

创新培训技巧

课程目标：

- o 了解成人学习原则，有针对性地设计和实施培训；
- o 掌握培训需求分析方法和课程设计原则
- o 掌握讲台技巧，熟练和灵活地应用有声和肢体语言
- o 学会如何通过提问、分组练习和游戏提高培训效果；
- o 掌握如何培训评估和加速培训效能转化。

培训对象：培训经理、培训主任、培训师、内部讲师等

培训时间及方法：

时间：2天

方法：讲授、课程设计练习、模拟讲师与反馈、小组讨论与分享、录像与反馈

课程内容：

时间		培训内容	培训方法及演练
第一天	上午	第一部分：培训基础 <ol style="list-style-type: none">1. 培训师的角色<ul style="list-style-type: none">- 指导者与催化剂- 两种指导风格2. 人际关系心理分析<ul style="list-style-type: none">- 成人型、父母型、儿童型、病人型- HBDI 全脑思维沟通风格3. 成人学习原则<ul style="list-style-type: none">- 学校教育法与成人教学法- 成人学习的特点- Bob Pike 定律- 成人学习九项原则	<ol style="list-style-type: none">1. 课程介绍/破冰游戏2. 探讨教育与培训的区别，了解培训师作为指导者 (Instructor) 的催化剂作用；3. 通过培训风格分析了解自己的 Style，了解两种指导风格；4. 通过人际关系类型分析，了解沟通风格与培训方式的联系；5. 通过思维模式，了解自己与学员的沟通风格；6. 了解成人学习特征及 Bob Pike 成人定律；7. 学习成人学习的九项原则；8. 分享成人培训建议
第一天	下午	第二部分：培训设计 <ol style="list-style-type: none">1. 培训循环<ul style="list-style-type: none">- 培训需求分析 (TNA)- 培训需求测试2. 培训课程设计<ul style="list-style-type: none">- 培训设计八步骤- 培训设计原则- S-R-F 链接(Stimulus, Response, Feedback)- 90/20/8 法则- 全脑漫游课程设计方法- 培训设计模板3. 培训类型	<ol style="list-style-type: none">1. 介绍培训的四个周期概念；2. 介绍培训需求分析的方法；3. 介绍培训课程设计的八个步骤、原则及 S-R-F 链接技巧4. 介绍 90/20/8 法则；5. 全脑漫游课程设计方法；6. 介绍课程设计模板并举例；7. 学员练习：按照模板设计一个 3 小时的培训课程；小组交流，互相反馈8. 介绍培训的几种类型
第二天	上午	第三部分：培训技巧 <ol style="list-style-type: none">1. 培训成功的 4 个关键过程2. 讲台技巧<ul style="list-style-type: none">- 行为、姿态、手势- 目光交流、有目的的移动3. 提高学员的参与度<ul style="list-style-type: none">- CPR- 内容讲授 ETA4. 归纳法与演绎法	<ol style="list-style-type: none">1. 学员活动：每人一分钟培训演示并录像2. 介绍培训成功的四个关键过程3. 介绍讲台技巧并分段播放学员演讲录像进行反馈4. 学员按照讲台技巧在做一分钟演讲，录像并现场反馈5. 介绍 ETA 内容介绍方法；学员活动：提高学员参与度方法分享6. 介绍归纳式和演绎式讲授方法及其对比；学

		5. 如何分组和组织练习	员练习：设计进行一段演绎式培训； 7. 介绍分组活动方法；学员分组活动方法交流；
第二天	下午	6. 如何组织和有效利用游戏 7. 进行高效提问启发思考 模块四：培训结果转化与评估 1, 经理、讲师、学员在培训前、中、后的作用 2, 培训结果转化 3, 培训评估（柯氏培训评估系统） - 反应评估 - 学习评估 - 行为评估 - 结果评估	1. 介绍培训有效的作用；学员活动：培训游戏分享； 2. 介绍如何通过有效提问启发学员思考与参与；典型问题的答案。 3. 介绍培训效果期望；了解学员对经理、讲师、学员在培训前、中、后的作用认知； 4. 介绍培训结果转化中经理、讲师、学员在培训前、中、后的角色及培训中的障碍； 5. 学员活动：培训结果转化经验分享； 6. 介绍科氏四级培训评估系统及方法； 7. 课程总结与总复习：画一幅思维导图 8. Checkout，学习心得分享。



如今，指导者有责任发挥**催化剂**的功能

...**指导者是学习体验的组织者而非知识的教授者**



成人学习者的特征



对成人进行培训时的5条法则-Bob Pike定律



培训周期



培训需求公式

M 需要掌握的最少知识 或 必须做到的事 (期望水平)

-I 技能清单 (目前水平)

D 不足 (技能差距) = 培训需求



培训需求分析

培训设计的八个步骤



S-R-F链接 (链接式指导)



S 激励(stimulus) - 任何你向学员展示的/告诉学员的事

R 回答(response) - 学员展示他们所听到的、学到的和同意的, 同时能够适应学习内容 (口头的/非口头的)

F 反馈(feedback) - 帮助参与者评估他们的回答

培训结果必须清晰!



WIFM (What's in it for me)
(这对我有何好处?)



MMFI-AM (make me feel important about myself)
(让我感觉到自己很重要)

使学员在两个方面都有收获!

设计一堂培训课程(例)

课程主题	学习活动	S-R-F链接	时间分配	材料/设备	讲
1. 开场	Check-in	S-R	10'	no	All
2. 课程介绍	讲解	S	3'	学员手册	All
3. 能力测评	书面选择你最喜欢的课程	S-F	15'	选择器	All
4. 课程进展报告	案例讨论	S-R-F	10'	学员讲义	3-5学员

培训成功的关键过程



讲台技巧

培训师的目标 能够与学员沟通, 确保所传递的信息被学员接收、理解并且应用。

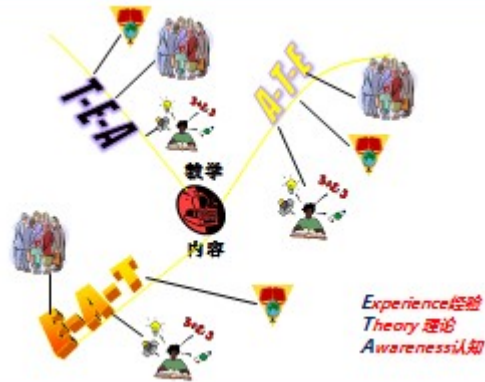
- 行为
- 姿态
- 眼神交流
- 手势
- 有目的的移动

你在学员面前的表现决定了你能否实现目标!



如何提高学员参与度?





讲授方式对比

	归纳式	演绎式
描述	讲师通过讲授/可视教具来介绍(归纳)新知识, 90%时间由讲师讲授	讲师抛问题并帮助学员发现(演绎)新的概念、原理或规律, 讲师讲授占50%、另50%与学员对话
目的	传授非常明白且缺少内在逻辑的知识和步骤, 告诉学员他们需要知道的	开发学员的思考和挖掘技巧和/或影响他们改变态度, 引导学员自己找出答案

典型问题方式

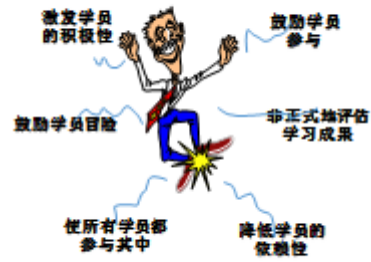


- 某某流程都有哪些步骤?
- 谁能说出...的三个部分?
- X的组成部分的名称是什么?
- 你会应用哪个收入数字?



- 你认为...的优点都有哪些?
- 如果我们省略这个部分, 会遇到什么问题?
- 如果..., 会发生什么?
- 你认为在...的情况下, 可能的反应会有哪些?

为什么在培训中使用游戏?



使用问题

能够巩固学习的问题



- 结束通话的步骤有哪些?
- A类客户该如何细分?
- A产品比起B产品有哪些优点?



能够启发学习的问题

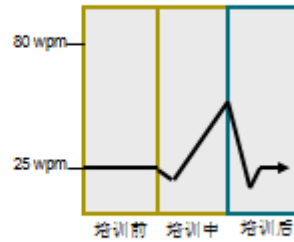
- 为什么我们使用这个电话, 影响结果和存在哪些问题进行分类?
- 优质的客户服务能给我们带来什么好处?
- 为什么你与客户的第一次通话是最关键的?

培训带来的改变

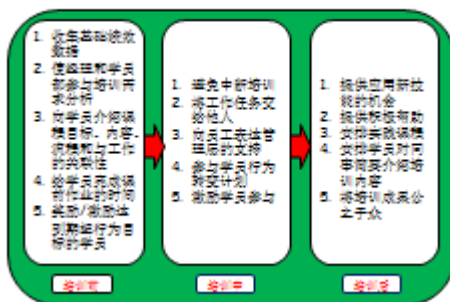
有关改变的故事:

回到现实:

遗憾的是, 事实并不是这样, 我们的水平会回到培训前, 旧有习惯和缺少帮助会使我们逐渐变成图表中所示的样子。



培训结果转化—经理的角色



Kirkpatrick 四级培训评估体系

