

管理者必须掌握的敏捷式课程开发：

一门有用、能落地、出成效的好“培训”课是怎么设计出来的？

讲师：高剑

【课程背景】

为什么每个管理干部要应该学会“课程开发”？

- 1、自己先成为培训高手，才能把团队里的核心骨干带成问题解决高手
- 2、很多管理者都知道“培训”这个事儿很重要，比如有助于提高销售业绩，比如有助于内部人才的培养。可是对于以下问题并没有一个特别清晰的概念和标准。

例如：

“好的培训长什么样子”

“培训真的有用吗？”

“怎么做培训能让被培训的人乐意听、愿意听”

“怎么做培训能让被培训的人真的能理解、能掌握”

“培训完了怎么才能落地？”

“培训完了怎么才能有好结果的出现？”

经过这两天的培训，我们一起把它从模糊的感觉变成清晰的想法和接下去可以马上去实操的一件件事情。让您看见**一门有用、能落地、出成效的好“培训”课是怎么设计出来的？**

掌握该课程，您可以带领您的团队打造出自己内部优秀的问题解决方法论，做出比以往更好的业绩。

【课程时长】2天（6小时/天）（含现场练习）

【引子】

作为管理者，为什么要学习培训师的能力

一、管理者自身掌握后，有助于指导团队里的一线管理者和一线骨干员工，将团队里发现的问题/短板及时用闭环的方式加以解决，并持续产出好的结果；

二、有了管理者带头，能更顺利的组织起团队中最优秀的一批销售骨干或管理干部，以线下研讨会的形式一起萃取出公司内部优秀的团队管理智慧与做业绩经验，形成标准的培训课件或可视化的文字材料。

一旦完成了文字化内容的输出，

1、便于及时、成功保存组织优秀的经验智慧。避免发生：随着某些管理干部或销售骨干的流失，而导致经验、方法论的断层；

2、便于团队里的大多数普通员工从中学习、借鉴，在短期内实现全体人员的跳跃式能力拉齐；

3、这套内容一旦成型为框架，有了1.0版本，那么在日后的进程中可以不断进化、完善、丰富，形成更加丰满的经验方法论体系；

三、掌握一项顶尖的逻辑思维能力（结构化思考能力），掌握一种向下挖掘事件核心原因的能力，增强自身的核心竞争力。

【课程大纲】

第一节：《几个概念的澄清》

- 一、“培”与“训”的区别
- 二、“分享”与“培训”的区别
- 三、什么是“培+训”？
- 四、“培训”、“辅导”与“教练”的区别

第二节：《如何找到培训的“点”？》

引入案例：《小王，你这是要坑死我啊！！》

一、问题的本质

- 1、思考题：“你为什么这个月业绩这么差？”这，是个“问题”吗？
- 2、问题的本质：“期望”与“现实”的落差
- 3、为什么我们常说：没有问题，就是最大的问题？
- 4、如何精准描述一个问题？
第一步：明确期望值（B）
你的目标是什么？正常的情况应该是如何的？这个目标是可衡量的吗？
第二步：精准定位现状（B'）
如何区分事实与观点：什么是事实？什么是观点？
第三步：用（B'→B）这个落差，精准描述问题
- 5、如何给你看到的问题找到真正的答案？——别盯着问题看！穿透表面，寻找本质问题

二、导致问题出现的三个要素

A：为了实现结果，所使用的方法。

B：期望值。

C：过程中出现的变量。

三、如何解决问题？

方案1：重构方法

方案2：消除变量

方案3：校准目标

【课堂互动】

- 1、【工作中发生的真实案例】为什么管理者的一片好心遭到了误解？
- 2、【工作中发生的真实案例】如何能管理好不同类型的下属？
- 3、现阶段最困扰你的问题是什么？请用「B'→B」的表述框架精准的描述出来，并尝试从ABC三个方面，寻找这个表面问题下的本质问题。

第三章：《如何把一个“精准点”发展成一个面》

【课堂练习】

围绕找出来的“精准点”（核心原因），使用结构化思考力工具，系统化铺开解决方案。

第四节：《在设计课程时，如何提高培训课程的趣味性和有效性？》

第五节：《如何讲授好自己开发的课程》

讲讲讲得好，底气来源于真实，是自己亲手操刀过的。

- 1、确保内容是OK的，落地能生效的。

- 2、确保案例是有代表性的。
- 3、确保案例中的执行动作是分解详细的。

Tip :

- 1、如何做开场破冰？（讲清 Why）
- 2、如何做好收尾？（总结概括核心要点）
- 3、在 QA 中如何接受难缠的问题？
 - (1) 在已知范围内，坦然回答，
 - (2) 在已知范围外，感谢提醒，纳入到思考范围，再想出反应对策前，直接下一个提问。或者对学员说该问题属于另一个主题课程的范畴，期待下次再次光临。

第六章：《经验分享：如何用培训的成果来向你的领导圆满交差？》

QA 环节

【训后任务】

将本次课程成果（XX 问题解决课程）应用在自己的团队内，观察其成效，在两周后呈现问题解决进度的总结报告。