

浅谈内训师体系建设

04

伍立新

#IRON 2011.02 49期



管理大师彼得·圣吉说过：“21世纪企业间的竞争，实质上是企业学习能力的竞争，而竞争唯一的优势来自比竞争对手更快的学习能力”。选、育、用、留作为人力资源的四大关键职能，育人摆在第二位。对企业而言，育人是根本。育人的关键就是内部培训体系建设，强化内部培训，化输血为造血功能，推动学习型组织的全面建设。

企业培训体系包括四部分：内部讲师体系，课程开发体系，培训执行体系；效果评估体系。这四个体系当中，内部讲师体系摆在首位，它是其他三个体系的源头。在建设企业培训体系过程中，我们也要坚持“一个中心，两个基本点”的建设思路，即始终以内部讲师培养为核心，加强课程开发，加强培训项目执行与效果评估，它是企业培训体系建设的核心，而内部讲师培养又是重中之重，下面就谈谈内部讲师体系建设思路。

一、内部讲师体系建设

内部讲师简称内训师，其体系建设包括以下三个部分：内训师选拔、内训师评估、内训师奖励。

二、内训师选拔

企业在内训师选拔过程中，切勿盲目追求数量，而要注重质量。内训师选拔侧重在以下六个方面：个人意愿、个人能力、从业经验、沟通技巧、职业素养、创新思维。

个人意愿

个人意愿体现为兴趣爱好，兴趣是最好的老师，选拔内训师首要因素是考察个人是否愿意从事培训工作，并对培训抱有一种浓厚的兴趣。始终认为培训他人或被他人培训是一件愉快的事情。如果对培训工作没有任何兴趣，而只是当做一种应付式的心态，很难成为真正的内训师。

图 61> 雅昌员工户外拓展训练

04

个人能力

师者在于传道，授业，解惑。作为内训师，应当是一个能力强的人，他们应当具备内训师必备的沟通能力、表达能力、观察能力、控场能力等，他们能够帮助个人或单位解决实际问题，达到培训的真正目的。此外，内训师应具备既要授人以鱼，又要授人以渔的能力。

从业经验

丰富的从业经验是选拔内训师的重要因素，内训师只有具备丰富的从业经验，才能帮助个人或企业解决实际问题，而非纸上谈兵，从业经验的积累能够帮助内训师开拓视野，掌握丰富的专业知识和技能，更好地为个人或企业提供问题解决方案，帮助个人或企业成长。

沟通技巧

在选拔内训师过程中，沟通技巧是考核的核心因素，我们所有的专业知识和技能，都需要通过沟通表现出来，内训师沟通技巧的掌握程度，直接决定着他能否将自身所拥有的专业知识和技能传授于他人。沟通能力不强，就像葫芦里倒饺子，有口倒不出。沟通能力强，就能够一语道破，让人一鸣惊人。

职业素养

内训师的师德很重要，除了传道、授业、解惑外，更重要的是要注意自己的职业素养。职业素养是内训师的一张名片，代表着内训师是否受到培训对象的尊重。内训师的职业素养主要体现在内训师的装扮、言语、行为等，一位优秀有涵养的内训师是一位非常注重职业素养的人，他们会对自身进行全身的包装，关注细节，展现个人魅力。

创新思维

选拔内训师除了上述必备的五个基本条件外，最重要的是要有创新思维。内训师如果墨守陈规，没有创新，就很难开发出具有特色的课程，而创新思维的重要体现：他们能够在现有基础上，运用专业知识和技能，开发出具有创新的课程和教学方法，以及科学的效果评估措施，确保培训目标的实现。

三、内训师评估

内训师有效评估的7大因素，即责、编、导、演、控、变、礼。

责：明确岗位职责

师者，传道授业解惑，内训师的职责是帮助个人或公司传播企业文化、提供解决思路或方案、帮助个人或企业解决实际问题。内训师既要授人以鱼，又要授人以渔，明确自身职责；同时，内训师应当有一种责任感，能够帮助企业不断培养人才，提升企业经营效益，推动企业的快速发展。

编：课程教案设计

巧妇难为无米之炊，培训课程就似内训师手中的剑，内训师只有具备很强的课程开发与设计能力，才能为其解决培训的实际问题。课程开发包括选题、课程定位、课程评估、课程执行、课程知识库整理。课程分为三类：通用课程、管理课程、技术课程，内训师依据自身所具备的条件开发相应的课程，课程开发应时刻围绕培训目的和要求进行，课程开发过程中，可以适当引入案例，确保课程的含金量。课程开发结束后，要进行严格审核，包括课程的结构设置是否合理、课程的内容是否丰富、课程的实用性强不强等等。

04

导：专业教学技巧

内训师所运用的教学方法非常重要，方法使用不当，将直接导致培训效果。教学方法有以下7大类：课堂讲授法、工具演示法、案例教学法、实践练习法、讨论培训法、角色扮演法、游戏活动法。内训师在授课时，不只是对着PPT进行宣读，这样给学员造成“照本宣科”的感觉，我们倡导的是在教学过程中通过教学道具演示、引入经典案例分析、通过学员参与互动、分组讨论、集体研讨、互动游戏等多样化的教学手法，寓教于乐，达到教学的目的。

演：专业表达技巧

台上一分钟，台下十年功，内训师如何在舞台上充分展现自己的能力，运用专业知识和技能帮助培训对象解决实际问题。内训师的声音高低、表情变换、肢体语言、表达技巧等，都代表着内训师是否能够吸引课堂上的每一位听众，一位具备良好表达技巧的内训师，是很容易让听众产生共鸣并获得理想培训效果的。

控：专业互动技巧

互动环节非常关键，如何让课堂活跃起来，是保证课堂效果的关键。讲师有四种类型，即僵师型、讲死型、讲事型、讲师型。他们在互动上风格各异：僵师型讲师的特点：呆呆站在那里，一个人对着PPT不停地讲，一点表情也没有，也不观察台下学员的反应情况，从来不与学员互动，认为学员都懂了；讲死型讲师的特点：开场时还可以，遇到突发事情，如忘记内容、紧张等，讲着讲着就无法讲下去了，导致冷场；讲事型讲师的特点：只顾讲事情，不知道与台下互动，虽然能够表达一些有用的专业知识和技能，但因表达不当，也很难达到效果；讲师型的特点：他们在台上就像一

个演员，运用专业的表达技巧和演示手法，充分调动台下学员的积极性、主动性，让学员参与到课堂互动过程中，遇到难缠的学员能够巧妙处理，让培训课堂始终保持活跃。

变：意外应变策略

意外应变策略是评估内训师授课能力的重要因素，当你突然忘词时，如何有效解决；当气氛沉闷时，如何打破冷场，当时间突然变化时，如何有效调整等；以上种种突发事件，如果内训师能够做到临危不乱，确保正常的课堂纪律，这就说明内训师功底很不错。

礼：职业形象塑造

良好的职业形象就像内训师的一张名片，如何让自己一站到台上，就让学员产生喜欢，这需要内训师对自己有个全新的包装，注重商务礼仪，如服装、站立、行走、眼神、表情、鞠躬、微笑等，都折射出内训师的涵养，一个注重自己职业形象的内训师，在授课过程中，至少成功了一半。

四、内训师奖励

如何发挥内训师的积极作用，科学合理的奖励措施和方法是必要的。内训师奖励的方式多种多样，有物质奖励、精神奖励及其他各种奖励，具体如下：

课酬：按照内训师等级差异给予不同的课酬标准，按照初级讲师、中级讲师、高级讲师进行课酬划分，这样会推动内训师朝更高等级方向发展；

专项培训：选拔一批优秀的内训师参加专项课程培训或出国培训，获得更多成长机会；

礼物赠送：给优秀内训师赠送礼物，如书籍、电子产品等；

内训师评选：对内训师进行评选，如一星讲师、二星讲师、三星讲师、四星讲师、五星讲师，或称铜牌讲师、银牌讲师、金牌讲师、王牌讲师，给他们颁发荣誉证书；

旅游：被评为公司优秀内训师的可以参加各项专项旅游；

课程开发奖：对内训师课程进行评审，评估出最佳课程，授予内训师最佳课程开发奖，并颁发荣誉证书，归入公司课程知识库；

循环授课：让评选出的优秀内训师参加各公司循环授课，加强各公司之间的良性互动；

广告宣传：对选拔出的优秀内训师在公司内刊、公告栏、EKP等进行大力宣传；加强内训师知名度和荣誉感；

年度评优：对优秀内训师进行年度评优，评选出年度最佳优秀内训师；

奖金：对优秀内训师颁发一定数额的奖金。

综上所述，内训师体系建设是一项长期而又艰巨的工作，在建设内训师体系过程中，需要运用先进的思路与方法，确保体系建设的有效性。