

站稳讲台--TTT 内训师课程开发&授课技巧

课程背景：

作为一个普通人，如果生病了就需要去医院找医生来治疗，因为他们更专业；但作为一个企业，出了问题则最好由自己人来解决，因为自己人更理解自己的问题，这种治疗的“靶向性”也更强。

培训是解决企业问题的常用手段，但作为核心参与者的内训师，他们经常会遇到很多棘手的问题：

1 自己开发的课程，质量难以保障

很多内训师开发课程主要靠“在网络收集课件和模板”的方法，这种拼凑出来的课程往往脱离实际，不被业务部门认可。

2 讲课过程就像在念经，学员很煎熬、自己也很难受

内训师往往是由业务专家兼任，他们有满肚子的干货，遇到实际情况可以侃侃而谈，但是一旦走上讲台，面对一群员工做正式的教学时，往往会缺乏章法。不但让学员缺乏收获，也很容易打击他们自己授课的积极性。

3 授课技能不好掌握

上面这些问题应该怎么解决？其实大家基本都知道，但为什么很少有人能做到呢？因为过程太难了。经典的课程开发流程和授课技巧即详实又严谨，但对于内训师来说太过复杂，学习成本太高了。

内训师们急需的是“**即有效，又要简单、易上手**”的方法论来做加持。

本课程依据经典的课程开发理论，结合企业内训师实际状况，经过简化改装而成。保留核心环节，去除繁琐部分，经过“傻瓜化”改进，具有“一听就会，一用就有效”的特点。

课程收益：

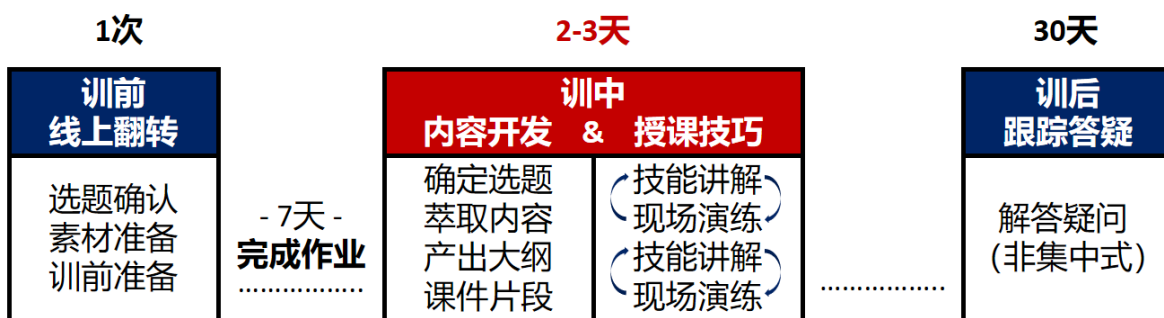
- 1、帮助内训师了解基本的课程开发流程及对应要点
- 2、帮助内训师具备初步的开发新课及优化原有课程的能力
- 3、能够借用结构的方法，设计有效的开场、知识讲解、总结收尾环节
- 4、戒除常见“口、眼、身、手、走”方面的错误，提升内训师的职业风范
- 5、改变“一言堂”式的教学，能够在教学过程中设计充分且有效的互动环节，以保障教学对象的主动参与

“三阶段 项目式”交付流程：

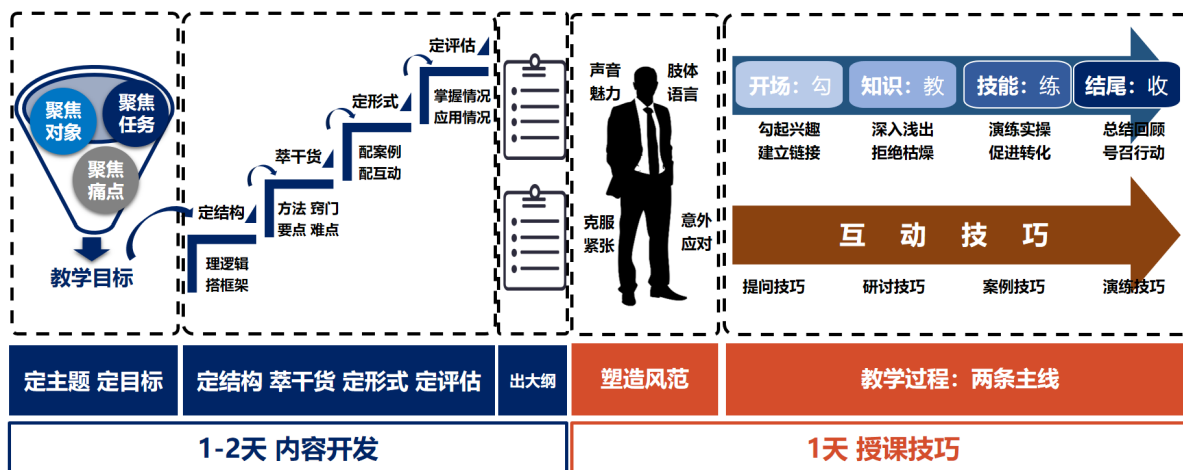
训前：1次线上翻转教学

训中：2-3天现场教学+实操

训后：30天答疑辅导



教学内容核心模型：



课程时间：2~3天

讲练占比：讲师讲授：学员演练 ≈ 6:4

授课对象：企业内训师、培训管理者、有带教职责者

产出预期：含教学设计的课程大纲 3.0、课件片段（预期产出仅供参考，实际需沟通后再定）

建议人数：10-35人最佳，可适当上下浮动

授课方式：知识讲解、案例展示、贯穿全程的多样化互动（含大量实操演练）

特别说明：此大纲为标准版，实施前会根据调研结果再出一个更具针对性的版本

整体课程安排

一级大纲	二级大纲	课堂实操/演练	提供工具
模块（一）：内容开发			
引入篇 好课程的三个标准	1.言之有物 聚焦问题 2.言之有序 便于记忆 3.言之有趣 干湿搭配	/	/

1 定主题 紧贴业务所需	1.三轮聚焦 锁定业务痛点 2.两个维度 梳理刚需课题 3.六个要素 最终确定主题	给定展示案例，学员针对其价值度讨论打分；学员互评课题价值度	定题矩阵； 课题打分表
2 定目标 围绕需求定目标	1.制定教学目标的意义 2.教学目标的格式要求 3.教学目标的三个原则	修改给定的错误案例；给自己课程制定目标	/
3 定结构 梳理逻辑 搭建结构	1.常见课程结构 2.常见结构中的常见问题 3.结构搭建四步法	识别典型案例中的结构性问题，并予以纠正；绘制自己课程的结构导图	导图软件； 课程思维导图样板
4 萃干货 细化颗粒 保障落地	1.缺干货的表现 2.识别核心章节（干货密集处） 3.典型干货知识 4.细颗粒 榨干货	细化课程导图；针对核心章节做落地性优化处理	/
5 定形式 荤素搭配 拒绝枯燥	1.内训课典型问题：干货太干 2.一荤：搭配教学活动 3.一素：搭配教学案例 4.用课程心电图检验教学	为课程添加合适的案例及互动；应用课程心电图对教学过程予以检验	汉堡包设计法；课程心电图
6 定评估 检验目标的达成情况	1.知识类：评估记忆程度 2.技能类：评估应用程度	为课程添加有效的评估检验环节	/
7 出大纲 清晰的呈现课程框架	1.课程背景信息 2.三级大纲 3.教学辅助栏	填写自己的大纲和课程说明书	大纲和说明书模板
模块（二）：授课技巧			
引入篇 建认知 明理念	1.什么是成功的培训 2.演讲 ≠ 培训 3.内训师授课常见的问题 4.内训课程的不同类型	为给定的案例挑毛病、做优化设计；甄别自己的受众学员和课程类别，制定教学策略	/

1 塑造讲师的职业风范	1.用声音塑造气场 2.用肢体拉近距离 3.快速化解紧张感 4.意外情况的应对	运用声音及肢体语言技巧，以搭档的形式进行现场演练	/	
2 开场“勾”	1.自我介绍 树立权威 2.刺激痛点 导入价值 3.破冰游戏 营造氛围	写出自己课程开场部分的逐字稿	开场话术模板	
3 核心“教+练”	“教”的清晰-结构化-	1.P：引发问题 2.E：解释分析 3.E：举例说明 4.T：检测巩固	套用 PEET 结构，优化自己的课程，并以搭档的形式进行现场演练	汉堡包设计法
	“教”的形象-右脑化-	1.打比方 2.举例子 3.图示化	结合给定的案例素材，完成演练	/
	“教”的有趣-互动化-	1.提问技巧 2.小组研讨 3.案例分析 4.模拟实操 5.角色扮演 6.出题挑战	为自己的课程片段（10min）添加至少5次有效互动，并以搭档的形式进行现场演练	互动教学卡
	“记”的牢靠-口诀化-	1.提炼记忆点 2.串联记忆点	为自己的课程片段提炼便于学员记忆的记忆点	/
4 收尾“1+3”	1.一个基础项 2.三个加分项	设计自己课程的收尾环节；以搭档的形式对整个课程片段进行现场演练	/	

详细版大纲

-----模块（一）内容开发部分-----

引入篇：好课程的三个标准

一、言之有物 聚焦问题

1. 聚焦业务痛点

2. 给出解决方案

二、言之有序 便于记忆

1. 逻辑清晰

2. 重点突出

三、言之有趣 干湿搭配

1. 化干货为案例

2. 变讲授为互动

教学案例：某公司的《销售技巧培训》、罗翔老师的《法律知识课》

第一讲：定主题--紧贴业务所需

一、三轮聚焦 锁定业务痛点

1. 聚焦对象

2. 聚焦任务

3. 聚焦问题

二、两个维度 确定刚需课题

1. 组织需求度

2. 学员需求度

三、6个要素 最终确定主题

1. 业务关联度

2. 重要性

3. 紧迫性

4. 频繁性

5.广泛性

6.趋势性

教学案例：《产品知识培训》《企业文化》《新手销售技巧》《爱岗敬业职场人》

提供工具：定题矩阵、课题打分表

学员实操：（1）运用主题诊断表，分析自己待开发的课程，锁定学员的痛点；

（2）优化自己待开发课程的题目

第二讲：定目标--围绕需求定目标

一、制定目标的重要意义

1.围绕业务问题 不偏离

2.检验教学效果 有标准

3.督促教学过程 有准绳

二、教学目标的格式要求（ABCD 格式）

1.A：某人

2.B：干某事

3.C：某条件

4.D：某程度

三、教学目标的三个重要原则

1.可衡量

2.必检验

3.保证问题被解决

教学案例：《6S 精益生产》、《高效工作汇报》的教学目标展示

学员实操：（1）为自己的课程制定合理的教学目标

(2) 为自己的课程设计对应的目标检验方式

第三讲：定结构--梳理逻辑，搭建结构

一、常见课程结构

1. WWH 式
2. 时间式
3. 要素式
4. 流程式

二、常见结构中的常见问题

1. 知识堆砌 无逻辑
2. 头重脚轻 无核心
3. 前后错配 无对应

三、结构搭建 4 步法

1. 穷举知识点
2. 合并章节
 - 1) 合并同类知识点
 - 2) 剔除冗余内容
3. 搭建顺序
4. 章节命名

第四讲：萃干货--细化颗粒，保障落地

一、缺干货的表现

1. 只有理念，无方法
2. 有方法，不够细化

3.有步骤，门槛过高

二、识别核心章节（干货密集处）

1.了解即可

2.最好知道

3.必须知道

4.必须应用

三、典型干货知识

1.步骤、流程

2.要点、难点

3.常见问题、解决方法

4.工具、表单、话术

四、细化颗粒，榨出干货

1.一级细化：步骤名称

2.二级细化：具体行为

3.三级细化：问题/方法

4.四级细化：落地工具

教学案例：《情绪与压力管理》课程的开发过程；《如何优雅的吃掉一只大闸蟹》、《我的兄弟叫顺溜》影视片段

提供工具：三色卡片；任务细化表；思维导图软件 X-mind

学员实操：以课题组为单位，借用三色卡片道具梳理自己的课程内容，并产出自己课程的三级大纲

第五讲：定形式--“荤+素”搭配 拒绝枯燥

一、内训课程的典型问题

- 1.干货太干
- 2.形式单一
- 3.灌输感强

二、一荤：搭配教学活动

- 1.教学活动的“汉堡包”设计法
 - 1) 开胃型活动
 - 2) 讲解型活动
 - 3) 吸收型活动

三、一素：搭配教学案例

- 1.案例的类别及作用
 - 1) 解释型：帮助理解
 - 2) 佐证型：塑造价值
- 2.案例的形式及应用场景
 - 1) 视频类：操作类
 - 2) 文字类：沟通管理类
 - 3) 图片/图示类：技术类

四、“荤+素搭配”的重点对象

- 1.枯燥的知识
- 2.重点的知识
- 3.专业的知识
- 4.空洞的理念

五、用课程心电图检验教学

教学案例：《情绪与压力管理》课程的开发过程

提供工具：三色卡片；思维导图软件 X-mind

学员实操：以课题组为单位，借用三色卡片道具梳理自己的课程内容，并产出自己课程的三级大纲

第六讲：定评估--检验目标的达成情况

一、对知识类课程的评估

1.评估重点：记忆程度

2.评估方式

- 1) 出题测试
- 2) 提问回答

二、对技能类课程的评估

1.评估重点：应用程度

2.评估方式

- 1) 角色扮演
- 2) 情境模拟
- 4) 案例分析
- 3) 实操/模拟实操

教学案例：《产品知识培训》《销售技能培训》

学员实操：以课题组为单位，为自己的课程设置有效的检验环节

第七讲：出大纲--清晰的呈现课程框架

一、背景信息

1.题目

2.对象

3.针对任务

4.针对问题

5.教学目标

二、三级大纲

1.一级：章

2.二级：节

3.三级：关键知识

三、五个教学辅助栏

1.案例栏

2.互动栏

3.工具栏

4.检测栏

5.时间栏

教学案例：《高效演讲》课程大纲和说明书

提供工具：课程说明书模板

学员实操：填写自己课程的大纲和课程说明书

-----模块（二）授课技巧部分-----

引入篇：建认知 明理念

一、什么是成功的培训？

- 1.记得住
- 2.学得会
- 3.用得出

二、演讲 ≠ 培训

- 1.演讲式培训：以知识为中心
- 2.真正的培训：以学员为中心

三、内训师授课常见问题

- 1.照本宣科 太枯燥
- 2.术语过多 难理解
- 3.宣导理念 不落地
- 4.缺乏互动 无参与

四、课程的分类

1.知识类

- 1) 记住为目标
- 2) 需对知识做“精加工”

2.技能类

- 1) 应用为目标
- 2) 需加入大量的实操演练

3.态度类

- 1) 触动为目标
- 2) 需加入大量故事案例等

教学案例：课程片段《如何吃灌汤小笼包》；6个典型课程的分类展示

学员实操：（1）给课程片段挑毛病，并给出优化建议

（2）以小组为单位，重新设计微课《如何吃灌汤小笼包》

第一讲：塑造讲师的职业风范

一、用声音塑造感染力

1.放大嗓门

2.抑/扬/顿/挫

二、用肢体拉近距离

1.站姿

2.手势

3.走动

4.眼神/表情

三、快速化解紧张情绪

1.接纳紧张

2.关注“笑脸”

3.超量的准备

四、意外情况的应对

1.忘词

2.互动冷场

3.刺头挑战

教学案例：多个影视素材展示；《刘胡兰》

学员实操：（1）学员使用讲师提供的文字稿，进行模拟练习

（2）结合声音、肢体技巧，学员在小组内部，轮流试讲自己的课程片段

第二讲：开场勾--抓住眼球 激发兴趣

一、自我介绍 树立权威

- 1.学历
- 2.经历
- 3.成就事件

二、刺激痛点 导入价值

- 1.扎心三问
- 2.反例刺激
- 3.制造差距

三、破冰游戏 营造氛围

- 1.姓名帐篷
- 2.搭讪高手

教学案例：《保险知识培训》的开场设计、《时间管理》的开场设计

学员实操：（1）以小组为单位，为《保险知识培训》设计一个开场

（2）为自己的课程设计开场环节

第三讲：教/练--深入浅出 拒绝枯燥

一、“教”的清晰--结构化

- 1.P：引发问题
- 2.E：解释分析
- 3.E：举例说明
- 4.T：检测巩固

教学案例：《非暴力沟通》课程片段、《情绪管理》课程片段

提供工具：教学设计表单

学员实操：（1）以小组为单位，套用 PEET 结构为《情绪管理》设计一个知识点的讲解

（2）套用 PEET 结构，为自己课程中的一个知识点设计讲解过程

二、“教”的形象--右脑化

1.右脑化教学的优势

- 1) 化繁为简
- 2) 避免枯燥
- 3) 塑造价值

2.右脑化教学的常用方式

- 1) 举例子（文/图/视频）
- 2) 打比方
- 3) 图示化

教学案例：《心脑血管疾病知识》课程片段、《企业文化》课程片段

学员实操：（1）以小组为单位，为一个枯燥难懂的知识点设计右脑化的教学

（2）为自己课程中的一个知识点设计右脑化的教学过程

三、“教”的有趣--互动化

1.互动式教学的优势

- 1) 增加课堂趣味
- 2) 促进知识转化
- 3) 降低老师压力

2.常用的 6 种互动方式

- 1) 提问互动法

- 2) 小组研讨法
- 3) 案例分析法
- 4) 模拟实操法
- 5) 角色扮演法
- 6) 出题挑战法

教学案例：老张的“传统讲授式教学”VS老王的“互动式教学”

学员实操：（1）以小组为单位，为一个“讲授式”课程设计互动式的教学

（2）为自己的课程片段，增加至少 5 个互动环节

四、“记”的牢靠--口诀化

1.提炼记忆点

- 1) 切块
- 2) 压缩
- 3) 提纯

2.串联记忆点

- 1) 成语串联法
- 2) 隐喻串联法
- 3) 画面串联法

教学案例：《公文写作》《生物知识》《沟通技巧》的前后对比案例

第四讲：收尾--“1+3”结构

一、1个基础项：复习巩固

- 1.互教互学复习法
- 2.海外游学复习法

3.知识竞赛复习法

二、3个加分项

1.解答疑问

2.感性升华

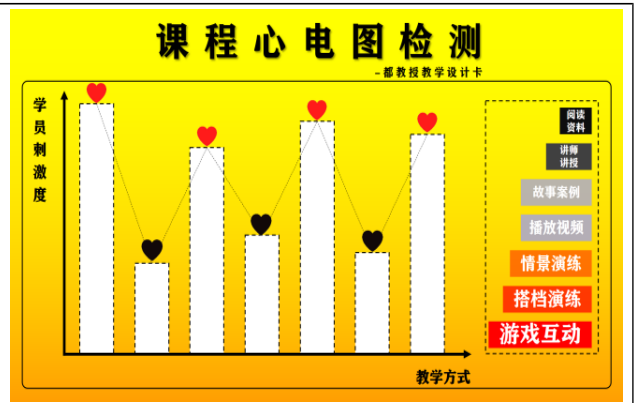
3.号召行动

学员实操：为自己的课程设计一个有效的收尾环节

附录：课程中给学员提供的工具表单

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>业务关联度</th> <th>重要性</th> <th>紧迫性</th> <th>频繁性</th> <th>广泛性</th> <th>趋势性</th> <th>其他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	业务关联度	重要性	紧迫性	频繁性	广泛性	趋势性	其他																												
业务关联度	重要性	紧迫性	频繁性	广泛性	趋势性	其他																														
<p>矩阵定题表</p>	<p>主题打分表</p>																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>课程题目</th> <th>《 》</th> <th>课程时长</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1、对象学员：</td> <td colspan="2">本课程是讲给哪个人群的？</td> </tr> <tr> <td>2、教学任务：</td> <td colspan="2">本课程是帮助受众学员完成什么工作或任务的？</td> </tr> <tr> <td>3、学员痛点：</td> <td colspan="2">学员在完成上述工作/任务的过程中，主要的障碍或痛点是什么？</td> </tr> <tr> <td>4、教学目标：</td> <td colspan="2">通过学习，学员可以在课堂上达到什么样的掌握程度？</td> </tr> <tr> <td>知识型目标：</td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td>技能型目标：</td> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>	课程题目	《 》	课程时长	1、对象学员：	本课程是讲给哪个人群的？		2、教学任务：	本课程是帮助受众学员完成什么工作或任务的？		3、学员痛点：	学员在完成上述工作/任务的过程中，主要的障碍或痛点是什么？		4、教学目标：	通过学习，学员可以在课堂上达到什么样的掌握程度？		知识型目标：			技能型目标：																	
课程题目	《 》	课程时长																																		
1、对象学员：	本课程是讲给哪个人群的？																																			
2、教学任务：	本课程是帮助受众学员完成什么工作或任务的？																																			
3、学员痛点：	学员在完成上述工作/任务的过程中，主要的障碍或痛点是什么？																																			
4、教学目标：	通过学习，学员可以在课堂上达到什么样的掌握程度？																																			
知识型目标：																																				
技能型目标：																																				
<p>课程开发需求评审表</p>	<p>课程导图模板</p>																																			

开场	扎心三问 <input type="checkbox"/>		
	反例刺激 <input type="checkbox"/>		
	其他 <input type="checkbox"/>		
内容	套路1 <input type="checkbox"/>	反面案例+讨论分析+标准做法+正面案例	
	套路2 <input type="checkbox"/>	反面案例+讨论分析+正面案例+讨论分析+标准做法	
	其他套路 <input type="checkbox"/>		
演练	记忆点提炼		
	动作技能 <input type="checkbox"/>	人际技能 <input type="checkbox"/>	智慧技能 <input type="checkbox"/>
	实操 <input type="checkbox"/>	模拟实操 <input type="checkbox"/>	角色扮演 <input type="checkbox"/>



教学设计表

课程心电图

授课呈现自检表					
项目	具体要求	/	良	优	建议
教学目标	有清晰、可衡量的教学目标（第二页） 过程中有对目标达成情况进行检测的环节；且目标被有效达成				
声音	声音洪亮、连贯流畅、亲切自然				
肢体	衣着得体、妆容适合主题、面部保持微笑				
PPT依赖	能够脱稿讲课，没有“念PPT”或“频繁看屏幕”的现象				
开场有力	有清晰有力的导入，能够快速抓住听众注意力、激发好奇心				
记忆点	课程中有清晰突出的记忆点；有辅助学员记忆的教学措施				
互动充分有效	充分、有效的提问互动 充分、有效的深度互动（出题测试、小组研讨等）				
浅显易懂	能够用通俗的语言讲解专业的知识 建议：多举例子、打比方、给图示的形式，可以让知识更易懂				
收尾	有对知识的有效总结回顾；最好采用出题测试的形式（总结页） 有点题升华的收尾，不累赘、不草率（尾页）				
时间把控	充分利用给定时间，不过早结束、不严重超时				

授课呈现自评表