



# 第2届 中国企业移动学习项目调研报告

THE 2<sup>nd</sup> CHINA MOBILE LEARNING PROGRAM SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC 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)

---



**蔡晓晴**

总部人力行政部助理总经理  
金地物业管理集团



**曹睿钰**

学习发展经理  
玫琳凯(中国)有限公司



**梁慧贤**

人力资源高级经理(安利大中华人才发展中心)  
安利(中国)有限公司



**刘永杰**

培训经理  
中国银联支付学院



**刘哲**

华东区人力资源部人才发展部培训经理  
京东商城华东区域分公司



**刘施莉**

唯品大学平台负责人  
唯品会



**苏文华**

ATD 中国区唯一移动学习证书课程讲师  
台湾胜典科技创始人

## 关于作者



**朱德超**

David.Zhu@hrecchina.org

朱德超现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职。目前所负责的调研报告有:中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告;中国企业员工认可项目调研报告;招聘团队与用人经理合作指南;第二届中国企业移动学习项目调研报告;中国企业中长期激励调研报告。

朱德超毕业于俄勒冈州立大学,获得市场营销学本科学位。

## 前言

在移动互联时代，快节奏的生活导致人们对学习的专注度在持续下降，知识转化率也不尽人意。这些都给企业的学习与发展带来了极大的挑战。

鉴于移动端技术的日臻完善，我们注意到利用移动端进行知识搜集和获取早已成为常态，“知乎”、“微信公众号”更是个中翘楚。随之，移动学习的概念横空出世，这仿佛给企业未来的学习与发展构建了一副美好的蓝图和画面；通过移动学习的方式，员工利用碎片化时间进行自主学习，从而实现个人和组织能力的提升。同时，企业可以实现培训效率的提升，扩大培训的覆盖人群，打破地理空间的局限。然而，现实却给不少正在开展移动学习的企业泼了一盆冷水，平台活跃率和员工使用率均差强人意。

为此，人力资源智享会从 2017 年 3 月至 7 月开展“第 2 届中国企业移动学习项目”调研，从移动学习的“项目现状”、“平台建设”、“内容建设”、“项目推广”和“在混合式学习中的应用”、“未来趋势”等方面展开研究，以贴合市场现状，发现关键问题。通过数据分析和企业移动学习的优秀实践，智享会总结和归纳了企业开展移动学习的可行性方案，供人力资源同仁以参考，便于应对未来运营过程中可能的挑战。

## 目录

- 前言
- 移动学习成熟度现状
- 移动学习的正确玩法
- 开展移动学习成功的前提
- 数据分析
- 移动学习运营模型
- 案例启示

## 快速导航



**移动学习成熟度现状**：用于企业定位、对标自身移动学习成熟度现状以及可优化空间（第 2 页）



**移动学习的正确玩法**：帮助企业清晰移动学习适合的应用场景（第 3 页）



**开展移动学习成功的前提**：帮助企业明确是否具备移动学习成功的土壤（第 4 页）



**移动学习运营模型**：移动学习运营六大关键抓手，助力企业跨越移动学习平台运营困境（第 15 页）



**案例启示：**

- ◇ 移动学习，金地物业这样玩（第 20 页）
- ◇ 玫琳凯 - 从 E-learning 到贴合员工需求的 M-learning（第 24 页）
- ◇ 某大型制造业企业引爆“群众智慧”（第 26 页）
- ◇ 爱康实业 - 移动学习，开创培训新局面（第 28 页）
- ◇ 招商银行 - 移动学习多种玩法（第 31 页）
- ◇ 安利 - 游戏化学习实践（第 33 页）
- ◇ 中国电信 - 混合式学习实践（第 36 页）
- ◇ 唯品会 - 以用户体验为导向的移动学习（第 38 页）



## 移动学习成熟度现状

基于调研前期的电话访谈、不同行业问卷数据的结果分析、案例成功要素的提炼总结与与报告顾问的深度交流，智享会从企业移动学习平台定位、应用领域、运营推广、内容建设和评估手段等多种维度

进行分析，将现阶段中国企业移动学习成熟度划分为以下四个阶段，便于 HR 定位、对标所在企业移动学习在市场上的开展情况，提供下一阶段优化的方向。

### 敏捷型

平台化，线下培训不仅实现数字化管理，更转变为混合式学习、业务部门广泛参与课程制作，课程根据特定人群或问题系统规划、多样化宣传渠道有效动员员工，激励机制涵盖积分兑换等，将游戏化元素融入其中，员工参与度高、应用场景不仅局限于传统概念的学习和培训，绩效支持等成为了员工学习的组成、衡量维度为业务目标的达成，指标性数据作为判断支撑

### 系统型

平台化，线下培训已实现数字化管理、不再只是员工学习渠道的拓展，围绕业务痛点开展、内容自建，但未形成规模效应或业务部门响应度不高、多样化宣传渠道有效覆盖了广大受众，并设置了积分兑换、排名等学习激励机制驱动员工应用、主要应用场景为传统概念的学习和培训、衡量维度包含员工使用频率、培训效率的提升和培训经费的节约等多种指标性数据

### 标准型

平台化，移动学习与线下培训相对独立、无明确业务目标，作为员工学习渠道的拓展、内容基本沿用在线学习平台、无特定针对人群、有宣传措施和一定的知晓度，但未能有效驱动员工使用、平台主要定位为在线学习“移动版”、初步重视数据指标，但维度相对单一，以员工使用频率为主

### 缺乏标准型

无专门平台，利用社交媒体（如微信公众号）阶段性传播企业资讯和学习内容、未被真正视为员工学习的渠道、无特定针对人群、缺乏持续和有力度的宣传，员工的知晓度较低、对员工使用频率等数据指标缺乏关注度

## 移动学习的正确玩法

移动学习应该怎么玩，不同类型的学习内容 / 培训项目究竟是移动学习还是混合式学习？这个问题困扰着不少还处于移动学习摸索阶段的企业 HR 同仁。调研结果显示，多数企业认为领导力、销售类、专业技术类课程应通过线上线下相结合的方式开展（见图表 1）。对于入职培训、企业相关知识和产品类等课程则被多数参调企业认为可以由移动学习的方式实现。在一定程度上，这反映了现阶段企业移动学习应用的方向。

### 触 / 引导式知识学习

总结领导力、销售类课程，我们不难发现有以下两大特点：① 开放式答案，无绝对对错标准；② 需要后续引导行为的转变和巩固知识的消化。这意味着这类课程需要移动学习和线下培训联动进行，引发学员思考和触动行为的转变。

对于专业技术类课程而言，其本身专业性、知识逻辑性强，这与移动学习的碎片化学习背道而驰。这也使很多 HR 认为这类课程不宜通过移动学习的方式实现。

### “标准式”学习动作

对比入职培训、企业相关知识，我们可以看到这类课程最大的特点是答案标准化，只要员工记住即可。同时，员工也能利用移动学习平台随时温故相关知识点。对于产品类知识，我们相信移动学习也是最佳路径之一。通过移动学习的方式，企业将产品卖点做成微课进行传播，甚至能利用考试功能测验掌握程度。

**在开展移动学习前，企业亟需思考不同类型学习内容在不同培训场景下究竟适合移动学习还是混合式学习？**

同时，需要指出的是，企业开展移动学习和混合式学习需要的投入度也会存在较大的差异。针对某一混合式培训项目，作为线下培训的补充和辅助，企业可以在移动端仅提供几门精炼的微课供学员预习，并利用社群、游戏化和考试等功能提升学习转化率。但在移动学习项目中，企业可能需要将原有线下培训内容制作成数量众多的微课。其次，这些微课还要符合“简练”、“干货”等特性，其难度更大。此外，企业还需要激发员工移动端学习的积极性。这些工作都将消耗企业大量的精力。

最后，我们也总结了线上线下可结合的 13 大维度供 HR 参考。这些维度的结合无疑能延展线下培训，以及提升培训整体的效果。然而，项目主导者能否设置相应的运营机制和施加自身影响力将线上线下的结合真正落实到位决定着最终的效果。

图表 1 参调企业认为适合主要通过移动学习 / 由移动学习进行辅助的课程类型 N=147

选项	主要通过移动学习进行	由移动学习进行辅助 (例如追踪、检验)
企业相关知识 (企业文化、内部政策流程)	71.43%	28.57%
产品类	59.86%	40.14%
入职培训	59.18%	40.82%
个人效能提升类 (指时间管理、职业生涯规划等课程)	51.02%	48.98%
客户服务类	38.78%	61.22%
销售、营销	36.05%	63.95%
专业技术类	34.69%	65.31%
新晋领导培训	20.41%	79.59%
中高层领导培训	17.01%	82.99%

图表 2 移动学习在混合式学习中的应用环节

★ 员工需求调研
★ 课程 / 培训项目宣传
★ 课程报名
★ 签到
★ 课前学习 -Flash 动画 / 视频形式
★ 课前学习 - 文章 / 案例
★ 直播
★ 游戏化管理 (积分、竞赛、排名等)
★ 课前测验
★ 作为参与线下培训的“筛选门槛”
★ 培训中的在线答题
★ 社群讨论
★ 培训后测评



## 开展移动学习成功的前提

### ▶ 企业规模较大、人员分布较广， 培训难以集中、成本高昂

相对来说，企业规模越大、人员分布越广，其集中培训的难度和成本也越高。在这种情况下，移动学习的价值将会得到最大化。因为移动学习平台能承载标准化课件提升培训的覆盖面。同时，移动学习能实现线下培训的数字化管理，从而优化培训效率和管理流程。甚至，移动学习平台能实现培训的无纸化，精减大量的打印费用。这些都是移动学习的价值创造。

企业开展移动学习需要一定的成本（如平台费、运营费、课程制作费等）。当移动学习的投入产出比较高时，其后续运营更易赢得高层管理者的支持。移动学习的价值难以直接通过财务指标衡量，所以我们发现不少企业都会质疑经费投入的价值所在，从而导致项目的搁浅和停滞。当然，我们并非指只有直观投入产出比高时，企业的移动学习才具有价值，而指的是直观的数据更能赢得企业后续的支持和投入。

### ▶ 业务高速发展，大量知识 / 技术 需快速更新迭代

移动学习的最大优势之一是能打破时间和空间的局限，实现知识点 / 讯息快速分享。过往，企业传达这些信息的方式依赖邮件、层层传递、会议或培训等形式，相对费时费力、效果不佳，且员工难以实现信息的回溯。然而，通过移动学习的方式，企业能将相关信息制成微课进行标准化和固化，实现知识普及的速度和广度。同时，员工也能对这些信息随时翻阅，做到温故而知新。

### ▶ 企业学习氛围浓厚，知识的分享、 交流无边界

现阶段，丰富的外部学习资源争夺着企业学习发展团队的“终端客户”——员工。同时，在员工的周围也充斥着大量同质化的课程资源。因此，企业学习发展团队如想抓紧员工的心，打造具有企业特色的差异化内容是必经之路。对员工而言，这类具有企业特色的课程也更具代入感和认同感。同时，现代的学习群体追求着内容的实用性，即能快速解决工作中的难点和痛点。这更要求企业需将学习内容实现场景化、流程化。通过快速学习，员工能知晓应对痛点的答案或得到灵感火花。以上这些的实现都离不开企业内部浓厚的学习型文化，以及业务专家的知识共享。

## 数据分析

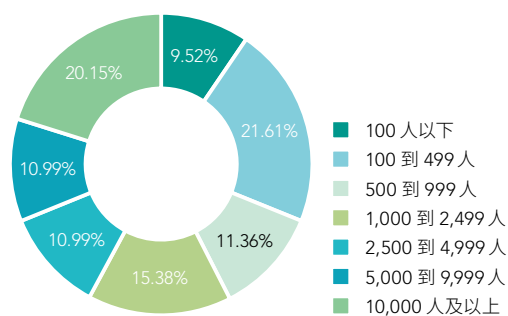
### 关于本次调研

人力资源智享会开展了“第2届中国企业移动学习项目调研”研究，通过在线问卷和线下渠道，共收集了273份有效问卷，并将样本从行业、企业规模、所有权性质三方面进行统计。以下是参调背景信息。

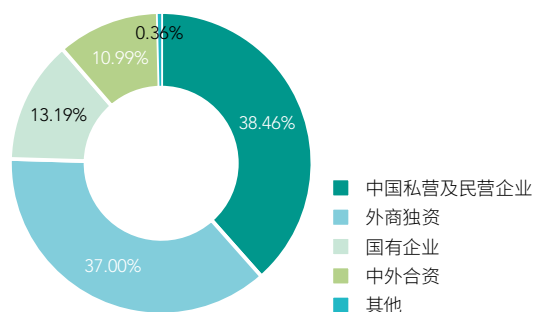
图表1 参调企业所属行业 N=273

	比例
汽车及零部件	13.92%
机械制造	9.89%
消费品(含快消与耐消)	8.42%
信息技术, 半导体及通讯	8.06%
金融服务(如银行, 保险, 财富管理等)	7.69%
零售业与电子商务	6.23%
生命科学(如生物工程, 医药, 医疗器械等)	5.86%
互联网与游戏业	4.76%
专业性服务(如法律, 酒店, 广告, 咨询, 教育, 旅游等)	4.40%
房地产	4.03%
电子电气	3.66%
建筑建材	3.66%
运输及物流	3.30%
能源动力	3.30%
化工与石化	2.93%
多样化生产与服务	1.83%
环境科学	1.10%
其他	6.96%

图表2 参调企业在华规模 N=273



图表3 参调企业所有权性质 N=273



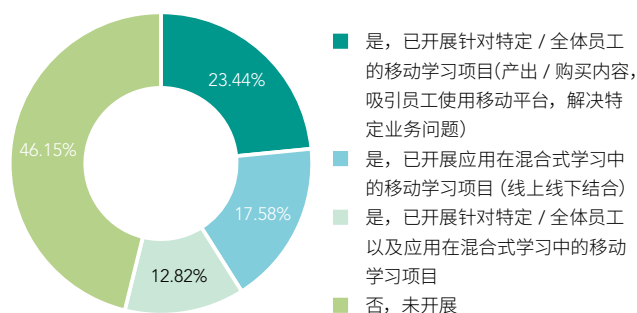
### 移动学习项目现状

#### 移动学习开展情况

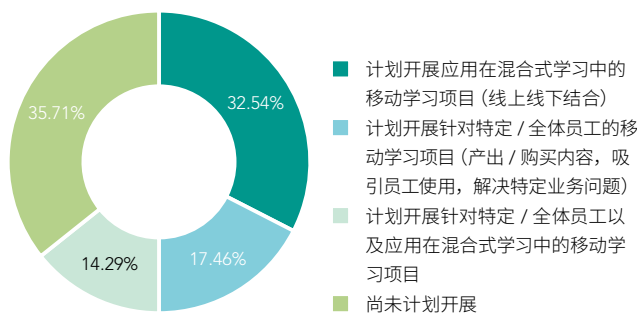
在2016年，智享会发布了“中国企业在线学习及移动学习实践调研报告”。当时，开展移动学习的参调企业仅为2成。对比图表4，我们可以发现，企业开展移动学习的比例已大幅上升，从约20%提升至了53.85%。这说明企业开展移动学习已成为一种趋势。

仅有12.82%的参调企业开展了针对特定/全体员工以及应用在混合式学习中的移动学习项目。这表明更多企业仅将移动学习平台作为知识学习中心或混合式学习的组成，而在基于不同场景针对性地发挥移动学习的价值方面仍有待加强。

图表4 参调企业移动学习项目开展情况 N=273



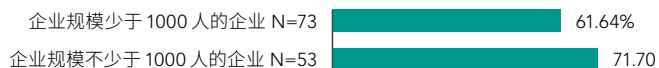
图表5 参调企业未来移动学习项目开展情况 N=126



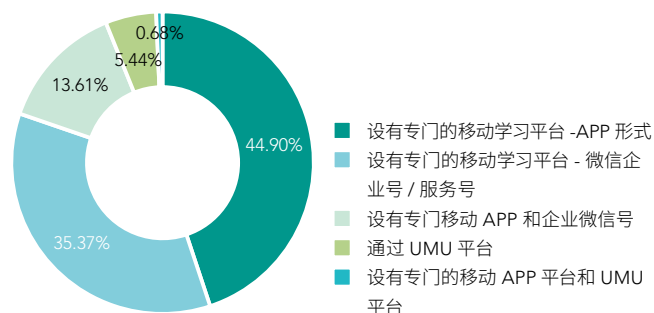
对于尚未开展移动学习的参调企业而言，计划开展应用在混合式学习中的移动学习项目的比例最高，达到32.54%。其余参调企业计划开展的移动学习项目情况请见图表5。

需要指出的是，对比图表6，我们可以看到，企业的规模对其未来是否开展移动学习项目有着显著的影响。规模少于1000人以下的参调企业未来计划开展移动学习项目的比例为61.64%。相比之下，规模达到1000人以上计划开展移动学习项目的参调企业比例为71.7%。随着企业规模的扩大，其培训有效覆盖不同员工群体的难度也越大。同时，企业培训的总成本也更高昂。移动学习的价值在于延展培训广度、产生线上线下的协同效应和降低人均培训成本。因此，对于越大规模的企业而言，其开展移动学习项目的价值更大。

图表6 不同规模参调企业未来计划开展移动学习项目的比例



图表7 就最近一次移动学习项目，参调企业通过的形式 N=147



图表7中显示，通过单一的APP或微信企业号/服务号是参调企业开展移动学习项目的主要方式，分别为44.9%和35.37%。这也吻合了当前企业开展移动学习项目的主要途径。在调研过程中，我们也与HR细致地沟通了这两种方式下各自的优劣势。

#### ◆ APP的优势与不足

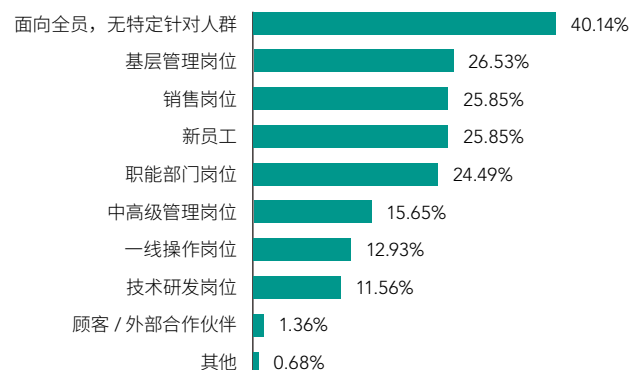
- 推送更容易抓住员工眼球
- 需要不定期进行版本更新

#### ◆ 微信企业/服务号的优势与不足

- 无需员工手动进行版本更新
- 天然的社交属性影响员工学习的积极性：员工更愿意通过微信号观看娱乐信息，以及学习平台容易淹没在其他企业/服务号之中

未来，企业计划开展移动学习项目时，需思考这两类模式下的优劣，针对性地选择更贴合员工使用习惯的方式。

图表8 就最近一次移动学习项目，参调企业针对的人群 N=147



## ► 移动学习项目的人群定位

图表8中显示，40%左右参调企业开展的移动学习项目面向全体员工。在VUCA时代，员工的需求早已呈现更个性化、多样化的趋势。因此，面向全员的移动学习项目对于课程内容的丰富性、有效性等方面有着更高的要求。否则，企业实施的移动学习项目将难以赢得员工的认可和应用。

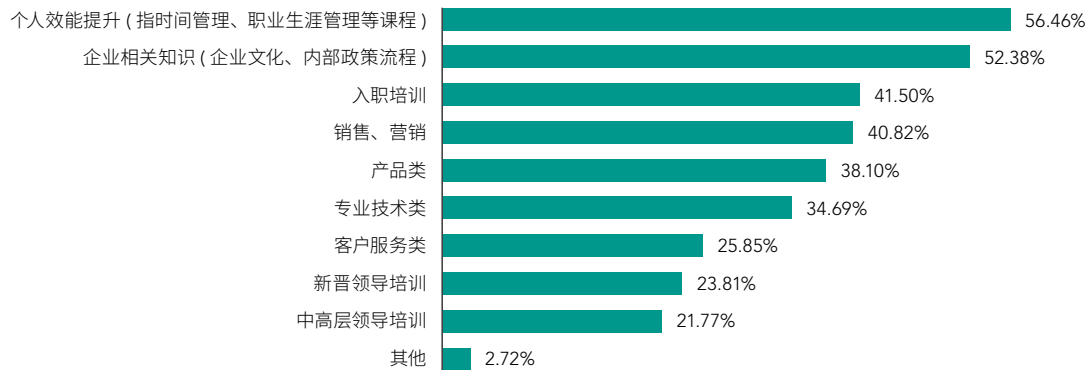
为此，我们建议企业不妨从微做起，聚焦具有培训需求多、非办公室办公等特征的人员，建设有针对性的移动学习内容/资源。图表8中的数据结果也印证了这一论点。移动学习针对特定群体的参调企业，主要聚焦基层管理、销售岗位和新员工（见图表8）。在调研过程中，我们也看到不少开展针对性移动学习项目的企业已取得了巨大的成功。以阿迪达斯为例，为应对快速扩张的店铺员工的培训需求，阿迪达斯开展了仅针对销售群体的“阿迪轮”项目，实现了新产品知识的普及。同时，针对店铺员工的能力提升，安利大中华推出了“百科积fun赛”项目，成功地推动了人员能力的转型。此外，某医药公司为医药代表制作的医院常见问题解答的专项移动学习项目，同样获得了可喜的成绩。

移动学习项目的“聚焦”能使企业清晰地定位项目的客户，集中力量产出贴合需求的内容/资源。同时，员工也能透过这样的定位，明确以下几个问题：①我是否是移动学习平台的受众；②移动学习平台的内容对我是否有价值；③未来有实际需求时，我是否应使用移动学习平台。

开展针对基层管理者、销售类和新员工的移动学习项目的企业，其移动学习平台内容所涵盖的类型请见图表10。

## ► 移动学习项目的内容覆盖

根据图表9，我们不难看到，企业移动学习项目涵盖的最多课程类型为“个人效能提升”、“企业相关知识”、“入职培训”。而对于“新晋领导培训”和“中高层领导培训”，参调企业涵盖的比例较低，仅达到2成左右。

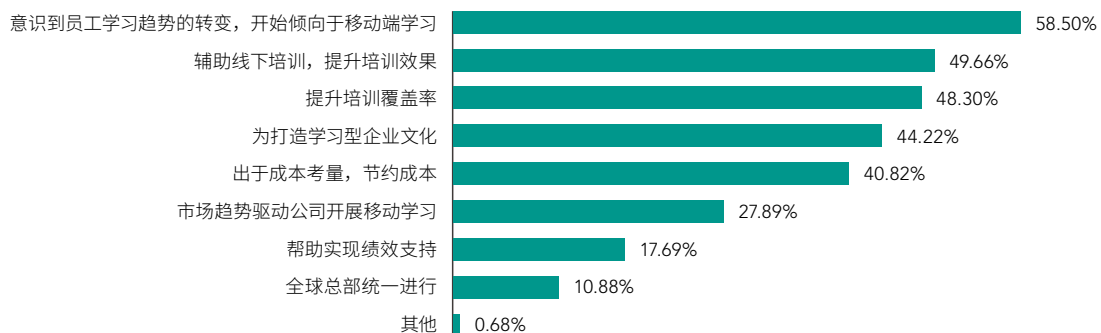
**图表 9** 就最近一次移动学习项目，参调企业移动学习内容覆盖的类型 N=147**图表 10** 开展针对三类人群移动学习项目企业移动学习涵盖的内容

	基层管理者 N=39	销售类岗位 N=38	新员工 N=38
个人效能提升 (指时间管理、职业生涯管理等课程)	56.41%	52.63%	48.65%
产品类	41.03%	57.89%	51.35%
销售、营销	48.72%	84.21%	54.05%
专业技术类	41.03%	36.84%	27.03%
客户服务类	30.77%	50.00%	27.03%
企业相关知识 (企业文化、内部政策流程)	51.28%	52.63%	67.57%
入职培训	35.90%	50.00%	81.08%
新晋领导培训	38.46%	23.68%	29.73%
中高层领导培训	25.64%	13.16%	13.51%

相对来说，领导力的提升需要触动行为的转变。缺乏线下培训的辅助引导，单单只靠移动端的内容似乎难以真正产生效果。这也造成了很多企业没有涵盖这类课程类型。

根据图表 11，我们可以看到，“**意识到员工学习趋势的转变**”是最多参调企业开展移动学习项目的原因 (58.5%)。同时，“**辅助线下培训**”以及“**提升培训覆盖率**”也驱动着参调企业开展移动学习项目，比例分别为 49.66% 和 48.30%。这些都充分说明了，碎片化学习的理念，以及移动学习对线下培训的延展和协同被越来越多的企业所认可。

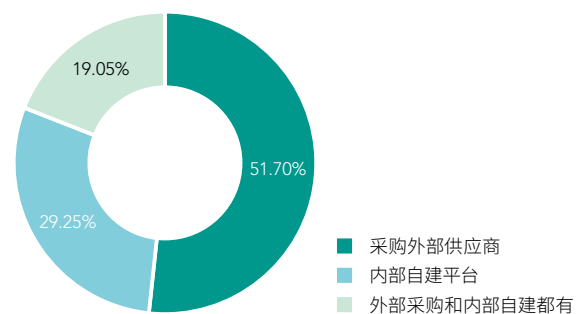
ATD 大会的研究表明，绩效支持应是移动学习的重要组成。然而，我们发现基于绩效支持，企业开展移动学习项目的比例仅为 17.69%。

**图表 11** 就最近一次移动学习项目，参调企业开展项目的原因 N=147

这可能是因为参调企业对移动学习的认知仍停留在传统培训的范畴内，亦或是现阶段的能力水平无法实现绩效支持。但我们相信绩效支持未来会被更多企业所重视。

## 移动学习平台建设

调研结果显示，参调企业自外部供应商处采购移动学习平台的比例为 51.7%。此外，19.05% 参调企业的移动学习平台同时采购外部供应商和内部自建。(见图表 12)。

**图表 12** 就最近一次移动学习项目，参调企业平台来源 N=147

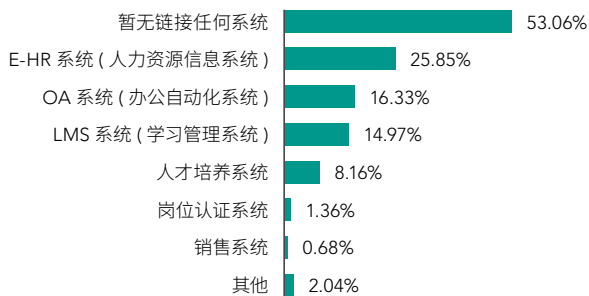
**图表 13** 就最近一次移动学习项目，参调企业平台外部供应商情况 N=98

选项	比例
平安知鸟	11.22%
云学堂	11.22%
时代光华	11.22%
中欧	8.16%
思酷	7.14%
网龙	3.06%
中智	3.06%
Saba	3.06%
汇思	2.04%
培友会	2.04%
UMU	2.04%
兜行	2.04%
skillsoft	2.04%
其他	31.63%

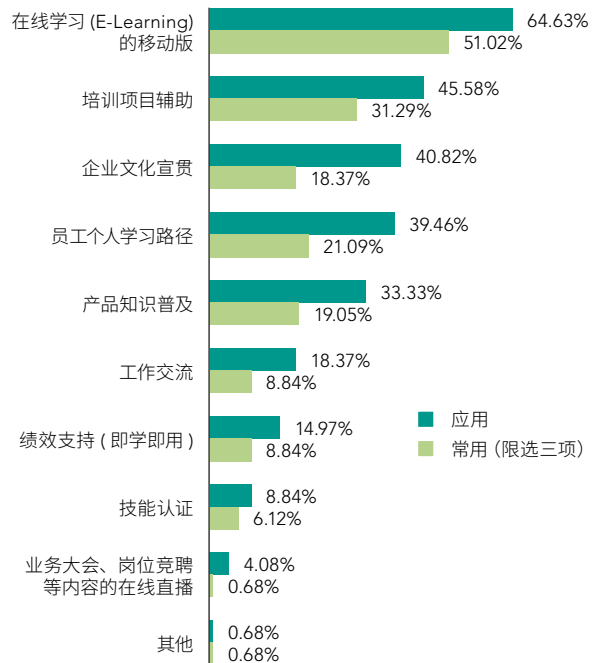
参调企业移动学习外部供应商情况参考图表 13。

图表 14 显示，过半数参调企业移动学习平台暂未链接任何系统。其余参调企业移动学习平台链接系统主要为人力资源系统、OA 系统和 LMS 系统。在相当程度上，对于提升员工参与率而言，平台与不同系统的打通整合有着不小的价值。然而，对于自主开发系统的企业来说，这可能需要花费 1-2 年的开发时间和提前预留接口空间。对于采购供应商的企业来说，系统与平台的打通也意味着更高昂的成本。

**对此，我们建议在开展移动学习前，企业可以思考移动学习的用户群体，以及是否有计划实现企业培训发展的数字化管理。**例如，针对销售群体，与销售系统的链接能有效提升用户使用率。同时，通过系统的链接，企业能实现销售人员的个性化标签，便于未来进行针对性的培养。目前，我们已看到某知名互联网企业通过系统的整合，开始布局更个性化的人员培养和发展。

**图表 14** 就最近一次移动学习项目，参调企业移动学习平台与信息系统连接情况 N=147

综合对比图表 15，我们可以看到，参调企业移动学习平台最多的应用领域和最常用领域基本保持一致，都为“在线学习移动版”和“培训辅助”。而在其他领域，参调企业则较少地进行涉足应用。这也侧面反映了很多企业移动学习的投入度较低。相对而言，其他的应用领域都需牵扯企业大量的精力。“绩效支持”、“学习职业发展路径”等都需要企业将员工的工作场景进行梳理或规划员工未来一个时间阶段内所需学习内容。这也在一定程度上局限了企业目前移动学习的应用领域。

**图表 15** 企业移动学习应用和常用领域对比 N=147

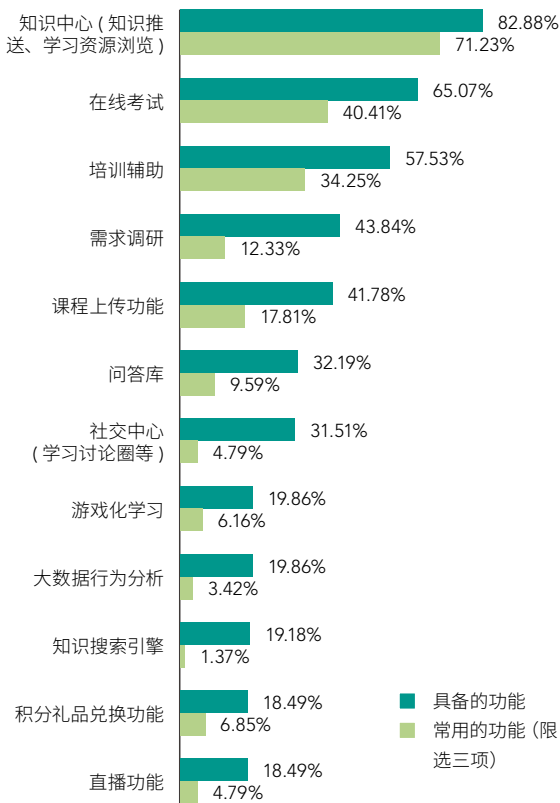
### 案例 银联 - 绩效支持

现阶段，银联学院正在尝试推行“智慧点”项目，将兼具工作热点和常识、惯例性的知识做成微课避免重复性工作。例如，每天，公司负责财务报销的同事需花费 2 个小时进行重复性的报销流程解答。因此，学院邀请相关人员进行流程讲解，并通过视频拍摄的形式制成微课。当其他员工在报销流程上有疑问时，员工可自行扫描二维码收看解惑。这帮助财务、人事等工作人员从大量重复性工作中抽身而出。

同时，公司也将这一做法沿用至了最新的业务重点之中，如银联钱包、云闪付等等。每当公司开拓最新业务时，业务负责人都会同样收到大量问询电话，如 APP 如何安装、使用等。通过“智慧点”的应用，学院基于业务重点快速推出业务课程。

综合图表 16 中结果，我们可以发现，参调企业移动学习平台最常用功能为“知识中心”、“在线考试”和“培训辅助”。这与参调企业移动学习平台具备的最多功能基本完全一致。但同样的，参调企业移动学习平台“智能化”和“社交化”的比例极低。

移动学习平台的价值创造和用户粘性更多还是取决于企业能否最大化地应用这些功能，以及相关功能与企业文化、员工构成的适配性。知识搜索引擎和问答库等功能都极为考验企业资源整合的能力。企业需要事先和在过程中沉淀大量的专业知识储备方可实现这些功能的应用。同时，诸如游戏化、社交化学习的成功并非对所有企业都具备可复制性。在 Y 一代员工群体较多的企业，游戏化、社交化学习可能更具吸引力。

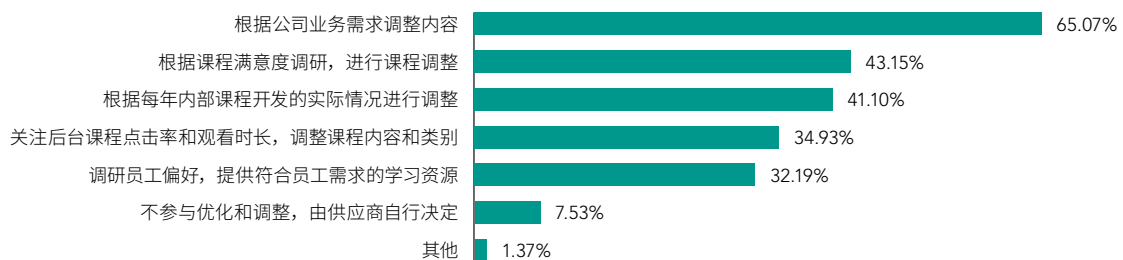
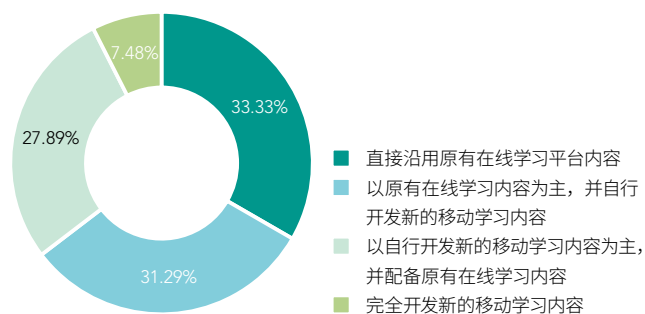
**图表 16** 企业移动学习平台具备的功能与常用功能对比 N=147

因此,我们建议平台的功能应根据自身情况进行“加法”和“减法”。

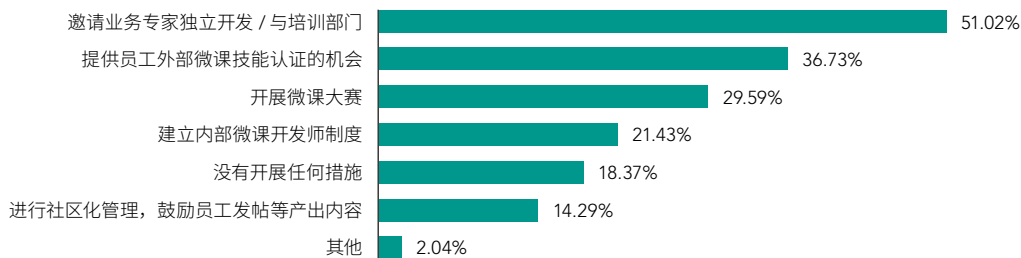
图表 17 中显示, 65% 的参调企业根据公司业务需求调整外部采购的内容。仅有 32% 的参调企业根据员工偏好进行课程调整。这表明企业外购学习内容更多基于业务发展进行调整。组织的学习应首先满足业务的需求和侧重。但是, 我们建议, 在未来有能力的情况下, 企业可以兼顾企业组织和员工个人的偏好, 提供更差异化的学习内容。

近 33% 的参调企业移动学习内容 / 资源仍以原有在线学习平台的内容为主 (见图表 18)。这也侧面地表明了, 很多参调企业的移动学习仍处于在线学习“移动版”的状态, 没有与在线学习平台形成实质性的差异化。

在线学习平台内容大多时长较长, 并且在内容的针对性方面有着较大的不足。这也是许多在线学习平台遭遇的挑战。同样的, 直接用原有在线学习平台资源势必难以对员工产生吸引力。移动学习倡导的是碎片化学习, 即在内容方面需短小精悍。如果原在线学习的内容不够“短小精悍”, 是否将影响员工学习的热情? 仅仅是变换平台载体, 有什么实质意义? 对比图表 19, 我们可以看到, 在移动学习平台建设新的移动学习内容对平台活跃率有着较强的拉动作用。因此, 逐步打造专属于移动端的学习内容是移动学习成功的关键。

**图表 17** 就最近一次移动学习项目, 参调企业对外部采购的学习内容 / 资源进行优化、调整的维度 N=146**图表 18** 就最近一次移动学习项目, 参调企业内部学习内容 / 资源情况 N=147**图表 19** 移动学习资源以在线平台或重新建立为主, 参调企业员工认可移动学习平台的比例

	认可移动学习价值
以原有在线平台内容作为移动学习平台主要 / 全部资源 (n=95)	31.58%
以新的移动学习内容作为移动学习平台主要 / 全部资源 (n=52)	38.46%

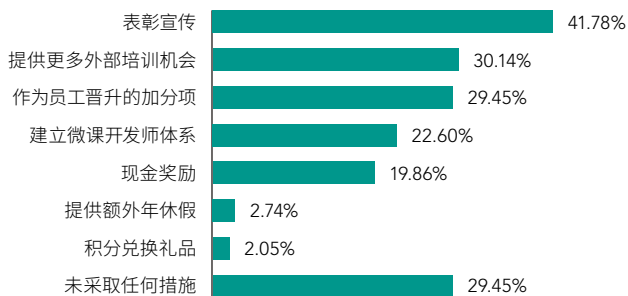
**图表 20** 就最近一次移动学习项目，有开发学习内容的参调企业促使员工开发学习资源 / 内容进行知识沉淀的途径 N=98

## 移动学习平台内容建设

图表 20 中所示，我们可以发现，“邀请业务专家 / 与培训部门开发”、“开展微课大赛”和“建立微课师制度”是参调企业进行知识沉淀最常见的途径。综合这一结果，我们可以看到，参调企业的知识沉淀更依赖于 PGC（专家生产内容）。而在 UGC（用户生产内容）方面，企业实施的比例较少。结合图表 27 的结果，参调企业员工认可移动学习价值的比例仅为 34%。用户生产内容离不开员工的积极参与。但较低的认可度造成了企业在 UGC 方面的难产。

在项目前期，尤其是在员工参与率不高的情况下，PGC（专家生产内容）无疑是更为可行的方案。在调研过程中，我们发现受访企业都在 PGC 方面投入了大量的人力物力，确保内容产出的质量。同时，这些企业对 UGC 也有着不一样的定位。部分企业将微课大赛视作学习氛围的“催化剂”。另外一些企业期望 UGC 呈现“百家争鸣”的状态，促进内部知识的沉淀。不同的定位也决定了这些企业不同的实践模式。因此，企业也需结合自身对 UGC 的定位决定后续方案。

然而，我们看到参调企业在激励内部课程开发方面力度仍显得十分有限，更多处于进行表彰这类精神激励的层面（41.78%）。但在对员工个人成长、物质激励等方面采取的比例相对较低（见图表 21）。对很多忙于业务的专家而言，这样程度的激励似乎略显不足，更不用说营造持续开发课程的热情和动力。

**图表 21** 就最近一次移动学习项目，参调企业激励员工开发移动平台学习资源的措施 N=146

### 案例 阿迪达斯内容建设

#### ◆ 阿迪轮 UGC 现状 (User Generated Content, 用户原创内容)

阿迪轮的 UGC 主要分成两大板块：产品 & 社区。

- **产品**：80% 的内容由内部写手产出。写手根据我们提供的基本模板进行文字加工，将注重产品介绍的标准化文字转化为生动活泼、易于消费者理解和接受的销售语言，从而吸引用户的关注，提升他们的学习兴趣。
- **社区**：大部分由用户自发提供。近 50% 的社区文章均与工作相关，其中大部分为干货，内容包含销售技巧、潮流信息、搭配方式、新服务模式等。我们每隔一段时间会发布社区活动主题（例如“如何为客户提供更好的服务”等），鼓励写手和员工贡献与主题相关的内容，从而使社区内容更聚焦、更实用。

#### ◆ UGC 运营方式的探索

UGC 不是放任不管，相反，我们可能需要花费更多的时间和精力去进行平台的运营。

##### • 内部写手的选择

在打造内部写手的尝试中，我们也走过一些弯路。

最初，我们从培训积极份子中挑选了 20 位潮流人士作为 KOL (Key Opinion Leader, 关键意见领袖)，希望他们成为阿迪轮平台的内部写手；但我们很快便发现，这些伙伴并不是每个人都擅长弄文舞墨。

于是我们启动了第二批的写手招募，广发“英雄帖”号召店铺员工进行自我推荐，从而收获了一大波积极性高涨且愿意贡献文章的内部写手，但我们又发现了旧有的问题：文章还是写得不够吸引人。

第三次招募内部写手时，我们借鉴了前两次的经验教训，在招募阶段就要求申请者递交自己的文章以及陈述有资格应征的理由。层层筛选之后，内部写手的人数虽然不多，但文章的质量得到了显著提升。同时，我们为内部选手提供了相应的培训，帮助他们写出更好看、更吸引人的文章。

##### • 内部写手的激励

我们为内部写手设置了各式各样的奖励和激励机制（例如发放

购物券等)，同时也会定期组织各类培训和活动，并向管理层争取特别的奖品，以更好地提升内部写手的荣誉感和积极性。

不仅如此，我们还为内部写手提供了在管理层面曝光的机会。所有内部写手撰写的文章都会被转发给他们的直接上司、大区经理以及 HR，让管理层了解他们对阿迪达斯的贡献，从而成为他们未来晋升或参与活动的标杆。

#### • 社区成员的激励

每位员工都可以在阿迪轮的社区板块写文，但好的 UGC 内容必须是干货，而不是心情的抒发或是业绩的彰显。因此，我们在社区平台设置了“精华帖”和“置顶帖”的功能，根据文章的点赞数以及评论数分别设置精华或置顶。

发布文章的员工可以获得基础的学习积分，该积分会随着点赞数的增多而水涨船高，如果被设置精华或置顶后，发帖者将会获得额外的积分奖励。积分的增多意味着员工社区等级的提升。

同时，我们也会定期提供细小而明确的主题，让员工有的放矢，更好地抒发己见。

#### • 特殊的激励活动

去年，我们组织了一场声势浩大的“阿迪轮风云人物”评比。虽然最终获得风云人物称号的仅有 1 人，但所有入围的 15 位选手都获得了高层赞助的大奖，其中不乏参加明星活动的优先权、体育比赛的参与权等，均是千金难买的稀缺奖励。活动结束后，我们又借此机会在阿迪轮平台上进行宣传，让更多的员工看到内部写手和活跃社区成员有机会享受的诸多殊荣，从而激励潜在的优秀人才主动加入写手队伍或贡献于社区。

#### • 获取高层的支持

我们与 HR 合作观察内部写手在店铺中的表现，发现他们的工作绩效均表现良好，首先打消了高层担心写文影响工作的顾虑。

不仅如此，我们还积极与高层分享 UGC 的理念，以及内部写手投入这份工作和企业文化的自愿自发，从而获得高层的支持，为内部写手争取了更多的资源和特殊的奖励。来自高层的支持激励内部写手对企业的贡献，这些员工的优秀表现也回应了高层的期待，从而在阿迪轮的平台上实现了完美的正向循环。

## 案例 某大型制造业企业微课大赛

### ◆ “引爆群众智慧”

在移动平台上线后，公司逐渐认识到加强内部内容建设是移动学习平台成功的基石。为此，通过开展微课大赛，公司在全公司范围内选拔和培养了第一批微课师。其次，通过建立微课工作坊，培训部门让微课制作在各分、子公司生根发芽。

#### • 微课大赛 - 以赛促课

为了制作出更多的精品课程，并挖掘企业内部优秀的微课师和内训师，公司在全公司范围内开展了声势浩大的微课大赛。同时，公司也希望透过微课大赛吸引员工的关注，以及激发员工的学习热情。

#### • 微课之初选

集团积极发动各分、子公司进行微课大赛的初赛。对于参赛人员，公司不设任何门槛限制，上至业务专家下至有一技之长的基层员工，皆可“八仙过海，各显神通”。此外，公司邀请外部微课专家深入企业进行授课辅导，帮助他们从“菜鸟”转变为“专家”。在课程制作完成后，员工可自行将参赛作品上传至移动学习平台。通过移动学习平台，公司还发起了面向全员的初赛投票，根据微课的受欢迎程度，评选决赛名额。这一目的在于，公司希望通过这些营销的方式扩大项目的影响力。

#### • 微课之终决选

在初赛落幕后，涉及集团层面的“终极决选”也紧锣密鼓地进行。在决赛前，培训部门积极为初赛获胜者提供微课导师，以期员工能获得悉心的指导。

在决赛现场，所有参赛者需进行为期 10 分钟左右的现场讲解，阐述课程目标、针对的人群、设计理念和呈现手法。同时，公司还利用直播功能向全员进行决赛直播。决赛的评选结果综合了三方面的投票结果；1) 评委（业务专家）、2) 现场观众、3) 员工在线投票。其评估维度为：1) 课程质量；2) 呈现的手法；3) 内容专业度；4) 内容与企业当前学习需求的适配性。

通过微课大赛，公司成功地发动了群众，为学习内容“从群众中来到群众中去”踏出了第一步。

## 移动学习项目推广

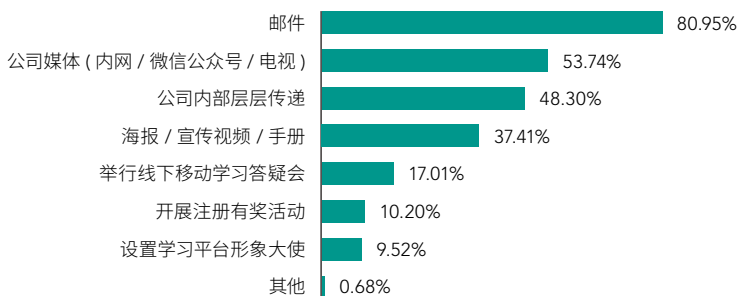
根据图表 22 显示,在移动学习项目推广过程中,利用“邮件”、“公司媒体”和“公司内部层层传递”是参调企业采用最多的三种宣传方式,分别为 81%、53% 和 48%。然而,我们发现参调企业开展诸如“注册有奖活动”、“线下移动学习答疑活动”等宣传活动的比例极低,远远未达到五成。

同时,结合图表 24 的结果,超过 6 成参调企业采用“设置必修课”和“与线下培训结合”两种方式提升移动学习平台使用率。然而,参调企业开展“竞赛、排名活动”等激励措施的比例较低(请见图表 24)。这表明在推广运营过程中,多数参调企业对员工使用平台的激励不够多样化,仍处于相对被动的状态。不妨,考虑推拉结合的方式,引导用户使用移动学习平台,催化平台活跃率:

- ① 推的方式: A. 设置积分兑换礼品活动; B. 定向推送相关课程; C. 移动平台使用分享交流会……
- ② 拉的方式: A. 设置必修课 / 强制要求; B. 开展竞赛、排名活动……

通过图表 23,我们可以发现,企业移动学习平台的宣传渠道的多样化对平台的活跃率增幅明显。同时,在与 10 家企业的移动学习负责人深度探讨的过程中,这些资深 HR 也分享了各自在运营推广方面的心得和感悟。在运营摸索和实践的过程中,这些企业也反映持续有效的运营活动是催化平台活跃率的关键。因此,这些企业都不约而同地开展了多样化激励措施提升平台使用率。

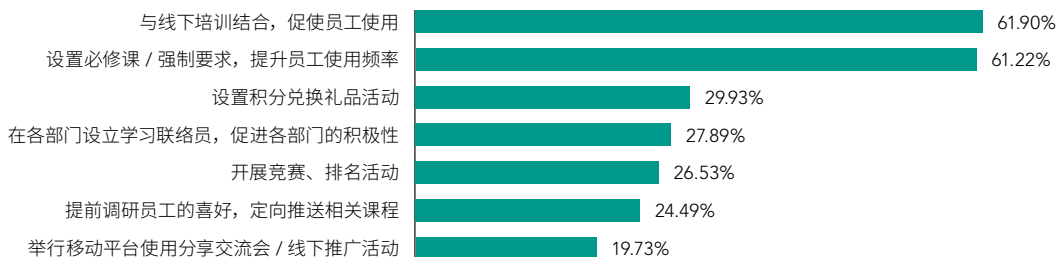
图表 22 就最近一次移动学习项目,参调企业进行前期推广的措施 N=147



图表 23 就最近一次移动学习项目,移动学习平台月活率超过 40% 或 40% 以下的参调企业开展三种宣传途径的比例



图表 24 就最近一次移动学习项目,参调企业激励员工使用移动学习平台的方式 N=147



### 案例 安利多样化宣传推广

#### ◆ 项目推广

从项目伊始至结束,公司开展了丰富有趣推广活动保证项目的持续热度。项目前期,人才发展中心邀请公司 CEO 通过视频号号召员工参与到项目之中。同时,人才发展中心还邀请其他高层管理者拍摄宣传片。来自官方的支持,为整个项目奠定了基调,也使员工的学习积极性增加不少。

在整个活动中,公司通过邮件、公众号、海报、员工大会等多种渠道进行项目推广。此外,公司还开展了以下几种运营活动提升员工的学习积极性。

#### • 利用碎片化学习时间

移动学习的核心是碎片化学习。但员工工作之余学习的主动性仍然存疑。为此,公司特意设置了“上下班系数”。这意味着员工在非工作时间进行游戏学习所获得积分更高。通过这样的规则设计,公司促动员工利用工作之余参与学习。

另外,碎片化即是时间的轻量。因此,每一关卡的题目数量大约在 5-10 题,且闯关的最大时限为 3 分钟以内。同时,公司还设置了周排行榜和总排行榜,推动员工的学习热情。

#### • 与“大咖”同框

在赛事期间,HRBP 会定期将游戏排行、参与率等活动数据指标与各个区域的负责人进行反馈。总积分排名前 5 的用户除了获得最终大奖外,还能获得与高管们乃至大中华总裁“同框”的机会。

## 案例 金地有爆点的运营推广

### ◆ 接地气法 - 引爆平台使用率

在推广和吸引员工使用移动学习平台方面，与许多企业一样，金地物业也遭遇了许多挑战和挫折。在不断地尝试和摸索后，公司在 15 年底迎来了一次巨大的突破。当时，公司运行了上文提及的“金物解码”项目实现内部线上学习内容建设。为此，公司专门开展了线上启动会。在启动会中，我们推出了领导寄语以及一门介绍“金物解码”项目的微课，使员工全面了解项目的背景、思路和对员工的价值，同时还开展了准点签到送积分等活动。启动会当天的签到量达到了 5000+，而员工在话题圈的讨论更是达到了几万条。在这一活动后，我们深刻地认识到了良好的运营活动对平台使用率的积极影响。

此外，我们经常主动邀请高层管理者对整个平台推广活动“推波助澜”。如“金物解码”中的文化解码（即我们的季刊《掘金》），根据当期主题，主动邀请高层管理者录制相应的音频和视频，通过享学平台进行承载发布，提高公司高层在享学平台的曝光率，引发话题。

## 案例 乐视 - 玩转移动学习

乐视移动学习平台最早只是在乐视移动使用，在全员推广上并没有使用行政手段，而是通过各种游戏化运营方式，部门合作，引入了优质外部供应商资源，目的只有一个增加用户活跃数。在玩法上，举一例子：公司制定了一个与众不同的课程权限规则。只有在部门总监学完所有课程学习后，该部门员工方能获得相关课程的学习权限。由于这些课程含金量较高，员工对课程的学习意愿也较高。因此，部门员工会呼吁部门总监尽早完成课程的学习。此外，公司还将部门总监的学习情况编制成每周的学习战报进行公示。通过这些内外部推动，公司移动学习平台开始活跃起来。

随着项目的开展，乐视在移动学习平台中设置了不同职能模块的专属论坛和内容区。例如，在乐视新款手机发布后，公司发现标准化的产品介绍在不同区域市场的适配性千差万别。因此，在销售论坛中，公司发起了有创意的话术和实战案例征集大赛。通过这一评选，公司梳理了解决销售挑战的最佳路径和十大“金句”话术。其次，公司还在销售这一模块下设置了知识测评中心。以往，销售部门需要经常进行阶段性产品知识测试。现阶段，通过这一平台，销售部门能轻松利用考试功能进行知识问答竞赛和产品知识测试，推动销售人员的绩效达成。同时，公司还开设了 TV 售后、研发和人力资源等不同的子模块领域。

## 评估与挑战

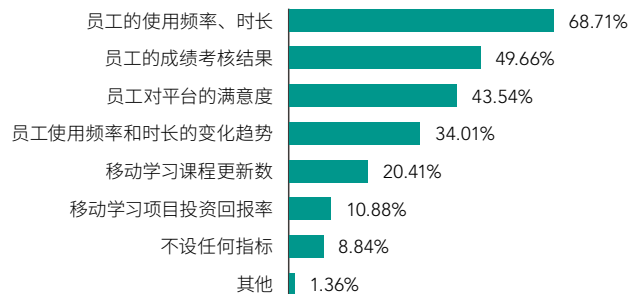
通过图表 25，我们可以看到，参调企业对移动学习项目的评估主要以“员工使用频率、时长”为主，较为单一（68.71%）。通过图表 26，我们发现企业移动学习的最大挑战为“员工使用移动平台的积极性不够”。这也是我们采访过程中，HR 普遍反映的最大挑战和痛点。参调企业平均移动学习平台月活率仅为 3 成（见标杆数据图表 6）。当企业以“员工使用频率、时长”作为主要评估维度时，其结果很难让人非常满意。在此情况下，移动学习将难以赢得高层管理者的后续支持。久而久之，整个项目将难以为继。

为此，我们建议企业亟需建立多元化的 360 度评估体系。从员工满意度、课程更新数到投资回报率（ROI）指标等。只有这样，企业方能知晓自身移动学习项目的进展情况，以及可改进的空间。并且，移动学习项目的目标是什么？以终为始，方得圆满。

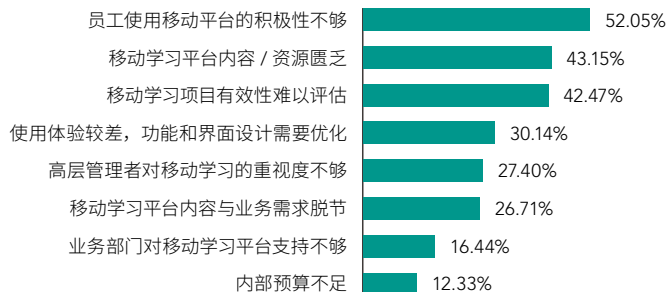
此外，据调研结果显示，在开展移动学习项目的过程中，参调企业遇到的最大挑战为“员工使用平台的积极性不够”、“平台内容 / 资源匮乏”以及“移动学习项目有效性难以评估”（见图表 26）。

为克服这三大挑战，我们系统地总结了企业进行应对的方案，请见“移动学习运营模型”。

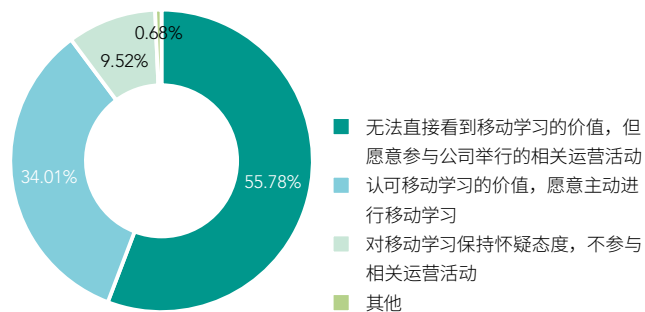
图表 25 就最近一次移动学习项目，参调企业移动学习项目的评估维度 N=147



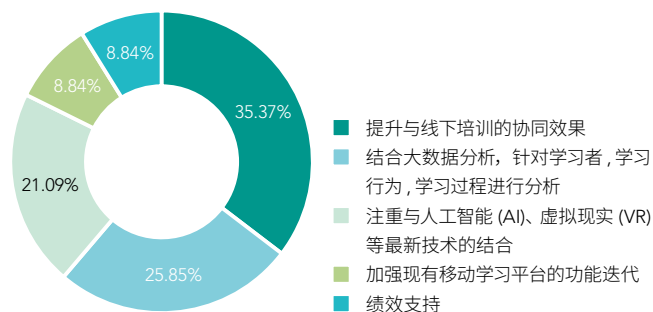
图表 26 参调企业在开展移动学习项目过程中遇到的主要挑战 N=146



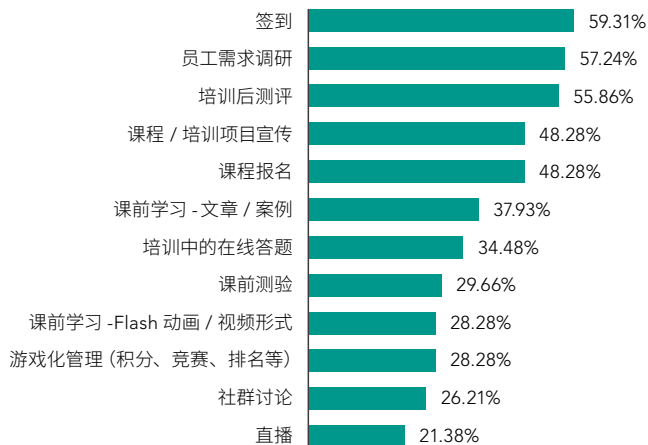
图表 27 参调企业员工对移动学习的认知情况 N=147



图表 28 参调企业认为移动学习未来的发展重点 N=147



图表 29 参调企业应用移动学习辅助线下培训项目的环节 N=145



## 移动学习未来趋势

通过图表 28，我们可以发现，35% 的参调企业认为移动学习未来的发展趋势是“提升与线下培训的协同效果”。这也是五成企业开展移动学习项目的原因(图表 11)。结合图表 29 的数据，我们可以看到，在移动学习辅助线下培训方面，参调企业有效结合的环节分布仍不够广泛。经过一系列的电话回访，我们了解到这些企业由于移动学习平台系统原因、尚未建立有效的培训体系，以及处于混合式学习的尝试阶段。因此，这也造成了这些企业目前移动学习辅助线下培训的环节欠缺，以及未来希望在此方面有所强化。

企业学习的根本是为了解决员工工作中的痛点，从而实现业绩的提升。因此，对企业而言，绩效支持应是重要的努力方向。我们相信，随着技术的飞跃发展，未来移动学习会有更广阔的前景。

## 移动学习运营模型



### 1 定位业务痛点，赢得支持

很多企业希望利用移动学习平台扩大培训规模，以及促使员工主动使用移动学习平台。这也造成了多数企业都会将日活量、月活量作为最主要追求目标（见图表 25）。但在调研过程中，我们发现在未强制要求的情况下，企业移动学习平台的使用率大都不尽如人意。较低的平台使用率也会逐渐使整个项目失去高层管理者的支持。久而久之，最终整个项目乏人问津成为一潭死水。成人的学习更多是按需学习，较低的使用率一定程度上表明企业移动学习课程资源没有满足员工的学习需求。根据调研结果，我们发现企业移动学习的最大挑战在于移动学习平台内容 / 资源匮乏。这也进一步佐证了上述观点。匮乏的内容难以满足员工差异化的需求。

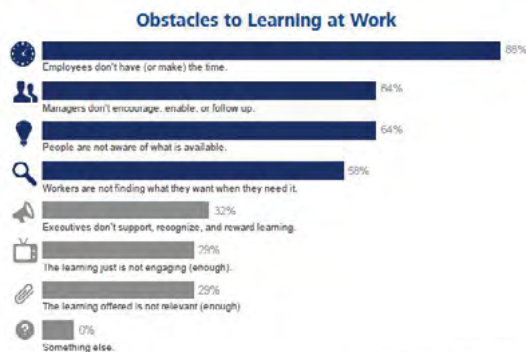
在开展移动学习的前期，企业的第一要务应为定位业务痛点，以及明晰移动学习的价值。根据 Bersin 《The Real Challenge with Learner Engagement: L&D Has a Marketing Problem》的调研报告显示，对 HR 而言，促使员工学习的最大障碍是员工缺乏 / 不腾出时间。业务部门面临着纷繁复杂的商业环境和业务问题，他们在百忙之中抽出时间学习是希望能解决实际问题和挑战。因此，聚焦业务痛点决定着能否有效动员员工，也是移动学习成功的前提。在开展移动学习前，我们不妨思考下现阶段的业务痛点究竟在哪？是员工与企业文化尚未知行合一或是销售人员不清楚产品卖点、营销技巧不够还是其他因素？

在引入移动学习平台后，我们建议企业需要进行“事件型”或针对特定人群的移动学习。“事件型”的移动学习指的是企业文化落地或基于业务转型而开展的一系列学习活动。针对特定人群的移动学习

则是基于某一类或某几类人群的业务痛点。这样的移动学习的优势为 ① 清晰需产出的移动学习内容，提升项目针对性；② 使员工明确学习目标 and 所需学习内容；③ 利于赢得资源开展运营活动；④ 确立针对性的评估维度。

在此，我们也归纳了几种典型业务痛点供 HR 参考。

典型的业务痛点
★ 快速扩张下的人员整体能力无法匹配企业发展的要求
★ 企业规模的扩张 / 高员工流动率导致对新员工快速融入的诉求
★ 销售人员无法快速了解和掌握产品知识
★ 企业需要建立标准化服务
★ 遭遇工作痛点，员工缺乏支持绩效达成的解决工具和方法
★ 公司上下统一企业战略目标
.....

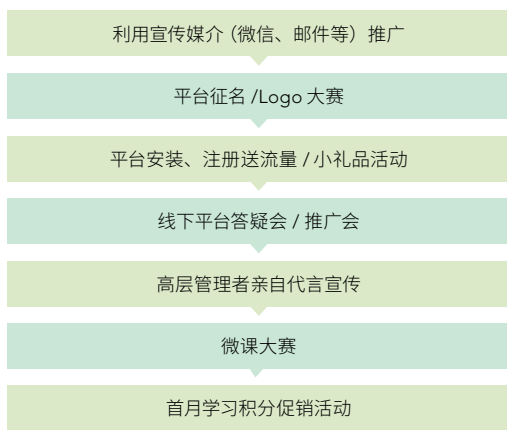


## 2 建立用户基础



在定位业务痛点后，企业需要打响移动学习的“第一炮”——建立用户基础。通过总结受访企业的成功案例，我们将其归纳为了以下两个环节，分别为“宣传造势”和新员工入职安装。

### ◆ 宣传造势的7种方式



### ◆ 新员工入职

每年，企业都会有一定的人员流动。在新员工入职这一环节，受访企业大都会要求新员工安装移动学习平台，并完成新员工入职课程的学习。受访企业这一做法的好处不仅在于利用移动学习平台提升了新员工入职培训的效率，更是为移动学习平台补充了新鲜的血液。

## 3 抓住学习的刚需时刻

成人的学习有着较为明显的功利性，更偏向于按需学习。根据 Bob Mosher 和 Conrad Gottfredson 研究和发现，人在五大特定时刻会产生强大的学习动力和主动性。这五大学习的“刚需时刻”分别为：

- ① 学习新技能 / 知识 (Learning for the first time)
- ② 希望掌握更多的技能 / 知识 (Expanding knowledge base)
- ③ 运用过往技能 / 知识 (Remembering and applying learned concepts)
- ④ 事情未依计划进行 (When things don't go according to the plan)

### ⑤ 事物发生变化时 (When change occurs)

在调研过程中，我们发现非常多企业移动学习的应用都符合这一模型，利用“刚需时刻”达到事半功倍的效果。企业移动学习最常的应用领域之一是新员工入职培训。在新员工入职培训这一环节，公司对新员工设有标准化的学习任务包。这些学习任务包多为企业文化、公司相关规章制度或流程等知识点，员工仅需记住或了解即可。同时，新员工自身也有一定的学习意愿度，期望快速融入企业。这些都推动新员工培训的移动学习项目进行地颇为成功。

其次，**招商银行**将人员转岗的“选拔门槛”通过移动学习的方式实现。通过移动学习平台，员工可自行报名学习各条线“后备人才库”专业知识。在学习完相应课程并考核通过后，员工将获得转岗资质。在这种情况下，有心转岗的员工会产生极大的内驱力进行自主学习。

同时，**安利大中华**的“百科积 fun 赛”也应用了上述“刚需时刻”。基于安利大中华“2025 战略”，安利大中华对店铺员工提出了更高的胜任力要求，从单一岗位知识的了解转变为综合岗位知识的掌握。在工作职责发生变化时，员工自然也亟需学习，以期快速适应新的岗位要求。

通过上述几个案例，我们也可以发现，新员工入职、人员转岗、业务转型下的员工能力重塑都是员工有较强学习需求或欲望的时点。尤其，在互联网的冲击下，很多传统企业都已或计划实施互联网或数字化转型。在不久的将来，这些企业都需要快速形成新的战略目标的共识和认知、塑造新时代下的企业文化，以及匹配新商业模式下的员工胜任力。可以想见，未来员工学习的“刚需时刻”会越来越频繁。我们何不思考如何有效利用移动学习的优势，推动战略的落地。

## 4 内容打造

根据调研结果显示，移动学习平台内容 / 资源匮乏是参调企业在开展移动学习项目时最主要的挑战。上文我们已经谈到了学习的五大刚需时刻，但无法在刚需时刻创造价值的内容仍难以赢得员工的使用和学习。因此，平台所承载的内容就显得至关重要。然而，外部采购的通用课程，其内容同质化严重、与企业业务的衔接和适配乏力，而采购定制化课程内容无疑成本高昂。因此，企业需要完善自身的移动学习内容开发体系以满足学习需求。

现阶段，企业内部内容打造通常双轨并行——建立微课开发师制度、开展微课大赛。

### ◆ 建立微课开发师制度

企业微课开发师制度的成功有一个前提，即发动业务部门参与。同时，我们也建议企业可以参考以下两个维度构建这一制度。

- **课程规划、质量把关**：设置合适的人员统筹某一序列或业务相关课程开发和审核。其选拔标准可以为：① 具备一定影响力；② 了解

岗位所需技能、进阶能力要求和业务走向。这一标准的好处在于，该人士能根据岗位知识要求和承接业务重点，设置合理、合适、合需的课程清单、内容，并使内容更体系化和结构化。此外，该人士也能对内施加影响力，落实课程开发职责。

• **微课师的选、育、留**：正如内部兼职讲师那般，微课师的选拔、激励和保留也需落实到位，保证该团队的积极性和能力达标。企业如有在内部讲师方面的相关成功经验也可以自行借鉴。如若企业无成功或相关经验，企业不妨从以下几个方面进行。

- ① **选**：选拔有较高意愿度和积极性的业务专家或对特定领域资深人士，以及微课大赛获奖者。
- ② **育**：提供外部微课技能认证和培训、内部微课制作方法论（知识拆解、呈现方式技巧）、工具等方面的培训和课程模板。
- ③ **留**：内部讲师的保留是内部讲师团队建立与发展中最为常见的挑战。可以想见，这也会对微课师团队的建立与发展造成不小的困扰。为避免微课师的流失，学习发展团队可以尝试从**微课师的个人激励和获取业务部门的支持**两方面入手。微课的开发势必占用微课师的工作/业余时间。除了参与微课制作能对员工个人能力有所提高外，企业也需进行“利诱”。例如，根据课程好评率、开发数量、课程难度等维度，金地物业设置了相应的微课师晋升制度和奖励规则。其次，很多企业内部讲师的激励措施如提供外部培训机会、送书等都可以根据自身情况应用于微课师的激励之中。同时，学习发展部门需要如上文谈到的那般，围绕业务痛点规划有针对性的学习内容，从而赢得业务部门的支持。否则，课程开发工作就变成了人力资源的“独舞”。究竟是人力资源“唱独角戏”还是业务部门自上而下共同推动效果显著，答案不言自明。

当然，并非所有企业都一定要设置微课开发师制度。在这一情况下，企业则需推动业务部门开展微课制作工作。企业学习与发展部门不妨深入各业务单元，向业务负责人介绍移动学习的潜在价值，并与各业务单元/部门专家共同制作微课。同时，企业也可以发布一些业务单元或部门的季度、年度微课制作排名情况，通过形成一定的压力促使各业务单元/部门推动内部微课制作。

#### ◆ 开展微课大赛

越来越多的企业都在开展微课大赛，其目的是 ① 沉淀业务知识，实现经验萃取；② 平台推广，塑造学习氛围。

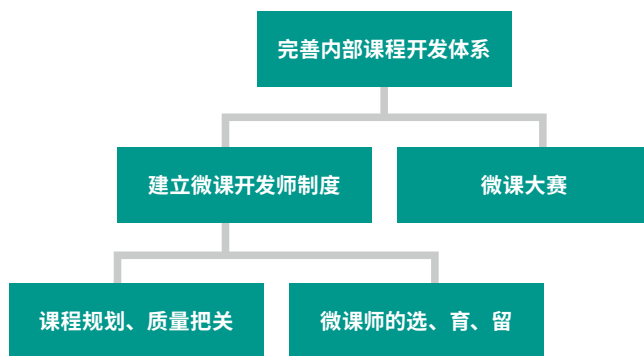
一般企业开展微课大赛的流程为：

- ① 根据业务战略、重点确立大赛主题（项目关键）
- ② 宣传推广，动员各方参赛
- ③ 提供参赛者微课制作相关培训和工具
- ④ 设置考核标准，进行预算、决赛
- ⑤ 大赛现场直播，“事件营销”
- ⑥ 后续激励和持续性报道

企业微课大赛形式、流程大多雷同，其过程也并不复杂。但是，不少企业会反映微课大赛产生了不少“粗制滥造”的课程。这并非意味这些课程的含金量不足、内容毫无价值，而指的是课程视觉体验方面有待优化。这也在一定程度上降低了员工学习的意愿。**在用户体验为导向的时代，企业微课大赛的作品需以内容质量和呈现质量为“抓手”进行精耕细作。价值的创造已不仅基于内容本身，更取决于平台的“终端流量”。**

#### ◆ 筛选外部资源

如若企业内部尚未具备课程内化的能力，我们也建议企业可以在持续采购外部课程的情况下尝试以下方式。现阶段，员工能触及许多的外部学习资源。但这也加重了员工的选择成本。那么企业不妨结合对员工的胜任力要求，利用内部各领域培训专家的专业性筛选和推荐优质的平台和资源，让员工基于市场、销售、领导力、通用能力自主选择偏好的平台。甚至，企业也能与相应的供应商建立合伙关系，为员工注册相关平台争取“协议价”。



## 5 有“爆点”的运营推广

“酒香也怕巷子深”，在移动互联时代，人们的生活节奏越来越快，潮流与热点也成为一阵风的事。下载好的移动学习平台很容易地被人弃之高阁，被遗忘在众多 APP 或公众号中。通过电话调研和案例采访，我们发现移动学习运营推广活动的开展与员工使用移动学习平台的活跃度呈正相关（非强制要求下）。这也意味着，企业需要不定期地开展行之有效的运营推广活动来“拉动”员工进行学习。

这类有“爆点”的运营活动形式可以非常多样。在此，我们归纳了这类有“爆点”的运营推广具备的四大特质。同时，我们也总结了受访企业开展的大型运营活动供 HR 同仁参考。

- ① **口碑营销**：在运营过程中，有较好实践的企业利用各种宣传物料和渠道进行推广，聚集了一定数量的参与者。同时，企业也利用这些参与者进行口碑营销，在朋友圈晒图或是动员身边的同事，让活动持续发酵，吸引更多的中立和不活跃份子参与到项目中来。
- ② **参与感**：移动学习平台最大的特点就是能打破原有的时间和空间的限制。在大型活动中，通过直播、“抢楼”、点赞、发帖等功能，员工不再如过去那般只是一个活动的旁观者，而是转身成为了活

动的参与者。同时，员工的积极参与也会促使更多业务部门/单元希望将移动学习平台应用于部门/业务单元的活动之中。很多业务单元/部门有专属的培训或文化活动。在这些活动中，业务单元/部门肯定也希望提供员工更好的活动/培训体验，提升员工的参与度。鉴于大型活动的成功，业务单元/部门难免也会跃跃欲试，希望开展合作。这些势必都能加强移动学习平台的使用率。

- ③ **仪式感**：我们谈到的这类“有爆点”的运营推广活动，往往声势浩大吸引着全公司许多人群的关注，有的甚至还“惊动”了高层管理者参与其中。例如，不少企业都会表彰平台活跃份子；与高层管理者同台或者“同框”、成为平台代言人。“官方”的嘉奖和广大员工的瞩目塑造了浓烈的仪式感，扩大了精神激励的荣誉感。在打造学习明星的同时，企业向内部积极传达了学习的正能量，鼓舞了员工学习的发生。此外，企业还会开展一些线下读书日、读书会等仪式性活动强化仪式感。
- ④ **稀缺性**：不少企业都会邀请高层管理者/行业大牛进行直播分享、交流行业最新动态、行业走向和个人职业发展历程等。对于员工而言，这些类似于“网红”的重量级嘉宾满足了员工的猎奇心态。同时，嘉宾的所思所想、职业经历对员工更是一次难得的学习机会。

#### ◆ 移动学习平台运营活动

★	大咖直播
★	金牌/内部讲师 PK 大赛
★	评选学习平台代言人/打造学习明星
★	大型年会/文化活动等直播
★	新产品发布

## 6 增强用户粘性

如何提升移动学习平台的生命力是很多 HR 同仁非常头疼的一件事。因此，我们也总结了受访企业养成员工使用移动学习平台习惯和增强用户粘性的五大维度，分别为：

- ① **培训管理**：很多企业都已将移动学习平台应用在了培训辅助领域。不管是课程报名、签到还是考试测验，企业早已将线下培训流程化和标准化。而这样的关联结合也在潜移默化地养成员工使用移动平台的习惯。
- ② **游戏化因素**：近年来，游戏化学习这一理念异常火热。培训工作者希望以游戏化思维重构学习这一件事，增强其趣味性和互动性，从而提升培训的效果。游戏化学习与移动学习平台的结合也不失为是增强用户粘性的一剂良方。无论是简单的积分、排行榜到设置“闯关”，企业都可以将其应用在移动学习之中。
- ③ **社群学习**：在上文，我们也谈到了有许多外在因素都在制约着员

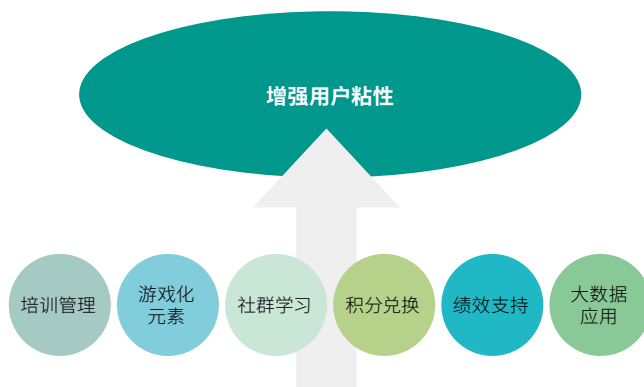
工利用碎片化时间进行移动学习。这时，社群学习 - 打造学习共同体就凸显了它的价值。通过建立社群，企业将员工的学习、分享和互动有机捏合在了一起，使一个人的学习转化为了一群人的学习，加强了学习的交互性。当然，我们也看到部分企业都在社群中设置关键意见领袖 (KOL)，不但沉淀了权威性知识/信息，更赋能其引导学习共同体间学习交流的发生。

在这过程中，企业需要思考如何建立社群规则，构建社群生态。在此，我们也提供三点思路：1 规划相关职责：社群领袖、社群引导师等、2 活动积分、3 荣誉和晋升机制等。

④ **积分兑换**：在开展移动学习时，设置相应的积分兑换礼品功能是企业的常用做法。虽然，企业提供的礼品并不昂贵，但当企业迎合了员工的学习需要时，这些小小的物质激励的效果则会扩大数倍，推动员工持续学习。

⑤ **绩效支持**：根据许多学者在 ATD 大会上的研究，绩效支持是移动学习最应涉及的领域之一。绩效支持的含义为在工作现场提供员工解决具体工作问题和挑战的途径和方法。但通过调研，我们发现真正将绩效支持应用于移动学习之中的企业少之又少 (8.9%)。各项工作场景中遇到的实际挑战经常激发员工即时的学习冲动，但往往不能有效转化为学习场景，这是许多非刚需学习的价值损失。资深的同事不在身边、不知道或者没有解决问题的途径等都是个中缘由。当未来移动学习插上绩效支持的翅膀，学习无疑能转化为即时的“场景触发式学习”，实现与工作的无缝链接。我们相信这样“轻量级”的移动学习对企业的帮助值得期许。

⑥ **大数据应用**：近来，人力资源数字化转型的口号甚嚣尘上。根据德勤 2017 全球人力资源趋势报告，73% 的参调企业认为 HR 的数字化转型是未来的重要趋势之一。那么作为人力资源的学习与发展模块是否也需进行相应的转型？移动学习平台本身储存了员工大量的学习习惯、时长和偏好等多方面的数据。调研显示，部分企业认为大数据分析是移动学习未来的发展趋势。然而，我们发现现阶段，企业移动学习的大数据应用远未达到基于数据挖掘，实现员工学习趋势和偏好的洞察和预测。未来，随着技术的发展和 HR 整合大数据的能力提升，基于数据驱动的深度个性化学习以及更优质的学习体验，产生的强用户粘性，将大有可为。



### ◆ 基于学习者类型的运营机制

同时，为使学习平台能产生更强的用户粘性，我们也基于学习者类型理论提供移动学习平台运营者一定的思路。根据哈佛教授罗伯特·凯根 (Robert Kegan) 的理论，学习者可以分为四种类型，分别为 1) 功利型学习者 (Instrumental learners); 2) 社交型学习者 (Socializing learner); 3) 自我定夺型学习者 (Self-authoring learner); 4) 自我变革型学习者 (Self-transforming learner)。在此，我们对如何促使前两类学习者的平台使用率提供一定的思路。

对于功用型学习者，这类学习者偏好有具体的学习对象和目标。

针对这部分人群，企业可以尝试混合式学习的方式提升他们的活跃率。同时，企业也应提供能对他们产生绩效支持的学习资源和内容，满足他们对内容实用性的需求。

对于社交型学习者，这类人群往往非常在乎来自外界的评价。因此，企业不妨尝试利用竞赛排名、积分等游戏化学习的方式满足他们的心理需求，从而产生更强的学习意愿。

我们也发现，唯品会相似地将用户归类为三种类型：1) 外驱型学员、2) 目标明确型学员和 3) 随时随地学习型学员，提供针对性的学习内容，提升员工的平台活跃率。

## 标杆数据

图表 1 就最近一次移动学习项目，参调企业项目的发起方 N=147

选项	比例
人力资源部门	61.22%
企业大学	17.69%
业务部门	8.16%
企业全球总部	5.44%
企业高层管理者	2.72%
其他	4.76%

图表 2 就最近一次移动学习项目，参调企业的使用权限范围 N=147

选项	比例
面向内部全体员工	52.38%
仅面向内部部分员工	40.82%
面向内部全体员工和外部合作伙伴 / 顾客	6.80%

图表 3 就最近一次移动学习项目，参调企业平台的主要运营方 N=147

选项	比例
企业学习发展 / 培训部门	63.95%
企业大学	17.01%
外部第三方	13.61%
企业 IT 部门	4.76%
其他	0.68%

图表 4 就最近一次移动学习项目，参调企业负责平台运营的人员情况 N=147

选项	比例
内部员工兼职负责	53.06%
内部设有专人负责	42.18%
外包第三方人员负责	4.76%

图表 5 就最近一次移动学习项目，参调企业外部采购学习内容占全部学习内容的占比 N=146

	平均值	25 分位值	50 分位值	75 分位值
外部采购资源占全部资源百分比	30.17%	10%	20%	50%

图表 6 就最近一次移动学习项目，参调企业目标人群使用移动学习平台的月活率 (平台每月去重后的使用人数 / 平台的注册人数) N=116

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
平台月活率	45.28%	19.33%	30%	70%

图表 7 就最近一次移动学习项目，参调企业目标人群使用移动学习平台的时长 (分钟 / 天) N=45

	平均值	25 分位值	50 分位值	75 分位值
使用移动学习平台的时长	5.92	3	5	10

## 案例启示

### 案例启示 移动学习，金地物业这样玩——金地物业“享学”移动学习运营分享



蔡晓晴 | 总部人力行政部助理总经理 | 金地物业管理集团

#### 项目背景

近年来，金地物业在业务方面取得了骄人的成就。为适应快速扩张的业务需求和顺应互联网时代的潮流，公司将目光投向了线上学习，希望以此提升培训的整体效率。（此前公司未开展在线学习）。

一方面，公司深入了解了不同行业在线学习方面的经验教训。另一方面，公司也感受到在移动互联网时代，功能日趋完善的手机已成为员工生活中不可或缺的一部分。因此，公司决定开展完全以移动学习为核心的线上学习项目。同时，这个线上学习也是公司信息化建设的重要分支，是助力业务提升的重要手段，是公司级项目定位，我们称为金地物业的“4P享系列”，其中前三者（包括享家、享当家和享家物管平台）是对客服务的，享学则是员工培训的，我们认为只有培训好了员工，才能够更好地服务客户。如下：



#### 项目规划

##### ◆ 供应商选择

在挑选供应商时，相较于供应商的课程资源，公司更看重的因素

是游戏化功能。公司希望通过游戏化学习使学习变得更加轻松，提升学习体验和保证平台的生命力。同时，游戏化的理念也体现在平台的命名上，移动学习平台名为“享学”。通过游戏化的运营机制使员工享受整个学习过程的寓意不言而喻。



##### 【标志释义】

我们是不断奔跑的金地人！翩翩飞舞的蝴蝶形象代表着金地人的梦能够梦“享”飞翔的学习心愿，多彩的学习可以让你插上腾飞成长的翅膀，也可以让你在“享学”的平台上展现自我。

关键字：自主、分享、乐趣、智慧、快捷

##### ◆ 平台内容

公司相信符合自身实际需要的内容才能真正产生吸引力，以及为公司产生价值。为此，公司在搭建学习资源方面倾注了较大的心血。目前，公司内部自建课程内容已占全部课程内容的九成（下文将重点描述金地物业如何推动内部自建课程）。外部学习内容则是内部课程资源的补充，根据内部学习内容开发情况进行实时的调整。此外，除了外部采购外，公司还会将网络或微信中适合单一主题的内容，制成微课并进行推送（所有内容都会注明出处）。

#### 项目实施

金地将自身开展移动学习的经验总结为了四步法：1 全员热身法；2 量质齐驱法；3 接地气法；4 主动出击法。



#### ◆ 前期推广 - 全员热身法



这个部分是基于平台上线前期做群众预热基础的，需要用更加多元化的方法提前导入全体员工对于移动学习平台的认知与认可，金地物业主要采取了如上图的四大措施，在上线当日成功实现了96%的导入率。

#### ◆ 内容建设 - 量质齐驱法

在前期宣传造势完成后，公司开始了下一步计划 - 量质齐驱；打造保质保量的移动学习内容。“量”为不断扩充学习内容，以满足员工学习需求。“质”正如上文所提及的，公司坚信贴合业务需求的内容才能孕育价值。为保证“量质齐驱”，仅靠培训部门必然难以为继。因此，公司提出了“金物解码”进行内部知识承载和搭建。公司决定建立内部微课开发师体系（类似内训师体系）推动自建课程内容的落地。不同于内训师，公司对微课师的选拔标准没有限定极其严格的考核标准。其原因为公司希望每位在不同领域有闪光点的员工都能做一个互动分享、问题简答或微课来贡献学习内容。这也与微课的特质（偏向单一知识点的提炼和呈现）相契合。历经一年的知识沉淀，公司已产出了大量优质的学习资源。这些优质的资源不但供内部使用，公司还精挑细选了100门精品课程向同平台的物业企业开放以促进交流。

为保证学习资源的质量和体系化，公司从四方面进行着手：

##### ① 课程规划

- 在各单位（包括总部职能部门与各下属公司）设置了首席课程研发官

首席课程研发官负责内部课程统筹：根据岗位序列和岗位知识要求，确定课程体系、课程清单、课程适合的人群、开发原因，以及安排课程的开发职责。

首席课程研发官的出任者必须为一定级别以上，这帮助发挥内部影响力，推动项目成功落地。

- 结合业务需求开发课程

针对专项业务重点，培训部门也会规划开展一些专项的微课。例如，公司的信息化产品（享系列）在过去是没有的，结合移动互联网带来的对物业行业的颠覆性变革，公司快速推出享系列产品，转变过去只靠人工服务的业务模式，通过信息化平台完善多元化的对客响应机制。在这个过程中，我们培训部门也在不断贴近业务变化情况，推动相关微课开发与推送进行新知识传播，帮助业务部门及全体员工转变原有的观念，推动信息化项目的落地。

##### ② 微课师的选拔和培训

在微课运营零经验的基础上，我们第一批的微课师全部经由外部机构培训与认证，之后，我们快速内化，实现公司内部自行开展微课师的培训和认证管理。

微课师的培训涉及1 区分微课与传统培训；2 知识拆解；3 课程结构和呈现的方法论；4 相关课程模板；5 工具和其使用方法。同时，培训部门也规定了课程的基础要求，包括我们将微课分为知识库、案例集与业务坊三个类别，每个类别都有对应的开发模板，同时在前期课程开发计划阶段，我们就会明确三个类别的课程分布应该是基本平均的，以及具体的计划开发任务数门槛值，这个设置是基于我们对公司微课程库建设进度计划及年度全体学员学习任务要求、享学日常运营需要等数据的倒推核算得出。

##### ③ 微课师的发展和激励

公司建立了完善的内部微课师晋升体系，设置了从黄带、蓝带和黑带等不同的微课开发师级别。不同的级别对应着不同的课程开发奖励，这也在一定程度上激励了微课师的积极性。其评定标准为1 课程开发数量；2 开发课程类别的差异化程度；3 开发课程的难度系数；4 课程的好评率。

##### ④ 课程的审核把关

首席课程研发官还负责审核所在单位的微课质量。正如先前所提及，首席课程研发官负责统筹内部课程。因此，首席课程研发官的把



关能保证微课的质量和课程的结构体系一脉相承。只有在审核通过后，公司才会将相关课程纳入课程排期，以及提前预告和推广。

#### ◆ 接地气法 - 引爆平台使用率

在推广和吸引员工使用移动学习平台方面，与许多企业一样，金地物业也遭遇了许多的挑战和挫折。在不断地尝试和摸索后，公司在15年底迎来了一次巨大的突破。当时，公司运行了上文提及的“金物解码”项目实现内部线上学习内容的建设。为此，公司专门开展了线上启动会。在启动会中，我们推出了领导寄语以及一门介绍“金物解码”项目的微课，使员工全面了解项目的背景、思路和对员工的价值，同时还开展了准点签到送积分等活动。启动会当天的签到量达到了5000+，而员工在话题圈的讨论更是达到了几万条。在这一活动后，我们深刻地认识到了良好的运营活动对平台使用率的积极影响。



此外，我们经常主动邀请高层管理者对整个平台推广活动“推波助澜”。如“金物解码”中的文化解码（即我们的季刊《掘金》），根据当期主题，主动邀请高层管理者录制相应的音频和视频，通过享学平台进行承载发布，提高公司高层在享学平台的曝光率，引发话题。

#### • 世界读书日

在初战告捷后，金地物业结合世界读书日举行“521”活动。“5”为每天读书5分钟，“21”则是坚持21天，鼓励全员养成一个使用移动平台的习惯。



在活动过程中，公司向员工展示了全国人均读书量、不同地区的人均读书量和公司内部情况。同时，公司还组织同事圈的话题讨论，让员工畅所欲言，表达自身可进步的空间和推荐好书等等。此外，公司高层管理者还参与活动口号的设计：“每天享学五分钟，工作越来越轻松”。

在活动结束后，公司公布了坚持学习21天的数据。同时，公司也表达了对新伙伴共同养成学习学习习惯的期望。

#### • 评选活动

公司积极开展平台代言人的海选活动，海选范围来自全国全体员工，尤其鼓励基层员工为自己代言，其评选标准为1 参赛者的学习时长、2 “粉丝”投票数量、3 在同事圈的学习分享话题引导情况等。

公司对获胜者的奖励：1 提供一笔“代言费”；2 帮获胜者拍摄宣传资料，进而通过多种渠道进行宣传，增强其曝光度。

这小小的举措使原本平凡又热爱学习的保安等基层员工能得到表彰和肯定。同时，这又使“享学”更深入“民间”，以及形成了一定的粉丝效应。

此外，公司还会举办很多其他评选活动。例如，最佳微课师、最佳运营管理员、知识解码先锋单位等。所有的这些公告公示都在无形中倡导了与学习相关的正能量。

#### • 主动出击法

第四步为主动出击法。在建立移动学习平台后，培训部门积极利用“享学”参与和推广原属于各业务部门内部的二三级培训项目。例如，针对“砺石炼金”项目，我们会主动拜访业务部门，表达移动平台对该项目的潜在价值，主动提供相应人力物力等支持，包括做活动前期，培训部门为该项目预热造势和推广，如通过“享学”，培训部门提前告知员工能通过何种渠道获取“全国总决赛”的现场直播信息，激发内部潜在粉丝增量。此外，培训部门事先与主持人进行沟通，筹备直播的新闻稿。同时，培训部门也积极组织同事圈的话题讨论并评选最佳言论。相较于以往，在结合移动学习平台后，业务部门发现员工对“砺石炼金”项目的参与度和认识积极性都在大幅提升。

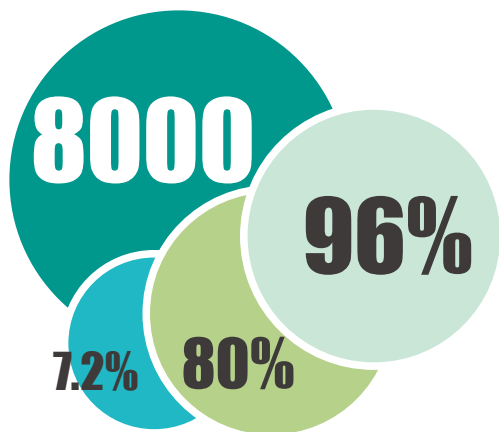
在项目结束后，培训部门主动向业务部门提供数据报表和项目总结。在此之后，其他业务部门开始主动向培训部门寻求合作。最终，



通过“享学”，培训部门与各业务部门建立良好的合作关系。

## ▶ 项目评估

移动学习的评估需要以终为始，根据最初立项时的目标进行评估。公司根据以下量化的指标来评估移动学习的成果，分别为 1 上线日导入率 96%；2 全体员工学习的总完成率 80%；3 平台日活跃人数 8000+；4 员工的学习时长（日人均 7.2 分钟，明显超过每天 5 分钟的倡导目标）。



## ▶ 线上线下结合

目前，公司所有培训项目都应用线上线下结合的方式。例如，即便是每年公司级的重要会议，所有员工（包括高管）都需使用“享学”进行签到。会后，包括所有高层管理者在内，所有员工都需使用“享学”测试对会议内容的掌握程度。最终的前 10 名和后 10 名人员都会由公司大屏幕进行公示。其目的是保证各级员工对会议的专注度和对内容的接受度。线上平台帮助公司有效地进行学习管理，以及留下最真实的记录。

## ▶ 成功经验

- 移动学习的成功离不开高层管理者对移动学习的支持。高层管理者的重视对提升业务部门对移动学习的参与度和支持度有着关键的影响。
- 企业需要结合业务变化，抓住员工学习的刚需。现阶段，公司业务和行业都在飞速发展。公司业务的调整和新技术的引入都在促使内部快速学习新的知识，以此来跟上工作流程和服务意识的转变。因此，移动学习的快速知识更新和普及能及时抓住员工学习的刚需时刻。
- 企业需要加强内部内容建设，制作出贴合业务痛点和难点的优质课程。成人的学习有着较强的目的性和功利性。因此，不直击业务痛点的课程内容难以赢得广大员工的认可和持续使用。同时，移动学习的内容往往较为浓缩。一旦其中的知识点稍有偏颇，则无法体现企业当期的业务重点，以及产生价值。这些都促使企业需要做好内部内容建设。
- 为加强移动学习的用户基础，公司还将使用移动学习平台与人事制度挂钩。所有新员工都需要安装“享学”，并在规定时限内完成新员工入职包的课程。在转正前，所有员工也需通过线上测验。
- 学习本身相对枯燥，企业需要定期开展运营活动持续吸引员工使用移动学习平台。否则，员工使用移动学习的热情无法持久。

## 案例启示

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



曹睿钰 | 学习发展经理 | 玫琳凯 (中国) 有限公司

## 项目背景

关注人的培养一直是玫琳凯公司的发展策略之一，公司高层深刻地认识到学习能为公司创造核心竞争力。2017年提出全员要开拓视野，持续学习。随着外部环境和学习技术的持续发展，公司越来越聚焦于O2O（线上线下结合），面向员工的个性化发展需求，分享更多的学习资源和渠道。同时，作为中国最早一批开展互联网销售的外资企业，公司很早就与互联网结下了不解之缘。正因为如此，玫琳凯选择了拥抱与自身文化相契合的移动学习。

此外，公司在2011年就已引入PC端的在线学习，2014年与总部的学习平台整合，由美国总部统一负责。不可避免地，因服务器不在国内，受到网络限制等因素影响，这一在线学习平台的用户体验不尽如人意，一时成为瓶颈，中国学习与发展团队（以下简称L&D）另辟蹊径，催化出了公司移动学习平台的应用。

## 移动平台的基本现状

## ◆ 平台的现状

公司的移动学习平台提供丰富的学习资源，涉及多种应用领域，涵盖了员工学习的全部内容，包括公司文化、政策流程、通用能力、专业知识、新领域拓展等。将人力资源信息系统与移动学习平台进行链接，确保员工信息安全的同时，也可以做到即时的学习数据采集和动态分析。

## ◆ 平台的特点

在挑选供应商时，玫琳凯公司更关注友好的学习体验和丰富的学习资源，以满足不同员工的个性化需求，使员工成为学习的主体和平台的主人，共同参与学习体系的打造和持续优化工作。在企业号中内嵌了移动学习平台——云课堂，学习采用游戏化激励机制，如积分兑换礼品、学习打卡签到、并与公司的年度333积分计划挂钩，将学习变得更加有趣、有效、有用。

## ◆ 学习资源和内容

公司移动学习平台的课程资源内外结合。外部的学习资源品种多样，有涉及各个行业经过市场检验的优质课程等近热门。对于极具企业自身特色的课程如公司政策流程、企业文化连播、专家分享讲座、大咖分享（MKTalk）等，大多由公司员工自行开发或者制作。还有公

司与供应商合作开发的经典课程，例如针对新经理课程，公司会将公司的黄金服务法则、七个习惯（Seven Habbits）课程、价值观和企业文化融入其中。丰富的学习资源可以满足每位员工的个性化需求。



## 关键人员的角色定位

## ◆ 高层管理者的角色：

- 项目支持者：支持项目的资源投入，支持学习平台从PC端到移动端的转向。
- 项目推广者：亲自代言移动学习平台，帮助推广移动学习平台。
- 平台使用者：更多将平台资源融入公司项目中

## ◆ 人力资源部门：

- 需求调研者：调研收集不同层级员工的个性化学习需求。

- 平台运营者：
  - ✓ 选择供应商和课程内容；
  - ✓ 负责移动学习平台的整体运营。

## 项目运营：激活移动学习平台

### ◆ 匹配合适的学习资源

虽然学习平台拥有积分兑换功能，但这只能对员工产生一时的激励作用，帮助引流，难以形成良性的循环，甚至无法在中高层管理者中掀起涟漪。始终坚持“内容为王”，只有学习资源贴合各级员工的需求，学习方式适合员工的手机使用习惯，才能真正吸引员工，并养成手机学习的习惯。否则，员工学习的热情必将逐渐降低，移动学习平台最终也将无人问津。

为此，针对不同员工群体，公司采取了差异化的“组合拳”。

中高层管理者，公司不但提供了面向全员的移动学习内容资源，还根据总监层面期望了解更多前沿知识和行业趋势的特点，为其配置了“混沌研习社”的移动学习资源，涉及创新变革、行业趋势和新知识、新技术、新领域等，并同步建立总监学习群，定期推动和互动，提升了他们的学习意愿度和热情。

面向全员的移动学习平台课程，除了要求全员学习的企业必修课以外，其他课程由后台进行精准的点对点推送。L&D 通过员工事前在线预报名和测试，掌握员工自身的学习需求和学习兴趣，将最相关课程进行针对性地推送，以此增强课程的学习率。

此外，公司计划将移动学习升级为 2.0 版本，将员工点击率低和受欢迎度低的课程进行替换和变更。

### ◆ 建立学习联络员制度

为更加快速地解决学习过程中出现的问题，帮助员工答疑解惑，并掌握部门的特殊学习需求，公司在各部门设置了学习协调员(Training Coordinator)。这一角色由各部门员工兼职担任。学习协调员是由部门主管推荐与个人自主报名结合，平日工作绩效良好，愿意为部门员工的学习发展乐施付出。对协调员的激励，除了文化认可外，也将享有比其他员工优先取得学习资源，年度评选优秀联络员并给予认可。

## 移动学习平台内容产出

目前，在推动员工制作学习资源方面，L&D 部门发挥部门积极性，采用授人以渔的方法。由 L&D 牵头培训各部门相关人员做关于微课制作的培训，配置制作软件，强化部门在线微课的开发能力，截止目前，市场部、法务部、人力资源、财务、IT 以及营养品等部门都已积极参与了微课的开发和制作。与营养品开发团队合作的“营养课程”在线系列课程也将很快上线。

## 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。

## 项目成果

经过一年的建设，移动学习覆盖了 80% 以上的员工，承载了公司级项目十余项，节省了线下学习成本近 30 万。

## 成功经验总结

### ◆ 内容为王，契合员工需求的课程，激发员工学习意愿

公司移动学习成功的关键在于以员工需求为导向，契合员工需求的课程内容，使组织学习兼顾员工个性化需要和偏好，从而提高员工学习的意愿度。

### ◆ 形式是金，线上线下结合的翻转课堂，引导员工学习习惯

公司借鉴采用来源于美国的翻转课堂教学模式，重新建构学习流程，将学习主动权转移给学员；并通过训前的需求调研和在线互动，深入了解目标学员真正需求痛点，并采取针对性的教学策略，从而进一步提升课程满意度与培训效果。

## 案例启示 某大型制造业企业引爆“群众智慧”

### ▶ 项目背景

随着公司近年来业务的扩张，公司下属分、子公司分布越来越广泛。这也造成了集中式培训的成本变得越来越高昂。同时，随着移动互联网技术的日新月异，移动学习也逐渐成为了可能，使组织学习不再受空间和时间的约束。以上种种原因都在促使企业决定开展移动学习项目。

### ▶ “引爆群众智慧”

在移动平台上线后，公司逐渐认识到加强内部内容是移动学习平台成功的基石。为此，通过开展微课大赛，公司在全公司范围内选拔和培养了第一批微课师。其次，通过建立微课工作坊，培训部门让微课制作在各分、子公司生根发芽。

#### ◆ 微课大赛 - 以赛促课

为了制作出更多的精品课程，并挖掘企业内部优秀的微课师和内训师，公司在全公司范围内开展了声势浩大的微课大赛。同时，公司也希望透过微课大赛吸引员工的关注，以及激发员工的学习热情。

#### ◆ 微课之初选

集团积极发动各分、子公司进行微课大赛的初赛。对于参赛人员，公司不设任何门槛限制，上至业务专家下至有一技之长的基层员工，皆可“八仙过海，各显神通”。此外，公司邀请外部微课专家深入企业进行授课辅导，帮助他们从“菜鸟”转变为“专家”。在课程制作完成后，员工可自行将参赛作品上传至移动学习平台。通过移动学习平台，公司还发起了面向全员的初赛投票，根据微课的受欢迎程度，评选决赛名额。这一目的在于，公司希望通过这些营销的方式扩大项目的影响力。

#### ◆ 微课之终决选

在初赛落幕后，涉及集团层面的“终极决选”也紧锣密鼓地进行。在决赛前，培训部门积极为初赛获胜者提供微课导师，以期员工能获得悉心的指导。

在决赛现场，所有参赛者需进行为期10分钟左右的现场讲解，阐述课程目标、针对的人群、设计理念和呈现手法。同时，公司还利用直播功能向全员进行决赛直播。决赛的评选结果综合了三方面的投票结果；1 评委（业务专家）、2 现场观众、3 员工在线投票。其评估维

度为：1 课程质量；2 呈现的手法；3 内容专业度；4 内容与企业当前学习需求的适配性。

通过微课大赛，公司成功地发动了群众，为学习内容“从群众中来到群众中去”踏出了第一步。

#### ◆ 微课工作坊

在微课大赛谢幕后，公司加紧步伐开始在各分、子公司筹备微课工作坊。

首先，培训部门走访各分公司，邀请各分公司参与微课的制作。在这一过程中，培训部门会与业务部门现场群策群力共同制作微课。其次，培训部门会与业务部门深入沟通，商讨未来微课制作的推进计划；落实课程条目以及设定相关职责和时间节点，方便未来进行追踪。公司后续还会提供相关工具和课程模板，降低课程开发难度。

同时，营造“竞争关系”也利于推动各公司积极投入微课制作之中。每月，培训部门都会将各分公司的微课制作、员工的登陆等情况进行排名。通过竞赛排名的做法，在微课制作方面，各公司之间形成了“你追我赶”的正向学习态势。

对于微课师本人，公司开展的激励手段也颇具针对性。培训部门会提供各分公司微课制作费。根据微课的受欢迎程度，公司还会额外提供微课师物质奖励。其次，公司专门建立了荣誉墙以对微课师进行精神激励。为更好地促动员工贡献知识，公司还将员工的微课制作数量与其岗位晋升挂钩。公司这一做法的原因是希望通过物质激励、精神激励和个人职业发展三方面的共同牵动，直接对员工制作微课的积极性产生触动。

### ▶ 吸引员工使用移动学习平台

在项目推广中，公司采取了“推拉”结合的方式。

“拉”为设置必修课，规范员工的学习行为。例如，涉及合规等安全生产方面的课程就是全员要求的必修课。

“推”则是开展各具特色的运营推广活动抓住员工的眼球。培训部门会定期与产品、品牌、公关部门共同选择热点事件，利用移动学习平台将这类极具传播属性的重大事件进行广而告之。例如结合新品发布这一热点事件，公司组织员工进行“知识大闯关”、“抢楼”和圈子讨论等活动。“知识大闯关”是邀请员工在线答题领取积分。“抢楼”

则是邀请大咖担任群主。因大咖都是涉及该新品的高层管理者，所以高层管理者参与的意愿度也非常高。随后，公司号召员工在专区进行“抢楼”，向大咖提出自己关心的问题。甚至，部分幸运员工还有机会能与大咖共进晚餐。因为这些大咖都是在全公司范围内颇具分量的人物，所以他们的参与极大地激发了员工的参与度。此外，公司还会评选月度、季度学习之星提升员工学习的积极性。

在移动学习平台中，公司还设置了“大咖讲坛”的专区，邀请高层管理者和资深业务专家（如获得全国技能大赛金奖的专家），制作精品课程。因这类课程相对稀缺，所以也极大地吸引了员工的关注。

所有课程选题由高层管理者和业务专家根据所擅长领域自行选择。一方面企业内部文化倡导“人人是老师，人人是学生”的理念。因此，授课是每位员工，更是每位高层管理者的分内职责。此外，考虑到高层管理者的工作较为繁忙，培训部门在课程制作中更多承担内容萃取和提炼的作用。培训部门会与高层管理者本人、下属团队进行访谈沟通，将高层管理者的思路梳理成课程，并提交给高层管理者进行审核确认。

## 校招生入职移动学习项目

过去针对校招生，公司需要进行为期一个月的新员工培训，以及后续为期三个月至半年的在岗实习。在建立移动学习平台后，公司将新员工培训进行前置，利用员工在拿到 Offer 和正式入职间的空窗期，推送相关课程内容包，以此实现培训效率的优化。

由于校招生尚未正式入职，出于信息安全的考虑，其培训内容主要涉及企业文化、公司发展进程、产品介绍和基础的专业知识等非敏感信息。依据原有的内容脉络和构成，公司将新员工培训内容设置成了学习路径，每周向校招生推送一周学习任务（学员也可根据自身情况提前学习）。

公司利用移动学习前置新员工入职培训的原因在于，在新员工入职这一场景下，学员普遍拥有较强的求知欲。同时，校招生往往对企业的规定有着很强的完成率。这些都使针对校招生的入职培训事半功倍。此外，公司会定期对成绩优异、学习完成率较高的学员进行激励，提升校招生的学习积极性。

## 项目评估

### ◆ 以终为始

移动学习平台的引入是否解决了公司在培训方面所遇到的困境是最主要的评估维度。通过移动学习平台，公司实现了更大范围的培训覆盖，以及节约了大量的培训成本。

同时，通过移动学习平台，公司进行课程满意度调研。通过设置如“移动学习课程解决了你哪些实际挑战”，公司一来能够真切地了解移动学习的实际价值，二来也能筛选出受欢迎的课程。对于不受欢迎的课程，公司将其进行下架或者优化处理，实现课程的快速迭代更新。

## 经验总结

- 阐述移动学习的积极作用，赢得高层管理者的支持是项目成功的首要条件。当高层管理者支持该项目后，他能推动所领团队共同参与这一项目。其次，高管管理者掌握着“话语权”和相关资源。在得到高层管理者的支持后，整个项目能够更好地自上而下地进行推广。否则，仅靠人力资源部门，整个项目的推广将收效甚微。
- 建设能解决员工业务痛点的学习内容；形成“口碑营销”，使员工不但成为平台的“回头客”，更自发为平台进行口碑相传。
- “智慧在民间”：发动员工的力量，推动员工参与课程内容的制作之中。移动学习应该内容为王，内容为王又应专业为王。因为，外部供应商很难真正提供公司需要的专业课程。此外，企业需要利用移动学习平台，将专家身上隐性的知识显性化、结构化、可视化和标准化，从而实现企业的知识传承。
- 移动学习平台要与企业的业务、特定项目和活动链接，使移动学习平台不只是一座知识的孤岛，而是特定场景 / 学习需求下的“助推器”。
- 赋予移动学习平台更多的内涵；社交学习两不误。移动学习不应仅是冰冷的人机学习，更应该是社区化学习。通过建立一个个学习圈子，企业能有效地将员工的学习、分享和交流整合为一个紧密的整体。
- 企业持续的运营。虽然移动学习“内容为王”，但良好的运营举措必不可少。企业需要开展各具特色的运营活动使移动学习这潭水“活起来”。

## 案例启示

## 移动学习，开创培训新局面

## 江苏爱康实业“移动学习助推培训与人才发展”实践

江苏爱康实业集团有限公司(以下简称“爱康”)的“移动学习助推培训与人才发展”项目自2015年底开始酝酿,次年1月份即与某知名线上学习平台合作,爱康以此平台为载体,在其中设计自己独特的版式和符合爱康特色的内容,来推动业务的发展、助推培训与人才发展。2月份移动学习课程即在内部上线,开始试运行,经由全体员工投票,最终命名为“爱尚云”。3月份正式上线,并在全公司范围内推广。项目运行至今,已取得了瞩目的成绩。

## 项目背景

爱康移动学习项目的背景可从以下几方面来看:

- ◆ **公司层面:** 随着公司的第三个五年的到来,企业重心从最初的制造、光伏电站投资、EPC、运维、评级到售电、碳资产、互联网金融等新金融,业务越来越多元化,且业务规模不断扩大,员工和子公司也遍布世界各地,因此需要足够的人才来支撑业务的快速发展,快速打造人才供应链,打通各业务,打破时间和地域的界限。
- ◆ **员工学习方面:** 爱康集团的特点为产品、业务多元化,员工分散至世界各地。分散的子公司及项目要快速地跨地区执行,因此需要一个灵活、快捷的学习交流平台作为支撑,以提高培训和内部工作的效率。移动学习相较于传统的e-learning平台学习有更大的优势,即使是一线员工也能利用碎片化的时间学习,这更符合年轻人的特点,能够取得较好的学习效果。
- ◆ **部门人才培养方面:** 随着爱康实业电站、金融等新业务迅速壮大,专业人才变得稀缺,需要有一个便捷的平台使业务部门能够参与人才培养,并让每一个员工分享自身所长,实现人才的迅速复制。
- ◆ **企业知识传承方面:** 爱康拥有悠久的发展史,因此企业知识的积累和传承显得尤为重要,为了搭建系统化的知识管理体系,必须有一个高效且便捷的平台作为支撑。

出于以上四方面的原因,爱康着手推行移动学习这种在时下颇受欢迎的培训学习方式。

## 项目概况

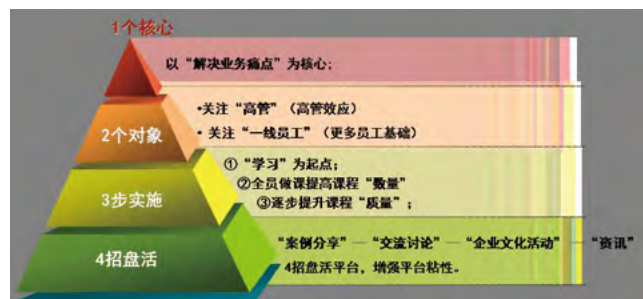
该项目面向爱康全体员工在整个集团内部推广,项目周期为3年。第1年的目标应用场景分别为:

- ◆ **新员工培训:** 将移动学习应用于新员工培训,使新员工培训逐步去课堂化,实现线上与线下的混合式学习模式,以达到提升培训效率、降低重复培训成本的目的;
- ◆ **规章制度宣贯:** 利用移动学习使得规章制度的宣贯更快速、高效,将制度融入微课,人课匹配及时学习,并通过线上考试及时评估效果;
- ◆ **公司战略及企业文化宣贯:** 在推广移动学习项目以前,公司内的战略主要依靠内部一层层传递,传递速度慢且会存在漏斗效应,现在则在会后统一制作微课,并第一时间推送给每一个员工,在保证公司战略高效传递的同时也保证了传递至员工的信息具有一致性;
- ◆ **逐步搭建课程体系:** 搭建矩阵课程体系:

类别	通用类	专业技术类	管理类
新人学院	√		
制造学院		√	
工程学院		√	
金融学院		√	

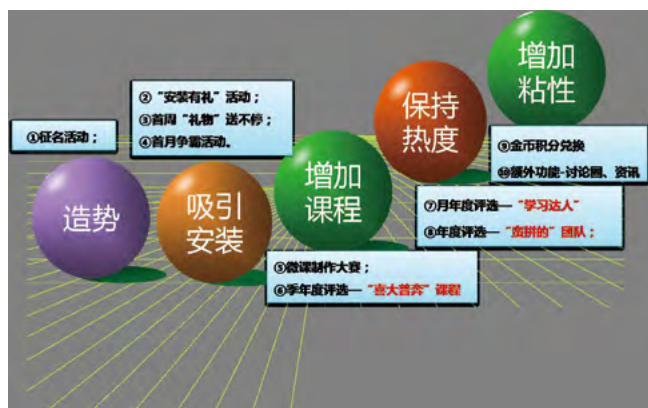
在具体实施该项目前,移动学习项目组对具体项目进行了总体的推广设计,即:

- 以解决业务痛点为核心思想;
- 在对象方面:关注金字塔的两端——高管和一线员工(高管方面增加商业和战略类课程,一线员工则提供往上发展的学习课程);
- 先推学习功能,发动全员做课,增加平台课程数量,逐步提高课程质量;
- 逐步推广案例课程、社区功能及资讯等功能,形成一个良性的学习交流圈。



## 项目实施

如何快速度、广范围、强效果地推广移动学习，让员工第一时间了解、喜欢并习惯使用移动学习平台，最终增加平台的粘性是项目组在项目运行过程中着重考虑的问题。对此，经过项目组研讨，决定按照产品营销的思路进行推广，即：造势—吸引安装—持续增加课程—保持热度—增加粘性—形成习惯，第1年其运营推广思路及活动如下：



### ◆ 通过平台征名造势

项目在正式运行前，移动学习项目组对公司部分员工做了访谈，充分征集员工的意见和建议之后，在公司内部试运行移动学习平台。该移动学习平台是基于互联网技术、个性化企业培训与企业知识分享的云学习平台，具有学习管理、知识管理、企业文化传播、资讯传播、活动宣传、交流讨论的功能。为了提高移动学习的热度，项目组首先展开了移动学习平台的有奖征名活动。

平台征名的目的：  
1 使员工第一时间了解平台并对其留下深刻印象；  
2 与爱康深度结合。

征名活动在线上线下同时展开，如：利用微信 H5、集团公众号、邮件、海报、LED 等方式，力争在 3 天内将有奖征名活动传递至全体员工。最终在微信中征得 110 个名字，经过两轮投票，选出在员工中人气最高的名字——“爱尚云”。“爱尚云”有两层含义，其中“爱”除了其本意，也代表了爱康，“尚”既包含高水准的意思，又与“上”谐音，“云”则代表了互联网时代的云端。“爱尚云”则表达了爱康员工将会“爱上云端的学习”，这也体现了项目组充分发挥员工创造力的理念。

借这次征名活动，移动学习平台在员工中获得了广泛认知，这为平台进一步在企业内部推广奠定了基础。



### ◆ 课程筹备

项目组成立了平台运营委员会，该委员会主要负责平台的管理及运营推广。由每个业务单元的运营推广团队和集团 COE 组成。

2015 年 1 月份，项目组即在平台运营委员会中挑选出 10 名学员，分为两个批次送往移动学习平台学习制作课程，学习结束后，由他们带领团队中的其他人制作课程，从而实现试运行期的 100 门课程的目标。

爱康移动学习课程主要分为三大类，分别为管理类、通用课程类、专业技术类，员工根据自己感兴趣的领域选择所制作课程的方向。为了保证课程的质量，项目组专门设置了一个移动学习的后台管理员，由后台管理员负责筛选并及时更新课程。

在内部制作课程的基础上，为保证平台的吸引力，项目组也购买了部分课程。后期将持续增加课程，以保证平台课程的数量和质量，特别是实用性强的专业类课程和案例类课程，趣味性强的游戏类和 H5 类课程。

### ◆ 项目推广及维持平台热度

项目推广由平台运营委员会以及下属的各公司的运营团队负责。为使项目上有高管支持，下一线员工参与，平台上线后采用三管齐下的方式进行推广：1、各公司组成地推团队，深入食堂及车间宣传，现场安装注册送小礼品；2、设置学习任务，由员工报名参与，完成任务的将参与抽奖；3、邀请高管宣传平台并录制抽奖视频，抽奖结果在平台上公布。通过以上方式，平台上线仅仅一周，注册人数就达到上千人。

其他活动如：“安装有礼”、“首周好礼送不停”、“首月争霸”等均作为移动学习平台上线第一个月设置的连环活动。这些活动充分发挥高管效应，以高管带动高管，为其他部门做示范，并通过视频宣传的方式刺激移动学习平台的注册与使用。



### • 鼓励全员做课

为了调动员工做课的热情和积极性，项目组分别开展了季度“喜大普奔”课程评选、“微课制作大赛”、及年度“蛮拼的团队”等评选活动。爱康的运营模式为集团和业务单元独立核算，因此为充分调动各业务单元的积极性和独创性，由各业务单元独自组建推广团队，自行设计推广方案，方案经由项目组审核后给予一定的经费支持。对各分、子公司项目推广效果的评估，主要从三个维度来评选：1. 注册员工数；2. 组织参与活动的积极性；3. 制作的微课数量。项目组从以上三个维度对各团队进行综合评估，并授予综合评分高的团队“蛮拼的团队”称号，同时，给予该团队一定的经济奖励。

“微课制作大赛”主要目的是为鼓励员工制作高质量、形式新颖的课程并发布在移动学习平台——“爱尚云”中。季度喜大普奔课程评选主要是针对季度的单个课程，受欢迎程度最高的给予奖励。

作为制作微课的重要力量之一，初级讲师的晋升也与微课制作积分累计挂钩。这样就保证了多方对课程的参与。

### • 鼓励全员学习与交流

项目组在移动学习平台中以积分和金币作为激励学员学习、讨论交流的方式。如在“首月争霸活动”中，分别以积分、金币对员工进行排名，然后对排名前5的员工给予相应奖励。积分主要是指课程积分，即员工每学完一个课程便可获得20分的积分，每月会有积分排名奖励；金币的多少则体现学员在平台的活跃度，如在平台发布课程、在讨论圈评论或发布话题等都可以获得一定的金币。爱康每季度进行金币兑换激励。

## ▶ 项目效果

从项目运行效果来看，移动学习发挥了如下作用：

- **对于员工：**碎片化的学习方式打破了时间、地域限制，便捷高效。移动学习平台实现了全员做课，全员分享，为员工提供交流的平台，形成各自的讨论圈。
- **对于业务部门：**全员做课、案例分享使得课程内容更贴合业务，集团统一学习平台，有助于打通各业务单元，员工可随时随地查看需要的知识和内容。
- **对 HR 部门：**移动学习提高培训效率的同时降低了培训成本，同时，平台中沉淀的知识、经验、案例，便于知识管理。
- **对公司：**移动学习构建了学习型组织的基础，使得企业文化、战略能够被快速传递与理解。

## ▶ 项目挑战

爱康移动学习项目紧贴公司业务战略，HR 在这个过程中扮演着企业战略思想传播者的角色，保证了信息畅通、快速地在全公司范围

内流通。在该项目中，HR 充分调动了员工的参与感，这种参与感带给员工更多的新鲜体验，使其认可该平台，进而增强平台的用户粘性。另一方面，该项目注重平台的用户体验，对出现的问题及时修复，保持较快的更新迭代速度。但同时，项目面临的较大挑战也来自于此，即如何优化用户体验，保持用户粘性。这也是所有 APP 共同面临的问题，对于这一问题，爱康培训与人才发展总监林女士表示，除了保证课程更新的速度跟质量，项目组也在培养“爆品思维”，即结合时事，不定期地制造能够引发全员讨论的话题。如，整合外部资源，将公司内近期比较重要的会议以 flash 动画的形式传递至员工，传递咨询的同时能够让员工自由讨论，增加其参与感。

## ▶ 项目愿景

由于爱康移动学习项目运行未满一个周期，因此，项目组暂时没有针对项目效果的评估。不过，林女士表示，目前打算从学员的学习效果与项目投资回报率两方面对项目进行评估，预计将于今年12月份进行。

未来，该项目组可能在现有的基础上对课程进行分类，即分别针对高管、中层管理者以及普通员工推送相应课程，在共性学习的基础上作个性化分类，将提高课程的使用效率。对于项目未来的发展方向，林女士表示，将始终以项目初始目标为方向，即打破时空限制、提升培训效率、构筑知识传承体系以及打通业务壁垒，接下来将在这四个方面进一步深化。爱康的 HR 也将努力打造知识型、学习型的组织文化，将企业的战略以及文化价值观有效地传递至员工，使得员工在这些活动中有更高的参与度，同时与业务融洽合作，为公司培养更多人才。

## 案例启示 | 招商银行 - 移动学习多种玩法

### 詹云哲 | 移动学习负责人 | 招商银行

#### 项目背景

随着移动互联网和 4G 网络技术的蓬勃发展，学习的媒介无疑从线下和电脑端延展到了移动端。鉴于全行人员数量众多，出于培训成本和效率等因素的考量，招商银行（以下简称招银）决定开展移动学习。

招银的核心理念是“招银是一所大学”。此外，公司也坚信人才梯队的建设是同业竞争的关键。因此，公司上下对人才发展极为重视，致力于为员工提供培训与学习成长的机会。这也坚定了企业开展移动学习拓宽员工学习来源。

#### 移动学习的应用领域

在移动学习方面，公司有多种应用的领域如朋友圈、资讯发布和聊天等。其中，公司最主要的应用领域为知识中心、学习管理工具和绩效支持。

##### ◆ 知识中心

在学习平台的知识中心中，招银设置了各种不同模块的知识库供员工学习。其中，“后备人才库”和“专业序列人才库”是两个颇具招银特色的子模块。

##### • 后备人才库

过去，作为一家商业银行，招银人员众多且业务纷繁复杂。不可避免的，公司在员工转岗和职业通道方面相对比较固化。一旦员工发现其不适合 / 喜爱所处领域工作，其后续转岗的难度较高。专业与专业之间，以及组织与组织之间有一定的壁垒和障碍。缺乏职业通道和培养体系制约了人员的转岗。为打破这一固化的格局，招银行长牵头发起了移动端的“后备人才库”项目，促使员工能成为学习的“主人”。

不管是新员工或老员工都可申请加入各个条线 / 业务“后备人才库”项目，不受任何限制。在报名后，员工会在移动学习平台中获得相应的权限学习如投行、零售等条线专业知识。在完成所有相关知识学习和考试通过后，员工的相关信息会被纳入各条线后备人才库。未来各条线需要补充新鲜血液时，后备人才库中的员工则会作为首选对象。

在课程制作方面，各条线负责相关内容制作，总部培训中心起牵头作用。各条线对内容制作的大力支持也依赖于高层管理者对该项目的重视和期望。此外，各条线自主决定相关条线的课程内容、类别和

考核分数。因实际业务等情况的不同，不同条线设置的门槛也不尽相同。例如，某业务部门可能要求成绩达到 80 分即为通过。其他部门要求可能更高。

在人才转岗方面，公司将“后备人才库”设为前期的选拔门槛。在顺利通过移动端的相关考核后，员工方能进入下一阶段，获得后续线下面授或培养。

##### • 专业序列人才库

对于没有转岗意愿的员工，公司也移动端设置了“专业序列人才库”助力其职业发展。其模式和“后备人才库”类似，员工能根据自身工作经验的累计，不断完成所在条线的专业知识学习和累积，为自身岗位进阶加分。

##### ◆ 学习管理工具

移动学习平台也是公司进行培训数字化管理的重要工具。通过后台数据管理，培训中心掌握了员工所有与培训相关的历史数据。这也帮助培训中心为每一条线和分行出具针对性的年度学习情况报告，涵盖培训预算、培训实际花费、培训人数、学员满意度、各渠道学习时长，以及未来改进建议。

其次，每年培训中心会提供员工一张“年度学习账单”，类似支付宝的年度消费记录。公司这一做法的目的在于 1) 使员工了解自身学习进度和情况；2) 增强员工学习的趣味性：员工能在朋友圈中晒出“账单”分享其成就感；3) 塑造良好的团队学习氛围：“账单”也便于员工相互比较，形成“你追我赶”的学习热情；4) 在有需要时，直线经理也能获悉团队成员的学习情况，帮助其对团队状况和绩效做出侧面评价。

此外，公司正着手开发新的平台功能。公司希望能根据员工的过往学习记录、爱好制定个性化的学习路径图，推荐相应的课程和书籍等。

##### ◆ 绩效支持

在移动学习平台中，培训中心特意设置了“话题”功能。公司将所有条线专业知识划分为 20 个“话题”。在每一话题下，公司都匹配了非常丰富又相对“碎”的知识点。公司希望能集合全员的智慧，打造类似“知乎”那样专属于员工的专业知识检索平台。在实际工作中遇到任何困惑或疑问时，员工都能检索关键词，几分钟内进行解决。同时，公司还特意设置了“@”功能。员工能够通过这一功能向行内

任意一名员工进行提问。在收到提问通知后，被提问者只要有兴趣就能即时提供解答。内部知识库也通过这一举措实现了知识沉淀。

其次，移动学习平台支持多种版本格式并具备良好的安全性。因此，团队管理者能实时向团队成员发布产品细则和会议纪要等。通过后台记录，团队管理者能知晓团队成员的阅读记录，便于其团队管理。

## ▶ 移动学习内容来源

招银移动学习平台的课程来源以专家生产内容 (PGC) 为主，并辅以外部采购和用户原创内容 (UGC)。培训中心和各个条线建立了紧密的合作伙伴关系。无论是“后备人才库”、“专业序列人才库”和“话题”知识等项目，双方都已合作了多年，始终在不断推陈出新扩充课程资源。

各业务条线的大力参与也依赖于来自高层管理者的重视。此外，正如之前所谈到的，招银上下高度重视人才培养。企业内部的文化沃土更是推动着各业务条线相应培训中心的课程开发计划，目前，公司内部专家生产内容占据了8成以上的学习资源。

目前，用户原创内容 (UGC) 只占了相当小的一部分。未来，公司计划设置一定的奖励机制，激励员工能更即时地进行问题解答，扩充“话题”知识。

## ▶ 项目推广

在平台推广的过程中，招银也采取了非常多样的形式。其中，公司各类大型活动是推广移动学习平台的重要渠道。例如，每年在全行范围内开展的金牌讲师大赛，大赛评委由10位来自不同条线的专家担任。现在，招银计划利用移动学习平台进行大赛直播，并设置员工投票功能，使评比能综合员工和专家的意见。这不但使评比更具公正性，而且壮大了整个活动的声势，使更多员工能参与其中。更为重要的是，通过这样的活动组织，招银使员工进一步熟悉了整个学习平台，以及潜移默化了员工的使用习惯。此外，如“招银5.0大家谈”等项目都是公司推广移动学习平台的良机。

## ▶ 项目成果

现阶段，公司移动学习项目取得了显著的成果。平台每月的月活量达到了20万人次。同时，每年移动学习平台为公司节省了大量的人力物力，无论是各项经费的降低、减少了外出培训的路途时间亦或是打破了时间和空间的限制提升了培训的覆盖率。

## ▶ 项目成功关键

移动学习需要与企业战略紧密挂钩。这使项目的实施者能够以终为始，明晰企业对员工的学习期望和要求，从而安排合理的学习内容，以及设置相应的功能。

移动学习的成功与企业的规模不无关系。企业的规模愈大，移动学习可降低的培训或其他成本也愈多，其投入产出比也更显著。因此，收益企业对移动学习的执行和推广也会更加到位。

移动学习的成功和企业对项目的重视度也息息相关。公司上下高度重视人才梯队的建设。但线下培训难以覆盖全行分布广泛的员工数量。因此，覆盖面广泛的移动学习成为了全行人才培养的重要渠道。这些都在促使企业认真规划和执行移动学习项目。

公司没有将移动学习平台单纯地作为学习工具，更将其发展为了员工工作必不可少的工具。与员工转岗或晋升息息相关的“后备人才库”和“专项序列人才库”每天就已吸引了大量的员工使用。同时，大型活动的直播、考试、调研、团队管理以及“话题库”的知识检索都在促使员工使用移动学习平台。

## 案例启示 安利 - 游戏化学习实践



梁慧贤 | 人力资源高级经理 (安利大中华人才发展中心) | 安利 (中国) 有限公司

### 项目背景

在移动互联网和用户体验的时代背景下，安利迅速意识到了战略转型的重要性。安利希望聚焦于为营销人员和顾客提供无缝连接的体验，其中一个重要的策略就是将传统的店铺打造为“体验馆/店”，让社会大众、顾客切身感受安利对人们生活方式带来的转变。因此，这需要员工从过去单一操作性人才华丽地转身为综合性人才，能够胜任掌握各方面知识技能的“多面手”，成为公司的“百科全书”和“体验大使”。

鉴于公司员工数量众多且分布广泛，以及不少员工没有工作电脑等因素制约，为快速响应转型需要，安利决定利用移动学习平台开展“安利百科积 fun 赛”。不同于其他项目，“百科积 fun 赛”利用游戏化学习的方式，“以赛带训”实现员工对学习内容的转化和吸收，帮助战略转型落地。

### 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”一智勇闯关兴致浓

“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

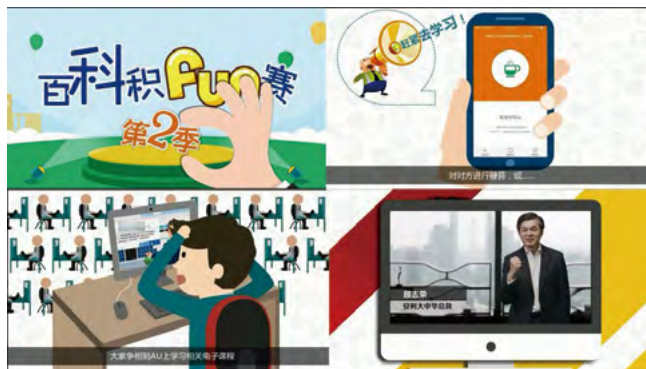
在百科积 fun 赛期间，公司在平台的论坛中还设置了“百科积 fun 赛”专区。员工能在专区中就错题、难题发帖求助，获得一些热心同事的答疑解惑。同时，作为活动的官方，人才发展中心会定期总结正确率较低的题目，然后在论坛中发布有用的“攻略”供员工查阅学习。此外，公司还会邀请各部门专家就争议性问题进行知识讲解。

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。

#### ▶ 项目推广

从项目伊始至结束，公司开展了丰富有趣推广活动保证项目的持续热度。项目前期，人才发展中心邀请公司 CEO 通过视频号召员工参与到项目之中。同时，人才发展中心还邀请其他高层管理者拍摄宣传片。来自官方的支持，为整个项目奠定了基调，也使员工的学习积极性增加不少。

在整个活动中，公司通过邮件、公众号、海报、员工大会等多种渠道进行项目推广。此外，公司还开展了以下几种运营活动提升员工的学习积极性。



#### ◆ 利用碎片化学习时间

移动学习的核心是碎片化学习。但员工工作之余学习的主动性仍然存疑。为此，公司特意设置了“上下班系数”。这意味着员工在非工作时间进行游戏学习所获得积分更高。通过这样的规则设计，公司促动员工利用工作之余参与学习。

另外，碎片化即是时间的轻量。因此，每一关卡的题目数量大约在 5-10 题，且闯关的最大时限为 3 分钟以内。同时，公司还设置了周排行榜和总排行榜，推动员工的学习热情。

#### ◆ 与“大咖”同框

在赛事期间，HRBP 会定期将游戏排行、参与率等活动数据指标与各个区域的负责人进行反馈。总积分排名前 5 的用户除了获得最终大奖外，还能获得与高管们乃至大中华总裁“同框”的机会。

诚然，公司开展了花样繁多的推广和运营活动。但是，最大以及最有效的宣传还在于活动本身。“红心大赛”忠实粉丝的红心邀请以及“抱团闯关”的员工共同参赛比任何其他的推广都来得行之有效，助长了整个活动的声势。

#### ▶ 项目成功经验



在开展百科积 fun 赛的过程中，安利人才发展中心遇到的最大挑战在于整个项目的学习设计和规则制定。游戏化学习是要促使员工更好地掌握知识，而非让员工单纯地进行游戏。因此，这需要企业把握好游戏化设计的“度”，利用相关规则触动员工的学习，不可喧宾夺主。

过往，员工都习惯于线下培训。对于移动

学习这一方式，员工未必“感冒”。因此，培训部门需要扮演推广和销售的角色，主动出击让业务部门配合项目开展，同时让员工自发参与。

## 项目成果

在短短两个月的时间内，“百科积 fun 赛”就取得了骄人的成果。在项目之初，员工答题的正确率不足三成，远远无法满足公司战略转型的需求。而在项目结束时，员工的答题的平均正确率已达到 86%，基本掌握了转型所需的知识。甚至很多地区的正确率高达 95%。同时，整个项目的参与人次多达 40 万。通过这一赛训结合的方式，安利快速实现了员工对 200 多门微课的学习和吸收转化，帮助公司战略真正落地。

安利百科积FUN赛成效



## 未来计划

### ◆ Mini MBA

鉴于线下培训的覆盖面窄、时间短等特点，公司希望利用线上平台的优势实现学习方面的转型。“Mini MBA”是其中一个学习转型项目，完全在线上进行。公司与供应商合作，共同设计了针对中层管理者的全方位学习项目。

公司现将所有的 Mini MBA 的课程划分为一个个固定的主题，定期组织学员进行案例讨论。同时，供应商设有专门的老师定期进行辅导。

为保证学员的重视度，公司在项目前期特意邀请了高层管理者与学员进行了深入的沟通，表明相关学习内容有助于实现基于战略转型的能力提升。

此外，公司还将学员组成了不同的团队进行学习比拼，使双方形成一定的竞争关系达成激励效果。最后，公司还将所有相关学习与业务进行了结合。所有学员需要根据业务课题进行研究，将所学内容撰写成“论文”并向高层管理者进行汇报。

### ◆ 智慧合伙人-UGC

以往，移动学习平台的课程内容是以公司运营建设为主。但公司相信“高手在民间”，许多员工身上都有极为丰富的经验应被萃取，这也更能丰富员工的学习渠道。因此，公司也已启动了“智慧合伙人”项目，旨在动员员工能基于战略需求贡献自己的智慧。目前，这项活动已有 100 余个团队报名参赛。

其次，公司希望所有员工都能关注这一活动。因此，产出高质量的课程是先决条件。否则，无价值的内容将会使员工未来变得兴致缺失，更不用说激励更多人参与其中。为此，公司计划未来提供参赛者相关培训帮助他们能产生高质量的课程。其次，人才发展中心也希望通过员工的关注和公司层面的“天使投资”和表彰提升“合伙人”的成就感。如有可能，公司未来也希望与优秀的“合伙人”签订“长期协议”，以推动 UGC 的持续开展。

## 案例启示

## 中国电信 - 混合式学习实践



黄春梅 | 中国电信学院在线学习教研中心在线学习运营主管 | 中国电信

## 主题微课大赛

### ◆ 大赛简介

为了实现组织智慧的共享，同时配合组织整体战略的宣贯，中国电信在2016年组织了一次以集团内部“聚焦256工作经营重点”的主题微课大赛——“聚焦256，一起做微课”。其中，“2”指4G和光纤宽带两大基础业务产品相关的研发、营销、解决方案等领域的内容；“5”指天翼高清、翼支付、互联网+、云和大数据、物联网等产品相关的研发、营销、解决方案等领域的内容；“6”指提升六大关键能力，即网络基础能力、网络运营能力、数据运营能力、渠道销售能力、客户服务能力、人才发展能力。

大赛联合集团人力资源部和集团工会一起开展，致力于通过线上及线下培训、赛赛结合、省分赛区等多样化培训学习方式，挖掘出一批能够解决实际工作中痛点、难点的优质微课。自微课大赛开展之日起，共有来自30个单位的2500多名员工参加，提交微课作品4000多个。

### ◆ 大赛宣传推广

微课大赛正式开展前，项目组即着手进行针对本次大赛的宣传推广活动。一方面，在线下，培训项目组联合集团人力资源部和集团工会统一下发一个关于竞赛活动开展的文件，之后由项目组调动各省的培训管理人员，由他们在各省内通过开办微课培训班等活动来对微课大赛进行宣传；另一方面，在线上，设立大赛专区，并把相关微课课堂及其介绍推送给各地员工，例如，每周在学习圈以及中国电信网上大学易信公众号会同步推出大赛最新学习内容。此外，也同时利用直播的形式对微课大赛进行宣讲，调动员工参与的积极性。

### ◆ 大赛主题赛场

整场微课大赛的主题为“聚焦256，一起做微课”。在这个大主题下，大赛又可分为基础业务、新兴业务和关键能力3个不同的主题方向，即“2”大基础业务赛场、“5”个新兴业务主赛场、“6”个关键能力主题赛场”。相应地，不同的主题对应不同类型的员工，基础业务主题赛场的参赛侧重对象为4G、光纤宽带等条线的内训师与员工；新兴业务赛场主要覆盖新兴业务等条线的内训师与员工；关键能力赛场主要面对网络运营、渠道销售、客户服务、人力资源等条线的内训师与员工。

### ◆ 微课辅导

为了提高员工参与微课大赛的积极性，同时使其更了解微课设计和制作的流程，我们会将以往做微课沉淀下来的经验总结提炼之后通过线上微课学堂推送给我们的内讲师或者员工学习。此外，我们也会根据大家的需要再推荐内部优秀微课内训师或外部优质的培训机构给到省里的培训管理人员，发动他们一起开展员工微课制作面授培训，更好地提升员工的微课制作技能。有了这些铺垫之后，内训师和员工上手很快，他们将微课主题聚焦确定下来以后，再进行微课内容的开发和设计，最后再通过能制作出图文、视频、动画、H5等微课形式的软件操作，基本上就可以完成一门微课了，而且很多微课作品的质量都超出我们的预期。

### ◆ 微课评选

微课评选主要由两部分构成，即员工投票与专家评审把关。一般我们评选优秀课程主要从主题内容、教学设计、教学呈现、教学效果等维度做评分考虑。本次大赛先由员工对上传到大赛平台中的微课进行投票和各省组织推荐，总计选出1775个入围作品，最后再由集团业务专家和中国电信学院专家组成的专业评审团进行评审审核产出最佳作品。这样层层把关，确保了每一门入选课程是真正对员工有价值的。

优秀课程评选出来之后，我们会将其放在中国电信网上大学和 Learning Circle 中供员工观看学习，同时对课程开发者以及获奖课程的投票者进行奖励。具体来说，共有3类奖项：1. 个人奖：最佳作品奖，奖励内容包括中国电信集团级荣誉、获奖证书及奖金；2. 团队奖：最佳组织奖，即对获得团队奖的省公司或专业公司颁发“最佳组织奖”荣誉证书；3. 幸运投票奖，面向获奖课程的幸运投票者提供幸运奖励。

这次微课大赛无论从作品数量、质量还是从员工参与的积极性来看，都已经达到了我们预期的目标，并且这种微学习的氛围已经从集团到省里自生长，培养了很多微课制作达人。今年，我们不少省公司已经开始自发地组织这类比赛，并成立微课工作室，积极进行微课方面的权威认证培训，不断提升进步，实现知识经验的共创共享。所以，总体来说，这是一次成功的尝试。

## 移动学习平台：“学习圈”简介

“学习圈”是中国电信的移动学习平台，为中国电信人才发展提供更好的培训辅助、知识服务和绩效支持。它主要功能模块包括培训班

小助手、线上培训班、知识中心、圈子、社区、考试等。目前全集团面授培训都在积极使用学习圈，有效运用信息技术手段，通过培训班小助手功能模块，嵌入面授实施流程，让签到、评估等全程线上操作，提升培训集约化管理，做好培训辅助；同时通过学习圈知识中心提供知识、信息支持，按需、及时、主动推送的知识和案例，做好知识服务；另外通过学习圈的圈子、社区等功能模块搭建沟通交流、分享平台，提供更好绩效支持。

考试时间进行最终测试，测试通过即可收到一份学习证书。这个证书不仅是对学员学习成果的鼓励和认可，也将获得参加下一次面授培训的优先推荐机会。

## 小 CEO 线上学习

小 CEO 项目是中国电信 2015 年开展的面向店长、支局长、实体渠道经理和高客渠道经理的人才培养项目，融合了面授千人训培训和线上学习内容。培训重点在对以上 4 类人群的绩效促进、专业管理能力、企业家精神等方面知识的培训，项目周期为 3 年。其中我这边具体对接小 CEO 线上学习模块的整体规划和设计。每年集团内小 CEO 面授培训每年覆盖 1000 多人；而电信员工众多，小 CEO 所覆盖的人群数量大概在 4-5 万人，且员工较为分散，利用线上的学习方式能使得学习覆盖更多的员工从而弥补线下培训覆盖面小的缺点。

在小 CEO 项目的第一年我们充分利用线上学习平台和面授培训班的精华资源，并对小 CEO 线上学习进行了前期规划，即：2015 年 2 月拟定小 CEO 线上学习规划方案；3 月份进行小 CEO 训前课程资源搭建，同月，在学习圈中搭建小 CEO 专区；4 月份开始搭建小 CEO 社区。按照这个计划，至 2015 年 7 月份，小 CEO 专区中已有 85 门课程，并有 5 万人在该专区中学习。同时，我们联合小 CEO 面授培训，线上线下合作一起在学习圈的“小 CEO 之家”社区中共举办 7 期活动，聚集员工 4 万多人参与学习互动。

同时 2016 年我们主要开展了“小 CEO 线上精讲班”，整个过程以“学、培、考、练”的应用模式嵌入学习项目中。第二年小 CEO 线上学习中学员可以通过多种在线学习方式相应知识的学习与巩固，最主要的几种学习方式分别为微课、直播、社交。其中，微课的课程内容由专业团队将面授课程中的精华内容进行提炼总结，并以动画、PPT 或者文档的形式在小 CEO 专区呈现给大家学习。直播则是由学习培训项目组邀请小 CEO 项目中的内训师在中国电信网上大学的直播平台中对学员比较关心的问题进行分析、解答并与学员互动，每次直播持续在 30 分钟左右，之后也会将直播内容做成点播课程给大家学习。社交主要是指我们利用学习圈中的社区功能单独建立了“小 CEO 之家”，我们会在这个社区配合线下的面授班组织线上的一些活动。比如每期面授课程开展时，我们会在线上策划一些以本次面授课程内容为主题的分享活动，学员可以通过评论、点赞与老师或其他学员进行互动。不仅如此，我们还以学习积分的方式鼓励学员积极参与活动，学员的每次评论、点赞等行为都会带来积分的增加，而积分到一定数量我们会给予其相应的奖励。

学员通过以上 3 种方式经过 4 个月“小 CEO 线上精讲班”的线上学习，会迎来一次考试以测验学习效果。而正式考试之前他们可多次练习答题，对已学到的知识进行巩固，最后由学员自己挑选合适的

## 案例启示

## 唯品会 - 以用户体验为导向的移动学习



刘施莉 | 唯品大学平台负责人 | 唯品会

## 项目背景

近年来，通过在电商领域的精耕细作，唯品会始终保持着高速增长。随之而来的是，大量年轻一代员工的引入以及迎合业务变化产生的产品和技术快速更新迭代。同时，公司敏锐地捕捉到了广大年轻员工学习趋势的转变，即对碎片化学习的偏好。更为重要的是，在2014年期间，唯品会正式成立了企业大学，旨通过构建全面的知识管理体系，搭建有效互动的交流学习平台全方位地培养专业的人才，为实现公司发展战略做好必要的人力储备。

基于以上种种因素，2015年初，唯品大学开始着手搭建移动学习平台-V课堂，以满足唯品会全球范围内员工的碎片化学习和成长。

## 敏捷迭代——功能建设，快快快

### ◆ 功能迭代

在V课堂上线之后，唯品大学对平台版本进行了多次更新迭代，从2015年4月V课堂内测的0.0版上线，到2015年7月V课堂1.0正式上线，期间又经历1.1、1.2版本的微改版，再到2015年12月V课堂2.0版上线，至今已更新到了3.0版本。“以用户体验为导向”是平台功能更新迭代的核心，V课堂改版的背后有来自于4种不同人群的体验和调研：1) 全员招募的V课堂体验官，他们来自于公司的不同层级不同部门，唯品大学平台项目团队会定期与他们召开会议进行需求的确认和内部测试。2) 公司的专业产品经理：项目团队与产品经理定向访谈，用真正产品经理的视角讨论产品-V课堂，3) 终端用户：每年进行全员满意度调研（1000人以上参与），用户学习体验的数据分析，4) 培训管理员：各专区管理员访谈，了解培训管理员需求及痛点。基于对4种人群的洞察与需求了解，更好的把握改版的方向和听取用户的声音。

### ◆ 系统整合

唯品大学将V课堂与人力资源系统进行了链接整合。此外，还将“图书管理系统”与V课堂进行了整合。未来，员工不但通过V课堂进行图书的借阅归还和推荐外，还可以自动推送给员工与培训内容相关的书籍。

## 打造精品——内容为王

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。

### ◆ 游戏化学习：促进高效转化

针对公司级的普世性强的课程，传统的课程形式和内容，学员往

往学习意愿不强，这时候，我们会使用游戏化学习的方式促进学员学习和转化，例如“信息安全奔跑赛”，它集合了13门线上微课和4轮耐力奔跑赛，包括热身赛、耐力赛和终级PK赛，以全员限时答题的方式一轮轮的PK，同步进行即时线上排名和点赞，即时的丰厚奖品激励，让枯燥的信息安全知识也变得亲切起来，吸引了众多员工参与。



## ▶ 用户导向—活动运营，带用户一起玩

移动学习平台的活跃率离不开持续有效的运营活动，而持续有效的运营活动更离不开用户的参与。V课堂的活动运营崇尚：用户导向—活动运营，带用户一起玩。

### ◆ 上线推广- 复仇者联盟主题嘉年华

唯品会的任何产品的推广，都需要以产品思维去打动用户，让用户感觉好玩，有意思。V课堂的上线推广也借力打力，聚焦当期热点-大电影《复仇者联盟2》热映，实现受众对热点话题的关注向组织议题的关注转变，1部唯品会大电影《唯英雄联盟》+1场Cosplay+1次学习风暴是本次上线推广的主题。

1部唯品会大电影《唯英雄联盟》：配合唯品会《团队十大要求》宣导，我们以当期热播电影《复仇者联盟2》为借力点，打破传统的课程制作形式，将电影画面、英雄精神、故事情节与《团队十大要求》相结合，打造一门精品课程，结合同期上线的其他百余门微课，有效激发学习兴趣，激发员工下载V课堂观看。

1场Cosplay：通过上线现场Cosplay、下载V课堂即可与英雄合照，团队十大要求绕口令游戏，办公区宣传片，英雄大奖，专设V课堂重度体验区以及易拉宝、纪念品、微信等一系列围绕《复联》主题的配套宣传活动，极大的吸引关注及引流。

通过1部唯品会大电影，1场声势浩大的现场Cosplay打造1次学

习风暴，当天的V课堂下载量也远超预期，对于唯品会团队要求的《唯英雄联盟》精品课也获得学员们的高度赞扬和一致好评。



### ◆ 一齐来做课-我是“唯品技能菌”微知识大赛

每年一次的微课大赛产出了不少好作品，也发现了不少做课达人。我是“唯品技能菌”微知识大赛是2015年唯品大学发起的一次微课大赛。经过大赛的系列宣传、达人招募、线上线下的赛前辅导，以及线上公投，线下专家评审，整个大赛持续了近2个月的时间，覆盖总部、物流各仓、北京上海分公司等，共500人参与，提交作品200余个。此次活动吸引了5248人学习和点赞。通过本次大赛诞生了近60门与业务相关的优秀微课作品，也发掘了近百名一线的做课分享达人，这些达人也成为后期招募的专业序列版主的重要人选。



### ◆ 我的平台我做主——“设”成名V课堂UI挑战赛

作为一家互联网公司，唯品会内部拥有为数众多的优秀UI设计师和设计师社团。鉴于这一得天独厚的优势，唯品大学针对V课堂3.0改版需求发起一“设”成名UI设计大赛。公司邀请UI设计师为V课堂的界面设计献计献策，并全员投票投出最满意作品。UI挑战赛

共获作品19个，近2000人参与投票。通过举办UI设计大赛，V课堂的影响力和知名度得到了极大的提升。同时，通过动员员工参与对平台全面建设，公司有效地倡导了“我的学习平台，我做主”的理念，增强了员工对平台的归属感和认同感。此外，通过这样的“高手过招”，V课堂UI改版交付速度得到了明显的改善。



## 在路上——未来展望

随着学习的越来越多元化，我们的学员也越来越注重产品体验，乐于参与与社群化。移动学习也成为企业和个人不可或缺的学习手段，未来，会从以下三个方面着手。

### ◆ 大数据技术定位员工需求

未来，唯品大学计划通过更专业的技术手段实施移动学习及平台学习项目。相比目前的需求调研，希望通过大数据或热力图的方式更精准地定位员工的学习需求和学习习惯，更加了解用户。

### ◆ 聚焦用户群体

公司计划更聚焦移动学习平台的用户群体。许多外部企业开展移动学习的原因是有大量销售或移动办公群体无法通过线下培训覆盖。不通过移动学习的方式，这类员工群体无法及时获取新的产品知识，从而达成个人绩效。但是，公司目前缺乏通过移动学习支持大量同一岗位绩效的场景。此外，公司现阶段推出的专业课程仍无法满足所有员工的需求。因此，公司未来移动学习平台计划聚焦技术、运营、产品和一定的核心岗位的专业技能的提升，使移动学习能更精准地贴合核心员工的需求。

### ◆ 社群化

唯品会的线下学习社群已有不少成功案例，如何促进更大范围或更便捷的线上交流与互动，线上社群化运营也是重点方向，通过社群化促进经验学习和传承、即时解决问题、学习的自组织和自运营。



## 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 2016 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,700 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。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是具有深远影响力的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 20 份权威研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、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等等, 提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 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。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心价值大奖”颁奖盛典, 这三个奖项作为中国力资源业界内的“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团, 旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现优秀实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

# 第2届 中国企业移动学习项目调研报告

THE 2<sup>nd</sup> CHINA MOBILE LEARNING PROGRAM SURVEY REPORT

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

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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。