

角色转型，
打造人人为师的企业氛围

CHANGE OF ROLE — BUILDING “EVERYONE COULD
BE A TRAINER” CULTURE

第四届中国企业内部讲师管理实践调研报告

THE 4TH CHINA INTERNAL TRAINER MANAGEMENT AND PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 埃里克森所有。未经双方书面许可，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 & Erickson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Erickson is prohibited.

特别鸣谢



施铭津

亚太区总经理
埃里克森国际教练学院

顾问团

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)



侯全凤

高级咨询顾问



楼劼

恒生学院培训经理
恒生电子股份有限公司



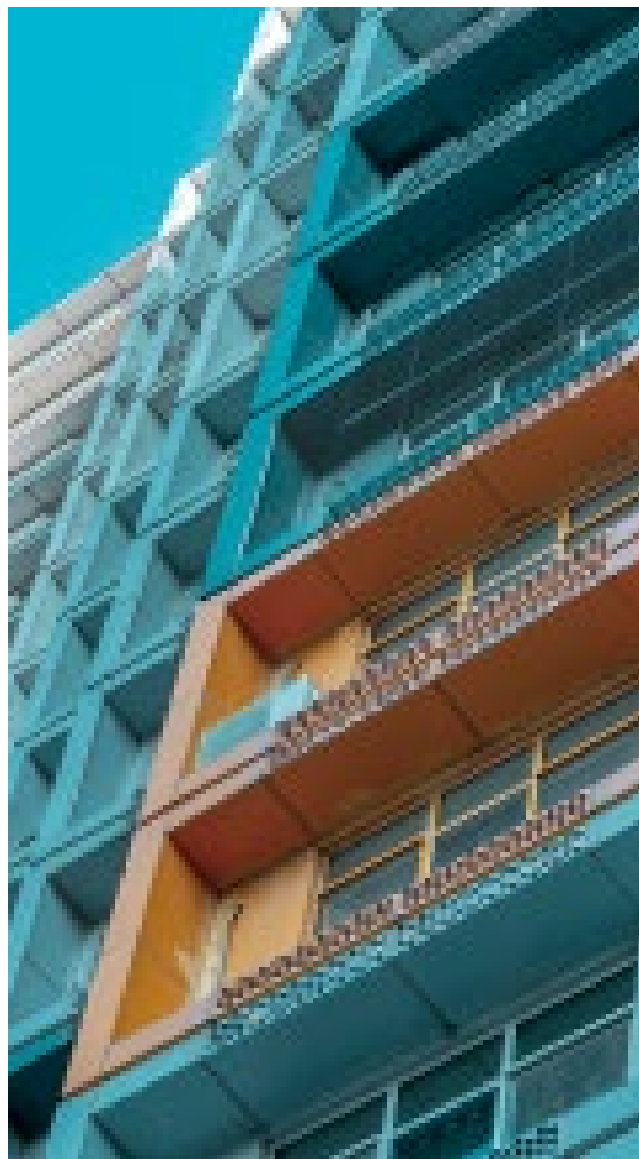
许玲

培训研究发展经理
中国电信学院



杨雄飞

国药大学教研中心负责人 / 公司人才发展部培训
高级经理
国药控股股份有限公司



关于作者



金景 mark.jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人,目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定,也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营,并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学,并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学,取得了英语教育学士学位。



方麻迪 may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有:中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017 中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、企业外部人才库实践调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、2019 智享会绩效管理研究……方麻迪毕业于华侨大学,获得管理学本科学位。

报告目录

| | |
|------|---|
| 写在前面 | 2 |
|------|---|

内部讲师建设之路

| | |
|------|---|
| 研究框架 | 3 |
|------|---|

| | |
|------|---|
| 主要发现 | 4 |
|------|---|

| | |
|------|---|
| 难点聚焦 | 5 |
|------|---|

挑战盘点

| | |
|------|---|
| 难点解决 | 6 |
|------|---|

内部讲师的意愿度提升与激励

内部讲师的发展培养

| | |
|------|----|
| 方案形成 | 25 |
|------|----|

| | |
|------|----|
| 样本概况 | 29 |
|------|----|

| | |
|------|----|
| 标杆数据 | 30 |
|------|----|

| | |
|------|----|
| 专家洞察 | 32 |
|------|----|

内部讲师的挑战聚焦及解决思路

| | |
|------|----|
| 案例实践 | 34 |
|------|----|

国药大学：打造“出类拔萃”的内训师赋能体系

恒生：打造“人人愿为师”的学习型组织

某多元化企业 C：实现“人人都是讲师”的学习氛围

某跨国集团 T：职系功能委员会推动内部讲师队伍建设

某民营快消企业 N：“快、准、狠”的内部讲师管理（案例片段，详见报告正文第 8 页）

中国电信：内部讲师角色与职能的多元化

写在前面——内部讲师建设之路

从 2013 年起，智享会就已经针对企业内部讲师展开了研究。经过多届研究的发展，市场上企业的实践也日臻成熟，对于内部讲师的认知也越来越深入，内部讲师本身的价值和团队搭建的必要性基本已经得到了市场充分的认可。从各届的研究结果和市场诊断的情况看来，我们发现企业关注的侧重点一方面在不断地发生变化，另一方面也更为聚焦：

- ◆ **在讲师类别上**，专职讲师的选、用、育、留更趋向于普通员工的生命周期管理，因此我们不再探讨；企业的挑战越来越多集中于兼职讲师团队的管理，这也是我们上届与本届报告的研究重点。
- ◆ **在兼职讲师团队的管理上**，企业的关注点从“如何搭建兼职讲师团队”进一步转向“如何更好地管理、运营兼职讲师团队”。
- ◆ **在具体的挑战上**，“内部讲师的意愿度提升与激励”与“内部讲师的发展培养”几乎一直以来都是企业感到“头痛”的问题，并且关注度从未减少。

因此，我们本次研究的侧重点也“呼之欲出”，我们可以用以下三个关键词总结：



针对兼职讲师



为优化内部讲师团队的管理提供
解决方案

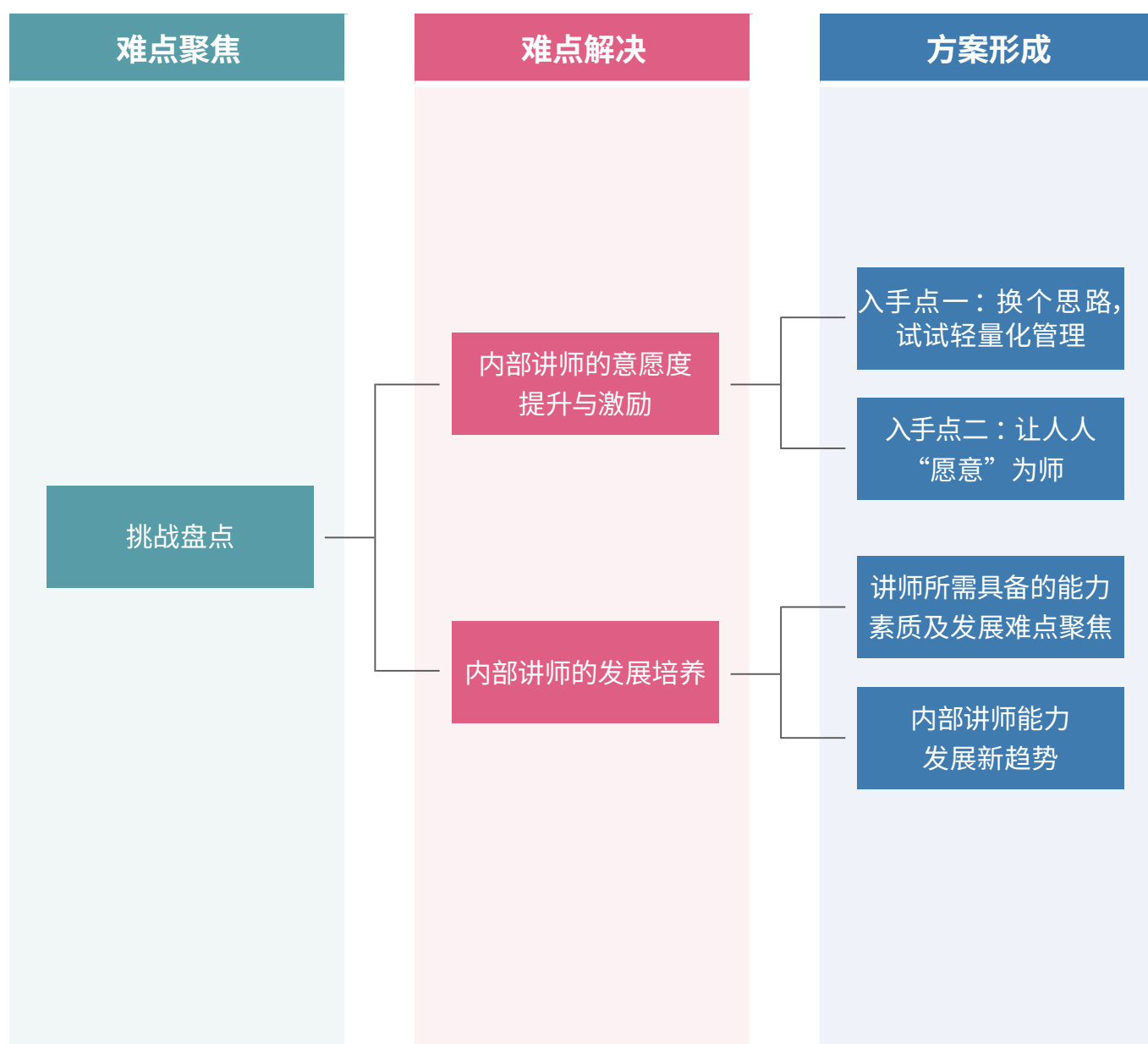


聚焦企业最为关注的挑战



研究框架

- ◆ **难点聚焦**：本次研究我们更多从企业现有的挑战点出发，盘点往届和本届研究的相关数据，了解企业挑战点的“变与不变”，凸显需要重点解决的问题。
- ◆ **难点解决**：主要围绕“内部讲师的意愿度提升与激励”与“内部讲师的发展培养”展开，结合数据、案例，诊断出企业面临这些问题的主要原因并萃取出可行性方案。
- ◆ **方案形成**：最终整合、形成解决方案。



主要发现

| | | |
|---------|---|--|
| 挑战 | “内部讲师的意愿度提升与激励”与“内部讲师的发展培养”是当前企业实践中，最被关注的两大挑战。 | <ul style="list-style-type: none">对比往届，讲师的发展与成长路径依然是企业最为关注的挑战。意愿度与激励问题，变得更为突出。高管重视度的问题，虽然依然受到企业关注，但其选择率排名已经“跌出”top3。 |
| 意愿提升与激励 | 就内部讲师的管理模式而言，“轻量化管理”已占据了“半壁江山”。 | <ul style="list-style-type: none">“轻量化管理”作为“正式化管理”的“简化版本”，已经有近一半的企业选择这一模式运营内部讲师团队。 <p>注：</p> <p>正式化管理：指体系的内部兼职讲师团队，有一定的选、用、育、留流程，授课内容相对稳定；</p> <p>轻量化管理：指以俱乐部、学习小组、兴趣协会等相对灵活的方式开展内部兼职讲师活动，随时随地可进行知识分享，注重打造“人人为师”的学习氛围。</p> |
| | 企业激励手段缺乏针对性，大量兼职讲师对激励“无感”。 | <ul style="list-style-type: none">除“业务过于繁忙”外，各个层级人员“没有时间”的原因中，选择率最高的为“激励不足，导致对于兼职讲师这一角色‘无感’”。仅有3成企业会针对不同内部兼职讲师的需求，采取相对个性化的激励方式。 |
| | 目前会针对内部讲师搭建胜任力模型的企业仍是少数。但是针对不同层级内部讲师应侧重哪些能力进行发展，企业已经有了较为明确区分。 | <ul style="list-style-type: none">仅有13.11%搭建了内部兼职讲师有专属的胜任力模型。不同层级内部讲师应侧重的能力请参考思路清单1（第16页） |
| 发展培养 | 各种线上授课形式之下，企业对兼职讲师的能力要求已经出现了不同的侧重点，但是缺乏有针对性的培训方案。 | <ul style="list-style-type: none">各种线上授课形式之下对兼职讲师的能力要求的侧重点请参考思路清单2（第22页）在已经有较为体系化线上课程的企业中，只有约半数提供了有针对性的培训，可见重视程度依然不高。 |
| | 兼职讲师的职责不再仅限于授课、开发课程等，部分讲师的角色、职责已经有了多元化的发展。 | <ul style="list-style-type: none">初、中级讲师的职责相对还是会集中在“课程内容、经验的提供”、“课程的文字组织、设计、润色”、“课程的讲授、分享”等相对与课堂学习相关度较高的领域。有一定比例的中级讲师还会承担“培训效果转化情况的跟踪”这一职责。高级讲师的职责相对而言更加多样化：近半数高级讲师还会担任“行动学习的引导师、催化师”、“咨询顾问”、“绩效改进教练”这样的角色。 |

难点聚焦

挑战盘点

内部讲师对于大部分企业而言已不是新生事物，不少企业在内部讲师队伍搭建和运营上也已经积累了大量的经验。我们通过前期的市场诊断发现，大量企业的关注点已经不再是“如何搭建内部讲师团队”，而是更加聚焦内部讲师当前所面临的问题。那这些问题是什么呢？

为此，我们结合调研数据，对内部讲师团队管理的挑战在这一章节中进行了盘点，我们发现“**内部讲师的意愿度提升与激励**”与“**内部讲师的发展培养**”是当前企业实践中，最被关注的两大挑战。

本届研究挑战 TOP3

- ◆ **TOP1:** 缺乏成熟的兼职讲师发展路径或成长机制 →
- ◆ **TOP2:** 员工担任兼职讲师的意愿度不高 ↑
- ◆ **TOP3:** 兼职讲师活性差，现有的激励手段不能持续有效地激励讲师 ↑

上届研究挑战 TOP3

- ◆ **TOP1:** 缺乏成熟的兼职讲师发展路径或成长机制 →
- ◆ **TOP2:** 讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排 ↓
- ◆ **TOP3:** 管理层/领导层对内部讲师团队项目的重视和支持程度不够 ↓

注：完整数据请参考第 30 页标杆数据 - 附表 1A,1B

对比往届调研数据，在内部讲师管理的挑战上，我们认为：

- ◆ 讲师的发展与成长路径依然是企业最为关注的挑战。
- ◆ 意愿度与激励问题，变得更为突出
- ◆ 高管重视度的问题，虽然依然受到企业关注，但其选择率排名已经“跌出”top3。

因此，在本届研究中，我们将聚焦以下两大问题提供更为深入的解决方案：

内部讲师的意愿度提升与激励

内部讲师的发展培养



难点解决



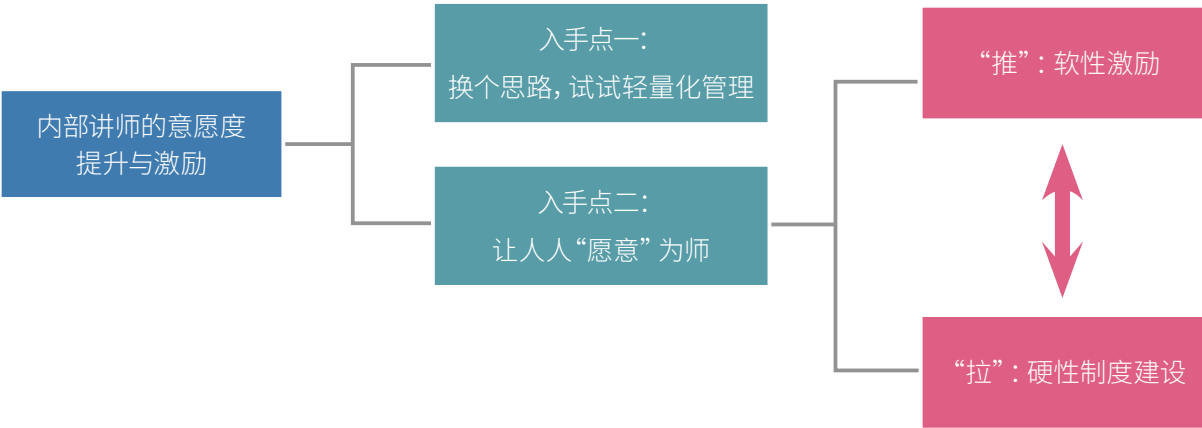
内部讲师的意愿度提升与激励

针对内部讲师的意愿度提升与激励这一挑战，我们结合数据、案例和人力资源从业者的建议，认为可以从两大方面着手：一是引入轻量化管理，二是借助软性激励与硬性制度建设，让人人“愿意”为师。

那么，什么是轻量化管理？和普遍的管理方式的区别是什么？如何做轻量化管理？

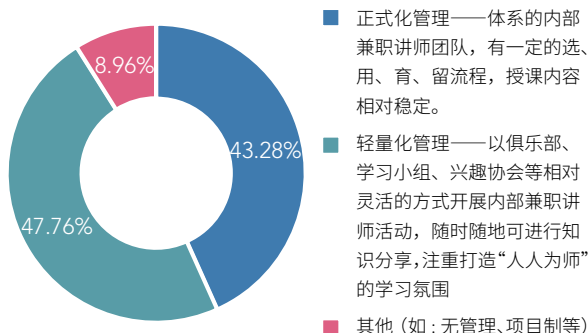
以及，软性的激励包括哪些？如何让这些激励真正发挥作用？企业又应该搭配哪些制度来确保内部讲师团队的基本运营？有哪些注意点？

我们在下文会对这些问题进行解答。



◆入手点一：换个思路，试试轻量化管理

图表 1 近一个财政年度，企业内部兼职讲师的管理、运营模式倾向于 (N=268)



对于兼职讲师而言，与本职工作的时间冲突，永远是难以回避的问题。按照传统的管理模式，兼职讲师团队的搭建与运营往往必须包含选、用、育、留的各个流程，这样正式化的管理，的确会让兼职讲师团队的发展更加稳扎稳打，但也意味着不管是人力资源部门还是担任兼职讲师的业务人员，都需要投入更多的时间和精力。对于很多企业的业务现状、繁忙程度而言，可能并不完全适用。

但是这些企业就不需要从“群众”中萃取、传承优秀的实践与经验了吗？答案显然是否定的。就企业现有的管理、运营模式来看，已经有近一半的企业倾向于“轻量化管理”。

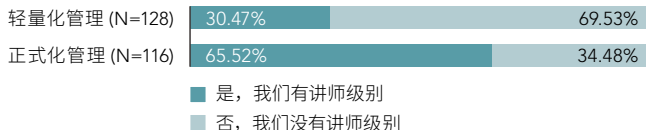
所谓“轻量化管理”到底是指什么？它与“正式化管理”之间的区别有哪些？我们将结合数据和案例进一步分析。

+ 数据提炼

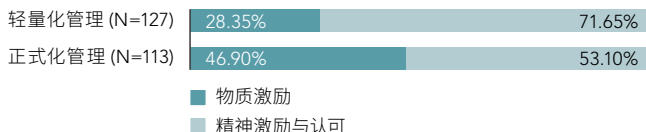
结合前期市场诊断的结果和人力资源从业专家的建议，我们分别从“讲师级别划分”、“激励方式”、“是否进行考核”这三大方面了解轻量化管理与正式化管理之间的差别，从图表 2 到图表 4 中，我们发现轻量化管理可能具备以下特征：

- 弱化讲师级别；
- 侧重精神激励认可；
- 弱化对兼职讲师的考核。

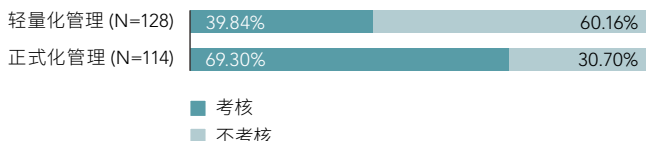
图表 2 是否划分讲师级别 / 管理模式



图表 3 激励方式 / 管理模式



图表 4 是否对内部兼职讲师进行考核 / 管理模式



注：

轻量化管理——以俱乐部、学习小组、兴趣协会等相对灵活的方式开展内部兼职讲师活动，随时随地可进行知识分享，注重打造“人人为师”的学习氛围

正式化管理——体系的内部兼职讲师团队，有一定的选、用、育、留流程，授课内容相对稳定

图表 5 企业的精神激励与认可手段包括 (N=267)

| 选项 | 数量 | 比重 |
|---------------------------|-----|--------|
| 发放证书、贺卡、奖状等 | 185 | 69.29% |
| 发放小礼品 | 182 | 68.16% |
| 年度评选颁奖 (eg：十大优秀讲师、金牌讲师) | 147 | 55.06% |
| 公司给予宣传，扩大讲师在内部的知名度和声誉、影响力 | 139 | 52.06% |
| 增加额外的培训机会 | 129 | 48.31% |
| 在升职、奖金发放等机会上予以优先考虑 | 77 | 28.84% |
| 换取休假 | 14 | 5.24% |
| 其他 | 6 | 2.25% |
| 无精神激励与认可 | 4 | 1.50% |
| 与高管共进午餐或晚餐 | 1 | 0.37% |

案例 某民营快消企业 N：“快、准、狠”的内部讲师管理

业务背景

某民营企业 N 属于快消行业，直接面向 C 端客户，同时对于生产地址、生产设备水平、人员能力、产品的品质有较高的要求，这也是一家企业能够保证基业长青的前提条件。出于行业特性，企业 N 更加注重效益、时效性，也更追求结果的快速显性化，员工组成为产线工人和销售代表。在这样的业务、行业背景之下，内部讲师的运营更加轻量化，追求的是“快、准、狠”。

“快、准、狠”的内部讲师管理

※ **甄选**：对于企业 N 而言，内部讲师本身的授课资质、是否经过系统化的评估、是否存在标准化的流程并非是最重要的，企业真正看重的是担任兼职讲师的员工本身业绩是否优秀、是否在符合公司业务战略的方向上有突出表现，确保讲师作为“标杆人物”，其业务能力优秀，所传授的知识“实用”。

※ **经验萃取**：在这一环节，人力资源部门会在萃取方法论、技巧上提供更多的引导，主要会通过以下问题帮助讲师更快将自己优秀实践的内容要点展现出来：

- 你为什么会这么做？
- 当时是怎么考虑的？
- 过程中碰到了哪些问题？
- 如何解决这些问题？
- ……

另外，在学习优秀经验的同时，企业 N 也会让讲师更多关注这些优秀案例得以实现的环境、条件有哪些，确保讲师在将这些经验用于自身业务条线时，能更加“因地制宜”。

※ **授课方式**：为了让员工所学习的内容能够更快学以致用，内部讲师的授课并非采用传统的课堂学习，而是让讲师直接加入员工的工作线，在工作现场“手把手”带教，

※ **评估方式**：对于讲师的带教效果，企业 N 更多以员工在接受带教后是否有行为上的变化、绩效上的变化为评估标准。

案例 某多元化企业 C

讲师队伍的运营——轻重结合

在讲师队伍的运营上，企业 C 一方面着力于打造精品的项目与讲师，体系化地进行运营；另一方面，针对不适合体系化地授课、开发课程的讲师，更多侧重于分享，不做硬性的授课、开发课程的要求，企业 C 大学每个季度会与各部门沟通，由员工自荐或部门推荐分享若干主题，鼓励让越来越多的员工加入分享的队伍中来。

结论

结合上述数据与案例，如果企业打算进行兼职讲师的轻量化管理，可以从以下角度着手开展：

- **甄选**：不做过多硬性要求，更加重视兼职讲师本身的业绩表现与分享的意愿度，体现“实用性”。
- **发展**：从能力要求上看，只需要能将优秀的经验、实践清晰表达即可，体系化的培训方案或晋级机制并非“必需项”。
- **授课方式**：不仅仅局限于课堂教学，随时随地的分享、带教、讲座、工作坊都是知识传播的重要方式。
- **激励**：精神激励为主，常用手段（参考上文图表 5）包括“发放证书、贺卡、奖状等”、“发放小礼品”、“年度评选颁奖（eg：十大优秀讲师、金牌讲师）”等。
- **评估**：授课量、授课质量等指标都不是硬性规定的，是否形成了“乐于分享”的氛围才是关键的评判标准。
- **课程开发**：需要人力资源部门或专职讲师更多介入和引导，兼职讲师倾向于作为内容的输出方，不会具体负责课程流程、形式的设计。

轻量化管理与正式化管理之间没有优劣之分，只要根据企业现有的业务背景、资源应用即可。已经做好正式化管理的企业，不妨也搭配一定的轻量化管理，将原本不太愿意将时间过多投入到分享中的员工调动起来，相对自由的管理模式也能更好地被这部分人接受。

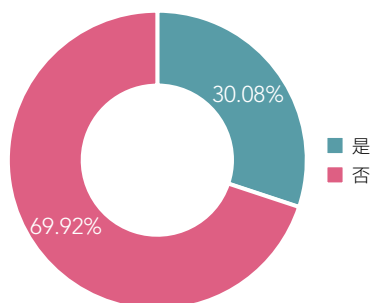
◆入手点二：让人人“愿意”为师

+ “推”：软性激励

图表 6 时间冲突原因 / 层级

| 选项 | 个人贡献者 (包括一线员工中表现优异者或研发人员) (N=258) | 一线管理者 (N=255) | 中层 管理者 (N=258) | 高层 管理者 (N=256) |
|------------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| 无时间冲突 | 31.01% | 15.69% | 8.91% | 15.63% |
| 不重视兼职讲师所需要承担的职责 | 23.64% | 28.24% | 23.64% | 18.36% |
| 业务过于繁忙 | 47.67% | 61.96% | 71.32% | 69.92% |
| 激励不足, 导致对于兼职讲师这一角色“无感” | 37.60% | 33.73% | 34.11% | 13.28% |
| 其他, 请注明 | 1.55% | 1.96% | 3.49% | 5.86% |

图表 7 是否会针对不同内部兼职讲师的需求, 采取相对个性化的激励方式 (N=266)

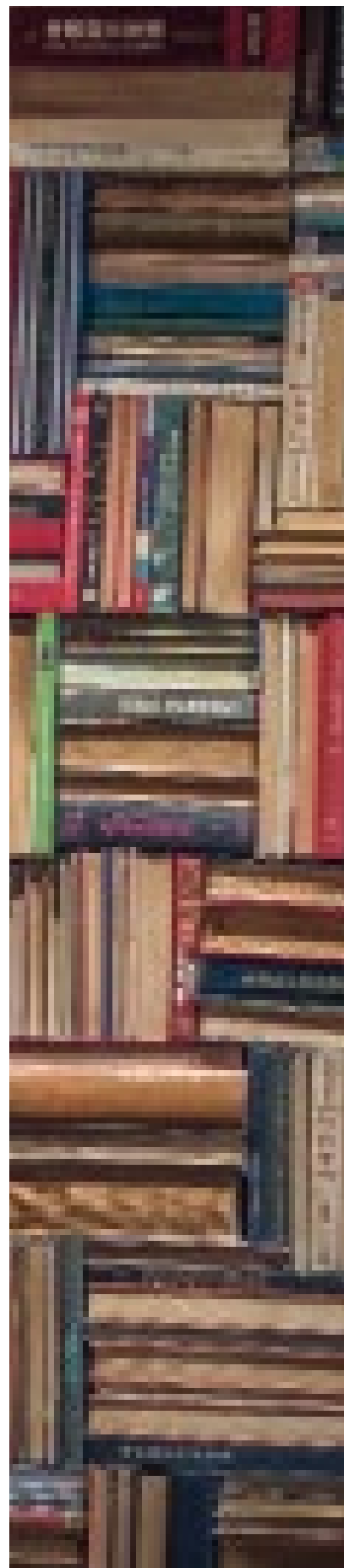


人力资源部门在邀约兼职讲师授课、参与课程开发时, 常常会得到“没有时间”这样的反馈。我们针对时间冲突这一问题, 也详细探索了其背后的真正原因。

我们发现各个层级人员除“业务过于繁忙”这一原因外(参考图表 6), 选择率最高的为“激励不足, 导致对于兼职讲师这一角色‘无感’”。参考图表 7 的调研结果, “无感”的背后, 其实是激励的针对性不足。

业务的繁忙或许是难以回避的现实因素, 但是在兼职讲师的激励上, 人力资源部门仍可有所作为, 使激励的“无感”变为“有感”。

那么如何使激励的感知度更高? 我们可以先从以下案例中了解到, 企业目前对内部讲师的激励是如何做的。



案例 国药大学

◆ 内部讲师的激励与品牌化运营

内部讲师的激励一直是大部分企业的痛点之一。国药大学认为，要通过机制建设，在内训师团队内部找到“自发式激励”，同时辅之以品牌化的运营。目前的激励方式可以分为三类：

※ 激励手段

- **物质激励**：对应利益需求。全国内训师通过“星火计划”或者一些综合项目中的授课，大学会收取子公司一定的费用，也会按照标准给全国内训师发放课酬及交通补贴。课程开发并通过评审，会给予课程开发补贴等。另外国药大学探索的一个创新是，除了个体的内训师，还要给内训师所在的公司给予奖励，如子公司有内训师派出给其他公司上课，该公司则会累积一定数量的“公司培训基金”，当该公司继续约“星火计划”的其他全国老师来授课时，这个基金可以直接免掉一部分费用，或者其高管参加国药大学举办的高管班时，也可以以此免除一定的费用。这样的免除是子公司总经理直接能看到的，间接上鼓励了这种交流互换。
- **学习激励**：对应成长需求。成为全国级内训师后就会有多种学习激励的方式，对于内训师来说，跨地区的教学本来就是一种教学相长，特别是业务类的课程，老师学员都会觉得很有收获，这实际上也是一种普遍的、基础的学习激励。近年来大学给主要的一些精品内部课程组建了认证内训师的线上课题组。用于对课程的课后研讨、线上磨课、日常更新和开发。内训师在这个平台上可以进一步的进行相互的交流和学习；日常对于新课程、老师授课的动态，大家也会一起参与讨论，形成浓厚、自发的相互学习的氛围和学习型组织的状态。
- **荣誉激励**：对应尊重需求。国药大学定制了精美的内训师认证证书、课程认证证书、内训师聘书、内训师星级徽章等道具，提供给认证通过的内训师使用和佩戴。这些简单道具的背后，是对于标准的坚持。由于内部讲师的通过率不高，每个老师都知道获得这些证书、徽章要付出很多，成长很多，所以荣誉很有含金量，每位讲师对这些荣誉的认可度也非常高。另外，借助在线平台，提供给内部讲师更多展示的机会，在打造内部“网红”时，让内部讲师面对全国的学员，代表子公司进行授课，即不光是对于讲师本身进行激励，对于他们所在的组织或者公司，也要进行相应的激励

※ 品牌建设

金葵花内训师项目是最早一批冠有品牌名称并进行品牌化项

目运作的系列项目，品牌化建设对传播、宣传、营销都起到了很大的作用，让内训师很多的活动都让人眼前一亮，有亲近感。随着该项目的不断细化，在该项目之下，国药大学发展了一系列子品牌栏目：

- **金葵花**：以葵花为形象，比喻内训师的正能量。由早期的园丁工程演变而来，包含了内训师培养项目，内训师晋级项目，课程开发工作坊等。
- **星火计划**：以星火燎原为比喻，展现内训师和课程覆盖全国，是内训师育成之后的核心运用平台之一。形式是在国药大学的运营下的内训师跨省内训授课。
- **大圣归来**：2015 开始的年度教师节活动品牌，将内训师比喻为各地的“大圣”，在每年的教师节回到国药大学。每年会有一个“大圣归来之 XXX”的主题。大部分奖项、道具都以大圣元素来设计，如金箍棒奖（设计了专有的 logo，由两个金箍棒组成，寓意既肩负责任，又有强有力的抓手去推进）、将全国讲师称为“大师兄”等。



项目品牌建设及宣传样稿



案例 恒生电子

◆ 推：宣传、运营与激励

※ 丰富多彩的讲师活动

恒生的讲师管理全年流程为讲师招募、晋级答辩、培训授课、年度总结，在各个流程上恒生均会搭配相应的内部讲师活动，打造讲师的荣誉感、归属感、价值感、存在感。

如第三季度随着培训项目的开展，在 9 月会举办教师节活动。

在活动举办期间，恒生学院会给讲师定制个人周边物品，如定制化的证书、在高阶讲师的杯子上印有其姓名和“经典语录”等。配合教师节，所有的荣誉讲师和高阶讲师均会有内部的宣传活动，包括讲师的个人介绍等。

年底时恒生会举办内训师年会，其主要作用是感谢、回顾内部讲师一年以来为组织所做出的贡献，并且设置“最受学员欢迎奖”、“课堂效果最佳奖”、“新晋讲师奖”、“金牌讲师”等奖项，展现讲师团队的成果。

通过各种活动，讲师与讲师之间加深了彼此的了解与联系，讲师团队作为一个社交平台，也让原本素不相识的管理、技术人员有了更多交流和拓展的机会。

| 一季度 | 二季度 | 三季度 | 四季度 |
|----------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 金牌招募 岗位认证 《基础TTT》 | 管理进阶 内训师文化 《进阶TTT》 | 感恩教师节 讲师定制 教师节纪念 《故事演讲力》 | 年度盛典 最佳讲师 金牌讲师 《故事演讲力》 |

内部讲师管理周期及同期活动



内部活动照片及海报（一）



内部活动照片及海报（二）

※ 对讲师团队的不断宣传

内部讲师团队的运营不仅仅要在团队内部，还需要在整个公司层面让人意识到这样一群人的存在，并且为公司的知识、经验积累发挥了很多作用。恒生认为，内训师的作用需要被传播、被知晓。因此，针对内训师团队，恒生电子拍摄了专门的宣传片，宣传片讲述了内部讲师团队是如何诞生、存在的，并且要请客了内部知名度较高和老中青三代中较有代表性的的讲师参与拍摄，在公司的各大场合、渠道均会播放。

案例 中国电信

◆ 内：激发内训师意愿和潜能

为了让内训师更有群体意识，以实体渠道的内训师队伍为例，通过征集内训师团队名称、口号、LOGO的方式凝聚了团队氛围，经过群内所有人员票选最终确定了“阡陌园丁”和名称“阡里耕耘、陌上花开”的口号。每年教师节也会组织不同线上的活动，比如谈谈自己当内训师的梦想和感悟等。



内训师同时也是业务骨干，面临着很多业务问题，经常会看到而群里有人提出问题。所以“每日知乎”的点子就孕育而生了。每天由一位提问者发起问题，其他人员都可以解答，当天由提问者选取一个最受启发的答案，第二天便由该答题者进行提问，形成良性循环。作为培训管理者，我们负责每周问答汇总，整理成可以转发的版本便于传播给更多人。



◆ 外：再小的个体都可以成为品牌

内训师队伍一直传播着一句话“一群人、一条心、一起拼、一定赢”。中国电信曾经问过几位希望参与集团级学习项目的内训师，没有薪酬，还需要花费自己的业余时间，那你们看中什么？统一的答案都是对自己能力的提升。这几年中国电信努力将内训师从“授课讲师”转型为“课程开发师”、“案例萃取师”、“微课开发师”、“绩效改进师”，特别意外的是还培养了若干“视觉引导师”，都是伴随学习项目共同成长的。随着内训师队伍的不断发展，涌现出了一批“网红”，形成了个人品牌。比如我们曾经组织内训师直播课程，当天收看加回看超过1万人，内训师越来越受到一线的认可。

专家观点 施铭津 埃里克森国际教练学院

◆ 内部讲师的激励——找到员工真正认同的价值点

※ 找到内部讲师真正的内驱力

即使现在企业采取了各种各样的激励方式，很多内部讲师依然会觉得自己所做的事情缺乏价值感。目前企业针对内部讲师所采用的激励方式包括：与职业生涯发展挂钩、物质激励、个人认可与曝光度提升等。但是无论是哪种激励方式，将激励真正落实到讲师“心底”才是最为关键的。每个员工担任兼职讲师的内驱力都有可能存在一定的差异，找到这样的内驱力，让员工更加自驱地参与到内部讲师的工作中来是讲师激励的第一步。

那么如何找到这样的自驱力？找到后又如何与个人的价值观进行连接，从而让内部讲师更多地“献身”于企业的培训工作？教练技术的引入可以帮助培训管理者厘清正确的道路。培训管理者借助教练技术，了解对于这些兼职讲师来说什么是重要的、为什么如此重要、对于兼职讲师而言有什么好处、可以成就什么，兼职讲师的自驱力便会在在这个过程中显现。那么在明确目标后，如何实现这一目标，有哪些途径，走哪一条路径是讲师更“乐意”的。这些问题的澄清，便可以形成具体的激励方案或行动方案。

※ 激励方式——自上而下 & 自下而上

- **自上而下**：作为高管，其关注点往往是企业价值观、企业文化、核心胜任力、核心竞争力、愿景等。但是，对于高管而言，在这方面平时缺乏针对全员的宣贯与沟通。那如何从这个层面入手，让高管更加关注兼职讲师队伍的搭建并且带动整个组织呢？我们认为可以在课程设计这一环节，通过访谈高层面，在内容中融入企业的使命、愿景、价值观等（可以是针对性的企业文化课程，也可以是在所有的课程中都有所融合），这样就提升了课程本身的定位。若高管自身可以担任课程的教练或讲师，甚至亲自录制课程的开场白或录像，每次课程开始前播放，这在组织层面也能够让讲师团队有更大的影响力。
- **自下而上**：企业中大部分兼职讲师其实更多由中层管理者或者技术专家来担任，对于这部分人群而言，担任兼职讲师最大的诉求很可能是要建立自己的个人品牌，提升跨部门、跨业务条线的曝光度。那针对他们，“名”与“利”就要兼顾。“利”可以通过企业的制度来实现（如：绩效考核方面的挂钩等）；“名”更多是指奖项认可、Road Show 等，来制造他的荣誉感。
- ✓ 开展内部优秀讲师的选拔活动，对于选出的讲师提供更加“显性化”的奖励，如可以展示在办公桌上的奖杯、可以直接佩戴在衣服上的勋章等；
- ✓ 对于参与了课程开发的兼职讲师，可以在“课程开发者”

名单栏中增加该讲师的名字，提升其荣誉感、参与感；

- ✓ 对于已经退休的讲师，可以返聘讲课，让这些退休员工依然可以感受到和企业之间的“纽带”。

结合上述案例实践与数据结果，我们认为要让兼职讲师的激励有更高的感知度，既要针对不同需求，“精准打击”；又要向“品牌运营”靠拢，让内部讲师本身成为学习文化的一环，使分享、学习的发生成为员工的习惯。

① 针对不同需求，“精准打击”

首先，企业应该找到担任兼职讲师的员工内心真正的需求点，无论是借助访谈、问卷还是教练技术。

其次，在往届调研报告中，我们曾经建议企业应结合员工的**物质需求、社交需求、自我发展需求**分别给予多样化的激励手段。这些手段依然是有效并适用的，我们在此处仅做一个简单的引用：

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

◆ 物质需求

不少企业会给内部讲师发放额外的福利或课酬。但这一激励手段也存在一定的局限性：首先，在财务流程操作方面额外课酬的发放会复杂化薪酬福利体系，且税金计算也会变得难以操作，不少企业会以“教育培训基金”、“购物点数”等手段代替发放现金的方式；其次，课酬的发放会对企业的预算提出一定的要求，对于培训预算有限的企业来说并非上策；最后，课酬仅对职级相对不太高的员工有一定的激励作用，而对薪酬福利水平较高的高管或核心技术人员作用有限。

◆ 社交需求

社交需求较强的内部讲师更加重视学员的肯定以及课堂的互动。对于这样的内部讲师，企业应该设立完善的学员反馈机制，并且及时告知讲师学员对其的评价。但是这一手段也存在风险：**由于学员的反馈往往是不可控的，当学员对讲师存在消极评价时，易挫伤讲师的积极性。企业应该帮助这样的讲师正确看待消极反馈，并且在讲师完整了解到反馈结果前事先与给出负面评价的学员沟通，了解该名讲师的待改进之处，将其转化为优化讲师授课水平的建议。**

除了学员与讲师之间的互动外，讲师与讲师、讲师与高管之间的沟通交流也能有效满足社交需求。**企业不妨多多开展各种赛事、活动、workshop，促进各讲师、各层级之间的交流，在实现激励效果的同时，不断提升讲师的授课水平与技能。**

◆ 自我发展需求

手段包括提供内部讲师额外接受培训认证的机会、利用多种平台对优秀讲师个人进行宣传、表彰讲师时告知其上司或高管、竞聘或晋升时提供优先机会等。

② 向“品牌运营”靠拢，让内部讲师本身成为学习文化的一环，使分享、学习的发生成为员工的习惯

结合上述案例实践，我们认为“品牌运营”主要可以从“**企业学习品牌**”和“**讲师个人品牌**”两大角度着手：

◆ 企业学习品牌：

- ☞ 活动不仅要丰富，更需要“应景”。企业可以结合当前热点、节日、讲师运营所处的环节去开展主题活动，让活动本身更加的深入人心。
- ☞ 萃取与企业战略、业务方向相关的元素，设计专有的Logo、卡通形象、活动名称等。

◆ 讲师个人品牌

- ☞ 传统的“荣誉称号”、奖项依然是有必要的，但是可以更加的个性化。如：奖牌上体现讲师名字、讲师精彩语录等。
- ☞ 引入互联网思维，借助移动学习的学习平台，打造讲师中的“网红”、“意见领袖”、“明星”。

+ 兼职讲师的“拉”：硬性制度建设

图表 8 公司内部兼职讲师的教学表现与员工的绩效结果挂钩情况为 (N=266)

| 选项 | 比重【本届数据】 | 比重【往届数据】 ¹ |
|-------------------|----------|-----------------------|
| 兼职讲师的教学表现与绩效结果相关联 | 22.18% | 16.30% |
| 兼职讲师的教学表现与绩效结果无关 | 77.82% | 83.70% |

图表 9 针对长期不授课或授课时数低于最低规定值的内部兼职讲师，会采取的措施一般为 (N=88)

| 选项 | 数量 | 比重 |
|---------------------|----|--------|
| 仍旧保留 | 10 | 11.36% |
| 会稍作提醒，提醒后仍未改善的则使其退出 | 60 | 68.18% |
| 直接使其退出 | 11 | 12.50% |
| 其他 | 4 | 4.55% |
| 暂无遇到这样的情况 | 3 | 3.41% |

图表 10 若兼职讲师授课水平与质量较差，公司会采取的措施一般为 (N=136)

| 选项 | 数量 | 比重 |
|-----------------------|-----|--------|
| 仍旧保留 | 9 | 6.62% |
| 会稍作提醒或培训改善，仍未改善的则使其退出 | 100 | 73.53% |
| 直接使其退出 | 12 | 8.82% |
| 其他 | 6 | 4.41% |
| 暂无遇到这样的情况 | 9 | 6.62% |

除了用“推”的手段，让员工更愿意分享，企业也需要采用“拉”的手段——制度建设，为内部讲师团队的健康、正常运营提供基础。结合图表 8 到图表 10，我们发现企业在硬性的制度建设上，更多会从以下几个方面开展实践：

- **与员工绩效或职业生涯发展、晋升挂钩：**与往届数据相比，越来越多的企业选择将内部讲师的授课表现与绩效挂钩。但是这样的做法需要警惕的是，在兼职讲师本职工作压力较大的情况下，这样的挂钩应该更加倾向于一种“加分项”而非“必需项”，如可优先考虑绩效升等、晋升等。

小贴士：

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

- 强制性的手段在使用时需要更为谨慎，因为内部兼职讲师更多作为一种“附加工作”，强硬的制度易造成压迫感。**企业宜在培训需求量极大，且员工对于内部讲师工作较不重视的情况下使用硬性制度来保证授课质量、长期鞭策讲师。**

- **要有一定的“优胜劣汰”：**很多企业面临的问题是讲师队伍虽然日益庞大，但是真正“有活性”的讲师数量却不多。因此，适度的退出机制，让不符合要求的讲师退出讲师队伍，一方面能够培养讲师的危机意识，另一方面也可以避免运营大批量讲师所带来的资源、精力的消耗。当然，这一机制可能更适合对内部讲师有体系化运营，并且投入大量资源和成本的企业。

¹ 智享会，《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》，2017,P15

小贴士：

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

► 如何设立退出机制才能让活跃度、授课质量不佳的内部讲师体面退出，重新融入社区学习？

- * 通过逐步减少排课的方式，渐渐让部分表现不佳的讲师不再进行授课。
- * 告知其内部讲师的能力要求、考核要求并结合学员反馈、讲师评分，让表现不佳的讲师自行意识到胜任力的不足。

那么如何设置这样的退出机制，更好地盘活讲师团队呢？我们不妨参考某多元化企业 C 和某跨国集团 T 的实践。其中，以下几点或许值得借鉴：

- a. 定期盘点内部讲师的活跃度情况；
- b. 设定较为明确的退出标准，如：最低授课时数、授课评价等；
- c. 设立内部讲师库，方便讲师的灵活调用，也可以让退出的讲师纳入讲师库，因为不是直接的退出，在避免影响其积极性的同时，也方便鼓励其重新加入正式的讲师队伍。

案例 某多元化企业 C

◆ 内部讲师的激活与退出机制

为了确保讲师的“活性”，企业 C 会对讲师库进行一定的动态管理，其主要措施如下：

- ※ **企业 C 大学讲师授课情况报告**：大学将统计讲师的授课情况，并形成报告，报告分为季度报告、半年报告和年度报告，大学每季度最后一个月（3、6、9、12 月份）的最后一周发送相应授课报告，包括讲师具体授课时间、授课课时累计，讲师评分、其他事项等情况，并抄送讲师所属部门。
- ※ **讲师盘点**：大学将在每年 12 月底前进行讲师库中的讲师盘点，对无法继续胜任企业 C 大学相关课程讲师的人员将在沟通后从讲师库中剔除。对于讲师技能待提高的讲师，将由企业 C 讲师俱乐部组织相关讲师技能提升培训。同时，年度各项统计数据均名列前茅的讲师给与奖励。
- ※ **退出标准**：讲师如出现以下情形之一，即视为自动放弃讲师资格。
 - 讲师缺乏授课意愿，连续两次不能确定授课邀请；
 - 讲师授课的学员评估分连续三次低于讲师授课的学员评估平均分；
 - 讲师出现不适合进行内部授课的其它行为。



案例 某跨国集团 T

◆ 讲师队伍盘活与更新机制——内部讲师库

T 集团设立了内部讲师库作为讲师队伍管理的重要手段之一，凡是曾被提名或自荐担任内部讲师的员工，人力资源部都会形成备案，纳入内训讲师。其运转机制为：

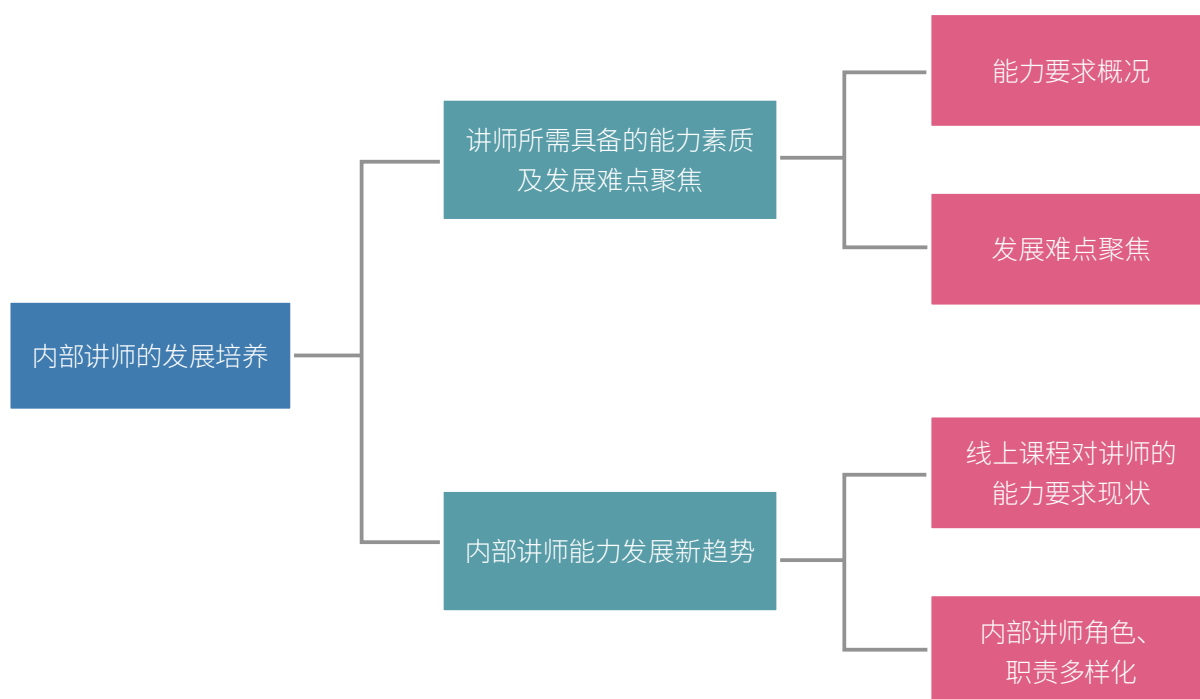
- ※ **秘书团传递培训需求**：培训中心在落地培训计划、个人发展计划时，常常会得到学员的反馈、客户的建议等，而秘书团隶属于人力资源部，其主要职责是定期提醒职系功能委员会进行会议。因此，通过秘书团便会定期将这些问题与反馈传递至职系功能委员会，由其在会议上研讨这些问题。
- ※ **根据需求盘点现有讲师**：根据收集过来的培训需求，委员会会确定具体需要哪些课程、几位讲师。若讲师不满足需求或出现了一定的离职、流失，便会安排发展、补充新的讲师。
- ※ **实时调整**：当讲师人手不足或出现排课太密的情况，可以从讲师库中抽调或招募新的讲师作为补充，灵活应对培训过程中出现的变化。
- ※ **退出机制的载体**：若讲师出现不胜任或讲课时数不达标的情况，不会直接退出讲师队伍，而是退回讲师库，若该名讲师想重新授课，可以再次申请与认证，尽可能缓解兼职讲师退出给讲师本人积极性所带来的影响，鼓励员工二次申请。



内部讲师的发展培养

正如本次研究数据和往届数据所显示的，“缺乏成熟的兼职讲师发展路径或成长机制”一直是企业所面临的最大挑战。我们将在下文从讲师所需具备的素质及发展出发，为讲师的能力要求和发展难点提供解决方案。

同时在前期市场诊断和案例采访的过程中我们也发现，随着移动学习的发展和部分企业讲师体系成熟度不断地提高，内部讲师的能力要求与角色定位在正在悄然发生着变化，我们也会对这样的趋势与变化进行分析与解读。



◆ 讲师所需具备的能力素质及发展难点聚焦

+ 能力要求概况

图表 11 企业目前是否针对内部兼职讲师搭建了胜任力模型 (N=267)

| 选项 | 数量 | 比重 |
|---|-----|--------|
| 有，但与其他职能的通用胜任力模型一致（如：专职讲师胜任力模型、人力资源从业者胜任力模型等） | 26 | 9.74% |
| 有，内部兼职讲师有专属的胜任力模型 | 35 | 13.11% |
| 无，内部兼职讲师暂不适用胜任力模型 | 206 | 77.15% |

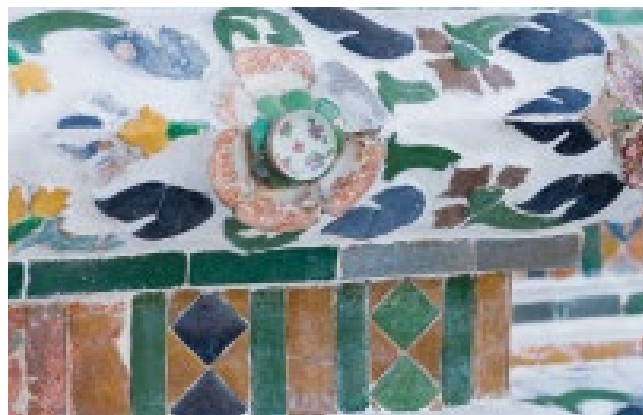


图 12 针对不同的兼职讲师级别，企业目前所侧重的能力项为

| 能力项 / 讲师级别 | 初级讲师 (N=116) | 中级讲师 (N=116) | 高级讲师 (N=115) |
|--|--------------|--------------|--------------|
| 内驱力 (Promotion)：主动灵活，快速学习 | 52.59% | 38.79% | 39.13% |
| 应用力 (Practice)：能对课程效果进行评估，能应用教练技术，具备课程内化力 | 20.69% | 55.17% | 60.87% |
| 教学力 (Playing Methods)：掌握教学方法与步骤，有效应用问答技巧，营造气氛 | 48.28% | 70.69% | 50.43% |
| 控制力 (Place Control)：具备控场技巧、应变技巧，对时间有所把控 | 35.34% | 56.03% | 54.78% |
| 沟通表达力 (Presentation)：具备语言技巧、互动技巧、应变技巧，能应用肢体语言，有说服力 | 56.90% | 59.48% | 58.26% |
| 设计力 (Planning)：具备素材收集技巧和教案设计技巧 | 26.72% | 46.55% | 59.13% |

注：以上能力项主要参考自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》中的案例《施耐德——多样化的内部讲师激励手段》。

从胜任力模型搭建的情况看来（参考图 11），目前会针对内部讲师搭建胜任力模型的企业仍是少数。但是在不同层级内部讲师上侧重哪些能力进行发展（参考图 12），已经有了较为明确区分，我们根据选择率的高低进行排序，希望能够让正在探索内部讲师能力素质要求的企业有所参考：

思路清单 1：各层级讲师能力要求侧重点梳理

| | 初级讲师 | 中级讲师 | 高级讲师 |
|---------|--|--|---|
| 能力的侧重程度 | <ul style="list-style-type: none">◆ 沟通表达力 (Presentation)：具备语言技巧、互动技巧、应变技巧，能应用肢体语言，有说服力◆ 内驱力 (Promotion)：主动灵活，快速学习◆ 教学力 (Playing Methods)：掌握教学方法与步骤，有效应用问答技巧，营造气氛 | <ul style="list-style-type: none">◆ 教学力 (Playing Methods)：掌握教学方法与步骤，有效应用问答技巧，营造气氛◆ 沟通表达力 (Presentation)：具备语言技巧、互动技巧、应变技巧，能应用肢体语言，有说服力◆ 控制力 (Place Control)：具备控场技巧、应变技巧，对时间有所把控 | <ul style="list-style-type: none">◆ 应用力 (Practice)：能对课程效果进行评估，能应用教练技术，具备课程内化力◆ 设计力 (Planning)：具备素材收集技巧和教案设计技巧◆ 沟通表达力 (Presentation)：具备语言技巧、互动技巧、应变技巧，能应用肢体语言，有说服力 |

小贴士：

► 内部讲师胜任力模型、晋升标准的必要性探讨

我们在前期了解市场反馈时，有不少企业曾经对于内部讲师的胜任力要求、晋升标准应该有怎样的侧重十分关注。但是我们在后续采访企业案例以及与人力资源从业者访谈时，却听到了另外一种声音——认为内部讲师的胜任力模型、晋升标准可以不必过于“硬性”。我们将这些观点完整呈现如下，读者可以根据自身的实践和经验做出决策与判断。

- ※ 观点 1：对于内部讲师的晋升标准虽然内部有一定的评判维度，但是在具体执行落地时，更多可以作为一个参考而非“死标准”，否则容易导致优秀讲师的流失。我们企业一直秉承“人人都是内部讲师，人人都有一技之长，都可以影响别人”的理念，更希望员工能将其特长、经验分享给他人。所以，知识本身与公司相关度的高低和传递知识时的精准度是核心的评判点。讲师的内核就是结构化思考，视觉化表达，从开发到讲授课程这个内核都不会改变。因此无论外部环境如何变化，知识如何更新，学习技术如何发展，把握住这样的核心是最重要的。但是，需要由人力资源部门提供工具、方法论的支持，帮助讲师更好地在变化中把握住核心。
- ※ 观点 2：不论什么性格、特质的讲师，都有可能把课讲好。因此，不需要有太多硬性的标准或测评，兴趣度和意愿度是最优先需要被考虑的。

另外,我们不妨了解一下恒生电子、国药大学的实践中,对于内部讲师的能力要求主要有哪些:

案例 恒生电子

内部讲师晋级体系

| 级别 | 授课内容 | 授课对象 | 定性能力要求 | 定量能力要求 |
|------------|---|------------------|---|---|
| 见习 教书先生 | 自己所负责的业务 | 与本业务相关的同事 | 能在公众前做流畅的表达及课件展示 | 1、完成《初级TTT》课程; 2、授课次数≥1次,课时≥1小时 |
| 一段 教书先生 | 自己所负责的业务 | 与本业务相关的同事 | 在具备见习教书先生能力的基础上, 另有如下要求: 能演绎已有课件,对所讲内容熟练掌握,可以做到脱稿演讲 | 1、完成《初级TTT》课程; 2、授课次数≥1次,课时≥2小时,学员 人数不少于20人 |
| 二段 教书先生 | 1、通用能力或者公司的产品技术; 2、或能复制三段及以上教书先生原创的课程 | 业委会所有员工及客户 | 在具备一段教书先生能力的基础上, 另有如下要求: 1、能根据已有的课件做修订,并完善; 2、有控场意识,能主动根据学员状态调整授课节奏和方法 | 1、完成《初级TTT》课程; 2、授课次数≥1次,课时≥2小时,参训 学员须跨BU、且学员人数不少于20人 |
| 三段 教书先生 | 1、公司知识的系统整理及其它业务所需的原创课程; 2、外部课程的引进及本地化 | 公司所有员工、 内部培训师 | 在具备二段教书先生能力的基础上, 另有如下要求: 1、具备清晰界定教学目标的能力; 2、具备从零开始原创课程核心知识的能力; 3、具备合理设计课程节奏和教学法的能力 | 1、完成《进阶TTT》课程; 2、拥有自主开发课程≥1门; 3、授课次数≥1次,课时≥2小时,参训 学员须跨BU、且学员人数不少于20人 |
| 四段 教书先生 | | | 在具备三段教书先生能力的基础上, 另有如下要求: 1、在专业领域具备丰富的实践积累和知识沉淀,具备面向公司乃至行业做知识传输出入的能力; 2、具备对低段位教书先生赋能,提升其授课技巧的能力 | 1、完成《进阶TTT》课程; 2、拥有自主开发课程≥2门; 3、授课次数≥1次,课时≥2小时,参训 学员须跨BU、且学员人数不少于20人 |

案例 国药大学

内部讲师的能力素质模型

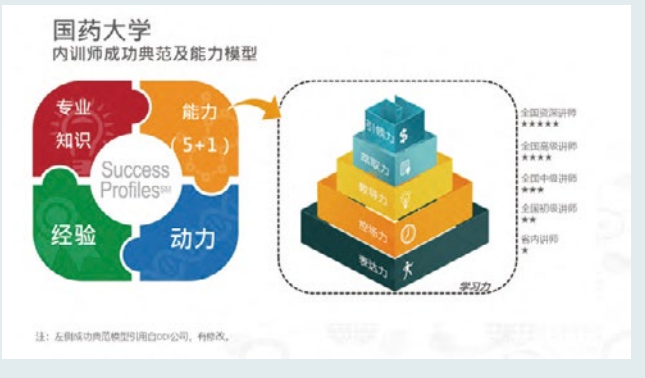
国药大学针对内部讲师目前的发展需要及梯队建设状况,设立了专有的能力素质模型:

※ **知识/技能**:对于医药行业知识的掌握和某条线专业知识的深入理解;专业技能和智慧、人际技能良好。

※ **能力**:即 5+1 能力模型。

| 能力类型 | 具体能力 | 能力描述 |
|-----------|------|--|
| 5大内训师通用能力 | 表达力 | 要求内训师按照标准课的内训师手册的要求,将课程演绎好。 |
| | 控场力 | 要求内训师能够在课堂中适当发挥,进行高效的提问互动,并能够处理一些突发情况。 |
| | 教导力 | 教学设计能力,能够对一门课程利用标准工具进行教学活动的二次设计,并且兼顾授课节奏和学员注意力的吸引; 对某些教学活动用引导工具或技术组织结构化的研讨,并能够有效把控时间。 |
| | 萃取力 | 要求内训师通过学习萃取或课程开发的方法论,能够开发标准课程或案例,并通过评审的能力。 |
| | 引领力 | 要求内训师能够提炼萃取某新业务中商业模式运营模式的案例或标准流程,并且形成资料推广。 |
| 1项基础能力 | 学习力 | 能够持续学习、复盘、更新知识结构的能力。 |

- ※ **经验**：不同星级的老师需要相匹配的专业或管理经验。经验不光是年限的考察，也要看其职业履历所经历的历练，确保标准课程的讲授有充分实践参考。
- ※ **动力**：对于成为内训师的意愿度较高，这是选拔新内训师的基础，也是后期能够去运用的保障。



发展难点聚焦

在明确了应该发展哪些能力后，企业需要解决的问题便是：“如何一步步发展这些能力”以及“在这些能力中哪些能力相对而言较难培养”。这些也一直是企业所面临的难题。针对“如何一步步发展这

些能力”，我们在往届报告中已经有过相关探讨，此处仅做一个整合引用（参考下文小贴士）；我们在下文中更多将探讨的是在内部讲师发展的过程中，哪些能力相对来说会较难培养，甚至存在较多的挑战。

小贴士：

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

内部讲师的发展路径应该如何搭建

建立成熟完善的内部兼职讲师分级体系。

对比无级别划分的企业，拥有讲师级别的企业中存在“缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制”这一挑战的比重少了近 20%，可见建立兼职讲师分级体系能有效解决讲师发展路径和成长机制不完善的问题。

明确各级讲师的职责、能力要求。

不同等级的讲师往往会赋予不同的职责与能力要求。通常级别较低的讲师只需要负责授课，并且能清晰、准确传达知识点即可；级别较高的内部讲师的日常工作则会更多涉及课程开发、带教初级讲师、引导催化学员等，课程的讲授也需要有一定的感染力、趣味性。

根据职责与能力要求匹配针对性的培训

- 当前市场上出现了不同版本的 TTT，如：初级 TTT、高级 TTT。初级 TTT 往往应用于讲师新招募、认证阶段，培养的是讲师最基础的通用技能，如：口头表达能力、演讲能力等。而高级 TTT 会针对性地培养某些能力，如：课程开发能力、引导技巧等。企业在拥有了一定的讲师等级体系并赋予不同级别讲师以不同能力要求后，不妨引入多种版本的 TTT，建立有层次、有针对性的培训体系。
- 在培训完内部讲师后，对培训效果进行检验，企业在检验内部讲师的接受培训后的表现时，常常会使用试讲的方式。

结合思路清单 1，我们发现对于高级讲师或表现较为优秀的讲师，设计、开发课程会成为需要重点发展的能力。但是在与企业的访谈中，我们得到的反馈却也是较为一致的：这一能力的培养，往往十分考验企业现有的经验萃取方法论，是内部讲师发展到一定阶段后，必然会出现的难点，也是企业在打造自己“专属课程”时的必经之路。另外，如何在这个过程中更好地实现“人课分离”，减少“课随人走”的现象发生，也是企业较为关注的问题之一。

所以，如果要较好地培养内部讲师这一能力，需要解决的问题包括：如何找到真正有价值的经验和知识？如何将这些知识转化为课程？如何确保这些知识成为组织的“智慧”继续流传？

我们或许可以从专家观点和徐工集团、国药大学的实践中，获得这些问题的解决之道：

如何找到真正有价值的经验和知识？

- ✓ **前提在于人力资源或者培训管理者要清楚了解企业战略和核心竞争力**，然后再去寻找那些真正能够分享有价值内容的员工担任内部讲师。
- ✓ **结合企业的核心竞争力，找出企业的核心员工 (Key Employees)**。核心员工是指那些离开后会对企业的经营、业务发展都会产生重大影响的人员，这些人员的经验需要得到萃取与沉淀。另外，待退休人员中，存在着具备关键技能的员工，这些员工的经验也具备较大的价值。

如何将这些知识转化为课程？

- ✓ **采用引导或促动技术 (Facilitation)**：借助引导或促动技术，可以减少业务专家或兼职讲师在课程开发技术上的学习成本，不用再学习额外的课程开发理论知识，只需要按照课程开发流程专家的引导过程 and 标准，萃取相关经验和即可。
- ✓ **可以先从简短的分享做起**：课程的形成可以先由约 10 分钟到 30 分钟的简短分享开始，根据学员等多方的反馈再做不断地扩充与完善，最终形成体系化的课程。
- **如何确保这些知识成为组织的“智慧”继续流传？**
- ✓ **以团队开发为主**：用这种方式进行课程开发可以让课程结果成为集体的智慧结果，减少因人员流失或变动导致的知识传承问题。企业不妨在内部设立类似的课程开发小组。
- ✓ **不断丰富开发资源**：最后的课程产出应该形成较为标准化的课件、资料包、手册等，方便后续不断更新迭代。

专家观点 设计、开发带动学员“心流”的课程

施铭津 埃里克森国际教练学院

◆ 内部讲师培养痛点与解决方式

※ 挑战：普遍缺乏一个让课程“从无到有”的过程

内部讲师的培养往往从教务本身开始，即如何组织一场培训，而课程的设计是其中的重要一环。除了少数企业内部有培训团队，团队有能力设计、开发一些课程外，大部分企业课程的来源主要有以下几类：

- 对于外企而言，国外总部有课程，本土团队由资深讲师对课程进行本土化、内化，避免课程的“水土不服”；
- 讲师在成长过程后去外部授证经典课程，再将课程带回公司讲授。
- 讲师通过自己外部学习和书本知识的收集、整合，形成课程，再在内部推广、授证。

但这些方式缺乏一个让课程“从无到有”的过程，很多课程仅是在步骤、方法上的复制，缺乏与讲师自己内心的呼应，讲师本身课程设计能力的成长也存在欠缺。讲授课程时，讲师更多是流程性地将课程讲完，而非“用心”启动学员的思考。大部分传统的授课方式为：学员听课、讲师给每个小组分派任务、学员再做演讲、讲师点评。但这些方式很难让学员有自发性的提升，学员在课堂上或许会跟着讲师的步调走，但是学员并不了解“我为什么要这么做”。这样的培训所带来的问题也是显而易见的：学员在培训结束后，没过几天就把培训内容迅速遗忘了。

※ 解决方案：设计、开发带动学员“心流”的课程

那么如何从课程开发的源头做起，避免机械化、流程化的培训？

首先，明确内部讲师需要哪些能力还是有必要的，因为这是一个基础。内部讲师需要将这些最基本的能力发展、培养好，无论采取何种方式授课，有几个技能是必备的，这些能力包括：

- 口头表达能力；
- 身体语言的表达能力，包括手势、眼神、互动；
- 催化的能力，如何催化小组讨论、游戏化学习等。

具体的培养措施可以是：将兼职讲师聚在一起，把培训他们作为公司的培训项目之一，专职培训人员可以参与其中，来提升这些兼职讲师的培训技能。

培养好上面这些能力后，在课程开发方面，进一步地，即要设计能带动学员的“心流”的课程，“心流”即让学员接受培训时能够明确“为什么要做这件事”、“这件事有多重要”。这些是教练技术可以解决的问题。要摒弃原本讲师参与外部培训后，仅是对原有课程的简单重复与照搬的方式。专职培训人员需要帮兼职讲师打磨、提炼这些课程，把教练技术在课程设计阶段融入。在此，引入教练技术可以让讲师在原有的能力基础之上，更好地去突破自我的授课、课程设计能力，快速的把经验变成课程，用更多“打入员工内心”的提问，开发员工右脑的思考，让学员自驱地达成想要的成就，可以“用心”做培训，而不是“用流程”做培训，从而达成不同的成果。

◆ 经验萃取——从代际更替谈起

企业在人才管理方面目前所面临的问题之一便是代际更替所带来的知识和经验的断层：60后、70后面临退休，越来越多的90后、甚至00后进入职场。对于即将退休的60后、70后来说，这群人有着很棒的经验，有些经验甚至是当时这家企业得以生存的核心竞争力，随着他们的退休这些东西也被带走，无法传承；对于90后、00后来说，这批员工有着很强的创造力和活力，也为企业提供了很多的价值，但是随着就业观念的改变，这些人群更换工作的时间间隔也在缩短，流失率较高，那这些人群的经验也就随之流失。

总结起来，企业的经验和知识便出现了断层。

那么如何才能有效避免这样的问题？首先前提在于人力资源或者培训管理者要清楚了解企业战略和核心竞争力是什么，然后再去寻找那些真正能够分享有价值内容的员工担任内部讲师。

- 一方面，培训人员可以结合企业的核心竞争力，找出企业的核心员工（Key Employees）。企业的核心员工不同于高潜人才，核心员工是指那些离开后会对企业的经营、业务发展都会产生重大影响的人员。所以将这些人员识别出来，将他们身上的案例转化成“分享”，就会有很大的价值。
- 另一方面，很多在“等待”退休的员工，他们也是很需要被认可的，他们希望能够找到曾经在这家公司留下的“足迹”。在这些即将退休的人员中，我们也能够找到他们的关键技能，合作共生出分享的项目，如：从要解决的问题出发，了解在解决问题的过程中所使用的工具、方法，从而生成大约半小时的分享。根据反馈，这样半小时的分享甚至可以延展为2小时、半天、一天的课程，这样知识便留存在公司了。

让这些人员以内部讲师的身份进行分享与授课，可以使其获得新的技能。尤其对于即将退休的人员而言，“发挥余热”的同时，还可以习得讲师授课的基本技巧。即使在退休后，也可以成为自由讲师，这为职业生涯的发展也提供了更多的可能性。

作为培训管理者或者HR，找到这些机会点对于公司的贡献是很大的，并且可以非常直观地了解到：这样的培训对于公司战略、未来目标的达成意味着什么。那么长期以来困扰着培训工作者“如何证明培训有用”这一问题，自然迎刃而解。而员工的价值也可通过担任内部讲师进行分享的方式，不断被激发。然后对讲师本身，他的授课提升到了企业战略的位置，而不仅仅再是程序性地、日复一日地上某些固定的课程，仅仅作为一个“知识传递者”，他每天可以和不同的人去发展、开发不同的课程，也能够更好地激励他们。

案例 国药大学

◆ 经验萃取（课程开发）的核心方法论特点

- ※ **萃取过程引导化**：在原有课程开发方法论的基础上，大幅度融合引导技术的流程、技巧、工具及设计，使得业务专家在工作坊中不用再学习额外的理论知识，按照课程开发流程专家的引导过程和标准，萃取相关经验和即可。需要说明的是，这里的引导技术并非对某些引导工具的机械套用，而是重新的融合和设计，是萃取流程和引导过程的结合。
- ※ **工具使用可视化**：在基于引导式开发的基础上，充分使用引导

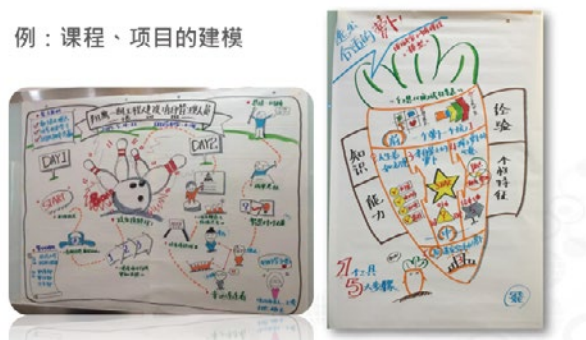
中的可视化工具，如引导墙、手写卡片、手绘PPT等形式。基本上三天的萃取工作坊，前面两天都是让专家专注于学员痛点分析、课程目标设定、框架内容输出、教学活动设计，这些全部是在可视化工具中完成的而非在电脑中完成。不用电脑的好处在于，专家可以非常全局的，有逻辑的看待每个课程直至每个知识点。而最后的半天，国药大学提供的课程开发几件套模版，可以一次性输出课件的六七成、工具表单、教学卡片道具、部分的内训师手册和学员手册等。

萃取引导化和可视化



- ※ **逻辑建模可选化**：课程中对于知识点的提炼，建模一直是课程质量的一个重要判别标准，而这对于开发的专家来讲难度也很大。国药大学在方法论上将这个环节特别加强，将建模分成课程模型（即整个课程建立一个模型）、知识点模型（即给某个知识点或某些知识点建立一个模型），目的都是从学员角度出发方便记忆和使用。除了示范常见模型的套路，更给专家配发了很多逻辑类型的模型模版，专家在萃取知识之后参考这些模版，大部分情况下都可以快速建模，也方便后期迭代。

例：课程、项目的建模



- ※ **开发资源丰富化**：萃取和开发都十分依赖于业务专家原有的知识结构和经验，而个体甚至开发小组的知识结构和经验往往是有局限性的，所以这也会影响产出物的质量，国药大学在这方面也面临挑战。现在和未来一段时间内国药将着手建立一个线上、线下可供查阅参考的资料包，囊括了外脑专家、行业动态、商业模式、管理模型、创新教学方式。用这样的资料包在每次的开发和萃取中去不断输出和输入开发资源，成为一个动态的、丰富的重要辅助。



◆ 内部讲师能力发展新趋势

+ 线上课程对讲师的能力要求现状

在智享会《重新审视学习与发展现状——破除迷思，转化学习成果》这一研究报告中，我们研究企业在学习发展领域预算投入的变化，得出的结论之一便是在未来，企业会更“重视线上学习”。线上学习无疑将是越来越多企业的选择。了解企业的实践后，我们发现也有大量企业的内部讲师在线上学习平台授课、互动。那么，我们或许要问的问题是，在不同的线上授课形式下，对于内部讲师的能力是否会有不同的能力侧重？企业目前对于这些能力，是否有针对性的培养？我们可以结合下文数据对这些问题做出解答。

图表 13 针对线上课程，您认为内部兼职讲师最亟需提升的能力为

| 能力 / 课程 | 录播课 (包括 微课、线上平台 公开课等) (N=56) | 直播课 (N=53) | 文字类课程 (如：公众号 文章、经验 分享文章等) (N=54) |
|--|---------------------------------------|---------------|--|
| 无特定能力要求，有意愿分享即可 | 23.21% | 9.43% | 24.07% |
| 内驱力 (Promotion)：主动灵活，快速学习 | 26.79% | 22.64% | 29.63% |
| 应用力 (Practice)：能对课程效果进行评估，能应用教练技术，具备课程内化力 | 30.36% | 28.30% | 35.19% |
| 教学力 (Playing Methods)：掌握教学方法与步骤，有效应用问答技巧，营造气氛 | 41.07% | 37.74% | 24.07% |
| 控制力 (Place Control)：具备控场技巧、应变技巧，对时间有所把控 | 16.07% | 60.38% | 7.41% |
| 沟通表达力 (Presentation)：具备语言技巧、互动技巧、应变技巧，能应用肢体语言，有说服力 | 48.21% | 66.04% | 16.67% |
| 设计力 (Planning)：具备素材收集技巧和教案设计技巧 | 41.07% | 24.53% | 61.11% |

图表 14 是否对讲授线上课程的内部兼职讲师提供针对性的培训 (N=60)

| 选项 | 数量 | 比重 |
|-------------|----|--------|
| 是 | 27 | 45.00% |
| 否，但未来打算提供培训 | 26 | 43.33% |
| 否，未来也无计划 | 7 | 11.67% |

■ 首先在能力上 (参考图表 13)，不同的线上授课形式企业的确会有不同的侧重，我们整理如下：

思路清单 2：不同的线上授课形式能力要求侧重点梳理



虽然各种线上授课形式之下，企业对兼职讲师的能力要求已经出现了不同的侧重点，但是在现有的培训方案中（参考图表 14），只有约半数企业提供了有针对性的培训，可见重视程度依然不高。这或许值得企业再做进一步的探索与完善，我们不妨参考中国电信线上讲师的具体实践。

案例 中国电信

推广线上学习

中国电信的员工人数多，培训需求量大，传统的线下学习难以全面、及时辐射，近年来企业全力推广线上学习以应对这一问题，一批线上的讲师便应运而生。目前，企业线上的授课方式及内部讲师在其中承担的职责主要如下：

- 真人情景剧：这一方式目前较受欢迎，但投入成本相对较大，内部讲师需要负责共同撰写剧集脚本。
- 微课：除了传统的微课制作，讲师还需要将课程制作成动画，这对讲师的能力要求就更高了。电信学院会安排相应的工作坊，并制定若干主题，让讲师报名。通过两天的学习后，这些讲师会成为主要的制作团队。
- 直播：电信学院有专属的线上学习平台，讲师可以在平台上进行授课。此处便会需要讲师具备一定的互动技巧，如：过程中的抽奖、课后答题等。学院会安排“学委”给讲师，学委主要负责帮讲师做好前期宣传、学习群互动、讲师讲稿整理等。电信同时打造了若干直播品牌，如“大咖秀”等，宣传标语为“人人都可以成为大咖”。

内部讲师角色、职责多样化

图表 15 针对不同的兼职讲师级别，企业目前所要求承担的职能为

| 职责 / 讲师级别 | 初级讲师 (N=118) | 中级讲师 (N=118) | 高级讲师 (N=118) |
|------------------|--------------|--------------|--------------|
| 课程内容、经验的提供 | 82.20% | 65.25% | 48.31% |
| 课程的文字组织、设计、润色 | 55.08% | 56.78% | 35.59% |
| 课程的讲授、分享 | 81.36% | 69.49% | 51.69% |
| 培训成果转化情况的跟踪 | 12.71% | 49.15% | 25.42% |
| 绩效改进教练 | 0.00% | 22.88% | 44.92% |
| 行动学习的引导师、催化师 | 1.69% | 14.41% | 54.24% |
| 咨询顾问，提供解决业务问题的建议 | 0.85% | 7.63% | 50.00% |
| 其他 | 0.00% | 0.85% | 0.85% |

大部分兼职讲师来自于业务，甚至是某个领域的专家，加上在担任讲师过程中所习得的学习、培训技术，兼职讲师的角色、职责便有了更多的可能性。通过图表 15 我们可以看到，初、中级讲师的职责相对还是会集中在“课程内容、经验的提供”、“课程的文字组织、设计、润色”、“课程的讲授、分享”等相对与课堂学习相关度较高的领域。其中，也有一定比例的中级讲师会承担“培训成果转化情况的跟踪”这一职责。

而高级讲师的职责相对而言更加多样化：近半数高级讲师还会担任“行动学习的引导师、催化师”、“咨询顾问”、“绩效改进教练”这样的角色。

在这样的现状之下，我们或许要问：

- 目前企业实践中，讲师如果可以有多元化的角色，通常哪些角色是比较适合去发展的？
- 如何给予更好的培训及支持？

我们可以从恒生电子、中国电信的实践中找寻这两个问题的答案。并且我们在此处总结了相应的思路与解决方式。

■ 讲师可以发展的角色：

- ✓ **与业务本身有较高的相关度的角色**，这样可以发挥兼职讲师作为业务人员的专业度，如：咨询顾问、业务现场带教人员等。
- ✓ 员工本身担任内部讲师时，表现较为优秀的，**可以考虑担任需要更加复杂培训技能的角色**，如：学习项目的导师与教练、催化师、课程开发专家、评审等。
- ✓ **根据具体的培训项目或业务项目**，由讲师自行报名，担任某一环节的相关角色，促使项目的成功。

■ 可以提供的培训与支持

- ✓ **“大锅端，小锅炖”**：既提供各层级讲师统一需要完成的该层级培训课程，又要根据内部讲师参与的项目性质、担任的角色性质，定制化地提供培训的课程和机会。
- ✓ **打消讲师顾虑**：兼职讲师在担任更多元的角色之前往往会存在各种各样的顾虑，如：应该投入多大的精力？应该做到什么样的程度？因此，人力资源部门一方面应该事先提供清晰的要去从事角色的标准及运用表单；另一方面，采用“自主报名”的形式，尽可能让意愿度较高的讲师尝试更加多元化的角色。

案例 恒生电子

◆ 内部讲师的角色转型

为了更好地发挥内部讲师的作用，让学习转化为商业结果，除了授课、开发课程等传统职责外，恒生还会让内部讲师在学习发展、业务项目中有所参与，担任更为多样化的职责与角色，如：导师、教练、咨询顾问等。在这些项目开展前，恒生均会给讲师提供专门培训，帮助讲师更快适应新角色，掌握新的必备技能。

※ 学习项目的导师与教练

在高潜项目中，学员通常会有一些业务上的任务、项目需要完成，这些任务和项目常常为期几个月至半年不等，过程中学员不仅要学习业务相关的技术和知识，也要学习如何与团队内的小组成员合作、外部沟通、推动。此时，教练这一角色的引入就至关重要。恒生会在各个业务领域征集有意愿度、具备一定管理经验、格局的内部讲师担任这一角色，对于兼职讲师个人而言，这也是发现除本业务部门外其他领域高潜人才的好机会。

※ 咨询顾问

目前，恒生学院正积极探索对外商业经营模式，为公司客户及投资子公司提供咨询服务，助力业务发展和品牌形象推广，实现整个业务生态圈的共同发展。为此，恒生学院有若干咨询类项目对外输出，形式为共创式的咨询，主题包括战略类、业务发展类等。此时，一部分内部讲师便会以咨询顾问的身份参与进来，与更多的行业专家共创、探讨。



案例 中国电信

◆ 内部讲师角色与职能的多元化

※ “训教合一”授课方式的引入

电信的员工中有大量的销售，因此除了产品、服务的知识外，实践也极为重要。单纯的课堂学习难以较好地让员工“学以致用”，因此电信开始逐步引入“训教合一”的学习方式及项目，即让内部讲师至现场带教。

这一方式的推广也并不是“一帆风顺”的，中国电信在推广伊始，也遭遇了两大较为突出的挑战：

○ 挑战一：省公司对于带教内部讲师的能力存在质疑

省公司一开始对于集团所委任的带教讲师能力并不了解，因此会存在质疑，更加倾向于采购外部讲师的课程实战授课。而内部讲师过去也没有接触类似项目的经验，需要在尝试中不断积累。为了解决这些问题，中国电信先采用了一批外部咨询公司，带领内部讲师共同开展项目。每次带教任务完成后电信均会进行复盘，总结带教规律，沉淀属于中国电信自己的经验和方法论。逐渐地，内部讲师的交付质量开始高于外部讲师，也积累了足够的实践经验。训教合一的方式在省公司打开了局面，并且面向省公司开始进行市场化运营，提升了培训工作的价值。

○ 挑战二：内部讲师时间安排更为紧张

现场带教意味着讲师个人需要投入更多的时间、精力到培训工作中，这对于有本职工作的兼职讲师而言，时间安排变得更加困难。基于此，一开始电信学院仅从带教意愿度高、直线经理较为支持（部分直线经理能意识到：在带教后，讲师会将当地的实战经验带回本省，能够有利于本省业务的开展）的内部讲师着手，从而打造了第一批可带教的讲师。中国电信也渐渐将是否参与实战带教作为内部讲师考评的指标之一，让讲师能够较好地说服直线经理让自己参与到带教中去。近年来，训教合一的方式还辐射至更高层级的管理者，让管理者也参与进来，纳入到内训师队伍，从而形成了带教的文化。

※ 推广线上学习

中国电信的员工人数多，培训需求量大，传统的线下学习难以全面、及时辐射，近年来企业全力推广线上学习以应对这一问题，一批线上的讲师便应运而生。目前，企业线上的授课方式及内部讲师在其中承担的职责主要如下：

- **真人情景剧**：这一方式目前较受欢迎，但投入成本相对较大，内部讲师需要负责共同撰写剧集脚本。
- **微课**：除了传统的微课制作，讲师还需要将课程制作成

动画，这对讲师的能力要求就更高了。电信学院会安排相应的工作坊，并制定若干主题，让讲师报名。通过两天的学习后，这些讲师会成为主要的制作团队。

- **直播**：电信学院有专属的线上学习平台，讲师可以在平台上进行授课。此处便会需要讲师具备一定的互动技巧，如：过程中的抽奖、课后答题等。学院会安排“学委”给讲师，学委主要负责帮讲师做好前期宣传、学习群互动、讲师讲稿整理等。电信同时打造了若干直播品牌，如“大咖秀”等，宣传标语为“人人都可以成为大咖”。

※ 与学习与发展项目结合

中国电信大量的培训主要由项目支撑，表现较好的讲师学院会让其参与到学习发展项目中去。就项目本身的完成而言，就具备一定的考核标准。为了达成这些标准，确保项目的完成，讲师便具备不断学习、不断适应项目中需要扮演的各种新角色的动力。

案例 国药大学

◆ 讲师角色的多元化

除了基础授课，内训师可以在国药大学的平台上担任多个项目中的多种角色：如行动学习项目中的业务评委或催化师、学习项目中的辅导导师、省内内训师认证班中的认证嘉宾、课程开发小组组长或成员、课程优化 / 评审专家、内部顾问、会议引导师等。现在还在策划中的是署名学习栏目的主讲人或讲书人，以及直播课堂栏目的分享嘉宾。这些角色一般都是跨公司甚至是跨专业的，我们也会基于内训师的能力和想法去选择一些角色，并且会让他们在担任这些角色之前打消顾虑——事先提供清晰的去从事角色的标准及运用表单。而对于一些需要技能提升才能达到的，也会在培养中设计相应的学习。

案例 某多元化企业 C

◆ 培训模式——大锅端，小锅炖

企业 C 目前对于讲师的培养模式为“大锅端，小锅炖”，“大锅端”即各层级讲师统一需要完成的该层级培训课程；“小锅炖”则是根据内部讲师参与的项目性质，定制化地提供培训的课程和机会，如行动学习项目便会让讲师学习行动学习的理论、案例和手法。

方案形成



内部讲师的意愿度提升与激励

◆换个思路，试试轻量化管理

+ 如何进行轻量化管理

- **甄选**：不做过多硬性要求，更加重视兼职讲师本身的业绩表现与分享的意愿度，体现“实用性”。
- **发展**：从能力要求上看，只需要能将优秀的经验、实践清晰表达即可，体系化的培训方案或晋级机制并非“必需项”。
- **授课方式**：不仅仅局限于课堂教学，随时随地的分享、带教、讲座、工作坊都是知识传播的重要方式。
- **激励**：精神激励为主，常用手段包括“发放证书、贺卡、奖状等”、“发放小礼品”、“年度评选颁奖（eg：十大优秀讲师、金牌讲师）”等。
- **评估**：对授课量、授课质量等指标不做硬性规定，是否形成了“乐于分享”的氛围才是关键的评判标准。
- **课程开发**：需要人力资源部门或专职讲师更多介入和引导，兼职讲师倾向于作为内容的输出方，不会具体负责课程流程、形式的设计。

轻量化管理与正式化管理之间没有优劣之分，只要根据企业现有的业务背景、资源应用即可。**已经做好正式化管理的企业，不妨也搭配一定的轻量化管理，将原本不太愿意将时间过多投入到分享中的员工调动起来，相对自由的管理模式也能更好地被这部分人接受。**

◆让人人“愿意”为师

+ “推”：软性激励

- **向“品牌运营”靠拢**，让内部讲师本身成为学习文化的一环，使分享、学习的发生成为员工的习惯
- ✓ **企业学习品牌**：

- 活动不仅要丰富，更需要“应景”。企业可以结合当前热点、节日、讲师运营所处的环节去开展主题活动，让活动本身更加的深入人心。

- 萃取与企业战略、业务方向相关的元素，设计专有的Logo、卡通形象、活动名称等。

✓ 讲师个人品牌

- 传统的“荣誉称号”、奖项依然是有必要的，但是可以更加的个性化。如：奖牌上体现讲师名字、讲师精彩语录等。
- 引入互联网思维，借助移动学习的学习平台，打造讲师中的“网红”、“意见领袖”、“明星”。

■ 针对不同需求，“精准打击”

企业应该找到担任兼职讲师的员工内心真正的需求点，无论是借助访谈、问卷还是教练技术。其次，再针对如物质需求、社交需求、自我发展需求提供较为定制化的激励措施。

以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

✓ 物质需求

不少企业会给内部讲师发放额外的福利或课酬。但这一激励手段也存在一定的局限性：首先，在财务流程操作方面额外课酬的发放会复杂化薪酬福利体系，且税金的计算也会变得难以操作，不少企业会以“教育培训基金”、“购物点数”等手段代替发放现金的方式；其次，课酬的发放会对企业的预算提出一定的要求，对于培训预算有限的企业来说并非上策；最后，课酬仅对职级相对不太高的员工有一定的激励作用，而对薪酬福利水平较高的高管或核心技术人员作用有限。

✓ 社交需求

社交需求较强的内部讲师更加重视学员的肯定以及课堂的互动。对于这样的内部讲师，企业应该设立完善的学员反馈机制，并且及时告知讲师学员对其的评价。但是这一手段也存在风险：**由于学员的反馈往往是不可控的，当学员对讲师存在消极评价时，**

易挫伤讲师的积极性。企业应该帮助这样的讲师正确看待消极反馈，并且在讲师完整了解到反馈结果前事先与给出负面评价的学员沟通，了解该名讲师的待改进之处，将其转化为优化讲师授课水平的建议。

除了学员与讲师之间的互动外，讲师与讲师、讲师与高管之间的沟通交流也能有效满足社交需求。企业不妨多多开展各种赛事、活动、workshop，促进各讲师、各层级之间的交流，在实现激励效果的同时，不断提升讲师的授课水平与技能。

✓ 自我发展需求

手段包括提供内部讲师额外接受培训认证的机会、利用多种平台对优秀讲师个人进行宣传、表彰讲师时告知其上司或高管、竞聘或晋升时提供优先机会等。

+ 兼职讲师的“拉”：硬性制度建设

■ 与员工绩效或职业生涯发展、晋升挂钩：越来越多的企业选择将内部讲师的授课表现与绩效挂钩。但是这样的做法需要警惕的是，在兼职讲师本职工作压力较大的情况下，这样的挂钩应该更加倾向于一种“加分项”而非“必需项”，如可优先考虑绩效升等、晋升等。

小贴士：

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

- 强制性的手段在使用时需要更为谨慎，因为内部兼职讲师更多作为一种“附加工作”，强硬的制度易造成压迫感。企业宜在培训需求量极大，且员工对于内部讲师工作较不重视的情况下使用硬性制度来保证授课质量、长期鞭策讲师。

■ 要有一定的“优胜劣汰”：很多企业面临的问题是讲师队伍虽然日益庞大，但是真正“有活性”的讲师数量却不多。因此，适度的退出机制，让不符合要求的讲师退出讲师队伍，一方面能够培养讲师的危机意识，另一方面也可以避免运营大批量讲师所带来的资源、精力的消耗。当然，这一机制可能更适合对内部讲师有体系化运营，并且投入大量资源和成本的企业。

小贴士：

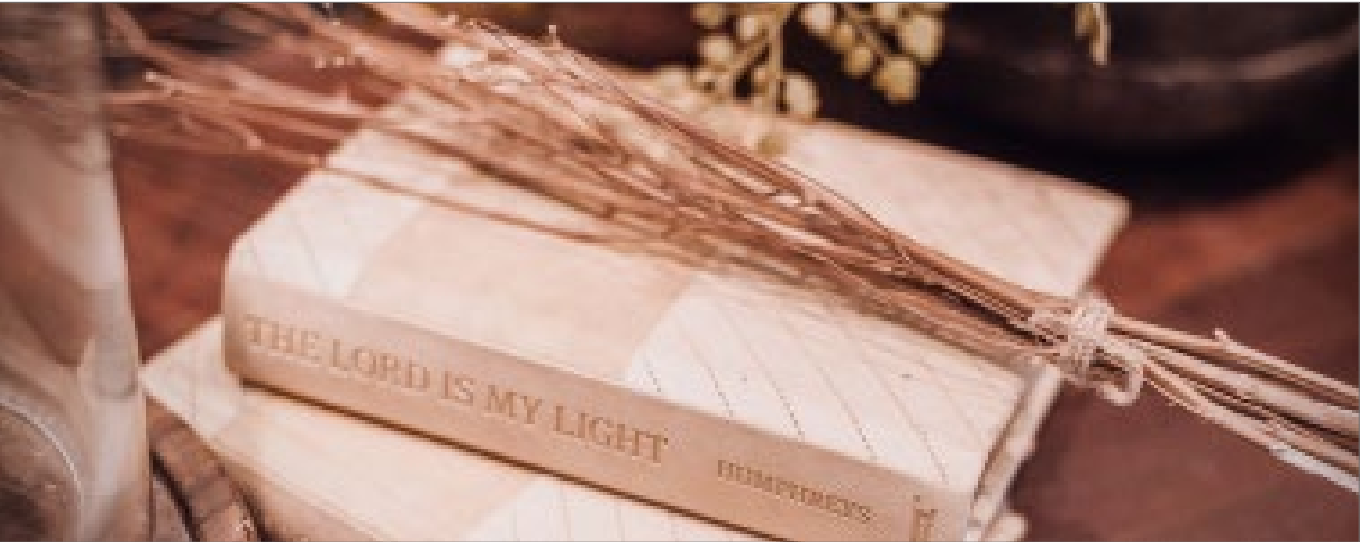
► 退出机制的设定可以有哪些着手点？

- * 定期盘点内部讲师的活跃度情况；
- * 设定较为明确的退出标准，如：最低授课时数、授课评价等；
- * 设立内部讲师库，方便讲师的灵活调用，也可以让退出的讲师纳入讲师库，因为不是直接的退出，在避免影响其积极性的同时，也方便鼓励其重新加入正式的讲师队伍。

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

► 如何设立退出机制才能让活跃度、授课质量不佳的内部讲师体面退出，重新融入社区学习？

- * 通过逐步减少排课的方式，渐渐让部分表现不佳的讲师不再进行授课
- * 告知其内部讲师的能力要求、考核要求并结合学员反馈、讲师评分，让表现不佳的讲师自行意识到胜任力的不足。



内部讲师的发展培养

◆ 讲师所需具备的能力素质及发展难点聚焦

+ 思路清单 1：各层级讲师能力要求侧重点梳理



+ 发展难点聚焦——课程开发能力培养与发展路径搭建

- **找到真正有价值的经验和知识**
- ✓ **前提在于人力资源或者培训管理者要清楚了解企业战略和核心竞争力**，然后再去寻找那些真正能够分享有价值内容的员工担任内部讲师。
- ✓ **结合企业的核心竞争力，找出企业的核心员工 (Key Employees)**。核心员工是指那些离开后会对企业的经营、业务发展都会产生重大影响的人员，这些人员的经验需要得到萃取与沉淀。另外，**待退休人员中，存在着具备关键技能的员工**，这些员工的经验也具备较大的价值。
- **将这些知识转化为课程**
- ✓ **采用引导或促动技术 (Facilitation)**：借助引导或促动技术，可以减少业务专家或兼职讲师在课程开发技术上的学习成本，不用再学习额外的课程开发理论知识，只需要按照课程开发流程专家的引导过程 and 标准，萃取相关经验和即可。
- ✓ **可以先从简短的分享做起**：课程的形成可以先由约 10 分钟到 30 分钟的简短分享开始，根据学员等多方的反馈再做不断地扩充与完善，最终形成体系化的课程。

■ 确保这些知识成为组织的“智慧”继续流传

- ✓ **以团队开发为主**：用这种方式进行课程开发可以让课程结果成为集体的智慧结果，减少因人员流失或变动导致的知识传承问题。企业不妨在内部设立类似的课程开发小组。
- ✓ **不断丰富开发资源**：最后的课程产出应该形成较为标准化的课件、资料包、手册等，方便后续不断更新迭代。

+ 内部讲师的发展路径应该如何搭建

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

■ 建立成熟完善的内部兼职讲师分级体系。

对比无级别划分的企业，拥有讲师级别的企业中存在“缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制”这一挑战的比重少了近 20%，可见建立兼职讲师分级体系能有效解决讲师发展路径和成长机制不完善的问题。

■ 明确各级讲师的职责、能力要求。

不同等级的讲师往往会赋予不同的职责与能力要求。通常级别较低的讲师只需要负责授课，并且能清晰、准确传达知识点即

可；级别较高的内部讲师的日常工作则会更多涉及课程开发、带教初级讲师、引导催化学员等，课程的讲授也需要有一定的感染力、趣味性。

根据职责与能力要求匹配针对性的培训

- 当前市场上出现了不同版本的 TTT，如：初级 TTT、高级 TTT。初级 TTT 往往应用于讲师新招募、认证阶段，培养的是讲师最基础的通用技能，如：口头表达能力、演讲能力等。

而高级 TTT 会针对性地培养某些能力，如：课程开发能力、引导技巧等。**企业在拥有了一定的讲师等级体系并赋予不同级别讲师以不同能力要求后，不妨引入多种版本的 TTT，建立有层次、有针对性的培训体系。**

- 在培训完内部讲师后，对培训效果进行检验，企业在检验内部讲师的接受培训后的表现时，常常会使用试讲的方式。

内部讲师能力发展新趋势

思路清单 2：不同的线上授课形式能力要求侧重点梳理



内部讲师角色、职责多样化

讲师可以发展的角色：

- 与业务本身有较高的相关度的角色**，这样可以发挥兼职讲师作为业务人员的专业度，如：咨询顾问、业务现场带教人员等。
- 员工本身担任内部讲师时，表现较为优秀的，**可以考虑担任需要更加复杂培训技能的角色**，如：学习项目的导师与教练、催化师、课程开发专家、评审等。
- 根据具体的培训项目或业务项目**，由讲师自行报名，担任某一环节的相关角色，促使项目的成功。

可以提供的培训与支持

- “大锅端，小锅炖”**：既提供各层级讲师统一需要完成的该层级培训课程，又要根据内部讲师参与的项目性质、担任的角色性质，定制化地提供培训的课程和机会。
- 打消讲师顾虑**：兼职讲师在担任更多元的角色之前往往会存在各种各样的顾虑，如：应该投入多大的精力？应该做到什么样的程度？因此，人力资源部门一方面应该事先提供清晰的去从事角色的标准及运用表单；另一方面，采用“自主报名”的形式，尽可能让意愿度较高的讲师尝试更加多元化的角色。

样本概况

| 行业 (N=308) | 数量 | 比重 |
|----------------------------|----|--------|
| 制造业 | 53 | 17.21% |
| 汽车及零配件 | 44 | 14.29% |
| IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营 | 33 | 10.71% |
| 制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械 | 24 | 7.79% |
| 银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金 | 20 | 6.49% |
| 房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计 | 14 | 4.55% |
| 航天 / 航空 / 能源 / 化工 | 13 | 4.22% |
| 快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品) | 10 | 3.25% |
| 批发 / 零售 | 10 | 3.25% |
| 通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务 | 10 | 3.25% |
| 仪器仪表 / 工业自动化 | 9 | 2.92% |
| 餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务 | 8 | 2.60% |
| 电子技术 / 半导体 / 集成电路 | 7 | 2.27% |
| 服装 / 纺织 / 皮革 | 6 | 1.95% |
| 教育 / 培训 / 科研 / 院校 | 6 | 1.95% |
| 交通 / 运输 / 物流 | 5 | 1.62% |
| 机械 / 设备 / 重工 | 5 | 1.62% |
| 医疗 / 护理 / 保健 / 卫生 | 5 | 1.62% |
| 物业管理 / 商业中心 | 4 | 1.30% |
| 中介 / 咨询 / 猎头 / 认证 | 4 | 1.30% |
| 家具 / 工艺品 / 玩具 | 3 | 0.97% |
| 贸易 / 进出口 | 3 | 0.97% |
| 家电 | 2 | 0.65% |
| 广告 / 公关 / 媒体 / 艺术 | 2 | 0.65% |
| 农业 / 渔业 / 林业 | 1 | 0.32% |
| 其他 (如: 多元化产业等) | 7 | 2.27% |

| 企业规模 (N=302) | 数量 | 比重 |
|------------------|----|--------|
| 100 人及以下 | 13 | 4.30% |
| 100 人到 499 人 | 67 | 22.19% |
| 500 人到 999 人 | 51 | 16.89% |
| 1,000 人到 2,499 人 | 54 | 17.88% |
| 2,500 人到 4,999 人 | 35 | 11.59% |
| 5,000 人到 9,999 人 | 20 | 6.62% |
| 10,000 人及以上 | 62 | 20.53% |

| 是否为上市公司 (N=301) | 数量 | 比重 |
|-----------------|-----|--------|
| 是 | 132 | 43.85% |
| 否 | 169 | 56.15% |

| 企业性质 (N=302) | 数量 | 比重 |
|--------------|-----|--------|
| 外商独资 | 113 | 37.42% |
| 中外合资 | 30 | 9.93% |
| 国有企业 | 29 | 9.60% |
| 中国私营及民营企业 | 116 | 38.41% |
| 多种所有制混合 | 14 | 4.64% |



标杆数据

附表 1A （本届数据）企业内部兼职讲师在管理方面面临最大的挑战为(N=269)

| | 数量 | 比重 |
|-------------------------------|-----|--------|
| 缺乏成熟的兼职讲师发展路径或成长机制 | 175 | 65.06% |
| 员工担任兼职讲师的意愿度不高 | 139 | 51.67% |
| 兼职讲师活性差，现有的激励手段不能持续有效地激励讲师 | 133 | 49.44% |
| 兼职讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排 | 129 | 47.96% |
| 没有较为成熟的评估内部讲师的体系与标准 | 122 | 45.35% |
| 管理层 / 领导层对内部讲师团队项目的重视和支持程度不够 | 111 | 41.26% |
| 兼职讲师的成长与培养速度跟不上外部环境的变化 | 97 | 36.06% |
| 兼职讲师的流失或工作变动导致知识和经验的传承出现一定的断层 | 82 | 30.48% |
| 内部兼职讲师所承担的职责与其能力不匹配 | 70 | 26.02% |
| 其他 | 4 | 1.49% |
| 没有任何挑战 | 1 | 0.37% |

附表 1B （往届数据）内部讲师团队在管理方面面临最大的挑战 (N=257) - 第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告

| | 数量 | 占比 |
|------------------------------|-----|--------|
| 缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制 | 149 | 58.00% |
| 讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排 | 142 | 55.30% |
| 管理层 / 领导层对内部讲师团队项目的重视和支持程度不够 | 97 | 37.70% |
| 员工担任讲师的意愿度不高 | 92 | 35.80% |
| 现有的激励手段不能持续有效地激励讲师 | 86 | 33.50% |
| 激励手段不够丰富多样 | 85 | 33.10% |
| 培训手段单一，缺乏针对性 | 76 | 29.60% |
| 企业的学习、分享、奉献氛围欠佳 | 75 | 29.20% |
| 讲师本身的能力、知识背景难以与课程内容相匹配 | 75 | 29.20% |
| 内部讲师的甄选标准难以找到合适的侧重点 | 64 | 24.90% |
| 考核手段单一，体系不够成熟 | 61 | 23.70% |
| 知识和经验的传承出现一定的断层 | 43 | 16.70% |
| 缺乏成熟的退出机制 | 35 | 13.60% |
| 内部讲师团队的建设与发展所需成本不断增加 | 21 | 8.20% |
| 没有任何挑战 | 3 | 1.20% |

附表 2 企业的人课匹配情况为 (N=266)

| | 数量 | 比重 |
|---------------------------------------|-----|--------|
| 已有成型的课程、教材或课件后再去寻找对应的讲师（“先有课，再找人”） | 45 | 16.92% |
| 已有较为合适的讲师人选后再生成相应的课程、教材或课件（“先有人，再成课”） | 95 | 35.71% |
| 以上两种模式均存在 | 126 | 47.37% |

附表 3 贵公司知识经验的传承方式为 (N=221)

| | 数量 | 比重 |
|---------------------------|-----|--------|
| 将课程沉淀为成型的课件或教材 | 191 | 86.43% |
| 让有经验的老教师带教新手 | 129 | 58.37% |
| 将讲师的授课内容摄制为视频、音频等 | 121 | 54.75% |
| 组织讲师参加研讨会交流经验（内部workshop） | 105 | 47.51% |
| 同一门课程配备多名内部兼职讲师 | 80 | 36.20% |
| 暂时不涉及该工作 | 13 | 5.88% |
| 其他 | 6 | 2.71% |

附表 4 为了适应外部快速变化的环境，企业针对内部兼职讲师队伍所采取的措施为 (N=265)

| | 数量 | 比重 |
|-------------------------------------|-----|--------|
| 提升经验萃取的频率，将业务知识更快转化为课程 | 131 | 49.43% |
| 转变授课模式，使用更为短平快的授课方式，如微课、工作坊、小型探讨等形式 | 121 | 45.66% |
| 给内部兼职讲师提供更多外部交流、学习的机会 | 120 | 45.28% |
| 提升知识复盘的频率，及时更新已有知识 | 85 | 32.08% |
| 加强与外部讲师之间的合作，引入更多的外部知识 | 72 | 27.17% |
| 以上均无 | 17 | 6.42% |
| 暂未有适应外部快速变化环境的需求 | 13 | 4.91% |
| 其他 | 1 | 0.38% |

附表 5 甄选不同层级的业务人员担任内部讲师时，较为重视的甄选标准为

| 标准 / 层级 | 个人贡献者 （包括一线员工中表现优秀者或研发人员）(N=251) | 一线管理者 (N=249) | 中层管理者 (N=251) | 高层管理者 (N=252) |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 意愿度和积极性 | 66.93% | 50.60% | 42.63% | 40.48% |
| 具备一定可协调的工作时间 | 15.94% | 20.08% | 37.05% | 46.83% |
| 专业知识背景与理论功底，了解企业内部实践 | 66.93% | 60.24% | 48.21% | 25.00% |
| 一定的讲课经验或经历 | 27.89% | 36.14% | 34.26% | 13.89% |
| 对于讲师所需具备的能力，目前的能力基础情况 | 30.28% | 37.75% | 29.48% | 9.13% |
| 相关岗位的工作年限 | 11.95% | 13.65% | 9.96% | 6.35% |
| 具备良好岗位绩效或业绩指标 | 31.87% | 30.52% | 17.53% | 5.56% |
| 在公司中的行政级别 | 0.80% | 3.21% | 10.36% | 17.86% |
| 在企业中的声誉、影响力 | 3.19% | 4.02% | 28.69% | 45.63% |
| 领导的支持 | 15.14% | 12.05% | 6.37% | 9.92% |
| 其他 | 0.00% | 0.40% | 0.40% | 1.59% |
| 无要求 / 不需要甄选 | 1.99% | 1.61% | 1.59% | 6.75% |

附表 6 企业内部兼职讲师的胜任力模型主要作用为 (N=61)

| | 数量 | 比重 |
|---------------------|----|--------|
| 作为甄选标准的依据 | 45 | 73.77% |
| 作为讲师级别评定、考核的依据 | 36 | 59.02% |
| 为讲师的发展方向提供参考 | 32 | 52.46% |
| 根据讲师胜任力的情况, 确定其具体职责 | 19 | 31.15% |
| 根据讲师胜任力的情况, 确定其授课方式 | 15 | 24.59% |

附表 7 针对内部兼职讲师的能力发展, 企业各阶段提供的培训发展为 (N=120)

| | 数量 | 比重 |
|---|----|--------|
| 员工初担任兼职讲师时, 统一提供培训 | 96 | 80.00% |
| 培训后, 发现兼职讲师未能较好掌握相关技能或知识时提供“回炉”培训 | 43 | 35.83% |
| 在讲师等级升级后, 提供进阶式培训 (如: 从提供初级 TTT 课程到提供高级 TTT 课程) | 70 | 58.33% |
| 其他 (如: 以赛代训等) | 5 | 4.17% |
| 暂无培训 | 9 | 7.50% |

附表 8 各层级内部兼职讲师授课时间与本职工作的冲突程度分值

| 冲突程度 / 层级 | 个人贡献者 (包括一线员工中表现优异者或研发人员) (N=254) | 一线管理者 (N=258) | 中层管理者 (N=259) | 高层管理者 (N=256) |
|--|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 分值加权平均值 | 0.91 | 1.17 | 1.47 | 1.70 |
| 注: 0 分: 基本与本职工作无冲突 1 分: 偶尔与本职工作会产生冲突 2 分: 经常与本职工作产生冲突, 但经协调后可以解决 3 分: 经常与本职工作产生冲突, 且基本无法协调解决 | | | | |

附表 9 为了避免讲师临时无法讲课的情况, 是否会配备一定量的机动人员作为后备讲师? (N=267)

| | 数量 | 比重 |
|---|-----|--------|
| 是 | 148 | 55.43% |
| 否 | 119 | 44.57% |

附表 10 是否根据内部兼职讲师的行政层级或工作繁忙程度, 酌情增减所授课程的后备讲师数量 (N=143)

| | 数量 | 比重 |
|---|-----|--------|
| 是 | 104 | 72.73% |
| 否 | 39 | 27.27% |

附表 11 内部兼职讲师人均每小时课酬为 (N=267)

| | 数量 | 比重 |
|------------------|-----|--------|
| 讲师课酬不分等级 | 44 | 16.48% |
| 讲师课酬根据讲师等级不同金额不同 | 98 | 36.70% |
| 没有讲师课酬 | 125 | 46.82% |

附表 12A 内部兼职讲师人均每小时课酬为 - 讲师课酬不分等级 (N=42, 单位: 元 / 时) (N=267)

| 25 分位 | 50 分位 | 75 分位 |
|-------|-------|-------|
| 69 | 100 | 200 |

附表 12B 内部兼职讲师人均每小时课酬为 - 讲师课酬根据讲师等级不同金额不同 (单位: 元 / 时)

| 讲师等级 / 分位值 | 25 分位 | 50 分位 | 75 分位 |
|--------------|-------|-------|-------|
| 第 1 级 (N=94) | 50 | 100 | 143 |
| 第 2 级 (N=93) | 100 | 150 | 200 |
| 第 3 级 (N=92) | 120 | 200 | 300 |

附表 13 若授课时间为兼职讲师非工作时间 (如周末、下班后等), 是否会在原有课酬基础上增加金额 (N=143)

| | 数量 | 比重 |
|----|-----|--------|
| 会 | 34 | 23.78% |
| 不会 | 109 | 76.22% |

附表 14 企业主要从哪些方面对兼职内部讲师进行考核 (N=136)

| | 数量 | 比重 |
|--|-----|--------|
| 学员满意度问卷调查、反馈等 | 121 | 88.97% |
| 讲课效果与质量 (通过人力资源部、master trainer 等人的随堂听课考核) | 90 | 66.18% |
| 培训课时数 | 85 | 62.50% |
| 课件质量 (针对有课程开发职责的讲师, 指课件的趣味性、易懂性、实用性等) | 75 | 55.15% |
| 培训课程开发数 | 45 | 33.09% |
| 学员掌握课程内容情况的各种形式检验 | 35 | 25.74% |
| 学员绩效结果 (是否有所改善) | 25 | 18.38% |
| 培训学员数 | 24 | 17.65% |
| 学员能力测评结果 | 23 | 16.91% |
| 学员行为指标结果 | 21 | 15.44% |
| 培训课程取消率 | 14 | 10.29% |
| 组织绩效结果 | 13 | 9.56% |

附表 15 若员工被退出内部讲师团队, 是否允许其重新担任内部讲师 (N=136)

| | 数量 | 比重 |
|-------------------------|-----|--------|
| 可直接重新担任内部讲师 | 10 | 7.35% |
| 需要重新认证方可担任 | 104 | 76.47% |
| 不需要重新认证, 但需要试讲一段时间后方可担任 | 12 | 8.82% |
| 一旦被退出, 员工不再允许重新担任内部讲师 | 6 | 4.41% |
| 其他 | 4 | 2.94% |

附表 16A 内部兼职讲师的总人数 (N=198)

| 25 分位 | 50 分位 | 75 分位 |
|-------|-------|-------|
| 10 | 20 | 60 |

附表 16B 各层级人员占内部兼职讲师总人数的比重

| 层级 / 分位值 | 25 分位 | 50 分位 | 75 分位 |
|--|-------|-------|-------|
| 公司高管 (N=175) | 5 | 10 | 20 |
| 各业务部门负责人 (N=207) | 10 | 17 | 25 |
| 公司中层管理者 (经理) (N=209) | 10 | 20 | 29 |
| 一线经理 (主管) (N=208) | 10 | 20 | 30 |
| 公司技术或业务骨干 (指专家型人才, e.g. 高级工程师) (N=221) | 16 | 30 | 50 |

专家洞察 内部讲师的挑战聚焦及解决思路



施铭津

亚太区总经理
埃里克森国际教练学院

内部讲师培养痛点与解决方式

挑战：普遍缺乏一个让课程“从无到有”的过程

内部讲师的培养往往从教务本身开始，即如何组织一场培训，而课程的设计是其中的重要一环。除了少数企业内部有培训团队，团队有能力设计、开发一些课程外，大部分企业课程的来源主要有以下几类：

- ◆ 对于外企而言，国外总部有课程，本土团队由资深讲师对课程进行本土化、内化，避免课程的“水土不服”；
- ◆ 讲师在成长过程后去外部授证经典课程，再将课程带回公司讲授。
- ◆ 讲师通过自己外部学习和书本知识的收集、整合，形成课程，再在内部推广、授证。

但这些方式缺乏一个让课程“从无到有”的过程，很多课程仅是在步骤、流程以及学习方法上的复制，缺乏与讲师自己内心的呼应，讲师本身课程设计能力的成长也存在欠缺。讲授课程时，讲师更多是流程性地将课程讲完，而非“用心”启动学员的思考。大部分传统的授课方式为：学员听课、讲师给每个小组分派任务、学员再做演讲、小组间竞赛后讲师点评。但这些方式很难让学员有自发性的提升，学员在课堂上或许会跟着讲师的步调走，但是学员并不了解“我为什么要这么做？能带给我什么？”。这样的培训所带来的问题也是显而易见的：学员在培训结束后，没过几天就把培训内容迅速遗忘了。

解决方案：设计、开发带动学员“心流”的课程

那么如何从课程开发的源头做起，避免机械化、流程化的培训？

首先，明确内部讲师需要哪些能力还是有必要的，因为这是一个基础。内部讲师需要将这些最基本的能力发展、培养好，无论采取何种方式授课，有几个技能是必备的，这些能力包括：

- ◆ 口头表达能力；
- ◆ 身体语言的表达能力，包括手势、眼神、互动；
- ◆ 引导及催化的能力，如何催化小组讨论、游戏化学习等。

具体的培养措施可以是：将兼职讲师聚在一起，把培训他们作为公司的培训项目之一，专职培训人员可以参与其中，来提升这些兼职讲师的培训技能。之后在前期授课时专职培训人员可以搭配教授课程，给了兼职讲师及时的反馈。

培养好上面这些能力后，在课程开发方面，进一步地，即要设计能带动学员的“心流”的课程，“心流”即让学员接受培训时能够明确“为什么要做这件事”、“这件事有多重要”。这些是教练技术可以解决的问题。要摒弃原本讲师参与外部培训后，仅是对原有课程的简单重复与照搬的方式。专职培训人员需要帮兼职讲师打磨、提炼这些课程，把教练技术在课程设计阶段融入。在此，引入教练技术可以让讲师在原有的能力基础之上，更好地去突破自我的授课、课程设计能力，快速的把经验变成课程，用更多“打入员工内心”的提问，开发员工右脑的思考，让学员自驱地达成想要的成就，可以“用心”做培训，而不是“用流程”做培训，从而达成不同的成果。此种带动“心流”的教练方式同时也能启发身为兼职讲师自我价值提升的自趋力，达到“教学相长”的目的。

经验萃取——从代际更替谈起

企业在人才管理方面目前所面临的问题之一便是代际更替所带来的知识和经验的断层：60后、70后面临退休，越来越多的90后、甚至00后进入职场。对于即将退休的60后、70后来说，这群人有着很棒的经验，有些经验甚至是当时这家企业得以生存的核心竞争力，随着他们的退休这些东西也被带走，无法传承；对于90后、00后来说，这批员工有着很强的创造力和活力，也为企业提供了很多的价值，但是随着就业观念的改变，这些人群更换工作的时间间隔也在缩短，流失率较高，那这些人群的经验也就随之流失。总结起来，企业的经验和知识便出现了断层。

那么如何才能有效避免这样的问题？首先前提在于人力资源或者培训管理者要清楚了解企业战略和核心竞争力是什么，然后再去寻找那些真正能够分享有价值内容的员工担任内部讲师。

一方面，培训人员可以结合企业的核心竞争力，找出企业的核心员工（Key Employees）。企业的核心员工不同于高潜人才，核心员工是指那些离开后会对企业的经营、业务发展都会产生重大影响的人员。

所以将这些人员识别出来，将他们身上的案例转化成“分享”，就会有很大的价值。

✚ 另一方面，很多在“等待”退休的员工，他们也是很需要被认可的，他们希望能够找到曾经在这家公司留下的“足迹”。在这些即将退休的人员中，我们也能够找到他们的关键技能，合作共创出分享的项目，如：从要解决的问题出发，了解在解决问题的过程中所使用的工具、方法，从而生成大约半小时的分享。根据反馈，这样半小时的分享甚至可以延展为 2 小时、半天、一天的课程，这样知识便留存在公司了。

让这些人员以内部讲师的身份进行分享与授课，可以使其获得新的技能。尤其对于即将退休的人员而言，“发挥余热”的同时，还可以习得讲师授课的基本技巧。即使在退休后，也可以成为自由讲师，这为职业生涯的发展也提供了更多的可能性。

作为培训管理者或者 HR，找到这些机会点对于公司的贡献是很大的，并且可以非常直观地了解到：这样的培训对于公司战略、未来目标的达成意味着什么。那么长期以来困扰着培训工作者的“如何证明培训有用”这一问题，自然迎刃而解。而员工的价值也可通过担任内部讲师进行分享的方式，不断被激发。然后对讲师本身，他的授课提升到了企业战略的位置，而不仅仅再是程序性地、日复一日地上某些固定的课程，仅仅作为一个“知识传递者”，他每天可以和不同的人去发展、开发不同的课程，也能够更好地激励他们。

内部讲师的激励——找到员工真正认同的价值点

✚ 找到内部讲师真正的内驱力

即使现在企业采取了各种各样的激励方式，很多内部讲师依然会觉得自己所做的事情缺乏价值感。目前企业针对内部讲师所采用的激励方式包括：与职业生涯发展挂钩、物质激励、个人认可与曝光度提升等。但是无论是哪种激励方式，将激励真正落实到讲师“心底”才是最关键的。每个员工担任兼职讲师的内驱力都有可能存在一定的差异，找到这样的内驱力，让员工更加自驱地参与到内部讲师的工作中来是讲师激励的第一步。

那么如何找到这样的自驱力？找到后又如何与个人的价值观进行连接，从而让内部讲师更多地“献身”于企业的培训工作？教练技术的引入可以帮助培训管理者厘清正确的道路。培训管理者借助教练技术，了解对于这些兼职讲师来说什么是重要的、为什么如此重要、对于兼职讲师而言有什么好处、可以成就什么，兼职讲师的自驱力便会在这个过程中显现。那么在明确目标后，如何实现这一目标，有哪些途径，走哪一条路径是讲师更“乐意”的。这些问题的澄清，便可以形成具体的激励方案或行动方案。

✚ 激励方式——自上而下 & 自下而上

◆ **自上而下**：作为高管，其关注点往往是企业价值观、企业文化、

核心胜任力、核心竞争力、愿景等。但是，对于高管而言，在这方面平时缺乏针对全员的宣贯与沟通。那如何从这个层面入手，让高管更加关注兼职讲师队伍的搭建并且带动整个组织呢？我们认为可以在课程设计这一环节，通过访谈高管层面，在内容中融入企业的使命、愿景、价值观等（可以是针对性的企业文化课程，也可以是在所有的课程中都有所融合），这样就提升了课程本身的定位。若高管自身可以担任课程的教练或讲师，甚至亲自录制课程的开场白或录像，每次课程开始前播放，这在组织层面也能够让讲师团队有更大的影响力。

◆ **自下而上**：企业中大部分兼职讲师其实更多由中层管理者或者技术专家来担任，对于这部分人群而言，担任兼职讲师最大的诉求很可能是要建立自己的个人品牌，提升跨部门、跨业务条线的曝光度。那针对他们，“名”与“利”就要兼顾。“利”可以通过企业的制度来实现（如：绩效考核方面的挂钩等）；“名”更多是指奖项认可、Road Show 等，来制造他的荣誉感。

* 开展内部优秀讲师的选拔活动，对于选出的讲师提供更加“显性化”的奖励，如可以展示在办公桌上的奖杯、可以直接佩戴在衣服上的勋章等；

* 对于参与了课程开发的兼职讲师，可以在“课程开发者”名单栏中增加该讲师的名字，提升其荣誉感、参与感；

* 对于已经退休的讲师，可以返聘讲课，让这些退休员工依然可以感受到和企业之间的“纽带”。

企业实践

案例启示 国药大学：打造“出类拔萃”的内训师赋能体系



杨雄飞

国药大学教研中心负责人 / 公司人才发展部培训高级经理
国药控股股份有限公司

内部讲师团队建立背景

业务背景

国药控股是中国医药集团总公司所属核心企业，成立于 2003 年 1 月，于 2009 年 9 月在香港上市。成立十多年来，经营规模不断扩大，经营质量不断提高，盈利能力持续增长，现已发展成为中国药品、医疗保健产品龙头分销商和零售商，及领先的供应链服务提供商，形成了医药健康领域产品分销配送、零售诊疗、化学试剂、医疗器械、医疗健康服务等多元业态协同发展的一体化产业链。

内部讲师团队发展历程

国药大学是集团的企业大学，主要负责集团共约 8 万人的人才发展与培训工作。自国药大学成立以来，内部讲师团队便应运而生。经过约 8 年的发展，目前国药大学已经建立了一支规模在 310 人左右的兼职内训师团队，均由各个岗位、各个子公司的骨干人员组成。同时也形成了较为成熟的内部讲师管理方法、理念，沉淀了一批优质的讲师和课程内容。国药大学的内部讲师发展历程主要经历了以下 5 个阶段：

◆ **2011-2012 年 团队初创阶段**：2011 年国药大学在内部开展了若干大型培训发展项目后，便开始着手考虑成立内部讲师团队。在“能讲课的师”和“能被讲的课”之间，国药大学选择了“师课共创”的模式。即一方面“请进来”——当时行业内对于内部讲师的概念并不明确，大学内部也没有较为体系化的课程，因此在管理课程上，国药大学率先引进了一批优质的国际版权课程，首批版权认证的管理类课程内部讲师仅约 10 名；另一方面是“一起开”——针对业务类专业课程，企业邀约了部分专家，与国药大学共同进行课程开发工作。而对于内训师人选，大学启动了“园丁工程”，以内训师大赛的形式，以赛代训，从全国各地选拔出了十几名老师。人和课做结合，管理版权课程认证了首批的管理

课程老师，业务课程通过定制化开发，也形成了几门相对完善的课程并授权给几位老师讲解。

◆ **2013-2014 年 能量储备阶段**：国药大学在内训师和课程上的推广，让“国药味”的课和师快速产生了影响力，也获得了子公司的更多需求，这促使企业开始需要更多课程和内训师。这段期间，专题销售系列课程的开发项目又启动了，第一批部分内训师回炉，第二、三批新内训师加入组成了四天三夜的“魔鬼训练营”，并且冠名为“金葵花内训师培养”项目。随着金葵花的开展，国药大学发展了若干批内部讲师，讲师队伍进一步壮大。另外，经过前期的摸索，部分专业课程成型，企业逐渐开始着手内部课程开发方式的沉淀。然而，讲师数量虽然有所增加，但是仅在总公司层面授课，利用率相对有限。因此，国药大学发起了“星火计划”，让内部讲师至各个子公司授课，这一举措受到了各个子公司的欢迎，内训师的基础课程量也得到了保证。“师课共创+人课分离”运营方式成为主流，内训师体系逐渐搭建成型。

◆ **2015 年 百花齐放阶段**：在这一阶段，国药大学金葵花项目中的各层级认证标准均梳理完成，内训师培养的系列课程逐渐完善和标准化，课程开发与萃取的方法论也进一步更新。然而，可以调动的全国内训师依然数量不足。为此，国药大学专门设立了一套新的标准，由国药大学帮助子公司统一培养、认证了一批省级内部讲师，子公司可以自行安排使用，省级内训师队伍便搭建起来了，整个内训师队伍进一步壮大，并且形成了梯队。同时，国药大学也着手进行内部讲师的品牌化运营，内训师沙龙活动因此启动，并命名为“大圣归来”。

◆ **2016 年 -2017 年 规范管理阶段**：在建立了全国级、省级内部讲师队伍后，逐步建立了内训师省内全国两大等级五个星级的分类管理办法，明确了内训师发展路径，并且对各个星级有了明确的认证标准和产出要求。开始尝试针对需晋级的全国内训师的

个性化辅导,开启双向沟通,制定年度内训师IDP。萃取的方法论进一步延展及完善。一些内训师的培养标准输出给部分较大规模的子公司。

◆ **2018年-2020年 提质创新阶段**:在这一阶段,国药大学更注重管理机制的创新和教学机制的创新,让内训师在国药大学的平台上“可成长,能展现,被赋能”。随着数字化工具的应用,国药大学于2018-2019年上线了线上学习平台,这为内部讲师提供了更为多样化的选择,如讲师可以成为线上分享专家、课程专家、内部直播网红等。另外,国药大学也尝试发展讲师多元化的角色,如顾问、咨询师、绩效改进师、行动学习的设计者、催化师以及专门的课程设计师等。讲师的人数到了这个阶段虽然不会有太大的提升,但是其精细化程度、专业度、创新性将有更大的飞跃,这些工作将延续至2020年。



内部讲师人员的管理

内部讲师的能力素质模型

国药大学针对内部讲师目前的发展需要及梯队建设状况,设立了专有的能力素质模型:

◆ **知识/技能**:对于医药行业知识的掌握和某条线专业知识的深入理解;专业技能和智慧、人际技能良好。

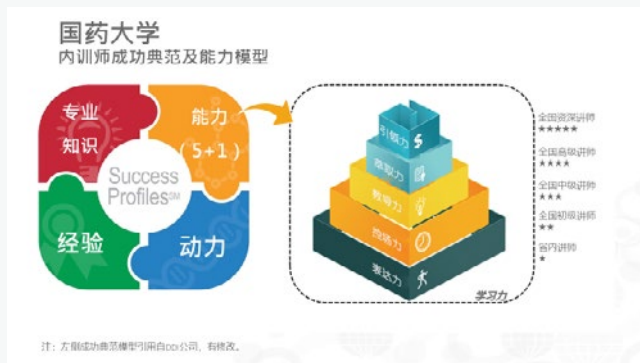
◆ **能力**:即5+1能力模型。

| 能力类型 | 具体能力 | 能力描述 |
|-----------|------|--|
| 5大内训师通用能力 | 表达力 | 要求内训师按照标准课的内训师手册的要求,将课程演绎好。 |
| | 控场力 | 要求内训师能够在课堂中适当发挥,进行高效的提问互动,并能够处理一些突发情况。 |

| | | |
|-----------|-----|--|
| 5大内训师通用能力 | 教导力 | 教学设计能力,能够对一门课程利用标准工具进行教学活动的二次设计,并且兼顾授课节奏和学员注意力的吸引; 对某些教学活动用引导工具或技术组织结构化的研讨,并能够有效把控时间。 |
| | 萃取力 | 要求内训师通过学习萃取或课程开发的方法论,能够开发标准课程或案例,并通过评审的能力。 |
| | 引领力 | 要求内训师能够提炼萃取某新业务中商业模式运营模式的案例或标准流程,并且形成资料推广。 |
| 1项基础能力 | 学习力 | 能够持续学习、复盘、更新知识结构的能力。 |

◆ **经验**:不同星级的老师需要相匹配的专业或管理经验。经验不光是年限的考察,也要看其职业履历所经历的历练,确保标准课程的讲授有充分实践参考。

◆ **动力**:对于成为内训师的意愿度较高,这是选拔新内训师的基础,也是后期能够去运用的保障。



内部讲师的聘用与认证

分类管理

国药大学将内训师大致分为两类,省内级内训师(一星级)和全国级内训师(二到五星级)。另外还有两类是业务专家和荣誉讲师,但未纳入国药大学内训师体系。国药大学对这几类老师进行了分类的管理:

* **省内内训师**:国药大学负责标准化培养,通过“金葵花省内内训师认证”项目落地。被认证对象会学习一门标准化课程和达到“表达力”的所有要求,培训并通过认证。这部分内训师由省

级子公司选送，认证完成后，依然由子公司 HR 进行后期的管理和运用，授课范围也是在省级子公司的范围内（一般为省级平台及下属的地市级公司）。有的子公司规模较小，尚无自己的内训师团队，这部分老师成为内部的授课主力和重要内部培训项目的核心资源；有的子公司规模较大，逐渐开始建立自己的内训师团队，这部分老师成为先行者、参与者和辅助者，大大缩短了建设的摸索期。当然，虽然这部分老师的调动权在子公司 HR 手中，但是国药大学会给 HR 提供这部分老师的历练、课程更新、内训师沙龙及能力提升的一些标准和建议。

★ **全国级内训师**：这些内训师就可以进行跨省级公司的授课，其管理权在国药大学手中。国药大学完成相应星级的认证之后，国药大学发给为他们两年一次的聘书。

★ **业务专家**：他们具有丰富经验，但是并非讲授国药大学标准课，而是自己制作课件进行分享。对于专家及其内容，一般来讲“人课不分离”，且内容经常会因为商业环境的变化而变化。这部分专家对于大学也是重要资源，会以邀请的形式参与到国药大学的一些项目中。

★ **荣誉内训师**：主要由高管、校长等人员担任，不区分星级。

◆ 分层认证

基于内训师不同能力要求，国药大学开发了相应的认证项目进行培养，如：最低能力层级的老师为掌握表达力的老师，即省内外训师的标准（一星内训师）。对于这个层级的老师的培养，并非上一个 TTT 课程就结束了，而是确保学员能够充分练习，被反馈，能上标准课。不同层级，一星，二星（省内晋级全国级内训师）内训师会通过认证班的方式来实现，三星之上的内训师再进行大规模集中训练通常较为困难，主要通过任务达成的方式，来完成认证。

例：内训师认证资料（省内一星）



内训师评估考核标准清单

| 星级 | 规定动作（量化评估） | 学习&考核场合 | 考核依据 |
|-------|--|--------------------|------------------------------------|
| ★ | 共计17项观察点： A. 恰当的身体表达 B. 清晰的语言表达 | 省内讲师认证项目 | 《金葵花评估表（一）》 |
| ★★ | 共计10个观察点： A. 面对冷场及“挑战” B. 问恰当的问题 C. 临场技巧及应变 | 省内讲师晋级全国（初级）讲师项目 | 《金葵花评估表（二）》 |
| ★★★ | A. 完成对课程中一个教学活动的“二次改造” | 全国教师节活动《创新性培训技术》培训 | 《个人教学设计改进案例》 《教学活动策划评估标准》 |
| ★★★★ | A. 完成一门不少于4小时的课程开发 B. 在一门不少于4小时的课程开发小组中担任主要研发任务 | 年度国药大学课程研发班 | - 《讲师手册》 - 《学员手册》 - 课程配套辅助材料 |
| ★★★★★ | A. 完成一份企业模式案例萃取作业 注：非课程中的演练案例 B. 累计完成2门课程的研发 | 实践萃取 | 《xxx模式案例》 《案例撰写评估标准》 |

◆ 内部讲师的激励与品牌化运营

内部讲师的激励一直是大部分企业的痛点之一。国药大学认为，要通过机制建设，在内训师团队内部找到“自发式激励”，同时辅之以品牌化的运营。目前的激励方式可以分为三类：

◆ 激励手段

★ **物质激励：对应利益需求**。全国内训师通过“星火计划”或者一些综合项目中的授课，大学会收取子公司一定的费用，也会按照标准给全国内训师发放课酬及交通补贴。课程开发并通过评审，会给予课程开发补贴等。另外国药大学探索的一个创新是，除了个体的内训师，还要给内训师所在的公司给予奖励，如子公司有内训师派出给其他公司上课，该公司则会累积一定数量的“公司培训基金”，当该公司继续约“星火计划”的其他全国老师来授课时，这个基金可以直接免掉一部分费用，或者其高管参加国药大学举办的高管班时，也可以以此免除一定的费用。这样的免除是子公司总经理直接能看到的，间接上鼓励了这种交流互换。

★ **学习激励：对应成长需求**。成为全国级内训师后就会有多种学习激励的方式，对于内训师来说，跨地区的教学本来就是一种教学相长，特别是业务类的课程，老师学员都会觉得很有收获，这实际上也是一种普遍的、基础的学习激励。近年来大学给主要的一些精品内部课程组建了认证内训师的线上课题组。用于对课程的课后研讨、线上磨课、日常更新和开发。内训师在这个平台上可以进一步的进行相互的交流和学习；日常对于新课程、老师授课的动态，大家也会一起参与讨论，形成浓厚、自发的相互学习的氛围和学习型组织的状态。

★ **荣誉激励：对应尊重需求**。国药大学定制了精美的内训师认证证书、课程认证证书、内训师聘书、内训师星级徽章等道具，提供给认证通过的内训师使用和佩戴。这些简单道具的背后，是对于标准的坚持。由于内部讲师的通过率不高，每个老师都知道获得这些证书、徽章要付出很多，成长很多，所以荣誉很有含金量，每位讲师对这些荣誉的认可度也非常高。另外，借助在线平台，提供给内部讲师更多展示的机会，在打造内部“网红”时，让内部讲师面对全国的学员，代表子公司进行授课，即不光是对于讲师本身进行激励，对于他们所在的组织或者公司，也要进行相应的激励。

◆ 品牌建设

金葵花内训师项目是最早一批冠有品牌名称并进行品牌化项目运作的系列项目，品牌化建设对传播、宣传、营销都起到了很大的作用，让内训师很多的活动都让人眼前一亮，有亲近感。随着该项目的不断细化，在该项目之下，国药大学发展了一系列子品牌栏目：

★ **金葵花**：以葵花为形象，比喻内训师的正能量。由早期的园丁工程演变而来，包含了内训师培养项目，内训师晋级项目，课

程开发工作坊等。

* **星火计划**：以星火燎原为比喻，展现内训师和课程覆盖全国，是内训师育成之后的核心运用平台之一。形式是在国药大学的运营下的内训师跨省内训授课。

* **大圣归来**：2015 开始的年度教师节活动品牌，将内训师比喻为各地的“大圣”，在每年的教师节回到国药大学。每年会有一个“大圣归来之 XXX”的主题。大部分奖项、道具都以大圣元素来设计，如金箍棒奖（设计了专有的 logo，由两个金箍棒组成，寓意既肩负责任，又有强有力的抓手去推进）、将全国讲师称为“大师兄”等。



内部讲师的进一步发展

经过多年发展，国药大学已经不再满足于内部讲师“选用育留”的基本管理模式，而是借助更多教学场景的历练使内部讲师进一步成长。

◆ **基础授课制度化**：即以“星火计划”的方式保障全国内训师每年的基础课程量（每人三天），这个机制是供需皆有的，既满足了子公司的基本需求，又让内训师培育结束后可以“有用武之地”。

◆ **认证课程丰富化**：每年国药大学会陆续引进一些优质国际版权课程，结合部分老师的意愿，表现和专业能力匹配度，进行小规模认证和学习，让部分老师进一步提升。对于内部开发的专业类课程，特别是较新的业务类课程，基于以往的实践，国药大学也在认证标准上基于一些放宽，倾斜于专业能力和经验，而可以适当弱化一些授课能力，最后给予省内（一星）级别的认证等级，这让更多的“专家”也纳入到认证内训师的序列中。对于一些需要额外增加内部讲师的课程，国药大学也会较为小规模地灵活认证部分讲师。

◆ **学习辅导拓展化**：每年举办的教师节活动、按季度举办的内训师沙龙活动，都会引进和内训师能力金字塔对应的一些优质课程或扩展性课程，让内训师“充电”；做出突出贡献的老师，大学会提供外训、对外交流的机会；线上有大量学习资源倾斜给部分内训师学习；三星以上的全国内训师，如有晋级愿望会在年初得到一对一的 IDP 辅导等。

◆ **讲师角色的多元化**：除了基础授课，内训师可以在国药大学的平台上担任多个项目中的多种角色：如行动学习项目中的业务评委或催化师、学习项目中的辅导导师、省内内训师认证班中的认证嘉宾、课程开发小组组长或成员、课程优化 / 评审专家、内部顾问、会议引导师等。现在还在策划中的是署名学习栏目的主讲人或讲书人，以及直播课堂栏目的分享嘉宾。这些角色一般都是跨公司甚至是跨专业的，我们也会基于内训师的能力和想法去选择一些角色，并且会让他们在担任这些角色之前打消顾虑——事先提供清晰的要去从事角色的标准及运用表单。而对于一些需要技能提升才能达到的，也会在培养中设计相应的学习。

内部讲师知识管理与更新

国药大学的萃取方法论伴随着大学的成长，不断地试错、复盘、吸纳、沉淀、并且围绕着萃取的方法论，大学开发了各种辅助工具、表单、标准，课程，在此基础上又建立了课程、案例、微课的建设体系、综合项目、评审流程，更在不断地继续发展。

方法论发展历程

国药大学的组织经验萃取以落地形式以面授课程，教学及自学案例、微课程为主，而其中的主体为面授课程，在课程体系建设中，形成了“四化建设”即“管理类课程国际化，专业类课程国药化，通用类课程小微化，其他类课程多元化”。而国药大学的组织经验萃取的方法论的发展，总结来看走过了发展七年走过三大阶段，目前已经较为成熟：

◆ **合作开发，内部摸索（2012-2013 年）**：当时没有明确的课程设计与开发方法论，通过内训师选拔和训练，和外部咨询公司合作，对课程开发流程有了初步认识。

◆ **博采众长，初步沉淀（2014-2015 年）**：通过一系列的开发，吸收并包多种开发理念，逐渐形成自己的方法论和工具，特点是对专家学员的要求高，教育类专业名词多，表单较为复杂，导致开发效率不高。

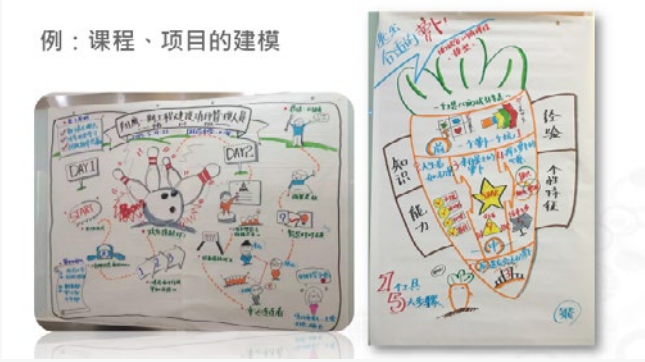
◆ **多次迭代，全面提升（2016-2017 年）**：通过更多敏捷项目的开发，及内外部的学习融合，形成了更直观、易懂、形式更亲和、工具更落地的整套课程开发、案例萃取工具，非常适合让业务专家参与到工作坊中贡献智慧，大幅度提升了课程开发效率。

课程体系

基于几个阶段的发展，国药大学内训师项目也形成了四门成体系的正对于一到四星内训师能力要求的系列版权课程：



类型的模型模版，专家在萃取知识之后参考这些模版，大部分情况下都可以快速建模，也方便后期迭代。



经验萃取（课程开发）的核心方法论特点

- ◆ **萃取过程引导化**：在原有课程开发方法论的基础上，大幅度融合引导技术的流程、技巧、工具及设计，使得业务专家在工作坊中不用再学习额外的理论知识，按照课程开发流程专家的引导过程和标准，萃取相关经验和即可。需要说明的是，这里的引导技术并非对某些引导工具的机械套用，而是重新的融合和设计，是萃取流程和引导过程的结合。
- ◆ **工具使用可视化**：在基于引导式开发的基础上，充分使用引导中的可视化工具，如引导墙、手写卡片、手绘 PPT 等形式。基本上三天的萃取工作坊，前面两天都是让专家专注于学员痛点分析、课程目标设定、框架内容输出、教学活动设计，这些全部是在可视化工具中完成的而非在电脑中完成。不用电脑的好处在于，专家可以非常全局的，有逻辑的看待每个课程直至每个知识点。而最后的半天，国药大学提供的课程开发几件套模版，可以一次性输出课件的六七成、工具表单、教学卡片道具、部分的内训师手册和学员手册等。



- ◆ **逻辑建模可选化**：课程中对于知识点的提炼，建模一直是课程质量的一个重要判别标准，而这对于开发的专家来讲难度也很大。国药大学在方法论上将这个环节特别加强，将建模分成课程模型（即整个课程建立一个模型）、知识点模型（即给某个知识点或某些知识点建立一个模型），目的都是从学员角度出发方便记忆和使用。除了示范常见模型的套路，更给专家配发了很多逻辑

- ◆ **开发资源丰富化**：萃取和开发都十分依赖于业务专家原有的知识结构和经验，而个体甚至开发小组的知识结构和经验往往是有局限性的，所以这也会影响产出物的质量，国药大学在这个方面也面临挑战。现在和未来一段时间内国药将着手建立一个线上、线下可供查阅参考的资料包，囊括了外脑专家、行业动向、商业模式、管理模型、创新教学方式。用这样的资料包在每次的开发和萃取中去不断输出和输入开发资源，成为一个动态的、丰富的重要辅助。

知识内容的更新机制

目前知识内容的更新主要由若干讲师组成的教研小组负责，任何课程内容的更新、疑点的解决都在小组内部不断提出、复盘，从而推动课程体系进一步发展。若发现课程本身已经过时，则会由该小组发起课程改进项目，结合国药大学的方法论对课程进行二次开发。另外，国药大学建立了课程内容更新的“发现机制”，主要由专家或讲师主动申报需要更新的课程。申报后，再由教研小组投入资源进行新的开发，这在一定程度上也提升了课程更新的效率。

总结

师资是企业大学的核心资源，师资的结构、数量、质量等因素是决定企业大学的效能及内外部影响力的关键因素，而内训师更是这关键因素中的中坚力量。基于国药集团赋予的历史使命——传承文化、培养人才、创新管理、推动变革，自成立之初，国药大学致力于培育一支具有“国药味”的内训师团队。经过多年的发展，内训师团队的专业，正能量，以及自发的学习状态，成为国药集团中的一道亮丽风景线，而国药大学的办学方针“融合、致知、创新也在每一位内训师身上不断延续和体现着。

案例启示

恒生：打造“人人愿为师”的学习型组织



楼劼

恒生学院培训经理

恒生电子股份有限公司

业务背景

恒生电子是中国领先的金融软件和网络服务供应商，其主营业务为金融软件服务，客户主要集中于证券、期货、基金、信托、保险、银行、交易所、私募等机构，恒生为这些客户提供软件及配套的解决方案。基于此，在恒生约 8000 人的员工队伍中，工程师等技术研发人员占比达 80% 左右，是整个企业员工类型的“主力军”。

恒生学院的定位及职责

恒生学院近年来开始对外赋能，服务于企业现有客户。同时，对内为内部员工和组织提供培养领域、发展领域的资源依然是最主要的职责，课程和内部讲师队伍的打造是资源建设的核心工作。



图1 恒生学院的定位及职责

培养与课程体系

从培养形式上看，除面向新员工和应届生的培养以项目制开展外，骨干员工的培训更多以课程的形式开展。

从课程体系上看，恒生内部员工的发展路径为“双通道”模式，即管理序列与技术序列，因此课程体系也围绕这两大序列搭建。



图2 恒生学院培养体系

内部讲师和课程资源更多集中于新员工、面向骨干员工的核心技术类课程，这两类也是恒生当前员工需求度最高的课程。而到了中高层层面，内部讲师基本难以覆盖需求，其培养方式以外部学习为主，如：商学院学习等。

内部讲师发展历程

恒生内部讲师团队始建于2015年9月，经过学院2年多运营，已从最初仅20余人的小圈子迅速发展成目前200余人规模的精英队伍，其中高级讲师占总人数的30%。并且建立起了一套集与业技术、金融业务、职业素养、管理、生活文化等五维一体的课程体系。目前拥有课程量277门，其中优质课程（评估分4.5以上）占比高达38%。公司内部逐渐营造出了“愿为师”的良性氛围，越来越多的优质讲师主动申请加入这支精英队伍，进一步提升了学院内训师队伍的品牌形象、影响力及讲师质量。

正所谓“罗马不是一天建成的”，恒生内部讲师团队的搭建也经历了多个发展阶段：

初期：在这一阶段，恒生针对有兴趣成为内部讲师的员工进行招募、筛选、TTT培养。这一模式持续了一到两年后，恒生发现员工从接受TTT培训到最后产出课程、试讲，周期长、效率低、跟踪难，讲师虽然有较高的授课意愿，但其授课技能常常是“一张白纸”，需要企业花费大量成本与精力进行培养。

- +

转变
- 在发现了一系列的问题后，恒生一方面将招募的范围扩大，另一方面将招募的基础门槛提升，即开始要求报名的员工有一定的讲课经验，这些经验未必是十分正式的授课经验，哪怕员工在部门内部进行过分享，也是十分宝贵的前期经历。员工在报名内部讲师时，需要“带着课来”，招募的过程从原本单纯的招募转变为“招募 + 认证”的过程。这样调整后，内部讲师的培养不再是“从 0 开始”，甚至内部讲师的认证也可以从二级、三级开始，这有效地提升了整体效率。内部讲师队伍在这一阶段得到了迅速的扩大，不再限于原本 TTT 产出的课程和讲师。
- +

成熟
- 随着内部讲师团队的不断壮大，企业内部营造了良好的学习氛围，讲师之间也会相互推荐身边具备内部讲师潜质的员工。另外，讲师团队中也出现了一批优秀的讲师和优质的课程，讲师团队的影响力、质量在内部日益提升。



图 3 内部讲师发展历程

内部讲师的培养与发展

恒生的内部讲师分为 5 个层级（不包括荣誉讲师或专家讲师），各个层级的授课内容、授课对象、能力要求均有明确的侧重。另外，在讲师晋级方面，恒生也会在不同的阶段提供差异化的培养课程，帮助内部讲师从入门走向高阶。

| 级别 | 授课内容 | 授课对象 | 定性能力要求 | 定量能力要求 |
|------------|---|--------------|--|--|
| 见习 教书先生 | 自己所负责的业务 | 与本业务相关的同事 | 能在公众前做流畅的表达及课件展示 | 1. 完成《初级TTT》课程； 2. 授课次数>1次，课时>1小时 |
| 一段 教书先生 | 自己所负责的业务 | 与本业务相关的同事 | 在具备见习教书先生能力的基础上， 另有如下要求： 1. 能根据已有的课件做修订，并完善； 2. 有控场意识，能主动根据学员状态调整授课节奏和方法 | 1. 完成《初级TTT》课程； 2. 授课次数>1次，课时>2小时，参训学员填写BU，且学员人数不少于20人 |
| 二段 教书先生 | 1. 通用能力或者公司的产品技术； 2. 能复制三段及以上教书先生原创的课程 | 业务所有员工及客户 | 在具备一段教书先生能力的基础上， 另有如下要求： 1. 具备清晰界定教学目标的能力； 2. 具备从学员知识储备和核心知识的能力； 3. 具备合理设计课程节奏和教学互动的能力 | 1. 完成《进阶TTT》课程； 2. 授课次数>1次，课时>2小时，参训学员填写BU，且学员人数不少于20人 |
| 三段 教书先生 | 1. 公司知识的系统整理及其它业务所需的原创课程； 2. 外部课程的引进及本地化 | 公司所有员工、内部培训师 | 在具备二段教书先生能力的基础上， 另有如下要求： 1. 在专业领域具备丰富的实践积累和知识沉淀，具备面向公司大力进行知识传承输出的能力； 2. 具备对低段位教书先生赋能，提升其授课技巧的能力 | 1. 完成《进阶TTT》课程； 2. 拥有自主开发课程>2门； 3. 授课次数>1次，课时>2小时，参训学员填写BU，且学员人数不少于20人 |

图 4 内部讲师晋级体系



图 5 分层分级的能力培养体系

“推拉”结合——打造“人人愿为师”的学习型组织

从学习型组织的角度来看，恒生认为内部讲师团队是一个很好的发声平台和着力点。因此，在内部讲师的运营、激励、制度建设、宣传上，恒生采用了多种手段，“多管齐下”，让“人人愿为师”的氛围在组织中不断传递与扩展。

拉：制度落实

恒生的员工升职要求中，作为内训师、导师等角色进行知识传递与传承是其晋级的任职资格之一，不承担这些角色意味着无法在企业中继续升职。

| 级别 | M1 | M2 |
|------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 管理头衔 | 经理 | 高级经理 |
| 知识贡献 | 恒生学院认证导师； 或对现有管理制度、流程、方法的完善做出贡献。 | 恒生学院认证内训师； 或对现有管理制度、流程、方法的完善做出贡献。 |

图 6 员工职位晋级要求（部分）

推：宣传、运营与激励

丰富多彩的讲师活动

恒生的讲师管理全年流程为讲师招募、晋级答辩、培训授课、年度总结，在各个流程上恒生都会搭配相应的内部讲师活动，打造讲师的荣誉感、归属感、价值感、存在感。

如第三季度随着培训项目的开展，在 9 月会举办教师节活动。在活动举办期间，恒生学院会给讲师定制个人周边物品，如定制化的证书、在高阶讲师的杯子上印有其姓名和“经典语录”等。配合教师节，所有的荣誉讲师和高阶讲师均会有内部的宣传活动，包括讲师的个人介绍等。

年底时恒生会举办内训师年会，其主要作用是感谢、回顾内部讲师一年以来为组织所做出的贡献，并且设置“最受学员欢迎奖”、“课堂效果最佳奖”、“新晋讲师奖”、“金牌讲师”等奖项，展现讲师团队的成果。

通过各种活动，讲师与讲师之间加深了彼此的了解与联系，讲师团队作为一个社交平台，也让原本素不相识的管理、技术人员有了更多交流和拓展的机会。

| 一季度 | 二季度 | 三季度 | 四季度 |
|-------------------|--------------|---------------|------------------------------------|
| 全员招募 段位认证 《初级TTT》 | 内训师文化墙 进阶TTT | 感恩教师节 讲师定制纪念建 | 《故事演讲力》 内训师室 宣传片 年度盛典 最佳单项奖 金牌讲师激励 |

图7 内部讲师管理周期及同期活动



图8 内部活动照片及海报（一）



图9 内部活动照片及海报（二）

◆ 对讲师团队的不断宣传

内部讲师团队的运营不仅仅要在团队内部，还需要在整个公司层面让人意识到这样一群人的存在，并且为公司的知识、经验积累发挥了很多作用。恒生认为，内训师的作用需要被传播、被知晓。因此，针对内训师团队，恒生电子拍摄了专门的宣传片，宣传片讲述了内部讲师团队是如何诞生、存在的，并且要请客了内部知名度较高和老中青三代中较有代表性的的讲师参与拍摄，在公司的各大场合、渠道均会播放。

内部讲师的角色转型

为了更好地发挥内部讲师的作用，让学习转化为商业结果，除了授课、开发课程等传统职责外，恒生还会让内部讲师在学习发展、业

务项目中有所参与，担任更为多样化的职责与角色，如：导师、教练、咨询顾问等。在这些项目开展前，恒生均会给讲师提供专门培训，帮助讲师更快适应新角色，掌握新的必备技能。

✦ 学习项目的导师与教练

在高潜项目中，学员通常会有一些业务上的任务、项目需要完成，这些任务和项目常常为期几个月至半年不等，过程中学员不仅要学习业务相关的技术和知识，也要学习如何与团队内的小组成员合作、外部沟通、推动。此时，教练这一角色的引入就至关重要。恒生会在各个业务领域征集有意愿度、具备一定管理经验、格局的内部讲师担任这一角色，对于兼职讲师个人而言，这也是发现除本业务部门外其他领域高潜人才的好机会。

✦ 咨询顾问

目前，恒生学院正积极探索对外商业经营模式，为公司客户及投资子公司提供咨询服务，助力业务发展和品牌形象推广，实现整个业务生态圈的共同发展。为此，恒生学院有若干咨询类项目对外输出，形式为共创式的咨询，主题包括战略类、业务发展类等。此时，一部分内部讲师便会以咨询顾问的身份参与进来，与更多的行业专家共创、探讨。

挑战

对于恒生而言，研发人员占比高所带来的问题便是愿意分享、有较好表达能力的员工相对不足，这也给内训师团队不断地壮大和激活带来了一定的挑战。面对这一问题，恒生当前的解决方案为挖掘日常工作中性格外向、乐于分享的员工，并且积极为这样的员工提供更多的场合、领域发挥他的经验与知识，尽可能抓住每一个具有内部讲师潜质的“好苗子”。

另外，由于恒生业务领域本身专精度、细分程度很高，业务领域课程的复用率、普适性便有所不足；而在部分专精度较高的课程上，依然只能配备少数具备该方面业务经验的讲师，备份工作仍尚待完善。

未来发展与计划

当前外部环境的变化快，业务本身的节奏与步伐也需要迎头赶上。在这样的情况下，再让每一个内部讲师都去开发完整的课程负担重、效率低。因此恒生希望能够在未来课程的形式上，有更多的创新，如：让业务十分繁忙但具备丰富经验的讲师，更多以分享、交流、一对一辅导答疑为主，从而调动更多的讲师投入进来。

案例启示 某多元化企业 C：实现“人人都是讲师”的学习氛围

业务背景

某多元化企业 C 的业务囊括多个行业，为了满足多元化业务的需要，对外向经销商、供应商、合作伙伴赋能，输出该企业的知识与文化，对内更好地服务员工、培养人才，企业 C 近年来成立了企业大学，从而实现对内、对外的双赢，而内部讲师师资的打造是企业大学不可缺少的一环。

内部讲师发展历程

讲师队伍建设

在未成立企业大学前，企业 C 的各个事业部中便已经有若干内部讲师，但管理相对零散。在成立了企业大学后，内部讲师团队统一整合进企业大学进行运营、管理、激励与赋能。目前，企业 C 内部讲师的管理思路为——业务端驱动，即只有当业务产生实际需求后，才会寻找对应的讲师进行授课。

课程内容建设

从内容的建设上看，企业 C 的课程起初集中于外部采购，即引进专业技术、管理类课程，并且进行内化，营造学习氛围。随着课程开发方法论的日臻成熟，企业 C 也会组织内部的技术专家和管理专家，由企业大学的专职人员帮助进行催化，萃取其知识、经验和技术，形成企业 C 独特的课程。未来，企业 C 希望有更多的高管可以参与知识的分享，并且借助企业大学的平台，营造“人人都是讲师”的企业氛围。

相关人员构成

讲师队伍构成

| 讲师类型 | 定义 | 人员构成 |
|------|--|------------------|
| 讲师 | 经过企业C大学正式认证的讲师。是可以参与对内或对外教学任务的讲师。 | 通过课程和讲师认证的公司正式员工 |
| 特聘讲师 | 总监级及以上公司管理人员，由企业C大学邀请参与过至少一次授课或分享活动，即成为公司特聘讲师，续聘需要今后每年完成至少1次面向内部员工或对外授课、分享 | 总监级以上的高级管理人员 |

| | | |
|-------|---|------------------------|
| 内部观察员 | 根据领导力项目需要，由具备丰富人力资源专业经验或业务管理经验的职业经理人（总监级及以上人员）担任内部观察员，帮助考察和评价项目中学员的表现。 | 经过推荐和有意愿的总监级以上的高级管理人员 |
| 教练 | 经企业C大学邀请，由参与过教练培训并取得相关资质的职业经理人担任教练，采用专业的发问、引导、体验和探索等教练技术，激发被教练者的内驱力，实现个人能力提升。 | 经过相关认证的经理级及以上职级的公司管理人员 |

- 企业 C 大学管理委员会**：由企业 C 各价值群与平台部门负责人组成，协助企业 C 大学校长对大学的建设、运营等重大事项的决策和管理。
- 专业通道委员会**：由公司各个领域内的资深管理人员和技术专家组成，他们在各专业领域内具备丰富的知识和实践经验，可以指导和帮助课程开发人员进行内容开发，并对课件进行审核给出专业建议。
- HRBP**：指服务各业务与职能部门的人力资源业务合作伙伴，协助与部门沟通协调学习方案和讲师及课程提名。

内部讲师的选拔、甄选

企业 C 会根据课程具体使用时间，提前 2 个月开始讲师提名。同时根据课程开发要求，进行讲师招募及选拔。

讲师来源

- 公司及部门管理人员**：各级管理人员皆担负有培养员工的责任，是内部讲师的主要来源；
- 优秀骨干或技术专家**：各部门的优秀骨干、专家或职能部门的优秀专业人员将是员工业务培训的主要教师来源；
- 企业 C 员工可通过自荐或他荐的方式参加讲师选拔，按照认证流程进行正式认证。

讲师提名

企业 C 大学每门课程会提名 1-2 名合格的候选人，进入资质审核。提名条件如下：

| 资格 | 资历 | 不符提名条件 |
|--|--|---|
| 1、大学专科及以上学历或在专业领域表现优秀者； 2、思路清楚，能与学员进行积极有效的沟通； 3、认同并积极践行企业C文化、热忱敬业、主动负责、诚实可信，积极服务于培训事业。 | 1、公司正式员工； 2、有相关内部讲师培训经历者优先； 3、绩效结果为连续A及以上。 | 1、绩效结果有B及以下； 2、个人提供资料经查与事实有出入者； 3、受过行政处分或档案有污点。 |

⊕ 资质审核

企业C主要从基本能力、专业技能测试、授课基本技能与沟通能力三个方面对提名的员工进行甄选与审核。

◆ **基本能力**：该部分考察主要了解：讲师平常的工作表现、协作能力；讲师对后续的课程开发、参加培训、课程与讲师认证和授课的时间精力安排情况和意愿。

◆ **专业技能测试**：对讲师所讲授课程中涉及的专业知识和技能进行测试，对于部门负责人和HRBP公认相关领域专家可以免于测试。

◆ **授课基本技能与沟通能力面试**：对讲师进行简短面试，主要考察课程开发和授课过程中的基本能力要求。对于有相关分享和授课经验者可视情况免于考察。

🔗 内部讲师的发展与培养

⊕ 讲师层级及升级管理

企业C大学讲师分为认证讲师、中级讲师、高级讲师，讲师晋升根据讲师资历、授课次数、学员上课评估反馈结果等进行考量。

| 讲师等级 | 升级流程与要求 |
|------|--|
| 认证讲师 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 制定培训方案：根据讲师选拔结果，分析讲师能力差距，制定培训方案。 ◆ 培训：该阶段讲师培训主要分为两个阶段，首先是讲师授课通用技能培训（TTT），其次是讲师授课辅导。此外，根据讲师授课之外的课程开发任务和提升，可安排课程开发培训，学习活动设计培训等课程。 ◆ 试讲评估：讲师培训合格之后，将由认证管理人员组织试讲评审会。不合格的，提供一周准备期，重新试讲评审。 ◆ 首次授课：根据讲师首次正式授课的实际情况，对相关授课效果进行考核，考核形式分为满意度分析、课堂表现评估等。 ◆ 完成认证与报备：综合试讲评估与首次授课评分，最终认证得分≥ 85分，则通过认证。 |
| 中级讲师 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 授课时长要求：取得该门课程认证讲师资格并开始正式授课时间满12个月，累计授课课时18小时以上； ◆ 授课质量要求：本课程的学员评估平均分高于本年度企业C大学讲师授课的学员评估平均分； ◆ 带教、开发课程要求：培养出一位其他课程的认证讲师或独立设计并开发出两门课程，并分别通过公司认证。 |
| 高级讲师 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 授课时长要求：该门课程中级认证超过12个月且累计讲授40个课时以上； ◆ 授课质量要求：本课程的学员评估平均分高于本年度公司内部讲师授课的学员评估平均分； ◆ 带教要求：该讲师培养出了至少一名通过认证的中级讲师； ◆ 开发课程要求：该讲师累计独立设计并开发出两门课程，并分别通过认证。 |

培训模式——大锅端，小锅炖

企业 C 目前对于讲师的培养模式为“大锅端，小锅炖”，“大锅端”即各层级讲师统一需要完成的该层级培训课程；“小锅炖”则是根据内部讲师参与的项目性质，定制化地提供培训的课程和机会，如行动学习项目便会让讲师学习行动学习的理论、案例和手法。

“人人都是讲师”氛围打造

归属感打造——讲师俱乐部

讲师俱乐部是企业 C 大学品牌战略的体现之一，是用于开发、激励、培养内部讲师的虚拟组织，其建立的主要目的在于打造内部讲师的“归属感”。讲师俱乐部有专属的口号——“为明天学习”，并且从四个方面层层递进营造企业文化：主动学习、勇于实践、善于总结、乐于分享。

讲师队伍的运营——轻重结合

在讲师队伍的运营上，企业 C 一方面着力于打造精品的项目与讲师，体系化地进行运营；另一方面，针对不适合体系化地授课、开发课程的讲师，更多侧重于分享，不做硬性的授课、开发课程的要求，企业 C 大学每个季度会与各部门沟通，由员工自荐或部门推荐分享若干主题，鼓励让越来越多的员工加入分享的队伍中来。

活动运营——学习周文化

每年 9 月教师节企业 C 大学会在公司内的学习周文化，在学习周上，大学会专门开展讲师俱乐部的新课发布、回顾(如:老师的精彩瞬间、学员的精彩瞬间)，从而更好塑造品牌与学习文化。

针对性辅助——让研发人员更好参与进来

基于企业 C 的业务特性，公司中存在大量研发、技术人员，这些员工虽是内容专家，但性格往往较为内向，难以很快参与到分享中来。因此，针对这些人员企业 C 大学会提供专人帮助其设计课程，结合其内容选择有效的形式表达、演绎，弥补这些人员的“短板”。

物质激励——课酬制度

企业 C 的讲师报酬分为两类：

- ◆ **授课费**：其报酬按培训的场次、时长及该门课程的认证等级进行计算；特聘讲师、内部观察员和教练的付酬参考中级讲师课酬标准进行激励。
- ◆ **课程设计与开发费**：按所开发的课程时间长度或数量计算。

精神激励——培训机会与荣誉认可

- ◆ 讲师可优先参加培训（包括专业知识方面和教学技能方面的课程）和外部交流的权利，以提高教学水平。
- ◆ 为保证培训效果，在一定额度内，认证讲师有申请购置相关

书籍、资料、教具的权利。

- ◆ 根据讲师活跃度和贡献度，给予一定额度的学习积分或项目奖励；相应积分或奖励可兑换实际礼品。
- ◆ 享受为讲师准备的专属节日礼物。
- ◆ 可参加年度优秀讲师评选。

内部讲师的激活与退出机制

为了确保讲师的“活性”，企业 C 会对讲师库进行一定的动态管理，其主要措施如下：

- ◆ **企业 C 大学讲师授课情况报告**：大学将统计讲师的授课情况，并形成报告，报告分为季度报告、半年报告和年度报告，大学每季度最后一个月（3、6、9、12 月份）的最后一周发送相应授课报告，包括讲师具体授课时间、授课课时累计，讲师评分、其他事项等情况，并抄送讲师所属部门。
- ◆ **讲师盘点**：大学将在每年 12 月底前进行讲师库中的讲师盘点，对无法继续胜任企业 C 大学相关课程讲师的人员将在沟通后从讲师库中剔除。对于讲师技能待提高的讲师，将由企业 C 讲师俱乐部组织相关讲师技能提升培训。同时，年度各项统计数据均名列前茅的讲师给与奖励。
- ◆ **退出标准**：讲师如出现以下情形之一，即视为自动放弃讲师资格。
 - ◆ 讲师缺乏授课意愿，连续两次不能确定授课邀请；
 - ◆ 讲师授课的学员评估分连续三次低于讲师授课的学员评估平均分；
 - ◆ 讲师出现不适合进行内部授课的其它行为。

未来发展

- ◆ 更好地激活内部讲师，提升讲师队伍的活性。
- ◆ 打造更多的精品课程与讲师。

案例启示

某跨国集团 T: 职系功能委员会推动内部讲师队伍建设

业务背景

某跨国集团 T 成立至今已在多项产品领域居世界级重要地位，其主营产品为电源、投影仪、马达、零部件等，这些产品大部分销售至海外知名厂商。其业务步调较为稳健，变化不会特别剧烈，从而确保业务的连贯性和产品质量的稳定性。基于这样的业务背景与步调，T 集团因此也有更多的时间、空间将内部讲师管理体系逐步建立、改善、更新等。

内部讲师概况

T 集团因内部机构繁多，在内部讲师运营初期，其授课的方式、传递的信息、教材没有较为一致的规范。为了确保最终获得的产品与服务是标准化的，内部讲师的管理机制也在后续的实践中不断地规范化、标准化，所有的课程、讲师体系、教材、认证流程和标准都重新获得了梳理。

内部讲师规模

T 集团在大陆地区共有 4 个工业园区，每个工业园区有约 3 万左右的员工。其中四分之一为管理人员，剩余的大部分为基层员工。从人员规模上看，培训需求是批量化、大规模的。因此，内部讲师的规模在 1000 到 2000 人左右，并且其中约三分之一的讲师活跃度较高，如：优质讲师每周需要授课 1 至 2 次。

另外，在内部讲师的管理上，除了较为体系化的选、用、育、留这一模式外，T 集团也开辟了多种传播知识的渠道，如：小规模的分享、简单的带教等，确保每个有分享意愿的员工都可以发挥所长，从而应对内部灵活、频发的培训需求。

管理机构——职系功能委员会

企业体量大、产品模块和业务线多给人力资源部门所带来的挑战主要有两个：一是难以快速全面、深入了解业务；二是大量事务的落地辐射力度可能有所不足。所以需要更加了解业务、常年与各业务部门接触、具备一定的影响力的内部组织与人力资源部共同合作，职系功能委员会便成为了不二之选。该委员会由各个业务条线的高管组成，其主要职责为基于组织未来的战略方向，进行组织设计、职位规划、晋升通道设计、绩效考核、能力培养、薪酬设计等一系列事务的决策。因此，人力资源部门与职系功能委员会共同整体设计、规划了大部分的人力资源政策与方案，而内部讲师队伍的搭建、课程体系、评估系统也包含其中。

认证流程

讲师来源

- ◆ 业务部门负责人、高管根据日常工作表现、经验提名相关候选人；
- ◆ 员工自荐。

培养

- ◆ TTT：为期 2-3 天，所有讲师都需要接受训练；
- ◆ 课程开发和案例探讨工作坊：对于有能力和资质开发教材的讲师，T 集团会通过职系委员会把不同讲师聚集在一起，以工作坊的形式共同研讨案例。另外，针对一些外购的课程，T 集团会邀请该顾问公司专门进行这场课程的讲师训练。这样的交流会、研讨会的举办频率很高，逐步成为了职系功能委员会的基本工作之一。

“认养”课程





- ◆ 直线经理推荐：讲师具体讲授哪门课程由讲师的直线经理推荐，推荐后由讲师“认养”并学习这门课程的所有相关资料。
- ◆ 试讲：T 集团会抽取所认养课程中的一个模块，让讲师试讲 15 分钟至半小时。试讲完成后，由 6 到 8 位来自职系功能委员会的成员进行点评。整个流程人力资源部门会留下记录，当外部客户询问如何保证员工培训质量时，师资的挑选也是重要的佐证资料之一。
- ◆ “试用”：通过试讲后的 3 个月内，人力资源部门会给讲师安排课程，并且关注讲师授课表现——学员授课评价共分为 A、B、C 三级，当评估在 B 及 B 等以上，才可以继续授课。否则人力资源部门会重新复盘该名讲师的资质并回笼培训、再次评鉴，若评鉴未通过，则会退回讲师库中，未经重新认证不可再次授课。

激励措施




- ◆ 授课费：每位讲师在授课后，均可以获得一定额度的授课费；当学员评价为 A 时，授课费会变为原来的 1.5 倍；
- ◆ 年底绩效评价升等：若讲师年底评鉴时，授课评价 B 以上的课时数超出一定标准并且被认定为对组织人才发展有突出贡献时，会直接对讲师的业务绩效升一等，年终奖金也会相应加成。
- ◆ 精神激励：每年授课课时数、授课评价超出一定标准后的讲师，均会被授予优秀讲师的荣誉称号，并且召开表彰大会，由园区最高长官、地区总裁、总经理亲自发放纯金金牌、寄语，在内部新闻平台上大力宣传。

讲师队伍盘活与更新机制——内部讲师库

T 集团设立了内部讲师库作为讲师队伍管理的重要手段之一，凡是曾被提名或自荐担任内部讲师的员工，人力资源均会形成备案，纳入内训讲师。其运转机制为：

-  **秘书团传递培训需求**：培训中心在落地培训计划、个人发展计划时，常常会得到学员的反馈、客户的建议等，而秘书团隶属于人力资源部，其主要职责是定期提醒职系功能委员会进行会议。因此，通过秘书团便会定期将这些问题与反馈传递至职系功能委员会，由其在会议上研讨这些问题。
-  **根据需求盘点现有讲师**：根据收集过来的培训需求，委员会会确定具体需要哪些课程、几位讲师。若讲师不满足需求或出现了一定的离职、流失，便会安排发展、补充新的讲师。
-  **实时调整**：当讲师人手不足或出现排课太密的情况，可以从讲师库中抽调或招募新的讲师作为补充，灵活应对培训过程中出现的变化。
-  **退出机制的载体**：若讲师出现不胜任或讲课时数不达标的情况，不会直接退出讲师队伍，而是退回讲师库，若该名讲师想重新授课，可以再次申请与认证，尽可能缓解兼职讲师退出给讲师本人积极性所带来的影响，鼓励员工二次申请。

经验与启示

-  高层需要重视、认识内部讲师的价值，对于 T 集团而言，借助职系功能委员会，高管不仅仅是一个参与者，还是一个推动者，甚至促进了整个内部讲师管理体系的高效运转。
-  企业文化和配套的机制十分重要，T 集团在搭建、管理内部讲师团队时便秉持着要搭建一个完善、健全框架的理念，同时制定了行动计划，一步一个脚印，逐渐壮大内部讲师团队。
-  不论什么性格、特质的讲师，都有可能把课讲好。因此，不需要有太多硬性的标准或测评，兴趣和意愿度是最优先需要被考虑的。

案例启示

中国电信：内部讲师角色与职能的多元化



许玲

培训研究发展经理
中国电信学院

业务背景

中国电信是国有特大型通信骨干企业，连续多年位列《财富》杂志全球 500 强，集团旗下拥有三家上市公司。作为建设网络强国、数字中国和智慧社会的主力军，作为云计算、大数据、人工智能等供给侧结构性改革的先行者和网络基础设施的提供者，将在新时代实现新的作为。

为了更好地支撑企业战略与未来发展方向，有效地整合内外部培训资源，做好组织能力和员工个人能力建设必不可少，内部讲师队伍的搭建与打造便成为其中的关键工作之一。

内部讲师队伍规模与结构

目前中国电信的讲师类型分为集团级、省级、地市级，均为兼职讲师。集团级讲师的管理由集团层面统一制定相应的标准与流程，人数规模约为 1000 人左右。省级、地市级讲师的管理则主要由本地分子子公司进行把控，集团层面会稍作统筹、平衡与把关，本案例主要围绕中国电信集团级讲师的管理展开。

- ✦ 集团公司人力资源部是集团级内训师队伍建设的归口部门，负责集团级内训师队伍的统筹管理，负责组织制定集团级内训师管理相关制度和集团级内训师培养计划，组织开展集团级内训师选拔、聘任和评优表彰工作。
- ✦ 集团公司专业部门是各专业条线集团级内训师的主要管理部门，根据工作实际需求，负责落实专业条线的内训师队伍的组建工作，具有推荐权、使用权和考核权。
- ✦ 电信学院负责集团级内训师日常管理，包括授课调度，组织开展培训和课程开发等活动，维护内训师信息管理平台，并协助组织内训师考核等。各级人力资源部门和电信学院发挥在内训师管理工作中的统筹作用，充分利用内外部资源，落实和完善内训师培养、激励等工作。

内部讲师队伍的搭建历程

2013 年以来，中国电信内部讲师的角色与队伍结构不断地完善与

发展，内训师队伍由前端、后端向综合支撑和新兴业务领域延伸，逐步健全分层分类、全面覆盖各专业领域、满足企业发展和人才培养需求的内训师队伍，为企业持续健康发展提供保障。

深入开展“领导干部上讲台”、“专家上讲台”、“技能人才上讲台”等，充分调动各级企业经营管理者、高层次专业人才、公司技术能手及基层标兵骨干的积极性，明确在学习分享、知识转化、经验总结、案例分享等方面的工作职责，系统分享实践工作经验，打造企业智库。

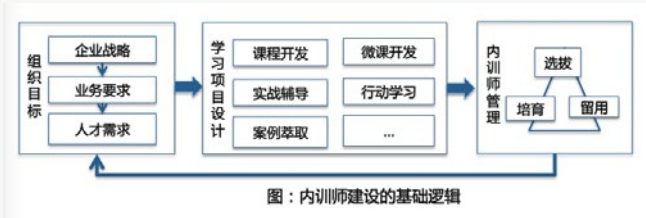
从单纯的授课，到逐步成为课程开发师，到近几年向绩效改进延伸，再到 2018 年开始投入微课制作成为微课制作师，甚至转型为促动师、经验萃取师等。在这样的成长路径中，中国电信在讲师队伍的搭建上，主要从人员搭建、内容搭建、系统搭建三大方向共同入手。

- ✦ **人员搭建：**起初，讲师基本分布于各个省、地市，企业内并无集团级的讲师，也没有较为体系的集团级知识资源。因此，企业开始面向省级讲师的开放集团级讲师报名名额，并且划定相应的招募标准，如：在省内的授课次数、满意度等，结合后台学习圈数据综合评判。招募时集团讲师的招募会做条线上的区分，如：前端（面向公众客户、面向行业客户、客服等）；后端（技术类等）；综合类（党群口、综合口、文书类等）。这些讲师与其专业条线挂钩，有专门的部门进行管理，避免全部由集团人力资源部门运营无法全面了解各个讲师的真实水平。中国电信的第一批集团级内部讲师于 2015 年初步搭建完成。
- ✦ **内容搭建：**中国电信的课程内容也经历了从无到有的过程。一开始，企业邀约外部讲师进行授课，内部讲师听课后再做认证，成为这些课程的授课老师。然而，随着学习需求的增加，企业发现行业本身对于学习内容也有个性化的要求，现有的外部课程难以满足。内部兼职讲师均来自于业务部门，在内部经验知识萃取方面有着天然的优势，因此中国电信组建了课程开发工作坊，邀约经验丰富的外部讲师与内部人员共同进行经验萃取、课程开发、学习地图设置等。通过试点后，企业逐渐掌握了内部课程开发的技术。截止目前，70%-80% 的课程均由中国电信自行开发，原本仅负责授课的讲师，也成功转型为课程开发的讲师。
- ✦ **系统搭建：**依托“学习圈”移动学习平台，建立和完善集团专业骨干人才、集团级内训师、基层优秀工作者组成的在线专家支持系统，为基层一线提供即时工作援助。

内训师建设的基础逻辑

近年来内训师在组织中备受关注，相比于外部讲师，内训师更了解企业实际情况、拥有丰富的实操经验。那么内训师到底如何选拔和培养，中国电信认为内训师应该发挥其独特优势，从组织目标出发，嵌入在学习项目的设计中，最终服务于组织目标的达成。

举个例子，在学习项目启动时，培训管理者经过充分调研确认了组织目标（企业战略、业务需求、人才需求），从而确定项目目标，此时就需要邀请拥有最佳实践经验的内训师加入，在课程开发、微课开发、案例萃取等方面都需要提前考虑内训师发挥什么作用，产出什么成果。



图：内训师建设的基础逻辑

内部讲师甄选流程

甄选流程

集团级讲师的甄选由集团人力部门负责，主要来源为省级内部讲师、集团公司B级专业人才、电信学院课程认证讲师。集团公司专业部门或专业公司可推荐本专业符合条件的优秀员工担任。集团级讲师的选拔周期通常不超过两年，各专业条线也可以根据工作需要，不定期进行选拔。推荐流程如下：

- ◆ 集团公司各专业部门重点结合年度专业内训师培养重点，组织选拔和推荐集团级内训师候选人，并向集团公司人力资源部提交集团级内训师候选人名单和申报表。
- ◆ 人力资源部会同专业部门以及电信学院对推荐名单进行资格审查。
- ◆ 经资格审查，符合直接聘任和试聘条件的人员，走试聘或正式聘任流程。

甄选标准

- ◆ 在甄选标准这块，依照中国电信集团内聘培训师管理办法，主要维度包括：省公司级内训师或学院课程讲师时长等、是否参与过集团项目或课程开发、担任省公司级内训师的时长、授课次数、在本岗位上的年度考评结果等。

甄选心得——如何判断内训师真实的水平，并且让更多人参与进来

常见的选拔方式包括自主招募、组织推荐两种方式。无论是哪种方式，培训管理者掌握的信息大多停留在纸面，比如个人经历、擅长领域等，那么如何判断内训师真实的水平呢？中国电信认为可以这样做：

在建设初期可以放宽进入门槛，鼓励更多人员的参与，组建微信群。为了让大家互相认识，并让培训管理者鉴别每个人的才能，可在微信群举办分享活动，每周邀请两位（人数与群的大小有关）进行自我介绍（做一页PPT）并语音分享自己擅长的内容，这里需要注意的是分享内容需与业务有关，且不由培训管理者指定每一周分享者，而是邀请上一位分享者指定下一位，给下一位几天准备时间，不能重复选择。这里的诀窍在于：

- ◆ 活跃微信群，每周至少两次的激活，随机选取人员也增加了趣味性和公平性；
- ◆ 收集讲师的自我介绍材料，作为后期师资调度的素材；
- ◆ 促进业务研讨，同一领域的骨干在一起能产生共鸣；
- ◆ 了解实际水平，通过分享风格可以粗略看出老师的性格和经验，通过准备程度也可以看出老师的积极性；
- ◆ 开头要打响，最开始的一位分享者特别重要，需要选择靠谱的人选，因为会对后期分享质量产生非常大的影响。

内部讲师分级体系

集团级内训师分为三星内训师、四星内训师、五星内训师等三个级别，年度考评时会根据内训师积分（即授课任务积分、案例开发分级、课程开发和认证课程积分、专业加分），以一定比例对讲师进行淘汰或升星。

集团级内部讲师的积分分为个人积分和单位积分两种。个人积分即内训师参与集团调派的案例开发、课程开发、授课任务、认证课程或新讲师、发表文章和跨单位授课等活动，内训师个人可以获得个人积分，个人积分作为内训师本人转正、定级、评优（表彰）依据。单位积分内训师参与集团调派的案例开发、课程开发、认证课程或新讲师和跨单位授课任务等工作事项，内训师所在单位可以获得相应的单位积分，单位积分作为单位培训贡献排名及表彰依据。

内部讲师的培养与发展

从内而外的培养

中国电信认为内训师的培养有两方面，一是培养对内训工作的热爱之心，二是培养培训及业务技能。

内：激发内训师意愿和潜能

为了让内训师更有群体意识，以实体渠道的内训师队伍为例，通过征集内训师团队名称、口号、LOGO的方式凝聚了团队氛围，经过群内所有人员票选最终确定了“阡陌园丁”和名称和“阡里耕耘、陌上花开”的口号。每年教师节也会组织不同线上的活动，比如谈谈自己当内训师的梦想和感悟等。



内训师同时也是业务骨干，面临着很多业务问题，经常会看到而群里有人提出问题。所以“每日知乎”的点子就孕育而生了。每天由一位提问者发起问题，其他人员都可以解答，当天由提问者选取一个最受启发的答案，第二天便由该答题者进行提问，形成良性循环。作为培训管理者，我们负责每周问答汇总，整理成可以转发的版本便于传播给更多人。

◆ 外：再小的个体都可以成为品牌

内训师队伍一直传播着一句话“一群人、一条心、一起拼、一定赢”。中国电信曾经问过几位希望参与集团级学习项目的内训师，没有课酬，还需要花费自己的业余时间，那你们看中什么？统一的答案都是对自己能力的提升。这几年中国电信努力将内训师从“授课讲师”转型为“课程开发师”、“案例萃取师”、“微课开发师”、“绩效改进师”，特别意外的是还培养了若干“视觉引导师”，都是伴随学习项目共同成长的。随着内训师队伍的不断发展，涌现出了一批“网红”，形成了个人品牌。比如我们曾经组织内训师直播课程，当天收看加回看超过1万人，内训师越来越受到一线的认可。



◆ **相关角色的认证**：在内部讲师需要担任其他角色或指责时，除了给到相应的培训，中国电信也会给予专门的认证，如：促动师、催化师的认证等。

内部讲师角色与职能的多元化

⊕ “训教合一”授课方式的引入

电信的员工中有大量的销售，因此除了产品、服务的知识外，实践也极为重要。单纯的课堂学习难以较好地让员工“学以致用”，因此电信开始逐步引入“训教合一”的学习方式及项目，即让内部讲师至现场带教。

这一方式的推广也并不是“一帆风顺”的，中国电信在推广伊始，也遭遇了两大较为突出的挑战：

◆ 挑战一：省公司对于带教内部讲师的能力存在质疑

省公司一开始对于集团所委任的带教讲师能力并不了解，因此会存在质疑，更加倾向于采购外部讲师的课程实战授课。而内部讲师过去也没有接触类似项目的经验，需要在尝试中不断积累。为了解决这些问题，中国电信先采用了一批外部咨询公司，带领内部讲师共同开展项目。每次带教任务完成后电信均会进行复盘，总结带教规律，沉淀属于中国电信自己的经验和方法论。逐渐地，内部讲师的交付质量开始高于外部讲师，也积累了足够的实践经验。训教合一的方式在省公司打开了局面，并且面向省公司开始进行市场化运营，提升了培训工作的价值。

◆ 挑战二：内部讲师时间安排更为紧张

现场带教意味着讲师个人需要投入更多的时间、精力到培训工作中，这对于有本职工作的兼职讲师而言，时间安排变得更加困难。基于此，一开始电信学院仅从带教意愿度高、直线经理较为支持（部分直线经理能意识到：在带教后，讲师会将当地的实战经验带回本省，能够有利于本省业务的开展）的内部讲师着手，从而打造了第一批可带教的讲师。中国电信也渐渐将是否参与实战带教作为内部讲师考评的指标之一，让讲师能够较好地说服直线经理让自己参与到带教中去。近年来，训教合一的方式还辐射至更高层级的管理者，让管理者也参与进来，纳入到内训师队伍，从而形成了带教的文化。

⊕ 推广线上学习

中国电信的员工人数多，培训需求量大，传统的线下学习难以全面、及时辐射，近年来企业全力推广线上学习以应对这一问题，一批线上的讲师便应运而生。目前，企业线上的授课方式及内部讲师在其中承担的职责主要如下：

◆ **真人情景剧**：这一方式目前较受欢迎，但投入成本相对较大，内部讲师需要负责共同撰写剧本脚本。

◆ **微课**：除了传统的微课制作，讲师还需要将课程制作成动画，这对讲师的能力要求就更高了。电信学院会安排相应的工作坊，并制定若干主题，让讲师报名。通过两天的学习后，这些讲师会成为主要的制作团队。

◆ **直播**：电信学院有专属的线上学习平台，讲师可以在平台上进行授课。此处便会需要讲师具备一定的互动技巧，如：过程中的抽奖、课后答题等。学院会安排“学委”给讲师，学委主要负责

责帮讲师做好前期宣传、学习群互动、讲师讲稿整理等。电信同时打造了若干直播品牌，如“大咖秀”等，宣传标语为“人人都可以成为大咖”。

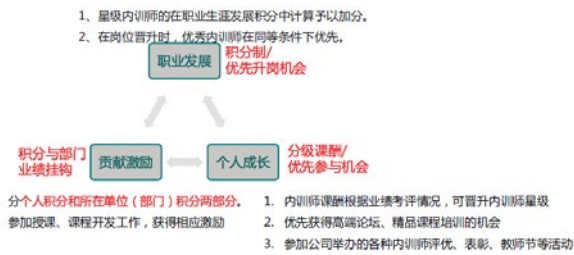
与学习与发展项目结合

中国电信大量的培训主要由项目支撑，表现较好的讲师学院会让其参与到学习发展项目中去。就项目本身的完成而言，就具备一定的考核标准。为了达成这些标准，确保项目的完成，讲师便具备不断学习、不断适应项目中需要扮演的各种新角色的动力。

学习氛围与文化的打造

制度保证

中国电信从职业发展、贡献激励、个人成长三个方面制定相应的激励、管理制度，提升内部讲师的积极性，留住优秀人才。



建设交流平台

电信学院通过三项举措建立了内训师之家的交流平台，包括：

- 加强平台建设，如：中国电信课程师资平台；
- 组织线上交流分享，如：春回燕归内训师群、内训师直播栏目等
- 开展线下内训师活动，如：内训师专题工作坊、内训师年会等。



组织赛事活动

- 电信组织了网络课程、案例大赛等，激发内训师活力，营造了“比学赶帮超”的文化氛围。

管理人员上讲台

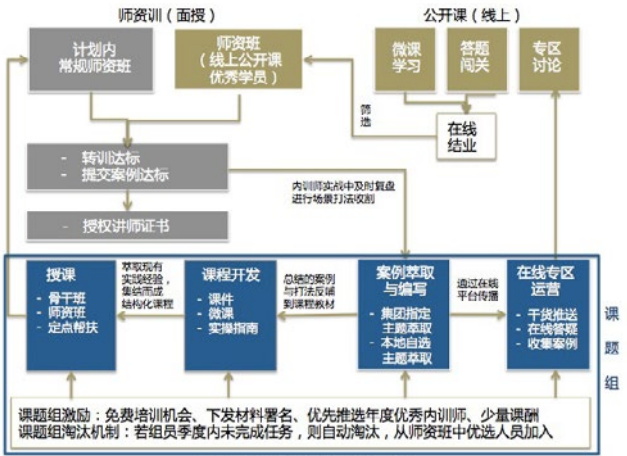
- 除了集团内训师和省、地市的内训师

外，电信内部还有一批内训师为特聘讲师，这些讲师由省市公司总经理级别以上的管理层担任，这些管理层也经常需要进行授课，从上至下地塑造学习氛围。

留用：内训师不是企业发展的旁观者

除了常规的内训师留用规则外，基于最开始提到的内训师建设逻辑，内训师仍然是服务于组织目标的。授课满意度已经成为初级衡量指标，建议可以组建业务领域的课题组，由经验丰富的内训师们担当组长。课题组建立的好处：

- 培养更多内训师课程开发、案例萃取编写、在线专区运营等能力；
- 鼓励更多内训师加入集团级学习项目，承担一定工作量；
- 形成优胜劣汰的机制，营造积极向上的氛围。



图：课题组模式的内训师选用路径

未来发展

未来，中国电信希望能够形成线上的课程师资库，确保所有集团级的课程与知识可以传递至全集团上下。并且支持按照课程查询讲师，讲师个人页面也能展示其个人风采及所授的所有课程。对于线上课程内容，集团资源已经较为完备，未来企业将会鼓励省级课程资源更多上线。

经验与建议

- 高管的支持至关重要，学习的氛围与文化需要从上至下贯彻。
- 内部讲师本身作为业务专家，将培训与业务项目或培训计划同步进行，能够有效提升结合度。
- 作为培训管理者，我们常说要以学员为中心，那么对于内训师队伍的建设，也要考虑如何以他们为中心，他们能提供什么、想要获得什么，从而实现组织、个人的双赢。同时也要大胆尝试激发内训师、赋能内训师的方式，促进队伍的共同成长。

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

线下学习渠道: 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。

- **线上学习渠道:** 70 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 24 份权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 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。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“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, 每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。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, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



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

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 -
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics 的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP 能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -



关于埃里克森国际教练学院

埃里克森国际教练学院总部位于加拿大温哥华，成立于 1980 年，学院主打课程《教练的艺术与科学》是最早进入中国的国际教练联合组织（ICF）世界专业教练资格认证（ACTP）课程。

中国区第一位 ICF 认证专业教练（PCC）出自埃里克森。中国区第一位本土 PCC 考官同样如此。截止目前，埃里克森共培养了 214 位 PCC 以及通过 PCC 口试级别教练。其中 2 位 MCC 级别教练，48 位已经授证 PCC，164 位通过 PCC 口试，数量领先。

2019 年是埃里克森国际学院进入中国的第十二个年头。在这十一年间，埃里克森国际学院致力于传播教练文化，推动教练的应用与发展，支持个人与企业的成长和发展。

埃里克森率先开展了教练在企业当中应用的领导力发展项目，并成功在华住集团、勃林格殷格翰、立邦中国、平安银行、百度、华润等企业实施，成效显著，获得一致好评。

2019 年，埃里克森在继续专注于专业教练领域、教练在企业中的应用的同时，还会助力中国教育以及海外留学生公益项目！

埃里克森课程体系

专业教练课程

《教练的艺术与科学》第一至第五 • 模块

企业应用课程及工作坊

| | | |
|----------|------------|------------|
| 《教练型领导》 | 《强有力的谈判教练》 | 《领导者的教练能力》 |
| 《卓越团队教练》 | 《教练型销售》 | 《高管教练》 |

培训师提升课程

| | |
|-------------------|----------|
| 《立足奉献：国际教练型培训师培训》 | 《教练型内训师》 |
|-------------------|----------|

个人成长课程

| | | |
|-----------|------------|---------------|
| 《教练的内在成长》 | 《教练型父母》 | 《NLP 执行师国际课程》 |
| 《高级隐喻》 | 《正念的艺术与科学》 | 《健康教练》 |
| 《教练型教师》 | 《九型人格之光》 | 《螺旋动力》 |



埃里克森国际教练学院

联系方式：4000-333-900

官方网站：www.ericksonchina.com

第四届中国企业内部讲师管理实践调研报告

THE 4TH CHINA INTERNAL TRAINER MANAGEMENT AND PRACTICE SURVEY REPORT