

本世纪大有“钱”途的职业，从这里开启人生成功的大门

金牌职业

职业培训师的八项修炼

杨思卓 著



Professional Trainer Training



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

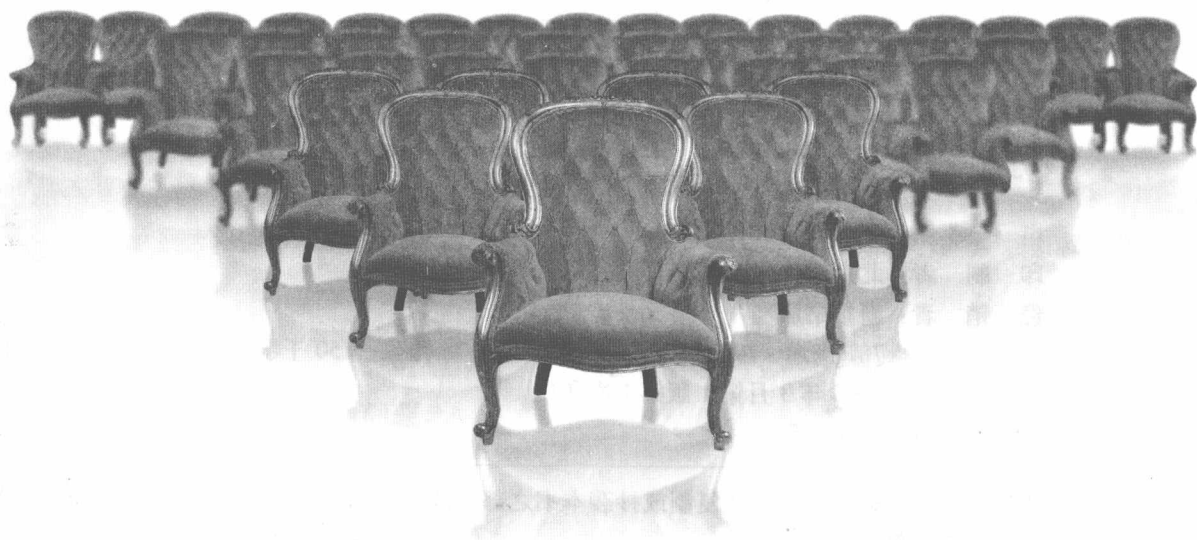
杨思卓 著

金牌职业

职业培训师的八项修炼



Professional Trainer Training



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌职业: 职业培训师的八项修炼/杨思卓著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 3

ISBN 978-7-301-13378-1

I. 金… II. 杨… III. 企业管理—职工培训 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 010367 号

书 名: 金牌职业: 职业培训师的八项修炼

著作责任者: 杨思卓 著

责任编辑: 于海岩 虞正逸

标准书号: ISBN 978-7-301-13378-1/F · 1841

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京时代华都印刷有限公司

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 150 千字

2008 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

师者，传道、授业、解惑也。

这是唐代著名文学家韩愈对“师”的诠释。在当时，为人师者要传授圣贤之道、授予学业技艺、解除疑问困惑。在现在的时代背景下，如果赋予“师”鲜活的生命形象的话，培训师应该是最符合的对象之一。

培训，作为人力资源开发的一个重要环节，因其强大的“造血”功能而日益引起企业的重视。人们自踏入社会的那天起，无不个人前途、组织发展、社会进步而努力奋斗，但是，有的一路顺风，有的波折重重。而满足企业或个人的求强欲和求知欲，正是 PTT（Professional Trainer Training，职业培训师）的使命，也是“传道、授业、解惑”在新的时代背景下被赋予的新内涵：作为培训师，我们传导，把知识让渡给他人；我们放大，放大自己的能量；我们延伸，延续自己的职业生命。我们宣导理念，训练技能，解决问题……

也正是因为如此的职业使命，所以有了这样的一本书。虽然我们的 PTT 课堂已经造就了大量优秀的职业培训师，虽然许多优秀的 PTT 已然成为企业界和培训界的闪耀明星，但是这还远远不够。所以，我将多年的心血凝聚成文，作为传道、授业、解惑的另一种方式。

本书的理念和方法，都经过无数次的教学实践，其中理念和方法最终形成的过程，也是职业培训师培训行业在中国的成长历程，当然，我

们在实践中还会将其不断完善。而其中的教学案例模型，同样在教学实践中经过无数次的使用，不断地得以科学化。比如“领导力模型”就是经过数千次的《360度领导力修炼》培训课程的打磨而形成的。在本书里，职业培训师之道，体现了现代职业培训师的师德与师威。而职业培训师的技能素养、教学方法、课堂气氛的掌控能力、课程设计技巧，正是对师艺的诠释。师德、师威、师艺，对于一个优秀的职业培训师来说，三者密不可分，缺一不可。

当然，本书不单是写给职业培训师和欲成为职业培训师的有志者的，同样是写给现代企业的管理者和领导者的。因为，对于现代企业的领导人或管理者来说，不会教导就不会领导。作为企业的管理者不具备培养下一代接班人的教导能力，就会令企业患上“不孕不育”症，处于“断子绝孙”的危险境地。所以，合格的领导者需要具备培训下属的能力，做企业教练，做指导者，这是迈向“第四代领导”的捷径。

本书能顺利出版，要感谢一直支持我的领导，感谢无数的 PTT 老师和学员，本书凝聚了大量优秀培训师和 PTT 学员的智慧。同时感谢我的家人，他们给了我莫大的支持和鼓励。另外还要感谢中商国际管理研究院的全体同仁，尤其感谢研发中心的全体成员，人们看不到他们，但是不能忘记他们付出的辛劳。

杨思卓

于深圳

引 语

作为一名培训师和培训管理者，有什么资格站在培训的讲坛和管理岗位上？何以为人之师？其实，没有别的，只是比别人先学习一步罢了。只要先学习、肯学习，就可以比别人懂得多一些。那么，培训师怎样才能做到先知？如何能够成为“先知”？如何有资格传道、授业、解惑？这就是你为什么要拿起本书的原因，同样也是我们不懈努力追求的原因。为什么有的人学习后成为一个教导者，就是因为他能够后人发而先人至。

佛教特别讲究慧根，讲究悟。知识和智慧是两回事，智慧要高于知识。所以，大多数情况下是有智慧的人领导有知识的人，培训师就应该是智慧之人。智慧之所以比知识更高一筹，主要体现在对事物的领悟上。其实，这个世界天天都在提醒我们，赐给我们新的知识。只是我们可能没有全部看到，没有全部听到，没有全部感觉到。谁领悟得最多，谁就是这个社会的先知。

生命因追求而精彩

每个人都有追求，追求向上的精神是生命的本真。任何一个人，只要让他自然焕发生命的活力，他一定是向上的，一定是活泼的，一定是努力的。小孩子总是非常活泼，蹦蹦跳跳，而很多年迈的老人，同样也会散发出一种青春的激情，为什么？内在的活力使然，生活每天都有新

的变化。所以，生命就是因为追求而焕发出精彩来。回想我们自己的人生历程，你会发现自己的生命中最精彩的那一段一定是有追求的时刻。

有人说，佛家就没有追求，六根清净，四大皆空。其实，那是对佛学的误解。佛学，是最讲追求的，追求的是至真、至美、至纯的境界。我们必须要有追求，哪怕是 80 岁了还要有追求。追求，不要太注重于结果如何，更看重的应该是过程。

追求因指引而成功

成功最快的、成长路径最短的是什么样的人？是得到了高人的指点、有贵人相助的人。凡是成长很快的人都是因为得到正确的指引而成功的。追求因正确的指引而成功。当我们回顾自己一生中最敬重的人的时候，一定会发现，他是给我们指引方向的人。这个人也许是我们的父母，也许是别人，但他们都是我们生命中的老师。

指引因事业而伟大

作为培训师，就是指引之人，很多时候是在教导别人应该怎样干，但指引只有和事业发生联系的时候才够伟大。一个伟大的人一定得靠团队的力量，指引二三十人的是老师，指引两三百人的是老板，指引成千上万人的是大师和领袖。PTT 的最高境界就是要做大师级的培训师。

目 录

前言 / I

引语 / III

第一章 职业培训师之道

第一节 现代培训的“三一律”/3

第二节 培训师的四项职业使命/8

第三节 培训师的职业素质模型/13

第四节 培训师的正确心态训练/20

第二章 职业培训师的技能素养

第一节 克服怯场的五项策略/31

第二节 课程导入的五种方法/36

第三节 课程结束的五种手法/44

第四节 课堂必修的四项风范/46

第五节 专业培训的十二种手势/59

第三章 职业培训师培训课程设计指南

第一节 培训师的三个层级/75

第二节 培训课程设计指南/79

第三节 制订一份好的培训计划/93

第四章 教学现场气氛的掌控

第一节 学员的四种类型/101

第二节 培训师的四大风格类型/108

第三节 现场应变六项对策/112

第四节 精彩点评/117

第五节 课堂掌控自测/120

第五章 课堂精彩四元素

第一节 新知因子——满足学员对新知的探求/131

第二节 哲理因子——完成学员的思维升华/136

第三节 情感因子——激发学员的情感共鸣/137

第四节 综合案例——凤凰展翅之谜/142

第六章 培训师专业教学方法

第一节 方法与内容的配合/151

第二节 课堂讲授法/152

第三节 现场演示法/159

第四节 案例教学法/162

第五节 游戏带动法/168

第六节 培训效果的 ATC 督导法/170

第七节 培训师的专业评价/172

 第七章 教学工具的灵活运用

第一节 常规教具评价/179

第二节 教学资源的综合运用/186

 第八章 培训师的职业生涯规划

第一节 六一规划/195

第二节 走向第四代领导模式/198

附 录 经典培训游戏集锦/205

金牌职业

Professional Trainer Training

PTT

第一章

职业培训师之道

第一节 现代培训的“三一律”

有人曾说，摩托罗拉每投入1美元用于培训，便会有30美元的产出。且不论这句话是真是假，对照一下国内培训业的实际状况，我们掌握的事实是，大部分企业基本是投入30元培训费，却不一定有1元的产出。为什么会是这样？有人说是因为培训不得其法，也有人说是因为培训不得其人。

如同没有高水平的教练，就一定训练不出来高水平的运动员的道理一样，一个低水平的培训师，又怎能培训出高水平的学员？大多数企业一直苦恼于培训的收效低微，根本问题不是培训课程不好，也不是学员不够聪明，而是许多培训师没有很好地遵循培训的“三一律”。所谓“三一律”，就是培训如果要收到良好的绩效，一定要实现三个方面的转化，形成三位一体化，即：

- 将外在的学习要求转化为学员内在的学习需求；
- 将外在的知识、理念与技能转化为学员内在的素质和能力；
- 将内在的素质和能力转化为外在的行为。

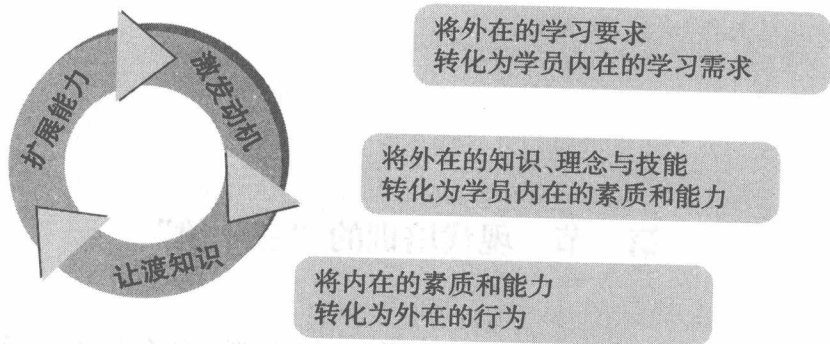


图 1-1 现代培训的“三一律”

在教和学的过程之中，培训师没有将学习需求、素质和能力、行为习惯三位一体化，没有把握好某些关键的教学转化环节，才造成培训绩效不佳的结果。

一、要求变需求

第一个转化，是将学员外在的学习要求转化为内在的学习需求。外在的学习要求，就是企业或者个人根据自身的发展需要，对适应工作需要的素质和能力提出的外在要求。例如，对于新来的销售人员，企业要求他们：首先要掌握企业及产品的相关知识，同时要学会如何与客户进行电话沟通或者面对面沟通。产品知识和沟通能力就是销售人员所面临的外在学习要求。

而学习需求是为了适应工作和个人的发展需要，掌握特定的知识、理念、技能，因此希望接受并且实际接受的相关课程的培训。比如说，一些销售人员要想拿到更多的订单、更多的提成，就要学习更多的产品知识，学习更多的推销技巧，参加更多的相关培训。

这就是内在的学习需求。

当外在要求没有转化为内在需求时，培训很难收到实际效果。比方说，公司要求全体员工学办公室英语，但是员工一致认为，学英语毫无用处，甚至认为是在浪费时间，这样的培训自然没有任何效果。

如何激发学员的学习需求？美国西点军校在新生开学时，先要求他们了解学校的历史，参观位于华盛顿的司令部，使新生在接受正式训练之前就被预热，被感化，之后再严格的训练和要求新生都能接受。这就是成功地将外在的学习要求转化成了学员内在的学习需求。

培训师在第一堂课上就必须实现这个转化。一上来就滔滔不绝地讲课，没有让学员先热身，很难把课程有效地进行下去。培训不是灌输，要像西餐中先上开胃酒一样，先把胃口刺激起来，自然增加食欲。一个好的课程，也要先有“开胃酒”，促使学员的外在要求向内在需求转化。

二、知识变能力

第二个转化，是将外在知识、理念与技能转化为学员内在的素质和能力。这就是培训师具体要做的三件事——传授知识、转变理念、训练技能，三者必居其一或者三者兼而有之。将这些知识、理念和技能转化为学员内在的素质和能力，也是培训的主题。

完成转化要防止“知识中毒”，错学不如不学。俗话说“才多不压人”，就是说，知识都是有用的，多多益善。其实不然，任何事物

都会有两面性，物极必反。食物能给人提供营养，也能使人中毒；知识能充实人的大脑，也能误导人的言行。

美国的一些培训机构认为，中国人的学习热情太高涨了，将来也许会犯错误，甚至会死得很尴尬——不是死于知识饥渴，而是死于知识中毒。

10多年前，某大企业总裁励精图治，使企业得以飞快发展。但是最近10年，他读错了书，走错了方向，造成企业止步不前。10年前，他读了一本美国人写的书，书上说对员工要放开，让人们的天性得到充分发挥，所以企业不用规定工作时间。他深以为然，于是在企业里执行。结果，员工成了一盘散沙，工作效率直线下降。

这就是盲目学习的结果，准确地说，是不加选择、不加批判地学习而导致的结果。因为，目前我们的生产力水平决定了员工还没有达到较高的自觉性，而且法治还不健全，这时候就开始实行德治，显然违背客观规律。

有一个企业带领9名干部学习《领导统御之道》，结果学完回去后，这9名干部都不服从领导了。因为他们学习了“统御之道”后，就知道如何和老板斗法了。

学了不该学的东西就是知识中毒，所以，未必是每个课程都要学，未必每个人都要学。有好多单位，一有培训，老板也参加，中层干部也参加，连食堂的大师傅也参加，这样的培训有何意义？

所以，将外在知识、理念与技能转化为学员内在的素质和能力时，要特别注意防止知识中毒。有句话说得好，“最合适的才是最好的”，要有选择地去学习，有选择地去转化。如何选择？你的痛楚点就是你的学习点。如果你现在最痛苦的是和你的上司搞不好关系，

那你拼命学英语有何用？不如学习一下如何管理你的上司。

传授知识、转变理念、训练技能的最终目的都是提升学员的素质和能力。这就要求培训师不仅课要讲得好，而且要让学员听得进去。学员收获多少是评估培训师水平的主要指标，所以培训不能只是演讲，演讲不足以带给学员有价值的东西。

三、能力变行为

第三个转化，是将内在的素质和能力转化为外在的行为。这是培训产生绩效的最关键的转化，如果没有这个转化，培训就没有任何意义。

比如说，员工学了顾问式营销技巧，就要将这种技巧运用于实际工作之中，从关键客户的选择、客户沟通、客服策略等各个方面改进自我，提升个人及公司绩效。实现了这一步，培训才能告一段落，才会产生价值。

当然，将素质和能力转化为外在的行为，不是单靠培训师就能做得到的。因为培训师除了在课堂上传授和课后辅导外，基本不会和学员有更多的接触。那么，如何真正实现从内向外的转化？首先，要依靠学员的主观能动性；其次，要靠上级领导的监督指导。学员的上级要负起责任，促使学员将学到的知识转变成外在的生产力。培训效果好不好，要用工作绩效来考核。

这就要求每一位企业领导者都应该是教导者，有责任把员工的素质和能力转化为外在的行为。如果培训之后，学员自己不主动实践，主管不管，老板也不管，怎么会有好的效果呢？