

80%的受训培训师课量、课酬翻番

培训师 授课技能手册

中国PTT第一人20年精心打磨
为本土培训师量身打造

周平◎著



可口可乐、中国移动、富士康等
名企内训师的学员满意度达98%以上



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



培训师 授课技能手册

周 平◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

培训师授课技能手册 / 周平著. —北京: 北京联合出版公司, 2015.2

ISBN 978-7-5502-4402-3

I . ①培… II . ①周… III . ①企业管理—职工培训—手册 IV . ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 303003 号

培训师授课技能手册

作 者 : 周 平

选题策划 : 北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑 : 王 巍

特约编辑 : 李森森

封面设计 : 李尘工作室

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京嘉业印刷厂印刷 新华书店经销

字数 231 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 17.25 印张

2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-4402-3

定价 : 49.00 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

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话 : 010 - 82894445

|| 自序 ||

PTT让一切课程更美丽

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20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，并有意意识地增加互动。

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。

20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。



来！
向心仪的作者面对面请教



图书+App = 一本全媒体图书

一次以图书为依托的培训

一个可定制的解决方案

电话私学：每标段30分钟。不管您在哪儿，您都可以通过电话跟作者一对一交流。

咖啡私学：每标段90分钟。是的，您可以跟作者一起喝咖啡，直接讨教您最关心的具体问题。

咖啡主题小班：每标段120分钟。一个人去见心仪的作者，有点不好意思，正好有两个朋友也有这个需求，你们3个人（最多不能超过5个）一起凑一个小班，跟作者喝咖啡吧。

公开课预留席位：作者有公开课的时候，我们可以帮您预留席位。

预约电话：010-82062183（人工服务时间 9:30—17:30）

自序 PTT让一切课程更美丽 / VII

第1章

临阵磨枪，不快也光

- 优秀的培训师必须有备而来 / 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 / 14
- 课程内容对学员工作、生活具有指导性 / 23
- 课程氛围让学员喜欢 / 24



第3章

PTT的核心宗旨——展示

- 课程中的9个展示 / 30
- 开场展示课程核心宗旨 / 34
- 课程核心宗旨的提炼 / 34

第4章

PTT五大关键词

- 第1个关键词：感性 / 38
- 第2个关键词：理性 / 43
- 第3个关键词：互动 / 48
- 第4个关键词：准备 / 52
- 第5个关键词：开心金库 / 54

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 / 60
- 培训师一辈子研究的3件事 / 69
- 偶像派培训师和实力派培训师是怎样炼成的 / 71

第6章

消除课堂紧张心态

- 培训师紧张心态分析与应对 / 76
- 驱除紧张感的6个妙招 / 86
- 用积极的心态缓解紧张情绪 / 97

第7章

课程开场主观看法建立

- 什么是课程主观看法 / 104
- 课程中主观看法的重要性 / 106
- 课程积极主观看法的建立方法 / 106
- 开场主观看法建设哑火的处理方法 / 107

第8章

对学员思想、感受、行为的设计

- 抓住学员思想 / 110
- 增强学员对课程的正面感受 / 114
- 带动学员在课程中的积极行为 / 116



第9章

课堂互动技巧

- 课程容易沉闷的时段分析 / 122
- 课程中提问的最佳时间点 / 124
- 开场三问训练 / 130
- 三组合问话训练 / 136
- 五组合问话训练 / 138
- 课程八大互动技巧训练 / 141

第10章

培训师语言训练

- 4种不规范的课堂语言 / 160
- 7种专业发音训练 / 164

第11章

培训师肢体语言训练

- 肢体语言的重要性 / 172
- 四大职业手势 / 172
- 培训师手势的四个位置高度与三个位置宽度 / 183
- 教室布置决定培训师步法 / 192

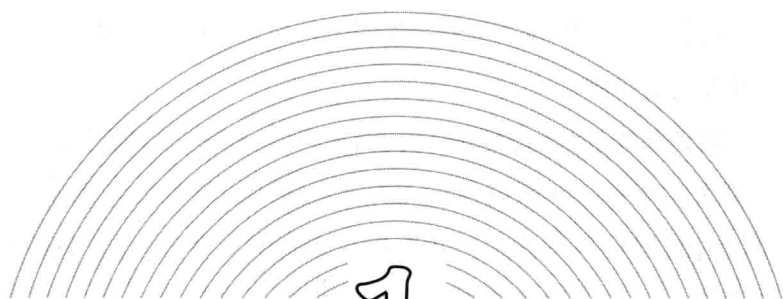
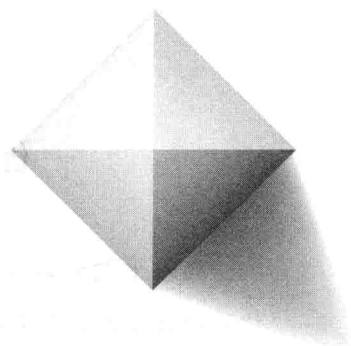
- 注意课程中的形体 / 196
- 眼神和表情规范 / 196
- 不规范的肢体动作是健康的大敌 / 198

第12章

8场高标准讲课演练

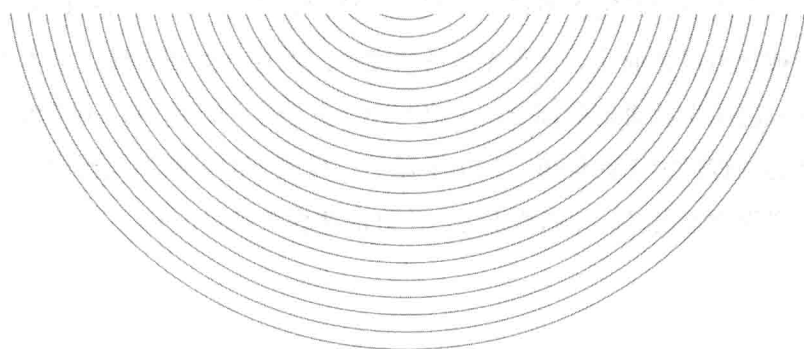
- 第1场：90秒即兴强行填词规定技巧讲课训练 / 203
- 第2场：4分钟定向规定技巧熟悉级训练 / 208
- 第3场：6分钟定向规定技巧高度级训练 / 216
- 第4场：8分钟定向规定技巧高度、深度训练 / 223
- 第5场：6分钟理性专题风格授课技巧训练 / 233
- 第6场：6分钟感性专题风格授课技巧训练 / 236
- 第7场：6分钟互动专题风格授课技巧训练 / 243
- 第8场：15分钟综合风格定向规定技巧授课训练 / 250

致谢 / 261



第 1 章

临阵磨枪，不快也光



优秀的培训师必须有备而来

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。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。

有些培训师的课程内容系统结构清晰，但要么在授课前缺乏针对性准备，要么一套知识体系同样授课方式在多个授课场所不断重复，要么完全没有授课技巧与艺术。其课程形式基本上全部由名词解释和知识讲解组成，课程能达到的唯一效果只能是让学员知道内容是什么，不能达到让学员透彻掌握知识、自如运用知识、充分喜欢知识的授课效果。

以上现象就是很多不讲求实战的培训师、不讲究艺术的培训师在授课后被学员或企业认为课程无效的重要原因所在。如理论性、学术派培训师只注重课程讲解的部分，忽略与学员共同讨论的环节，不考虑将学生纳为课程局内人的价值，只用最原始、最简单的讲解形式授课，以致尽管课程内容很好，却仍然不能产生好的课程效果和价值。

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，成为合格的实战培训师。但是，每个人发展的轨迹和对自己的信心级别是不一样的，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。这些人中有一部分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多年中国茶文化史	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
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