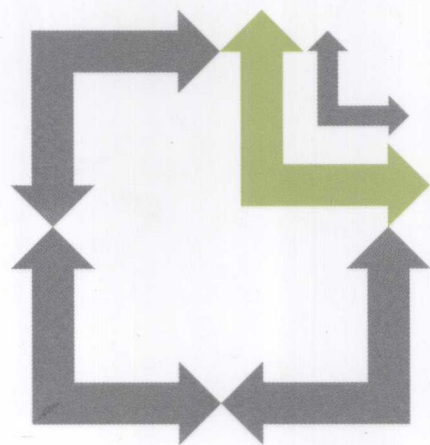


铸造新锐的培训师思维，
炼就纯熟的培训师技巧



E企业管理 Enterprise Management 培训师训练全书

本书详尽介绍了培训的行业知识、理论与方法工具，以及众多实用的课前、课堂、课后培训技能，在归纳培训经验教训的同时，设计了全方位的培训自我修炼方案，能让培训师和管理人士们系统而高效地提升专业素质和技能水平，收到事半功倍之效。

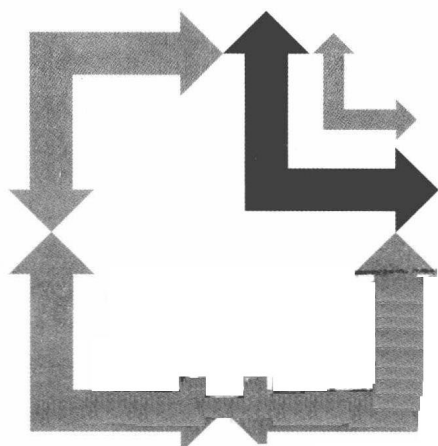
引入《培训培训师》课程精华，全面整合国内外培训师实践的最新经验与资讯。方法与技巧的详细点拨，训练过程的“分解动作”，具有超强的可操作性和实用性。

陈龙海 韩庭卫◎编著



企业管理 培训师训练全书

陈龙海 韩庭卫◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理培训师训练全书 / 陈龙海, 韩庭卫编著. —北京: 地震出版社, 2012.7

(企业管理培训丛书)

ISBN 978-7-5028-4038-9

I. ①企… II. ①陈… ②韩… III. ①企业管理—职工培训

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第043551号

地震版 XM2658

企业管理培训师训练全书

陈龙海 韩庭卫 编著

责任编辑: 范静泊

责任校对: 孔景宽

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68721982

传真: 68455221

<http://www.dzpress.com.cn>

E-mail: seis@mailbox.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 三河市杨庄镇明华印装厂

版 (印) 次: 2012年7月第一版 2012年7月第一次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 268千字

印张: 20

书号: ISBN 978-7-5028-4038-9/F (4716)

定价: 50.00元 (配光盘)

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



编者的话

管理大师彼得·圣吉（Peter M.Senge）说过：未来最成功的公司，是那些基于学习型的组织。有效的学习和培训正在成为企业发展的新的动力源泉。“谁停止变得更优秀，谁就不再优秀”成为许多企业的镇山格言。在学场学习型组织革命当中，新兴的培训师队伍正在逐渐成为时代的弄潮儿，在企业的日常管理当中扮演着越来越重要的角色。

然而，正如一棵树的高速成长，枝叶的日渐繁茂须要伴随着根部的深植与扩展一样，随着培训在企业预算中分量的日渐加重，面对实践中出现的各种各样的新鲜问题，企业管理者与培训师同样需要广泛地吸收养料，寻求更完善的解决途径。正如我们所看到的，国内的管理者苦苦受困于两大问题：如何以最小的成本组织最有成效的培训？如何培养自己的优秀培训师队伍？而培训师在实施培训的时候，如何使话语活泼生动从而使听众不至于坐立不安、昏昏欲睡？如何用最简短的话语和形式让受众最大程度地领悟所讲述的思想与理念？如何让讲授不流于理论空谈而具有更实用的价值？

.....

针对这一系列的问题，在长期的课程研发中，我们深切感到有必要为管理人员和培训者提供更多的培训、管理工具与素材，因此我们集中编创了这一套培训系列图书：

《企业管理培训游戏全书》

《企业管理培训故事全书》

《企业管理培训幽默全书》

《企业管理培训案例全书》

《企业管理培训演示技巧与配乐全书》

《企业管理培训经理全书》



编者的话

《企业管理杰出员工训练全书》

《企业管理培训师训练全书》

《企业管理户外拓展训练全书》

我们相信：如果你是一个管理者或培训师，将这些游戏、故事、幽默和案例运用于你的管理培训与日常交际生活之中，那么一定能够使你谈笑自如，魅力焕发。即使是一名普通的读者，也都能够从这套丛书中得到智慧的启迪和人生的乐趣。我们更相信，会有更多的企业培训师和企业培训管理者从这套丛书中得到灵感的火花，并且在培训课程开发和组织方面不断创新，完成从优秀到卓越的飞跃。

本书主要介绍培训者在向听众介绍PPT时的演示技巧和利用音乐增强培训效果的诸多技巧和方法，并配以光盘，希望用对读者有所启发。

本套丛书历经几年时间收集整理而成，在编辑过程中，参考了国内外的许多书籍资料，并且得到从事管理和培训工作多年的众多朋友的支持与帮助，在此深表谢意。希望本套丛书能成为广大管理人员和培训师的最佳助手和工具，也希望读者朋友将它巧妙地运用于自身的工作和生活，使工作与生活更加丰富和完美。

编者

2012年3月



目 录

编者的话 / 1

第一部分 理论修炼 / 1

1. 培训行业常识 / 3
 - 1.1 培训的概念 / 3
 - 1.2 培训的意义 / 4
 - 1.3 培训的层次 / 6
 - 1.4 培训的类别 / 7
 - 1.5 培训的原则 / 8
2. 培训师职业常识 / 10
 - 2.1 培训师的职责与角色 / 10
 - 2.2 培训师的素质 / 11
 - 2.3 培训师的技能 / 13
 - 2.4 杰出培训师的特性 / 21
 - 2.5 培训师的职业生涯规划 / 26
3. 培训师的理论工具 / 30
 - 3.1 成人学习理论 / 31
 - 3.2 神经语言程式 (NLP) 理论 / 37
 - 3.3 潜意识的理论 / 43
 - 3.4 体验式培训理论 / 48
4. 培训师的方法工具 / 51
 - 4.1 户外拓展 / 51
 - 4.2 沙盘模拟 / 52
 - 4.3 行动学习法 / 54
 - 4.4 教练 / 55
 - 4.5 角色扮演 / 57
 - 4.6 头脑风暴 / 58
 - 4.7 游戏法 / 59



目录

企业管理培训师训练全书

- 4.8 深度询问 / 59
- 4.9 行为模型 / 60
- 4.10 个案研究 / 60
- 4.11 诊所 / 61
- 4.12 观点和视角对比 / 61
- 4.13 争论 / 62
- 4.14 演示 / 62
- 4.15 对话 / 63
- 4.16 讨论 / 63
- 4.17 操练 / 63
- 4.18 实地考察 / 64
- 4.19 论坛 / 64
- 4.20 指导下的想象 / 65
- 4.21 一揽子方法 / 66
- 4.22 手段和方法 / 66
- 4.23 工作流程培训 / 67
- 4.24 演讲 / 67
- 4.25 听课小组 / 68
- 4.26 马拉松 / 68
- 4.27 矩阵分析 / 69
- 4.28 构思 / 69
- 4.29 名义群体技巧 / 70
- 4.30 开放空间技巧 / 71
- 4.31 专门小组 / 71
- 4.32 同事支持的学习 / 72
- 4.33 两个极端 / 72
- 4.34 实际练习 / 73
- 4.35 程式化课程 / 73
- 4.36 项目 / 73
- 4.37 提问和回答 / 74
- 4.38 小测验 / 74
- 4.39 阅读 / 74
- 4.40 反思 / 75



- 4.41 敏感性训练 / 75
- 4.42 模拟 / 76
- 4.43 滑稽短剧 / 76
- 4.44 故事分类组合 / 76
- 4.44 故事分类组合 / 76
- 4.45 讲故事 / 77
- 4.46 学习指南 / 77
- 4.47 组成小组学习 / 78
- 4.48 电话会议 / 79

第二部分 实际操作修炼 / 81

5. 课前技能 / 83

- 5.1 培训需求分析 / 83
- 5.2 课前培训调查 / 90
- 5.3 课程开发 / 93
- 5.4 资料的搜集和整理 / 100
- 5.5 培训单元与教案设计 / 103
- 5.6 培训师助理的选拔和培训 / 108
- 5.7 培训工具的选择、准备与使用 / 109
- 5.8 场地安排和活动道具 / 117
- 5.9 课堂音乐的选择和使用 / 119
- 5.10 上场之前的状态调节 / 123

6. 课堂技能 / 125

- 6.1 开场的技巧 / 125
- 6.2 赢得学员信任的技巧 / 130
- 6.3 有效讲授的技巧 / 133
- 6.4 掌控课堂的技巧 / 137
- 6.5 培训内容的回顾与总结 / 140
- 6.6 应对偶然问题与突发场面 / 142
- 6.7 互动式的信息反馈 / 149
- 6.8 提问技巧 / 154
- 6.9 解答技巧 / 157



- 6.10 培训氛围的维护 / 160
- 6.11 操作小组活动 / 163
- 6.12 巧用幽默 / 165
- 6.13 培训师的感染力 / 167
- 6.14 陈述技巧 / 172
- 6.15 激励技巧 / 174
- 6.16 细节观察的技巧 / 177
- 6.17 结尾的技巧 / 180
- 7. 课后技能与自我修炼 / 188
 - 7.1 培训评估层次 / 188
 - 7.2 培训评估的方法 / 194
 - 7.3 培训师的自我认识 / 197
 - 7.4 培训师的语速训练 / 201
 - 7.5 培训师的语音训练 / 205
 - 7.6 培训师的发声训练 / 209
 - 7.7 手势、眼神及站立训练 / 213
 - 7.8 培训师的心态调整 / 216
 - 7.9 培养幽默感 / 218
 - 7.10 专业培训师自我提升“三重法” / 219
- 8. 培训师的经验和教训 / 225
 - 8.1 培训师的20个错误 / 225
 - 8.2 培训师的7大“死穴” / 226
 - 8.3 让学员满意的诀窍 / 230
 - 8.4 如何讲好一个故事 / 232
 - 8.5 如何描述好一个人 / 234
 - 8.6 如何说服学员行动 / 235
 - 8.7 如何做好讲述的开头和结尾 / 238
 - 8.8 如何对顽固型学员讲课 / 240
 - 8.9 培训师应该进行的自我反省 / 241



第三部分 培训教案分享 / 245

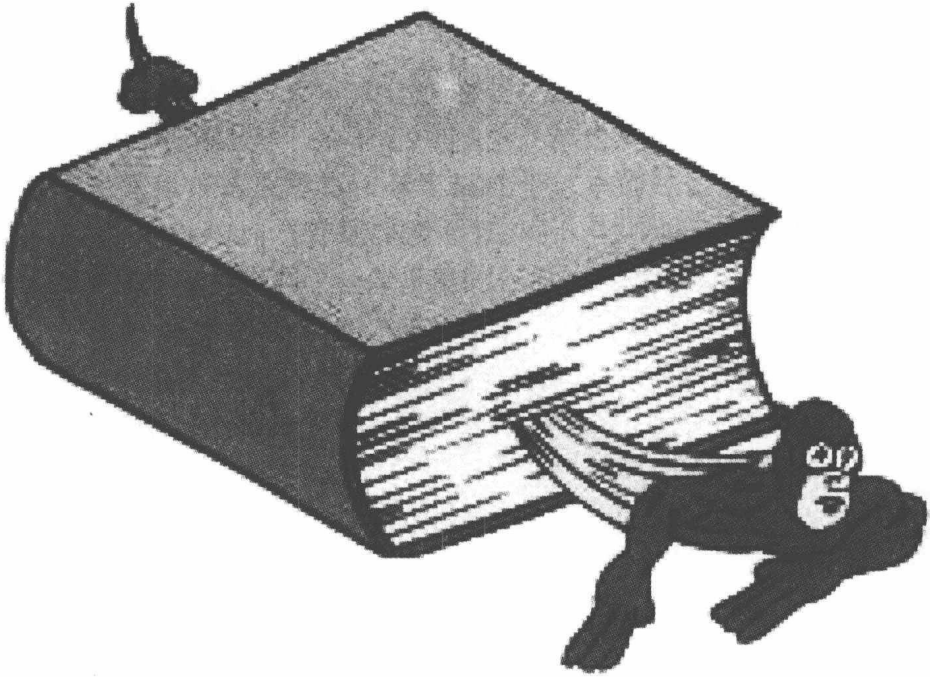
- 9. 讲授式培训教案 / 247
 - 9.1 基本概述 / 247
 - 9.2 案例：“目标管理”课程讲解过程 / 247
- 10. 演示法培训教案 / 251
 - 10.1 基本概述 / 251
 - 10.2 案例：“思维模式、行为模式的转变”演示课程 / 251
- 11. 研讨法培训教案 / 254
 - 11.1 基本概述 / 254
 - 11.2 案例“市场定位”研讨会课程 / 254
- 12. 视听法培训教案 / 256
 - 12.1 基本概述 / 256
 - 12.2 案例：“质量管理”视听课程 / 256
- 13. 角色扮演式培训教案 / 259
 - 13.1 基本概述 / 259
 - 13.2 案例：“客户服务”角色扮演课程 / 259
- 14. 案例分析法培训教案 / 261
 - 14.1 基本概述 / 261
 - 14.2 案例：“时间管理”案例分析课程 / 261
- 15. 模拟与游戏法培训教案 / 263
 - 15.1 基本概述 / 263
 - 15.2 案例“团队户外拓展训练”模拟与游戏课程 / 263

附录

附录一：培训师必备的英文单词 / 269

附录二：全书表单 / 279

编后语 / 305



第一部分 理论修炼



1. 培训行业常识

培训的理论研究,在19世纪90年代就有所端倪,美国古典管理学家、科学管理之父弗雷德里克出版了现代管理学的标志性著作——《科学管理》,书中就将培训与管理联系起来。到了20世纪60年代,麦格希与赛耶提出了三种有利于企业发展的分析法,其中就包括了培训这一方法,并著《企业与工业中的培训》一书。另外,如马尔科姆和伊诺一度地研究有关培训的相关理论,并提出了成人学习理论体系,也为培训的概念赋予了新的含义。

培训的发展历程是漫长的,同时也改变了学习的概念,学习的取向不再是单纯地以“教学内容”为核心,而是以“解决问题”为核心。

1.1 培训的概念

《辞海》中对于“培训”的解释相当简洁——“培养和训练”。而联系到现代企业管理,培训是指具有组织性的系统性学习行为。从这个概念中可以看出,培训的核心内容是学习,其主要目的是使学员的技能、行为、思维三个方面有所提升,最终实现员工与组织共同发展的目标。

培训师眼中的培训,包含有以下两层意思:

培训=投资

培训是一种投资行为,具体来说,是企业对员工即“人”的投资行为。据美国教育机松构统计,企业对培训的投入、产出比例是:1:3。从长远的利益关系来看,培训是一种双赢投资:企业通过培训提升员工的技能、创造性、素质、能力,藉此得到更大的企业生产收益;员工自

身能力的提高使他们核心竞争能力得到提升，从而在人力资源市场中更有竞争力。所以，培训师赞成“培训是员工最大的福利”一说。因为企业以培训作为投资，长此以往，得到的是员工的归属感、企业的高效率生产、企业知名度及美誉度的提升，其投资回报不可估量。

培训=管理手段

在培训师眼中，培训也是企业管理的一种有效手段。对于企业来说，如何有效地管理员工，实现人力资源的优化配置是关系企业效益的主要因素之一。在企业目标的前提下，培训能够满足员工的精神需求，激发员工对工作岗位的认同和工作热情，提高工作效率。而作为一种管理手段，培训与其他管理手段最大的区别在于从“硬性”到“人性”的本质转变。培训不是以强硬式管理为主，而是以“人性化”的管理为主，更易被企业员工所接受。

1.2 培训的意义

同样有人认为，培训只是单方面地对企业有所益处，却只是企业用以麻痹员工的手段，其实，对于企业员工而言，培训具有两个相当现实的意义：

人才突现

培训是企业发现人才的好场所，为什么这么讲呢？平时在工作中，各种有形或无形的条条框框限制了学员的表现，在培训的气氛中，学员能够放松下来，自然地表现，更能激发出自身的潜能。也就是说，培训为企业员工搭建了一个舞台，让学员在舞台上尽情展现自己的才华。企业领导人能够在培训中看到员工的另外一面，从而发现人才。

总结经验

企业内部的培训，其实也是企业内部经验交流的一种方式，通过培训师的引导，学员把各自在业务、管理上遇到的问题共同分析，也可以将



自己在工作中所得到的心得与经验拿出来与大家交流分享；有助于正面检讨自己的工作方式，汲取同事的有效经验，提升个人能力。

传播企业文化

培训是传播企业文化的有效工具。新员工上岗、职务的调动、新的程序文件的制定、管理制度的推行，通过培训，可以让企业员工了解公司的企业文化，尽快调整新进员工的工作态度，避免混乱管理和员工的盲目工作导致的个人价值的贬值。尤其对于新进员工，培训可以在最适当的时间内帮助他们学习公司的企业文化，对公司的经营理念、经营流程有一个清晰的了解，实现“个人组织化”。



实现价值转化

培训实现了个人价值到企业价值的转化。培训的功能已经超越了信息传授，现代管理培训很大程度上就是要把受训学员培养成为态度积极、开放、自信、有团队精神，并且善于学习的高情商的人。好的培训可以改变人的思想，这是无价的，改变员工的头脑才能突破制约成功的瓶颈。

支持改革和战略

培训是企业改革和战略性发展的有力支持工具。随着各行各业外部竞争环境的飞速变化，没有任何一个企业可以用固定的经验去面对所有挑战，培训是获取外部市场信息的最佳方式。

思想更新

人性化管理已成为各企业管理的主要形式。以人为本的基本理念促使企业认识到企业人遇的知识、技能、思想就是企业的财产，为实现企业

的最大利益，增强企业生命力，增加企业个人价值势在必行。知识是可以充实的，技能是可以提高的，而思想也需要不断地更新，培训的出现正好满足民这一需求。

1.3 培训的层次

培训的层次划分的标准大致以学员接受的结果为准，主要包括了知识、技能、素质三个层次的培训。摆在首要位置的是知识层次，这是最基本的培训，其次为技能培训，这个层次的培训内容较多，对学员的影响力较大。最后为素质培训，这是一个较为抽象的说法，所谓素质主要指的是个人价值观、态度等要素的提升。这三个层次的关系是紧密联系、缺一不可。

第一层次：知识培训

知识培训之所以说是基本培训，最主要的原因是成人学员最主要的知识获取是在学校中。由于知识的范畴之广，在日常生活中，也有大量获取知识的机会，简单地如：看看书或是电视专题讲座，甚至朋友之间轻松、惬意的聊天也能有所得。但知识性培训的最大的缺点是脱离了实践，实用性、适用性不强，如果仅仅停留在这一层次的培训中，效果可想而知，无异于赵括“纸上谈兵”。

第二层次：技能培训

技能培训的全称为“职业技能培训”，每一项技能培训与学员自身的职业特点相符，有助于职业道路的发展。相对于知识，技能的基本概念是指掌握和运用专门技术的能力，简单地说，是指具体的操作能力。技能最大的优势是极易形成员工的惯性行为，不容易忘却。对于企业来说，员工的技能培训更具有实际意义。



第三层次：素质培训

企业员工的素质培养主要是对员工身心的开发、提升，最终表现于员工的价值观、态度、思维习惯等方面的提升。素质培训列为最高层次的培训，道理较为浅显，人的行为追根究底只是素质的外在表现形式而已，高素质的员工，可能暂时性地缺乏知识或技能，但是良好的素质可以进行后天的补充，他们会为着个人的目标或企业的期望进行有效的学习，达成知识、技能的提升。

1.4 培训的种类

培训根据学员的职位特点、公司的培训组织形式可以分为岗前培训、在职培训、企业内训、公开课培训等。

岗前培训

或称为“职前培训”，主要针对对象为即将进入公司的新员工。新进人员如刚刚毕业的学生对于技术性工作、管理性工作或业务性工作缺少实际经验，企业会对其开展一系列的培训，让新进员工了解公司的各项管理制度、工作流程、工作职责等，对于其未来的职务特点，进行一定的专业技能培训，如销售人员的礼仪技巧、沟通技巧、产品市场分析技巧等实用性培训。

在职培训

这种培训方式并不需要专业的培训师，成本低，实用性强。主要是靠“前辈”的亲身传授，从中获取相关的技能或知识，唯一的要求是这些非专业的“老师”态度积极，经验丰富，具有高超技能且愿意帮助“晚辈”。