

叶敬秋 兰子君◎著

国际注册培训师

培训技术一本通



清华大学出版社
北京

内容简介

本书从不同角度详细阐述了培训师开展培训的核心技术，对各技术的要点做了深入的解读，并提供了大量实际操作的工具和培训流程。

培训师不得不面对的棘手问题包括以下几个：如何运用场景化教学手段让培训更贴近学员工作实际？如何在开场就充分调动学员？如何贯穿始终地紧扣学员状态开展教学？如何通过培训项目开展将培训效果最大化？本书深入剖析问题本质，通过案例讲解每个问题，提供针对性的实用培训技术，即查即用。

培训师的授课不仅仅是“讲”，还要在培训的过程中关注学员的成长。在教学和培训项目的开展过程中，灵活运用培训技术，实现“让学习变得更加简单，让分享变得更加快乐”的目标。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

国际注册培训师：培训技术一本通 / 叶敬秋，兰子君 著. —北京：清华大学出版社，2019
ISBN 978-7-302-51854-9

I. ①国… II. ①叶… ②兰… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 284323 号

责任编辑：施 猛
封面设计：熊仁丹
版式设计：方加青
责任校对：牛艳敏
责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者：三河市漂源装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：17 字 数：314 千字

版 次：2019 年 3 月第 1 版 印 次：2019 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1 ~ 3000

定 价：58.00 元

产品编号：081127-01

AACTP美国培训认证协会，是全球范围内最早专注于培训专业人才培养、考核和评估的机构。AACTP国际注册培训师认证，作为AACTP在中国开展的首个培训师认证课程，自2004年开始在中国推行的14年间，AACTP培养并认证了数万名培训师，据不完全统计，国内超过60%的职业培训师，拥有AACTP的资质认证。

自2004年国际注册培训师课程的原版内容引进国内，本书的作者之一叶敬秋老师作为AACTP中国区的授课导师，在持续引进、推广国际最先进培训技术的同时，也将培训技术应用于本土企业，对内容和授课方式进行本土化改进，帮助中国的培训师学员更有效地通过认证并成为职业培训师。

《国际注册培训师——培训技术一本通》一书，凝聚了AACTP在中国14年的本土实践成果，融合了最先进的培训技术，结合中国企业和培训师的实际需求，是AACTP认证课程的指定用书，也是国际先进技术与本土化相结合的结晶，对于梦想成为职业培训师的学员，是不可多得的必备学习宝典。



王育梅

AACTP美国培训认证协会中国区主席



很多追寻培训师梦想的人都有这样的疑问：什么样的人能成为优秀的培训师？这句话转换为科学一点的术语就是“培训师的基因是什么”，再进一步转换为人力资源专业术语就是“培训师的能力素质模型是什么”。

众行公司自2004年开始引入美国培训认证协会(AACTP)的国际注册培训师项目后，见证了中国企业培训师职业从无到有的发展历程，在众行的这个平台上培养的讲师不乏佼佼者。比如，曾是电视台主持人的崔冰老师，现在是服务领域的顶尖讲师，出版了国内第一套服务培训音像制品，并被中央电视台邀请主讲职业生涯规划；杜继南老师，原是世界500强企业的销售冠军，现在是思维领域数一数二的优秀讲师；谢伟山老师，通过AACTP系统训练后迅速掌握了培训的规律，现在是战略定位领域的优秀讲师，其学员大部分是企业的总经理或董事长。这些优秀讲师的成长轨迹能让我们清晰看到讲师的能力特质和成功的客观规律。

叶敬秋老师是AACTP中国区培训师认证导师中的王牌，之所以称为王牌，并不是夸张，一是学员人数最多，二是口碑极好，三是功力深厚。分享一个叶老师带弟子的细节吧，他在与弟子探讨每张PPT时，甚至能问出十几个“为什么”。我后来仔细想了想，倒也悟出其中的些许门道：如果讲师对每一张PPT都要思考十几个“为什么”，那么这个讲师一定有强大的内驱力；经过讲师细细推敲的课程，会体现出讲师的逻辑力、洞察力；讲师授课游刃有余，自然会表现出良好的亲和力。这不就是AACTP倡导的培训师4力模型吗？

AACTP的培训师能力素质模型根据从感性到理性、从后台到前台两个维度将能力分成了4个象限：内驱力、逻辑力、洞察力和亲和力(见图1)，这个模型简单实用。

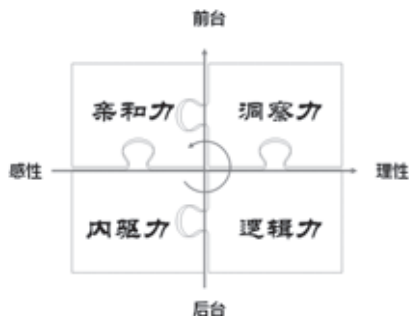


图1 AACTP培训师能力素质模型

两个维度表达了模型背后的逻辑，所有好的课程都是感性与理性的最佳结合。“台上一分钟，台下十年功”的俗语恰好表明了前台和后台之间的紧密关系。因此，我认为这两个维度作为能力素质模型的坐标系抓住了培训师能力的本质。

一、内驱力

很多企业家都讲过自己的创业动机，4个字可以概括：无知无畏。创业是一个风险极大的事情，想清楚了就不敢做了，唯有来自内心的无知无畏的强大原始动力才能支持创业者走下去。而成为培训师虽没有创业风险这么大，却也是挑战很大的一件事情，美国人曾经做过一个调查，上台演讲在最难的事情中名列第一。另外，相比创业没有退路的特点，内驱力对于培训师更为关键。事实也表明，大部分一开始把讲课作为兼职来做的讲师，碰到困难很容易就会放弃。所以，内驱力在成为培训师的道路上是最重要的力量。

在AACTP培训上万名讲师过程中，我们发现了一个奇怪的现象，成功的讲师往往是两类人，一类是当时班上表现最好的几位，另一类却是当时表现比较差的几位，中间的人数最多，但成才比例却很低。为什么呢？基础好的能马上感受到授课的乐趣，激发了内驱力；基础差的能感受到挑战，同时也能感受到专业训练后提高的喜悦，也激发了内驱力，甚至当时完全不具备讲师条件的人因为有一股韧劲最后成为挺不错的讲师。

在给一些集团企业成批培养和认证培训师时，第一期招募候选内训师时往往报名的不多，但当我们决心宁缺毋滥，在培养过程中坚持淘汰机制时，会发现成才的比例比无淘汰机制时高很多，第二期报名的人一下子多了很多。人在压力下会激发出更强的内驱力。

从经验数据来看，内驱力在4个象限中的权重为50%，选择培训师时要高度关注这一点。本书作者在书籍的第四章中对内训师的选拔进行了重点介绍，内容丰富、新颖、实用性强。

二、逻辑力

中国有句俗话说叫“茶壶里煮饺子——有货倒不出”，很多专家、高管，甚至口才很好的销售冠军刚上台时就是这种状态，你能感觉到台上的这个人很有料，但越听越糊涂。原因就是越有料的人脑袋里面的知识越多，一上台就想把所有的知识“倒”给大家，没把这些知识点之间逻辑关系和层次关系厘清，逻辑出了问题。

逻辑力的提升关键在于课程的设计和结构的梳理上，大部分人可以通过专业的

训练提升这方面的能力，而这个能力的提升可以说是一生的投资。

在4个象限中，逻辑力的权重一般为20%。本书作者在第一章重点解读了课程的逻辑及层次的关系，可谓用心良苦。

三、洞察力

在培训师的成长过程中，洞察力对培训师的挑战表现最为明显。很多培训师讲的是自己感兴趣的知识点，而完全不知道学员的兴奋点在哪里，甚至越是资深的培训师和专家越容易犯这个毛病。培训师可以通过更新知识来改变现状，但关键是更新的标准是什么？这就要求培训师在课堂中能时时刻刻牢牢地抓住学员的兴奋点，这个意识的能力，就是洞察力！

在4个象限中，洞察力的权重为20%。本书作者为了让读者能够熟练掌握洞察力的应用，不仅在第一章中详细介绍了以学员为中心的课程设计方法，还在第二章和第三章阐述了大量促进与学习者互动的方法和工具。

四、亲和力

亲和力是培训师最原始的武器，也是最高级的武器。会带动气氛有亲和力的讲师能迅速迈过了培训师成长的初级门槛。

在4个象限中，亲和力的权重为10%。我们认为它很重要，但最难把握。原始的亲和力当然很重要，但AACTP希望每一个培训师能通过长期科学的训练和实践后焕发出惊人的人格魅力，这是我们最期待的。作者在本书第三章介绍了各种角度分析与学员互动的状况和应对方法，能有效提升授课效果，值得一读。

总之，《国际注册培训师——培训技术一本通》一书，挖掘了基于“AACTP的培训师能力素质模型”的更多培训秘诀，并用可操作的“培训技术”方式来呈现，具有极强的实用价值。

刘永中

众行行动学习研究院创始院长

井冈山行动学习学院创始院长

AACTP中国行动学习促动师首席认证导师



叶老师、兰老师编著这本书的目的就是要帮助热爱培训的人掌握达成培训目标的方法，帮助更多人成为一个可以设计好一门课、讲好一门课、助学员成长的优秀培训师。

这个目的里面有三个关键词：热爱、打磨、成长。

热爱

当我写这个词的时候，我很激动，我想起了我和两位老师的很多往事，想起了叶老师腰疼期间扎着腰带在课堂上口若悬河而学员听得如痴如醉的情景；想起了兰老师活跃流畅、师生共鸣的授课氛围……

正是因为热爱，我们在培训行业付出了十几年，人生最有精力、激情和创造力的时光，我们都沉浸在培训行业。我问过叶老师和兰老师，你们上课的时候累吗？叶老师的回答是：上课是享受；兰老师的回答是：上课就像和朋友们在吃一顿思想大餐，整个过程是精神愉悦的。两位老师对于讲课的热爱让我感动！

热爱培训行业的新培训师们，首先要问自己一个问题：“如果你现在已经有了一个亿的财富，你还愿意明天讲课吗？”如果回答是，那么你是真正热爱培训工作的。唯有热爱，才能抵御培训师内心的那种深深的寂寞感——每天在全国各地飞，下午六点之后，你一个人待在熟悉又陌生的城市，半夜醒来要想一下才知道今夜自己在哪里，正所谓“梦里不知身是客”。唯有热爱，才能支撑你不断去挖掘一个课程主题应如何设计、运用哪个案例、如何呈现，才能获得帮助学员的最好效果。

有了热爱，还要面对自己内心的恐惧。新培训师要处理好“我害怕”“我不行”“无课讲”三个恐惧。我害怕：“爱”能增强你的信心，你可以一边害怕一边行动，害怕并不会阻碍你站上讲台；我不行：“练习”可以让你行，一门课如果你讲了十次，你一定能讲好；无课讲：坚持你的热爱，坚持练习，总有一天幸运运会眷顾，你一定能绽放你的光彩、实现你的价值。

打磨

我一直认为，好的课程不是讲出来的，而是正如本书中所说的——是“磨”出来的。课程设计能力比教学能力更重要。两位老师在设计课程方面有深厚造诣，十几年的培训师训练经验，使得他们对课程设计有自己独特的感悟。叶老师曾说过，同样是“中层管理技

能”课程，如果学员是三十岁以内的年轻管理者，我会在课程设计时加大管理者角色认知模块的比重，而如果学员是三十五岁左右的有丰富管理经验的管理者，我就会加大教练、领导力模块的比重。他不会拘泥于培训主题，而会把学员需求放在课程设计的首位。

教学中，两位老师非常有自己的特色。叶老师是生动、风趣、激情，兰老师是温和、智慧、包容。两位老师的共同特点是非常人性化，都非常关注学员的感受和感悟，课堂上时刻保持和学员的“心灵互动”。他们在书中将五大核心授课法的心得和经验分享出来，对培训者是很有帮助的。

两位老师在教学方法运用方面还有一个独特的显著优势，就是对九型人格的深刻理解。在九型人格领域十几年的研究和探索，使得两位老师可以瞬间知人懂人，然后以学员最受用的方式帮助学员，已经做到了润物细无声的境界。因此，培训师们多学习相关课程领域的著作对理论功底和课程设计将大有裨益。比如讲授管理类课程的培训师，不妨多看看外国的MBA教材，多看看《哈佛商业评论》的文章，这种沉淀的过程可能是漫长的，却是绕不过去的。台上十分钟，台下十年功，就是这个道理。

成长

近两年我们三个人讨论对培训的看法，一致认为，培训师应把焦点转换到学员成长上。一些培训师越来越注重所授课程的理论深度和课堂热度，却不重视学员离开课堂后的信念(观念)、行为、绩效，以及是否真能发生一些“迁善”(向更好的方面发展)，是否真能为组织做出更多的贡献。到底学员需要什么？到底培训能给学员带来什么？比如，学员参加了领导力培训后，他是否具有了一颗利他之心的价值观？他是否能寻求同事、朋友、亲人对他的真实的、负面的反馈，接受自己性格中黑暗的一面，从而完善自己的行为？他是否能在工作中取得更好的业绩？他的事业能否更加顺利？他是否能让事业、自我、家庭和社区服务四个维度得以平衡发展？一个学员的成长，无论是在课堂上还是在课后的实践中，我们都必须兼顾。

当然，要促进学员成长，首先培训师自己要走完这段旅程。至少要进入这段旅程，要迸发出自己所有的生命热情，要勇敢真诚地面对压力和恐惧，要像爱自己家人一样爱学员，帮助学员成长。唯有如此，你才是一个好的培训师，你才值得踏上这条路，并且在享受深层愉悦的高峰体验和沿途不断变换美景的过程中越走越远。

邓优博士
领导力培训师

人的学习方式有很多种，可以说人的一生都在学习。显然，我们不能说每一种学习都是在“培训”。在企业经营管理过程中，培训作为一种促进员工学习的特殊方式，经常被寄予厚望。但很多时候，单纯的经验分享被误认为是在做培训，甚至公司的某些政策宣讲和工作汇报等活动形式也被认为是在做培训，这些学习行为在企业中经常出现，但和真正的培训还是有所差异。

企业培训是企业围绕战略目标的实现，通过提高员工素质、能力、工作绩效等而实施的有计划、有系统的培养和训练活动。培训为企业战略目标服务，因此在企业培训开展的过程中我们会兼顾“个人提升”和“组织业绩”两个方面即不仅关注单纯的个体学习，还要考虑对组织业绩的推动，也就是说，培训要关注授课对象业务目标的实现。

课堂培训作为提高员工素质、能力不可缺少的重要学习手段，对教学有更高的要求。著名教育研究者马扎诺认为，面对一个新的学习任务的时候，学习者会判断学习任务的意义并决定投入的程度，学习行为受目标、方式和策略的影响，同时学习者也用“经验”去“经历”，并完成学习任务从而获得学习成果。因此学习行为不仅因学习内容本身和教学操作的复杂程度而变，还因相关内容与学习者工作应用的关联程度而变。

一、从培训课程的内容上来讲

无论是讲述概念还是讲述产品知识，这些内容都要与工作情境中的具体应用紧密联系。也就是说，知识与工作的联系度越大，对业务目标的实现越有利。从课程的设计来看，讲师必须先了解学习者的“工作情境”再设定“内容”，才能更好地做好课程内容的匹配，才能避免教学内容与企业需求及学习者脱节。课程内容的来源除了“资料”外，还必须结合内部专家与企业实践应用的丰富经验，抓取这些隐性的知识，运用科学的教学工具，进行系统的梳理与升华，将其转化成有结构的知识体系。

本书的第一章讲述如何围绕“工作场景”来打磨课程。

课程内容应与工作场景充分结合。只有从学习对象的工作情境出发，分析知识与某个实际场景的应用关系，才能回答“课堂中的教学

内容与学习者的工作究竟有什么关联”的问题。将所学内容与学习者的工作关联起来并不容易，尤其是偏理论性的内容，这类内容不像技能类知识那样与工作有那么显性的关系。因此，我们在了解学习者工作任务的难点时要对内容进行转化和取舍。

我们在课程实施之初就应该考虑学习的成效，在一段时间内，学习的成效通常用目标设定的方法加以检验。20世纪60年代中期起，为了达到和检验学习的效果，教学者几乎都以布卢姆的教学目标分类为框架来设计教学和考试系统。布卢姆等人对教学目标三个领域的划分，即认知领域、情感领域和心理动作领域的研究成果被誉为20世纪最重要、最有影响力的教育研究成就之一，影响了整整半个世纪。本书在这个基础上提出了具体的操作方法。

培训师有个重要的职能是“教”。培训师除了要拥有教练、催化师、引导师、促动师的手法和技巧外，自身的知识结构和课程的知识体系尤为重要。课程的内容最终体现在课程结构上，课程结构能很好地体现授课的思路，进行课程结构设计时要考虑学习者接受信息的有效过程。在课程结构的搭建过程中，既要保证课程知识结构的逻辑性，也要关注学习者接受的程度。

优秀课程的特点是内容丰富、实战性强，因此，内容和素材是课程的重要组成部分。课程结构完成后，我们应检验一下结构里涉及的内容是否完备、内容是否实用：课程是否包括具体的步骤、方法或者操作要点？操作的难点及应对方法是什么？有没有解决难点的范例？这些问题能让我们再次回到学习者的工作任务中，从学习者的工作任务中找到先进经验和工作原理。本书介绍了从企业实践工作中总结经验 and 素材的方法，即把内部专家在企业实践的经验总结成科学的可操作的步骤和流程，并提供了素材识别和匹配的有效方法。

二、从课堂培训的形式来说

学习方式对联系工作情境的要求更为直接。建构主义认为，学习者的知识不是通过讲师的传授而得到的，而是学习者在一定的情境下借助其他人(包括讲师和学习伙伴)的帮助，利用必要的学习资料，通过意义建构的方式而获得的。

在成人的教学中，学习者基于自己已有的知识、经验和教学环境，通过各种认知活动自主学习。由于学习者已经具备了各种各样的知识，有着自己的学习目的以及在教学环境中的学习经历，他们会利用这一切去理解获得的信息。好的课堂教学方法能够帮助学习者理解教学内容，并使学习者的认知水平、智力状况、情感态度等得到优化与发展。在课程设计过程中，应创设与工作关联度高的典型场景，充分引导学习者回忆或体验，激起学习者的学习兴趣，把认知活动和情感活动结合起

来，避免泛泛而谈。

本书的第二章尝试用教学方法的设计开发来还原工作场景。

课堂中用什么方式进行教学更有效呢？教学方式的选择受限于课程内容本身，也受限于授课的环境。对学习者来说，不同教学方法的难易程度是不同的，应考虑学习者的状况进行教学设计，避免打击学习者的学习信心。

为了将知识点完美结合到各种情境工作中，需要选择合适的教学方法。本章介绍了课堂教学五种核心教学方法，提供了具体的设计思路、工具、方法和步骤。

讲授法是常用的教学方法。在讲授的过程中激发学习者过去的经验，带动直接经验和间接经验的分享，可以有意识地将知识还原到工作中，这种分享需要运用多样的教学手段。因此，讲授法也是所有教学方法中最灵活的一种方法，可以在很多辅助方法和技巧中配合完成。

角色扮演法与一般的“课堂练习”明显不同。讲师在角色扮演教学中为学习者提供背景资料，学习者在模拟解决问题中感悟出解决方案，讲师提炼知识要点。角色扮演法需要把工作中的真实情境移植到课堂中来，对模拟真实性的要求较高。为了保障教学效果，要对背景的描述、角色任务的安排、课堂组织等进行精心设计。

视频展示法、图示法和现场示范法都属于演示教学法，与角色扮演法相比，演示法要求讲师通过不同形式把内容呈现，学习者大多作为观察者。这种教学法注重步骤的呈现，分步设计将会让演示的过程更加清晰，在设计和教学中对步骤的分解要求高。

游戏教学法是最轻松的一种学习方式，游戏很难让学习情境接近真实工作。在游戏中容易陷入“玩”的误区，会让很多学习者认为是在浪费时间，因此游戏教学必须走出“游戏”的误区，学习者的“情感体验”和讲师的积极引导显得特别重要。

案例教学法最为真实，它将学习者带入特定事件的“现场”进行分析或决策，通过学习者的独立思考或集体协作，解决问题，寻找规律。但案例教学往往与讲授法的例子教学难以区别，导致案例教学达不到预期效果。例子教学往往先有权威性的结论，然后用多个例子来证明观点；而案例教学是对具体事件分析思考，然后再做出答案，在答案中总结解决问题的规律(提炼结论)。正因为如此，案例教学的结论具有开放性的、多样性的特点。如果讲师不能合理归纳结论，容易出现案例与内容脱节或案例“底牌”失控等问题。本书第二章会针对这类问题给出一些具体的应对方法。

本章的这些核心的教学方法，能够帮助讲师在课堂上完成与实际应用环境相匹

配的讲授和练习，让学习者有更逼真的临场感和带入感。

三、从培训课程的实施来看

有效的课堂管理是教学顺利实施的基本保障，也是富有经验的讲师能够轻易驾驭和应对课堂状况的秘诀，它需要讲师运用一定的课堂管理策略和技能。实施有效的课堂管理，我们必须深入思考以下问题。

- 课堂纪律管理是否重要？培训师应如何进行课堂纪律管理？
- 为什么说肢体语言是课堂管理的一个重要方面？
- 压力对课堂的影响是什么？应如何管理课堂压力？
- 提问是课堂管理的有效手段，提问有哪些策略？
- 面对性格特征各异的学员，应如何有效沟通？

课堂的管控技巧不仅能帮助我们解决这些问题，还能让讲师在课堂上逐渐建立威信，与学习者建立良好的互动关系。在课堂中讲师还要随时吸引学习者的注意，保障课程依照计划进行。

本书的第三章从不同侧面介绍了课堂管理的手段和具体的操作方法。

首先我们必须清楚课堂中出现“意外”的主要原因是什么？从自身、他人、环境、氛围等方面进行分析，找出应对的策略。

培训师在课堂最初2~3分钟的精彩演绎会为接下来的课堂氛围奠定基础。良好的形象、积极的语言和自信的语调能为你获得心理的优势，积极的眼神交流和微笑等能帮你拉近与学习者的距离。

学习者在课堂前期，对压力的反应是敏感的，随着课程的进行，身体和心理会逐渐放松下来。营造学习氛围是课堂管理的重要工作，学习者在讨论问题和回答问题的过程中，积极性受氛围的影响很大。在循序渐进的学习过程中，激烈的讨论要建立在彼此熟悉的基础上。

在整个培训过程中，我们把课堂管理分成三段。在培训开场阶段，我们更关注学习者对讲师和内容的接受，以及对自己学习“状态”的管理。第三章介绍了学习者的注意力、对内容的兴趣、期望值、身体状态、心理状态和行动等管理技巧。在培训过程阶段，第三章以注意力管理为重点，让学习者投入学习中，通过对提问技巧、反馈技巧、抛接球技巧、时间管理技巧、不同学习者应对技巧的学习，使讲师在课堂上应对自如。培训结尾阶段，提倡理性的回顾和感性的号召及祝福，以此为课程画上完美的句号。

培训过程中培训师对学习者的学习状态毫不知情，监控不到位，培训很难达到

满意的效果，而教学测评就是对学习者学习状态的反馈。教学测评是指从课程实施前就有意识地界定学习者的学习目标，在过程中有意识地监控学习者的学习状态，做到随时查缺补漏，确保教学成果。

科学的课堂管理可以充分建立和扩大讲师的影响力，既是课堂实施的基本保障，又是讲师专业化发展的必经之路。

四、从培训的整体来考虑

课堂培训只是培训的一个环节，这是因为培训是个“培养”和“训练”的过程。培养通常指的是有目的的、长期的教育和训练的过程。这意味着培训通常不是一蹴而就的，长期训练才能更好地促进素质和能力的改变，应该根据不同的培养目的来设置一个可长可短的、阶段性的教育训练项目。而课堂培训是培训项目中不可缺少的重要组成部分，课堂培训是学习者有计划有步骤的重要学习手段，也是受训者的重要学习过程。知识和信息传递、标准化作业、技能训练等都可以通过课堂培训的实施来完成；高效的学习项目也都与课堂培训完美结合。

本书的第四章将培训与企业经营战略结合起来，为培训项目开展提供思路。

在开展项目时首先是要有明确的目的，针对企业的特定需求设计培训项目，企业培训项目设计层次如图1所示。



图1 企业培训项目设计层次

知识引入项目通常需要通过课堂培训来进行。新员工入职学习的一些课程、新制度颁布和学习、产品知识培训、特殊技能的学习等都可以采用知识引入的培训项目。在知识引入过程中要确保课程设计和课堂效果，可以用考试的方式评估学习成果。

能力提升项目一般会通过系列课程(课程体系)的方式进行。管理者能力提升、领导力提升、培训师队伍打造、岗位能力提升等大多采用能力提升培训项目。这种项

目一般先学再做，设置培训课堂进行学习，课后安排学习者进行多样的实践活动，以此来评估项目效果。

绩效提升项目主要解决的是学习者提升绩效的问题。绩效项目目的明确，学习者带着问题来培训，在项目中让学习者先做再学，在做中学。学习的过程也是完成绩效目标的过程，以绩效目标的达成来衡量项目的成果。

推动文化影响的项目一般以企业远景目标的实现为出发点，以核心价值观落地为根本任务。文化项目强调学习者边学边做，把核心理念贯彻于实际行动。

第四章详细介绍了以上项目的操作要点和步骤，一学就会，拿来可用。

企业培训要做到学习者愿意学、学得会、用得上、有效果。培训从课堂教学开始，秉承以学习者为中心，以学习者为主体的认知主体，创造符合建构主义教学设计理念的理想的成长环境，从情境、协作、交流和意义建构等方面关注学习者的成长。本书为解决学习者愿意学、学得会、用得上、有效果的问题提供了有效的解决途径。

叶敬秋

教学设计领域的资深专家Julie Dirksen在他的著作《认知设计》中讲过这样的话：“如果你的学习者需要的仅仅是信息，那么你的工作其实就简单多了，尤其是生活在这个信息时代，有很多简单、便利的途径能获取信息。”这本书把我带进不一样的学习旅程中。直到有一天，一家银行的培训负责人对我提出了一个“情境化”教学的需求，要求让一批内部讲师改变以前的教学内容和方法。比如先前讲产品知识和功能，内部讲师往往会把这种培训定义在知识差距的补充上，让学员背诵产品的功能并考试就算通过，尽管最终学员能够把产品知识倒背如流，但真实面对客户各种提问时，还是觉得所学的内容不够用，结果与“优秀的营销人员”还有很大差距。邀请我的目的是教会这批内训师能够把“工作实践”设计到课程中去，让他们的学员学成之后能够马上投入销售一线，并能够解答客户针对产品提出的系列问题，促成销售。这个教学需求让我更加验证之前对培训的一些思考，我一直在考虑教学的本源应该是什么，正如Julie Dirksen所讲“教学并不仅仅是让学习者获得一堆无用的知识，更是让他们能够充分地运用这些知识，提高自身的能力，以便能够做到那些在学习前无法做到的事情”。

以上需求的提出是在五年前，我在想，它应该要来得更早一些，或者说这本来就应该是教学应有的目的和效果。因此，该项目实施中我并没有采用更特别的方式，只是教会了这批内训师在课程设计之前更加注重分析学员对象的工作任务，增加了知识与实践联系的深度；在教学方法上把学员的工作情境“移植”到课堂上，并运用大量“角色扮演”进行设计和演练；我还让内训师们把学员的实践活动作为培训后的一个重要的内容，增加课堂培训与实践的关联度，并进行跟进和反馈。项目取得了很好的培训效果，我认为这得益于我们抓住了教学的本源。

大学毕业至今我一直从事培训咨询行业，这个行业的特点就是能够大量地听课，也能够接触不同的顾问、培训讲师，后来自己也从事了与讲师培养相关的工作，可谓见证了中国管理培训行业近二十年的发展演变：培训在内容和形式上有很多的迭代和创新，这是可喜可贺的事情，但各种新理念、新概念、新方法层出不穷，也容易让人眼花缭乱。

应叶老师之约，写一本关于培训教学的书。这类的书籍其实市面上并不少，起初的想法也是想挑战一下“传统”，总结一下课程设计或课程讲授的教学新思路。可当回过头来细细研究多年所经历的教学体验和各类经典的教学理论，才知道只要抓住了教学的本源，任何教学形式和思路的创新都是万变不离其宗的。以下从4点进行探讨。

(1) 成人的课堂教学，不能仅仅局限于让学习者对信息有所了解的程度。学习者除了对信息的需求外，还有对技能和实践机会等的需求。这些需求意味的课程的价值是讲师一开始就要思考的，这个价值不是猜想，而是从现实整理出来的真实。讲师面临更难的变化是要从自己想讲的内容中“跳”出来，在课堂上不光要讲自己想讲的，还要讲学员想听的，也要讲学员必须听的。

(2) 每一位讲师，不要指望学习者不通过练习就可以轻松掌握一项技能。当讲师只能介绍某项技能而不能传授某项技能时，讲师有必要要反省自己的设计，让学习者记住某项技能只是工作胜任的一小部分，除非讲师对学习者的其他的要求。

(3) 在教学设计中，课程一定要让学习者有喘气的机会。因为信息对于他们来说是庞大而需要消化的。讲师不光要让学习者在不讨厌讲师的情况下能耐着性子听完和学完内容，还要让学习者觉得自己很聪明，有信心学好这门课程。

(4) 教学研究一直强调学习者发生改变本身不是马上可以完成的事情。改变是一件痛苦的事，新的行为只有在一定条件下才能形成。学习者不见得马上意识到新的行为的重要性，但对企业来说却是很重要的。除了课堂中的“深刻体会”之外，把培训的课堂与组织活动结合在一起，鼓励和约束学习者完成组织目标的过程，将是学习路径设计的必要考虑因素。

教学研究是一本百科全书，你可以把它写得精彩，也可以把它写得平淡。当和叶老师一起理清这些思路后，我们设想把培训最朴实的一面写出来，深入探讨每个环节的本质。对教学的每个阶段所用到的技术手段和方法做详细阐述，提供实用可靠的工具和练习模板，目的是让广大讲师朋友容易理解、便于记忆和乐于使用！

兰子君

●●● 第一章 ●●● “把握底牌”——精品课程打磨

- 第一节 好的课程是“磨”出来的 / 2
- 一、好的课程是什么样子的 / 2
 - 二、“磨课”的关键 / 4
 - 三、步步为营的课程设计与开发 / 5
 - 四、课件包的构成 / 7
- 第二节 磨选题：聚焦问题 分析课题 / 13
- 一、从课题到课程的困惑 / 13
 - 二、解读“课题分析法” / 14
 - 三、“课题分析法”为课程设计提速 / 14
 - 四、“课题分析法”链接课程设计 / 18
- 第三节 磨目标：梳理差距 锁定目标 / 20
- 一、培训目标的作用 / 20
 - 二、从业务差距中梳理目标 / 23
 - 三、区分目标的类别 / 23
 - 四、通过描述行为的方式书写目标 / 24
 - 五、确定和调整语言的表达格式 / 27
- 第四节 磨结构：厘清逻辑 搭建框架 / 28
- 一、课程结构既是知识结构也是表达结构 / 28
 - 二、课程结构搭建应遵守的原则 / 28
 - 三、确定写实、“聚焦”的标题 / 30
 - 四、建立课程的层次和逻辑 / 31
 - 五、跟进完善最终设计 / 37
- 第五节 磨内容：贴近业务 组织内容 / 43
- 一、课程内容整合的误区 / 43
 - 二、课程内容的类别 / 44
 - 三、课程内容的组织 / 45
- 第六节 磨实践：提炼精华 复制规律 / 46
- 一、优秀经验从哪来 / 47
 - 二、锁定主题内容 / 48
 - 三、专家访谈7步 / 48

- 四、结构化所提炼的内容 / 52
- 五、验证内容的可操作性 / 52
- 第七节 磨素材：修枝剪叶 佐证观点 / 54
 - 一、素材收集——“功夫在诗外”的能力 / 54
 - 二、常见问题一：急于找培训素材，喧宾夺主 / 55
 - 三、常见问题二：素材过多，未能有效突出重点 / 55
 - 四、常见问题三：素材与学习对象不匹配 / 56
 - 五、素材收集和整理的三重效果 / 57

●●● 第二章

●●● “授之以方”——五大核心教学方法

- 第一节 匹配教学方法 / 62
 - 一、教学方法你选对了吗 / 62
 - 二、基础原则：匹配教学内容 / 63
 - 三、最佳判断：以培训目标为依据 / 69
 - 四、灵活应变：不可忽视的教学过程 / 71
- 第二节 讲授法——从单向讲解到双向互动 / 77
 - 一、讲授法的三个误区 / 77
 - 二、讲授法的三个关键阶段 / 78
 - 三、让学习者思考：发挥“不讲”的力量 / 78
 - 四、助学习者理解：从演说到讲解 / 80
 - 五、知识巩固：让学习者从听到讲 / 82
- 第三节 演示教学法——让技能更直观 / 87
 - 一、认识演示教学法 / 87
 - 二、培训过程中为什么需要“做给学习者看” / 87
 - 三、聚焦适用场景 / 88
 - 四、按情境或步骤实施演示教学 / 89
 - 五、要让学习者“做做看” / 91
 - 六、演示教学法课堂教学操作步骤 / 93
 - 七、演示教学法课堂教学的注意事项 / 95
- 第四节 角色扮演法——让学习贴近真实工作场景 / 95
 - 一、角色扮演法的三大误区 / 96

	二、背景中的角色应该“任务明确” / 97
	三、懂得用“冲突”设计来加大挑战难度 / 98
	四、“底牌”导出应该灵活取舍 / 99
	五、角色扮演法设计的要点及注意事项 / 100
	六、角色扮演法现场操作步骤 / 102
第五节	游戏教学法——寓教于乐的学习过程 / 103
	一、游戏教学的误区 / 103
	二、围绕教学目的设置游戏 / 104
	三、聚焦任务，控制游戏过程 / 106
	四、启发性引导，促进学习者投入 / 108
	五、游戏的总结与提炼 / 108
第六节	案例教学法——最好的学习应用 / 110
	一、“培训案例”为什么能解决问题 / 110
	二、“案例教学”不完全是“例子教学” / 110
	三、培训案例的四大特点 / 111
	四、完整培训案例设计四要素 / 112
	五、案例教学设计的难度控制 / 116
	六、案例教学法的操作步骤及注意事项 / 118

●●● 第三章

●●● “掌控局面”——玩转课堂管理

第一节	课堂中的挑战 / 122
	一、自身的条件限制 / 123
	二、人际交流的障碍 / 124
	三、成人学习的过程充满挑战 / 126
	四、讲师的影响力 / 127
第二节	打基础：举手投足显专业本色 / 128
	一、培训师的世界就是两分钟世界 / 128
	二、职业形象塑造 / 129
	三、非语言的影响 / 130
	四、强感染力的声线 / 133
第三节	定策略：用团队学习带动个人学习 / 136

一、团队学习的正确认知	/ 137
二、制定与组织和个人都相关的课程目标	/ 138
三、三步促进学习者的投入和协作	/ 140
第四节 重开场：从一开始就懂管理学习者	/ 144
一、开场的误区	/ 144
二、学习者情绪调节四步	/ 145
三、从感性到理性的原则	/ 146
四、强化记忆的策略	/ 146
五、开场注意力管理	/ 147
六、培训的开场步骤与练习要点	/ 148
七、课程导入的10个方法	/ 149
八、开场6个破冰小游戏	/ 157
第五节 控过程：互动中的学习者引导	/ 163
一、学习者期望值管理	/ 164
二、教学过程中的注意力管理	/ 165
三、学习者学习动机激发策略	/ 167
四、促进学习者参与学习的技巧	/ 168
五、不可不知的培训教学理论	/ 175
第六节 保结果：用教学测评检验成果	/ 179
一、为什么要做教学测评	/ 179
二、教学测评的时机	/ 180
三、关键行为能力面谈评价	/ 181
四、知识掌握程度的测验	/ 183
五、知识技能应用水平的测试	/ 184

●●● 第四章

●●● “落地有声”——经典培训项目的设计与实施

第一节 从课堂培训到培训项目	/ 188
一、为什么要引入培训项目	/ 188
二、四种常见培训项目方向	/ 189
三、培训项目的实施步骤及评估	/ 190
第二节 能力提升培训项目的设计与实施	/ 192

一、确定培训对象	/ 192
二、厘清能力要求	/ 193
三、建立能力模型，匹配培训课程	/ 197
四、课程的设计与开发	/ 201
五、系列课程的实施	/ 201
六、效果的迁移	/ 202
第三节 绩效提升培训项目的设计与实施	/ 202
一、绩效目标的确定	/ 203
二、让参与者感受到自己是绩效目标的受益者	/ 205
三、工作问题探讨与行动计划的拟定	/ 207
四、绩效合约，保障体系	/ 209
五、阶段性的成果回顾	/ 211
六、项目总结	/ 212
第四节 企业文化培训项目的设计与实施	/ 212
一、企业文化培训项目开展的基本思路	/ 213
二、企业文化培训项目中涉及的对象及任务	/ 213
三、文化的提炼与解读	/ 215
四、文化讲师的培养	/ 218
五、文化的实践与落地	/ 219
第五节 内训师培养项目的设计与实施	/ 219
一、内训师选拔	/ 220
二、课程选题	/ 226
三、体系化的讲师训练	/ 230
四、讲师辅导和实践	/ 231
五、课件评审及讲师通关考评	/ 238
后记 让学习变得更加简单，让分享变得更加快乐	/ 241
参考文献	/ 244



第一章

“把握底牌” ——精品课程打磨

本章要点：

- ▶ 课程设计的模型
- ▶ 课题的分析/目标的设定/结构的搭建/内容的组织/课件素材的收集
- ▶ 课件包模板/范例点评/实用工具

第一节

好的课程是“磨”出来的

培训前期，我不止一次遇到这种情况：与培训组织方沟通培训师训练方面的要求时，组织方会一再强调“我们企业的培训师不但工作经验非常丰富，而且有现成的课件，你们只需要对他们做表达方面的训练”，直到看见一个个“标准版”课件的时候，我才知道他们所谓的“课件”，大多是材料的堆砌，甚至有些是产品说明书内容的简单复制。不要说是一个不经常授课的讲师，即使是有多年授课经验的讲师拿到这些课件，恐怕也讲不好课，这样的课件更适合讲师“读”着来授课。因此，当一个培训师拿到一手“材料”时，必须先学会“打磨”课程，才会演绎出精彩的课堂。

一、好的课程是什么样子的

1 好的课程应该关注实用性

课程的实用性对于培训效果有至关重要的影响。在规划课程内容时不仅要考虑“材料”式的内容，还要考虑应用方面的内容。

如“企业文化”课程，绝不是把企业文化中包含的愿景、使命、核心价值等讲一遍就行了，还要考虑受众听完课程后会不会去做！对于普通(一线)员工，我们希望他们听完“企业文化”的课程后，除了要对企业文化本身的内涵有所了解，还应该知道怎样做一名符合“文化”要求的员工；如果是管理者来听“企业文化”的课程，除了要对企业文化本身的内涵深入了解，还应该知道在日常的管理过程中如何做文化传承工作。

因此，为确保课程的实用性，讲师应给学习者做好定位，从了解学习者的实际

工作开始，从而让课程贴近工作实际。

2 好的课程应该更关注表达结构

一谈到结构我们自然会想到逻辑，认为只要知识的逻辑结构合理，课程结构就没问题了。然而事实并非如此，因为“知识结构”不等于“表达结构”。

例如，给新入职的员工讲“公司介绍”的课程。这种类型的课程结构受内容的限制，一般设置公司的发展史、公司的制度、公司各部门设置、企业文化等几个部分。从逻辑上来说，各部分并列存在，结构合理。但作为一门需要演绎的课程，这个结构导致的讲师从头到尾把信息念一遍。

表达结构受限于主题。上述课程如果把它的主题改成“如何快速融入新环境”，课程的结构就会大不相同，我们可以从职场适应(公司发展和制度)、职业成长(公司职业发展通道)、转换角色(员工基本要求)和融入团队(公司部门和文化)等方面来规划内容。

因此，好的课程结构不仅仅要考虑逻辑问题，还要考虑表达角度问题。

3 好的课程要看你怎么教

有创意的课堂教学方式有很多种，对同一个内容可以用不同的方式表达，没有最好的，只有最合适的。

比如，在“时间管理”的课堂上要强调“时间管理”的重要性，其实不用讲师讲，谁都知道时间管理很重要，如果再强调“时间一去不复返”，可以想到学习的感受！那这个内容怎样讲呢？我见过一位讲师，在课堂中组织了一个手工竞赛，有的小组虽然制定了目标，分工明确，却输在“时间”上，结果学习者感慨良多；我还见过一位老师让大家拿出一张纸，让大家自己写：“如果今天给你25个小时，你会在多出的一个小时做什么”，在大家的分享中我看到很多学习者眼中闪烁的泪花……

教学方法会对课程产生极大的影响，好的教学方法不是信手拈来的，需要通过前期的大量工作来设计和开发，然后在实践中不断验证效果。

4 好的课程离不开精彩的演绎

不可否认，课程的好坏与讲师本身的演绎有很大关系。讲师的口头表达、姿

态、行为举止等具有强烈的个性化色彩，这些都能影响学习者的学习效果。不同的讲师应该保持自己独有的讲师风格。但一些基本的人际沟通和表达技能，很难通过书面理解就做得好。这些技能需要通过日常的训练习得，最有效的方法就是在既有表达思路的设计上不断练习。

可见，讲师要想讲好一门课程，除了需要现场的临场发挥，还需要在课前做很多设计工作。讲师只有课前精心“打磨”课程，才能在课堂中收放自如。

二、“磨课”的关键

1 课程打磨需要解决“愿不愿听”的问题：关注课程的价值

课程最终是为学习者完成业务目标服务的，课程的价值来自培训对象在工作中具有的不足。也就是说，我们得确保课程的内容与学习者的工作紧密联系。这些内容也许是学习者想听的内容，也许是公司的要求，也许是讲师作为专家发现的学习者的不足，对于后两种内容，学习者不一定认同或愿意接受，甚至还会成为一种学习的负担。无论是哪类内容，讲师必须想办法把这些内容与学习者的工作联系起来，让学习者明白能学到什么、对实际工作有哪些帮助，明确收益更能激发学习者的兴趣。

课程打磨的过程告诉我们，不能从内容来“看”学习者的工作，要从学习者的实际工作来“看”内容。

2 课程打磨需要解决“听不听得懂”的问题：关注学习者的理解

学习者是课堂的主体，课堂是围绕学习者来进行的。“听不听得懂”不仅仅指的是学习者听没听明白，还指讲师应该明确哪些内容是“应知”、哪些内容是“应会”、哪些需要学习者“应用”，这就要求讲师课前就要做到心中有数。

在内容讲解的过程中，为了便于学习者的理解和接受，讲师有时需要解读内容，有时需要论证内容。这些都要求讲师储备大量的素材，这些都是课前需要准备的！

3 课程打磨需要解决“讲不讲得清”的问题：关注表达的思路

把内容讲清楚是对讲师的基本要求。讲清楚而不是“读”清楚，在讲授的过程中，我们必须了解学习者的思路、记忆方式等。

从课程整体来看，我们应该提供的是一个相对完整的知识体系，它包含了全部的内容，这些内容形成理想的知识架构，能让学习者形成完整的记忆。讲师要精心构建课程的知识体系，避免知识缺失造成逻辑问题。从内容传授来看，课程不是经验分享和故事会，学习者在课堂上不应只记住几个故事，还应记住某些知识和认识某些客观规律。因此，培训师要将“经验”“故事”等与课程内容有机结合起来，从而达到教学目的。

对课程进行调整和打磨时，必须采用科学的手段和方法。

三、步步为营的课程设计与开发

进行课程设计与开发时需要做很多工作，课程设计思路不同，开展的步骤也略有差异，但宗旨都是根据学习者的需求开发课程。为了让课程更好地对接业务，AACTP(美国培训认证协会)推行“以业务问题为导向”的课程设计与开发基本流程(见图1.1)，分6步来开发课程，在实践中颇有成效。

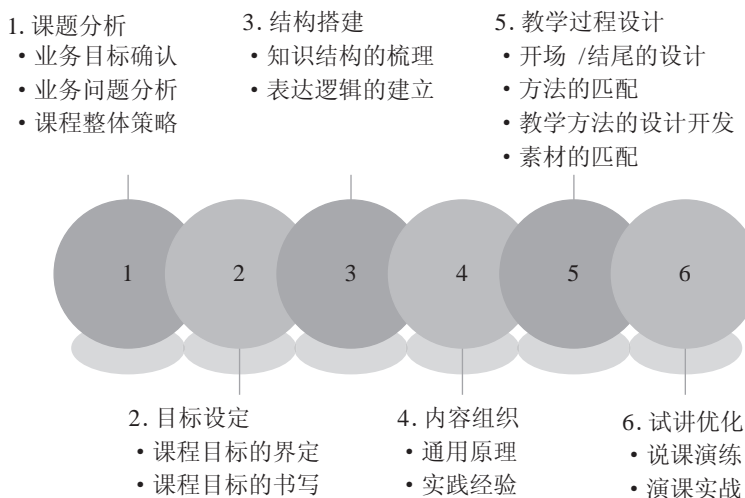


图1.1 以业务问题为导向的课程设计与开发基本流程

1 课题分析

课题分析的目的是通过“为学习者定位”，建立内容与学习者之间的连接，建立内容和业务之间的连接。它包含业务目标的确认、业务问题的分析和课程整体策略和信息的整理。打磨课题可以帮助我们最终确定课程内容的范围、重点和方向。

2 课程目标设定

课题分析的最后，我们必须回答一个问题“课程到底能给学习者带来什么”。这个问题的答案，就是基于课题的分析写出来的课程目标。课程目标体现了课程的核心价值。打磨“课程目标”不仅对学习者的意义重大，还可以让讲师对授课内容准确把握，采用得当的方法确保目标实现。

3 课程结构搭建

课程结构就是课程的提纲和主干。课程结构能厘清课程内容和标题之间的内在逻辑和讲师的表达逻辑。课程结构搭建在课题范围的基本内容和清晰的目标基础上。课程结构形成后可以依据逻辑思路整理出PPT的核心内容和课程的基本大纲。

结构的搭建有助于建立课程的主线，并可以从学习者的角度对诸多课程信息做逻辑化的整理，这不仅有利于学习者接受，也有利于讲师的记忆和教学，让表达更加有条理。

4 课程内容组织

课程内容一般包括知识、态度、技能3个方面，表现为某个具体的概念、要点、原则、流程、技巧、方法等。在课程框架建立以后，特别是做PPT时，必须整理每个内容(标题)的具体细节。整理内容看似很简单，但在实际的整合中必须考虑内容的合理性和来源。

5 教学过程设计

好的教学过程设计就像在课程中加入了一条故事线，让学习者感觉每个场景都美不胜收。教学过程设计就是针对整个课程的开场、教学过程、课程结尾等不同阶段策划不同的教学方法，让课程在既有逻辑的基础上，使学习者学习得更有效。各种教学流程和方法的运用离不开素材的辅助，有人称素材是使课程锦上添花的钥匙，拿到这把钥匙就等于打开课程精彩之门，但同时素材的滥用也会让课程毁于一旦。

6 试讲优化

初步完成的课程就像一个孩子，需要在实践中不断成长。“说课”是我们用来介绍课程设计的方法，包括课程名称、授课对象、课程背景、课程目标、内容大纲等。“演课”是课程实践前做真实演练的过程。做好“说课”和“演课”可以让我们不断优化和调整课程，最终产出精品课程。

四、课件包的构成

1 课件包的作用

通常情况下，课程设计与开发的成果以PPT的形式展示出来。PPT作为培训师授课教案的同时学习者也在使用，但是PPT远远达不到课件包的要求。课件包作为一个成熟的课程设计与开发成果，需要形成一整套的材料。课件包可以让培训师更加系统地管理自己的课程，更重要的是，对于企业内部讲师来说，一整套课件包有利于进行知识管理，培训部可以将其装订成册，编入企业的课程库，这样做的好处有如下两点。

(1) 便于完善企业课程体系。一般情况下，企业的课程体系不是一朝一夕就能完成的，这是一个长期工程。企业需要有意识地开发课题，不断完善企业课程体系，因此，需要对每个课程进行全面的记录，包括学习对象、授课时长、内容大纲等。

(2) 便于后期的使用升级。随着内部讲师的转型或流失，需要补充新鲜血液，新成长起来的内训师就可以在原来版本的基础上进行升级，避免重复开发。

2 课件包的内容

课件包所包括的内容比较全面，具体如下。

1) 课程大纲

课程大纲是一门课程的简介，包括课题开发的背景、课程目标、授课对象、授课时长、教学形式、内容大纲、主要课题开发成员和日期。下面“从专业人才走向管理”课程大纲范例，如表1.1所示。

表1.1 “从专业人才走向管理”课程大纲范例

[课程背景]
在企业内部培养人才，是许多知名企业的成功法宝！古人云：学而优则仕，技而优则管，将公司的专业人才提升到管理职位，让其学会带领团队，是企业立于不败之地的不二选择！
但是每一位企业的领导者都应当认识到，专业人才离开熟悉的专业领域，进入管理领域，是一个化蛹成蝶的过程，期间充满了痛苦与挣扎！刚刚转型做管理的主管和经理们能否迅速提升自身的管理技能，将直接决定着其能否成功转型、能否突破职业瓶颈，甚至决定着企业能否健康成长！
在转型的过程中，其将面临以下具体问题：
1. 既是业务能手，又是团队领导，如何有效切换角色？
2. 虽然人人头上有指标，可是团队成员没有完成任务最后却由经理承担责任，如何才能发挥员工积极性，使其积极高效地执行任务？
3. 虽然团队人员不多，但年龄差异大，性格各异，如何实现有差别的管理？
4. 处于中层，如何处理与上级、同级及下属的关系，做到畅通的上传下达？
5. 如何让专业人才率领团队去完成企业的战略任务？

(续表)

有没有简单、易懂、全面、实用的管理技术，让专业人才实现转型梦想，让企业健康成长？因此，专业人才急需通过专业的管理类培训达到岗位的任职要求。

[课程目标]

通过一天课程的学习，使新任经理能够：

- 清晰描述管理的定义及管理者的4项基本职能；
- 能够通过案例说出管理的3个层次并能够意识到从自身修炼开始；
- 运用团队协作的沟通技巧在给出的课堂案例中进行有效分析。

[授课对象]

已经上任或即将上任的技术型管理者、主管、经理

[授课时长]

6.5小时

[教学形式]

讲授-启发式/互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、观看视频、心理测验-练习

[内容大纲]

第一部分：认知管理，开启意愿

一、管理的定义

二、管理发展之路

- 第一阶段：古典管理理论
- 第二阶段：行为科学阶段

三、管理的四项基本职能

- 计划
- 组织
- 领导
- 控制

第二部分：转变角色，修炼自我

一、常见管理角色错位

- 缺乏权威
- 事必躬亲
- 专业代表
- 传声筒

二、正确的角色定位

- 人际关系
- 信息传递
- 决策制定

三、管理的三个层次

- 制度建设
- 团队管理
- 领导力塑造

第三部分：凝聚团队，创造共赢

一、团队的定义

二、团队协作的五种常见模式

(续表)

- 竞争
- 合作
- 逃避
- 顺应
- 妥协

三、团队协作的沟通方式

- 上行沟通要有胆
- 下行沟通要有心

主要撰写人：

日期：

2) 讲师手册

讲师手册是一门课程的核心资料。一个完整的讲师手册按照PPT页面展示的内容包括标题页、自我介绍页、主题导入页、培训目标页、目录页、每一章过渡页、正文页、每章小结、总结回顾页、号召行动页、感谢祝福页。下面是“从专业人才走向管理”课程的讲师手册主要页面，如图1.2所示。



图1.2 讲师手册主要页面范例

按照PPT页面表现的形式，讲师手册通常包括PPT放映页面和备注页两部分。PPT放映页面是培训师需要在课堂上讲授的内容，包括素材、图片、案例、核心观点；备注页部分包括每页PPT内讲师讲授时所用的时间、所讲授的台词和运用到的教学方法。通常讲师手册的制作最能体现一个讲师的专业水准，一个人如果拥有一份

好的讲师手册，就能讲这门课程，可见其记录是非常详尽的。下面是“从专业人才走向管理”课程的讲师手册备注页，如图1.3所示。



图1.3 讲师手册备注页范例

3) 学员手册

学员手册是讲师提供给学员的学习资料，这里面不仅有课堂上讲师讲授的主要内容，还会有一些延伸阅读材料，供学员课后增长知识。学员手册可能有部分位置是留白的，需要学员在听课过程中边听边记录，这些内容一般比较重要，通过这种方式可以加深学员记忆。学员手册还包括练习部分，可以让学员结合自身的生活或工作经验进行学习，这样大大增强了学员学以致用效果。

4) 导师工具箱

导师工具箱包括教学计划和各种重要教学方法的具体应用。

(1) 教学计划。教学计划包括时间段、内容、教学方法、所用时间，能够一目了然地知道在某个时间段，培训师讲哪些内容、运用了哪些教学方法、大概用多长时间，这些具体内容能让培训师的授课有条不紊。例如，“客户服务关键的行为模式”课程的教学计划如表1.2所示。

表1.2 教学计划范例

(教学时间：一天)

环节	内容大纲	教学方法	时间	时长
团队破冰	1. 讲师自我介绍 2. 废墟重建 3. 课程目标	游戏001：破冰游戏	09:00—09:15	15分钟
		小组讨论：为什么要重视服务？	09:15—09:45	30分钟
第一部分 深入认识 客户服务	1. 服务经济时代来临 2. 服务的概念与目的 什么是服务 分析 Good Service 与 Great Service 的区别 3. 重新认识客户忠诚对 企业的意义	服务小测验 案例讨论：糟糕服务/寻常服务/优 质服务 案例001：GREAT SERVICE 思考题：忠诚客户为什么对我们 非常重要 摩拳擦掌：小试一回	09:45—10:45	60分钟
	课间休息		10:45—11:00	15分钟
	1. ××酒店顾客分析 2. 服务禁忌	练习：外公司的专业人士到达 ××酒店前要经过哪些环节？ 游戏002：优秀员工的自画像	11:00—12:00	60分钟
休息	午休		12:00—13:00	60分钟
午间充能	抓老虎/坐坐看	游戏	13:00—13:10	10分钟
第二部分 客户服务 关键的行为 模式	● 关键时刻的概念和 起源 ● 探寻××酒店客户 关系中的关键时刻	游戏003：充能游戏：坐坐看 案例002：SAS公司MOT传奇 讨论：××酒店的关键时刻	13:10—13:50	40分钟
	课间休息		13:50—14:00	10分钟
	MOT关键时刻的行为模 式图 1. 奠定基调 2. 诊断问题	情景讨论：罗先生的需求 故事001：英国老门童 讨论：你怎么感觉到别人真正在 听你说话呢？ 案例003：煎药服务 情景剧001：怎样的服务才是关怀 服务	14:00—15:30	90分钟
	课间休息		15:30—15:40	10分钟
	MOT关键时刻的行为模 式图 3. 解决问题 4. 总结回顾	录音001：预订康乐服务 情景练习：积极表达 案例004：一张“难订”的火车票 案例005：一次错误的转账 思考：在服务结束时，你希望服 务人员做什么，你会更满意	15:40—16:40	60分钟
	课间休息		16:40—16:50	10分钟
	MOT关键时刻的行为模 式图 5. 完善跟进	案例006：换房事件 案例007：真诚服务、情动客人	16:50—17:50	60分钟
课程结束	总结激励	讲授	17:50—18:00	10分钟

(2) 教学方法的具体应用。各种重要教学方法的具体应用也需要在导师工具箱中予以说明,包括教学方法在课程中的使用位置、所用时间、操作步骤、所用道具、最终传递的内容和观点等,以方便培训师对每种教学方法的熟练操作。以下列举了课堂中常用的教学方法的具体应用范例,游戏教学法具体应用范例如表1.3所示,小组讨论教学法具体应用范例如表1.4所示,案例教学法具体应用范例如表1.5所示。

表1.3 游戏教学方法具体应用范例

游戏001——破冰游戏:废墟重建

在课程中使用位置: 授课前, PPT 4			
形式: 分组	时间: 15分钟	材料: 白纸、笔、胶带	场地要求: 教室
目的: 活跃培训课程的开场气氛; 培养团队合作意识和凝聚力; 设立课程目标			
操作步骤: ● 将参与人员按每组5~6人分组,并推选出各组的队长; ● 在队长的带领下,各小组集思广益为自己的团队起一个队名(不超过4个字且与服务相关)并设计一个队徽; ● 各组组长组织队员讨论对本次培训的期望,筛选出最有代表性的三条期望并记录在白纸上; ● 将写有自己小组期望的白纸贴在离该小组最近的墙上; ● 当各组基本完成后(约10分钟),讲师请各组的代表上台向大家介绍自己的团队。			
注意: ● 讲师需提醒学习者期望的内容尽量具体详细; ● 讲师要结合课程的目标对学习者的期望给予适当的意见; ● 讲师要对各组的陈述表示欢迎和感谢			
导师点评: 破冰游戏的重点在于创造机会让各小组成员相互认识、熟悉,培养团队合作的精神,并且让学习者在相互的沟通中明确此次培训的目的——大家希望通过培训得到些什么			

表1.4 小组讨论教学方法具体应用范例

在课程中使用位置: PPT 5		时间: 10分钟
讨论主题: 为什么要重视服务? 谁是衡量服务质量的人?		
操作步骤: ● 在各组组长带领下,讨论两个问题; ● 将讨论结果整理在大白纸上,并注明组名; ● 讨论完成后,请各组委派一位代表,轮流用大白纸展示并发表讨论的结果; ● 发表完成后,导师提醒个性部分,总结共性的部分; ● 要求各组把自己的讨论结果都张贴在自己小组座位旁边的墙壁上		备注 可以采用有奖方式鼓励小组积极讨论,并建议每组每次派出不同的代表,让小组成员都有展示的机会
导师点评: 通过讨论,大家都认同服务是核心竞争力。归根结底,顾客是衡量我们服务质量的人		

表1.5 案例教学方法具体应用范例

案例001——GREAT SERVICE

在课程中使用位置：PPT 17		发生地点：希尔顿酒店
案例知识侧重点： 通过对案例的分析讲解，让学习者明白什么是卓越和富有个性化的服务		
案例内容		分析
<p>好多年以前，Linda还没有进酒店行业，也没见过什么世面，她和一个朋友相约在希尔顿饭店的餐厅吃饭。在西餐厅的桌面上有一个水晶杯，非常精致，开始她们也不知道它是做什么用的。刚好Linda的朋友在吃西餐的时候需要一个喝汤的碗，Linda看到那个水晶杯非常适合，就建议朋友使用那个水晶杯。后来Linda从事酒店业工作，知道了那个水晶杯的用途，大家猜猜它是做什么用的？原来它是烟灰缸。各位知道，在希尔顿饭店，服务人员是很充足的，因为这样才能保证随时随地发现客户的需求并提供服务，但是却没有一个服务人员过来告诉Linda这个水晶杯的正确用途，这是为什么？因为他们不希望我们难堪，这就是一种卓越服务能力的表现。事情过去很久了，可是这次用餐经历让Linda难以忘怀</p>		<p>为什么当服务人员看到Linda她们在用烟灰缸喝汤时没有提醒它的正确用途呢？带来的思考有哪些？</p>
总结建议	<p>通过刚才的讲解，我们会发现，如果我们只是一切按章办事，照本宣科，按照既定程序和普遍规律为客户提供服务，在有的时候会让我们的客人觉得尴尬。而希尔顿的服务人员充分尊重客人的想法和做法，只要客人觉得这个烟灰缸可以用来喝汤，那这个烟灰缸此时就可以成为汤碗，我们永远都不能否定客人的想法，要明白客人永远是对的！并且要为客人创造亲切、轻松、舒适的环境和卓越的服务，让客人在任何时候都能收获美好的感觉</p>	

第二节

磨选题：聚焦问题 分析课题

课题分析指的是在既定的课题范围内，围绕课题方向，分析出培训对象与之相关的问题，从而获得课程所需的重要信息。课题分析作为课程设计和开发的基础，是建立课程与学员联系的关键，是建立课程基本信息的重要前提。

一、从课题到课程的困惑

在追求效率的商业环境中，课程设计同样需要借助有效方法及工具提高效率。特别是在企业培训中，当培训师领到某一课题开发任务，或在工作过程中发现问题

从而转化为课程并开展培训，可供培训师课程开发的时间并不多。

在日常设计课程过程中，从“课题”到“课程”培训师会碰到这样的困惑：

- 收集到的问题很多，如何做问题分析，抓住关键？
- 该选题方向有很多素材和信息，但培训时间有限，不可能面面俱到，如何作内容裁剪？
- 培训主要为了解决人的问题，如何有针对性地组织课程内容？
- 培训后如何检验问题已经解决？

从课题到课程的过程中提出解决问题的方法，为“课题分析法”。课题分析法结合课程设计中的关键要素，进行有针对性分析，让培训师能够在分析的过程中，对课题作深度思考，进而理清思路，避免发散性思维耽误太多构思时间。

课题分析法可以由培训师自我填写，采用自问自答的形式；也可以由一方提问发起，培训师通过口头方式回答。

●●●●●● 二、解读“课题分析法” ●●●●●●

课题分析法具体由五个围绕课题展开的问题组成，分别为：

- 对象分析：这个课讲给谁听？
- 问题分析：为了解决什么问题？
- 影响分析：为什么要解决这个问题？
- 方案分析：如何解决这个问题？
- 效果分析：通过什么检验该问题已解决？

五个问题相互独立同时又相互联系，如同医生问诊，对象分析：哪个病人得病了？问题分析：病人哪里不舒服？影响分析：为什么要治这个病？方案分析：怎么治这个病？效果分析：如何检验病已经治好了？通过系列问题，最终分析病因并开出有效药方。

“课题分析法”针对性非常强，这主要体现两个方面：一是对象明确，问题始终围绕学习者而展开；二是方向明确，所有的问题答案都是为了课程开发做准备。

●●●●●● 三、“课题分析法”为课程设计提速 ●●●●●●

课题分析法应关注以下事项。

1 对象分析：这个课程讲给谁听？

在回答这个问题时，培训师需要对学习者作以下分析：职务、年龄、层级、工作年限、男女比例。课程的受众应聚焦同一职务或同一层级的学习者，否则需要扩充课题内容或使用多样化的教学方法。

比方说讲授“如何提升组织执行力”的课程，如果把基层、中层、高层的人都召集在一起上课，就需要分别结合层次的学习者设置有针对性的内容，囊括的课题内容会很多，很显然课程实施难度非常大。

所以，学习者群体统一能够让课题更有针对性。

2 问题分析：为了解决什么问题？

首先，在课题分析前，我们往往会界定一个课题方向或课题范围。这样，在课题分析时，培训对象工作中的全部问题就不需要一一罗列出来，只需写出与选定课题相关的问题。

其次，培训要解决培训对象“本人”的问题。为了更好地说明这些问题是学习者“本人”的问题，我们必须把出现在学习者工作场景中的问题详细地罗列出来。这些问题大多体现在意识不够、知识欠缺和技能不足三个方面。

需要注意的是，如果需要解决的问题比较笼统(后期课程设计时不利于匹配具体的学习内容)，如“服务意识不强”，还可以具体到工作中的具体行为上，如“某某在接待客户时，要等客户走上前才主动开口，不能提前迎接客户进来”，这样得出的答案就比较具体了。问题分析这个过程非常考验培训师发现问题的能力，好的培训师都是发现问题的高手。如果培训师自身没办法发现学习者存在的问题，可以通过需求调查、专家访谈、行为观察等方式获取。总而言之，提出的问题越多、越具体，培训的针对性就越强。

3 影响分析：为什么要解决这个问题？

对这个问题的回答可以从正反两方面来思考。一是，如果这个问题解决了，会为公司层面、客户层面、个人层面带来哪些价值？二是，如果这个问题不解决，会给公司层面、客户层面、个人层面带来哪些影响？对这两方面思考得越多，课题的价值就被挖得越深。但是，如果所有的回答都是否定的，如该问题其实解不解决都无所谓，那么说明该课题开发的意义不大。

在这个阶段，培训师在回答这些问题时，可以有意识地寻找一些论据，如近期的统计数据、发生的案例、法律法规条文、权威人士的话语、符合观点的视频等，主要为后期收集素材提供方向。

4 方案分析：如何解决这个问题？

当培训师回答这个问题时，首先要做好角色定位，以培训师的角度看问题，而不是以管理者的角度看问题。很多培训师都具有双重身份甚至多重身份，要避免在看待问题时从管理者的角度去提出解决方案。

举个例子，某培训师是银行网点负责人，同时也是一名企业内训师，有一次他负责设计和开发一门“如何让员工工作更有成效”的课程。其中碰到这样一个问题，新制度要求员工工化淡妆上岗后，有很多员工迟到的现象。该培训师在“方案分析：如何解决这个问题”中写出了以下措施：①增强员工高效工作意识。②每天晨会点名批评迟到人员。③加大迟到人员扣分力度，从原来的3分改为5分。很显然，这是个从管理者的角度做的方案，当这部分培训内容出现在培训课堂上，大家可以想象培训效果。也就是说，该培训师利用了管理手段而不是培训手段来解决问题。针对这一问题，较好的方法是在课堂中教学习者“如何3分钟搞定一个妆容”等实用技巧，节省员工工化妆时间，从而达到解决问题的效果。

除了做好角色定位，培训师还需要增加知识储备量，因为“方案分析”环节需要收集大量资料。需要注意的是，收集的资料要与“问题分析：为了解决什么问题”有关，否则再好的内容，也要摒弃。

如在某次课程中，培训师针对车间员工设计与开发“车间消防安全实务”的课程，当时培训师收集到了几个非常全面的有关消防安全的课件，大概有200页，其中对中国消防的演变进程描述得非常清晰。培训师一开始把这些内容都放进来，后来想到“问题分析：为了解决什么问题”，发现“中国消防的演变进程”与“车间消防安全”没有太多的关联性，最终裁剪掉那部分的内容。

5 效果分析：通过什么检验学习的成果？

培训最终需要体现培训效果，而培训效果集中体现在学习者的行为表现上。尽管培训后的效果转化占主要方面，但我们也应尽量让课堂培训效果最大化。因此，

培训师需要通过一些教学方法来检验培训效果。

不同教学内容的检验培训效果的方式不同。如果是态度类内容的培训，可以在培训课堂上设置一些情境让学习者给出评价，借此来判断其观念的转变程度；如果是知识类内容的培训，可以通过让学习者复述或测试的方式来检验；如果是技能类内容的培训，可以提供一些背景让学习者在课堂现场做角色演练，同时培训师给予及时指点。因此，如何检验需要考虑两个要素：第一，这部分是属于态度、知识还是技能的内容，不同的内容选择不同的检验方式；第二，让学习者达到怎样的教学效果，需要对照“问题分析：为了解决什么问题”进行分析，并以学习者实际工作的需求作为重要的检验参考依据。

比方说，银行的“柜面识别客户技巧”的课程，如果面对的问题是“柜员在业务受理过程中，不知道如何区分不同的客户”，依据问题可推断解决后的效果是“让柜员能够按照客户办理业务的种类快速进行客户分类”，那么在检验培训效果阶段，就必须以“给出不同的业务，测试学习者能否快速区分客户类型”来检验；但如果面对的问题是“柜员在业务受理过程中，不知道如何区分不同的客户并有针对性地推荐产品”，依据问题可推断解决后的效果是“让柜员能够按照办理业务的种类快速进行客户分类，并能够合理推荐产品”，那么在检验培训效果阶段，就必须以“给出不同的业务，通过角色扮演的方式让学习者能否快速区分客户类型并进行产品推荐”来检验。

有效的课题分析意味着讲师很好地建立了内容和学员工作的联系，对课程设计有积极的意义。现以某银行“如何认识会计分录”的课题分析(见表1.6)为例进行介绍“课题分析法”的实际意义。

表1.6 “如何认识会计分录” 课题分析范例

问题	答案
对象分析：这个讲课给谁听？什么岗位？(年龄、层次、男女比例)	网点的柜员和会计、工作年限不超过3年、女性居多
问题分析：为了解决什么问题(该问题一定是培训对象在工作中碰到的问题，并与工作场景相关)	日常工作中经常有客户问，票据中的借贷是什么意思，柜员不清楚，然后问会计，会计也不是很清楚。后来调查了一下，网点80%的人都不是很清楚
影响分析：为什么要解决这个问题？ 正面：解决了对银行有什么价值？对个人有什么价值？对客户有什么价值？ 反面：如果不解决对银行有什么危害？对个人有什么危害？对客户有什么危害	这是基础的金融知识，需要对银行员工普及。况且如果客户问起相关问题，我们答不上，也显得我们很不专业

(续表)

问题	答案
方案分析：如何解决/改善这个问题？ 需要改变什么态度？传授什么知识？指导什么技能？能罗列得更具体一些吗	首先普及一下会计分录的定义，都有哪几部分组成。 其次是教他们一个解读知识的方法
效果分析：课堂上通过什么检验学习的成果	在培训现场给出几个会计分录，看一下学习者是否能够运用所学到的方法来说出借与贷的含义

可以看到，“问题分析”中所罗列的所有问题，都发生在学习者身上，同时，都是有关知识欠缺或技能缺失的问题；从“影响分析”中也可以看到，罗列的影响从银行和个人两个角度进行分析；在“方案分析”中体现的是培训师通过教授学习者一些知识和技能来解决问题，运用的是培训手段而不是管理手段；最后在“效果分析”中也对应了“问题分析”中提及的问题进行检验。

●●●●●●●● 四、“课题分析法”链接课程设计 ●●●●●●●●

课题分析法通过问题和答案的方式得出结论，以此来指导课程设计。

课题分析的信息最终会在课程设计的课程大纲中体现。课程大纲一般包括课题名称、学习对象、授课时间、课程背景、培训目标、内容大纲、教学形式等。

培训师在课程的设计与开发中，可以通过课题分析法分析的信息梳理设计思路，完成对内构思的过程，通过课题分析法的结论找到原始信息。通过表1.7的方式，可以找到“课题分析法”与“课程大纲”内容的对应关系。

表1.7 “课题分析法”与“课程大纲”内容的对应关系

课题分析法	对象分析	问题分析	影响分析	方案分析	效果分析
课程大纲	学习对象	培训目标	课程背景	内容大纲	教学形式

“课题分析法”中的对象分析可以对应“课程大纲”的学习对象，包括工作年限、职务等信息。

问题分析可以对应“课程大纲”的培训目标，通俗来说叫“缺什么补什么”。问题分析体现的是学习者缺的东西，而培训目标体现的是学习者补了之后的状态，两者起到相互呼应的关系。

影响分析对应“课程大纲”的课程背景，具体描述课题开发对行业、企业、学习对象个人的影响，说明课题开发的价值。

方案分析对应“课程大纲”的内容大纲，不同的是前者罗列的内容比较全

面，但是逻辑性不够，而后者需要遵循一定的逻辑结构，体现课程的核心知识体系。

效果分析对应“课程大纲”的教学形式，如运用测试、案例分析或角色扮演来进行训练和检验，让教学形式更加丰富有效。

实 用 工 具 练 习

课题分析法及练习

演练目的：运用“课题分析法”对需要开发的课题进行课题分析

基本要求：请根据待开发的课题，完成表1.8的填写，并至少找一位伙伴分享您的填写内容，借此对课题进行深度分析，并进一步理清课题思路。

表1.8 课题分析

问题及填写要求	答案
对象分析：这个课讲给谁听？什么层级？什么岗位	
问题分析：为了解决什么问题(该问题要跟课题方向相关，是培训对象在工作中碰到的问题，与工作场景相关，并具体表现为可列举的行为)	
影响分析：为什么要解决这个问题？ 该问题要从开展这个课程的必要性上加以分析，可以从环境竞争、公司战略发展需要和领导要求三个层面来描述。也可以从正反面来描述。 解决了对公司有什么价值？对个人有什么价值？对客户有什么价值？(正面) 如果不解决对公司有什么危害？对个人有什么危害？对客户有什么危害？(反面)	
方案分析：如何解决/改善这个问题？ 是指基于课堂的解决方案，即需要改变什么态度？传授什么知识？指导什么技能？主要为前期分析的各个问题找出相应培训的具体内容，这些内容包括某个具体的概念、要点、原则、流程、技巧、方法等。 在填写时，需要把内容罗列得非常具体	
效果分析：课堂上通过什么检验学习的成果？这里说的是“课堂上”如何检验，而不是“课后”在实际岗位上如何检验	

第三节

磨目标：梳理差距 锁定目标

在课题分析工作完成后，讲师可以问自己一个问题“课程究竟能让学员学到什么”，这就是培训目标的设定了。

一、培训目标的作用

培训目标在一堂培训课中的作用究竟如何？可以说如果没有清晰的培训目标，就无法衡量培训的有效性，因此培训目标在培训中的价值在此就不再赘述了。然而虽然很多人已经知道了培训目标的价值，却没能很好地表现出来，导致培训目标书写流于形式。请看以下两条培训目标的书写：

- (1) 通过本次课程的学习，让学习者能够规避操作风险，使车间安全达标率为100%；
- (2) 通过本次课程的学习，了解一些沟通的基本原理，掌握有效沟通的技巧。

相信大家对这样的培训目标并不陌生，但是这样的课程目标是存在问题的。培训目标针对的是个体或群体行为的改变，是学习者培训后能检验的学习效果。换句话说来说，就是学习者在课堂上学会了什么，表现为可衡量、可量化的具体行为和操作。

如第1条中“使车间安全达标率为100%”的培训目标，这个目标并不是课堂上能达到的，是学习者在课堂上学会某种规避操作风险的技巧和方法后在业务实践中体现出来的。这种以业务效果为衡量标准的目标，我们把它称为“业务目标”。通常培训目标就是课堂上学习者学会的某种规避操作风险的技巧和方法，当然这些技巧和方法一定是为了实现“使车间安全达标率为100%”这个业务目标。

第1条目标可调整为：

通过本次1.5小时的课程，让学习者能够写出3种操作风险的类型，能够在案例中识别出可能的风险类型并写出风险预控对策。

当然，这样书写培训目标并不是说业务目标不重要，只有清晰的培训目标，才能衡量培训的有效性，才能促使业务目标的达成。业务目标的达成离不开培训后的工作实践，需要在培训目标的指导下促进知识、技能的应用。

第2条目标在书写上选择了一些不可衡量的动词，如“了解”“掌握”，这些动词都过于笼统，导致学习者学习后的状态无法判断。因此也需要调整如下：

通过3小时的课程，让学习者能够说出沟通的基本概念和原理，能够在场景演练中运用有效沟通的五大技巧做出沟通过程的演示。

培训目标在书写上如此考究，并不是为了符合某套标准或者为了美观，而是因为精准的培训目标书写能够起到标尺的作用，能让培训效果立竿见影。

1 准确的培训目标书写能够为讲师作内容裁剪时提供依据

讲师在开发某个主题课程结合自身经验的同时会大量收集资料，在有限的时间里对海量的信息进行取舍，一定要以学习者的当前问题为中心、以学习者当前的短板为中心，而这些在培训目标上有明确的体现。如果讲师没有依据培训目标进行讲授，产生的现场效果就是讲师想到哪讲到哪，甚至会出现讲师对某个无关紧要的知识点夸夸其谈却忽略了其他重要内容的情况。

例如在某一次项目访谈中，我们需要协助20名企业高层做课程开发，每位领导需要开发一门课程。其中有一位领导对讲课需要课件这件事情比较排斥，他的观点是上课不需要备课，不需要做课件，不需要书写培训目标。当时他还跟我们谈起他25年行业的工作经验，说所有的案例、相关政策法规都在他的脑里，学习者想听什么，他基本上都能讲什么，只要不超出他们的专业领域。我们钦佩这位领导丰富的从业经验的同时，也带着一丝疑问采访了他的授课对象。事实正如我们所推测，反馈回来的信息主要有三点：一是这位领导行业经验丰富；二是这位领导经常利用下班前的半小时给大家开展培训；三是这位领导所讲的很多案例会在各个培训中重复出现，甚至有的案例在上次培训中已经讲过，有的案例大家听了一半就知道结果了，但这位领导每次都像讲新的案例一样，声情并茂。

上文案例中的领导不是在做培训，他的课堂充其量为经验分享，并且中心为分享者，不是学习者。因为真正的培训以学习者为中心，能够让学习者在知识、技

能、态度上发生改变，培训10分钟就要产生10分钟的效果，参与1小时就要有1小时的收益。因此，培训目标书写准确，讲师在授课过程中铭记于心，才能真正带着学习者完成这段学习之旅。

2 准确的培训目标书写能让讲师清楚授课过程中的侧重点，合理安排时间

没有经验的讲师授课，当课程结束后，学习者对于这次课程所学的内容并没有特别清晰的印象，如蜻蜓点水；而有经验的讲师能够安排好内容与时间的关系，能够把更多的时间和精力放在重点难点上这样，当课程结束后，学习者能够非常清晰地知道本次课程的重点难点，并能够在课堂上得到很好的体验和练习。当然，要做到这一点，除了培训目标书写清晰之外，还需要结合有效的教学方法。

3 准确的培训目标书写能够提高培训测评的准确度

课程是否有效，最好的检验方法是在课堂上设计测评环节，但是测评到什么，就要视培训目标而定了。

例如一个教学习者切蛋糕的技能课程，培训目标是让大家能够学会切蛋糕，只有1.5个小时的培训时间，在蛋糕房里面，人数为5个人，这些都是培训的资源条件，那么有三种测评方法来检验培训效果：

- (1) 让学习者描述切蛋糕的步骤和流程；
- (2) 让学习者实际操作一遍；
- (3) 让学习者评价其他人切蛋糕。

你会选择哪种测评方法呢？很显然答案是第2种，为什么呢，因为此次培训的目标就是让学习者学会切蛋糕，所以在检验培训效果环节就应该让学习者动手操作一遍，通俗来说就是，目标是什么就检验什么。

因此，培训目标书写是一个严谨的环节，需要讲师结合学习者情况、组织方需求和资源条件作反复确认，才能让培训目标落到实处，充分发挥培训目标在授课过程中的指导作用，同时成为培训效果评估的有力依据。

培训目标的产生和书写，国外已有很多研究。以研究行为目标著称的美国学者马杰(Mager)于1962年在他的《程序教学目标的编写》中提出，一个培训目标应该包括行为、条件、标准三个基本要素。后来在教学设计的实践中，人们认为有必要在三要素的基础上，加上教学对象的描述，简单来说就是描述学习者通过培训后能够

做什么，在什么条件下做，并且能做到什么程度。

培训目标的书写格式比较复杂，因为在教学的实践过程中会发现，一次培训课程不可能只有一个培训目标，而且有时条件和标准很难区分，例如“3分钟之内”既可以认为是条件的描述，也可以认为是标准的描述。后来另一位行为研究学者格兰德(Norman Gronlund)提出了用行为(Behavior)加标准(Degree)的形式来表述，更为简便。

综上所述，一条标准的培训目标从产生到完成书写应该经过4个阶段：从业务差距中梳理目标、区分目标的类别、通过描述行为的方式书写目标、确定和调整语言的表达格式。

二、从业务差距中梳理目标

虽然通过学习者的改变会最终影响组织绩效，但培训目标的主体是学习者而不是组织，培训目标更多体现的是学习者在态度、知识、技能上的提升情况。与培训目标呼应的方向即为学习者目前的业务短板，因此第一步需要梳理业务差距，这个差距体现在学习者身上，而不是组织身上。

比如，某咖啡厅第三季度投诉率上升，分析原因主要有以下几点：该季度咖啡豆的品质有问题、点餐系统由于升级操作缓慢、服务人员对标准化操作不熟练和个性化技能不足等。如果要组织一次针对服务人员的服务技巧培训，讲师就不能单纯地将“通过培训，降低咖啡厅第四季度投诉率”作为培训目标，因为这个针对的是组织绩效，而应该找出服务人员服务技能的业务差距，比如对标准化操作不熟练，培训目标应改为“通过培训，服务人员能够在培训课堂上流畅地展示出标准的服务七步骤”。

另外，在“课题分析法”课题分析的问题分析中，很容易找出对应目标的内容。课题分析中问题的分析越全面，对目标内容的提炼越有利。

三、区分目标的类别

布卢姆在其《学习、教学和评估的分类学》一书中写得非常清楚，教学过程中需要找出不同目标的一些共性特点，使用类似的教学手法和训练手段。他把培训内容分为三类，简称KSA模型：K(Knowledge)知识，包括事实性知识和概念性知识；

S(Skill)技能，程序性知识；A(Attitude)态度，反省认知知识。在组织中，让员工完成某项工作任务，他就需要从知识、技能、态度三方面学习。

比如一位公司前台人员要做好这份工作，从知识层面需要学习相关的公司制度、每个分机号码代表哪个部门、公司的组织架构等；从技能层面需要学习各种办公设备的操作、接待的流程和技巧、电话接听的标准语言和技巧等；从态度层面需要学习服务精神、负责任的心态等。因此培训师在撰写培训目标之前，需要分析学习者(前台人员)的短板，并且区分哪些属于态度问题，哪些属于知识欠缺，哪些属于技能操作不熟练，再将这些内容按类别纳入目标书写范畴。

需要注意的是，虽然培训目标的内容包含了知识、态度和技能三种类别，但以技能实操为主的目标(内容)在课堂上所占的比重会越来越大，造成这种情况的原因有三点：第一，这类以应用为主体的课程更能体现讲师的实操经验和分享价值。第二，随着互联网的发展，E-learning平台和碎片化学习模式广泛应用，学习者可以通过自主学习来完成大量知识类课程内容的学习。第三，尽管学习者业务短板中或多或少存在态度问题，但态度的改变恰恰是培训的难题，因为态度的改变需要时间，而培训的时间是有限的。另外，态度的改变对教学手段的要求很高，培训效果受环境、学习氛围、讲师授课技能等多方面影响。但当培训目标中不可避免出现大量以态度改变为主导内容时，应以专题的体验、拓展、事迹分享、企业文化精神故事会等特殊的培训形式来设计教学。因此，在常规的企业培训中，我们提倡大多数培训应侧重员工技能的提升。

四、通过描述行为的方式书写目标

这个阶段是培训目标书写的关键，培训最终体现的是学习者行为的改变，需要做到以下两点。

1 权衡学习者能够达到的程度

对于知识、态度和技能的各项目标，学习者需要学到什么程度，在目标书写时需要考虑。

比如，“让学习者通过1个小时的学习，能说出功夫茶的冲泡步骤”“通过1个

小时的学习，让学习者能依据功夫茶的冲泡步骤，冲泡出符合A标准各茶品类的功夫茶”，这两个目标的程度要求显然是不一样的。

那么目标的程度如何界定呢？在实际操作过程中可从以下三方面加以权衡。

(1) 学习者的基础。新晋员工记住相关的概念、分类、原理就可以了；3~5年工作经验的员工，不仅能记住概念，还能综合应用和分析。

(2) 培训资源和教学的条件。培训资源包括时间和环境，如果时间有限，学习者只能停留在简单了解阶段；如果环境受限，比方说有些课程需要户外操作，学习者在课堂上的培训目标只能是“描述出操作过程中的注意事项”，而不能达到“学习者现场熟练演示”的培训效果。这里的教学条件主要指企业和培训对象对培训形式的接受度。前文中提到，改变态度需要时间和教学手法的多样性，把握不好就会出现态度认知的不一致，让人觉得“不可理喻”。

(3) 学习者实际开展的业务。对培训对象业务缺乏理解就不能明确其需求，这样是写不出好的课程目标的。通过对学习者工作的了解，结合表1.9进行比对，最终确定课程学习中需要学习者达到的目标水平。

表1.9 三大类学习内容目标水平层次描述表

目标类别	程度等级	目标水平的描述
知识性目标	低 ↓ 高	了解水平 再认或回忆事实性知识；识别、辨事实或证据；列举属于某一概念的例子；描述对象的基本特征等
		理解水平 把握事物之间的内在逻辑联系；在新旧知识之间建立联系；进行解释、推断、区分、扩展；提供证据；收集、整理信息等
		应用水平 归纳、总结规律和原理；将学到的概念、原理和方法应用到新的问题情境中；建立不同情境之间的合理联系等
技能性目标	低 ↓ 高	模仿水平 在原型示范和他人指导下完成操作，或对所提供的对象进行模拟等
		独立操作水平 独立完成操作；在评价和鉴别基础上的调整与改进；尝试与已有技能建立联系等
		熟练操作水平 根据需要评价、选择并熟练操作技术和工具，在新的情境下运用已有技能，理解同一技能在不同情况中的适用性等

(续表)

目标类别	程度等级	目标水平的描述
情感(态度) 性目标	低 ↓ 高	经历(感受)水平 从事并经历一项活动的全过程, 获得感性认识
		反应(认同)水平 在经历基础上获得并表达感受、态度和价值判断, 做出相应的反应等
		领悟(内化)水平 建立稳定的态度、一贯的行为习惯和个性化的价值观等

2 按照类别和目标的程度选择合适的动词

书写目标时需要挑选表现性动词或用特定的语言表达方式, 让培训目标更清晰、可衡量。如“了解”“掌握”“明白”“学会”“希望”等词义过于模糊, 在书写培训目标时应尽可能避免使用。

总体来说, 针对三类学习内容的不同层次, 选择不同的动词来表现培训目标, 表1.10可作为参考。

表1.10 三大类学习目标常用的表现性动词表

目标类别	目标水平	推荐使用的行为动词或参考格式
知识性目标	了解水平	叙述、背诵、辨认、复述、描述、识别、列出、列举等
	理解水平	解释、阐明、比较、分类、区分、对……进行整理等
	应用水平	分析、设计、制订、选用、选择、判断、依据……解决……问题、检验等
技能性目标	模仿水平	对……进行演示、模拟、编写(说出)等
	独立操作水平	运用、使用、制作、操作、搭建、安装、开发、制定、解决、绘制等
	熟练操作水平	熟练操作、熟练使用、有效使用、联系(依据)……灵活运用、联系(依据)……进行转换等
情感性 (态度)目标	经历(感受)水平	对……进行体验、经历……过程、感受、讨论、观察、参与……尝试、意识到等
	反应(认同)水平	认可(接受)……并加以分享、识别、指出、支持……并说明理由、依据……做出……行为、分享等
	领悟(内化)水平	形成(确立、树立、构建)……并做出……举动、具有……特点、表现……行为、坚持(保持)……观点(行为)等

五、确定和调整语言的表达格式

任何工具的广泛应用必须具有一个前提——简单实用。培训目标的表达格式可以简单概括如下(注：课程的培训目标通常指的是课堂的培训收益，因此标题也可写为“课程目标”)。

- 对象——学习者；
- 条件——通过多少时间的学习和演练；
- 动作——表现性动词；
- 内容——所学习的知识；

某个课程的培训目标如图1.4所示。

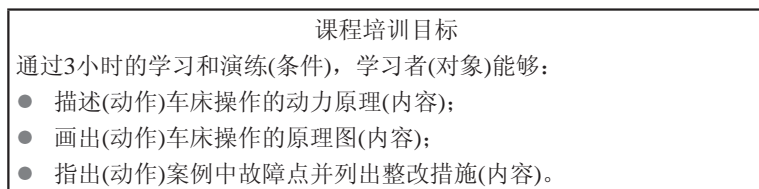


图1.4 培训目标的表达格式范例

培训目标的梳理并不直接影响讲师授课的“表达”效果，但它体现了整个课程的价值。因此，一个优秀的讲师应该重视课程的培训目标，并不惜花费比授课更长的时间来书写。

实 用 工 具 练 习

培训目标书写及练习

目的：培训目标书写练习

要求：请根据待开发的课题，进行培训目标的书写

第四节

磨结构：厘清逻辑 搭建框架

书籍通过目录就能表明整体思路。书籍的目录是读者看书的索引，书籍的目录不仅体现书的逻辑是否清楚，还能体现结构和内容是否合理。如同书籍的目录一样，文字版课程大纲就是课程结构的表达形式，课件的核心内容也是依据文字版课程大纲去制作和调整的。

一、课程结构既是知识结构也是表达结构

优秀课程的结构都是非常清晰的，讲师在进行课程结构设计时，既要梳理课程知识的体系，又要考虑授课的过程。课程结构可以帮助授课者厘清逻辑，提高授课时的流畅性。因此，课程结构是课件全部内容的框架，也是讲师的表达结构。一旦课程结构形成，改变起来是相当困难的。因此，在课程设计时必须要有正确的思路指引，避免课程设计不当导致结构重建，推倒重来。

二、课程结构搭建应遵守的原则

1 紧扣主题

所有的课程结构都应围绕主题去展开和设计。主题的方向和范围直接影响结构的框架和设计的复杂程度。

比如，“微信营销”和“创新型微信营销”这两个课题虽然都是讲微信营销的内容，但它们主题侧重点显然不同，前者重点在微信营销，而后者重点则在微信营销的“创新”上。又如，“高效沟通”和“跨部门沟通”这两个课题虽然都是讲沟通的，但它们的主题范围却不相同，前者范围较大，后者范围小。

因此，课程的主题会决定课程的内容，在设计这些课程结构时，不能随意把一些与主题不相关的内容随意堆砌上去。但是需要注意的是，我们还要留意课程结构所

涉及的内容是否将课程目标的内容涵盖进去。一旦发现课程结构的内容没有涵盖课程目标的内容，必要时我们需要修改标题，扩大标题范围。

2 联系培训对象

课程的结构就是课程的内容框架，它包括学习者需要学习的全部内容。很多人在进行课程结构设计时容易走进一个误区，他们认为只要把学习的知识罗列出来就可以了。比如，有些课程是讲产品知识的，课程设计者经常把产品手册照搬到课件上去。从知识的完整性来讲，这似乎没问题，但是大多数产品手册描述的是产品的基本信息，而不同工作岗位的人员来听这些产品知识的目的却是不同的。也就是说，销售人员、维修人员、服务人员等对这些知识的应用各不相同。不可否认核心知识应该是课程内容的一部分，但从听众的角度来讲，我们设计课程时还应该考虑学习者在运用这些“知识”时的“态度”和实际工作中应具备的操作技能。课程的结构不是简单的知识内容的排列，它需要更多考虑学习者，让内容与学习者的工作联系更紧密。

3 内容之间的关联

各种逻辑顺序有很多，但内容之间的关联非常重要。搭建课程结构的一个重要环节就是考虑模块和模块之间、内容和内容之间的逻辑顺序。

某些内容之间的逻辑不仅应考虑“顺序”问题，还需要考虑前后的“呼应”问题。

例如，在“员工职业化”课程的第一部分，讲师讲授了“职业化的意义”，接下来分别讲授“什么叫职业化”和“如何做才算职业化”。在第一部分“职业化的意义”中详细讲了“对企业的意义”“对个人的意义”，第二部分重点讲授了“职业化的定义”“基本要求”，最后一部分“如何做才算职业化”详细讲了怎么做的“几个要点”。这种结构在逻辑上问题不大，但从授课效果来考虑，特别是第一部分“职业化的意义”，学习者在听的时候容易觉得是“讲大道理”，职业化的意义不讲大家也知道一二。因此我们建议在第一部分不仅要讲意义，还要加入职业化进程中“有什么误区，常见的问题是什么”等内容。这样一来，第一部分的标题应该有所调整，可以用“职业化进程中面临的挑战”作为标题，一方面能够有效地“联系听众”，引导学习者深度学习，另一方面可以为后面“正确的做法”埋下伏笔。内容之间的关联是结构设计中非常重要的细节问题，需要精心设计。

4 关注应用

无论讲什么样的课程，我们都希望给学习者带来工作上的指导，所以课程结构搭建应关注应用，即课程结构下的课程内容要紧密切联系学习者的实际工作，并能对学习者的工作有所启发，并能应用到工作中。

一些直接讲应用的课程，如“线路故障的排除”，这类课程几乎都与“应用”紧密联系，课程结构比较容易搭建；还有一些与工作应用没有直接联系的课程，“企业文化”“××产品的特征与设计理念”，这类课程在结构设计中如果不关注“应用”的话，很容易把课程变成“照本宣科的材料”。

另外，课程结构的搭建还需要考虑“课程目标”，课程目标中的“知识、态度、技能”的内容，都需要在课程结构的某一部分体现。这也可以为上面所说的“联系培训对象”“关注应用”提供依据。

考虑清楚这几个基本原则后，我们就可以在此基础上搭建和调整课程结构了。

三、确定写实、“聚焦”的标题

标题就是你的课程题目，是所有课程内容的概括。课题的方向一般在结构设计前“课题分析”的步骤中完成的。为了让课程更加切合学习者的需求，更加鲜明突出，我们有必要对主题进行进一步的界定，最终确定课程的标题。标题确定后会对课程内容产生极大的约束。

在确定标题的过程中除了考虑课程时间外，还要考虑以下两个方面。

1 标题应更写实

“实”指的是实际操作，我们不仅但要关注“知识”，还需要关注“应用”。一个好的培训课程，我们要避免仅仅普及知识。例如，把“××产品的简介”调整成“××产品的基础知识及操作实务”，在接下来课程框架和内容的设定中，因改后的标题更注重“应用”，不仅避免了单纯普及知识，还使课题方向更明确、课题内容更实用。

2 标题要更“聚焦”

写实是让我们注重操作，但学习对象不同，需要的“操作”存在很大差异。课

程的设置都是为了帮助学习者解决工作中的实际问题，所以围绕学习者的工作情景设定课程标题非常必要。例如，把“时间管理”调整成“高效回访管理”，那么它们的内容框架也会完全不同。让整个课程围绕学习者的关键工作——“回访”做文章，让课程更加聚焦于培训对象的业务。

四、建立课程的层次和逻辑

标题确定后，要开始思考课程的层次和逻辑了。这是课程结构设计的核心工作。设计好课程的整体脉络，对讲师在课程讲授过程中的思路有积极的影响。

在这个阶段我们必须关注三个重要的层面：课程模块、知识点标题和知识点的内容，如图1.5所示。

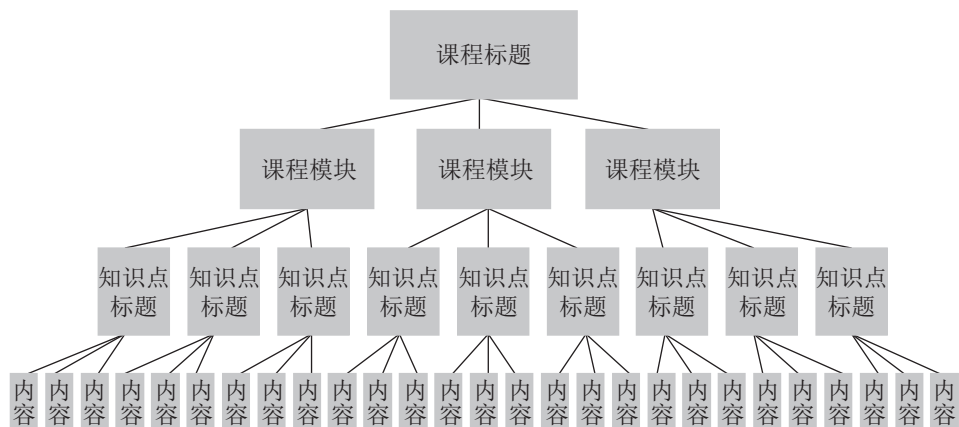


图1.5 课程结构的基本框架

课程模块指的是课程的“章节”或称“段落”“部分”，课程的知识点是模块中包含的核心要点，知识点的内容则是知识点中包含的具体内容。模块与模块之间可以按照逻辑顺序进行调整，同一个模块下的知识点之间也可以进行调整。每个知识点的内容都可以展开，除概念的展开是一段文字外，其他知识点都应有内容框架。

需要说明的是，课程结构图表达的是课程的“核心知识体系”，因此在搭建课程结构框架时有些内容不能罗列到结构图上去，如课程的导入、案例、教学方法、素材、过渡语等。有些课程设计者会把其中整个模块叫“案例分享”，然后在这个模块下列举几个案例，这在实际课程设计中容易犯的错误。我们必须把案例中的一些做法总结成“通用的规律”，传授给学习者，这些“通用的规律”才是我们的“核心知识体系的内容”，案例只是载体或素材，严格地说，它是教学方法的一部分，不是内容框架。