

# 2024-2025 企业数字化学习 趋势洞察蓝皮书

Blue Book of Enterprise Digital Learning Trend Insights

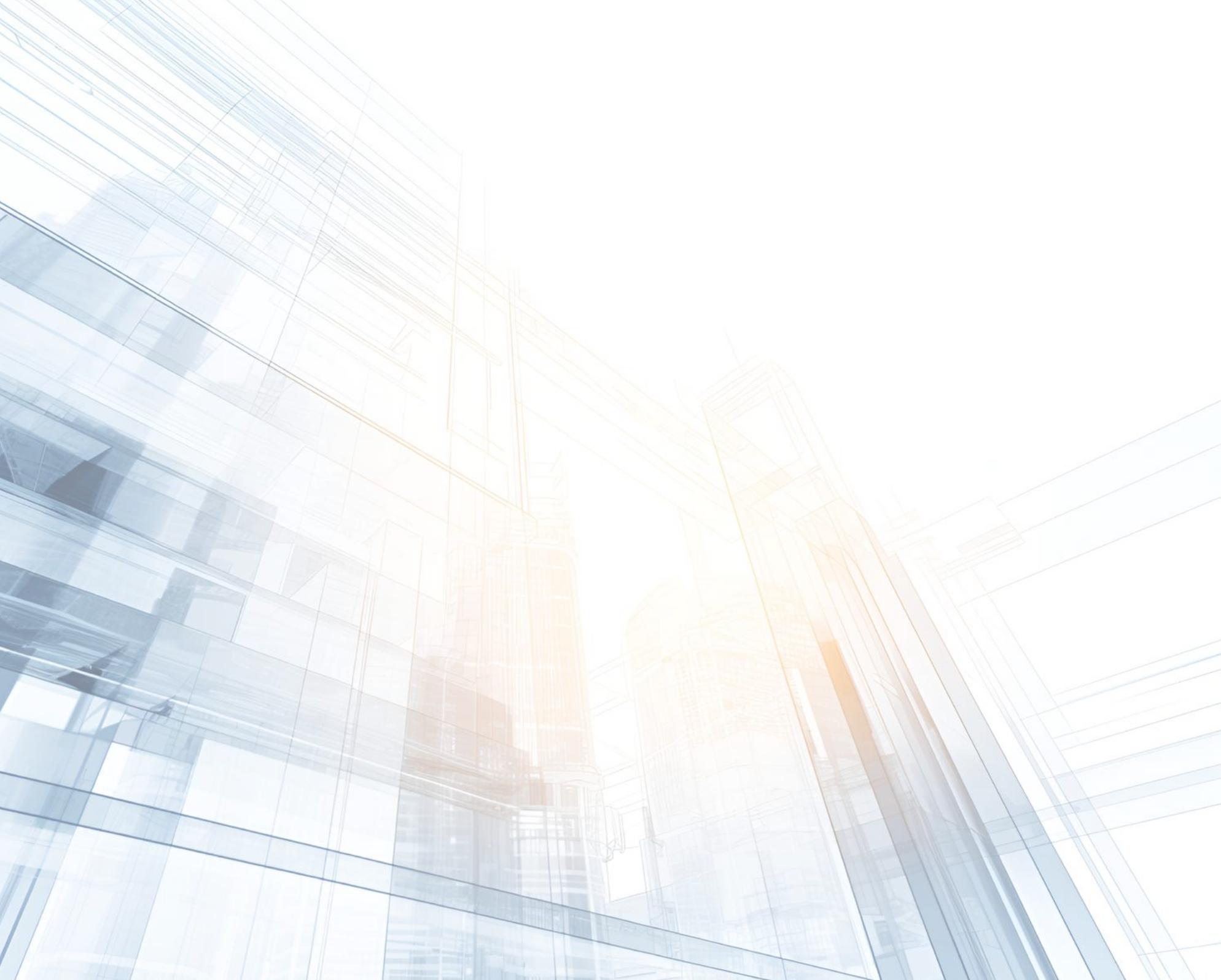
调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 云学堂所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。  
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Yunxuetang. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Yunxuetang is prohibited.



# CONTENTS

## 目录

|   |    |  |    |
|---|----|--|----|
| <b>引言</b>   | 2  | <b>Part3 平台技术篇</b>                               |    |
| <b>核心洞察</b>   | 3  | <b>3.1</b> SaaS 模式仍为企业首选且应用最为广泛的学习平台建设模式         | 36 |
|   |    | <b>3.2</b> 员工学习终端呈现双端结合模式，内容管理、信息收集功能满意度较高       | 38 |
|   |    | <b>3.3</b> 部分参调企业已在数字化学习中应用 AI 技术，应用前景呈良好态势      | 41 |
|   |    | <b>3.4</b> AI 工具以课程生成、问题解决为主要功能，智能推送、内容生成场景受关注度高 | 43 |
|   |    | <b>3.5</b> 性价比、合规风险为 AI 工具应用于数字化学习的主要阻碍          | 52 |
| <b>Part1 战略定位篇</b>  |    | <b>Part 4 趋势洞察篇</b>                              |    |
| <b>1.1</b> 企业数字化学习战略体系化程度略有提升，体系化程度与学习效果呈现明显正相关性          | 6  | <b>4.1</b> 整体数字化学习预算下降，倾向于在内容开发上增加投入             | 56 |
| <b>1.2</b> “员工成长与发展的顾问”成为大多数企业数字化学习核心定位，新员工、基层管理岗成为培训重点人群 | 9  | <b>4.2</b> 数字化学习团队规模精简成为趋势，且人员构成愈加专业化、内部化        | 58 |
| <b>1.3</b> 数字化学习有效提高培训覆盖率、降低培训成本                          | 12 | <b>4.3</b> 企业存在增加外采课程内容趋势，人才发展相关功能建设空间较大         | 60 |
|   |    | <b>4.4</b> 企业需要伴随性更强的咨询型第三方供应商                   | 64 |
| <b>Part2 内容运营篇</b>  |    | <b>结语：行动建议</b>                                   |    |
| <b>2.1</b> 新员工、一线岗位培训为数字化学习最主要应用场景，专业技能内容占比高              | 16 |  |    |
| <b>2.2</b> 内容来源内外相辅，企业越发注重与业务场景的结合性                       | 20 |  |    |
| <b>2.3</b> 专业数字化内容开发人手不足，UGC 模式采用率有所提高                    | 24 |  |    |
| <b>2.4</b> 数字化学习仍具有灵活、碎片化特点，“柔性”运营方式应用率进一步提升              | 26 |  |    |
| <b>2.5</b> 数字化学习数据评估关联性不足，仍以描述统计为主                        | 28 |  |    |
| <b>2.6</b> 员工积极性不高为推广数字化学习最大困难，平台运营创意性有待提高                | 29 |  |    |

# PREFACE

## 引言

在 AI 技术快速发展、数字化学习应用日渐广泛与深入的如今，企业数字化学习领域的新趋势与新实践格外值得关注。在新技术、新工具如雨后春笋涌现的同时，企业却面临着培训预算乃至整体人力资源预算收缩的现状，但企业人才发展与培养的硬性需求仍在，数字化转型亦是不可避免要面对的时代趋势。

本次调研中，我们确实发现整体数字化学习的预算整体有所下降，但很多企业的数字化学习战略体系化程度却进一步完善、AI 等新技术的应用率也有所提高。在学习发展乃至人力资源预算整体收紧的情况下，企业仍需要赶上数字化技术快速迭代的浪潮，达成数字化学习上的降本增效以适应需求。在本次调研中，我们也发现有六成以上的企业借数字化学习降低了培训成本。在数字化学习预算整体呈下降趋势的情况下，企业普遍在数字化学习内容建设上集中发力，并优化数字化学习团队建设，呈现人员专业化、内部化的趋势。在进一步的发展建设中，企业也需要了解数字化学习的现状与趋势变化，从而基于对标参考数据调整内部数字化学习的管理和实践操作。

因此，本报告将通过“战略定位篇”、“内容运营篇”、“平台技术篇”、“趋势洞察篇”四章，结合 306 份有效定量问卷数据分析与 6 篇定性案例采访，为您展示本年度企业数字化学习的实践变化、需求痛点，在您未来提升数字化学习应用水平的工作中提供助力。



# INSIGHT

## 核心洞察

若您时间有限，也可通过下列核心洞察提要快速了解报告信息：

### 战略定位

- 29% 的企业具有较为清晰与体系化的数字化学习战略，并与企业规模、数字化学习满意度呈正相关态势。
- 61% 企业认同“员工成长与发展的顾问”作为数字化学习的核心定位，重点培训新员工与基层管理者。
- 数字化学习降本增效效果显著，75% 企业借此提高了培训覆盖率，63% 企业认为数字化学习降低了培训成本。

### 内容运营

- 内容来源呈现内部研发专业内容、外部采购通用课程的态势，在新员工、一线岗位培训的场景中使用最为广泛，注重培训内容 with 业务场景的结合性。
- 企业急需专业内容开发人员，UGC 模式颇受青睐。
- 数字化学习运营推广模式“软硬兼施”，但员工积极性不高仍是推广数字化学习最大的困难，运营方法越发“柔性”的趋势明显，员工期望员工在数字化学习上所花时间基本低于 5 小时。

### 平台技术

- SaaS 模式仍为企业首选且应用最为广泛的学习平台建设模式。
- 69% 企业已应用或计划应用 AI 技术与工具在数字化学习领域，主要承担内容生成、问题解决功能。但也对性价比、合规风险问题抱有顾虑。

### 趋势洞察

- 企业整体数字化学习预算下降，数字化学习团队规模缩小，但在内容丰富度上有所加大投入，人员专业性有所提升，且内部人员占比更高。
- 企业仍存在较大的外采课程、外采平台需求，第三方供应商需“知己知彼”，企业对平台稳定性的要求更高，希望供应商成为更强伴随性的咨询型服务供应商。



# Part1

## 战略定位篇

1.1 企业数字化学习战略体系化程度略有提升，体系化程度与学习效果呈现明显正相关性

1.2 “员工成长与发展的顾问”成为大多数企业数字化学习核心定位，新员工、基层管理岗成为培训重点人群

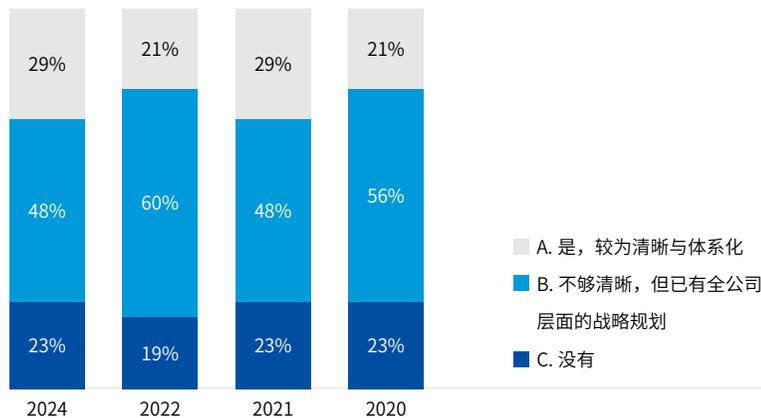
1.3 数字化学习有效提高培训覆盖率、降低培训成本

## 1.1 企业数字化学习战略体系化程度略有提升，体系化程度与学习效果呈现明显正相关性

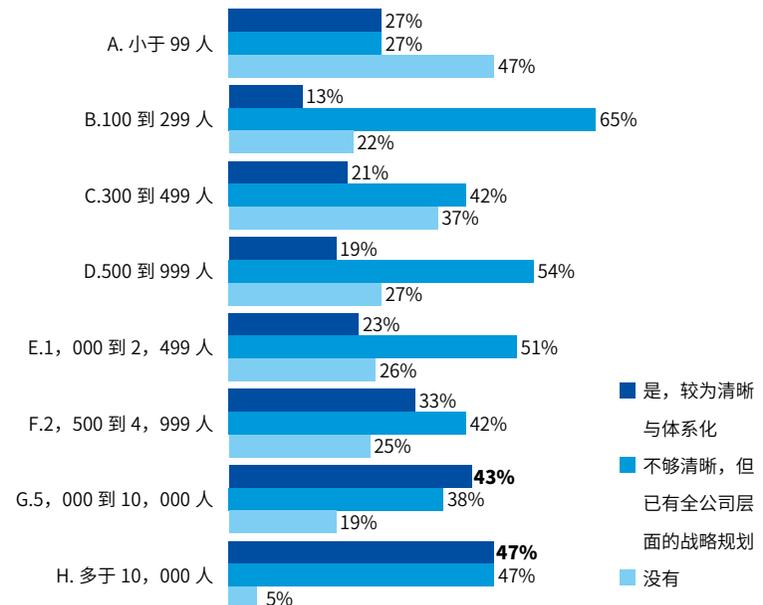
在本年度调研中，具有较为清晰与体系化的全公司层面数字化学习战略的企业占比有所回升，占参调企业的 29%，较往年提升了 8 个百分点，但整体分布与 2021 年类似，没有数字化学习战略的企业占比亦回升至 23%。这可能是由于 2020-2021 存在因疫情被迫使用的情况，可能因此在 2022 有所回落(有案例说明)。

从总体趋势来看，数字化学习战略全面程度与规模整体呈正相关趋势，5000 人及以上规模的企业数字化战略清晰与体系化程度显著高于中小型企业，仅有 5% 的万人规模企业没有全公司层面的数字化学习战略。

图表 1: 贵司是否有全公司层面的数字化学习战略

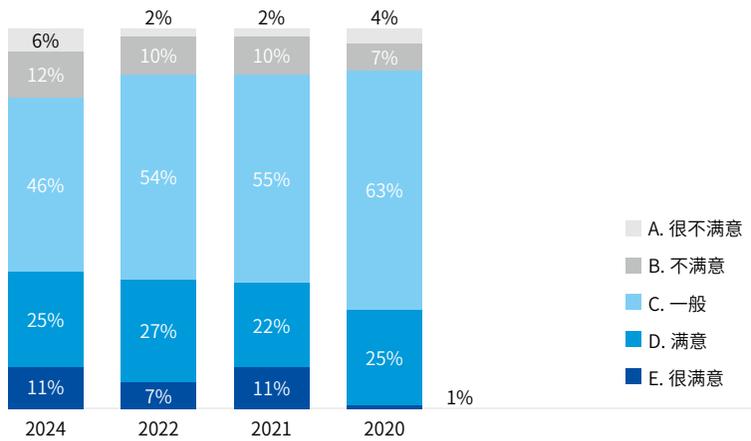


图表 2: 贵司是否有全公司层面的数字化学习战略

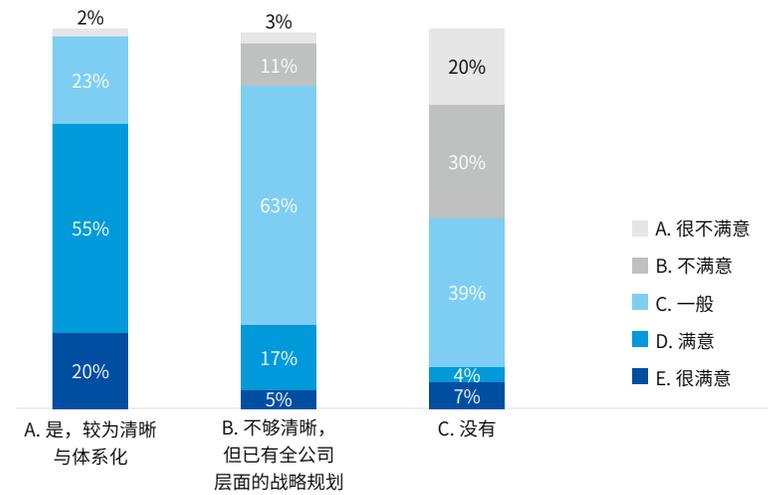


从对数字化学习整体的满意度情况来看，本年度的满意度情况分布略有分散，但满意度达到了满意及以上的企业供占 36%，较往届略有上升。具有体系化数字化学习战略的企业满意度远高于另外两类，满意度达到了 75%，而不够清晰或没有体系化战略的企业分别只有 22%（17%+5%）、11%（4%+7%）的满意度。

图表 3: 贵司实施数字化学习的整体情况是否满意？

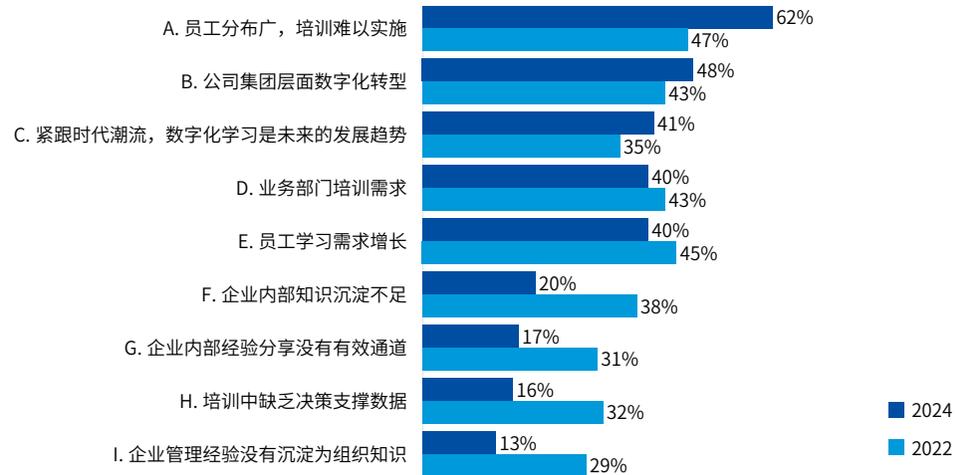


图表 4: 不同战略体系化程度的企业对数字化学习整体情况的满意度



由此可见，足够清晰和体系化的战略规划是数字化学习取得成功的重要先决条件。就实施数字化学习的原因来说，“员工分布广，培训难以实施”仍然是位列第一的原因，并且选取率较过往也有明显上涨，达 62%。“公司集团层面数字化转型”“紧跟时代潮流，数字化学习是未来的发展趋势”“紧跟时代潮流，数字化学习是未来的发展趋势”这两则趋势性的原因排名都有所上升，也反映了数字化转型与数字化学习成为了越发流行的趋势。

图表 5: 企业实施数字化学习的驱动因素占比

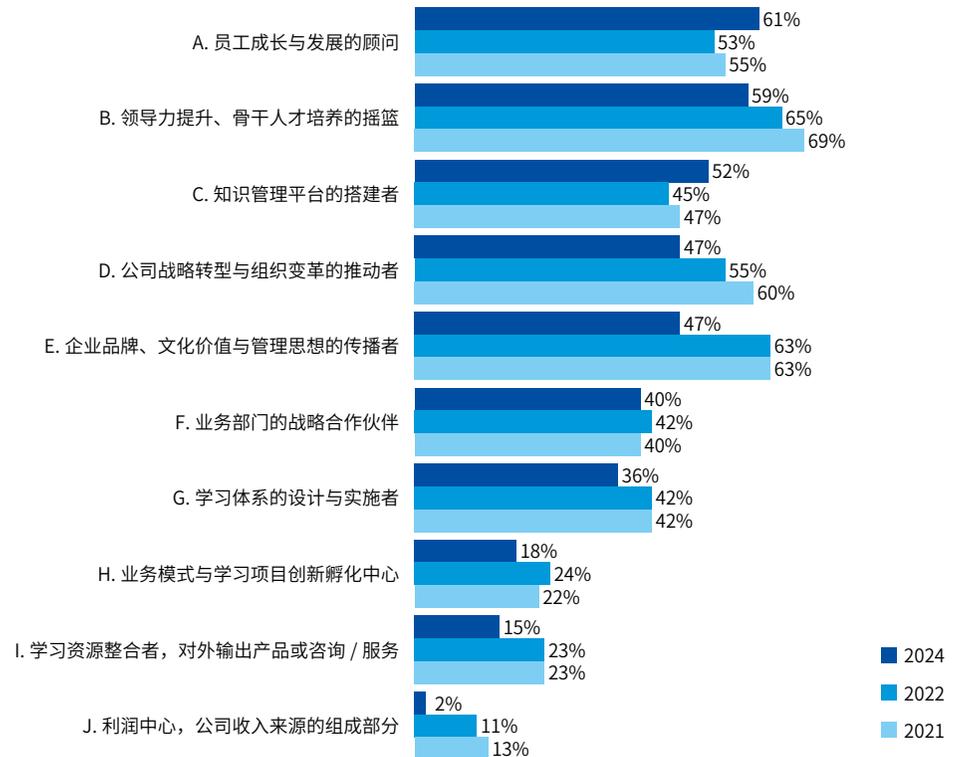


## 1.2 “员工成长与发展的顾问”成为大多数企业数字化学习核心定位，新员工、基层管理岗成为培训重点人群

从数字化学习的期望与核心定位来说，“员工成长与发展的顾问”成为最重要的定位，超过了往年位居首位的“领导力提升、骨干人才培养的摇篮”，较往年的地位有明显提升。这也反映出数字化学习在本年度可能覆盖到了更普及的层面，不仅仅是通用的品牌文化思想传播工具、领导力提升培训，也覆盖到了员工个人的成长与发展。

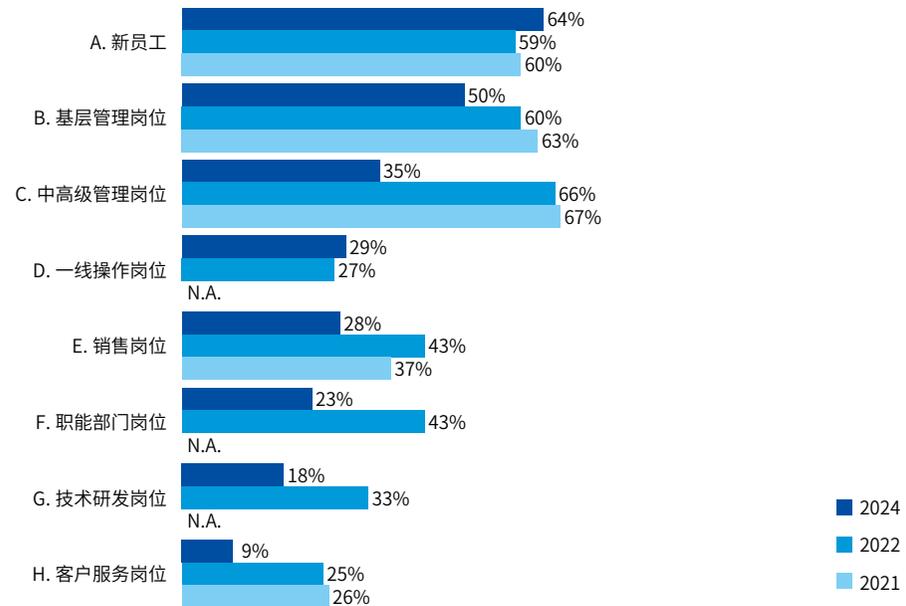
此外，“知识管理平台的搭建者”这一定位的排名与选取率也都有所提升，也反映了目前企业考虑从更体系化的角度出发，让数字化学习除了具备知识教授功能之外，也具备帮助企业知识沉淀、知识管理的功能。

图表 6: 不同年度企业管理者对数字化学习的定位占比



从数字化学习重点服务的人群来看，新员工的培训重点地位有所上升，位列第一。TOP3 选取率的人群较往届出现了逆转，即新员工 > 基层管理岗位 > 中高级管理岗位，原排名第一的中高级管理岗位下降至第三位，这也同样反映了数字化学习更加“下沉”、服务对象更广的趋势。

图表 7: 不同年度企业数字化学习重点针对人群占比



## 专家点评——云学堂 | 祖腾 云学堂联合创始人 & CEO

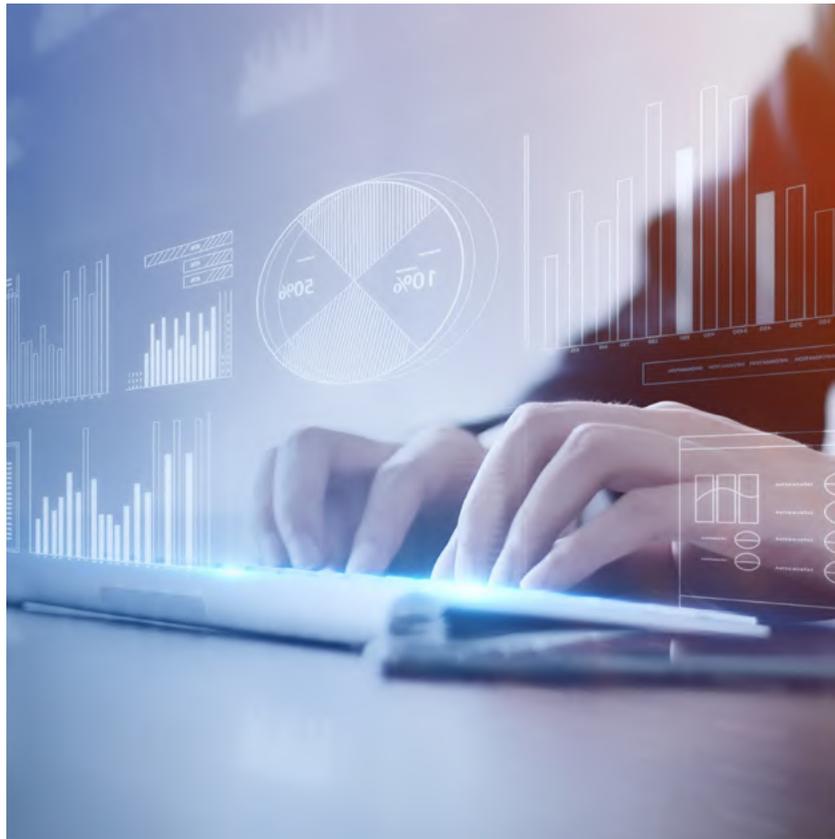
### 新周期下，解决企业准确配置管理与领导力

尽管“员工成长与发展的顾问”已经成为今年企业对“学习发展”最重要的定位，超过了往年首位的“领导力提升”。但是“领导力提升”依然是企业培训部门最重要的课题之一。尤其在当下经济逆周期，传统的领导力和惯用的领导手段无法适应当下的语境。以前能够有效部署实施战略落地、拿到结果目标的管理经验和手段，现在貌似失灵了。因此在新周期下，企业急需解决准确配置管理与领导力的问题。

以零售行业为例，其面临着产品同质化、价格战、需求饱和等环境挑战，导致新客获取和老客维护等业务难度的升级，这不仅对业务管理提出了挑战，也对团队的管理提出了挑战，企业在不同阶段需要配置不同的管理模式，才能从根源上解决问题。

管理领导力培训要适配当前问题现状、业务场景和被管理者。管理方法论要务实，管理动作需要以拿到业务结果为目标。管理需要适配人性，了解当代职场人的性格特质。管理需要结合业务现状，接地气。

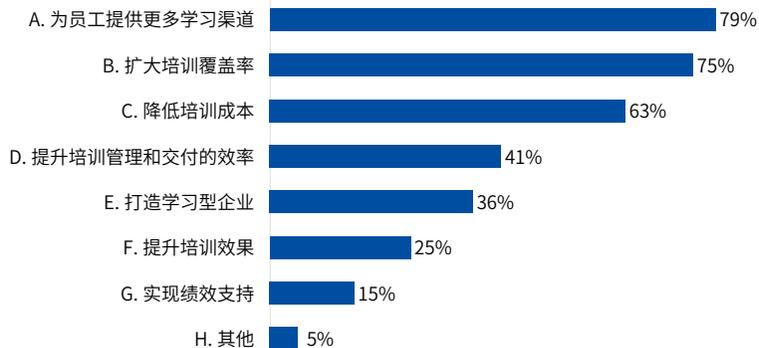
云学堂管理领导力产品主张要深度洞察企业管理挑战，提供全新的管理培训模式、赋能实践工具。以提升管理者业务洞察力和问题解决力为导向，帮助管理者自身成长的同时，同步培养他们打造高绩效团队的能力，以及适应外界变化，引领业务变革的能力，最终增强组织管理效能，拿到业绩结果。



### 1.3 数字化学习有效提高培训覆盖率、降低培训成本

基于上述员工成长、领导力提升、知识管理平台的核心理念，目前数字化学习助力企业达成的目标除了提供更多学习渠道外，也有效地扩大了培训覆盖率、降低了培训成本。

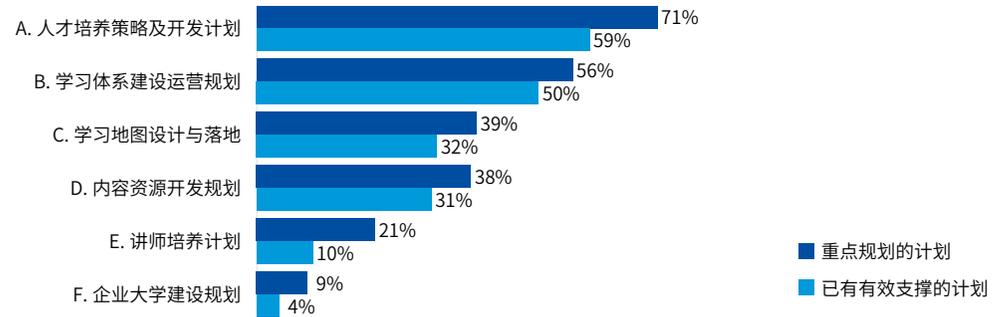
图表 8: 企业实施数字化学习后达成的目标



在进一步的数字化学习战略规划中，“人才培养策略及开发规划”也成为了在规划与实践中最受关注的计划之一，并且在“重点规划的计划”与“已有有效支撑的计划”在选取率上排名一致，其中与其差值最小的为“学习体系建设与运营”。

针对人的“人才培养”和针对体系设计的“学习体系建设与运营规划”、“学习地图设计与落地”作为最首要的规划，也体现了目前企业数字化学习建设已初步达成广覆盖、追求体系化的现状与趋势。

图表 9: 企业本年度数字化学习的规划情况





# Part2

## 内容运营篇

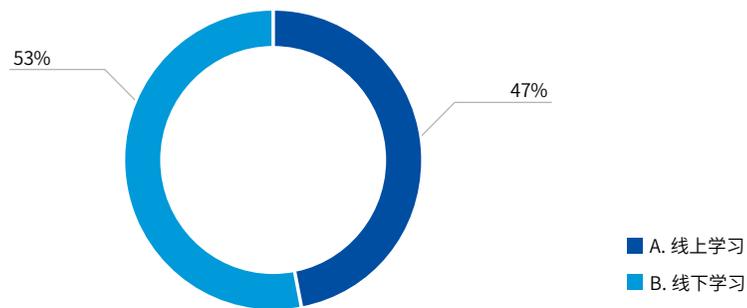
- 2.1 新员工、一线岗位培训为数字化学习最主要应用场景，专业技能内容占比高
- 2.2 内容来源内外相辅，企业越发注重与业务场景的结合性
- 2.3 专业数字化内容开发人手不足，UGC 模式采用率有所提高
- 2.4 数字化学习仍具有灵活、碎片化特点，“柔性”运营方式应用率进一步提升
- 2.5 数字化学习数据评估关联性不足，仍以描述统计为主
- 2.6 员工积极性不高为推广数字化学习最大困难，平台运营创意性有待提高



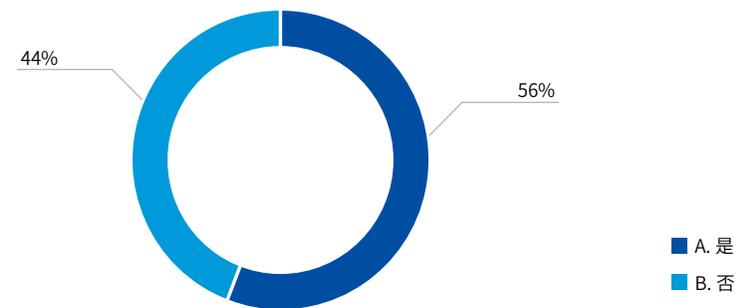
## 2.1 新员工、一线岗位培训为数字化学习最主要应用场景，专业技能内容占比高

从内容形式上来说，OMO（Online-Merge-Offline）<sup>1</sup>模式也得到了较多应用，过半企业会采取这种模式，将线下线上学习相结合。而从所有企业的学习项目线上线下比例分布情况来看，线上学习已接近一半。

图表 10: 企业目前学习项目线上 / 线下的比例



图表 11: 是否有使用 OMO 形式学习项目



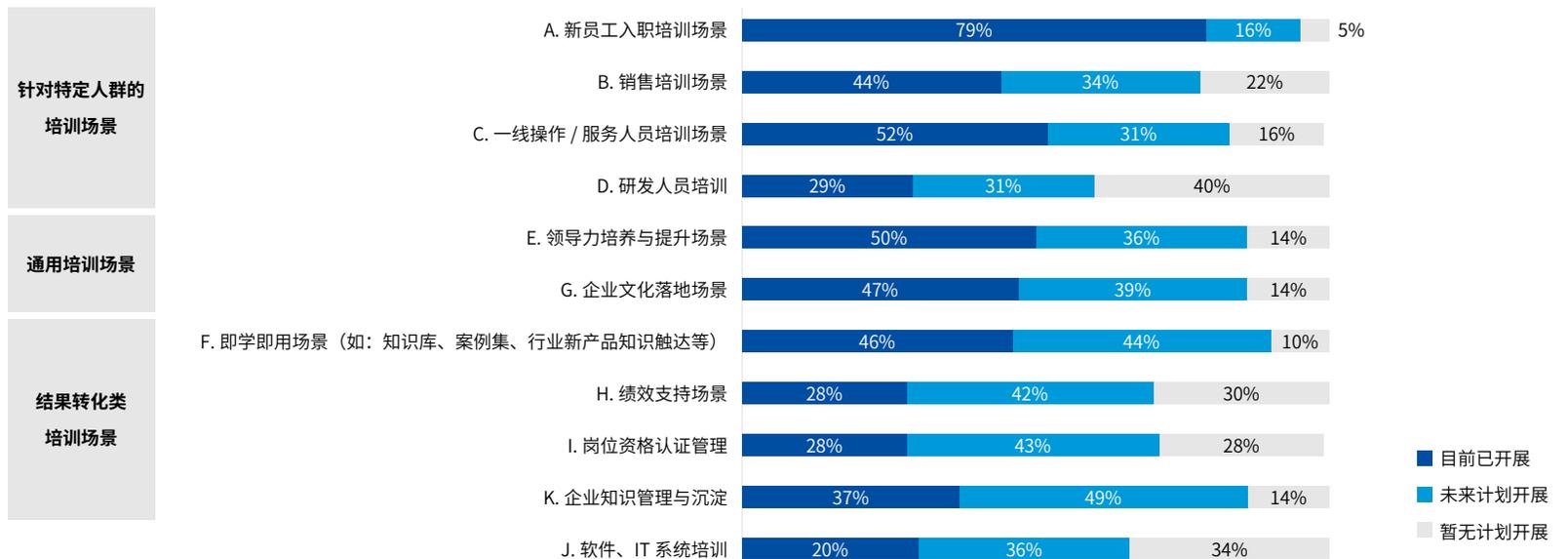
<sup>1</sup>OMO 是 Online-Merge-Offline 的缩写，意味着线上与线下打破界限，实现双向深度融合。教育 OMO 模式，是指以提升教学体验与教学效果为核心，通过互联网、大数据、人工智能等新技术打通教育环节与教育数据，将线上和线下的教学场景深度融合，使产品和服务兼具标准化与个性化。OMO 模式是教育行业的自我变革，强调以教学为核心的全场景融合。

在应用场景的问题上，针对特定人群的两种培训场景应用相对较广，即目前实践最广的是“新员工入职培训场景”（79% 已开展，5% 暂无计划开展）和“一线操作 / 服务人员培训场景”（52%）。然而“研发人员培训”则成为了相对被搁置的模块，目前仅有 29% 的企业已应用数字化学习功能，40% 的企业暂无计划在研发人员培训场景中应用数字化学习。这可能与并非所有企业都存在研发岗位、且研发人员培训技术含量高、企业个性化程度强，但目前数字化学习内容仍较为同质化相关。

通用场景整体应用率较高，“领导力培养与提升场景”（50%）、“企业文化落地场景”（47%）都有接近一半的使用率。

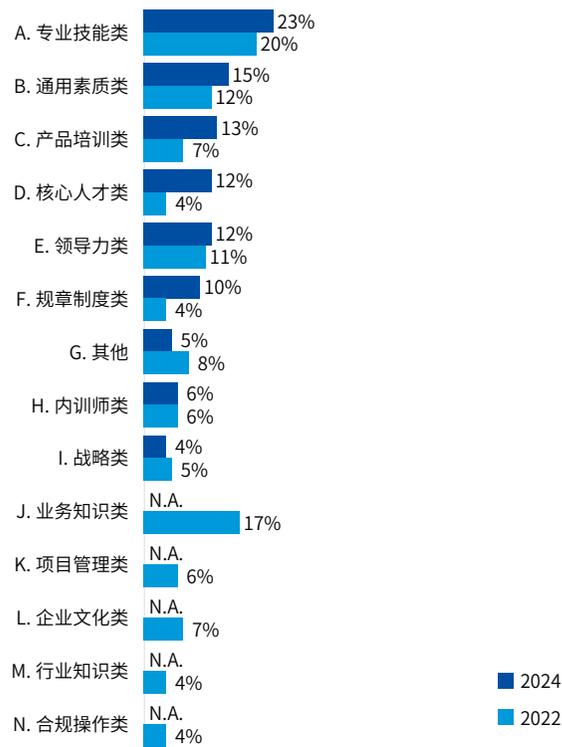
结果转化类的应用场景情况则相对未来可期，未来计划开展率最高的三个场景均为此类，包括“企业知识管理与沉淀”（49%）、“即学即用场景”（44%）和“岗位资格认证管理”（43%）。

图表 12: 企业数字化学习最主要的应用场景



在具体的内容占比上，专业技能类仍然是最为重要的内容，此类占总内容的23%，其次为通用素质类，占15%。

图表 13: 企业数字化学习内容类型占比



## 专家点评——云学堂 | 祖腾 云学堂联合创始人 & CEO

### 存量竞争市场，企业营销如何做到精准有效

在新零售时代，企业面临前所未有的全域营销挑战，许多企业因未能及时适应市场变化而遭遇困境，顺应市场变化是企业生存与发展的关键。

今天，过去对营收增长有作用的营销策略，销售路径，推广方案，现在对营收的效果驱动有限甚至失效，经典营销策略无法驱动增长。事实上，每隔 3-5 年就会出现一种全新的营销模式，对于企业营销体系来说，营销岗位需要一直保持更新迭代营销方法和技能。因此，营销培训模式需要让营销岗位既能掌握营销方法技能，更能灵活应用于实践，并最终拿到业务结果。

在今天存量市场中，企业要实现精准有效的营销，需深入分析消费者需求，细分市场并实施个性化营销策略，其本质是一个基层有能力、中间有过程、上层有体系自上而下又自下而上的过程。

云学堂营销增长产品一直主张借助数字化平台与 AI 技术，为营销团队提供以全新的组织营销能力学习和实战训练培训体系方案。并且，在关注营销技能学习提升的同时，更加注重结合业务目标，帮助营销团队在不同业务阶段和市场环境中皆可拿到业务结果，最终实现企业营收业绩的高质量增长。

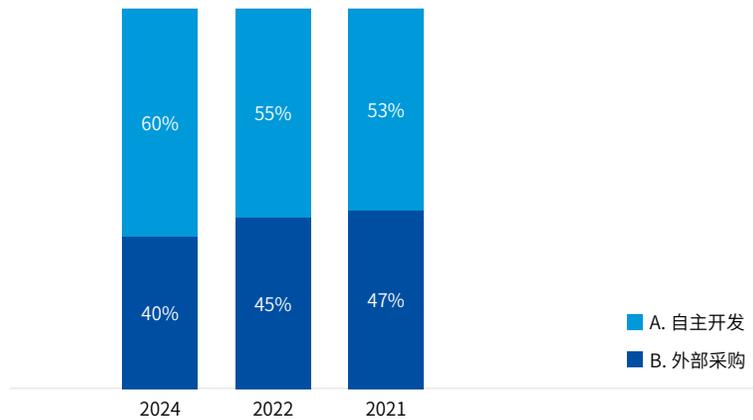
面向 ToB 营销，我们构建了企业有效落地赢单路径中所需关键销售能力的多轨制单兵能力建设课程体系。面向 ToC 营销，我们构建了帮助企业成功连接公域和私域的组织营销能力体系培养方案。例如针对当下所有企业都需要的直播营销能力，打造了从起步到进阶的直播营销能力体系闭环建设方案。



## 2.2 内容来源内外相辅，企业越发注重与业务场景的结合性

从内容来源上来说，企业相对仍以自主开发的内容为主，占总内容的60%。这也与专业技能内容是最重要内容的情况相匹配，对于专业技能、企业文化等具有企业个性化需求的内容，企业仍更倾向于自主开发。在通用素质、领导力等内容上，则相对会采用更多外部采购的方式。

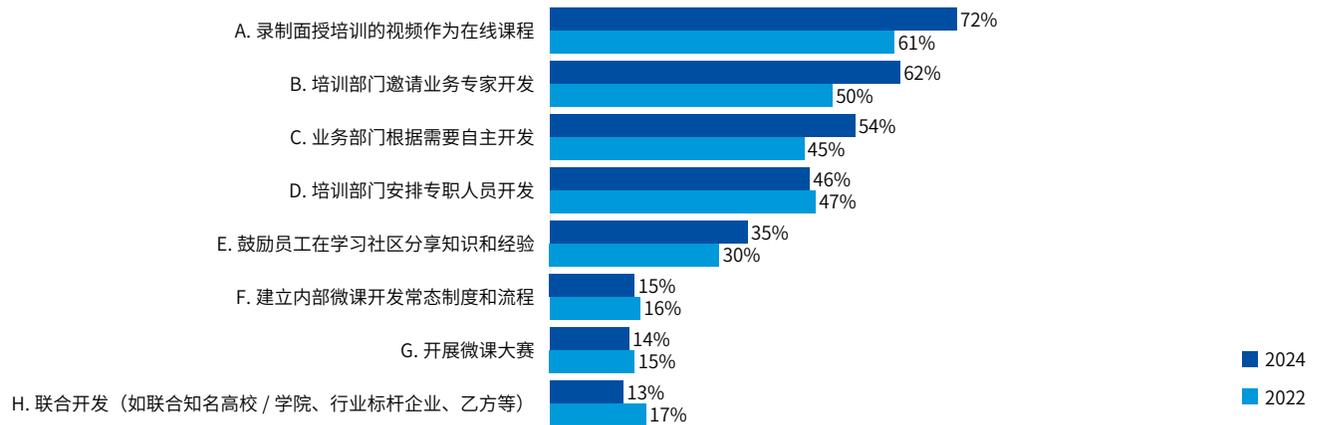
图表 14: 企业数字化学习内容自主开发与外部采购的占比



但在具体的内容生产模式上，录制面授培训的视频作为在线课程这种简单的将线下转为线上的方式仍然是主流，并且连续 3 年都是最多使用的方式。从这一角度来说，传统的面授培训转为视频也存在单次时长过长、缺乏互动性的问题，有必要采取更贴合线上信息传达方式、学习习惯的内容开发方法。

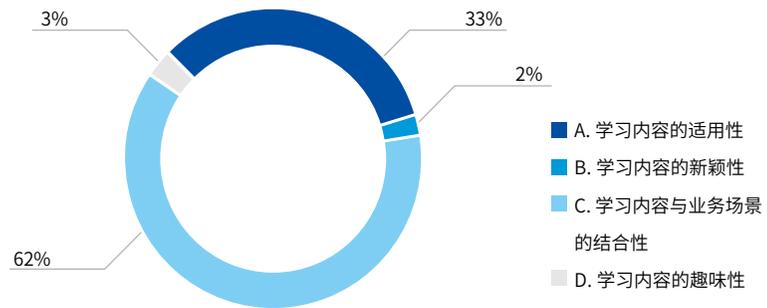
“培训部门邀请业务专家开发”这一方式保持了自 2022 年以来上升至第二大主要方式的地位，比例上亦有 62% 的企业会选择此方式，较往年有较为明显的上升。“业务部门根据需要自主开发”也从 TOP4 上升至 TOP3，相比往年，业务自主开发的情况有较明显的上升，数字化学习内容和业务的相关性提高，而业务部门根据需要自主开发的情况增多，也体现了数字化学习内容生产灵活性、敏捷性提高的特点。

图表 15: 不同年度企业自主开发数字化学习资源的主要方式



除了内部自研开发的内容更注重贴近业务的趋势外，“学习内容与服务场景的结合性”也成为企业在采购外部通用在线课程时最为关注的因素。

图表 16: 企业采购通用在线课程内容时主要关注的因素



## 专家点评——云学堂 | 祖腾 云学堂联合创始人 & CEO

### 深入业务场景，贴近业务需求是有效培训的基础

今天，企业培训内容是越发注重与业务场景的结合性。那么，企业内部在萃取知识、流转知识时候，如何与业务场景结合，如何影响业务结果？

传统企业知识管理模式太过聚焦知识的分类和完整性，很少关注知识是否可以被有效掌握并转化成行为，对业务的直接影响较弱。企业知识流转应该以业务结果为导向，深入关键业务场景，定位高绩效人群身上具备复制可行性的关键技能并加以复制，最终产出业务效果。

具体而言，要基于业务目标倒推出其关联的业务场景。在业务场景中，可识别和定位关键岗位中的高绩效人群。从高绩效人群那里，可萃取出优质的业务知识、经验和 know-how。基于萃取的知识经验形成岗位的绩优标准能力并复制给全岗员工。最终，通过内萃外取解决业务问题，驱动业务增长。

面向提升企业知识转化效能和产出业务结果，云学堂构建了基于业务场景的组织知识经验萃取方案与绩优能力行为识别与复刻方案。并基于 AI 技术驱动的能力地图完成从所萃取出的绩优经验到个人能力的转化，从而帮助企业提升组织整体业务效能。

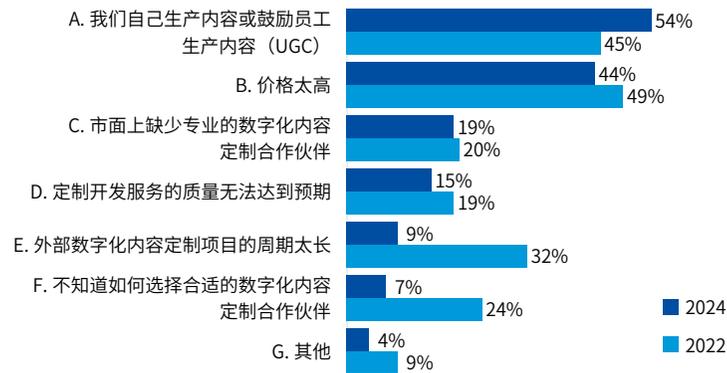


## 2.3 专业数字化内容开发人手不足，UGC 模式采用率有所提高

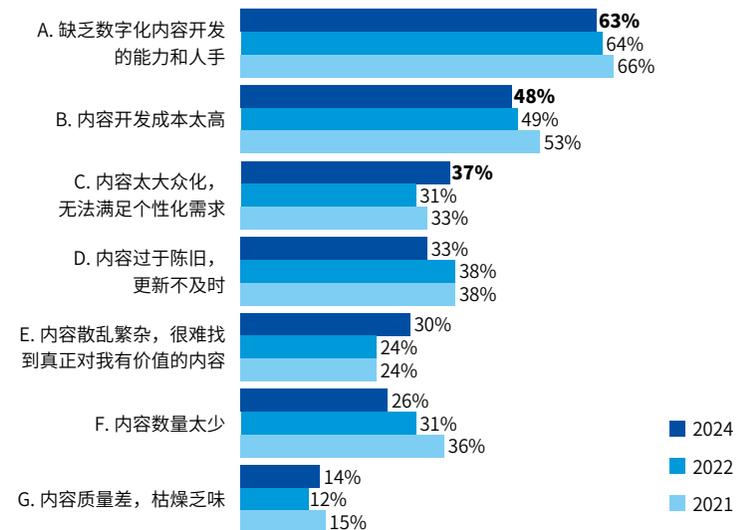
在未选择数字化内容定制开发的企业中，最首要的原因也成为了这部分企业更推崇“自己生产内容或鼓励员工生产内容（UGC）”，超过了“价格太高”这一因素。而缺少专业合作伙伴、不知道如何选择合适的合作伙伴等因素的选取比例则有所下降。在数字化学习建设越来越内容导向的情况下，流程上的不知道如何选择供应商、外部开发周期长等问题都明显弱化，也体现出市场上的供应商内容服务日趋成熟，企业要面对的不再是“找不到”的问题，而是内容可能需要更加定制化的问题，并且也希望通过 UGC 模式调动员工参与的积极性。

在企业进行数字化学习内容开发时，除了和往年相同的“缺乏数字化内容开发的能力和人手”“内容开发成本太高”原因外，“内容太大众化，无法满足个性需求”这一问题相较往年更为凸显，企业培训内容个性化需求有所上升。

图表 17: 不同年度企业未选择数字化内容定制开发供应商的原因



图表 18: 不同年度企业在数字化学习内容的开发上主要面临的阻碍



由此可见，企业在持续自主研发数字化学习内容的时候，也希望内容能更贴近业务、更加具有公司与岗位特色。并且鼓励员工生产内容的情况增多，中国电信等企业也明确提出了培训从业者需要了解业务、学习业务并能够抽身回到专业化培训工作中，也鼓励员工分享经验，形成智慧沉淀。

### 案例启示——中国电信 | 王猛 中国电信人才发展中心 在线学习运营经理

#### 降本增效：数字化学习的价值体现

在目前业务调整比较频繁、环境快速变化的状态下，作为服务企业内部的培训从业者，需要在了解业务、学习业务到一定程度时抽身剥离出来，回到培训的专业化工作之中。而数字化平台，能够在方案设计阶段就帮助业务和学习这两者保持更紧密的联系。

有了数字化的支持，企业在面对一些新变化的时候就可以用更快、更多元的方式完成内容的供给。原有的模式需要学习发展部门花更多的时间开发或采购，而人工智能能够做更好的整合与推送，用基于问题触发的模式更准确地为员工提供相关的学习资源，并且数字化学习工具也能实现更扁平化、更大规模的知识覆盖。

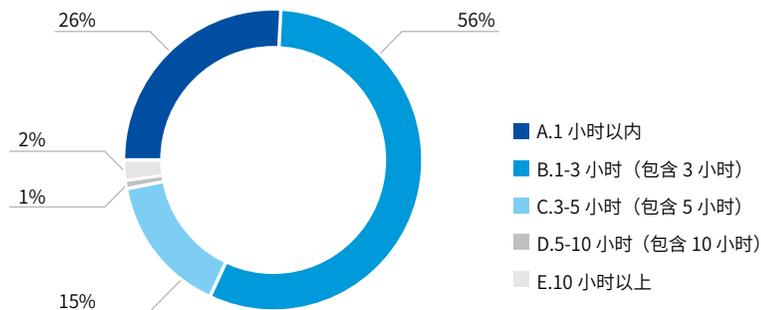
数字化学习平台也能加快知识管理的循环速度。数字化平台能够让学习过程更加具有实时性，并提供可跟踪的准确学习结果。**原有的知识转化流程可能需要先从上到下推行课程，员工内化完成并转化为行为后，还需要一些手段激发员工分享经验，形成案例或智慧沉淀。**而数字化、AI 交互式工具能让学习行为数据更有可跟踪性，也能在交互中更快地生成有效沉淀，能让企业知识资产的价值更快提高。



## 2.4 数字化学习仍具有灵活、碎片化特点，“柔性”运营方式应用率进一步提升

在保障数字化学习内容扎实、贴合业务的基础上，如何推动、鼓励员工参与数字化学习，也是数字化学习实现价值的关键环节。从基本的学习时长规划入手，大部分企业对员工每周数字化学习所费时间的期望值为 1-3 小时（包含 3 小时），占参调企业的 56%。97% 的企业的期望值小于等于每周 5 小时，也体现了数字化学习灵活、碎片化的形式特点。

图表 19: 企业期望员工每周花费在自主学习上的时间

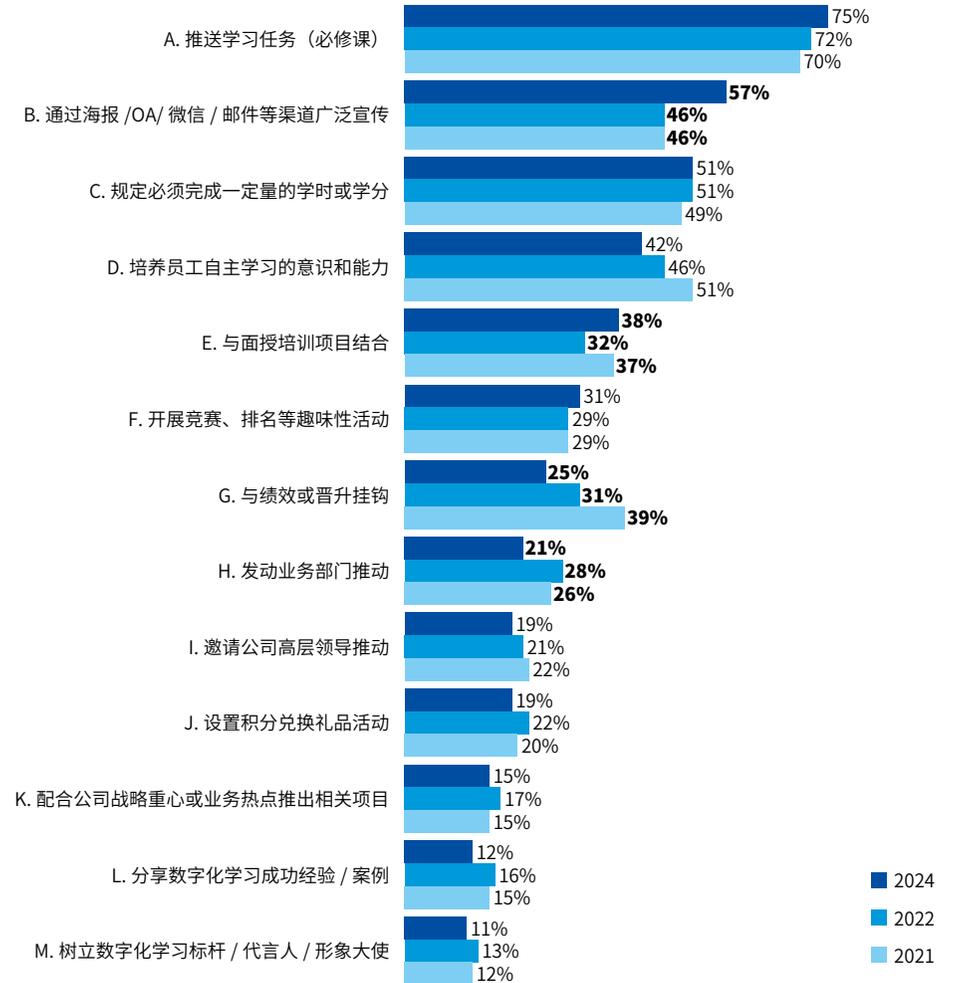


在具体的推广运营方式上，尽管推送必修学习任务仍然是最主要的推动措施，但柔性运营的方式占比进一步提升。“通过海报/OA/微信/邮件等渠道广泛宣传”以57%的使用率成为第二大主要的措施。

在其他浮动率超过5个百分点的措施中，可以发现“与绩效或晋升挂钩”（25%）“发动业务部门推动”（21%）等较为硬性的措施则出现了使用率的跌落。“与面授培训项目结合”的推行方式应用则有所回升，竞赛活动、积分兑换礼品等鼓励措施则保持了一定的应用率。

总体可见，相较于强推学习任务与内容，企业目前更倾向于使用柔性的运营与管理模式，通过内容与奖励吸引员工一同参与。

图表 20: 不同年度企业推动员工参与数字化学习的措施



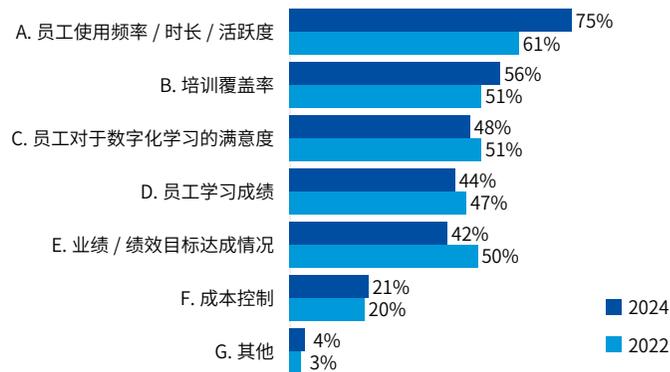
## 2.5 数字化学习数据评估关联性不足，仍以描述统计为主

整体而言，大部分企业仍然以员工使用率 / 时长 / 活跃度、培训覆盖率这类使用率指标作为主要的评估指标。学习成绩、绩效达成情况则分别有 44%、42% 的企业重点关注。

而从评估模式上来说，76% 的企业仍使用简单的问卷调查方式，能将数字化学习效果与绩效系统相关联的企业仅有 20%。

由此可见，目前数字化学习的评估普遍仍然停留在描述统计上，缺少和实际学习效果、绩效产出，乃至成本收益或 ROI 等更体现经济效益的评估方式。

图表 21: 企业衡量数字化学习是否成功的关注指标



图表 22: 企业所使用的培训评估方式 / 模型

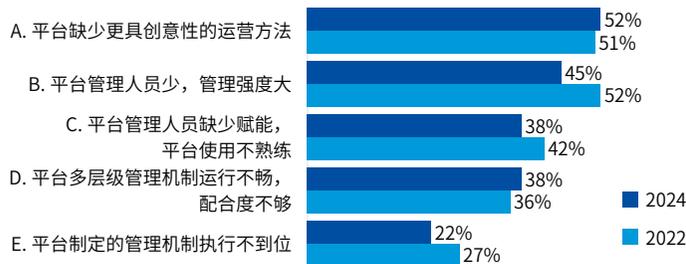


## 2.6 员工积极性不高为推广数字化学习最大困难，平台运营创意性有待提高

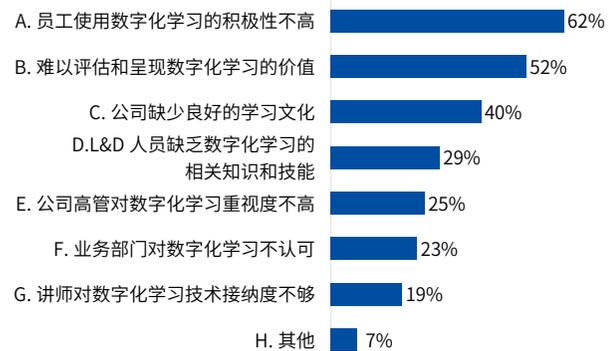
在具体运营管理工作中，“平台管理人员少，管理强度大”这一问题稍有缓解，较往届下降了 7%，并退为第二大挑战；“平台缺少更具创意性的运营方法”成为更多见的困难问题。

“员工使用数字化学习的积极性不高”这一困难也在本年度出现了回弹的趋势，也反映出运营模式缺少创意性、不够吸引员工的问题。而与上文中提到的普遍缺乏对数字化学习效果有效评估的问题相应，位居第二的困难就是“难以评估和呈现数字化学习的价值”，保持了和往年相近的比例。

图表 23: 不同年度企业数字化学习平台运营的难点



图表 24: 企业在推广数字化学习的过程中存在的困难



针对数字化学习运营推广的难题，本报告也在下方的案例节选中汇总了不同行业、性质、数字化成熟度的若干企业的运营模式，供您参考。

| 企业案例导览 |   |
|--------|---|
| 企业     | 提高员工参与度的推广运营方式  |
| 神州数码   | 通过日常业务、IT 产品大幅提高员工对数字化学习相关信息的接触率，并强调自己先实践才能更好地赋能客户，强调数字化学习在企业中的重要性。 |
| 凯美瑞    | 初期提供现金奖品等福利拉高参与度，随后通过奖惩机制、高业务适配度的内容保证员工兴趣度。                         |
| 中国电信   | 提出“MOVE 学习模型”，通过方向管理、运营工作、价值触动、数据评估四方向以及足够短平快的学习形式提高员工学习的兴趣。        |

## 案例启示——神州数码 | 徐晓伟 HRIS 总监

神州数码集团成立于 2000 年，秉持“产业报国”的理想，以“数字化中国”为使命，致力于成为中国领先的数字化转型合作伙伴，如今又创新地提出了 AI 驱动的数字融合战略。神州数码集团年营收超千亿，2023 年位列《财富》中国上市公司 500 强第 123 位，福布斯中国数字经济 100 强（2022 年）第 29 位，获得 2023 年度财富最受赞赏的中国公司以及资本市场水晶球奖、“2023 年度最具投资价值上市公司”。神州数码集团始终坚持创新驱动，积极拥抱数字化转型的时代潮流，在云计算、大数据、人工智能、物联网等新兴技术领域，投入大量资源进行研发和应用，形成了一系列具有自主知识产权的核心技术，并成功应用于金融、制造、政府、教育等多个行业，帮助客户实现业务流程的优化和创新，提升运营效率和市场竞争力。同时，公司还积极与产业链上下游企业开展合作，共同推动数字化产业的发展和 innovation。

我们始终坚持，得自己先实践，才能更好地赋能客户。因此，神州数码数字化培训方面一直保持积极的态度，并不断从体系、内容到实践推动数字化在培训领域的落地。



## 案例启示——凯美瑞 | 陆明洋 学习发展经理

### 参与度 · 兴趣度 · 适配度：

从疫情开始，数字化学习的重要性愈发凸显。经过几年的沉淀，企业对数字化的一些普及性的应用已较为了解。在今年，凯美瑞将更加注重数字化学习的参与度、兴趣度、适配度。

这三方面互相配合，要求学习平台的设计者在一开始就要有运营意识，首先要做到提高参与度，让学员能够触达到学习工具，在初期可以提供现金奖励、奖品福利等作为激励拉起参与度。确保参与度之后，真正目标是要提升员工的兴趣，从通过奖惩机制推动员工参与到让员工主动参与。这就要求学习平台内容也要有足够的适配度，让员工确信课程对工作或生活能够有价值。凯美瑞的移动学习平台历时四年的建设后，现在和未来将从形式、内容上进一步提高适配度和兴趣度，而不是使用硬性规定提高参与率。

### 需求获取：培养学员自主学习能力

凯美瑞是一家重视员工培训和发展的公司，非常重视制定高质量的学习计划。在制定学习计划时，会着重通过 HRBP 综合了解各个部门的实际需求，再根据这些需求制定相应的课程内容和培训形式。同时，凯美瑞也会结合公司数字化学习的实际情况，合理分析线上学习和线下学习的必要性。随着信息技术的发展，线上学习变得越来越受欢迎和便利。目前，凯美瑞的课程已经大量转向线上形式，给予员工更加灵活的学习方式。

当课程内容直接服务于业务需求时，员工参与线上学习的自愿度和积极性就会较高。从 HR 的角度来看，在课程打造之初就注重业务部门的真实需求是非常关键的。只有紧密贴合业务需求，开发出符合实际的课程内容，才能在后续的课程推广过程中省去许多沟通对接的工作量，降低推广的难度。另一方面，HR 也需要关注并培养学员的线上学习操作习惯。由于线上学习与传统线下学习存在明显差异，需要学员具备一定的自律性和技术操作能力。HR 应当通过多种方式，如制作操作指南、开设体验课程等，来帮助学员建立良好的线上学习习惯，从而确保线上培训的效果。

总之，凯美瑞能够灵活结合业务需求和数字化发展趋势，及时调整学习计划，提供高质量的线上线下相结合的培训，同时注重培养学员的自主学习能力，这些均为其员工培训工作的可喜之处。



## 案例启示——中国电信 | 王猛 中国电信人才发展中心 在线学习运营经理

### 学习运营：如何与业务部门协作提升企业学习效率

中国电信的学习发展部门在和业务部门的协作中提出了“MOVE”学习运营模型：

**Management：**在大多数企业开展培训学习工作时，“师出有名”是许多工作能够顺利开展的前提，这就需要管理者能够有力推动学习项目，并得到各级单位和组织的认可，让学员具有足够的认知或感知度。人力资源管理部门和业务部门可能都会扮演这个管理推动的角色，做好方向把控、提出明确目标与需求的角色。

**Operation：**运营工作在学习项目的设计、落地工作中都必不可少。运营需要将管理上相对目标导向的内容进行拆解，并提供学习完成后应有的正向反馈，让其更加可落地、可被学员接受，通过方案设计、项目活动让学员看到合理的学习路径，更合理高效、体验良好地开展学习。

**Value：**价值触动是在管理、运营设计出学习方案后能快速激励员工学习的要点。价值触动更多地会以内容或产品为载体，也是最需要业务部门和培训部门做好配合的工作之一，很多企业内部业务部门需要负责内容中的素材提供和成果审核，确保精准权威。培训部门要发挥自己的专业能力，对知识点进行切分与整合，形成整体性的内容体系，做好内容的全生命周期的管理。

在人工智能时代，AI 工具也许会带来一些颠覆性的变化，例如只要内容素材本身正确，模型设计和迭代更新就都可以交给智能 AI，呈现快速获得、化繁为简的趋势，让学习的效果回归赋能的本质，在提升绩效的过程中起到支持和帮助的作用，而不是一味关注学习时长。

**Evaluate：**建立在数据积累之上，评估环节能看到学习的实际效果，也需要业务部门和培训部门共同地观察行为、采集数据、梳理分析。要像第三方机构一样从相对冷静、客观的视角分析应用数据，就需要业务部门作为发起方关注数字反映的客观情况，分析制定下一步的干预、调整策略。



### 直击痛点：什么样的学习项目更受欢迎？

中国电信在 2023 年末通过大型调研了解了学员对数字化学习项目的内容、形式的期待。从内容上来说，AI 个性化推荐的与学员岗位、业务条线关联紧密的课程最受欢迎。此外，由于疫情期间的大量粗放式积累，过往线上的学习资源出现了信息冗余的情况，员工查找合适的课程较为不便，因此学员也期待更新的数字化技术的应用成果，希望得到更个性化的推送。

从形式上来说，更倾向于短平快（15 分钟以下）的视频课程，而不是像过去要花费大块完整的时间进行学习。这需要学习方案设计者让学习项目“形散而神不散”，在保持项目整体性的前提下尽可能地将必修环节、行为动作拆解，让学习节奏更鲜明。另外值得一提的是，类 GPT 的对话式学习服务排在最受欢迎学习形式第二位。





# Part3

## 平台技术篇

3.1 SaaS 模式仍为企业首选且应用最为广泛的学习平台建设模式

3.2 员工学习终端呈现双端结合模式，内容管理、信息收集功能满意度较高

3.3 部分参调企业已在数字化学习中应用 AI 技术，应用前景呈良好态势

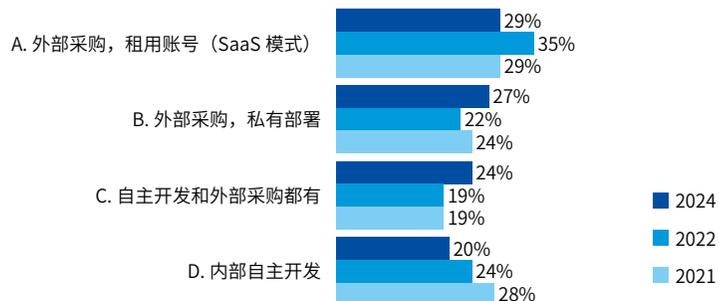
3.4 AI 工具以课程生成、问题解决为主要功能，智能推送、内容生成场景受关注度高

3.5 性价比、合规风险为 AI 工具应用于数字化学习的主要阻碍

### 3.1 SaaS 模式仍为企业首选且应用最为广泛的学习平台建设模式

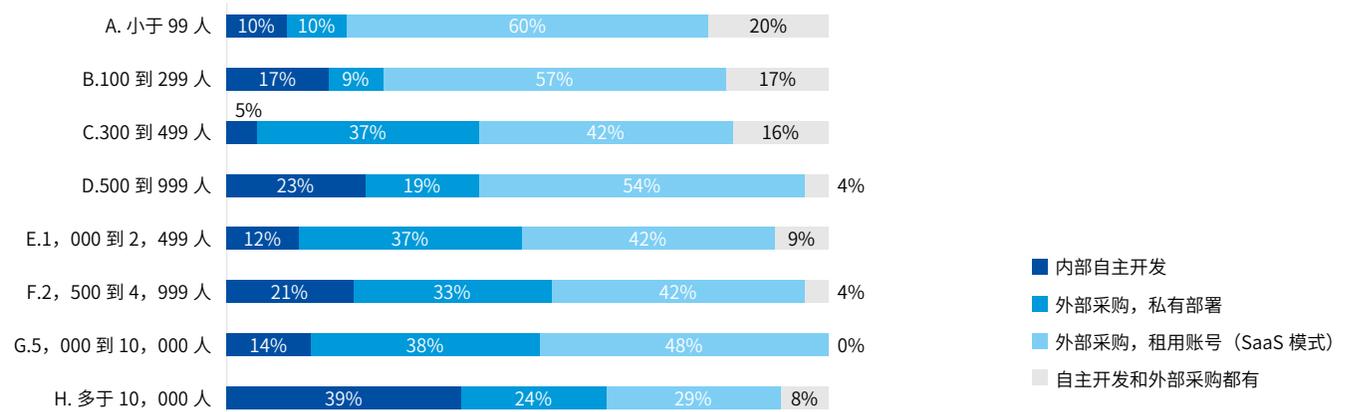
数字化学习建立在平台与技术的支撑之上，足够稳定、用户友好的数字化学习平台是保障良好学习效果与体验的基础之一。相对而言，选择外部采购的企业越来越多，仅有 20% 的企业完全由内部自主进行平台开发。SaaS 模式仍然是应用最为广泛的模式，占参调企业的 29%，但较上一一年度的使用率有所下降，“外部采购，私有部署”和“自主开发和外部采购都有”的合作模式应用得则比往年略多，呈现出内外结合、外部提供技术平台支持、内部落实本地化部署的模式。

图表 25: 不同年度企业数字化学习平台的建设方式



另外，虽然 SaaS 模式整体上是采用最多的来源，但当企业规模达到 10000 人以上之后，内部自主开发平台便成为最主要的数字化学习平台的来源。一方面说明大型企业可能更具备自主开发平台的能力，也反映出在资源充足的情况下，企业可能更倾向于更贴近自身业务发展的自研模式。

图表 26: 不同规模企业数字化学习平台的来源

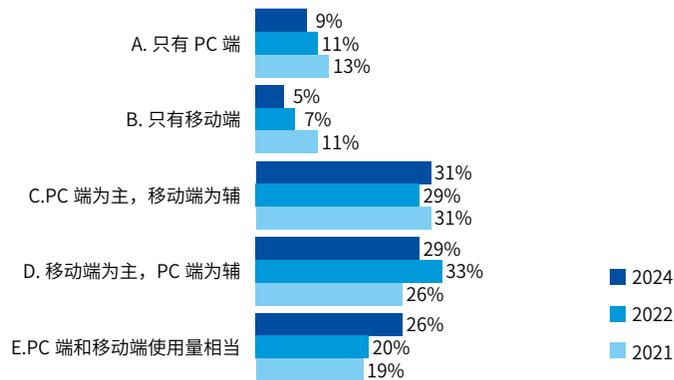


### 3.2 员工学习终端呈现双端结合模式，内容管理、信息收集功能满意度较高

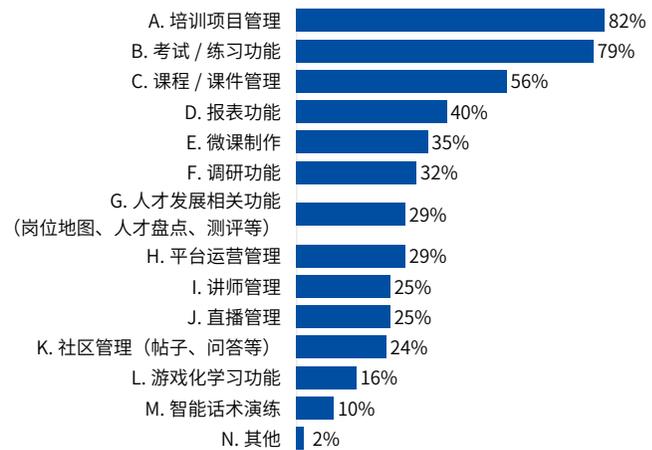
员工参与数字化学习所使用的终端设备呈现出了结合度更高的情况：PC 端为主、移动端为辅的模式占比略有上升，重新成为最主要的模式，但与紧随其后的移动端为主模式比例接近。而“PC 端和移动端使用量相当”的情况较往年提升了 6 个百分点，只使用 PC 端和只使用移动端的情况则都有所减少。

在平台功能的使用情况上，培训项目管理等学习内容管理功能仍是当前企业使用最多的功能，满足了企业进行知识管理、培训计划管理、课程课件管理的需求。除了“培训项目管理”这一最重要的功能，“考试 / 练习功能”作为最为重要的学习实操功能，其常用比例也达到了 79%，相比其他功能表现较为突出。可见数字化平台对于可视化管理的便捷性提高、快速铺设考试 / 练习项目具有明显的价值效果，其他的功能作为主要功能应用得较为成熟的比例则均未超过 50%。

图表 27: 不同年度企业员工数字化学习终端使用占比



图表 28: 数字化学习平台常用的功能

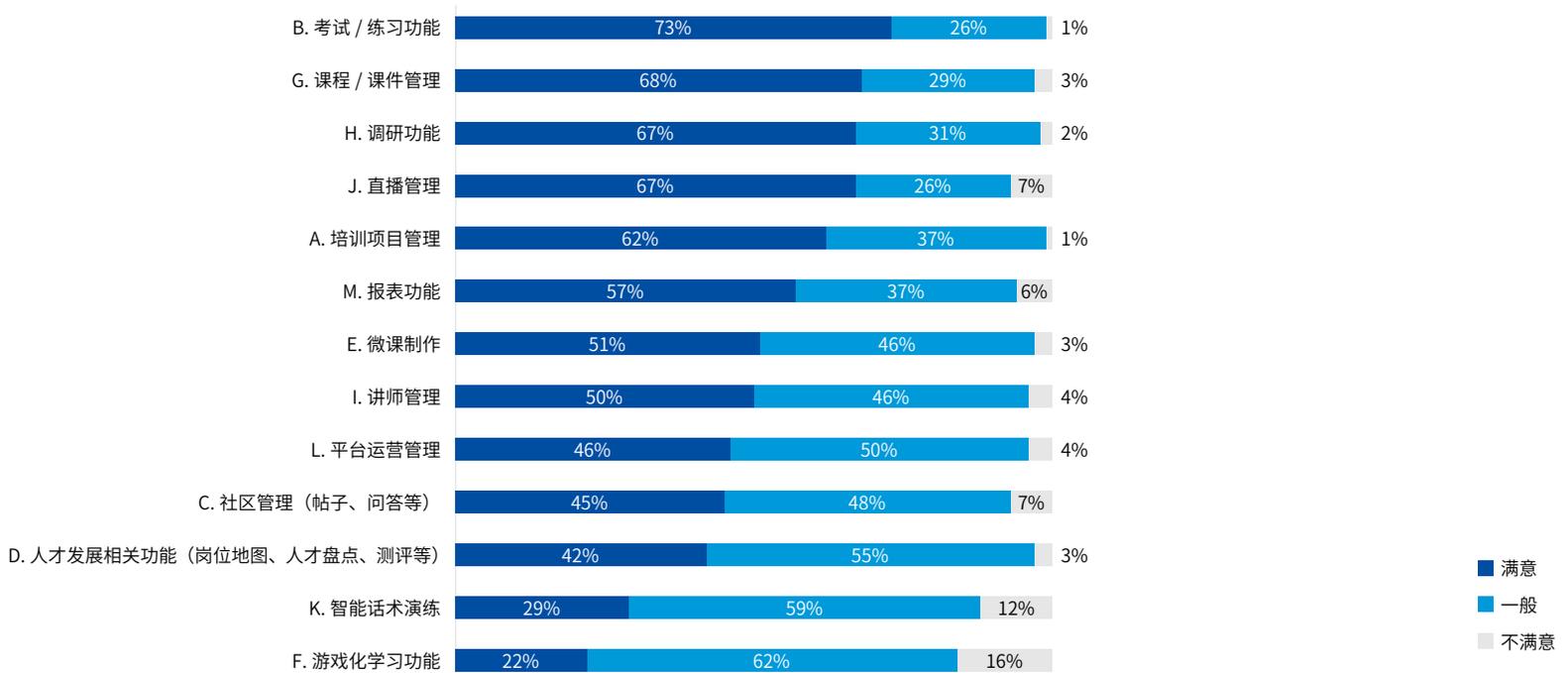


这些功能的满意度情况也是考试练习、培训项目管理的整体满意度最高，都仅有 1% 的对此功能的使用感到不满意。在其他使用率低于 50% 的功能上，课程课件管理、直播管理、调研功能的满意度较高，也体现了数字化平台在内容管理、信息收集方面的强大功能。

相对来说满意度较低的功能则是“游戏化学习功能”和“智能话术演练”这两项相对复杂、智能化需求更高的功能，在使用了这两项功能的企业中，完全满意率分别为 22% 和 29%，不满意率则达到了 16% 和 12%，表现出还需加强建设的趋势。

在数字化学习行为数据收集的问题上，能做到智能推送、与其他部门数据关联分析的企业也是极少数，共计仅占参调企业的 9%。

图表 29: 企业对数字化学习平台各项功能的满意情况



图表 30: 企业数字化学习行为数据的收集情况

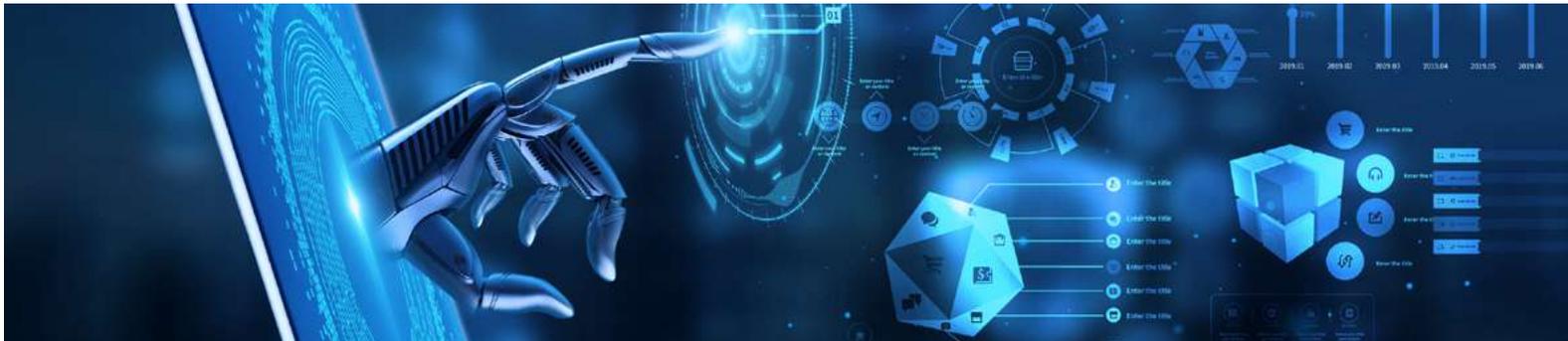
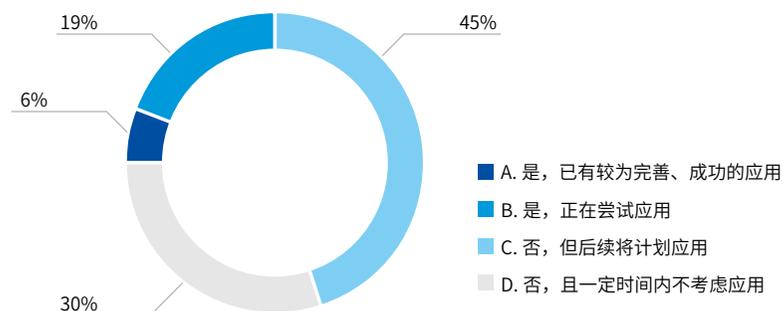


### 3.3 部分参调企业已在数字化学习中应用 AI 技术，应用前景呈良好态势

然而，使用数字化学习的企业与第三方供应商也都在积极探索最新技术在数字化学习中的应用，除了已有一定应用历史的游戏化学习、简易智能话术演练功能之外，也有一定的企业尝试了在数字化学习中应用生成式 AI 技术。在本小节中，本报告将从 AI 技术在数字化学习中的应用情况入手，通过问卷数据展现市场现状，并提供若干已进行优秀实践的企业案例参考。

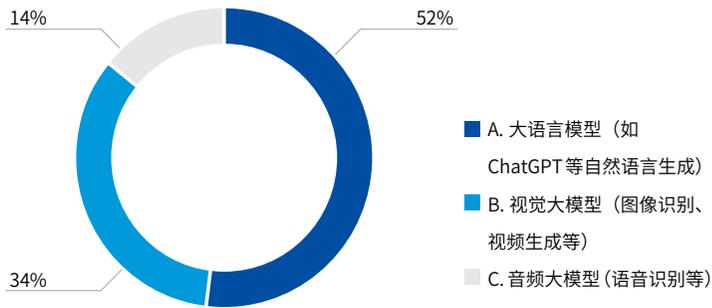
在本次参调企业中，共有约 25% 的企业在数字化学习中有所应用 AI 技术，其中有 6% 已经有较为完善、成功的应用，而另外 19% 则正在尝试、探索应用中，暂无应用但后续计划应用 AI 技术的企业则占参调企业的 45%。整体而言，AI 技术在数字化学习中有所应用将是未来的一大趋势，企业培训负责人、第三方供应商都应考虑拥抱这一变化。

图表 31: 企业在数字化学习中应用 AI 技术的情况

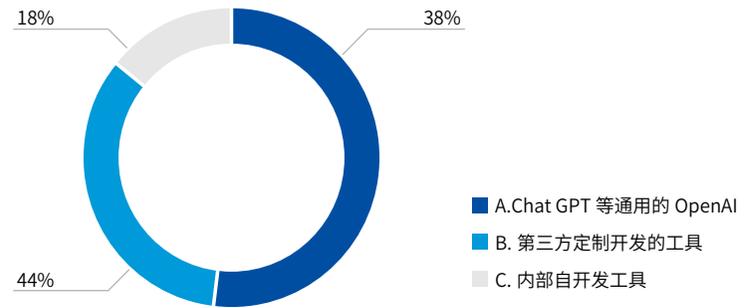


在这 75 家已经使用过 AI 工具的参调企业当中，52% 的企业所使用的是大语言模型，是目前应用最广泛的一类。而在 AI 工具的来源问题上，44% 的企业采用第三方定制开发的工具，38% 的企业使用 Chat GPT 等通用的 OpenAI，自主开发的较少，仅占这部分企业的 18%。

图表 32: 企业在数字化学习所主要使用的 AI 工具是



图表 33: 企业所使用的 AI 工具来源

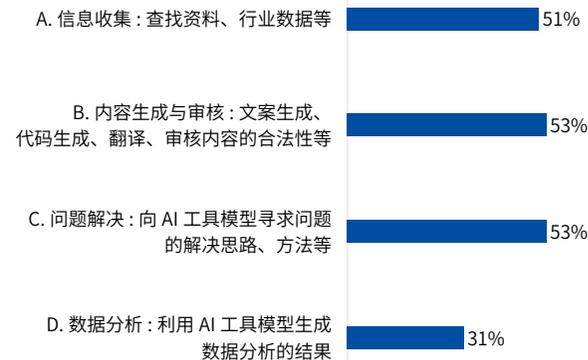


### 3.4 AI 工具以课程生成、问题解决为主要功能，智能推送、内容生成场景受关注度高

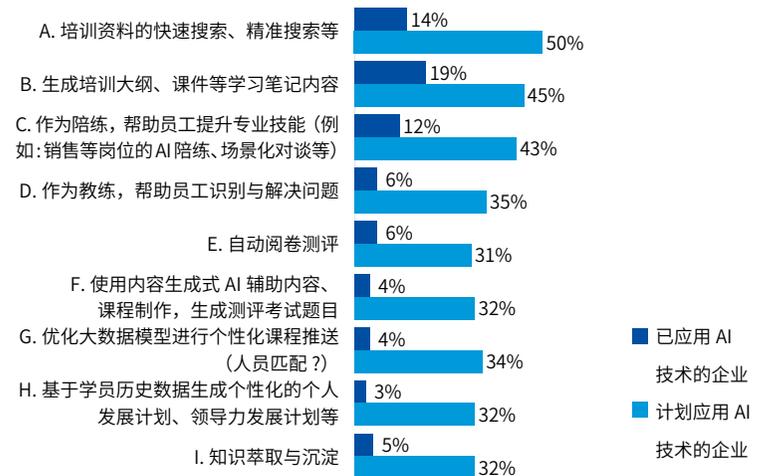
这些 AI 工具的功能目前以内容生成、问题解决为主，也有 31% 的企业能直接用 AI 工具生成学习数据分析的结果。在应用场景上，目前 68% 的企业会使用 AI 工具生成培训大纲、课件等学习笔记辅助内容，也有 16% 的企业已经能做到使用内容生成式 AI 辅助内容、课程制作，生成测评考试题目。第二主要的功能（51%）为“培训资料的快速搜索、精准搜索等”，与智能化陪练相关联的 AI 陪练功能在这些参调企业中也有 41% 的使用率。

而计划应用 AI 技术的企业，除了同样最为重点关注培训资料的快速搜索、精准搜索；生成培训大纲、课件等学习笔记内容之外，对于其他智能推送、内容生成的场景也投注了较高的关注度。

图表 34: 企业所使用的 AI 工具目前具备的功能



图表 35: AI 技术在数字化学习的应用场景情况



下方的案例采访汇总中，也有上述 AI 工具功能在数字化学习中的应用实践：

| 案例企业 AI 工具已实现功能                            |      |     |      |      |     |      |
|--|------|-----|------|------|-----|------|
| 功能 \ 企业                                    | 神州数码 | 凯美瑞 | 东软集团 | 碧迪医疗 | 赛诺菲 | 中国电信 |
| A. 培训资料的快速搜索、精准搜索等                         |      |     | ✓    | ✓    | ✓   | ✓    |
| B. 生成培训大纲、课件等学习笔记内容                        |      |     | ✓    | ✓    |     |      |
| C. 作为陪练，帮助员工提升专业技能（例如：销售等岗位的 AI 陪练、场景化对谈等） | ✓    | ✓   | ✓    |      | ✓   | ✓    |
| D. 作为教练，帮助员工识别与解决问题                        |      |     | ✓    | ✓    |     |      |
| E. 自动阅卷测评                                  |      |     | ✓    | ✓    | ✓   |      |
| F. 使用内容生成式 AI 辅助内容、课程制作，生成测评考试题目           | ✓    | ✓   | ✓    |      | ✓   | ✓    |
| G. 优化大数据模型进行个性化课程推送                        |      |     | ✓    |      |     |      |
| H. 基于学员历史数据生成个性化的个人发展计划、领导力发展计划等           |      |     | ✓    |      |     |      |
| I. 知识萃取与沉淀                                 | ✓    |     | ✓    | ✓    | ✓   | ✓    |



## 案例启示——神州数码 | 徐晓伟 HRIS 总监

在 AI 驱动的数据融合战略之下，特别是有了神州问学企业级一站式 GenAI 集成平台的加持，我们不断积累的数据资产便可以产生更大的作用，让数据驱动决策成为可能。通过分析学员过往的学习培训经历、业绩表现、能力评估，配合人才盘点等数据，我们可以为员工提供更加精准的赋能，为其职业发展提供有力支持。与此同时，培训场景之下的数据，也可以反过来应用于员工晋升、考核等场景。数据的正向循环，也让 AI 等技术的应用可以发挥更大的作用，我们希望，随着技术的进步和应用场景的不断拓展，在未来的培训中，AI 不再仅仅只是辅助的角色。

## 案例启示——凯美瑞 | 陆明洋 学习发展经理

### 数字化学习推广与新趋势

凯美瑞也逐渐外采通用课程，将内训师资源集中于和业务紧密相关的专业课程制作上，充分发挥内训师对业务更了解、和员工更熟悉的优势。

凯美瑞的数字学习平台目前也接入了一定的 AI 工具应用，例如在销售初步培训的场景中使用 AI 模拟对象，用于销售基础技巧的培训。当然，目前核心的课程内容仍然由内部讲师制作生成，但 AI 工具能够作为辅助自动生成场景、文档、视频等加速内容生产。凯美瑞也将持续观望 AI 工具的发展情况，实现课程兴趣匹配、精准推送等功能。

在第三方服务的使用情况上，市场上普遍分内容供给和功能便捷两大发展方向，对于需要丰富课程体系、扩大知识库的企业来说，可以考虑采购基于课程生产的第三方服务。如果企业更聚焦于自身课程体系的建立、外采以通用课程为主的话，第三方服务则多为生产内容的讲师服务，更看重平台的功能性、操作性与界面友好度。



## 案例启示——东软集团 | 滕新阳 人力资源部上海分部部长

新兴技术带来的变化并不只针对于数字化学习，对于学习培训本身、行业商业模式、整体商业环境都产生了颠覆性的冲击。AI 技术在今年对企业的生产结构产生了相当程度的冲击，也对生产力进行了大规模的替代。在这样的替代发生时，有一些人需要一些新技能，有一些岗位可能会消失，也有新岗位可能会出现，因此人才也需要转岗转技能。在新业务出现的时候，企业一方面需要让原有的技术人员快速掌握新的技术，另一方面也要快速识别和培养新技术。这让组织和人才的要求都产生了巨大的变化，也为 OD 和 TD 团队带来了新需求、新挑战。

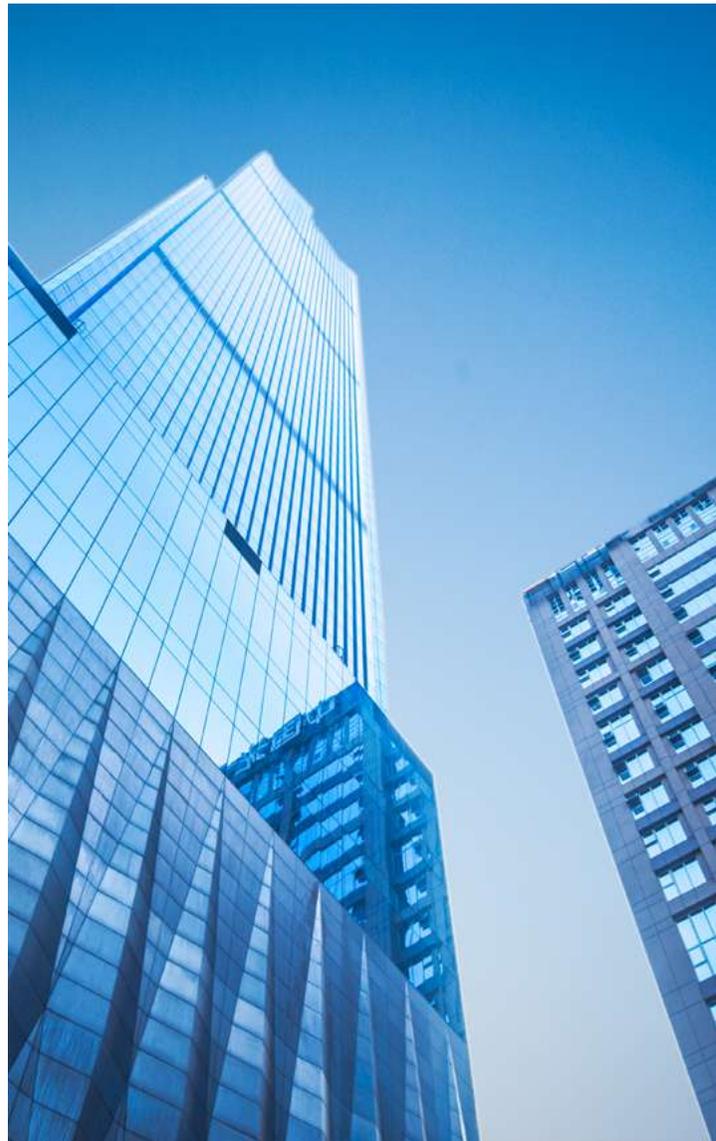
在信息化时代初期，数字化学习被构建为基于粗略信息化系统的移动学习平台，本质往往只是一个搜索框，加上一系列推荐课程。这种类似于“便利店”的模式往往是由传统线下学习简单线上化形成的，对于学习者本身来说，在遇到难题时能够通过搜索课程、或者是在推荐课程里面撞运气获取解决方案，是常见的路径。但也有许多情况下，员工遇到难题时并不知道自己欠缺的知识是什么，也可能出现员工求助于企业学习的时候并不能得到有效的解决方案。

AI 技术的出现则让企业看到了真正的解决方案，AI 的再思考能力能够让学习管理者通过数字化学习平台了解学员，了解他们所欠缺的知识点和遇到的问题与难点。AI 进入数字学习领域的时代，将是为学习培训重新定位价值、具有颠覆性的纠错时代。

### 数字化学习助力业务增长：变化中的商业模式优化

当技术发生变化时，也会出现新的商业模式，并对人也有新的要求。而培训一直都是一个滞后性的工作，常见的思路是从过往成功的案例中提炼、萃取出可复制的成功模式，并形成能够快速赋能给无经验人员的课程。

未来的方向则要求培训从业者站在前面，在技术迭代、劳动力革命的新时代下要助力企业业务的增长，需要跟业务真正地站在一起，甚至于更加前瞻。AI 技术的出现对东软集团 IT 业务的生产力结构、项目开发、解决方案、外包都产生了显著的影响，例如 AI 是否能直接辅助新员工达到中级程序员的工作能力，从而调整或取消初级程序员的岗位？这将导致组织的人才结构也发生大幅变化。作为培训从业者，要思考的就是有哪些新的培训方向可以开发，培训内容与人才结构的变化过程中会出现哪些问题，例如：管理者能否接受或打造人机协作的环境？即训练 AI 保证产出质量的员工是否反而后续被取代，人与 AI 如何相辅相成？因此，管理者需要打造人机协作、数字包容的工作环境，提高自身数字包容能力的同时，让新员工能够让他快速的适应跟 AI 一起工作。



针对这一问题，东软集团也提出了若干解 AI 决方案：

### 阿波罗创新实验室

东软阿波罗创新实验室经过近一年的组建开发，积极拥抱新技术，链接未来工作场景，探索了五大类 30 余款 AI 工具与 15 个应用场景，探索 AIGC 对人力资源价值创造模式的重塑，定义人力资源新使命，确立人力资源原子级活动的评判标准。这一由纯 HR 人员构成的实验室团队中并没有人会编程技术，但仍能完成这一项目，就是因为项目并不是基于技术创新本身，而是关注新技术会导致场景发生何种变化，学习培训需要怎样的场景创新，这一目标愿景仍然需要学习发展团队来完成。

目前，东软阿波罗创新实验室计划研发三位数字生命员工，其中有两位已在内部测试：

#### 数字生命员工“贾维斯”

Jarvis（贾维斯）作为东软首款数字生命员工，致力于为全体东软员工提供工作域、生活域和情感域的一站式支持服务。它能够为员工提供入转调离全生命周期管理，将公司规章制度、跨部门沟通协调、员工学习发展、日程管理集合一处，为正式员工提供 7×24 小时零级服务。无论是新员工入职、员工转换岗位还是晋升，都会提供流程的指引和建议，帮助员工顺利地完成这些过程。在生活与情感支持领域，贾维斯也能够提供差旅计划制定、体检报告解读、心理疏导等服务，还会关注员工的工作生活平衡，帮助他们更好地应对工作和生活中的压力。

#### 学习助手“菩提”

基于摆脱“搜索框”式的旧式学习平台首页，“菩提”能做到接收、理解员工在工作中遇到的具体问题，从世界知识数据库中给出解答。例如当管理者遇到和新生代员工沟通困难的问题时，“菩提”可直接推送相关的课程链接，直接跳转而不经任何的学习平台，也不需要学员主动搜索。“菩提”也能基于员工的目前身份提供决策建议，例如某项目理想取得晋升，它也能够基于公司需求为员工列出学习计划，并同步到企业内部通讯工具中形成日程。AI 工具相比不能及时更新的传统 JD、岗位说明，能够为员工推送最时新的能力要求，并将技能需求拆成纳米级程度。

此外，菩提作为综合学习系统，也具备自动获取网络知识课程、标签筛选，和人类专家共同审核后弥补企业自身生产课程的不足，并以此为基础，收集员工痛点并匹配相应的解决方案。



**案例启示——碧迪医疗 | 王蓓 人才管理负责人**

**新员工小镇：游戏化学习与 AI 工具的实践应用**

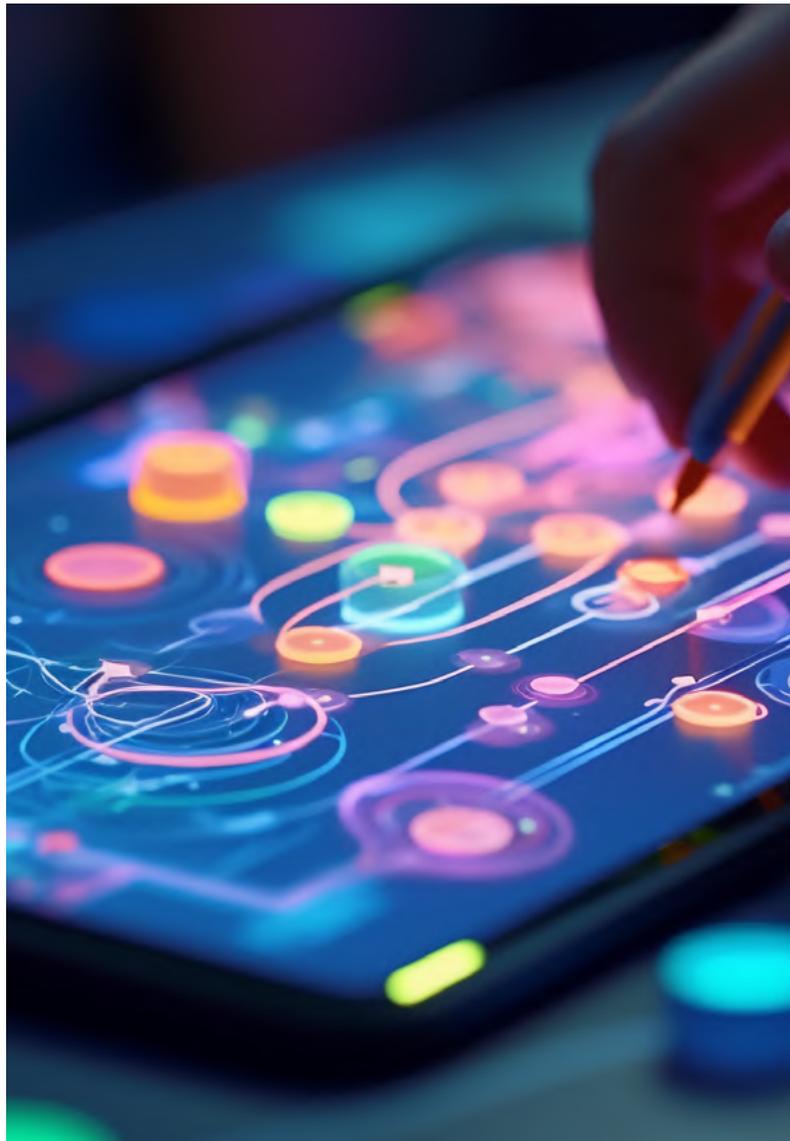
乐学BD为新员工特别制定了能场景化互动的学习项目“新员工小镇”，紧密贴合员工6个月的成长期，设立第一天、第一周、第一个月、第三个月、第六个月的关键复盘节点，并通过游戏化、社群化的方式建立共同成长家园，让新员工能够感受关怀、明确目标、定期复盘、快速融入。对于学员端来说，可以通过闯关游戏化的方式清晰明确地学到拆解细致的知识与行为，并获得即时的正反馈。项目中也设立了AI智能“村长”，相比传统人工教授，能够给学员提供更及时的解答，也降低了企业的管理压力。同时也内置总经理信箱，给予员工更公平的反馈渠道。

对于管理端而言，“新员工小镇”也设立了“直线经理 Dashboard”和“新员工 BI Dashboard”视角板块。直线经理可以在移动端实时跟进对应学员的学习情况，保证信息及时对称，也有效促进双方交流辅导。而直线经理、HR部门也可以在新员工 BI 视图中跟踪新员工成长过程，该系统也能够设立自动预警机制，并建立新员工总体画像，为 HR 其他部门提供宝贵的数据支持。

**乐学数智化学习赋能平台的实践-新员工小镇**

**新员工项目价值分析ROI**

|          | 传统线下模式            | 成长小镇模式         |
|----------|-------------------|----------------|
| 培训及时性    | 滞后性<br>按时间节奏安排    | 入职开通账号即学       |
| 授课成本     | 按次支付<br>多次重复      | 仅需1次<br>后续及时更新 |
| 场地费      | 根据人员数量收取          | 无              |
| 差旅费      | 住宿费、餐补、交通补助<br>费用 | 无              |
| 培训材料费    | 培训手册、学习笔记纸质<br>化  | 无              |
| 行政管理费用   | 多部门协调安排           | 仅需上报名单         |
| 考核成本     | 还需人工批阅            | 自动批阅           |
| 培训质量监控成本 | 无法实时监控            | 自动同步学习进度       |



## 案例启示——赛诺菲 | 陈焱铭 中国区卓越学习体验负责人

### 内容生产：AI 时代的人机协作

过往的培训内容生产由内部老师设计、需求调研、经验萃取，而现在则可以直接让有培训需求的部门运用 AI 寻找解决方案，这也推动了原本的培训老师直面数字化发展。

目前，赛诺菲推行了三个数字化学习内容板块，并实现了新员工基础教学的全面数字化：

**计划学习：**包括考试互动，人机互动，答题互动学习内容，为学员提供基础知识学习，并生成相对基础的学习数据和学员掌握情况反馈于后端

**生成式 AI 的互动：**赛诺菲由技术人员和培训老师共同设计了客户沟通等工作场景的模拟模型，从而通过互动练习的方式减轻人力培训压力。

**智能测评：**生成式 AI 在输入标准模型之后，也可以通过其他的信息进行调整。例如业务计划、人机对话历史信息等，将这些信息与最初计划的标准模型相对比，则可以发现实际情况与标准建模存在的差距，从而再通过 AI 生成针对性的补习计划，推送给员工形成后续学习建议。

当然，由于目前的 AI 工具也存在面对大量易出错信息而走偏的风险，因此人工培训师则可以转型作为查漏补缺、纠偏 AI 的角色。老师会实时查看后台互动效果，确保 AI 迭代方向没有偏离。另一方面，如果出现普遍犯错的知识点，也由人工培训师发现并反馈这类最薄弱的知识点问题，提出新的学习需求反馈，再通过补充知识库等方式确定新的强化训练方案等。

AI 工具的优势在于信息量庞大、随学随用的便捷性，而人类讲师的智慧仍然是创造、纠偏的重要角色。在企业数字化学习转型的浪潮中，只会讲标准课、固定内容的老师一定会被淘汰，在未来的培训发展中，基础能力基础理论、教练工

作都可能会被 AI 取代，这也是赛诺菲正在迭代的方向。而人工培训师面对越来越多的生成式 AI 方案，则需要向顾问式的培训师转型，跟进所支持的团队并作出问题诊断，并判断 AI 方案中最适合目前培训需求的一种。如果出现现有 AI 不能解决的问题、需要共创的知识盲点，则组织相应的 Workshop、案例萃取活动，赋能于团队。

### 第三方服务需求与数字化学习未来发展趋势

目前，赛诺菲的 AI 工具由自身的开发工程师与内部讲师合作共创，在内容生产与方案设计上具有足以满足培训需求的实力。因此对于第三方平台的需求则是确保系统稳定，支持庞大数目员工同时在线，并具备随时能解决系统问题的技术人员。另一方面，也期待咨询型第三方的支持，让停留在想法、探索阶段的灵感能够落地，形成方案与 AI 模型。

数字化学习的发展是一个漫长的过程，并非所有公司都能够拥有自己一套完整的数字化平台。赛诺菲从最早的数字智能引擎到现在的数字化平台，也在进行持续的探索与优化。若要要做好数字化平台建设的工作，除了需要相关技术、内容开发人员、供应商构成的庞大队伍支持，也需要管理者对数字化具备良好的认知度与接受度。

赛诺菲在今年启动了“Drive”项目，推动基础课程、基础管理流程等边缘支持部门全面使用 AI 系统进行智能化，这类变动必然伴随着较大的预算变化与人员变化，在 AI 发展过程当中，如果管理者不接受这样的发展模式就很难实现真正的数字化转型。例如疫情期间，许多企业产生了线上培训的硬需求，并且也成功接受并度过难关，在这种硬需求消失后却无法坚持推行，就说明当时只是受外界环境强制要求，内部缺少相应的管理思路、培训模式，从而转型失败回归传统方式。因此，进一步推广数字化的有效方式中，除了软性的宣导、管理者本身能够接纳变化之外，也需要一些较为硬性制度上的规范，例如裁减培训人力预算压缩培训师团队规模、提出在短时间内要求大量学员完成基础培训等，让培训管理者直面和数字化培训的需求矛盾，推动数字化培训管理制度的落地与规范。

## 案例启示——中国电信 | 王猛 中国电信人才发展中心 在线学习运营经理

### 背景解读：回归理性·寻求突破·人工智能

数字化学习整体的应用规模、应用场景，在疫情期间可以称得上野蛮增长。实际上这些模式和手段已存在多年，只是疫情这一特殊阶段，加速了整个社会对数字化学习的认知与理解。如今，在度过了疫情的刚需时期之后，如何结合企业自身情况，向更理性、更科学、更实际的阶段迈进，是很多企业都会面临的挑战。

因此，对数字化学习从业者而言，必须积极主动地寻找继续发展的路径与方向。目前整体数字化学习领域虽然仍较为平静，但许多企业也都正在酝酿，结合目前平台运行的现状，投入精力与资源进行过渡与突破，在现有沉淀、积累的基础上进行延续性的发展。在这个过程中，颠覆性的技术发展是一个关键变数。

而 AI、大模型等技术已经成了当前数字化学习必须面对的发展趋势。生成式、交互式人工智能的出现让知识传播的模式直接发生了变化，可以为目标受众提供更加有针对性、更直接可触达的支持和服务。大量 AI 工具的出现为数字化学习行业带来了新的理念，也提供了新的技术基础。

### 前沿实践：AI 技术在数字化学习的应用

在 ChatGPT 面世之后，中国电信就持续关注大模型发展，并思考如何快速合理地将其引入企业学习之中。目前，针对用户对于 GPT 或者大模型工具最直观感知，我们正将生成式对话嵌入至按需学习的场景之中。对大多数企业而言，自有知识库的内容量并不足以支持训练专有的大模型，所以如何把企业的知识库与既有的大模型能力结合就成了颇具挑战性也亟需解决的问题。

在用户触点的层面，除了对话场景与产品之外，也要考虑其他环节和角色的使用体验。例如内容的制作开发、整个培训项目的交付、对学习计划整体跟踪和管理、对数据更智能化的应用等功能。中国电信正尝试在这些场景探索 AI 与人工智能的提效方式，例如缩短内容生产周期提高效率，在实践中通过关注一个主场景、多个子场景的模式从用户端提供体验反馈，再进行迭代优化，实现内外部的生态能力结合。中国电信也正在尝试自有大模型的建设，提高技术支持水平，这将为内部学习场景的 AI 化提供强大助力。



在目前业务调整比较频繁、环境快速变化的状态下，作为服务企业内部的培训从业者，需要在了解业务、学习业务到一定程度时抽身剥离出来，回到培训的专业化工作之中。而数字化平台，能够在方案设计阶段就帮助业务和学习这两者保持更紧密的联系。

有了数字化的支持，企业在面对一些新变化的时候就可以用更快、更多元的方式完成内容的供给。原有的模式需要学习发展部门花更多的时间开发或采购，而人工智能能够做更好的整合与推送，用基于问题触发的模式更准确地为员工提供相关的学习资源，并且数字化学习工具也能实现更扁平化、更大规模的知识覆盖。

数字化学习平台也能加快知识管理的循环速度。数字化平台能够让学习过程更加具有实时性，并提供可跟踪的准确学习结果。原有的知识转化流程可能需要先从上到下推行课程，员工内化完成并转化为行为后，还需要一些手段激发员工分享经验，形成案例或智慧沉淀。而数字化、AI 交互式工具能让学习行为数据更有可跟踪性，也能在交互中更快地生成有效沉淀，能让企业知识资产的价值更快提高。

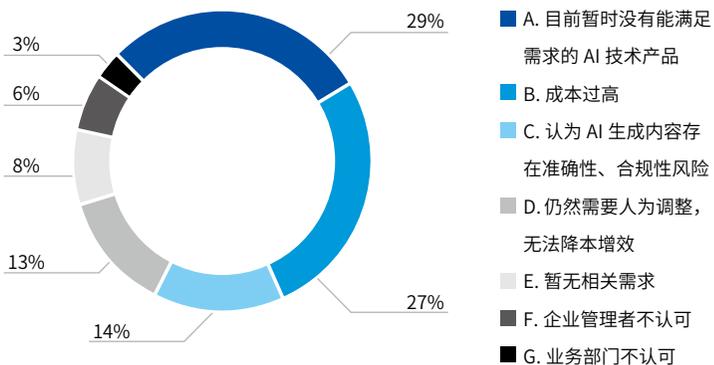


### 3.5 性价比、合规风险为 AI 工具应用于数字化学习的主要阻碍

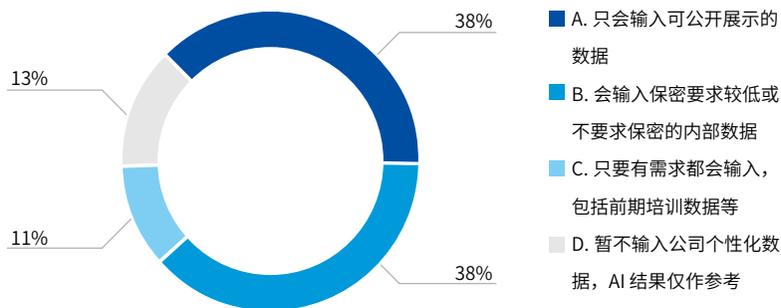
在暂不考虑在数字化学习中应用 AI 技术的企业中，最主要的原因是这部分企业认为目前暂时没有能满足需求的 AI 技术产品（29%），也有 27% 的企业认为目前的 AI 技术成本过高、13% 的企业认为目前的 AI 仍然需要一定的人力调整，导致目前应用 AI 技术并不符合数字化学习降本增效的初衷。管理者或业务部门不认可的情况较少，仅分别占 6% 和 3%，主要顾虑在于缺少性价比合适的 AI 技术产品，也有 14% 的企业认为 AI 生成内容存在准确性、合规性风险。

从会使用外部 AI 工具的企业做法来看，大多数企业也不会输入公司个性化数据，说明目前已经使用为外部 AI 工具的企业也有对于合规性、数据安全风险的问题。但在 AI 工具蓬勃发展的现状浪潮之中，企业也不能因噎废食，可以考虑采取先输入可公开展示数据的方式，进行试点推行。

图表 36: 企业不考虑在数字化学习中应用 AI 技术的最主要原因



图表 37: 使用外部 AI 工具时，企业对输入数据的控制情况



同时，在已经应用 AI 工具的企业中，存在技术壁垒难以打通系统、合规风险、投产比不够高的问题，也应当是 AI 数字化学习工具下一步亟需改进优化的方向。

数字化平台建设的主要阻碍也在于缺少专业的数字化学习平台运营人员，可见在数字化学习、AI 工具的应用中，目前也仍然不能离开专业人员的运营维护、内容纠偏。因此，数字化学习平台运营、管理人员的培训赋能，也是数字化学习平台建设中更不容忽视的要素。

图表 38: AI 工具在数字化学习的应用过程中的挑战



图表 39: 数字化学习平台建设的过程中主要的阻碍【多选排序】

| 综合排序结果为                  |                    |
|--------------------------|--------------------|
| 1. 缺少专业的数字化学习平台运营人员      | 4. 数字化学习平台难以承接线下项目 |
| 2. 数字化学习平台 / 工具的功能无法满足需求 | 5. 没有对应预算建立数字化学习平台 |
| 3. 企业员工没有数字化学习习惯         | 6. 暂无阻碍            |



# Part4

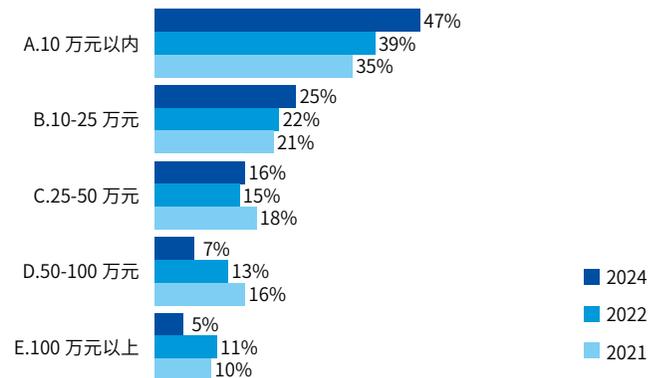
## 趋势洞察篇

- 4.1 整体数字化学习预算下降，倾向于在内容开发上增加投入
- 4.2 数字化学习团队规模精简成为趋势，且人员构成愈加专业化、内部化
- 4.3 企业存在增加外采课程内容趋势，人才发展相关功能建设空间较大
- 4.4 企业需要伴随性更强的咨询型第三方供应商

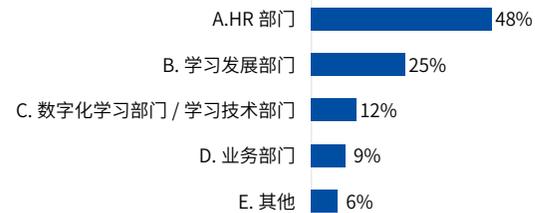
## 4.1 整体数字化学习预算下降，倾向于在内容开发上增加投入

本年度数字化学习的总预算相比往年呈现了整体下降的趋势，47%的企业将预算控制在10万元以内，预算超过100万元的企业仅有5%。在预算归属部门的问题上，大部分归属于HR部门或学习发展部门。

图表 40: 不同年度企业数字化学习预算

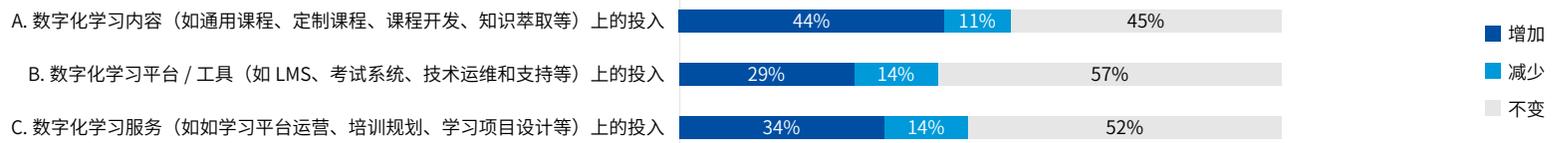


图表 41: 数字化学习年度总预算归属部门



在未来投入的变化上，数字化学习内容上的投入相对而言是增加趋势较为明显的模块，也与目前企业在数字化学习实践中越来越强的业务导向、内容导向趋势相切合。但从整体预算呈现下降趋势的情况来看，这也反映了在预算压力增大的背景下，想要尽可能提高数字化学习的价值与投产比，优先保证内容上的投入也许可以带来更显著的学习效果提升。

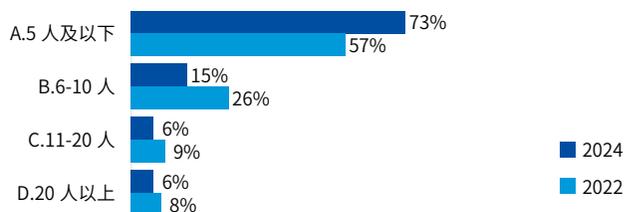
图表 42: 预计下一年在数字化学习上的投入变化



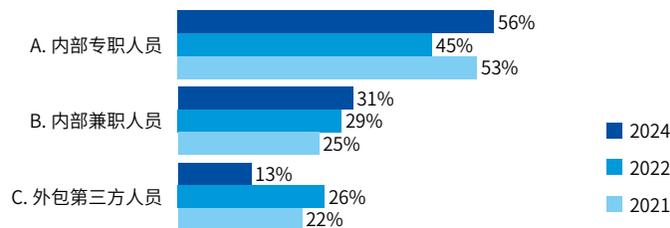
## 4.2 数字化学习团队规模精简成为趋势，且人员构成愈加专业化、内部化

在数字化学习的人员投入上，则呈现出团队人员轻量化、配比以内部为主的情况。73% 的参调企业数字化学习团队的负责人数在 5 人及以下，团队在 20 人以上的企业仅占 6%。人员配比上，内部专职人员的平均占比为 56%，内部兼职人员的占比为 31%，以内部人员为主，能够更好地了解企业业务情况与学习情况汇总。人员变化的趋势则较为稳定，68% 的企业下一年负责数字化学习的团队人员数量将保持不变。

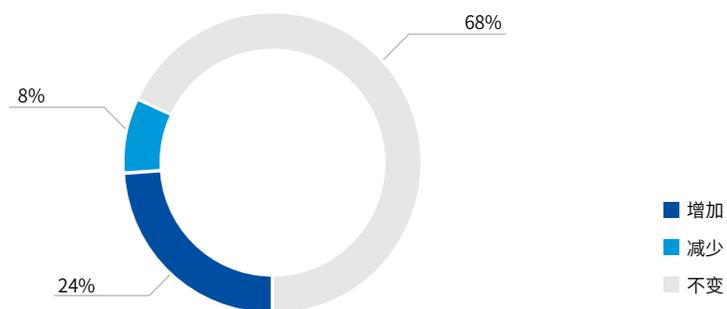
图表 43: 不同年度数字化学习团队人员规模



图表 44: 不同年度企业数字化学习团队人员构成



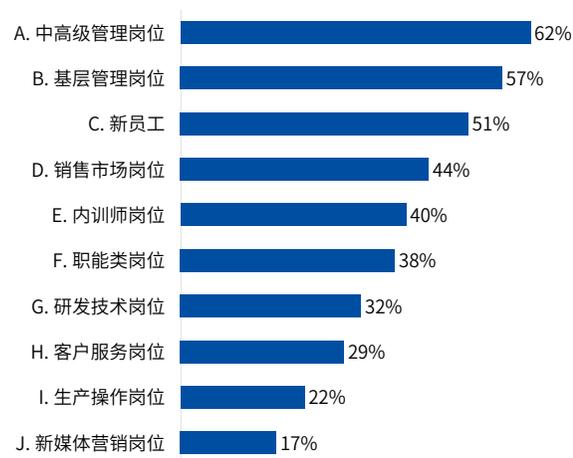
图表 45: 预计下一年负责数字化学习的团队人员数量变化情况



在数字化学习具体实践的变化趋势中，中高级管理岗位、基层管理岗位、新员工的学习资源最受关注，分别有 62%、57%、51% 的参调企业今后希望增加这些人群的学习资源。销售市场岗位作为能够较为直接地为企业带来收益的岗位，也有 44% 的企业计划在此岗位投入更多学习资源。

而在左侧东软集团的企业实践案例中，也指出了数字化学习新世代下企业对组织、人才的需求产生巨大变化，岗位可能会增减的现象。数字化学习在新岗位、新人才画像的变化中也可能起到举足轻重的作用。

图表 46: 企业今后希望增加学习资源的人群或岗位



### 案例启示——东软集团 | 滕新阳 人力资源部上海分部部长

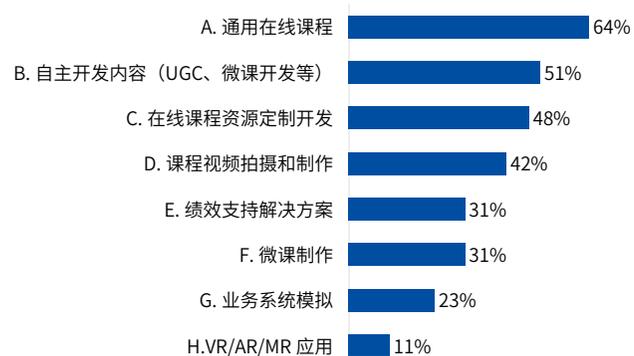
新兴技术带来的变化并不只针对于数字化学习，对于学习培训本身、行业商业模式、整体商业环境都产生了颠覆性的冲击。AI 技术在今年对企业的生产结构产生了相当程度的冲击，也对生产力进行了大规模的替代。在这样的替代发生时，有一些人需要一些新技能，有一些岗位可能会消失，也有新岗位可能会出现，因此人才也需要转岗转技能。在新业务出现的时候，企业一方面需要让原有的技术人员快速掌握新的技术，另一方面也要快速识别和培养新技术。这让组织和人才的要求都产生了巨大的变化，也为 OD 和 TD 团队带来了新需求、新挑战。

在信息化时代初期，数字化学习被构建为基于粗略信息化系统的移动学习平台，本质往往只是一个搜索框，加上一系列推荐课程。这种类似于“便利店”的模式往往是由传统线下学习简单线上化形成的，对于学习者本身来说，在遇到难题时能够通过搜索课程、或者是在推荐课程里面撞运气获取解决方案，是常见的路径。但也有许多情况下，员工遇到难题时并不知道自己欠缺的知识是什么，也可能出现员工求助于企业学习的时候并不能得到有效的解决方案。

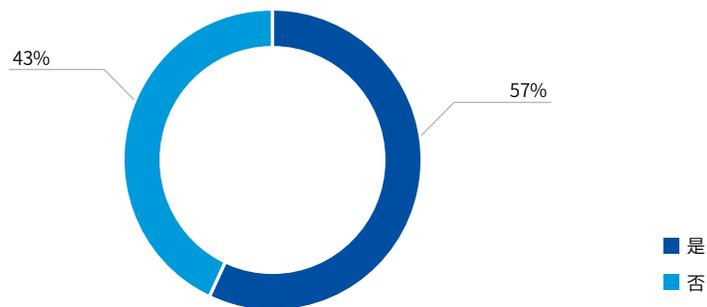
### 4.3 企业存在增加外采课程内容趋势，人才发展相关功能建设空间较大

从内容投入的变化趋势来看，64% 的参调企业将使用更多的通用在线课程，51% 的企业将增多 UGC、微课开发等自主开发内容，并有 57% 的企业今后将增加外部采购的数字化学习内容，也与前文内容建设中，内部开发业务支持课程、外部采购通用在线课程的趋势相符。

图表 47: 企业今后将使用更多的数字化学习内容

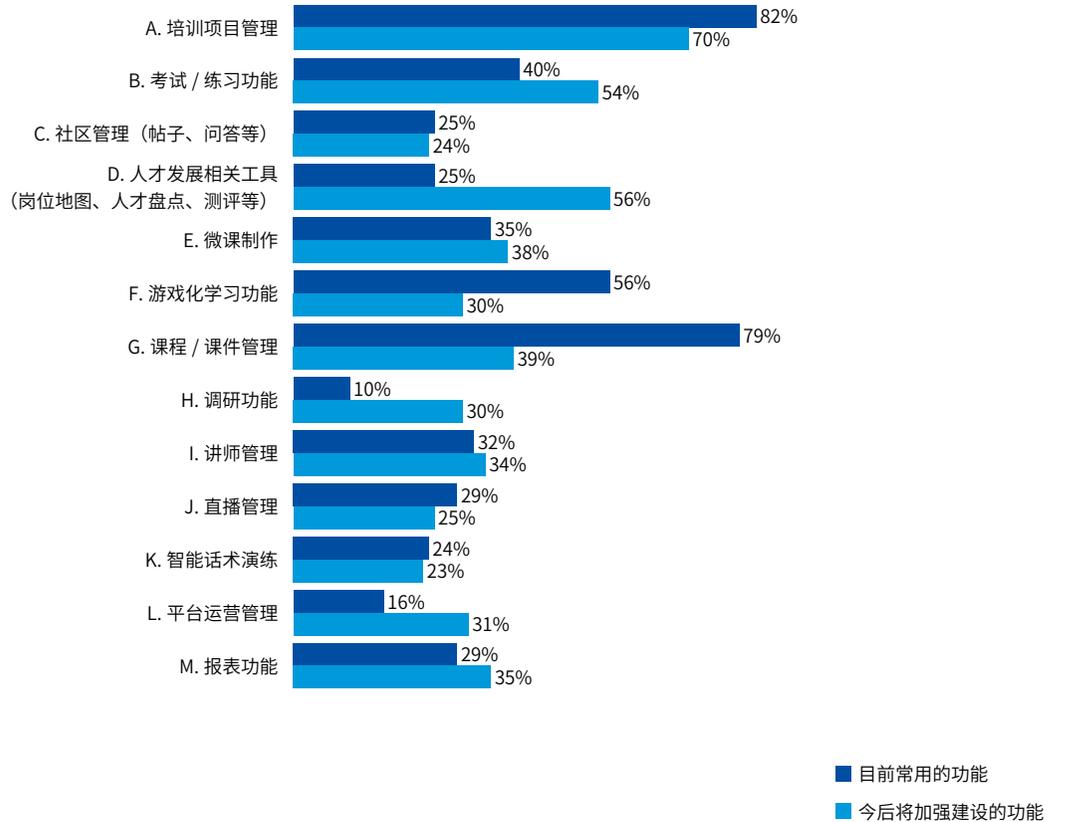


图表 48: 今后是否会增加外部采购数字化学习内容



从数字化平台功能建设方向的趋势上来看，除了原本就最为常用的培训项目管理功能外，与企业人才发展相关的各种工具（岗位地图、人才盘点、测评等）是最受关注且企业今后将加强建设的方向。并且，这一功能目前常用的企业较少，仅占参调企业的 25%，存在较大的上升空间。

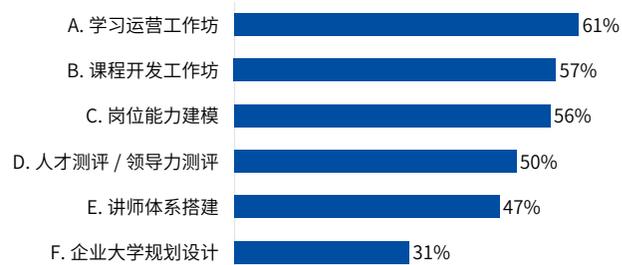
图表 49: 数字化学习平台功能建设趋势



“学习运营工作坊” “课程开发工作坊” “岗位能力建模” 为今后多数企业希望进一步升级迭代或提升使用率的数字化学习服务。这也体现了通过数字化学习平台管理学习资源、生成学习资源、培训发展以业务为导向的趋势。

在下方碧迪医疗的企业案例中，也展现了赋能中心、知识管理运营中心、学习资源管理中心、绩效支持中心四大赋能模块的功能建设。

图表 50: 今后将使用更多的数字化学习服务



## 案例启示——碧迪医疗 | 王蓓 人才管理负责人

### 乐学：碧迪医疗数智化学习概况

自 2019 年起，乐学 BD 持续打造升级碧迪医疗生态圈学习赋能平台，融合 BDU 内部员工学习园地，BU 定制化业务赋能平台，BDDU 经销商学院，专业医护客户教育平台，持续支持业务增长赋能，并提供数智化分析与洞察。目前已累积了 20.7 万内外部用户、3.5 万课程内容。

乐学 BD 紧扣数字化时代、成年人学习的特点和趋势，通过数字化技术为碧迪医疗生态圈赋能的基础建设平台，插上数智化翅膀，在人员赋能、业务支持方面，全面优化流程、改善体验、提升效能。整体而言，碧迪医疗生态圈学习赋能平台包括四大中心：

**赋能中心：**通过对于重点人群的关注、重点项目的支撑、岗位学习发展路径打造、个性化内容推荐等方式，全面赋能生态圈中的学员。

**知识管理运营中心：**通过经验萃取、交流论坛、标签体系，全面加速企业内、外知识、智慧的流动。

**学习资源管理中心：**通过数字化手段，分析资源利用率，优化学习资源投放，提升资源投入的 ROI。

**绩效支持中心：**通过智能搜索、智能问答等方式，打造员工随时随地的智能助手，全面支持绩效。

### 支持绩效，赋能业务：学习数据的应用

乐学 BD 为 9 大 BU 实际需求量身定制业务赋能与绩效支持平台，整体 BU 用户活跃度均高于 90%。各 BU 赋能平台搭建则以公司政策、培训专区、产品知识库、案例中心、数字化工具、解决方案、直播间七大板块的内容为主，并搭配 BI 数据看板了解员工情况。

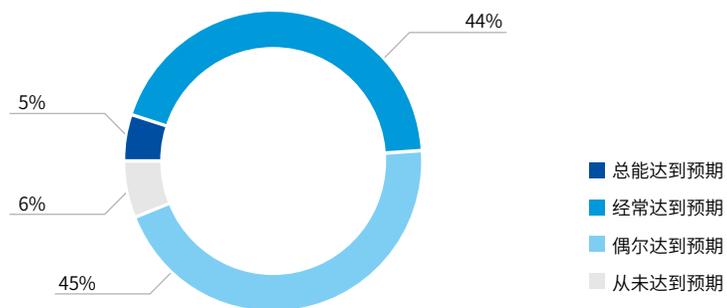
这一系统也能有效地让管理者快速了解项目实施情况，提升管理效率和运营决策。关注的维度包括平台用户分析、内容分析、线下课程参加情况。分析方式包括数据筛选、数据联动、数据下钻、可视化呈现等。

数字化学习平台不仅提供了线上学习的丰富资源、快速响应等优点，也让传统的线下学习操作能有更好的情况汇总、统计，从而提高员工感知度，也让管理者更好地复盘学习情况，进行项目迭代。

## 4.4 企业需要伴随性更强的咨询型第三方供应商

在前文有关通用内容、技术支持的章节中，不难发现企业在进行数字化学习平台建设时大多需要与第三方供应商通力合作。目前，企业对平台供应商的总体评价趋于中等水平，仅有 5% 的企业认为平台服务总能达到预期，89% 的企业认为供应商服务属于经常、偶尔能达到预期。企业与第三方平台供应商的磨合之路仍道阻且长，如何合理分工、匹配供需，也是双方在未来都需要思考的问题。

图表 51: 企业对数字化学习平台供应商的总体评价



在下方的案例汇总中，本报告也将展现优秀企业对第三方供应商的需求洞察，帮助您把控核心数字化学习平台支持的赋能点、价值点。

| 企业案例导览 |   |
|--------|---|
| 企业     | 对第三方供应商的需求  |
| 中国电信   | 需要长期的产品运营、持续迭代，从而需要第三方服务平台足够知己知彼，达成长期的供需匹配。                                     |
| 东软集团   | 需要第三方平台具备翔实、时新的内容，并开放 API 接口与企业内部工具对接，达成快速查找、快速培训、快速决策的效果。                      |
| 赛诺菲    | 内容生产主要由内部讲师、AI 工具支持，因此希望第三方提供足够稳定、可支持大量员工同时在线并随时可获取咨询服务的系统，也期待第三方能够支持企业初步想法的落地。 |

### 案例启示——中国电信 | 王猛 中国电信人才发展中心 在线学习运营经理

#### 行业建议：供与需应尽力寻求长期契合

中国电信除了核心的数据资产、用户资产内容之外，也使用开放式平台引入整合第三方资源。例如直播服务、前期数据分析、半结构式产品与工具等，也有效缩短了内部技术团队的研发周期。

从行业现状来看，一个好的第三方服务平台首先要足够知己知彼，不仅要理解自己的客户需求，也需要对自己的能力有所认识与梳理，从而达成供需匹配而不是勉强为之。越来越多的企业需求的是长期的产品运营、持续迭代，这也对第三方服务商提出了更高的能力与经营要求。

经过多年严酷的市场竞争，行业中大部分第三方通常都具备较高的技术或专业性，那么进一步就需要取得用户充分的信任，并理解或参与用户的发展路径规划，提供更加具有伴随性的服务。



## 案例启示——东软集团 | 滕新阳 人力资源部上海分部部长

### 平台需求：内外共建全面学习网络

学习平台能够建立的基石在于有翔实的内容生产，而不能仅仅是一个集成式平台。我们理想的第三方平台首先需要具备充实的课程内容，并在知识库上建立开放 API 接口，让“菩提”可以获取课程描述和相关评价，从而在员工有需求时自动推荐并跳转至付费链接。

东软集团希望“菩提”能够链接无数个内容生产的厂商的知识库，从而打造真正的学习型生态、学习型组织，掌握员工的学习状态。在过往，常出现员工自主在第三方知识付费平台合计花费大量金钱的情况，既远远超出了内部学习发展预算，管理者也无法掌握员工的学习情况。因此，内部学习生态一旦打通就能有效提升学习的性价比，也能让企业对员工的学习状态有所了解。

这样的了解基础可以帮助企业在遇到新的项目难题时，快速盘点人员技能情况。例如新项目涉及到了区块链或者涉及到了 AI 新技术，管理端可以直接询问“菩提”企业内部哪些人有这个技能点，盘点得出后可以优先选择这些人作为项目经理；也可以得知哪些人具有相关的前置技能，可以最快速掌握新技术，从而快速为他们制定集中型的培训，从而大幅优化学习发展决策。

### 从信息化到数字化：数字化应用水平提高的挑战与未来

学习发展数字化应用水平的提高仍然面对着硬件信息化不足、决策者软性数据思维不足的问题。要打造数字化学习，培训负责人必须具备数据思维与交互性思维，与此同时，数据挖掘、数据标记、数据分析三项能力缺一不可。

数字化实际上是信息化之后的进一步区分，而信息化则是能汇总基础信息的系统，企业首先要具备信息化的数据系统。例如企业如果有一个员工信息数据系统，里面可以记录员工的年龄、性别、岗位、薪资等基本信息，那么真正的数字化系统能够用这些数据反馈制作出员工的原生数字分身，推断发掘出该员工跟哪个领导在一起工作时绩效产出比较高，在什么团队下离职倾向会比较高等等。

具体到数字化学习而言，如果学习平台只能体现员工是否学完该门课程，取得了积分的成绩、课程完成度如何，都不能称之为真正的数字化，而是要能够向学员反馈其学习情况的优缺点，并推荐需要弥补的相关课程。以前没有 AI 的时候，这项工作可能需要人力大量的运营，而现在借助 AI 技术和游戏化，提高用户和系统的交互次数，可以将信息化的内容进行拆分分析、标签化，从而让数字化变得能够推行。

## 案例启示——陈焱铭 中国区卓越学习体验负责人

### 第三方服务需求与数字化学习未来发展趋势

目前，赛诺菲的 AI 工具由自身的开发工程师与内部讲师合作共创，在内容生产与方案设计上具有足以满足培训需求的实力。因此对于第三方平台的需求则是**确保系统稳定，支持庞大数目员工同时在线，并具备随时能解决系统问题的技术人员**。另一方面，也期待咨询型第三方的支持，让停留在想法、探索阶段的灵感能够落地，形成方案与 AI 模型。

数字化学习的发展是一个漫长的过程，并非所有公司都能够拥有自己一套完整的数字化平台。赛诺菲从最早的数字智能引擎到现在的数字化平台，也在进行持续的探索与优化。然要要做好数字化平台建设的工作，除了需要相关技术、内容开发人员、供应商构成的庞大队伍支持，也需要管理者对数字化具备良好的认知度与接受度。

赛诺菲在今年启动了“Drive”项目，推动基础课程、基础管理流程等边缘支持部门全面使用 AI 系统进行智能化，这类变动必然伴随着较大的预算变化与人员变化，在 AI 发展过程当中，如果管理者不接受这样的发展模式就很难实现真正的数字化转型。例如疫情期间，许多企业产生了线上培训的硬需求，并且也成功接受并度过难关，在这种硬需求消失后却无法坚持推行，就说明当时只是受外界环境强制要求，内部缺少相应的管理思路、培训模式，从而转型失败回归传统方式。因此，进一步推广数字化的有效方式中，除了软性的宣导、管理者本身能够接纳变化之外，也需要一些较为硬性制度上的规范，例如裁减培训人力预算压缩培训师团队规模、提出在短时间内要求大量学员完成基础培训等，让培训管理者直面和数字化培训的需求矛盾，推动数字化培训管理制度的落地与规范。





# 结语

## 行动建议



### 内容建设

- 注重业务意见，可通过 UGC 模式让培训内容源于业务、赋能业务。
- 可从通用性强、需求量大的新员工培训等标准化性质较强的岗位入手。
- 丰富学习内容来源，可由基层业务部门提供专业技能内容、集团中心提供通用学习内容，并借助数字化学习平台管理便捷、内容可视化的优点，妥善管理内容。

### 运营模式

- 不建议通过视频录制的方式简单地将传统线下培训“搬”到线上，应拆解内容使其更碎片化以适应线上学习模式，并可通过习题考核弹出的方式促进学员注意力集中、即学即练。
- 通过“柔性”运营方式多管齐下，提高员工对数字化学习项目的触及度、兴趣度、参与度。
- 强化数字化学习相关数据分析，建立学习考核成绩与绩效表现的关联，使学习项目投产比更为显著。
- 从高层管理者开始建立数字化思维，习惯数字化工具的使用及其产出成果，而不能为了数字化而数字化。

### 平台技术

- 妥善利用数字化学习伴生数据，将学习成绩与绩效表现关联分析，探究真正的学习效果。
- 丰富平台模块来源，发挥内部团队了解企业文化、业务现状、信息发布习惯的优势，也可借助外部供应商的技术优势、稳定系统。
- 在合理规避合规性风险的基础上，尽可能尝试 AI 工具在智能推送、内容总结乃至内容生成上的应用，可从 GPT 等 OpenAI 入手，追上学习发展数字化、智能化的浪潮。

## 乐学在 BD 数智化学习实践案例

分享人：王蓓 人才管理负责人 碧迪医疗



### 乐学：碧迪医疗数智化学习概况

自 2019 年起，乐学 BD 持续打造升级碧迪医疗生态圈学习赋能平台，融合 BDU 内部员工学习园地，BU 定制化业务赋能平台，BDDU 经销商学院，专业医护客户教育平台，持续支持业务增长赋能，并提供数智化分析与洞察。目前已累积了 20.7 万内外部用户、3.5 万课程内容。

乐学 BD 紧扣数字化时代、成年人学习的特点和趋势，通过数字化技术为碧迪医疗生态圈赋能的基础建设平台，插上数智化翅膀，在人员赋能、业务支持方面，全面优化流程、改善体验、提升效能。整体而言，碧迪医疗生态圈学习赋能平台包括四大中心：

**赋能中心：**通过对于重点人群的关注、重点项目的支撑、岗位学习发展路径打造、个性化内容推荐等方式，全面赋能生态圈中的学员。

**知识管理运营中心：**通过经验萃取、交流论坛、标签体系，全面加速企业内、外知识、智慧的流动。

**学习资源管理中心：**通过数字化手段，分析资源利用率，优化学习资源投放，提升资源投入的 ROI。

**绩效支持中心：**通过智能搜索、智能问答等方式，打造员工随时随地的智能助手，全面支持绩效。

### 新员工小镇：游戏化学习与 AI 工具的实践应用

乐学 BD 为新员工特别制定了能场景化互动的学习项目“新员工小镇”，紧密贴合员工 6 个月的成长期，设立第一天、第一周、第一个月、第三个月、第六个月的关键复盘节点，并通过游戏化、社群化的方式建立共同成长家园，让新员工能够感受关怀、明确目标、定期复盘、快速融入。对于学员端来说，可以通过闯关游戏化的方式清晰明确地学到拆解细致的知识与行为，并获得即时的正反馈。项目中也设立了 AI 智能“村长”，相比传统人工教授，能够给学员提供更及时的解答，也降低了企业的管理压力。同时也内置总经理信箱，给予员工更公平的反馈渠道。

对于管理端而言，“新员工小镇”也设立了“直线经理 Dashboard”和“新员工 BI Dashboard”视角板块。直线经理可以在移动端实时跟进对应学员的学习情况，保证信息及时对称，也有效促进双方交流辅导。而直线经理、HR 部门也可以在新员工 BI 视图中跟踪新员工成长过程，该系统也能够设立自动预警机制，并建立新员工总体画像，为 HR 其他部门提供宝贵的数据支持。

### 乐学数智化学习赋能平台的实践-新员工小镇

新员工项目价值分析ROI

|          | 传统线下模式            | 成长小镇模式         |
|----------|-------------------|----------------|
| 培训及时性    | 滞后性<br>按时间节奏安排    | 入职开通账号即学       |
| 授课成本     | 按次支付<br>多次重复      | 仅需1次<br>后续及时更新 |
| 场地费      | 根据人员数量收取          | 无              |
| 差旅费      | 住宿费、餐补、交通补助<br>费用 | 无              |
| 培训材料费    | 培训手册、学习笔记纸质<br>化  | 无              |
| 行政管理费用   | 多部门协调安排           | 仅需上报名单         |
| 考核成本     | 还需人工批阅            | 自动批阅           |
| 培训质量监控成本 | 无法实时监控            | 自动同步学习进度       |



### 支持绩效，赋能业务：学习数据的应用

乐学 BD 为 9 大 BU 实际需求量身定制业务赋能与绩效支持平台，整体 BU 用户活跃度均高于 90%。各 BU 赋能平台搭建则以公司政策、培训专区、产品知识库、案例中心、数字化工具、解决方案、直播间七大板块的内容为主，并搭配 BI 数据看板了解员工情况。

这一系统也能有效地让管理者快速了解项目实施情况，提升管理效率和运营决策。关注的维度包括平台用户分析、内容分析、线下课程参加情况。分析方式包括数据筛选、数据联动、数据下钻、可视化呈现等。

数字化学习平台不仅提供了线上学习的丰富资源、快速响应等优点，也让传统的线下学习操作能有更好的情况汇总、统计，从而提高员工感知度，也让管理者更好地复盘学习情况，进行项目迭代。

## 东软集团 数字化学习实践

分享人：滕新阳 人力资源部上海分部部长 东软集团



新兴技术带来的变化并不只针对于数字化学习，对于学习培训本身、行业商业模式、整体商业环境都产生了颠覆性的冲击。AI 技术在今年对企业的生产结构产生了相当程度的冲击，也对生产力进行了大规模的替代。在这样的替代发生时，有一些人需要一些新技能，有一些岗位可能会消失，也有新岗位可能会出现，因此人才也需要转岗转技能。在新业务出现的时候，企业一方面需要让原有的技术人员快速掌握新的技术，另一方面也要快速识别和培养新技术。这让组织和人才的要求都产生了巨大的变化，也为 OD 和 TD 团队带来了新需求、新挑战。

在信息化时代初期，数字化学习被构建为基于粗略信息化系统的移动学习平台，本质往往只是一个搜索框，加上一系列推荐课程。这种类似于“便利店”的模式往往是由传统线下学习简单线上化形成的，对于学习者本身来说，在遇到难题时能够通过搜索课程、或者是在推荐课程里面撞运气获取解决方案，是常见的路径。但也有许多情况下，员工遇到难题时并不知道自己欠缺的知识是什么，也可能出现员工求助于企业学习的时候并不能得到有效的解决方案。

AI 技术的出现则让企业看到了真正的解决方案，AI 的再思考能力能够让学习管理者通过数字化学习平台了解学员，了解他们所欠缺的知识点和遇到的问题与难点。AI 进入数字学习领域的时代，将是为学习培训重新定位价值、具有颠覆性的纠错时代。

### 数字化学习助力业务增长：变化中的商业模式优化

当技术发生变化时，也会出现新的商业模式，并对人也有新的要求。而培训一直都是一个滞后性的工作，常见的思路是从过往成功的案例中提炼、萃取出可复制的成功模式，并形成能够可以快速赋能给无经验人员的课程。

未来的方向则要求培训从业者站在前面，在技术迭代、劳动力革命的新时代下要助力企业业务的增长，需要跟业务真正地站在一起，甚至于更加前瞻。AI 技术的出现对东软集团 IT 业务的生产力结构、项目开发、解决方案、外包都产生了显著的影响，例如 AI 是否能直接辅助新员工达到中级程序员的工作能力，从而调整或取消初级程序员的岗位？这将导致组织的人才结构也发生大幅变化。作为培训从业者，要思考的就是有哪些新的培训方向可以开发，培训内容与人才结构的变化过程中会出现哪些问题，例如：管理者能否接受或打造人机协作的环境？即训练 AI 保证产出质量的员工是否反而后续被取代，人与 AI 如何相辅相成？因此，管理者需要打造人机协作、数字包容的工作环境，提高自身数字包容能力的同时，让新员工能够快速适应跟 AI 一起工作。

针对这一问题，东软集团也提出了若干解 AI 方案：

### 阿波罗创新实验室

东软阿波罗创新实验室经过近一年的组建开发，积极拥抱新技术，链接未来工作场景，探索了五大类 30 余款 AI 工具与 15 个应用场景，探索 AIGC 对人力资源价值创造模式的重塑，定义人力资源新使命，确立人力资源原子级活动的评判标准。这一由纯 HR 人员构成的实验室团队中并没有人会编程技术，但仍能完成这一项目，就是因为项目并不是基于技术创新本身，而是关注新技术会导致场景发生何种变化，学习培训需要怎样的场景创新，这一目标愿景仍然需要学习发展团队来完成。

目前，东软阿波罗创新实验室计划研发三位数字生命员工，其中有两位已在内部测试：

### 数字生命员工“贾维斯”

Jarvis (贾维斯) 作为东软首款数字生命员工，致力于为全体东软员工提供工作域、生活域和情感域的一站式支持服务。它能够为员工提供入转调离全生命周期管理，将公司规章制度、跨部门沟通协调、员工学习发展、日程管理集合一处，为正式员工提供 7×24 小时零级服务。无论是新员工入职、员工转换岗位还是晋升，都会提供流程的指引和建议，帮助员工顺利地完成这些过程。在生活与情感支持领域，贾维斯也能够提供差旅计划制定、体检报告解读、心理疏导等服务，还会关注员工的工作生活平衡，帮助他们更好地应对工作和生活中的压力。

### 学习助手“菩提”

基于摆脱“搜索框”式的旧式学习平台首页，“菩提”能做到接收、理解员工在工作中遇到的具体问题，从世界知识数据库中给出解答。例如当管理者遇到和新生代员工沟通困难的问题时，“菩提”可直接推送相关的课程链接，直接跳转而不经任何的学习平台，也不需要学员主动搜索。“菩提”也能基于员工的目前身份提供决策建议，例如某项目经理理想取得晋升，它也能够基于公司需求为员工列出学习计划，并同步到企业内部的通讯工具中形成日程。AI 工具相比不能及时更新的传统 JD、岗位说明，能够为员工推送最时新的能力要求，并将技能需求拆成纳米级程度。

此外，菩提作为综合学习系统，也具备自动获取网络知识课程、标签筛选，和人类专家共同审核后弥补企业自身生产课程的不足，并以此为基础，收集员工痛点并匹配相应的解决方案。

## 平台需求：内外共建全面学习网络

学习平台能够建立的基石在于有翔实的内容生产，而不能仅仅是一个集成式平台。我们理想的第三方平台首先需要具备充实的课程内容，并在知识库上建立开放 API 接口，让“菩提”可以获取课程描述和相关评价，从而在员工有需求时自动推荐并跳转至付费链接。

东软集团希望“菩提”能够链接无数个内容生产厂商的知识库，从而打造真正的学习型生态、学习型组织，掌握员工的学习状态。在过往，常出现员工自主在第三方知识付费平台合计花费大量金钱的情况，既远远超出了内部学习发展预算，管理者也无法掌握员工的学习情况。因此，内部学习生态一旦打通就能有效提升学习的性价比，也能让企业对员工的学习状态有所了解。

这样的了解基础可以帮助企业在遇到新的项目难题时，快速盘点人员技能情况。例如新项目涉及到了区块链 AI 新技术，管理端可以直接询问“菩提”企业内部哪些人有这个技能点，盘点得出后可以优先选择这些人作为项目经理；也可以得知哪些人具有相关的前置技能，可以最快速掌握新技术，从而快速地为他们制定集中型的培训，从而大幅优化学习发展决策。

## 从信息化到数字化：数字化应用水平提高的挑战与未来

学习发展数字化应用水平的提高仍然面对着硬件信息化不足、决策者软性数据思维不足的问题。要打造数字化学习，培训负责人必须具备数据思维与交互性思维，与此同时，数据挖掘、数据标记、数据分析三项能力缺一不可。

数字化实际上是信息化之后的进一步区分，而信息化则是能汇总基础信息的系统，企业首先要具备信息化的数据系统。例如企业如果有一个员工信息数据系统，里面可以记录员工的年龄、性别、岗位、薪资等基本信息，那么真正的数字化系统能够用这些数据反馈制作出员工的原生数字分身，推断发掘出该员工跟哪个领导在一起工作时绩效产出比较高，在什么团队下离职倾向会比较高等等。

具体到数字化学习而言，如果学习平台只能体现员工是否学完该门课程，取得了积分的成绩、课程完成度如何，都不能称之为真正的数字化，而是要能够向学员反馈其学习情况的优缺点，并推荐需要弥补的相关课程。以前没有 AI 的时候，这项工作可能需要人力大量的运营，而现在借助 AI 技术和游戏化，提高用户和系统的交互次数，可以将信息化的内容进行拆分分析、标签化，从而让数字化变得能够推行。

## 凯爱瑞 企业数字化学习实践案例

分享人：陆明洋 学习发展经理 凯爱瑞



### 参与度 · 兴趣度 · 适配度：

从疫情开始，数字化学习的重要性愈发凸显。经过几年的沉淀，企业对数字化的一些普及性的应用已较为了解。在今年，凯爱瑞将更加注重数字化学习的参与度、兴趣度、适配度。

这三方面互相配合，要求学习平台的设计者在一开始就要有运营意识，首先要做到提高参与度，让学员能够触达到学习工具，在初期可以提供现金奖励、奖品福利等作为激励拉起参与度。确保参与度之后，真正目标是要提升员工的兴趣，从通过奖惩机制推动员工参与到让员工主动参与。这就要求学习平台内容也要有足够的适配度，让员工确信课程对工作或生活能够有价值。凯爱瑞的移动学习平台历时四年的建设后，现在和未来将在将从形式、内容上进一步提高适配度和兴趣度，而不是使用硬性规定提高参与率。

### 需求获取：培养学员自主学习能力

凯爱瑞是一家重视员工培训发展的公司，非常重视制定高质量的学习计划。在制定学习计划时，会着重通过 HRBP 综合了解各个部门的实际需求，再根据这些需求制定相应的课程内容和培训形式。同时，凯爱瑞也会结合公司数字化学习的实际情况，合理分析线上学习和线下学习的必要性。随着信息技术的发展，线上学习变得越来越受欢迎和便利。目前，凯爱瑞的课程已经大量转向线上形式，给予员工更加灵活的学习方式。

当课程内容直接服务于业务需求时，员工参与线上学习的自愿度和积极性就会较高。从 HR 的角度来看，在课程打造之初就注重业务部门的真实需求是非常关键的。只有紧密贴合业务需求，开发出符合实际的课程内容，才能在后续的课程推广过程中省去许多沟通对接的工作量，降低推广的难度。另一方面，HR 也需要关注并培养学员的线上学习操作习惯。由于线上学习与传统线下学习存在明显差异，需要学员具备一定的自律性和技术操作能力。HR 应当通过多种方式，如制作操作指南、开设体验课程等，来帮助学员建立良好的线上学习习惯，从而确保线上培训的效果。

总之，凯爱瑞能够灵活结合业务需求和数字化发展趋势，及时调整学习计划，提供高质量的线上线下相结合的培训，同时注重培养学员的自主学习能力，这些均为其员工培训工作的可喜之处。

### 敏捷响应：数字化学习平台在快速支持业务变动中的价值

数字化平台在业务调整中具有天然优势，例如在收购公司的场景中，年初所设立的培训计划未纳入这部分员工的业务学习或企业文化培训，而同时企业也无法为其腾出更多的费用定制专属的学习活动与课程。此时，线上学习的优势便凸显了出来，不仅可以快速覆盖新员工，且企业只需新增平台账户即可。

另一方面，随着员工群体的年轻化，信息接收习惯也更倾向于碎片化学习、线上课程的模式，年轻的员工对数字化学习的接受度普遍更高，数字化学习平台也是适应员工世代结构发生变化所必不可少的工具。游戏化学习、AI 工具也都能激发年轻员工的兴趣度。

在培训管理中，数字化学习平台的数据呈现也更有说服力，便于方案迭代总结。例如探明学员活跃度高峰的原因是同期有学习活动、员工大会、全新课程等，从而总结经验，进一步提升整体学员的参与度。另外，平台所生成的各类数据，也可以帮助企业与管理层进一步了解学员学习情况与技能掌握情况。

### 数字化学习推广与新趋势

随着年轻员工越来越多，学习发展项目也需要相应地更新，学习项目设计者需要了解年轻群体的流行因素、表达方式、信息接收习惯。例如在形式上考虑游戏化设计，将学习内容与闯关奖励的正反馈机制相结合。凯美瑞也逐渐外采通用课程，将内训师资源集中于和业务紧密相关的专业课程制作上，充分发挥内训师对业务更了解、和员工更熟悉的优势。

凯美瑞的数字学习平台目前也接入了一定的 AI 工具应用，例如在销售初步培训的场景中使用 AI 模拟对象，用于销售基础技巧的培训。当然，目前核心的课程内容仍然由内部讲师制作生成，但 AI 工具能够作为辅助自动生成场景、文档、视频等加速内容生产。凯美瑞也将持续观望 AI 工具的发展情况，实现课程兴趣匹配、精准推送等功能。

在第三方服务的使用情况上，市场上普遍分内容供给和功能便捷两大发展方向，对于需要丰富课程体系、扩大知识库的企业来说，可以考虑采购基于课程生产的第三方服务。如果更聚焦于自身课程体系的建立、外采以通用课程为主的话，则为生产内容的讲师服务，更看重平台的功能，操作简单、界面友好。

## 赛诺菲 企业数字化学习转型实践案例

分享人：陈焱铭 中国区卓越学习体验负责人 赛诺菲



### 数字化的转型、赋能与迭代

从培训工作的角度而言，数字化的初期工作是将线下的课程内容转化为线上的形式，例如将线下课变成线上较短的视频课程、线上考试等，并且通过初步的算法和数据反馈培训结果、推送课程等。

随着生成式 AI 的使用，数字化学习就已不再止步于培训内容的交付，而是可以通过关键字提供、需求问题提出生成解决思路与方案。在生成式 AI 应用越来越多的情况下，许多培训规划、不了解的问题，都可以通过大数据获得答案。随着此类 AI 的升级迭代，传统培训师生产的固定技能课程将会被 AI 取代，因此数字化转型在如今已经势在必行。

### 降本增效：数字化学习的价值体现

数字化学习的有效应用实际上能够降低培训的预算压力：传统线下学习的人力、差旅费用同样不小，无论是内部打造培训队伍还是外部采购课程，所需的预算实际上都比数字化学习更高。在采用现有的 AI 学习工具模式后，相较于疫情前主要依赖线下教学的模式，整体培训成本降低了约 20%。

对于数字化来说，主要的预算支出只有供应商服务与运营支持两块。供应商负责提供平台技术支持与想法落地方案。运营支持负责培训内容的交付。在原本以线下培训为主的情况下，为满足数百上千人的培训需求，需要 7-8 名培训老师教授同一门课程。而在现行的数字化学习模式下每门课程只需要一位运营和一位培训老师，老师负责与供应商沟通设计课程内容，开发学习平台，运营管理负责推广内容并跟进学习情况。

而在赋能增效的方面，在线学习的模式想要超越线下的高互动模式，不仅要确保内容详实、与业务关联紧密从而激发学员的学习兴趣，更要采用场景化、碎片化的呈现方式，站在现下学员信息接收习惯的角度，将培训设计得更具吸引力。碎片化的短视频模式能提高完播率，例如在 30 秒的视频课程之后即弹出互动练习题（包括答题、纠错等结合场景的练习等），相比在传统 45 分钟的课堂后再进行场景练习也能起到更好的互动效果。

当将视频微课的知识点与 Chat GPT 等 AI 工具结合在一起的时候，AI 工具也能给出练习结果的反馈，从而完全模拟了线下课堂，并具有更好的练习效果。在这样的累计练习中，AI 工具也会变得更加智能，也能够为员工遇到难题、易错点时提供正确的方案。

### 内容生产：AI 时代的人机协作

过往的培训内容生产由内部老师设计、需求调研、经验萃取，而现在则可以直接让有培训需求的部门运用 AI 寻找解决方案，这也推动了原本的培训老师直面数字化发展。

目前，赛诺菲推行了三个数字化学习内容板块，并实现了新员工基础教学的全面数字化：

**计划学习：**包括考试互动，人机互动，答题互动学习内容，为学员提供基础知识学习，并生成相对基础的学习数据和学员掌握情况反馈于后端

**生成式 AI 的互动：**赛诺菲由技术人员和培训老师共同设计了客户沟通等工作场景的模拟模型，从而通过互动练习的方式减轻人力培训压力。

**智能测评：**生成式 AI 在输入标准模型之后，也可以通过其他的信息进行调整。例如业务计划、人机对话历史信息等，将这些信息与最初计划的标准模型相对比，则可以发现实际情况与标准建模存在的差距，从而再通过 AI 生成针对性的补习计划，推送给员工形成后续学习建议。

当然，由于目前的 AI 工具也存在面对大量易出错信息而走偏的风险，因此人工培训师则可以转型作为查漏补缺、纠偏 AI 的角色。老师会实时查看后台互动效果，确保 AI 迭代方向没有偏离。另一方面，如果出现普遍犯错的知识点，也由人工培训师发现并反馈这类最薄弱的知识点问题，提出新的学习需求反馈，再通过补充知识库等方式确定新的强化训练方案等。

AI 工具的优势在于信息量庞大、随学随用的便捷性，而人类讲师的智慧仍然是创造、纠偏的重要角色。在企业数字化学习转型的浪潮中，只会讲标准课、固定内容的老师一定会被淘汰，在未来的培训发展中，基础能力基础理论、教练工作都可能会被 AI 取代，这也是赛诺菲正在迭代的方向。而人工培训师面对越来越多的

生成式 AI 方案，则需要向顾问式的培训师转型，跟进所支持的团队并作出问题诊断，并判断 AI 方案中最适合目前培训需求的一种。如果出现现有 AI 不能解决的问题、需要共创的知识盲点，则组织相应的 Workshop、案例萃取活动，赋能于团队。

### 第三方服务需求与数字化学习未来发展趋势

目前，赛诺菲的 AI 工具由自身的开发工程师与内部讲师合作共创，在内容生产与方案设计上具有足以满足培训需求的实力。因此对于第三方平台的需求则是确保系统稳定，支持庞大数目员工同时在线，并具备随时能解决系统问题的技术人员。另一方面，也期待咨询型第三方的支持，让停留在想法、探索阶段的灵感能够落地，形成方案与 AI 模型。

数字化学习的发展是一个漫长的过程，并非所有公司都能够拥有自己一套完整的数字化平台。赛诺菲从最早的数字智能引擎到现在的数字化平台，也在进行持续的探索与优化。然要要做好数字化平台建设的工作，除了需要相关技术、内容开发人员、供应商构成的庞大队伍支持，也需要管理者对数字化具备良好的认知度与接受度。

赛诺菲在今年启动了“Drive”项目，推动基础课程、基础管理流程等边缘支持部门全面使用 AI 系统进行智能化，这类变动必然伴随着较大的预算变化与人员变化，在 AI 发展过程当中，如果管理者不接受这样的发展模式就很难实现真正的数字化转型。例如疫情期间，许多企业产生了线上培训的硬需求，并且也成功接受并度过难关，在这种硬需求消失后却无法坚持推行，就说明当时只是受外界环境强制要求，内部缺少相应的管理思路、培训模式，从而转型失败回归传统方式。因此，进一步推广数字化的有效方式中，除了软性的宣导、管理者本身能够接纳变化之外，也需要一些较为硬性制度上的规范，例如裁减培训人力预算压缩培训师团队规模、提出在短时间内要求大量学员完成基础培训等，让培训管理者直面和数字化培训的需求矛盾，推动数字化培训管理制度的落地与规范。

# 中国电信 企业数字化学习实践

分享人：王猛 在线学习运营经理 中国电信人才发展中心



## 背景解读：回归理性·寻求突破·人工智能

数字化学习整体的应用规模、应用场景，在疫情期间可以称得上野蛮增长。实际上这些模式和手段已存在多年，只是疫情这一特殊阶段，加速了整个社会对数字化学习的认知与理解。如今，在度过了疫情的刚需时期之后，如何结合企业自身情况，向更理性、更科学、更实际的阶段迈进，是很多企业都会面临的挑战。

因此，对数字化学习从业者而言，必须积极主动地寻找继续发展的路径与方向。目前整体数字化学习领域虽然仍较为平静，但许多企业也都正在酝酿，结合目前平台运行的现状，投入精力与资源进行过渡与突破，在现有沉淀、积累的基础上进行延续性的发展。在这个过程中，颠覆性的技术发展是一个关键变数。

而 AI、大模型等技术已经成了当前数字化学习必须面对的发展趋势。生成式、交互式人工智能的出现让知识传播的模式直接发生了变化，可以为目标受众提供更加有针对性、更直接可触达的支持和服务。大量 AI 工具的出现为数字化学习行业带来了新的理念，也提供了新的技术基础。

## 前沿实践：AI 技术在数字化学习的应用

在 ChatGPT 面世之后，中国电信就持续关注大模型发展，并思考如何快速合理地将其引入企业学习之中。目前，针对用户对于 GPT 或者大模型工具最直观感知，我们正将生成式对话嵌入至按需学习的场景之中。对大多数企业而言，自有知识库的内容量并不足以支持训练专有的大模型，所以如何把企业的知识库与既有的大模型能力结合就成了颇具挑战性也亟需解决的问题。

在用户触点的层面，除了对话场景与产品之外，也要考虑其他环节和角色的使用体验。例如内容的制作开发、整个培训项目的交付、对学习计划整体跟踪和管理、对数据更智能化的应用等功能。中国电信整尝试在这些场景中探索 AI 与人工智能的提效方式，例如缩短内容生产周期提高效率，在实践中通过关注一个主场景、多个子场景的模式从用户端提供体验反馈，再进行迭代优化，实现内外部的生态能力结合。中国电信也正在尝试自有大模型的建设，提高技术支持水平，这将为内部学习场景的 AI 化提供强大助力。

在目前业务动态调整比较频繁、环境快速变化的状态下，作为服务企业内部的培训从业者，需要在了解业务、学习业务到一定程度时抽身剥离出来，回到培训的专业化工作之中。而数字化平台，能够在方案设计阶段就帮助业务和学习这两者保持更紧密的联系。

有了数字化的支持，企业在面对一些新变化的时候就可以用更快、更多元的方式完成内容的供给。原有的模式需要学习发展部门花更多的时间开发或采购，而人工智能能够做更好的整合与推送，用基于问题触发的模式更准确地为员工提供相关的学习资源，并且数字化学习工具也能实现更扁平化、更大规模的知识覆盖。

数字化学习平台也能加快知识管理的循环速度。数字化平台能够让学习过程更具有实时性，并提供可跟踪的准确学习结果。原有的知识转化流程可能需要先从上到下推行课程，员工内化完成并转化为行为后，还需要一些手段激发员工分享经验，形成案例或智慧沉淀。而数字化、AI 交互式工具能让学习行为数据更有可跟踪性，也能在交互中更快地生成有效沉淀，能让企业知识资产的价值更快提高。

## 学习运营：如何与业务部门协作提升企业学习效率

中国电信的学习发展部门在和业务部门的协作中提出了“MOVE”学习运营模型：

**Management:** 在大多数企业开展培训学习工作时，“师出有名”是许多工作能够顺利开展的前提，这就需要管理者能够有力推动学习项目，并得到各级单位和组织的认可，让学员具有足够的认知或感知度。人力资源管理部门和业务部门可能都会扮演这个管理推动的角色，做好方向把控、提出明确目标与需求的角色。

**Operation:** 运营工作在学习项目的设计、落地工作中都必不可少。运营需要将管理上相对目标导向的内容进行拆解，并提供学习完成后应有的正向反馈，让其更加可落地、可被学员接受，通过方案设计、项目活动让学员看到合理的学习路径，更合理高效、体验良好地展开学习。

**Value:** 价值触动是在管理、运营设计出学习方案后能快速激励员工学习的要点。价值触动更多地会以内容或产品为载体，也是最需要业务部门和培训部门做好配合的工作之一，很多企业内部业务部门需要负责内容中的素材提供和成果审核，确保精准权威。培训部门要发挥自己的专业能力，对知识点进行切分与整合，形成整体性的内容体系，做好内容的全生命周期的管理。

在人工智能时代，AI 工具也许会带来一些颠覆性的变化，例如只要内容素材本身正确，模型设计和迭代更新就可以交给智能 AI，呈现快速获得、化繁为简的趋势，让学习的效果回归赋能的本质，在提升绩效的过程中起到支持和帮助的作用，而不是一味关注学习时长。

**Evaluate:** 建立在数据积累之上，评估环节能看到学习的实际效果，也需要业务部门和培训部门共同地观察行为、采集数据、梳理分析。要像第三方机构一样从相对冷静、客观的视角分析应用数据，就需要业务部门作为发起方关注数字反映的客观情况，分析制定下一步的干预、调整策略。

## 直击痛点：什么样的学习项目更受欢迎？

中国电信在 2023 年末通过大型调研了解了学员对数字化学习项目的内容、形式的期待。从内容上来说，AI 个性化推荐的与学员岗位、业务条线关联紧密的课程最受欢迎。此外，由于疫情期间的大量粗放式积累，过往线上的学习资源出现了信息冗余的情况，员工查找合适的课程较为不便，因此学员也期待更新的数字化技术的应用成果，希望得到更个性化的推送。

从形式上来说，更倾向于短平快（15 分钟以下）的视频课程，而不是像过去要花费大块完整的时间进行学习。这需要学习方案设计者让学习项目“形散而神不散”，在保持项目整体性的前提下尽可能地将必修环节、行为动作拆解，让学习节奏更鲜明。另外值得一提的是，类 GPT 的对话式学习服务排在最受欢迎学习形式第二位。

## 行业建议：供与需应尽力寻求长期契合

中国电信除了核心的数据资产、用户资产内容之外，也使用开放式平台引入整合第三方资源。例如直播服务、前期数据分析、半结构式产品与工具等，也有效缩短了内部技术团队的研发周期。

从行业现状来看，一个良好的第三方服务平台首先要足够知己知彼，不仅要理解自己的客户需求，也需要对自己的能力有所认识与梳理，从而达成供需匹配而不是勉强为之。越来越多的企业需求的是长期的产品运营、持续迭代，这也对第三方服务商提出了更高的能力与经营要求。

经过多年严酷的市场竞争，行业中大部分第三方通常都具备较高的技术或专业性，那么进一步就需要取得用户充分的信任，并理解或参与用户的发展路径规划，提供更加具有伴随性的服务。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2024年6月30日：智享会付费会员企业超过4500家，已经进入中国的世界500强和全球2000强企业中，超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

#### · 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

#### · 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

#### · 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

### 智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。

# 智享会人力资源实践研究院

## 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究

## 广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - ……
- ◆ 人才发展与培训
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - ……
- ◆ 薪酬福利
  - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
  - ……
- ◆ 信息技术
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - ……
- ◆ 其他
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - ……



组织与人才发展研究院是由行业内一批知名学者和专家共同发起的，关注组织、人才、数字化领域的，全视角专业研究机构。

本机构重点围绕当下经济环境变化，结合政府政策导向，关注数字化经济发展下产业升级变革对企业组织战略和人才培养的新挑战，着力研究创新性人才发展的新方法和新技术，提炼平台运营高效新标准新标杆，输出行业前瞻性趋势洞察、体系标准化白皮书、业务场景化的落地性研究成果。帮助企业提升人才培养效率，赋能行业从业人员，促进业务价值提升，推动企业组织与人才发展领域的创新与发展，提高企业业务发展竞争力。

#### 使命

- 立足商业实践，凝练前沿方法论，赋能组织与人才的创新应用。

#### 愿景

- 打造世界优秀商业组织与人才发展智库。

#### 价值观

- 国际视野、拥抱变化、求真务实、专业落地。



## 云学堂介绍

云学堂 (Nasdaq:YXT)，作为一家科技企业，为客户提供数字化企业学习解决方案服务，其中包括：软件 SaaS 服务、内容解决方案服务、数字化企业学习运营服务，是企业培训领域的创新型公司。2024 年云学堂成功在美上市。

自 2011 年成立以来，云学堂已服务包括世界 500 强、中国 500 强在内的众多行业头部公司，获得业界一致认可与好评。

云学堂现有员工 700 余人，囊括互联网、企业服务、人才培养与发展等各个领域的精英人才。公司实行北京和苏州双总部运行，营销中心和内容中心设于北京，研发中心设于苏州，同时在上海、广州、深圳等 20 多个城市设有分支机构。

### 使命

- 科技助力人与组织共同进步

### 愿景

- 成为人力资源科技服务领军企业

### 价值观

- 成就客户、专业进取、创新求简、合作担当

### 专家顾问团

王蓓 人才管理负责人 碧迪医疗

滕新阳 人力资源部上海分部部长 东软集团

陆明洋 学习发展经理 凯美瑞

陈炎铭 Learning Experience Lead 赛诺菲

徐晓伟 DHR 总监 神州数码集团股份有限公司

王猛 在线学习运营经理 中国电信人才发展中心

### 研究团队

丁美旭 人力资源智享会（HREC）调研顾问

赵洪伟 组织与发展研究院（IOTD）资深顾问

调研主办方



联合主办方



组织与人才发展研究院  
INSTITUTE OF ORGANIZATION AND TALENT DEVELOPMENT



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 云学堂所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。  
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Yunxuetang. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Yunxuetang is prohibited.