

重点在于，作为培训师，应该记住学习者具有多种感觉，每一种感觉的信息处理能力又不同。显然，视觉对学习者来说相当重要，因为它是最主要的感觉，听觉也非常重要，因为我们通过听觉学习和捕捉语言，特别是在童年时代早期。语言给我们提供了用以命名和解释现象的词汇和概念。这两种强大的感觉共同帮助我们感知周围的世界。人类的五种感觉是学习的内容输入我们大脑的端口。



学习者越是按照有组织、有意义的逻辑顺序进行感觉，学习的过程就越容易。

对刺激的过滤：自主神经系统

我们的感官系统常年遭受着信息的“狂轰滥炸”，你能察觉到所有这些信息吗？

是的 不是的

请你做个自我测试。在我们提出上述问题之前，你能察觉到身上穿的衣服对你身体的每一下摩擦吗？你能捕捉周围环境中的每一种声音吗？当你全神贯注的时候，噪音是否就消退了呢？人类具有选择性地过滤和接收环境信息的功能，我们只关注那些看起来有用的信息。你认为这个功能是不是很不错呢？

是的 不是的

从人类的生存本能角度来看，这个功能是非常有用的。如果我们能够察觉到周围环境中的每一条信息，或许就无法忽略和删除无用的信息。比如，“一只狮子对我们虎视眈眈”，这就是对我们有用的信息，需要我们全力应对，而此时“身旁有美丽的蓝色花朵”这种信息就不应该分散我们的注意力。

人类的身体是一个能够处理各种信息的有机体，如图 3-1 所示，自主神经系统的功能之一就是自动地过滤那些无用和不相关的感觉，监控人的感官，自动调整我们对周边环境刺激的知觉。自主神经系统还能刺激肾上腺素的分泌，加快心跳速度，从而使心脏泵出更多的含氧血液，输送给肌肉从事各种活动。呼吸也由自主神经系统控制，是它让我们对某些环境信息产生警觉并忽略某些信息的存在。

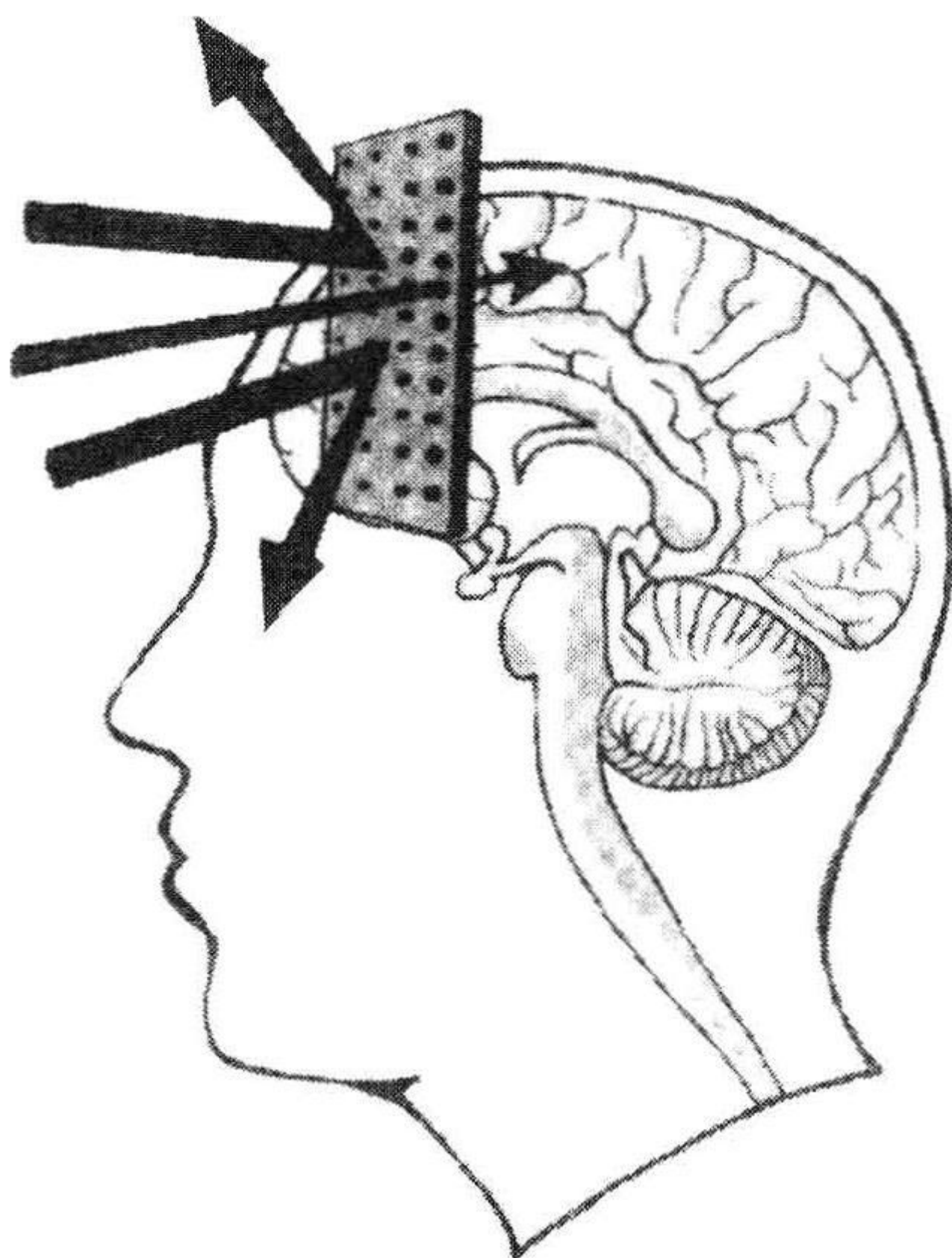


图3-1 自主神经系统类似于“看门人”的功能

身体的反应，比如呼吸等，是自动控制的。你不妨试着有意识地控制一下自己的注意力和呼吸，这种有意识的控制结束之后，它们又会返回自动控制的模式。

从培训的角度来看，这非常重要。无论是通过面对面、电脑还是播放录像带等培训方式，如果学习者潜意识中觉得培训内容并不能满足其需要，自主神经系统就可能把培训内容过滤掉，以致什么都学不到。

短期记忆：时效和容量

通过了感知过滤器的信息，会进入短期记忆系统，该系统具有信息处理功能，该功能会将信息进行分拣，抛弃一部分，剩下的则进入长期记忆系统。短期记忆时效有多久呢？假设你在一堂培训课上接收了一条信息，如果不去处理，任其消失的话，它会在你的脑海中停留多长时间呢？

□ 10~15 秒

1~2 分钟

1~2 小时

如果未经处理，进入短期记忆系统的信息几乎会立刻开始消退，10~15秒后完全消失不见。短期记忆系统就像一个缓冲区，信息迅速填满这个区域，然后又迅速清空。是因为生存本能要求大脑以惊人的速度对信息进行处理、分类、删除或存储。我们应该感谢了不起的人类祖先，他们将自己卓越的学习能力传给了我们。

短期记忆系统的容量有多大呢？不大。研究证明，短期记忆系统能够同时容纳5~9条信息（或5~9个信息串）。信息串的大小取决于学习者之前的知识结构。例如，“213”是一条信息还是三条？答案要看看具体情况。如果学习者将其识别为三位数字，那么就是三条信息，如果学习者将其识别为洛杉矶的电话区号，那么他就会把“213”当作一条信息串进行处理。

进行培训和学习，重点在于创造有意义的信息串把若干条信息浓缩为一条，这有利于感知、学习和记忆。举个例子：

- 指南针的四个基本方位分别是北（N）、东（E）、西（W）和南（S），在记忆的时候就算作四条信息。
- 我们可以记住一个缩写：NEWS（意为新闻），在记忆时就只算作一条信息。

通过创建信息串，我们减轻了短期记忆的负担。学习者越没有经验（学习者之前掌握的知识或信息越少），短期记忆系统填充的速度越快，当学习者的记忆系统堆存了过多的信息时，培训师传输给他们的内容也就无足轻重了，他们不会记住这些内容的。

长期记忆：时效和容量

如果学习者认为短期记忆中的信息有储存起来的必要，那么这些信息会进

人长期记忆系统。长期记忆时效呢？回想一下你多年来未曾回想的童年时代的朋友或者玩具，你能在脑子里把某位朋友或者某件玩具“画”出来吗？如果能做到，说明长期记忆保存的时间的确非常长。其具体时效取决于我们将信息储存在长期记忆“仓库”中的方式，我们可能在多年以后重新翻找这些记忆。如果某些记忆并不独特，或许会和其他记忆混淆起来，但是，经过有效组织和存储起来的信息，在你一生中都能轻易地回想起。

下面让我们做一个趣味测试，检测一下你的长期记忆系统。填空完成下面的句子。当然，如果你不知道答案，可以不填。

1. 第一个踏足月球的人类是_____。
2. 九月份有_____天。
3. 直角三角形中，_____的平方等于另外两边的平方之和。
4. $9 \times 9 =$ _____。
5. 爱因斯坦的著名公式是 $E =$ _____。

这是个“事实唤起”练习，下面公布正确答案：

答案：
1. 尼尔·阿姆斯特朗
2. 30
3. 斜边
4. 81
5. mc^2

你答得如何？大部分接受测验者会答对4~5道题。尽管他们已经多年不接触这些知识了，但其中蕴含的信息却留在他们脑子里。

在容量方面，长期记忆几乎是无限的。人类大脑具备存储浩如烟海的信息的能力，不用担心你的长期记忆系统会被填满，重点不在于如何存储信息，而在于如何检索信息。

➔ • 对于学习者和培训师来说，这意味着什么

学习者一般是愿意学习的，培训师也希望学习者学到东西，而学习的方法和学习的本质之间往往产生矛盾。不妨把学习者视为处理信息的有机体，具备感知功能和记忆负载方面的局限性。我们必须虑及学习者处理和记忆信息的能力，从而为学习者和身为培训师的我们提供便利，实现有效的学习。请记住以下两个关键点：



1. 学习即改变。这种改变从人的各种感官接受各种信息的那一刻开始。如果按照有意义、有组织和关联性的方式传递信息，就能使它们顺利通过学习者脑中的“过滤器”，进入短期记忆系统。
2. 根据学习者的能力和经验水平编制成串并经过了适当组织的信息，可以更为容易地储存在长期记忆系统中，检索起来也更方便。

学习是一种精神和心智（认知）结构上的改变，还有可能带来行为上的改变。学习者经历了变形的过程，他们的思想不再和学习之前一样，这种变形使得学习者有能力用新的方法做事情。



请记住

我们用一个简单的回顾性题目结束这一章。请从每一项后面的圆括号中选出最适合这句话的词语。

1. 设计培训和进行培训的时候，更重要的是关注（学习者 / 培训师）的个性和特点，而不是（学习者 / 培训师）的个性和特点。
2. 学习意味着（记忆 / 改变）。
3. 人类具有（微小 / 强大）的学习能力。
4. 我们的学习功能是根据（现在的环境 / 一个不再存在的环境）进行编程的。

5. 培训之所以出色，是因为它将目标放在（改变学习者/传播简明易懂的内容）上面。
6. 我们的每种感官有着（相同/不同）的信息处理能力。
7. 今日世界，人类学习的关键在于（语言/我们的观察能力）。
8. 大部分情况下，我们所关注的环境信息和关注的程度是由（自觉意识/自主神经系统）控制的。
9. 初学者的短期记忆系统填满的速度（很快/很慢）。
10. 长期记忆在信息方面遇到的主要挑战是（检索信息/存储信息）。

以下是我们的回答和解释：

1. 设计培训和进行培训的时候，更重要的是关注学习者而不是培训师。所有优秀的推销员都会告诉你：一切从顾客出发。学习者就是我们的出发点，我们不过是学习者和组织取得成功的工具。
2. 学习意味着改变。改变学习者的认知结构，从而引起行为改变的可能。
3. 人类拥有强大的学习能力。我们尚未计算出这种能力有多强，也许永远都不会算出结果。
4. 我们的学习功能是根据一个不再存在的环境进行编码的。人类进化了数十亿年，我们天生就有适应环境的能力。现代培训班和研讨班的学习环境与我们祖先的环境完全不同。我们利用自身具备的对学习有利的特点，控制那些影响学习效果的因素。
5. 出色的培训，目的在于改变学习者。
6. 我们的每一种感官有着不同的信息处理能力。虽然区别较大，但对于不同的学习要求来说，所有感官都是不可或缺的。就连味觉这种微不足道的感觉，在人类与食物打交道的时候，也会关乎我们的生命。
7. 语言是今日人类学习的关键。现代社会要求我们有能力为事物命名并做出阐释、处理抽象的概念和复杂的原理，语言对所有这些活动来说都非常关键。实际上，与语言的决定性作用相比，人们的感官缺陷都

显得不那么重要了。

8. 一般来说，我们关注什么样的环境信息，以及如何关注它们都是由自主神经系统控制的。这套无需意识进行控制的系统对于人类在充满危险的环境中生存是非常关键的。
9. 初学者的短期记忆系统填充得很快，因为他们不熟悉的概念、技巧和各种信息串狂轰滥炸一般冲击着他们的大脑，使初学者很快就处于“信息过载”状态，大脑的学习系统也会随之关闭。
10. 长期记忆系统面临的信息方面的挑战是如何检索信息。将信息转化为长期记忆，比找到你几天、几周或者几个月以前存储的信息要简单得多。作为培训师，我们的挑战是如何将记忆内容组织起来并为检索提供便利。

第二部分

优秀培训师需知



第四章

让学习者学有所成

本章要点：

- 专家和初学者在处理信息方面的区别
 - 知识的不同类型以及如何处理各种知识信息
 - 专家遇到的麻烦
 - 培训师的突破口
-

我们从具备一定知识的人向初学者传授知识的过程中总结出三条常识，在本章的开始介绍给各位读者。阅读每一项常识时，不妨问你自己下列问题：

- 这种做法为什么行不通？
- 应该归咎于什么人吗？
- 身为知识的传授者或是接收者，我是否曾经遇到类似的情况？结果如何？

场景 1：被迫分散注意力

父亲：好了，盖尔，现在踩离合器——不，不要踩刹车，踩离合器——用你的左脚，不是右脚。

盖尔：我应该快踩还是慢踩？

父亲：快些踩下去，但不要太快。现在，挂到一档，然后在踩油门的同时

时松开离合器。

盖尔：我应该快些挂档还是慢一些？我应该用左脚踩离合器吗？动作应该快还是慢？

父亲：快慢不重要，我是指挂档速度。你问是否用左脚？当然，用左脚。这样做……不……不……你油门踩得太过了！

盖尔：爸爸，车子跳起来了，我该怎么办？

父亲：踩离合器！松开油门！踩刹车！噢，不！看看你干了什么！

盖尔：我讨厌开车！我讨厌你！我不学了！

场景 2：像做樱桃派一样容易

年轻人：奶奶，我喜欢吃你做的樱桃派，你能告诉我配方吗？我可以自己做一个。

奶奶：好吧，我说说看。你需要很多面粉、一些糖、鸡蛋和牛奶。

年轻人：需要樱桃吗？

奶奶：真是个傻问题！当然了，没有樱桃能做出樱桃派吗？

年轻人：多少面粉？多少糖？其他东西的用量呢？

奶奶：噢，我估计你大约需要三杯面粉……或者四杯？还有糖……让我想想……你知道，我不敢肯定，不是挺奇怪吗，我已经做了 60 多年樱桃派了。

年轻人：你的意思是，你无法告诉我怎么做樱桃派，奶奶？

场景 3：兴奋过度

老练的客服专员：下面我们来讲讲你的工作最重要的部分之一——将停电计划告知客户。

客服专员新手：我要给每位客户打电话吗？

老练的客服专员：不……是的……不。好吧，可以这么说。我是指你不必亲自打每一个电话，你可以把语音信息录下来，然后发

出去。

客服专员新手：我怎么知道打给谁？

老练的客服专员：查询客户数据库，然后根据受到影响的输电线路找出正确的客户地址。

客服专员新手：我怎么知道哪些输电线路受到了影响？还有，数据库在哪？

老练的客服专员（失去了耐心）：从工单上找，数据库在电脑里。

客服专员新手：我会在数据库找到他们的住址和电话吗？

老练的客服专员（生气地）：不。只能找到输电地址。你知道，就是与电力传输或截止点有关的字母和数字的组合码！

客服专员新手：你说什么？

我们来分析一下这三个场景中究竟发生了什么。你可以把自己对前面几个问题的回答与我们的答案进行比较。

这种做法为什么不可行？在上述场景中，显然，学习过程推进得很慢。在每个例子里，都有一位相关问题的专家对学习者的指导，还有一位初学者。你一定会想，既然这些专家懂得那么多，他们应该毫不费力地教会别人，但是，如果专家和初学者处理信息的方式不一样，就不可能成功。其实，专家越是专业，他们的思维方式与初学者差异越大。

诚然，你第一次去某个地方的时候，一定向别人问过路，你们之间一般会展开这样的对话：

指路者：你沿着米尔克里克公路，向西前进几英里，直到看到学院路为止，在这里下了公路，向北开，对了，这里距离费尔兰专卖店只有几英里路程，离这家店还有一个街区的时候，你得拐进一条小巷——有点难找，因为有树挡着，但是小巷后面有一家约翰尼比萨店。

问路者：（迷惑不解）米尔克里克公路在哪？

指路者：你现在就在米尔克里克公路。

问路者：但是路牌上写着“10号高速路”。

指路者：是的，这就是米尔克里克公路，只要按照我说的走就对了。

你看，熟悉道路的指路者与第一次来这里的路者思考问题的方式是多么大的差异。我们必须找到适当的解决方法，否则问题会越来越糟。

应该归咎于什么人吗？我们至今还没听说谁从来没遇到过上面的情况。大家普遍相信，想学点什么，最好问专家，却不去考虑专家与新手看待世界的方式有何不同。另外，最关键的是，我们从不关心采取何种学习方法。

有个例子很能说明问题。给象棋新手和专家级选手展示象棋游戏进行到某个阶段的棋局，然后把棋局盖起来，让他们根据自己的记忆重现刚才的棋局布置，你认为谁会重现得更加准确？

专家级棋手

新手

专家级棋手做得好得多，因为他们观察到了棋局的模式，记住了一系列的信息串，不会允许细枝末节进入自己的短期记忆系统。而象棋新手则盯住每一个棋子，因此记忆效率非常低。这两类人看世界的方式有着显著区别。

➡ • 不同类型的知识：陈述性知识与程序性知识

下面请你做一道题目。你住在一座公寓或者一栋房子中，你可能每天都生活在那里，至少是经常呆在那里。在某种程度上，你对自己的家非常了解，可称为专家。请在下面的方框中，写下你家中的窗户数目。如果你现在就在家里，不要去数有多少扇窗，凭记忆回答。重要的是准确，请开始。

窗户数目

除非你最近刚刚换了窗户或者买了窗帘，否则你不会马上答出来。根据我们的经验，首先，你会在脑中勾勒出家的样子，然后假想自己在房间中走来走去，如果是复式房，你会一层一层地想象。如果我们在一旁看着你，也

许会发现你的眼睛转来转去，似乎在心中把整座房子逛了一遍。你在默数窗户数目时，嘴唇还可能微微动一动。这些都是再平常不过的反应了。但是，你为什么无法立刻答出窗户的数目呢？这是你自己的房子呀。这个问题的答案也能够解释前面几个场景出现问题的原因，请继续读下去，自己发现答案。



请大家来熟悉一下这两个术语：陈述性知识和程序性知识。它们是破解许多学习奥秘的钥匙。

人类的大脑非常奇妙，是一个错综复杂的系统，由几百万个各司其职的独立“元件”组成。但是大脑的各部分并不是统一行动的，它们能够分别对不同的刺激做出反应，进行不同的活动。大脑的多数部分能够完全察觉到其余部分的活动。处理学到的信息就是大脑所从事的活动之一，这些信息来自外部世界，被吸收并转化为知识。使我们有能力为事物命名、阐释道理、谈论问题的知识，叫做陈述性知识。地球上再没有其他物种，甚至那些与人类最接近的动物也没有能力学习和使用陈述性知识。

请看以下列出的四项内容，然后在你认为需要陈述性知识的那一项前打对号。

- 1. 知道法国的首都是哪里
- 2. 骑自行车
- 3. 阐释第二次世界大战的起因
- 4. 浏览数据库

第一项和第三项与陈述性知识有关。第二项和第四项则与另一类知识——程序性知识有关。这类知识赋予我们做事情和完成任务的能力。与只有人类才能具备的陈述性知识不同，所有的动物都可以学会程序性知识。

那么，陈述性知识和程序性知识之间的关联有多大呢？让我们自己来寻觅答案。给你家中的每一扇窗户命名，需要掌握陈述性知识。虽然你非常了解自己的家，但你也无法立刻说出窗户的数目。不过，你所擅长的是在各个房间中行走，定位每一扇窗户，这就需要程序性知识。你能“做”，但没有

做好“说”的准备，因为人类对陈述性知识和程序性知识的处理方式是不同的。

你会骑自行车吗？你能在自行车上保持平衡吗？针对这两个问题，大多数人会给出肯定的回答。现在，请解释一下，骑车时你为什么能保持平衡不会跌倒呢？你也许会提到蹬车动作、从一边移动到另一边、握住车把等等。不过，每当我们询问骑自行车的人究竟是如何让车子保持平稳的时候，他们最后往往会说：“我无法解释，我只是能做到。”

大多数专业人士也是这样的。我们必须学会去做的很多事情，都不是通过语言掌握的，而是通过多次尝试和犯错慢慢地培养出做这些事的能力。下面要提出一个与培训有关的问题：组织通常会找到某个会做某件事的人（即专家），请他或她教导新手做这件事。

矛盾出现了：这些专家是通过多次练习才获得了现有的能力，换言之，他们的专业知识属于下面的其中一类（请选一项）：

- 陈述性知识。
- 程序性知识。

通常，他们的专业知识都是以程序性知识的形式呈现的，但是，需要培训其他人时，他们通常需要在短时间内将自己的知识转化为（请选择一项）：

- 陈述性知识。
- 程序性知识。

专家必须将他们的知识陈述出来，学习者才能将这些陈述性知识再次转化为程序性知识，最终达到会以全新的方法“做”某事的目的。举个简单而生动的例子。当一位高尔夫专家告诉你怎样把球直击出去，或者一位溜冰教练告诉你怎样在溜旱冰的时候急停，往往是说（陈述性）来容易做（程序性）来难！

学习方面的研究告诉我们，通过陈述学到的知识，不能立刻转化为程序性

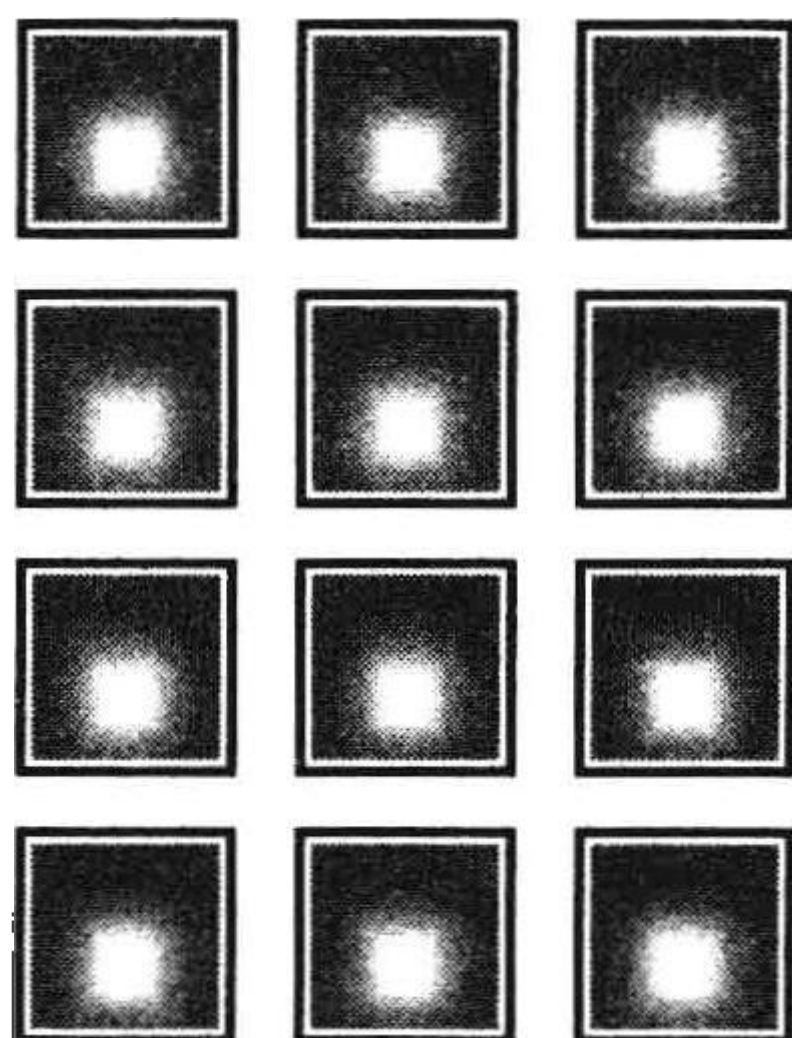
知识，除非我们已经具备了类似的程序性知识。反之亦然，程序性知识也无法轻易地转化为陈述性知识。因此，虽然你对自己的家了如指掌，还能在脑子里漫游整座房子并数出窗户数目，也有可能漏掉一些细节。

我们之前描述的几个场景也可以用两种知识之间的转化困难来解释。

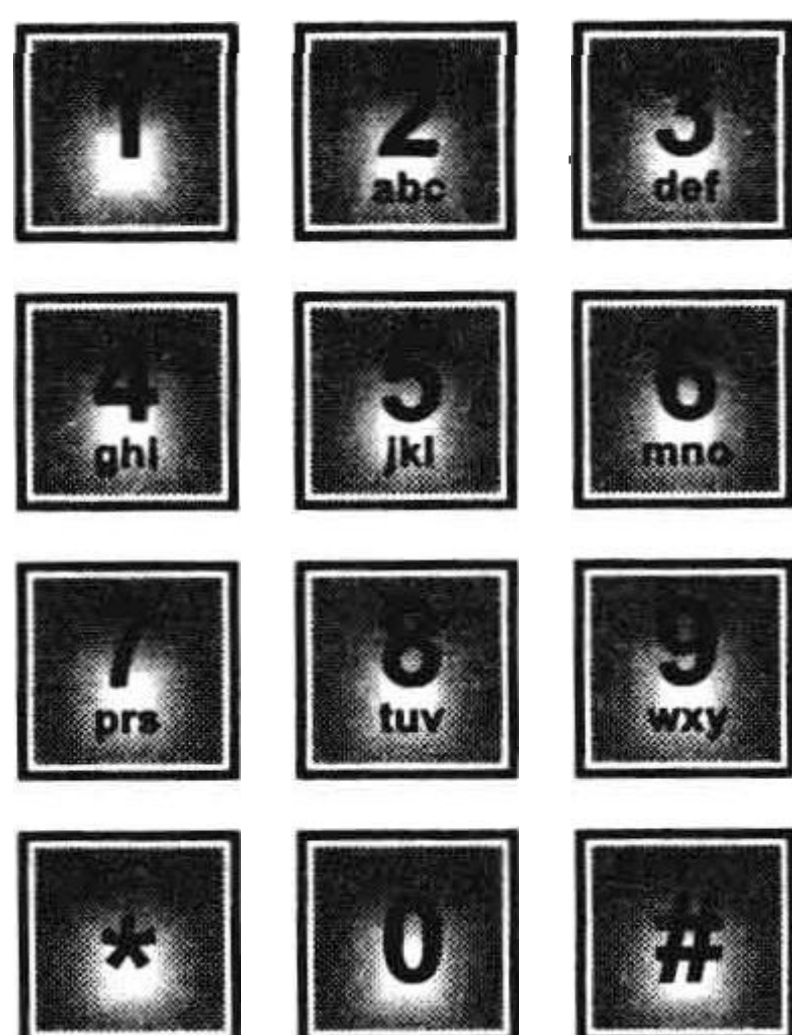
- 爸爸无法把他的驾驶知识（程序性）转化为正确的陈述性语言，即使他能做到，盖尔也无法马上吸收这些陈述性知识并将它们转化为程序性知识。
- 奶奶知道怎样做樱桃派，但是无法叙述配方。
- 老练的客服专员能够通知客户停电计划，但是显然他把新手职员弄糊涂了。
- 当地居民无法快速用清晰的语言明确指导游客在米尔克里克公路上找到正确路线。

我们来做个有趣的练习，它展示了专家们是如何在不提供给我们陈述性知识的前提下让我们做事情（程序性知识）的。

打电话的时候，我们一般都使用下面这种键盘。



下面，请在图中的按钮上标注正确的数字、字母和符号。是的，还要加上字母和符号。给你 60 秒钟时间。由于你对电话键盘很熟悉，所以时间应该够用。完成标注之后，请对照下页上的答案。请先不要偷看。



你都标注对了吗？如果对了，那真是太棒了。在我们的实验中，100个人里很少有人完全答对的，尽管他们每年要打3 000~5 000个电话。

请思考一下上述现象，平时你多久浏览一次电话键盘？也许还要用到上面的字母。但是，作为专家，打电话时你无需思考自己在做什么，你已经获得了打电话方面的程序性知识。

现在，请想象一下，假设你面前没有电话键盘（这在专家培训中很常见，他们常用的器材或工作资料可能不在手边），又要教给一位新手打电话，那么，你掌握了多少陈述性的信息？你看待电话键盘的方式与新手相同吗？表4-1将专家与新手做了比较。专家采取行动——只是做而已。新手则被各种问题给淹没了。专家越专业，他或她与新手的思考方式就越不同。

表4-1 专家和新手对待同一任务（打电话）的处理方式

专家采取行动	新手提出问题
<ul style="list-style-type: none"> ● 决定打给谁。 ● 拿起听筒。 ● 拨号。 ● 听对方的回应或者语音信箱的答复。 ● 倾听和交谈。 ● 挂断。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 怎么才能使用这个设备联系别人？ ● 怎样才能知道别人的电话号码？ ● 如果对方搬到另一个地方，他或她的电话号码保持不变吗？ ● 电话的哪一部分是听筒？ ● 我得把哪一头放在耳朵上？哪一头靠在嘴边？ ● 我该怎么使用这些写着字母的按键？

既然已经知道了学习者需要得到什么类型的知识——陈述性或程序性——我们就能调整自己将学习内容呈现给他们的方式。如果是陈述性知识（例如，“是什么”“为什么”、回忆事实或者命名等），我们可以创造一些活动，让学习者知道必须学会哪些内容并按照陈述的方式做练习。如果我们希望他们学会做某件事或者使用某样东西，就要采取更为程序性的策略。底线是将学习者必须学的东西与培训 / 指导 / 教育的方式结合起来。（这一点我们将在第六章详加分析）。

学习支持的关键要素

认知心理学研究证明，有三大因素对我们的学习效率和学习方式有主要影响：能力、知识背景和动力。我们来详细论述一下。

能力

我们与生俱来的学会新技能和知识的能力是因人而异的，就像人们的身高和肌肉组织之间存在差异一样，每个人的心智（学习）能力也是不同的。或许有些不公平，但是有些人的确天生更高挑、更苗条、更具有外表吸引力，或者比别人学得更快。这种学习潜能是我们的基因赋予的，对我们的一般学习能力影响很大。请注意“一般”这个词，一般能力越强，学习效率越高，理解得越快，越能举一反三。显然，像肌肉组织那样，经过塑造和锻炼的理解能力对人类脑力的发展有很大促进作用。作为培训师，我们需要注意到，学习者的学习能力各异，必须给那些学习速度不及他人的学习者特殊的照顾，还应该让能力平平的学习者持续接受刺激和挑战，以便保持其兴趣。

我们不仅具备一般性质的学习能力，还具有与生俱来的特殊能力。例如，对音乐的鉴赏力、好听的嗓音、运动员般敏捷的行动力，或者艺术家天赋等等。这些都是有价值的特殊能力，在特定情况下，它们比一般性质的学习能力重要

得多。迈克尔·乔丹的篮球天赋、芭芭拉·史翠珊的音乐才能、帕布罗·毕加索的艺术天分使他们取得了远超过其他人的巨大成就，而他们受过的“培训”也许和其他人是一样的。

知识背景

一般能力和特殊能力极大地影响着学习过程，但是，一个人已经学到了多少知识也会对其以后的学习产生巨大影响。一位杰出的哲学家或者数学家，如果学习做木工活，可能还不如一位智力有限的木匠做得好。知识背景可以帮助学习者以更快的速度掌握更多的知识和技能。

让我们来验证一下上述说法。下面是两个法语动词——一个是规则动词，另一个是不规则动词，你觉得哪一个是不规则动词呢？

Danser

Tenir

在第二章中，你已经知道了法语的规则动词是以“er”结尾的，如果你现在想起这个知识点，就能正确地判定“tenir”是不规则动词。你的知识背景帮助了你。如果你忘了之前接触过的知识点，也无所谓，只需要更加努力地学习而已。所以，你越了解什么，掌握相关知识和技能时就越容易。

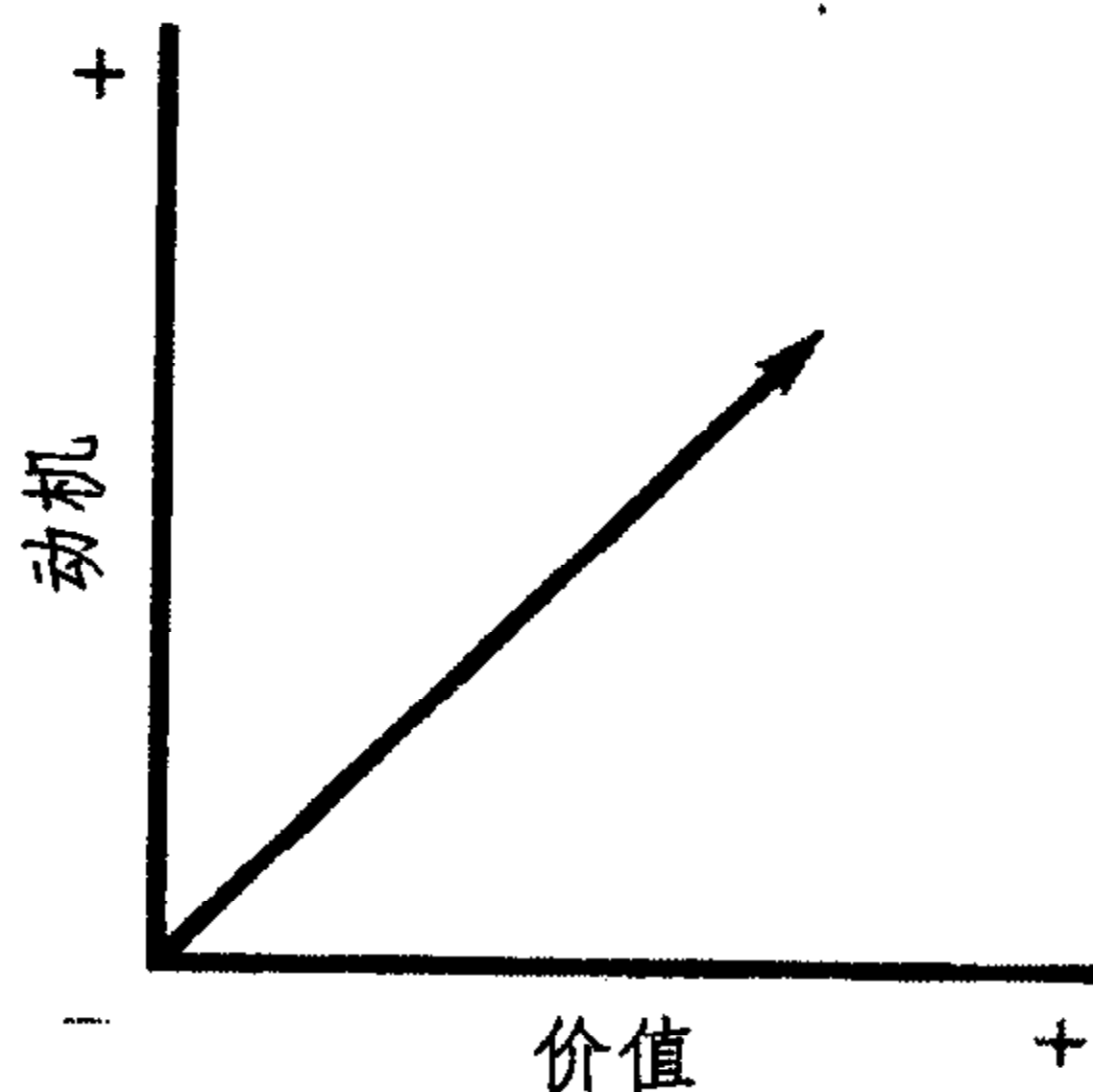
动机

我们都见识过强烈动机——那种对成就的渴望——的激励作用，我们也见过相反的情况：那些不在乎、没有动力或者缺乏学习兴趣的人，很少能学到新知识和新技能。我们经常谈论动机及其重要性，可是，什么是动机呢？

动机受到三个主要因素的影响——价值、信心和情绪。

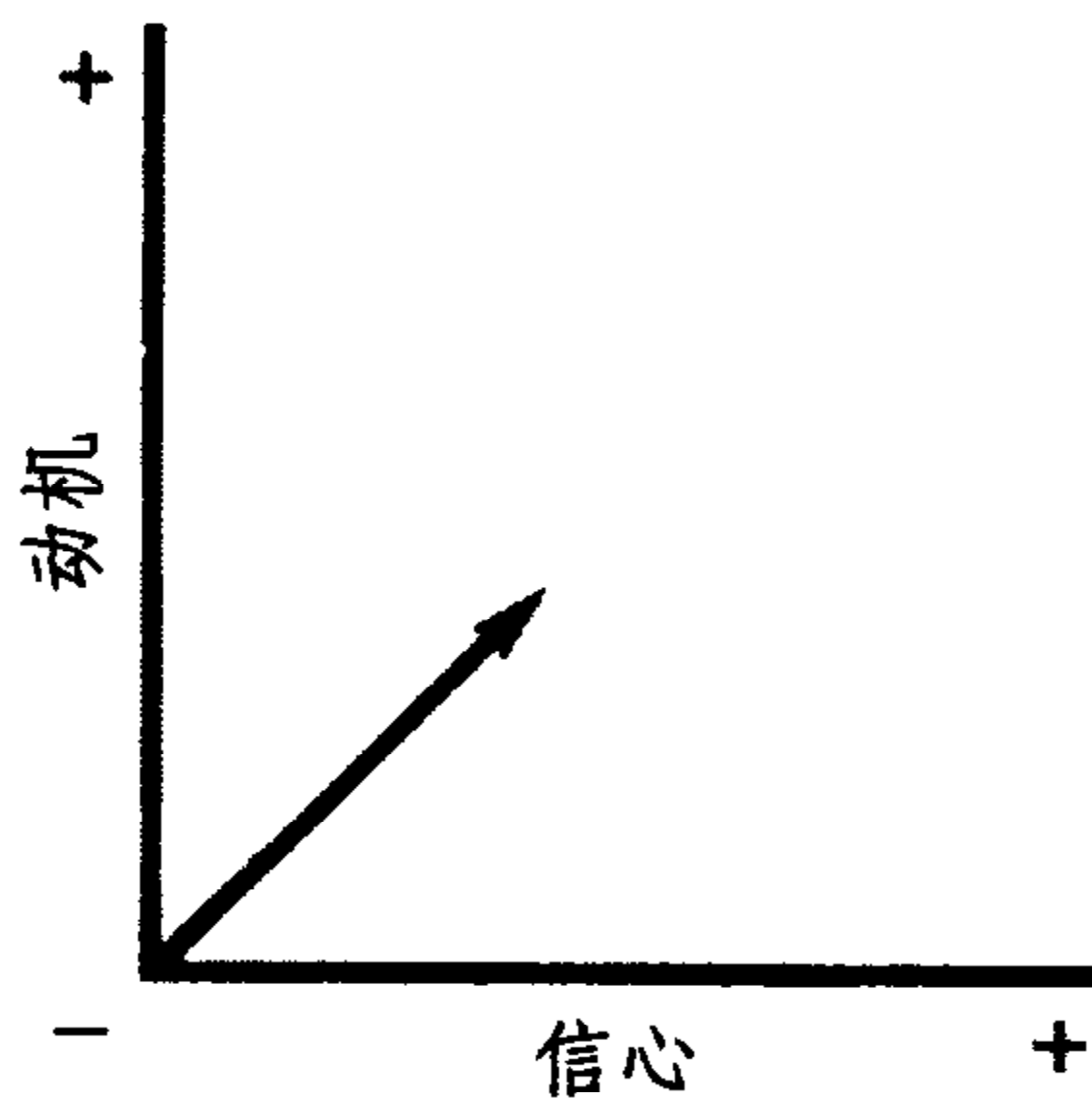
- 价值。我们越认为某个事物有价值，对它的态度就越积极。在下面的图中，我们用纵轴表示动机，用横轴表示价值。请注意，学习者认为某项知识越有价值，其学习动机也就越强烈。如果你希望别人把你视为歌剧

或者足球方面的专家，认为这样很有价值，那么你就更愿意（处于积极性高涨状态）学习这些方面的知识。认为某项知识越有价值，学习该知识的动机就越强。

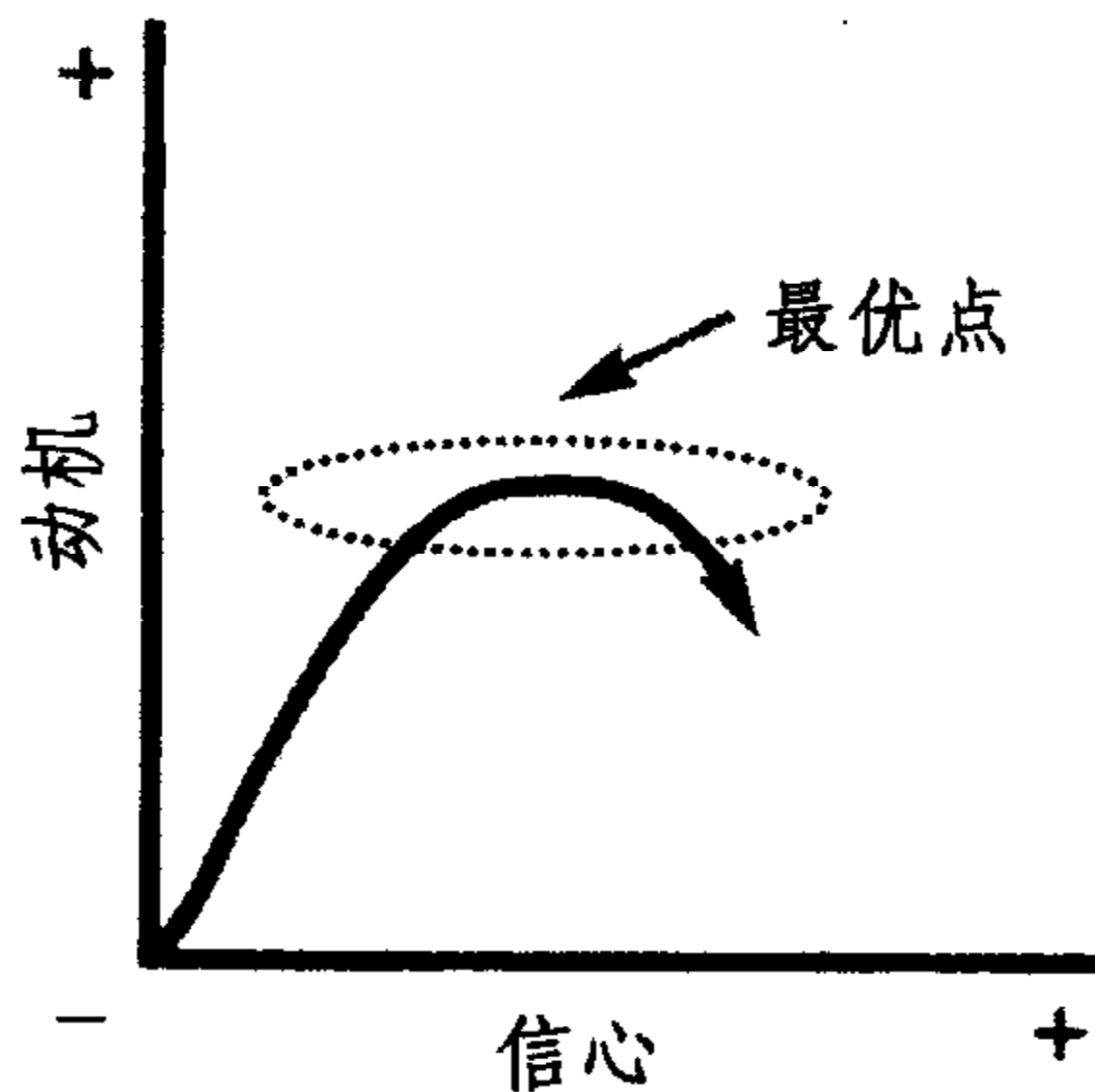


- 信心。如果你觉得自己完全没有学习某种知识的天赋，那么你认为自己有没有尝试的动机？
 - 动机强烈
 - 完全没有动机

答案肯定是第二项，信心不足与动机不足是绝对的因果关系。随着学习者信心的增加，动力也会加强，如下图所示：

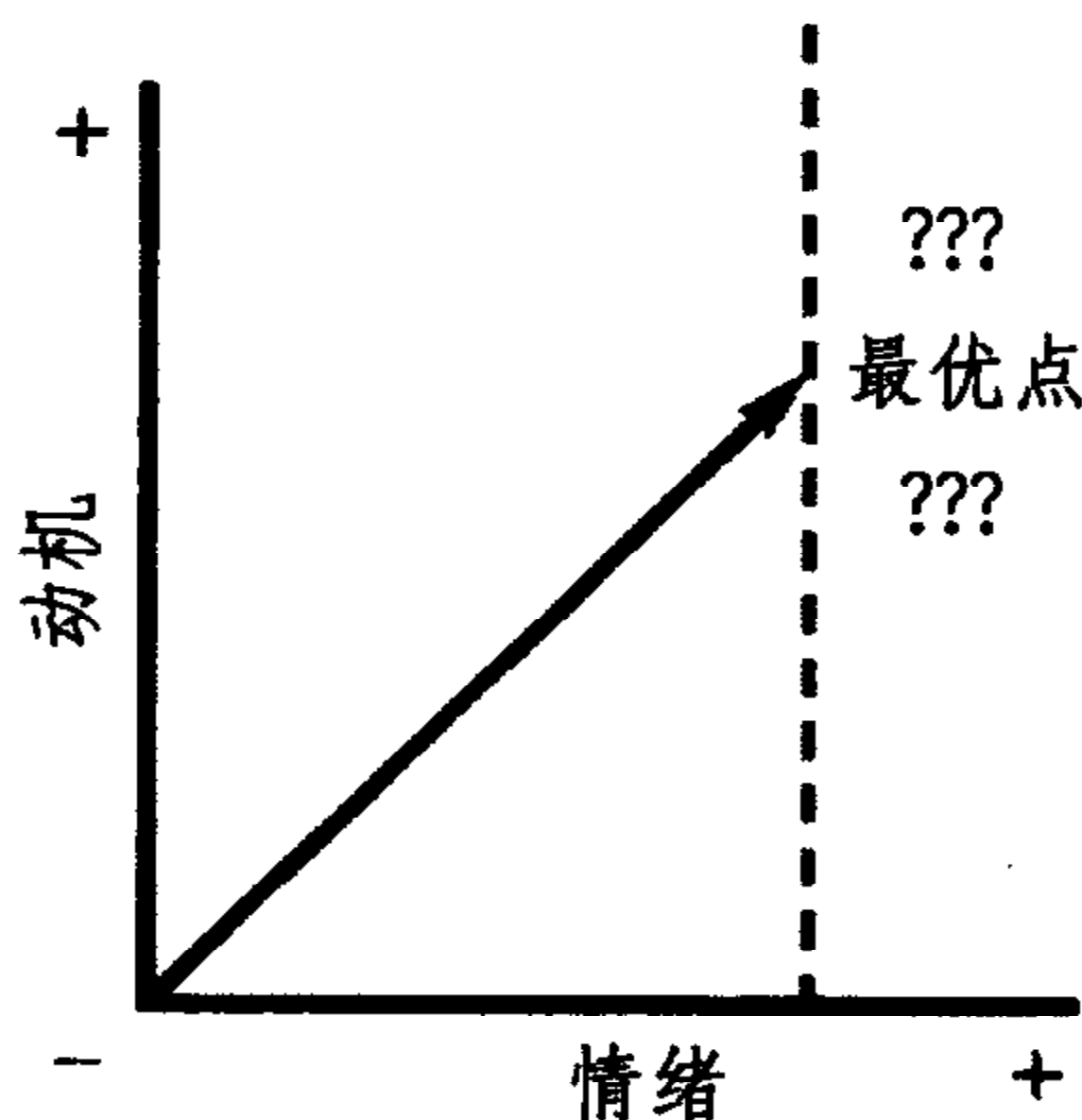


不过，过度自信也会使动机减弱。如果学习者觉得“这太简单了，我甚至连试都不用试”，动机指数会骤然下降，如下图所示：



动机的最优点对应着学习者具备足够的信心、认为自己能够成功的状态，但是，如果过度自信，学习动机就会下降。所以，动机最优点既是挑战（“我必须努力才能成功”）也是成功的保证（“但是，只要我努力了，就能成功”）。

- 情绪。大家都知道，如果没有情绪，我们的学习动机会直线下降。个人感受既会影响我们的情绪，也能影响学习和工作的气氛。积极的学习/工作氛围可以改善人们的情绪，从而提高其学习和工作的动机。



但是，满不在乎或者过于疯狂的情绪可能会给动机带来难以预料的影响。积极正面的情绪可以使你的心态开放、乐观，并且不会反复无常或者过度兴奋。



适应能力、知识背景和动机方面的不同

能力、知识背景、动机对学习的影响很大，作为培训师、教练、教育者或学习管理者的我们，能否对这些因素加以利用呢？很幸运，答案是肯定的。

能力

虽然我们无法改变一个人的能力，但可以观察和发现他或她的强项和弱项。这样，我们就能通过下列措施对学习者的情况做出调整和适应。

- 调整学习时间。
- 为有需要的学习者提供更多的实践机会。
- 为遇到学习困难的人简化学习内容，将它分成较小的信息串。
- 为需要的人提供额外的支持和帮助。
- 对那些学得比较快的人提供更具挑战性的练习。

上面只是极少的一部分针对学习能力不同的人做出的调整措施。关键是观察和承认学习者之间的不同并对指导和培训（无论是面对面培训、在线培训，还是编写培训书籍的时候）做出适当的修改和调整。

知识背景

如果学习者不具备相关的知识和技能背景，我们可以针对这些空白做出相应的调整：

- 进行正式培训前的准备课程，弥补学习者知识背景的不足。
- 在正式培训之前或之中举行特别的补充课程和活动。
- 让学习者结成对子或者组成团队，互相帮助和支持。
- 以大纲或概览表格的形式回顾和总结课前准备的内容。
- 鼓励学习者访问相关网站以弥补知识和技能方面的不足。

除以上各条之外，还有很多可以采取的有效措施，主要是给学习者提供知识资料和资源，弥补其不足，从而提高其学习效率。

动机

根据影响动机的三大主要因素，我们可以通过以下方式弥补动机的不足：

- 强调所学内容的价值，向学习者展示他们需要的东西，如哪些知识对其有利，他们崇拜的成功人士又是如何重视这些内容的。学习者越是在学习内容中发现其个人价值，其动机就越强烈。
- 根据所学内容调整学习者的自信水平，帮助他们建立信心，相信自己能学会，但也要让其接受足够的挑战，从而避免过度自信。
- 创造积极的学习或工作氛围，气氛越活跃、越乐观，学习者的心态越开放、越积极，进而使其动机增强，提高学习效率。

请记住，每个学习者都是与众不同的。无论采取培训班、研讨会、现场还是网络在线辅导的形式，你面对的都是性格各异并各具特点的学习者。就最广义的“培训”概念而言，它是对学习者不足之处的补充。想象一下，假设所有的学习者都具有较强的一般和特殊学习能力、广博的知识背景以及强烈的学习动机，我们会（请选择一项）：

- 传授知识给他们，直到他们学会我们教的东西为止。
- 把学习资料提供给他们，然后退出，让他们自己学习。



选第二项是正确的。具备能力、知识和动机的学习者，只需要给他们学习资料和有用的反馈足矣。他们越是在能力、知识和动机方面有所欠缺，就越需要培训师来弥补。是的，这就是我们的工作——补足学习者缺乏的东西，营造和控制学习氛围，为其提供反馈和成功的褒奖。

请记住

我们来总结一下本章的重点。当然，大部分工作还是需要你自己来做，请选出你认为最适合下面每一句话的词，划掉不合适的词。我们的责任是向你提供反馈和褒奖，不去打扰你的学习。

1. 专家和新手对待同样的信息的做法（相似 / 不同）。
2. 与专家相比，信息串的大小对新手而言（较大 / 较小）。
3. 一位专业的机械师是通过学习（陈述性 / 程序性）知识成为专家的。
4. 当邀请上述这位机械师指导一个小组的工作时，通常要把其专业知识转化为（陈述性 / 程序性）知识。
5. 机械师的学生们需要在工作中把学到的东西转化为（陈述性 / 程序性）知识。
6. 学习的三大支持因素是能力、知识背景和（动机 / 信息）。
7. 学习者越觉得所学内容（有价值 / 没有价值），其学习动机越强烈。
8. 具备强烈学习动机、较高的能力和丰富的知识背景的学习者需要（较多的 / 较少的）指导。
9. 培训活动是对学习者（已具备的知识 / 不具备的知识）的补充。

下面是我们反馈的答案：

1. 专家和新手对待同样信息的做法不同。新手的短期记忆很快就被新内容填满了，他们很容易陷入信息过载状态。
2. 与专家相比，信息串的大小对新手而言比较大。专家创建的信息串可能包含很多压缩的信息，而对于新手而言，每一条压缩的信息都可以称为一个独立的信息串。
3. 专业的机械师是通过学习程序性知识成为专家的——主要是通过做而不是谈论她所做的事情。
4. 上述这位机械师指导一个小组的工作时，通常要把其专业知识转化为陈述性知识。她要谈论、描述和阐释自己对工作的看法——讲述的内容可

能并不完全准确。

5. 机械师的学生们需要在工作中把学到的东西转化为程序性知识。目的是学会做事情。
6. 学习的三大支持因素是能力、知识背景和动力。
7. 学习者越觉得所学内容有价值，其学习动机越强烈。价值和动机成正比。
8. 具备强烈学习动机、较高的能力和丰富的知识背景的学习者需要较少的指导。我们的指导只能补充学习者的不足。
9. 培训活动是对学习者不具备的知识的补充。学习者的能力、知识背景和动机越强，态度越积极，就越不需要我们。我们要适当地为其提供帮助。

各个组织通常会根据是否专业来挑选培训师，在本章里我们阐释了这种挑选给培训带来的问题，说明培训师仅把学习内容告诉学习者是远远不够的。

我们的培训对象是成年人，他们的成功就是我们的成功。所以，让我们进入下一章，看看如何能从情绪和心智上帮助学习者学习。

第五章

成年人的学习原则

本章要点：

- 成年人学习的四大关键原则
- 情况举例
- 培训的金牌法则

你是否曾经参与过某项真正给自己带来过启发的课程？你是否有这种经历呢——通过学习，你真的获得了很多知识和经验；学成之后，你认为自己足以胜任——至少懂得怎样能胜任相关的工作，当然，你也可能遇到如下所述的与之相反的情况。

你是否曾经参加过非常让自己失望的培训课程？你是否在某些课上早退？课程开始的时候你还有一些学习兴趣，但课程结束的时候却发现索然无味，而且没学到什么东西，有没有这种经历呢？

让我们看看成年学习者偏好的授课方式，如何让他们积极地学习。

➔ 受欢迎的课程和不受欢迎的课程

怎样才能让学习者获得满意的学习体验呢？我们向数千名成年人提出过这

个问题，他们有些是从事主管工作的经理人，有些是奋斗在一线的工人，还有知识高深的专业人士，以及流水线上的操作员。

有很多次，我们都被他们一致的答案震惊，我们通常会这样问：

假设你参加了一个非常了不起的培训课程，那么这个课程的哪些方面让你赞叹？

请看表 5-1 中列出的最常见的回答，看看你的回答与哪一种最接近。我们还在后面留出一些空白，请你写下与之不同的答案。

表5-1 你认为什么样的培训让你觉得了不起？

<p>它能满足我的需要。</p> <p>我认为它很适合我。</p> <p>参与性很强。</p> <p>我很快就被吸引了。</p> <p>培训师的讲授清晰简练。</p> <p>我能接触很多实例。</p> <p>它与我的工作对口。</p> <p>我随时都可以提问。</p> <p>它让我不觉得自己傻。</p> <p>我知道自己在做什么。</p> <p>我可以运用很多学到的知识。</p> <p>它帮助我更好地工作。</p> <p>课程很有互动性。</p> <p>我可以实践学到的东西。</p>	<p>我的表现能够得到反馈。</p> <p>气氛轻松幽默。</p> <p>我从其他参与者身上学到很多。</p> <p>使用的学习材料清晰实用。</p> <p>我觉得受到了尊重。</p> <p>有很多双向交流。</p> <p>不浪费时间。</p> <p>培训师“用我的语言讲课”。</p> <p>我认为自己的参加为课程增加了价值。</p> <p>我学到很多有用的东西……为了自己。</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--

我们从另一方面设想：

假设你参加了一个很糟糕的培训课程，哪些方面会让你觉得无法忍受？

在表 5-2 中选出与你的想法接近的回答，表格中列出的都是我们接触过的成年人给出的答案。

表5-2 你认为什么样的培训让你觉得糟糕？

-
- 根本提不起我的兴趣。
 - 我认为它没有用。
 - 只是单向的知识灌输。
 - 我很快就进入了信息过载状态。
 - 大家很少甚至从不讨论。
 - 很少或根本没有练习的机会。
 - 很少或根本没有对我个人表现的反馈。
 - 学习资料设计得很糟。
 - 浪费了很多时间。
 - 它对我的工作没什么作用。
 - 内容还行，但是课堂沟通的方式太差劲了。
 - 大部分时间里我都在被动地听。
 - 我无法理解教给我的东西。
 - 我听不懂培训师的语言或术语。
 - 课上举的例子我很少能听懂。
 - 非常枯燥、单调和无聊。
 - 缺少或者根本没有课堂互动。
 - 我的加入有些多余。
 - 我对课程的贡献很少或者没有。
 - 我没学到多少东西。
 - 无法随时提问。
 - _____
 - _____
 - _____
-

通过对上述反馈的分析，我们可以总结出以下要点：

受欢迎的课程：培训师、课程设计者或者决策者努力为学习者创造与其个人发展（工作或生活）有关的学习体验；课程的结构化使学习者知道自己在做什么；用对学习者有意义的方式讲授学习内容；给学习者有意义的参与机会；为学习者提供实践所学内容的工具或工作与生活的方向指引。

不受欢迎的课程：培训师只是认为某些东西对你有用，却从未弄清你的需

要，以刻板的形式把他或她觉得你应该学会的东西灌输给你，把你视为一只空罐子，想往里面装什么就装什么。

也许我们夸大了你的不幸遭遇，不过，根据多年的观察和研究我们发现，无论是通过面对面、电脑、印刷品还是视频教学等形式进行的培训，培训能够真正地关注成年学习者的需求和特点。

设计培训课程时，以正确的方式对待成年学习者这一点极为重要，但无需考虑采用何种培训媒介——现场指导或其他手段。我们见过的大多数培训（也经过了我们对很多成年学习者的研究检验）会让大家想起当年在学校读书的时候——虽然当时我们既厌烦又搞不懂老师和教授们所讲的内容，但成为培训师之后，又会重复老师和教授们的那些令自己讨厌的做法。

怎样才能打破这种模式呢？线索和启发就在表格 5-1 和 5-2 中。通过关注成年学习者的需要、忧虑、愿望、恐惧、痛苦、癖好、野心、能力和个人特点，我们就能够摆脱枯燥、低效的培训方式。

作为培训师、教练和教育者，我们的工作帮助成年学习者完成学习过程。“他们的成功就是我们的成功”，这句话听起来简单，但很有挑战性。只有了解成年学习者是如何学习的，并结合实践，才能帮助他们成功。幸运的是，实现这一点并不难，而且让人很有成就感（哇哦，我教会了他们，他们可以自己做了！）。另外，你可以在自己身上试验，假设自己是学习者，换位思考，看看自己的培训计划是否有效，做自己的试验小白鼠。

成年人学习的四大关键原则

关于成年人学习方面的研究很多，可以谈的内容也很丰富，实际上，这一章完全可以扩展成一本书。所以，在这里我们只关注这些研究中由成人教育领导人物马尔科姆·诺斯尔斯（Malcolm Knowles）提出的四个关键发现。

与很多人看法相同，我们认为这些原则对成人学习来说最实用也最有意义。它们是：

- 自愿
- 经验
- 自主
- 行动


自愿

不妨设想下面的场景。我一只手端着一个装满水的水罐，另一只手托着一个杯子，杯底朝上。如果我试图把水罐里的水倒进杯子里，会发生什么？显然，水会洒到杯子外面和我的手上，因为杯口朝下，杯子是封闭的。

这个例子与培训师试图把学习内容装进封闭的成年学习者大脑的情况相似，对方不会记住多少东西。那么该怎么办呢？如何才能“打开”学习者的大脑？答案很简单。成年人对知识需要的态度决定了他们的学习效果。当他们决定敞开心扉，打开思维时，就做好了学习的准备。怎样才能让他们这么做，特别是在他们不愿意这样做的时候呢？有个非常有效的方法，用事实证明他们需要学习你提供的知识。

- 用这些知识解决或者避免学习者可能遇到的某个问题。
- 为学习者提供一个尝试的机会。
- 让他们看到通过学习可以得到职业领域和个人方面的发展。

我们必须清楚，这么做是为了学习者获得更多知识，而不是为了你自己或者组织利益。如果杯底朝上，就无法把水倒进去。所以，当学习者的思维是封闭的时候，你无法把知识、技能或者新思想像倒水那样灌输进他们的大脑。

 实现自愿这一原则很简单：关注学习者的需要。让你的培训能够回答学习者这样的问题——这个课对我来说有什么用处？如果你可以将培训（无论采取面对面、在线或者远程等形式）结构化，那么就可以按部就班、直接或间接地向学习者展示课程的重要性和意义。学习者自然会敞开心扉接受你的指导。下面的例子就证明了这一点。

情景举例：保护自己

一群工商管理硕士在某家银行参加一个培训项目，他们是从班级名次的前10%的人中挑出来的。现在已经是培训的第二周，培训师是一位老练的信用部经理，他正挠着脑袋，思考着如何开始下午的课程。根据培训时间表，今天讲述的主题是C-549透支保护表格。这些学习者不仅头脑清晰，也非常挑剔，如果学习内容枯燥无聊，他们很快就会失去兴趣。之前有好几位培训师败给了他们的冷漠和兴味索然——他们觉得所学内容单调无聊，没有挑战性，对个人提高也没什么价值。所以，这位信用部经理要如何才能向这些自命不凡的聪明人传授虽然重要但是枯燥的C-549表格的知识呢？

面对讲台下这群聪明、注定成就不凡的年轻人，他讲述了一个故事：

“请想象一下，假设你多年来一直梦想拥有一辆保时捷跑车，你非常想得到这辆车，通过省吃俭用和加班加点，你终于攒够了数目可观的首付款，等买下车来只要付月供就可以了。你的愿望终于实现了！但是，去提车的时候，你突然意识到没有足够的钱买保险。这不要紧，你只要提出车来，开回家，然后再想保险的事。

“从汽车经销商那里开出来，你环顾四周，为新车自豪不已，你希望能在路上遇到认识你的人，所以开始左顾右盼。可惜，等你看到前方的那辆垃圾车时，为时已晚，你急忙踩下刹车，一阵刺耳的声音传来，接着是一声巨响，撞了！

“检查汽车残骸的时候，你心想，也许没有把命搭上已经算是幸运了。可是现在该怎么办，没有保险、没有汽车、没有钱？

“如果你能提前参加一些免费的全额保险，把你从财政危机中解救出来该有多好！要是真有这种保险，你会参保吗？你现在是不是就想让我给你一份表格？免费的！好了，我们来看看C-549。这个简单的表格能够保护你，虽然不是针对车祸的，但是当你无法偿还贷款的时候，它可以提供帮助。填好这个表格之后，你的个人贷款责



任就免除了。让我们好好研究一下这个表格，它能保护你的……保时捷。”

如果你是其中一位年轻的工商管理硕士，你会不会被这个故事吸引住呢？你想不想加入那个免费保险？你认为培训师给了你怎样的帮助？（请选出所有符合的项）

- 解决问题
- 避免问题
- 提供机会
- 帮助你有所发展

在这个例子里，培训师帮你避免了厌学问题。他的表达方式使学习者觉得所学内容有价值，提高了他们的自愿性，使学习更有可能获得成功。

经验

请回答一个问题：5 乘以 72 等于几（原文为法语）？答案不难，是 360（原文为法语）。当然，你必须懂得一些法语才能作答。

这让我们不禁想起第四章讲过的内容——知识背景对学习的影响作用。成年学习者都是带着各自不同的独特背景知识参加培训，我们将这些知识称为“经验”。成年学习者比儿童的经验丰富得多，有些经验对学习有利，有些可能阻碍学习。如果培训符合其水平和经验类型，就会产生学习效果。如果培训内容超出其水平或经验（例如上面用法语提出的问题），他们就不会理解。一旦听不懂，就很难再次调整好学习状态。

如果对只有很少经验或根本没有经验的成年学习者进行培训的话，是对他们的一种侮辱，也会使其失去兴趣。有效培训的关键是承认成年学习者已经拥有丰富的经验——也许和培训内容关系不大，但是具有特定价值——还要用这些经验促进学习。但是，也要注意，成年学习者的以往经验也可能阻碍新知识的接收，下面就此举一个例子。

情景举例之一：为乘客服务？

由于乘客投诉数量上升、业绩下滑，城市公共运输公司决定采取相应措施。经过大量的调查，该公司决定要求公交系统内的400位巴士司机参加一堂关于如何服务乘客的培训课。课程开始时，培训师给大家介绍了这堂课的培训目的。这时，一位司机愤怒地喊道：“你想让我提高服务质量？上个星期我刚刚这么做了，我帮助一位腿脚不便的老太太下车，她连台阶都不能下，我慢慢地停下车，小心地搀着她走下去。我刚把她送到人行道上站稳，一位巡官就过来告诉我说，我停车超时了。还因为我离开了司机的岗位，给我开了一张警告单。服务乘客？我看还是算了吧！”



“经验”这一原则说明，在准备和进行培训时，考虑学习者的经验背景越多，学习效率就越高。下面是一些基本的规则：

- 调查一下学习者的情况（能力、知识基础、心态、学习和语言偏好、技能背景、文化以及相关的强项和弱项）。不要把课程内容设定得太难或者太简单，使其失去兴趣，更不要采取个人或组织不能接受的培训方法。
- 使用的词汇、语言风格、事例和参考资料应该是学习者熟悉的。
- 从学习者中间取得事例和经验，从而丰富课程内容，在新知识和旧知识之间架设桥梁。
- 给学习者“注射疫苗”。如果他们有负面的经验，提醒他们不要受到影响。对他们过去的负面体验表示同情，以化解其抵触情绪。为了具体说明，我们再来看一下巴士司机的例子。

情景举例之二：为乘客服务？

了解了学习者在工作中遭遇的问题之后，培训师对他们的遭遇表示同情，并请他们向大家介绍自己的经历：

“谈起巴士乘客服务时，我们常会热烈地讨论既要安全又要准时将

乘客送达目的地这项工作中的各种矛盾。谁能根据自己的工作经验举一个通过良好的乘客服务使你和乘客都开心的例子？

“现在，谁能给我举一个试图为乘客服务却发生意想不到后果的例子？”

“很好。这些正面和负面的经历只是对乘客服务工作的简单一瞥。对于做我们这一行的人来说，表现得友好、礼貌、乐于助人似乎有点天真。我们先来看一下各大公共运输公司的有关统计情况和实例，再看看公交行业之外可能影响到我们的趋势，然后大家一起分析这些信息，看看怎么做才对我们的乘客、公司和社区有利。还有，非常重要的是对我们自己有利。我们负责运输乘客，无论交通、天气、路况如何，我们都要保证他们的安全。让我们看看怎样做才能克服各种障碍帮助我们的乘客。”

通过引入和介绍学习者的经历，我们可以有效提高他们的学习效率。

自主

一个小孩子能有多少选择的自由（即自主权）？她或他是自己来决定穿什么、吃什么、怎样去学校、怎样安排日常生活或者到哪里吃饭的吗？回答通常是否定的。

儿童的生活一般由成年人控制和管理，特别是在学校的时候。管理员制定课程安排，教育界和教师们决定孩子们学什么、怎样学，家庭作业由教师布置。当然，并不是说这种安排一无是处，不过，这样的学习模式与现代社会的工作环境有很大的反差。在社会工作环境中虽然人们还是必须遵守各种规章，但他们在目标设定、工作决策、处理客户、交易操作和创建组织战略计划方面得到了更多的自由和自治权。

当我们踏入教育领域，特别是走进正式的课堂时，经常发现自己又回到了传统的、以学校为依托、以教师为中心的培训模式。从广义上来说，培训需要为学习者创造一个动态的环境，任其自由进步和发展。如果成年学习者在学习

中占据主导地位，那么就能达到最好的效果。毕竟，他们在组织和人力资源市场中的价值取决于自己通晓什么以及能够做什么。他们掌控着自身的人力资本，将它投资到工作中去。如果能为他们建立一个可以自行支配的“人力资本”账户，则对其大有裨益。他们越有自主权，就越能为自己（也为组织）实现更多的价值。

成年学习者喜欢积极主动参加学习活动并为之努力。请再次回顾一下表 5-1 中对“受欢迎课程”的描述，看看有多少项是与学习者的参与和贡献有关的。学习者的参与和努力越多，学到的东西也越多。

成年学习者喜欢自己做决定。“自主决策”是成年人的特点之一，对学习来说，它包含了两大价值。其一，自主决策需要收集信息，然后进行分析，想出替代方案，权衡每种方案可能带来的结果，最后，对各种选择进行筛选，找出看起来最合适的决策。所有这些心智活动都可以极大地促进学习和记忆，还能提高未来的工作成效。其二，学习者在决策中的自主程度越高，他对决策结果的重视程度就越大，更能奉行不悖。这两大价值对培训后的学习和工作效果也有着强大的正面影响。

成年学习者希望别人把他们当成独立、有能力的个体来看待。他们需要得到尊重，甚至在犯错的时候也需要尊重。尊重是实现自主的基本要素之一，特别是在学习过程中。尊重使得学习者有勇气尝试、有勇气犯错，不必有太多顾虑。在很多方面，成年学习者比儿童脆弱，他们十分害怕失败或者丢脸。所以，当学习者面临挑战时，培训师、教练、教育者或者培训设计师应该予以积极的鼓励——“试试看”“别担心，如果不成功也不要紧”“没关系”。

 为了应用“自主”原则，我们建议你采取下列行动：

- 给学习者创造大量机会，使其真正参与到你的培训课程中，为其提供各种练习、实践、案例、激励、游戏和讨论的机会。（在后面的章节里我们将详述如何创造这些机会）可以进行测试，但是没有必要考试，测试已经能给学习者提供大量的参与机会了。（本书第九章专讲

测试)

- 给学习者创造大量的机会，请他们与大家分享自己的观点、建议、解决方案、信息和实例。他们贡献得越多，就越能融入学习过程中。
- 认可和提倡有独特性和创新性的观点。对这些观点的褒奖可以鼓励学习者根据自己的潜力打造独特有效的学习方法。

行动

“布丁的味道如何，只有尝一尝才知道。”同理，培训效果如何，也要看培训结束后学习者的工作是否有起色。你是否参加过一些培训，当时对其评价很高，但后来对于工作没有任何效用？

下面是我们曾经参加过的一些培训，包括现场指导、网络在线、教育光盘和印刷手册。我们很喜欢这些课程，对其评价很高，但是却不实用。不妨看看你参加过哪些培训，也可以在后面做出补充。

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 西班牙语 | <input type="checkbox"/> 在丝绸上作画 |
| <input type="checkbox"/> 盲打 | <input type="checkbox"/> 项目管理 |
| <input type="checkbox"/> 编程语言 | <input type="checkbox"/> 组织会议 |
| <input type="checkbox"/> 时间管理 | <input type="checkbox"/> 科学投资 |
| <input type="checkbox"/> 急救 | <input type="checkbox"/> 美食品尝 |
| <input type="checkbox"/> 桌面装饰 | <input type="checkbox"/> 中国菜 |
| <input type="checkbox"/> 面包烘焙 | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> 打算盘 | <input type="checkbox"/> _____ |

请不要误解，我们也经常参加上面列举的一些活动——举办会议，试图管理自己的时间，甚至还实践学到的东西。

当我们学习这些东西的时候，觉得自己倍受启发，动力十足，觉得学习内容很有意义。问题总是出现在培训结束后——你认为，在参加完减肥班 12 个月后，有百分之多少的人还会继续按照减肥食谱控制饮食并继续保持身材？

- 10%
- 20%
- 50%
- 70%
- 90%

答案是 10%，这的确很让人泄气。超过 90% 的减肥成功者会在 12 个月后体重反弹，甚至比以前还要重。这个发现充分证明了“行动”这条原则的重要性。

成年学习者大多都是参加与工作有关的培训，为了确保学习者认可你的培训，必须先向其介绍对他们最有用的学习内容。如果他们不知道如何把学到的知识立即应用到工作中，他们的兴趣和学习效果自然会下降。如果他们发现培训结束回到工作岗位后没有相应的措施支持他们保持学习效果，那么，就算他们认为培训很有趣，也不会有动力把学到的内容应用到工作中。就像参加减肥项目那样，在培训期间体重可能出现奇迹般下降，然而一旦离开减肥班，回到生活环境中，在饮食和锻炼方面不做计划，旧的生活习惯就会卷土重来。如果回到工作岗位后缺少行动，学到的东西就会迅速被淡忘。这种情况对培训师而言是巨大的挑战。



为了培养学习者的行动意识，我们必须按照下列要点设计培训内容：

- 为学习者指出如何立刻把所学内容运用到工作中，为他们提供工作方面的支持。
- 在培训中提供机会，让学习者在与其工作环境相似的条件下实践学到的新知识。实践可以增强竞争力和自信心，竞争力和自信心可以很好地促进所学内容在工作中的应用和转化。
- 确保新知识能够应用于工作，使其与工作规程相适应，提供反馈、激励和资源支持，对学习成果予以褒奖。培训师协助学习者的主管，鼓励和支持他们运用所学新知识。

- 如果所学知识只是偶然使用（例如，在紧急情况时或者每年两次或者审计人员到来时），要经常给学习者练习的机会。

行动原则的底线是“如果你不使用它，就会忘记它”。成年学习者必须有行动驱使，因为在工作中他们会遇到很多需要优先处理的事件或者分心因素。成功的成年学习者培训必须遵循“行动”原则。

情景举例：成年人学习的行动原则

你的公司去年经历了一些不愉快事件，由于全球市场低迷，你们面临巨大的压力，需要进一步挖掘每一位员工（从总裁到新手）的潜力和生产力。竞争形势严峻，经济前景不明朗。

人力资源部门和生产管理部门注意到了以下内部问题：

- 旷工率不断提高。
- 病假率不断提高。
- 员工辞职率不断提高。
- 工作场所气氛紧张，经常出现公开争吵甚至身体攻击现象。
- 员工抑郁、精神衰弱、离婚和滥用药物发生率提高。

一项人力资源研究证明，这些负面现象主要是由工作压力引起的。虽然公司所处的竞争环境无法减轻员工的压力，但公司已经采取了一些措施缓解压力过大导致的不良情况，并且拨款给人力资源部门开展一个压力管理项目。

压力管理团队需要完成一系列的任务，如重新设计工作环境、增加新的设施，以便提高工作的灵活性和扩展分享空间等等。作为压力管理团队成员，你的任务是主持一个以“压力与压力管理”为主题的面向全体员工（包括经验丰富的主管和刚入职的新人）的培训项目。学习者将被分成12~20个小组，然后对其进行面对面的培训。培训课程历时一日（七个半小时）。公司已经承诺拨给足够款项，但是你必须用实际效果赢得这笔钱。

过去的六周，你一直在与专业顾问研究压力和压力管理问题，并设定培训项目如下：

- 压力是什么？负有压力的身体和精神表现。
- 评估你自己目前的压力水平。
- 你的压力档案。
- 工作压力的来源。
- 工作场所以外的压力来源。
- 对压力的有效回应。
- 对压力的无效回应。
- 管理压力的方法。

你的当务之急是使学习者接受上述内容，并初步实施培训计划。你决定根据成人学习的四大原则安排一天的课程，让我们看看会发生什么。

在自愿原则方面

怎样敞开学学习者的心扉，打开他们的思维，使其接受培训的内容？怎样把学习的价值呈现给他们？请思考。你会如何准备。

记下一些如何贯彻自愿原则的想法。

- ◆
- ◆
- ◆



下面是我们的一些建议。当然，这并不是说我们的建议就是最好的。在写下你的想法之后，不妨参看我们的意见。

- 邀请大家参加培训项目之前，通过电子邮件或者其他方式把有关压力的信息发给全体员工，特别要用吸引眼球的效果包装那些关于压力如何影响工作和生活的信息。告诉大家压力虽然有害，但每个人都会有，打破沉默。
- 发送项目邀请时，附上一张邀请个人、团队、组织、家庭和朋友前来参加的表格。
- 课程开始前，发给学习者一份简单、容易回答的压力评估表。在培训时对评估的分数进行解读。
- 营造一个友好、低压力的培训环境。
- 以讲述一则戏剧性、个人化、与压力有关的趣闻轶事开始整个培训课程。形式虽然有些令人吃惊，但可以让参与者产生共鸣，使其迅速进入状态。
- 进行培训的每个部分时，先讨论一下这一部分对学习者的益处。

在经验原则方面

如何用学习者的语言授课？如何把课程定位得与他们的水平一致？如何利用学习者的正面和负面经验？

记下一些如何利用培训参与者经验的想法。



下面是我们的一些设想：

- 先走访一些不同职位的员工，再设计培训课程。收集有关工作压力的实例，找出哪些特定类型的压力容易出现在哪些特定的人群中。

- 把故事和信息汇编成实例和趣闻的形式（还可以制作成视频），供培训使用。
- 收集与组织中的人员遇到的类似压力以及如何应对压力的研究数据。
- 询问你的访谈对象，看他们在工作中和生活中是如何应对压力的，将他们的解决方法融合到培训和学习材料中。
- 培训期间，请学习者用自己的语言给出压力的定义，介绍他们的经历、压力的来源以及解决办法。
- 提供各种案例，让参与者自由组成团队来探讨这些案例。请参与者结合自己的经验解释他们为何采取他们所用的解决方案。

在自主原则方面

怎样让参与者主导自己的学习？你必须怎么做才能让他们真正参与并努力学习？

想出一些让学习者发挥自主性的办法。



自主原则的关键是设计大量的参与性强、要求学习者做出努力的练习。例如设定一些场景、角色扮演、案例、头脑风暴等等要求学习者参与的实践活动。活动举例可参见表 5-3。

在行动原则方面

如何才能确保成年学习者认识到他们能够将所学知识应用到日常工作和生活中？怎样才能将学习内容尽可能地转化为与现实世界相适应的知识？

想出一些让学习者认为他们学到的压力管理方面的知识能够立即应用到工作中并取得成效的办法。

◆

◆

◆

表5-3 参与性学习活动举例

活动	举例
场景	<ul style="list-style-type: none"> ● 播放一段知名电影、电视剧或戏剧中的与压力有关的夸张场景。请大家进行讨论。 ● 请两位或者三位参与者表演视频中的角色，在关键时刻暂停讨论，让参与者思考并给出解决方案。
角色扮演	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据你的研究，以“压力”为主题设计一个角色扮演场景（例如，年迈的父母遇到健康问题、工作压力等等）。请参与者扮演各种角色，通过表演引导剧情发展，如增加压力或减轻压力等。
案例	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据事实编排以应对各类压力为主题的案例。请参与者选择他们希望以团队形式解决的案例。请各个团队确定案例中关键的压力要素、现象、原因、解决方法等等。询问团队案例解决的情况。从参与者给出的解决方案中总结应对压力的方法。
头脑风暴	<ul style="list-style-type: none"> ● 从你的研究中选择一些与压力相关的主要案例，请大家借助头脑风暴的方式解决。
实践活动	<ul style="list-style-type: none"> ● 请参与者进行压力辨识和缓解压力的练习。例如放松技巧、自我按摩、互相按摩（请注意：只有在双方都愿意的情况下才可这么做，否则只会增加压力）。 ● 列一份相关资料和技巧的清单，请参与者自己选择并进行实践。



这是最难实现的一项学习原则，但是你可以做很多尝试，不妨考虑下列方法：

- 设计一份个人行动大纲供整个培训使用。随着学习者参与各种活动，他们可以在大纲中做记录或者核对上面的项目，以便在培训后应用所学内容。
- 提供资料、资源以及社区服务列表，以便为学习者提供帮助。（例如公司雇员协助项目、服务团体名单、财务协助机构、滥用药物治疗项目、职业协助项目等等。）
- 给学习者发视频和音频资料，他们可以在工作中或工作后使用这些信息，帮助他们减轻工作或生活中的压力。
- 在参与者之间实行互助，安排常规的聚会时间。
- 在参与者工作电脑上设置压力自动提醒功能，他们可以每周提出遇到的压力方面问题，培训师给予反馈并指导他们缓解压力。学习者可以把自己的情况与不同年龄、性别、工种人员的情况相比较。

根据成年人的学习原则，进行以学习者为中心的培训的可能性是无限的，下面要求你来回答自己会如何将成人学习的四大原则应用到压力和压力管理培训项目中去。首先，根据上述原则，你更加关注下面哪一项？

- 学习者
- 培训内容

我们可以肯定，你选择了“学习者”。只有以成人学习的关键原则为基础，培训内容才会变得生动。你能写出学习的四项原则吗？

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

对照表 5-4 的 A 栏核对你的答案，然后将 A 栏中的四个项目与 B 栏中的适



当项目配对。

表5-4 成人学习的四大原则

A栏	B栏
自愿	1. 成年学习者必须真正参与并努力学习。
自主	2. 成年学习者必须了解他们能够立刻成功地应用所学内容。
经验	3. 成年学习者要了解到学习给他们带来的实际意义，才能打开思维，接受知识。
行动	4. 成年学习者并非可以随意灌输知识的空罐子，只有当学习内容和活动与他们已有的知识和经验相结合，并且符合其理解水平时，才能达到最佳的学习效果。

如果你答对了，就说明你已经参透了成人学习原则的真谛。正确答案：自愿——3；经验——4；自主——1；行动——2。

➔ 成人学习原则的底线

如果培训没有效果，那么培训对于你自己、学习者和你服务的组织而言无异于浪费时间。以成年学习者及其需要和特点为中心会使培训的成功率大大提高。培训师和学习者非常相似，对培训师有用的方法，对学习通常也有用。培训的诀窍是：“像培训你自己一样培训他人。”在开始下一章之前，请记住这一点。下面我们将根据这个诀窍设立一个模型和一套方案，用以设计有效的培训课程。



请记住

- 作为培训师、教练和教育者，我们的工作帮助成年学习者学习。他们的成功就是我们的成功。

- 通过应用成人学习的四大原则——自愿、经验、自主和行动——你可以开启学习者的思维，结合他们既有的经验，使其真正参与到学习过程中，最终帮助他们成功地将所学内容应用于工作。
- 培训的诀窍是：“像培训你自己一样培训他人。”

第六章

设计出色的培训项目的五步模型

本章要点：

- 根据研究总结出的六大通用原则
- 结构化培训模型
- 指导和支持知识应用的工作表
- 根据模型调整和改变现有培训的方法

如果我们向你提供一种简单易用的培训工具，可以极大地提高培训（无论学习者属于哪一群体、无论培训的规模和主题如何）成功的可能性，你是不是很想尝试呢？我们要在这一章中把这个工具送给你，我们保证没有任何附加条件和副作用，而且保证效用。从某种程度上讲，本章是本书的核心和灵魂。我们并不是要贬低其他章节的重要性，但是本书的精华确实融汇在这一章。所以，请做好细读的准备。

首先，我们来简单回顾一下。在第一章里，我们请你回答了一些题目，目的是引出本书的主题：交互式培训。同时，我们还希望你能立刻体验到本书的风格：轻松有趣、有挑战性、参与性强。第二章阐释了一些基本的词汇——培训、指导、教育和学习——并且指出了一项要点：“以学习者为中心，以绩效为基础。”同时强调培训的手段和媒介并不重要，本书的内容适用于所有形式的培训，无论传播媒介为何。在第三章中，我们带你参观了

人的感官、大脑和记忆系统，目的是让你了解人类学习者学习的特点和局限。第四章的重心是探讨“为什么即使我们很专业，也会与学习者沟通困难”，着重阐述了专家和新手在处理信息方面的不同，以及陈述性知识与程序性知识的基本区别。最后，第五章对成年人的学习特点进行了结构化的回顾，结合事例阐述了成人学习的四大原则。

本章的任务是探讨如何设计有效的培训课程。你已经掌握了足够的信息和论据，明白我们需要一套结构化的培训机制，它必须与我们平时观察到的那些常见做法有所区别。我们如何才能设立这套机制呢？同样地，还是需要学习方面的研究帮我们的忙。

➡ • 由学习方面研究总结出的六大通用原则

你认为自己属于哪一类学习者？

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 更依靠听觉 | <input type="checkbox"/> 更关注细节 |
| <input type="checkbox"/> 更依靠视觉 | <input type="checkbox"/> 更关注整体 |
| <input type="checkbox"/> 喜欢合作 | <input type="checkbox"/> 更依靠右脑 |
| <input type="checkbox"/> 喜欢独立 | <input type="checkbox"/> 更依靠左脑 |

我们在工作和游戏中观察到个体之间有很大的不同，每个人似乎都具备独特的能力和特点，正是这些特点使他们与众不同。我们会自然地假定他们有不同的学习风格。另外，观察还证明，从理论上讲，我们应该针对每一个学习者的特点“量体裁衣”，修改和调整我们的培训课程。显然，这是个莫大的挑战，可行性很小，特别是当学习者的人数很多。资源条件有限的时候。那么，我们能做什么？难道必须妥协吗？

我们的回答既有好的一面也有坏的一面，这取决于你的观点。我们把它们放在下面的方框里，这样你就可以自行选择想要的内容。

坏的一面

人类不像我们认为的那样独特。对学习方面的研究证明，虽然不同类型的指导方法对不同的学习者有着极为不同的影响，但是，研究也表明，从整体上来讲，这种区别并不起主要作用。与学习者之间的区别相比，他们的共同点更多一些。

好的一面

虽然我们倾向于相信人类个体是独特的，但是，除非我们存在一些观察或认知方面的缺陷，我们在观察、处理、储存和检索信息方面都是非常相似的。精心设计和进行的培训看起来在每个个体身上会产生相似的影响，这使得我们能够根据一套广泛通用的原则设计合理的培训内容，并且在各类学习者身上取得成功的培训效果。

根据这些我们可以得出一个结论：如果我们能够从有关学习的研究中总结出一些概括性的、“放之四海而皆准”的原则，就能把它们融合进一个培训模型之中，从而在大多数学习者身上实现较高的培训成功率。这些普遍原则是什么呢？

下面列出的六个词汇概括了很多有关学习的研究做出的结论：为什么、是什么、结构、回应、反馈和奖赏。让我们依次探讨一下每个词的内涵。

为什么

如果学习者知道“为什么”他或她应该学习某些东西，而且这个原因对学习来说很有说服力，那么学习的成功率就提高了。这听起来类似前一章所讲的“自愿”原则（自愿是指如果成年学习者能够开启思维并做好接收新信息的准备，学习起来就更容易。关键是向学习者展示所学内容的价值何在）。

对不同学习者群体的研究证明，不同类型学习者理解了“为什么”，会做出不同的反应，形成不同的结果。逻辑性强的学习者会分析出他们可以从学习

中获得何种益处，进而更加关心自己如何才能更准确地掌握所学内容。然而，这种做法似乎不仅是此种类型的学习者专属。对“为什么”了解得越透彻，学习的效果就越好，持续时间也越长。

是什么

有句老话说：“没有目标就没有方向”，学习亦同此理。你是否曾经参加过这样的培训：培训师/教练/教授漫无目的地翻拣并随意讲授学习资料中的内容，你坐在那里试图弄明白他的意图，但却以失败告终。对学习的研究证明，在课程、模块和培训结束之前，向学习者阐明此次学习的目的是什么非常重要。这类信息就像指示牌和地图一样，能够指引学习的方向。对学习者来说，学习目标越明确、越有意义，他们的学习积极性就越高。

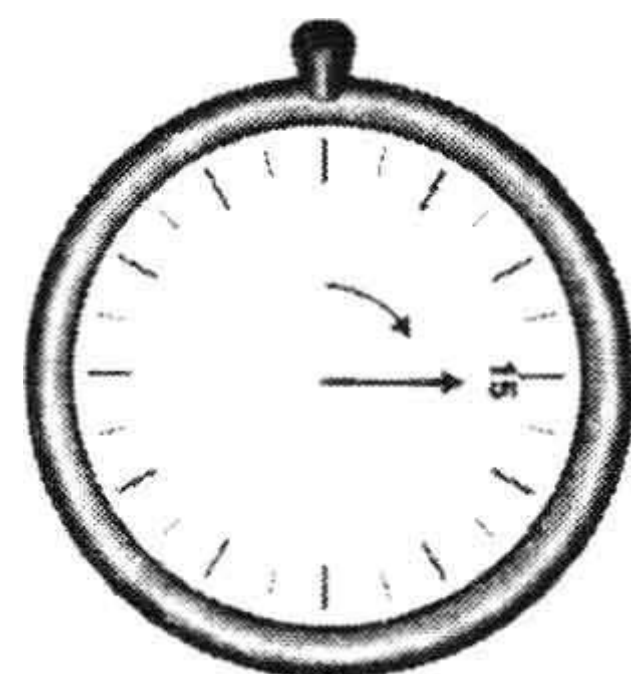
结构

给你 15 秒钟时间观察下面的符号组合，准备好了吗？开始！

\$? \$*#* \$? ££##? \$?*££? *#£#£#\$

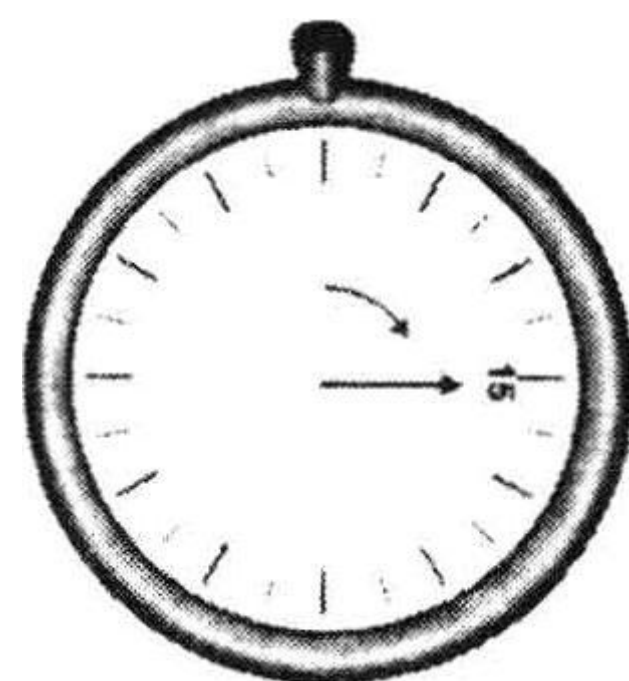
停！

现在，在方框中默写出上述的符号组合。



你尽力了吗？请将正确答案与自己的回答进行对比，答对一个符号算一分，总分为 25 分，请把你的分数填在下面方框中。

同样给你 15 秒钟时间，观察下面的符号组合。预备，开始！





\$\$\$\$\$?????*****EEEE#

把上面的符号组合遮盖起来，在方框中默写。

给自己打分，并把分数填在下面方框中。

让我们检查一下结果。相比较而言，第一题和第二题哪个完成得好？请成年学习者做这两道题时，我们发现，第一个组合很少有人得分超过4~5分，而第二个组合更容易记忆，因为它的符号排列更加结构化，大多数人能得到满分25分。这太让人惊奇了，相同的符号（或内容）、不同的结构，就会引起不同的结果。

人类追求秩序。如果秩序缺失，他们就人为创造秩序。人类在观看天上云朵的时候，也要把它们想象成各种实物的形状。研究证明，对学习来说，学习内容越是结构化，他们越是容易掌握和记忆。

再举一个关于结构的例子。假设我们给你十万美元，请你不经任何提示说出美国所有州的名字。如果犯一个小错误，你将得不到一美分。那么，你会用什么办法来保证答对每一个州名呢？请选出你最有可能采取的策略，如果下面没有合适的，请补充。

- 只是随机地说出想到的州名。
- 按照字母表顺序说出州名，并以字母表顺序作为回答指南。
- 把美国分成几个部分，然后按顺序说出每个部分包含的州名。
- 从东（或）西海岸开始，沿着海岸线和南、北边境线依次说出分布的州名，然后按照螺旋顺序说出中部的州名。
- 借助某个旋律、歌曲或者其他记忆方式回想州名。

我的方法：_____

我们曾经请上几百位成年学习者做过这个练习，大家几乎都会选择一种结构化和系统化的方法，没有人采用随机背诵的方式。各种类型的学习者都倾向于将需要学习和记忆的内容结构化，当然结构化的方式可能不同。

回应

学习者对所学内容做出的回应越多，学习和记忆效果越好。回应方式可以包括回答问题、填空、分类、解决问题、做决定，甚至讨论和争论。培训师不妨采用多种方式引发学习者的回应，促使其记住所学内容。我们先做一道题目，然后再探讨有关回应的研究。请看以下选项。

- 如果学习者大声说出或者写下自己的回应——公开回应，则会学得更好。
- 如果学习者在脑中做出回应——沉默回应，则会学得更好。
- 如果学习者做出回应，则会学得更好。至于是公开回应还是沉默回应，并不特别重要。

正确答案是第三项。几乎所有人都会选择第一项，但是，研究结果表明，重点在于“积极回应”。而且，回应必须有意义。在所谓的“在线互动学习”中，学习者点击项目、输入数字、字母甚至单词——这些内容与他们需要掌握的知识没有一点关系，这就是空洞回应。空洞回应的价值有限，也许会暂时吸引学习者的注意力，但是在阐释意义或者帮助记忆方面作用甚微。例如，为了学习而设计的游戏，最后往往成了以游戏为主，学习退居其次，人们做出的回应都是与游戏有关的，而不是针对学习内容的，而且游戏过程不再与学习有关系或者不再有意义。

谈及“意义”及其重要性，请假设自己正在完成一些常规的任务，虽然你在行动上做出回应，但思维上不再参与回应，下面有哪些情景是你遇到过的，请选择。

- 你开了一会儿车，突然意识到自己在车上，记不起刚才做了什么，或者发现自己正走在一条并不打算走的常规路线上。
- 你如往常一样完成了早晨的杂务（淋浴、剃须/化妆、梳头等等）之后，不得不查看一下自己是否已经涂了除臭剂。
- 你在做考前复习，读了书上的几个段落或几页纸之后，才发现刚才看的内容自己一点都想不起来。
- 在社交活动中，有人把你介绍给陌生人，你们互相微笑、握手，然后你才意识到自己没有记住这个名字。
- 刚刚吃完饭却不记得吃了什么。

连本书的两位作者都会选择全部这些选项，所以，不要担心自己会如此心不在焉。你只是进入了“自动”模式而已，这是一种正常的机制，允许你无意识地完成一些事情。问题在于，“自动”模式下，你的思维无法参与回应，所以就不会接收新信息。就算拿枪指着你的脑袋，你也想不起自己刚刚做了什么，虽然你的回应是得体的。积极的、有意识的回应（无论是公开的还是沉默的）才能引发学习动力，这种回应对理解和记忆极为关键，但是学习者必须保证全身心的投入学习过程。

反馈

反馈是学习中最强大的机制。然而，人们对反馈仍然存在很多错误的看法。反馈告诉学习者他们的表现是否适当。在某种程度上，学习者针对关键或整体学习内容的回应都会使其达成学习目标。来自培训师或环境的反馈会告诉学习者他们的回应是否得当，从而帮助他们调整或者继续回应。从培训师的角度来看，反馈应该既有纠正作用（让学习者调整回应）又有确认作用（让学习者知道自己已经部分或完全掌握了知识）。



下面是对反馈做出的一些研究结论：

- 学习者观察到的反馈对改善其表现起指导作用。
- 如果学习者认为自己观察到的反馈是对自己的批评，那么就会阻碍或者影响其表现。
- 对于简单任务，即时反馈能够帮助改善学习者的表现。
- 如果学习者认为任务比较复杂，那么延迟的反馈似乎更有效用（反馈得太快，会使得学习者的短期记忆过载，产生疑惑）。
- 频繁和特定的反馈能够帮助学习者完善表现。然而，如果反馈太过具体或过于特定性（例如，“高尔夫挥杆的时候，把你的肘部角度改成 11 度，左脚向外张开 4 度，向前挪动两英尺，球杆的前水平面角度增加 2 度……”），会使学习者迷惑不解，可能产生反作用。

奖励

如果你穿了一件新衣服，受到很多人的赞美，那么你以后还会不会穿这件衣服呢？答案一般是肯定的。在学习上，如果我们实现了一个目标——如掌握了一个知识点——然后得到了奖励，那么以后学习的成功率就有可能提高。对大多数人而言，成功是最好的鼓励。在行为主义的鼎盛时期——即 20 世纪 50 年代到 70 年代中期——人们非常重视奖励的价值和影响。后来的认知研究成果似乎使人们对奖励力量的崇拜有所消退，但是几乎所有研究“学习”这一课题的人仍然承认奖励这种巩固和强化手段的价值。

内在奖励（当你取得学习成功时体会到的成就感）和外在奖励（针对你的成功给予的实物奖励，例如金星标志、食物、金钱，或者免除某些不愉快的事务）之间有着较大的区别。人们得到的内在奖励越大，就越能感受到更多的学习兴趣，对学习者就越有益处。但是，对于某些学习者而言，外在奖励，如象征物、分数、特权和对不愉快事务（如洗碗）的免除等，可以使他们对学习留下美好的印象。



综合来看，这六项原则构成了一个非常强大的培训模型基础。将这些原则与我们所知的人们如何处理信息的原理以及成年人学习的基本原则相结合，我们发现了如下几项设计有效培训的要素：

- 让学习者知道为什么所学内容对他们有益。
- 以有意义的方式帮助学习者了解他们将要学习什么。
- 编排一些结构化的活动和信息，以便促进学习者获取所需的技能和知识。
- 在学习中给学习者提供做出有效回应的机会。
- 针对学习者的回应，做出适当的、有纠正和确认作用的反馈。
- 提供适当的、学习者视为有价值的内在和外在奖励，从而巩固学习效果，提高趣味性和成功率。

➔ • 将培训内容结构化的通用模型

根据前述的基本要素，我们现在向你介绍一个易于应用、可进行各种改造的模型，以供你设计各类培训。在本章的这一部分，我们将展示一些在不同情况、前提下借助该模型针对不同学习者进行培训设计的事例。应用该模型，你就能立刻取得培训的成功。随着对该模型更加熟悉和熟练的运用，你还能将本书提到的其他要素以及你自己的经验和观察结果融合进模型中。

图 6-1 以概括的形式展示了培训结构化的五步模型。下面是对模型各方面特点的一些介绍。

逻辑依据

为培训提供逻辑依据。解释为什么学习者应该学习你向他们讲授的内容。无论何种培训，学习者都需要你对其解释他们为什么要参加该课程（无论以现场、在线、视频还是出版物形式）。研究表明，如果学习者了解他或她为什么应该学习某些内容，并且认为它们有价值，那么他们学会这些内容的成功率就会

很高。这与“自愿”原则是紧密相关的——思维和精神的开放——在第五章中有所叙述。阐述逻辑依据时，培训师应该告诉学习者培训中哪些内容对他们自己或者对他人（例如其同龄人、客户、公司股东等）有利。逻辑依据既可以解释培训的必要性，又能引导学习者自己找到参加当前培训的原由。

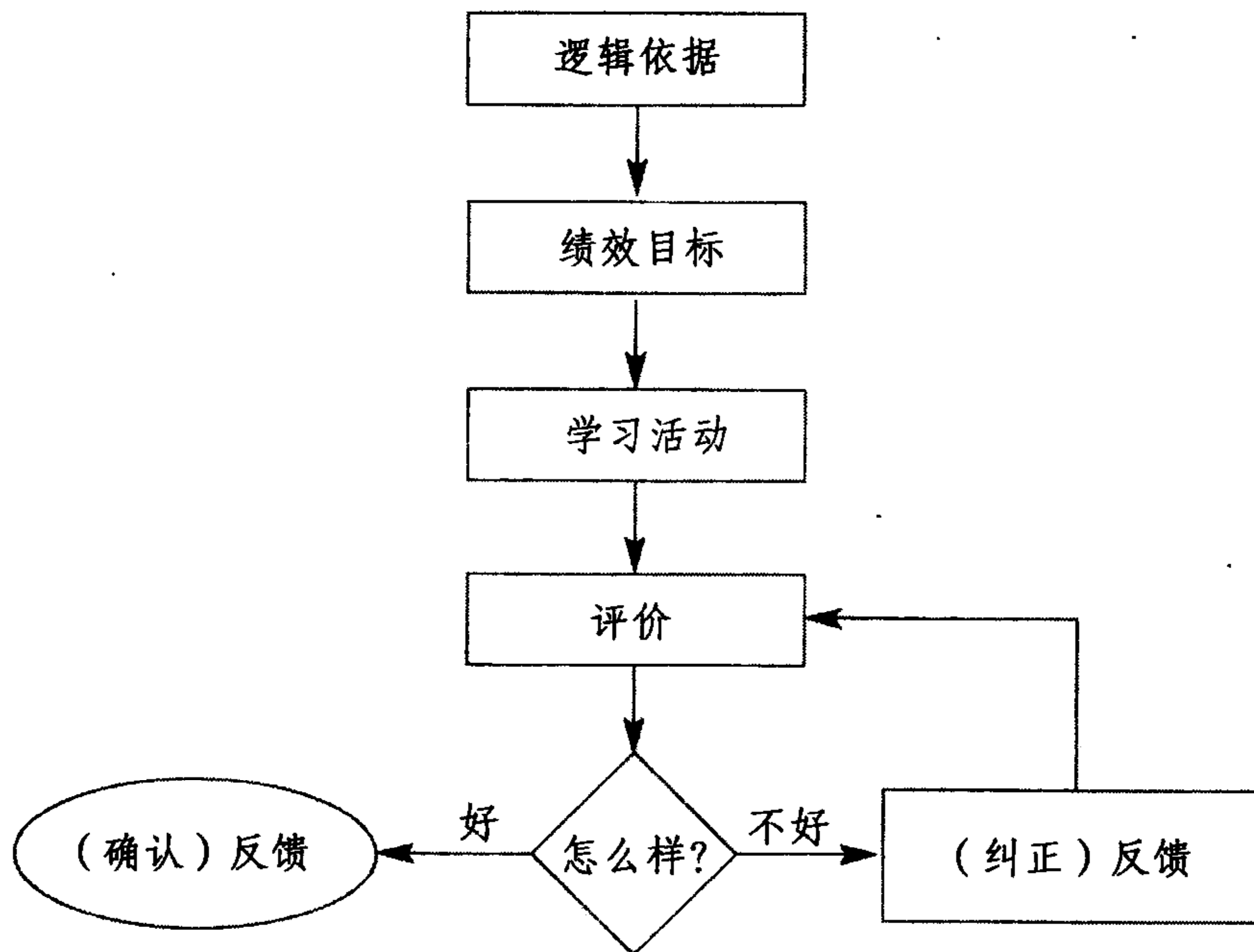


图6-1 培训结构化五步模型

让我们设定一个培训场景。假设学习者中包括一些你们组织内部的专业人士，他们的任务是把培训内容传递给客户和第三方卖家（他们将销售你们的产品和服务），那么，我们应该怎样阐述培训的逻辑依据呢？

逻辑依据：

- 作为培训师，你的成功是由学习者的成功来衡量的。
- 你越希望学习者学习的内容越实际、有价值，你就越容易发现他们的强项和弱点。

- 培训的主旨是你的所有指导和学习者努力的方向，它为每个人提供了可以实现的切实目标。
- 越能容易地设立这些目标，培训的其他流程越能设置到位并顺利进行，这也大大减轻了课程安排的难度。
- 如果学习者知道他们努力的方向，那么达成目标的几率会很高。

阐述逻辑依据时，你应该给学习者提供一份概览表，列出培训的进展方向。还可以设法让学习者体会到培训是非常有用、有趣且让人兴奋的。

绩效目标

向学习者陈述对其表现的目标要求，明确告诉他们课程结束后他们将学会哪些内容。研究证明，如果学习者知道自己应该学什么，那么他们就更有可能会学会。培训师应该以学习者为中心，以有意义的方式告诉学习者他们应该掌握哪些内容，而不应以培训或培训体系为中心。

下面哪一项更适合作为培训目标？

- 你将有能力把客服电话转化为销售通话。
- 我将告诉你如何把客服电话转化为销售通话。

第一项更为合适，因为它的表达方式以学习者为中心。第二项主要说明培训师将怎么做，忽略了以学习者为中心、以绩效为基础的原则。

培训师还应用准确、切实的术语阐述培训目标。从下面两项中选出你认为适合作为学习者绩效目标的一项。

- 你将学会陈述如何将客服电话转化为销售通话的四个步骤。
- 你将知道如何将客服电话转化为销售通话的步骤。

第一项更合适一些，因为它使用了更切实的术语“陈述”，而且给出了步骤的具体数目。阐述方式越切实、可靠和简明，越易于学习者理解。

我们继续设想前述场景——专业人士成为培训师，可以按照下列方式阐述

绩效目标：

参与者将有能力自己设计培训课程，并以学习者为中心，使用切实可靠的术语和特定的标准设定培训的绩效目标。

学习活动

设计各种能够帮助学习者实现绩效目标的学习活动。如果学习者所参与的活动直接与绩效目标有关，那么他们实现这些目标的几率就会提高。

这意味着培训师（或者培训设计师）只能选择那些直接与绩效目标有关的活动。下面是本模型的关键益处之一：它有所侧重和聚焦。培训的逻辑依据阐明了培训对学习者的益处。绩效目标阐明了培训和学习者之间的关系——学习者将学会做什么以及做得怎样。学习活动则去除了不必要的干扰因素，聚焦于如何达成培训目标。学习活动的设计目的是鼓励——甚至要求——学习者更多地参与进来。这些活动还应该激励学习者展现出自己的经验、想象力和判断力。毕竟，他们是成年人！

成功的学习活动都是饶有趣味甚至具有娱乐性的。这意味着培训师或培训设计师应该在活动中加入挑战、好奇、幻想的元素。挑战说明学习活动应该有难度，要求参加者付出努力，经过一番尝试才能取得成功。好奇意味着不应一次性告诉学习者所有细节，保持他们的好奇心——只有好奇，没有疑惑。最后，幻想就像是调味剂，它刺激人们发挥想象力，进行创造性的参与。因此，学习活动变得非常有趣，能够帮助学习者将更多的学习内容应用到工作中（不仅应用于眼前的工作，还能创造性地在更广的工作范围加以运用）。第八章提供了25个有关趣味学习活动的例子，很多都包含上述元素。

在我们绩效目标的举例中，可以加入以下学习活动。

学习活动：

- 根据培训的逻辑依据，举一些有趣的例子并借以提出绩效目标，请参与者选择他们认为合适的目标并阐述理由。

- 运用与工作有关的例子阐述绩效目标的益处。
- 陈述培训课程的绩效目标，与学习者分析/讨论他们的期望和对目标的评价。
- 请学习者将最佳的绩效目标与其他备选项进行比较，让他们给出选择的理由，总结出最佳的绩效目标的特点。
- 请学习者先改进有缺陷的绩效目标，然后根据给定的背景自行设计绩效目标，组成团队对其绩效目标进行纠正，加入一些幻想元素（例如，给面包圈涂黄油、为飞碟导航等等）。把符合条件的目标记录下来。
- 请学习者根据自己的情况设立和编排绩效目标，然后互相修改同伴设定的目标。
- 总结和讨论设立绩效目标的益处和技巧。请学习者回顾本课程中涉及的所有绩效目标，然后对其进行评判、改编和认可。

评价

评价学习者的表现。通过检验的方式看看他们是否学到了东西。如果能够对学习者的学习情况进行评价，就有可能提高学习的成功率。不过，评价并不针对个人，而是针对学习者的表现。培训师应该确定学习者应达到的评价标准。在自我定调的培训中，可以自动将评价标准记录下来备用。在面对面的现场培训中，培训师要因地制宜，如采取提问等方式，要求学习者进行实际或模拟演示、做练习然后自我评价、同伴之间互相纠正或者进行团队评价。总之，对学习表现的过程和结果都要进行评判。

评价学习者表现的最普遍方法是笔试/口头测试、进行观察以及评判其表现结果。（在第九章，我们会谈到更多有关测试的细节。）

回到刚才的例子，我们可以按照如下方式进行评价：

评价：

- 在“选择合适的绩效目标”这个练习中，集体讨论和评判学习者的表现。

- 请学习者总结和陈述适合的绩效目标有何特点。
- 使用绩效目标清单，检查所有改编和总结好的绩效目标。
- 使用绩效目标清单，检查学习者根据自身情况制定的绩效目标。

反馈

针对绩效目标提供反馈，让学习者明白他们是否做得对，如果做得不对则给予纠正。

如果学习者了解自己的学习效果，他们就倾向于更好地学习。所以，让学习者在培训过程中接受反馈很重要。就像我们之前提到的那样，一定要针对学习者的表现而不是其个人提出反馈。通常，提供反馈的最佳时机是评价之后。但是，对于困难和复杂的任务，在下一个步骤开始前再进行反馈会更有效。这样做既能复习之前所学，又能给学习者的学习情况及时的回应。如果评价会引起学习者的紧张——这在成年学习者中很常见，不要让他们一直猜测结果，应提供足够、迅速的反馈，以便缓解压力和鼓励学习。

最重要的是，反馈具有两种形式：其一是纠正——向学习者解释如何才能达到目标；其二是确认——告诉学习者他们已经达成了目标。纠正性的反馈必须以正面和鼓励的形式表达出来。

反馈很难提前计划好，但是，反馈在培训中必不可少且无所不在。在前面的例子里，我们可以提供如下反馈。

反馈：

- 根据绩效目标，随着学习者获得了必要的技能和知识，持续给他们提供纠正性和确认性的反馈。
- 每个练习做完之后，根据绩效目标，告诉他们如何才能改进其表现或者确认他们的表现是正确的。

图 6-2 不仅展示了培训结构化的五步模型，还附有对本书这一部分的要点

总结。该模型虽然简单，但综合了各种学习研究结果，可以帮助学习者更加有效地获得知识。在下一部分，我们会把这个模型转化为操作性更强的工作表，在特定场景中加以运用。

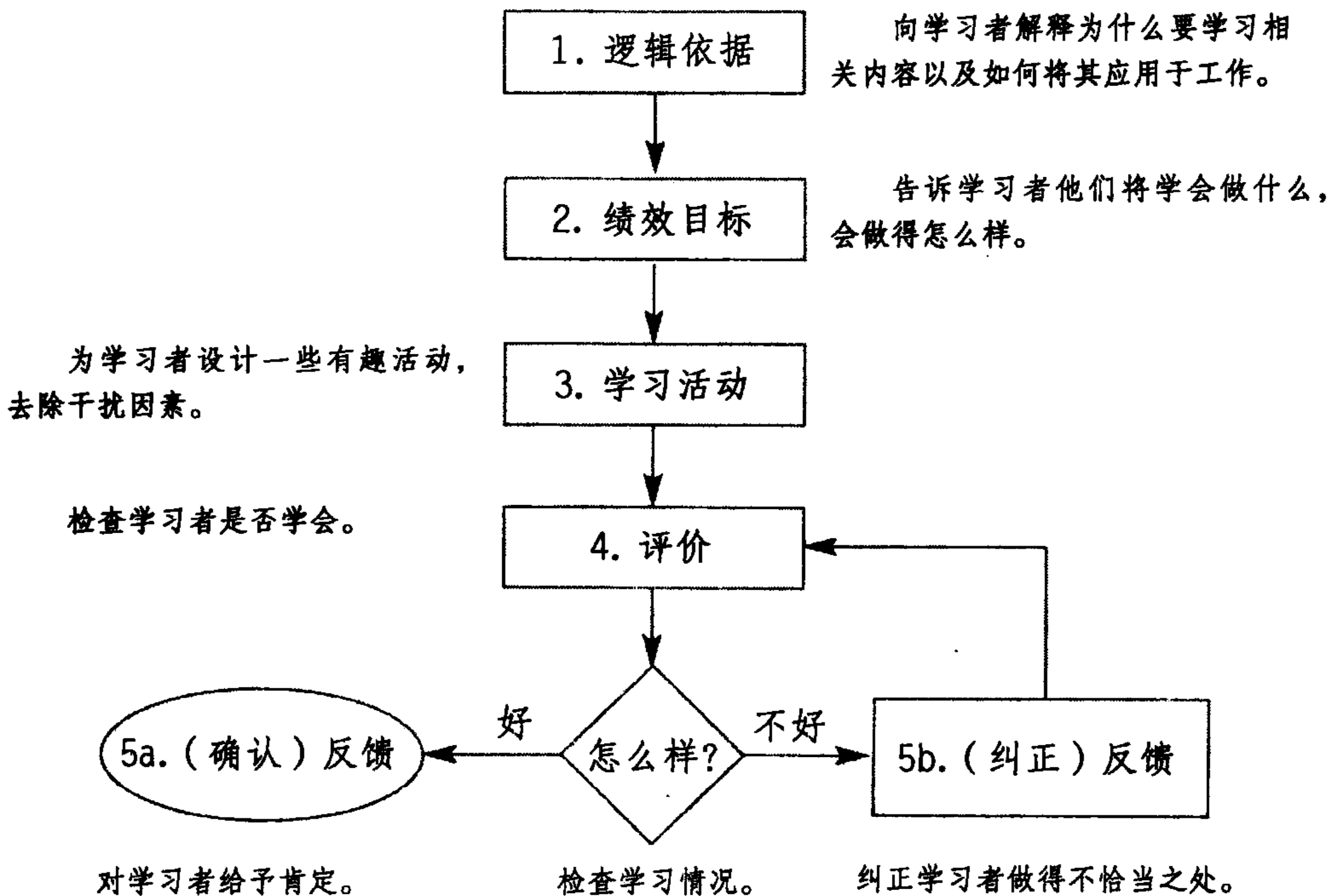


图6-2 培训结构化的五步模型 (附注解)

• 培训课程计划表

请看图 6-3，注意我们是如何把“五步模型”转化为计划表的，还要注意两个关键特点。其一，它不以内容为中心，而是促使你多考虑学习者。它要求你在开始的时候提供对学习者的有利并使其认为有价值的培训逻辑依据，并且定义了何种活动能够帮助学习者实现目标。学习者和培训师在活动中所占比重必须相等 (50-50)。然后，它提出了应如何对学习者的表现给予评价 (在第九章，我们将用可观的篇幅详谈评价的方法和工具)。最后，纠正和确认反馈，这些反

馈是对学习者的表现进行评价的自然结果，如有必要，可以为学习者提供纠正和引导。

其二，注意计划表的简洁性。你应该思考培训的每一个步骤，然后用简短的格式将要点记录下来。我们在第二章的讨论中曾经提到，无论新手还是专家，人类的天然倾向就是用很多内容填充整个培训过程。这里，我们却希望你首先以学习者为中心。当你安排自己的培训和学习战略的时候，不妨只选取必要、有用的内容，以便学习者理解和吸收。

下面，让我们通过举例来使用一下这个培训计划表。为了便于理解，我们加入了幻想元素。

情景举例：会展门票

背景：州里每年都要举行一次规模盛大的会展。展期历时一周，成百上千自费购买门票的参观者届时都会蜂拥而至。每一年，州会展委员会都会雇用临时工人负责各项工作。你的任务是培训 45 名售票员，他们必须准确迅速地出售门票，否则排队买票的人因队伍太长会失去耐心。准确和迅速是本次培训的两个关键词。售票系统是完全人工化的，所有售票员候选者都是新手，你对他们的经验背景进行了调查。

目标受众：兼职售票员，教育水平从十年级到大学不等，全部年满 18 岁，有些人年满 60 岁。大约 2/3 是女性。候选者的灵活性、听力和视力都没有问题。

培训主题：计算门票成本、收费、出票、找零。

时间安排：2 小时 30 分钟。

培训地点：教室和简易搭建的售票亭模型。

根据场景的细节，我们制定了图 6-4 的培训计划，这个计划比我们平时做得要详细一点，因为我们认为较多的信息能够帮助你更好地理解整个培训过程。请在继续阅读之前根据表 6-1 评价这个计划。

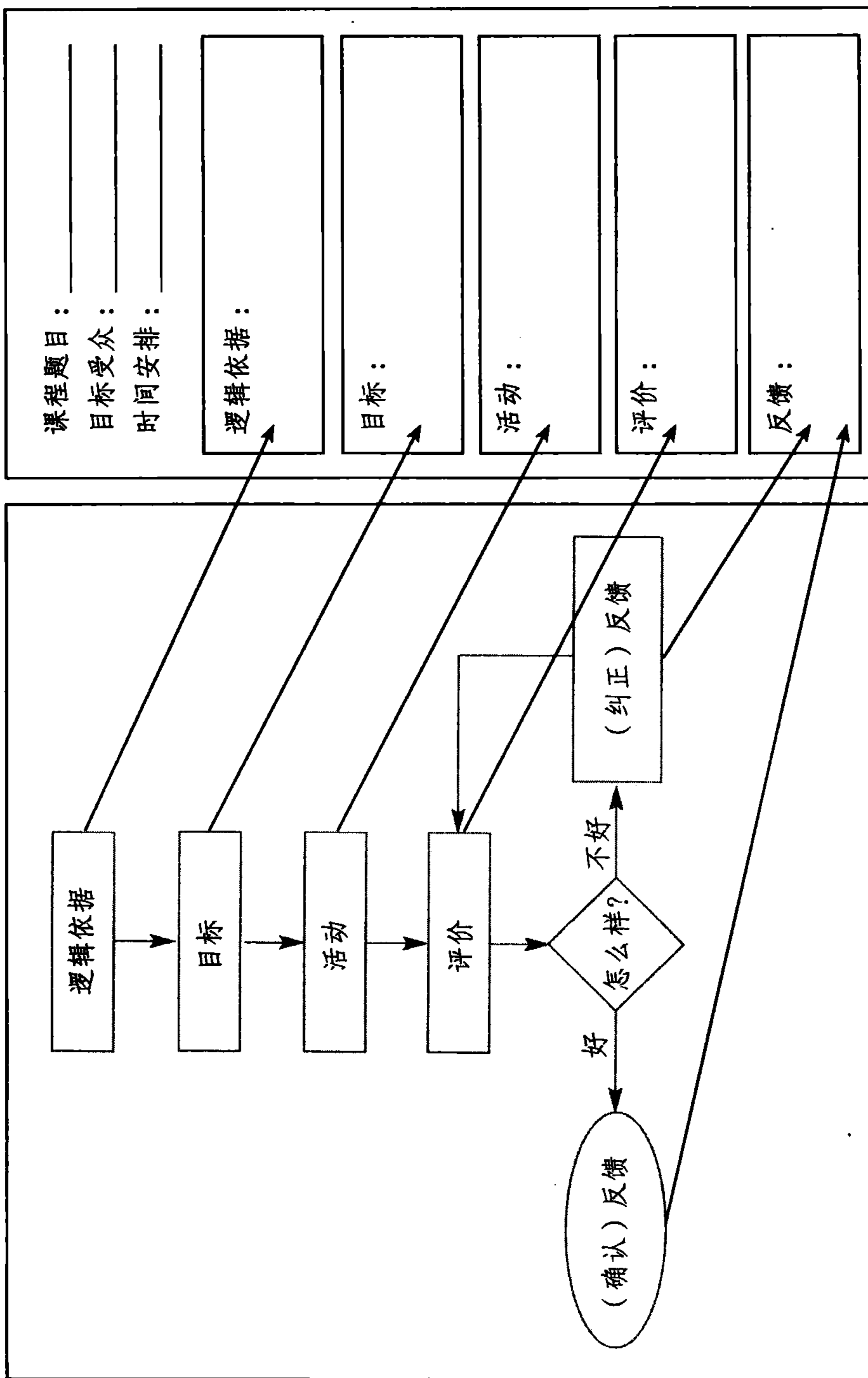


图6-3 培训课程计划表

表6-1 培训课程计划评价

条目	是	否
以学习者为中心确立逻辑依据。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
逻辑依据中包含学习者的参与和贡献。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
以学习者为中心制定绩效目标。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
绩效目标切实可行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
绩效目标与学习者的水平和背景相适应。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
学习活动与绩效目标相一致（能够引导学习者实现目标）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
学习活动在至少 50% 的时间中要求学习者的参与。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
学习者可以在活动中进行参与并做出贡献。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
评价内容与绩效目标相一致。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
反馈适当。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
能够在安排的时间内完成培训。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

培训课程计划表

课程主题：出售门票、收费、找零

目标受众：州立会展门票销售员（每堂课 15 人参加）

时间安排：2 小时 30 分钟

逻辑依据：

- 售票工作的最重要部分就是出售门票并正确找零。
- 排除外部干扰因素，如果掌握了技巧，就不会出问题。
- 如果出现 100 美元及以上的误差，你应为此负责；如果真正学会做这个工作，就不会出错。
- 每天都奖励售票最快、最准确的人。
- 当你售票速度缓慢或者出错时，有些顾客会反感，这节课可帮你避免这些问题。

总体目标：

参与者有能力正确出售一定数量和类型的门票，准确收费并正确地将零钱找给购票者，每次售票的平均时间控制在20秒内。（一次最多可售出8张门票）。

特定目标：

- 确定购票者所需门票的具体数量和类型。
- 在10秒内准确算出门票总价。
- 准确收取费用。
- 准确找给顾客零钱。

学习活动：

- 请参与者谈谈对于这个新工作，他们最担心的问题有哪些。
- 告诉参与者本次培训可以如何帮助他们缓解或者消除上述问题。
- 列出逻辑依据的要点并依次讨论。
- 给学习者展示票价表和工作参考资料，告诉他们使用方法。
- 练习使用不同的语气和询问方式，练习确定门票总价，将练习次数记录下来。
- 使用纸币和硬币的模型，让学习者练习收费、出票和找零。该活动需要同伴配合。
- 在模拟售票亭中设置实践场景，把整个流程演示一遍，同时把背景噪音播放出来。

评价：

- 给每项活动计时，评价学习者的速度。
- 最终评价：在模拟售票亭中，每位学习者为10名由同伴扮演的顾客服务，每名“顾客”都有不同的性格和要求。练习的同时播放背景噪音。培训师给每位学习者计时并评判其工作的准确性。

反馈：

- 向学习者提供反馈，告诉他们自己的表现如何以及怎样做才能通过自我评价、同伴评价和培训师的评判改进自己的表现。
- 向学习者提供准确的用时和表现信息，附带最终评价结果以及改进建议。
- 奖励表现最佳者。

图6-4 计划表举例

你可能已经根据表 6-1 进行了一些对照，总体而言上述计划能够满足表 6-1 的全部要求。如果你认为该计划尚有不足之处，请谈谈我们应该怎样做才能达到表 6-1 的标准。

• 培训课程提纲

培训课程计划表只是按照“以学习者为中心，以绩效为基础”的原则初步对培训内容进行了组织。很多情况下，也许只制作这个计划表就足够了，剩下的工作就是对时间和资源的安排，然后收集和准备培训资料。下面是一条设计“以学习者为中心，以绩效为基础”的培训的**经验法则**：培训师对培训内容越是精通，计划中提到的有关内容的信息就越少；培训师的培训能力和经验越强、越丰富，计划中提到的指导性细节就越少。这条原则主要适用于面对面的现场培训，然而自我定调的培训和学习活动，最终计划必须包含更多的内容和指导性的细节。

如果有精心策划培训的必要，那么可以根据实际情况将五个步骤进行扩展，加入更多的提纲内容。在本书中，我们针对现场培训提供了一套培训提纲，因为其他类型的培训方式有其独特的细节要求。流程化的视频培训提纲与随机进行的、由学习者主导的授课不同，它们还与各种在线学习的形式有所区别。

我们认为表 6-2 和图 6-5 中的培训提纲在适当情况下是非常有帮助的，这些情况包括：

- **学习者相对缺乏经验**：为其提供一个可以跟随学习的提纲，提高学习成功率。
- **培训师在培训中感觉紧张的时候**：提纲可以缓解他们的忧虑。
- **如果同一培训中有多位培训师参与（有些人喜欢我行我素）**：提纲可以确保他们行动的统一。
- **如果需要各位培训师的行动高度一致**：可以根据提纲内容进行同步监督。

表6-2 培训提纲

课程主题：	
目标受众：	
时间安排：	
目标：	
做什么	
说什么	
资源	
时间	

课程主题：来自培训计划工作表
 目标受众：来自培训计划工作表
 时间安排：来自培训计划工作表

目标：来自培训计划工作表。如果有总体目标，则先阐明，然后列出具体目标。

做什么	说什么	资源	时间
该部分与剧本的舞台指示相似。按顺序列出培训师和学习者应怎么做。	该部分与剧本台词相似。列出培训师应该说哪些话，提出哪些建议。如果培训师需要内容方面的提示，则列出具体要点；如果培训师需要指导方面的提示，则列出指导性信息。	该部分与剧本的预备部分相似。针对每一项指导活动列出媒介和资源要求。	针对每一项指导活动列出确切的时间安排。

图6-5 培训提纲的内容

- 如果培训师人选经常变动：新的培训师可以根据提纲迅速接手。
- 如果培训不经常举行：提纲可以减少事前的准备时间。
- 如果对培训内容准确性有法律和规章方面的要求，例如你需要对培训进行审计跟踪以便在产生法律纠纷时保护组织：提纲能够提供官方接受的调查指引。

让我们重新看一下提纲的每一部分信息。你也许注意到，这份提纲和戏剧剧本类似。培训可以算作一种特殊形式的戏剧，和戏剧一样，需要认真思考、准确定位、按照逻辑顺序安排内容，还要设定一个激动人心的结尾。我们相信，在很多方面，培训的要求比戏剧多得多。因为作为培训师或者培训设计者，我们不仅要吸引和娱乐学习者，还必须督促和帮助他们学习与记忆。很多培训比戏剧演出时间长，而且对受众的智力要求更高。更具挑战性的是很多培训的参与者甚至不是自愿参加的，如果我们要转变他们的想法，更需要精心的准备。

最后，我们来看看“州立会展”这个案例中，培训计划是怎样转化为提纲的。在图 6-6 中，我们仅以一小段培训内容为例，向你展示培训提纲的概况。例子非常详细具体。就像我们先前提到的那样，细节的数量取决于培训师或学习者的知识和经验，还取决于对培训精确性和一致性的要求。

我们在本章开始已经提到，这一章是本书的核心，它集合了前面各章的所有要素。其余的章节则是对本章所提出模型的详细说明，它们将帮助你设计出既有效又有趣的学习活动，从而促进学习和记忆，并且最终知识应用到工作中。它们帮助你有效地测试和评价培训的效果，为你提供有效的工具和方法，使你的培训更为成功，并为你自己和学习者提供奖励。

“五步模型”是以各项研究的成果为基础的，而且综合了人类观察、处理和使用信息的特点，本质上它是一个结构——一个心智框架——据此，你可以设计出有效的培训课程，而且不仅可以用它创造出新的培训课程，还能借以改进那些设计不佳的现有培训课程。

课程主题：出售门票、收费、找零
目标受众：州立会展门票销售员（每堂课 15 人）
时间安排：2 小时 30 分钟

整体目标：参与者有能力销售一定数目和类型的门票、正确收取费用、正确找零，每次平均交易时间不超过 20 秒（每次最多卖出 8 张票）。

具体目标：

- 根据顾客的要求确定准确的门票数量和类型。
- 在 10 秒内准确算出门票总价。
- 准确收取费用。
- 准确为顾客找零。

做什么	说什么	资源	时间
<ul style="list-style-type: none"> ● 亲切微笑，向学习者提出问题。 ● 在看板上写下大家的回应。 ● 在看板上指出每一项，请大家举手表决，记下人数。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 问题：“你对售票员这个新工作有什么担心和顾虑？” ● 问题：“我给大家指出每一项担心和顾虑，如果你觉得自己也有这种情况，就举起手，我会记下人数。” 	<ul style="list-style-type: none"> ● 看板、马克笔 	<ul style="list-style-type: none"> ● 8 分钟

<ul style="list-style-type: none"> ● 提出逻辑依据中的关键点。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 陈述：“如你所见，你们之间很少有人担忧是相同的。我可以保证这很常见。大家对未知情况都有一定的担忧。对你们来说，最好的消息是这次培训可以消除你们的所有顾虑和担心，让我们分析一下原因。” ● 解释培训如何能帮助学习者克服各种噪音和压力，搞好客户服务。 ● 告诉学习者他们将在练习中获得的益处和乐趣，还要提及他们可以赢取奖励。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在看板上列出培训的益处。 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 展示写有培训目标的看板。 ● 朗读、解释和讨论总体目标和具体目标。迅速切换。如果学习者提出了顾虑的问题，把它们单独记录下来备用。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 陈述：“下面是本培训的目标。让我们先来读一下总体目标然后讨论。接着，在培训结束前我会简单地解释每一个具体目标。” 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在看板上列出培训的目标。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3分钟

图6-6 培训提纲举例

➔ • 应用五步模型对现有培训进行改进

假设你需要接手别人的现有培训资料 and 计划，发现它们只是简单的信息罗列，虽然内容很丰富，但本质上属于单向灌输。其中可能包括大量的文本细节，你该怎么做才能去粗取精，提高培训的效率呢？

下面是我们对应用五步模型改进现有培训的建议：

1. 选择一项已经存在的、内容繁多的课程，根据五步模型从中提取你所需要的东西。例如，假设该课程是有关新产品的，其目标受众是销售人员。通过回顾所有相关的课程资料，你可以总结出如下逻辑依据和绩效目标：

逻辑依据：市场对新系列的缝纫针的需求很大，上年纪的人因为视力下降，在穿针的时候遇到了困难，他们需要穿起来更容易的多用途针。同时，因为很多缝纫爱好者都是已经退休的人，闲暇时间很多，经常缝制各种手工作品，包括衣服、床上用品，甚至还有船帆。我们推出的新针有很多吸引批发商、零售商、缝纫爱好者俱乐部以及终端用户的特点和优点，十分具有竞争力。它们将给你带来绝佳的机会占领市场，增加销售量，极大地提高你的收入。不仅如此，它们还是具有充分创新特质的产品……

总体目标：培训结束前，你将认识到新产品带来的全新销售机会，了解新产品带给你的竞争力，能够通过本产品的销售额外赚取 20%~30% 的利润，你的佣金也会至少提高 20%~40%。

具体目标：

- 指出并描述每种新产品的特点和优点。
- 针对不同的产品定位不同的客户，包括批发商、零售商、缝纫爱好者俱乐部等。

请思考一下，你应该怎样把以内容为基础的现有培训转化为以学习者为中心的项目？

2. 把现有课程分为几部分，如有必要应重新组织，从而建立符合逻辑的学习顺序，以学习的逻辑顺序而不是内容的逻辑顺序为基础。去掉不必要的部分或者把它们放在参考手册中——如果不能删除的话。
3. 针对每一个需要记忆的部分总结其逻辑依据和具体目标。
4. 针对每个部分设立由学习者进行互动和参与的活动。在我们的例子中，不妨请学习者参加将产品特点和优点搭配起来的游戏，用以代替单纯告知他们哪些产品适合哪些客户群体。请学习者分成小组根据产品资料评选最合适的搭配。编写一个以学习者为中心、以绩效为基础的活动参与计划。
5. 进行评价并创造有挑战性的题目、测试、竞争比赛（这样符合销售人员的特点），特别要设计适合个人、同伴组合和团队解决的题目。为同伴评价和自我评价提供工具和参照清单。针对每一项绩效目标设立一个评价活动。
6. 确保改编过的课程包含大量对话和反馈，以便对学习者的纠正和确认。

好了，我们已经运用五步模型完成了一次成功的改造，改编后的培训能够带来更积极更有效的学习成果。

五步模型的终极回顾

目前来说本章是本书最长的一章，它把一些关键内容集合在一起。图 6-7 把五步模型和一些关键点集合在一起，帮助你记忆这个模型。请在每个数字旁边填空，然后，在圆圈中填入正确要点的代表字母。答案请参看图 6-2。

- a. 告诉学习者他们将学会做什么，会做得怎么样。
- b. 对学习给予肯定。
- c. 检查学习者是否学会。
- d. 纠正学习者做得不恰当之处。
- e. 为学习者设计一些有趣活动，去除干扰因素。
- f. 向学习者解释他们为什么应该学习这些内容，它们是如何应用在工作中的。
- g. 检查学习情况。

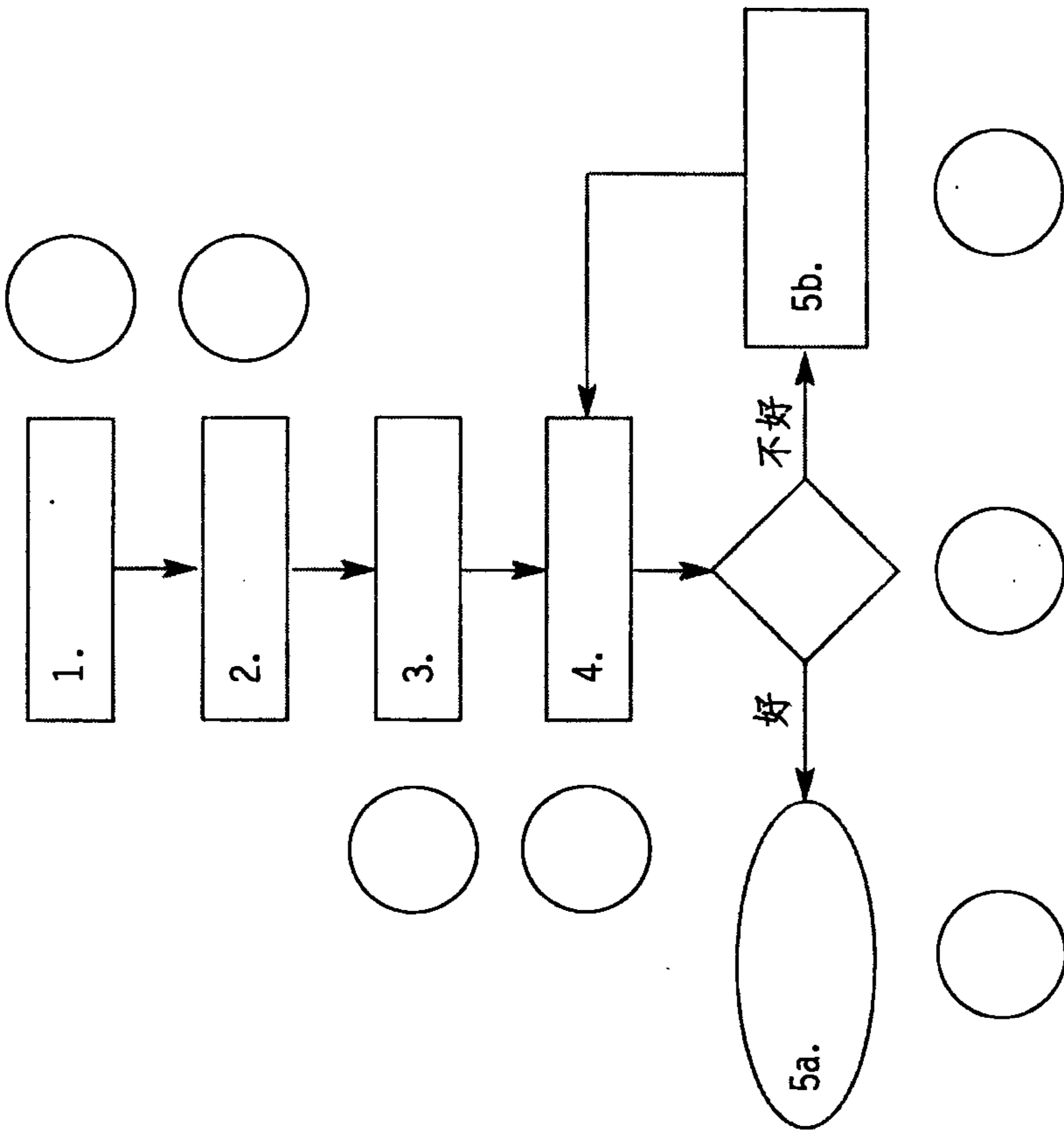


图6-7 培训结构化的五步模型



请记住

- 虽然我们倾向于认为每个个体都是与众不同的，但是在学习的过程中，人们的相似性超出了我们的想象。
- 如果成年学习者知道自己为什么要学习以及学习成功后可以做什么，了解到所有的学习内容是如何联系在一起，如何得到反馈以及如何因为学习而得到奖励……他们就会主动学习。
- 通过应用五步模型——逻辑依据、绩效目标、学习活动、评价以及纠正和确认性的反馈——可以提高学习的成功率。

第七章

帮助学习者记忆

本章要点：

- ◆ 所谓的“好的学习者”和“差的学习者”之间的根本区别
- ◆ 五项元认知技能
- ◆ 六种促进学习和记忆的认知策略

培训内容精心的结构化，吸引学习者，融合成年人的学习原则，这样的培训效果会格外出色。但是，我们有时却无法实现改变学习者的预期目的。我们能够引导学习者参与培训，但却不能强迫他们学习。学习者给我们讲授的陈述性和程序性知识掌握得如何，在很大程度上取决于他们自己。

在第七章开始，我们首先探讨一下所谓的“好的学习者”和“差的学习者”（即理解我们所教内容并长时间记忆的学习者和那些没有学习效果的学习者）的区别，由此引发了认知心理学和实际学习应用中对于“元认知”的讨论。不要担心，我们会以简明的语言阐述这个概念。讨论了元认知、元认知对学习的重要性以及我们如何运用简单的元认知技巧帮助人们学习之后，我们会再深入拓展这个话题。这一章介绍了六种认知（心智或信息处理）策略，你可以运用它们促进学习。总而言之，你将通过本章弄懂为什么有些学习者学得比其他人好，知道你要怎么做才能弥补这种差距，学会如何帮助所有的学习者更

好、更快地学习并使学习效果长久延续。

• 元认知：学习的“主管”

在本书第四章，我们描述了影响学习效果的三大主要因素：能力、知识背景和动机。我们现在还要加上第四项影响因素，它对学习的成功起着决定性的作用，即元认知。它是一套位于更高层次的控制系统，引导我们进行各种信息处理活动。每当我们为自己设定心智和认知方面的行动目标时（如学习或解决问题），这种高层次的信息处理方式都会介入，使心智活动更为有效。我们在很小的时候就能运用这种高层次的信息处理方式来发展自己的技能，当我们学会了如何学习之后，又可以提升元认知。不妨把元认知和元认知技能视为大脑思维的操作系统（我们借用了 R. C. 克拉克在 1998 年提出的概念），负责管理高层次的信息处理。每次学习新知识时，我们都要运用元认知技能。

为什么元认知技能如此重要

假设你在森林中漫步，孤身一人，又累又饿，你非常想吃东西。突然，你发现了一块林间空地，那儿放着很多食物，你开始流口水了，但是在你准备吃之前，一个高大强壮、面目凶恶的人闯进了空地，对食物虎视眈眈。和他友好相处显然不可行，这是“适者生存”的时刻，谁会是幸存者呢，他还是你？

大自然给了你和这个大个子不同的体质，他块头大，肌肉强壮有力，举止粗暴，你则相反。你认为谁更有可能取得胜利？请选择：

- 大块头能赢，你就饿着吧。
- 你能赢，享受美味吧！

等等，如果你的个子虽小，肌肉也少，但具备高超的格斗技巧呢？这会不会增加你的胜算？你会改变最初对胜负的看法吗？



例子虽然不够确切，但原始的学习能力和充分发展的元认知技能好比大块头与高超的格斗技巧之间的关系，高度发达的信息处理水平和筹划能力毕竟“技高一筹”，对我们也更为重要。好的学习者和差的学习者之间的主要区别证实了元认知技巧的重要性，可以通过这些技巧设定学习目标，做出计划并执行计划。学习者对需要解决的问题越不熟悉，元认知技巧起到的作用就越大。研究证明，智力水平相当的学习者，元认知技巧较强的一方更能取得学习的成功。

元认知技巧有哪些呢？研究者和著作者用不同的方式对其进行了描述。我们更为认可理查德·克拉克 1998 年提出的五种元认知技巧以及它们是如何发挥作用的。表 7-1 对克拉克的描述进行了解释和概括。

为什么这些技巧对培训师、教练和教育者如此重要呢？因为学习者的成功决定了我们的成功，无论我们多么努力地创建以学习者为中心、以绩效为基础的培训课程，如果学习者缺乏元认知技巧来处理我们传送给他们的信息，培训就不会成功。

那么，我们该怎么做？首先，请记住，我们的指导和培训是对学习者缺乏知识的补充。请看表 7-2，它提供了对学习者的不足之处进行补充的行动建议。



在元认知技巧方面，不妨在培训开始前对学习者的学习进行分析。事先确认学习者的学习能力，查看其过去参加培训的学习记录，找出存在的问题。调查他们在工作中遇到过怎样的问题，与其主管交流。当你启动培训的时候，观察学习者在元认知方面的不足之处。表 7-3 针对学习者的元认知缺陷提出了补充建议。

在这里，我们并不是想把你变成学习诊疗专家，而是为了让你了解，学习者能够促进或者阻碍学习进行的一些重要特点，所以你需要考虑到学习者或学习者群体的元认知水平。为了帮你确认自己是否掌握了元认知方面的重点，请查看表 7-4，将学习者遇到的元认知问题与可能的解决方案配对。如果你完全答对或者答对了大部分，不妨表扬一下自己。对于做错的部分，我们建议你重新翻阅相关部分，然后再次作答。相对来说，很多培训从业者都不够了解元认知这个概念，因此你对元认知的认识和进一步了解能够让你在培训行业领先一步。

表7-1 好的学习者和差的学习者的元认知技巧

元认知技巧	“好的学习者”	“差的学习者”
筹划	<p>学习新知识时，首先推理出必须做哪些事，然后制定一个计划来完成学习，适当地安排时间和资源。</p>	<p>学习新知识时，不知该怎么做。随机地试验各种学习方法，没有提前规划。使用过去用过的老办法，无论它是否管用或是否适合新的学习挑战。</p>
选择	<p>看、听、研究、分析，然后从杂乱无章的资料中筛选出关键要素，去芜存菁。</p>	<p>不知道从哪里开始。一切看上去都挺重要，每样东西似乎都要学。很快就被各种新信息和细节淹没。可能做出不合适或者没有价值的选择。</p>
联系	<p>不断寻找新旧知识之间的联系。企图理解新内容并将其与已知内容联系起来。能够自我创造有意义的推理和记忆方法。</p>	<p>将新内容视为一锅粥，只知吞咽而不知找出它们与已知技能和信息的联系。将新的学习内容与原有经验隔离开来，不会进行联想。可能做出错误推断。</p>
调整	<p>接受了新信息并进行练习后，他或她会进一步分析和研究新知识。调整推断策略并试图准确地理解新信息。抛弃错误的假设和过去有用但现在不需要的学习方式。</p>	<p>对新知识虽有含糊的理解，但无法进一步分析和研究。继续在这些知识的基础上罗列更多的信息，而不是测试、调整和删除无用的部分。无法清楚地认识新知识和技能，因此会出错并且对新知识做出过于简单的概括。</p>
追踪	<p>在学习中，用更为成功的策略代替低效或存在不足的策略。应用新知识时，对概念化的模型进行改进，找出新知识应用的局限和可行范围。坚持理解和运用新知识并随时做出调整。</p>	<p>在学习中，只使用已知的策略，无论其管用与否。知道努力但缺乏灵活性。在实践中，采取一成不变的方式应用新知识，生搬硬套，方法单一，时常出错。不会追踪关注新知识应用带来的影响，不会做出概念和操作上的变通。</p>

表7-2 补充学习者的不足

影响因素	补充措施
能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 把所学知识分成小段的信息串。 ● 简化。 ● 使用大量实例。 ● 删除不必要的内容。 ● 针对每一段信息串，提供足够的练习，以确保学习者能够掌握。 ● 逐渐地由简单到复杂。 ● 阐述说明。
知识背景	<ul style="list-style-type: none"> ● 特别开设课程来关注学习者已有的技能和知识。 ● 在新知识和相关的原有经验之间建立联系。 ● 如果需要，给学习者分发与其原有知识有关的资料进行练习。 ● 设立指导课程和帮助课程。 ● 让具有知识背景缺陷的学习者与能够帮助他们的学习者结对分享知识。 ● 创建学习小组，将不同水平的学习者混合在一起，让他们互相帮助。
动机	<ul style="list-style-type: none"> ● 有针对性地向学习者展示所学知识的价值和益处。 ● 向学习者展示其崇拜的成功人士是如何重视相关学习内容的。 ● 通过指导学习者做练习增强其自信，对成功者进行奖励。 ● 提供足够的挑战，激励学习者参与。 ● 讲述成功故事。 ● 营造积极向上的氛围，让学习变得有趣，引入奖励机制。

关于元认知需要注意的最后一点：人类会不断发展自己的元认知。这种活动从童年时代就开始了（最早起始于婴儿时代），你可能已经注意到，有些你认为并不是特别有天赋的人，学习成绩却超过了那些看起来很聪明的人。这种情况下，元认知技巧可能会起关键作用。培训成年学习者时，你可以根据我们的建议帮助那些技巧不成熟的人。研究证明，如果学习者在指导下运用元认知技巧并进行思考，不仅对学习有帮助，还能提高其元认知技巧水平。这叫做“交互式教学”。学习者在学习的同时，提高了认知能力，为将来的学习做好了准备。

➡ • 认知策略：如何学得更快、更好、付出更少

产品设计界有个说法：“更好、更快、更便宜——请选择其中两项。”换言之，如果你想又快又好，产品的成本就要提高；如果你想要更快、更便宜的产品，那么质量就受影响。选择更好、更便宜的产品？对不起，效率不能让人满意。在这一部分，我们可以同时满足你对这三个方面的需要——将六种认知策略介绍给你，以便你和学习者使用。实践证明，这些策略能够加快学习速度、改善记忆效果，还能让你们在教授和学习两方面花费更少的时间和精力。有了这些优势，你将有能力创设更多的学习活动。

首先，什么是认知策略？我们参考了伊利诺伊大学三位著作研究者查尔斯 K. 韦斯特 (Charles K. West)、詹姆斯 A. 法默 (James A. Farmer) 和菲利普 M. 沃尔夫 (Philip M. Wolff 1991) 的说法。

表7-3 补充元认知技巧的不足

元认知不足	补充措施
筹划	<ul style="list-style-type: none"> ● 告诉学习者想成功需要付出什么。 ● 提供列有所需资料 and 资源的清单。 ● 指导学习者做好学习准备，营造适当的身体和精神条件，根据学习者自身水平选择学习强度。提供一张学习时间表供其参考。 ● 与学习者探讨如何成功进行学习筹划，回答并追踪表现效果。

(续表)

选择	<ul style="list-style-type: none"> ● 向学习者指明培训和所有相关材料中有哪些要点。 ● 告诉学习者需要注意哪些。 ● 与学习者回顾各个重点。 ● 提供线索,帮助学习者确认重点。这些线索可以包括大标题和副标题、划线词句和术语、标签、带有加框关键信息的插页、对重要项目的回顾。 ● 请学习者做好准备听/读并选出关键知识点。培训师提供信息,学习者记录。回顾和检验他们所选择的内容,提供纠正和确认性反馈。 ● 提供指导并让学习者记录下来,或者让其填写与已学内容有关的空白图表,在上面标注线索和提示。 ● 经常进行强调关键学习因素的练习和测试。
联系	<ul style="list-style-type: none"> ● 请学习者回想相关的已有知识,将新知识与之联系。 ● 使用熟悉或易于联系的例子,帮助学习者理解全新或者抽象的概念、过程、原则或者步骤。 ● 运用推断、隐喻和比较等方法在新旧知识和技能之间搭建桥梁。 ● 鼓励学习者利用其原有知识或观察,在新旧知识之间创造联系。
调整	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供要求学习者立刻运用所学知识的练习、事例和案例。 ● 让学习者通过练习找出与自己所熟悉的知识之间的明显区别, ● 逐渐加大练习难度,使其能够找出更细微的区别。 ● 对练习进行改编,使其适应不同的学习和解决问题的方法。 ● 通过自我测试、清单或者观察和现场指导的方式,对学习者的表现进行评价并提供纠正和确认性反馈。
追踪	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供模拟环境,以便学习者在实践中应用所学知识。改变环境条件,加大练习难度。 ● 请同学们互相监督和观察对方应用所学内容的情况,运用观察工具和清单将应用情况记录下来。请学习者互相评价。 ● 观察所学内容的实际应用或观看录像带。询问学习者新知识的应用情况。 ● 让学习者置身工作环境,请他们使用评价工具评判自己的表现。请有经验的工作者观察学习者应用新知识的情况并给出反馈。 ● 询问学习者情况。请他们谈谈遇到了何种困难,帮助其选择不同的学习技巧克服障碍。

表7-4 弥补元认知缺陷

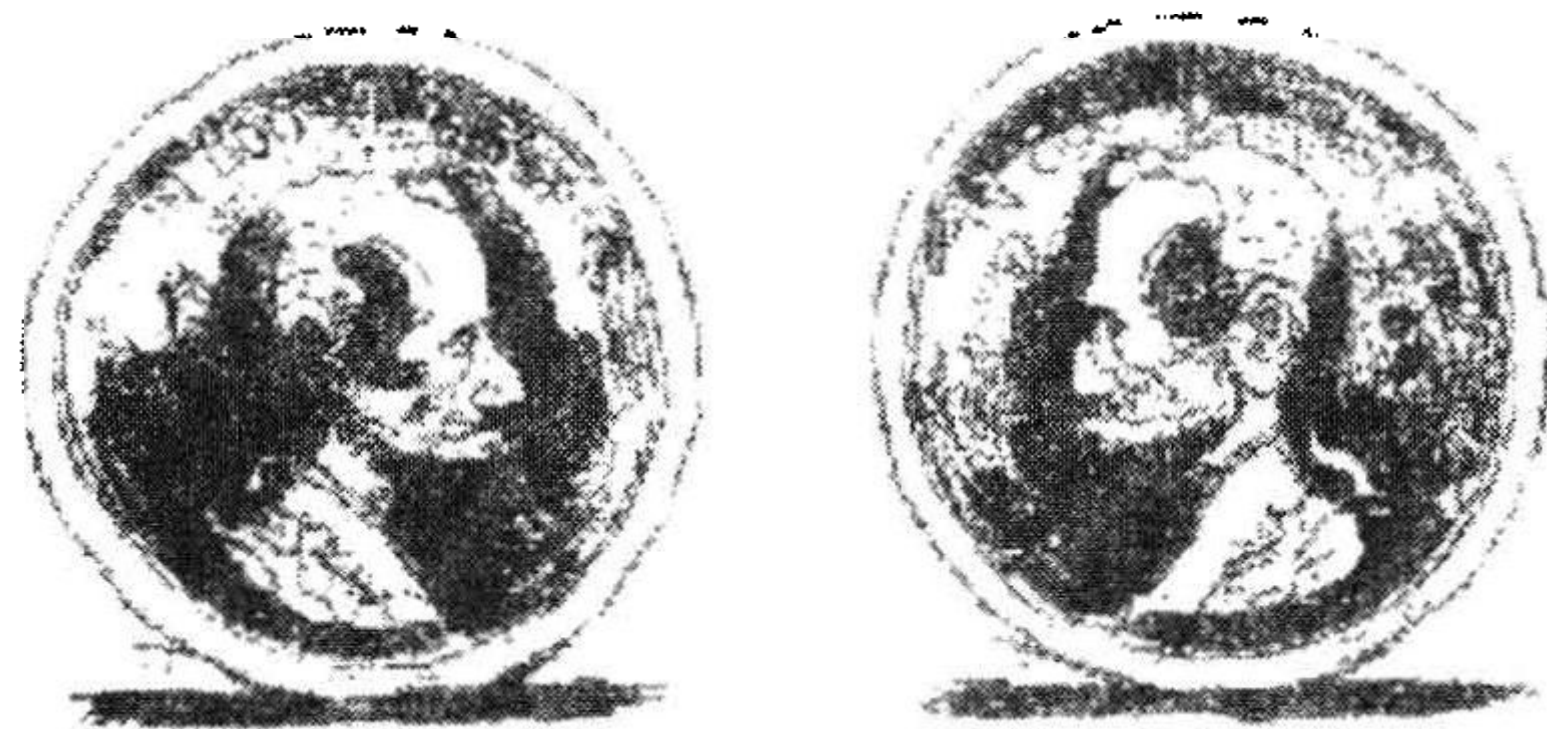
学习情境	元认知问题和可能采取的措施
<p><input type="checkbox"/> 1. “噢，我糊涂了，这些单词太复杂了。每一个词看上去都很重要，学习的负担真重啊！”</p> <p><input type="checkbox"/> 2. “我不太理解。有时我能做对，下次就做不对了。我可能弄错了什么。”</p> <p><input type="checkbox"/> 3. “一切看上去都很陌生。这些奇怪的观点、词汇、概念和程序没有我熟悉的，太抽象了。”</p> <p><input type="checkbox"/> 4. “好吧，从大纲来看要学的内容很多，我只要做我通常做的就好了。”</p> <p><input type="checkbox"/> 5. “我不知道，我总是做相同的事，为什么我学不会？有时，我似乎理解了，然后他们告诉我，不能这样运用。我无法做得更好。”</p>	<p>a. 联系问题——在新旧知识之间架设桥梁。使用推断手法和生动的例子帮助其理解新旧知识之间的联系。</p> <p>b. 选择问题——明确指出学习的要点，提供线索并划出重点内容。向学习者提供学习指导。</p> <p>c. 筹划问题——指出成功学习的要素。提供学习量和时间方面的建议。指导学习者安排时间、收集资源并营造个人学习环境。</p> <p>d. 追踪问题——推荐一些备用的学习技巧。让学习者进行一些简单的模拟练习，对其表现做出反馈。然后加大练习难度，给出综合性更强的反馈。对学习者的正确表现给予确认。</p> <p>e. 调整问题——弄清细微的区别。提供更为实用和特定的反馈，以便让学习者关注具体的概念、原则和步骤。探查其不足和理解错误之处并帮助学习者搞清楚。</p>

1-b; 2-e; 3-a; 4-c; 5-d.

来源

认知策略是我们在研究和学习中使用的才智方法，与元认知技巧不同，元认知的层次更高、更具主导性。我们的认知策略组成了一个思维和学习的数据库，可以利用它确认特定的学习情况。认知策略帮助我们对知识点进行组织，

从而加以吸收并能更容易地回想知识点。让我们举一个简单的例子，请看下面的两个铸有林肯头像的硬币。



A

B

在左边的硬币上，林肯的脸朝右，在右边的硬币上，林肯的脸朝左。请不要找出真正的林肯硬币来对照，先回答：哪一个硬币是真的？

你的回答：

正确答案是 A。我们曾经请几千名美国成年人做这道题，令人吃惊的是，70% 的人会选 B，尽管他们见过这种硬币无数次，但每次都没有注意人脸的朝向。公布答案前，我们问他们是否愿意出一万美元赌自己的回答正确，然而很少有人愿意打这个赌。

我们如何才能确保自己记住林肯的脸朝向哪里呢？不妨记住这句话：“我们伟大的总统——林肯，总是为人民做正确（英文中‘right’即可译为‘正确’又可译为‘右’）的事情。”现在记住了吧！但是，其他硬币上的其他总统头像脸部朝向哪边呢？记住这句话：“其他所有总统都被林肯甩在了后面。（本句中含有‘左’‘left’这个单词）”是的，他们脸都朝左。

我们为什么要讨论硬币这一话题呢？原因很简单，帮你记住一个简单但有用的学习方法，将一些不容易分辨的区别（因此也不好记忆）与熟悉的场景和句子联系起来（如刚才的两句话）。这是非常有用的办法，能帮你迅速抓住要点并牢牢记住，这是更好（好学好记）、更快、付出更少（记住两句话足矣）的认知策略之一。

现在，你已经体验到了认知策略的威力，让我们继续探讨。认知策略是一

啊跑，逃离了包围圈，大家伸出 5 个指头互相庆贺，然后继续走在 66 号公路上。”

当你把陈述性或者程序性知识归入逻辑化、易于理解的知识组时，就是对认知策略的一次成功运用。

空间化策略——将信息视觉化

用视觉化的方式把信息罗列出来，可以帮助学习者看到事物之间的联系。这种空间组织形式是促进学习成功的另一种方法。图 7-1 描述了空间化策略的一类。请注意“打包物品”这个大任务是如何被分解成几个小任务并进行空间化罗列的。有了这样的直观图形，学习者可以立刻理解自己必须完成哪些项目。该方法能够促进学习、追踪和记忆。

还有一种空间策略工具，即流程图，它将一系列的步骤程序化和视觉化，帮助学习者进行练习和记忆。在图 7-2 列举的流程图中，请注意菱形的方框，从这里开始你要做出选择。流程图可以相当复杂，但如果学习者是新手的话，简单易懂的流程图可以帮助他们看出整个过程包含的要素。

另外一种常见的空间策略工具就是矩阵。我们将利用矩阵教你一些法语。下面是规则法语动词的变化形式：

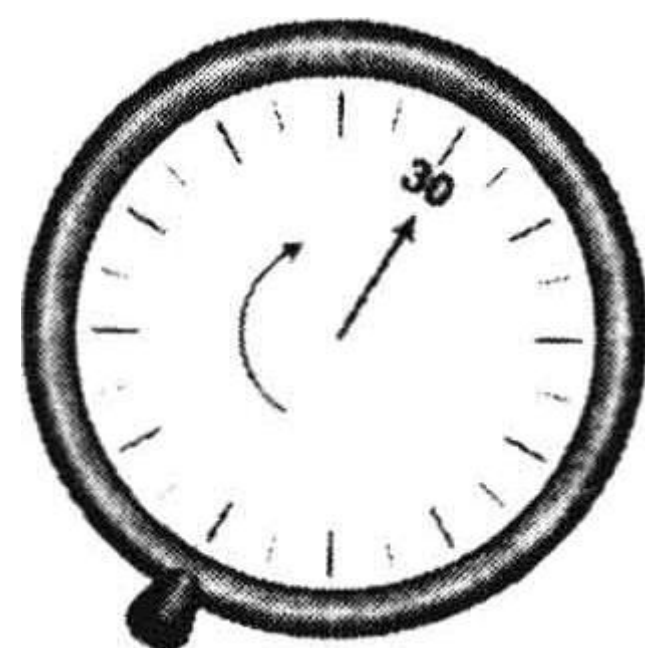
1. 不定式（例如：donner = 给）
2. 现在时，把词尾的 er 去掉，在 donn 后面加上下面列出的字母组合。
3. 将来时和条件时，在不定式（donner）后面加上下面列出的字母组合。

人称	现在时	将来时	条件时
Je 我	-e	-ai	-ais
Tu 你，单数	-es	-as	-ais
Il, elle 他，她	-e	-a	-ait
Nous 我们	-ons	-ons	-ions
Vous 你们，您，复数或正式称谓	-ez	-ez	-iez
Ils, elles, 他们，她们	-ent	-ont	-aient

对照正确答案，看看你记得多少单词，把个数写在下面方框中：

正确回答个数：

现在，再用 30 秒时间记忆下面 20 个单词，预备，开始！



动物	游戏	国家	食物
长颈鹿	曲棍球	斐济	蛋
蝶螺	象棋	俄罗斯	椒盐饼
鹅	溜冰	比利时	樱桃
狼	乒乓球	挪威	巧克力
老鼠	手球	日本	花生

把上面的单词遮盖起来，在方框中根据记忆写出越多越好。

正确回答个数：



你的两次得分有何区别？一般来说，第二次得分要比第一次高，因为第二道题将词汇进行了分类。任何形式的分类，只要是基于逻辑，就能促进信息的认知、理解、存储和检索。分类策略包括多种形式：归类（上述的题目就进行了词汇归类）、按照逻辑顺序写下操作步骤、根据时间顺序给事件排序、根据逻辑安排对物品进行组织。还记得第一章中的那个故事吗？

“7 个小矮人遇到了 3 头小猪，时间是 2002 年，地点是距离一个 4 条路交叉的十字路口 39 步远的地方。突然，他们受到了 101 只斑点狗的攻击。小矮人和小猪分别用自己的 2 条腿和 4 只蹄子拼命地跑

啊跑，逃离了包围圈，大家伸出 5 个指头互相庆贺，然后继续走在 66 号公路上。”

当你把陈述性或者程序性知识归入逻辑化、易于理解的知识组时，就是对认知策略的一次成功运用。

空间化策略——将信息视觉化

用视觉化的方式把信息罗列出来，可以帮助学习者看到事物之间的联系。这种空间组织形式是促进学习成功的另一种方法。图 7-1 描述了空间化策略的一类。请注意“打包物品”这个大任务是如何被分解成几个小任务并进行空间化罗列的。有了这样的直观图形，学习者可以立刻理解自己必须完成哪些项目。该方法能够促进学习、追踪和记忆。

还有一种空间策略工具，即流程图，它将一系列的步骤程序化和视觉化，帮助学习者进行练习和记忆。在图 7-2 列举的流程图中，请注意菱形的方框，从这里开始你要做出选择。流程图可以相当复杂，但如果学习者是新手的话，简单易懂的流程图可以帮助他们看出整个过程包含的要素。

另外一种常见的空间策略工具就是矩阵。我们将利用矩阵教你一些法语。下面是规则法语动词的变化形式：

1. 不定式（例如：donner = 给）
2. 现在时，把词尾的 er 去掉，在 donn 后面加上下面列出的字母组合。
3. 将来时和条件时，在不定式（donner）后面加上下面列出的字母组合。

人称	现在时	将来时	条件时
Je 我	-e	-ai	-ais
Tu 你，单数	-es	-as	-ais
Il, elle 他，她	-e	-a	-ait
Nous 我们	-ons	-ons	-ions
Vous 你们，您，复数或正式称谓	-ez	-ez	-iez
Ils, elles, 他们，她们	-ent	-ont	-aient

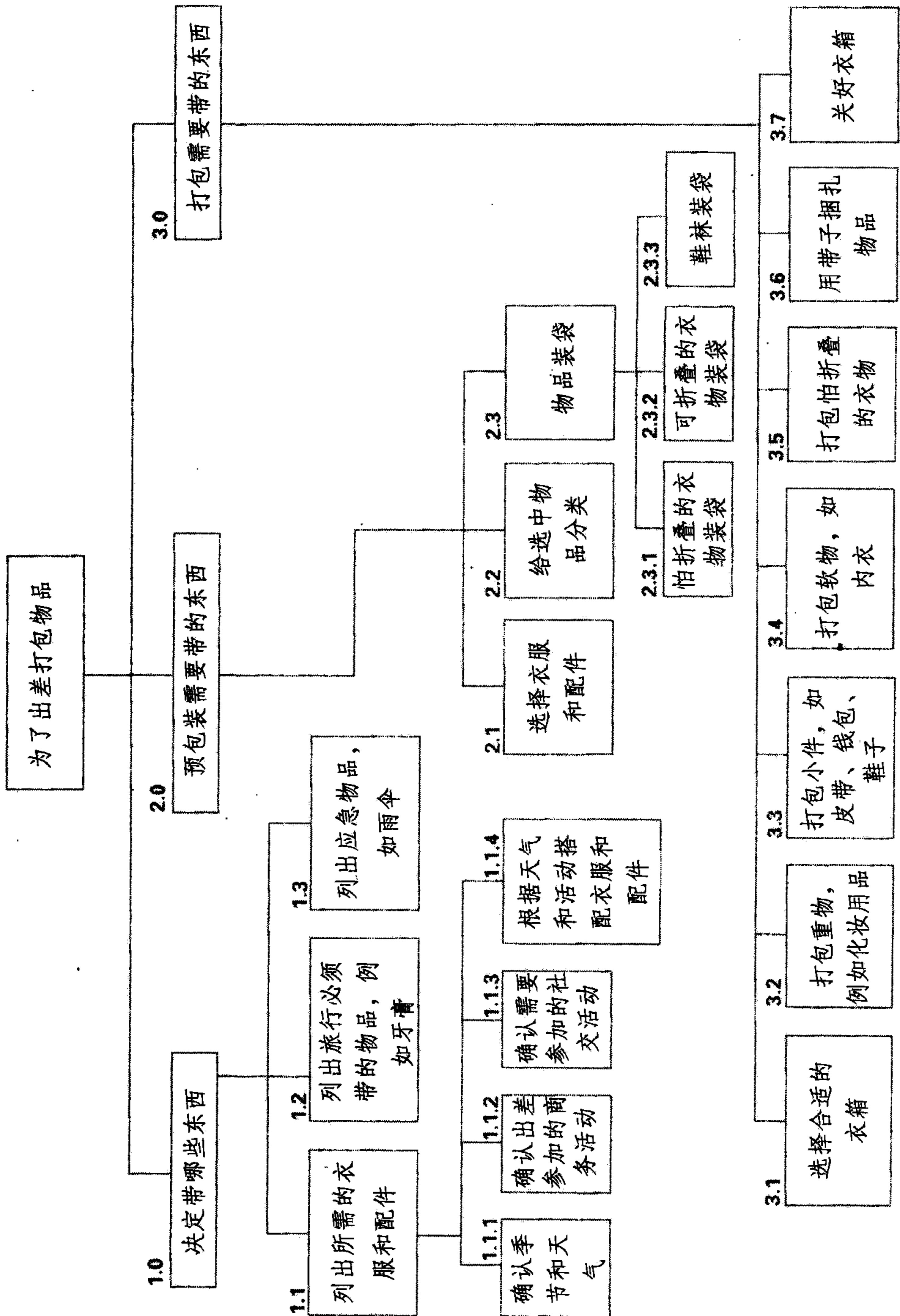


图7-1 空间化策略演示：打包物品

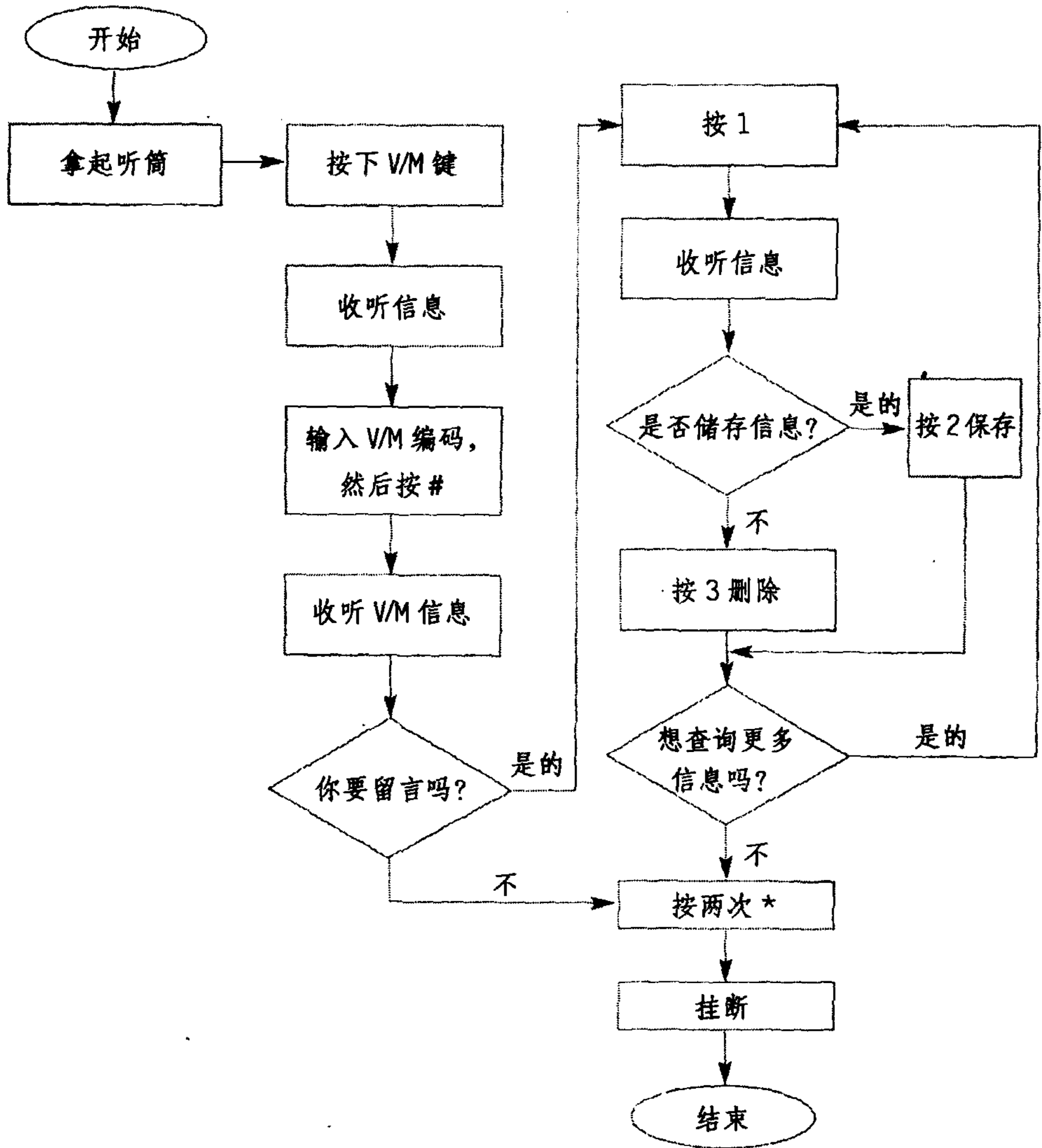


图7-2 流程图举例：查收语音邮件

举例：Je donne (我给); tu donneras (你将要给); elles donneraient (她们曾经将要给)。

将信息按照矩阵形式排列是否对学习有帮助？请你自己检验一下。

Il parl (他说)

Nous March (我们将要走)

Vous Dans (你们曾经要跳舞)

正确答案是 il parle, nous marcherons 和 vous danseriez。如果检测回答有误,请再看一遍矩阵内容,它对知识的学习、应用和自我检测非常有帮助。

我们的举例包括了逻辑化的程序和矩阵,将多种认知策略结合在一起使用就是一个更出色的策略。

矩阵还可用于总结课程的中心内容。学习者可以参与设计矩阵然后使用它进行学习,以便有利于记忆和应用。例如,培训师引导银行新职员在客户设立的新账户中进行操作时,可以把每个账户的情况列在矩阵里。如下表所示,由培训师和学习者在培训过程中填写主要信息。

账户	主要特点	主要收益	限制
现状			
金融市场			
储蓄和支票			
储蓄利息			

矩阵对基本信息进行了组织,可以帮助学习者进行逻辑化的对比和区分。适合用在教学中,作为帮助记忆知识的看板,也可协助工作。可以先在模拟环境中练习使用矩阵,再在实际工作中使用。



预先组织——预览未来信息

关于预先组织策略是如何促进理解、学习、记忆甚至工作应用的课题,目前存在大量的相关研究。普遍的研究结果表明,适当运用预先组织策略,对学习极有帮助。预先组织通常是指在学习新知识或技能之前,对它们进行简短的介绍,让学习者预先了解其内容。通常,该策略会展示新旧知识的逻辑联系,并对二者进行比较,还可以勾画出新知识大纲,帮助学习者做好接受信息的准备。

本书第一章就运用过预先组织策略,对全书进行了简短介绍。另外,本书的

每一章开始部分都会对本章内容和重点做出预先介绍。下面是运用预先组织策略学习新知识的典型例子，其中还包括培训的逻辑依据，以提高学习者的积极性。

预先组织策略举例：学习新的一章——陈述性知识

在上一章中，你了解了陈述性知识（或“谈论性”知识）的一些信息，陈述性知识通常在大脑的新皮质层中进行处理和储存，属于大脑接收的最新发布形式。你还练习了如何认识和回忆陈述性知识。这一章将为你介绍“行动”的知识，即“程序性知识”。与陈述性知识不同，人类和各种动物都有能力学习和获得程序性知识。

如同一篇文章的摘要一样，预先组织策略让学习者迅速了解和思考接下来即将接触的知识。你可以在课程、模块或者单元的开始运用该策略，在新旧知识间建立联系，陈述新知识的要点，附上简短的介绍，帮助学习者进行准备，增进其理解、加强新知识在工作中的运用。

多元化比较策略——推理、隐喻和比较

大人经常给小孩子讲故事，如《伊索寓言》和《圣经》故事。柏拉图曾经用洞穴的比喻告诉我们真实世界和理想世界之间的关系。我们在生活中需要频繁运用多元化的比较手段，如在日常对话中使用隐喻：“她是一个桃子！”或者“他是只臭鼬！”“电脑界面”这个概念就建立在隐喻的基础上，人们把屏幕叫做“桌面”，在上面设置菜单和图标。

多元化比较对于学习和记忆极有帮助。如果你还记得“小洞不补，大洞吃苦”这句谚语，就能理解未雨绸缪的做法可以帮助我们节省金钱、时间和资源，避免灾难。

认知策略的力量体现在它们能在新旧知识之间搭建桥梁（联系）。表 7-5 列举了多个模块、课程的绩效目标，运用少量隐喻帮助学习者理解新知识。你还可以利用填空练习来锻炼想象力，借助隐喻回答每一项问题。题目没有固定的正确答案，我们会在你尝试之后给出最后三项的参考答案。

表7-5 创造隐喻

绩效目标	隐喻
<ul style="list-style-type: none"> ● 检索数据库 ● 检修设备 ● 销售奢侈品 ● 选择假期 ● 提供有效的客户服务 ● 设计课程 ● 整理文档 ● 创建和管理团队 	<ul style="list-style-type: none"> ● 查询黄页、搜索图书馆 ● 医学诊断 ● 精致餐馆 ● 探险/冒险 ● 在家中接待客人 ● _____ ● _____ ● _____

经过大量讨论，我们觉得最后三项可以填写如下隐喻：设计课程——盖房子；整理文档——春季大扫除；创建和管理团队——体育/戏剧用品生产。还可以有很多种答案。



根据研究和经验，多元化的比较策略可以激发人的想象力、促进学习。该策略运用时非常有趣，可以称之为享受（帮助学习者在新旧知识之间架设多元化的桥梁），对学习而言是一种效果惊人的认知策略。

重复——练习、练习、练习

这种认知策略听起来比较枯燥，不过，重复和强化确实是最为简单有效的记忆方式，特别是对于长期艰苦学习而言。你还记得多年前自己是如何记诵字母表的吗？经过这么多年，你会记错或漏掉一个字母吗？另外，乘法表不也是利用重复进行记忆的吗？这里有四个算式，你能在10秒内做完吗？开始！

$$7 \times 5 = \underline{\hspace{2cm}} \qquad 6 \times 6 = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$9 \times 9 = \underline{\hspace{2cm}} \qquad 8 \times 6 = \underline{\hspace{2cm}}$$

即使是多年不做乘法的成年人，也会在不到5秒的时间内写出全部正确答案！无论是陈述性（如欧洲各国首都、引擎的各组成部分、某个操作的各个步

骤) 还是程序性 (测试列车的空气制动、跳探戈、确认审计报告) 知识, 学习中充满了各种类型的重复和强化, 只有这样才能记住和回想起知识。我们在表 7-6 中推荐了一些重复技巧, 并附有应用举例。

SQ3R 法是经过实践检验的理解和记忆学习法之一: 这几个字符代表调查 (Survey)、提问 (Question)、阅读 (Read)、复习 (Review) 和背诵 (Recite)。最近, 我们访问了一所知名大学, 在那里, 我们旁听了大一新生的一堂课。学生们利用 SQ3R 法进行各种内容的学习, 而且对结果非常满意。虽然该方法早在 20 世纪 30 年代晚期到 40 年代早期就问世了, 对于这些新生来说, SQ3R 的神奇效果仍然让他们觉得新鲜。


 学习、记忆、练习、强化、自我测试和测验, 这套步骤对学习的巨大帮助作用早已得到无数次证明。运用它们的关键是对信息进行组织、寻找其意义并且进行系统化的应用。随着时间的推移, 人们对知识会越来越熟悉, 学习的效率也会提高。

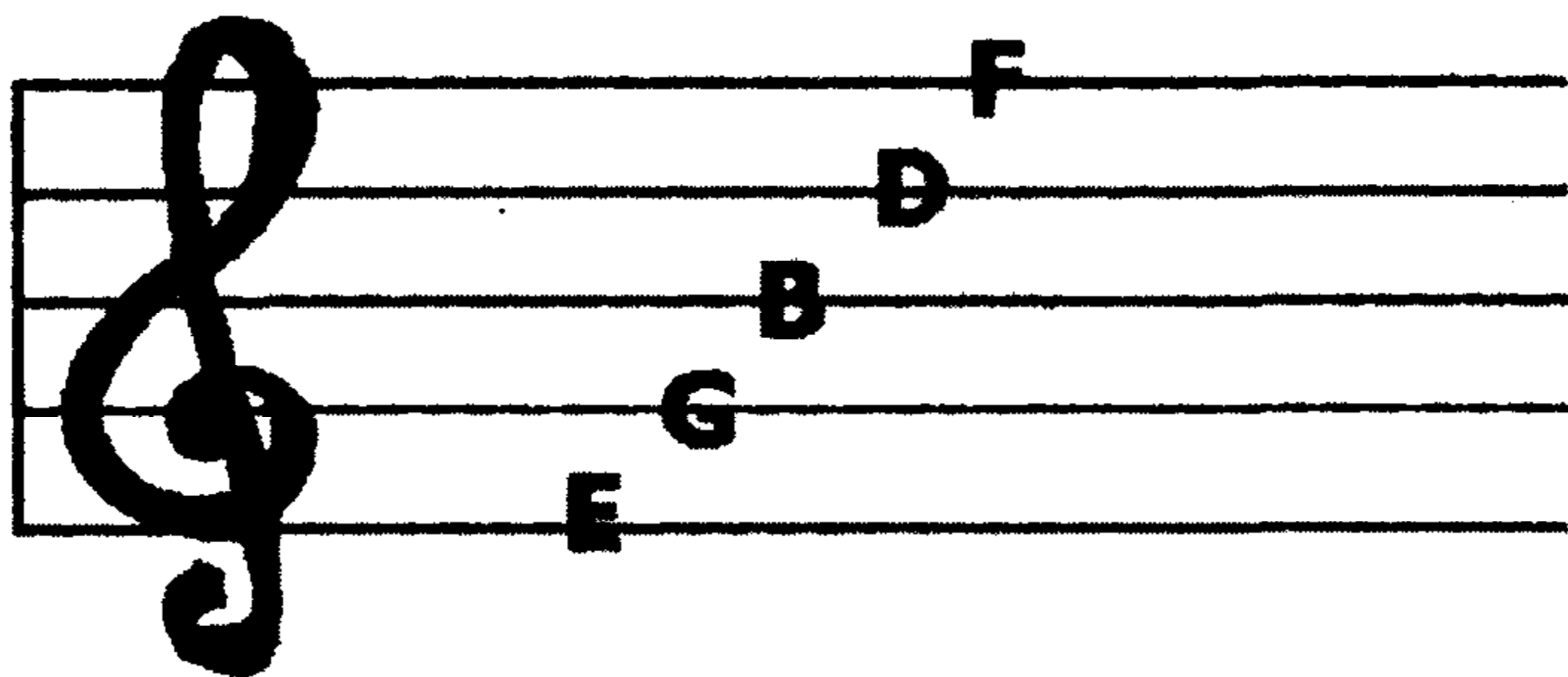
表7-6 重复技巧

技巧	应用举例
重复词语或步骤, 配上节奏或韵律。	<ul style="list-style-type: none"> ● 危险货物分类 ● 拆卸和装配设备
朗读 / 倾听学习内容, 做笔记, 把每个要点转化为一个问题, 不断提问, 直到正确理解为止。(适用于团队活动)	<ul style="list-style-type: none"> ● 背诵必须记住的规则 ● 记忆产品的特点和优点 ● 紧急停机操作步骤
针对某个材料编写测试问题 (或者请学习者来编写测试问题), 不断进行测试直到取得完美成绩为止。	<ul style="list-style-type: none"> ● 专业化的资质鉴定文件 (例如, 法律、会计、网络工程等) ● 各类安全条例 (如人体、知识产权、反恐)
培训师做指导, 学习者记笔记, 可以加入关键词并进行解释和阐述, 也可在空白的表格、矩阵和流程图上填空, 然后和正确答案对照、学习、重复直至完美掌握。	<ul style="list-style-type: none"> ● 包含大量程序和新词汇的技术课程 ● 关于身体语言的课程, 包含对姿势及其意义的讲解 ● 处理各类火情的行动指南



记忆“助手”——记忆的工具 我们把最好的策略留在最后，这种认知策略也被称为“记忆术”，是记忆活动的最佳工具。它的作用很大，从技术专业的学生，到军队、法律人士和医务工作者，都会在学习中采用几百种不同的记忆术。基本来讲，记忆术就是记忆活动的“拐棍”——即一组容易记住的字母、单词或者图像，可以帮助使用者存储和检索更为复杂的信息。在这里我们将分析四种记忆术，每一种都可以用来帮助学习者记忆关键信息。还可以鼓励他们创造自己的记忆术。

- **字母缩写**：人们普遍喜爱这种方法。把一个短语的首字母记下来，组成一个有意义的单词或短语。最常见的例子是 HOMES 这个缩写，人们用它记忆北美洲五大湖的名字：休伦湖 (Huron)、安大略湖 (Ontario)、密歇根湖 (Michigan)、伊利湖 (Erie) 和苏必利尔湖 (Superior)。我们为记忆六种认知策略创造了一个缩写——I SCRAM (image-rich comparisons, spatial, clustering, repetition, advance organizer, memory aid)，也许并不完美，但是我们通过创造这个缩写，对六种策略记忆得更深刻了。
- **藏头（尾）诗**：根据某个需记住的事物创造一个有意义的短语，如“Every good boy deserves fudge.（每个好孩子都可以吃软糖）”。每个单词的首字母分别是一个音乐调号：



- **打油诗**：人们可以创作很多带有韵律的句子，以记忆难记的事实。英语中，一个十分有名的例子就是“30 days hath September, April, June, and November. All the rest have 31……”（一个月有 30 天，九月、四月、六月，还有十一月，其他月份有 31 天……）这段话的其他部分，

很少有人想得起来，但足以帮助大多数人记忆。

- **关键词**：在容易记忆的短语或句子里嵌着重要词语，如我们在“印有林肯头像的硬币”例子里使用的两句话。

还有很多其他记忆术以及介绍记忆技巧的书籍。不妨鼓励学习者自行创造记忆术，然后运用它们记忆和回想陈述性和程序性知识。

认知策略——结语

你可以随意利用本章提到的所有认知策略进行记忆和学习。作为培训师、教练和教育者，我们的任务是帮助人们成功地学习。如果所有学习者都具备较强的能力、丰富的知识基础、强大的学习动机、成熟的元认知技巧和足以应对各种特定学习情况的认知策略，那么就能达到理想的学习境界，而我们只需为他们提供学习目标和资源就可以了。但是，现实并非如此，参加各种培训的学习者的能力和水平各异，我们的工作就是将培训内容系统化，以便成功地改变学习者。为实现该目标，我们使用五步模型、满足运用元认知技巧的各项需要——筹划、选择、联系、调整和追踪，还要运用各种认知策略加强学习的效果。



请记住

最后我们来回顾一些关键点，请划掉下列句子括号中的不正确词语。

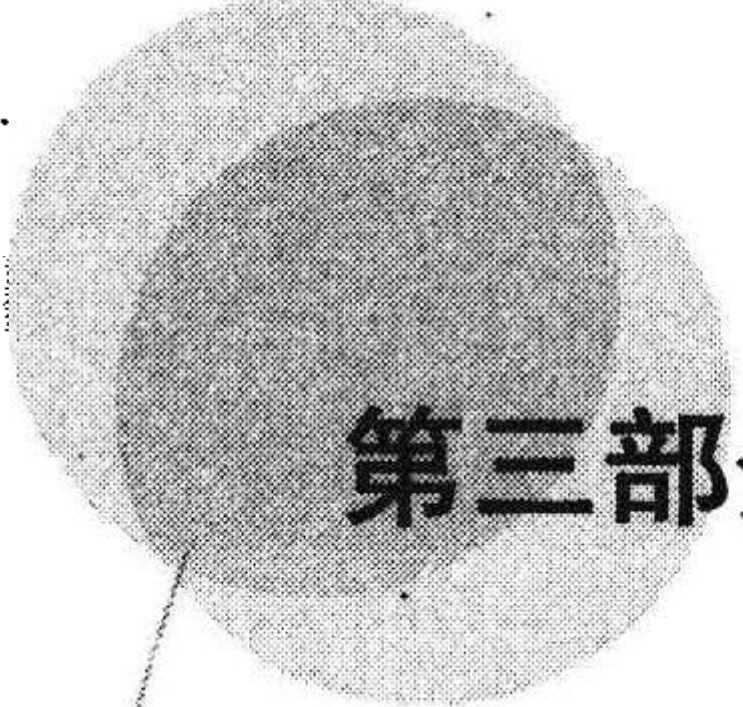
1. 成熟的元认知技巧（能 / 不能）弥补能力的不足。
2. 我们（天生具有 / 生来并不具有）成熟的元认知技巧。
3. 分类、记忆助手、重复（是 / 不是）元认知技巧。
4. 筹划、选择和联系（是 / 不是）元认知技巧。
5. 作为培训师，我们（能 / 不能）弥补学习者的元认知缺陷。
6. 在 10 美分硬币上，富兰克林·罗斯福总统的脸部朝（右 / 左）。

7. 作为培训师，我们（能/不能）使用认知策略帮助学习者获得、存储和回想需要掌握的技能 and 知识。
8. 学习者（可以/不能）自行发展认知策略。

答案如下：

1. 成熟的元认知技巧能弥补能力的不足。它们可以帮助学习者充分发挥内在潜力进行学习和记忆。
2. 我们生来并不具有成熟的元认知技巧。我们从婴儿时期起就开始在学习中不断发展这些技巧。
3. 分类、记忆助手、重复不是元认知技巧，它们属于认知策略。
4. 筹划、选择和联系是元认知技巧，还包括调整和追踪。
5. 作为培训师，我们能弥补学习者的元认知缺陷。这是我们的主要工作之一，而信息传递并非我们的主要工作。
6. 在 10 美分硬币上，富兰克林·罗斯福总统的脸部朝左。
7. 作为培训师，我们能使用认知策略帮助学习者获得、存储和回想需要掌握的技能 and 知识。我们通过学习活动和资料帮助学习者掌握和练习使用这些策略。
8. 学习者可以自行发展认知策略。帮助和指导学习者运用这些策略，叫做“交互式教学”。他们在学习各种知识和技能的同时，进一步加深了对认知策略的了解和掌握。

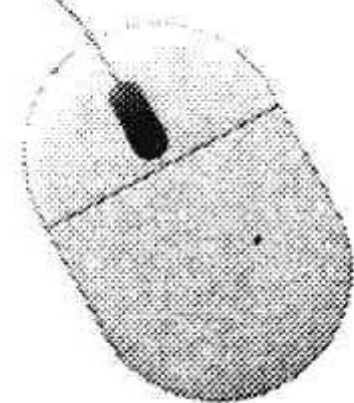
本章关注的焦点是学习者应该掌握的心智技巧和策略以及我们如何才能帮助学习者掌握这些方法。下一章将向大家介绍培训的四种综合方法以及大量的学习活动，你可以将它们安排到自己的培训中。请稍作休息，我们第八章再见。



第三部分

应用学到的知识

——实现学以致用



第八章

培训方法以及各种学习活动

本章要点：

- 四种综合培训方法
- 25项学习活动
- 培训设计模板
- 有效培训的简单公式：教学-鼓励-释放

本章包含两大主题。其一是四种培训方法，这四种方法都是在正式场合中经常用到的，结合事例，我们为你阐释这些方法以及如何单独或综合地使用它们。通过阅读这些内容，你的眼界会更加开阔，了解如何完成培训任务，知道自己该采取何种行动以及为什么要这样做。

其二是提供各类学习活动的模板，你可以应用它们调动培训气氛、帮助学习者自然地掌握认知策略，将他们的参与最大化。请记住，学习者做的越多，学到的就越多。态度积极的学习者如果能够参加有意义的、激励性的、与绩效目标挂钩的活动，就能达到最佳的学习和记忆效果。

➡ 四种主要培训方法

我们经常听到这种说法：“萝卜青菜，各有所爱。”从更广义的范围而言，我们这里介绍的四种主要培训方法是针对不同类型的学习者的。

对同一学习者，也许四种方法都适合，但是，需要针对他学习某项知识或技能的不同阶段分别采用不同的方法。我们将分析每一种培训方法并告诉你如何适当地加以应用。

这四种主要的培训方法分别是：接受式培训、指导式培训、指导型的发现式培训、探索式培训。许多专门研究学习过程的人和专业人士会对培训方法有自己的一套分类和命名方式。我们使用的这套分类和命名方法是由鲁斯·克拉克 (Ruth Clark 1998) 提出的。

接受式培训

这类培训属于“灌输”模式，本质上讲，它们把学习者的大脑视作容器，可以随意把优质、完整、有营养的信息灌输进去。使用这种方法的危险之处在于，学习者可能无法把听到和看到的信息转化为有用的技能和知识。

但是，接受式培训也具备一定的价值。它可以让学习者基本“了解”所学内容。如果运用得当并添加一些趣味元素，它可以提高学习者接受和学习新知识的积极性，让他们自愿进行更多的探索活动。对于知识足够丰富的博学型学习者，也许仅使用这种方式就足以让他们找到新旧知识间的联系并对新知识加以运用。采用此类方式的培训，信息只能单向流动，学习者掌握的控制权很少甚至没有，除了专心听讲、走神或者做白日梦，别无选择。

遗憾的是，很多所谓的培训本质都是接受式的，下面是我们在一家极具进取性、世界知名的高科技公司亲身体验。

一个由高学历人员（博士）组成的工程师团队刚刚完成了针对某个操作系统的综合性测试，他们的任务是培训世界各地的工程师，使他们有能力对这个新近研发出来的先进操作系统提供技术支持并解决相关难题。该团队采用的培训方法是：将目标受众集合在一起，进行为期五天的学习，发给他们每人一本手册（大约1200页），然后告诉他们新操作系统的情况，包括它有何不同、开

发团队曾经遇到过什么样的挑战、他们是如何克服这些困难的、他们有哪些疏漏之处等等。当我们询问他们是否打算让参加培训的工程师进行解决问题的练习时，他们惊呆了——他们根本没有想到这一步。

目标受众是将要负责解决系统问题的工程师，难道不应该让他们在培训中进行相关练习吗？接受式的培训固然可以发挥有限的作用，将一些趣闻轶事告诉听众，培养他们的热情，但是很快大家都会淡忘所听到的内容。对于接受式培训，我们的原则是保守而谨慎地使用这种方法，能不用尽量不用，除非课程较短，而且需要引起人们的注意。

指导式培训

该方法与美国陆军步兵常用的口号“Follow me”异曲同工。顾名思义，指导式培训就是以指令为主，培训师分析需要学习的知识和技能，让学习者做到你希望他们做到的事情。创建明确的、符合测试内容的绩效目标（详情见第九章），然后把知识点或单元组织起来，指导学习者按部就班地从头学起。学习者几乎没有控制权，但是，与接受式培训不同，学习者能够在培训师预先设定的路线上参与到学习中。

指导式培训特别适合相关经验很少的学习者，他们需要培训师的支持，从而培养能力和自信，在工作中可以按照学到的方法应用新知识。下面是一些需要学习者掌握的任务，他们在这些方面属于新手，在你认为需要采取指导式培训的项目前打勾。

- 1. 学习使用新设备。
- 2. 解决复杂设备出现的问题。
- 3. 进行会计计算。
- 4. 审计一家小企业。
- 5. 审核客户是否具备贷款条件。

- 6. 根据客户的特点，为其推荐一种账户类型。
- 7. 如何反驳一系列的客户异议。
- 8. 用 HTML 创建一个基本的网页。

参看我们的推荐答案之前，读者大可以畅所欲言，积极发表自己的看法，根据学习者的特质和知识深度决定采用何种培训方法。我们假设学习者是新手，那么第 1、3、5、6、8 项比较适合指导式培训，特别是在刚开始学习这些内容的时候。我们的理由是：第 1、3、5、6、8 项任务相对简单，操作步骤变化很少，内容简单易懂。我们认为第 2 和第 4 项需要采用比指导式更有广度和深度的培训方法（学习初始阶段除外）。对于第 7 项，我们觉得单纯的指导远不能让学习者有能力处理各式各样的客户异议，因此还需要其他培训方法的帮助，下面我们就来看一下其他方法。

指导型发现式培训

采用该类方法的培训，学习者和培训师都拥有控制权，基本以案例为基础。学习者可以迅速投入到案例、场景或问题中。也许在开始时需要给他们讲解一些注意事项，但是大部分情况下他们都会以自己的方式展开学习。学习者可能会查阅各种信息资源或者寻找辅助工具，包括纸质材料和电子资料等。学习者必须自己发现应该去做以及何时去做，同时需要找到合适的信息和工具帮自己完成任务。培训师负责为其提供线索、提示、建议、纠正性的反馈，还要充当顾问并随时询问任务进展。培训师需要提供多少指导和帮助，取决于学习者的技能和知识水平。对于知识较少、不够独立或者不够自信的学习者，培训师不妨多提供指导。学习者能力越强、知识越丰富，他或她越能独立发挥作用。在这种情况下，培训师的任务是确认、询问进展、略作指正、提供备选方案以及奖励。当学习者的能力和自信都达到很高水平时，他们就做好了进入下一种培训方式的准备。

探索式培训

应用此种方法，需要为学习者提供信息化的学习环境，培训师绝对不能干预他们，学习者完全掌握控制权，他们知道需要什么、应该寻找什么才能解决问题，从而帮助自己进入下一个学习阶段。通常，只设定总体目标（常由学习者自己决定）。理想的探索式培训，需要有大型信息数据库和知识管理系统的支持。对于一般水平的课题，举办一个研讨班，备齐所有工具、材料和手册即可完成任务。培训师可以监控整个过程并提供反馈或支持，如果需要，还应询问进展情况。从本质上讲在探索式学习中，培训师对学习者而言，是一种“学习资源”。

➔ • 四种培训方法的综合

随着学习者控制权的获得以及培训难度的增加，上述四类培训方法可以进行自然过渡。表 8-1 总结了这些培训方法的关键点。



下面我们对四种培训方法进行了总结：

- 它们在培训中各有作用，接受式培训法是最常用的，但应该尽量少用，因为交互式培训——信息双向传送才能取得更好的效果。
- 指导式培训赋予培训师最大的控制权，其副作用是削弱了学习者的主动性，限制其发挥空间和潜力。
- 指导性发现式培训是一种出色而均衡的培训方法，能够鼓励学习者在正确方向上发挥主观能动性，学习效果通常比较理想。但结果比较难以预测，所需时间可能更多。
- 探索式培训对于专业性和能力都较强的学习者非常有效。这种学习更加个性化和私人化，然而，它需要足够的资源支持，削弱了培训师的控制权，无法预测是否取得特定结果。

表8-1 培训的四种方式

培训方式	主要作用	学习者控制度	学习者特点(假设)	缺陷
接受式	<ul style="list-style-type: none"> ● 让学习者了解知识; ● 传达信息; ● 提高积极性。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 除了可以在得到许可后提问和回答之外,控制度几乎为零; ● 学习者可以选择听或不听。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学习者非常积极; ● 所学内容新颖、复杂或者抽象,而且学习者具备足够的知识基础; ● 仅靠讲述课程就能达到传递信息和记忆的目的。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学习者没有控制权,可能感觉非常被动; ● 如果学习者本人不积极或者认为内容不重要,就不会听课; ● 学习者记下的内容很少; ● 给人造成培训就是灌输的误解。
指导式	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对初步学习活动提供强大、理性的学习路线以及足够的反馈; ● 迅速为学习者打好技能和知识基础; ● 建立最初的能力和自信; ● 可预测学习结果。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 很少;学习路线是预先定好的,但可能会根据学习进程采用备选路线。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学习者不必有积极的态度; ● 背景知识可以很少; ● 学习者可以有元认知缺陷; ● 学习者缺乏自己控制学习的动力或自信; ● 学习者知道自己能够完全按照培训所述的方法运用所学技能和知识。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 可能会使个性独立的学习者选择不听课; ● 只提供单一(或者可选范围狭窄)的做事方法; ● 不鼓励探索或创新; ● 限制了水平较高的学习者。

(续表)

培训方式	主要作用	学习者控制度	学习者特点(假设)	危险
指导型发现式	<ul style="list-style-type: none"> ● 鼓励学习者在正确的方向上采取主动; ● 以案例为基础, 鼓励学习者分析和解决问题, 不断提高问题的真实度; ● 促进技能和知识的转化; ● 在鼓励独立学习的同时提供安全保护; ● 是指导式培训的下一步选择。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 较大, 取决于指导的多少。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自信, 愿意参与发现; ● 具备一定的相关知识基础; ● 有良好的元认知技巧; ● 学习态度积极, 但喜欢接受指导并反馈。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 可能给不够自信的学习者带来压力或疑惑; ● 对于独立的学习者来说, 限制依然太多; ● 比起接受式和指导式, 学习者可能需要更多学习时间; ● 与指导式相比, 学习结果难以预测。
探索式	<ul style="list-style-type: none"> ● 创造自我主导的学习环境; ● 给学习者足够的自由控制学习进程; ● 满足各种个性化的学习需要。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学习者自由决定学习目的、使用资源, 并对学习路线进行探索。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学习者态度积极; ● 丰富的背景知识或较强的元认知; ● 知道自己需要什么以及如何满足自身需要。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学习者可能失去目标; ● 学习者可能浪费时间; ● 对某些性格的学习者来说并不合适; ● 学习者可能学不到必要的知识或可能得出不恰当的结论; ● 难以控制和预测学习结果。

我们的建议是尽量不使用接受式培训方法，多考虑使用另外三种，将培训方法与学习者和培训师的需要结合起来。总而言之，要保持积极的培训气氛。

本章的下一部分将提供一些活跃培训气氛的学习活动，适用于所有课程、模块或者指导性的单元内容，特别适合代替接受式培训，不过也可以与其他三种方式结合使用。

25 项可用的培训活动

本章的这部分更像是“剧本”。目前为止，我们已经探讨了学习者如何处理信息、培训成年人、将培训课程结构化（五步模型）、有效学习所需的心智技巧和认知策略，以及四种主要培训方法。所有这些内容可以帮助我们更好地理解学习者设计出更优秀的培训课程。无论是否采取面对面的现场培训形式，我们仍然需要引入一些有效的学习活动来增加培训的活力。我们相信，你能够通过这些实用有效的活动帮助学习者，把原本的知识灌输变为真正的培训。

25 项培训活动可以在各种情况下使用，我们还附上了说明和举例，你的任务就是充分发挥想象力。在活动的说明和使用举例后，为读者留出了自我发挥的空间，不妨写下你们的心得和建议。在本章结尾处，提供了一个概括要点的表格，便于查阅这些活动最适合在哪些培训情况下使用。

自我超越

这个简单的活动适用于在职培训。举个例子，一位培训师先向大家演示某一个工作步骤应该如何操作，然后指导大家进行练习。练习结束后，培训师让学习者参加一个名为“自我超越”的挑战，即培训师和参与者一起竞争完成相同的任务，可以通过计时或者规定其他标准（例如准确性和完成率）来定胜负。通过加入这个挑战，学习更具趣味性，参与者的积极性提高了。新手甚至可以

不断打破自己之前创造的记录。

举例：何塞在工作中学习识别危险物品以及处理它们的方式。雪莉为他演示了如何使用《危险物品手册》，如何在手册中查询信息，并在让何塞练习使用手册辨别两种物品后，提出一个挑战：“这里是五种原材料，当我说‘开始！’你就翻到手册中对应讲述如何处理这些物品的那一页。我希望你五页都找对，我会与你同时进行此挑战，看看我能否用你一半的时间完成任务。如果我做不到，你就赢了。预备，开始！”

我可以如何应用此活动：

配对

该活动是根据经典的“配对”游戏改编的。在一张卡片上写下一个术语或者粘贴一幅图片，在另一张卡片上写下相应的定义或名称。在桌子上放置15~25对这样的卡片，洗牌后倒扣在桌上。两名参与者依次翻开两张卡片，看是否配对，如果恰好成对，参与者就可以把这对牌收起来，再玩一次。如果不成对，则让另外两名参与者翻牌。桌上不再有卡片时游戏结束。手中拥有纸牌最多的参与者是赢家。这是个很好的二人合作活动。

举例：弗莱德和阿方索正在参加气象学培训，因工作需要，他们希望考取航海执照。他们必须学会识别各种云（12种）所代表的气象信息，还要正确说出各种云的名称。他们面前摆放着两堆卡片，一堆是24张云的图片，另一堆是24张云的代表信息和名称的卡片。他们必须运用童年时代玩过的“配对”游戏的规则，根据知识把相关卡片组合在一起。所有卡片都有编号，所以可以在一张汇总表上记录卡

片编号，看看哪些配对是正确的，如果出错就要扣分。

我可以如何应用此活动：

冲突

这是一个轮流进行的角色扮演活动。把参与者分成三个小组，给每位学习者发一张卡片，上面写有一种冲突的情景，并为持有者分配一个角色（例如，销售顾问、客户、旁观者）。两名参与者表演某个冲突情景，第三名参与者扮演旁观者。作为对手的参与者则从五种预先设定的选项中选出一项来解决问题，把自己的选择与其他方案进行比较，在时间用完之前通过商议确定最终方案。例如，由销售顾问说服客户，与其达成共识。每一轮计时表演结束后，旁观者提供反馈。参与者轮流扮演各种角色。若干轮表演完毕后，培训师进行总结。

举例：主管培训班的成员们正在学习如何思考和解决工作中的纠纷，培训师伊莉莎邀请大家参与“冲突”活动，以便将他们学到的理论付诸实践。她把学习者分为六组，每组三人，先给每一组分发第一套卡片，所有小组的场景都是同样的：一位经验丰富的工人和一位新手产生了纠纷和冲突。老工人希望“菜鸟”不要动他的操作手册和参考指南，新手则抱怨老工人把参考资料收了起来，导致她无法正确工作。请参与者根据自己的想法从五种可行的解决方案中选择一种，主管们必须认真思考。同时选出一位旁观者，设计一份观察清单，记录主管们如何处理纠纷。每组表演历时五分钟，每次表演完后都简单作总结。参与者轮流扮演角色。

我可以如何应用此活动：

关键清单

培训师将参与者分成四个或五个小组，请每个小组写一张清单，列出五条最重要的知识点。等待 5~7 分钟，然后培训师在看板上写下一份共用的清单，去掉冗余项目后，共用清单应该包含 10~15 项内容。培训师请每个小组选出“最重要”的项目。小组选对一项就得一分，如果其他小组也选择相同的项目，就再给第一个小组多加一分。如果几个项目得票数相当，则并列为最重要的项目。培训师请各小组再选择两次，确定第二个最重要的项目，评分的依据是多少个小组选择了相同的项目。三轮过后，计算总分。培训师作总结，把清单中小组选择次数最多的项目标注出来，

举例：在一堂主题为客户服务的培训课上，参与者都是巴士司机，他们已经花了三个小时了解与乘客利益、公共协助、工作安全有关的各种知识、问题、机会、政策和其他信息。培训师请参与者创建一份清单，以便根据上面的内容提高客户服务水平。把参与者分成五个小组，每一组想出五种能够提高客户服务水平的行动，把它们集中在一起，列在一份有 10~12 项内容的共用清单中。各小组进行评分，经过三轮评选后，参与者选出三条最重要的行为并承诺在工作时采取这些行动。

我可以如何应用此活动：

秘密集会

培训师给参与者出一道题目，其中包含加密的项目——与某个特定主题有关（例如，某款汽车的优点、汽车技术的特点、对某些技术的错误理解）。使用一种简单的字母替代法为项目加密：用字母表中的某些字母代替项目中的字母（例如，e用j代替，t用n代替），参与者的任务是参照常用的加密规则为项目解码。

这项活动同时适用于个人和团体。

举例：一家工厂做好了安装一套新自动设备的准备，所有相关工作人员必须参加在线培训，学习新一代的机械知识。为了帮助参与者进一步了解机器的特点和优点，并消除工厂花费2亿美元进行设备改造所引起的相关误解和猜测，培训设计者使用电脑虚构了一个“间谍电影”的场景，场景中包含加密信息。学习者必须解码这些信息，然后把它们记下来，毁掉加密的文件后返回公司总部，还要回答一些相关问题。经过这番努力，参与者拯救了公司，挫败了竞争对手的阴谋。

我可以如何应用此活动：

多米诺效应

这个游戏需要用20~30张类似多米诺骨牌的卡片。培训师制作一些卡片，在其中一面写术语，在另一张卡片背面写明对此术语的解释。游戏规则与多米诺牌的玩法相似，但参与者必须把写有解释的牌与写有对应术语的牌放在一起。



举例：负责自动装置的工人正在参加一系列技术培训，旨在加强工人的电气、气体力学、液压系统、机器人技术方面的知识和技能。学习的难点是词汇表。幸运的是，培训小组针对难点设计了一些有吸引力的多米诺趣味游戏。在卡片正面写有术语名称，反面是其解释。参与者结成小组或者组对参加游戏。工人们发现这样做可以简化新术语的学习，帮助他们理解其含义。另外，游戏也非常有趣。培训团队还开发了一套电脑多米诺游戏，学习者可以和电脑比赛或真人对战。

我可以如何应用此活动：

准备考试

培训师将全班分成几个学习小组，分发给每个小组一道测试题。给参与者20分钟时间准备考试，可以使用他们能获得的任何资源。接下来培训师可以自行决定是否考试，因为其目的在于让参与者掌握相关知识。

举例：销售代表培训班用了一上午来增加他们在汽车技术方面的知识（为了销售新车型），包括底盘、驾驶训练、电路、液压、刹车、悬挂系统、空气动力学等等……需要学习和记忆的知识很多，另外还要进行最终测验，所以压力比较大。培训师发给每人一张印有10道题的考卷，宣布将全班分为几个小组，然后用30分钟的时间为考试做准备，可以自由使用他们掌握的资料和方法。30分钟结束后，培训师收走所有培训资料，给学习者20分钟时间完成考题，并记录下他们的分数。

我可以如何应用此活动：

矩阵填空

发给参与者一张印有 5×5 的矩阵卡片，纵向的每一列代表不同的类别，横向的每一行则代表不同的首字母——参与者在矩阵空格中填入符合这些规则的关键词。如果关键词是原创的，可以多得分。这个活动很适合在学习某些特定内容时使用（例如，电脑技术、销售术语），可以对关键词的类别进行限制。

举例：缺乏商场管理经验的新手们正在学习大量有关产品连锁销售的知识，对于刚毕业的学生来说确实大开眼界。半数以上的产品名称都是大多数新手们闻所未闻的。培训师把全班分成四组，发给他们 5×5 的矩阵卡片。横行上依次印有 5 个字母，纵列上列有 5 个商场部门的名称。参与者用 5 分钟的时间完成矩阵，按照每列每行的规则填写产品的名称。

如果有两个以上的参与者正确写出了某种产品，则他们分别得一分；如果只有两位参与者写出了某种产品，则这两人分别得两分；如果一人想到的产品别人都没想到，则可以得 5 分，以此类推。每个小组按顺时针方向传递卡片。分数前三名可以得到奖励。参与者也可以自己设计这样的矩阵进行练习。

我可以如何应用此活动：



辩论大赛

根据培训班的规模，培训师将参与者分成 6~8 个组。培训师从一些题目（例如，汽车技术、汽车型号）中选择一些有争议的问题（比如，前轮驱动的效率、价格是关键的销售因素）分发给参与者，假设有六个组，培训师将三个问题发给大家：其中三个组，每组收到一个标有加号问题的问题，其余三个组，每组收到一个标有减号的问题。收到加号问题的小组持正方观点（例如，前轮驱动不仅可取，而且还是最好的技术方案），用 10 分钟时间准备两分钟的辩论；收到减号问题的小组则持反方观点，也用 10 分钟时间准备两分钟的辩论。培训师随机选择一个论题，由两个小组进行辩论，每个小组都有一分钟的抗辩时间，然后继续选择论题，直到所有小组都参加过辩论为止。最后，培训师总结如何运用辩论技巧支持销售工作。

举例：12 名主管级别的高级经理人正在参加一个讨论会，目前已经是会议的第三天。会议主持人向大家介绍了“辩论大赛”活动，与会者随机地分成六个组，每个小组随机抽取一个标有加号或减号的热点问题。论题涵盖国际贸易中的商业道德、公众对企业盈利的知情权、商业团体竞争等等内容。持正反方论点的各小组进行准备。主持人、首席执行官、总裁观看辩论并打分。

主持人进行总结，偶尔征询首席执行官和总裁的意见，帮助与会者得出针对热点问题的关键结论。

我可以如何应用此活动：

是与非

发给参与者一份列有 10 个条目的清单，有些条目是真的（是），有些是假

的（非），条目内容包括公认的真假命题，先请参与者判断条目的真假，然后培训师引导大家回顾和讨论每个条目。参与者每答对一条得一分，如果其他参与者都没答对，则该参与者多得一分。这一评分系统可以奖励那些答对较难问题的参与者。

举例：因为政府督察人员对一家运输公司的相关评价较低，所以公司要求全体人员参加针对紧急情况应对政策、流程和行动方面的培训。培训师设计了一份包含 20 项内容的“是与非”判断表格，并在培训开始时把它们分发给参与者，请他们自行做出判断。然后，培训师逐条分析这 20 项内容。课程结束时，参与者重新做一遍题目，看看他们是否领会了其中的含义。培训师再次对活动情况进行回顾和总结。

我可以如何应用此活动：

解除危机

该项活动与“解除危机”（Jeopardy）这个电视问答游戏类似，参与者要回答和解决各种问题，甚至还要提出有价值的问题。该活动可以计时，也可不断加大难度以及提高评分标准。

举例：Bytecom 公司有针对性地为其实“一对一互帮互助”项目设计了一些“解除危机”游戏类型的问题（实际是回答），以供新加入公司的技术人员使用。每位培训师手中有一份列有这些问题的指南，接受培训的新技术人员需要在工作中接受培训师的帮助。当培训师陈述某个事实或意外情况时，新手就针对这个事实提出一个相应的问题（例如，培训师说：“尽管你多次敲击键盘，但无法在电脑上打出字

来。”新手则提问：“什么是‘粘滞键’？”）培训师可以在相关工作结束后或者适当的时机和指导对象进行这样的互动。

我可以如何应用此活动：

资料拼板

培训师将整个培训班分成几个小组，指定组长，给每个小组分发文件，每份文件各自针对某一主题的某个部分。然后请各小组成员做好陈述他们手中的文件针对的那一部分内容的准备。每个小组自行决定陈述风格并选择能够引起听众兴趣的方法。组长将组员的简短陈述组合成一个完整的演讲稿。培训师在活动最后组织一次小测试，最后进行情况总结。

举例：医务工作者们正在参加周末举行的培训课程，这是对其职业资格定期审查的要求之一。最近，与他们工作相关的法律有了较大的改动，改动的部分主要涉及病人信息保密、对某些药物和治疗的处方要求、医疗事故和财务记录方面。因为这些工作人员的性格积极活跃，为了让他们有更多参与机会，培训师把他们分成四个小组。给每一个小组分发了一些预先准备好的材料，让其做好陈述材料中涉及的培训相关问题的准备，陈述限时20分钟。每个小组有90分钟的时间准备，陈述主题是“相关工作的法律变更”。参与者被告知，活动最后会进行测验。各小组可以使用笔记、报纸文章、幻灯片及其掌握的特别材料等准备其陈述。各小组进行陈述时，培训师适当添加评论，并在活动结束前进行测验，以巩固学习效果，最后向参与者提供反馈并做细节补充，澄清各种错误观点。

我可以如何应用此活动：

小组测验

培训师把整个培训班分成四组，然后针对某个特定领域进行 10 分钟的演讲，10 分钟后，每个小组必须根据演讲内容提出一个问题，并做好准备回答一个与演讲内容相关的问题，准备时间为 5 分钟。第一组向第二组提问，第二组的成员举手回答。第一组的组长从举手者中选一人作答，如果回答正确，第二组得五分，否则，第三组的成员可以商议后给出答案，如果正确，第三组得两分，答错不加分。接下来，第二组向第一组提问。轮流问答过后，培训师继续演讲，各小组再次进行问答。最后，各组把得分加起来，检测自己记住了多少演讲信息。

举例：公司政策要求维护人员（进行路轨维护检修的工作人员）必须每月参加一次培训，培训主题是铁路安全。每个人持续集中注意力的周期很短，但一旦疏忽，不安全操作引起的后果却不堪设想。培训师决定把课程分成 5 分钟一段的小节，每一小节介绍一些信息并举例。他把参与者分成四组，每组听课 5 分钟，然后设计一个相关问题，接着向位于其右侧的小组提问。如果被提问小组的成员知道答案，可以举手。提问小组的组长从举手者中挑选一人回答，并评判是否正确。如果回答错误，问题由被提问小组右侧的小组来回答。每小节结束之后，下一个小组准备问题。在准备问题期间，其他小组内部互相分享学到的内容并准备回答问题。将分数记录下来，位列第一名的小组可以得到奖励。

我可以如何应用此游戏：

传递游戏

参与者分为 4~5 个小组，给每个小组发一个信封，上面写有需要解决的问题。同时发给各小组几张索引卡，将小组设计的秘密徽标画在索引卡上。小组用 2~3 分钟的时间阅读问题，确定解决方案，把它写在一张索引卡上，将卡片放入信封。然后小组之间交换信封，再次回答问题，直到索引卡用完为止（例如，假设有五个小组，每组得到四张索引卡，到第五轮，他们就无卡可用了）。这时，小组各自打开信封，查看和评价问题的解决方案，并进行评级。如果共有四条解决方案，那么评级最高的解决方案得四分，仅次于它的方案得三分，以此类推。各小组提出问题并选出认为评级最高的方案，然后解释为何这样选择。最后，培训师把写有解决方案的所有卡片收集起来，根据上面的徽标发回各个小组。各组统计自己的得分，然后确定问题的最终解决方案。

举例：一些系统工程师正在参加关于系统问题解决方面的培训。培训师给五个小组各分发了一个装有四张索引卡的信封。各组都设计了自己的徽标，把它们画在卡片上。A 组的徽标是一颗原子、B 组是一个美元徽标、C 组的徽标是 777、D 组是郁金香、E 组的徽标是希腊字母 chi。A 组把空信封传给 B，B 给 C、C 给 D、D 给 E，E 再给 A。信封上写有一个系统方面的问题，接到信封的小组把解决方法写在索引卡上放入信封。小组之间再次传递信封，重复上一个过程（不能偷看信封里别组的卡片）。如此循环直到小组接到最初收到的信封为止。培训师把各种解决方案收集在一起，请参与者进行评价和评级，最好的得四分，最糟的得一分，以此类推，把评级结果写在索引卡背面。每个

小组阐述其将某个解决方案评为最高级的原因。最后，各小组根据徽标领回各自的卡片，计算总分。

我可以如何应用此活动：

倾听

培训师把学员分为4~5个小组，每个小组负责倾听和记录某一特定主题的关键信息。然后，培训师请各小组按照顺序以总结概括的形式向大家汇报这些关键信息。

举例：公司规定所有操作人员都应参加历时一个小时的培训，培训的内容是关于修改某些操作程序的，这些修改将于下个月生效。修改的原因是行业新近推出的报告机制，如果不遵守，则对公司罚款。培训师将参与者分为四组，请他们针对修改内容举例，每阐述完一处重要修改，就请各小组总结其中要点。课程最后，给大家5分钟时间总结各自小组所负责内容的三个关键点，然后培训师对其进行概括和补充。

我可以如何应用此活动：

错配

本练习简单而有趣，其功能是检验参与者是否在短时间内吸收了与一系列

主题或产品有关的各种信息。参与者描述 4~8 个简单的场景，每个场景都由一个角色提出问题，另一个角色回答，虽然听上去有道理，但问题和答案是一对错配。参与者必须对问题和答案做出正确配对。

举例：为了对有关处理客户投诉的培训做出总结，弗朗辛向参与者描绘了 10 个简单对话场景，其中 8 个问题和答复是错配的，参与者有 5 分钟的时间理清其中关系。

5 分钟结束时，弗朗辛随机抽取 10 位参与者，让他们对场景进行纠正，然后大家讨论每个人的答案，最后弗朗辛给出反馈。如果参与者更有自信，也可以引入评分机制，答对加一分，答错扣一分。如果答对比较难的问题，可以给予奖励分。

我可以如何应用此活动：

击败对手

这是个有趣、迅速、互动性强的练习，焦点是“我们的”产品和竞争对手的产品比较。参与者阅读一些资料介绍（10~15 条，如“燃油效率提高了 10%”），然后选择与之相配的产品。一般会将资料排在一侧，在旁边列入我们的产品以及 1~2 种竞争者的产品，如下所示：

	本田	丰田	福特
	“X”	“Y”	“Z”
比另外两种产品的燃油效率高 10%。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

产品介绍应该新奇有趣，以引发参与者的兴趣。该活动非常适合学习正式内容前的情绪调动和热身。

举例：公司新近推出了一些基于创新科技的打印机产品，所以，全国各地销售代表应该立刻将我们的产品与竞争对手的产品对比。吉拉尔德设计了一个新活动，叫做“击败对手”，既可以在课堂上进行，又可用于个人练习。活动的目的是展现“闪电”系列打印机是如何打败所有竞争对手的。不过，当务之急是让销售人员了解“闪电”系列有哪些超越对手的优点。他对五种新产品中的每一种总结了10~15条特点，与另外三家顶级竞争对手进行比较。参与者分组或各自（自我定调）通过查阅产品规格表找出答案。产品介绍中的所有特点得到确认之后，培训师向参与者提供反馈并补充必要的信息，要求他们完成产品特点比较与总结表格，以便在销售时使用。

我可以如何应用此活动：

警方审讯

培训师告诉参与者应该掌握哪些内容，并告知一定时间段后会进行一个小测试。参与者必须通过提问、调查等手段“强迫”培训师讲出他们需要掌握的内容。培训师只回答学员提出的特定问题，既可以采取学员个人“审讯”的方式，又可以让学员以小组为单位“审讯”培训师。小测试之前，学员可以把自己学到的内容总结出来。

举例：泽塔已经对一些新进公司的“高潜能”管理型员工进行了一周多的培训，还剩一周时间他们就要开始在管理岗位实习。她喜欢与这些乐观而有抱负的年轻人共事，他们总会给她带来挑战。现在到了泽塔挑战他们的时候了。她走进教室，宣布一个小时之后将进行一次计分测试，测试主题是“南亚市场的特点及其文化特色”，告诉学员

他们可以通过向她提问了解更多的测验内容以便进行准备。她会如实回答，但不会透露考题。学员不妨尽可能地“榨取”她的信息。

起先，几个学员试探性地提出一些问题，泽塔清晰坦率地逐一回答。几分钟后，每个人都发动了攻势，开始接二连三地提问，有些问题泽塔回答得很详细，有些则含糊其辞。一个小时之中，有关南亚市场情况的“审讯”气氛逐渐达到白热化。测试的时候，每一位学员都能毫不费力地作答。他们向培训师证明了自己能够主动出击得到需要的东西。

我可以如何应用此活动：

记者招待会

培训师模拟记者招待会的环境，参与者分组扮演向“专家”提问的记者。培训师告诉大家记者招待会的主题（通常为3~4条），参与者围绕这些主题设计各种问题，把问题写在不同颜色的索引卡上，一张卡片写一个问题，卡片颜色与特定主题相对应。培训师将学员分组，每一组针对一个主题提问。各小组用15分钟准备问题。每个小组有7分钟时间向专家发起疯狂提问，同时进行记录。当所有小组问完了所有问题之后，他们用5~7分钟回顾自己的笔记，列出要点以供“新闻发布”之用，然后轮流大声读出这些要点，培训师在一旁评论。由于做了大量工作，参与者们会感觉是自己在控制整个学习过程，但是，实际上很多内容还需要培训师来补充。

举例：在一个研究游戏与学习关系的研讨班上，哈尔把“记者招待会”的四个主题告诉学员：判定在学习中使用游戏手段的时机、设计学习游戏、进行游戏、总结学习游戏。参与者围绕每个主题准备问题，把每个问题各写在一张索引卡上，索引卡颜色包括绿色、黄色、

蓝色和粉色。5分钟后，哈尔把卡片收走，暗中放入他自己准备的12个问题。四个小组各自分到若干张围绕其中一个主题提问的索引卡片。学员扮演“记者”，哈尔扮演“专家”，给每个小组7分钟时间提问、听取回答和做记录。“记者”小组可以随时打断“专家”的回答并提出下一个问题。四个小组都提问完之后，用20分钟时间写出一页篇幅的“新闻发布”要点，然后大声朗读出来。哈尔在各组朗读过程中发表评论，然后把这些内容收集起来复印，把复印件发给每一位参与者。整个“记者招待会”历时90分钟。

我可以如何应用此活动：

问答游戏

进行半天到一天的培训之后，培训师发给参与者一些纸张，请他们复习全部的课程笔记和学习材料，然后找出值得记住的一个关键点。该要点应该具有重要性和特殊性，它就是“答案”。每位参与者自己设计一个问题，并准备好答案，然后只把问题写在纸上，不写答案和姓名。培训师把所有问题收上去，然后打乱顺序分发到学员手中。学员阅读手中的问题后作答（开卷或闭卷的形式均可）。接着大家讨论这些答案并进行总结。如果某个答案不完整或不正确，培训师会向大家征求补充和纠正意见。答错一题的学员有一次机会纠正和补充其他人的不正确或不完整回答。最后由培训师总结整个活动。

举例：下午的培训课上，艾哈迈德给12名学员分发了纸张，请大家复习上午学过的产品知识并找出其中最重要的一个值得记住的关键点，把这个关键点作为“答案”，然后学员分别根据这个答案设计一个问题，把问题写在一张索引卡上（不标注姓名）。翻开自己的笔

记时，玛丽卡看到了一行字：RX500是唯一同时兼容PC和苹果机的高速双面打印机，无需任何硬件转换即可使用。她在索引卡上写道：“PC和苹果机同时兼容的高速双面打印机是哪一种？需要进行硬件转换吗？”艾哈迈德收起大家写有问题的索引卡，然后随机发给每人一张。参与者研究发到手中的问题并思考如何回答。艾哈迈德每次随机指定一位参与者读出自己拿到的问题并回答。如有必要，艾哈迈德会进行补充。大家都认为这种复习方法很有效，虽然刚刚吃过午饭，但没有人感到困倦。

我可以如何应用此活动：

敏捷游戏

培训师制作一套针对某方面知识的索引卡片，每张卡片上印有一个术语或者一幅图片。

将参与者分成小组，每组3~5人，各组分别持有一套卡片。每组选一个人洗牌并将牌发给每位成员。参与者得把自己的牌倒扣在桌上，不要去看。培训师说出一个与学习内容有关的主题（例如，“抵押贷款”），每位参与者按照顺时针顺序迅速翻开自己堆在最上面的牌。如果卡片上的内容与该主题相关，就拍一下卡片，由最先拍到卡片的参与者把这张牌正面向上放在自己的牌旁边。最先拍错卡片的参与者把牌正面向下放在一旁。游戏迅速进行，直到所有的牌都用完。拍对一张牌则加一分，拍错一张则减一分。

举例：新来的员工通过对超市环境的适应，学到了很多东西，虽然有很多内容需要学员掌握，但沙基尔让学习过程充满乐趣。他拿出一套纸牌，将其分发给六位学员，每人得到15张。每张牌上写有一

件超市中出售的产品：格兰尼·史密斯牌苹果、坎贝尔牌汤料、万德·布莱德牌三明治面包、丹依牌酸奶，等等。沙基尔的学员来自生产、美容与健康、奶制品、肉类和熟食部门。他这样介绍这个游戏：“我会说出一个部门名称，比如‘奶制品’，那么从伊萨克开始，你们每人从牌堆中间抽出一张，如果牌面上写有‘黄油’或者‘浓度2%的牛奶’等奶制品内容，你们就拍一下这张牌，动作最快的人算赢，可以把这张牌正面朝上放在一旁，同时得到一分。如果你拍错了牌，那么就把这张牌正面朝下放在一旁，扣掉一分。我会在各个部门之间随意切换，不会事先提醒你们，所以反应一定要快。得分最高的人就是胜利者。”

我可以如何应用此活动：

技术挑战

培训师把学员分成两组，小组成员轮流扮演顾客和销售顾问。在99秒的规定时间内，顾客向销售顾问提出有关技术和产品的问题，销售顾问回答尽可能多的问题，但不能超时。顾客把答案记录在一张问题清单上。每轮问答结束时，参与者对换角色，重复上述过程（提出和回答新的有关技术和产品的问题）。本活动非常适合复习某个领域的知识。

举例：国内各地的销售人员参加完培训后返回工作岗位。作为团队领导者，多丽丝希望确保团队成员取得了良好的学习效果，使他们有能力回答顾客提出的有关产品、价格、付款、处理、发货和服务方面的各种问题。她坐在新员工杰里米旁边，拿出一张写有顾客常会提出的问题的清单，请杰里米在99秒内回答尽可能多的问题。然后，她



和杰里米互换角色，杰里米扮演顾客向她提问。最后两人比较谁回答的问题更多、更准确。多丽丝告诉杰里米，速度和准确性是国内产品销售的关键。接着，她又去找艾丽卡进行这个活动。

我可以如何应用此活动：

标记术语

本活动是基于宾果游戏改编的。培训师给参与者讲解包含新术语的技术信息，然后，发给每位参与者一块类似宾果游戏那样的纸板，上面随机列有一些术语。每块纸板上术语的排列情况都不同。培训师从一只帽子里取出术语的定义，大声念出来，参与者在与定义对应的术语上放一个硬币或者做个记号。最先在五个排成一行（水平、垂直或对角线）的术语上做标记者赢得比赛。如果术语很多，则最先把所有术语做上标记的学员胜出。

举例：为电子设备装配主板这个工作需要兼具精准和速度。身为培训师，法姆意识到，很多新员工会把不同部件的名称混淆，特别是那些母语非英语的人。所以，法姆在电脑上设计了一套类似宾果游戏的纸牌，每张牌上都有个5x5的矩阵，还有电子部件的图片（例如，CPU、SIMM、DIMM、BIOS、FAN）。法姆邀请员工们一起玩宾果游戏。他从一只帽子里取出一张写有电子部件名称的纸片，然后参与者在纸牌上相应的电子部件图片上放一个小纪念品，以此来加深他们对这些部件的印象。法姆决定下次活动的时候用真正的部件来做这个游戏，请参与者先说出部件的名称再找到对应的图片。



我可以如何应用此活动：

优势争辩

培训师把参与者分成几组，每组 3~4 人。各组中一半的组员扮演竞争对手的销售人员，另一半扮演本公司销售人员。培训师随机抽出一组竞争对手销售人员和一组本公司销售人员进行比较。每轮开始前，培训师挑出一项本公司产品的特点或功能，让本公司销售人员用 15 秒描述该功能有何优点，竞争对手销售人员则用 30 秒时间进行反驳。

举例：主持每月举行的医药销售代表培训的营销经理马克把 12 位销售代表分成四组，每组三人。他让每组中的两人扮演竞争对手的销售人员，另两人扮演本公司销售人员。每轮从两个小组中选出相对应的四个人参加比赛。马克说出产品的某项特点（例如“副作用”），本公司销售人员必须用 15 秒证明公司的产品在该方面具有优势，竞争对手销售人员则用 30 秒进行反驳。由马克与其他小组成员做出评论。

我可以如何应用此活动：

网络挑战

用二维网格的横轴和纵轴代表某个给定物品的两方面特点（例如，一个轴表示音响设备的款式，另一个轴表示扩音系统类型、喇叭、价格或主要竞争点



等等)。参与者把产品名称放在符合两条轴描述的合适网格位置，然后和正确的网格对照比较自己的答案。

举例：拥有动感音效的音响设备是音响商场的高端产品，店方认为专业的销售人员应该对所有的产品了如指掌，因此，他们设立了基于网络的学习模块，以供销售人员在闲暇时间了解和学习。模块中提供的活动之一是“网格挑战”：屏幕上显示有很多网格，其中包含很多产品，纵轴是产品介绍，横轴是产品规格。销售人员可以点击和拖拽屏幕上的网格块进行填空，电脑会给出综合评分，每个月商场会邀请分数最高者参加在线挑战赛赢取奖品。

我可以如何应用此活动：

➔ • 活动总结

我们刚刚向你介绍了 25 项可以用于提高各种培训和学习效果的活动。你或许已经考虑好如何在自己的培训中应用这些活动。这 25 项活动均符合本书提出的五步模型，而且可以作为一个整体或者分成几个部分使用，以便实现某个绩效目标。请注意，所有的活动都需要学习者积极主动地参与，它们有助学习者和培训师以及学习者之间进行有意义的互动。不妨把这些活动结合起来设计一个非常有活力的培训课程——从而避免接受式的灌输。学习者在发现和探索式学习中可以综合使用这些活动。现在它们是你的了，请根据自己的情况和意愿随意使用。

表 8-2 总结了上述活动的细节，列出哪些情况适合选用哪些活动。但是，请不要被表格中的“√”标记所限制，你的思想要超越这个简单的表格，在培训中发挥创造精神，充分发挥这些活动的作用。



➔ • 本章结语

我们试图在本章鼓励你思考如何在自己的组织中使用这些活动，或者如何帮助你的同事们采用或改编它们。

表8-2 培训活动和环境使用建议

活动	培训师为主导的大型学习群体	培训师为主导的小规模学习群体	个人学习	同事间互助学习	工作中在职学习
自我超越					✓
配对				✓	
冲突		✓			
关键清单	✓				
秘密集会		✓	✓		
多米诺效应		✓		✓	
准备考试	✓	✓		✓	
矩阵填空	✓	✓		✓	
辩论大赛	✓				
是与非	✓		✓		
解除危机			✓		✓
资料拼板	✓				
小组测验	✓				✓
传递游戏	✓				
倾听	✓				
错配	✓		✓		✓
击败对手	✓		✓		✓
警方审讯	✓				
记者招待会	✓				✓
问答游戏	✓				
敏捷游戏		✓			

(续表)

活动	培训师为主导的大型学习群体	培训师为主导的小规模学习群体	个人学习	同事间互助学习	工作中在职学习
技术挑战				✓	✓
术语标记	✓				
优势争辩	✓	✓	✓		
网格挑战			✓	✓	



我们用一个公式总结所有上述活动：教学—鼓励—释放。所有学习活动的目的，不外乎利用各种有效方法使学习者掌握知识和技能——即“教学”，然后，你应该鼓励学习者多加实践——即“鼓励”，最后，当学习者有能力自己尝试的时候，就来到了“释放”（但不是放弃）阶段。我们提供的某些活动非常适合在教学阶段使用（例如，记者发布会、警方审讯、倾听）；大部分活动都对鼓励阶段——学习者自己尝试，培训师提供适当指导——有帮助（例如，冲突、配对、标记术语）；少部分活动适用于释放阶段（例如，网格挑战、问答游戏、辩论大赛）。随着学习者能力和自信的提高，你会逐渐发现哪些活动最适合他们。让整个培训过程随着学习者的改变而推进。



请记住

你希望自己设计培训活动吗？请比较下面各个句子括号中的两个词或短语，划掉不正确的。如果可以在不参考正确答案的前提下回答正确，就可以前进到下一章。

1. 接受式培训通常是（单向灌输 / 交互式）。
2. 指导式培训是为了满足学习者对（预先设定好的学习路线 / 探索和发现的空间）的要求。
3. 指导型发现式培训给学习者提供（一个完全自由的学习环境 / 线索、鼓

- 励、建议和纠正性反馈)。
4. 探索式培训特别适合具备(较少的基础知识和不成熟的元认知技巧/一定的基础知识和成熟的元认知技巧)的学习者。
 5. 本章描述的学习活动(能/不能)适用于技术性培训。
 6. 本章描述的学习活动(能/不能)被经验相对较少的培训师轻松使用。
 7. 本章描述的大部分培训适用于(任何/特殊)的学习内容。
 8. 适用于任何类型、数量的学习者以及任何类型学习的简单学习公式是(说你想说的-说出来-说你说过)/教学-鼓励-释放)。

下面是我们的回答：

1. 接受式培训通常是单向灌输。我们建议尽量不要使用这种方法，它属于灌输，而不是真正的培训。
2. 指导式培训是为了满足学习者对预先设定好的学习路线的要求。该方法在学习的初级阶段非常有用，可以帮助学习者建立基本的能力和自信，适合元认知技巧有限的学习者。
3. 指导型发现式培训给学习者提供线索、鼓励、建议和纠正性反馈。它在鼓励学习者独立发现的同时，为其提供支持性保护。
4. 探索式培训特别适合具备一定的的基础知识和成熟的元认知技巧的学习者。它给学习者提供了信息丰富的环境，以便找到他们需要的东西从而提高学习表现。
5. 本章描述的学习活动适用于技术性培训。可以把这些活动综合起来设计出互动、同步、网络培训课程、“仿真教室”或按部就班的自学项目。要求培训师具备一定的想象力、设计技巧并对技术有一定的了解。
6. 本章描述的学习活动能被经验相对较少的培训师轻松使用。如表 8-2 所示，同事间可以使用这些活动在工作中互助学习。我们曾经给父母们办了一个研讨班，20 位参与者设计和尝试了 60 多种针对儿童的学习活动，都是基于本章介绍的活动进行设计的。

7. 本章描述的大部分活动适用于任何内容的学习。我们曾把这些活动改编后用于牛呼吸道疾病的兽医培训、指导感兴趣的青少年修理电话，甚至培训军事人员操作雷达。
8. 适用于任何类型、数量的学习者以及任何类型学习的简单学习公式是教学—鼓励—释放。“说你想说的—说出来—说你说过”是“告诉他们你想说的—告诉他们—告诉他们你说过的”的变体，描述了典型的接受式培训，其实这是灌输而不是真正的培训。

第九章

测试与考试的区别

本章要点：

- 测试的重要性和益处
- 测试与考试的区别
- 何谓标准参照测试
- 测试项目检验的工作辅助

让我们来教你一个数学小窍门，叫做“快速平方”。虽然这个方法有很大的局限性，但是足以让你在朋友和家人面前炫耀一番，让他们目瞪口呆。它的特点是，你不必精通数学就能做到，唯一的前提条件是你能够熟练运用小学时代学习的乘法表。

学会这个方法，你可以迅速算出任何两位数、个位数为5的数字的平方，换言之，在不到10秒钟内，你就能算出这些式子的答案： 15^2 或 15×15 ； 25^2 或 25×25 ； 35^2 或 35×35 ……一直到 95^2 或 95×95 。不相信吗？我们来试试。

35的平方是多少？答案是1225。

我们用了4秒钟算出来，你是否很吃惊？如果按照常规方法计算的话，可能需要15~45秒钟，我们为什么能算得这么快？请看：

把 35^2 分成3和 5^2

5 的平方是 25

我们现在手中的数据是 3 和 25

把 3 乘以 (3+1), 即 $3 \times 4 = 12$

35^2 的结果是 1225

再举一例：

65^2 的平方

把它分成 6 和 5^2 的平方

5 的平方为 25, 所以得到 6 和 25

6 乘以 (6+1) 即 $6 \times 7 = 42$

结果是 4 225, 不妨用 65×65 乘法检验一下

现在你来试试看, 请计算 45^2 的平方并填空

45^2 的平方

将它分成 _____ 和 _____

_____ 的结果是 _____, 所以你得到了 _____ 和 _____

4 乘以 (4+ _____) 或 $4 \times \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}}$

答案是 _____

答案
将它分成 4 和 5^2
 5^2 的结果是 25, 所以, 你得到了 4 和 25
4 乘以 (4+1) 或者 $4 \times 5 = 20$
答案是 2025

关键是将十位数的数字（例如4）加上1，然后与它本身相乘（如 $4 \times 5 = 20$ ），然后和25连在一起（如2025）。

我们来看看你学会了没有，请以最快的速度算出15的平方，把答案写在下面：

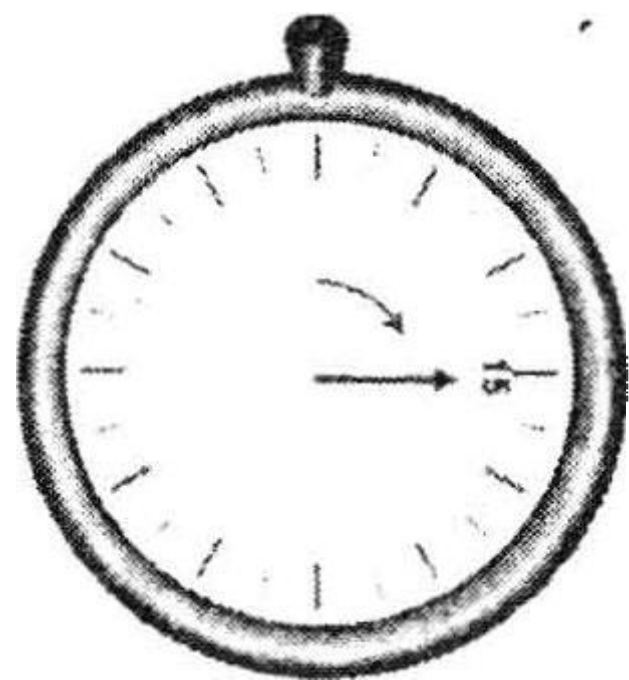
后果你的回答：

225
答案

请再试试看： 25^2 、 75^2 、 95^2 ，给自己计时，规定时间是30秒，开始！

$25^2 =$ _____ $75^2 =$ _____ $95^2 =$ _____

25² = 625 75² = 5625 95² = 9025
答案



如果你在30秒内全部答对，恭喜你！如果你全部答对，但用时超过30秒，那么还要多练习。如果你回答每一道题的时间不超过10秒，非常好！如果你算错了，可以再看看计算步骤，重新试一下，一定能学会的。我们还没有遇到过最后不成功的学习者。

➡ • 为什么要教给你这个小窍门

你可能会问，为什么我们会在本章开端教给你这个小窍门。首先，我们希望教给你一些东西（阐明逻辑依据和绩效目标），然后，引导你完成几个练习，

最后，我们请你参加一个“测试”，你害怕测试吗？你难道不觉得做几道题目，检验一下自己是否学会是很自然的事情吗？

当我们为学习者提供培训时，无论培训采取何种形式，如面对面或通过书本、网络或者视频，我们总会加入测试。请回想一下刚才学习“快速平方”的过程，在下列你适当选项前面打勾。

- 1. 这三道测试题让我有压力。
- 2. 面对这三道题，我觉得很自在。
- 3. 测试帮助我检验自己是否学会了。
- 4. 测试帮助我练习和记忆。
- 5. 测试帮助我找到我在学习中的疏漏。
- 6. 测试和反馈是有用的。
- 7. 三十秒？我用的时间少得多！

我们曾经请很多成年学习者从与上面类似的选项中选择，下面是我们得到的结果：

1. 大约 20% 的学习者会感到有压力，在某些学习群组中，感到有压力的人数比例会达到 30%~40%。但是，他们表示压力并不是全部来自测试本身，而是“测试”这个词让他们不寒而栗。
2. 大约 60%~70% 的学习者对这种类型的测试应对自如，很多人甚至察觉不到这是一种测试。
3. 几乎所有的学习者都会觉得这种测试有帮助、有压力或者有其他体会，测试给人的感觉就像更有挑战性，甚至刺激性的练习。
4. 如果学习者在“测试”中出了错，他们非常愿意接受反馈并重试一次。实际上，在某些情况下，学习者会承认，他们是通过测试和反馈真正弄懂问题的。



5. 这重申了我们刚才所说的：测试和反馈可以巩固和促进学习。
6. 虽然设定了 30 秒的时间限制，但我们深知，大部分学习者不用 30 秒就能完成。这样做可以让他们觉得“我打破了最高纪录”，从而提高了学习积极性。请注意：测试的时候一定要谨慎。设定的时间限制一定要合理才能既真实可信又能让学习者得到超越的自信。



通过对“快速平方”这个小课程的总结，我们得出以下关于测试问题的要点：

1. 测试是学习过程的自然组成部分之一，帮助学习者和培训师确认培训的绩效目标是否达到、是否有疏漏之处以及是否需要纠正性反馈。
2. 没有必要对测试感到紧张，但有时确实令人紧张（我们会在下一部分“测试与考试”中详述）。
3. 测试是有效的教学方式，让学习者有机会通过具有挑战性的形式检验自己的学习成果。培训师可以把更多的主动权交给学习者，学习者是测试的主导，请记住，学习者做的越多，学到的就越多。
4. 需要在测试后提供反馈，既可以确认学习目标完成情况，又可以对学习者在测试中的行为加以纠正。
5. 因为测试要求学习者积极参加，所以应该经常使用。有意义的参与能够巩固理解和记忆。

不过，凡事总有例外，测试有时会让成年学习者害怕，特别是那些在学生时代并不擅长此道的人。任何与测试类似的活动（甚至一个简单的带评分和计时的练习）都会带来紧张感以至降低积极性，这是由不愉快的过往经历引起的习得反应。我们将在下一部分详述。



➔ • 测试与考试

在学校里，你或许每周都要参加测试，最后还要参加期末考试。在法庭上，律师总是通过各种测试和检验来探查案情的薄弱环节。实际上，“考试”这个概念几乎成了“恐怖”的代名词，无怪乎那么多人都会害怕考试，他们常会觉得考试似乎不是在检验自己的技能和知识，而是对其本人进行检验，仿佛他们的自我价值也被摆到桌面上接受检验和质疑。对某些人来说，“你考的不好！”和“你是个失败者！”这两句话似乎没有实质性的区别。然而，不仅是不擅长考试的人有这种想法，就算精通考试的人也会产生紧张感觉。

我们不希望夸大其辞，我们也不是心理医师，我们只是观察到很多人把测试这种自然、积极、教育性的活动视作畏途，使测试无法发挥其应有的作用。我们认为，测试是检验学习者是否达成预先设定目标的工具。如果目标已经实现，学习者会得到培训师的认可——“回答正确”“你做到了”“分数很高”。如果学习者没有实现目标，那么可以把测试看作一次寻找不足之处、接收支持性和帮助性反馈的机会，直到学习者实现绩效目标为止。

我们不妨从培训的基本含义出发来看待它。我们培训成年员工的目的是让他们可以按照组织希望的那样做事情。培训不是一种结果，而是组织通过培养员工的技能和知识从而实现业绩目标的途径。我们的培训应该简单、自然、直接地根据学习者和组织期望他们取得的成果来进行设计。

为了实现上述目标，我们先对学习者的进行分析，确定他们目前的技能和知识水平，然后确定培训的理想目标，将培训设计为把学习者从“此岸”带到“彼岸”的路径。我们的绩效目标是沿路的里程碑，测试就是根据绩效目标设立的“检查站”，这种培训常被称为“标准参照培训”，即按照对成功工作的标准定义进行的指导，其中的测试被称为“标准参照测试”，是确保学习者的表现符合绩效目标的自然途径。

如果培训的对象是熟食柜台的工作人员，目的是教会他们切出断面光滑、大小相等的面包圈，那么测试内容就是让他们切面包圈。如果他们有所疏漏（例如忘记面包圈应该一样大或者断面粗糙），则应该把这些情况反馈给他们，



并重新测试，直到操作正确为止。

假设下面是成年学习者必须实现的目标，你将怎样对其进行标准参照测试？请逐条思考一下，设计一个符合绩效目标的完美测试项目，把内容写在每一条目标下面的方框中。

- 假设系统为 ABC，第一次尝试就能在 30 秒内打开客户文件。

- 遇到火灾，选择适当的灭火步骤。

- 说出加拿大各省首府的名称，然后把各首府与其所在的省配对，不能出错。

- 从一些骨骼中辨认出股骨。

表 9-1 是我们的测试建议，请阅读并学习如何将你的想法与我们的建议相结合，在第三栏写出你对我们建议的回应。

举这四个例子的目的是为了加强你对“标准参照测试”的理解，它是指完全按照绩效目标要求设定的测试。我们将对标准参照测试详加分析。

请注意，检验学习者是否实现绩效目标的测试，并不一定是考试，它们通常表现为练习、自我检查、小组挑战或者常规测试的形式。在正式情况下，这种测试可以变为考试。测试的关键是检验学习者是否实现绩效目标。



表9-1 与绩效目标相关的测试建议

绩效目标	测试建议	你的回应
假设系统为 ABC，第一次尝试就能在 30 秒内打开客户文件。	绩效测试：告诉学习者一位客户的名字，让其与 ABC 系统互动从而打开客户文件。检验学习者的操作正确性、时效性和尝试的次数。	(选择你认为适合的选项) <input type="checkbox"/> 我也是这么想的。 <input type="checkbox"/> 与我的想法相似，但并非完全吻合。 <input type="checkbox"/> 我希望自己也能这么想。 <input type="checkbox"/> 我根本没有头绪。
遇到火灾，选择适当的灭火步骤。	记忆测试：展示不同类型的火灾（例如，电气、煤气、易燃液体等引起的火灾）。请学习者从记忆中选择一种灭火方式。（不是让学习者真的灭火，而仅是选一种灭火方式）。评判其选择是否正确。	(选择你认为适合的选项) <input type="checkbox"/> 我也是这么想的。 <input type="checkbox"/> 与我考虑的相似，但并非完全吻合。 <input type="checkbox"/> 我希望自己也能这么想。 <input type="checkbox"/> 我根本没有头绪。
说出加拿大各省首府的名称，然后把各首府与其所在的省配对，不能出错。	记忆测试：请学习者根据记忆背诵各省及其首府的名称，评判是否正确。	(选择你认为适合的选项) <input type="checkbox"/> 我也是这么想的。 <input type="checkbox"/> 与我的想法相似，但并非完全吻合。 <input type="checkbox"/> 我希望自己也能这么想。 <input type="checkbox"/> 我根本没有头绪。
从一些骨骼中辨认出股骨。	认知测试：展示各种骨骼，请学习者找出股骨。	(选择你认为适合的选项) <input type="checkbox"/> 我也是这么想的。 <input type="checkbox"/> 与我的想法相似，但并非完全吻合。 <input type="checkbox"/> 我希望自己也能这么想。 <input type="checkbox"/> 我根本没有头绪。

在学习环境中，测试过程应尽量自然，避免出现可能影响表现和成绩的压力。如果需要考试，我们建议你先让学习者多做测试练习，使其用自信代替紧张。

我们根据经验举出几个例子来阐明上述观点。

情景举例：我在铁路工作

所有参与列车操作的铁路工作人员必须每三年参加一次资质培训。因工作需要，他们必须参加九种不同科目的考试，考试范围是火车操作的各个方面，如检查空气刹车、火车调度、判读信号以及在不同天气状况和轨道状况下应遵守的行车规则等。如果他们不能通过全部课程，即通过率不到 85%，就无法更新执照，不能上岗。

显然，接近考试这段时间学习者的压力很大。而对于铁路部门而言，使用合格的工作人员也是关键。

我们接手这项工作时，发现之前的考试大部分是以内容为中心，而非以绩效为基础，更接近于阅读测试，与真正的能力资质测试相差尚远。我们与管理层、行业联盟和政府方面的主考官合作，修订了考试内容，使其更接近工程师和司机的真实工作情况。我们把所有考试科目分成一些主要的工作任务，围绕明确定义的绩效目标设计了很多与这些任务相关的练习，将练习与测试相结合，从而使培训时间大大缩短，考试成功率却大为提高。最值得骄傲的是，列车操作人员发现完成测试更简单了，尽管内容更多的以工作应用为主，而且试题数量增加了 30%。

如果在学习者资质考试结束三个月后再用原来的试题重新测验，很多人仍达不到 85% 的通过率。如果在资质考试结束后三个月、甚至六个月后，使用修订后的考题测验，90% 以上的人都能达到 85% 或以上的通过率。就像一位老铁路工作人员说的那样：“以前，我痛恨考试，它害得我很多天睡不着觉。有了新的考试方法，我觉得考试就像

是平常做练习一样，一点都不紧张！”

➔ • 怎样设计测试

本章的这一部分详细叙述如何设计高效的测试。我们强烈推荐你花时间认真研究这一部分的原因有三：

1. 这一部分将帮助你选择和设计有效的测试。
2. 提供了很多辅助工具，帮你节省时间；提供相关指南，让你做得更好。
3. 我们回顾了大量资料并将精华部分总结出来，让你不必花费大量时间就能掌握要点。

测试设计从何开始

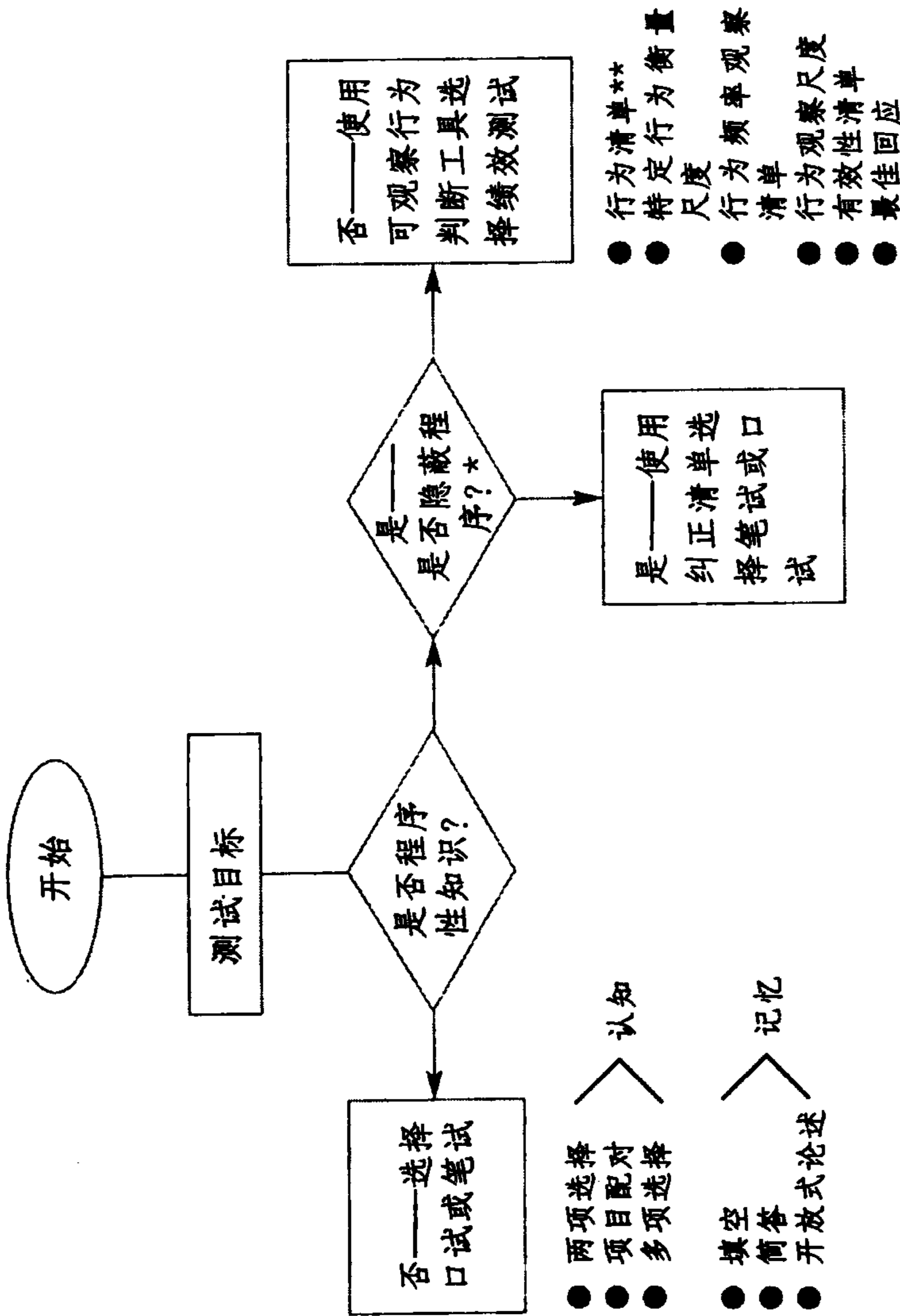
测试设计应该从你的目标出发。在培训规划的五步模型中，你已经确定了总体和特定目标。针对每个特定目标，分别设计一个测试项目。假设你准备培训配送中心的员工操作一种特殊的叉车，有两个前提条件：他们必须拥有有效驾驶执照，必须笔试通过安全规章测试。假设第一个特定目标是检查车况，给你一台 XYZ 型的叉车，你应该能够检查机械情况、安全状态和使用准备情况，不得出现错误和遗漏。

我们回到第四章所学的知识，请确认上述内容是陈述性知识（谈论、命名、解释）还是程序性知识（行动、做、演示）。请选择：

- 陈述性
- 程序性

正确答案是程序性。学习者必须做一件事——检查叉车并确定其状态。

图 9-1 将帮助你确定使用何种类型的测试来检验叉车操作培训的效果。因为它与程序性知识有关，所以你应该看图的右半部分——“是隐蔽的程序吗？”即这种程序是你观察不到的，比如心算。如果是隐蔽的程序，则应该根据指示



* 隐蔽的程序，无法观察到操作过程，只发生在学习者大脑中，如心算、问题分析、决策等心理活动。
** 行为清单，绩效测试最常见的一种类型。

图9-1 测试类型选择辅助工具

让学习者参加笔试或口试，以书面或口头的形式告诉你他们做了什么。这是唯一能够确认其操作是否正确的方式。叉车检查并不是隐蔽的程序，所以你可以设计绩效测试。为了判断学习者的表现，我们从图 9-1 中列出的判断工具中选择一种来使用。

绩效测试和判断工具

绩效测试是指用来判断学习者是否能按照绩效目标的规定来操作的练习。假设绩效目标是“切出两块断面光滑、大小相等的面包圈，同时不要伤害到你自己或任何人”，下面哪一项是恰当的绩效测试？

- A. 这里有一个面包圈、一把刀、一个垫板，请切出两块断面光滑、大小相等的面包圈，同时不要伤害到你自己或任何人。
- B. 请描述如何“切出两块断面光滑、大小相等的面包圈，同时不伤害到你自己或任何人”。
- C. 这里是一个切好的面包圈，告诉我它是否符合标准并说明理由。

正确答案是 A，它符合实际操作的特点和要求。如果因为安全、成本、资源或其他现实原因，你无法让学习者实际操作，可以进行模拟（利用模拟实验或者模拟装置）。如果模拟不够写实，则使用与真实物品和背景相似的道具重新测试。请记住，除非学习者进行演示，否则没有其他办法来衡量他们对程序性知识的掌握情况。描述是远远不够的，只有体育教练可以描述如何表现而无需亲自演示。

绩效测试分为两部分，一部分内容由你来设计，用来测试学习者是否完成绩效目标，另一部分则是判断工具，它帮助记录每个学习者的表现，同时也是提供反馈的有效工具。表 9-2 是绩效测试判断工具的清单，包括其种类、优点和不足，根据实际情况选择一种来使用。

表9-2 绩效测试判断工具的种类、优点和不足

工具类型	优点	不足
<p>行为清单：列有各种行为的清单，以便观察学习者在测试中的表现。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 易于开发拓展； ● 易于培训观察； ● 清单项目简单明确； ● 对学习者的提供集中的反馈。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 限制了对行为质量的评价，特别是高级别的行为能力； ● 当可以接受的行为种类很多时，该工具便不适用； ● 如果设计不当，会使观察者的主观性影响判断。
<p>特定行为衡量尺度：一系列的特定行为及其相应的衡量尺度。按照行为能力大小进行分级。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对不同的学习者行为提供不同的行为能力标准； ● 降低观察者的主观影响； ● 对观察者的训练较为容易； ● 在学习过程中为学习者提供反馈。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 清单创建时间较长； ● 如果学习者的行为不在清单范围内，便失去用处； ● 比较难使用； ● 有一定的主观性。
<p>行为频率观察清单：观察某个行为频率以及相关和不相行为频率的清单依据。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 产生很多数据； ● 集中体现某种特定行为是否存在； ● 即使学习者没有完成特定任务，也可以用它进行判断； ● 可在学习过程中为学习中提供反馈。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 无法衡量学习者的进步程度； ● 需要对观察者进行一定的训练。
<p>行为观察尺度：观察者可以据此判断某个行为的适当性。学习者学会了一些适用于特定条件的特定行为之后，用该工具来检验其采取的行为是否与特定情况相适应。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 便于创建。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 结果取决于观察者判断行为适当性的能力。

(续表)

工具类型	优点	不足
<p>有效性清单：允许观察者自行决定学习者的行为是否有效。专注于行为的结果。判断的是行为的效果而不是行为本身。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效性判断标准的可靠性很高，因为它们专注于结果； ● 易于培训观察； ● 给学习者提供其表现成绩的反馈而不是学习过程中行为的反馈。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不注意学习者的实际行为； ● 不注重结果是如何得到的； ● 无法衡量为了实现结果所付出的成本。
<p>最佳回应：允许将若干个可接受的回应或解决方案判定为最佳选择。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 使良好、更好、最好的回应或解决方案得到认可； ● 将回应或解决方案根据其可接受性的程度排序并评级。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 无法判断回应或解决方案是在何种能力基础上产生的； ● 出色的回应或解决方案可以不通过做出规定的行动而获得。

再回来看叉车的例子，绩效目标是：给你一台 XYZ 型的叉车，你应该能够检查机械情况、安全状态和使用准备情况，不得出现错误和遗漏。恰当的测试方式之一是：对 XYZ 型叉车进行全面检查，确认机械情况、安全状态和使用准备情况，不得出现错误和遗漏。

你会选择哪一种绩效测试判断工具？如果必要的话请参看表 9-2，写下你的答案：

我们建议选择行为清单，因为我们觉得检查叉车的过程包含一系列的动作或行为，学习者可能做到也可能做不到（例如，确认丢失的部件、检查胎压等）。无论是否使用行为清单进行对照，在反馈的时候都会特别提到这些

动作。

在大约 3/4 的情况中，行为清单是很有用的工具，使用起来简单方便。其次就是“特定行为衡量尺度”，行为清单检查是否做到了某种行为，特定行为衡量尺度用以判断该行为的力度。

图 9-2 将面包圈切割的行为清单与特定行为衡量尺度进行了对比。如果仅测试面包圈切割的表现，行为清单已经足够用。如果要测试客户服务、判断、销售以及其他不容易明确定义的行为，其表现情况需要进行量化，则衡量尺度可能就是更为合适的测试模型。无论任何情况，除了使用这些工具，还要进行观察和评论。

行为清单		特定行为衡量尺度					
切面包圈	是 否	切面包圈	出色	很好	良好	一般	不可接受
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
平均分为两半	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	平均分为两半	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
切面光滑	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	切面光滑	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
无损伤	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	无损伤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

图9-2 两种测试判断工具的比较

笔试与口试

仍以叉车为例，假设其中一个绩效目标是说出叉车表盘上各个仪表的名称并解释其用法，请看图 9-1，对照绩效目标，判断是否需要程序性知识。

命名和解释需要陈述性知识（谈论），答案肯定是否。为了测试这一绩效目标，我们可能要借助口试或者笔试的形式，并设立一个标准答案。如你所见，口试和笔试的类型很多，如从两项中选择一项、项目配对（将 A 栏中项目与 B 栏配对）和多项选择。举个例子：

“C” 在欧洲温度计数中代表：

- A. 摄氏度
- B. 色温度
- C. 中欧温度
- D. 离心度

在这里，学习者只需“认出”正确答案即可——比回想出正确答案简单得多。如图表所示，对于记忆型的绩效目标，你可以设立一个填空题（例如，“C”在欧洲温度计数中代表_____）或者简答题（例如，“C”在欧洲温度计数中代表什么？），再拓展一下，你甚至可以创造一个开放式论述题（阐释“C”在欧洲温度计数中代表什么，与华氏度相比，这种计数方式的主要优点是什么？）。在表 9-3 中，我们对每种口试和笔试方式进行了简单介绍，罗列了一些主要优点和不足。

我们已经确定，让学习者说出叉车仪表盘上各个仪表的名称并解释其用法的测试，使用口试（或笔试）比较适合，请从下面选择一种你可能使用的测试方法，可以多项选择。

- 两项选一项
- 填空
- 项目配对
- 简答
- 多项选择
- 开放式论述

表9-3 口试和笔试的类型、优点和不足

测试项目类型	优点	不足
两项选一项	便于使用人工、光学扫描或电脑等方式批改答案； 测试要求易于理解。	回答范围仅限于两项； 测试设计者必须对学习内容有相当精通； 如果不了解学习内容，也有50%的可能性猜对答案。

(续表)

测试项目类型	优点	不足
项目配对	<ul style="list-style-type: none"> ● 便于设计； ● 便于批改； ● 可以同时测试很多项； ● 特别适合包含配对要求的内容。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仅限于针对包含配对要求的内容使用； ● 只能应用于测试难度水平低的目标； ● 回答时可以猜测。
多项选择	<ul style="list-style-type: none"> ● 便于采用人工或机械批改方式； ● 可以加入迷惑选项，如在正确选项中加入接近正确的选项； ● 可以迅速地测试大量内容。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要限于基于事实的问题； ● 没有说明和解释的空间； ● 想要设计出出色的问题，对出题人能力水平和时间的要求较高； ● 需要良好的阅读技巧。
填空	<ul style="list-style-type: none"> ● 限定正确回答的范围； ● 便于根据标准答案进行人工或电脑批改； ● 消除主观性； ● 适合包含几个有限正确答案的测试。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不适合“为什么”和“怎么做”类型的问题； ● 问题本身可能含有答案提示； ● 手写的答案难以用机器批改。
简答	<ul style="list-style-type: none"> ● 便于设计； ● 便于批改； ● 便于在培训过程中使用。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 对回答的深度有所限制； ● 比起多项选择、二选一和项目配对来说批改时间长； ● 可能导致答案的多元化。
开放式论述	<ul style="list-style-type: none"> ● 便于设计； ● 允许学习者自由发挥； ● 适合“为什么”和“怎么做”类型的问题。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 判断和反馈时加入大量的主观因素； ● 批改麻烦； ● 对多元化答案容许度高。

因为绩效目标要求学习者回忆而不是认知，所以我们选择简答的形式。我们的问题是“说出叉车仪表盘上各个仪表的名称并解释其用法”，标准答案包括仪表的名称、位置和用法。



下面提供一些针对正式笔试的指导（无论你设计了何种类型的试题）。

- 总是以课程目标为指导，测试项目必须与目标完美结合；
- 以几个简单的问题开始，以便消除学习者的紧张；
- 问题表述避免使用否定式和双重否定；
- 问题及答案必须准确无疑义，每个问题只有一个正确答案；
- 不要从学习手册中复制问题，如果这样做，你测试的就不是学习者的理解力而是记忆力；
- 确保测试问题不包含对其他问题的提示；
- 避免出现学习者通过猜测就有可能答对的问题；
- 测试的内容较多，或者包含一系列目标时，不妨把同一类型的问题集中在一起——二选一、多选等等——以便简化考试内容，减轻学习者的负担；
- 对于复杂的问题，提供例题作为参考；
- 为培训师提供详细的说明，包括考试时间和所需资料、答案表和批改指南；
- 如果有必要，在正式考试之前测试考试内容。

检验测试的有效性

设计测试的目的是检验学习者是否能够达到目标要求。在培训的某些特殊阶段，你可能还针对每一个目标设计了若干个测试问题，而且在最后设计了期末考试。

表9-4 测试项目检验的工作辅助

对照下列内容对测试项目进行评判（无论采用口试、笔试或是绩效测试），每个测试问题都要依次按照下列项目检验一遍。		
	是	否
1. 测试问题是否与绩效目标要求的标准相符合？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 学习者的表现能否在测试问题中得到检验？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 所选择的问题形式是否为最适合检验绩效目标的形式？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 是否为问题设定了标准答案、批改清单或者判断工具？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 学习者是否掌握了所有允许用来帮助回答问题的资源？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
即使五个问题中只出现了一个“否”，测试问题也不符合使用标准，应该重新设计直到通过以上全部五大要求为止。		

如何才能确保测试问题符合标准并能发挥效用呢（即符合正式测试的目标要求）？我们在表 9-4 中为你提供了测试项目检验的工作辅助作为参照。



请记住

根据本书的定位，我们经常在每章结束时附上一些二选一的或项目配对的练习。你已经注意到，我们这样做是为了帮读者巩固章节中的一些关键点，而不是检验读者学得怎样。本书的主旨不是授课，而是希望你分享我们的经验和研究成果，通过练习帮你记住书中要点。所以，我们仍然要在本章最后附上一些练习，请划掉下面句子括号中不正确的词语。

1. “测试”这个词（经常 / 很少）给那些学生时代缺乏考试成功经验的学习者带来紧张和压力。
2. 测试（是 / 不是）学习的自然组成部分。
3. 测试是一种（很好 / 很糟）的教学方式。
4. 成功测试的关键是向学习者提供（评分 / 反馈）。

5. 测试应该（出现在整个培训过程中 / 只在培训结束时进行）。
6. 标准参照指导与（课程内容 / 成功完成工作任务的要求）密切相关。
7. 测试问题的出发点是（绩效目标 / 课程内容）。
8. 对于程序性知识，应采用（笔试或口试 / 表现）测试。
9. 对于陈述性知识，应采用（笔试或口试 / 表现）测试。
10. 85^2 是（7 225/4 225）。

下面是我们的答案：

1. “测试”这个词经常给那些学生时代缺乏考试成功经验的学习者带来紧张和压力。对于擅长考试但缺乏自信的学习者来说也同样。针对成年学习者，我们应尽量少用“测试、考试、评价、衡量”这类词，用“练习、自我检验、游戏”等词取而代之。
2. 测试是学习的自然组成部分。测试是一种检验。既然学到了东西，你一定希望知道自己学得怎样。然而，当测试成为评判一个人的工具时，它也成为阻碍学习和打击学习者积极性的因素。
3. 测试是一种很好的教学方式，关键在于使测试有趣且具有挑战性，没有压力，从而在精神上鼓励学习者并加强记忆。
4. 成功测试的关键是向学习者提供反馈。如果学习者做出了回应，那么他或她就对反馈产生了一定的期待，如果给学习者有意义的反馈——无论是纠正性还是确认性的——都能促进学习。
5. 测试应该出现在整个培训过程中。应该经常测试学习者是否达到绩效目标的要求，用反馈弥补其不足之处，提前预防各种问题。测试还能巩固知识。
6. 标准参照指导与成功完成工作任务的要求密切相关。“以学习者为中心，以绩效为基础”的培训目标帮助成年学习者胜任工作。标准参照指导的主旨是全体学习者 100% 达到绩效目标的要求。
7. 测试问题的出发点是绩效目标。本章一直在强调的是如何将测试内容与

绩效目标统一起来。

8. 对于程序性知识，应采用绩效测试，还要使用表现判断工具。对于隐蔽的程序性知识，使用纠正清单来判断学习者的心智行为过程。
9. 对于陈述性知识，应采用笔试或口试测试，确定标准答案。这样做给学习者机会展示和谈论其掌握的知识。
10. 85^2 是 7 225。我们只想让你练习一下，你能在 10 秒钟内算出来吗？

从第一章读到现在，你已经深入掌握了学习者的想法，知道如何将培训结构化、如何借助策略加强学习效果、如何通过各种活动提高和巩固学习者的积极性、技能和知识。而且，你学会了如何测试，从而使学习者达到绩效目标的要求，在工作中出色表现。

现在到了总结全书内容的好时机，在下一章，我们会重新回顾本书，回到“交互式培训”这个主题上来。

第十章

是与非：什么是真理

本章要点：

- 通过“是与非”游戏分辨有关学习的真知灼见和错误看法
- 基于研究的总结
- “在传统观点面前，应当保持警觉”，就此给你一些实用的建议



很多被广为接受的有关培训的传统看法经常会给学习和研讨过程带来负面的影响。虽然这些观点是经过很多代培训者留传下来的，却不一定经得起实践的检验。我们曾经读过主题为“如何通过检验学习者的头骨，根据头骨形状更好地指导学习者”（作者显然受到了19世纪和20世纪颅相学运动的影响）的大部头专著。很多教师和培训师还会相信这类说法。研究培训历史的时候，我们发现有很多曾经被人奉如圭臬的理论竟然鼓吹不同种族的学习能力不同、某些学习内容和方法更适合某个性别（例如，不要教给女性太多的数学和科学知识，因为她们推理能力不足）。

20世纪初，教育和培训科学倾向于把增强记忆力作为提高脑力的途径，将记忆力形容为需要锻炼的“肌肉”。这种观点和其他关于培养“性格”和“推理能力”的误解都被科学揭穿了，被证明是伪科学，不再有人相信。但是，今天的培训领域是否不再有类似的错误观点？很难说。

我们在本章希望和大家探讨一些学习方面的问题，有些虽然不完全符合前几章的说法，但是我们认为值得与你分享。我们把一些观点与第八章提到的“是与非”游戏结合起来设计了一个练习。

在表 10-1 中，有 12 条观点，每一条都与培训和工作场所的表现有关，请根据自己的想法判断每一条的真伪——是与非。待你完成之后，我们将总结这个练习并告诉你围绕这些观点我们发现了什么。

表10-1 是与非

观点		
	是	否
1. 一般来说，某一方面做得出色的专家明白自己在做什么，而且是传授工作技能的最佳人选。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 有些学习者更倾向于使用视觉，有些则更倾向于使用听觉，这是有效学习的关键。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 培训方式越令人享受，学习效果就越好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 在同样条件下，不同的培训媒介是影响学习效果最主要因素。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 与研究别人想出来的解决方法相比，完全靠自己思考可以得到更好的问题解决方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 讲授给学习者的内容越多，他们获得的知识就越多。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 设计出色的培训项目可以弥补差劲的执行计划。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 技术是未来在职学习的成功关键。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 工作表现不好大多数是由于缺少必需的技能 and 知识。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 培训中的成功表现通常意味着不错的工作表现。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 为了促进培训成果向工作表现的转化，应首先注意到培训之后的情况。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 古老的常识是科学的朋友，遵循传统观点可以确保培训的质量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

请认真判断每一项命题的真伪，这样做会使后面的内容对你更有意义、更有趣。

1. 一般来说，某一方面做得出色的专家明白自己在做什么，而且是传授工作技能的最佳人选。

这个观点听起来有道理，但是它与知识工程学的研究发现相矛盾。本书的前面章节曾经讨论过专家和新手处理信息的过程是多么的不同。很多专家无法在传授技能的时候描述出自己掌握的知识。他们能讲述在具体情况下应该怎么做，但不能总结出适用于所有情况的普遍原则。有人曾经给纽约的出租车司机做了个实验，充分说明了这一点。例如，从曼哈顿的某处前往另一个地点，司机们能够说出走哪一条路线快捷以及原因，但是无法讲出一条应该如何如何在纽约城中活动的综合性原则。根据不同的交通条件、时间和天气情况，他们只是“知道”该怎么做。大多数情况下，他们能根据经验感觉出哪条路线是最好的，所以，第一个观点是错误的。

2. 有些学习者更倾向于使用视觉，有些则更倾向于使用听觉，这是有效学习的关键。

我们在前面提到过这一点。研究证明，不同的人在学习和处理信息时使用的感官不同。但是，影响最大的还是刺激形式的改变。简而言之，就是把培训所要传达的信息转换成能够被多种感官所接受的形式，不要拘泥于一种。通过充分调动视觉、听觉、触觉、嗅觉甚至味觉，我们可以吸引学习者的注意力——因为他们同时接受多种感官的刺激（以并不互相矛盾的形式），从而加深了理解和记忆。（例如，在看到苹果的同时，摸摸它、咬它一口尝一尝、闻一闻、听听咀嚼的声音）。

因此，虽然有些学习者更倾向于用视觉，有些倾向于用听觉，对学习效果来说这种区别并不是非常重要。所以第二项也是错误的。刺激形式的改变可以很大程度上弥补这些区别。

3. 培训方式越令人享受，学习效果就越好。

我们倒是希望这是真的，但是对学习者的享受和满意度与学习效果的关系的研究证明，这两者之间的关系指数范围是从负相关的 -0.8 到正相关的 +0.75，很不稳定。

有些针对能力不同的学习者分别展开的研究发现了一个事实：能力高的学生喜欢结构化的知识，但是在探索性学习中做得更好，能力低的学生不喜欢结构化的知识，但是在结构化的指导式学习中做得更好。

总之，享受和满意程度似乎对学习效果来说并不关键，而坚持不懈和完成任务的时间看起来起着更重要的作用。如果享受能够让学习者坚持更长的时间，那么可能会有此作用。但是，心情沉闷地学习几个小时并坚持到底的话，也能取得同样的效果，而且，如果学习者的思维真正地参与了学习过程，效果更好。因此这一条仍然不对。

4. 在同样条件下，不同的培训媒介是影响学习效果的最主要因素。

在过去的 50 多年里，这是一个经常被人们认为正确的错误看法。1913 年，托马斯·爱迪生发明了“活动图片”，宣布传统的培训模式一统天下的时代就此终结。在此后的不同时期，特别是二战后的 20 世纪 40 年代晚期和 50 年代这段时间，随着视觉和听觉媒介的突破性发展，到了 20 世纪 60 年代发明了电视，80 年代至今电脑不断演进，技术的进步使得很多热情的教育者被“新媒体”的魅力征服。人们开展了针对独立媒体、组合媒体甚至多媒体的影响力研究，但是，很多传统的培训模式依然有着旺盛的生命力。热潮退去之后，各种媒体并没有表现出超越传统方式之处。

媒体和通信传输系统的发展改善了培训的可得性，也降低了大规模培训的成本，还提高了信息传递的准确性，但它们对学习效果方面的益处仍然处于研究状态，研究结果也各不相同。在相同条件下，媒体改善学习效果的能力并不明显。是的，这又是一条错误看法。

5. 与研究他人想出来的解决方法相比，完全靠自己思考可以得到更好的问题解决方法。

最近的研究发现，当学习者在工作中遇到各种问题的時候，先不要让他们逐个解决问题，而是给他们看那些已经解决了（或者部分解决）的问题，让他们研究这些问题的解决方法，然后再思考如何解决类似的新问题。这样做似乎能启发学习者的认知能力，提高问题解决的成功率。

诚然，我们可能相信，尝试独立解决各种问题可以锻炼问题解决能力，但却缺乏相关研究结果的支持，所以，这又是个错误观点。

6. 讲授给学习者的内容越多，他们获得的知识就越多。

根据我们对多个培训项目的观察——包括现场形式、通过印刷品和在线形式的培训，我们发现培训师往往试图用大量的信息塞满整堂课，我们还经常听到培训师抱怨：“我们没有把学习者需要的东西都教给他们。”

我们曾经指出过，学习者的认知负载是有限度的，通过使用信息串和利用认知特点的策略，我们可以提高学习者吸收和记忆的技能 and 知识数量。但是，人类处理信息的能力是固定的，几千年来都是如此。应该分清信息的主次并进行适当删除，以此帮助学习者记住重要的内容——少就是多。给学习者高压灌输很多知识，不会让他们吸收更多，只会把他们淹没。这又是一条错误观点。

7. 设计出色的培训项目可以弥补差劲的执行计划。

很多出色的培训项目尘封多年得不到应用的原因就是差劲的执行计划。这是一条典型的错误看法，无需科学研究的检验，很多培训管理实践证明了它的谬误。无论培训设计得多好，如果出现下列情况，其效果就得不到发挥。

- 学习者参加培训的时间不足；
- 培训师、设备或学习时间欠缺；

- 培训前没有做准备，或者培训后缺乏对学习者的支持；
- 没有足够的资源对培训进行探索和开发；
- 没有将培训成果应用到工作中的动力；
- 没有相关规定支持新技能和知识的融合。

执行是任何培训成功的关键，如果上述问题能解决，即使设计得并不是很理想的培训也会有很高的成功率。如果你的培训设计得很完美，但遇到了条件欠缺的环境，还是不能成功，所以这是条错误观点。

8. 技术是未来在职学习的成功关键。

确定这个观点真伪的底线是看有没有支持它的证据。虽然技术提供者和狂热的技术爱好者早就宣称未来的世界完全以技术为主导，但是事实并没有支持这个假设。除了各种网络培训和相关的技术培训系统之外，很少存在具有说服力的研究证明采用高端技术的培训可以让人们的工作表现更出色。近来，连那些被认为理所当然的看法——“基于技术的学习方案可以节省时间和金钱”（不必赶远路参加培训、没有培训师、不用住旅馆等等）都让人怀疑了。高成本的软硬件外加高成本的培训技术，完全不适合大规模的常规培训。迅速更新换代的设备、学习软件和课程软件让节省金钱变得不可能。

最近的一种趋势是培训内容管理系统有所发展，运用技术将学习内容转化为可重复使用的信息串储存起来等等，虽然这些领域进行了很多实验、做出了大量努力，但是新技术仍然存在很多不确定性。既然技术只知道一味地“扩大”和“加速”，那么，当我们灌输知识的时候，技术只会把我们的枯燥灌输扩大为更加响亮的噪音，却不会使培训结果有什么值得高兴的改善。

我们得到的最新消息是 20 世纪 90 年代中期现场培训的数量急剧减少，同时基于技术的培训比重在北美的企业和组织中不断上升。现在，这两种趋势已经减缓，在某些情况下甚至开始逆转。请把第八条也算作错误观点！

9. 工作表现不好大多数是由于缺少必需的技能 and 知识。

这个观点的另一种说法是“改善工作表现的最有效方法是培训”。培养技能和积累知识固然重要，但是很多其他因素也能够引起工作表现问题。研究者们发现了下面这些可能影响工作表现的关键因素：目标不明确；无法取得需要的信息、资源；工作缺乏动力和意义；缺少反馈系统；用人不当等。

在很多情况下，人们已经知道如何做自己的工作，培训和发展对提高其工作表现至关重要。但是，如果不具备其他必要因素，进行再多的培训也没有用。所以这又是个错误观点。

10. 培训中的成功表现通常意味着不错的工作表现。

你一定认为这是最有道理、逻辑性最强的一个结论了——如果人们在培训中表现很好，那么在工作中也会有同样的表现，否则，为何要培训？遗憾的是，我们不得不说，研究结果并不支持这个假设。培训的必要性是不言而喻的，但是，也有极个别的例子证明，培训后学习者如果缺少足够的支持，其工作表现也不会理想。鲍德温和福特曾经在1988年出版的一本研究培训的书中说道：“美国的各行各业每年要花超过1000亿美元的培训费……而这笔钱只有不到10%转化到了工作改善中去。”10年之后，福特和维斯贝恩（1997）重新回顾了鲍德温和福特的研究，得出了相同的结论。

我们在分析第九条观点时已经说明，如果培训缺乏其他因素的支持，如信息、资源、动机、意义、选择、过程设计以及对任务干预的控制等等，就难以成功。因此，这又是一条错误观点。

11. 为了促进培训成果向工作表现的转化，应首先注意到培训之后的情况。

将培训的成果转化与培训后的情况变化联系起来，看起来很有道理。但是，针对“促使学习者将他们在培训中学到的内容转化到工作中的动机”研究告诉我们，发生在培训之前的事情对成果转化的影响最大。如果学习者在工作中应用所学内容的可能性不大，那么我们就没有必要期待培训成果的转换。如果学习者有可能在工作中应用所学内容，那么我们行动的关键是在培训前帮助他们做好准备。很多研究证明，工人们经常是在不知道自己会学到什么以及培训有

什么好处的情况下被送去培训的。就像洗澡一样，他们在新知识中沐浴，洗完后却又穿回旧衣服，继续回到原来一成不变的环境中……最终，他们的卫生状况不会有改变。

研究证明，如果学习者的主管事先说明培训的原因以及培训结束后公司对其工作表现有何期望，他们更有可能在培训后将所学知识应用于工作。如果既进行了培训前的准备，又提供培训后的支持，培训成果转化率会提高得更多。布罗德和纽斯特罗姆在针对培训成果转化的综合性研究中强调了培训前准备的重要性。培训后的变化固然非常重要，但是培训前的准备，如选择、阐明期望、准备资源等行动对成果转化的影响更大。所以，这仍然是一条错误看法！

12. 古老的常识是科学的朋友，遵循传统观点可以确保培训的质量。

如果这是真的就好了！但是对最后一条观点的判断结果仍然是“错误”。随便捡起一本研究培训的教科书，你都会在前面几章发现一些警告——那些我们通常称之为“常识”的东西，往往是科学最大的敌人。

根据常识，宗教权威坚持认为太阳围着地球转，即使科学家们收集了足够的证据证明这个观点的错误。借假“常识”之名，人们对所谓的“显然品质低劣”的人类群体（这个结论是如此得出的：通过观察他们的生活和信仰状况，显然，由我们来统治和掠夺他们是天经地义的事情）进行了大量的不公正对待。难道因为男性的身体和力量比女性强壮，他们就应该命令女性吗？

“常识”不过是人们为了得到想要的结论而临时拼凑的理由。“常识”的依据通常是片面的，只有少数几个例子能够支持它们，是人们为了方便起见勉强得出的主观结论。在培训领域，也存在曾经一度被我们奉为圭臬的“常识”：

- “不打不成材”。这给了人们体罚孩子一个冠冕堂皇的理由。
- “女孩缺乏学好数学和科学所要求的推理能力”。这个观点甚至引起了其他领域的性别歧视，更不用说在学习领域的性别歧视了。



- “告诉他们你想说的 - 告诉他们 - 告诉他们你说过的”。这种看法引起了大量的信息单向灌输。像倾倒垃圾一样传授知识，这种方法依然在今日的培训界盛行。

更多的现代“常识”与我们之前分析的对于科技和学习关系的错误看法有关。尽管缺乏科学依据，很多人仍然认为大规模培训系统可以奇迹般地按照要求完美迅捷地培训出企业想要的员工。

所谓常识完全是人们的主观臆造，根本不是什么科学之友，更不是可以指导你进行完美培训的铁打定律。如果允许我们送给培训界一句格言的话，我们想说：“让数据说话，警惕‘常识’。”

• 学习的底线

表 10-1 这个练习，你的得分情况如何？我们精心设计了 this “是与非”游戏来展示和分析这些常见的错误观点，目的不是为了愚弄你，而是通过分析和讲解来武装你。培训师的工作不仅是培训，还包括遭遇传统观点并与之战斗、抵制狂热的宣传、驳斥歪理——这些情况都会在你试图指导他人学习的时候出现。

根据本书的两名作者加起来 70 年的研究和实践经验，我们建议你在他人试图把某些培训的观点强行推销给你时，一定要让对方拿出切实的证据和客观的数据。你需要把握好培训成功的三大关键点和底线：

- 是否以学习者为中心？
- 是否以绩效为基础？
- 其结果能否得到验证？

作为培训师，你我的任务绝不是灌输，而是有效地改变学习者，从而促成学习者及其所在的组织两方面的成功。



➔ • “是与非” ——最后一道配对题

本章最后，我们设计了一个配对练习，请看表 10-2。我们在 A 栏中按照随机顺序列出 12 条错误观念，在未来的某一天，你极有可能遇到它们。B 栏是对 A 栏的内容反驳，你的任务是通过配对把两栏的内容对应起来。开始！

表10-2 最后的配对游戏

配对	错误观念	反驳
□	1. 一般来说，某一方面做得出色的专家明白自己在做什么，而且是传授工作技能的最佳人选。	A. 很多专家无法讲出他们在工作中运用的知识，他们掌握的知识是程序性的而不是陈述性的、便于阐释的知识。
□	2. 有些学习者更倾向于使用视觉，有些则更倾向于使用听觉，这是有效学习的关键。	B. “常识”不过是人们为了得到想要的结论而临时拼凑的理由，“常识”的依据通常是片面的，只有少数几个例子能够支持它们，是人们为了方便起见勉强得出的主观结论。正是“常识”告诉我们，地球是平的。
□	3. 培训方式越令人享受，学习效果就越好。	C. 对学习者的享受和满意度与学习效果关系的研究证明，这两者之间的关系指数范围从负相关的 -0.8 到正相关的 +0.75，很不稳定；坚持不懈的精神拥有的力量更强大。
□	4. 在同样条件下，不同的培训媒介是影响学习效果的最主要因素。	D. 美国的各行各业每年要花超过 1 000 亿美元的培训费，而这笔钱只有不到 10% 转化到了工作的改善中去。无论培训结果如何，如果没有合适的转化条件，培训的投资很快就会白费，预期的改变不会出现。

(续表)

配对	错误观念	反驳
<input type="checkbox"/>	5. 与研究他人想出来的解决方法相比, 完全靠自己思考可以得到更好的问题解决方法。	E. 研究证明, 不同的人在学习和处理信息时使用的感官也不同。但是, 影响最大的还是刺激形式的改变。所以, 应该将各种感觉输入综合起来对学习者造成影响, 使各种感觉互相巩固。
<input type="checkbox"/>	6. 讲授给学习者的内容越多, 他们获得的知识就越多。	F. 发生在培训之前的事情对成果转化的影响最大。如果学习者的主管事先对其说明培训的原因以及培训结束后公司对其工作表现有何期望的话, 他们更有可能在培训后将所学知识应用于工作。如果既进行了培训前的准备, 又提供培训后的支持, 培训成果转化率会提高得更快。
<input type="checkbox"/>	7. 设计出色的培训项目可以弥补差劲的执行计划。	G. 很多其他因素也能够引起工作表现问题: 目标不明确; 无法取得需要的信息、资源; 工作缺乏动力和意义; 缺少反馈以及无法得到需要的信息。
<input type="checkbox"/>	8. 技术是未来在职学习的成功关键。	H. 围绕“媒体对学习的影响”这个主题, 近50年的研究都得出了同一个结论: 在相同条件下, 媒体并不是影响学习效果的关键因素。

(续表)

配对	错误观念	反驳
<input type="checkbox"/>	9. 工作表现不好大多数是由于缺少必需的技能 and 知识。	I. 很多出色的培训项目尘封多年得不到应用。无论培训设计得多好，如果因素达不到要求，其效果就得不到发挥：时间、预算、资源、文化、动机、制度和程序。
<input type="checkbox"/>	10. 培训中的成功表现通常意味着不错的工作表现。	J. 最近的研究发现，先给学习者展示问题解决方案的示例，可以更好地培养他们独立解决问题的能力，特别是对于不再重现的问题来说更是这样。
<input type="checkbox"/>	11. 为了促进培训成果向工作表现的转化，应首先注意到培训之后的情况。	K. 虽然技术提供者和狂热的技术爱好者早就宣称未来的世界完全以技术为主导，但是很少有研究证明技术对学习有着关键性的影响。近期的数据表明，基于技术的培训不会使培训结果有什么值得高兴的改善。
<input type="checkbox"/>	12. 古老的常识是科学的朋友，遵循传统观点可以确保培训的质量。	L. 学习者都有认知负载限度。与电脑不同，他们的信息处理能力是固定的，无法提高。信息过载对学习和记忆有负面影响。

如果你答对了大多数条目，则说明你具备了良好的判断力，能够判定哪些东西对培训有益，哪些无益。

现在我们来查看本书的最后一章——为前面的章节查缺补漏、与你分享一些观点，然后祝你好运，而不是跟你说再见。

10-11	11-11	12-D
7-A	8-L	9-K
4-C	5-G	6-B
1-E	2-I	3-J

第十一章

交互式培训——对本书的总结

本章要点：

- 概括本书的内容
- 要点回顾
- 根据卡尔·荣格的著作总结出的指导模型

最后一章有三个目的。首先，总结本书的内容，为我们共同走过的这段旅程留下理性的印象。其次，重新回顾和强调本书的关键信息。我们把这本书设定为谈话的形式，就像所有的对话一样，难免会出现东拉西扯的跑题现象，所以必须多次强调谈话的重点。最后，与你分享一些有关培训与灌输的观点，我们希望这样做能给你带来一些思考，看看你能利用所学的知识做什么。

➔ 对本书的迅速回顾

第一章的目的是引起你的兴趣。如果你能坚持读到这里，那么我们就成功了。更重要的是，这一章让你能够思考自己学到的东西，我们猜想，只有交互式的培训才能让你做到这一点。

第二章提出四个关键术语：培训（行为的复制）、指导（根据习得的知识举一反三）、教育（建立心智模型和价值体系，以便指引我们处理生活中的各种事

务)、学习(改变思维结构和行为模式,帮助我们面对现实并生存下去)。

你也熟悉了一些培训的诀窍:以学习者为中心,以绩效为基础。无论培训对象是谁、主题为何以及采取了怎样的培训方式(现场培训或其他),你都应该时刻记住这条诀窍,遵从它的指引。

“以学习者为中心,以绩效为基础”的培训,目的是改变学习者,使他们的表现达到其本人和所在组织的要求。为了改变学习者,你必须知道学习者是怎样接收、处理、存储和检索信息的,必须分辨学习者具有的有益于学习的特点以及对学习有阻碍作用的特点。最后,你还要有能力运用自己对学习者能力和局限的了解来改变他们。以上就是我们在第三章与你分享的内容。

“我懂得那么多,为什么不能让人们学会?”“专家”型的培训师经常提出这种问题,因为他们似乎无法“让人们学会”。这就引出了陈述性知识(谈论)和程序性知识(操作)的概念。第四章,你要亲自面对专家型培训师遇到的问题,学会将程序性知识转化为陈述性知识。学习者掌握了陈述性知识之后,还要再将其转换为自己所掌握的程序性知识——真是复杂!

第五章介绍了成人学习的四大关键原则:自愿、经验、自主、行动,向你展示了了解成人学习的特点可以极大地帮助你设计行之有效的培训课程。第六章讲述了培训结构化的五步模型——该模型建立在六条普遍规律的基础上。这个简单的模型把前几个章节的要点串联起来,包括培训诀窍、学习者的特点以及成年人学习原则,从而为设计成功的培训奠定了稳固的结构基础。第七章增加了更多的细节,进一步指导你如何设计成功的培训课程并帮助学习者利用元认知技巧和认知策略进行学习。这样做既能弥补学习者的不足,又可提高其综合能力,使学习更加有效。

第八章介绍了培训的四种主要方法,描述了它们的特点、优点和局限。同时提供了大量可以现学现用的培训活动,它们适用于各种类型的学习者和培训环境,易于改编,而且完全尊重交互式培训这一原则。

测试是第九章的主题,它为你提供了一套可以在测试中应用的工具。如果操作正确,测试是巩固学习成果的有效工具。第九章将指导和帮助你进行正确的测试。

最后,第十章阐释了一些关于培训的错误观点,需要你多加警惕。还为你

提供了反驳和回击那些试图把错误看法强加给你、你的组织和学习者的人的事实和论据。



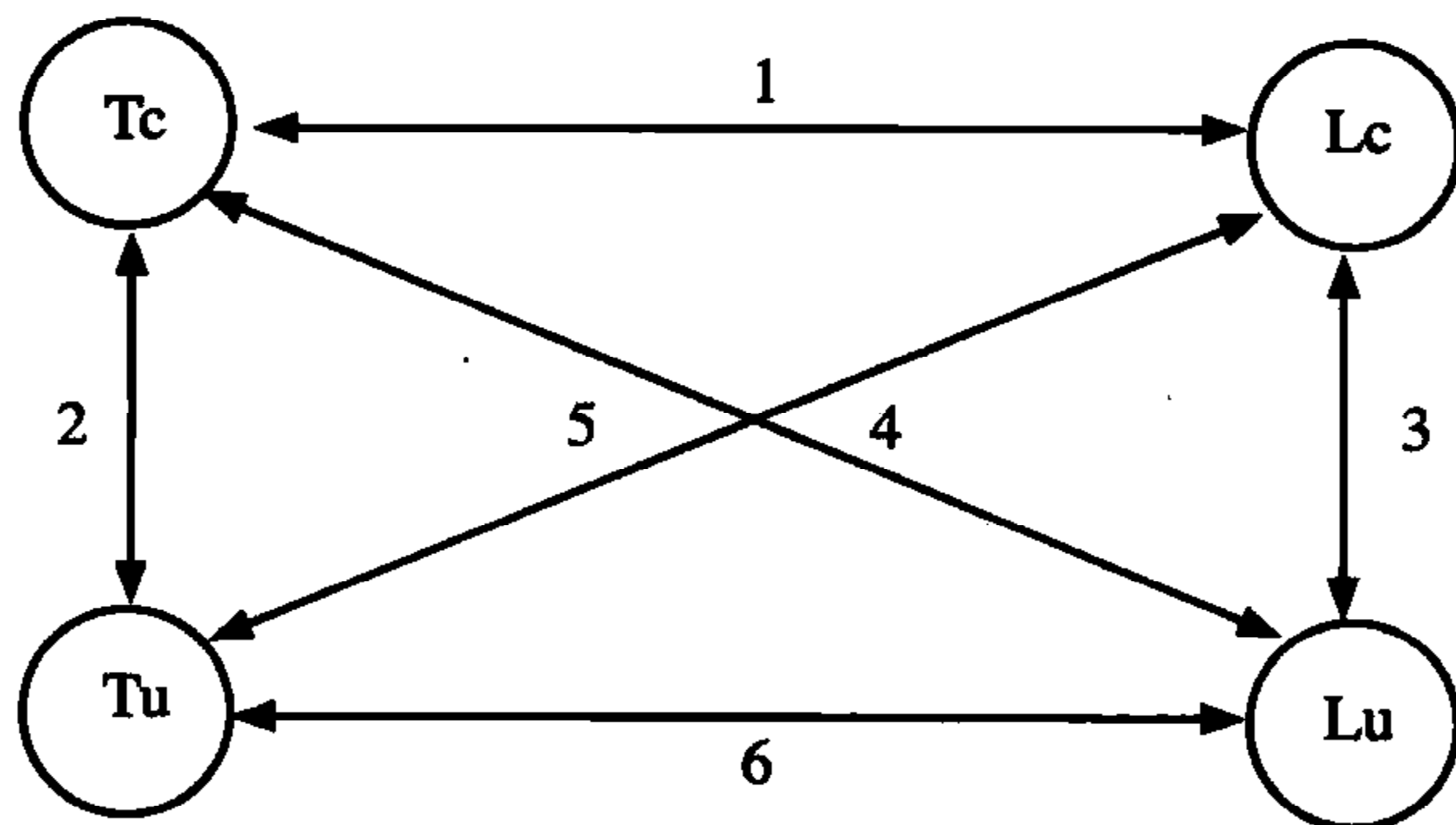
我们在如此短时间内一起探讨了如此多的内容，分享了我们花费数年心血得来的成果。希望你能有所感悟。下面是一些我们需要强调的关键点：

- 只有学习者的成功才能为你带来成功。
- 学习效率不在于培训如何包装，而是由培训的设计和结构决定的。
- 信息本身无法流动，只有学习者寻找信息并用它们满足自己的需要时，信息才是活的。
- 交互式培训。

还有一条是关于记忆的关键点的：无论培训采取现场、模拟、同步、异步、在工作中、在课堂上、一对一、一对多、多对一、面对面或者技术传递……的形式，学习效果都是一样的。我们必须首先从学习者出发，确定预期的结果，然后再设计培训，以便帮助学习者取得他们想要的进步。培训的方式应该与学习者的特点和学习内容相适应。这些是必须要注意的。

➡ 一些需要我们思考的东西——来自卡尔·荣格 (Carl Jung) 的观点

我们并不专门研究荣格的学说，我们的研究对象是学习和培训。但是，几年前，我们发现了一个受到卡尔·荣格的启发而设计的教学—学习模型，它对我们很有触动。模型是这样的：



教师有意识地 (Tc) 把一个信息传递给学习者, 学习者有意识地 (Lc) 接收这条信息, 他们由此开启了有意识的对话 (1)。但是, 教师不会有意地筹划自己说的每个词和每一句话。教师无意识地 (Tu) 从思维中提取正确的词语和回应, 于是她就在意识自我和无意识自我之间建立了对话 (2)。同时, 随着教师的信息传递到学习者那里, 学习者也在其意识自我和无意识自我之间建立了对话 (3)。发生这一切时, 教师不仅是在对学习者的意识自我做出回应, 也是对其无意识自我 (Lu) 做回应, 学习者也会无意识地回应教师 (4)。类似地, 学习者的意识自我会对教师的无意识反馈做出回应 (5), 反之亦然。

最后, 出现了一场更为深层次的对话, 在这种深层交流中, 一种类型的对话有意识地发生在表面 (1), 而更有意义的对话发生在无意识层面 (6)。在这个无意识层面上, 无论使用什么语言, 真正的信息都可以得到传达。

请注意真实的信息是如何不用说出来而在更深的层面上传递的, 这个层面就是荣格所说的无意识层面。

我们希望你能思考上面的内容。在培训中, 特别是当出现新知识需要我们去探索更复杂的技巧来传达这些信息的时候, 我们就有无法将最为重要的信息传递给学习者的可能。如果我们只注重言辞和表面现象, 是否就忽略了最基本的问题——改变学习者? 不妨回想一下, 那些教给你最多东西的人, 是通过语言传达给你的, 还是通过其他方式?

我们没有故作神秘, 只是想提醒你关注一点——对于学习者、组织和你自己来说, 什么是最重要的。写作本书的时候, 我们遵循的是自己的原则。我们通过语言和行动向你传授知识, 鼓励你多尝试各种策略、工具、技巧和活动, 还针对如何使用它们提供了线索和建议。现在, 我们让你自己去尝试如何培训得更好。我们希望你能从本书的字里行间以及言辞背后感受到我们的热情和承诺——帮助成年学习者和你取得成功, 希望你能通过思考和尝试准确找到自己在培训中的定位, 发现培训的本质。就像荣格模型和本书所指出的那样, 培训远不止单纯的灌输那么简单。

派力营销图书选购和阅读指引

一、目标读者

- 1、首先是各类企业（机构）营销实战人员；
- 2、第二是各类专业营销服务机构营销专业人士；
- 3、第三是各类大中专院校市场营销及相关专业师生。

二、产品定位

- 1、**专业**：坚持以引进外版权威图书为主，本版图书也要求作者均为专业人士，派力编辑部也均为专业人才；
- 2、**实战**：一是每本图书的观点、方法、工具和案例等均来自于中外企业实践总结；二是每本图书均能够指导中国当前和未来数年的营销实践；
- 3、**工具**：为了提高中国营销实战人员和营销专业人士岗位工作的专业化水平，《派力营销图书》陆续出版了上百本几乎涵盖营销所有职能和岗位的工具类图书；
- 4、**教材**：针对企业销售和服务人员多、培训投资大的特点，《派力营销图书》陆续出版了数十本以美国版本为主的权威销售和服务培训教材，方便中国企业批量采购作为低成本培训工具；同时，也陆续为职业培训师出版了十多本“职业培训师教练手册系列”；为大学市场营销及相关专业师生提供十多本外版市场营销经典教材。

三、品类指引

图书品类	目标读者	品类简介
战略营销及战略管理系列	企业高管和营销经理	中国当前及未来数年需要的战略营销和战略管理理念、思维、理论、工具和案例
市场营销系列	营销人员	中国当前正在使用的各种营销理论、方法、工具和案例
行业及细分市场营销与销售系列	行业营销和销售人員	针对某些行业的营销和销售理论、方法、工具和案例
客户服务系列	客户服务人员	中国当前及未来数年需要的客户服务理念、理论、方法、工具和案例
品牌传播系列	品牌传播人员	中国当前及未来数年需要的品牌传播（品牌、广告、公关等）理论、方法、工具和案例
消费者研究及市场调研系列	市场研究人员	中国当前正在使用的各种市场研究理论、方法、工具和案例
销售技能系列	销售人员和培训讲师	中国当前和未来数年需要的各种销售理论、方法、技能和培训教材
销售管理系列	销售管理人员	中国当前正在使用的销售管理方法、工具和培训教材
电子商务系列	企业高管和电子商务人员	中国当前和未来数年需要的电子商务方法、工具和案例
营销职业发展系列	所有营销从业人员	针对所有营销从业人员职业发展和健康成长的专业指导
工商管理系列	企业管理人员	针对各类企业管理人员的理论、方法、工具和培训教材
职业培训师系列	职业培训师和企业内培训师	针对职业培训师和企业内培训师的专业工具和培训教材
派力营销多媒体培训课程系列	基层销售和服务人员	针对各类基层销售和服务人员岗位技能入门多媒体培训教材

备注：具体书目请查阅本书正文最后一页《派力营销图书》书目或登录www.pilot-marketing.com.cn。

北京派力营销管理咨询有限公司
2010年9月28日

《派力营销图书》2011年书目

序号	书名	作者	定价
一、战略营销及战略管理系列			
275	让增长改变命运——以小博大的企业成长之路	刘春雄 金焕民	¥50.00
273	击败低价对手——优质品牌如何应对低价竞争者	阿德里安·瑞安斯	¥52.50
271	突出重危——企业应对经济危机的黄金7法则	安东尼·霍姆斯	¥45.00
269	客户天才	彼得·菲斯克	¥65.00
263	商业天才	彼得·菲斯克	¥55.00
256	持续增长	刘春雄 金焕民	¥55.00
225	营销天才	彼得·菲斯克	¥65.00
224	价值营销——以公司成长与股东价值完美结合为基准的营销战略	彼得·多伊尔	¥75.00
212	最佳击球点——如何通过“最佳击球点营销”带动整个生意的增长	阿伦·辛哈	¥40.00
209	营销冠军——提升营销影响力使之真正成为企业的核心	罗伊·A·杨 艾伦·M·维斯 大卫·W·斯图尔特	¥49.50
193	战略规划的高效工具与方法	罗德·内皮尔 克林特·赛德尔 帕特里克·沙南汉	¥65.00
二、市场营销系列			
310	购物者营销——如何把进店购物者变成实际购买者	马库斯·斯塔尔博格 维尔·梅拉	¥45.00
308	粘性营销——新时代的营销圣经	格兰特·勒伯夫	¥35.00
280	营销经理手册——中国营销经理人门宝典	屈云波 王婵龙	¥75.00
278	市场细分——市场取舍的方法与案例	屈云波 张少辉	¥45.00
268	渠道激励——中国企业营销制胜的核心利器	盛斌子 吴小林 冯海	¥37.50
267	营销人员薪酬与考核（第三版）	郑宏 廉鹏飞	¥49.50
266	营销执行（第二版）	胡利杰 田宇	¥45.00
262	营销指标——公司高管和营销经理必须掌握的120个管理工具	王林建 王志勇	¥49.50
258	营销分析实务（第五版）	唐纳德·勒曼 拉塞尔·威纳	¥50.00
257	营销红皮书	金焕民 刘春雄	¥75.00
255	中国式营销	刘春雄 金焕民	¥65.00
243	营销方法——来自市场营销专业机构的105个实用营销方法与工具（第三版）	屈云波 郑宏 张平淡	¥100.00
240	营销企划手册	屈云波 李奕霏 黄盛	¥75.00
233	新时代的营销（第13版）	W·J·斯坦顿 B·J·沃克 M·J·埃策尔	¥75.00
231	二三线市场实战手册（第三版）	黄坤	¥45.00
230	5E营销——世界级消费品品牌已广为采用的最新营销方法	马歇尔·科恩	¥35.00
228	低成本快营销——针对中小企业的101个实效营销创意	安德鲁·格里菲斯	¥45.00
223	数据库营销——分众营销时代的营销利器	许志玲 赵莉	¥45.00
219	销量为王——中国企业征战全球市场的制胜法宝	金焕民 刘春雄	¥45.50
218	诊断一线营销	刘春雄 金焕民	¥39.50
210	卓越营销——英国营销协会大奖近年获奖案例集锦	休·伯基特 约翰·泽列	¥59.50
197	网络营销——抢占互联网商机的人门手册（第二版）	屈云波 靳丽敏 刘笔剑	¥35.00
195	中小企业营销完美指导手册	詹姆斯·史蒂芬森	¥100.00

183	直复营销——操作方法与经典案例(第2版)	胡小伟	¥29.80
134	再靠近一点看宝洁(第二版)	萧富峰	¥29.00
110	4R营销(第二版)	艾略特·艾登伯格	¥30.00
101	渗透营销——中小企业的营销方法(第二版)	当·戴伯雷克	¥30.00
三、行业及细分市场营与营销系列			
300	服饰促销实战攻略	齐世春	¥38.50
297	出奇制胜——泛家居营销“非常术”	盛斌子	¥35.00
290	零售宝典——美国西尔斯百货销售培训	帕姆·阿胡雅	¥30.00
286	儿童生意经——中外儿童市场全貌及成功案例	岑丽莹	¥50.00
285	专业服务营销——世界顶级服务型公司的成功之道	迈克·舒尔茨 约翰·E·杜尔	¥58.00
237	快速消费品销售技能训练(第三版)	宋辉	¥35.00
236	中国化妆品终端变革	《销售与市场化妆品观察》杂志社	¥48.00
211	做自己的教练——医药代表的五把利剑	仲崇玉	¥28.00
157	零售业促销方法与案例(第二版)	林正修 曾新穆 邱文政	¥33.00
56	最新商店经营管理法(第二版)	吴建宏	¥30.00
四、客户服务系列			
298	客服的奥秘——当代美国客户服务业全景纪实	埃米莉·耶林	¥45.00
289	顾客买的是服务——掌握提升顾客满意度的关键	諏访良武	¥35.00
269	客户天才	彼得·菲斯克	¥65.00
251	客户服务——面向21世纪的客户服指导手册(第三版)	罗伯特·W·卢卡斯	¥65.50
248	完美服务——确保完美服务的101个方法	雷内·埃文森	¥39.50
247	赢得回头客	基思·贝利 卡伦·利兰	¥35.00
五、品牌传播系列			
287	完美营销——中小企业品牌营销3步骤	詹姆斯·康纳	¥35.00
270	中外危机公关案例启示录	岑丽莹	¥55.00
249	金牌创意——低成本的实效营销和广告创意指南	杰伊·H·海曼	¥35.00
246	超级说服——高手们不想让你知道的营销和影响力绝密	戴夫·拉克哈尼	¥30.00
241	提前思考下两步——大型广告公司向你隐瞒的营销实战秘诀	本·麦克	¥39.50
221	公关的威力——新传媒时代高回报率营销传播指南	马克·韦纳	¥32.50
196	品牌代言——228个中外知名企业品牌代言全景报告	胡苗丹 赵環慧	¥75.00
194	品牌命名——世界知名品牌背后的故事	史蒂夫·里夫金 弗雷泽·萨瑟兰	¥50.00
188	英国品牌的启示	林海	¥50.00
178	品牌有价——1995~2004中国品牌价值报告	王静	¥150.00
154	中国市场促销报告——中国11个代表性行业市场促销实战报告(第二版)	李颖生 林三卓 彭涛 廖伟明	¥30.00
83	品牌智慧——品牌战略实施的五个步骤(第2版)	杜纳·E·科耐普	¥35.00
六、消费者研究及市场调研系列			
272	天生购物狂——西方购物简史	劳拉·伯恩·帕克特	¥48.50
173	倾听市场的声音——如何创造性地使用市场信息创建竞争优势	文森特·P·巴拉巴 杰拉尔德·萨尔特曼	¥48.00
七、销售技能系列			
305	电话销售魔法——将约见成功率提升7倍的绝对法则!	吉野真由美	¥25.00
301	博恩·崔西口才圣经——如何在任何场合说服任何人	博恩·崔西	¥35.00
291	比你的对手更赚钱——摆脱低价竞争的高利润销售法则(第二版)	劳伦斯·L·斯坦梅茨 威廉·T·布鲁克斯	¥40.00

288	催眠推销法——全新而有效的销售与营销心理学(第二版)	乔·维托	¥35.00
284	销售教练——如何在日常工作中训练你的销售人员(第二版)	派力营销培训教材编写组	¥40.00
281	导购代表手册——中国导购精英教练手册	冯海 张少辉	¥35.00
279	专业销售——专业销售培训教材	周静利 吴婷	¥35.00
265	顾客抱怨成就销售冠军	菊原智明	¥30.00
264	快速销售法	迈克·索森 克里斯·韦斯特	¥30.00
261	业务员工具书(第三版)	历练 雷达	¥50.00
253	终端阵地战——零售终端导购与促销实战技巧(第二版)	张小虎	¥35.00
244	销量狂飙——全球最畅销的大订单销售培训课程	帕特里柯·埃文斯	¥27.00
242	诊断式销售——高度竞争环境下赢取客户的销售指南	杰夫·瑟尔	¥39.50
239	训练销售精英(第三版)	孔雷	¥39.50
234	销售ABC——关系销售完全手册(第6版)	查尔斯·M·弗特勒尔	¥70.00
232	重点零售客户管理(第三版)	谢鹏	¥45.00
229	销售秘籍101——大幅提升销售业绩的101条秘籍	凯利·罗伯逊	¥39.50
217	打造销售精英——美国51万人使用过的销售精英教练手册	史蒂夫·约翰逊 亚当·谢维茨	¥35.00
216	如何搞掂难缠的客户——与难缠客户(SOBs)打交道的10个有效策略	戴夫·安德森	¥35.00
215	发现你的销售力量(第二版)	杰·亚伯拉罕	¥35.00
214	提问销售法——双倍提升你的销售业绩(第二版)	托马斯·福瑞斯	¥37.50
208	探索式推销——职业销售的12条黄金法则	奥马尔·佩鲁	¥40.00
206	销售灵魂——让销售业绩与人生价值完美结合的全新理念	卡罗尔·科斯特洛	¥40.00
186	中式推销——一个中国推销老手的10年总结	谭一平	¥27.00
86	日有所成：成功交易的50条规则(第二版)	斯蒂芬·斯奇夫曼	¥26.00
57	使业绩提升3倍的表格(第二版)	凯信公司编辑部	¥35.00
八、销售管理系列			
307	销售变革——通过变革促进销量大幅提升的107个秘诀	布雷特·克莱	¥45.00
282	销售管理——知识、方法、工具与案例大全	李俊杰 蔡涛涛	¥75.00
277	分公司经理的八项修炼(第二版)	洪磊 祖静	¥49.50
276	销售经理工具书(第三版)	吉恩·嘉佛罗	¥49.50
259	销售人力资源管理——如何选育用留顶级销售人才(第三版)	赫伯·戈瑞伯格 哈罗德·威斯特 帕特里克·斯沃恩	¥39.50
252	区域经理实战手册(第三版)	黄坤	¥45.00
250	王牌销售团队——送给销售经理和公司高管的实战手册	基思·罗森	¥45.00
245	金牌销售经理——发现、训练和领导销售人员的行动指南	罗恩·马克斯	¥32.50
238	基层营销主管实战手册(第三版)	金焕民 王蕴红	¥45.00
226	销售指标	王林建 丁彦之	¥39.50
九、电子商务系列			
198	企业E化七步——企业电子商务战略与操作指南(第二版)	穆罕·梭尼 杰夫·萨宾	¥35.00
191	互联网直销——零成本的E-mail法则	乔·维塔尔 约翰·莫	¥39.00
十、营销职业发展系列			
222	对话营销大师	劳拉·玛佐 露埃拉·迈尔斯	¥35.00
220	营销人生存手册	刘春雄 戴鑫 郭旭	¥39.50
185	营销人员健康24小时	钮文异	¥25.00
十一、工商管理系列			
296	商业的奥秘——是什么、做什么、怎么做?	萨莎·加布尔雷斯	¥59.50

294	浴火重生——关于如何激励员工支持企业变革的财经小说	清水辉幸	¥38.50
274	让平凡人做出不平凡业绩	刘春熊 金焕民	¥55.00
260	管理者的管理工具(第三版)	苏珊娜·特纳博士	¥37.50
141	创新何来——卓越领导者的横向思维方式	保罗·斯隆	¥18.00
十二、职业培训师系列			
304	巧用故事做培训——以故事和比喻的形式助推学习进程	玛格丽特·帕金	¥35.00
303	交互式培训——让学习过程变得积极愉悦的成人培训新方法	哈罗德D.斯托洛维奇 艾瑞卡J.吉普斯	¥35.00
299	户外培训游戏金典	卡曼·M·康萨瓦罗	¥35.00
295	专业培训大全	凯伊·索恩 大卫·麦基	¥45.00
293	客户服务培训游戏	格拉汉姆·罗伯茨·菲尔普斯	¥35.00
292	赢在培训——提升培训活力的150个游戏	马丁·奥林治	¥39.00
254	团队建设游戏教练手册(第二版)	哈里森·斯诺	¥35.00
235	终极培训班手册(平装)	布鲁斯·克莱特	¥75.00
205	培训师的灵感——即兴发挥的艺术(第二版)	保罗 Z. 杰克逊	¥37.00
204	培训游戏大全(第二版)	朵妮·泰百玲 莎丽·蔚丝	¥40.00
203	户外培训游戏大全(第二版)	盖瑞·凯朗特	¥45.00
202	培训学习手册(第二版)	大卫·梅尔	¥40.00
201	培训师进阶手册(第二版)	凯·索恩 大卫·麦基	¥35.00
200	培训探秘——培训师指导手册(第二版)	盖瑞·凯朗特	¥40.00
199	游戏比你会说话——演讲、会议、培训、交际游戏大全(第二版)	爱德华·斯坎奈尔 约翰·纽斯特洛姆	¥35.00
171	培训师的工具箱(第二版)	盛晓东 赵琼	¥36.00
十三、派力营销多媒体培训课程系列			
课程名称		定 价	
		个人版	教育版
面对大型零售客户的销售技能	¥280.00	¥480.00	¥4800.00
专业销售技能I——面对消费品行业	¥280.00	¥480.00	¥4800.00
专业销售技能II——面对工业品行业	¥280.00	¥480.00	¥4800.00
售后服务技巧	¥280.00	¥480.00	¥4800.00
营业员销售与服务技巧	¥280.00	¥480.00	¥4800.00
餐饮服务技能	¥280.00	¥480.00	¥4800.00

备注：以上图书均为零售定价，如需邮购须另加15%邮资费（注：2007年1月1日以前出版的图书免邮资费）。
 汇款方式如下（请给我们发传真或电子邮件，确认您所购的图书书名、定价及册数）：

（一）邮政汇款

收款人名称：北京派力营销管理咨询有限公司
 汇款地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦1602室
 邮编：100020

（二）信用卡汇款

卡名：农业银行信用卡
 户名：屈小伟
 卡号：6228 4800 1002 9627 717

（三）银行汇款

户名：北京派力营销管理咨询有限公司
 开户行：北京银行朝外支行
 账号：0109 0366 3001 2010 8071 126

公司联系方式：

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦1602室（邮编100020）
 电话：010-65887818（总机）/65889982（读者服务）
 传真：010-65886372
 客服邮箱：cs@pilot-marketing.com.cn
 投稿邮箱：book@pilot-marketing.com.cn
 网址：www.pilot-marketing.com.cn



职业培训师系列最新推荐



Everything you ever needed to know about training 专业培训大全

【英】凯伊·索恩 大卫·麦基
定价：45元

英国最新职业培训全书

《专业培训大全》涵盖专业培训领域的所有方面，从辨识培训需求、设计培训、实施培训、评估培训，到如何组建培训机构并使其运作起来，都做了详细讲解。本书是从事职业培训、人力资源管理、学习与发展事业专业人士的综合指南。



《培训师的工具箱》(第二版)

盛晓东 赵琼 编著
定价：36元

新培训师的入门手册，老培训师的随身工具

本书从职业培训师的工作需要出发，全面系统地梳理了职业培训师日常工作中需要知道的所有专业知识，以及需要掌握的所有技能工具。本书既参考了国外最新的培训理论与实践，也结合了中国培训市场的实际情况及派力营销十年的培训经验。在写作方法上，特意分为“要点说明”与“应用工具箱”两部分，以方便读者的阅读和使用。



Tales for Trainers 巧用故事做培训——以故事和比喻的形式助推学习进程

【英】玛格丽特·帕金
定价：35元

在人类所有已发现或发明的技术中，能让社会群体将知识牢记于心的最为重要的手段就是——故事。

——当代教育哲学家 基栏·伊根 (Kieran Egan)

本书不但将教授培训师如何传递信息，如何建立和保持与听众之间的和谐、亲善的关系，如何充分利用声音和肢体语言，而且为培训师、培训教练、培训开发专家提供实用的资料，展示如何以讲故事的方式助推学习进程，鼓励学习者通过异于往常的、富于创造性的途径重新考虑问题。



赢在培训——提升培训活力的 150 个游戏

【英】马丁·奥林治

定价：39元

为了能让读者找到适合自己的培训游戏项目，所有游戏都进行了分门别类的排序。这些培训游戏分别针对个人、双人、小型团队、大型团体而设计，内容涵盖了从“破冰”到培训结束的方方面面。同时，游戏以内容简介、游戏目的、持续时间、所需材料、游戏步骤等一系列的标题作为模版进行阐述，并附有游戏点评以及游戏变更建议。

本书提供的150个游戏以一种强有力的方式来提高受训者的创造力，帮助职业培训师、企业内部培训师及企业管理者为培训注入新鲜的能量。



Customer Service Games for Training 客户服务培训游戏

【英】格拉汉姆·罗伯茨·菲尔普斯

定价：35元

细分十大客户服务角色 轻松建立良好客户关系

适用于金融、电信、零售、餐饮、旅游等所有客户服务行业及岗位

本书是一本关于客户培训方法的用书，通过游戏的方式帮助客服人员获得培训机会。书中具体讲述了培训工具、集体讨论、问卷调查表、练习会议、竞争和行动计划等内容，这些内容都具有一个共性——鼓励客户服务团队成员回忆并了解一些有助于改善其工作成效的关键点。



Outdoor Games for Trainers 户外培训游戏金典

【英】卡曼·M·康萨瓦罗

定价：35元

63个经典游戏，助您大幅提高培训效果

《户外培训游戏金典》收集了63个游戏，以帮助培训师及企业管理人员以更高的效率利用户外培训游戏这项培训工具。这些游戏安全、易行，只需最少的材料和准备工作便可进行，当然许多游戏在室内也同样适用。

专业营销领航者

——派力营销咨询业务简介

专注营销
18年历史
深度服务100余家知名企业
85%取得惊人业绩成长
一贯拒绝浮躁、虚夸、唯利和短视
追求营销真专家

派力部分典型客户 (1994-2011)

快速消费品行业:



耐用消费品行业:



工业品行业:



金融、服装、医药等行业:



Pilot 派力营销咨询

专业营销领航者

通讯地址: 北京朝阳区朝外大街22号泛利大厦1602室

邮编: 100020

联系电话: 010-65887818

传真: 010-65886372

客服邮箱: cs@pilot-marketing.com.cn

网址: www.pilot-marketing.com.cn

交互式培训

TELLING AIN'T TRAINING



—— 让学习过程变得积极愉悦的成人培训新方法 ——

这是本必读书。书中包括很多互动性与实践性兼备的培训方法，容易掌握而且可以即刻应用。下次准备培训课程时一定要带上它！

—— Chuck O' Keefe (TOYOTA 汽车在北美设立的专门提供体系内教育训练与教材的官方机构丰田大学零售专业发展学院课程与操作经理)

每当哈罗德和艾瑞卡谈论教学、培训方面的知识，我总是认真倾听。现在，他们推出了这本了不起的新书，这正是我一直需要的——一本随时可以请教的良师益友。这本书将改变你对教学、培训的看法，他们会用可信可靠、幽默风趣的方式把多年来的研究经验传授给你。

—— J. Kimball Dietrich (南加利福尼亚大学金融与商务经济助理教授)

这本集实用、创新和研究等元素于一体的书，对所有学习发展和绩效领域的专业人士而言是不可或缺的宝贵工具。作为培训与变化管理协会的前副主席，我建议培训师、教练和经理人们都来读读这本书。

—— Michel Desjardins (加拿大商业发展银行BDC咨询集团副总裁)

上架建议：人力资源管理/人员培训

ISBN 978-7-80255-886-1



9 787802 558861 >

定价：35.00元