

# 从自我生长到“正规军”蜕变的奥秘

## TTT 课程开发与授课技巧高级研修班

主讲：朱天佑

### 第一部分、课程背景：

如何更好贯彻公司文化、经营理念及制度？如何有效挖掘企业内部隐形经验，提升各级员工的管理能力及业务素质？如何有效开展内外部培训活动，培养人才，提升经营管理绩效？

毫无疑问，培养一支专业的根植于公司内各岗位的专、兼职内训师队伍是解决以上问题的基础所在。然而，在很多公司讲师虽然已经掌握了基本的演讲技巧，但仅凭经验和感觉去授课，课程质量很难保证，故系统培训内训师课程开发和设计能力，提升其授课演讲技巧尤为重要。

本课程将国际权威 TTT 培训师课程与企业培训需求相结合，综合运用教育学、心理学、行为学，以及教练技术、促动技术、团队学习等，通过讲授、现场开发、模拟训练等手段，带领学员在课程中团队群策群力现场开发或升级基于企业实际问题的课程，高效处理管理中的现实问题，在实践中掌握课程开发的技能，将企业隐性知识显性化、结构化。同时，由于讲师的授课呈现直接影响着培训效果，学员的吸收掌握和培训成果的效果转化，所以课程还将系统地提升讲师的授课水平和演绎技巧，让受训者快速掌握有关培训的技巧和方法，并用以提升实践中的授课效果。最终通过培训项目帮助企业选拔及培养优秀的内训师，提升企业绩效。

### 二、课程目标：

- 1、掌握专业培训方式，提升以目标和绩效为导向的培训效果
- 2、准确认知企业内训师的职责及定位，树立正确培训理念
- 3、掌握内训师专业形象塑造的技巧和方法
- 4、掌握 5 步专业课程开发流程、N 种课程设计方法
- 5、掌握专业授课技巧及多种授课方法的运用场景、要点和技巧
- 6、提升内训师专业课程开发和授课的能力

### 四、课程特色

专业：权威 TTT 课程

实战：逾 20 年 500 强培训师培养经验植入

落地：重方法、重工具、重实操，易于落地

五、**参训人员**（需具备一定的授课经验）

管理人员：总部各部门负责人；分支机构负责人；平时需讲课的岗位负责人等

业务人员：销售骨干；团队长；销售企划人员等

讲师：专兼职内训师；专职培训人员；HR 等

### 六、课程时间

5.5 天（33 小时）

### 七、课程大纲

#### 第一讲：如何正确定位企业培训？

一、企业需要什么样的培训？

- 1、培训对企业经营管理的意义？
- 2、互联网时代企业培训“路线图”；

- 3、培训投入与绩效产出
- 二、企业培训对内训师的要求
  - 1、内训师与商业讲师的异同
  - 2、内训师的职责与定位
  - 3、VUCA 时代内训师的“五项修炼”
- 三、内训师的能力模型
  - 1、培训师的“四种”类型
    - (1) 漏斗型
    - (2) 圆柱型
    - (3) 吸管型
    - (4) 喇叭型
  - 2、内训师“编、导、演”三大核心能力
  - 3、内训师的“六大”基本功
- 【工具】内训师能力模型
- 四、成人学习特点与应对
  - 1、目的性强
  - 2、固有经验
  - 3、时间成本高
  - 4、难以持续
- 【工具】成人学习行为分析
- 五、培训价值实现“四层级”及路径
  - 1、反应
  - 2、学习
  - 3、行为
  - 4、结果
- 【工具】柯氏四级评估模型
- 第二讲：如何专业实施课程设计？**
- 一、课程规划的 KASH 原理
  - 1、知识
  - 2、态度
  - 3、技能
  - 4、习惯
- 【工具】KASH 图
- 二、课程设计的 DOME 原理
  - 1、诊断
  - 2、目标
  - 3、方法
  - 4、评估
- 【工具】DOME 图
- 三、课程设计步骤
  - 1、确立课程需求
    - (1) 公司期望值
    - (2) 参训人员水平
  - 2、设定课程目标

- (1) 课程目标
- (2) 绩效目标
- (3) PE-SMART
- 3、编写课程架构
- 4、设计教学方法
- 5、编写课程教案

#### 【工具 2】课程设计之轮

### 第三讲：如何进行专业培训需求分析？

#### 一、需求分析

- 1、从工作任务问题中产出更精准的课程需求
- 2、从业务需求到培训需求
- 3、课程定位“三问”

- (1) 兴趣度
- (2) 关联度
- (3) 经验性

#### 二、课题分析

##### 1、课题分析法的五个维度

- (1) what 问题分析：确定培训要解决的问题及所涉及的典型工作任务
- (2) who 对象分析：确定目标学员-职级阶段、工作经验、学习偏好
- (3) why 影响分析：课程的重要性和迫切需求
- (4) evaluation 效果分析：何种教学方法更有效？课堂上如何检验？
- (5) how 方案分析：素材来源、主题方向、讲授时长

##### 2、学员对象分析

【工具 1】费迪南德·佛尼斯《训练分析》

【工具 2】课题分析画布

【工具 3】课题分析法撰写工具表

【案例】历史学员案例评点

【行动学习】课题分析法分组练习及点评

### 第四讲：如何设定课程目标？

#### 一、目标设定的 SMART 原则

#### 二、培训目标设计

- 1、如何确定培训目标
- 2、绩效改善目标与培训目标
- 3、培训目标分类
  - (1) 感知类-态度:行为的选择与改变
  - (2) 认知类-知识:陈述型知识
  - (3) 行为类-技能:程序型知识

#### 三、课程标题设计的四大魔法工具

- 1、量化主题
- 2、对象+主题
- 3、对象+量化主题
- 4、主副双标题

【案例】各行业学员标题案例评点

#### 四、培训目标书写的标准

- 1、对象——学习者
  - 2、条件——通过多少时间的学习
  - 3、动作——表现性动词
  - 4、内容——可衡量标准
- 【工具】课程目标撰写工具表
- 【行动学习】目标设计分组练习及评点(拍砖)

## 第五讲：如何编撰课程纲要？

### 一、搭建框架

- 1、检验课程结构是否符合教学的要求
    - (1)关联
    - (2)逻辑
    - (3)清晰
    - (4)应用
  - 2、核心原理-金字塔原理
    - (1)模块设置
    - (2)归类分组
    - (3)逻辑递进
  - 3、三种常见的课程结构
    - (1)要素型
    - (2)流程型
    - (3)WWH型
  - 4、设计符合教学要求的课程目录
- 【行动学习】课程结构设计分组练习及点评

### 二、梳理要点

- 1、梳理内容要点的两种方式
    - (1)直接引用
    - (2)经验内化
- 【案例】案例分析研讨:经验 VS 理论
- 2、专家访谈七步法
  - 3、专家经验萃取演练：经验萃取练习
  - 4、归纳
  - 5、提炼
  - 6、编排
    - (1)简化法
    - (2)数字法
    - (3)字母法
    - (4)比喻法

### 【案例】“教开车”教练要点案例梳理

### 三、设计大纲

- 1、教学大纲的编写技巧
  - 2、教学大纲编写实操案例：历史课程案例评点
- 【工具】教学大纲工具表
- 【行动学习】教学大纲编写及评点

## 第六讲：如何设置合适的教学方法？

## 一、NLP传播效果分析

### 1、有效传播的路径

- (1) 视觉
- (2) 听觉
- (3) 触觉
- (4) 嗅觉
- (5) 味觉

### 2、大脑过滤网

- (1) 删减
- (2) 扭曲
- (3) 一般化

### 3、沟通元素

- (1) 语言：占 7%
- (2) 声音：占 38%
- (3) 肢体：占 55%

## 二、授课方法选择

### 1、人的认知过程：KOLB学习循环

### 2、教学方法刺激度水平

### 3、学习者状态与教学方法匹配度

## 三、首尾设计

### 1、开场的三重“破冰”

### 2、四大类开场导入设计

### 3、破功式结尾

### 4、四大类结尾升华设计

**【案例】峰终效应实验案例**

**【工具】首尾设计流程工具表**

**【行动学习】首尾设计实战演练**

## 四、教学策略

### 1、三大教学主张

- (1) 行为主义
- (2) 认知主义
- (3) 建构主义

### 2、五星教学法

- (1) 聚焦问题
- (2) 激活旧知
- (3) 论证新知
- (4) 应用新知
- (5) 融会贯通

### 3、教学方法的刺激度水平测评：我什么时候学得最好？

**【案例】五星教学法实操案例示范**

## 五、五种典型教学方法的演示与应用

### 1、讲授法

### 2、演示教学法

### 3、角色扮演法

#### 4、案例分析法

#### 5、游戏教学法

【演示】教学方法应用示范

【行动学习】小组共创、教学方法分组练习，各教学设计案例评点

【工具】五大教学方法开发及设计思路工具表、五大教学方法示范操作步骤

#### 六、强化教学效果的常用方法

1、理论知识类：举例与案例分析、考试

2、技能技巧类：示范、练习、反馈、再练习

3、观念态度类：参与体验、正反对比、反思总结工具:七大素材库模板、专家访谈及经验萃取话术

【案例】各行业经典教学案例展示

#### 4、PSAM 模型

(1) 教学目的

(2) 教学策略

(3) 教学活动

(4) 教学方法

#### 七、PESOS 训练法

1、准备

2、说明（讲授）

3、示范

4、观察

5、督导

### 第七讲：如何编写教案？

#### 一、课件结构

1、框架结构清晰

2、内容结构清晰

#### 二、课件设计

1、课件设计制作要求

(1)目的明确

(2)内容务实

(3)条理清晰

(4) 风格匹配

2、课件设计--重点

(1)视觉分层

(2) 上层概括

(3)底层精简

3、课件设计--文字

(1)字体原则

(2)字形原则

(3)文字排版

4、课件设计--图像

(1)文不如图：内容图形化

(2)图不如表：内容图表化

(3)表不如画：内容图片化

## 5、课件设计--美观

(1)动画设计

(2)配色设计

(3)构图设计

【案例】课件设计案例点评

【演练】小组共创、课件设计练习

【工具】结构化PPT模板，PPT软件插件等制作工具

## 三、配套开发

1、课件包成熟度评估

2、讲师手册开发

3、学员手册开发：教学计划、学习任务、课程内容

4、“柯氏四级评估系统”

(1)评估系统应用场景

(2)常用评估形式

【工具】全套课程开发工具包，包含、标准课件模板、讲师手册模板、学员手册模板及软件插件等制作工具

## 第八讲：课程开发实战训练

### 一、训练安排

1、规则

2、背景案例

3、以组为单位开发

### 二、课程开发训练

1、行动学习：世界咖啡

2、行动学习：团队共创

### 三、课堂发布

## 第九讲：如何塑造专业内培训师形象？

### 一、职业形象

1、职业形象塑造——短期靠包装，长期靠内涵

2、职业形象“五维度”

(1)仪容——庄重、大方

(2)服饰——专业、得体

(3)举止——不卑不亢

(4)态度——谦逊亲和

(5)学识——领域专家

3、如何建立职业形象

(1)练内功

(2)重外在

(3)建立形象三要素

A、共同（通）点

B、同理心

C、威信（信心/魅力）

(4)第一印象 30秒理论

### 二、压力处理

1、压力来源分析

## 2、压力的四种表现

## 3、压力处理的一般方法

- (1) 成功冥想法
- (2) 自我解脱法
- (3) 胜利舒缓法
- (4) 压力转换法

## 4、压力处理“开心金库”法

## 5、万全准备

- (1) 内容准备
- (2) 了解你的听众
- (3) “预演未来”

**【案例】**这个讲师怎么样？

**【工具】**压力时间图/人格模式图/思想模式图/开心金库/预演未来

## 三、专业台风

### 1、气场塑造

- (1) 硬气场
- (2) 软气场

### 2、台风“三定”

- (1) 站定
- (2) 笑定
- (3) 眼定

### 3、肢体语言

- (1) 手法
- (2) 身法
- (3) 步法
- (4) 眼法
- (5) 表情

**【案例】**奥巴马演讲台风分析

**【训练】**专业台风训练

**【工具】**手势 15 式

## 第十讲：如何精彩演绎课程？

### 一、NLP 传播效果分析

#### 1、有效传播的路径

- (1) 视觉
- (2) 听觉
- (3) 触觉
- (4) 嗅觉
- (5) 味觉

#### 2、大脑过滤网

- (1) 删减
- (2) 扭曲
- (3) 一般化

#### 3、沟通元素

- (1) 语言：占 7%

(2) 声音：占 38%

(3) 肢体：占 55%

## 二、如何让演绎效果更好

### 1、成人学习动因分析

(1) 参与

(2) 被激励

(3) 成果了解

(4) 转移

(5) 保持

### 2、谁是你的听众

(1) 学员是谁

年龄/性别/职务/经验/学历

(2) 态度如何

期望/例行/支持/反对

(3) 为何参加

自愿/指派

(4) 语言程度

中文/英文/专门术语

(5) 哪些技巧可吸引注意力

### 3、讲师演绎四字诀

(1) 玄

(2) 烦

(3) 闹

(4) 实

## 三、授课方法

### 1、人的认知过程：KOLB 学习循环

### 2、教学方法刺激度水平

### 3、学习者状态与教学方法匹配度

### 4、常用授课方法分析及演示

(1) 讲授

(2) 角色扮演

(3) 案例分析

(4) 演示

(5) 游戏

(6) 影片

**【案例】** 授课案例点评

**【演练】** 授课方法应用

**【工具】** 不同授课方法优劣势分析

### 5、强化教学效果的有效方法

(1) 知识类：举例/案例分析/考试

(2) 技巧类：示范/练习/回馈/通关/实做

(3) 观念态度类：活动/体验/参访/对比/反思/总结

## 四、左右脑驱动

### 1、左右脑特点及分工

## 2、演绎的理性了解与感性认知

### 3、左脑理性

- (1) 理念/观点
- (2) 纲要（逻辑）
- (3) 资料
- (4) 数据

### 4、右脑感性

- (1) 故事
- (2) 画图
- (3) 比喻
- (4) 举例
- (5) 活动

## 五、善用声音的魅力

### 1、五种普遍的发声问题

### 2、什么是好的声音

- (1) 音质
- (2) 音色
- (3) 声调
- (4) 音量

### 2、声音的使用技巧

### 3、发声训练（专业/易操作）

- (1) 啃“苹果”
- (2) 绕舌
- (3) 撮唇
- (4) “吐葡萄籽”
- (5) 响唇

## 六、成功的授课准备

### 1、授课过程中的准备重点

- (1) 课前/课中/课后与自己/内容/对象
- (2) 课前——自己
- (3) 课中——学员
- (4) 课后——自己

### 2、良好状态调整技巧——开心金库

### 3、内容准备技巧——预演未来

### 4、备课准备

- (1) 课程设计反复推敲
- (2) 课程演绎充分练习
- (3) 反复试讲不断改进

**【案例】梅艳芳上台前的全神贯注**

**【工具】备课检视表**

## 第十一讲：如何轻松控场？

### 一、现场管理

#### 1、培训场域的营造

#### 2、培训组织的建立

- (1) 培训项目组
- (2) 班委的建立及职责
- 3、现场管理
  - (1) 防患未然
  - (2) 潜移默化
  - (3) 见招拆招
- 4、突发状况处理
- 5、时间管控
- 6、提前预演
- 二、学员管理
  - 1、讲师形象的建立
    - (1) 亲和力
    - (2) 讲师威信
  - 2、学员管理技巧
    - (1) 规则管理
    - (2) 激励系统
    - (3) 不同学员的管理
- 【案例】学员案例点评**
- 三、教练式控场
  - 1、控场的 AOLQ 法（专注/观察/聆听/发问）
  - 2、互动控场
    - (1) 问问题
    - (2) 共同讨论
    - (3) 各式互动活动
  - 3、问问题
    - (1) 有效提问的目的
    - (2) 有效提问的八种类型
    - (3) 问题追索
  - A、明知故问
  - B、纵深追问
  - C、场景设问
  - D、触动反问
  - (4) 问题应答四步技巧
    - A、点重点
    - B、设缓冲
    - C、简回答
    - D、扣主题
- 【工具】提问技巧/抛球接球技巧**
- 【演练】提问**
- 四、氛围营造
  - 1、氛围主旋律：开放/有知/开心
  - 2、如何营造好的氛围
    - (1) 寻找氛围的“点”
    - (2) 幽默的效用

(3) 道具的运用

### 3、氛围营造三维度

(1) 视觉

(2) 听觉

(3) 感觉

## **第十二讲：课程开发实战训练**

一、背景案例

二、课程开发训练

1、课程开发实做（以组为单位）

2、15 分钟开发成果发表（互评/点评）

## **第十三讲：授课实战训练**

一、背景案例

二、10 分钟授课演讲训练

1、授课准备（个人）

2、10 分钟授课发表（录像/互评/点评）