

众行 企业管理培训课程

培训管理者学习方案



如何

TRAINING

成为优秀培训师

众行管理资讯研发中心 编著

如何讲授一堂引人入胜的培训课？

如何有效调动学员的积极性？

如何让讲课高潮迭起、精彩纷呈？

本方案将为你一一道来，
指导你成为训练有素的培训师。

广东经济出版社

众行 企业管理培训课程
培训管理者学习方案

如何 TRAINING

成为优秀培训师

众行管理资讯研发中心 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何成为优秀培训师/众行管理资讯研发中心编著. —
广州: 广东经济出版社, 2003.9

(培训管理者学习方案)

ISBN 7-80677-527-7

I. 如… II. 众… III. 企业管理—职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 069098 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	5.75
字数	100 000 字
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-527-7 / F·913
定价	全套 1—6 册 90.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序 言

之所以写这套学习方案，是因为现代企业对培训的需求越来越强烈，赋予培训的责任和要求也越来越多。进入知识经济时代，知识更新的速度以倍数的速率发展，企业员工在学校所学的知识已远远不足以应付工作的需要，也许，今后大学的文凭都要像工厂生产的面包一样要注明有效期。而培训就将是未来知识的“保鲜剂”。

中国企业的培训事业刚刚起步，培训变得时髦是这两年的事情，而中国的培训经理几乎都面临着从零开始学习培训理论、培训操作和培训组织等等所有关于培训的知识。培训管理（组织）者和被培训者处在同一条水平线上，其面临的工作难度可想而知。

- ☐ 培训到底是什么？如何给培训下定义？
- ☐ 培训与教学的区别？
- ☐ 培训管理者的职责？
- ☐ 如何做培训预算？
- ☐ 如何进行培训需求分析？有必要吗？
- ☐ 企业能做到自己设计开发培训课程吗？如果能，如何做？
- ☐ 企业培训如何实施？要注意什么？
- ☐ 需要培训评估吗？进行到哪个层次的评估比较合适？

□ 如何成为优秀的培训师？

.....

这些都是培训工作者必须解决的重要问题，也许你已经购买，了很多关于培训的书籍，也参加过很多培训研讨会，但是，对于下星期一你要干什么，如何干，你还没有找到一个简单、易行的操作指南。

目前，市面上有关培训的书籍确实不少，但普遍强调从理论、学术的角度出发，虽然面面俱到，却与实际工作脱节。众行管理顾问公司从事培训工作多年，悉心总结了培训中经常碰到的各种“疑难杂症”，结合自身的资源优势，凭借丰富的经验，一一在本方案中给予解决。

本套学习方案共六本，包括有《培训为什么》《培训需求分析与培训评估》《培训实施闯“六关”》《如何成为优秀培训师》《现代培训 36 计》《透视名企培训》。

《培训为什么》

对于培训从业人员来说，可能有 N 个问题不明白，其中有八个问题是他们不能不知却又经常被困扰的。本方案将这八个问题及解答集结成书，并穿插案例、练习，更好地帮助培训从业者加深理解，从而对整个培训工作有一个清晰且全面的认识。

这八个问题是：什么是培训、为什么要培训、什么时候要培训、选择什么样的培训、谁是培训的主体、培训要在什么环境下

实施、怎样做培训和花多少钱做培训。

《培训需求分析与培训评估》

培训前期的需求分析与后期的评估工作，是决定培训成败的关键性工作，却又是企业培训中经常忽略或是感觉无从下手的两个环节。本方案针对这两个问题，结合实际工作的经验，着重介绍了业内备受推崇、认可的分析与评估方法，用最简单、最具条理性的文字，让读者一看就懂、一学就会。

《培训实施闯“六关”》

企业已给培训部门大笔的培训运作资金，面对培训计划和目标，怎样做到不辱使命？这是不少做培训的人员都面临的压力。在培训实施过程中，总会有无法预料的情况发生。本方案会告诉你，如何从容应对在培训实施中所面临的问题，以及万一出现突发事件时有效的处理方法。

《如何成为优秀培训师》

培训师的素质对培训成效影响巨大，而企业培训师又多是由内部人员担当，他们虽然在某一领域表现出色，但对培训技巧却是所知甚少。如何讲授一堂引人入胜的培训课？如何有效调动学员的积极性？如何使讲课高潮迭起、精彩纷呈？本方案将为你一一道来，指导你成为训练有素的培训师。

《现代培训 36 计》

好的培训方法是开启成功培训大门的钥匙。本方案对国内外

各种培训方法进行了去粗取精、去伪存真的过滤过程，将其中最具有实用价值的部分奉献给读者，为培训工作提供最实用、最到位的技法。相信读者在众多培训方法中，总能找到适合自己企业的培训方法。

《透视名企培训》

“他山之石，可以攻玉。”通过借鉴国内外优秀企业成功培训的经验，可以找到一条快速改善自己培训工作的捷径。本方案省去了你到处查阅资料的时间，在这里你可以一览无遗。本方案专业地道的分析，能帮助你透过表象看到更深层次的本质，让你眼界豁然开朗。

本套方案力求以简捷、明了的方式，为培训工作者提供最急需的资讯和较系统的培训知识。这将是一套极具操作性的方案和工作手册，能为企业人力资源部经理、培训经理、培训讲师和对培训感兴趣或有志于从事培训工作的读者们带来福音和收益。

学 习 目 标

随着企业培训的普及，培训师已成为一个热门的职业。但是，一些有志从事培训的人士对培训工作仍缺乏系统的了解，他们内心充斥着各种疑惑：需要具备什么条件才能成为培训师？怎样才能让自己的培训课精彩纷呈？如何去激发学员的学习热情？等等。

本方案是一本培训师的工作指南。它系统地介绍了培训师工作的相关知识，并提供了许多实用有效的培训方法和技巧。无论你是新进培训师还是有志于投身培训事业的人士，通过本方案循序渐进式的启发和指导，你都能深刻地认识到自己的潜能，迅速地成长为一名优秀的培训师。

通过本方案的学习，你将会掌握：

- 培训师的工作步骤；
- 实用有效的培训技巧；
- 高效授课的诀窍；
- 塑造人格魅力的秘诀。

目 录

第 1 章 你有做培训师的潜质吗	1
1.1 怎样的人才能成为培训师	2
1.2 你了解真正的自己吗	8
1.3 你会有成功的一天吗	14
第 2 章 你准备好了吗	21
2.1 学员都是一样的吗	22
2.2 把要说的写下来	35
2.3 如何选择培训方法	63
2.4 如何选择适用的辅助工具	68
2.5 你了解培训场所的状况吗	81
2.6 练习，练习，再练习	90
第 3 章 走上讲台	95
3.1 5 分钟准备	96
3.2 巧用声音和身体语言	99
3.3 如何获得反馈信息	110
3.4 如何激励学员	123

3.5 如何克服困难的局面	132
第 4 章 你的讲课达到效果了吗	143
4.1 培训评估，有必要吗	144
4.2 如何评估培训效果	147
第 5 章 全面提升自身素质	157
5.1 迅速提升你的讲课技巧	158
5.2 塑造超然的人格魅力	163

第 1 章

你有做培训师的潜质吗

本章提示

培训师是近年来的一个新兴职业，很多人对这一职业了解不深，有人认为培训师高深莫测，是一个思想家、哲学家；而有人却认为培训师只不过是一个教师。

- 培训师是什么样的人呢？
- 成为培训师需要具备哪些条件呢？
- 你具备这些条件吗？

在这一章里将会为你解答以上的问题，帮助你更深入地了解培训师这一职业的内涵，并使你进一步了解自己。

1.1 怎样的人才能成为培训师



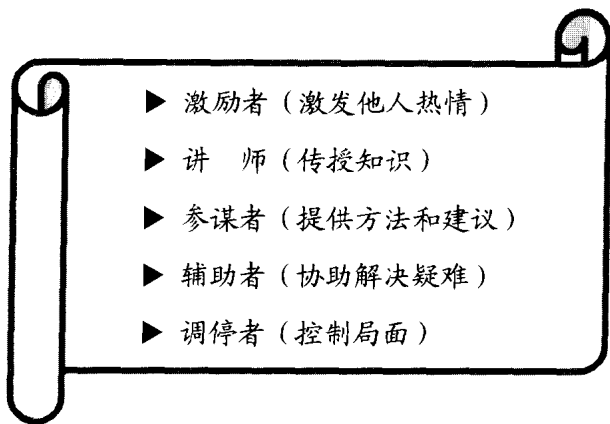
培训师真不简单

1. 培训师是做什么的

简单地说，培训师就是承担企业培训教学任务的人，他通过各种方式把尖端的信息整合，传授给组织和个人。

培训师的任務不是教培训对象学习，而是为他们的学习创造条件，以启发的方式，推动每一个人在他自己个人的发展道路上前进。

在培训工作中，培训师具有多重身份：



2. 培训师需要具备哪些素质

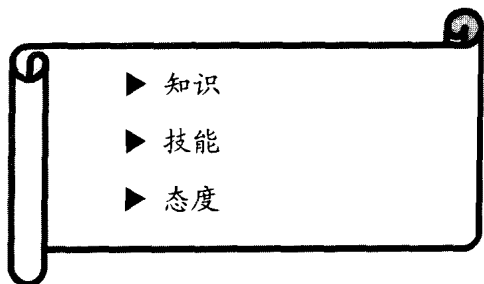
我们先来看一看两家企业的招聘广告：

质量管理培训师	专职或兼职培训师
学历：大学工科或应用数学专业	学历：硕士以上学历。
年龄：28~45	年龄：不限
要求：	要求：
1. 熟悉质量管理或数理统计，实际应用经验丰富。	1. 有12年以上的经营管理经验。
2. 口头表达能力强，有一定的教学经验和大型企业工作的经历。	2. 中文写作和口头表达能力佳。
3. 具有良好的英语或日语水平，能熟练应用 OFFICE 等软件。	3. 英语阅读及沟通能力佳。
4. 具备质量工程师资格。	4. 对教育工作怀有强烈的热情和兴趣，愿意帮助他人发展。
	5. 能承担具有挑战性的工作。
	6. 愿意不断完善自己，并接受严格的绩效评估。

通过对两则招聘广告的比较分析，我们可以发现，企业对培训师年龄、专业、性别等“硬件”并没有太多的规定，他们更关注的是培训师的“软件”，即培训的知识、能力、素质、经验。

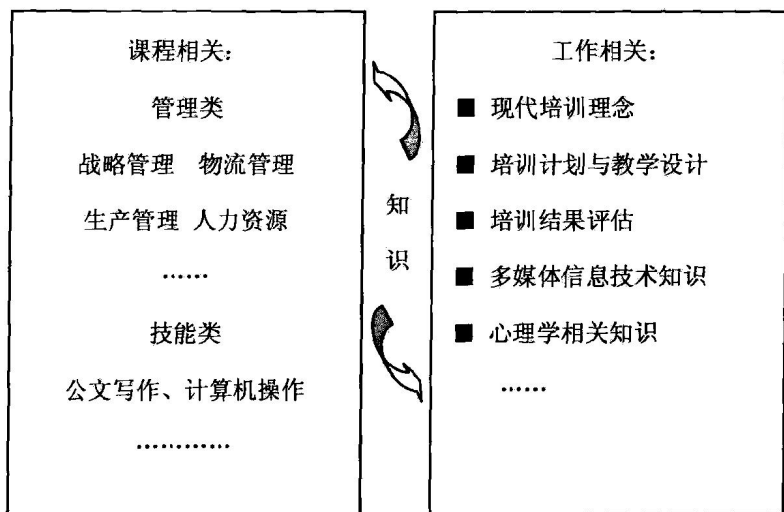
现今企业的培训师一般有两种：一是本企业人力资源部门或是培训部门的管理人员；另一种是非本企业员工的外聘专职培训师。无论是内部人员还是外聘培训师，他都必须具备热情、活力、知识、智慧以及优秀的辅导能力。

简而言之，培训师应具备三方面的基本素质：



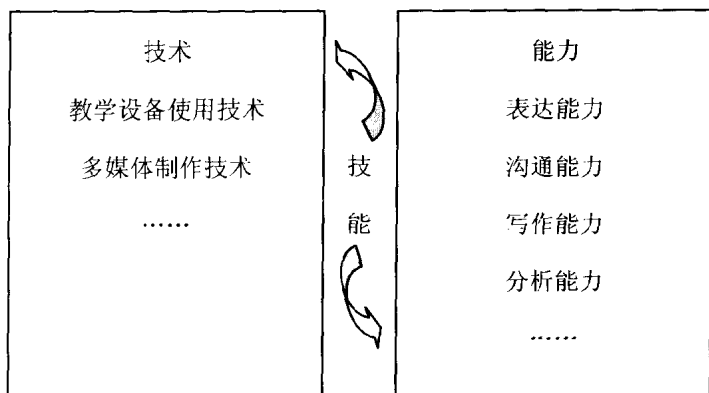
■ 知识

培训师必须掌握两方面的基本知识：一是与培训工作相关的知识，比如企业培训的基本理念、培训工作的内容、流程等；二是与培训课程相关的知识，比如专门从事营销培训的培训师，需精通有关市场营销的相关知识。现在有很多培训师是全能型的，他们通晓多种管理和技术知识。



■ 技能

技能分为技术和能力两部分，培训师需要掌握一定的授课技术，比如如何有效地运用身体语言去加强授课的效果。另外，思维能力、分析能力、表达能力等也是必不可少的。



■ 态度

对于任何一个职业人士来说，其对工作、对人生的态度会直接影响工作的效率，并影响着其所在企业的绩效和他自己的职业生涯。培训师的职责不仅仅是传授知识，他还应启发培训对象思考，开发培训对象的热情和潜力，如果他本人没有积极、自信、负责的心态，就很难做好这份工作，很难对他的培训对象产生影响。

优秀的培训师会具有积极向上的人生态度和正确价值观，在

工作中，他们会表现出：认真负责、有爱心、热情、细致耐心、灵活、开放、诚实、幽默、思维敏捷、冷静和客观。



自信+热忱是优秀
培训师的基本素质