



优秀内训师 的七堂必修课

YOUXIU
NEIXUNSHI
DE QITANG BIXIUKU

杨 潞◎著

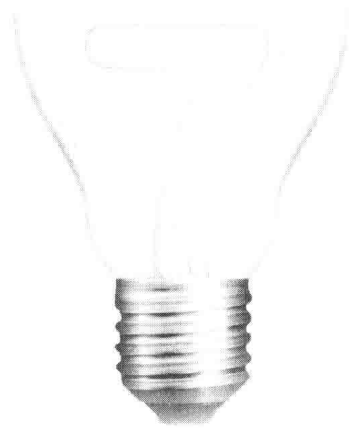
一位内训师的成长大体要经历三个层次：第一个层次的特点是“没话讲”，第二个层次变成“讲不完”了，第三个层次才是“收放自如”。

石油工业出版社

优秀内训师的 七堂必修课

YOUXIU
NEIXUNSHI
DE QITANG BIXIUKU

杨 潞◎著



石油工业出版社

内 容 提 要

本书主要阐述如何成为一名合格的内训师,重点着眼于课前准备、课程设计、课题表达、课上驾驭、课堂优化、课后跟进和课下展望七大主题。书中既有内训师必备的知识介绍,也详细论述了内训师必须具备的基本技能。怎样做培训需求调查,开发新课时怎样避开普教模式,怎样按四阶段学习过程进行课程设计,怎样把课件做得更好更实用等,怎样做好精彩提神的课题表达,如何灵活自如地驾驭课堂,如何使用教学游戏、情景模拟、角色扮演、案例教学等现代培训教法,书中娓娓道来,为内训师答疑解惑。文字通俗易懂,有意烘托课堂气氛,达到跟读者面对面沟通的效果。本书对于内训师提高授课水平具有立竿见影的成效,是值得一读的指导性资料。

图书在版编目(CIP)数据

优秀内训师的七堂必修课/杨潞著. —北京:石油工业出版社, 2016. 5
ISBN 978-7-5183-1168-2

I. 优…

II. 杨…

III. 企业管理-职工培训

IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据字 (2016) 第 048936 号

出版发行:石油工业出版社

(100011 北京市朝阳区安华里 2 区 1 号楼)

网 址: www.petropub.com

电 话:(010) 64523524

经 销:全国新华书店。

印 刷:保定彩虹印刷有限公司

2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

787 毫米×1092 毫米 开本:1/16 印张:12.25

字数:260 千字 印数:1—3000 册

定价:38.00 元

(如发现印装质量问题,我社图书营销中心负责调换)

版权所有,翻印必究

重塑员工培训的形象

(代序)

杨潞老师写了一本书，请我写序，心里的感觉不是推托，而是欣然。为什么呢？

我到北京石油管理干部学院任院长，已经半年多了。这期间，正赶上中石油号召百万员工“重塑企业形象”。那么，我们这样一所，集团公司直属的管理干部学院的“形象”要不要“重塑”呢，回答无疑是肯定的。

半年来我一直在思考，学院重塑形象的目标是什么？突破口在哪里？虽然还需要发动群众深入讨论，但我初步想来，目标应该是：把学院办成让集团公司放心、受石油企业等培训主办方欢迎的现代人才培养基地。突破口应该是：把全院教师培养成受学员欢迎的“培训师”，开发出一系列企业解渴受用的“培训课”。

看了杨潞老师的书稿后感到，她也在研究这些内容，无非她更多地着眼于企业的“内训师”，企业内部的“培训课”。我想，她研究的和我所想的是相通的，或许正是我所期待的。

比如她在书中说，培训不仅仅是为了让学员知道得更多，而是为了提高学员的能力，改变他们的行为，适应企业的需要，最终通过培训提高企业的效益。书中又说，培训师不等同于教师，不能滔滔不绝讲起来没完，要下功夫备课，抽提要领，精讲多练，把更多时间交给学员；培训学员也不等同于学生，只要好好听、认真记、考高分就行了，而是要积极投入课堂动脑、动手、动口，结合企业实际议论、争论、辩论，这样才能有更大的收获。书中还说，培训课程不等同于普通院校的课程，与理论的系统性完整性相比，更看重和追求的是在培训课堂上就能形成学员的某项应岗必备能力，而不是师父领进门修行在个人。

要实现她的这些主张，应该如何去做呢，书中逐条逐项都有详细的介绍，这些具体做法占了该书的主要篇幅。正像杨潞老师所说的那样，她这本书也是以突出能力，而不仅是传授知识为宗旨的。

我觉得，在重塑企业形象的今天，如何重塑企业培训的形象？杨潞老师这本新书对此一定会有借鉴意义。这就是我之所以“欣然”接受为她写序的原因。

北京石油管理干部学院院长



于乙未岁尾

前 言

研究大型、特大型国企的职工培训历史，如果从“双补”（补文化、补技术）那时候算起，发展至今，大体上走过了四个阶段：最早应该叫作“奉命培训”阶段——完成上级下达的培训指标，企业各级领导人都是不得已而为之。第二阶段叫“第一道工序”阶段——从上到下都明白了，“干什么、学什么、缺什么、补什么”，还得“先培训后上岗、先培训后使用、先培训后提拔”，这样才能减少事故、提高效率。第三阶段叫“员工福利”阶段——不能让那些“该培训的总抽不下来，不该培训的总来顶数”。你组织司机培训吧，他来了；组织柴油机司机培训，他又来了；组织泥浆工培训，还是他来了。为克服这种弊端，慢慢地想出了一些办法，让优秀员工有机会来充电、加油。向市场经济转型以后到了第四阶段，人们逐渐明白了，原来“培训是投资”，是对人力资源的投资，是企业最有价值、回报率最高的投资。既然是投资当然就要算投入产出比——怎样花同样的钱，“买”出最大的效益来？这其中的办法当然有很多，但是，选好企业内部的兼职培训师，提高内训师的水平，应该算是一个最为直接有效的办法。

大型、特大型、历史悠久的国企、央企是这样，那么改革开放以来，随着市场经济大潮应运而生的民企的情况又是怎样的呢？尤其是其中的一些中小企业，至今仍存在着对培训“知其用，然不知其所用”的现象，有的甚至把培训办成一次大 party，热闹倒是真挺热闹，效果并不明显。理性一点来分析，这些企业培训体系发展和完善的过程大体在经历着六个阶段：第一阶段是“企业培训意识萌芽”阶段。遇到棘手问题，派人到培训市场“采购甚至滥购”，去买培训。结果是培训费用打水漂，培训效果打折扣。第二阶段是“企业发展与员工素质提升相结合”的阶段。企业以岗位说明书或岗位素质能力模型为依据，通过“找差距、找问题”来确定培训对象、培训需求和内容。将培训和员工职业发展规划有机地联系起来，从而保证培训的效果。第三阶段是“企业培训计划设计”阶段。本阶段最明显的特点是不再“突击”搞培训了，而是根据企业全年的经营活动及其规律来制订年度培训计划，从这一阶段开始，企业内训师的寻找、培养和聘用成为重点和难点。第四阶段是“企业人才开发培育”阶段。通过企业内部的师徒帮教、导师制、脱产培训、轮岗培训、员工自我学习等方式，培养企业所需的各类人才。第五阶段是“企业培训效果内化”阶段。在这个阶段，企

业各级管理者都意识到培训要“对症下药、量体裁衣”。定制课程，用企业内部的相关案例授课，核心的课程由企业内训师讲授，企业有了自己的“圣经和布道者”。让学员固化学习效果，为企业沉淀知识财富。内训师通常由企业高管、技术经营核心骨干及拥有专项、特殊技能的人士来担任，问题是他们的培训能力不足，有待提升和训练。最后，第六阶段叫“企业经营战略开发”阶段。正如大家都知道的：许多著名企业都有了自己的大学或商学院，即便是没建“大学、商学院”的企业，企业内培训体系的发展也随着经营战略的发展而不断升级和完善。企业管理者对美国管理大师彼得·德鲁克所说的“未来企业竞争的唯一持久优势，是比谁的学习能力更快、更强”，越来越认同了。

不管是资深人士感性地分为四个阶段，还是研究人员理性地分为六个阶段，归根结底，在影响企业培训的质量和效益的诸多因素中，有一种是无论如何也躲不开的——那就是下大力气建立或者培养一支相对稳定又动态管理的、高水平的兼职内训师队伍。从某种意义上说，内训师的水平就决定着企业培训的质量、效益和水平！

一位内训师的成长大体要经历三个层次：第一个层次的特点是“没话讲”，第二个层次变成“讲不完”了，第三个层次才是“收放自如”。这虽然有调侃的意思在其中，但在调侃的背后也形象地描绘出内训师对课程内容、授课时间、学员现场管理控制等能力成熟的过程。让他自然成熟，耗时费力、效益低下，培训管理部门有责任助其成长。

对于新任的内训师，我们通常都热情地提醒他们：

(1) 教态应该很专业。要根据你承接的课程和面对的学员来着装，当然不能穿奇装异服。

(2) 站有站相坐有坐相。站就站在学员正前方或机器、设备的侧面，以便学员能看得见你，也可以稍有移动以保持学员的注意力，但幅度不可太大。如果是坐，也是相同的原则，要保证让所有的人都能看见你。

(3) 授课或带训练，要讲究条理性。要提前将资料、设备、工具、材料等准备完毕，按顺序放置，把先用的放在上面、前面，备用。

(4) 多与学员交流。内训师要根据课程内容的需要使用多种不同的授课方法，尽量减少不当举止。优秀的内训师能读懂学员的身体语言，根据学员的表情分辨他们是否明白，在多大程度上接受了你所教的内容；还应意识到学员是否读懂了你的身体语言，不要只是抱着双臂站在台前向大家发问。为保持有效的交流，内训师必须在课程中对学员给予积极的帮助，了解群体的反应，如果忽略了某一个反应，就可能失掉一个很好的交流机会。不要轻易打断学员的发言，被打断的人有受侮辱的感觉，接下来他会保持沉默不再发言了。对于太啰唆或跑题的发言，要有礼貌地提醒，别因此而影响其他学员发言。交流不仅指语言的沟通，在教学中，停顿和沉默都等于给学员时间对内容进行消化吸收，所以可在讲到要

点处适当做一些停顿，以求事半功倍的效果。

(5) 学会吸引学员的注意力。授课要力求生动有趣、激情澎湃和充满活力，这样能够激励学员学习的积极性。内训师要学会吸引学员的注意力，其中幽默就是一个很好的办法，但幽默必须与培训主题相关，且不能太长，否则会分散学员的注意力。开展相关活动让学员参与，也是吸引和保持学员积极性的好办法。另外，内训师还应学会不时地变换音调、改变声音强度和语速，这都不失为吸引学员注意力的好方法。

(6) 建立兴趣。很多教学手段都能引起学员的学习兴趣，比如，利用某些设备给学员们提供视觉上的新奇感。将新的内容与他们熟悉的例子和经历联系起来，将新知识与旧知识融会贯通起来。只要有可能，就设法让学员看到你正在教的这些知识能够给他们带来的益处。还有，激发学员对主题的好奇心，激发学员的竞争意识等。

(7) 培养好习惯。准时开始、准时结束课程。训练前充分准备，训练后擦拭设备、整理工具等。

用这些话提醒了新任内训师之后的效果怎么样呢？你知道，我知道！什么原因？太过于“提纲挈领”了。我们总是说对员工岗前培训的要求是让他“知其然，又知其所以然”，同样，对新聘用的内训师也是这个道理——这就是我要写这本书的全部初衷和想法。其实本书的内容就是我通常要讲三天的《做优秀的内训师》的课程讲义，这套课在全国讲了少说也有几百场了吧。但不同场合因各种原因（主要是时间）所限，学员都说没有听够，还有更多的没机会到现场听课的同行，也总是打来电话、发来邮件询问，索要资料。这次我想干脆把它整理、出版了吧，免得总说“不好意思”，天天道歉说“对不起”。希望能够就此结束“欠债”的日子，换来“批评”和“挑剔”，那是我求之不得的——怎么样，还有“进步”的余地 and 可能吧？我在如饥似渴地恭候着您的意见和建议，请看后不吝赐教，一定，一定！

全书共七章，分别讲课前准备、课程设计、课题表达、课上驾驭、课堂优化、课后跟进、课下展望。我知道用七个“课”字来概括内训师的应知应会，多少有些牵强附会。但是我再三想了，用课前、课程、课题、课上、课堂、课后、课下这样一个过程或者顺序，来叙述咱内训师的这点事儿，也不失为一个好办法。谁还有更好的主意，请求指点！

目 录

第一章 做好充分的课前准备	(1)
第一节 明确内训师的职责使命	(1)
一、清楚内训师的角色及职能	(1)
二、训练任职技能也修炼品德	(5)
第二节 学用相关的心理学知识	(10)
一、桑代克的试误理论	(11)
二、格式塔的顿悟理论	(12)
三、皮亚杰的建构主义理论	(14)
四、特里普利特的助长理论	(15)
五、艾宾浩斯记忆遗忘理论	(16)
六、罗森塔尔的期望效应	(19)
七、首因效应和近因效应	(23)
第二章 学用新式的课程设计	(26)
第一节 课程设计的基础理论	(26)
一、布鲁纳的教学四原则	(26)
二、戴尔的经验之塔	(28)
三、科尔伯的学习风格理论	(30)
第二节 培训课程设计的基本程序	(32)
一、从调查研究入手做需求分析	(32)
二、紧贴需要确立适度课程目标	(34)
三、内容设计要有针对性、实战性	(35)
四、选择适宜的教学手段和方法	(37)
五、课程设计要始终关注七个方面	(38)
第三节 现代培训课程的时代特色	(40)
一、不套用教育的形式做培训	(41)
二、传统课程与现代培训课程的区别	(46)
第四节 优质课程设计的方法步骤	(49)
一、按四阶段学习过程设计	(49)
二、提高课件的制作水平	(53)

第三章 精彩提神的课题表达	(57)
第一节 影响表达的外在因素	(57)
一、充分利用空间	(57)
二、内训师的教态	(57)
三、眼睛应看哪里	(57)
四、表情自然就好	(58)
五、服饰发型庄重	(58)
六、语音语调生动	(58)
第二节 影响表达的内在因素	(59)
一、上出课程的节奏感	(59)
二、要让学员有成就感	(60)
三、激发学员强烈的参与感	(60)
四、提高内容的相关性	(61)
五、兼顾课程的趣味性	(61)
六、给予适度的灵活性	(62)
第三节 挖掘课程的自身因素	(63)
一、讲究课程结构的原因	(63)
二、课程结构的可选类型	(63)
三、选好课程结构后还应该注意什么	(65)
第四节 提神与否的加分因素	(66)
一、什么是教学的重点、难点和关键点	(67)
二、怎样确定教学重点、难点和关键点	(67)
三、突出重点、突破难点、抓住关键点	(68)
四、善于引导、联系联想、突破重难点	(69)
第四章 灵活自如的课上驾驭	(72)
第一节 不同性格不同对待	(72)
一、以人际关系来区分	(72)
二、以认知方式来区分	(72)
三、以思维模式来区分	(73)
四、以反应方式来区分	(73)
五、以行为习惯来区分	(73)
六、以认知渠道来区分	(74)
第二节 学员管理因人而异	(74)
一、面对脾气暴躁、常结人怨的学员	(75)
二、面对自尊心重、感情脆弱的学员	(75)
三、面对消极悲观、缺乏自信的学员	(75)

四、面对喜欢拍马,阿谀奉承的学员	(76)
五、面对雄心万丈,急功近利的学员	(76)
六、面对郁郁寡欢,怀才不遇的学员	(76)
第三节 因材施教	(77)
一、在学习和训练中	(77)
二、在学员的管理上	(78)
三、要借鉴破窗效应	(79)
第四节 多种办法驾驭课堂	(81)
一、舒缓压力建立自信	(81)
二、借助提问激发兴奋	(86)
三、回答问题驾驭局面	(88)
四、调整心态着眼长远	(90)
第五章 富有新意的课堂优化	(95)
第一节 选择授课方式精彩授课	(95)
一、传授型培训法	(96)
二、实践型培训法	(97)
三、参与型培训法	(98)
四、态度型培训法	(99)
第二节 用好教学游戏活跃课堂	(100)
一、教学游戏法的含义	(100)
二、教学游戏法的优缺点	(102)
三、教学游戏法实施中的误区	(103)
第三节 开展情景模拟角色扮演	(104)
一、何为情景模拟角色扮演法	(104)
二、角色扮演遵循的理论依据	(105)
三、角色扮演的功能	(106)
四、角色扮演培训法的优缺点	(106)
五、角色扮演教法的操作步骤	(108)
六、角色扮演中内训师的作用	(109)
七、角色扮演可能遇到的问题	(110)
八、角色扮演教学的注意事项	(110)
第四节 精心设计使用案例教学	(111)
一、什么是案例教学	(111)
二、案例教学的特色	(112)
三、案例教学的实施步骤	(114)
四、案例编写的五个要求	(117)

五、案例教学的注意事项	(118)
第五节 要真互动不要虚假繁荣	(122)
第六章 关注绩效的课后跟进	(126)
第一节 建立本企业的评估模型	(128)
一、柯氏四级评估模型	(128)
二、拓展后的评估模型	(130)
三、国内企业实用模型	(131)
四、效果评估实务操作	(134)
第二节 从抓好培训到绩效改进	(136)
一、从美国培训与发展协会更名看培训职能发展两阶段	(136)
二、国际绩效改进协会与绩效改进技术	(139)
三、从内训师华丽转身为绩效改进顾问	(141)
第三节 让培训学习转化为绩效	(145)
一、WLP 概念的由来与发展	(146)
二、WLP 从业者的工作内容	(146)
三、学习转化为绩效的过程	(147)
四、WLP 在企业的角色定位	(148)
第七章 放眼未来的课下展望	(151)
第一节 行动学习帮企业解疑难	(151)
一、行动学习的目的意义	(151)
二、行动学习的具体做法	(153)
三、行动学习的本质特征	(155)
四、行动学习中的六角色	(157)
第二节 结构化研讨的实际应用	(159)
一、结构化研讨的特点	(159)
二、结构化研讨的优势	(161)
三、结构化研讨的实施	(163)
四、结构化研讨的课型	(164)
第三节 学着做称职的企业教练	(170)
一、企业教练的由来	(170)
二、企业教练的理念	(172)
三、企业教练的工作	(175)
四、教练必备的素质	(178)
参考文献	(182)

第一章 做好充分的课前准备

第一节 明确内训师的职责使命

一、清楚内训师的角色及职能

相信许多内训师朋友和我一样，在许多场合下都被人称为“老师”，其实这个称谓不够准确。“老师”二字缘何而起？其中“老”字沿袭了古时对公卿大夫的尊称——郑玄注《礼记·王制》“属于天子之老二人”句时写道：“老，谓上公”。《左传·昭公十三年》里有“天子之老，请帅王赋”。杜预注释这两段古文时说：“天子大夫称老”。意思是说古时的“老”就是指上公、大夫。至于“师”的含义，唐代韩愈在《师说》中讲得最清楚不过了，他说：“师者，所以传道授业解惑也。”后来人们就把“老”和“师”合在一起，作为学生对先生的尊称。

时至今日，一提“老师”人们直接想到的还是在幼儿园、中小学、大学里辛勤耕耘的教师。而在企事业单位、厂矿公司、机关团体，乃至一些专职培训机构里，给员工们上培训课的人，应该怎样称呼呢？现在人们是出于礼貌，习惯性地也称我们为“老师”。随着时间的延续人们慢慢地推出了一个有别于中小学老师的新称谓——培训师。怎么界定培训师呢？有人还试着给它下了一个定义：能够结合社会经济发展、科学技术进步和职业岗位要求，设计开发出有针对性的培训项目，并根据单位工作、企业生产、公司经营的需要，掌握运用现代培训理念和手段，制订、实施培训计划，直接从事培训咨询和教学活动的人，被统称为培训师。

再说得细一点，培训师可以分为两类：一类是依托某个或某几个培训机构、培训中心或具有自由职业者身份的，专职培训师或称职业培训师；另一类是企业、单位的人力资源部或人事、劳资、干部、培训管理部门聘请的兼职培训师。后者，我们叫他内训师，本书就是专门为这些内训师写的。

内训师应该干哪些事？有人归纳为“五个提供”，即提供知识、提供技能、提供系统、提供思想、提供体验。

第一，提供知识。

今日社会，科学技术突飞猛进，知识爆炸日新月异。员工入职前在学校里学

的那些知识，到了工作岗位上觉得不够用了。不管是生产、经营还是管理，统统如此。尤其是改革开放以来，从国企一统天下变为多种所有制百花齐放，从计划经济走向市场经济。有人说当今的中国是“五年一大变、三年一小变、年年月月都在变”。为了让企事业单位、政府部门、社会团体的员工跟上这些变化，急需给一线操作者、业务人员、工程技术员工、各级管理者乃至各级领导人传授新知识。内训师把他们自己学到、看到、听到的新知识，以及用过以后取得的新经验，通过培训传授给学员，给学员充电、加油。这是所有人都看到、都认可的，每一位内训师都在干着的第一件事情——提供知识。

第二，提供技能。

企业、单位抽调员工参加培训的目的，是希望他们学了以后能更好地顶岗、保质保量保安全、更圆满地完成任务；能提高执行力、创出更高的业绩来。在培训课堂上你倒是给他不少知识，结业考试无论笔试还是口试也都在 90 分以上，回到岗位上原来不会干的还是不会干，设想一下，下次再组织培训基层还会送人来吗？

所谓提供技能，就是要在培训课堂上千方百计地教给学员上岗必备的操作本领、管理技能。以往的培训更多地注重了传授知识，因为一直以来我们都觉得：我给你讲这些知识，就是为了给你打下一个深厚的知识基础。至于怎样把这些知识变成你的岗位能力，那就是你自己的事了，即所谓“师傅领进门，修行在个人”。

有些内训师还自我开解地认为：我从学校毕业一进企业就分到培训中心当教员了，我现在讲的这些东西连我自己都没做过，我怎么给他们“提供技能”？有丰富现场经验的老内训师又常埋怨说：我都讲了三遍了，他们还不会做，真笨！凡此种种都是因为我们对于“提供技能”的重要性认识不足，具体做法又研究得不到位。后面会用更多的篇幅介绍这方面的内容。

第三，提供系统。

聪明的企业、公司、单位已经不让那些“学习常委”进课堂顶数了。现在的学员差不多都是技术、业务、管理的骨干，他们业务繁忙，工作时间紧迫，很少能有机会整理过往的经验，更不可能有大段的时间坐下来理清自己的思路。少数有心人能挤出片刻时间东一榔头西一棒槌地学些理论，但那充其量也是支离破碎的。

内训师如果能在培训中，用系统的思路把大家似乎都知道的东西串起来，让它具有逻辑性、条理性。在这个系统里，学员零散的经验可以找到相应的位置，从而让参加学习的人都有所提高，那该多好。从这个意义上讲，“提供系统”正是内训师的价值所在。

很多人调侃地说：“太阳底下根本就没有什么新鲜事！”所谓的新观念、新理念，无非是旧元素的新组合、新包装。话糙理不糙，内训师如能主动地、有意

识地“提供系统”，帮学员整理经验，把他们的经验串联起来，这样做对企业、对单位，那绝对是功德无量的事。

第四，提供思想。

内训师好与不好，有一个重要的标志，就是看他能不能讲出自己的思想来。初级、起步阶段的内训师，照着教材讲，这很正常。培训管理者给新任内训师布置讲课任务，他一张嘴就跟你要“大纲、课本、教参”，还美其名曰“以纲为纲、以本为本”。他们说：“如果我在课堂上讲我的想法，会不会成为某些学员攻击的目标？这会影响课堂效果的！”他们还会说：“我的观点很有可能是片面的，所以我只讲书上的、专家的观点，这样就不会有人来挑我的毛病了！”

一味地重复别人的东西，这样的内训师没有做到价值最大化。现在的学员哪个也不比咱们傻，捕捉信息的渠道又这么多、这么方便，专家的观点谁都能看到、看懂，用不着费时费力地听咱讲。内训师如果不讲自己的思想，他的空间就会越来越小，随时会被替代。书上的、专家的观点不是不能讲，但讲完后要结合自己的经验，讲出自己的思想来。无论这些思想在学员看来是对还是错，起码给出了不同的见解、不同的角度，这本身就有助于学员开阔眼界、拓展思路。

第五，提供体验。

所谓“提供体验”就是在培训过的程中，发动学员充分地交流和体验，给他们创造交流和体验的机会。其实，在培训中学员和内训师的作用是同样重要的。学员可能在理论水平、表达能力上不如内训师，但在实际业务操作上、现场工作经验上，很可能比我们要多、要强。如果内训师对此没有充分的认识，“下场”一定会很惨的。所以优秀的内训师在培训过程中，绝对不要自己没完没了地讲，而是要充分调动学员共同参与，让学员彼此学习。内训师只要针对学员讨论的问题给出自己的观点，因势利导地进行点评就足够了。这样的方式能让学员的经验得到充分的交流，让学员吸收内训师观点的同时内训师也得到了提高，这就是常说的“教学相长”。具体的教学方式可以是小组讨论、全班研讨、实操训练、现场教学、参观考察等。在此过程中内训师只要能起到帮助学员交流，给学员体验的作用就行了。

其实，每位内训师在授课过程中，都要涉及以上“五个提供”，即提供知识、提供技能、提供系统、提供思想、提供体验，只是涉及的比例不同而已。“提供知识”考验的是内训师的理论水平和知识面；“提供技能”考验的是内训师的实操能力和现场驾驭能力；“提供系统”考验的是内训师的逻辑思维和整体思考能力；“提供思想”考验的是内训师的实际经验和总结能力；“提供体验”是在考验内训师的授课技巧。作为内训师要不断修炼这五个方面的能力，尤其是“提供思想”相比而言更有难度。要把书上写的、专家讲的那些定义、原理、方法讲出新意来，没有丰富的实际经验，没有大量的思考是做不到的。为此，内训师要不断学习，扩充自己的知识面和视野，否则难有思想。说到底，限制内训师

进步的原因就是他的学习能力，这是大家公认的。

如果要用几个简单的词汇来描述内训师所扮演的角色，下面的六个词比较恰当：

- (1) 讲师——传授知识；
- (2) 师傅——训练技能；
- (3) 参谋——提供方法建议；
- (4) 激励者——激发学习热情；
- (5) 辅助者——协助解决疑难；
- (6) 调停者——控制培训现场的局面。

扮演好这六种角色的内训师必须担负好哪些职责呢？要讨论这个问题又必须回到培训的定义上。不同的学者给培训下了不同的定义，为了讲清内训师的职责，本书选取了如下定义：培训是一种有计划的练习，通过这种练习让学员获得相对持久的行为方式的改变。从这个定义出发，或者说为满足这个定义的要求，内训师要担负起以下六项职责：

- (1) 明确学员行为上应有哪些改变。

培训前要摸清培训需求。这个需求不应是模糊的、笼统的、群体的，而应该是清晰的、明确的、针对每位学员的。需要摸清的不只是知识上缺什么，重点应该是为适应现在的岗位工作缺少哪些必备的技能。张三缺什么，李四缺什么，他们改变哪些行为后就能明显地提高工作绩效。

- (2) 列出帮学员改变的可选方法。

尽可能多地找到能帮学员改变上述行为的所有方法，然后比较、鉴别，从中选出对这次培训最适宜、最可行的方法备用。

- (3) 组织安排培训的内容和资源。

一旦选定某种或某几种方法，就要完善它。比如，先讲什么再讲什么，什么时候训练，训练些什么，所训练的项目必须达到什么标准，训练中出现的各种情况应该怎样应对和处理；为了学这些，要发什么教材；为了练这些需要准备哪些场地条件、设备设施、工具用具、消耗材料、劳保用品，等等。

- (4) 营造一个适宜的学习环境。

注意培训班教室里的电源电压、线路容量、照明音响；学员如何分组，班、组长怎样产生；如需外出考察及现场教学，还须特别留意车辆的安全、餐饮住宿的安排。总之，培训无小事，所有能影响培训质量的大事小情，都要事前与培训主办方、培训班管理者、培训助理或相关人员联络，务求落实。

- (5) 实施训练。

要精心组织，既不要拖沓，又要提高训练效率；不可太过紧张，一定要确保安全。尤其是操作类的、高温高压、艰难的项目，一定要安排时间让学员先把操作规程和 safety 注意事项背熟、记牢，训练中还要随时监督辅导，做到万无一失。

(6) 评估预期的变化是否发生。

单元结束和课程结业前，一定要用科学的、专业的评估手段，对期待发生的变化进行验收。对没学会操作、技能的学员，要派专人为他补课，直到学会为止。内训师只有认真履行了这个职责，才能保证培训的有效性，才能保证老板投入培训的钱花得值！

二、训练任职技能也修炼品德

这里出现了两个词：一是“训练”，二是“修炼”。

所谓训练，就是塑造学习者的“形”，是让他适应岗位的前提和基础。但仅此还不够，没有对他自身品格、心态、理念进行修炼，从内心热爱这份工作，愿意为此投入自己的精力和热情，训练所吃的苦、费的劲全都白搭！

所谓修炼，就是提炼受训者的“神”，是一种超越和升华。

训练是解决“术”层面的问题，学会的是方法和技能；修炼是着眼“道”的层面，企图改变的是理念及品格。

训练就像沙里淘金，只有耐住寂寞、下得苦功，才能得到上岗必备的熟练操作技能，从而胜任这份工作。而修炼则是火炼真金，希望做到融会贯通，这样的人才能为企业为单位想得更多、更远，从而受到单位的欢迎。

有一个故事，对你会不会有点启发：几位信徒，艰难地攀爬在空气稀薄的朝圣之路上，山路险峻，他们背着简单的行李，越走觉得越沉。这时上来一位顶多十岁的小女孩，小女孩还背着她双腿残疾的弟弟。众信徒怜悯地对小女孩说：“孩子，你一定很累了吧？”女孩笑笑说：“不累！你们累，因为你们背的是包袱，而我背的是我的亲弟弟呀！！”

故事告诉我们什么？爱不是负担，而是一种喜悦的关怀与付出！如果你把内训师的工作看成是一种额外的负担——因为你已经有了一份本职工作，而且完成得很出色了，要不然也不会聘你任兼职的内训师——那你就会感到这兼职的包袱越背越沉。反之，你若能看到这份兼职是老板的偏爱，是相关部门的信任与期待，是自己的一份荣誉，那干起来就会是另一番天地了！

以上说的是“修炼”，回过头来再说“训练”。想当好内训师，应该通过“训练”逐渐提高自己的哪些基本技能呢？这里概括地提出内训师的八项必备能力。

(1) 不断积累专业知识和经验的能力。

要当一个受人欢迎的内训师，必须有丰富的、不仅仅是书本上的而且是与实践结合过的、适应岗位工作需要的专业知识和经验。这样，在授课时才不会“从理论到理论”，才能够有实例可引用，有数据可支撑，有故事可印证，有案例可研究。从而保证你的课能成为理论和实际紧密结合的、生动活泼的、学员喜闻乐见的精品课。所以这里说的第一项能力，就是在工作实践中去捕捉、积累这

些知识与经验的能力。

(2) 熟悉学员的工作岗位和现场。

尽可能了解学员任职的公司、部门、岗位；他们使用的设备、工艺、流程；他们管理的业务、项目、人员；他们的企业文化、规章制度、岗位目标，等等。这些信息都是备课、授课所必需的，不熟悉这些就去讲课，不说外行话才怪呢。

(3) 收集资料并把它组织得条理分明。

平时养成积累资料的好习惯，要利用各种可能的渠道，包括书本、报表、公司例会、专题研讨、资料汇总、行业协会，以及网络，能收集到的资料尽量收集，稍有空闲就把它有条有理地整理出来，以备不时之需。

(4) 把观念梳理提炼得简单明了的能力。

现在的情况是学员脑子里已经充满了很多信息，如果我们还要长篇累牍地继续灌输，结果必定先是枯燥后是厌烦。要学会以简明扼要的方式呈现新信息，三言五语说清要点，在学员注意力最集中的那段黄金时间，解决战斗，这无疑是效率最高的。

(5) 编写教案并把它制作成课件的能力。

针对学员需求，遴选适宜的资料信息，构建相应的框架结构，布列醒人的观点、案例、训练、实操，编写出文通字顺、学员一看即懂的教案来。并有能力把教案电子化，制作成直观、可互动学习的多媒体课件。

(6) 选用适宜教学方法的能力。

采用不同的授课方式，能起到激发学员学习兴趣的作用。其中，最简单易行的方法就是设问、提问、回答问题。良好的提问技巧，能够鼓励学员思考；给时间让学员提问，能摸清他们的理解程度；鼓励学员争相回答同伴的问题，教学相长。当然，内训师的看家本领是表达技能，内训师必须善于用语言表达内容，用浅显易懂的方式呈现信息。妥善分组，促进互动，促成头脑激荡，吸引学员积极投入。能提高学习效率的授课方式还有许多，如讲故事、做游戏、小组讨论、案例研讨、角色扮演、情景模拟、实操训练等，后面的相应篇章将详细介绍。

(7) 营造高效、现代培训情境的能力。

所谓培训情境包括硬件、软件两方面，硬件无非是教室、桌椅、投影、采光、音响、训练设备设施、工具用具、消耗材料等。软件容易被忽略，如师生关系、学员与学员的关系、他们想学吗、对内训师和课程信任吗、依赖度如何，等等。轻松、舒适、依赖、信任的学习情景，会给学员一种“一切尽在掌控之中”的感觉。在此情境下学习，他们会勇于提出问题，积极发表意见，乐于参与训练，彼此相互学习，不怕犯错丢丑。遇到不解、不会的地方，也会要求内训师做进一步说明，或请求同学帮忙改进。内训师要会营造这种气氛。

(8) 有随时留意学员反馈、注意跟进的意识。

内训师不能只满足于“教过了”，要随时了解“教会了”吗？张三会了多