

# 内部讲师训练营

## 课程背景：

企业的优秀中层干部，除了职位晋升给予金钱和权力的鼓励外，更宽更广的发展机会和成长空间，及精神面的激励更是不可或缺。因此，提升为『内部讲师』不但可将经验传承下去，负起企业内部承上启下的功能；更可扩大影响层面，成为员工们学习的标竿。

但自己懂与教会别人是两码事，具专业素养、有专业能力的干部，不一定就能成为一个优秀的讲师。要如何在课堂上循序渐进、满足、讲懂、教会素质参差不齐的基层员工，更是一项专门的技能。

本课程由来自台湾，多年中国工厂管理培训经验的老师担任授课，帮助大家一起从企业内部讲师的建立、培养、训练、活用…等谈起。

课程时间：3天 18H

## 课程大纲：

### 第一讲、培训的基本认知 (约 1.0h)

#### 一、培训 ADDIE 模型

1.培训的模型：(1) 需求分析……决定培训方向

课程开发……确定培训框架

教材设计……编制教材讲义

培训实施……传道授业解惑

效果评估……总结经验教训

2.培训的关键：(1) 培训师…编辑策划、执行者

内容…简单易懂、系统结构

方法…化繁为简、生动活泼

#### 二、培训师两个职责

1.课程的专家：理念+知识 = 要能够授之于“鱼”

2.培训的教练：方法+技巧 = 要能够授之于“渔”

#### 三、培训师三种角色

1.编—课程设计：培训前的准备

2.导—教学技巧：资源氛围掌控

3.演—表达魅力：讲台上的表现

#### 四、培训师六大能力

1.表达能力：口语表达、肢体动作、态度仪容

2.专业能力：基本素质、专业知识、专门技能

3.激励能力：具有活力、具沟通力、具影响力

4.制作能力：资料收集、材料汇整、做幻灯片

5.应变能力：临危不乱、问题转移、幽默以对

6.学习能力：截长补短、累积裂变、成功之路

#### 五、培训师专业形象

1.仪容：头发、眼神、笑容

2.服装：上衣、裤裙、鞋袜

3.形象：站姿、坐姿、走姿

### 第二讲：一分钟演练点评 (约 1.5h)

学员上台做一分钟演讲练习  
工作人员在现场以 V 8 录像  
回放录像老师点评建议

### **第三讲、公众的表达魅力 (约 3.0h)**

#### **一、成人学习的心理**

- 1.企业内训与学校教育区别：学习者&教学方法
- 2.成人学习注意力曲线变化：注意力&学习时间

#### **二、克服紧张的情绪**

- 1.成功冥想法：把所有可能会发生的一一克服
- 2.自我解脱法：丢掉面子架子不要自己吓自己
- 3.生理舒缓法：深呼吸放松神经缓解紧张情绪
- 4.压力转换法：利用内容逆向正向转换注意力
- 5.课托协助法：找到面慈心善老露牙齿的学员

#### **三、语言肢体的表达**

- 1.音量：音量的大小在于准确表达思想和感情
- 2.语速：语速快慢是表情思维情感的重要手段
- 3.语调：抑扬顿挫是语言表达不可缺的调味料
- 4.停顿：停顿则是语言表达中的一种修辞手段
- 5.重音：重音既能突显关键词句又能美化语言
- 6.手势：交流、拒绝、区分、指明、号召、激情

#### **四、教导点评的方式**

- 1.意识的变化：陌生→能懂→会做→行为→习惯
- 2.点评的流程：感谢、自评、同学、总结、建议
- 3.点评的方法：采用 3 + 2 的方式(三文治理论)
- 4.不当的用语：不对、不行、很差、很逊、很傻
- 5.建议的用语：期望、相信、很好、很棒、出彩
- 6.点评的技巧：平衡、客观、明确、怎做、双向

#### **五、培训师风格选型**

- 1.领导风格：气势澎湃、慷慨激昂、感染力强
- 2.学者风格：引经据典、温文尔雅、如沐春风
- 3.幽默风格：轻松风趣、妙语如珠、课堂融洽
- 4.实用风格：亲身体会、简单易懂、案例丰富
- 5.技术风格：细致详尽、具体形象、逻辑性强

### **第四讲、三分钟演练点评 (约 1.0h)**

学员上台做三分钟表达演练  
其它学员按点评流程给意见  
最后老师综合点评指导建议

### **第五讲、课堂掌控的技巧 (约 3.0h)**

#### **一、排斥学习的原因**

- 1.不知为何是我：强调培训对象，不要应付了事
- 2.占用休息时间：分段每天一小时或周五 + 周六
- 3.不是员工想要：课前做好调研，找出需求挂钩
- 4.氛围沉闷乏味：多互动演练，以经验案例为主
- 5.没有实践机会：课后留作业，要求工作中反馈

6.缺乏激励机制：发证书办比赛，培训升迁连动

## 二、学习类型的解析

- 1.行动型学员：以体验式教学满足学员们需求
- 2.思考型学员：以启发式教学鼓励学员们思考
- 3.理论型学员：以分析式教学协助学员们研究
- 4.实用型学员：以交互式教学造就学员成就感

## 三、场地设备的安排

- 1.U字型教室：好交流、好互动，场地需求大
- 2.剧院型教室：利用足、方便看，不适于分组
- 3.鱼骨图教室：易研讨、好分享，看屏幕斜视
- 4.会议桌教室：场地好找，融洽，不能做活动
- 5.白板或黑板：简单灵活，易移动，像没准备
- 6.单枪投影机：焦点集中，图大，前场灯光暗
- 7.笔记本电脑：声光，图表，音乐，要翻页笔
- 8.影音录像盘：效果直观，好讲解，制作不易

## 四、教学授课的技巧

- 1.讲授技巧：是说而不是背，措词简洁条理清晰
- 2.讨论技巧：适当的讨论题目，可控的时间过程
- 3.互动技巧：多激励肯定学员，采取填空式提问
- 4.提问技巧：慎用开放式问题，多用封闭式问题
- 5.答疑技巧：运用五段式回答法，面对所有学员

## 五、突发状况的处理

- 1.内容错漏：说错立即更正，说漏无痕补回
- 2.气氛沉闷：冷场主动提问，多讲案例故事
- 3.课堂干扰：讲话强势介入，高手先拜码头
- 4.被问不会：留下联络方式，丢给其它学员
- 5.预防技巧：小搞预防忘词，提问条挑着答

## 第六讲、五分钟演练点评(约 1.0h)

学员上台做五分钟表达演练

其它学员按点评流程给意见

最后老师综合点评指导建议

## 第七讲、灵活的教学方法(约 2.5h)

### 一、讲授式教学法

- 1.优点：灵活不受场地限制，适合大量培训
- 2.缺点：单向传授，讲知识可以但谈技能难

### 二、体验式教学法

- 1.优点：容易调动气氛，亲身体会成长快速
- 2.缺点：场地不能太小，讲师要能提炼总结

### 三、启发式教学法

- 1.优点：培养思维能力，激发学习与创造力
- 2.缺点：讲师基本素质要好，专业知识要够

### 四、分析式教学法

- 1.优点：着眼逻辑分析，解答多元而有创意
- 2.缺点：时间长效率低，案例不好开发通用

### **五、互动式教学法**

- 1.优点：强调互动效果，容易调动学习氛围
- 2.缺点：不先沟通场面难控制，常偏离主题

## **第八讲、专业的课程设计 (约 1.5h)**

### **一、课前的调研工作**

- 1.调研的对象：组织者、学员、领导、有经验者
- 2.调研的角度：个人角度&工作角度&观念角度
- 3.调研的方法：问卷调查&人员访谈&现场观察
- 4.培训三维度：专业知识&操作技能&工作态度

### **二、分析培训的对象**

- 1.经验专业：参差不齐时&较为一致的
- 2.学员人数：规模 < 25 人&规模 > 25 人
- 3.男女比例：男学员较多&女学员较多
- 4.职位高低：中高层干部&基层执行者
- 5.学习意愿：学习意愿低&学习意愿高
- 6.学习习惯：视觉型&听觉型&感觉型

### **三、材料的掌握收集**

- 1.材料的收集：网络、图书、报纸、文件、经验
- 2.材料的取舍：重要、客观、案例、前瞻、简单

### **四、结构大纲的设计**

- 1.常用的设计：启承转合&开场、本文、结语
- 2.常用的结构：(1)并列式结构……独立的单元  
偏正式结构……主次的单元  
对比式结构……比较的单元  
递进式结构……因果的单元  
画龙点睛式……先提出问题
- 3.五线谱展开：(1)时间线……课程中时间演进  
内容线……课件的结构设计  
目的线……学员的参与状态  
方法线……教学的方法技巧  
准备线……课前的准备事项

## **第九讲、学员演练及点评 (约 1.0h)**

学员根据老师指定题目研讨  
制做出一份课程的五线谱来  
一位同学上台做五分钟呈现  
最后老师综合点评指导建议  
开场白与结尾语

- 1.常用的开场：(1)开宗明义法……直接点题  
名言锦句法……成语格言  
事件故事法……案例经验

数据提示法……统计民调  
问题导入法……提问讨论  
2.常用的结尾：(1)前后呼应法……头尾相连  
提炼总结法……归纳概括  
赠言收结法……经典词句  
活动结束法……游戏活动  
祝愿结语法……祝福期许

### **第十讲、学员演练及点评 (约 1.0h)**

学员根据老师指定题目研讨  
派二位同学上台做呈现演练  
一开场五分钟一结束三分钟  
最后老师综合点评指导建议

### **第十一讲、演示文档的制作 (约 1.5h)**

#### **一、版面风格的设计**

- 1.一级页面：主题页面-要明确、要突显
- 2.二级页面：架构页面-要清晰、要完整
- 3.三级页面：说明页面-要简单、要扼要

#### **二、图表数据的活用**

- 1.复杂的事情简单化
- 2.流程图是最佳说明
- 3.连结图讲彼此关系
- 4.一张图表达一主题
- 5.理解快速容易记忆

#### **三、色彩与动画表现**

- 1.暖色系：感性、温暖、活力
- 2.冷色系：理性、冷静、稳重
- 3.中性色：衬托、搭配、平和
- 4.互补色：对比、突显、差异
- 5.相邻色：协调、渐进、一致

#### **四、操作时的小技巧**

- 1.从电脑输出至投影机
- 2.培训时幻灯片的播放
- 3.操作中画笔巧妙运用
- 4.播放中断全黑或反白
- 5.幻灯片的多屏幕显示
6. PPT 档案随身带着走

### **第十二讲、标准课件的规范 (约 0.5h)**

避免因人而异  
减少准备时间  
相互观摩学习  
统一观念思维

建立课程标准  
计划包的规范  
教案包的规范  
演练包的规范  
测试包的规范  
讲义包的规范  
课件包的规范

### **第十三讲、培训的效果评估 (约 1.0h)**

#### **一、什么是培训评估**

- 1.评估的目的：优点、不足、经验、成效
- 2.评估些什么：反应、学习、行为、效益

#### **二、培训评估的原则**

- 1.评估的原则：工作中、简单、优劣并呈
- 2.何时做评估：当天、一周、三月、半年

#### **三、如何做培训评估**

- 1.如何做评估：问卷、心得、转训、观察
- 2.如何做总结：肯定、总结、汇报、存档

#### **四、常用的评估方法**

- 1.一级评估法：偏重于课堂表面效果评估
- 2.二级评估法：注重在内容理解层面评估
- 3.三级评估法：检验是否学以致用用的评估
- 4.四级评估法：关注行为转变的最后结果

### **第一部分：产品沟通的基本步骤**

1. 步骤一：事前准备
2. 步骤二：确认需求
3. 步骤三：阐述观点
4. 步骤四：处理异议
5. 步骤五：达成目标
6. 步骤六：落地实施
7. PPT 制作的主要原则
  - 1) 每片最好 6 ~ 8 行
  - 2) 每行最好 6 ~ 8 个字
  - 3) 合适美观的字体和字号
  - 4) 美观的页面设计
  - 5) 每片最好一个主题
  - 6) 内容设计合理，有针对性
  - 7) 工具：卖点提炼技巧
  - 8) 工具：5W1H

### **第二部分：产品的演讲过程**

壹、 开场白

1. 称呼
1. 问好
2. 感谢
3. 自我介绍
4. 气氛调节

#### 壹、 演讲内容

1. 阐明意图
1. 明确观点
2. 以符合逻辑的顺序演讲
3. 核心内容展示

#### 贰、 总结部分

1. 如何结尾
1. 结束时要集中听众的注意力— 收缩性语句
2. 总结：回顾内容、强调重点、得出结论
3. 启发性问题
4. 工具：FBAE 介绍法
5. 工具：SPIN 介绍法
6. 案例：邦迪的产品故事化

### 第三部分：产品介绍会的“编”“导”“演”

#### 壹、“编”

1. 活动策划
2. 主题确定
3. 专家讲解内容
4. 工作流程
5. 人员分工
6. 话术

#### 二、“导”

1. 会场控制
2. 主持人
3. 对应服务
4. 会场布置
5. 吸引人的方法

#### 三、“演”

1. 事前准备
2. 专业评审
3. 现场演练
4. 会议控制
5. 合作者

### 第四部分：人际交往中的沟通技巧

#### 一、如何克服“怯场”

- 1、人人都会专“怯场”的
- 2、寻找热情而友好的面孔
- 3、不把听众“放在眼里”
- 4、运用语言暗示减压

- (1) 深呼吸法
- (2) 自我放松法
- (3) 闭目养神法
- (4) 凝视物体法
- (5) 萨尔诺夫挤压法
- (6) 撞击法（释放能量法）

二、演讲中的“手、眼、声、步”法

三、沟通中的“听、说、问”能力

1. “听”的能力
1. “问”的能力
2. “说”的能力
3. 如何赞美人
4. 工具：人际交往中的肢体语言
5. 工具：发音吐字的方法
6. 案例：邓普方在合肥残联