

中国人力资源开发研究会隆重推荐  
美国认证协会（ACI）注册国际职业培训师指定参考教材

# 培训师

# 21项技能修炼 上

## 精湛课程开发

段焯/著

TTT畅销书《培训师的21项技能修炼》全面升级

国际通用ADDIE模式全新演绎，让课量、课酬持续增长的课程开发技术  
让培训师迅速跻身知名培训师行列，常讲常新

# 培训师 21项技能修炼 ① 精湛课程开发

段焯/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 21 项技能修炼. 上, 精湛课程开发 / 段焯著.  
—北京: 北京联合出版公司, 2014.8

ISBN 978-7-5502-3299-0

I. ①培… II. ①段… III. ①企业管理—职工培训  
IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 158650 号

培训师 21 项技能修炼 (上): 精湛课程开发

作 者: 段 焯

选题策划: 北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑: 喻 静

特约编辑: 郭建国

封面设计: 柏拉图

---

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)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 282 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 19 印张

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3299-0

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

## 前 言

### 基于 ADDIE 的全新升级

管理大师汤姆·彼得斯在《追求卓越》再版的时候说：“书的再版就像给房子重新装修，不是推倒重来，而是选择性地整理。”装修不能改变房子的整体结构，只能在原来的基础之上，采用新的、更高端的材料将陈旧、破损的地方重新整理、涂抹和粉饰。

作为再版中的升级版，更像搭积木，材料还是那些材料，内容还是那些模块，但重新进行组织，最后形成不同的产物。本书就像装修加搭积木，虽然整体上还是那些模块——21项修炼，但整个结构和许多内容都发生了很大变化。

《培训师的21项技能修炼》的整个内容都包含在ADDIE之中，但是最初并没有采用ADDIE这种逻辑顺序，而是按照分类组件式的结构模式，将培训师所拥有的技能按照各个模块进行设计，每一个模块相对是独立的。为什么采用这样的结构呢？主要是因为这本书的定位是“培训师的工具书”，希望它能够像字典、词典一样，让读者根据自己的需要，有选择地阅读和运用。之所以如此定位，主要基于以下几个原因：第一，培训的需求越来越大，培训师必须掌握相应的技能。

尽管目前市面上有非常多的类似“培训师培训”的培训，以及有关培训技能的优秀书籍，但是都不够完整和全面。因此，市场急需一本读者拿来即用的书籍。第二，当时认为读者群本身有培训技能的基础，他们并不需要完整系统地学习和运用，而仅仅是查漏补缺。同时，现代社会，很少有人能够系统地看完某本书籍，通过模块的方式可以满足读者用碎片时间来学习的需要。

《培训师的 21 项技能修炼》出版后，很受读者欢迎，其程度超出预期，在不到两年的时间里已经加印了 9 次，算是同类书籍中一个小小的奇迹。在各个书店，尤其是网上书店，有很多读者的正面评价。这些读者朋友包括企业内部培训师、职业培训师、高校老师、培训爱好者，以及一些从事管理工作的职场人士。在正面评价的同时，也有读者提出了中肯的意见。同时，通过微信、微博，以及授课过程中的互动，大家也提出了很多宝贵的意见和建议。整体上，大家希望能够更加全面系统地掌握培训师的基本技能，而不仅仅是查漏补缺。

实际上，我在讲授培训师培训（包括企业内部的培训师培训即 TTT，以及职业培训师培训）的过程中，虽然授课的名称是以模块的方式出现，比如鹰隼计划的职业培训师培训班和企业内训师班，通常都是以“培训师的 × 项修炼”作为标题，但在整个过程中，都是将几项修炼有机联系起来的，整个授课过程和学员的感受很有系统性。但是，《培训师的 21 项技能修炼》作为图书，尤其是采用这样的模块方式，读者虽然能够单独掌握某个模块，却无法将各个模块有机联系起来。

正是基于以上原因，本书作为《培训师的 21 项技能修炼》的升级版，在整个结构上采用更具有系统性的 ADDIE 模式。同时结合 ISD 教学系统设计模型、金字塔原理以及 PRM 课程开发模型，做到真正的升级，也可以说是 ADDIE 模式的全新演绎。这也是本书作为升级版“升级”的体现。

修订之后，我将升级版分为上下两册。原因是：第一，方便携带。很多读者朋友反映第一版“太厚了”，包括我自己，也感觉携带不方便，尤其出差的时候，带上这个大部头，很是麻烦。第二，将内容分开，便于读者根据自己的需求有选择性地购买和阅读。如果读者不需要，不用担心被强

行购买；同时，有需要的读者，也可以一起购买上下册，这样更加具有整体性。

ADDIE 是培训界公认并广为推崇的一种课程设计及开发模式，也是培训师最常用的课程设计、开发及实施模式。其中，A: analysis——分析；D: design——结构设计；D: development——内容开发；I: implement——实施；E: evaluation——评估。

在传统的 ADDIE 模式中，主要内容就是课程的整体设计和开发，忽略了授课过程这个环节，这体现了内容为王的课程开发指导思想。尽管有实施这个环节，但强调的是课程实施的流程和管理，在授课技巧、技能方面存在不足。在培训过程中，我们发现培训师，尤其是企业内部培训师，往往存在“茶壶煮饺子，有嘴倒不出来”的现象。他们虽然有实际工作经验，但由于缺乏专门的呈现技能的训练，无法将内容有效呈现出来。因此，课程呈现技能或者授课技巧，甚至是表达技巧类的课程广受欢迎，甚至很多人理解的 TTT，就是“授课技巧”，可见培训师很需要加强授课技巧这个环节。

所以，我在设计培训过程时，将 ADDIE 的五个步骤变成两部分：第一部分，课堂开发；第二部分，课程呈现。在培训过程中，将 ADDIE 结合金字塔原理，运用引导技术进行训练，前期做课程设计和开发，后期上台进行课程展示，这样前后形成一个整体，便于学员理解和掌握，取得了很好的效果。鉴于此，作为升级版，在《培训师的 21 项技能修炼》的基础之上，结合 ADDIE 模式，将升级后的内容分为上下册两部分。上册讲授课程设计和开发，包括 A、D、D 三个环节；下册讲授课堂呈现，包括 I、E 两个环节。

### 上册：精湛课程开发

分析（A）：对教学所要达到的行为目标、任务、受众、环境等进行一系列的分析，包括第一章“性格分析”、第二章“需求调查”。

这两章的内容本身是结合在一起的，在传统的 ADDIE 中，两者并没有完全分开，甚至淡化“学员的个性分析”这个环节。但是在实际的培训过程中，真正要做到因材施教，就要掌握学员的性格。不光是课程开发，在实施过程中，包括互动、控场、解决问题以及选用培训模式等，都需要运用性格分析。此外，掌握这一点，也有助于培训师塑造自己的独特风格，发挥个性优势，弥补不足，全面提高培训质量。因此，本书将性格分析单独列出

来讲述，这也是与传统 ADDIE 的不同点之一。

结构设计（D）：对课程进行整体设计，主要是指搭建初步的框架。包括第三章“结构设计”、第四章“课程链接”两部分内容。

第三章的结构设计来自于《培训师的 21 项技能修炼》中的“课程开发”这一章，因为结构设计属于课程开发中的一个环节，所以章名用“结构设计”更加准确。结构设计是整个课程开发的基础，就像一栋建筑物，结构设计就是“整体的一个框架”。而在现实中，设计课程结构往往是培训师面临的最大的问题，或者说是课程开发的瓶颈。由此，本书对这一内容花了更多的篇幅进行阐述，与原书相比有很大改变。如果从升级版的角度讲，本章是最大的升级。

第四章的课程链接，包括设计内容中的链接，以及授课过程中的链接。通过链接，能够将课程有机地连接成一个整体。

内容开发（D）：这是本书的重点，包括：第五章“课程导入”、第六章“案例组织”、第七章“重点内容”、第八章“结尾设计”、第九章“PPT 制作”、第十章“精彩设计”。

作为升级的体现，第六章增加了“案例加工”这个环节，这项内容培训师需求很大，将案例进行加工，做到“源于生活，又高于生活”是培训师的核心技能，也是培训师的一个难题。第七章“重点内容”是原书“时间管理”的升级，将时间管理升级为重点内容的设计，这也是课程开发的重要内容。此外，第九章和第十章也都有很多调整和提升。

另外，本书增添附录“成长之道——培训师职业生涯规划”，作为上册的补充内容。

整体上看，虽然整个章节变化不大，但是很多内容做了调整和提升，与原书相比更加完善，同时按照 ADDIE 进行，更具有系统性。

### 下册：精彩课堂呈现

实施（I）：对开发的课程实施教学，同时提供相应的支持。本书核心内容是将课程内容在课堂上精彩地呈现出来，其中包括：第一章“克服紧张”、第二章“专业形象”、第三章“精彩互动”、第四章“现场控制”、第五章“问题处理”、第六章“语言表达”、第七章“发音技巧”、第八章“身体语言”、

第九章“培训模式”、第十章“培训管理”。

在实施这个环节，新书中有三点变化最大：第一，各个章节有机衔接，形成一个整体；第二，案例更新，采用了很多新的案例；第三，将部分章节的内容做相应调整，增加了更多可操作的方法和工具。

评估（E）：对已经完成的教学课程及受众学习效果进行评估，内容主要集中在第十一章“培训评估”。

下册变化最大的有三章：一是第九章，增加了各种培训模式的相关内容，其中对于需求最大的案例教学法进行了详细介绍，并提供相应的方法和工具；二是第十章，增加了关于培训管理的各种具体方法，尤其是增加了一个培训管理的完整案例，包括相关的方法、技巧和工具；三是第十一章，从原书“培训管理”中独立出来，形成一个新的章节，使全书整体上更加系统和完整，完全按照 ADDIE 模式进行。同时，强化培训效果的评估也是行业的发展方向，因此将该部分内容单独列为一章，并且采用新的阐述方式，直接提供最常见的培训评估模式，便于读者借鉴。

整体上讲，上下册两本书的“升级”体现在以下四个方面：

第一，结构变化。按照 ADDIE 的结构重新组织，内容更具有结构性和逻辑性，便于读者实操。

第二，新增案例。原书自 2011 年 1 月出版以来，我所有授课均采用这种方式，取得了良好的效果，同时收集了大量案例。尤其是在鹰隼计划的开展中，收集了大量新的典型案例。作为升级版，书中更新了很多案例。

第三，内容更加深入。在《培训师的 21 项技能修炼》的反馈中，其中一部分读者认为“浅显易懂，但不够深入”。因此，升级版的某些模块内容更加深入，更具有实操性。

这些内容尤其体现在上册“精湛课程开发”中。与原书相比，上册有 50% 左右进行了调整，尤其是本人一直推崇的“内容为王”的价值观。在我看来，作为培训师，最重要的还是内容，直接体现就是课程开发。课程开发做好了，内容真正到家了，即使在呈现方式上有些不足，也是可以理解的。呈现的方法和技巧不够，很快就可以学会和掌握，但内容上有欠缺，却不是一时可以提升起来的。因此，在讲课中，我一直推崇“内容为王”，



如果没有内容，只采用某些技巧，只能叫作“伎俩”。

第四，“教材”工具性加强。除了内容更具有操作性之外，每一章节还增加了本章小结，包括学习要点和课后作业两块内容。这样有利于读者将书中内容和自己的实际情况相结合，发挥书的更大功效。

总之，无论是整体内容还是结构设计，本书都真正做到了升级，也希望本书有助于读者的培训能力升级。

《培训师的21项技能修炼》在前言中曾提到，阅读就像旅行。而阅读所谓的升级版，就是故地重游，风景还是那些风景，但每个游客看到的、感受到的都不一样，无论怎么样，希望读者不虚此行。

正如汤姆·彼得斯所说的，再版是装修。而装修是门遗憾的艺术，每次装修都有很遗憾的地方。但是装修又不能完全像搭积木一样，可以随时推倒重来，只能将遗憾留到下一次弥补。

所以，每一次的改变都意味着自我挑战，每一次的更新都是自我否定，每一次的升级都是自我超越，每一次的超越都意味着风险，但是无论风险多大，都永不停止。

现在，只是一个新的开始。

那就重新出发吧！

前 言 / XI

## 第一章 知己识彼

### ——性格分析工具的选用

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？

#### 一、不懂性格分析的表现 / 2

#### 二、性格分析的管理学原理和作用 / 5

1. 关于性格分析的管理学理论 / 5
2. 成人学习心理的两大特点 / 6
3. 性格分析在培训中的作用 / 7

#### 三、DISC性格分析 / 9

1. 与性格相关的概念 / 9
2. DISC人格测评工具 / 9
3. DISC性格分析的维度 / 10
4. DISC每种个性的整体特征 / 12

#### 四、性格分析在培训中的运用 / 17

1. 培训师如何快速区分学员个性 / 18
2. 各种性格类型学员的认同点和反感点 / 20
3. 掌握培训师自己在课程开发及授课中的各种状况 / 21

#### 五、关于性格分析的答疑及工具 / 22

1. 关于性格分析的疑问 / 22
2. 关于性格测评的工具 / 23

## 第二章 寻根问底

### ——培训需求调查的流程和方法

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？

#### 一、培训需求调查存在的问题 / 34

1. 忽视培训需求调查 / 34
2. 培训需求调查存在的其他问题 / 37
3. 培训需求调查存在问题的三个原因 / 37

#### 二、培训需求调查的管理学原理和作用 / 40

1. 培训需求调查的管理学原理 / 40
2. 培训需求调查的三个重要作用 / 40

#### 三、培训需求调查的类型和流程 / 41

1. 培训需求调查的三种类型 / 41
2. 培训需求调查的基本流程 / 49

#### 四、培训需求调查的方法和主要内容 / 50

1. 培训需求调查的方法 / 50

2. 培训需求调查的两项重点内容 / 51

## 五、培训需求调查的分析——确定目标 / 51

1. 确定培训目标的原则 / 52

2. 确定培训目标的思路和方法 / 53

## 六、课程名称设计方法 / 53

1. 设计课程名称的意义 / 53

2. 设计课程名称的流程 / 54

3. 规范的课程名称的要求 / 54

4. 常见的课程名称设计失误 / 55

## 七、关于需求调查的答疑及工具 / 56

1. 关于需求调查的五个疑问 / 56

2. 关于需求调查的工具 / 57

# 第三章 逻辑清晰

## ——结构设计的模型和工具

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？

### 一、结构混乱的表现 / 64

1. 结构混乱的典型案例分析 / 64

2. 结构设计的常见问题 / 64

### 二、结构设计的管理学原理和作用 / 65

1. 结构设计的管理学原理 / 65

2. 结构设计的作用 / 65

### 三、课程结构化的具体流程和方法 / 66

1. 结构设计的依据 / 66
2. 结构设计的流程 / 68
3. 结构化的步骤 / 69
4. 结构设计最常用的模式 / 70

### 四、PRM课程开发模型及示例 / 75

1. PRM课程开发模型 / 75
2. PRM课程开发举例 / 77

### 五、关于课程开发的答疑及工具 / 83

1. 关于课程开发的两个疑问 / 83
2. 关于课程开发的三个工具 / 84

## 第四章 浑然一体

### ——课程链接的方法和技巧

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？

#### 一、课程松散的表现 / 88

1. 课程松散的典型案例 / 88
2. 课程松散的典型表现 / 89

#### 二、课程链接的管理学原理和作用 / 89

1. 课程链接的管理学原理 / 89
2. 课程链接的作用 / 90

#### 三、课程链接的原则和方法 / 90

1. 课程链接的原则 / 90

2. 课程链接的两种情景 / 91

#### 四、关于课程链接的答疑及工具 / 100

1. 关于课程链接的疑问 / 100

2. 关于课程链接的工具 / 100

## 第五章 一鸣惊人

### ——开场白的设计原则和方法

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？

#### 一、错误的开场导入 / 104

1. 错误开场白的典型案例 / 104

2. 常见的错误开场白 / 105

#### 二、开场白设计的管理学原理和作用 / 110

1. 开场白设计的管理学原理 / 110

2. 设计开场白的作用 / 110

#### 三、专业开场白的设计原则和方法 / 111

1. 开场白设计的三个原则 / 111

2. 九种常用的开场白 / 112

#### 四、关于开场白设计的答疑及工具 / 121

1. 关于开场白设计的疑问 / 121

2. 关于开场白的工具 / 122

## 第六章 血肉丰满

### ——案例组织的原则和方法

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？

#### 一、案例设置不科学的表现 / 126

1. 案例不当的典型案列 / 126
2. 案例不当的五个常见问题 / 127

#### 二、案例设置的管理学原理和作用 / 130

1. 案例设置的管理学原理 / 130
2. 设置案例的作用 / 131

#### 三、案例设置的原则和方法 / 131

1. 选择案例的四个原则 / 131
2. 选择案例的两大注意事项 / 132
3. 案例的三个来源 / 133
4. 案例加工 / 139
5. 案例的呈现方式 / 140

#### 四、关于案例设置的答疑及工具 / 142

1. 关于案例设置的三个疑问 / 142
2. 关于案例设置的工具 / 144

## 第七章 有张有弛

### ——课程重点设置及课堂时间管理

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？

- 一、课程重点设置中存在的问题 / 148
  - 1. 没有重点 / 148
  - 2. 现场把握不好 / 149
  - 3. 课堂时间管理的七个问题 / 150
- 二、关于课程重点设置的管理学原理和作用 / 152
  - 1. 课程重点设置的管理学原理 / 152
  - 2. 课程重点设置的作用 / 153
- 三、重点设置以及课堂时间管理的方法 / 153
  - 1. 课堂时间管理的三个原则 / 153
  - 2. 如何设置重点 / 155
  - 3. 有效管理课堂时间的七个方法 / 158
- 四、关于重点设置及课堂时间管理的答疑及工具 / 159
  - 1. 课堂管理时间的三个疑问 / 159
  - 2. 时间管理的工具 / 160

## 第八章 意犹未尽

### ——结尾设计的原则和方法

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？

- 一、课程结束时的常见失误 / 164
  - 1. 课程结束失误的典型案列 / 164
  - 2. 课堂结尾不当的七种表现 / 165
- 二、关于课堂结尾的管理学原理和作用 / 167
  - 1. 关于课堂结尾的管理学原理 / 167



2. 课堂结尾的作用 / 167

### 三、科学结尾的原则和方法 / 168

1. 科学结尾的四个原则 / 168

2. 科学结尾常用的九种方法 / 168

### 四、关于课堂结尾的答疑及工具 / 175

1. 关于课堂结尾的四个疑问 / 175

2. 关于课堂结尾的工具 / 176

## 第九章 锦上添花

### ——PPT制作的方法和技巧

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？

#### 一、培训师课件制作常见的十个误区 / 180

1. 误区一：过于依赖PPT / 180

2. 误区二：工具落后世界十多年 / 180

3. 误区三：把做PPT当成课程开发 / 181

4. 误区四：把PPT及其交叉学科相互混淆 / 182

5. 误区五：把PPT当成提词稿 / 182

6. 误区六：过于追求图片型PPT / 183

7. 误区七：过于钻研PPT动画 / 183

8. 误区八：生搬硬套别人的作品 / 184

9. 误区九：不分讲师版与学员版 / 185

10. 误区十：不懂排版，毫无美感 / 185