

从“体系打造”到“更新迭代”内部讲师实践新趋势研究报告工具表单

培养体系建立与赋能方案

如何建立您的内部讲师体系？

◆ 明确各级讲师的职贵、能力要求

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

◆ 根据职责与能力要求匹配针对性的培训

当前市场上出现了不同版本的 TTT，如：初级 TTT、高级 TTT。初级 TTT 往往应用于讲师新招募、认证阶段，培养的是讲师最基础的通用技能，如：口头表达能力、演讲能力等。而高级 TTT 会针对性地培养某些能力，如：课程开发能力、引导技巧等。企业在拥有了一定的讲师等级体系并赋予不同级别讲师以不同能力要求后，不妨引入多种版本的 TTT，建立有层次、有针对性的培训体系。

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

注：以上建议整理自智联众学《第二届中国企业内训师管理实践高峰论坛》

此外，过去内训师的培训与发展内容多由企业学习发展部门负责。但是目前很多企业也选择借助内训师团队的自身力量承担部分职能。

通过培养并认证专属 TTT 赋能师，让内训师萃取自己的培养经验并赋能其他一线或新聘用讲师。此外，许多企业选择将带教年轻或缺乏经验内训师作为认证更高层次内训师的要求之一，进而不断提升全体内训师的能力水平更好地满足企业需求。

能力要求升级，我们又该如何满足？

◆ 甄选标准发生变化：更看重讲师个人意愿度与专业能力。

针对无法被培养的能力，企业更注重在甄选环节选到对的人，而非一味地依靠后天培养去赋能不合适的人。

虽然部分企业针对兼职讲师设立了能力模型，但是在实际甄选环节企业也不再过多关注，如：上课技巧或亲和力等能力要求。

而是更关注：1) 讲师个人的专业能力。2) 讲师个人意愿度：是否乐于分享，是否愿意付出额外的时间与精力用于自身经验萃取，课程开放与内部传播。

◆ 兼全职合作，赋能内部讲师团队

以团队为主体进行课程，将专家的个人经验以组织智慧的形式留存，一方面提高了课程开发与迭代的效率；另一方面也避免了因个人的流失而造成组织知识的断层。

各司其职：业务专家或兼职讲师负责内容萃取和内化，其他团队成员帮助专家共同梳理课程逻辑、课程框架并进行课程设计。

在开发过程中，全职讲师也可善用引导技术，便于兼职讲师理解内化与萃取的方法论，减少学习成本。

在后续培训与传播过程中，兼职讲师与全职讲师仍可以通力合作。全职讲师更善于授课，可以将理论知识，工具使用以学员更能理解的方式深入浅出地进行输出，兼职讲师则可以负责后续的案例分析，小组讨论点评等，用自己丰富的实践经验更大程度地让学员理解理论应该如何进行应用。

激励体系的建立与迭代

激励体系的建立

精神激励的核心在于精准需求。只有精准定位需求，才能实现激励的目的。总结上述案例，大致可以归纳为几大需求。

荣誉需求：顾名思义，让自己的名声在企业内传播，获得更多人的认可。常见的教师节活动、明星教师评比、明星讲师颁奖大赛、讲师聘书、各类奖状与奖杯都是从荣誉认可层面讲师进行激励。

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

注：以下源自智联招聘《第二届中国企业内部讲师管理现状调研报告》。

◆ 物质需求

不少企业会给内部讲师发放额外的福利或津贴。但这一激励手段也存在一定的局限性：首先，在财务流程操作方面额外津贴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，津贴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，津贴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

如何实现个性化的持续激励

◆ 个性化积分制激励方案

企业可根据讲师等级设立梯次化积分激励制度。为不同等级的讲师设置不同的权益项。一方面有助于解决讲师没时间不愿意开课或进行课程开发的难题，另一方面也有助于激发讲师的积极性。但这总体而言对于企业预算与经费有着一定的要求。如预算较为紧张的企业也可以考虑固定津贴+积分激励的制度。后者积分可与福利平台联动。讲师可自行挑选喜欢的产品，由企业统一集中采购，以实现成本控制。

◆ 积分来源：与讲师责任相关的任何事项皆可转换为积分。

- 线下授课
- 新课开发
- 引导工作坊
- 直播/录播课
- 带教新聘用的讲师

讲师时间与本职工作冲突

◆ **甄选：**选择对于经验分享真正有热情，愿意分享经验的员工成为内部讲师。这直接决定了其是否愿意付出额外的精力与时间。

◆ **留有后备力量，每门课程认证多名讲师**

讲师授课时间与本职工作冲突所造成的最大的隐患便是“培训开天窗”。而避免这样的情况，企业需要确保有足够多的讲师可以讲某一门课程。所以首先，实施人课分离制度：避免由于个人的流失或变动造成组织智慧的流失。即使是业务专家所开发或迭代的新课，企业也需要及时将其转化为标准化课程。其次，每门课认证多名讲师，确保不止有一人可以讲课，并在后备人数不够时，进行定向认证或讲师聘用。最后，针对通用型课程，可以考虑适当引入外部资源。一方面避免无人可讲的问题，另一方面也可与内部讲师产生竞争关系，激发其好胜心，促使内部讲师进步。

◆ **通过设立有效的激励手段：**除了做好后备计划，确定有足够多的老师可以替补以外，我们也可以通过激励手段“刺激”讲师让他们更愿意承担讲师职责。

◆ **确定考核标准，设立退出机制**

退出机制有利于培养讲师的危机意识，也可以避免资源与精力的浪费。而且对于学习氛围或分享氛围浓厚的企业而言，退出机制是对讲师的反向激励。

- 设立明确的考核指标（最低课时数、课程开发数量等）。
- 确定是否设置“解冻”或返聘机制。