

企业成长的力量 做最优秀的培训师

THE GROWING POWER OF COMPANY
TO BE THE BEST TRAINER

刘睿 ◎ 著



培训课堂上的战争一触即发，你能控制得住吗？
掌握“四个力”，让培训师充满洪荒之力
讲台“站得稳”，让培训师彻底脱胎换骨

企业成长的力量： 做最优秀的培训师

图书在版编目 (C I P) 数据

企业成长的力量：做最优秀的培训师 / 刘睿著. --
北京：新世界出版社，2017.4
ISBN 978-7-5104-6229-0

I . ①企… II . ①刘… III . ①企业管理 - 职工培训
IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 055348 号

企业成长的力量：做最优秀的培训师

作 者：刘 睿
策划编辑：张铁成
责任编辑：佟 萌
责任印制：李一鸣 王宝根
出版发行：新世界出版社
社 址：北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)
发 行 部：(010)6899 5968 (010)6899 8705 (传真)
总 编 室：(010)6899 5424 (010)6832 6679 (传真)
<http://www.nwp.cn>
<http://www.nwp.com.cn>
版 权 部：+8610 6899 6306
版权部电子信箱：nwpcd@sina.com
印 刷：北京亚通印刷有限责任公司
经 销：新华书店
开 本：787mm x 1092mm 1/16
字 数：213 千字 印张：16.75
版 次：2017 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5104-6229-0
定 价：49.80 元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010)6899 8638

序 言

PREFACE

如今，很多注重人才培养的公司开始外聘高水平的企业培训师对自己的员工进行培训，以提高员工的职业能力，继而更好地服务于公司。但有时候，这种“外包”模式因缺乏持续性，会影响整体的培训效果。

不久之前，有一位企业老总打电话询问我：“小刘啊，我们每年都会外聘专业团队为我们的员工进行培训，但是起到的效果并不好，我应该怎么办？”

“您有没有想过培养自己的内训师呢？”我问他。

这位老总当时并不理解“内训师”是一个怎样的职业，更不清楚这种企业人才培养模式。之后我告诉他，内训师是一种新型职业，如果自己的企业里有这样一个角色，就可以长期进行企业内部的各种培训。除此之外，内训师本质上还是企业内的一个岗位，所以可以用岗位制度对它进行“约束”。这样就能够发挥它的能动性，建立企业人才库。说到这里，这位老总一下就明白过来！后来在我的建议下，他很快在人力资源部中划出一个“培训专区”，开始着力培养自己的内训师。

实际上，内训师是一个非常重要的职能角色。为什么这么说呢？首先，内训师如同老师一般，可以传道授业解惑；其次，还可以推动企业内部管理的变革；最重要的是可以缔造企业内的学习氛围……可以说，内训师是企业的“精神支柱”！在许多同行和朋友的支持下，我完成了这本《企业成长的力量：做最优秀的培训师》。

本书从实战出发，通过“四个力”向内训师们传递一种思维和方法，即传播力的提高、萃取力的应用、影响力的转换以及评估力的呈现。每一个“力”都值得内训师们去思考、发现并掌握。尤其是萃取力，它是整本书的“灵魂”，只要掌握了萃取力，也就拥有了课堂上的“洪荒之力”！

本书的目的在于让内训新人“脱胎换骨”，成为培训课堂上真正的明星。书中所有的案例都是真实案例，绝非杜撰。

本书是我的第一部作品，它是一本概念性的书，同时也是为以后的系列书打下基础，后面将陆续奉上内训师的“干货”系列图书。与此同时，我还要感谢出版社以及编辑人员为这本书校订、排版所做的努力，并由衷说一声：谢谢！

刘睿

2016年10月10日

目录

CONTENTS

序言

Chapter 1

重新定义企业培训师

为什么要培训?	002
企业培训师的重要意义	006
什么样的人最适合做企业培训师?	010
透过“动机”看选拔	014
企业的用人之道	018
企业培训师的助长平台	022

Chapter 2

提高传播力：掌控课堂

为人师表的重要意义	028
增加知识含量，提升讲课水平	031
潜意识的自我掌控	035
全脑思维表达的自我开发	038

开场“三部曲”	042
预上讲台，先树气质	045
撕破“僵尸脸”，提升感知度	049
气氛营造专家	052
“课堂灭火器”的使用方法	056
结合肢体，展现魅力	060
通过沟通传达情感	064

Chapter 3

提高传播力：美化课堂

巧妙布置课堂，提高授课趣味性	070
随机应变的教学方式	073
全脑出击，调动学员积极性	077
善用口才，做课堂上的“演说家”	080
燃烧激情，做课堂上的“石光荣”	085
海陆空多媒体教学	088
PPT课件与眼球效应	092

Chapter 4

培训核心萃取力：掌握萃取大法

萃取：企业培训师的灵魂	098
萃取大法第一招：总结共性	102
萃取大法第二招：发现差异	106
萃取大法第三招：挖出本质	109
萃取大法第四招：建立模型	112

Chapter 5

培训核心萃取力：岗位经验萃取

企业部门搜集“情报” 118

重点岗位得到“信息” 121

特殊部门捕捉“风声” 125

侧重主题的随机“踩点” 128

董事会里窃取“真经” 131

Chapter 6

培训核心萃取力：搜集案例提升效果

携培训师一起走过的好案例 136

萃取案例的“吸星大法” 139

小中见大的“微案例”剖析 142

根据“案例”开发课件 145

Chapter 7

培训核心萃取力：复盘的转化能力

善于复盘不做马大哈 152

设定角色助人成长 157

“沙盘推演”引出结论 161

优化方案转化课程 164

Chapter 8

培训核心萃取力：开发课程

工欲善其事必先定目标.....	170
构建“问题树”模型.....	174
善用素材开发微课程.....	177
根据大纲设计讲义.....	180
组织案例的课外教学模式.....	184
开发评估模型得出授课效果.....	187

Chapter 9

培训核心萃取力：善用教学工具

置换立场的角色互换教学法.....	192
头脑风暴式教学.....	195
模拟沙盘的“军事化”教学.....	198
“野外拓展”团队教学法.....	201
巧用“破冰游戏”.....	205
你情我愿式的“行为模型”教学法.....	209

Chapter 10

内训影响力：以特质入手转化成果

因势利导从学员“特质”入手.....	214
影响力之问题分析与解决.....	217
根据解决方案设计学习.....	221
打造平台思维“生态圈”.....	224

善用“促动”技术提升学员士气.....	227
质的飞跃：从“内训”到“催化”	231

Chapter 11

培训的评估力：距离成功只差一步

敢做“黄半仙”提前“算命”	236
设计预案，有的放矢	239
“实时监控”的原则	242
善于总结并制定课后评估方案	245
设计试题进行考试	249
把握要领实现成果转化	252

Chapter 1

重新定义

企业培训师

为什么要培训？

常言道：国家之间的竞争，就是人才的竞争。在里约奥运会上，美国获得了 46 枚金牌，位列第一；中国获得 26 枚金牌，位列第三。中美金牌数量上的差距让大家觉得美国的综合国力高出中国一个档次，但“金牌数”并不能完全说明什么，因为中国还有很大的提升空间。相信如果通过科学的管理和训练，一定会有更多优秀运动员崭露头角。而真正的“洪荒之力”就是靠“培训”挖掘出来的！

随着市场开放程度的加深，企业之间的竞争愈发激烈。许多企业为了占据市场主动性，通常采取降低成本或降价销售等方式来提高竞争力，也有一些公司推陈出新，研发出具有填补市场空白的产品……可谓使出了七十二般变化。但是当这些“变化”用尽，又该怎么办呢？

企业间的竞争如同奥运会争夺金牌，最终的执行者都是“人”。孙中山先生曾说：“治国经邦，人才为急！”说白了，一个企业是否具备竞争力，关键还是自己的员工有无竞争力。为此，我们就要重新换个思路。

举个例子，有两家钢铁公司，其中一家是国有改制，另一家是民办企业。在国有改制公司职工薪水稳定，工作压力小，几乎天天是朝九晚五；而在民办企业，职工拿的是绩效工资，薪水波动大，许多职工为了“赶超”任务主动申请加班加点。钢铁市场景气的时候，国企和民企能在平稳中发展，职工的工作状态也相对安逸。可惜好景不长，因受到

国内调控政策改变的影响，钢铁价格一路下滑。

此时，民企做出了一件看似与市场销售策略毫不相关的事：搞培训！民企的董事长先是自己报名参加企业家沙龙，然后攻读MBA。同时他请来了著名的内训师为自己的员工讲课。在他看来，突出重围的关键不是靠船的大小，而是靠船长的勇气和所有船员抗击风浪的能力，即使是一艘航母，如果所载的是一群虾兵蟹将，那么它一样会被风暴掀翻！通过培训，民企的员工不仅掌握了专业知识，而且在精神面貌等方面也有了明显改善。

国有改制公司并没有采取民企的做法，而是采取“低价”策略。短时间内，这一策略给企业带来了销售收入，但是持续的市场低迷让企业雪上加霜。不久之后，国有改制公司销售额锐减，亏损严重，甚至一度开不出工资，此时许多员工不是迟到早退，就是寻找跳槽机会……甚至连该公司的人力资源总监都感慨：“人心散了，队伍不好带了！”其实，通过这一事例不难看出企业的核心竞争力就是人才，“如何把人变成人才”才是一个企业未来发展最强有力的保障！

培训是一个快速而有效的转换方式，它可以为企业建立起“学习模型”，然后通过“模型”进行“复制”。当然，这种“复制”并不是简单的模仿，而是一种个性化、实用化的管理机制。通过这种机制，企业可以提高员工的核心竞争力，从而实现企业与员工的双赢，也为企业发展带来新动力。那么培训到底有怎样的意义和价值呢？

其一，通过提高员工素质提升企业竞争力

培训并不仅仅是一堂课，更重要的是将一种“培训意识”灌输给企

业员工。有了这种意识后，员工就能发挥自己的主观能动性。打个比方，接受过培训的员工通常有更强的学习动力！因为他们能够认清一点：只有通过学习提高自身竞争力，才能让企业立于不败之地！学习意识增强，专业学习跟进以及对自身不足的弥补，都是提高个人能力的一种体现。只有个人专业能力提升了，才能够将解决问题的能力表现出来。于是我们就明白，善于“培训”的华为公司为什么有那么强的核心竞争力了！

其二，提高员工的凝聚力和向心力

许多企业都倾向于将企业文化做得更深入，期望凭借“企业灵魂”的注入达到推动企业发展的最终目的。事实上，这种机械式的、口号化的模式并不能被很好地执行下去。而培训则可以很容易解决“企业灵魂”注入的问题，尤其是个性的、专业的培训完全可以起到“注射器”的作用。通过面对面、互动式的培训交流，企业员工能够更深入了解企业文化的内涵，进而迸发出强烈的企业归属感。

某公司非常注重企业文化与发展二者之间的结合，不仅通过产品的包装和企业海报进行宣传，还通过与企业文化相关的征文和演讲比赛等方式进行宣传，可谓五花八门，但效果似乎并不明显。尤其是近几年来，公司效益不太好，许多核心岗位的员工纷纷跳槽，更是让这家公司的老板苦不堪言！后来，这家公司培养了自己的企业培训师，对员工进行有针对性的“特色培训”，很快就收到了极佳的效果。

通过培训，可以找出员工“跳槽”的症结点，更重要的是从源头注入了企业灵魂。有了企业灵魂和核心价值观，员工也就有了向心力和凝聚

力。除此之外，培训还可以加深员工对企业的认同感，从而让员工与企业患难与共、同舟共济、风雨同担。

其三，培训是非常好的激励措施

我曾听到过无数老板的抱怨：“这些员工什么都好，就是缺乏激情！”虽然激情不能直接产生效益，但是激情带来的主观能动性却可以提升企业的运行效率和战斗力。记得在电视剧《激情燃烧的岁月》里，石光荣曾说过一句话：“如果学文化比攻城和炸碉堡还难的话，那我就打个冲锋给你看看！”

拥有工作激情的人往往会创造奇迹。而通过培训，如户外拓展、业务大比拼、知识竞赛等可以有效激发员工的积极性和战斗力。有数据显示，美国的企业在EAP（员工援助计划）投入1美金，换来的却是8美金的收益。如果企业家们还在为消极、半死不活的环境抱怨的话，不妨试一试“培训”这粒药丸。

其四，培训可以规范个人工作行为

事实上，许多员工无法提高工作效率或者常常出现小的“事故”，原因在于自己的工作行为或者工作方式不够规范。就像流水线一样，流水线上的每一个环节都是提前设定好的程序，这个程序是非常严格和规范化的，如果其中一个环节出了问题，整条流水线将会停止。

通过相关岗位培训规范员工的工作行为，就如同把每一个员工都纳入到企业这条“流水线”中。如果每一个人都按照“标准”进行工作，整个企业的运转效率将大大提高。规范的工作同样带来业务能力的提升，对员工本身来说也是一种极大的刺激和鼓励。

培训并不是严谨刻板、一成不变的，而是一种“变量”，它的“变”常常通过信念、知识、技能等方式进行传递。培训是科学的现代管理方式之一，也可以说它还是一种“投资”，一种“双赢”的行为，因为它既可以让员工实现自我价值，也可以让企业更具竞争力和使命感……就像松下幸之助那样，永远把“培训”放在第一位，只有通过培训，才能为公司收获千里马！

企业培训师的重要意义

讲一个故事，有一家钢铁公司，由于近几年产能过剩致使效益一直不景气。作为公司总经理的王波试图通过一些变革改变现状。他最初认为，公司不景气可能是领导者的眼界不够宽！为此他报名参加了企业家沙龙，还跑去国外参加企业家培训。

充完电回国后，王波采取了一系列“西式”管理手段，比如改进工艺流程、提高副产品的交易价格、开拓新市场等，但是当这些手段被一一用完，公司并没有发生根本上的变化。而事实上，当时全国所有的钢铁公司都在这样做。就在他困顿的时候，有人建议他尝试一下另外一种管理方式——内训！

事实上，内训并不是一个新鲜名词，而是一个常常被人忽略的名词。许多企业家可能因为自身学历不高，所以对内训并不重视，往往只是靠资本冲击市场。王波是一个敢于尝试改革的人，当他听到“内训”二字时，眼睛里迸发出一种光芒。不久之后，他邀请了培训师来企业培训，再后来他成立了自己的“内训”机构，拥有了自己的培训师。这些

培训师按照公司计划定期组织员工进行内部培训，更为重要的是，通过课时沟通还了解了许多员工的想法。

王波通过内训终于找到了企业改革的“真经”！在他看来，内训不仅可以传授工作经验，还可以灌输企业灵魂。尤其在当下市场环境差、盈利水平有限的情况下，如何留住技术骨干、提升员工的工作积极性和执行能力才是最重要的。经过半年多的不间断培训，王波不仅有了自己得力的培训师，而且还拥有了一支敢打胜仗的钢铁队伍！不久之后，王波的钢铁公司开始逐渐扭亏为盈，他由衷地感叹：“如果没有我们的培训师，恐怕公司早已破产了。”

这样的案例还有很多，企业培训作为一种优良的管理方式也越来越被推崇。企业培训师作为一种新型职业，不仅为企业注入新鲜力量，而且还可以通过课程开发员工的潜能。古人云：“不训之师，断可不用”，意思是说没有经过训练的士兵是不可以上战场的！那么企业培训师在企业中扮演怎样的角色呢？他们的存在到底能够带来怎样的意义呢？

在笔者看来，企业培训师在企业中可以充当三种角色，分别是老师、设计师和资源整合者。

一、企业培训师的老师角色

古人云：师者，传道授业解惑！作为企业培训师，传道、授业和解惑也是其角色深入的三个步骤，呈现递进关系。

所谓“传道”，作为企业培训师而言更多的是传递两个概念：其一，传播企业文化；其二，传播企业精神。企业文化与精神是相辅相成、缺一不可的。企业培训师通过传播企业文化，让企业的员工了解企业文