

# 农商银行发展联盟内训师队伍建设与培养规划

## 一、农商银行发展联盟内训师队伍建设背景

截至2019年末，银保监会披露的相关数据显示，银行业金融机构达4607家，其中农商银行数量已达1478家，是银行业金融机构中数量最多的一类，比重也进一步提升至32.08%。近年来，国家的“三农”政策带动了地方经济的发展，农村金融机构也得到了快速发展。

农商银行面临的外部环境如图1所示。相较于其他金融机构，农商银行的发展具有以下几个特点：本地化特色十分鲜明，资金的筹集与运用比较合理，信息的获取效率比较高，同时农商银行的经营范围受地域限制，贷款的集中度较高，不利于风险的分散；融资渠道匮乏、业务扩张因资本扩增受限等诸多因素都不利于农商银行的发展。2017年以来，国家分别出台了同业市场治理和理财市场整顿的相关文件，政府对中间业务的监管力度不断加大，加之同业竞争日趋激烈，农商银行不得不进行业务转型，回归本源。



图1 农商银行面临的外部和内部环境分析

随着业务的转型发展，农商银行越来越感受到人才培养对业务发展的重要性，人才兴则事业兴，人才强则实力强。地方性农商银行要想在激烈的竞争中保持领先，就一定要顺应时代发展的要求，牢固树立人才发展新理念，坚定不移地走人才强行的道路。创造人才集聚的新优势，提升人才工作的新水平，不断增强发展的核心竞争力，加强管理层专业培训，提高银行资产治理和风险控制能力，加强员工知识和技能培训，提高员工素质，是必备的内部调整措施。尤其是围绕银行业务发展加强业务实操培训，不仅可以帮助员工快速解决工作中的难题，也能促进员工和组织绩效快速提升。在内外双重压力下，农商银行内部人才培养问题已经迫在眉睫。

为此，农商银行发展联盟（以下简称联盟）作为一家服务于农商银行的社团组织，开始了农商银行内训师队伍的建设与培养工作，希望可以借此助农商银行一臂之力。

## 二、农商银行内训师队伍建设

### （一）调研征集，报名筛选

联盟于2019年5月开始筹划内训师队伍建设，通过与大连、唐山、济南、兰州、海口等多家农商银行高管和人力资源条线负责人进行调研沟通，收集各行在人才培养与内训

师队伍建设过程中的痛点和难点，征求会员单位对联盟内训师队伍建设的期望和意见建议，经过几次修改确定了最终的内训师征集方案。6月，联盟发布了关于征集农商银行内训师的通知，7月22日截止报名。联盟对征集上来的内训师简历和课件进行了逐一梳理，通过学历、从业年限、授课年限、授课场次、所在职级、研究成果等多个维度进行筛选，最终确定入围内训师76人。

### （二）培训授课，评审发证

9月，联盟分两个班分别在天津、北京对这批内训师采用“2+1”模式进行培训，即两天的全脑表达和控场技巧培训、一天的试讲评审，邀请了业内资深讲师对内训师们进行授课辅导，由专家评审团进行打分评审同时，课程还安排了培训和业务交流相结合的方式，让内训师们积极参与到各行的业务讨论中，不仅提高了内训师专业知识水平，也对各行的特色业务有了清晰的认识，为后期更多的业务借鉴与合作打下了基础。通过激烈的角逐，17位内训师获得了联盟中级内训师证书，59位内训师获得了联盟初级内训师证书。学员们不仅收获了知识，也收获了荣誉。

### （三）大赛获奖，快速提升

10月，为了展现农商银行内训师风采，拓宽会员单位内训师视野、扩大农商银行机构知名度，联盟积极与《中国培训》杂志洽谈合作，从76位内训师中选出7位推荐到第七届“我是好讲师”系列大赛全国总决赛。该赛事每年一届，是培训行业评选讲师、课程、项目的专业赛事之一，被誉为“培训界的奥斯卡”，11月7日，大赛在广州举办。短短不到一个月的时间，选手们采用“5+2，白+黑”的方式，白天忙工作，深夜改课件，反复打磨、反复演练。有了选手们的辛勤付出、专业导师的精心辅导，加上强大的支持团队，选手们如虎添翼，终于不负众望，摘得了“全国百强讲师”“全国优秀讲师”“全国优秀精品课程”“最佳原创精品课程奖”“魅力网络人气奖”“优秀企业内训师”等奖项，每个人都收获满满。联盟也因此荣获了2019年中国培训周“全国优秀行业培训联盟”的荣誉称号。

### 三、农商银行内训师培养规划

联盟秘书长提出，联盟从一开始筹划内训师队伍建设的第一天起就决定，联盟不仅要搭建一支农商银行内训师队伍，更要对这支队伍进行统规划、培养、管理、运营、输出、评估等，让更多的农商银行内训师参与其中，把更多的银行管理和业务实战经验沉淀下来，回馈到广大农商银行，加强农商银行之间的培训交流，带动全国农商银行人才成长和业务发展。联盟内训师培养规划思路如图2所示。

### （一）选拔培养，扩大队伍

2020年，联盟将进一步扩大内训师队伍，面向会员单位采用内部培训与选拔，同时向银行发布征集通知的方式进行；面向非会员单位通过海选、初赛等方式进行。对于入围的内训师，联盟将统一安排培训辅导与现场评审，根据得分情况颁发相应级别的内训师证书。

针对部分偏远地区会员单位，联盟将开展普惠送课和业务



图2 联盟内训师培养规划思路

走访交流，帮助农商银行选拔内训师苗子构建内训师队伍，并对这批内训师开展专业课程培训辅导和现场评审，帮助内训师丰富认知和课程开发及演讲表达技巧。同时，联盟也会携同部分现有联盟内训师一同参与该行的业务交流和内训师经验分享，加强同业经验交流，积累授课经验，促进各行业务发展。

### （二）精品打磨，全面提升

银行的业务专业性强，变化又快，对于很多农商银行而言，不是没有自己的内训师队伍，也不是没有做过内训师培训，但是内训师授课的效果并不理想，培训的内容提练度不够、教学设计不合理、授课形式单一等最后导致学员听起来很累，印象不深刻，还是不会做业务，距离银行整个内训师培养项目的预期还有很大差距。为此，联盟会邀请更多专家和内训师共同开发、打磨出一批精品课程，一批专注于农商银行领域的精品课，一批内容专、设计专的“双专”精品课，集各家银行业务之所长，通过课题组或者小组等形式进行研讨，融入更多经典案例，辅以老师、专家的专业培训辅导和点评，让内训师少走弯路，让课程更具实用性，从而保证讲师不仅课程讲得好，内容设计得好，培训更能取得实效。

### （三）课题研究，升华转变

随着内训师和课程的积累，联盟将不定期围绕农商银行面临的共性问题进行课题研究，课题组将通过调研、走访、收集、分析、研讨、开发等形式进行课题研究，通过项目报告、出书或者版权课程等方式对课题成果进行呈现，推广到更多农商银行，提升其综合竞争能力和管理水平。

### （四）以赛带训，以赛促学

2020年，联盟将面向所有农商银行公开举办首届“农商银行内训师大赛”，通过初赛、复赛、决赛等安排，配套相应的培训辅导，以赛带训，以赛促学，让更多的农商银行内训师参与其中，在激烈的竞争中不断研究，提高课程开发、

演讲表达与授课控场能力，为农商银行内训师成长开辟另一条通道。内训师通过奖项增加荣誉感，从而为自己的职业晋升加分添彩。农商银行通过参加大赛，不仅可以塑造内部学习文化，构建学习型组织，也为人才培养与管理提供了保障。

### 四、农商银行内训师队伍管理

随着联盟内训师队伍的扩大，人才培养的效果会在各行内部的培训课上逐步得到体现，那么如何才能让这些优秀的内训师和课程更快地扩大影响力和发挥价值呢？联盟必须做好对内训师的运营管理工作，为内训师制定相应的激励和约束机制，实现评星评级和适度淘汰；同时，对内训师平台进行相应的宣传推广和师资输出，把A银行优秀的内训师推荐到有需求的B银行授课，并对授课效果进行评估，只有这样才能真正打通农商银行之间的经验壁垒，才能实现专业知识的快速转化。没有行与行之间的相互竞争，只有行与行之间共同的生存背景和土壤，真正做到拿来用之。

### 五、线上、线下共融合

每个人的学习习惯不同，现代社会学习途径和学习场景越来越多，联盟不止为农商银行提供线下支持，还提供“线上+线下”的混合式培训、翻转课堂等。线下建队伍，开发精品课；线上开直播，做运营管理，同步开展视频课、微课、题库练习、在线考试、评星评级等，让更多的学习爱好者参与其中，授课可以随时随地，学习可以随时随地。农商银行内训师的培训课程将遍布知识、态度、技能、实操、管理等领域。

内训师不仅是一名优秀的知识传授者，更是优秀的启发者、领导者，将承载着企业精神的文化成果、代表着核心知识的经典感悟、凝结着管理理念的行动纲领传导给全体员工，启迪智慧、开发人才，为农商银行贡献更大的力量。联盟将在这一领域深耕细作、深入研究、不断创新，与众多农商银行伙伴携手合作、共谋发展、共同前行。

作者：农商银行发展联盟培训部主任 霍志娇

# 关于征订《农商银行内训师成长之路》书籍的通知

## 各农商银行机构：

农商银行发展联盟于2019年5月份正式启动“农商银行内训师成长计划”项目，联盟培训部牵头组织编写了农商银行内训师成长计划培训方案，以流程化、标准化和实战化出发点，以课程开发和成果落地为目标，将联盟内训师的培训内容模块化科学设计为：从银行培训体系到内训师职业规划、从全脑表达理论到技巧实战演练、从TTT专业课程到银行业务实战、从课堂授课到实地考察、从学员听课到转身授课等，为各会员单位今后开展专业条线培训储备师资，也为联盟内训师培养模式探索出了新路。并于2020年5月完成编写《农商银行内训师成长之路》一书，9月由中国金融出版社印刷出版。

该书以《农商银行内训师技能提升认证研修班》的研修实践成果为基础，辅之以征集到的国内标杆农商银行在本行内训师培养经验、内训师课程开发方法、个人成长感悟、参赛作品展示等方面的实践和心得，涵盖了22篇内训师课程开发稿件、26篇内训师成长感悟稿件、7篇参赛作品展示等。旨在传播优秀农商银行内训师队伍培养的经验，在行业内发挥积极引领和示范作用。希望能够在各农商银行之间架起合作沟通的桥梁，进一步营造农商银行人才队伍建设的良好社会氛围，为农商银行携手并肩，深化人才培养探索新路。

《农商银行内训师成长之路》作为全国农信系统首个记录内训师成长的出版物，它不仅汇集了优秀农商银行内训师队伍建设和经验总结等内容，同时总结和分享了内训师如何把沉淀在岗位经验中的智慧进行挖掘、梳理、整合、传播和分享。内训师如何突破自我局限，以学员认知和心理设计和开发课程，以课程难点点和课程要素标准进行课程教学设计，以多种互动和多媒体形式激发学员的学习兴趣，实现有效地“传道、授业、解惑”，只有这样才能让这位“金种子”在银行生根发芽、茁壮成长，实现经验传承知识能够普惠全民，共铸辉煌。

为了更好地分享研究成果，帮助各农商银行机构构建起本行的人才培养体系，搭建内部人才培养路径，同时为银行内训师提供更多他人经验借鉴，《农商银行内训师成长之路》一书开始征订，请各单位自愿配合开展该书的征订工作，相关事项通知如下：

一、《农商银行内训师成长之路》采用黑白印刷，定价50元/册。

二、各单位可通过农商银行发展联盟官网、联盟公众号和今日农商行APP移动端二维码进行书籍订购，将由联盟秘书处负责书籍的寄送工作，请各单位安排人员与联盟秘书处联系，做好订书、汇款及收书等相关工作。

三、请各单位确定订购数量并下单。各省级农信机构可将征订单位扩大到辖内农信机构，各地方协会可将征订单位扩大至辖内会员单位。

## 四、联盟咨询电话：

联系人：李娜  
联系电话：010-82102907, 13263118253

## 五、征订途径

扫描二维码，填写征订信息。

