

工具+案例+点评+简笔画插图

# 培训师 成长手册

课程开发实用技巧与工具



◎苏平 著

剖析培训师职业发展轨迹  
分享独创“问题树课程开发模型”

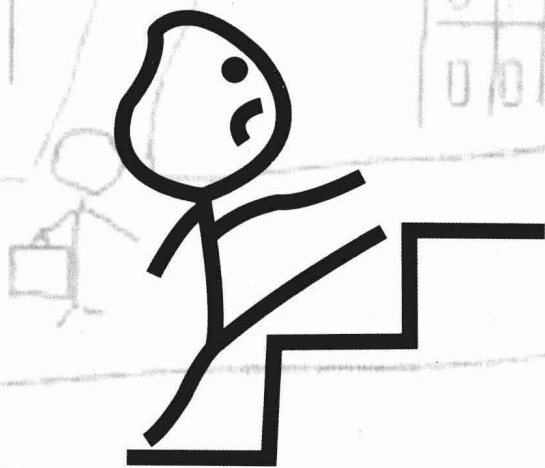


西安交通大学出版社  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

工具+案例+点评+简笔画插图

# 培训师 成长手册

课程开发实用技巧与工具



◎苏平 著

剖析培训师职业发展轨迹  
分享独创“问题树课程开发模型”

---

**图书在版编目(CIP)数据**

培训师成长手册——课程开发实用技巧与工具/苏平著.  
—西安:西安交通大学出版社,2010.5

ISBN 978-7-5605-3516-6

I. ①培… II. ①苏… III. ①职业-技术培训-手册  
IV. ①C975-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 064350 号

---

书 名 培训师成长手册——课程开发实用技巧与工具  
著 者 苏 平  
责任编辑 史菲菲

---

出版发行 西安交通大学出版社  
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)  
网 址 <http://www.xjtupress.com>  
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)  
(029)82668315 82669096(总编办)  
传 真 (029)82668280  
印 刷 西安新华印刷厂

---

开 本 700mm×1000mm 1/16 印张 16 字数 254 千字  
版次印次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5605-3516-6/C·93  
定 价 38.00 元

---

读者购书、书店添货、如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。  
订购热线:(029)82665248 (029)82665249  
投稿热线:(029)82668133  
读者信箱:xj\_rwjg@126.com

**版权所有 侵权必究**

# 序

Preface

培训师成长手册

这本书能够出版,源于我从小的理想——当老师。我们那个年代,上师范是实现理想的唯一途径,因此在高考之前,我就为此做了很多准备,如:阅读各种书籍,做大量的摘抄,坚持写日记,做课代表协助老师上台讲课……这些习惯的积淀,丰富了我作为培训师的基本技能。未能成为学校的老师是当时最大的遗憾,于是就逼着自己闯广东近10年。不料,看似离目标越来越远,最后证明却是“曲线救国”。恰恰是这段经历,成为我一生的财富,也是我作为培训师可以不断汲取的养分。

从理想到现实,走了近20年,这就是我的成长之路(详情可点击我的博文:执着成就理想——我的培训师生涯之路 <http://suping4020.blog.sohu.com/58511382.html>)。在深圳做了近6年HR兼企业内部讲师,我一直很困惑于培训的有效性。起初企业请了不少培训师来公司培训,但总是场面上很热闹,培训后学员态度、技能没有改善。如此反复后,自己开始在企业内部建立培训师队伍,从新进员工的入职培训开始,设计开发以实用为主的课程。在舍弃了大而全的所谓课程系统后,“针对性”成为公司内训的指导思想,也促使我去思考和实践如何进行有效的课程开发。在不断的摸索之后,本书的核心工具——问题树课程开发模型,开始有了雏形,并在企业内部讲师中进行推广,取得了不错的效果。

选择成为职业培训师时,正值公开课盛行、学习卡大行其道。

有感于自己在企业中选择培训机构和培训师的种种困惑，遂决定要让自己的培训对企业和学员有实实在在的帮助。为了达成这个目标，我确定了自己的定位：为企业量身定做课程。由于量身定做需要每次课程前都进行需求调查，并重新开发课程，为此，我成为自由职业者，自己面对企业接单。在 SOHU 族的生涯中，我一直坚持在需求调查的基础上为企业量身定做课程，而非赶时髦——为了降低成本，一次课程开发至少用上几年。没有背景、不是海归，更没有强大的宣传支持，我独身从广东来到华东，一切从零开始。为了“量身定做”这四个字，我一直坚持挑选客户，选择那些真正希望培训带来改变，并愿意配合调研和培训后实施的企业。这样的坚持，曾使自己一度陷入经济危机之中，也成为培训界的另类，但我坚信“有所不为，才能有所为”。

近两年，市场终于以“咨询式培训”的提法，认同了“量身定做”的模式。看起来，自己的坚持似乎有了同盟军，但仔细了解下来，很多培训机构所宣传的“咨询式培训”，其实只是一种营销手段，其操作流程依然是换汤不换药。为了让更多的企业和 HR 了解什么是真正的量身定做，我开始除了将自己独创的“问题树课程开发模型”作为企业内部讲师的核心工具在 TTT 课程中讲授外，还通过各种途径进行交流和分享活动。其中，培训师沙龙是我在 2006 年创立的一个培训专业交流平台。本着“分享是最好的学习”的理念，培训师沙龙从最初的一个 QQ 群，发展到现在的三个 QQ 群、一个论坛、一个博客圈，长期进行在线交流和线下活动，供培训师们探讨和交流相关培训主题，在培训圈已小有影响。在培训师沙龙这个平台上，众多企业和 HR 关心的问题一一被提出，并加以讨论，而很多培训师的问题和困惑，也得到了充分的回应和讨论。本书中的很多问题和案例，都来自于培训师沙龙中各位老师的提问和分享，相信这些来自企业的真实案例，会给读者带来更多的启示。

2009 年 5 月接到写书的邀请后，我决定把自己十几年来积累的量身定做经验分享给更多的朋友，也把日趋成熟的“问题树课程

开发模型”推荐给更多愿意开发针对性课程的培训师们。本书内容以培训师成长的四个阶段,作为书中的四个章节:

**困惑期:**刚入门时,我们几乎没有课程开发的能力,此时最困惑的问题通常是:上台紧张怎么办?如何能有效开场和结尾?遇到“刺头”学员如何处理?怎样应对不同的问题?课程时间的控制不好如何改善……而培训内容,大多是从各种途径收集相关主题的教材拼凑而成。

**成长期:**跨越过困惑期后,大多数内部培训师认识到自己专业的不足,除了考虑如何提升专业度外,也开始思考:如何调动学员积极性?怎样把握课程重点?为什么自己精心准备的内容学员并不买账……于是,我们开始探讨:课程开发应该以课程和讲师为中心,还是以学员为中心?

**蜕变期:**本篇的问题树课程开发模型,是本书的核心内容。在走了很多弯路,遇到不少挫折后,我们开始认识到:培训是一种特殊的沟通,“投其所好”比“滔滔不绝”更有效,量身定做成为达到学以致用最有效途径。而问题树,将我们的课程开发核心从讲师和课程转移到了学员,并利用一环扣一环的步骤和方法,帮助我们聚焦于问题,找对问题,明确对策,以此作为课程开发的基础,确保了真正适合客户的课程设计。

**修炼期:**很多企业内部培训师的目标是成为职业培训师。这条路并不平坦,因为离开了自己熟悉的行业和企业,重新出发,不但要有勇气,还需要超强的承受力、学习力和自我营销能力。

为了适合以上各阶段的不同读者,我从自己的亲身经历着手,将大量实际工作中的案例与现实相结合,采用大量的对话形式,运用简笔画插图、重点提示、小结、培训工具总结、方法点评等,以及配合各章节特别设计的练习题,手把手地引导读者演练书中的各种方法和工具,相信能给有需要的朋友一些启发和帮助。

本书主题之一,详细描述了我独创的企业内部培训师核心工具——问题树课程开发模型。

最近几年,培训界从“课程超市”到“咨询式培训”,就是从“讲师和课程为中心”到“学员为中心”的转变。学员是培训效果的载体,只有坚持“学员为中心”,培训才能有效果,这也是未来培训的趋势。那么,如何才能真正做到这一点呢?对于企业培训管理者以及为数不少的企业内部培训师们来说,这是一道富有挑战性同时相当棘手的难题!幸运的是:问题树课程开发模型,经过我十几年的实践和不断完善,得到了快速推广,已经成为解决这一问题的有效方法。

本书的主题之二,则通过我本人的经历以及对这些案例的剖析和点评,关注培训师从入行到熟悉的心路历程和实操经验。

书中收录的大量案例以及点评,可以有针对性地解决培训管理过程中出现的各项“病症”。

两个主题,工具加案例,相辅相成,既能满足已经具备一定培训经验的人士不断充电和需要的需要,亦能解决徘徊在门外,或者刚进门还在困惑和摸索的新手们的难题。同时对于广大 HR 从业者,甚至是从事其他行业,但有兴趣或有志于探讨培训行业知识的人员,也提供了一个最为快捷和实用的了解入口。

我曾经走过的路,可能是一些朋友们未来或现在正在经历的;我曾经的困惑,可能是一些朋友正在烦恼的……这本书,除了将自己这十几年来所积累的经验跟大家进行交流和分享外,在本书的修炼篇,我还特别邀请了刘军元、王昌国、杨发明、孙小小四位老师,分享了他们自己的职业培训师之路,相信能够给希望进入培训师这个行业的朋友们更多的启示。本书中没有说教,只是把各位读者当成捧茶闲聊的朋友,也希望大家就书中内容或相关问题进行探讨和交流,我的邮箱:suping4020@yahoo.com.cn。

# 目录

Contents

培训师成长手册

## 困惑篇 新手上路 /1

刚入门时,我们几乎没有课程开发的能力,此时最困惑的问题通常是:上台紧张怎么办?如何能有效开场和结尾?遇到“刺头”学员如何处理?怎样应对不同的问题?课程时间的控制不好如何改善……而培训内容,大多是从各种途径收集相关主题的教材拼凑而成。

缘起:从现实到网络 /3

两点之间,曲线最短——职业生涯规划 /5

高空走钢丝——如何缓解紧张情绪 /17

龙头加凤尾——有效开场和结尾 /25

斗智又斗勇——如何应对不同学员 /44

## 成长篇 内部讲师的成长 /53

跨越过困惑期后,大多数内部培训师认识到自己专业的不足,除了考虑如何提升专业度外,也开始思考:如何调动学员积极性?怎样把握课程重点?为什么自己精心准备的内容学员并不买账……于是,我们开始探讨:课程开发应该以课程和讲师为中心,还是以学员为中心?

全脑出击——如何调动学员动积极性 /55

一团乱麻——课程重点掌握 /64

班门弄斧——如何提升专业度 /72



## 蜕变篇 问题树课程开发模型 /83

走了很多弯路,遇到不少挫折后,我们开始认识到:培训是一种特殊的沟通,“投其所好”比“滔滔不绝”更有效,量身定做成为达到学以致用最有效途径。而问题树,将我们的课程开发核心从讲师和课程转移到了学员,并利用一环扣一环的步骤和方法,帮助我们聚焦于问题,找对问题,明确对策,以此作为课程开发的基础,确保了真正适合客户的课程设计。

以终为始——问题树课程开发模型 /85

其实,你不懂我的心——培训需求的诊断和调研 /95

功夫在诗外——课程大纲确定 /119

近距离接触——课前问卷设计 /123

水到渠成——课程设计与开发 /143

## 修炼篇 职业培训师之旅 /171

很多企业内部培训师的目标是成为职业培训师。这条路并不平坦,因为离开了自己熟悉的行业和企业,重新出发,不但要有勇气,还需要超强的承受力、学习力和自我营销能力。

跑着等待——培训师的修炼 /173

万绿丛中一点红——培训师的品牌营销 /191

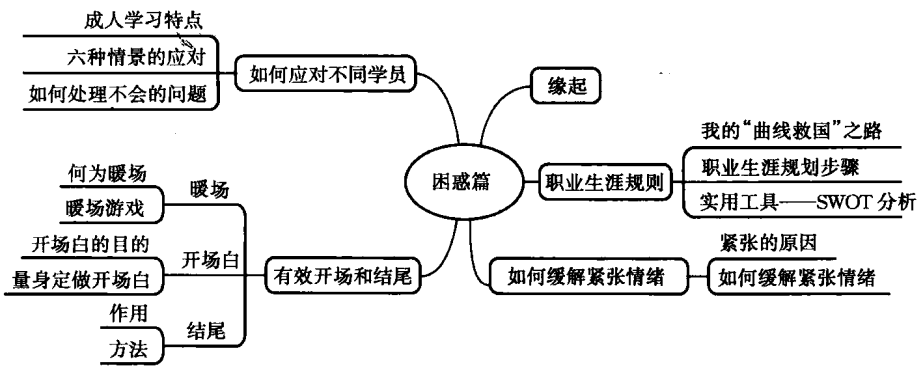
想说爱你不容易——培训管理与PDCA /201

永远在路上——学习力就是竞争力 /225

困  
惑  
篇

# 新手上路

刚入门时，我们几乎没有课程开发的能力，此时最困惑的问题通常是：上台紧张怎么办？如何能有效开场和结尾？遇到「刺头」学员如何处理？怎样应对不同的问题？课程时间的控制不好如何改善……而培训内容，大多是从各种途径收集相关主题的教材拼凑而成。



## 缘起：从现实到网络

2009年4月的一个早晨，阳光已经洒满了房间。8:30分，我照例合上书，登录QQ。刚上线，滴滴的声音响起。打开对话框，又是张芸的留言，还是问题树课程开发模型运用时的的问题。这让我回想起这个特别的女孩子。

我跟张芸的认识，正是不打不相识。记得2009年1月份我应邀去她们公司做“企业内部讲师”培训……

### 场景一 初次交锋



在整理课前需求问卷时，我就发现这位叫张芸的学员，在回答关于培训技巧方面的开放性问题时，有一定的理论基础。培训现场，我就特别留意了一下。在暖场时，我请每个小组统计工作年限合计和培训年限合计，她看到结果后，马上大声说：“老师，这不公平！我们组的培训年限最低，这样的竞赛本身就不在一个起跑线上！”

我笑着说：“张芸很善于思考！这是培训师最基本的一个素质，非常棒！请大家顺着她的思路，再想想：我们这两天的培训，目标是什么？是赢得竞赛的胜利？还是获得更多的知识、技能？”

在我的引导下，大家一致同意：目标是后者。

我再问：“那我们再思考一下：今天这样的场合，对于培训经验少的朋友而言，真的是损失吗？我们的提高，是否只能跟培训师学习呢？”学员们很快就说出了我想要的“人人皆可为师”的理念，也认为经验少的人，只要积极参与，会收获更多。

最后，我感谢张芸的提示，让我们有了达成共识的机会！在大家的掌声中，我进入了主题。



## 场景二 烽烟又起

这次课程是在培训需求的诊断和调研后,综合学员的共同需求基础上量身定做的课程。



问卷中,有70%的学员勾选了“上台前非常紧张”,我便在课程中设计了这方面的内容。培训进行中,我请大家分组讨论“如何缓解紧张情绪”。

张芸又说话了:“老师,这个问题也太小儿科了吧?”

我知道她已经担任内部讲师1年了,就说:“哦?看来张芸在这方面很有心得!”

她有点得意,大声说:“那当然了!”

我向她伸出大拇指,接着说:“前面我们说了:分享是最好的学习!那您是否可以将自己这些经验先分享给小组成员,等讨论结束后,您再作为小组发言人,来分享您的经验和集体的智慧?”

她小声说:“好吧。”

讨论结束后,我针对每组的讨论发言进行鼓励和点评。她们是最后一组,我注意到,我点评前面几组时,她很专注。轮到她们组时,她请小组其他成员上台发言。



## 场景三 惯性作怪

在进行问题树课程开发模型演练时,我在现场巡回指导学员们。给大家的时间是1个小时,才30分钟,张芸就说:“老师,我完成了!”



我急忙走过去,一看,原来她跳过了前期的问题分析和大纲设计阶段,直接跳到课程开发阶段。我说:“您很高效!这个课程是您平时的主打课程吧?”

她笑着说:“是啊!我讲了1年,早就轻车熟路了。”

我说:“真是熟能生巧!看来不断演练的确很有助于效率提升!同时,也很抱歉,可能是我刚才没有说清楚,请大家按照发给大家的3个步骤顺序进行课程开发。因为问题树课程开发模型,首先需要我们先放弃太多的主观臆断,从问题的分析开始,找到主要原因后再确定培训主题和大纲,以免耗

费大量人力物力,做无用功。”

她听我这样说后,不太情愿地重新回到第一步。我先到其他学员处看看,然后回来,一步步指导她。开始她很坚持,认为自己对课程很了解,没有必要去分析问题,我又重申了问题树是以“学员为中心”,而非以“课程和讲师”为中心。慢慢地,她开始进入正常轨道……



#### 场景四 网络续缘

两天的课程很快结束。回来第二天,培训师沙龙 QQ 群里进来了新朋友。她主动加我 QQ 说:“苏老师,我是张芸。”

培训师沙龙 QQ,是我 2006 年创建的。当时就是有感于其他 QQ 群中广告、图片太多,没有专业交流氛围。所以,我们从创建起,就确定了宗旨:打造最纯净的专业交流平台!还制定了严格的群规,禁止发那些影响沟通和交流的信息和图片。

秉持着“分享是最好的学习”这个理念,大家每天都将自己工作中的问题、困惑和感悟,在群里与大家分享。张芸也常将自己培训工作中遇到的问题,跟我沟通。

## 两点之间,曲线最短——职业生涯规划

一个月后的一天,张芸突然在 QQ 上问我:“苏老师,您觉得我应该转行吗?”

我有些意外,于是,有了下面的对话:

苏平:“你不是做得挺好的吗?怎么想到要转行呢?”

张芸:“我跟您一样,从小的理想就是当老师。大学毕业后,放弃了不少诱人的工作机会,进这家外企做了专职内训师。企业有自己的课程体系、教材,并提供相关的培训,如:TTT(Train The Trainer)、企业文化、产品知识等。我是销售培训师,还被派到一线去实习了 3 个月。有了内训师的头衔,在让人羡慕的外企工作,最初我很开心。但现在我越来越不明白:我每次都认真地准备课程,为什么学员不积极?公司这么肯花钱,给他们做培训,

为什么他们身在福中不知福？还要我们求着他们来上课。真搞不懂这些人是怎么想的？”

苏平：“您是否了解过为什么会这样？”

张芸：“问了，他们说我的课程都是理论，他们只想听回去马上就能用的方法。这可是我的弱项。因为我只去门店实习了3个月，他们个个销售都比我厉害！所以，我想是否应该转行去做销售？”

苏平：“为什么想到要去做销售呢？”

张芸：“以前我以为自己是一步到位。现在真的做了内训师，才知道如果没有丰富的实践经验，不但自己没有底气，学员也不服气，培训效果不会好，也不可能成为一位优秀培训师。”

苏平：“我非常赞同您的观点！培训师是个需要厚积薄发的职业，也是个需要‘曲线救国’的职业，没有捷径可走。”

张芸很惊讶，问：“曲线救国？”

苏平：“是的！因为企业培训师不同于学校的教师。考上师范，毕业后就可以做老师。但没有任何院校，能够直接培养出企业培训师。原因就是您刚才说的：企业培训师必须要有丰富的企业实战经验。”

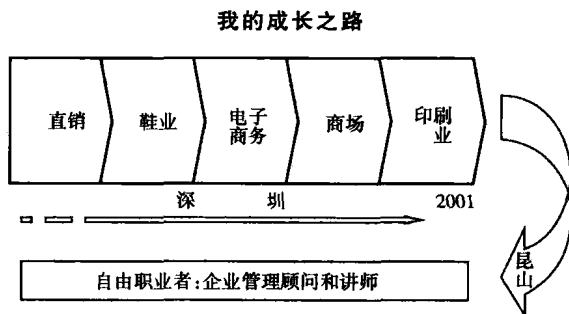
张芸问：“苏老师，您也是‘曲线救国’的吗？”

苏平：“没错！我虽然跟您一样，从小的理想就是当老师，但在企业工作积累了近10年，才真正走上了职业培训师的道路。”

张芸顿时来了兴趣，说：“真的？您能跟我讲讲吗？我打电话给您。”

于是，我就跟她讲起了我自己的成长经历。而张芸听得很认真，常忍不住“采访”我。

## 我的“曲线救国”经历

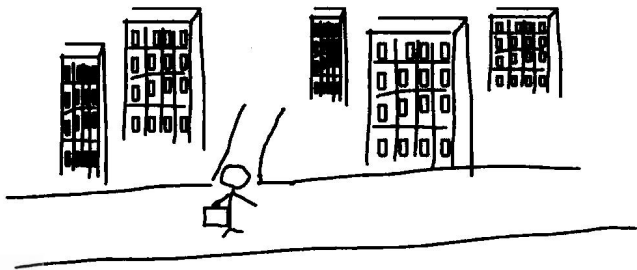


我从小有两个理想：做老师和过“采菊东篱下，悠然见南山”的生活。当

老师的梦想跟张芸一样，所不同的是我的“曲线救国”经历。

大学读的不是师范专业，我毕业后南下广东。做过直销、跑过业务、管理过商场、推广过电子商务，也做过 HR 和管理。近 10 年的时间，我不断积累，终于在 2001 年时，达成了自己的理想。

说起以前的种种际遇，朋友们都说我受了不少磨难。我却觉得：那是我人生中丰厚的养分，是我此生最大的财富。为什么这样说呢？看看我的收获吧：



## 直销

在广州做直销，每天提着十几斤重的书，白天穿梭于写字楼，晚上去家属楼。当时推销的是用 250 克铜版纸印刷，有着鲜艳彩图的《少儿百科全书》，一本书售价 365 元。虽然我们宣传时说：“每天只花一元钱”，但在 20 世纪 90 年代初期的广州，这依然是一笔不小的数目。

晚上回家，一定要先用热水泡脚，一方面穿着高跟鞋走了一天，脚疼得厉害，这样可以缓解一下；另一方面，这样才能将被血粘在脚上的袜子脱下来。

身体上的磨练还好，心理上的冲击让我难以忘怀：每天在贴着“拒绝推销”的写字楼下徘徊，编着“张经理、王经理”想混过前台，或在马路上拦住陌生人做介绍、索要名片，以及在家属区楼下“蹲点”，等待有人回家，假装忘记带钥匙，好不容易混入楼中，敲开的房门却被狠狠关上。那种尊严全无的感觉和无奈，在生存的压力下已经被自己的眼泪稀释了，只是在很长一段时间内，我的耳中总是回响着刺耳的关门声。

现在还记得，为了省钱，一次在将热得快（一根带电的铁棍）放在水桶中烧水时，差点酿成了火灾。

不包食宿、没有底薪的条件，让我感受到生活的压力；陌生拜访的种种际遇，让我学会了如何面对困难和羞辱，也懂得了与人交流的技巧……

张芸：“苏老师，您真不容易。想想我从小都很顺利，还没有离开过家



呢。您能详细给我讲讲这段经历吗？”

于是，我继续讲下去。

我人生的转折是从一件小事开始的。

跑了两周，我一本书也没有卖出去。那天，我跟往常一样，晚上9点才回到出租屋。在楼下和饭馆的老板打了招呼，我回来拿钱。上楼却发现家里已经被洗劫一空。顿时，我觉得自己的天已轰然倒塌。呆呆地坐在地上，我停止了思想。在这个陌生的城市里，我的无助显得那么微不足道。

不知道过了多久，饭馆老板找上来，说菜已炒好，来看看我为什么还不下去。我手中已没有分文，好心的老板给我免了单。

张芸：“没钱了怎么办？那您没有回老家吗？”

苏平：“是啊多年后，跟朋友们提起这段经历，不少都说：‘若我是你，早就打道回府了！’我跟他们说：‘幸亏你不是我，否则就改变了我人生的轨迹’”。

那天饭后我整理凌乱的房间，翻出了我的身份证和毕业证书。我立刻抱在胸前，仿佛一个溺水者抓住了一根稻草。

第二天，我拿着借来的钱，继续进行地毯式搜索，寻找我的潜在客户。每天的早出晚归，终于有了收获。在第一个月结束时，我达成了5000元的营业额，拿了1000元的底薪。这是我此生中最难忘的一笔收入！

张芸：“太不容易了！那为什么说这次是您人生的转折点呢？”

我回答：“之所以说这是人生的拐点，正是这次惨痛的失窃经历后的抉择，让我坚信：困难只是黎明前的黑暗，而坚持带来的却是曙光！我感谢这段经历，让我受益终生。直到现在，我每每遇到困难和挫折，就对自己说：再差也不会比那时的状况更惨，只要努力，墙，推倒了便是桥。”

张芸感慨地说：“苏老师心态真好！我有时遇到困难，就想逃避了。听了您的故事，我挺惭愧的。”

苏平：“其实很多事情都是有利有弊的，只要我们多看积极的一面，就会有好的心态了。”

张芸：“那您除了直销，还做了什么工作呢？”

## 鞋厂

在经历了直销的历练之后，我来到了深圳，进入一家著名的鞋厂。起初的半年是培训，副总是我们的直接上司，让我们在各部门实习。我很珍惜这