

Train the Trainer Coursebook

培训培训师

TTT

指南

■ 姜玲 编著

培训培训师：TTT 指南

Train the Trainer Coursebook

姜玲 编著

高等教育出版社

ISBN 7-04-016083-00-16083 号

内容提要

本书是一本培训教材,从培训基础知识介绍开始,通过准备培训、实施培训、学员练习以及培训评估等阶段,全面系统地对培训知识与技能进行实用性的阐述与说明。书中“案例”是理论与技能知识的应用说明,“练习”让学员对新知识和新技能动手实践。

本书内容全面,文字简洁,实用性强。全书始终体现成年人学习的特点。通过培训实践,本书可以让您成为一名高效的、能够达到培训目的、受学员欢迎的优秀培训师和教师。

图书在版编目(CIP)数据

培训培训师:TTT指南/姜玲编著. —北京:高等教育出版社,2008.3

ISBN 978-7-04-023091-8

I. 培… II. 姜… III. 企业管理—职工培训—教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 197236 号

策划编辑 王江华 责任编辑 王江华 封面设计 王 晔 版式设计 范晓红
责任校对 张 颖 责任印制 陈伟光

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 涿州市星河印刷有限公司

开 本 850×1168 1/16
印 张 13.5
字 数 280 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷
定 价 28.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 23091-00

前言

第一次在美国接受注册高级培训师(CHT)认证培训时,我就产生了将培训培训师(Train the Trainer,简称TTT)课程带回中国的念头。之后的注册高级教育导师(CHE)认证培训使我在惊叹培训导师高超精湛的培训技能的同时,更加坚定了这一信念——中国培训师与国际培训师一样,需要接受系统的国际水平的最高水准培训,提高培训专业知识与技能水平。

几年过去了,在中国的培训实践过程使我对TTT课程的认识有了更深刻的理解,积累了比较丰富的经验,与培训业朋友共享资源的愿望更加强烈。于是,我编写了这本《培训培训师:TTT指南》与大家共享。本书集作者对TTT课程的认识与经验和国际流行TTT课程的精华于一身,既可作为TTT培训教程,也可作为专业及业余培训师的实用工具参考书。

本书从培训基础知识开始,通过准备培训、实施培训、学员练习以及培训评估等阶段,全面系统地对培训知识与技能进行了实用性的阐述与说明。列举案例帮助学员进一步了解所阐述的理论与技能知识的应用,通过练习让学员有机会亲自动手实践所学到的新知识和新技能。全书始终贯穿一条主线——适合成年人学习和使用。通过培训实践让您成为一名能高效达到培训目的并受学员欢迎的优秀培训师!

本书具有以下特点:

- ◆ 内容实用全面,文字简洁精练,表格一目了然;
- ◆ 自始至终有案例帮助理解,每章有练习帮助提高;
- ◆ 真实培训图例生动并富有说明性,实物图例形象并能增长见识;剪贴画活泼有趣帮助说明内容;
- ◆ 中英文对照“您知道吗”——培训小常识还能学习英文术语;
- ◆ 所有的培训技能学了就能用,一用就会有效果。

我相信本书一定会成为您的朋友,成为您最实用、最具参考性的培训工具书!您在本书中学到的培训知识与技能会让您终身受用!

仅以此书献给我的女儿安妮,还有我的先生、我的父母,以及爱我支持我的所有国内外朋友们!正是你们的爱与支持让我在培训与发展的路上一直坚持不懈地努力着,我衷心地爱你们,感谢你们!

姜玲

2007年4月于中国海口

目 录

第一部分 概论 1

第1讲 培训培训师：TTT 课程

简介 3

内容提要 3

本讲目的 3

培训培训师课程 3

这是一门什么样的课程 3

谁应该学习本课程 3

如何学习本课程 4

本课程目的是什么 4

本课程时间如何安排 4

《培训培训师：TTT 指南》 5

《培训培训师：TTT 指南》的用途 5

《培训培训师：TTT 指南》的结构 5

培训师“培训工具箱” 6

优势与不足分析 6

培训师“培训工具箱”资源 6

小结 7

第2讲 培训与培训师 8

内容提要 8

本讲目的 8

培训 8

培训的定义 8

培训的种类 8

培训内容 9

何时需要培训 9

培训益处 9

培训与教育的区别 10

培训以学员为中心，教育以

教师为中心 11

培训重心在于学，教育重心在于教 11

培训发现知识，教育告知知识 11

培训学以致用，教育教书育人 11

培训师的素质 12

培训师的角色 14

专家与教练 14

讲师与课程设计师 14

编、导、演 14

小结 15

第3讲 成年人学习与学习方式 17

内容提要 17

本讲目的 17

成年人学习特点 17

适合成年人学习特点的案例 18

适合成年人学习特点的练习 20

学习方式 20

小结 23

第二部分 准备培训 25

第4讲 培训任务分析 27

内容提要 27

本讲目的 27

培训任务分析 27

为什么要培训 28

谁参加培训 29

培训什么 29

培训时间 30

在哪儿培训 31

怎样培训 31

培训任务分析的案例	32	本讲目的	57
培训任务分析的练习	34	培训方法	57
小结	35	讲授法(Presentation)	57
第5讲 确定培训目的	36	案例分析(Case Study)	60
内容提要	36	角色扮演(Role Play)	61
本讲目的	36	分组讨论(Group Discussion)	64
培训目的的用途	36	示范操作(Demonstration)	67
确定培训目的的方法	37	结构练习(Structured Exercise)	71
确定培训目的的案例	39	游戏(Games)	73
课程培训目的	39	选择培训方法	75
课时培训目的	40	选择培训方法的案例	76
确定培训目的的练习	41	选择培训方法的练习	77
小结	42	小结	78
第6讲 确定培训内容	43	第8讲 确定培训资料与培训设施	79
内容提要	43	内容提要	79
本讲目的	43	本讲目的	79
课程与课时培训内容	43	培训资料	79
确定培训课程内容的步骤	43	音像资料(Video)	79
列出工作任务或知识要点	44	讲义(Handouts)	81
分解工作任务或知识要点	45	幻灯片(Slides & Transparencies)	83
将培训内容排序	45	电子演示文稿(Power Point)	86
确定培训课时内容的步骤	47	设计培训资料	90
列出工作程序或知识要点	47	选择培训资料	91
列出所需知识或标准	47	培训设施	93
将培训内容排序	48	白板(White Board)	92
确定培训内容的案例	48	翻页纸(Flit Charts)	93
确定课程内容的案例	48	教鞭(Pointer)	97
确定课时内容的案例	51	投影仪(Overhand Projector)	98
确定培训内容的练习	53	培训教室(Training Room)	100
确定课程内容的练习	54	培训方法与培训资料、培训设施	103
确定课时内容的练习	55	培训资料与培训设施的练习	104
小结	56	小结	104
第7讲 选择培训方法	57	第9讲 制定课时计划	105
内容提要	57	内容提要	105
		本讲目的	105

制定课时计划	105	观察的案例	130
欧派克模式	106	观察的练习	131
培训时间分配	107	聆听	132
欧派克模式的应用	107	聆听的步骤	133
制定课时计划的案例	107	有效的聆听技能	133
制定课时计划的练习	109	聆听的案例	134
小结	109	聆听的练习	135
第三部分 实施培训	111	提问	136
第10讲 开场与结尾	113	培训师提问 学员回答	136
内容提要	113	学员提问 培训师回答	139
本讲目的	113	提问的练习	140
引人入胜的开场	113	小结	141
开场的案例	114	第13讲 应对课上特殊情况	142
开场的练习	114	内容提要	142
第一次培训课的开场	116	本讲目的	142
耐人回味的结尾	117	应对来自培训师的特殊情况	142
结尾的案例	117	表现与应对策略	143
结尾的练习	119	应对来自培训师自身特殊 情况的练习	143
小结	120	应对来自学员的特殊情况	144
第11讲 授课	121	学员对培训的参与程度	145
内容提要	121	对学员参与的应对策略	145
本讲目的	121	应对来自学员特殊情况的练习	147
讲授	121	应对其他特殊情况	147
声音与语言技能的案例	123	表现与应对策略	147
声音与语言技能的练习	125	应对其他特殊情况的练习	148
表演	125	小结	149
培训师表演的案例	126	第四部分 学员练习	151
培训师表演的练习	127	第14讲 四步培训法	153
小结	127	内容提要	153
第12讲 让学员融入培训过程	128	本讲目的	153
内容提要	128	四步培训法的基本内容	153
本讲目的	128	第一步：准备培训	153
观察	128	第二步：实施培训	154
观察的三个步骤	128	第三步：学员练习	154

第四步：培训评估	155	评估步骤	175
四步培训法的案例	155	培训评估的技巧	176
四步培训法的练习	156	培训评估的案例	177
小结	160	培训评估的练习	180
第 15 讲 TTT 实践课	161	小结	180
内容提要	161	第 17 讲 培训技能的应用	181
本讲目的	161	内容提要	181
消除培训前的紧张情绪	161	本讲目的	181
与学员沟通交流	162	TTT 课程评估	181
TTT 实践课的最后准备	164	培训表格	183
TTT 实践课	164	培训步骤检查表	184
学员的角色与职责	164	培训出席记录表	185
进行与接受培训评估	165	公众讲演评估表	186
TTT 实践课评估表	165	培训时间表	189
小结	167	四步培训法评估表	191
第五部分 培训评估	169	培训计划表	193
第 16 讲 培训课程的评估	171	工作任务清单	195
内容提要	171	工作细则样表	197
本讲目的	171	工作细则练习表	198
为什么要做培训评估	171	在职培训课时计划表	200
培训评估的基本内容	171	在职培训记录表	202
评估标准	172	在职培训需求分析表	205
评估等级与内容	173	主要参考文献	207
评估数据收集方法	174		

第一部分 概论

无论是专业还是业余培训师都需要了解和运用最新的培训知识与技能。《培训培训师:TTT 指南》从培训基础知识开始,通过准备培训、实施培训、学员练习以及培训评估等阶段,全面系统地对培训知识与技能进行了实用性的阐述与说明。列举案例帮助学员进一步了解所阐述的理论与技能知识的应用,通过练习让学员有机会亲自动手实践所学到的新知识和新技能。

概论部分着重介绍培训师应知的培训基础知识。它包括什么是培训培训师课程,培训的定义、种类和内容,培训的益处以及培训与教育的区别等。培训师需要了解优秀培训师所具备的素质及所扮演的角色,从中掌握成年人学习特点以及学习方式并在培训中加以运用,使培训与众不同,达到事半功倍的效果。



活泼风趣的培训师

第1讲 培训培训师：TTT 课程简介

内容提要

“培训培训师 (Train The Trainer, 简称 TTT) 课程” 是一门教授培训师如何准备、实施及评估培训的课程，是一门教授培训师如何运用各种培训技能成为优秀培训师的专业课程。

《培训培训师：TTT 指南》是“培训培训师课程”的教科书及练习册，也是培训师日常培训的工具书。《培训培训师：TTT 指南》从培训师应知的培训基础知识开始，按照培训的逻辑顺序：准备培训、实施培训、学员练习及培训评估等阶段，对培训师所需掌握的知识与技能进行了详细的阐述。

每一位培训师都将拥有自己独特的“培训工具箱”，将所学到的知识和技能变成“培训工具箱”里的资源，将所存在的不足通过本课程加以改进和提高，从而转变成“培训工具箱”的资源。

本讲目的

本讲结束后，您将能够：

- 了解培训培训师课程的内容；
- 了解《培训培训师：TTT 指南》用途与结构；
- 丰富培训师“培训工具箱”资源。

培训培训师课程

这是一门什么样的课程

培训培训师课程，简称 TTT 课程，教授的是当培训师接到培训任务后，如何准备培训、实施培训、指导学员练习以及对培训进行评估的技能。TTT 课程是一门帮助培训师有效准备和出色完成培训工作的课程，也是一门教授培训师如何掌握并应用培训技能成为优秀培训师的课程。

谁应该学习本课程

TTT 课程的学习者可以是职业培训师，该课程会让您的培训更加职业化；可以是全职培训师，该课程让您的培训工作变得更加轻松愉快；可以是偶尔做做培训的兼职培训师，该课程让您了解应该掌握哪些基本培训技能；可以是有志做一

名培训师的培训爱好者，该课程让您对培训流程有一个全面的认知；可以是职业教师，该课程让您上课更加有目的性和互动性。无论您是一名久经沙场的资深培训师，还是一位正准备走上讲坛的培训新手，本课程所教授的知识与技能都将使您终身受益。

如何学习本课程

优秀培训师，无论是职业培训师还是兼职培训师，不是“学”出来而是“练”出来的。TTT课程将“学”与“练”同时进行，在全面学习培训知识与技能的同时，自始至终贯穿培训实例，如用新博亚西餐厅服务员“为宾客点菜”培训作为典型案例，以帮助学员理解培训过程以及培训技能的应用。

“练”还体现在参加TTT课程学员“自带培训”的练习中。参加TTT课程的学员要求“自带”一个在不久的将来即将进行的培训课程，课程可以是以前上过的，也可以是没上过的。随着课程的进展将所学知识与技能在“自带培训”中加以练习，待TTT课程结束后，您的课就准备好了。符合成年人现学现用、活学活用、学练结合的学习特点。

“练”还表现在TTT课程实践课上，每位学员准备一个为时15分钟的示范课程，示范课程跟随着TTT课程的进程从准备培训开始，随着本课程的深入逐步完善，在课程即将结束时在本培训课上进行实践演练，把所学知识与技能尽可能地加以应用，让您的同学作“学员”，并用所学知识对您的“TTT实践课”进行评估。

TTT课程通过分组讨论以及个人和小组活动，对所学培训知识与技能进行集体或独立练习。

本课程目的是什么

学习TTT课程之后，您将能够：

- ◆ 制定针对学员需求的课时计划；
- ◆ 根据所制定的课时计划有效地进行培训；
- ◆ 给学员以足够的时间练习；
- ◆ 对培训进行有效评估。

本课程时间如何安排

通常，TTT课程为时四天，第一二天介绍培训概论与准备培训，第三天实施培训，第四天是学员练习与培训评估。表1-1列出了TTT课程时间表。

表 1-1 TTT 课程时间表

时间安排	章 节	内 容	培训师
第一天	第一部分	概论	
	第 1 讲	TTT 课程简介	
	第 2 讲	培训与培训师	
	第 3 讲	成年人学习与学习方式	
	第二部分	准备培训	
第二天	第 4 讲	培训任务分析	
	第 5 讲	确定培训目的	
	第 6 讲	确定培训内容	
	第 7 讲	选择培训方法	
	第 8 讲	确定培训资料与培训设施	
第三天	第 9 讲	制定课时计划	
	第三部分	实施培训	
	第 10 讲	开场与结尾	
	第 11 讲	授课	
	第 12 讲	让学员融入培训过程	
第四天	第 13 讲	应对课上特殊情况	
	第四部分	学员练习	
	第 14 讲	四步培训法	
	第 15 讲	TTT 实践课	
	第五部分	培训评估	
	第 16 讲	培训课程的评估	
	第 17 讲	培训技能的应用	

《培训培训师:TTT 指南》

《培训培训师:TTT 指南》的用途

《培训培训师:TTT 指南》是 TTT 课程的学员手册及练习册。《培训培训师:TTT 指南》包括对培训理论与知识的说明,培训技能的应用、案例分析和学员练习。学员参加 TTT 课程学习,要充分利用《培训培训师:TTT 指南》及其练习,课程结束回到工作岗位,要把《培训培训师:TTT 指南》作为培训工作的助手和朋友,让其继续为您的培训工作服务。

《培训培训师:TTT 指南》的结构

《培训培训师:TTT 指南》根据培训流程——准备培训、实施培训、学员练习、培训评估编写。表 1-2 列出了《培训培训师:TTT 指南》的结构。

表 1-2 《培训培训师：TTT 指南》的结构

第一部分：概论 (第 1 讲至第 3 讲)	介绍 TTT 课程，学习培训常识、成年人学习特点以及学习方式，为培训技能的学习奠定基础
第二部分：准备培训 (第 4 讲至第 9 讲)	准备培训，包括分析培训任务、确定培训目的、确定培训内容、选择培训方法、培训资料与设施以及确定课程计划
第三部分：实施培训 (第 10 至第 13 讲)	实施培训，包括培训开场与结尾、培训内容的讲授、让学员融入培训过程以及应对课上特殊情况等
第四部分：学员练习 (第 14 至第 15 讲)	学员练习，包括在培训过程中指导学员练习、四步培训法及 TTT 实践课的内容
第五部分：培训评估 (第 16 至第 17 讲)	培训评估，包括培训课程的评估和对培训技能的应用，列出了您回到工作中可能用到的各种培训表格

培训师“培训工具箱”

优势与不足分析

在学习各种培训技能之前，先让我们对自己现有的培训技能进行分析，了解自己在培训技能方面的优势与不足之处。

每个人都有与培训有关的优势所在，例如声音洪亮似乎与培训并无直接关系，但这却是优秀培训师梦寐以求的天然资源，后天练成的声音洪亮当然要付出很多的辛苦才能获得。同样，每个人也有需要提高的地方，参加 TTT 课程正是提高自己培训技能的绝好机会。

培训师“培训工具箱”资源

每位培训师都有一个虚拟“培训工具箱”，它就存放在自己的脑海之中，需要时可随时提取其中的资源。但在虚拟“培训工具箱”达不到随意驾驭，随意提取前，需要通过“培训师培训工具箱列表”将自己所拥有或掌握的培训技能或资源以及尚需提高的方面分别列出。在 TTT 课程中，有针对性地加以充实和完善，TTT 课程结束时，再加以对照，您会惊喜地发现自己的培训知识与技能增长得有多快。

表 1-3 是一张培训师“培训工具箱”列表，请在列表的左栏“掌握的培训技能或资源”填上相应内容，在列表的右栏“尚需提高的方面”列出相应内容，以便参加 TTT 课程时，有针对性地加以改进和提高，将“尚需提高”的方面转变成“培训工具箱”资源。

第2讲 培训与培训师

本讲“培训师角色”和“培训”

内容提要

培训是培训师通过授课以及之后的培训评估，使学员在知识、技能和工作态度三方面达到预期要求的过程。也有人把培训定义为参加培训后能够将所学信息加以应用的过程。培训分为在职培训与职外培训，培训的内容可以分为知识、技能与工作态度三方面。作为培训师，要能够确定在什么时间开展培训最适合，了解培训对员工、管理层、顾客以及企业的益处。培训与教育有相似的地方，但也有不同之处。

优秀培训师有其独特的素质要求，而这些素质是可以经过后天培训和培养而具备的。培训师角色要求培训师要做一名多面手，要具有编、导、演的能力。

本讲目的

本讲结束后，您将能够：

- ◆ 了解培训的基本概念；
- ◆ 了解培训师应具备的基本素质要求；
- ◆ 了解培训师角色的作用。

培训

培训的定义

培训是使员工在知识、技能和工作态度三方面达到预期要求的过程。例如，TTT课程可以帮助您学习和掌握培训的知识与技能，通过本课程的学习，您可以着手准备并实施预期的培训课程。

培训的种类

培训分为职外受训 (Off Job Training) 和在职培训 (On the Job Training) 两种。职外受训一般是指在工作场所之外对员工进行的培训，这是当员工人数较多或是课程内容需要时所进行的传授知识和技能的一种良好途径。在职培训是培训师、主管或经理在工作场所，通过实际工作，直接将技能传授给员工的一种系统培训方法。

由于在职培训具有一定的劳动生产率，因此这种培训方式被普遍采用。在职

培训的优势如下:

- ◆ 可将一项具体工作知识和技能在工作中直接传授给员工;
- ◆ 把培训与员工的工作直接联系起来;
- ◆ 可以根据员工的具体情况灵活地调整培训计划;
- ◆ 员工与自己的主管或经理直接联系,主管或经理可及时监督工作、纠正小毛病,培训效果更好;
- ◆ 一些毛病或错误在形成坏习惯之前得到及时的纠正;
- ◆ 员工在学中干,干中学,现学现用,符合成年人学习的特点;
- ◆ 员工在学习的同时也是在实际地工作,针对性强,并且有产出。

培训内容

培训涉及面广,包含的内容也很多,例如企业管理知识、产品知识等;各种操作技能、人际关系技能、沟通技能等;学员的职业道德、法律常识等。这些培训内容可概括为以下三个方面:

- ◆ 知识;
- ◆ 技能;
- ◆ 工作态度。

知识是对事物的基本认识和理论的抽象化,技能是解决具体问题的技术和技巧,工作态度则是待人处世的精神面貌。培训就是使员工在知识、技能和工作态度上达到企业预期要求的一种途径。

何时需要培训

新老员工都需要进行培训,但培训的资源有限,什么时间最需要培训?当工作场所存在以下问题时,员工最需要培训:

- ◆ 员工流动率高——新员工需要接受培训时;
- ◆ 错误频频发生,产品不合格率高时;
- ◆ 材料经常报废时;
- ◆ 生产成本特别高时;
- ◆ 宾客投诉率特别高时;
- ◆ 意外事故经常发生时;
- ◆ 工作程序有所变动时;
- ◆ 服务态度差时;
- ◆ 更新或安装新机器、新设备时;

.....

培训益处

企业越来越认识到人才和培训的重要性。人才是企业市场竞争中取胜的关键要素。培训是企业获得人才的重要渠道之一。