**《卓越内训师落地式TTT辅导训练营》项目方案**

**主讲：王飞虎**

**项目背景Project 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。

**项目目标Project objectives**

经过系统的十天实战训练，全面提升内训师队伍的心智模式转变，掌握课程开发、教学流程设计、课堂呈现、课件制作以及演讲技巧等全面技能，能够独立开发一门内训课程，做好教学流程设计，熟练制作课件PPT。通过实战演练，重塑个人讲台风格，提升呈现能力，改善授课效果。

**项目收益 Project 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、培训方式Training form**

理论讲解+案例分析+课堂实操+工作坊团队共创+情景剧场演练+现场点评辅导，整个课程设计以问题为导向的训练体系，40%理论讲授，40%的练习，10%答疑，10%点评反馈。

**四、整体安排Overall plan**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **阶段** | **内容** | **时间** | **形式** |
| 第一阶段 | 职业素养与现状诊断 | 1天 | 讲授+调研 |
| 第二阶段 | 课程开发与设计 | 3天 | 讲授+共创工作坊+辅导 |
| 第三阶段 | 课件PPT制作与美化 | 2天 | 讲授+实操指导 |
| 第四阶段 | 授课技巧与精彩呈现 | 2天 | 讲授+情景演练+辅导反馈 |
| 第五阶段 | 复盘及演练 | 2天 | 项目复盘+汇报演练+点评 |

**五、内容大纲Content Syllabus**

**【第一阶段】素养**

**第一部分 内训师角色定位与职业素养**

破冰：学习小组的建设、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. **内训师的“三驾马车”**
14. 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 现状诊断**

1. **内训师队伍的基本情况调研**

1、调查问卷的形式

2、调查问卷收集整理

1. **出具现状诊断汇总表**

1、掌握内训师已有知识结构与经验的程度

2、针对存在的重点问题纳入后续课程体系

**【第二阶段】开发**

**第一部分 培训的底层逻辑**

1. **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**

1、初级认知与高级认知

* 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

课堂小练习：准确描述培训目标与收益

**第二部分 ADDIE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

**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

**【第三阶段】制作**

**第一部分 基础操作技巧**

案例导入：讨论与分析——作为听众的真实感受

一、PPT是把“双刃剑”

1、制作演示常见四方面错误

* 制作流程不对
* 逻辑结构不清
* 视觉表现不力
* 演示沟通不畅

2、优秀PPT赏析

* 优秀PPT具备的基本特点（评价标准）

二、创建PPT的基本流程

1、制作PPT的标准流程：骨、肉、形、魂

2、制作流程注意几点：

* 切莫急于下手，善用草图构思
* 技巧多种多样，记住适合为王
* 掌握共性结构，做到一劳永逸
* 反复演示检验，力求形神兼备

三、文本处理技巧

1. 文字的插入方式

2、文字三要素：字体、字号、效果

* 衬线字体与无衬线字体
* 课件PPT一般字体的选择
* 字号设置的快捷方式
* 字号大小原则与准字号
* 字体效果与艺术字
* 如何快速替换PPT中的字体

3、段落设置

四、形状应用技巧

* 1. 形状认识与绘制
  2. 形状编辑（缩放、旋转、编辑顶点、添加文字等）
  3. 形状填充效果
  4. 形状对齐与排列
  5. 形状组合与分解

五、图片处理

* 1. 图片的来源与选择标准
  2. 图片、剪贴画、图标
  3. 图片基本编辑与效果添加
  4. 图片安排的几项原则
  5. 什么是全图型PPT？全图型PPT的三大派系
* 全图型PPT的图文混排技巧
  1. 视觉思维能力训练
  2. Photoshop图形处理基本技巧
* 水印处理
* 截图、抠图技巧
* PNG图片设置

六、表格应用

* 1. 表格的设计与插入
  2. EXCEL表格的嵌入形式
  3. 表格的形象化设计

八、SmartArt应用

* 1. 逻辑关系的类型
  2. 创建图示与编辑文本

九、对象的使用技巧（与WORD、EXCEL的链接、缩略图应用）

* 1. OFFICE对象的插入形式
  2. 对象动作的设计
  3. 图片缩略图应用技巧

**第二部分 版面美化与设计**

1. 版式设计的六大原则

* 对齐——对齐突显整洁（对齐的方法及示例）
* 对比——对比引发关注（对比的方法及示例）
* 聚拢——聚拢构建关系（聚拢的方法及示例）
* 重复——重复形成统一（重复的方法及示例）
* 降噪——降噪助于简约（降噪的方法及示例）
* 留白——留白聚焦视觉（留白的方法及示例）

1. 排版的格式塔原理
2. 色彩搭配基本原理
   1. 色彩三要素地（色相、饱和度、明度）
   2. 色彩的视觉效果分析
   3. 常用的配色方法（单色、双色、三色、商务BI）
   4. PPT自带主题色彩应用
3. 目录设计
   1. 目录的几种风格
   2. 目录超链接与返回制作
4. 项目符号与编号应用

* 项目符号图形化技巧

1. 页眉页脚设计
2. 幻灯片编号的应用
3. 母版的编辑
4. 模板的应用
5. 音视频与动画基本技巧

**第三部分 PPT制作现场辅导**

学员根据自己已有的课件或第二阶段开发的课件内容进行实操教学PPT制作，从确定PPT风格定位到基本模板制作，目录设计，关键页设计，图形美化，排版技巧等进行逐一操作，现场解决问题。

组织要求：

* 1. 全体学员自带笔记本电脑，教室配备电压稳定的插座电源供电；
  2. 学员应用使用Microsoft office 2016以上版本，或WPS office2016以上版本；
  3. 学员自备U盘，方便拷贝文件；
  4. 教室配备公共Wifi，方便学员使用。

**第四部分 PPT演示技巧**

目标：沟通是PPT演示的“灵魂”，通过这一部分的学习，掌握PPT演示的技巧，突显专业化。掌握沟通的基本技能，成为真正的PPT应用高手。

1. 放映模式与操作

从头播放、播放当前页、跳转到某一页、结束放映

1. 演讲者视图的应用方法
2. 讲义的制作与打印
3. 放映过程工具

* 黑/屏转换、自定义放映、画笔的使用

1. PPT的输出

（放映模式、文件链接、字体/音频嵌入、加密、打印、转PDF、转视频）

1. 专业演示注意的问题

**【第四阶段】呈现**

**第一部分 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

**第二部分 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。

**【第五阶段】汇报**

**第一部分 复盘总结**

1. 对项目实施以来的流程进行总结复盘，总结回顾所学所获，发现不足找差距，通过U型复盘法启发后续学习精进的行动。
2. 考查学员对所学内容的掌握程度，通过知识点考核的方法进行。

**第二部分 汇报演练**

1. 目的：让每位内训师完成一次完整的授课呈现，导师及时给与反馈与辅导点评，帮助其突破和改进。
2. 方法：针对内训师自己所开发设计的课题，按照教学流程设计进行汇报演练，演练时间和内容结构根据人数决定。
3. 点评：由专家组成员进行现场点评辅导。

**六、其他说明Explain**

1、本项目体系每个阶段可单独成课，也可以根据企业实际需求组合。第五个阶段根据客户需要进行。

2、本项目内容适合小班授课，建议人数不超过25人，采用分组教学；

3、由于本项目涉及大量的实操演练，要求培训场地至少是人数正常面积的2倍左右，桌椅可活动调整。项目活动所需要的物料需要提前准备。