

T 培训书架

美国培训认证协会(AACTP)
在中国内地的唯一授权机构强力推出

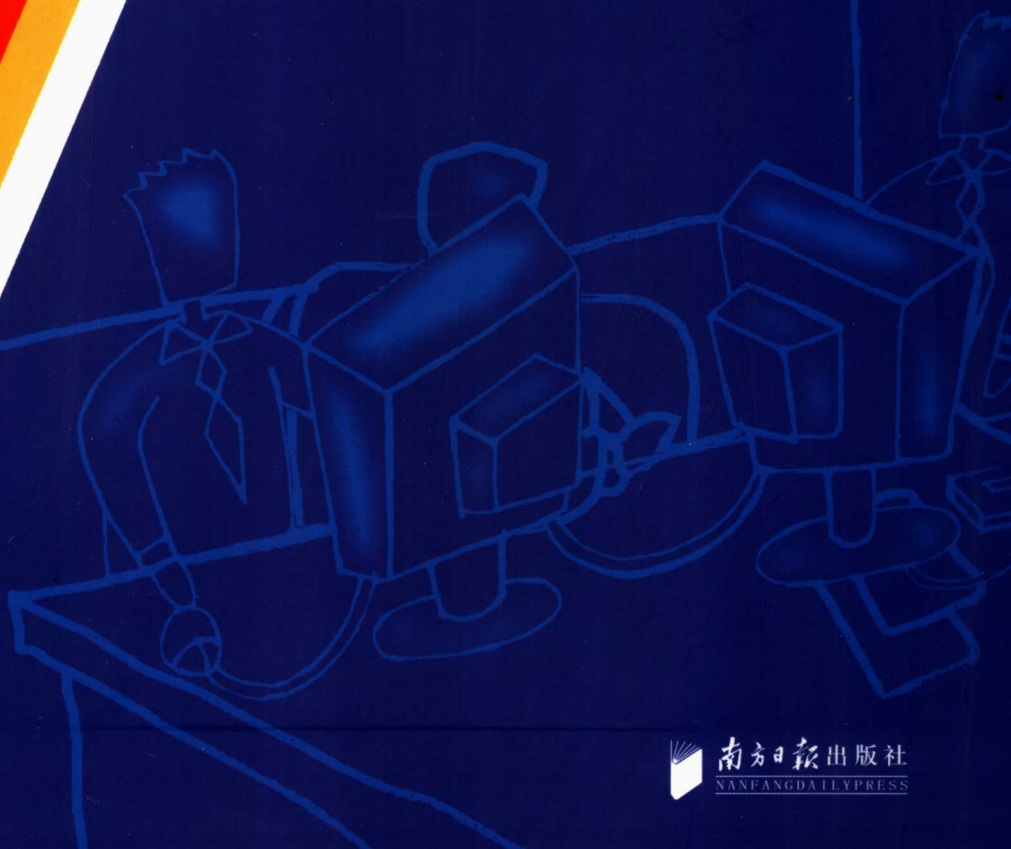


培训培训师:

TTT全案

刘永中 金才兵 / 主编 众行管理资讯研发中心 / 著

**TRAINING
THE TRAINER
PROJECT**



南方日报出版社
NANFANGDAILYPRESS

T 培训书架

美国培训认证协会 (AACTP)
在中国内地的唯一授权机构强力推出



培训培训师:

TTT全案

刘永中 金才兵 / 主编 众行管理资讯研发中心 / 著

**TRAINING
THE TRAINER
PROJECT**

图书在版编目 (CIP) 数据

培训培训师: TTT 全案 / 刘永中, 金才兵主编, 众行管理资讯研发中心著. —
广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-214-X

I. 培... II. ①刘...②金...③众... III. 职业教育—师资培训—自学参
考资料 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 038695 号

培训培训师: TTT 全案

刘永中 金才兵 主编 众行管理资讯研发中心 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998 8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广东金冠印刷实业有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 27

字 数: 448 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

序

如果我没有抬起石头，你也许不会发现宝石。

——希伯来谚语

尽管中国的培训业仍处于起步阶段，但是迅猛的发展速度已体现出巨大的市场需求。有数据显示，国内培训业规模正在以每年 30% 的速度递增，仅 2002 年培训业收入就高达 2000 亿元。由于在培训过程中的主导作用，培训师的身价也因此扶摇直上，成为职场中的香饽饽。从事管理培训、团队培训、领导力培训的企业培训师最为抢手，薪酬更是达到了每天数千元至万元的标准，成为名副其实的金领。

不过，话说回来，培训师是对个人综合素质和资历都要求极高的职业，一名优秀的培训师除了要有深厚的专业功底、丰富的实务经验、高超的授课技巧外，还应具备多元化的经历，要能传授专业技能，能解决企业遇见的各种实际问题，能为企业度身订做培训课程及培训体系。这就使得培训行业的优秀人才极度缺乏。出道早的培训师可以依靠悟性好、素质高脱颖而出，成为行业的佼佼者；而刚刚踏入这个行业的诸多培训师只有依靠自己的摸索，一步一步地总结教训积累经验来开展培训工作。

因此，无论是出于对稀缺人才的爱护，还是出于对国内培训行业无序发展的忧虑，作为一家有梦想、有激情、怀有强烈的社会责任感、以传播先进的企业管理理念为己任的管理顾问公司，我们希望出版一系列的点拨迷津、指导实践的书籍，给从事培训的人员多一点理论的支持、多一些专业的工具和多一份成功的把握，为培训事业尽一份绵薄之力！

您也许听说过 AACTP (American Association for the Certification of Training Programs, 美国培训认证协会，简称 AACTP)，也许没有。简单地说，美国培训认证协会 (AACTP)，创建于加利福尼亚州，致力于提升国际性培训项目的质量并

对培训课程进行认证。AACTP 的认证在国际上受到广泛认同。作为培训认证的权威组织, AACTP 在培训项目和培训师的评估与认证方面均具有丰富的经验。协会的评委会成员都是评估与认证方面的专家, 他们或正受聘于全美知名大学, 或是正为包括联合国在内的许多机构提供顶尖的咨询服务。

众行管理顾问有限公司是 AACTP 在中国地区的唯一授权机构, 结合本地实际, 与 AACTP 联袂推出系列国际认证课程, 通过 TTT (Training the trainer, 培训培训师) 课程培训了一批企业内部讲师, 并为国内众多的知名企业独立开发度身订做培训课程及培训体系。

结合我们为企业培训培训师的实践, 以及我们独到的感悟与体会, 我们深知, 要培养高端的优秀培训师不是一件轻而易举的事情, 任何人不可能通过一两本图书的阅读而迅速成长起来。毕竟, 纸上得来终觉浅, 绝知此事要躬行! 但是, 古人有云: 听君一席话, 胜读十年书。我们不指望我们的一席话能让您有醍醐灌顶恍然大悟之叹, 只是希望在您需要的时刻点拨一二, 让您在撰写教案的时候妙笔生花文思泉涌, 让您在传道、授业、解惑之时口若悬河字字珠玑, 让您的讲授更有说服力与感染力, 从而取得预期的培训效果。

出于这样的初衷, 我们组织编写了《培训培训师: TTT 全案》。全书共分为七篇: 培训师不可不知的理论知识; 培训师的素质要求与角色认知; 培训课程的开发与设计; 专业培训方法知多少; 培训师现场掌控技巧; 培训绩效评估与检测; 影响培训效果的其他因素。

在“培训师不可不知的理论知识”里, 讲到了培训与未成年人教育的最大区别在于: 培训是针对成年人的一种知识和技能的传递工作, 而教育是针对未成年人的。在教育中, 学校老师可以单方面地进行灌输, 而学生们通过死记硬背通常也能取得较好的成绩。培训面对的对象是已经有一定的工作和生活经验的成年人, 他们对于事物都有自己的看法和思路。此时, 仅仅依靠单一的灌输是行不通的, 培训师必须通过各种方式, 使学员联系到以往的经历, 最终认同并接受培训师在课堂上所讲授的观点和知识。这是培训的特点和精髓所在, 培训的一切策略和方法几乎都由此而衍生。

成人的学习需要, 催生了多种培训方式: 理论讲述、案例分析、讲故事、游

戏、测试等；同时也激发出了各种应对技巧：现场感染力的技巧、学员掌控技巧、激励技巧、增强说服力技巧、困难局面的应对技巧；要求创造性地应用多种多样的培训辅助工具：大白板、活页挂图、电脑投影仪、录音录像设备、书面材料……可以说，掌握成人学习特点与相关的应对方式，就等于是把握住了培训中最本质最有决定性的一面。

在紧接着的“培训师的素质要求与角色认知”里，谈到了培训师进行自身建设的一些法宝——培训师的两个职责、三种角色、九大能力、三个评价维度、八种类型，以及专业形象方面的注意事项，囊括了培训师从里到外的个人素质的方方面面，犹如在培训师面前放了一面镜子，随时可以照一照自己在这个行业内究竟有哪些优势，以及还有什么不足。

培训教案的编写可能是最考验培训师内功的工作了。幸好，在“培训课程的开发与设计”里，不仅给出了培训所要编写的详尽的书面文档的制作步骤，还给出了详尽的文档的实例，这都是来源于现实的培训工作，并获得过学员一致好评和认同的。这些宝贵的资料不论是对于道行高深的培训师，还是刚入门的新手，都有一定的参考和学习的价值，毕竟，他山之石可以攻玉，尤其是在培训这个新兴的行业里。

掌握必备的理论知识，明确自身角色，谙熟培训的十八般武艺，似乎已是万事俱备，只欠东风。这时，您所需要的“东风”，就是增强培训效果的视听教具、唾手可得的资料来源、井然有序的设施与座位安排。当然，在每次培训之前，别忘了让您的助手为您准备好“培训准备项目列表”并一一核对。

通过本套《全案》的学习，我们相信，您将可以：

- ☐ 充分认识培训师的角色和任务，树立培训师的专业形象；
- ☐ 克服演讲的恐惧心理，能独立上台进行课程演示；
- ☐ 掌握培训需求分析、课程设计和教案编制技巧，能够独立完成专业的培训流程；
- ☐ 学会调动听众/学员积极性和参与性的技巧，应对各种局面，适时调节气氛；
- ☐ 反复练习、反馈，快速提升作为培训师的综合能力。

学习完《全案》之后，您如何开始您充满阳光与希冀的职业培训师之旅呢？

对此，我们的建议是：

选准一个定位：发展领域；

设定一个目标：个人目标；

树立一个品牌：个人、咨询公司、行业品牌；

开发一个产品：一定要有精品课程及成功的内训项目；

找到一个起点：培训事业的起跑线；

跟随一位导师：您的导师愿意让您更有成就，飞得更高。

衷心祝愿您成长为国内顶尖的培训师！

众行管理资讯研发中心

2005 年 4 月

目 录

序	1
---------	---

第一篇：培训师不可不知的理论知识

一、培训的价值	2
“知识像牛奶一样是有保鲜期的”	2
人才是资产还是负债	2
培训是维持人力资源这架巨大机器运转的润滑油	3
培训是企业应对变革和战略发展的需要	3
二、培训的对象	4
三、成人学习的特点	6
特点 1 学习目的明确、主动性强	6
特点 2 有丰富的个人化的工作经验	6
特点 3 记忆能力减弱而思维能力增强	7
特点 4 参与意识强烈	7
特点 5 注重教学效率和实用性	7
四、培训师的应对术	8
应对 1：尊重学员，激发信心，相信自律	8
应对 2：结合经验，讲解生动，引导学习	8
应对 3：循序渐进，及时反馈，注意强化	9
应对 4：多种方法，组织互动，制定目标	9
应对 5：安排时间，注重实效，提升自我	10
五、教育和培训的区别	11
教育活动的中心是讲授者，而培训活动的中心是学员	11
教育侧重于“教”，而培训侧重于“学”	12

教育中的知识是“被告知”的，而培训中的知识是“被发现”的	12
教育的目的是传授系统性的知识，而培训偏重于培养很实用的技能	13
教育的授课方式单一，而培训的课堂形式多种多样	13
六、培训师培训什么	14
知识的培训	14
技能的培训	15
态度的培训	15

第二篇：培训师的素质要求与角色认知

一、培训师的基本素质	18
较高的学历和丰富的行业管理经验	18
健康的身体	19
正直的品行	19
积极的心态	19
二、培训师的两个职责	20
职责一：专家	20
职责二：培训引导者	20
三、培训师的三种角色	22
编剧	22
导演	22
演员	22
四、培训师的九大能力	24
沟通力	24
影响力	24
表达力	25
应变力	25
组织力	26
观察力	26

控场力	27
激励力	27
学习力	27
五、培训师的评价维度和类型	29
三个评价维度	29
培训师的八种类型	30
六、培训师的专业形象	31
服饰	31
化妆	33
发型	34
日常姿势	34

第三篇：培训课程的开发与设计

一、课程开发的流程	38
二、《课程简介》的编写	40
培训目标	40
课程对象	41
讲师简介	41
课程时间	42
三、《课程大纲》的规划	43
四、《课程时间表》的合理安排	45
五、《讲师手册》的设计	47
开场	47
主体内容	49
结尾	58
六、PPT 的制作	60
界面	60
颜色	60

文字	60
图表	61
声音	61
动态效果	61
备注页	61
制作 PPT 注意事项	62
附录 1: 导师工具箱	149
● 挑战您的想象力	150
● 抓老虎	150
● 团体建设	151
● 经理的电话留言	152
● 沙漠求生	153
● 卖梳子	157
● 黑石子与白石子	158
● 找工作	158
● 竞聘	159
● 选美	161
● 空中小姐	162
● “五一” 电信日	162
附录 2: 课程辅助进修材料	164
* 因果图	165
* SWOT 分析法	166
* 金字塔原理	167
* 案例分析	169
* 破冰活动	171
白领危机: 不换脑就换人	172

第四篇：专业培训方法知多少

一、课堂培训类	176
课堂讲授	176
多媒体教学	179
暗示教学	182
情境化教学	185
抛锚式教学	187
程序教学法	190
E-Learning	195
测试	198
二、启智培训类	201
经营模拟	201
实战模拟	204
沙盘模拟	206
案例分析	209
假想构成	213
角色扮演	215
研讨	219
辩论	221
游戏	223
演示	226
演练	228
三、体验式培训类	230
参观访问	230
团队训练	234
野外拓展	238
小组竞赛法	241

敏感性训练	244
SCT 现场感受性训练	246
TCA 沟通能力分析训练	248
四、思维创新培训类	252
头脑风暴	252
六帽思考	255
综摄法	257
KJ 法	261

第五篇：培训师现场掌控技巧

一、引人入胜的开场	266
技巧 1：开门见山	267
技巧 2：故事吸引	267
技巧 3：问题切入	270
技巧 4：事实陈述	271
技巧 5：彼此交流	272
技巧 6：时事讨论	273
技巧 7：说场面话	274
技巧 8：引用名言	275
技巧 9：利用教具	275
技巧 10：幽默渲染	276
技巧 11：出其不意	277
二、余音绕梁的收尾	279
技巧 1：要点回顾	280
技巧 2：故事启发	281
技巧 3：隽言佐证	282
技巧 4：触动情感	283
技巧 5：行动促进	283

技巧 6: 小组竞赛	284
技巧 7: 诗文抒情	285
三、克服讲台恐惧症的技巧	288
技巧 1: 剖析原因	289
技巧 2: 正视恐惧	291
技巧 3: 精神激励	293
技巧 4: 实战演练	294
技巧 5: 做运动操	296
四、现场感染力的奥秘	299
技巧 1: 注意言语措辞	300
技巧 2: 增添声音魅力	303
技巧 3: 巧用身体语言	306
五、灵活掌控学员的技巧	312
技巧 1: 识别信号	313
技巧 2: 有效提问	318
技巧 3: 巧妙测试	322
六、激发学员学习欲望的妙招	324
技巧 1: 自我激励	325
技巧 2: 需求挖掘	326
技巧 3: 奖励刺激	327
技巧 4: 压力刺激	329
技巧 5: 话语提醒	330
技巧 6: 幽默调剂	330
七、困难局面的自如应对	332
技巧 1: 克服自身的困难	332
技巧 2: 应对难对付的学员	335
技巧 3: 应对失控的时间	338
技巧 4: 应对失控的场面	339

技巧 5：消除环境与设备的影响	340
八、增强讲授说服力的诀窍	342
技巧 1：说服自我	343
技巧 2：现场演示	345
技巧 3：用工具说话	347
技巧 4：事实胜于雄辩	350
技巧 5：善于“借用”	354
九、有效沟通与培训风格	358
技巧 1：营造开放的环境	358
技巧 2：了解学员的沟通风格	360
技巧 3：听，不仅仅听	366
技巧 4：巧妙答疑	368

第六篇：培训绩效评估与检测

一、培训评估 5W1H	376
为什么要进行培训评估	376
培训评估的对象是谁	377
培训评估的内容是什么	377
何时进行培训评估	378
培训评估的种类	378
如何进行培训评估	380
二、培训评估问卷	381
问卷法	382
及时总结	383
附录：问卷	383

第七篇：影响培训效果的其他因素

一、培训的辅助工具	398
-----------------	-----

视觉辅助工具	398
视听辅助工具	402
感觉辅助工具	404
讲义以及其他书面材料	405
二、培训的资料来源	406
图书馆	406
国际互联网	406
公司资料	406
行业研讨会	407
同事和员工	407
三、培训场所设施安排	408
场地	408
灯光	408
音响	409
噪声的干扰	409
屏幕	409
电源设施	410
温度	410
相关服务项目	410
四、培训座位安排	411
U 形排列方式	411
分组方式	412
讲座方式	412
倒 V 形排列方式	413
圆桌会议方式	414
五、培训准备项目列表	415
与课程有关的文件	415
辅助器材	415

第一篇

培训师不可不知的理论知识

本篇开篇就强调了知识是有保鲜期的，持续的培训是企业应对变革和战略发展的需要。接着，对培训的对象——成人的学习特点，也做了具体的分析，并对培训的内容要求和课堂应对术提出了具体的建议。