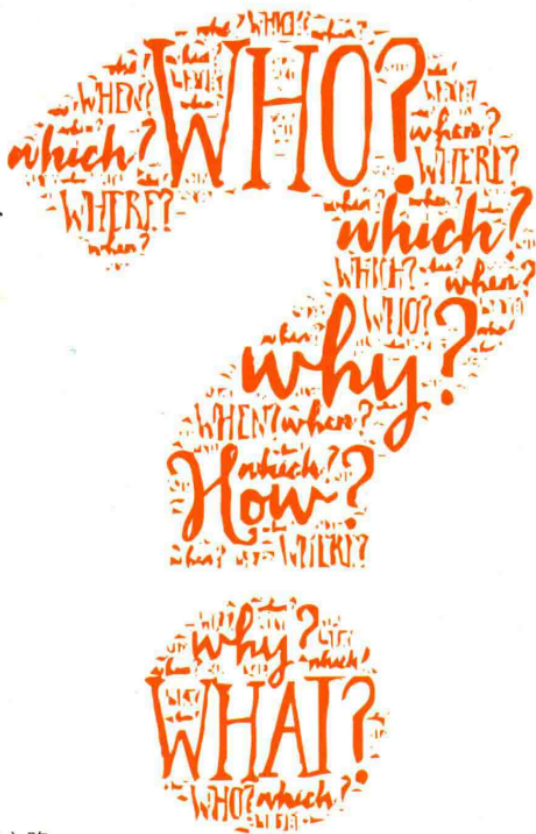


企业内部培训师的 44道 必答题

44 Questions for
Enterprise Internal Trainer



菜鸟展翅，高手充电
ENTERPRISE INTERNAL
TRAINER

毕碯 著
Victor
柴志臣 插图

一位优秀培训师的真切心路
解开企业大学校长、培训经理们的心头困惑
培训师的案头常备书



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

企业内部培训师的 44道 必答题

44 Questions for
Enterprise Internal Trainer

毕碯 著
Victor

柴志臣 插图

一位优秀培训师的真切心路
解开企业大学校长、培训经理们的心头困惑
培训师的案头常备书



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书系统地描述了作为企业内部培训师所需要具备的心态、认知和基本技能,包括企业内部培训师的工作流程、课程开发八步法、合格 EIT 要过的三道关、内训师的工具箱等内容,既可供希望成为企业内部培训师的从业者进行系统化的阅读和学习,也可供有经验的企业内部培训师针对自身存在的疑问进行有选择的阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业内部培训师的 44 道必答题/毕韬著. —上海:上海交通大学出版社,2017

ISBN 978-7-313-16601-2

I. ①企… II. ①毕… III. ①企业管理—职工培训—问题解答
IV. ①F272.92-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 022422 号

企业内部培训师的 44 道必答题

编 著:毕 韬

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:郑益慧

印 制:常熟市文化印刷有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:239 千字

版 次:2017 年 3 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-16601-2/F

定 价:58.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:15.5

印 次:2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-88941-118-9

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

企业内部培训师(Enterprise Internal Trainer——EIT):

——根据企业的要求,将自己所掌握的专业知识、技术、技能按照既定的要求对内外部相关人员提供培训的企业内工作人员,他们在企业内的本职工作可能是专职培训师,也可能是非专职培训师。根据目前一般企业(非咨询培训或顾问公司)的现状,由非专职培训师出任 EIT 的情况居多。

企业内部培训师(EIT)的生产力:

——企业为了得到预期的培训成效而对 EIT 投入的资源(包括时间、金钱、人力资源等)和 EIT 们通过内部培训为企业带来的价值回报(学员的行为改变、企业可见或潜在的经济或非经济的回报)之间的比值。

$$\text{EIT 的生产力} = \frac{\text{EIT 通过实施企业内部培训为企业带来的价值}}{\text{企业为提升 EIT 培训能力而投入的资源}}$$

专业咨询顾问和讲师(Special Consultant and Trainer——SC&T)

——利用自身或是所在咨询公司的资源为不同类型的企业提供咨询服务或是某些专门课程讲授的顾问及讲师。他们通常隶属于特定的咨询顾问公司或是以自由讲师、自由顾问的身份活跃在市场上,他们自己所在的企业或是组织通常不是他们服务的主要对象。

推荐序一

我有 20 多年从事企业培训研究和终身教育与人力资源开发研究的经历，曾主持过教育部的“职业培训师培训能力发展研究”项目和上海市劳动与社会保障局委托的“上海市培训师职业资格证书的开发与实施”的专门研究。在大量的培训师培养方面的著作中，我很高兴能够看到这样一本富有特点、不谈“理论”却与理论紧密结合的实战型“工具书”问世。

说它不谈理论，是因为书中并没有出现大量援引的理论或是模型，也并没有试图让读者去膜拜某些理念和经典来完成自我的成长和提升。说它和理论密切结合，是因为作者所表达的观点和讲述的故事——无论是成功的还是失败的，其实都暗合了成人教育的方法和理论。这无疑是对理论与实践相结合的最好诠释。

说它是一本实战型“工具书”，是因为我在书中看到了作者以自身的经历为基础，向读者系统地展示了作为一名企业内部培训师所应该具备的心态、基础能力和呈现技能。而且还有两个有趣的设计：一是以 44 个问题为导向，帮助有疑惑的读者发现问题的答案；二是在每个章节中为读者提供了需要进一步思考与练习的部分，这在众多与培训师技能相关的书籍中是独树一帜的，也是具有实战指导意义的。

我认为，对于有志于从事企业内部培训工作的人来讲，无论你是成熟的、有经验的企业内部培训师还是尚在高校中求学、谋求这方面职业发展的大学生，通过对这本书的阅读和书中提出的方法及工具的实践，都可以获益并真正获得系

统性的专业成长。同时,我还认为:成为一名企业内部培训师,不仅有助于企业员工和自己在职场上的发展,更有可能营造出终身学习的氛围,为创建学习型社会带来价值和帮助。

因此,我推荐各位有志于从事培训师工作的读者细细品读这本书并循序渐进地实践企业培训师的专业技能。相信它一定会让你和你所关心的人有所收获和成长!

黄健 教授、博士生导师

上海终身教育研究院执行副院长

华东师范大学高级管理者发展与培训中心主任

中国人才研究会人才学专业委员会秘书长

推荐序二

手捧这本待发行的书稿时，我突然想起了多年前的往事。

那时我刚被公司任命为内部兼职培训师，说实话真的有些丈二和尚摸不着头脑的感觉，不知道该如何才能做好这项工作。为此，忧心忡忡的我专门去咨询了公司培训部经理，他告诉我：“放心，只要把你自己的思想讲清楚就行了。”当我进一步问他有什么可以阅读或是借鉴的专业书籍时，他摇了摇头。那时的我，真心希望有一个人，能够给我一些指导，让我“安全地”完成好培训工作……

多年后，我成为了企业大学的校长，面对着公司内数以百计的兼职培训师，为了能够在公司推动内部知识沉淀和有效分享，我也特别想要找到一本能够让内部培训师快速入门、顺利上手并有效完成培训工作的指导书。我希望这本书既要有温度（有血有肉）又要有深度（能够探寻根本），还要有广度（可以全面覆盖内部培训师的工作过程）。我以为，这样的要求不算高，但是坦白说，也着实不好找……

正所谓：“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。”

偶然的機會，經朋友介紹，我認識了畢博士，並得知他正準備出版一本專門為企業內部培訓師寫的书。細細翻閱，發覺這本书相當有針對性。它通過對大量案例的闡述和畢博士的親身經歷向我們揭示了一個內部培訓師是如何克服自身的障礙、提升培訓專業技巧並最終收獲成功的秘密。

在我看來，這本书的價值在於能夠幫助內部培訓師充分發掘自身的價值，尤其是那些希望成為內部培訓師或被指派成為內部培訓師的同行們，完全能夠通

过阅读本书快速消除迈入新领域的不适感,能够顺利地完成了从业务专家到优秀知识传播者的角色转变,让自身的投入和产出成比例,在为组织带来收益的同时也让自己有足够的收获和成长。同时,对那些资深的企业内部培训师来说,不但能从书中找到很多共鸣,更能够通过对 44 个问题的思考和学习进一步提高自己的培训技能,我觉得他们对本书定会有一种相见恨晚的感觉。

除了内部培训师外,这本书对于企业内部培训组织和管理者来说价值可能更大。阅读本书就像走进了一位培训师的内心世界,可以让我们这些企业大学管理者进行一次充分而真实的换位思考:内部培训师需要的究竟是什么?他们希望得到哪些帮助和支持?我们应该怎么和他们沟通,怎样帮助他们打消顾虑,提升自信心,提升讲授质量……而这些,正是我们这些企业的培训管理者在发展内部培训师队伍的过程中最为迫切需要的。

最后,我想说,毕博士的感悟和阐述十分接地气,非常具有实操性,宛如一股清流流入了我的心田。相信通过阅读本书,您会得到一些意想不到的收获。

纪绍国

360 集团企业大学校长

目 录

绪论	001
必答题速查表	009

第一篇 你摊上好事儿了!

第1章 收获的不仅仅是“老师”	015
------------------------------	------------

1.1 良好的心理感受	015
1.2 有助于个人成长的资源	016
1.3 对我们日常工作的支持	017
本章提要	020
思考与练习	020

第2章 职场的“金色大道”	022
----------------------------	------------

2.1 稳固的权力基础	022
2.2 转型的机会与成功率	023
2.3 很难被裁更不怕被裁	024
本章提要	027
思考与练习	027

第二篇 好事儿变真事儿!

第 3 章 公司的真正目的 031

3.1 公司为什么要用 EIT? 032

3.2 我们应该怎么做? 033

 本章提要 037

 思考与练习 038

第 4 章 EIT 们任重道远 040

4.1 什么是培训的直接成效? 041

4.2 凭什么我们要负全责? 041

4.3 要负责,我们该做啥? 043

 本章提要 046

 思考与练习 046

第 5 章 合格 EIT 的三道关 048

5.1 个性心理关 050

 5.1.1 积极向上 050

 5.1.2 坚韧抗压 051

 5.1.3 乐于分享 055

5.2 学习能力关 057

 5.2.1 快速学习 058

 5.2.2 收集资料 059

 5.2.3 注重基础 060

 5.2.4 关注发展 062

5.3 表达能力关 064

5.3.1 逻辑化思考	065
5.3.2 语言技术	066
5.3.3 非语言技术	069
本章提要	076
思考与练习	079

第三篇 工欲善其事,必先利其器!

第6章 收到邀请 083

6.1 EIT 的 TNA(培训需求分析)	084
6.2 一份有效的培训计划	092
6.3 培训课程的准备	099
6.3.1 熟悉	100
6.3.2 改造	103
6.3.3 开发(课程开发八步法)	108
6.3.4 聚合	121
6.4 我的“腔调”谁做主	128
本章提要	129
思考与练习	133

第7章 走上讲台 138

7.1 别把开场当多余	139
7.1.1 克服紧张情绪	143
7.1.2 积极的问候	145
7.1.3 有效的自我介绍	146
7.1.4 巧妙地激发兴趣	149
7.1.5 营造恰当的气氛	153
7.1.6 制定学习规则	155

7.2 充实自己的武器库 157

7.2.1 主动出击类 157

7.2.2 被动防御 173

7.3 行百里者半九十 180

本章提要 184

思考与练习 189

第 8 章 真正的“谢幕” 195

8.1 用行为确定培训成效 196

8.2 用提问触发回忆 201

8.3 用更新确保与时俱进 202

本章提要 204

思考与练习 205

附录一 企业内常见培训主题的实施技法 208

主题 1 企业发展史、文化和价值观类培训 208

主题 2 产品知识类培训 211

主题 3 政策规范类培训 213

主题 4 操作技术类培训 215

主题 5 销售/服务技巧类培训 217

附录二 工具箱 218

后记 225

致谢 231

绪 论



扫码看视频

在开始本书的论述之前,请允许我做一个自我介绍,因为这将有助于你了解是怎样的一个人在为你传递有关企业内部培训师的经验与积累。

我姓毕,一个不算常见的姓氏,祖上最有名的大概就是北宋年间的那位布衣刻工毕昇了。他发明的胶泥活字版印刷术名列中国四大发明之一,颇让我自豪——尽管我并不知道和他老人家有什么血统关系。

父母为我起了一个单名“礪”,这个字多少有些生僻。它的意思是古代守城门的石头。有一个词叫“滚木礪石”,这下你可能就明白它的意思了:坚强且耐用。父母为我起名时他们正作为兵团战士在保卫边疆和建设祖国的北大仓,相信这就是我名字的来由吧。

人如其名,我自认为是个坚韧不拔的人,不会被轻易击倒和折服,所以在我的生活和职场生涯中,一旦认准了方向和目标,我就会全力进击,力争胜利,不会轻易退缩。为此,我还给自己起了个英文名叫维克托(Victor),直译成中文的意思是“胜利”。我对自己的期待就是不做则已,做必求胜,不胜则再战!

相比同龄人,我迄今的职场生涯是丰富的。除去正投身其中的管理咨询业,我曾经分别在分属五个行业(DCG、FMCG、IT 互联网、机械制造和文化创意)的五家公司服务过;这其中有中外合资、外商独资、民营上市和非上市公司,有打工,也有创业。我实践了包括服务、销售、市场、人力资源在内的四种不同职业领域,经历了从一线员工逐步成长为职能主管/经理、部门经理、副总裁的过程。服务的范围也从中国走向了亚洲。

然而,无论所在企业的性质如何变化,工作内容如何调整,有一件事却从不

曾离我而去,那就是作为企业内部培训师(EIT)为本公司的同事以及合作伙伴提供培训。

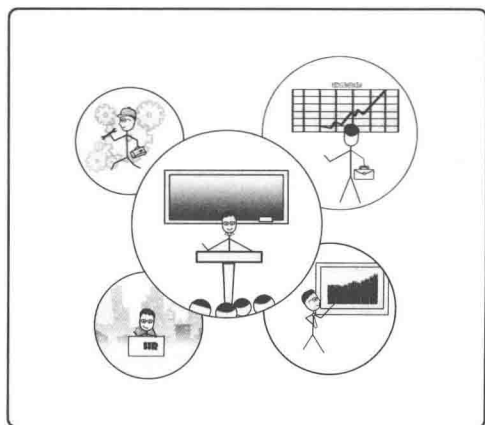
细细想来,我曾经实施过的企业内部培训的主题包括了企业发展史、文化和价值观,政策制度,产品知识(包括本公司产品和竞争对手的产品),生产与服务技术(包括工艺与维修),市场营销技能与技巧(包括服务规范、销售技巧、谈判技巧、促销设计与陈列),人员管理与团队领导技能,个人发展等七大类别。这其中既有根据公司提供的材料实施的,也有把来自国际总部的材料拿来来进行本地化改造后实施的,还有不少是根据地区和部门、人员的实际情况自行设计实施的。

基于上述这些事实,我可以说自己既具备作为经营管理者的思维模式、心理体验和实战经验,也有着 EIT 的直观感受和切身体会。

如今,我算是一名有着较为丰富经验的专业咨询顾问和讲师(SC&T),获得过大量为闻名遐迩的企事业单位提供培训和咨询的机会,其中有承载着中国梦的航天研究所、核工业研究所,有与生活密不可分的电信、交通、金融机构,有国际知名企业 JP 摩根、强生、耐克、宝洁、索尼、易趣 EBAY,还有在专业领域独树一帜的中兴通讯、利郎服装,等等。

细细想来,这一切,正是在 10 多年的 EIT 生涯中所积累的经验使然。做 EIT 给我带来不仅有压力,更是在不断地提高我的自信并丰富我的知识结构。

当我能够自信、坦然地站在讲台上,和来自各行各业的精英翘楚们分享、交流、彼此学习之时,我都会从内心由衷地感谢自己曾经以及现在仍在继续着的 EIT 之路。



企业经营者眼中的 EIT

作为经营管理者,我们充分意识到在如今这个信息时代,要提升员工的整体工作效率,应对日益加大的竞争和不断涌现出来的商业机会,增加对员工的投资是非常必要的。而培训是其中一项有效且成本相对较低(与从竞争对手那里挖角和雇用新人相比)的方式。同时,出于对组织文化、价值观的有效传承,批量培养合格的员工,加强部门间的协作,减少直接经济成本投入的实际需求的考虑,在公司内部选聘企业内部培训师(EIT)并组建企业大学或是完善公司的人才培养与发展体系,已经成了企业追求长远发展的必然趋势。

我们选出的 EIT 都是公司里各专业领域内的佼佼者,都是 SME (Subject Matter Expert, 专家),他/她们在专业能力优秀、业绩水平出色的同时也具备良好的表达能力,他/她们被选出并被要求为相关人员(包括公司内部同事的和外部合作伙伴)进行相应领域的专业知识、技术和技能的培训。我们期待他/她们能通过这种途径来使得更多的同事或是合作伙伴的行为发生我们所预期的改变,并由此为公司的实际业绩做出明显的贡献。

但大多数时候,我们发现自己的期望没有实现。由 EIT 实施的培训收效不佳(看不见明显的成效),还会产生反作用(使学员、上级管理者甚至 EIT 产生厌恶培训和感觉浪费时间的强烈心理感受)。更有甚者,这种反作用还会让一些 EIT 和学员在培训结束后相当一段时间内的日常工作效率下降。而且,使用 EIT 开展培训也需要花费大量的直接成本(交通、场地、餐饮……)和间接成本(时间、精力、可能丧失的商业机会……)。

有人告诉我们,产生如此结果的原因在于 EIT(包括那些被我们任命为培训专员、培训主管的专职人员在内)没有接受过专业的培训师训练。为了改善这一局面,我们随即投入了大量资源(金钱和时间)为 EIT 提供了 TTT(Training the Trainer: 培训培训师)培训,包括聘请了一些有名望的专业咨询顾问和专业讲师对他/她们进行专业的训练,甚至斥巨资将他/她们送到专业咨询机构中去获取各种类型的培训资格认证。

然而,在我们进行了巨大投入的背后,却似乎还是没有能够看到 EIT 的培

训水平获得明显的提高。我们希望看到或是听到的“通过培训,有多少学员的行为发生了我们所期待的改变并且因此为公司的实际业绩提升做了多少贡献”总是少之又少。取而代之的是大量的由诸如“年度培训数量、培训人次、培训时间、培训学员对课程或讲师的平均评分”构成的培训报告。要知道,我们并不十分关心这些。

说实话,为什么每当遇到公司业绩不景气时,我们总是先想到缩减培训费?以上就是很重要的理由。

从经营管理的角度思考,任何不能够产生明显价值的行为都应该被叫停。EIT 的生产力确实不高,可是我们应该停止吗?答案却明显是“不”!因为我们的竞争对手、业内的标杆企业、知名的成功企业都在不断地利用 EIT 来加大员工培训力度。停止也许不仅仅意味着落伍,更可能意味着在不久的将来被淘汰。

这样看来,提升 EIT 的生产力就成了我们当下重要的课题了,该怎么办?继续安排那些“专业”的 TTT?

困惑中的:CEO、CFO、CHO、HRD

企业内部培训师(EIT)的心声

无论我们愿意或是不愿意,公司为了组织文化、价值观的有效传承,批量培养合格的员工,加强部门间的协作,减少直接经济成本的投入等实际需求,已然将我们选定为公司的 EIT。理由是:我们是企业认定的 SME(专家),要为企业做出更多的贡献,领导和培训经理还告诉我们,只有 SME 才够资格成为 EIT!

可 EIT 并非只是一个“荣誉称号”,在得到称号的同时,公司对我们提出了明确的工作要求:每周、每月、每季度或是每年为公司内外的相关人员提供多少次或多长时间的特定主题的培训,而且这并不意味着我们可以不从事或弱化我们原本的岗位工作。相反,作为 SME,上级领导对我们的评价标准更高。说实在的,我们可以很出色地完成本职工作,我们的表达能力也的确不错,但这并不意味着我们有兴趣并且可以很好地教会其他人。培训不是我们擅长的事,甚至我们可能根本不喜欢做这件事。因为我们并不觉得做这件事情对我们而言有什

么价值。当然,我们中也有对这项工作有兴趣的人,很希望能够做得与本职工作一样出色。

但是,由于我们(愿意的和不愿意的)从来就没有接受过专业的培训师技能训练,所以在培训工作中只能依靠自己的感觉进行摸索。这样做的结果是我们很少能够收获与从事本职工作时相同的成就感。

公司显然也发现了这个问题,所以为我们安排了由专业的外部讲师执教的 TTT 课程,希望我们通过这些培训来提升自己的培训技能,更好地完成培训

工作。

我们承认,这些外部讲师大多都是具有专业素养的,他/她们传授给我们的也是非常专业的培训技术。但有一个非常明显的问题:我们总是觉得他/她们在试图将我们培养成一名和他/她们一样的职业培训师,而不是基于我们当前本职工作的 EIT。同时,还有一些外部讲师压根儿就不知道我们作为 EIT 究竟在做什么,他/她们在滔滔不绝讲授的基本上就是商务礼仪、演讲或商务简报技巧。这怎么可能让我们的培训能力得到提升,帮助我们走 EIT 之路走得顺畅,减轻我们的压力呢?!

如果可以选择的话,我们中的大多数人可能会放弃这个“荣誉称号”,为了那一点点可能存在或是压根儿就不存在的 EIT 的奖励去劳心费力做这件事情真的不太值得!但是……

既然已经要花时间去做培训这项工作了,有什么方法能够让我们至少做得轻松一些,多一些成就感呢?

我的天呐!下个星期又要我去做培训了!……

要是能够把“I”去掉,变成具有超能力的“ET”该有多好啊!

无奈的/期盼的/郁闷的: EIT

致经营管理者以及 EIT 岗位上的同行们

亲爱的伙伴们,困扰大家的问题在过去也曾经同样让我烦恼,就像我在简介中说到的,在我的职业生涯中,我也曾经在公司里身兼数职:既是经营管理者/