

企业培训师培训教材

赵金亭 李书标 王振全 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



企业培训师培训教材

责任编辑 黄会明 闫翔

销售分类：经营管理

 **奔流电子音像出版社**
Brainwave Electronic & Audio-Video Press

地址：北京市海淀区玉渊潭南路1号D座
邮编：100038
电话：(010) 68545965
传真：(010) 68545965
E-mail: benliu@waterpub.com.cn
网址：www.brainwave.com.cn

ISBN 978-7-5084-7513-4



9 787508 475134 >

定价：18.00元

企业培训师培训教材

赵金亭 李书标 王振全 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书详细介绍了企业培训师在从事培训工作时所需要的技巧。全书主要内容包括：企业培训的特点与企业培训师的角色定位、成人的学习特点与成人的教学原则、企业培训师在培训前的准备工作、在培训过程中所需要的相关技巧、如何设计企业培训内部课程、加强和优化培训效果。

本书语言浅显易懂，内容注重与企业实际培训工作相结合，启发和引导读者的思路，追求使读者达到学以致用目的，帮助更多有志于从事培训事业的人士，成就其梦想，发展其职业。

本书可作为企业培训师上岗培训教材，也可作为企业培训师提升授课技巧的自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业培训师培训教材 / 赵金亨, 李书标, 王振全编
著. — 北京: 中国水利水电出版社, 2010.5
ISBN 978-7-5084-7513-4

I. ①企… II. ①赵… ②李… ③王… III. ①企业管理: 人事管理—职工培训—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第088524号

书 名	企业培训师培训教材
作 者	赵金亨, 李书标, 王振全 编著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市地矿印刷厂
规 格	145mm×210mm 32开本 4.5印张 73千字
版 次	2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷
印 数	0001—3000册
定 价	18.00元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

前言



企业培训师是企业人力资源培训的重要资源之一，建立企业培训师队伍对于企业人力资源的开发与培训具有十分重要的意义和作用。企业培训师在业务知识、技能、培训的内容方面具有很强的针对性、适用性，越来越多的企业采用企业培训师对员工进行培训。但是大多数企业培训师由于未接受过专业的授课技巧训练，讲课的效果往往达不到预期目的，对企业培训师进行培训技能方面的培训就提到了企业的议事日程上。但市场上难以找到适合企业培训师授课技巧方面的教材，我们根据多年的教学经验，开发了这本培训教材。

本教材以提高企业培训师的培训理念及授课技巧为主题。通过对本教材的学习使读者了解企业内部培训的特点及培训与教育的区别，了解成人的学习心态及关键

要素，明确企业培训师的角色定位和需要掌握的技能，树立以学员为中心的培训理念，树立内容是企业培训师第一生命的观念；学习如何搜集资料、如何分析资料、如何形成自己独特的观点，并站在学员方便学习的角度，逻辑化、结构化地设计课程的技巧；结合不同课程内容的需要，学习不同的授课方式，并掌握引导学员参与的技巧；学习妥善处理授课过程中学员提出的问题，正面回答学员问题的技巧，最大限度地满足学员的需求；学习如何写好教学反思，不断积累教学经验。

本教材共分六个单元：第一单元为培训与培训师，主要内容为企业内部培训的特点及培训与教育的区别，以明确企业培训师的角色定位和需要掌握的技能，树立以学员为中心的培训理念；第二单元为成人的学习特点与成人的教学原则，主要内容为成人的学习心态及成人培训的教学原则；第三单元为培训前的准备工作，主要内容为怎样备课、怎样编写教案及选择合

适的教学方法；第四单元为课堂授课技巧；第五单元为如何设计企业培训内部课程；第六单元为加强和优化培训效果，主要介绍了强化落实的有效方法。

本教材由赵金亭、李书标、王振全编著，由于作者水平有限，教材中疏漏和不足之处在所难免，恳请读者及专家不吝赐教。

作者

2010年2月



目录

前言

第一单元 培训与培训师…………… 1

- 一、什么是培训 \ 2
- 二、什么是企业培训师 \ 9
- 三、企业培训师的三个最基本条件 \ 12
- 四、企业培训师的两个基本职责 \ 13
- 五、企业培训师的三个重要角色 \ 14
- 六、优秀培训师素质要求 \ 15
- 七、热爱学员的基本要求 \ 16
- 八、企业培训师须把握的六大策略 \ 19
- 九、培训师应具备的几个观念 \ 20
- 思考题 \ 21

第二单元 成人的学习特点与成人的

教学原则 …………… 23

- 一、成人学习的特点 \ 25
- 二、成人培训的教学原则 \ 25
- 三、成人培训中需把握的几个要点 \ 29

- 四、成人学习的障碍 \ 31
- 五、针对成人学习特点的对策 \ 32
- 六、成人培训的几个观点 \ 33
- 思考题 \ 34

第三单元 培训前的准备工作 35

- 一、备课 \ 36
- 二、编写教案 \ 42
- 三、选择合适的教学方法 \ 52
- 四、确定培训步骤 \ 63
- 五、培训师准备培训项目时需思考的问题 \ 64
- 思考题 \ 65

第四单元 课堂授课技巧 67

- 一、上课的基本技巧 \ 68
- 二、提高课堂教学效果需把握的几个要素 \ 90
- 三、培训课堂掌控 \ 92
- 四、激励在培训中的运用 \ 103
- 五、教学反思 \ 104
- 思考题 \ 107

第五单元 如何设计企业培训内部课程..... 109

- 一、设计课程的前提——成为专业人士 \ 110
- 二、设计课程的步骤 \ 110
- 三、如何借鉴和参考 \ 116

第六单元 加强和优化培训效果…………… 119

- 一、有效的评估培训效果 \ 120
- 二、培训效果强化落实的有效方法 \ 130
- 三、培训效果最大化，学员是关键 \ 133

第一单元

培训与培训师





21 世纪是知识经济时代，是知识爆炸的年代，获取知识和信息已经成为人们生存的必备手段，因此终生学习也是社会的必然发展趋势，而培训则是企业员工交流信息、增长知识、改善技能，促进企业发展的重要途径，通过企业培训可以快速解决企业的岗位需求以及个人对职业发展的需要，因此企业培训变得越来越重要。

一、什么是培训



（一）企业培训的意义

20 世纪 90 年代后期，人类社会已经进入了知识经济时代，企业竞争的焦点已不仅是资金、技术

等传统资源，而是建立在人力资源基础之上的创新能力。同时，经济的全球化发展使得企业间的竞争范围更加广阔，市场变化速度日益加快，面对这种严峻的挑战，企业必须保持持续学习和创新的能力，不断追踪日新月异的先进技术和思想，才能在市场中拥有一席之地。于是，增加对人力资源的不断投资，加强对员工的教育培训，提升员工素质，使人力资本持续增值，从而持续提升企业业绩，成为企业界的共识。人们不再把人力资本的再生仅仅视为一种消费，而视同作为一种投资，这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益。

（二）培训的含义

培训就是“培养和训练”。狭义上讲，培训是“为提高员工实际工作能力而实施的有组织的、有计划的介入行为”；广义上讲，培训是“人力资源开发的中心环节，它是创造智力资本的途径”。

培训意在提升技能，是短时间内为企业各个岗位输送专业人才，为员工提供职业发展所需要的各类知识、技能等方面的专业学习。通过培训培养一种学习的气氛，让员工在这种气氛中进行训练。培训的侧重点是训练，但只有学员离开培训教室，技能得到了提升，有了思路，培训才真正达到了训练的目的。



（三）企业何时需要做培训

企业培训一般有两大主流，一是以培训技术、技能为目的，集中于企业中下层员工；二是以培养管理人才为目的，集中于企业中上层员工。也可以把有关信念、价值观以及心态的培训和技能技巧的培训有机结合起来。企业一般在以下几种情况下需对员工进行培训：

- 新员工需要融入企业。
- 员工调职或升迁需要不同技能。
- 缺乏团队精神或作风涣散。
- 经历大的变革或人事变动，调整心态。
- 企业与员工成长需要。

（四）培训与教育的区别

提到“培训”就不能不说“教育”，教育为长期行为，教育意在引导。二者的区别见表1。

通常，人们把国家实施的为了提高人民基本素质的过程称之为教育，所以在讲到教育的时候人们往往喜欢在其前加上素质两个字。培训则是企业为提高企业业绩而为员工提供人力学习过程，目的是提高人力资源的能力、技能。教育和培训的本质区别导致两者存在很大的不同，主要表现在以下几个方面：

表 1 培训与教育的区别

项目	教 育	培 训
中心	教师	学员
目标	增长知识	掌握技能、开发潜能
方式	传授式（教师告诉学员）	参与式（学员自己“发现”）
范围	某个学科或领域	针对特定岗位或职业
内容	系统性知识	实用性知识、技能或态度
时间	周期长	灵活多样
形式	单一化	个性化和多样化
师资	知识丰富	知识+经验+阅历+思维+观点

1. 中心点的区别

无论是教育还是培训，教师、学员和管理者都是活动的主体，但在培训活动中，参训者都是成年人，他们都有一定的教育背景和工作经验，他们之所以参加培训不只是为了获取信息，更重要的是为了提高能力和提升发展空间。对他们来说，培训活动强调的是参训者需要什么、参训者能够通过培训真正学到什么，培训师就应该传授什么，而不是培训师愿意教什么就教什么。教育强调的则是教师传授知识，学生获取知识，教师教什么，学生就学什么。

2. 学习内容的区别

教育提供的教学内容强调的是培养学生基础理



论知识的掌握与运用，而培训强调的则是与企业工作密切相关的知识和技能的掌握和运用，培训有利于实现组织目标的积极向上的工作态度、良好的思维习惯及树立正确的价值观的形式。

3. 过程的区别

教育的过程是一个以个人为导向的过程，一个人在接受教育前对学什么专业和毕业后做什么会有很多选择，在接受教育的过程中也可以充分发挥自己的特长，张扬自己的个性。而培训的过程则是一个以企业工作和任务为导向的过程，一旦你进入一个特定的企业之后，企业会要求你在某个工作岗位上在一段时期内保持相对的稳定，并要求你与企业目标保持一致、与企业规范保持统一，认同企业文化和价值观。你不可再率性而为，你的个性可能会相对受到制约，你的特长也可能会在一段时期内得不到发挥，你需要去适应新的环境并很快地融入到企业生活中。

所以，许多刚从学校大门走出来的毕业生进入企业后会感到困惑，甚至感到压抑，因为教育给他们描述的事物更加理想化，解决问题的方式也更为规范化，而培训则是要人们面对现实，在维护企业利益、实现企业目标和遵循游戏规则的前提下灵活地解决实际问题。

4. 时间周期的区别

由于教育周期长，需要在较长的一段时期内方可显现出教育的影响和效果。而培训则不然，其周期短，要求在较短的时间内就能见到成效。如果把培训办成了教育，则会缺乏针对性，就会难以实现培训要达到的目标。

5. 评估内容的区别

由于教育指的是学历教育，所以对教育进行评估主要是考核学生在某学科上能拿到多少学分、能否取得毕业文凭、参加某统考（会考）的通过率。其评估的主要任务是考查学生掌握知识和技能的情况。

对培训进行评估主要是考核参训者运用知识和技能的能力，以及培训为企业带来的预期效益。评估的主要任务是考查知识和技能对个人在工作实践中有多大用处，如工作能力的变化、个人行为的变化、对个人各种活动的影响等。

此外，培训评估还应当以用户为中心，即按照用户的需要和愿望，而不是按照评估者的愿望来进行评估，这里的用户是指参训者、组织决策者或培训组织者。评估提供的信息应当对某人或企业是有用的，应当为这些人或企业服务。

尽管教育与培训存在着上述区别，但两者也存