



# 第二届中国企业内部讲师团队建立与发展调研报告

THE 2<sup>nd</sup> CHINA INTERNAL TRAINER TEAM BUILDING AND DEVELOPMENT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序）



**戴涛**  
财富管理学院副院长  
兴业证券股份有限公司



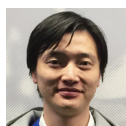
**黄颖**  
培训经理  
TE Connectivity



**蒋鸿昱**  
总经理-培训及发展  
新世界百货中国有限公司



**李晓春**  
人才发展及组织绩效总监  
安利(中国)日用品有限公司



**王飞**  
学习和发展高级经理  
知名体育用品公司



**杨凯**  
教育培训部高级处经理  
中国人寿保险股份有限公司



**叶军**  
总务部人事科人才技能培养系系长  
广汽本田汽车有限公司



**尤志欣**  
波司登领导力学院院长  
波司登国际控股有限公司



**左颖伟**  
高级培训与发展经理, 光明乳业学院副院长  
光明乳业股份有限公司

## 关于作者 | 陈嫣如 [cloris.chen@hrecchina.org](mailto:cloris.chen@hrecchina.org)



陈嫣如现任人力资源智享会（HREC）的调研专员一职，负责第二届中国内部讲师团队建立与发展调研报告。在此次调研项目中担任问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

陈嫣如毕业于上海对外经贸大学，获得人力资源管理（国际人力资源管理方向）本科学位。

### 文中分位值的定义

- + 25 分位值：将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平。
- + 50 分位值：通常代表所有数据中的中等水平。
- + 75 分位值：通常代表所有数据中的较高或偏高水平。

## 前言

在不断加剧的市场竞争环境下，企业需要不断压缩管理成本。因此，要做好员工培训工作，就必须转变思路，充分利用企业内部资源，重视内部培训。此时，建立内部讲师体系，将其打造为内部人才的“永动机”，就成为一个较优的选择。目前，越来越多的企业相较于之前“建立”讲师体系，正逐步关注于如何“完善”内部讲师体系。因此，人力资源智享会于2015年1月至6月进行了第二届内部讲师团队的建立与发展调研，旨在帮助人力资源专业人士发现市场现状和趋势、明晰内部讲师团队建立与发展中的优势和挑战。

本次调研报告从内部讲师团队基本现状、甄选、培养、考核与发展以及激励五大模块深入了解当今企业内部讲师团队的现状，并分为兼职篇与全职篇两个部分。同时，报告中的案例呈现能够为企业提供实际操作方法和思路，解决团队建立和发展中的挑战。

## 目录

### ➤ 第1部分 | 主要发现

### ➤ 第2部分 | 关于本次调研

### ➤ 第3部分 | 数据分析

### ➤ 第4部分 | 我们的建议

### ➤ 第5部分 | 案例启示

#### ➤ 内部讲师团队的基本现状

- 兼职篇
  - ① 基本现状 安利(中国)
  - ② 甄选 TE Connectivity、兴业证券
  - ③ 培养 新世界百货
  - ④ 考核与发展 新世界百货
  - ⑤ 激励 安利(中国)

#### ➤ 标杆数据

- 全职篇 中国人寿

TE

广汽本田

兴业证券

安利

新世界百货

知名体育用品公司

光明乳业

波司登

中国人寿

## 第1部分 | 主要发现

### 1 企业内部兼职讲师覆盖面广，自愿参与度高，有利于扩大团队影响力。

- + 58.4% 的企业对于内部讲师的参与，不设行政级别限制。
- + 内部讲师为自愿参与的企业占九成以上，仅 5.4% 的企业采用“委任员工参与”的形式。
- + 有高管担任内部讲师的企业占参调企业的四成以上，其中 84.3% 的企业为高管自愿担任。

### 2 讲师时间协调是执行过程中的主要挑战，企业仍需积极寻求解决措施。

- + 仍有四成以上企业认为“讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排”是其所面临的主要挑战。
- + 仅有 40.9% 的企业将“具备一定可协调时间”作为内部讲师的甄选条件。
- + 不到两成的企业将“培训课程的时间协调或取消率”作为内部讲师的考核标准。
- + 在与讲师签订服务协议的企业中，时间协调问题所带来的挑战（43.4%）甚至超出“培养体系不完善”（39.4%）。

### 3 讲师甄选阶段的测评较为单一，无法全面考察候选人对应甄选标准的能力要求。

- + 74.7% 的企业主要通过“试讲”对讲师候选人进行测评。
- + 仍有近两成的企业不对讲师候选人进行测评，仅审核书面材料。
- + 仅有三成左右企业通过“面谈或访谈”、“评估中心”等多元化的测评手段对内部讲师候选人进行全面考察。

### 4 讲师培养主要集中在前期，持续性培养手段缺乏，尚未能通过培养有效提升讲师亟需提高的能力。

- + 近半数企业表示“讲师内部培养体系不完善”是其所面临的首要挑战。
- + 目前企业普遍提供“TTT 培训”（83.8%）、“试讲和演练”（63.2%）等培养，且均发生在甄选认证阶段，持续性的“master trainer”、“coach”和“mentor”等方式仅有 10% 左右的企业采用。
- + 48.7% 的企业认为目前所提供的培养方式无法改善讲师亟需提高的能力。

### 5 考核内容较为基础，讲师能力和授课质量尚未通过体系化的考核机制进行把控。

- + 52% 的企业尚未对内部讲师团队进行考核。
- + 在采取考核措施的企业中，超过七成企业通过“学员满意度问卷”和“培训课时数”等指标进行评估，未能真正有效衡量讲师能力和授课质量。
- + 仅有 23.2% 的企业采用“人力资源部随堂听课”的考核方式。
- + 超过八成企业表示兼职讲师的授课责任与自身绩效无关。

### 6 全职形式较少被企业采用，且全职讲师职责与兼职讲师大致相同。

- + 参调企业中，不足三成拥有全职讲师，且全职讲师团队平均人数为 12 人。
- + 全职讲师的主要职责为“授课”与“课程开发”，与兼职讲师无异。
- + 仅有六成左右企业的全职讲师需要负责人才发展或学习项目。



人力资源智享会于2015年1月至6月开展了《第二届中国企业内部讲师团队建立与发展调研》，通过在线问卷和现场渠道，共收集到504份问卷。在去除重复（同企业）、无效以及未完成的问卷后，共保留有效问卷457份。

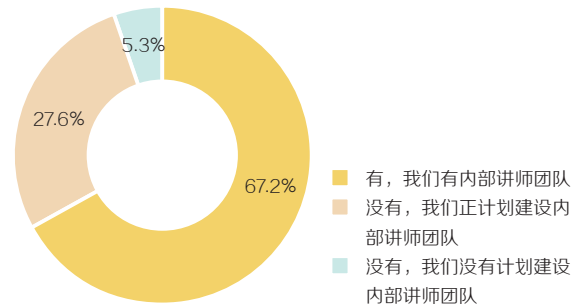
在457家参调企业中，六成以上的企业已经成立内部讲师团队（图表1）。图表2A展示了参与本次调研的企业所处行业以及不同行业中有内部讲师团队的企业数量。除此以外，我们按照企业规模和企业所有权性质将参调企业进行分类，并罗列出其中有内部讲师团队的企业数量，供读者参考（图表2B、图表2C）。

**图表2A** 参调企业所处行业（N=457）

参调企业所处行业	参与数	有内部讲师团队的企业数
汽车及零部件	53	38
机械制造	57	35
消费品（含快消与耐消）	39	27
信息技术，半导体及通讯	28	24
电子电气	27	19
互联网与游戏业	34	18
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	29	18
能源动力	23	18
专业性服务（如法律，广告，咨询，教育，旅游，酒店等）	27	17
零售业与电子商务	20	15
化工与石化	23	14
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械等）	24	13
建筑建材	17	13
运输及物流	13	9
房地产	12	8
多样化生产	11	7
造纸，包装及森林业	6	5
环境科学	5	2
其他	9	7

## 第2部分 | 关于本次调研

**图表1** 参调企业有无内部讲师团队（N=457）



**图表2B** 参调企业在华规模（N=457）

参调企业在华规模	参与数	有内部讲师团队的企业数
100人以下	22	6
100到499人	87	45
500到999人	63	35
1,000到2,499人	77	50
2,500到4,999人	64	48
5,000到9,999人	57	46
10,000人及以上	87	77

**图表2C** 参调企业性质（N=457）

参调企业性质	参与数	有内部讲师团队的企业数
外商独资（包括港资企业）	186	131
中外合资	76	57
国有企业	59	40
中国私营及民营企业	131	74
其他	5	5

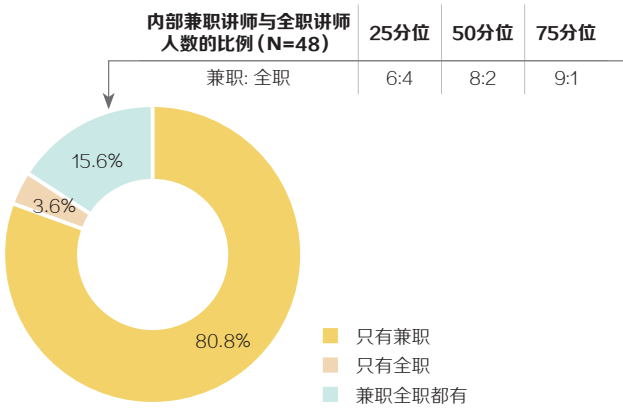
第3部分 | 数据分析

以下调研内容主要针对有内部讲师团队的企业进行的现状分析：

内部讲师团队的基本现状

在 307 家拥有内部讲师团队的参调企业中，80.8% 的企业表示讲师的存在形式为兼职（图表 3），因其形式灵活及成本优势等因素广为企业采用。同时，只有全职讲师的企业占 3.6%，两种形式均有的企业占 15.6%。另外，我们还单独对这部分企业进行了兼职和全职讲师人数比例的统计，供读者们参考。

图表 3 参调企业中内部讲师团队的存在类型（N=307）



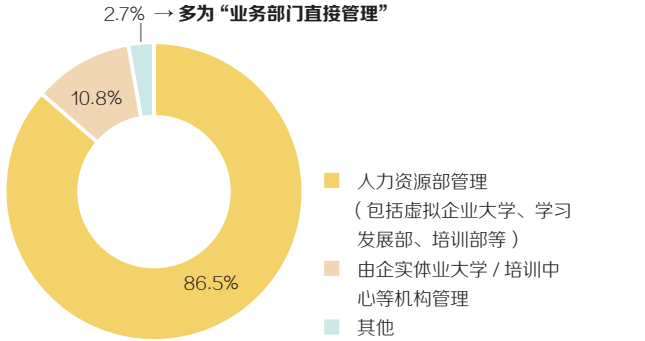
兼职篇：基本现状

我们要求参调者选择内部讲师团队所属的管理部门，图表 4A 显示，八成以上企业由人力资源部或虚拟企业大学、学习发展部、培训部等非独立机构运营，其余则由实体企业大学等机构管理。对于这两种不同的管理“机构”，其在内部讲师团队的培养或激励上并无明显差

异。但值得注意的是，就所面临的主要挑战，由人力资源部管理的内部讲师团队会遇到“讲师时间与本职工作冲突，无法满足人力资源部安排”或是“企业学习分享氛围欠佳”的困难（图表 4B），而这些问题在由实体企业大学管理的内部讲师团队中并不明显，主要原因在于，实体企业大学作为公司直属管辖的学习与发展机构，在业务的支持上具有得天独厚的优势。

图表 5A 显示，公司技术或业务骨干（77.7%）、中高层管理者（73.6%）、人力资源学习发展 / 培训部人员（68.2%）是内部兼职讲师

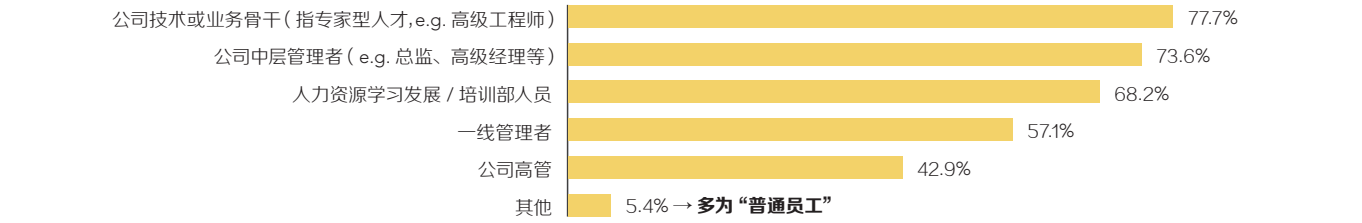
图表 4A 参调企业内部兼职讲师团队所属管理部门（N=296）



图表 4B 参调企业在内部讲师团队管理上所面临的主要挑战

人力资源部管理	比例	实体企业大学管理	比例
培养体系不完善	50%	讲师激励体系不完善	50%
讲师时间与本职工作冲突	46.4%	讲师培养体系不完善	46.9%
讲师激励体系不完善	40.7%	讲师发展体系不完善	43.8%
讲师发展体系不完善	40.7%	讲师考核体系不完善	40.6%
企业学习分享氛围欠佳	35.1%	讲师甄选阶段流程不完善	34.4%

图表 5A 参调企业内部兼职讲师主要担任者（N=296）

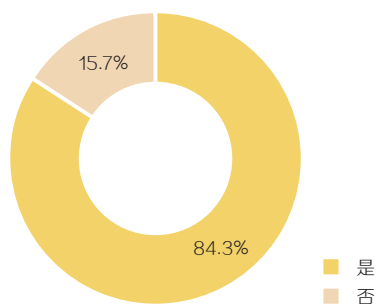


## 无疑，高管的自愿参与使该项目能够自上而下地顺利推动，并且高管示范效应对于企业建立学习型组织、提升分享和学习氛围而言是一针强心剂。

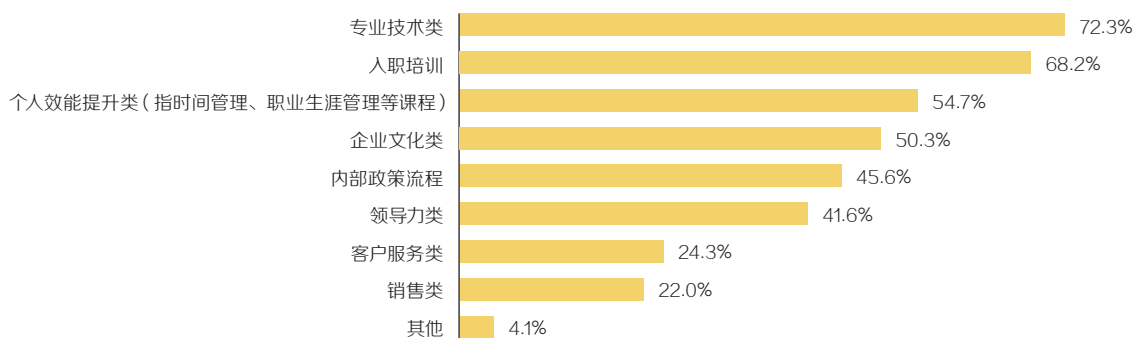
的主要担任者，这一结果与内部兼职讲师所承担的主要课程类型完全对应（图表 6）。

值得注意的是，有高管担任内部讲师的企业未超过半数。然而，高管在内部讲师团队建设的任何一个阶段都起到至关重要的作用：在**建设初期**，需要高管的表率；在**发展阶段**，需要高管引导方向，为全员示范；在**成熟阶段**，需要高管提挈钩玄。同时，放之公司经营的不同阶段，高管亦可利用内部讲师平台达到以下目的：①**公司成立之初**，高管担任讲师可帮助企业文化的推广和企业战略的明确。②**公司平**

图表 5B 参调企业高管担任内部讲师是否属于自愿（N=127）



图表 6 参调企业内部兼职讲师的授课范围（N=296）



**稳运营**，高管担任讲师可传播企业领导力文化；③**公司变革期间**，更需要高管担任讲师指明方向，稳固军心。除此以外，高管的参加也体现了公司对人才培养与发展的重视程度。因此，不论是从内部讲师团队建设的角度，还是从公司经营的角度，人力资源部门都应该引导鼓励高管作为关键人物积极加入到内部讲师团队中。

我们进一步针对有高管参与的企业分析了其参与的自愿度，结果显示 84.3% 的企业表示高管均为自愿参与（图表 5B），无疑，高管的自愿参与使该项目能够自上而下地顺利推动，并且高管示范效应对于企业建立学习型组织、提升分享和学习氛围而言是一针“强心剂”。

**对于高管如何参与内部讲师团队，以及能够为团队建设产生何种效益，我们对此向一些企业进行了深入探讨，读者可参考安利（中国）的案例。**

### 安利（中国）日用品有限公司 案例

安利在内部讲师项目实施当即，公司总裁通过亲自开发课程、亲自授课的形式表示了对该项目的大力支持。与此同时，公司副总裁也都“术业有专攻”，选择各自擅长的领域进行课程设计和授课。

目前公司“高管教练级”讲师主要由副总裁及以上的高级管理者担任，讲授安利核心的“高管教练系列课程”，该系列课程由公司高管自主开发，从课程设计、课件制作到讲授均由高管亲自主导。课程内容分为四大模块：企业文化、企业战略、卓越运营及核心业务。学员对象主要为公司中层管理者。在该系列课程运行较为成熟后，公司建立起“领导力培训体系”，在高管的示范和影响下，总监和高级经理也积极响应，纷纷加入到讲师团队中担任领导力相关课程。由此自上而下层层渗透，运营至今。

\* 完整案例请见报告第五部分——案例启示

另外，我们根据企业规模对于不同担任者占内部讲师团队的比例进行了分别统计，请参考附表。

附表 根据企业规模分类，各企业内部讲师团队中不同的担任者所占比例分布（N= 有效样本量 / 参与数量）

公司高管							
企业规模 所占比例	100人以下 N=2/6	100-499人 N=14/39	500-999人 N=8/33	1000-2499人 N=19/48	2500-4999人 N=24/48	5000-9999人 N=17/46	10000人以上 N=38/76
10%及以下	0	6	6	15	18	13	30
11%-20%	1	4	0	3	5	2	3
21%-30%	0	2	2	0	1	1	4
31%-40%	0	1	0	0	0	0	0
41%-50%	1	0	0	0	0	0	1
51%-60%	0	1	0	0	0	0	0
61%-70%	0	0	0	1	0	0	0
71%-80%	0	0	0	0	0	0	0
81%-90%	0	0	0	0	0	0	0
91%-100%	0	0	0	0	0	0	0

中层管理者							
企业规模 所占比例	100人以下 N=4/6	100-499人 N=25/39	500-999人 N=22/33	1000-2499人 N=31/48	2500-4999人 N=32/48	5000-9999人 N=31/46	10000人以上 N=58/76
10%及以下	0	2	3	9	14	11	23
11%-20%	1	5	2	8	13	8	11
21%-30%	0	6	7	3	0	1	11
31%-40%	0	1	2	4	2	2	6
41%-50%	1	7	2	2	1	1	3
51%-60%	0	2	2	1	0	2	2
61%-70%	0	0	0	1	0	1	2
71%-80%	1	2	2	2	0	3	0
81%-90%	0	0	0	0	1	1	0
91%-100%	1	0	2	1	1	1	0

人力资源学习发展/培训部人员							
企业规模 所占比例	100人以下 N=4/6	100-499人 N=21/39	500-999人 N=19/33	1000-2499人 N=38/48	2500-4999人 N=31/48	5000-9999人 N=27/46	10000人以上 N=51/76
10%及以下	0	5	10	23	17	14	32
11%-20%	4	8	3	5	7	7	12
21%-30%	0	2	2	6	4	3	3
31%-40%	0	0	1	1	1	1	0
41%-50%	0	4	1	2	2	1	3
51%-60%	0	0	0	0	0	0	0
61%-70%	0	1	0	0	0	0	0
71%-80%	0	1	0	1	0	0	1
81%-90%	0	0	0	0	0	0	0
91%-100%	0	0	2	0	0	1	0

一线经理							
企业规模 所占比例	100人以下 N=1/6	100-499人 N=13/39	500-999人 N=16/33	1000-2499人 N=29/48	2500-4999人 N=24/48	5000-9999人 N=27/46	10000人以上 N=46/76
10%及以下	0	4	4	6	4	8	9
11%-20%	1	6	2	9	6	8	20
21%-30%	0	0	6	7	5	3	9
31%-40%	0	1	3	3	3	2	4
41%-50%	0	1	0	2	1	2	2
51%-60%	0	0	0	1	3	0	0
61%-70%	0	1	0	0	0	2	1
71%-80%	0	0	0	0	1	0	1
81%-90%	0	0	1	0	0	2	0
91%-100%	0	0	0	1	1	0	0

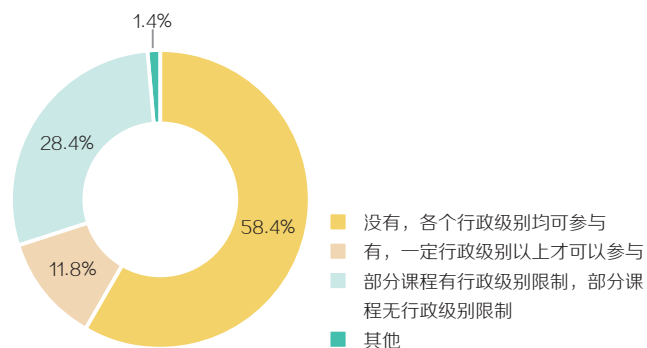
公司技术或业务骨干							
企业规模 所占比例	100人以下 N=5/6	100-499人 N=27/39	500-999人 N=23/33	1000-2499人 N=39/48	2500-4999人 N=41/48	5000-9999人 N=29/46	10000人以上 N=57/61
10%及以下	0	3	3	3	8	6	8
11%-20%	2	4	2	7	3	7	4
21%-30%	0	3	4	6	3	1	7
31%-40%	0	3	3	4	5	1	14
41%-50%	0	5	3	2	10	1	4
51%-60%	0	1	2	4	0	4	5
61%-70%	0	1	1	2	3	2	6
71%-80%	3	2	2	7	6	4	4
81%-90%	0	0	1	4	1	2	3
91%-100%	0	5	2	0	2	1	2

当被问及内部讲师的参与是否有行政级别限制时，近六成企业表示不将行政级别作为讲师的甄选条件，可见讲师的参与已经渗透公司的各个层级。另有四成企业在甄选阶段加入了行政级别要求，这可能与培训课程难易度和受众群体相关，因此公司需要根据这两个因素匹配对应行政级别的讲师（图表7）。

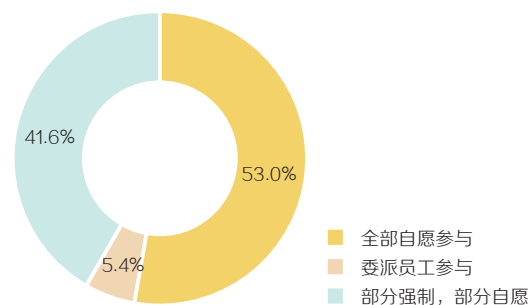
而关于内部兼职讲师参与的自愿程度，图表8显示，53%的企业选择“全部自愿参与”，另有近半数的企业存在“委派员工参与”的

做法。“自愿参与”对于建立一个开放的学习氛围而言，不失为一个优选。而对于“委派员工参与”的做法，一方面，从课程的角度而言，企业中的部分重点课程（如核心技术类课程）只能由指定的相关员工担任授课。另一方面，从内部讲师团队的建立阶段来讲，尚处于建立初期的企业，还未设置详细的讲师甄选流程，主要通过人力资源部向直线经理传达甄选条件，由其委派或推荐符合条件的员工后直接任用。另外，在此阶段，内部讲师团队的影响力也在逐步建设的过程中，亟需一些关键人物起到带头作用，因此由上级委派参与。

图表7 参调企业中内部兼职讲师的参与是否有行政级别限制（N=296）



图表8 参调企业内部兼职讲师参与的自愿度（N=296）

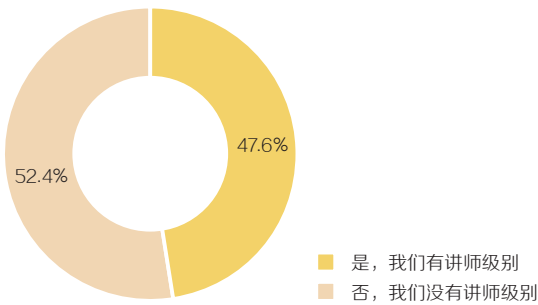


关于“内部讲师级别划分与否”是大家关注度较高的问题，对此的调研结果几乎平分秋色（见图表 9A）。在对参调者进行访问时，选择“有讲师级别”的企业表示：级别的划分是激励内部讲师自我提升的手段之一，通过资质复审和等级晋升，不仅可以提高讲师的授课能力，同时也能作为一种荣誉和精神激励。此外，不同等级的讲师所具备的能力不同，可开展授课的范围及达成的效果也会有所差异。因此，级别的划分能够在一定程度上帮助人力资源专业人士合理、有效地配置讲师。相对应的，选择“没有讲师级别”的企业则认为创造“鼓励分享、强调公平”的氛围是其初衷。但事实上，要进行科学的等级划分是存在挑战的。不少企业简单地采用“授课小时数”等量化指标作为划分依据，这样的做法会有违公平的原则。而如果进行全面的测评后再评定等级，又会带来人力、物力的成本压力。

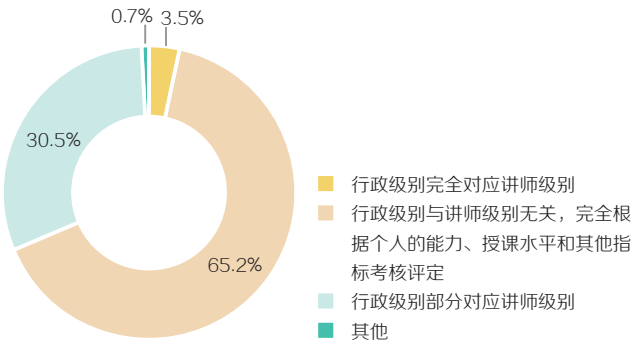
除此之外，我们还对“有讲师级别”的企业追问了其与本职工作行政级别的联系（图表 9B）。可喜的是，六成以上企业表示“行政级别与讲师级别无关，完全根据个人的能力、授课水平和其他指标考核评定”，一定程度上保证了讲师级别制度的公平性和科学性。

图表 10 显示，目前内部兼职讲师的主要职责为“授课”、“各类培训教程的开发”。值得注意的是，“内部分享会的讲授”也逐渐成为了内部讲师的主要职责之一，可见，内部分享会在企业中的运用越来越普遍。**首先，作为培训形式多样化的体现，这种灵活性强的方式更适合在企业内部分享行业动态、新型技术等话题，而非课程体系下的固定课程。其次，企业利用分享会的平台，能够让更多没有参与过正式内部讲师认证的关键员工和部门领导加入到学习与分享的活动当中。最后，对于尚未建立讲师团队的企业，率先采用分享会的形式，可以在促进企业学习氛围养成的同时，将“分享人”的角色逐渐转变为正式的“内部讲师”。**

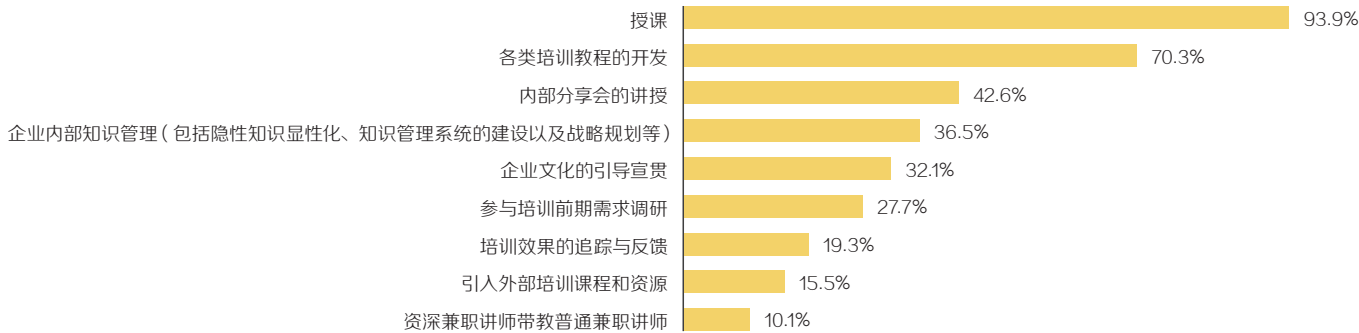
图表 9A 参调企业内部兼职讲师是否设有级别（N=296）



图表 9B 内部讲师级别与本职工作行政级别的联系（N=141）



图表 10 参调企业内部兼职讲师的主要职责（N=296）



## 兼职篇：内部讲师团队的甄选

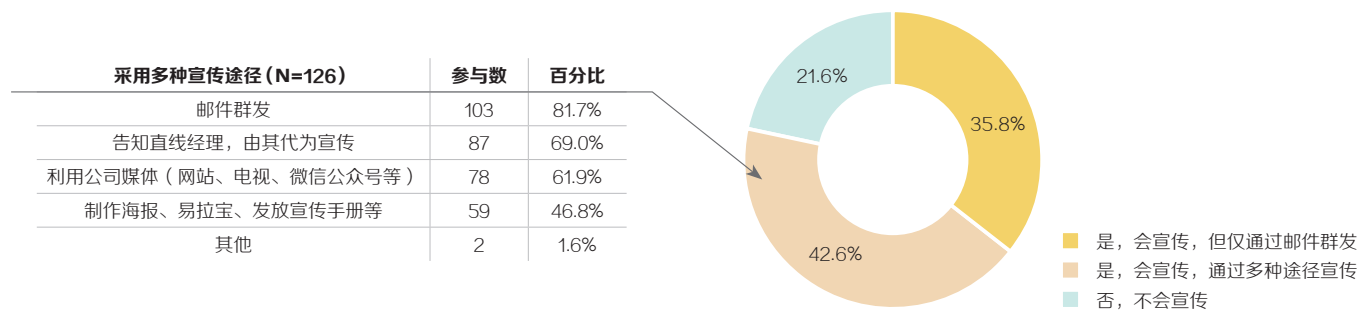
组建内部讲师团队的第一步是从公司内找到一批合适担任讲师的人选。我们从甄选前的宣传入手，大部分企业的宣传手段单一或者不进行宣传，而“通过多种途径宣传”的企业仅有四成。除邮件形式外，其更多的途径则是通过“由直线经理代为宣传”以及“公司媒体（如微信公众号、公司网站等）”等。这类途径普遍具有“渗透范围广”的特点，能够有效保障公司全员关于内部讲师项目的信息对称（图表 11）。尤其是对于那些希望将内部讲师团队作为员工学习和成长平台的企业，更需要通过多样化的宣传手段来提升内部讲师团队在公司中的影响力，让员工了解该项目的同时，带动起参与热情，帮助企业营造学习、分享的氛围。

讲师甄选的指标可归纳为“软技能”与“客观条件”两个角度。从“软技能”出发，主要是与讲师的授课职责相对应的要求。从图表 12A 可见，“良好的口头表达与沟通能力”，“具备一定的逻辑分析思维及概括能力”及“一定的控场及引导能力”是企业在甄选内部讲师时最看重的能力。同时，我们也要求参调者对其所选的能力进行排序，具体的结果可参考图表 12A。

而“客观条件”诸如“专业知识背景与理论功底，了解企业内部实践”、“自愿参与培训工作”和“具备良好岗位绩效或业绩指标”是企业内部对于讲师候选人最为看重的三项资质要求。

值得注意的是，“具备一定可协调的工作时间”这项标准（40.9%，见图表 12B）相较于智享会 2013 年《中国企业内部讲师团队建立与

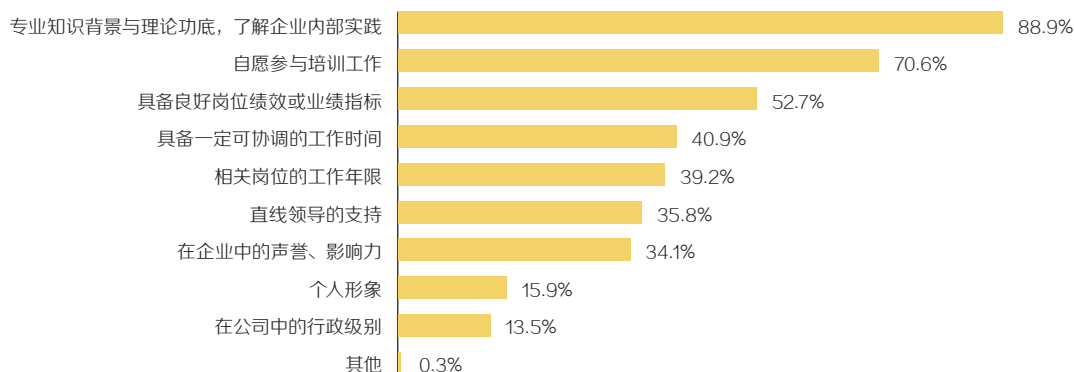
图表 11 参调企业内部兼职讲师在甄选前是否会进行宣传（N=296）



图表 12A 参调企业在甄选内部兼职讲师时看重的能力排序（N=296）

参调企业在甄选内部兼职讲师时看重的能力排序（N=296）	百分比	NO.1	NO.2	NO.3	NO.4	NO.5
具备良好的口头表达与沟通能力	92.6%	51.0%	22.3%	11.8%	5.1%	2.4%
具备一定的逻辑分析思维及概括能力	80.4%	9.8%	28.4%	26.0%	12.5%	3.7%
具有一定的控场及引导能力	76.7%	6.4%	24.7%	24.3%	16.6%	4.7%
编写教材能力	64.9%	13.9%	11.1%	10.5%	14.9%	14.5%
培养他人的能力	64.5%	14.2%	7.1%	11.8%	14.9%	16.6%
其他	7.8%	4.7%	0.7%	1.0%	0.7%	0.7%

图表 12B 除了能力外，参调企业对内部兼职讲师的甄选标准（N=296）



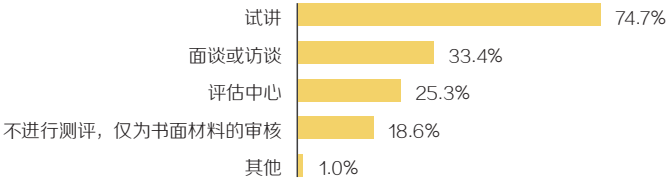
发展调研报告》的结果（13.4%）已有大幅提升。但是尽管如此，“讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排”仍是内部讲师团队建设中的三大主要挑战之一（见图表 21，第 15 页），因此需要有更多的企业有意识地采取措施去解决这项挑战。**企业不妨在甄选的阶段便将“具备一定的可协调工作时间”纳入正式的甄选标准和讲师的工作要求中，继而通过与讲师候选人、候选人直线经理的面谈等方式做到三方知晓与认可，从而最大限度地确认“时间冲突”不会成为将来讲师无法达到工作要求的主要原因。**

图表 13 罗列了内部讲师招募的四种渠道及有效性排序，“部门经理推荐”的方式被认为是最为有效的讲师甄选渠道。不仅因为部门经理对其部门员工的能力和绩效甚为了解，更重要的是，部门经理的推荐一定程度上表示了业务部门对于员工参与内部讲师项目的支持和认可。但需要注意的是，部门经理是否能够准确、充分地理解人力资源部门的甄选标准并且选拔出真正符合标准的人才需要人力资源部门

图表 13 参调企业甄选内部兼职讲师的主要渠道的有效性排序（N=296）

参调企业甄选内部兼职讲师的主要渠道的有效性排序（N=296）	百分比	NO.1	NO.2	NO.3
部门经理推荐	78.0%	39.2%	25.3%	13.5%
自主报名	70.6%	35.1%	27.4%	8.1%
人力资源部直接挑选	66.9%	17.9%	27.0%	22.0%
领导直接任命	29.4%	7.4%	9.1%	12.8%

图表 14 参调企业对内部兼职讲师采取的测评方式（N=296）



图表 15 参调企业是否会与讲师达成协议（N=296）



进行把关与确定的。甄选作为第一步，不仅关系到员工能否顺利通过认证胜任讲师的岗位，同时也会影响到讲师后续能力培养的有效性。因此，人力资源部需要与部门经理就甄选标准进行充分沟通和说明，确保双方对甄选条件的理解完全一致。

我们罗列了四种在甄选环节可能采用的测评方式。图表 14 显示，“试讲”是目前采用最多的方式，而“面谈或访谈”、“评估中心”等形式仅有三成左右企业采用，更有近两成企业不对讲师进行测评。“试讲”固然能直观地考察讲师的语言表达能力和演讲能力等，但是诸如积极性、参与动机、今后的时间协调问题等仍然需要通过“面谈或访谈”的形式得到反馈。另外，从先前的调研结果来看，部分企业将“课程开发”作为讲师的主要职责，那么与其所对应的潜质（例如知识转化的能力、归纳总结能力、专业知识等），企业则更需利用多种科学测评方式来考察。所以，为了选拔出具有内部讲师素质和潜力且有主动意愿的候选人，企业有必要通过多元化的测评方式进行甄选。

我们就企业在甄选阶段是否“签订讲师协议”进行了调研。三成以上企业表示会通过书面协议的形式与讲师或其直线经理约定，另有 36.2% 的企业主要采用口头约定的形式（图表 15）。但值得注意的是，进一步数据分析发现，在与讲师签订服务协议的企业中，时间协调问题所带来的挑战（43.4%）甚至超出“培养体系不完善”（39.4%）。由此可见，普遍的问题在于，企业目前所签订的讲师协议往往只是流于形式，并没有达到约束的作用。因此，**无论采用何种方式，人力资源部门的主要目的是：① 讲师本人、人力资源部、讲师直线经理三方明确讲师的**

**职责和要求。② 能够通过一定方式保证讲师在授课时间上尽可能满足人力资源部安排，避免频繁调换时间所带来的不便。**

此处我们特别向采取签订协议方法的企业做了深入了解，读者可详见 TE Connectivity 的案例。

### TE Connectivity 案例

TE 通过与讲师及业务部门签订协议的形式，有效避免了将来可能发生的授课时间频繁调整或讲师职责无法保证完成等问题。

#### ODL 部门与业务部门

在候选人通过面试环节后，人力资源部门与候选人的直线经理双方通过签订协议的形式以确保该候选人所在部门对其担任内部讲师的许可与支持。

#### ODL 部门与讲师

在讲师获得认证后，根据培训需求和计划，ODL 部门与讲师之间需以“一纸合约”的形式来约定讲师的后续服务。合约主要从如下维度展开：① 明确讲师工作要求 ② 约定讲师授课费及支付方式 ③ 讲师管理条款 ④ 明确讲师对公司知识产权的保密义务 ⑤ 讲师协议解除规则。

其中，讲师工作要求明确界定了讲师职责，包括：① 学员对讲师授课反馈评估分须达到一定标准。② 讲师能按照年初与ODL 部门确认的年度授课时间表，不得随意更换时间，准时完成授课。③ 培训讲师能提前到达培训教室，进行准备工作。④ 为保证课程的质量和相关性，授课之前，讲师需充分了解学员需求、学员情况等，并进行相应的调整。⑤ 培训后一周内，讲师与ODL 部门对课程进行总结、评估，并制定课程改进方案，以提升课程质量。

ODL 部门：Organization Development & Learning Department

**\* 完整案例请见报告第五部分——案例启示**

在内部讲师团队的甄选中，我们通过案例采访了解到，已有不少企业正积极尝试将内部讲师的招募和选拔流程与移动互联网时代下的新方式相结合，并且达到了理想效果。如兴业证券，利用“线上、线下”的双重渠道，实施内部讲师的甄选与认证流程，大大提高了项目的趣味性和参与度。

## 兴业证券案例

### 内部讲师的甄选流程

兴证财富管理学院（以下简称“学院”）在选拔内部讲师时的首要准则为“第一考量个人意愿”，因此采取自愿报名的形式招募讲师。近年来，为了更有效地鼓励员工积极参与，同时结合移动互联网时代学习方式的变化，学院在甄选流程的设置和形式上做出了较大改变：由以前“预先设置条件，让符合要求的员工自主报名”改为“不预设门槛，将甄选条件融入至闯关活动”。另外，学院也希望员工能通过参与讲师的招募活动有所学习和收获，因而采取更为自由开放的形式：甄选方式从线下的报名表填写、主管推荐、候选人面试与筛选转变为线上报名、学习与闯关。具体流程如下：

#### • 海选——涨知识、玩闯关、赚积分

学院首先在微信公众号上发布内部讲师招募信息，接受员工报名。报名的员工即成为“参赛者”，加入“闯关积分”活动。同时公司在移动学习 APP 上发布一系列有关培训、演讲的基础知识和基本技能供参赛者学习，同时体验微课程。另外，学院将知识点设置为一道道“关卡”，参赛者答题获取积分。该积分采用累计制，保持到参赛者进入决赛环节。

#### • 初赛——脱口秀、亮点、由你定

第二阶段，参赛者上传自己时长一分钟的“脱口秀”，不限主

题，展现自身能力即可。学院从内容（表达的逻辑性和结构）与形式（参赛者可以为自己的脱口秀配图或通过小故事的形式呈现）两个维度进行打分。

#### • 复赛——商务表达、授课实录、拼的不止是颜值

该阶段，参赛者需要提交一段 3—5 分钟的视频录像，内容为其面对公众场合的演讲或培训，主题不限，同样要求展现出其各方面水平。在视频结束后，需要该参赛者的直线经理为其录制一分钟的推荐视频（内容可以是对该员工的介绍、评价，或者对员工的期待等），以示对该员工参与讲师项目的支持。相较于初赛一分钟的“脱口秀”，复赛的试讲录像可以更全方位的考察参赛者的演讲能力。

#### • 训练营——魔鬼训练、综合提升

通过复赛后，积分达到一定额度的参赛者即可入围参加现场面授课程。学院以“示范+试讲”的形式对参赛者进行深入的训练和考核。其中的“示范”是指：由学院的金星计划项目负责人员为参赛者教学，整个形式会有别于传统的讲授，更为注重体验与感悟。因此，学院并不会明确界定“项目负责人是老师，参赛者是学员”，而是营造一种相互学习、探讨的氛围。由于学员的逻辑表达大多比较出色，主要欠缺的还是在对教学形式的设计和把握上，因此在这个环节中，更多强调体验多样化的授课方式（如案例研讨、游戏或传统讲授等），继而相互探讨和尝试，共同总结出最优化的方案来开展培训。

由于一部分培训内容已嵌入线上活动，因此面授环节可由原先的 4—5 天缩短为 3 天。

#### • 决赛——实践 PK、正式聘任

在完成如上环节后，参赛者已转变为“讲师”角色，他们回到自己的工作岗位后则需对自己所擅长的领域进行教学。学院会观察其半年内的授课表现，主要从教学次数和学员反馈两个维度进行考量。由于学院不对其授课的话题进行规定，因此，讲师根据自己的业务专长，自行设计课件、课后练习和试题等，由学院提供一些咨询建议（如课程内容与结构设计、教学形式、以及一些工具和模板等）。

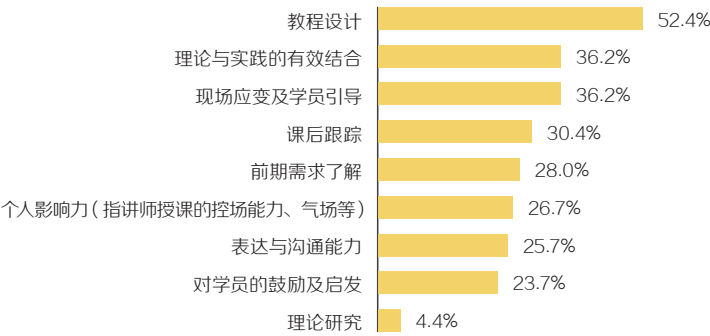
**\* 完整案例请见报告第五部分——案例启示**

兼职篇：内部讲师团队的培养

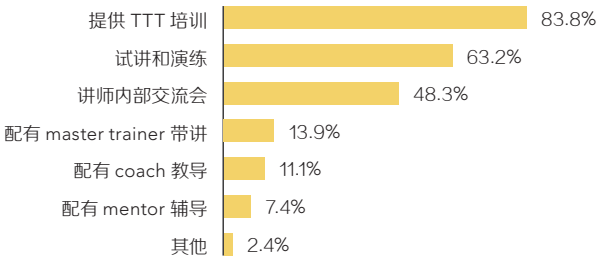
我们对内部讲师目前亟需提高的能力进行了调研。据图表 16A 所示，“教程设计”、“理论与实践的有效结合”、“现场应变及学员引导”是内部讲师目前所亟需提高的能力。由于讲师具备的能力应根据其所需履行的职责来制定，因此对应先前图表 10 的调研结果（内部兼职讲师主要承担的两项职责为“授课”（93.9%）及“培训教程的开发”（70.3%））可以发现，目前这些内部讲师亟需提高的能力均反映出其在履行职责过程中遇到的挑战：对于需要开发课程的讲师，缺乏“理论与实践结合”的能力，难以将知识转化为可被教学的内容，加之“教程设计”这样专业的知识不足，导致其在开发课程中产生问题。而在实际授课中，由于经验和技巧的缺乏，使得无法有效地进行“现场应变及学员引导”。

值得思考的是，仍有近半数企业认为，目前所提供的培养未能有效提升讲师亟需提高的能力（图表 16C）。而图表 16B 显示，目前企业普遍提供的是“TTT 培训”和“试讲、演练”等发生在选拔和认证阶段的培养，能够促成从“员工”到“讲师”的角色转变。然而随着经验的积累和职责的丰富，“教程开发”、“现场应变”等该阶段最需具备的能力是需要通过持续性的培养来练成的。master trainer、教练、导师等持续性强、针对性高的方式并未得到广泛采纳，仅 10% 左右的企业提供了这些培养。另外，在提供 TTT 培训的企业中，据访谈了解到，仅有少部分会提供“进阶 TTT”等培训课程来为讲师补充课程开发的知识。**我们需要注意的是，对讲师的培养除了在认证的阶段以外，如何让讲师能够不断自我成长和提升，需要企业在各个阶段为其提供针对性的培养。我们也在对部分企业的采访中发现了优秀实践，具体请参考新世界百货案例。**

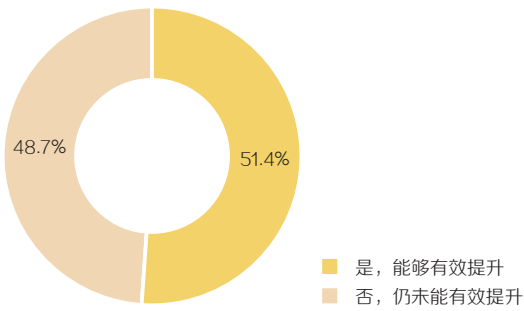
图表 16A 参调企业内部兼职讲师目前最亟需提高的能力（N=296）



图表 16B 参调企业目前对内部兼职讲师团队提供的培养（N=296）



图表 16C 参调企业目前提供的培养方式与目前亟需提高的能力的匹配程度（N=296）



新世界百货案例

前期培养：

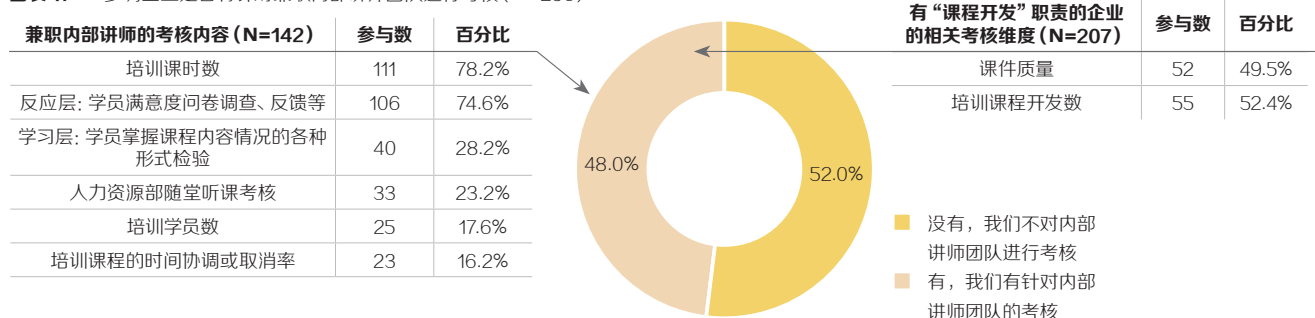
- ① 内部导师（即内部讲师）候选人通过 1-2 天的 TTT 培训，掌握演讲技巧等基础导师技能。此阶段结束时就会进行第一轮考核，若不通过，则无法进入下一环节。
- ② 导师候选人根据其职能（指市场、营运等）和职级承担不同课程，并进入为期 5-20 天的脱产式课程 TTT 训练。该阶段由“课程示范学习”、“课程内容和教学手段学习”、“课程讲授考核”和“实地辅导”等环节组成，根据每个环节成绩的综合评定来决定该候选人是否获得培训师资格认证。

- 示范学习、课程内容和教学手段的学习：学院为每一门课程制作了一套标准“课程包”，其中包括导师手册、课件、学员手册、课后附件等材料，并且导师手册中将课程内容详细分解为数百个步骤，每个步骤配有相关的教学方法和授课姿势等。因而在此环节，导师通过观摩资深培训师的授课并研习教材等方式充分理解并掌握该门课程的内容及讲授要领。
- 课程讲授考核和实地辅导：在整个导师认证的过程中，为把控导师的“品质”，考核占据其中的 50%。首先，在对课程研习完毕后，导师候选人需要经过一轮试讲，以检验前期的学习成果。继而再通过“实地辅导”（即面对真实的学员进行授课），评估其在比模拟试讲时更复杂的环境下的整体反应（包括讲授内容和技巧等）。

后期培养：

导师团队于新百而言是宝贵的财富，因而学院同样致力于其后续的培养和发展，帮助其个人能力得到充分提升。例如，对于资深培训师，公司提供其参与国际认证课程的培训机会，为其开拓视野。对于培训师和培训员，公司会及时更新课程内容、案例等使其保持新鲜感的同时积累更多的经验和知识。对于首席导师的课程开发技巧的培养，学院更多是通过以课程命题成立项目组，定期开展项目组 WORKSHOP 进行课程研发的推动。

\* 完整案例请见报告第五部分——案例启示

**图表 17** 参调企业是否有针对兼职内部讲师团队进行考核 (N=296)

## 兼职篇：内部讲师的考核与发展

在询问参调企业是否对内部讲师进行考核时, 仍有半数以上企业不对内部讲师团队进行考核 (见图表 17)。作为衡量授课质量和评估讲师工作的重要方式, 考核是不容忽视的。

针对考核内容, 我们将其归纳为针对讲师授课“量”的硬性指标以及针对授课“质”的软性指标。对于已对讲师团队进行考核的企业, 考核维度仍集中在“反应层”及一些硬性指标, 例如完成人力资源部安排的年度授课数等, 通过这些指标能够考察讲师工作的完成情况。但值得注意的是, 目前有 78.2% 的企业考核“培训课时数”, 但仅有 16.2% 的企业考核“培训课程的时间协调或取消率”。需要进一步思考的是, 讲师课时数的达成是否存在因时间冲突而需要人力资源部协调或取消的情况。为了明晰这一问题, **企业可将这两个指标结合考察, 促使讲师尽可能按照安排授课。由其对于通过“讲师协议”来约束讲师服务的企业, 这更是一个考察协议有效性的方式。**

而针对授课质量和讲师能力, 则需要通过“人力资源部随堂听课”等的考核方式进行检验, 这样能够有效发现讲师的能力缺失以及有待提高之处。

**最后, 企业应将该结果反馈至讲师、采取后续的弥补和提升措施。我们就内部讲师的考核方式与企业进行了深入的交流和采访, 更为具体的实践内容, 可参考新世界百货的案例。**

## 新世界百货案例

新世界百货管理学院 (以下简称“学院”) 每年对于内部导师的教学情况及授课质量进行考评。

### 教学情况：

学院每年将对所有内部导师的教学情况进行考评。考评内容为全年授课总课时量及所有培训课程平均课程满意度。学院每年将对内部导师进行评级, 根据课时量及满意度对优秀的内部导师授予五星、四星及三星等荣誉称号。

### 授课质量：

学院对于内部导师的授课质量采取深入到行为层的“三级品质监控”, 并且该体制渗透到 70% 以上的课程考察中。

**阶段一：学员反应** 学院首先采用不记名式的课后反馈问卷考察学员对讲师授课的评价。

**阶段二：学习的效果** 学员接受培训后需要参加相应的考核 (主要为课程内容现场测试), 若不合格需要进行补训。若该门课程 50% 以上的学员都未能通过考核, 则会对导师进行追溯 (总部将依据考核结果针对培训师授课光盘进行一对一现场或电话辅导)。

**阶段三：行为改变** 学院根据不同课程设计了不同的行为监督系统。例如《谈判技巧》课程, 学院采取“比赛对抗”形式: 即在学习完毕后, 邀请品牌供应商与学员进行模拟仿真谈判, 并由专业评委打分和点评。另外, 学院会通过计算销售额的同 / 环比增长率来考察培训课程的成效。对于一些较难衡量的课程, 则采取要求学员写出行动计划并由其直线经理监督行动结果的方式考核。

另外, 内部导师的资格并非永久的, 若讲师 2-3 年没有讲授过课程, 学院会要求其录制一段讲课视频, 考察其是否仍然具备导师资格。

**\* 完整案例请见报告第五部分——案例启示**

除内部讲师的培养体系外，我们还对其发展的情况进行调研。首先，在“内部讲师的授课是否关联自身绩效”的问题上，仅有 13.5% 企业表示有关联（图表 18），并且平均在绩效中的占比为 13.7%。其次，在内部讲师与职业发展挂钩方面，近五成企业会采取“担任内部讲师可获得优先晋升的机会”或用制度规定（即担任讲师成为晋升的前提）。

我们通过与参调者的访谈了解到，由于内部讲师是员工额外承担的任务，多数企业不将其纳入员工自身绩效的考核指标。而选择与自身绩效相关联的企业，可能的情况是：① 培养下属是其重要的职责。② 一部分关键岗位员工必须负责传授企业核心（技术）知识。

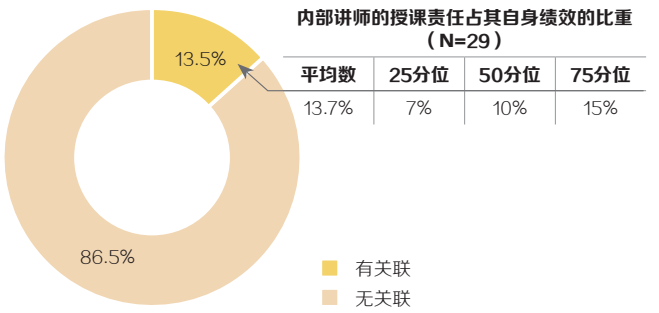
而对于“是否与自身职业发展相关”的问题，有半数以上企业表示，内部讲师的授课责任与其自身职业发展无关（图表 19）。在我们的访谈中了解到，采取“有关联”的做法的企业，往往将员工担任内部讲师作为其晋升的“加分项”。

兼职篇：内部讲师的激励

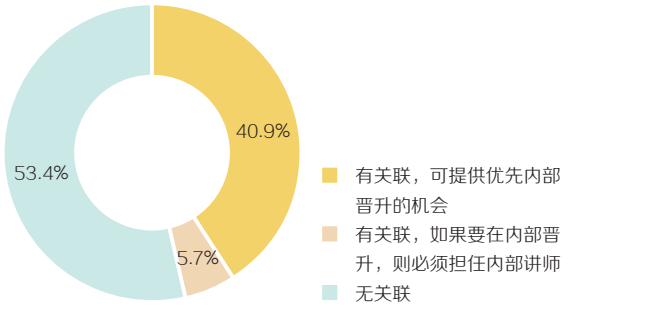
在内部讲师的激励上，近八成企业已为内部讲师建立了专门的激励机制，其中激励手段以“发放授课费”、“发放证书、贺卡奖状”及“年度评选颁奖”为主（图表 20），与智享会 2013 年《中国内部讲师团队建立与发展调研》的结果大致相当。

在我们的采访中发现，企业对于内部讲师的激励和培养往往是紧密结合的。读者可参考安利（中国）的案例，了解具体实践。

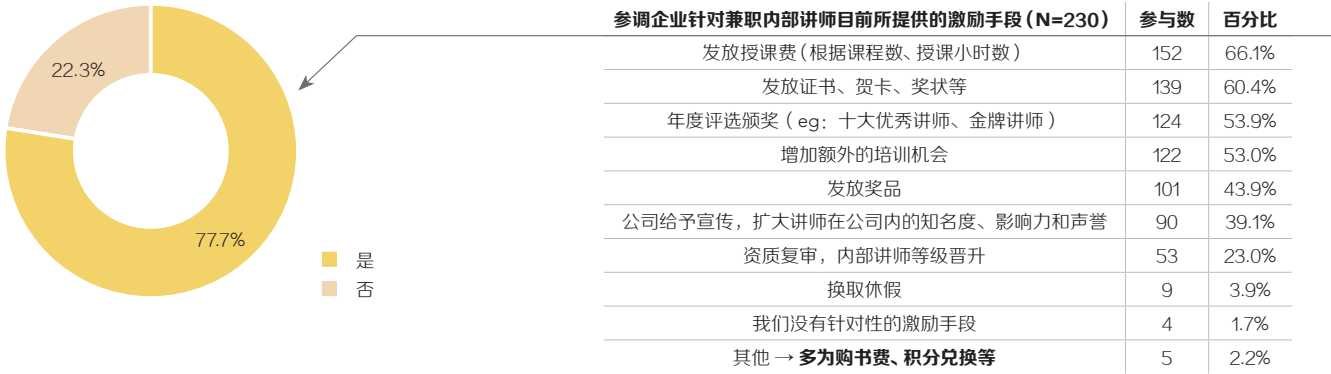
图表 18 参调企业内部兼职讲师的授课责任是否关联其自身绩效（KPI）（N=296）



图表 19 对内部兼职讲师的责任授课是否关联其自身职业发展（N=296）



图表 20 参调企业针对内部兼职讲师是否设有激励机制（N=296）





## 安利（中国）日用品有限公司案例

### 内训师的培养与激励

安利对于内训师采用了丰富的激励和培养的手段，并且两者是紧密结合的。

① 建立“讲师微信群”：安利希望营造出主动分享和学习的氛围，因而相较于正式和固定的讲师分享会，她们选择了更为灵活的“线上讲师群”的方式。在这个平台上，无论是备课期间的疑问还是上完课后的所思所想，又或者是发现了新的学习资料等都可以及时、自由地分享。并且这样一个平台中不仅包括现有讲师，还存在一些“潜在客户”（指主要业务单元的负责人，管理层人员，外部顾问），他们可以了解到讲师团体的工作内容和进度。因此，“讲师群”的形式不仅能帮助讲师知识和经验的提升，更拉近了讲师之间的距离，提升了讲师的个人影响力。当然，线下活动也很丰富：利用非工作时间，邀请外部顾问为讲师带来形式和话题多样的讲师专属分享会，内部称为“Coffee-break Learning”，让讲师更有归属感。

② 对讲师的宣传：公司对于一年中授课次数较多的讲师，会通过各种途径对其进行宣传，例如公司内部网页、培训公告等，甚至讲师的影响力会随着内训师项目在美国总部的推广得到提升。另外，公司员工可以通过每月的“培训公告”自主选择报名参加培训课程，因而讲师团队中也不乏受员工喜爱的“人气讲师”。各种宣传手段使得讲师的使命感以及在公司中的知名度大大提高。

③ 晋升参考：由于讲师本身经过内部讲师的锻炼后，各方面能力更得到了进一步发展。当企业内部有晋升机会时，讲师经历则成为了一项加分项。

④ 内外部学习机会：对于内训师，公司会优先提供给他们参加外部培训的机会。除此以外，内训师们在工作有余力的情况下，可以选择加入企业内部的其他人才发展项目（如全球领导力发展项目，轮岗，跨地域项目管理等），得到更全面的培养和提升。

**\* 完整案例请见报告第五部分——案例启示**

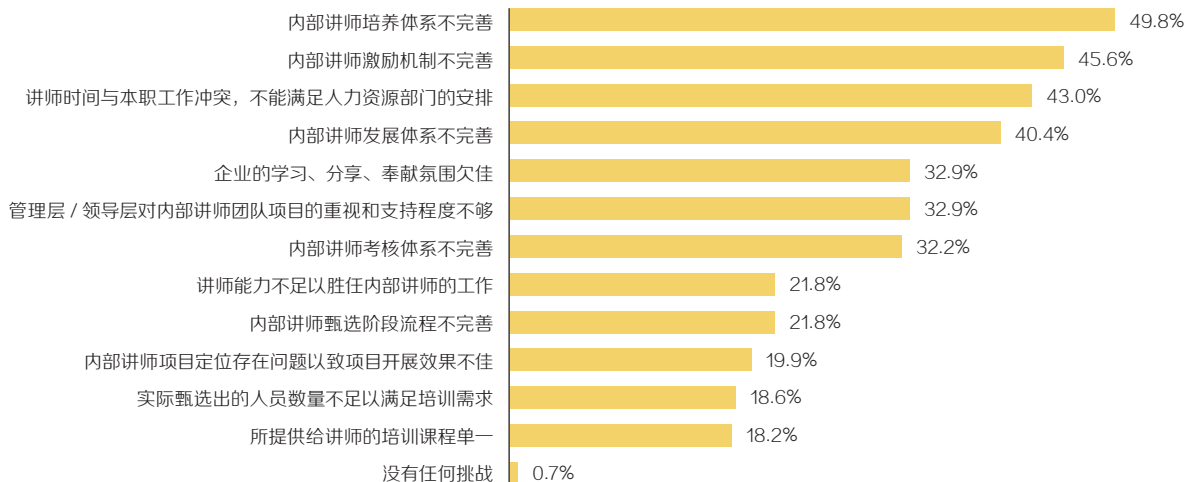
最后，我们询问了参调企业在整个内部讲师团队建设过程中遇到的主要挑战。“培养体系不完善”、“激励机制不完善”及“讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排”成为三大挑战（图表 21）。

首先，对于“培养体系不完善”，我们在访谈过程中了解到，培养体系的不完善并不仅仅是提供给讲师的培训课程单一，而是关联到前期甄选、后期考核等诸多环节。例如甄选时因为标准、渠道或是方

式的问题，使得甄选出的员工并不完全具备讲师的潜质，而后续又因为考核的缺失或不完善，使得企业无法及时发现讲师能力不足，或者在发现了不足后，又是否提供了针对的改善性培养。这一系列的问题致使企业产生了“培养体系不完善”的挑战。

同样，论及“激励机制”，虽已有近八成企业为讲师团队建立了激励机制，但让人困惑的是这些基础的激励措施实施效果不佳，致使参调者将其归咎于“激励机制”的不完善的原因。事实上，企业相较于

**图表 21** 参调企业内部讲师团队管理方面面临最大三项挑战（N=307）



不断追求激励手段的多样化,更重要的是去思考这些措施是否能够“对症下药”。这需要企业在前期仔细了解员工担任内部讲师的动机和需求后再设计激励方案。

“讲师时间与本职工作冲突,不能满足人力资源部门的安排”似乎是内部讲师团队管理者一直以来为之苦恼的问题。内部讲师是员工的额外任务,时间冲突带来的挑战则随之而来。为了有效地避免由此产生的影响,企业在前期需要人力资源部与业务部门(特别是直线经理)充分沟通,取得认可,并将一定的时间要求纳入甄选标准;在后期,同样需要将此纳入考核标准,起到约束讲师的作用。

标杆数据

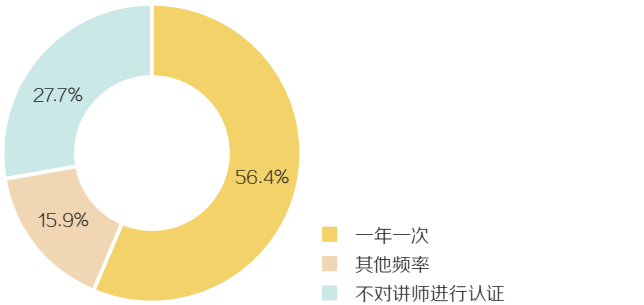
参调企业内部兼职讲师团队的人数 (N=296)

不同规模企业中 内部兼职讲师的人数	平均数	25分位	50分位	75分位
100人以下 (N=6)	7	4	5	10
100到499人 (N=39)	11	5	10	12
500到999人 (N=33)	17	5	10	12
1,000到2,499人 (N=48)	33	15	20	35
2,500到4,999人 (N=48)	50	20	35	60
5,000到9,999人 (N=46)	67	15	50	100
10,000人及以上 (N=76)	281	30	80	190

内部兼职讲师上年度人均需完成的计划培训小时数与完成率

	平均数	25分位	50分位	75分位
兼职讲师计划培训小时数 (N=178)	38.7	8	17	40
兼职讲师计划完成率 (N=173)	86%	80%	90%	100%

参调企业内部兼职讲师认证频率 (N=296)

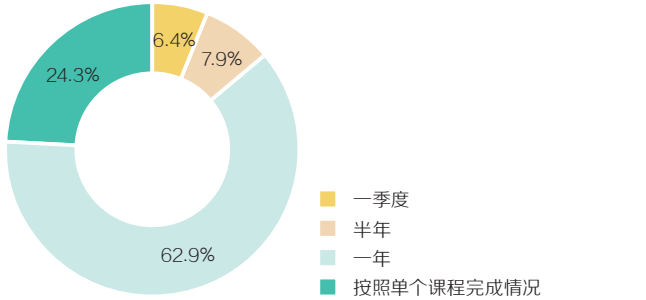


企业相较于不断追求激励手段的多样化,更重要的是去思考这些措施是否能够“对症下药”。这需要企业在前期仔细了解员工担任内部讲师的动机和需求后再设计激励方案。

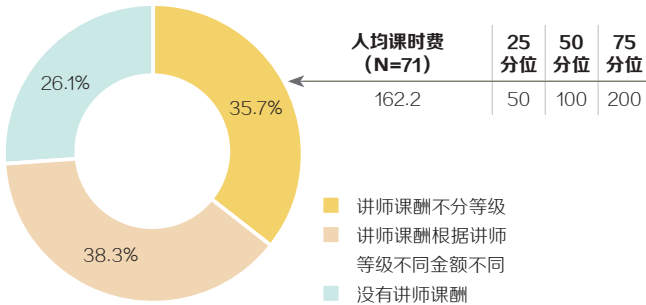
参调企业内部兼职讲师的平均任职期 (N=185 单位: 年)

平均数	25分位	50分位	75分位
2.5	2	2	3

参调企业内部兼职讲师认证频率 (N=296)



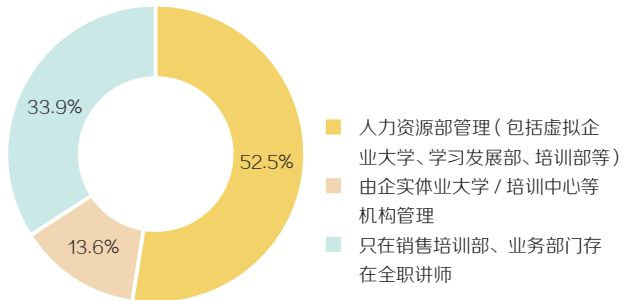
参调企业内部兼职讲师人均每小时课酬 (N=230 单位: 元)



## 全职篇

我们同时对拥有全职讲师团队的企业进行了相关问题的调研。由于企业全职讲师拥有率较低（19.2%），因此以下调研结果仅进行数据图表的呈现，不做具体分析，供读者参考：

图表 22 参调企业内部全职讲师团队属于管理部门（N=59）



以下调研数据仅针对由人力资源部或实体企业大学所管理的内部讲师团队：

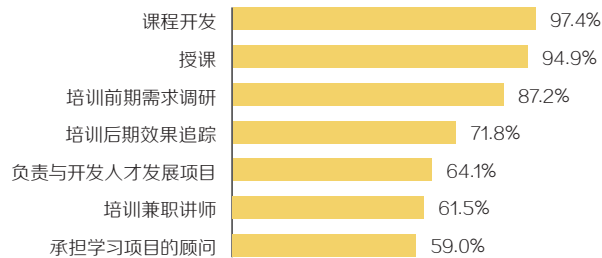
图表 23 参调企业内部全职讲师的人数（N=37）

平均数	25分位	50分位	75分位
12	2	4	10

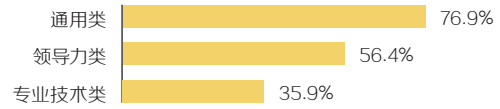
图表 24 参调企业内部全职讲师上年度人均需完成的计划培训课天数（N=27）

平均数	25分位	50分位	75分位
58	22	50	85

图表 25 参调企业内部全职讲师的职责（N=39）



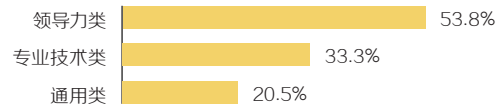
图表 26A 参调企业内部全职讲师承担的课程类别（N=37）



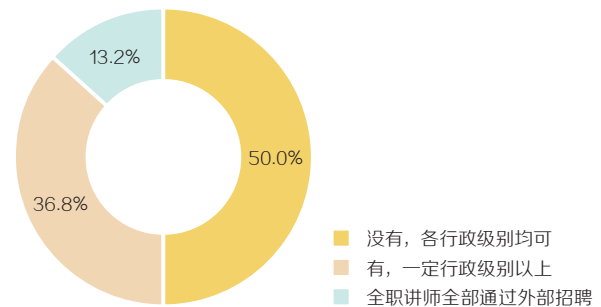
图表 26B 全职讲师的招聘来源是企业内部的讲师所承担的课程（N=37）



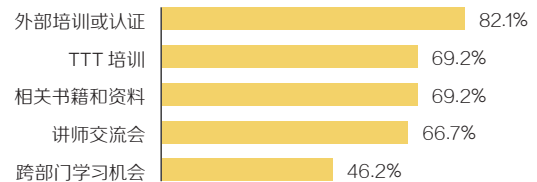
图表 26C 全职讲师的招聘来源是企业外部的讲师所承担的课程（N=37）



图表 27 参调企业内部甄选全职讲师的条件是否有行政级别限制（N=38）



图表 28 参调企业目前对内部全职讲师团队提供的培养（N=38）



对于企业全职讲师的管理，我们采访了中国人寿，读者可参考其具体案例。

 中国人寿案例

专职讲师团队的管理

中国人寿保险股份有限公司统一建立《专职讲师管理办法》，将讲师职级划分为预备讲师、助理讲师、讲师及高级讲师四个职级。其中，讲师和高级讲师的资格管理由公司总部实施，预备讲师和助理讲师资格管理大体由各省级分公司实施或总部授权分公司实施。

❶ 专职讲师的职责

- ❶ 承担培训授课任务：在总公司统一建立的销售类、专业类、师范类及管理类的课程中承担各级各类培训授课任务。
- ❷ 培训班组织与管理：承担各级公司各类培训班的组织管理、评估及反馈工作。
- ❸ 参与教材、课件的开发、编订工作。
- ❹ 参与市场实践和教学调研活动，撰写调研报告。

❷ 专职讲师的来源

专职讲师的招聘分为内部招聘和外部招聘。

❶ 公司内部

内部讲师招聘，除要满足公司人力资源部对员工的基本要求外，还要充分考察人员的综合素质与能力，比如：基层经验、授课能力、公文技能等。同时，还要满足任兼职讲师两年的必要条件，以保证师资队伍的实践能力。内部招聘人员按照员工转岗执行，未获得专职讲师任职资格前主要承担助教等工作，获得任职资格后方可聘任为专职讲师。

❷ 公司外部

公司每年定期通过社会招聘的形式补充讲师队伍的新鲜血液。由拟招聘的分公司人力资源部和教育培训部门按照公司相关员工招聘规定共同组织实施；外部招聘人员需经过六个月的试用、助教和基层学习。同样，获得专职讲师任职资格后方可聘任为专职讲师。

❸ 专职讲师的绩效考核

绩效考核主要从如下五个维度展开：

- ❶ 授课情况：公司从数量和质量两方面对其授课情况进行考核。数量：授课小时数、学员反馈分等量化指标；质量：根据不同授课对象及课程内容，采取多维度教学质量评估的方法来不断提高培训效果。例如：在反应层面的评估上，设定学员评价指标，通过电子扫描枪将评估分数进入培训管理系统，从而进行量化分析；在学习层面的评估中，根据不同培训内容设定了各种线上、线下的考试，

通过系统来进行分析统计；在行为层面的评估中，针对销售人员，尤其是新人及主管系类，设定各种短、中、长期的 KPI 指标，并通过培训过程和市场实作等多种方式来观察、改变学员的行为。目前，公司教育培训部门正在积极探索有效路径，将培训成果能够显性化与实践化，更好地为销售一线部门提供优良的培训产品及服务。

- ❷ 培训组织管理：主要评估具体的培训组织和运营情况。

- ❸ 课程研发：对于自主研发课件超过一定课时数并且被公司采纳的课程，以及参与到总公司课程研发或下至省级公司协助课程研发的讲师，均可获得绩效加分。

- ❹ 基层支援：帮助基层解决实际业务问题，撰写调研报告等工作的参与。

- ❺ 日常管理：例如出勤等。

值得一提的是，专职讲师的职级越高，其能否有效组织课程研发或提升培训质量方面的职责越会受到关注。另外，公司鼓励高级职讲师带教新人讲师，形成师徒制。

❹ 专职讲师的职业发展与培养

- ❶ 除常规专业通道的职级晋升（即内部专职讲师体系）外，公司同样鼓励专职讲师有更多样化的发展路径。员工在担任讲师期间，其自身各方面能力均得到大幅度的提升。因此，在授课过程中也较容易获得业务部门“青睐”，由此成功转型为管理者。

- ❷ 为帮助专职讲师提升专业能力，公司为其设计了侧重于教学技术提升的培养方案。总公司每年研发并主推一套全新教学技术，通过学习会、分享会并搭配切实的行动学习项目等方式帮助专职讲师熟练掌握和运用先进教学技术，提升教学成效。

- ❸ 根据渠道业务发展与队伍建设需求，2014 年总公司教育培训部自主研发了经验萃取技术。经验萃取技术是一套用于挖掘、提炼、整合销售精英、主管及各级员工的知识与实践成果的技术。

- ❹ 2015 年，全系统专、兼职讲师将深入销售一线，广泛、深入开展经验萃取工作。总公司教育培训部将开展讲师技能大赛活动。一是通过萃取实践，运用科学的流程、方法和工具，将销售人员多年沉淀的宝贵经验进行提炼并通过有效方式予以推动、传播，产生大量的复制效应，从而带动团队整体绩效的改善；二是通过大赛练兵，提升系统专、兼职讲师的专业技能，尤其对兼职讲师自身经验的提炼与传播起到充分的示范效应；三是通过对比赛成果的应用转化及分类管理，逐步形成动态的经验萃取成果资源库，为公司知识管理的深入开展奠定基础。

\* 完整案例请见报告第五部分——案例启示

## 第4部分 | 我们的建议

### 前期准备

#### ► 反思内部讲师项目的定位，匹配相应体系。

无论企业出于内部讲师团队建设的哪个阶段，都需要重新审视内部讲师项目在企业中的定位，思考现在所建设的体系是否符合该定位。

有的企业将内部讲师项目定位为一个人才发展的手段，目的是让一部分优秀员工通过担任内部讲师得到充分的学习和提升，从而为其今后的职业发展带来帮助。那么在此定位之下，企业应“以人为本”，在标准化、制度化的体系之下，更多地提供有针对性、个性化的培养。例如，根据讲师个人特质安排其适合担任的课程，或是为讲师配备“导师”、“教练”关注个人成长，亦可将担任兼职讲师的任务与其个人职业晋升相挂钩。

有的企业为传承企业内部知识组建内部讲师团队，建立与课程体系匹配的讲师体系。那么相应的，企业可以“以课为本”，强调讲师对课程的充分理解和精确讲授，提升讲师的授课技巧和授课质量则成为体系完善过程中的重点。企业不妨加强认证过程，使讲师“吃透”课程，同时强化考核机制，把控讲师授课质量。

#### ► 建立氛围，从“内部分享会”做起。

企业倡导的是“分享”、“奉献”的氛围，内部讲师团队也需在这样的土壤中成长。因此，企业需要有意地创造和培养这种优质的氛围。

首先，对于尚未建立内部讲师团队的企业，无需急于求成，不妨从开展“内部分享会”开始，就行业新动态、工作经验等“小话题”入手，逐步吸引员工加入分享的队列，继而建立起一定的制度和课程体系，使之逐渐成为正式的内部讲师团队。

其次，对于已经建立内部讲师团队的企业，仍不能忽视“氛围”的重要性。此时，“内部分享会”亦不失为一种培养氛围好方式。企业可以邀请未经过正式认证流程的关键员工和部门管理者在分享会的平台上体验“为人师”，养成“培养他人”和“主动分享”的意识。

最后，讲师之间同样需要分享和奉献的氛围。人力资源部门可以担当发起人的角色，组织内部讲师交流会，定期邀请讲师之间分享各自的授课经验、交流授课心得，在无形中帮助讲师获得成长。

#### ► 循序渐进，逐步铺开。

内部讲师团队的建立并非一蹴而就，企业无需急于一次性在企

业范围内全部铺开。不妨从几个部门、事业部或者某类课程开始试点运营，在体系相对成熟、并到达一定影响力后再继续推进。同时，人力资源专业人士需要在尚未采用内部讲师的部门内进行宣传和实际指导，引导其产生“人才培养”和“分享、奉献”的意识，并且在项目实际效果的吸引之下，使其自发地支持并加入内部讲师团队。

### 高管参与

#### ► 重视高管示范效应，提升高管参与度。

高管在内部讲师团队建设的任何一个阶段都起到至关重要的作用：在建设初期，需要高管的表率；在发展阶段，需要高管引导方向，为中层员工示范；在成熟阶段，需要高管提要钩玄。同时，放之公司经营的不同阶段，高管亦可以利用内部讲师这个平台：公司成立之初，高管担任讲师可帮助企业文化的形成和企业战略的明确；公司平稳运营，高管担任讲师可传播企业领导力文化；公司变革期间，更需要高管担任讲师指明方向，稳固军心。

因此，不论是从内部讲师团队建设的角度，还是从公司经营的角度，高管作为关键人物都应当更多地融入到内部讲师项目中。并且，除了授课外，人力资源管理者可以帮助高管在不同阶段以不同的形式参与其中。例如，参加到讲师的认证过程中，关注讲师的点滴成长，或是为优秀讲师颁奖、合影、共进午餐，提升讲师的荣誉感等。不论哪种形式，高管的身体力行无疑凸显了对项目的重视和认可，潜移默化之间对员工的影响和带领作用是极大的。

### 甄选

#### ► 完善的流程 + 科学的工具。

对于采取“自主报名”公开选拔内部讲师的企业，由于员工条件层次不齐，如何选拔出符合标准、具有潜质的讲师很大程度上需要依靠完善的甄选体系及科学的测评工具。首先，企业需要具有明确的甄选标准（包括客观条件和个人能力）；其次，运用能够有效考察甄选标准的测评工具（除试讲外，加入面试、评估中心的方式，全面考察）；最后，梳理流程并按照流程执行。

#### ► 与业务清晰界定甄选标准。

对于采用“部门经理推荐”招募内部讲师为主的企业，需要注意

的是，部门经理是否能够准确、充分地理解人力资源部门的甄选标准并且选拔出真正符合标准的人才是需要人力资源部门进行把关与明确的。因此，人力资源部门应当通过充分的沟通和说明，向业务部门明晰甄选标准，达到双方对标准的理解完全一致，以免发生因为对标准的理解偏差而推选出不符合标准的候选人。

▶ 明晰讲师职责和要求。

企业首先需要制定成文的讲师职责和能力要求，并且在必要时将可能在未来产生问题的方面（例如讲师时间协调或取消等）设置为约束性条款加入其中。随后，不论通过何种方式（例如讲师协议等），都需要讲师、讲师直线经理和人力资源部门三方达成共识。

▶ 重视认证，专注讲师“品质”。

经过甄选的讲师可以说是一块“璞玉”，而认证流程则是将“璞玉”悉心“雕琢”的过程，也是内部讲师第一次接受培养的过程。在此期间，不论是 TTT 训练，还是课程内容训练，都需要配备严格的考核来检视“准讲师”的对培训的接受程度，有必要时需要淘汰不合格的候选人，因为只有通过严格、完备的认证机制才能保证内部讲师的“品质”。

培养

▶ “多样性”和“持续性”并重。

持续性是指在讲师发展的各个阶段都能提供不同的培养，多样性是指培养手段不局限于“培训课程”。例如，在讲师认证期间，提供基础 TTT 培训；在正式开始授课后，为讲师配备 master trainer、mentor 或 coach 等对讲师追踪辅导；在具备一定授课经验后，通过高阶 TTT、课程小组、外部交流访学等开拓讲师视野、提升专业能力。另外，对于在考核后发现讲师能力有所欠缺或讲师长时间不授课再重回讲台时，适当提供“回炉 TTT”，温故而知新。

考核

▶ “质”、“量”兼顾。

内部讲师的考核需要从“质”和“量”两个维度展开。多数企业都做到了“量”，例如考核讲师的课时数等，但就“量”而言，亦可深入挖掘：将“讲师课时数”与“讲师授课时间和协调率结合”，可有效反映出是否存在需要人力资源部门协调授课时间的情况，并有意地进行控制。在“质”方面，多数企业通过“学员满意度问卷”这种基础的方式进行，除此之外，不妨由人力资源部或 master trainer 进行旁听，并给出专业的意见和反馈，讲师亦可获得有针对性的能力提升。

▶ 与绩效的关联。

对于将“培养他人”作为员工职责的企业，员工担任内部讲师的表现则有必要加入自身绩效中进行考核，以提升员工对内部讲师工作的投入度。

激励

▶ 内部讲师的六大动力来源。

目前企业谈及内部讲师的激励，往往会期待有新型的激励手段，能够产生良好的效果。但是在追求激励手段多样化的同时，需要着重研究讲师的动力来源和需求所在，以做到“对症下药”。美国培训认证协会（AACTP-American Association for the Certification of Training Program）曾研究过内训师的动力来源：



从以上六个动力来源可知，讲师获得的被激励的感觉不仅是来自于企业所提供的“讲师课酬”、“发放奖品”、“评选优秀讲师”等措施，而是来自于作为内部讲师的每一个时刻。因此，企业不妨拓宽对于“激励”的定义，不局限于原有的措施，将激励融入“选用育留”各个环节之中：

严格、具有挑战性的甄选与认证流程让讲师候选人体验到“讲师”这份工作的含金量以及自身在该过程中的收获。另外，企业高管的参与更能使讲师获得荣誉感与使命感。

参与培训的学员往往来自于企业中的多个部门，加之公司若对讲师团队大力宣传和表彰，都能让讲师感受到自身在企业内“曝光度”的提升，逐渐明白自己对于公司员工学习和发展的责任。

对于将内部讲师项目定位为人才发展的形式之一的企业，将讲师职责与个人晋升相挂钩，作为晋升的加分项，不失为一个有效的激励方式。

## 第5部分 | 案例启示

### 案例启示

### TE Connectivity



黄颖 | 培训经理 | TE Connectivity

### 项目成立背景与目的

随着企业规模的迅速扩大、业务部门对专业技术的传承需求的快速增长以及提升员工敬业度的需求，TE 为了使公司各层级的员工都拥有充分的学习机会，在 2009 年将原有企业内部专业技能分享会转变为由内部讲师团队主导的正式课堂培训，并开发了由内部讲师担任的一线管理系列基础课程。

### 内部讲师团队现状

#### ★ 内部讲师的类别

TE 现有内部讲师约 100 名，根据授课类型的不同将讲师分为三类：

- ① 管理类课程：由具备带教经验的管理者担任。
- ② 专业技术类课程：由企业内部专业人士担任，包括销售、研发等课程。
- ③ 通用技能类课程：由业绩出色并且经验丰富的员工担任。

另外，除了常规授课的讲师外，公司管理层会以演讲嘉宾的身份参与内部各种学习项目活动中，分享经验。

### 内部讲师的等级

TE 从授课小时数及讲师综合得分（学员反馈、组织发展和学习部门及高级讲师评价）两个维度将内部讲师评定为初、中、高三个等级。

### 内部讲师的甄选流程

#### ★ 甄选标准

组织发展和学习部门（以下简称“ODL 部门”）首先设置一系列基础标准（各层级讲师、各类别课程的通用甄选标准），另外根据课程类型的不同，针对性的增加额外甄选标准。

#### ★ 甄选流程

- ① 根据甄选标准，各业务单元的 HRBP 负责提名合适的讲师候选人，提名人数不限。
- ② ODL 部门与 HRBP 沟通，详细了解提名理由。
- ③ ODL 部门设计面试指南，对候选人进行面试。面试过程中，通过提问观察记录候选人的沟通表达能力，并确认候选人的意愿。同时，就讲授课程的专业内容，询问候选人的以往经验及理解程度。
- ④ 通过面试的候选人，进行为期两天的基础 TTT 培训以及专业内容的 TTT 培训。
- ⑤ 培训结束后，候选人可与另一位候选人搭档试讲一次，进而独立试讲一次。并由 ODL 部门、高级讲师（master trainer）共同对其评估并淘汰不合格候选人。
- ⑥ 合格候选人将被授予认证证书。

#### ★ 服务协议

TE 通过与讲师及业务部门签订协议的形式，有效避免了将来可能发生的授课时间频繁调整或讲师职责无法保证完成等问题。

① ODL 部门与业务部门

在候选人通过面试环节后，人力资源部门与候选人的直线经理双方通过签订协议的形式以确保该候选人所在部门对其担任内部讲师的许可与支持。

② ODL 部门与讲师

在讲师获得认证后，根据培训需求和计划，ODL 部门与讲师之间需以“一纸合约”的形式来约定讲师的后续服务。合约主要从如下维度展开：① 明确讲师工作要求 ② 约定讲师授课费的支付方式 ③ 讲师管理条款 ④ 明确讲师对公司知识产权的保密义务 ⑤ 讲师协议解除规则。

其中，讲师工作要求明确界定了讲师职责，包括：① 学员对讲师授课反馈评估分达到一定标准。② 讲师能按照年初与 ODL 部门确认的年度授课时间表，不得随意更换时间，准时完成授课。③ 培训讲师能提前到达培训教室，进行准备工作。④ 为保证课程的质量和相关性，授课之前，讲师需充分了解学员需求、学员情况等，并进行相应的调整。⑤ 培训后一周内，讲师与 ODL 部门对课程进行总结、评估，并制定课程改进方案，以提升课程质量。

内部讲师的考核

在 TE，内部讲师的考核主要从授课质量维度评估。另外，从授课小时数及讲师综合得分（学员反馈、组织发展和学习部门及高级讲师评价）两个维度将内部讲师评定为初、中、高三个等级。并且将考核汇总后的结果作为讲师内部等级晋升及优秀讲师的评选标准。

① 学员满意度调查问卷：学员从课程内容、讲师表现、培训安排等维度对培训进行评分后，ODL 部门统计出平均分向讲师本人反馈。

② ODL 部门课后回顾：ODL 部门参与到讲师的每一个课堂中，观察讲师的授课情况。在课程结束后，从专业角度，给予讲师授课过程中课堂氛围的把握、演讲技巧等建议，帮助讲师有针对性地反思授课过程，在下一讲课时能够有意识地改进。

③ 高级讲师点评：尤其对于较为初级的讲师，在授课过程中，高级讲师也会不定期的到课堂中旁听并给予讲师评价及反馈。

内部讲师的培养与激励

培养和激励在 TE 是相辅相成的。TE 对于讲师除了物质激励手段外，通过提供讲师多样化、持续性的培养以鼓舞他们教学热情，潜移默化地帮助其积累经验和知识。

★ ODL 部根据每次的课后反馈结果，总结讲师目前授课技巧或能

力上的欠缺，每年再针对性地进行以巩固为目的的 TTT 培训，以确保及时弥补讲师能力的不足并强化技能，达到最佳授课效果。

★ 每年举办讲师大会，其中主要围绕着两个活动展开：①颁奖典礼：由各事业部的高管亲自为优秀讲师颁发奖杯。②专题研讨会：聘请外部专业人士，围绕即兴表演、心理学等既能够提升培训技能，又能拓宽讲师思路的主题，分享给讲师。

★ ODL 部门每两个月挑选外部的优秀文章和时下热门的话题编写成讲师期刊，以邮件的形式发送给讲师阅读。

除此以外，ODL 部门还会不定期地组织讲授同一课程的讲师分享会，就课程内容更新、授课经验等方面进行交流与讨论。

TE 的内部讲师的启示与建议

① 内部讲师团队能够成功地组建及顺利运营非一朝一夕，需要许多先决条件和后续努力。对于 TE 而言，早年的分享会形式似乎已为讲师团队的成立搭建了优质的基础。此外，讲师团队项目的推进也需要逐步覆盖、循序渐进地展开。例如得到高层的支持是整个项目成功的关键。在一些工厂或事业部推行切中需求的培训或分享会，让管理层和员工感受到这种学习形式的益处，再逐渐扩大范围。同时人力资源部与各业务部门积极主动地联系与沟通，推广内部讲师项目，邀请管理层参与到整个项目中，逐渐使项目规范化，这样的做法能够减少直接推行所带来的困难。

② 对于已建立讲师团队的企业而言，如何保留讲师，控制流动率亦是一项挑战。TE 将提供多元化的培养和激励手段作为保留讲师的主要方法。一方面为讲师提供授课的机会增加实战能力；另一方面，让讲师们参加其他课题的培训，拓展眼界和思路；除此以外，另一方面，让讲师的经理甚至管理层了解并激励讲师的表现，增加了讲师的荣誉感；人力资源部与讲师日常的密切联系（课堂或私下紧密的沟通与互动）也使讲师感受到自身的重要性并增添其使命感。

## 案例启示

## 广汽本田汽车有限公司



叶军 | 总务部人事科人才技能培养系系长 | 广汽本田汽车有限公司

## 项目成立背景

1998年,广汽集团与日本本田共同投资的“广汽本田公司”成立。公司亟需重新塑造全新的合资方管理理念并推广企业文化及工作方法。因而在公司成立的当即,由中日双方管理层主动组建的“内部讲师团队”带领当时全公司1000多位员工学习广汽本田的文化与哲学。

## 内部讲师团队的基本现状

广汽本田内部讲师团队分为两部分:公司级讲师与部门级讲师。

- ① 公司级讲师:约400余位,主要负责企业文化类、工作手法类、品质类等课程,由总务部人事科管理;
- ② 部门级讲师:约250余位,作为公司内部专业技术和生产经验的传递者,服务于公司各个部门。人事科就讲师管理各流程的操作、课程开发及讲师技能提升等方面提供指导与帮助。

广汽本田对于内部讲师的定位不仅是传授知识和经验的“老师”,更重要的是作为人才锻炼和培养的平台,是公司的“后备人才队伍”。

## ★ 公司级讲师团队

## ① 内部讲师的甄选标准及认证流程

## • 甄选标准

在开课前,总务部人事科综合考虑往年学员人数、开班数量及现有讲师活跃程度三个因素,做出讲师招募计划,并根据课程要求招募讲师。公司鼓励所有有意愿承担内部讲师工作的员工参与,因此向各层级的员工开放报名,设置了如下入门条件:

- 1 普通话标准
- 2 一年及以上工作经验
- 3 表达及逻辑思维清晰

满足以上条件的员工即可报名担任讲师。但随着课程难度的提升,增加了“工作经验”和“项目经验”等要求。

## • 认证流程

- 1 员工填写报名表,阐述报名原因。直线经理签字批准。
- 2 人事科根据甄选条件进行书面资料筛选并组织25-30人的候选人培训班。
- 3 候选人进行为期一天的企业哲学与文化课程学习。人事科考察候选人对于企业哲学与文化的理解和熟悉程度,淘汰不合格的候选人。
- 4 在导师的带领下候选人学习授课内容。通过模仿导师、与导师交流等方式排除本身对课程理解的偏差。导师来源有两部分:①该门课程授课经验丰富,学员反馈优秀的讲师;②参与开发该门课程的讲师。
- 5 候选人接受公司内部TTT培训,主要侧重于呈现和表达技巧的训练,同时淘汰不合格者,保留具有成长空间的候选人。
- 6 候选人在经过两周的准备后,进行半小时授课内容的试讲,由抽签形式决定试讲内容。导师观察后就授课技巧、知识点的把握与衔接等方面做出点评并淘汰不合格者。
- 7 候选人进入讲师认证环节。在该环节,导师要求候选人试讲上一环节未涉及的内容或者表现不佳的部分,扫清候选人的知识盲区。同时就候选人授课时的逻辑性、表达能力、呈现能力及气氛调动能力等维度进行考察,淘汰不合格者。
- 8 为合格候选人颁发由总经理签字的认证证书。

认证完毕后新老讲师搭档授课,人事科观察第一次授课的情况。

## ② 内部讲师的职责

公司级讲师的主要职责为授课,对于授课反馈优秀并且积极性和兴趣度较高的讲师可以参与到课程的设计与开发,或担当培训导师的工作中。

## ③ 内部讲师的考核

广汽本田通过学员评价表的形式对讲师进行授课质量的考核。考核维度有:讲师授课态度(包括课件准备情况、教室熟悉程度)、授课内容熟悉程度、讲师对学员的关注度(包括课堂氛围的把握)。人事科将评价表原件反馈给讲师本人参考后进行统计和记录。

另外,公司每年对每位讲师进行综合评分并评选出二十位优秀讲师候选人。综合评分从如下四方面进行统计:①学员评分情况②每年授课课时③讲师接受邀约的频率(对于难度较高的课程,人事科会主动邀约资深讲师进行授课)④讲师参与课程开发或担任导师有相应加

分。最后再进行全公司投票选举出十位优秀讲师。

#### ④ 内部讲师的激励与发展

公司就讲师的动机进行过统计：担任内部讲师三年以上并且每年授课都超过 50 学时的员工，他们会更加注重讲师的经历为自身能力提高所带来的帮助。因此，希望获得参与课程开发、担任导师的机会。而对于新人讲师，获得管理层的重视及企业内部学习分享的氛围是吸引他们担任内部讲师的主要原因。

因而，鉴于讲师的动机调查，公司也针对性地将激励措施分为物质和非物质。物质激励即发放授课补贴；非物质激励包括如下几类：

- 教师节系列活动：公司每年为内部讲师举办教师节系列活动。首先，高管会与讲师一同过节，与讲师们共同用餐，亲自为优秀讲师颁发证书、礼品。其次，组织优秀讲师前往外部企业大学进行考察和学习。另外，对于全体有授课经验的讲师都开放参与行业信息分享会，人事部门邀请外部讲师担任分享者。
- 对于有能力有意愿的讲师，公司提供进阶型 TTT 培训，内容包括课程体系开发、培训体系设计等。
- 利用公司内部刊物、电视台通过播放视频等形式对讲师进行表彰与宣传。
- 公司管理层的参与和重视使员工受到潜移默化的影响，促使其自愿自发地承担起内部讲师的工作。
- 内部讲师可优先获得参与外部培训课程的机会。
- 优秀讲师可以担任认证过程中的导师或参与课程开发。

#### ★ 部门级讲师团队

部门级讲师在广汽本田中的定位为公司级讲师的基础，因而相对弱化了各方面的要求和制度，并且讲师的管理以部门为单位而非个人。

- 在讲师的职责范围上，与公司级有所不同的是：由于部门拥有自身的技术知识，因此需要自行开发课程。在开发课程前，讲师首先参加人事科组织的针对课程开发技能的培训。开发过程中，人事科在课程质量（包括结构、逻辑、素材的丰富程度等）上予以把控和指导，最后由人事科对课程进行认证。
- 在讲师的甄选与认证上，由人事科专人负责带领部门候选人参与甄选的各个环节，但与公司级讲师团队的考核标准相比有所降低，主要侧重于讲师的语言表达与逻辑思维能力。
- 在讲师的考核上，部门级讲师的考核重点在于部门对于内部讲师团队建设的贡献和予以的支持程度。人事科通过考核部门内的讲师人数、部门课程开发数、讲师授课数等指标对部门进行评分，并向得分最高的部门颁发“优秀人才培养部门”荣誉。除不发放课酬外，部门级讲师与公司级讲师激励措施完全相同，并且在甄选公司级讲师时，

优先考虑有部门级讲师经验的员工。

## 内部讲师团队建设的挑战

广汽本田在内部讲师团队运营的十七年间，对于管理制度也在不断地进行着改订与优化。就目前而言，公司遇到的挑战在于如何保持内部讲师的活跃度。由于公司内部讲师采用“终身制”（一旦被认证为内部讲师后，只要保持每年参与授课，则可一直拥有讲师身份）。这项制度的弊端在于：往往员工的积极性在成为讲师初期时是最高的，2 至 3 年后则会进入“倦怠期”。因此，如何有效避免讲师倦怠，鼓励其持续参与是一个必须面对的难题。广汽本田目前的应对措施有二：

- ① 增加每年认证讲师的人数，及时补充活跃的讲师资源。目前公司平均每年对八门课程进行讲师认证，如此一来，便可以较为有效地弥补讲师人数上的需求。
- ② 丰富激励措施、加大表彰力度。公司应当对既认可这种人才培养方式，又具有一定能力的讲师主动保留。因而通过增加教师节系列活动、鼓励其参与课程开发等方式，一定程度上提高讲师的参与度和对内部讲师工作的认可度。

## 广汽本田的启示与建议：

- ① 重视管理层的示范效应。广汽本田认为，内部讲师团队的建设是“一把手”工程，应当从上至下进行氛围推广。因此不妨在建设初期，一方面由管理层带领亲自授课或是参与讲师认证的过程；另一方面，将讲师团队的价值与公司的发展、公司的知识管理和知识沉淀相结合进行宣贯，提升内部讲师团队存在的意义。如此运行 1 至 2 年后即可较为顺利地实现标准化的管理。
- ② 人力资源部主动帮助和指导业务部门开展人才培养工作。很多情况下，项目开展的难处不在于各部门的重视程度不高，而在于各部门“无从下手”。在人才培养和发展上，人力资源部应当担当起专家的角色，例如可以在人才培养的工具上和方法上，从专业地角度为业务部门提供指导，帮助其意愿和想法的实施。这个过程同时能够促使各部门发现这样的作法对其部门本身发展的意义，从而自发主动地学习与参与。
- ③ 做法无需急于求成。公司氛围的养成、业务部门观念的转变、HR 的影响力和口碑的建立并非完全依靠高层的“一声令下”。因此，人力资源部也无需急于全部铺开，不妨先着手考虑人才培养观念的欠缺会给业务部门带来的问题，并辅以管理层的宣贯。当业务部门的观念有所转变时，人力资源部再对一些业务部门进行指导，帮助其实际问题得到解决后，影响力和口碑也会逐渐形成。

## 案例启示

## 兴业证券股份有限公司



戴涛 | 财富学院副院长 | 兴业证券股份有限公司

## 项目成立背景与现状

在 2011 年成立兴证财富管理学院（以下简称“学院”）前，兴业证券已积攒了近十年内部讲师团队的建设经验。由于证券行业处于转型升级期，各类创新业务快速发展，因此亟需一支高素质的讲师队伍来保障培训工作的切实开展，在传授专业知识和技能的同时传承和传播企业文化、推动公司业务的发展和战略目标的达成。于是在学院成立后，公司推出“金星计划”进一步加强内训师队伍建设。该项目旨在整合企业内部优质资源，养成学习分享氛围，达成公司、讲师与员工“多方共赢”的效果。“金星计划”推出至今已运行 17 期，共培养 500 多位内部讲师，其中 178 位为公司正式聘任的讲师（包括公司高管）。

## 内部讲师的甄选流程

学院在选拔内部讲师时的首要准则为“第一考量个人意愿”，因此采取自愿报名的形式招募讲师。近年来，为了更有效地鼓励员工积极参与，同时结合移动互联时代学习方式的变化，学院在甄选流程的设置和形式上做出了较大改变：由以前“预先设置条件，让符合要求的员工自主报名”改为“不预设门槛，将甄选条件融入至闯关活动”。另外，学院也希望员工能通过参与讲师的招募活动有所学习和收获，因而采取更为自由开放的形式：甄选从线下的报名表填写、主管推荐、候选人面试与筛选转变为线上报名、学习与闯关。具体流程如下：

## ★ 海选——涨知识、玩闯关、赚积分

学院首先在微信公众号上发布内部讲师招募信息，接受员工报名。报名的员工即成为“参赛者”，加入“闯关”积分活动。同时公司在移动学习 APP 上发布一系列有关培训、演讲的基础知识和基本技能供参赛者学习，同时体验微课程。另外，学院将知识点设置为一道道“关卡”，参赛者答题获取积分。该积分采用累计制，保持到参赛者进入决赛环节。

## ★ 初赛——脱口秀、亮观点、由你定

第二阶段，参赛者上传自己时长一分钟的“脱口秀”，不限主题，展现自身能力即可。学院从内容（表达的逻辑性和结构）与形式（参赛者可以为自己的脱口秀配图或通过小故事的形式呈现）两个维度进行打分。

## ★ 复赛——商务表达、授课实录、拼的不止是颜值

该阶段，参赛者需要提交一段 3—5 分钟的视频录像，内容为其面对公众场合的演讲或培训，主题不限，同样要求展现出其各方面水平。在视频结束后，需要该参赛者的直线经理为其录制一分钟的推荐视频（内容可以是对该员工的介绍、评价，或者对员工的期待等），以示对该员工参与讲师项目的支持。相较于初赛一分钟的“脱口秀”，复赛的试讲录像可以更全方位的考察参赛者的演讲能力。

## ★ 训练营——魔鬼训练、综合提升

通过复赛，积分达到一定额度的参赛者即可入围参加现场面授课程。学院以“示范 + 试讲”的形式对参赛者进行深入的训练和考核。其中的“示范”是指：由学院的金星计划项目负责人员为参赛者教学，整个形式会有别于传统的讲授，更为注重体验与感悟。因此，学院并不会明确界定“项目负责人是老师，参赛者是学员”的定位，而是营造一种相互学习、探讨的氛围。由于学员的逻辑表达大多比较出色，主要欠缺的还是在于对教学形式的设计和把握上，因此在这个环节中，更多强调体验多样化的授课方式（如案例研讨、游戏或传统讲授等），继而相互探讨和尝试，共同总结出最优化的方案来开展培训。

由于一部分培训内容已嵌入线上活动，因此面授环节可由原先的 4—5 天缩短为 3 天。

## ★ 决赛——实践 PK、正式聘任

在完成如上环节后，参赛者已转变为“讲师”角色，他们回到自

己的工作岗位后则需对自己所擅长的领域进行教学。学院会观察其半年内的授课表现，主要从教学次数和学员反馈两个维度进行考量。由于学院不对其授课的话题进行规定，因此，讲师根据自己的业务专长，自行设计课件、课后练习和试题等，由学院提供一些咨询建议（如课程内容与结构设计、教学形式、以及一些工具和模板等）。

另外，对于特别重要、学员覆盖面广且需要动用较多人力和财力资源的课程，需要先通过公司的课程开发立项申请，后由学院邀请公司内部的业务专家（或外部的课程研发专家）一同组成课程开发工作坊，试讲并完善后授权讲师使用。

经过半年的见习考察，合格的讲师在有意愿和直线经理支持的双重前提下，可以向学院递交申请成为正式聘任讲师，通过公司评审后发布公告予以聘任。不论正式聘任与否，均可在公司组织的培训或分享会上进行知识和经验的传播，但学院会优先邀请正式聘任讲师担任授课。

### 内部讲师的培养和激励

学院认为成为内部讲师对于员工是一种学习和提升的过程：首先，在给他人授课之前，讲师要对自己所讲授的内容进行深入思考，从而产生新的理解和认识；其次，通过在公司内部授课能够促使其影响力的提升，扩大人脉。出于对讲师团队这样的定位，学院更希望通过正向激励提升讲师授课次数和授课质量，而不采取量化的指标进行考核。为此，学院设计了多种激励和培养方式（如下），让讲师受益其中。

- 发放授课津贴、课程开发津贴
- 每年举办进阶研修，邀请外部专业讲师授课，提升技能。
- 学院向各分支机构推荐优秀讲师，或邀请分支机构的讲师来公司总部授课，提供更多实践与展示机会
- 评选优秀讲师、十佳讲师等（针对正式聘任讲师）
- 公司提供讲师更多的外出培训机会（针对正式聘任讲师）
- 作为自身职位晋升的加分项

### 兴证财富管理学院“金星计划”的启示与建议

- ① 氛围在先，制度在后。学院认为，相较硬性制度，良好的文化氛围是项目推行的最佳条件。而文化的形成往往是自上而下的：高管带动中层，中层影响骨干员工。
- ② 加强正向激励。如何使员工从内部讲师的任务中有所收获，并将其视为能力锻炼的平台而非额外的工作和负担，是每个推行该项目的企业需要考虑的问题。因而，公司不妨多采取正向激励，鼓励并尊重员工投入，达到多方共赢的效果，即公司通过培训推动业务增长，员工通过成为讲师提升能力，学员通过培训提升个人效能。

### 兴证财富管理学院“金星计划”的挑战

- ① 优秀讲师“分身乏术”。内部优秀讲师有更多授课的机会，但同样也可能因讲师的“超高人气”，有时使得其培训任务与自身工作产生冲突。因此学院目前需要通过挖掘和培养更多的内部优秀讲师来应此挑战。
- ② 讲师自身知识更新速度与行业变化速度的匹配问题。讲师作为企业内部知识的分享和传播者，对其自身业务能力和知识积累的要求非常高，因而讲师如何紧跟行业发展的速度，及时提升自我进而教导他人成为一项很现实的挑战。公司现有的做法是创造更多学习和培训资源供讲师利用，比如通过“兴业公开课”的形式请外部讲师来授课、组织讲师与同业的交流甚至跨界学习等。
- ③ 新的培训与学习方式。在移动互联网时代，一切似乎都在向“微XX”（例如微课堂）转变，培训也不例外。鉴于公司员工往往业务繁忙，也较难聚集起长时间的面授培训，向“线上”或“微XX”转变已成为必然趋势。近年来也开始越来越多地录制微课程，学院协助讲师确定课程内容，讲师录制完毕后发布到上线到移动学习平台或 e-Learning。然而事实上，对于讲师而言，传统的面授也许应对有余，但并不一定能够完全转化至新型的培训形式中。例如，原先的面授课堂中的知识如何提炼成为“微课堂”，面授的案例讲解如何精简和总结成“微案例”，线上课程如何设计和呈现才能吸引学员的注意和参与感等等，都将成为将来内部讲师培养的重点。

## 案例启示

## 安利（中国）日用品有限公司



李晓春 | 人才发展及组织绩效总监 | 安利（中国）日用品有限公司

## 项目成立背景与推行过程

安利建立企业内训师团队的初衷在于：①在外部竞争日益激烈的今天，企业快速发展壮大的过程中，需要有一个成熟和快速的通道，培养一批优秀的人才来传承企业的战略、核心业务和成功的管理经验，从而不断强化公司的核心竞争优势。打造辅导型组织正是强化公司的核心竞争优势的重要保障，同时为员工发展提供更大的空间和平台；②通过内部讲师的形式，拓展优秀人才的领导力，并作为企业内部的人才发展手段之一。基于此目的，人力资源部经过一年的内部调研、沟通、与管理层的深入访谈后，于2012年正式推出了“安利中国内训师项目”。

## 内训师团队现状

安利内训师团队共约90人，划分为四个层级：

- ① 高管教练：主要由副总裁及以上高级管理者担任，讲授安利核心的“高管教练系列课程”，该系列课程由公司高管自主开发，从课程设计、课件制作到讲授均由高管亲自主导。课程内容分为四大模块：企业文化、企业战略、卓越运营及核心业务。学员对象主要为公司中层管理者。
- ② 领导力高级讲师：该层级讲师主要由公司总监担任，讲授核心领导力系列课程。学员对象主要为公司一线经理。
- ③ 高级讲师：由经理级员工担任，负责基础管理、重点通用技能提升类课程。
- ④ 讲师：来自公司各个职能部门的主任级员工。作为日常工作职责的一部分，担任岗位技能的培训和辅导，负责基础才能要素类课程。

## “安利中国内训师项目”推行过程

## ★ 项目的前期准备

安利人力资源部以“与业务同行”的态度，发现未来业务发展的

需求，由此构思出一个方案：“内训师团队”应由公司管理层开始自上而下地推广并借此带动起学习与分享的氛围。然而，业务部门的顾虑在于：

- ① 在人力资源部门中已经存在培训团队的情况下，是否有必要建立内训师的团队？
- ② 为何要利用企业的内部资源而不聘请外部专业讲师？
- ③ 就推行的可行性而言，公司的管理者是否有时间和精力参与？

为了打消业务部门的顾虑，人力资源部与其沟通时，首先就以下三点达成共识，并思考项目的可行性与细节规划：

- ① 内训师的目的不仅仅是完成讲课任务，建立内训师体系是传承公司核心企业文化、知识产权和成功经验的快速通道，是强化公司核心竞争力优势的重要保障。而公司内部的核心业务、企业战略、核心价值观等是外部人员无法传递的。
- ② 引用外部领导力课程往往并不能完全匹配公司的实际需求，因此公司核心业务领导力课程只能由公司内部的高层管理人员编写和讲授。同时，课程的传承不能只是口口相传，建立良好的阶梯式的内训师体系使得传承和复制成为可能。
- ③ 就内训师体系中的导师们而言，通过项目推广和实施，帮助讲师们提升了专业技能和个人影响力，拓展了职业发展的通道，最终实现“教学相长”。对部门主管来说，内训师项目帮助业务部门培育人才的重要和有效的手段。

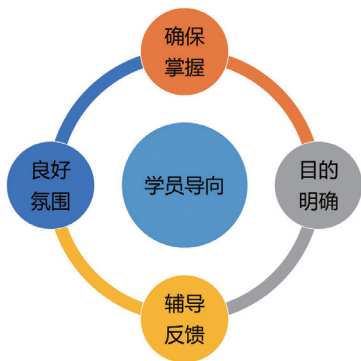
## ★ 项目推行中

安利在项目实施当即，公司总裁通过亲自开发课程、亲自授课的形式表示了对项目的大力支持。与此同时，公司的副总裁也都“术业有专攻”，选择各自擅长的领域进行课程设计和授课。因此，项目第一年首推“高管教练系列课程”，运行较为成熟后，第二年公司建立起“领导力培训体系”，在高管的示范和影响下，总监和高级经理也积极响应，纷纷加入到讲师团队中。由此自上而下层层渗透，运营至今。

“领导力高级讲师”、“高级讲师” 级的管理

★ 内训师甄选与认证流程

- 甄选标准与流程
- ① 人力资源部与业务部门管理者从公司的“人才库”（talent pool）中根据如下条件甄选出一部分人才。
  - 1 本人绩效优秀
  - 2 具有出色的领导力和个人能力
  - 3 有丰富的团队或项目管理经验
- ② 公司人力资源副总裁审核候选人资料。
- ③ 候选人进入讲师评估中心。
- 认证流程
- ① 在人力资源部的组织和带领下，候选人进行“内训师体系”及基础要求的全面学习。
- ② 安利为内部讲师设计了一套能力模型（如下图），由外部专业讲师为其示范如何展现能力模型中的行为指标。



- ③ 经过学习的候选人选择一个与自己工作相关的主题或由 HR 人才发展中心指定的课题，进行备课和练习。
- ④ 候选人进行试讲。外部的专业顾问、HR 人才发展中心负责人对候选人的试讲进行评估，考察其授课是否达到能力模型的要求。同时，其余的讲师候选人扮演“学员”，模拟真实课堂环境，以检测授课讲师的课堂把控的能力。
- ⑤ 顺利通过试讲环节的候选人即可被认证为内训师。

值得一提的是，被推荐的候选人会积极参与到项目中，原因在于：一方面，公司向来倡导伙伴关系、助人成功的企业文化，因此候选人非常愿意积极配合公司的项目安排；另一方面，成为内训师在安利是人才发展的重要手段，因而成为讲师不仅能提升员工自身的影响力，同时也能使其能力得到另一个层面的锻炼和展现。

★ 内训师授课的前期准备

人力资源部通过对讲师各个评估环节的观察，根据每个讲师的自身特质，向其推荐今后授课的课题。例如：若讲师自身项目管理经验丰富、曾跨职能、跨地域管理团队或具有丰富的演讲经验、资深的公关实践等工作经历，则会推荐其承担符合个人经验和能力的课程。

在正式授课前，需要经历以下四个“备课”阶段：

- 自学期
- 讲师确认授课课题后，会收到人力资源部发出的一份“课程包”，其中包括课件资料、讲师手册、学员手册、练习题、案例等资料，供讲师进行初步的学习与了解。
- 集体备课期
- 人力资源部组织同一课题的讲师进行至少 2 小时的集体备课。其中，课程按照模块拆分，分别就重点内容进行讲解和答疑。
- 小班备课期
- 由于不同讲师的备课进度不同，当一部分讲师准备充分即将开始授课时，人力资源部就这部分讲师进行小班备课，讲师针对课程的重点和难点进行讲解。人力资源部部门模仿正式授课时学员的反应提问，由讲师解答。
- 一对一试讲

讲师抽取课程的一部分，进行 20-30 分钟试讲。同样由 HR 人才发展中心相关负责人扮演学生预演真实的课堂环境，通过提问和解答的形式与讲师互动。人力资源部根据以上各个环节讲师的表现判定其是否具备正式授课的能力要求。若符合要求即可正式授课，反之则需继续进行备课。

★ 内训师授课中的支持

为确保内训师授课的质量，人才发展中心相关负责人在每堂课程中旁听或作为学员参与课程。根据三个方面的要求，对讲师授课质量进行观察和反馈：

- 课程内容熟悉程度
- 授课中对学员的辅导反馈
- 学以致用启发

★ 内训师授课后的反馈

根据讲师在课程中的表现，人才发展中心为内训师撰写课程评估反馈。该反馈连同学员反馈表发给讲师本人参考并抄送其直属上司了解。这样的授课反馈能帮助讲师全面了解授课质量和优势。同时就需提升的部分，会进行一对一的探讨和做出下一步调整。

## ★ 内训师的考核

安利通过“学员反馈表”及“人力资源部旁听”两种形式对内部讲师的授课质量进行把控。学员反馈从课程内容难易程度、课程内容是否对工作开展有帮助、课程框架、课程内容及案例设计是否贴近现实工作、课程时长是否合理，讲师是否逻辑清晰、授课的条理性、语言准确度、对现场的把控力、对学员的关注和反馈及课程组织的有效性等维度展开。同时，人力资源部在课间随机采访一些学员，了解学员们对讲师授课的感受，这样的方式可以更直观更全面地反应出讲师的授课情况。

人力资源部主要从“与学员互动情况”、“对课程核心内容的把握程度”和“是否启发学员”等维度进行考核。

最后，根据学员的反馈和自身的观察情况，综合成一份书面的讲师反馈提供给讲师本人及其上级参考，其中不仅包含讲师有待提升的部分，更主要的是突出其表现出色的部分。当发现讲师的授课情况并不理想时，人力资源部会与讲师进一步沟通，帮助其发现问题从而得到提升。

## ★ 内训师的培养与激励

安利对于内训师采用了丰富的激励和培养的手段，并且两者是紧密结合的。

① 建立“讲师微信群”：安利希望营造出主动分享和学习的氛围，因而相较于正式和固定的讲师分享会，选择了更为灵活的“线上讲师群”的方式。在这个平台上，无论是备课期间的疑问还是上完课后的所思所想，又或者是发现了新的学习资料等都可以及时、自由地分享。并且这样一个平台中不仅包括现有讲师，还存在一些“潜在客户”（指主要业务单元的负责人，管理层人员，外部顾问），他们可以了解到讲师团体的工作内容和进度。因此，“讲师群”的形式不仅能帮助讲师知识和经验的提升，更拉近了讲师之间的距离，提升了讲师的个人影响力。当然，线下活动也很丰富。利用非工作时间，邀请外部顾问为讲师带来形式和话题多样的讲师专属分享会，内部称为“Coffee-break Learning”，让讲师更觉有归属感。

② 对讲师的宣传：公司对于一年中授课次数较多的讲师，会通过各种途径对其进行宣传，例如公司内部网页、培训公告等，甚至讲师的影响力会随着内训师项目在美国总部的推广得到提升。另外，公司员工可以通过每月的“培训公告”自主选择报名参加培训课程，因而讲师团队中也不乏受员工喜爱的“人气讲师”。各种宣传手段使得讲师的使命感以及在公司中的知名度大大提高。

③ 晋升参考：由于讲师本身经过内部讲师的锻炼后，各方面能力更得到了进一步发展。当企业内部有晋升机会时，讲师经历则成为了一项加分项。

④ 内外部学习机会：对于内训师，公司会优先提供给他们参加外部培训的机会。除此以外，内训师们在工作有余力的情况下，可以选择

加入企业内部的其他人才发展项目（如全球领导力发展项目，轮岗，跨地域项目管理等），得到更全面的培养和提升。

## “讲师”级的管理

区别于其他级别的讲师，“讲师”级向全体员工开放参与。他们会活跃在安利全国各个分公司的各个职能部门中，授课内容主要为岗位基础技能等。公司鼓励所有员工将自己的特长向更多的人分享和传授。因此，尊重各职能或地区的学习需求，让讲师层级的流程管理更灵活、更自主。

在选拔上，人力资源部根据课程发放招募通知，由全国各分公司各部门提名符合要求的员工，人力资源部对其进行讲师的基础能力培训后要求其试讲并给予反馈，为通过的候选人进行认证。

在考核上，要求该级别的讲师一年至少讲两次课，并且从三个维度（课程内容难易程度、课程内容是否对工作开展有帮助、讲师是否逻辑清晰等）考核讲师的胜任度和学员接受度。

“讲师”级的存在使得公司普通级别的员工都有机会展示自己的能力所长，也丰富了公司的学习分享形式。

## 安利内部讲师的启示与建议

① 做好充分的铺垫：安利与许多公司一样，项目初期也需要人力资源部门“推”一把，去解决项目运行中业务部门出现的种种问题。然而，有效应对的先决条件是做好充分的准备工作。首先，人力资源部要主动对业务部门做全面的了解，其中包括：业务的忙季与淡季、业务部门的需求、业务部门领导的个人特质等。所谓“知己知彼，百战不殆”，只有当充分了解对方的情况和存在的顾虑后，才能做出有针对性的应对方案。另外，人力资源部门的确是项目的发起人，但是项目的执行者更多的在于业务部门，因此必须要通过前期多次、深入的沟通，促使双方就项目的目标和执行的方式等内容达成共识。

② 高管榜样作用。高管相较于普通员工无疑是更忙碌的。但是当这部分人愿意牺牲自己的时间主动加入到项目中亲自设计开发课程并讲课时，他们起到的榜样作用可以促使各个层级的管理者参与其中，这也是安利选择“自上而下”推行的最主要原因之一。

③ 完善的讲师辅导、培养和激励体系。安利通过对讲师辅导、培养和激励体系制度的建立和长期运作，提升了内训师的能力，强化了内训师在专业度上持续提升的信心，进而在讲师个人品牌的建立和推广上起到了重要的作用。让企业和人才在项目上都有收益才是安利内训师体系发展源源不断的动力。

案例启示 新世界百货中国有限公司



蒋鸿晏 | 总经理-培训及发展 | 新世界百货中国有限公司

项目成立背景

新世界百货（以下简称“新百”）早在 1998 年就已着手于内部导师（即内部讲师）团队的培养，在 2005 年时借助上海交大这一平台，率先在百货行业成立新百管理学院。由于百货属劳动密集型行业，对服务、运营的要求较为严格，加之需要完全辐射到底层员工，公司希望以更节省成本的方式传递企业内部核心知识，因而致力于通过培养内部导师开展培训工作。

内部导师团队现状

目前新百导师团队在全国范围内共 600 余人（其中经理及以上级别师占总数 19.1%），总体可从承担的课程与聘用形式两个维度进行分类：

★ **承担的课程：**由于公司将内部培训课程体系分为四大模块（管理、服务、营运与文化），共 60 余门课程，均为新百学院自主研发，其中课程分为“授权类”与“非授权类”，因而导师可分为“授权类课程导师”（占师资数量的 31.7%）与“非授权类课程导师”（占师资数量的 63.5%）。担任授权课程（如经营类《楼管能力提升》等及管理类《全方位管理者》等课程）的讲师需要经过前期严格的培训认证和考核环节；非授权类课程导师承担入职培训、企业文化、基本营运等课程，无需经过前期集中培训，通过学习“导师手册”后即可授课。

★ **聘用形式：**公司将内部导师体系分为四个层级：培训员、培训师、资深培训师和首席培训师。培训员与培训师分别对应非授权类课程导师和授权类课程导师。资深培训师指承担内训导师工作达到一定年限，同时具备讲授 TTT 课程技巧的导师。而首席导师必须同时承担课程开发的职责。另外，公司高管以特聘培训师的身份参与培训工作。

内部导师的甄选与认证（仅针对授权课程导师）

★ **甄选：**

公司通过发布备忘录（memo）的形式，将内部导师甄选要求传达至各分店，先由分店自主筛选出符合要求（一般包括其工作态度、工作表现和个人意愿等）的候选人。同时，候选人需要拍摄一段一小时的视频提交至新百学院，记录其公开演讲的表现，内容不限。学院根据授课态度、关键内容掌握、授课技巧、前期准备、课堂练习、课件资料等方面审核视频并甄选出进入导师认证环节的候选人。该阶段的淘汰率约为 50%。

★ **认证：**

① 导师候选人通过 1-2 天的 TTT 培训，掌握演讲技巧等基础导师技能。此阶段结束时就会进行第一阶段考核，若不通过，则无法进入下一环节。

② 导师候选人根据其职能（指市场、营运等）和职级承担不同课程，并进入为期 5-20 天的脱产式课程 TTT 训练。该阶段由“课程示范学习”、“课程内容和教学手段学习”、“课程讲授考核”和“实地辅导”等环节组成，根据每个环节成绩的综合评定来决定该候选人是否获得培训师资格认证。

• 示范学习、课程内容和教学手段的学习：学院为每一门课程制作了一套标准“课程包”，其中包括导师手册、课件、学员手册、课后附件等材料，并且导师手册中将课程内容详细分解为数百个步骤，每个步骤配有相关的教学方法和授课姿势等。因而在此环节，导师通过观摩资深培训师的授课并研习教材等方式充分理解并掌握该门课程的内容及讲授要领。

• 课程讲授考核和实地辅导：在整个导师认证的过程中，为把控导师的“品质”，考核占据其中的 50%。首先，在对课程研习完毕后，导师候选人需要经过一轮试讲，以检验前期的学习成果。继而再通过“实地辅导”（即面对真实的学员进行授课），评估其在比模拟试讲时更复杂的环境下的整体反应（包括讲授内容和技巧等）。

③ 综合如上环节的成绩，学院综合评定后为合格的候选人颁发认证证书。

(具体流程如下图)



## 内部导师的培养

导师团队于新百而言是宝贵的财富，因而学院同样致力于其后续的培养和发展，帮助其个人能力得到充分提升。例如，对于资深培训师，公司提供其参与国际认证课程的培训机会，为其开拓视野。对于培训师和培训员，公司会及时更新课程内容、案例等使其保持新鲜感的同时积累更多的经验和知识。对于首席导师的课程开发技巧的培养，学院更多是通过以课程命题成立项目组，定期开展项目组 WORKSHOP 进行课程研发的推动。

## 内部导师的考核

新百每年对于导师的教学情况和授课质量进行考评。

### • 教学情况：

学院每年将对所有内部导师的教学情况进行考评。考评内容为全年授课总课时量及所有培训课程平均课程满意度。学院每年将对内部导师进行评级，根据课时量及满意度对优秀的内部导师授予五星、四星及三星等荣誉称号。

### • 授课质量：

学院对于内部导师的授课质量采取深入到行为层的“三级品质监控”，并且该体制渗透到 70% 以上的课程考察中。

### ★ 阶段一：学员反应

学院首先采用不记名式的课后反馈问卷考察学员对导师授课的评价。

### ★ 阶段二：学习的效果

学员接受培训后需要接受相应的考核（主要为课程内容现场测试），若不合格需要进行补训。若该门课程 50% 以上的学员都未能通过考核，则会对导师进行追溯（总部将依据考核结果针对培训师授课光盘进行一对一现场或电话辅导）。

### ★ 阶段三：行为改变

学院根据不同课程设计了不同的行为监督系统。例如《谈判技巧》课程，学院采取“比赛对抗”形式：即在学习完毕后，邀请品牌供应

商与学员进行模拟仿真谈判，并由专业评委打分和点评。另外，学院会通过计算销售额的同 / 环比增长率来考察培训课程的成效。对于一些较难衡量的课程，则采取要求学员写出行动计划并由其直线经理监督行动结果的方式考核。

另外，内部导师的资格并非永久的，若讲师 2-3 年没有讲授过课程，学院会要求其录制一段讲课视频，考察其是否仍然具备导师资格。

## 内部导师的激励

### ① 等级晋升：学院设计了如下导师等级晋升机制：

担任三年以上培训师、获得两门专业课程授权的经验丰富的培训师可被评为资深培训师。

获得两年以上资深培训师资格且帮助公司修改或开发课程、开展专业课程导师训练的资深培训师可获评为首席培训师。

② 表彰优秀：学院每年对全体内部导师进行表现评估，对优秀导师进行表彰和奖励，包括实物及现金、证书及奖状、授课技能提升的培训机会、旅游等。

③ 教师节期间，学院会给予全体内部导师节日的问候和纪念礼品。

④ 担任过学院的内部导师的员工将优先予以晋升机会。

⑤ 各类企业内部刊物或电子文件、网站等都会就导师培养项目或优秀导师予以及时追踪与报道。

## 内部导师项目的启示与建议

① 重软件非硬件。新百无论是在建设企业大学的过程中还是在运营内部导师团队的十余年间，始终认为相较于硬件设备，课程体系、导师体系等软件才是公司的核心财富。因此公司精心设计每一门培训课程，做到与业务高度契合甚至能够引导业务发展。对于导师团队的建立，新百认为这并非是一蹴而就的，需要“慢工出细活”：例如甄选认证流程，学院经过反复试验和推敲最终趋于成熟，达到能够保障导师授课品质的效果。

② “如何激励兼职讲师”也许是长期的难题。新百认为激励需要从多角度展开。首先，在情感上，公司应当给予充足的关怀。例如在经历认证期间的“魔鬼训练”时，许多候选人似乎都已到达极限，纷纷提出质疑。此时学院要做的更多是心理疏导，帮助其坚持渡过整个环节。当训练结束后，候选人往往会对此过程感到留恋，因为他们感受到了在此过程中奋力合作的团队精神，同时通过挑战自我极限，抗压能力等都得到了提升。其次，内部导师是一种员工自我培养的方式，公司需要通过各种途径让其感受到有所收获和成长。最后，公司应当强调导师是一种荣誉，对这批为公司人才培养做出贡献的员工给予表彰。

③ 养成“尊师重道”的氛围，首先应从公司高层对此的态度与观念

人手，抓住核心。无论是公司 CEO、COO 还是其他区域总监，不仅要求他们身先士卒地在公司内部承担授课任务，还要严格按照管理学院的标准要求进行课程开发与设计，通过高层的带动，提升内部导师文化。

### 内部导师项目的挑战和趋势

① 战略及业务模式的挑战。公司的培训系统如何及时跟进与调整是新百目前正在探索的话题。首先学院的培训体系就需要根据公司的战略做出迅速反应，将原有的课程体系重新整合为符合事业部战略（百货、购物中心、自营、电商）的体系。其次，由于课程更新或新课程的产生，对于导师而言重新认证或“回炉重塑”也是一项挑战。

② 课程内容与时俱进的需要。不同于专业类课程，通用管理类课程内容相对固定，但这并不意味着不必做出更新。新百目前有一批专人负责情景案例的优化与更新，以提升授课效果。并且该案例的编写和整理不仅运用于培训，同时能够与项目配套，运用到管理人员的评鉴中心中。另外，培训不应当与业务分离开来：只有培训切实有效地与公司的经营实务相结合，才能真正让营运部门感受到培训带给经营的实际益处及广泛的资源平台，最终便会有助于业务对培训工作的支持。

③ 迎接新型学习手段的冲击。公司不应对以往的学习模式过于保护与依赖，而应更多着手开展线上线下的学习与互动，以适应现在日新月异的学习需求。例如新百已开始尝试加大终端学习 APP 的开发与应用。

## 案例启示

## 知名体育用品公司



王飞 | 学习和发展高级经理 | 知名体育用品公司

## 项目成立背景

2010 年，随着零售门店的急速增长，公司培训需求的增加无法通过现有资源进行有效解决。因此，“建立内部讲师团队”的方案应运而生。相较于“开设大量专职培训岗位”和“将培训工作外包”的方式，由内部讲师担任培训职责无疑是当时最经济、最安全的选择。该公司“用业务部门的资源解决业务部门的挑战”（Use the business resource to solve the business problem）的理念支持了整个“内部讲师体系”的搭建和运营。

## 内部讲师团队的基本现状

该公司将内部讲师团队分为两部分：针对零售业务（For Field）以及针对办公室员工（For Corporate）。这两部分的讲师由人力资源部门运用不同体系进行管理：

零售业务部分的讲师分为两个层级。第一级以单店为单位，由每一家该公司分店的管理层员工担任，总计约 200 位“店内讲师”（In-store trainer），负责店内知识传播。第二级以区域为单位，共有 25 位“高级店内讲师”（Master In-store trainer），主要担任区域范围的授课工作。由此两种级别组成“店内讲师人才库”（In-store Trainer Pool）。另外，零售业务的员工一旦成为讲师后，授课则成为了其工作内容的一部分，是每间店铺为保证正常运营所必备的资源。

办公室员工部分的讲师共约 25 人，主要为各职能部门的管理者与专家，担任公司内部的知识分享。

此外，另有三位来自学习发展部门的兼职资深内部讲师。负责店铺领导力、人员管理、绩效管理相关的课程。

## ★ 零售业务讲师团队

## ① 甄选、认证流程

- 第一级：店内讲师

1 店铺提名：每家门店的店长，根据人力资源部制定的甄选标准提名一位主管级别及以上的员工。讲师的甄选标准主要从个人技能以及个人意愿两个维度制定，内容包括：过往绩效表现优秀、店内职级达到主管及以上、具备一定的演讲技巧、出色的语言表达能力、较高的个人意愿度。

2 被提名员工参加人力资源部门组织的基础 TTT（Train The Trainer）培训，内容包括课堂授课及现场演练。

3 接受 TTT 训练后，全部候选人参加针对内部讲师的评估中心测试，测试包括书面测试、角色扮演等。该公司强调采用正式、科学测评手段的必要性，目的在于确保讲师能力足以承担店内培训的任务。

4 通过测试的候选人即可颁发认证证书（Passport）。若不通过，则该店店长需要再次提名另一位候选人参与到 TTT 培训和评估中，直至该店有合格的候选人为止。若候选人在评估中心中被判定为发挥失常，则可参加下一轮的评估中心测试。

5 被认证的讲师需要接受进一步针对授课内容的 TTT 培训，围绕“产品知识、企业文化、销售技巧、店铺运营”四个话题，就课程内容、讲解要点、课程组织形式、课后练习进行针对性训练，以确保讲师对课程内容完全掌握并且正确传达。

- 第二级：高级店内讲师

该公司每年从 200 余位店内讲师中按照区域选拔出 25 位最出色的讲师成为高级店内讲师，并提供能力提升方面的培训认证（沟通技巧及基础人员管理培训），此后即可负责以区域范围的授课，并且授课对象可能是其“直属上司”，即成为上级的学习资源。

## ② 内部讲师的考核

该公司并不会对讲师进行直接的考核，而是通过对学员的工作评估，采用诸如笔试、面试、案例分析等方式对产品知识、企业文化和店铺运营三个主题进行考核，直观的反映出其对于讲师授课内容的掌握程度以及讲师的授课质量。因此，该公司对于内部讲师的重点要求

在于其能够准确、完整地传达出所讲授话题的知识点，而演讲技巧等则是锦上添花的作用，不会对此进行深入训练。

③ 内部讲师的激励

对于兼职讲师，公司固然认可“多劳多得”，但“得”的表现形式有很多种。该公司认为，个人能力的快速提升所带来的职业发展机会是对讲师而言最大的激励。因此该公司将内部讲师体系与人才发展体系相挂钩：在该公司，店铺员工每年会有两次晋升或转岗到职能部门的机会，通过内部晋升的评估中心测试即可实现，不同职级员工的评估中心内容有所差异，但往往都包括案例分析、数据分析和店铺运营知识。根据该公司统计，曾经担任过高级店内讲师的员工平均一年就能够升职或转岗，晋升率高达 89.2%。公司也对这一结果进行分析：内部讲师无论是前期的 TTT 培养、讲师评估中心还是后期的授课实践都修炼了讲师本人的各方面能力，从演讲技巧、沟通技巧到与上级的合作度都会得到“质”的提升，因而在晋升的评估中心的测评中，可以清晰地发现其表达和呈现能力远高于未担任过内部讲师的员工。如此一来，内部讲师的经历在晋升和转岗的选拔中成为员工的最大优势。

★ 办公室员工讲师团队

相较于零售业务讲师，该公司认为面向办公室员工的讲师有如下六点不同之处：

- ① 定位：并非是一名讲师，而是分享者和职能领域专家的角色。
- ② 授课形式：不超过四小时的分享会。
- ③ 来源：相对固定，即职能部门领导和专家。
- ④ 课程：授课内容主要分为两种：1) 企业文化相关话题，由职能部门领导轮流讲授。2) 根据各部门需求所定制的课程，由部门专家负责讲授。内部的分享课程并非是一项单独行动，而是归属于一整套解决方案之中的。
- ⑤ 培养：演讲技巧以及引导技能。
- ⑥ 管理：该公司的原则是“分享，是每一个拥有知识和技能的员工所应该做的事”，因此对于办公室员工的讲师团队，不进行任何形式以及对任何对象的考核，仅供学员的反馈和建议。并且每年会对参与内部分享的讲师授予荣誉证书，以对其在公司学习发展中的贡献表示感谢。同样，每个参与分享的员工最大的收获莫过于个人综合能力的提升和经验的成长。

内部讲师团队建设的挑战

对于该公司而言，内部讲师团队目前正处于良性发展的阶段，但是仍存在可预见的挑战，即：零售业务的讲师由于快速升职或岗位本身的流动率问题使得团队整体人员存在不稳定性，因此在将来如何及时补充讲师人员成为该公司主要考虑的问题。现阶段公司的解决方案是提前寻找继任者。也就是说，在店内产生一名认证讲师后，该名讲

师需要在三个月内找到他的“接班人”，并且这位“接班人”以观摩的形式参与讲师的授课。经过一段时间的学习后，可以尝试讲授课程的小部分章节，直到讲师离开前，“接班人”接受正式的 TTT 培训和评估中心，以确保人员的更替能够以最快的速度得到弥补而不至于影响整个体系的稳定运行。

该公司的启示与建议：

- ① 基于业务需求搭建体系。人力资源部门需要建立的是一套与业务需求相匹配的体系，这样不仅能够最大限度地避免讲师参与积极性不高、参与质量不理想以及时间协调等问题，也能扮演项目拉动者而非推动者的角色，以确保体系或模型的生命周期更长久。另外，在与业务部门沟通项目时，不妨先向其描述该项目在未来 3-5 年对业务会达到何种程度的支持。当战略层面达成一致后，剩余的则是对可行性、细节的规划，而此时更多的是人力资源部门的任务。
- ② 一切项目的出发点源于目的。内部讲师团队的建设同样如此。当困惑于不知如何去培养和激励内部讲师时，不妨先回归原点，思考一下讲师团队建立的目的以及讲师自身的动机。明确讲师团队的建设目的（即解决培训资源缺失、讲师驱动力为自我技能、影响力和声誉的提升）后，公司就应当考虑担任内部讲师对于员工职业发展的影响，据此制定出相匹配的制度。
- ③ 计算投资回报率。人力资源部门在证明该项目的有效性时，可以计算内部讲师团队中员工的晋升率、流动率等指标并将其与招聘该岗位所需要的猎头费用等成本相比较与结合，以凸显项目的“务实”之处，即从投资回报的角度来说明该项目对于解决业务需求，为业务谋利所起到的作用。

## 案例启示

## 光明乳业股份有限公司



左颖伟 | 高级培训与发展经理, 光明乳业学院副院长 | 光明乳业股份有限公司

## 项目成立背景

光明乳业学院于 2009 年正式组建内训师团队。其主要目的在于：以培训及课程体系为基础，以沉淀和分享公司高级经理的知识和经验为初衷，积极推动业务发展，并且彻底落实光明乳业学院“影响、促动、提升”的使命。

## 内训师团队现状

由于公司产业链较长的原因，光明乳业的内部培训从公司总部、事业部、销售公司和工厂展开，构筑多层面内部培训体系。整个内训师体系的建立依附于公司的培训体系，并相应地划分为三个层级：

① 【一级】公司级内训师：根据组织战略需求而设计的领导力与通用管理类课程，由公司高阶经理及以上员工担任，授课对象为中高层管理者。课程按照“自我管理”→“管理他人”→“管理组织”的逻辑进行设计。

② 【二级】事业部、地区部内训师：与地区部、事业部的业务需求息息相关的业务技能类课程，由各事业部业务骨干或优秀员工担任，授课对象分布在公司各个层级，依条线及工作内容的相关性匹配不同内训师。

③ 【三级】销售分公司、工厂内训师：从销售分公司、工厂、牧场等岗位、任务需求中提炼出 1-2 小时的操作技能类课程，由具有优秀技能的员工通过分享会、实地演示的形式展示其工作技巧，以达到经验传承、促动业务发展的目的。

目前，光明乳业学院对一级、二级以及三级中的“检验员内训师”进行认证，现共约 80 人。

## 内训师的甄选与认证（仅针对一级、二级讲师）

光明乳业学院秉持着“意愿>能力”的观点发展内训师团队，因此以自荐与推荐相结合的形式进行初步的招募，流程如下：

总部制定内训师的选拔标准：1) 认可光明乳业文化和价值观并有意愿担任内训师，传播光明文化，树立光明榜样。2) 公司中层及以上管理者。3) 个人形象良好，具有基础培训经验、良好的沟通、表达能

力、以及编写教案等能力。4) 在管理或技术某专业领域具有一定的经验，且具有相关理论水平和实际工作经验。5) 具有较强的学习能力，能不断更新知识和观念。6) 工作认真努力，具有高度的敬业精神且绩效显著。7) 能在不影响工作的前提下积极配合公司和所属事业部（地区部）培训工作的开展。符合以上条件的员工向部门自荐，进而由业务部门向光明乳业学院推荐候选人。与此同时，员工需要拍摄一段简短的自我介绍视频，以考察其基本的语言表达能力和逻辑思维。

① 学院做基本审核后确定内训师候选人，并要求候选人提交自行设计的课程 PPT，即内训师候选人在参加学院安排的培训前，需要构思一个课程作为其今后授课的话题，并准备好相应的课件。学院审核通过后即可进入培训认证的阶段。

光明乳业学院为内训师设计了“3+3 模式”的培训体系，即 3 天“初级 TTT”+3 天“高级 TTT”：通过筛选候选人首先进行初级 TTT 培训，着重于学员台上展现和授课技能的教授，强调候选人的呈现练习及课程制作的实操点评，同时教授课程初稿开发的具体方法。培训结束时候选人前向光明乳业学院提交微课程大纲与课程结构，同时学院对课题设计符合公司战略需求、课程结构清晰、课程内容具有传播性的“微课程”（课件初稿）进行筛选，进入 3 天“高级 TTT”课程。

② 在“高级 TTT”班，候选人的主要任务是：学习教材编写技能以及自主设计、开发课件，其中包括时间线、课程框架等。值得一提的是，学院要求候选人在这三天的高级 TTT 课程里，就将课程课件设计完毕，即在课程经理的帮助下制作出一套较为完整的“课程包”（包括学员手册、讲师手册等），同时，课程结束前学员需要在台上呈现课程结构及内容分布，由培训讲师、光明乳业学院及参训学员就“讲台呈现”、“课程定位”、“课程逻辑”、“时间分布合理性”四个部分进行点评总结，继而候选人对课程进行再次梳理。

③ 在第三阶段，候选人根据所开发的课题进入课题小组行动学习，分为领导力、通用管理及专业能力三个小组。候选人围绕开发课程进行在事业部及小组中进行试讲练习，试讲次数不得低于 3 次，同时修整课件及制作完整课件包。该阶段完成试讲 VCR 录制、讲师手册初版并提交至光明乳业学院进行审核。

④ 举办内部讲师聘用仪式，颁发由光明乳业学院院长签字盖章的聘任证书，候选人即正式成为内训师。

## 内训师项目的考核

内训师的考核体制主要分为“学员反馈”与“自然淘汰”两种形式。

① 学员反馈：从“课程”（内容适用性、活动/讨论/案例/练习设计的适用性、时间分配合理性），“讲师”（表达技巧、讲师问题解答技巧、讲师促进学员参与的能力），“学员”（课程适合学员的工作需要、课程符合学员的期望），三个维度共八个内容进行全面评估。学员反馈成绩均发送至学员所在事业部总经理、人力资源部、内训师所属事业部总经理、内训师本人。

② 自然淘汰：光明乳业学院要求内训师的课程首先需要满足“市场需求”，即其开发的话题和课程需要有一定的业务部门采购量，若连续两年无法满足，则不再被聘任为内训师。对于内训师而言，必须不断提升自我的知识和经验，才能持续性的开发出满足公司业务需求和战略需求的课程。

## 内训师项目的培养和激励

光明乳业学院为内训师设计了全面、丰富的培养活动，并搭配多种激励方式以促使其在“内训师”的平台上得到充分发展。

### ★ 培养：

① 光明乳业周末下午茶：每周五下午在光明乳业学院订阅号推送“周末下午茶”，分享心灵鸡汤、积极心理学类的小故事，为内训师传播正能量。

② 深入培训：光明乳业学院定期选择在培训领域热门或具有前瞻性的话题，邀请外部专业讲师为内训师授课，帮助其拓宽思路并运用至今后内部授课中。

③ 学习交流：光明乳业学院每年教师节组织内训师外出至其他优秀企业大学参观，并与其内训师交流。自2010年起，光明乳业举办了不同主题的学习探访活动，使讲师们在交流中再次重温自己作为“师者”的角色、感悟自我成长的蜕变、体会“教学相长”的收获。

### ★ 激励：

除了为讲师提供课酬补贴外，光明乳业学院每月会向已聘内训师发布“公开课”信息，已聘内训师具有优先选择课程的权利，通过外部授课的学习来丰富自己的课程内容，此外，内训师每年可以买两本与工作或所开发课程相关的书籍进行自我增值学习，同时在光明乳业学院的其他学习项目中也会邀请已聘内训师进行授课分享，在更大的平台上展示自己，获得被认可被尊重的自信感。另外，每届聘用仪式上，公司总裁亲自为内训师录像寄语，使内训师们更加珍惜自己的使命。

## 检验员内训师项目

为了整体提升公司检验水平，提高检验队伍质量，光明乳业学院

和食安办联办，通过“2+2”模式的TTT特训营从检验员“大比武”优胜者中选拔内训师，组建第一批检验员内训师队伍，完成“状元”到“总教头”的蜕变。前期通过理论知识笔试和实操技能测试从全国工厂检验员中挑选菁英，通过初阶、进阶、成果展示三阶段TTT培训和后期专业能力培训，择优选拔出检验员内训师，由学院统一授证。编写检验员内训师管理手册明确其职责、义务及激励考核制度。同时，根据各自重点工作划分组成课程开发小组，进行微课程的开发设计。为配合该项目的落实推进，公司设立了教学示范点，有效的促进教学相长。

## 光明乳业学院内训师项目的启示与建议

① 从课程体系到讲师体系。光明乳业学院对于建立内训师项目的思路是：首先公司的课程体系必须是围绕着培训体系而设计的，培训体系又必须符合公司战略。而讲师体系的定位应当是课程和培训体系的衍生。如果反其道而行之则公司不易稳固课程体系，容易产生课程随着讲师的去留而频繁改变的现象。

② 深入一线。光明乳业学院认为“促进业务发展”是培训的主要目标之一，但公司和事业业内训师的力量往往不足以覆盖一线需求。一线员工的成长同样需要培训和指导，而一线主管则是下属的第一培训责任人。因此光明通过“检验员内训师”项目和“工厂级内训师”等充分地在一一线通过分享会或现场教学的形式落实培训任务，更为直接的影响和推动业务。

③ 注重“影响”。光明乳业在内训师项目上非常注重“影响”二字，认为“影响”是建立氛围的有效方式。项目执行的过程中，不论是发给内训师的宣传邮件，还是教师节的外出交流，亦或是聘用仪式上的总裁寄语，无形之中都在将讲师们聚拢一起，通过潜移默化的影响和精神、文化的熏陶促动企业“学习、提炼、分享、呈现”的氛围和目标的实现。

④ 自下而上的推行方式。任何项目的推动中，“自上而下”无疑是最理想的状态。当文化土壤不佳或客观条件不具备的情况下，“自下而上”的作法依然可行。就如内训师项目，先决条件是“以业务驱动”：公司的一线主管在日常工作中需要带领团队，并辅导下属，其中组织会议、现场演讲便是最普遍的形式之一。因此，为了更有效地辅导下属，企业不妨可以先为一线主管提供一些基础的演讲技巧等培训，帮助其自身工作能力的提高。随着这种方式的逐步影响，促使他们的“习惯养成”，“内训师团队”和内训师培养体系的推动与正式发展就将成为可能。

## 光明乳业学院内训师项目的挑战

由于目前学院的课程由讲师自行开发，具有较大的“讲师专属性”，因而员工流动所造成的课程取消现象成为光明乳业学院目前遇到的最大挑战。因此，在学院课程体系逐渐趋于稳定的现状下，光明乳业正考虑通过开发完整的教案和引进外部版权课程以达到将来“以课程认证讲师”的形式。

## 案例启示

## 波司登国际控股有限公司



尤志欣 | 波司登领导力学院院长 | 波司登国际控股有限公司

## 项目成立背景及现状

作为波司登商学院的“主力军”，公司在“建立学习型组织”和“打造波司登领导力文化”的两大驱动力之下，自 2012 年起致力于内部讲师团队的建设与发展。项目成立伊始，商学院将公司总监级以上的管理者确定为讲师的主要目标群体，并自上而下地推广企业的管理文化。通过内部讲师团队的建设达到如下两个目的：① 在公司的“资深层面”寻找“标杆人物”担任讲师。② 公司的内部讲师能够在日常工作中通过辅导下属或会议等形式传播公司领导力，并帮助管理文化落地。

## 内部讲师团队现状

波司登商学院成立至今，已培养 100 余位内部讲师，均为公司总监级以上管理层（覆盖公司 70% 总监）和业务骨干。公司高管主要负责与企业核心价值观相对应的企业文化课程，以及与公司领导力模型相匹配的领导力课程，共约 50 门课。而业务骨干则以开发和讲授专业课程为主。

## 内部讲师项目的推行过程

“企业大学”、“内部讲师”等概念对于传统的管理者而言是“新事物”，学院希望通过“领导力模式”结合“互联网思维”（痛点、惊叫点、引爆点）来促进项目的开展。

对于学院而言，如何让公司的管理层积极参与是最大痛点。因为在项目执行前，往往无法清晰地预见到将来的运行成果，自然也难以得到支持。对此，学院的做法是：在第一期内部讲师认证时，率先选择公司内“空降兵”+“老员工”的管理层组合，即从公司新招聘的管理者和原有管理者这两群人中挑选出具有好奇心、学习热忱、善于分享的员工参与到讲师团队中，运用具有“惊叫点”的“讲师认证体系”以及作为“引爆点”的“讲师聘任大会”使首批内部讲师体会到其价值和使命所在，继而通过“口碑营销”的形式在公司内推广该项目，实现“接受→积极参与→主动报名”的效果。

## 内部讲师的甄选与认证流程

公司提名各部门有潜力的经理级以上员工，由商学院进行资料的审核和访谈，确定最终参与讲师认证培养班（TTT 课程）的人选。

讲师认证培训班通过 3 天 2 晚严格的集中训练，采用 5-6 人小班教学，保证培训的质量。

## ★ 认证流程

- ① 讲师候选人收到一份“课前阅读”材料，其中包括课程的理论框架，讲师需要将自身工作中的案例加入其中。
- ② 讲师参加三天两夜的集中训练。着重通过以现场互动为主的授课形式，根据内部讲师的能力模型（见下图），训练候选人能够在较短时间内成为一名合格的讲师。



具体培训日程及内容如下：

- DAY 1：每位学员自我介绍，包括自己的培训经历和期望通过本次培训学习到什么，六位学员都介绍完毕后，导师简单介绍培训安排及教学路线图。随后进入正式授课：导师进行领导力课程示范，学员通过观察和示范进行学习；之后由学员自己参与实验站的大型活动，两两分组，每个学员都有展现讲师风采的机会；第一天课程结束会布置授课任务，发放第二天的授课材料：讲师手册、学员手册、教学视听材料等备课所需资料。通常待认证的讲师将在晚上花几个小时的时间进行备课。
- DAY 2：开始试讲，六位待认证老师轮流授课，并接受其他同学反馈，导师会针对试讲老师的讲师技巧和讲课内容进行一对一辅导。此时，每位学员走上讲台才意识到做一名优秀讲师的责任重大，经过首轮试讲任务加深了对课程内容的了解，晚上再备课就会更有信心。第二天课程结束后进行第二轮授课任务的安排。
- DAY 3：进行第二轮试讲。评委组根据每人两轮试讲的完成情况，给予直接通过认证、延迟认证和不予认证的反馈。通过认证的老师可获得由商学院颁发的内部讲师聘书。

内部讲师的考核

波司登认为培养和维持一支高水准的内部讲师队伍，并组织他们在企业内部实施授课与辅导，是将学习的职责嵌入到组织内部的重要一环。因此，波司登对于内部讲师的“品质”在认证时就进行了严格把关。在成为讲师后，主要通过如下方式进行考核来维持讲师团队的高水准：

- ① 学员反馈分。反馈分作为讲师授课情况的重要参考之一，若出现低分情况则商学院会对讲师进行单独辅导，帮助其弥补授课过程中的欠缺。
- ② 学院安排老师对部分讲师的授课进行旁听，并给出反馈意见。
- ③ 拍摄示范课录像。通过这个形式，一方面督促讲师在授课时注意各方面的表现，做好准备以及回顾总结，提高日后的授课质量；另一方面作为其他讲师授课的参考。

值得注意的是，波司登商学院根据讲师每年完成的课时数以及对个人贡献程度（开发课程）等将讲师评定为初、中、高三等级，不同等级讲师的待遇有所差异。另外，为感谢公司高管对人才培养做出的贡献，他们通过讲师认证后即被聘为中级讲师。

内部讲师的培养与激励

★ 培养

波司登商学院对讲师团队“高标准、严要求”，除认证阶段的培养外，额外提供了各种形式的持续性培养。例如，开设讲师俱乐部，

鼓励讲师在线上线下进行分享交流；提供给内部讲师额外的学习机会；讲师之间也可以通过相互听课的形式得到提升。另外，对于有需求的讲师，可以以旁听的形式再次参与至认证阶段的培训班。

★ 激励

波司登商学院对内部讲师的激励从两个维度展开：

- ① 课酬：对学员反馈分数达到一定标准的讲师发放一定金额的课酬，最高达到 400 元 / 时。
- ② 讲师大会：波司登每年举办一届讲师大会，其中包括两大主要活动：表彰优秀讲师及聘任新讲师。公司总裁亲自为优秀讲师和新讲师分别颁发证书和聘书，并合影留念。因此，内部讲师在波司登更是一种身份的象征。

波司登商学院的启示与建议

注重讲师的行为训练。学院认为，内部讲师的水准往往体现在将课程内容和工作上结合上，对于前期课程设计、开发、模型归纳等未必是其能够胜任的。因此，不妨采取“拿来主义”，由专家开发或者引进国际优秀的学习资源，讲师的任务则是结合公司案例，充分展现课程的内容。商学院的主要任务是通过科学的方式培养讲师的授课能力，进而达到推动领导力文化的效果。

## 案例启示

## 中国人寿保险股份有限公司



杨凯 | 教育培训部高级处经理 | 中国人寿保险股份有限公司

## 项目成立背景

中国人寿保险股份有限公司作为一家寿险企业，其销售队伍的建设与发展始终是公司保持核心竞争力的重要组成部分。因此，公司除具备金融企业的普遍特征外，更突出的特点在于拥有一支相对常量或增量的销售外勤队伍。基于寿险产品特点及销售工作的独特性，需要销售队伍及管理人员始终具备较强的市场竞争能力，这种强大的“内需”加之公司领导层对人才培养的诉求，形成了公司完备的教育培训制度、体系、课程、讲师及组织管理架构。目前，中国人寿在全国范围内拥有近 3000 名专职讲师、39000 余名兼职讲师及近 1300 名培训条线管理人员直接从事教育培训工作。

## 专职讲师团队的管理（见“全职篇”）

## 兼职讲师团队的管理

除承担“制式化”课程培训工作的专职讲师外，公司拥有一批稳定且持续增长的兼职讲师队伍。相较于专职讲师团队，其有如下差异之处：

- ① 管理机构：兼职讲师管理采用的是自主管理模式，即由各省分公司依照总部制定的《兼职讲师管理办法》进行自我管理。
- ② 人员构成：兼职讲师团队的人员构成更为多样化，包括各部门管理人员、专家和业务精英等。
- ③ 承担课程：兼职讲师主要承担符合渠道和业务部门自身发展特点的课程，如市场类、经营管理类等，主要由部门主管或公司高管担任授课任务。但相较于专职讲师所教授的课程，其更贴近业务和个性化需求。

④ 任职条件：在兼职讲师选拔上，公司更注重其本身的岗位和行业经验。

⑤ 选拔认证：总公司任命部门级以上管理人员直接成为兼职讲师，并由公司安排其授课。中层人员则采取自愿报名的形式，公司进行评审并对其进行表达能力、课程演绎等方面的培训，培训合格后可成为兼职讲师。

⑥ 培养激励：为了将兼职讲师的培养更快速和市场化，企业更加侧重于对其自身能力的提升，例如问题解决能力等，同时也提供其更多外出交流和培训的机会。如：每两年总公司教育培训部会组织讲师团年会，表彰在工作岗位中有突出绩效的专、兼职讲师。

## 内部讲师项目的挑战

★ **专职讲师**：培训工作如何获得管理层和业务部门的普遍认同是一个长期过程。在不断改善和提升公司对于培训重视程度的阶段中，会产生诸如讲师人才引进和培养是否能够实现最佳效果等衍生问题。中国人寿目前正在从专职讲师定位转型的角度考虑此问题：讲师如何从传统的课程教授者逐渐转变为问题解决者、经验萃取者，甚至绩效推动者，专职讲师必须创造和提升培训工作的价值，进而促进组织绩效的改善。目前，中国人寿正尝试通过一系列行动学习、体验式培训等教学方式的推行提升讲师教学水平。同时，也结合业务部门的诉求，运用专职讲师的专业技术萃取业务经验，服务业务渠道，也促进讲师的角色转变。

★ **兼职讲师**：由于兼职讲师的灵活性和个性特征更为鲜明，如何有效发挥自身优势和才能是目前最主要的挑战。因此公司希望今后在课程体系的搭建过程中提升兼职讲师的参与比例，使得在此过程中能够主动发现兼职讲师的个人优势并为其匹配最合适的课程。

## 中国人寿的启示与建议

中国人寿由于其强大的业务内驱力促成了讲师的大量需求，因此日积月累之下逐渐形成了一套完整的讲师管理体系和专职讲师职业发展路径。而对于专职讲师规模相对较小同时也希望能够发展出一套切实可行的专职讲师管理办法的企业，不妨从如下思路展开：

① 明确讲师价值。首先，应致力于帮助专职讲师提升自我价值。其次，衡量价值并彰显价值，为其开辟成果输出的通道。但目前普遍的现状在于，讲师价值的输出与其在企业中的认可程度存在差距，因此不妨从着手改善不平衡的现状出发，建立更为完善和合理的通道。

② 创造利于讲师成长的组织环境和文化。当专职讲师在企业中的存在意义和价值得以明确后，公司应当给予其认可，并适当提升培训在组织中的地位。

③ 个性化培养。专职讲师的成长路径是灵活的。企业可以从其个人的发展特点、发展阶段的诉求为其制定培养方案。另外，公司不妨以业务思维解决培训问题，即将专职讲师的培训工作以“项目制”的形式展开，使其在不同项目间得到差异化培养，同时将公司所获得的业务改善与其绩效体制相结合，量化讲师的培训成效。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会, 旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



### 欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

# 第二届中国企业内部讲师团队建立与发展调研报告

THE 2<sup>nd</sup> CHINA INTERNAL TRAINER TEAM BUILDING AND DEVELOPMENT SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。