

# 内部讲师管理制度

## V2.1



国泰安管理培训学院制

2014 年 7 月 15 日

## 目录

一、总则 .....	3
二、适用范围 .....	3
三、内部讲师定义 .....	3
四、内部讲师任职资格 .....	3
五、职责划分 .....	4
(一) 各部门\中心的职责 .....	4
(二) 管理培训学院的职责 .....	4
(三) 内部讲师的职责 .....	4
六、内部讲师评级认证 .....	5
(一) 内部讲师级别分类 .....	5
(二) 内部讲师初次评级认证 .....	5
(三) 内部讲师晋升评级 .....	8
七、内部讲师的培养与使用 .....	9
八、内部讲师考核与激励办法 .....	10
(一) 内部讲师考核 .....	10
(二) 内部讲师激励 .....	11
九、附则 .....	13

## 一、总则

- 1、为培养国泰安集团内部师资力量，建立规范系统的培训发展体系，以满足集团快速增长的培训需求，特制定本制度。关于讲师的职责、选拔与管理，依据本制度执行。
- 2、本制度适用国泰安集团所有内部讲师的管理。

## 二、适用范围

适用于本集团所有内部讲师

## 三、内部讲师定义

内部讲师是指公司内部除负责原职位工作职责外，还承担部分培训课程教学的员工，内部讲师包括认证讲师和非认证讲师。

## 四、内部讲师任职资格

- 1、国泰安正式员工，认同并支持公司文化发展者；
- 2、工作认真、敬业，对企业内部培训有较强意愿；
- 3、在专业领域有所建树和心得，具备某一方面的丰富深厚知识经验
- 4、具有较强的书面表达能力、口头表达能力和沟通协调能力；

## 五、职责划分

### （一）各部门\中心的职责

- 1、负责内部讲师报名的初选和推荐工作；
- 2、协助管理培训学院管理内部讲师，积极开展内部授课；
- 3、各部门应积极协助与支持内部讲师的授课管理与培养工作。

### （二）管理培训学院的职责

- 1、管理培训学院作为内部讲师的归口管理部门，负责讲师的等级评聘、评审、制订课程计划及日常管理工作。

### （三）内部讲师的职责

- 1、根据公司管理培训学院的安排，开展相关内部培训课程；
- 2、配合组织公司进行培训需求调查、课程研发、教材制作、效果评估、实施教学等工作，并定期依据实际情况进行改进；
- 3、负责参与公司年度培训效果工作总结，对培训方法、课程内容等提出改进建议，协助公司培训培训完善公司培训体系；
- 4、根据培训需求变化、业务变化和技术改进主动更新授课资料。同时应积极收集整理、加工、分析工作中与课程相关的案例，并提供给管理培训学院作为课程资料的累积；

5、积极学习，努力提高自身文化素质、综合能力以及授课技巧。

## 六、内部讲师评级认证

### （一）内部讲师级别分类

内部讲师分为认证讲师和非认证讲师。认证讲师分为初、中、高级讲师，非认证讲师主要指部门因培训需要而临时安排的讲师。。其中认证讲师分类介绍如下：

1、初级讲师：具备讲师任职资格条件者，经部门推荐，经管理培训学院初审并成功通过报名和试讲评估后报公司副总裁批准可定为初级讲师。

2、中级讲师：有初级讲师资格 1 年以上，公司内部讲授的课时达 15 学时/年，同时授课满意度平均达到 8.5 分，经评审考核成绩达到中级讲师标准的可晋升为中级讲师；

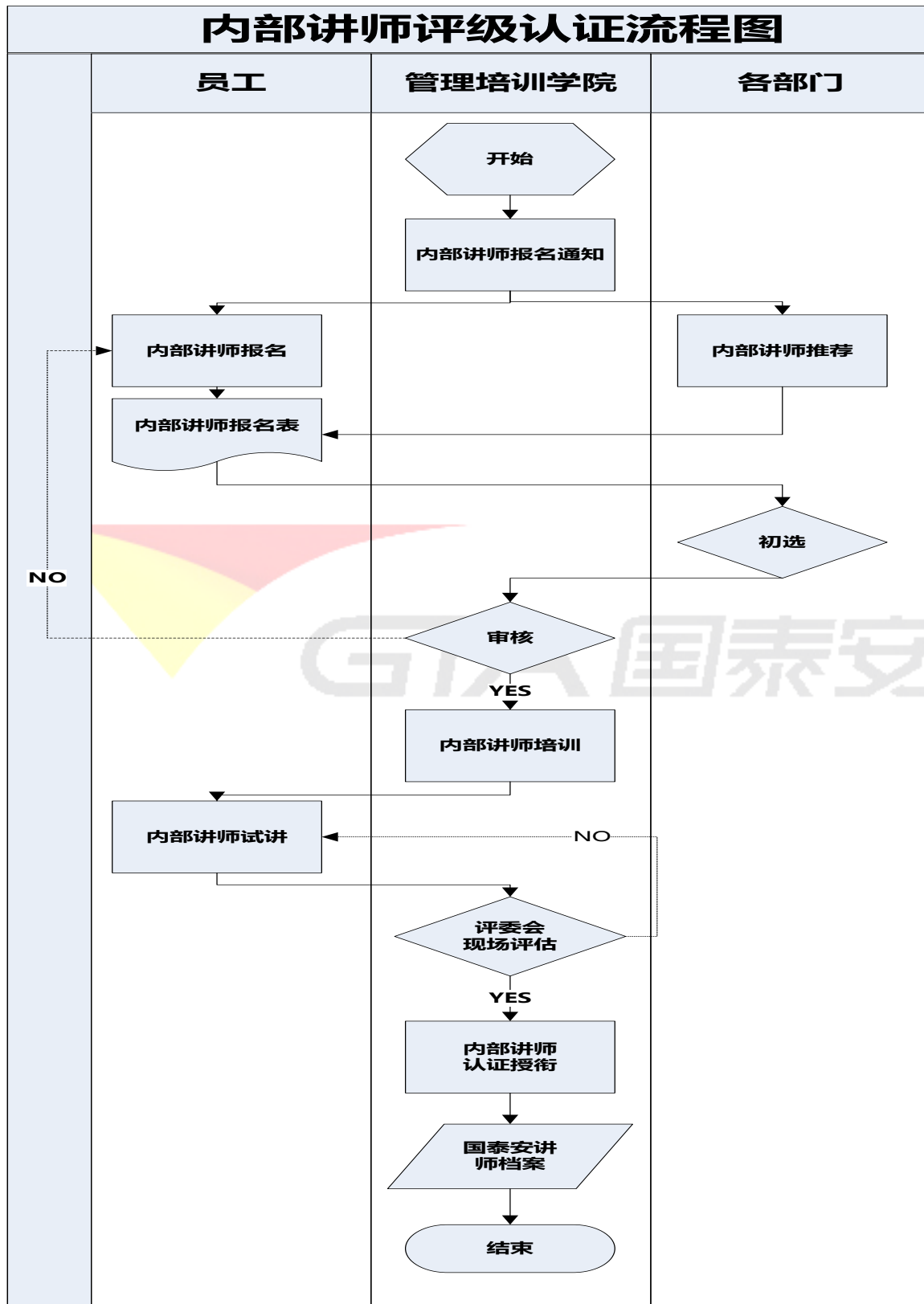
3、高级讲师：有中级讲师资格 1 年以上，公司内部授课达到 20 学时/年，同时授课满意度平均达到 8.5 分，经评审考核达到高级讲师标准的可晋升为高级讲师。

### （二）内部讲师初次评级认证

#### 1、初次评级认证报名

内训师报名可进行自荐报名，也可以由部门推荐报名，符合条件的员工填写《**内部讲师报名表**》提交部门负责人初选，初选通过后由部门负责人统一报送至管理培训学院审核。

## 2、初次评级认证流程图



### 3、内部讲师试讲管理办法

#### (1) 试讲总则

报名审核通过并接受内训师培训后，需进行试讲，本办法适用于公司所有内部讲师的试讲管理。管理培训学院负责组织试讲和评估，各部门给予相关支持，最终选拔优秀者加入公司内部讲师体系，没有被选中的则进入讲师储备库。

#### (2) 试讲要求

- 1) 试讲前要认真备课，熟悉讲义，为试讲做必要的思想准备和业务准备；
- 2) 试讲时应严格按照正常培训课程的要求进行，从容稳重、沉着冷静，一切与正式培训授课一样；
- 3) 依据讲义进行讲解，重点突出、有条不紊，合理分配时间，注意前后环节的衔接，授课过程完整，并体现讲与练的结合；
- 4) 通过试讲了解自己的不足，并能够找出原因，以便今后采取有效措施加强训练，发扬长处，弥补不足。

#### (3) 试讲形式

- 1) 试讲形式从不同角度可以有不同的分法：按试讲人数和范围划分，可以分为个别试讲和小组试讲；按试讲时间划分，可以分为平时试讲和集中试讲；按试讲场所划分，可以分为课堂试讲和现场试讲；
- 2) 管理培训学院依据内部讲师试讲的要求以及公司的具体情况选择合适的试讲形式。

#### (4) 试讲时间

- 1) 每个试讲人员一般需要准备 30-40 分钟的试讲内容；
- 2) 管理培训学院根据试讲人数和讲授课程的重要性确定每个人的试讲时间。

#### (5) 试讲内容

- 1) 试讲内容为所需讲授课程中的一部分；
- 2) 管理培训学院要做好协调工作，避免试讲人出现相同的授课内容。

#### (6) 试讲评价

1) 管理培训学院组织成立内部讲师试讲评价委员会，管理培训学院经理级领导任小组组长，成员包括公司高层领导、受训部门的负责人、部分受训人员等，具体评委会依据试讲人员以及内容重要性而定。每次试讲需要至少 3 名评委以上，否则试讲评价分数无效；

2) 试讲评价要求实事求是，特别是对试讲中存在的问题、不足之处要明确无误地加以指正。评价时要多找原因，多提改进意见，明确试讲人员具体的努力方向；

3) 试讲评价采用百分制，试讲结束后，评委会依据“内部讲师试讲评价表”中的各项评估内容进行打分。平均分（指去掉最高评分和最低评分后的加权平均值）在 80 分（含）以上视为合格。“内部讲师试讲评价表”请看附件 2。

### (三) 内部讲师晋升评级

1、晋升评级周期：每年 9 月份，由管理培训学院根据内部讲师晋升评级标准进行资格认



定。

## 2、晋升评级标准：( 1 学时=1 小时 )

晋级类别	任职年限	授课时数	满意度年度平均分
中级晋升高级讲师	任中级讲师一年以上	20 学时/年	8.5 分以上
初级晋升中级讲师	任初级讲师一年以上	15 学时/年	8.5 分以上

1 ) 初次评级认证皆为初级讲师，中、高级讲师需由初级讲师中选拔晋升，集团管理层领导均为特邀荣誉讲师，不参与评级；

2 ) 每年 9 月份，管理培训学院对认证内部讲师进行资料汇总评估，达到晋升标准的讲师自动升级，如初级讲师升中级讲师；达不到自动晋升标准但仍然希望晋升，则需要额外单独进行晋升申请，通过评委会审核评估，公司副总裁同意后可晋升。

## 3、内部讲师认证授衔

通过评级后，管理培训学院授予讲师对应级别的“内部讲师证书”，并登记个人信息纳入内训师档案。

## 七、内部讲师的培养与使用

( 一 ) 公司为注册内部讲师和有意向成为内部讲师的员工提供内部讲师的入门及进阶课程，内部讲师可申请参与自身授课内容有关的外派培训及参观考察等活动。

( 二 ) 公司组织注册内部讲师进行辅导、研讨、演练、观摩、考察、交流等活动，以促

进内部讲师培训技能的提升。

（三）各部门组织培训时应优先考虑内部讲师，内部讲师可旁听公司所有培训课程

（四）培训组织者应在培训结束后三个工作日内向管理培训学院提交《内部讲师授课记录》（详见附件）备案。

（五）内部讲师体系建设应列入培训规划，保障由内部讲师培训的人时数不低于年度总培训人时数的 10%，并保持逐年增长。

（六）公司鼓励内部讲师积极进行各种自修学习，不断提高自身素质，丰富自身知识。

## 八、内部讲师考核与激励办法

### （一）内部讲师考核

1、所有被列入正式内部讲师名单的讲师必须在三个月内完成一门正式培训课程的授课任务，包括课题确定、教材开发、教案准备、正式授课等，由参训人员对其进行授课效果的评估，并填写“内部讲师授课现场效果评估表”。

2、培训结束后一周内，汇总统计授课现场效果评估数据，并填写《内部讲师授课记录》，和授课课件、《授课现场评估评估数据统计表》一起存档，并打包发给管理培训学院邮箱 [glpx@gtafe.com](mailto:glpx@gtafe.com)，格式统一为“姓名+讲师级别+培训课程名称”，作为考核内部讲师的标准之一；

3、内部讲师连续两年达不到最低授课时数或者最低满意度得分，或者一年内有三次以上

授课现场评估分数低于 75 分，则做降级处理，初级讲师则将收回讲师证，并进入储备讲师队列。

讲师级别	最低授课时数	最低满意度得分	其他
高级讲师	15	8.0	一年内有多次以上授课现场评估 分数低于 75 分者亦做降级处理
中级讲师	12	8.0	
初级讲师	8	8.0	

#### 4、讲师出现下列情况之一的，取消讲师资格

- (1) 除遇不可抗原因外，讲师无故不参加授课者。
- (2) 故意制造不良事件，或工作不负责任，以致培训成效没有达到要求。
- (3) 年度综合考核分数最后一名者。
- (4) 泄露公司机密与培训等资料，或未经公司许可参与同行业的培训交流活动。
- (5) 申请离职或辞职者。

#### (二) 内部讲师激励

##### 1、授课报酬激励。

培训讲师按照级别享受相应的授课费用，标准如下（人民币/学时）

讲师类别	讲师级别	工作时间内 (元/时)	工作时间内 (元/时)	备注：不享受课时费的情况
认证讲师	高级讲师	50 元	150 元	1、工作职责内要求的授课，包括各部门内部需要进行的培训； 2、试讲、非正式授课； 3、领导层对下辖部门的辅导、分享与交流； 4、其他无法判断的情况，由管理培训学院向高层领导请示后确定。
	中级讲师	35 元	100 元	
	初级讲师	25 元	75 元	
临时讲师	临时讲师	15 元	30 元	

- 备课时计算最小单位为 1 小时，1 小时以上每半小时为一个计算节点。如( 1.5 小时 )；
- 各部门授课津贴统一申报至管理培训学院，由培训学院复核并报副总裁审批发放。

## 2、课程开发激励

### ( 1 ) 课程开发包括全新课程开发和课程改编

全新课程开发：指开发内原有课程以外的新课程；

课程开发或改编：指在原有课件基础上加入新内容、改编幅度达 30%以上的课程。

( 2 ) 课程开发完成标准：有完整的课件 PPT、课程大纲新开发课程完成后，由课程开发者上级和培训学院进行评审。评审合格，给予每人每门课程 100-300 元的“教研经费”奖励。

改编达 30%以上的，给予 50-100 元“教研经费”

### 3、内部讲师具有优先参加相关课程或外部培训活动的权利。

### 4、内部讲师授课的业绩作为本人年度业绩考核和晋升的参考标准；同等条件下的薪资

调整、评优、升职等机会也优先考虑内部讲师。

5、公司每年进行一次优秀内部讲师评选，对于表现优异的内部讲师，公司授予“公司优秀内部讲师”荣誉称号并进行物质奖励。

## 九、附则

- （一）本制度如有未尽事宜，依其他补充解释、规定执行。
- （二）本制度解释权归国泰安管理培训学院所有。
- （三）本制度经国泰安总裁核准后实施执行，修改时亦同。



## 内部讲师报名表

姓 名		性 别		工作年限	
部 门		职 务		联系方式	
您的相关工作经历					
您的自我评价					
1. 您选择内部讲师的理由: <input type="checkbox"/> 自我锻炼 <input type="checkbox"/> 自我提升 <input type="checkbox"/> 其 他:					
2. 您是否有授课或培训经历: <input type="checkbox"/> 没有,但我希望能培训这些主题。 <input type="checkbox"/> 有,能培训的主题有:					
3. 您现在是否需要在授课、培训或辅导技能上的提高: <input type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要					
可讲授课程	课程内容简介	时长	培训对象		
5. 部门主管意见: <input type="checkbox"/> 同意 <input type="checkbox"/> 不同意;    签名: _____ 日期: _____					
6. 分管领导意见: <input type="checkbox"/> 同意 <input type="checkbox"/> 不同意;    签名: _____ 日期: _____					
7. 管理培训学院面试审核结果: <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/>同意        <input type="checkbox"/>不同意, 原因:                 </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">                     评价者签名: _____                      日        期: _____                 </div>					

表格编号:

制表: 管理培训学院

## 内部讲师试讲评分表

候选人姓名		课程名称	
评委姓名		评审日期	
评审项目	评审标准		得分
形象与时间把握 (20 分)	仪容仪表	衣着讲究、礼貌得体 (4~5) 衣着规范、行为举止标准 (1~3)      比较随意 (0)	
	时间控制	能准确把握时间 (4~5)    稍有延时或提前 (1~3)    完全失控 (0)	
	收尾	有很好的收尾并且礼貌得体 (6~10) 有收尾但较为平淡 (3~5)      无收尾, 草草收场 (0~2)	
语言表达能力 (20 分)	开场	有召开力感染力 (4~5)    能吸引学员 (1~3)    平淡 (1)    苍白 (0)	
	语言	普通话标准、措辞到位、流利、幽默风趣 (6~10) 方言口音太重, 但措辞精准、幽默风趣 (3~5) 口音太重、有点不清、平淡且无感情色彩 (0~2)	
	声音	洪亮、有渗透力 (4~5)    一般 (1~3)    最后一排听不清楚 (0)	
肢体语言运用 (10 分)	眼神运用	全场传神达意 (4~5)    只与局部学员交流 (1~3)    无目光交流 (0)	
	走动	合理运用走动激发学员热情 (4~5) 有走动没给学员带来压力和不适 (1~3) 走动过多或不走动, 同时让人感觉不自然 (0)	
课程内容设计 (40 分)	课件设计	精致 (4~5)    符合专业要求 (1~3)    一般 (1)    差 (0)	
	需求调查	能精准把握学员需求 (4~5)    了解不多 (1~3)    不了解 (0)	
	授课形式	有创意且多样化 (4~5)    单一但有效果 (1~3)    单一且无效果 (0)	
	内容过渡	内容转换过渡自然 (4~5)    一般 (1~3)    有脱节之感 (0)	
	准确性	准确的传递信息和适时调整, 绝大多数能听懂 (6~10) 能适时调整内容和技巧, 仅仅少数听不懂 (3~5) 基本能听懂 (1~2)      完全不知所云 (0)	
	引导	合理引导学员让其思考 (4~5) 有引导但效果不佳 (1~3)      一味灌输无视学员感受 (0)	
	提示小结	都会在内容转换时帮助学员小结前面讲过的内容 (4~5) 经常提示重点和小结概括, 但方法不合理且没有什么效果 (1~3)    按自己的情绪和感情讲课, 不考虑效果 (0)	
与学员互动技巧 (10 分)	气氛调动	能调动学员积极性 (4~5)    一般 (1~3)    气氛沉闷 (0)	
	互动	双向互动自然流畅 (4~5)    单向互动生硬 (1~3)    无互动 (0)	
综合评估	优点		
	需改进		
<input type="checkbox"/> 不合格 <input type="checkbox"/> 合格, 聘为初级讲师 <input type="checkbox"/> 良好, 聘为中级讲师 <input type="checkbox"/> 优秀, 聘为高级讲师			总分 _____
注: 评审分数 95~100 分可聘为高级讲师, 85 分~94 分可聘为中级讲师, 75 分~84 分可聘为初级讲师, 75 分以下不合格 (参与下次评审)			评估人签名: _____

## 内部讲师评级表

姓 名		性 别	
部 门		评级时间段	
目前讲师级别		主讲课程	
申请自动晋级类别	<input type="checkbox"/> 晋级中级讲师 <input type="checkbox"/> 晋级高级讲师		
晋级要素	晋级标准	实际完成情况	是否符合
任职时长	A: 初级讲师申请晋级中级讲师, 需担任初级讲师 1 年以上 B: 中级讲师申请晋级高级讲师, 需担任中级讲师 1 年以上		
学员满意度平均分	年度满意度平均分在 85 分以上		
授课时数	A: 申请晋级高级讲师, 需授课超过 20 学时 B: 申请晋级中级讲师, 需授课超过 15 学时 (1 学时=1 小时)		
综合评价, 是否符合自动晋级标准: <input type="checkbox"/> 是, 晋级中级讲师; <input type="checkbox"/> 是, 晋级高级讲师; <input type="checkbox"/> 否, 保持原级别; <input type="checkbox"/> 否, 但仍希望申请晋级 (如申请请填写以下内容)			
1、申请晋级的理由是:			
2、同级别讲师推荐理由:			
3、管理培训学院评估:			
4、是否通过申请: <input type="checkbox"/> 是, 晋级中级讲师; <input type="checkbox"/> 是, 晋级高级讲师; <input type="checkbox"/> 否, 保持原级别;			
申请人签字_____		评估人签字_____	日期:      年      月      日



## 培训满意度调查表

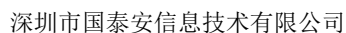
项 目	评 估 内 容 及 要 求		满意程度评分									
			优		良 <sup>+</sup>		良 <sup>-</sup>		中		差	
教材 讲纲	1	教材准备是否充分、完整	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	2	教材、讲纲是否适用	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	3	教材是否突出重点、难点	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	4	教材内容是否系统、条理、完整	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
讲师 能力	1	能否充分理解教材，并灵活运用	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	2	能否启发学员思考问题	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	3	能否灵活应用教训工具	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	4	能否引起学员的学习兴趣	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
授课 技巧	1	学员反馈问题时能否做出合理解答	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	2	是否善于理论结合实际	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	3	是否善于调动学员参与互动	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	4	授课方式是否灵活，如使用案例法或其它方法	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
课堂 管理	1	能否有效地掌握课堂时间和纪律	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	2	能否掌握学员的理解程度	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	3	能否积极营造课堂气氛	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	4	授课态度是否热情，有耐心	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
表达 能力	1	普通话是否标准、流利，咬字是否清楚	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	2	表达是否条理清晰	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	3	语调是否平稳、适中，是否抑扬顿挫	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	4	台风是否稳健，是否善用肢体语言	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
培训 组织	1	培训组织工作	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	2	对本次培训的总体评价	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

对于本期培训总体项目或授课讲师（请具体到讲师姓名），我有这些建议：

---



---



编号:

地址：深圳市南山区关口二路智恒新兴产业园 30 栋 3 楼  
网址：<http://www.gtafe.com>

电话: 400-609-6665  
传真: 0755-83940070