

博瑞森  
**BRACE**  
管理丛书

TTT职业  
进阶系列

# TTT培训师 精进三部曲

上

## 深度改善现场培训效果

廖信琳◎著

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# TTT培训师 精进三部曲

上

## 深度改善现场培训效果

廖信琳◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

TTT 培训师精进三部曲. 上, 深度改善现场培训效果/廖信琳著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5164-1539-9

I. ①T… II. ①廖… III. ①职业培训 IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 143319 号

---

书 名: TTT 培训师精进三部曲 (上): 深度改善现场培训效果

作 者: 廖信琳

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1539-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: [qyglcbs@emph.cn](mailto:qyglcbs@emph.cn)

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 16.25 印张 168 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

---

《TTT 培训师精进三部曲》基于笔者十几年以来持续专注于 TTT（培训培训师 Training The Trainer，以下简称 TTT，在我国通常被称为企业内培训师。）唯一培训课程的实践，聚焦职业培训的有效实践和培训师自身的职业发展，以“人本、践诺、责任、成长”的价值导向为核心理念，紧紧围绕“现场呈现与演绎效果”和“课程设计与内容开发”两大核心任务，牢牢把握“培训师功力沉淀与修为”的基石和关键，开辟一条“想行当可行，所言即所做；所做即可立，所立当可信”持续改善的精进路径。本系列书籍主要包括：上册《深度改善现场培训效果》、中册《建构课程内容的价值链条》和下册《培训师功力沉淀与修为》三个部分。您手里的这本就是这套丛书的第一部分，即深度改善现场培训效果。

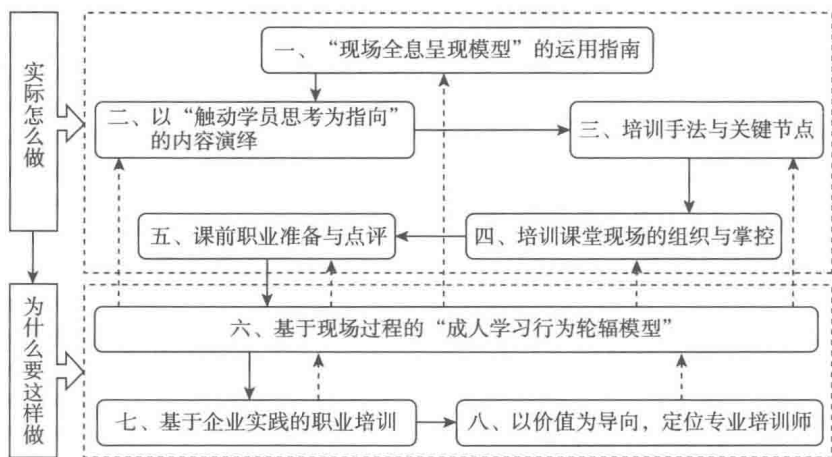
在职业培训的具体实践中，很多企业组织的培训课程经常出现这样的情形。

- 培训师激情澎湃，学员冷眼旁观；
- 培训形式花样翻新，培训师机械重复，学员麻木无感；

- 理念、观点标新立异，实为隔靴搔痒，无法落地；
- 培训师技巧娴熟，学员假意配合；
- 培训师口若悬河，学员昏昏欲睡；
- 培训师自说自话，学员窃窃私语；
- ……

针对上述这些问题，本书深入解剖“成人学习行为轮辐模型”，并以此为切入口，切实关注学员学习过程中的行为轮转节点，依循“现场全息呈现模型”的实践路径，准确把握常见培训方法的操作要点，紧紧围绕“深度改善现场培训效果”的目标，着力还原培训课程现场实施的全过程，为充分释放并彰显培训师“分享、沟通、启发、力行、察觉、影响”等现场行为的呈现效能，建构了一条有实效、可操作的实践路径。

全书按照“实际怎么做”到“为什么要这样做”的思路，构成了层层深入、彼此勾连共计八个章节的完整体系，体系架构如下图所示。



本书主要内容及核心知识点

引导培训师在全景观照培训现场的基础上，直面经常遇到的各种问题，借助具体的实例再现场景，手把手地教您“深度改善现场培训效果”的一招一式。本套丛书来自超过 500 场 TTT 课程实践，超过 2 万人次学员认同、借鉴、践行的“看法”“说法”及“做法”，针对 TTT 培训师的职业提升、精进，提供系统、全面的指导。本套丛书不仅仅停留在表面的技巧介绍，而是从根源出发，通过“剥洋葱”般的梳理过程，寻找隐藏在问题背后最真实的内核，让更多的 TTT 培训师在职业的道路上更上层楼。

# 自序

成长路上，你的温暖是一抹亮丽的色彩。

所谓“弹指一挥间”，16年前，仅因为试图摆脱某些迷茫、甚至有些被动的选择，竟然一路走到现在。想到未来仍然会在职业培训这条道路上持续前行，是时候静下来回顾一下过往的时光，或问问自己，16年甚至更长时间孜孜以求的动力到底是什么？

在每次《TTT》课程中，我都会不厌其烦地与企业培训师们提及一个话题，就是作为一名企业培训师，是否真切地问过自己，为什么会成为培训师？其中真正的初心动机是什么？通过培训实践，到底能够收获什么？如此的询问或追问，事实上也是自己这十几年来始终念念在兹的思考。

毫无疑问，如果要为自己的行为选择一个冠冕堂皇的理由，并且理由要显得“高、大、上”，类似“实现自我价值”等说辞似乎最无懈可击。

但问题在于，如果继续追问下去，哪些具体的表现或感受表明自己实现了“自我价值”？是工资收入？学员的认同？还

是组织的信赖？抑或是其他原因？

也许这些都是答案，可是，很多看起来美妙的答案往往经不起穷追不舍的追问。比如，难道只有选择或通过培训实践这个平台才能实现上述这些所谓的“价值”？我相信任何人都心知肚明，这个社会上有着数不清的路径都可以实现这些祈愿。因此，追溯到出发的那一刻，然后聆听一路走来的心声，应该是面对未来不再彷徨的关键法门。

许多学员曾经也询问过我，当初（2000年）为什么会放弃拥有较为丰厚收入的工作而选择转型？这的确是一个问题，现在想来，当时主要考虑两个因素，一是当时的确已经感受到了职业成长的天花板，二是听说做一名职业培训师也可以有一份不错的收入。因为，毕竟“经济基础决定上层建筑”。

所以，现在回想起来，一个可能正确的选择，不见得需要多少周全的理由，甚至可以很世俗，关键在于能够迈出第一步。两难的是，等自己真正抬起腿来准备前行的时候，就会发现，曾经的想象和所谓的规划并不会因为心愿有多么强烈而顺利达成。

我不想赘述其中的艰难和煎熬。自己在精进中等待，在等待中精进的不断重复和轮回之后，慢慢发现前方的亮光时，蓦然回首，当初的理由似乎变得模糊和遥远了。

那么，必须继续追问的就是：

——既然起初的心愿已经达成，接下来如何面对漫漫前路？

——是继续满足于当初心愿实现的快感？这份快感到底能



够持续多久？

——如果这份满足感突然一天变得虚空呢？

——在职业实践中是否有过新的体悟？这份体悟到底又是什么？

——如果没有新的体悟是否会让自己在前行路上逐渐身心疲惫？甚至迟滞不前？

……

如此的叩问，回首走过的路程，发现自己何等幸运。

当有一天，读到冯友兰先生阐述的“人生四个境界”（自然境界、功利境界、道德境界和天地境界）时，寂静的心炸响一声惊雷，以此观照自己“初心”，才猛然警觉，原来逐渐得意的仅是“功利境界”而已。那么，到底何谓“道德境界”？“天地境界”又是一番何种景象？如果继续审问，就会发现，自己进入一个无解的死胡同，即便抵达如此境界又如何？毕竟“人死如灯灭”的观念实在是深深地烙印在人们的心中。

如此纠结的空洞和虚无，开始在相当一段时间成为自己喃喃自语的呓语，犹如在一段伸手不见五指的小巷中独自徘徊，前进？后退？还是原地伫立？当然，现在回想那段日子，也许可以莞尔一笑，而真正直面惨淡背后的真相，其实很简单，那就是自己的“懦弱”，“懦弱”到虚无，也仍然没有勇气用任何方式结束与世界的连接，所以才仍旧走着，而正是这种看似“懦弱”的行走前行，自己才慢慢地体悟到原来所有的风景恰恰来自道路上的风尘。

当自己忽然意识到如此“真谛”时，如“电光火石”般，一下子洞开了所有的迷雾，原来“成长”才是自己真正的原点。于是乎，一切都变得顺理成章了。

- 无论案前的独自沉思，还是课堂现场的恣意分享；
- 无论是对鸡零狗碎的驻足，还是对宏大叙事的关注；
- 无论是晨起待舞，还是日落伤感；
- 无论是春花秋月，还是夏风冬雪；
- 无论是赞誉一片，还是针砭微词；
- .....

这些，都成为“成长”的滋养。

当自己意识到这些的时候，慢慢就发现，从事职业培训，恰恰是提供给自己滋养的美妙机缘。

- 你会因为培训的机缘结识每一个在生命长河中淬炼自己的学员；
- 你会发现每一位学员都以他独有的姿态和方式与这个世界进行着有效的连接；
- 你更会发现每一次的课程实践都是自己恣意成长的节点；
- .....

因为，学员陪伴着你度过了一段又一段的旅程；因为，学

员会给予你意想不到的温暖；因为，学员会给你真实而简单的回应。所有这一切，犹如一面始终在你面前的镜子，至此，你会深刻领悟到“以铜为镜可以正衣冠，以史为镜可以知兴替，以人为镜可以明得失”的个中况味，如此，心中充盈，而已。

既然心中充盈，所以，我想说，原来成长路上一路有你！我更想说，原来成长路上，你的温暖就是我生命长河中上苍恩赐的一抹亮丽的色彩！我还想说，生命由此可以精彩，生命由此可以厚实，生命由此可以赋予所谓的意义。

廖信琳  
2017年6月

# 目录

## 第一章 “现场全息呈现模型”的运用指南

- 一、为什么要在实践中使用“现场全息呈现模型” / 002
- 二、模型要素之一：分享意愿 / 006
- 三、模型要素之二：专业准备 / 010
- 四、模型要素之三：价值导向 / 014
- 五、模型要素之四：情绪调整 / 015
- 六、模型要素之五：职业风范 / 017
- 七、模型要素之六：演绎手法 / 021
- 八、模型要素之七：应急变通 / 024
- 九、模型要素之八：课间交流 / 025
- 十、“现场全息呈现模型”持续精进的路径 / 028

## 第二章 以“触动学员思考”为指向的内容演绎

- 一、内容演绎的四大法则之逻辑关系 / 032
- 二、内容演绎的四大法则之语言情绪 / 042

- 三、内容演绎的四大法则之心理与氛围 / 044
- 四、内容表达的十二字箴言 / 046
- 五、影响内容演绎效果的六字要诀 / 050
- 六、主体内容演绎梯度的三种形式 / 053
- 七、开场的四大任务及注意事项 / 055
- 八、如何选择开场话题与导入方式 / 058
- 九、课程进程的起承转合与有效收结 / 062
- 十、内容演绎如何做才精彩 / 065

### 第三章 培训手法与关键节点

- 一、问题追索：促动学员思考的引擎 / 070
- 二、说文解字：别致有趣的另类诠释 / 076
- 三、名言警句：权威效应的正向影响 / 078
- 四、故事演绎：以小见大的自我观照 / 079
- 五、案例研讨：经验反思的实践指引 / 083
- 六、视觉素材：多维感官的有效刺激 / 086
- 七、场景演示：现实情景的形象再现 / 090
- 八、主题研讨：问题剖析的深度互动 / 093
- 九、游戏活动：深度体验的自主反思 / 095
- 十、偶发事件：直面事实的当头棒喝 / 097

### 第四章 培训课堂现场的组织与掌控

- 一、主动营造合适的课堂氛围 / 102
- 二、影响课堂氛围与进程的要素 / 104
- 三、掌控课堂不能忽视“内功” / 109
- 四、课堂现场掌控的原则与关键 / 111

- 五、主动掌控现场的技术方法 / 113
  - 六、现场异动情形的觉察与处理 / 114
  - 七、课堂现场的“非常态”情形及应对 / 117
  - 八、如何有效应对处理学员的问题 / 122
  - 九、课堂现场进程组织掌控的境界 / 133
- 第五章 课前职业准备与点评**
- 一、培训师的职业准备要素 / 138
  - 二、培训师登台亮相前的心理准备 / 144
  - 三、点评在职业培训中的作用和价值 / 147
  - 四、围绕培训活动的点评手法 / 149
  - 五、围绕学员行为的点评手法 / 153
  - 六、培训师点评功力的养成 / 157
- 第六章 基于现场过程的“成人学习行为轮辐模型”**
- 一、从“看法”到“说法”：把握职业培训中行为导向学习的特征 / 162
  - 二、成人学员学习行为的轮辐模型 / 166
  - 三、理解成人学员的学习动机 / 169
  - 四、洞悉成人学习的心理特点 / 174
- 第七章 基于企业实践的职业培训**
- 一、职业培训在企业管理实践中的作用 / 178
  - 二、职业培训的核心维度与指向 / 182
  - 三、职业培训与传统教育的差异 / 187
  - 四、教学思维与培训思维的差异 / 189

## 第八章 以价值为导向，定位专业培训师

- 一、培训师的信、愿、行 / 194
- 二、培训师在企业组织中的角色 / 196
- 三、重新认识培训师的编、导、演三重角色 / 198
- 四、培训师在课堂现场的角色转换 / 203
- 五、基于角色定位的“预先框定”技巧 / 206
- 六、培训师的立身之本之一：坚持正向价值的引导 / 209
- 七、培训师的立身之本之二：树立服务学员的意识 / 212
- 八、培训师的基础职业素养 / 215
- 九、培训师的职业能力评价模型 / 221
- 十、移动互联网对职业培训的影响与挑战 / 225

## 后 记

# 第一章

*Chapter 1*

---

## “现场全息呈现模型”的运用指南

---



## 一、为什么要在实践中使用“现场全息呈现模型”

在我们经验性认知中，一般会以为一堂培训课程的效果取决于培训师“讲”得如何，所以，在很多的教科书中，也特别强调培训师的“专业表达”。诚然，对一名培训师而言，良好的“专业表达”能力是教学的基础，也的确能够帮助培训师更好地传递课程内容和相关信息。

但是，笔者在十几年的培训实践中更真切和强烈的体会是，如果培训师一味地追求“表达”，能够在课堂现场头头是道，甚至还能“收获”许多学员艳羡的目光。而在学员心中真实的声音往往是，“老师真的很厉害，讲得很好，但这些跟我关系不大”，按现在流行的说法，就是学员基本“无感”，也就只能“呵呵”了。为什么会出现这样的情形呢？到底还有哪些因素会影响到学员对课程的感受与认知呢？