



# 第三届 中国企业内部讲师团队建立与发展调研报告

THE 3<sup>rd</sup> CHINA INTERNAL TRAINER TEAM BUILDING AND DEVELOPMENT SURVEY REPORT

调研主办方



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

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

## 特别鸣谢

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



### 黄妍

欧莱雅(中国)大众化妆品部全国商务培训总监  
欧莱雅(中国)有限公司



### 兰景林

人力资源部培训经理  
中国南方航空股份有限公司



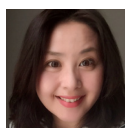
### 刘哲

华东区人力资源部人才发展部培训经理  
京东商城华东区域分公司



### 乔玉柱

诺华亚洲大学学习与发展经理  
诺华集团(中国)



### 史文君

“快学习 慢成长”个人学习网站(www.growthinu.com)创办人;  
前 IBM GBS 培训经理、组织和学习发展管理顾问;  
前百事中国培训经理



### 唐莉

欧莱雅(中国)大众化妆品部全国销售培训经理  
欧莱雅(中国)有限公司



### 王晨

华住大学校长  
华住酒店集团



### 徐芸

华东区人力资源部人才发展部高级经理  
京东商城华东区域分公司



### 杨晖

施耐德中国学习与发展中心总监  
施耐德电气(中国)有限公司



### 张澧

高级培训经理  
百度上海分公司



### 张文丽

诺华亚洲大学学习与发展高级经理  
诺华集团(中国)

## 关于作者



### 方麻迪

May.Fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC) 调研专员一职。目前所负责的调研报告有:2017 中国企业校园招聘实践调研报告;  
中国企业行动学习实践调研报告、第二届企业国内异地派遣政策调研报告。

方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。

## 目录

第一部分 | 前言 ..... 1

第二部分 | 主要发现 ..... 2

第三部分 | 关于本次调研 ..... 3

第四部分 | 挑战概览 ..... 4

第五部分 | 内部讲师概况 ..... 5

- 目的与定位
- 甄选与认证
- 考核
- 知识更新与传承

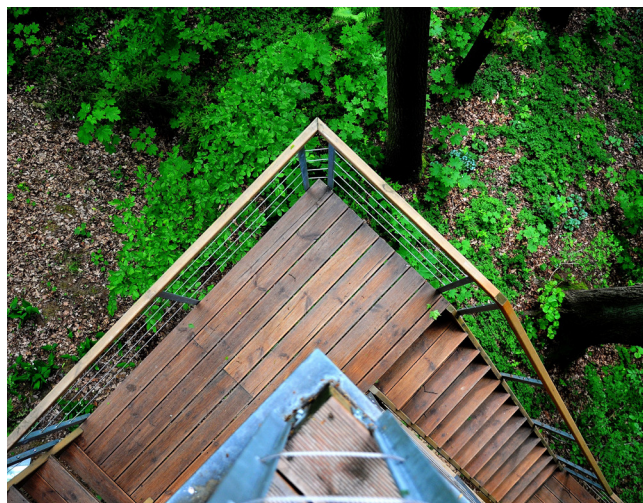
第六部分 | 挑战的解决 ..... 10

- 缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制
- 讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排
- 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

第七部分 | 标杆数据 ..... 18

第八部分 | 案例启示 ..... 20

- 📌 百度上海分公司——内部讲师活动品牌化
- 📌 华住酒店集团——多年沉淀，终成体系
- 📌 京东——内部讲师活跃度的保持
- 📌 中国南方航空股份有限公司——完善的兼职教员管理体系
- 📌 欧莱雅——检验培训效果的“双飞制度”  
注：本案例全文已穿插在前文中
- 📌 施耐德——多样化的内部讲师激励手段
- 📌 某股份制金融机构——高管、业务与人力资源部门联手发展内部讲师体系



## 第一部分 | 前言

内部讲师对于大部分企业而言已经不是新生事物，大量企业经过多年的实践建立起了较为完备的内部讲师团队。与多年前相比，部分企业的焦点从内部讲师体系的搭建、发展转移至了具体的挑战上，如：成长与发展机制不成熟、讲师时间难以协调、高管与业务部门的支持力度不足等。**且这些挑战大多集中于内部兼职讲师。**

为此智享会于2016年12月至2017年2月对近400家企业进行了问卷调查，并结合企业案例，**着眼于深入剖析、解决内部讲师成长与发展机制不成熟、讲师时间难以协调、高管与业务部门的支持力度不足这三大挑战。**但是，对于内部讲师的甄选、认证、考核等环节我们也根据与HR前期探讨的结果做了针对性的探讨。旨在为企业的内部兼职讲师团队的建设与发展提供一定的借鉴与参考价值。

注 .....

① 由于大量挑战均集中于内部兼职讲师，本次调研报告不涉及企业内部全职讲师及由HR、企业大学人员、培训部门担任的讲师。

② 关于内部讲师体系的搭建以及全职讲师的相关数据、案例，请登陆智享会官网下载并参考《第二届中国企业内部讲师团队建立与发展调研报告》、《中国内部讲师团队的建立与发展调研报告》。



## 第二部分 | 主要发现

成长与发展机制不成熟、讲师时间难以协调、管理层重视度不足这三方面是企业内部讲师体系运营过程中的主要挑战。

- + “缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制”、“讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排”、“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”这三大挑战的选择率最高，分别占比 58.0%、55.3%、37.7%。

企业在成立内部讲师团队之初，动机更多来源于发展全体员工、传承知识文化、节约培训成本，这在一定程度上会导致后期的培训、激励机制对讲师个人的关注度不足。

- + 几乎所有企业 (94.6%) 都将“促进公司全体员工的发展”作为建立内部讲师团队的目的与定位之一，紧随其后的是“知识、文化和政策的传播与传承” (61.5%) 与“节约培训成本” (54.5%)。
- + 仅有三成左右的企业建立内部讲师团队的目的与定位包含“促进讲师本人的发展”。

定期认证的企业占比有所下降，讲师认证更为灵活，内部讲师团队整体趋于稳定成熟。

- + 46.3% 企业按实际需要不定期认证内部讲师。
- + 往年定期认证的企业占比为 56.4%，本次调研中下降至 30.4%。

过半数企业设立了内部讲师级别，且与未划分讲师级别的企业相比，能更好地为内部讲师提供完善的发展与成长路径。

- + 56.4% 的企业设立了内部讲师级别。
- + 对比没有讲师级别的企业，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%。

企业广泛使用后备讲师，但多为灵活调用。即使就某门课程专门配备后备讲师，人数也很有限。

- + 超过 8 成企业配备了后备讲师。
- + 仅有三成企业专门就某门课程配备多位后备讲师，且每门课程专属讲师人数大部分不超过三人。



## 第三部分 | 关于本次调研

智享会于2016年12月至2017年2月开展了《第三届中国企业内部讲师团队建立与发展调研》，通过在线问卷和现场渠道，共收集到363份有效问卷。并将样本从行业、企业规模、所有权性质上进行了划分。

在363份有效问卷中(参考图表4)，已有超过八成企业成立内部讲师团队，超出了往年的六成，可见内部讲师团队在企业内部已经有了越来越广泛的运用。其中，七成企业采用了兼职讲师。

图表1 参调公司所处的行业(N=363)

| 行业                           | 数量 | 占比    |
|------------------------------|----|-------|
| 消费品                          | 22 | 6.1%  |
| 零售业与电子商务                     | 21 | 5.8%  |
| 金融服务(如, 银行, 保险, 财富管理, 等)     | 24 | 6.6%  |
| 汽车及零部件                       | 47 | 13.0% |
| 机械制造                         | 31 | 8.6%  |
| 多样化生产                        | 8  | 2.2%  |
| 生命科学(如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)   | 22 | 6.1%  |
| 信息技术, 半导体及通讯                 | 45 | 12.4% |
| 化工与石化                        | 15 | 4.1%  |
| 电子电气                         | 17 | 4.7%  |
| 运输及物流                        | 20 | 5.5%  |
| 能源动力                         | 15 | 4.1%  |
| 建筑建材                         | 8  | 2.2%  |
| 房地产                          | 11 | 3.0%  |
| 造纸, 包装及森林业                   | 3  | 0.8%  |
| 环境科学                         | 1  | 0.3%  |
| 互联网与游戏业                      | 19 | 5.2%  |
| 专业性服务(如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等) | 20 | 5.5%  |
| 农业                           | 5  | 1.4%  |
| 文化传媒                         | 3  | 0.8%  |
| 其他                           | 6  | 1.7%  |

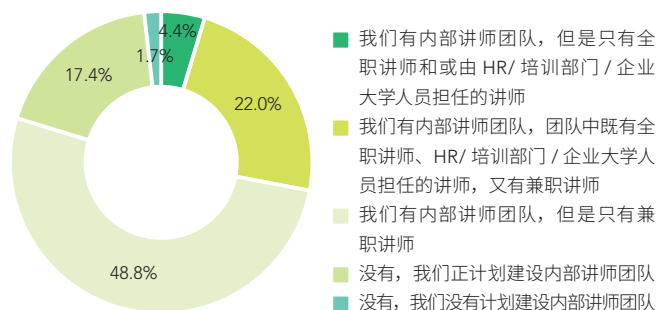
图表2 参调公司(包括分公司和子公司)在中国大陆的员工数量(N=363)

| 规模          | 数量 | 占比    |
|-------------|----|-------|
| 少于100人      | 18 | 5.0%  |
| 100人到499人   | 61 | 16.8% |
| 500人到999人   | 36 | 9.9%  |
| 1000人到2499人 | 63 | 17.4% |
| 2500人到4999人 | 64 | 17.6% |
| 5000人到9999人 | 36 | 9.9%  |
| 10000人及以上   | 85 | 23.4% |

图表3 参调公司的所有权性质(N=363)

| 企业性质      | 数量  | 占比    |
|-----------|-----|-------|
| 外商独资      | 116 | 32.0% |
| 中外合资      | 56  | 15.4% |
| 国有企业      | 57  | 15.7% |
| 中国私营及民营企业 | 128 | 35.3% |
| 股份制       | 6   | 1.7%  |

图表4 参调公司内部讲师团队的情况(N=341)





## 第四部分 | 挑战概览

在调研前期与各企业 HR 沟通的过程中我们了解到，当内部讲师体系发展到一定的阶段，整体趋于成熟后，挑战也会更加集中化。基于此，智享会就“内部讲师团队在管理方面面临最大的挑战”进行了调查统计。我们发现（参考图表 5）“缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制”、“讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排”、“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”是企业所面临的挑战中选择率最高的三项。**我们首先就其解决方式逐一做简单的阐述，具体的建议和实践案例将在后文“挑战的解决”模块中详细展开。**

### ⊕ 缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制

- 建立成熟完善的内部兼职讲师分级体系。
- 明确各级讲师的职责与能力要求。
- 根据职责与能力要求匹配针对性的培训。

### ⊕ 讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排

- 在制度设计上，配备一定的机动人员或后备讲师。在预算允许的前提下，就某门课程认证部分外部讲师。
- 激励应具备持续性，方式则应兼具多样性与针对性。

### ⊕ 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

- 明确高管、业务部门管理人员在内部讲师相关项目中的职责、角色。
- 人力资源部门需要帮助高管和业务部门管理人员简化流程，选择其擅长的授课领域。

图表 5 内部讲师团队在管理方面面临的最大的挑战 (N=257)

| 职责                           | 数量  | 占比    |
|------------------------------|-----|-------|
| 缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制             | 149 | 58.0% |
| 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 | 55.3% |
| 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  | 37.7% |
| 员工担任讲师的意愿度不高                 | 92  | 35.8% |
| 现有的激励手段不能持续有效地激励讲师           | 86  | 33.5% |
| 激励手段不够丰富多样                   | 85  | 33.1% |
| 培训手段单一，缺乏针对性                 | 76  | 29.6% |
| 企业的学习、分享、奉献氛围欠佳              | 75  | 29.2% |
| 讲师本身的能力、知识背景难以与课程内容相匹配       | 75  | 29.2% |
| 内部讲师的甄选标准难以找到合适的侧重点          | 64  | 24.9% |
| 考核手段单一，体系不够成熟                | 61  | 23.7% |
| 知识和经验的传承出现一定的断层              | 43  | 16.7% |
| 缺乏成熟的退出机制                    | 35  | 13.6% |
| 内部讲师团队的建设与发展所需成本不断增加         | 21  | 8.2%  |
| 没有任何挑战                       | 3   | 1.2%  |

## 第五部分 | 内部讲师概况

在对主要挑战进行深入剖析前，我们在前期与 HR 的沟通中了解到，企业中内部讲师的定位对于后期各项讲师制度会产生深远的影响，而甄选时各项标准的权重分配、讲师认证频率、是否考核、知识的传承与更新也依然是企业较为关注的问题。因此，智享会从问卷调研中选取了部分能对这些问题有所回应的数据，从企业设立内部讲师的目的与定位开始讨论，再将目光聚焦到讲师本人的甄选、考核与认证，最后落脚于整个内部讲师体系知识的传承与更新，希望能在解决主要挑战之前，给予企业较为完整的思考。

### 目的与定位

企业建立内部讲师团队的目的往往能反映出内部讲师的定位。从图表 6 中我们可以看到，“促进公司全体员工的发展”、“知识、文化和政策的传播与传承”、“节约培训成本”依然是建立讲师团队的主要目的，分别占比 94.6%、61.5%、54.5%。相比之下，仅有 31.9% 的企业选择“促进讲师本人的发展”。

企业在初期建立讲师团队时，的确多以培养全体员工、传播知识文化、节约培训成本为出发点。但是，这会导致后期的培养、发展、激励机制缺乏对讲师个人的关注，这显然不利于内部兼职讲师投入度的提升。**企业不妨从讲师本人的角度去建设讲师团队，在讲师个人发展上给予一定的倾斜，具体的措施包括：提供更多外部课程学习、认证的机会，将内部讲师的能力要求与本职工作晋升时的能力要求相挂钩等。**

### 甄选与认证

企业的人课匹配模式通常有两种：“已有成型的课程、教材或课件后再去寻找对应的讲师（由课到人）”和“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（由人到课）”。从图表 7 中我们发现大部分企业（43.2%）同时存在这两种人课匹配模式。

那么，不同的人课匹配模式之下，甄选相应内部讲师的标准是否会有所不同呢？我们让企业以 100 分为总分，分别给各标准依重要性分配一定的权重，**首先结合图表 8 我们可以得知：**

- 两种人课匹配模式之下，各甄选维度的比重分配基本接近。
- “意愿度和积极性”、“专业知识背景与理论功底，了解企业内部实践”均是企业最为重视的甄选标准。
- “课程开发的能力”、“意愿度和积极性”、“口头表达能力”的比重分配存在一定差异。

**其次对于甄选维度侧重上的差异，我们通过与 HR 的讨论，归纳出了如下原因：**

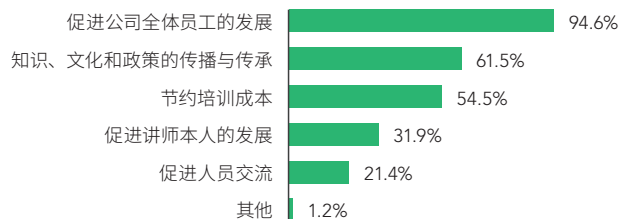
#### 课程开发能力

由人到课这一模式在无成型课程、教材或课件的条件下，讲师个人能否较好地萃取出自身的经验、知识显得尤为重要，否则即使讲师本人拥有极其丰富的经验也难以沉淀或传达。而由课到人的模式依托于较为系统成型的课程，开发新课并非必须是必须完成的工作，讲师只需将已有课程的知识点较好地表达即可。

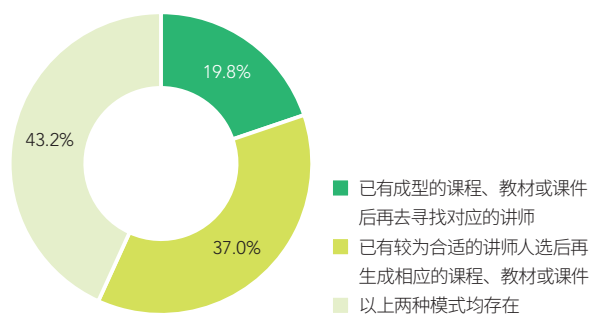
#### 意愿度和积极性

我们通过了解企业的具体实践后了解到，“由人到课”往往是企业委任或指定在某个领域具有影响力的员工担任内部讲师，因此对于意

图表 6 公司建立内部讲师团队的主要目的与定位 (N=240)



图表 7 人课匹配情况 (N=257)



图表 8 不同人课匹配模式下各甄选维度的平均权重 (N=257)

| 甄选维度                 | 已有成型的课程、教材或课件后再去寻找对应的讲师 | 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 |
|----------------------|-------------------------|----------------------------|
| 意愿度和积极性              | 18.3                    | 15.5                       |
| 具备一定可协调的工作时间         | 8.4                     | 8                          |
| 专业知识背景与理论功底，了解企业内部实践 | 20.7                    | 21.7                       |
| 一定的讲课经验或经历           | 9.6                     | 9.1                        |
| 口头表达能力               | 11.3                    | 9                          |
| 相关岗位的工作年限            | 5.3                     | 5.2                        |
| 具备良好岗位绩效或业绩指标        | 6.1                     | 6.9                        |
| 在公司中的行政级别            | 3.8                     | 3.4                        |
| 在企业中的声誉、影响力          | 4.2                     | 4.5                        |
| 课程开发的能力              | 4.7                     | 9.5                        |
| 领导的支持                | 7.6                     | 7.1                        |

愿度的要求通常不高。而“由课到人”的模式中，讲师多来自于公开招募、自行报名的渠道，这就需要候选人拥有较强的意愿度。

#### • 口头表达能力

“由课到人”会对讲师能否将已有课程和知识准确、清晰地传递给学员有更高的要求。而“由人到课”模式下，讲师本人很可能是某个领域的专家或权威，因此其拥有的知识是更多被关注的。表达技巧和效果虽然也不能忽视，但却并不能成为其能否担任内部兼职讲师的决定性因素。

#### 最后综上，我们不妨遵循以下原则制定甄选标准：

- 不论是何种人课匹配模式，均要重视“意愿度和积极性”、“专业知识背景与理论功底，了解企业内部实践”、“口头表达能力”，在甄选标准中分配较大的权重。
- 针对“由人到课”的模式，要更加重视课程开发能力；而“由课到人”的模式则需对意愿度和口头表达能力给予更多关注。

从内部讲师的认证方式上（参考图表 9）我们可以明显得知：按需不定期认证是大部分企业的选择（46.3%）。在《第二届中国企业内部讲师团队建立与发展调研报告》中定期认证的企业占比为 56.4%，而本次调研却仅占 30.4%。这或许可以说明，内部讲师团队在市场上已经整体趋于成熟，讲师队伍也日益稳定，企业无需再定期大量认证。

## 考核

根据图表 10 我们可以发现，对内部讲师进行考核的企业占比基本与不做考核的企业持平。兼职讲师的考核会成为企业较为“头痛”的问题之一，原因在于兼职讲师的职责多为一种“附加项”而非“必要项”。若对内部讲师进行过于严苛的考核，易产生压迫感；但若完全不进行考核，授课质量又常常难以保证。因此我们或许可以思考以下问题：

#### ✦ 什么样的情况需要对内部讲师进行考核？什么情况下不需要？

- 对内部讲师的考核应该针对不同的情况有不同的处理方式：当内部讲师作为岗位技能之一时，考核是必须的；当内部讲师仅仅是作为知识的分享者时，则不需要考核，应该更多地利用各种渠道提升内部讲师的知名度，正向激励讲师；当内部讲师是出于发展自身的需要时，则考核也是非必要的，但是需给予标准的 TTT 培训，并且提供教学反馈。另外，员工担任内部讲师本身就是赋能的过程。因此即使考核，所采取的考核办法也应该更多地体现“赋能”的理念，即更加注重内部讲师的主观能动性，重视过程而非过分追求结果。

#### ✦ 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。

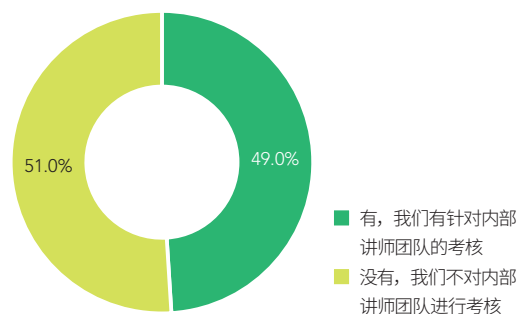
- 告知其内部讲师的能力要求、考核要求并结合学员反馈、讲师评分，让表现不佳的讲师自行意识到胜任力的不足。
- 在退出机制的设立上，我们或许可以参考京东的“冻结制度”。

往年占比为 56.4%

**图表 9 内部讲师的认证方式 (N=257)**

| 方式             | 数量  | 占比    |
|----------------|-----|-------|
| 定期认证           | 78  | 30.4% |
| 按照企业的实际需要不定期认证 | 119 | 46.3% |
| 不对讲师进行认证       | 54  | 21.0% |
| 其他             | 6   | 2.3%  |

**图表 10 是否有针对兼职内部讲师团队的考核 (N=257)**



### 案例 京东内部讲师的退出机制：冻结制度

内部讲师若在认证后的一年内未上过课，讲师管理者会自动对该名讲师进行冻结处理，被冻结的讲师不再享受津贴和相应的福利。若冻结一年后依然没有“解冻”这一动作，该名讲师则会直接退出。

- 讲师通常每月可以收到相应课时邮件公示，了解自己的讲师职级、授课时数、积分情况。
- 被冻结的讲师若想“解冻”，则需要重新授课，并且邀请一名专职讲师在场听课评估或提供授课证据，证明自身依然具备授课能力。
- 为了防止讲师“为了解冻而解冻”，即在解冻后就不再授课这一现象的发生，京东还设置了“保级制度”。在解冻后，讲师依然需要有持续性地授课，并且达到一定的课时数，解冻才能完全生效，实现“保级”。“保级”未成功的讲师则会再次被冻结起来。

详情请参考案例《京东——内部讲师活跃度的保持》

## 知识更新与传承

由于外部业务环境不断处于快速变化之中，企业内部讲师团队发展到一定阶段后势必会涉及知识的更新与传承。根据图表 11，企业对内部讲师团队管理优化主要还是在于课程的开发更新（62.6%）。参与课程开发更新的人员（参考图表 12）则主要涉及讲师个人（87.8%）、内部培训团队（61.9%）。

但在课程开发更新环节中，仅有讲师个人或内部培训团队是远远不够的，专业培训人员（专职讲师等）、业务人员或高管应互相配合。其中业务人员或高管提供一线的业务经验、知识，即课程的“肉”；而专业培训人员负责提供案例或实践经验萃取的模板与设计逻辑，即课程的“骨架”。另一方面，课程开发更新阶段不少企业会引入外部供应商课程，此时便涉及到课程内化的问题。面对这一问题，首先应该明确外部课程中的通用知识部分，提炼出大致的框架或方法论。其次，明确企业的定制化知识有哪些，利用案例撰写等方式将内部经验嵌入提炼好的框架或方法论中。**对此，我们不妨参考某金融机构在该方面的具体实践。**（见第 9 页）

在课程开发更新的依据上，81.7% 的企业（参考图表 13）“根据相关领域技术或知识内容更新”。可见，及时关注相关领域动态是保证课程落地程度的重要环节。保持对业务新形势、新变化的敏锐度，或许可以这样做：

- 横向来看，对同体量企业的相近业务模块的新动作保持关注。
- 纵向来看，及时了解同行业内的发展趋势，不断调整自身的发展方向，以求不落后又具备一定的竞争力。

“将课程沉淀为成型的课件或教材”、“让有经验的老员工带教新手”、“将讲师的授课内容摄制为视频、音频等”是企业最多使用的传承知识经验的方式（参考图表 14）。对于内部讲师发展历史较久的企业来说，梳理已有知识体系，积累大量的教学经验能有效提升教学质量与效果。**但是随着信息技术的不断发展，不少企业利用互联网，创建了属于自身的知识管理平台。京东和百度便是较有代表性的两家企业。**

图表 11 企业对内部讲师团队管理的优化主要涉及哪些方面（N=257）

| 优化维度              | 数量  | 占比    |
|-------------------|-----|-------|
| 课程设置与课程内容的开发更新    | 161 | 62.6% |
| 对于人员能力的要求的更新      | 100 | 38.9% |
| 内部讲师团队成员替换        | 92  | 35.8% |
| 对于人员知识、经验背景的要求的更新 | 83  | 32.3% |
| 暂时不涉及该工作          | 60  | 23.3% |
| 其他                | 2   | 0.8%  |

图表 12 课程进行开发更新时涉及的人员（N=197）

| 人员                 | 数量  | 占比    |
|--------------------|-----|-------|
| 讲师个人               | 173 | 87.8% |
| 内部培训团队（除去讲师个人）     | 122 | 61.9% |
| 总部                 | 95  | 48.2% |
| 外部咨询公司             | 50  | 25.4% |
| 运用外部课程（即知识产权归属于外部） | 43  | 21.8% |
| 其它企业大学等专业机构        | 24  | 12.2% |

图表 13 课程开发更新的主要依据（N=197）

| 依据              | 数量  | 占比    |
|-----------------|-----|-------|
| 根据相关领域技术或知识内容更新 | 161 | 81.7% |
| 根据业务方向的调整变化更新   | 151 | 76.6% |
| 根据市场和客户需求更新     | 114 | 57.9% |
| 随讲师授课能力和经验的提升更新 | 88  | 44.7% |
| 根据上级的要求指示更新     | 67  | 34.0% |
| 总部要求定期交流更新      | 49  | 24.9% |
| 其它              | 3   | 1.5%  |

### 案例 京东课程更新与沉淀

- 互联网行业的知识更新速度特别快，大量知识点具有短、平、快的特征。这些知识京东主要以单点课、微课的形式呈现，这样在更新的时候能够更加快捷、方便。
- 京东利用云端技术，将部分课程梳理后储存在云端，方便员工下载学习。这些云端课程包括的内容有：PPT、讲师手册、学员手册、课程大纲、简介、更新版本号、“More to know”、“Nice to know”。

详情请参考案例《京东——内部讲师活跃度的保持》

图表 14 知识经验的传承方式（N=257）

| 方式                         | 数量  | 占比    |
|----------------------------|-----|-------|
| 将课程沉淀为成型的课件或教材             | 190 | 73.9% |
| 让有经验的老员工带教新手               | 136 | 52.9% |
| 将讲师的授课内容摄制为视频、音频等          | 114 | 44.4% |
| 组织讲师参加研讨会交流经验（内部 workshop） | 111 | 43.2% |
| 暂时不涉及该工作                   | 33  | 12.8% |
| 其他                         | 1   | 0.4%  |

## 案例 百度知识的传承与沉淀

### • KM 平台

知识管理平台 (Knowledge Management) 是一个以信息技术为基础全面实现百度商业产品知识学习、知识检测、知识社区的一站式管理平台, 通过将百度的各类产品信息和知识资源, 整合为动态的知识体系, 丰富员工的学习场景和提升学习效率, 是培训体系建设的重要工具和组成部分。



### • 讲师之家

“讲师之家”是百度上海分公司建立的针对内部讲师信息化统一管理的线上平台, 平台采集了全公司讲师基础信息, 建立电子档案; 推动了讲师体系信息动态更新, 确保信息准确有效; 实现了讲师基础信息管理、业务管理与讲师工作的深度融合。



详情请参考案例《百度——内部讲师活动品牌化》



## 案例 某金融机构最佳实践案例编写模版

|           |   |
|-----------|---|
| 体验部门      | <input type="checkbox"/> 销售 <input type="checkbox"/> 资产管理 <input type="checkbox"/> 内控 <input type="checkbox"/> xxxx <input type="checkbox"/> xxxx <input type="checkbox"/> xxxx   |
| 作者姓名      | XXX   |
| 时间        | _____年_____月_____日  |
| 体验分公司     | _____分公司  |
| 案例标题      | 《利用客户痛点寻找销售机会》  |
| 1<br>目的   | <p><b>即通过该案例，希望学员关注哪些课程要点？认识和理解程度需要提升到哪一水平？</b></p> <p>面对客户的问题，要细心、耐心、真心，站在客户的角度，更好地为客户服务，做生活的有心人，让客户感受到温暖，为成为行业翘楚奠定良好的基础。</p>  |
| 2<br>案例背景 | <p><b>是对案例的具体描述，建议以故事叙述的形式来描述案例事件，要求过程描述清晰、完整。</b></p> <p>下午 16:00，一家 4S 店车流量逐渐加多，业务员晓君到合作的 4S 店进行驻点营销，把相关的营销资料整理好后，晓君信心满满，决定主动出击，为实现今日的目标努力奋斗。</p> <p>不久，就有一辆奥迪汽车过来维修，晓君主动迎接上去，并招呼 4S 店工作人员过来维修，开车的是一位优雅的女士，晓君主动说：美女，您好，请问您是一次性付款还是分期呢？女士说：一次性付款。晓君说：我是 XX 消费金融的晓君，您享用过我们的分期付款服务吗？我们分期消费维修可以打折哦。女士皱了皱眉，说：你们的分期办理太麻烦，我不用了。晓君注意到女士情绪的变化，主动说：美女，今天你是找对人了，我不敢说我是消费金融行业博士，但是我敢说我是分期消费硕士，我在 XX 公司工作也有好几年了，你喝杯水的时间，我就能把你的分期办好！女士见晓君一副胸有成竹的样子，也被晓君逗笑了，女士的话匣子一下子就打开了。原来是这样，女士其实是一位很前卫很时尚的人士，资信状况也良好，之前就听说过分期消费周末维修活动，也找业务员办理过，但是没有批下来，找业务员，之前的业务员也没有给出合理解释，后来就不了了之了，所以对 XX 消费金融印象不是很好。晓君了解了情况以后，对女士说：非常抱歉之前没能帮您解决问题，我们差点就失去了一位优质的客户，您放心，今天我晓君会为您服务，而且会为您服务到底。女士因为当时有事情，就拿着晓君的名片离开了，晓君也留了女士的联系方式。</p> <p>女士姓陈，晓君详细了解了陈女士的情况后，也和上级主管进行了沟通，来一起寻找原因，原来女士拥有的消费金融总额度过高，所以未能批核。后来晓君在和陈女士沟通中发现，其实陈女士的年收入是多元化的，除了固定的工资收入以外，陈女士还有其他的业务收入，在了解了信息之后，晓君重新给陈女士申请了分期消费，并且将相关资料也一并提交了。</p> <p>差不多过了一周，晓君主动打电话询问陈女士办理情况，陈女士很欣喜的告诉他已经审批下来了，额度也满意。之后晓君又详细给陈女士介绍了如何参加活动，后来也加了陈女士的微信，有新活动都会微信告知，陈女士也感受到了晓君的细心、耐心、真心，积极向朋友推荐分期消费，还专门指定一定要找晓君。</p> <p>可见，只要你比别人多用心，切身体地为客户着想，就会有意想不到的结果。</p> |
| 3<br>讨论问题 | <p><b>提出与案例相关的问题，要有针对性、启发性。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>说明原理和观念：S(背景) T(目标) A(行动) R(影响)</li> <li>说明方法和技巧：How(哪些做得好？哪些需要改善好？)</li> </ul> <p>问题 1：晓君是如何捕捉客户的非语言信号的？是如何沟通的？</p> <p>问题 2：晓君遇到难题怎么处理？</p>   |
| 4<br>讲评要点 | <p><b>对提出的讨论问题的参考答案，结合案例本身就问题展开的分析讨论。</b></p> <p>问题 1：晓君是如何捕捉客户的非语言信号的？是如何沟通的？</p> <p>分析 1：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>善于观察，善于捕捉客户的非语言信号。女士皱了皱眉，说：你们卡办理太麻烦，我不用了。晓君注意到女士情绪的变化。</li> <li>理解认同客户，先处理客户心情，再处理具体事情，用一种幽默的方式来缓解气氛。晓君主动说：美女，今天你是找对人了，我不敢说我是消费金融博士，但是我敢说我是分期消费硕士，我在这行工作也有好几年了，你喝杯水的时间，我就能把你的分期申请办好！</li> </ol> <p>问题 2：晓君遇到难题怎么处理？</p> <p>分析 2：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>积极主动，寻求帮助，主动找主任反馈情况，并寻求解决方案。</li> <li>善于沟通，善于倾听，耐心找张女士了解情况，陈女士办卡后也积极为陈女士服务。</li> </ol>   |
| 5<br>案例运用 | <p><b>该案例可运用于分中心哪些课程，可运用的知识点是什么？</b></p> <p>— 课程 1：《顾问式营销》</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>客户异议处理</li> <li>问题分析与解决</li> </ol>  |

(详情请参考案例《某股份制金融机构：内部讲师体系——高管、业务与人力资源部门联手发展》)

## 第六部分 | 挑战的解决

在对内部讲师体系有了整体的了解与分析后，我们将结合案例与数据，着重根据前文图表 5 中选择率最高的三项挑战展开探讨。

图表 5 (部分) 内部讲师团队在管理方面面临最大的挑战 (N=257)

| 职责                           | 数量  | 占比    |
|------------------------------|-----|-------|
| 缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制             | 149 | 58.0% |
| 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 | 55.3% |
| 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  | 37.7% |

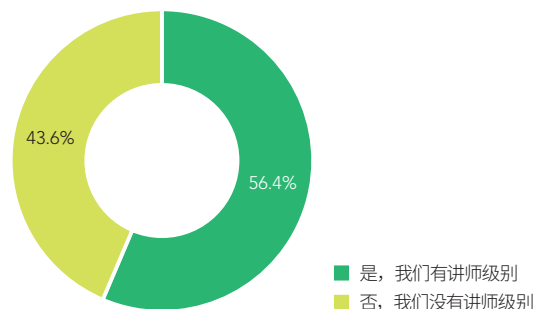
### ▶ 缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制

全职工作往往会对员工的生涯有清晰的规划，也会明确员工在晋升道路上的能力要求，这能让员工有更明确的目标。但是内部兼职讲师“兼职”的性质，会使很多企业完善其发展路径与成长机制的过程中有所疏忽。这将导致内部兼职讲师发展目标不明确，也不利于其能力的逐步提升。为此企业不妨：

#### ⊕ 建立成熟完善的内部兼职讲师分级体系。

图表 15A 中，超过半数的企业已经设立了内部讲师级别。另外通过图表 15B 我们也可以发现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。至于如何建立这样的分级体系，或许我们可以借鉴一下南方航空的相关实践。

图表 15A 内部讲师是否划分讲师级别 (N=257)



图表 15B 不同的讲师级别划分下存在“缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制”这一挑战的情况 (N=257)

| 是否划分讲师级别           | 存在“缺乏成熟的讲师发展路径或成长机制”这一挑战的企业占比 |
|--------------------|-------------------------------|
| 是，我们有讲师级别 (N=145)  | 49.0%                         |
| 否，我们没有讲师级别 (N=112) | 67.0%                         |

### 案例 南航内部讲师体系的建立

#### ◆ 南航内部兼职教员管理体系 建立前的准备工作

南航在建立内部兼职教员管理体系前，对所有现任的兼职教员进行了状况摸底与调查分析。其考察的内容主要包括：

- 历史数据
  - 教龄
  - 每人年度总授课时数
  - 负责讲授的课程
  - 担任教员后获得的评价
- 教员本身状况
  - 年龄
  - 工龄
  - 资质特质如所持证照、岗位职务、培训相关知识、工作绩效评价、特长等。

梳理完成后，根据现有兼职教员的具体情况，经广泛征求意见和讨论论证，划定各层级教员相应的任职条件和选拔标准，内部兼职教员的分级体系便建立起来了。

#### ◆ 南航内部兼职教员体系

南航兼职教员根据业务类型进行分类，并根据教员的资历、能力分级。

- 分类：教员根据业务类型对兼职教员进行分类，如飞行类、机务类、航务类、客舱类等。每个业务系统的培训频次、对教员的需求数量与学员数量的比例等，均根据业务培训的特点和需求而有所不同。
- 分级：内部兼职教员分为四级，由低到高依次是初级、中级、资深、高级。

综上，南航根据授课内容、聘职条件给予兼职教员相应层级，赋予授课能力。尽量保证通过对课程内容、教员层级进行管理实现对教员能力的统一管理，保证内部教员本身的素质和授课质量在某一层级内在接近的水平线上。

详情请参考案例

《中国南方航空股份有限公司：完善的兼职教员管理体系》

## 明确各级讲师的职责、能力要求。

通过调研(参考图表 16) 我们不难发现,除授课这一职责外,课程开发、内部分享会的讲授这些职责已然占据了一定的比重,分别为 73.2%、44.4%。而“培训效果的追踪与反馈”、“等级较高的兼职讲师带教普通兼职讲师”的选择率相对较低。

通过与 HR 的探讨,我们了解到“培训效果的追踪与反馈”这一工作往往由人力资源部门、企业大学或培训管理部门承担。原因往往在于兼职讲师来于业务,缺乏培训评估的相关知识技能,时间、精力也有限。但这并不意味着内部兼职讲师完全不需要进行培训效果的追踪,培养这一能力将有利于讲师了解自身培训成果的不足之处,从而更有针对性的改善自己的教学。企业可以以工作坊的形式召集内部讲师,分享评估培训效果的经验与方式,从而在短时间内提升其相关的技能。

“等级较高的兼职讲师带教普通兼职讲师”选择比例较低,原因一方面是企业在对内部讲师职责进行定位时并未对此进行设定,另一方面与行政级别结合的高级讲师讲课时间也较少,难以有多余的精力进行带教,这一工作往往会交由专职讲师来承担。

这一职责归根结底是教学经验的沉淀与传承问题。从知识管理的角度来看,企业应当在设置讲师职责时予以侧重。并且即使无法以“带教”的形式实现知识和教学经验的传承,也应该通过讲师听课笔记、心得等方式,萃取授课经验,建立属于自己的知识管理体系或平台。

在采访若干企业的具体实践后,我们发现部分企业已经设立了专属的内部讲师胜任力模型(具体请参考施耐德、百度公司的内部讲师胜任力模型),另外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。百度便在明确内部讲师的职责与能力要求方面建立了较为完备的制度与体系。

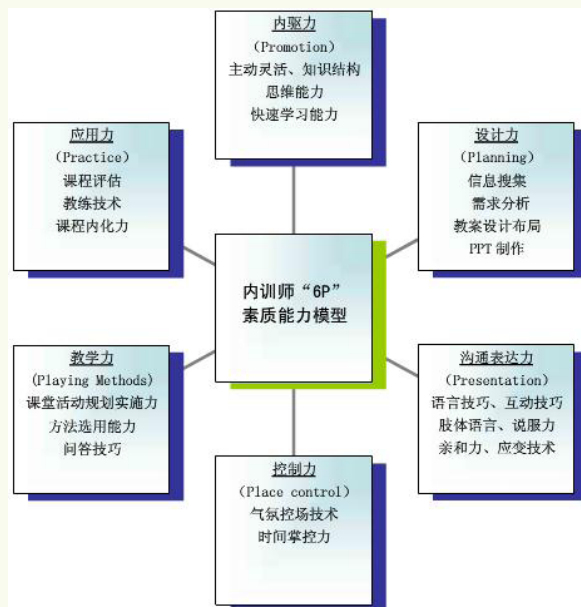
图表 16 内部兼职讲师的主要职责(N=257)

| 职责                                       | 数量  | 占比    |
|--|-----|-------|
| 授课                                       | 245 | 95.3% |
| 各类培训教程的开发(e.g. 课件的设计和制作)                 | 188 | 73.2% |
| 内部分享会的讲授(workshop, 包括跨部门的知识普及、行业新动向的介绍等) | 114 | 44.4% |
| 企业内部知识管理(包括隐性知识显性化、知识管理系统的建设以及战略规划等)     | 74  | 28.8% |
| 企业文化的引导宣贯                                | 72  | 28.0% |
| 参与培训前期需求调研                               | 70  | 27.2% |
| 等级较高的兼职讲师带教普通兼职讲师(拥有讲师等级的企业 N=145)       | 28  | 19.3% |
| 培训效果的追踪与反馈                               | 49  | 19.1% |

## 案例 百度内部讲师胜任力模型



## 案例 施耐德内部讲师胜任力模型



### 案例 百度内部讲师团队体系

◆ **团队规模** :约 80 人

◆ **讲师分级体系及相应要求**

百度的讲师资质等级分初级、中级、高级、资深四个级别，分别对应二星讲师、三星讲师、四星讲师、五星讲师四个级别的称谓。讲师的资质等级标准主要从培训经验和技能、专业知识、业务技能、工作业绩等方面综合加以确定。

| 级别 | 称谓   | 聘期 | 资质要求   |
|----|------|----|--|
|    | 兼职讲师 |    |  |
| 初级 | 二星讲师 | 一年 | ① 能整理开发出切合实际需要的培训教案，并能完成课程的讲授<br>② 有过培训授课经验，能进行小班授课<br>③ 在本职岗位上累计工作一年以上，有一定的工作经验                           |
| 中级 | 三星讲师 | 一年 | ① 能对课程开发、课件设计有独到的见解，并能高水平的完成课程讲授和过程的掌控<br>② 有较为丰富的培训授课经验，掌握了一定的授课技巧<br>③ 在本职岗位上累计工作二年以上，有较为丰富的工作经验         |
| 高级 | 四星讲师 | 一年 | ① 能对培训需求作深入分析和探讨，能够开发改进切合实际需要的培训教案<br>② 有丰富的培训授课经验，能进行多种形式的授课<br>③ 在本职岗位上累计工作三年以上，有丰富的工作经验和积累              |
| 资深 | 五星讲师 | 一年 | ① 能对培训需求作精辟分析和深层次研究，并进行针对性的研发和改进<br>② 有丰富的培训授课经验，能灵活掌控多种培训形式和方法<br>③ 在本职岗位上累计工作四年以上，有丰富的工作经验和积累，并有自己的见解和分析 |

详情请参考案例《百度——内部讲师活动品牌化》

### ➤ 根据职责与能力要求匹配针对性的培训

智享会通过前期访谈，罗列了内部兼职讲师所需的各项能力以及企业中应用较为广泛的培养方式，希望通过数据探究：针对内部讲师不同的能力要求，企业在培训方式上是否具有一定的集中化趋势。经过统计（参考第 13 页图表 17&18），我们不难看出以下结论：

- 近四成企业对管理项目的能力并不关注。但通过与 HR 的访谈我们了解到，项目管理能力对于初级讲师并不是必须具备的，初级讲师的主要能力要求在于清晰、准确地传递课程内容，培训项目的管理工作更多交由人力资源部门、专职讲师、培训管理者等人专职负责。
- 企业各项能力的培训手段集中于“TTT 培训”、“试讲和演练”、“讲师内部交流会”。访问若干 HR 后，我们得知这三种手段的确应用相对广泛、效果较好。值得一提的是 TTT 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，

### 案例 欧莱雅——检验培训效果的“双飞制度”

欧莱雅初建内部讲师团队时，外部可利用的培训资源不多，且与内部的匹配度较低。另外，公司内部人群较大，若由外部专门定制相应课程费用相对昂贵。为了让培训的内容更加落地，节约一定成本，并在团队中较好地树立典型、建立学习文化，任用内部讲师成为了不二之选。

欧莱雅的内部讲师更加侧重于精品化路线，因此规模并不大，共分为金牌讲师、银牌讲师、铜牌讲师三个等级。铜牌讲师只需讲授基础课，但若晋升为银牌讲师，需讲授技能课并达到一定课时数要求，而金牌讲师则是对表现优异的银牌讲师的一种肯定与嘉奖，在授课内容上并无特殊要求。

为了培养授课的基本技能，欧莱雅组织了 TTT 培训。在检验、保证前期培训的效果方面，欧莱雅给未成为内部讲师的员工进行 TTT 后，制定了特有的“双飞制度”。企业中的内部讲师会率先带领该名员工进行两次试讲，对某门课程合作授课。在授课过程中，人力资源部门会对讲师候选人进行观察、评估，评估的维度包括：

- 讲课的篇章结构是否清晰、逻辑严谨。
- 课程的重点、难点是否突出。
- 课程难点是否进行了专项练习。
- 课程重点是否进行了案例展现。

在两次“双飞”结束后，员工需独立试讲一次，即“单飞”。评估维度与“双飞”时一致，只有通过独立试讲考评的员工才可以正式成为内部讲师。正是这一严谨的培训效果评估机制，确保了员工传递课程知识的能力有所提升，另一方面也促使其对课件更为熟悉。

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。**

- “业务方面的专业能力”企业更多采用的培养方式为“外部机构提供的业务相关的专业课程培训（非 TTT）”、“针对该项能力在公司内部开设专题培训课程”、“行动学习”。**业务的专业能力涉及的是课程内容而非培训技巧，因此其培训更需要定制化，也更需要类似于“行动学习”这种与业务紧密相关的培训方式。**
- “引导学员的能力（Facilitation）”、“精准传递培训知识（课程演绎）的能力”、“课程开发与设计的能力”是大部分企业认为“内部兼职讲师目前最亟需提高的能力”。**但结合图表 17 我们可以发现这三项能力在企业内部的关注度并不低，可见使用较多的培训方式并不能满足需求。因此，针对这些能力项，预算允许的前提下企业或许需要借鉴、使用外部供应商的定制化培训课程，方可解**

图 17 甄选内部兼职讲师时看重的能力和培养这些能力时使用的培训方式的匹配情况 (N=257)

| 能力 \ 培养方式              | 不看重该能力 | TTT 培训 | 配有 master trainer 带讲 | 试讲和演练 | 配有 mentor 辅导 | 配有 coach 教导 | 讲师内部交流会 | 移动端课程 (微课、网课) | 外部机构提供的业务相关的专业课程培训 (非 TTT) | 针对该项能力在公司内部开设专题培训课程 | 行动学习  |
|------------------------|--------|--------|----------------------|-------|--------------|-------------|---------|---------------|----------------------------|---------------------|-------|
| 口头表达能力                 | 8.8%   | 58.9%  | 13.7%                | 60.8% | 9.9%         | 11.0%       | 24.0%   | 9.9%          | 14.1%                      | 14.5%               | 12.6% |
| 演讲能力 (控场、影响力、感染力)      | 8.8%   | 65.4%  | 14.8%                | 58.2% | 12.2%        | 14.1%       | 21.7%   | 10.3%         | 17.1%                      | 18.6%               | 14.8% |
| 知识显性化的能力               | 11.0%  | 36.5%  | 17.5%                | 24.3% | 13.3%        | 12.2%       | 25.9%   | 22.1%         | 19.0%                      | 17.9%               | 19.8% |
| 精准传递培训知识 (课程演绎) 的能力    | 6.5%   | 46.4%  | 19.8%                | 38.8% | 15.2%        | 15.2%       | 27.0%   | 16.7%         | 22.4%                      | 18.6%               | 18.6% |
| 逻辑思维能力                 | 13.7%  | 34.6%  | 12.9%                | 31.2% | 15.2%        | 14.5%       | 24.3%   | 16.7%         | 22.8%                      | 17.9%               | 24.0% |
| 引导学员的能力 (Facilitation) | 11.0%  | 49.8%  | 16.0%                | 33.5% | 13.3%        | 20.2%       | 26.6%   | 11.0%         | 19.0%                      | 12.6%               | 24.7% |
| 课程开发与设计的能力             | 11.8%  | 52.5%  | 12.9%                | 18.6% | 11.0%        | 8.4%        | 24.3%   | 20.9%         | 21.3%                      | 20.9%               | 14.5% |
| 管理项目的能力                | 36.5%  | 17.5%  | 7.6%                 | 8.4%  | 12.9%        | 9.9%        | 14.1%   | 14.1%         | 18.3%                      | 20.2%               | 20.2% |
| 业务方面的专业能力              | 8.0%   | 16.7%  | 11.0%                | 17.9% | 12.2%        | 12.9%       | 22.8%   | 14.5%         | 26.2%                      | 25.1%               | 25.1% |
| 及时发现学员问题的能力            | 18.3%  | 36.9%  | 11.8%                | 22.1% | 11.0%        | 13.7%       | 20.9%   | 8.0%          | 14.8%                      | 14.5%               | 21.7% |

图 18 内部兼职讲师目前最亟需提高的能力 (N=257)

| 能力                     | 数量  | 占比    |
|------------------------|-----|-------|
| 引导学员的能力 (Facilitation) | 142 | 55.3% |
| 精准传递培训知识 (课程演绎) 的能力    | 133 | 51.8% |
| 课程开发与设计的能力             | 111 | 43.2% |
| 演讲能力 (控场、影响力、感染力)      | 98  | 38.1% |
| 知识显性化的能力               | 97  | 37.7% |
| 及时发现学员问题的能力            | 49  | 19.1% |
| 口头表达能力                 | 31  | 12.1% |
| 逻辑思维能力                 | 31  | 12.1% |
| 管理项目的能力                | 14  | 5.4%  |
| 业务方面的专业能力              | 10  | 3.9%  |
| 其他                     | 3   | 1.2%  |

### 决这些能力项的培养问题。

- 在培训完内部讲师后，对培训效果进行检验。智享会了解到，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。欧莱雅也采用了这样的手段，但是以较为创新的形式——双飞制度开展。(详见第 12 页)

### 讲师时间与本职工作冲突，不能满足人力资源部门的安排

在《第二届中国企业内部讲师团队建立与发展调研报告》中，存在这一挑战的企业占比在四成以上。在今年的调研结果中这一比重不降反升，因此可以说“时间协调”的问题已成为企业在内部兼职讲师团队建设与发展过程中不得不正视的痛点之一。背后的原因可以归结为讲师个人本职工作繁重与内驱力不足两方面。我们或许可以从制度设计和激励这两大层面来解决这一问题。

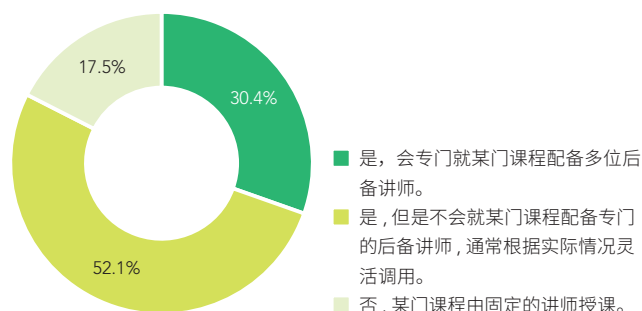
### 配备一定的机动人员或后备讲师。在预算允许的前提下，就某门课程认证部分外部讲师。

- 从计划培训小时数和任务完成率来看，对比往届调研数据 (参考图表 19) 我们不难发现本次调研中计划培训小时数及完成率都有所下滑。说明内部兼职讲师的授课量虽然整体下降，完成情况却不容乐观。我们从与 HR 的访谈中得知：这往往是本职工作繁重，压力大所造成的，尤其是市场、销售类岗位。这些岗位培训的需求量大，但是为了完成业绩指标，兼职讲师往往难以兼顾培训与本职工作。另外，HR 部门是否与兼职讲师的直线经理保持了良好的关系也会对讲师本人在培训上投入的精力与时间造成影响。

图 19 内部兼职讲师上年度人均完成的计划培训小时数和人均培训任务完成率

|                                       | 平均值   | 25 分位值 | 50 分位值 | 75 分位值 |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|--------|
| 本次调研公司所有内部兼职讲师上年度人均完成的计划培训小时数 (N=257) | 29.9  | 4.0    | 10.0   | 20.0   |
| 本次调研公司所有内部兼职讲师上年度人均培训任务完成率 (N=257)    | 81.0% | 70.0%  | 85.0%  | 100.0% |
| 往届调研公司所有内部兼职讲师上年度人均完成的计划培训小时数 (N=178) | 38.7  | 8.0    | 17.0   | 40.0   |
| 往届调研公司所有内部兼职讲师上年度人均培训任务完成率 (N=173)    | 86.0% | 80.0%  | 90.0%  | 100.0% |

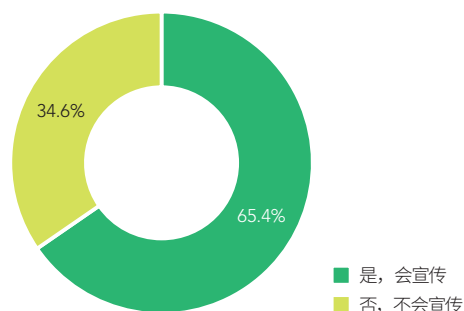
**图表 20A** 为了避免讲师临时无法讲课，公司给某门课程配备一定量的机动人员作为后备讲师的情况 (N=257)



**图表 20B** 公司平均给一门课程配备的后备讲师数量 (N=78)

| 平均值 | 25 分位值 | 50 分位值 | 75 分位值 |
|-----|--------|--------|--------|
| 3   | 1      | 2      | 3      |

**图表 21** 内部兼职讲师在甄选前是否会进行宣传 (N=257)



**图表 22** 在甄选前的宣传方式 (N=168)

| 方式                        | 数量  | 占比    |
|---------------------------|-----|-------|
| HR 部门 / 培训人员 / 企业大学人员邮件群发 | 143 | 85.1% |
| 利用公司媒体 (网站、电视、微信公众号等)     | 103 | 61.3% |
| 制作海报、易拉宝、发放宣传手册等          | 81  | 48.2% |
| 高管 / 业务部门负责人邮件群发          | 62  | 36.9% |
| 告知直线经理，由其代为宣传             | 59  | 35.1% |
| 录制宣传视频                    | 18  | 10.7% |
| 其他                        | 2   | 1.2%  |

**图表 23** 在甄选前进行宣传的内容侧重于 (N=168)

| 内容              | 数量  | 占比    |
|-----------------|-----|-------|
| 成为讲师对于个人能力成长的帮助 | 134 | 79.8% |
| 对于个人晋升和职业生涯的帮助  | 103 | 61.3% |
| 对于个人成就感的提升      | 83  | 49.4% |
| 对于企业发展的意义       | 71  | 42.3% |
| 内部讲师的定位         | 50  | 29.8% |
| 告知发展路径          | 27  | 16.1% |
| 其他              | 2   | 1.2%  |

- 根据图表 20A 和图表 20B，超过 8 成企业配备了后备讲师。但仅有三成企业专门就某门课程配备多位后备讲师，且专属讲师的人数每门课大部分不超过三人。
- 在内部兼职讲师授课任务完成率普遍不佳的情况下，企业可以适当增加某门课程的专属后备讲师数量，且后备讲师应该与主讲拥有相近的授课水平而非仅仅是一个“替补”。对此，层级较高且经验丰富的讲师的职责中，不妨加入“带教其他讲师”一项，培养内部讲师梯队。
- 部分预算充足的企业，可在外部供应商中认证相应课程的讲师作为“外援”，企业提供授课内容，供应商提供讲师资源。这样可以有效保证授课的持续性，也能防止授课计划的中断。

**+** 激励应具备持续性，方式则兼具多样性与针对性。

内部兼职讲师甄选前需进行宣传激励

近七成企业在内部兼职讲师甄选前均会进行宣传 (参考图表 21)，宣传方式 (参考图表 22) 多为“HR 部门 / 培训人员 / 企业大学人员邮件群发”、“利用公司媒体 (网站、电视、微信公众号等)”、“制作海报、易拉宝、发放宣传手册等”。而在宣传内容上 (参考图表 23)，更多企业侧重于“成为讲师对于个人能力成长的帮助”、“对于个人晋升和职业生涯的帮助”、“对于个人成就感的提升”。

在前期适当对内部讲师的甄选进行宣传能有效提升员工成为讲师的意愿度，也能营造一种重视学习与培训的企业文化氛围。这一宣传其实不止限于选拔讲师前，在平时企业可以通过宣传资深讲师个人形象、举办相应活动和比赛来获得员工乃至高管的关注，**施耐德在这方面的实践便颇具代表性。**

**案例 施耐德：**

**◆ 对内部讲师的宣传**

- 公司线上宣传平台：施耐德会利用公司内部微信公众号、微信学习群对讲师个人进行宣传。
- 宣传墙：施耐德专门开辟宣传墙，每两个月刊登两名讲师的照片，并讲述其履历、授课科目、讲师寄语。
- 学习月：企业大学会在公司内部张贴讲师海报对其进行宣传。

**◆ 相关节日**

- 教师节：主要的激励活动包括写感谢信、发放书卡、进行初级或高端的 TTT、教学案例分享等。
- 内部讲师节：每年的 12 月 14 日，是施耐德的内部讲师节。在整个公司范围内会表彰年度最佳讲师、“劳模”讲师、“最上镜”讲师等。郑重其事，同时也是轻松幽默地向优秀的内部讲师们表达感谢。

详情请参考案例《施耐德：多样化的内部讲师激励手段》

## ➕ 针对不同需求，开展多种激励

员工在担任内部讲师时，往往会出于不同的动机。对于培训部门、HR 或企业大学来说，提前通过访谈的形式了解讲师候选人的动机有利于调整激励政策。针对不同的动机，企业可以有不同的激励对策：

### • 物质需求

我们通过案例采访得知不少企业会给内部讲师发放额外的福利或课酬。图表 24 显示，超过六成企业发放讲师课酬，且近半数课酬金额随讲师等级不同而不同。

但是，智享会也从与多名 HR 的访谈中得知这一激励手段的局限性：**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

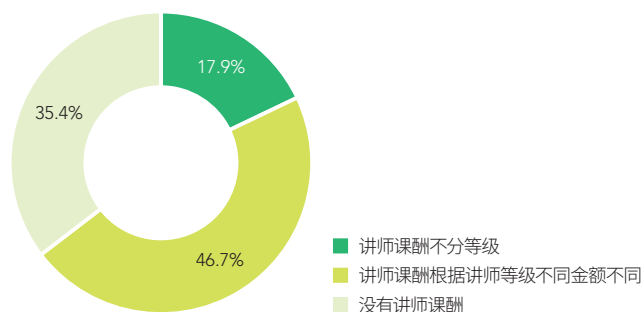
社交需求较强的内部讲师更加重视学员的肯定以及课堂的互动。对于这样的内部讲师，企业应该设立完善的学员反馈机制，并且及时告知讲师学员对其的评价。但是这一手段也存在风险：**由于学员的反馈往往是不可控的，当学员对讲师存在消极评价时，易挫伤讲师的积极性。企业应该帮助这样的讲师正确看待消极反馈，并且在讲师完整了解到反馈结果前事先与给出负面评价的学员沟通，了解该名讲师的待改进之处，将其转化为优化讲师授课水平的建议。**

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。**

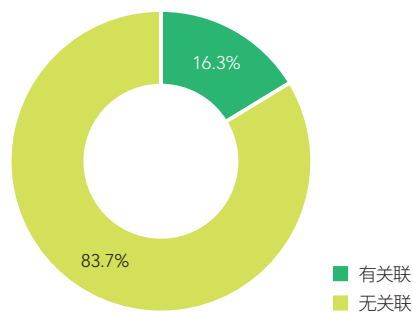
### • 自我发展需求

在这方面，我们可以采用的方式分为柔性和硬性两种。**柔性手段包括：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（参考图表 27，42.4% 的企业采用了这一方式）等。硬性手段则包括：将内部讲师的授课表现与其自身的绩效或直线经理的绩效挂钩（通过图表 25& 图表 26，仅有少数企业选择了这一做法）、将担任内部讲师作为员工晋升的必备条件之一（图表 27 显示选择这种方式的企业不足一成）等。**结合数据我们可以发现，通过硬性手段来发展内部讲师的并不是多数企业的选择。因此，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。**

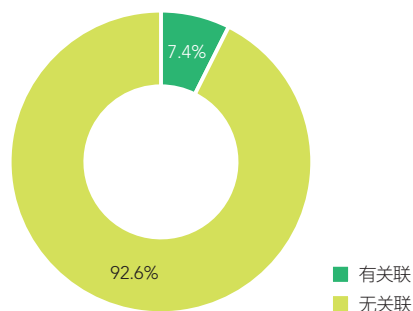
图表 24 内部兼职讲师课酬发放情况 (N=257)



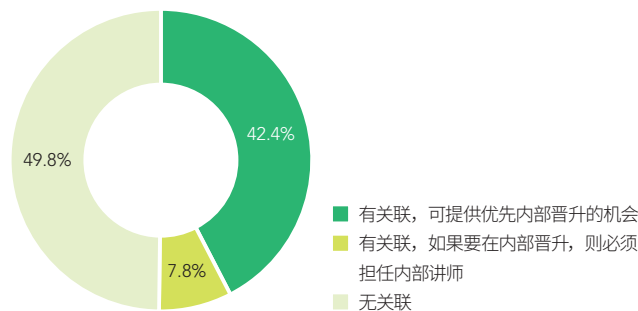
图表 25 内部兼职讲师的责任授课是否关联其自身绩效 (N=257)



图表 26 直线经理的自身绩效 (KPI) 是否与其推荐的讲师数量或内部讲师的表现关联 (N=257)



图表 27 内部兼职讲师的责任授课是否关联其自身职业发展 (N=257)



## ▶ 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

通过前期调研与访谈，我们了解到企业的学习文化、对人才和培训的重视度会对内部讲师团队建设与发展产生较大的影响，其中高管、业务部门管理人员扮演着至关重要的角色。管理层的参与、宣贯往往有效扩大内部讲师在企业中的影响力，并且能提供大量生动的业务经验。如果说内部讲师机制是“树”，那么高管和业务部门的支持则是树的“生长环境”与“土壤”。

图表 28A 高管在内部讲师团队建设和发展的过程中所做的工作 (N=257)

| 选项                   | 数量  | 占比    |
|----------------------|-----|-------|
| 鼓励、号召员工担任内部讲师，做一定的宣贯 | 177 | 68.9% |
| 提供资金的支持              | 145 | 56.4% |
| 亲自担任内部讲师             | 144 | 56.0% |
| 亲自对优秀讲师进行认证、肯定       | 103 | 40.1% |
| 任命下属担任讲师             | 101 | 39.3% |
| 在课程开发阶段提供建议与帮助       | 90  | 35.0% |
| 支持讲师团队的案例收集、设计       | 76  | 29.6% |
| 都没有                  | 8   | 3.1%  |
| 其他                   | 2   | 0.8%  |

图表 28B 不同文化氛围评分下高管所做工作 (N=257)

| 企业文化氛围评分 / 高管所做的工作 |              | 鼓励、号召员工担任内部讲师，做一定的宣贯 | 提供资金的支持 | 亲自对优秀讲师进行认证、肯定 | 亲自担任内部讲师 | 任命下属担任讲师 | 支持讲师团队的案例收集、设计 | 在课程开发阶段提供建议与帮助 |
|--------------------|--------------|----------------------|---------|----------------|----------|----------|----------------|----------------|
| 重视人才的培养与发展         | 1-3分 (N=84)  | 48.8%                | 41.7%   | 32.1%          | 41.7%    | 39.3%    | 11.9%          | 19.0%          |
|                    | 4分 (N=125)   | 76.0%                | 63.2%   | 40.8%          | 61.6%    | 38.4%    | 32.8%          | 37.6%          |
|                    | 5分 (N=48)    | 85.4%                | 64.6%   | 52.1%          | 66.7%    | 41.7%    | 52.1%          | 56.3%          |
| 学习氛围浓厚，鼓励知识和技术的分享  | 1-3分 (N=109) | 56.9%                | 47.7%   | 29.4%          | 32.1%    | 33.0%    | 15.6%          | 23.9%          |
|                    | 4分 (N=107)   | 73.8%                | 60.7%   | 47.7%          | 61.7%    | 44.9%    | 34.6%          | 37.4%          |
|                    | 5分 (N=41)    | 87.8%                | 68.3%   | 48.8%          | 63.4%    | 41.5%    | 53.7%          | 58.5%          |



本图来源：本报告顾问史文君女士

图表 28A 中，“鼓励、号召员工担任内部讲师，做一定的宣贯”、“提供资金的支持”、“亲自担任内部讲师”是超过半数企业的高管均会做的工作。访谈 HR 后我们了解到，这几项工作确实也是较为重要的。但是，选择率较低的选项“在课程开发阶段提供建议与帮助”、“支持讲师团队的案例收集、设计”也不可忽视。高管拥有丰富的管理经验和实践技能，这些知识如果能在课程开发、案例收集的过程中能贡献

如果说内部讲师机制是“树”，那么高管和业务部门的支持则是树的“生长环境”与“土壤”。

给内部讲师团队，对于整个企业知识技能水平的提高都将大有裨益。

另一方面，我们在采访了若干 HR 后发现企业文化氛围的好坏对内部讲师团队的建设与发展几乎起到了决定性的作用。此处的企业文化氛围包括了两个维度：“重视人才的培养与发展”、“学习氛围浓厚，鼓励知识和技术的分享”。智享会在问卷中分别就这两个维度让参调企业进行打分（满分为 5 分，1 分到 5 分代表的含义分别为很差、差、一般、好、很好），在与高管所做的工作结合进行统计后（参考图表 28B），我们得出的结论为：总体上，执行各项工作的企业比例与两大维度的评分成正比。换言之，高管参与的工作越多，企业文化氛围的评价也越好。同时不难看出，在图表 28A 中选择率较低的选项（“在课程开发阶段提供建议与帮助”、“支持讲师团队的案例收集、设计”）在不同评分中占比相差是相对较大的。因此，我们可以说：高管参与课程开发并提供建议帮助、支持讲师团队案例的收集对于企业营造良好的文化氛围，尤其是学习氛围，是必不可少的。

在提升高管与业务部门对内部讲师团队项目的重视和支持程度上我们可以提出的建议有：

#### ➤ 明确高管、业务部门管理人员在内部讲师相关项目中的职责、角色。



本图来源：本报告顾问史文君女士

高管、业务部门管理人员日常工作较为繁忙，因此提前告知其所承担的工作、角色，做出清晰的定位，能够有效节约这些人员的精力，也能较为精准地推动内部讲师团队的建设与发展。智享会通过 HR 的探讨，总结出了若干高管和业务部门人员可以担任的角色，这些角色出现在不同成熟度的内部讲师体系中，且不同角色的影响力、投入时间也有所不同（具体请参考上方由顾问所提供的图片）。

- **资金支持 (Funding)**：高管需要能批准划拨一部分培训资金用于内部讲师团队建设。
- **任命者 (Nominator)**：高管应在内部讲师建立与发展的过程中任命恰当的人选并对其赋能，同时促动学生支持讲师的教学。
- **讲师 (Teacher)**：高管和业务部门管理者可以选择自己专精的领域，以座谈会、工作坊等形式进行知识的分享。
- **导师 (Mentor)**：高管和业务部门管理者利用自身丰富的实践经验能够为课程内化提供一定的指导。
- **发起者 (Sponsor)**：作为发起者的高管需要是 CEO/VP 等级别的，并且对业务有较为透彻的认知。这能够促进各大业务部门或单元对内部讲师的支持度与重视度。

图表 29 在促使高管对内部讲师团队更好地投入上，HR 部门相关人员（企业大学）所做的工作（N=257）

| 工作                      | 数量  | 占比    |
|-------------------------|-----|-------|
| 与高管、业务部门保持良好、持续的沟通      | 223 | 86.8% |
| 做好准备工作，将完整的方案呈现给高管和业务部门 | 201 | 78.2% |
| 阐明讲师项目对业务和高管的收益         | 174 | 67.7% |
| 在各个环节邀约高管参加             | 168 | 65.4% |
| 持续向高管汇报讲师项目进度与现状        | 167 | 65.0% |
| 都没有                     | 33  | 12.8% |

#### ➤ 人力资源部门需要帮助高管和业务部门管理人员简化流程，选择其擅长的授课领域。

高管和业务部门管理人员在扮演以上角色时，若没有明确的规划或指引，容易造成无从下手的问题。此时，就需要人力资源部门在这个过程中作为流程的掌控者，做好各项工作，起到催化的作用。

- 根据图表 29，“与高管、业务部门保持良好、持续的沟通”、“做好准备工作，将完整的方案呈现给高管和业务部门”是 HR 在提升高管投入度时做的最多的工作，分别占比 86.8%、78.2%。
- 通过与 HR 的进一步访谈，人力资源部门要促使高管、业务部门更好地投入内部讲师团队的发展与建设，首先应该通过持续性的沟通来了解到高管、业务部门管理人员的性格特质、能力情况、擅长领域；其次根据这些人员的具体情况安排相应的授课方向与内容；最后，人力资源部门需要提前为高管、业务部门提供成型的授课框架、模板，甚至授课内容，为这些日常工作相对繁重的人员节约时间，简化流程。

## 第七部分 | 标杆数据

附表 1A 企业内部兼职讲师的总人数 (以企业规模划分) (N=257)

| 规模                    | 平均总人数 |
|-----------------------|-------|
| 少于 100 人 (N=9)        | 14    |
| 100 人到 499 人 (N=36)   | 16    |
| 500 人到 999 人 (N=22)   | 50    |
| 1000 人到 2499 人 (N=45) | 35    |
| 2500 人到 4999 人 (N=46) | 75    |
| 5000 人到 9999 人 (N=30) | 123   |
| 10000 人及以上 (N=69)     | 411   |

附表 1B 企业内部兼职讲师的总人数四分位值 (以企业规模划分) (N=160)

| 规模                    | 25 分位值 | 50 分位值 | 75 分位值 |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| 1000 人到 2499 人 (N=45) | 14     | 23     | 40     |
| 2500 人到 4999 人 (N=46) | 30     | 55     | 100    |
| 10000 人及以上 (N=69)     | 44     | 96     | 282    |

注：其他规模的企业因样本数过少不予计算四分位值

附表 2 企业内部兼职讲师各职级人员所占比例 (%) (N=257)

| 职级           | 平均值  |
|--------------|------|
| 高管           | 9.4  |
| 各业务部门负责人     | 20.0 |
| 公司中层管理者 (经理) | 28.1 |
| 一线经理 (主管)    | 42.5 |

附表 3A 公司高管内部兼职讲师上年度人均完成的计划培训小时数 (N=257)

| 平均值  | 25 分位值 | 50 分位值 | 75 分位值 |
|------|--------|--------|--------|
| 15.0 | 2.0    | 5.0    | 10.7   |

附表 3B 公司高管内部兼职讲师上年度人均培训任务完成率 (%) (N=257)

| 平均值  | 25 分位值 | 50 分位值 | 75 分位值 |
|------|--------|--------|--------|
| 76.4 | 60.0   | 90.0   | 100.0  |

附表 4 各业务部门负责人在内部讲师团队建设和发展的过程中所做的工作 (N=257)

| 选项                     | 数量  | 占比    |
|------------------------|-----|-------|
| 推荐下属中合适的人选担任内部讲师       | 205 | 79.8% |
| 亲自担任内部讲师               | 167 | 65.0% |
| 在课程开发阶段提供建议与帮助         | 126 | 49.0% |
| 支持讲师团队的案例收集、设计         | 122 | 47.5% |
| 协助宣传内部讲师体系的建设, 发邮件告知下属 | 107 | 41.6% |
| 都没有                    | 9   | 3.5%  |

附表 5 内部兼职讲师的授课范围 (N=257)

| 课程                        | 数量  | 占比    |
|---------------------------|-----|-------|
| 专业技术类                     | 150 | 58.4% |
| 企业相关知识 (企业文化、内部政策流程等)     | 137 | 53.3% |
| 入职培训                      | 131 | 51.0% |
| 个人效能提升类 (指时间管理、职业生涯管理等课程) | 120 | 46.7% |
| 领导力类                      | 100 | 38.9% |
| 销售类                       | 73  | 28.4% |
| 客户服务类                     | 58  | 22.6% |
| 行业趋势分享 (workshop)         | 58  | 22.6% |
| 其他                        | 2   | 0.8%  |

附表 6 甄选内部兼职讲师的主要渠道 (N=257)

| 渠道        | 数量  | 占比    |
|-----------|-----|-------|
| 直线经理的推荐   | 193 | 75.1% |
| 自主报名      | 160 | 62.3% |
| 人力资源部直接挑选 | 157 | 61.1% |
| 领导直接任命    | 107 | 41.6% |
| 其他        | 4   | 1.6%  |

附表 7 内部讲师的认证频率 (月/次) (N=78)

| 平均值 | 25 分位值 | 50 分位值 | 75 分位值 |
|-----|--------|--------|--------|
| 11  | 6      | 12     | 12     |

附表 8 内部讲师级别的评定方式 (N=145)

| 选项   | 数量 | 占比    |
|--|----|-------|
| 行政级别完全对应讲师级别   | 5  | 3.4%  |
| 行政级别与讲师级别无关, 完全根据授课课时数、授课水平和其他指标考核评定                   | 83 | 57.2% |
| 行政级别部分对应讲师级别 (例: 高管层担任讲师则会给予最高的讲师级别, 其它则根据能力等指标通过考核评定) | 57 | 39.3% |

附表 9 企业针对兼职内部讲师目前所提供的激励手段 (N=257)

| 激励手段                       | 数量  | 占比    |
|----------------------------|-----|-------|
| 发放证书、贺卡、奖状等                | 164 | 63.8% |
| 发放授课费 (根据课程数、授课小时数)        | 156 | 60.7% |
| 增加额外的培训机会                  | 142 | 55.3% |
| 年度评选颁奖 (eg: 十大优秀讲师、金牌讲师)   | 129 | 50.2% |
| 发放奖品                       | 124 | 48.2% |
| 公司给予宣传, 扩大讲师在内部的知名度和声誉、影响力 | 111 | 43.2% |
| 资质复审, 内部讲师等级晋升             | 58  | 22.6% |
| 我们没有针对性的激励手段               | 26  | 10.1% |
| 换取休假                       | 14  | 5.4%  |
| 其他                         | 3   | 1.2%  |

附表 10 不同的内部讲师级别的评定方式与关联内部讲师自身职业生涯发展的情况 (N=145)

| 级别评定方式 \ 是否关联自身职业发展   | 有关联, 可提供优先内部晋升的机会 | 有关联, 如果要在内部晋升, 则必须担任内部讲师 | 无关联   |
|---|-------------------|--------------------------|-------|
| 行政级别完全对应讲师级别 (N=5)  | 60.0%             | 0.0%                     | 40.0% |
| 行政级别与讲师级别无关, 完全根据授课时数、授课水平和其他指标考核评定 (N=83)                    | 48.2%             | 10.8%                    | 41.0% |
| 行政级别部分对应讲师级别 (例: 高管层担任讲师则会给予最高的讲师级别, 其它则根据能力等指标通过考核评定) (N=57) | 54.4%             | 8.8%                     | 36.8% |

附表 11 内部讲师人均课酬 (不分等级的情况) (元) (N=46)

| 平均值 | 25 分位值 | 50 分位值 | 75 分位值 |
|-----|--------|--------|--------|
| 112 | 46     | 93     | 120    |

附表 12 内部兼职讲师课酬等级划分数量 (N=120)

| 选项     | 数量 | 占比    |
|--------|----|-------|
| 2 个    | 7  | 5.8%  |
| 3 个    | 56 | 46.7% |
| 4 个    | 35 | 29.2% |
| 5 个    | 16 | 13.3% |
| 6 个    | 2  | 1.7%  |
| 7 个    | 1  | 0.8%  |
| 8 个    | 0  | 0.0%  |
| 9 个    | 0  | 0.0%  |
| 10 个   | 0  | 0.0%  |
| 10 个以上 | 3  | 2.5%  |

附表 13A 平均课酬 (课酬分为三级) (N=56)

| 级别  | 平均课酬 (元) |
|-----|----------|
| 第一级 | 39       |
| 第二级 | 153      |
| 第三级 | 227      |

附表 13B 平均课酬 (课酬分为四级) (N=35)

| 级别  | 平均课酬 (元) |
|-----|----------|
| 第一级 | 78       |
| 第二级 | 136      |
| 第三级 | 207      |
| 第四级 | 313      |

附表 14 对兼职内部讲师的平均考核频率 (N=126)

| 频率         | 数量 | 占比    |
|------------|----|-------|
| 一季度        | 7  | 5.6%  |
| 半年         | 17 | 13.5% |
| 一年         | 72 | 57.1% |
| 按照单个课程完成情况 | 29 | 23.0% |
| 其他         | 1  | 0.8%  |

附表 15 主要从哪些方面对兼职内部讲师进行考核 (N=126)

| 考核维度                                       | 数量  | 占比    |
|--|-----|-------|
| 培训课时数                                      | 107 | 84.9% |
| 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) | 92  | 73.0% |
| 学员满意度问卷调查、反馈等                              | 91  | 72.2% |
| 培训课程开发数                                    | 68  | 54.0% |
| 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)      | 52  | 41.3% |
| 学员掌握课程内容情况的各种形式检验                          | 34  | 27.0% |
| 培训课程的时间协调或取消率                              | 23  | 18.3% |
| 培训学员数                                      | 22  | 17.5% |
| 模拟演练                                       | 14  | 11.1% |
| 其他   | 2   | 1.6%  |

## 第八部分 | 案例启示

### 案例启示

### 百度上海分公司——内部讲师活动品牌化



张澧 | 高级培训经理 | 百度上海分公司

#### 内部讲师体系建立背景

作为一家互联网公司，百度时常处于激烈的变化之中；伴随着企业的快速发展，其产品线也日益丰富。鉴于业务部门人员对于业务相关知识的了解程度更深，具备成熟的实操经验，在业务部门中挖掘兼职讲师，应对日益增长的培训需求，成为了百度上海分公司成立内部兼职讲师体系的最初动力。

#### 内部讲师体系建立目的

- 更好的通过培训开发员工潜力，提高工作绩效，促进员工职业化并传播企业文化。
- 积极培养和建设公司内部高素质稳定的讲师队伍，发挥内部讲师在公司整体培训体系中的核心作用。

#### 内部讲师体系历史发展

百度上海分公司的内部讲师体系已有十余年的历史。近些年来，百度越来越注重内部讲师活动的品牌化，每年均会举办特色的活动与项目，比如“零课堂”、“全民微课”、“美师美课-精品课程大赛”、“黄埔讲师课程大赛”以及系列主题的文化活动“讲师嘉年华”等。

#### 内部讲师体系资质等级

- ◆ **团队规模** :约 80 人
- ◆ **讲师分级及相应要求**

百度上海分公司的讲师资质等级分初级、中级、高级、资深四个

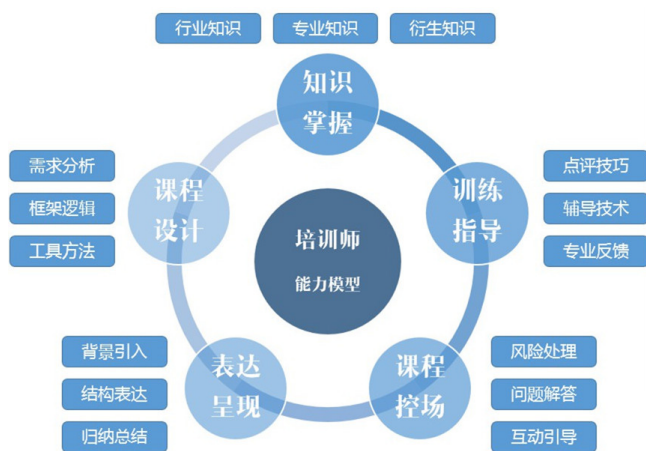
级别，分别对应二星讲师、三星讲师、四星讲师、五星讲师四个级别的称谓。讲师的资质等级标准主要从培训经验和技能、专业知识、业务技能、工作业绩等方面综合评估加以确定。

| 级别 | 称谓   | 聘期 | 资质要求   |
|----|------|----|--|
|    | 兼职讲师 |    |  |
| 初级 | 二星讲师 | 一年 | ① 能整理开发出切合实际需要的培训教案，并能完成课程的讲授<br>② 有过培训授课经验，能进行小班授课<br>③ 在本职岗位上累计工作一年以上，有一定的工作经验                           |
| 中级 | 三星讲师 | 一年 | ① 能对课程开发、课件设计有独到的见解，并能高水平的完成课程讲授和过程的掌控<br>② 有较为丰富的培训授课经验，掌握了一定的授课技巧<br>③ 在本职岗位上累计工作二年以上，有较为丰富的工作经验         |
| 高级 | 四星讲师 | 一年 | ① 能对培训需求作深入分析和探讨，能够开发改进切合实际需要的培训教案<br>② 有丰富的培训授课经验，能进行多种形式的授课<br>③ 在本职岗位上累计工作三年以上，有丰富的工作经验和积累              |
| 资深 | 五星讲师 | 一年 | ① 能对培训需求作精辟分析和深层次研究，并进行针对性的研发和改进<br>② 有丰富的培训授课经验，能灵活掌控多种培训形式和方法<br>③ 在本职岗位上累计工作四年以上，有丰富的工作经验和积累，并有个人的见解和分析 |

#### 内部讲师体系素质模型

百度上海分公司根据多年的内部讲师实践经验，总结出了属于自己的内部讲师胜任力模型。在不同的教学场景中，对能力要求的侧重点会不一样，比如在“合动力”室内拓展教学环节，需要讲师对游戏规则熟悉且清晰、准确进行信息的表达与传递，对于内部讲师的控场

能力要求也会更高。而随着大部分 90 后员工涌入职场后，传统的课堂教学无法满足个性学员，所以互动引导的技术又显得尤为重要。



## 内部讲师体系品牌活动

如何利用有限的资源，设计出多样的活动，调动内部讲师的积极性与参与感，是培训管理工作的重要一环。百度上海分公司遵循“实践出真知”的原理，结合“以赛代练”的方式，打造“全民微课”、“名师美课 - 精品课程大赛”、“黄埔讲师课程大赛”等赛事，并开展“零课堂”“讲师嘉年华”等活动，提升内部讲师的荣誉感。

### 讲师嘉年华——系列主题文化活动

每年的 9 月 10 日，百度上海分公司皆会举行系列主题的文化活动“讲师嘉年华”。蕴含满满祝福的感谢函与鲜花，黑科技十足的现场互动与体验，寄托浓浓关怀爱意的高管祝福与礼品，皆在一年一度“讲师嘉年华”。“讲师嘉年华”作为一个颇具影响力的年度活动，是串联当年讲师工作的中心点。



### 零课堂——精品私人定制课程

百度希望每一位来参加课程的同学都是 VIP，都能调整自己的学习态度，都能收获最多的通用技能。百度准备每一门课程都是从学员出发，从需求出发，从实际出发，从零出发。扎根于调研，优化于授课，

精益求精。同时不低于要求每一次体验都能是零距离接触，小班化教学，精英式成长。不是每一位同学都能成为零课堂的学员。

“零课堂”是百度面向全公司的通用技能类选修课项目，该项目对于学员的准入要求很高，是公司内部稀缺的教学资源，参加该课程的学员往往可以接收丰富的教学资源并实现较好的自我发展。作为内部讲师的福利之一，成为内部讲师后，可以享有直接进入“零课堂”学习的“直通车”。百度还额外给内部讲师发放一张“邀请券”，讲师可以借此邀请他人加入“零课堂”。

### 全民微课——寻找我们的“合伙人”，共建学习生态

无论是业务团队中敬业的销售精英，还是职能团队中热忱的支持同学，抑或是管理团队中认真的基层管理者，只要是有着对业务和岗位的深入理解，皆欢迎将真知灼见分享众人，用知识推动组织变革，用积极助力协同创新。

历时 4 个月的紧张比赛，经过课程提报、主题筛选、培训学习、课程制作、课程试讲、课程录制、评估审核、上传反馈等多个环节，大赛共输出 102 门微课，并有 11 门微课获得殊荣。课程覆盖了基础管理、产品知识、流程操作、通用技能等多方面，这些课程将作为第一次搭建课程生态众筹的重要成果。

### 名师美课——精品课程大赛

“名师美课 - 精品课程大赛”，由专业导师提供全程辅导，给予专业的提升；为参赛兼职讲师拍摄形象照，摄影大咖亲手打造；提供多平台展示形象的机会，大幅提升影响力；情境课程开发方法论传授，基于业务场景解决实际问题。



### ◆ 黄埔讲师课程大赛——领导力课程打造

该大赛对应的是“黄埔计划”，“黄埔计划”是针对管理层的培养项目，在该项目中授课的讲师为“黄埔讲师”。百度内部的兼职讲师分为两条线：业务线与管理线。黄埔讲师主要负责管理线的课程，担任者均为管理层。管理层的日常事务通常较为繁忙，为了提高他们的投入度与关注度，该比赛以业务体系来划分组别，这能够激发讲师的集体荣誉感，也能促使总监等高管对该赛事更为重视。

## ▶ 内部讲师体系知识管理

### ◆ KM 平台

知识管理平台 (Knowledge Management) 是一个以信息技术为基础全面实现百度商业产品知识学习、知识检测、知识社区的一站式管理平台，通过将百度的各类产品信息和知识资源，整合为动态的知识体系，丰富员工的学习场景和提升学习效率，是培训体系建设的重要工具和组成部分。



### ◆ 讲师之家

“讲师之家”是百度上海分公司建立的针对内部讲师信息化统一管理的线上平台，平台采集了全公司讲师基础信息，建立电子档案；

推动了讲师体系信息动态更新，确保信息准确有效；实现了讲师基础信息管理、业务管理与讲师工作的深度融合。



## ▶ 内部讲师体系高管支持

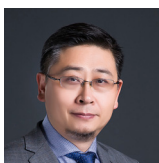
- 上海分公司的“经理人沙龙”项目是针对经理层级，以经理人沙龙的形式搭建经理人之间相互交流以及与高层直接对话的平台，通过高管分享及沙龙研讨会的形式，教学相长，促进百度上海分公司经理人管理能力、思维高度的全面提升，总监级高管皆会在月度的“经理人沙龙”平台轮流进行主题分享。
- 高管积极的参与管理层培训项目，比如在“鸿鹄 - 储备高级经理”的培训项目中，授课讲师皆为总监层级。
- 在部分项目中，业务部门高管会在项目评审中担任评委。

## ▶ 启示

- 在预算有限的情况下，企业内部讲师活动必须用心包装，即：宁可不做，不可乱做。另外，活动的开展应该符合内部讲师的需求，做真正受欢迎的活动。
- 课程开发过程中建议适当增加仪式感、体验感的环节，提升项目的趣味性参与学员的参与度。
- 做好课程库和精品课程认证体系的建设，这样才能更有利于课程标准化，有助于讲师发挥更高的效能。
- 随着现在时代变迁带来的文化加速迭代，培训行业作为一个传统领域，更需要破局，构建生态，在各个环节创新，才能给企业带来新的赋能。

## 案例启示

## 华住酒店集团——多年沉淀，终成体系



王晨 | 华住大学校长 | 华住酒店集团

## 内部讲师团队建设背景

华住酒店集团从经济型连锁酒店起家，于2007年在行业中开始发力。作为酒店行业中的后来者，培训方面的优势在于有一定的经验可以借鉴，但同时要超越前人、突破行业经验，这也给华住大学培养的讲师团队提出了更高的要求。

经过了十多年的发展，华住目前已有近6万员工，并仍然保持快马加鞭的高速、多品牌化的发展态势。庞大的组织和人员势必给管理带来挑战：如何在业务高速发展的同时保证企业文化的稳定？如何在业务高速发展的同时加速总部战略的传递以及一线员工的落地执行？

华住大学通过集团三层带教体系的搭建以及内训师队伍的强大来应对这两大“难题”。集团目前各品牌拥有包括初级讲师、中级讲师、拓展训练师、领导力讲师等业务兼职内训师581名，平均每6家店就拥有一名内训师，涵盖门店店长、多店店长、城市总经理以及总部职能部门的各个层级。部分老师还接受了课程开发、企业文化认知以及领导力相关的专业课程。统一培训后的专业内训师队伍活跃在华住大学开展的各层级培训班级中，让集团的文化以及战略信息以各种渠道迅速的传递到每一家酒店。此外，通过华住大学定期举办的中级讲师班，将来自全国各地各个品牌的优秀经验进行萃取和分享，让每一家酒店及时的了解、掌握最先进的业务知识，这也大大提高了整个集团人员发展的效率。毋庸置疑，在大型组织中高效进行内训师的运转，正是华住培训这10年摸索出来卓有成效的体系。

## 内部讲师团队发展历程

华住的内部讲师团队的搭建历经三个阶段，见证了“由单一变多样，由多样变复杂”的内部讲师体系发展历程。

- 在创业阶段，培训所需要达成的目标就是超越竞争对手的业绩。此时，只需要寻找行业中的表现突出者进行授课，其核心任务是技能带教，讲师仅需要将培训的流程、标准呈现到位即可，对于授课技能、讲师架构、课程设计逻辑均没有过多的要求。并且培训资源、经验都相对较为匮乏。
- 到了第二阶段，华住旗下的品牌依然较为单一。但是已经针对岗位技能、胜任力初步形成了岗位模型，并且对课程进行了一定的设计。这需要在快速复制门店培训内容的前提下，寻找到高技能

匹配度的人员来担任讲师。为此华住酒店会对讲师进行一定的培训，也会更加注重讲师个人讲课技能的提升，如：呈现风范、表达能力、思维逻辑等，同时会就课程本身的内容对讲师进行专业的培训。这是讲师个人能力的突破阶段。

- 华住酒店上市后，就从原来的单一品牌发展为多元品牌，市场出现了细分。培训的需求也日益多元化，如：素质拓展、企业文化宣传等。讲师的数量相应增加，并且需要根据多元化的品牌和培训需求对讲师类型、等级进一步细分。讲师的整个构架要能服务于企业职级的成长体系，也要能服务于讲师个人成长的需要。到了这个阶段，讲师需要将销售、基础管理、企业文化建设等这些方面进行经验与案例的萃取。

## 高管在内部讲师体系中的参与

高管重视培训的程度对于内部讲师团队的完善具有至关重要的作用。华住酒店的高管在内部讲师体系发展过程中需要扮演三种角色：讲师、教练、促动师（催化师）。其主要工作包括：

- 进行岗位培训时，高管会作为专家或场外指导者对学员提出要求、参与决策。
- 在新课程开发时，高管、HR、流程设计专家（如：培训主管人）互相配合。高管主要以业务专家的身份提供经验，HR从人才培养、选用、预留、合规的角度来开发课程，流程设计专家则提供流程方面的支持。新课程会在各区域进行试点，高管亲自授课，验证这一知识在其大区內是否适用。
- 高管在接受相关培训后（如：催化师技能），其课后作业通常是将其培训内容推广到各大区，带动大区的行为改变，形成区域共识。
- 在针对团队建设、绩效改善、组织发展的多种学习项目中，高管会交叉担任旁观者、教练等角色。

## 内部讲师分级体系

### 分级体系

华住内部讲师分为门店基础讲师（门店学习部长、训练员等）、初级讲师、中级讲师、高级讲师。

### ◆ 初中高级晋升标准

- 授课反馈达到一定的分数
- 授课课时达到一定的数量
- 公司重点培养对象
- 绩效优秀
- 个人意愿

## ▶ 内部讲师的能力要求

### ◆ 基本能力要求

- 自我学习能力
- 课堂呈现能力
- 问题诊断与解决的能力
- 管理能力
- 业务能力
- 高效执行的能力

### ◆ 不同级别讲师的额外能力要求

- 门店基础讲师：较强的与人沟通和分享能力，扎实的专业知识。
- 初级讲师：扎实专业知识和课程呈现能力。
- 中级讲师：较强的逻辑思维能力，以及业务萃取、复制的能力。
- 高级讲师：拥有较好的领导力。

## ▶ 甄选流程

华住大学会根据集团发展战略制定一定的年度计划，确定分配给各个品牌或区域的备选讲师名额。各品牌或区域先行选出一定的人选，华住酒店会对这部分候选人进行基础的讲师技能培训（级别不同，技能培训内容不同）。面授培训结束后，会进行三次考核，考核通过，即有讲师资格。

## ▶ 内部讲师甄选渠道

- 由直线经理直接推荐符合讲师基础条件同时希望培养发展的下属参与讲师培养。
- 有担任讲师意愿的员工自主报名参与讲师培养。
- 企业大学根据年度、季度绩效考评结果直接要求绩优、中高层职级的人才担任讲师。

## ▶ 甄选标准

- 外在课堂呈现能力
- 内在思维逻辑能力
- 试讲时考核人员的反馈

## ▶ 内部讲师培训——讲师训练营初级

讲师训练营初级是华住酒店特有的用于培养内部初级讲师候选人的项目，为期约四天。要在华住酒店获得内部初级讲师的资格必须通过讲师训练营的考核。

### ◆ 角色定位

备选讲师参与到讲师训练营中来，首先华住大学会提供给他们角色定位的相关认识，使大家在志同道合的基础下，一起来进行讲师基础能力的训练。通过华住讲师的角色定位诊断自我能力，认识到自己哪些能力的缺失，并通过学习进行填充。

### ◆ 内外兼修

通过学习讲师的授课呈现技巧、控场技巧等内容，不断练习和实践，提升内在表达能力。并通过考核，检验学习效果，优胜劣汰。并且，在考核的前一天晚上，学员之间会以小组的方式组成团队，互评用于考核的内容。此次考核的维度，除外在表达能力修炼外，还涉及团队氛围、团队成绩等内容，体现大家一起成就彼此的文化氛围。通过学习讲师的服装礼仪、发音技巧、肢体语言等修炼等内容，不断的练习，提升外在呈现能力。学员需要通过合适、有趣的方式，呈现自己的教学内容。评委会对其呈现的形式、性格特质等进行评估。

### ◆ 能力考验

对于前三天学习的整体总结和练习，并给予前三天考核综合成绩差被淘汰的学员一次补考的机会。并且综合成绩优异的学员与综合成绩较差的学员的成绩形成绑定，实现过程中的带教，帮助其提升综合成绩。最终，综合成绩达到一定的分数，可成功通过训练营的结业。结业后可获得讲师资格。

讲师训练营结束后，学员们会进行集体庆祝，互相祝贺对方通过考核。经过为期四天的培训，新晋内部讲师对于自身也会有更强的企业认同感。

## ▶ 内部讲师的激励

- 课酬的奖励。
- 每年各大高校的校园宣讲会华住酒店都会邀请内部讲师出席，讲授其历史、文化。这样做的目的主要有两个：一是应届毕业生一旦成为公司员工，那么他们也自然而然地成为了学员。在宣讲会上进行演讲能率先在学生心中形成一定的影响力。另外，内部讲师在传递企业文化、历史方面往往有更强的表达能力，对于华住酒店而言也能起到更好的宣传效果。
- 优秀讲师会获得一定的物质奖励。根据积分（由讲师的活跃度、贡献度决定）进行全国讲师评比，另外也会让全国学员评选出“最喜欢的讲师”。

- 鼓励内部讲师进行跨界分享，参加各种培训界的论坛，提升个人的曝光度和影响力。
- 在和职业生涯晋升挂钩这一点上，华住酒店旗下各品牌有不同的做法。其子品牌汉庭会给予内部讲师积分奖励，该积分在年底统计后若达到一定的标准可以实现员工的升职。而全季酒店品牌则是将担任内部讲师作为晋升的硬性要求，只有担任讲师且表现优秀方可实现升职。
- 每年选出 5% 左右的活跃讲师根据他们的需求安排其参加部分外训，发展讲师个人的能力。
- 教师节的特别活动。

## 课程更新

华住大学会定期聚集有较强业务经验以及课程开发基础的讲师，进行内部课程的更新优化和开发。同时也会将其中适合线上传播的内容制作成视频微课等形式，上传至华住大学在线平台。

## 启示

担任内部讲师后，讲师的眼界得到了拓宽，求知欲也相应提升。另一方面，员工在担任讲师后，可以成为教练、导师、拓展训练师、专业的课程设计老师，发展的方式也变得越来越多元化。所以担任讲师是一种很好的发展手段，企业建立内部讲师体系对于企业的战略传递和落地、对于讲师自身的成长和发展都有着极大的帮助与收益。

## 案例启示

### 京东——内部讲师活跃度的保持



**徐芸**  
华东区人力资源部人才发展部高级经理  
京东商城华东区域分公司



**刘哲**  
华东区人力资源部人才发展部培训经理  
京东商城华东区域分公司

## 内部讲师团队成立背景

近年来，京东的业务呈现了快速发展的趋势，员工已达 2 万多人，并且每年依然以几何倍数增长。与庞大的员工队伍相比，培训部门的人员已经出现了严重的不足，企业内部的培训需求难以得到及时满足。同时，长期以来京东一直坚信“高手在民间”，发掘业务人员担任兼职讲师也拥有了一定的企业文化土壤。

## 成立内部讲师团队的目的

- 通过内部培训节约一定外部培训成本。
- 传递标准化的技能，打造教学型领导梯队和学习型生态组织。
- 实现内部讲师自身职业上的拓展。

## 讲师分级体系及任职要求

京东的内部讲师分为特邀、金、银、铜四级，其授课内容和任职要求均有所不同。

- **铜牌讲师**：负责基础类课程，即能分享“专业力”。同时负责新员工企业文化类课程。
- **银牌讲师**：负责基础类、通用类（如：时间管理、沟通技能培训等）课程，着重分享“通用力”。
- **金牌讲师**：负责基础类、通用类、领导力课程，着重分享“领导力”。
- **特邀讲师**：总监级别、受邀承接区域特定课程

## 内部讲师的甄选

- **甄选标准**：绩优、乐意分享
- **甄选渠道**：业务部门自行提名或员工主动报名。

## 内部讲师的培训

- **预备讲师基础培训**：在员工未成为内部讲师前，会对其进行基础的 TTT 认证培训。该培训主要用于教授最基本的授课技能，如：将授课内容表达清楚、正确使用肢体语言、如何讲解知识点等。

- **铜牌升银牌讲师进阶培训**：铜牌升级银牌讲师需要讲授一门通用力课程，为了保证铜牌讲师能胜任这一工作，京东会给讲师提供高阶 TTT 课程。该课程主要教授如何从单向讲解转变为师生之间双向互动、PPT 制作技巧、初阶的课程开发技巧等。
- **银牌升金牌讲师进阶培训**：金牌讲师需要有更强的课程开发能力和更高的授课水平。因此京东会邀请金牌讲师，给需要升级的讲师分享授课经验。另外，京东也会有课程开发的专项课程，针对性地教授课程开发的基本理念。

## 内部讲师的认证

京东的讲师认证分为两类：

- **资格认证**：基础 TTT 结束后，预备讲师需要上台进行试讲，评委根据其表达技巧、呈现技巧进行打分。另外，在三个月内该名预备讲师需要至少授课一次（2 小时），结合学员评估的结果由培训部门进行审核。试讲通过、审核合格后方可成为正式的铜牌讲师。
- **升级认证**：一名讲师若想获得“升级”，需要接受高阶能力的讲课技巧培训，并讲授且认证通过指定的课程。另外，京东每半年会对讲师的积分进行梳理（积分由课时数、学员反馈等决定），只有能将相应课程较好地演绎出来并且积分到达升级标准的讲师，且担任本级讲师时长达标（铜牌升银牌需任职铜牌讲师满 6 个月，银牌升金牌需任职银牌讲师满 6 个月）才有“升级”的资格。

## 人课匹配的不同模式

京东的讲师与课程匹配模式主要有两种：先有人再有课、先有课再有人。这两种不同模式对于兼职讲师的选择方式、培训的侧重点均有所不同。

- **先有人再有课**：当公司内部缺乏兼职讲师且并未确定授课内容时，选择部分拥有成为兼职讲师意愿的员工进行授课技能培训与认证。讲师只需要能将自身想传达的知识表述清晰即可。
- **先有课再有人**：当京东大学提供已成型的课程时，仅需要选择已成为兼职讲师的人员或拥有讲课能力的经理级非兼职讲师人员进行该课程的专项认证与赋能，保证讲师在清楚表达的基础之上，能掌握、了解、传达课程本身的内容和知识。

## 内部讲师的激励

在内部讲师的激励方面，京东通过讲师课酬、微课大赛、教师节感谢活动、对讲师个人形象的宣传等手段较好地实现了内部讲师的持续性投入。

### 讲师课酬

不同职级讲师授课时学员数量在 20 人以上，评估分合格的情况

下，将获得 50-200 元 / 小时不等讲师津贴。

### 微课大赛

京东大量一线领域的课程均是较为分散且缺乏系统性的，这些课程往往不适合集中的课堂教学。针对此种性质的课程，京东开发了一种新形式的课程——单点课。即以一页 A4 纸为载体和篇幅，着重解决一个小爆点和知识点。但是，仅有一页纸来呈现这些知识点，形式上较为枯燥。为了让课程的呈现更加丰富多彩，京东开展了微课大赛。在这一比赛上，参赛者能够通过短视频、H5 页面、有趣的图文等形式来展示课程内容，每一种形式均会选出优秀作品。另外，为了保证讲师能够在比赛中能发挥得更好，京东会在比赛过程中穿插制作微课的培训，提升讲师制作微课的水平。最终优胜的讲师能够获得奖牌、锦旗、培训基金等奖励。

### 教师节感谢活动

每逢教师节，京东均会举办活动来表示对内部讲师的感谢，如：赠送礼物、提供培训基金等。近年来，京东还在教师节开展了讲师评选，旨在选出企业内部的“三高讲师”，“三高”指：高频（授课频次高）、高能（授课能力强）、高热（受欢迎程度高）。

### 讲师个人形象宣传

- 京东将讲师个人的事迹、小传会刊登在官方微信、华东区微信“东东书院”微信页面、星东乐事、培训月报上。
- 优秀讲师的照片会制作成邮件公示的形式，共享全员。
- 制作专门的视觉识别系统，如：内部讲师会有定制版的工牌，其挂绳和牌子均为专属；给优秀的讲师颁发勋章，讲师可将勋章佩戴在工牌或胸口上。
- 拥有讲师经历的员工在竞聘时会被优先考虑。另外，内外部的一些培训资源讲师可以有一定的使用权。



华东人才发展团队  
2016年10月 总第六期

培训月月看

关注员工成长，助力业务发展！为了让大家更全面地了解人才发展部培训信息，人力资源部人才发展部特推出月度培训期刊——培训月月看，借助这样一个轻松愉快的平台，记录学员及讲师的精彩表现，展示培训收获、感悟，并将课程中的经典方法、内容分享给课堂之外的更多同事。

京东 JDCOM 十月培训回顾 课堂精彩秀 “鸣人”语录 共享你我他 十一月十二月培训预告

## 十月培训回顾

| 培训时间      | 培训课程/项目           | 讲师       | 培训课时 | 培训对象      | 培训人数 | 培训满意度  |
|-----------|-------------------|----------|------|-----------|------|--------|
| 10月8-10日  | 领导力一《铁军连长》4班      | 王军、陈广    | 16   | 在野M1      | 22   | 95.90% |
| 10月11-12日 | 领导力一《铁军连长》5班      | 王军、方北霞   | 16   | 在野M1      | 28   | 98.50% |
| 10月18-19日 | 天象班《业绩规划与展示》      | 外聘讲师-曹志康 | 16   | 天象班       | 32   | 97.30% |
| 10月19日    | 《创新驱动与展示》         | 姚志康      | 8    | 创新班学员     | 28   | 99.10% |
| 10月21日    | 新晋计划11——《做自己的CEO》 | 郑瑞刚、徐志康  | 8    | 2015M12   | 30   | 98.70% |
| 10月28-29日 | 领导力二《从胜任到优秀》模块二   | 京东大学外聘讲师 | 16   | 在野M2、新晋M3 | 17   | 97.10% |

## 课堂精彩秀



领导力一《铁军连长》4班



领导力一《铁军连长》5班



天象班《业绩规划与展示》



新晋计划11——《做自己的CEO》



《创新驱动分享培训》



领导力二《从胜任到优秀》模块二

## “鸣人”语录



公司对员工最大的关心就是“Training”——培训，这是被很多管理学实践证明的事情，我们往往太过于关注升职加薪本身带给我们的激励，毕竟，激励的方式有很多种，而培训是所有激励中产生影响最深、影响最长、对员工发展最深远的一种关心方式。

所以，如果公司选择给我们培训，我们应该用一种拥抱的姿态去接受，这说明，你被公司“看中”了，是公司未来培养的种子，培训中收获不一样的自己，是一件很快乐的事。

杨小梅总

## 共享你我他

## 喜报：京东华东荣获2016年度 ISPI 中国绩效改进最佳实践奖

10月20日，华东培训与发展部收到喜报：来自中国绩效改进大赛组委会：  
京东华东荣获2016年度 ISPI 中国绩效改进最佳实践奖！

（绩效改进技术是培训行业皇冠上的明珠，此奖是该领域在中国设立的最高奖项、国际绩效改进协会（ISPI）是全球绩效技术和绩效改进领域研究的唯一专业机构）

2016年初，华东人才培训与发展部响应业务部门需求，经过多次分析后，于5月邀请了集团南城培训部李华慧老师进行绩效改进赋能培训并现场成立了若干项目小组。其中，售后业务部《万单差评量》项目正式施行即产生了较大效果，并持续改善。培训与发展部刘哲老师与售后王正经理经过大量的申报材料填写，于9月将项目材料递交大赛组委会，最终获此殊荣。

恭喜京东，恭喜华东！

期待未来华东的绩效改进项目能越做越好，为京东创造更大的价值。



## 十一月十二月培训预告

| 培训时间      | 培训课程/项目             | 讲师            | 培训课时 | 培训对象      | 地点      | 培训人数 |
|-----------|---------------------|---------------|------|-----------|---------|------|
| 11月21-22日 | 领导力三4班《从优秀到卓越》模块二   | 京东大学外聘讲师      | 16   | 在野M3      | 精英广福中心  | 22   |
| 11月25日    | 新红鹰新员工培训            | 刘英、苏云、李文博、沈瑞楠 | 8    | 新员工       | 精英广福中心  | 30   |
| 11月28日    | 《京东零售-电商运营与财务管理》    | 薛岩            | 6    | 京东全员      | 中城嘉园    | 25   |
| 12月9日     | 天象班《业绩规划与展示》        | 外聘讲师-曹志康      | 8    | 天象班       | 中城嘉园    | 32   |
| 12月10日    | 天象班《基于90后沟通与团队合作技巧》 | 徐范            | 4    | 天象班       | 中城嘉园    | 32   |
| 12月16-18日 | 领导力二《从胜任到优秀》模块三     | 京东大学外聘讲师      | 16   | 在野M2、新晋M3 | 精英广福中心  | 26   |
| 12月15日    | 天象班《打造卓越绩效-商业实践案例》  | 外聘讲师-应惠博      | 16   | 天象班       | 中城嘉园    | 25   |
| 12月16日    | 《创新驱动与展示》           | 姚志康           | 8    | 2015M12   | 中城嘉园    | 31   |
| 12月18日    | 2016M17-18年度集训      | 郑哲            | 8    | 2016M17/8 | 精英广福中心  | 50   |
| 12月21日    | 《京东零售-电商运营与财务管理》    | 薛岩            | 6    | 京东全员      | 泰山楼培训中心 | 25   |
| 12月21日    | 天象班《业绩规划与展示》        | 外聘讲师-曹志康      | 8    | 天象班       | 中城嘉园    | 35   |
| 12月22日    | 天象班《基于90后沟通与团队合作技巧》 | 徐范            | 4    | 天象班       | 中城嘉园    | 35   |
| 12月22-23日 | 领导力三4班《从优秀到卓越》模块三   | 京东大学外聘讲师      | 16   | 在野M3      | 精英广福中心  | 22   |

注：具体培训时间以邮件开票通知为准



如果你有任何培训感悟、感想、收获，欢迎以100字以内的任何形式投稿（shiliuxun@jd.com），一经采用将在“鸣人”语录版块中分享，并有精美礼品相赠。



京东书苑

培训读物，动态分享；随时随地，干货接收。

## 内部讲师的退出机制：冻结制度

内部讲师若在认证后的一年内未上过课，讲师管理者会自动对该名讲师进行冻结处理，被冻结的讲师不再享受津贴和相应的福利。若冻结一年后依然没有“解冻”这一动作，该名讲师则会直接退出。

- 讲师通常每月可以收到相应课时邮件公示，了解自己的讲师职级、授课课时数、积分情况
- 被冻结的讲师若想“解冻”，则需要重新授课，并且邀请一名专职讲师在场听课评估或提供授课证据，证明自身依然具备授课能力。
- 为了防止讲师“为了解冻而解冻”，即在解冻后就不再授课这一现象的发生，京东还设置了“保级制度”。在解冻后，讲师依然需要有持续性地授课，并且达到一定的课时数，解冻才能完全生效，实现“保级”。“保级”未成功的讲师则会再次被冻结起来。

## 课程更新与沉淀

- 互联网行业的知识更新速度特别快，大量知识点具有短、平、快的特征。这些知识京东主要以单点课、微课的形式呈现，这样在更新的时候能够更加快捷、方便。
- 京东利用云端技术，将部分课程梳理后储存在云端，方便员工下载学习。这些云端课程包括的内容有：PPT、讲师手册、学员手册、课程大纲、简介、更新版本号、“More to know”、“Nice to know”。

## 未来发展方向

- 完善分层级培养体系，拔高整体的梯队能力水平。
- 让银牌讲师承担部分课程开发的工作，培养银牌讲师的课程开发能力。

## 启示

如果讲师只认为自己是帮企业节约成本，满足企业的要求，那么要去激发他的积极性就会较难。要让兼职讲师意识到其在工作之外承担这样一个角色的价值、意义、对于未来职业发展的帮助。

## 案例启示

## 中国南方航空股份有限公司——完善的兼职教员管理体系



兰景林 | 人力资源部培训经理 | 中国南方航空股份有限公司

### 内部兼职教员队伍建立的背景与原因

随着业务的进一步发展及扩张，中国南方航空股份有限公司（以下简称“南航”）的培训需求持续快速增长。在公司内部，业务技能培训和管理的占比约为 9 比 1，因此培训需求主要为一线的各类业务技能培训。但鉴于航空公司本身特殊的行业性质，南航面临着外部专业师资相对有限的困境。长期以来，南航内部主要采用的是“师带徒”这样一种培养方式，这为内部兼职教员体系的诞生与建设提供了一定的土壤。日益增长的培训需求、外部较少的培训资源、内部优秀的培训土壤，成为南航内部兼职团队建立的三大“助推器”。如今，南航内部兼职教员已超过 5000 人的规模，形成了有序、完善的管理体系。

### 内部兼职教员队伍的发展历史

南航的兼职教员队伍从成立之初到现在，已经经历了十几年的历史。起初，南航内部兼职教员制度并不系统，这样的“不系统”主要包括两个方面：一方面，流程没有系统起来。南航初期的制度仅限于兼职教员聘任、使用、课时费管理等零散的规定。而完整的制度应该在“选、训、聘、用”、考核、激励等各环节都有相应的政策支撑。此外，兼职教员的人数并不多，因此并没有对内部兼职教员进行分级。随着教员人数的不断扩张，业务类别不断细化，建立层级分明、分类清晰的内部兼职教员体系迫在眉睫。另一方面，各地分子公司整合为一个大的集团公司后，各单位原有管理规定的不一致。对此，南航主要进行了制度完整性的梳理和各单位经验、政策的整合与统一。主要工作如下：

- 对兼职教员管理制度进行梳理，包括兼职教员的分级、对应的选拔、培训、聘任、使用、考核、激励等相应的管理标准和工作流程。
  - 全面梳理各级别兼职教员应掌握的技能 and 授课类型。
  - 培养了一批内部的“种子教员”并对其赋能。
  - 根据新制定的标准对所有内部兼职教员进行分类、分级、认证培训。
- 经过这一系列工作，南航最终形成了完善的内部兼职教员管理体系。

### 内部兼职教员体系

南航兼职教员根据业务类型进行分类，并根据教员的资历、能力分级。

- 分类：教员根据业务类型对兼职教员进行分类，如飞行类、机务类、航务类、客舱类等。每个业务系统的培训频次、对教员的需求数量与学员数量的比例等，均根据业务培训的特点和需求而有所不同。
- 分级：内部兼职教员分为四级，由低到高依次是初级、中级、资深、高级。

综上，南航根据授课内容、聘职条件给予兼职教员相应层级，赋予授课能力。尽量保证通过对课程内容、教员层级进行管理实现对教员能力的统一管理，保证内部教员本身的素质和授课质量在某一层级内在接近的水平线上。

### 内部兼职教员的甄选

#### 甄选标准

南航的内部兼职教员甄选标准由总部制定基本的框架和底线，各矩阵式管理单位、分/子公司在这一基本框架上可以根据自身的需求和实际情况灵活调整与细化。

选拔条件对应四个兼职教员层级，主要分为四个部分：

- **学历要求**：最低需为大专，资深、高级教员需要为本科或研究生学历。
- **专业知识**：包括基础理论、公司培训管理相关的知识。
- **岗位经验**：主要指工作年限，同时也包括绩效表现。
- **技能水平**：包括授课技能、专业技能、综合能力。

#### 甄选流程

总公司对于内部兼职教员的甄选流程并没有完全统一的要求，仅规定各单位（部门）需要设立选拔的常设机构或临时委员会，由业务单位或部门级领导专门负责这一工作。然后每年定期通过自主报名，组织、推荐、考核、面试兼职教员，并且通过一系列的附件、表单的填写来保证一定的程序。

总公司规定内部兼职教员主要是员工自主报名，经所在单位进行审批、报送。审核通过后综合考虑组织面试，对其进行考核的成员必须是部门的主管领导、业务专家或资深的兼职教员。面试通过的

人员在经过一系列外部公司的统一培训后，需要进行严格的认证。认证通过才能真正作为内部兼职教员的一员。

## 内部兼职教员管理体系建立前的准备工作

南航在建立内部兼职教员管理体系前，对所有现任的兼职教员进行了状况摸底与调查分析。其考察的内容主要包括：

### 历史数据

- 教龄
- 每人年度总授课时数
- 负责讲授的课程
- 担任教员后获得的评价

### 教员本身状况

- 年龄
- 工龄
- 资质特质如所持证照、岗位职务、培训相关知识、工作绩效评价、特长等。

梳理完成后，根据现有兼职教员的具体情况，经广泛征求意见和讨论论证，划定各层级教员相应的任职条件和选拔标准，内部兼职教员的分级体系便建立起来了。

## 各级兼职教员的职责及能力要求

南航明确了各层级内部兼职教员所应承担的任务，并且规定了对应的能力要求。

- 初级：**担任教员，完成专业领域的教学任务，同时参与一部分课程编写、升级、优化，参加案例的整理和开发工作。所对应的能力即“能上课”。
- 中级：**除去以上职责与能力外，需要承担教材的编写、修改、升级工作，承担新课程的开发。因此中级教员必须具备课程开发的能力，即“上好课”。
- 高级：**除去以上职责与能力外，需要能辅导中级、初级的教员，对其授课质量进行管理、引导。对应的能力即“带好人”。
- 资深：**除去以上职责与能力外，需要承担绩效改善、提供咨询服务、开发和策划新培训项目的内部“培训咨询顾问”这一职责，拥有教练能力和引导能力。

## 内部兼职教员晋级的标准与流程

### 晋级标准

兼职教员在升级时，需要满足一定的标准与条件，才有机会进入候选人区。这些标准与条件主要为：

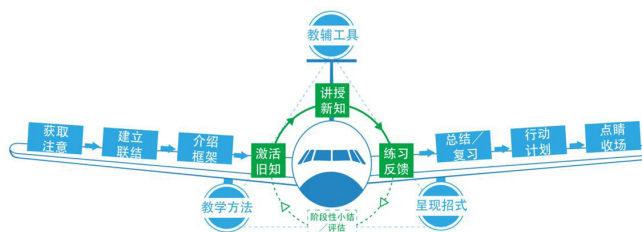
- 教龄：**担任本层级教员的年限，如初级兼职教员升级中级讲师需至少有两年授课经历。
  - 授课量：**年均授课时间不少于考核要求。
  - 授课评价：**平均满意度在 8.5 分以上（满分 10 分）。
  - 个人意愿：**须是个人自愿报名晋级。
  - 公司对兼职教员的晋级需求：**根据公司培训需求和各层级教员数量和结构来确认，要保持总量均衡、结构合理、布局适当。
- ### 晋级流程
- 公司有晋级需求，发布通知，公布兼职教员晋级需具备的条件。
  - 有意者通过自己和所在单位进行报名。
  - 资料审核。
  - 组织面试，限定课题范围进行试讲。
  - 资深教员或相关业务单位专家构成评分组对候选人的试讲进行打分。
  - 现场 5 到 10 分钟的多对一问答，评委打分。
  - 最后按照排名和名额进行淘汰，确定人选。面试合格人选

## 内部兼职教员的培训

南航兼职教员培训主要分为四种：课堂面授与训练、推荐听课资源、现场学习、工作坊分享。

- 课堂面授与训练：**南航结合自身的需要与外部机构共同开发了“九步三招”这一课程（TTT），这一课程中会对内部兼职教员的基本技能进行培训，教授学员上课基本的套路和标准流程。这一课程的最后会对兼职教员进行实操的考核，考核的过程中全程录像并进行评判，考核通过才能予以资格认证。

### CST<sup>3</sup>模型



- 推荐听课资源：**人力资源部门会针对兼职教员的能力需求推荐其相应的教学法、书籍、外部相关课程。另外，南航有内部的在线学习平台，兼职教员可以根据需要，利用线上资源进行学习。

- **现场学习:**内部兼职教员到现场去聆听资深兼职教员讲课。另外，南航在课程管理这一环节中涉及授权管理，即每个课程会授权两至三名兼职教员共同承担这一课程。此时，被授权的部分兼职教员需要旁听课程开发者或开发团队上课，了解他们的演绎方式。
- **工作坊分享:**每年教师节各个团队需要以工作坊的形式提取优秀兼职教员的经验，进行经验分享，实现技能的传承与更新。

## ▶ 课程内容的更新与沉淀

南航将全公司的课程根据岗位内容、岗位所要求的胜任力、员工的职业发展路径进行分类，梳理，建立了和业务紧密相关的课程体系。当外部的业务环境、技术要求发生变化时，课程内容与体系也会迅速做出相应的调整。

另外，南航对每门课程进行定义，完整的课程应该同时包括：

教学目标、教学对象、管理单位、研发机构、研发人员、兼职教员手册、学员手册、试题库、考核规则。课程的开发与更新需要参考和遵照这一定义。

## ▶ 启示

- 内部兼职教员队伍建立与发展的过程中，完善的管理制度至关重要。同时，这一制度需要与人力资源政策相结合（如：与晋升和职业生涯发展挂钩等）。
- 内部尊师重教的文化、对人才的重视、对培训的认可也会对内部兼职教员本身的发展起到极大的推动作用。
- 企业在平时就需要发掘、发现一些内部的热爱培训的人来从事这项工作，这样才能较好地保证内部兼职教员持续的动力与投入度。

## 案例启示

## 施耐德——多样化的内部讲师激励手段



杨晖 | 施耐德中国学习与发展中心总监 | 施耐德电气(中国)有限公司

### 内部讲师团队建立的原因

对于施耐德而言，经过多年业务经验的积累，内部已经存在各方面的专家，他们既有专业的知识、也有知识的应用经验。最重要的，他们还拥有极强的分享意愿。另外，某些外部培训内容较难在内部落地，内部讲师在这一方面拥有明显的优势。同时，从长远来看建立内部讲师体系也能起到节约部分培训成本、发展讲师个人能力的作用。综上，施耐德的内部讲师团队最终得以建立。

### 内部讲师的定位

- **专家**：这是内部讲师最重要的角色，讲师本身必须在某个领域积累了大量的经验，是这个领域的榜样人物，能够得到他人的尊敬与信任。
- **学习的典范**：内部讲师需要是学习文化的带动者，除了在上课的时候，讲师在其他的非官方渠道也能树立与学习密切相关的形象。
- **自我成长**：担任内部讲师是员工自我成长非常重要的一个环节，能够实现“教学相长”。通过一个不断把知识传递更为准确、深入的过程，讲师自己也得到了发展。

### 内部讲师的甄选

#### 甄选渠道

施耐德的内部甄选渠道较为多样化，员工若想成为内部讲师既可以通过公开招募报名、自我推荐这样较为主动的方式，也可以通过HRBP的推荐、企业大学的推荐来担任讲师一职。

- **公开招募内部讲师**：企业大学在公开招募内部讲师时会明确说明所招募的内部讲师类型（领导力类、销售类等），感兴趣的员工可以自行报名。
- **随时自行报名**：员工在非公开招募时段对内部讲师产生了意愿，可以随时报名参与甄选。
- **HRBP推荐**：HRBP在平时的工作中观察到拥有较强讲师担任意愿的、讲课潜力较大的员工会向企业大学进行人选推荐。
- **企业大学推荐**：企业大学在平时工作中发现传递系统化知识能力

强的员工后，会询问其担任内部讲师的意愿。意愿与时间安排均能较好满足内部讲师条件的员工方可参与甄选。

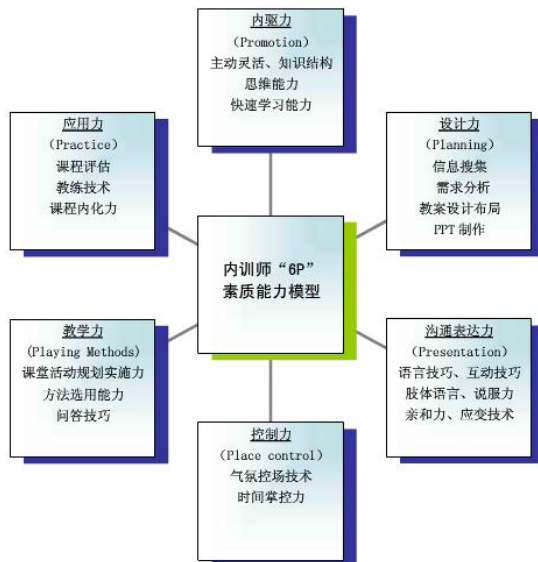
#### 甄选流程

员工在报名担任某门课程的内部讲师后，该课程的内部讲师会先行与该名员工进行沟通做出基础判断。接着，企业大学会挑选拥有在公开场合发言经验的员工成为候选人，并在其公开发言的现场进行观察，对其现场掌控能力、处理问题的能力、清楚表达重点的能力、PPT设计能力做出评判，符合要求者便可最终成为内部讲师。

### 内部讲师能力模型

为了让内部讲师需要的能力更为清晰、方便记忆，施耐德萃取出了内部讲师的“6P”胜任力模型。该模型主要涵盖以下内容：

- 内驱力 (Promotion)
- 应用力 (Practice)
- 教学力 (Playing Methods)
- 控制力 (Place Control)
- 沟通表达力 (Presentation)
- 设计力 (Planning)



## 内部讲师的培训

- **基础 TTT**：讲授最基本的讲课技能。
- **各门课程的专业 TTT**：由该门课程 Master Trainer 负责培训教学，厘清该门课程的核心重点、必讲知识点、必须培养的能力。
- **高端 TTT**：该 TTT 的针对对象为已经参加过其他 TTT 且拥有一定上课经验的内部讲师，其开展形式主要是每年教师节所组织的带教。与一般的 TTT 不同，高端 TTT 更加关注的是软性技能和思维方式上的培养，如：怎样与学员建立心理上的链接而非照本宣科，以求达到教学的最佳效果。

## 内部讲师的激励

激励是保证内部讲师持续投入必不可少的环节。但是，单一的激励手段已经无法起到较好的作用。为了更好地提升内部讲师的投入度，施耐德实践了多样化的激励方式。

### ◆ 宣传

- **公司线上宣传平台**：施耐德会利用公司内部微信公众号、微信学习群对讲师个人进行宣传。
- **宣传墙**：施耐德专门开辟宣传墙，每两个月刊登两名讲师的照片，并讲述其履历、授课科目、讲师寄语。
- **学习月**：企业大学会在公司内部张贴讲师海报对其进行宣传。

◆ **高管支持**：施耐德的 CEO 在公开场合发言时，会对培训、学习表达一定的重视与认可。

◆ **参加外部认证课程**：对于表现优秀的讲师，施耐德会给予外部培训机会，帮助其认证部分课程，如：DDI、领导力、情商。讲师在投入了时间与精力后，一方面这些课程对其个人发展有长远的作用，另一方面由内部讲师讲授这些课程，效果通常会优于外部讲师，对于企业而言能获得更好的收益。

### ◆ 相关节日

- **教师节**：主要的激励活动包括写感谢信、发放书卡、进行初级或高端的 TTT、教学案例分享等。
- **内部讲师节**：每年的 12 月 14 日，是施耐德的内部讲师节。在整个公司范围内会表彰年度最佳讲师、“劳模”讲师、“最上镜”讲师等。郑重其事，同时也是轻松幽默地向优秀的内部讲师们表达感谢。

### ◆ 物质激励

- **学习基金**：内部讲师每讲课一天，可以得到 3000 元的学习基金。并转账至该部门的 Cost Center。该笔学习基金无法被直接取出，

但是可以用于参加外部培训。除了用学习基金发展讲师自身，上司也可以在充分沟通后用于发展其他员工。

## 内部讲师的考核标准

- 初级培训师每年必须授课 1 次，每次不低于 4 小时，课后评估分数不低于 3.5（满分 5 分），能完成 50% 以上的培训任务。
- 高级培训师每年需授课 2 次，每次授课时间不低于 8 小时，课后评分不低于 4，能完成 80% 以上的培训任务。
- 首席培训师每年 3 次授课，每次授课不低于 8 小时，评估反馈不低于 4.2，能完成 80% 以上的培训任务，同时能够参与课程开发。

## 启示

企业大学的作用首先是一个平台，帮助员工发现自己内在的能量，激发员工的活力，发现他们独特的价值。其次，企业大学也是一个帮助者，在发现员工有好的思想与经验后，帮助他们将这些“肉”填补到一些成型的“骨架”中去，让知识得到更好的传播。

## 案例启示 某股份制金融机构——高管、业务与人力资源部门联手发展内部讲师体系

### 某金融机构 | 培训发展经理 | 陈女士

#### ▶ 建立内部讲师团队的背景

作为业务领域中的领头羊，该金融机构面临行业内、外的竞争激烈，因此必须每年有所创新和突破。由于业务的前瞻性，该金融机构每年推出的产品和服务处于行业领先地位，在业界难以寻找到类似的最佳实践与做法，这导致要从市场上寻找相应的讲师讲课几乎是不可能的。另外，企业内部原有的兼职讲师中，存在着大量的专家级人物。外部激烈的竞争环境和匮乏的讲师资源，结合内部的人才优势，内部讲师体系应运而生。其目的在于传承经验和宣导企业价值观，弥补外部培训资源的缺乏。

#### ▶ 内部讲师团队的发展阶段

企业的内部讲师团队都会经历一个从无到有、日益完善的过程。该金融机构的内部讲师团队共经历了三个阶段，每个阶段在人课匹配的方式、对人要求的高低上均有所不同。

##### ◆ 第一阶段：根据人选课

在内部讲师团队成立之初，课程体系尚不完善。此时，人力资源部门会根据各个讲师擅长的领域不同，邀请企业内部的专家，讲授一些软性技能或硬性技能的课程。讲师本身拥有的知识、资源是课程内容的主要方向。

##### ◆ 第二阶段：因课寻人

到了这个阶段，公司的课程体系已经较为完整。人力资源部门会根据员工的成长周期，在每个阶段设置专门课程，这些课程会指定部分高管或者专家来讲授。此时需要讲师能够更好地传递知识、有更强的表达能力。

##### ◆ 第三阶段：开发新课程

随着市场和行业内部的快速变化，金融机构内部的培训会不断产生新的需求，此时开发新课程成为了一项较为重要的任务。这些课程由 HR 开发，兼职讲师讲授。同时，兼职讲师也会自行开发专业课程讲授。近年来，部分实操型课程由人力资源部门组织兼职讲师共同开发。这又对兼职讲师的课程开发能力提出了新的要求。

经过这三个阶段的发展、完善，该金融机构在激励、培训方面已经建立了较为成熟的体系，公司内部的培训文化也在高管、业务部门

负责人、人力资源部门的共同助力下成功地营造了起来。

#### ▶ 内部讲师的激励

该金融机构的高管和业务部门负责人对于内部讲师的激励有较高的关注度，并且也在内部讲师体系的发展中参与了大量的工作，这对于内部讲师而言起到了极大的鼓舞作用。此外，公司也通过了赛事、宣传等方式，提升了内部讲师在公司中的影响力和形象。当然，对于特定课程的授课，会参照总行的标准给予一定的课时费作为物质激励。激励手段的多样化，使得内部讲师的积极性有所保证。

##### ◆ 高管及业务部门人员的积极参与

- **开训、结训寄语：**人力资源部门会在开训或结训时，邀请业务部门负责人寄语学员，并讲述自身的职业发展经历。来自全国各地分行的学员在亲睹部门负责人风采，并聆听他们的职场故事后，将其感想记录下来。这些感想会以报告的形式呈现给业务部门的负责人。

- **专家门诊：**邀请某一业务领域的“大咖”，对某些业务问题进行专门的 Q&A，分享最佳实践，并提供专业知识的支持与帮助。

- **灌输辅导加带教的理念：**管理人员的员工流失率、员工满意度、员工的幸福程度与每个管理人员的 360 度测评挂钩。而员工的满意度、幸福程度、流失率在很大程度上会来自于高管对其的关注度和带教。经过多年潜移默化的宣导，能让高管意识到支持内部讲师体系的发展、担任内部讲师、发展下属员工是自身的本职工作之一。

- **亲自授课：**部分课程由公司高管亲自授课，对象主要为业务部门负责人和高级经理人员。

##### ◆ 宣传激励

- 每次活动或大型项目结束后，人力资源部门都会要求讲师撰写培训通讯稿，之后便会将其在企业内部的刊物、内网、电视台上展示。月度培训计划及热门课程会置入 IT 设置的电脑屏保中，推送培训讯息。

- 人力资源部门会在每一期兼职讲师的刊物里介绍一个讲师，并且在每年教师节制作宣传片，在内部的电视台中播放，这对讲师个人而言会有一定的宣传作用。

## ◆ 狮王争霸赛

每年该金融机构均会举办“兼职讲师争霸赛”，该赛事的参赛课题由人力资源部门确定，主要为平时课堂上已经教授过内容，其目的在于让讲师学会更好地传播知识。主要流程如下：

- 由各分支机构挑选优秀讲师参加片区比赛，并递交试讲视频。该视频会发布到员工公众号上，接着由员工进行投票，每个片区选出两名代表。最终选出 10 到 15 人进入最终决赛。
- 在全国各地的兼职讲师参加决赛前，总部的专职讲师会给他们进行为期两天的封闭式、集中式训练，旨在提高他们的临场表现。
- 决赛当天，高管、业务部门负责人、总行和分行培训部门的专家均会承担评委一职。

## ▶ 兼职讲师培训

该金融机构在内部讲师培训时，注重“应知”、“应会”、“应用”。“应知”指给讲师介绍的基础理论，“应会”则是作为讲师应该掌握的技能，“应用”指最后的课堂演练。

早期该金融机构也会采取诸如 TTT 这样较为传统和普遍的培训方式。但是，随着内部兼职讲师的水平逐渐提高，外部的 TTT 培训已经渐渐无法满足内部这样的需求。讲师的口头表达能力、知识显性化能力需要更加多样化的培训方式有针对性地去提升。面对这一问题，该金融机构主要采用的做法如下：

### ◆ 口头表达能力的培养

- 由兼职讲师试讲，专职讲师点评、多次修正。
- 将试讲过程拍摄成视频，兼职讲师在试讲结束后观看视频揣摩。
- 每次部门汇报会有 CEO 等高管在场，员工的口头表达能力会影响到高管对其的评价。另外，公司中员工晋升经理或高级经理均会进行竞聘演讲，主要阐述以往的经历和未来的展望。因此，汇报的能力渐渐成对每个经理人的基本要求。公众表达能力的好坏，切实地影响着该名员工未来的晋升与发展。该金融机构的兼职讲师基本均为经理级以上人员，绝大部分在平时的工作中已经培养起了成为讲师应有的基本能力。

### ◆ 知识显性化能力的培养

在知识显性化能力的培养方面，该金融机构主要通过拍摄带教视频的方式。当某位管理人员在辅导、教授方面表现较好时，专职讲师会直接帮助其还原辅导场景，并拍摄下来。将其准备工作、辅导的步骤、隐藏的一些技巧、谈话的内容、辅导后的跟进等场景全部制作作为一个标准的流程并呈现出来。

带教视频的剧本由讲师与管理人员共同撰写。在撰写剧本前，业务部门与人力资源部门共同商讨该剧本的撰写框架。每年人力资源部门培训团队会对业务条线的 KPI 考核文件进行研读，将文件中较为书面

的文字转化为柔性、易懂的语言，提取要素后制定出相应的剧本编写要求，发送给各片区的讲师。讲师在编写剧本时将需将这些要素融入其中，最终保证培训课件、教学视频内容与业务完全相结合。

## ▶ 课程开发与更新

课程的开发与更新是该金融机构内部讲师体系在现发展阶段的重要任务之一。在这一过程中，高管的关注度非常高。另外，该金融机构也引进了部分外部课程进行内化，将外部工具与内部经验较好地结合在一起。随着时间的推移，公司也着手开始了课程更新和优化的工作。

- 一些重要的课程开发后，需要将课件呈现给公司管理层，由管理层审阅并督促修正。第一阶段梳理课程大纲的总体思路，第二阶段进一步检阅课程内容和对应的案例，最后确定课程结束后的效果评估办法。只有在高管的监督下试讲合格，该讲师的课程才能正式讲授。
- 课程内化：首先，该金融机构引进外部课程“组织经验萃取”进行学习。然后人力资源部门使用该课程的工具设计模板，让讲师按照模板编写和收集案例。案例主要来自于讲师的一线业务实践，实践后讲师需要撰写案例背景、目的、讲评要点、如何运用。（右图）
- 课程更新：每次课程更新或开发前，人力资源部门会制作课程更新的思维导图，搭建课程结构。在课程开发时，把握好主题，将相应内容填充到已经设定好的模板与框架中去。

## ▶ 考核

为了对内部讲师进行统一管理，该金融机构制定了专门的兼职讲师管理条例，每年对讲师考核的主要依据的是讲课时数。只有达到讲课时数的最低标准，来年该员工才有资格继续留在讲师库中。另外，讲课时数的考核也会有以下作用：

- 讲课的频率和时数，会成为晋升时的参考指标之一。在水平相当的候选人中，讲课时数较多的员工得到晋升的概率更高。
- 公司内部会对兼职讲师的讲课时数进行排名，高管会对排名和讲课时数有所关注，这能有效营造一种竞争的氛围。

## ▶ 挑战及相应的解决方式

- 讲师授课的时间常常会因为本职工作中的突发状况难以协调，这给课程的安排带来了一定的挑战。为此，该金融机构每门课程会配有 3 个后备讲师，组成开发小组，用以灵活调整讲师的授课时间。
- 外部市场环境瞬息万变，课件内容也会过时。另外，员工日益年轻化，原有的课程难以适应新一代人。这导致课程的更新量较大，人力资源部门在课程更新工作上有较大负担。为了解决这个问题，该金融机构每年紧扣一到两个热点，有重点地进行更新。这样既兼顾了时效性，又有效地减轻了部分工作量。

|           |   |
|-----------|---|
| 体验部门      | <input type="checkbox"/> 销售 <input type="checkbox"/> 资产管理 <input type="checkbox"/> 内控 <input type="checkbox"/> xxxx <input type="checkbox"/> xxxx <input type="checkbox"/> xxxx   |
| 作者姓名      | XXX   |
| 时间        | _____年_____月_____日  |
| 体验分公司     | _____分公司  |
| 案例标题      | 《利用客户痛点寻找销售机会》  |
| 1<br>目的   | <p><b>即通过该案例，希望学员关注哪些课程要点？认识和理解程度需要提升到哪一水平？</b></p> <p>面对客户的问题，要细心、耐心、真心，站在客户的角度，更好地为客户服务，做生活的有心人，让客户感受到温暖，为成为行业翘楚奠定良好的基础。</p>  |
| 2<br>案例背景 | <p><b>是对案例的具体描述，建议以故事叙述的形式来描述案例事件，要求过程描述清晰、完整。</b></p> <p>下午 16:00，一家 4S 店车流量逐渐加多，业务员晓君到合作的 4S 店进行驻点营销，把相关的营销资料整理好后，晓君信心满满，决定主动出击，为实现今日的目标努力奋斗。</p> <p>不久，就有一辆奥迪汽车过来维修，晓君主动迎接上去，并招呼 4S 店工作人员过来维修，开车的是一位优雅的女士，晓君主动说：美女，您好，请问您是一次性付款还是分期呢？女士说：一次性付款。晓君说：我是 XX 消费金融的晓君，您享用过我们的分期付款服务吗？我们分期消费维修可以打折哦。女士皱了皱眉，说：你们的分期办理太麻烦，我不用了。晓君注意到女士情绪的变化，主动说：美女，今天你是找对人，我不敢说我是消费金融行业博士，但是我敢说我是分期消费硕士，我在 XX 公司工作也有好几年了，你喝杯水的时间，我就能把你的分期办好！女士见晓君一副胸有成竹的样子，也被晓君逗笑了，女士的话匣子一下子就打开了。原来是这样，女士其实是一位很前卫很时尚的人士，资信状况也良好，之前就听说过分期消费周末维修活动，也找业务员办理过，但是没有批下来，找业务员，之前的业务员也没有给出合理解释，后来就不了了之了，所以对 XX 消费金融印象不是很好。晓君了解了情况以后，对女士说：非常抱歉之前没能帮您解决问题，我们差点就失去了一位优质的客户，您放心，今天我晓君会为您服务，而且会为您服务到底。女士因为当时有事情，就拿着晓君的名片离开了，晓君也留了女士的联系方式。</p> <p>女士姓陈，晓君详细了解了陈女士的情况后，也和上级主管进行了沟通，来一起寻找原因，原来女士拥有的消费金融总额度过高，所以未能批核。后来晓君在和陈女士沟通中发现，其实陈女士的年收入是多元化的，除了固定的工资收入以外，陈女士还有其他的业务收入，在了解了信息之后，晓君重新给陈女士申请了分期消费，并且将相关资料也一并提交了。</p> <p>差不多过了一周，晓君主动打电话询问陈女士办理情况，陈女士很欣喜的告诉他已经审批下来了，额度也满意。之后晓君又详细给陈女士介绍了如何参加活动，后来也加了陈女士的微信，有新活动都会微信告知，陈女士也感受到了晓君的细心、耐心、真心，积极向朋友推荐分期消费，还专门指定一定要找晓君。</p> <p>可见，只要你比别人多用心，切身体地地为客户着想，就会有意想不到的结果。</p> |
| 3<br>讨论问题 | <p><b>提出与案例相关的问题，要有针对性、启发性。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>说明原理和观念：S(背景) T(目标) A(行动) R(影响)</li> <li>说明方法和技巧：How(哪些做得好？哪些需要改善好？)</li> </ul> <p>问题 1：晓君是如何捕捉客户的非语言信号的？是如何沟通的？_____</p> <p>问题 2：晓君遇到难题怎么处理？_____</p>   |
| 4<br>讲评要点 | <p><b>对提出的讨论问题的参考答案，结合案例本身就问题展开的分析讨论。</b></p> <p>问题 1：晓君是如何捕捉客户的非语言信号的？是如何沟通的？_____</p> <p>分析 1：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>善于观察，善于捕捉客户的非语言信号。女士皱了皱眉，说：你们卡办理太麻烦，我不用了。晓君注意到女士情绪的变化。</li> <li>理解认同客户，先处理客户心情，再处理具体事情，用一种幽默的方式来缓解气氛。晓君主动说：美女，今天你是找对人了，我不敢说我是消费金融博士，但是我敢说我是分期消费硕士，我在这行工作也有好几年了，你喝杯水的时间，我就能把你的分期申请办好！</li> </ol> <p>问题 2：晓君遇到难题怎么处理？_____</p> <p>分析 2：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>积极主动，寻求帮助，主动找主任反馈情况，并寻求解决方案。</li> <li>善于沟通，善于倾听，耐心找张女士了解情况，张女士办卡后也积极为张女士服务。</li> </ol>   |
| 5<br>案例运用 | <p><b>该案例可运用于分中心哪些课程，可运用的知识点是什么？</b></p> <p>一 课程 1：《顾问式营销》_____</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>客户异议处理</li> <li>问题分析与解决</li> </ol>   |



## 关于人力资源智享会

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 2016 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,700 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% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是具有深远影响力的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 20 份权威研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、等等, 提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

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

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

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“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, 这三个奖项作为中国力资源业界内的“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团, 旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现优秀实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

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

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



# 第三届 中国企业内部讲师团队建立与发展调研报告

THE 3<sup>rd</sup> CHINA INTERNAL TRAINER TEAM BUILDING AND DEVELOPMENT SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

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

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