



本书在出版之前一直作为教材被**世界500强**公司广泛使用

杰出 培训师

王东云◎著

此书有趣、有料、有道、有效
与其自行艰难摸索，不如寻求成功方法的指导。
本书能为你提供什么呢？也许是惊喜！

OUTSTANDING TRAINER

海天出版社

 本书在出版之前一直作为教材被世界500强公司广泛使用

杰出 培训师

王东云 ◎ 著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

杰出培训师/王东云著. —深圳:海天出版社, 2005.9

(大知企管书系)

ISBN 7-80697-583-7

I.杰... II.王... III.企业管理—职工培训
IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第092997号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:杨月进

Tel:0755-83460341 Email:yyj@htph.com.cn

美术编辑:李萌 责任技编:王颖

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel:83461000

深圳市庆新印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

开本:889mm×1194mm 1/32 印张:6.25

字数:80千 印数:1-6000册

定价:15.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。



作者简介

王东云女士，现为上海大知企业管理咨询有限公司专业讲师，高级顾问。在成为专业讲师之前，曾在美国惠而浦、雪佛龙德士古和惠氏公司担任培训讲师及全国培训经理等职位，为包括日立、松下、三星、飞利浦在内的国内外数百家公司提供过培训和咨询服务。并著有《企业管理培训游戏》一书。

| 大知公司简介 |

大知企业管理咨询有限公司成立于1999年，是一家专业从事企业管理咨询与培训服务的公司。公司拥有一批来自海内外的具有多年行业工作经验的高级顾问和讲师队伍。多年来凭借对国内外企业管理的深入研究，我们将国际先进的管理理念和方法同中国境内企业运作的实际情况相结合，以特有的方法和工具，为各类企业提供专业、实用、高品质的生产、销售、管理等方面的咨询和培训服务。我们所服务的客户既包括了松下、西门子、强生、阿尔卡特、三星等世界500强公司，也涵盖了一汽、东方航空、海尔、中铝、万达等众多国内知名企业。

大知公司以帮助企业提升核心竞争力为己任，潜心研究企业发展与培训的关系，力争提供完全适合企业实际需要的服务，并帮助企业建立自身的强有力的后续应用系统，以保证企业在咨询和培训上的投资能获得超值的回报。

使100%的客户100%的满意是我们发展业务的永久原则。

大知公司的主要服务项目：

□ 咨询辅导系列 □

精益生产
5S直观工厂
绩效提升
现场问题解决
质量改进
供应链与物流改善

□ 管理培训系列 □

精益生产系列
5S与现场改善系列
工业工程（IE）
物流与库存管理
基层 / 一线主管系列
专业讲师培训

□ 授权课程系列 □

时间管理授权课程
新员工入职系列授权课程
基层主管系列授权课程
专柜销售技巧授权课程

大知公司联系方式：

上海 |

电话：(86 21) 63507224
传真：(86 21) 63609112
电子邮件：teach@teach-touch.com

北京 |

电话：(86 10) 64915315
传真：(86 10) 64944629
电子邮件：Beijing@teach-touch.com

南京 |

电话：(86 25) 52626229
传真：(86 25) 52626407
电子邮件：Nanjing@teach-touch.com

大连 |

电话：(86 411) 82838990
传真：(86 411) 84408595
电子邮件：Dalian@teach-touch.com

总部地址：

上海市人民广场成都北路500号峻岭广场11楼

公司网址：www.teach-touch.com

OUTSTANDING TRAINER

此书有趣、有料、有道、有效

与其自行艰难摸索，不如寻求成功方法的指导。

本书能为你提供什么呢？也许是惊喜！

目 录

序 / 1

小故事 这培训怎么就不管用呢? / 4

第一章 有关培训的重要概念 / 7

第一节 培训师的角色辨析 / 8

第二节 激励学习热情的三个重要方面 / 19

第三节 为什么培训会没有效果 / 22

小故事 可怕的经历 / 27

第二章 个人学习风格 / 30

第一节 个人学习风格类型 / 31

第二节 培训师如何应对不同学习风格的学员 / 33

第三节 个人学习风格测评 / 34



小故事 洗手间的故事 / 39

第三章 成年人的学习特点和偏好 / 45

第一节 成年人的学习特点 / 45

第二节 成年人有效学习过程的5个阶段及倾向 / 47

第三节 主动学习和被动学习 / 51

第四节 成年人的学习特点和偏好对教材、培训方法、授课方式的影响 / 56

第四章 培训方法 / 58

第一节 课堂阅读 / 58

第二节 游戏 / 62

第三节 角色扮演 / 68

第四节 案例教学法 / 83

第五章 设计一个培训项目 / 104

第一节 根据培训需求确定课程目标 / 104

第二节 设计组织教学内容 - 设计教材 / 105

第三节 设计教学过程 - 设计教案 / 111

小故事 天哪！永远别要我做培训师！ / 128

第六章 培训师授课技巧 / 132

第一节 课堂活动基本原则和公共守则 / 133



- 第二节 营造舒适的学习氛围 / 136
- 第三节 授课演说技巧 / 140
- 第四节 组织讨论的技巧 / 143
- 第五节 良好的互动技巧 / 146
- 第六节 控制过度参与的技巧 / 148
- 第七节 处理挑衅行为的技巧 / 150
- 第八节 对待专家学员的技巧 / 152
- 第九节 给予和接受反馈的技巧 / 154
- 第十节 问问题的技巧 / 157
- 第十一节 回答问题的技巧 / 162

第七章 一堂培训课程的准备、开场和 结束 / 173

- 第一节 课程准备 / 173
- 第二节 课程开场 / 174
- 第三节 课程结束 / 174

序

正如专业的企业培训绝不仅仅满足于从不同的角度去阐述理论一样，这本书的初衷也不是为了粗制滥造地荟萃有关成年人教育的理论。实际上，说它是书并不确切，它更准确的是一本教材。不仅仅是用来阅读的，而是用来练习和指导行为的。因此，你不难想象，书本中频繁出现的核心词汇是关键技巧，关键行为，应用步骤和案例分析。很显然，这是那些想要成为培训师，或者想提升自己授课水平但希望以较少的成本获得这些知识和技巧的人士所喜欢也是迫切需要的。

因此，我们毫不意外的发现作者对教学方法，教学技巧，如何编写教材，及如何组织一个培训课程有着翔实的，步骤化的，可以直接模拟和借鉴的描述。就此而言，说此书是目前中国培训书籍当中最为丰富和系统的一本，不是一种赞美，而是一个客观的描述。这些内容那么实实在在又那么地恰到好处，如果作者不是一位有着丰富从业经验的老手，断难做到。



事实上，作者的确是一位有相当经验的人士。她有着近10年在跨国公司的从业经历，而成为专业培训讲师之后，又为超过300家客户做过培训，这些实际的经验，成为这本书的拥有独特视角的基础。

这不是说此书仅仅是一本经验和技巧的简单汇集。相反，书中的一些概念和理论的描述正是我要推荐这本书的另一个原因。此书对成人教学理论，对主动式教学的优劣，对美国成人教育学理论家Malcolm Knowles的对话理论都有精辟独到的见解。与其它理论书籍不同之处在于，如何利用这些理论提升教学技巧，增加课堂效果，解决企业培训中的实际问题，是描述这些理论的真正意义所在。从这个角度上说，它具有一定理论上的参考价值，读完有茅塞顿开的感受。

这种感受还来自于此书对一些日常困扰人们的概念的澄清。这些概念是：有关培训师的角色，培训师，绩效顾问和教练有什么差别；讲师和学习的促进者有什么不同？有关教学方法，角色扮演和案例教学差异何在？这些概念的澄清无一不有着令人信服的深刻见解，超出了当今业界泛泛而谈的水准。

最好的留到最后，当您看到本书中详细描述4种在主动式教学中最为常见的，同时也是当今先进跨国公司普遍应用的教学方法和11种授课技巧，而且每种技巧都附有详细说明和操作步骤的时候，你可以确定地意识

到你已经抓住了这本书的本质，为你建设优秀讲师的核心技能就在这薄薄的书中。薄，而不是每个章节前吊人胃口的小故事，是这本书最为闪亮的部分。因为这充分反应了一个讲师的习惯行为：用最简洁的方式帮助传授技巧，不多一句空洞无益的措词。

高露洁公司培训经理 汤铁人





小故事

这培训怎么就不管用呢？

培训经理万莉陪着公司的销售总监美籍华人Ben到商店里转了一圈。Ben事先没通知任何销售经理，有些微服私访的意思。可既然是微服私访，Ben的面孔和汉语都和中国人没什么差别，干嘛带她呀？莫非是检查培训效果？2个月前结束了最后一场针对促销员的销售技巧培训。Ben特别重视这个项目，因为他一贯坚持的策略就是：零售是我们的命脉！促销员是我们的皇后！否则，公司也不会花这么大代价请培训公司为全国的促销员做培训。

为了让这个培训有效果，所谓能够在业绩上“体现出来”，培训经理万莉走了一遍目前培训界最高水平的课前准备和课后评估流程。课前准备包括请各个层级的管理者对每个促销员的核心素质进行了评估，选出需要改善的5种能力和技巧，据此制订了课程目标，请顾问公司度身定做教材，教材除了常规的“核心技巧”，还包括“行为规范手册”和“顾客问题百答”实战手册。万莉对此十分骄傲，培训老师也水平高超，理论讲解清楚，技巧练习得当，课程气氛也特棒！

培训结束后，按照原先的计划，每个店长对促销员的那5种能力进行监督汇报，每二个星期交一次跟踪表。每个月对促销员的能力提升做一次检测。

前二个月的报表万莉都看了，各地汇报都基本准时，报告显示促销员的那5项能力与培训之前相比，平均分值提升了0.4，这应该是不错的成绩。毕竟，还有4个月的时间嘛，再提高0.6并不困难。而这些报告万莉都向Ben汇报了。“这么个事儿，还要抽查吗？”正想着，到了太平洋旗舰店。

看到样机很脏，宣传单页也不整齐，Ben皱眉。促销员正和旁边柜台的促销员聊着什么在兴头上，又不认识Ben和万莉，说了一声“欢迎光临”，指着Ben看的那台机器说了句“那是我们最新的产品，现在正做促销呢！”后就闷声不响了。万莉倒吸一口凉气，“上来就违背手册！偏偏又有眼不识泰山！”Ben看那促销员没有主动介绍产品的意思，就说：

“小姐，这洗衣机和wh的××型有什么区别？为什么你们要贵120元钱？”

“一分价钱一分货！我们的好！”

再次违反实战手册！怎么能这么回答这个问题呢？

“质量好在什么地方呢？”

“我们的最高转速1200，他们的多少？只有800！一分价钱一分货！”

这几句话让Ben黑着脸离开了商场，这时候万莉是明白Ben带着她看商场的意图了，估计他不会只看这一



家，果然，又进了几家，问了几个问题，结果都不是那么尽如人意。

万莉心里也十分纳闷，为什么这么好的培训看起来就没什么效果呢？而且，每个星期店长交上来的表格她都仔细看过，都显示促销员在实际工作中有了进步，为什么和现实差距这么大呢？

待学习完本书第一章后，可能会对故事中的问题有启发！

插图：培训师的角色



第一章 有关培训的重要概念

本章节的阐述重点是讲授与培训相关的概念，学习完本章节之后，学员能够：

- ☆ 了解培训师的角色
- ☆ 了解激励学习热情的三个重要方面
- ☆ 了解培训内容与培训方法的关系

培训是获得知识、技能、规则或者理念的系统化过程，它能够有效地影响公司业务和员工素质，使二者相互促进。它能够有效地提升员工的工作质量与兴趣，增加员工的自主性、增加客户的满意程度。因此，怎样有效地将培训做好，是每个企业关心的重要问题。

而如何有效地将培训做好，涉及到以下几个基本问题，接下来对这些问题做一些讨论。

- 一、 培训师的角色辨析
- 二、 激励学习热情的三个重要方面
- 三、 为什么培训没有效果



为什么讨论以上问题，主要原因是以上问题决定着企业中培训部门的工作方向，同时对培训师的工作目标也有参考作用。

第一节 培训师的角色辨析

1. 是讲师(Trainer)、教练(Coaching)、还是绩效顾问(Performance Consultant)

企业对培训师的角色期望是多重的，培训师不只是“上上课”那么简单，他们还被希望是解决问题的专家、员工行为改变的辅导者和绩效提升的顾问。也就是说，授课以及与授课相关的准备资料，寻找资源等工作只是培训师工作价值链条上的一个环节而已，并不是全部。人们期望他们能够在课堂以外的场合提供建议、咨询、指导和问题的解决方案。

如果我们把与授课相关的工作角色定义为“讲师”即单纯意义上的培训师，以便于区别于我们本书中所说的培训师)的话，那么，讲师、教练和绩效顾问到底有什么不同呢？

1.1 讲师、教练和绩效顾问的区别

讲师(Trainer)的主要职责是通过设计和讲授培训项

