



高新兴科技集团股份有限公司

受 控

内部讲师管理办法

文件编号：GSB/T 310.09

文件版本：A0

批 准：曾凯

实施日期：2015-07-06

受控状态：受控

版本记录

版本	日期	修订页次	制/修订记录	制/修订者

目 录

1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
3.1 内部讲师	2
4 管理职责	1
4.1 内部讲师评审小组	2
4.2 人力资源部职责	2
4.3 中高层管理人员	2
4.4 各部门	2
5 管理程序	2
6 管理内容和要求	2
6.1 内部讲师分类分级及聘任期限	2
6.2 内部讲师申报条件	2
6.3 内部讲师基本职责	2
6.4 内部讲师资格申报	3
6.5 内部讲师评审、聘用程序	2
6.6 内部讲师课酬及费用	2
6.7 内部讲师的考核	2
6.8 内部讲师的奖励	2
6.9 内部讲师升降级管理	2
6.10 内部讲师的资格取消	2
7 检查和考核	5
8 附录	5
8.1 附录 A 培训反馈表	2
8.2 附录 B 内部讲师申报表	2
8.3 附录 C 内部讲师试讲评比标准	2

内部讲师管理办法

1 范围

本办法适用于公司内部讲师的选拔与管理。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

无

3 术语和定义

3.1 内部讲师

指在本职工作之外还承担公司层面培训课程开发或授课活动的本公司员工。

4 管理职责

4.1 内部讲师评审小组

负责内部讲师资格的评审、聘任、解聘、晋级、降级、资格复核等评聘管理工作，从而推动公司内部培训工作专业化、规范化、职业化。

组长：集团总裁

副组长：人力资源部总监

委员：各事业部/部门第一负责人

秘书：人力资源部培训主管

4.2 人力资源部职责

- a) 负责内部讲师队伍及相关资源的建立与管理。
- b) 组织制定内部讲师课程体系，并组织内部讲师进行课程开发和讲授。
- c) 协助内部讲师做好培训需求调研并及时向内部讲师反馈学员信息，以便讲师进一步完善课程。

4.3 中高层管理人员

是公司内部讲师队伍的重要来源，应带头组织知识的收集、整理、开发、传授、分享，成为员工能力发展的导师和企业战略、业务、管理、文化的传播者。

4.4 各部门

对内部讲师的授课、课程开发工作给予积极支持，保证其有必要的时间和精力参与到培训工作中。

5 管理程序

内部讲师管理的程序如图1所示。



图1 内部讲师管理的程序

6 管理内容及要求

6.1 内部讲师分类分级及聘任期限

公司内部讲师采用分类分级管理，按照专业分成四类：技术类、营销类、管理类和综合类；按照教学和呈现技巧能力分别分为四级：初级、中级、高级和特级。聘期均为一年，聘用期满，由人力资源部根据工作需要和考核结果，决定是否续聘。

6.2 内部讲师申报条件

内部讲师必须具备以下基本条件：

- a) 热爱公司，热爱本职工作，喜爱培训工作；
- b) 熟悉所授课程的专业理论知识，有较丰富的业务、技术和实践经验；
- c) 具备较好的沟通技巧，较强的语言表达能力和文字组织能力；
- d) 学习能力强，能不断更新知识和观念；
- e) 年度绩效考核结果在 C 等及以上。

6.3 内部讲师基本职责

公司内部讲师在做好本职工作的前提下，应认真履行以下职责：

- a) 承担培训案例、培训游戏等资源的收集、整合与优化任务，并提供给人力资源部作为课程资料的积累。
- b) 根据培训需求进行课程开发与设计，持续实施课程优化。
- c) 定期参与各种培训学习、课程研究活动。
- d) 接受人力资源部安排的授课任务后，需按时上课，若因特殊情况不能按时上课，应提前 3 天通知人力资源部培训负责人员。
- e) 授课后需在规定时间内完成培训试卷、作业的组织与批改、后期培训跟进、答疑等，以达到预定的培训效果。
- f) 授课后需督促培训项目实施人员在 2 个工作日内向人力资源部提交《培训签到表》及《培训反馈表》（附录 A）。
- g) 担任新聘任内部讲师的导师，负责对其授课技巧、方法、案例、课程内容等提出改进意见。
- h) 对公司各种培训资料（含各种光盘、书籍、幻灯片、音频、视频等纸质版与电子版材料等）妥善保管，严格保密。未经人力资源部书面授权情况，不进行任何形式的转存或拷贝，不转借给第三方，不将其用于商业用途。
- i) 在未经人力资源部书面授权情况下，不得在公司外部以有偿或无偿形式讲授公司课程。

j) 教材及其它教学资料

- 1) 内部讲师授课须使用公司人力资源部指定培训教材和课程，如有特殊原因需要变更的，须经公司人力资源部同意并备案。
- 2) 内部讲师在培训中涉及到的教案、教材、幻灯片、案例及其他辅助教学资料，应在培训开始前一周内提供给人力资源部或培训组织部门。

6.4 内部讲师资格申报

- a) 公司根据需要定期进行内部讲师资格申报工作，原则上每年至少一次；
- b) 内部讲师申报人应填写《内部讲师申报表》（附录 B），并提交试讲评审时使用的 PPT 及规范讲师讲义。
- c) 申报中级及以上级别内部讲师必须使用由本人参与或自主开发的课程。

6.5 内部讲师评审、聘用程序

6.3.1 人力资源部根据内部讲师须具备的基本条件对申报人进行初步审核，对于之前有授课经验且培训反馈得分 ≥ 90 分的申报人可直接评聘为内部讲师。

6.3.2 人力资源部根据需要组织初审合格人员参加适当的培训技能培训。

6.3.3 人力资源部组织初审合格者参加试讲，由评审小组按《内部讲师试讲评审标准》（附录 C）对试讲人进行评审、打分，试讲合格者分数不低于 75 分。试讲不合格者进入讲师储备库，为公司预备讲师。

6.3.4 公司内部讲师评审小组根据各项评审结果，结合实际情况，对符合内部讲师任职资格人员进行聘任。

6.3.5 人力资源部对聘任的内部讲师按要求颁发聘书，聘书由公司统一制作。

6.3.6 未经聘任但因公司需要需授课的内部讲师统一定义为“预备讲师”，作为公司讲师人才库储备人选。

6.3.7 公司总监级及以上管理人员申报中级内部讲师，不受相应级别申报条件和试讲限制，经内部讲师评审小组确认后可直接聘任。

6.6 内部讲师课酬及费用

6.3.1 内部讲师课酬根据讲师等级和授课满意度标准执行，具体如表 1 所示。

表1 内部讲师课酬标准

项目	课 酬（元/H）					
讲师等级	满意度	金额数	满意度	金额数	满意度	金额数
预备讲师	$\geq 70\%$	100	60-69%	80	$< 60\%$	50
初级讲师	$\geq 70\%$	200	60-69%	160	$< 60\%$	100

中级讲师	≥80%	300	70-79%	240	<70%	150
高级讲师	≥90%	400	80-89%	320	<80%	200
特级讲师	≥95%	500	85-95%	400	<85%	250

- a) 满意度计算使用《培训反馈表》中前两部分“课程内容”、“内部讲师”满意度的均值，详见附件 A。
- b) 经人力资源部认可的部门内部传授或分享性质的培训（必须有 PPT 教案和公司规范的讲师讲义），津贴额度分别对应以上金额的 50%。
- c) 内部讲师课酬每季度发放一次，人力资源部应于发放前将明细进行公示，讲师如有疑问，应于公示后的两天内到人力资源部进行核实。

6.3.2 内部讲师异地授课时（如到各区域），由培训申请部门/区域负责其交通与食宿费用。

6.7 内部讲师的考核

6.3.1 内部讲师授课总学时、满意度要求：

- a) 初级讲师年度授课总学时不少于 5 个小时，平均满意度不低于 70%；
- b) 中级讲师年度授课总学时不少于 10 个小时，平均满意度不低于 80%；
- c) 高级讲师年度授课总学时不少于 16 个小时，平均满意度不低于 85%；
- d) 特级讲师年度授课总学时不少于 16 个小时，平均满意度不低于 90%。

6.3.2 内部讲师实行季度考核管理，主要考核以下七项指标：

- a) 授课总学时：季度、年度总授课学时；
- b) 授课满意度：季度、年度授课平均满意度；
- c) 资源共享：培训案例与培训游戏等资料上传后被采纳的数量；
- d) 课程开发与优化：参与课程开发、优化及课程获奖情况；
- e) 培训学习参与：指参加教学教研活动情况；
- f) 导师承担：担任新聘任内部讲师导师情况；
- g) 工作配合：配合人力资源部完成相关任务情况。

6.3.3 考核应用

- a) 公司每季度进行内部讲师授课学时、满意度排行评比。单项排行前三位的内部讲师可在季度中考核中正激励 1-3 分，双项排名均列前三位的内部讲师可在季度中考核中加分 4-6 分。
- b) 公司每年年终进行优秀内部讲师评比，优秀内部讲师将颁发荣誉证书并获得相应奖励。优秀内部讲师可优先参加公司组织的相关专业学历、学位和后续基础教育。

6.8 内部讲师的奖励

- a) 内部讲师在员工个人发展方面具有优先权，主要表现在晋升、调升工资、评优及后备干部选拔方面。
- b) 优先享受参加提升“培训技能”及业务方面的外训机会。

- c) 有从人力资源部获得相关课程参考资料、查询相关信息及申请报销 300 元/年额度内的相关书籍、资料、教具购买费用的权利。
- d) 享受每年教师节贺金。

6.9 内部讲师升降级管理

内部讲师资格升、降级由人力资源部提出，但须报内部讲师评审小组审核。

- a) 符合以下所有条件者，人力资源部可提高内部讲师级别。
 - 3) 全年完成授课学时达到内部讲师现任级别要求 200%及以上者；
 - 4) 年度平均培训效果满意度达到升级后对应的内部讲师级别要求；
- b) 出现以下情况之一者，人力资源部可降低内部讲师级别（因不可抗力除外）。
 - 1) 全年完成授课学时达不到内部讲师现任级别要求 50%的。
 - 2) 年度平均培训效果满意度低于内部讲师本人现任级别要求的。
 - 3) 因内部讲师个人原因，导致严重影响培训效果的。

6.10 内部讲师的资格取消

出现以下情况之一者，人力资源部可取消内部讲师资格（因不可抗力因素除外）：

- a) 年度绩效考核为 D 等、E 等或 F 等。
- b) 全年完成授课学时达不到 2.5 个学时的。
- c) 因业务技术知识、授课能力、工作调动、身心健康及其他原因不再适合承担培训工作的。
- d) 不能对课程进行持续优化、拒不参与课程开发、课程修订（含教材、试题、案例、幻灯片等）的。
- e) 每年参与培训学习与课程设计活动少于 1 次的。
- f) 因内部讲师个人原因，导致严重影响培训效果的。
- g) 年度培训平均培训效果满意度低于 70%。

内部讲师资格取消通知由人力资源部提出，但须报内部讲师评审小组审核。

7 检查和考核

表2列出了内部讲师管理的检查和考核项目。

表2 内部讲师管理的检查和考核项目

序号	检查项目	检查内容	主要责任人	检查人	检查频次
1	授课学时	内部讲师授课的课时数	培训主管	培训主管	每季度
2	授课满意度	学员对课程的反馈分	培训主管	培训主管	每季度

8 附录

8.1 附录A 培训反馈表

8.2 附录B 内部讲师申报表

8.3 附录C 内部讲师试讲评比标准