

MP

PROFESSOR AND MANAGER

中山大学教授经理研究会管理实务文库

主编 吴能全

指点江山

高端培训师手册

于加朋 著



广东省出版集团
广东经济出版社

MP

PROFESSOR AND MANAGER

中山大学教授经理研究会管理实务文库

主编 吴能全

高端培训师手册

指点江山

于加朋 著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

指点江山——高端培训师手册/于加朋著. —广州: 广东经济出版社, 2004.10

(中山大学教授经理研究会管理实务文库/吴能全主编)

ISBN 7-80677-844-6

I. 指… II. 于… III. 职业教育-师资培训-自学参考资料 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 098957 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行	广东新华发行集团
经销	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
印刷	889 毫米×1194 毫米 1/32
开本	7.5 2 插页
印张	179 000 字
字数	2004 年 10 月第 1 版
版次	2004 年 10 月第 1 次
印次	1~6 000 册
印数	ISBN 7-80677-844-6 / C·48
书号	18.00 元
定价	

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

自序

本书是我国第一本针对职业培训师的系统化的实战操作指南,面向“高端”受众,可作为“职业培训师”的培训教材,也可作为职业培训师、企业内部培训师、培训管理人员、培训机构工作人员的参考书。

在作者从事职业培训师的历程中,一方面感受到职业培训师的素质直接关系到培训课程的效果乃至整体培训行业的健康发展;另一方面也感受到培训行业严重缺乏系统的职业培训师的培养机制,由此导致:

——培训师群体鱼龙混杂,素质和水准参差不齐,使得广大客户难辨良莠。

——很多所谓的培训师欠缺应有的专业化水准,基本功不扎实,使得培训难以取得应有的效果。

——很多有志于成为职业培训师的青年难以得到系统而实用的指导,国内流行的各类相关培训大都内容浅显而苍白,相关的书籍大都缺乏实战化的指引,让学子们难得要领。

针对这种情况,作者根据自身培训授课的实践,并结合国际先进的培训理念,较为系统而全面地总结出适合中国国情的职业培训师的实战技巧。本书具有以下五大特点:

特点一,彻底从实战出发,让读者对于身为职业培训师如何掌控培训课程一目了然,心中有数。

特点二,注重职业培训师的基本功训练,从发声、语言、肢体动作、感染力的塑造、互动技巧、体验的引导、思想等多方面给出清晰的分析,并提供了大量的实例和案例。

特点三,引导读者通过自学而达成持续的提高。职业培训师的成长需要一个持续而耐心的过程,我们奉献给读者的不仅仅是“就书论书”的有限内容,更有推动读者举一反三

及平时点滴积累的引导。

特点四，从职业培训师的视角，系统化地提出了“三位一体”的培训理念，为读者提供了全新的、高屋建瓴的、贴近实战的培训指导原则。

特点五，易于阅读。本书摒弃了烦琐的长篇大论，一目了然地列出了足以说明问题的要点。多数页面都配有供读者参考的“培训师小品”，大都是作者自己对培训师这一职业的独特体悟，也有培训方面的小知识、小技巧，也有寓言、短文，其中很多是作者的原创，有较高的实用价值。本书还配有丰富的插图，其中包括 62 幅职业培训师不同肢体动作的插图和 12 幅不同手语的插图，有较高的参考价值。需要说明的是，把手语运用于培训授课的实践，这是本书作者的首创。

本书的三大亮点是：

- 大量的实例和案例。
- 实用的插图。
- “培训师小品”。

本书著述，十分注重原创，同时也参考了一些学术著作，尤其是从邹纪孟教授的《中国古代权术》和黎鸣先生的《中国人性分析报告》中参考、引用了一些很有价值的资料，在此对邹纪孟教授、黎鸣先生和其他参考著作的作者（具体附后）一并表示特别的感谢。

中山大学教授经理研究会秘书长梁锡崑先生对于本书在章节编排、插图以及出版过程等方面给予了大力的支持，在此对梁锡崑先生表示衷心感谢。

由于本书作者水平有限，错漏之处在所难免，欢迎读者批评指正。

于加朋

2004 年 8 月于广州

目 录

一、一引其纲,万目皆张

- 培训的基本概念..... (1)
- 什么是培训..... (2)
- 培训的三要素..... (3)
- 成人学习的规律..... (4)
- 培训师的角色..... (5)
- 担当培训师的意义..... (6)
- “三位一体”的培训模式..... (7)

二、射人先射马,擒贼先擒王

- 常见的典型问题..... (9)
- 问题之一:课堂气氛沉闷..... (10)
- 问题之二:培训师的语言表达出现低级错误..... (13)
- 问题之三:培训师角色错位..... (14)
- 问题之四:培训师过度紧张..... (15)
- 问题之五:严重超时..... (16)
- 问题之六:提前讲完,时间大量剩余 (18)

三、循规蹈矩,按部就班

- 培训的标准操作流程 (19)
- 第一步:确认培训目标..... (20)
- 第二步:编制培训计划..... (21)
- 第三步:落实培训师..... (22)

- 第四步:编写培训讲义..... (23)
- 第五步:组织培训资源..... (24)
- 第六步:组织学员..... (25)
- 第七步:组织实施培训..... (26)
- 第八步:学员意见反馈..... (27)
- 第九步:评估培训效果..... (28)

四、抽丝剥茧,丝丝入扣

- 讲义的编写 (29)
- 第一步:气定神凝,化入主题 (30)
- 第二步:列举并分析培训主题的重要性..... (31)
- 第三步:列举并分析造成“事与愿违”的原因..... (32)
- 第四步:列举培训主题所包含的相关原理、方法 ... (33)
- 第五步:为了说明相关的原理、方法,选择
有效的“材料和工具”..... (34)
- 第六步:列举现实问题,并提出解决 的方案 (35)
- 第七步:编排讲义的章节和内容..... (36)
- 第八步:细化、润色、修改讲义..... (37)

五、此时无声胜有声

- 着装、表情和肢体动作..... (39)
- 注意你的个人卫生 (40)
- 注意你的着装 (41)
- 注意你的表情 (42)
- 站着讲,还是坐着讲..... (43)
- 拿话筒,还是不拿话筒..... (44)
- 肢体动作的基本要求 (45)
- 手语的运用 (46)

六、穿梭于空气中的锋利和诱惑

- 注意你的声音 (59)
- 你倾听过自己的声音吗 (60)

练习发声需要关注的几个方面	(61)
“停顿”所表达的含义	(62)
用于练习发声的篇章	(64)
七、标准套路,成就一半的精彩	
——培训师的语言规律	(67)
对培训师语言表达的总体要求	(68)
开场白	(69)
介绍培训内容	(73)
解释概念	(74)
回应来自学员的疑问	(75)
回应来自学员的反对意见	(76)
回应来自学员的言辞攻击	(77)
向学员发问	(78)
赞美学员	(80)
扭转学员偏离主题的倾向	(82)
驾驭学员的表现欲	(83)
面对难以回答的问题	(85)
结束语	(86)
八、津津有味,引人入胜	
——感染力的奥秘	(89)
感染力在培训中的作用	(90)
塑造感染力的三大法则之一:培训师的激情	(91)
塑造感染力的三大法则之二:煽情	(92)
塑造感染力的三大法则之三:给学员以“体验”	(94)
塑造感染力的八项技巧之一:修辞	(95)
塑造感染力的八大技巧之二:借用名言名句	(97)
塑造感染力的八项技巧之三:借用典型事例	(98)
塑造感染力的八项技巧之四:幽默	(99)
塑造感染力的八项技巧之五:鲜明的批判	(103)

塑造感染力的八项技巧之六:言之有理	(105)
塑造感染力的八项技巧之七:肢体造型	(107)
塑造感染力的八项技巧之八:精心策划	(108)

九、投入和反馈如行云流水

——互动的规律	(109)
什么是互动	(110)
互动对培训的价值	(111)
互动的障碍	(112)
培训师在互动中的三大作用	(113)
培训师为互动而作的事前准备	(114)
互动技巧之一:培训师明知故问	(115)
互动技巧之二:引导学员主动发问	(118)
互动技巧之三:引导学员主动发言	(120)
互动技巧之四:让学员作分组讨论	(122)
互动技巧之五:停顿	(123)
互动技巧之六:引导学员给出认同的回应	(124)
互动技巧之七:引发学员的笑声	(125)

十、妙不可言,直指人心

——体验之旅	(127)
“体验”的三大纪律	(128)
“体验”的八项注意	(129)
体验方式之一:棒喝式体验	(130)
体验方式之二:模拟式体验	(132)
体验方式之三:游戏式体验	(135)
体验方式之四:视听式体验	(138)
体验方式之五:案例式体验	(144)
体验方式之六:寓言式体验	(147)
体验方式之七:拓展式体验	(151)
体验方式之八:现场式体验	(154)

十一、别让风筝断了线

- “思想”的体现…………… (155)
- “思想”在培训中的作用…………… (156)
- “思想”的阅览…………… (157)
- 培训师如何强化“思想”的修为…………… (165)
- 如何体现培训的“思想”…………… (166)

十二、犹抱琵琶半遮面

- 培训的“猫腻”…………… (167)
- 什么是培训的“猫腻”…………… (168)
- “猫腻”在培训中的作用…………… (169)
- 讲义中的“猫腻”…………… (170)
- 烘托培训师的“猫腻”…………… (172)
- 引导学员积极互动的“猫腻”…………… (173)
- 烘托培训授课效果的“猫腻”…………… (174)

十三、那就是你

- 职业培训师的培训风格…………… (177)
- 风格的价值…………… (178)
- 风格在哪里…………… (179)
- 怎样养成自己的培训风格…………… (180)

十四、你有独到的领悟和研究吗

- 职业培训师的定位…………… (183)
- 学员爱听什么…………… (184)
- 职业培训师到底应该向学员讲授什么…………… (186)
- 独到的领悟和研究是职业
 培训师的核心资本…………… (187)
- 有定位,才有竞争的资格…………… (188)
- 成为专家,才有身价…………… (191)

十五、不要为授课以外的事操心

- 如何与培训机构合作…………… (193)

培训机构能为职业培训师做什么·····	(194)
初次与一家培训机构接触,应了解	
其哪些重要情况·····	(195)
培训机构最想了解培训师的哪些情况·····	(196)
可以通过哪些渠道寻求与培训机构的接触·····	(197)
培训师可以为培训机构试讲吗·····	(198)
职业培训师如何让新接触的培	
训机构了解自己·····	(199)
十六、站得更高,显得更加靓	
——职业培训师的背景·····	(201)
背景是什么·····	(202)
背景对职业培训师的价值·····	(205)
缺乏背景的新人怎么入行·····	(207)
如何设计职业培训师的背景描述·····	(209)
十七、不要透支你的职业生涯	
——职业培训师的昏招·····	(211)
昏招一:讲授自己既无独到领悟、	
又无独到研究的课程·····	(212)
昏招二:亲自开拓培训市场·····	(213)
昏招三:直接参与、从事经营管理·····	(214)
昏招四:进行没有价值的廉价讲座	
甚至免费讲座·····	(215)
昏招五:课间与课后习惯性与学员有	
过于密切的接触·····	(216)
昏招六:只顾授课,不学习,不研究·····	(217)
十八、为有源头活水来	
——自我创新与提高·····	(219)
成为一名彻底的职业培训师·····	(220)
创新! 创新! 再创新!·····	(221)

平时的点滴积累.....	(222)
附:我为什么要当培训师	(223)
参考书目.....	(228)

一、一引其纲，万目皆张

——培训的基本概念

成长是诱人的，可是成长的基础和成长的方向却是无比重要的，搞不好，这种成长就是“缺钙”的成长，就是畸形的成长。综观社会上各色各样的培训师，有的入行虽早，进步却缓慢；有的名气虽大，可授课质量却不高；有的虽有光彩照人的外表，却讲不出什么对学员有用的内容。这些所谓的培训师，其实并不真正懂培训，他们缺乏对培训根本性问题的认识。探讨培训的基本概念，就是要澄清我们对培训根本性问题的认识，并引发读者对这些问题的重视及进一步的思考。培训师的成长需要一个过程，这个过程也使培训师在持续而有效地观察、体验、思考和实践的基础上对这些问题的理解逐步加深，这样也间接促进了培训师授课水平的提高。



什么是培训

培训就是用有效的方法，使特定的一组人，在知识、技能或态度等方面，获得预期改善的过程。

“有效的方法”：不管什么方法，一定要在结果上有效。

“特定的一组人”：应在培训之前就要确定接受培训的究竟是哪些人，不仅要确定总人数，原则上还要落实到每一个人。如果参与者不是“特定的一组人”，那么所谓培训就异化为报告会、座谈会、论坛、沙龙等了。

“知识、技能或态度”：这是培训的着眼点。

“获得预期改善”：需要改善什么、要改善到什么程度，这些在培训之前就要加以明确，这也是对于“有效的方法”进行事后判别的唯一参照标准。

培训师小品：什么是“破冰”

培训当中经常会听到“破冰”这个说法。所谓“破冰”，就是在培训师的主导下，为了营造良好的培训环境，使培训顺利进行，针对学员的态度、情绪以及课堂气氛，扫清培训障碍的过程。比如，在培训一开始，学员对培训师不甚了解甚至心存疑惑，学员在培训环境里感到拘谨或困倦，学员参加培训的热情不高，甚至学员相互之间还很陌生等等，这些都有可能不同的程度上成为培训的障碍，必要时，就要搞“破冰”。“冰”就是指培训的障碍，“破”就是指扫清这些障碍的行动。“破冰”常见于培训课程的开始，其形式、手段、方法也是多种多样的，关键在于“破冰”的目的是否明确，以及“破冰”的效果如何。

培训的三要素

培训的第一要素：培训的对象，即“学员”。

——要让培训围绕着“学员”转。

——要遵循“成人学习的规律”。

——努力使“学员”满意。

培训的第二要素：培训的目标，即“培训需求”。涉及：

——学员所在的公司的要求。

——学员的要求。

——培训师的专业眼光。

——商业化操作的要求和限制。

培训的第三要素：培训的主导，即“培训师”。

——培训师对于培训成效的影响是第一位的。

——培训机构花在培训师上的精力很大，至少与花在客户上的精力相当。

——学员对培训师非常关注，甚至超过学员对培训内容
的关注。

培训师小品：关注你的学员

作者曾在一个大学的论坛上就“中国传统文化对沟通的影响”发表演讲，听众反响热烈。当时台下的听众大多是MBA班的学员，还有少部分是这所大学的讲师、教授。然而，当作者在顺德为一个人力资源证书班授课，也曾讲到“中国传统文化对沟通的影响”，当时学员反应平淡。后来作者才知道，台下那些企业家们大多是初中、高中文化。

成人学习的规律

成人学习的规律之一：学以致用。

—— 提高自身的素质和技能，以应对激烈的社会竞争。

—— 获得社会的某种承认，比如取得某种证书。

—— 为自己拓展有实用价值的交际空间。

成人学习的规律之二：勤于思考。

—— 成人的疑心较重，不会轻易相信别人的说教。

—— 成人真正接受的大多是经自己思考过的东西。

—— 成人往往会把课堂上听到的内容与现实中的情况作比照。

成人学习的规律之三：注重互动。

—— 现代社会，成人的表现意识、参与意识普遍较高。

—— 互动过程中，成人将有更多思考的机会。

—— 互动也是深化学习效果的必要手段。

培训师小品：成人学习的规律

成人学习的规律虽早已在培训界得到广泛的认可，却未得到应有的重视。培训授课过程中所出现的种种问题，根源几乎都在于违背了成人学习的规律。比如，成人注重学以致用，这就要求培训师所讲授的内容应多从实战的角度考虑，除了原则、理念，还要尽量讲授实操的步骤和流程等等。再比如，喜欢思考的成人往往会刨根问底，这就要求培训师在上课之前先要对自己所讲授的内容进行刨根问底，避免出现尴尬场面。再比如，培训课堂气氛长时间处于沉闷的状态，这往往是因为培训师的互动意识或互动技巧不够。

培训师的角色

培训师的角色应当是“营养师+烹饪师”。

——“营养师”：培训师应对学员的培训需求有透彻的了解。

——“烹饪师”：培训师擅长用适当的表达技巧，在保持“营养价值”不流失的前提下，把知识和技能转化成学员能够理解和掌握的东西。

提醒：

其实，关于培训师的角色，曾有过很多的说法，包括“启发者”、“教练”、“精神领袖”、“组织者”、“领导者”、“旗手”、“领头羊”、“班长”、“医生”等等，我们虽不能简单地否定这些说法，但对于一名职业培训师的成长过程而言，“营养师+烹饪师”这一角色定位在操作上更容易把握，更贴近职业培训师的“真面目”。

培训师小品：培训师是学员的朋友吗

常有一些培训师在课堂上对学员说：“下面各位都是非常优秀的骨干，我是培训引导者，我今天来的目的是帮助你们学习，而不是具体要教你们什么。我是你们的朋友，好朋友，而不是你们的老师。”作为培训师，这种心态要么是缺乏自信，要么是在制造廉价的包装噱头！讲师就是讲师，就是比学员高明的人，否则，如果仅仅是朋友，凭什么让人家掏钱听课？

