



中国内部讲师团队的建立与发展调研报告

China Internal Trainer Team Building and Development Survey Report

调研主办方



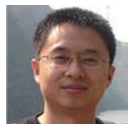
智享会
HR Excellence
Center

@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、编辑或发布用于其他任何场合。

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



陈勇

培训与发展总监
星巴克企业管理（中国）有限公司



陈志强

商业学习总监
默沙东（中国）投资有限公司



付伟

培训中心主任
中国银联



李庆欣

院长
施耐德电气中国学习与发展学院



刘洁

培训总监兼龙山学校副校长
万通投资控股股份有限公司



陆巍俊

培训与人才发展经理
TNT 大中华区 天地华宇集团



邱伟军

销售培训&能力发展经理
雀巢（中国）



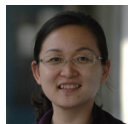
辛蓉

培训经理
百威英博亚太大学



徐化钧

人力资源高级经理
百度在线网络技术（北京）有限公司



俞环

人力资源经理
艾默生过程控制有限公司



张影

专职组织发展拓展顾问
（前中国区学习与发展经理 阿克苏诺贝尔）

关于作者

薛融

rita.xue@hrecchina.org



薛融现担任人力资源智享会（HREC）的调研专员一职。主要负责的调研报告有：2012 中国员工保留调研报告，2012 中国人才管理状况调研报告，人力资源共享服务中心调研报告，2012 中国工厂蓝领员工管理实践调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。

关于人力资源智享会



人力资源智享会（HREC）是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出，同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network，专业会议和论坛，专业培训，人力资源前沿，HR Value 杂志，电话会议，功能强大的网络平台以及调研报告等一系列具有高附加值的产品和服务。



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

前言

随着市场环境的不不断变化和竞争的不断加剧，企业在发展过程中出现的很多问题已不能单纯的靠业务方式解决，而需要利用综合并且专业的知识去提升。资本时代向“知”本时代的转变将内部培训体系摆在了企业发展的重要位置。企业打造培训体系的一个重要任务是将企业知识与文化进行有效传承，弘扬企业的价值观，传授必备技能，做好人才的培训和储备。这项工作需要系统的课程、一定规模的讲师团队和完善的制度做支撑。然而，相对外部讲师，内部讲师在成本、将知识与企业现状有机结合并落地转化等多方面具备优势。因此，为了实施行之有效的内部培训并充分利用内部的智力资源，越来越多企业积极培养和建设内部讲师团队，以发挥他们在企业中知识传播和身体力行的核心作用。

人力资源智享会于 2013 年 1 月至 4 月针对 364 名人力资源管理者进行了内部讲师团队的建立与发展调研，从**内部讲师团队基本现状、甄选与来源、培养与考核**以及**激励**四大模块深入了解当今内部讲师团队的现状，并将**兼职与全职**分类讨论进行全方位解析。同时，报告中的案例呈现将更近距离了解实际操作方法，尝试为内部讲师团队专业人士草拟一份团队建设发展的标准化流程。

该报告为参与调研的中国企业提供了以下信息：

第 1 部分 | 主要发现

第 2 部分 | 数据分析与案例启示

第 3 部分 | 意见与建议

第 4 部分 | 关于本次调研

- 内部讲师团队的建设现状
 - 兼职讲师篇
 - ① 兼职讲师的基本现状 | 案例启示：雀巢、TNT 天地华宇
 - ② 兼职讲师的甄选与来源 | 案例启示：百威英博
 - ③ 兼职讲师的培养与考核 | 案例启示：万通、百度
 - ④ 兼职讲师的激励 | 案例启示：中国银联、施耐德电气
 - 全职讲师篇
 - ① 全职讲师的基本现状
 - ② 全职讲师的甄选与来源
 - ③ 全职讲师的培养与考核 | 案例启示：默沙东

第1部分 | 主要发现

从剖析部分数据发现，在中国，内部讲师团队虽然逐步普及，但是其发展现状仍然处于初级阶段，运用“低门槛、重分享、轻效果”的松散管理机制，是“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的一个特殊群体。其主要表现为：兼职居多，成长空间大，规模型企业占比高；讲师自身缺乏专业性训练，可被替代性强；没有合理的考核和激励体系，整体内部驱动力不足；职业生涯规划不健全，发展有壁垒。

1

兼职居多，成长空间大，规模型企业占比高。

- 在有内部讲师的企业中，全部为兼职讲师的占比高达 72.5%，全部为全职讲师的仅为 2.4%。
- 94.3% 的企业表示已建立内部讲师团队（59.0%）或正规划建设（35.3%）。
- 内部讲师团队的存在和企业规模成正比例关系，2500 人以上的企业拥有内部讲师团队占比达 68.0% 以上，10000 人以上更是达到了 94.3%。

2

讲师自身缺乏专业性训练，可被替代性强。

- 八成以上的企业对内部讲师的甄选标准以“掌握专业知识和企业内部实践”为主，并且辅以“具备良好口头表达能力”。
- 85.6% 的企业的兼职讲师培训内容以 TTT 课程培训为主，体现现有能力的短板所在。
- 课程开发为内部讲师最需亟待提高的能力，但针对性的训练却比较匮乏，提供课程开发专业训练的企业不足三成。

- 41.5% 的企业表示没有对内部讲师设定讲师级别，即使设定的企业也没有固定的选拔门槛。

3

没有合理的考核和激励体系，整体内部驱动力不足。

- 80.7% 的企业针对兼职讲师没有完整的考核体系。令人担忧的是，近半数企业对全职讲师同样没有针对性的考核。即使有考核体系的企业，主要也是通过“学员满意度调查反馈”和“培训课时数”等较为简单基础的方式进行后期评估。
- 超过八成的企业表示兼职讲师的授课责任与自身绩效并无关联。
- 三成左右的企业表示对兼职讲师没有针对性的激励措施。
- “年度评选颁奖”、“发放授课费”以及“发放慰问小奖品”为兼职讲师最经常使用的三种激励手段，但缺乏足够的驱动力。

4

职业生涯规划不健全，发展有壁垒。

- 内部讲师的授课内容主要集中于“入职培训”、“基础管理”、“企业文化”、“政策流程”等通用培训。专业门槛低、针对性弱、可替代性强等弊端导致其在讲师成长体系的职业生涯发展前景微乎其微。
- “涉及职业发展或晋升通道”、“作为高管候选人的评判之一”等关联自身职业生涯发展的激励方式是讲师关注的重点，却并非为企业所使用的主流方式。
- “资质复审，内训师等级晋级”普遍为各年龄段讲师运用率最低的发展手段，讲师发展晋升阻碍重重。



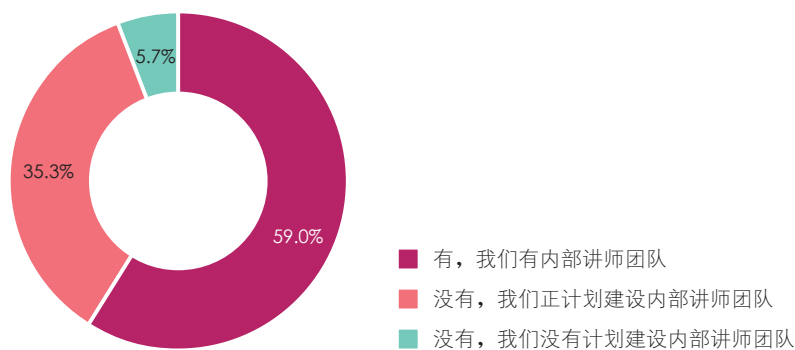
第2部分 | 数据分析与案例启示

1

内部讲师团队的建设现状：

人力资源智享会于 2013 年 1 月至 4 月开展了中国内部讲师团队的建立与发展调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 364 份问卷。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷 351 份。其中有 207 家企业建立了内部讲师团队，占总调研企业的 59.0%（见图表 1）。

图表1 参调企业有无内部讲师团队：



图表2A 根据企业行业分类, 参调企业数与有内部讲师团队的企业数对比:

参与调研企业所处行业	参调企业数	有内部讲师团队的企业数
机械制造	43	22
消费品	41	28
生命科学(如, 生物工程, 医药, 医疗器械等)	38	16
汽车及零部件	34	21
化工与石化	28	16
信息技术, 半导体及通讯	27	19
专业性服务(如: 广告媒体, 法律, 咨询, 教育, 旅游等)	21	10
电子电气	19	13
金融服务(如, 银行, 保险, 财富管理等)	17	14
房地产	13	8
零售业与电子商务	12	5
互联网与游戏业	11	8
能源动力	9	6
多样化生产	7	4
运输及物流	7	4
建筑建材	7	5
造纸, 包装及森林业	5	2
环境科学	2	0
其他	10	6

图表2B 根据企业规模分类, 参调企业数与有内部讲师团队的企业数对比:

企业规模	参调企业数	有内部讲师团队的企业数
少于100	19	3
100到499	90	37
500到999	61	27
1000到2499	58	39
2500到4999	50	34
5000到10000	38	34
超过10000	35	33

除此之外, 我们还根据企业所在行业、企业规模、企业性质分类, 将此次参与调研的企业数与其中拥有内部讲师团队的企业数进行比较。

图表 2A 中为根据企业行业分类的数据比较。在大多行业中, 建立内部讲师团队的企业超过了六成。可见在各个行业中, 企业普遍具有内部讲师团队建设的意识, 并且注重利用内部资源进行知识传递及创建学习氛围。

从图表 2B 中的数据显示, 内部讲师团队的存在和企业规模成正比例关系。在此次调研中, 规模超过 10000 人的企业拥有内部讲师团队的占比为 94.3%, 5000 到 10000 人的企业占比为 89.5%, 2500 到 4999 的企业占比为 68.0%, 而 100 人以下的企业, 有内部讲师团队的仅为 15.8%。由此可见, 规模越大的企业越重视内部讲师团队发挥的作用。相对而言, 企业规模越大, 对应的体系搭建也会较为完善, 员工培训需求相对较高, 同时也较易从量化、质化的课程复制中得到收益, 帮助企业大规模的将知识进行传承。

图表2C 根据企业性质分类，参调企业数与有内部讲师团队的企业数对比：

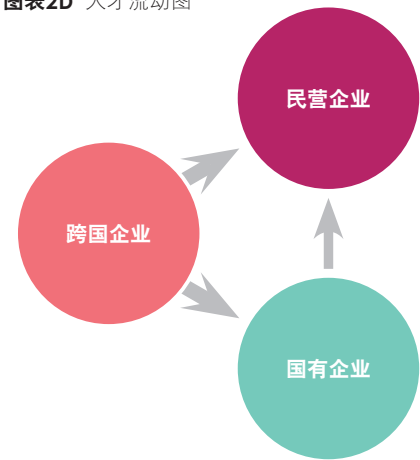
企业性质	参调企业数	有内部讲师团队的企业数
外商独资	209	118
中外合资	60	37
国有企业	15	9
中国民营企业	62	42
其他	5	1

从企业性质来看，值得注意的是，中国民营企业拥有内部讲师团队的数量占比较大，为 67.7%（见图表 2C）。民营企业近两年在中国经济发展中已成为一股不可轻视的力量。企业高速发展的同时，必须加强人力资源和培训体系的建设。其对于相关人才的需求量也在不断地扩张中，人才的流向趋势成为该问题引发的另一思考。智享会《2011 中国人才管理状况调研》报告结果显示：人才正从跨国企业向民营企业、国有企业转移，而反向移动的可能性比较低（见图表 2D）。因此，从某种角度意义上来说，也为外商独资企业开展人才保卫战敲响了警钟。

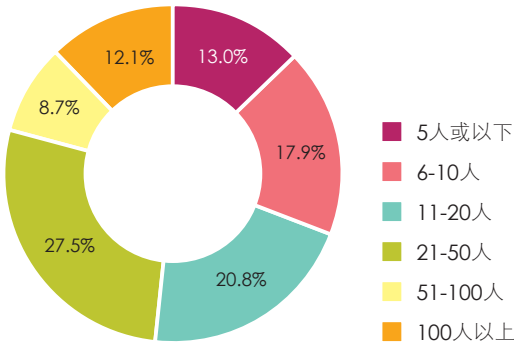
以下调研内容主要针对在中国拥有内部讲师团队的企业进行的现状分析：

受访者被问及所在企业内部讲师的团队人数，图表 3A 显示，27.5% 的企业内部讲师人数在 21-50 人，20.8% 的企业为 11-20 人。图表中的数据只是简

图表2D 人才流动图



图表3A 参调企业的内部讲师团队人数：



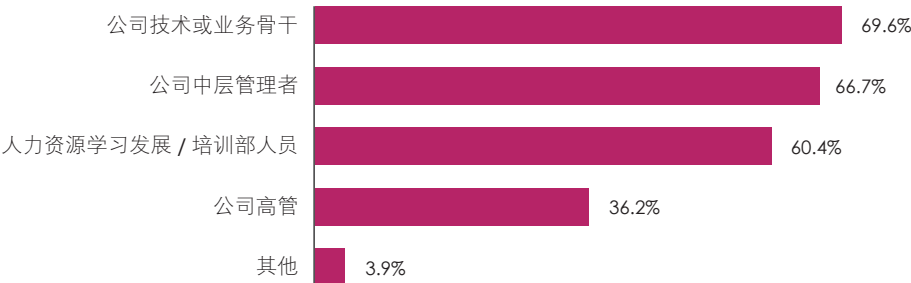
图表3B 参调企业规模与其内部讲师团队人数对比：

企业规模/ 内部讲师团队人数	5人或 以下	6-10 人	11-20 人	21-50 人	51- 100人	100人 以上
少于100	2	0	1	0	0	0
100到499	17	11	8	1	0	0
500到999	1	8	6	12	0	0
1000到2499	5	11	11	7	4	1
2500到4999	0	2	10	17	4	1
5000到10000	1	4	6	9	5	9
超过10000	1	1	1	11	5	14

图表4 内部兼职与全职讲师的比例：

(N=48/52)	20%分位	40%分位	60%分位	80%分位
兼职讲师与全职讲师的比例	33:67	80:20	85:15	90:10

图表5 内部讲师主要由谁来担任：



单的反映参调企业内部讲师团队的大致人数分布，具体的人数还需根据企业规模及需求进行相应的变化与设定。另外，我们还进一步分析，将参调企业规模与其内部讲师团队人数进行了对比统计，供读者参考（见图表 3B）。

在 207 家拥有内部讲师团队的企业中。其中 150 家企业表示只有兼职讲师，占比为 72.5%。5 家企业表示只有全职讲师，占比为 2.4%。52 家企业表示同时拥有兼、全职讲师，占比为 25.1%。另外，我们针对拥有兼、全职讲师的企业进行了兼职与全职之间人数的比例统计，结果如图表 4 所示。

通过对以上数据的统计，这些巨大的差异表明：企业内部讲师团队的存在类型普遍为兼职。虽然其存在形式具有较高的灵活性，但是管理者必须有效、

系统地对流程进行管理。同时，需要对讲师能力与职责进行把控，以免发生内部运作机制松散的状况。

受访者被问及公司内部讲师主要由谁来担任，“公司技术或业务骨干”（69.6%）为首要来源（见图表 5）。这表明现有企业内部的培训还是以技能或者业务知识型为主。技术与业务骨干的实操经验非常的丰富，能够给予员工更多的借鉴与学习。值得注意的是，“公司中层管理者”担任兼职讲师的所占比例为 66.7%。我们不难发现，企业正在通过标杆型的中层为内部培训树立更多的影响力与知识文化的传承。同时，就中层管理者的个人角度出发，培养员工已逐步成为公司管理者的职责之一。

而从讲师与其任职的行政级别对应关系式来看，41.5% 的企业表示对讲师

图表6 内部讲师与其任职的行政级别的对应关系式：

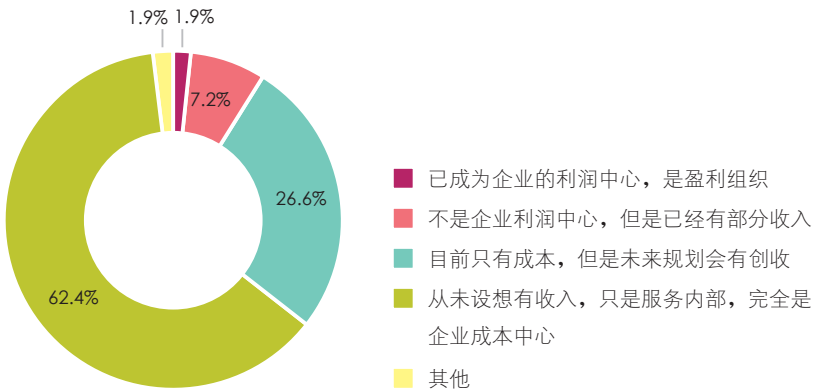


没有进行级别分类，也没有任何限制。近六成有讲师级别与限制的企业中，多数表示和行政级别没有必然关联，实行公开招聘和选拔，根据能力和水平决定讲师级别（见图表 6）。由此可见，虽然这种无直接与行政级别相对应的模式可推动整个企业内部讲师团队的积极性与参与度，激发员工的主观能动性。但与此同时，也深层次地反映了以下两种现象：① 在管理方式上，企业内部的讲师类型大多属于分享型与能力型，没有级别，没有限制，只要该员工在相关领域中足够的优秀与专业即可，并无行政级别上的要求。② 就内部讲师团队的现阶段发展而言，其管理还未成熟，多数企业并不愿花费太多的精力与成本。如果对内部讲师进行级别划分，并与行政级别挂钩，可能需要大量成本的投入，并且与当初对其的定位大相径庭。

我们询问受访者所在公司的内部讲师团队是否创造收益，超于六成企业表

示从未设想有收入，只是服务内部，完全是企业成本中心（见图表 7）。企业定位内部讲师团队为成本中心还是创收中心对于其的投入、耗资以及未来的发展趋势有着很大的影响。即使是成本中心，内部讲师的一系列计划是否会与目前企业正在运作的例如：人才保留、人才发展、职业规划等众多项目有着高契合度呢？这需要引起我们的思考。因此，企业必须对内部讲师团队的定位与价值有足够清晰的认识。

图表7 内部讲师团队是否创造收益：



图表8 兼职内部讲师人均每年需完成的计划培训小时数与完成率：

	平均小时数	20%分位	40%分位	60%分位	80%分位
兼职讲师计划培训小时数 (N=117/202)	35.7h	10h	20h	30h	40h
兼职讲师计划完成率 (N=124/202)	92%	80%	92%	100%	100%

2

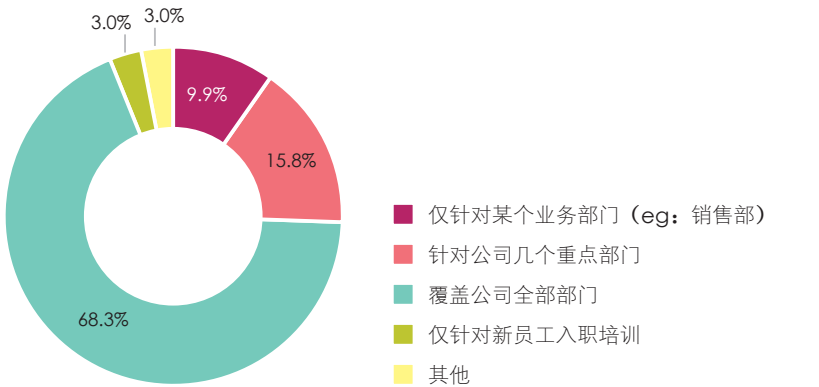
兼职讲师篇：

❶ 兼职讲师的基本现状：

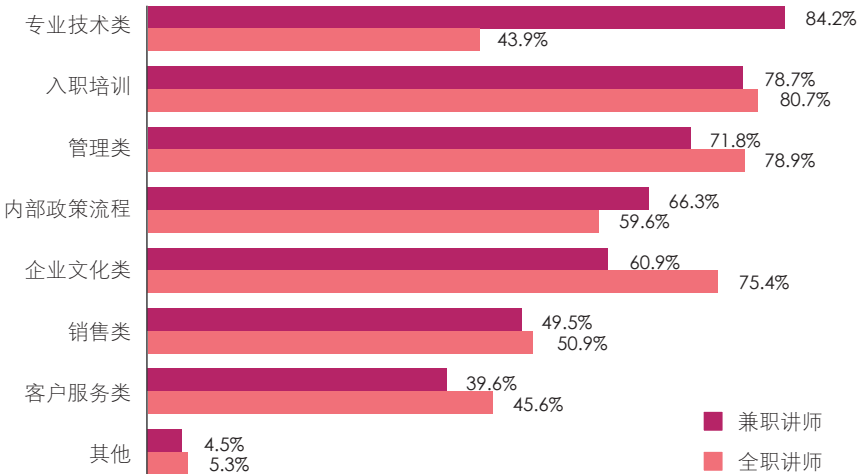
我们要求受访者填写兼职内部讲师人均每年需完成的计划培训小时数与完成率。图表 8 中显示兼职讲师计划小时数平均为 20-30 小时，即每年覆盖 2-4 天课程，平均完成率为 92%，即基本能够完成计划小时数。但值得一提的是，较高的完成率是基于企业按计划规定严格实行，还是基于年度计划发生改变，又或通过更改课程时间甚至取消课程而得到最终较为满意的数据需要引起我们的重视。

受访者被问及兼职讲师的服务范围，68.3% 的企业表示覆盖公司全部部门（见图表 9A），而这似乎与图表 9B 中，兼职讲师的授课内容主要为专业技术类（84.2%）、入职培训（78.7%）、管理类（71.8%）等有针对性人群的课程范围背道而驰。可能的解释是：❶ 课程本身的覆盖率就比较广泛，针对全部门。❷ 不同的讲师会负责不同的课程、针对不同

图表9A 兼职内部讲师的服务范围为：



图表9B 内部讲师的授课内容：



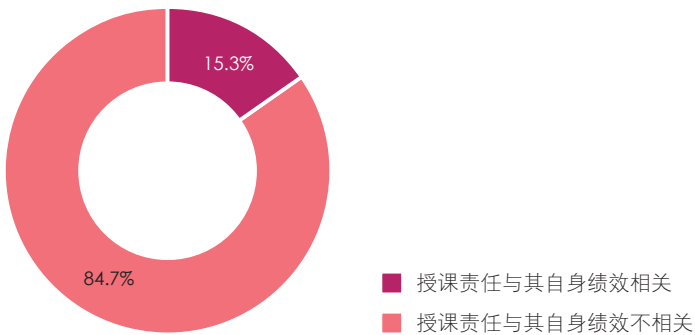
的人群，但就所有讲师讲授的课程合并而言所服务的受众人群覆盖全公司。

另外，针对企业全职讲师，我们同

样进行了授课内容的询问。与兼职讲师授课内容不同的是，企业文化类课程成为全职讲师最主要的三类讲授课程之一，而专业技术类却成为覆盖率最低的课程。相比兼职讲师的授课内容，全职讲师更倾向于讲授基础管理类、文化类等专业性、内容变化性较低的课程。

我们询问受访者所在公司兼职讲师

图表10A 兼职内部讲师的授课责任是否与其自身绩效相关：



图表10B 兼职内部讲师关联自身绩效的比重值：

	平均数	20%分位	40%分位	60%分位	80%分位
有关联，在绩效中的比重值： (N=26/31)	13.1	5	10	10	20

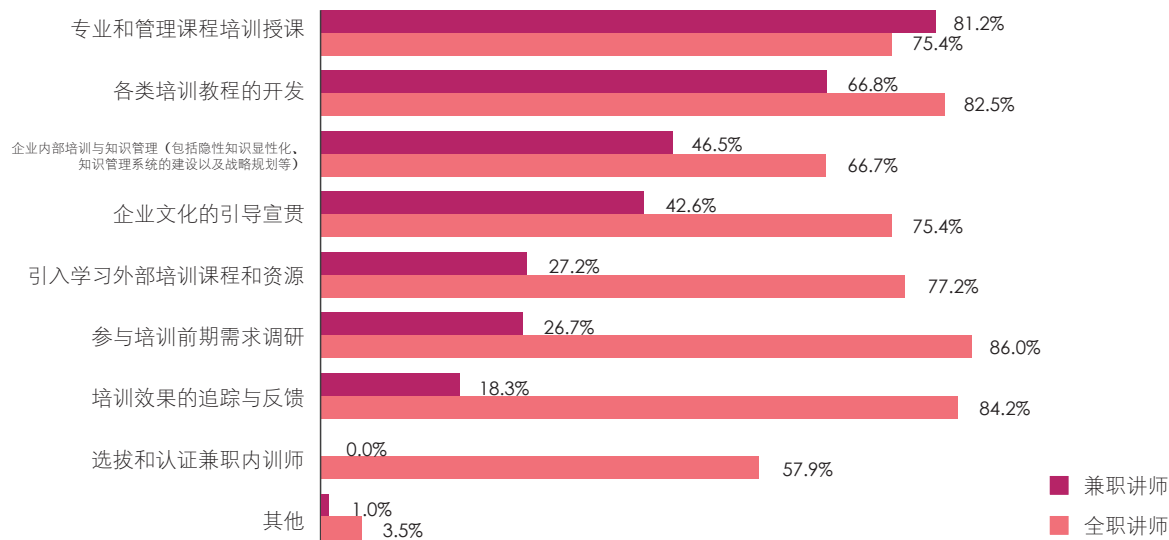
的责任授课是否与自身绩效相关，八成以上企业表示不相关（见图表 10A）。即使相关，其在绩效中所占比重也较少，普遍为 10%-13%（见图表 10B）。这就意味着内部讲师团队的建立管理机制较为松散，既没有针对内部讲师团队管理前期固定选拔门槛的设定（见图表 6），也没有在管理后期与其绩效相关联。因此，如何对其进行保留并且将内部讲师项目能够有一个长期稳定的发展是我们应该思考的问题。

图表 11 显示内部兼、全职讲师的主要职责对比，“专业和管理课程培训授课”与“各类培训教程的开发”成为兼职讲

师最主要的两项职责。而对于全职讲师，受访者表示罗列出的职责基本需要全部覆盖，相对较为主要的两项职责分别为“参与培训前期需求调研”与“培训效果的追踪与反馈”，这与兼职讲师的职责完全不同。全职讲师更需承担对整个内部讲师项目管理的职责，包括对于管理前期的需求调研及管理后期的效果追踪。而兼职讲师只要求将项目管理中期即课程讲授按计划完成即可。

值得一提的是，无论兼职讲师还是全职讲师，各类培训教程的开发都成为他们最为主要的三项职责之一。不过，同样的职责之间会存在一定的差异性。兼职讲

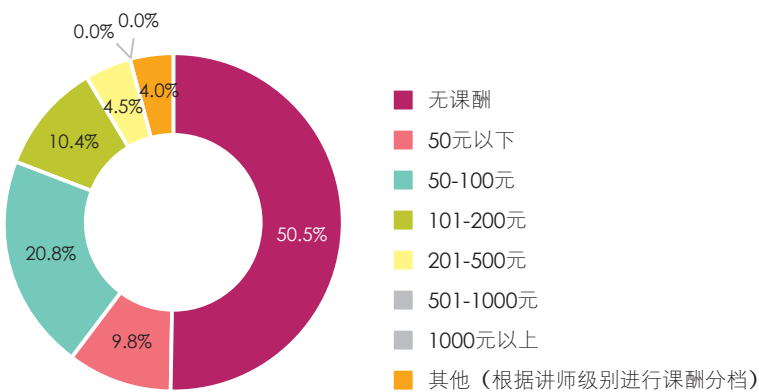
图表11 内部讲师的主要职责：



师的教程开发主要针对专业性课程的开发或教程资料的整合、课件制作等。而全职讲师会更加着重于课程体系的搭建或一些“从无至有”的新型课程开发。

我们询问受访者所在企业兼职讲师人均每小时的课酬，半数企业表示没有课酬方面的奖励，20.8%的企业表示每小时课酬为 50-100 元不等（见图表 12）。在此次的调研采访中，人力资源管理者普遍表示对兼职讲师的奖励主要以精神激励为主，物质激励为辅。物质的激励方式所能创造的动力相对短效。

图表12 兼职内部讲师人均每小时课酬：



案例启示 雀巢



邱伟军 | 销售培训&能力发展经理 | 雀巢（中国）

建立内部讲师团队背景与目的：

在雀巢流通食品单元，由于销售培训与能力发展的需求，由一线管理者组成了培训师俱乐部（LTC，Local Training Champion Club），即传统意义上的兼职内部讲师团队。他们的主要工作是：开发销售课程与实战案例；根据区域需求量身定做销售项目与行动学习工作坊；完成授权课程的年度区域培训计划。

当初雀巢建立与发展 LTC 团队的目的在于：将培养员工的工作“归还”给每一位管理者，并且遵循“70-20-10”模式，通过以高绩效经理组成的内部讲师团队的形式更好的加大对 70（工作实践）-20（辅导跟进）部分的运用。雀巢认为每一位管理者都有义务复制人才，帮助他人成长，通过他们将成功经验分享，引导处理问题与安排实战演练等系列培训，学员可以直接借鉴并有意愿运用，最终为员工与雀巢带来双赢的价值增值。

雀巢对于内部讲师团队的定义：

对于内部讲师团队的定义，最为

主要的应该是对讲师所扮演的角色及所需承担的职责有足够清晰的认识。培训执行人分为两类，一类为培训管理者，一类为培训老师。培训管理者需要对整个学习与发展体系进行管理，而整个体系中例如课堂式培训、实战辅导等呈现形式的落实，则需兼、专职老师进行角色扮演。对于企业内部，除人力资源部下的部分专职培训师外，并不需要太多来自业务的专职讲师。雀巢有管理发展的企业大学，旗下课程分为三大模块：

支柱 1：管理技能及个人思维和软技能培训。

支柱 2：雀巢领导者与未来继任者发展项目。

支柱 3：职业相关核心技能培训
三大模块中分别有相应的课程体系。第一、二支柱主要由集团培训团队负责，即人力资源部下的专职培训师。而针对职业相关核心技能的培训需要职能部门专家参与，随着职业技能的发展，专职讲师的技能与知识类课程需要与职能部门经理或直线经理提供的案例与现状问题相结合，以确保课

程落地。因此，雀巢对内部讲师团队有非常清晰地定义，并对于这部分内部资源的有效利用非常的重视。

内部兼职讲师的工作职责：

雀巢 LTC 除了需要承担职业相关核心技能培训课程外，他们还需要开发区域实战项目，成为行动学习的带领者。例如：学员经过“店内执行课程”培训后，如果在现实情况中所学内容没有机会转化为生产力，那么课堂学习的信服度、有效性会大大降低。因此区域需要根据培训内容开展各种符合区域生意现状的竞赛活动，全部学员在项目过程中通过竞争在短期内建立、复制成功故事。竞赛完成后通过评定以达到“最好的员工将得到最好的回报”的奖励最佳效果，销售管理者会非常支持这种项目，因为它会直接影响区域业绩与帮助业务 KPI 的达成。另一方面 LTC 也会由于自身的“培训”工作价值被认可而持续投入值得的精力，人员能力的提升与对业务 KPI 达成的支持形成双赢效果。

✦ 内部兼职讲师的甄选与认证培养：

雀巢的 LTC 基本保持在 70 位左右，根据区域培训经理的推荐与个人意愿甄选。通过 TTT 课程培训进行 LTC 认证与课程授权。另外 LTC 绝不仅仅是一名培训老师，其甄选条件还体现为：

- ① 候选人的实战经验，他们需要做专家，而不是演专家；
- ② 候选人的向上沟通能力，有效沟通能够直接影响区域管理者对于 LTC 项目的支持。
- ③ 候选人的良好声望，即拥有一定的群众基础。
- ④ 候选人的基础授课能力呈现与培训师技能，能够将课程内容清晰的进行传递。

拥有优秀的内部讲师团队后，为了使他们的“优秀”能够更好地散播，更具有辐射力，让受训者能学习并“复制”他们的成功，雀巢会定期对这些讲师进行各方面的能力评估，如目标设定、观察技巧、聆听技巧、提问技巧、反馈技巧等。通过量化的评估，找出他们的不足之处，然后有针对性地为他们提供特别的“讲师技巧培训”，以使他们的讲授能力有一个持续性的发展。从高管到部门经理，培训是层层递进，无处不在的，这就是雀巢所倡导的“嵌入式辅导文化”。

✦ 内部兼职讲师的考核体系：

雀巢对于兼职讲师的考核主要根据培训计划的达成与反馈。公司对于讲师本身不会进行严格的考核，主要在规定的时间与地点帮助完成项目培训即可。项目的考核主要体现 KPI 是否达到预期目标，兼职讲师主要为销售人员达成业务目标而提供技能支持，因此 KPI 的达成并不取决于兼职讲师，主要是销售能力与发展部衡量达成率。但大多情况下，项目完成一般都能够产出正面效果。

✦ 内部兼职讲师的激励：

雀巢没有针对 LTC 进行课酬奖励。主要的激励手段为：

- ① 给予分享平台。雀巢内部的 LTC blog 使 LTC 本人以专家的身份定期对员工在工作中面临的问题进行答疑，面对几千名员工，讲师无疑可以提升个人名誉与知名度。
- ② 额外的技能提升工作坊与培训。企业给予所有 LTC 额外的工作坊与培训。一方面能够帮助 LTC 将业务与培训技巧有效结合，另一方面通过工作坊的形式收集 LTC 现阶段遇到的问题与建议并给予支持。
- ③ 奖励机制。每年年底，公司会根据 LTC 的课量、反馈及业绩的影响反馈评选明星 LTC，并额外给予旅行式

的工作坊及物质奖励。

- ④ 自主激励与学习才是关键点。如果在组织文化中，培训是被管理者“挂在嘴上的，而不是放在心里的”，那么内部培训师的内部驱动力会大打折扣，他们会怀疑自身额外付出所带来的价值。雀巢希望提供更多的资源给到 LTC，让他们拥有更多完善自我的机会。

因此，整个激励体制主要分为以上四种予以激励和自主激励。但是，雀巢会更为主张讲师的自主激励。公司需要一个积极性非常高的讲师团队帮助员工掌握相应的技能，解决员工在实际问题中遇到的问题并带动整个企业文化的学习氛围。很多企业会做讲师驱动力调查，从某种角度上可以体现出企业的激励并不充分，因此需要根据需求找出解决方案。但经过驱动力调查得到数据分析后，除物质奖励外，管理者仍然只能通过提供某些平台给予讲师一定的激励，能否在平台中施展才华，达到激励手段的初衷目的，仍然需要讲师本人的自我激励与学习。

✦ 内部兼职讲师的职业发展：

内部兼职讲师团队并没有讲师级别。LTC 本身来源于不同业务部门、讲授不同的课程，并已是领域性专家有所建树。雀巢认为，企业并不是把 LTC 培养成培训专家，他们是生意管

理者，目的是帮助企业提升业绩。很多企业将内部讲师分级，并且开始慢慢将兼职讲师发展成专职讲师。雀巢希望能够给予员工制定一个真正在未来有成就感的职业发展规划，虽不排除因讲师个人意愿而发展成培训方面专家的可能，但就一般而言，公司仍然给予更多在本领域职业发展的机会，否则也会受到很多销售管理者的挑战与忌讳。另外，雀巢认为每个领域的销售经理在其本职工作或在职发展的胜任力模型中本身就要求具备培养员工的能力，因此，通过内部讲师团队建立的方式其实也在帮助将这一职责落地实践。

除了出于本职工作的考虑外。企业文化所致无形之中帮助讲师在雀巢提升影响力与地位，从而间接影响讲师本人的职业发展有效性。雀巢拥有良好的企业文化，并已将内部兼职讲师文化融入企业文化。高层管理者会鼓励越优秀的员工应该担任兼职讲师的角色。因此，讲师本人会意识到自己为区域骨干的同时，是被整个企业文化与高层主管认可的。

雀巢内部兼职讲师目前的挑战：

1 内部讲师团队的持久性。雀巢有“70-20-10”能力发展的框架，但是每个框架的管理者对于其的重视程度会有不同，整个团队是否能够成为雀

巢未来持久的、被公认的、有价值的部门很大程度上会取决于人的因素。希望能够将内部讲师团队打造成组织型团队，而非领导型团队。即 LTC 团队的生存不会因为某个支持培训理念的高管离开而消失。

2 LTC 的稳定性及培训技巧的成熟性。雀巢 70 位 LTC 的流动性还是很大的，他们本身身处重要职位，因此随着他们的职业发展，他们能在培训上花费的精力与时间会慢慢减少。同时，公司又很难对同类型的 LTC 进行人员储备。每一位 LTC 都是专家型讲师。与其它企业不同的是，他们并不是讲授通用技能或专用技术，而是帮助销售人员解决现实业绩中的实践问题，组织一些针对区域量身订做的工作坊，而这些都是可复制性较差的项目。因此 LTC 稳定性对于雀巢来说非常重要。另外，当公司新招一位 LTC 时，所有培养都需重新来过。包括帮助新 LTC 建立区域个人声誉、培养与区域经理的沟通能力及掌握课程能力。课程的掌握不仅仅在于 TTT 的课程训练，平时的课程跟进、反馈、晋升的深造都需要花费精力与时间进行培养。

雀巢内部兼职讲师的未来发展趋势：

将内部讲师团队的文化嵌入企业文化。让区域的直线经理真正认识到

自己有义务帮助员工成长。培养员工不完全是培训部的职责，很大程度上需要取决于直线经理的支持。公司希望 LTC 越来越多，甚至每位直线经理都有培训员工的能力。与很多企业一样，雀巢需要发展员工，但是真正发展员工的价值点与核心点在哪里，需要业务主管与直线经理有清晰的认识。

建立内部讲师团队的先觉条件及启示：

关键词——“leadership engagement”。

在建立内部讲师团队时，团队管理者自身需要具备驱动高管的能力。这种能力的价值体现并不在于如何对于团队进行开发，而是怎样将团队发展具备长效性及持久性。这会是一个“involve--power--interest”的过程。首先，管理者需要将高层管理者“involve”其中，只有足够的重视，才有让团队系统、持久性发展的可能。其次，当拥有高管的支持时，管理者就会有更多的“power”去引发与提升直线管理者对于兼任内部讲师的“interest”，这样的内部讲师团队才能进行运作，并且是可持续发展的。



陆巍俊 | 培训与人才发展经理 | TNT 大中华区 天地华宇集团

✚ 建立内部讲师团队背景与目的：

TNT 的业务分为国际业务与国内业务。天地华宇为 TNT 在华全资子公司，主要负责国内公路运输。公司员工的特点能够普遍反映所在物流行业的特性：1. 公司人员数量多，共有 15000 余名员工。2. 员工整体文化水平不高，很多老员工具有丰富的行业经验，但极少主动分享。3. 人员流动率较高，公司大量基层的上岗和在岗培训。因此在公司业务需求的情况下，2011 年天地华宇建立了内部讲师团队，希望通过成体系、成建制的讲师队伍有效解决基层培训需求，建立学习和分享的文化氛围。

✚ 内部讲师团队的管理现状：

天地华宇分为集团、区域、分公司三层式管理。内部讲师团队同样按照三个层级进行划分。内部讲师团队中专职讲师共有 24 人，其中 8 人来自集团的培训与人才发展中心，主要负责需求调研、兼职讲师团队管理、内部课程体系维护及授课任务。16 人来自区域，承担 50% 管理工作及

50% 授课工作。授课工作主要为管理类、通用类培训。

由于员工数量大，网店分散等客观原因，专职讲师队伍远远不能满足培训需求。因此在各区域和分公司必须依托兼职讲师进行授课。通过建立兼职讲师的胜任力模型并经过筛选、培训和认证，目前，天地华宇共有兼职讲师 400 名。集中初级讲师 350 多名，中级讲师 42 名，高级讲师数名。另外，公司的高层管理者自动成为 VIP 特邀讲师，主要讲授一些高级别的管理类课程。

✚ 内部讲师的选拔与认证：

天地华宇专门为讲师设计了针对性的胜任力模型和分级认证标准。

兼职讲师中的初级讲师，主要通过自主报名、人力资源和当地分公司主管的推荐。对于初级讲师的评估与筛选的标准较为简单，主要进行本部门课程及入职培训等课程承担。同时，也要求初级讲师能够进行简单的课程维护与更新。虽然课程的系统维护由集团统一管理，但由于天地华宇的分

支区域众多，因此需要讲师能够具备将集团标准课程本土化的能力。

中级讲师则通过课时数、学员评分、区域主管认可等几方面进行认证，同时需要中级讲师具备开发与修改课程的能力。

整个认证过程由集团培训与人才发展中心的人员负责，认证书由人力资源总裁及 CEO 共同签署。

✚ 内部讲师的课程管理：

课程的开发与维护主要由集团培训与人才发展中心统一承担，其中专业类课程会与业务部门合作完成。课程系统涵盖授课教材、讲师手册、学员手册、视频资料、课堂考试、课后跟踪和行动计划等一系列材料。课程开发后统一发至区域、分公司实施。分公司也会根据当地实际情况进行部分更新，再上报集团进行统一审核。天地华宇建立的标准化课件库涵盖公司各类职能、专业、职级总共 100 多种课程。公司也非常鼓励讲师进行新课程开发，并给予相应的授权与奖励。

✦ 内部讲师的考核体系：

天地华宇是一家蓝领工人较多、员工平均学历不高的企业。因此急需创造一个学习与分享的良好氛围。公司针对内部讲师团队较为全面的考核体系，主要从以下两方面体现：

① 培训过程有效性

培训与人才发展中心专职人员每月分发培训计划，并于下月开课执行。这些课程由每家分公司的人力资源和兼职讲师应对当地的需求制定而成，然后上报区域，由区域管理者及人力资源经理审核，再由集团进行总把关后下发每月计划。公司也会针对兼职讲师进行每月评估，主要从授课完成度、学员反馈评分表、旁听者（一般是人力资源管理者）的课堂打分、学员考试成绩评定等方面进行。学员考试分为两类，理论考试与操作类考试。通过一系列的评估后实行末尾淘汰制。若有客观因素，如讲师在外出差等原因，公司也会对其酌情考虑。

② 培训结果有效性

每位内部讲师的课程都具有指向性，即这些培训必须改善一些现有问题，并通过例如货损率、丢货率、发车准点等直观数据有效体现。培训结果有效性必定反映在素质和业务上，公司的绩效团队会进行效果核算管理，并反馈情况。在结合实际情况后，

培训团队会对分公司或区域落实针对性培训课程，待下月再进行效果评估。这样做的目的在于培训本身不仅可以帮助员工进行技能管理的提升，同时也是对于业务的反馈。解决问题的同时，也在反映问题。

因此，首先需要做到培训过程有效性，天地华宇能够严格把控培训过程。其次，培训结果有效性，通过数据反映真实情况，试图运用培训进行有效改善。如结果仍不尽人如意，则分析是否在管理及流程方面进行解决。

除此之外，公司还将兼职讲师与本人的绩效、个人晋升、跨部门流动、职业发展通道等进行挂钩。与其他公司不同，天地华宇的管理层要求所有员工的晋升必须通过培训部门审核，尤其针对主管级别以上。培训部门会评估该员工的培训经历与培训结果。公司认为，作为一名管理者，必须具备分享与带教的意愿与能力，同时能够进行有效沟通、自我反省，以及一定的群众基础。

✦ 内部讲师的激励与认可：

① 关于课酬。初、中、高三级别的兼职讲师对应的课酬分别为 20 元，40 元，80 元，VIP 特邀讲师不收取课酬费。公司总体人数多、业务量大、课程需求量多，因此兼职讲师总体课酬数还是比较乐观的。

② 兼职讲师会进入与本职相关的工作人才池，若有晋升职位，兼职讲师享有优先权。

③ 公司每年举办规模盛大的讲师比赛，中级晋级演讲大会等。有些特别优秀的讲师，公司会给予他们巡讲机会，加大宣传力度。这样的方式即可将学习氛围拓展，也可得到高层管理者的重视，同时又能帮助讲师本人搭建个人人脉、产生影响力。每年定期（如教师节），公司针对讲师们举行派对，茶话会和团队建设，提供更多的交流机会，讨论不同的课题，了解其他区域的进展情况。

④ 兼职讲师可以获得比其员工更多的外部培训机会。额外培训是非常重要的奖励，表现优秀的讲师可获得外部培训，并进行对内分享。这是一个传递过程，公司也会针对内容分享评分。若讲师没有进行分享，或产生分享效果不好的情况，公司会取消该讲师外部培训的资格。

✦ 天地华宇内部讲师团队目前的挑战：

天地华宇内部讲师目前的挑战在于讲师讲课质量的提升。如果讲师只能把本部门本岗位的一些课程讲授好且无误表达，这只是一个初级阶段。公司希望讲师能够把本职岗位业务方面的培训上升至专业角度，包括讲师自身的讲课技巧及技能。

⊕ 天地华宇内部讲师团队的未来发展方向：

公司会逐步大力发展专职讲师。目前专职讲师共有 24 人。但对于公司 15000 人的规模来说仍然力不从心。专职讲师和兼职讲师应相辅相成，互相弥补。作为一家业务不断发展的公司，无论从行业性或工作性质出发，兼职讲师都无法达到专职讲师应有的层级与水平。除此之外，公司针对中高层大力发展领导力、核心人才发展培养、梯队人才建设等项目，这些课程的授课人必须拥有很高专业素质水平，这无疑对于运用专职讲师产生要求。关于专职讲师的来源，不排除兼

职讲师转向专职讲师的可能。天地华宇兼职讲师团队分为初、中、高三个级别。如果该讲师能够达到高级，其实已经具备一部分专职讲师的能力。

另外，目前公司发展状态促使企业内部做一些长期的人才储备培养计划，其中包含内部培训、跨部门项目及外部培训，这些项目的发展，需要专职讲师进行控制。因此，天地华宇内部讲师团队的未来方向，是希望能够发展更多的专职讲师。

⊕ 建立内部讲师团队的先决条件及启示：

❶ 讲师团队的影响力：内部讲师团队的建立与推行初期，必须得到所有

人的支持。整个项目在推动过程中，影响力显得尤为重要。与此同时，得到高层管理者及业务部门的支持，就意味着内部讲师质量也会随之上升。

❷ 讲师甄选的宁缺毋滥：不能因为培训的需求、时间的仓促以及人员紧缺而将许多并不符合标准的员工招募进来。因为当把这些员工招进来时，重新审视与淘汰相对较为困难。因此，评定标准需要公开也需要较为严格。并且最为重要的是需要将讲师的授课意愿、精力，时间等因素考虑在内。

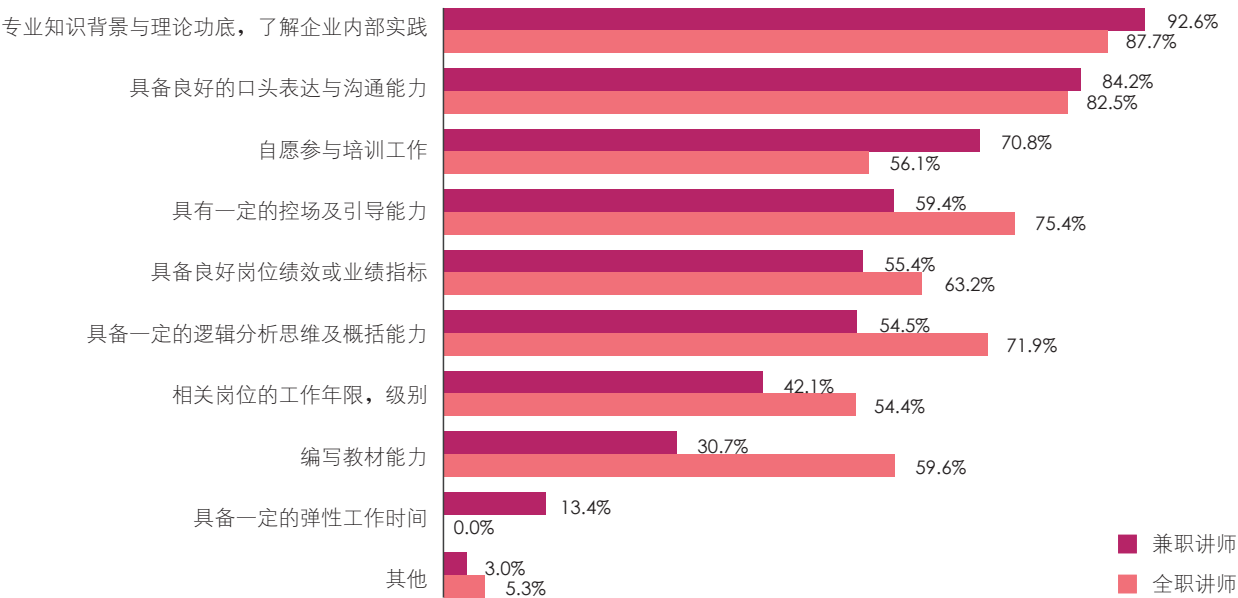
2 兼职讲师的甄选与来源：

受访者被问及所在企业内部讲师的甄选标准，相比全职讲师，兼职讲师的甄选标准除了普遍要求讲师具备理论与实践的有效结合以及口头表达等一系列授课的基本标准外，自愿参与培训工作成为其最为主要的三项甄选标准之一（见图表 13A）。另外，我们还发现一个较为有趣的现象：在此次采访的过程中，很多人力资源管理者对于兼职讲师的弹性时间有限、缺乏精力等一些现象感到不满与抱怨，而调研结果却显示在甄选初期，管理者对于兼职讲师具备一定弹

性工作时间的要求却是最低的。可见管理者在项目管理初期对这一标准没有进行严格把控，并将其放在相对重要的位置。只是一味的根据兼职讲师专业能力的符合性进行甄选，直接对课程是否能够有效按时按量的完成产生影响。

同时，我们对兼职讲师是否可以根据其甄选标准满足企业的选人需求进行了进一步的统计及原因分析（见图表 13B，13C），85.1% 的受访者表示基本能够根据标准选拔出合适的讲师。但仍有近 15% 的企业因讲师缺乏授课、课程开发的能力或不具备弹性工作时间、精力等原

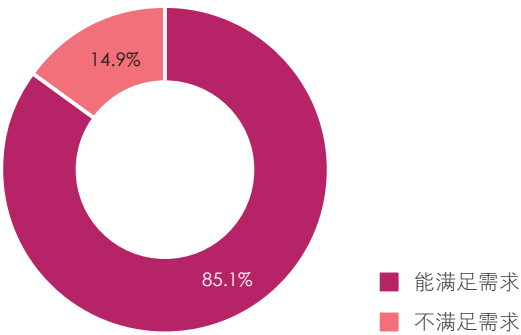
图表13A 兼、全职内部讲师的甄选标准：



因无法满足企业对内部讲师的需求。

我们列举了几种兼职内部讲师的主要来源供受访者选择，并要求受访者选择讲师来源最多的渠道。较为可喜的是，64.3% 的讲师来源于业务，即由部门经理推荐或员工自主报名（见图表 14）。这同时也验证了之前的调研结果：讲师自愿参与培训工作成为其最为主要的三项甄选标准之一。因此就目前现状而言，企业员工与业务部门对于内部讲师项目的支持是较为主动并且积极的。

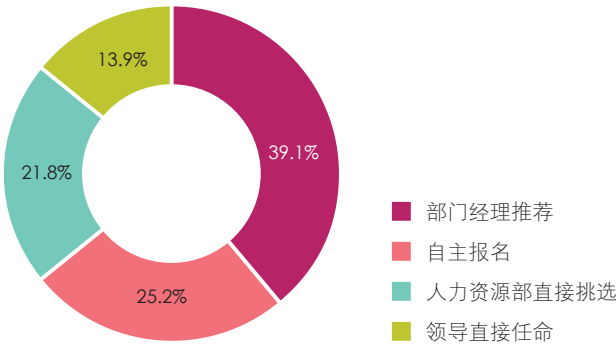
图表13B 参调企业是否可以根据其甄选标准满足兼职内部讲师的选人需求：



图表13C 根据其甄选标准不能满足兼职内部讲师的选人需求的原因：

根据其甄选标准不能满足兼职内部讲师的选人需求的原因	N=28/30
缺乏讲师授课能力、课程开发编写教材能力	15
部分讲师有意愿，但不具备弹性工作时间，精力不够	7
可供选择的人群少，讲师数量不够	5
兼职内部讲师的职业道路和激励还未健全，导致积极性产生巨大问题	1

图表14 兼职内部讲师的主要来源（贡献最大的来源）：



案例启示 百威英博



辛蓉 | 培训经理 | 百威英博亚太大学

建立内部讲师团队背景与目的：

百威英博亚太大学建立于 2009 年 8 月，课堂式学习服务于中国区员工和经销商，在线学习覆盖至印度等亚太国家。内部讲师团队及企业培训很早就存在于百威英博内部，但并没有正规性的通过虚拟大学进行管理。2009 年建立大学之后，百威英博通过认证内部讲师来保证给予员工更多学习机会。因此，建立内部讲师团队的主要目的为：

- 1 推动公司培训的开展，积累培训资源，营造优良的学习氛围。
- 2 充分调动优秀员工的能动性，最大程度地实现知识、技能和最佳实践分享。
- 3 促进内部讲师专业水平和讲授技巧不断提升，高效培养人才，实现组织和个人共同发展。

内部讲师团队的管理现状：

百威英博的兼职讲师来源于三大部分。一部分讲师由亚太大学直接进行认证，主讲大学课程，共有约 250 人。一部分讲师单独针对促销人员培

训，共有 150 人，单独认证讲师。另一部分主要针对百威英博旗下 40 多个啤酒厂，共约 800 位讲师，这些讲师由各工厂自行认证，讲师自行开发课程。

百威英博亚太大学目前共有 3 位全职讲师。

内部讲师的主要职责：

百威英博将兼职内部讲师分为课程培训师（Program Trainer）和特级培训师（Master Trainer）。

课程培训师（Program Trainer）主要职责为：

- 1 协助亚太大学进行培训需求调查、分析与培训设计。
- 2 在亚太大学编写或更新教材、学员手册、测试题及相关资料并提供有价值的建议。
- 3 根据培训计划和要求授课。
- 4 授课结束后组织学员评估，并视需要安排考试和培训应用跟踪。
- 5 根据培训评估，改进教学方法和更新教材，改善培训效果。

特级培训师（Master Trainer）

主要职责为：

- 1 履行课程培训师的主要职责
- 2 协助识别和挑选课程培训师
- 3 向课程培训师讲授 TTT（Train the Trainer 培训培训师）课程
- 4 跟踪辅导课程培训师授课技巧的提高

内部讲师的选拔标准：

百威英博内部讲师的选拔标准分为通用标准与特别标准。通用标准主要为认同公司文化、具备责任感；公司服务年限与一定岗位绩效级别以上；愿意分享知识与经验；对培训充满兴趣和热情；良好的沟通技巧等。特别标准主要针对课程培训师（Program Trainer）与特级培训师（Master Trainer）的语言、培训技巧和课程内容有关的职业背景的要求。

内部讲师选拔认证流程：

由于百威英博内部讲师项目通过全球大学进行规范、标准的制定，因此各个大区都必须运用这些政策进行统一执行与认证。对于特级培训

亚太大学根据实际需求制定培训计划，公布培训课程和培训师需求

由各部门推荐或个人自荐，获得相关批准——课程培训师 (Program Trainer) 提名须经直线经理、部门负责人和当地人事部审核批准，特级培训师 (Master Trainer) 候选人还须获得人事副总裁的批准

课程培训师 (Program Trainer) 候选人参加亚太大学组织的 TTT 课程培训和所申请讲授的课程内容培训，颁发培训证书

在课程培训师 (Program Trainer) 候选人参加 TTT 课程培训后一年内，至少应讲授 1-2 次认证课程，且由其 TTT 培训师本人或培训师指定的已认证的特级培训师 (Master Trainer) / 课程培训师 (Program Trainer) 现场对该候选人讲授认证课程的第一次培训给予反馈。合格者方可确认为正式的课程培训师 (Program Trainer)，授予课程培训师 (Program Trainer) 资格

师 (Master Trainer)，其候选人主要由亚太大学全职培训师或优秀课程培训师组织，参加百威英博全球大学或亚太大学组织的 TTT 课程培训，试讲合格者，授予特级培训师 (Master Trainer) 资格。

内部讲师整个认证培训耗时 3-4 天。一般培训分为两部分：一部分是培训科学、流程和技巧的 TTT 课程。另一部分是课程内容培训，约为 2 天。

✚ 内部讲师团队认证制度的优势：

百威英博内部讲师的认证是全球

化的。无论是课程内容，培训形式还是认证流程都会比原先或国内自行制定的内容更为与世界接轨、通用。执行也更具规模化、系统化与科学化。国内制定的 TTT 培训内容会更偏向于讲师授课的个人魅力、感染力等，并更加注重于课堂。而现用的全球化培训内容会更偏向于从学员的角度用科学、系统的理论和流程来设计培训和实施培训。大多企业的内部讲师一般通过 TTT 课程培训后，就会得到认证，但百威英博亚太大学还会进行后期跟

踪，通过反馈、评估才能得到最后认证。同时，制度规定讲师每年都需要授课，否则讲师资格需被重新认证。

✚ 内部讲师团队日常管理：

① 内部讲师团队事务性流程管理

内部讲师团队的流程管理由三方组成：1. 百威英博亚太大学 2. 认证讲师 3. 讲师所在地方人力资源部。

亚太大学负责提供一些管理政策、流程和规范，包括认证讲师、提供规范化课件、配套工具，以及后期管理方面的文件模板。

讲师本人与当地人力资源部一起根据当地公司的培训需求制定培训计划，然后汇报给亚太大学进行确认，由亚太大学确认计划的合理性、讲师是否得到认证、大学是否需要给予一定支持与资源等。确认完后，讲师进行开课。开课后的一些后勤管理是由当地人事按照亚太大学标准进行管理，包括培训结束后的一些评估与总结报告。同时，课程的关键性材料，例如：评估、总结、签到、照片等，需要发回亚太大学进行备案，这些备案会作为未来讲师奖励的依据。

② 内部讲师团队授课管理

关于讲师授课管理，亚太大学认证的培训师（课程与特级培训师）每年必须讲授认证课程 1-2 次，每次至少 1 天；如超过 1 年没有讲授认证课

程，再次授课前必须由亚太大学相关学院重新确认资质，决定继续授课或重新认证。但有时会遇到一些不可避免的状况：被认证的讲师隶属于不同业务分支，他们的课程安排会与地方性员工相关。由于个人精力，直系上司的要求等时间冲突而未将课程排期的情况，内部讲师项目管理者也会酌情考虑。但在该讲师授课之前，他的培训计划必须发给大学予以确认。亚太大学须确认两点：1. 该讲师是由亚太大学认证过的。2. 使用的是标准教材。在确认过程中，管理者需标识该讲师是否在一年内都没有上过课，若是一年后才进行第一次授课，必须重新接受审核才可重新开课。

③ 内部讲师团队课程管理

内部讲师的课程按照学院进行模块区分。百威英博共分为 6 个学院，例如领导力学院，其主要课程分为百威英博生意之道、百威英博领导力之道和百威英博管理之道，不同的课程针对不同级别的管理人员。

关于课程更新，百威英博亚太大学的课程主要由全球大学或 6 个学院的专门负责人根据公司战略规划、业务和人员需求的变化进行更新。认证讲师可以对课程的更新提出意见。

⊕ 内部讲师团队的激励与认可：

① 与讲师课时数相对应的物质奖励

通过审核讲师课程反馈的关键性材料，例如：评估、总结、签到、照片等体现培训质量以及培训时数进行奖励（50 元 / 小时）。亚太大学对其不进行现金发放，而是选择进行等值的物质激励，每半年一次集中奖励。

② 培训之星评选

百威英博亚太大学每年进行培训之星评选，分学院按一定标准例如培训评估、培训时数等作为考量进行优秀讲师提名，亚太大学经审核后，将优秀讲师按照课程内容进行分组展开限时讲课比赛，通过由业务部门资深管理者和人事总监组成的评委打分及现场反馈评选星级讲师，公司人事副总裁亲自全程参与。星级讲师共分为三个等级，每年参赛者保持 50 人左右，40% 讲师会被评为一星、二星、三星讲师，其他为优秀讲师。对于星级讲师，百威英博亚太大学会提供额外培训机会或优先参加全国性大型培训活动的机会。同时，公司每年会有年度人才回顾，星级讲师会优先进入各层次、类别后备人才库，作为员工晋升等职业发展的考量因素。

⊕ 百威英博亚太大学内部讲师管理目前的挑战：

由于百威英博内部讲师团队统一由亚太大学管理，公司现在全国共有六个销售事业部和六个生产区域，管

理范围较大。在由亚太大学进行统一管理前，各地分别自行管理，没有统一规定，并且存在相互间信息资源不对称现象。但通过变革后，亚太大学必须对所有事业部 / 区域按照统一标准和流程进行集中化管理，因此，目前最为主要的挑战在于事业部 / 区域对政策流程的正确理解和执行，以及认证内部讲师的培训质量的持续提高。

⊕ 建立内部讲师团队的先决条件及启示：

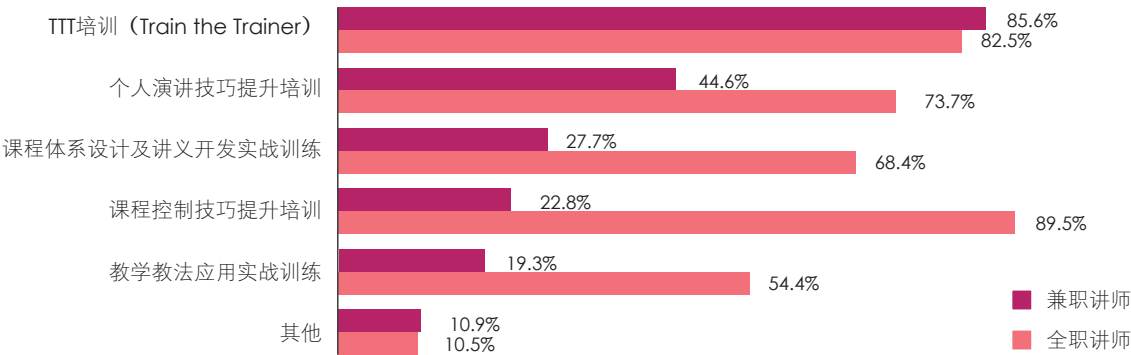
百威英博已成立数十年，在还未建立百威英博亚太大学时，就已有内部或外部的培训。因此，在建立内部讲师团队之初，需要对以下情况进行考虑：

① 对企业的规模或成熟程度进行思量，符合条件后再进行团队建立。例如具备课程体系，随后根据课程体系进行人员匹配等。

② 企业有业务需求，并且针对这些业务需求有相匹配的内部人员进行讲授，即具备相应专业水准与经验积累可供分享与学习的人才库。

③ 高层管理者及直线经理的支持与认可。例如高层管理者应营造并维护支持、认可和发展内部讲师的文化氛围。直线经理应积极提名、推荐候选人，帮助确保讲师有时间参加认证培训和培训计划授课，并认可内部讲师所做出的贡献。

图表15 内部讲师当前已有的培训内容：



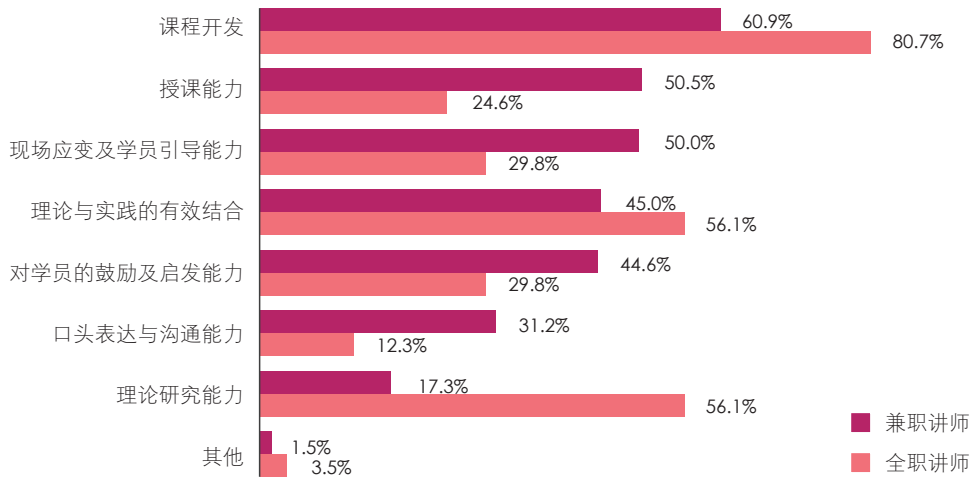
③ 兼职讲师的培养与考核：

关于内部讲师的培养与考核，我们将兼职讲师与全职讲师进行了数据对比：

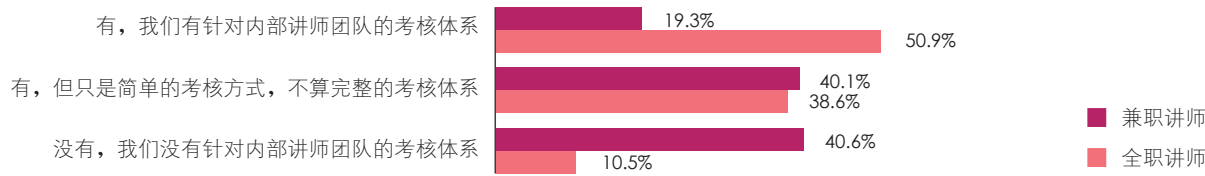
我们通过询问受访者所在企业的兼职讲师当前已有的培训内容，发现对于兼职讲师的培训基本处于初级阶段。超过八成的受访者表示主要进行 TTT 课程的培训。由于兼职讲师大多来源于专业技术或业务骨干（见图表 5），其缺乏专业授课能力，因此通过 TTT 进行快速、针对性的培训。除了课堂式的培养外，对于实战训练的运用较为匮乏，只占 27.7% 和 19.3%（见图表 15）。这一特点同样体现在针对全职讲师的培训。管理者虽对全职讲师的主要职责（见图表 11）与亟待提高的能力（见图表 16）：“课程开发”有相对应的培训措施，但大多运用课堂式培训方式。“课程体系设计及讲义开发实战训练”处于倒数第二占比，为 68.4%。

有意思的是，针对兼职讲师已有的培训内容（见图表 15），我们发现进行“课程讲义开发”与“课程控制技巧提升培训”的企业都未超过三成。这与图表 11 中兼职讲师的第二大职责：“各类培训教程的开发”以及图表 16 中兼职讲师最需亟待提高的能力：“课程开发”相违背。管理者既需要兼职讲师承担一部分课程开发与知识梳理的职责，同时也对其在这方面的能力欠缺有所认识，但却没有提供讲师在课程开发方面提高能力的培养平台。由于兼职讲师来源于不同业务部门，其组成形式本身就较为松散，项目管理者在成立规模化团队的同时，必须完善系统标准化管理。既需要明确兼职讲师在企业中的定位，以及其带来的价值，也需要给予讲师本人相匹配的培训项目，帮助讲师提升个人能力，让他们拥有更多自我完善与发展的平台。

图表16 内部讲师亟待提高的三种能力：



图表17A 参调企业是否有针对内部讲师的考核体系：



另外，关于讲师亟待提高的三种能力（见图表 16），与全职讲师相比，除了“课程开发”为兼、全职讲师共同亟待提高的能力外，兼职讲师主要需要授课与现场应变能力等演讲技巧方面的能力提升，这同时也对应图表 15 中，兼职讲师需要加大覆盖“个人演讲技巧提升”的培训内容。而全职讲师主要对理论研究及与实践有效性结合等方面有所建树，这主要与全职讲师除了授课职责外，还需对内部讲师项目进行管理以及课程体

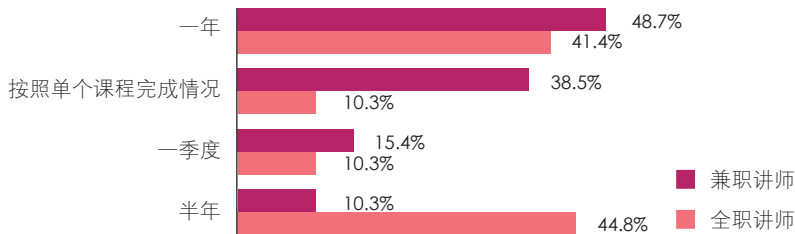
系搭建有关。全职讲师需要具备更多专业性与学术研究性的能力。

除了对内部讲师进行培训方面的调研外，我们还对其是否有针对性的考核体系进行了数据统计。对于兼职讲师，超过 80% 的企业表示没有考核体系或只是进行一些较为简单的考核（见图表 17A）。即使有考核体系的企业，主要指标也大多停留在培训效果评估的第一层，即“反应层”（82.1%），以及一些简单的考核指数：如培训课时数（61.5%）

(见图表 17C)。考核的频率也大多为一年进行一次或按照单个课程完成情况而定(见图表 17B)。值得注意的是, 全职讲师的考核体系同样令人担忧。仅半数企业表示拥有针对性的考核, 并且也只是从反应层及一些简单的指标性数据体现(见图表 17C)。

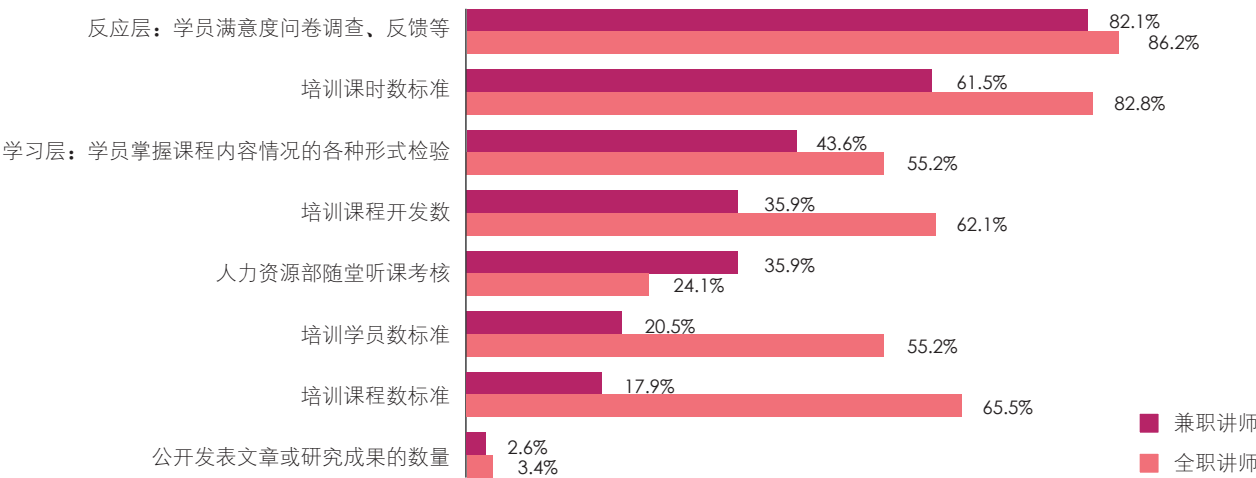
因此, 通过以上的数据分析, 我们可以确定的是: 一个群体设立完整的考核体系取决于其所提供的价值与贡献大小。现阶段对于多数企业而言, 内部讲师团队的建设给予企业创造的价值和贡献还有待考量, 只是属于“边缘职能”。仅仅设立一些单一而简单的考核指标表明企业对于内部讲师团队仍在进行“粗放型”管理, 整个体系还处于一个较为松散的程度。

图表17B 内部讲师的平均考核频率:

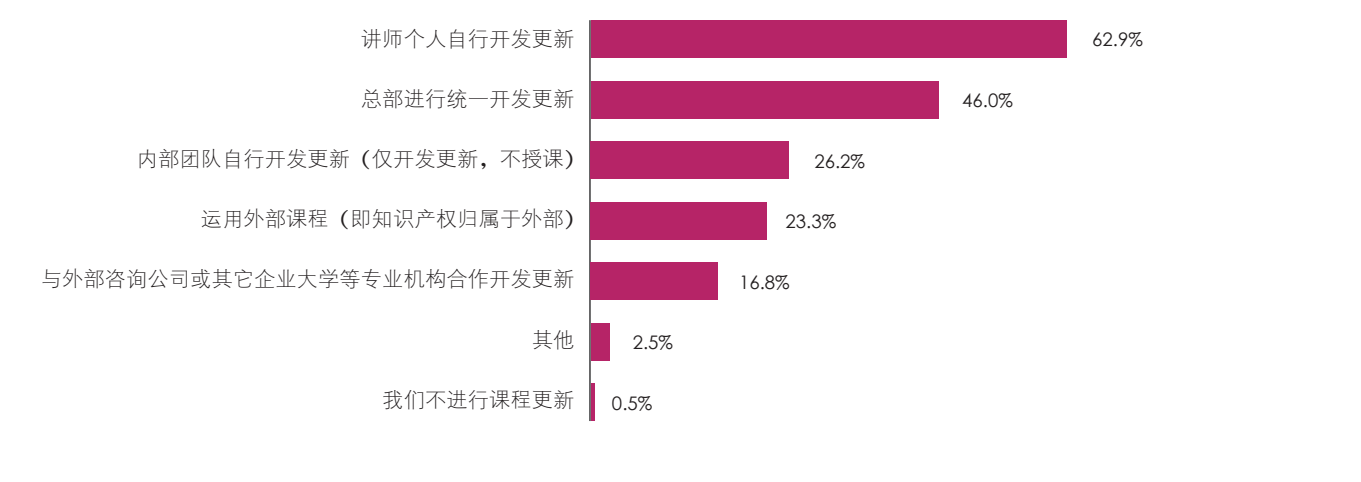


“对于兼职讲师, 八成以上的企业表示没有考核体系或只是进行一些较为简单的考核。同样令人担忧的是, 仅半数企业表示对全职讲师有针对性的考核。”

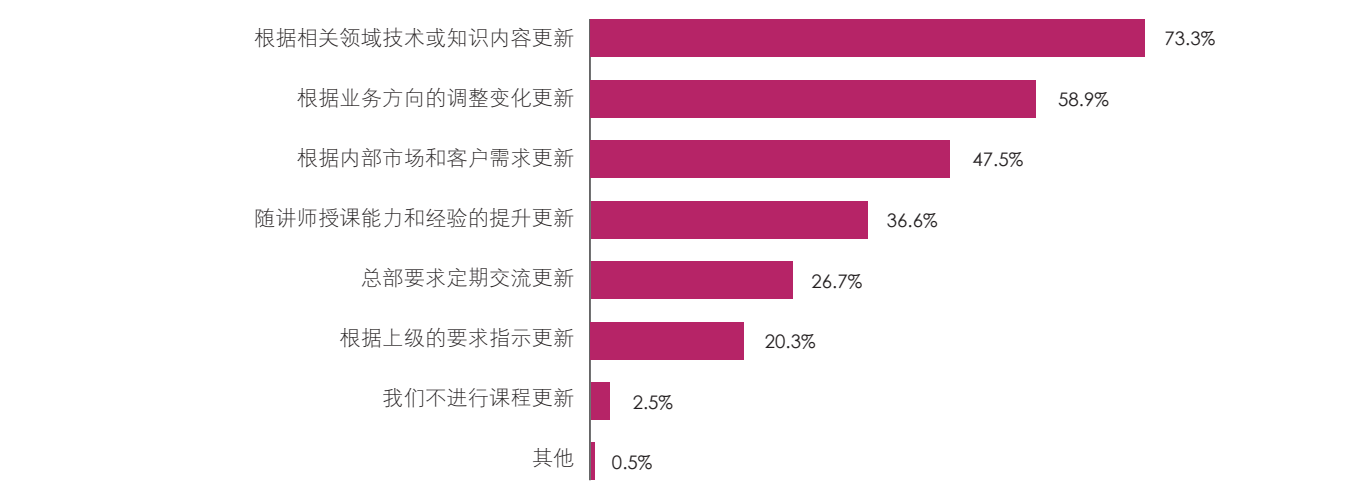
图表17C 参调企业主要从哪些方面对兼、全职内部讲师进行考核:



图表18A 课程主要由谁来进行开发更新（兼职讲师课程）：



图表18B 课程更新的主要依据为（兼职讲师课程）：



受访者被问及所在企业的课程由谁进行开发更新，从图表 18A 中我们不难发现课程主要由“讲师个人自行开发更新”（62.9%），并且其主要的更新依据为根据“相关领域技术或知识内容更新”以及“业务方向的调整变化更新”（见图表 18B）。值得我们思考的是：在不以内部市场和客户需求更新（47.5%）为主要依据的情况下，讲师个人只是按

照相关领域的知识更新或业务方向的调整等以个人意愿为主进行课程的自行开发，这无疑对其课程的需求性及片面性提出质疑。当然，另一种可能的解释为：兼职讲师的工作职责主要为授课及课程开发，很少参与整个培训项目的前期调研及后期反馈跟踪阶段，因此其课程更新的主要依据不以内部市场和客户需求为主。另外，图表中的数据也侧面印证了我们前面的调研结果：讲师主要的职责以及亟待提高能力都与课程开发相关。因此项目管理者是否可以考虑给予兼职讲师课程开发前期的市场需求调研支持，或者通过一些课程开发培训，帮助讲师进行知识的逻辑性梳理，并且从内容上、形式上对讲师开发的标准化课程课件进行把关。



刘洁 | 培训总监兼龙山学校副校长 | 万通投资控股股份有限公司

“学习—永远是万通事业进步的阶段!”。2009年8月,万通投资控股股份有限公司为实现企业核心骨干人才发展和后备力量的培养,设立了内部专职培训机构——万通龙山学校,由万通创始人冯仑先生兼任学校最高领导者,并设有校长和专职培训经理,与万通控股人力资源部平行运作,垂直领导各下属分子公司的培训部门和人员,以企业内部培训实施为主,兼有对外合作交流的职能,用“精英式”的培训方式,以各分子公司和项目为教育实施点,用万通优秀的企业文化和核心价值观体系培养优秀人才。

万通龙山学校的管理机制由教学委员会与校务委员会组成。教学委员会主要聘请外部行业专家和资深企业商学院高管兼职担当,就培训体系的完善和课程研发进行指导。校务委员会则由企业内部人力资源、培训、品牌公关、文化建设等领域负责人组成,是具体项目的决策和执行机构,通过垂直管理和指导监督,将旗下所涉及的房地产、高端物业、商贸、酒店、工业地产、商务中心等各分子公司的

人力资源或培训部门进行有效资源整合,贯彻执行总部人才发展目标。

自2010年始,万通利用“宣讲日”形式进行内部师资力量挖掘,并着力培养。讲授包括但不限于专业类和管理类的课程。目前万通系内已经形成30余人的核心讲师团队,既有高管,也有一线主管。这些讲师在2010年的“精英班计划”、2011年的“金牌经理人”、2012的“MINI-MBA”等项目中占到总师资的三成左右,未来这个比例还会逐步增大。

按照万通培训规定,内部讲师实行公开招募聘用制。公司发布招募计划,讲师根据自身特长和优势报名或被提名,通过初步甄选后进行试讲,由校务委员会对讲师资格进行评定。随后对有潜质的讲师进行专门训练辅导,并评定初级、中级、高级、资深等不同级别,合格后才能对指定课题进行内部或外部讲授。关于课题选择,结合讲师专长经验的同时,依据年度培训需求调研数据,使之符合公司战略方向和绩效目标要求。为此讲师每年要先就主题和大纲进行申报,然后

交由校务委员会进行审批,通过后方可进行更细致的课程开发。期间学校的专业人员将给予讲师体系化设计帮助,并对课程内容进行理论性、系统性辅导,将讲师的实战经验和外部学术专家支持有机结合,将理论、数据、研究案例等做到有效补充,不断提升课程和讲师的品质。

在讲师培养上,万通注重内外部资源同步挖掘。龙山学校会适当引入课程开发技术帮助内部讲师设计课程,例如ISD、ADDIE、HPT模型工具等。同时发挥外部专家能量,例如和美国绿色建筑委员会USGBC、英国皇家房屋经理学会CIH、贝塔策略工作室Beta Fact、中国城市房地产策略联盟CURA、亚洲商学院PEMA协会、中国企业大学联盟CSTD,以及北大清华等高校进行项目战略合作,共同开发课程,组织课题研讨或联合办学,形成师资、课程、实例、资讯等多层资源共享,使内部讲师更具实战性。

案例启示 百度



徐化钧 | 人力资源高级经理 | 百度在线网络技术（北京）有限公司

✦ 建立内部讲师团队的背景与目的：

百度内部员工授课分享机制建立于 2006 年。随着 2009 年百度技术学院的成立，内部讲师团队开始真正规模型组建。当初建立内部讲师团队的目的在于贯彻落实百度公司的发展战略，需要建设一支素质优良、规模适当、结构合理，并满足公司业务发展需要的讲师队伍，有效利用内部资源促进公司知识共享，推动组织学习发展。使得员工的知识、技能、工作方法、工作态度以及工作的价值观得到改善和提高，从而发挥出最大的潜力提高组织和个人的业绩，推动组织和个人的不断进步，实现组织和个人的双重发展。

✦ 内部讲师团队的基本现状：

百度兼职讲师团队约有 200-300 人。除了针对性的课程外，百度还会运用讲座、分享会的形式创造更好的学习氛围，因此实际参与人数会超过 400 人。兼职讲师主要分为两类，一类为技术编程类课程讲师，另一类主要负责行业趋势分享，由公

司管理者（一般为总监级以上）承担。另外，百度还有一些通用素质类培训，例如沟通技巧、时间管理等课程内容。内部讲师承担部分课程，约为 20 人，其余由人力资源专业人员负责讲授。每位讲师承担课时约为 10-12 小时，平均每个课程覆盖的学员为 30-40 人。

关于百度讲座，主要为技术类专业讲座，一般由部门专家权威进行讲授。除了课程与讲座外，针对公司产品内容的培训分享，百度有两个品牌项目：1. 开放式讲堂：受众群体一般为公司全员。公司会定期将百度近期流行的话题组织成几百人的大型讲堂进行分享讲授。2. 全局意识加速：主要面向不同经理级别的管理者，讲课者为总监级以上人员，主要讲授与公司发展相关的行业趋势，或某些特定技术话题。讲座与两类品牌培训项目的讲师 80% 源于内部讲师。

✦ 内部讲师团队的管理：

内部讲师的主要职责：

百度内部讲师在做好本职工作的

前提下，主要履行以下职责：

- 1 受邀完成公司通用能力类培训课程的实施工作，包括课程讲授、课程开发与课程优化等。
- 2 收集内部典型案例，发掘公司以及员工在通用能力方面的具体问题，提出解决方案，推动公司内部知识沉淀与分享。
- 3 认真总结教学经验，不断提高授课技巧，改进教学方法，加强管理、业务、技术等相关知识的学习。

内部讲师的甄选标准与培养：

内部讲师候选人由各部门培训负责人推荐，每位负责人推选 1-2 人作为内部讲师的候选人。与一般企业先建立课程体系后认证讲师的顺序不同，百度先认证讲师再制定课程话题。因此，在候选人被推荐的同时，还需候选人申报希望讲授的课程。百度一般每年会公布一系列课程模块，在通过多对多的关系中进行讲师招募，讲师认证后进行课程认领。

百度对于内部讲师候选人的甄选标准主要为以下几点：

- 1 工作年限 3 年以上且在百度工作

2 年以上，对公司的主要业务以及公司文化有比较深入的了解。

② 良好的现场讲解能力，能够清晰地表达自己的想法，把复杂的事情通过简洁生动的语言表达清楚。

③ 有时间参与课程的学习，课程的讲授。

④ 有过内部分享或者授课的经验。

⑤ 有强烈的意愿同他人分享。

除了以上一些通用标准外，还有部分针对不同专业性的特别标准。百度有专家评委会对内部讲师进行评估，专家评委会一般由两类人组成，一类为技术类专家，主要针对内部讲师的技术能力认证。另一类为百度技术学院的培训人员，主要针对内部讲师的讲课技巧能力认证，评定讲师是否能够将技术用正确简洁的语言进行有效传达。

通过公开选拔及认证后，百度会将内部讲师进行挂名，并给予一定的课程培训。公司对技术类讲师的要求相对简单，重点在于逻辑梳理以及内容正确呈现。而针对通用技巧类课程讲师，主要提供 TTT 课程以及相关技巧培养，对于讲师的控场能力、表达能力、学员互动等要求会相对较高。

内部讲师团队的课程开发：

由于互联网行业的技术发展迅速，很多新技术往往掌握在年轻人手

中，他们很快能够成为某一领域的专家。同时，行业细分领域的多元化导致很多新型技术的有效期很短，往往只在当年，甚至短于一年的时间有广泛推广学习的价值。因此这些行业的特殊性直接导致百度内部讲师的流动性相对较快，并且大多课题由讲师本人自行开发，这些都有别于其他行业针对内部讲师的普遍管理执行。

关于课程开发，讲师一般会组织 2-3 人的虚拟团队一起就某一话题进行内容研究及课件制作。待课件准备完毕后，由团队成员进行试讲，专家评委会予以评估，虚拟团队再根据评估结果进行优化。

内部讲师团队的激励与发展：

百度针对内部讲师的激励机制主要体现在两方面：讲师课酬以及每年根据内部讲师的讲课数量和学员满意度评估成绩进行优秀讲师评选活动。

关于内部讲师的发展与保留，百度会与其他企业有差异之处。公司不会对讲师进行级别划分，由于行业特性，讲师的轮换与课程更新非常快，从而也就导致其很难制定长效的讲师发展与保留机制。如果讲师本人的技术在某一领域仍然保持领先性，公司仍然欢迎其进行分享授课。相比对于讲师级别的考虑，百度更愿意按照专业领域对讲师进行划分。

百度内部讲师目前的挑战：

百度内部讲师的主要挑战为：建立讲师完善的评估机制。

由于公司内部讲师都为兼职讲师，虽然对讲师认真完成授课毋庸置疑，但对于其讲课技巧的能力仍需有相应的提升，例如授课的感染力与技巧等。每次讲师完成课程演讲，公司都会将学员反馈给予讲师本人过目，但就目前情况，讲师只是对于反馈知晓，并没有过多的针对结果予以改善，没有达到数据效果所带来的真正含义。因此，百度希望能够建立完善的讲师评估机制。对于评估前期，希望能有更多员工踊跃参与的同时选拔出更为优秀的讲师。对于评估后期，希望能够真正做到培训后期的反馈跟踪效应，逐步达成企业要求的培训成果。另一方面，通过完善的评估机制也能够达到对讲师正面激励的目的。例如，公司会通过对于讲师的评估，根据课时数、学员反馈分数转化成讲师个人积分，积分的积累能够兑换一些免费的培训机会或者物质、精神上的奖励。因此，建立完善的讲师评估机制，是为了尽可能的将整个内部讲师团队发展的更具成熟、体系化，让它创造出应有的价值。

4 兼职讲师的激励：

我们询问了受访者所在企业针对兼职讲师最经常使用的三种激励手段，并且将其进行了年龄分类。通过数据分析，主要得到以下几点发现：

- ① “年度评选颁奖”、“发放授课费”以及“发放慰问小奖品”为各个年龄段最经常使用的三种激励手段(红色部分)。
- ② “资质复审，内训师等级晋级”普遍为三种年龄段运用率最低的激励手段(灰色部分)。这同时印证了图表 6 中呈现的调研结果：大多企业并没有建立内部讲师级别机制。(25-35 岁由于年龄、经验等方面的原因，“作为高官候选人的评判之一”为其最不常使用的激励手

段(绿色部分))。

- ③ 与 25-35 岁讲师及 35-45 岁讲师较为主要的激励手段“增加额外培训机会”不同的是，45 岁以上更为看重“公司给予宣传，扩大讲师在行业或社会上的知名度和声誉影响力”等有关体现名誉，建立个人人脉的自我价值实现(黄色部分)。
- ④ 通过对各个年龄段，受访者认为最经常使用(NO.1)的激励手段的统计(除了最常使用的三种激励外)，我们发现：针对 25-35 岁及 35-45 岁的员工，最经常使用的激励手段为“涉及职业发展或晋升通道”，而 45 岁以上的员工为“作为高管候选人的评判之一”和“公司给予宣传，扩大讲师在行业或社会上的知名度和声誉影响力”(蓝色部分)。无独有偶，这些激励方式都与讲师本职工作的晋升或加大影响力相关。在此次的调研采访中，不少人力资源管理者表示：兼职讲师通常会进入与本职工作相关的人才池，当有晋升职位时，兼职讲师享有优先权。
- ⑤ 仍然有 30% 左右的企业表示对兼职内部讲师没有建立针对性的激励体制(紫色部分)。

25-35岁 (N=202)：

兼职内部讲师最经常使用的三种激励手段	所占百分比	NO.1	NO.2	NO.3
年度评选颁奖 (eg: 十大优秀讲师、金牌讲师)	43.6%	47	23	18
发放授课费 (根据课程数、授课小时数)	47.0%	49	28	18
发放慰问小奖品	39.6%	17	27	36
计入一定的绩效考核	13.4%	8	8	11
涉及职业发展或晋升通道	31.2%	21	30	12
增加额外培训机会	38.1%	19	22	36
作为高管候选人的评判之一	2.5%	0	2	3
资质复审，内训师等级晋级	8.9%	1	8	9
公司给予宣传，扩大讲师在行业或社会上的知名度和声誉影响力	12.9%	6	12	8
我们没有针对性的激励手段	32.7%	19	20	27
其他	3.0%	1	4	1
NA	27.2%	14	18	23

35-45岁 (N=202) :

兼职内部讲师最经常使用的三种激励手段	所占百分比	NO.1	NO.2	NO.3
年度评选颁奖 (eg: 十大优秀讲师、金牌讲师)	46.0%	53	23	17
发放授课费 (根据课程数、授课小时数)	34.7%	34	23	13
发放慰问小奖品	35.1%	11	24	36
计入一定的绩效考核	16.8%	14	10	10
涉及职业发展或晋升通道	27.7%	21	19	16
增加额外培训机会	31.7%	9	26	29
作为高管候选人的评判之一	12.9%	9	10	7
资质复审, 内训师等级晋级	7.9%	3	6	7
公司给予宣传, 扩大讲师在行业或社会上的知名度和声誉影响力	17.3%	9	15	11
我们没有针对性的激励手段	32.2%	19	20	26
其他	3.0%	1	3	2
NA	34.7%	19	23	28

45岁以上 (N=202) :

兼职内部讲师最经常使用的三种激励手段	所占百分比	NO.1	NO.2	NO.3
年度评选颁奖 (eg: 十大优秀讲师、金牌讲师)	33.2%	38	16	13
发放授课费 (根据课程数、授课小时数)	25.7%	22	13	17
发放慰问小奖品	25.2%	9	20	22
计入一定的绩效考核	12.4%	6	11	8
涉及职业发展或晋升通道	19.3%	12	14	13
增加额外培训机会	20.8%	4	17	21
作为高管候选人的评判之一	17.8%	18	11	7
资质复审, 内训师等级晋级	5.9%	1	6	5
公司给予宣传, 扩大讲师在行业或社会上的知名度和声誉影响力	22.8%	19	18	9
我们没有针对性的激励手段	27.2%	16	15	24
其他	3.5%	1	3	3
NA	85.1%	55	58	59

案例启示 中国银联



付伟 | 培训中心主任 | 中国银联

内部讲师团队的发展现状

中国银联是中国银行卡联合组织，处于银行卡产业的核心和枢纽地位，是实现银行卡系统互联互通的关键所在。银联已成立十年，并制定和推广了跨行交易清算系统入网标准，统一了银行卡跨行技术标准和业务规范，形成了银行卡产业的资源共享和自律机制，对中国银行卡产业的发展起到引导、协调、推动和促进作用。故其行业地位与业务要求决定了银联必须要建设一支专业性强的内部讲师团队，制定出一套高标准化的内部讲师管理体系。

银联内部讲师团队共有 250 多名内部讲师，开发了产业发展、产品创新、品牌营销等十大系列 70 多种专业培训课程。内部讲师团队对外组织各种行业培训，向成员机构推广统一的银行卡标准规范，进行银联卡业务知识普及；对内举办各种学习活动，既增强了内部员工的业务能力，提高了员工整体素质，也增进了内部员工间的友谊，建立了和谐的企业文化。

一支强专业性的内部讲师团队需

要一套高标准化的内部讲师内部管理体系。讲师团队是银联的核心，讲师是银联最宝贵的核心资产，招募到合适的人，进行合适的培训与激励，使其讲授合适的课程，三个环节环环相扣，相辅相成。

讲师招募标准：①必须在其专业领域有丰富经验属业务骨干；②普通话标准，口头表达能力强；③有强烈的学习欲望，服务性强，接受过 TTT 培训者优先。银联培训中心负责讲师评定认证工作，并建立讲师资料库，进行统一的考核与管理。

讲师在通过认证后，银联将展开多种形式的培训，对讲师进行教练式的辅导，进一步增强其逻辑思考能力与语言表达能力，从而提高其教学水平。例如银联培训中心建立 UP 思达中文演讲俱乐部帮助提高讲师语言表达能力，定期举办银联讲坛、知识管理沙龙等活动进行知识分享。与此同时，银联还通过多种激励方式，鼓励讲师依据业务知识更新开发新课程，不断满足客户的需求。

讲师可按照等级分为初级讲师、

中级讲师、高级讲师，不同级别的讲师有不同的评定与考核标准。讲师考核一般与课程的开展同时进行，大致可分为前期、中期、后期三个阶段。前期考核主要考察讲师的教学水平与课程质量，每位讲师正式教授一门新课程前必须进行试讲，由专业评审综合评定讲师能力，考查讲师是否能胜任课程的教学工作。中期考核主要是通过学员们对讲师教学水平与实际的课程效果的反馈来进行综合打分评定。后期考核主要是依据实际考核情况对讲师的教学能力与教授不同课程质量进行分析整理，对讲师的等级进行综合评定，进行讲师资料库的更新。每年银联都将依照考核情况评选“十佳讲师”，以增强讲师的工作积极性，提升整体教学水平。

讲师培训案例分享——UP 思达杯 PPT 达人赛

银联内部讲师在授课时需用到大量的 PPT。由于讲师大多来自业务骨干，没有经过专业、系统的 PPT 制作培训，导致其教学 PPT 质量与其教学水平极不相称，影响了学员听课质量，

故提升整体讲师团队 PPT 制作水准迫在眉睫。

中国银联培训中心以职场能力提升为基础，结合银联公司自身人才培养需求，在国内率先推出了“基于任务导向的混合式学习活动”——“UP 思达杯 PPT 达人赛”。除“混合式学习”的显著特点之外，PPT 达人赛还充分体现了“众包”的思想。“众包”作为创新类企业鲜为人知的成功秘诀越发起引起业内关注，其最大的特点就是学会运用公司外部“爱好者社群”的力量和资源，打破企业边界，向外汲取众人智慧和精妙点子，与传统的公司相比更能激发有创意和引领创新。

PPT 达人赛面向银联各部门及各分公司员工。大赛分以下三大阶段进行实施：

① 初赛阶段

①大赛启动：此次大赛由国内最顶尖的 PPT 领域的四位专家进行现场精彩授课，并动员了 100 位银联员工参加比赛。

②导师培训：两个月内，培训中心举办了 4 期“PPT 设计与呈现”公开课，分别由四位导师进行授课。

③专家辅导：同时，25 位外部专家通过电话、电邮、QQ 群、微信群等方式对 100 位参赛选手进行辅导，提高初赛作品制作水平。

④作品设计：100 位选手依照自己的想法，设计题材不限的 5 页 PPT 并提交到评审委员会，由 4 位导师通过初步评审选出 20 位选手进入复赛。

② 复赛阶段

①复赛辅导：4 位导师分别与本小组 5 位选手进行封闭式辅导，在随后 4 周的设计时间中，他们需分别制作五个既定主题 PPT 作品，导师通过电话、电邮、QQ 群、微信、多贝网等方式给予选手专业的指导。

②复赛评审：PPT 完成后提交于评审委员会，20 位复赛选手进行了现场 PK。复赛邀请设计主题部门负责人担任评委，选手就设计主题做 8 分钟演示和 7 分钟答疑。每位选手由 5 位部门负责人进行评分，同时结合外部微博投票，通过综合评审选出每组前两名共 10 人进入决赛。

③ 决赛阶段

①选手作品设计：评审通过复赛作品评选出 10 位决赛选手；每位选手再通过两周时间制作既定主题的 PPT 作品，作品主题范围是五款银联重点创新产品推介。

②作品评审与颁奖大会：“UP 思达杯 PPT 达人赛”总决赛邀请银联公司领导和部分成员机构嘉宾担任评委。选手就设计主题做 10 分钟演示，由公司领导和部分成员机构嘉宾进行

评分，同时结合外部微博、微信投票，通过综合评审选出一等奖 1 名，二等奖 3 名，三等奖 6 名。

PPT 达人赛既充分展示银联员工全面的职业素养，又较好地向成员机构推广银联创新产品。通过比赛，一方面可以系统提升员工表达与呈现能力，另一方面，也为相关部门沉淀出一批高质量对外推广的 PPT，发现并培养了一批具有专业 PPT 制作水准的员工，在企业内部营造：比、学、赶、帮、超的良好学习氛围。然而大赛也留给银联不少值得深思的问题。例如：如何持续激发员工参与比赛的热情，混合式学习中如何合理地运用各种学习方式提高学习效率等。

案例启示 施耐德电气学习与发展学院（SLIC）



李庆欣 | 院长 | 施耐德电气中国学习与发展学院

内部兼职讲师团队背景与建立目的：

从 2005 年 SLIC 成立至今，基于施耐德电气良好的学习文化与培训传统，在学院专业的培训项目管理团队之外，共认证培养了上百名的内部兼职讲师。目前施耐德共有 150 位左右年度兼职讲师。SLIC 的培训项目管理人员根据课程分类，主要承担职责为课程开发和设计、部分课程讲授及一些日常培训活动管理，除此之外，与相应的内部兼职讲师按照各个项目需求进行课程规划、认证等工作也在他们的部分职责之内。

建立内部兼职讲师团队，目的及定位在初期为：内部讲师能够传承公司特有的知识财产，并且更好的帮助员工领悟公司需要员工掌握的流程、工具、方法。内部讲师的价值在于凭借已有的企业工作经验将实践更好的落地传承。公司需要他们讲授一些与业务相关性非常高的课程，这些课程会涉及施耐德业务系统流程、政策及一些实践分享内容，例如供应链管理、质量管理、生产流程工艺、产品研发、领导力实践分享、市场营销及销售业

务管理和实践分享、公司内定流程工具等业务课程。而对于一些通用技巧培训，例如适用于大部分员工的管理培训、个人通用类技能等课程，会更加倾向于运用外部专职讲师或 SLIC 的专职培训人员。由于企业的课程体系已非常稳定与健全，外部专职讲师的供给也相对固定。另外，关于一些创新理念与管理，或对于企业战略变革过程中企业对组织能力提升和对员工技能所提出的新的发展内容，从学习发展策略上仍然偏向于运用外部专业资源进行有效满足需求。

为了更好的建设与管理内部讲师团队，SLIC 专门建立了内部讲师协会 (Internal Trainer Community)，协会为一个虚拟组织，通过各个培训项目管理人员对内部讲师进行认证、能力培养锻炼及团队建设活动的统一管理。协会提供了一个平台，将来自不同业务部门的讲师凝聚起来，统一给予内部兼职讲师授课能力的提升及荣誉感。

内部兼职讲师的管理现状：

施耐德电气学习与发展学院的专

职培训项目管理人员根据课程需求随时进行讲师招募与认证，因此不会出现大规模批量招募的情况。关于甄选标准，公司会有一些硬性规定：例如具备本企业服务年限与专业经验累积要求、每年必须承诺一定课时数等，其他的标准主要根据讲师所需教授课程的一些专业性能力。在培养培训方面，内部讲师主要通过 TTT 课程培训，除课堂式培训外，还会进行分享及团队建设活动。对于讲师授课的回报，每年教师节，公司会组织学习活动。并于每年年底，学院根据讲师的授课数给予一定的物质奖励。同时，学院会评定最佳讲师予以证书，证书由公司 CEO 签署，是含金量很高的荣誉。关于兼职讲师的考核体系，着重体现在反应层，即学员反馈。

关于内部兼职讲师的级别设定，施耐德并没有进行分级管理，而是在未来形成慢慢缩小讲师规模、以优化授课质量为目标、培养稳定的核心兼职讲师团队的趋势。内部兼职讲师发挥的作用有一定的特定范围，如果所有课程都由内训师进行讲授，会存在

授课质量及时间承诺等一系列问题。通常情况，内部讲师在个人的专业领域中有很深造诣，但授课资历尚浅，并且一年授课的次数非常有限，有时很难达到最佳授课质量。从公司角度，内部兼职讲师的优势可以为组织的知识传承提供有力支持，但在组织变革时期往往无法提供最有效的学习方案。

✚ 施耐德内部兼职讲师目前的挑战：

现在很多公司都在面临新的转型，在变革过程中，员工所需的适应能力及对于新能力的学习要求可能并不是企业内部讲师团队现阶段所能掌握的。因此对于施耐德目前的挑战，是如何找到合适的资源去提供或弥补那部分

缺失的新的能力培训。内部讲师会与新的转型不匹配，无法适应企业未来的发展。由于内部讲师来源企业内部，虽拥有企业现有资源并附有岗位经验，但仅限于企业过去领域。内部讲师永远面临着知识更新的问题。

当内部讲师无法支持企业的需求时，需要引进外部专职讲师。外部讲师相比内部讲师，在针对性的企业内部实践方面会有一定的差异性，这时需要项目经理对课程与系统设计，胜任力模型匹配度等多方面进行严格把控。

✚ 建立内部讲师团队的先决条件及启示：

❶ 不要急于扩大内部专职、兼职讲师团队，应清晰定位内部讲师团队的

存在价值。对于现企业的管理趋势，很多职能部门实行业务外包。因此，在建立前期，企业必须认识内部讲师团队不可替代的优势及是否有大量可复制性培训实行的需要。只有足够清晰认识，才能将投入成本创造发挥出更大价值。

❷ 明确企业的发展阶段。如果企业处于不断变化及变革过程中，建立内部讲师团队并不是明智的选择。首先应确立的，是企业的战略及企业员工应具备的能力。其次，根据企业要求搭建课程体系，组建课程设计团队。最后，在学习发展管理体系完善的情况下根据需求进行内部讲师或外部讲师团队的选择与建立。

3

全职讲师篇：

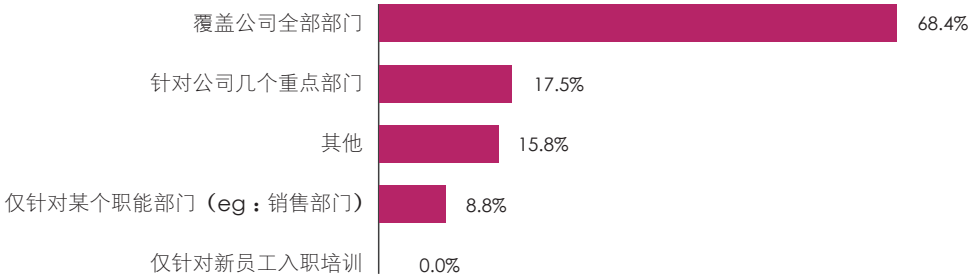
我们同时对拥有全职讲师团队的企业进行了相关问题的调研。由于部分数据已在兼职篇进行了对比分析，因此以下调研结果仅进行数据图表呈现，供读者参考：

全职讲师的基本现状：

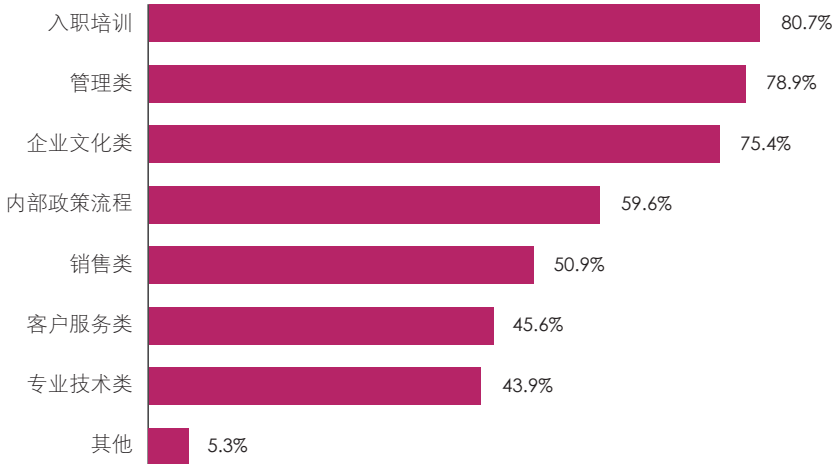
图表19 全职内部讲师人均每年计划培训完成率：

	平均数	20%分位	40%分位	60%分位	80%分位
全职讲师计划完成率：（N=31/57）	94.5	90	90	100	100

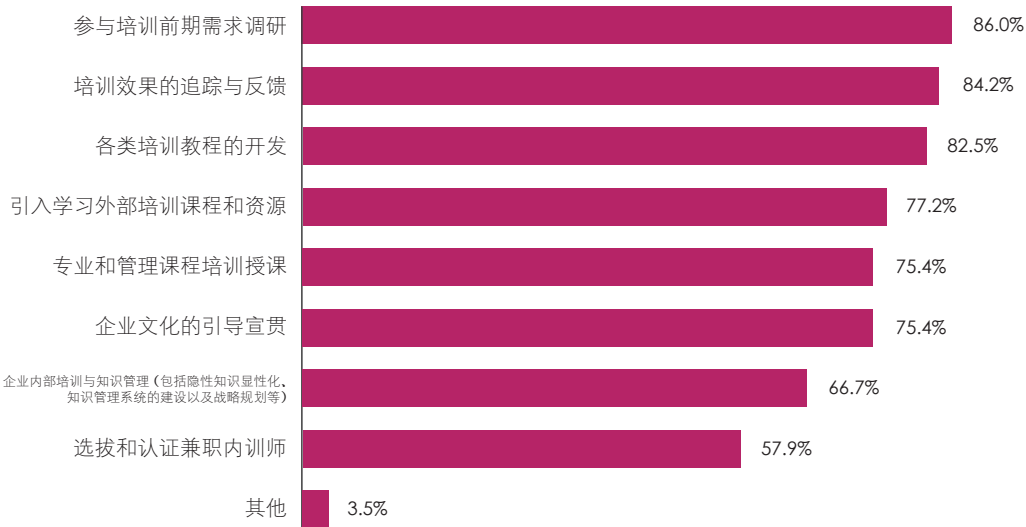
图表20 全职内部讲师的服务范围为：



图表21 全职内部讲师的授课内容：

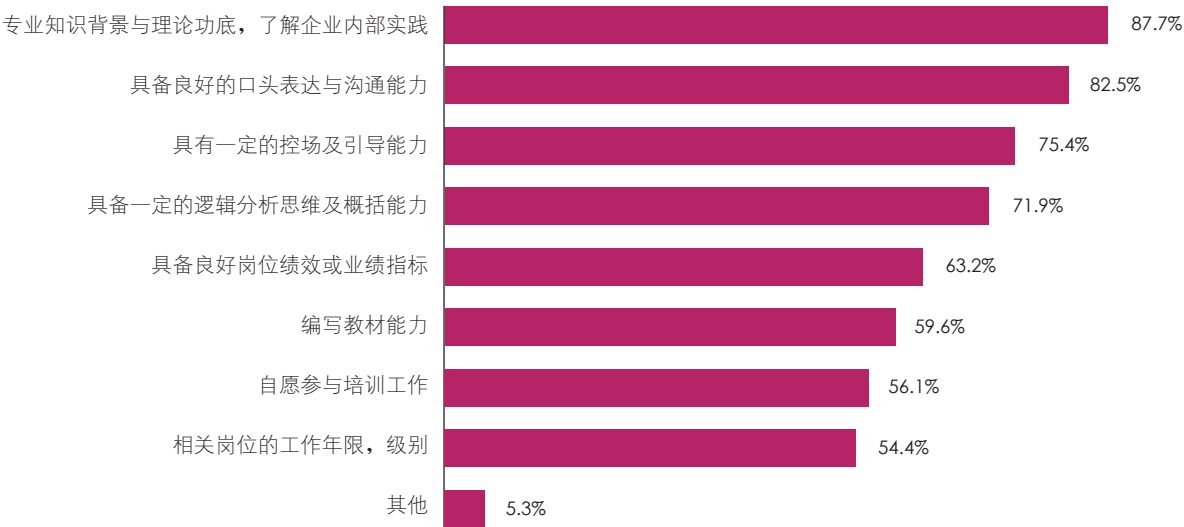


图表22 全职内部讲师的主要职责：

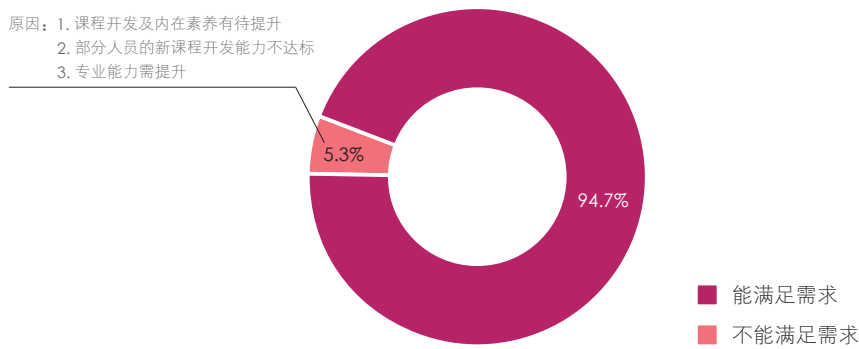


② 全职讲师的甄选与来源：

图表23 全职内部讲师的甄选标准：

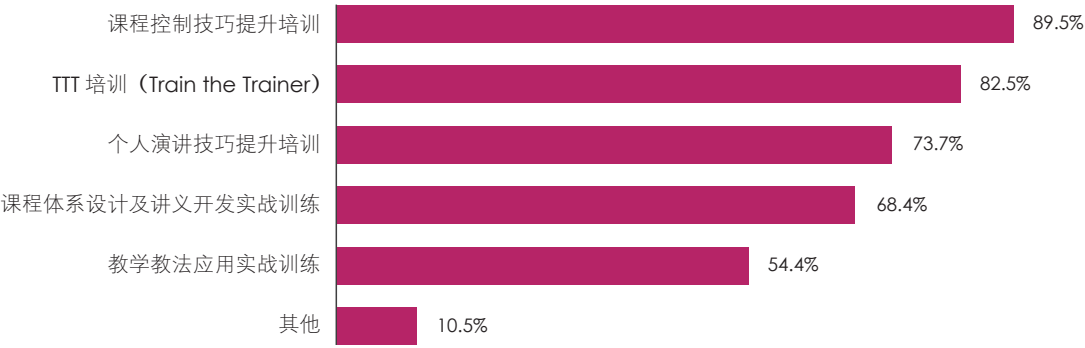


图表24 参调企业是否可以根据其甄选标准满足全职内部讲师的选人需求：

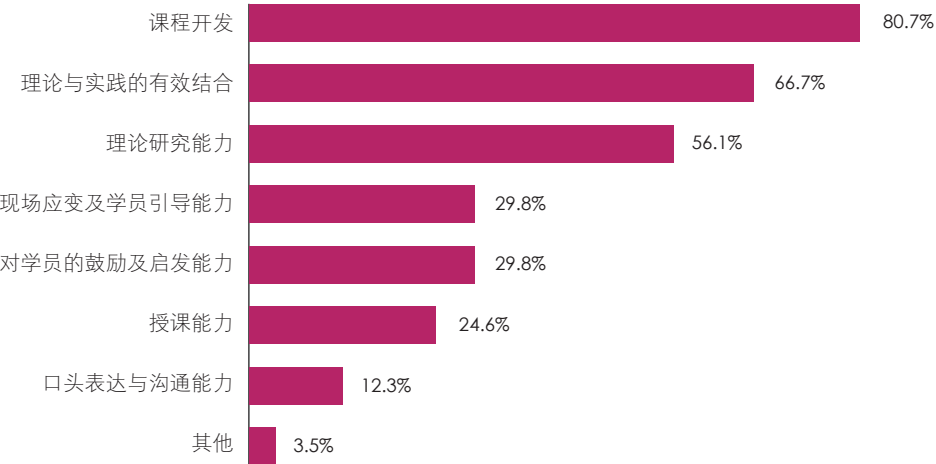


3 全职讲师的培养与考核：

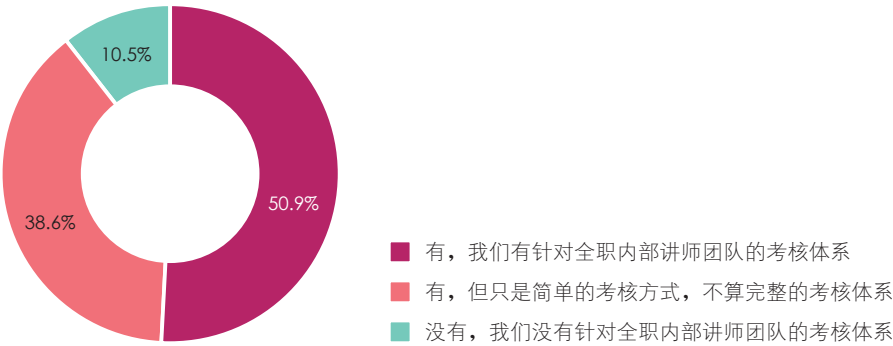
图表25 全职内部讲师当前已有的培训内容：



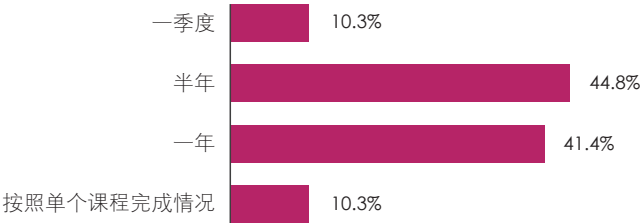
图表26 全职内部讲师亟待提高的三种能力：



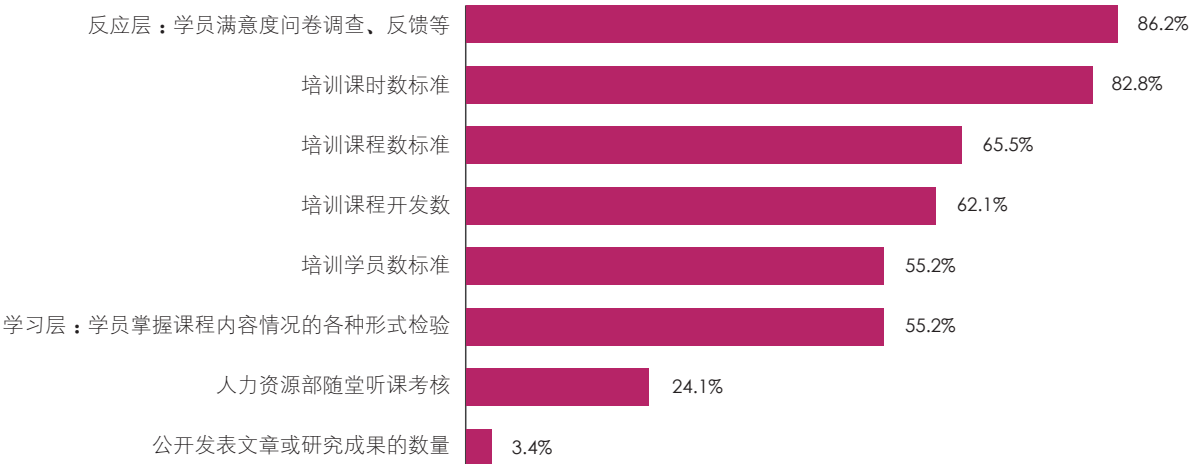
图表27 参调企业是否有针对全职内部讲师的考核体系：



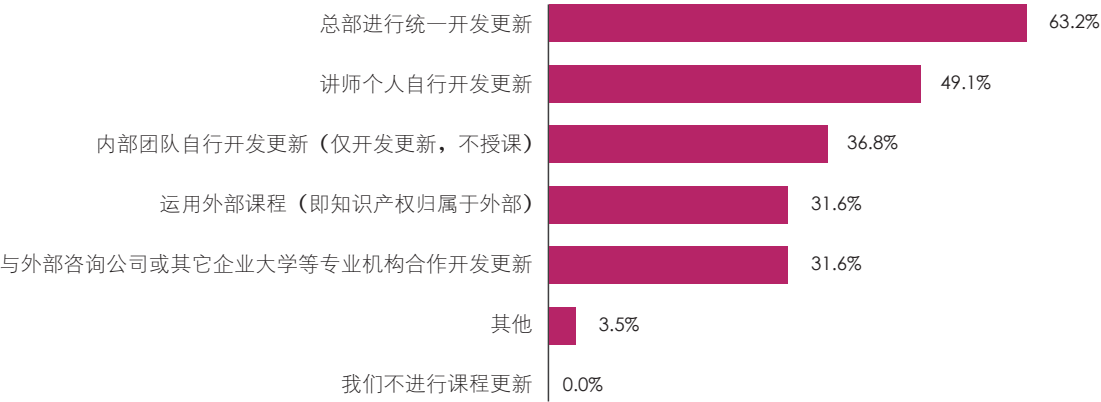
图表28 全职内部讲师的平均考核频率：



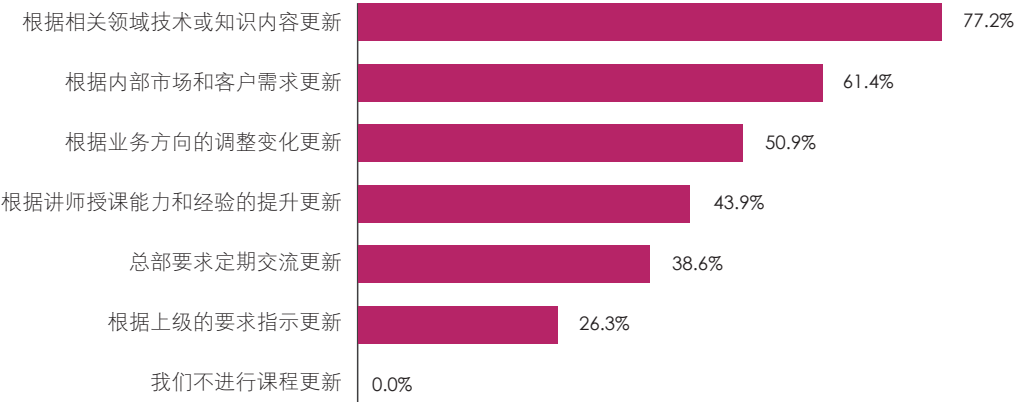
图表29 参调企业主要从哪些方面对全职内部讲师进行考核：



图表30 课程主要由谁来进行开发更新（全职讲师课程）：



图表31 课程更新的主要依据为（全职讲师课程）：



默沙东

案例启示



陈志强 | 商业学习总监 | 默沙东（中国）投资有限公司

商业学习部的背景：

默沙东商业学习部的前身为销售培训部，直接向销售总监汇报。后转入人力资源部，改名为学习与发展部。2012年3月，默沙东全球总部组织架构调整，成立商业学习部（Commercial Learning），从属于商业支持部（Commercial Support）。商业学习部共有40名员工，全部为专职培训讲师，大多来源于默沙东内部销售大区经理和资深地区经理、外部销售经理与外部专职培训人员。其服务对象分为三大群体：销售团队，包括3500名销售代表、400多名销售经理、70多位大区经理，市场团队（100多位的市场部人员）以及大客户管理团队。即所有与外部客户之间交流的专业能力发展都是由商业学习部进行负责，并在业务上直接向全球总部的商业学习部负责进行汇报。

商业学习部在中国的架构：

1 五个学习中心

五个学习中心地处上海、北京、广州、成都、杭州五个城市，分别负责默沙东在中国的十家分公司的业务人员学习发展。

2 市场培训团队

主要负责中央市场部人员的专业营销能力的学习与发展。

3 学习管理与效能团队

学习管理与效能团队为默沙东商业学习部转型后新设的功能团队。建立初期，由于默沙东的业务发展和人员增加非常迅速，默沙东的商业学习团队人员数需要拓展，并且需要具备一定的专业能力。另一方面，虽然整个业务领域的学习课程体系均来自全球总部，具备非常完整的体系并且对不同的人有针对性课程，但是如何评估其培训的有效性并落实于员工的日常行为改变一直以来都是培训行业遇到的重点问题。因此，处于以上两方面的考虑，默沙东设立了学习管理与效能团队，并对其进行统一整合管理。

另外，学习管理与效能团队的职能主要为以下三方面：

1. 负责评估默沙东所有商业学习解决方案的有效性。
2. 负责商业学习部门人员的专业能力学习与发展，能够更好的支持服务业务部门。
3. 负责默沙东在线的“My Learning System” E-learning 平台管理。

商业学习部的策略重点：

默沙东商业学习部的策略重点主要有三个方面：

- 1 成为可信赖的、有价值的商业学习业务伙伴。
- 2 提供全面创新的学习解决方案，而不仅仅通过培训达到目的。
- 3 商业学习部本身为一个高绩效运行的学习职能组织。

并且通过8个项目来具体贯彻以上三个策略重点。这些项目内容包括：（见下图）



商业学习部内部人员的定位：

默沙东将商业学习部人员定义为销售和市场人员商业学习的业务伙伴，也就是学习解决方案的提供者，真正帮助业务发展，而非仅仅成为单纯的课程内容传递者。对于整个培训项目，默沙东将其评估有效性追踪至培训评估模型中的第三层，即行为层。在项目授课前期，培训人员必须就培训内容以及培训后学员发生的行为改变与各区域的经理达成一致，在课程中体现并强调这些行为的展现。而在项目授课后期，培训人员对于培训评估模型中的第一层：反应层以及第二层：学习层进行有效追踪后，各区域经理必须对学员就其行为是否发生改变而进行评估反馈，主要评估期望行为的展现频率与期望行为的展现程度等方面。培训人员应该与销售人员就

发展目标以及具体行为表现达成共识。同时，学习管理与效能团队会组织一些有效性评估的培训课程或工作坊进行辅导，提升培训人员对培训项目结果有效性评估的能力。

商业学习部内部人员的考核体系：

商业学习部人员的考核主要从区域辅导、工作坊以及授课情况三方面进行。就行业多数企业而言，现仍然处于数量考核阶段，例如课程时数、学员覆盖数考核等。而默沙东正考虑逐步从数量到质量转型，进行更多行为上的改变。将考核制度如实反映培训人员的行为，并且很好的与其在实际工作中的情况相匹配。

商业学习部内部人员的发展与晋升：

默沙东商业学习部人员的职业发展渠道一般分为两种：专业型级别晋升与管理型级别晋升。管理型级别

主要分为：DTM (District Training Manager 区域培训经理)，TM (Training Manager 培训经理)，STM (Senior Training Manager 高级培训经理)，Associate Director (副总监)，Director (总监)。整个晋升由默沙东商业学习部的 Assessment Center(内部评估中心)进行评估。

对于整个晋升过程，首先会考虑该员工的一些硬性条件，例如所在岗位的一定服务年限、行业的工作经验，个人绩效等。其次由各学习中心负责人进行推荐，并将培训、区域辅导报告和工作坊课件设计等素材发至评估中心。整个流程相对公开化，有一定的公平衡量标准。在考核的同时，评估中心也会给予未得到晋升的员工就专业能力需要改善和强化之处一些具体建议。



第3部分 | 意见与建议

1 企业是否建立内部讲师团队需要对一些客观先觉条件有足够清晰的认识,排除“盲目跟风”现象。

① 企业达成一定规模或具备成熟完善的体系

内部讲师团队建设的投资回报率是需要设置前提条件的。规模型企业的管理体系会相对健全,受训人员数量众多的基础决定培训需求的大量提升。企业达成规模化、成熟化才可能从量化、质化的知识复制中受益。小型企业可能得不偿失。因此,企业规模越大,内部讲师团队相对越容易建设,也更优化于组织发展。这种马太效应告诫中小型企业需要谨慎实施。

② 明确企业的发展阶段

如果企业处于不断变化及转型过程中,那么对于内部讲师所带来的价值与效果则不能完全依赖。因为变革中的企业,知识与能力往往更新较快。内部讲师需要一定的时间去适应与掌握新的能力,其永远面临更新的问题。

③ 定位内部讲师的存在价值

内部讲师的建立需要企业内部进行大量人力、物力的投入。因此,管理者需要对其的存在价值有清晰的认识。管理者在建立前期不妨可以对以下问题进行思考:是将内部讲师团队定位成内部第三方,还是将它打造成整个企业人才发展机制中

的重要一环？如果目前只是将内部讲师团队以成本中心的形式设立运营机制，那么其存在目的只是非正式的分享，还是期望能够帮助企业进行知识的保留及员工的培养，甚至更进一步的对企业文化进行长足以往的影响？内部讲师的不同定位，直接导致整个团队未来的发展方向以及体系搭建的完善程度。

2 内部讲师团队的成长基石：获得企业高层和业务管理者的全方位支持，并且尽可能的将内部讲师团队文化融入整个企业的学习文化中。

内部讲师团队在建立初期需要得到高层管理者的推动以及业务管理者的全方位支持。内部讲师的建立不仅仅是人力资源内部的事情，帮助业务部门人才多元化发展的同时，更有助于在企业中建立其个人名誉与人脉扩张。拥有高层管理者的支持，等同于收获项目推动的力量；拥有业务管理者的协作，可以帮助内部讲师来源的质量提升，以及确保讲师有相应的时间参加认证培训和按质按量的完成内训课程。除此之外，从人力资源的角度出发，如果能够通过内部讲师团队的建立将企业中主要的管理者、高潜力人才都加入项目中，一方面，他们在教授别人的同时成就自我成长。另一方面，也能够让业务部门了解人力资源的不易之处，产生自身营销，有助于业务与人力资源间更好的通力合作。

另外，将内部讲师团队的文化嵌入企业文化，通过企业文化的传承加大内部讲师的影响力。让业务专才认识到自己的支持行为是被整个企业文化与高层主管认可的，个人的发展与价值观和企业的发展与价值观在共同成长。同时，也让业务管理者与直线经理认识到对于员工培养的义务，真正了解发展员工的价值点与核心点。

3 将内部讲师团队打造成组织型团队而非个人领导型团队，项目管理者的选取很关键。

对于内部讲师的认知，不同管理者对其的重视程度会有

不同。整个团队是否能够成为企业未来持久的、被公认的、有价值的部门很大程度上会取决于个人因素。因此，组织型内部讲师团队的发展才是可持续发展。

内部讲师团队有效发展的另一关键点在于项目驱动者的选择。项目驱动者应具备向上沟通能力，让高层与业务管理者认识内部讲师团队的价值所在。与此同时，还应意识到向下除甄选、培养、激励发展等一系列管理流程外，对讲师主导与扶持的重要性。例如拓展课程内容培训；采用多元化的方式帮助讲师制定培训前、中、后期的跟踪完善计划等。这些自上而下与自下而上的管理同时也映射出对项目管理者需要具备总体通盘设计能力的要求。

4 除了对兼职讲师的专业知识提出要求外，在选拔过程中，讲师的自愿性与时间灵活度必须作为重要的甄选标准。

讲师的知识经验背景和他的自身授课能力是甄选的基础，但为了确保内部讲师团队的稳健发展，管理者需要对讲师的自愿性与工作时间灵活度进行考量，并且必须将其放置在相对重要的位置。在选拔过程中，管理者需要事先与讲师达成共识，明文告知需要承担的课程数。否则，最终结果很有可能会与管理者们的本身期望背道而驰。因此，针对这一情况，我们给予的双向建议为：1. 将讲师的自愿程度与时间灵活度作为兼职讲师的主要甄选标准：无论讲师在其专业领域多么的优秀与权威，时间、精力有限仍然没有办法给予内部讲师项目很好的支持。2. 管理者在进行内部讲师年度规划时，务必根据培训需求的同时将讲师们的有限自由支配时间考虑在内。

5 企业应给予讲师更多除 TTT 课程以外的培训，例如演讲技巧与课程开发培训，甚至跳出课堂式训练，进行实战性演练。

大多企业只是运用 TTT 课程对讲师进行培养。因此，讲



师基本除自身具备较丰富的“知识和经验”以外，其“培训技能”和“课程开发”能力都缺乏专业性。在 2013 年版美国培训发展协会 ASTD 的培训者能力要求模型中“The ASTD Competency Model™”，合格的培训者对“知识管理”的素质要求仅占整体素质能力要求的 1/10（如图所示）。虽然，作为专业培训要求，“讲师们”很难达到这些标准。但是，管理者应注重对讲师的多元化能力培养，帮助其尽可能的成为一名合格的培训者。

管理者在明确讲师的主要职责后，需要列出该讲师需具备的能力，并为其制定相对应的培训计划。除一些课堂式训练外，还应尽可能的加大实战性演练，帮助讲师提前模拟授课及课程开发的过程中可能会遇到的问题，以确保达到对员工培训的过程中因讲师个人原因而影响培训效果的目的。

除以上的培训项目外，管理者还可组织例如为讲师安排课程访调，帮助其形成课程开发由讲师主导到受训人员主导的形势扭转，或者让资深讲师帮助第一次授课老师进行反馈辅导等一些活动，通过各种形式使讲师提升专业性。内部讲师的

培训应贯穿整个项目始终，而不是只在讲师上台授课前进行一些紧急填鸭式训练后，让讲师在其有限的培训能力中自生自灭。

6 搭建针对性的考核体系，将是否担任过内部讲师与个人晋升及职业发展挂钩。

考核体系的有效搭建既能够让整个项目的运营情况有所体现，也能对讲师个人的激励甚至职业晋升和发展提供根据，达到个人职业成长与公司业绩成长的双赢目的。

考核的深度：针对兼职讲师，除了一些标准指数与反应层的考核外，更应对学员的反馈结果给予一定的培训与再考核，而不是管理者将评估分数让讲师知晓后便无所作为，不究其原因，背离将培训结果量化考核的初衷。针对全职讲师，对其培训过程有效性的考核同时，逐步转向培训结果有效性。虽然“对培训效果怎样进行量化评估”是个老生常谈的话题，并且常常伴有“隔山打牛”的韵味在其中，很难直接将其的有效性作为讲师个人的主要 KPI，但管理者可以考虑将受训者行为的改变计入全职讲师的 KPI 中。

考核的广度：除了学员的反馈以外，可以考虑引入人力资源部门、管理层、其他内训师、甚至外部专业人士、客户的评价。既有利于客观全面评价讲师，更是有利于增进学习成长的积极气氛。

另外，讲师的个人晋升与职业发展应该成为讲师激励的最主要手段之一。建议企业可以规定担任内部讲师并通过一定考核标准后直接享有内部晋升与职业发展的优先权。相对的，如果企业员工需要获得内部晋升机会或担任经理及以上职位，其考核标准中必须有兼、全职轮岗的工作经验。这样能够帮助管理者激发讲师自身驱动力的同时，也能提升对讲师选拔的定位，吸引与聘用更高质量的人才。

第4部分 | 关于本次调研

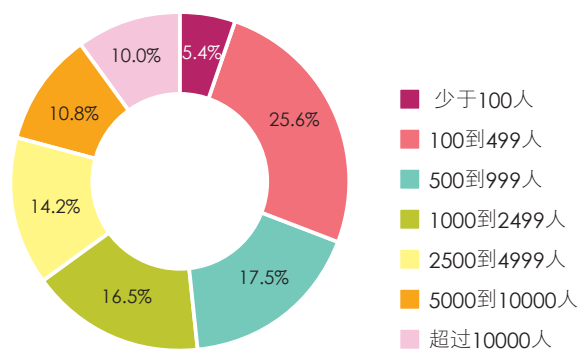
人力资源智享会于 2013 年 1 月至 4 月开展了此次调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 364 份问卷。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷 351 份。同时，我们对部分企业内部讲师团队的负责人进行了采访，得到一些针对内部讲师团队管理的流程与方案，并呈现在报告中与大家分享。

图表 32 中罗列了参与此次调研的企业所处行业，参与数最高的四个行业分别为机械制造、消费品（含快消与耐消）、生命科学以及汽车及零部件。在这些企业中，近 70% 的企业为 500 人以上规模的中大型企业（见图表 33），并大多为外商独资企业（59.5%）（见图表 34）。另外，针对此次受访者在本企业担任的职级调研，六成多的受访者担任副总裁 / 总监与高级经理 / 经理职级（见图表 35），并为学习发展 / 培训部门人员（47.3%）或人力资源通才（33.9%）（见图表 36）。

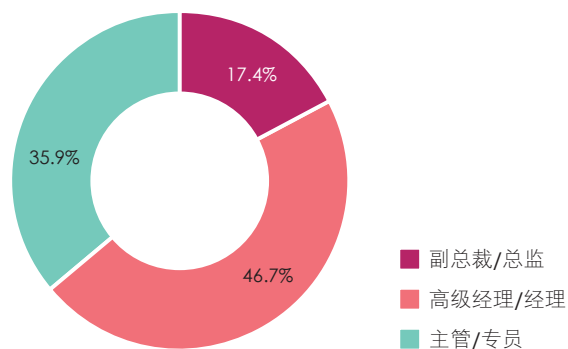
图表32 参与调研企业所处行业：

参与调研企业所处行业	参与数
机械制造	43
消费品	41
生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械等）	38
汽车及零部件	34
化工与石化	28
信息技术，半导体及通讯	27
专业性服务（如：广告媒体，法律，咨询，教育，旅游等）	21
电子电气	19
金融服务（如，银行，保险，财富管理等）	17
房地产	13
零售业与电子商务	12
互联网与游戏业	11
能源动力	9
多样化生产	7
运输及物流	7
建筑建材	7
造纸，包装及森林业	5
环境科学	2
其他	10

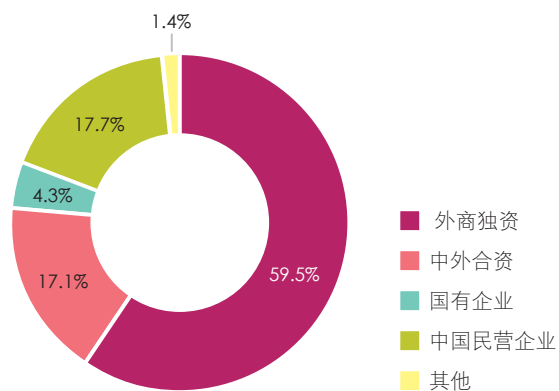
图表33 参与调研企业在中国大陆的员工数量:



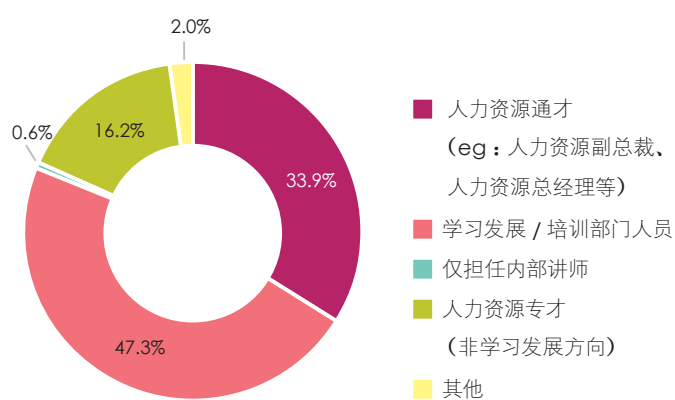
图表35 参与调研者的职级:



图表34 参与调研企业的所有权性质:



图表36 参与调研者在企业中担任的角色:



关于智享会调研团队

智享会调研团队关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 18 本以上调研报告。每本调研报告由数据分析与企业优秀案例两部分组成。努力为人力资源行业人士提供市场对比数据、前沿趋势和优秀实践方案。

智享会目前已经出版以下智享会调研报告：

- 2012 中国学习与发展现状与趋势调研报告
2012 China Learning and Development Status and Trends Survey Report
- 2012 中国员工保留调研报告
2012 China Employee Retention Research Report
- 2012 年招聘渠道与招聘成本调研
2012 China Recruitment and Cost Management Survey
- 2012 中国人才管理状况调研报告
2012 China Talent Management Landscape Survey Report
- 中国工厂蓝领员工管理实践调研报告
China Blue Collar Worker Management Practice Survey Report
- 中国人力资源业务伙伴发展趋势与洞察
China HR Business Partner Insight
- 中国人力资源共享中心调研报告
China HR Shared Services Center Survey Report
- 中国企业文化与绩效调研报告
Leveraging Organizational Cultural Survey Report
-

在 2013 年智享会调研团队即将呈现更多报告：

- 中国内部讲师团队的建立与发展调研报告
China Internal Trainer Building and Development Survey
- 中国招聘流程外包现状调研
China Recruitment Process Outsourcing Survey
- 中国管理培训生现状与发展调研
China Management Trainee Status and Development Survey
- 2013 中国人才管理状况调研报告
2013 China Talent Management Landscape Survey Report
-

如果您有任何疑问或需求，可以通过以下方式与调研团队成员取得联系：

Sylvia Qu
021-60561858*855
Sylvia.Qu@hrecchina.org

Rita Xue
021-60561858*850
Rita.Xue@hrecchina.org

中国内部讲师团队的建立与发展调研报告

China Internal Trainer Team Building and Development Survey Report

@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。