

抓好五步管理

提升培训效能

中央文化管理干部学院培训实验情况介绍

刘瑞彪 2015.12

关键词

牢固树立以学员为中心的培训导向，讲究管理方法，坚持以班前调研为先导，以正面激励为主，以班委会、班会、破冰和争创优秀培训班团队为标志的“全程全员学习氛围营造”培训五步管理法，力求达到张弛有度、劳逸结合，班委自治、鼓励创新、激发潜能，达到主办方、培训方和学员方三方满意的培训成效。

考验的是培训师管理团队尤其是班主任的
领导力和执行力

记得有位教育大家曾说过“生活即教育”，这也一直是全国文化馆排头兵北京朝阳文化管屡建奇功屡创群众文化活动品牌的制胜法宝。我院培训的理念是，“紧扣学员需求，以情感人、以理服人”，于细节中贯穿培训文化理念，我们追求的是达到“要我学为我要学”的学员自主管理的境界，让学员在不知不觉中完成由各级干部转变为普通学员、由工作状态转变为学习状态、由个体生活转变为集体生活，进而促进工作交流、思想情感融合、促进优良班风形成。

-----以上谨为我们本班探索培训效能提升工作的指导思想-----

干部培训管理效能提升研究的意义

❖ 中央怎么说？

中央办公厅在《2010-2020年干部教育培训改革纲要》里指出，“构建更加开放的干部教育培训格局。党校、行政学院、干部学院要充分发挥主渠道、主阵地作用，突出**培训特点**，增强**培训实效**。”

❖ 国内目前培训研究现状？

目前关于干部培训管理效能的真正实际应用型的研究还少见，您可到网上去搜搜，很难找到能够既讲方法又讲用此方法取得实际效果的案例。大多是在说理论上应该如何如何。而根据中办和国办“意见”要求专业文化干部干部培训的时间，**每年不少于15天，且是指脱产培训，可谓任务艰巨。**

这其实也是我们今天开设这一课的初衷，就是请大家都来关心、探索能够找到提升培训管理效能的相关因素，并真正提高培训效能的意义所在。

干部培训管理效能提升研究在我院的实际效果如何？

按照文化部关于将中央文化管理干部学院锻造成新时期“抗大”的总体要求，“团结紧张，严肃活泼”的学风，已经成为我院办学的理念和行动的指南，经过多年探索，逐步形成了一套培训流程。

我们在实践中提出的办班总抓手——**培育优良班风**。而不是简单地机械履行培训流程。学员观察我们培训部组织的培训全程，得出的结论是：**一有法,二用心,三用情,四以德为先,五以鼓励加严厉，六善激发人的潜能。**

培训师的责任就在于为学员呵护培训环境，**没有好的土壤，什么种子入土都不会开花结果**。要努力达到让想学习的人心情舒畅，不想学的人被带进来，调皮捣蛋的人没有市场,且不得不“随大流”-----汇入正能量优良班风的洪流。

干部培训管理效能提升研究在我院的实际效果如何？（续）

由此，每个班都能出现全勤学习，忘我学习，变“要我学”为“我要学”的培训效果。在这样的氛围中，学员创造“第一次”的情况在这样的班上屡见不鲜。近三年来

从培训项目的人数规模看，无论是十几人的小班，还是超大规模百人大班；

从训期长短看，无论是二三天超短期班，还是一周左右，乃至一个月到三个月的长期班；

从学员对象职级层次看，无论是基层普通业务干部，还是到科处局级管理干部；

无论是文化系统的地市县文化局长还是政府系列党政干部（如**市、县委书记、市、县长，包括各地市、县委常委宣传部长**），只要经过我们组织的培训，都能取得令学员满意，并且终身难忘的效果。

实践情况：

主要完成文化部两大系列主体班次培训任务

(扼要介绍部门情况、部门职责定位及与其他部门协作关系)

公文司

全国基层文化队伍

示范性

培训系列

人事司

全国文化干部

素质能力提升

工程系列

培训部2013、2014与2015年培训工作收获情况

三组关键对比数据：

年份	带班任务数量	学员满意度测评优秀率平均值
2013	36 期	96%
2014	45 期	97.3%
2015	57 期	98%

以上数据反映了培训工作三年的**成效**
及其艰辛努力的状况

说明一分耕耘一分收获，来不得半点虚伪和浮夸，必须脚踏实地的**干**。
举要效果----培训人数逐年递增，2015年达到3000多人。回头班逐年增加.....

五步管理法

1 打好三个基础，做好班前筹备工作

2 砍好“三板斧”，做好培训启动热身

3 牵住四个牛鼻子，把握培训过程关键环节

4 发挥三驾马车作用，抓好关键的少数

5 打开三把心锁，善于理性思考（与时俱进，不断创新）

研究方法：

请大家与我配合一下，戴上有色眼镜，扮演一定角色，既是培训项目的班主任，又是班委委员或组长，既是学员，又是教务管理的纪检监察员，带着审视的目光，在我提及的相关问题上，“鸡蛋里挑骨头”，随时提出质疑，现场交流。

我也许不能回答大家所有问题，但可以就大家主要关心的一些问题进行沟通，变“教案”为“学案”，教学相长；在交流过程中，我会将我在开卷摘要中的要点，逐一剥笋展开，尽力剖析透彻些；

我们来进行一次**翻转课堂教学**的实践。即，我的讲解大约占课时一半时间，多留一点时间进行课堂互动，根据我之前提供给大家的PPT，估计大家已经大致浏览一遍了，就您最关心或是最困惑的问题，现场进行思想碰撞，带来新的教学体验，希望大家都能看到‘火花四溅’。



❖ 思考

培训成功的标志，如果用几个词语表示是什么？

培训成功的标志是：

团结
奋进

张弛
有度

挑战
潜能

分享
快乐

「也许做一次培训的成功
并不难，难的是**次次成功**」

班风四句话十六个字释义：

团结奋进（抗大学风强调团结，我们更强调和谐的主旋律，可以和而不同，但必须积极向上、有为奋进）

张弛有度（文武之道在于一张一弛，关键在于把握度，凡事都会过犹不及）

挑战潜能（一群人从四面八方因为学习汇聚而来，目的在于充电，充多少电，就看各自的潜能究竟能发挥多少。人的潜能正常情况下，仅有不到**10%**得到运用，其他**90%**都有挖掘的可能）

分享快乐（分享一份精彩，必将回报十份精彩）

◆那么，这些培训成效是通过什么渠道、路径取得的呢？

近三年以来，我部门一直坚持探索具有特色的班级管理措施。这些措施是什么？成效如何？

在学院培训流程基础上，在各位同仁的密切配合下，我们在实践中摸索出来的培训五步管理法，的确是具有实战效果的管理法(这也是我做这个课题的基础)。但，再好的管理法，如果不投入感情，一样不会收到实效。

请大家先看两段培训回顾视屏。视屏是由学员们自编自创自演的，本身就是培训成效的一个反映，现与大家分享，也请大家看看，我们培训部是如何让学员们既紧张学习，学有所得，又快乐和谐生活，发掘才智潜能的。这些班短的3天，大多数是7-10天的班，还有长班近半年的。在这么多的短短、长长的培训周期内，让学员们能够结下大家庭的亲情缘分，我们靠的是什么？

◆**案例一** 湟源县的一位副县长由开始抱着走过场态度到后来变为学以致用急先锋的例子

◆**案例二** 经过我们培训过的许多学员都有感叹：参加过全国各种培训，但从未见过这样培训的，学员心甘情愿克服各种困难投入学习，还都感到这是应该的。因为，在这个环境中，没有“小我”，只有“大我”--集体意识大于一切。陕西学员袁国进在体会中写到，发现班主任带班的一个秘密，就是把50个人分成5个组，让大家相互pk(争创优秀培训班团队--以班委名义向全体学员发出倡议)，最后大家不在乎输赢，却有价值**存在感、获得感**。并感慨到：一个人离开集体，就是小树苗一颗，只有汇入集体，才能形成一片壮丽的森林！.....

◆的确，这些真切的肺腑之言，道出了培训的真谛。

【播放湖南班节选视屏和第四期省图师资班节选视屏】

刚才的培训回顾视频，大家可以直观感受到学员们紧张、热烈的学习氛围，这也是学员们团结互助、友爱奉献、痛并快乐着培训的真实写照。

在一般人来看：一个培训班在一周左右的时间内，能够把预设的课程学习完，已经很好了。但我们说，这不能算是最高境界，至多只是实现“任务完成型”的工作。

许多学员曾做过对比，他们曾多次在多地参加过各级各类培训班，几乎每次去都是悄悄的去、悄悄的回，学员间印象不深，感情亦淡然。这算是一种培训效果。这也是一般培训学院以完成规定动作和规定培训内容为目的通常做法。不能说有什么错，只是不够那么理想吧。

而中办培训《纲要》提出，现代培训按照“质量提升型”工作模式的要求，“提高干部教育培训质量和效益已经成为干部教育培训工作需要突出解决的问题”，我们追求的是“干部教育培训要充分尊重干部成长的规律，并遵循规律确定培训内容、选择培训方法，增强干部教育培训的感染力、吸引力”。

这种独特的管理模式，有没有推广价值？

我部门在2014年全年27个测评培训项目中的学员满意度优秀率平均值达到97.3%。在本部门其他项目组推广应用开展评优活动等独特办班措施，同样促成了很好的培训成效的。

例如，2014年11月培训部项目主管谭璜安项目组承办的河北省第二期文化干部培训班，以及副主任孙法鑫项目组在2014年6月承办的第五期全国社文科长班，特别是2014年5月至12月项目主管杨明项目组承办的为期5个月的江西省文化经营管理人才高级研修班，都让学员们学习情绪高涨，形成了良好班风，都取得了很好的培训成效。这些都是明证。

说明这个独特管理法是可以移植，并能保证成活率的。

江西班在开班典礼时，文化部人事司司长、江西省文化厅长和我院的院长出席，专门安排我介绍这个班将要如何管理的设想，得到各方面领导认可，厅长当即表态，希望把江西班能办成文干院独具品牌的优秀培训班，并将全力支持。关键是，这个班运行一个月后由于实行了创双优管理法，开展了评优促学活动，学员们积极性空前高涨，各组比学赶帮超的热潮一浪高过一浪，黑板报反映学员学习和生活的信息丰富多彩，每期还专门报送到省厅，终于感动了领导，省厅兑现了厅长开班时表示全力支持的许诺，为此专门拨付7000多元的宣传经费，极大地激发了学员的学习热情）

我开始也不好意思要求我部门其他项目组都按照我的方法来做，毕竟我也是在探索中。后来是在实践中，学院的领导和同仁们都看到，只要是我任班主任的培训项目，每个班都是那样生龙活虎，学员情绪高涨。段院长曾开玩笑说，作为每个培训班开班结业典礼都要出席的院领导，我永远不知道刘瑞彪所带的培训班会发生什么情况，学员们之间、学员与项目组成员之间的真挚情感都非常感人。

我院院长张旭在评价培训部工作时说过：过去的一年（2014），培训部齐心协力，打了很多漂亮仗，为学院增了光，大家都看在眼里。

张旭还说，对一份工作能投入情感，动真情，不易。感动自己，才会感染他人。---

五步管理法之 ●

一、打好三个基础 做好班前筹备工作



加强培训基础筹备工作的重要性：

◆ 举例：

河北班的丰台世博园现场教学组织
对接工作

（由开始安排一名导游介绍世博园情况，后建议调整为请世博园组织策划团队的负责人全面介绍组织活动开展情况）

三项基础工作具体怎么做呢？

前两项，即对接学员需求和选择班委骨干，我们就是通过一件事把这两个方面串在一起考虑的。这件事就是发挥班前预告函或班前调研函的作用，一举两得。

一般在开班前3-5天（收到学员信息后），尽可能给更多的学员发出班前预告函（参看预告函样本）。尔后结合学员反馈情况并根据学员资料综合，初步确定骨干人选（这样大大增强了选骨干的针对性，效果很好，同时这种预告函还起到一石多鸟的作用）

即便是“纸上谈兵”选定了班委、组长人选。到这里还不算完事。如果时间允许，应尽早联系拟任班委组成人员，通过电话或是QQ或是邮箱，沟通并交流相关办班信息。

我们近两年的培训实践，也取得了很好的实效。

如，我们首先从第三期社文科长培训班尝试（请看班前预告函的样本）

学员对挑选骨干方法效果的评价意见：

这种方法我们再次在继之举办的全国第三期县图师资班上应用。再次证明效果很好。

比如，在对挑选骨干学员效果评价上，该班学员林君荣就做过分析，他认为，学员情况千差万别，但第三期县图师资班的骨干选的十分合适：

◆ 1、班干部从学员的报名回执中挑选，这种方法很成功，挑选班干部不在于级别，而在于有思想，积极参与事务的学员。

◆ 2、各位学员的性格特点各异，有内向和外向，张扬与内敛的，在选择班干部时特别注意了相互搭配，班长显得沉稳，其他成员适当配备外向型，特别是活跃型的（如晏红，董小鹏），文艺型（如彭炜，吴琼）等。

◆ 3、学员来自全国各地，地域差距很大，有新鲜感；来自基层，对基层碰到的很多问题有同感，但是又因为处于不同的发展阶段，可以相互借鉴和启发。分组区域有交叉（避免来自同一区域人员众多，自成一个团体，不利交流）。

◆ 4、学员大多是基层馆的领导，都有个性，团结搞得好可以群策群力，搞不好就会谁也不服谁。

要意：本班委员和组长都有明确的职责分工，又在班主任协调下分工不分家配合默契。特别是班主任突出发挥各位组长的个性特点，要求各自发挥出具有个性化的小组优势，无形中促成了各组之间的良性竞赛。尤其是班委委员又被分散插入各组，无形中不仅起到辅助组长工作和均衡力量的作用，而且还起到督促的作用。真是把骨干作用发挥得淋漓尽致。

以上的做法，逐步成为了基本工作套路，并被运用到以后各期培训班，无论是学员层次高的如承办中组部的市县长文化干部培训班、全国地市文化局长班，还是全国省级图书馆/文化馆师资班，包括河北省县、市长文化专题班，乃至其他系列的培训班（部、省联训班、地方合作性的培训班，如青海省西宁市（培训周期3天）、广东省深圳市福田区创建示范区专题培训班（培训周期3天）等等，屡试不爽。关键还在于“决断”。

● 决断的含义

领导工作千头万绪，但归结起来，主要是出主意、用干部两件事。——毛泽东

● 决断，作为培训师，管理培训班做决策，从广义上讲就是作出决定，短训班，决断更为重要！由于培训对象层次多、年龄差异大，培训过程中会有瞬息万变的可能，抉择显得尤为突出，学员突发情况多，处理不及时，会产生很多问题。它是一项立足现实却又面向未来作出如何提高培训成效的判断或选择，以把握行动的方向。

班前调研成效案例：

案例一

地市局长班的福建省莆田市文化广电新闻出版局局长刘晶洁：未见其人，先闻其声。学院重视学员的需求，未到学院就围绕行程安排，教学内容征求学员意见，发送老师讲义，以便在课堂上充分交流，提高教学质量。培训部在学习中、生活上细致入微，征求意见，以学员为主的思想，无形地影响着学员。短短几天就安排了班会活动、破冰、结构化研讨等丰富多彩的班级活动。

案例二

第四期全国省级图书馆师资班，我们在班前向全体学员通过邮箱，下发了培训班学习内容预告函及注意事项。很快得到回音，我们随即向所有授课老师转发了学员关于业务工作中的困惑和难点问题，以便增强老师讲课的针对性。

而苏州图书馆邱冠华老师在备课中，连夜加进了好几个PPT页，专题回答了学员的有关问题。那一课效果特别好，课堂秩序井然，课间没有休息，也几乎无人走动。邱馆长也讲得兴致勃勃，一上午的课，居然没喝一口水，讲课如行云流水，一气呵成。此外，还有一点很有意思，邱馆长回答提出最多问题的学员，也是我们选任的班长陕西省馆的窦鹏（在座的陕西学员是否认识）。

这就是班前调研的感人效果！

基础工作之三，办班事前物质准备工作：

- 1、手册、胸卡、报到水牌
- 2、拟定工作流程单，并及时给信息中心、总务处、保卫处等相关协作部门下达通知书
- 3、学员学习材料，包括笔、本、包、名签（含院领导、专题授课师资）等准备
- 4、预领经费、课酬单
- 5、师资介绍资料
- 6、班会、破冰、开班、结业典礼PPT
- 7、教室现场布置、音响、照明检查，等等

以上工作，是全院培训流程的一个基础环节，如果不能仔细落实，将会严重影响培训起步工作。但，如果做到位了，学员就会有宾至如归的感觉。这对于提高培训成效同样非常重要。

五步管理法之

二、砍好三板斧

素有“全球第一CEO”之称的杰克·韦尔奇说过：不懂得执行的管理者，一定是最糟糕的管理者，他能把组织带入歧途。而执行力，就是完成目标的能力和手段。

砍好三板斧，对于努力营造良好班风氛围，打造积极向上的优秀培训班团队至关重要。这是项目组带班的必选功课，即培训能否成功的关键招数之一。

班委会

班会

破冰拓展





❖ 班委会（三板斧的先导工作——骨干先行）

首次班委会的侧重内容

- ✓ **重点：**贯彻好班委志愿者服务职责，弘扬正能量意识
- ✓ **目的：**统一思想，向骨干们交代班级管理设想，明确班委职责，强调班委、组长自主自治管理能力的重要性，要求骨干各自扮演好角色，在课堂互动、文体活动及其他班级的各项活动中，发挥引领示范作用，力求更好地发挥学员的主观能动性，完成培训任务。

✓**核心：**培训德才兼备的干部，是当务之急。以德育为先，保证培训效果。通过开展争先创优倡议活动，凝心聚力，扩大培训成效。这不仅对学员求知欲理念的树立、优良道德品质和高尚情操的培养、良好习惯的养成等具有重要作用，而且还有助于形成班集体正确的舆论氛围，树立良好的班风，进而建设好班集体，达到提高培训效能的目的。

提示：文化部雒树刚部长关于培训的总要求；
全国文化培训基地业务骨干培训班学员刘钢等关于培训的两张牌

❖ 班 会 （三板斧的基础工作——“洗脑”）

这是班会的本体工作。

通常是介绍五个方面的情况：

- 一、介绍学院发展概况
- 二、介绍培训部项目组和团队成员情况
- 三、介绍班委组成情况
- 四、明确培训要求和注意事项
- 五、其他有关班级管理的事宜

（可以展示一下班会的PPT模板样式）



班会的形式可以因地制宜进行创新 案例：

2013年在举办全国地市局长的班会上，我在结束班会内容后，请班长--江苏泰州市文广新局的局长、党组书记陳士宏发言，他现身说法，提出，按照中组部规定和学院的要求，这次来脱产学习，我是把所有工作都移交给了副手，这样可以轻松学习了。希望大家都能跟我一样，也都做好交代，既来之则安之，做到全脱产学习。这样的效果非常好。学员自己提出要求，说服力更强，也避免了我们院方站着说话不腰疼的嫌疑。



班会的形式可以因地制宜进行创新

续案例：

果然，局长学员全部做到了（除山西太原李钢局长一位，因文化部部长到太原视察，省委领导钦点李局长返太，就那样，李局长还是撑到了学习进程过半后才依依不舍地离开学院的）。特别是在第二阶段去重庆现场教学活动期间，大家仍然是全程参加，没有一位同志例外（黑龙江的顾局长一个月前才组织人员参观的，但他还是与大家一起再次冒着高温进到渣滓洞现场），表现了很强的组织纪律观念，而且学有所得。这在结业式上学员的发言中得到了体现。大家对学院、对培训部项目组给与了很高的评价。



班会的形式可以因地制宜进行创新

续案
例：

再比如，实践中，我们把上期全国县级图书馆班的**薪火精神《寄语》**传递到8月上旬承办的河北班上。并请河北班学习委员作为学员代表在班会上做个表态发言。同时，由他代表河北班班委会，向全体学员发出“争创优秀培训班团队 杜绝不文明行为——致全体学员倡议书”。特别难能可贵的是，这项倡议得到学员积极响应，班会开成了**誓师会**，得以贯穿始终，由此使得全班学习研究、团结友爱蔚然成风。

（可以打出将河北班的感动词PPT页，让大家看看学员培训成效，连同班级结业合影心形笑脸墙镜框。）



为什么要评优？（评优机制的意图是什么）

- 这是我们抓培训班的一个重要抓手，就是俗话说的抓典型，或者说，搞好典型引路。从班委会骨干就要明确认识，统一思想后确定由班委代表在班会上宣读创双优倡议书，向全体学员发出号召，而且，从第一个竞争性的破冰活动开始抓起。
- 这个措施的要点是，强调培训期间，管理上要把每个学员都打上组别印记，培养优秀学员意识，要求组长要时刻把学员装在心中，了解他们的学习和生活情况，及时发现他们中的好人好事，并利用班级工作讲评机会，鼓励和宣传，积极促进班集体建设和学员情感凝聚，勉励学员为争创优秀个人和先进小组而努力。



为什么要评优？（评优机制的意图——续）

- 近期在上海上演的话剧《战马》的舞台设计远，没有中国现时的舞台美术复杂华丽，灯光器材也是常见的器材，这样的舞美设计和灯光设计，也许在中国舞台上根本无法通过，更不要说满台土黄基调的服装。那么，到底是什么东西打动和吸引了中国观众和中国戏剧界？

据评论家分析，是一种超越阶级、超越国家、超越了一切的人性光辉和悲悯情怀击中了中国观众内心的柔软之处，击中了我们人类与生俱来的“弱点”——情感和内心世界。

- 而培训一样如此，需要打动人心！才能感召人、激励人并使他们发奋努力！



●抓好典型引路的意图还有：

其一，是用此前培训班的成功经验引导，现身说法，说明别人能做到，我们不缺胳膊不缺腿，我们能不能做得到？——激降法。

其二，是我们分组的意义，就是要引发各组长的个性优势特点，能不能在本组同学辅佐下发挥出来。

其三，是运用心理学因素，激发学员一定规范前提下的“非理智”情绪，就像好不容易离开领导眼皮底下，此时不“疯”更待何时；或是好不容易离开原单位的庄严场合，此时即可“敞开心扉”“放松”，自然流露人的“自然天性”。



- “坚持团结稳定鼓劲、正面宣传为主”，“弘扬主旋律，传播正能量”，这是习近平总书记在今年全国宣传思想工作会议上重要讲话强调的重点，明确了宣传思想工作必须遵循的重要方针，突出了不可偏离的工作重点，是做好新形势下宣传思想工作的实践指南。其实，这也就是我们做好培训工作的主要思路。

弘扬主旋律，培训班就有了主心骨；传播正能量，倡议创双优，培训班就有了动力源。

- 从心理学角度看，一个团队，如果没有竞争意识，这池水就很难活起来。关键是如何“活”起来，这里离不开一个关键词——“协调”【后面我还会在五步管理法的第三步抓住牛鼻子的环节中，通过具体做法来阐述如何操作、实现这样协调的】



组织培训中的协调

●协调的含义

管理者运用自己的权力、威信以及各种方法、技巧，使管理活动中的各种资源、各种关系、各种层次、各个环节、各个因素整合起来，行动一致，形成组织活力、社会合力，达到组织目标，取得组织绩效。

- 哈罗德·孔茨：协调成为管理的本质和目的
- 这也是我们追求培训管理最大成效的本质要求

- 案例：在全国文化培训基地业务骨干培训班上，学员刘钢（山西戏剧职业学院导演系老师）在全程见习跟踪全国文化师资骨干选拔培训班过程中发现的一个秘密或是规律：

- 另一位上海市文化广播影视管理局人才培训交流中心的学员还有另一番感悟

约翰定律：

关系结构中不是把非凡人的集合在一起，而是使平凡的人干不平凡的事业。现实中，这是常规培训对象的主体层次，如我们举办的示范性培训的基层文化队伍培训对象，都属于这个层次。

但，也有例外，是即部分调局处级干部，包括文化局长、政府系列市县长、市委书记，市县委常委宣传部长等，也同样可以达到“干不平凡的事业”的培训效果。真的算是突破约翰定律这个定律了。

❖ 破冰拓展（三板斧的关键一招——迅速融合团队）

破冰拓展活动围绕教育主题和鼓励学员个人价值的展现而展开。

一定的形式总是为一定的内容服务的。没有形式也就没有内容。这是不言而喻的。不可设想，对一个培训班，不采取一定的管理措施和方法，又想取得让学员留下难以磨灭的印象，是根本不可能的。力求避免无组织放羊现象。

❖ 破冰拓展（续）

只是这个形式，一定要有很强的针对性。就拿项目组组织学员开展的乒乓球比赛来说，形式上是要比出个名次，但实质上是要通过发挥个人特长，让有才华的同志带着特定的**组别情境色彩**，把个人的才艺展示烙上小组集体的印记（**个人有展示的欲望，也是深入破冰的需要**），增强团队凝聚力；事实上，没有比赛就不具备竞争力，也就难以引起学员参与兴趣；通过吸引个人兴趣，强化小组之间的竞争意识，加之通过班委鼓动，营造良好活跃气氛，自然就有响应者。

在班委会和班会上提出，破冰拓展活动要不失时机地开展起来，如安排组长主持小组整队破冰活动：按组就餐小范围熟悉人头；利用现代交际工具微信或QQ互动等方式，迅速拉近学员之间的感情，以增强凝聚力。

· 破冰形式多样，要因地制宜进行

通常我们以小组为单位破冰拓展，要求根据本组学员构成情况，确定培训 奋斗目标口号，以集体造型等形式，彰显小组的独特魅力和凝聚力；对于短期培训班而言，尤为重要，否则，时间转瞬即逝，开不好头，后面的培训成效将难以把控。

台上破冰拓展，与台下击鼓传花游戏的意图，在于牵引大家的注意力，牵引学员的专注情绪。

从心理上看，人人都有多记住几个人的意识，只是我们要强化它而已，也是抓住学员精气神的抓手之一；

·破冰形式多样，要因地制宜进行（续）

根据时间情况，还可以安排具有对抗性小游戏，必要时穿插军训方法，让学员放开手脚，互动起来，让组别意识在学员心中树立起来。

从心理学角度看，整队活动开始的时候，要让个人开口或是展示个人才艺，都难免碍于面子不好展示，但若是代表小组集体利益，人人都有献身精神。这就是我们撬动或是打破僵局的出发点和落脚点。

引进结构化研讨 送出高质量培训

湖南省艺术院团经营管理人才高级研修班结构化研讨侧记

关键词：组织

以结构化研讨为主线的教学安排，加强了培训环节间的联系，各环节相互衔接，互为支撑，具体操作中需强化对学员的引导、管理，对培训组织者要求颇高。

通过训前与教务部门的充分沟通，培训部门主动将整个学习过程作为一个大的结构化研讨来实施，有目的地将结构化研讨“热身”与培训班“破冰”结合，将班会、班委会与培训安排介绍、结构化研讨指导结合，将小组研讨成果、学员论坛表现与结业时小组评比结合，有效调动起全体同学的学习热情

关键词：学员

现代培训的核心理念是以学员为本、帮人助己。丰富的教学安排、新颖的培训形式、严谨的组织实施、促使学员以解决问题为目标，带着问题学、带着问题看、带着问题讨论，学员间、小组间形成了“比学赶帮”的良好氛围。学员论坛上，各小组成员认真探讨，有时还激烈争论，一改普通研讨常见的没话说、“打哈哈”情况，形成了众人参与、多人辩论、“你来我往”的学习局面，达到了项目设计的目的

- ◆ 结构化研讨促进培训成效的生动案例，加学员对结构化促进学员思维开拓、感情增进、知识交融的认识。也对应学员意见中提及讨论消化不足的问题
- ◆ 这是非常有效的一种推进课程计划，消化课程内容的教学形式，深受学员欢迎，案例很多。（参看第五期省图满意度测评表）

加：学员领队在陕西省文化志愿服务专题培训班结业仪式上的发言，
以及第五期省图师资班的总结

五步管理法之

三、牵住四个牛鼻子，把握培训过程关键环节工作

- ◆ 培训的细节很多，不可能通过一节课穷尽。而细节往往决定成败。
- ◆ 一切活动围绕课程推进来安排和展开，全力营造全程全员学习氛围。
- ◆ 下面仅从四个关键细节入手提示，以此引发大家的思考。
- ◆ 牵住四个牛鼻子，也就能顺利推进培训，巩固并扩大培训成效。

班主任跟班并及时讲评
激励先进弘扬正能量

用心运筹文体活动
凝心聚力营造优良班风

1

2

3

4

助推微信或QQ
活跃第二课堂交流

训中多样破冰
保持学员热度

- ✓ 只有抓住牵好牛鼻子工作，才能将学员引入正规培训轨道。这也是推进课程计划的助推器。
- ✓ 只有抓好课程推进措施，重在完善细节引导，逐步使文化学院的培训文化理念扎根学员心田，才能把先进的文化培训理念做到润物细无声，融入学员的血脉和骨髓之中。
- ✓ 助推微信或QQ群活跃度、班主任跟班和精当的课中讲评，现场教学途中开展小组破冰、适当的文体活动的精心组织，这四个牛鼻子”，是我们的抓手，也是我们的四件法宝。
- ✓ 引导得法的话，将会使学员“要我学”转变为“我要学”。这也是我们追求培训成效的最高境界。

✓ 要营造这样的氛围，离不开培训项目团队的**引导**。这就是要**尽可能形成学员自主自治管理模式，提高学员广泛参与度及和谐氛围**。这个工作其实在前三板斧中就已经钉入楔子了，这里只是强化和巩固的作用，目的在于抓好后续环节推进工作。

✓ 举例说明微信或QQ热线第二课堂如班主任引导学员QQ交流的例子（见下页PPT），特别是第三课堂微信-----全国文化师资骨干选拔培训班创造的**早间新闻播报版块**，**后来逐步发展为手机报**，成为**凝聚小组**

一段鼓励学员建立培训班大家庭、加强交流的引导词：

巴金 曾经说：“友情是生命中的一盏明灯,离开它,生命就没了光彩,离开它,生命就不会开花结果。”确实,友情在短暂的一生中能够染出人生的五彩缤纷，而最美好的友情往往浓缩在校园里。在文干院，我们学知识、谈理想、长见识、交朋友，从工作岗位中回到校园生活，是镀金、是回炉锻造，这样的机会十分难得。望大家倍加珍惜，珍惜分分秒秒，努力做到，专时专用，课堂中，我们是同学；研讨中，我们是挚友；生活中，我们是亲人；聊天中，我们是知己，共同度过这段美好的时光。

微信或QQ热线

(业务交流、思想碰撞、情感、才艺宣泄的平台)：

内容上主要是根据前面的学习情况、即日课堂表现以及可能出现的突发情况，也包括班主任对下节课强调必须注意的重点问题等等。

案例： 师资骨干班班长徐玲(北京群艺馆研究室主任)为了体现咱班班会提出努力营造"张弛有度,和谐向上"班风的精神，自办了一个"早间新闻播报站"(确实是创新之举)：

今天是3月18日星期三，早上好！

现在播报早间新闻

1. 据黄晓丽同学爆料：昨晚21点大家结束班歌练习后，为了班歌的旋律更加优美，作曲家傅滔和演奏家徐健精益求精，反复推敲，直到近23点。同学们为他们这种精神而感动，女同学们普遍认为执着工作的两位男士非常帅气！

2. 班歌词作者曹锦扬也同样在追求歌词的尽善尽美，他充分调动集体的智慧，在QQ群中让大家一起参与歌词的创作，同学们和班主任刘老师纷纷发表高见。火花不断闪现，直到凌晨1点。曹委员辛苦了！

关注师资骨干培训，记录点滴美好岁月——

欢迎同学们踊跃提供新闻线索——

讲评：

- ✓ 讲评是班会的延伸和深化，如少数民族第三期班案例，去燕都博物馆，学员席地而坐听课……
- ✓ 这种班会或班委会没有一定之规，一般是因地制宜地举行。表现形式是班委会或结课时的全班讲评会，要求短小精干，一事一议，带有很强的指向性。由于是在下课后，且即将临近午饭或是晚饭的时间，不允许班主任召开冗长的会，通常须在二三分钟内解决战斗。

✓ **讲评内容**，往往是办班过程中产生的诸多细节问题。班主任只有全程跟班，才能掌握各种信息，把握落实措施的时机，并迅速提出自己的因应对策主张，处理时间原则上不隔夜。

✓ **班主任只有全程跟班**，了解老师授课效果，必要时还需与老师沟通，反映学员授课意见和建议，并且，必要时，当发现问题授课时，能够及时纠正。

✓班主任只有全程跟班，兼顾学习新的知识内容，及时掌握知识前沿信息，与学员同吃同住同培训，这样才能做学员的有资质的对话人，做学员的知心朋友，这也是引导培训、赢得学员尊重、提高培训成效的关键一步。

✓这个环节的目的在于，统一大家的思想，形成班委会的集体决策意见，同时，责成组长和班委要带头执行，以增强全体学员对出台管理意见的适应性和自觉性。

拿第三期全国社文科长班来说，许多学员在体会中都谈到了班委会或班会讲评对于办好培训班的重要性。

案例一：浙江嘉兴市文化广电新闻出版局文艺处处长刘靖说：

让我没想到的是，这次培训虽短，但**班级的自治组织很完备**……二天一次班委会，每节课的组长点名，及**优秀小组长和优秀学员的评比**，对圆满完成本次培训发挥了**组织保障作用**。

每课评说润物无声。培训部既严格要求又善于科学管理。记得第一天上课休息期间，班主任就走上讲台，表扬老师上课过程中学员临时外出声音非常轻的现象，认为这体现了良好的学员素质和修养。这一表扬，让本来尚未注意到这点的学员心里一振，反而让更多的学员记住了这一点，整个**培训过程教室非常有序安静**。

案例二：江西省吉安市文广电影电视新闻出版局文化艺术科科长 王绍德说：

班主任组织班委会开会时，都是利用中午或者晚上休息时间，有时一开就到深夜（是指按例会规定，事不过夜，而当晚学员看完观摩节目回到学院已近11点了，但我看班委们兴致盎然，干脆**连续作战，速战速决开了班委会**）……这些行动，**影响了整个班级、带动了整个班风。**

案例三：2013年第一期地市局长班 扎诺局长主动请缨破冰 (弥补了自己三次都没赶上向大家自我破冰的遗憾)

文体活动：

为什么要重视文体活动？(请大家思考)

目的：通过适当启发、组织班委骨干重视文体活动，让学员增强共同打造属于自己培训班团队特色的优秀集体的信心，办出无愧于主办方关怀的优秀团队。让学员们觉着不能给这个团队丢脸，团队每一位成员缺一不可，理应为这个团队增光添彩。

(可以列举我们这个项目团队曾经带出的比较优秀的培训班的情况)

如何搞文体活动（其时机，火候如何把握）

案例一：第一期河北班时，一位学员有感于我们浓浓的班集体的家庭氛围，作了一首诗，在班级联欢时，又有一位学员把它谱上了曲子，当做该培训班的班歌。自当晚开始，QQ群上便像开了锅一样，大家的激情都被燃烧起来了，连续几晚都是直到深夜，学员们还意犹未尽地提出修改班歌歌词的各种建议。这首饱含情感的歌曲《握手》成为文干院第一首班歌。班级的凝聚力其实就是在这样的过程中逐步形成的。

（看视频案例）

案例二：第五期文化村官班乒乓球赛、文体活动、
班歌、班徽.....



中央文化管理干部学院

如何搞文体活动（其时机，火候如何把握-----续）

案例三：全国基层文化队伍示范性培训2015师资骨干选拔培训班的学员，吉林学员肖英奎说“联欢会忙里偷闲，运策有方。在中央文干院学习，**时间已经算计到了极限**。每个学员讲四十五分钟，大家也听四十五分钟呀！除正常休息（睡觉）外，业余时间创作文艺作品，排练节目，班长的《早新闻播报》，又**丰富大家了业余生活**。比如，印象深刻一件事：刘瑞彪策划，师资班学员，学习委员曹锦扬词，学员傅滔曲

的《追梦文化人》，让我们一次又一次地合唱练习，虽然一次几分钟，但凝聚起来的力量一次比一次增强。

我们二组在组长西藏学员尼玛格桑的带领下，演练藏族舞，又参排三句半、练歌。其他两组文艺比拼，八仙过海，各显神通。一时仅节省下来的片刻之“逸”也忙得不亦乐乎。

以上案例说明两个问题：

一是，在课程压力大的情况下，学员们认为开展文体活动，既起到“减压阀”作用，又能激发人的潜能，增进友情，凝聚团队。同时这也是深化了“破冰之旅”的需要。

二是，案例也从另一个侧面说明，学员无论级别大小、年龄大小不同，都是人，都有人性的需求，只要培训管理措施和方法体现了人性化，关注到个人潜能和价值，大家都能接受。关键还是组织方法问题（对比一下放羊式的文体活动组织，其效果的优劣就十分明显了）。

文体活动对于促进培训成效提高的作用十分明显

案例一：全国第四期培训基地师资班回顾视频播放

案例二：2014年7月，全国地市文化局长班在重庆市结业前，段院长和教务处长专程从北京赶到重庆，组织统计学员满意度测评表汇总情况，参加了全体学员座谈会，听取了学员的意见和建议。座谈时，学员们认为**这次培训班办成了示范性培训班。**

❖ **学员们对班级管理的整体评价意见是：**

- 1、办班形式多样，内容丰实，好！
- 2、对本次培训师资、教学，管理等均满意。
- 3、希望多办这样的培训班。

在座谈会上，用许多学员自己的话说，参加过党校和文化系统内很多局长培训班，没有哪一次能有文干院这期培训班给我们留下的印象深刻，身为局长来京学习难免都会有些亲朋好友走动的需求，但因全班一开始建立的严格纪律氛围，实在张不开嘴请假。但紧张学习并非没有快乐，通过培训部团队精心组织实施，破冰和娱乐活动与学习内容交相推进，相得益彰，使学员们取得了满意的学习成效。江苏盐城市文广新局王胜利对这个班的评价是，已经成为**文化系统示范性**
样板培训班了。

案例三：新疆生产建设兵团第六师文化局陈建国副局长在体会中说：学院培训部主任、项目主管全程跟班，培训经验丰富，高度负责，确保了研修班取得较好成效。

案例四：第三期全国县级图书馆骨干班全体学员再给学院的感谢信中写到：

我们是全国基层文化队伍示范性培训第三期县级图书馆业务骨干培训班的学员，非常荣幸能够有机会参加这样一个全国性业务培训，在一个星期的学习中，全体49名学员均感觉这是跨出校门后又一次真正意义上的学习回归，受益匪浅。

感谢学院和负责这期培训班的项目团队严谨而踏实的工作作风给我们留下了深刻而美好的印象；在落实、推进整个培训课程安排工作中，做到了思路清晰，循序渐进，环环相扣；学员们不仅学到了许多专业知识，也被他们的敬业精神所感动.....

而正是从第三期全国县级图书馆骨干班开始，我们培训部建立了薪火相传的制度，将前期优秀培训班的成效或好的做法，传承发扬下去，由此成就了一期期更为优秀的培训班。但我们永远不会忘记，是包括林君荣等一批优秀学员共同奠定的大厦基石。

案例五：

全国社文科长班青海省西宁市文化广播电视局社会文化处副处长李宝莲在体会中写到：班委作用明显。在我固有的印象里，短期培训总是平淡开始平淡结束，除了上课听讲，也无法获取其它收获，但是此次培训却给我留下了难以磨灭的印象，让我知道，原来短期培训也可以是一个全面学习的过程，不仅限于课堂所授。虽然我们班学员较少，学期较短，但是麻雀虽小，五脏俱全，在培训部老师的精心策划下，班委组织齐全，学员管理规范。在短短

7天内，召开了3次班委会，安排开展了破冰行动、乒乓球友谊赛、小组竞赛、学员评鉴、优秀学员荐选等事宜，通过开展这一系列活动，充分调动了班委发挥作用共同管理班级事务的积极性，有效规范了学员行为，各位学员都能坚持按时到堂、积极参加活动，营造了良好的学习氛围，展示了良好地精神风貌，增进了沟通与交流，促进了全班学员整体素质提升，成效明显。

案例五：河北省大型活动策划与组织培训班，真的办成了第一个创作学员班歌的优秀班集体（尽管学院并没有评比这项工作，但这个班当之无愧做到了优秀）。【播放感动词电子版】

而此后本项目组所承办的所有培训班，全部达到了这样的优秀程度。

事实说明，任何活动，特别是文体活动，组织就有集体意识，团队凝聚力就强。反之，就很难有凝聚力，班风也不会好，培训成效必将打折扣

反面的案例也有不少，大家可以思考，同样是在一个单位培训流程之下，不一样的项目组，也不一定取得同样的培训成效。

这里说明一个问题，方法很重要，但更为关键的是人。正像毛主席曾经说过的“决定战争胜负的因素是人而不是物”。

案例六：青海西宁市创建示范区培训班的学员们说得好，“**愉悦度直接关系生产力**”。一个仅有三天的培训班，大家在培训班上的激情宣泄、饱满精神面貌的展露，超出了培训本身的意义，每人都有不同程度的意外收获。只要因势利导，鼓励学员多多做出有益于他人、有益于集体的好事，创造出有利于学员潜能、尊严、自我价值等需求实现的环境（比如结业仪式上演的一出青海“花儿”小调《阿哥的白牡丹》）。

案例七：承办河北班时，班委向全班发出了开展**创双优倡议书**（即争创优秀学员和优秀学习小组）活动，学员们都憋足了劲儿要展示个人和小组的才艺特长风采，根本不愁文体活动热不起来，

相反，要注意的是如何控制场面和时间不能拉得太长，以免学员太过劳累。那次文体活动学员们参与的积极性很高，一下报出了16个节目，每个组都报了三四个节目。更感人的是，班委带头引领大家利用午间和早晨上课前的时间，认真排练。尤其是文体委员白俊燕局长几次介绍她带队小组人员刻苦练习的情况，希望班主任在适当时候对这个小组的进步也给予一下表扬，提提这个小组学员的士气……为什么她这么上心这个集体活动呢？原来，在前两天的课后班会讲评中，班主任对其他几个小组的进步情况给予了表扬，唯独没有提及她所在的小组，作为文体委员所在的小组，学员们有了不小的触动，从组长王汉明开始大家都跃跃欲试，争取迎头赶上。由此又催发了其他小组的干劲。

五步管理法之

四、发挥三驾马车作用，抓好关键的少数骨干

自2013至2015年以来，从已经承办过的五十多期培训班，学员在校的满意度反馈表统计来看，学员对班主任的满意度平均优秀率达到98%以上（有90%以上的培训班都是100%满意），对项目组的满意度平均优秀率达到95%以上（有80%以上的培训班都是100%满意），全部达到优秀水平。**特别是学员在满意度测评表的意见与建议栏目中，对班主任、项目组和班委的工作大多给予高度评价。**

先请大家看两个学员满意度测评表：

- 1、河北省文化艺术活动策划组织专题研修班 (电子版)
- 2、第五期省级图书馆师资培训班 (电子版)

作为承办文化部公共文化司全国基层文化队示范性培训的培训部门，重点在示范性上做文章。这里离不开班主任、项目组和班委会三驾马车的组织和运作。

近两年来,院领导在这方面下了很大功夫，不断探索培训管理模式，培训部门也大胆创新，做出了积极努力,取得了可喜成绩，可谓期期精彩，班班出色。仅以**云南省地震灾区文化干部培训班**和**福建省可移动文物保护专题研修班**为例。这两个班,不同的是：

西南部与东部地域的不同,灾区与非灾区的不同,文化专业、知识结构、年龄结构、职务层次,还有课程内容等诸多不同。

但相同的是：都由培训部项目组承办，都是8--10天的短训班，特别是在培训成效上都有异曲同工之处，学员们都称奇学院的环境好，院领导重视，课程设置有针对性，培训部老师善于营造良好班风氛围，项目组对学员无微不至关怀，几日胜读十年书，每期学员都对中央文化管理干部学院留下了刻骨铭心的印象。培训期间学员们都表现得那么**有组织，有纪律，有激情，有干劲**，培训成效显著。这里离不开各省文化厅领导的支持，离不开好领队，好班长，好班委组长，好学员，好团队，缺一不可。项目组通过“三板斧”，把大家的心凝聚到一起，使得学员都把培训平台当作难得的人生历练机会，用心建立与呵护温馨培训班大家庭氛围，彼此配合默契，心心相印，同心同德，共同提高。

整个培训管理涉及太多的教育学、心理学等专业素养方面的知识和经验。

单从管理角度来看，本课题开展的管理实践，具体做法，包括培训前对学员的班前调研，学习期间的全程跟班，结业后的跟踪反馈。对班主任、项目成员和班委的智商和情商都是考验。

从管理方法来看，班主任、项目成员就是与学员共同经历培训期间的学习、生活，与学员及时交流学习体会、针对学员关心的问题开展讨论，**做与学员有对话资质的培训师。**

同时特别注意发挥班委作用，帮助学员消化课程，平等对待所有学员。简而言之，**尽量将管理延伸到全过程和全体学员。**

值得一提的是，像文干院的培训一般都是全国性的，因为地域差别问题，我国东中西部之间的很多经验可以互相借鉴和参考，对培训后的业务交流帮助很大，这也是培训成效的一个方面，而且**这种效能往往是长期性的。**

河北省县、市长班学员满意度测评意见与建议

1、很好，人性化管理很到位，荣幸能参加这次培训班，争取有机会下次还来，非常感谢！

2、非常满意，内容丰富，形式多样，保障有力。特别是班主任发挥了核心领导作用，赞！

3、感觉非常好，继续努力。收获很大！班要多办，面要广泛。感谢刘、杨二位老师！希望再次能来！！！！

4、本次培训组织安排都很好，特别是班主任工作热情高涨，好点子多，善于与大家交流、互动，调动每名学员的积极性，真不愧是金牌班主任！就是看着他太辛苦了！希望刘主任多保重身体啊！

5、像刘主任这样的老师学院应该给予表扬和重用，有才情有责任感。这样的培训班要多办。

6、从几天的学习中，带班主任和老师给了我们无尽的关怀，用他们的辛苦和智慧带出了一个无以伦比的短期培训班。在几天的学习中，同学们得到了充分的交流，解决了一些困惑的问题，同时又为今后的交流奠定了基础。感谢省文化厅，给我们创造了这次学习交流机会，感谢文化管理干部学院，给我们创造了好的学习环境，感谢刘主任 杨老师为我们的付出！谢谢！

7、这次专题班办得很好，省厅、院领导高度重视，班主任、跟班处长们组织得力，师资给力、学员努力、后勤到位，学员们深表感谢，倍受鼓舞，信心倍增。建议适时再办一次现代公共文化服务体系提升班，原班人马参加。

我在去年开展培训效能提升课题研究是进行的问卷调研时，许多学员谈了很好的培训后的感悟：

雷州图书馆的邱馆长，经常在QQ群里同大家交流馆内设施布置及一些制度性建设，获益匪浅；而江苏武进县王晓刚则同其他学员交流乡镇图书馆服务体系建设，完善本地区的城乡一体化体系。

广东省立图书馆的武清霞提供案例较具代表性：“培训结束后，我在群里给同学们汇报了一下我馆在举办‘环球图书馆’展览，新疆的施天峰同学与我联系，想在他们馆也举行该展览，**经牵线，促成了这次合作展览。**”

陕西省图书馆地方文献部主任窦鹏：“毕业一年来，经常跟各地省图的兄弟姐妹们**交流业务，我们班是一个便捷的渠道**，非常迅速地能得到各省图的**最新业务信息。这也是文干院培训班发挥的独特功能。**”

学员们交流的大多是在结业后工作实践中亟需解决的问题。这样的例子不胜枚举，从一个侧面反映了培训项目评估的效果。

当然，这方面的工作目前还是学员培训后靠培训激发出来的后劲、潜能，因人而异地产生培训带来的思想和行为上的自然改变，但还是缺乏作为学院主动引导、定期回访，有组织地抓好相关培训评估，全国各地干部培训学院的培训评估工作几乎都在这个水平上。

案例一：

山东省烟台市文化广电新闻出版局社文科主任科员宋永胜说：

这次培训有一个坚强得力的班委班子。在班主任的积极倡导和亲自指挥下，班委迅速组建，迅速展开工作，迅速见到成效。班委们围绕中心教学，出主意、想办法，抓活动、搞比赛，各项工作有声有色；各位老师尽职尽责，不离左右，方方面面，周到细致，为这次培训班圆满顺利地进行，起到了坚强有力的组织领导和服务保障作用。

案例二：

学员刘雨薇在《对于培训工作的启发式思考》体会中说：“为什么说这次培训具有很大的借鉴意义，因为中央文化干部管理学院本身就是一本活的教科书。充分体现了三驾马车的积极作用：

“作为上海市文化广播影视管理局人才培训交流中心的一名工作人员，虽然我的岗位是组织人事，但是全国文化干部培训基地的建设需要“中心”每个人的参与。在踏入中央文化管理干部学院的那一刻开始，我就转换了角色，成为了一名被培训者，同时也是一名**观察者**。“文干院”从课程设置、师资安排、学员互动到反馈机制等，对我们来说都是一本活的教科书，具有极大的借鉴意义。

刘雨薇在体会中说，感受最深的还有以下三点：

1、班主任制度。我们的班主任刘老师，每节课都在认真观察学员和教师，在每节课后都对学员的表现和教师的授课内容方式进行点评，这极大激发了学员们的积极性。在生活上，总是不断的叮嘱我们注意学习和休息相结合，发掘每位学员的特点和潜力。我觉得班主任是串起整个班级的一根线，同时也是激发学员主动性、增强凝聚力的导火线，在培训中体现了至关重要的角色。

2、学员自治制度。在针对培训时间较长、人数较多的班级，通过任命组长、班委来进行学员自己管理自己。在委任之前通过学员的年龄、性别、职位等层次均匀分布，这也是**锻炼学员能力的一种形式，同时让培训更加自主性。**

3、多样化的活动。通过第一天的班会和“破冰活动”，让来自7个省市的学员**尽早的进入状态**，在最短的时间内熟悉起来，**增强了集体观念**，对于后期的培训开展做好了铺垫。适时的文体活动，以小组的形式展示学员的才艺，为整个培训留下了美好的记忆。”

五步管理法之

五、打开三把心锁 善于理性思考（与时俱进 不断创新）

1、遵循培训规律，将说教的培训方法改为学员喜闻乐见的形式

在培训的各个环节，我们十分重视运用接地气的培训理念和方法，按照商业说法，就是推销“适销对路”的产品，用医学方面的语言就是“对症下药”，如“开班前的调研函”，“破冰”等等。

我们在承办每一个培训班时，作为班主任，必须有针对性地做好学员成分分析，用军队的术语就是，“在战略上藐视、在战术上重视”。比如，在三板斧操作上，针对不同对象，我们会用不同的成功培训案例进行启发引导，不会千篇一律用一个案例应对不同的培训对象。

2、注重心态调整，将培训的硬性规定融入一个个有组织的生动活泼的活动之中

无组织的活动是散兵游勇。无纪律的军队是愚蠢军队。培训工作重在用心组织。

河北省县长班学员认为：文体活动上可以再多样化，**可文可体、可书可画、可琴可棋**.....比如根据每个人的兴趣爱好，采取自主报名的形式进行统计，然后**科学分配组别**，组与组或组内开展交流或比赛，增加针对性和对抗性，这样是否更能**激发学员参与的积极性**，解决演的演，看的看或一些**学员不感兴趣遛边的现象**！

3、积极调动潜能，将灌输性培训改为引导启发式培训，培训工作者身体力行，体现人性化管理，与学员一同感化，积极推进、完善培训中的创新

创新主要体现在培训过程中打通“最后一公里”的艰巨任务。每次的课程设置与学员之间都有磨合的“最后一公里”的距离问题，项目组就是最好的融合剂，如同将剧本搬上荧幕必须进行二度创作一样，正如我院教务处的同志感慨说的，**培训部带的班，总是能把培训课程策划的效果最大化，能把课程设置的创意最大程度实现！**这也是培训师应该追求的一种培训境界。

上海学员谢敬宇：对学员的潜能激发应是培训的重要成果体现的标志，通过参加这次培训，一方面提升了专业技能、拓展了视野和思路；同时，更重要的是对自己潜力的挖掘，与直接的工作知识的提高相比，潜能的挖掘其意义更为持久，即使是面对未曾在培训中直接学习和了解的问题，通过自身潜能的爆发，可以学会和掌握自主解决问题，从而真正实现培训的持久、有效、卓越的成果。

福建省图书馆王其标：虽然离开文干院刚好一年两年多了，之前因为业务的关系，也参加了非常多、各级部门组织的各种业务培训，但对文干院举办的培训还是印象深刻。归结起来，我觉得亮点主要有**培训组织管理有序、课程设计因势利导、学习生活张弛有度等**，最重要的是**处处能体现以学员为主、激发学员潜能的培训理念**，这在如今培训泛滥，只注重老师授课、不重视学员培训效果的时代，

能坚守以人为本的培训本质，这也是为什么会吸引学员的可贵之处。

总的来说，以上这些只是近三年来的尝试，还缺少理论化和系统化，咱们学员在各地也有很多成功培训经验和案例，值得大家一起探讨。

总之，培训之道，贵在**营造班风**，掌握四句话16个字是基本，即：**团结奋进，张弛有度，激发潜能，分享快乐**。达到这个意境，培训一定能够取得成功。

但愿我今天跟大家分享的内容，真的能起到抛砖引玉的作用，愿我们各位同仁在以后的培训旅途上，一帆风顺！



最后，我用十个喜欢带来十个效应，作为我对待工作自励自勉的信条，也与大家分享：

- 1.你喜欢目标，方法就越来越多！**
- 2.你喜欢放弃，借口就越来越多！**
- 3.你喜欢感恩，顺利就越来越多！**
- 4.你喜欢抱怨，烦恼就越来越多！**
- 5.你喜欢拼搏，成功就越来越多！**
- 6.你喜欢逃避，失败就越来越多！**
- 7.你喜欢分享，朋友就越来越多！**
- 8.你喜欢独占，孤独就越来越多！**
- 9.你喜欢黑暗，病毒就越来越多！**
- 10.你喜欢阳光，金子就越来越多！**

学员们好！

为便于大家在培训授课过程中深度思考一些问题，并在互动环节进行深度交流，现请大家在阅读本讲座的课件后关注，并不限于以下在培训组织过程中可能涉及到的各种问题：

一、您对培训班组织时设定班干部管理制度及班主任制度及其作用有何认识？

二、您对于培训计划落实有何高见？

三、您对营造优良班风有何看法？

四、您对培训约束、激励机制有何高见？

五、您对于解决学员工学矛盾、调动学员学习积极性有何好方法？

感谢您耐心看完尚不成熟的讲座课件。欢迎多提宝贵意见和建议！

**中央文化管理干部学院培训部 刘瑞彪
2015年12月18日**

谢谢大家！

刘瑞彪联系方式：

13121458388

微信号即手机号

QQ； 2309389806