



---

# 企业培训师队伍建设

---

中华人发共和国国家版权局版权课程



版权人：周平 【笔名：山隐耕夫】

企业培训部从这里规范

企业培训效果从这里落地

企业培训师从这里成长

企业大学、企业商学院从这里完善





# 目 录

第一篇章：项目起源.....	3
项目第一阶段：培训师选拔.....	6
项目第二阶段：企业课程体系建设.....	9
项目第三阶段：培训师授课技能培训.....	11
项目第四阶段：企业培训师课程开发与课程设计培训.....	13
项目第五阶段：标准化课程开发辅导.....	15
项目第六阶段：讲义编写培训及讲义编写开发辅导.....	17
项目第七阶段：企业培训师实习管理与辅导.....	20
项目第八阶段：培训师评级体系与升降级管理体系.....	22
项目第九阶段：项目成果交付仪式.....	23
项目套餐.....	24
项目成败关键.....	26

**注：1-9 项是 B 项目计划，既：中型咨询项目，  
黑色部分是 C 项目计划，既：微咨询项目**

---

**帮助企业培训师将培训质量达到：**

**百分之百将课程与企业学员需求结合**

**百分之百将课程与岗位流程及标准结合**

**百分之百将课程与企业绩效管理及规章制度结合**

**百分之百将课程与企业文化和管理氛围结合**

本项目改变了培训机构 **70%**营业额支付讲师费和培训师接待费的窘境。代理本项目的培训机构，将获得 **60%**以上营业额毛利率。

# 第一篇章：项目起源

## 一、项目说明

本项目为周平老师历时 20 年精心研究，结合周平老师为世界 500 强企业的 78 家总部或分公司的现场培训，对中国 500 强企业中的 160 多家进行多达 3000 天以上企业培训师培训、企业课程开发辅导、企业培训体系建设的实战研究数据和积淀，自主开发出来的最权威、最完整、最实效“企业培训师队伍建设”项目。

周平声明：所有内容全部源于周平本人研究，课程中的所有方法都经历了最少 10 次以上企业实战检验。

本项目在中华人民共和国国家版权局正式登记，是国家版权局正式颁发了“知识产权”和“版权课程”的企业培训师队伍建设项目。在全世界众多版权“培训师培训”体系课程中唯一的中国自主知识产权课程，也是绝对最完善、最实用的项目体系。

## 二、项目起源

企业培训管理者在任何培训产生时都有 2 个纠结不定的思考：‘培训外包’或者‘内部培训师执行’。

然而 2 个思考中各有优势和风险，首先培训外包的优势和风险：

### 1. 培训外包的优势及风险

#### (1) 培训外包的优势

外部培训师授课艺术性普遍较好，课程氛围会好

外部培训师能带来一些新的资讯和有高度的内容

外部培训师课程理论逻辑性强

外部培训师给企业学员授课权威性较高等等

## **(2) 培训外包的风险**

外部培训师价格高，企业觉得不值

外部培训师不了解专业，课程对工作的实际指导性差

企业员工工作忙，很难将所有需要学习的员工聚齐等

## **2. 内部培训师执行的优势及风险**

### **(1) 内部执行培训的优势**

内部培训师培训成本较低

内部培训师对企业的工作流程及环节了解

内部培训师能随时随地配合学员时间授课

内部培训师授课不会泄露企业秘密等

### **(2) 内部培训师执行培训的风险**

缺乏理论高度和深度

在学员心中缺乏课程权威性

课程艺术性差，课程氛围沉闷

企业培训师课程理论逻辑性差等

基于培训外包与企业内部培训师执行培训各自的优势及风险分析，企业组建自己的专职和兼职培训师队伍就势在必行、意义非凡。

用《企业培训师队伍建设》项目的内涵和根据，提升内部培训师的理论逻辑结构、提升企业内部培训师的授课艺术和氛围、提升企业培训师讲台的威信、提升企业内部培训师的课程开发能力，来弥补企业内部培训师与商业培训师的能力差距。最后形成内部培训师的学术

理论不亚于商业培训师；内部培训师的授课艺术和氛围强于商业培训师；加上本身的专业优势、价格优势、时间优势，建设企业培训师队伍的价值就尽显无疑。

### 三、核心宗旨

由企业专业岗位上具有专业能力的人，来开发达到岗位专业水平的课程，然后向需要专业知识与能力的学员传播专业知识与技能。

解释：只有正在企业从事专业岗位的人才能知道企业发生的问题、才能了解学员需要的知识，即便是在本行业其它公司工作过多年的专家，也不一定了解本企业的流程，尤其是每个企业的规章制度不同，外部培训师就绝对无法通过培训，解决企业实际存在的问题。

### 四、项目目标和成果

企业培训师队伍建设项目，最后要帮助企业达到的实际成果是一切围绕下面的四个百分之百进行。而除了企业内部培训师外，任何外部商业培训师，如果没有长达一个月以上的实际操作经验，绝对无法达到下面的四个百分之百：

- 1、培养企业培训师在以后的授课中，能百分之百结合企业学员需求授课
- 2、百分之百将课程内容结合企业岗位操作流程
- 3、百分之百将课程内容结合企业绩效考核和规章制度
- 4、百分之百将课程内容结合企业文化与企业管理氛围

## 项目第一阶段：培训师选拔

### 一、企业培训师选拔的目的

- 1.确保根据企业不同课程的需要找到最合适的老师；
- 2.避免企业自行选送的老师不太具备培养潜力，而浪费了培训经费，最主要造成了某些领域因有些无法培养的老师而占用了老师的名额，造成一个领域的培训师欠缺；
- 3.通过培训师选拔提升培训师的荣誉感和对此后参加训练的重视度；
- 4.在培训师选拔过程中也是讲课实际能力的训练；
- 5.有效保障企业培训师的整体水平；

### 二、企业培训师选拔形式及选拔考量重点

#### 1.选拔形式：

- (1) 笔试选拔——通过文章笔试了解企业培训师的逻辑能力和文笔水平；
- (2) 实战授课选拔——给企业培训师一个特定的课程了解该培训师对课程、课堂的驾驭能力；
- (3) 面试选拔——专家对每位参选的企业培训师进行 3-8 分钟的提问，根据企业培训师回答问题的能力进行有效判别；

#### 2.考量重点

- (1) 培训师现有理论逻辑能力及理论逻辑的可培养空间；
- (2) 培训师现有台风状况及台风的可塑造发展空间；
- (3) 培训师课堂现有感染力与感染力的可塑造发展空间；
- (4) 培训师未来受学生喜欢的培养潜质分析；

(5) 培训师现有课程应变能力与未来应变能力提升空间分析；

### 三、三种培训师选拔级别（以 24 个人班级为例：即选拔 24 位讲师）

#### 1. 双倍选拔——两位专家工作一天，合计两天工作量；

企业安排 48-50 人供专家导师进行选拔，企业根据每个部门需要的老师人数，从每个部门挑选实际人数两倍的后选培训师，以 2 选 1 的选拔标准进行选拔。

#### 2. 三倍选拔——两位专家工作两天，合计四天工作量；

企业安排 72-80 位后选讲师供专家导师进行选拔，最后以 3 选 1 的标准淘汰两位，选出最有潜质的老师。

#### 3. 四倍选拔——两位专家工作三天，合计六天工作量；

企业安排 95-110 位后选讲师供专家导师进行选拔，最后以 4 选 1 的标准淘汰三位，最终选出最有培养价值的企业培训师。

### 四、三种不同级别的输出成果

说明：根据不同的《企业培训师建设项目》规格达到不同的培训师晋级级别标准。

#### 1. 25-30 天项目级别（适用级）：

(1) 授课技能优秀比例：

A. 非常优秀培训师 40%

B. 企业合格培训师 50%

C. 待提升级别培训师 10%

(2) 课程开发优秀比例：

A. 高水平课程比例 30%

B. 合格水平课程比例 50%

C . 待提升课程比例 20%

(3) 课程讲义完成比例 (不涉及)

**2. 40-45 天项目级别 (通用级) :**

(1) 授课技能优秀比例 :

A . 非常优秀培训师 60%

B. 企业合格培训师 40%

C. 待提升级别培训师 0%

(2) 课程开发优秀比例 :

A . 高水平课程比例 50%

B . 合格水平课程比例 50%

C . 待提升课程比例 0%

(3) 课程讲义完成比例 :

A . 备注性讲义完成率 100%

B . 进度性讲义完成率 30-50%

C . 剧本性讲义 (不涉及)

D . 参考备查讲义 (不涉及)

**3. 60-70 天项目级别 (内化级) :**

内化级是企业以后能内部自行完成高标准的课程开发, 并且无限量可内化进行复制。

(1) 授课技能优秀比例 :

A . 非常优秀培训师 80%

B. 企业合格培训师 20%

C. 待提升级别培训师 0%

(2) 课程开发优秀比例：

A . 高水平课程比例 70%

B . 合格水平课程比例 20%

C . 待提升课程比例 10% (有些培训师无法掌控的情况除外)

(3) 课程讲义完成比例：

A . 备注性讲义完成率 100% ；

B . 进度性讲义完成率 70-80% ；

C . 剧本性讲义完成率 50% ；

D . 参考备查讲义 50% ；

## 项目第二阶段：企业课程体系建设

### 一、项目成果

1. 全公司学习方向清晰：有了无缝隙课程体系后，所有人的都有了清晰的年度学习计划、工作阶段学习计划；
2. 治疗、强身多维学习系统：
  - (1) 治疗学习——工作中临时发生的问题的解决课程；
  - (2) 强身学习——提升综合能力保障后期工作中不出问题的强化学习课程；
  - (3) 门槛学习——是员工做好现在的工作需要学习的相关课程；
3. 人才储备保障：有了无缝隙学习系统后，企业现场的工作问题得到解决、需具备的能力得到提升、各岗位人员有了储备；
4. 员工晋升思路清晰：有了无缝隙学习系统后每个人都能大致知道自己的升职职位和升职时间，以及知道自己升职还缺乏的条件是哪些；

### 二、项目目的

1. 为每位企业培训师制定未来 2 年每人十套的课程开发计划；
2. 为每个部门、每个岗位做好岗位学习计划、个人成长计划；
3. 搭建企业无缝隙学习系统（世界最完善的企业课程体系）；

### 三、项目级别

1. 单兵讲师课程体系建设——两位专家 2 天完成，合计 4 天工作量；
2. 企业无缝隙课程体系建设（要根据企业的岗位情况、人数情况进行调研后，才能确定准确的工作时间）

## 四、 企业无缝隙课程体系解释

### 1. 解释：

一个企业所有工种、所有人员、所有部门、所有岗位、所有管理干部级别要做好其自身的工作必须要学习的所有课程。

### 2. 课程方向：

全企业所有成员要做好工作的技能课程体系、要具备的知识课程体系、要达到的素质课程体系、要掌握地国家法律行业标规课程体系、要升职晋级需要的晋升课程体系。

### 3. 成果：

- (1) 任何人入职第一天就发给其一份岗位、职位期间的学习清单；
- (2) 升职、调岗、降职后收回原职级所配课程清单，发放新的在职期间学习清单；
- (3) 规定变化、流程变化、数据变化之后的新的学习清单。

## 项目第三阶段：培训师授课技能培训

### 一、项目目的

根据企业的特质、根据企业课程的主流方向、根据企业想对培训师培养的级别标准，训练出企业想要的培训师。

### 二、项目分级

#### 1. 单级培训师：

- (1) 初级讲师：《企业培训师强化速成训练营》3天；
- (2) 中级讲师：《PTT国际专业讲师培训》中级班3天；
- (3) 高级讲师：《PTT国际专业讲师培训》中级提升班5天；
- (4) 特级讲师：《PTT国际专业讲师培训》企业版高级班7天；
- (5) 首席讲师：《PTT国际专业讲师培训》专业版高级班9天；

注：以上五个课程级别根据企业的培训经费预算，和企业想达到的讲师标准进行单一课程级别的培训采购和设计。

#### 2. 三年三阶段讲师培养

注：用三年的时间对企业培训师分三个阶段进行三次讲师训练的三年培养计划。

##### (1) 第一年学习计划：4天

A. 内容选择：《企业培训师强化速成训练营》+《PTT国际专业讲师培训》中级班的内容精选；

B . 讲师对象：参加过 TTT 的企业讲师，获得过国家人社部企业培训师证书的讲师，有过会议发言的领导、有过讲课经验的老师；底蕴很深、讲话张力很强，但没有上述条件的储备讲师。

**(2) 第二年学习计划：6 天**

A . 内容选择：《PTT 国际专业讲师培训》中级班、中级提升班的内容精选；

B . 讲师对象：学习过第一阶段课程内容的企业培训师、学习过 4 天以上

TTT 培训课程的企业培训师、有过 20 次以上授课经验的企业培训师；

**(3) 第三年学习计划：9 天**

A . 内容选择：《PTT 国际专业讲师培训》企业版高级班、专业版高级班的内容精选；

B . 讲师对象：学习过第一阶段课程、第二阶段课程内容的企业培训师；学习过 7 天以上 TTT 培训课程的企业培训师；学习过 4 天以上《PTT 国际专

业讲师培训》中级班课程的讲师；有过 2 年以上授课经验、累计授课数量超过 50 次以上、并且有过 5 次以上每次 6 小时以上课程的企业培训师；

## 项目第四阶段：企业培训师课程开发与课程设计培训

### 一、项目目的及成果

1. 训练企业培训师掌握微课程开发的能力；
2. 训练企业培训师掌握岗位技能、工作流程课程开发的能力；
3. 训练企业培训师掌握岗位工作问题解决课程开发的能力；
4. 训练企业培训师掌握员工素养、员工励志课程开发的能力；
5. 训练企业培训师掌握结合岗位、部门绩效保障为导向的工作技能课程开发能力；
6. 训练企业培训师掌握企业产品、企业业务知识课程开发能力；
7. 训练企业培训师掌握结合企业文化、企业管理氛围进行上述六种课程开发能力。

### 二、项目选择

#### 1. 单选课程开发培训：

##### (1) 企业微课程开发与设计培训：

A . 2 天：学习套路现场不出成果；

B . 4 天：在老师指导下每人完成一套课程，同时大部分人独立完成一套企业应用微课程；

C . 6 天：所有人完成两套微课程，直接达到授课水平；

##### (2) 《中国三立课程开发与课程设计》初级班

A . 2 天：学习和掌握 6 小时课程开发套路，现场无法产生成果；

B . 4 天：学习和掌握 6 小时课程开发套路，现场完成课程的 70-90%内容，后期略做准备后可以授课；

C. 6天：学习和掌握6-12小时课程开发套路，现场完成课程90%以上内容和课程幻灯片（不含各种特殊因素情况）

(3) 《中国三立课程开发与课程设计》中级班

A. 4天：学习和掌握“企业产品知识、业务知识”、“岗位技能、岗位流程课程”、“岗位问题分析与问题解决课程”课程开发套路，所有人现场完成6小时课程的80%以上内容，后期略做完善后一周可以授课；

B. 6天：学习和掌握“企业产品知识、业务知识”、“岗位技能、岗位流程课程”、“岗位问题分析与问题解决课程”、“企业微课程开发”、“基础管理课程开发”课程开发套路，所有人现场完成6小时课程的100%以上内容，90%幻灯片现场完成，一周后讲师可以授课；

C. 8天：学习和掌握“企业产品知识、业务知识”、“岗位技能、岗位流程课程”、“岗位问题分析与问题解决课程”、“企业微课程开发”、“基础管理课程开发”、“结合岗位、部门绩效保障为导向课程”、“员工素养、员工励志课程”开发套路，所有人现场完成6小时课程的100%以上内容，100%幻灯片现场完成，课程备注讲义70%，进度讲义30%，讲师可直接授课；

(4) 《中国三立课程开发与课程设计》高级班

A. 8天：学习和掌握“企业产品知识、业务知识”、“岗位技能、岗位流程课程”、“岗位问题分析与问题解决课程”、“企业微课程开发”、“基础管理课程开发”、“结合岗位、部门绩效保障为导向课程”、“员工素养、员工励志课程”、“结合企业文化、结合企业管理氛围课程”开发套路，所有人现场完成12小时课程的100%以上内容，100%幻灯片现场完成，课程备注讲义100%，进度讲义50%，剧本讲义10%，讲师可直接授课；

B. 10 天：学习掌握内容同上，训练和讨论有增加，课程产出会更多；

所有人现场完成 12 小时课程的 100% 以上内容，100% 幻灯片现场完成，

课程备注讲义 50%，进度讲义 70%，剧本讲义 20%，讲师可直接授课。

注：课程开发高级班往往不在咨询项目考虑范围，更多以企业单选课程出现；

## **2. 三年三阶段企业培训师课程开发成长训练**

(1) 第一年 5 天：《中国三立课程开发与课程设计》初级班+《企业微课程开发与设计》内容精选；

(2) 第二年 7 天：《中国三立课程开发与课程设计》初级班、中级班+《企业微课程开发与设计》内容精选；

(3) 第三年 9 天：《中国三立课程开发与课程设计》初级班、中级班、高级班+《企业微课程开发与设计》内容精选；

## **三、学员对象：**

1. 建议按级别进行升级学习；

2. 必须学习过《PTT 国际专业讲师》中级班以上内容；

3. 三年三阶段课程开发通常不与《企业培训师队伍建设》为同一项目；

## 项目第五阶段：标准化课程开发辅导

注：本阶段分为 4+1 个部分完成，过程中学员不需要集中辅导，根据时间安排每次对每人进行 40-90 分钟辅导。

### 第一部分：课程教学价值与内容辅导

1. 课程内容教学价值辅导与验收；
2. 内容理论完成性国情与验收；
3. 学员需求与教学价值验收；

**时间安排：**每人单独辅导 1 小时，一个班按 24 人计算，一个专家导师 4 天完成。

### 第二部分：内容与幻灯片辅导

1. 第一部分遗留问题验收；
2. 每位培训师的课程幻灯片辅导验收；
3. 课程所有工具、表格辅导与验收；
4. 课程介绍辅导与验收；

**时间安排：**

1. 在第一部分辅导后 7-10 天进行；
2. 本部分专家导师对每人辅导 1 小时；
3. 24 人计算 4 天完成；

### 第三部分：授课方式与教学价值辅导

1. 前两阶段遗留问题验收；

2. 每个大纲的教学价值辅导与验收；
3. 所有工具表格的最后确认与验收（不合格做完再走）
4. 每个大纲的教学价值与授课方式配比辅导与验收；
5. 课程大型互动、学员快乐元素辅导与验收；

#### **时间安排：**

1. 本部分在第二部分完成后 7-10 天进行；
2. 本部分每人时间 90 分钟（需要增加一位现场辅导监督员）；
3. 按 24 人计算共 8 天，最好形式使用两位专家导师同步完成，以保证第四部分时间周期安全；

### **第四部分：最终成果验收与讲课实战抽查**

1. 前三部分遗留问题验收；
2. 每张幻灯片内容完整性辅导与验收；
3. 每张幻灯片教学价值计划与授课技巧配比较验收；
4. 不合格者由“现场监督员”单独辅导致其完成；
5. 专家导师抽查 2-3 张最难驾驭的幻灯片，要求企业培训师现场授课验收；

时间安排：（无论一个专家导师和两个专家导师只需配一位现场监督员）

1. 第三部分结束后 7-10 天进行；
2. 每人辅导时间 90 分钟（不能完成的由现场监督员监督完成后才可离开）；
3. 按 24 人计算，共 8 天完成（建议两位专家导师 4 天同时完成）；

### **第五部分：“加 1”部分**

#### **任务一：**

24 套课程的课程介绍、讲师介绍整理、打印、装订成册，每套课程约 10-12 页，根据课程分类预计完成四本册子。根据企业培训管理制度确定每本册子的打印数量。

### **任务二：**

24 套课程所有工具、表格整理、打印、装订成册，每套课程约为 10-20 张表单，通常每套课程由一个文件夹分开管理（不装订而使用文件夹的意义在于后期授课时复印比较方便）。

24 本独立工具表单文件夹根据企业培训管理制度，重要管理人员每人各一套，讲师本人一套。

### **任务三：**

幻灯片及备注讲义整理、打印、装订成册。

6 小时以上课程正常约 70-120 张幻灯片，很多幻灯片可能配有备注讲义，为方便非开发者讲师授课使用，建议采用“备注讲义打印格式”打印使用。

本任务共 24 套教材，同样根据培训管理者人数决定数量，老师本人保留一份。

本部分共完成 54 本教材样本（书籍）的整理、打印、装订成册。

## 项目第六阶段：讲义编写培训及讲义编写开发辅导

本阶段分 5+1 部分进行，同时本阶段属于课程固化、课程成果最高最大的阶段。

### 第一部分：企业培训师课程讲义编写训练——3 天

注：本部分需所有学员集中学习

1. 备注讲义开发训练；
2. 进度讲义开发训练；
3. 剧本讲义开发训练；
4. 储备与备查讲义开发训练；

注：此后第二部分至第五部分企业不一定全面采购，可根据上面四种讲义的选择进行部分安排。备注讲义辅导次数 2 次，每人每次 1 小时；进度讲义每人辅导 3 次，每人每次 1 小时；剧本讲义每人辅导 3 次，每人每次 90 分钟；储备与备查讲义根据上述三种讲义的需求增加 1 次辅导，每人 90 分钟。

### 第二部分：初次讲义辅导与验收

1. 辅导讲义与课程执行的吻合度；
2. 备注讲义完成 50%的验收，50%的已创作而未验收合格通过；
3. 进度讲义完成 20%的验收，40%的已创作而未验收合格通过；
4. 剧本讲义完成 10%的验收，40%的已创作而未验收合格通过；

时间安排：

1. 第一部分结束后 7-10 天为最理想时间；

2. 本部分每人 90 分钟，按 24 人计算共 8 天，建议 2-3 位专家导师组成，以缩短辅导周期和项目时间，保持学员的开发热度；

### **第三部分：二次讲义辅导与验收**

1. 备注讲义 100%全部验收完成（配现场监督员一名，有不合格的老师由监督员进行一对一监督辅导至完成才可离开）；
2. 进度讲义完成 40%的验收，60%的已创作而未验收合格通过；
3. 剧本讲义完成 30%的验收，50%的已创作而未验收合格通过；

#### **时间安排：**

1. 第二次辅导后 7-10 天完成；
2. 每人辅导 90 分钟，共需要 8 天，建议 2-3 位专家导师同时辅导，以缩短辅导周期和项目时间，保持学员的开发热度；

### **第四部分：讲义收官辅导验收**

1. 本辅导不包括备注讲义，备注讲义只需两次辅导完成；
2. 进度讲义完成 80%的验收，20%的已创作而未验收合格通过；
3. 剧本讲义完成 60%的验收，40%的已创作而未验收合格通过；

#### **时间安排：**

1. 第三次辅导后 7-10 天完成；
2. 每人辅导 90 分钟，共需要 8 天，建议 2-3 位专家导师同时辅导，以缩短辅导周期和项目时间，保持学员的开发热度；

## 第五部分：前面遗留问题辅导+备查讲义验收

1. 进度讲义完成 100%的验收通过，安排现场监督员两名，本阶段通常会有大量的不合格作品，必须由监督员强制监督完成后学员才可离开；

注：通常企业费用许可的情况下，项目组会安排驻场监督员进行全程跟踪控制。

2. 剧本讲义完成 100%的验收通过；

### 时间安排：

1. 第四次辅导后 7-10 后进行，过程中保持学员的开发热度；
2. 每人 90 分钟，共需要 8 天，建议 2-3 位专家导师同时辅导；

## 第六部分：“+1”部分

### 任务：

1. 整理项目成果交付手册；
2. 整理、打印、装订课程讲义手册；

### 讲义数量：

1. 备注讲义：2 天

(1) 课程讲义数量：每张幻灯片约等于一张 A4 纸讲义，部分备查讲义可能会 3 张以上甚至更多（有过一张幻灯片 16 张 A4 纸案例，但比较少见）；

(2) 手册数量：每套幻灯片两本备注讲义，一本为备注讲义，一本为备查讲义；

(3) 总数量：24 套课程共 48 册讲义，根据企业培训管理制度决定打印套数，讲师本人保留一套，公用一套；

2. 进度讲义：4 天

- (1) 课程讲义数量：进度讲义往往每张幻灯片约 1 张以上 A4 纸组成，大部分进度讲义会超过 2 页，3-5 页也较多见，因此 6 小时课程最少 2 本课程讲义；
- (2) 备查讲义数量：每门课程一套备查讲义；
- (3) 总数量：每套课程共 3 本讲义，以 24 套为例共 72 本讲义；

### 3. 剧本讲义：6 天

- (1) 课程讲义数量：6 小时课程正常 4 本剧本讲义，通常每页幻灯片最少 2 张 A4 纸，5-6 页比较常见，因此正常以每小时或每 1.5 小时为一本讲义，也可以每课程大纲为一本讲义；
- (2) 备查讲义数量：每套课程一本备查讲义；
- (3) 总数量：24 套课程，每套课程四本讲义，共 96 本讲义。
- (4) 打印装订数量：24 套 X 4 本 X 人数；

## 项目第七阶段：企业培训师实习管理与辅导

### 一、 实习辅导的目的

很多培训师第一次讲课的缺点会成为以后的习惯；

前五次讲课任何培训师都会遇到大量新的元素，出就会产生大量新的问题，而这些问题如果不解决又会成为习惯；

企业培训质量不好、课程效果较差的主要原因就是很多老师的缺点成为习惯，而大家甚至将有缺点的习惯拿来普及；

因此，实习辅导至关重要。

### 二、 实习辅导数量：

1. 每位老师前五场课均列为普及辅导阶段；
2. 课程开发结束后，企业在半年内安排所有老师各进行五次授课，每次授课超过 1 小时；

### 三、 最省钱的辅导方式

#### 1. 较高费用：

专家团驻场半年：

专家团安排监督员级别的导师驻场辅导半年，半年内协助企业培训部工作，对所有老师前五场课进行百分之百监控，使用科学表格，将每个人的问题分析到 0.5% 的误差以内，并且给出改进建议；

当然这种方式的效果也是最好的。

#### 2. 中等费用：

培训服务机构进行实习监控

培训服务机构根据项目专家导师的要求，安排相关人员进行半年以上的实习监控，填写相关表格后，汇报给专家导师，由专家导师给出改进建议。

当然，由于机构驻场人员可能不具备专家水平，因此现场分析的准确度不高，专家导师给出的改进建议也就很难保证绝对的实用性。

### **3. 低消费：**

每半个月举办内部讲师沙龙

每个老师在讲课时，企业另外安排 2-3 位内部老师进行现场问题分析（企业请专家团带大家做两次问题分析与改进建设），每位老师现场课程结束后另外 2-3 位老师直接做出该老师课程问题分析与改进建议。

当然，内部老师组成的专家分析团和问题改进建议，在能力上、专业上可能会较弱，能找出来的问题可能有限，能解决的问题也就更加有限。

### **4. 最高消费：**

专家导师亲自负责

由于 24 位老师讲课，多达 120 场以上的课程进行监控，专家导师的到场量、出场费用过高。

当然，这样的效果也是最好的。

## **四、 辅导安排**

企业可以一次性一天安排 6 位老师讲课，每位老师讲一个小时，过程中由企业学员来学习企业培训师的课程，这样的情况下，只需要 4 个工作日，所有的老师就能各讲一次。

要满足五次授课实习，这种操作方法就容易很多。

## 项目第八阶段：培训师评级体系与升降级管理体系

注：本阶段由专家团 2-3 人与企业 4-6 人，以 3-5 天的会议完成。

### 一、培训师评级定级体系

企业培训师评级与定级绝对无法和全世界任何一个企业的培训评级体系完全相同。必须由专家引导企业根据自身情况进行制定。

项目往往用 2-3 天时间，近 10 场会议产生结果。

企业的评级与定级，当企业的人数有了超过 30% 以上的变化时、和企业的职级有了变化时，需要二次调整评级定级体系。

### 二、培训师升降级体系辅导

培训师的升降级体系同样也是千变万化，即便同一个行业、同样的企业规模，也无法保证同样的升降级体系能够通用。

因此，也是由专家引导，企业内部讨论，同样也是 2-3 天完成项目。过程中也是 10 几次小型会议，产生准确升降级体系。

### 三、评级与升降级的最佳时机

1. 开始实习时下“评级、升降级考核”通知；
2. 5 次实习后，根据每人 5 场讲课评分表作为主要参数，在实习结束的一个月内完成评级、升降级考核体系；
3. 本项目需要 2 位专家 3-5 天完成，正常情况下为 6-10 个工作日。

## 项目第九阶段：项目成果交付仪式

### 项目成果交付三种操作规格

#### 一天交付项目

用一天的时间举办一个大型的成果交付仪式。

1. 企业培训负责人回顾项目总过程；
2. 专家团总负责人回顾项目总过程；
3. 部分企业讲师学习心得发言；
4. 所有企业讲师每人 6-10 分钟成果展示（大量企业领导、学生在场）；
5. 书籍成果交付；
6. 企业培训负责人进行老师级别公布；
7. 导师进行视频成果、电子版成果交付；
8. 企业总经理总结致词。

#### 两天交付项目

两天交付与一天交付的不同在于企业讲师成果展示时，每人的讲课时间多一些，让企业的学生学习时间长一些，在交付中直接产生企业员工学习价值。

#### 三天交付项目

同样，三天交付也是每位企业讲师在实际讲课展示中，每位讲师讲课时间长一点，甚至可以在整个交付流程的仪式，在第一天上午和第三天下午进行，中间的其他时间安排所有讲师，以主会场、分会场的形式，每人讲课 3 小时。

这样一个课程成果交付变成了一个企业 100 小时的实际授课。

## 项目套餐

### 25-30 天项目套餐：

1. 培训师选拔 2 天；
2. 单兵讲师课程体系建设 2 天；
3. 培训师授课技能培训 4 天；
4. 培训师课程开发培训 4 天；
5. 第一轮课程开发辅导 4 天；
6. 第二轮课程开发辅导 4 天；
7. 第一轮讲义开发辅导 4 天；
8. 第二轮讲义开发辅导 4 天；
9. 成果交付 1 天；

注：在辅导过程中可能会有 20% 以内的时间变化，在 1-4 项上不会有时间变化。

### 40-45 天项目套餐

1. 培训师选拔 2 天；
2. 单兵讲师课程体系建设 2 天；
3. 培训师授课技能培训 5 天；
4. 培训师课程开发培训 5 天；
5. 第一轮课程开发辅导 4 天；
6. 第二轮课程开发辅导 4 天；
7. 第三轮课程开发辅导 5 天；

8. 培训师讲义编写训练 3 天；
9. 第一轮讲义开发辅导 4 天；
10. 第二轮讲义开发辅导 4 天；
11. 第三轮讲义开发辅导 5 天；
12. 培训师评级与升降级系统 4 天；
13. 成果交付 1 天；

## **60-70 天项目套餐**

1. 培训师选拔 3 天；
2. 企业无缝隙学习系统建设 8-12 天；
3. 培训师授课技能培训 5 天；
4. 培训师课程开发培训 5 天；
5. 第一轮课程开发辅导 5 天；
6. 第二轮课程开发辅导 5 天；
7. 第三轮课程开发辅导 6 天；
8. 第四轮课程开发辅导 6 天；
9. 培训师讲义编写训练 3 天；
10. 第一轮讲义开发辅导 6 天；
11. 第二轮讲义开发辅导 6 天；
12. 第三轮讲义开发辅导 8 天；
13. 培训师实习辅导 5-6 天；
14. 培训师评级与升降级系统 6-10 天；

15. 成果交付 3 天；

## 项目成败关键如下：

- 一、 企业高层领导的重视与推动；
- 二、 专家团的稳定性与专业度；
- 三、 企业项目工作组的服务能力与细致度；
- 四、 企业讲师学习辅导的出勤率；
- 五、 驻场专家或现场监督员的工作细节；
- 六、 课程开发辅导的时间量；
- 七、 每个阶段衔接的最佳时间控制；
- 八、 过程中不增加、不更换学员；
- 九、 第三、四、六阶段教室会场的封闭性与企业讲师的统一食宿管理；