

# 课程大纲

## 培训师培训技能训练\*初级

### 《培训师台上呈现技巧》

#### 课程背景

企业的管理人才和专业人才是企业发展的中流砥柱，他们作为企业文化的推动者、企业制度的执行者，在员工心目中就是标杆的作用。如何能够将他们身上宝贵的经验传承下来，如一台“人才复印机”一样，那么，这个企业的竞争力将是无穷无尽的。可是，当专业人才、管理人才走上讲台时，他们会碰到始料未及的难题：

- ✦ 业务部陈经理业绩优秀，公司决定安排他为新晋业务员做一次培训，主要是传授一下他销售的成功经验。陈经理接到任务很高兴，上课当天一上来就大谈他的辉煌战绩，如何如何搞掂客户，讲得兴奋时还手舞足蹈。学员听后都普遍反映陈经理很厉害，很羡慕他，但是仔细想想，好像没学到什么东西，陈经理的培训以失败告终。
- ✦ 当月服务明星小张受到了领导的大会表扬，并邀请她为全公司服务部的同事开展一次服务技能培训。小张接到任务后忐忑不安，平时让她一对一服务客户她还是很好的，但是如果让她走到讲台上正儿八经地讲课，她面临很大的心理压力。果然，当天授课过程中，虽然已经准备了 PPT 课件，但是小张非常紧张，声音也很小，课讲到一半，就有很多学员觉得乏味，有些开始很不耐烦地打哈欠，这让小张很受挫。
- ✦ 运营管理部陈总是一位雷厉风行的领导，平时大会小会对着手下指点江山，很有气势。下属对他也是敬畏有加。顺应公司的发展需要，陈总要给内部员工做一次管理流程优化的培训。培训当天，陈总台风稳健，大谈公司改革与发展，让人信服，可到了提问互动环节，学员还没有回答一半就被他强行否决，让学员很有挫败感，导致到后期就只有陈总一言堂，学员都不敢吭声。

#### 内部培训师初上讲台的困惑：

- 俗话说“教会了徒弟饿死了师傅”，如何摆正培训师的角色；
- 既然是讲师，不就是把自己知道的告诉学员就可以了吗；
- 平时开会讲话能够滔滔不绝，但是拿着课纲正儿八经地授课，反而不会讲了；
- 工作经验很丰富，但就如“茶壶里面煮饺子”——倒不出来；
- 正所谓“台下一寸，台上十尺”，如何注意台上的一些行为举止的细节，让自己更自信；
- 登台的第一句话应该说什么，是否有一些标准的流程让培训进程更畅顺；

- 如何熟练运用台上的一些道具仪器，避免由于一个小的操作失误而影响整体专业度。

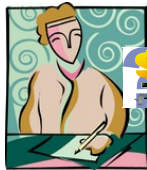
## 课程目标

- 运用成人学习的理论指导未来授课
- 清晰现代培训师角色做好心态调整
- 掌握培训师台上基本功进行简单知识点的讲授
- 熟悉标准授课流程进行实际课堂教学
- 掌握各种教具在培训课堂中的综合运用

## 课程对象

企业初级培训师，培训经验相对较少，目标是解决登台。

## 授课方式



· 讲授  
· 游戏

· 练习  
· 小组讨论

· 角色演练  
· 案例分析

· 视频教学  
· 示范教学

# 课程大纲

## 模块一、培训认知与培训师角色定位

**【收益】** 了解培训的基本定义，并能够通过定义的关键词认知培训的核心价值；能够区分培训与教育的不同；充分探讨成人学习特点，通过对特点的分析总结授课中应对的措施；了解现代培训师的角色定位，优秀培训师的特征。

### 1、认知培训

培训的定义

教育和培训的区别

### 2、成人学习特点的启发

成人学习有什么特点？

影响学习的因素及应对措施

### 3、培训师的角色定位

优秀培训师的特征

培训师的角色定位

培训师的分类

## 模块二、培训师台上呈现技巧

**【收益】**本模块内容以标准化训练为主，主要克服培训师登台恐惧，通过对培训师常用的肢体语言和声音训练，来加强培训师台上表现力；同时，通过结构化表达能力训练，在短时间内改变培训师语言能力，让听众清晰明了。

### 1、培训师台上呈现技巧——外功

#### 形象——非语言的影响力

- 着装要求
- 形象自检表

#### 动作——举手投足尽显职业风范

- 站姿
- 走姿
- 手势

#### 声音——先声夺人尽显专业本色

- 培训师声音的四个层次
- 如何通过声音让你的内容更精彩
- 保护声音的方法

#### 情感——由内至外的情感交流

- 面部表情训练
- 眼神交流注意事项
- 如何克服紧张情绪

### 2、培训师台上呈现技巧——内功

#### 定位学员

#### 左右思维的启示

#### 表达中常见的问题

- 目标不清晰
- 结构混乱
- 展示不力

#### 良好表达四要素

- 观点鲜明
- 重点突出
- 结构清晰
- 论证充分

## 模块三、培训师授课流程标准化

**【收益】**本模块主要解决培训师授课流程，重点在开场和结尾的流程设计和注意事项讲授，并且能够学习到每个环节一些实用的方法，对未来授课有很好的借鉴作用。同时，每个步骤都有原理作说明，能够让每个步骤有法可依，有章可循。

### 1、培训师之暖场

- ◇ 暖场的第一步:与学习对象建立亲和
- ◇ 暖场的第二步:建立有张力的主题导入

- ◇ 课程导入的关键控制点
- ◇ 暖场的第三步:建立学员的学习信心
- ◇ 暖场的第四步:打破彼此隔阂调整自身状态
- 2、 培训师之约定**
  - ◇ 约定的第一件事:建立共同的学习守则/管理学习心态
  - ◇ 学员期望值管理关键控制点
  - ◇ 约定的第二件事:建立共同的远景
  - ◇ 约定的第三件事:描绘学习蓝图
- 3、 培训师之收官**
  - ◇ 收官三部曲、收官关键控制点
  - ◇ 课程回顾和简短耐味的结尾

## 培训师培训技能训练\*中级

### 《专业课程设计与制作》

---

#### 课程背景

从事企业培训的人都知道，好口才并不是优秀培训师的决定因素而是先决条件，企业内部培训要的是实实在在解决企业问题，并且能够将经验不断的传承和复制，所以，设计一门有竞争力的课程才是培训师的看家本领。企业内部培训师虽然来自于不同的岗位，但是都有一个共性特征是，在某一领域业务专精，能起到表率作用。因此，优秀的培训师不仅仅自己要做得好，而且善于总结、善于传授，才能真正体现培训师的价值。但是我们也看到，很多优秀管理人才、专业人才在把经验转变为课程的过程中，碰到一些困惑：

- ✚ 技术部陈总工在岗位上默默工作了二十多年，他加工的产品废品率年年都是最低的，公司很期待将他的宝贵经验传承下来。平时他也会给车间的员工开展操作技能培训，每每讲到如何把握焊接度时， he 都说这东西就得凭手感，他自己做得很好，可员工还是一头雾水，如何将抽象内容可视化，陈总工遇到了困难。
- ✚ 人力资源部每年都要给新晋员工做培训，培训部方经理碰到了头疼的事情，下午要给新员工做半天《考勤与请假制度》的培训，考勤制度就那些内容，如果按照文件念，员工会觉得枯燥，如果是这样，比发给大家直接看没什么区别。如何能够讲枯燥的内容设计得更生动一些呢，哪些才是员工关注的内容呢，方经理面对着制度发愁。
- ✚ 客户服务中心洪总去外面参加了一次营业厅服务质量提升的考察和学习，回来有很多感想，回来马上给客服中心的中层干部作了一次培训，通过此次培训希望他们加强服务意识，理清工作职责，看清当前工作的不足，并将其所学的一些先进的理念和管理办法教给大家。短短两个小时的培训时间过去了，洪总始终未进入主题，反而成了一个批斗大会，数落了很多

客服中心之前做得不足的地方，洪总忘记了一门好的课程，学员的收益是什么，什么方式学员更容易接受，以及哪些是学员能够学到的工具和方法。

### 内部培训师课程设计的困惑：

- 经验已经有了，如何把经验变成有结构有体系的课件呢；
- 是设计我想讲的，还是学员向听的，培训需求真那么重要吗；
- 互联网很发达，要什么资料都有，可是，当信息量过大的时候，反而迷失了；
- 面对自己擅长的内容，觉得那些内容都很重要，删除了任何一点都觉得可惜；
- 课程内容那么多，万一讲不完怎么办；如果时间到了没有东西讲了怎么办；
- 如何让课件的内容成为你讲授课程的辅助工具而不是主导工具；

## 课程目标

- 根据课程设计原理指导整个课程设计流程
- 运用选题卡和需求量表选择合适课题
- 理解系统性课程开发的流程及其关键步骤
- 严格按照标准撰写课程目标
- 运用金字塔原理梳理课程框架
- 结合不同的课程内容匹配不同的培训方法

## 课程对象

企业中级培训师，有一定的培训经验，目标是解决课件设计。

## 授课方式



· 讲授  
· 游戏

· 练习  
· 小组讨论

· 角色演练  
· 案例分析

· 视频教学  
· 示范教学

## 授课时间：2-3天

# 课程大纲

## 模块一、课程设计基本原理

【收益】学习课程设计中常用的三大设计原理，以学员为中心，从发挥学员的主观能动性出发来进行课程设计，把课件当作是一个引导学员学习思考的纲领，而不是老师照本宣科的教案。结合左右脑的课程设计原理，让内容组织更生动，全方位调动学员感官刺激。

### 3、学习动力模型——凯勒 ARCS 模型

Attention:引起学员注意

Relevance:知识点与学员工作相关

Confidence:建立学员自我信心

Satisfaction:使学员达到满意

### 4、人的思维习惯

左脑——理性思考

右脑——感性触动

### 3、KOLB 学习循环

体验——反思——理论——运用

## 模块二、课程选题及课程目标设定

【收益】通过本模块的学习，在锁定培训对象的基础上，通过科学的需求分析工具，聚焦培训需求，进行针对性的课程目标设定，让培训有章可循，避免在课程设计后期出现偏题或者对实际工作没有指导意义的想象。

### 3、 培训需求分析三要素

- 岗位分析
- 工作任务分析
- 组织与绩效分析

### 4、 好课题的四个标准

### 5、 撰写培训目标的 ABCD 法则

## 模块三、基于金字塔原理的课程结构搭建

【收益】通过本模块的学习，了解金字塔原理的三个重要原则，并且能够运用得当，让课程结构更清晰。同时，学习常用的几种课程结构形式，编写自己的课程，找出章节之间的逻辑线，易于学员吸收。

### 4、 认知金字塔原理

- ◇ 金字塔原理的由来
- ◇ 金字塔三原则
- ◇ 如何搭建金字塔

### 5、 金字塔原理在实际课堂中应用

- ◇ 常用的三种课程主体结构
- ◇ 设计模块间的过渡语
- ◇ 以课题为中心思想统领下的课程结构呈现

## **模块四、内容组织与生动化**

**【收益】**通过本模块的学习，学习收集素材的核心原理，并且通过大量的素材运用练习，让学员能够结合自有课程进行素材的编辑整理，让课程有血有肉，丰厚精彩。

同时，运用对比、冲突等手法的设计，让内容更加生动化。

### **1、素材的来源和分类**

- ✓ 素材运用的重要性
- ✓ 素材的分类及运用原则：
- ✓ 引言、数据、图片、视频、理论模型、案例、典故
- ✓ 素材的选择及实战练习

### **2、让内容生动起来的四把钥匙**

- ✓ 冲突
- ✓ 对比
- ✓ 测试
- ✓ 变化

## **模块五、授课方法选择与设计**

**【收益】**通过本模块的学习，选择不同内容的知识表达形式，并且了解不同授课方法对学习的刺激度不同。能够结合不同的课程内容匹配相应的授课方法，让培训更有效果。

### **1、培训课程及培训方法的对应关系**

常用培训方法介绍及设计要点

- 讲授法
- 现场模拟教学法
- 角色扮演法
- 案例讨论法
- 游戏教学法

不同培训方法的内容传递效果

### **2、培训方法选择与学习刺激度**

### **3、课程设计五线谱**

## **模块六、课程的试讲与验收**

**【收益】**通过本模块的学习，了解课程后期的成果交付内容，了解评估课程的标准，及在试讲过程中人员的选择，验收团队的组成，让课件多维度得到考量，让成果更有保障。

- 1、 导师工具箱包含的内容及设计**
- 2、 课件的评定标准**
- 3、 试讲注意事项**
- 4、 验收及通关**

# 培训师培训技能训练\*高级

## 《互动式教学与课堂掌控技巧》

### 课程背景

企业培训中，好的培训不仅仅取决于老师对自有课程的专精程度，更重要的是能够启发学员，能够授人以鱼，更要授人以渔。因此，作为优秀培训师的您，已经能够收放自如地演绎您的课程了，现在，请您对换一下位置，站在学员的位置上思考以下问题，我这样讲学员能够理解吗？这个知识点我可否换一种传递方式？这个内容是学员已知还是未知的，已经了多少，未知多少？这个案例学员会有触动吗？不同的学员，他们的状态为什么会有这么不一样，他们都在想什么呢？如果您开始思考这些问题，那么，恭喜您，您又向优秀培训师迈了一步了。作为优秀培训师的您，是否也会有以下困惑呢？

- ✦ 公司事业部的丁总除了日常管理工作之外，还肩负着事业部对经销商的新产品、新政策的培训。丁总培训经验丰富，口才特别好，能够开展 300 人以上的培训。可是现在政策有变，公司与经销商的利益捆绑更紧密，不仅仅要经销商认知新产品，而且能够结成战略同盟，能够就新产品提出一些市场反馈与改进建议。300 人的会场也变为了 50 人的小规模培训，丁总面临的最大问题是如何调动学员的主观能动性和集体智慧，单靠讲已经满足不了需求，必须学习一些互动性更强的团队学习方法。
- ✦ 销售部陈经理是一位很有经验的内部讲师，无论是给客户做商务呈现，还是在企业内部给员工做培训，思路都非常清晰，论据充分，很能让人信服。在培训中，陈经理能够很好地把内容呈现给听众，但是到了技能训练环节，他就特别着急，因为学员演练的都不合他的意思，导致现场指责学员，让学员信心大跌。陈经理也很郁闷，讲也讲了，示范也示范了，学员怎么就这么笨，难道问题出在我的教学上？
- ✦ 财务部汤经理是一个很强势的人，但是工作经验非常丰富，因此他也充当公司每年的《非财务人员的财务管理》培训，又到了一次培训，有一其它职能部门的负责人在课堂上质疑汤经理的某个理论有错，汤经理对此非常在意，开始拿出大量的资料来论证其真实性，可这位学员还是坚持自己的观点，汤经理突然情绪爆发，与学员直接对骂，课程气氛非常紧张，汤经理也一直想控制自己的情绪，但是在课堂上什么学员都会有，如何去评判学员的不同状态呢。

#### 内部培训师授课技巧的困惑：

- 很多的理论和概念，单纯用语言来表达很难精彩；
- 培训师除了讲课精彩，是否还要学会其它的培训技能；
- 一些互动性强的方法，带教起来非常复杂，是否有标准的带教流程；
- 如何能够从我知道的转为为学员掌握的，这个过程有什么影响因素；
- 培训现场都会出现哪些常见的问题，应该如何应对呢；

- 不同的学员有不同的状态，如何识别不同的状态并给予不同的沟通模式。

## 课程目标

- 结合现代成人学习特点的启示指导授课
- 通过学习过程的路径做好授课的关键环节
- 掌握四种互动性强的沟通技能开展授课
- 熟练掌握讲授法开展知识类内容讲授
- 了解四种互动性强授课方法的带教步骤并开始演练
- 清晰认知不同培训现场状态及应对措施

## 课程对象

企业高级培训师，有丰富的培训经验，目标是解决培训效果最大化问题。

## 授课方式



· 讲授  
· 游戏

· 练习  
· 小组讨论

· 角色演练  
· 案例分析

· 视频教学  
· 示范教学

## 授课时间 2-3 天

# 课程大纲

## 模块一、现代培训技术运用原理

**【收益】** 本模块让培训师从学员角度出发，关注学员学习的状态，警惕认为因素增加培训难度，阻碍学习的开展。同时，了解了成人一般的学习过程，让培训师了解如何通过多刺激、多体验，让学员全方面扩大培训效果。

5、培训师在课堂上靠什么吸引学员

6、成人学习特点的启示

7、什么是互动式教学

8、学习的过程

感知——体验——记忆

5、课堂互动的核心

## 模块二、培训师台上互动基本功

**【收益】**通过本模块的学习，让受训学员除了掌握培训师必备的表达能力外，还要学会启发学员、引导思考、激发行动的能力，所以，培训师需要掌握多种互动基本功，让培训师从帮助者到支持者的转化。

### 6、 培训师的提问技巧

- ◇ 培训中提问的目的
- ◇ 提问者的状态
  - 如何开展提问
  - 课堂培训中提问的禁忌

### 7、 培训师的聆听技巧

- 聆听的重要性
- 聆听的层次
- 如何做好聆听

### 8、 培训师的反馈技巧

- 培训师反馈技巧的原则
- 汉堡包式反馈流程
- 赞美的技巧
- 总结点评的技巧

### 9、 培训师的激励技巧

- ◇ 双因子理论对激励的影响
- ◇ 培训师课堂激励的目标
- ◇ 课堂激励的五种方法

## 模块三、互动式教学方法设计与带教

**【收益】**通过本模块的学习，学习五种常用的教学方法，从方法的选择，到方法的设计和带教，全案例演练，汇集团队智慧，动手动脑设计内容，让学员参与感更强，体会更深刻。

### 6、 讲授法设计与带教

- ◇ 讲授法的概念
- ◇ 讲授法在课堂中常用的表现形式
- ◇ 讲授法的现场带教关键控制点

### 7、 演示（模拟）教学法的设计与带教

- ◇ 演示（模拟）教学法的运用场合
- ◇ 方法的设计与带教流程
- ◇ 录像教学法的设计流程
- ◇ 录像教学法与视频播放的差异

### 8、 角色扮演教学法

- ◇ 角色扮演法的常规应用
- ◇ 角色扮演法的设计
- ◇ 角色扮演法的带教流程

### 9、 案例教学法

- ◇ 案例教学法的定义
- ◇ 案例的核心要素

- ◇ 选择案例的四个原则
- ◇ 案例设计中的冲突设计
- ◇ 案例教学的带教流程
- ◇ 案例教学法与故事（案例）讲授法的区别

#### **10、 游戏（体验）式教学法**

- ◇ 游戏在培训中的运用
- ◇ 游戏带教的注意事项
- ◇ 游戏带教流程及关键控制点

### **模块四、 培训现场管理与掌控技巧**

**【收益】**通过本模块的学习，了解培训现场常见的状况，并提出系列解决方案。并且认识到，现场的一些突发事情，以预防为主，尽量通过流程的管控、内容的生动化和带教的流程化，来降低有可能出现的风险点。

#### **1、 培训师技能缺失导致现场失控**

#### **2、 不同学员应对技巧**

- ✓ 常见学员沟通技巧
- ✓ 认知洞察人性的工具

#### **3、 问题抛接的技巧**

- ✓ 现场一般性问题的回答
- ✓ 现场疑难问题的回答流程

#### **4、 时间的把控技巧**

- ✓ 课程时间分配
- ✓ 时间把控小技巧