

21 ABILITIES FOR TOP TRAINERS

培训师^的 21项技能修炼

段 焱◎著 >>>>>

快速提升培训满意度的秘密所在

实战
实用
实效

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”
国际认证资深培训师多年一线培训的智慧总结



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

培训师^的 21项技能修炼

段 焜◎著 >>>>>



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

培训师的 21 项技能修炼/段焯著. —北京: 北京大学出版社, 2011. 10

ISBN 978-7-301-15079- 5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 183344 号

书 名: 培训师的 21 项技能修炼

著作责任者: 段 焯 著

责任编辑: 秦 雯

标准书号: ISBN 978-7-301-15079- 5/F · 2880

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>

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: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 24.75 印张 420 千字

2012 年 9 月第 1 版第 4 次印刷

定 价: 68.00 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

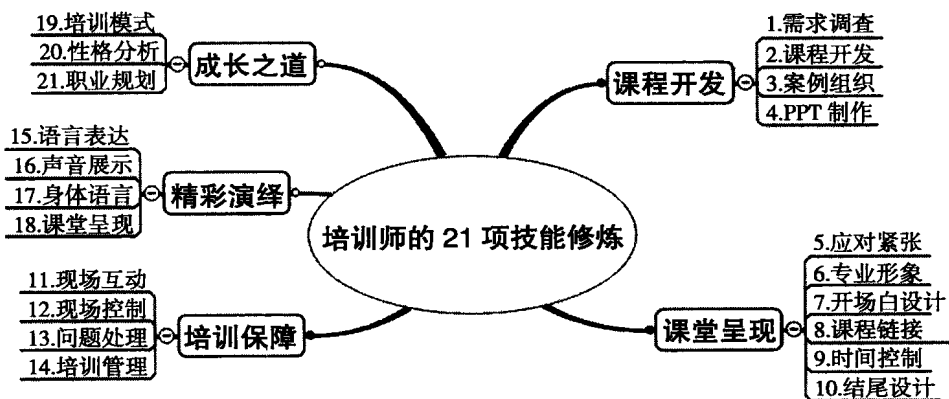
身为职业培训师的我一直认为，对于培训师而言，最关键的两个字就是：修炼。因为培训师是个厚积薄发的职业，需要有深厚的企业实践作为根基。在授课过程中，要修炼自己的心性，增加知识和技能，才能不断成长。最喜欢杨澜的那句“你可以不成功，但不能不成长”，也是这个原因。

当得知段焯老师要写一本关于培训师修炼的书时，我还很好奇：会包括哪些内容呢？直到他邀请我写序，我将书稿认真阅读一遍后，不由得感慨：真全面！

通过学习，我发现了这本书的几个特色：

1. 内容全面

为了快速了解这些庞杂的信息，我用思维导图将书中内容做了梳理。



从上图中，可以很清晰地了解这本书的结构。从课程开发、课堂呈现、培训保障、精彩演绎到成长之道，一共 5 个部分 21 项修炼，几乎涵盖

了一位培训师做好一次培训必需的所有细节。让我最感动的是第 8 项修炼“课程链接”。这是每位培训师很个性化的东西，在这本书中，不但有了专章，还很详细：有问题，有原理，有分析，还有对策和工具，非常细致。

2. 结构清晰

全书运用了“PRM + 传道、授业、解惑”的结构，对不良表现进行原因分析，提供实用方法和技巧，针对常见问题进行答疑，同时提供相应的表单和工具。

模式	顺序	内容	表达方式
P - 现象呈现 (phenomenon)		不良表现、错误、误区等	通过案例导入相关错误或不良现象
R - 原因分析 (reason)	传道	管理学原理	1. 从管理学原理分析原因 2. 明确作用
M - 措施 (measures)	授业	方法和技巧	1. 原则 2. 具体方法和案例
	解惑	答疑和工具	1. 通过问答方式解惑 2. 提供相应的工具

这样的结构，符合成年人的认知习惯，且逻辑清晰，便于读者阅读和理解。案例和工具的提供，方便了读者的运用。

3. 管理学原理的运用

该书在进行原因分析时，均运用了相应的管理学原理进行阐释。我认为这是该书的一大特色，就向段老师请教：“这是一本关于培训师的书，为什么会想到用管理学原理呢？”他回答：“一方面，培训跟管理密不可分，很多东西是触类旁通的；另一方面，将管理学知识穿插在培训师的各项修炼中，对读者来说收获会更大。”

这就是我所认识的段焯老师，他为人低调，严谨务实，但古道热肠。2006 年在一个论坛与他相识，最初是被他帖子的专业度所吸引，在探讨专

业的过程中，发现他不但有着深厚的管理和培训功底，还有着培训师最宝贵的道德和良知，让我很钦佩。

后来段老师自己开了咨询公司，在鱼龙混杂的培训行业中，他和我一样，坚持着“有所为、有所不为”的原则，一直认认真真做人，踏踏实实做事。他自己常说：“我喜欢研究，我们一起来研究培训技术吧！”有时我在想：在这个过度包装的时代，居然还有他这样执著于自己兴趣的人，真是很难得。回想起这些，对于段老师写这本书的初衷和风格，也就很容易理解了。

4. 不重复造轮子，洋为中用

看到书中的各种模型，我对段老师的专业背景有了兴趣。他曾师从美国著名的管理咨询专家，系统学习和研究全球先进咨询培训技术，专注于人力资源培训与开发领域。

怪不得书中的 PRM 流程、GROWAY 模型都似曾相识。跟段老师确认后得知，原来他将西方的工具和模型进行了简化和改进，用于该书的撰写和培训课程。

如：PRM 流程，是麦肯锡方法的解决问题七步骤（七步成诗）的简化版；而 GROWAY 模型，则是员工辅导程序 GROW 模型的增强版。

GROW 的意思是成长，帮助员工成长。其中：

G (goal setting) 代表确认员工业绩目标；

R (reality check) 是现状，要搞清楚目前的现状、客观事实，寻找动因；

O (options) 代表寻找解决方案；

W (what? when? who? will? What should be done? When by whom and does the will exist to do it?) 代表制订行动计划和评审时间。

段老师将其建议改进，增加了：

A (accord) 调整，使一致：监控过程，及时调整；

Y (yield) 获得收益：总结，提升。

就有了该书中的“培训师成长 GROWAY 模型”。

其实，这个 GROW 模型的改进版中，还体现了 P（计划）D（执行）C（检查）A（改善）管理循环的步骤，是一个不错的创新！

麦肯锡说“不重复造轮子”，而在现有的轮子上进行改进运用，不仅需要勇气，更需要有扎实的功底。

感谢段老师，为我们提供这些凝聚了智慧的结晶。

也很庆幸，自己作为该书的第一批读者，能够从段老师的分享中获得新的思路、方法和工具。同时，该书让我有了学习和提升的迫切想法，感谢段老师给我的动力。也希望这本实用的工具书，能够给更多的朋友们带来惊喜和收获。

资深企业管理顾问、职业培训师 苏平

2011 年 8 月

修炼——愉快的成长旅行

修炼并不一定就是苦差事，不需要绝食辟谷，不需要面壁思过，不需要苦苦求索。修炼只需要你持续地做下去。面对未知的世界，这是一种成长，同时也充满快乐。

《培训师的21项技能修炼》就是这样一本书，一本属于你的书，一本简单、易懂、易用的书。

如果你是一名培训师，无论是职业培训师，还是企业内训师，抑或是想成为培训师的未来的培训师，翻开这本书，就意味着你的培训职业翻开了新的一页。你在本书中将获得基本的原理和知识、可以直接引用的案例和故事，以及可以直接操作的方法和工具。

如果你是管理者，无论是一名管理几个下属的班组长，还是管理几十上百号下属的部门负责人，抑或是管理上万员工的企业领袖，书中几十个管理学理论，不仅能拓宽你的知识面，还能提升你的管理技能。

如果你还是一位想提高培训演讲技能的智慧型管理者，那就太棒了，本书提供的相关方法、技巧，可以助你成为优秀的管理者。在充满竞争的今天，具备培训技能将成为一项软实力。

培训是一次旅行，培训师是导游，学员是游客，培训就是培训师带领学员完成旅行的一个过程。

阅读，也是一次旅行，作者是导游，读者是游客。读者可以选择跟导游一起去欣赏风景；也可以抛弃导游，选择自助游，按照自己的意愿去完成

成这趟旅行。

无论是何种旅行，出发前都需要对景点做些了解，以确定是否要去参观。下面，对这本书的主要内容和结构做一个简单介绍。

21 项修炼就是 21 个景点，每个景点都相对独立。你可以沿着景点依次看下去，也可以自行选择直接去某个景点。你完全可以根据自己的需求有选择地阅读，无论选择阅读哪个部分，你都会有所收获。

第一，课程开发篇。针对培训课程内容的整体设计，主要包括需求调查、课程开发、案例组织、PPT 制作等内容。课程开发是培训师最基础的工作。

第二，课堂呈现篇。针对培训师在培训现场的授课，主要包括克服紧张、讲台形象、课程导入、紧密链接、时间控制、有力结尾等内容。通常衡量培训效果的依据就是看台上的表现，可以说，课堂呈现是决定培训成败的关键一环。

前两篇是普通、合格的培训师需要掌握的基本内容，如果想从合格到优秀，还需要继续阅读下面的内容。

第三，培训保障篇。针对确保培训顺利进行的保障措施，主要包括精彩互动、高效控场、问题处理、培训管理等内容，既包括培训现场的保障，也包括后勤的保障，同时也是提升培训效果的重要手段和方法。要想你的课程更具有吸引力，想让自己成为一个广受欢迎的培训师，就要充分运用这部分的方法和技巧。

如果想从优秀到卓越，还需要继续阅读下面的内容。

第四，精彩演绎篇。针对培训现场的演绎技巧，主要包括语言表达、语音语调、身体语言、精彩呈现等内容。这个部分不仅能提升现场表达效果，还能让课程更具有技术含量，让培训师更有竞争力。

如果做到了这些，你可以成为一名卓越的培训师，当然如果你愿意继续修炼，继续旅行，愿意为自己的培训职业做个科学的规划，就要看下面的内容。

第五，成长之道篇。主要针对培训师的职业生涯规划，主要包括培训

模式、性格分析、GROWAY 成长模型等内容。这一部分是为了让你在成长的道路上走得正，走得远，走得踏实。

为便于阅读，下面简单介绍每一章的结构。

每一项修炼就是一个章节，每个章节的结构基本上是两种结构的融合——一是管理咨询，尤其是欧美管理咨询中常见的 PRM 模式（详细内容见正文），二是咱们传统的韩愈老先生讲的“传道、授业、解惑”模式，两者合而为一，有点中西合璧的味道：

现象呈现 P (phenomenon)

包括典型案例和常见的现象，列举了一些不太专业的表现，你可以引以为鉴，有则改之，无则加勉。

原因分析 R (reason)

传道：提供相关的管理学原理，分析产生上述不专业表现的原因。

措施 M (measures)

授业：本项修炼的具体原则、方法和技巧。这是该项修炼的硬功夫，也是“干货”，每一项都提供系列方法、技巧，你可以直接选用，拿来就能用，一用就灵。

答疑及相关工具

解惑：回答该项修炼中的典型疑问。如果你有类似的疑问，就继续读下去；如果没有，可以转身离开。

工具：提供每项修炼需要运用的工具和模板，供你选择使用。

看完对景点的介绍，是不是已经有所心动？还在犹豫什么呢？让我们开始吧！

欢迎踏上成长之旅！

推荐序 / I

前 言 / V

PART 1 课程开发篇

第 1 章 寻根问底——培训需求调查的流程和方法 / 3

如何做好需求调查？如何掌握学员真正的需求？如何运用各种工具调查需求？

第 2 章 对症下药——课程开发的模型和工具 / 27

如何开发课程？如何设计课程结构？如何充实课程内容？如何拥有自己的核心课程体系？什么是 PRM 课程开发模型？如何运用 PRM 模型开发课程？

第 3 章 血肉丰满——案例组织的原则和方法 / 51

如何选择案例？如何组织案例？如何阐述案例？如何让案例辅助论证？

第 4 章 锦上添花——PPT 制作的方法和技巧 / 67

制作 PPT 有哪两种思路？制作 PPT 的流程有哪些？如何制作适合演示的 PPT？如何正确运用 PPT？

PART 2 课堂呈现篇

第 5 章 偏向虎山行——应对紧张的方法和技巧 / 87

紧张的常见表现有哪些？如何克服紧张？如何让自己如鱼得水？如何保持最佳状态？

第 6 章 先入为主——塑造专业形象的方法和技巧 / 99

如何让你的登台一鸣惊人？如何塑造专业的讲台形象？如何提升你的魅力？如何体现培训师的专业水准？如何尽快获得学员的认同？

第 7 章 一鸣惊人——开场白的设计原则和方法 / 115

如何在最短的时间内吸引学员？如何抓住学员的注意力？如何树立讲台权威？

第 8 章 浑然一体——课程链接的方法和技巧 / 131

如何将所讲的内容紧密链接起来？如何建立自然的过渡？如何让培训形成一个整体？如何让整个培训逻辑清楚？

第 9 章 有张有弛——时间控制的方法和工具 / 143

如何让课程重点突出、主次分明？如何防止提前下课或者延迟下课？如何有效地把控课程进展？

第 10 章 意犹未尽——结尾设计的原则和方法 / 153

如何做到有力结尾？如何避免虎头蛇尾？如何在培训结束后促使学员行动？如何让结尾余音绕梁？

PART 3 培训保障篇

第 11 章 激情燃烧——精彩互动的原则和方法 / 169

如何调动学员的积极性？如何让学员积极参与？如何营造良好的现场气氛？如何避免唱独角戏？

第 12 章 灵活应变——现场控制的方法和技巧 / 189

如何避免场面混乱？如何保证培训的顺利进行？如何有效应对各种课堂挑战？如何保证一切尽在掌握中？

第 13 章 迎刃而解——问题处理的专业技巧 / 203

如何设计问题？如何提出问题？如何回答疑问？如何面对专业质疑？如何处理高手的挑战？如何应对故意找茬？如何掌握回答问题的主动权？如何解决各种意想不到的问题？

第 14 章 坚实保障——培训管理的方法和工具 / 219

如何顺利地组织培训？如何设计科学的培训流程？如何做好培训的辅助工作？如何做好后勤保障工作？如何衡量培训的实际效果？如何评估培训产生的真正作用？如何将培训评估纳入培训流程？

PART 4 精彩演绎篇

第 15 章 铿锵有力——语言表达的提升方法 / 241

如何让语言更具有魅力？如何让讲话充满力量？如何促使学员立即行动？

第 16 章 魅力展示——发音的专业训练方法 / 271

如何把精心组织的内容完美地表达出来？如何让你的思想真正深入人心？如何正确地运气？如何让听众真正产生共鸣？如何避免喉咙沙哑？

第 17 章 讲台风范——身体语言的规范表达 / 285

如何正确运用身体语言？讲台上的坐、立、走姿的专业化要求是什么？如何塑造良好的讲台风范？

第 18 章 精彩纷呈——课堂演绎的法宝 / 299

如何让现场精彩纷呈？如何做到魅力倍增？怎么避免课堂乏味？如何画龙点睛？

PART 5 成长之道篇

第 19 章 形式多样——培训模式的选择与运用 / 323

培训到底具有什么功能？如何掌握各种培训模式的特点？如何选择最佳的培训模式？

第 20 章 知己识彼——性格分析工具的选用 / 339

如何掌握学员的心理？如何认识学员的个性？如何满足不同个性学员的需求？如何掌握成人学习的心理？如何做到因材施教？

第 21 章 成长之道——培训师职业生涯规划 / 361

如何正确把握培训行业的发展方向？怎样科学认识自己的培训潜质？如何设计培训生涯成长方案？如何科学塑造自己的培训风格？

PART 1

课程开发篇

课程开发是培训师的基本要求，也是培训师提高竞争力的重要途径。广义的课程开发流程为：确定主题——内容设置——结构设计——课件制作。本篇主要包括“需求调查”（确定主题）、“课程开发”（内容设置、结构设计）、“PPT制作”（课件制作）和“案例设置”4项修炼。

第 1 章

寻根问底

——培训需求调查的流程和方法

本章看点

- ◎ 需求调查的 3 种类型
- ◎ 需求调查的基本流程
- ◎ 需求调查的 3 种常用方式
- ◎ 有关需求调查的答疑及工具