

重新审视学习与发​​展现状—— 破除迷思，转化学习成果

RE-EXAMINING THE LEARNING LANDSCAPE — UNCOVER THE MYTH AND TRANSFORM
LEARNING INTO BUSINESS RESULTS

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 埃里克森所有。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调研报告的全部或部分内​​容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & ERICKSON. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & ERICKSON is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



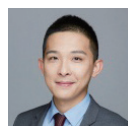
安从真
学习与发展副总监
玫琳凯(中国)有限公司



蔡松梅
亚太区培训与发展负责人
前耐克森



刘哲
培训经理
京东物流华东区



马德隆
培训经理
前汽车之家



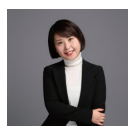
潘彬彬
全球人才管理项目经理
美满电子



钱冈
教务长
国药大学



施铭津
埃里克森国际教练学院亚太区总经理
埃里克森国际教练学院



史文君
前 IBM GBS 培训经理、组织和学习发展管理顾问；
前百事中国培训经理；
“快学习 慢成长”个人学习网站 (www.growthinu.com) 创办人



徐凡
中兴财经全球人力资源总监
中兴通讯股份有限公司



张影
自由顾问讲师

关于作者



金景 Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



方麻迪 may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会 (HREC) 专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有: 第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告、中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017 中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、企业外部人才库实践调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工……方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。

CONTENTS

报告目录

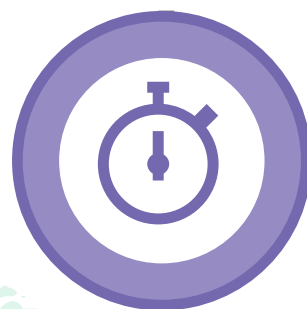
05 | 前言

- + 本次研究方法论与理论依据 5
- + 研究框架 6



07 | 打破学习与发展的“迷思”

- + 参调样本 8
- + 企业学习与发展概况 9
- + D1 : Define 界定业务收益 11
- + D2 : Design 设计完整体验 19
- + D3 : Deliver 引导学以致用 25
- + D4 : Drive 推动学习转化 & D5 : Deploy 实施绩效支持 28
- + D6 : Document 评估学习结果 31



34 | 要点归纳



38 | 标杆数据

36 | 本次报告可供您参考使用的表单或工具



前言

2018年对于很多企业而言是充满着挑战的一年，在中美贸易战、社保入税等一系列政策和外部环境因素的影响下，部分行业也面临着严峻的生存压力，“活下去”甚至成为某些企业的当务之急。

在这样的背景和业务现状之下：

根据培训的6D原则看现状——从“界定业务收益”到“评估学习结果”整个过程中学习与发展工作面临着怎样的迷思？包括：

- 相对较为低迷的业务市场环境中，企业学习与发展的总预算是否会遭遇挑战？
- “要成为能诊断培训需求的专家”这句话在企业内的实现情况已经如何？
- 是哪些原因导致了从学习到应用之间的“鸿沟”？
- 老生常谈的学习效果评估问题，应该如何看待？

根据现状的分析，面对多变的市場，我们又应该把握哪些原则和重点，“以不变应万变”？包括：

- 需求诊断如何做？
- 要提升学员的学习意愿度有哪些方式可以优化学习体验？
- 行动计划的设计与落地应该注意哪些问题？
- 直线经理、业务部门负责人和高管可以提供的支持有哪些？
- 针对培训效果评估的最终结果，如何达成与业务部门之间共识？

针对以上问题，我们主要通过以下方法论进行分析与解答。

本次研究方法论与理论依据

- + **理论依据**：本次研究主要采用了学习发展项目6Ds法则（the Six Disciplines of Breakthrough Learning）¹作为线索，6Ds法则即：

- ✓ **D1: Define** 界定业务收益
- ✓ **D2: Design** 设计完整体验
- ✓ **D3: Deliver** 引导学以致用
- ✓ **D4: Drive** 推动学习转化
- ✓ **D5: Deploy** 实施绩效支持
- ✓ **D6: Document** 评估学习结果

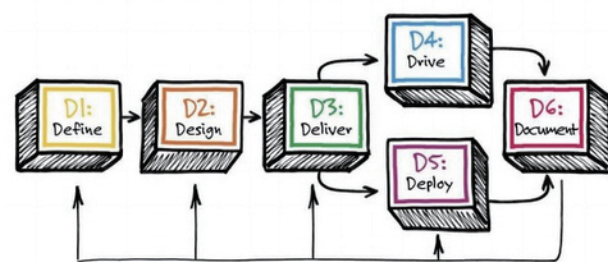


图1 6Ds法则（the Six Disciplines of Breakthrough Learning）示意图

- + **理论模型的使用说明**：需要指出的是，本次研究仅将6Ds法则作为研究框架，对于每一个“D”之下所包含的内容则根据市场的关注点和现状，依照其与各个模块的相关性的酌情进行归类，并不与原著中所涉及的维度完全一致。
- + **关于调研数据**：本次调研数据的作用和目的为了解当下学习发展工作的基本现状和普遍挑战，帮助企业更好地应对未来的不确定性。
- + **关于案例**：此次调研报告中的案例大部分来自于智享会往期各个学习与发展话题的调研报告，少部分摘录自智享会的期刊杂志《HR Value》，并且依照6D模型进行梳理和盘点，总结出各个模块的主要解决之道和处理原则。
- + **关于分析的侧重点**：学习与发展是一个较为宏大的话题，其中包含了大量的内容，在篇幅有限的情况下无法一一深究。本次研究主要以6D各个模块的挑战为切入点，根据参调者对不同挑战的聚焦程度进行探讨侧重点的分配，对于市场目前并不十分关注的挑战，仅在报告末尾提供标杆数据，供较为关注的企业简单参考。

¹ 罗伊·波洛克 (Roy V.H.Pollock), 安德鲁·杰斐逊 (Andrew McK.Jefferson), 卡尔霍恩·威克 (Calhoun W.Wick), 学习项目与版权课程研究院.《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6Ds法则（第3版）》[M]. 电子工业出版社, 2017: P2-P3



研究框架

迷思

现状分析

要点归纳

在相对较为低迷的业务市场环境中，企业学习与发展的总预算是否会遭遇挑战

“要成为能诊断培训需求的专家”这句话在企业内的实现情况已经如何？

是哪些原因导致了从学习到应用之间的“鸿沟”？

老生常谈的学习效果评估问题，应该如何看待？

界定业务收益

设计完整体验

引导学以致用

推动学习转化

实施绩效支持

评估学习结果

需求诊断如何做

要提升学员的学习意愿度有哪些方式可以优化学习体验

行动计划的设计与落地应该注意哪些问题？

直线经理、业务部门负责人和高管可以提供的支持有哪些？

针对培训效果评估的最终结果，如何达成与业务部门之间共识？

打破学习与发展的“迷思”

学习与发展的各种方法论与理论模型目前在大部分企业内的应用已经趋于成熟，从业者也已经对学习与发展中大部分的工作有了一定的共识和基本的认知。然而随着外部市场的变化，有不少学习与发展从业者对其中有些问题依然存在“迷思”，通过本次调研我们也整合了部分研究数据与结果，对这些问题尝试进行解答。

◆ 迷思一：在相对较为低迷的业务市场环境中，企业学习与发展的总预算是否会遭遇挑战？

◆ **结论：**不能否认的是，的确有部分企业存在培训预算被缩减的情况。但就市场整体状况来说，大部分企业在实际的成本预算开支上变化仍然不大。只是就企业目前一系列的具体成本分配上，能够看到企业对未来经济形势的焦虑。

◆ 关键发现：

- + 相比上一财政年度，6成企业的培训预算总额度基本不变，额度减少的企业仅占一成。
- + 4成企业认为未来一年（2019年）培训总预算与今年基本持平，2成企业认为培训预算将有所增加。
- + 对比需要更高成本的外部采购，企业倾向于内部经验萃取和内部讲师队伍的打造；与需要差旅支出、场地租借费用等更“烧钱”的线下培训相比，线上学习或将成为企业未来更多使用的学习方式。

◆ 迷思二：“要成为能诊断培训需求的专家”这句话在企业内的实现情况已经如何？

◆ **结论：**学习与发展部门、企业大学寻求市场化突破的背景下，大部分从业者仍囿于培训与学习的执行工作，缺乏对业务需求的反思。

◆ 关键发现：

- + 约有4成企业大学与学习发展部门正寻求市场化的突破，这会要求学习发展从业者更多作为专家诊断业务需求，而非仅作为一个执行者。
- + 近6成企业依然存在“日常工作中多为培训与学习的执行工作，缺乏对业务需求的反思与了解”的挑战。
- + 在实际情况下，培训与学习的执行工作量均会大于预期定位，而诊断业务需求则相反（该结论请读者结合图表3进行理解）。

◆ 迷思三：是哪些原因导致了从学习到应用之间的“鸿沟”？

◆ **结论：**行动计划的设计阶段与直线经理之间缺乏共识，后续执行阶段各个角色“责任不明确”是本次研究中转化落地失败较为关键的原因。

◆ 关键发现：

- + 直线经理作为行动计划落实的“第一责任人”，在行动计划制定之初，真正具备决策权的仅在4成左右，甚至仍有近20%的企业，行动计划依然仅仅由学习发展管理者单方面制定。
- + 如果行动计划必须尽可能实现与完成，有专人跟进情况下，完成情况均会更好。然而针对所要达成的计划目标，近一半企业并不会与业务部门相关人员签订相应的契约或其他成文约定，这就为企业内各个角色之间责任模糊，没有专人负责埋下了定时炸点，从而导致行动计划难以完成。

◆ 迷思四：老生常谈的学习效果评估问题，应该如何看待？

+ **结论：**柯氏四层并不是唯一可用的方法论或工具，为评估而评估并不可取，在效果层、ROI（培训投资回报率）或ROE层的评估很难实现的现实情境下，企业的培训结果评估应该做的在于“返璞归真”，即在培训项目设立之初，设定量化的、获得业务认可的目标，以实现所设定的目标的程度作为评估依据。

◆ 关键发现：

- + 企业各项学习内容的定位已经较为清晰，并且存在差异化，但企业使用柯氏四层评估不同学习内容所到达的层级，对比学习内容的定位，匹配度并不高。根本原因往往不在于企业不知道要使用更高层级的评估手段，而是“柯氏四层”这一方法论本身要实现效果层、ROI（培训投资回报率）或ROE层的评估，在极大程度上考验企业培训与业务结果之间因果逻辑链的厘清，难度较大。
- + 近半数企业目前仍使用柯氏四层，但我们也发现有少部分企业已经借助非人力资源领域（如：市场营销、销售等）的工具或方法以及自行研发的培训评估体系对最终效果进行评估，甚至有近3成企业不做评估工作。是否要评估、用哪种方式评估，企业仍需根据自身实际来选择。

 参调样本

参调企业所属行业 (N=279)

行业	数量	比重
制造业	49	17.56%
汽车及零配件	37	13.26%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	24	8.60%
IT / 硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	23	8.24%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	19	6.81%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	16	5.73%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	15	5.38%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	14	5.02%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	11	3.94%
批发 / 零售	11	3.94%
机械 / 设备 / 重工	9	3.23%
交通 / 运输 / 物流	7	2.51%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	5	1.79%
服装 / 纺织 / 皮革	5	1.79%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	5	1.79%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	3	1.08%
贸易 / 进出口	3	1.08%
农业 / 渔业 / 林业	3	1.08%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	3	1.08%
家电	2	0.72%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	2	0.72%
办公用品及设备	1	0.36%
家具 / 工艺品 / 玩具	1	0.36%
物业管理 / 商业中心	1	0.36%
仪器仪表 / 工业自动化	1	0.36%
其他行业	9	3.23%

参调企业规模 (N=279)

规模	数量	比重
100人及以下	4	1.43%
100人到499人	46	16.49%
500人到999人	36	12.90%
1,000人到2,499人	52	18.64%
2,500人到4,999人	49	17.56%
5,000人到9,999人	33	11.83%
10,000人及以上	59	21.15%

是否为上市企业 (N=279)

选项	数量	比重
上市企业	131	46.95%
非上市企业	148	53.05%

参调企业性质 (N=279)

企业性质	数量	比重
外商独资	86	30.82%
中外合资	38	13.62%
国有企业	36	12.90%
中国私营及民营企业	105	37.63%
多种所有制混合 (包含外资资本)	4	1.43%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	10	3.58%

根据组织架构划分, 参调者来自于 (N=279)

选项	数量	比重
企业或集团总部 (global/ 全球)	38	13.62%
企业或集团总部 (中国本土 / 亚太区)	157	56.27%
子公司、分公司或业务单元 (中国本土 / 亚太区)	84	30.11%

根据职能划分, 参调者来自于 (N=279)

选项	数量	比重
企业大学	20	7.17%
培训与学习部门、人才与发展部门或组织发展部门之一	144	51.61%
其他人力资源模块部门	36	12.90%
人力资源综合管理者, 不从属于某一特定人力资源模块 (如: HRD、HRVP 等)	75	26.88%
非人力资源相关部门	4	1.43%

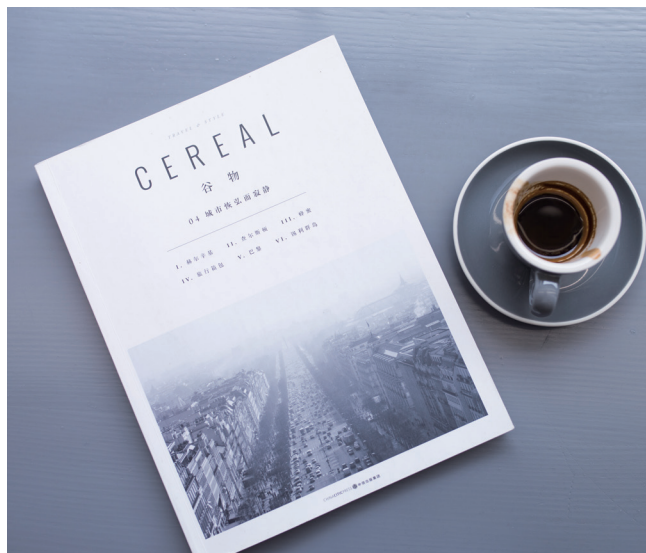
参调者职级 (N=279)

选项	数量	比重
专员 \ 一线员工	51	18.28%
主管 \ 一线经理	105	37.63%
中层经理 \ 部门负责人	97	34.77%
总监 \ 企业大学校长 \ 首席人力资源官 \ HRVP	19	6.81%
内部专家 \ 顾问	7	2.51%

企业学习与发展概况

学习与发展工作的成熟运营是制度与人共同发挥作用的结果。在正式基于6Ds法则进行分析前，我们不妨先看作为学习发展体系的重要组成部分——不同学习内容的市场普遍定位。然后从市场化程度分析当前企业现状，看看学习发展从业者应该更多扮演怎样的角色。

制度	不同学习内容的市场普遍定位	
人	市场化程度	学习发展从业者的角色



不同学习内容的定位

图表 1 以下各类课程企业开展时最主要的目的和定位为 (N=239)

目的 / 课程与学习项目	企业层面核心必修知识 (如:产品知识、企业文化、公司政策、法律法规等, N=224)	业务专业技能提升 (行业课程、各部门必备技能课程等, N=230)	员工自我管理职业素养提升 (如:时间管理、人际沟通、目标管理等, N=225)	通用软技能提升 (如:领导力、变革管理等, N=223)	员工个人兴趣培养 (如:育儿、茶道、健身课等, N=162)
作为一种员工福利,提升员工的体验度	20.54%	20.00%	31.56%	18.83%	88.89%
作为企业文化、精神文明与风貌建设的重要工作	79.91%	13.04%	23.11%	21.52%	30.25%
提升员工个人能力,促使员工行为和思维方式的转变	34.82%	60.87%	69.33%	52.47%	11.73%
扩充内部人才储备,完善人才梯队建设	28.57%	55.65%	47.11%	64.13%	9.26%
解决当下短期内的业务需求	21.43%	70.87%	23.56%	26.91%	4.32%
促进组织长期发展,培养和提升组织当前阶段所需的核心胜任力	45.09%	55.22%	43.56%	65.92%	5.56%
其他	8.04%	6.96%	7.56%	6.73%	19.75%

企业和市场一开始对于学习发展最为直观的认知往往来自于培训课程,我们通过与人力资源从业者的访谈了解到,在学习与发展的各种方法论进入中国市场之初,企业对于课程的采购和开发存在较多“跟风”的现象,即并不了解组织需要怎样的学习与培训,对于各项学习内容的定位认知是较为模糊的。随着市场的不断摸索与实践,虽然仍然会存在模糊地带,但是大部分企业已经对于学习内容有了较为清晰的理解,也明确知道不同的学习内容应该实现怎样的目的,赋予怎样

的定位。图表1中可以明确看到,企业开展各类课程时最主要的目的和定位均存在一定的差异。我们可以将其分为“长期—短期”与“组织—个人”两个类型的维度,不同的学习内容根据市场的调研结果从属于某一象限(见下图2),尚未搭建培训学习体系的企业不妨简单参考。当然,该定位仅体现目前的市场认知,并非一成不变,对于已经成熟运营学习发展工作的企业而言,这一定位在不同企业中均有所差异,只要符合企业目前实际现状即可。

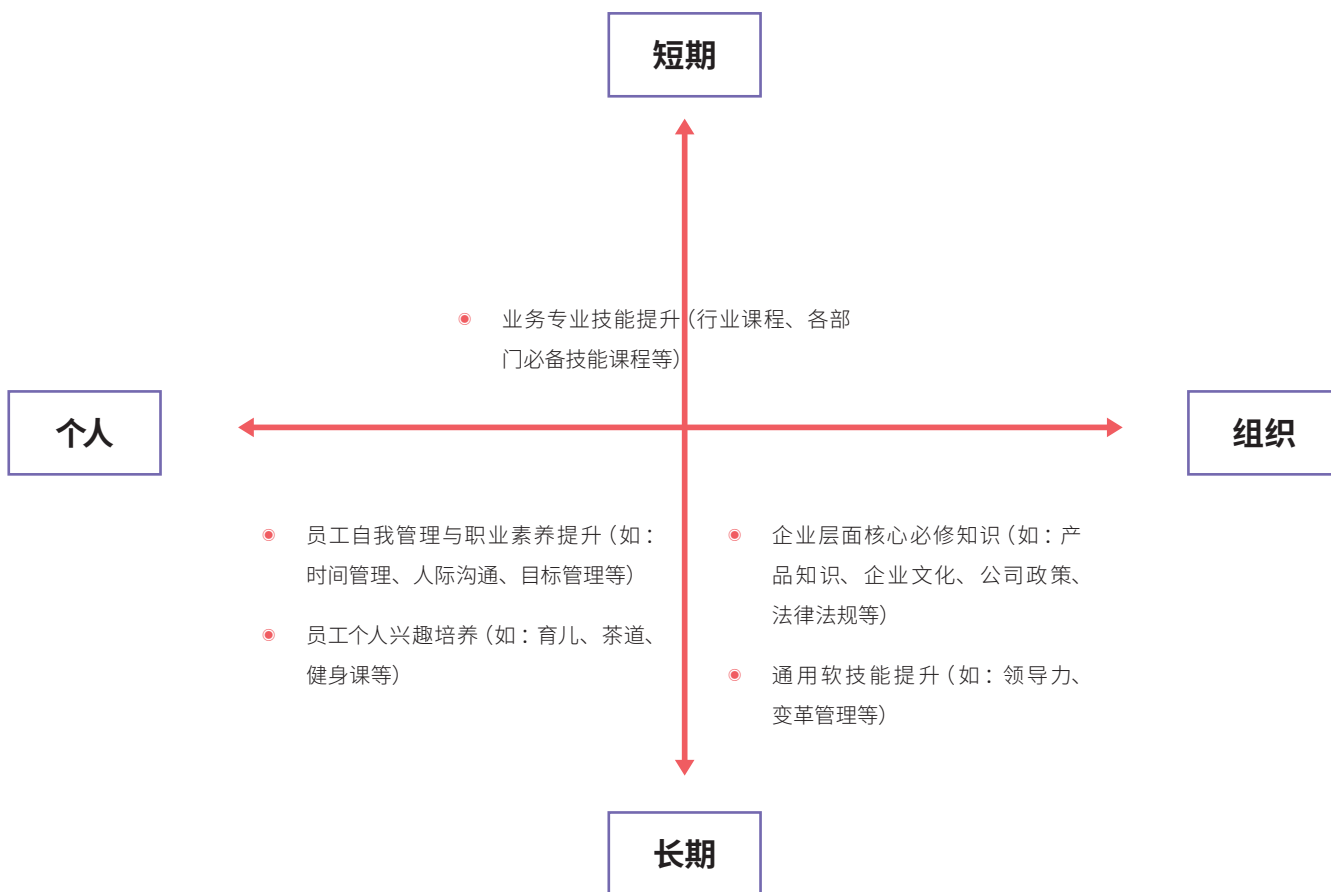


图2 不同学习内容的定位象限

学习发展从业者应该扮演的角色

是否有市场化的动作会直接导致对学习发展从业者能力要求的不同，其主要的体现为：

- ✓ 在不进行收费时，学习与发展工作的开展更多是一种服务与支持，作为学习发展从业者只需要完成既定的工作，有较好的执行力和服务意识等能力即可；
- ✓ 一旦对外收费，学习者成为“客户”，企业提供的培训、服务则是一种“产品”，学习者的心理期望值往往也会更高，此时从业者不仅需要具备较好的执行力和服务意识，还需要不断优化迭代自身，能够有较为强大的需求诊断能力，从而提供相匹配的服务。

从市场化程度上看（参考图表 2a&2b），无论是学习与发展部门还是企业大学，虽然主流依然是作为成本中心而存在，但也有相当一部分正在寻求市场化的突破。在这样的背景下，学习发展从业者应考虑向专家角色转变，更多进行需求诊断工作而非仅是一个执行者。

图表 2a 学习与发展部门（包括培训部门、人才发展部门或组织发展部门等）对外提供服务或产品时的收费状况	收费	免费或不直接收费
服务公司内部各个部门 (N=190)	7.89%	92.11%
服务外部市场 (N=71)	36.62%	63.38%

图表 2b 企业大学（包括培训中心、管理学院等）对外提供服务或产品时的收费状况	收费	免费或不直接收费
服务公司内部各个部门 (N=83)		83.13%
服务外部市场 (N=36)		55.56%

D1 : Define 界定业务收益

需求诊断

挑战	数量	比重
日常工作中多为培训与学习的执行工作，缺乏对业务需求的反思与了解	137	57.32%
对业务需求、组织需求判断不够精准	143	59.83%
外部市场变化快，学习发展工作难以敏捷地适应业务变化	122	51.05%
缺少培训预算，培训支出压力大	68	28.45%

在业务人员看来，绩效的提升永远是企业发展的“第一生产力”，“如果培训项目能够改善企业绩效的话，管理者还是会给予重视的。在他们眼里，培训只是一种实现目的的手段，是企业众多战略中的一种。因此，对于企业来说，学习的唯一意义就是推动企业完成目标和使命。”² 所以学习与发展工作是否清晰界定能给业务带来什么至关重要：明确的前期目标给学习发展工作的最终评估提供了重要依据，同时也能在立项之初就厘清学习发展工作与业务之间的联系，让高管和业务部门人员有更高的投入度与重视度。

在本次研究中，根据市场的前期反馈和关注点，我们重点对“需求诊断”和“资源匹配（成本分配）”两大模块进行调研，根据图表 3 我们可以看到市场目前在“需求诊断”上仍存在较为普遍的挑战，而“资源匹配（成本分配）”所带来的压力尚未特别突出。因此，针对“需求诊断”模块，在提供标杆数据的同时，我们会选取往届相关的报告案例梳理出一定的问题解决原则与关键点；而针对“资源匹配（成本分配）”模块，更多以呈现标杆数据为主，分析当下学习发展环境现状与未来趋势。

分析侧重点	具体内容
需求诊断	<ul style="list-style-type: none"> 学习发展从业者职责安排定位与实际的差距 需求诊断方式
资源匹配（成本分配）	<ul style="list-style-type: none"> 培训预算总体概况 培训预算上的投入侧重点

原岗位职责安排与定位(“理想”)	实际情况(“现实”)	“现实”与“理想”的差距	
专员 \ 一线员工 (N=49)			
执行培训与学习工作	47	58	23.40%
诊断业务需求	38	25	-34.21%
主管 \ 一线经理 (N=87)			
执行培训与学习工作	39	50	28.21%
诊断业务需求	45	28	-37.78%
中层经理 \ 部门负责人 (N=77)			
执行培训与学习工作	39	45	15.38%
诊断业务需求	45	30	-33.33%
总监 \ 企业大学校长 \ 首席人力资源官 \ HRVP (N=17)			
执行培训与学习工作	40	52	30.00%
诊断业务需求	41	22	-46.34%

注：

1. 本题中的“原岗位职责安排与定位（‘理想’）”为参调者填写工作职责的理想中定位，在“执行培训与学习工作”、“诊断业务需求”、“其他”这三项工作上应该分配的比重，相加的和需为 100。
2. 本题中的“实际情况（‘现实’）”为参调者根据自身的实际情况填写在日常真正的事务安排中，在“执行培训与学习工作”、“诊断业务需求”、“其他”这三项工作上实际所分配的比重，相加的和需为 100。
3. “现实”与“理想”的差距 = (‘现实’ - ‘理想’) / ‘理想’

“日常工作中多为培训与学习的执行工作，缺乏对业务需求的反思与了解”是企业当下较为聚焦的挑战，但这与学习发展从业者本身的职责定位息息相关。为此，我们根据参调者的不同职级，了解其原岗位职责安排与定位和实际情况工作情况之间的差距（参考图表 4）：

- ✓ 无论哪一职级的从业者，“现实”与“理想”之间均存在这一定的差距；
 - ✓ 在实际情况下，培训与学习的执行工作量均会大于预期定位，而诊断业务需求则相反。
- 在学习与发展的执行工作上花费过多的时间会直接导致难以将更多精力放在诊断业务需求上。在学习与发展部门和企业大学纷纷市场化的背景下，学习发展从业者并没有很好地实现专家角色的转型。然而，业务的日益复杂，外部环境的快速变化等因素，都会让学习发展部门的工作量不断增加，日常的执行工作是不可能自行消失的，在这样的情况下，企业可以考虑的解决措施主要有以下两点：
- ✓ 进一步拆分工作任务，尽可能将重复、日常的内容交由一线学习从业者或行政支持人员完成。
 - ✓ 借助学习新技术、系统等工具，批量化解决一部分执行工作。

² 罗伊·波洛克 (Roy V.H.Pollock), 安德鲁·杰斐逊 (Andrew McK.Jefferson), 卡尔霍恩·威克 (Calhoun W.Wick), 学习项目与版权课程研究院.《将培训转化为商业结果: 学习发展项目的 6Ds 法则 (第 3 版)》[M]. 电子工业出版社, 2017: P44

图表 5 了解业务学习需求的方式	年度培训计划 (N=191)	具体的学习课程或项目 (N=228)
参与管理层会议或业务部门会议	72.77%	44.30%
与业务部门的日常非正式互动 (如: 聚餐、联谊、员工私下交流等)	54.45%	54.39%
学习需求调查问卷	82.72%	53.51%
学习需求访谈 (包括 360 访谈、高管或关键业务负责人访谈、职业生涯访谈等)	74.35%	57.02%
发挥 HRBP 的作用, 借助 BP 了解业务状况	53.93%	46.05%
通过绩效考评结果分析	55.50%	37.72%
参考上年度员工学习反馈	68.06%	40.35%
员工主动提出	45.03%	55.70%
根据企业人才盘点结果	65.45%	37.72%
根据能力评估、人才测评结果	56.54%	42.98%
参考其他公司的学习需求	36.13%	21.05%
只做计划, 不做学习需求分析	23.04%	12.28%
其他	2.62%	4.82%

大部分企业目前均会制定年度培训计划 (根据智享会《企业年度培训计划管理实践调研报告》, 开展年度培训计划的企业占比为 84.5%³), 并且在此基础之上开展相应的学习课程或项目。需求诊断是界定业务收益中至关重要的一步, 作为定量方法的“学习需求调查问卷和作为定性方法“学习需求访谈”均是较为普遍、常用的需求诊断方式。但从图表 5 中也不难看出年度培训计划和具体的学习课程或项目在具体的方式方法上, 存在不同的侧重:

- ✓ “参与管理层会议或业务部门会议”和“根据企业人才盘点结果”的需求调研方式在年度培训计划制定时更为常用, 原因在于**年度培训计划往往会与企业战略布局和内部人才梯队的搭建会有更加密切的联系, 因此所采用的需求调研方式应该更具备全局性、战略性。**
- ✓ 具体的学习课程或项目在进行需求调研时更倾向于采用“与业务部门的日常非正式互动”和“员工主动提出”这两种方式。**可以看出针对具体项目, 其灵活性和自由度更大, 有时借助非正式渠道多多聆听业务部门当下的声音和员工的意愿, 从而对项目做出及时的调整和更新不妨为一种好的选择。**

那么在需求诊断具体的实践上, 我们可以参考以下案例片段。在案例中, 我们认为: 在实施需求调研时, 定量方法的调查问卷和定性方法需求访谈需结合使用; 另外, 需求诊断的对象和手段需要多样化, 并且根据人群特点匹配相应的手段, 如基层员工适合大批量的问卷调查, 而高管或关键业务负责人可考虑一对一沟通访谈。针对外资企业, 应着重了解本土的实际情况并做出本土化的调整, 而本土的 HRBP 可以在其中起到关键性的“桥梁”作用。

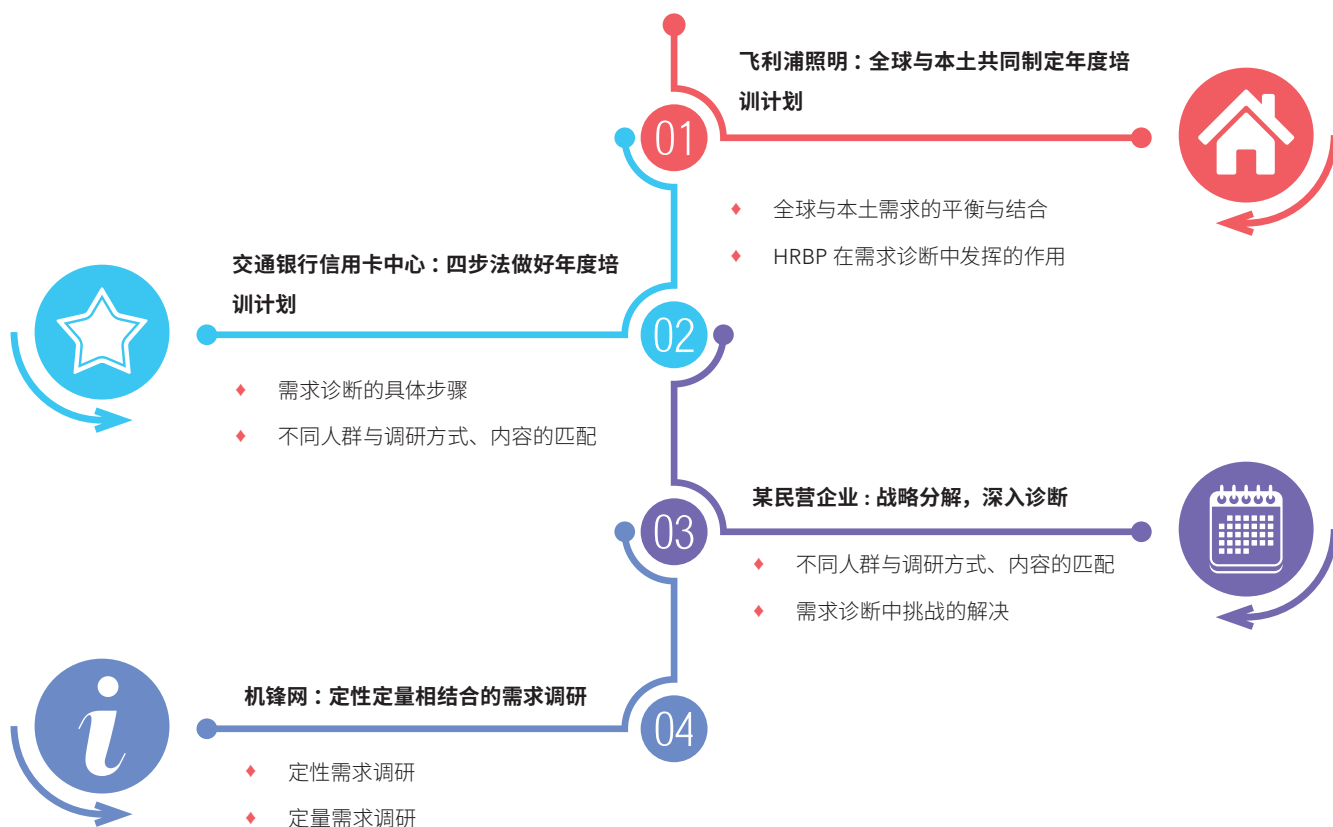
同时我们也将文末“要点归纳”中, 结合上述分析结果, 对需求诊断的关键要素和原则进行整理。



³ 企业年度培训计划管理实践调研报告, 智享会, 2018.3, P4



案例片段导览



案例来源：企业年度培训计划管理实践调研报告

案例 飞利浦照明：全球与本土共同制定年度培训计划

★ 业务需求收集与诊断

◆ 全球层面的业务需求收集与诊断

+ 了解业务战略——Strategic Workforce

每年飞利浦于全球层面开展 Strategic Workforce Planning (以下简称 SWP)。在 SWP 中，业务领导、HRBP、各专业领域的专家均会参与。人力资源部门通过该会议了解业务未来 3-5 年的业务战略和组织诊断报告。

+ 组成学习委员会 (Learning Council)

飞利浦在全球层面设立了学习委员会，该委员会主要由副总裁级别人员组成，包括 HRVP、各业务部门 VP 级高管等。学习委员会结合企业战略和组织诊断报告，寻找与提升人员相关能力的关键点，从这些能力归纳、推论出胜任力，为盘点出关键岗位的能力缺口打下基础。

+ 季度性复盘 & 需求预测 (Demand Forecast)

飞利浦在全球层面进行季度性复盘，该复盘更多针对关键岗位了解能力缺口，季度性的能力报告会反馈至飞利浦照明大学。企业大学结合

季度性能力报告,与人力资源数据部门合作,了解全球范围内某关键岗位上的总人数和这些人员的能力差距。企业大学根据能力差距与覆盖人数、地区,估算未来全球各地的能力培养计划。

◆ 本土层面的业务需求收集与诊断——HRBP 发挥“桥梁”作用

作为人力资源部门与业务部门之间的“桥梁”,HRBP 在业务需求收集与诊断时扮演了极其重要的角色。在飞利浦照明,HRBP 分为两种类型:全球大类产品线或者某个 Market Group 的 HRBP,被称为“大 BP”;本土细分产品线或者职能部门的 HRBP 则是“BHR”。这两种 HRBP 分别在业务需求收集与诊断时承担着不同的工作,并且将需求从全球层面落地至本土层面。

在每年全球的 SWP 上,大 BP 是学习委员会的重要成员,负责让业务人员理解在整个人力资源管理体系方面的挑战和短期能看到的风险。同时和业务讨论出降低风险或应对挑战的人力资源活动,包括但不限于培训。参加完学习委员会后,大 BP 将人力资源的决策(包括各地的能力培养计划)传达给本土 BHR。BHR 根据学习委员会的决定,与本土相关业务部门管理层实际情况做出需求验证与诊断。

本土层面会开展季度性的胜任力评估会议(Competency Assessment Review),BHR 在会议上与本土业务高管共同盘点该季度中核心岗位上核心能力的缺口与现状,了解个人发展与团队发展计划的执行情况。最后,与业务高管共同确定下一季度组织在人员的学习与发展上具体的聚焦点。

案例来源：企业年度培训计划管理实践调研报告

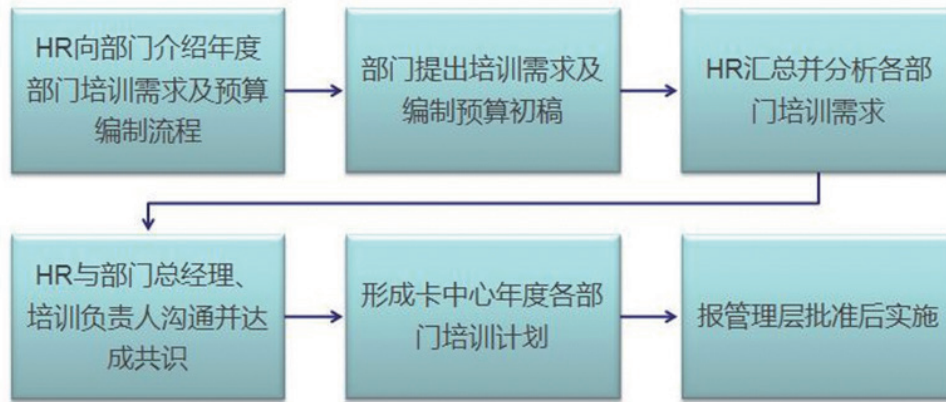
案例 交通银行信用卡中心：四步法做好年度培训计划

交通银行的需求调研主要分为四个步骤,每个步骤所面向的人群、采用的调研手段、调研内容均有所不同。

★ 调研步骤及流程

步骤	调研手段	调研人群	调研内容	调研结果
全面收集调研需求,大致明确培训计划的重点与方向	在线问卷	经理、高级经理、部门总经理	<ul style="list-style-type: none"> 采用打分制了解这些群体对于信用卡中心去年一年培训的满意度。 以选择题的形式让其对下一年的业务重点、痛点做出判断。 希望明年其下属重点得到怎样的培训支持。 作为管理者,能够对下一年的教育培训工作提供怎样的支持?能承担何种课程的开发和讲授?(用于调研结束后“约课”,让更多管理者担任内部课程的开发与讲授) 以开放性问题询问建议及期望。 	<ul style="list-style-type: none"> 培训需求数据库 调研报告
根据各部门实际情况收集培训需求,制定出较为定制化的培训计划方案	年度培训需求及预算意见征求稿	各部门	<ul style="list-style-type: none"> 该部门下一年的业务重点及痛点。 围绕部门的业务重点与痛点,下一年度迫切需要的三项培训,写出这些培训的名称、目标、人群、人数、实施时间、是否外包、预算等。 开放式问题询问建议。 	具体的年度培训计划表,包含如:项目、开班时间、预算等。
各部门需求澄清及验证	一对一访谈	各部门负责人	<ul style="list-style-type: none"> 对前期各部门提交的需求进一步澄清、验证,确保培训需求符合整个部门的实际情况,确定最终培训计划。 当需求无法通过培训解决时,人力资源部门会阐明培训的适用范围,澄清哪些问题可以通过培训解决。 	
将具体的培训计划提交给高管	多方会议	人力资源部门、各部门、高管	<ul style="list-style-type: none"> 由人力资源部门整合前期所有的调研结果,形成报告和具体的培训计划 人力资源部门在会议上汇报新一年的培训重点及思路、痛点、各部门培训需求的共性、培训部门自己的思路与想法等。 由高管提出建议。 	年度培训计划确定

2018年度部门培训需求及预算编制流程



案例来源：企业年度培训计划管理实践调研报告

案例 某民营企业：战略分解，深入诊断

★ 需求诊断

诊断对象	了解方式	了解内容侧重点	输出
<ul style="list-style-type: none"> 各部门的HRD 各部门第一负责人(N+1级) 	访谈	<ul style="list-style-type: none"> 希望团队达成什么样的目标? 团队目前最大的问题是什么? 	培训目标
<ul style="list-style-type: none"> 团队中的绩优员工 	电话调研	<ul style="list-style-type: none"> 个人、团队、部门业绩指标 个人绩效的主要因素 认为能给其他员工学习和借鉴的工作方法和工具 比较有价值的案例 	分享案例 方法工具 内部讲师
<ul style="list-style-type: none"> 学员本人 行业专家(高校、同行) 	问卷调查 访谈	<ul style="list-style-type: none"> 工作中存在困难是什么? 针对本职岗位,还需要在补充哪些专业知识、提升哪些专业技能? 其他企业的现状 专业知识 	<ul style="list-style-type: none"> 内容诉求 行业资源

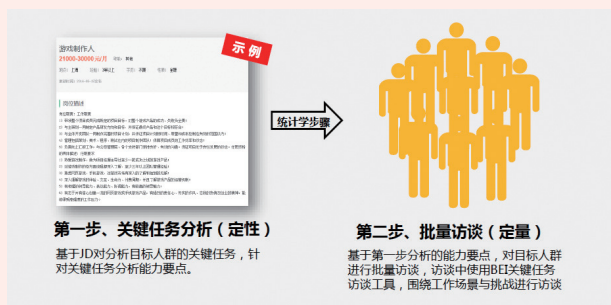
★ 诊断过程中的挑战及解决方式

挑战	解决方式	举例
业务部门提出的问题不是培训所能解决的	将问题分解,适当对业务进行引导	<p>业务需求：内部流程繁琐</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ 引导问题 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 具体在哪些环节是比较繁琐的? ★ 问题拆分及后续措施 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 内部流程在制度层面的确有较为繁琐的地方→培训无法解决,企业大学直接将问题反馈至业务部门 ◆ 员工本身对流程不熟悉→培训可以解决,调整授课内容,邀约相关业务部门人员担任讲师授课
业务部门对自己遇到的问题和需求无法精确表达	讲述案例引导,帮助业务部门理解并表达	<p>业务需求：沟通谈判技巧需提升</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ 引导过程 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 主要与沟通谈判的对象是政府。将与政府沟通的关键点以案例的形式表述,让对方有一定的概念 ◆ 询问“某个项目成功的关键点还有哪些?”、“与对方沟通谈判的主要事项?”、“容易出现问题的是哪些环节?”等,从而对课程内容的安排进行把握

案例来源：中国企业行动学习实践调研报告

案例 机锋网：定性定量相结合的需求调研

机锋网的需求调研分为定性调研和定量调研两大块。

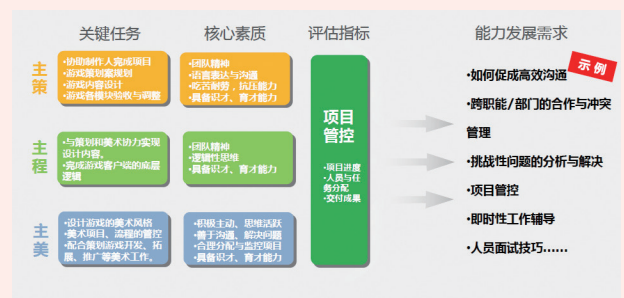


★ 定性调研

在寻找培养能力点时，机锋网与传统行业采取领导力模型或胜任力模型定位的方法不同。这是由于互联网行业本身处于不断的变动中，业务、人员变动较大，因此无法采用较为固定、成型的能力模型来衡量人员的能力。

然而，对于互联网公司来说，虽然业务和人员时常变动，但招聘所用的职位描述（JD）在一定时期内是相对固定的，可以客观

反映目标群体的工作内容，因此，HR专家基于JD（工作内容）来提炼目标群体的关键任务，再根据关键任务提炼能力要点。

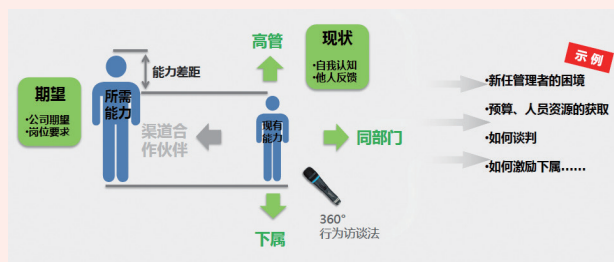


★ 定量调研

定性调研的产出相对精炼，并不能完全还原目标群体的工作情境。因此我们需要扩充样本量再做调研，机锋网根据定性调研产出的能力要点来设计访谈提纲，批量实施360面谈。一方面可以验证定性调研的产出结果；另一方面可以根据访谈结果提炼案例，用于后期的学习活动（培训和行动学习workshop）。

访谈时长为每人一小时，在访谈的过程中，HR专家会引导学员去讲述一些案例和故事。采访的对象分为高管、目标群体本人、部门同事、学员下属（实际为270°访谈，刨去渠道客户）。高管需要阐述对目标人群的期望，目标群体需要阐述自我认知和对他人

合作的想法，部门同事和下属需要阐述对该目标群体的看法。最后每个人各产出一份报告，HR 专家对报告进行解码输出能力要点，并用此与公司的期望进行对比，找出差距。

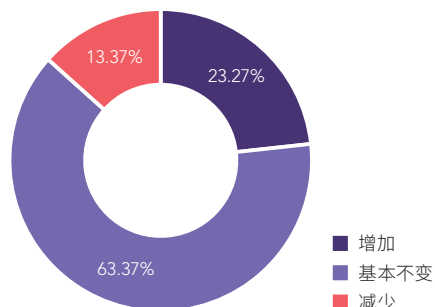


最后将两大步骤的产出结果做对比，重叠的部分即为重要紧急的能力发展方向。借此可以确定行动学习的方向。

资源匹配 (成本分配)

培训预算总体概况

图表 6 相比上一财政年度，培训预算总额度的变化 (N=202)



图表 7 未来一年 (2019 年) 培训总预算大致的变化预计为 (N=239)

选项	数量	比重
大幅增加 (增加 10% 及以上)	25	10.46%
略有增加 (增加 5% 到 10%，不包括 10%)	32	13.39%
基本持平 (-5%~5%，包括 -5% 与 5%)	101	42.26%
略有减少 (减少 5% 到 10%，不包括 10%)	15	6.28%
大幅减少 (减少 10% 及以上)	15	6.28%
尚未规划 2019 年培训总预算	8	3.35%
不清楚	6	2.51%

如果说需求诊断是了解“组织需要什么”的一步，那培训预算成本的规划则是明确企业能提供和匹配哪些资源的过程。在经济下行的压力之下，人力资源作为支持性的部门，往往在企业分配预算时面临着挑战：培训预算是否会被压缩？如何用更少的钱做更多的事？……这些问题也在前期与从业者访谈时被大量提及。

然而值得欣慰的是：

- ▲ 无论是“缺少培训预算，培训支出压力大”这一挑战的选择率（参考前文图表 3）还是相比上一财政年度（参考图表 6）、未来一年（参考图表 7）的培训总预算变化，企业的预算额度基本处于**稳重有升**的状态，**培训预算减少的企业并不占大多数**。
- ▲ 但这也并不意味着培训成本的压力不存在：培训场地租赁费用上涨、人工成本上升等因素依然影响着企业培训预算的分配。我们可以从**内外部支出比重、各层级人群预算分配比重、未来预算投入变化**这三个方面具体分析企业在培训预算上的投入侧重点。

培训预算上的投入侧重点

图表 8 本年度的培训预算规划，外部采购的占比为 (N=202)

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
29.40	10.00	30.00	50.00

图表 9 本年度的培训预算规划，内部支出的占比为 (N=202)

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
51.81	24.25	60.00	80.00

图表 10 本年度培训预算的在内部支出和外部采购的占比上，相比上一财政年度的实际支出，具体的变化情况 (N=202)

培训费用方面预算的增加减少情况	内部支出		外部采购	
	数量	比重	数量	比重
大幅增加 (增加 10% 及以上)	15	7.43%	30	14.85%
略有增加 (增加 5% 到 10%，不包括 10%)	45	22.28%	25	12.38%
基本持平 (-5%~5%，包括 -5% 与 5%)	103	50.99%	90	44.55%
略有减少 (减少 5% 到 10%，不包括 10%)	16	7.92%	28	13.86%
大幅减少 (减少 10% 及以上)	8	3.96%	14	6.93%
不清楚	15	7.43%	15	7.43%

图表 11a 本年度总体培训预算规划中，以下各人群预算的大致分配比例

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
高管人员 (N=143, 总监以上公司高管, C-level)	21.86	10.00	20.00	30.00
中层管理人员 (N=151, 经理至部门总监或负责人)	27.05	20.00	25.00	30.00
基层管理人员 (N=150, 一线主管或一线经理)	21.69	10.00	20.00	30.00
个人贡献者 (N=137, 普通员工)	18.06	10.00	20.00	20.00
技术研发人员 (N=100)	16.64	10.00	12.00	20.00

图表 11b 根据层级划分，针对这一财年的培训预算，相比上一财政年度的实际支出，具体的变化情况为

	高管人员 (N=188, 总监以上公司高管, C-level)		中层管理人员 (N=207, 经理至部门总监或负责人)		基层管理人员 (N=207, 一线主管或一线经理)		个人贡献者 (N=199, 普通员工)		技术研发人员 (N=176)	
	数量	比重	数量	比重	数量	比重	数量	比重	数量	比重
大幅增加 (增加 10% 及以上)	25	13.30%	21	10.14%	23	11.11%	10	5.03%	7	3.98%
略有增加 (增加 5% 到 10%, 不包括 10%)	30	15.96%	46	22.22%	30	14.49%	20	10.05%	32	18.18%
基本持平 (-5%~5%, 包括 -5% 与 5%)	81	43.09%	85	41.06%	94	45.41%	101	50.75%	81	46.02%
略有减少 (减少 5% 到 10%, 不包括 10%)	8	4.26%	10	4.83%	15	7.25%	23	11.56%	10	5.68%
大幅减少 (减少 10% 及以上)	7	3.72%	31	14.98%	8	3.86%	8	4.02%	9	5.11%

图表 12a 未来一年 (2019 年) 企业在以下各项的投入预计会增加的为 (N=220)

选项	数量	比重
线上学习或移动学习	107	48.64%
内训师 / 内部讲师队伍的建设与打造	91	41.36%
完善、更新内部萃取的经验、知识	83	37.73%
线下课程或学习发展项目	57	25.91%
采购外部供应商相关服务或课程	56	25.45%
学员所学知识的转化跟踪机制	56	25.45%
提升员工学习的意愿度、体验度	50	22.73%
新型学习技术的应用 (如: AI、人机对话等)	43	19.55%
人力资源部门 / 人才发展团队 / 培训部门 / 企业大学的人员能力发展	42	19.09%
培训效果的评估体系	39	17.73%
人力资源部门 / 人才发展团队 / 培训部门企业大学的组织架构、职能调整	30	13.64%
其他	4	1.82%

图表 12b 未来一年 (2019 年) 企业在以下各项的投入预计会减少的为 (N=183)

选项	数量	比重
采购外部供应商相关服务或课程	67	36.61%
线下课程或学习发展项目	35	19.13%
新型学习技术的应用 (如: AI、人机对话等)	31	16.94%
人力资源部门 / 人才发展团队 / 培训部门企业大学的组织架构、职能调整	25	13.66%
线上学习或移动学习	22	12.02%
内训师 / 内部讲师队伍的建设与打造	14	7.65%
提升员工学习的意愿度、体验度	13	7.10%
人力资源部门 / 人才发展团队 / 培训部门 / 企业大学的人员能力发展	12	6.56%
培训效果的评估体系	10	5.46%
完善、更新内部萃取的经验、知识	9	4.92%
学员所学知识的转化跟踪机制	9	4.92%
其他	5	2.73%

内外部支出比重——总体趋于稳定,以内部支出为主 (图表 8-10)

- 成本的投入主要以“内部支出”为主
- 与上一财政年度相比,内外部支出的成本分配比重均总体趋于稳定,变化程度并不大

各层级人群预算分配比重——中高管预算投入增加的企业较多 (图表 11a, 11b)

- 管理人员的学习与发展是企业在培训预算投入分配时的重点
- 对比上一财政年度,中高管的培训预算投入增加 (“略有增加” + “大幅增加”) 的企业数量较多

未来预算投入变化——重视内部培训与线上学习 (图表 12a, 12b)

- 线上课程在未来 1 年中近半数企业可能会加大投入,与之相对,线下学习近 2 成企业考虑减少投入
- “采购外部供应商相关服务或课程” 为企业首要削减成本投入的选择,同时超 4 成企业表示要加大“内训师 / 内部讲师队伍的建设与打造”的投入

不难看出,虽然大部分企业在实际的成本预算开支上,仍然变化不大,但是就企业目前一系列的具体成本分配上,能够看到企业对未来充满未知的经济形势的焦虑:

- ▲ 对比需要更高成本的外部采购,倾向于内部经验萃取和内部讲师队伍的打造;
- ▲ 与需要差旅支出、场地租借费用等更“烧钱”的线下培训相比,线上学习或将成为企业未来更多使用的学习方式。

必须指出的是,这样的成本分配策略的转变固然是大环境之下大多数企业会考虑的选择,但并不意味着对于任何一家企业而言是合适的应对之策:

▲ 依靠内部经验萃取和内部讲师队伍开展学习发展工作，意味着对从业者更高的能力要求，企业也必须具备更为成熟的学习发展体系，这可能会需要更多的时间，也存在更大的“阵痛”；

▲ 而线上学习虽然是现在热度较高的学习方式，但也存在学习内容、学习人群的适用性局限，传统的线下学习并不能被完全取代。

因此，企业仍应“量体裁衣”，根据自身实际作出一定的调整。

D2 : Design 设计完整体验

	数量	比重
内部整体的课程体系、数量分配面临调整或正在调整，但缺乏大方向的指引	129	53.97%
培训的内容与课程较为固化陈旧，没有及时更新与复盘	111	46.44%
学员缺乏学习的动力与意愿	116	48.54%

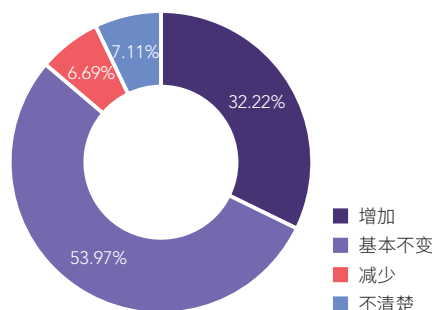
第一法则“界定业务收益”侧重于“强调了培训是一项能够创造业务价值的业务职能”⁴，并且为业务部门与学习发展部门之间达成共识提供了条件。而“设计完整体验”则是在这一前提下，将学习作为一种完整的流程体验，规划、管理好课程，并且其最终目的是优化学员的学习体验。通过图表 13，我们发现企业培训课程的整体规划、培训内容的更新、学员学习动力的提升都是值得关注的挑战。

因此，我们在该模块首先探讨培训课程的整体安排，包括：类别数量、单节课的平均时长，另外着重分析内部知识经验的更新情况；同时，随着近两年来学习发展工作逐渐从“Trainer Focus”转向“Trainee Focus”，如何让学员愿意学甚至培养学员有主动学习的能力也开始被越来越多的企业提上日程，我们从学习体验的优化入手，并且提供市场标杆数据和案例实践，整理出目前较受市场关注的优化方式，帮助企业在提供优秀学习内容的同时，培养更为优秀的学习者。

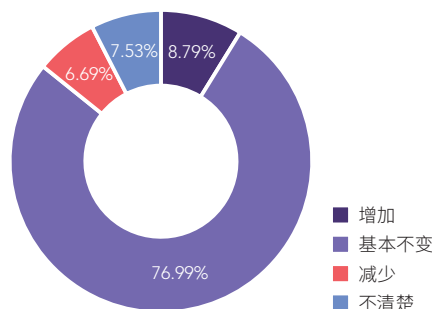
分析侧重点	具体内容
培训课程的整体安排	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 类别数量 ◆ 单节课的平均时长
内部知识经验的更新情况	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 更新模式 ◆ 更新频次
学习体验的优化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 优化方式

培训课程的整体安排

图表 14 企业今年整体的培训课程类目数量相比上一财政年度 (N=239)



图表 15 企业今年培训单节课的平均时长相比上一财政年度 (N=239)



从上文企业培训总预算的变化趋势为“稳重有升”这一研究结论看，我们发现企业整体的培训课程类目数量也基本依照此趋势（参考图表 14），而培训时长对于很多企业而言基本也并无太大的变动（参考图表 15）。

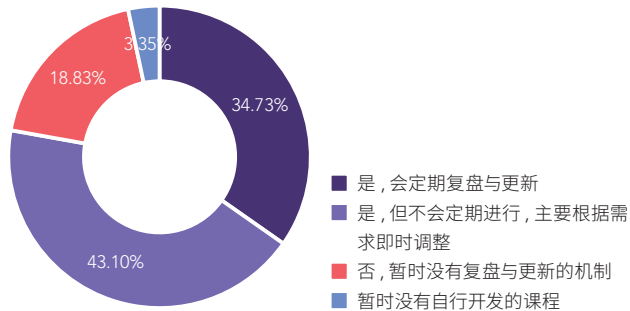
然而在经济形势下行的压力下，我们认为：

- ✓ 培训课程类目一味求多并不代表着可以更好地起到支持业务的作用。课程体系的系统化、精品化才是未来企业需要更为致力的方向。
- ✓ 另一方面，通过与人力资源从业者的访谈我们也了解到，学员的注意力也较过往更难集中，过于集中和冗长的培训课程通常并不能收获较好的学习体验和学习成果，将需要较大块时间的课程切分，更为轻量化地进行授课已经成为部分企业的选择。
- ✓ 企业不妨收集学员对于学习时长的反馈，适度地压缩、精简单节课的持续时长。

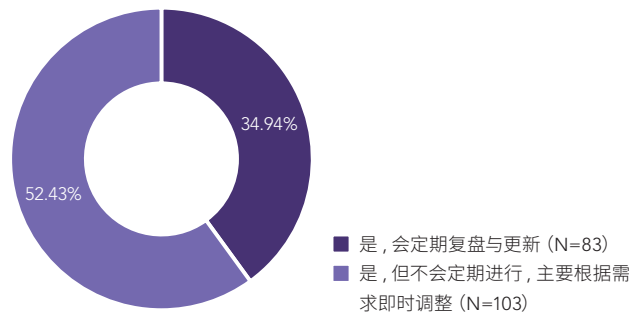
⁴ 罗伊·波洛克 (Roy V.H.Pollock), 安德鲁·杰斐逊 (Andrew McK.Jefferson), 卡尔霍恩·威克 (Calhoun W.Wick), 学习项目与版权课程研究院.《将培训转化为商业结果: 学习发展项目的 6Ds 法则 (第 3 版)》[M]. 电子工业出版社, 2017: P26

内部知识经验的更新

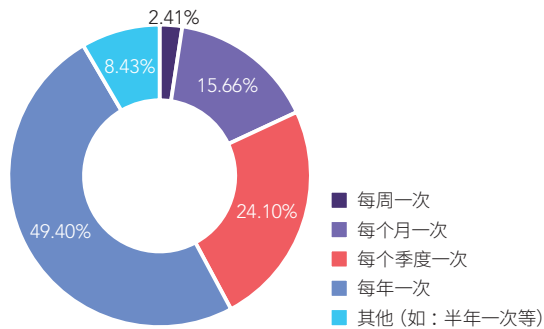
图表 16a 通过经验萃取所沉淀的知识和课程，企业是否会复盘与更新 (N=239)



图表 16b 不同复盘与更新机制下，存在“培训的内容与课程较为固化陈旧，没有及时更新与复盘”这一挑战的企业



图表 17 若会定期复盘与更新，这一间隔与频率通常为 (N=83)



通过上文图表 13 我们发现近一半参调者认为企业内存在“培训的内容与课程较为固化陈旧，没有及时更新与复盘”的挑战。但是结合图表 16a 至图表 17，我们认为造成企业这一挑战的原因并不完全在于没有去做复盘与更新，而是“没有形成较为系统化的复盘更新制度和“复盘更新的敏捷性不足”。

✓ 在参调企业中 (参考图表 16a)，约有 4 成企业但不会定期进行复盘更新，主要根据需求即时调整，在外部环境变化如此迅速的现在，这不失为一种好的方式，但这就要求学习与发展管理者应该对需求的变化更为敏感。

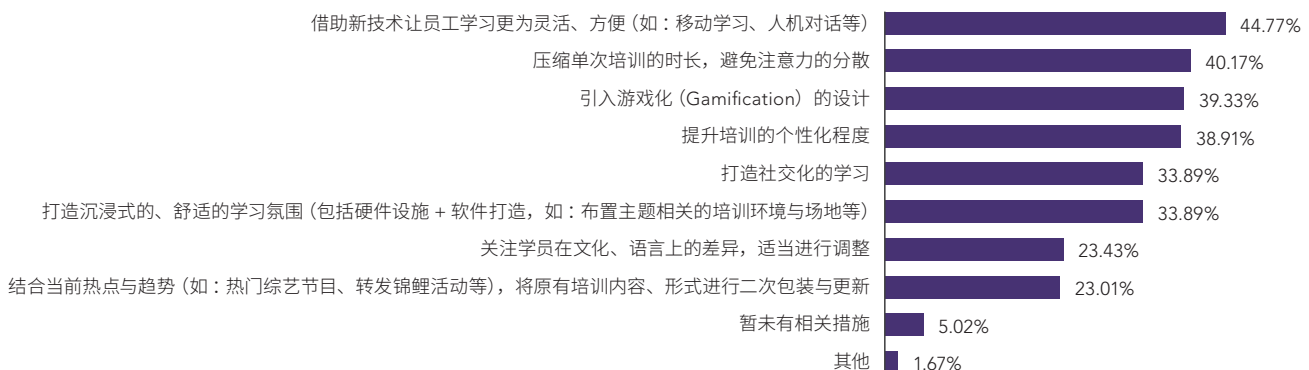
✓ 但从 16b 中我们也可以看到：没有定期复盘更新机制的企业，更有可能存在“培训的内容与课程较为固化陈旧，没有及时更新与复盘”这一挑战。说明在当下阶段，这种复盘方式并不一定是最佳选择。

✓ 学习与发展管理者在自身捕捉业务变化和需求的能力尚未十分成熟的情况下，建立较为定期的复盘更新机制，尽可能流程化和标准化可能才是理想的选择。

然而针对会定期复盘与更新的企业 (参考图表 17)，半数仍以一年为单位进行复盘更新，我们认为这一周期在当下的外部环境下已经有些过长，尤其对于处于快速发展变化时期的企业而言，不妨缩短周期，以半年、季度甚至月为周期更新内部知识，确保与业务步调的一致性。

学习体验的优化

图表 18 为了优化学员的学习体验，企业采取了以下哪些措施 (N=239)



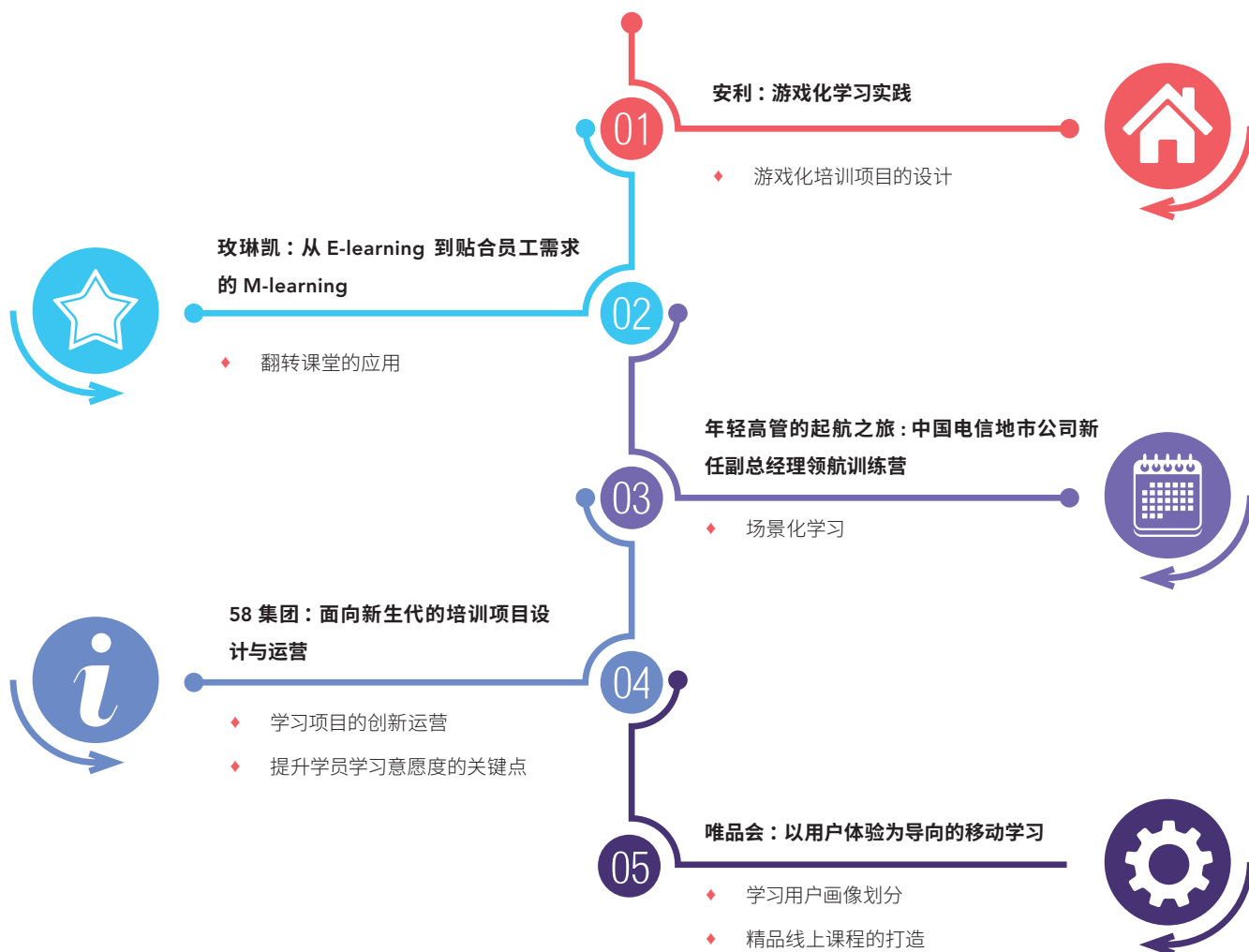
学习是一个持续性的过程，如果学习者是客户，学习的过程是服务，那么服务的场地、方法、形式等各个细节都会成为服务成败的关键。通过图表 18，我们认为大部分企业在学习体验的打造上均已较高的重视度，其中“新技术”、“短平快的学习”、“游戏化”、“个性化”、“社交化”、“场景化”。

针对以上部分学习体验优化的方式和手段，我们也选取了智享会往期调研报告中的若干案例片段，供各位读者参考与更好地理解，如：

- ✓ 安利借助游戏化培训项目的设计，通过闯关、组队等模式，减少传统培训的“官方性”，提升了学习的趣味性与目标性；
- ✓ 玫琳凯则应用翻转课堂的新学习模式，该模式要求员工提前预习要点、后续复习巩固，减少了线下培训时间，“预热”的知识主要为相关要点、案例讨论等知识性较强的内容，这使员工在参与课堂培训时能根据实际遇到的问题和案例进行提问，从而提升了培训的针对性和效率，也让学员在学习过程中更具有主动性；

- ✓ 中国电信结合已有的素质模型和调研结果，得到典型情境对应获得的领导力能力维度，与“中阶领导者素质模型”对标后，根据不同的场景设计出解决问题的正确行为，以此作为该维度的行为描述。
- ✓ 58 集团则利用当前媒体的热点，将学习活动进一步包装与营销，让企业内部的员工从“要我学”转变为“我要学”。这其中的关键点在于学习项目的设计者必须洞悉人性、尊重人性，了解学员的心理规律与行为规律：通过拉力来激发学员的内在动机和通过机制设计推动学员，帮助他们去对抗惰性，完成学习。
- ✓ 唯品会在移动学习内容的打造上，对于学习用户画像进行了划分，根据不用类型用户的学习需要打造了全面的移动学习内容，并且将与公司业务与热点高度相关，基于员工工作场景的学习内容打造为公司级精品课程。

案例片段导览



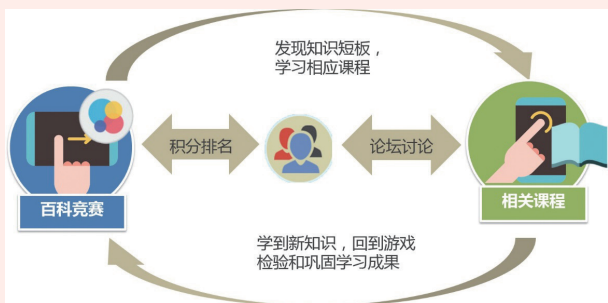


案例来源：第2届中国企业移动学习项目调研报告

案例 安利：游戏化学习实践

★ 项目规划

很多时候，企业的主导培训往往带有一定的“官方”感觉，从而导致员工学习主观能动性不足，学习体验不佳。鉴于在玩游戏时，人们往往乐在其中，甚至主动地查找攻略通过各类关卡。因此，为发挥员工的主观能动性，安利人才发展中心进行了换位思考，设计出“安利百科积赛”，通过“红心大战”和“抱团闯关”两个阶段的游戏学习，设置闯关、排名、游戏攻略（论坛功能）等多种活动激发员工的学习自主性。



★ 题库设计

基于上文谈到的项目定位，员工需要转变为“百科全书”。因此，课程全面和内容丰富是这一项目的关键和基础。在整个项目中，公司前后推出了200余门微课，涵盖业务知识、产品知识、体验服务、企业文化等各类知识。

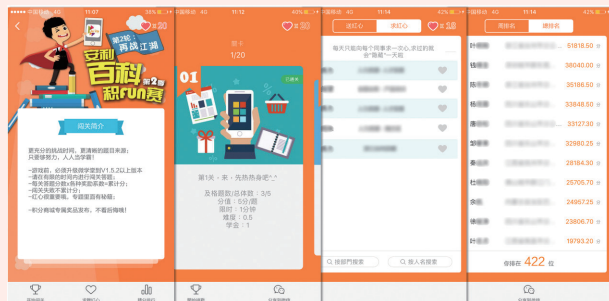
其中，安利人才发展中心扮演着统筹和资源整合的角色：1) 推动相关部门制作项目所需涵盖的各类课程内容；2) 整合相关学习资源及进行学习设计；3) 宣传推动项目的开展。

★ 游戏化设计

游戏化学习的本质是利用游戏的机制让本身枯燥的学习，变得好玩、有趣吸引人。在当时，“天天爱消除”这款游戏异常火爆。很多人都可能有过这样的经历——收到朋友邀请赠送红心，使他能继续游戏。正是这一款游戏启发了安利人才发展中心“红心大战”的游戏设计理念。

★ “红心大战”——智勇闯关兴致浓

“红心大战”是以红心为载体进行闯关的竞赛，其闯关难度随关卡的增长逐渐加大。其中，第五关、第十三关和第二十关属于不同难度等级之间的转折点。此外，相应的积分都会根据关卡的难度递增。这些无不使整个项目充满了挑战性。



“红心大战”的游戏规则如下：

- ◆ 有限的红心数量限制，初始20个红心。
- ◆ 每次进行闯关需要消耗红心（不论是否通过）
- ◆ 消耗的红心会自动恢复，也可以向其他用户求心
- ◆ 面对其他用户的送心请求，用户可自由选择
- ◆ 可使用学金（即平台学习积分）购买红心

这一规则设计的原因在于，并非所有员工都会对这款“游戏”感兴趣。通过这一设定，每一次的闯关都会消耗员工的红心。在学金不足购买红心时，那么游戏的中坚分子势必需要在朋友圈内进行分享传播，提升项目的知晓度。

★ “抱团闯关”——团体作战趣味高

众所周知，玩游戏的时候，很多人都喜欢组队打怪升级。这类人群享受着游戏带来的刺激，更喜欢游戏的社交功能——在虚拟世界结交三五好友。因此，公司决定开展“抱团闯关”，进一步调动未参与或者活跃度较低的员工的积极性。

顾名思义，“抱团闯关”是玩家可以邀请另一用户，在获得受邀者同意后双方携手闯关。只有在共同闯关成功后，双方才能进入下一关卡并获得相应的分数。通过两两合作的形式，双方可以共同学习、相互督促，极大地提升了员工之间的学习热情。

公司还对“抱团闯关”设置了浮动积分机制。其规则是“红心大战”高分人群邀请低分或未参与的人群后，双方的积分能够翻倍或三倍以上。这一设置的理念是1) 希望高分“学霸”带动身边的同事提升活跃率；2) 利用这些学习积极分子向同事进行知识传播。



★ 论坛—游戏攻略全指导

在百科积 fun 赛期间，公司在平台的论坛中还设置了“百科积 fun 赛”专区。员工能在专区中就错题、难题发帖求助，获得一些热心同事的答疑解惑。同时，作为活动的官方，人才发展中心会定期总结正确率较低的题目，然后在论坛中发布有用的“攻略”供员工查阅学习。此外，公司还会邀请各部门专家就争议性问题进行知识讲解。

人才发展中心将所需学习内容转化为各种“攻略”，利用游戏闯关的形式让员工先进行闯关，发现知识短板后，然后学习相应的微课知识，并查阅相关“攻略”形成学习的闭环，促进员工对知识的吸收。

案例来源：第 2 届中国企业移动学习项目调研报告

案例 玫琳凯：从 E-learning 到贴合员工需求的 M-learning

★ 贴合员工需求的翻转课堂

结合 O2O 的学习新要求，玫琳凯公司对线下课程也进行了变革，现在，大部分线下课程都改为翻转课堂的形式。就是将原来一次性的课堂学习拆分为课前（在线）学习、课中（课堂）学习、课后（在线）复盘跟进三个阶段。新方式要求员工提前预习要点、后续复习巩固，减少了线下培训时间。“预热”的知识主要为相关要点、案例讨论等知识性较强的内容。这使员工在参与课堂培训时能根据实际遇到的问题和案例进行提问，从而提升了培训的针对性和效率。

课前预习学习，L&D 团队依照课程内容和长度，针对性地提前 2-4 周组建学习群。每周在线组织一次一个小时左右的知识“预热”、话题讨论或案例分析，以此促使员工预习线下培训内容。同时，L&D 团队和课程讲师都会参与话题组的讨论，及时解答相关问题。这也保证了“预热”的知识和线下培训内容一脉相承。此外，未能参与话题讨论的同事也便于在群组中追溯回顾相关内容和信息。

在培训后，L&D 团队会向员工布置不同的任务、推送后续学习资料和实践要求。例如，针对情商管理课程，学员需要后续落实后续行动计划，并在规定时间内将任务完成情况分享到群组中。随后，根据员工在群组中的任务完成和话题讨论等情况，公司会进行计分并向优秀员工进行颁奖作为鼓励。

不同于行动学习等项目，翻转课程这一兼具灵活和成本优势的形式，能帮助将知识更加有效地转化为员工能力和行动表现。

案例来源：2018“中国学习与发展价值大奖”最佳实践奖

案例 年轻高管的起航之旅：中国电信地市公司新任副总经理领航训练营

★ 以学员为中心

项目组结合中国电信已有的“中阶领导者素质模型”和调研结果，综合分析后获得优化后的领导力指标与行为描述。具体的优化方式分为三个步骤：①根据调研得到的 7 大典型情境对应获得 7 个领导力能力维度；②根据典型情境包含的工作困境 / 挑战进一步拆分细化为 31 个能力子维度；③将 7 个能力维度和 31 个子维度与原有的“中阶领导者素质模型”进行比对，从而形成最终的领导力指标与行为描述。

以典型情境“角色转变”为例，其对应的领导力指标为自我精进；根据细分的典型情境又可以进一步划分出自我定位、全局思考、压力管理等能力子维度；与“中阶领导者素质模型”对标后，根据不同的场景设计出解决问题的正确行为，以此作为该维度的行为描述。

为了帮助学员迅速浸入场景、直面问题并展现行为，项目组在学习设计中应用了领导力发展中心（DC）作为场景的载体，并经河北、江苏、四川省公司人力资源部审定和反馈后设计出满足设计预期的学习方案（含领导力发展中心），将学员面临的 17 个困境 / 挑战组合嵌入 5 个典型的工作场景：就职演说、平级会议、下属面谈、业务汇报、变革推进，并设计和撰写出真实度高、具备完整逻辑和人物关系的故事和脚本。



图 1 五个典型场景

在 DC 情景的模拟故事中，项目组虚构了一名模拟角色：某集团某省某地市公司新任副总经理赵远，这也是学员在情景模拟中将要扮演的角色。项目组在脚本中完整介绍了某集团的历史背景、产品服务与业务情况，赵远原有和现有的职务内容、上下级关系与

同事关系，以及某省公司与某地市公司的组织架构图。赵远将在上任后陆续经历 5 个典型的工作场景，在每个场景中，项目组撰写了更加具体的故事脚本，引导学员在情景模拟中展现相应的能力或解决相关的问题。

项目组将 5 个典型工作场景设计为领导力发展中心的形式，让学员可以在演练过程中经历一段虚拟的“新任之旅”，既融合了学员的工作实际，又可以激发起学员的学习乐趣；让学员在后续的培养过程中，可以在学习场域中即刻经历挑战、考验和反思，从被动灌输转变为积极探求的主动过程。

案例来源：智享会《HR VALUE》44 期

案例 58 集团：面向新生代的培训项目设计与运营

企业内部的培训管理与运营人员，可以在外部市场化的学习组织或平台提供的学习项目中获得很多启示与灵感。我们可以从几个有代表性的案例中去总结一下，这些项目是靠什么吸引了用户的付费行为和积极参与。

★ 新世相运营案例

“新世相”作为一家新媒体在 2016 年 6 月份发起了名为“新世相的图书馆”的活动。活动规则为：新世相的粉丝需支付 129 元加入该活动，之后开始给付费读者寄书，读者每读完一本将此书寄回，则继续寄下一本，最多给每位读者寄 4 本书（来回邮费由新世相承担）。若读者在一个月内存读 4 本书，则会收到来自该公众号的 89 元现金红包奖励。值得注意的是，读者事先并不知道自己会收到哪一本书，但新世相承诺这些书是“被 200 万读者肯定过的阅读品味且被检验过阅读价值，但很可能被忽视的书”。此外，该活动为读者提供一项增值服务，即认识同读一本书的陌生人。

不妨想一想，你会为这四本书买单吗？如果会，是为什么呢？

★ 三节课“3.3”学习计划案例

三节课成立于 2014 年 9 月，是一家面向互联网产品人和运营人的在线大学。其中一项名为“3.3”计划的学习计划被视为其“含金量最高的旗舰课程”。该计划发起于 2016 年 3 月 3 日，目标在于“用 3 年时间，每年为互联网行业培养 300 名最优秀的产品和运营人才”。三节课在学员提交申请时便提醒，3.3 计划是收费的、有门槛的特训项目，这要求学员投入较高的时间成本，且对学员的要求也很严苛。由于每期限额招募学员，所以提交申请的学员需要经过面试，只有学员的条件达到其标准才有可能被录取。

一个付费的项目，竟然可以做到象高校提供的学历教育一样，自己交钱还得通过面试才能入学，那他们又是靠什么来吸引学员呢？

除了以上两个有代表性的营销活动，我们在朋友圈中随处可见的微课或者打卡背单词、读英文等活动也越来越火热。

案例来源：第 2 届中国企业移动学习项目调研报告

案例 唯品会：以用户体验为导向的移动学习

唯品大学经过多次的功能改版和持续的内容运营。通过大量数据分析，对使用 V 课堂的用户进行用户画像，他们更集中在中基层管理者和员工，喜欢利用碎片化的时间进行线上的学习。基于岗位的专业知识及行业前沿资讯是他们学习的重点，可以把我们的用户归为三种类型：

- 1) 外驱型学员，根据学习任务进行学习，学习行为需要外部驱动和激励，重视自己的学习分数和排名。
- 2) 目标明确型学员，喜欢使用搜索，只关注自己喜欢的版块，对内容的期待和要求较高。
- 3) 随时随地学习型学员，无具体目标，学习时间碎片化。

基于对用户的初步了解，在 V 课堂内容建设的路上，对于内容也越来越聚焦，面对越来越多的学习 APP、爆炸式的资讯，V 课堂从上线之初的全内容建设，涵盖各种管理技能、素质能力、职场技巧、业务知识等开始聚焦到本公司与行业的业务相关内容。因此，V 课堂的课程自建率高达 90%。那到底 90% 的自建课程从哪里来呢？

★ 打造公司级精品课程

公司级精品课程是与公司业务与热点高度相关，基于员工工作场景且制作精美。2016 年 V 课堂及 V-Learning 打造了数门公司级精品课程，包括基于唯品会核心业务价值的《唯品 DNA- 特卖模式》，唯品会物流体系的《智慧物流》，基于高 P 员工晋升场景的《脱颖而出 - 大咖点拨晋升评审五项标准》，基于技术业务端的《数据力量》，基于运营业务端的《揭秘唯品会的个性化推荐》等等。精品课一经推出，

员工上线刷课速度之快超乎想象，以《智慧物流》为例，上线仅 2 小时就有 1000 人上线学习。

★ 课程内容与项目和业务链接

为满足员工对专业知识与行业动态的学习需求，一方面唯品大学面向全员招募专业序列版主，由若干版主定向为该专业序列模块提供专业学习内容，内容可以为原创，也可以是高质量的行业资讯和网文。另一方面，也会定向特邀撰稿，以采访、定向约稿等形式让公司内专业大咖分享该专业知识、经验和成功案例。

D3 : Deliver 引导学以致用

	数量	比重
针对已有的学习方式与技术, 不知道如何做针对性的应用	79	33.05%
针对市场上出现的新兴学习技术、方式缺乏了解	103	43.10%
行动计划或后续培训转化方案设计不合理	143	59.83%

无疑, 学习的最终目的在于能在实际工作中进行应用。如果应用是学习的“终点”, 在到达这一终点前显然要借助各种方式和手段, 缩短与终点的距离。在引导学以致用的过程中, 我们通过前期与企业的探讨, 认为主要有两大关键措施: 使用合适的学习方式与技术以及制定、设计具备可行性的行动计划。

结合图表 19, 我们看到企业目前的挑战较为集中在行动计划的设计上, 因此针对行动计划的设计, 我们会在下文中着重分析与探讨。而新兴学习技术的应用我们将呈现较为有典型性的案例片段, 帮助读者加深对学习技术的了解。至于具体各层级人员学习方式和技术的应用, 我们发现企业目前的挑战并不十分突出, 可以认为经过企业长期的探索和实践, 学习方式的应用已经趋于成熟。因此, 我们并不在此做过多讨论, 仅在文末“标杆数据”中罗列相关的调研数据, 供读者对标使用。

分析侧重点	具体内容
行动计划的设计	◆ 直线经理的参与情况
新兴学习技术的应用	◆ 技术在学习中的具体应用

行动计划的设计

	业务专业技能提升 (行业课程、各部门必备技能课程等)		通用软技能提升 (如: 领导力、变革管理等)	
	数量	比重	数量	比重
是, 直线经理全程参与行动计划的制定, 并且对最终结果有一定的决策权	104	43.51%	82	34.31%
否, 仅会收集直线经理的建议作为参考	59	24.69%	64	26.78%
否, 主要由 HR 或培训发展相关人员主导, 并且暂时不收集直线经理的建议	43	17.99%	61	25.52%
不制定行动计划	19	7.95%	18	7.53%
不清楚	14	5.86%	14	5.86%

行动计划是学员在进行学习后, 促使学习到的知识转化为行为的重要工具之一, 然而几乎有 6 成企业认为“行动计划或后续培训转化方案设计不合理” (参考图表 19)。而这种“不合理”到底体现在何处? 我们通过与人力资源从业者的访谈发现, **企业并非不会制定行动计划, 也不是没有行动计划制定的工具, 真正让行动计划缺乏可行性的原因之一在于:**

学习发展管理者与直线经理之间共识的缺失。

企业在学习活动完成后, 与兴趣培养类课程不同, 正如上文所总结的, 业务专业技能的提升在长期或短期内, 对员工个人均有着至关重要的作用; 而通用软技能, 则深刻影响着组织长远的发展, 这两类学习内容均应该被高度重视。但图表 20 显示, 直线经理作为行动计划落实的“第一责任人”, 在行动计划制定之初, 真正具备决策权的仅在 4 成左右, 甚至仍有近 20% 的企业, 行动计划依然仅仅是学习发展管理者单方面制定的。

这样的现象是值得警惕的, 它可能会导致:

- ✓ 当直线经理在行动计划设计阶段缺乏决策权或参与度不足时, 仅由学习发展部门设定的行为目标很可能并不能完全被业务部门所认可与接受, 后期的配合度将有可能降低;
- ✓ 而学习发展部门又通常在培训活动结束后, 并不能过多介入学员的后续业务工作, 习得的知识能否转化为行动便不得而知, 也难以进行干预, 学员无疑进入一种 HR 与直线经理双方均不会给予充分绩效支持的尴尬境地。

这无疑为学习转化和绩效支持的提供埋下了失败的种子。

新兴学习技术的应用

根据上文图表 19 中所显示的, 近四成企业认为“针对市场上出现的新兴学习技术、方式缺乏了解”是目前的挑战之一。智慧学习是目前学习技术的热点之一, 此处我们摘选了智享会往期刊物上较有典型性的案例片段, 该案例探讨了智慧学习技术如何重构企业培训空间, 并从系统设计逻辑、如何自适应学习场景、情境模拟学习、深度分析展开, 帮助读者加深对该学习技术的了解。同时, 我们认为学习与发展并不一定需要过多看似新颖的技术, 技术仅是一种“锦上添花”, 根本还是要为解决业务问题或提升组织整体能力服务。技术的采购通常成本也不低, 企业应理智面对市场上越来越多的学习新技术, 酌情选取与使用。

案例来源：智享会官方公众号（2018年3月1日推送）

案例 智慧学习技术如何重构企业培训空间： 南瑞集团北京科东公司智慧学习探索实践

★ 系统框架

具体到我们的实践，智慧学习系统框架包含两部分，即基础功能与智慧功能部分。基础功能部分作为底层部分，与常见学习管理系统并无二致，包括网络课程学习与管理和面授培训实施与管理功能。在此基础上，我们对智慧学习进行了相应探索，开发出智慧功能，包括学习行为采集、自适应学习、智慧课堂助手、深度教学分析、专家机器人及游戏化学习等。智慧学习的构建过程中会涉及基于统一规范的学习行为采集、知识图谱与专家心智培训、自动知识点标注、个性化智能推荐算法和自适应学习、PC/黑板/手机多屏交互、智能学习分析与可视化、游戏化激励等核心技术。系统支持的终端除了常见的电脑、手机外，还包括VR/AR终端、电子智能白板等。



图1 智慧学习系统框架

★ 系统设计逻辑

智慧学习系统设计与开发以自适应学习模型为基础，该模型以自适应引擎为核心，并依赖于三个模型：领域模型、用户模型、教学模型。其中，领域模型指包括领域知识及知识之间的联系；用户模型主要指用户肖像，通过对用户学习行为的分析，了解其学习偏好、认知风格、知识水平等，构建出清晰的用户肖像；教学模型指一套针对不同学习偏好的用户提供相应教学内容的规则。自适应引擎的工作逻辑为：通过实时收集学员学习数据，分析其学习偏好及学习需求之后调用教学模型中的教学规则为其动态匹配个性化的学习内容，并对上述三个模型进行实时更新。当学员学习习惯有了变化，如从喜欢观看视频转为偏好音频课程，系统会自动为其推送符合其最新喜好的课程。

模型的搭建需要一定的数据作为支撑，我们通过 xAPI，即一

种用于采集并存储学习经历的技术规范来采集学员的学习行为和教员的教学行为，然后将之储存至学习记录库，最后应用于自适应学习和教学改进等环节。总体来看，数据采集的特点包括：1. 跨终端学习行为采集，这里提到的终端包括电脑、手机、摄像头等；2. 多渠道教学行为采集，这包括对老师在教学过程中的肢体动作、语气、互动方式等细节行为进行记录；3. 多类型学习资源行为采集，包括对视频、文档、仿真、动画、考试、图文的采集等。



图2 基于xAPI的线上线下学习行为采集技术

★ 自适应学习场景

通过以上技术我们基本实现了自适应学习场景的搭建，总体来看，自适应引擎技术主要应用于以下学习场景中：

◆ 智能推荐课程

基于统一、规范的学习行为采集，系统分析出每个学员的学习偏好，由于每个人学习偏好有一定差异，因此其登陆进入学习系统中看到的界面也不相同。系统会自动根据其学习行为的记录推荐符合其“口味”的课程，并预测学员接下来的学习意愿，同时将其可能会感兴趣的课程推荐给他。此外，对于视频课程，我们参考视频网站的做法，利用自动知识点标注技术将课程中的重要知识点在进度条中标注出来。这使得学员能够根据自己的需求随意跳转至某一知识点进行深入学习。



图3 个性化的学习界面

对于特定课程的报名学习，系统会自动帮助学员把关。例如，在学员报名参加某课程时，通过调取该学员的学习历史数据，分析其目前是否适合参加这样的课程，若分析得出该学员还未掌握这门课程所必须的前期知识储备，则会自动为其推荐更合适的“前导课程”，并由学员选择是否接受这样的推荐。

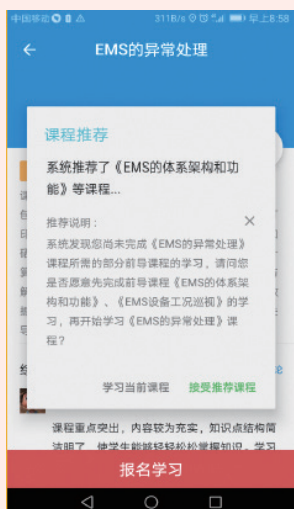


图4 自适应课程推荐 1

此外，当学员报名学习某课程时，经系统分析，若发现该学员的历史学习记录中的大部分知识点与此课程知识点重合，则会在学习库中搜索到相关精简课程推送给学员。一般来说，企业学习中学员的目的性较强，这类精简课程更能帮助学员即时地解决其在工作遇到的问题。

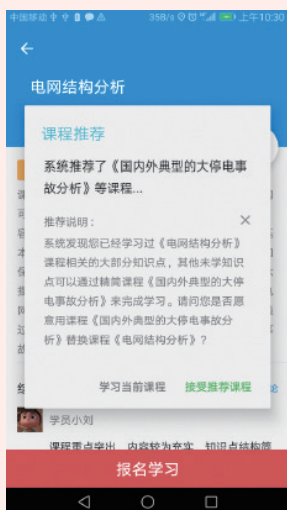


图5 自适应课程推荐 2

◆ 考试结果分析

当学员学完一门课程后，将进行一次考试，系统会对考试结果进行分析，分析得出学员的知识薄弱点后会自动推送相应课程的链接，同时具体指出该知识点所在的位置。这大大减少了学员

返回搜索课程复习的时间，优化了其学习体验。如果学员在此次考试中表现较好，所有知识点均已掌握，系统会为其推荐下一阶段需要学习的课程。

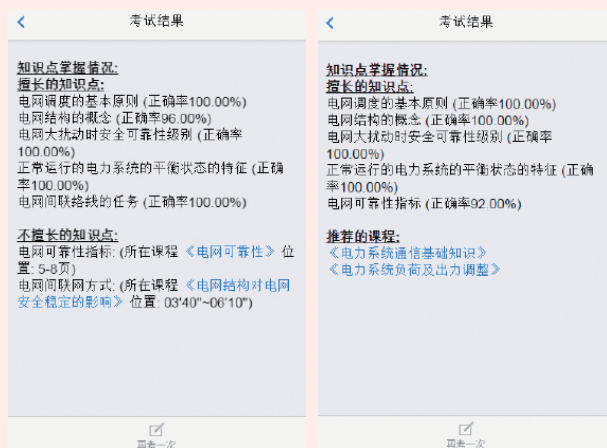


图6 考试结果及课程推荐

在测试学习效果方面，我们正在考虑通过主动测试来实时探测学员的知识水平并利用情感计算技术分析其学习状态，实现对学员的自动辅导。

◆ 智能指导

目前，我们对智能指导这一功能也在不断探索过程中。当学员在观看学习视频过程中拖动进度条跳过某些知识点时，则会在课程结束后收到一份来自系统的提醒，即“您选择跳过了部分内容的学习，是否将其完成？”如果学员选择“是的”，该视频将从跳过的知识点开始播放。这能够在最大程度上避免学员在学习过程中对知识点的遗漏。



图7 智能指导场景

◆ 情境模拟学习

技术与学习培训的结合还有很大的想象空间。鉴于电力行业的特殊性，我们不能在培训中让员工进行某些实景体验，尤其是电力系统中与安全相关的培训，不可能通过制造安全事故现场让员工学习到经验教训等。因此，我们通过模拟情境的方法完成对员工的培训，如，利用虚拟现实技术为员工创造一个模拟真实的情境，通过虚拟设备使之置身其中，员工在这个情境中找到解决问题的办法并总结经验教训。模拟学习场景同样可以应用于企业危机管理培训中。随着虚拟技术的进一步发展，未来理想化的学习行为应发生在工作场景中，即员工能够借助虚拟技术及时解决其在工作中遇到的问题。如通过 AR 或 VR 设备进入一个增强现实或模拟现实中，学习解决某一特定问题的所有关键操作等。



图 8 情境模拟技术的应用

为了让学员体验到增强现实与真实场景的交互性，我们在培训实践的过程中开发了类似 HoloLens 的应用，并在中国电力科学研究院中采集一些地点用于“设点埋题”。这些题目与当期培训内容相匹配，我们鼓励学员在休息时间在研究院中用手机“扫点答题”，其可以根据 App 中的指示寻找埋题点，将题目扫出来之后，每答对一道得 5 分，之后以团队为单位进行分数 PK。除了埋题考卷，还可以埋设学习资料、知识点等信息。此外，还可围绕寻找问题或资料埋设点做一些学习活动，如将这些点散布在学校的各个地方，在培训过程中要求学员每天坚持走步，在走步过程中随时发现这些问题埋设点，这种游戏化元素的加入能够有效提高学员参与积极性。

◆ 深度分析

对智慧学习的深度分析可以从多个维度进行，我们目前做了一些尝试，基于对学员行为的采集进行学习效果、课件质量等方面的分析。如，画出学员的学习轨迹，通过分析其学习过程中的停顿、跳转、回退的频率及时间点等了解其学习过程中遇到的问题。不仅如此，通过与其他同学留下的行为数据对比，能得到各自学习

轨迹的差异，同时与标杆人物进行对比，找到差距并着力改善。

另外，我们还通过对整体学习数据的分析来评判课件质量。针对某一课件，不仅粗略地参考学员打分情况，同时调出与整个课件相关的更精细的数据，如课件完成中暂停、跳入、跳出、退出等行为发生的情况。如果学员频繁在某课件中跳入、跳出、暂停或者退出，我们会重新评估该课件，找到相应的问题，有针对性地进行课件改进。

🎯 D4 : Drive 推动学习转化 & D5 : Deploy 实施绩效支持

挑战	数量	比重
高管对学习发展工作的投入和支持力度不足	96	40.17%
直线经理对于下属的学习发展支持力度不高	99	41.42%
行动计划或后续培训转化方案难以完成	151	63.18%

学习转化不同于知识转化，“知识转化是指知识从讲师或老手传递给学员或新手的过 程，跟我们在这里所说的学习转化完全不同。把知识从一种媒介或人传递到另一种媒介或人并不能创造任何业务价值；只有学习转化及其应用才能创造价值……学习转化的准确定义应该是‘在工作中应用学习内容以实现绩效改善的过程’”⁵。当然这一转化率在绝大多数情况下并不能被精准量化，因此企业在实践中，完成行动计划是最为直观的方式之一。然而研究的结果却告诉我们（参考图表 21），6 成企业均在这项工作上存在挑战。这对学习与发展在企业中的定位、重要性影响都是巨大的，毕竟对于需要进行落地转化的学习项目来说，转化失败意味着无法在业务中创造价值，学习与发展工作是否真的有必要也将会被业务部门质疑。

同时，并非学员凭一己之力就可以实现将学习从课堂转移到职场，学习助力绩效提升的过程也需要获得一系列的支持，“绩效支持是指一切可以帮助员工始终在正确的实际做正确的事的行动……绩效支持的形式可以是材料、系统，也可以是人——同事、经理、专家等”⁶。此处我们更多会探讨的是人在绩效支持中发挥的作用，包括直线经理、高管这些角色的支持都决定着最后转化的成败，而这样的支持也需要贯穿学习发展的全程。根据目前的调研结果（参考图表 21），高管和直线经理的支持度虽然存在挑战，但相比完成行动计划并未十分严峻。

⁵ 罗伊·波洛克 (Roy V.H.Pollock), 安德鲁·杰斐逊 (Andrew McK.Jefferson), 卡尔霍恩·威克 (Calhoun W.Wick), 学习项目与版权课程研究院.《将培训转化为商业结果: 学习发展项目的 6Ds 法则 (第 3 版)》[M]. 电子工业出版社, 2017: P181

⁶ 罗伊·波洛克 (Roy V.H.Pollock), 安德鲁·杰斐逊 (Andrew McK.Jefferson), 卡尔霍恩·威克 (Calhoun W.Wick), 学习项目与版权课程研究院.《将培训转化为商业结果: 学习发展项目的 6Ds 法则 (第 3 版)》[M]. 电子工业出版社, 2017: P234

综上，我们将从学习落地转化入手，分析企业落地转化失败的原因，并且从绩效支持的角度来看看如何更好地去促成将学习转化为绩效。正如我们刚才说到的，绩效支持“需要贯穿学习发展的全程”，我们也将选取相关案例片段，最终在“要点归纳”梳理出在学习发展全程中，各个角色应该提供的支持主要包括什么。

分析侧重点	具体内容
企业落地转化失败的原因	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 行动计划目标设定情况 ◆ 行动计划完成情况
各角色所提供的绩效支持	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 具体职责及定位

企业落地转化失败的原因

图表 22 针对所要达成的目标，是否会与业务部门相关人员签订相应的契约或其他成文约定？(N=180)

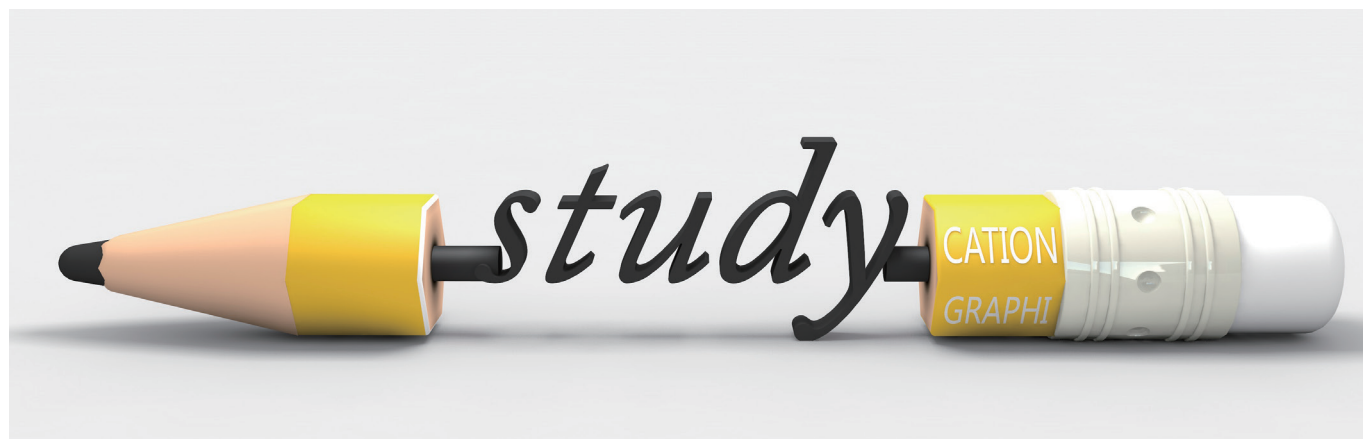
选项	数量	比重
是，会签订	85	47.22%
否，不会签订	95	52.78%

在行动计划“必须尽可能实现与完成，并且有专人跟进或提供指导”的情况下，企业行动计划执行的情况	业务专业技能提升 (N=73, 行业课程、各部门必备技能课程等)		通用软技能提升 (N=48, 如：领导力、变革管理等)	
	数量	比重	数量	比重
基本可以根据计划完成	44	60.27%	22	45.83%
部分可以完成，无法完成的部分会适当调整促使学员完成	21	28.77%	19	39.58%
部分可以完成，无法完成的部分暂时并不会做出调整	7	9.59%	7	14.58%
基本无法完成	0	0.00%	0	0.00%

在行动计划“必须尽可能实现与完成，但无专人跟进或提供指导，仅做制度上的约束”的情况下，企业行动计划执行的情况	业务专业技能提升 (N=62, 行业课程、各部门必备技能课程等)		通用软技能提升 (N=56, 如：领导力、变革管理等)	
	数量	比重	数量	比重
基本可以根据计划完成	16	25.81%	18	32.14%
部分可以完成，无法完成的部分会适当调整促使学员完成	31	50.00%	27	48.21%
部分可以完成，无法完成的部分暂时并不会做出调整	12	19.35%	11	19.64%
基本无法完成	3	4.84%	0	0.00%

纵观图表 22 至 23b，我们认为“责任不明确”是本次研究中企业行动计划难以落地的较为关键的原因。结合图表 23a 与 23b，我们发现如果行动计划必须尽可能实现与完成，有专人跟进情况下，行动计划的完成情况均会更好。然而针对所要达成的目标，近一半企业并不会与业务部门相关人员签订相应的契约或其他成文约定（参考图表 22），这就为企业内各个角色之间责任模糊，没有专人负责埋下了定时炸弹，从而导致行动计划的无法完成。

我们选取了部分案例片段，看看各个角色提供的绩效支持主要包括什么：从案例中我们会发现 HR 更接近于是角色是流程专家，是一个舞台、场域的搭建者，需要通过合理的方式尽可能施加影响（如沟通、了解真正的业务需求、完善学习发展项目的设计等），促使高管、直线经理提升对于学习发展工作的投入度；另外我们也将“要点归纳”部分总结高管和直线经理的主要职责。





案例片段导览



让培训助力业务驰骋千里——赛诺菲公司“千里马”项目实践

- ◆ 如何获得各角色在学习项目中的支持和参与

01

北京合纵科技：在“游戏”中开展行动学习

- ◆ 不同角色在学习发展项目中的定位
- ◆ 如何提升高管在学习项目中的投入度



02



案例来源：中国企业行动学习实践调研报告

案例 北京合纵科技：在“游戏”中开展行动学习

★ 行动学习的落地

◆ HR：“搭台不唱戏”

在行动学习的落地过程中，HR 既是流程专家，更是一个舞台、场域的搭建者。学员在这样一个场域中从不同的角度讨论问题、激发智慧、形成全局观的认识。HR 在整个行动学习中扮演着“导演”的角色。在落地阶段，HR 需要起到跟进、监督的作用。库存问题的落地以周为单位进行考核，通过邮件、微信的形式进行跟进。当学员出现懈怠或未达到最低标准时，会实施一定的惩罚措施，如：扣除一定的薪资等。

◆ 学员：既是“主角”，也是“导演”

库存问题的解决与学员的绩效考核密切相关，因此学员拥有十足的动力来推动行动学习相应方案的落地，他们也是行动学习落地环节的“主角”。学员需要在落地工作开展前做一定的准备工作，如：收集相关信息。收集的信息包括：产品的库存、每类产品分别有多少、零部件的数量、分别是什么型号等，并且在收集的过程中由企业管理部、财务部的专人来跟进其数据收集进度和数据详细程度。其次，学员需要在分析完形成库存的原因后，结合前期收集的数据，针对原材料库存、半成品库存、成品库存分别处理。当学员结束本次行动学习后，便以该流程为模板，回去解决自己部门内部的问题。此时，这些学员也成了“导演”，将这个流程向自己的下属和部门推广，扩大行动学习的落地范围和影响力。

★ 提升高管的投入度

◆ 高管所参与的环节

- + 最初行动学习项目的提出、发起。
- + 培训课程中担任讲师，讲授执行力知识。
- + 研讨过程中担任评委，为学员提供一定的意见与建议。
- + 落地阶段完成后对落地成果的验收和确认。
- + 政策的制定、权限的下放和审批。

◆ 为了让高管更好地投入项目，HR 所做的工作

- + 在前期设计好并告知高管在各阶段需要做的工作，分配其角色。让高管能有一定的心理准备，提前做好时间安排。
- + 准备好培训所需要的一揽子文件：包括课件、视频等，节约高管的时间和精力。

◆ 高管持续投入的关键点

北京合纵科技认为，公司高管在项目中的投入度较高，关键点有两个：

- + 公司近两年来正在梳理人才理念和战略。经过部分项目的实践和积累，梳理出了公司专门的人才方法论《营盘理论》，并明确提出“人才是第一竞争力”。因此，高管对人才培养的重视程度很高。
- + 对于高管而言，“降低成本、提高利润”是其根本关注点。库存问题的解决将有效地节约成本，提升利润空间，恰到好处地把握住了高管的“痛点”。

案例来源：智享会官方公众号（2019年4月19日推送）

案例 让培训助力业务驰骋千里：赛诺菲公司“千里马”项目实践

★ 获取各方的支持和参与

项目的顺利实施需要公司领导的支持和员工的参与配合，“千里马”项目从业务角度出发，分析需求，找出痛点，辅以必要的方式方法，搭建有效的沟通合作平台，并请日常工作中业绩优异或在其他活动中对职业范围拓展有特殊贡献的员工担任最佳实践者，有计划性、针对性地开展实施步骤。

◆ 合理的方法

在项目前期，明确的目标和需求决定了整体的发展方向。赛诺菲大学在收集需求时也有一些成熟的方法可供借鉴：首先在事业部、大区经理以上层面开展普查，广泛听取各方意见；其次在收集好的需求当中进行筛选整合，使目标进一步明晰；最后，将整合完成的几大需求模块递交核心管理层，由他们讨论得出最终需求结果。通过上述方法可以显著提高工作效率，快速确定目标需求，取得公司高层的信任和好感。

项目实施过程中同样需要有合适的方法辅助项目的推进。科技发展带来沟通的便利，项目组随之开发了线上工作坊，用多方会议等模式进行调研，帮助业务人员及时解决业务痛点，提高了项目在一线代表的满意度和参与度。

◆ 合适的频率

项目负责人要时刻把握项目的进展和每一阶段领导及员工的反馈，这需要其保持合适的沟通频率。在“千里马”项目中，负责人每年度会在项目组和事业部领导的牵引下制定规划，每季度参加大区经理层面的管理会，每月度参加事业部的核心管理会，并根据现实情况对项目细节进行微调。

◆ 沟通的机制

除基本的沟通工作外，与重点人物保持良好的沟通对整个项目的实施同样至关重要。例如邀请总监助理协助处理项目内的行政类工作，员工的反馈速度和反馈意愿远高于培训部，对工作效率大有帮助。由此看出，与重点人物的沟通配合对项目的实施和影响都有极大帮助。

◆ 奖励的机制

在项目运行过程中，在合适的场合对帮助项目推进、有重大贡献的人进行适当的奖励，均可提高项目的沟通效率。

D6：Document 评估学习结果

	数量	比重
缺乏评估培训效果的工具、方法	121	50.63%
培训效果评估的最终结果与业务部门之间缺乏共识（如：业务并没有对培训结果有很高的期待、业务过于追求投入产出比导致培训的过度评估等）	155	64.85%

学习结果的评估虽然是某一个时间点上完成的工作，但不得不说评估从了解业务需求、界定业务收益那一刻起就已经开始了。但企业往往对此缺乏认知或实际的行动，将学习结果的评估作为一个割裂的环节。这也就不难解释，为何如此多的企业存在“培训效果评估的最终结果与业务部门之间缺乏共识”这样的挑战（参考图表 24）。针对这一问题，我们会综合上文所整理各个研究结果，在“要点归纳”中从学习发展的全流程来总结如何有效避免这一问题。同时，“缺乏评估培训效果的工具、方法”也是较多企业面临的挑战，我们会在下文具体分析企业目前使用较多的方法论与工具，并且提供相应的案例节选，读者可以酌情参考。

分析侧重点	具体内容
评估培训效果的工具、方法	<ul style="list-style-type: none"> 是否评估 具体的评估方式
培训效果评估的最终结果与业务部门之间共识的达成	<ul style="list-style-type: none"> 具体的评估层级 评估层级与各类课程定位的牌

评估培训效果的工具、方法

图表 25 目前使用的培训效果评估方法论或工具主要为 (N=239)

选项	数量	比重
柯氏四层	121	50.63%
借助非人力资源领域（如：市场营销、销售等）的工具或方法	19	7.95%
其他（如：公司自行设定的评估方法、学习与培训系统的智能评估等）	30	12.55%
均不评估	81	33.89%

使用柯氏四层对培训效果评估依然是企业的主流（参考图表 25），但我们也发现有少部分企业已经借助非人力资源领域（如：市场营销、销售等）的工具或方法以及自行研发的培训评估体系对最终效果进行评估，企业若想寻找评估的新方式，或许也可以从这两个方向进行尝试。

然而，较为使我们感到惊讶的是“均不评估”的企业在参调者中占到了近 3 成，这意味着有 3 成的企业内部学习发展工作开展后，没有进行任何的评估。无疑不同企业对于学习与发展存在不同的定位，在确定是否要评估前我们应该回答的问题包括：

- ✓ 学习与发展对组织而言是否重要？
- ✓ 我是否希望通过学习与发展工作的开展，让业务部门更加重视人力资源在企业中所扮演的角色？

- ✓ 学习与发展工作的进行是否需要投入一定的资源和精力？
- ✓ 我是否想让业务部门更为了解学习与发展工作的价值所在？
- ✓ ……

如果以上问题大部门的回答为“是”，评估显然是极其有必要的，因为评估不是学习与发展工作的终点，而是一个“标尺”，企业根据这一标尺，持续优化改进。明确这一必要性后，才是“用什么方法评估”的问题，为此我们选取飞利浦照明的评估体系，企业可以结合自身实际情况参考或应用。

案例来源：中国企业行动学习实践调研报告

案例 飞利浦照明：系统化的评估体系

行动学习的评估维度主要有四大方面，分别占有不同的权重：

飞利浦行动学习项目评估体系						
评估标准	分数权重	1	2	3	4	5
		差	通过	一般	好	极好
项目管理 30%	澄清项目目标：是否清楚阐明应该被完成的事项	8%				
	数据收集与分析：质量、数量和相关性	8%				
	创新思维：是否真的产生了有意义的创见	7%				
	项目执行 项目节点： 节点一：清楚定义项目范围，联系 sponsor，提交 PPT 或项目表 节点二：完成项目汇报 PPT 并提交	7%				
业务影响 30%	可行性：在工作中是否可应用	10%				
	为公司带来的收益：对业务的成功是否有意义	10%				
	可复制性：这种方式、流程、成果能否在未来的项目中继续使用	10%				
汇报质量 15%	汇报者表现：表达清楚，充分吸引听众	3%				
	幻灯片质量：清晰、易懂	4%				
	Q&A 质量：对被问到的问题的处理和解答	4%				
	可信服度：项目决策者是否对项目认可并愿意提供资源来推进项目	4%				
学习反思 25%	有洞察力：团队在过程中是否提升了项目管理能力	6%				
	全局性：项目管理流程是否较为全面地被规划	6%				
	工具的正确使用：在流程中恰当地使用不同的项目管理工具	6%				
	团队协作：团队成员的贡献、工作任务分配	7%				

回归学习与发展的起点

图表 26 效果评估层级	企业层面核心必修知识 (N=115, 如: 产品知识、企业文化、公司政策、法律法规等)	业务专业技能提升 (N=118, 行业课程、各部门必备技能课程等)	员工自我管理职业素养提升(N=116, 如: 时间管理、人际沟通、目标管理等)	通用软技能提升 (N=115, 如: 领导力、变革管理等)	员工个人兴趣培养 (N=76, 如: 育儿、茶道、健身课等)
反应层: 学员满意度问卷调查、面谈等。	37.39%	12.71%	31.90%	25.22%	67.11%
学习层: 课后针对学员进行各种形式的考核, 如考试、演示、角色扮演等。	37.39%	28.81%	22.41%	23.48%	17.11%
行为层: 针对学员的行为改善对相关人员进行 360 度评价、面谈等, 如直接主管、同事、下级、客户等。	16.52%	26.27%	34.48%	30.43%	2.63%
效果层: 针对学员的关键绩效指标进行培训前后的对照评估等。	3.48%	24.58%	7.76%	15.65%	6.58%
ROI (培训投资回报率) 或 ROE: 评估培训活动对企业经营业绩的贡献。	5.22%	7.63%	3.45%	5.22%	6.58%

对于学习发展的评估是为了了解最初设定的目的是否完成, 从上图的图表 2 中我们认为企业各项学习内容的定位已经较为清晰, 并且

存在差异化。但是在使用柯氏四层进行评估的企业中, 对比最初设定的目的和定位, 是否也是同样匹配呢? 我们在下表中做出了整理:

定位与评估的对比/学习内容	企业层面核心必修知识	业务专业技能提升	员工自我管理职业素养提升	通用软技能提升	员工个人兴趣培养
定位与目的的侧重维度	组织 长期	个人+组织 短期	个人 长期	组织 长期	个人 长期
评估侧重层级	反应层 学习层	学习层 行为层	反应层 行为层	反应层 行为层	反应层 学习层

- ✓ **评估层级差异化不明显:** 与各项学习内容相对较为明确的定位相比, 企业的评估层级大部分处于反应层、学习层、行为层, 区分度并不大。
- ✓ **评估层级与最初定位之间匹配度不高:** 针对“通用软技能提升”、“企业层面核心必修知识”这类更加侧重组织长期发展的学习内容而言, 仅在反应层、行为层、学习层进行评估明显是不够的, 效果层、ROI (培训投资回报率) 或 ROE 层可能才能较好地体现该学习内容与组织长期发展之间的联系。

通过与企业的探讨, 我们了解到“评估层级差异化不明显”、“评估层级与最初定位之间匹配度不高”这些问题的形成, 根本原因往往不在于企业不知道要使用更高层级的评估手段, 而是“柯氏四层”这

一方法论本身要实现效果层、ROI (培训投资回报率) 或 ROE 层的评估在极大程度上考验企业培训与业务结果之间因果逻辑链的厘清, 否则业务的结果中很难单独剥离出来来自于学习的影响, 但这其中的难度是非常大的。这也是大量企业开展培训工作以来的一大痛点。

我们认为, 在效果层、ROI (培训投资回报率) 或 ROE 层的评估很难实现的现实情境下, 企业的培训结果评估应该做的在于“返璞归真”, 即在培训项目设立之初, 设定量化的、获得业务认可的目标, 以实现所设定的目标的程度作为评估依据。毕竟, 柯氏四层并不是唯一可用的评估方法。

要点归纳

根据对现状的分析和案例的整合，面对多变的市场，我们又应该把握哪些原则和重点，“以不变应万变”？我们在下文中对前面提及的一些较为关键的问题进行罗列，并且就这些问题提出解决原则及要点。需要说明的是，学习发展中，各个项目的具体情境和在企业中定位均不相同，此处提出的建议针对企业目前较为关注、较为体系化的学习项目可能更为适用。

6Ds法则	关键应对问题聚焦	解决原则及要点
D1: Define 界定业务收益	需求诊断	<ul style="list-style-type: none"> ★ 通过进一步的工作任务拆解和技术手段，将日常重复性的执行工作进行转移，让学习发展管理人员有更多时间和精力聚焦于需求诊断工作 ★ 定量方法的调查问卷和定性方法需求访谈需结合使用。 ★ 年度培训计划采用的需求调研方式应该更具备全局性、战略性。而具体的学习课程或项目灵活性和自由度更大，可以借助非正式渠道了解业务部门和员工的意愿。 ★ 针对外资企业，应着重了解本土的实际情况并做出本土化的调整。 ★ 需求诊断的对象和手段需要多样化，并且根据人群特点匹配相应的手段。如：基层员工适合大批量的问卷调查，而高管或关键业务负责人可考虑一对一沟通访谈。
D2: Design 设计完整体验	学习体验优化	<ul style="list-style-type: none"> ★ “新技术”在人力资源的各个领域均已经不断渗透，这也是人力资源数字化转型的重要环节。当然技术的学习和应用也需要一个过程，目前企业可以先从移动学习、线上学习等相对接受度高的学习方式入手； ★ “短平快的学习”在企业中较为常见的形式是微课、压缩培训与学习的时间长度等，主要用于应对当下学习者信息来源越来越多，注意力越来越容易分散的问题； ★ “游戏化”则在各个学习培训项目中都能得到较为广泛的应用，在《游戏改变世界》一书中提出游戏的四大特性是“目标”、“规则”、“反馈系统”和“自愿参与”⁷，这在一定程度上解决了培训目标设定、培训效果追踪、培训效果评估和保证学习者投入度等一系列的问题，尤其在年轻一代的学习者中，这种方式更具备吸引力； ★ “个性化”是相对于批量、统一的学习而言的，个性化的学习显然更能帮助学习者精准发展所需的能力，然而这也需要企业付出更多的时间和精力设计学习发展项目，目前个性化程度较高的培训多出现于高潜项目、继任者规划、领导力发展等对企业长远发展更有影响的项目中； ★ “社交化”的学习以微信等社交媒体作为基础，对于在全国各地均有业务开展，学员遍布各个省市的企业来说，集中组织一次学习需要更为昂贵的物质与时间成本。借助微信群等形式，共享、传播学习内容是性价比较高的方式。值得指出的是，社群的打造有赖于共同的学习目标、兴趣，因此在业务群上较为接近或存在上下游关系、授课内容以兴趣培养为主的情况下，配合持续稳定的运营，打造有活性的学习社区才相对较为可行； ★ “场景化”的思维已经融入商业的各个领域，学习与发展的场景化更多指将学习后所需要应对的挑战、情景提前打造与重现，从而实现做中学、学中做的目的。场景化学习较为典型的形式之一便是行动学习，目前市场上行动学习的认知、方法论也相对较为成熟。企业若想在场景化学习上进行尝试，开展行动学习不妨是一种较好的切入点。

⁷ 简·麦格尼格尔 (Jane McGonigal) .《游戏改变世界》[M]. 北京联合出版社,2016:P21-P22

<p>D3:Deliver 引导学以致用</p> <p>D4:Drive 推动学习转化</p>	<p>行动计划的设计与落地</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 设计阶段关注直线经理的反馈与建议，必要时，给予一定的决策权 ★ 行动计划执行前，针对后续执行各方的责任进行明确，并形成书面的成文契约、协定 ★ 安排专人跟进行动学习的落地 ★ 事先规划“Plan B”用于应对行动计划无法完成时的情况 				
<p>D5:Deploy 实施绩效支持</p>	<p>直线经理或业务部门负责人可以提供的支持</p>	<table border="1" data-bbox="608 519 1406 868"> <tr> <td data-bbox="608 519 756 707"> <p>智慧支持</p> </td> <td data-bbox="762 519 1406 707"> <ul style="list-style-type: none"> ★ 愿意担任下属学习发展的“第一责任人” ★ 在经验萃取、课程设计、项目设计阶段提供反馈或建议 ★ 在项目、课程进行过程中帮助学员 ★ 在项目、课程结束后给予学员业务上的指导 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="608 715 756 868"> <p>项目管理</p> </td> <td data-bbox="762 715 1406 868"> <ul style="list-style-type: none"> ★ 关注项目、课程执行进度 ★ 行动计划制定时提供建议或进行决策 ★ 帮助学员达成行动计划设定的目标 </td> </tr> </table>	<p>智慧支持</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 愿意担任下属学习发展的“第一责任人” ★ 在经验萃取、课程设计、项目设计阶段提供反馈或建议 ★ 在项目、课程进行过程中帮助学员 ★ 在项目、课程结束后给予学员业务上的指导 	<p>项目管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 关注项目、课程执行进度 ★ 行动计划制定时提供建议或进行决策 ★ 帮助学员达成行动计划设定的目标
<p>智慧支持</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 愿意担任下属学习发展的“第一责任人” ★ 在经验萃取、课程设计、项目设计阶段提供反馈或建议 ★ 在项目、课程进行过程中帮助学员 ★ 在项目、课程结束后给予学员业务上的指导 					
<p>项目管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 关注项目、课程执行进度 ★ 行动计划制定时提供建议或进行决策 ★ 帮助学员达成行动计划设定的目标 					
<p>D6: Document 评估学习结果</p>	<p>针对培训效果评估的最终结果，达成与业务部门之间共识</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 在学习项目设立之初 ◆ 系统、完善的需求诊断 ◆ 设定量化的、获得业务认可的目标，以实现所设定的目标的程度作为评估依据 ★ 在学习项目进行过程中 ◆ 通过完善优化学习体验的方式，打造以学员为中心的学习，提升学员的参与度和认可度 ◆ 行动计划的设计、阶段性目标的达成需要与业务部门相关负责人(通常以直线经理为主)进行协商或确认 ★ 在学习项目完成后 ◆ 明确学员在学习完成后，业务部门后续应该继续提供的绩效支持，并签署相对成文的协定 				



本次报告可供您参考使用的表单或工具

学习与发展工作在不同企业内部均会有不同的开展方式及定位，我们结合上文的分析与总结归纳，认为**需求诊断、培训结果评估、直线经理与高管在学习发展中可以提供的支持**依然是这一话题之下较为通用、经典的聚焦点。因此，我们将文中案例、研究归纳成果中与这些聚焦点相关的表单或工具总结在此处，希望能够让企业在实践中可以直接使用或参考。



导航


- ◆ 不同对象对应的需求了解方式与内容
- ◆ 评估体系模板
- ◆ 直线经理或业务部门负责人可以在学习发展工作中提供的支持
- ◆ 高管可以在学习发展工作中提供的支持

不同对象对应的需求了解方式与内容

诊断对象	了解方式	了解内容侧重点	输出
<ul style="list-style-type: none"> ★ 各部门的HRD ★ 各部门第一负责人(N+1级) 	访谈	<ul style="list-style-type: none"> ★ 希望团队达成什么样的目标？ ★ 团队目前最大的问题是什么？ 	培训目标
<ul style="list-style-type: none"> ★ 团队中的绩优员工 	电话调研	<ul style="list-style-type: none"> ★ 个人、团队、部门业绩指标 ★ 个人绩效的主要因素 ★ 认为能给其他员工学习和借鉴的工作方法和工具 ★ 比较有价值的案例。 	分享案例 方法工具 内部讲师
<ul style="list-style-type: none"> ★ 学员本人 	问卷调研	<ul style="list-style-type: none"> ★ 工作中存在困难是什么？ ★ 针对本职岗位，还需要在补充哪些专业知识、提升哪些专业技能？ 	内容诉求
<ul style="list-style-type: none"> ★ 行业专家(高校、同行) 	访谈	<ul style="list-style-type: none"> ★ 其他企业的现状 ★ 专业知识点 	行业资源

 评估体系模板

飞利浦行动学习项目评估体系							
评估标准		分数权重	1	2	3	4	5
			差	通过	一般	好	极好
项目管理 30%	澄清项目目标：是否清楚阐明应该被完成的事项	8%					
	数据收集与分析：质量、数量和相关性	8%					
	创新思维：是否真的产生了有意义的创见	7%					
	项目执行 项目节点： 节点一：清楚定义项目范围，联系 sponsor, 提交 PPT 或项目表 节点二：完成项目汇报 PPT 并提交	7%					
业务影响 30%	可行性：在工作中是否可应用	10%					
	为公司带来的收益：对业务的成功是否有意义	10%					
	可复制性：这种方式、流程、成果能否在未来的项目中继续使用	10%					
汇报质量 15%	汇报者表现：表达清楚，充分吸引听众	3%					
	幻灯片质量：清晰、易懂	4%					
	Q&A 质量：对被问到的问题的处理和解答	4%					
	可信服度：项目决策者是否对项目认可并愿意提供资源来推进项目	4%					
学习反思 25%	有洞察力：团队在过程中是否提升了项目管理能力	6%					
	全局性：项目管理流程是否较为全面地被规划	6%					
	工具的正确使用：在流程中恰当地使用不同的项目管理工具	6%					
	团队协作：团队成员的贡献、工作任务分配	7%					

 直线经理或业务部门负责人可以在学习发展工作中提供的支持

智慧支持	<ul style="list-style-type: none"> ★ 愿意担任下属学习发展的“第一责任人” ★ 在经验萃取、课程设计、项目设计阶段提供反馈或建议 ★ 在项目、课程进行过程中帮助学员 ★ 在项目、课程结束后给予学员业务上的指导
进度跟踪	<ul style="list-style-type: none"> ★ 关注项目、课程执行进度 ★ 行动计划制定时提供建议或进行决策 ★ 帮助学员达成行动计划设定的目标

 高管可以在学习发展工作中提供的支持

资源提供	<ul style="list-style-type: none"> ★ 给予如资金、场地等的物质支持 ★ 给予相关授权
智慧支持	<ul style="list-style-type: none"> ★ 愿意担任培训项或课程的 Sponsor、导师或教练 ★ 在经验萃取、课程设计、项目设计阶段提供反馈或建议 ★ 在项目、课程进行过程中帮助学员 ★ 在项目、课程结束后给予学员业务上的指导
进度跟踪	<ul style="list-style-type: none"> ★ 关注项目、课程执行进度 ★ 了解培训评估反馈或投入产出情况



标杆数据

组织架构

附表 1 从组织架构上看，目前在企业内部设立的学习发展部门或机构（如：培训部门、企业大学、培训中心、管理学院等）的状况为（N=239）

组织架构情况 / 学习发展部门或机构	学习与发展部门（包括培训部门、人才发展部门或组织发展部门等，N=202）	企业大学（包括培训中心、管理学院等，N=80）
已设立，且隶属于人力资源部	85.64%	50.00%
已设立，但独立于人力资源部	14.36%	50.00%

培训预算

附表 2 培训预算的制定方式（N=239）

方式	数量	比重
“实报实销”，根据需求和实际支出获得培训预算，不会提前规划好未来一年的整体培训预算	37	15.48%
会提前规划好未来一年的整体培训预算，培训所有支出均需要在该预算额度之内	202	84.52%

附表 3 企业本年度的培训预算约占销售收入（Revenue）比例（N=202）

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
2.20	0.10	1.00	2.00

附表 4 相比上一财政年度，培训预算总额度若增加，增加的比例为（N=46）

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
17.90	6.25	10.00	20.00

附表 5 相比上一财政年度，培训预算总额度若减少，减少的比例为（N=26）

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
29.40	10.00	30.00	50.00

附表 6 根据内容划分，在本年度总体培训预算规划中，以下各培训内容的大致分配比例	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
企业层面核心必修知识（如：产品知识、企业文化、公司政策、法律法规等，N=47）	18.77	10.00	11.00	22.50
业务专业技能提升（行业课程、各部门必备技能课程等，N=162）	31.73	20.00	30.00	40.00
员工自我管理 with 职业素养提升（如：时间管理、人际沟通、目标管理等，N=157）	19.46	10.00	20.00	21.00
通用软技能提升（如：领导力、变革管理等，N=163）	26.55	17.50	23.00	35.00
员工个人兴趣培养（如：育儿、茶道、健身课等，N=81）	9.23	5.00	5.00	10.00

各形式的课程数量占比

附表 7 根据课程开展形式划分，线下课程数量与线上课程（包括移动端学习）数量分别占比为	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
线下课程数量	65.40	46.25	70.00	90.00
线上课程（包括移动端学习）数量	33.43	19.00	30.00	50.00

附表 8 企业今年的线上课程（包括移动端学习）数量相比上一财政年度（N=239）

选项	数量	比重
增加	93	38.91%
基本不变	119	49.79%
减少	5	2.09%
不清楚	22	9.21%

附表 9 内部自研课程数量与外部采购课程（解决方案）数量分别占比为（N=239）	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
内部自研课程数量	50.60	30.00	50.00	70.00
外部采购课程（解决方案）数量	47.62	30.00	40.00	70.00

附表 10 今年的内部自研课程数量相比上一财政年度 (N=239)

选项	数量	比重
增加	92	38.49%
基本不变	121	50.63%
减少	4	1.67%
不清楚	22	9.21%

附表 11 企业目前采购外部课程 (解决方案) 后, 是否会进行一定的调整与修改 (N=239)

选项	数量	比重
是, 部分课程会根据企业内部实际情况对外部课程 (解决方案) 的内容、形式进行一定的修改与调整	211	88.28%
否, 基本不做修改与调整, 直接使用	18	7.53%
尚未采购外部课程	10	4.18%

培训意愿度的提升

附表 12 为了提升学员培训的意愿度, 企业采用了哪些方式 (N=239)

方式	数量	比重
给参与学习、培训活动的员工一定的物质与非物质激励 (如: 小奖品等)	138	57.74%
加强学员与学员、讲师之间的纽带与联系, 打造学习社群	115	48.12%
增加员工在选择培训课程时的自主选择权, 员工可以按照自身兴趣选择部分培训课程	110	46.03%
了解员工的职业生涯规划, 将员工的个人发展意愿作为培训设计的考量因素之一	103	43.10%
完善、提升学习环境等硬件条件 (如: 提供环境舒适的场地、精美茶歇等)	103	43.10%
将过往项目的培训成果 (如: 学员明星、项目在业务中的成效) 进行展示与宣传	96	40.17%
由专人负责学习活动宣传的设计 (如: 专人设计新颖的文案、抓人眼球的美术呈现方式等)	94	39.33%
利用翻转课堂等形式, 激发员工自主学习、自主提问的能力	88	36.82%
暂未有相关措施	6	2.51%
其他	4	1.67%

各层级学习方式的应用

附表 13 企业各层级正在使用的学习发展方式 TOP3	高管人员 (N=205, 总监以上公司高管, C-level)	中层管理人员 (N=228, 经理至部门总监或负责人)	基层管理人员 (N=230, 一线主管或一线经理)	个人贡献者 (N=221, 普通员工)	技术研发人员 (N=200)
TOP1	外部第三方机构提供的培训课程 72.68%	外部第三方机构提供的培训课程 68.42%	公司内部讲师进行的培训课程 65.65%	公司内部讲师进行的培训课程 63.35%	公司内部讲师进行的培训课程 50.50%
TOP2	成人再教育项目 (如: MBA、EMBA、专升本、在职读研等) 39.51%	线上学习 (E-learning) 48.68%	线上学习 (E-learning) 54.78%	线上学习 (E-learning) 48.42%	外部第三方机构提供的培训课程 49.50%
TOP3	外部会议、工作坊及活动 36.10%	公司内部讲师进行的培训课程 46.93%	外部第三方机构提供的培训课程 51.74%	在岗历练 (On-job practice) 43.89%	线上学习 (E-learning) 41.00%

附表 14 在以上这些已使用的方式中, 最有效的为	高管人员 (N=205, 总监以上公司高管, C-level)	中层管理人员 (N=228, 经理至部门总监或负责人)	基层管理人员 (N=230, 一线主管或一线经理)	个人贡献者 (N=221, 普通员工)	技术研发人员 (N=200)
TOP1	外部第三方机构提供的培训课程 51.71%	外部第三方机构提供的培训课程 42.54%	公司内部讲师进行的培训课程 34.78%	公司内部讲师进行的培训课程 37.10%	公司内部讲师进行的培训课程 28.50%
TOP2	外部教练 16.59%	公司内部讲师进行的培训课程 20.61%	外部第三方机构提供的培训课程 29.13%	在岗历练 (On-job practice) 23.08%	外部第三方机构提供的培训课程 27.00%

行动计划的制定情况

附表 15 行动计划或后续培训效果跟进计划的制定情况 / 课程 (N=239)	业务专业技能提升 (行业课程、各部门必备技能课程等)		通用软技能提升 (如：领导力、变革管理等)	
	数量	比重	数量	比重
是，均会制定行动计划	65	27.20%	51	21.34%
是，但仅针对部分培训项目、课程或学员制定行动计划	126	52.72%	121	50.63%
否，不制定行动计划	29	12.13%	42	17.57%
不清楚	16	6.69%	19	7.95%
无该学习内容	3	1.26%	6	2.51%

附表 16 制定行动计划后，企业对学员执行该计划或后续培训效果跟进计划的要求大部分情况下倾向于 (N=239)	业务专业技能提升 (行业课程、各部门必备技能课程等)		通用软技能提升 (如：领导力、变革管理等)	
	数量	比重	数量	比重
必须尽可能实现与完成，并且有专人跟进或提供指导	73	30.54%	50	20.92%
必须尽可能实现与完成，但无专人跟进或提供指导，仅做制度上的约束 (如：与学员个人、直线经理的 KPI 挂钩，积分制等)	65	27.20%	61	25.52%
并不要求必须实现与完成，但会有专人跟进或提供指导	44	18.41%	51	21.34%
并不要求必须实现与完成，也无专人继续跟进并提供指导，仅作为学员的工作改进参考	26	10.88%	39	16.32%
不制定行动计划	18	7.53%	23	9.62%
不清楚	13	5.44%	15	6.28%

落地转化共识的达成

附表 17 针对需要落地转化学习发展项目或课程，在实际执行落地工作前，是否会与业务部门相关人员达成一定的共识 (N=239)

选项	数量	比重
是	184	76.99%
否	21	8.79%
暂不需要落地转化学习发展项目或课程	34	14.23%

附表 18 与业务部门所约定的共识中，包含了以下哪些落地转化目标 (N=184)

目标	数量	比重
学员所学得的知识可以在自己日常工作中有所应用	156	84.78%
能够将所学习的内容转授、分享给他人	113	61.41%
为升职、晋升做铺垫，提升准备度	104	56.52%
能够成为内部更为优秀的导师、教练等角色	89	48.37%
能力测评时能力的提升有所展现	77	41.85%
没有明确地去约定目标	4	2.17%
其他	3	1.63%

附表 19 与业务部门所约定的共识中，包含了以下哪些落地转化目标 (N=184)

目标	数量	比重
学员所学得的知识可以在自己日常工作中有所应用	156	84.78%
能够将所学习的内容转授、分享给他人	113	61.41%
为升职、晋升做铺垫，提升准备度	104	56.52%
能够成为内部更为优秀的导师、教练等角色	89	48.37%
能力测评时能力的提升有所展现	77	41.85%
没有明确地去约定目标	4	2.17%
其他	3	1.63%

附表 20 企业行动计划执行的情况 (N=239)	业务专业技能提升 (行业课程、各部门必备技能课程等)		通用软技能提升 (如：领导力、变革管理等)	
	数量	比重	数量	比重
基本可以根据计划完成	12	5.02%	59	24.69%
部分可以完成, 无法完成的部分会适当调整促使学员完成	78	32.64%	80	33.47%
部分可以完成, 无法完成的部分暂时并不会做出调整	34	14.23%	46	19.25%
基本无法完成	12	5.02%	13	5.44%
不制定行动计划	21	8.79%	25	10.46%
不清楚	15	6.28%	16	6.69%

落地转化过程中各方的支持

附表 21 企业在培训项目或课程结束后, 通常会 (N=239)

选项	数量	比重
针对培训项目或课程所需要解决的业务问题, 提供完整的解决方案	21	8.79%
针对培训项目或课程所需要解决的业务问题, 辅助业务部门或学员制定相应的解决方案	133	55.65%
暂未提供解决方案和方案制定的辅助	85	35.56%

附表 22 培训结束后, 针对以下各类课程, 行动计划或培训后续效果是否有以下人员跟踪或提供支持 (N=239)	业务专业技能提升 (行业课程、各部门必备技能课程等)		通用软技能提升 (如：领导力、变革管理等)	
	数量	比重	数量	比重
直线经理 (或一级主管)	160	66.95%	123	51.46%
业务部门负责人 (或二级主管)	94	39.33%	95	39.75%
高管 (C-level)	30	12.55%	50	20.92%
其他 (无行动计划、无相关课程、无跟进措施等)	47	19.67%	66	27.62%



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的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3, 500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。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 场的大型品牌年会及展示会；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) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(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) “享问” 微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务，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。(6) 智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**(1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。(2) 20+ 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、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，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。

智享会满足采购需求

- 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。
- 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。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 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

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“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、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站:www.hrecchina.org

智享会官方微博:http://weibo.com/hrec

智享会微信公众账号:HRECChina



埃里克森国际教练学院

埃里克森国际教练学院总部位于加拿大温哥华，成立于1980年，学院主打课程《教练的艺术与科学》是最早进入中国的国际教练联合组织（ICF）世界专业教练资格认证（ACTP）课程。

中国区第一位ICF认证专业教练（PCC）出自埃里克森。中国区第一位本土PCC考官同样如此。截止目前，埃里克森共培养了214位PCC以及通过PCC口试级别教练。其中2位MCC级别教练，48位已经授证PCC，164位通过PCC口试，数量领先。

2019年是埃里克森国际学院进入中国的第十二个年头。在这十一年间，埃里克森国际学院致力于传播教练文化，推动教练的应用与发展，支持个人与企业的成长和发展。

埃里克森率先开展了教练在企业当中应用的领导力发展项目，并成功在华住集团、勃林格殷格翰、立邦中国、平安银行、百度、华润等企业实施，成效显著，获得一致好评。

2019年，埃里克森在继续专注于专业教练领域、教练在企业中的应用的同时，还会助力中国教育以及海外留学生公益项目！

埃里克森课程体系

专业教练课程

《教练的艺术与科学》第一至第五•模块

个人成长课程

《教练的内在成长》

《高级隐喻》

《教练型父母•》

《正念的艺术与科学》

《九型人格之光》

《NLP执行师国际课程》

企业应用课程及工作坊

《教练型领导》

《卓越团队教练》

《强有力的谈判教练》

《教练型销售》

《领导者的教练能力》

《高管教练》

培训师提升课程

《立足奉献：国际教练型培训师培训》



埃里克森国际教练学院
联系方式：4000-333-900
官方网站：www.ericksonchina.com

重新审视学习与发展现状—破除迷思，转化学习成果

RE-EXAMINING THE LEARNING LANDSCAPE—UNCOVER THE MYTH AND TRANSFORM LEARNING INTO BUSINESS RESULTS