



博雅光华

浓缩 **100期** PTT实践精华 · 分享 **15年** 管理培训经验

职业培训师 的 **8** 堂私房课

杨思卓 / 著



- ✓ 让培训师的课程满意率达到95%以上
- ✓ 新晋职业培训师、内训师、企业大学的首选书
- ✓ 中国移动、联想集团、王府井集团等知名企业都从本书中受惠



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

职业培训师 的8堂私房课

杨思卓 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

职业培训师的 8 堂私房课 / 杨思卓著. —北京: 北京大学出版社, 2013.2

ISBN 978-7-301-21809-9

I. ①职… II. ①杨… 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 (2012) 第 304540 号

书 名: 职业培训师的 8 堂私房课

著作责任者: 杨思卓 著

策 划 编 辑: 马兴欢

责 任 编 辑: 王 娜

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21809-9/F · 3452

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: 北京鹏润伟业印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 12.5 印张 167 千字

2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 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, 翻版必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: 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，把知识传授给他人；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，这些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，“职业培训师的角色定位”，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者或管理者来说，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，企业就会患上“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，尤其感谢易丹丹、赵明明以及本书的所有编辑，他们的心血和智慧，是本书不可或缺的重要成分。

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，就是因为他能够后发而先至。

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。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那一段。

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

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，但他们都是我们人生的老师。

指引因事业而伟大

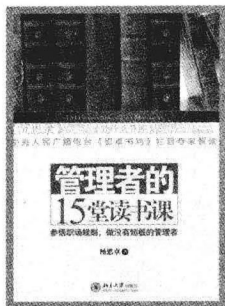
培训师就是要指引他人，教导别人应该怎样干，但指引只有和事业发生联系的时候才够伟大。一个伟大的人一定得靠团队的力量，指引二三十人的是老师，指引两三百人的是老板，指引成千上万人的是大师和领袖。PTT 的最高境界就是要做大师级的培训师。

延伸阅读

编辑的话

亲爱的读者，感谢您选择了这本书。如果没有您，这凝聚了作者与编辑心血的作品，就太寂寞了。

《管理者的15堂读书课》



作者：杨思卓

参悟职场规则，做没有短板的管理者

通过本书，管理者可以触摸经典：分享“哲学皇帝”马可·奥勒留忙而不盲的智慧，践行“经济学之父”亚当·斯密行而不乱的人生准则，学习“管理之父”德鲁克高效管理的独门秘笈……给职场人士鲜活的启发与实用的建议：提供职场重启的方法，让你化危机为良机；分析职场晋升的潜规则与显规则，让你的晋升之路一帆风顺；分享简单高效的沟通之道，让你轻松拥有好人缘。

无论你是否读过这15本书，你都能从杨思卓的精彩解读中参悟职场与管理的智慧。

定价：30.00元

ISBN：978-7-301-18534-6

《领导者的15堂读书课》



作者：杨思卓

著名领导力专家倾情解读

15本经典图书，带你参透领导力核心要义

杨思卓教授精心挑选了15本经典书，涉及未来趋势、经济学、管理学、自我成长等多个领域，用简洁明了的语言，解释每一本经典的精华所在，并糅合了自己的真知灼见。这本书有助于领导者摆脱书海，更高效地触摸时代、掌握经典、升华境界。

定价：32.00元

ISBN：978-7-301-17039-7

《老HR手把手教你搞定HR管理》



作者：应秋月

HR老手分享自己的经验，解决各种HR操作难题

看完就能上岗，让HR少走弯路，聪明地干活

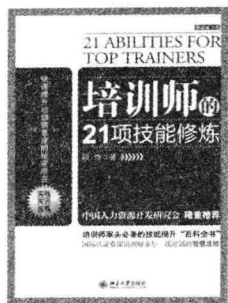
应聘者资料真伪难辨、人事规章制度执行困难、员工绩效考核指标很难建立……考证时没遇到这些难题，书上也找不到解决方案。HR如何走出“有证书却不会干活”的困局？

作者从员工入职前、在职中、离职后的基础管理入手，抛开枯燥的理论，通过案例分析、法条提示，一一讲解了应对各种问题的方法思路及注意事项，并附以各种可以直接套用的HR管理操作模板，帮助HR在短时间内提升工作技能和管理技巧，从拼命地干活转变为聪明地干活。

定价：58.00元

ISBN：978-7-301-20993-6

《培训师的21项技能修炼》



作者：段焘

中国人力资源开发研究会隆重推荐 培训师案头必备的技能提升“百科全书”

作者融合了全球先进的咨询培训技术和多年人力资源培训与开发经验，针对培训师在培训过程中经常遇到的典型问题，阐释了培训师急需修炼的21项专业技能，几乎涵盖了做好一次培训必须注意的所有细节。这是一本能让培训师全面提升技能的“百科全书”，无论职业培训师还是兼职培训师，都可随手翻阅、迅速查找相关内容。希望提升演讲等展示能力的普通读者，也会从本书中有所收获。

定价：68.00元

ISBN: 978-7-301-15079-5

3分钟看穿行为背后的真实意图

《只用管好4种人——DISC性格
分析让你成为高绩效的管理者》



作者：段焘

华润集团、农夫山泉、中国移动、南方航空……

知名企业都在用的DISC性格测评及管理工具

人的性格分为四种特质：D型（天生的领袖）、I型（快乐的天使）、S型（和谐的使者）和C型（思想的巨人）。看懂性格，才能做好管理。

本书将全球知名的DISC性格测评体系，运用到沟通、决策、授权、激励等一系列日常管理情境中，针对每种情境，阐释不同性格的上司会有怎样不同的行为和意图，而不同性格的下属又会有怎样不同的回应方式，帮助中基层管理者迅速理解上司、了解下属，少走弯路，让管理变得简单、高效。

定价：35.00元

ISBN: 978-7-301-21469-5

《这样做明星培训师——
TTT升级执行手册》



作者：高岩

提升培训师专业能力的一揽子解决方案

成就讲台上最耀眼的明星

中国银行、中国人寿、中石油等知名企业都在使用

本书为培训师提供了一整套职业升级的自训方案：全方位打造成熟职业形象，成为讲台上让人折服的“总指挥”；传授巧妙的构思方法，打造完美的课程“脚本”，做好幕后的“总设计师”。

不但帮助新晋培训师解决实际工作中的难题，也是职业培训师的进阶指南。实战与案例结合，满足培训师自我提升的需要，让他们成为讲台上最闪亮的明星。

定价：32.00元

ISBN: 978-7-301-19120-0

更多好书，尽在掌握

大宗购买、咨询各地图书销售点等事宜，请拨打销售服务热线：010-82894445

媒体合作、电子出版、咨询作者培训等事宜，请拨打市场服务热线：010-82893505

推荐稿件、投稿，请拨打策划服务热线：010-82893507，82894830

欲了解新书信息，第一时间参与图书评论，请登录网站：www.sdgh.com.cn

前言

引语

第一章 认清职业角色，快速晋级

第一节 现代培训的“三一律” 3

一、要求变需求 4

二、知识变能力 5

三、能力变行为 6

第二节 培训师的四项职业使命 8

一、传导——把知识传授给他人 10

二、放大——放大自己的能量 11

三、延伸——延续自己的职业生命 12

四、回馈——让自己得到升华 12

第三节 培训师的职业素质模型 13

一、高尚的职业操守——关爱学员，回报社会 13

- 二、令人敬畏的职业威望——自我约束，严格要求 14
- 三、精湛的职业技能——精心设计，完美表达 14
- 四、独具一格的职业风范——博采众长、风格独特 16
- 五、追求完美是培训师的特质 17

第四节 培训师的正确心态训练 18

- 一、目标改变人生 18
- 二、一切从心开始 18
- 三、空杯心态——戒盈杯 19
- 四、迁善心态 19
- 五、主动、积极、快乐地生活 19
- 六、知道珍惜，懂得爱 20
- 七、“可能”创造奇迹 20
- 八、学会观察这个世界 20
- 九、光荣与梦想 21

第二章 操练基本技能，做有风范的职业培训师

第一节 怯场并不可怕——克服怯场的五项策略 27

- 一、有压力和紧张时的表现 27
- 二、对付紧张的五种办法 28

第二节 精彩导入是成功的一半——课程导入的五种方法 32

- 一、设疑导入 32
- 二、引言导入 33
- 三、事例导入 33
- 四、数据导入 34
- 五、演示导入 34

第三节 不一样的结尾——课程结束的五种手法 38

一、综述结尾 38

二、提炼结尾 38

三、呼应结尾 38

四、激励结尾 39

五、悬念结尾 39

第四节 讲台上的“大明星”——课堂必修的四项 风范 40

一、服饰——将你的专业权威性提升 20% 40

二、表情——好面容不如好表情 42

三、身姿——让你的姿态更优雅 44

四、语言——一言一语总关情 45

第五节 手势也是表达——专业培训的十二种手势 52

一、沟通，敞开你的心扉 53

二、拒绝，表现你的果敢 53

三、致意，秀出你的专业风范 54

四、警示，威严从这里显现 54

五、区分，表现思维的极度清晰 54

六、指明，恰到好处的引导 55

七、组合，对归纳的外在表达 56

八、延伸，显示你的发散思维 56

九、号召，增强你的向心力 57

十、否定，敢于对别人说 NO 57

十一、鼓舞，激励的高效方式 57

十二、决断，表现你的果敢 58

第三章 真正的高手，胜在课程设计

第一节 培训师的三个层级 65

- 一、初级层级——重在表达流畅 66
- 二、中级层级——重在平衡发展 66
- 三、高级层级——力求灵活自如 67
- 四、真正的高手能让“外行看门道” 67

第二节 培训课程设计指南 69

- 一、确定课程的名称 70
- 二、课程内容的设计 71
- 三、内容的结构化整合 73
- 四、课程内容的专业化呈现 76

第三节 制订一份好的培训计划 81

第四章 掌控培训现场，自助者天助

第一节 学员的四种类型 87

- 一、重视感受型者的感受 88
- 二、注重反思型者的启发 89
- 三、理清理论型者的逻辑线条 89
- 四、激发践行型者的成就感 89
- 五、综合教法应用——抓住主倾向学员 90
- 六、个别学员个别辅导 91
- 七、综合教法要灵活 91

第二节 培训师的四大风格类型 93

- 一、思想性为主的教士风格 93
- 二、理论性为主的学院风格 93

三、实践性为主的教练风格 93

四、表演性为主的演艺风格 94

第三节 现场应变六项对策 97

一、内容出现错漏怎么办 97

二、气氛比较沉闷怎么办 98

三、遇到挑衅找茬者怎么办 98

四、行家高手出场怎么办 99

五、课堂秩序混乱怎么办 99

六、学员总有质疑怎么办 99

七、自助者天助 100

第四节 精彩点评 101

一、总体概括 101

二、完成超越 102

三、三项原则 103

第五节 课堂掌控自测 104

第五章 妙用四大元素，让课堂精彩纷呈

第一节 新知元素——满足学员对新知的探求 113

一、新事例的运用 113

二、新数据的运用 114

三、新理论的运用 114

四、新技能的传授 115

第二节 哲理元素——完成学员的思维升华 117

一、概括本质要点的精华概括法 117

二、延伸时空纬度的时空超越法	117
三、寻求反向真理的相反相成法	118
 第三节 情感元素——激发学员的情感共鸣	119
一、真情诉求法	119
二、崇高诉求法	120
三、情理交融法	120
四、轻松幽默法	121
 第四节 综合案例——凤凰展翅之谜	123

第六章 活用四大教法，让培训效果倍增

第一节 方法与内容的配合	129
第二节 课堂讲授法	131
一、循循善诱的讲授法	131
二、讲授不是演讲	132
三、课堂提问有技巧	132
四、课堂回答方式	134
 第三节 现场演示法	137
第四节 案例教学法	140
一、案例教学具备独特优势	140
二、使用案例法要注意的关键点	142
 第五节 游戏带动法	146
第六节 培训效果的ATC督导法	148
第七节 培训师的专业评价	150

第七章 善用教学工具，让学习更轻松

第一节 常规教具评价 157

- 一、幻灯片的运用 157
- 二、高射透明投影片 158
- 三、活动挂图的运用 158
- 四、写字板的运用 159
- 五、Powerpoint 的运用 159
- 六、动画效果 160
- 七、图表和表格 161
- 八、用排练计时作最后的调整 161
- 九、在正式培训之前 161

第二节 教学资源的综合运用 163

- 一、辅助音乐 163
- 二、座位安排 164
- 三、培训环境中的气味 165

第八章 培训师的职业成长规划

第一节 六一规划 171

- 一、定位——做与不做 171
- 二、目标——做到什么程度 172
- 三、产品——做什么 172
- 四、品牌——职业声誉 172
- 五、起点——如何着手 172
- 六、资源——如何加速 173

第二节 走向第四代领导模式 174

一、起点——业务承担者 175

二、基准——组织管理者 175

三、优秀——团队训练者 176

四、卓越——团队引导者 176

附录 经典培训游戏 179