



+ 中国银行、中国人寿、中石油等知名企业都在使用 +

这样做 明星培训师

TTT升级执行手册

高岩 著

提升培训师专业能力的一揽子解决方案，
成就讲台上最耀眼的明星



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



这样做 明星培训师

TTT升级执行手册

高岩 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

这样做明星培训师: TTT 升级执行手册/高岩著. —北京: 北京大学出版社, 2011. 7

ISBN 978-7-301-19120-0

I. 这… II. 高… III. 企业管理—职工培训—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 114467 号

书 名: 这样做明星培训师: TTT 升级执行手册

著作责任者: 高 岩 著

责任编辑: 齐 飞

标准书号: ISBN 978-7-301-19120-0/F · 2814

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14 印张 208 千字

2011 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



在戏剧《皆大欢喜》中，戏剧大师莎士比亚借剧中人杰奎斯之口，说出了这样的名言：整个世界就是一个舞台，所有的男男女女不过是舞台上的演员。作为一个培训业内人士，我想套用莎士比亚的话来谈培训：培训课堂就是一个舞台，培训师和学员都是这个舞台上的演员。只不过我们发现：剧目天天在变，好戏并不多见。

就拿 TTT (Training the Trainers to Train) 来说，在企业的期盼中应运而生。不到 10 年时间，TTT 风靡中国企业界，为各个企业培养了大量的内部培训师。但这门课程本身的创新性不大，大多数版本还停留在 20 世纪 80 年代的水平。

剧目需要更新，课题也需要创新，TTT 同样也面临再创新、再发展的境遇。如何让内容更生动、更通俗、更新颖，让学员、读者更容易解读和消化呢？这是培训界面临的研究难题。由此，我想到了 2010 年度诺贝尔物理学奖获得者——英国曼彻斯特大学两位俄罗斯裔科学家安德烈·海姆和康斯坦丁·诺沃肖洛夫。把研究视为“游戏”，这是他们打动诺贝尔评审会的主要原因之一。他们用铅笔和透明胶带，对一张纸上的铅笔笔迹反复进行粘贴与撕开，从而成功分离出厚度只有 0.34 纳米的石墨烯，这是研究二维材料石墨烯的开创性实践。

再也没有什么比安德烈·海姆和康斯坦丁·诺沃肖洛夫的传奇经历，更能诠释研究与游戏之间的“鸿沟”。以往我们都觉得游戏就是游戏，研究就是研究，无论如何也不能“拉郎配”。可是现在，安德烈·海姆和康斯坦丁·诺沃肖洛夫却向我们做出了最强有力的反证：用游戏的态度去对待科学研究，未必



就出不了伟大成果。因为科学研究是需要那么一点游戏精神的，像玩游戏一样专注，在游戏中体会快乐，或许到那个时候，我们离伟大成果的诞生就不远了。这正是安德烈·海姆和康斯坦丁·诺沃肖洛夫把研究视为游戏却获得诺贝尔奖，给我们的最大启示。

他山之石，可以攻玉。反观 TTT 创新与发展的研究，距离我们并不遥远，尽管创新发展的过程是漫长而复杂的，但在过程中所用到的方式方法，却可能是最简单、最平易近人的。

让我们欣喜的是，培训界的众多“安德烈·海姆”、“康斯坦丁·诺沃肖洛夫”，也在尝试着把游戏般的趣味，融入 TTT 的研究当中去，并取得了创造性的成果，这本《这样做明星培训师》就是代表作之一。

高岩作为 PIT、TTT 课堂的主讲导师，凭借像小孩子玩游戏一样的态度，不设限地学习新理念、尝试新方法、沉淀新经验。正是因为这种态度，让这本书撷英集萃，切中要害；正是因为这种态度，让他在培训界众多比他资历深和造诣高的培训师中，另辟蹊径，脱颖而出。

停笔之时，耳边又响起儿时那耳熟能详的歌谣：拉大锯扯大锯，姥姥家门口唱大戏……

俗话说：外行看热闹，内行看门道。好戏不但要有好演员，还要有好导演、好编剧、好制片。四位一体，才能成就好戏。灯光已经闪亮，帷幕已经拉开，就让我们一同欣赏新版的 TTT 吧！

杨思卓

北京大学可持续发展战略研究中心副主任

培训前传：盗梦空间式的战略解读

折叠的城市、失重的空间、压缩的时间等超现实的视觉效果，多层梦境的出入关系，植入思想等现实和梦境之间的转换……电影《盗梦空间》在被誉为掀起了电影新一轮的结构主义革命的同时，也创造了赋予人无限想象空间的思维奇迹。

由此，我想做另一个梦：穿越竞争、产品、团队，进入培训的梦境。



第一幕 恍然入梦，众里寻她千百度

战略是什么？

战略就是基于未来的选择。

有选择的地方就会有竞争。

从早上一睁眼，竞争就在困惑着我们了。我们的每一个选择都涉及人与人的竞争。比方说，今天早上是在家里吃饭还是到饭店里吃饭？这就涉及超市和饭店的竞争。是坐地铁上班还是坐出租车上上班？这又涉及地铁公司与出租车公司的竞争。进入职场，就等于参与了一场无休止的竞争。当我们谋求到一个职位时，就意味着另一个人失去了它。

那么，这一系列竞争到底是由什么造成的？是什么影响了竞争？



第二幕 梦断魂劳，两个“帮凶”浮出水面

影响竞争的无非是两个“帮凶”：产品和服务。我们会把有形的称为产品，把无形的称为服务。

其实，所有的竞争都是围绕产品和服务进行的。或是产品和产品的竞争，或是服务和服务的竞争，或是产品和服务的组合竞争。这些，构成了竞争的主体。

所以，很多企业一直在研究如何提升产品的质量，如何提升客户服务质量。把满意客户转变成忠诚客户，让自己在竞争中胜出。

但是，我们忘记了——是谁在支持这两个“帮凶”。



第三幕 梦中占梦，不要人才的前世因果

人，是产品和服务的制造者；人，是竞争的核心。所以，人才是最重要的资源和条件。

但是，人才并不均匀地分布在每个企业，有些企业人才济济，有些企业没有人才或者人才稀少。那是不是人才多、人才集中的企业，就一定能够打败人才稀少的企业呢？

答案是否定的。我们发现，人才只有在某个特定的结构中，才是有作用的。如果这个结构与人才不匹配，那么人才也不会发挥应有的作用。

因此，我们说真正有价值的不是人才，而是由人才构成的结构化组织——团队。所以，不要一流的人才，只要一流的团队。



第四幕 梦醒时分，好戏在后头

是谁造就了团队？是企业的领导人和企业的培训系统。

当然，我们知道：培训不是唯一造就团队的方法。甄选和淘汰也可以造就团队。如果把团队比作人的身体，那么人力资源部门的功能就是输血、换血、造血，就是甄选、淘汰、培训。

首先，甄选是培训的前提，选错了人，靠培训去纠正是不可能的。

其次，总是靠甄选、淘汰来造就、维持团队的企业，一定是不成熟的企业。

最后，强大的育人功能是卓越企业的标志。像通用这样的企业，之所以能在全全球扩张，不可忽视的原因就是克劳顿管理学院强大的“造血”功能。

而甄选、淘汰、培训都是专业的技术，不是一个随随便便就能做好的工作。那该怎么做才能像克劳顿管理学院一样，为我们的“通用”打造一条人才生产线呢？

就让我们翻过这一页，开始一次神奇的旅行吧！

序 /VII

自序 /IX

第一章 专业训练让你成为耀眼的明星

● 企业培训师的“范儿” /3

小定义大学问 /3

企业培训需要“超市”还是“医院” /5

培训师“三位一体”的角色定位 /6

职业素养——培训师职业生命的“护身符” /7

讲台“名角儿”的六功：说、学、造、斗、感、察 /12

这三种“病症”的培训师，企业不敢用 /15

● 推倒让人怯场的“第四堵墙” /15

怯场并不神秘 /16

控制怯场有技巧 /17

● 善用手势、表情好处多 /21

专业手势的“四美”原则 /22

该出手时就出手 /23

三个“段位”的手势帮你表情达意 /24

专业手势十三篇 /25

巧用表情为课堂增色 /27



❁ 让身段、行头成为你的身份识别符号 /30

把握内外三姿，做职业培训师 /30

企业培训师的标准职业着装 /33

❁ 调控气息，“气布”成声 /35

气乃音之师也 /35

气乃音之帅也 /36

“气布”才能声成 /37

练气才能生气，练声才能成声 /39

重要的噪音“门户” /41

❁ 语调训练让你讲课声情并茂 /43

语调说明你是谁 /43

停顿训练，让语言歇歇脚儿 /44

重音训练，语重情长 /46

快慢训练，语速不能超过脑速 /47

高低训练，亮出你的情感来 /49

语调产生节奏，节奏吸引学员 /50

❁ 台前幕后的装饰与安排 /51

现场座位的摆放 /52

培训前检查现场必不可少 /53

“幕后”的交叉安排 /57

从头到脚说自检 /58

❁ 好的开头是成功的一半 /60

课程导入的标准程式 /61

四种导入抓住学员的心 /62

课程导入不能犯的四个错误 /66

登台亮相，一鸣惊人 /67

❁ 收放自如——掌控全场有“手腕” /68

主动引导，其实答案在每个人心中 /68

临场应变，方显英雄本色 /73

“路人甲”“一号”一个都不能少 /76

● 课堂常用的七种“戏法” /77

课堂讲授法 /78

现场演示法 /78

课堂研讨法 /79

角色扮演法 /80

游戏带动法 /81

案例分析法 /83

工具实操法 /85

● 好的收尾为课程加分 /87

课程收结的标准程式 /87

收结有力，发人深省 /88

这样收结不可取 /89

下得场来，掌声雷动 /90

第二章 步步为营，做企业培训的平衡达人

● 搞定各方关系，做平衡高手 /93

平衡培训与发展的关系 /93

平衡培训与战略的关系 /95

平衡培训与投资收益的关系 /96

平衡培训与组织文化的关系 /97

平衡培训与人才缺失的关系 /98

平衡培训与管理模式的关系 /98

培训之悟，始于纠误 /100

● 完整培训体系的“七个一工程” /102

一组科学的素质模型 /103

一套专业的培训方法 /106

一套高效的管理制度 /108

一个完善的培训计划 /109

一套系统的培训教材 /110

一套先进的教学设备 /111



一支精专的师资队伍 /113

● 细微之处显功力——一网打尽员工的培训需求 /114

变化引发培训需求 /115

多重分析明确培训需求 /115

用对的分析方法打开需求之锁 /117

现场观察要仔细 /117

接触访谈要详细 /118

问卷调查保精细 /119

培训需求报告的七大要素 /123

● 各个击破——培训计划是这样制订的 /124

长期计划定趋势 /124

中期计划对形势 /125

短期计划提优势 /127

● 千挑万选——为企业找出最靠谱的培训师 /137

多元需求多元解决 /137

选好培训师，让培训事半功倍 /139

选对路径找对人 /140

四大派别的培训师，谁是企业“良医” /142

做好沟通，后顾无忧 /143

● 趁热打铁——评估让培训效果最大化 /145

判断培训作用三标准 /145

培训效果评估那点事儿 /146

第三章 完美课程“脚本”，打造明星课程

● “好市子”捧红“小演员” /153

课程把握——把内容与对象界定清楚 /153

素材收集——与内容形成最优组合 /154

讲义编写——原则到位形成逻辑之美 /156

预先演练——丢掉讲稿，进入角色	/163
❁ 空序蒙太奇：素质类课程的构思	/165
空序构思让课程内容变魔术	/165
空序构思的图解过程	/167
空序构思的多元操作方法	/172
好构思是改出来的	/176
❁ 时序蒙太奇：技能类课程的构思	/177
时序构思的图解过程	/177
❁ 课件制作的艺术	/182
PPT 的三级页面	/182
PPT 的字与表	/183
PPT 的色彩	/184
附录	/186
附录 1 培训师口语朗读练习	/186
附录 2 培训项目计划编撰练习	/194
附录 3 企业培训项目招标说明书范本	/197
附录 4 企业培训项目合作合同范本	/203

后记	/207
----	------

第一章

专业训练让你成为耀眼的明星



企业培训师的“范儿”

培训是以员工为主体，以培训师为主导，通过宣导理念、训练技能、解决问题来改变个人行为，进而提升组织绩效的系统工程。



小定义大学问

培训短短的定义中包含着五层意思。

◎ 教与学的关系

培训的主体是具有职业身份的学员，培训师在教学过程中，起到向导、指导的作用。在培训中，培训师表现得精彩不是真精彩，那只是表演了自己、表达了自己，让学员在培训中绽放异彩，那才是真精彩。就像“希腊三贤”之一的苏格拉底，用学生柏拉图证明了自己的卓越；而柏拉图也用学生亚里士多德证明了自己的优秀。企业培训师也是如此，教的效果是用学的结果来证明的。

◎ 培训的任务

培训的任务有三：宣导理念、训练技能、解决问题。这与韩愈在《师说》中对师者的评价有着惊人的相似。“师者，传道授业解惑也。”传道，宣导理念；授业，训练技能；解惑，解决问题。

◎ 培训的方法

理念的传达要用宣导的方法，讲授法、演示法、游戏法等，都可以达

成宣导的效果。技能的传授要靠训练达成，训练离不开实操法、督导法。面对问题要强调解决方案，方案的产生离不开案例法、咨询法。我们曾经接触过一家企业，观摩该企业的收银员培训时，发现主讲人员以讲授为主。事后我们与培训管理者交流，问他是不是学员存在听得懂、做得差、考得“焦”的现象？培训管理者很认可我们的说法。出现这种问题的关键就在于教学方法不恰当，这样一定会影响学习效果。

◎ 培训的效果

就学员个人而言，培训的效果在于学员行为的改变。那么，思想、言论的改变能不能体现培训的效果呢？我们说，思想、言论的改变，往往是通过行为的变化来表现的。很多培训师都强调，学员要有“空杯心态”。那么，培训中的空杯心态。是不是要用尊重他人主张、不过分强调个人观点、接受他人建议、不与他人对抗的行为来表现呢？正如列宁所说：“我们判断一个人，往往不是看他有什么样的言论，而是看他有什么样的行动。”

对于组织而言，培训的效果在于提升组织的绩效。或是为企业带来更多的利润，或是让团队得以成长，或是让客户群体得以扩充，或是提升了内部工作质量等。从培训效果来看，培训对于企业来讲有一定的“功利性”，哪个企业都不希望投资了培训，却没有产生回报。

◎ 培训的形式

是不是所有的培训都是集中办班呢？比方说，企业里面经验多的员工，平常辅导一下经验少的员工，这就不是以培训师为主导的培训了。可能这个经验多的员工是一个师傅，有的时候甚至连师傅都不是，就是新员工问了他一下，他给新员工指导了一下，这其实都叫做培训。所以培训并不一定是以“集中办班”的形式出现的，也不单单是一种活动，而应该将其作为一个系统工程来看待。