

上 篇



第一章 培训师的角色定位与教育心理学

第二章 学习心理与教学法



第一章 培训师的角色定位与教育心理学

【本章导读】

教育培训师作为企业中不可或缺的一部分，为企业发展提供了独特的支持力量。城市轨道交通行业以其行业特殊性和发展需要，也对从事职业教育培训的培训师提出了自己的要求。那么，作为一名城市轨道交通行业的培训师，应该具备哪些特质？要成为一名优秀的培训师又应具备哪些要素呢？

本章从培训师的角色出发，分析了城市轨道交通行业培训师的角色定位、一名优秀培训师应具备的素养，也提出了培训师在授课时可以应用的具体技能和技巧。目的在于帮助新手培训师找准自身定位，明确角色需求，把握培训方向，打好成为魅力培训师的第一步基石。

第一节 培训师角色与素养

随着经济与社会发展的要求，培训师承担着越来越重要的角色。城市轨道交通行业的培训师，有其独特的行业背景、角色定位要求。要成为一名优秀培训师，不仅需要具备专业知识和技能，还要不断提升个人素养、找准自身的角色、强化培训技巧。

一、培训师的重要性及角色定位

（一）人才培养的意义及价值

著名的企业管理学教授沃伦·贝尼斯曾说过：“员工培训是企业风险最小，收益最大的战

略性投资。”作为企业管理的重要环节，员工培训在企业发展中有着至关重要的作用。对城市轨道交通行业来说，工种的复杂性与严密性对员工有着较高的专业要求，社会对城市轨道交通的期待与要求也对行业进步提出了更大的挑战。因此，城市轨道交通人才培养显得尤为重要。

对于任何行业，人才培养都不外乎一个主要的目的：通过提高员工的技能和态度，开发员工潜力，从而提升企业绩效和市场竞争力，促进企业更好地发展。具体来说，城市轨道交通人才培养有三方面的意义：提高员工水平、促进企业发展、推动行业进步。

通过培训，员工能够掌握各工种工作的具体要求和知识技能，也能够对工作中有可能发生的问题有事先的了解，锻炼解决问题的能力，提高对工作的自信心。一些优秀工作经验的分享以及企业文化和发展方面的培训还能够改善员工的工作态度，提升员工整体素质。对企业而言，培训能够促进企业发展，增强员工的凝聚力和向心力，提升绩效和工作品质，从而增进客户满意度和企业的市场竞争力。高质量的人才培训为行业发展提供了优秀的人才资源，形成了企业发展的榜样示范效应，在行业内也可以起到共同监督、共同促进的作用，是推动行业进步的重要力量。

（二）培训师的角色定位

培训师要对自身角色有一个正确的认识，明确自己在企业中的角色以及与学员的关系。传统的培训师被定位为“老师”，师者，传道授业解惑也。也就是说，传统意义上的培训师就是学员的老师，只为学员传授知识、技能。但是，随着企业的发展，培训师往往担任着更多的角色。

如图 1.1 所示，从企业层面来说，培训师有四种角色：传授者、引导者、管理者和开发者。传授者也就是培训师作为“师”的角色，为学员传授知识和技能。引导者是指培训师对学员起到引导作用，教会学员做什么、怎么做、怎样发展。管理者是指培训师在企业中往往担任一定的管理职能，不仅管理着所培训的员工，也对企业的发展负责。开发者也就是培训师通过培训开发学员的潜能、动力，从而促进人才发展，推动企业进步。

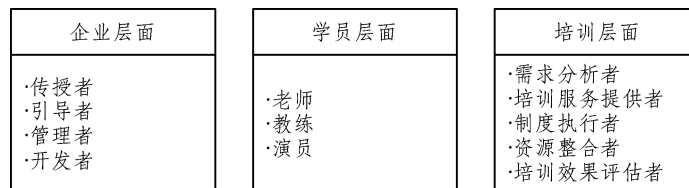


图 1.1 培训师的角色定位

从学员层面来说，培训师既是老师，又是教练，还是演员。老师的角色很好理解，就是为学员讲授知识。教练的角色就是要训练学员的能力，提高学员的素养。而演员是指培训师不仅要上好一堂课，做好一场培训，更要学会将所教授内容演绎出来。以演绎的形式生动形象地把内容呈现给学员，很好地吸引学员注意，引起学员对于培训的兴趣。

从培训层面来说，培训师有五种角色：需求分析者、培训服务提供者、制度执行者、资

源整合者、培训效果评估者。

作为需求分析者，培训师要了解组织绩效需求并掌握员工培训需求，只有这样才能有根据地设计培训。因此，培训师在培训前往往要进行大量的准备工作，综合分析绩效和员工需求，必要时还可以进行实地需求调查，多观察发掘问题，收集各方意见，进而得出实事求是的判断。

作为培训服务提供者，培训师要提供有效的培训。这就要求培训师将分析得到的需求转化为培训内容，对培训进行设计和规划。除此之外，培训师还可以结合经验及分析结果，不断开发新的课程及教材，并利用科技和网络建立教材资源库，进行在线学习与资源共享。

作为制度执行者，培训师要参与培训制度和体系的建立，并按计划实施培训。同时，培训中也要有相应的制度约束，比如培训的纪律、出勤率、要求等，培训师要根据实际情况制定并落实相应制度。值得注意的是，制度并不是一概而论、死板教条的，只要有利于企业发展和学员提升，就可以对制度适当加以修订。

作为资源整合者，培训师不仅要注意向其他优秀的人和领域内的专家看齐，不断学习积累优秀资源。也要注意自身的资源整合，整合课程内容和培训设备资源。而且，培训师还肩负着整合企业资源的职能：可以整合内部培训师资源，建立起专兼职的培训师队伍；可以向上寻求资源，寻求高层的力量支持；还可以成立培训委员会，及时对培训师队伍提出建议和反馈，起到监督和促进培训师优化自身素质的作用。

作为培训效果评估者，培训师要对培训的效果进行科学的评估，然后根据评估效果改进培训设置。对效果的评估可以从两方面体现，一方面是工作绩效的提升，这是比较明显的评估指标。另一方面是学员的提升和改善。经过培训，学员掌握了知识和技能，或者改善了对工作的态度，就说明培训达到了很好的效果。在这一方面，培训师可以和人事部有效地结合起来，对员工进行考评。在对效果进行评估时，培训师也要注意追踪观察学员对培训的反馈，并及时对学员的积极行为进行肯定和激励。

培训师的多种角色决定了培训师要承担的多种职能，看似复杂的角色背后体现的是培训师对学员、对企业严谨负责的态度。培训师要注意把握好不同角色对自身的要求，在不断的学习和经历中逐步完善自己。

二、优秀培训师应具备的素养

培训师是一个与人打交道的职业，一定的职业敏感性是优秀的培训师的基本素养。这就要求培训师对人有共鸣感，能够很好地体察学员的需求，从而更好地开展培训。而一个优秀的培训师要“内外兼修”，不仅有良好的专业素养，还具备一定的个人修养。

（一）专业素养

图 1.2 为培训师的 A-K-S 能力模型，培训师应具备的专业素养包括态度、知识和技能。

培训师应具有的态度包括对企业的使命感、忠诚度和责任感，对学员热情服务助其成长的心态以及对培训事业的热诚。培训师应该深入了解企业文化与经营理念，怀着虚心学习、快速学习的心态，不断地充实自己，提高自己。

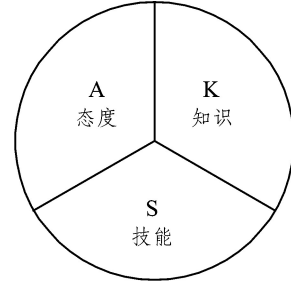


图 1.2 A-K-S 能力模型

有句话说得好：你有一桶水，才能给别人一碗水。培训师之所以能成为培训师，必然在某一方面有足够的经验和见识，否则不但起不到传授知识的效果，反而会误人子弟。因此，要成为一名优秀的培训师，必然要有足够的专业知识和丰富的经验，有某方面的成就。培训师还要掌握培训的知识，熟知培训流程和要求，了解培训趋势及相关信息。此外，还要掌握一定程度上的心理知识，了解学员的学习心理及规律，根据规律设置培训，以使培训达到良好的效果。

技能指的是培训师在培训方面具有的能力和技巧。就培训设计来说，培训师应具有培训需求分析、撰写培训计划、课程设计与应用、培训效果评估的技能。就培训效果来说，培训师应具有表达能力、沟通协调与冲突管理、创新能力、问题解决能力。此外，培训现场难免会出现各种突发状况，培训师就要临危不乱，沉稳应对，良好的现场把控能力和应变能力也是优秀培训师的必备素养。并且，培训师还应具备良好的沟通和表达能力，语言富有感染力和亲和力，这样就能达到很好的培训效果。

（二）个人修养

正如你更愿意相信一位风度翩翩、谈吐大方的人并且同他谈话一样，个人修养对培训师来说也是至关重要的必备素养。有良好个人修养的培训师往往具有独特的个人魅力，让学员产生由衷的敬佩之情，提升学员对培训师的信服度。这不仅能够促进培训效果，也更利于培训的顺利进行。培训师的个人修养大致包括形象气质、心态、内涵三个方面。

1. 优秀培训师个人修养提升第一阶：外在形象气质

美国曾进行过这样一个街头实验：当一个衣着干净整洁的小姑娘独自出现在公众面前时，大家会主动问她要不要寻求帮助，给她关心，并让自己的孩子和她玩耍。但是当同样一个小女孩换上破烂的衣服，头发凌乱地出现在大家面前时，大部分人会选择远远地躲开。这就说明了一个人的形象气质在人际交往中占据了多么重要的地位。

对培训师而言，面对诸多学员，更要具备一个良好的形象。整体来看，培训师的外在形象主要从衣着、声音、姿态几个方面来展现。

1) 衣着合适，大方得体

培训师的穿衣搭配要配合教学环境，大方且合体的服饰最能让人感觉舒适。一般来说，男性常选择西装；女生则可以选择多样化的正装，以套装裙为最佳。为了体现更好的精神状态，培训师还可以化上职业淡妆，并要注意头发、指甲的整洁。

2) 发声练习，掌握技巧

声音是培训师的第二形象。我们往往有这样的感觉：有的人说话声音悦耳动听，起承转合，像唱歌一样让人听起来很舒服，让人有接着听下去的欲望；有的人说话尖锐刺耳，让人难以接受；还有的人说话平淡如水，让人昏昏欲睡。培训师的声音要根据培训内容的需要进行变化，或慷慨激昂、或婉转动人、或坚定有力，像一首歌一样有前奏和高潮，还有间歇和尾声。或许一般人会觉得声音条件是天生的，难以改变。其实适度的声音训练是可以达到良好的声音效果的，也就是播音学上所说的“练声”。培训师也是需要“练声”的，不仅可以训练声音的音调、音色，让声音更好听。还可以掌握发音技巧，从而在几个小时甚至几天的培训中始终保持良好的声音条件。

3) 姿态自然，灵活把握

培训中常表现的姿态主要包括站姿、坐姿、走姿、肢体动作和面部表情。在一场培训中，培训师应注意自己所处的位置是面向所有学员的，可以将所有学员的表现收入眼底，也保证自己能被所有学员看到。培训师可以依据场景需要坐下或者站立培训，一般以站立培训效果最佳。在站立培训时，男培训师可以呈微外八字步站立，双脚与肩同宽。女培训师可以站成丁字步或者微外八字步。需要注意的是，不要站在桌椅等物体的后面，也不要依靠在其他物体上，这样会显得培训师很渺小，没有精神。坐下培训时，培训师坐姿要端正，背部挺直，不能弯腰驼背，松松垮垮的。这样不仅显得很没精神，也会让学员越来越看不见培训师在哪儿。同时，培训师可以通过语言与手部动作的协调运用来弥补视觉效果上的缺陷，但是非必要情况下，一般不坐下培训。站立培训时，培训师可以根据场地和培训的需要适当走动，比如走到学员中间、投影设备一旁等，具体的表现需要培训师自己灵活把握，大方自然即可。

培训师在培训中的肢体动作主要就是手部动作。良好的手部动作的运用可以与语言一起达到很好的培训效果。培训时常用“请”的姿势：身体微向前倾，右手手臂自然伸出，五指并拢稍向内弯曲，五指指尖的方向就是被邀请者的所在方向。这个姿势也可以用来指出某个人，比如说：“谢谢刚才这位学员精彩的分享”时，手就可以同时摆出这个动作，指出这位学员以表示明确指示。对于肢体动作没有太多固定标准，根据不同培训师的习惯特点，培训师的肢体动作也各不相同，只要动作大方到位，能与语言相呼应即可，但要注意克服无意义的习惯性小动作。培训师的面部表情要与语言内容和肢体动作相协调，或面带微笑，或慷慨激昂，由培训师自行把控。要注意的是培训师不要全程表情无变化，必要时可以用适度的夸张表演来达到形成反差对比、吸引学员注意和引起兴趣的效果。

如果培训初期对自己姿态把握不到位的培训师，可以用对照镜子练习的方法，来观察和发现自己表现不合适的地方，进而加以改正。

2. 优秀培训师个人修养提升第二阶：良好的心态

一名优秀的培训师应具备怎样的心态呢？可以用良好心态五要素来概括（见图 1.3）。第一点是虚心学习。始终怀着学习的心态，不断汲取新的知识，这样才能不断提升自己。第二点是乐观自信。乐观面对生活和工作，相信自己的能力，把这种阳光的心态传递给周围的人，传递给自己的学员。第三点是接纳包容。接纳一切的不完美，接纳所有的好的意见和建议，怀着一颗接纳和包容的心看待不同的学员。第四点是勇于尝试和创新。不断尝试新的方法、新的技巧，挑战未知的领域，创新自己的培训体系，一个勇于尝试和创新的人会发现生活的无数可能。第五点是对突发事件要有一个冷静沉着的态度。遇事不慌乱，理性思考，认真处理，灵活应对。

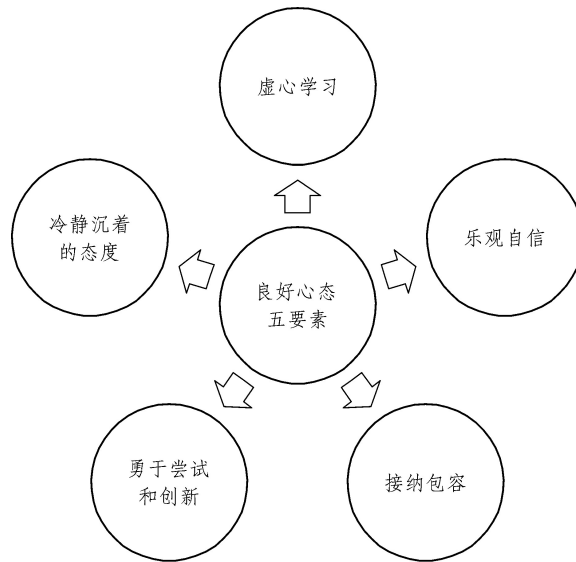


图 1.3 良好心态五要素

3. 优秀培训师个人修养提升第三阶：思想内涵的提升

前两阶中，培训师把培训当成一种培训，去认真地完成和做好培训工作，重在内容的传授。在第三阶中，培训的内容不单单是一种知识和经验的总结，更是一种高度的凝练和提升，加入了诸多的个人思考。培训师把知识理论转化为自己的财富，再运用技巧传达给学员，让枯燥乏味的知识变得生动形象，并且更适合运用到学员身上来。比如说，有的培训师可以从极简单的课件扩展出诸多相关内容，学员不仅听不腻还觉得受用无比。这种“似有形而无形，似无形而有形”的培训体系是培训师个人思想的体现。也许读者会觉得第三阶的境界太高，很难达到。其实，正如一句诗所说的那样，“读书破万卷，下笔如有神”。当培训师学得多了、做得多了、思考得多了、积累的经验丰富了的时候，培训的内涵自然而然地就会有所提高了。

祝你成功修炼满阶，早日成为优秀培训师。

三、培训师的类型

关于培训师类型，目前有很多种分类方式。

（一）依据培训师所具备素养的分类

根据个人素养的不同侧重点，城市轨道交通行业的培训师大致可归纳为讲师型、专业型、卓越型三种类型。

讲师型培训师在所培训的领域内有丰富的专业知识和实践经验，在培训中以内容为主导，更擅长开展课程理论及标准规范类的培训，但不太注重培训氛围及学员需求。这类培训师在培训中可以更多地运用一些培训的技巧，使培训更加生动，更具趣味性。

专业型培训师有丰富的知识和经验，也善于运用培训的技巧，培训时以经验和技能为主导，更擅长实际操作及问题解决类的培训。不足之处在于较少意识到个人魅力在培训中的重要作用，缺少与学员之间的深度交流和探讨。此类培训师可以在平时注意自身良好心态的塑造以及思维能力的锻炼，久而久之便能内化为培训师的个人魅力，并在培训中自然而然地流露出来。

卓越型培训师不仅具有丰富的专业知识和实践经验，能够灵活地运用多种授课技巧，还具有独特的个人魅力，是专业素养与个人素养兼具的优秀培训师。

成为卓越型的培训师是每一位培训师的理想目标，激励着诸多培训师不断进步。

（二）依据培训风格的分类

根据开展培训的不同风格，培训师可以分为思想性为主的教士风格、理论性为主的学院风格、实践性为主的教练风格、演绎性为主的演绎风格四种类型。

教士风格的培训师注重于改变学员的思想和态度，常常用自己的经历和思想打动学员，对于具体知识技能关注得比较少。理论性为主的学院风格的培训师往往以学院派培训师居多，他们在培训时有完整系统的理论架构，能够追根溯源，发人深省。但不足之处是忽视了实践性，培训的可应用性欠缺。实践性为主的教练风格与思想性为主的教士风格刚好相反，他们以实践为主，通过不断地演练和点评来提升学员的实践能力，对于具体的理论知识讲的很少。演绎性为主的演绎风格就好像演员在表演一样，培训的娱乐性和趣味性很强，但也有可能因过于注重形式而缺少内涵，导致培训内容不够深刻。

不同的分类方法各有特点，在不同标准下也略有交叉。同时，多种类型的分类方法也给了培训师可参考的标准。对于培训师而言，要让自己形成一种培训类型或风格并非一朝一夕之功，需要不懈的探索和长久的实践，从各方经验知识中不断学习，不断提高。

四、优秀培训师的技能和技巧

（一）充分的授课准备

不打无准备之仗。要做好一场培训，就要有充分的授课准备。这不仅包括培训内容的准备、精心的课堂设计，还要“备学员”。具体来说，就是用心准备培训内容，精心设计培训方案和细心了解学员需求。

1. 用心准备培训内容

比如给交通线路工进行培训时，就要对交通线路工的相关工作内容有充分的认识，对于工作中可能出现的问题有丰富的经验，当学员提出疑问时，才能够应答如流。这是培训的基础。

2. 精心设计培训方案

培训不只是做好 PPT，讲好内容就可以了。“充分”不仅指在培训前准备好讲课内容，还要有精心的课堂设计。在培训前，全面设计好培训的整体流程和方式，并加以培训技巧的适时运用，培训就会变得生动有趣，如同锦上添花。

3. 细心了解学员需求

优秀的培训师备课不仅会备课程的内容、有巧妙的课堂设计，还要“备学员”。培训的实质就是“以学员为中心”，让学员听懂、学会。培训师在培训前要了解学员的情况，考虑到学员能够接受的范围，不能把个人经验强加到学员的身上，否则自身专业水平再优秀的培训师也很难培训出优秀的学员。

（二）培训技巧的巧妙运用

1. 针对性授课

医生常说：“对症下药”，在培训中的“症”就是学员要掌握的知识和技能。对于培训师来讲也是这样，培训要有针对性。轨道交通行业的知识和技能纷繁复杂，每一具体工种都有许多学问。由于工种的不同，涉及的知识经验也必然有所差别。因此，在培训中就要注意专员专训，这就是培训对象的针对性。

或许这里有人会有疑问，有些培训是面向全体员工的，也有的培训是不同工种员工交叉进行的，难道这样的培训就不能开展了吗？

当然不是，这也就是我们要说的第二点：培训内容要有针对性。

就一场培训而言，根据培训内容的不同，可以分为：提升素养及态度类培训、理论知识类培训、技能操作类培训。不同内容的培训有着不同的目标，对学员有不同要求，也要注意