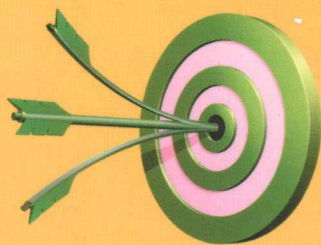


中国PTT第一人**18**年精心打磨
为本土培训师量身定制

培训师 核心能力突破

PTT让一切课程更美丽

周平（山隐耕夫） 著



1800天课程，近**300**家知名企业的培训实践
受训培训师的课程满意度达**98%**以上

培训师职业资格认证考试推荐教材
可口可乐、中国移动、富士康等名企都受益的经典培训课程

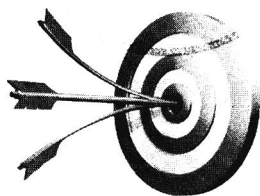


北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

培训师 核心能力突破

PTT让一切课程更美丽

周平（山隐耕夫）著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

培训师核心能力突破：PTT让一切课程更美丽 / 周平（山隐耕夫）著.
—北京：北京大学出版社，2013.5

ISBN 978-7-301-22381-9

I. ①培… II. ①周… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第075727号

书 名：培训师核心能力突破——PTT让一切课程更美丽

著作责任者：周平（山隐耕夫） 著

策 划 编 辑：马兴欢

责 任 编 辑：李淼淼

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-22381-9 / F · 3604

出 版 发 行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电 子 信 箱：tbcbooks@vip.163.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者：北京市密东印刷有限公司

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 16.5印张 221千字

2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷

定 价：58.00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 **电子信箱：**fd@pup.pku.edu.cn

在中国，很少有人能讲清楚“PTT国际专业讲师培训”与“TTT培训师培训”的关系与区别。很多没有学习过正规PTT或者TTT课程的人，遇到我之后都会问我两者之间的联系。

严格来说，TTT源于PTT。

1937年，美国国家教育部门希望提升美国教育质量、统一全国教育标准，在国内发起借助民间力量和资金解决美国教育问题的号召，于是，美国民间机构研究出PTT课程。该课程于1944年成为美国教育界指定的提升讲师、教授授课技能课程。

1968年，商业人士希望将PTT市场化，获取在企业培训的商业利益，将PTT中单纯提升讲师授课技能的内容进行改版，增加了一些管理元素、行政性质的培训知识，降低了授课技巧级别标准，并取名为TTT（training trainers to train，训练训练者组织训练），很快在美国商业培训市场普及。后来传播到亚洲地区。

PTT涉及的知识很简单，就是“展示”。TTT涵盖的知识比PTT丰富，包括培训计划、培训组织、培训服务与现场管理、培训技巧等，而对讲师展示方面，针对性不强，只训练相对简单的讲课技巧。

有一个比喻：TTT是一个摄制组，拍一部电影，摄制组有导演、编剧、制片、策划，也有采购、剧务、灯光、化妆、司机，还有演员——

主演、配角、群众演员、跑龙套的；PTT就是主要演员，只管表演好，不管别的。也就是说，TTT是管理PTT、服务于PTT的，同时也做一些基础的内部培训，所以涉及面很广；而PTT走专业展示技巧路线、高端的讲课技巧路线、大牌讲师路线。

1994年，美国著名财务咨询管理机构安达信公司在香港举办了第一期PTT课程中级班，我有幸参与其中。这是亚洲地区的首个PTT课程。那时我还不知道什么是PTT、什么是TTT，甚至都不知道世界上有这两套课程。虽然我1992年就开始在国内一所学校任教了，但是我对国际教育了解不多。而为期4天的PTT国际专业讲师培训课程，改变了我的人生和命运，也提升了中国培训界的质量。

2001年11月21日至24日，第一届PTT国际专业讲师培训的商业性公开课在中国内地举办。课程结束一个月后，我与当时课程主办方负责人见了一次面，他表达了要在中国大规模发展PTT，让PTT成为中国培训主流课程、成为中国培训师必修课程的想法。这个时候我们探讨了PTT的版权问题，对方将原来的PTT（presentation of trainer training，训练训练者在讲台上的专业展示能力）重新定义为：professional trainer training（训练训练者的职业能力）。

直到今天，中国的企业想要做企业员工培训，就会先举办“企业内部培训师培训”来培训企业自己的培训师。于是PTT课程就成为企业一定要考虑的一门课程。当今中国的企业培训师或者商业性职业培训师，绝大部分都是出自PTT或者TTT培训。

目前，中国培训界对PTT和TTT课程的需求量非常大，能讲PTT和TTT课程的培训师成百上千，个人一年课程量超过100天的培训师就有50人以上。而中国很多大型企业几乎每年都有PTT或者TTT课程的培训预算，像银行业、通信行业，几乎每个省、每个地区一年都会做几场PTT或者TTT培训。如：中兴科技一家企业，一年就有超过100场的PTT或者TTT课程安排。

简单介绍了PTT和TTT，我再讲讲自己从事培训工作18年，在职业发展的5个阶段中的感受。

第一阶段：绝对追求感性与互动。

刚开始从事培训时，注重课程的极端感性，保证课程的氛围，创下了16年来没有人在我的课程中睡觉的纪录。

第二阶段：追求课程感性、理性与互动的完美结合。

重视课程的理论基础和感性，保证了课程理论与感性相结合。

第三阶段：追求课程绝对针对性、感性、理性、互动。

重视课程感性和理性，同时保证每个课程仅仅适合本班学员，并有意地增加互动。

第四阶段：追求课程的艺术性与高雅。

用课程艺术代替无厘头的感性与互动，保证课程变得高雅；将理性的课程内容提炼到只适合本课程使用，让课程变得简洁、专业。

第五阶段：追求课程的美丽。

18年职业培训生涯到今天，前4个阶段似乎都过去了，我对PTT也有了新的体验和感悟，浓缩为一个词——“美丽”，追求课程的美丽。



自序 PTT让一切课程更美丽 / VII

第1章

临阵磨枪，不亮也光

- 优秀的培训师必须有备而至 / 2
- 高水平的培训师必经理论打磨和实践洗礼 / 2
- 再锋利的枪也需要磨得光亮些 / 3

第2章

什么样的课程才美丽

- 课程理论获得学员尊重 / 12
- 课程内容对学员工作、生活具有指导性 / 19
- 课程氛围让学员喜欢 / 20

第3章

PTT的核心宗旨——展示

- 课程中的9个展示 / 26
- 开场展示课程核心宗旨 / 30
- 课程核心宗旨的提炼 / 30

第4章

PTT五大关键词

- 第1个关键词：感性 / 34
- 第2个关键词：理性 / 39
- 第3个关键词：互动 / 44
- 第4个关键词：准备 / 47
- 第5个关键词：开心金库 / 50

第5章

培训师的风格培养

- 全能培训师必须掌握的4种授课风格 / 56
- 培训师一辈子研究的3件事 / 65
- 偶像派培训师和实力派培训师是怎样炼成的 / 67

第6章

消除课堂紧张心态

- 培训师紧张心态分析与应对 / 72
- 驱除紧张感的6个妙招 / 82
- 用积极的心态缓解紧张情绪 / 91

第7章

课程开场主观看法建立

- 什么是课程主观看法 / 98
- 课程中主观看法的重要性 / 100
- 课程积极主观看法的建立方法 / 100
- 开场主观看法建设哑火的处理方法 / 101

第8章

对学员思想、感受、行为的设计

- 抓住学员思想 / 104
- 增强学员对课程的正面感受 / 108
- 带动学员在课程中的积极行为 / 110

第9章

课堂互动技巧

- 课程容易沉闷的时段分析 / 114
- 课程中提问的最佳时间点 / 116
- 开场三问训练 / 122
- 三组合问话训练 / 128
- 五组合问话训练 / 130
- 课程八大互动技巧训练 / 133

第10章

培训师语言训练

- 4种不规范的课堂语言 / 150
- 7种专业发音训练 / 152

第11章

培训师肢体语言训练

- 肢体语言的重要性 / 160
- 四大职业手势 / 160
- 教室布置决定培训师步法 / 171
- 注意课程中的形体 / 174

- 眼神和表情规范 / 175
- 不规范的肢体动作是健康的大敌 / 176

第12章

8场高标准讲课演练

- 第1场：90秒即兴强行填词规定技巧讲课训练 / 181
- 第2场：4分钟定向规定技巧熟悉级训练 / 186
- 第3场：6分钟定向规定技巧高度级训练 / 194
- 第4场：8分钟定向规定技巧高度、深度训练 / 201
- 第5场：6分钟理性专题风格授课技巧训练 / 211
- 第6场：6分钟感性专题风格授课技巧训练 / 214
- 第7场：6分钟互动专题风格授课技巧训练 / 221
- 第8场：15分钟综合风格定向规定技巧授课训练 / 228

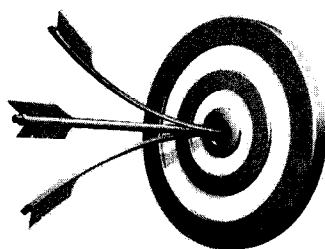
附录 感性文章鉴赏 / 239

致谢 / 250

P T T

第 1 章

临阵磨枪，不亮也光



优秀的培训师必须有备而至

高水平的培训师在授课前一定是有准备的：理论架构清晰，艺术体系设计完善，个人特点与课程知识水乳交融，课程高度与深度交替推进。因为只有这样，才能加强学员的操作能力，让学员能有效识别正确、错误，让课程真正有效。

高水平的培训师必经理论打磨和实践洗礼

我坚决反对培训师在实力不足的情况下接课、讲课。当然，实力不足的培训师往往不会认为自己实力差，他们往往将课程的失败归咎于自己运气不好，归咎于学员和企业不会欣赏或者太挑。

一个国家任何行业的发展和保持领先，绝对不单靠行业内的绝顶高手，而是靠对这个行业完整的人才梯队培养体系。

中国的乒乓球运动，从地方到国家体委，都有一套完整的人才培养体系，如小学生培训体系、中学生培训体系、地方队职业运动员培养体系、国家队职业运动员培养体系。正因如此，才使得中国的乒乓球运动在世界上长期占据霸主地位。

多年来，先后参加过我PTT课程学习的学员人数超过3万，据不完全统计，其中有1600多人在市场上担任职业培训师、咨询师等。我非常希望所有培训师都能经过PTT课程的打磨，再走向培训市场，做一个合格的实战培训师。但是，每个人发展的轨迹和对自己的信心级别是不一样的。

的，有的人有20年的企业实践经验，简单学习PTT课程后，就能在培训市场一举成名；有的人实力稍逊，但是展示能力强、语言能力强，也能在培训行业占有一席之地。与前者相比，后者的课程虽然多了些热闹的场景，但对社会的实质贡献却会逊色许多。

还有的人能力不足，又不具备展示天分，但是在社会诱惑下，在很多商业性培训师包装机构的怂恿下，也投身到了职业培训师队伍。这些人中有的经历几次失败和摸索后，逐步进步、成熟和专业了，他们对培训行业的贡献依然是存在的。当然，更多新出道的培训师在几经失败后被培训机构放弃，只能淡出培训界。

我的建议是，不管一名培训师如何出道、有何特色，都必须经过理论的打磨和实践的洗礼，才能不断提高自身水平。

再锋利的枪也需要磨得光亮些

培训师靠实质内容来保证课程质量，叫“利枪”。培训师靠艺术技巧让学员喜欢课程进而爱学习，叫“光亮”。

很多培训师学术水平高，课程内容实战性强，但是缺乏让课程“光亮”的能力，所以不受学员欢迎。只有提升课程艺术性，让课程艺术性与内容兼备，这样的培训师和课程，才既受学员喜欢，又能解决学员的实际问题。因此，擦亮你的“枪”就非常重要了。

通过激发学员兴趣进而提升课程效果有两个套路：一是内容与艺术结合套路，二是时间单位与艺术强行嫁接套路。

1. 内容与艺术结合套路

内容与艺术结合套路，是指课程中每个内容都有相应的授课技巧。“课程技巧”这个词被很多人误解了，经常被理解为只玩花架子，

影响正常授课。实际上，课程技巧是课程内容的放大镜，有技巧的课程，更能让学员接受和理解。

比如说，有人升职了，你在办公室碰到对方，对他说：“恭喜你，你做领导了。”他看不到你的真诚和对他的尊敬。你要是写一封祝贺邮件给他，他会感受到你的祝福和诚意。你要是邀请他吃饭庆祝，他会感觉到你很重视他、尊重他。

这就是技巧。技巧能让你更好地表达你要表达的东西，让对方根据你的表达领悟你的内心。

如表1-1所示，任何课程内容都需要固定的授课技巧，绝对不能单纯用简单讲述的方法教授，尤其是非常高端的课程内容。

表1-1 课程内容规定技巧授课模型表

课程名称：中国茶文化与领导智慧 （两天）		
课程内容		每个内容使用的技巧
3700年 中国茶 文化史	中国茶叶从宫廷到民间的传承	中国每个朝代偏好茶叶的故事
	中国茶文化引领世界风潮	外国人喝茶技巧与爱好的故事
	中国茶产地条件下的茶叶特点	研讨会：哪些茶、主产地（表格填写）
茶与 人性	龙井茶与出生婴儿	故事：万家祝福的喜悦
	花茶与少女：人见人爱	历史典故
	铁观音与男士（23~30岁）	讲这个年纪的人与这种茶的共同点
	红茶与娇妻（23~30岁女士）	讲23~30岁娇妻与红茶的共同点
	普洱生茶与成熟男人（30~60岁男士）	讲树种与人、茶气与成熟男人共同点
	普洱熟茶与爱妻（30~50岁女士）	讲熟茶的华贵与雅致
	大红袍与成功人士	讲成功人士的特点和故事
	凉茶与健康	从凉茶配方讲健康的故事

(续)

	课程内容	每个内容使用的技巧
茶壶天下与人性修养	人应具备茶的气质	讲叶剑英的人际思维观
	人应具备壶的修养	讲邓小平三起三落的故事与茶壶修养
诗茶围炉	人有阶、马有品、茶无贵贱的对待下属的领导魅力	人有阶、马有品：宫廷书法大赛，不许百姓参加；茶无贵贱：如下棋者不求品阶只求对手
	水有温、酒有度、人有脸面的给人机会和方便的领导魅力	水有温、酒有度：任何时候都不会刻意过分要求，不然就失了茶人风度；人前人后给人脸面，给人方便；讲故事，茶如风，自由自在
	你有情、我有意、茶水交融的上下级人际关系的领导魅力	效仿古人礼节游戏：训练
	你信任、我产能、相互依托的高绩效团队的领导魅力	童话：《想要的世界》；每人写一篇童话文

2. 课程时间单位与艺术强行嫁接套路

(1) 课程时间单位的重要性

和内容与艺术结合套路不同，课程时间单位与艺术强行嫁接的套路层次相对低一些，每项课程内容表达出来后对学员心里的震撼程度相对弱一些。但前者是需要多次讲同一门课程沉淀下来的“内容与艺术结合对比”，而后者是讲一门新课程或者拿别人PPT讲课的老师，在对内容掌握还不绝对有深度的时候，把课程按时间单位分配，确保每个时间段都有激发学员投入、带领学员互动、让学员快乐的素材。这样的课程，即使内容还不成熟，也能用技巧和艺术性撑起课程场面和气氛。

李明老师是一位海归博士，在通信行业授课多年。基于他对通信行业的了解和深入研究，很多专业做通信行业培训的机构一直请他给中国移动、中国电信、中国网通、中国联通等公司上课。

李明老师很重视学术性，对中国移动业务做了深入研究后，设计了一套为期两天的中国移动业务专业课程。由于只有一套课程，所以他在移动的课程量也不大，一年80天左右。而且，由于课程沉闷、场面不活跃，导致培训机构、受训企业及学员虽认可他的专业能力，但就是不认可他课程的艺术性，造成成堆学员在课上睡觉。

2004年我与他第一次合作，他很真诚地告诉我在他课程中遇到的问题以及他的苦恼，并且真诚地请我帮助他修改课程体系。他毫不保留地把完整的讲师版PPT拷给我，给我足够的时间研究，帮助他提升课程的艺术性。

简单翻阅和分析他的课程体系后，我得出3个结论：

1. 课程系统庞杂，无法在2天时间内讲得很透。
2. 他研究的专业都是学员的工作，学员或多或少有些掌握，由于时间少、内容多，课程深度不够。
3. 严重缺乏课程艺术性、课程案例、学员互动的设计。

随后，我给他的课程做了4点改动：

1. 把2天的课程时间改为5天，保证了每个内容基本都能深入讲解。
2. 把7个原本只是大纲级别的内容重新定位为3小时独立课程，解决了因为课程单一致使课程量不大的问题。
3. 要求他每张PPT内容上，至少从下面规定技巧中使用一个来提升课程艺术性：案例、故事、组合提问、训练、研讨会、唱歌、做游戏、跳舞、回答问题小组积分、开发内容相匹配的历史典故。
4. 强行在他每小时课程中安排2次3~8分钟/次的艺术性、娱乐性技巧。

和他分析了对他课程的修改思路后，他当时像孩子一样放松下来，拉着我的手不停地表达谢意。