

人人为师的时代

《企业内部讲师的引导式授课技能训练》

讲师：梁叶

一、你是在演讲，还是在培训？

企业的中高层管理者，除了完成绩效以外，还要培养下属成长。于是很多中高层管理者，成为了兼职讲师，从单独辅导员工，变成了面对众多学员的授课。甚至一些公司有专职培训讲师，担任知识传播者，和经验总结者的角色。

这些内部讲师在授课过程中，大多数时候，学员是观众，在听而不是在练，讲师在讲，而不是在问，不是在引导。结论是来自讲师，而不是讲师引导学员，一起下结论。下课以后，学员很累，讲师也很累。讲师还不知道学员学到多少，讲师的结论，不知道有多少学员会去实践，反正课是上了。当然，对于知识类课程，结合考试的方法，这样的教学方法也是有道理的，但态度和技能类培训课程呢？

你可以通过别人讲述，或看书，而不是练习，就学会游泳吗？

一些内部讲师也意识到，引导技巧的重要性，让学员自己下结论的重要性，但怎么做到呢？去上所谓的“TTT”课程吗？去上所谓的“编导演”吗？大多数的“TTT”课程，只是一分钟演讲、三分钟演讲、五分钟演讲的汇总，学员学会了演讲，而不是引导。“编导演”甚至把学员教成了“单口相声演员”，“故事大王”，“笑话大王”，“游戏大王”。这样的训练，只解决了这些讲师，从上台紧张到能“张嘴”授课的问题，那下一步，如何提高他们的授课技巧呢？

很多内部讲师，还在独自摸索，如何引导学员，有人用活动代替了引导，为活动而活动；有人分析案例，是为了证明讲师是正确的；有人“言必称经典大师”，大谈世界 500 强；更有甚者，为了活跃的“现场气氛”，用竞赛代替引导，学员培训结束后，知道自己团队赢了或输了，但到底学到了什么，就不清楚了；更有的讲师，自己表演得很好，有专业演员的水平，口才也很好，但他表演了两天，学员学会了吗？学员能在两天时间内，学会表演吗？这些讲师步入歧途，走入“邪道”，甚至走入“魔道”，而不自知。

本课程将通过，短时而多次的现场演练，让学员树立“以学员为中心”的培训观，学习引导式教材开发的方法，并学会引导式授课的五个步骤：引导、研讨、分享、总结、关联，真正做到讲师和学员一起下结论。此课程的心理学的原理是“建构心理学”，基于三种教学技术：“锚式教学”、“支架教学”、“随机进入”，更结合了梁叶讲师 8 年的授课经验。如果你有多次授课经验，如果你想学习如何带动学员，如果你想学习引导式的授课技巧，本课程是你的选择。

二、课程目标：

时代九易管理实战课程，成就卓有成效的管理者！

1、了解授课技巧的心理学原理，明确培训讲师的角色和需要掌握的技能，树立以学员为中心的培训理念。

2、树立内容是讲师第一生命的观念。学习如何搜集资料，如何分析资料，形成自己独特的观点，并站在学员的角度上，逻辑化、结构化地设计课程。每个小组，都用引导式的模式，设计出一个课程小片段。

3、学会引导式授课技巧的五个步骤：引导（把问题抛出去）、研讨（讲师带动学员来研讨）、分享（学员分享经验和体会）、总结（讲师和学员一起下结论）、关联（学员在工作如何应用）。（这个是本课程的核心）

三、课时：标准课时两天，也可以是三天，第三天让学员每个上台授课，讲师点评。

培训公司请注意，以下单元方便培训公司，或企业的培训经理，监督学员练习和分享，为课程内容落地打下基础，本课程是项目式培训。

四、学员讲义的九个章节：全讲义合计 50 页（针对不同学员，有微调）

(1) 现场课程、积极参与

第一章问题：每个学员分别写下，最擅长或喜欢的三个课程。

第二章分组：学员组内异质，组间同质，关心共同课题。

第三章课程：学员参与课程，组长指定轮流发言。

(2) 课后 30 分，独立作业

第四章总结：学员写个人总结，讨论小组总结。

第五章可视：把学员个人总结、课题行动计划可视化。

第六章练习：学员自己做“学员练习资料”。

(3) 课后 1 周，案例分享

第七章设计：学员自己设计一个课程片段

(4) 课后 2 周，小组行动

第八章课题：小组选择一个课题，并写出行动计划。

第九章读书：学员阅读文章和书，写读后感

备注：本讲义有 1/3 是学员总结、课题、练习、阅读等内容，方便培训经理，用本讲义，跟踪学员的学习，把培训成功真正落实到位，让培训真正有效起来。本讲义是培训项目操作手册，本次培训是项目式培训。

五、课程大纲

时代九易管理实战课程，成就卓有成效的管理者！

备注：下面文字中，斜体下划线加引号的名词，为教育学专业名词。

备注：时间可以按照客户的作息时间安排，最好每天 6 个小时

第一天 9:00-12:00 讲师讲授、学员分组研讨、学员演练、讲师示范

第一单元：了解成人、引导教学

- 1、成人学习的法则：以学员为中心；
- 2、讲师是课程内容专家、学习引导专家；
- 3、授课中的问题点回顾；
- 4、练习：引导式授课的练习及示范；

解决问题：

本单元将和讲师学员交流，“以学员为中心”的授课理念。并让所有的讲师学员都来练习引导式授课，讲师进行点评和示范。在练习中，让讲师学员体会，讲授式授课，和引导式授课的巨大差距，为下面的课程打下基础。

第一天 13:30-17:00 讲师讲授、学员分组研讨、学员演练

第二单元：引导课程、逻辑结构

- 1、“建构心理学”的三种教学原理；
- 2、课程设计的要点：分总分；
- 3、引导式授课的五个模块；
- 4、单页设计的技巧：标题、内容、表现；
- 5、练习：学员分析、设计课程、单页美化；

解决问题：

本单元让讲师学员分组讨论，设计一个引导式的授课片段，来现场讲授，并让讲师学员习惯，站在他的学员的角度看课程内容，同时学会 PPT 简略美化的技巧。

第二天 9:00-12:00 讲师示范、学员个人演练（全部）、讲师点评

第三单元：引导学员、启发思考

- 1、从“理解的六个侧面”提出问题；
- 2、以学员为中心：提问六要点；
- 3、问题的四个核心要素；
- 4、“合作学习”的五个要素；
- 5、练习：发问引导的练习；

解决问题：

时代九易管理实战课程，成就卓有成效的管理者！

会说的是学生，会问的才是老师，有学问就是要会问。本单元让讲师学员练习提问的技巧和模式，讲师将给讲师学员一些提问的要点和结构，示范后让学员来练习。

第二天 讲师示范、学员个人演练（个别）、讲师点评

第四单元：研讨互动、讲师带动

- 1、学习使用“多元智能”来互动；
- 2、案例分析的五个步骤：从结果出发；
- 3、带活动的步骤；
- 4、角色扮演的注意要点：每个学员都动起来；
- 5、练习：学员互动的练习；（此单元为核心单元，分阶段，学员多人练习）

解决问题：

讲师学员引导提问完后，讲师的学员开始就案例开始研讨，或开始团队合作，或开始角色扮演，或利用音乐、绘画、观察、情景剧等，多元智能的方式，启发学员合作学习。本单元让讲师学员熟悉案例研讨、团队合作、角色扮演等多种教学手法。

第二天 13：30-17：00 讲师示范、学员个人演练（个别）、讲师点评

第五单元：学员分享、讲师板书

- 1、“板书”书写的写法；
- 2、几种不同的板书形式；
- 3、回应学员问题的准备及心态；
- 4、回应学员的黄金法则；
- 5、练习：现场“板书”及学员互相挑战练习；

解决问题：

学员研讨完后，讲师学员让学员分享，此刻要注意板书的技巧，还要善于回应学员的提问，本单元将重点练习板书和回应，让讲师学员学会处理他的学员的问题。

第二天 讲师示范、学员个人演练（个别）、讲师点评

第六单元：讲师总结、问题分析

- 1、总结的三种方法；
- 2、深刻总结的三个“框架问题”；
- 3、专业总结与分析工具：直方图、表格、因果图等；
- 4、练习：学员分享，讲师总结课程；

时代九易管理实战课程，成就卓有成效的管理者！

解决问题：

本单元让讲师学员练习总结的技巧。但关键还是日常经验的积累，让讲师学员在他的学员讲完后，能有自己的结论，给学习内容以升华。

第七单元：关联学员、引申工作

- 1、学习的记忆与“迁移”；
- 2、三种关联的方式；
- 3、练习：结论的迁移；

解决问题：

教学的目的是让学员学会，而学会的第一步是让学员记住，所以本章即是本课程的终点，也是本课程的起点。本单元让讲师学员练习，把结论深入到他学员的工作中去，和他的学员的日常工作相关联，唤醒他的学员今后的行动。

备注：学员个人演练（全部），其中“全部”的意思是每个学员都要上台练习，因为那些环节是每个学员都容易出错，都要掌握的。而“个别”的意思是后面还有演练的机会，而时间有限，所以只能让个别学员练习，学员练得次数越多，掌握得就越好，讲师会在时间允许的情况下，尽量多让学员练习。这个课程，讲师讲得越多，课程越失败，学员练习的次数越多，学得越好。

六、培训特别准备：

- 1、一个白板架，高 1.8M 以上（最好有两个）。
- 2、好一点的大白纸 50 张/天。
- 3、每个学员带笔记本电脑，准备一份教案（讲师可现场辅导修改）。
- 4、学员人数 25 人以内，越少越好。

七、此课程适合的企业：

本课程是**中级讲师训练课程**，定位在帮助学员掌握引导式的授课技巧上。本课程适用于企业内部培训讲师，经过初级 TTT 讲师培训以后，他们可以张口培训了，达到了初级内部讲师的水平。但他们在授课过程中，会感觉在教材编写、授课技巧、引导学员等方面，还有很多难点，很难突破。

本课程对学员层次要求比较高，学员起码要有 10 次培训经历，最好是上过所谓的 TTT 或 PTT 培训课程，上这个课程才有感觉。在这个课程上，讲师很少纠正学员的站姿、手势、声音等基础的授课技巧，那些上台紧张得说不出话的学员，不适合上本课程。本课程不会教学员如何“讲”，侃侃而谈，而是教学员如何“问”，如何引导。

授课方式：小组互动研讨、学员实例演练、分段上台演练、专业讲授

时代九易管理实战课程，成就卓有成效的管理者！
