

《TIT·企业内训师的专业训练》标准版课程参考大纲

《Training of internal trainers》curriculum

张毅导师

【课程背景】

企业的管理者承载了文化理念传播、知识信息传递、技能技术训练、组织人才育成的重任，培训能力成为了所有管理者提升组织能量的关键技能。

很多企业在训练企业内训师的过程中，采用国际培训师（TTT）的训练教材和模式，结果发现“曲高和寡”、“水土不服”。其关键原因在于：不少流派的TTT训练重演绎，轻实效，追求“高大上”；而内训师训练必须服务于业务场景，特别是从“业务、绩效、能力”三大需求维度先解决培训内容的问题，再将内容演绎好，培训需要“以任务为导向的落地性”，因此内训师需要定制的训练体系。

在企业中创造“人人皆需成师，人人皆能为师”的内部机制与氛围是组织发展的战略投资，将组织既有岗位专业经验进行总结、梳理、沉淀、升华和传播，训练企业内训师“有课讲，讲好课”的能力，改变“授课枯燥乏味，为培训而培训”的尴尬现状，从而服务于企业人才培育，支持绩效提升，是课程训练的目的。

【学习收益】 在结束本次课程训练以后，参训学员能够：

1. 描述企业培训的价值、定位；成人学习的特点和相关理论要点；对照内训师四元能力模型分析自身的不足，拓展视野，明确方向；
2. 从业务层面、绩效层面、能力层面分析需求：明确培训定位，确定培训目的和学习目标，设计培训课程蓝图
3. 运用智慧萃取 4C 模型萃取管理经验，设计教学案例，设计实用的内训课程；
4. 树立学习要点，优化逻辑结构，匹配教学策略，选择教学方法开展教学；
5. 开发教学材料，输出内训师教学课程包（含课程大纲、内训师手册、教学课件、教学附件、教学评估表等相关材料）；

6. 根据内训师认证标准，从两个一级指标、七个二级指标练习授课呈现能力；
7. 获得导师针对性的反馈和评估，促进训后“know-how”的转化。



部分企业内训师授课现场

【课时】 2天1夜（标准版），每天6小时，共15小时。

【学员对象及要求】 企业内训师、各级管理者、培训管理者等；为确保训练效果，建议每班40人以内，且全程参加。

【课程特色】 张毅导师在16年教学生涯中，系统学习、应用成人教育原理和国际主流教学技术，融合全脑开发模式进行本课程的设计和讲授。每个模块都由讲解、演示、练习、点评四步流程形成闭环；每个模块都由相应工具支撑、输出和验证；达成“好课程”的两大标准：“三易”：易学、易记、易用；“三有”：有趣、有料、有效；实现“好讲师”的“三得”：上得台、讲得好、控得稳的目标。

【导师资质】 ITT国际注册培训师导师；PCT级（教授级）国际培训师；国内首批教练型培训师；中国好讲师大赛总决赛导师，年平均辅导专业讲师500人

+

【已参训企业】 中国电信、中意人寿、中国邮政、佳兆业地产、联合水务集团、君康人寿、卧龙集团、南阳防爆、金卡集团、华数集团、江苏金融租赁股份、杭州干部培训中心、杭州师范大学、商源集团等（排名不分先后），是企业内训师系统学习的必修课。

课程参考大纲

分组、破冰、激发学员动机，创造课程体验

第一模块：企业培训师必备的培训基础（1.5H）

- 1、提升组织能量的催化剂：企业培训
- 2、管理线&专业线在职场发展的加速器：培训技能
- 3、内训师的四重角色：编、导、演+培训管理者
- 4、内训师的四元能力模型



研讨和练习：能力雷达图；导师点评

5、对成年人学习的重要研究：行为主义—

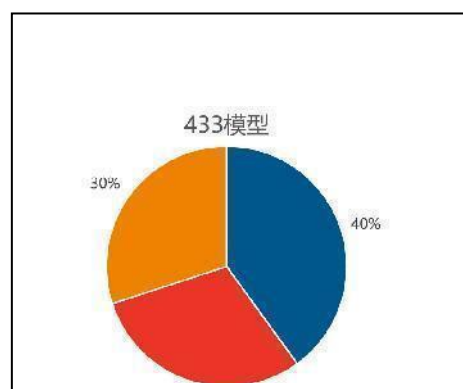
—认知主义——建构主义

5.1、学习体验 1：选词连句

5.1、学习体验 2：故事接龙

5.3、学习体验 3：猴子幻像

总结与点评：以终为始，激发动机



6、培训是如何转化为绩效的？

工具：433 模型解析

模型：五星教学法解析



评估：训后落地，效果评估

工具：柯式四级培训效果评估

7、企业内训师的教学评价标准

工具：内训师认证评审表

8、企业内部课程开发的标准

案例：课程规划蓝图演示

练习：填写课程规划蓝图表（V1.0）

9、模块总结：输出课程规划蓝图表（V1.0）

第二模块：好课程是怎样设计的？（1.5H）

1、确定培训课题，分析培训需求

1.1、如何设计和包装培训课题？

工具：课题设计魔法棒

小组练习：优化课题

1.2、如何分析业务需求、绩效需求、能力需求？

案例演示：《新员工商务礼仪培训》需求分析

练习：

step1：填写业务需求分析、绩效需求分析表；

step2：填写学员分析表

个人练习：填写课程规划蓝图中的培训课题、现状分析、公司期望

2、分析学员对象，明确课程背景

个人练习：填写课程规划蓝图中的学员对象、培训挑战、课程背景

课程规划蓝图（范例）	
课程名称： 揭开专利的面纱——专利检索及论文撰写 开发人： 刘翠华	
课程背景（为什么要开发这个课程？）：	
针对本课题，公司的期望是： 在当前技术发展迅猛的时代，技术创新是企业生存发展的必由之路 公司期望： 1、有效运用各类知识产权保护手段，如专利申请、认定技术秘密、进行软件著作权备案等。 2、对专利工程做专业性而言，中微专利和认定技术秘密是最佳的手段。需要我们拥有良好的申请意识和手段。	目前存在的问题： 1、缺乏专利意识。 2、认为专利申请是浪费时间。 3、认为专利申请是浪费时间。 4、认为专利申请是浪费时间。 5、无法运用。
学员对象： 企微工程内部有专利申请需求的相关人员	
本次课程学员对象的特点： 1、年龄相对偏大，一般35岁以上； 2、技术人员较多，学历较高，1/3以上具备博士学历； 3、部分人员已经有过专利申请的经验。	本次课程学员对象： 1、学历高，1/3以上具备博士学历； 2、技术人员较多，学历较高，1/3以上具备博士学历； 3、参与培训时，对培训内容的理解能力较强。

3、确定培训目的，设定学习目标（业务目标）

3.1、培训目的源于业务需求

案例演示：6 Σ 培训课程的培训目的

3.2、学习目标的三个特征

3.3、学习目标的撰写公式：行为动词+宾语

语

工具：布鲁姆教学目标分类动词表

学习目标层次	特征	可参考选用的动词
知道	对信息的回忆	为……下定义、列举、说出（写出）……的名称、复述、排列、背诵、辨认、回忆、选择、描述、标明、指明
领会	用自己的语言解释信息	分类、叙述、解释、鉴别、选择、转换、区别、估计、引申、归纳、举例说明、猜測、摘要、改写
应用	将知识运用到新的情境中	运用、计算、示范、改变、阐述、解释、说明、修改、订计划、制定……方案、解答
分析	将知识分解，找出各部分之间的联系	分析、分类、比较、对照、图示、区别、检查、指出、评析
综合	将知识各部分重新组合，形成一个新的整体	编写、写作、创造、设计、提出、组织、计划、综合、归纳、总结
评价	根据一定标准进行判断	鉴别、比较、评定、判断、总结、证明、说出……价值

布鲁姆教学目标分类动词表

个人练习：填写课程规划蓝图中学习目标

优化输出：课程规划蓝图表 V2.0

4、分解学习要点，绘制思维导图

工具：要点分解三步法

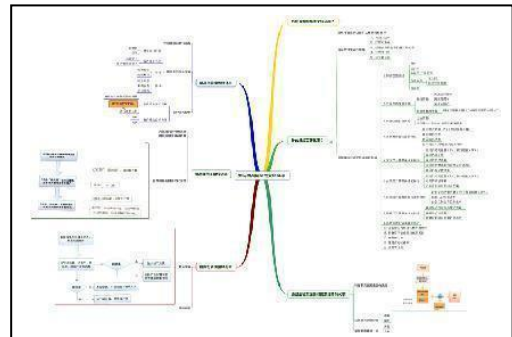
step1：头脑风暴

step2：内容简化

step3：逻辑排序

个人练习：绘制学习要点的思维导图

工具：X-MIND 软件



5、搭建课程结构，编写教学大纲

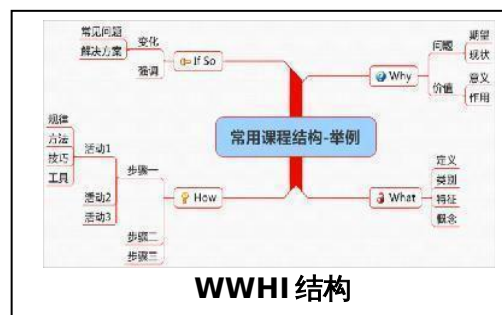
5.1、WWHI 结构

课程举例：如何开发课程？

5.2、顺序结构

课程举例：5S 现场管理

5.3、并列结构



课程举例：情境管理

5.4、PAM 结构

课程举例：渠道拓展三板斧

5.5、编写教学大纲

个人练习：填写三级大纲模板

6、模块总结：输出课程规划蓝图表（V2.0）；课程三级大纲

第三模块：内容萃取和案例开发技术（1.5H）

1、隐性经验显性化：如何萃取组织智慧？

模型：萃取组织智慧的4C模型解析

1.1、澄清业务场景

1.2、收集案例素材

工具：STAR+案例模板

练习：根据课题内容，收集一个案例素材

1.3、捕捉经验智慧

方法：对比法、分层法、要因法、问题树法等举例讲解

1.4、完成教学配套

1.4.1、理论建模

方法：顺序法、逻辑法、要素法、矩阵法等举例讲解

1.4.2、提炼口诀

方法：关键字法、对联法、数字法等举例讲解

1.4.3、设计表单



案例演示：销售顾问行为自检表

1.4.4、操作指引

案例演示：SOP 标准作业指导书（图）

练习：填写 4C 智慧萃取表

2、教学案例的设计方法

2.1、案例≠故事

2.2、教学型案例的结构：SCQAS

案例演示：某制药公司目标管理（MBO）案例

练习：根据课程内容，设计一个教学案例

3、模块总结：输出萃取经验和教学案例

第四模块：设计教学传递策略（1.5H）

1、什么是“教学传递策略”

2、课程教学中“宽带理论、关机理论、重复理论”的重要价值

3、教学活动设计策略：三阶十步法解析

3.1、教学导入——激发动机、建立信任、课题导入

研讨：如何激发动机和建立信任？

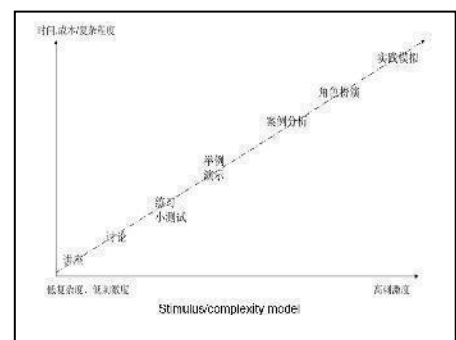
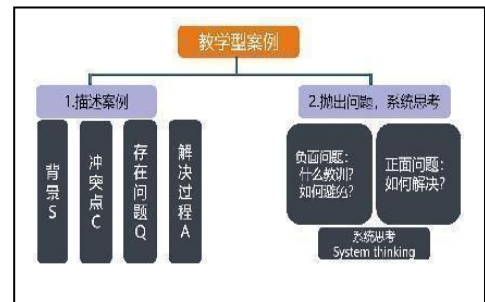
3.2、教学主体——讲解陈述、展示示范、练习演

练、辅导总结

模型：教学刺激度/复杂度模型解析

工具：课堂练习百宝箱

3.3、学习迁移——要点回顾、目标检核、落地促



进

工具：训后计划表、10531 转化表

4、练习：结合选题，填写教学传递策略表

5、发表：小组代表发布教学传递策略表；导师点评

6、模块总结：输出教学传递策略表

第五模块：开发教学材料的方法和技能（3H）

1、完整的教学材料包里都包含什么？

工具：讲师手册模板

2、PPT 制作技巧

2.1、为什么你的 PPT 既没有“power”也没有“point”？

2、课件制作三步法：“选用模板——确定纲要——美化视觉”

2.1、选用合适模板的要点

案例演示：优秀课件&缺陷课件

2.2、确定内容纲要：封面页、目录页、导航页、正文页、封底页

案例演示：质量管理之 QC 七大工具

2.3、美化视觉要做的四件事：洗、剪、吹、调

案例演示及练习

2.4、视觉化元素的应用：图形、图表、图标、视频等应用技巧



作业：根据课程所学，完成 PPT 课件的制作

3、培训评估工具的设计：课前测评、课后自评、实操演练评分表等

4、附件包的准备：音视频素材、教学散页、挂图、道具等

5、模块总结：输出教学材料包

第六模块：内训师授课状态及呈现技能训练（3H）

1、如何掌控课前紧张状态？

1.1、两两教练：如何调整课前紧张情绪

1.2、导师引导状态练习

2、教学前的准备和开场、定场技巧

2.1、运用潜意识，熟记教学脑图

2.2、开场如何做到“一鸣惊人”？（表达结构设计、语音语调停顿练习）

2.2.1、开场演练：3分钟介绍及导入

2.3、定场的仪态、表情、眼神练习

2.3.1、导师示范、学员练习

3、授课的互动攻略

3.1、精准提问的步骤和方法

3.1.1、开放式提问和封闭式提问的应用场景

3.1.2、运用 ORID 提问，引发学员深度体验的技巧

案例演示：视频案例后的提问

3.2、有效聆听的方法：3F

3.3、精彩点评的流程和结构化表达技巧：



内训师认证申请表				
学员姓名	课程名称	评价内容	评价得分	评价等级
课程技巧	形象语言	仪容仪表	10分	优9-10分 良7-8分 中5-6分 差4分以下
		肢体动作	10分	优9-10分 良7-8分 中5-6分 差4分以下
		语言表述	10分	优9-10分 良7-8分 中5-6分 差4分以下
		提问反馈	10分	优9-10分 良7-8分 中5-6分 差4分以下
		场面把控	10分	优9-10分 良7-8分 中5-6分 差4分以下
		自我控制	10分	优9-10分 良7-8分 中5-6分 差4分以下
课程准备	教学设计	教学设计	10分	优9-10分 良7-8分 中5-6分 差4分以下
		开场准备	10分	至少包含以下两个方面内容，每项目5分： 1、开场问候、自我介绍 2、破冰、导入主题
课程内容	课程内容	课程内容	10分	至少包含以下两个方面内容，每项目5分： 1、内容设计 2、内容呈现

SAIDE 模型

现场演练：运用 SAIDE 模型表达

4、讲授、案例、演示、研讨、练习、视听、角色扮演、游戏等方式的运用要点

5、内训师的控场技术

5.1、控教学节奏

5.2、控现场设备

5.3、控突发状况

6、模块总结：内训师呈现要素和禁忌

第七模块：授课成果评审及导师点评（3H）

1、学员授课演示：按一定比例，抽取学员上场进行 10 分钟授课，导师逐一进行反馈，学员获得改善的具体建议；

2、课程体验总结

教学活动：鲤鱼跳龙门

3、高光时刻：向优秀学员颁奖；

4、导师总结、答疑。

*本课程有惊喜彩蛋