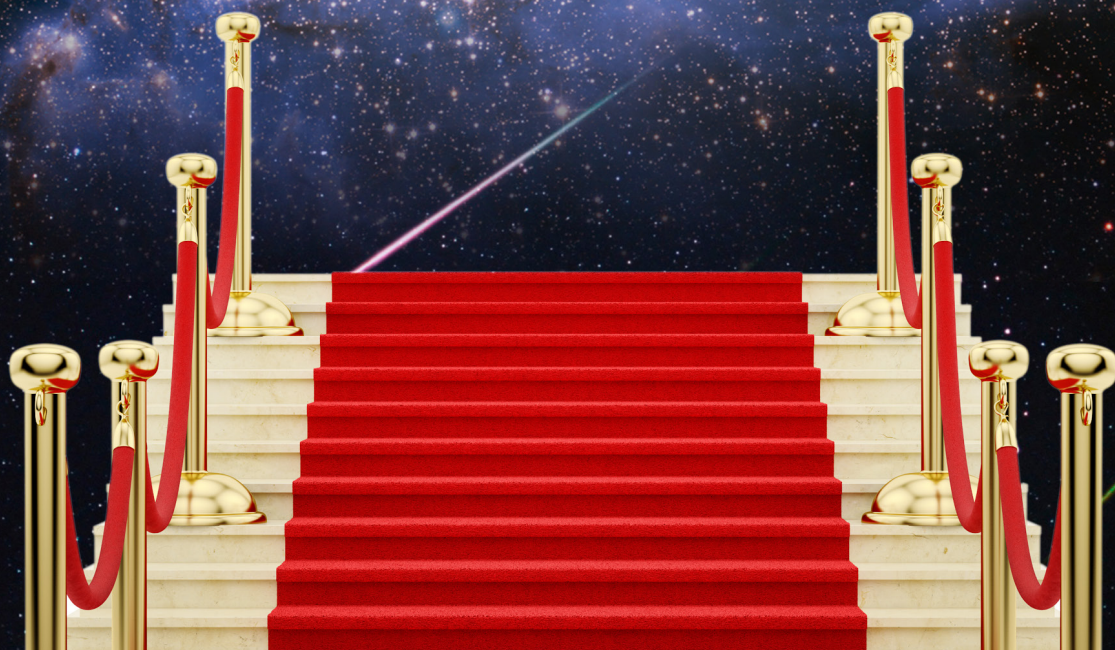


CHINA

LEARNING &  
DEVELOPMENT  
VALUE AWARDS

第一届中国学习与发展价值大奖  
最佳案例集





# 前言

由智享会主办的首届“中国学习与发展价值大奖”于2014年3月正式开展，该奖项为智享会“价值大奖系列”初试啼声，秉持智享会“传递智慧，分享实践”原则，是国内“最权威、最专业、最具公信力”的人力资源奖项。

本次评奖历时四个多月，期间受到无数行业人士的关注与支持，超过100家企业递送了参选案例，不少企业深度挖掘了学习与发展工作中的成就与经验，提交了不少案例。每一个参选案例都内容详实，言之有物，条理清晰，深深打动了我们的心。感动之余，我们更坚持“公正、公平、公开、不收费”原则，邀请人力资源资深专家担任独立评审团，通过分组评审、交叉评审、实地探访等形式对所有案例进行严谨的审读与评估；经过初选、复选和终选三个阶段，优中选优，最终，12家企业案例入围“中国学习与发展价值大奖”，其中6家企业分别获得“最佳实践奖”与“最佳创新奖”。

亲历评奖全程，我们不敢妄言“中国学习与发展价值大奖”是历史上规模最大的人力资源评奖，但是我们有足够的勇气去证明：所有获奖案例均代表了当下中国企业学习与发展的领先水平。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，我们再次深入各家获奖企业，对入围案例进行了全方位的采访与研究，在此过程中，我们对企业“学习与发展”工作的认知又得到了提升。如今，我们将荣获“最佳实践奖”与“最佳创新奖”的案例撰写成章，汇编于此，愿将我们的感动与收获分享给读者。若各位能从中有所启示与感悟，那么这也算是我们为中国人力资源发展所尽的绵薄之力。

## 第一届“中国学习与发展价值大奖”

### 评委团

#### 评委会主席



通用电气能源集团亚太区人力资源总监  
**陆忠亮**

#### 评委会成员



时任铁姆肯亚太区  
人力资源副总裁  
**何奕**



前尚德电力  
全球人力资源副总裁  
**姜宏宽**



时任上汽集团  
培训主任  
**蒋建华**



时任 3M  
人力资源发展高级经理  
**梁家广**



时任世茂集团  
人力资源高级总监  
**刘明广**



时任强生集团  
亚太区学习与发展总监  
**施铭津**



时任 SAP  
组织与领导力专家  
**宋涛**



时任百胜餐饮集团  
人力资源副总裁  
**袁耀宗**

# 第一届“中国学习与发展价值大奖”

## 获奖名单

### 入选企业

上海云峰(集团)有限公司

新世界百货中国有限公司

广东大鹏液化天然气有限公司

天地国际运输代理(中国)有限公司

如家酒店集团

三胞集团有限公司

蓝色光标传播集团

安利(中国)日用品有限公司

伊顿(中国)投资有限公司

青岛啤酒股份有限公司

福建浔兴拉链科技股份有限公司

信诺西格纳数据技术服务(上海)有限公司



### 最佳实践奖

**如家酒店集团**

——千名酒店掌门人成长计划

**新世界百货中国有限公司**

——核心人才培养项目

**广东大鹏液化天然气有限公司**

——TOP 岗位技能培训与测评体系建设项目



### 最佳创新奖

**蓝色光标传播集团**

——EMG 大学项目

**伊顿(中国)投资有限公司**

——敏捷学习项目

**安利(中国)日用品有限公司**

——安利人生 90 天项目

## 星光熠熠的颁奖典礼现场



## 难忘的评选时光——初选、复选和终选





# 最佳实践奖

## 如家酒店集团

——千名酒店掌门人成长计划

## 新世界百货中国有限公司

——核心人才培育项目

## 广东大鹏液化天然气有限公司

——TOP 岗位技能培训与测评体系建设项目

# “人才复制”的路与梦

## 如家集团“千名酒店掌门人成长计划”

如家酒店集团 CEO 孙坚先生说过：“经济型酒店发展的本质，就是以较低的成本为顾客提供标准化、连锁化、人性化和理性化的服务，而实现这些的关键便是人才。只有实现了人才标准化的复制，才会有企业真正的成功。”这番见解正是如家的服务理念以及内部人才发展的导航仪。

围绕“人才标准化复制”这一理念，如家“千名酒店掌门人成长计划”在集团快速发展的过程中应运而生，伴随如家稳步发展的步伐，截至目前，已为集团输送了 500 多名优秀的酒店总经理，成为集团实现远景目标的最关键举措之一。

文 / 赵娴

### 1 根基

#### 未雨绸缪的人才发展战略

人才发展是如家尤为重视的工作，与公司战略保持一致。

“2002 年如家酒店创立，2006 年它在美国上市，成为了中国经济型酒店海外第一股。之后，如家门店数量飞速增长，预计在未来的三至五年内，门店规模将向 5000 家冲刺，并且目前我们也启动了国际化开发的步伐”谈论起如家酒店集团的历史和未来，温凤兰充满了自豪与憧憬。开店速度迅猛，但人才配置却从未出现过捉襟见肘的情况，“从如家创立开始我们便把人才培养和发展当做最重要的事情，长期的积累让我们拥有一个有效合适的人才池，为运营的发展源源不断地提供新鲜血液。”

然而挑战与机遇总是相伴而行。自集团上市以来，如家自身的发展便进入了“快车

道”，同时中国经济的上升势头催动了旅游休闲业及相关产业的繁荣，经济型酒店成为了大众出行的必需品，各大品牌之间的竞争方式也渐渐从粗放式的“跑马圈地”转变为精细化的“比拼内功”，酒店规模与服务品质成为了各家“必争之地”。

行业的趋势、客户的期待、未来的愿景，这一切都让如家高层不断思考发展的速度与内部人才支持的匹配度。“虽然当下人才状况平稳，但是，当企业成为体量更大的组织时，目前的人才梯队、人才数量、人员素质能否对大量的岗位需求进行有效补给？尤其是酒店总经理，该岗位的人才库是否充足，将直接影响门店新增的速度、酒店的业绩，进而影响整个集团的良性发展。因此我们一直在关注该问题。”为此，如家决定未雨绸缪。

2010 年，如家酒店集团对现有人才进行全面回顾，结合业务目标及“标准化”的服务理念，确立了酒店总经理以内部培养为

“掌门人”即酒店总经理，俗称“店长”。“千名酒店掌门人成长计划”（下称“千店掌门人计划”）中涌现出了为数众多的佼佼者，追随如家遍布全国的足迹，伴随如家走向更远、更高之处。如果用一句话来形容它，如家酒店集团人力资源副总裁温凤兰说：“‘千店掌门人计划’的作用真正贴合了如家的战略，解决了发展中人才急缺的难题，对如家长久而持续的发展而言，它是真正的雪中送炭。”

“如家酒店集团的规模从原先 1 家门店扩展至全国 3000 多家门店，从创立之初只拥有单一品牌到如今多品牌共同运营的发展势头，‘千店掌门人计划’正是为了企业更久远的发展而设立的。”

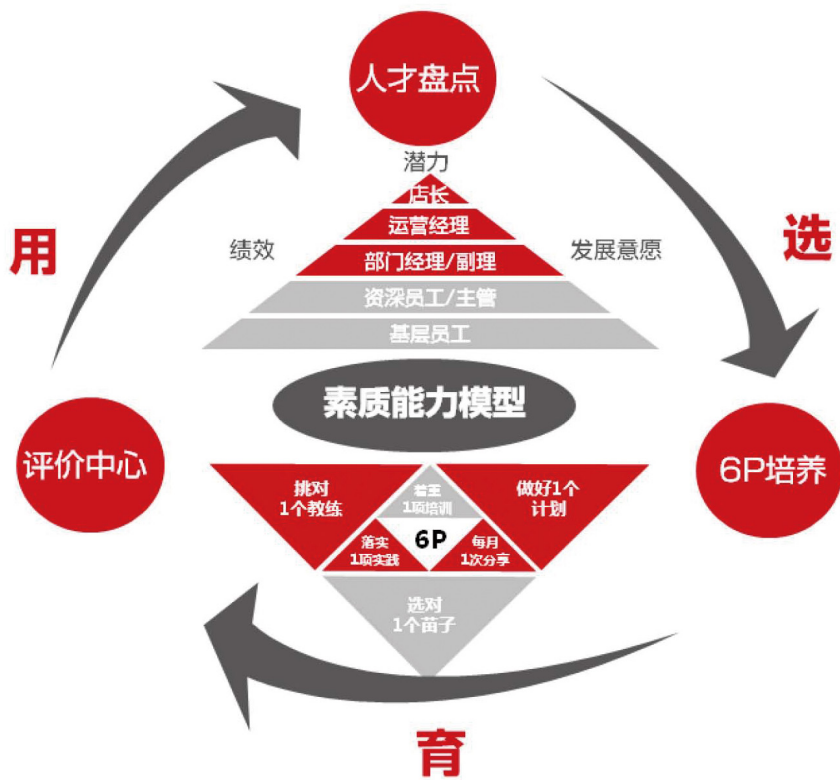


图 1

主,外部招聘为辅的战略。“如家在‘千店发展’的路上,不仅要确保人员的数量,更要保证质量,相比完全依靠去市场上寻觅、鉴别符合如家要求的酒店总经理人才,我们认为内部培养是一种更持续有效的方式。”

在全新的人力资源战略前提下,集团重新设计整合了现有的人才培养及评价晋升体系。“整合后的培养体系(如图1所示)是我们人才发展的大框架,当一名人员加入如家时,他便进入了这样的培养体系中,在不同时期,不同层级,获取不同的资源,经历不同的项目,以自身持续的成长和提升,为企业的发展注入全新的力量。”

“千店掌门人计划”正是该体系运用的集大成者,它以酒店总经理能力素质模型为核心,通过人才盘点、6P培养、评价中心三个环环相扣的步骤,对接人才发展“选、育、用”三大环节,发现及发展有潜能的店长候选人,为如家的规模扩大与服务提升不断供给人才养分。

## ② 主体

### 立足于体系的“千店掌门人计划”

“千店掌门人计划”的组成部分反映了如家培养员工的流程,概括起来便是:一个核心、三大步骤,覆盖“选、育、用”。

#### ① 一个核心——能力素质模型做标杆

作为大型连锁企业,酒店是如家酒店集团最重要的组成要素,不仅是企业利润的直接实现者,更是外界了解如家、感知如家的窗口。身为酒店的管理者,酒店总经理的重要性是不言而喻的。“他们是一家酒店的全权责任人,为集团管控着酒店的营销、安全、人员、服务等各个方面,是连接总部、区域、酒店的纽带,可以说如家所有的日常工作都无法绕开他们。”并且,如家一贯强调管理和服务的标准化,当酒店遍布全国300个城市

时,“标准化”便需要逐级传递,全面铺开,酒店总经理正是这个过程中的关键人物。

无论从职责还是能发挥的作用上来看,酒店总经理都是“承上启下”的关键角色。他们不仅要以如家的“标准化”来管理酒店的员工、环境、服务及工作流程,自身也要经受“标准化”的考验。

2009年,如家创建行业内首个酒店总经理素质能力模型。“建立素质模型主要是为了避免人员发展中的主观性和盲目性,这是实现‘标准化’的前提。”建模是一个多方参与的过程,不仅受到集团内部各个层级、各个部门人员的关注和支持,同时也邀请了外部的第三方专业机构来协助完成这项工作。综合如家实际情况、内部各方的建议以及专业机构的工具和理念,如家酒店总经理能力素质模型就此确定。(如图2)

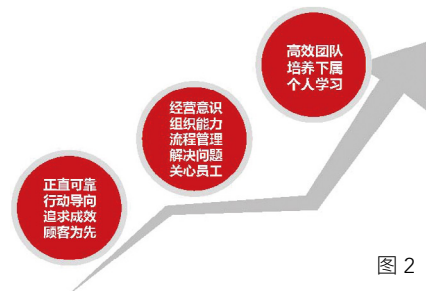


图 2

总经理素质模型共包含十二项内容,分属三个维度,“勾画”了合格总经理的整体面貌。

这十二项素质能力要求代表了如家内部对酒店总经理的期待,在之后的面试、培训、考核中,成为了一把客观而精确的“标尺”。

#### ② 三大环节——覆盖“选育用”

能力素质模型定义了成为酒店总经理需具备的资质,在此基础上,酒店总经理的选择、培养和任用才能不偏离轨道,更高效、更有效。在这十二项能力素质模型的贯穿下,人才盘点、6P培养和评价中心则分别承担着酒店总经理的“选、育、用”任务。

#### ① 选——人才盘点

通过人才盘点,企业能全面掌握内部人员构成情况,以做出下一阶段的人力规划和

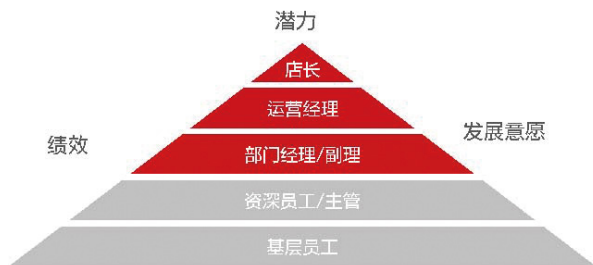


图 3

具体的人力资源策略。在如家，人才盘点始于 2006 年，于 2011 年形成规范和完善的机制，如今以每年两次的频率开展。

### ① 人才盘点具体流程

总部员工发展团队启动→各区域人才盘点委员会（区域业务负责人+HRBP）具体操作（讨论、推选各区域高潜人才）→集团审批→确定高潜人才进入后续培养。

### ② 人才盘点内容

人才盘点之于“千店掌门人计划”的关键作用为确定“可发展为酒店总经理的对象”，根据人才发展金字塔（图 3），该类对象在运营经理之中产生。以“酒店总经理能力素质模型”为标准，对运营经理的盘点从以下三个纬度展开：

纬度	分值	考察项目（酒店总经理）
发展意愿	1-3分	自身职业发展规划是否与企业发展战略相符。
绩效	1-5分	经营指标和管理 KPI
潜力	1-3分	具备拿到酒店总经理资质认证的能力，并经过区域人才盘点委员会讨论，在未来 6—12 个月内具备晋升的可能性。

### ③ 盘点供需

当然，每次人才盘点都会将“岗位供需”情况作为重要参考，以确保企业发展和人才自身发展的协同性。“每次盘点结束后，基于各城区的供需现状，集团内部会进行适当的调配，既能使人才库成为活水源头，在企业内部流动起来，也为人才创造更多的机会与平台，让更多员工早日实现自己的目标。”

### ② 育——6P 培养

通过严格而全面的人才盘点，具有强劲成长势头的酒店总经理候选人渐渐“浮出水面”，然而他们距离成为酒店真正的“掌门人”还有很长的路要走，这当中，既有严格的锤炼，又有严峻的考验。

锤炼的过程即雕琢的过程，通过这一过程能让人才的技能和素质得以进一步固化和提升，顺利走向更高岗位。如家将其称为“6P 培养”。

所谓 6P 培养，包括 3 大要素和 3 大渠道。3 大要素为选对一个苗子 (Potential finding)、挑对一个教练 (People Coaching)、做好一个计划 (Plan making)；3 大渠道为着重一项培训 (Personnel training)、落实一项实践 (Practice doing)、每月 1 次分享 (Prepared sharing)。它们共同构成了如家严密的人才培养“钻石模型”，为每一位学员打造良好的学习体验。（图 4）

#### ① 选对一个好苗子

“好苗子”通常需要具备以下特质：

- 拥抱集团文化和价值观，并成为其实践者和传播者
- 负责自己的学习计划，变“要我学”为“我要学”
- 积极主动，勤奋认真，虚心受教，学以致用
- 优秀的团队合作能力和人际沟通能力

图 4



- 具备一定的领导才能，有较强的个人发展潜力

在“千店掌门人”计划中，“好苗子”为具备上述的特质的、能成为酒店总经理的高潜人才。

#### ② 挑对一个好教练

“好教练”通常需要具备以下特质：

- 集团文化和价值观的优秀实践者和传播者
- 洞察力强，擅于发现问题及根源
- 擅于设置过程目标（适度超前），提供实现方法
- 尊重他人，富有亲和力
- 是严师也是益友

在“千店掌门人计划”中，“好教练”为具有优秀人员培养经验的酒店总经理。

#### ③ 做好 1 个计划

每一个 Coaching 阶段结束后，“教练”与“苗子”将共同制定专属于“苗子”的个人成长计划，该计划根据“好苗子”在培养过程中呈现出的优势与弱势来确定今后的培养重点。在“千店掌门人计划”中，亦无例外。

#### ④ 着重 1 项培训

根据每个阶段所做的计划，确定在下一个阶段中“好苗子”需着重提升的一项能力。根据 70/20/10 法则，常规的培训一般通过“E-Learning”系统自主完成，酒店总经理候选人更应具备这样的自主意识和学习能力。

#### ⑤ 落实 1 项实践

除了“E-learning”系统上的自主学习，集团还会针对“好苗子”的能力提升项给予实践的机会。“千店掌门人计划”中，一般实

优良的培养基地 & 专属的教练资源  
丰富的实践项目 & 开放的交流平台  
先进的 Coaching 理念 & 针对性的 IDP

践的项目多为“好苗子”所在的酒店实际存在的问题, 让其在实践过程中整合资源, 找出问题的解决方案。

#### ④ 每月1次分享

“分享”是整个6P培养闭环中承前启后的环节。在这一环节中, 好苗子既能回顾所学、所做、做会的内容, 更能在与他人的交流中得到自省的机会, 找到自己的不足之处, 为下一阶段的学习和提升找到目标。

如果说, “人才盘点”挑选出了“像”酒店总经理的人员, 那么“6P培养”就要使他们成为“真正的”酒店总经理, 这是6P培养在“千店掌门人计划”中的核心作用。因此, 在遵循固定的模型和流程以外, 集团深度总结了如家酒店总经理的成长规律, 据此安排了具有针对性的资源, 丰富6P培养在“千店掌门人计划”中的运用过程。

除了设置更契合酒店总经理必备技能和素质的挑战任务、学习内容等, **优良的培养基地和先进的Coaching理念**最能体现集团在“千店掌门人计划”实施中所反复强调的“标准化”:

“优良的培养基地打造人才成长的标准环境”——经过考核, 一家酒店必须在经营数据、人才培养历史贡献度及文化氛围建设三方面均达到优秀的标准, 方可作为“千店掌门人计划”的培养基地, 经过“优中选优”, 每年有100多家酒店脱颖而出。如家坚信, 优秀的酒店必能将集团所期待的人才标准在日常运营中展示出来, 从而影响员工、感染员工。“被选为培养基地是一种荣誉和肯定, 这对于每家酒店的发展都具有激励作用。”

“先进的Coaching理念推动人才正确成长”——Coaching技巧在教练的带教过程中至关重要, 通过引入GROW模型(图5), 帮助教练在带教过程中明确自身任务, 厘清自身角色, 能有效地引导学员走向正确的成长之路。集团鼓励教练因材施教, 形成自己个性化的带教计划, 并利用微博、微信、集团内刊等媒介, 营造自由开放的Coaching氛围。



(图5)

“6P培养”是学员们学习和掌握技能的步骤, 在“千店掌门人计划”中, 它是帮助学员从“个人贡献者”进阶为“卓越管理者”的关键步骤。在为期六个月的时间中, 集团为学员投入丰富的学习资源, 学员也在此过程中展现了自身对学习的理解和热情。



(图6) 6P培养花絮

#### ⑤ 用——评价中心

考验的时刻来临了。

在6P培养之后, 学员们离酒店总经理只有“一步之遥”, 能否跨越这一步, 全在“评价中心”里见分晓。

“评价中心”——每年6月和12月在如家酒店集团十大区同步开展, 集团以统一的考题、统一的评估结构、一致的评分标准

确保不同品牌、不同考点、不同评委能在同一个人才甄选标准下进行评估。它是如家人才发展“标准化”的集中体现。

#### ① 从主观到客观 从雏形到完备

人员评估工作在如家初创期便早已有之。

“2005年, 我们开始了第一次正式而集中的人员评估, 当时评估的体系较为简单, 主要考核经营成果、团队管理、以及个人技能是否达到标准化要求, 形式则是较为单一的案例分析。这便是‘评价中心’的雏形。”

2011年, 经过前几年的试点, 集团重新设计了“评价中心”, 使其人员覆盖面更广、考核形式更多样; 考核内容扩展为销售能力、团队管理、标准管理、发展意愿、有效沟通、关注顾客; 评委资质更严格, 与人才发展其他步骤一起构成一套完整、有效和科学的体系。

#### ② 评委团构成

评价中心的成功与评委的资质和能力密切相关。评委团由集团高管、区域总经理、城市总经理、HRBP经理、员工发展经理构成。这样的阵容, 确保评价中心兼具业务、管理、技能和人员发展方面的专业性。

另外, 如家酒店集团还推出了“评委认证制”, 定期对评委进行认证考核。通过考核, 并至少列席过一次“评价中心”, 才有资格成为下一次“评价中心”的正式评委。

#### ③ 考核形式:

“评价中心”这一步骤是如家酒店集团所有的“好教练”与“好苗子”非常期待的。通过如下考核环节(如图7所示), 他们在之前6个月中的学习与工作将得到展示与检验:



(图7)

学员若在以上几个环节中表现合格, 将获得评委们的授权, 取得资格证书, 从而拥有晋升的机会。

④ 跟进机制：

温凤兰提出，“评价中心”的本质并非简单的“选人”机制，“更重要的是，通过它严格的标准，能让学员明白自身缺失所在，能在今后的学习中找到侧重点，因此我们的标准都是非常严格的。”

从2005年起，如家酒店集团已开展了17次“评价中心”，共有1893人参与，其中并不全都是令人欣喜的结果。“有学员先后参与了4次，每次却总是差一点点。”这虽然是较为罕见的例子，但每次“评价中心”过后，总有未能通过考核的学员。

未能通过考核，便意味着无法进入晋升行列。“这一结果虽然令人沮丧，但是‘评价中心’并不是给予一个判断便了事，我们会跟进的举措，让这一结果有价值、有意义，最终造就一个成功的结局。”

首先，“评价中心”会生成针对每一名学员的评估报告，包含详尽的个人优势和劣势的罗列、分析及整改建议。“这样，任何一名学员都能清楚地了解自身当下的状态，以在今后进一步地学习和提升。”然后，针对未能通过考核的学员，集团将安排他们再次进入6P培养，根据评估报告显示的内容，在个人劣势方面做出发展计划，对于某些学员，集团甚至会让其“调店”。

“我们相信通过‘人才盘点’和‘6P培养’的员工都有非常大的潜能，我们愿意给他们充分的时间与机会。并且考虑到每个人的成长速度不同，环境也会对人的发展产生巨大影响，比如一家酒店如果生意特别好，从无业绩方面的压力，那么学员的销售技能则无法在其中得到锻炼，我们会让其转入一家能充分提升其弱势的酒店。”

“调店”也会开拓学员的眼界，让其拥有多元化的工作体验，正视自己的短处，重获持续学习的信心，当其再次进入“评价中心”时，会比上一次拥有更大的进步。“那位连续四次参加‘评价中心’的学员，目前已是两家酒店的总经理，在业务能力上表现优秀。”

③ 进程

开启“人才复制”行动

解读“复制”

复制，意味着忠于本物、近乎原封不动地移植或再创。“人才复制，就是要以统一的标准来选拔、培养人才，以期让人才具有同样的特质。这是基于企业特点而建立的人才策略”

经济型连锁酒店是人们商务出行和休闲旅游的首选，其市场定位决定了自身入住率高、客流量大、店面覆盖率广的特点，亦决定了它在内部管理和经营模式上必须“同一性大于差异性”、“标准化大于个性化”。

然而要在庞大的组织中实现“标准”和“同一”，不能依靠简单的“上令下达”，尤其对于员工主体为服务人员的如家，“人性化”亦是管理中的关键词。“我们要通过有效的方式让集团的要求逐步渗透进全体员工心中，让他们在内心认同的基础上，将追求‘标准化’当做工作态度。”

这一有效的方式便是“复制”。

① 复制品质 风格立现

无论是在北上广深等一线城市，还是在新疆、西藏、内蒙古等偏远地区，如家酒店要求每一间房间都配有相同功能的硬件设施、相同房型的房间也尽量在布置上保持一致。

“这样的要求是如家多年来追求‘品质’过程中积累下的经验。我们要确保任何一家店都带给客人干净、舒适、便捷之感，所以首先在外观和内部结构上坚持对品质的复制。”

走在城市的大街小巷，人们很容易邂逅一抹亮丽的橙色，这便是如家 logo 的颜色，象征活力与温馨；进入酒店的房间，又能真切地感受到这种活力与温馨。正是“复制”，让如家确保任何一家新开的店都能即刻体现出浓厚的“如家风格”。

② 复制服务 积累口碑

如家身处传统服务型行业，员工工作特点为重复性大于创造性，并且体力劳动成分居多，而难以量化和把控的顾客感受又是评判其工作成效的重要因素。

如何去掌握这一“感性”的因素，从而让服务人员能在服务过程中把握住规律和原则，让自身、企业能切实掌控服务的有效性？“依然是要研究并且复制过往成功的经验。”集团将酒店运营中曾经出现的成功服务案例进行审视和提炼，不仅建立了各级岗位的能力素质模型作为客观的衡量尺度，还编写了《如家化案例》，通过生动的事实在广大员工群体中的传播，影响更多员工去学习、临摹优秀的行为，去收获顾客的满意。

③ 复制人才 榜样之力

要实现上两个层次的“复制”，酒店总经理的作用举足轻重。

他们是传达复制标准的“中转站”，又监控着复制的成效。因此，酒店总经理必须最先理解“复制”、掌握“复制”的方法；同时，在集团内部，酒店总经理是一线员工们最常接触的管理者，他们的价值观和行为模式将于很大程度上决定酒店员工对“标准化”的认定；作为“最熟悉的管理者”，酒店总经理的职业发展历程亦能对员工们产生非同一般的激励作用，“如果员工们能亲眼见证酒店总经理的成长之路，他们会对自己在如家的发展更有信心，会更积极主动地参与进我们的人才发展体系中，以期复制前辈的成功。”

一场“以复制为名，以内部培养为实”的行动在如家如火如荼地展开，“千店掌门人计划”正不断地累积“复制”的果实。

适时改变 复制成功

“千店掌门人计划”是如家人才发展体系中颇具代表性的分支，它跟随集团人才发展体系的逐步完善而留下了点滴足迹。(表1)

从表格中可知，“千店掌门人计划”，乃至如家整个人才发展体系都不是一蹴而就的。

表 1	第一阶段	第二阶段	第三阶段
能力素质模型	2009 年启动并完成建模	2011 年 & 2012 年公司内部的宣传推广应用到结构化面试和 Coaching	2013 年至今根据能力项编写运营案例
人才盘点	2011 年 4 月正式启动首次人才盘点完成首次人才盘点报告	2011 年 9 月 & 2012 年 3 月、7 月在首次盘点基础上完成优化将盘点拓展到 3 大品牌所有门店	2013 年至今盘点的常态化、网络化
6P 培养	2011 年推出钻石模型, 正式启动	2012 年提出“好苗子、好教练”的标准完善培养基地的选拔和授证设计城区实践项目	2013 年至今对教练进行辅导技巧的培训分享完善“教练认证制”丰富实践项目, 搭建交流平台
评价中心	2011 年 4 月、9 月全新设计得评价中心启动	2012 年 5 月、11 月评委“认证制”推出“区域分中心”的概念	2013 年至今在天津试点新的评价环节全新优化后推广到各分中心

“期间经历过两次较为重大的改变。”

### ① 收购莫泰酒店 扩大复制的受众面

2011 年 5 月, 如家酒店集团收购莫泰酒店, 这是如家酒店集团历史上最大的一次并购, 使如家酒店集团新增了数百家门店和数万名员工。另外一方面, 莫泰酒店已多年在人才发展方面停滞不前, 人才梯队断层严重、员工发展意愿及能力均不容乐观。

如家酒店集团全面分析了两家酒店的差异, 做出了两家品牌协同发展的战略, 及早将如家的“标准化”移植到莫泰酒店之中, 使其从现实关系、发展势头及内在品质上真正属于如家。

2012 年 1 月, 集团对莫泰酒店员工进行了人才盘点, 从中挑选了 40 位员工进入后续培养和评价中心, 全面开启莫泰酒店的人才发展通道。同年, “人才盘点”已覆盖至如家酒店集团旗下三大品牌酒店, 让如家酒店成功的人才发展经验在更大的范围内得到复制。

### ② 提高“区域”在员工发展上的权限

最初, 酒店总经理的培养与任用均由集团统一安排。随着企业规模日渐扩大, 员工队伍增速迅猛, 仍由企业统一对所有人才发展进行管辖, 已是不合时宜的方式。

2012 年, 集团在“评价中心”步骤推出“区

域分中心”概念, 将人才管理权限逐步下放至区域。2013 年, 全面突出区域在各个人才发展项目中的主导地位, 由集团层面制定方案, 各区域独立实施。比如“人才盘点”, 在集团统一数据分析的同时, 鼓励各区域形成自己的盘点报告。

目前来看, 这一变化带来的实效如下。

- ① 每个区域对各自管辖范围内的人员状况更了解, 使各类人才发展项目在本区域内的实施更及时、更具有针对性。
- ② 每个区域会更重视、更关注人才发展工作。权限连带着责任, 每个区域拥有了更大的人才发展权限, 亦对本区域内人才配置、人才梯队建设拥有了更多的责任。每个区域的人员状况将直接反映该区域在人才培养、任用等方面的成效。
- ③ 将人才发展的权限进行“下放”, 此举是基于一个前提: 集团拥有无处不在的“标准化”要求。而“下放”则会使“标准化”得到更为严格的执行。“如家酒店遍布中国 300 多个城市, 为了使‘标准化’在一层一层复制下去的过程中不被稀释, 只有将其‘原汁原味’地授予区域这一大层级, 然后郑重地‘托付’于它, 它才能在层级化管理中起到更好的领导与监督作用。”

## 效果诚可贵 意义价更高

2005 年, 温凤兰刚加入如家, 当时如家门店数量在全国只有 50 多家, 酒店总经理中 90% 的人员都是外聘的。当时, 如家 CEO 孙坚便提出一个希望: “在未来三年内, 我们要实现酒店总经理 70% 外招, 30% 内部培养; 未来五年里, 这一比例要变成 30% 外招, 70% 内部培养; 甚至总有一天, 我们的酒店总经理都要从内部人员中选拔而来。”

“这一希望正是孙总立足于如家未来的‘千店目标’而提出的。”以强大的人才培养体系为依托, 紧密结合行业的特点和企业的需求, 如家“千店掌门人计划”不断挖掘内部培养优势、研究内部培养的有效资源和方式, 让“这一希望”变成正在进行的现实。计划实施至今, 其所达到的效果超出预期, 而其中“看不见”的意义也在悄然显示其在人才发展和业务助推方面的隐形之力。

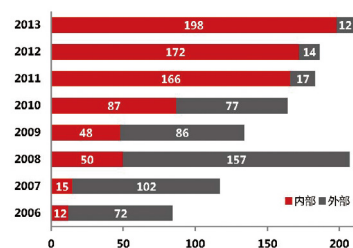
## 可观的效果

### ① 内部培养数量激增

截止 2013 年, 经历过人才盘点、6P 培养, 最终通过“评价中心”考核并晋升为酒店总经理的人才共有 536 位; 从酒店总经理内部培养与外部招聘人数对比图(图 8)可知, 内部培养的酒店总经理人数逐年递增, “在 2013 年, 内部培养数远远超过外部招聘数, 二者之比已超越 70% : 30%。”

相应的, 短短几年间, 如家酒店集团也从原先只有单一品牌到五大品牌共同运营, 门店数量超过 3000 家, 70000 多名员工在如家工作, 实现自己的职业发展之路。

图 3 酒店总经理内部培养 VS 外部招聘比例



(图 8)

② “内部培养” VS “外部招聘”

“培养”与“招聘”产生的即时效果、达成的长远目标都是不同的。“培养”意味着长期投入的决心，更侧重于人员在不断成长中做好就任岗位的准备，以扩充岗位的储备力量。

经过锻炼，酒店总经理比起其以下层级岗位，在管理和经营意识上都有“质”的飞跃。

“外部招聘的酒店总经理基本上都是具备相关经验的人员，已经经历或者完成了这一飞跃，而内部培养的人员则都是该岗位的新手，他们到岗以后必须经历一个摸索期。”

从这一方面来看，内部培养的酒店总经理似乎有所欠缺。然而如家酒店集团内部的“人才盘点”显示，“千店掌门人计划”实施至今，酒店总经理队伍整体呈现出离职率低、敬业度高、年龄结构合理、执行力更强的优势，甚至在业绩完成方面也与外聘“店长”相差无几。

“当然，内部培养与外部招聘各有千秋，但‘千店掌门人计划’希望为企业实现‘雄心壮志’而提供持续的燃料，而非应对救急。因此，内部培养的优越性便得以凸显。”

从“千店掌门人计划”中走出的酒店总经理对企业更有感情，更认同企业品牌，他们从基层岗位一步一步上升，对酒店总经理这一岗位更珍视，在长期的实践中也早已对如家的“标准化”要求了然于心。

**深远的意义**

“千店掌门人计划”已经产生了一系列可以量化的实际结果，然而这只是它要实现的目标层次中的一部分。从创建之初，“千店掌门人计划”被赋予的期待除了“创造出数量和素质均符合如家需求的‘店长’”以外，它更是如家“人才发展体系”的代言人，展示着如家对人才的重视与珍惜，“千店掌门人计划”实施的过程亦是一个宣传、深化这种理念的过程。

① 以“千店掌门人计划”为契机，整个集团的人才发展体系得以重新设计和完善，打

通了集团内部的人才发展通道，为未来更大的人才需求提前预备了人才梯队；

② “千店掌门人计划”看准了酒店总经理在集团人才发展中的关键地位和作用，通过让现任酒店总经理担当“6P培养”教练一职，激发他们培养下属的积极性和责任感，并掌握正确的培养方法；另一方面也让“店长”候选人及早建立人才培养的意识，使每一代酒店总经理都能将集团重视人才培养的意识“薪火相传”；

③ 在“千店掌门人计划”从制定到实施的整个过程中，人力资源部门都与业务部门、集团高管通力合作。该计划得到了集团上下所有人员的关注及参与，进一步彰显了人才发展工作在如家酒店集团“重中之重”的地位，也让计划的开展拥有充足的资源和人力。

“‘千店掌门人计划’已实施四年多，如家酒店集团内部也在定期进行总结，不仅评估计划实施的效果，我们也在不断地挖掘其潜在的能量，以期让‘千店掌门人计划’在未来创造出更多可见的结果和深层次的意义。”

**4 土壤**

**人才发展法宝**

2002年第一家如家酒店在北京开业；

2006年如家酒店集团在美国上市，成为中国经济型酒店海外第一股，迎来快速发展；

2011年如家酒店集团收购莫泰酒店，重新调整战略，进入多元化运营，走向千店规模，平均每2天就有3家酒店开业；

2014年，如家酒店集团旗下已拥有四大品牌酒店，在不同的市场定位上恪守“如家标准”。如家酒店集团正逐步实现海外扩张。

.....

和所有白手起家的民族创业品牌一样，如家酒店集团也经历过“由少到多”的积累，它的“使命”支撑其始终走在兢兢业业的奋斗之路上。

“引领大众旅行住宿方式，满足顾客的旅行住宿需求。把我们‘快乐的微笑，亲切的问候，热情的服务，真心的关爱’献给每一位顾客、同事和合作伙伴。为股东创造持续稳定的回报，为社会承担企业公民的责任。”

这一使命饱含着如家对“人”的关注。“服务行业的本质不就是一个群体通过自己的技能和素养为另一个群体提供满意和舒心吗？这个过程中充满了人与人的交流、沟通和接触，只有服务行业的人员自身先有主动服务的意识，有职业的自尊心，才能主导这个过程中的满意和舒心。”

这才是如家酒店集团人才发展的核心原则——努力营造让员工有信心、有目标、有机会的职业生长空间。为此，如家酒店集团开发了诸多渠道和机制，它们是“千店掌门人”，乃至如家整个人才发展体系得以生根发芽、枝叶繁茂的丰沃土壤。正是在这样的大环境下，“人才复制”才能延续和蔓延。

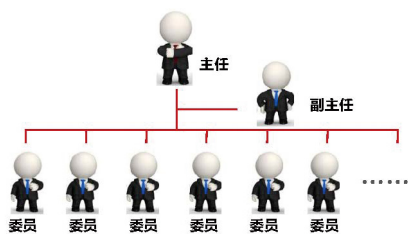
**独树一帜的“人才发展委员会”**

2005年，如家酒店集团便开始了“跨部门式的人才发展项目研讨”，在每次设计大型人才发展项目时，人力资源部门设计出整体框架，然后邀请部分业务和运营高管来共同确定具体的内容、环节和资源。这样可以确保每一个项目都对受众具有针对性和有效性。

2011年，这样的“研讨过程”被确立为正式的制度，并据此设立了专门的组织——人才发展委员会。

“人才发展委员会”设三个层级：主任、副主任、委员，直接向集团经营管理委员会汇报，是一个跨越传统组织架构的新型组织。

所有成员由企业内内部员工自愿报名组成，企业高管、管理大学、HR团队、业务部门和其他职能部门中凡是对人才发展工作感兴趣的人员均有机会参与。委员会所有成员任期一年，每年进行改选。



【委员会设立主任、副主任、组员等角色，集团内部公开招聘，每年改选，所有成员任期一年】

(图9) 人才发展委员会组织架构

人才发展委员会致力于人才发展与培养模式的优化与创新，以更好地满足业务战略需求。由于成员来自集团各个部门和各个层级，更能发挥集思广益、众人拾柴的优势，为如家人才发展建设提供多纬度、多角度的建议和思路。

### 位列十强的“如家管理大学”

为了在“人才复制”的过程中保证“拷贝不走样”，除了人才发展体系本身的完善、各个层级、各个岗位人员的培养项目“接档不断层”以外，如家酒店集团创建了经济型酒店行业内的第一家企业大学——如家管理大学，集中开发资源，以使培养过程“有理有据”，又符合集团统一的标准。如家管理大学也是“中国十强企业大学”之一。

#### ① 如家管理圣经

如家管理大学创建至今先后编写了16本酒店标准服务手册，被称为“如家管理圣经”，内容囊括了服务、管理、硬件、客房等酒店运营方面的细节标准。

#### ② TOP 岗位认证体系

每一层级的员工在上岗之前，都需要进行“TOP 岗位认证”，认证过后才有资格进入“评价中心”，从而拥有登上该岗位的机会。

“一名员工如果从基层一步步走上酒店总经理岗位，那么他在此过程中已经进行了多次认证，对自己的所担当的每一个岗位技能要求都非常熟悉。”

### 拥抱新技术——开拓创新的学习渠道

如今的世界，高效、开放、信息量大是主旋律，学习形式也不再单一。科学技术的日新月异，将求知者的形象从“萤窗苦读”扩展为“勤于点击、搜索和转发”。企业在人员培养手段和学习渠道拓展上也要紧跟潮流，注重创新。

目前，如家酒店集团已建设起了E-learning 平台和手机移动端学习APP，让学习过程变得效率更高、更富有趣味。同时，集团首创了“飞行考试”模式——系统设置规定的答卷时间，学员自行下载试卷，便能在任何时刻、任何地点完成考试，摆脱了应试培训的弊端。(如图10所示)



(图10)

### 关注基层人才——托起明天的太阳

每年，如家酒店集团会招募一定数量的“管理培训生”，他们是如家酒店集团未来的

管理人才，进入如家后，他们将从最基层岗位开启自己的职业之旅。

“成为管理人才，意味着能经受住各个层级岗位的历练，他不是快要成为管理人才时才是‘好苗子’，而是从一加入如家，哪怕身处前台岗位时就是‘好苗子’。”

当然，在如家酒店集团完备的人才发展体系和丰富的实践项目中，管培生不仅有历练的机会，更有表现的机会。

2014年，如家招募储备经理252名，入职第一天，他们便进入了如家的人才发展体系。经过三个阶段、为期六个月的学习后，储备经理们将进入评价中心，考核通过后，他们有机会成为岗位经理。

“虽然如家对人才的要求很高，但是一旦符合要求，晋升的速度是非常快的。如家的基层员工能够清晰地看到自己的成长路径和前景，因而并不会感到‘屈才’。”

同时，基层人才也是如家酒店集团人才梯队建设不可缺少的基石，是向上涌动的力量，正因如此，集团才会于今时今日给予他们更多成长的养分，相信他们的光芒一定能照亮如家的明天。



(图11) 如家“下一站”梦想微电影截图

### 深度建设“家文化”

“服务型工作绝对不属于人们普遍观念中‘高大上’的工作范畴，许多人，尤其是80后和90后，往往不愿意从事服务类工作，即使已经身处该行业的人员，也经常面临环境艰苦、工作重复性较高、强度较大等现实压力。”

任何行业、任何工作都有自身的特点和意义，并且职业在客观上并没有贵贱之分。为了让员工，特别是直接从事服务型岗位的员工认识到自身的价值，如家酒店集团注重对“家文化”的长期营造和维护。

家文化，分为“快乐工作、快乐生活、快乐成长”三个部分，分别指向三大理念：

- ① **快乐工作**——如家的职业发展不缺机会，但机会只垂青有准备的人。
- ② **快乐生活**——在如家的大舞台上，每个人都是独特的舞者。
- ③ **快乐成长**——在成长的跑道上，只有快

慢，没有成败。

如家酒店集团将这三个层次的“快乐”落实于企业运营和管理之中，集团的人才发展体系深刻地烙着这样的印记。“每年有大量内部人员走上管理岗位甚至酒店总经理岗位，这对于如家所有层级的员工来说都是一种‘正能量’，我们努力保持人才发展通道零障碍，让所有的员工，哪怕只是基础性岗位的员工都能在如家成就自己的事业，而不是仅仅完成一份工作。”



人才可以“复制”，但成功的项目却难以“复制”。

“千店掌门人计划”的成功实施不仅缘于其严密的规划和坚定的执行，更源于其紧密结合了企业自身的特点和外部环境的变化，从而准确预估了企业未来的发展势头，因此才创造了卓越的效果，更使自身拥有了强大的生命力。

虽然从如家“千店掌门人计划”中走出的学员并非全都是尖端的精英人士，但却是最适合如家、符合如家要求、愿意践行如家价值观的“希望之星”。随着企业的不断强大，每一名员工的价值都能得到展示和提升，从而能在自己的职业之峰上持续“爬坡”，这才是如家酒店集团最愿意复制的“远景梦想”。

# 传统与新路

## 新世界百货“核心人才培育”项目

1994年，新世界百货正式进入中国内地市场，首家分店于武汉开业。历经二十年的奋斗，公司目前在全国20个城市拥有41家分店、经营面积约百万平米、销售收入逾百亿，保持国内百货连锁企业领先的地位。

身处竞争激烈的传统百货业，想要持续领先并非易事。因此多年来，新世界百货始终视人才为公司发展的重要基石，一直贯彻其“以尊重、关怀、信任培育人才”的信念，针对各阶层员工的需要度身订制不同的培训课程，为不同阶层的员工提供多元化的培训，建立和培育长久的企业学习文化。而2011年推出的“核心人才培育”项目以公司的中、高层管理人员为目标，集合素质测评、课程培训、轮岗实习、仿真任务、教练辅导及海外考察等环节的多元化培育计划，不仅提升了员工的技能和专业性，满足了公司对零售人才的需求，还在传统中走出一条人才培育的新路。

文 / 秦惠颖

### 新形势推进学习发展体系升级

1994年新世界百货第一家分店在武汉开业，2007年成功于香港上市，2009年启动形象革新计划，通过重整商品组合、引进更多餐饮娱乐等一系列生活配套设施的方式，将百货店打造成主题性百货——“时尚馆”及一站式百货——“生活馆”，为消费者带来崭新的购物体验。历经二十余年的奋斗，公司目前在全国20个城市拥有41家分店、经营面积约百万平米、销售收入逾百亿，不仅呈现蓬勃的发展态势，在保持了国内百货连锁企业的领先地位。而在新世界百货董事总经理兼执行董事张辉热先生看来，这些成绩与公司人才的重视是分不开的。他表示：“新

世界百货十分重视员工的培训及发展，早在2005年便成立了新世界百货管理学院，针对公司的经营模式及策略，为不同阶层的员工提供多元化的培训，建立和培育长久的企业学习文化。我们深信：人才是创造财富的重要资源。因此，新世界百货一方面努力发掘中港台及东南亚优秀管理人员，另一方面催谷培训本地有潜质的优秀员工，逐步形成源源不断、生生不息的人力资源宝库。”

近年来，根据公司发展战略，新世界百货分店数量将大大增加，公司对关键管理岗位人才的需求也日益增加。在此形势下，为有效弥补公司战略目标所需的人力需求缺口，为实现战略目标提供重要保障；同时为公司培养一支优秀的核心管理后备队伍，以满足

近期和未来规模扩张的需要，本着培育未来的总部总监、各大区/分店主管，公司管理学院以“企业锻造人才、人才打造企业”的人才理念，实施核心人才培育项目。

以业务的实际需求为出发，新世界百货“核心人才培育”项目的项目目标十分清晰，而在经过严谨详尽的讨论后，公司还对项目受众、周期和实行区域做出了以下要求：

#### 项目受众：

##### 各区域目标岗位提名范围及要求如下

代理区总 -- 区域职能部门主管、区内分店主管；

店主管 -- 区内分店各部门经理及以上、

分店主管提名人选；

助理总经理 -- 区内分店各部门经理、区内分店各部门副经理。

各职能部门目标岗位提名范围及要求如下

营运 -- 营运部 AGM 及以上、区域总经理；

其他部门 -- 部门内 AGM 及以上、区域相关职能部门主管；

助理总经理 -- 部门内经理、部门内副经理。

项目周期：2011 年 6 月 -2013 年 5 月。

实行区域：总部各职能部门及全国各四十间分店。

保留传统和创新同样重要

牛顿说：“如果说我看得比别人更远些，那是因为我站在巨人的肩膀上。”可见，想要取得一番成绩既要有锐意进取的创新精神，又要对原有的优秀传统有所继承发展。所谓继承，是指对原有事物中合理部分的接续，而所谓创新则是旧事物向新事物的转变，是“旧质”向“新质”的飞跃。继承与创新，它们相互依存、相互影响、相互作用、相互渗透，并在一定的条件下相互转化，并在发展进程中呈现出“继承 - 创新 - 继承”的螺旋式上升结构，从而构成了事物的辩证发展和永恒运动的前进过程。因此继承与创新是一个问题的两个方面，继承是创新的基础，创新是继承的发展，两者紧密联系，既对立又统一。

同样地，新世界百货“核心人才培育项目”的成功绝非偶然，而是依托于企业多年来对培训体系的高度重视以及针对新形势、新业态的动向所迈出的创新一步。

一脉相承的培训体系

当下，随着市场经济发展和互联网时代的到来，市场呈现出前所未有的复杂性和多样化，人力资源部门，尤其是培训部门是否能了解企业真实需求以及自身所处行业所面临的问题和迫切需要解决的难点是企业培训

项目成败的关键所在。同时，我们也应当清晰地认识到，在知识经济的今天，企业面临着复杂多变的竞争环境，企业人才队伍的素质不仅是参差不齐的，其结构也是频繁调整的，因此培训工作更应是一项长久的、持续推进的工作，而不是一蹴而就的行为。

正如此前提到的，新世界百货一直以来在员工的学习与发展方面投入了极大的心力，人力资源及行政总监马永强先生便向我们历数了公司培训体系上的三大里程碑。

1998 年：明确需求，奠定基础

新世界百货每一家分店均有 1000 多名员工，若是规模较大的分店，员工可能达到 2000 人。面对如此巨大的培训需求，公司无法负担全部外聘培训导师的成本，因此公司另辟蹊径，在 1998 年成立了以内部导师团队为主的内部培训机构。

在此期间，公司系统地确定了培训体系中的主要需求。以“文化”奠基了“服务”、“营运”、“管理”这三大课程体系。（见图 1）

其中，凡涉及企业文化与服务的部分，

均属全员必修课程。大到店长、经理，小至办公室文员、清洁工均需参加学习。

营运类课程由于涉及到不同的工作范围与技能，员工会根据所处岗位不同参与不同课程。例如，负责卖场管理的员工需参加楼层管理能力的课程，只有完成相应培训并在之后的培训考试中合格，方可担任该岗位；反之，如考试成绩不合格，则要重新参加该项培训。

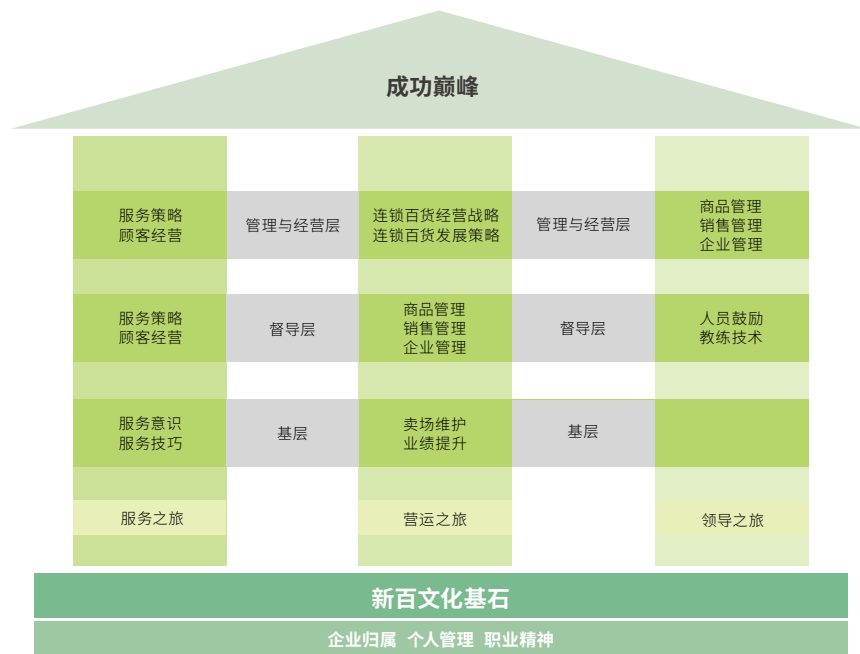
同理，按要求，已担任或将担任企业领导岗位的学员在管理类领导课程后也需参加并通过相关的考试。

2005 年：成立管理学院，实现课程分级

在 2005 年，新世界百货公司确定了“打造零售业专业人才培养基地”的人才发展方向，成立了“新世界百货零售管理学院”，并与交通大学合办了一门零售管理课程。当时，在国内并没有涉及零售业管理的企业大学，也缺少较有实力的培训机构从事零售百货管理，因此新百此举可算是开启了业内的先河。

该与交大合办的零售管理课程从新世界

图 1



百货的实际出发，根据企业人才布局，划分为初级、中级、高级三个阶段，针对不同级别员工的不同知识需求进行办学。

#### 2010年：明确职业路径，个人与企业共发展

2010年，新世界百货迎来了培训体系的第三个里程碑——在这一年，公司实现了员工素质与公司发展战略的匹配，将个人发展纳入企业发展的轨道，明确了各级员工职业发展的目标。

当时适逢公司制定新5年计划，计划包括5年内新开设30多家新分店，完成对一些零售百货企业的并购，达成45亿元的业绩目标等内容。这对人力资源部门提出了许多新的挑战，马永强先生介绍说：“在一年时间内，我们必须为公司提供六名分店总经理、每家分店各六名部门主管，以及培训36位经理级员工、60位副经理级员工。”为应对人才需求的缺口，公司开设了四大培训体系：新鹏、大鹏、飞鹏、金鹏。该体系的命名规则源自新世界百货LOGO“大鹏展翅”的形象（见图2），寓意员工大展宏图与企业共同翱翔天际。



图2 新世界百货LOGO

**新鹏（初级）：**新鹏计划是企业的见习管理生培育计划。从2000年开始，专注招聘应届大学生。从2006年至今，新世界百货招募到500多名应届毕业生加入到这项见习管理生项目中，其中有不少学生经过培训后已成为企业的中层管理骨干。

**大鹏（中级）：**大鹏计划是针对中层管理者的培训计划，覆盖科长到副经理级员工。包括黄金阶梯中层管理人员培育计划与菁英人才培育项目。“大鹏”的学员是从企业优秀中层干部中甄选而出，本就是企业的中坚力量，分属财务、市场等关键部门。公司通过与交通大学海外学院合作办班的方式（目前已

有8期），使其在各自专业上获得长足的发展。

**飞鹏（中高级）：**飞鹏计划是针对经理级的培训计划。包括见习分店主管培育计划及战略储备人才培育项目。这批学员或是已担任分店主管，或是未来即将成为分店主管，因此需要极强的综合素质。公司对其采用多元化的培训手段，不仅有专业的训练营、经营能力评鉴，还有赴海外考察优秀零售业同行等做法。

**金鹏（高级）：**金鹏计划是针对总监级区域经理的培训计划。包括中欧高层管理人员培育项目、分店主管培育计划。公司通过与国际知名院校的合作，输送他们前往海外学习、考察，并组织高层研讨会。

其中，大鹏与飞鹏计划是与交通大学合办，分属交通大学营运管理研修证书班中级班/高级班。

正因新世界百货培训体系一路稳扎稳打，这才有了如今“核心人才项目”的一番新面貌：

**学员：**四大培训体系开启至今，先后有500多名新百人参与其中，按照不同的层次管理层，设立不同的培育项目，形成了一套自有的培训梯队。例如大鹏计划中的菁英人才培训计划，招募归国的海外人才在新世界百货工作三年后将加入该为期一年半的培训中，安排其前往不同的总部岗位轮岗，加强他们对于公司总部各个部门工作的了解。

**导师：**经过多年的耕耘，新世界百货培

训导师团队人数目前达400多人，其中又以内部导师为主。想要获得新世界百货内部导师的头衔却并非是一件容易的事，因为这些培训导师大多是“持证上岗”，即通过相关培训资质考核认证方可担任内部导师，进行授课。不过，由于新世界百货对于导师的“认证”十分严谨，“持证上岗”仅仅是获得了“入场券”，只有经过层层筛选，符合战略培训技巧的要求方能真正获得导师的称号，其难度可谓“过五关斩六将”。而对于授课水平高、反响好的导师，公司还会授予其“星级认证”的荣誉。

#### 创新举措应立足业务土壤

众所周知，培训需求分析是培训活动全流程的首要环节，是制定培训计划、设计培训方案、培训活动实施和培训效果评估的基础。因此，做好培训需求分析十分重要，而如何在此基础上对固有培训体系进行开拓创新就显得更为不易。“核心人才培育”项目的创新，便是一次立足于业务土壤、精准把握培训需求的成功范例。

#### 培训需求把握精确

公司通过问卷调查、面试访谈、情景模拟、第三方专业人才测评机构测评，对学员全方位评估，确定每位学员的个人发展需求。

#### 培训手段丰富多样（见图3）

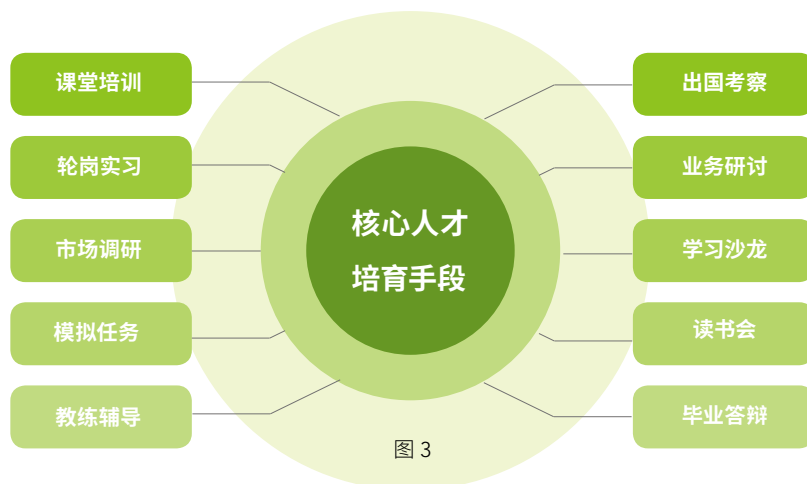


图3

本培育项目历时两年，采用十余种培训手段，利用混合式的培育方式全方位提升学员能力素质。如：

• **教练辅导**——在不同培育阶段为学员指定不同的辅导教练，除了让学员学习必要的知识和技能外，更为学员创造一个与不同部门同事建立良好人际关系的机会，方便他们走向目标岗位后开展工作。

• **轮岗实习**——培育期间公司安排学员到相关部门进行不少于 30 天的轮岗实习，并进行必要评估。

• **学习沙龙**——公司管理学院每月定期为学员举办学习沙龙，创造一个向他人学习的机会。学习沙龙打破课程培训枯燥的氛围，学员可以自由分享自己的工作体验、学习收获，以及培训课程与实际工作结合的策略，从而形成一个各抒己见、百花争鸣的学习氛围，更从整体上推动公司形成一种浓厚的学习氛围。

• **海外考察**——通过实地考察，让学员亲身感受待提升之处，学员归国后直接将成果用于工作改进。同时，为了不使海外考察流于形式，考察团每晚均会开展研讨会，分享当天各自的所看、所学、所想；此外，为提升研讨效果，开拓研讨眼界，考察团配有企业管理层随行，使学员能在高管的言传身教中获得快速成长。

**采用竞聘上岗制**

核心人才培育项目属于公司该阶段的核心培训项目，公司采用“相马更赛马”的培训策略，明确竞聘标准，促进学员的良性竞争，从而形成了激流勇进，争流百舸的学习氛围。

**强大的支持后盾**

高层是否支持关系到一个项目的成败。在“核心人才培育”项目的过程中，新世界百货高层始终对该项目高度关注，并提供强有力的支持，其具体体现如下：

① 公司高层亲自召开管理层明会议，明确

时间 / 阶段	具体工作内容	达成目标	参与方
2011-2013	建立能力素质模型	共同提炼公司核心人才能力素质模型	公司高层 公司管理学院 第三方专业咨询机构
	候选人提名筛选	公司高层和公司管理学院专家组成评选委员会，根据核心人才能力素质模型对候选人全面评估与筛选，确定培训人员名单	公司高层 公司管理学院
	360度人才评估	公司高层、公司管理学院专家联合第三方专业人才测评机构对学员进行 360 度评测，确定每位学员的待发展之处，并为每位学员量身定制发展计划	公司高层 公司管理学院 第三方专业人才测评机构
	混合式人才教育	根据每位学员的发展计划，公司管理学院采用混合式的培训方式，快速提升学员的综合能力	公司管理学院
	全方位培训评估	公司高层、公司管理学院专家及第三方专业人才测评机构组成评估委员会，对培育效果进行全方位评估	公司高层 公司管理学院 第三方专业人才测评机构

图 4 设计方案

未来人才发展需求，宣布启动核心人才培育项目。

② 公司高层亲自参与核心人才培育项目设计，明确人才标准，并在甄选学员时担任评委。

③ 公司高层每季度定期参加核心人才座谈会，及时解答学员疑问。

④ 公司高层担任学员辅导总教练，为学员发展提供经验、人际关系及信息上的支持。

⑤ 公司高层担任授课讲师，向学员传授经验和技能，从而形成高管亲自对学员授课的文化氛围。

⑥ 公司高层审批专项预算，为核心人才培育项目提供资金支持。

⑦ 同时作为公司人才培训的“黄埔军校”公司管理学院院长由公司执行董事出任，依据公司的战略发展目标制定公司管理学院的发展规划及策略。

⑧ 执行院长由公司人力资源及行政部总监

出任，负责制定年度培训发展规划及预算，监管管理学院日常运作工作。

⑨ 公司部分部门总监、经理受聘于公司管理学院内部讲师，每年固定讲授课程，并参与专业课程的开发与修订。

⑩ 作为部门主管在工作中承担着教练的角色，配合学院共同完成第三级评估。

**设计科学，手段多样**

“核心人才培育项目”作为新世界百货的重要人才发展项目，公司在培育项目设计、目标人员甄选、需求分析、培育手段及评估方式各环节严格把控，以科学的设计与评估，多样化的学习手段，成功打造了一套企业学习与发展的“组合拳”。

**设计方案**

(见图 4)

## 建立能力素质模型

(见图 5)

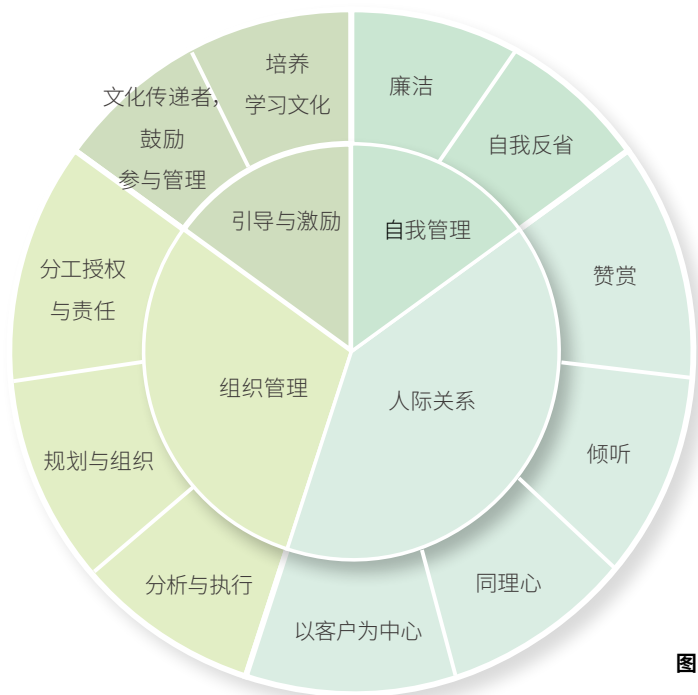


图 5 模型结构

公司高层、公司管理学院专家联合第三方专业企业咨询机构，根据对公司及百货行业标杆企业的调研，确定核心人才能力素质力模型，包含引导激励、自我管理、人际关系和组织管理四个模块，细分为廉洁、自我反省、赞赏、倾听、同理心、以客户为中心、分析和执行、规划与组织、分工授权与责任、文化传递者、鼓励与参与和培养学习文化十一个维度。

## 严格筛选候选人

公司高层、公司管理学院专家组成评审小组，对各职能部门、各分店提报的候选人严格筛选，评审小组首先评估候选人履历，然后通过面试的方法确定最终学员名单，最终从 75 位候选中筛选出 56 人。

- **名额分配**：新世界百货在中国大陆地区共有 40 家分店，分属不同运营区，候选人的名额分配与推选均由各区统筹人与集团沟通。秉持“优中选优”的原则，如某区的确拥有较多成熟的优秀人才，那么集团会酌情为该分区增加一个名额。

- **各有侧重**：身处不同岗位，自然有不同的能力侧重。比如一线重运营，后勤重管理。

- **笔面结合**：人才筛选采用笔试与面试相结合的方式。笔试成绩来源于日常培训与工作的成绩积累，面试成绩则来自于公司高管与人事委员会与其面谈时设计的专业能力考题。其中，候选人在面试互动环节的表现是影响其是否能入围的主要因素。

## 精确培训需求

人才测评前，公司管理学院召开全体学员会议，阐明人才测评的用途和保密性，解除员工对测评不必要的顾虑，提高测评结果的信度。

人才测评过程中采取 360 度评估，同时借助第三方专业人才测评机构，全面评估学员，精确培训需求。

测评后公司管理学院将测评结果单独反馈给候选人，并给学员提供测评反馈，让学员正确看待测评结果，明确个人待发展之处，最后邀请学员、学员主管共同制定学员的发展计划。

## 混合式培育手段

现今的市场，培训机构普遍缺乏课程产品的原创性和研发能力，无法推出企业真正需要且能够为企业创造价值的培训课程，即便是企业内部培训课程也存在着课程内容相对陈旧、内容缺乏吸引力的状况，因此并不具备十分强大的核心竞争力。

不同于这些普遍现象，依托于新世界百货培训体系的“核心人才培育”项目与时俱进，以混合式培育的手段为学员量身定制课程，助其学以致用。

### 课堂培训

在历时两年的培育期间内，公司管理学院为学员提供《情景领导》、《高效能人士的七个习惯》、《透过数据看经营》、《非财务管理人员的财务管理》等二十多门专业领域培训课程。

### 轮岗实习

全线分店每位学员之轮岗实习安排覆盖分店各部门，包括：商务部、卖场管理部、团购部、市场推广部、财务部、信息管理部和行政部；非旗舰店学员本部门的轮岗实习安排在本区域旗舰店进行，非本部门的轮岗在本店各部门进行；旗舰店的学员在本店进行本部门以外的部门轮岗，本部门轮岗不作

安排;每个部门轮岗实习为期3~10天。

实习期间,学员在实习部门为学习和体验者的角色,每天实习时间不少于7小时,本职工作可授权属下担当及跟进;部门轮岗实习期间,由所赴部门主管担当辅导教练之责,所在分店主管监管。辅导教练根据实习内容制定辅导计划,填写《核心人才部门轮岗实习记录表》中计划辅导内容及时间安排。辅导教练根据计划安排学员在部门学习及体验,并于部门轮岗结束前,与学员共同检核实习内容,检讨成效,并评估学员表现,完成填写记录表。部门轮岗实习结束前或结束后三日内,分店主管须安排与学员面谈,听取学员对轮岗培训意见及建议,并于记录表上加签,并于轮岗实习结束后一周内将记录表传至管理中心人力资源及行政部收。

#### 市场调研

培育期间学员需要个人进行市场调研,包括时尚商圈、商业地产及知名品牌等。

#### 模拟任务

培育第一年,学员以个人为单位,接受公司提供的模拟任务课题研究,并撰写调研报告。考察参与者将学习理论运用于实际工作之能力,有助于参与者模拟工作开展,提高参与者竞争力,也是考核培育项目的必要手段。在学习、研究与实践中,充分体会培育中各成果的适用,不拘泥于方法工具,积极体会观察、实验、调查等各种方法的实践。

#### 国外考察

为拓展视野,公司管理学院安排学员到日韩实地考察,以日韩著名零售百货为考察对象,开拓管理人才视野,吸收先进管理服务理念。利用现场观察研究的方法,从商品规划、服务、卖场气氛营造、节假日营销等多方面,吸取其精华融入到日常经营中。

#### 教练辅导

每位核心人才在整个培训过程均有阶段专业辅导教练,辅导教练需负责学员整个培训过程中提供辅导及指引,并评估学员之品

德操守、管理能力及经营能力,轮岗实习辅导教练由所在轮岗实习区域相关部门主管或分店主管担任;由营运总监和人力资源及行政总监担任总教练并统筹(营运总监负责经营方向辅导,人力资源及行政总监负责管理方向辅导)。营运总监和人力资源及行政总监作为总教练将不定期与学员面见,检查培育进度及问询学习困难;各辅导教练将定期检查学员表现并协助其订立工作目标及技巧以及学习目标,反馈人力资源及行政总监,以便汇总向董事总经理报告进度。

#### 业务研讨

培育第二年,学员分成10各小组,委派小组导师,针对公司存在的真实业务问题进行研讨,制定解决方案,并作为该新项目组或负责人,负责在公司实施该项目。

#### 学习沙龙

公司管理学院定期收集学员在培育中出现的困难和问题,每月加入两期学习沙龙,以灵活多样的学习方式作为培训课程的补充,促进学员间的相互学习与交流。

#### 读书会

公司管理学院每月安排一次读书会,每次至少4位学员分享自己的读书心得,以及如何与工作或生活结合。

#### 毕业答辩

项目最后3个月,学员需要提交一份正式毕业论文,并参加毕业论文答辩。

#### 科学的评估方式

那么在后期项目中,究竟如何才能将项目前期设计的能力模型转化为“看得见”的评判数据呢?新世界百货培训及发展助理总经理韦蓓丽女士介绍说:“评鉴分成两个部分,一是经营能力,二是逻辑能力。其中,经营能力占70%,逻辑能力占30%。我们通过评鉴中心的经营能力测评作为衡量手段。另一方面,我们还采用实际案例项目的方式作为评判依据。一般来说,我们每年做一次店长经营能力的评鉴,在此过程中,我们结合‘考题’与学员的能力表现做出打分。举例来说,我们委派在任或即将升任店长的员工前往某家经营状况存在问题的分店,要求在查看业绩报表、分析商品品类与周边竞争环境后,出具一份诊断报告,指出目前的经营症结与未来的解决思路。诊断报告提交后,公司将安排资深高管为其做评判。因此,该评判涉及的领域极广,包括商务、规划、市场等多个关键点,均会做出专项能力打分。可以说是将专业能力与管理能力紧密结合。”(见图6)



图6

① 该项目结束时公司管理学院再次借助第三方人才测评机构对学员进行测评，对比培育前后的测评结果，评估学员在培育过程各能力的发展程度。

② 公司管理学院专家访谈学员主管，评估学员行为改变程度。

③ 项目结束半年内，公司管理学院调研从培育开始到项目结束半年后学员平均晋升比率、留存率，同公司整体平均晋升、离职率对比，同时评估目标岗位到岗人数。

## 总结与反思

### 项目成果

百货行业属于传统行业，人员流动率较高，但公司管理学院通过实施核心人才培养计划，取得显著效果，具体表现如图7所示。

### 实际业务方案研讨

公司管理学院为学员安排参与公司实际业务研讨的机会，由公司高管带领学员一起解决公司运营中的实际业务问题，让学员学以致用，提升学员的实战能力，更重要的是实现多部门无间隙合作，通过学员群策群力，将其研讨成果直接转化为公司成效。

### 疏通职业发展通道

通过核心人才培养项目，多数学员晋升为高管，让更多员工看到在公司发展的希望，从而在公司内部形成了努力学习、专心工作、积极进取的文化氛围。

在这一环节中，学员将会面临多个部门角色的转换，比如：以前的专业岗位部门转向管理岗位部门；执行部门转向战略制定部门等等，随着岗位职能的变化，其管理角色的定位和分析、解决问题的方式必定会有所变化。因此公司需要随时跟踪每一位学员因其岗位变动所体现出来的能力、态度、技能等诸方面的反映，对其作分析，从而来实时更新其培养的形式，这是一个不断动态化的挑战，这个变化是在项目设计时已经关注到，并在预期之内的。

### 对标性的挑战

项目中公司设计了诸多环节为“专人辅导”的形式，每位核心人才在整个培训过程均有阶段专业辅导教练，辅导教练需负责学员整个培训过程中的辅导及指引，旨在将这些学员的能力素质与公司对其界定的标准进行有目的地、快速地提升和对标。在实施过程中，公司发现不管是导师还是学员，因为每个人的背景、思维方式、沟通方式等一系列原因，对标准的认识必定会有所不同，因此为了保证结果的准确性，项目组最终采用多位导师全方位综合提升的方式来进行专人辅导。因此在导师的筛选和分配上需要根据学员的特点来进行选择。

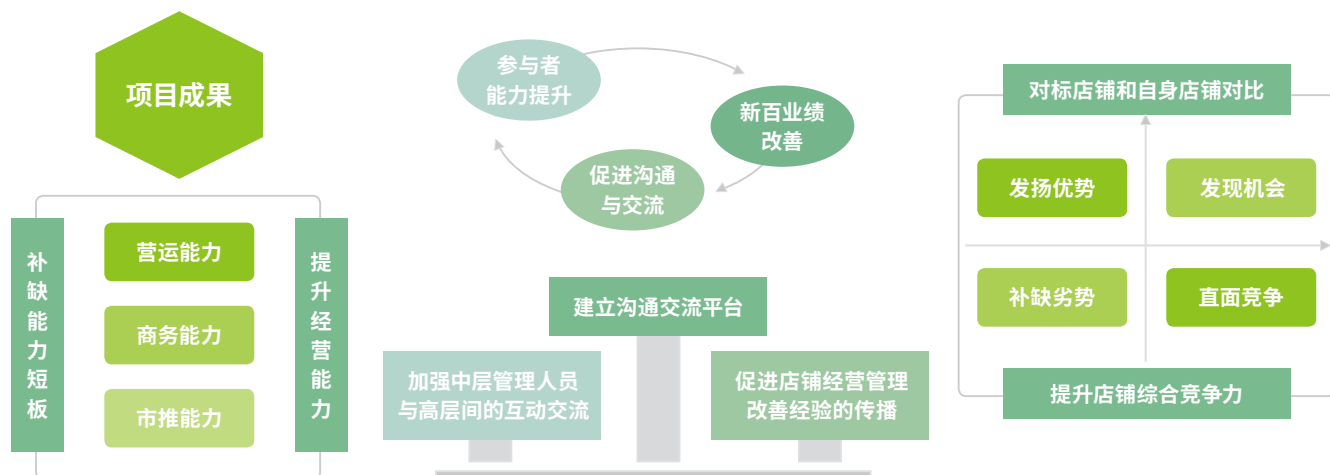
### 两大挑战

#### 动态化的挑战

在项目实施环节中有一项为“轮岗实习”，

公司管理学院为学员安排参与公司实际业务研讨的机会，由公司高管带领学员一起解决公司运营中的实际业务问题，通过学员群策群力，将其研讨成果直接转化为公司成效。

图7



成功要素

公司高层及各业务部门的支持

高层是否支持关系到一个项目的成败。在公司核心人才培养过程中，公司高层始终对该项目高度关注，并提供强有力的支持。

同时作为公司人才培养的“黄埔军校”公司管理学院院长由公司执行董事出任，依据公司的战略发展目标制定管理学院的发展规划及策略。

执行院长由公司人力资源及行政部总监出任，负责制定年度培训发展规划及预算，监管管理学院日常运作工作。

公司部分部门总监、经理受聘于公司管理学院内部讲师，每年固定讲授课程，并参与专业课程的开发与修订。

作为部门主管在工作中承担着教练的角色，配合学院共同完成第三级评估。

项目实施手段多元化

公司通过问卷调查、面试访谈、情景模拟、第三方专业人才测评机构测评，对学员全方位评估，确定每位学员的个人发展需求。

本培育项目历时两年，采用十余种培训手段，利用混合式的培育方式全方位提升学员能力素质。

核心人才培养项目属于公司该阶段的核心培训项目，公司采用“相马更赛马”的培训策略，明确淘汰标准，促进学员的良性竞争。

核心人才培养项目是公司重要的人才发展项目，公司在培育项目设计、目标人员甄选、需求分析、培育手段及评估方式各环节严格把控。

所有核心人员都作到了针对性的发展规划，可以让他们非常清楚地看到未来发展的方向，从而提升了他们的重视度和参与度。



图8 2011年新百管理人员团队考察访问日本百货  
图9 2012年新百管理人员团队考察访问韩国衣恋集团  
图10 考察期间每天均安排讨论会总结检讨当日考察内容  
图11 细节拍摄考察素材

无论企业选择以何种方式来运作自己的学习发展项目，“对症下药”和“细水长流”这八个字是绝不能忘的立足之本。新世界百货“核心人才培养项目”的成功也恰恰印证了这一点。

结语

企业培训以及企业的学习发展项目应该是什么样的？相信每家公司都会有属于自己的不同定义——有的企业热闹非凡、澎湃激情，有的企业安静低调、不张不扬。但无论企业选择以何种方式来运作自己的学习发展项目，“对症下药”和“细水长流”这八个字是绝不能忘的立足之本。新世界百货“核心人才培养项目”的成功也恰恰印证了这一点。

通过“核心人才培养项目”我们可以看到，最好的培训是以实战、实用、实效为根本目的。它强调量身定做的实战性，打破了以往众多培训课程空洞说教、照本宣科的陋习。通过对案例的生动剖析与全景展示，以

发生在员工和企业身边的真实的案例为切入点，十分具有感染力；同时，互动研讨、海外考察等方法提高了学员参与度和解决问题的积极性，开阔了自身的眼界；此外，项目充分利用了原有的培训体系，多角度、全方位地将员工培训与企业实际问题相结合，少走了弯路，降低了成本，不仅实现了企业的预期价值，发挥了其真正应有的作用，还使企业问题得到了解决，员工素质得到了提升，企业规模得到了发展。

既没有敲锣打鼓、大鸣大放，也没有天花乱坠的噱头，有的只是针对企业的现实问题、营销困境提出的针对性意见。“核心人才培养项目”告诉我们，只有能帮助企业解决问题的项目才是能站得住脚的最佳实践。

# 员工学习的树帜导航者

## 广东大鹏“技术运营规范(TOP) 培训与认证体系项目”

学习项目的设计，遵循着企业人才培养的思路，不偏离业务发展的大方向，细究一下，甚至能从中悟出企业的风格与文化。在提倡终身学习的社会中，工作岗位是员工自我提升的最主要渠道之一，企业既是员工学习行为的推动者、学习资源的提供者，其本身的发展历程、过往的经验、倡导的行为准则、在市场竞争中的表现又是员工们学习的不二范本。企业在员工的学习过程中承担着多元角色。“技术运营规范(TOP) 培训与认证体系项目”，简称“TOP 项目”是广东大鹏液化天然气公司针对一线操作员开设的学习与发展项目，从设计、实施到配套机制的开发，它充分挖掘、利用并诠释了企业的多元化角色，更凸显了项目主体——一线操作员与企业使命之间的深刻联系。

文 / 赵娴



### 触点：使命与成长

1998年，国务院批准我国引进LNG（液化天然气）在广东先行试点，广东LNG项目成为了我国首个引进LNG试点项目。

2004年广东大鹏天然液化气有限公司（简称广东大鹏）成立，由11家中外企业股东组成，是广东LNG接收站和输气干线项目的建设和经营实体。

作为国内首个引进LNG项目的运营者，“安全、可靠、持续地提供液化天然气”是广东大鹏的企业使命，这既是其自身生存壮大的命脉，又让其身为行业内的“探路先锋”，为国内其他LNG项目的开启和运营做出了正确表率。

在珠江三角洲有一段全长441公里的LNG输气干线，连接20个输气站，贯穿佛山、广州、东莞、深圳、惠州5个地区；在深圳大鹏湾畔的下沙秤头角建有输气干线的终端接收站，占地40公顷，依山傍水，与香港隔海相望、与深圳东部发电厂交相辉映。它们是广东大鹏经营的工程现场。

正是这些特殊的现场承载着关乎国家发展与民生计的重要任务：**为香港特别行政区及珠三角五个重要城市的居民生活、公共交通、企业生产等提供天然气。**



绵延千万里的输气干线



配有大型设施的接收站

传输天然气的过程每时每刻都在进行。天然气，一种清洁、高效、较为安全的能源。但在传输与使用的过程中，并非完全没有安全隐患，尤其作为天然气“集散中心”的传输工程现场，大型设备林立、管道四通八达，如稍有不慎，触一发而动全身，大量气体将会形成威力巨大的爆炸，所造成的后果不可想象。美丽海湾边的工程现场，像一张严密、规整、神圣的网，恪尽职守的信念维护着它日复一日的秩序井然、安宁祥和。

对于广东大鹏所有的员工来说，他们从事的职业既崇高光荣，又贴近实际生活。尤其是一线操作人员，他们是输气站和接收站的守护者，是践行企业使命的先锋部队，同时他们也是万千履行自身岗位职责的工作者之一，更是许多家庭中不可缺少的成员。

“一线操作员的日常工作关系到自身与他人的生命安全、国家的财产安全、企业的声誉与社会安定。毫不夸张地说，他们对工作的把控直接或间接影响到许多人的幸福。”公司总裁称他们为“安全可靠供气的第一道防线”。因此，如果将广东大鹏的使命——“安全、可靠、持续地提供天然气”转化为战略举措，再分解为具体行为，那么每一名操作员都能完好地掌握自身岗位的技能，确保每一次操作都准确无误则是这项使命最基础、最关键的保障。

广东大鹏操作员团队共有 112 人，属于企业运营部门。他们分布于接收站与各个输气站，工作场所位于远离市区、人烟

稀少的地区，有些输气站甚至只有 1、2 名员工。“工作性质决定了他们必须分散工作，驻守在工程的每一个现场。”广东大鹏培训经理戴红光介绍说，操作员的分散本质上是一种协同合作，但这种形式上的长期分散不仅给企业管理带来一定挑战，也给一些操作员带来孤寂之感；另一方面，他们的工作内容注重规范而重复性高，要求心无旁骛、精神高度集中，鲜有发挥创造力与想象力的机会……长此以往，孤寂之感极有可能在部分人员身上演变为一种倦怠与迷茫，从而削弱他们对自身职业的自豪感，降低对工作的热情与不断保持进步的激情。在务必“万无一失”的现场，这些非积极因素都有可能成为间接的“安全隐患”。

也许上述担忧是多余的。但是企业对员工凝聚力的诉求与建设是一种常态，它促使管理层不停地主动思考如何实现员工成长与企业发展的双赢？如何以现有的资源、统一的管理促进每一个员工都能积极向上，在企业内大有作为？

“与员工现有工作岗位紧密联系、以提升岗位技能为目的、将岗位层级晋升与技能提升进行对接的学习无疑是最佳突破口之一。”

一线操作员，他们原本就有准确、完整地掌握岗位技能的义务与需求。企业所要做的，便是提供一个公共的、统一的渠道，推动他们持续学习、快速掌握、学以致用，并确保所学内容规范、正确、符合企业要求。这一想法促发了后续的一系列思考与行动。

一线操作人员，他们是输气站和接收站的守护者，是践行企业使命的先锋部队，同时他们也是万千履行自身岗位职责的工作者之一，更是许多家庭中不可缺少的成员。毫不夸张地说，他们对工作的把控直接或间接影响到许多人的幸福。



## 体系：层层助推 凝成氛围

### 培训之感

广东大鹏并不缺乏员工培训资源，相反在此投入颇多。然而在以往一线操作员的培训组织过程中，人力资源部总感到不能达到预期的效果，具体状况如下：

#### ① 以单项培训为主，无法形成完整的体系。

广东大鹏安排了许多针对一线操作员的能力培养项目，但这些项目都侧重于单项技能的培训，实操性强，但互相之间缺乏连接性。培训完成后，操作员们对于工作所需掌握的安全知识和操作技能无法拥有全面而清晰的认知。

#### ② 外部培训资源无法完全契合企业需求。

作为全国首个引进 LNG 项目的经营者，广东大鹏的业务具有特殊性与领先性，关于人员技能培养，市场上也难觅具有针对性的先例与资源。最初，广东大鹏采取“向相似企业学习”的策略，与石油、石化等企业合作，开展实地走访、学习交流等活动，并邀请相关企业技术人员进行授课。此举具有一定的知识拓展功能，并且锻炼了操作员们触类旁通的能力，但是每家企业的情况不尽相同，毕竟“隔行如隔山”，完全参考其他企业的做法与经验并不能成为企业培训的根本。

#### ③ 新进员工容易滋生迷茫感。操作员的

工作职责重，压力大，尤其是新员工，在摸索工作要领之余，还面临熟悉企业环境、融入人事氛围的挑战。企业传统的培训制度对他们缺乏长期引导的作用，无法使他们明确自己在企业内的发展方向。

#### ④ 不具备强有力的培训效果反馈机制，不能激励员工持续学习。

针对一线操作员的培训内容往往比较单一，日常工作是展示培训效果的唯一渠道，培训同质化严重，随着时间的推移，许多员工对培训渐渐失去兴趣，工作过程也慢慢地变成一种条件反射。

简而言之，企业长久以来所采用的培训制度无法激起一线操作员成长的渴望，也

然而“学习”与“培训”之间并不具有对等关系。培训只是进行学习的一种手段，企业更应该关注的是整体学习氛围的建设。氛围能让身在其中的员工自觉投入学习，反过来氛围的形成又仰赖学员长期的行为积累，这样的良性循环需要企业踏出第一步，以具体的行动将员工引导至循环圈中。

无法让企业检验与把控他们学习的情况与成果。既然企业期待通过学习来连接“使命”与“成长”，那么就要改变现状，让一线操作员关注学习、明确当下岗位职责、着眼于投入长期的技能磨练。

然而“学习”与“培训”之间并不具有对等关系。培训只是进行学习的一种手段，企业更应该关注的是整体学习氛围的建设。广东大鹏在确定了全新的学习战略时便对此进行了深入思考。氛围能让身在其中的员工自觉投入学习，反过来氛围的形成又仰赖学员长期的行为积累，这样的良性循环需要企业踏出第一步，以具体的行动将员工引导至循环圈中。

企业业务的特殊要求、一线操作员的特征、学习氛围建设的需要……层层剖析之中，思路愈加清晰，焦点跃然眼前。“合适的培训项目、学习资源当然值得保留，甚至持续开发，但是当它们进入一个稳定的体系中，才能形成合力，最大化地发挥各自的效能。‘TOP体系’建立的最初级的现实意义就在于此。”

### 灵感迸发

显然，体系被预期达到的效果是指导其建立过程的重要指标：如何确保员工们规范、准确、完整地掌握岗位技能？如何能让员工们都能自觉地随业务需要持续进行技能升级？如何能扩大员工们“学以致用”的范围，使学习的产出更为即时可见？

问题的答案便能勾勒出体系的大致轮廓。

### ① 规范、准确、完整掌握岗位技能——以考核为学习的节点

越来越多的人认同学习应该是一件非功利性的事情，甚至是个人化的行为，更强调过程，而非结果。一线操作员的岗位技能学习却并不能完全“自由无约束”，操作过程“零失误”是企业对操作员们的要求，也是“安全、可靠供气”得以实现的唯一渠道。因此，岗位技能学习是操作员们不得不做的事情，并且必须以“正确、规范、完整”的结果为导向。这一基本原则为体系构建了内核：用考核作为每一阶段学习的见证、用统一的标准衡量每名操作员的学习成果。

### ② 持续进行技能升级——技能分层级，学习有目标

许多经久不衰的电脑游戏都有共同的特点：设置层层关卡，闯关难度由低到高，用过往的积累作为通往下一关的基础，刺激玩

家不断地进行挑战，不断地看到实力的增加。

这种“闯关”机制是否能用于岗位技能学习中呢？事实上，一线操作员的岗位技能分门别类，范围广阔，以往的单项技能学习虽然具有针对性，实则补缺功效更甚。在新的体系中，技能学习内容应该被重新归类，按照技能类别、难易程度纵横排列，构成有路线、分步骤的“学习地图”。操作员们在这样的体系中，才能清晰地看到自己学习的进展，也能明确下一步努力的方向，而不是在单项课程学习中囫圇吞枣，让学习沦为可有可无之事；并且，新的体系要对操作员们的技能进阶提出要求，并制定合理的规则，辅助操作员们夯实基础、稳步前行，避免他们的技能如“空中楼阁”，或者止步不前。

### ③ 凸显学习产出——考核结果与岗位晋升强结合

“人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境，当这种行为的后果对其有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就会减弱或消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果。”这是斯金纳的“强化理论”所表达的重要观点。斯金纳因其学术观点而被许多人视作极端行为主义者，他的“强化理论”过分注重外部条件、忽视人的内部心理机制而被认为具有一定的局限性。但是，长期以来“强化理论”对组织管理启发颇多，尤其当组织希望倡导某种行为时，斯金纳的理论为组织创造了一个入口，因为比起人各有异的心理状



“TOP体系”的三大目标与实现方式

态，外部的条件是容易创造和调节的。

在体系建设的思考中，广东大鹏人力资源部从“强化理论”中获得的启示如下：

- ① 要设置阶段性目标，并且目标要通过学习行为来达成
- ② 要对学习行为进行即时反馈，强化学习行为
- ③ 正强化比负强化更有效，要给予员工们正面和积极的激励

综合考虑企业实际情况、一线操作人员群特点、现有岗位状况，将技能考核结果作为岗位逐级晋升的重要指标无疑能促进员工们持续学习。

经过一系列探索和考察，人力资源部正式将“TOP 体系”的概念引入企业，并积极邀请企业高层、运营部门相关人员开展会议，对“TOP 体系”的可行性达成了共识，并共同制定了“TOP 体系”的三大目标与实现方式：(如前页左下图所示)

### 架构设计

围绕着三大目标，“TOP 体系”的创建于2010年正式开展。在前期思考的基础上，人力资源部根据企业内部相关人员的建议，又对体系的具体内容进行了丰富与完善。整个体系的建设可用“三大步骤、两条通道、四个级别、八套题库”来概括。

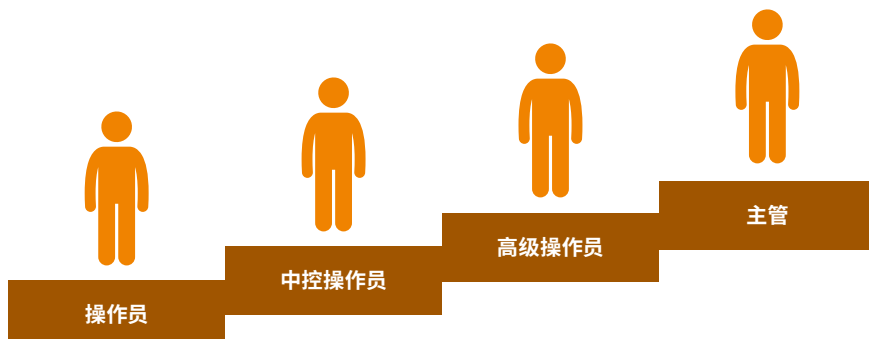
#### 1 三大步骤

- ① 梳理操作员职业发展路径

让操作员意识到个人在公司的发展前景，最直接的方法是展示其下一步可以到达的岗位。

人力资源部对现有的操作员团队进行调研分析，根据目前的人员构成，分出、固化操作员团队的岗位层级。(右上图)

操作员岗位层级由低到高分四个，为操作员们指明了前进的方向，也激活了操作团队的人员配置工作。



#### ② 提炼形成每个层级的能力模型

不同的岗位层级对应不同的能力级别，根据《国家液化天然气操作工职业标准》的要求以及 JD (岗位任职描述)，每个岗位层级都有各自的知识能力模型(包含需要掌握的专业知识技能及难度级别)。

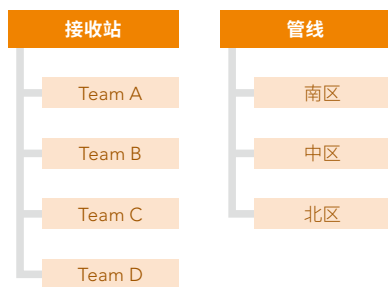
#### ③ 建设每个级别认证的笔试和操作题库

“TOP 体系”的核心便是通过考核认证操作员的技能水平，考核的载体为题目。根据每个岗位层级知识能力模型而编制的题库，内容丰富而层次分明，确保每道考题契合实际，又切中“要害”。

#### ② 两条通道

广东大鹏操作员人数为112人，分为“接收站操作员”与“管线操作员”两个团队。每个团队又分别设有多个班组。

- ① 接收站操作员团队
- ② 管线操作员团队



两个团队的操作员均重责在身，但是工作场所、工作内容、需掌握的技能稍有不同，因此形成了两大技能升级与职业发展通道。

两个团队都遵循着“操作员→中控操作员→高级操作员→主管”的层级晋升顺序，将操作员团队进行更细致的分类，让不同的人群拥有专属的发展通道，不仅使人员管理更规范，更能让操作员们强烈地感受到自己的职业前景变得更为清晰和明朗。

#### ③ 四个级别

操作员的四个岗位层级代表了职位向上晋升的四个阶段性目标，根据能力模型，四个岗位层级需要掌握的技能和知识也由易到难、由低到高，形成相对应的四个技能级别。

- ① Level D：操作员层级必备技能等级——现场安全操作知识，这是最为基础的技能级别。学习与考核点为“安全规定、设备原理、操作规程、规章制度”。
- ② Level C：中控操作员必备技能等级——复杂系统操作能力，中控操作员负责发送现场操作指令，这一级别的人员要对现场情况加以观察与判断。学习与考核点为“中控系统操作、多系统联动、基本应急协调、常见故障判断”。
- ③ Level B：高级操作员必备技能等级——技术风险控制，这一级别的人员需要对现场的突发情况做出及时反映，并且对整个现场的规范、有序进行把控。学习



四个级别的技能要求各有侧重，但是每个层级并非是孤立存在的，而是逐级递进的关系，即低级别技能是高级别技能的基础，当员工达到 Level A，那么其必定已经历了以下所有级别的考核。

和考核点为“操作技术把关、操作风险控制、现场应急响应、系统故障处理”。

- ④ Level A：主管必备技能等级——管理与综合协调，主管是操作员团队中的最高层级，他们不仅要掌握操作技能，还必须承担管理方面的职能，学习与考核点为“团队管理、风险项目管控、跨团队协调、综合应急协调”。

四个级别的技能要求各有侧重，但是每个层级并非是孤立存在的，而是逐级递进的关系，即低级别技能是高级别技能的基础，当员工达到 Level A，那么其必定已经历了以下所有级别的考核。（上图）

#### ④ 八套题库

天然气现场的安全知识和操作技能专业、严谨而重要，因此接收站与管线两条通道的每一个层级都有各自的知识题库，这样对操作员们的考核既全面详实又细致入微。目前，两条通道、四个级别共形成了八套题库。公司分别在 2010 年 11 月和 2012 年 10 月进

行了题库的编制与更新，如今，八套题库中已有超过 3000 道题目。

各个岗位层级上的优秀操作员和操作主管担任题库的编制者，他们既熟悉广东大鹏的业务特点，又对工作中需要掌握的技能点具有深刻的感知，是最佳的出题人选。

这些题目既是操作员们必须掌握的知识和技能，又是公司多年来安全生产经验的积淀。

#### 配套机制

如上文所述，学习“循环圈”的形成仰赖企业的引导和推动，经过通道、级别、题库的设定，“TOP 体系”已有完整的框架，这是一个强烈的信号，彰显了企业对学习的重视，更向操作员们发起“号召”：持续关注技能学习、坚守与践行企业使命！然而，企业的学习氛围长期维持、循环圈流动不断，还需依靠持久有效的“强心剂”。根据体系设计前的思考和多方建议，广东大鹏人力资源部将“强心剂”定义为“约束与激励”。

#### ① 以“约束”为表，以“促进”为实

“TOP 体系”的考核申请有两个基本条件：

- ① 操作员必须遵照“由低到高”的顺序（Level D → Level C → Level B → Level A）进行考核，即操作员只有在通过了 Level D 的认证后，才能进行 Level C 的认证考核，以此类推，当中不可跨级别进行考核（如获得 Level D 认证的操作员，不可跳过 Level C 而直接进行 Level B 的认证考核）。
- ② 操作员若要申请 Level C 及以上级别的考核，必须在下一级别的对应岗位上具备两年以上的工作经验。

综上，假设某操作员希望申请 Level B 的认证考核，他必须满足两个条件：1 已取得 Level C 的认证；2 在中控操作员的岗位上工作 2 年以上。这样的“限制条件”看似约束了操作员们考核认证的自由度，实则是督促他们考学相长，用意颇深：

- ① 促进理论与实践结合，让学习渗透进工作；
- ② 以推动持续技能学习为落脚点，避免出现功利性的“应试心态”；
- ③ 一步一个脚印前行，夯实基础，从量变到质变，杜绝知识技能缺口，确保操作安全；
- ④ 平衡各个层级的人员比例，形成人才梯队，让人员配置更有序、人员管理更合理、人员保留更有效。

#### ② 三联动激励政策

认证考核申请条件保障了“TOP 体系”的有序运行，也让操作员们拾级而上，不断积累学习的成果。当然，企业也考虑到，若要完全激发操作员们跟随 TOP 体系进行持续学习的热情，还需要一些助燃的条件。因此，人力资源部在高层管理者的指导与支持下，推出了“TOP 体系”专属的“三联动政策”。

- ① TOP 证书是上岗的前提，即上岗的资格证

操作者们只有通过了相应级别的 TOP 体系考核，取得证书，方可被认为已具备该级别岗位的能力、具备就任该岗位资格。企业有相应的岗位空缺时，也是从获得证书的人员中择优录取。

### ② 即时奖励

操作者们若一次性通过任意级别的 TOP 证书，都可获得该级别对应的一次性过级奖励。

### ③ 技能津贴

操作员若取得比所在岗位更高层级所对应的 TOP 资格证书，且具备比岗位要求更高的技能，并能转化为绩效（绩效为“绩效良好”或以上级别时），下一年度公司将每月对其发放一定额度的技能津贴。

职业发展与创收是“三联动政策”主要的激励手段，通过这一方式，操作者们能看到学习带来的短期收益和长期成就，从而更有兴趣主动进行认证考核，并在日常工作与生活中致力于考核的成功。



## 实施：徐徐落地 稳步完善

### 项目实施概览

#### ① 开展周期（下表）

时间	工作	目标
2008年—2009年	TOP 概念导入，考察交流	形成共同目标
2010年	正式启动 TOP 体系建设	形成四个级别能力要求
2011年11月	TOP 管理办法发布，题库编制初步完成	完成员工沟通、题库准备
2012年4月	启动第一次考核，考核级别为 Level D	开启考核、观察效果
2012年10月	TOP 题库更新	完善体系内容
2013年10月	TOP Level A/B/C/D 考核全覆盖	实现全部级别的考核

## ② 考核开启

考核是“TOP 体系”运行的“开关”。

如果说“TOP 体系”的搭建过程是一场头脑风暴，那么认证考核则是“体力与脑力的互动”，不仅是操作者们真刀实枪的演练，也成为了人力资源部必不可少的工作。

### ① 考核形式

“TOP 体系”中所有层级的考核形式均为理论考核 + 实操考核 + 行为表现评估。三部分内容分数总和为 100 分

#### A 理论考核 (30 分)：依托 E-Learning 平台进行，由人力资源部门统一组织。

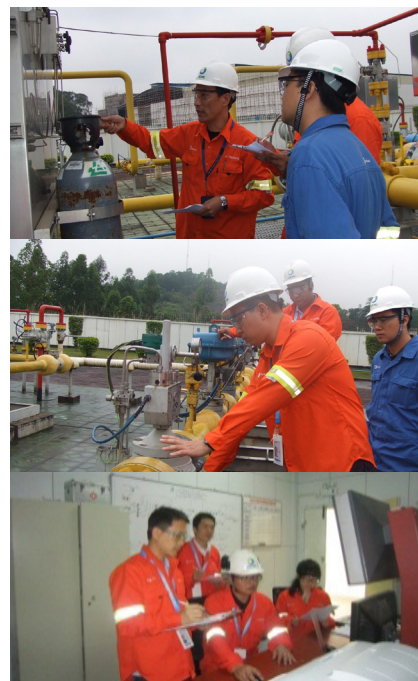
E-Learning 平台根据企业导入的题库和组卷要求，随机选择题目，生成不同的试卷，被试者们根据要求在线答题并提交试卷。

#### B 实操考核 (40 分) 由人力资源部门、现场经理和监督共同组织。

实操考核的场所为操作者们工作地点——接收站与管线现场，由人力资源部门为每位被试者抽取五道操作题，被试者根据题目要求进行现场演示，评委根据他们的演示过程进行评分。(右上为实操考核现场图片)

#### C 行为表现评估 (30 分)：由人力资源部门组织开展。

行为表现评估采取 360 度评估工具，人力资源部邀请被试者的上级领导、同事、下级员工（中控操作员



及以上级别) 对其安全素质、技术能力、工作表现进行打分，全面考核被试者表现的稳定性和自觉性。

“TOP 体系”考核形式紧扣“理论与实际结合，紧密联系实际”的特点，务求考核恰如其分地反映操作者们的真实情况，对操作者们的学习成果具有检验作用。

### ② 考核时间

“TOP 体系”考核于每年的 4 月和 10 月进行，在此期间，操作者们可根据自己的需要申请各个级别的认证考核。

### ③ 颁发证书

被试者的理论考核、实操考核和行为表现评估三部分总分为 90 分及以上方可通过认证，获得 TOP 证书。(下图为 Level A 级别的 TOP 证书)



并且，企业规定操作员们所持有的最高级别证书必须每三年复审一次，此规定意在防止操作员们产生惰性。

### 3 变动与挑战

“TOP 体系”的建设与实施是广东大鹏企业上下关注的重点，它的诞生与成长却并非一片坦途，其中也遇到了不少意外、变化与困难。通常情况下，一个项目的成功之中必然包含对变化的处理、对意外的解决和对困难的攻克，这些过程本质上是让项目更符合企业实际、更能发挥效用的必要步骤。

#### ① 从统一管理到分道并行

广东大鹏的天然气运输工程现场分为两部分：接收站和输气管线。“TOP 体系”的受众是在这两个现场工作的操作员。在“TOP 体系”设计之初，企业希望将这两支操作员队伍进行糅合，人员能够自由流动，但后来并未实现这一设想，主要有两个原因：

- A 技术上的差异性较大。接收站的设备复杂，而管线的设备相对简单，两者对操作技能各有侧重，学习内容重合度不高，无法用同样的标准来衡量两支操作员队伍的技能水平。从考核与晋升制度的公平性和准确性上来说，目前也难以支持这样的流动。
- B 地理空间上的限制。接收站是一个站场，人员比较集中；输气管线则分布在整个珠三角，人员之间往往相距几个城市之遥。若要在两支队伍之间实现人员流动，那么住房安排、家庭成员安置、生活成本补贴、人事制度调整等一系列措施都必须准备妥当，因此这是一项需要长期考量与规划的行动，短期内并无实现的可能性与必要性。

经过调研、讨论和企业高层的建议，最终，“两支队伍糅合”的想法被放弃了，产生了更为合理、有序的两条操作员职业通道并行的设计。

#### ② 化压力为激励

“TOP 体系”刚推出之时，员工们普遍反应不太积极。毕竟“TOP 体系”是一项考核机制，它的产生让学习具有了一定强制性，也让职位晋升变得更为严格，刚开始操作员们纷纷感到它会为工作平添压力，甚至部分人具有一些抵触情绪。

这是非常正常的现象，对于新生事物，人们在不了解之时，往往好奇与惧怕相生。这时人们只能看到它的表面，于是对其产生片面的评价与论断。作为“TOP 体系”主要的设计者和推动者，人力资源部认为应该尽快体现出“TOP 体系”完整的面貌，让操作员们“好奇”的情绪占据上风，从而对“TOP 体系”提升兴趣。

在项目正式实施前，人力资源部进行了“管理办法的颁布与宣贯”，与操作员们全面沟通“TOP 体系”的架构和实施细则，特别突出了：

- A “TOP 体系”是考核机制，更是晋升渠道
- B “TOP 体系”规定学习任务，更促进收入增加
- C “TOP 体系”注重技能提升，体现了操作员对企业的重要性

上述内容是“三联动政策”的概括，也与“TOP 体系”建设的目标一致，让员工们感到“有压力、更有激励”；更为重要的是，在项目实施过程中，人力资源部密切跟进，关注进展，广泛听取员工们的意见和感受，保持畅通的交流，逐渐获得操作员们的理解与支持，并成功调动了全员的热情。

#### 引入竞讲会

考核只是一种手段，目标是操作员的技能提升，确保安全操作、保障企业“安全、可靠供气”的职责。虽然“TOP 体系”的规划力求严密，但它并不是一个封闭项目，其本身就是一个立足于现实、着眼于操作员技能进步和帮助企业达成使命的渠道。因此任何与之效果相仿的手段或渠道，只要符合企

业的要求，人力资源部都会设法将其与“TOP 体系”衔接，通过多方之间的优势互补，达到珠联璧合、效果叠加的结果。

2012 年，广东大鹏在操作员团体中引入“竞讲会”，操作员们在考核之余拥有了另一个展示学习成果、体现价值的渠道。

#### 1 竞讲会的内容与形式

“竞讲会”全称为“每人一题竞讲会”，主要内容为每位操作员在专业知识领域内选取一个话题进行研究，并将研究结果通过为时 20 分钟的演讲进行分享，采取的形式为现场 PK 赛。

#### 2 竞讲会的流程

竞讲会由人力资源部组织开展，每次开展的时间尽量与“TOP 体系”考核错开。

具体流程如下：

初赛	以班组为单位；每个班组在本组参赛成员中评选出一位最佳演讲者进入决赛。
决赛	以整个操作员团队为单位；由企业高层、公司各个部门的领导组成评委团，评选出优胜者。

#### 3 竞讲会的开展情况

目前，竞讲会已开展了 6 次；话题范围已覆盖现场安全、关键设备操控及维修、海事和通讯专业知识、专业人员管理等多个方面；对于每次竞讲会中涌现出的优秀演讲，企业除了向演讲者颁发证书与奖励，还会将它们制作成微型课件上传至 E-Learning 平台，希望能让更多人感受到他们的魅力、学习到宝贵的经验。

#### 4 竞讲会的成效

##### ① 增添了全新的学习形式

由于工作性质的关系，操作员们所采用的学习形式较为传统，鲜少采用研讨、行动学习、头脑风暴等方式，“TOP 体系”考核也是一个“单打独斗”的过程。按照“70-

20-10 理论”，操作者们非常缺乏“人际交往学习”（20）。

竞讲会弥补了这一点，它为操作员展示了一个全新的学习渠道，丰富了他们的学习手段。

A “分享”让操作者们不断反思、优化自己的学习过程。和独自学习不同，竞讲会要把自己所学公之于众，与他人交流，这促使操作员力争完美，不仅要展示自己最佳的一面，更要对他人负责。因此虽然每位演讲者最终只有短短 20 分钟的展示时间，但前期的准备过程却是一次事无巨细、详实完备的学习过程。

B “公众演讲”锻炼了操作员所“忽视”的能力。竞讲会让操作者们拥有了难得的公众演讲的机会，无形之中让他们更关注演讲技巧、台风建设、形体仪态、逻辑思维等方面的修炼，这些内容是操作员们在以往的工作中不被刻意要求的。

C “竞赛”让操作者们更了解他人的学习进展。通过参加竞讲会，操作者们可以聆听同事们对专业的思考、对技能学习的开展情况，让他们能互相学习、互相促进、自我勉励。

### ② 有助于企业发现好苗子

“TOP 体系”帮助企业实现对操作者们技能学习的管理，“竞讲会”则让企业更深入了解每位操作员的能力、潜力和行为表现。比如，在“竞讲会”上，有一些刚入职的员工表现极佳，展现出非常好的个人素质，但根据企业的规定，他们无法立即获得职位的晋升，那么企业可以设法通过其他方式给予其展示价值的机会，充分激励这类员工。

### ③ 激活了企业知识传承系统

在过往，操作者们的培训方式一般为两种：外部课程学习和“师带徒”。这两种方式具有各自的优势，却并不是保存和延续知识及经验的良好渠道。引入“竞讲会”之后，专业技能知识得到了两次开发，第一次是操作员自身的搜集、思考与研究；第二次是企业将操作者的演讲“微课程化”。这两次开发

形成了属于企业自身的“知识库”，让这些珍贵的知识内容得以推广和传递下去。



## 收获：达成目标 体会深厚

### 效果

“TOP 体系”的从萌芽到实施，为现场操作员的培养与发展、企业的员工保留提供了一个崭新的平台。

### ① 达成预期目标

经过多年的努力，“TOP 体系”在建设之前希望达成的三大目标已全部实现。

- ① 满足完整性管理要求
- ② 规范现场员工的培训与考核
- ③ 规范现场员工的职业发展

### ② 逐步形成人才梯队

目前，两条职业通道、四个级别的认证分别有多人通过认证，为操作员人才梯队建设打下了基础。

级别	参加人次	通过人数	通过率
Level A	14	8	57%
Level B	44	16	36%
Level C	154	40	26%
Level D	104	86	83%
合计	316	150	47%

### 总结

“TOP 体系”在企业内部的成功开展以及其取得的成绩对人力资源部的工作是一种证明与肯定。当然，对于人力资源部来说，工作的过程本身也是学习的机会，从实践中悟出规律，从成功的结果反推每一个关键步骤，这既是经验的总结，也是理念的升华。

### ① 重视体验 兼顾利益

“TOP 体系”看似是人力资源部推行的一项学习与发展措施，但是在体系架构、题库编制、具体实施、引入激励机制和相关的补充内容等各个环节都少不了体系受众——操作者们的参与。从体系建设之前，人力资源部便积极与运营部门沟通，除了听从部门负责人的建议以外，操作者们的想法与感受是人力资源部最为重视的“声音”。人力资源部明白，要让体系真正“用之于民”，必先“取之于民”，只有做出操作者们真正需要、真正接受的体系，才会发挥它的功效。这种沟通将一直持续下去，只有立足于受众的反馈和感受，体系才能不断纠偏、不断迭代，保持时效性与有效性。

另外，一个好的体系往往是各个相关方都能从中实现利益诉求。这就要求：1 设计体系时务必考虑周全，要站在最高点规划体系框架，要从各个角度出发去完善细节；2 体系的设计要有灵活度，本身必须与人力资源其他政策有连接点，比如薪酬体系、绩效考核、晋升机制等等，这些政策可以对体系进行补充，从而使体系更能扎根于企业内部。

### ② 赢得信任 擅于合作

“TOP 体系”的建设灵感起源于人力资源部，体系建成得益于整个企业上下的共同支持与努力，其中高层的积极推动、相关业务团队的付出是不可或缺的两股力量。“TOP 体系”围绕公司核心业务部门——运营部门的关键岗位人员展开，在此过程中公司总裁、营运副总裁、运营部总经理、接收站经理、管线经理、技术服务部经理、健康安全保安环保部经理均表示了支持，这些支持并非“空穴来风”，而是建立在他们对“TOP 体系”价值的认定与效果的预判上。这其中，人力资源部的沟通与交流工作必定是功不可没的，主要把握的要素有三点。

### ① 体系的出发点是支持他们的工作

这是人力资源部秉持的原则。公司的

使命要求、绩效考核的压力、人员发展的任务……这些是运营部门领导必须承担的职责。“TOP 体系”建设与实施可以减轻他们的负担，因此，他们对其认可度较高。

## ② 开放讨论，随时完善

2009年，人力资源部门就进行了“TOP 体系理念导入”的工作，组织相应的业务高管、部门总经理和经理开会，讲解、探讨项目的目标和具体实施方案。从体系建设伊始，运营部门就参与其中，与人力资源部共同塑造“TOP 体系”；当人力资源部门获取运营部门的想法时，能与实际结合，随时对项目作出改进。在持续的交流与合作中，运营部门的支持力度不断上升。

## ③ 展示专业素质，赢取信任

“读懂业务”是人力资源工作者的追求之一，也是人力资源部与业务部门展开合作的基础。“TOP 体系”的开展也是一次人力资源靠近业务的过程，从一开始，人力资源就明白，体系必须得到业务部门的认可，否则它就会沦为“鸡肋”。

广东大鹏的人力资源部“靠近”业务的方法是“展示专业素质”。人力资源部的培训经理原本就是从运营部门的优秀员工中选拔而来，因此使得整个团队对业务的理解、对业务的把控，均能抓住关键点。同时，辅以良好的 HR 专业知识，向运营部门传递了思考严密、设计周全的“TOP 体系”规划过程。

通过多次交流与沟通，运营部门被人力资源的专业、诚意所打动，为互相合作、互相支持打下了坚实的基础。

## ④ 把握现实 勇于创新

贯穿“TOP 体系”建设与实施过程的两大难点为：1 在 LNG 行业，没有相关的成功先例可借鉴；2 没有合适的外部供应商。

广东大鹏是国内首个引进 LNG 工程的经营实体，“TOP 体系”在本行业内亦属首创；并且“TOP 体系”的宗旨是“实用”，所涉及的内容是企业日常工作运用的专业知识和能力，非常独特，市面上在这方面的培训与考核资源也寥寥。这样的现状给企业带来困难，也带来动力：“困难”在于只能完全依靠自己进行体系建设；“动力”在于要努力让体系成功实施，为行业开一个良好的先河。

在细节方面，人力资源部组织经验丰富的在岗员工进行总结、提炼，形成各个层级的能力要求和考核题库，并不断维护和更新；在体系的总体开展上，项目团队克服了对未知的担忧，始终以体系要达成的目标为先，联动企业上下，将“TOP 体系”坚定执行，为 LNG 行业的学习与发展领域，开垦了一颗富有宝藏的星球。

“TOP 体系”不仅是针对企业现实状况的学习项目，更是一种从无到有、打破空白的创举。

## 这种创举也给予我们启示

企业发展学习，促进员工不断提升自我，更为重要的一条途径，不正是以自己为表率，让员工感受到企业坚定的社会责任感、为了基业长青而锐意进取、积极平衡短期利润与长期发展、既具风险意识又大胆创新吗？以此感染员工，激励他们去发展自身、突破自我。

“TOP 体系”的建设与实施暗含着这样的线索：企业发掘了员工学习行为与业务发展之间的联系，将学习设计为企业管理体系的一部分，以促进这种行为发生，并调动企业内部各类资源，助燃员工学习的热情。在这一过程中，企业凭借自身力量，赤手空拳打破了员工长久以来的学习困境，向员工展示了自身身为行业先锋的业务积累和勇于开拓的精神。对于广东大鹏的操作员，乃至所有员工来说，这是个人在企业内得以持续学习的保障和动力，也是最为经典的学习内容。



# 最佳创新奖

**蓝色光标传播集团**

——EMG 大学项目

**伊顿（中国）投资有限公司**

——敏捷学习项目

**安利（中国）日用品有限公司**

——安利人生 90 天项目

# 让学习回归苏格拉底时代

## 蓝色光标传播集团 EMG 大学项目

文 / 秦蕙颖

对于很多人来说,蓝色光标传播集团(下称蓝色光标)并不是一个熟悉的名字。但提到它的客户——联想、腾讯、思科、大众、奔驰、百事可乐,从互联网到快消每一个都是业界翘楚。事实上,早在2010年,蓝色光标便已上市,而当时它的上市还被媒体与业界称为公共关系行业的一剂“强心剂”。

作为亚洲传播领域首屈一指的领军企业,作为大型企业背后的“助推器”,蓝色光标如今已发展成为全领域的传播集团,业务涉及海内外近十个国家。身处文化传播与创新领域的蓝色光标自然不乏各种创意新思,在人才的学习与发展上亦如是。E-learning+M(mobile)-learning+G(game)-learning相结合的创新“O2O”学习型组织项目——EMG大学项目被一致评价为具有“颠覆”,甚至有评委惊呼:“它让学习回归了苏格拉底时代!”可见,它的创新不仅仅是内容与形式上的创新,更是在结合企业战略发展需求的基础上,对企业学习与发展思路的先破后立、回归本源,不但契合这个行业的特性,也体现了移动互联网时代的特征。



### 创新,以实际为出发

#### 顺应时代趋势

曾几何时,从没有人能想到,随着智能手机的流行,移动互联网会如此彻底地改变了我们的生活。过去在IT的计算机PC时代,人们还会信守18个月一次更新换代的摩尔定律。但到了移动互联网时代,18个月过去,

许多公司可能都已经被时代远远抛开。

移动互联网时代是一个小屏时代,无论是手机还是平板电脑,每个人都有一个小屏,习惯了淘宝、优酷的人们,哪怕在小屏之外见到不停转动的Loading图标都会不由自主地焦虑起来。因此无论你是否愿意、是否承认,移动互联网都已经改变了你的生活、改变了你,这无疑给整个社会带来新的挑战。蓝色光标需要顺势而为,以变革和创新来应对时代的大潮,这将体现在学习、发展以及组织形态兼人才管理的方方面面。

#### 迎接行业的挑战

传播行业总是站在时代的最前沿,他们与时代潮流最贴近,因此这个行业也极其自然地成为了受到第一波浪头的价值链。

与管理上系统化、流程化的传统行业相比,蓝色光标有着更为强烈的紧迫感,瞬息万变的行业动态让人目不暇接,新兴技术和趋势的不断出现也让人无暇喘息。长江后浪推前浪,无一刻能停止学习新的东西,作为HR职能之一的学习与发展更是不可将歇的。

#### 支持公司战略发展

为实现蓝色光标与国际顶级专业服务品牌同台竞技的梦想,蓝色光标提出了“十年十倍、数字化、国际化”的战略目标,并确定集团主要增长策略是并购。在未来将成为一家商业智能营销(BIM)集团公司。国际4A公司在传统传播领域的先发优势在移动互联网等新技术大潮中不再突显,蓝色光标与他们在同样的起跑线上。上述机遇挑战也带来了“弯道超车”的机会。这是个属于勇于尝试组织变革而同时也存在尝试风险的勇

敢者游戏。

学习发展职能是促使业务创新与转型的发动机,更需要创新,而不是单纯沿袭与模仿原有企业大学和传统学习与发展的项目模式。

#### 拥抱新人类

由于行业的特殊性,传媒行业从业者的平均年龄普遍较低,蓝色光标2014年的员工平均年龄为27.6岁。以这群人代表的新生代员工都是互联网的原住民,他们天生靠拇指和键盘沟通,对世界敏锐而充满好奇心,代表世界最新的发展趋势,有着强烈的求知欲与探索精神,同时更注重自我感受,追求人性的解放和被尊重。

随着越来越多的新生代进入公司,作为不可逆的未来方向,90后乃至00后成为了企业必须去拥抱的人群,如何善用新生代的特性,激发他们的热情,实现个人发展与企业发展的统一与价值再造,是亟待所有人思考和解决的问题。

在EMG大学项目开展之前,蓝色光标进行了一项内部调研——“蓝色光标人数字化的一天”。在调查中发现:

- ① 晚上睡觉前是手机上各类APP使用最频繁的时段
- ② 上班期间以电脑办公为主,但已有部分人群几乎不再使用PC办公
- ③ 平板电脑除睡觉前使用频率均不高
- ④ 微信贯穿着蓝标人每一天的生活。

综上所述,该学习型组织应具备如下功能:

➤ 基于战略与业务发展的突破创新能力;

- 高标准、灵活度较高的项目管理能力；
- 适应全球化战略的互联网思维能力；
- 应对行业快速变化，引领企业发展变革的领导能力；
- 通过员工之间人与人的网状联结形成资源和知识共享，从而跨界创新。



## 创新，以思维为指南

### 由一次空气检测事件想到的

要获得员工的信任与亲近，在 Y 时代人才居多的蓝色光标并非易事。2013 年 5 月，蓝色光标总部乔迁新址，这原本是件喜事，但并未完全散去的装修异味却让员工们不乐意了。即使是在公司检测甲醛指标合格后，不满的声音依然没有消失，大家不断在公司内网发表“抨击”。面对这群注重自我感受的 Y 一代，人力资源部门建议将权责给到大家，让同事们自主联系检测机构再做一次检测，还推动实现了大家住家办公的模式。让蓝色光标管理层感到惊喜与意外的是，员工们不仅找来了专业的环评公司，还运用自己的知识，在办公室放置能吸附甲醛、净化空气的植物。为了不影响工作，他们还自发组织在公司附近的 798 咖啡厅内工作，完全没有出现失控的现象。因此在开展住家办公的大约一个月内，公司业务并未受到影响，也没有出现任何客户投诉。

### 回到真实和人性

经此，蓝色光标更加坚定了将移动互联网思维运用到学习与发展项目中去信念。那么，究竟什么是互联网思维呢？蓝色光标人力资源总监林丽女士做出了这样的解读：

“互联网思维是一个十分虚幻概念。首先，它是一种创新的思维方式，更是一种主动学习、主动联接，且更尊重真实思维的方

式，它很难用一个既往的概念去做定义。由于它诞生于移动互联网时代的背景之下，因此我们可以把它称作是‘互联网思维’。事实上，它所要求的都是人在这个时代下的一些核心素质，即以终端客户为最终指向，尊重每个人创造的价值，而这些价值创造都是真实的、诚信的，并且是能够发挥人的创造力，使人更加快乐的。”

在林丽看来，移动互联时代与农业文明时代及工业文明时代的不同之处在于，它是螺旋式上升的。在农业文明时代，个体价值的体现在于种粮的收成，存在个体价值的放大；工业文明时代，标准化、技术化得到了飞跃式的发展；到了现在的移动互联时代，它回归了对个体价值的依存而又螺旋上升地承继了农业和工业文明发展的结果，运用科学与技术的进步将个体价值以几何级增长、扩大，因此提供产品的效率、品质都会提升。甚至当机器智能超越人类智能的奇迹来临后，创新是无可限量的。

“在这个时代，品质的真实性和优异性有着非常之高的标准，这种要求是最基础，也是最根本的。换言之，你的思维要指向终端客户的客制化需求，且要能提供真实的卓越体验。这个时代更为人文，它倾向于一种边界模糊的、跨学科且综合的人文艺术表现，亦是这个时代中人类精神文明的真实体现。”可以说，这就是 EMG 大学项目的设计思路，同时以此前的调研结果为基础，借助移动互联网的特性，利用碎片化、移动化、游戏化的学习与发展模式，变“要我学”的行政命令为“我要学”的需求刺激方案。运用数据进行分析，有效策划方案，并选择传播渠道与介质。

### 项目特性的奠定

在蓝色光标，除了国际化与数字化之外，“打造 TEC 组织”是最常听到的一句话。提到 TEC，人们首先想到的是技术和创意，而这两者便是蓝色光标目前最重要的两个驱动方向，亦是他们在新时代“弯道超车”的重要动能。TEC 其实是 Talent Empower Centre 的简称，强调人才赋权。按照人的

特长来驱动价值创造和组织能力的提升，并以不同的虚拟团队形成新的组织结构和文化。基于此将学习和业绩结果紧密结合。在这种目标的指引下，EMG 大学项目的特性也应运而生。主要可归纳为以下几个方面：

① **移动化**：利用看小屏的时间来传递知识和信息。同时移动化的特性决定了它更多是传递知识的，讲述做事的流程与步骤，而无法培养学员的技能。

② **碎片化**：充分利用零散剩余时间进行知识学习和技能交流以及资源共享。

③ **社交化**：在移动互联网时代，社交成为改变社会结构的方式。文艺复兴时期会出现达芬奇式的全才，而在当代，全才越来越少，于是那些社交能力强，有凝聚力、领导力、整合力的人就显得极富价值。

④ **游戏化**：利用企业自身优势资源，蓝色光标开发了一系列基于手机移动平台的掌上游戏。但游戏化的核心不在于“纯玩”，而在于提倡游戏化的管理和学习。在过程中融入企业战略、业务和文化，通过玩的形式让大家的行为得到固化。

⑤ **娱乐化**：唱歌、跳舞这些个人能力在传统制造业可能往往只是企业年会上的一闪而过的节目。但在蓝色光标这样的企业，这些兴趣爱好不仅能找到志同道合的朋友，还能转化为生产力，最终成为推向终端客户的产品。

⑥ **视觉化**：在这个读图和多媒体时代，视觉成像是蓝色光标内部学习的一个方式。就如人类文明诞生伊始，象形文字传情达意，图像拥有强大、深层而直接的传递能力，天然地跨时间、跨文化具有长久生命力。

### 内部支持

由于集团上下一致理解，全集团的业务正处在从传统向数字化转型的阶段，各子公司的业务协同都要快速创新与知识分享、内部资源协调整合、跨团队协作等组织能力得到提升。EMG 大学项目获得了集团 CEO、CFO 等高管以及集团旗下主要的数字化引

擎蓝色光标数字营销机构和思恩客网游广告公司及分管负责人的充分支持，在其他多家子公司也得到了热烈响应。

2012年，恰逢微博势头正热，人力资源部大胆提出设立一个虚拟形象代表蓝色光标每一个人的想法，淡化过往人力资源职能机构过往给人带来的冰冷印象，而是以“蓝标仁儿”这个“虚拟人”来协助解决问题，联接每一个员工。在新浪微博上开设了“蓝标仁儿”账号后又在2013年初开设微信公众平台，加上内网的ID以及邮件ID，通过多渠道的沟通，在解决问题的同时塑造了“蓝标仁儿”性格、形象、沟通风格甚至是声音，让公司和员工的沟通变得更加温暖而人性化，迅速获得了上下的认同。“蓝标仁儿”这个ID的由来代表了蓝色光标人，而也不忘“员工第一”这一核心价值观传递的“仁”为本的概念。

高管在内部管理会议上积极讨论并十分认同对于具体的虚拟形象“蓝标仁儿”+“企业大学”的微博、微信、内网公众帐号的建立与运营等，高管们纷纷让相关业务与创意部门给予极大的支持，使得整个项目的品牌创建、主视设计与微信、微博的运营方案、原创内容创作设计等不逊于专业级品牌的公众账号。

同时，集团通过EMG大学项目向各子公司管理者及员工进行战略宣导、企业文化核心价值观塑造，不只发布方案(solution)，而是给出“Solution + Communication”的整体方式。借助创建的“蓝标仁儿”虚拟形象，在微信、微博、内网上以更加轻松诙谐和互联网的语言进行沟通，去除了行政命令式宣贯，也更贴近业务，让大家感到亲切、年轻，具有很强的参与感。这也促使各部门把他们认为属于“HR的事情”真正当作助力自身业务发展的项目来做。

2014年初，为了使集团及各子公司更好的融合，“蓝标仁儿”与蓝标大学结合项目推出了“We Are Family”计划。整个计划贯穿全年，每个月有一个主题活动，集品牌创新、内部沟通分享和客户展示等为一体。该计划实行“轮值家长制”，让每个子公司、分公司轮流在每个月的主题活动中当家长，发

挥各自组织的优势，主办对应月份的主题活动。执行这个计划旨在为员工提供相互认识的机会，也为各个分、子公司展现自己的业务以及了解其他公司资源和能力提供平台，从而促进更多的资源在整个集团内部的流动，带来创新和价值。同时，借助这个平台，还可以将集团在中国的近4000名员工作为用户来试运营各家公司的新产品，起到模拟训练团队、安全创新、展示各品牌、子公司实力的作用。

这一计划得到了集团高管及各子公司负责人以及一线员工的积极响应和支持，现已落实每一场活动的主办公司及主题，并已有客户主动提出为搭载这个平台进行营销实验。



## 创新，以形式为突破

### 学习方式的变革

EMG大学项目在具体每一门课程和发展项目上都采用多渠道、多形式的设计，并引用了翻转课堂(The Flipped Classroom)的形式促进学习。这种新型的教育教学形式，颠覆了传统意义上的课堂教学模式，也让处于课程教学改革胶着状态的人们看到了课堂改革的新希望，也可以说是向苏格拉底时代学习方式的回归。

“翻转课堂”与传统的课堂教学模式不同的是，学生在家通过老师发布的视频完成

知识的学习，课堂则变成了老师学生之间和学生与学生之间互动的场所，包括答疑解惑、知识的运用等。

在“Let's Talk About Career”的课程培训中，EMG大学运用“世界咖啡”的研讨方式，实践游戏化学习G-learning的理念，采用好玩又实用的学习研讨形式促进学员间深度沟通。后又随即开展电子游戏以及动漫类的学习方式。在2014年4月内部开发的“BOSS接纸”游戏已经做了相应铺垫——公司管理层的个人形象转为漫画人物，并成为游戏中的主角吸引员工参与，促使游戏成为了数字化转型的驱动力潜移默化员工的“数字化”意识与观念。

### 学习平台与推广渠道的选择

#### 1 学习平台(见下图)

通过网状、社交网络(social networking)的形成，EMG大学项目促进O2O模式建立，形成固定化可复制流程，使该项目紧贴“数字化”的趋势与战略方向。

传统的企业大学注重线下的硬件与配套设置，但对于EMG大学来说，硬件并不重要。依据此前的企业内部调研，蓝色光标首先将“教室”和“课件”转移到了小屏上，通过移动课程的植入，打造了随时随地的学习方式，而蓝标大学APP就是其中之一。未来将会推动全员自主开课的方式来推动BFU内容的丰富。

同样的，在企业内部OA系统中也有着



一个学习平台，内容包罗万象。不同业务组的员工均会上传各自项目组的资料与知识，帮助不同部门之间相互了解业务范围与业务需求。蓝色光标每月还会公布“知识分享光荣榜”，表彰分享知识的积极分子，激励更多人加入到知识分享的队伍中来。

可以说，企业内网、外网、企业内部电视台等也是员工学习的入口，还成为了引导和宣传企业文化的利器。线上学习相对于传统课堂学习的优势在于学习资料永远存在于云端，就像是一名家庭教师，可以随时“回放”，厘清不了解的知识点，而不像传统课堂，除了笔记之外别无其他。同时，它还拥有很强的专业性，与企业发展战略环环相扣，这些知识全都来自于同事、朋友，具有很强的传播力与借鉴作用。

## 2 推广渠道

如果说微信、微博、内网平台是许多企业都会采用的自媒体平台，那么“蓝标仁儿”则是蓝色光标独有的传播方式。在公共休息时间，所有员工都会听到有着汤姆猫声音的“蓝标仁儿”公布各类通知与动态。利用办公大楼内的大屏幕，蓝色光标还建起了自己的电视台，播放自己团队的故事。

线上互动热不热，要看有没有人“起哄”。起哄的人越多，就说明它越火，即便某些起哄的人根本没有搭上事情的主题，但他们却提供了关注度和话题性。积极参与互动和分享的员工可以获得虚拟货币“蓝宝石”。此外，深谙吸睛之道的蓝色光标还在内网开办了网上商城，提供不外售的实用又具设计感的企业纪念品，所有员工都可以使用“蓝宝石”来兑换这些纪念品。分享越多，拥有的“蓝宝石”就越多，员工的心理体验由此得到提升。除上述之外，在离线学习平台上的表现还会给其虚拟职级增色，在学习系统里一个初级员工可能获得总监级职衔。

### 形式多样、内容为王

在蓝色光标的4C模型中有一条讲内容为王，通过“玩”的过程，将产品表达出自

身的文化运作和商业运作中去。那么他们究竟是怎么“玩”的呢？

## 1 蓝色快车寻宝

针对应届生的蓝色快车计划，一改教条式的培训手段，采用游戏化的“寻宝活动”帮助应届生感受与学习整个企业的成长氛围。“寻宝活动”在蓝色光标的办公大楼内进行，所有“宝藏”的内容均为企业的核心价值观，整个活动中，应届生每寻得一个“宝藏”，便会从中学学习到企业想要传达的文化，同时获得更深的感受与认同。

## 2 蓝精灵计划

作为一项纯线上的活动，它完全采用以社交媒体作为发布的渠道。计划开始之前，蓝色光标邀请各项目组总监级以上负责人录制讲授专业知识、技能的小视频，而后上传至网络，供所有人在线学习。观看视频后不仅可以在线提交作业，还能同时提交简历。纯线上的交互学习形式与内容都更新颖，不仅宣传了蓝标，还在目标群体中获得了极其良好的反响。

## 3 苹果快闪

苹果快闪的创意起源于公司内部QQ群内一名90后的员工——“小苹果最近特别火！新一代神曲！我们也来跳吧！”

于是这群爱玩、爱闹、爱工作也爱生活的蓝标仁儿就开始行动了！在线报名、编舞、选场地、摄影、制作、后期等等，所有环节均由员工自己操作。到了录制当天，甚至吸引了公司食堂打饭的小伙儿一同加入了快闪，现场气氛极其热烈。这支欢乐的视频发布在七个视频网站后，当天点击量就达到了4000。作为一家普通人并不熟悉的企业来说，这是十分令人惊讶的，可见快闪是一件“特别能吸引注意力的事儿”。后来为一些客户做宣传项目时，蓝色光标的年轻人自然而然地就提出了快闪这项花费不高、效果好的建议，把玩运用到了工作中。

## 4 蓝标红人

互联网的文化是草根的文化。过去，企业内部的红人一定是老板，或者各个业务部门的领导、制造能手，但在蓝色光标，企业红人全是公司内部的平民百姓。只要他在内网上发布的帖子有足够的含金量，那他他就是红人。例如HR部门，在传统企业中，它并不是一个会产出“红人”的部门，而在蓝色光标，一名普通的HR由于为公司提供了许多文化价值，成为了业务人员心目中的红人，而公司也专门为其定制了红人手册，里面包含了她写的精华文章以及手绘封面，甚至这本红人手册还在内部积分商城上销售，而这本手册刚在商城开售，就被她的“粉丝”们抢购一空。

## 5 从0到1

传统企业在帮助员工学习与发展时，往往提供很多成本不菲的培训课程。而蓝色光标反其道而为之，员工想要获得蓝标大学提供的各种大咖云集的论坛峰会、精品课程或想要体验种种新鲜有趣的学习项目，都必须付费，完成线上购票后凭电子票才能入场。而付费的员工到场学习后，如果对该项目不满，可以要求全额退款。

从免费到付费，即使只有1元的票价对蓝标大学的每一个人都无疑是一次挑战。然而通过这样有益的尝试，大家参与十分踊跃，组织者最后甚至售出了比初始票价翻了10余倍的“黄牛”站票。移动互联网、电商、众筹……仅仅只是增加了一个付费购票环节，蓝色光标漂亮的将最新的战略、自家研发的产品与员工的学习发展需求无缝链接到了一起。

### 善用引导迎挑战

在引导宣传中，蓝色光标使用员工自身发布的内容通过线上渠道加以宣传推广。在此过程中，由于视角不同，有可能被其他员工误读；同时，互联网时代，信息一旦发布，无论对错都会传播，形成影响。简单的“删帖”或者强硬“修改”是无法消除影响的，且更易引起受众的逆反心理、产生抵触，而使用“蓝标仁儿”的形象，通过诚恳且幽默的方式，

消除误解，可形成更加正向的引导。

比如，员工在线询问“蓝标仁儿”员工整体人数等信息。由于统计信息不严谨，“虚拟人物”回复的内容出现了错误。但很快，“蓝标仁儿”就发布了一则漫画，更正了信息，并使得员工们乐于接受。

还有一次，“蓝标仁儿”曾将一则员工吐槽身边同事上班时嗑瓜子的漫画帖子发布到微信渠道，期望大家了解“数字化”时代。“吐槽”也得靠漫画博出位。由于该篇帖子讲述的是有关员工自己的事，因此吸引了许多眼球，获得很多员工的关注与互动。但当大家看到微信内容感受“数字化”时代转变的同时，却也认为被吐槽的员工会受到伤害。因此，员工的同事、朋友在内网上与作者产生了争执。不过很快，这一事件得到了平息。作者致歉并表明原创意图，被吐槽的员工也表示理解。“蓝标仁儿”发帖道歉并引导大家再次反思如何合理吐槽，从不同角度看待问题和观点等，促成了全员文化融合的深入互动交流。

蓝色光标将每一位员工都视为一个社会化媒体，也始终秉持“员工第一”的核心价值观，任何一起员工的争议、吐槽都不会用强制禁言、删帖、内部禁止谈论等方式进行强压管理。这正是互联网思维——每一个人都被关注，每一个人都可以交流和互动，每一个人都积极参与，每一个人的潜能都被充分调动，每一个人都拥有主人翁精神。这种精神不止停留在传播媒体的领域，而是延伸到活动中，延伸到工作中，延伸到了所有蓝色光标员工们的生活中、文化中。

### 精益化的成本投入

EMG 大学项目年度总预算为 10 万 RMB，每个子项目平均 1 万元 RMB。以最少的资源投入获得最高效的收益，通过人的联接和发挥特长筹集多种资源也是蓝色光标对互联网思维的具体体现。

在以数字化为本质的基础上，蓝色光标采用了精益创新的思路。所谓精益创新，其

核心思想即是以越来越少的投入——较少的人力、较少的设备、较短的时间和较小的场地创造出尽可能多的价值（消除浪费）；同时也越来越接近用户，提供他们确实要的东西。换言之，就是按用户需要拉动产品，而不是把用户不想要的产品硬推给用户。

精益化模式的优势主要表现在以下方面：

① 可随时调整，不会发生项目实施过程中出现与项目设计出入的问题。在使用精益创新方式时，运用的三个主要工具是：“最小可用品”、“客户反馈”、“快速迭代”。简言之就是随着创造而实施在实验中接受反馈并快速改变。

② 最小可用品——是指将活动或学习与发展的子项目用最简洁的方式进行策划实施。通常最小可用品有四个特点：体现了项目创意、能够被受众测试，可以向受众演示、功能极简、实施成本最低甚至是零成本。

③ 客户反馈——是指通过直接或间接的方式，从最终用户那里获取针对该活动、项目的意见。通过客户反馈渠道了解关键信息，包括客户对活动、项目的整体感觉、客户并不喜欢 / 并不需要的点、客户认为需要添加的点、客户认为某些细节应该改变的实现方式等。对于精益创新而言，一切活动都是围绕员工而进行的，学习发展活动流程、规则等所有决策权都交给员工。

④ 快速迭代——是针对客户反馈意见以最快的速度进行调整，融合到新的版本中。对于互联网时代而言，速度比质量更重要。客户需求快速变化，因此，不追求一次性满足客户的需求，而是通过一次又一次的迭代让产品的功能不断丰满。这使得每一次的文化活动和学习发展项目，在内容细节和活动实施上可以不断完善，精益求精。在这个模式下覆盖的群体通过互联网下的无限延伸，包括员工及其亲朋好友和客户。

⑤ 活动的良好反响拉近了与客户的关系，从而获得客户的主动赞助。以活动为载体形式的 EMG 大学项目在实施过程中以活泼、开放、趣味等特性获得了众多客户的良好反

馈，尤其是在不少与客户的联谊活动中，客户提供了许多资源，首先，减轻了企业对 EMG 大学项目的成本投入；其次，拉近了企业与员工的关系；再次，客户在活动中还体会了蓝色光标员工们无限的创造力与智慧，增强了对合作的信心。可谓一举三得。



## 创新，以成效为凭断

德国最重要的存在主义哲学家之一雅斯贝尔斯极为推崇苏格拉底的“催产式”教育。他说，基于教师和学生的平等地位，教学双方均可自由地思索，没有固定的教学方式，只有通过无止境的追问才感到自己对真理竟一无所知。也就是说，“催产式”教育唤醒的是学生的潜在力，促使学生从内部产生一种自动的力量，而不是从外部施加压力。尊崇这一教育方式的教师反对做学生的最大供求者，而是着力于把学生的注意力从教师身上转移到学生自身，而教师本人则退居暗示的地位。师生之间只存在善意的论战关系，而没有屈从依赖的关系。因此，这种教育方式会激发学生探索求知的责任感，并加强这种责任感，得到无穷的发展空间。

那么希望将教育回归时代的 EMG 大学项目到底“催产”出了什么呢？

### 雇主品牌的认同感

随着碎片化、数字化、社交化、读图时代的到来，85 后、90 后等在新时代环境下成长起来的新兴群体成为了企业中的生力军。他们爱吐槽、不惧权威、不爱听教导、求新求快，几乎都是移动设备的重度依赖者；他们对假大空的“集体荣誉感”不感兴趣，却非常期望实现自我价值，追求自我成就感；他们戏称“专家”为“砖家”，却也喜欢“自黑”与“卖萌”……对于战略传递及能力的培养，传统邮件宣传、开大会、上大课的方式等受到诸多局限，而通过 EMG 大学项目实施推

① 雇主品牌的内部调研、创意征集预热活动，在微信内部转发员工的个人账号分享官方渠道。可见，“蓝标仁儿”现承担了企业内部大量内部沟通的工作，并通过这一角色提升了员工之间的交流程度，促进了单个人之间的人际网络的形成，并形成内部的社交化网络，建立基于兴趣圈、学友圈的非公司或部门、职能、职级等传统方式划分的圈子，真正形成自发网状互联模式的聚集及交流，使得知识共享更加有效、人际网络自发拓展，形成新的资源共享及合作。



② 公司举办的摄影活动，也获得了很好的分享与互动参与。而“摄影”是公司未来数字营销业务中影像相关业务的组成部分。通过这个活动，公司集结了内部兴趣人群，同时也在传递业务导向。此外还引入了客户的赞助，可以形成一个营销产品，一举三得。



短短不到 10 天的时间，此次摄影活动收获了 100 多人投递的 300 余幅作品，并获得了客户主动提供的价值数千元的奖品赞助。

③ 高层的理念分享，也获得更好的二次传播和二次学习效果。



④ 公司的品牌的塑造、宣传，不再仅仅需要依靠传统媒体的宣传，而是促动公司每一位员工形成自媒体，在朋友间分享宣传。



甚至得到员工幽默化的解读：

屌！//@蓝标屌丝联合会会长：早晨旁边公司的跟我抢车位，我说你大爷，我们公司买了！他说这车位是我们公司买的。我：你们公司我们也买了！

@蓝标仁儿

《蓝色光标：收购香港最大独立广告公司 营销传播服务“全产业链”》2014年3月27日讯 北京蓝色光标品牌管理顾问股份有限公司（以下简称“蓝色光标”，股票代码：SZ.300058）今日发布公告称其全资子公司收购香港密达美浪传播有限公司100%股权。...畅读版【<http://t.cn/8sVoJ8V>】

### 凝聚力的提升

凝聚力的提升很难用数字或者具象的事物来表达，但蓝色光标与我们分享的这个企业生活中的小故事或许能说明一二：

2014 年中秋，蓝色光标首次在整个集团内部使用同一个平台向所有员工发放月饼，但这个月饼却有些与众不同，它是逻辑思维“真爱特供”月饼。

那么何谓“真爱特供”呢？根据逻辑思维微店上的玩法介绍：用户可以在逻辑思维的店铺内选定月饼的数量，填写用户信息和地址进行下单，然后选择找人代付，再将付款的链接发送给朋友或者分享到微信朋友圈内，等待小伙伴来付款，以此来“测试节操，检验真爱。”而在蓝色光标，这个埋单的人自然就是集团 CEO。

在兑换月饼“检验真爱”的过程中发现，有那么一群人没有让老板花钱，而是自己把钱付了，理由是“太麻烦，我不习惯用微信支付。”这时他的同事们就会“嘲笑”他一点儿都不紧跟时代脚步，很“Out”。那这些人就会去学习如何使用微信支付，不知不觉中就完成了他自身的数字化变革。通过这样的互动，员工与员工之间拉近了距离，与各自的家人也拉近了距离。试想一下，要是员工家属收到一盒写着“真爱特供、蓝标出品”的月饼，心中的感动一定不同往常。

当时，蓝色光标在逻辑思维的平台上预定了 2700 多份订单，按照往年发放月饼券的经验，最后

可能有几百份订单出于未被兑换的弃置状态，但出人意料的是，最后实际仅有五十多份订单未被兑换。更让蓝色光标管理层高兴的是，据反馈，这些月饼在有趣之余，口味也不错。月饼，这一让不少人无力吐槽的产品经过移动互联的包装获得了新生，可见员工对这种既尊重传统，又花样别出的方式接受度十分高。

## 价值的传递与提升

### 1 人脉和圈子

对于专业服务行业来说，无论在过去、今天还是未来，获得资源的最好方式不是在网上查到了某一个资料，而是能找到一个懂行并愿意提供资料和工作方式的人，这正是蓝色光标能赋予所有从业者的。他们可以在第一时间获得企业内部的有效连接，它使得正式组织之外的组织更加扁平化了。比如说一个初级的新人可以直接找到人力资源总监、CEO 等等所有可以为他提供有效资源和信息的人。

### 2 成就感

传媒行业是一个工作压力十分大的行业，客户时常会因为各种原因将从业人员一些自觉精彩的点子否决，这会让人感到无从发挥能量。在 EMG 大学项目的平台上，员工可以在放松的环境下实现天马行空的创意，甚至获得全集团的认可。这种靠自我毅力与付出所换来的成就不同于其他任何企业提供的高阶培训所能给予成就感。

## 转化为企业动能

### 1 有效了解企业战略

如何平衡项目的有趣和有效？这是人们对 EMG 项目经常存有的疑虑。但林丽却说：“有趣的东西一定有效，因为它吸引你的注意力，让你留心记住它。因此，我们的项目一定是把‘有趣’摆在第一位。”在项目实施一年多的过程中，员工在思想上的转变是十分显著地。过去，很多人都无法准确说出公

司的核心价值观和发展战略，但现在人人都能脱口而出，而且十分明晰企业未来的方向，这恰恰印证了林丽“有趣即有效”的观点。

### 2 有效助力企业业务

EMG 大学项目中最不缺乏的就是客户们的身影。联想、杜蕾斯、红牛……不同于需要大量资金投入的广告模式，虽然很难用传统的方式去衡量这种途径的广告效果，但事实证明以实物赞助第三方为平台的操作方式不仅广告效果好，而且资源消耗更低。

① 在“家庭日”活动中，蓝色光标得到了母婴产品客户的赞助。而这种办法帮助客户在不知不觉间接触到了他们的目标客户群体，挖掘到了初为人母的精英白领女性究竟渴望哪些服务与产品。

② 在“蓝之味”的蓝色光标的内部做厨师竞赛中，一名员工向大家发放自己烘焙的小饼干，由于包装和造型十分可爱，大受欢迎。活动结束后就有负责白酒客户的员工提议客户将白酒做成“包装酷炫”的小瓶装。因为对 Y 一代来说，送一大瓶白酒可能会显得有些“土”，但如果是白酒是装在“包装酷炫”的小瓶里，效果就会大为不同。年轻人的智慧很快就得到了采纳，这家白酒客户立刻推出了两瓶一组的迷你装，仅在针对蓝色光标员工的试卖活动上就卖出了 3000 盒 (6000 瓶)。



### 创新，不止步……

对于蓝色光标而言，EMG 大学项目不过是构架于 TEC 组织模式之下的一个小小探索。未来 TEC 组织将会推动更多的项目创新，这些项目中有关管理创新的部分产出最终会成为 EMG 大学的产品，业务创新的产出则进入业务部门，直达终端客户，甚至还可能将绩效管理和回报模式与结合。此外，在 TEC 组织的构架下，蓝色光标还将进行战略联盟的尝试，与其他技术实现的企业达成战略合作，进行产品研发。

在这个属于未来的宏大设想下，蓝色光

标首先实现的是组织结构的变革，将以往的金字塔结构转变为网状结构的；其次，它将创新、学习、企业文化三者融为一体，提高了企业运作效率，改变了人们生活、工作的方式，成为了大象无形的软性推手。

# 异军突起 不走寻常路

## 伊顿公司“敏捷学习项目”

如今，我们到了一个前所未有的“快时代”：商业模式层出不穷，市场需求日新月异，消费观念与时俱进……

在这个“快时代”里，甚至有时候我们刚踏入一个新的知识领域，它便又衍生出了新的空间、变换了新的模样。面对瞬息万变的世界，有没有一种学习方式可以保证我们紧跟时代节奏，永不落伍？这正是伊顿公司“敏捷学习项目”重要的灵感触发点，而创建它的过程，则是一场关于“学习与发展”的深度革命和创新实践。

文 / 赵娟

### 1

## 敏捷学习“3W”元素

WHAT: 何为“敏捷学习”？

### 敏捷学习

——Agile Learning 由三个子项目构成：

① 漫画学习 (Comic Learning)：着眼于传授“项目管理”知识，每月一期，通过一组六幅的漫画讲述一个个发生在伊顿员工身边的故事，呈现重要的项目管理知识。

② 邮件学习 (Mail Learning)：内容为自编自导的动画短剧，时长为3—5分钟，每月月底通过邮件形式发送给员工。短剧通过虚拟场景演绎了主人公在工作、生活中碰到的各类问题，并传授实用软性技能和工具，比如“避免拖延”、“提供建设性反馈”、“扩大影响圈”、“规划沟通方案”等等。一期一命题，故事中主人公学习前后的行为差异让员工学有所思、学有所得、学有所用。

购衣记



漫画学习



移动学习

③ 移动学习 (Mobile Learning)：旨在通过“伊顿大学中国区”微信平台，让员工利用碎片时间，无论是在旅途中、工作间歇，还是茶余饭后都可以随时学习。通过该平台，伊顿大学可以不定期地推送各类学习内容，如英语每日一词、漫学习、热门课程信息，并通过“EUROBOT”随时解答员工有关学习的问题。

一切渠道、工具、内容都取自员工的实际生活。员工打开以动画、漫画、微信消息

为形式的课件，便能立即组织一个单人课堂。这就是“敏捷学习项目”给人的直观印象。

许多人看了“三个子项目”的介绍后，都会跃跃欲试，希望深入接触这种“快速又灵活”、“简便又有趣”的学习方式。根据敏捷学习项目负责人、伊顿大学（亚太区）校长沈彤的解读，它其实拥有层次丰富的丰富内涵——“伊顿的‘敏捷学习项目’倡导自主学习理念，它的特点是短、平、快。”

① “短”——短小精悍的学习内容，敏捷学习项目中的任何学习内容都被控制在五分钟之内，不浪费、不拖沓，力求在最短的时间内传达最必要的信息，学员通过对碎片化内容的吸收、融合达到有效信息的最大化。

② “平”——平实、简易的传播渠道，浅显易懂的表现形式。“敏捷学习项目”利用生活中常见的工具传输学习内容，无需学员们定点、定时、集中学习，只要员工愿意，便能随时学习、免费学习；每一期学习内容都以简洁、生动的形式呈现，便于员工理解，并且能让学习过程充满乐趣，避免枯燥之感。

③ “快”——L>C（学习速度比变化速度快）的效果。由于“敏捷学习项目”的传输方式不复杂，因此外部最新的、热门的学习内容可以第一时间被采用，让员工们通过学习紧跟形势，不惧变化，甚至引领变化。

一场学习的新风潮就在“敏捷学习项目”的带动下展开了，它深受伊顿员工们喜爱，关注度和利用率极高，这让项目组成员们欣喜而感动，因为在“短平快”的轻松姿态下，“敏捷学习项目”包含着企业的深厚期望。

WHY：为何选择“敏捷学习”？

在知识、技能更新换代愈加平常的今天，培训手段越来越丰富，员工可提升的能力项也越来越多，许多企业会投入大量的资金与精力用以提高员工的整体素质。此时，伊顿公司返璞归真，反而选择一种看似简单的方式来进行员工发展，这恰恰是一种深思熟虑后的结果。

“在当下和未来，敏捷学习项目可以弥补我们学习与发展资源的缺乏。”

这句话想必会引起许多人的疑问。作为一家世界知名动力能源公司，伊顿为数以千计的产品和系统提供动力，早在多年前便已突破了在华销售 10 亿美元的目标，并且一百多年的历史更是伊顿重视人才发展的结果和证明。多年来，伊顿公司的高层们一直致力于在企业内部推行“终身学习文化”，并且将之置于与业务发展比肩的地位。因此伊顿公司在学习与发展领域内并不缺乏硬件、人力和物资的支持，但资源越多越会陷入另一番困扰：任何资源只有被合理利用，置于正确的地方，才能物尽其值。所谓“资源匮乏”其实是缺少对目标足够清晰的认知、对资源精准的运用。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中说：“未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并使他们有能力不断学习的组织。”这与伊顿公司的企业文化不谋而合，成为“学习型组织”是企业的美好愿景之一，这是资源最应到达之处。那么打造“学习型组织”的关键是什么呢？根据彼得·圣吉的描述，“各阶层人员”和“不断学习”是极易被关注的两个突破口。那么要让全员都能持续不断地学习，除了外在提供更多、更好的学习机会，更重要的是让员工们培养起主动学习的习惯。因为只有从主观上建立起“我要学习”的意识，学习才会成为“人生伴侣”，而非短期目标，这才是“学习型组织”要达到的境界。面对企业的战略需求，沈彤校长及团队成员们都深深感觉到完全依靠传统的课堂培训(Classroom training)已捉襟见肘。

传统培训课程虽然可以有针对性地快速提升员工的某项技能，但往往时间短、目的性强、覆盖面也有一定局限性。从培养员工学习习惯的角度来说，可谓治标不治本。

从另外一个角度来说，近年来中国市场已成为伊顿公司全球业务中增长最快的区域之一，业务的增长带来了一波又一波关于人员发展的挑战。并且伊顿员工构成愈来愈年轻化，员工平均年龄为三十岁。他们是否甘愿花费时间和精力投入冗长的培训课程？在互联网时代成长起来的一代人，传统的培训是否符合他们的思维方式和生活习惯？

学习型组织的战略需求、业务的持续发展、人员的实际状况，这三者无不指示：必须跳出设计单一培训课程的传统思路，站在更高的组织层面上对“学习与发展”进行一种变革性的思索，找到一条适合全员的，长期有效的学习之路。“事实证明，思维的变革的确推动我们向着学习型组织的目标跨越了一大步。”这一步便是越来越多的学习机会，员工渐渐改变的学习意识和习惯、学习资源的充分利用、员工素质、能力的全方位提升，而这一切都在不走传统路线的“敏捷学习项目”中得到了回馈。

WHO：谁铸就了“敏捷学习”？

任何新生事物在孕育和诞生之初都经历过混沌不明的迷茫、破茧而出的疼痛。“敏捷学习项目”从 2011 年 7 月进行试点开始，遇到过不少质疑、问询和否定，但更多的是支持和信任。三个子项目都在持续不断地开展中受到越来越多的欢迎，用一组数字来概

子项目名称	发送频率	受众范围	每期受众人数	总期数
邮件学习 Mail Learning	每月一期	亚太区	约一万员工 有电子邮箱人数	中文版 42 期
				英文版 18 期
漫画学习 Comic Learning	每月一期	亚太区	约一万员工 有电子邮箱人数	中文版 17 期
				英文版 17 期
移动学习 Mobile Learning	每周一期	亚太区	约 1800 人	63 期

括它们至今为止走过的路:(如上页表格所示)

这些数字不仅表明了“敏捷学习”在员工中的影响力,更证明了此项目的确为员工创造了普遍而大量的学习机会。这样的结果并不是无心之举,是项目组成员从一开始便使用坚定的信念和行动去努力达成的。

### 伊顿大学——专业尽职,为学习护航

至此不得不提起由沈彤校长领导的伊顿大学中国区的成员们,他们是“敏捷学习项目”背后默默的耕耘者。“项目的顺利开展,乃至将来学习型组织得以达成,这个过程是漫长的,必须有一群甘愿付出的人贡献自己的才能,而我们的团队就是由这样一群人组成,他们由衷地热爱着学习与发展事业,用自己的热爱点燃全体员工对学习的热情。”说起他们,沈彤校长充满自豪。

伊顿大学下辖四大专职部门,每个部门都有各自明确的职责,这些职责之间相互衔接,让四个部门之间形成良好的合作。这在“敏捷学习项目”的建设过程中亦有很好的体现。

### 来自全员的关爱

虽然以“短平快”的方式呈现,但“敏捷学习”的每一期内容都是许多人通力合作的成果,它博采众长,融汇出了一期接一期的“精华”。

“敏捷学习项目”在整个企业范围内都

受到了关爱,除了伊顿大学的专职工,一大批来自其他部门的人员都主动成为制作它、推广它的“志愿者”:来自各个业务集团的HR们集思广益,对项目提出切实、中肯的建议;众多员工为动画创意出谋划策、自愿充当配音演员。毫不夸张地说,在推进项目的过程中,伊顿公司每一个部门都曾经给予力量,推动“敏捷学习”永葆活力。

2011年初,为了开展敏捷学习项目第一个子项目“邮件学习”,项目组申请招聘一名拥有教学媒体设计经验的教育技术专业人员,负责该项目的开发工作,这项招聘申请得到了亚太区人力资源副总裁的大力支持;

2013年,为了推广子项目“移动学习”,项目组在人力资源高管的支持下,招聘了一名学习技术专员负责解决技术问题;

项目开展过程中,集团的业务高层、伊顿大学全球总部校长等都在不同阶段对项目施以“推手”,让其成为真正意义上的国际化、多元化学习与发展项目。

……

伊顿公司的企业高层对“敏捷学习项目”的开展给予了高度重视,他们扶持项目日臻完善,帮助项目的口碑建设增添亮点,他们是“敏捷学习”持续向前的信心。事实上,企业高层对“敏捷学习项目”的支持和推崇并非“就事论事”之举,而是一种长期价值观的体现。

CEO将“创建学习文化”(Learning Culture)纳入自己的年度目标中;在HR VP个人的年度计划中,伊顿大学的工作也占据了相当大的比重……凡此种种,都让“敏捷学习项目”的成长有了厚实的土壤。

“敏捷学习”是伊顿从上至下都倾注热情和关爱的“幸运儿”,是展示伊顿企业文化的窗口。在项目开展的工作中,便已有一种全员参与的趋势,员工们对项目建设的热情正是“全员自主学习”得以实现的契机,也使它拥有无穷的能量勇攀“学习型组织”之巅。

## 2

### 敏捷学习“小”中见“大”

#### 宣传推广:小范围 大传播

2011年,“敏捷学习项目”准备启程,它承载着项目组成员的希冀,向着“学习型组织”的目标设计最佳航线。

作为新颖的学习理念,敏捷学习的效果并不容易预见,并且鲜有可借鉴的先例,一切都需要自己摸索。项目开展之初,在向外推广,争取支持时,便颇有一番难度。当时,项目组选择了两个做法,至今看来十分正确:第一,“以出为进”的宣传手段;第二,以各个业务集团HR为宣传入口。

一开始,“敏捷学习项目”只引入了邮件学习形式作为“试水工程”。当项目组成员向企业高层介绍这一学习形式时,他们都有同一种担忧:这种学习方式是否能满足企业业务需求,并为大家所接受?这种担忧主要来自于对“敏捷学习”缺乏了解,没有人可以想象出它具体的样子,也没有人知道它会给企业带来什么。“既然如此,那我们就先让大家看到‘敏捷学习’”。

于是,一切都是未知之时,成员们便制作了第一期邮件学习内容。“之所以跨出这勇敢的一步,是因为我们相信这一步一定会带来之后的无数步。”

部门	职责	在“敏捷学习”中承担的工作
咨询发展部	提供绩效和发展诊断分析和规划学习方案	收集外部需求,根据需求确定学习内容。这是“敏捷学习项目”成品的前提,是实现“短平快”的第一步。
学习本地化部	实现学习方案本地化开发本地化学习项目	根据已确定的学习内容,设计创意文案和故事脚本,打造“敏捷学习”生动、有趣的基石,并为项目后期在全球的推广打下了语言转换、文化背景转换的基础。
学习方案部	开发多媒体学习方案研究和探索学习技术	根据脚本进行动画、漫画设计,用多媒体技术创造栩栩如生的人物、真实可信的场景,制造丰富的视觉效果。
学习运作部	规划和落实培训活动管理和维护学习数据	实施“敏捷学习”内容推送,通过组织强化、深入的专题论坛帮助员工应用所学知识和工具。

伊顿大学四大专职部门

阶段性工作	发送频率
2011年7月 试运行	制作和展示 Mail Learning 演示版
2011年8月-2013年3月 第一阶段：Mail Learning 运作	设计制作 Mail Learning 在中国区推广敏捷学习理念
2013年4月-6月 第二阶段：扩大项目影响力	在亚太区广泛推广敏捷学习理念
2013年7月-2014年3月 第三阶段：引入新的敏捷学习方式	设计制作 Comic Learning 中英文版设计 Mobile Learning 内容
2014年4月-2016年6月 第四阶段：为敏捷学习注入新内容	融入销售、市场、客户关系等专业技能知识点

2011年7月，第一期邮件学习内容——如今被项目组成员称为“演示版产品”诞生了。此版“产品”虽是雏形，却完全能体现“敏捷学习项目”的总体特点。“我们创建的事物要得到对方认可和接受，最重要的一点便是符合对方的需求。通常，我们都习惯先了解需求，再根据需求设计出产品。然而在推广‘敏捷学习’时，我们却倒置了这一做法，先把我们的内容呈现出来，

让对方自行判断现有内容与自身需求差距在何处，这便是‘以出为进’。”

至于为何选择各业务集团 HR 作为宣传第一站，则是由于他们处于与业务部门进行日常沟通的第一线，不仅对业务需求了若指掌，更是“敏捷学习项目”走进业务部门，走向千万员工的“使者”。于是，“演示版”先在人力资源内部进行展示，从亚太区人力资源副总裁到全国各个业务集团 HR 同仁们都观看了这一期学习内容。通过一轮轮的展示，“敏捷学习项目”这一新兴事物的神秘面纱终于被揭开了，大家从好奇到了解，清晰地感知到了它的“短平快”，并认识到了它可以在员工自主学习中扮演的重要角色。之前的担忧和疑惑被淡化，HR 们根据业务需求，对项目的内容和形式提出了许多有价值的建议，他们从观者立即转变为了参与者，积极投入到推广这一新颖的、突破常规的学习项目中来，为“敏捷学习项目”在整个中国区范围内的传播贡献了不可磨灭的力量，项目至此由人力资源内部向整个公司全面铺开。

### 项目进程：从“小”累积 稳步扩大

手机、电脑、微信、邮件、视频、画格……“敏捷学习项目”在伊顿公司内部创造了多种形式的虚拟课堂，“邮件学习”、“漫画学习”、“移动学习”三管齐下，将知识从一个终端传向千万个终端。“当然，我们希望这个‘终端’并不是某个机械的接受装置，而是员工们的内心。”

起始于2011年的“敏捷学习”初期的规模并不庞大，只有单一的“邮件学习”形式，并且这样的规模维持了很长一段时间。

从上图表格可见，2011年7月，“敏捷学习项目组”推出了第一期邮件学习（即演示版）获得肯定与支持后，便潜心于邮件学习的设计和制作，并且致力于将“敏捷学习”的理念推广到更大的范围。直到2013年，项目在整个亚太区拥有了广泛的影响力，两种新的学习方式——“漫画学习”和“移动学习”才被引入。如今，项目正准备加入更多的学习内容，以满足员工们不断增长的对知识的渴求。

从现有进程来看，“敏捷学习项目”踏着循序渐进的节奏展开，虽然使用了快捷、常见的传播手段，但传播的频率非常规律、有序，并不刻意追求项目的进展速度，而期待通过项目的持续开展，将“敏捷学习”的理念植入员工们心中，并随着全新技术手段的不断出现，稳步增添新的形式，为员工们不断增加自主学习的机会，逐步建立他们主动学习的习惯。

### 制作过程：以“小”见“大”

#### 场景一：

午休时间，销售部的 Chirs 突然想补充“精神食粮”，想起早上刚收到的邮件学习内容，打开电脑，轻轻点击，一个关于“如何打败拖延症”的动画跃然眼前，在短短五分钟之内，她不仅了解了拖延症的成因、还学习到了解决方法和工具，仿佛吃了一道可口的餐后甜点，桌上那一份拖了许久的报告变得不再那么困难……

#### 场景二：

部门经理老李这个月负责一个项目，频频出差，项目进度紧，工作量大，每周一次的“漫画学习”是他紧张工作中的调节剂和助推器，他在幽默的图画中看到项目管理的知识和技巧，这常常提醒他及时对照工作进程中的细节，有不足之处便能及时改进，既快又有效。

#### 场景三：

刘师傅是技术人员，在平日的工作间隙中，他喜欢把玩手机，自从“移动学习”的微信平台开通之后，他翻阅手机的频率更高了，通过伊顿大学微信推送的“英语每周一词”，他已经掌握了不少英语词汇，并培养了学习英语的兴趣，他在休息日特意上网查找一些简单的英语会话视频和资料，补充学习，在与同事交流过程中，最近常常能蹦出一些英语专业术语，获赞无数。

以上都是一些微小的日常片段，反映了“敏捷学习”以润物细无声地方式进入了伊顿员工们的工作和生活，加强他们主动学习的意识，慢慢地提升他们的知识技能水平。这些平常却动人的小片段正是项目目标的落脚处，“敏捷学习项目”的三个子项目的制作过程遵循的也是这样耐人寻味的“以小见大”的主线。

### 1 小知识 大学问

“敏捷学习项目”秉承着“形式碎片化，知识体系化”的原则来安排每期学习内容，

达成“知识小而碎，学问大而全”的效果。

三个子项目每期推送一个知识点、工具或解决方案，看似随机，但其实在每年年初，项目组便已经确定了每期推送的主题。这些主题通过公司内部调研、访谈而确定，都是员工实际存在的“痛点”，或者根据业务需求需进一步提升的能力。

以“漫画学习”为例，目前每年十二期漫画学习的主题是“项目管理”。随着公司业务量逐步增大，“项目管理”已成为每个部门、每位人员必备的通用技能。通过调研确定该需求后，当年的十二期“漫画学习”内容便在“项目管理”的范畴内进行选择。虽然每期推出单一的知识点，但把它们集中起来看，可以连接成一个完整的“项目管理”知识体系。这种“化整为零”的知识传输方法，将一个庞大的知识体系进行分解，使知识更易被吸收、针对性更强；同时每个分解部分之间互有关联，避免了知识的割裂，从而提高了学习的灵活度。

## ② 小投入 大收获

去年，伊顿大学做过一个统计，比较了当年“敏捷学习项目”与传统培训的开展状况：

- **传统培训**：共开展 100 多场，总参与人数 2000 多人；
- **敏捷学习**：三个子项目一年总共推送了 70 期，每期接收人数 6000 人，总共提供了十万次学习机会。

无疑，比起传统培训项目，“敏捷学习”在创造学习机会方面确有很大优势，对员工来说，它是一种零门槛、零支出的学习机会。

并且“敏捷学习项目”开展至今，使用的人力、物资、渠道几乎全部来自企业内部，即使是完全仰仗多媒体专业技术的设计部分，都由伊顿大学员工“操刀完成”，投入成本不高，却收获丰厚。

## ③ 小创新 大文化

邮件学习、漫画学习、移动学习之所以在员工中引起极大反响，深受员工们的喜

爱，主要原因可以用两个词概括：① 新颖；② 实用。

兼容这两点，是所有能在互联网时代脱颖而出的产品的共性。作为“学习与发展”领域内的一种新尝试，敏捷学习项目依靠“短平快”的特点实现了形式上的别具一格，这种“别具一格”又是以符合员工和企业的实际需求为目的而构建起来的。它的创新是以深厚的企业文化为底气，以企业未来的发展为目标锐意进取之举，在它背后支撑着的是一场大型“作业”，这场“作业”只有伊顿大学内部员工才能完成。

如果说产品与服务是企业对外展示品牌、树立口碑的渠道，那么学习与发展项目是企业向员工传递企业价值观和文化的重要窗口。企业希望员工掌握的技能与知识自身的发展息息相关，但企业若要良性发展，就无法忽视良好的文化氛围和价值观，这是商业机构拥有的“个性”，也是得以发展的立身之本。因此，企业向员工传输知识与技能也是以文化和价值观为主线的。伊顿公司是一家有百年历史的传统制造型企业，在市场的磨砺中已打造了自己过硬的产品品牌、塑造了有口皆碑的企业形象，注重企业、产品、人员的可持续发展是它的文化理念，这是“敏捷学习”创新的前提和指导思想。

“这正是我们坚持原创的理由，它包含着我们对项目的情结和对企业文化的解读。”虽然利用外部专业资源可以让动画效果更“酷炫”、漫画人物更美妙、微信推送的频率更高，但这样的结果反而会与伊顿公司一贯的形象、作风相去甚远，并且从传递学习内容的角度来看，高超的多媒体技术不一定能带来符合企业要求的作品。

“我们的首要追求是让学习内容易于理解、易于获取，而不是外在的精美和华丽。因此由伊顿大学的员工来进行制作是最为合适的，他们对伊顿的企业文化高度认同、对项目要达到的教学目的具有清晰的认知，更对项目本身有感情。”正是这样一支内部力量让“敏捷学习项目”实现了以文化导向的创新。



## ① 人物平凡而不平常

卢冬生、李心蕾和雷子是邮件学习中的三个主要动画人物，根据动画的主题分别担当主角。

这三个“人物”具有以下特点：

### • 形象气质朴实：

根据伊顿公司的规定，敏捷学习项目中涉及到的人物形象必须以写实手法进行创造，不可使用 Q 版、类人形象（如蜘蛛侠、机器人）等画风。

### • 个性鲜明 特征典型：

三个人物具备不同的性格，在他们面对问题时做出不同的反应；他们还被“安排”了具体的岗位，卢冬生和李心蕾分别是业务部门和职能部门员工，雷子是工人，他们总体上象征了伊顿的员工群体。

### • 耳熟能详的声音：

动画人物的配音均由伊顿内部人员担当，他们来自各个不同部门，利用业余时间，无偿贡献自己的“声音”活化虚拟人物，至今已为项目录制了几十段动画，增添了人物的真实感和亲和力。

除此之外，每期动画中还会出现一个“Coach”，它并未被落实到具象的人物，只是以一个画外音来展现。人物如此设置，可以很好地融入每期展示的情节，他们对事件的处理，前后的变化，正是每期学习内容的核心要点。漫画学习中的人物也基本具有上述特点，被赋予了各自的使命，让学习要点通过他们被有效地输出，避免沦为乏味的说

教，增加了趣味性。

## ② 统一与变通

每一期邮件学习中动画人物的着装、每场转换之间的音乐都是一致的，这些已成为一种固定的标识，每当大家看到这些符号化的存在，便会意识到这是邮件学习的内容，让大家对此记忆深刻；

同时，邮件学习的动画片头与片尾每年都会进行一些改动，增加一些上一年不曾出现过的元素，创造出一种新鲜感。

统一的标识是“敏捷学习项目”的品牌象征，代表了其坚定的文化核心；变通的元素则是求变意识的产物，投射出其跟随变化、引领变化的决心。敏捷学习在“变”与“不变”之中找到了平衡的空间：帮助学习、自主学习、打造学习型组织之心不变；随时愿意为组织和员工的学习需求而变。

## ③ 自编自导自演 变有限为无限

据内部人员反应，许多员工非常羡慕敏捷学习项目组成员的工作，认为他们不仅在做事有意义的事情，更在做有趣、好玩的事情。

的确，脚本内容设计和动漫画制作在伊顿内部属于“非常规”工作，在大家的想象中这一过程娱乐性很强，项目组成员常常聚在一起探讨、研究，少不了会蹦出一两个新奇、时髦的词儿，将自己带入角色中“大呼小叫”、进行预演也是必不可少的环节。

但是这些热闹的场面对应的都是每一个攻克挑战的时刻。每一期学习内容的制作流程都十分紧凑，挑战无处不在：

### • 时间有限：

以“邮件学习”来说，它的发布频率为每月一期，为了确保按时推送，必须在前面的流程中“快马加鞭”。制作阶段的流程除了脚本设计、动画设计以外，沟通是其中的重中之重，一方面是项目组成员之间需要不断交流，使脚本设计可以顺利向动画设计转换；另一方面，每期内容的主题、故事情节、人物形象都需要经过伊顿全球总部的审核才

能进行发布，这又会占去很大一部分时间。

### • 篇幅有限：

以“漫画学习”为例，每期都通过六格漫画来展示一个完整的故事情节，并且故事情节与知识点紧密结合，员工阅读故事时可以对阐释的知识点一目了然。为了在有限的空间里包含充分且必要的信息，需要精准的选择，制作人员往往要通过亲身演绎来感受，进行取舍，以达到漫画学习“简洁、清楚、幽默、寓教于乐”的效果。

### • 权限有限：

“敏捷学习项目”中所有内容都是项目组成员的心血之作，它的版权问题是整个公司都高度重视的。尤其是手机学习平台，考虑到微信渠道的开放性、信息在此易于传播，目前该平台只对伊顿内部员工开放，需要工号和密码才能登陆，确保资源的安全。除此之外，项目中的学习与企业的实际情况贴合得十分紧密，比如动画、漫画故事中的场景、对话中的信息都有可能涉及到企业的名称和讯息，因此，在内容制作之前，反复与企业各方沟通、确认适宜发布的内容，这也是项目组成员非常必要的工作。

最初，项目组也曾于反复推敲、思索之下让已定下的脚本推翻重来，也曾因一句有意义的台词而多方奔走，积极沟通。一切都为了使学习内容能以最佳的状态呈递给员工，使他们在自主学习过程中没有障碍。那么在前期，成员们付出再多的辛劳又有何所惧？在项目组成员的心中，创新不是一蹴而就的火花，也不是昙花一现的灵感，他们永将把创新落实于探索之中，让它成为可见之物。“敏捷学习项目”像一个自生体，在不断地尝试中自我更新，固化经验，如今它已经拥有了一套较为成熟的制作方式和流程，也建立了丰富的素材库，动画作品镜头语言多样、漫画作品越来越有趣而富有教育意义、微信平台推送信息全面又详细。

困难仍会不断浮现，但它们都是创新的动力，这些动力连成心愿：要在有限的时空和资源中创造无限的自主学习文化。

## 3

## 敏捷学习： 颠覆传统 收效深远

### 创新项目 从中国到全球

2013年，“敏捷学习项目”已在中国区循序渐进地开展了两年，广泛的传播度和极高的认同度使它受到了亚太区企业高层和伊顿企业大学全球总部的关注。全球总部校长将这个项目介绍到美国和欧洲各国，沈彤校长也曾多次向高层们演示“敏捷学习项目”的课件。它的特点、效果、意义渐渐在整个公司范围内传播开来。

同年，沈彤校长被晋升为伊顿大学亚太区负责人（校长），“敏捷学习项目”跟随她一起走近了亚太各国的员工们，走向全世界。2013年7月，邮件学习被引入亚太区；2013年9月，漫画学习在整个亚太区得到推广，随后，“邮件学习”和“漫画学习”双双被排入欧洲区项目发布计划。短短几年，它以中国区HR部门为起点，足迹遍布了大半个地球。“敏捷学习项目”成为伊顿公司内首个由中国走向全球的创新项目，这是一种突破。

“正是‘敏捷学习’的成长带来了伊顿大学中国区员工的成长，包括我本人。”谈到项目顺利“跨出国门”，沈彤校长无限感慨。此结果证明了项目的普适性，这一特点与项目创建时的初衷形成了良好的对接。作为一个“倡导全员自主学习”的项目，本身就应该是—一个灵敏度高、包容性强、受众广的项目，能根据时代和环境的变化做出合理调整，以符合更多人的学习需求。沈彤校长反复强调的“成长”即包含了这样的深意，“项目被高层们重视、在更大的区域内得到实施，这是一种令人欣喜的结果。相应的，我们早就在积极着手更新、改变它的细节，使其更符合其他区域的情况和需求，发挥更大的作用，从这一结果到达另一个更远的结果。”

“全面打造学习型组织”，这便是“更远”的结果。“敏捷学习项目”当初的设计完全

是按照中国区的员工特点、企业发展状况来进行的，其中有许多亲切的“中国元素”并不是放之四海而皆准的。如今它走向海外，要想深入人心，必须先入乡随俗，使内容符合中国以外地区的文化、习惯、语言，才能负担起传输知识的使命。

2013年4月，伊顿大学的员工们开始了“邮件学习”和“漫画学习”的英文版制作，从总体上来说，它们具有以下独特之处：

① **人物名称国际化**：邮件学习中的动画人物：卢冬生、李心蕾、雷子；漫画学习中的老王、小王等等都踏上了“全球之旅”，那么他们也拥有了各自的英文名字，比如，李心蕾名为Lisa，这能让异国他乡的人们更容易记住他们。

② **语言表述更西化**：在语言表达过程中，中西方在语序、句式组织等方面存在差异，对幽默感的表现方式也不同，英文版的“敏捷学习项目”在人物语言上做出了较大改动，让他们的对白更符合西方人的思维逻辑。

③ **人文背景广义化**：从中国区走向全球，“敏捷学习项目”的兼容性变得更强，它的内容要让更多人产生共鸣，尤其是动画和漫画展示的故事情节、故事发生的场景需要具有普遍性，故事内容中使用的所有元素在任何区域都不能是消极的（比如有些手势在某些文化背景中表达一种不礼貌、不尊重的态度。）。为此项目组特地邀请了两位印度籍的伊顿大学亚太区员工加入，并经常咨询伊顿全球总部的其他同事，帮助项目能容于任何一种文化，使其拥有“全球风范”。

更新思维方式 习惯新的“习惯”

在“敏捷学习项目”被越来越多的员工认知、了解、运用的过程中，它实现了以“短平快”的方式输送知识，为员工们创造更多学习机会的目标，除了这些直接可见的结果，它更在潜移默化中完成了两个“创举”：

① 改变了员工的学习习惯；

② 推广“学习与发展”思维方式。

1 改变了员工的学习习惯

④ 2014年，3342位中国区员工参与了“员工学习现状调研”，调研结果显示24%的人认为漫画学习改变了他们的学习习惯；18%的人认为邮件学习改变了他们的学习习惯；14%的员工认为移动学习改变了他们的学习习惯。综合来看，半数以上的参调人员认为“敏捷学习项目”改变了他们的学习习惯。（图1）

⑤ 图2和图3分别是2011年“员工学习现状调研”结果和2014年“员工学习现状调研”结果：

图表显示：2011年，61%的员工认为1—2小时是最可接受的培训时长；2014年，42%的参调者选择最可接受的培训时长为1—2小时，32%的员工参调者的选择为45

图1

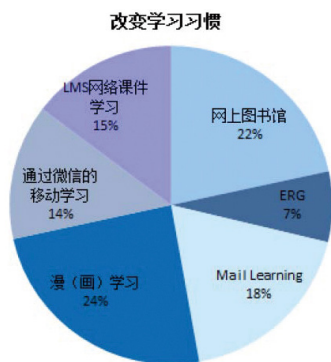


图2 2011年“员工学习现状调研”结果

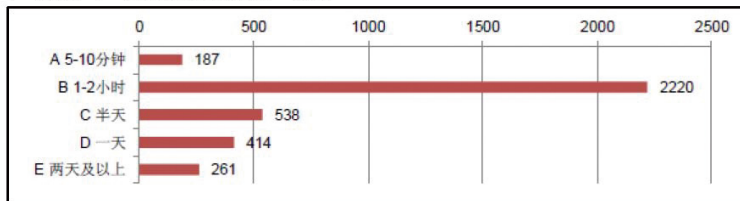
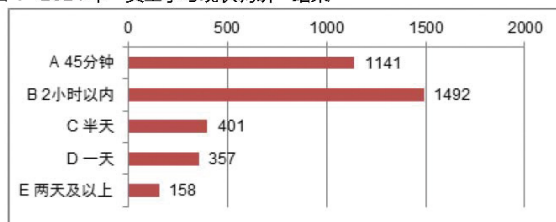


图3 2014年“员工学习现状调研”结果



分钟，即近三分之二的参调者接受学习时间在2小时以内的学习机会。

从“敏捷学习项目”开展至今的几年中，员工们越来越期待“短平快”的学习机会，他们从只接受课堂培训转变为愿意接触更多元化的学习方案。

2 推广“学习与发展”的思维方式

在2011年之前，伊顿公司内部许多人员认为企业大学的职责只是“培训”，“学习与发展”是培训的变体。“敏捷学习项目”的出现慢慢改变了大家的看法。

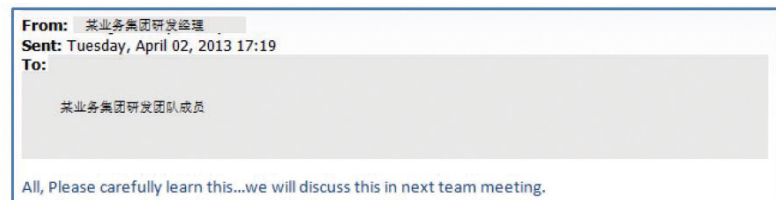
“它的出现让大家看到了课堂学习以外的广阔天地，从大家的反馈来看（图4、图5），他们不仅接受和认可这样的学习方式，更把关注点从单一的‘培训’转移到含义更丰富、形式更多样的‘学习’上去”。

许多部门纷纷借鉴“敏捷学习”的形式，将其运用到部门的研讨会，甚至运用到日常工作中。比如，人力资源招聘部门，就在校园招聘活动中使用“邮件学习”和“漫画学习”的形式，用“短平快”的呈现方式来吸引求职者、让观者自行寻找包含于有趣形式内的信息、易于发现的亮点。这样的运用超越了对形式的简单模仿，而是找到了形式背后的规律和主导思想，结合自己工作范围内的特

图 4



图 5



点, 创造了与“敏捷学习”形似却不雷同的独特工作方式。

“授人以鱼不如授人以渔”是教育中常被提及的经典理念。传授知识, 提供学习机会; 引导一种学习理念, 引领出全新的工作方式, “敏捷学习项目”在“鱼”和“渔”的不同层面实现了自身价值。作为项目的创建者和主要推动者, 伊顿大学中国区的员工们的职责也越来越被人理解: 他们是培训的组织者, 更是知识、文化的传播者。“通过我们, 员工得以学到更多知识、技能, 素质得到全面提升, 这是我们的工作和职责; 更重要的是, 企业全体人员都能重视学习、培养热爱学习之心, 在企业内部形成人人学习、终身学习的氛围, 这是我们的事业和心愿。”

#### 未来: 挑战与机遇并存

项目组成员曾经有过这样的设想: 如果我们站在办公室门口, 拿着写有知识的卡片, 向过往的每一位员工发放, 这算不算“敏捷学习”的又一种形式呢?

“碎片化内容、简单的工具、常见的渠道……这其中的确包含了‘敏捷学习’的诸多特性, 其实这个想法点明了‘敏捷学习’的一个重要思想: 形式永远为了学习的目标服务。”

世界已进入了多元化的发展进程, 未来的世界会比当下更强调事物的综合性、包容性。作为一种“灵敏”的学习方式, “敏捷学习项目”在知识的兼容并蓄、传送知识的及时性方面让人有极大的期待。当然, 它作为全面实现学习型组织的助推器, 还有许多值得反复思索和推敲之处。

#### 1 知识的传承。

信息量大、零散、难以被留下深刻印象, 是“碎片化信息”具有的特点。“敏捷学习”强调学习的便捷和灵活, 同时希望学习者能进行一种深刻的学习, 而不仅仅只是进行一种碎片知识的“采集”。针对这一点, 伊顿大学已将每一期内容上传至自己的网站, 形成资源的储存与备份。当员工想回顾学习内容时候, 便能很方便地找到自己所需的资源; 同时, 这些资源也将是企业知识和文化的积累, 可以永久的传递下去。

#### 2 新型技术的弊端。

随着新型技术层出不穷, “敏捷学习项目”在知识传输上越来越能发挥“短平快”的特点, “敏捷学习”也因此拥有广阔的发展空间。但在利用新型技术的优势时, 也必须关注其可能产生的问题和弊端, 比如频繁观看手机屏幕、电脑屏幕对人的视力、身心均会有一定损害; 另外, 当使用的工具和渠道越来越

多之时, 如何管理也是一个巨大的挑战。

#### 3 学习效果的跟踪。

“我的学习我做主”, 这是“自主学习”的精髓, 即每个人都对自己的学习负责, 每个人都建立起“我要学习”的意识。“敏捷学习项目”的主体是员工, 企业为员工提供各种学习机会, 最终是要让员工根据自己的实际需求, 决定学习的时间、学习的次数, 甚至决定学或不学, 这也是“敏捷学习项目”至今难以对学习效果进行评估的原因。然而让全员建立自主学习的习惯是一个长久的过程, 在此过程中, 找到一个恰当而直观的方法来评估项目的有效性, 无论对项目建设本身, 还是员工学习习惯的养成、学习型组织的打造都是极为有意义的。

在“敏捷学习项目”创建之初, 它被赋予的期待便不仅仅只是其自身的成功, 它始终与整个企业“打造学习型组织”的大战略紧密联系在一起。这个大前提注定了它的开展过程、成效、影响力都将是非凡的: 它拥有令人耳目一新的渠道和制作方式, 刷新企业员工们对“学习与发展”的认知; 远赴海外, 开中国本土创新项目推向总部的先河, 并收获无数“点赞”。然而照亮这一切不平凡之举的, 是一个朴素却坚定的决心:

### 为实现学习型组织的目标而努力。

学无止境, 思索不止; 心愿不灭, 道阻且长。任何一种工具、方式、渠道都不是绝对正确而完美的, 我们都要在求索中勇于变化、完善自身, 这才是学习的意义; “敏捷学习项目”也将继续在达成组织目标的道路上直面挑战, 随时准备改进、改变, 甚至颠覆, 这才是它真正的“不寻常”之处。

# 游戏化学习之路——安利(中国) “安利人生90天”项目

在当下，“游戏化教学”早已不是一个新鲜的词汇，但你是否想象过这样的未来——有朝一日，所有的培训课程都成为了一款款网络游戏？事实上，已经有越来越多的课程从课堂转移到了电脑和手机上。这些课程不是白纸黑字的照本宣科，也不是形式大于内容的“走过场”，人们开始在游戏式学习中体验传统课程所体会不到的乐趣，在游戏的虚拟世界中改善自我、获得成长。作为有着50多年历史老牌直销公司的子公司，安利(中国)大胆地将自己的培训课程移植到了网络游戏中。其国内首创的大型3D培训游戏“安利人生90天”的成功范例证明了游戏不再只是消磨时光的娱乐方式，相反地，人们可以借助游戏的力量，让生活变得像游戏一样绚烂多彩。

文 / 秦蕙颖

## 1

### 厘清业务挑战，以培训为核心竞争力

支付宝账单一年晒得比一年火，电商大战也一年打得比一年响，电子商务让消费者行为发生了颠覆性的变化，年轻人更倾向于上网随时随地货比三家，而不再是等着商场的节日大促销。市场革命让像安利这样拥有强大品牌号召力的企业不得不重新审视自己所处的运营环境，及时调整策略、挖掘业务痛点。

开业于1995年的安利(中国)，目前是安利集团中最大的子公司，全国拥有近30万稳定的营销人员。身处快消品行业，安利(中国)每年都有众多销售新人加入，然而这支数量庞大的“新军”却给企业带来了巨大的挑战。

1 直销模式具有“面对面”的销售特点，这使得直销员的一举一动直接影响到顾客对企业的印象，换言之“直销员即是公司在

众面前的形象代表”。企业一方面要帮助直销员熟悉产品和销售技巧，另一方面还需在培训中传递职业道德与规范，如：不夸大产品功效、不攻击其他品牌产品等。

2 人员流失率高，尤其在销售新人中。安利的营销人员实行每年续约制，经过内部调研，安利发现，销售人员加入的前三个月是“黄金时期”。如果在此期间销售人员没有接受内部培训，没有任何销售业绩，那他们就会离开。

3 80后、90后已逐渐成为安利的顾客和营销人员的主体，这让管理层意识到，尽管年龄在36岁以上的消费者是安利(中国)目前最重要的消费人群，但如果不重视年轻人，安利将失去未来的主力军。如何“年轻化”已成为安利一项长期而持续的战略。

这三点促使安利(中国)将培训视为企业的核心竞争力，而完善的早期培训则是他们最重视的环节之一。然而，在培训上，安利(中国)也遇到了来自三方面的问题：

1 人员数量大造成的培训难。那么安利(中

国)究竟每年会新加入多少销售员？安利(中国)电子学习及项目管理高级经理高伟汉先生给出的答复是——数以万计。而他们身上的各种能力素质差异更是天差地别：有博士生，也有中学文化；有20出头，也有60好几的。如何安排课程深度与进度便成了问题。

2 人员分布广、工作时间机动。安利(中国)目前经营区域已遍布全国大部分省市，数以万计的销售人员分布在全国各地。公司现有面授培训与网络培训两种方式，但前者成本高、需固定授课时间与地点，不适宜覆盖所有营销人员；而后者虽可提供24小时的在线授课，解决了销售人员工作时间机动、活动范围大的问题，但却难以保证学习热情与效果。

3 传统培训越来越难吸引年轻人。高伟汉先生介绍说：“每年上e-learning平台学习的人数比例越来越低，学习的完成率也越来越低。究其原因，我们发现年轻人已经没有耐心长时间坐在电脑前进行缺乏互动与乐趣的机械化学习。”

这几点在客观上为安利(中国)的培训学习带来了非常大的难度,因此公司亟待寻找一条企业学习发展的突破之路。

## 2

### 独辟蹊径——严肃游戏

在明确业务挑战之后,一贯十分重视培训与学习发展的安利(中国)开始有的放矢地寻找合适的培训新方式。考虑到销售新人年轻化(每年加入的销售新人中,近50%年龄小于35岁,且有日渐增高的趋势)、数量庞大分散,且在实际销售过程中遭遇挫败后因没有得到有效的辅导,导致流失率居高不下等问题,安利(中国)在培训模式上大胆创举,提出了“安利人生90天”这一严肃游戏的构想。公司拟通过该项目,以虚拟的游戏3D场景搭建仿真的销售世界,以销售人生模拟让新人掌握必备的关键知识、技能和从业规范,帮助新人在实际销售之前,通过虚拟的游戏世界,让其更加专业、助力成长,并在游戏里通过挫败和克服困难,在完成任的过程中做好心态的准备。

#### 为何选择游戏手段

#### 1 何谓“严肃游戏”

将游戏应用到非娱乐性的领域,这样的游戏被称作“严肃游戏”。严肃游戏专家认为游戏拥有改变世界的力量,它可以改变用户对现实的困难的畏惧,通过在游戏里遭遇并解决问题,可以在现实中有更好的准备。而游戏中强烈快速的反馈,让影响变得更加明显;同时,通过游戏的方式更可以提升人们的幸福感以及生产力。

可能有人会说,为什么要把时间浪费在虚拟游戏和情境模拟上呢?为什么不在现实世界中多做些事呢?答案很简单:尽管游戏是虚拟的,但行为是真实的。玩家需要在游戏中弄清楚学习任务的进度,展示自己的真实能力。即使出现失误也并不表明整个

游戏失败,因为玩家在模拟的情境中学到了实实在在的经验,这将帮助玩家自信地在现实世界继续接受挑战,展示他们对周围世界的影响力。而“严肃游戏”便是游戏化学习的典型范例。它最初被定义为“以应用为目的的游戏”,具体来讲,是指那些以教授知识技巧、提供专业训练和模拟为主要内容的游戏。严肃游戏是一种越来越受到关注的成人学习方式,通过边玩边学的方法,游戏玩家可以更轻松的学习他们所需掌握的知识技能。

#### 2 背景

##### → 游戏花了我们多少时间?

在了解安利(中国)如何开展“安利人生90天”之前,我们不妨先来了解一下电脑/电子游戏在人们生活中的比重。

美国游戏专家早在2011年给出了数据——当时全球人口花费在游戏上的时间为31小时/每周,经简单换算,全世界的人们一年累计游戏时间足足有500多万年!而根据物种的演变规律,“500多万年”的时间足以让猿进化为人类!具体到我国,足足六百万人每周花费22个小时在游戏上。

##### → 游戏如何影响学习与生活?

#### ⑥ 《没有石油的世界》

如果爆发石油危机,我们的生活会变成什么样?为了在危机里求生存,你会怎么做?你将如何帮助别人?作为一款大型的多人思考游戏,《没有石油的世界》就是围绕这个话题。玩家在这款游戏中要设法在石油短缺的危机中生存,想象这场危机会对本地社区、所属产业及自己的生活产生怎样的影响,并记录下这种条件下她们的生活。

起初,大多数玩家主要关注的是,在新的稀缺环境下,地方、区域和国际之间争夺石油资源,造成了怎样的局面。他们朝着黑暗的方向想象,预测可能出现的最糟糕的情况和最严重的威胁。他们提到了天然气盗窃、暴动、粮食短缺、普遍的掠夺失业、学校停课,甚至世界范围的军事活动。在

更加个人的层面上,他们还描述了个人承受的压力、焦虑,甚至家庭危机。但当游戏过半时,玩家们的注意力从这些黑暗想象转向关注潜在解决方案。他们开始设想最佳结果:合作减少石油消耗量的新办法,关注当地社群和街道基层建设,减少通勤时间,从地理上重组大家庭——即以可持续性、简单、强健社会纽带等为理念的幸福生活。

《没有石油的世界》给玩家提供了一个进行危机思考的空间,造就了寻找解决方案的紧迫感。这种思维框架还为玩家在游戏后期讲述的希望故事,提供了庄严和现实感。这个游戏不仅提高了人们对石油依赖性的认识,还激起了民众的想象力,将这个议题变得真切,让人们真正参与,并在生活中真正有所改变。

有一名玩家反馈说:“这个游戏改变了我的生活,我开始随身带着布袋去商店,多走路、少开车、随手关灯,并开始回收利用,它改变了我的生活习惯。”另一名玩家则表示:“这对我来说是一次不可思议的经历,我学到了很多,从心的角度考虑日常生活,哪怕是件小事,必要的知识可以储存供人们在需要的时候使用。”通过游戏,玩家们把自己变成了优秀的公民。

由此看出这个游戏的影响力十分可观,它激活了人们以前不曾激活的兴趣、好奇心、动机、努力和乐观态度,在虚拟的游戏环境下,改变现实行为,被纯粹的正面压力激活,让人们渴望着以更满足、成功、更有意义的方式投入游戏。简单来说,它真的改变了人们的生活。

#### ⑥ 《Folding@home 蛋白质折叠》

来看几个貌似毫无关联的关键词:癌症、高性能电脑、团队竞技、志愿者。当它们独立出现时,都是各自领域内值得研究的课题,日常生活中你我也会经常提及这些字眼,而当它们被穿成一条线之后,就发酵成为一个特殊而有意义的世界性项目Folding@home,分布式蛋白质折叠计算(下文简称“蛋白质折叠”),它是众多分布式计算项目之一,

也是最出名、普及最广泛的之一。

在你知道这个游戏有多伟大之前，不妨先来了解一下为什么科学界要研究蛋白质折叠：蛋白质的基本单位为氨基酸，而蛋白质的一级结构指的就是其氨基酸序列，蛋白质会由所含氨基酸残基的亲水性、疏水性、带正电、带负电……这些特性通过残基间的相互作用而折叠成立体的三级结构。虽然蛋白质可在短时间里从一级结构折叠成立体结构，研究者却无法在短时间里从氨基酸序列计算出蛋白质结构，甚至无法得到准确的三维结构。因此，研究蛋白质折叠的过程，可以说是破译“第二遗传密码”——折叠密码(folding code)的过程。

一群科学家试图了解蛋白质折叠过程的难题。折叠形式不同的蛋白质都有着各自的效果，但常年试验后也没得到结果——David Baker 决定将这难题交给游戏宅们，于是就开发了游戏 Foldit。在 Foldit 中，玩家将预测蛋白质的折叠方式并去实践；游戏中也可以创作全新的蛋白质折叠方法，其中一些就有可能在目前疾病的解药。

Folding@home 蛋白质折叠项目官方表示，2000 年 10 月至 2014 年 5 月，长达 14 年的推动和成果已经聚集了全球 740 万总用户数，大概有 100 万活跃计算机，峰值计算速度达 45PFLOPS(2014 年 4 月 30 日数据)，成为全球最大的分布式计算项目。它所凝聚的志愿者计算能力，比肩世界最快的超级计算机“天河二号”54.9PFLOPS(理论峰值)。同年 4 月 -5 月，Folding@home 项目连续在《自然》等学术杂志上发布新的科研成果，其官方网站上公布的论文数量也达到 114 篇。而在不断的计算过程中，玩家们未来极有可能协助攻克癌症、流行性感冒病毒、人类免疫缺陷病毒(HIV)等世界性难题。

### ③ 游戏化培训的优势

#### → 提升幸福感。

在现实生活中，人们常常会为自己的工作设下一个又一个目标，但想要将这些目标一一实现，可能会面临许多的挫折与坎坷，

甚至付出许多难以估量的代价。不过在游戏中，即便受到再多挫折，也只需付出时间成本，而不必承担其他风险。

通过游戏，学员可以反复操作，熟悉工作方式与流程，而游戏系统可及时对学员的表现做出反馈、予以鼓励，提升学员的幸福感。对于当代人来说，幸福感是异常重要的，而游戏恰恰是一个获取幸福感的良好渠道与手段。以前大热的手机游戏《愤怒的小鸟》为例，玩家在数十秒甚至短短几秒之内便可获得打掉小猪的通关乐趣，提升自己的幸福感，而这也就是它最终大热的原因之一。

#### → 即时反馈。

在飞速发展的互联网时代，人们围绕着一个“快”字转个不停，无论做什么都希望得到即时的反馈与即刻响应。许多手机软件便把握了当下人们的这一心理，如健身类软件，可实时记录使用者的步行/长跑公里数，并可将使用者的成果发送至微信朋友圈、微博等社交软件，不仅“及时反馈”，还满足了年轻人爱炫、爱秀的心理。游戏化培训便可利用游戏的这一特点，潜移默化中提升学员对软件的黏性，而这在普通的传统教学中是较难实现的。

不光学员需要即时反馈，企业也需要得到学员受训情况的即时反馈。通过网络游戏的实时数据搜集，企业可以掌握所有学员的大数据。了解哪些是易错环节，未来可加强培训。

#### → 全情参与。

即学员在游戏情境中学到的行为模式可直接复制转移到他的现实工作中去。

#### → 强化抗压、助力成功。

有时，人们在游戏游戏中的境遇远比现实中困难——至少你不需要在现实中“打怪”，甚至因此丧命。一次次败在“怪”的手下，对玩家来说无疑是非常大的挫折，但屡战屡败后的屡败屡战则会慢慢提升玩家的抗压能力，并消除玩家对于失败的恐惧。

此前有一款名为《Flappy Bird(疯狂的

小鸟)》的游戏爆红，它的画面粗糙，玩法也十分简单：玩家用手指操纵一只笨拙的小鸟上下移动，穿越绿色管道组成的重重障碍。但由于小鸟的爬升和下坠速度很难掌控，玩家常在前几个障碍物就宣告 Game Over，仅得一两分，能得 20 分以上已算是高手。它的迅速走红为设计者带来了每月 5 万美金的广告费，而因为难度太大，很多人将其称为“反人类”游戏。可被虐的死去活来的网友却依然乐此不疲的选择继续玩下去，丝毫没有退出的念头。游戏设计者便是利用了玩家越挫越勇，渴望迎难而上，并与同伴竞争的心理。

### ④ 高层支持

用“严肃游戏”的方式来让新人体验真实的销售过程并掌握必备的技巧和心态，这是来自安利大中华区副总裁及安利(中国)培训中心院长刘明雄先生的想法。种种现实让安利(中国)的高层意识到，在互联网时代下企业的学习与发展需要遵守互联网的“游戏规则”，而游戏恰恰是一种接受度高又易懂的“课件”。在游戏这个丰富多变、直观又接地气的，虽虚拟却又逼真的平台上，安利(中国)可以为学员们量身打造一个涵盖事业起步阶段的知识 and 技能，提升事业信心的游戏化项目；所有新人都可通过游戏模拟在销售生涯初期会遇上哪些类型的顾客，他需要使用哪些话术和怎样的销售手段来达到销售目标，学习事业起步阶段的必备技能，提升事业信心，迈向成功。该想法得到了公司高管以及国外总部的支持。

### 项目设计

#### ① 调查访谈

项目最初走访了各地资深销售人员进行调研访谈，进行了学习地图的梳理，提炼了销售新人的关键能力。在此基础上，通过与资深销售人员的走访与了解，梳理了 200 个关键案例，让业务需求进一步落地。

经过细致的前期工作，“安利人生 90 天”最终定稿的 200 个关键案例主要涵盖了以下内容：



① **公司文化。**帮助学员了解安利公司、安利人的文化、愿景、社会责任等。

② **销售技巧。**如何快速、妥当地了解顾客所需，并将正确的产品推荐给正确的人。

③ **沟通技巧。**如何与陌生人沟通。

④ **产品知识。**了解所销售的产品的特点与相关知识。

⑤ **职业操守与销售守则。**高伟汉先生表示，提起安利，提起直销，很多人都抱有偏见甚至抵触；究其原因，便是“第一印象出了错”。他说：“客户对安利和直销的第一印象来自于销售人员，但如果销售人员没有得到完善的培训，那他们的错误行为就会由公司来‘埋单’，甚至对公司的品牌和形象造成难以估量的伤害。”因此安利在游戏设计中投入大量心力，传授和引导销售人员正确的行为模式。同时还包括了一些职业规范，如不可夸大产品效用、不可攻击其他品牌产品等。

## ② 游戏原型设计

完成案例搜集后，为了将 200 多个案例中的知识点完美地融入游戏与人物对白，同时还要平衡趣味性与其有效性，因此项目组在游戏剧本的编写上可谓是煞费苦心。游戏中包含了解顾客信息、分析顾客需求、介绍安利公司和产品、礼貌待客、促进联系、建立信任、顾客拜访、顾客邀约、达成初次销售、顾客转介、顾问式销售、售后跟进、细致服务、

产品示范和演示等多个关键环节，同时还设置导师点评环节，强烈和及时的反馈提升学员对游戏的喜爱，刺激他们在游戏中继续完成各种任务。

### → 角色设计

在游戏中，学员可接触到 21 名“销售对象”。在这 21 个销售对象分为完美型、和平型、力量型、活泼型四大类，有 4 个是无论如何“接触”都会失败的；另外 17 个对象则有着各自不同的鲜明个性和造型，学员可通过与他们的接触触发 17 个故事，在这 17 个故事中学习知识、完成销售任务。

为增强游戏乐趣，保持学员对游戏的黏性，在角色设计上非常注重人物形象的鲜明生动，有几个人物造型模仿了影片《功夫》中包租婆、包租公这两个耳熟能详的角色，并赋予他们广东口音。其他人物角色设计也各有特点，有助于学员更好地理解故事情节，融入游戏设定。

### → 知识融入

游戏的知识融入上分为 3 个步骤：

#### ① 剧情游戏

剧情游戏主要是学员在与角色的接触中触发对话，对话中会弹出对白选项供学员结合当时的情境做出抉择。这是一种策略游戏的方式。

#### ② 产品示范

安利的产品之所以不开架销售，而采用面对面的直销模式，其中很重要的原因在于其产品使用需要由销售人员在实际操作中进行讲解。

举例来说，安利的浓缩洗洁精可调配成多瓶，只有正确进行稀释配比才可获得最好的使用效果，这就需要销售人员的讲解。学员在游戏中遇到相关产品的销售任务时，需要通过 Flash 小游戏来学习并完成产品示范演示，如不能完成则无法继续游戏；当然，这些产品特色的讲解与产品使用的示范，也被统一制作成视频，放在安利的知识管理系统平台中供学员学习，游戏中也加入了对应的链接，学员可按需点击链接跳转至对应的演示视频进行学习。

#### ③ 知识巩固

在主要的剧情游戏之外，还设计了一些迷你小游戏，如连连看、对对碰、24 点等，游戏里面出现的各类产品知识、销售技巧等都会在玩这些迷你小游戏的过程中以知识测验的形式出现，学员需要答对题目才能继续小游戏。由此，学员也实现了知识巩固。

### → 剧情设计

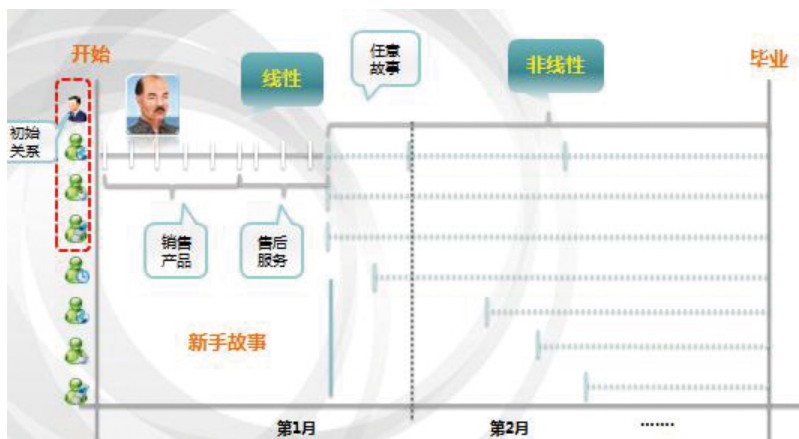
游戏具有其独特的逻辑，如何将其与现实接轨也是项目团队关注的重点，为此团队将整个故事设置为不同阶段。

#### 第①阶段：“新手故事”阶段

在这个阶段，游戏会向学员推送第一个故事，只有完成这个故事后才会进入开放故事阶段。在新手阶段，学员学习的是游戏界面上的功能按钮、游戏设计原理等。

#### 第②阶段：开放故事阶段

在现实中，销售人员可以同时接触多个顾客，还会有顾客向销售人员介绍新客户，“安利人生 90 天”真实模拟现实销售事件，学员可在游戏中交叉进行销售故事。其中顾客转介环节就如同关卡般，只有完成顾客 A 的销售才可能接触到顾客 A 的友人。



### 3 内部测试与修改反馈

游戏设计完成后，项目组首先将其开放给内部业务人员试玩，根据他们的反馈意见进行反复的调整与修改。

在项目开发的整个过程里，公司各个关键部门均参与了项目。公司培训部门提出业务需求，得到各关键部门的协助。市场部与对外媒体公关部门对项目中所涉及的产品以及品牌相关内容提供了支援，电脑部门对项目背后的各种硬件进行了支持，提供了诸如带宽、服务器等硬件以及与公司内部系统集成对接等各工作流程的支持。

项目开发中，公司职能部门与各地分公司高管(总监级别及以上)都参与了项目试玩，给予了意见反馈。业务部门也分别组织了各地销售人员深入参与了调研访谈以及试玩反馈，对整个项目的模型建立、逻辑梳理提供了有力的支持和帮助。

### 4 公开测试

在游戏正式上线前的两个月，项目分别针对资深营销人员、北上广三地新人进行了分层次的公开测试，在公测反馈的基础上进行了最后一轮调整与问题排查。

#### 项目实施与挑战

用大型的严肃游戏来培训销售行业的新人，无论在快消品行业还是培训行业内都属先河，无参考对象的“安利人生 90 天”

从立项伊始便面临着种种未知的挑战。

#### 1 内部挑战

① 基于项目高度仿真的需求制定新人学习地图，定义新人在完成销售任务时所必须具备的关键要素以及对应的能力。

② 项目基于用户个性行为有不同的体现。

该游戏项目拥有庞大支线，在现有的模拟仿真游戏中可以说是非常罕见。游戏中的每一个故事，都必须确保高度符合公司特点。而只有庞大的支线，由用户自主选择，才能形成他们自己的“游戏人生”。因此在游戏开发时，先设计了一个“事件编辑器”的工具，来搭建游戏的故事脉络。每一个销售故事：拜访、来电、邀约等销售行为都可以通过这个工具进行搭建。通过后台的支线创建，建立了游戏庞大纷杂的分支脉络。项目最终成功呈现了近 20 个故事上万条分支路线。

#### 2 外部挑战

➔ 游戏开发的模型设计。

从游戏模型的搭建到分支线路的建立耗时最长。建立一个与企业特点高度相符的游戏项目，需要高度的定制化，在国内几乎找不到合适的供应商。游戏模型的逻辑层要贴合公司的企业特点，携手供应商一同“摸着石头过河”，在开发过程中经过了不断地修正。

➔ 游戏开发中的内容设计。

开发中项目组慢慢地把游戏从 4 个故事

近千条支线，扩充到更具难度和挑战的近 20 个故事。每一个故事的开发都经过了公司产品专家、守则部门以及其他相关部门的内容专家的层层审核。由于该项目得到公司各部门高管的支持，所以在高管的支持下，协调各部门共同参与到项目中一起来完成各个关键环节，确保内容的正确以及与公司特点相符。

➔ 项目管理和 QA 的难度。

这个游戏的分支庞大，在现有的模拟仿真游戏中可以说是非常的罕见。游戏的这近 20 个故事里面，包含了近万条不同的线路，每一次玩家做出不同的选择，都可能会得到不同的反馈，因此可以说每一个玩家在游戏里经历的线路都是不同的。这对游戏开发带来了很大的难度。对整个游戏故事分支的 QA 和问题排查，也花费了巨大的时间。而当游戏从测试环境迁移到生产环境时，IT 环境的准备、服务器的运营和维护也面临着挑战。遇到问题时，项目组会集合供应商与电脑部通力协作，确保快速得到解决。

虽然经历了重重挑战，但“安利人生 90 天”项目从零到有，填补了国内游戏化学习项目的空白。项目上线后进入稳定的运营阶段，公司培训部门在整个过程中也积累了相关的经验，为未来的后续开发做好了充分的准备。

#### 项目推广

#### 1 目标：形成品牌

与所有安利(中国)培训部门的同事一样，高伟汉始终认为能在安利做培训是一件幸事。因为培训是备受公司重视的一项重要工作，在渴望得到普罗大众对安利企业形象与产品的认可之外，安利上下还希冀着人们对安利培训品牌的赞许。在他看来，培训不仅是提升员工的手段，更是安利的一个品牌、一张名片。“我们希望在不久的将来，提到安利人们不光会想到企业和产品，更能想到我们对于培训方面的独到理念。培训是安利的‘利器’，对于愿意加入安利的人来说，我们不仅能为他们提供颇具前景的事业机会，更能通过培训为他们提供自我发展的‘产品’。”



## ② 推广方式：

### ➤ 对内——战队活动

在内部推广的过程中，为增加全员参与度与热情，安利（中国）采用了内部战队的竞赛形式。2013年8月，安利（中国）在北上广三地，35岁以下，包括青英讲师在内的，对数字化非常了解的讲师来做战队之间的PK活动。他们需要在一个月不到的时间内以团队形式完成“安利人生90天”的游戏。为此，项目组针对“组队游戏”的特点，在游戏中加入了团队活动的关卡，将一个神秘形象植入游戏中，团队每天需要登陆游戏寻找该形象。整个过程中，这些活跃用户对游戏的熟悉为游戏在营销人员当中的推广起到了积极的作用。

同时，团队还需在微博中发布游戏攻略及游戏截图，这类非正式的自媒体渠道也打开了对外宣传的新渠道，获得了良好的反响。

### ➤ 对外——媒体发布会

为宣传“安利人生90天”这一对培训行业来说意义深远的项目，安利（中国）培训中心在公司的授意及公司公关团队的支援下举办了“安利人生90天”的上线新闻发布会，邀请数十家主流媒体到会，共襄盛举。安利大中华区副总裁及安利（中国）培训中心院长刘明雄先生亲自出席活动，并对在此前8月战队活动中获胜的两支战队，进行了颁奖和鼓励。

## ③

## 项目成效

项目自2013年9月正式上线，截止到2015年3月底，参与游戏的用户约为32,000人。部分用户反馈：“虽然已经加入公司从事销售工作四五年，在游戏里也得到了不少裨益”、“贴身导师的设计，点评很准确到位，能学到很多人际交往和销售的知识；而且这款游戏不仅锻炼你的能力，也提升了你的情商”、“游戏里给你很好地规划了时间，提醒你每天应该做些什么，能解决新人的疑惑”。

项目在整个定位、案例采集、模型设计等方面精准切入，就用户反馈情况已达成最初设定的目标。而针对该项目实际对目标用户新人的续约率及生产力是否产生了积极作用，项目组也进行了跟踪研究。

### ① 研究方法

采用比较法进行评估，将参加项目的测试组与未参加项目的对照组进行比较，得出结果。

### ② 测试组选择

所有安利的营销人员在办理加入时都会与公司签订一年的合约，并在一年到期后的两个月内选择是否与公司续约，称为新人续约率。这是游戏项目是否取得积极成效的主要指标之一。

该项目的主要受众人群为35岁以下的新加入营销人员。在安利营销人员中，“35岁”是一个较大的分水岭。35岁及以下的营销人员善于运用现代化、数字化的工具发展事业，但经济能力不足，购货量明显低于35岁以上的营销人员；而35岁以上的营销人员更喜欢传统的营销方式，对于数字化工具的敏感程度不高，但他们普遍有一定的经济实力，在购货能力上明显高于35岁及以下的营销人员。考虑到《安利人生90天》项目的数字化、游戏化特性，更符合年轻人的喜好，因此在进行项目评估时，仅针对35岁及以下的项目受众进行评估。

结合以上两点，首批评估对象的选择标准为2013年9月办理加入且在加入后一年内至少完成《安利人生90天》一个游戏环节及以上的35岁及以下的营销人员，列为测试组。

### ③ 对照组选择控制因素

对于安利营销人员而言，加入最初的3个月是关键期，在这3个月内所产生的业绩行为与他们一年后是否会选择与公司续约具有很高的相关性；而针对《安利人生90天》这个项目，其受众年龄与整体新加入营销人员的年龄相比偏小，而年龄段不同其购买能力也会有所不同，会对评估结果产生影响。因此，为了更精准地找到与测试组进行对比的对照组人员，选定了三个控制因素：前3个月购货月份分布、前3个月购货总业绩、年龄段。综合这三个控制因素在没有参加项目的该月份新加入营销人员中与测试组——对应进行对照组的选择，以保证对照组在除了是否有参加项目这一点之外其余条件都与测试组相同。

### ④ 评估结果

完成对照组选择后，就新人续约率和新人业绩变化对测试组和对照组的数据进行了对比，得出以下结果。

#### ➤ 新人续约率

在前3个月购货月份分布、前3个月总业绩、年龄段分布相当的情况下，参加《安利人生90天》项目的人员比未参加该项目的人员在新人续约率方面高出约12.50%。

#### ➤ 新人业绩变化

在前3个月购货月份分布、前3个月总业绩、年龄段分布相当的情况下，参加《安利人生90天》项目的人员比未参加该项目的人员在新人业绩变化方面高出约37%。

由此可见，《安利人生90天》项目确实对年轻的新加入营销人员在续约率和业绩表现上产生了积极的影响。

4

## 游戏化培训的未来设想

目前，“安利人生 90 天”的故事专注于新人销售员，为更好地覆盖所有销售员，安利正从渠道和内容多方面进行未来设想。

### ① 新渠道：手机端

截至 2015 年 3 月，“安利人生 90 天”总登录的人数累计 31,506，10,337 人完成一个生意故事，然而项目组却在优秀成绩的背后发现了游戏化培训的新趋势——他们开始将游戏化培训的理念从 PC 端移植到了手机端。

对此，高伟汉先生是这样解释的：“中国的网民规模已经达到了 6.18 亿，其中有 5 亿是经由手机上网。游戏玩家则有 2.15 亿，换言之，在国内有超过 2 亿人通过用手机来玩游戏。这是促使我们加快向手机端发展的原因，而且，手机端可以提供不同于 PC 端的可能性。”

- 相较 PC 端需要构建大型虚拟社交环境并占用大量时间的做法，手机端可利用零碎的片断时间完成一个个小关卡内的独立任务，学员拥有更多的灵活性。
- 手机端在学员互动环节上从 PC 端的会话窗口升级为通过游戏进行实时对抗，可大大满足年轻人的竞争心理。

#### ➔ 线上 PK

参照时下流行的知识 PK 游戏，学员可在 400 多个题库(持续增加)中选择答题类型，系统将随即对在线答题的学员进行 PK 配对，在时限内正确率最高、答题速度最快的一方获胜，并获得积分。个人积分可保留在系统排行榜，形成精彩刺激的正向激励。此外，学员还可将他的成绩发布在微博或微信朋友圈，与好友们分享成功与胜利的喜悦。

#### ➔ 卡牌游戏

根据调查显示，苹果手机应用商城 APP Store 中排名前 200 位的游戏中，60% 以上



## 手机版功能亮点



是卡牌游戏。为此安利(中国)的培训团队正着力于将卡牌游戏引入手机端的培训课程中。

此前,PC端的知识点较为零散,有时难以反复复习知识点。手机端引入卡牌游戏后,学员在进行学习或遇到情节对白时,无论是策略选择还是PK游戏,选择正确或赢得PK后均可赢得一个卡牌。卡牌上有答对的问题及相关的知识点,学员可通过随时翻阅卡牌来复习;而没有获得的卡牌则是学员未能掌握的知识点,可针对这些知识盲点加紧学习。如此一来,学员可在零碎的时间中便捷、清晰地掌握自己的学习进度,学习更具目标性。

手机版《安利人生90天》已于2015年1月正式推出iOS版,安卓版也在加紧开发中。首批在PC版游戏故事基础之上精选了3个故事进行重新设计,而手机应用便捷的版本升级操作也为往后不断推出新的游戏故事提供了良好的环境,今年预计还将推出6-8个新故事。

## ② 新内容

目前“安利人生90天”中的内容主要是辅导新人销售员顺利开始他的直销生涯,但安利拥有数量庞大的资深销售员,他们各有所长。有的精通美容产品,有的熟悉家居科技产品,有的具有很强的领导才能……根据他们的不同特点,高伟汉与安利(中国)的其他高管们正计划开发更有针对性的游戏“高级班”:

“比如领导力方面的培训也可以使用游戏化的方式。从一名基层销售人员转型成为一个销售团队的领导者后,新领导可以通过游戏化的情境快速、无害地学习如何成为一名出色的领导者,理解领导力的艺术。所以我认为,游戏化培训可做的项目非常多,重点只在于这个项目的可获得的收效是否值得公司花重金投资。对于我们来说,用户的基数非常大,投入的预算均摊到每个学员身上后成本不见得高。”

利用现有的游戏系统,安利今后可根据业态变化不断添加、更新案例。



## ③ 新品牌

将游戏与现有e-Learning整合,是安利(中国)打造企业培训新品牌的重要一环。今后,在新的e-Learning品牌上将同时存在在线学习、碎片化学习及游戏化学习三大系统。

现有的e-Learning系统中,安利云学堂也在PC端碎片化知识管理系统的基础之上成功推出了手机APP,学习形式有图文知识、视频、音频等。并且在2013年就已经推出微信订阅号,每日向关注者推送精选知识。

对于安利(中国)来说,e-Learning体系是一个庞大的架构,今后它大致会围绕三个方面展开。首先要实现有系统的学习;其次,摆脱时间与空间的限制,在移动的小屏上赋予更适合它的e-Learning表现形式——即趋向于业务资源的学习:当销售人员在工作时需要某知识点,均可立即在安利云学堂APP上查询到;最后是针对新人以及喜爱拟真还原的案例学习。

一般来说,培训评估分为四个不同的层级:第一个层级,学员是否喜欢这个课程?第二个层级,学员是否学到有用的东西?第三个层级,培训课程是否对学员的工作带来帮助?第四个层级,如果学员应用到工作中,将会产生什么影响?那么站在学习者的角度而言,销售人员可用“安利人生90天”中学到的经验来改造自我,这或许正是“游戏化”培训的力量最佳体现。HR



# 第一届中国学习与 发展价值大奖 最佳案例集



**联系我们: HREC / Marketing**

---

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 电话: +86 21 6056 1858  
传真: +8621 6056 1859 邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org) 网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)