

企业内部培训师培训技巧



第一节

目

课程概述

第二节

如何理解企业内部的培训。

第三节

有效地了解你的培训对象。

第四节

如何进行培训前的准备

第五节

培训中个人培训技巧的运用

第六节

正确运用视觉器材

第七节

培训中场合的控制技巧

第八节

回顾与总结



课程概述



课程概述

你认为影响培训效果的因素有那些？
培训中靠什么吸引听众？
你为什么这么认为？
培训与教育的区别？
公司内部培训的特点与运用方面。
内部培训最大的障碍是什么？
培训中你感到最大的困难是什么？

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

课程概述

有效演讲的要诀：

A

I

D

A

.....

.....

.....

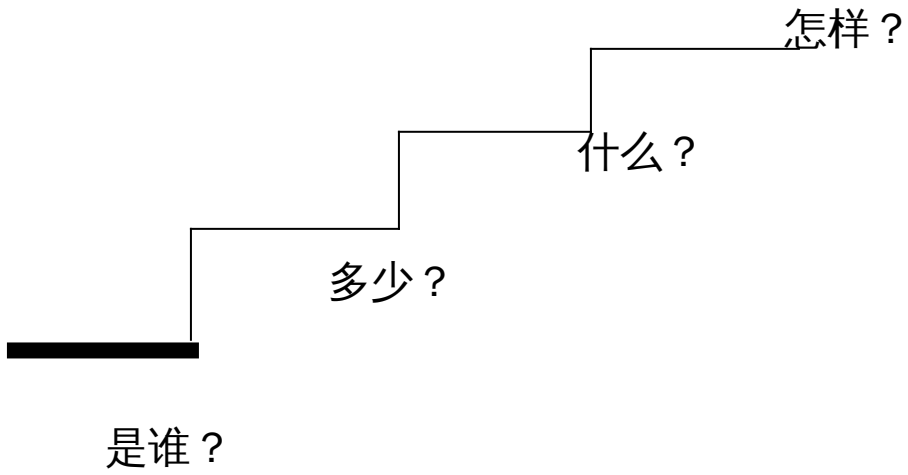
.....

.....

.....

了解你的听众

谁是你的听众



E
M
M
A

.....

.....

.....

.....

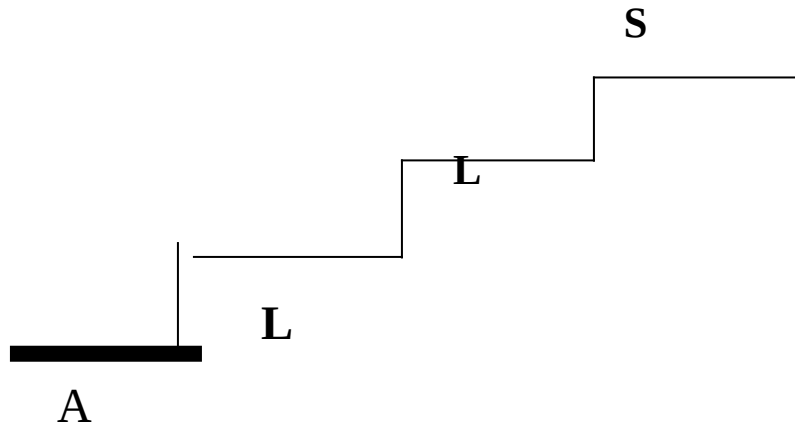
.....

.....

.....

了解你的听众

培训沟通中的基本技巧



通过提问了解情况。

通过聆听确定需求。

通过观察制定风格。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

演讲稿的准备

资料收集

内容组织

逻辑性 VS 趣味性

成年人学习习惯和特点。

如何激励员工参与培训。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

培训 ----- 先是针对人的观念，然后是实施这个观念的技巧。但如果最终不能改变一个人行为，学习的过程仍将是不完整的**。**

成人学习的法则：

注重实际问题的解决

必须能够联系学员的学习目标与需求

必须能够与学员以往的经验产生共鸣

允许不同意见、不同观点的发表

尊重学员的见解

尽量鼓励学员分享知识和经验

将学员当成人对待

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

成人学习的障碍

A 学习的第一个条件是注意力、好奇心和兴趣。典型的障碍有：

- 培训没有很有意义的目标
- 培训的目标很模糊和遥远
- 学员缺乏目的性

B 对于培训中传达给学员的知识和信息，一般的障碍如下

- 相互矛盾，不连贯
- 不同的例证和方式产生不同的意思
- 错误的方式：过于理论化，与实际脱节
- 用词复杂，语言障碍
- 顺序有误，缺乏逻辑性

C 在转化为自己的体验和下结论之前，学员必须先对所学的东西进行消化，在此过程中的障碍是：

- 没时间
- 没内容
- 练习和所学目标之间没有清楚的关系
- 方式错误

D 如果发生以下情况，学员就无法将自己的体会和结论转化为有用的知识：

- 培训时所指出的结论与学员自己认为的结论不相同
- 学员所涉及的东西与所学的知识之间差距太大
- 学员无法将自己的感性知识上升到理性水平





员工在培训中如何学习

- 1、 当员工发现需要去学习才能解决工作中的实际问题时，才会主动愿意学习所以，在设计培训课程时，必须从员工的需要和兴趣出发。
- 2、 员工是以工作和生活为中心的所以，所设定的案例和所举的例子应该以员工经历过或能够了解的工作和生活而定，使员工通过实际情况来学习，而不是抽象地为了某个科目或课题来学习。
- 3、 经验是员工学习的一个最直接的来源。同时，人们喜欢主动参与的学习方式所以，所选定的最好的培训方法是让员工参与。培训师在此之中的角色应该是了解、分析、并作出有益的引导。
- 4、 人们喜欢接受一个有亲和力、既知识渊博、又使人愉快的培训师所以，能否保持学员的兴趣和注意力，很大程度上取决于培训师的知识、驾驭场面的经验、以及能够将知识与实际情况结合起来解决问题的能力。



小组讨论是

角色扮演

- 1、 所讨论的
- 2、 讨论的话题
- 3、 有能够使学
- 4、 培训师的点

角色扮演是否成功在于：

- 1、 培训师的设计是否适合学员的真实情况、并能够在角色扮演中反映出真实情况。
- 2、 培训师是否能让学员参与其中。
- 3、 培训师的点评是否具有可操作的指导意义。

使用小组讨

使用角色扮演的方法时需要注意的方面：

- 将小组讨
- 做出清楚
- 讨论的组织
- 注意时间
- 题得不到充
- 可将竞争
- 设计 2-3 个
- 并对其他小
- 如果可能
- 要培训师在
- 组对一个问

- 使用真实的案例。
- 分别设定角色。（比如销售培训中“销售员”、“客户”和“观察员”）
- 让学员按照实际情况来操作。
- 必要时可以使用录像，将角色扮演的全过程录下来。如果能够录两次，则更好，使学员不但能够自己看到自己的表现，还能看到自己的进步。
- 角色扮演完毕后让参与角色的扮演者都能谈各自的体会，并鼓励旁观的学员给予反馈意见。

激励在培训中的运用

学员在培训中都有追求趣味和被鼓励的倾向。正确使用激励和制造趣味的方法，能提高学员的学习积极性，从而改善培训的效果。目前许多培训师经常采用的方法有以下几种：

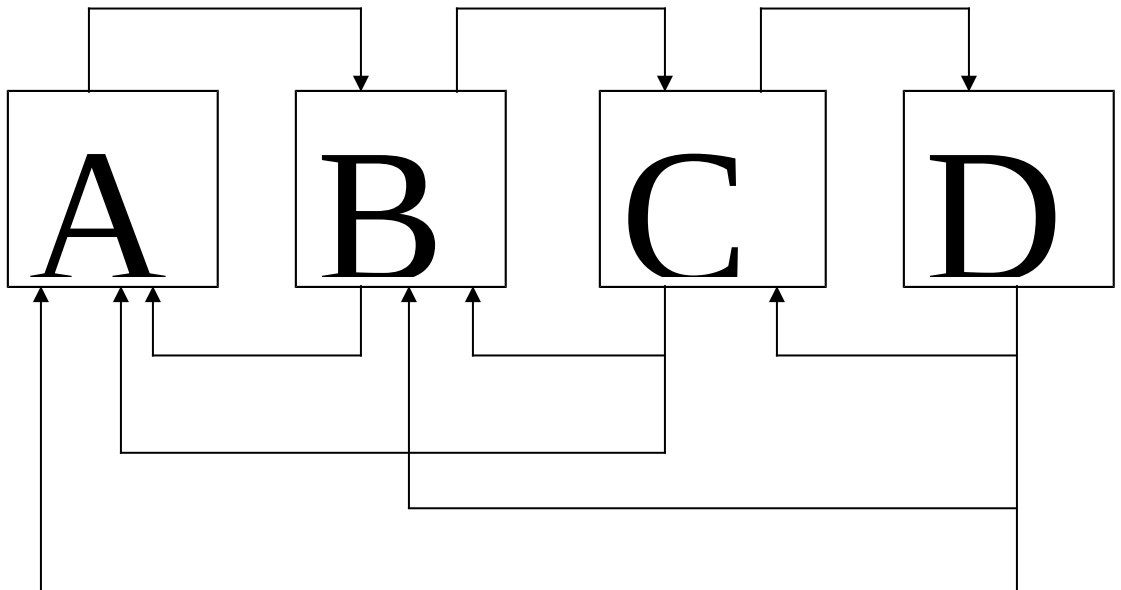
- 1、使用小奖品奖励表现突出的学员
- 2、展开小组之间或个人之间的竞争
- 3、安插趣味性游戏
- 4、不断改变方法，使培训不那么枯燥
- 5、培训师技巧的改善，使讲课更加幽默风趣

困难的局面会来自哪些方面

- 1、培训与需求不能吻合，导致学员的抵触
- 2、参加培训的人员来自不同的部门，各自有不同的需求，很难协调
- 3、培训师的态度或技巧不适当，激起学员反感
- 4、由于企业自身的问题导致学员没有积极性
- 5、市场竞争过于激烈，导致学员将困难推给客观
- 6、新员工没有经验，对培训不能做出应有的反馈
- 7、老员工局限于经验，不接受新的知识和技巧
- 8、员工接受过类似培训，所以对同样的内容不感兴趣
- 9、学员的个性妨碍课程的进展
- 10、管理人员处于各种考虑导致行政安排上不合适。比如在培训之前已经安排长时间的会议或集训，使学员在培训之前已经进入疲劳状态，对培训没有新鲜感

架桥和串联

— 首先组织好自己的逻辑，然后将自己的逻辑用学员容易接受的语言连接起来



讲稿的准备

演

培训演讲内容结构

开头语—引起注意

绪言—告诉听众要讲的内容

主题—逻辑关联、趣味、可调整性

结论—总结所讲内容

结束语—行动原因

.....

.....

.....

一、听众

谁是听众？
多少人？
如何达到目标？
学习动力有多大？
什么样的思维方式？
什么层次？

二、时间限制

日期安排
每个时间段的内容
(上午 2 个单元，下午 2 个单元)

三、演讲地点与器材配备

演讲场所的大小
座位安排
设备配置
(白板、投影仪、幻灯、电视、录像…….)

演讲前检查

四、演讲内容

内容安排
 必须的 应该的 可能有的

方法选择
 目的
 效果—配合目的的达到
 方法的搭配和使用
 -以保持兴趣和注意
 力和内容安排的轻重缓急

内容组织

 逻辑性
 连贯性
 灵活性

内容结构

培训场地安排：

选择场地应注意的细节：

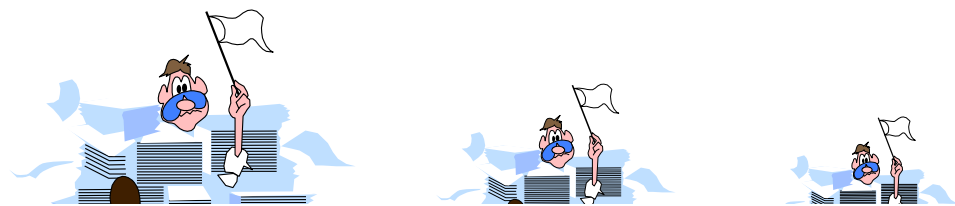
- ✓ 费用。
- ✓ 场地面积。
- ✓ 教室温度以及通风状态。
- ✓ 位置摆放。
- ✓ 光线是否合适。
- ✓ 视觉设备是否方便学员相互交流。
- ✓ 周围情况是否安静。
- ✓ 是否能够有效避免外界干扰。
- ✓ 座位是否合适。
- ✓ 是否安排课间茶点。

时间安排：

- ✓ 上下午分别休息 1-2 次。每次 10-15 分钟。
- ✓ 午饭时间 1—1.5 小时。
- ✓ 每天培训时间不超过 8 小时。
- ✓ 晚上尽量不要安排时间培训。

行政细节：

- ✓ 培训前关闭通讯工具。
- ✓ 午餐不适宜过饱。
- ✓ 如果有必要，培训前让学员作事前准备。
- ✓ 需要解决的难题或者培训安排必要的“话题”



演讲实践：请将所准备的演讲展示给大家，请问自己以下问题以帮助做好演讲前的准备：

谁是你的听众？

演讲稿的内容和方法？

是否熟悉场地和器材？

.....

.....

.....

.....

.....

.....

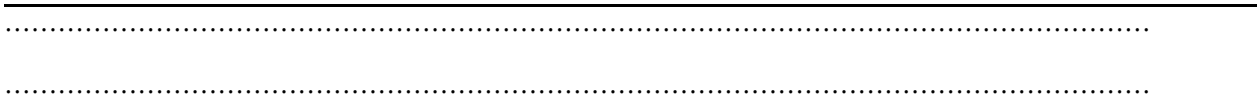
.....

.....

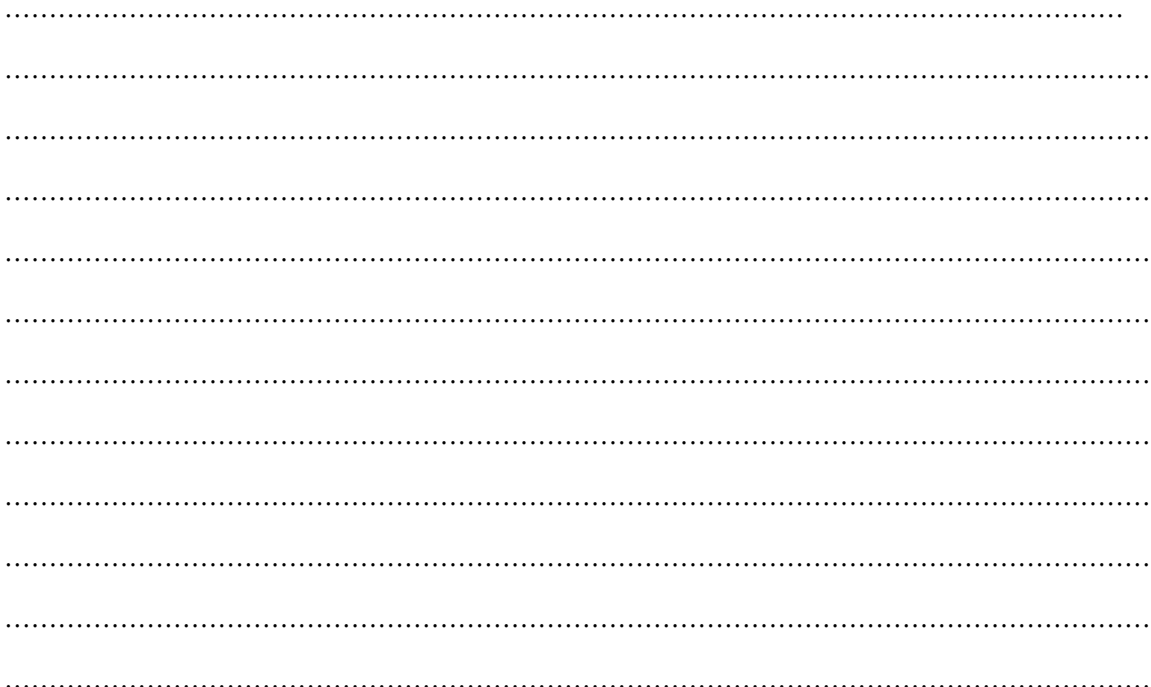
.....

.....

.....



演		
讲展示和技巧运用		
培训者的形象定位： A B C		
A	B	C
))



自我定位：态度的重要性

信心 + 热诚 + 信誉

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

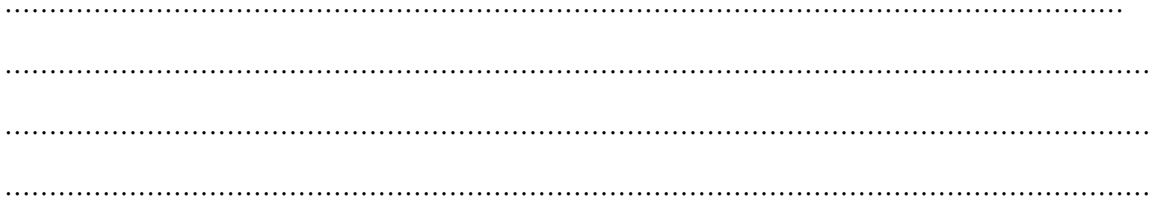
.....

.....

.....

优秀的培训者的素质与能力

- 灵活。
- 开放。
- 诚实。
- 幽默。
- 思维敏捷。
- 善于把握机会。
- 临场把握与驾御能力。
- 临场解决问题与组织能力。



.....

.....

.....

培训师的不不断变换的角色。

精神领袖。	问题解决者。
秘书。	调查员。
观察员。	培训师。
反射镜。	调停者。
支持者。	教练。
主持人。	参谋。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

讲展示和技巧运用	演
<h1>形体语言在演讲中的作用</h1>	
行为：紧张	松垮
效果：加强	骚扰
帮助	消解

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

培训演讲中要避免的 举止和动作

自鸣得意型

指挥动作，手舞足蹈

自恋自爱型

调整领带，整理头发

自说自话型

白日梦话，来回溜达

没精打采型

依靠式，懒洋洋式。手放在裤袋内摇动

胆怯紧张型

紧张的小动作，磨光台面式，见不得光式，裸体

自高自大型

IBM 式，以下巴示意，尖物指人

无意识习惯型

提高裤腰，玩弄笔杆，双手合十，抓耳挠腮

开场白的目的只有一个：制造兴趣 请改进你已发表的演讲的开场白

有效开场白

- ☆ 将听众的注意力集中到你的话题上来，转移他们其它的思绪。
 - ☆ 制造冲击力，使听众兴奋起来。
 - ☆ 建立你的正面形象，控制住场面。
 - ☆ 介绍演讲主题
 - ☆ 使听众感到舒适放松
- 引起听众的好奇心，制造积极的气氛。

◇ 道歉：…“对不起”



◇ 说得太长、太多

◇ 做暖身

◇ 寻求赞美：“大家知道我是谁吗？”

◇ 自我中心的表现：“为了能配合你们的需求，上司认为我是最佳人选。”

◇ 为发言而自辩：“…由于的关系，今天的课程由我主持…”

◇ 时间把握的不恰当（11：30分说早上好）

◇ 负面的开头：“我将不会耽误大家很多时间…”、“我将尽量简短…”

◇ 传统式开头：“各位女士、各位来宾”，“亲爱的朋友们”、“可爱的小朋友们”

有效的结尾致力于听众热情的回应

有效的结束语

使听众能够记住，并将目光放到将来。

激励他们赞同或按照演讲内容去改变。

制造向上的气氛，激发听众的热情。

.....
.....
.....

结束语要避免

寻求赞美

“我”希望

重复示意将要做的总结的要点

鼓励听众提问

负面的结束语

低调处理

软弱的结束

“还有许多来不及讲了”

草草收场、匆忙结束

要结束时又开始一个新的话题

15 种常见的结束方式：

- 1、“让我们来做一下总结”、“在结束前，让我们来做以下总结”
- 2、“这次培训的要点有三……”
- 3、告诉听众将来的计划-如何使用、好处何在、以及利用价值等
- 4、重申最初的好处和最终的好处
- 5、呼吁行动
- 6、出乎意料的结束
- 7、重申已获的成功和成就
- 8、真心诚意地感谢听众
- 9、“最后一个建议……”
- 10、让你的呼吁作用于感情（而不是理性），使用“我们”这个词
- 11、运用你所有的演讲才能-停顿、放慢语速、加强调、避免乏味，昼制造强烈的效果
- 12、给听众一个惊喜
- 13、用与开头简介相呼应的参考资料（用其作为最初介绍的证明）
- 14、参考各种效果好的开场白方式
- 15、其他



正
确使用视觉器材
<h1>正确使用视觉器材</h1>

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



演
<p data-bbox="337 487 472 520">讲高的准备</p> <h1 data-bbox="516 562 1146 701">为什么要使用视觉器材？ 视觉器材的特点？</h1> <p data-bbox="1016 894 1365 928">呈现技巧培训—联想集团</p>

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

视觉器材与配备



	好处	坏处
影带	多式样化 剧情化 激发性强 专业化，可能租用费低 可供大群人士观看	费用高 不实际 室内灯光调暗 (失去某些注意力) 需要放映机几熟练操作者 没有伸缩性(不能剪接)
摄像带	多样式化 易于操作 灵活性强(可随时开始、暂停以及易于储放) 携带方便与体形细小 专业化	观者人数有限 费用略高 需要略高 需要正确的器备
幻灯片	可预先准备 多式样化	

携带方便与体形细小

视觉器材与配备

	好处	坏处
活动纸板	可预先准备 可携带 灵活性高（可持久使用，如撕下后贴于墙上或储置后用）	版位有限（来回翻看比较麻烦） 搬运麻烦 不够专业（错字等…）
投影胶片	可预先准备 易于携带及体形细小 易于书写、涂改及重用 胶带白卡可预抄资料 可用来复印 可专业化地编印 可供大群观众观看	有资料编排紧凑的感觉 可能不够专业 投影机可能成为一个阻碍 机声吵杂及灯泡中途烧毁
黑、白板	可以预先准备 可以重新使用	可能被涂掉 字体一定要端正易读 讲演者背部向着观众

使用视觉器材

正确

- 多少听众？
- 你的目的？
- 培训的方法与步骤设计是怎样的？
- 设备与场合有否限制？
- 时间有多长？
- 是否会产生费用？

选择视觉器材必须达到以下目的：

1. 能帮助听众理解
2. 易于掌握与控制
3. 适当的和相关的
4. 不可缺的，一定需要的

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

怎样使用视觉器材

- 演讲前熟悉和检查器材的操作和性能
- 检查各座位的可视度
- 先把胶片放好后再打开投影仪
- 避免身体挡住屏幕或示范物
- 避免对着屏幕、活动板说话或边写边说
- 查问听众是否看得清楚
- 不用时和解答问题前关掉机器
- 用投影仪时可用纸掩盖未说明的部分
- 可利用笔或指示物向胶片中要说明的部分
- 可以在胶片上把重点框起来
- 可以利用空白胶片图解意思
- 每一个重点讲解过后，使用新的一页空白纸
- 各种器材可以相互使用
- 有些器材使用起来会花费时间

切忌成为器材的奴仆。你才是演讲的主人，器材只是协助你完成演讲的工具



演

讲场面的控制

演讲场面的控制



制

- 忘记培训内容台词怎么办？
- 冷场怎么办？
- 怎样面对提问和干扰？
- 如何激励学员参与？
- 如何控制注意力？
- 如何控制时间？
- 如何组织讨论？

这些是培训者必须面对的问题

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

处理问题的准则

假如你有十足的把握回答问题，不妨立即作答。

切莫有过度的反应

提供更多的资料

当不知道如何回答时：争取时间，以便：

心平气和地思考

避免激烈的争论

重整有利的论点

尝试从问题中找出答案

让提问者解释其原因所在

让其他学员尝试作答，以激励多方交流

孤立扰乱者

争取多人附和，以继续讲演

于扰乱者换气时突击发言

让扰乱者上场发表其言论

反问对方

10 . 多做实地练习

在你的演讲场上有这些人吗？

极好争辩的人

- ★ 好斗的性格
- ★ 专门喜欢当场发诘难的人

也许本性是好的，但被一些个人或工作上的问题所困扰

办法

- ★ 严格控制住你的脾气
- ★ 不要让整个小组都激动
- ★ 诚意地试着找出有价值的地方并表示同意

当他发表一个明显错误的言论时，转给大家，让大家来搞定

最后一招，在休息时与他私下谈谈，试着发现是什么

在困扰他，看是否能争取他的支持

面的控制

演讲场

在你的演讲场上有这些人吗？

走题

并不是漫不经心，只是偶然这样

办法

自己承担责任：

“我讲的一些话把你们引出了主题，这才是我们想要讨论的内容”

顽固分子

不愿改变

抱有偏见

不明白你的观点

办法

把他的观点转给大家，大家会帮他改正

告诉他时间有限，你很愿意就此问题以后和

他讨论，但请他先接受大家的观点

个性冲突

两人或多人都有可能产生冲突

这种冲突可导致分帮结派

办法

求大同存小异

将注意力转移到我们所谈的主题上来

问间接关系到主题的问题来从中打断

让持中立态度的人参与讨论

制

演讲场面的控

在你的培训场上有这些人吗？

讲场面的控制

演

在你的培训场上有这些人吗？

漫无边际的闲聊

讲一些漫无边际的话

用一些别处得到的相似概念，从而迷失了方向

办法

当他稍微停顿时，感谢他的发言，把他的注意力拉到主题上来，紧接着继续你的话题

告诉他他的观点很有意思，但要态度友善地指出：“我们有些偏离主题。”

最后一招：不时地看表

沉默不语

厌烦的样子

漠不关心自视清高

害羞胆怯

没把握

办法

你应先找出什么事情能激励他，再做出举动

问他到目前为止，对上述观点有什么看法，以此来提高他的兴趣

如果他的座位临近你，问问他的看法，让他觉得是在跟你谈话而不是对大家说话

如果他是“自视清高”型，就首先请教他的经历，再询问他对此问题的看法，但要把握好尺度，以免引起他人的不满

用一个挑衅性的问题刺激他

当他最终开口说话时，及时去激励

他

他人

得弄

演讲场

面的控制

在你的培训场上有这些人吗？

发牢骚者

有这个烦人的习惯，是个“专业发牢骚者”

确实有合情理的抱怨

办法

指出在这里我们无法改变政策

告诉他你会私下和他讨论

请一位学员来回答他

强调时间不够

完全的错误

学员提出一个明显错误的评价

办法

说“我明白你的感觉”或“那也是一种看问题的方法”

说“我明白你的看法，但让我们看看真实的情况…”

必须委婉地处理

表达不清

他已明白，但表达不出来

他需要帮助

办法

不要说：“你的意思是…”

说“我来重复一下（你的观点）…”，然后用更清楚的话表达出来

在你的培训场上有这些人吗？

私自谈话

也许和正题有关

也许是私人谈话

注意力分散

办法

不要让他们难堪

叫他的名字，让他参加讨论

叫他的名字，再陈述一遍刚才讲到的观点，然后问他的看法

快速反应的支持者

确实想提供一些帮助

适得其反，也许会把事情搞糟

出风头

办法

巧妙得体地向其他人提问来打断他

感谢他，然后建议：“让其他人一起来进行，好吗？”

请他做总结

回顾与总结



培训风格图

