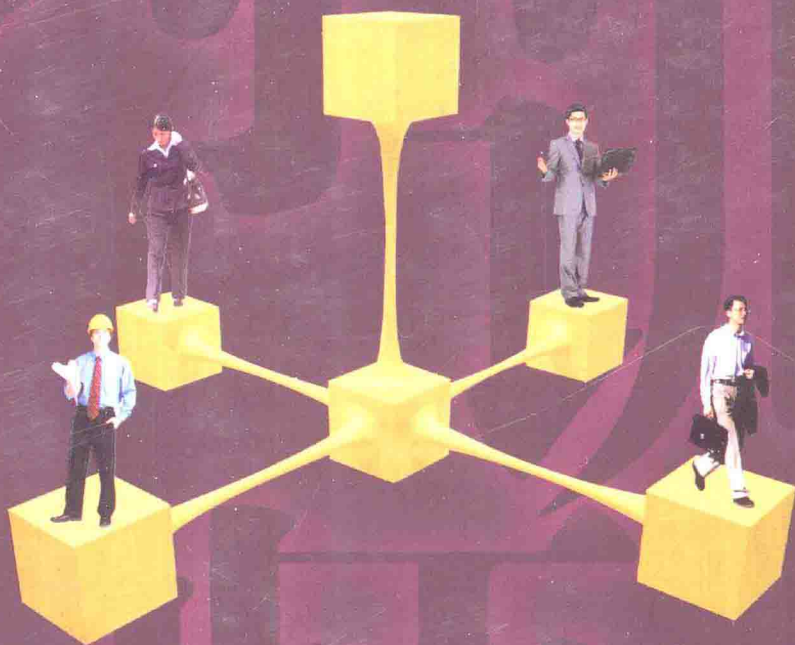


学人不学己



企业内训师团队建设实务

储琼琳 秦俐 著

学人不学己

企业内训师团队建设实务

储琼琳 秦俐 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

学人不如学己：企业内训师团队建设实务 / 储琼琳，秦俐著. —北京：电子工业出版社，
2014.1

ISBN 978-7-121-21633-6

I. ①学… II. ①储… ②秦… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 238732 号

责任编辑：王莞朕

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：9.25 字数：119 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



推荐序

过去二三十年，“世界工厂”模式在中国中小企业领军下冲向世界，“价廉物美”的商业竞争模式大大改变了世界生产行业的游戏规则，令中国成为出口大国，以劳动密集的优质资源改变了世界。

时移世易，所有成功的策略都避免不了因大环境的改变而变得“美人迟暮”，而中国推动的“世界工厂”模式亦随着相对成本的增加、其他生产基地的崛起，相对成本优势产生了变化，大有“自古美人如名将，不许人间见白头”之感。

一大批单凭“价廉物美”，没有其他增值点的中国中小企业首先感受到大环境变迁之痛，而不能应变的企业或应变速度不够快的企业开始被淘汰。比较先知先觉的企业开始对整个供应链进行研究，并寻找适合它们的增值点，以增加存活的机会。更先知先觉的企业早就在“世界工厂”模式没落之前提出重要的策略问题，即如何在西方企业主导的生产供应链行业中脱颖而出并改变游戏规则。它们都不约而同地发现最终主导者实际是最终用户，即最终付费的消费者，因为他们才是最终的裁判。只有了解这些最终用户，企业才有机会影响他们的选择，才有机会重回角力主流，拿到他们应有的发言权。而这恰好就是各企业要从“劳动力”转型为“脑动力”的一个重大契机，因为靠“劳动力”生存的市场已经一去不复返，而未来属



于靠“脑动力”生存及改变游戏规则的世界！

“脑动力”的世界及游戏规则，不管企业喜欢也好，不接受也好，已经是不争的事实，也已成为未来主要竞争力的要点。在这方面最关键的是“学习”能力；也就是说，有学习能力的企业将会淘汰没有或缺乏学习能力的企业，因为市场的改变已经让“智识为基”的商业环境悄悄地来临并主宰世界。

我在阿里巴巴的日子很可以说明这方面的发展和变化。当年阿里巴巴推出了“中国供应商”这一产品，目的是帮助出口型中小企业老板们面向全世界的买家，用最高效的方式把世界上的买家和中国的中小企业卖家挂上钩，并帮助他们成功交易。要达到这个目的，最基础的第一步，就是要了解中国出口中小企业老板和他们的需求及面对的挑战。这工作谈何容易，因为中小企业老板当年很少上网，而阿里巴巴也是个鲜为人知的企业。有一次我们的销售人员去拜访一位中小企业老板，早上十点半就到达，送上名片后，老板居然对销售人员说：“十点半订午餐太早了，请一小时后再来！”原来他误会了阿里巴巴是一间快餐店，误会了我们的销售人员是在推广午饭的套餐！

为了帮助所有的销售人员更好地了解我们的客户，销售团队推出了每天晚上聚会分享的工作方式，当天业绩优秀的销售人员会和他的战友分享自己的经验，当天有挫折的战友也会分享自己的教训，不断内部教学相长，不断更加深入了解我们的目标客户“中国出口中小企业老板”的需求、他们面对的挑战、阿里巴巴可以提供的“让天下没有难做的生意”的价值主张。这个“学习”模式帮助阿里巴巴逐步从几十人发展到几千人，建立了一支销售“铁军”。

另一个“学习”模式就是阿里巴巴当年的月度区域经理汇报会议。每



月所有的区域经理集中在某一个区域总部开汇报会，每个区域经理进入会场向我及公司销售总部主管、财务及人力资源总部主管汇报工作，主要以区域客户业绩和表现为主，分享成功和失败的案例、我们对客户的了解、成功及失败背后的原因，我们考核每位区域经理对该区域的客户主管及前线销售人员的认识和对区域发展趋势的掌握。其他在等待汇报的区域经理就和当地区域的前线销售人员分享他们自己的所长及学习结果，以达到“教学相长”的目的。

就是这种紧紧围绕业务，紧紧围绕目标客户去了解他们的需求而建立的“学习型”的、以“智识为基”的组织方式大大提高了阿里巴巴当年对目标客户的了解，提升了团队的能力，完善了提供增值服务的模式，让阿里巴巴 B2B 扎根成长，并培养了不少未来的主管及领袖。

从“劳动力”到“脑动力”的转型过程中，公司的员工就是公司最宝贵的资源，而“学习”就是在“智识为基”的市场蜕变大前提下生存和竞争的不二法门。学习不仅在前线员工的能力增值上至关重要，对高层及中层主管来说，更是他们安身立命的基石。学习在市场发展及变化神速的现代商业环境中更为关键，因为昨天的金科玉律在今天已经过时的情况越来越普遍。过去的商业模式往往能独领风骚数十年，而今天的商业模式生命周期已大大缩减，很多只以数年的时间周期，企业能否在这些大大缩短的周期中迅速学习提升，并找到未来发展模式，不仅是制胜所必需的因素，更是能否存活下来的主要因素。

记得前些时候为《成就卓越的培训经理》写序，谈及学习的喜悦，以“学而时习之不亦乐乎”为鼓励之题；如今《学人不如学己——企业内训师团队建设实务》要出版了，市场的大势更清楚地说明中国中小企业从“劳动力”到“脑动力”的转型是不争的事实，特此为序。希望各位读者以建



立“学习型”企业为己任，致力于改变游戏规则，脱颖而出，创造为目标客户增值最多、最成功的企业！

关明生（Savio Kwan）

2013 年 10 月 15 日于香港

关明生 2001—2003 年任阿里巴巴集团总裁兼首席营运官，人称“阿里妈妈”或马云的“铁血宰相”，2004 年担任首席人力官，现兼任阿里巴巴集团资深顾问。在阿里巴巴集团任职期间，关先生帮助阿里巴巴从一个 150 多名员工、每月烧钱达到 200 万美元的网络创业公司发展成为超过 2 500 名员工、每月现金盈余 500 万美元的世界上最大的 B2B 电子商务企业之一，为阿里巴巴 B2B 香港上市和淘宝网的辉煌奠定了成功基础。

关先生在国际企业管理领域有 30 年的丰富经验，曾在美国通用电气公司（GE）任职 17 年，历任要职，在销售、市场营销、企业运营、业务开发、建设合资企业方面卓有建树，是 GE 医疗器械在中国市场的开创者。关先生也曾在财富 500 强企业——英国 BRT PLC 担任中国区总裁 4 年，下辖 8 个生产分部。

关先生是伦敦商学院硕士，他非常重视也非常擅长学习分享和人才培养，在阿里巴巴集团任职期间，为阿里巴巴培养了大批优秀主管，并创办了阿里学院。从阿里巴巴功成身退后，他一直致力于帮助中国企业学习进步，希望中国企业发展得更容易、更低风险、更健康！



前言

通过数十年的积累，中国有越来越多的企业走过了最艰难的创业阶段，步入飞速发展的成长阶段。企业发展历程中积累下的大量核心知识和经验急需传承，而这项工作离不开企业内部骨干的参与，因此，内训师团队建设越来越受到企业的重视。

但内训师团队要组建和管理成功，对团队管理者具备的经营管理知识的要求不亚于内部创业；同时培训管理岗位是新兴岗位，很多培训管理者并没有系统学习过相关知识，对内训师团队建设缺少系统规划，更多的人在埋头干活，缺少抬头看路，导致内训师团队定位、运营策略和日常管理经常走入误区，虽耗费企业大量资源，却仍不能取得良好工作绩效。

因此，我们会经常看到，内训师团队管理者们常为如何得到业务部门的支持而发愁，为自己的工作绩效如何得到大家的认可而发愁。内训师激励的问题，更成为在淘课组织的历次培训经理俱乐部中提及率最高的两大问题之一（另一个问题是培训绩效如何评估）。

淘课团队在与广大内训师团队管理者的工作交往过程中，深刻地体会到内训师团队管理者的工作压力，也吸取了很多有价值的经验，包括成功心得和失败教训。与此同时，作为企业经营者和一线业务工作的实践者，淘课团队也从培训管理之外的角度对内训师团队管理的各项困惑进行了深



入思考，结合内训师团队管理者、企业经营者和业务岗位工作者三个角色的视角，希望能为内训师团队管理提供更全面和更系统的解决方案。

本书在此背景下酝酿而生。我们拟从以下内容入手，对内训师团队建设工作进行系统阐述，以帮助内训师团队管理者以更少的资源投入为企业创造更多的价值，提升自己的工作绩效：

- 内训师团队的定位
- 内训师团队建设的关键点
- 内训师团队建设的三大体系（课程、师资、制度）
- 内训师团队建设的目标设定和行动策略
- 内训师团队三大工作任务操作指南

本书中的内容也可供其他板块的培训管理者或知识管理者借鉴，如内训师团队建设的行动策略和关键点、企业商学院的典型架构，以及关于内训师能力训练的思考。第三章中课程体系规划的相关工具，也可供内训师直接使用。



目 录

第一章 内训师团队建设的紧迫性和主要困难	1
内训师团队建设的紧迫性	1
CEO 对培训部门的期待	1
从企业人才发展的典型结构看内训师承担的三大任务	2
从能力形成的 3E 模型看内训师的重要作用	6
当前内训师团队建设面临的主要困难	8
本书提供的解决方案	10
小结	11
第二章 快速打造内训师团队的关键点	12
三个案例	12
案例一：当内训师遇到名师	12
案例二：当选拔遇到胜任力模型	13
案例三：焦虑的标杆内训师	13
关键点：回归业务，做减法	16
小结	18



第三章 快速打造内训师团队的三大体系	20
课程体系	22
合理规划课程开发：课程开发二维图	22
内训师知识传递的六大关键动作	25
为课程开发瘦身：一个降低 80% 课程开发工作量的模型	47
师资体系	53
厘清“快速提高内训师能力”的问题	54
事实：我们只需要完成课程任务	56
内训师分级和任职要求	60
内训师梯队培养规划	64
内训师的选拔原则和方法	67
内训师技能训练	82
制度体系	89
内训师制度制定	89
内训师团队激励文化塑造	96
小结	99
第四章 内训师团队建设的目标设定和行动策略	101
内训师团队发展的四个阶段	102
做好培训工作的四大资源	104
定位阶段，盘点资源，合理设定团队建设的目标	107
各阶段的工作重点及行动策略	109
初创期的工作重点及行动策略	110
发展期的工作重点及行动策略	112



成熟期的工作重点及行动策略	113
如何提高各重要干系人对内训师团队建设的满意度	113
小结	117
第五章 内训师团队的三大工作任务操作指南	119
企业文化建设	119
关键岗位人才梯队搭建	123
关键岗位人才梯队的搭建要点	124
新员工培养	131
小结	133



第一章

内训师团队建设的紧迫性和主要困难

内训师团队建设的紧迫性

☛ CEO 对培训部门的期待

在淘课杭州分公司 2011 年新年年会上，时任聚光科技（杭州）股份有限公司培训经理的贾老师作为分享嘉宾之一，给在座的同人们讲了一个很有启发意义的故事。

某公司供应链总监离职，CEO 李总问该公司培训负责人刘经理：“刘经理，看看咱们公司的人才库，有谁可以胜任供应链总监的岗位？”刘经理拿出人员名单，结果发现没有一个人合适。于是李总对刘经理说：“刘经理，看来咱们公司的培训工作还有很大



提升空间啊!”

贾老师通过刘经理的故事说明了一个道理：培训部门的价值，在企业需要用人时最能体现出来。作为培训管理者，如果你能使老板在需要用人时，不觉得缺人，培训工作才算是做到位了。

贾老师的一番话，虽然道理可能很多人都知道，而且深深认同，但是真正落实到结果上，又有多少培训管理者能做到？现在，越来越多企业的“培训部”，都开始更名为“培训与人才发展部”。区区五个字的差别，却反映出企业对培训工作的定位发生了重大转变：培训再也不是请老师讲讲课那么简单，培训工作有没有价值，最终要落实到有没有为企业输出需要的人才上。

➤ 从企业人才发展的典型结构看内训师承担的三大任务

为了能够持续为企业输出人才，越来越多的企业开始成立自己的企业大学或企业商学院。企业大学或企业商学院如何建设，是另外一个话题，本书不展开论述。在这里，我们主要分享一个企业商学院架构，来说明企业人才发展的典型结构。所谓典型结构，是指该结构的使用和企业所处的行业、企业的商业模式没有太大关系，如图 1-1 所示。

在图 1-1 中，企业人才发展要打造的三大体系分别是：

- 基于职级的通用能力发展体系
- 基于业务链的专业能力发展体系
- 基于企业文化的企业 DNA 复制体系

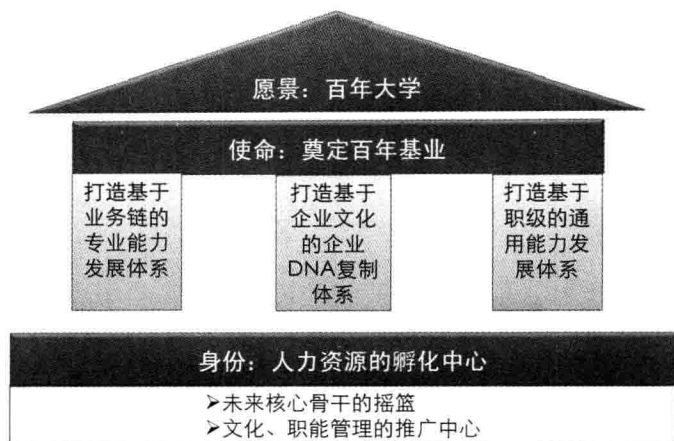


图 1-1 企业商学院典型架构

我们不难发现，各企业在这三大体系上的差异程度会依次显著。例如，一个手机制造商和一个电源制造商的通用能力发展体系差别不大，但是企业文化的企业 DNA 复制体系的差异肯定是最的。

这三大体系的定义分别如下。

第一，基于职级的通用能力发展体系。这一体系也常被培训界称为通用管理能力项目或领导力项目，其培训课程的设计和学员在什么业务岗位没有关联，而是和学员的职级高低相关。例如，财务经理和销售经理虽然工作岗位不同，但职级相同，他们在该体系中需要参加的课程就是相同的，如图 1-2 所示。

基于职级的通用能力发展体系或许和商业模式决定的企业领导力模型有关。例如，有的互联网企业管理架构非常扁平，管理方式非常多样化，所以领导力分层较少，这在课程设置中会有些独特的体现。但总体来说，从课程架构上看，各行业的差异不是很大，只是在内容选取上的侧重不同。

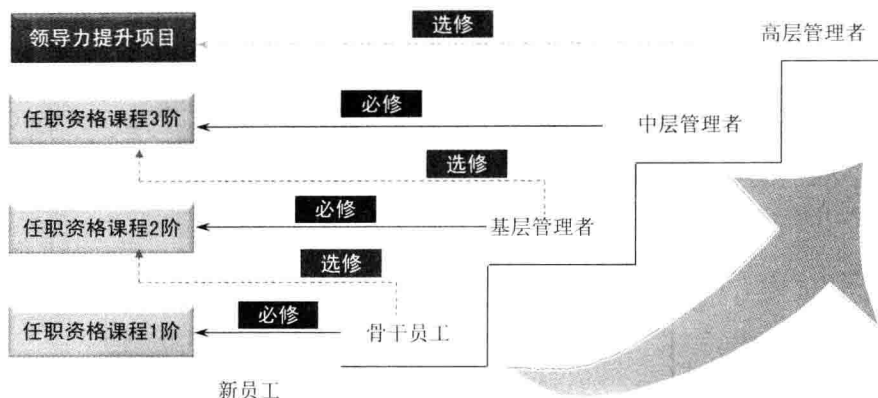


图 1-2 基于职级的通用能力发展体系

第二，基于业务链的专业能力发展体系。这一体系是指企业根据商业模式，从供应商到客户（端到端）之间会形成一些产生重要核心价值的岗位，我们称之为关键岗位。例如，销售型企业，销售岗位是关键岗位；生产型企业，有些工序的熟练工岗位是关键岗位；研发型企业，研发工程师岗位是关键岗位。关键岗位员工的专业能力提升，例如，如何做好销售，如何熟练操作某道工序，如何做好研发，是企业特别关注的。在专业能力发展体系里，理想状态是有完整的人才发展梯队，在高级人才和新员工之间没有人才断层，如图 1-3 所示。

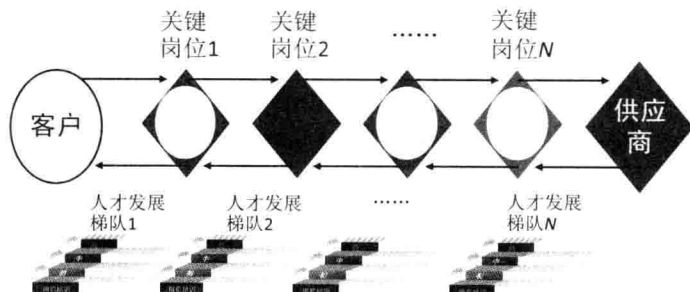


图 1-3 基于业务链的专业能力发展体系



基于业务链的专业能力发展体系，和企业的商业模式及所在行业有关，两家有直接竞争关系的企业，这一体系往往是相同的，但不同商业模式和不同行业的企业之间往往有很大差异。

第三，基于企业文化的企业 DNA 复制体系。因为不同企业的做事风格和团队文化都有差异，所以这一体系每家企业都有自己的独特性，哪怕是直接竞争对手也不例外。如当年的谷歌和百度，华为和中兴，蒙牛和伊利。这也是每家企业最长久的竞争力所在，直接对另外两个体系产生影响，如图 1-4 所示。

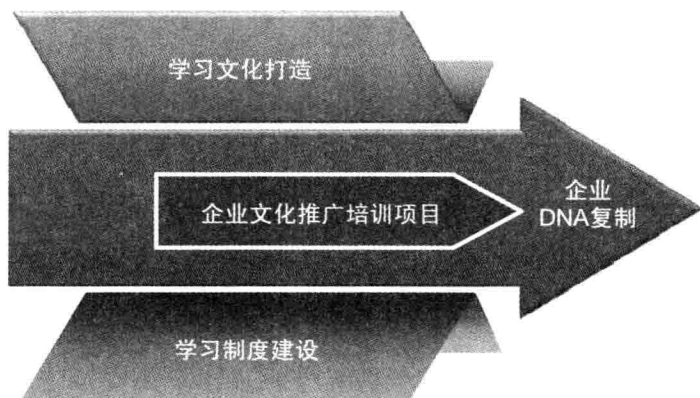


图 1-4 基于企业文化的企业 DNA 复制体系

了解了企业商学院该做哪些事，我们不难看出，内训师在企业人才培养工作中承担了重要而急迫的任务：打造基于企业文化的企业 DNA 复制体系，弘扬和传播企业文化；打造基于业务链的专业能力发展体系，沉淀和传播属于企业自己的核心经验和技能；毫无疑问，“外来的和尚”的作用是有限的，要靠企业内训师作为重要的传播载体。而打造基于职级的通用能力发展体系，一些专业的培训供应商和研究机构虽然已经有了大量的研究成果，但是同样需要内训师根据企业的情况将其不断优化和落地，如图