

从“体系打造” 到“更新迭代”

内部讲师实践新趋势研究报告

From System Establishment to Continuous Improvement,
New Trends of In-house Trainer Practice Research Report

调研主办方



联合主办方



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

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

首席顾问·CHIEF ADVISOR



戴思通 Ton Dijkzeul

思腾中国
CEO 及董事

顾问团·ADVISORY GROUP



侯海敏

光明乳业股份有限公司
培训经理



陈亮

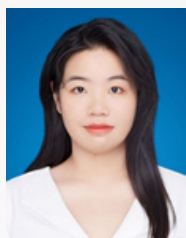
九州通医药集团股份有限公司
培训项目经理



唐瑜婷

中国电信人才发展中心
培训发展研究经理

作者·AUTHOR



沈佳妮 Jenny.Shen@hrecchina.org

沈佳妮现任人力资源智享会(HREC)高级调研顾问一职,曾负责完成《内部人才流动与人才市场研究报告》、《移动学习场景化应用研究报告》、《企业 OKR 落地研究报告》、《企业员工福利体验研究报告》等研究报告。在《教练技术助力人才发展与团队发展》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。沈佳妮毕业于英国萨塞克斯大学,获得管理学硕士学位。本科毕业于英国雷丁大学,取得了食品工艺与生物加工学士学位。

目录

◆◆◆ 内部讲师开展现状	2
◆◆◆ 对于内部讲师, 我们现在的关注焦点是?	5
▶ 定位为何会发生改变?	6
◎ 市场环境 with 业务环境的改变	6
◎ 培训方式发生改变: 线上化培训与移动学习的普及度增高。	7
▶ 变与不变, 企业对于内训师的关注重点是?	8
◆◆◆ 体系打造篇: 内训师培养与激励体系建立	10
▶ 缺乏成熟的讲师发展路径与成长机制	10
▶ 如何有效地激励讲师?	12
◆◆◆ 体系打造与更新迭代时面临的共同问题: 讲师时间与本职工作冲突	18
◆◆◆ 更新迭代篇: 我们应该如何迭代我们的内训师运营模式?	21
▶ 能力要求升级, 我们该如何满足?	21
◎ 甄选标准发生变化: 更看重讲师个人意愿度与专业能力。	24
◎ 现阶段, 针对线上讲师培训尚未有体系化的赋能与培养手段, 主要以摸索为主。	26
◎ 兼全职合作, 赋能内部讲师团队。	29
▶ 现有激励手段无法满足激励需求, 如何实现个性化的持续激励?	31
◆◆◆ 方案萃取: 个性化持续激励	34
◆◆◆ 方案荟萃	35
◆◆◆ 关于参调企业与参调者	39
◆◆◆ 其他对标数据	41



内部讲师开展现状

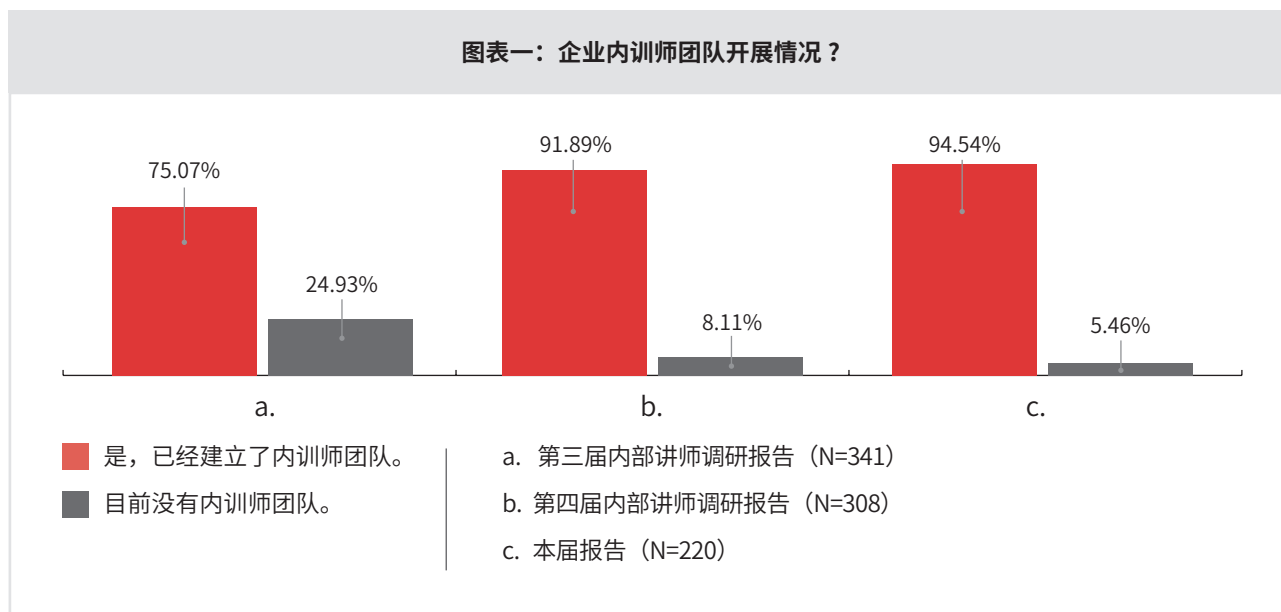
自 2013 年起，智享会就已经开始针对企业内部讲师展开了研究。经过多届研究的发展，市场上企业的实践也日臻成熟，对于内部讲师的认知也越来越深入，内部讲师本身的价值和团队搭建的必要性也已经得到了市场充分的认可。图表一也充分证明了这一点，目前 94.54% 的企业已经建立了内训师体制。

从管理体系化成熟进行观察（图表二），超过 85% 的企业针对内训师团队已经搭建了体系化的管理制度。

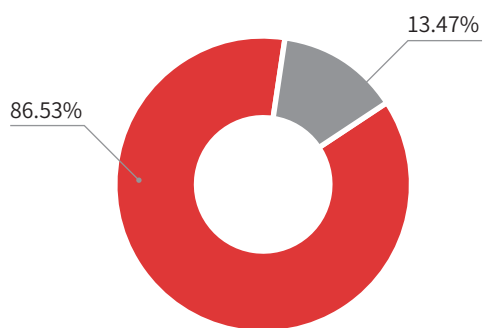
目前，超过 90% 的企业会为内训师团队提供相应预算用于激励与运营。其中 52.89% 的企业为内训师团队设立了独立预算。另有约 30% 的企业针对内训师的预算会一起打包在学习发展部门或企业大学的预算中。此外，当我们把体系化管理程度与是否为内训师团队设立了独立预算进行关联分析后，数据显示体系化成熟越高的企业，更倾向于为内部讲师设立独立预算。而尚未体系化管理内训师的企业基本会选择独立预算，或将预算打包进学习发展部门或其他业务部门的预算，根据具体需求进行使用。（图表 4）

从讲师团队组成情况来看，近 7 成企业目前只有兼职讲师团队，不再“养”专职讲师。但同时，有 13.46% 的企业目前仅有全职讲师。这些企业大多来自制药 / 生物工程 / 医疗设备与器械行业。由于医药相关领域，专业性变化快，企业也需要快速地将这些变化与应对方案在企业内传播。如果由兼职讲师承担这样的职责，工作量较大，所以企业更倾向于组建全职讲师团队。

图表一：企业内训师团队开展情况？

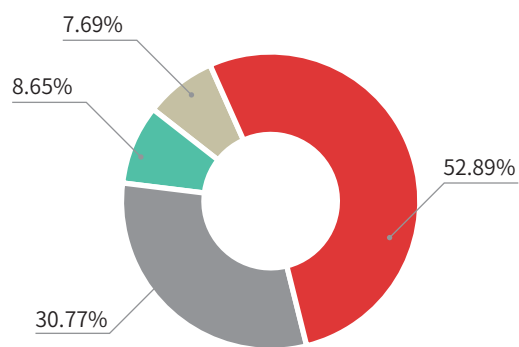


图表 2 贵公司内部讲师团队管理体系化程度符合下列何种描述？(N=208)



- 刚开始建立内训师团队，但尚未体系化地管理。
- 已经建立了内训师团队，且有着较为完善的管理制度，个别管理环节比较薄弱，如：针对内训师的激励与考核政策。

图表 3 贵公司是否有专门的独立预算用于内训师团队或部门？(N=208)

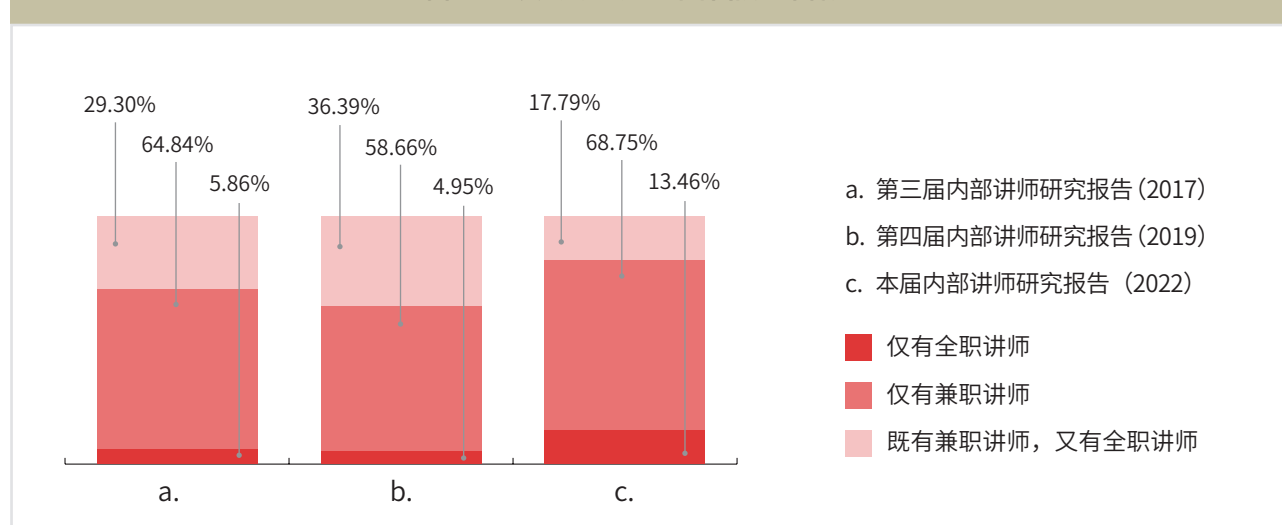


- 是，有独立预算。
- 否，但打包在学习发展部门或企业大学。
- 否，但打包在其他业务部分的预算内
- 否，没有预算支持

图表 4 贵公司是否有专门的独立预算用于内训师团队或部门？

		是，有独立预算。	否，但打包在学习发展部门或企业大学的预算内。	否，但打包在其他业务部分的预算内	否，没有预算支持的
贵公司内部讲师团队管理体系化符合下列何种描述？	刚开始建立内训师团队，但尚未体系化地管理。(N=28)	28.57%	17.86%	28.57%	25.00%
	已经建立了内训师团队，且有着较为完善的管理制度(N=180)	56.88%	32.50%	5.62%	5.00%

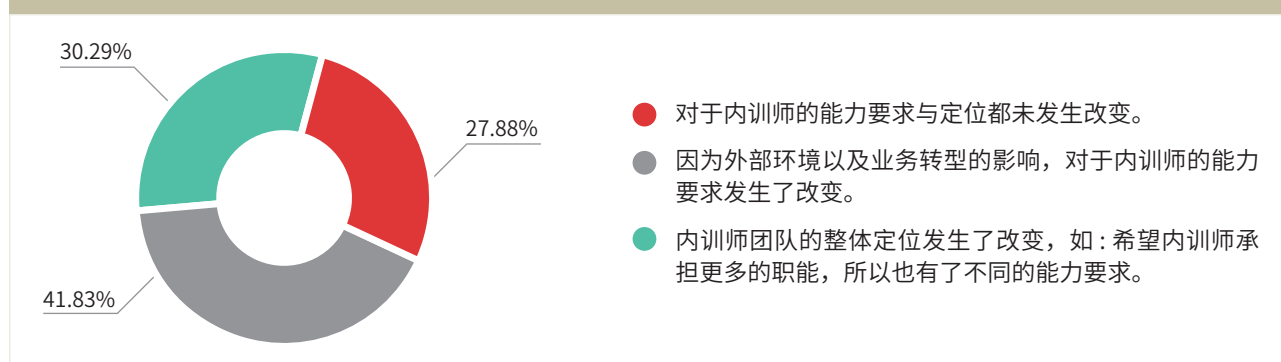
图表 5：贵公司目前的讲师团队的结构是？



对于内部讲师，我们现在的关注焦点是？

在前期诊断过程中，不少企业和我们提及：“我们企业的内部讲师团队的定位已经发生了改变”。大家频繁提及，现在对于内部讲师能力要求更高，他们不止需要承担授课与新课开发的职责，还需要了解引导与教练技术，更好地开展共创式工作坊。而且也正是由于能力要求的不断变高，导致现行激励政策越发难以起到激励的作用。而市场数据也印证了这一现象：超 7 成企业表示在近两年间，内部讲师角色定位与能力要求已经发生了改变。（图表 6）

图表 6：近两年内，贵公司内部讲师能力要求与角色定位是否发生了改变？（N=208）



市场声音：对于内部讲师能力要求的变化。

因为企业现在对于培训内容有了更高的要求，所以当落在内训师身上，企业也是有需求，有变化的。整体的要求更顾问式。纯 knowledge 或技术类的课程已经都有非常标准化的课程内容了，员工也可以在我们的线上平台学到，现在就是要求内训师像顾问一样诊断企业新的需求，进行课程设计。

另外有一个变化是，我们的确是对于内训师的要求和以往相比更高。主要是体现在一心多用上。就是一方面要关注授课情况，要关注在不同的平台或软件之间的切换，也要注意听众的一些情况和要求，所以可能对于综合素质的要求更高了一点。

我会发现现在在组织内部的这些内部讲师，我们更多会偏向于像一个综合抓手。就是以前那些兼职讲师就是我们某个领域很强很牛的人。比如说 it，他的 coding 很厉害的，他就变成一个内部讲师，去聊聊他怎么做 coding。现在，我发现你不仅仅要会 coding，你还要会管人，你还要懂得代际管理。比如说，当他一个课程在讲 coding 的时候，他其实会有一部分带到当一个大的项目需要 coding 时，你的组里如果有 00 后、95 后、有 80 后做的时候，你该如何去分工把这些事情做好？就是相当于他在讲专业课的时候，他一定会带到这些非常落地层面的内容。在讲很硬的技巧的时候也需要兼顾柔性的企业管理。

但是定位的改变究竟为何会发生，又为何只影响了部分的人群？所谓的能力要求升级体现在哪里？哪些没有改变的企业目前又是否依旧面临着问题，面临着哪些问题？对内训师提出了不同的定位与能力要求的企业，又是不是就不会再有这些问题了呢？

所以接下来，我们会从定位发生改变的原因以及，发生改变与未发生企业对于内训师体系的关注重点两方面开展。

定位为何会发生改变？

在与行业专家仔细探讨了背后原因之后，我们了解到，讲师的定位与能力要求的变化其实一直都在发生，核心在于市场与商业环境一直在发生变化。而外部大环境与商业环境的变化，也辐射到了企业培训与授课形式，从而进一步影响了企业对于内训师的要求，并映射在内训师管理的企业实践变化上。

○ 市场环境与业务环境的改变

企业需要根据市场环境的调整，业务战略的调整迭代培训内容。而随着业务的发展，尤其是新兴产业或科技的日新月异，也需要研发新的课程内容，在企业内加以传播。在过去，这样的现象并不频繁发生，是因为过去的商业环境并未像现在这般，剧烈且不可预测地变化着。而正是因为企业面临着这样的变化，才更需要快速迭代内容，以更加精简直观实用的形式赋能一线人员。

专家洞察 —— 某知名快消品 A 集团



内部讲师的定位与能力要求的变化其实一直都存在，这不是一个新产生或发生的现象。这背后的核心原因是“市场一直在变化”。因为市场的变化，所以组织内部的结构与功能也会发生相应的变化，而内训师团队的变化是顺应着这些变化而变化的，所以变化一直都存在。

企业对于内部讲师能力要求的变化也与企业性质以及课程本身的内容，有着一定的关系。相对而言，传统行业的变化较小，课程内容也相对稳定，所以也比较适用于完整的发展方案。但是对于前沿与探索性的内容，比如电商运营等，坦白来说，很难总结出框架性的成功经验，只有个别可供尝试的重点。这样的情况也同样适用于年轻人或新生代所更为关注的话题。

在这样的情况下，没有办法遵循，先课程开发再培养认证讲师的流程。企业可以尝试通过举办各类活动，从而挑选出善于分享乐于分享的员工，打造人人为师的学习氛围，逐步建立在工作随时萃取，随时内化的企业文化。

专家洞察 —— 思腾中国 CEO 及董事 戴思通

很多年以前，成熟的大公司已经开始外包他们的学习发展部门，在企业内只会留有少部分学习顾问，基本只负责交付学习内容。企业发展需要用到的人才主要依靠招聘。

当企业发展迅速时，组织会十分看重培训，因为企业有大量培训需求。需求或许来自培训新员工或者新业务模式。此时，如果是关于知识与技术的培训，更有效率的办法便是通过内部讲师进行内训。对于有全球布局观的企业而言，内部讲师团队也是十分重要的。因为他们需要内训师帮助传播知识与技术以及文化、从而才能应对来自全球各地的消费者。

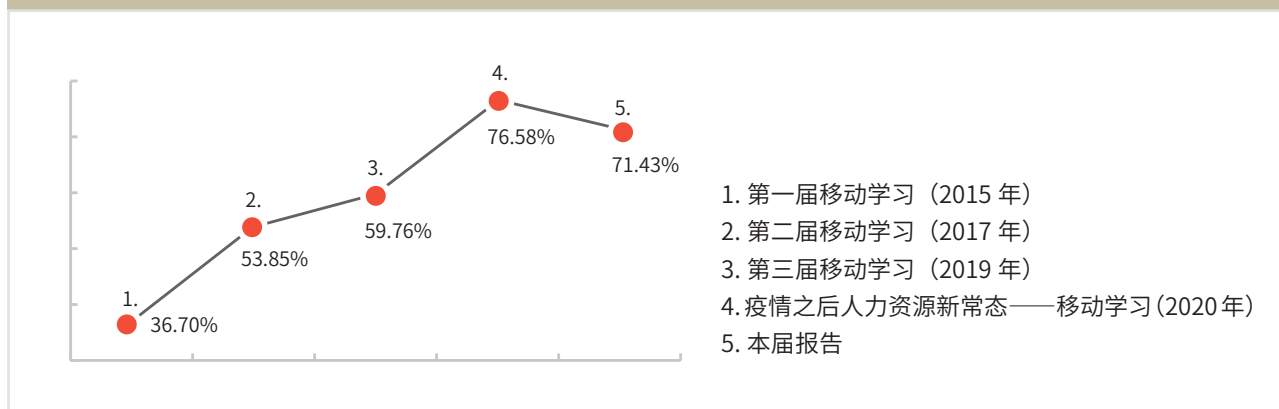
反之对于整体较为稳定的企业，便更倾向于外包学习发展部门，当需要用人时也更倾向于通过招聘实现。

所以总结来说，学习发展部门与内训师团队的发展与变化，追根溯源是与企业发展阶段以及核心业务需求息息相关的。以我们所服务的企业为例，那些关于云，关于大数据的公司，他们是正在蓬勃发展的新兴产业。他们需要大量的新技术新趋势向员工传播。因为这是和他们的核心业务与核心技术高度相关的主题，所以学习发展部门与内部讲师在这些企业内是极为重要的。

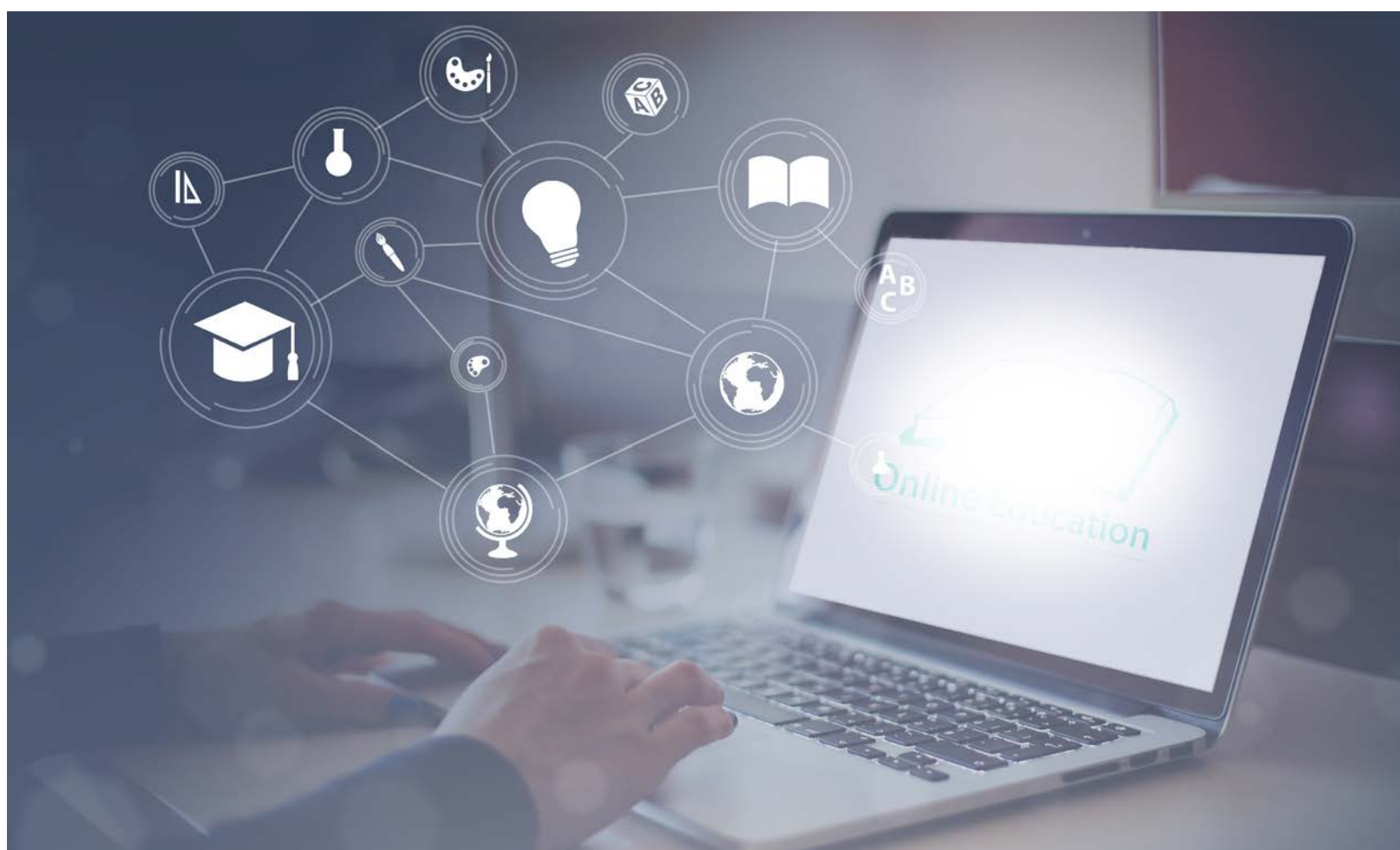
○ 培训方式发生改变：线上化培训（E-learning）与移动学习（Mobile learning）的普及度增高。

自2015年智享会开展第一届移动学习相关研究以来，企业内移动学习概念正在不断地明晰，移动学习与线上培训的开展率也不断升高。许多企业表示，线上培训与移动学习是大势所趋的。而2020年初的新冠疫情，这一巨大黑天鹅事件更是极大地催生并推进了这一培训手段的广泛应用。

图表 7: 历年, 企业移动学习开展情况对比



讲师的授课方式、知识的传播形式、我们的学习方式已经发生了改变。也有无数企业不断地提到“只能够开展线下授课的讲师将会被逐渐淘汰。”而线上环境中的学习，不意味着将原有的线下内容转为更适合线上学习的版本。企业还需要思考如何善用线上不拘于地点这一特性，从而将更多，诸如线下 workshop 等内容搬到线上开展。这就对内训师线上化的能力提出了更高的要求。这些都直接助推了企业对于内训师能力要求的升级。



变与不变，企业对于内训师的关注重点是？

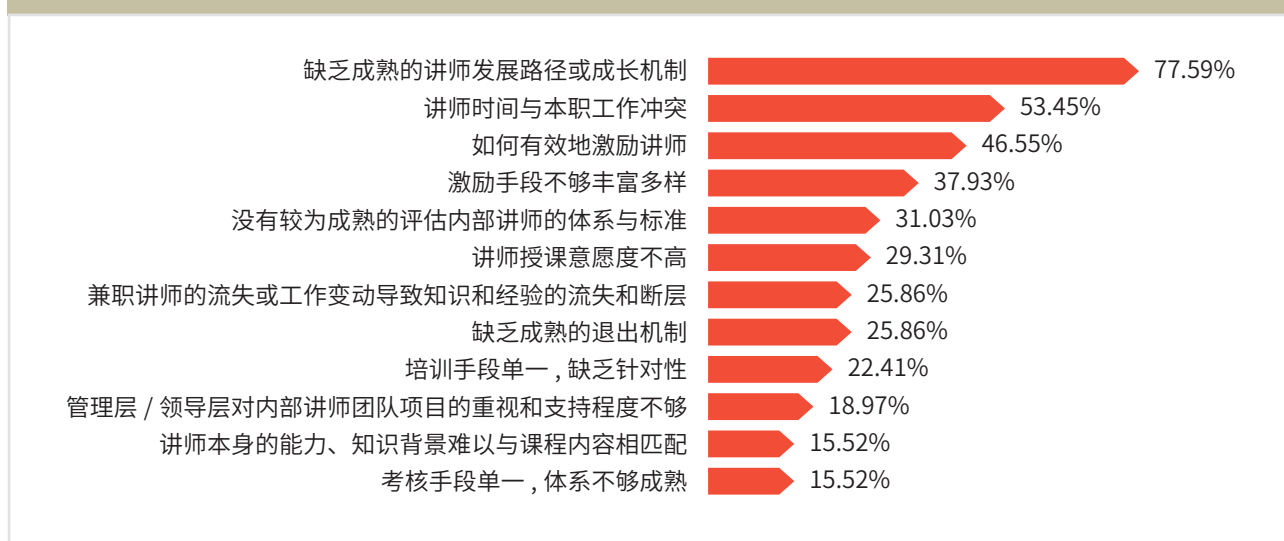
虽然数据显示，7成企业针对内训师团队的定位与能力要求已经发生了改变，但仍有三成企业并未发生改变。但是不论企业是否对于内训团队产生了新的要求，企业建设内训师团队时，各自的重点与现阶段的挑战点与问题又是什么呢？我们不妨借助市场数据，一同来看看。

没有产生变化的企业

从数据中来看，在已经拥有内训师团队的企业中约3成企业，在近两年中，没有针对内训师有定位或能力要求上的变化。

由于内训师体系尚不健全，所以也不存在由于受到外部冲击等原因，对于内训师的能力要求等产生变化。与此同时，由于体系尚未建立，没有相应培养机制与体系，所以对于内训师的培训也多依靠外部供应商实现。（图表9）而“缺乏成熟的讲师发展路径与成长机制”“讲师时间与本职工作冲突”“如何有效地激励讲师”这三大挑战，是大多数该阶段企业所面临的共性问题。（图表8）

图表 8: 贵司目前针对内训师, 主要的挑战为? (N=58)



图表 9: 贵司是如何进行内训师培养的? (N=58)

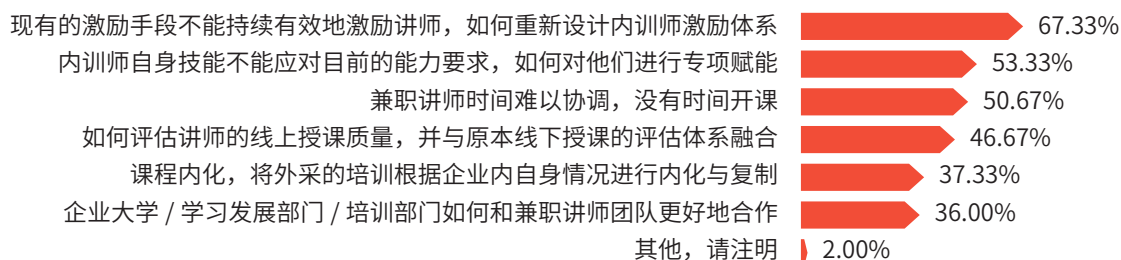
并不会进行培养。	3.45%
没有正式的培养体系, 只有零星的培养项目	31.03%
由本公司员工对培训师进行内部培训。	27.59%
通过外部公司开展内部培训师培训项目。	37.93%

○ 已经感知到或在实践上产生变化的企业

这一阶段的企业内训师体系已经建成多年，体系较为完善且成熟，其中 7 成企业在近两年间对于内训师团队的定位发生了改变。

同时，当我们进一步询问，这些具体的趋势变化是什么，现阶段的问题是什么时，我们发现这些问题与没有产生变化的企业所面临的问题具有相似性。问题同样是围绕着，“激励—现有的激励手段不能持续有效地激励讲师”“能力要求—内训师自身技能不能应对目前的能力要求，如何对他们进行专项赋能”以及“时间冲突—兼职讲师时间难以协调，没有时间开课”这三大问题展开。（图表 10）

图表 10: 贵司目前针对内训师, 主要的挑战为? (N=150)



但是结合前文中产生变化的原因，我们不难发现，两者之间虽然相似，但是背后的原因与具体的表现形式却有不同。

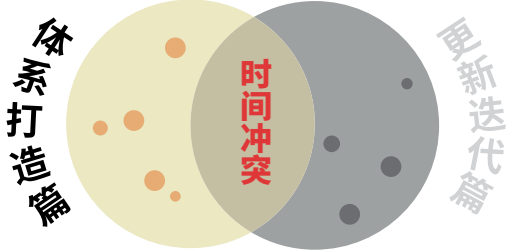
前者对于培养方案与激励方案的关注是由于尚未建立内训师体系，所以需要从 0 到 1，思考应该如何搭建体系。所以，我们将结合企业实践梳理出系统性搭建内训师培养体系与构建激励体系的方案（体系打造篇）。

而后者则是因为外部环境与业务变化以及授课形式发生改变，所以企业需要不断地更新迭代现有培训内容，并适应时代要求思考如何在云端更有效地进行知识传播。也正是因为发生变化的原因不同，企业需要更新原有的激励制度，实现持续个性化激励的目的。所以本节的讨论重点在于，当企业遭遇了这样的冲击与变化时，我们应该如何调整培养与激励方案（更新迭代篇）。

此外，时间冲突这一挑战，不论是哪一情况下的企业都会遭遇。但是在与企业深入讨论之后，我们发现具体的问题解决途径并不存在较大不同，所以我们将不再进行分类讨论，而是结合企业实践案例一并进行论述。

体系打造篇：内训师培养与激励体系建立

上文中，我们已经确认了该阶段企业所面临的挑战问题。由于智享会在过往报告中针对以上内容与挑战已经有了详细且深入地讨论。所以此处，我们将会归纳汇总历届内部讲师研究报告，并萃取出系统性的解决方案。



- 缺乏成熟的讲师发展路径与成长机制。
- 如何建立讲师激励机制。
- 能力要求升级，我们又该如何满足？
- 现有激励手段无法满足激励需求，如何实现个性化的持续激励。

缺乏成熟的讲师发展路径与成长机制

企业案例 光明

光明的内训师培养体系共分为四个阶段，线上与线下两类情况。员工可根据特长选择成为线上或线下内训师，也可以同时选择认证两条路径。光明的内训师培养体系如同学习路径图一般，直观且清晰地展示了想要成为光明内训师的下一步在哪里？需要做些什么？差距在哪里等。

◆ 线下内训师培养

线下内训师的培养主要的目标是让其掌握课程设计和开发。光明线下内训师培养一般会分为四步。

课程迭代与开发：在培养内训师的过程中，内训师需要根据报名时分配到的课题，以2~3人小组为单位，共同进行课程开发，每人需独立完成3小时左右的独立章节开发。即使这门课程已经有内部版权课程，学院也不会提前将课程给到后备内训师，这样做的目的是为了不限制后备内训师的思路，让原有的课程能够随时补充新的观点和思路。同时会安排原课程的内训师作为该小组的辅导老师，帮助组员理解课程和梳理逻辑结构。当课程开发完成后，辅导老师可以选择和组员一起用新的课程来迭代原课程，组员也可以直接选择用新课程来替代原课程，前提是新课程要通过学院的认证。这样能够随时保持课程的更新。

试讲：在课程开发（迭代）完成后，内训师需要完成至少两次试讲。第一次试讲主要是快速地将整个课程框架，授课方式等梳理一遍，课程通过之后，就可以安排正式完整的试讲。此过程中，业务部门的人力资源负责人，业务部门现有的内训师，课程辅导老师等都可参

加为课程进行评估，光明学院也会随机参与观摩试讲活动。

课程调整与授课：经过前2个阶段后，整个课程基本已经成型，后备内训师也完成了试讲，第三阶段他们需要最终将各模块内容进行整合，并调整课程内容大纲、教学PPT和学员手册等。

正式授课：最后，学院会根据公司培训需求安排正式授课，所有的后备内训师需要在完成两次正式授课后，就会认证成为正式的光明内部讲师。

等到9月教师节活动时，光明学院就会为新认证的内部讲师颁布证书。

企业案例 迈瑞

◆ 从培养角度而言，迈瑞重在搭台。

一方面，迈瑞坚持选拔为主，培养为辅。在选拔阶段便层层筛优，选择最优秀的人才。而在培养阶段，迈瑞也建立了讲师梯队，完善发展通道。迈瑞将讲师分为初级、中级、高级和特聘四个级别。每个级别会进行相应的培训，帮助内训师掌握不同级别的专业知识。比如说，初级讲师主要注重课程开发设计，中级讲师会聚焦于课程演绎，高级教师注重催化与引导，特聘讲师则更聚焦于格局与洞察。

企业案例 国药

◆ 内部讲师的聘用与认证

» 分类管理

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

省内内训师：国药大学负责标准化培养，通过“金葵花省内内训师认证”项目落地。被认证对象会学习一门标准化课程和达到“表达力”的所有要求，培训并通过认证。这部分内训师由省级子公司选送，认证完成后，依然由子公司 HR 进行后期的管理和运用，授课范围也是在省级子公司的范围内（一般为省级平台及下属的地市级公司）。有的子公司规模较小，尚无自己的内训师团队，这部分老师成为内部的授课主力和重要内部培训项目的核心资源；有的子公司规模较大，逐渐开始建立自己的内训师团队，这部分老师成为先行者、参与者和辅助者，大大缩短了建设的摸索期。当然，虽然这部分老师的调动权在子公司 HR 手中，但是国药大学会给 HR 提供这部分老师的历练、课程更新、内训师沙龙及能力提升的一些标准和建议。

- 全国级内训师：这些内训师就可以进行跨省级公司的授课，其管理权在国药大学手中。国药大学完成相应星级的认证之后，国药大学发给他们两年一次的聘书。
- 业务专家：他们具有丰富经验，但是并非讲授国药大学标准课，而是自己制作课件进行分享。对于专家及其内容，一般来讲“人课不分离”，且内容经常会因为商业环境的变化而变化。这部分专家对于大学也是重要资源，会以邀请的形式参与到国药大学的一些项目中。
- 荣誉内训师：主要由高管、校长等人员担任，不区分星级。

» 分层认证

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

企业案例 中国电信

◆ 内部讲师体系构建

为满足集团战略宣贯、业务推广、解决基层员工绩效提升及具体工作问题等多个需求场景，中国电信实行三级内训师管理体系，即集团级、省级、地市级内训师分级开展内训工作。截至目前，中国电信集团、省公司、地市三个层级内训师，共涉及 8 大类多个子专业，累计内训师规模破万人。集团公司人力资源部负责制订内训师管理相关制度与办法，组织集团级内训师的选拔、聘任和考核工作。中国电信人才发展中心负责集团级内训师的日常管理。省公司和地市公司人力资源部负责本级内训师的选拔、聘任、使用和考核工作。

中国电信坚持专家骨干上讲台、专家人才上讲台、一线先进和骨干上讲台，所有内训师均由内部员工兼任。为充分调动各级企业经营管理者、高层次专业人才、高技能人才及基层标兵骨干的参与积极性，自 2013 年起相继出台了：中国电信内聘培训师管理办法、内聘培训师管理细则、集团级内训师积分设置和分级管理实施细则等相关制度，从选用育留各个环节进行了明确分工和规范，为内训师队伍提供了切实可行的制度和机制保障，全面激活各级内训师活力，助力学习型组织建设。近 3 年，中国电信各级内训师自主交付的课程平均占全年培训总课时数三分之二以上，由内训师们主导开发及讲授的优秀课程和案例，已经成为内部业务培训的重要内容来源。



——案例来自于《第四届内部讲师调研报告》

方案萃取：缺乏成熟的讲师发展路径与成长机制

明确各级讲师的职责、能力要求

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

根据职责与能力要求匹配针对性的培训

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

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

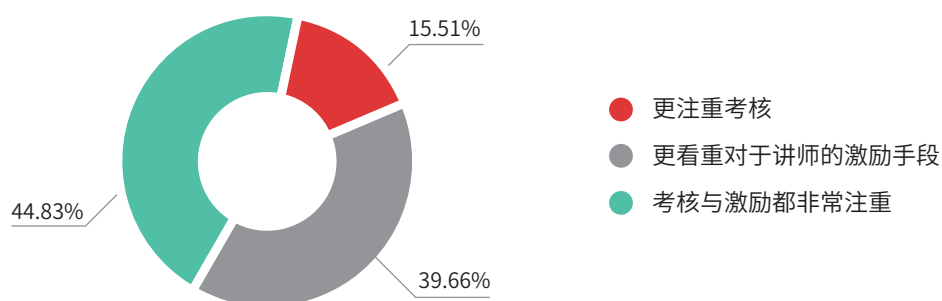
注：以上建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

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级内训师的要求之一，进而不断提升全体内训师的能力水平更好的满足企业需求。

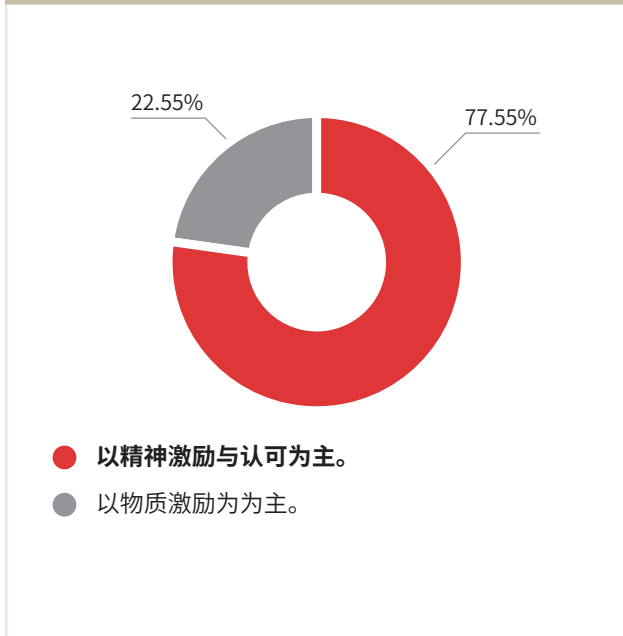
如何有效地激励讲师

借助下图图表数据（图表 11-15），我们可以发现，该类型的企业对于内训师团队会采用激励 + 考核的模式。其中激励手段主要以精神激励为主，考核则会从反应层相关质量数据（如：学员满意度）以及量化指标（每年培训课时数、所培训的学员数、线上转发情况）对内训师进行“考核”。而考核的目的主要为了打通内部讲师的考核认证发展与激励的通道。通过考核，认证成为更高级别的内部讲师，企业则会相应给予更多的匹配发展机会与更优厚的激励手段。

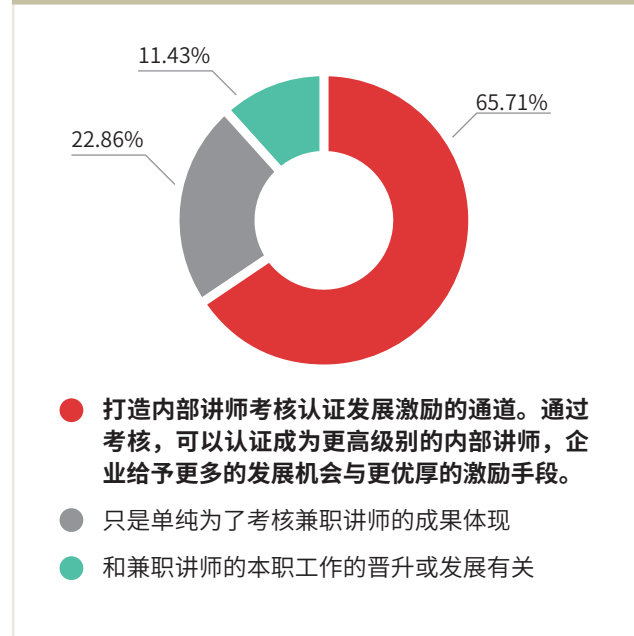
图表 11：现阶段，贵公司是更注重考核还是激励手段？（N=58）



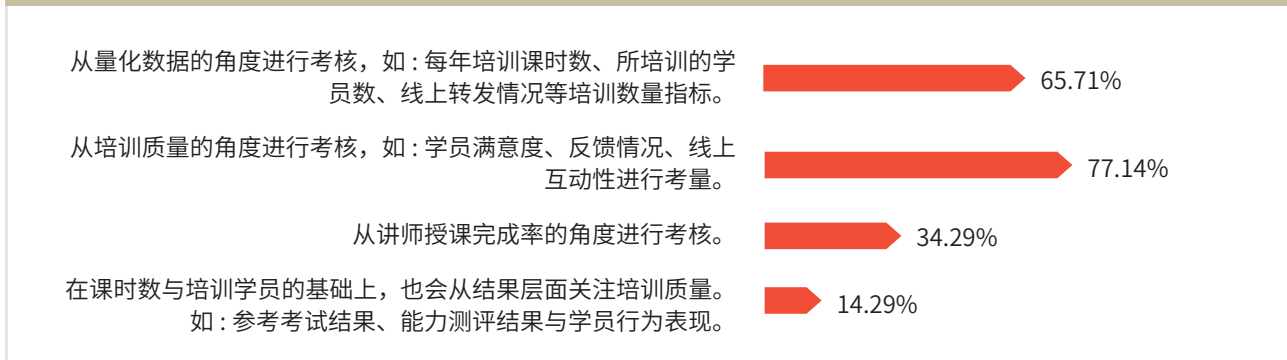
图表 12: 贵公司针对内部讲师的激励手段以什么为主?
(N=49)



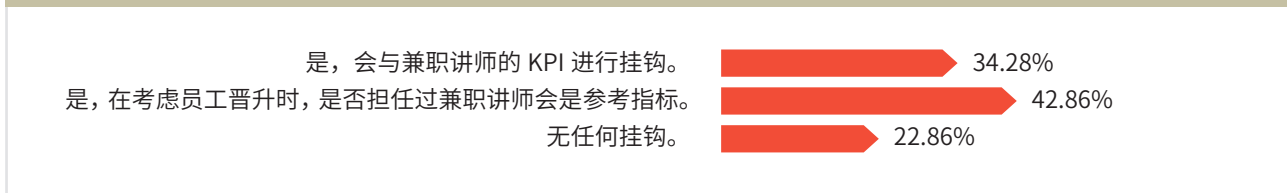
图表 13: 贵公司的内部兼职讲师考核机制是为了满足以下哪些目的? (N=35)



图表 14: 贵公司针对内训师的考核方式符合下列何种叙述? (N=35)



图表 15: 贵公司针对内训师的考核是否会与兼职讲师自身本职工作挂钩? (N=35)



企业案例 施耐德

◆ 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、发放贺卡、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。

企业案例 京东

◆ 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。

——案例来自于《第四届内部讲师调研报告》



企业案例 国药大学

- ◆ **学习激励：对应成长需求。**成为国家级内训师后就会有多种学习激励的方式，对于内训师来说，跨地区的教学本来就是一种教学相长，特别是业务类的课程，老师学员都会觉得很有收获，这实际上也是一种普遍的、基础的学习激励。近年来大学给主要的一些精品内部课程组建了认证内训师的线上课题组。用于对课程的课后研讨、线上磨课、日常更新和开发。内训师在这个平台上可以进一步的进行相互的交流和学习；日常对于新课程、老师授课的动态，大家也会一起参与讨论，形成浓厚、自发的相互学习的氛围和学习型组织的状态。
- ◆ **荣誉激励：对应尊重需求。**国药大学定制了精美的内训师认证证书、课程认证证书、内训师聘书、内训师星级徽章等道具，提供给认证通过的内训师使用和佩戴。这些简单道具的背后，是对于标准的坚持。由于内部讲师的通过率不高，每个老师都知道获得这些证书、徽章要付出很多，成长很多，所以荣誉很有含金量，每位讲师对这些荣誉的认可度也非常高。另外，借助在线平台，提供给内部讲师更多展示的机会，在打造内部“网红”时，让内部讲师面对全国的学员，代表子公司进行授课，即不光是对于讲师本身进行激励，对于他们所在的组织或者公司，也要进行相应的激励。

企业案例 恒生电子

◆ 推：宣传、运营与激励

丰富多彩的讲师活动

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

如第三季度随着培训项目的开展，在9月会举办教师节活动。

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

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

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

——以上案例来自于《第四届内部讲师调研报告》

企业案例 九州通

◆ 从需求出发，持续激励讲师团队

激励政策对于内部兼职讲师的持续性运营十分重要。如何让激励机制能够影响到更多人就需要真正地从讲师需求出发。以我自己的观察为例，许多讲师都十分喜欢带有九州通企业属性的奖品，如：带有企业大学的logo、教师节专属礼品等。

此外，在九州通成立二十周年时，我们邀请了九州通的大老板为最具价值贡献奖的讲师进行颁奖与合影。大老板对于我们而言是精神领袖一般的存在，所以对很多人来说，还是非常激动人心的。而从激励的角度来看，这也是“踩”中了大家的需求痛点。

» 非物质激励：由于九州通将讲师资格与任职资格进行了链接，所以优秀的讲师获得了优先晋升的资格。公司每年都会评选年度优秀讲师。同时优秀讲师也有机会，参加外部最新的权威认证课程。

企业案例 中国电信

◆ 师资评价与激励

师资评价

中国电信对于集团级内训师实施积分管理，集团级内训师每完成 1 课时（45 分钟）集团调派的授课任务即可获得 1 积分。对于纳入集团计划内的培训班优先选用集团级内训师担任师资。此外，课程 / 案例开发、知识萃取与传播等作为内训师的重要工作项之一，同样纳入内训师积分管理。中国电信鼓励来自一线的优秀内训师们结合自身工作经验与最佳实践，积极参与各类课程 / 案例开发和知识沉淀。对于集团级重点课程开发项目，集团公司优先抽调内部各专业条线的专家骨干，以工作坊形式共同萃取经验进行课程开发。集团级内训师每完成 1 课时课程开发、案例开发等任务，可得 3 积分。

每年年初，依据上一年度课程时长、授课满意度及授课积分，中国电信集团级内训师的评价可分为优秀、称职、基本称职和不称职四个等级。对于积分排名靠前或靠后的内训师，经集团人力资源部核定后进行晋级或降级处理。

近年来，随着网络课程的比重不断加大，线上课程观看人数、点赞量、转发量等指标也逐步成为讲师评价的重要参考依据。

此外，中国电信持续为内训师们不断创造良好的组织氛围。每年，通过致内训师的一封信、致敬优秀、爱的表白墙等教师节主题活动，从集团层面体现中国电信对内训师的重视；不定期组织，赋能茶话会、线上观影会、百家讲坛等以内训师为主角的返场活动，增强优秀内训师在集团内部的曝光度，持续提升团队凝聚力和荣誉使命感。



方案萃取：如何有效地激励讲师

精神激励的核心在于踩准需求。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对讲师进行激励。

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适用的，我们在此处仅做一个简单的引用。

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》。

物质需求

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

社交需求

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

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

自我发展需求

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

硬性制度牵引

此外，部分企业选择将讲师资格、表现与内部任职资格与晋升相挂钩作为讲师的晋升资格或优先考虑晋升的资格之一。

但需要注意的是，兼职讲师是本职工作之外的选择。所以过度强硬的制度反而容易引起反弹，认为企业对于兼职讲师加注了过多压力。

体系打造与更新迭代时面临的共同问题： 讲师时间与本职工作冲突

不论企业目前是处于内训师体系打造阶段，还是更新迭代现有的内训师体制，讲师工作繁忙，没有时间承担讲师的职责是所有企业在内部兼职讲师团队建设与发展过程中都不得不对的痛点问题。背后的原因，一方面是由于业务的多变，讲师不得不将更多的时间投入本职工作中，所以无法再抽出额外的时间与精力；而另一方面也与讲师自身内驱力不足相关。

所以在正式进入更新迭代篇前，不妨让我们先结合企业实践看看在应对时间冲突这一问题时的思路是什么？

企业案例 光明

◆ 积分倒逼内训师上课。

兼职内训师体系有着天然挑战，虽然已经排了课，但是因为各种原因，老师没有办法完成授课。这是所有具备兼职内训师体系企业的共性挑战。而在光明的积分制度下，当有课程需求出现的时候，同一课程的内训师实行先到先得制度，内训师需要自己协调自己时间，安排档期进行授课。毕竟授课频次与积分、等级、权益息息相关。

通过对内训师培养方式和积分激励制度的更新，使内训师团队能够长期保持活力，不断推出新的课程，从而为企业的培训提供坚实的保障。



企业案例 京东

◆ 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。

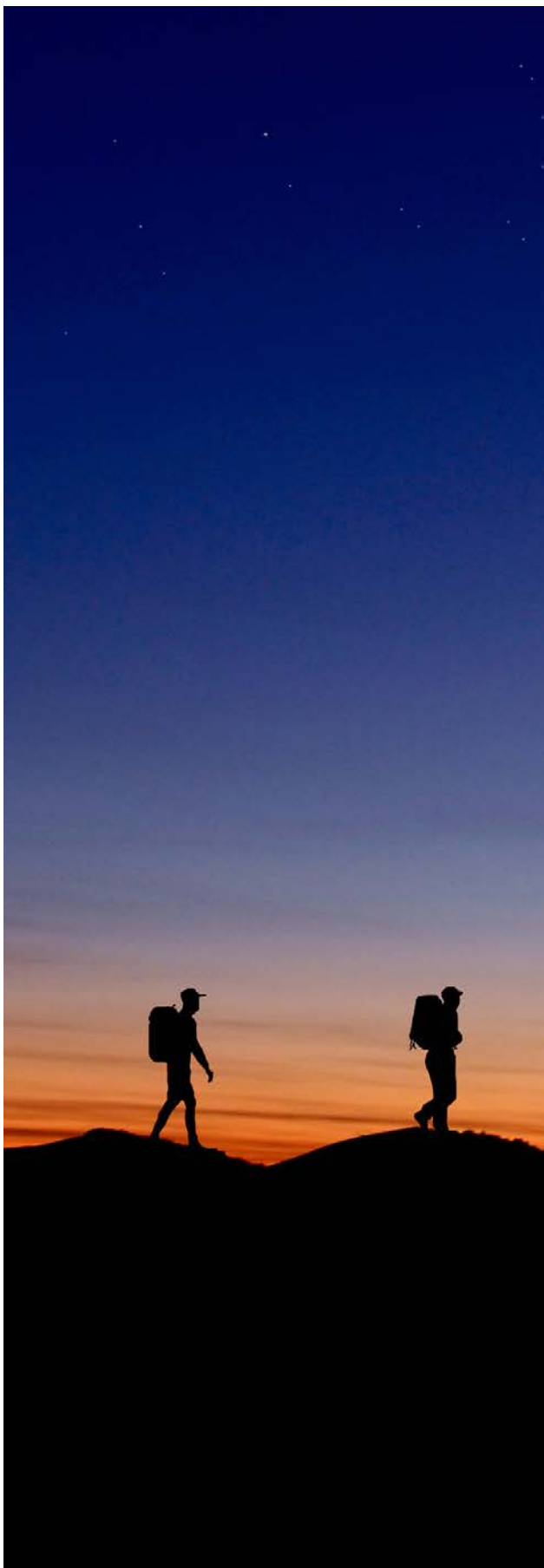
被冻结的讲师若想“解冻”，则需要重新授课，并且邀请一名专职讲师在场听课评估或提供授课证据，证明自身依然具备授课能力。

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。

企业案例 九州通

◆ 设立退出机制

以中级讲师为例，如果无法达到8小时的培训时长要求，企业大学则会冻结其讲师资格。如，讲师资格在一年内没有被激活，则视为退出讲师队伍。



企业案例 某知名快消品 A 集团

◆ 退出机制——蓄能站

对于无法保质保量完成课时要求的讲师，A 企业今年也设定了退出机制，即：讲师被动地被清退出讲师队伍。而这变相地也是对于讲师的“刺激”，刺激他们如约交付既定课程。被退的讲师将进入蓄能站，顾名思义即重新从工作中积蓄力量，沉淀经验。在蓄能期间，讲师无法享受相关福利待遇。如果在未来的某一天，讲师觉得自己已经积蓄了足够的力量，想要重新回到队伍中，他则需要重新接受学习发展部门的考评。

此外，如果讲师希望主动退出讲师队伍，LD 部门则会与其更高级别的经理进行沟通。因为在 A 公司的企业文化中，希望负责人除了在自己的岗位上发光发热，也希望她能够赋能组织，为更多人带去价值与贡献。所以对于兼职内训师而言，这也是他们可以区别于其他人体现自身竞争力的方式。

专家洞察 —— 互联 B 企业

◆ 时间挑战

由于兼职讲师还有本职工作需要完成，所以经常会出现因为工作安排与授课安排相冲突的情况。这虽然是一件极其正常的事情，但却是管理内部兼职讲师时，不得不面临的挑战。而此时的企业大学或学习发展部门就变成了救火队员。

为了避免出现这样的情况，企业可以从以下方面进行思考与规划。

- » 人课分离：对于标准化课程采取人课分离。并且待专属课程被标准化，成为公司的版权课程后，也采取认证讲师，人课分离的制度。
- » 认证多名讲师：保证每一门课至少有两个内部老师与一位外部老师能够进行授课。
- » 重点宣传课程内容本身：在运营与前期宣传过程中，避免宣传授课讲师，而是专注宣传课程本身。
- » 与讲师及其直线经理保持沟通：在每年年度，我都会感谢讲师这一年的付出，同时也会将讲师本年度的授课情况（授课数量、覆盖人群、学员反馈……）与其直线经理沟通，旨在提醒其，需要在年度绩效考评时，注意到讲师额外的付出。

方案萃取：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。



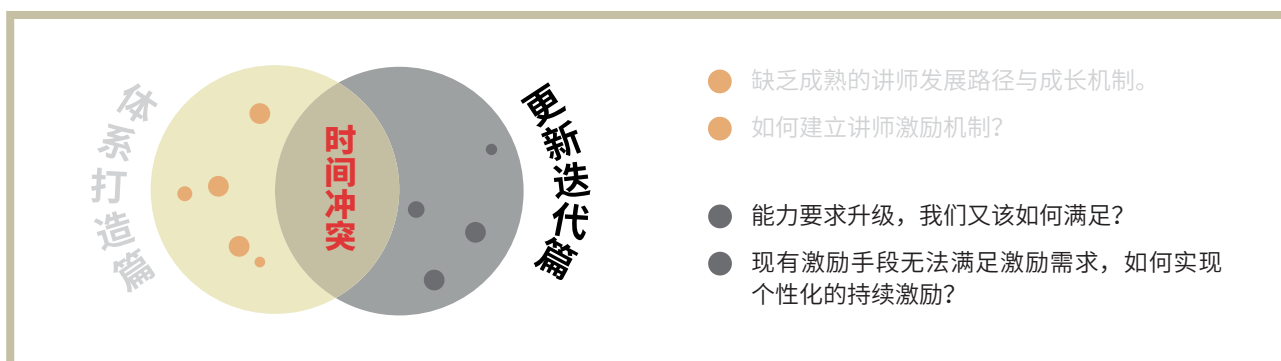


更新迭代篇：

我们应该如何迭代我们的内训师运营模式？

在上文中，我们已经解答了如何从无到有地打造内部讲师的培养体系与激励机制。这是内训师体系建立与革新的基础。而更多企业表示，由于业务环境与学习习惯的变化，对于内训师提出了更多元的能力要求。而也正是因为更多元的能力要求，企业一方需要思考如何进行满足或赋能；另一方面也需要迭代更新现行的激励方案来实现激励的目的。

所以本章，将以体系打造篇为基石，继续讨论如何满足企业针对内训师日益多元的能力要求以及如何改变现有激励政策以便更好实现持续与个性化激励。此外，时间冲突问题依旧是该阶段企业所面临的主要问题之一，并不会因为要求升级而产生变化。所以如您对该部分感兴趣，可以翻阅至前章进行了解，或者直接翻阅至最后方案荟萃部分，了解行动方案。



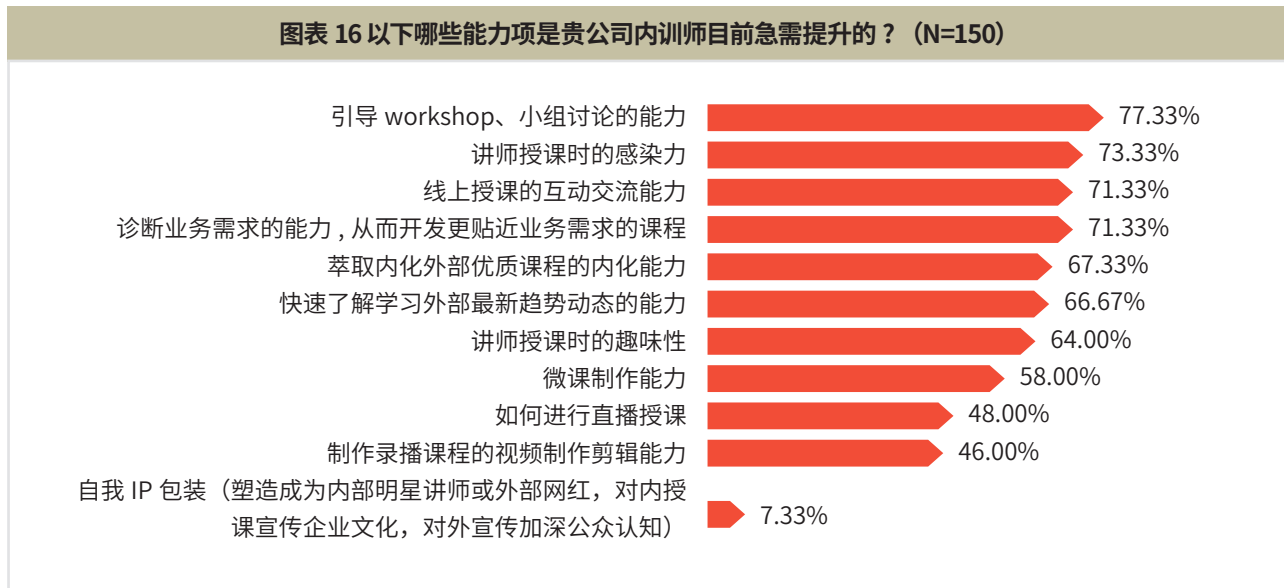
能力要求升级，我们该如何满足？



基于上文，我们了解了，7成企业对于内训师的能力要求与定位提出了不同的期待。企业希望内部讲师团体可以在承担基本授课职责之上，为学员带去更多的价值，从而对于内训师的能力要求越发提高。所以我们也应针对培养与激励方案做出相应调整。

而在开始回答，我们应该如何调整培养与激励方案前，我们首先要回答一个问题。业务环境与学习习惯的变化到底对内训师的哪些能力有了更高的要求或产生了变化？我们现在又希望内训师具备哪些新的能力要求呢？

图表 16 以下哪些能力项是贵公司内训师目前急需提升的？(N=150)



图表 16 向我们展示了，企业认为现阶段，内训师较为缺乏并亟需提升的能力项。而我们可以进一步地将上述能力项进行了分类：

i 基本技能：担任内部讲师需要具备的基本技能要求。其中包含授课时的感染力与趣味性等。这些基本技能，企业需要通过引入培养体系或外部资源来实现。而具体如何搭建培养体系，您可以参考体系改造篇（P10）。

ii 线上化相关技能：线上授课的互动交流能力、微课制作能力。

iii 进阶技能要求：引导 workshop 与小组讨论的能力、诊断业务需求的能力，从而开发更贴近业务需求的课程、萃取内化外部优质课程的内化能力、其中引导工作坊与小组讨论的能力是内训师团体目前最为缺乏的。在与行业专家与企业进行深入沟通后，市场数据也再一次得到了印证。在业务团队面临更加多元化问题的当下，如何设计高质量研讨会，引导业务部门解决问题，共创成果是目前内训师团队急需掌握的技能。

iv 无法通过培养习得的能力。但同时企业也提出部分能力无法通过短时间的培养提升，诸如：内驱力、个人意愿度、快速了解外部新趋势与外部动态的学习能力以及专业技能，这些是难以通过内训师培养体系完善的，只能通过前期甄选环节进行筛选。

所以，针对能力要求的升级，我们会从“甄选”、“线上化能力培养”与“兼全职合作，赋能内部讲师团队”三方面，结合企业案例内容归纳解决方案。

专家洞察 —— 某互联网 B 企业

◆ 对于内训师能力要求上的变化

过往很多公司都会为专职讲师设定能力模型，但是近几年，我们会发现能力模型的使用愈来愈少，作用越来越小。不只是针对专职讲师，很多岗位都是如此。真正驱动人才发挥能力是更底层的动力因子：动机、价值观等，而非能力本身。

但是我们现在确实对于内训师岗位有了更多的期望。在承担授课的基础之上，希望他们可为学员带去更多的价值，如引导研讨会与 workshop。对于更资深的内训师，我们希望他们自己不仅有带领工作坊开展的技能，还能够自行设计工作坊各环节与流程。

专家洞察 —— 某知名快消品 A 集团

内训师团队的变化主要体现在两部分。1. 专业技能的变化。2. 内训师的自身变化。

◆ 专业技能的变化

在过去，内训师团队只需要专心致志做一件事——上课、培训。随着业务与市场的发展，从技能要求层面，我们还需要进行课程的开发与更新、培训技巧的赋能与授课。而近年来由于市场的急剧变化与调整，业务端面临着越来越多元的问题与挑战。内训师团队还承担着引导业务解决问题，帮助设计高效、高质量的研讨会，开展大量深入访谈萃取实战案例等职责。而这些技能都需要内训师团队持之以恒的学习与努力。

快消品整体年龄层偏年轻化。而年轻人的知识获取渠道多样，单纯地知识与观点输出已经难以对他们产生吸引力。此时，我们需要和他们建立信任，开展对话，而这就需要内训师了解基本的教练技巧，从而了解年轻一代的底层需求到底是什么？这样的情况同样发生于课堂活动中，如何快速察觉听众的需求，从而相应调整教学活动。这些都是专业技能上所发生的变化。

◆ 内训师的自身变化。

另一个重要变化体现在内训师本身。内训师现在需要花费更多的时间充实自己。年轻人想法丰富变化快且有着较高的内驱力与自我要求，为了更好地与他们进行深层次交流，了解他们的问题与痛点，内训师自己也必须变得更加开放包容，不断吸收新鲜事物与资讯，产生意识层面的迭代与变化。

而这些专业技能要求上的变化与迭代是难以通过后天培养形成的。这些专业技能的高要求并不是体现在他现在没有这些技能，我们需要通过培训让他习得这些技能。而是体现在对于其源能力水平的要求。例如：是否有着很强的目标感，是否有着开放的心态，个人视野如何……技能的习得是容易的，但是成果的良好展现不单单以技能掌握为基础。

专家洞察 —— 思腾中国 CEO 及董事 戴思通

结合我们服务客户的案例来看，我们不得不正视的是，越来越多的培训师正在组织中承担着不同的角色，发挥着不同的作用。

我们认为，一个培训师通常扮演四个角色：引导者、顾问、教练和老师。老师分享知识，引导者支持学习过程，教练帮助参与者解决困难的情况，顾问给出建议。四个不同的角色对应着不完全相同的技能。

而作为一名优秀的培训师，必须同时熟练掌握这些技能，并知道在何时进行使用：内训师需要知道学员何时需要教练式的指引而非直白地建议，或者何时内训师需要主动地引导学习过程而不是被动地教授内容。

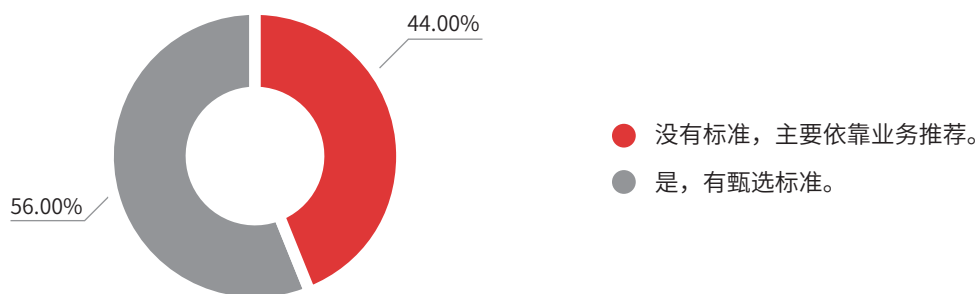
为此，自 2010 年起，思腾中国开始提供培训师培训课程。如，专为教练技能打造的 ICF 认证教练培训，以及经过 ICF 认证的组织关系系统（团队）教练培训。

与此同时，思腾中国也在积极发展培训社群，帮助持续提升校友的培训能力。校友可以借助思腾国际培训师俱乐部 TrainerLab™ 这一平台和其他校友广泛交流互动—获得持续性地思维提升与行为改变；也可以参与思腾培训师认证和授权主题类课程如（改变之梯™行为改变和思腾果敢力™），来拓展自身培训主题。我们鼓励培训师，通过这些不同类型的项目不断地巩固知识，锤炼自身培训能力，以达到精通。作为一名培训师，如何找到自己所热爱的并持续性地终身学习是至关重要的。



○ 甄选标准发生变化：更看重讲师个人意愿度与专业能力。

图表 17：贵公司在甄选业务人员担任兼职讲师时，是否有甄选标准？(N=150)



图表 18：甄选不同层级的业务人员担任内部兼职讲师时，较为重视的甄选标准为？(N=150)

	意愿度和积极性	具备一定可协调的工作时间	专业知识背景与理论功底，了解企业内部实践	对于成为讲师所需具备的能力	是否有相关授课经验或经历	岗位绩效或业绩表现良好
个人贡献者 (如：一线员工中表现优异者或研发人员)	69.33%	10.00%	48.67%	36.00%	23.33%	51.33%
基层管理者	51.33%	25.33%	66.67%	38.67%	25.33%	36.00%
中层管理者	58.67%	41.33%	61.33%	51.33%	33.33%	18.00%
高层管理者	66.67%	61.33%	41.33%	36.00%	15.33%	12.67%

结合企业实践，我们发现针对难以被培养的能力，企业主要会从甄选关入手，挑选更合适且更愿意的员工，聘用成为兼职讲师。这也体现在了市场数据中，目前约六成企业在进行兼职讲师甄选时会建立甄选标准。主要以讲师个人的意愿度积极性以及专业力为参考依据。并不再使用非常条条框框的甄选标准（如：教学能力、表达技巧、演绎能力）。

专家洞察 —— 某互联网 B 企业

从甄选标准来看，企业目前更看重从以下两方面进行甄别与挑选。

◆ 专业能力

专业能力是内部讲师的选拔基础。对于自己的工作与领域是否有思考；在细节与流程上是否有创新或重塑；是否能将经验沉淀；沉淀后的经验又是否具有普适性能够被更多的人理解借鉴，都是内训师需要具备的基本专业能力。

◆ 自驱力与热情

内训师尤其是兼职内训师是否具备自驱力是另一重要指标。是否热爱分享，喜欢愿意帮助人直接决定其是否愿意持之以恒地投入额外的精力承担更多的责任。

专家洞察 —— 某知名快消品 A 集团

◆ 能力模型

A 公司目前只针对专职内训师建立了能力模型。针对兼职内训师群体，A 公司虽然确立明确的甄选标准，但是并没有建立能力模型。这主要是因为能力模型的确可以助力刚开始启用兼职内训师的群体，明确能力要求。但是对于 A 企业而言，内训师体系已非常成熟且非常清楚兼职讲师需要做什么；需要具备什么样的能力标准；以及与标准对应的岗位画像。所以此时，模型反而会限制兼职讲师的甄选与培养。

企业案例 中国电信

根据中国电信关于内训师若干管理办法，集团公司从企业文化认同、业务理论基础、技术 / 管理工作经验、既往授课经验等多个维度，对于集团级内训师的任职条件进行了明确要求。各级企业根据上述要求，结合本单位实际情况开展本级内训师的选拔和聘任工作。

集团级讲师的选聘由中国电信人力资源部负责，原则上从省级内训师、集团公司高级专家、中国电信人才发展中心课程认证讲师等人才储备池中进行选拔。集团专业部门 / 专业公司根据工作与课程需要，不定期进行内训师选拔，并结合年度业务重点和内训师培养方向，推荐本专业符合条件的优秀员工担任集团级内训师。经资格审查，符合直接聘任和试聘条件的人员，启动试聘或正式聘任流程。初次聘任集团级内训师的员工需要经过 1 年试聘，到期后经专业部门 / 专业公司考核评定方可转正。此外，中国电信鼓励企业各级管理人员和专业人才承担企业培训授课任务，集团公司高级专家及以上等级专业人才、星火计划等重点培养项目优秀学员，可优先聘为集团级内训师。每名集团级内训师的聘期为两年，到期后需进行重新评估，实行内训师动态进出管理。

企业案例 光明

◆ 甄选标准发生改变

在 2016 年，那时光明学院的内训师队伍已经非常稳定，便开始构建针对内部讲师的能力要求模型，其中包含了亲和力、课程开发能力、上课技巧等几项内容，并且在选拔内训师时对于人员的工作经验与年限也做出了一定的规定。但是现在，内训师已经不再一味追求经验与工作年限，也抛弃了能力模型的条条框框，而是更为看重其是否有意愿，是否乐于分享。这主要是因为现在的学院已经形成了标准的授课模板，也拥有了较为成熟的讲师培养体系，学院有信心将“拥有一定相关经验的新人”培养成为合格的内训师。

此外，由于目前光明内部的课程内容由过去单方面地输出式的教授转变为共创式的引导。所以对于内训师发现问题、临场反应、把控全局的能力要求更为看重。

◆ 甄选流程

光明的内部讲师队伍一直保持着流动。每年或每两年便会启动内训师招募与甄选程序。每位光明人都可以通过线上平台公开报名。在甄选过程中，光明会通过一些问题初步地了解一下参与报名的候选人，如：为什么希望成为内训师；擅长的内容与模块；对哪些主题感兴趣；希望开发哪些课程等。人力资源部门在收到候选人资料后，会进行一轮粗筛，依据候选人的个人素养剔除不合适的候选人。

随后，初选合格的候选人需要录制一段十分钟的视频，通过视频观察候选人个人形象、表达技巧与逻辑能力等。最终会根据需要补充的课程与人数，最终选定一批候选人进行培养。



方案萃取：讲师甄选标准发生变化。

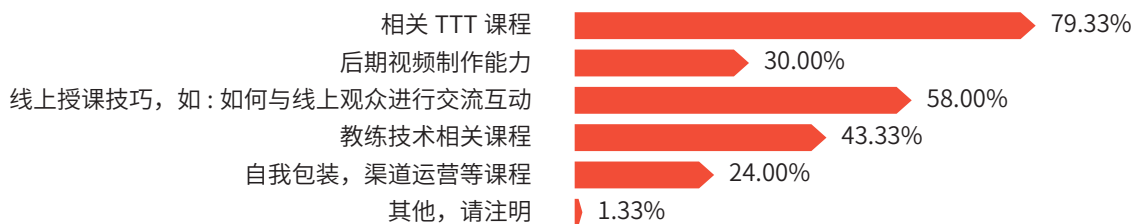
针对无法被培养的能力，企业更注重在甄选环节选到对的人，而非一味地依靠后天培养去赋能不合适的人。

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。

现阶段，针对线上讲师培训尚未有体系化的赋能与培养手段，主要以摸索为主。

图表 19: 为提升内训师线上培训相关能力, 目前贵公司是否会提供针对性的相应培训资源, 会包含哪些内容? (N=150)



目前，4成企业选择通过企业内部资深内训师赋能一线内训师的方式，帮助提升内部讲师团队的综合水平。此外，企业还会投入相关资源开展针对性的培训课程，帮助进一步实现能力提升与赋能。而基于上述数据，我们也和企业开展了深入探讨。我们发现，不少企业已经开始尝试线上内训师的赋能。由于线上培训的开展“如火如荼”，开展比例持续升高，所以企业或多或少都会针对线上讲师群体开展相应的TTT培训（如：微课制作技巧、视频剪辑课程、线上互动方法论等），但是现阶段尚未呈现体系化的赋能手段，主要以摸索为主。我们也采访了光明、中国电信以及九州通药，并归纳了文中的相关手段，供您参考。

企业案例 光明

◆ 线上内训师培养

线上讲师培养分为四步。首先学员需要学习如何制作微课，并从不熟悉到熟练完成共两门微课制作。随着光明对于课程质量要求的提高，学员不止需要熟练掌握如何利用PPT制作微课，还需熟练应用专门软件制作微课动画。在掌握如何使用软件后，学员需要自己自行构思脚本、做动画、完成配音并完成至少一次线上直播。在完成以上步骤后学员才可以被认证成为微课老师。



企业案例 中国电信

2020年，为应对疫情对数字化学习影响，同时响应集团公司云改数转战略及加强大规模学习工作开展的相关要求，春回燕归项目快速向线上转型，充分利用互联网学习资源，采用精准赋能+规模覆盖的模式，分裂为“新燕计划”以及“领燕计划”两个线上赋能项目。

领燕计划面向每年集团公司表彰的“年度优秀集团级内训师”进行精准赋能，一是重点培养一支业务实力过硬的讲师先锋队，发挥优秀内训师标杆示范引领作用，打造并传播优秀讲师KOL品牌；二是聚焦业务重点难点，采用训战结合的模式，萃取优质易传播的知识类短视频课程，沉淀组织智慧结晶。

新燕计划所面向的人群则更加广泛，其中包含了每年从各专业条线与省公司选拔并聘用的新聘内训师、各省市公司内部资深内训师、和其他有兴趣发展为内训师的员工、培训主管等，训练营期间所有课程免费向集团内部公开。通过模块化课程内容的呈现，聚焦业务快速转型当下内训师基本能力素质和应知应会，规模覆盖全面提升电信内部各级讲师综合实力。

截至目前新燕、领燕项目已累计为集团6000余名，内训师提供社群学习服务，在线学习覆盖总人数超10万人次，沉淀大量优秀知识类短视频课程，为各级内训师搭建分享与展示的舞台。

企业案例 九州通

◆ 线上内训师

由于线上培养的日益普及，也催生了线上讲师的需求。九州通会从初级讲师群体中，选择合适的人群，进行培养，从而将他们发展成为线上讲师。

◆ 赋能手段

对于线下培训而言，线上授课是个“年轻的”新鲜事物，大多数内训师没有接受过系统性培训。九州通也是如此，目前对于如何赋能线上内训师，九州通尚处于摸索阶段。

但是九州通一方面会从设备与硬件上给予帮助，如：直播间、提词器等；另一方面会给出一些框架性的指导建议，如：线上互动侧重点等。

专家洞察 —— 思腾中国 CEO 及董事 戴思通

◆ 在线学习的趋势及其对于内训师的影响

由于新冠疫情，我们看到在线学习显著增加。这已然已经成为了一种趋势。由于人们无法再差旅，加速了企业对在线学习尤其是在线课堂式学习的需求。线上学习的主题不仅是知识类或产品类培训，还有针对软技能和领导力相关的培训内容。这样的变化伴随着极大的时间压力，但是与此同时，学习发展部门、培训师和学习参与者都低估了他们对于有效的在线学习的需求。因为如何开展有效的在线学习，对于在线培训项目的设计、培训师的行为、练习的选择、内训师如何给出有效的指引等都提出了极高的要求。

不同于线下课堂培训，培训师很难与参与者建立连接，所以线上培训就如同变成了单行道。而正是因为缺少双向互动，参与者很容易在课堂上“一心多用”。而为了开展有效的在线教学，培训师必须重新设计他们的培训方案，并知道如何使用如 Zoom、Teams、Miro 或腾讯会议等特殊工具。他们必须制作更加详细的培训脚本，并与技术支持团队合作。这些都是全新的互动形式与需要掌握的技能。我们还发现，年轻的培训师更愿意积极地应对这些变化，因为他们自己已是 IT 方面的“专家”了。他们更加习惯于使用在线工具和他人建立线上连接，更加容易适应线上培训的节奏以及听众对于在线学习的需求。

但最终，所有的内训师都应该考虑如何重新开展自我培训，并提升线上培训的技能，因为在线学习已是大势所趋，而非一时之选。

◆ 如何让你的线上培训更加有效?

为了实现更高效的线上培训效果，内训师与听众都必须为之付出努力。

内训师需要思考如何通过培训设计和分组讨论，使参与者拥有如同线下实景培训一般的参与感与互动感。培训时也需要给出更加具体与精准的指引，因为脱离了线下环境中观察与巡视，培训师更加难以在讨论开始后，进行指引与修正。也由于设备与环境的改变，内训师需要更加关注自己的“镜头感”：正确的位置，合适的光线，充足的能量，生动的语言，必不可少的互动以及适量的 PPT 都是线上培训变得生动形象有效的必胜法则。

为了让在线培训课程的效果最大化，听众也需要更加关注自己的培训环境。为此，思腾会提前与企业客户及课程参与者关于以下几点达成共识。

» 黄金法则：

- 找一个安静的地方，专注学习。
- 通过笔记本或平板电脑（而非手机）参与线上培训。
- 培训开始前 15 分钟线上签到。
- 线上课程中将其他应用程序（邮件，微信）静音。
- 为了营造学员与培训师之间的连接感，请保持电脑摄像头打开
- 如果可能的话，打开第二块屏幕或平板电脑。。
- 如果中途需要离开一会儿，请在聊天框中告知所有人
- 告知你的同事或家人，你当天在培训中。

由于我们有意识地与企业客户以及培训参与者在培训开始前就黄金法则达成共识，思腾可以为不同人数规模的团体组织体验式的线上培训课程，并收获了不错的积极反馈。对于 20 人以下的小组，我们会与一位技术主持人合作，他会负责协调所有的在线学习技术操作，这样培训师就可以更专注于教学任务本身。而对于人数更加众多的小组（20 - 100 人）而言，我们会另行添加一位学习经理作为引导人员，以刺激和促进聊天框中的互动。

通过这种方式，参与者在学习过程中会更加投入和积极。对于每一个培训，我们都会准备培训脚本，这样技术主持人和学习经理就知道要做什么。这一点很重要，因为在在线学习中，更重要的是每个角色都需要确切地知道需要做些什么来优化参与者的学习，这是一项团队工作。

方案荟萃：线上讲师的赋能与培养。

虽然越来越多企业意识到线上讲师的必要性，也力争将现有线下讲师转为线上线下双料讲师，实现两条腿走路。但是现阶段还没有较为体系化的培养手段与体系。

企业主要从硬件条件支持和软件条件点状赋能，两条途径出发。

- » 硬件条件支持：通过搭建直播间，配备人手帮助讲师运营设备等方式，避免讲师在多设备平台之间跳转。
- » 软件点状赋能：微课课程、视频直播课程、以及给予框架性的建议：如何实现线上互动，线上课程你必须要注意的事。

此外，少数已经深耕线上培训多年且培训需求极大的企业，会选择与外部 MCN 机构合作，邀请外部 MCN 企业针对内训师们进行内训。但此类企业一般不以培养线上培训技能为目的，更希望外部机构可以帮助内训师了解如何自运营个人 IP，立志于打造企业内部的学习与分享 KOL。

兼全职合作，赋能内部讲师团队

需要讲师花费时间与精力的，不单单是授课环节，前期课程开发经验萃取环节，同样需要大量的时间与精力。如何在前期赋能兼职讲师，帮助其更好更快地梳理内容，形成课程内容也是企业致力改进的方向之一。而在此过程中，全职讲师或学习发展部门可以起到极大的助力。

我们也基于这个问题，采访了九州通、联合利华、中国电信等企业。看看他们是怎么做的？

企业案例 九州通药

◆ 课程开发——一课一教练

目前，九州通，一般会选择以一位主角为重心的团队形式进行课程开发。例如当以业务专家为中心，进行课程开发时，九州通还会配备一位中级讲师。业务专家负责内容萃取与梳理，中级讲师负责课程设计建构课程逻辑。

而针对一些级别更高的高管，由于实在分身乏术，所以九州通会选择将所有的流程简化，设计成经验与业务思维分享的模式，尽可能减轻高管所需投入的时间。

企业案例 某知名快消品 A 集团

◆ 培训过程中的合作

在上课过程中，会有一位专职讲师与兼职讲师互相配合。专职讲师主要负责把控整体流程以及理论知识部分，兼职讲师主要负责实践案例的分享，并针对地联系实际业务情况给予反馈。在每次上课前，专职与兼职讲师至少会有两次演练，确保彼此间的配合与串联。

企业案例 国药

◆ 经验萃取（课程开发）的核心方法论特点

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

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

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

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

◆ 知识内容的更新机制

目前知识内容的更新主要由若干讲师组成的教研小组负责，任何课程内容的更新、疑点的解决都在小组内

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

企业案例 中国电信

◆ 课程开发

中国电信并不会对内训师的新增增设任何限制，只要当内部课程开发量可以匹配讲师数量，保证每位讲师有足够的课可上即可。

自 2011 年起，由内训师开展授课的内容与培训小时数已经占到总培训小时的 90%，只有约十分之一的课采用了外部供应商。

近年来，中国电信内部的课程开发形式也发生了一定的变化。在过去，经济环境相对较好，企业有预算引进外部讲师，与内部讲师共同合作以工作坊的形式产出课程内容。而现在培训预算紧缩，所以主要以内部自助开发为主导。当收到集团业务部门的需求后，集团会抽调各个专业条线的专家骨干，以工作坊形式共同萃取经验进行课程开发。



方案萃取：兼全职合作，赋能内部讲师团队

以团队为主体进行课程开发，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限度地让学员理解理论应该如何进行应用。

现有激励手段无法满足激励需求，如何实现个性化的持续激励

第二个在前期市场诊断中凸显的问题是，现有激励手段难以持续性地激励讲师。讲师为了满足企业提出的新的能力要求，不止需要在工作之余接受培训课程或者付出额外的时间参与外部学习，还需要不断思考业务问题，萃取自身经验，打磨课程内容。

企业一方面需要从体制建设层面联动企业大学与学习发展部门尽可能地为兼职讲师减轻负担，另一方面也需要匹配得上讲师付出的激励体系，实现持续地激励。而这也正式企业现阶段面临的问题。

市场声音

我的问题其实比较老生常谈，一直存在。就是如何利用激励机制，调动老师积极性和互动性，让他们愿意持续性地产出好的课程内容。

我们的激励政策其实是一个问题。因为线上化之后，一方面我们原有的线下内容要往线上迭代。另一方面，我们也需要不断开发新的内容，因为业务会变化。所以现在我们的内训师负担还挺重，而且因为都是兼职内训师。他们需要花更多的额外的精力去做这些事情。但是我们的激励机制跟不上。

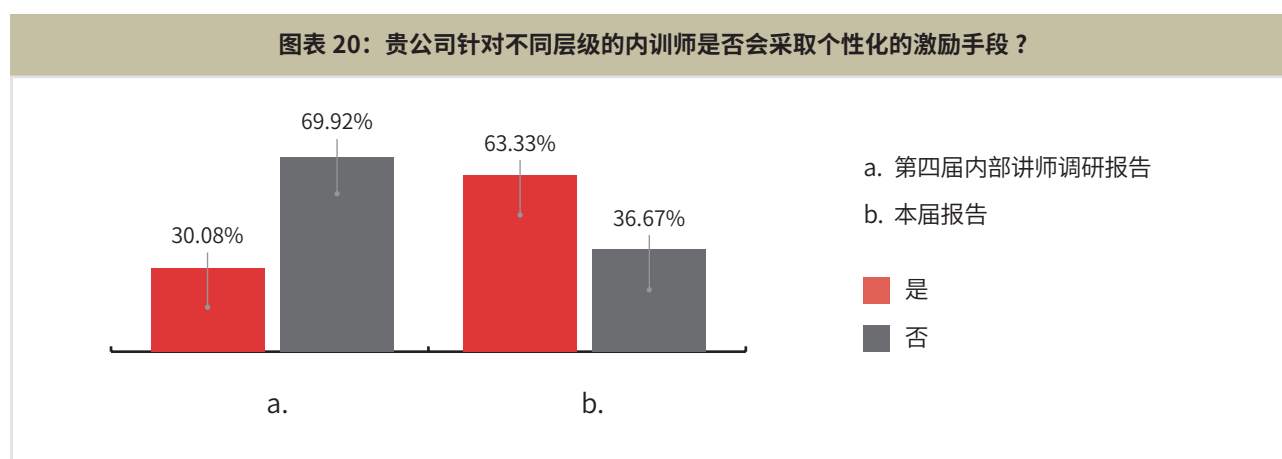
我们正在重新调整我们的激励体系。因为我们优秀老师会有跨省市调度的问题，所以现在正在尝试一个内训师的积分管理平台，为他们做统一管理、评价与后续积分激励。

○ 个性化的持续激励

67% 的企业表示，现有的激励手段难以持续有效地激励内部讲师，如何重新设计内训师激励体系是企业目前最大的挑战。

与此同时，我们发现越来越多的企业选择采取个性化的激励手段来激励内训师。其中六成企业会根据讲师级别的不同，给予不同的福利以及激励政策。

而针对实现梯次化个性化的激励，我们也采访了光明、某快消品 A 企业、中国电信与九州通。不妨通过的企业实践来看看，如何搭建属于自己的个性化讲师激励方案。



图表 21：贵公司个性化的激励手段会考虑哪些维度？(N=95)

针对考核结果较为优秀的内训师	44.21%
针对较为稀缺的内训师	21.06%
根据内训师不同的级别给予不同的福利以及激励政策	58.50%



企业案例 光明

◆ 积分考核与激励制度

当学员完成四星认证时，则正式成为光明内部讲师。在光明内部，内训师共分为五级：蓝星、红星、银星、金星内训师以及特聘内训师。特聘内训师一般为光明内部管理层，主要负责帮助站台与背书。每个等级对应着不同的积分。积分的评定一年一次，依据上一年度内训师对于组织的贡献来确定。积分达到对应等级即可获得相应等级的称号和享受该等级的权益，等级可上可下。



获得积分的途径不限于以授课为核心，线上与线下多种途径都可以或获得积分。许多内训师为了攒够积分，不得不向线上转型，这就形成了通过积分体系倒逼内训师的现象。除了常规授课外，光明各级内训师还可以通过开发新课程，辅导新人内训师，制作微课，开设直播等各类途径赚取积分，而不同等级的内训师则对应着不同的权益与激励内容。

线下积分规则		线上积分规则	
授课	30分/半天以下 50分/半天 100分/天	直播	50分/次
沙龙分享	80分/次	图文微课	20分/次
开发新课	300分/课/人	视频微课	40分/次
辅导新人	150分/人	辅导图文	10分/次
		辅导视频	20分/次

光明 内训师权益 (新)				
蓝星内训师	红星内训师	银星内训师	金星内训师	特聘内训师
对应等级徽章 授课费250元/小时 图文微课150元/门 视频微课300元/门 年度书籍购买100元 星级年度会员卡 iShare年卡	对应等级徽章 授课费300元/小时 图文微课200元/门 视频微课400元/门 年度书籍购买200元 星级年度会员卡 iShare年卡 年度内训师活动 外训公开课1次/年 福利年假1天/年	对应等级徽章 授课费350元/小时 图文微课250元/门 视频微课500元/门 年度书籍购买300元 星级年度会员卡 iShare年卡 年度内训师活动 外训公开课1次/年 福利年假2天/年 国内火车票1000元/年 TTTA课程1次	对应等级徽章 授课费400元/小时 图文微课300元/门 视频微课500元/门 年度书籍购买400元 星级年度会员卡 iShare年卡 年度内训师活动 外训公开课2次/年 福利年假3天/年 国内机票3000元/年 TTTA课程1次 外训课程1门 与话商课程1次	对应等级徽章 授课费600元/小时 图文微课400元/门 视频微课800元/门 年度书籍购买500元 星级年度会员卡 iShare年卡 年度内训师活动

*权益以年度为单位，如在本年度未使用则视为放弃

企业案例 中国电信

师资激励

为提升培训资源使用效率，适当体现内训师劳动价值，一方面中国电信对于不同等级内训师薪酬有着明确的规范标准；另一方面，集团公司每年根据内训师绩效评价结果，定期组织优秀集团级内训师表彰活动。各单位在组织员工晋升、专业人才选拔、优秀员工评选时，优先考虑优秀集团级内训师，进一步调动各级内训师的积极性和创造性，吸引更多优秀人才参与企业培训。



企业案例 九州通

◆ 讲师激励体系

课酬：目前九州通的课酬主要分为两部分。一部分为上课课酬，另一部分为课程开发课酬。上课课酬主要依据讲师自身等级进行发放。而课程课酬则会根据课程开展形式（线上还是线下）进行区分。而由于线上课程的开发难度（线上更易流失听众的注意力。为了抓住听众注意力，内容需要变得更加干货和实用，更加精简）与耗时问题（不少讲师并不习惯面对镜头，两个小时的线上课有可能需要录制六个小时），九州通提高了对于线上课程开发的课酬。

物质激励：除了课酬以外，九州通也实行着积分制度，积分则可用于兑换奖品。内训师如果参与与讲师培养相关的活动时，就会有奖励积分。比如：带教初级讲师；参与课程开发成为一课一教练；课程更新迭代……

企业案例 某快消品 A 集团

对于讲师的激励会从物质激励与非物质激励两方面进行。

◆ **物质激励：**授课时长会相应折算成积分。讲师可通过内部学习平台兑换实物礼品。

◆ **非物质激励：**A 公司每年会根据讲师授课质量、投入度、课程开发质量等多维度标准，评选年度金牌讲师、直播达人、课程开发明星等荣誉称号。一方面举办内部教师节庆祝活动、送上定制化礼物、卡片与老板寄语；另一方面会在内部高层面前进行表彰。

方案萃取：个性化持续激励

由于对于讲师能力要求的逐步升级，企业也需要对应升级自身的激励机制以实现持续激励的作用。每个个体的需求不同，如何找到真正的需求点，是企业在建立激励制度时需要着重考虑的内容。

◆ 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意愿度。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课酬+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，以便实现成本控制。

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
- ……



方案荟萃

培养体系建立与赋能方案

如何建立您的内部讲师体系？

◆ 明确各级讲师的职责、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：以上建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》

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级内训师的要求之一，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介绍，小组讨论点评等，用自己丰富的实践经验更大地让学员理解理论应该如何进行应用。



◆ 线上讲师的赋能与培养

虽然越来越多企业意识到线上讲师的必要性，也力争将现有线下讲师转为线上线下双料讲师，实现两条腿走路。但是现阶段还没有较为体系化的培养手段与体系。

企业主要主从硬件条件支持和软件条件点状赋能，两条途径出发。

- 硬件条件支持：通过搭建直播间，配备人手帮助讲师运营设备等方式，避免讲师在多设备平台之间跳转。
- 软件点状赋能：微课课程，视频直播课程、以及给予框架性的建议：如何实现线上互动，线上课程你必须要注意的事。

此外，少数已经深耕线上培训多年且培训需求极大的企业，会选择与外部 MCN 机构合作，邀请外部 MCN 企业针对内训师们进行内训。但此类企业一般不以培养线上培训技能为目的，企业更希望外部机构可以帮助内训师了解如何自运营个人 IP，立志于打造企业的学习与分享 KOL。



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踩准需求。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对讲师进行激励。

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适用的，我们在此处仅做一个简单的引用：

注：以下建议整理自智享会《第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告》。

◆ 物质需求

不少企业会给内部讲师发放额外的福利或课酬。但这一激励手段也存在一定的局限性：首先，在财务流程操作方面额外课酬的发放会复杂化薪酬福利体系，且税金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意愿度。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课酬+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，以便实现成本控制。

◆ 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

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

◆ **自我发展需求**

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

◆ **硬性制度牵引**

此外，部分企业选择将讲师资格、表现与内部任职资格与晋升相挂钩，作为讲师的晋升资格或优先考虑晋升的资格之一。

但需要注意的是，针对兼职而言，讲师是本职工作之外的选择。所以过度强硬的制度反而容易引起反弹，认为企业对于兼职讲师加注了过多压力。



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）。

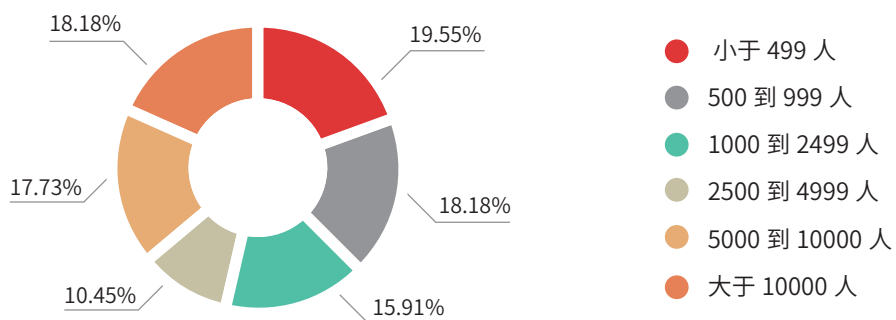
● 确定是否设置“解冻”或返聘机制。



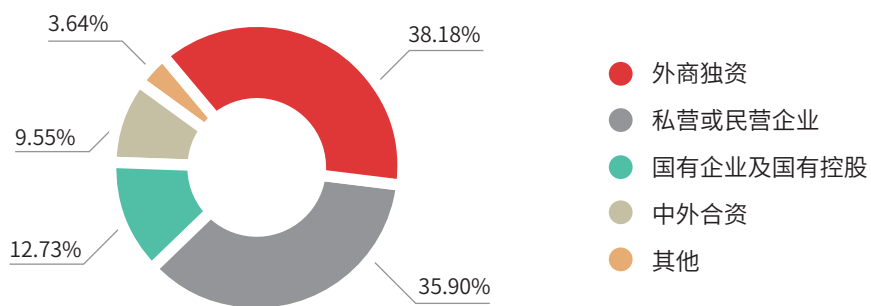
关于参调企业与参调者

贵公司所处的行业：【若您公司有多元化的业务板块，请勾选主营业务】(N=220)	
制造业	19.09%
汽车及零配件	15.45%
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	14.09%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	7.27%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	5.00%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	4.55%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	3.64%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	3.18%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	3.18%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	2.73%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	2.73%
交通 / 运输 / 物流	2.27%
机械 / 设备 / 重工	2.27%
物业管理 / 商业中心	2.27%
仪器仪表 / 工业自动化	1.82%
批发 / 零售	1.82%
家具 / 工艺品 / 玩具	1.36%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	0.91%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	0.91%
服装 / 纺织 / 皮革	0.91%

贵公司在华员工规模 (N=220)



贵公司的公司性质为：(N=220)





其他对标数据

目前，贵公司的培训需求如何满足？（N=12）	
当业务有需求时，学习发展部门或培训部门着手开发，进行授课培训。	75.0%
外采标准化课程和讲师进行授课。	66.7%
依靠业务部门自己开展相关培训。	58.3%

在过去两年间，贵公司内训师团队的整体架构和人员组成是否有发生过较大的调整？（N=150）	
并没有发生较大调整。	57.34%
兼职讲师的比例增高	27.33%
高级讲师比例增高	5.33%
由高层管理者所兼任的内部讲师比例增高	10.00%

现阶段，贵公司对于内部兼职讲师的定位偏向于以下选项中的哪几种？（N=160）	
以日常线上线下授课为主	85.33%
课程开发	56.67%
承担主持工作，如主持 workshop、研讨会、知识分享会等场合	36.00%
扮演引导师、催化师、教练等角色	24.67%
进行知识管理，内训经验萃取，帮助赋能一线内训师	48.00%
担任内部咨询顾问，诊断业务所提出的问题，并设计出相应配套课程或提供解决方案。	14.00%
很好地胜任各种授课形式，成为讲师中的 IP 或网红，帮助营造企业学习氛围	12.00%
不同于传统的授课型内训师，希望他们可以成为“网红”，对内宣传企业文化。	10.67%
对外形象大使，让公众更了解企业。	4.00%



贵公司内训师团队中全职讲师的作用？ (N=48)	
进行内训技能方面的经验萃取和内化，赋能一线内训师	79.31%
开发新课	68.97%
诊断业务所提出的问题，并设计出相应配套课程或提供解决方案	60.34%
与兼职内训师一样，负责日常授课，只是教授的内容可能存在差别	53.45%
管理兼职讲师，如：帮助排课，协调时间	36.21%
给兼职内训师授课	25.86%

贵公司目前对于内训师所需能力是否有较为正式的描述或界定？ (N=150)	
是，会参考部分学习发展部门的人员能力进行描述	32.67%
否，没有非常正式的界定，但是经过团队内以及和企业大学的讨论，罗列出了大致的要求。	58.67%
是，已经有了具体的能力项和能力因子	5.33%
是，已经有了非常细致全面的胜任力模型	3.33%

贵公司内训师团队中全职讲师的作用？ (N=48)	
是	74.04%
否	25.96%

您认为，贵司是否看重内训师的认证？ (1 - 5 级 1 并不看重；5 级非常重要 (N=208))	
1	3.11
2	
3	
4	
5	



企业案例



迈瑞用最优秀的人培养更优秀的人

知识与经验的浪费是组织最大的浪费。有效的经验萃取与传承，能帮助企业少走弯路，提高人才培养和经营效率。迈瑞30年发展历程中，一直秉持“把迈瑞办成员工的终身大学”的人才培养理念，致力于打造学习型组织，重视内部经验、技能、文化的积累和传承，经过不断优化迭代目前已形成一套系统化的内训师培养和运营机制。

关于迈瑞医疗

迈瑞创始于1991年，是全球领先的医疗器械与解决方案供应商。自成立以来，迈瑞始终致力于成为守护人类健康的核心力量，并以“普及高端科技，让更多人分享优质生命关怀”为使命。其总部设在中国深圳，在北美、欧洲、亚洲、非洲、拉美等30多个国家和地区拥有超过50家境外子公司，在中国超过30个省市自治区设有分公司，全球雇员超14000人，形成了庞大的全球研发、营销和服务网络。迈瑞在全球设有10个研发中心，与世界顶尖的专家和医疗机构密切合作，深入洞察各地需求，不断创新，快速推出高效的医疗解决方案，应对全球医疗挑战。

为什么企业需要建设内训师队伍

随着知识更新越来越快，企业培训已成为现代企业人力资源开发的重要方式。内训师作为企业培训工作的执行者和组织学习的推动者，对企业员工的学习与发展起着极其重要的作用。纵观整个市场，不难发现，越优秀的企业越重视其内训师队伍的建设。那么，企业为什么要建设自己的培训师团队呢？迈瑞将其总结为以下几方面原因：

● 首先，优秀的企业，最宝贵的是内部经验的积累和传承。

正如任正非曾说：“企业最大的浪费，是经验的浪费。”企业在多年的发展过程中，沉淀了企业业务发展与项目实践中的关键知识与经验，这些是外部培训师所难以传授的，而内训师由于长期处在企业实际工作环境中，对企业内部的运作情况有着较深入和准确的把握，可以因材施教、高度定制培训内容，聚焦员工战斗力提升。

● 其次，优秀的企业经营管理者往往是一位优秀的讲师，能够使众人行。

优秀的企业往往都具备独特且鲜明的企业文化，而优秀的企业管理者对于企业管理理念、经营模式、文化价值观等了解得更为透彻，更容易使他人接受。只有战略一致、文化认同，方能永葆组织活力、基业长青。

● 最后，优秀的企业可以把内训师作为自己的品牌，输出经验理念，提升行业影响。

最后，优秀的企业可以把内训师作为自己的品牌，输出经验理念，提升行业影响。优秀企业多年沉淀的关键知识与经验不仅可以惠及内部员工，还可以回归行业，赋能上下游客户，实现从培养员工到赋能客户、供应商再到回馈行业、社会，提升企业自身影响力。

● 另外，内训师有一个职业讲师不具备的优势，就是课程内容的匹配度。

内训师对于企业实际情况更了解，可以进行“量体裁衣”式的高度定制培训，更有针对性解决企业实际问题。所以未来企业培训想做好，便需要以内部为主，外部为辅。外训师可以传递新思想、新理念、新方法、新工具，但是解决岗位上具体实际问题，还是需要内训师。

企业内训师队伍建设的困局与误区

企业内训师可以促进和提高员工的知识和技能，巩固和传播企业的知识和经验，形成良好的企业学习文化。但往往企业在组建内训师队伍时并不是顺风顺水，也会遇到一定的挑战：

一方面，没有动力。迈瑞通过观察发现，内训师在本职工作之外，需要抽空设计、开发课程，并不断地打磨课件、备课、试讲等，这会花费大量的时间与精力，所以导致员工希望成为内训师的意愿度不高。

另一方面，没有能力。迈瑞始终秉承着“用最优秀的人培养更优秀的人”的理念，但在内训师招募上，有成为内训师意向的员工，其能力可能尚且不足；而优秀人才也并不一定愿意将自身经验进行分享。这些因素都使得企业内训师队伍的搭建并不顺畅。

那么，企业内训师队伍该如何搭建？主要有以下几个因素：

● 首先，解决Who的问题，即该与谁为伍。很多企业可能会认为，

优秀的人才都是各个业务系统中的中流砥柱，应该把时间、精力投入在能够直接产生业务价值的地方。但正如任正非所言：“用最优秀的人培养更优秀的人。”用人就要用他们的长处，如果不舍得用最优秀的人才来做培训工作，那么培训效果往往会大打折扣。

- **其次，解决 Why 的问题，即为什么要做培训。**企业在开展内训师队伍建设的时候，不应该将其定位为是 HR 请员工来支持工作，而应是企业为员工提供机会、搭建平台，让优秀员工得以展示及提升自己的能力。具体而言，若想提升员工意愿度，一方面需要管理者提升对于人才培养的重视度；另一方面则需要匹配相关机制、关联个人发展，让能力在历练中提升。
- **最后，解决 How 的问题。**作为企业内部专业的培训机构，也要建立一个完善的选拔、培养、激励机制，让讲师群体在其中感受到组织氛围，有管理、有发展、有支持，打造尊崇、认可的氛围，形成内训师群体。

迈瑞内训师体系建设实践

众所周知，员工是企业最大的财富。迈瑞十分重视员工价值提升和自我发展，秉承“将迈瑞办成员工的终身大学”的理念，其搭建了管理人才、专业人才、新员工三大人才培养体系，并逐步完善课程体系管理、讲师体系管理、培训运营管理，底层则依托于数字化学习平台，实现整个培训的信息化管理。

而随着课程体系与培训运营管理体系的不断深入，迈瑞对于内训师团队的能力要求也发生了变化。在过去，会更加看重老师的授课能力与技巧。但是在未来，由于课程形式不再长篇赘述，而是更趋向于短小精炼，所以这就对于内训师的提炼与总结能力提出了更高的要求，如何将自己脑中的复杂体系进行切分简化提炼总结，以学员更能理解的形式进行呈现，是未来企业更为看重的特点。虽然对于内训师的能力要求发生了改变，但是迈瑞对于内训师团体的核心理念是不变——用最优秀的人培养更优秀的人。

聚焦于讲师体系，迈瑞主要从选拔、培养、激励三方面切入。

- **从选拔角度而言，迈瑞秉持着“选拔大于培养”的理念，认为“业绩优则做讲师”，只有选对了，培养才会有价值。**

迈瑞秉持着“选拔大于培养”的理念，认为“业绩优则做讲师”，只有选对了，培养才会有价值。

一名优秀的内训师还应该具备以下三方面特质：

首先，**专业过硬，业绩优良。**内训师应当在企业中具有一定的工作经历，具有丰富的专业知识和技能，才能将知识、技能、学识等进行总结归纳并传授给企业内部其他员工。

其次，**文化认同，积极正向。**无论是传授专业类课程或是管理类课程，内训师的言传身教都会给学员带来一定的影响，因而其言行举止都应符合公司文化、价值观，给学员树立一个优良的榜样或标杆。

最后，**擅于表达，乐于分享。**内训师还应具备一定的表达能力，

敢于在公众场合授课，能充分运用一些互动技巧来提升学员的参与度，而该能力也可通过不断地锻炼来提升。

而选拔也需要一定的机制牵引，比如说，无论是管理通道或专业通道，当员工成长至一定级别时，都需要相应的组织回馈，而内训师经验便可作为组织回馈的举证之一。同时，迈瑞对于内训师也有一定的要求，即必须要持课入场，须自行设计开发一门自己的课程。另外，迈瑞也坚持着“宽进严出”的选拔原则，会对讲师进行培训赋能和考核，以考促训，而迈瑞也会给通过考试的内训师授予合格证，并在内部讲师平台上为其建立讲师档案。

- **从培养角度而言，迈瑞重在搭台。**

一方面，迈瑞坚持选拔为主，培养为辅。在选拔阶段便层层择优，选择最优秀的人才。而在培养阶段，迈瑞也建立了讲师梯队，完善发展通道。迈瑞将讲师分为初级、中级、高级和特聘四个级别。每个级别会进行相应的培训，帮助内训师掌握不同级别的专业知识。比如说，初级讲师主要注重其课程开发设计，中级讲师会聚焦于课程演绎，高级教师注重催化与引导，特聘讲师则更聚焦于格局与洞察。

另一方面，迈瑞还建立了相对完善的评审机制，保证课程质量。并不是每位员工都能进行授课，其要经过“立项评审——框架评审——内容评审——试讲评审”，全部通过之后，公司才会为其发放课程开发费。

- **从激励角度而言，迈瑞更强调对于内训师的认可与荣誉，物质激励 + 精神激励并行。**

- **在物质激励方面：**迈瑞建立了一个讲师积分管理模式，根据讲师的级别、授课时长以及课程类别的不同，分发不同的积分。讲师可随时在其讲师信息中查询到个人积分，可视化的积累，让讲师收获看得见的成长。然后在每年九月的教师节主题月时，迈瑞会开放积分兑换平台，讲师可在平台内将积累的讲师积分兑换成所需礼品。

- **在精神激励方面：**

首先，迈瑞每年会进行讲师评优，包括评选金牌讲师、优秀讲师、金牌课程等，并对评选出来的金牌讲师颁发金牌讲师证书，这对于讲师来说也是一种身份的象征，可印于名片当中。

其次，迈瑞还会对每个通过认证的讲师建立讲师档案，电子化的讲师档案，可查询讲师介绍、擅长课程及授课记录。

再次，迈瑞每年还会邀请专业的摄影团队为金牌讲师拍摄职业形象照片，并在公司各宣传媒介进行展播，介绍金牌课程。

最后，在每年9月10日教师节当天，迈瑞还会开展教师节主题活动，例如，邀请集团高管现场致辞，表达集团对于讲师群体的感谢与认可；将员工参训感受拍摄成视频现场播放等等。通过种种举措，在集团内营造尊师重道的氛围，强化认同。

某知名快消品 A 集团——内训师体系发展历程以及对其的思考

内训师团队发展历程

A 公司的内部讲师团队历史悠久，成立至今已有约 20 年时间。从内训师人数而言，整体呈现“梭子形”，即：经历了由多到少的变化。成立之初，内部需求小。随着企业业务的发展与增长，内部学习与发展的需求也在不断扩大。目前，A 公司的专职内部讲师团队约 15 人左右，支持了约 3000 人的内部培训需求。而专职团队人数的变化，主要是由于 A 公司组织内部权责划分越发清晰，选择将不符合现阶段企业发展重心的岗位进行了调整。

● 引入兼职内训师的原因

兼职内训师团队是专职内训师很好的补充。为了帮助业务骨干经验沉淀，将自己的优秀经验分享更多的人，并激发团队成员对于学习的热情，A 公司发起了由团队管理者推动学习的口号。目前兼职内训师团队在 A 公司内已经发展了接近十年，目前约有 40 人多左右，在不同的岗位上负责不同的课程内容与专业技能。

许多专职讲师都是由业务团队成员转身担任。由于外部市场竞争激励，变化极快，离开一两年后，对于业务可能就不再那么熟悉，所传递的培训内容可能也难以跟上时代需要。为了帮助业务打造更切合目前需求、更干货的学习内容，A 企业希望打通兼职内训师团队与专职内训师团队的配合，通过引入更多专业领域内的业务岗位骨干共同加入，丰富课程内容，为一线销售带去更为及时且落地的培训内容。

此外，随着市场的变化，组织也需要打造学习型组织。A 公司希望通过兼职内训师体系的推广，加速学习型组织的落成与推进。

专职内训师与兼职内训师团队的配合

简而言之，专职内训师负责兼职内训师团队的日常管理。主要会涉及三大方面：培训规划与运营管理、赋能培训技巧、在开展培训或研讨会的过程中分工合作。

● 规划与运营管理

专职内训师需要结合企业战略需求进行全年的培训规划，并结合考虑兼职内训师的工作节奏对课程开发量、授课量进行合理规划。在不影响现有工作的前提下，也能将贴近一线业务的实战经验案例与理论应用，迁移至课堂中。

● 赋能兼职内训师

专职内训师的重要职能之一便是赋能兼职内训师团队——教导他们如何授课，如何把自己的业务经验萃取出来，以别人都能听懂，能够使用的方式进行沉淀和呈现。

● 培训过程中的合作

在上课过程中，会有一位专职讲师与兼职讲师互相配合。专职讲师主要负责把控整体流程以及理论知识部分，兼职讲师主要负责

实践案例的分享，并更加针对性地给予反馈。在每次上课前，专职与兼职讲师至少会有两次演练，确保彼此间的配合与串联。

专职讲师选育流程

● 专家讲师甄选标准

- **销售转身。**A 公司专职讲师团队主要负责开展销售培训。所以专职讲师的甄选标准之一，便是希望候选人过往有相关领域或相似领域的销售工作经验。
- **对于培训充满热忱。**培训是个需要长期投入，难以被衡量且难以在短期之内获得成就感与价值感的领域。所以讲师需要耐得住寂寞，沉下心来将自己过往的丰富经验重新进行沉淀与迭代。
- **专业技能。**从专业技能上来说，需要其有较强的逻辑思维、表达能力以及沟通协调能力。对于 A 企业的专职内训师而言，授课是岗位要求之一，还需要专职讲师作为培训负责人与各个部门的负责人进行沟通，了解内部客户（业务部门）与相关方的用户需求。沟通过程中如何进行提问，如何倾听，如何与业务部门建立信任关系都需要良好的沟通协调能力。此外，专职讲师还需要举办学习项目，前期调研、定制化设计、内外资源整合、多方合作、营造学习氛围都是专职讲师团队的职责范围。

● 培养与赋能

根据内训师的不同情况，A 公司设计了相应的培养重点与细致的培养计划。

针对有销售背景的内训师来说，A 公司会花 3~6 个月培养其作为讲师的专业技能，如：培训技巧、领导技巧、课件开发能力、简单的教练技术……

而针对部分没有销售背景但是有培训经验的内训师，A 公司会安排去销售部门体验 1~2 个月的短暂轮岗以便更好地了解业务情况，并强化其经验萃取与课程开发能力：如何提取、精炼案例、经验与自身感悟中的关键要素，并转化成为培训与课程内容。

兼职讲师选育流程

● 专家讲师甄选标准

- **思维广度与深度。**在甄选兼职讲师时，A 公司一般会挑选资深部门经理及以上的人担任。因为这样的角色既可以从执行层面给出落地的解决方案，又可以回到策略和计划层面上从更宏观的角度思考问题，体会和理解专业级技能的综合应用。
- **热于分享。**聚焦业务骨干的基础上，A 公司更加注重候选人是否善于辅导与教授以及对于分享是否具有热情。因为

是否看重在分享过程中带给他人的影响和价值，觉得这是一件有成就感的事情，直接决定了他是否愿意持之以恒地付出额外的精力进行授课。

● 培养与赋能

在甄选完成后，我们会为他们进行相关技巧的培训与赋能。也会通过定期的小型分享会、研讨会和读书会等活动，强化授课技巧。此外，在兼职讲师授课时，专职讲师需要借助内部评估表对其进行评价。针对还需改进的关键行为，也会给出针对性的指导建议。A公司希望通过这样的举措不断地培养兼职讲师的授课专业性，也希望通过这样的方式，为学员与员工提升专业技能，带去可借鉴可使用的解决方案。

能力模型

A公司目前只针对专职内训师已经建立了能力模型。但是针对兼职内训师群体，A公司虽然确立明确的甄选标准，但是并没有建立能力模型。这主要是因为能力模型的确可以助力刚开始启用兼职内训师的群体，明确能力要求。但是对于A企业而言，内训师体系已非常成熟且非常清楚兼职讲师需要做什么；需要具备什么样的能力标准；以及与标准对应的岗位画像。所以此时，模型反而会限制兼职讲师的甄选与培养。

考核与激励

针对内训师的考核，A公司主要会从“量”和“质”，两方面进行考核。量：是否能如约交付在年初制定的课时指标。“质”：通过评估表对课程质量以及讲师授课质量进行评估。

对于讲师的激励会从物质激励与非物质激励两方面进行。

- **物质激励：**授课时长会相应折算成积分。讲师可通过内部学习平台兑换实物礼品。
- **非物质激励：**A公司每年会根据讲师授课质量、投入度、课程开发质量等多维度标准，评选年度金牌讲师、直播达人、课程开发明星等荣誉称号。一方面举办内部教师节庆祝活动、送上定制化礼物、卡片与老板寄语；另一方面会在内部高层面前进行表彰。

退出机制——蓄能站

对于无法保质保量完成课时要求的讲师，A企业在今年也设定了退出机制，即：讲师被动地被清退出讲师队伍。而这变相地也是对于讲师的“刺激”，刺激他们如约交付既定课程。被退的讲师将进入蓄能站，顾名思义即重新从工作中积蓄力量，沉淀经验。在蓄能期间，讲师无法享受相关福利待遇。如果在未来的某一天，讲师觉得自己已经积蓄了足够的力量，想要重新回到队伍中，他则需要重新接受学习发展部门的考评。

此外，如果讲师希望主动退出讲师队伍，LD部门则会与其更高级别的经理进行沟通。因为在A公司的企业文化中，希望负责人除了在自己的岗位上发光发热，也希望她能够赋能组织，为更多人

带去价值与贡献。所以对于兼职内训师而言，这也是他们可以区别于其他人体现自身竞争力的方式。

课程开发上的变化

课程开发作为目前内部讲师的核心工作内容之一，和以往相比，也发生了一定的变化。

专业化：产品与分工不断细化，越发聚焦与专业。

精细化：随着课程内容与专业的不断细分，每门课的体量缩小，内容更加精细化、精准化。

快速迭代：也正是因为课程体量的缩小，为课程的快速迭代提供了可能。

学习代言人助力打造学习型组织

为了吸引更多员工共同参与内容沉淀与分享，A企业于前年提出了“人人好为师”的口号。在运营一年后，却发现了极大的问题：虽然参与人数众多也涌现了极多的内容，但是课程质量参差不齐，内容质量难以保证。

但这不是唯一的方案，让更多的人共同参与内容共创与分享。A企业选择引入那些资历相对较浅，但却愿意分享的人，让他们的价值在组织内得到更大程度地释放。为此，A企业启动了学习代言人的项目。

学习代言人是A企业内资历相对较轻，虽然尚未形成自己完整的结构化内容体系，但乐于分享的一类人。他们会将自己擅长的内容自制成为视频等学习内容，上传至A企业内部学习平台供大家学习与参考。A企业也会邀请学习代言人参与专家讲师内部研讨会，贡献他们对于业务的看法与想法，帮助专职讲师设计更为落地的，更满足用户需求的学习内容与计划。学习代言人们也会率先尝试参与各类全新学习项目，并在团队内或区域内进行宣传与推广，让更多人了解该学习项目的意义与好处。

内部讲师的能力要求的变化与其背后原因

内部讲师的定位与能力要求的变化其实一直都存在，这不是一个新产生或发生的现象。这背后的核心原因是“市场一直在变化”。因为市场的变化，所以组织内部的结构与功能也会发生相应的变化，而内训师团队的变化是顺应着这些变化而变化的。所以变化一直都存在。

而主要的变化是两部分。1. 专业技能的变化。2. 内训师的自身变化。

● 专业技能的变化

在过去，内训师团队只需要专心致志做一件事——上课、培训。随着业务与市场的发展，从技能要求层面，我们还需要进行课程的开发与更新、培训技巧的赋能与授课。而近年来由于市场的急剧变化与调整，业务端面临着越来越多元的问题与挑战。内训师团队还承担着引导业务解决问题，帮助设计高效、高质量的研讨会，开展大量深入访谈萃取实战案例等职责。而这些技能都需要内训师团队

持之以恒的学习与努力。

快消品整体年龄层偏年轻化。而年轻人的知识获取的渠道多样，单纯地知识与观点输出已经难以对他们产生吸引力，此时，我们需要和他们建立信任，开展对话，而这就需要内训师了解基本的教练技巧，从而了解年轻一代的底层需求到底是什么？这样的情况同样发生于课堂活动中，如何快速察觉听众的需求，从而相应调整教学活动。这些都是专业技能上所产生的变化。

● 内训师的自身变化

另一个重要变化体现在内训师本身。内训师现在需要花费更多的时间充实自身。年轻人想法丰富变化快且有着较高的内驱力与自我要求，为了更好地与他们进行深层次交流，了解他们的问题与痛点，内训师自己也必须变得更加开放包容，不断吸收新鲜事物与资讯，产生意识层面的迭代与变化。

而这些专业技能要求上的变化与迭代是难以通过后天培养形成的。这些专业技能的高要求并不是体现在他现在没有这些技能，我们需要通过培训让他习得这些技能。而是体现在对于其源能力水平的要求。例如：是否有着很强的目标感，是否有着开放的心态，个人视野如何……技能的习得是容易的，但是成果的良好展现不单单以技能掌握为基础。

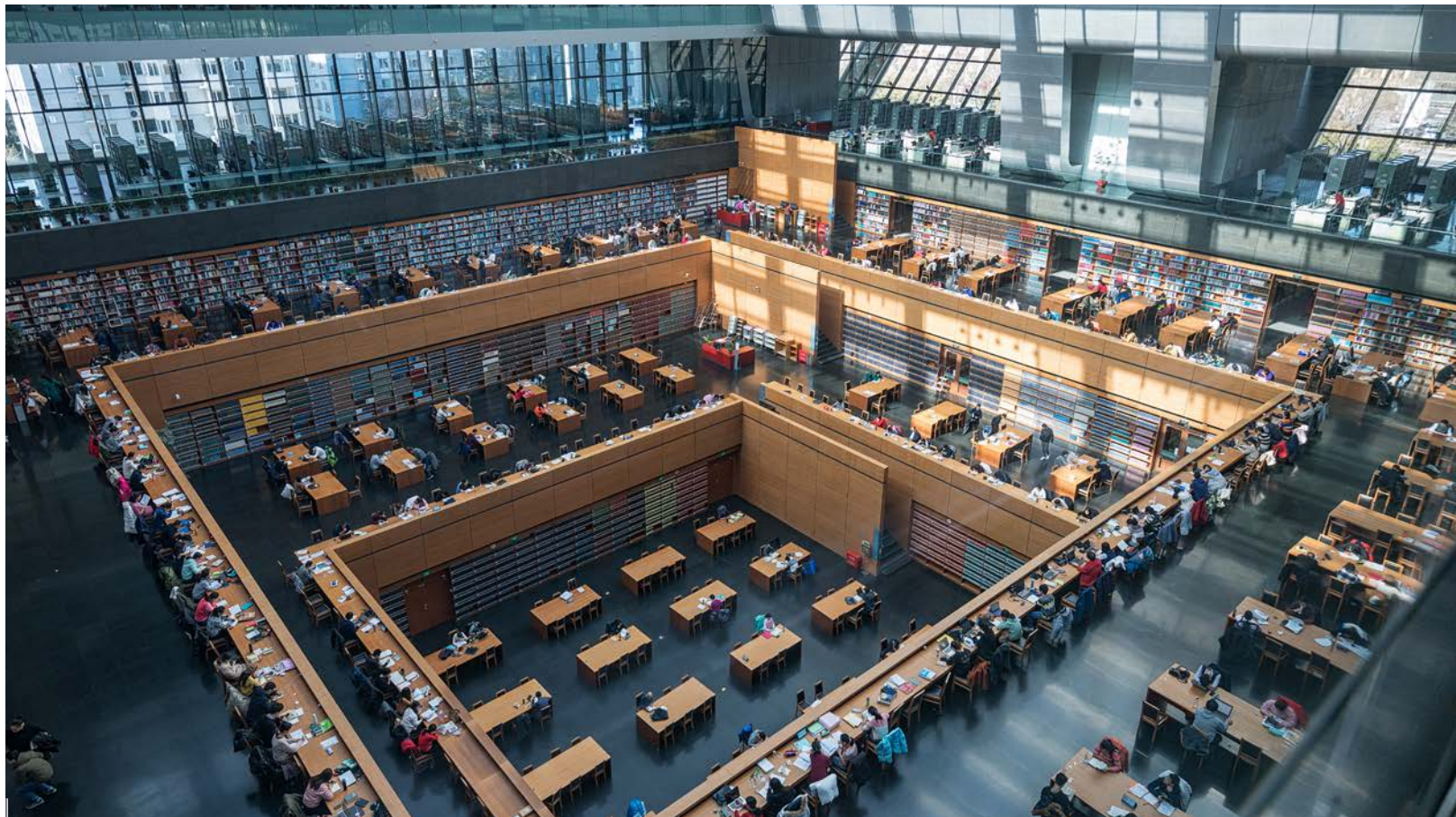
线上化培训与内部讲师群体的变化

线上化培训的趋势是表象，但却不是内训师团队发生变化的原因。本质的原因依旧是，我们需要保持更强的竞争和前瞻意识，才能够在变化与竞争中保持自己的竞争优势。如果只是单纯地将大家聚集在教室里开展培训，那学习的可持续性只有短短的两天。但是学习其实应该是持续不间断发生的，且每个人都有着各自的节奏与学习方法，所以基于此，我们于五年前便开始推行线上学习，并开发了专属学习平台。在疫情来临后，线上学习课程也很好地应对了无法开展线下培训的挑战。而线上教学的核心与线下面对面教学其实并不存在很大的差别，这是具体形式上存在不同。而形式本身是很容易进行调整，并逐步适应的。

● 线上课程考核

A 公司为线上与线下课程设计了两版评分表。两者的本质是一样的，区别在于流程、教学活动的设计与体验等环节。例如：是否有高频次、低门槛的互动体验。而对于课程内容本身，线上与线下不存在任何区别。

虽然课程内容本身并不存在差异，但是其整体形式却有了变化。以两天 8 小时的线下课程为例。在线上化后，会变成 4 天，每天 2~3 小时的课程内容。此外，会将知识类内容提前发布给学员，供大家自行进行预习。而在评估表上，整体的结构也会相应拉长，但是并不影响，评价的核心维度。



九州通医药集团内部讲师的建立与转型之旅



陈亮

九州通医药集团股份有限公司 培训项目经理

企业相关背景介绍

九州通医药集团创立于1985年，并于2010年正式上市，目前共有在职员工三万余人。九州通立足于医疗大健康行业，主营业务为数字化医药分销与供应链服务、总代品牌推广服务、医药工业及贴牌业务、数字零售、智慧物流与供应链解决方案、医疗健康与技术增值服务六大方面。

● 九州通企业大学

从组织架构上来看，九州通企业大学属于九州通集团下属一级组织，与人力资源部的几个核心板块共同配合，承担了整个集团人力资源的统筹工作。

九州通企业大学的定位是依据公司业务发展战略和人才战略，培养高质量的管理人才和专业人才，提高个人和组织的能力，从而促进企业的业务达成。

基于此定位，企业大学的核心职能共有三点。

1) **关键人才培养**：其中包含核心干部（二三级公司储备总经理）、后备干部、关键业务人才、其他核心人才，如：管培生等。

2) **作为集团的资源整合平台，企业大学第二个主要作用是帮助构建九州通任职资格与学习发展体系**。整理内外部资源，构建组织与培训管理体系的框架，赋能二三级公司。

3) **咨询服务**：与业务构建伙伴关系，为二级单位以及各事业部赋能。通过诊断了解业务端的痛点，提供个性化的绩效改进与赋能方案等。

内训师现状与其发展阶段

● 阶段一：吸纳更多员工成为内训师

该阶段由于刚开始建立内训师团队，所以九州通的目标是吸纳更多人成为内部讲师，所以九州通通过降低内训师门槛以及举办各类内训师相关的活动：讲师大赛来吸引更多讲师参加，以赛带训。

● 阶段二：

随着内训师团队的不断壮大，一些问题也在逐步显露。虽然通过举办比赛与降低甄选标准等方式，九州通在短时间内吸纳招募了许多内部讲师，但是其中真正参与授课的人数却不多，并且相当一部分都是通用型课程讲师，而非业务讲师。此外，由于企业大学培养能力有限，已经难以针对已招募的讲师进行后续的培养与运营管

理。

为了改善上述这些情况，九州通做了以下调整。

1) 在前期报名筛选更注重，候选者个人的专业力与业务情况，以可以并希望教授专业课程的员工为主要招募对象。

2) 内部标准版权课程认证。通过认证版权课程或认证内部已标准化的课程，快速复制一批讲师，一方面实现人课分离，实现知识与课程内容的快速传播，另一方面也减少了后续由于频繁差旅等因素所导致的成本上升。

3) 下放初级讲师培养与认证权限。九州通在全国范围内培养了一批TTT赋能师，并选择把初级讲师的报名、培养与认证等工作交给了二级单位，为企业大学留出更多的精力，主要负责中高级讲师的培养、认证与管理。

4) 设立退出机制。为了避免资源的浪费，九州通设立了退出机制。以中级讲师为例，如果无法达到每年8小时的培训时长要求，企业大学则会冻结其讲师资格。而讲师资格如果在一年内没有被激活，则视为退出讲师队伍。

● 阶段三：内训师体系不断完善

在过去由于各类活动与比赛，九州通吸纳了大量初级讲师，所以现阶段的重点之一是调整讲师团队的整体结构：将更多的初级讲师培养成中级讲师，充实中级讲师的队伍。另外，随着人数的增多，现有的激励机制已经难以有效地实现激励与认可的目的，如何不断完善激励机制，实现文化与制度的双重保障是九州通另一主要的调整方向。

所以，首先九州通将讲师体系与任职资格体系挂钩。以P7级别员工为例，如果希望获得进一步的晋升，九州通将进一步考量其授课时长、课程开发数量等，将较为依赖自驱与文化驱动牵引的讲师体系转变为能够脱离文化，依靠制度推动的机制。

其次，由于现阶段九州通的讲师团队运营重点并非追求讲师数量，而是调整内训师团队的结构，丰富充实课程体系。所以，九州通首先会盘点现存知识体系中，还欠缺哪方面的课程内容，哪些课程还缺讲师，九州通会基于这些情况定向地进行内训师甄选与培养。

其次，善用社群力量。为了激活讲师团队，让中级讲师承担更多的培养责任。所以对于希望从中级升为高级的讲师，九州通会要求他们需要进行讲师带教，帮助初级讲师升级。



内部讲师运营管理流程与变化

● 甄选标准发生改：更注重讲师个人的专业力与代表性。

在刚开始建立内训师体系时，在进行讲师甄选时，九州通非常看重讲师个人的表达能力与课程演绎能力。而随着人数的增加与培养体系的逐步完善，不论是针对业务部门讲师或是通用型课程讲师，九州通都更加看重内训师个人的专业力以及是否具有代表性：能否作为专业领域内的代表，为全国各地的员工进行授课与培训。

● 课程开发——一课一教练

目前，九州通的培训课程的开发与迭代基本以团队为单位开展。每个课程开发团队会以一位讲师或业务专家为中心，企业大学则会相应为其配备一位中级讲师。业务专家负责内容萃取与梳理，中级讲师负责课程设计建构与课程逻辑。团队中的其他人则负责提出个人的想法与建议，为课程的完善出谋划策。

而针对一些级别更高的高管时，由于其实在分身乏术，所以九州通会选择将所有的流程进行简化，设计成经验与业务思维分享的模式，尽可能减轻高所需投入的时间成本。

● 课程效果评估体系

首先，在课程考核与评估环节，九州通更加强调知识点的理解与综合应用评估。因为培养课程一般不单独存在，都是串联在各培养项目与体系中，如何进行学习，学习后如何进行练习和实践，培养内容在岗位工作中是否有体现，如何帮助员工更好地胜任本岗位都是评估体系的一部分。所以一方面九州通更倾向于基于整个人才培养项目进行考核与评估；另一方面九州通也针对考试本身进行一定的调整，尽力提高其信效度。

过去很多知识性考试其实没有办法真实地反映学员是否真的理解或吸收了内容，而是单纯地测试学员是否“记得”培训内容。学员基本只需要依靠 PPT 即可勾选出正确答案。

所以九州通目前对于考试的重点和题目形式做了更新。将出题人、课程讲师聚到一起，通过工作坊的形式一同共创考试题目。考题不止需要考核记忆层内容，还要测试学员对于知识点的理解、应用以及综合应用。（例如，X 药房在合作前夕，选择了其他合作方，基于手上的现有资源，你会怎么做？）

在这样的情况下，仅仅依靠“读 PPT”，学员是没办法回答问题的。而是需要真正地理解内容并基于所给的场景做出判断与分析。

● 线上内训师的甄选与赋能

由于线上培养的日益普及，也催生了线上讲师的需求。九州通会从初级讲师群体中，选择合适的人群，进行培养，从而将他们发展成为线上讲师。

● 培养与赋能手段

对于线下培训而言，线上授课是个“年轻的”新鲜事物，大多数内训师没有接受过系统性培训。九州通也正是如此，目前对于如何赋能线上内训师，九州通尚处于摸索阶段。

但是九州通一方面会从设备与硬件上给予帮助，如：直播间、提词器，可广泛使用的线上学习平台的直播功能等。另一方面会给出一些框架性的指导建议，如：线上直播教学过程中的互动体系等。

● 激励机制 - 从需求出发，持续激励讲师团队

● 课酬

目前九州通的课酬主要分为两部分。一部分为上课课酬，另一部分为课程开发课酬。上课课酬主要依据讲师自身等级进行发放。而课程课酬则会根据课程开展形式与课程时长（线下课堂面授与线上视频学习）进行区分。而由于线上课程的开发难度（线上更易流失听众的注意力。为了抓住听众注意力，内容需要变得更加干货和实用，更加精简）与耗时问题（不少讲师并不习惯面对镜头，两个小时的上上课有可能需要录制六个小时），同时为了鼓励讲师开发内容更多的系列课，九州通提高了对于线上课程开发的课酬。

● 物质激励

除了课酬以外，内训师如果参与与讲师培养相关的活动时，会被激励积分，如：代教初级讲师；参与课程开发成为一课一教练；课程更新迭代。而积分可以兑换奖品。

● 非物质激励

由于九州通将讲师资格与任职资格进行了联接，所以优秀的讲师获得了优先晋升的资格。公司每年都会评选年度优秀讲师。同时优秀讲师也有机会，参加全国性的讲师大赛，以及外部最新的权威课程的培训与认证。

激励政策对于内部兼职讲师的持续性运营十分重要。如何让激

励机制更能够影响到更多人，就需要真正地从讲师需求出发。以我自己的观察为例，许多讲师都十分喜欢带有九州通企业属性的奖品，如：带有企业大学 logo 的学习文具、教师节专属礼品等。

此外。在九州通成立二十周年时，我们邀请了九州通的大老板为最具价值贡献奖的讲师进行颁奖与合影。大老板对于我们而言是精神领袖一般的人物。所以对很多人来说，还是非常激动人心的。而从激励的角度来看，这也是“踩”中了大家的需求痛点。

内部讲师体系建立过程中需要注意的事

● 讲师文化建立

企业需要建立自上而下的讲师文化。我们会利用和创造一切的机会邀请高层讲课、进行经验分享或是线上面对面。如果不能影响老板让他愿意讲课的话，下层的员工其实会怀疑讲师文化是否真的存在。

高层的出面与发声，一方面可以帮企业站台，让员工看到上层对于内部讲师的支持；另一方面也可以激励员工，让中层与部门负责人知道，即使高层那么繁忙，也在花时间助力人才培养与赋能。

● 讲师画像

讲师是企业知识的传播者，他代表了公司的形象。我们应该严格地把控和筛选，挑选更符合企业文化与价值观的并且有能力的人担任讲师。

● 讲师体系与培养机制建立

讲师的身份在很多企业中都是个虚职。这意味着，企业并不会对讲师这个身份实行过重的考核与检验。但是这又是需要讲师在本职工作之余付出额外时间与精力的事情，所以企业从“推”与“拉”两个维度赋能并规范内部讲师这个群体。“推”是设立硬性制度，推动体系的完善，规范讲师的各类行为。“拉”则是从文化建设以及各方面激励来激发讲师的意愿。



光明乳业——内部讲师体系的建立与重塑



侯海敏

光明乳业股份有限公司 培训经理

内训师团队成立历程

光明乳业于 2009 年正式建立了内训师团队。第一批选拔的内训师主要以公司内总监级别的管理者们为主。因为他们已经有了丰富的管理经验，通过课程开发的培训将他们的经验变成课程在公司内传播。随后，第二批内训师梯队的建设主要以专家与高技能骨干（目前该梯队已有近两三百人）。至 2011 年，光明乳业已经建立了内训师团队的基础框架。在随后的时间内，主要致力于完善课程体系与内容，根据业务发展，开发并建立各类课程框架与内容等。

自内训师团队建立伊始，光明乳业已经建立了完善的内训师管理制度与课程体系。目前每年约 80% 的课程需求都由内部讲师赋能，技能类课程实现了全覆盖。

此外，光明乳业于 2016 年开始引入移动学习系统，并 2018 年起尝试推广线上线下相结合的教学模式。2020 年，疫情来袭，对传统的授课模式产生了极大的冲击。而在发展内训师团队的这 10 多年间，光明乳业也越发意识到，花费大量的时间和费用将员工召集起来进行知识类的培训，所得到的投资回报收益并不高，员工将知识变成工作绩效中间还有一道转化的鸿沟。基于此将固定不变的知识类的培训内容向线上转移，线下课堂更多的以演练反馈为主，用线上线下翻转课堂的形式开展培训。并于 2021 年开始发展并培养线上内部培训师。

内训师团队管理模式

● 光明学院与各部门分工协作

光明学院与各业务部门对于内训师团队的分工管理主要依据课程内容性质。光明学院主要负责通用类课程（如：时间管理、沟通技巧课程）讲师赋能、管理与调配。各业务部门主要负责管理专业技能类课程（如：销售技巧、生产技能）讲师。当业务部门有需要或按照学习地图开展培训时，通用类的课程由学院全公司统一调配，业务类的课程各业务部门自我调配即可满足需求。每门课学院至少会认证 2~3 位讲师，当后备讲师少于两位时，光明学院则会开始启动甄选与培养流程。

● 内训师甄选标准与流程

● 甄选标准发生改变

在 2016 年，那时光明学院的内部讲师队伍已经非常稳定，便开始构建针对内部讲师的能力要求模型，其中包含了亲和力、课程开发能力、上课技巧等几项内容，并且在选拔内训师时对于人员的工

作经验与年限也做出了一定的规定。但是现在，内训师已经不再一味追求经验与工作年限，也抛弃了能力模型的条条框框，而是更为看重其是否有意愿，是否乐于分享。这主要是因为现在的学院已经形成了标准的授课模板，也拥有了较为成熟的讲师培养体系，学院有信心将“拥有一定相关经验的新人”培养成为合格的内训师。

此外，由于目前光明内部的课程内容由过去单方面地输出式的教授转变为共创式的引导。所以对于内训师发现问题、临场反应、把控全局的能力要求更为看重。

● 甄选流程

光明的内部讲师队伍一直保持着流动。每年或每两年便会启动内训师招募与甄选程序。每位光明人都可以通过线上平台公开报名。在甄选过程中，光明会通过一些问题初步地了解一下参与报名的候选人，如：为什么希望成为内训师；擅长的内容与模块；对哪些主题感兴趣、希望开发哪些课程等。人力资源部门在收到候选人资料



后，会进行一轮粗筛，依据候选人的个人素养剔除不合适的候选人。

随后，初选合格的候选人需要录制一段十分钟的视频，通过视频观察候选人个人形象、表达技巧与逻辑能力等。最终会根据需要补充的课程与人数，最终选定一批候选人进行培养。

● 内训师培养体系



光明的内训师培养体系共分为四个阶段，线上与线下两类情况。员工可根据特长选择成为线上或线下内训师，也可以选择同时认证两条路径。光明的内训师培养体系如同学习路径图一般，直观且清晰地展示了想要成为光明内训师的下一步在哪里？需要做些什么？差距在哪里等。

● 线下内训师培养

线下内训师的培养主要的目标是让其掌握课程设计和开发。光明线下内训师培养一般会分为四步。

课程迭代与开发: 在培养内训师的过程中，内训师需要根据报名时分配到的课题，以2~3人小组为单位，共同进行课程开发，每人需独立完成3小时左右的独立章节开发。即使这门课程已经有内部版权课程，学院也不会提前将课程给到后备内训师，这样做的目的也是不限制后备内训师的思路，让原有的课程能够随时补充新的观点和思路。同时会安排原课程的内训师作为该小组的辅导老师，帮助组员理解课程和梳理逻辑结构。当课程开发完成后，辅导老师可以选择和组员一起用新的课程来迭代原课程，组员也可以直接选择用新课程来替代原课程，前提是新课程要通过学院的认证。这样能够随时保持课程的更新。

试讲: 在课程开发(迭代)完成后，内训师需要完成至少两次试讲。第一次试讲主要是将整个课程框架，授课方式等快速的过一遍，课程通过之后，就可以安排正式完整的试讲。此过程中，业务部门的人力资源负责人，业务部门现有的内训师，课程辅导老师等都可参加为课程进行评估，光明学院也会随机参与观摩试讲活动。

课程调整与授课: 经过前2个阶段后，整个课程基本已经成型，后备内训师也完成了试讲，第三阶段他们需要最终将各模块内容进行整合，并调整课程内容大纲、教学PPT和学员手册等。

正式授课: 最后，学院会根据公司培训需求安排正式授课，所有的后备内训师需要在完成两次正式授课后，就会认证成为正式的光明内部讲师。

等到9月教师节活动时，光明学院就会为新认证的内部讲师颁布证书。

● 线上内训师培养

线上讲师培养也分为四步。首先学员需要学习如何制作微课，并从不熟练到熟练完成共两门微课制作。随着光明对于课程质量要求的提高，学员不止需要熟练掌握如何利用PPT制作微课，还需



熟练应用专门软件制作微课动画。

所以在掌握如何使用软件后，学员需要自己自行构思脚本、做动画、完成配音并完成至少一次线上直播。在完成以上步骤后学员才可以被认证成为微课老师。

● 积分考核与激励制度



当学员完成四星认证时，则正是成为光明内部讲师。在光明内部，内训师共分为五级：蓝星、红星、银星、金星内训师以及特聘内训师。特聘内训师一般为光明内部管理层，主要负责帮助站台与背书。每个等级对应着不同的积分。积分的评定一年一次，依据上一年度内训师对于组织的贡献来确定。积分达到对应等级即可获得相应等级的称号和享受该等级的权益，等级可上可下。

线下积分规则		线上积分规则		内训师权益 (新)				
授课	30分/半天以下 50分/半天 100分/天	直播	50分/次	蓝星内训师	红星内训师	银星内训师	金星内训师	特聘内训师
沙龙分享	80分/次	图文微课	20分/次	对应等级标准	对应等级标准	对应等级标准	对应等级标准	对应等级标准
开发新课	300分/课/人	视频微课	40分/次	授课费250元/小时	授课费300元/小时	授课费350元/小时	授课费400元/小时	授课费600元/小时
辅导新人	150分/人	辅导图文	10分/次	图文微课150元/门	图文微课200元/门	图文微课250元/门	图文微课300元/门	图文微课400元/门
		辅导视频	20分/次	视频微课300元/门	视频微课400元/门	视频微课500元/门	视频微课600元/门	视频微课800元/门
				年度书籍购买100元	年度书籍购买200元	年度书籍购买300元	年度书籍购买400元	年度书籍购买500元
				星级年度会员卡	星级年度会员卡	星级年度会员卡	星级年度会员卡	星级年度会员卡
				Wish卡	Wish卡	Wish卡	Wish卡	Wish卡
				年度内训师活动	年度内训师活动	年度内训师活动	年度内训师活动	年度内训师活动
				外训公开课1次/年	外训公开课1次/年	外训公开课2次/年	外训公开课2次/年	外训公开课2次/年
				福利午餐1次/年	福利午餐1次/年	福利午餐2次/年	福利午餐3次/年	福利午餐3次/年
				国内火车票1000元/年	国内火车票1000元/年	国内火车票1000元/年	国内机票3000元/年	国内机票3000元/年
				TTTA认证1次	TTTA认证1次	TTTA认证1次	TTTA认证1次	TTTA认证1次
							外训认证课程1门	外训认证课程1门
							与高层晚餐1次	与高层晚餐1次

获得积分的途径不限于以授课为核心，线上与线下多种途径都可以获得积分。许多内训师为了攒够积分，不得不向线上转型，这就形成了通过积分体系倒逼内训师的现象。除了常规授课外，光明各级别内训师还可以通过开发新课程，辅导新人内训师，制作微课，开设直播等各类途径赚取积分。而不同等级的内训师则对应着不同的权益与激励内容。

● 积分倒逼内训师上课。

兼职内训师体系有着天然挑战，虽然已经排了课，但是因为各种原因，老师没有办法完成授课。这是所有具备兼职内训师体系企业的共性挑战。而在光明的积分制度下，当有课程需求出现的时候，同一课程的内训师实行先到先得制度，内训师需要自己协调时间，安排档期进行授课。毕竟授课频次与积分、等级、权益息息相关。

通过对内训师培养方式和积分激励制度的更新，使内训师团队能够长期保持活力，不断推出新的课程，从而为企业的培训提供坚实的保障。



中国电信



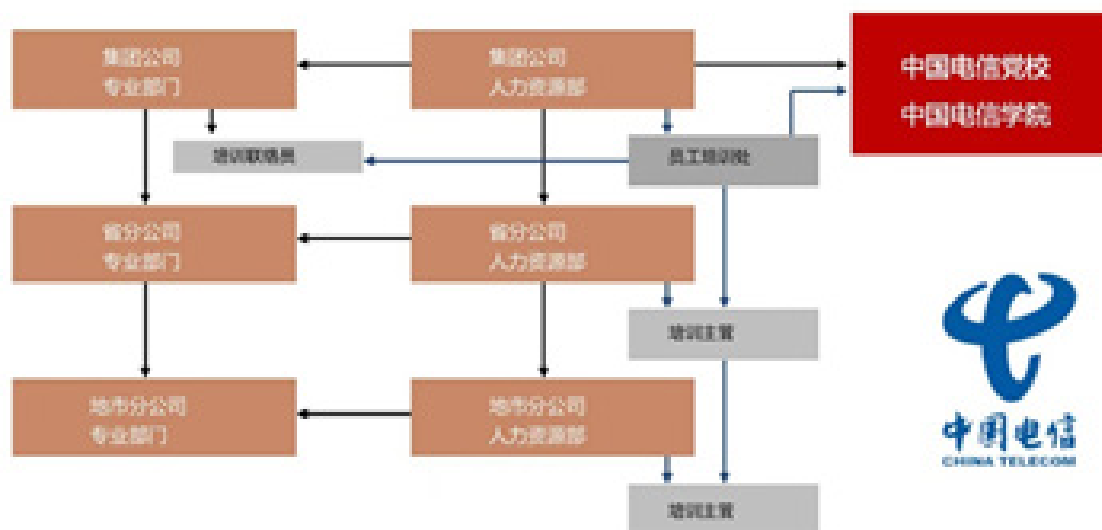
唐瑜婷

中国电信人才发展中心 培训发展研究经理

内部讲师体系构建

为满足集团战略宣贯、业务推广、解决基层员工绩效提升及具体工作问题等多个需求场景，中国电信实行三级内训师管理体系，即集团级、省级、地市级内训师分级开展内训工作。截至目前，中国电信集团、省公司、地市三个层级内训师，共涉及 8 大类多个子专业，累计内训师规模破万人。集团公司人力资源部负责制订内训师管理相关制度与办法，组织集团级内训师的选拔、聘任和考核工作。中国电信人才发展中心负责集团级内训师的日常管理。省公司和地市级人力资源部负责本级内训师的选拔、聘任、使用和考核工作。

中国电信三级培训体系



中国电信坚持专家骨干上讲台、专家人才上讲台、一线先进和骨干上讲台，所有内训师均由内部员工兼任。为充分调动各级企业经营管理者、高层次专业人才、高技能人才及基层标兵骨干的参与积极性，自 2013 年起相继出台了：中国电信内聘培训师管理办法、内聘培训师管理细则、集团级内训师积分设置和分级管理实施细则等相关制度，从选用育留各个环节进行了明确分工和规范，为内训师队伍提供了切实可行的制度和机制保障，全面激活各级内训师活力，助力学习型组织建设。近 3 年，中国电信各级内训师自主交付的课程平均占全年培训总课时数三分之二以上，由内训师们主导开发及讲授的优秀课程和案例，已经成为内部业务培训的重要内容来源。

中国电信三级内训师体系



领导干部上讲台、专家人才上讲台、一线先进和骨干上讲台



内训师选聘标准与流程

根据中国电信关于内训师若干管理办法，集团公司从企业文化认同、业务理论基础、技术/管理工作经验、既往授课经验等多个维度，对于集团级内训师的任职条件进行了明确要求。各级企业根据上述要求，结合本单位实际情况开展本级内训师的选拔和聘任工作。

选：省级层面 以赛代训激发团队活力



四川公司“金葵花杯”星级讲师大赛



贵州公司首届微课大赛



云南公司“创星杯”内训师大赛



贵州公司讲师技能大赛

集团级讲师的选聘由中国电信人力资源部负责，原则上从省级内训师、集团公司高级专家、中国电信人才发展中心课程认证讲师等人才储备池中进行选拔。集团专业部门/专业公司根据工作与课程需要，不定期进行内训师选拔，并结合年度业务重点和内训师培养方向，推荐本专业符合条件的优秀员工担任集团级内训师。经资格审查，符合直接聘任和试聘条件的人员，启动试聘或正式聘任流程。初次聘任集团级内训师的员工需要经过1年试聘，到期后经专业部门/专业公司考核评定方可转正。此外，中国电信鼓励企业各级管理人员和专业人才承担企业培训授课任务，集团公司高级专家及以上等级专业人才、星火计划等重点培养项目优秀学员，可优先聘为集团级内训师。每名集团级内训师的聘期为两年，到期后需进行重新评估，实行内训师动态进出管理。

内训师培养

中国电信集团公司负责制订集团级内训师培养计划，组织集团级内训师参加培训、认证、教学研讨等活动，帮助集团级内训师不断提高业务能力和教学水平。其中，中国电信春回燕归内训师培养项目自2008年以来，已在中国电信内部连续开展十余年。最初该项目主要面向领导力类及市场营销类中基层内训师，以课程认证讲师为主，侧重集团内部明确内训师定位和要求，筑牢能力基础。随着业务的整体转型，内训师队伍体系化建设队伍不断壮大，内训师专业能力方向逐渐细分。基于每个阶段集团内训师队伍建设不同特点，各个时期集团业务导向变化，春回燕归内训师培养项目面向不同的内训师对象，不断调整侧重进行差异化项目设计。

2013年-2019年期间，春回燕归项目主要面向各专业条线优秀内训师及省市培训主管，并扩展到对活动内容感兴趣的人力资源管理者，为学员提供才能展示舞台的同时，多维度提升内训师专业能力。每年，邀请集团人力资源部和各条线领导，分享近期内训工作要点及重点业务方向；邀请行业大咖或跨行业的企业与内部讲师，分享外部趋势变化或企业内的优秀人才发展实践经验；引入外部最新的优质课程与师资，为内训师成长道路智赋能。通过上述举措帮助优秀内训师们进一步明确自身肩负的责任与使命，树立为企业创造价值的信念，提升内训师综合实力，增强内训师队伍的凝聚力，同时沉淀可快速规模化复制的内训师培养模式，赋能集团内部培训生态。



2020年，为应对疫情对数字化学习影响，同时响应集团公司云改数转战略及加强大规模学习工作开展的相关要求，春回燕归项目快速向线上转型，充分利用互联网学习资源，采用精准赋能+规模覆盖的模式，分裂为“新燕计划”以及“领燕计划”两个线上赋能项目。

领燕计划面向每年集团公司表彰的“年度优秀集团级内训师”进行精准赋能，一是重点培养一支业务实力过硬的讲师先锋队，发挥优秀内训师标杆示范引领作用，打造并传播优秀讲师 KOL 品牌；二是聚焦业务重点难点，采用训战结合的模式，萃取优质易传播的知识类短视频课程，沉淀组织智慧结晶。

新燕计划所面向的人群则更加广泛，其中包含了每年从各专业条线与省公司选拔并聘用的新聘内训师、各省市公司内部资深内训师、和其他有兴趣发展为内训师的员工、培训主管等，训练营期间所有课程免费向集团内部公开。通过模块化课程内容的呈现，聚焦业务快速转型当下内训师基本能力素质和应知应会，规模覆盖全面提升电信内部各级讲师综合实力。

截至目前新燕、领燕项目已累计为集团 6000 余名，内训师提供社群学习服务，在线学习覆盖总人数超 10 万人次，沉淀大量优秀知识类短视频课程，为各级内训师搭建分享与展示的舞台。

师资评价与激励

● 师资评价

中国电信对于集团级内训师实施积分管理，集团级内训师每完成 1 课时（45 分钟）集团调派的授课任务即可获得 1 积分。对于纳入集团计划内的培训班优先选用集团级内训师担任师资。此外，课程/案例开发、知识萃取与传播等作为内训师的重要工作项之一，同样纳入内训师积分管理。中国电信鼓励来自一线的优秀内训师们结合自身工作经验与最佳实践，积极参与各类课程/案例开发和知识沉淀。对于集团级重点课程开发项目，集团公司优先抽调内部各专业条线的专家骨干，以工作坊形式共同萃取经验进行课程开发。集团级内训师每完成 1 课时课程开发、案例开发等任务，可得 3 积分。

每年年初，依据上一年度课程时长、授课满意度及授课积分，中国电信集团级内训师的评价可分为优秀、称职、基本称职和不称职四个等级。对于积分排名靠前或靠后的内训师，经集团人力资源部核定后进行晋级或降级处理。

近年来，随着网络课程的比重不断加大，线上课程观看人数、点赞量、转发量等指标也逐步成为讲师评价的重要参考依据。

● 师资激励

为提升培训资源使用效率，适当体现内训师劳动价值，一方面中国电信对于不同等级内训师课酬有着明确的规范标准；另一方面，集团公司每年根据内训师绩效评价结果，定期组织优秀集团级内训师表彰活动。各单位在组织员工晋升、专业人才选拔、优秀员工评选时，优先考虑优秀集团级内训师，进一步调动各级内训师的积极性和创造性，吸引更多优秀人才参与企业培训。

此外，中国电信持续为内训师们不断创造良好的组织氛围。每年，通过致内训师的一封信、致敬优秀、爱的表白墙等教师节主题活动，从集团层面体现中国电信对内训师的重视；不定期组织，赋能茶话会、线上观影会、百家讲坛等以内训师为主角的返场活动，增强优秀内训师在集团内部的曝光度，持续提升团队凝聚力和荣誉使命感。



专家洞见



思腾专家洞见



戴思通

首席顾问 思腾中国 CEO 及董事

学习发展的趋势与变化

很多年以前,成熟的大公司已经开始外包他们的学习发展部门,在企业内只会留有少部分学习顾问,基本只负责交付学习内容。企业发展需要用到的人才主要依靠招聘。

当企业发展迅速,此时,组织会十分看重培训,因为企业有大量培训需求。需求或许来自培训新员工或者新业务模式。此时,如果是关于知识与技术的培训,更有效率的办法便是通过内部讲师进行内训。对于有全球布局观的企业而言,内部讲师团队也是十分重要的。因为他们需要内训师帮助传播知识与技术以及文化、从而才能应对来自全球各地的消费者。

反之对于整体较为稳定的企业,便更倾向于外包学习发展部门,当需要用人时也更倾向于通过招聘实现。

所以总结来说,学习发展部门与内训师团队的发展与变化,追根溯源是与企业发展阶段以及核心业务需求息息相关的。以我们所服务的企业为例,那些关于云,关于大数据的公司,他们是正在蓬勃发展的新兴产业。他们需要大量的新技术新趋势向员工传播。因为这是和他们的核心业务与核心技术高度相关的主题,所以学习发展部门与内部讲师在企业内是极为重要的。

在线学习的趋势及其对于内训师的影响

由于新冠疫情,我们看到在线学习显著增加。这已然已经成为了一种趋势。由于人们无法再差旅,加速了企业对在线学习尤其是在线课堂式学习的需求。线上学习的主题不仅是知识类或产品类培训,还有针对软技能和领导力相关的培训内容。这样的变化伴随着极大的时间压力,但是与此同时,学习发展部门、培训师和学习参与者都低估了他们对于有效的在线学习的需求。因为如何开展有效的在线学习,对于在线培训项目的设计、培训师的行为、练习的选择、内训师如何给出有效的指引等都提出了极高的要求。

不同于线下课堂培训,培训师很难与参与者建立连接,所以线上培训就如同变成了单行道。而正是因为缺少双向互动,参与者很容易在课堂上心一多用。而为了开展有效的在线教学,培训师必须重新设计他们的培训方案,并知道如何使用如:Zoom、Teams、Miro 或腾讯会议等特殊工具。他们必须制作更加详细的培训脚本,并与技术支持团队共同合作。这些都是全新的互动形式与需要掌握的技能。我们还发现,年轻的培训师更愿意积极地应对这些变化,因为他们自己已经 IT 方面的“专家”了。他们更加习惯于使用在

线工具和他人建立线上连接,更加容易适应线上培训的节奏以及听众对于在线学习的需求。

但最终,所有的内训师都应该考虑如何重新开展自我培训,并提升线上培训的技能,因为在线学习已是大势所趋,而非一时之选。

如何让你的线上培训更加有效?

为了实现更高效的线上培训效果,内训师与听众都必须为之付出努力。

内训师需要思考如何通过培训设计和分组讨论,使参与者拥有如同线下实景培训一般的参与感与互动感。培训时也需要给出更加具体与精准的指引,因为脱离了线下环境中观察与巡视,培训师更加难以在讨论开始后,进行指引与修正。也由于设备与环境的改变,内训师需要更加关注自己的“镜头感”:正确的位置,合适的光线,充足的能量,生动的语言,必不可少的互动以及适量的 PPT 都是线上培训变得生动形象有效的必胜法则。

为了让在线培训课程的效果最大化,听众也需要更加关注自己的培训环境。为此,思腾会提前与企业客户及课程参与者关于以下几点达成共识。

● 黄金法则:

- 找一个安静的地方,专注学习。
- 通过笔记本或平板电脑(而非手机)参与线上培训。
- 培训开始前 15 分钟线上签到。
- 线上课程中将其他应用程序(邮件,微信)静音。
- 为了营造学员与培训师之间的连接感,请保持电脑摄像头打开
- 如果可能的话,打开第二块屏幕或平板电脑。。
- 如果中途需要离开一会儿,请在聊天框中告知所有人
- 告知你的同事或家人,你当天在培训中。

由于我们有意识地与企业客户以及培训参与者在培训开始前就黄金法则达成共识,所以思腾可以为不同人数规模的团体组织体验式的线上培训课程,并收获了不错的积极反馈。对于 20 人以下的小组,我们会与一位技术主持人合作,他会负责协调所有的在线学习技术操作,这样培训师就可以更专注于教学任务本身。而对于人



数更多的小组 (20 - 100 人) 而言, 我们会另行添加一位学习经理作为引导人员, 以刺激和促进聊天框中的互动。

通过这种方式, 参与者在学习过程中会更加投入和积极。对于每一个培训, 我们都会准备培训脚本, 这样技术主持人和学习经理就知道要做什么。这一点很重要, 因为在在线学习中, 更重要的是每个角色都需要确切地知道需要做些什么来优化参与者的学习, 这是一个团队工作。

为什么目前企业予以内部讲师更高的期待与更多元的能力定位要求?

从客观原因上来看, 这很大程度是因为员工目前无法参加线下培训, 但是又低估了线上培训的影响力和效果。

在摄像头背后, 学员是否真的在学习, 还是只是, 开着电脑, 同时做着许多事情, 这直接关系到线上教学的效果。如果企业希望开展更为有效的线上培训, 讲师在进行课程设计时, 就需要更加注意如何进行交互式设计。思考如何实现交互性的内容交付, 如何吸引听众, 如何管理线上教学, 而非只是简单地播放 PPT。所以这也对于内训师的自身学习能力提出了更高的要求。

但是与此同时, 结合我们服务客户的案例来看, 我们不得不正视的是, 越来越多的培训师正在组织中承担着不同的角色, 发挥着不同的作用。

我们认为, 一个培训师通常扮演四个角色: 引导者、顾问、教练和老师。老师分享知识, 引导者支持学习过程, 教练帮助参与者解决困难的情况, 顾问给出建议。四个不同的角色对应着不完全相同的技能。

而作为一名优秀的培训师, 必须同时熟练掌握这些技能, 并知

道在何时进行使用: 内训师需要知道学员何时需要教练式的指引而非直白地建议, 或者何时内训师需要主动地引导学习过程而不是被动地教授内容。

自 2010 年起, 思腾中国开始提供培训师培训课程, 学员通过学习来促进学习过程。我们强调培训师需要具备四个角色的重要性: 引导、顾问、教练和老师。当一个培训师想要发展他的教练技能时, 我们从 2011 年开始提供 ICF 认证教练培训, 2016 年开始提供 ICF 认证组织关系系统 (团队) 教练培训。对于培训师来说, 具备系统观的团队教练技能的提升是非常相关的, 可以把他们带到下一个水平。

与此同时, 思腾中国也在积极发展培训社群, 帮助持续提升校友的培训能力。校友可以借助思腾国际培训师俱乐部 TrainerLab™ 这一平台和其他校友广泛交流互动—获得持续性地思维提升与行为改变; 也可以参与思腾培训师认证和授权主题类课程如 (改变之梯™行为改变和思腾果敢力™), 来拓展自身培训主题。我们鼓励培训师, 通过这些不同类型的项目不断地巩固知识, 锤炼自身培训能力, 以达到精通。作为一名培训师, 如何找到自己所热爱的并持续性地终身学习是至关重要的。

某知名互联网 B 企业专家洞见

传统行业内训师 VS 互联网企业内训师

传统行业因为如技术保留、成本控制等原因一直以来都十分看重内训师群体。在我之前服务过的传统行业中，大多都有内训师团队。而且从体系化建设角度而言，相对来说都是较为完善的。

同时，互联网企业其实也是比较依赖内部讲师的。这主要是因为互联网行业发展较快，在外部很难找到合适的或者可以用于对标的数据与案例。所以更需要借助内部的力量，整合内部资源，萃取经验。但是同样，由于行业发展较快，互联网企业的内训师体系与相关制度建设（甄选、培养、发展、使用、激励……）相对而言并不特别完善，总体处于边发展边摸索边迭代的节奏中。

不论是体系化的选用育留的内训师体系与流程或是轻量化的内训师团队管理都是不同行业在不同阶段的选择，两者并不存在任何冲突，只是适用性的差异。首先从行业上来看，完整的选用育流更适用于流程传统的行业。由于行业发展成熟，有着很多的积累与沉淀，人员相对稳定，所以更适用于较为完善的流程。而对于互联网行业而言，可能很难完整地走完甄选—培养—认证的整体流程，因为整体流程走完，业务的重点和要求可能就完全不同了。

此外，与课程本身的内容也有着一定的关系。相对而言，传统行业的变化较小，课程内容也相对稳定，所以也比较适用于完整的发展方案。但是对于前沿与探索性的内容，比如电商运营等，坦白来说，很难总结出框架性的成功经验，只有个别可供尝试的重点。这样的情况也同样是适用于年轻人或新生代所更为关注的话题。所以在这样的情况下，没有办法遵循先开发课程再培养认证讲师的流程。企业可以尝试通过举办各类活动，从而挑选出善于分享乐于分享的员工，打造人人可为的学习氛围，逐步建立在工作中随时萃取，随时内化的企业文化。

专职内训师减少的趋势

最近一段时间很多企业大学、培训部门或人才发展部门都遭到了调整、缩编，甚至整体裁撤，这的确是很多培训部门面临的现状，但我并不认同这是个合理的未来发展趋势或方向。

由于经济的下行和大环境的诸多变化，许多经营面临压力的企业都会选择削减培训预算和压缩人才发展部门的规模。造成这样的现象，背后的原因一方面是，培训与人才发展是重要但不紧急的事情，不会成为企业的 PO 级项目。另一方面是因为培训内容的脱节与不落地。许多专职讲师离业务较远，无法及时了解现阶段的业务重点或发现业务的真实问题，无法及时更新迭代培训内容和授课方式，进而导致培训不落地。而这又会影响到公司对培训的认可和接受，继而进入了负向循环。

所以企业应该从问题的根源——专职内训师的定位出发，思考如何解决，而非直接裁撤专职内训师。我认为企业可以从以下几方面重新审视专职内训师群体。

首先，专职内训师应该从哪儿来？他们应该是来自业务部门、从一线中来，应该是真正了解这个领域和这家公司的人，而非简单地从外部招聘全职讲师。以我曾经服务过的医药行业为例，其一般都拥有非常专业且务实的专职讲师团队，那是因为他们都来自销售或市场团队，曾经是大区经理或一线经理。企业并不仅仅是从专职讲师培养的角度出发来甄选或发展这些内部讲师，而且还是从人才储备与人才阶梯搭建的角度进行思考的。一位优秀的销售主管可以转为讲师，将自己的优秀经验沉淀萃取传播给更多的一线销售，同时也可以进一步打磨自身的专业能力和领导能力，同时一旦某个销售区域出现空岗的情况，他同样也是后备力量，可以随时随地顶上。因为曾经是内训师，他更需要证明自己的方法确是可行切合实际的，如何辅导和带领下属，如何用对方更能理解的方式进行沟通与赋能等等，因此这就形成了一个良好的正向循环。所以专职内训师的甄选与培养应与人才发展体系形成有机结合，作为人才发展的一环或一种发展方式。

其次，全职内训师应与外部资源形成良好互动，乃至于竞争关系。对于通用型或领导力类课程，可以适当保留外部老师的授课比例，让内外部资源竞争上岗。一方面助推内部讲师学习迭代自身知识技能水平与授课技巧，另一方面也可以让内部讲师保持进取心。

有些企业设立内部全职讲师的初衷，是希望借由全职讲师授课取代外部课程，从而实现降低成本费用的目标。但是这也必然导致当业务情况不好时，他们是率先被裁撤的部分。但是如果我们从知识管理、知识沉淀、赋能一线内训师的角度进行思考、他们依旧有着其自己的价值和优势。

兼职讲师的挑战

兼职讲师来自于各业务部门与专业领域，他们立足于一线，真正了解行业现状与正在发生的变化。他们可以与全职讲师形成良好的互补，但是兼职讲师的管理同样存在挑战。

● 时间挑战

由于兼职讲师还有本职工作需要完成，所以经常会出现工作安排与授课安排相冲突的情况。这虽然是一件极其正常的事情，但却管理内部兼职讲师时，不得不面临的挑战。而此时的企业大学或学习发展部门就变成了救火队员。

- **人课分离：**对于标准化课程采取人课分离。并且待专属课程被标准化，成为公司的版权课程后，也采取认证讲师，人课分离的制度。
- **认证多名讲师：**保证每一门课至少有两个内部老师与一位外部老师能够进行授课。
- **重点宣传课程内容本身：**在运营与前期宣传过程中，避免宣传授课讲师，而是专注宣传课程本身。

- **与讲师及其直线经理保持沟通：**在每年年度，我都会感谢讲师这一年的付出，同时也会将讲师本年度的授课情况（授课数量、覆盖人群、学员反馈……）与其直线经理沟通，旨在提醒其，需要在年度绩效考评时，注意到讲师额外的付出。

● 知识沉淀

兼职讲师的自身知识沉淀越发难以实现。近年来，业务环境越来越挑战，业务部门的人越来越难以抽出时间反思沉淀总结萃取经验，而兼职讲师就更难以抽出时间重新打磨沉淀自己的经验。

部分企业大学或学习发展部门会联动业务部门，帮助业务部门进行知识萃取与沉淀。但是这对于企业文化有着极高的要求。而且最后极有可能变成，由学习发展部门包办一切的课程设计，但是由于不了解业务情况，所以课程内容可能也会出现内容不落地，与业务脱节的问题。所以问题解决的核心还是应该回到问题的根本，即：选择对于培训与分享真正有热情的人。宁缺毋滥吧！

将工作重心前置——挑对人，事半功倍。

以互联网行业为例的新兴行业来看，与内训师相关的“选用育留”体系不会做的很重。与其花大力气进行培养，还不如在刚开始时就选到真正适合的人。

从甄选标准来看，企业目前更看重从以下两方面进行甄别与挑选。

● 专业能力

专业能力是内部讲师的选拔基础。对于自己的工作与领域是否

有思考？在细节与流程上是否有创新或重塑？是否能将经验沉淀？沉淀后的经验又是否具有普适性能够被更多的人理解借鉴？这些都是内训师需要具备的基本专业能力。

● 自驱力与热情

内训师尤其是内部兼职讲师是否具备自驱力是另一重要指标。是否热爱分享，喜欢愿意帮助人直接决定其是否愿意持之以恒地投入额外的精力承担更多的责任。

对于内训师能力要求上的变化

过往很多公司都会为专职讲师设定能力模型，但是近几年，我们会发现能力模型的使用越来越少，作用也越来越小。不只是针对专职讲师，很多岗位都是如此。真正驱动人才发挥能力是更底层的动力因子：动机、价值观等，而非能力本身。

但是我们现在确实对于内训师岗位有了更多的期望。在承担授课的基础之上，希望他们可为学员带去更多的价值，如引导研讨会与workshop。对于更资深的内训师，我们希望他们自己不仅有带领工作坊开展的技能，还能够自行设计工作坊各环节与流程。

对于激励的看法

我更看重精神激励，以及从人才发展的角度看待培养讲师，不论是兼职讲师或是全职讲师。因为真正能驱使一个人上好一门课、并自动自发地进行课程迭代的，一定不是因为物质激励或是课酬，而是传播知识、分享经验以及助力他人成长为自己带来的价值以及那一份成就感！





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提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

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

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“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, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859
智享会官方网站: www.hrecchina.org
智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

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

广受行业赞誉的旗舰报告

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

思腾中国帮助组织释放并协调个人、团队和组织的潜能。思腾的同事在真实的工作环境中培养能力、激发学习，从而产生新的思维和行动方式。

庞大的世界性网络

思腾中国是由全球领先的培训和发展机构——思腾全球(Schouten Global)所发起并成立的。思腾全球成立于35年前，目前有超过500名员工为700多名位于优越地理位置的培训师网络提供关键支持，至今已为全球5000多位客户提供服务。

>50%

我们在中国的客户有一半以上是国内企业。

1000+

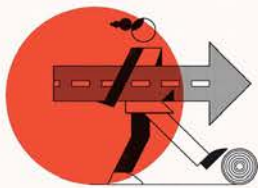
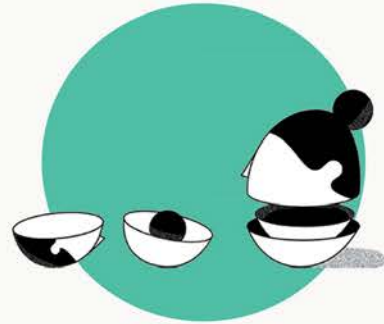
每年在中国有1000余位学员参加教练课程。

5

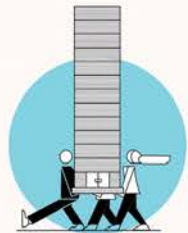
思腾中国5年获得最佳教练实践奖。

中文/英文

根据当地的文化、风俗习惯和语言，提供和优化课程。



领导力发展



团队绩效



个人优势

成就伟大的全套服务

思腾中国的全套学习服务旨在提升员工技能,提高员工表现,这也将促使组织变得更加健康,提高业务绩效。除了我们的全套核心服务之外,针对您的特殊需求而量身定制的学习服务、(高管)教练和个人及组织发展咨询也会对您大有帮助。

个人成长的有效方法



认可才能和优势

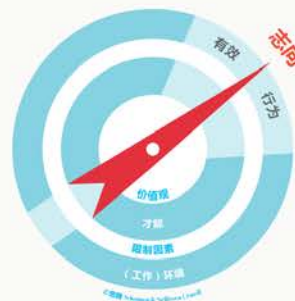
内在能动性为释放活跃的和隐藏的才能提供了必要的驱动力。当才能得到认可并得以发挥时,人们会以更积极的心态推进自身的进步。这不仅是一个更加愉悦的学习过程,事实也证明它还能加速学习进程,提高创造力,激发投入度,改善决策过程。

将您的员工置于自身发展的中心位置。

当我们帮助员工认识到自己的优势和周围环境对其个人发展的影响时,我们就可以利用这些洞察来处理潜在的障碍,以及以最小的精力去克服这些障碍,这样他们才能保持学习动力,达成人生和事业目标。思腾指南针模型考虑到了所有影响人们学习方式的外部因素和内部因素。它从一开始就嵌入了思腾的DNA,您可以在我们所做的一切中发现它的精髓。

应对限制因素

除了运用最新的积极心理学和脑神经科学的发现,指南针模型还考虑到了限制因素的作用。当我们充分释放自己的潜能时,限制因素将不可避免地陆续出现。但通过认识和识别它们,我们现在可以更好地去应对这些限制因素。



以学员为中心的设计:

让学员尽可能多地参与到自身的发展历程中,使学习变得有意义并适用于工作

直接适用于工作场景:

富有影响力的学习发生在真实场景中,当它与日常的现实生活直接相关

促进终身学习:

学习是永无止境的,在我们不断的旅程中,我们需要不断磨练自己的技能,因此,我们要随时掌握工具来演练和加深理解

在场景中,在你的工作中

当我们能够将学习和发展与工作联系起来时,学习和发展就会产生深远的影响。研究表明,通过创造一个可以平衡资源(能量因素)和要求(压力因素)的工作环境,可以创造一种氛围,这不仅可以提高学习的积极性,而且可以加速学习过程。

联系方式

北京办公室电话: 010-8523 6988

地址: 北京市朝阳区东大桥关东店28号官霄国际WeWork312

上海办公室电话: 021-6167 5366

地址: 上海徐汇区襄阳南路228号4楼08室

思腾中国官方邮箱: info@schoutenchina.com

官方网站: <https://www.schouten.cn/>

行业殊荣

2016 中国最佳教练服务培训机构 | 人力资源管理

2017 最佳教练及领导力发展项目 | 智享会HREC
最佳学习与发展培训机构 | 伯乐HR

2018 最佳教练及领导力发展项目 | 智享会HREC

2019 中国最佳教练发展 | 智享会HREC

2021 教练技术培训HR臻选服务机构 | 智享会HREC



关注思腾微信公众号

从“体系打造”到“更新迭代” 内部讲师实践新趋势研究报告

From System Establishment to Continuous Improvement,
New Trends of In-house Trainer Practice Research Report

调研主办方



联合主办方



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

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