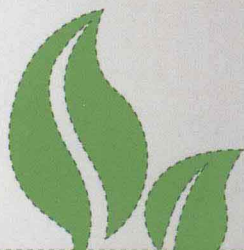


最炙手可热的职业
最迫切需求的技能
五彩斑斓的培训师世界等你开启……



烟草培训师 培训教程

The Training Course of The Tobacco Trainer

以培训“优秀培训师”为目标

以培养“职业培训师”为己任

为广大读者提供最具实战性的培训师技能

A modern-style chair with a black frame and yellow seat and backrest, positioned on the left side of the cover.

虚位以待

姚日来 著

云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

最炙手可热的职业
最迫切需求的技能
五彩斑斓的培训师世界等你开启……



烟草培训师 培训教程

The Training Course of The Tobacco Trainer

以培训“优秀培训师”为目标

以培养“职业培训师”为己任

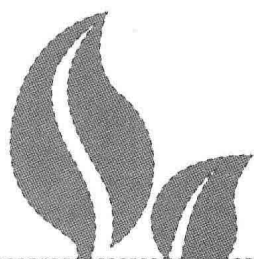
为广大读者提供最具实战性的培训师技能



姚日来 著

云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

烟草培训师 培训教程



图书在版编目(CIP)数据

烟草培训师培训教程 / 姚日来著. — 昆明: 云南
大学出版社, 2011

ISBN 978-7-5482-0734-4

I. ①烟… II. ①姚… III. ①烟草加工—职工培训—
教材 IV. ①TS44

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第252618号

策划编辑: 伍奇 陈曦

责任编辑: 王磊

封面设计: 刘雨

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明理工大学印务包装有限公司

开 本: 787mm × 1092 mm 1/16

印 张: 13

字 数: 200千

版 次: 2011年12月第1版

印 次: 2011年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-0734-4

定 价: 38.00元

地 址: 昆明市一二一大街云南大学英华园内

邮 编: 6500091

发行电话: 0871-5031070 0871-5031810

序言

在国内，培训师职业兴起并不长，但纵观培训师队伍的发展可谓迅猛。一开始是大学讲台出来的老师。改革开放之初，一部分胆子大、敢闯敢拼的人成为那个时代商场的主角。于是，“爱拼才会赢”的歌声唱出了那个时期商人的心声。第一批富起来的企业家们把公司做到一定程度的时候，开始困惑和混沌，很多管理主要依靠个人天赋和经验，慢慢感觉自己的公司经营进入了一个“瓶颈”，一些管理思想和管理方法明显不适应。为了找到解决企业困难之路，就开始重新返回校园，去聆听大学教授的教导。可是，这些老师授课过于理论，甚至有些过时，没有实践经验，无法满足这些企业家的渴望需求。

当企业家们发现大学很多知识过于理论，无法与实践有效结合的时候，开始出现一些很多在国外有过一定成功经验人士或者港澳老师悄然进入中国培训市场。这些人授课有一些显著的特点，主要以报告形式和演讲形式为主，场面大，人数多。听时惊动人心，但很多只是在场上兴奋，可对企业还是并无太大帮助。这些人所举案例大部分都是国际大公司、大集团的成功与失败案例，离中国企业实际很远。听起来很有道理，一旦结合中国企业实际，特别是自身行业内的企业，就显得隔靴搔痒了，解决不了实际问题。这个时期，管理新名词、新名称接踵而至，知识管理、学习型组织、团

队建设、六西格玛、企业文化等等扑面而来。同时，站在讲台的老师开始称呼为“培训师”，注重课堂上的生动，形式上的互动，将国外的沙盘模拟、案例分享、互动教学、游戏参与等培训技巧和方法融入课堂，更加注重授课老师的声音、形象穿着、礼仪要求，从外在上更加符合培训师的形象。

2002年，作为MBA学员，我加入北京一家咨询公司做培训工作，服务对象是昆明一部分企业中高层管理人员，培训内容是MBA系列课程，主要满足尚未受过较为系统的管理人员的知识需求。在从业的头几年中，所接触的很多培训老师大部分都是从高校出来的，一部分老师对自己的形象要求比较高，一部分还是保持大学教授自身的特点，该怎么授课就怎么授课，没有与学员一定的互动。最记得有一门课程是《领导艺术》，这个老师一直坐在那儿讲，像单口相声表演。由于老师比较风趣幽默，再加上当时很多昆明学员刚接触名牌大学老师，有种崇敬之情，最后评价还是比较高的。

在北京咨询公司工作期间，让我有机会接触培训，了解培训，更主要的是，笔者作为培训组织者，在每次培训会主持中，开始发现自己原来也可以站在讲台上。尤其是每一次老师课程结束后，都会认真且比较系统地归纳总结。有一次，一个企业老总觉得我培训主持得很好，决定邀请我到其企业授课。当时自己很是受宠若惊，忐忑不安。更主要的是，我向来都没有在正式课堂上授过课，也不知自己是否能够讲好。

经过一番认真准备，自己人生终于有了第一次站在讲台上授课的经历。这是笔者一个重要的转折点，开启了自己的培训师之路。虽然此次有缺憾，存在不足之处，但毕竟迈向了新的起点，发现自己的潜能、兴趣和爱好。

2005年MBA毕业后，我正式进入烟草行业，有幸成为国内最大卷烟品牌销售规模的烟草企业——红塔集团——的一名员工。这个行业，自己并不陌生，毕竟本科院校就是烟草系统的。红塔集团是国有大型知名企业，有很大的平台，有很多个人展现的机会，也有较为系统的培训体系。2005年之后，国内培训市场发生重大变化，具有丰富实践经验的培训师开始粉墨登场，部分企业大学相继建立。同样，烟草行业开始注重内部培养，红塔集团培训需求也开始发生转变，从注重外部培训到眼睛向内，挖

掘企业内部培训资源。正是整个社会对培训需求发生变化，并结合自己的培训特长，先是在企业新员工培训中获得授课机会，之后在企业内部一系列培训中，自己得到越来越多的表现机会，特长得到发挥，个人价值得到体现，也得到了企业认可，多次被评为红塔集团内部优秀培训讲师。2009年，我荣幸成为红塔集团的一名中层管理人员。

在自己从事多年培训工作的经历中，对培训有很多感触和感想，记录了不少东西，就想把这些经验整理出来，作为一种分享。毕竟，社会对培训需求会越来越多，培训师队伍会越来越壮大，更主要的是，随着学员对知识的渴望和要求越来越高，培训师队伍的素质也要相应提高。

然而，我在大学毕业的时候并不知道适合自己适合做培训工作，更不知道自己能够成为一名培训师。小的时候，自己并不喜欢说话。如今，回到老家，说自己能够上课，而且经常到企业上课。我的叔叔听到这种说法，回答是这样的：“怎么可能，小姚小的时候，话都说不清楚，还会讲课！”

这就是事实。很多培训师并不是天生能说会道，而是依靠后天努力和培养出来的。正基于此，就把自己的一些心得体会写了出来，给那些已经是培训师或者将要成为培训师的，提供一些借鉴。当然，并不是说，读了一本培训师方面的专业书籍，参加一次培训师专业培训，就能成为一名职业培训师，那就把培训师工作太藐视了。培训师职业，是一份集脑力和体力、集经验和智慧的工作。正所谓台上一分钟，台下十年功，培训师更是如此。当今社会，已经进入信息爆炸社会，培训师需要更专业，比别人学习更快。也许你需要付出比别人更多的东西，尤其在入这个行业的头五年到十年，要不断地积淀、积累，更要积极地站在讲台上，才有可能在培训师行业中有立足之地，走得更远。

烟草行业是特殊行业，在我接触的培训师中，来自烟草行业背景出身的、愿意从事培训工作的并不多，成为知名培训师的更是凤毛麟角。也许竞争还不够充分，也许自身条件还不错，愿意成为培训师的烟草职工并不多，毕竟，培训师是一个“台上风

光，台下辛酸”、对知识资本要求最高、对货币资本要求最低的职业。随着行业竞争日趋激烈，行业“卷烟上水平”的深入推进，更加注重员工素质提升，加强行业教材开发，不断扩大行业内部培训师队伍，正基于此，自己就把多年的心得体会写了出来，对行业培训师队伍建设尽一己之力。书中相当部分都是自己在培训过程遇到、想到的技巧和方法。如果在读完此书之后，有一点点启示和启发，并能够应用到培训课堂实践中，那将是最大的欣慰。书中很多看法和体会并不完全符合所有人，存在不足之处，也敬请见谅。



2011年10月20日于红塔集团工业园

目 录

第一章 认识培训师

- 2 / 培训师的使命
- 5 / 培训师使命：成为职业人生的引航者
- 6 / 怎样才能成为好的培训师
- 9 / 培训师的四个阶段

第二章 了解培训对象

- 16 / 认识“学习”
- 19 / 成人学习特点
- 22 / 成人学习八大法则
- 22 / 学习金字塔
- 23 / 培训与教育的区别
- 24 / 培训对策

第三章 让自己从不会说到能说

- 32 / 让自己开口说话为什么这么难
- 34 / 大脑心智模式

- 34 / 有话可说思维路线图训练
- 37 / 如何让自己会说——“习”
- 39 / 如何让自己能说

第四章 职业形象（上）

- 44 / 个人形象
- 44 / 着装基本技巧
- 45 / 常用服装搭配
- 46 / 课前个人形象自检
- 48 / 站 姿
- 52 / 走 姿

第五章 职业形象（下）

- 56 / 手 姿
- 61 / 坐 姿
- 63 / 蹲 姿

第六章 上场与下场

- 66 / 上 场
- 74 / 下场：精彩结束

第七章 授课技巧

- 78 / 如何有效授课
- 81 / 有效授课实际操作演练
- 84 / 授课方式

第八章 常用授课方法

- 94 / 游戏设计
- 99 / 课程抢答方式设计
- 99 / 案例研究游戏设计
- 105 / 什么时候合用

第九章 培训故事

- 108 / 自己的故事
- 109 / 别人的故事
- 110 / 名人故事
- 111 / 哲理故事
- 116 / 案例故事

第十章 控场

- 124 / 何谓控场
- 125 / 课堂骚动原因
- 127 / 控场方式
- 129 / 常见控场小技巧
- 130 / 借助 PPT 控场
- 133 / 不同类型的学员控场技巧

第十一章 培训师思维训练

- 142 / 横向思维
- 144 / 反向思维
- 149 / 应用启发思维来激发学员学习
- 153 / 逆向思维在实际中的应用案例

第十二章 新时期烟草企业培训

- 158 / 当前烟草行业员工队伍基本现状
- 159 / 当前行业培训工作存在的主要问题
- 161 / 烟草企业培训的一些建议与对策
- 164 / 如何让培训更有效
- 165 / 如何才能做到

第十三章 烟草知识

- 168 / 卷烟发展历程
- 169 / 我国烟草管理体制的特征
- 170 / 中国卷烟品牌
- 170 / 中国卷烟百牌号目录
- 171 / 中国卷烟名牌产品
- 171 / 知名品牌的基本条件
- 172 / 重点骨干品牌及品牌文化
- 173 / 2002 年以来行业改革主要政策
- 176 / 超百万箱品牌
- 177 / 卷烟上水平
- 178 / 卷烟价类
- 179 / 中国烟草财税体制改革与调整历史沿革
- 180 / 中国卷烟单位换算关系
- 180 / 烟草信息主流媒体推荐
- 181 / 烟草相关网络

附件 1

《烟草行业发展态势与竞争格局》课程大纲

附件 2

《烟草企业部门主管人力资源管理
实务与技巧》大纲

附件 3

“烟草培训专家互助互学” QQ 群简介

附件 4

“烟草培训专家互助互学” QQ 群声明

第一章

认识培训师

本章主要概述了培训师的使命、怎样才能成为好的培训师、培训师的四个阶段。通过本章学习，对培训师有一个总体认识，认清自己处于哪种阶段，设计自身培训师职业生涯。

培训师日益成为炙手可热的职业，受到越来越多的人关注，也有越来越多的人希望自己成为其中一员。

那么，培训师是什么？

培训师是一个受人尊敬的职业。尊师重教向来是我们中华民族的优良传统。

培训师是一个收入不菲的职业。成为全国知名培训师，一天收入超万元已经并不鲜见！据统计，培训师的收入一般是按天计算的，一般的培训讲师上一天课的收入在3 000至10 000元不等，平均每天在5 000元左右，而年收入在50万元属中上等水平，水平更高、名气更大的培训师则年收入往往超过100万元。

培训师是迈向管理者的敲门石。越来越多的企业要求中层管理人员必须成为企业培训师，成为员工教练，带领企业员工队伍成长，提升员工整体素质。对于管理者而言，培训是最新的领导方式，通过辅导下属，传达思想，建立关系，树立管理者个人威信。

培训师是创业者感召员工的利器。员工将通过你的指导，理解你的战略意图，明确执行方向，激发工作热情。杰克·韦尔奇不仅是伟大的CEO，也是杰出的培训师，在其自传中曾经详细阐述在通用电气作为CEO的他每年至少有20%的工作时间，是给内部的高级经理授课及与他们面谈。因此，未来的职业经理人，不仅是业务高手，更是培养员工的导师。

培训师是企业对管理、技术、技能人才进行管理的一种资源。若有一天人走了，知识、技能却能留下来。

* 培训师的使命

一口井——人生规划

有两个和尚住在隔壁。所谓隔壁是：隔壁那座山。他们分别在相邻的两座山上的庙里。这两座山之间有一条溪。于是，这两个和尚每天都会在同一时间下山去溪边挑水。久而久之，他们便成为好朋友。

就这样，时间在每天挑水中不知不觉过了五年。

突然有一天，左边这座山的和尚没有下山挑水，右边那座山的和尚心想：“他大

概睡过头了。”便不以为意。哪知第二天，左边这座山的和尚，还是没有下山挑水。第三天也一样，过了一个星期，还是没有下来挑水。

直到过了一个月，右边那座山的和尚，终于有点受不了了，不断想：“我的朋友可能生病了，我要过去拜访他，看看能帮上什么忙。”于是，他便爬上了左边这座山，去探望他的老朋友。

等他到达左边这座山，看到他的老友之后，便大吃一惊。

因为他的老友，正在庙前打太极拳，一点也不像一个月没水喝的人。他好奇地问：“你已经有一个月没下山挑水了，难道你可以不用喝水吗？”

左边这座山的和尚见到朋友来，很是高兴，并拉着手说：“来来来，我带你去看……”

他带着右边那座山的和尚走到庙的后院，指着一口井说：“这五年来，我每天做完功课后，都会抽空挖这口井。即使有时很忙，能挖多少就算多少。如今，终于让我挖出水，我就不必再下山挑水，我可以有更多时间，练我喜欢的太极拳。”

◇ 思考：从这个故事中你有何感悟？

《一口井——人生规划》是笔者每年给新员工讲授《职业生涯规划与管理》课程时的一个故事，也有自己的一些人生感悟。

命运决定于你每天下班之后在做什么！也许一天不会改变什么，一星期不会有太大的改变，但是，三年、五年、十年之后，日积月累，改变的结果就是现实中人与人之间的差距。人生需要规划，否则你就像流星一样，最后虽然也燃烧殆尽，却不会留下任何痕迹。

多做一点，坚持去做，就会作出一番事业。

目标不是空洞的口号，需要行动来证明。预备——开始！今天开始把目标计划订好，然后就按部就班来行动。重要的不是每次做多少，而是每天都要做，坚持去做！

当用铿锵有力的语气读出人生感悟的时候，很多新员工都为之震撼。多年以后，再与这些员工进行座谈，回顾当年的故事，又是一番感悟。毕竟，五年、十年过去了，

有的人成为所在岗位的技术能手，甚至是行业的领军人物；有的人竞争上管理岗位，成为企业中层管理人员；有的人成为企业培训师，正在为企业作知识贡献和企业文化传播……

再反问一下我们现实中的周边每个人，包括自己身边最亲的人、最好的朋友，有多少人开始迷茫，开始萎靡状态，此时，再经过培训师的启迪，触动式的激发，可能又有部分人唤起曾经的激情，开始以一种全新的状态投入工作当中！

因此，培训师是师者，传道、授业、解惑也！培训师是职业人生的领航人，是职场人士的导师。当你一句人生感悟，一个娓娓道来的故事，所启发的人生哲理，将会可能影响他人一生，可能改变他人的一生命运。

当自己明白培训师是什么的时候，无论你何时站在讲台上，讲什么内容时，都能明白自己的责任和使命。

也就是说，从站在讲台上的那一刻开始，或指导他人时，就知道自己肩负着一个很重的责任，你如何看待这份责任？是重量？是负担？还是全心地投入？毕竟，你正在带动你的学员们进行行为的改变和人生价值的思考，仅此，对于每个学员来讲，他们的生命就会发生变化，他的生活方式就会发生变化，而这些变化就是因为你的一个故事启发，一个感悟启迪。

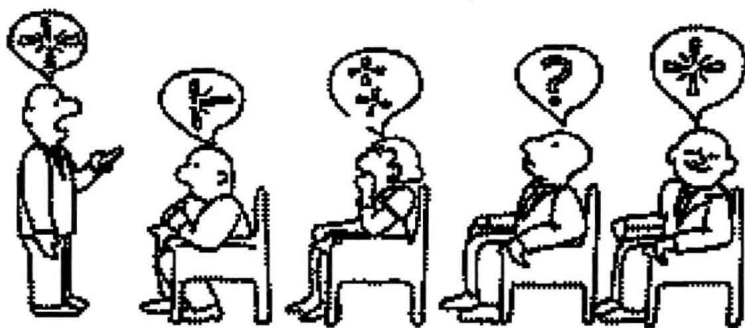


图 1-1

◇ 从这幅图中你看到了什么？请记录下来：

讲台即人生舞台，你在课堂上，面对众多学员渴望着知识的眼睛，你可以做些什么？