

迅捷培训建议案

我们非常赞赏四川迅捷通讯公司对企业培训工作的远见卓识和积极行动，也十分感谢公司培训部陈先生在开展培训工作方面与我们进行的诚挚沟通使我们能对公司的相关培训工作提出这样一个初步的建议，并希望有机会能提供相应的服务。

在与陈先生的沟通过程中，我们非常高兴地看到迅捷公司对企业全员训练模式有了一套清晰、明确并且切实可行的认识：即通过对公司内部“内训员”的培养和辅导来带动公司整体全员训练实施的体系。这是建立公司自己教育训练体系的一种方式，而我们同样认为，教育训练体系的建立是企业高效、正常运做不可缺的重要一环。

一、对企业训练现状的一些认识

“竞争以人为本”，建立竞争优势的关键当然是人，我们员工的素质、能力和态度决定公司的竞争力！所以现代企业都认识到企业员工训练的重要性，许多企业更始不遗余力地投入大量人力、物力与财力聘请专业顾问咨询公司以及讲师开展企业内部训练工作，并取得了一定的成效。

但是，这种培训模式也存在一定的弊端，特别是象迅捷通讯这样的公司，一方面业务发展迅猛，公司急需通过持续有效的培训来保持员工激情、提升个人素质、维持绩效成长，而另一方面由于员工数量较多，人员素质参差不齐，加上一定的流动性，日常培训需求不但复杂，而且需求量大，外聘讲师不仅不实际，并且费用太大，企业难以承受。

有条件的企业可以拥有自己的讲师，承担企业内部日常训练工作，但是同样处于费用考虑，企业不可能养一支庞大的讲师队伍，能聘用的自己的讲师很

少，无法面对日常训练的需要；而这种专职讲师体制最大的问题是内部讲师往往缺少实务经验，同时缺少进一步提升的空间和机会，久而久之，所讲授的内容与企业工作实际之间的差距会越来越大。

还有不少企业依靠兼职讲师体系来运做内部培训工作，即依靠自己内部一定岗位的拥有一定经验的员工来承担授课的工作，这是一种经验分享式的教育但如果讲授者本身缺乏必要地授课技巧和掌控教学的能力，其效果并不理想。

而企业还应该关注的另外一个问题是，培训本身是一个短期的过程，人对所学的知识有个人接受上的好恶，同时更关键的是对所学到的东西会在很快时间内遗忘。所以，辅导员工对所学知识的应用成为企业最关心、也最头疼的课题。

要有效地解决这些问题，企业必须通过建立符合自己实际的教育训练体系！

二、关于教育训练体系

通常来讲，教育训练体系包含三部分的内容：课程体系、教材体系和讲师体系。

课程体系：完善的课程体系从新员工入司培训开始，到必要的转正培训、岗位技能培训，到日常的素质、能力提升训练，也包括为配合企业员工晋升、考核制度的专项培训，为中、高层管理人员规划的专题培训等等。总之，在企业中体现“活到老、学到老”的文化，建立真正意义上的学习型团队。

教材体系：为配合日常培训的有效进行，为保证员工在学习过程中对所学内容更容易地吸收、理解，同时也为加深课后的掌握，有条件的企业可以按照所设置的培训课程体系来制作相应的学习教材、讲义。

讲师体系：着自然是教育训练体系之中最关键的环节，课程是需要由讲师来设置并实施教学的，教材也必须由讲师来编订。一般的企业都可以采取企业专职讲师、兼职讲师和外聘讲师、专家团队相互配合的形式来组织自己的讲师队伍。

教育训练体系的建立是一个系统的工程，看起来很复杂，很费事、费时，当然也要花费一定的资金。这也是许多企业不愿意建立自己教育训练体系的原因之一。

不过我们已经强调过，教育训练体系的建立一定要符合企业的实际，并且能够行之有效地运作。所以，换个角度来思考问题，我们只要掌握建立企业教育训练体系的精髓，在最小的投入范围内，用最科学的方法，动用企业现有的有效资源，一样可以建立有企业文化特色的教育训练体系。而这更应该是一种精练的、务实的体系，能适应企业市场化多变的需要。

三、以内训员体制为切入点，建立有迅捷特色的训练体系

我们很欣赏迅捷公司所提出并倡导的内训员体制。从在职的员工中选拔有能力的人员担任内训员，在有培训需要的时候承担培训的职责，在平时做日常本职工作，一方面了解市场实际、员工思维，一方面辅导被训练员工的工作。在这样一种体制下，企业员工的训练不但可以有系统、持续地进行，而通过辅导还保证了培训的有效性。

我们挑选各部门负责人的助理来担任这样的角色，还可以保证每个内训员都可以按照自己部门的实际来灵活安排培训，同时互通有无，相互交流、协助而以培训的方式辅导员工工作，这样可以更好地实现其辅助经理工作的职能。

同时，这样的团队可以有较强的对市场变化的适应性，从而通过培训的方

式带动员工的转变。另外，内训员承担企业基础培训工作，还有一个最显而易见的效果，就是在保证员工训练效果的前提下，有效降低采取传统外聘讲师、外包培训方式所带来的费用。

当然，内训员体制并不是万能的，也不可能满足企业全面的培训需要，承担所有培训课程。内训员只是企业教育训练体系“讲师体系”中的重要环节，所以，一方面，企业的全员训练计划必须考虑在内训员职能范围以外的课程如何规划，另一方面，考虑到内训员本身不是专业水准的讲师，又要以本职岗位工作为主，怎样才能保证其多重工作的有效展开。

四、建立内训员体制的培训思路

要为企业建立合格的内训员体系，需要对所选拔出来的准内训员进行持续、有效的培训。

而我们认为，正是基于内训员本身身份的特殊性，对他们的培训不能采取一般员工培训的方法、模式，我们建议以以下几点为实施策略。

1、基本原则：我们的内训员实际上是担任内部兼职讲师的角色，所以培训课程规划应该是以讲师养成训练的主线来贯穿始终。我们需要设计一整套讲师培训课程。

2、培训模式：培训不应该是授课讲师单方面的讲授为主，需要参训内训员的完全参与。我们希望建立讲师与学员之间充分互动的课堂氛围，以多元化的教学手法引入，多做研讨，展开针对实战的演练和模拟。也就是建立一种很实用的 workshop（工作坊）式的培训模式。

3、持续性：内训员对企业承担的培训工作是持续进行的，对内训员自身的培训也是持续进行的。我们需要为内训员设计有延续性的课程体系，不断地

为他们自己充电，也协助他们进行培训工作的总结，同时解决他们在培训实施过程中的遇到的问题。

4、实务性：内训员参加学习的目的，是要把所学再运用去训练、辅导其他员工。所以，我们的培训课程必须考虑到实务性，即保证他们能将所学的内容能准确地传授给其他员工，也要保证他们能在日常工作中能有效地辅导员工。我们辅导内训员，而内训员辅导基层员工。

5、针对性：我们不能孤立地为内训员设计“可能”符合他们需要的课程，课程的目标对象实际上是企业的基层员工，而不是我们的内训员。内训员是起到承上启下的作用，因此课程的设计要针对最基层员工的需求。

五、课程规划

完整的讲师训练课程规划对内训员培训很适用。

完整的讲师训练课程通常是按照三阶段流程规划：

第一阶段：讲师基本能力的养成训练。（专业、标准化的 TTT 课程 3 天时间）

第二阶段：讲师授课能力提升训练，着重在“演讲”的能力。（专业、标准化的 PTT 课程 4 天时间）

第三阶段：讲师实际课程传授。这个阶段是持续进行的，主要就是把各种课程教给讲师，使他们有能力去进行相应课程的教学。

按照迅捷公司的要求和实际，我们建议将内训员的培训规划成 2 个部分：基础课程部分和实务课程部分。

基础课程，包含上述第一、二阶段，主要帮助我们的内训员学习、掌握专业的授课技巧。公司应尽可能安排在一个月时间内完成基础课程。同时，在日

后的培训过程中，针对内训员在实际教学中的问题，会随机安排类似课程为补充。

实务课程，就是企业培训计划之中需要实施的课程，我们按照重要、紧急的次序向内训员讲授。公司应该安排每半个月一次这样的培训，同时在接续的培训课程中对已实施教学的课程进行研讨总结。

我们非常强调指出的一点是，实务课程的安排设置不要由我们顾问公司单方面来决定，最好由我们的内训员在参加完基础课程学习后去自主分析下属基层员工的培训需求而根据具体需求来安排设置，我们再按照迅捷的要求来准备教学。

六、建议事项

1、我们不能说内训员体制十全十美，我们需要共同协作去摸索、探讨这一过程中出现的问题，去总结经验教训。

2、内训员体制只是针对基层员工训练，只是完善的企业教育训练体系的一个环节，企业需要考虑用多元化的手段、方法来解决全员训练的需要。

3、企业必须考虑建立相应的内训员管理的规章制度，考核制度与激励制度。

4、考虑并处理好内训员培训与其本职工作之间的关系，内训员应该是以做好本职工作为主，教学工作为辅。

作为专业的咨询顾问公司，我们拥有自己专业的讲师队伍，拥有多年为企业服务的经验。特别是，我们是本地区为数不多的拥有专业讲师认证并且为企业培训过专业讲师的公司之一，我们相信自己有实力、有能力为迅捷公司内训

员培训提供做专业的服务。并且也真诚希望能与迅捷公司一起，共同进步、共同发展！