

—— 企业全员培训师系列教材 ——

企业培训师授课技能 提升指南

赵金亭 刘仕豪 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

—— 企 业

材 ——

企业培训师授课技能 提升指南

赵金亭 刘仕豪 主编



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

· 北京 ·

内 容 提 要

本书详细介绍了企业培训师从事培训工作时所需要的技巧。全书主要内容包括：企业培训与企业培训师、成人的学习特点与成人的教学原则、培训师教学设计、课堂授课技巧、培训效果的强化落实。

本书可作为企业培训师上岗培训教材，也可为企业培训师提升授课技巧的自学用书。

图书在版编目（CIP）数据

企业培训师授课技能提升指南 / 赵金亭, 刘仕豪主
编. — 北京: 中国水利水电出版社, 2016. 7
企业全员培训师系列教材
ISBN 978-7-5170-4567-0

I. ①企… II. ①赵… ②刘… III. ①企业管理—职工培训—指南 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第171338号

书 名	企业全员培训师系列教材 企业培训师授课技能提升指南 QIYE PEIXUNSHI SHOUKE JINENG TISHENG ZHINAN
作 者	主编 赵金亭 刘仕豪
出 版 发 行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn
经 售	电话: (010) 68367658 (营销中心) 北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京瑞斯通印务发展有限公司
规 格	140mm×203mm 32开本 8.25印张 165千字
版 次	2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷
印 数	0001—3000册
定 价	36.00元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

本书编委会

主 编：赵金亭 刘仕豪
副主编：田向阳 焦淑萍
参 编：孟金萍 董艳芳 许 甄 赵燕南

前 言

感谢你选择了这本书。

这是一本提高企业培训师授课技巧的书，也是一本教你如何开发企业内部课程的实战指南。

编写目的

企业培训师是企业人力资源培训的重要资源之一，建立企业培训师队伍对于企业人力资源的开发与培训具有重要的意义和作用。企业培训师在业务知识、技能、培训的内容方面具有很强的针对性、适用性，越来越多的企业采用企业培训师对员工进行培训。但是大多数企业培训师由于未接受过专业的授课技巧训练，讲课的效果往往达不到预期目的，因此对于企业培训师进行培训技能方面的培训已提到了企业的议事日程上。但市场上难以找到适合企业培训师授课技巧方面的教材，我们根据多年的经验，开发了这本培训教材。

本书内容安排

本书共分为五个单元：第一单元为企业培训与企业培训师，主要介绍企业内部培训的特点及培训与教育的区别，以明确企业培训师的角色定位和需要掌握的技能，树立以

学员为中心的培训理念；第二单元为成人的学习特点与成人的教学原则，主要介绍成人的学习特点及成人的教学原则；第三单元为培训师教学设计，主要介绍怎样设计教学目标、怎样设计教学结构和教学过程及添加素材编写课件；第四单元为课堂授课技巧，主要介绍上课的技巧、培训师课堂掌控及教学基本功的日常训练；第五单元为培训效果的强化落实，主要介绍培训效果强化落实的方法。

本书特色

本书适用范围广、实用性较强，具有鲜明的五个特点。一是立足于企业培训需求，讲解了培训师在课程设计和课堂授课方面的技巧，特别适合作为企业中“全员培训师”等类似活动的教材。二是教学与练习相互结合，即每单元后面都安排了若干练习。三是本书案例及练习都是初学者想掌握的热点、焦点，掌握了这些案例立即可用于实战。四是书中设计思路清晰，步骤讲解环环相扣，特别适合读者自学。五是配套光盘中的素材为学员练习提供了方便。相关素材可去水电知识网的“下载中心”下载，地址为：<http://www.waterpub.com.cn/soft down/>。

通过这本书我们帮助你掌握

课程设计和课堂授课技巧

我们希望这本书可以让你：

一看就会

让你看了就可以上手！

一会就用

书中的案例都可用于实战！

一用就要

一旦实践，就有乐趣！

读者对象

本书可作为企业培训师上岗培训教材，也是学校教师提高课程设计和授课技巧的最佳参考书。

本书由国网河北省电力公司和三峡大学电气与新能源学院共同编写，期间得到了学院领导的悉心指导和大力帮助，在此深表感谢。由于作者水平有限，教材中疏漏和不足之处在所难免，恳请广大读者和专家不吝赐教。

编者

2016年6月

目 录

前言

第一单元 企业培训与企业培训师	1
第一节 认识企业培训	2
一、企业培训的含义	2
二、企业何时需要培训	4
三、培训与教育的区别	4
四、培训与演讲的区别	8
五、培训项目管理的基本流程	9
第二节 了解企业培训师	20
一、企业培训师的特点	22
二、企业培训师的三个最基本条件	23
三、企业培训师的两个基本职责	24
四、企业培训师的三个重要角色	25
五、优秀企业培训师素质要求	27
六、热爱学员的基本要求	28
七、企业培训师需把握的六大策略	30
八、企业培训师与学员的关系	32
九、企业培训师应具备的几个观念	34

第二单元 成人的学习特点与成人的教学原则 37

第一节 成人的学习特点及学习的障碍 38

一、成人学习的特点 38

二、成人学习与学生学习的区别 40

三、成人学习的障碍 40

第二节 成人培训的教学原则及要点 44

一、成人培训的教学原则 44

二、成人培训中需把握的几个要点 48

第三单元 培训师教学设计 55

第一节 培训目标与内容设计 57

一、明确培训目标和课程大纲 57

二、课程命名 61

三、教学内容 65

四、设定课堂教学目标 78

第二节 选择合适的教学方法 83

一、常用的教学方法 84

二、教学方法的选择技巧 111

第三节 编写教案 112

一、教案的作用 113

二、编写教案前的前期工作 114

三、教案的内容 115

四、教案的编制 117

五、教案编写要注意的几个问题 125

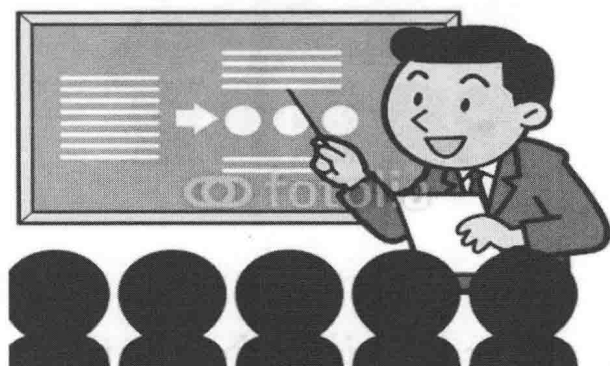
六、讲稿与教案的区别 126

第四节 添加素材编写课件	127
一、构建课件结构	127
二、添加课件素材	129
三、用 PPT 制作课件时的注意事项	132
第五节 PPT 课件常见问题解析	135
一、PPT 课件设计中常见的问题	135
二、典型案例解析	135
第四单元 课堂授课技巧	141
第一节 上课的基本技巧	142
一、良好的开场	142
二、导入新课的技巧	143
三、讲解新知识的技巧	149
四、结课的技巧	161
第二节 培训师课堂掌控	169
一、课堂教学的有效调控方法	171
二、培训师如何掌控课堂纪律	177
三、特殊情况的处理办法	181
第三节 教学基本功的日常训练	185
一、教学语言运用	185
二、教态语言运用	191
三、板书的书写	201
四、写好教学反思	206
五、观摩听课	210

第五单元 培训效果的强化落实	223
第一节 柯氏四级培训评估模式	225
一、柯氏模型的具体运作	227
二、评估结果的应用	234
三、运用柯氏模型进行培训效果评估的注意事项	235
四、使用柯氏评估模型的三大误区	235
第二节 培训效果强化落实的有效方法	237
一、培训效果强化落实的有效方法	237
二、培训师是培训效果强化落实的关键	239
三、学员是培训效果强化落实的根本	245

第一单元

企业培训与企业培训师





21 世纪是知识经济时代，是知识爆炸的年代，获取知识和信息已经成为人们生存的必备手段，因此终生学习也是社会的必然发展趋势，而培训则是企业员工交流信息、增长知识、提高技能，促进企业发展的重要途径，通过企业培训可以快速地解决企业的岗位需求以及个人对职业发展的需要，因此企业培训变得越来越重要。

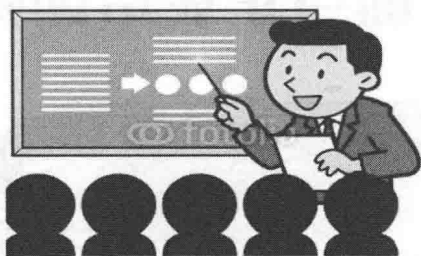


图 1-1

第一节 认识企业培训

一、企业培训的含义

（一）什么是培训

说到培训，有好多人会联想到教育，其实，培训不同于教育，培训的对象仅限于成人，因此它的针对性、实用性、时效性更强。培训这个词，从字面上可以拆成培和训两个字，培是培养，训是训练。

培训重在提升技能，是短时间内为企业各个岗位输



送专业人才，为员工提供职业发展所需要的各类知识、技能等方面的专业学习。通过培训培养一种学习的气氛，让员工在这种气氛中进行训练。培训的侧重点是训练，但只有学员离开培训教室，技能得到了提升，知识得到了拓展，思路更加开阔，培训才真正达到了训练的目的。

（二）什么是企业培训

企业培训是指根据经济和社会发展的需要，特别是企业自身实际工作的需要，采取多种方式对员工进行的有计划、有组织、多层次的培养和训练活动。目标就在于使员工的知识、技能、工作方法、工作态度以及工作的价值观得到改善和提高，从而发挥出最大的潜力，提高个人和企业的业绩，推动企业和个人的不断进步，实现企业和个人的双重发展。

到底什么是企业想要的培训？企业真正需要的培训，就是要在一定程度上指出问题，并引导和启发学员寻找解决问题的思路。但是，不是所有问题都能通过培训

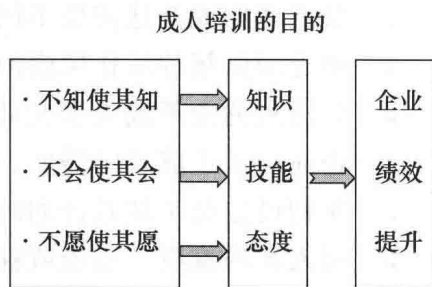


图 1-2

解决，培训能够解决的是人的问题，是关于员工会不会、能不能和愿不愿的问题，是解决由于人的知识、技能和态度方面的差距造成的企业绩效问题。



说得再通俗一点，培训，就是你不懂的，或者你懂得少的，我懂，我告诉你，你懂了；你不会做的，你不知道为什么做的，我知道，我告诉你了，你会了，也明白为什么这样做了；原来工作积极性不高，通过学习工作热情得到了提升，态度发生了改变，创造性地开展工作。这就是培训所要的结果。

二、企业何时需要培训

企业培训一般有两主流：一是以培训技术、技能为目的，集中于企业职级较低的员工；二是以培养管理人才为目的，集中于企业职级较高的员工。也可以把有关信念、价值观以及心态的培训和技能、技术的培训有机结合起来。企业一般在以下几种情况下需要对员工进行培训。

- 新员工需要融入企业。
- 员工调职或升迁需要不同技能。
- 缺乏团队精神或作风涣散。
- 经历大的变革或人事变动，调整心态。
- 企业与员工成长的需要。
- 年初设定员工绩效计划时。
- 引入新的流程、系统或标准时。
- 新的法律法规出台或法律法规发生变化时。
- 专业人才储备时。

三、培训与教育的区别

提到“培训”就不能不说“教育”。教育为长期行



为，教育意在引导。两者的区别见表 1-1。

表 1-1 培训与教育的区别

区别	教 育	培 训
中心	教师	学员
目标	增长知识	掌握技能、开发潜能
方式	传授式（教师告诉学员）	参与式（学员自己“发现”）
范围	某个学科或领域	针对特定岗位或职业
内容	系统性知识	实用性知识、技能或态度
时间	周期长	时间短
形式	单一化	个性化和多样化
师资	知识丰富	知识+经验+阅历+思维+观点

通常，我们把国家实施的为了提高人民基本素质的过程称为教育，所以往往在讲到“教育”的时候人们喜欢在前面加上“素质”两个字。培训的目的是提高人力资源的能力、技能。教育和培训的本质区别导致两者存在很大的不同，主要表现在以下几个方面。

（一）中心点的区别

无论是教育还是培训，教师、学员和管理者都是教育和培训活动的主体，但教育和培训的中心点是不一样的。教育强调的是教师传授知识，学生获取知识，课程和教学内容是学校规定好的，教师教什么，学生



就学什么，因此，教育的中心是教师。在培训活动中，参训者都是成年人，他们都有一定的教育背景和工作经验，他们之所以参加培训不只是为了获取信息，更重要的是为了提高能力和提升发展空间。对他们来说，培训活动强调的是参训者需要什么，参训者能够通过培训真正学到什么，培训师就应该传授什么，而不是培训师愿意教什么就教什么，因此，培训的中心是学员。

（二）学习内容的区别

教育提供的教学内容强调的是培养学生基础理论知识的掌握与运用。培训强调的则是与企业工作密切相关的知识和技能的掌握和运用，培训有利于实现组织目标，树立积极向上的工作态度、良好的思维习惯及树立正确的价值观。

（三）过程的区别

教育的过程是一个以个人为导向的过程，一个人在接受教育前对学什么专业和毕业后做什么会有很多选择，在接受教育的过程中也可以充分发挥自己的特长，张扬自己的个性。培训的过程则是一个以企业工作和任务为导向的过程，你一旦进入一个特定的企业之后，企业会要求你在某个工作岗位上在一段时期内保持相对的稳定，并要求你与企业目标保持一致，与企业规范保持统一，认同企业文化和价值观。你不可再率性而为，你的个性可能会相对