

内训体系搭建与内训师技巧演练

企业管理实战讲师：高思禄

【课程背景】

在新的竞争形势下，建立企业内训师队伍已成为了很多企业打造学习型组织过程中非常重要的内容。但作为企业的领导者和人力资源管理者却常常遇到以下困惑：内训师如何选拔？如何建立强有力的内训师队伍，支撑组织的快速发展？如何构架有层次，有梯度的内训师矩阵系统？对于内训师，应如何进行持续性的培养、跟踪、考评以及退出安置？如何建立以效果为核心，以机制和流程为保障的企业内训师管理系统？

高思禄老师的《内训体系搭建与内训师技巧演练》不但深入讲解企业内训师队伍的建设流程，还将结合大量的案例及实操，使学员掌握内训师在选拔、培养和评估方面的具体思路和方法。

【课程收益】

- 1、掌握内训师管理的意义和作用
- 2、掌握内训师队伍建设的流程
- 3、掌握内训师队伍建设中各层级人员的责任分工
- 4、掌握内训师选拔的流程和方法
- 5、掌握内训师培养的原则和方法
- 6、掌握内训师考核和评估的方法
- 7、掌握内训师日常管理的原则和方法

【课程对象】 企业人力资源相关管理人员、企业大学相关负责人企

业内培训师选拔对象

【课程时长】 2-3 天 6 小时/天

【授课方法】 讲授 小组讨论 案例分析 现场演练 工具表单

【课程要求】 分组研讨，按 6-8 人一组，安排座位便于讨论；
每个小组准备白板纸 8 张，三色白板笔各一支、便利贴若干张。

【课程大纲】

第一篇 内训体系搭建

第一单元 企业什么阶段适合搭建培训体系？

1.生存期

1) 如何做好救火员

A. 定位组织痛点

B. 解决组织痛点

互动:初期搭建培训体系有哪些风险？

互动：企业在生存期有哪些表现？

案例：企业四阶段对企业的影响

小组讨论：生存期的企业培训能做些什么？

2.发展期

1) 搭建片状体系

A. 启动项目

互动：企业在发展期有哪些表现？

案例：手忙脚乱项目启动

小组讨论：发展期的企业培训能做些什么？

3.成熟期

1) 搭建全景体系

A. 构建全景图

B. 分人群排期或同步搭建体系

互动：你现在的企业属于哪个阶段

案例：培训全景图设计

小组讨论：全景图包括什么？

第二单元 搭建体系的基本框架有哪些？

一、课程体系

1) 业务课程

A. 明确或搭建岗位能力模型

B. 萃取关键方法论及案例

C. 业务课程开发的方法

互动：开发业务课程的方法有哪些？

小组讨论：如何快速得到或萃取岗位能力模型？

2) 通用课程

A. 明确或搭建岗位能力模型

B. 进行上级、同级、跨部门、本人调研收集痛点

C. 通用课程开发的方法

互动：需求调研的方法有哪些？

3) 管理课程

A. 明确目标人群

a) 个人：自我管理

b) 领导：自我管理 团队管理

B. 管理课程开发方法

练习：岗位能力模型的品鉴

互动：课程开发中的痛点有哪些？

4) 培训需求的收集方式

a) 专业、通用、管理课程收集方式

b) 判断需求的真伪

B. 课程开发类型收集方式

二、讲师体系建设

1、选拔原则

1) 初识、了解、评选、更替的方法

2、内训师的来源：自荐、推荐、指派

3、内训师队伍的选拔

4、建立内训师的核心素质模型

5、内训师选拔的两大方式

6、内训师选拔的三种方法

互动：你企业中的内部讲师是如何选举的？

案例：一场声势浩大的内部讲师评选

2、任用原则

1) 招募、面试、分工、观察的方法

互动：如何招到合适的人？

案例：从小白走向培训精英

3.评估体系

1) 满意度评估

A. 调研方式有哪些及使用场景

2) 考核评估

A. 考核方式有哪些及使用场景

互动：评估的方式有哪些？

互动：考核的标准是什么？

4.管理体系

1) 跟进方式

A. 甘特图的使用方法

2) 实施方式

A. 训前准备内容清单

B. 训中实施流程图及突发情况解决方法

C. 训后工作部署策略

互动：如何进行项目实施跟进？

练习：梳理一堂课的甘特图

第三单元 内训师团队对企业的价值

1.物质层

1) 如何萃取方法论

2) 如何进行案例筛选

2.价值层

1) 案例或方法论白皮书的制作逻辑与方法

3.精神层

1) 传播的方式及策略

互动：你认为内训师在企业中的角色是什么？

第二篇 内训师技巧训练

第一单元：企业培训师的角色定位

1、师者：传道，授业，解惑也

2、有效培训的标准：改变学员行为

3、学员 Vs 讲师 哪个更重要？

4、内训师的使命：传导--放大--延伸--回馈

5、培训概念的认知

1) 培训对企业发展的意义

2) 培训发展趋势

6、培训师角色认知

1) 培训师三种角色定位：编--导--演

(1) 编—课程设计：培训前的准备

(2) 导—教学技巧：资源氛围掌控

(3) 演—表达魅力：讲台上的表现

2) 探索培训的效果体现

3) 高效培训的“三一”转化定律

4) 培训师如何体现自我价值

5) 培训师的四项职业使命

6) 培训师的基本技能

7) 培训师使命信条

培训工具：九宫格，雷达图，学员期许

第二单元：培训师职业风范

1、如何快速提升培训师的亲和力和权威感

2、如何用最简洁的方法传递知识内容

3、如何提升课堂的培训效果

4、如何塑造讲师的讲台魅力

6、专业讲师形象

1) 讲师服饰—表现讲师的态度

2) 讲师仪态—展现讲师的精神（站位，走台，气场的形成）

7、培训师肢体语言的运用（表情，眼神，手势）

1) 肢体语言在培训中的作用

2) 常见培训师手势运用

3) 培训师眼神的威力

4) 表情展现讲师的自信

8、培训师上场和下场原则（细节决定成败）

1) 讲师上场三原则

2) 讲师下场三原则

9、培训语言的魅力

1) 如何更加有效的组织语言

2) 如何通过语言使培训更有效果

2) 高效表达的 6 原则

10、发声技巧与训练

1) 发声技巧与训练

2) 耳语练声发

3) 善用声音的六要素

第四单元：如何缓解紧张情绪

紧张会让你更出色

紧张避免不了，让我们从容接受它

3、紧张产生的原因

4、紧张的表现

5、缓解紧张的 12 法则

6、突发状况的处理

(1) 内容错漏：说错立即更正，说漏无痕补回

(2) 气氛沉闷：冷场主动提问，多讲案例故事

(3) 课堂干扰：讲话强势介入，高手先拜码头

(4) 被问不会：留下联络方式，丢给其它学员

(5) 预防技巧：小搞预防忘词，提问条挑着答

第五单元：3 分钟命题演讲训练

1、通过 3 分钟演讲训练，老师点评，使学员能够自如运用所学知识，并找到自己的不足。

第六单元：有效的开场环节

- 1、好的开始是成功的一半**
- 2、如何让听众有目的的去听**
- 3、如何在开场时就紧紧抓住听众的心**
- 4、如何使开场和主题有效的结合起来**
- 5、演讲开场的目的**
- 6、有效开场的重要性**
- 7、如何设计有效的演讲开场**
- 8、经典开场方式**
 - 1) 提问法
 - 2) 故事开场
 - 3) 图片开场
 - 4) 游戏开场
 - 5) 事件开场
 - 6) 数字开场
- 9、有效演讲开场演练---让你的培训更加出彩**

第七单元：如何有力收结

- 1、有力的结尾让人回味无穷**
- 2、如何让学员培训结束后产生行为的变化**
- 3、如何有效的在结尾进行总结与升华**
- 4、培训收结的重要性**
- 5、培训收结常见 3 种方式**
- 6、培训收结注意事项**

第八单元：如何有效控场

- 1、如何加强自己在课程现场的互动能力？**
- 2、如何让枯燥的培训内容更加受学员欢迎？**
- 3、如何有效调动培训现场的气氛**
- 4、如何有效应对培训现场的突发事件**
- 5、如何有效实现互动**
 - 1) 培训互动重要性
 - 2) 提问—互动的法宝
 - 3) 有效提问技巧（好的答案在好的问题中）
 - 4) 如何面对提问尴尬
- 6、培训突发事件处理技巧**
 - 1) 培训沉闷如何处理？
 - 2) 培训嘈杂如何处理？
 - 3) 场面失控如何处理？
 - 4) 面对学员提问如何处理？
 - 5) 面对挑衅如何处理？
 - 6) 面对高手如何处理？

实操：整体演练

第三篇 专业课程的设计与呈现

一、课程结构设计

1、课前的调研工作

- (1) 调研的对象：组织者、学员、领导、有经验者
- (2) 调研的角度：个人角度、工作角度、观念角度
- (3) 调研的方法：问卷调查&人员访谈&现场观察
- (4) 培训三维度：专业知识、操作技能、工作态度

实操：调研运用

2、材料的掌握收集

- (1) 材料的收集：网络、图书、报纸、文件、经验
- (2) 材料的取舍：重要、客观、案例、前瞻、简单

3、结构大纲的设计

- (1) 常用的设计：启承转合&开场、本文、结语

- (2) 常用的结构：

- ① 并列式结构……独立的单元
- ② 偏正式结构……主次的单元
- ④ 递进式结构……因果的单元
- ⑤ 画龙点睛式……先提出问题

- (3) 五线谱展开：

- ① 时间线……课程中时间演进
- ② 内容线……课件的结构设计
- ③ 目的线……学员的参与状态
- ④ 方法线……教学的方法技巧
- ⑤ 准备线……课前的准备事项

实操：课程结构设计

4、学员演练及点评

- (1) 学员根据老师指定题目研讨
- (2) 制做出一份课程的五线谱来
- (3) 一位同学上台做五分钟呈现
- (4) 最后老师综合点评指导建议

5、开场白与结尾语

(1) 常用的开场：

- ① 开宗明义法……直接点题
- ② 名言锦句法……成语格言
- ③ 事件故事法……案例经验
- ④ 数据提示法……统计民调
- ⑤ 问题导入法……提问讨论

(2) 常用的结尾：

- ① 前后呼应法……头尾相连
- ② 提炼总结法……归纳概括
- ③ 赠言收结法……经典词句
- ④ 活动结束法……游戏活动
- ⑤ 祝愿结语法……祝福期许

演练：定制课目演练

6、学员演练及点评

- (1) 派二位同学上台做呈现演练
- (2) 一开场五分钟一结束三分钟

(3) 最后老师综合点评指导建议

二、演示文档的制作

1、版面风格的设计

(1) 一级页面：主题页面-要明确、要突显

(2) 二级页面：架构页面-要清晰、要完整

(3) 三级页面：说明页面-要简单、要扼要

2、图表数据的活用

(1) 复杂的事情简单化

(2) 流程图是最佳说明

(3) 连结图讲彼此关系

(4) 一张图表达一主题

(5) 理解快速容易记忆

3、色彩与动画表现

(1) 暖色系：感性、温暖、活力

(2) 冷色系：理性、冷静、稳重

(3) 中性色：衬托、搭配、平和

(4) 互补色：对比、突显、差异

(5) 相邻色：协调、渐进、一致

4、操作时的小技巧

(1) 从电脑输出至投影机

(2) 培训时幻灯片的播放

(3) 操作中画笔巧妙运用

(4) 播放中断全黑或反白

(5) 幻灯片的多屏幕显示

(6) PPT 档案随身带着走

演练：定制课目实操

三、灵活的教学方法

1、体验式教学法

(1) 优点：容易调动气氛，亲身体验成长快速

(2) 缺点：场地不能太小，讲师要能提炼总结

2、启发式教学法

(1) 优点：培养思维能力，激发学习与创造力

(2) 缺点：讲师基本素质要好，专业知识要够

3、分析式教学法

(1) 优点：着眼逻辑分析，解答多元而有创意

(2) 缺点：时间长效率低，案例不好开发通用

4、互动式教学法

(1) 优点：强调互动效果，容易调动学习氛围

(2) 缺点：不先沟通场面难控制，常偏离主题

演练：定制课目演练并点评

课程回顾与答疑