

企业内部讲师训练方案

前 言

面对扑面而来的知识经济浪潮与全球经济的一体化，人们越来越深刻地认识到：国家间的竞争，企业间的较量归根到底是对知识的“鲜活载体”——人的角逐。“人才”是企业组织的重要资产，而“人才”的培育和学习则是各级企业和组织实现保值、增值的必由之路。

内部师资将是承担此项重大任务的精英，扮演着资源收集与经验传承的重要角色。内部讲师制度的导入，将有助于企业日常工作经验的累积，经营管理技术的务实，并由外界引进专业信息，强化全员学习的效能与组织绩效，并让知识管理能深化于组织各层面。近年来企业对人才养成有质量齐增的现象，一方面得助于企业经营观念的突破及育才行动的改革，一方面则基于社会环境的快速改变，企业内部员工需求多元化之促动，因此处在经营的环境改变的此刻，如何使员工随着企业的成长而提升，是每一优良企业刻不容缓的课题。

课程目标

1. 使学员了解企业建立内部讲师制度的策略定位与发展方向。
2. 使学员掌握企业内部讲师的职责，功能与角色。
3. 使学员具备提出训练计划及设计训练课程的理论基础及实务能力，包含以下几个部分：
 - 如何进行训练需求分析？
 - 如何拟订具体的训练目标？
 - 如何安排合宜的训练环境？
 - 训练如何与组织发展策略结合？
 - 如何撰写完整的训练计划？
4. 使学员能运用适切的表达技巧，成为杰出的训练员：
 - 如何建立训练员的自信及自我形象？
 - 如何吸引学员的注意力，使其专心学习？
 - 如何运用简洁有力的口语，表达自己的意念？
 - 如何运用整体架构及组织技巧，使学员易于吸收了解？
 - 如何表现出众的仪表风范，赢得学员的敬重与信服？
 - 如何促进训练员与学员之间的互动？
 - 如何听懂学员的问题，并作适切的回答？
 - 如何处理学员的质疑或不友善的态度？

5. 使学员能熟练及运用各种教学手法，结合不同的训练需求：
 - 透过实际工作现场的管理及工作教导，设计学习辅导方案
 - 一般性教学手法的掌握
 - 针对改变行动与态度需求的教學手法的掌握
 - 针对开发创造性需求的教學手法的掌握
 - 针对提升解决问题能力需求的教學手法的掌握
 - 针对提升技术能力需求的教學手法的掌握
 - 针对提升管理能力需求的教學手法的掌握
 - 掌握测验量表与问卷之运用
 - 活动脚本的设计
 - 课程进行中所运用之游戏、竞赛、团康活动的教案设计与带领技巧
6. 使学员具备规划训练教案与教材的系统能力，包含以下几个部分：
 - 如何形成课程设计的基本理念？
 - 如何掌握成人学习心理，设计出引人入胜的课程？
 - 如有效地运用各种活动或辅助媒体，传达课程的设计意念与实质内容？
 - 如何将课程设计理念及内容转化为标准格式的训手册或教材？
7. 使学员能编制及运用训练评估工具，追踪维持并开发训练绩效：
 - 如何决定评估训练的标准？
 - 如何编制及实施训练评估工具？
 - 如何认识评估工具的有效性及其局限性？
 - 训练员应如何运用评估结果？
 - 评估结果如何运用于改善训练规划及课程设？
 - 如何由学员的绩效或行为改变，评估训练效果？

课程特色

- 📖 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 📖 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 📖 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 📖 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 📖 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 📖 由实际演练中得到随学即用的效果。

培训时数

二十五小时（四小时为指定与自选的课程实际演练，于晚上时间进行）

课程大纲

序号	课程单元	课程大纲	课程 时数	授课方式
一	企业培训 体系介绍	一、如何建立有效的企业内部培训体系 1. 企业训练的概念与目的 2. 企业需要内部讲师的原因 3. 成功讲师应具备能力条件 4. 培训的现状与困境 5. 培训的现状和目标 6. 培训体系架构设计	1 HRS	→ 讲述 → 案例分析 → 示范说明
二	内部讲师特质	二、 内部讲师心理公约 1. 内部讲师的角色 2. 内部讲师的职责 3. 内部讲师的特质 4. 内部讲师的自我修炼 5. 企业内部讲师团介绍 三、 成人学习心理分析 1. 成人学习的动机 2. 成人学习的心态 3. 成人学习的期待 4. 成人学习的有效方法	1 HRS	→ 讲述 → 案例分析 → 示范说明
三	训练课程设计	四、 训练的目的 1. 如何维持计划的一致性 2. 如何与有关者沟通 3. 选取评估标准 五、 训练的分类 六、 训练的内容 1. 确认目标达成程度 2. 配合所需使用时间 3. 制定目标行为标准 4. 训练方法的选择 5. 训练计划的展开与学员分析	2HRS	→ 讲述 → 案例分析 → 分组讨论 → 示范说明 → 心得分享
四	讲师表达技巧	七、 讲师的仪表 八、 讲师专业表达技巧 1. 口语表达的技巧 → 如何引发学员的兴趣： （开场白、说故事、举实例） → 用语的注意 → 指导语的运用 2. 非口语表达的技巧 → 肢体语言的运用 → 手势的运用 → 眼神的运用 3. 超语言表达的技巧 → 声调的运用 → 速度的掌握 → 声音表情 九、 带动课堂气氛的技巧 十、 克服紧张的技巧 十一、 问与答的技巧 十二、 突发状况与异议的处理技巧 十三、 班级纪律管理设计	6HRS	→ 讲述 → 分组讨论 → 示范说明 → 心得分享 → 单元试讲 → 演练实作

序号	课程单元	课程大纲	课程 时数	授课方式
五	教学手法	<p>十四、一般性训练方法</p> <p>1. 讲授法</p> <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 踏上讲台前应注意事项 → 登上讲台的方法与出声前的注意事项 → 进入主题的要领 → 听课者的心理与时间分配 <p>2. 讨论法</p> <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 解决问题讨论法 → 定型性讨论法 → 促进理解讨论法 → 自由讨论法 → 公开讨论法 <p>十五、改变行动及态度的训练方法</p> <p>1. 角色扮演法</p> <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 各阶段的实施方法： → 角色演练法的说明 → 热身运动 → 决定角色 → 实际演练 → 分析、讨论 → 重新演练 <p>2. 敏感性训练</p> <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 实施敏感性训练须具备的条件 → 追踪训练的实施 <p>十六、开发创造及提升解决问题能力的训练方法</p> <p>1. 脑力激荡法</p> <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 实施脑力激荡法的四大原则： → 脑力激荡法的基本形式： → 实际活用要点 <p>2. KJ 法</p> <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 进行步骤： → 事前准备工作。 → 实际的活用要点： → 分类作业注意事项 → 文章化的程序 <p>3. 中山正和法</p> <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 实际活用的要点 → 部门特性不同的引进与推展方法 <p>4. 工作现场训练法</p> <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 基本要素： 	4HRS	<ul style="list-style-type: none"> → 讲述 → 案例分析 → 分组讨论 → 示范说明 → 心得分享 → 单元试讲 → 轮流演练 → 实作 → 教学活动设计、演练

		<ul style="list-style-type: none"> → 实际活用要点 5. 个案研究法——Case Study <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 计划阶段的程序 → 实施阶段的要素 → 个案研究法的特色、效果及方法概要。 → 实际活用要点 → 重要的事实认定及问题 → 研讨解决对策的注意事项 6. 教育训练游戏法 <ul style="list-style-type: none"> → 适合的训练需求及其优缺点 → 引进及推展要领 → 游戏设计的技巧 → 游戏带领的要点 → 游戏如何纳入训练计划，作为次要的辅助教学。 → 游戏的适当安插，避免与前后内容格格不入。 → 教育训练的指导者如何左右游戏内容的深浅度。 → 如何结合讲评 		
<p>六</p>	<p>教案教材的编写</p>	<p>十七、教学单元的规划</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 课程目标的制定 2. 单元教学重点撰写 3. 单元教学方法的选择 4. 学单元的评鉴方法 <p>十八、教案设计</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 课程的组织原则 2. 教学活动的设计 3. 主题间的衔接 4. 教学时数的分配原则 5. 教案编写要领 <p>十九、融合教学手法的教案</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 讲授法的注意要点 2. 示范教学法 3. 分组讨论法 3. 团体分享的指导技巧 4. 游戏活动设计与带领技巧 5. 角色扮演法的编写 <p>二十、教助的运用</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 白板的运用技巧 2. 投影机的运用技巧 3. 录影机的运用技巧 4. 录音机的运用技巧 5. 多媒体的运用技巧 <p>二十一、6. 海报的运用技巧</p>	<p>4HRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> → 讲述 → 案例分析 → 分组讨论 → 示范说明 → 单元试讲 → 轮流演练 → 实作 → 教学设计、演练

序号	课程单元	课程大纲	课程 时数	授课方式
		<p>二十二、 教助的制作</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 投影片的制作要领 2. 活动道具的设计 3. HANDOUT 的制作 4. 实物的准备 <p>二十三、 教材的编写</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教材大纲的撰写 2. 教材章节的标示基准 3. 教材文字的编辑要领 4. 表格插图的表现方式 		
七	训练绩效 评估	<p>二十四、 培训绩效评鉴及考核项目</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 决定培训目标, 策略及模式 <ul style="list-style-type: none"> → 依公司经营的愿景及理念, 制定并公布培训目标, 策略及模式 → 制定并公布培训目标之评鉴及考核项目 → 规划如何执行及完成评鉴及考核项目之流程 → 确定培训成效指标或情况描述。 2. 学员参训绩效 3. 课程规划绩效 4. 结训学员职涯及工作表现 <ul style="list-style-type: none"> → 制定学员培训动态数据库 → 访谈结训学员相关主管或问卷调查追踪结训学员的工作表现 → 制定结训学员职涯及工作表现回馈机制 → 协助落实“选才, 育才, 用才, 留才”政策。 <p>二十五、 Kirkpatrick Model (培训评量模式)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 第一阶层: 反应 <ul style="list-style-type: none"> → 目的: 经由评量参加者对活动的反应, 取得对课程规划/改进的反馈 → 形式 → 收集的数据 → 如何决定要收集的资料/数据。 → 如何决定要取得上述资料/数据所需的题。 → 如何决定取样范围及规模。 → 如何决定取样/样品描述。 2. 第二阶层: 学习 <ul style="list-style-type: none"> → 目的: 评估学员对授课内容了解及吸收程度。 → 形式 → 收集的数据 → 设计学习评量项目。 → 设计考核方式及试题。 → 设计增加学习评量可靠性的法。 3. 第三阶层: 应用 <ul style="list-style-type: none"> → 目的: 决定课程中所学的技能, 知识, 在工作应用的程度。 → 形式 → 收集的数据 → 决定评估单位应用所学的基础 → 决定如何及何时去收集数据 	3HRS	<ul style="list-style-type: none"> → 讲述 → 案例分析 → 分组讨论 → 示范说明

		<ul style="list-style-type: none"> → 试验评量工具. → 设计评量工具. → 试验评量工具. → 设计评量工具. → 设计增加评量数据客观性的方法 <p>4. 第四阶层: 影响</p> <ul style="list-style-type: none"> → 目的: 决定参训学员回到岗位对工作绩效及组织的影响. → 形式 → 收集的数据 → 发展评量影响的系统. → 发展收集数据的方法 <p>二十六、训练绩效的维持与知识管理</p>		
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--