



成为明星讲师

TTT培训全案

楼 剑◎著

TRAINING THE TRAINER TO TRAIN

{ 从紧张到自信 从平淡到激情 }
{ 从雷同到不同 从普通到明星 }

爱上讲台，华丽转变
学完本书，课程满意度轻松达到95%



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



成为明星讲师 TTT培训全案

楼 剑◎著

TRAINING THE
TRAINER TO TRAIN

爱上讲台，华丽转变
学完本书，课程满意度轻松达到95%

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

成为明星讲师 : TTT培训全案 / 楼剑著. -- 北京 :
人民邮电出版社, 2016. 1
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-41020-7

I. ①成… II. ①楼… 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 (2015) 第266313号

内 容 提 要

本书以企业内训师的培养为切入点, 帮助企业内训师梳理授课流程, 给出方法和工具, 辅以案例说明, 帮助内训师快速掌握授课技能和方法, 同时打造高素质的内训师团队; 了解企业培训师的基本素质和技能, 重新认识培训在企业中地位与作用, 培养培训师基本技能与要求, 掌握基本方法和工具, 学以致用, 真正帮助企业内训师全面提升授课技巧。本书适合企业内部培训师、部门主管及渴望提升自我演讲能力、立志于成为培训师的人士阅读与学习。

-
- ◆ 著 楼 剑
责任编辑 赵 娟
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 690×970 1/16
印张: 12.5 2016 年 1 月第 1 版
字数: 151 千字 2016 年 1 月河北第 1 次印刷
-

定价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315

推荐序 学习忘我，应用无他

2013年12月，第一次和楼剑老师相遇，是在我主讲的“国际通用标准课程开发教程”的课堂中。低调、务实，这是当时楼剑给人的感觉。一转眼，物换星移，今年5月，楼剑给我发微信，说写了一本关于TTT方面的书，想请我这个TTT的“老兵”写个序，我欣然接受。

在TTT领域传道、授业、解惑二十余年，看到年轻人在这方面的耕耘和收获，我还是很高兴的。

第一时间拿到了楼剑的书稿，看得出作者是用心的，楼剑采用小说的形式来进行内容的呈现，是想把大道理讲得通俗化，通俗化后再讲得生动化，所以这本书有情节、有场景、有对话，有模型、有工具、有图表，有案例、有故事、有视频，在轻松中实现学习和成长。

本书通篇体现务实性和可借鉴性。作者通过虚拟企业的模拟情景，环环相扣，运用实际工作的问题，引导培训实践的展开，导入培训实务操作，灵活嵌入培训理论以及讲授技术和课程开发方法，充分体现作者博采众长、取长补短、注重实效、融会贯通。

人物的对话和模拟场景中的话语，可成为读者实际工作中的模板。





表格及测试，读者不妨也动手做一做，也许有不同收获。

看完书稿，我觉得可以用“首善、乐从和分享”6个字来概括我对这本书的感受。

首善。首善就是准备加改善。一开始就要做好准备。如果一开始没有做好准备就要及时改善，因为这一刻的改善对下一刻来说就是首善。所以如书稿中许静的自我测评、内容上的准备、心态素养上的准备、设备上的准备等都是在做首善，都是为了确保内训师在台上的职业“装”。所谓方向比方法重要，准备比资历重要。当企业员工选择成为一名内训师的时候，就意味着他选择了让自己能力快速成长、在公司曝光率增大的大方向。大方向对了，再通过不断的努力，量变达到质变，就会取得如同本书中王振的成绩。

乐从。没有不好，只有不同。成年人学习尤其要注意这一点，心中不预设标准答案。全面接纳学员的不同观点和不同状态，实现对接。书中的聆听、观察、反馈技巧等都是教会内训师如何以学员为主体和学员实行有效互动。只有开放接纳，才是做一个好老师的基础。因为开放所以接纳，有了接纳更加开放。

分享。老师要善于和乐于分享。同时还要讲清楚，听明白，记得住，还能做得到。这对于老师授课的结构和形式就有一定的要求了。书中的暖场破冰技巧、开场收尾方法、课堂训练形式、生动形象化表达、五星教学法等内容，都在强调老师在分享中，既要有内容的组织和呈现，同时还用众多形式辅助学员更好地理解课程内容。

会道者一缕藕丝牵大象，盲修者千斤铁锤砸苍蝇。

任何一项工作要做好，都有方法路径和应知应会，做内训师也是如此。

成为一名专业的内训师，这本书可以为你指点一些迷津。

《TTT 国际职业培训师标准教程》中文版权所有人刘子熙

自序 让内训师成为企业培训的主力

随着企业组织的不断发展和壮大，人才培养和发展日益受到企业的关注和重视，而人才短缺和能力短板也将制约组织的扩大和进步。一般来说，企业获得人才有两种方式：一是请进来，二是养起来。所谓“请进来”，就是通过招聘、猎头等方式找到合适的、胜任该岗位能力的成熟职业人士加入公司，这样可以减轻企业人才培养的压力，拿来即用。但很多时候企业所要支付的成本相对本企业员工要高，同时“空降兵”也多存在水土不服。第二种“养起来”，就是通过企业自主培养，打造出符合企业要求的、能够胜任岗位工作的合格人才。只是这种做法时间相对较长，同时对企业HR部门的专业度要求较高。

但不管怎么说，我们还是非常欣喜地看到中国的很多企业，特别是一些中小企业，都在积极努力地尝试自我培养人才，自我造血。他们在协调各方资源，组建一支企业的内训师队伍，让内训师在企业内做信息、经验、智慧的传承和沉淀，这是一种非常明智的选择和决定。这也是为什么近两年虽然中国经济进入新常态，增长乏力，但像TTT这类内训师培养课程，却需求不断的原因。因为大家越来越清楚，打铁还需自身硬，改革带来的





30 年高速增长的红利已经过去，未来企业打拼的核心竞争力还是要靠人才和实力。

我这两年走访了很多企业讲授内训师培养的课程，发现很多企业已经有了内训师队伍，且制度、流程、课程体系等都初具规模，这些基础工作都做得不错了。但内训师的授课却差强人意，没法取得预期的效果。深究下去，不外乎以下的这些原因：如 PPT 课件是 Word 搬家，上面都是字，老师照本宣科；老师一味单向讲解，缺乏互动和引导；课程信息量过大，枯燥乏味，等等。这些都会影响学员听课的感官，进而影响课程的整体效果。

很多企业内训师工作时间特别长，在企业内部或做管理或做专家，有经验有智慧。就是因为没有掌握老师授课的一些技巧和方法，缺乏梳理课程，呈现课程的思路，导致课程效果不佳，是非常可惜的。而这也是我写这本书的出发点。希望自己的一些感悟能够通过文字的形式让更多的内训师看到，帮助他们从心态、知识和技能三方面去修炼自己，完成自身在课堂上的完美蜕变。

总体来说，本书共有四个特点，分别是可读性、生动性、实操性和完整性。

1. 可读性

现在信息爆炸，我们每时每刻都被海量信息包围。学习变得简单，同时也变得复杂。简单是因为信息量大，随便一抓就可以学，复杂是因为信息量太大了，你要找到好的、合适的信息就要费时间。因此，本书的创作，从成人阅读的习惯入手，把情节设计成小说的形式，设定师傅（王振）带徒弟（许静）的两个角色，让读者跟着情节深入，和许静一起成长。让阅读变得轻松，有代入感。

2. 生动性

尽量避免生涩难懂的专业术语的出现，而用通俗易懂的方式来进行呈现。每一个知识点的讲解，都会配合大量事例故事来进行解释说明，帮助读者更好地理解 and 掌握知识点。

3. 实操性

书中的内容均是经过实践验证的，与实际授课和工作是相关的。读者看完之后，可以较容易地进行知识迁移，用于自身的企业授课分享，帮助提升课程满意度。

4. 完整性

书中几乎涵盖了内训师能力成长的几大模块。从自我测评入手、做足授课前的准备、破冰暖场、课程开场、课程收尾、课程中间内容的组织、课程控场、应答技巧、课程引导互动形式等。一册在手，反复阅读和学习，使技能提升更全面。

明代大儒王阳明先生告诫我们要“知行合一”，希望广大读者看了书不仅“知”，更要去“行”，只有两者合一，才能做到“善”。

楼剑



CONTENTS

目 录

引言：	故事背景及人物	//1
第一讲	自我测评	//5
第二讲	内训师的全脑开发	//15
第三讲	做足准备 1	//31
第四讲	做足准备 2	//45
第五讲	培训实施（上）	//63
第六讲	培训实施（下）	//93
第七讲	内训师的观察、聆听反馈技巧	//139
第八讲	内训师提问、应答与控场技巧	//147
第九讲	表达的生动和形象化	//159
第十讲	五星教学法：组织课程内容	//177
尾场		//184
致谢		//186
参考文献		//188



TRAINING THE
TRAINER TO TRAIN

引言：
故事背景及人物





得峰集团是一家我国香港的零售上市公司，总部位于浙江宁波，旗下有购物中心、传统百货、大型超市等多种业态，30 多家门店主要集中于浙江、江苏两个省份的三四线城市，自有员工 2 万余人。集团从 2008 年开始人才培训体系建设工作，至今已有 7 年了。经过不断的摸索和运作，集团的培训工作已初见成效，基层、中层、高层各层级员工的培训均已细分，并完整轮转了 3 年以上。

基层和部分中层主要以内训师安排集训营自我训练为主，资深中层和高层则安排外部院校和机构合作，“送出去 + 请进来”的方式以项目制展开培训，为集团源源不断输送后备关键人才。企业课程体系也按照业态进行划分，细分为管理类、技能类、通用类等序列，每年更新和完善课程，确保知识和技能的新鲜。培训管理制度也在不断优化中越来越透明，越来越

越人性化。这些成绩的取得也让集团总部培训经理王振（男，32岁）很欣慰，到集团6年，刚开始他还只是个实习生，是和零售学院一步一步成长起来的。当然这也和得峰集团总部人力资源总监林涛（男，39岁）的鼎力支持和帮助是分不开的。

零售学院总共有4名员工，由于集团培训众多，大家普遍处于较大压力中，林总看到这个现象，从集团人力资源部其他部门安排了一个岗位编制过来，这次大规模招聘结束之后，一位研究生毕业的许静（女，26岁）加入培训部门，辅助林涛进行内训师的管理。许静毕业工作1年多时间，上家单位是一家全国性的咨询培训管理顾问公司，她在里面做的是课程助理的角色，主要是协助讲师授课，并做好后勤保障服务，有时也会协助老师，在企业讲授一些基础知识，做好项目辅助工作。同时她在校期间也是校广播台的播音员，平时也喜欢参加一些演讲、朗诵比赛，非常享受站在讲台上与人分享的感觉。她也曾找到王振沟通过这件事情，王振也非常爽快答应，辅导许静相关的讲师技能，让许静更专业，并胜任企业相关内训课程的讲授。后续的每个章节，都将由王振和许静的对话作为引子，继而引出相关专业知识。让我们一起开启这段学习之旅。



TRAINING THE TRAINER TO TRAIN

第一讲 自我测评





“王经理，我今天在翻看公司过往资料的时候，发现你是连续好几届的全集团优秀内训师啊！真是太牛了！我也希望有一天能像你这样成为优秀的内训师，在台上发光发热！”许静不无羡慕地说。

“是吗？你也有兴趣做内训师？这可是一份不轻松的差事哦！你平时上班工作量已经非常饱和，要做好内训师授课工作，需要备课，查找素材，找专家访谈沟通，可是很费时间和精力，而这些都需要花费你工作之余的时间。很多时候就为了找一个好素材，做一页精美的 PPT，会在电脑前一坐就是好几个小时。”王振平静地说着。

“难怪你能连续几年拿到优秀内训师称号呢，原来都是因为你的付出和努力，量变到质变的结果啊。不过这点困难是难不倒我的，你要知道我以前就是校广播台的，而且也经常登台主持一些节目，我也接触和服务过

一些职业讲师，在这方面我是有心理准备的。我是打心眼里想和大家分享，想和大家沟通的。希望能得到王经理的辅导和帮助，有优秀内训师的辅导和指导，我想我的成长会像火箭一样噌噌地往上涨的。”许静边说着，边做了一个夸张的往上的手势。

她的举动把王振也给逗乐了：“好吧，既然你有那么大的决心，我教你是没有问题的。只不过，因为我教你的时间毕竟有限，所以课后需要你自己去消化，琢磨，找机会自己练习。最重要的是，你要多学习，提升自己的专业知识，这是你目前比较欠缺的。可以做到吗？”

“Yes, Sir!”许静站起来敬了一个大大的礼。

“没想到我眼前这个美女还有这么大的弹性啊，还真的是做内训师的好料呢！”王振心里想着，但是脸上还是平静地说：“那我们就快马加鞭吧，年底正好也有全集团的内训师选拔大赛，你现在学好了，正好赶上年底的选拔赛，你秀一秀自己，通过之后就可以成为一名集团内训师了。”

“那太好了，我都迫不及待了！”许静急切地说。

“要教你，我首先得知道你在哪方面比较欠缺，因为时间紧，任务重，我们就挑你比较薄弱的来进行教学。我这里有一份内训师的自我评估表，你现在就填一填吧，可以让你知道自己在哪方面还需要加强。”王振边说着边递给许静一张A4纸的表格。

许静接过表格一看，这是一张用来打分的自我评估表。内容不多，但是却有两个维度：一个是授课内容，另一个是授课形式。





授课内容自我评分表

授课内容	
评分标准： 几乎总是：5分 通常情况下是：4分 有时候是：3分 通常情况下不是：2分 几乎从来不是：1分	
1. 授课前能精心准备课程内容，做到内容详实，案例丰富	
2. 课程的整体结构完整，课程逻辑性强	
3. 课程内容之间的衔接和联系顺畅自然，一气呵成	
4. 开场导入引人入胜，不仅贴合主题，同时给学员以思考和启发	
5. 课程收尾余音绕梁，帮组学员总结回顾，同时呼吁行动	
6. 能用与课程内容贴切的故事和案例辅助教学，帮助学员理解课程	
7. 课程内容主次明了，突出重点和关键点	
8. 能运用综合手段使课程通俗易懂，易于学员理解和接受	
9. 用概念和关键词提炼课程观点和结论，方便学员记忆和传播	
10. 能用案例、素材、证据等证明课程的观点和论点，被学员认可、接受	
授课内容总得分	

授课形式自我评分表

授课形式	
评分标准： 几乎总是：5分 通常情况下是：4分 有时候是：3分 通常情况下不是：2分 几乎从来不是：1分	
1. 授课时，我能时刻关注学员的听课状态，当发现学员兴趣低落时，能采用各种成人教学手法提高学员学习的兴趣和积极性	