**《企业初级内训师TTT赋能训练营》教学大纲**

**主讲：王飞虎**

**课程背景Course Background**

随着现代企业越来越重视人才梯队建设，知识管理体系的搭建，内训师培养在人力资源开发体系中日益凸显重要。企业内部的知识经验萃取是快速复制最佳实践方法的有效途径，而传播则需要通过大规模的内部轮训来完成。因此，内训师的能力水平就显得尤为重要。企业培养自己的内训师队伍，能更好地融合企业文化，整合组织内外的多方资源，符合企业的发展战略定位，也能结合一线业务实际与管理场景，这无疑提高了企业培训投入产出比。

赋能时代面对不确定的市场环境，对内训师提出了更高的要求，不仅要会讲授，还要会促动。不仅讲传播，还要讲吸收。不仅有知识，还要有行动。本课程通过结构化的设计，采用行动学习的训练理念，通过标准化的课程设计+培训技巧+鲜活案例+实战演练，以问题为导向，讲经验心得、重行为转化，讲解学员关注的问题焦点及TTT课程设计的系统过程。在强调内容扎实的基础上，寻求更灵活多变的教学设计方式，实现从老师“会教”到学员“会学”的转变，赋能内训师，全面提升内训师的综合技能及实战水平。

**课程收益 Course harvest**

1. 修炼心智——充分认知企业内训师的角色定位与岗位职责，明确自身的工作价值与意义，克服恐惧心理，激发成就动机，掌握培训师必备素养、思维、开发与表达的相关知识与技巧；
2. 修炼认知——系统学习培训师必备核心理论指导，包括柯氏评估法、金字塔原理、分级教学目标、双环学习、建构主义教学法等。
3. 修炼课程——以培训效果为导向，掌握卓越培训师的“编、导、演”的相关技法，掌握课程开发与设计的相关技能，指导帮助学员开发一门新课程或迭代一门原有的课程；
4. 修炼技巧—通过互动实操，促动引导技术，使学员掌握成人学习的动机与特点，结构化授课流程，科学实施教学环节设计，提升课堂呈现技巧。

**三、课程时间及对象Time & Participants**

课程时间：5天（每天6课时）

参训对象：企业内部培训师、有意从事培训工作者

**四、课程大纲Syllabus**

**第一部分 内训师角色定位与职业素养**

互动导入：培训师“吐槽大会”

1. **内训师的角色定位**
2. 内训师的五大基本职能

* 知识传播
* 经验萃取
* 思维启发
* 技能训练
* 变革推动

1. 内训师的认知升级

* 认知的四个层级阶段
* 心智模式生成路径
* 双圈学习理论
* 黄金圈学习法则

1. 基于脑科学的思维能力

* 输入部分（刺激反应与选择性学习）
* 处理部分（记忆与重复）
* 输出部分（情感化表达）

1. **内训师四级发展通道**
2. 初级培训讲师
3. 专业级培训师
4. 课程设计专家
5. 导师级培训师
6. **培训师的基本素养要求**
7. 深厚的知识储备
8. 解决问题的能力
9. 高效的沟通技能
10. 乐观积极的态度
11. 有效的情绪管理
12. 良好的职业形象
13. **成人学习的主要特点**

1、小组研讨与分享：成人学习有哪些主要特点？

2、成人学习的动机

3、从艾宾浩斯遗忘曲线到顿悟曲线

1. **以终为始——培训效果柯氏评估法**
2. 柯氏四层级评估法
   * + - 反应层要满意
       - 学习层求高效
       - 行为层有反馈
       - 绩效层做评估
3. 布鲁姆分级教学目标

* 初级认知与高级认知
* 认知类、情感类与技能类（ASK模型）
* 分级教学目标在培训中的应用

1. 分类培训目标

* 态度类培训目标与方法
* 知识类培训目标与方法
* 技能类培训目标与方法

课堂练习：准确描述培训目标与收益

1. **内训师的“三驾马车”**
2. 内容专家

反思：如何让自己快速成为内容专家？

1. 流程专家

反思：为什么培训需要教学流程设计？

1. 演讲高手

反思：演讲的真正目的是什么？

**第二部分 课程开发与设计**

1. **经典的ADDIE模型**

1、ADDIE模型五步法

2、ADDIE模型分解

1）前提：分析与设计

3）核心：开发与实施

4）保证：评估

3、案例分析：杜邦的安全培训体系

1. **前期需求分析**
2. 培训需求分析

* 小组研讨：如何获得真实有效的培训需求？
* 培训需求分析的四个维度
* 培训需求分析的基本方法（问卷调查法、对象访谈法、关键事件法、绩效分析法、团队共创法等）

1. 培训目标确定

* 确定培训主题
* 描述培训目标
* 明确培训收益

1. 分析受众情况

* 小组讨论：学员的哪些情况对培训师很重要？为什么？
* 建构主义教学：己知探索未知、旧知激发新知

1. **教学流程设计**
2. 金字塔原理

* 结构化思维的脑科学（神奇的数字“7”）
* 金字塔原理四个核心原则
* 中心思想的TOPS原则
* 演绎结构与归纳结构
* MECE原则
* 逻辑递进方式

1. 教学大纲设计

* 互动练习：三级教学大纲的设计与完善
* 分享：常见的教学大纲设计问题有哪些？

1. 教学过程设计

* 教学时间轴
* 丰富的教学环节
* 让每一个环节都产生意义
* 工具：教学过程设计表

1. 常用教学方法设计

* 小组研讨法
* 案例分析法
* 情景模拟法
* 实践活动法
* 头脑风暴法
* 操作演示法

1. **课程内容开发**
2. 内容之根——主题

* 突出主题观点（G）
* 紧紧围绕主题
* 强化主题记忆

1. 内容之干——大纲

* 层层递进关系
* 强有力的论据
* 做到重点突出

1. 内容之枝——论点

* 模型——结构清晰
* 故事——引人入胜
* 图片——吸引眼球
* 数据——确信无疑
* 暗喻——更易理解

1. 内容之叶——素材

* 素材的收集、整理与使用注意事项

1. 课程开发的输出

* 讲师讲义（或课件）
* 学员手册、资料
* 教学道具

1. **培训组织实施**
2. 场地环境布置

* 场域的建设
* 桌型的布置
* 名签的学问

1. 教学设备调试

* 提前提前再提前
* 培训师也得是DJ
* 有备无患是关键

1. 教学物料准备

* 向助教提供名单
* 用的时候再发放

1. 助教与主持人

* 助教工作职责
* 主持人的角色
* 三者统一目标

1. 教学现场工作

* 保证学员学习状态
* 留存培训影像资料
* 处置教学突发事件

1. 后勤服务保障

工具表：培训会议实施自查表

1. **培训效果评估**
2. 现场满意度调查
3. 培训后复盘（ARR的价值）
4. U型复盘法与4F动态引导反思法

课堂练习：使用U型复盘法回顾课堂所学

**第三部分 课程开发工作坊**

一、工作坊目的：以行动学习的方式解决实际课程开发与设计的问题

二、主题设定：

1. 每个小组确定一门要开发的课程

2. 全体小组共同确定一门要开发的课程

三、工作坊流程：

1. 按相关业务单元或根据参与者知识结构组成多元化行动学习小组；

2. 流程与规则讲解（讲师完成）

3. 集体研讨，团队共创

4. 输出结果

四、结构化工具：

1. 课程需求调研模拟（访谈法）

2. 课程主题，目标确定（头脑风暴与ORID）

3. 课程三级大纲开发（团队共创）

4. 课程实施流程清单（表单应用）

5. 复盘总结（4F动态引导反思法）

五、实践收益：

1. 通过开发设计，输出一门可应用的课程三级大纲；

2. 通过行动学习，体验感受整个ADDIE流程，指导学员今后的操作；

3. 通过群策群力的团队学习，提升团队解决问题的能力，提升个体心智模式的转换。

六、工作坊物料：

1. 60\*90挂图纸若干；

2. 可移动白板，每组一个，会场需要至少有两年空墙可使用；

3. 黑色白板笔每组一盒，红色2根；

4. 水性马克笔12色，每组一盒；

5. 便利贴每组两色，各一包；

6. 纸胶带2.4cm宽，三卷；

7. 白板夹子4个，便于在白板上夹大纸；

8. 白色卡纸一包（至少三色）

9. 以上物料根据培训组织实际情况略有调整

**第四部分 授课技巧与精彩呈现**

1. **内训师讲台修炼**
2. 如何克服紧张

* 谁都会紧张
* 克服紧张的六种方法

1. 声台形表的功夫

* 声：声音的训练（音准、音调、音量、音色）
* 台：对内容的熟悉程度、记忆情况
* 形：着装、仪容仪表、形体、姿态、目光、表情
* 表：语言的魅力、肢体动作、模仿等

1. 登台四步曲
2. **参训者的动机**
3. 动机的三个基本原则

* 所有人做事都有动机
* 你无法去激励别人
* 人们做事都有自己的理由，而不是你给的理由

1. 抑制学习动机的六种行为
2. 获取注意力的有效方法

* 创造需求
* 设计场域
* 激发兴趣
* 实际应用
* 赞美鼓励
* 内在价值

1. 关于记忆的七个原则
2. **精彩有效的开场**
3. “破冰”的方法

1）“破冰”的意义

2）“破冰”的误区

3）常见破冰的方法

练习：听动破冰游戏练习

1. 问候与介绍
2. 常见三种问候方式

* 常规式、激情式、共情式

1. 自我介绍三种方式

* 职务/职业+姓名
* 姓名+拆字/联想/意义
* 姓名+标签/特点

1. 课堂练习：一分钟开场与自我介绍练习
2. 课程导入方法
3. 经典SCQA法
4. PIP法
5. 观点、数据、故事等
6. 活动或教具导入

课堂练习：使用SCQA法三分钟内导入课程主题

1. **授课方法与互动技巧**

1、提问的技巧

1）为什么要提问

2）问题的类型

3）提问的四个步骤

4）回答的可能情形

5）追问的技巧

6）总结引导的技巧

2、小组研讨技巧

1）小组研讨的准备

2）问题的准备

3）目标与规则

4）培训师的立场

5）培训师反馈技巧

6）过程控制

3、案例分析技巧

1）案例的收集与加工

2）案例分析知识点设计

3）激活旧知联结新知

4）案例分析的流程

5）结果分享与交流

4、角色演练技巧

1）三个基本步骤

2）演示的三个要求

3）演练的三种形式

4）角色演练操作技巧

5）培训师反馈技巧

6）促进行动改进

5、游戏教学技巧

1）游戏教学目的

2）游戏的设计

3）感受与行为

4）游戏的规则与实施

5）游戏后的总结

1. **漂亮有力的结尾**
2. 结尾的环节设计

* 回顾
* 重述
* 启发
* 答疑

1. 几类不当的结尾方式
2. 漂亮有力的六种结尾方法

* 精炼概括
* 首尾呼应
* 升华观点
* 呼吁行动
* 展示力量
* 运用幽默

1. 课堂练习：一分钟精彩收尾练习
2. **有效的控场技巧**

1、课堂上可能遇到的挑战

2、内训师的心理素质

1）有问题说明认真听了

2）我是来帮助学员的

3）我也需要不断学习

3、有效的控场技巧

1）消除紧张

2）避免冷场

3）意外救场

4）控制情绪

4、如何处理听众的挑战性问题

**第五部分 演讲情景剧场**

一、活动目的：让每一个学员实战演练课程呈现技巧，得到及时全面的反馈，辅导其参加竞赛或提升改进。

二、活动组织：以剧场形式布置，实际时间根据辅导人数多少决定

三、基本流程：

1. 设定几个常见的剧场情景；

2. 每个人根据剧场情景选择演讲主题；

3. 每人时间10-15分钟（实际时间看人数）

4. 规则与评估要点讲解

5. 结构化设计与自由彩排

6. 情景化实操演讲

7. 大众点评与导师点评，输出评估表

8. 回顾总结

四、实践收益：

1. 通过实操演练，克服紧张，熟悉场域，锻炼结构化呈现能力；

2. 每个人都能获得正面及时的反馈和指导，助力参赛或提升；

3. 通过实战找问题，解决实际困难，制定改进计划。

**五、其他说明Explain**

1、本课程体系每个部分可单独成课，也可以根据企业实际需求组合。每个部分的时间为一天。

2、本课程不含内训师个人形象与礼仪、PPT制作技巧与应用两个模块的详细内容，考虑到内训师基础水平的不同，可进行定制；

3、本课程适合小班授课，建议人数不超过35人，采用分组教学；