

好课讲到联合国
思卓私房课系列

职业培训师的 8堂私房课

修订
升级版

杨思卓
林 海

著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

好课讲到联合国
思卓私房课系列

职业培训师的 8堂私房课

修订
升级版

杨思卓
林海

著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

职业培训师的 8 堂私房课 : 修订升级版 / 杨思卓,
林海著. — 杭州 : 浙江工商大学出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5178-2973-7

I. ①职… II. ①杨… ②林… III. ①企业管理—职
工培训 IV. ① F272.921

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 227193 号

职业培训师的 8 堂私房课 : 修订升级版

杨思卓 林 海 著

责任编辑 谭娟娟

封面设计 新艺书文化

责任印刷 陶 波

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址 : <http://www.zjgsupress.com>)

电 话 0571-88904980 88831806 (传真)

排 版 程海林

印 刷 北京万博诚印刷有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 22.75

字 数 247 千

版 次 2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-2973-7

定 价 68.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970



杨思卓老师应 WOGC- UNSDGs (World Organization of Governarve & Competitiv-
enss for the UNSDGs, 联合国可持续发展目标治理与竞争力国际组织) 之邀在联合国
金色大厅演讲 (2017 年 3 月)



杨思卓老师和林海老师应邀参加世界联合大学—哈佛大学第三代领导力学术研讨会(2017年3月)

대학교-세계연합대학 업무 협정 체결식

between Incheon National University and Global United U

2017. 11. 21

INU 국립인천대학교



杨思卓老师应邀参加世界联合大学与仁川大学学术交流活动（2017年11月）



杨思卓老师与“中商国际九段私董会”企业家研习社优秀毕业生合影（（2017年10月））

序 Foreword

为师有道且有效

我做了18年的教育和培训工作，从深圳市管理干部培训中心到北京大学，从给首富讲课到给首长、市长讲课；2014年，我的课程版权收入达到了1000万元；2017年，受联合国可持续发展目标治理与竞争力国际组织邀请，我把课程讲进了哈佛大学和联合国金色大厅。

我现在讲课，常听到“从来没听过这么好的课”这样的赞誉。对于这个评价，其实我已经习以为常。能让我欣喜的是这样的认同：思卓老师不但培养了“帅”——一群优秀的企业家，还培养了“师”——一批优秀的培训师。

这次与我合写这本书的林海老师，就是其中的一个代表。她是从学习我的PTT（Professional Trainer Training，职业培训师培训）课程开始走上教育培训这条路的，现在我们亦师亦友。她那种精益求精的功夫，已经化为良师风范。在北京大学为老师们上培训课，看到同行们对林老师由衷的钦佩与称赞，我有一种感觉，叫“欣喜如师”。

我讲了18年的课，做了130期的PTT班，培养了4代培训师，这期间也走了很多弯路。可以说，假如从头来过，可能只需要8年的时间便可以取得现在的成果。我希望大家通过读这本书，

能够少走10年弯路。

做一个好老师，基本的标准是“四有”：有道、有料、有趣、有效！

道，就是真知灼见，科学健康，符合规律；料，就是营养丰富，案例切实；趣，就是生动幽默，引人入胜；效，就是为用而学，以绩效作为检验培训的首要标准。

说到有道，知识上也需要绿色食品。在亚太女性高峰论坛上，有一位海外华侨和我谈到，国家发达了，国人爱学习了，这是一个国家向上的标志。但是她很担忧国内的学习热，真是饥不择食、渴不择饮，许多在国外的知识垃圾都贩卖到国内来了。这是要中毒的！这和我观察到的一样：在浩浩荡荡的学习大军中，死于知识中毒的比死于知识饥渴的多得多。这可不是耸人听闻。据世界卫生组织统计，全球死亡的病人中有1/3是死于不合理用药。另据报道，中国每年约有19.2万人死于药源性疾病。

怎么做到有道？除了读懂经典，坚持创新，我坚守的第一个准则是：不能讲给你的孩子听的，就不要讲给学生听！

在大咖们宣扬“态度决定一切”的时候，我私下里会告诉自己的孩子：态度只能决定一半，能力决定另一半。在大咖们宣扬“执行决定成败”的时候，我会告诉孩子：决策错了，执行就是失败！在大咖们勾兑“心灵鸡汤”，让大家转发“一分付出，一分收获”的时候，我私下里告诉孩子：在错误的时间、错误的地点，为错误的东西付出，十分付出也没有一分收获！对孩子说话，可以丑，可以糙，但绝不能假。以为父之心为师，对自己的孩子说的私房话，每一课都对得起“父母”两个字！

有道且有效。我们许多老师都在宣传新知识、新观念，这是好事，但好事只做了一半，另一半是教会学生学以致用。作为一个学习者，深知学习本身就是快乐，但知识不是拿来玩的，是拿来用的。知为出发点，行为目的地！一个老师若只是新知贩卖机，告诉学生是什么（what），告诉学生为什么（why），就是不告诉学生怎么做（how）！那他的学生就只能像当年曹操的士兵一样，望梅止渴。培训师和中小学教师不同，也和大学里讲基础理论的老师不同，他们应该是为用而生。

透露一下，我和林海的课程有这样的要求：“127”知识营养配方：1分是什么，2分为什么，7分怎么做。我坚守的第二个准则是：自己都做不到的，不要讲给学生听！为此，我担任了4家公司的董事长，亲身体验；我18年写了18本书，一年365天，我每天会用两小时通过网络讲“思卓私房课”，专讲遇到各种问题怎么做，大家只知我以此育人，不知我以此练手啊。一个好老师，讲一天的线下课程，要有5倍以上的时间去实践，去研究。

既要付出也要积淀，这才是学者；既做学者也做行者，这才是师者；既是咨询师又是培训师，这才是良师。在这本书里，我们将把自己的切身体会分享给大家。

杨思卓

2018年3月15日

目 录 Contents

序 为师有道且有效 XI

第一章 进入角色，有备而来

第一节 培训师的四类职业半径 005

一、课程讲师 006

二、人才发展咨询师 006

三、人才生产线设计师 007

四、组织学习规划师 008

第二节 学员成就衡量培训师职业成就 010

一、培训师是主导，学员是主体 011

二、以组织绩效为导向的培训行为 014

三、培训成果的新四级评价标准 015

第三节 坚守现代培训的“三一律” 017

一、要求变需求 018

二、知识变能力 019

三、能力变行为 021

第四节 四项使命升华职业生命 022

一、传导——把知识传授给他人 025

二、放大——放大自己的能量 025

三、延伸——延续自己的职业生命 026

四、回馈——让自己得到升华 026

第五节 培训师的八项职业素质 027

一、智商和情商 027

二、形象和表达 030

三、责任和支配 031

四、自省与自新 032

第六节 态度决定职业成就 034

一、思维态度：知变戒盈 034

二、行为态度：目标迁善 035

三、心灵态度：爱与创造 035

第二章 操练技艺，登台有范

第一节 从容不迫，自信加分 039

一、紧张会使专业人设崩塌 039

二、培训师紧张的课堂表现 040

三、紧张不可怕，关键是找到压力源 043

四、应对紧张的五种办法 044

第二节 精彩导入是成功的一半——课程导入的 五种方法 052

一、设疑导入 054

二、引言导入 057

三、事例导入 058

四、数据导入 059

五、演示导入 061

第三节 不一样的结尾——课程结束的五种 手法 067

一、综述结尾 067

二、提炼结尾 068

三、呼应结尾 068

四、激励结尾 068

五、悬念结尾 069

第四节 讲台上的“大明星”——课堂必修的四项 风范 070

一、服饰——将你的专业权威性提升 20% 070

二、表情——好面容不如好表情 072

三、身姿——让你的姿态更优雅 073

四、眼神——关照全场充分交流 074

第五节 语言无魅力，风采减一半 076

一、艺术化语言 076

二、具象化语言 083

三、哲理化语言 085

第六节 手势也是表达——专业培训的两类手势 087

一、表达意图与手势一致 088

二、姿态从容优雅 088

三、方位清晰准确 089

四、符合课堂礼仪 089

第三章 高下之分，胜在设计

第一节 培训师的三个层级 093

一、初级培训师——重在表达流畅 093

二、中级培训师——重在平衡发展 093

三、高级培训师——力求灵活自如 094

四、真正的高手能让“外行看门道” 094

第二节 课程设计步骤“7+1” 098

一、好课程始于好题目——确定课程名称 098

二、用项目管理思维建立课程标准 100

三、以三级大纲确立课程目标 104

四、以学员状况匹配教学内容 106

五、以结构思维整合内容要点 111

六、以学员风格设计课程文件 113

七、以学员试讲改善课程内容 114

八、以短链反馈提效课程开发：及时反馈减少试错成本

第三节 如何制订课程标准 116

- 一、明确组织需求的三个渠道 118
- 二、扫描学员现状的六个方法 121
- 三、诊断能力差距及制订解决方案 131
- 四、分析能力差距原因的三个方向 132
- 五、设计解决方案的五步思考 134

第四节 确立课程目标 136

- 一、确定课程核心目标 136
- 二、分解目标至逐个技能和工具 137
- 三、训练规划及课程时间计划 138

第五节 结构化思维，图形化呈现 140

- 一、结构化思维提升课程品质 140
- 二、课程常用的五类结构 144

第六节 制订一份好的培训计划 157

第七节 撰写学员手册 161

第四章 妙用亮点，精彩纷呈

第一节 新知元素——满足学员对新知的探求 169

- 一、“新”从何来 170

二、新旧搭配，事半功倍	175
第二节 哲理元素——完成学员的思维升华	179
一、概括本质要点的精华概括法	179
二、延伸时空纬度的时空超越法	180
三、寻求反向真理的相反相成法	180
第三节 情感元素——激发学员的情感共鸣	182
一、真情诉求法	182
二、崇高诉求法	184
三、情理交融法	184
四、轻松幽默法	185
第四节 综合案例——凤凰展翅之谜	188

第五章 掌控现场，自助天助

第一节 学员的四种类型	192
一、感受型学员，重视其感受	195
二、反思型学员，注重启发性	196
三、推理型学员，逻辑要理清	197
四、践行型学员，激发成就感	198
五、综合教法应用——抓住主倾向学员	199

第二节 培训师的四大风格类型 203

- 一、思想性为主的教士风格 203
- 二、理论性为主的学院风格 205
- 三、实践性为主的教练风格 205
- 四、表演性为主的演艺风格 206

第三节 现场应变六项对策 209

- 一、内容出现错漏怎么办 209
- 二、气氛比较沉闷怎么办 210
- 三、遇到挑衅找碴者怎么办 212
- 四、行家高手出场怎么办 213
- 五、课堂秩序混乱怎么办 214
- 六、学员总有质疑怎么办 215
- 七、总结：自助者天助 216

第四节 精彩点评 218

- 一、总体概括 219
- 二、完成超越 220
- 三、三项原则 221

第五节 课堂掌控自测 222

第六节 课堂管理有方 226

- 一、绘制课堂体验地图 226
- 二、巧用承诺锁定行为 230
- 三、树立标杆建立标准 230
- 四、设计竞赛催化创新 231