



2016 | 中国

学习与发展价值大奖

最佳案例集





前言

由智享会主办的第二届“中国学习与发展价值大奖”于2016年2月正式开展。本次大奖延承第一届宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，以“汇聚优秀企业、发现最佳实践、引领人力资源行业发展”为目标，秉持公平、公正、公开、透明的原则，邀请多名学习与发展领域内的资深专家组成评委团（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排序）：微创医疗器械（集团）有限公司首席人力资源官江俊德、科勒厨卫集团亚太区人力资源总监刘晓辉、上海汽车集团培训中心主任蒋建华、世茂集团助理总裁 - 商投综合管理与 O2O 业务刘明广、宝钢集团有限公司人才开发院院长秦长灯、金光纸业全球人力资源战略负责人施铭津、葛兰素史克副总裁兼人力资源总监王毅、百胜餐饮集团人力资源副总裁袁耀宗。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节、历经交叉评审、小组审议、集中探讨三道关卡。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，16家企业案例入围终选，分别获得“最佳实践奖”、“最佳创新奖”、“最具价值案例奖”。

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”、“最佳创新奖”、“最具价值案例奖”的16篇案例撰写成章，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。

2016 中国学习与发展价值大奖

评委会成员



江俊德

时任首席人力资源官
微创医疗器械（集团）有限公司



秦长灯

时任人才开发院院长
宝钢集团有限公司



刘晓辉

时任亚太区人力资源总监
科勒厨卫集团



施铭津

时任全球人力资源战略负责人
金光纸业



蒋建华

时任培训中心主任
上海汽车集团



王毅

时任副总裁兼人力资源总监
葛兰素史克



刘明广

时任助理总裁 -
商投综合管理与 O2O 业务
世茂集团



袁耀宗

时任人力资源副总裁
百胜餐饮集团

2016 中国学习与发展价值大奖 获奖名单



最佳创新奖

中兴通讯学院 (第 2 页)

阿迪达斯体育(中国)有限公司 (第 6 页)

百度在线网络技术(北京)有限公司 (第 11 页)



最佳实践奖

中国电信学院 (第 17 页)

福建柒牌商贸有限公司 (第 23 页)

联邦快递(中国)有限公司 (第 28 页)

交通银行上海市分行 (第 32 页)

西安杨森制药有限公司 (第 38 页)



最具价值案例奖

西安杨森制药有限公司 (第 46 页)

敏实集团 (第 51 页)

蒂森克虏伯电梯(中国)(第 55 页)

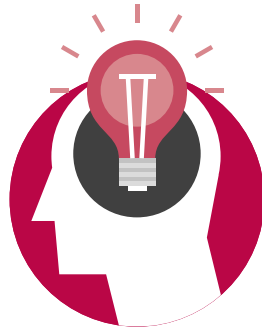
福伊特中国 (第 59 页)

中国移动学院 (第 63 页)

万欣和(上海)企业服务有限公司 (第 67 页)

瑞安房地产 (第 73 页)

江苏爱康实业集团有限公司 (第 77 页)



最佳创新奖

中兴通讯学院 (第 2 页)

阿迪达斯体育(中国)有限公司 (第 6 页)

百度在线网络技术(北京)有限公司 (第 11 页)

用青春激发创新

中兴通讯 CGO 学生会的创新实践

中兴通讯 CGO 学生会的实践给人一种耳目一新的感觉，用组织学生会的方式将公司内优秀的“90 后”员工聚集起来，不仅能够满足公司内部年轻一代员工关于创造、关于想象的需要，而且切中了时代发展的脉搏，在公司转型调整的关键时期提供了新思路。因为年轻的“90 后”带来的不仅是青春、活力，更重要的是，他们带来了最能跟得上这个时代脚步的思维方式。这对于处于传统通讯行业且正在寻求转型的中兴通讯来说无疑是一场春之甘霖。

编辑整理 / 朱欣鑫 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖”最佳创新奖



背景

中兴通讯目前共有员工 8 万多人，全球共 107 个分支机构、16 个培训中心，为 160+ 国家 / 地区客户提供产品和服务，国内客户主要是移动、电信、联通等运营商；其致力于为合作伙伴构筑安全、开放、共享的平台，为用户带来更酷、更绿色、更开放的 ICT 产品和服务。中兴通讯属于较传统的设备制造商，众所周知的是，传统行业旧有的发展模式在互联网时代已不足以支持行业内的企业继续快速地成长；加之新兴行业跨界竞争，新的商业模式不断涌现，产业格局日益复杂，企业面对的是“内忧外患”的局面。在探索进入到移动互联网时代，面对如何实现业务转型以及怎样提升企业可持续发展的核心竞争力这些问题，中兴通讯意识到万物互联的重要性，因此在 2014 年提出 M-ICT 战略。

中兴通讯 CGO 学生会就是在此战略背景下初现雏形。CGO 指 Cool、Green、Open，代表了中兴通讯更酷炫、注重人文、

节能环保的不设限、无约束的文化氛围。企业首先要吸收年轻的、有活力的员工，让年轻员工的行动激发老员工的内驱力，并不断向老员工输送新事物、新思想，从而激活组织。由于“90 后”是最熟悉互联网且最接近这个时代的人群，因此，在 2014 年 11 月至 12 月期间，由“90 后”担任高管逆向导师的想法开始具体化并成型。中兴通讯并没有在一开始就将这个想法以组织 CGO 学生会的方式展现出来；而随着公司中“90 后”员工的增加，把这些学生组织起来成立 CGO 学生会的想法在外部环境以及公司战略转型的共同驱动下应运而生。如今，CGO 学生会已经成为中兴通讯新的风向标，在践行跨界整合实践、激发员工对未来的思考、推进创新文化与新型思维方式等方面发挥着它的影响力。



项目设计

CGO 学生会的初始目的是给公司高管（主要是一、二层领导及决策层）提供逆向导师，让高管们了解新生代的消费观、打破

思维桎梏，使其在管理经营方面有更多创新。但在运行过程中，CGO 学生会的活动范围不断扩大，因此中兴通讯将其及时调整为面向全体员工的项目，项目实施区域也从深圳总部扩大至上海、北京、南京、西安和海外等分公司，形成了重点区域的辐射效应。该项目周期暂定为 2 年，并将根据实际情况延长。项目设计为 4 个阶段：

第①阶段 | 2015 年 1 月至 3 月，即 CGO 学生会初创阶段。这一阶段的目标为在公司高管、运营管理部、组织文化部、人力资源部、中兴通讯学院、终端等部门的共同参与下完成策划案，并召开项目启动会，举办 CGO 学生会成立典礼。

第②阶段 | 2015 年 4 月至 7 月，即 CGO 学生会试运行阶段。这一阶段的工作内容为：① 选拔并认证高管的逆向导师；② 与高管逆向导师沟通并提供培训；③ 完成高管任务包。此阶段的主要目标为建立并完善高管逆向导师机制。

第③阶段 | 2015 年 8 月至 10 月，即 CGO 学生会调整与重构阶段。这一阶段的工作内容为：① 完善 CGO 学生会管理与运行机制，



图1 CGO学生会成立典礼中央财经频道报道



图2 社交式学习

健全考核制度；② 重新梳理成员结构，提升团队执行力。主要目标为下发正式红头文件并对任务进行细化，将任务落实到个人，实施考核积分制。

第①阶段 | 2015年11月至今，即CGO学生会运行日趋规范阶段。这一阶段的工作内容为：① 定期举办逆向课程讲座；② 定期举办文化活动。此阶段的目标为：① 完成3期“90 Online”逆向课程讲座；② 完成感恩节、平安夜、年会等文化活动；③ 增加团队活力并提升执行力，优化团队架构、细化分工。为了使项目能够充分发挥作用，在项目设计阶段，中兴通讯计划分别通过教练技术、行动学习以及社交式学习为加入学生会的“90后”员工提供学习辅导。其中，教练技术支持学员自主解决问题，同时给予其适当激励，可以赋予个人强烈的动机，提高发现并解决问题的意识，充分发挥“90后”员工的潜力；行动学习区别于单调、枯燥的传统学习方式，在实践中学习能够提高“90后”员工学习的积极性，成员在小组中为了共同的目标合理分工、互相支持，群策群力，在这个过程中分享经验，取长补短以完成项目，可以取得事半功倍的学习效果；社交式学习比体验式学习更为深入，在社交学习中学员既是亲密的朋友又是学习的伙伴，而且这种学习方式能将培训的现场感有效延续，打造良性循环的学习生态圈。



项目实施

① 招募会员、评选主席

在制定完成项目计划后，中兴通讯着手招募CGO学生会会员。其会员有以下准入门槛：

- ① 会玩、有范，有丰富的想象力和创造力；
- ② 有强烈的责任感和高执行力；
- ③ 在校期间有学生会或社团经历，最好担任过社团负责人或学生会主席；
- ④ 精通各类新媒体，会做视频者尤佳；
- ⑤ 有特别的才艺，如音乐、运动、动漫设计、写作、演讲、主持、辩论、话剧中擅长其中任一项；
- ⑥ 颜值高。

从这6个招募条件中可以看出，CGO学生会是一个充满活力的“90后”社团组织；不仅如此，其招募形式也比较灵活，其中最为普遍的招募方法是将招募宣传发至各培训班级，由“90后”员工自主报名。报名的员工将会进行一场CGO学生会的入会面试，面试通过则正式成为学生会成员。除了这种

较为常见的招募方法，企业也在新员工培训过程中主动寻觅候选人，在充分尊重其个人意愿的基础上，与其简单沟通，招募到合适人选。

招募完成后即可进行主席团评选，一般主席团有1个正主席和3个副主席，3个副主席分别负责艺术、创新和逆向导师的管理。4个主席均通过直选选出，即会员自由报名参选，之后竞选演讲。在竞选现场，相关领导作为评审对竞选者进行打分，同时学生会的成员进行投票，领导的打分以及CGO学生会成员投票结果在竞选者的最终评分中分别占30%和70%。最后按综合得分排名，依次选出1名正主席和3名副主席。CGO学生会的管理及成员的考核工作由其下辖的秘书处负责，对学生会成员的管理实行积分制，基础积分为0分，在0分的基础上根据每位成员的社团活动参与度、贡献大小等加分或减分（如参加一场会议予以加分，缺席一场会议则减分），并每季度进行一次积分考核，得分高者给予一定奖励，如与高管共进午餐、赠书、节日小礼品等。而得负分者，由主席团商议之后决定是否对其进行劝退，但一般而言，被劝退者非常少。

② 逆向导师团队

逆向导师团队是整个项目中颇具特色的一部分，也可以说整个项目是从逆向导师这个想法出发并逐步发展完善的。逆向导师，顾名思义，与普通导师制的辅导方式相反，即由年轻的“90后”员工做高管的导师。这不仅指年龄上的逆向，同时也指年轻的“90后”带来的思维上的逆向。逆向导师制能让中兴通讯的高管能够及时接触到最新的思想，紧跟时代的脚步，从而做出符合时代发展趋势的决策或变革。

为了让逆向导师充分发挥作用并提供其不同的角度，中兴通讯会在学生会为每个高管选择一男一女两个员工同时担任高管的逆向导师。这些员工在学生会中表现比较突出，并在学生会中担任某一职务，且形象佳、口才好，如此，逆向导师跟高管交流起来不怯场，才能在讨论和交流中产生更多火花。如果在逆向导师与高管交流的过程中，因性格

不合产生交流困难，负责该项目的 HR 会建议给高管换一个与之个性相投的“90 后”员工担任其逆向导师，同时鼓励“90 后”员工卸下心理包袱，与高管大胆交流。

③ 开发逆向课程 90 Online

逆向课程由 CGO 学生会的成员自主开发并授讲，课程一般围绕员工及领导关心的话题进行分析和探讨，中兴通讯的 HR 或者管理干部在这个过程中偶尔对课程进行点评和指导。课程从策划到筹备，再到形成课件均由学生会成员利用业余时间独立完成。据项目总监 Ivy 女士介绍，该课程最大的创新点在于“让思维显性化，让 idea 产品化”。

逆向课程在初期只面向高管，后期为了提高课程利用率，中兴通讯将其同时开放给普通管理干部和广大员工。课程以讲座的形式每 2 个月在公司内部举办一次，共分为品牌、营销、科技及管理四大类，授课现场将有高管或管理干部对课程进行点评。目前，该讲座已举办了 5 期，在中兴通讯内部收获了良好的口碑，现场录制的课程会放到公司的网络学习平台上。“90 Online”已经逐渐成为中兴通讯内部的线上讲座品牌，员工可在线上观看学习并提出自己的想法或建议。逆向课程的开发及“90 Online”的推广不仅引领着年轻态的企业文化，也提升了“90 后”对公司的认同感和归属感。



图 3 90 Online

④ 创客工作室

创客工作室作为 CGO 学生会的成果之一，目前还在筹备中。其初始目的是为学生会成员提供创新思维平台，为员工内部创业

提供可能。由于做创客需要花费大量的时间与精力，鉴于 CGO 学生会成员的兼职状况，CGO 学生会将创客中心调整为与公司内部“创新之旅”团队合作的形式开展，由“创新之旅”内部的专职人员带队主创，CGO 学生会中的员工一起参与讨论。



项目创新

能力发展部项目总监 Ivy 女士认为，该项目最大的创新在于将散落在公司各个部门的“90 后”聚集起来，为“90 后”员工打造一个社交、工作和学习的平台，使其可以大胆想象、自由分享，充分发挥其创新潜能。除此之外，中兴通讯意识到在移动互联时代，传统的通信设备制造商面临的巨大改变，所以在设计 CGO 学生会这一项目时分别从行业、文化、人性三方面出发，思考新战略、寻求新突破、探索业务新空间。结合行业形势与公司战略，中兴通讯 HR 在与公司高管、各级管理干部以及老员工沟通之后，了解到寻求创新、打破思维桎梏的重要性，并充分认识到在公司转型调整的关键时期，需要用一些关键措施来激发创新、促进新老观念融合。因此，在项目运行的过程中，人力资源部和手机事业部等业务部门分别围绕公司内部人员及用户探索并思考其需求，使管理和产品更能够满足用户需求，激发公司内部的创新能量。

在了解需求的基础上，CGO 学生会在项目设计时分别有以下创新之举：

① 提出关键动作，寻求思维新突破：推进 CGO 思维与创新文化得到了中兴通讯高层的认可。该项目致力于为“90 后”打造“三圈”，即社交与学习相契合的社交圈、提升素质与能力的生态圈、职业与事业共生的创新圈，帮助新员工成长为创新型人才。

② 针对公司战略，寻求新的市场商机：以公司战略为着眼点，关注公司价值链中的关键性、突破性成长，寻求新的市场商机。CGO 学生会的创客中心旨在从一个新的维度去推

动公司潜在的力量，试图将其打造为创新型人才的发源地、创新产品或服务的孵化器。

③ 探索跨界创新，寻求新的管理模式：中兴通讯对创新型企业在涉及的一些要素进行深度融合，不断进取，如新的思维模式、新的商业模式和新的客户价值，寻求新的管理思路与模式，帮助“90 后”由表及里理解管理经营、自下而上学习管理经营并从浅入深参与管理经营。



项目效果

文化管理类项目的效果暂时无法用经济效益来评估，因此，CGO 学生会这一项目主要以项目干系人的评价、意见与建议作为评估项目的重要参考项。项目干系人涉及公司高管、相关部门领导、老员工等。评估以打分为主，分为定性和定量，每半年进行一次。其中定性打分项较多，如 CGO 学生会的活跃度、积极性、团队合作等；定量打分项主要是开展活动的数量等硬性指标，如每年不少于 6 场“90 Online”讲座、大型文化活动不少于 3 次、课程开发不少于 4 门等。

另外，此项目产生的效益也体现在对创新思想、文化等无形的影响上。这种创新文化通过轻松、幽默的方式传递至公司各个角落，在实现“90 后”员工个人成长的同时，也对老员工形成激励作用。具体来说，CGO 学生会会在以下 3 个方面发挥着它的作用：

① 引领公司创新思维模式。将创新思维、创新文化通过有趣的方式，如游戏、讲座、演讲、派对等，生动地传递给公司员工。CGO 学生会还因此获得公司企业文化建设“最佳拍档奖”、“荣誉集体”等殊荣。至今为止，CGO 学生会已经开展了多次创新文化活动，包括“感恩节‘追忆黄金时代’老照片征集”、“平安夜大白送温暖”、“hold 住未来”等主题活动。此外，学生会文艺骨干自编自演的 MV《ZTER 修炼手册》在公司内广泛传播，相关内容的微信阅读量逾 45,000 人次，



图4 “最佳拍档”奖 图5 ZTER 修炼手册
微信传播

2 搭建创新学习模式与学习成果展示平台。CGO 学生会将学习变得更加具有互动性与挑战性,寓学于悟。由“90后”担纲策划、组织与实施的逆向课程严谨有序、活泼新颖,其在线讲座产品“90 Online”已经是一个面向全公司的由“90后”主导的创新型学习平台。目前为止,CGO 学生会已经开发了营销、品牌、新科技与管理四门逆向课程,并举办了3场主题分别为品牌、工作环境和海外展会感悟的逆向课程讲座,树立了品牌,产生了较强的影响力。

3 打造创新型师生关系。由优秀的“90后”员工担任公司高管的逆向导师,参与公司管理,引领创新与发展,促成改变。“90后”员工与高管定期互动,参加高研会并进行演讲。这种颠覆传统的新型师生关系不仅能够及时向高管输送新思想、新事物,而且学员以独特的视角完成高管派发的任务包,如校园招聘创新、手机营销策划创新、入职流程优化创新、办公环境优化创新等,在这个过程中他们也能得到快速成长。



项目挑战

中兴通讯在实施该项目的过程中较注重风险控制,具有较强的前瞻性,能够提前对风险进行识别规划并具备应急处理能力,并对该项目在运行过程中遇到的来自三方面的挑战分别制定了应对策略:

1 CGO 学生会成员的时间与精力不能保证。由于此项工作除了项目负责人能投入30%的精力在CGO学生会项目,其余都是

“90后”,均为兼职成员。这意味着CGO学生会成员除了承担本职工作外还要利用业余时间参与CGO学生会的工作,所以其经常处于超负荷运行状态。

为了应对这一问题,中兴通讯HR首先在招募成员的阶段便着重强调他们需要是做事效率高、头脑灵活、善于进行时间管理、能够平衡工作与生活并能处理突发事件的人,如此,在项目初期就降低上述风险;其次,在实践过程中,注重对学生会成员软、硬技能的提升,如对学生会成员进行心理疏导,使其保持诚实的态度、坦率的个性、良好的心态,同时教授给他们项目管理工具的使用方法等,以此提升其能力素质;再次,鼓励学生会成员通过“众筹”的方式处理部分专业性较强的问题和应急事件,避免由于技能不够专业或人员投入时间不够造成项目延误;最后,向公司为项目成员争取更多的资源提高其参与热情,如提供一定的培训机会、加强团队建设、增加领导关怀、增加物质与精神的激励等。除此之外,中兴通讯不仅着力将CGO学生会打造成公司中的一个有影响力的社团组织,同时也通过一系列社团活动将CGO学生会建设成一个“90后”员工相互认识、了解的社交平台。“90后”员工在CGO学生会中相互合作共同完成工作任务,有助于加强互相之间的情感连接;而这种连接能进一步增加平台对“90后”的黏性。

2 员工构成及其性格特点会影响CGO学生会的活跃度。如果是来自销售的新员工,这部分人性格活泼,能够积极参与社团活动,带动社团氛围;而目前招聘的岗位以研发为主,该岗位工作量大,业余时间较少,且做研发的员工相对内向,不能保证社团的活跃度。对此,项目总监Ivy女士表示,未来将用“2条腿走路”:一方面尽量通过一些激励措施留住较优秀的学员,另一方面多做推广,如制作H5广告、宣传册以及举办讲座等方式,尽可能多地招募人才参与到CGO学生会中。

3 “90后”入职超过半年会对学生会工作失去最初的热情。新员工入职初期对公司内部组织的学生会有着强烈的兴趣,参与

度很高,各项活动都能积极参加。但往往在半年之后,随着交际圈的丰富与工作的日益繁忙,会渐渐地产生倦怠感,对各种活动的热情慢慢减退。对此,Ivy女士表示,将对CGO学生会做相应调整以确保入职半年至两年新员工的兴趣,使CGO学生会能够在各个层面的员工中继续发挥其在公司的影响力,并尽可能多地为公司创造价值。



未来构想

经过一段时间的运营和努力,CGO学生会对企业带来的诸多价值已经显而易见。虽然目前学生会面临一些挑战,但也成为这个年轻的组织未来前进的动力。新员工培训项目总监Ivy女士表示,未来会从以下两方面不断完善该项目:首先,精简学生会人员结构的同时细化具体的工作内容。“虽然目前CGO学生会想做的事情较多,但总体来说还不够专业,未来的目标是把CGO学生会的产品做成精品并寻求外部合作,让CGO学生会走出去,对外进行相应宣传,或者开一些讲座让更多人受益。”Ivy女士解释。其次,更加注重提升CGO学生会成员的能力,让他们在会期间能够更快成长,发掘并突破自我,使其未来成为企业管理梯队的核心后备力量。**HR**

AdiLearn 阿迪轮

新零售时代下的移动学习解决方案

学生时代我们总是习惯抱怨中国的应试教育制度，而老师和家长们则埋怨我们不理解他们的苦口婆心；长大之后我们终于体会到原来当年长辈们所说的“为你好”是真的为我们好。可是如果时光倒流，让你再一次回到当年枯燥乏味的课堂，那些无休无止的必须背诵的公式、单词、古诗文、方程式……又有多少人愿意重温旧梦？

企业培训亦然。

当业务部门对培训的需求日益增加，阿迪达斯自营零售培训部在传统的培训项目之外独辟蹊径，不仅有“为员工好”的心，更创造出符合员工心理期待、寓教于乐的移动学习平台。

编辑整理 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与价值大奖” 最佳创新奖



图 1 AdiLearn 阿迪轮荣获 2016 “中国学习与价值大奖” 最佳创新奖

项目背景

业务扩张速度激增，提出全新培训挑战

过去五年间，阿迪达斯在中国市场的销量均实现了两位数的稳健增长。自营零售作为多渠道策略中的重要一环，不仅进行了渠道细分，在扩张速度上也进入了全速时代——分布的广度（例如分布的城市）以及深度（例如店铺的类型）均不断增加，业务部门对自营销售员工的学习与发展提出了全新的要求：

- 在大量新店开张、新人加入的现状下，如何快速而高效地覆盖基础培训？
- 在店铺运营标准不能降低、员工工作繁忙的情况下，如何激发和保持店铺管理层的学习热情和习惯？
- 在实体零售的新环境下，如何借由培训

帮助店铺提升整体购物体验、强化品牌形象？

- 如何整合公司的信息资源，将它们快速、准确地传递给自营零售所有的一线员工？

自营零售员工的主流群体：“千禧一代”

“千禧一代”，是指 1984 年 -1995 年出生、随着电脑和互联网的而产生而成长的一代人。阿迪达斯自营零售的员工总数在 2000 人左右，其中近 85% 为“千禧一代”。“千禧一代”较其他年龄段的人群对手机和网络的依赖程度更深。手机和网络改变了他们获取知识的方式和学习的习惯，甚至改变了他们的生存方式。

寻找到最契合“千禧一代”的学习方式，就等同于满足了大多数自营零售员工的学习需求。自营零售培训部需要在原有的传统培训模式之外，开辟出一条更符合“千禧一代”

独有的学习之路，而手机和网络自然成为重点的突破对象。

◆ 培训发展趋势：从线下到线上，移动学习势不可挡

2015年年底，阿迪达斯中国区的自营店铺数已达180余家。根据阿迪达斯2016年最新发布的“立新”战略，阿迪达斯期望在2020年年底实现店铺数目500家的目标，而这些店铺和员工将会分布在全国各地，包括大量的三、四线城市；同时，零售行业的员工流失率相对较高，随时会有新员工加入阿迪达斯。传统的培训系统无法在地域的广度或实施的频度上满足所有的自营零售员工。相较于传统的课堂教育，移动学习更符合大多数现代人学习的习惯。借助移动学习，学习者可以在任何地点、任何时间、以任何方式来学习任何内容的知识。

为了有效地支持新入职员工，使其更快地融入企业、投入业务，自营零售培训部尝试借助移动学习的全新平台，以更快、更准确地为所有一线员工传递知识、提升他们的销售技能。

▶ 阿迪轮的设计

从业务需求、终端用户特点以及培训发展趋势的三方面出发，自营零售培训部开始思索在原有的培训系统之外创建一个全新的平台，使其既可以激发“千禧一代”的学习热情，让他们有更多的参与感和荣誉感，也可以支持零售大规模扩张的业务需求，将员工绩效和业务结果改善融入其中。

这个平台就是阿迪达斯新零售时代下的移动学习解决方案：AdiLearn。阿迪达斯的员工们自发为其取了一个亲切的中文名：阿迪轮。

◆ 项目目标：五大价值

自营零售培训部希望阿迪轮可以在以下五个方面实现自身价值：

- 快速获取互动学习资源：借助阿迪轮的平台，全力支持自营零售拓展计划，为新店新人提供快速、高效的基础培训（覆

盖品牌、历史、产品、销售、服务等）。

- 增加学习兴趣：结合“千禧一代”员工的特点，以移动终端为切入点，改变员工的学习行为，养成全新的学习习惯，从而激发并保持员工的学习热忱。
- 提升门店零售KPI：为店铺一线员工提供主动分享最佳实践、比拼销售能力的平台，让学习与销售产出、提升购物体验挂钩。
- 知晓集团、品牌咨询：使阿迪轮成为支持雇主品牌打造、强化品牌自豪感的重要途径之一。
- 社区化互动体验：通过社区板块的发展实现用户自制，实现信息及时的双向沟通，激发学习者的学习热情。

◆ 板块设置

目前阿迪轮拥有八大板块，20多种功能。

八大板块基于三方面的需求：学习、绩效、参与度，分别为：“品牌知识游戏”、“产品学习”、“技能学习”、“新闻”、“销售挑战”、“排名”、“社区”以及“礼品兑换”。板块之间互相关联，共同打造出一个平衡终端用户与业务需求的学习平台。

用户通过阅读文章回答问题以及参与“品牌知识游戏”获取积分，并且可以在“礼



小轮获奖啦——On10—
由人力资源学会主办的第二届“中国学习与发展价值大奖”颁奖典礼于7月13日在上海皇家艾美酒店举行，中国学

图2 阿迪轮界面展示之一：
荣获2016“学习与发展价值大奖”

品兑换”板块用积分换取相应礼品；“销售挑战”板块与业务关联密切，通过不定期的销售挑战，鼓励员工学以致用，增加个人和所属店铺的销售量和销售额；“社区”板块为最新增设的板块，用户可以在该板块分享自己的所思所想，和他人交流互动，积极参与到阿迪轮的建设与维护中。

◆ 形象代言人：阿轮

为了让阿迪轮更具亲和力，自营零售培训部考虑为该学习平台设计一个形象代言人，替代传统的培训师角色，以提升宣传效果，便与供应商一起设计了“阿轮”。

阿轮的整体外形从阿迪达斯首字母“a”变化而来。设计师为阿轮穿上了自营零售培训部的运动鞋，戴上了炫酷的墨镜，并为其设计了不同的形象、台词和海报来配合不同的情境，同时也能让阿轮时刻紧跟潮流以符合“千禧一代”的期待。

阿轮不仅会经常改变造型，还热衷于时下流行的网络用语。比如当阿轮像个学究一样为用户讲解科学知识时，阿轮就会戴上博士帽并在自己的墨镜上写上“Zi Shi”二字，变身成为具有丰富学识的“姿势轮”，专门为用户“涨姿势”（涨姿势：长知识的网络用语）；2016年是猴年。新年伊始，阿轮就化身为美猴王，头戴紧箍咒、手持金箍棒、脚踏筋斗云，威风凛凛地给所有员工拜年了。阿轮说的可不是传统的“新年快乐”，而是借用了当时网络上最流行的一句话，改编成“世界那么大，哥得去看看”……



图3 小轮的美猴王造型 图4 “姿势轮”

时尚的阿轮很快赢得了“千禧一代”的喜爱，迅速成为了公司内部的网红。因为阿轮的诞生，阿迪轮也变得更加的亲民，并无

时无刻向大家传达着这样的学习理念：你不是在用 APP 学习，你是在与阿轮一起学习。

▶ 阿迪轮的推广和运营

◆ 把阿迪轮当作一个产品，用市场化的方式推广

作为一家拥有悠久历史的企业，阿迪达斯具备非常完善的培训体系；但是对于员工而言，阿迪轮这种形式的移动学习平台和学习方式仍然是陌生的。

阿迪轮并不是一个需要员工强制安装的软件。培训部希望员工从内心认可这种新型的学习方式，从而自发地去下载并使用阿迪轮，所以如何成功吸引用户的关注、获得用户的认可成为了推广阿迪轮的首要难题。

在推广过程中，自营零售培训部将阿迪轮视作一个产品，利用市场化的方式进行推广。阿迪轮的项目于 2014 年第一季度立项，第三季度完成了试运行开发。2014 年年底，自营零售培训部投入了大量的时间和精力去推广移动学习的学习方式，印刷和准备了大量的海报和小礼品，去吸引用户对阿迪轮的关注。

2014 年 11 月至 2015 年 3 月，自营零售培训部在 12 家试点店铺进行了运营测试。在阿迪轮的试运行期间，自营零售培训部利用企业微信、店长和区长会议等多方渠道向员工分享试点店铺使用阿迪轮后的成效，试点店铺的店长也通过以上渠道分享自己的感受。这让其他员工对阿迪轮感到好奇并产生想要尝试的欲望，从而达成了饥饿营销的效果。

历时 4 个月的试运行结束后，恰逢阿迪达斯一年一度的全国店长聚会。自营零售培训部借用此盛大聚会，在现场搭建了一个展台，向全国店长宣传阿迪轮。培训部伙伴在现场不仅提供专业的产品演示为店长们答疑解惑，更准备了丰富的礼品吸引和鼓励店长们现场注册。不仅如此，店长们还被告知，如果在使用阿迪轮的过程中发现了系统缺陷，可以告知培训部门来换取更多的奖品。“在过

去 4 个月的试运行中，不少店长对阿迪轮‘垂涎已久’，没想到现场注册阿迪轮还有额外礼品赠送，所以纷纷争先恐后地下载阿迪轮，现场气氛格外热烈。”阿迪达斯零售培训高级经理 Vivian 表示。

经过前期的铺垫和大量的宣传，2015 年 4 月，该项目在全国自营店铺范围内正式启动。阿迪轮迅速走进全国各大店铺中，渐渐成为了自营零售员工的首选学习方式。

◆ 快速上手：3 分钟学会使用阿迪轮

阿迪轮面向全国自营零售店铺的全体员工，其操作必须简单易懂，让员工能快速上手。

每个店铺学习园地中都有一张 A4 大小的宣传单页为员工介绍阿迪轮的主要界面，使每一名员工可以通过阅读宣传单页来了解阿迪轮的主要功用。

同时，一个时长 3 分钟的讲解视频以动画的形式生动地讲述了如何使用阿迪轮，让每一个观看视频的用户都能在观看后迅速学会使用方法。

◆ 推行新版本，激情四射的“12 点秒杀”

为了满足用户和业务不断更新的需求，阿迪轮会在不断的迭代中推出新功能。如何推广全新的功能、吸引用户下载新版本，成为了阿迪轮在每次迭代、发展过程中必经的难题。

为了鼓励用户及时下载最新版本的阿迪轮，自营零售培训部会在新版本发布 2 天左右时间后举行“12 点秒杀”活动。活动于午夜 12 点正式开启，只有最新版本的阿迪轮的用户才可以参与其中。

秒杀的礼品全部是市场上无法购买到或极难获得的限量产品，比如阿轮造型的充电宝或热门球赛的门票。该活动得到了用户的积极响应，秒杀礼品一经上架，就被用户疯狂兑换，往往 30 分钟内，秒杀礼品就全部兑换完毕。

“12 点秒杀”活动不仅帮助自营零售培训部更好地推行了阿迪轮的新版本，更有效地清空了用户的原有积分，激励他们更加热

情地投入新一轮学习以获取新的积分。

◆ 迎合“千禧一代”：多方尝试、接地气

阿迪轮是阿迪达斯自营零售培训部的自创项目，并不要求员工强制安装，选择权全部掌握在员工自己的手上。阿迪轮的目标用户大多为“千禧一代”，为了迎合该群体的喜好，自营零售培训部进行了多方自下而上的尝试。

- 所有的培训都由阿轮领衔主演，不会出现枯燥的培训师角色，避免用户感到厌烦。用户可以和阿轮一起学习：学特技、“涨姿势”、做裁判，在各种情境下进行多种形式的趣味学习。
- 阿迪轮设置了很多短小精悍的任务，例如品牌知识游戏。在游戏过程中即可获知自营零售培训部的品牌知识，时长只需要 30 秒，避免用户因为任务时间过长而失去兴趣，同时也鼓励用户充分利用琐碎的时间进行碎片化学习。
- 阿迪轮的语言会尽可能使用“90 后”语言，和网络流行语紧密结合，比如“友谊的小船说翻就翻”。还会利用一些网络草根明星进行宣传，比如鼓励员工成为“社区”板块的 Papi 酱——社区板块的 KOL（关键意见领袖）。
- 为了激发用户的竞争意识，阿迪轮开设了各种排名和竞赛活动。用户可以在“排名”板块看到和自己分数相差无几的其他用户，也可以看到荣登全国排名前 30 名的用户，从而产生竞争的欲望，



图 5 “社区”板块 KOL 宣传海报之一

更积极地学习知识和销售产品。排名前30名的用户不仅可以享受被全国用户瞩目的荣光，还有机会获得在店长或区长会议上的曝光，增加自己在领导面前的“知名度”。

自营零售培训部通过多方尝试使阿迪轮接地气、赶潮流，吸引了全国各地的自营零售员工自发下载安装阿迪轮，并持续地进行学习。

◆ 多向沟通：多方获知用户反馈

自营零售培训部通过不定时的调查和访谈获知用户对阿迪轮的反馈，同时还会定期巡店和员工进行直接交流。通过面对面的沟通，让员工将在问卷调查时不便表达的部分直接说出来，从而了解到员工更真实的想法。另外，在阿迪轮的平台上，自营零售培训部特别设置了一个“阿轮信箱”。用户在使用过程中遇到任何问题，都可以直接发邮件到该信箱中，自营零售培训部会在1-3个工作日内给予用户反馈并及时解决用户提出的问题。

此外，在多个企业内部的项目中，阿迪达斯会将阿迪轮纳入项目环节中，借助阿迪轮的平台来宣传活动或培训员工。在操作项目的过程中，培训部门自然而然会与其他部门进行深入的沟通与交流，这使自营零售培训部更加明确了企业其他部门对阿迪轮的需求和期望。

▶ 项目优化

◆ 根据营运需求增加板块内容

阿迪轮的设计最初以用户的学习需求为主，所以最初的四个板块大多以学习为目标，分别是“品牌知识游戏”、“产品学习”、“技能学习”和“礼品兑换”。培训部门经过与其他部门以及终端用户的多次沟通，吸取了多方意见后，逐渐增加了板块内容，使阿迪轮的平台更充实、更符合大家的期待。

业务部门希望阿迪轮不仅是一个单纯的学习工具，更能成为一个有效的绩效工具。从该需求出发，阿迪轮新增了与KPI息息相关的“销售挑战”板块，每个月有不同的销

售挑战目标。销售挑战共分两种形式，一种面向店铺，另一种面向个人。用户可以通过拍摄小票照片并手动输入数量或价格来上传自己挑战项目的成绩，数据一经上传，挑战排名立刻更新。

HR部门希望借助阿迪轮的平台传递企业信息和文化，增加员工的融入度。阿迪轮便开设了“新闻”板块。该板块的内容大多由HR部门直接提供。

最新的“社区”板块的灵感则来源于终端用户，他们希望可以更多地参与到阿迪轮的建设中。在“社区”板块，用户可以发出自己的声音，和更多人分享或讨论自己感兴趣的内容。优秀的社区帖子会被小编加为精华，既转化为系统性知识供他人学习，也能为用户带来更多粉丝和影响力。

◆ 后台操作系统升级，提升用户体验度

随着用户数目激增、功能和活动的增加，为了确保用户的体验，自营零售培训部与供应商进行合作，多次升级后台操作系统，使其能有效应对更频繁的信息交互。同时，升级后的系统可以实时提供诸多信息，如用户平均使用时长、登陆次数、时间分布等，为项目的评估、未来功能的开发以及与业务部门的沟通提供了大数据支持。

▶ 运营心得

◆ 缺一不可：课堂—实地—阿迪轮

阿迪轮是阿迪达斯原有培训系统外的创新尝试，并不能完全取代原有的传统培训。

课堂—实地—阿迪轮，三者缺一不可，彼此相辅相成。当三者发挥各自的优势，才能使培训效果最大化。自营零售培训部试着使这三种培训方式互相关联，形成一个学习的闭环。比如自营零售培训部将要推出一款新产品，需要员工学习新产品的知识。培训部可以先在每个地区开展2-3场新品课堂培训，然后在产品上市前1-2周在阿迪轮上发布新品介绍的文章，让全体员工提前学习。等到新品抵达店铺后，培训师亲自前往

店铺，实地观察员工如何推销新品，进行现场辅导。通过阿迪轮社区的分享，员工可以运用货品知识提升自己的业绩，分享的内容可以被下一次的新品课堂培训所借鉴，从而形成良性循环。

◆ 平衡需求：

用户体验需求 & 实际业务需求

自营零售培训部为了吸引用户做了很多从下而上的尝试，但同时阿迪轮需要得到公司内部高管和其他部门的肯定，需要达成提升门店零售KPI的目的。

在阿迪轮的设计阶段以及后续的功能更新的过程中，自营零售培训部不会一味地追赶潮流、盲目增加新功能，而是时刻谨记阿迪轮的学习功能，始终贯彻“如何最大化地利用现有功能”的做法，用小投入获得大产出。例如，设计游戏是为了增加用户粘度，但是过度开发新游戏就会导致学习重心的偏离，所以培训部就将游戏和品牌学习结合起来，并引入了阿迪轮已有的排名功能，加上新制定的游戏积分新规则，在满足业务部门希望员工尽快了解品牌的同时，也让用户的体验更有趣、更具竞争力。

◆ 内容为王：满足用户学习和业务的需求

内容为王是SEO（搜索引擎优化）的专业名词，是内容原创性对网站重要性的一种比喻：一个网站如果没有内容就等同于一个人没有灵魂。网站吸引用户的不是漂亮的界面，也不是花俏好玩的功能，而是能够满足用户需求的信息。只要网站的内容对用户来说非常具有价值，网站就能吸引用户，赢得用户的尊重，同样也会赢得搜索引擎的信任。

这个理论也同样适用于阿迪轮。界面的优化、功能的增加只是吸引用户的一种方式，但想要真正长久地吸引用户，好的内容才是关键。用户通过阿迪轮要达成自己的目的，学习到与店铺营运节奏相匹配的知识，掌握最新产品和搭配咨询，学以致用，真正对业务和销售起到作用。

为此，自营零售培训部严格把控刊登在

阿迪轮上的各类文章，不仅有专业的写手负责撰写稿件，更鼓励才能卓越的员工成为社区的 KOL（关键意见领袖），一起创造适合阿迪轮平台、具有学习和分享价值的优秀内容。

▶ 项目成效

◆ 用户参与度

全国自营零售一线员工可在入职后最短时间内通过阿迪轮了解品牌、企业及产品信息，阿迪轮帮助他们更快地融入到店铺的实际工作环境中。

目前阿迪轮的活跃用户来自全国 31 个城市，用户数达到 1900 多名，覆盖率在 90% 以上，每人每天平均自发登录学习 3 分钟左右。在平台学习时间的分配上，53% 来自于产品知识学习，37% 源于技能学习，其余 10% 则来自于培训相关的新闻、咨询以及游戏等。

◆ “销售挑战”成效

在阿迪轮诞生的一年间，共计组织各类销售比拼和最佳实践分享 20 余次。其中指定产品的销售挑战中，去除促销等因素，进行一周销售竞赛后，指定商品销售件数提升了 31%。



图 6 “销售挑战”海报展示

◆ 企业内部认同

公司内部其他部门会主动和零售培训部门联系，希望借助阿迪轮的平台，发布自己部门的相关信息。培训部整合各相关部门与店铺相关的学习资源，累计发布各类文章逾

550 篇，主题涵盖货品知识、服务及销售技能、公司新闻、品牌故事、推广活动及店铺健康与安全等。

阿迪轮项目荣获了阿迪达斯中国区最佳实践项目，多次在亚太和全球范围内分享，获得了区域零售负责人及培训团队的青睐和推崇，促成了该项目在其他区域和全球推广的可能。

▶ 未来计划

◆ 资源整合，强强联手

目前阿迪轮面对的用户还很有限，内部还有很多非常优秀的资源没有被更有效地利用起来。阿迪轮未来的用户可以分布更广（目前阿迪轮的主要用户为自营销售的员工），让更多的部门利用阿迪轮来沟通信息。现在 HR 部门会利用阿迪轮的平台来做内部职位的分享以及店铺安全的培训，这对于资源整合而言是非常良好的开端。



图 7 阿迪轮界面展示之二：店铺健康安全

◆ 社区、用户自制资源

阿迪轮发展至今已超过一年，在很多功能上已经做到相对成熟和先进。“社区”板块是阿迪轮最新增加的板块，对于这个全新的板块，自营零售培训部需要花费更多的心思去激发和维护。阿迪轮想要长期地赢得用户的喜爱，就需要用户更积极地参与其中，贡献自己的信息和资源，创造更好的内容。

目前自营零售培训部拥有 20 个 KOL（关键意见领袖）。他们作为阿迪轮自制资源的基础，会贡献 100 篇文章，培训部为这 20 个 KOL 设计了酷炫的海报，把他们打造成阿迪轮“社区”板块的明星；同时设置了“不服来战”的新功能，其他用户均可以通过挑战成为 KOL，从而调动用户的积极性，实现良性循环。

传统的培训是单向的。但在如今的时代，培训应该是双向的，不仅企业单方面提供员工学习的内容，企业也可以通过员工的分享得到成长。在阿迪达斯众多的员工中不乏才能卓越但一时隐没的人才。“社区”板块就为他们创造了发挥才能的平台，相对自由的环境可以激发他们创作出更多更优秀的内容，实现用户自制是阿迪轮未来的重要目标。



图 8 “社区”板块 KOL 宣传海报之二

◆ 用户分类、知识管理

自营零售培训部对阿迪轮的期望是：将其打造成一个完善的零售百科的平台。新员工可以在阿迪轮学习，有任何疑问都可以在阿迪轮搜索后获得解答。

阿迪达斯的传统培训具有非常完善的分级制度，所以阿迪轮也希望在未来实现用户分类，使每个层级的员工可以看到具有差异性的内容，从而更有针对性地学习和管理知识。HR

设计

理念、团队与系统

理念

◆ Learning task aggregation 学习任务聚合

对于学习者来讲，学习体验会在线上 and 线下同时发生。而所有这些学习内容在“度学堂游戏化学习平台”上被整合在一起并集中呈现为一张学习地图。其中，对于学习任务中的线下部分，平台会自动提醒学习者参加，线下通过终端刷卡、扫码签到等方式记录数据并上传至数据库，且只有在获得线下活动完成的信息记录之后才能激活后续关卡，如此，线下和线上的学习场景被打通。“比如某个学习项目，线上会有学习课件、考试、提交回复、参与讨论，线下有工作坊、导师活动等，我们从体验的角度把所有东西整合在一个平台上。而对于学习者来说，不管是线上还是线下，他只要关注这个项目里面自己需要做什么、需要在什么时间内完成、需要达到什么样的效果即可。”

◆ Integration between LMS and LRS LMS 与 LRS 的融合

如今信息获取渠道四通八达，学习随时随地在进行。学习内容 / 学习对象 / 学习任务的来源不再仅限于内部学习管理系统 (LMS, Learning Management System) 以及内网，而是来自于整个互联网。在此情况下，要如何才可以收集和衔接所有相关的学习经验呢？xAPI (也被称为 Tin Can API, Experience Application Programming Interface) 便是为解决这个问题而诞生的全新标准。有了 xAPI，学习者所有学习经验，包含线上线下课程以及游戏、移动装置应用程序、社群网站等非传统学习方式，都能被记录、追踪与分析。当一项学习活动被 xAPI 记录下来，xAPI 就会送出以“主语、动词、谓语” (Noun, Verb, Object) 或者“我做了这件事” (I did this) 格式的报告到学习记录储存区 (LRS, Learning Record Store)。¹“LRS 是基于体验式的，这是一个更轻量级的学习记录

¹你应该了解并设计到教育产品中的 xAPI, <http://www.woshipm.com/pd/85921.html>



图 2 Learning task aggregation 学习任务聚合

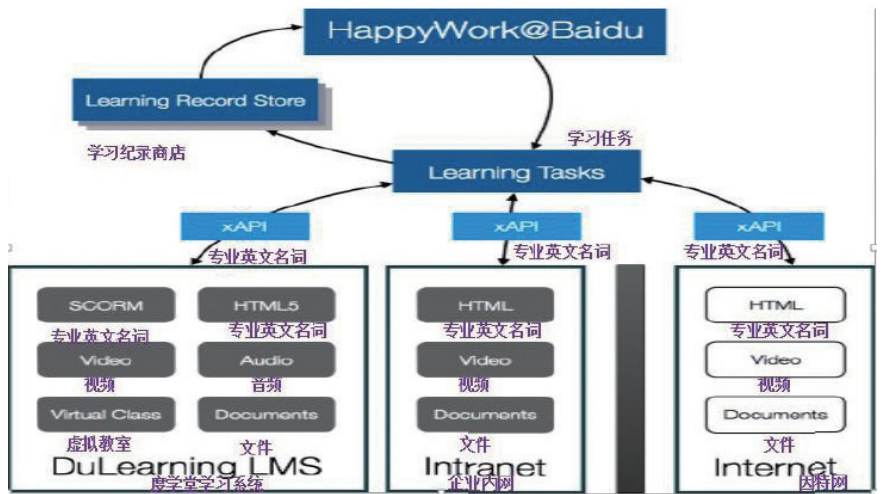


图 3 Integration between LMS and LRS LMS 与 LRS 的融合

和交换数据，它就像一个记账本一样，用描述性的语言去记录你的学习经历，这跟传统的学习就不太一样，更加灵活、更加开放。”“度学堂游戏化学习平台”平台便是基于上述理念构建起来的。

◆ Learning Economy 学习经济

“learning economy 学习经济”是百度企业在线学习平台负责人何义情先生提出来的概念，此概念的内涵是运用经济活动的方式管理学习活动，有点类似游戏中的游戏经济 (Game Economy)。

学习活动是“逆荷尔蒙”的。人会主动娱乐，但不会主动接受教育，而如何利用经

济的理念刺激学习行为？经济中有生产者、消费者，且经济市场根据供需而产生波动。在学习活动中，如果把学习任务作为学习经济的生产环节，则其消费环节可以发生在平台的“商店”中或者发生在学习者之间。“我们用经济的手段去刺激学习行为、学习贡献的发生。对于平台的运营者，你要做的事就是以经济的手段去平衡，让它像一个市场一样运转起来，不断刺激学习行为的发生，并让行为朝着正向的方向去强化，这可能是学习运营或社区运营的非常好的一个方法。”

学习者通过完成各项学习任务而获得相应数量的货币，这作为生产环节；他们再用这些货币去购买需要的资源或活动，甚至进

行转让，形成消费环节——这便是“度学堂游戏化学习平台”背后运行的“学习经济”。

平台上的“货币”可以是钻石、水晶、金币等组合，“商店”中的商品——某项特殊权限、权力或限量版礼品，均被明码标价。“类似于现实的消费市场，商品还会被差异化定价。”同时学习者也可以将自己的资源或经验在平台上进行转让出售，或者在平台上悬赏征集他人的资源。而平台背后的运营管理者就像“政府”，要搭建起盘活经济的“基础设施”，同时也是“中央银行”，对“货币”进行“宏观调控”，刺激平台上的经济活动运转起来，使知识资产的生产和消耗最终形成一个平衡的学习经济系统。

团队

“度学堂游戏化学习平台”目前处于试运营阶段，前期投入人员主要有两部分：百度项目团队和供应商。

百度方面主要涉及人员有：

- **总负责人、平台架构师**：发起人，参与平台的整个架构设计；
- **试点运行的学习项目经理**：与平台运营团队合作，基于项目要求提出需求；
- **教学设计师**：与项目经理合作，帮助将课程转换成适合平台的形式，制定学习目标、学习任务，设计前后逻辑顺序更加清晰的学习地图，使整个学习项目更加符合学习规律；
- **技术运维**：负责平台在百度内部学习系统中的部署和对接，包括搭建服务器，与“度学堂”实现数据同步、共享；
- **平台管理员**：在学习项目试点运行的过程中，负责与平台学员进行互动。

在另一方面，供应商与百度方面人员无缝合作，按照百度的理念和需求进行平台开发和迭代。

系统

“度学堂游戏化学习平台”，顾名思义，并非是建立在“度学堂”之外的单独系统，准确来说，前者是后者的延伸和拓展。“从资源和数据来看，‘度学堂游戏化学习平台’和‘度学堂’共用一个资源服务器，两者之间实现了资源和数据的共享。而对于学习者来说，他们可以从‘度学堂’进入‘度学堂游戏化学习平台’，甚至可以认为后者就是前者，获取无障碍的学习体验。”

◆ 前台——交互平台

前台是面向学员的交互平台。以web端为例，学员一旦经过身份认证，便进入平台的学习广场，诸多可视化功能直观可见，包括学习体验中心（即项目中心）、资源中心、考试中心等与学习活动有关的功能以及商店、

每日签到、个人成就中心（记录学习经历、获得勋章、学习时长与财富排行榜等个人化信息）、许愿树（学员可针对商店中的商品提出个人需求）、在线学员列表、聊天室、系统广播等其他功能。

当学员进入“学习体验中心”，呈现眼前的是个人项目中心（本人参加的项目列表）以及平台当前所能提供的所有项目，学员可根据兴趣将某个向其开放权限的学习项目添加到个人项目中心，然后开启一场学习体验之旅。

当进一步点击某个学员正在参加的项目，一张可视化的学习地图展现在屏幕上，学习路径、当前完成进度、剩余完成时间、学习时长、班级、小组、毕业、互动区等信息和功能一目了然。整个项目就如同一个闯关游戏，学习地图中的每一个节点都是一个关卡，对应一个学习任务，学员可在这张地



图4 首页——学习广场



图5 学习地图示例（新任经理人启航项目）



图 6 商店



图 7 后台 (此为测试版)

图上点击某个节点进入任务，也可点击屏幕上的快速链接直达当前的任务节点。学习任务根据项目设计需要有多种类型，可以是学习一门在线课程、观看一个学习视频，也可以是参加一个线下活动。每完成一个任务，学员便能获得相应奖励（钻石、水晶、金币）；直到最终完成整个学习旅程，当事学员能够获得代表荣誉的勋章和能力标签。他们在学习过程中获得的奖励可用来在平台商店购买商品——特殊活动（如和总裁共进午餐）、学习资源或者限量版礼品，也可在平台社区中向其他学员悬赏兑换一些特殊的资源。

◆ 后台——项目管理

“度学堂游戏化学习平台”后台开放给平台运营团队和学习项目管理者，总的来说发挥两大功能：**1** 快速设计、打包学习项目，包括定位目标学习人群、挑选学习地图、设置关卡或节点、设计和添加任务、制定等级、奖励或荣誉等；**2** 综合运营管理项目过程，包括跟进学员完成情况、获取学习报告和各项运营数据、打理商店、管理小组和班级等。后台所有操作简单、直观，力求将项目设计、运营管理化繁为简。以“新任经理人启航项目”为例，此项目在任务设置上较为复杂，

“我们最终的目标是期望做到自服务，任何人、任何团队在这个平台上可以快速打包、整合学习项目，并且快速发布。”

每位学员除了有个人任务，也有小组以及班级任务，且每完成一个任务，项目管理者需要及时提供奖励。若将此项目置于线下，很有可能对项目管理者的整体协调管理能力造成不小挑战；而“度学堂游戏化学习平台”让这一切变得更加简单，平台运营者和项目管理者只需进行相应设置，平台便会按照设定进行提醒和管理。“我们最终的目标是期望做到自服务，任何人、任何团队在这个平台上可以快速打包、整合学习项目，并且快速发布。”

▶ 试点

“新兵训练营（职业化之旅）”的上线

在实际设计和运行过程中，百度以“新兵训练营（职业化之旅）”项目为抓手，利用新员工对新技术接受度相对高的特点，以此为基点，尝试前文提及的所有理念和想法，并在过程中不断收集学员的反馈，对平台和项目进行迭代优化。项目上线主要经历了四个阶段：

◆ 第一阶段：项目内容规划

在掌握学员和项目管理者对学习项目的基本需求之后，百度据此搭建了平台的基础架构；与此同时，对“新兵训练营”的内容进行重新整合和规划。原版本的“新兵训练营”开展时长6个月，学员只需在规定时间内完成相应课程便可；在新的版本中，项目经理与教学设计师根据新员工在入职后不同时期的心理变化，将6个月的项目划分为蜜月期、定位期、崛起期、成熟期四个时期，每个时期有不同的学习重点，前后层层递进，并将阶段性的测验作为独立的学习任务整合进入学习地图。



图 8 “新兵训练营”学习地图（部分）

◆ 第二阶段：平台雏形 + 需求众筹

在形成平台测试版后，项目团队将此带到某个“新兵训练营”的班级中，让学员试用，现场找 bug、提需求。另外他们每人还需要完成一份问卷，回答诸如“如果我是产品经理，希望平台发挥怎样的价值”等问题，进一步提取学员需求。

◆ 第三阶段：平台成型 + 深度挖掘受众需求

在第二阶段的基础上，平台进一步迭代为运行版本。百度再一次将更新后的版本拿到“新兵训练营”的班级中邀请学员试用。试用一个月后，学员接受问卷调查。根据收集到的信息，百度针对其中提及的一些需求和反馈，向一些学员进行深度访谈，进一步深度挖掘受众需求，为平台的下一次迭代提供依据。

◆ 第四阶段：继续优化迭代

目前，新版的“新兵训练营”已经成为每一位百度新人的必修课。随着更多学员加入，百度在更多的学习数据以及反馈中不断优化“度学堂游戏化学习平台”，例如，为了增加学员完成任务的积极性，平台调整了奖励机制，若学员提前完成任务便能获得额外奖励。

▶ 成效

希望与挑战

从何义情先生对“度学堂游戏化学习平台”的定位来看，目前此平台处于 2.0 到 3.0 的阶段。“1.0 只是线上学习内容的打包；2.0 则是线上、线下混合式的，且基于更为复杂的小组、班级管理；3.0 提供的是无障碍的学习体验和学习管理，做到任何人、在任何时间都可以通过自服务自由地去创建并运营学习项目，这是我们的愿景。”目前，平台开放了三个试点学习项目，学习总人数三千多人，平均同时在线学员人数约 500 多人。

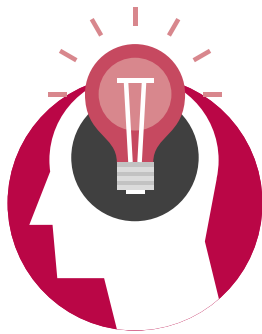
在平台开放初期，项目团队试运行“新兵训练营”，并在过程中向大约 80 位已经在平台上开始学习的用户发放了调查问卷，收到了 47 份回复。数据显示，平台获得了目标用户非常正面的回应：超过 89% 的学习者期望在以后有更多的游戏化学习程序；超过 88% 的人相信此学习平台对掌握必要技能和快速融入公司非常有帮助。令项目团队更加惊喜的是，在新版“新兵训练营”上线的第一个星期内，绝大多数参与者成功地完成了第一阶段的所有课程。“这是一个很大的突破，因为同样课时的课程，在使用视频或传统教学方法的时候要花费几个星期才能达到这样

的成果，而且以前我们还要通过邮件来多次提醒员工参与。”何义情先生介绍。

另外，此平台也在后台项目管理方面发挥积极作用。“因为这个游戏化模块被设计成了一个完全可配置的服务，因此把已有的学习项目转变为一个游戏化旅程的成本与发展一个线上课程的总投资相比会低很多。最棒的是，它支持体验化学习活动的设计、部署和结果跟踪，这个平台帮助我们 UGC 模式的学习项目负责人能够灵活地把更多社会化的学习体验整合到一个现有的培训项目里面。”

未来平台会渐渐纳入百度更广泛的人才培养体系，不断扩大学员的覆盖范围，但目前仍然存在诸多挑战：① 与现有系统之间的资源和数据互通。“度学堂”是一个更大意义上的学习生态圈，所有资源和数据都沉淀在此；而“度学堂游戏化学习平台”毕竟是一个全新的平台，与“度学堂”之间的数据互通仍需不断优化。② 平台完全实现自服务仍需时日。目前平台转化、设计一个学习项目需要一周时间，未来耗时会缩短至 1 天到 3 天内，为了实现这个目标，平台的操作便利性必然需要大幅度提升。“我们正在不断完善后台，它未来会像积木一样，都是模块化的，拼起来就能运行。”③ 平台只是手段，学习项目应最终回归目标人群本身。不同的学习项目对应不同的目标人群，因此每个项目在激励方式、游戏规则等细节的设计上都应符合目标人群的属性特征，这样才有可能对他们的行为改变产生真正的引导作用。对于百度学习项目管理者来说，“度学堂游戏化学习平台”是一个通用的平台，具体每个项目如何设置都需要他们对相应的人群进行深入的分析和洞察。

对于“度学堂游戏化学习平台”的未来发展，除了必要的迭代，百度还将在 UGC(User-generated Content) 知识社区的深度打造，以及将激励机制与百度内部现有的生活生态圈（“度生活”）和学习生态圈（“度学堂”）进行有机整合等方面发力，进一步提升学习体验的层次。“度学堂游戏化学习平台”的未来令人期待。HR



最佳实践奖

中国电信学院 (第 17 页)

福建柒牌商贸有限公司 (第 23 页)

联邦快递(中国)有限公司 (第 28 页)

交通银行上海市分行 (第 32 页)

西安杨森制药有限公司 (第 38 页)

跨越战略到执行的鸿沟

中国电信学院战略解码

中国电信集团公司是我国特大型国有通信企业，在全国 31 个省（市、区）和美洲、欧洲、香港、澳门等地设有分支机构，拥有覆盖全国城乡、通达世界各地的通信信息服务网络。

对于一个员工人数近百万的大型组织而言，战略执行的一致性是其面临的巨大挑战。

集团总部的战略目标与战略部署经历若干管理层级的传递后，当其真正执行并落实到市场末梢客户接触面时，仅是信息衰减的程度都十分严重，更不用说各部门在策略共识基础上的创新执行。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新实践奖

▶ 战略解码 1.0 的诞生

项目背景

中国电信于 2008 年推出了新的集团战略。为了获知该战略在地市公司管理层的知晓度，企业在地市公司经理的大型培训会上进行了战略知晓度的调研，然而调研结果并不理想，仅 30% 左右的中基层管理者知晓企业的转型战略。

同时，企业当时的绩效管理体系已经难以支持战略的有效落地。企业内部对战略和绩效的表达彼此间存在差异，使用的绩效工具也不尽相同；当需要横向协同时，企业的各职能部门之间很难达成有效的沟通和共识。如果企业的各职能部门无法对战略解读和执行达成协同，其下属的公司就更容易失去有效推行和执行战略的可能性。

为了更好地推行和执行战略，中国电信尝试从源头解决问题，关注战略执行效果和横向的协同，挑选并推行一个有效的适合拆解和沟通指标的绩效工具。

前期准备

◆ 项目发起方：中国电信学院

中国电信学院是企业领导力发展研究与培养的基地，其致力于成为组织和员工信赖的成长伙伴，在建立之初即有四个平台的定位：

- ✓ 高层次人才能力提升的平台
- ✓ 知识管理平台
- ✓ 价值创造平台
- ✓ 推动企业转型变革的平台

根据中国电信学院自身发展的三阶段要求：组织学习—绩效提升—战略杠杆，企业大学不仅担负着培训和发展人才能力的使命，更需要解码战略执行、推动企业的转型变革。

相较于其他事业部门，中国电信学院会更早地获取集团的最新战略和高层讲话内容，并花费大量的时间仔细阅读。当学院内部对战略的理解达成共识后，学院会与集团相关的部门以及高层管理者做进一步的确认和沟通，确保中国电信学院自身充分且正确地理解了企业战略。

在 2008 年不甚理想的战略知晓度调研后，中国电信学院开始着手筹备战略解码项目。同时，中国电信学院在设计其他项目的培训课程时，也将战略解读作为课程的第一部分纳入培训中，确保集团战略的广泛传达。所有的课程内容均需交付集团审核后执行，确保学院在战略解读部分与集团初衷没有出入。

◆ 主要工具：平衡计分卡

科莱斯平衡记分卡 (Careersmart Balanced Score Card) 是一种可有效加强企业战略执行力的战略管理工具。其超越传统以财务量度为主的绩效评价模式，从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值，以使组织的策略能够转变为行动，建立“实现战略制导”的绩效管理系统，从而保证企业战略得到有效的执行。

◆ 项目形式：工作坊

中国电信对于战略解码项目的定义不是简单的培训，而是对传统国有企业管理方式

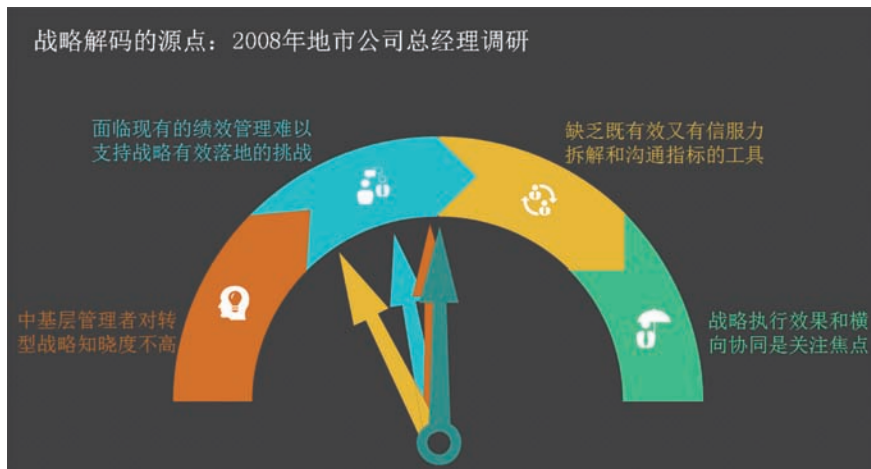


图1 战略解码的源点：2008年地市公司总经理调研



图2 领导力发展研究与培养的基地

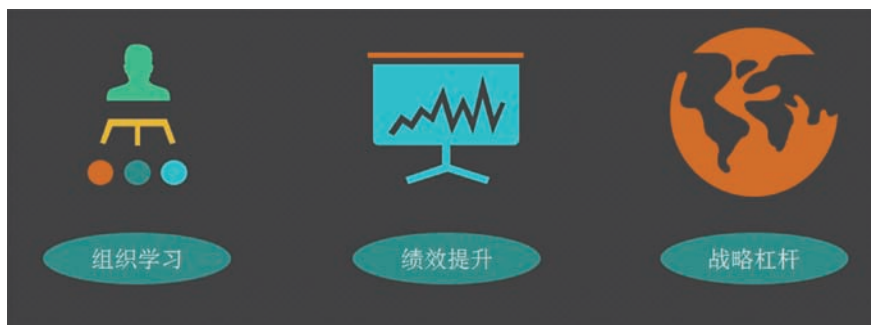


图3 领导力发展研究与培养的基地

的挑战，重点不在于所选取的工具和方法，而是组织工作中文化的改变。

工作坊的交付形式确保了参与者的投入度、认可度以及输出结果的可控性和可

用性。工作坊是一场群策群力的研讨，其需要所有参与该项目的管理者跳出传统思维的桎梏，洞察新兴市场的空间，发掘战略到执行之间的问题。

项目实施

◆ 试点公司的选择标准

战略解码 1.0 于 2009 年 12 月开始第一批地市公司的试点。

中国电信学院在各类大规模的培训中进行战略解码项目参与者的招募，将自愿加入项目试点的地市公司进行两两分组。为了使不同地区的地市公司彼此加强交流、互相学习和借鉴，在挑选试点公司时，除了关注该公司最高领导的意愿度，也会参考报名公司的所属地区，使该项目的试点可以兼顾各个地区。

学院依据意愿度、地区以及时间契合度选出适合配对的地市公司，将其进行跨地区的两两分组，组队公司的中层正职及以上的管理层共同前往中国电信学院，参与到战略解码项目的工作坊培训中。

◆ 公司战略指标的层层拆解

项目正式开展前，中国电信会进行充分的前期准备，通过与地市公司总经理的访谈，了解该企业未来的战略目标。

在为期 2 天的工作坊中，参与者根据自己公司的战略目标，结合内外部数据的研读（如内部能力和外部市场环境的分析），明确企业的定位与愿景，制定出具体的工作事项的流程图。参与者所制定的工作事项既需要关注市场和业务，也要关注组织和人的要素。

公司战略指标拆解完毕后，参与者将进一步分解部门绩效目标，确保每个部门的战略举措密切相关并全面支持公司的战略目标，使公司所有的战略都可以被相关部门认领并得到有效地执行。

最后，所有参与者利用“超级大宽表”进行汇报交流。大宽表占据现场的一整面墙，具有非常强烈的现场仪式感。大宽表的第一列是公司战略的焦点，第二列是每个焦点下细分的 3-4 项举措，之后的每列分属于不同的部门，参与者需要思考未来一年内部门的 6 项关键任务，并思考这些工作与公司战略



图4 “超级大宽表”汇报交流

焦点的对应关系，然后在对应的部门和战略举措的单元格中写下自己部门的任务。当所有部门完成这张表格后，参与者们会一起观察这张表格，确保自己部门想做的事情能够得到公司其他部门的支持。

比如渠道部门提出新开 100 个门店的工作计划，就需要观察 HR 部门是否有培养门店经理的计划、财务是否能提供资金的支持等；如果其他部门没有给予足够支持，就需要部门间互相协商与沟通，以此来确保每个部门提出的工作内容都具备可行性。（图 4）

项目发展 & 成效

中国电信将战略解码项目试点了部分地市公司后，将其成果进行总结提炼后再度进行推广，并由地市公司进一步发展至各个省公司。

自 2009 年底至 2015 年，共有 9 家省公司和 40 多家地市公司参与到战略解码项目。其中，排名集团公司收入贡献前两位的省级单元已将战略解码核心方法论嵌入其日常经营管理工作。

每一次工作坊结束后，中国电信学院进行一次项目的满意度评估。评估涉及量化的评分和主观的建议，该评估的结果在总体上得到逐渐提升。

随着该项目的持续进行，战略知晓已成

为中国电信对各省市公司管理层的底线要求，企业更关注项目中的工具使用和策略制定是否能得到长期的落地执行。

战略解码的升级：1.0—2.0

升级背景

2015 年，市场和组织均发生了巨大的变化。继互联网、移动互联网之后，“互联网+”成为市场新名词。从政府信息化建设到个人信息化应用、从城市高速网络到农村普遍信息服务、从云计算到物联网，各行各业、各种层级的信息化需求在持续、快速增长，这对通讯运营商而言无疑是巨大的发展机遇。

同时，随着通讯技术不断更新升级，以及相关监管政策的影响，运营商之间的市场格局和竞争态势日益复杂和激烈。

面对如此情况，中国电信必须在外部市场策略和内部组织能力两方面做出快速

而有效的回应，以在几大关键细分市场中获得整体优势。

基于对新时期下市场格局和竞争姿态的研判，中国电信于 2015 年第三季度决定启动战略解码的优化升级，即 2.0 版本，来确保核心方法论、关键指导案例以及配套师资体系，能够符合企业当前和未来一段时间的实际发展需求。

优化措施

为了更好地面对战略到执行之间发生的新的不一样的挑战，战略解码项目的迭代升级在以下方面进行了改进：

◆ 关注内部流程到聚焦市场机遇

战略解码 1.0 时，中国电信更多关注的是内部流程的有效性和横向的拉伸。但在 2.0 的实施过程中，企业将更多地关注市场、机遇和挑战。

在此基础上，中国电信学院开始了核心方法论等相关内容的升级优化工作。随着用户个性化需求的增多，市场的把控显得更为重要，中国电信将项目的关注重点从原有的对内部的审视，转换为对市场的洞察。由于企业战略的变化更聚焦于外部事业和竞争，原有的适合于在战略明确和统一的情况下落地执行的平衡计分卡不再契合战略变化的新形势，所以在 2.0 阶段，项目的主要工具调整为业务领先模型。该模型更聚焦于战略分析和策略制定，为中国电信各级经营单元应对新形势下的市场格局和竞争态势提供了系统性和具有针对性的分析决策系统。

◆ 标准化流程引导到定制化微咨询

战略解码 1.0 时，项目标准化的流程为：

战略解码 1.0 时，中国电信更多关注的是内部流程的有效性和横向的拉伸。但在 2.0 的实施过程中，企业将更多地关注市场、机遇和挑战。

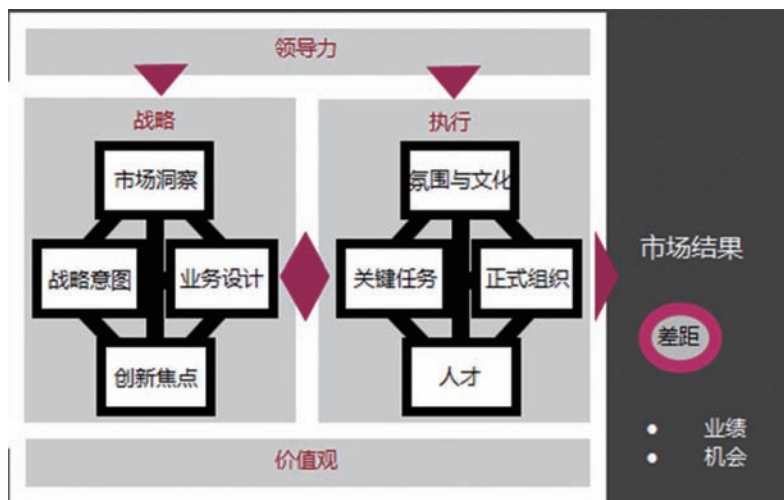


图5 主要工具更替为：业务领先模型

明确企业愿景—内外部数据分析—生成企业的战略焦点和举措—细分部门举措—“超级大宽表”汇报交流—落实部门与个人 KPI。

在该流程中，电信学院的顾问往往担当的是引导人的角色，其并不特别关注企业自身业务以及管理者考虑的实际困惑，只是严格地按照既定流程引导参与者按部就班。但是在项目 2.0 的实施过程中，顾问的身份有所改变，从引导人转换为咨询师的角色，在培训过程中更加关注公司的实际业务问题，帮助参与者更有针对性地解决问题并提高能力。

同时在 2.0 的阶段，为了确保项目在今后一段时间内的可持续性推广，中国电信在项目迭代升级的前期设计了专职内训师的培养方案。后备内训师必须具备 3 年以上地市公司总经理的任职经验，且具备相关领导力课程的认证资格，并在此基础上尽可能获得职位的晋升。经过严格筛选的后备讲师需通过历时 3 天的内训师培训和认证，并且鉴于战略解码项目的实战性和复杂性，后备讲师必须在集中课堂培训之前现场旁听至少 1 次工作坊交付全流程，才能最终成为一名战略解码项目的内训师。

战略解码 2.0 最终组建了一支 30 人的具有丰富业务经验的内训师队伍，确保项目课程更有效的密连业务。

◆ 团队协作的方法到团队致胜的信念

战略解码 1.0 时，中国电信更多关注的是人和组织；但在 2.0 的实施过程中，企业会更加关注组织的价值、文化和领导力。因此在原有的 2 天的工作坊的基础上，额外增加了 1 天关于领导力的培训。

🎯 战略解码 2.0 的诞生

定位：战略执行的咨询服务项目

- ✓ 洞见：跳出传统思维的桎梏，洞察新兴市场的空间，把握未来发展的机会。
- ✓ 策略：整合资源制定新战术，打赢基础业务攻防战，突击新兴业务渗透战。
- ✓ 共识：塑造敢打硬仗的团队，凝聚目标一致的共识，贯穿纵向执行的合力。

目标：借助战略解码 2.0 学习发展项目，帮助优秀但不满足现状的经营单元，基于区域性市场情况，明确针对性竞争策略和差异化价值主张，聚焦关键任务匹配相应组织能力，形成可描述、可评估的行动计划，并在此基础上聚焦共识、提升信心，为可持续发展营造良好组织氛围。

项目实施

中国电信学院在两个月的时间内，研读集团公司市场部、战略部、财务部最新指导文件和工作计划，选取华东、华南、华北、西北四大区代表性省、市经营单元进行回访、专访工作，涉及省、市公司的多个部门的管理层人员。通过 16 人次的专业访谈、8 场焦点小组访谈以及近 20 份市场经营数据分析，最终输出了当前及今后一段时间各级经营单元的共性挑战问题和策略方向。

项目 2.0 的实施过程共分为四个阶段：

◆ 细化行动

在把控企业整体的战略举措后，根据业务领先模型分职能制定细化的行动举措，从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、正式组织、人才以及氛围与文化八个方面，协助管理层进行经常性的战略制定、调整及执行跟踪。

◆ 机制对接

通过工作坊的交付实施，输出差距分析、业务拓展地图以及关键任务执行方案等。同时对接公司的战略部和人力部，将关键任务与行动举措纳入年度绩效管理计划。

◆ 复盘纠偏

每隔半年至一年对参与项目的公司进行阶段性的复盘，基于公司的经营数据与绩效结果，回顾目标、纠偏路径。

◆ 形成能力

在工作坊交付实施后进行持续 2-3 年的长期跟踪，固化战略解码方法论，发展沉淀公司内部战略执行组织能力。

参与者的选择标准

由于战略解码项目 2.0 的目标设定是帮助优秀但不满足现状的经营单元，所以参与该项目的省市单元需要业务发展良好，同时需要具备较高的意愿度和投入度。

中国电信不强制要求所有省市公司参

与到战略解码项目中，因为如果公司对自身的目标和愿景不明确，即使参与了培训项目，效果也会不尽如人意。只有当公司的管理层对企业前景有所展望时，项目才能达成其最终目的。

同时由于战略解码 2.0 的实施前期需要参与者提供大量数据报告，实施过程（3 天 2 夜封闭式工作坊）中不得返回公司进行日常工作，实施后需要持续将业务领先模型应用于日常绩效管理中，所以参与者的投入度在该项目中显得尤为重要。

分层多版本实施

中国电信战略解码项目在 1.0 阶段的践行过程中发现，由于推行的工具具备较大的复杂度，且工具强调的科学和精细管理与原有的国企文化有一定的冲突，参与者在项目实施初期常会产生抗拒心理。

为了使参与者更好地理解并接受项目中使用的工具，在项目 2.0 阶段中国电信进行了分层多版本实施，根据不同的对象分为 3 个版本实施：

◆ 智享版

- ✓ 对象：省公司中层领导人员
- ✓ 形式：2 天的工作坊形式，每期不超过 32 人
- ✓ 目标：通过理论学习和案例演练形式，提升关键领导人员以客户为导向的战略思考能力和基于价值观引领的领导力。

◆ 卓越版

- ✓ 对象：省、市公司
- ✓ 形式：3 天的工作坊形式，每期一家省公司
- ✓ 目标：基于与经营单元总经理的深入访谈，针对明确主题，系统性产出针对性策略选择和具体执行方案。

◆ 精英版

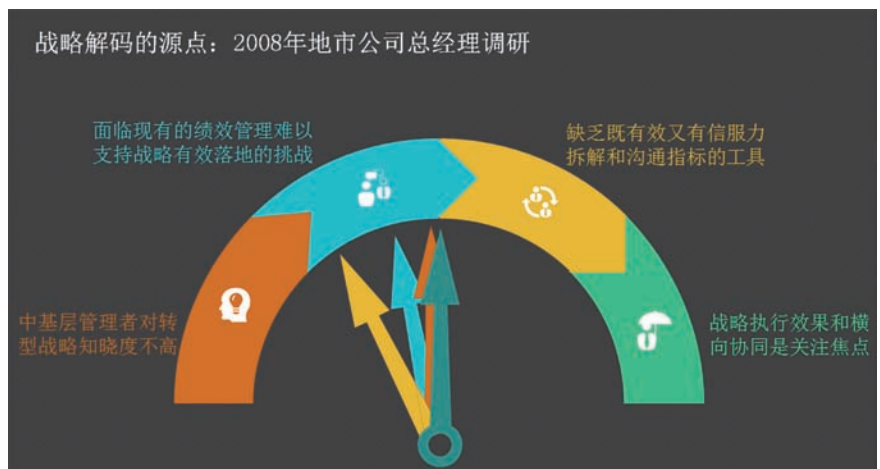


图 6 分层多版本实施

- ✓ 对象：本省所属地市分公司
- ✓ 形式：3 天的工作坊形式，每期 5-10 个地市公司
- ✓ 目标：聚焦分析 3-4 个关键细分市场，形成各地市公司的关键任务和组织能力匹配，协同合力支撑省公司整体目标。

参与者可通过智享版奠定理论的基础，并在此过程中逐步地接受和认知工具，为进一步参与卓越版或精英版创造条件。

三个版本的设计初衷是为了形成层层递进的关系。中国电信学院希望参与者先学习智享版，再学习卓越版；对于省公司，精英版则是其终极课程。通过精英版，将省公司管理下的地市公司集中在一起培训，是该项目理想中的最高形式。

项目效果

截至目前，已有 10 余家省市经营单元参与了战略解码项目 2.0。为确保数据的相对有效性，在此仅选取 2016 年 1 月内完成交付的 4 家单元数据（以 2016 年第一季度经营数据为准）：

- ✓ 存量用户经营：全业务用户流失率同比平均降低 17 个百分点
- ✓ 公众客户新增：全业务用户新增市场份

额同比平均提升 21 个百分点

- ✓ 关键产品渗透率：高清电视对 50 兆宽带用户渗透率平均达到 65%

所有参与战略解码 2.0 的经营单元均在项目交付完成一周内组建专题项目组，由公司总经理担任项目组长，基于战略解码核心方法论，将工作坊现场产出的年度执行计划落实到公司月度事件考虑、季度绩效考核以及年度关键领导人员晋升等综合评价系统。

其中一家省公司的高管在第一期工作坊现场对战略解码项目高度认可，其在现场即刻向中国电信学院预约了旗下 6 家地市公司的项目服务，并在一个月后交付实施。

关键成功因素

◆ 关键的人

- 总经理：关键领导人的参与度

战略解码 2.0 项目不是一个普遍服务项目，从设计之初就是聚焦已经取得优秀业绩结果、但仍不满足于现状的经营单元，同时也为那些对集团公司整体业务目标贡献值最大的经营单元量身定做。在这过程中，最关键的就是参与项目的公司总经理的认可和投入。项目的发起人必须是总经理，而非战略部或人力部。总经理需全程参与项目，并在

短时间内调动公司资源以配合项目实施。

- 内训师：打造专业的队伍

战略解码 1.0 阶段的实施过程中，中国电信常常感受到顾问人数导致的各种制约，所以在 2.0 阶段，中国电信学院培养了一批企业内部的高管内训师。学院内部原有的内训师虽然能清晰地把控理论知识，但对业务的了解往往不够深入，而高管内训师则可以承担业务专家的角色弥补这方面的缺陷。中国电信将这两者结合起来，共同负责项目的培训任务，既能讲清楚理论和逻辑，同时也能够点评实际工作并分享相关案例。

- ◆ 合适的时间

省公司的战略解码项目一般会建议安排在每年的 12 月份。省公司的管理层可在工作坊中澄清未来的战略计划，并在随后的年度工作会中将这些计划布置下去，此时地市公司就可以在了解公司战略目标的情况下参与到该项目中。

- ◆ 项目的特性

- 以数据为基础

在项目实施前期的调研阶段，中国电信学院需要研读包括工作会报告、上年经营分析报告、区域市场分析报告在内的 8 份准备材料，仅是这些数据的收集整理通常都需要经营单元花费数个工作日准备。同时在工作坊现场，所有市场策略和方案决策都需要有真实经营数据的支持和验证，公司的管理层会对每一次的关键汇报进行针对性的互动点评，确保所有的方针政策都是以数据为基础。

- 严苛的封闭式培训

项目的交付形式为 3 天 2 夜封闭式工作坊，参与的人员为中层正职及以上的管理层，人数大约在 40-50 人，该期间参与者不能返回公司参与日常工作，必须全情投入战略解码项目中。依据业务领先模型的逻辑和流程，工作坊第一天和第二天的白天会分别解说战略和执行，晚上小组研讨并重新制定汇报方案，第三天制定策略并落实到每个部门的行动。

截至目前，在两次晚间小组研讨中，最新记录已是核心管理团队共同讨论至凌晨 4 点。

- 现场的仪式感

现场具备庄严的仪式感，确保所有参与者认真对待战略解码项目，并在最后一天由公司高管向下属汇报战略执行相关事宜。

困难与挑战

战略解码是一件长期而艰难的事情，现实中并不存在一呼百应的盛况。

对于中国电信这样一家拥有庞大架构的国有企业，这件事情就显得更为艰难，它本身成为了一种挑战：对抗几十年来国企固有的管理模式。

中国电信学院作为一家组织发展机构，期待可以推动组织的变革转型，但在项目实施中并非没有遭遇过反对的声音。很多参与者表示项目倡导的管理方式过于精细和科学，实际工作中并不是这样操作的；但该项目最大目的便是用科学管理的方式去改变以往的人治和主观的判断，改变管理者的市场和商业的思维习惯。

因为意识到这样做是有价值的，所以中国电信学院坚持项目的实施。通过引导员和内训师的集体努力让参与者意识到工具对于企业的帮助和价值，通过反思和复盘等帮助参与者洞察到更多的外部市场、明白更多的理论知识，使他们一点点地被引导和影响。

未来计划

中国电信学院拟通过渐进的方式进一步扩大战略解码项目的影响力，用项目效果说话，通过省市公司管理层的口口相传，吸引更多的经营单元主动加入该项目的实施中，并逐步影响集团关键职能部门的管理者。

同时在项目的实施过程中，中国电信学院将聚焦战略解码的后续跟进，确保参与项目的公司可以长期坚持行动计划。在参与者对策略制定和关键任务达成共识后，中国电信学院将协助其结合绩效管理体系以及管理

机制，将业务领先模型融入到公司的绩效管理体系中，制定出未来详细的行动计划，并通过多次阶段性的复盘跟踪项目的执行落地。

经验感悟

- ◆ 发起方选择的多种尝试

中国电信战略解码的发起方是中国电信学院。但是对于这种战略性的项目，由企业大学作为项目发起方并不是一种很强势的介入方式。发起方如果是一名集团高管或者某个具有实权的职能部门，实施时由其他部门配合，或许会达成更好的效果。

- ◆ 试点的重要性

试点的过程十分重要，所谓好的开始是成功的一半，试点的成功直接影响到后续项目的推进。在挑选试点公司时，项目团队要有意识地去选择意愿度和准备度都相对较高的经营单元；意愿度高意味着参与者愿意接受这个项目可能导致的各种挑战和麻烦；准备度高意味着该公司的业务发展良好，管理基础和经营趋势整体向好，这类公司更容易在战略解码的项目中体现出效果。同时，项目团队需要避免选择业务跌到谷底的公司，尽管这类公司容易反弹，但这并不能证明是培训产生的效果。

对于一个长期的组织变革，第一波积累小胜的过程十分关键，在项目初始树立显著的里程碑才能使项目吸引后续的参与者。

- ◆ 持续稳定的项目团队

由于战略解码是一场艰难的持久战，为了保障该项目的持续进行，一个稳定的持续跟进的项目团队是必不可少的。

除了项目发起的固有团队，更需要积极吸引内外部的合作伙伴以及业务专家。业务专家对于业务理解深刻，具备特殊的业务敏感性，只有将其聚集到项目中，才能打造出一支理论实战兼备的培训队伍，才能使项目持续地进行下去。HR

柒牌大学买手培养项目实践探索

在服装行业的交易循环中，买手承担着至关重要的职责。如若买手的命中率降低，则会引发一系列的严重后果——产品滞销、库存累积、现金流出现问题，以致最终的财务危机。

为了打造一支有凝聚力、战斗力和执行力的高绩效买手团队，协助业务中心建立男装行业领先的买手模式，提高选货的命中率和售罄率，降低库存水平，提升整体业务业绩表现水平，为以商品为核心的零售战略转型奠定重要基础，柒牌大学于 2012 年底具有前瞻性地启动了集团买手团队培养项目。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新实践奖

项目背景

中国服装行业近年来受中国经济增速放缓以及互联网思维的影响，纷纷做出了相应的战略调整——自 2012 年以来，服装行业出现分化，男装品牌处于深度调整状态。为应对行业整体的景气指数下滑和外部变迁，主要男装品牌在战略、研发、渠道、供应链等方面进行了变革，重塑或加强自身核心竞争优势，寻找度过困难时期的路径。

柒牌集团在这样的行业背景下，对品牌、研发、供应链、零售等方面做出重大变革，将 2013 年的战略要求拟定为“批发转零售”。公司过往选货与订货时多半依据的是买手个人经验，为了使选货和订货的模式渐趋科学化，推动公司由订货制转化成订货加现货制，实现决胜终端的战略使命，柒牌大学结合公司战略并在调研各级人员后，设计并实施了集团买手团队培养项目，为未来成立专业的买手团队奠定基础。

项目设计

项目概述

项目涉及柒牌集团 27 个省份买手团队人员、研发人员以及商品企划人员。买手团

队项目共分为四个阶段，项目周期自 2013 年至 2018 年，每年根据公司的经营重点以及具体的业务挑战，将对能力主题进行相应的调整和更新。

项目目标

项目致力于打造一支有凝聚力、战斗力和执行力的高绩效买手团队，协助业务中心建立男装行业领先的买手模式，提高选货的命中率和售罄率，降低库存水平，提升整体业务业绩表现水平，从而为以商品为核心的零售战略转型奠定重要基础。

四阶段目标设定

柒牌大学对各级人员进行深入访谈、调研、分析与验证后，针对不同阶段买手所需要具备和培养的能力进行了划分与归类，最终确定了买手发展需求与培养的实施阶段。

根据公司发展战略目标与买手团队的能力现状，同时考虑到互联网对传统业务的冲击与影响，柒牌大学与公司高管、业务部门的领导层一起研讨出买手团队的发展定位，并采用迭代式的项目管理方法，将买手团队项目分成四个阶段。四阶段目标设定分别如下：

买手定位：匹配不同发展阶段



图 1 买手定位：匹配不同发展阶段

- **2013-2015 年**：定位于市场买手，关键业务指标为命中率与售罄率；
- **2015-2016 年**：定位于销售买手，关键业务指标为售罄率与销售额；
- **2016-2017 年**：定位于销售研发买手，关键业务指标为品类利润与销售利润；
- **2017-2018 年**：定位于全价值链买手，关键业务指标扩大为各项盈利指标。

◆ **市场买手胜任力模型设定**

通过研究此前数次的选货会和订货会，柒牌大学与表现优秀的买手进行了深度的访谈，发掘其业绩优秀的原因，最终提炼出四个关键胜任力因素：时尚洞察力、敏锐市场嗅觉、统筹规划力以及情绪管理能力。

前三项因素均与买手的职责直接相关，而情绪管理能力则是柒牌大学通过深度沟通后获知的关键因素。因为在长达数日的选货会现场，买手会逐渐疲于审美，如果买手没有良好的情绪管理能力，将意味着他可能会在最终判断投票时趋于求同，从而影响商品的命中率和售罄率。

◆ **买手团队人员的培养**

为了更好地确保买手团队人员的培养与成长，柒牌大学联合业务部门、人力资源管

理中心，共同搭建了买手“选、育、用、留”模块，以系统性地规划买手人才的发展体系。

- **选**：整理档案、理解需求、实施测评、搭建胜任力模型、实施跟踪；
- **育**：制定培养方案、制定个人发展计划、实施培养计划；
- **用**：选货组货、组建专家小组、建立分享平台、最佳实践分享、筹建专家小组、实施群策群力；
- **留**：评估业绩、实施奖励、淘汰人员、吸收新人、跟踪评估、课程升级、讲师升级。

◆ **组合式学习方式：“1=N+1+1”**

在学习目的和目标的指引下，柒牌大学发掘出关键业务挑战以及与之相匹配的关键业务能力主题，并将业务能力主题进一步拆解，找出其所涉及的意识、思维、方法、技能以及工具方面的关键点，根据“721”学习法则进行一一匹配，最终实现影响业绩过程指标或结果指标的价值变化。

柒牌大学使用组合式的学习方式“1=N+1+1”：“1次学习=1次培训+1次分享+1次研讨+1次考察+1次行动……+1次结果+1次教学与分享”，利用不同的学习方式不断地强化学员对业务痛点的认知和思考，使学员可以充分掌握所要学习的能力主题：

- **培训**：学员首先会参与统一的课堂培训；
- **考察**：学员前往各个终端门店进行实地考察或在模拟现场进行实践；
- **研讨**：每个学习小组针对其考察的市场和商圈进行分析与研讨，由专家在现场对其进行辅导；
- **行动**：根据对市场的分析，学员制定出如何提升商品选货命中率的行动计划；
- **结果**：通过真实的选货和订货会来核实结果是否得以改变；
- **分享**：根据结果进行复盘与分享，优秀学员将成功经验分享给区域内的其他同事，然后进入新一轮的知识管理循环当中。

单独一次的学习方式耗时 2 小时至 2 天不等，根据学习内容而定。频率一般根据业务部门的时间调整，平均每月 1—2 次。

◆ **讲师选择标准**

柒牌大学对讲师的要求十分严苛，讲师需要同时满足以下要求：

- 实战经验丰富，且具有自己的成功实践；
- 既在大型外资企业担当过买手，也在国内企业担当过买手；
- 具有战略高度，有科学的方法论和工具；
- 在国内企业做过咨询项目。

与业务部门协同建立选用育留机制

与业务部门协同建立选用育留机制

选：整理档案-理解需求-实施测评-搭建胜任力模型-实施跟踪；
育：制定培养方案-制定IDP-实施培养计划；
用：选货组货-组建专家小组-最佳实践分享-建立分享平台-筹建专家小组-实施群策群力；
留：评估业绩-实施奖励-淘汰人员-吸收新人-跟踪评估-课程升级-讲师升级。

分工	选	育	用	留
销售管理中心	1. 提供档案 2. 选择人员 3. 组织人员 4. 提供数据	1. 讨论培养方案 2. 组织协调 3. 实施跟踪	1. 选货组货 2. 组织协调 3. 组建专家小组 4. 选择关键主题	1. 评估业绩 2. 实施奖励 3. 淘汰人员 4. 吸收新人
营销学院	1. 整理档案 2. 理解需求 3. 实施测评 4. 搭建胜任力模型 5. 实施跟踪	1. 制定培养方案 2. 制定IDP 3. 实施培养计划	1. 最佳实践分享 2. 建立分享平台 3. 筹建专家小组 4. 实施群策群力	1. 跟踪评估 2. 课程升级 3. 讲师升级

图 2 与业务部门协同建立选用育留机制

项目实施 & 调整

◆ **目标群体调整**

项目最初设计的培训对象主要为买手团队成员，然而在后期的实践过程中，考虑到公司业务的相关性，柒牌大学发现商品企划人员与研发人员如若一同参与培训，将在实际业务开展的过程中，彼此将更容易获得协同、更好地达成共识。所以在实施项目的过程中，柒牌大学逐步扩大了培训人群，将商品企划人员与研发人员也纳入到培训项目中。



图3 组合式学习方式：“1=N+1+1”



图4 针对市场买手搭建胜任力模型

◆ 买手胜任力模型制定

制定买手胜任力模型时，柒牌大学最初以任务为导向，根据买手所需操作的具体工作内容来筛选其对应的能力，据此共整理出十几条成功买手的必备能力。但由于时间和精力均相对有限，柒牌大学需要将这十几条能力进一步归类 and 总结。通过与优秀买手的深度访谈后，柒牌大学最终提炼出四个关键的因素，作为项目实施第一阶段的买手胜任力模型。

买手胜任力模型根据业务要求会有动态的变化，在项目实施过程中会不断地进行修订和调整，确保该模型随时适应业务发展的需要。

◆ 培训内容的调整

2015年项目规划设计单品选货培训，但经过调研以及2014年的培训后，柒牌大学发现买手的单品选货能力已经趋于成熟，可是买手对于产品分段、组合搭配选货的能力仍然较为薄弱。基于公司2016年产品将全面启动分段组合搭配选 / 订货模式、逐步实现波段上货的战略方向，柒牌大学将2015年项目培训重点调整为“提升买手分段组合搭配的选货能力”，以便从选货开始推动公司的波段选 / 订货模式改革。

◆ 培训时间的调整

2015年项目规划时，柒牌大学将培训时间分别安排在1、4、7、9、12月，总体培训

时间安排较为紧密。后期结合公司实际情况，在实际实施时，柒牌大学将培训时间调整为4、7、11月，学员可以通过自学以及线上学习等方式提前学习基础知识，避免太过密集的培训对学员实际日常工作造成的影响。

◆ 买手团队人员的培养

买手培养项目第一阶段共培养了84名买手，在培训的过程中不仅会有“选、用、育、激励和留”各项措施，更会优中选优，淘汰大部分的普通买手，目前买手团队只剩下16名金牌买手以及16名后补买手。未来柒牌大学将在这16名金牌买手中进一步发掘优秀人才，挑选出7名钻石买手。

◆ 联合实施辅导

在培训过程中，柒牌大学提供意识、思维、方法、技能和工具方面的帮助，并协同业务部门一起为学员提供专业辅导，确保学员可以“即学即用”，让学员可以“带着问题来，带着方案走”。

主题能力培训完毕后，由业务部门统计过程指标和结果指标，柒牌大学负责跟踪学员行动计划的完成情况以及方法论与工具的应用情况，并定期进行重点辅导(1周、2周、4周)。

◆ 组合式学习方式“1=N+1+1”

柒牌大学所推行的组合式学习方式“1=N+1+1”以提升业绩为导向：针对1个能力主题进行多种学习方式的强化(培训、考察、研讨、行动、分享等)，层层深入地带领学员从了解理论知识到实践与应用，并最终在实际业务活动中产出结果。

具体实施过程以“1次行动”为例：

- **收集分享整理最佳实践案例**：根据时尚买手价值流各个子任务过程，由目标学员根据实际工作经验，总结出最佳应用案例，并分享给其他学员。
- **确定关键知识点及行动计划**：根据实际业务需求以及目标学员面临的关键能力挑战，结合本次培训中所学的关键知识



图 5 项目实施缩影

点，考虑如何应用到实际选货、订货以及日常门店商品品类与商品组合管理当中。要求目标学员提出具体的解决思路以及改进计划。

项目挑战 & 解决方法

项目在实施过程中遇到了以下挑战：

- 涉及部门多、跨中心，协调沟通难度大；
- 项目跨度时间长，不易把控；
- 受训学员业务繁忙，集中时间成本高。

为了应对以上挑战，柒牌大学在项目初期就对项目风险进行评估，并对风险点进行分析，寻找解决策略。柒牌大学采取了以下措施：

- 在实施过程中联合董事长和高管，与公司高层达成共识，争取他们对项目的支持；
- 项目采取班级和小组管理的形式，及时跟踪项目进展情况，保持沟通，同时阶段性汇报成果，让高管看到项目产生的效果，也以此不断地激励学员；
- 尽可能地减少集中培训的时间，利用买手团队成员返回公司的时机组织培训，将培训内容融入到实际业务中；
- 项目实施过程中，逐步建立各项机制，形成《集团买手团队管理制度》。

尽管柒牌大学在项目初期进行了充分的风险评估和策略制定，并且达成了与高层负

在买手团队培养项目中，柒牌大学与公司最高层以及各级管理层紧密协作，在理解公司战略与年度经营重点的基础上，确定买手年度工作提升目的、目标策略与关键衡量指标，将宏观的战略细化为与每一个角色、个体或者岗位相关联的工作行为。

责人之间的共识，但是项目在实际操作时依然遭遇了诸多变数，需要柒牌大学进行及时且灵活的变动与调整。

例如，虽然买手培养项目获得了业务部门总负责人的支持，但各片区的业务负责人出于对业绩的顾虑，并没有给予该项目全力的支持。柒牌大学结合公司订货会的日期调整以及学员忙于业务的实际情况，调整了原有的项目计划和培训时间：①利用自学以及线上学习等方式减少学员耗费在项目上的业务时间；②培训时间根据业务部门的时间进行调整；③同时，柒牌大学积极与外部机构老师进行时间上的沟通调整，确保项目各环节的顺利进行。

项目成效

通过 2014 年实施的 4 次学习活动，买手培养项目共产出了 82 份零售企划方案以及 27 个省份的组货方案，并且最终帮助 2015 春夏选货会买手命中率提升到 70.5%，实现了同比 39.9% 的增长。

项目的实施增强了公司内各系统人员的联系，打破了部门墙，使业务开展更为顺畅。同时，项目培养了一批优秀的买手人才，为后期的人才梯队建设奠定了基础。

经验分享

保持与战略的一致性，做正确的事情

项目成功因素中最重要的关键点是要保证“做正确的事情”，同时获得公司高层领导的支持。在买手团队培养项目中，柒牌大学与公司最高层以及各级管理层紧密协作，在理解公司战略与年度经营重点的基础上，确定买手年度工作提升目的、目标策略与关键衡量指标，将宏观的战略细化为与每一个角色、个体或者岗位相关联的工作行为。

选择意愿强烈的业务部门，彼此支持

在任何一家公司里，面对任何一项企业大学发起的培训活动，都必定会有人提出反对的声音。但是只要企业大学做的是“正

确的事情”，就会有人意识到自己需要改变、需要企业大学提供的协助，因此企业大学需要敏锐地识别出这些具有高度意愿的人，全力支持他，同时要求对方也全情投入。在双方都具备高度意愿和高度双向一致性的情况下，培训项目就更容易事半功倍，从而取得成功。

◆ 需求调研，以业绩为导向

需求调研是一个不断验证和修正假设的过程，也是初步建立信任关系的过程。在信息相对有限时，企业大学可以先进行假设思考——不断思考问题的整体框架以及解决思路，理解业务总监的业务需求，甚至在学习与成长的领域要比业务管理层看得更远、想得更为全面。

在集团买手团队培养项目的规划中，柒牌大学根据过去一年整体业务发展状况以及对买手工作结果与过程的分析，结合下一年度买手的工作重点，对具体业务挑战以及关键能力需求进行了初步的假设，并与业务总监和营销副总裁进行沟通确认。

明确业务需求后，柒牌大学在后续的培训项目设计过程中始终以业绩为导向，充分利用相对有限的资源，以关键业绩指标的改变为突破口，从而真正赢得业务部门的信赖与支持。

◆ 业务逻辑与学习规划之间的密联

在买手培养项目中，柒牌大学以业务部门的目的、目标、策略与计划为基础，联合业务部门共同确定优秀买手的关键成功要素，并与关键业务能力进行一一匹配，从而得出作为一名金牌买手应具备时尚洞察力、敏锐市场嗅觉、统筹规划力、情绪管理能力等关键能力的结论。

在此基础上，柒牌大学进一步拆解出更加详细的关键子能力，从而进一步确定培训的能力主题。同时，柒牌大学通过每次学习前的深入访谈和调研，确定关键的意识、思维、方法、技能与工具，以确保学习对业绩过程与结果指标带来更直接的帮助。

2014-2015年柒牌关键人才梯队项目设计逻辑

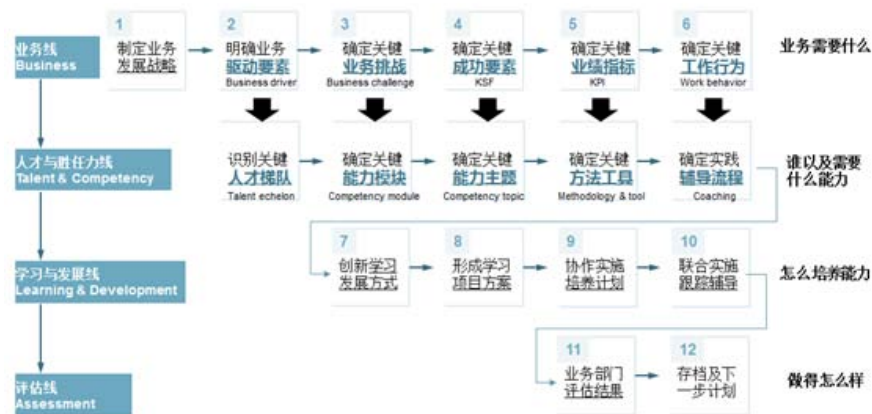


图6 业务逻辑与学习规划之间的密联

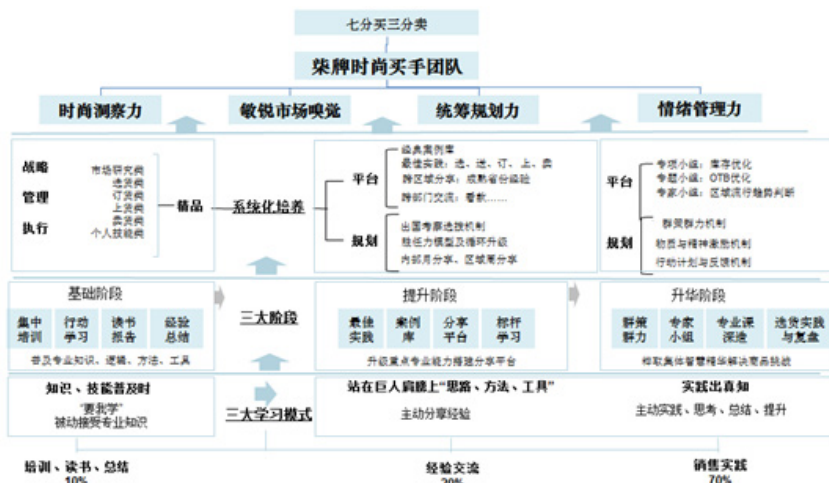


图7 项目整体学习规划

在这个过程中，柒牌大学始终确保培训项目设计的逻辑严谨，实施过程的考虑周到，确保与业务部门紧密的关联和沟通，用让业务部门看到企业大学所能提供的支持与价值，从而彼此建立起信任关系。

◆ 学习方式的组合创新应用

根据公司现有的买手团队能力情况，柒牌大学制定出买手项目综合学习模式的规划。在专业能力培养上，结合公司战略需求从“选、组、订、上、卖”五个维度进行专业系统的学习；在学习方式规划方面，根据“721”学习法则，将学习分为三个阶段：基础阶段、

提升阶段以及升华阶段。

学员持续而循环性地将成功的经验与同事们分享，在实际应用和经验分享的过程中，不断吸取可以直接应用在工作中的方法和理念。

▶ 未来发展

根据之前的项目目标规划，2016年—2017年项目将定位于销售研发买手，关键业务指标为品类利润与销售利润，柒牌大学将把买手培养项目进一步规范化，并更大程度地提升集团买手水平。HR

联邦快递员工发展计划 (PDP) 项目

对所有企业而言，人才是其不可或缺的宝贵资源，

而如何将人才的潜能完全地激发出来，则是 HR 持之以恒的目标。

联邦快递（中国）自 2009 年起便规划并实施了员工发展计划（PDP）项目，并在此后 8 年多的时间内始终坚持不懈地运营。通过多年的实践，联邦快递（中国）不断改进和优化该项目的各方面，为真正实现理论和实践的有效结合而努力。

在此项目中，联邦快递（中国）自主开发了“知—行—悟—得”有效学习循环的授课模式，使学员在每个学习模块都经历自习、应用、回顾和掌握四个步骤，

在不断地反复和循环的过程中实现知识的真正内化。

正文将详细地介绍联邦快递员工发展计划（PDP）项目设计和实施的各个环节。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳实践奖

未雨绸缪：项目创建之初

2009 年，联邦快递（中国）的高层和人力资源部门未雨绸缪，在企业尚未出现明显的人才缺口前，便规划施行了员工发展计划（PDP）项目。

事实证明，这个举措在未来有效地助力了联邦快递在中国的商业发展和不断成长。在过去的 8 年间，联邦快递在中国经历了前所未有的快速扩张，员工人数增长了一倍——达到了近 9000 名，其对应的管理层岗位也随之扩张了一倍。可以预见的是，联邦快递在中国的市场将进一步发展，企业对人才的大量需求以及人才自身的稀缺性将成为联邦快递（中国）面临的巨大挑战。

要实现业务战略的发展目标，发展与培养经理的领导力以及为管理层储备更多的人才对战略支持至关重要。员工发展计划（PDP）项目将进一步帮助联邦快递（中国）应对该挑战，通过储备管理人才、帮助实现人才的保留以及培养教练文化来确保业务发展可以得到有效的人才支持。



China
People Development Program

图 1 联邦快递员工发展计划（PDP）项目

项目设计

联邦快递（中国）期望通过员工发展计划（PDP）项目实现以下三个主要目标：

- + 为管理层储备人才；
- + 吸引并保留现有员工；
- + 更好地创建企业教练文化。

1 学习内容和模块设置

员工发展计划（PDP）项目的学习内容均依据联邦快递全球统一的基层管理者应具备的 11 项胜任力制定。整个学习旅程共分为初阶和高阶两个学习阶段，安排在六个学习模块中完成。

- + 初阶学习：包含两个学习模块，涉及“创

造与创新”、“关注客户”、“团队凝聚”、“人际关系构建”、“影响力”以及“适应力与职业道德”六项胜任力；

- + 高阶学习：包含四个学习模块，涉及“沟通力”、“业务执行与创新”、“计划与安排”、“人才培养”以及“分析与决策”五项胜任力。

2 “知—行—悟—得”的有效学习循环

为了培养真正具备基层管理者胜任力的学员，在项目设计之初，联邦快递（中国）便将焦点放在了学员知识和技能的强化和应用上，期望通过理论和实践的相互结合，使学员实现知识的真正内化，从而真正有所“得”。

联邦快递（中国）的人力资源团队与业务部门的高管经过多次的探讨，自主设计出



图2 “知—行—悟—得”的有效学习循环

“知—行—悟—得”有效学习循环驱动下的项目实施方案，学员在每个学习模块中都需要经历自习、应用、回顾和掌握的四个步骤：

- + **知**：学员通过独立的在线学习以及面对面的集体辅导，掌握相关的理论知识；
- + **行**：教练在集体辅导中引入体验式学习的方法，学员通过小组演练尝试运用学到的知识，并在后续的工作实践中去刻意地练习，从而强化知识的可操作性；
- + **悟**：在实践中，学员的直属经理需观察学员的行为，并花费至少1小时的时间与学员就学习内容的应用进行沟通、反馈并提出建议，学员在与经理的沟通过程中进行自我反省。同时在月度的三方会谈（学员、经理和教练）中，教练会以辅导的方式指引学员自我解决应用中遇到的问题和挑战；
- + **得**：通过学习与实践的反复，实现学员知识的真正内化。

在每个学习模块中，学员都会重复上述的四个步骤进行知识和技能的学习和应用，每个步骤都有相应的规定时长或考核通过标准，确保学员在每一个步骤都达成有效的学习时间和效果。

③ 在线学习方式

员工发展计划（PDP）项目的在线学习所借助的平台是“联邦快递学习中心”网站（简称 FLC），所有在职员工都可以在该学习网站上制定自己的学习计划并完成网站上对应课程的学习。

每个学习模块中，学员首先需要在 FLC

网站上完成员工发展计划（PDP）项目所指定的在线学习课程，并在最终考核中达到 80 分以上，才能获得通过考核的记录。该在线课程可以智能地控制学员的学习进度，以确保学员的学习有效性。如果学员不能一次性通过考核，也可以选择重复学习，直至最终通过考核，证明学员对该部分理论知识的基本掌握。

另外，联邦快递（中国）在随后的集体辅导中，也会要求学员对在线学习的内容进行分享或以小组形式进行多样化的展示，以此确保在线学习的效果。

④ 学员的甄选

联邦快递（中国）的高层每年向全国管理者发送企业备忘录，以此来宣布该年员工发展计划（PDP）项目的正式启动。当管理者收到企业备忘录时，会分享并鼓励合格的员工提交参与申请。

所有符合基本申请条件（申请条件涉及员工的工作内容以及在职年限、年度绩效表现、教育水平和个人意愿）的员工都拥有公平的申请机会。当申请者通过资格审查后，联邦快递（中国）将安排统一的笔试测试，通过 4-5 个情景问题来考察申请者对于管理者胜任力的了解和掌握情况，以此择优选拔出有能力且有潜力成为管理者的优秀人才。

⑤ 教练的甄选

员工发展计划（PDP）项目的教练均由部门董事总经理以及区域人力资源部门经理联合推荐，被推荐的管理者均需具备 3 年及以上的管理经验，并在团队管理方面有着卓越表现。曾具备教学经验的管理者会被优先推选为 PDP 教练。

同时，管理者自身的意愿和承诺对最终当选占有很大的比重。自愿承担教练职责的管理者相对而言会更加乐于付出自己的时间和精力，从而更好地引导和帮助学员答疑解惑。

⑥ 教练与学员的配对模式

在员工发展计划（PDP）项目的教学中，为了确保学员学习的有效性以及教练的教学强度，联邦快递（中国）采用教练和学员 1:5 的配对模式，即由一名教练带领 5 位学员组成一个学习小组。

较少人数的学习团队便于教练关注到每一名学员，确保每位学员都可以接受充分的辅导，从而使培训效果最大化。

⑦ 企业教练文化的创建

为了更好地创建企业的教练文化，联邦快递（中国）在主要城市积极培养 PDP 教练，有意愿且符合基本资格的管理者都可以自愿参与培养和认证。这不仅壮大了企业 PDP 教练的队伍，也能使员工发展计划（PDP）项目的教学活动可以在距离学员工作地点最近的地方开展，以更好地控制因培训产生的差旅费用。

同时联邦快递（中国）开展了多次教练技巧研讨会，吸引所有项目教练参与其中，通过对教练技能的研究和讨论以提高教练自身的领导力技巧。

▶ 项目实施与部分优化

2009 年上半年，联邦快递（中国）的人力资源团队和部门高层共同设计并确立了以“知—行—悟—得”有效学习循环驱动的完整

How to be a PDP participant?



图3 学员甄选流程

项目实施方案，并于同年年中编写完成了所有学习课程的课堂辅导材料。

2009年下半年，员工发展计划（PDP）项目正式启动，第一批教学任务在全国范围内有序开展。此后，PDP项目每年举行一次，并且在项目实施的过程中，联邦快递（中国）不断收集来自学员和经理的反馈，归纳并总结出更适合的培训方式和手段，不断地修正并优化实施过程中的各项细节，从而确保学员的学习有效性。

1 课程顺序的调整

员工发展计划（PDP）项目是一场持续7个月的学习旅程，其中包含了多种学习手段：在线课程自学、课堂培训、一对一教练式指导以及工作实践。

多种学习方式先后顺序的安排会直接影响到学员知识的掌握情况，联邦快递（中国）就课程顺序的拟定进行过多次的意见反馈和反复讨论。虽然学习主线是“知—行—悟—得”，但部分学习方式既可以应用于“知”的环节，也可以归属在“悟”的环节，如何使各种学习方式的效用最大化是实施过程中需要不断考量和优化的部分。

以“课堂辅导”为例，考虑到在线学习课程是针对一名经理应该具备的能力所设计，对于一名非管理层的学员来说，课程本身涉及的知识和技能具有较高的难度，仅仅依靠在线课程的自学，学员可能并不能很好地掌握其中的精髓；而将课堂辅导安排在线学习课程之后，有利于学员进行及时的课程内容总结和回顾，也可以为他们提供一个平台，让他们在课堂上提出问题并讨论解决方法。同时，学员只有在完全了解课程所学知识的前提下，才可以将所学知识更好地应用于工作实践的环节当中。因此从第四期员工发展计划（PDP）项目开始，课堂辅导便调整安排在工作应用之前，帮助学员更扎实地掌握理论知识。

2 “知—行—悟—得”四步骤时间安排调整

最初设计学习模块时，对四步骤的时间

安排是每个步骤各为时一周，即在线学习、工作应用、课堂辅导、三方会谈各历时一周时间。

但第一期项目实施后，PDP项目组便收到来自学员和经理的反馈：一周的工作应用时间过于短促，不足以让学员充分将所学知识运用在工作中，无法实现理论和实践的真正结合。收到学员和经理的反馈后，项目组讨论并调整了四步骤的时间安排，自第二期员工发展计划（PDP）项目开始，工作应用的时长延长至两周，并将课堂辅导与三方会谈的时间安排分别控制在半周内完成。

调整后的员工发展计划（PDP）项目使学员有了更多的时间去实践理论知识。在实际工作的运用过程中，学员可以积累更多的实操经验，同时也产生更多的自我感悟；学员的直接经理也有了更长的时间去观察学员的行为，从而可以更好地评估学员，提出更契合学员工作实际的指导意见。

3 课堂辅导教材的更新

2013年下半年，联邦快递美国总部推出了非管理层培训项目（AIM），企业统一了全球对于基层经理的胜任力要求。借此契机，联邦快递（中国）对员工发展计划（PDP）项目进行梳理与更新，重新编写了课程辅导材料。

2014年年中，全新版本的第六批教学任务正式开展，新版本将AIM认证融入教学内容中，所有员工发展计划（PDP）项目的合格毕业生可以同时获得企业的AIM认证。AIM认证是联邦快递管理层岗位申请的必要条件，因此将此认证融入PDP项目极大地提升了员工报名的积极性——2015年启动的第八批招生中，报名人数高达550人。

4 毕业典礼

学员经历了7个月的学习旅程后，联邦快递（中国）的人力资源团队会核实每位学员在线课程的考核达标情况以及线下活动的完成情况，为合格的学员举办盛大的毕业典礼。所有联邦快递中国区的总裁和董事总经理也会亲临现场为学员们致辞。

在毕业典礼上，学员需要针对过往学习的经历进行总结性的展示，并汇报小组项目成果。教练会对学员的展示和小组项目成果进行评判，评选出“最佳演讲者”以及“最佳项目”两类奖项，以示对优秀毕业学员的嘉奖和认可。

困难 & 挑战

1 吸引参与者：用效果说话

员工发展计划（PDP）项目是一段高强度且长达7个月的学习旅程，但它本身并不能为学员带来经理选拔的优先权。参与项目的学员至少需要花费58个小时用于理论学习和探讨，其中包括20小时的在线学习、32小时的小组讨论以及6小时的三方会谈。其中在线学习必须占用个人时间进行。

如此高强度的学习过程对吸引参与者而言是极大的挑战。项目初期，报名参与的人数相对有限，但随着员工发展计划（PDP）项目每年的成功运行，越来越多的员工看到PDP毕业生在职业晋升道路上的优势，从而对PDP项目充满期望，并将能成功入选PDP项目作为一种莫大的荣誉。

尤其自2014年起，当员工发展计划（PDP）项目融入AIM认证后，报名参与者的数量更是大幅度提升，但录取比率始终维持在高压力的10:1。只有足够优秀的报名者才可以通过重重测试，最终入选PDP项目。因而入围学员常会笑谈：“PDP项目的录取比率比考大学都激烈得多。”

2 短时间内课堂辅导教材更新：争分夺秒

员工发展计划（PDP）项目在2014年经历了重新编写教材的过程，而那时恰逢第六期项目即将启动，PDP项目组只有短短两个月的时间用于完成对原有教材内容的全部更新以及调整。

面对巨大的变化和工作量，项目组成员动员富有经验的PDP教练团队以小组形式共同进行教材的重新审阅和编撰。八名资深企业教练与四位人力资源部经理共同协作，

在两个月的时间内争分夺秒地工作，最终于2014年春节前夕更新完成了所有的课堂辅导材料，并在第六期PDP项目正式启动前组织了数次会议，集合所有参与当期项目的教练共同对新知识进行梳理，完成项目教材的同步更新。

项目成效

联邦快递(中国)最初设计员工发展计划(PDP)项目时有三个目标：为管理层储备人才；吸引并保留现有员工；以及更好地创建企业教练文化。经过8年多的项目推进，这三个目标均取得了相当不错的成效。

1 为管理层储备人才

联邦快递(中国)自2009年6月启动第一期员工发展计划(PDP)项目以来，已经成功培养了530名合格毕业生。在所有毕业生中，43%的学员获得了岗位晋升，更有89位学员(近17%)成功晋升至经理层级。

同时，在历届PDP项目的推进过程中，经理的培养成功率也呈逐年递增的趋势。第一期项目启动的2009年，仅1名毕业生提升至经理岗位，占当年新增经理岗位的4%；2016年，PDP项目已成功培养了13名经理，

占年度新增经理的57%，对管理层的贡献度有较大幅度的提升。

2 吸引并保留现有员工

截至2015年底，员工发展计划(PDP)项目在过去6年内学员的离职率为23.17%，转化为年离职率为3.86%，显著低于企业的平均年离职率。

3 更好地创建企业教练文化

自2009年第一期员工发展计划(PDP)项目启动以来，超过90名来自不同部门的高级经理与经理自愿参与项目的授课工作，参与相关培训并获得了企业的教练认证。

6成以上的管理人员参与了PDP项目的教练辅导谈话，在辅导学员的同时，管理人员自身的领导力水平也得到了提升。企业领导评价体系的调查反馈也证明了管理人员的领导力水平逐年上升。

经验分享

1 “知—行—悟—得”有效学习循环

员工发展计划(PDP)项目作为企业的培训项目，尤其是管理者培训项目，最终希

望达成的目标就是让学员真正实现理论和实践的结合，从而真正有所“得”。

在这项目标的达成上，通过PDP项目多年的实践和完善，以及不断地改进和提升，企业总结出的“知—行—悟—得”有效学习循环模式用事实证明了其有效性，它能帮助学员学有所用、用有所悟、悟有所得，从而实现知识的真正内化，使自身能力得到真正提高。

2 管理层的重视和推广

一个成功的项目离不开管理层的重视与推广，同时，获得管理层的认可与重视也能使项目在运行过程中实现更快速的发展和结果呈现。

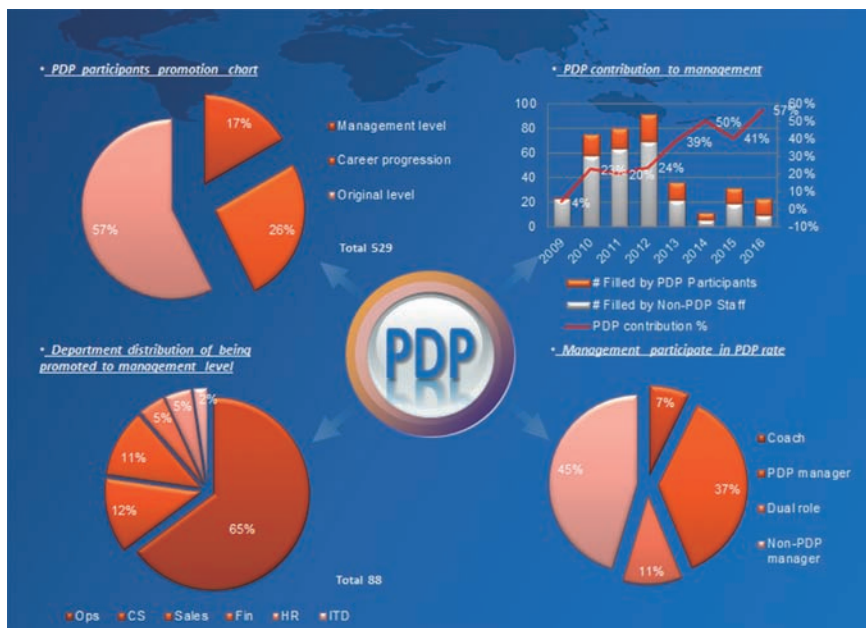
员工发展计划(PDP)项目为企业内部自主开发，没有借助任何咨询公司或其他外部资源，所以项目实施过程中的每一个环节都离不开企业管理高层的大力支持——不同部门的管理人员自愿组成的教练队伍，包括2014年短时间内课堂辅导材料的全部更新，以及开课启动仪式和毕业典礼上前来现场致辞的所有联邦快递中国区的总裁和董事总经理。

项目的成功开展以及对于学员、教练、企业的三赢经验，也让所有项目相关者更加支持PDP项目，使项目可以持续地推进下去。

未来发展

近几年，联邦快递(中国)定期对员工发展计划(PDP)项目的毕业生实施回访(书面调研和电话访谈相结合)，基于对回访内容的分析对项目进行不断的优化。

员工发展计划(PDP)项目已经经过了8年多的运转，目前联邦快递(中国)正在筹划进行项目的整体评估和调整，从项目需求、投入产出、执行过程以及成果效用四个维度实施全面深入的分析。这个工作实施完毕后，预计PDP项目会以更新更优的姿态面向全体联邦快递(中国)的员工。HR



交通银行上海市分行 转型创新训练营实践

作为“百年老店”的交通银行素来以稳健经营著称，但面对瞬息万变的外部环境，企业内部愈发感受到转型的势在必行。

然而银行如同一台精密运作的仪器，具有其特殊的属性，强调流程的严谨规范，任何一项业务流程都需要经历多个环节的层层审批。仅以银行贷款业务为例：审批流程自客户经理提交后需依次经过中心支行管理部门、分行授信部门、待审会、放款中心、账户中心、监督中心、营运部等十多个部门，仅到放款环节的过程就需要两星期至一个月。

银行部门之众多、流程之繁琐，导致其本身的管理模式并不利于创新转型。面对如此庞大组织架构的中央企业，如何落实转型成为企业持续探索的重要课题。对于这个问题，交通银行上海市分行找到了答案。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳实践奖

► 转型创新的背景 传统银行的“严冬”

2014 年末至 2015 年，对比互联网金融“野蛮生长”之势，多家传统银行利润率下降，市场份额减少；与此同时，中小型股份制银行求新求变的步伐日益加快，在客户感知以及客户获取上显示出更亲民、更灵活、更快速的优势。

随着市场的开放（利率市场化、汇率市场化、纯贷款的利息管制放松等），原本依靠利差作为利润主要来源的银行经营模式已濒临绝境。在这场面向传统银行的风暴中，交通银行有着切肤的感受——发展难度日益加大，前后端联动的诉求日益增高，以客户感知为先的意识被强烈激发，由此而来的紧迫感在无声地冲击着企业。交通银行意识到：想在风云变幻中屹立潮头，企业就必须转型。

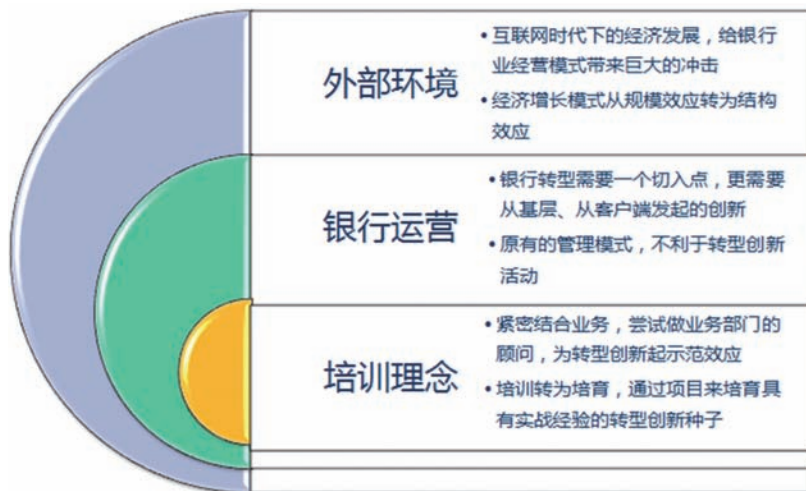


图 1 转型创新训练营项目背景

集团转型的号角一经吹响，交通银行上海市分行便率先行动，于 2015 年初明确了“改革创新促转型发展”的战略要求，并将关键点落在“创新”二字上，要求以创新理念提

升客户感知，以创新行动优化服务流程，以进一步优化服务流程、提升业务效率、促进产品创新以及加强风险管控。

以“服务链流程优化”为主题，以“转型-创新-领导力”为主线

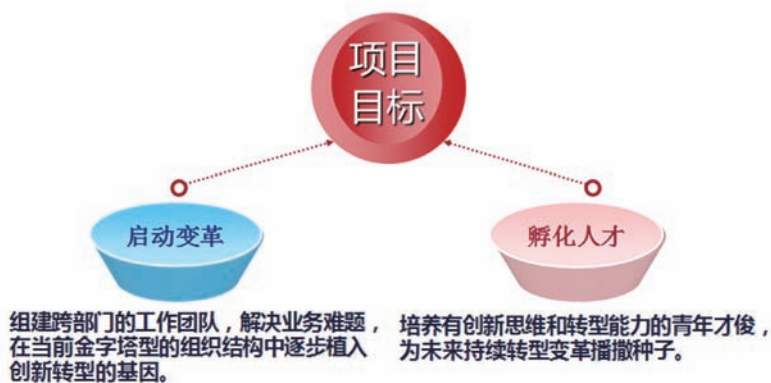


图2 转型创新训练营项目目标

▶ 转型创新训练营设计

转型的动力和落脚点来自于一线，最终检验标准是流程优化和客户感知提升。基于此，上海市分行在一系列转型举措中，经行长室指导，由员工培育发展管理中心、人力资源部、条线管理部门和外部咨询公司共同打造的“转型创新训练营”应运而生。

项目组期望通过行动学习的方法，凝聚团队的力量，群策群力，促使以下两方面目标的达成：

- **启动转型**：以“服务链流程优化”为主题，组建跨部门的工作团队，为业务创新转型寻找突破口，为跨部门沟通构建平台。
- **聚集人才**：以“转型—创新—领导力”为主线，在分行全面甄选并培养一批有创新思维和转型领导力的优秀人才，为分行持续转型变革积淀能量。

1 课题甄选

以客户感受为核心，广泛征求基层意见

企业的改革需要从客户的需求出发，聚焦客户对银行流程和服务改进的意见，并结合各部门在转型中出现的“瓶颈”。

2015年3月，分行行长召开专题会议，向各个部门广泛征集涉及面广、影响度高以及具有普遍代表性的服务链转型课题。经过

一段时间的集中推荐，共产生85项业务转型需求，经由责任部门审议、筛选、合并，最后通过党委会的讨论与决策确定了四个最具有银行转型代表性的课题：

- 探索厅堂一体化联动营销模式建立的问题症结与解决路径（电子渠道）；
- 面向客户形成个人贷款（房贷）全流程服务指南，并推动落地执行（消费金融）；
- 形成适当下放国际业务价格审批权限的管理办法（国际业务）；
- 探索业务创新，形成可推广的社区银行建设和管理方法（个人金融）。

以上四个课题均为跨部门业务转型问题，无法由单一部门实施解决，因此给管理工作带来了一定的困扰。但是命题一旦解决，则会给企业带来显著的价值——内部可优化流程、催生新的业务模式；外部可获得市场反响、扩大同业竞争力。

2 教练甄选

业务经验丰富、关注人才发展、转型动力充足

转型创新训练营较之以往的常规培训新增了教练的角色，他们需要在为期半年的行动学习中带领课题所属的8人跨部门团队，帮助启发队员理解课题背景、目标、现状和挑战，寻找项目思路并取得试点成功，从而

加速转型种子的快速成长。

为了确保学员能在训练营中被积极调动起热情，同时有所收获和提高，交行上海市分行邀请课题相关部门的核心业务专家作为此次转型创新训练营的教练。他们不仅代表了分行内该业务的最高水平，同时关注人才发展、转型动力充足。最终，来自四个课题相关部门的多位副总经理欣然应允成为转型创新训练营的教练。

3 学员甄选

不求最优秀的人，但求最具创新潜力的人

交通银行通过多渠道的宣传（微信、网络、领导口头推荐等）广泛招募学员，并设定了基本的门槛限制：

- **有影响力**：B职等人才（企业人才分成A、B、C三类，A代表入职不足五年的员工层级，B代表科室处长层级和管培生，C代表部门经理层级）；
- **有激情**：35岁以下，但如有个人能力优秀以及组织推荐，可破格入营；
- **有能力**：持续绩效表现良好。

在获得部门负责人的支持和认可的前提下，候选人通过部门系统报名参与训练营。

为了考察候选人是否具有转型创新的意识和思维，基于激情、客户洞察、系统思维、创新思维、协同影响五个测评维度，交通银行组织了严格的面试，由四位教练、外部咨询公司及分行员工培育发展管理中心进行联合测评，通过头脑风暴、根源分析、方案设计等途径来考察候选人是否具备系统和创新思维的潜力，由此选定了32名入营学员。

四位教练根据学员的工作经历和业务背景与课题的相关程度亲自挑选团队成员，过程中甚至出现了教练之间争抢学员的场面。让教练参与选人和组队的过程，既激发了教练的求胜心，也增强了其对团队的责任感。

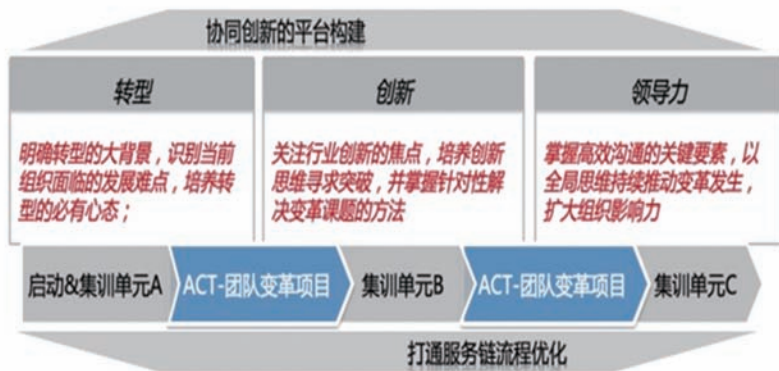


图3 训练营项目主题：服务链流程优化

1 严格的项目管理过程 业务领导强制参与

为了能够激励学员百分百投入到课题的问题解决中，交行上海市分行制定了项目推进的检查规则：每两周定期召开四组集结的双周检查会议。此会议有如下要求：

- 四支团队轮流坐庄召开会议；
- 每次每队必须委派两名以上学员参加，且每次轮流安排参会人；
- 教练必须参加所在组坐庄的会议；
- 会议前一天下班前提交双周报告以及参会人清单；
- 会议有严格时间安排和纪律规则。

双周会定期开展工作进展汇报，团队成员在其他团队（包括教练）以及项目组面前汇报工作进展和下阶段的推进安排，通过一目了然的项目汇报形成良性的团队竞争。

2 项目实施的具体方案设计

转型创新训练营项目自2015年2月启动策划，于3月立项，并于5月正式开营。项目时长6个月，以“转型—创新—领导力”为主线，推动转型方案的形成与落地；同时辅以次要主线：不断激发团队的凝聚与协作。

1 第一阶段：转型（2015.05-07）

通过“转型动力激发”课程使学员意识

到作为个体推动企业转型的责任，帮助学员组建初步的行动学习团队。4个团队深入一线调研，广泛收集信息，追根溯源，形成初步方案，并建立一定的组织知晓度和群众基础。

交通银行通过双周进度检查会了解各组行动学习进展，并在第一阶段结束后进行第一次预汇报。

2 第二阶段：创新（2015.07-10）

各团队向分行行长和各中心支行行长进行阶段成果汇报，反思第一阶段的收获与问题。通过“创新思维突破”培训激发并掌控团队冲突，为方案的创新寻找更多的可能性和突破口，进一步促进团队融合。

在后续的行动学习中，团队深入一线推广试点方案，不断收集使用效果，迭代优化，并连接集团和总部机关，打通艰难的跨部门协调环节，进一步扩大方案和训练营在组织内的影响力。

通过双周进度检查，交行上海市分行会了解各組行动学习进展，并在该阶段结束后进行第二次预汇报。

3 第三阶段：领导力（2015.10-11）

各团队反思第二阶段的收获和问题，在培训过程中掌握提升自身影响力和跨部门有效沟通的方法，向分行行长以及各中心支行行长进行阶段成果汇报，促使转型方案的初见成效。

转型创新训练营实施

1 前期准备

与教练沟通，澄清并定义命题

在外部咨询公司的协助之下，交通银行针对已确定的四个命题和四位教练进行了专业的访谈，充分听取了各个教练对于业务课题的理解、思路 and 想法，共同明确了问题的边界和期待的成果，形成对课题的进一步阐释和深入解读。

交通银行同时告知教练在该项目中的个人职责、工作准则以及操作流程。

2 开营仪式

鼓舞士气，沟通目标

2015年5月，转型创新训练营开营仪式启动，来自交行上海市分行各个部门的32名学员济济一堂。分行行长在入营仪式上对学员给予厚望：“希望转型创新训练营将你们培养成交通银行转型的种子，将来成为交通银行转型创新的先锋力量。”在行长的鼓舞与期盼之下，转型创新的航程正式起航。

开营过程中另一个重要环节是开题。学员与教练进行封闭讨论，聚焦项目的目标、范围、解题思路和现有的资源及数据等，通过双向沟通，提升学员对课题的投入度和参与度。

3 行动学习第一阶段

课题调研获得基层业务部门关键输出

在形成方案之前，课题第一阶段的行动学习将重点聚焦在调研并收集一线的数据与问题，确保方案的制定与业务的紧密关联。

比如进行房贷课题的小组就针对房贷流程所涉及的四类人群（客户、个人金融业务经理、个人贷款业务经理以及总部房贷流程的相关人员）进行了91人次的问卷调研，形成了充分的数据支撑的同时，还获得了一线强烈的呼应，为后续房贷查询工具的落地推广奠定了坚实的群众基础。

4 行动学习第二阶段

试点推广、多层面沟通、影响业务部门感知

第二阶段的课题试点推广是真正考验课题团队的关键时刻，为有效推动成果落地，各课题组在教练的帮助下与部分支行、总行以及其他部门沟通，进行小范围的试点工作，使试点支行感受到项目对业务的实际帮助，从而自发支持训练营项目。

比如研究国际业务权限下放的课题小组就借助“迭代开发”的思路，将审批权限在4家支行和业务部门进行小范围试点，每周定时反馈一线试点单位审批权限下放的问题，不断优化解决总体设计中的问题，这种快速应变的做法让试点支行和业务部门的负责人很快尝到了甜头，支持自然而然。

另一支研究社区银行经营模式的课题小组有效借助了教练的个人影响力，在教练的陪同下走访了3家计划建设社区银行的支行，推动支行成立社区银行建设与策划项目组，并将公司所有社区银行的相关人员都拉入微信群，定期在群内交流社区银行项目的推进情况，不断澄清在社区银行建设和运营中会发生的一系列问题，帮助一线加强对社区银行的认识，并推动其支持社区银行的建设。

5 项目推进

双主线原则，推动业务 & 凝聚团队

在训练营实施的过程中，交行上海市分行始终秉承双主线原则，明线是推动转型方案的形成与落地，暗线是不断激发团队的凝聚与协作。

在明线的推动上，训练营带领学员走过了澄清目标、研究现状、分析根源、聚焦方案、创新突破、成果实现、推广影响、反思总结的八个步骤，用问题解决的方法论为转型的大课题提供突破口，引导学员关注客户和一线，用创新的方式引领企业的改革。

在暗线的推动上，训练营借助早锻炼和晚上团队研讨的“非常规”培训时段，让学员能够建立信任、制定规章、明确责任、承诺投入，从而形成四支有战斗力的转型种子

图4 转型创新训练营项目实施



团队。并在不同阶段利用不同的方式以达成该目标：

① 第一阶段：安排 TED 课题创新演讲，帮助团队中的每个人都有机会展现自己的思路，看到多样化、差异化的团队，为建立信任奠定基础；

② 第二阶段：调换团队成员，激发冲突、认清责任，通过团队的冲突让学员彼此直言不讳，从而激荡出更加有效的方案。同时在激荡之后，沉下心重新审视团队的章程，重新设立团队目标和共同承诺；

③ 第三阶段：用协作的活动促进整个大团队的融合，帮助大家看到在推动企业转型的艰难道路上，彼此并不孤独。

6 分行行长及相关中心支行行长参与重要节点

交通银行上海市分行行长与相关中心支行行长全程关注项目进展，并在几个重要节点亲自参与审核和评判：开题汇报、阶段汇报以及结营汇报。

- **开题汇报**：项目立题之初框架的搭建至关重要，如果一开始偏离了轨道，那么即使后期付出再多的心血也可能只是竹篮打水，所以由分行行长和支行行长共同把控项目的初步方案，确保项目方向的正确性；
- **阶段汇报**：为了在组织内部激发更多的业务关注度，交行上海市分行安排了两次

立对题,项目便成功了一半。

我们寻找的不是最优秀的人，而是最有创新潜力的人。

次由行长亲自坐镇、各相关一线业务部门领导担当评委的阶段汇报会议，两次汇报相隔2-3个月。在高压力和高关注度下，四个团队（学员和教练）都激情四射、奋勇争先；

- **结营汇报**：行长与各级领导聆听学员们的最终成果并评选出最佳团队。

团队管理方法

项目跨度长达半年。为了确保学员在半年内持续地保持激情，交通银行采取了一系列的团队管理方法：

1 将团队干预技术融入行动学习

交行上海市分行遵循的团队干预技术源自于帕特里克·兰西奥尼先生的《团队协作的5项障碍》以及《克服团队协作的5项障碍模型》。这5种手段分别是：建立信任、掌控冲突、明确承诺、共担责任以及关注结果。

在训练营第一次集训和第一阶段的行动学习中，主要聚焦于团队成员彼此间的信任建立，例如让学员利用晚间放松的时间彼此分享成长经历和小秘密，使大家达成基本的信任。

为了制造良性的团队冲突，第二阶段培训伊始，项目经理突然宣布：每组需选出一名贡献最低的成员交换到其他队伍中，这个消息犹如晴空霹雳使现场陷入了一片沉默之中。小组内，激烈的辩论和争执持续到深夜，

这让所有人意识到：变革永远不是自然发生的事情，没有一个人可以在转型的浪潮中居于安乐，只有投入和奉献自我才能共享最终的成果。

② 将项目管理技术融入行动学习

转型创新训练营摒弃了以往行动学习中过于理论化的部分，直接关注两个手段，一个是以客户为中心的问题解决方法，另一个是严格的项目管理流程，其聚焦以下两个部分：

- 严格的双周进度汇报制度和规则，并有相应的奖惩措施；
- 在双周推进会议上严格按照项目成功的7个关键因素（项目干系人兑现承诺、项目效益逐步显现、工作和进度可预见、范围可控切合实际、团队高效展现、风险逐步降低、交付方利益得以实现）设计问题，要求小组成员一一作答，借此比对学员是否有效开展项目进行追踪。

③ 持续激发学员探索业务难题的兴趣和自我提升的意愿

针对学员的改变，上海交行借鉴了U型理论，第一阶段注重让学员自我察觉——意识到自己对组织转型的重要性和引领变革的可能性。项目进行到第二阶段时，前期未曾想到的种种困难让学员陷入了低谷——有的团队不再像项目初始时那样投入，有的团队则觉得迷失了方向……面对各式各样的困难，有些学员选择绕道而走；此时，交通银行及时介入，利用多种技术和方式持续地激励学员团结一致，并教授给他们一些创新的方法，使团队积聚力量，形成新的思路，在业务的战场里再次尝试。第三阶段中，学员在横向组织里沟通并影响他人，使自己变得更有力量。

④ 多重人为障碍确保学员优中选优

交通银行上海市分行在项目过程中设置了多重人为障碍，时刻磨砺团队的凝聚力：

- 训练营培训后的晚间讨论一般持续到半夜12点，甚至凌晨2点，但交行仍然

要求学员第二天早上7点准时出操；

- 第二阶段每个小组需选出一名贡献最低的成员进入其他团队；
- 淘汰机制：多次不参与双周推进会议的学员自动出局。

转型创新训练营是整个银行转型变革的一个缩影。如果学员连训练营中的坎坷都不能一一踏平，未来又如何面临更多的问题与挑战？所以交通银行为学员创建了破解业务难题的实验平台，但并不为学员提供额外的资源或者帮助，相反制造了多重的障碍以磨砺和锤炼他们。

🎯 困难 & 挑战

1 训练营规则遭受挑战

出于对训练过程的投入和对团队的承诺，训练营设置了严格的入营与淘汰规则，比如不允许请假，请假即意味着退出。然而第一次集训时，该规则就遭遇了挑战，部分学员的培训和业务时间产生了冲突，是培训为重还是工作为先？

面对该冲突，上海交行既有坚持、亦有妥协。坚持的是学员必须严格遵守训练营的规章制度，并发起“我投入我承诺”的自觉反省，让学员理解当下百分百的投入既是对团队的一份承诺，更是对自身的一种承诺；妥协的是交通银行将后续集结时间全部提前公布给学员，帮助他们更好地安排自己的时间。

所以交通银行为学员创建了破解业务难题的实验平台，但并不为学员提供额外的资源或者帮助，相反制造了多重的障碍以磨砺和锤炼他们。

2 有学员主动要求退出训练营

训练营第二次集训开营前，有一位学员主动要求退出训练营。此时项目正处于关键时刻，成效尚未显现，这是否会动摇学员和教练对于项目的信心？

该行仔细分析了该位学员的情况，并与其主管领导以及课题教练进行了多方的沟通，了解到该学员由于自身的动力原因没有找到在训练营中的价值，便允许他退出训练营。以此为契机，上海交行让全部学员进行思考——在训练营中应该保持一种怎样的状态？针对该退出学员的团队，交通银行给予及时的干预和调试，帮助团队成员摆正心态，设定共同的愿景目标并明确共同的团队承诺。最终，这个团队后来居上，获得了整个训练营的最佳团队奖。

3 有教练不投入，双周会汇报未达到预期效果

有一位教练由于自身工作繁忙，在项目进展初期无法完全投入，其带领的团队多次在双周推进汇报中垫底，甚至在连续两次的双周会上汇报了基本相似的内容。项目组成员与该教练进行了多次的沟通，帮助其认识到自身的使命与责任。

开始该教练仍然无法完全理解项目组的良苦用心，然而每个双周会的排名都会实时更新在项目微信群中，团队间彼此的良性竞争触动了该教练的求胜心理；团队学员的热忱也感染了他，加之项目组多次的劝解，最终激发了他的全情投入。该教练迅速投入项目之中，带领自己的团队奋起直追，并在最终的结营汇报中取得了团队第一。

🎯 转型创新训练营成效

项目最终成果超乎预期，在试点银行取得阶段性成功后在所有支行推行。其影响面涉及分行一线至总部的多个部门，直接提升了电子渠道、消费金融、国际业务、个人金融四个部门的年度业务成果，涉及交行上海市分行全体约5000名员工。

以下为四个命题的最终解决成效：

① 探索厅堂一体化联动营销模式建立的问题症结与解决路径(电子渠道)

如果客户去银行只是为了办理简单的业务，不仅造成大量的人工成本，更会使客户排队时间过长，降低客户的满意度。为了引导客户利用自助机器办理业务，该团队成员施行了一系列的方法：

- “折换卡”：建议客户将存折换成银行卡，并告知客户如何利用 ATM 机存取款；
- 自助发卡机：客户可通过自助发卡机，在机器上填写相关信息后前往柜台校验，随后返回机器取卡，以此减少该业务在柜台的时长；
- 预约叫号：客户可以通过关注银行的微信公众号提前预约。

这些措施显著减少了排队等候的人数和客户等待的时间，提升了银行的整体效益。

② 面向客户形成个人贷款(房贷)全流程服务指南，并推动落地执行(消费金融)

交通银行在上海共有支行 100 余家，但负责个人贷款业务的客户经理只有 40 多人。当客户有个人贷款业务需求或疑问时，很多时候他们会先向非个人贷款业务的客户经理咨询相关政策，然后非个人贷款业务的客户经理再将业务转介绍给负责个人贷款的客户经理，由于大部分客户只是对个人贷款业务感兴趣或有疑问而并非真正有这样的需求，导致转介绍的成功率非常低，这也直接影响个人贷款业务客户经理的工作效率。

针对上述问题，该项目团队在第一阶段进行了逾 400 人次的问卷调查以聚焦问题；第二阶段时，该团队决议设计一个评测贷款条件完备程度的系统，前台经理可以通过该系统判断前来咨询业务的客户是否具有贷款资格，然后将符合贷款要求的客户转介绍给相应的个人贷款经理；同时，该团队制作了房贷业务宣传视频在全行进行发布；第三阶段该团队联合企业的 IT 部共同建立了该系

转型创新训练营不仅在业务层面显现出价值，产出了卓越的业务成果。更重要的是，项目打通了跨部门的流程，构建了新的工作模式，产生了新的业务形态，为进一步的企业变革奠定了坚实的基础。

统。实施该系统后，房贷业务转介绍成功率得到显著提升——上升到 89%。

③ 形成适当下放国际业务价格审批权限的管理办法(国际业务)

原本的国际业务需层层审批至总行，流程繁琐且耗时过长。该团队经过集中核算，建立了相应的业务模型，并在教练的带领下前去总行申请权力下放。最终，总行认可了该业务模型，将权力下放至中心支行，使审批流程缩短 60% 以上，新兴业务熟悉普及程度提高至 82%，内部客户满意率达到 93%，国际业务客户环比增加 80%。

④ 探索业务创新，形成可推广的社区银行建设和管理方法(个人金融)

社区银行是新兴的运营模式，在近几年的尝试中，交行上海市分行遇到了不少困惑和迷茫。该团队通过多方调研完成了一个盈亏平衡的模式，并为不同的社区银行进行了特色定位，根据银行所在社区的差异性进行特色化的发展，比如有的社区银行以房贷为主打项目，有的以家庭为主题，有的则与周边店铺结盟——只要小区居民用交通银行卡进行消费，即能得到相应的优惠。

转型创新训练营不仅在业务层面显现出价值，产出了卓越的业务成果，更重要的是，项目打通了跨部门的流程，构建了新的工作模式，产生了新的业务形态，为进一步的企业变革奠定了坚实的基础。

▶ 持续优化

交通银行上海市分行转型创新训练营第一期于 2015 年 11 月正式结营，但其产生的效果却持续地影响着分行近 5000 名员工。

截至发稿，第二期的转型创新训练营正在火热进行中，与去年相比，今年项目优化了两个细节：

- 命题甄选：由候选人自带命题参与报名，确保候选人在报名时便有所思考，确保命题与业务的相关性，同时增强候选人的使命感。
- 项目成功的 7 个关键因素核对方式：原来的问答方式相对耗损时间，今年优化为在双周会上张贴涉及 7 个关键因素的海报，学员通过在海报上黏贴“红灯”、“黄灯”和“绿灯”的标签进行自我评价。



交通银行上海市分行将每年举办转型创新训练营，并进行不断地优化，使其激活组织的创新活力，真正实现“改革创新促转型发展”的战略要求。HR

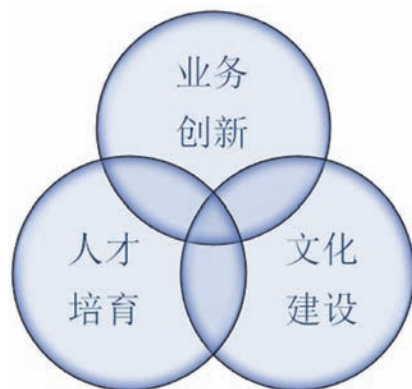


图 5 转型创新训练营项目收获

西安杨森“泽珂®新兵训练营” 培训项目

几经波折，2015年5月底，国家食品药品监督管理总局正式批准泽珂®上市！泽珂®作为转移性去势抵抗性前列腺癌的新型治疗方式，在不少医生和患者中已享有一定的知名度，很多医生对其寄予了极大的期望，希望帮助晚期前列腺癌患者延长生命。

西安杨森也期望快速成功上市该产品，便立即开始着手组建队伍。然而此时距离泽珂®上市只有短短几个月的时间，如何在最短时间内通过培训项目打造一支优秀的销售队伍确保泽珂®的成功上市已成为重中之重！

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳实践奖

项目背景

泽珂®成功上市至关重要，如何突破四大挑战（时间紧、任务重、沟通难、培训难）摆在了刚成立的培训项目小组成员的面前。

为什么泽珂®上市至关重要？

很多医生和患者对泽珂®寄予了极大期望，西安杨森必须积极回应他们的期望。

泽珂®在全球已成功上市，强生公司对泽珂®在中国的上市充满期待。

公司内部各级管理层高度关注，期望泽珂®可以满足中国患者及医生的迫切需求、支撑业务持续的强劲增长，并且建立新药上市的最佳培训模式；同时希望通过企业大学

的培训项目快速提升泽珂®销售团队的专业能力，打造最成功的具有高凝聚力和竞争力的上市队伍。

多方关注对于西安杨森而言既是压力、更是动力，此次培训任务只许成功、不许失败。

泽珂®的成功上市面临四大挑战：

挑战一：时间紧

筹备时间仅2个月，必须分秒必争

泽珂®于2015年5月底正式获批，计划正式上市的时间为次年的1月，新组建团队参加培训时间定于10月12日—10月24日。西安杨森大学自7月底开始正式组建项目小组并筹备培训项目，准备时间只有短短2个多月。从方案设计、各级领导审批、再到申

请预算、寻找素材、确定内容、联系供应商、最后设计课件、安排运营……这些都要在2个月内完成，必须分秒必争。

挑战二：任务重

面对全新领域，所有内容从无到有，如何快速树立新领域品牌形象？

泌尿领域对西安杨森而言是一个全新的市场，此前并没有该领域的销售相关经验，也没有系统的培训资料。西安杨森大学需要与医学部和市场部共同合作，在短短2个多月的时间内，创建相关领域的各类培训资料。

此次泽珂®上市是西安杨森在泌尿领域探索的第一步。面对新领域的陌生医生群体，树立良好的品牌形象对企业而言至关重要。如何通过体系化的培训项目，快速打造一支优秀的销售团队，更是公司必须慎重思考的问题。

挑战三：共识难

涉及部门多达 10 个，人员构成复杂，如何高效沟通并取得共识？

新产品的成功上市将涉及公司众多部门，想要打造一支成功的上市队伍，必须将不同职级和职能的部门充分融合，其过程需要反复的沟通与磨合。

挑战四：培训难

学员水平和背景参差不齐，如何确保培训效果一致性？

培训的学员水平和背景参差不齐，造成培训难度的增加。西安杨森在核实泽珂[®]获批消息后开始组建销售队伍，其中近半为外部招聘，他们虽具有充分的销售经验但并不了解西安杨森的企业文化；而西安杨森内部转岗的销售同事虽然熟悉企业文化，但对泌尿领域的知识几乎一无所知。

如何在短时间内使所有学员的水平基本一致，满足企业对其专业技能的期望，并且充分融入企业和所属团队，也是此次项目中不可规避的难题。



图 1 克服设计难点，确保实战性

项目设计

为了打造最成功的具有高凝聚力和竞争力的上市队伍，有效克服以上四大挑战，西安杨森大学针对以下问题进行了多方讨论和充分共识：

- 什么样的销售队伍可以称之为成功的队伍？
- 如何评估确保培训有效果？
- 如何在前期充分共识和联动？
- 培训如何设计，采用何种方式确保实战性？

问题一

什么样的销售队伍可以称之为成功的队伍？

培训方式：融入军事化训练方式，泽珂[®]新兵训练营打造骁勇善战“赢”的团队

对于泽珂[®]的上市，公司寄予了厚望。针对问题一，业务部门的领导提出了自己的想法：希望拥有一支像海军陆战队般骁勇善战的队伍。

业务部门的提议引发了西安杨森大学的思考。杨森大学进行了相关资料的搜索，并参考了海外和其他公司上市时采取的培训方式，结合此次培训“时间紧、任务重、共识难”的特性，最终决定尝试将军事化训练的方式和元素融入泽珂[®]培训项目中，由此拟定了泽珂[®]新兵训练营的培训项目方案。

通过军事化的训练方式，希望在短时间内快速提升销售队伍的专业知识水平和销售技能；并通过每天的出闭营仪式和各类竞争激发学员赢的意识，使其明白团队的重要性。

问题二

如何评估、确保培训效果？

培训评估：大胆创新，邀请泌尿专家担任考官；以终为始，确保培训效果

此前公司在绝大部分培训项目中都是内部人员（管理层、市场部或医学部同事）进行培训评估，基于对相关治疗领域公司的深厚基础，该方式是有效的。

但是泌尿领域对公司而言是全新的领域，如何评估和衡量针对该领域培训的实际效果必须突破创新。过去公司在专业认证的项目中曾邀请过专家，同时药品在美国上市时也曾邀请过部分专家到现场进行培训，所以这次结合这两种情况进行大胆创新尝试，决定将专家直接邀请到泽珂[®]新兵训练营的现场，以评委的身份评估学员的培训效果。

为确保培训评估的客观性和一致性，同时确保符合医药行业的合规要求，西安杨森大学设计了完整的培训评估日程。专家们需先接受西安杨森的评估师培训，了解当天需要评定的项目、自己需要担负的职责以及出具记录的要求；随后管理层和市场部的同事一对一跟进，陪同专家对销售代表专业拜访和专业演讲进行培训测评；最后专家们分成 2 个小组，对考评的学员状况进行讨论，确保所有专家评估的标准一致，使评估结果更具客观性，并在该期间提出自己的非常有建设性反馈意见。通过“以考带训”的方式，让学员更能从医生 / 专家的角度思考。

问题三

如何在前期充分共识和联动？

明确沟通机制，定期沟通：考虑各种可能状况，得到各部门认可

由于泽珂®项目的特殊性，在筹备项目的过程中，西安杨森大学（培训部）必须与医学部、市场部、战略客户部、合规部、销售有效性部门（SFE）、人力资源部（HR）、市场准入及政府事务部等 10 个部门强强联手，共同为打造一支优秀的销售队伍贡献出自己的力量。

为了确保 10 部门的有效联动，项目组每周和每月都会召开例会，明确沟通机制和决策机制，确保责任到人；并在沟通的过程中，充分考虑每一个举措可能导致的后果，为每一个可能性做好备案以赢得所有部门的肯定。

问题四

培训如何设计，采用何种方式确保实战性？

1 理性设计 | 数据分析 & 全情投入，确保万无一失

为了确保培训可以领先、创新、实战，项目组进行了大量的数据分析，调研了行业内相关培训内容，基于数据进行理性的培训设计。

由于泽珂®所属的泌尿领域为企业未曾涉及的新领域，所有的培训内容都需要从无到有。对于全新的课程内容，公司上至管理层，下至各部门的一线员工，都全情投入到课程的设计工作中。

为了确保课程内容的完备和授课方式的有效性，每一个课程都由多部门共同参与设计，不仅需要设计课程的 PPT 内容，还需要设计演讲的方式。设计完成后，还要在内部进行了五轮审核评估，确保该培训课程内容无误，且培训讲师的水平统一，讲解的方式可以完整传达该部分的知识。

在新兵训练营的过程中涉及多次的测试。为了确保学员考试的成绩能够代表其真实的水平，大学进行了多个环节的匹配工

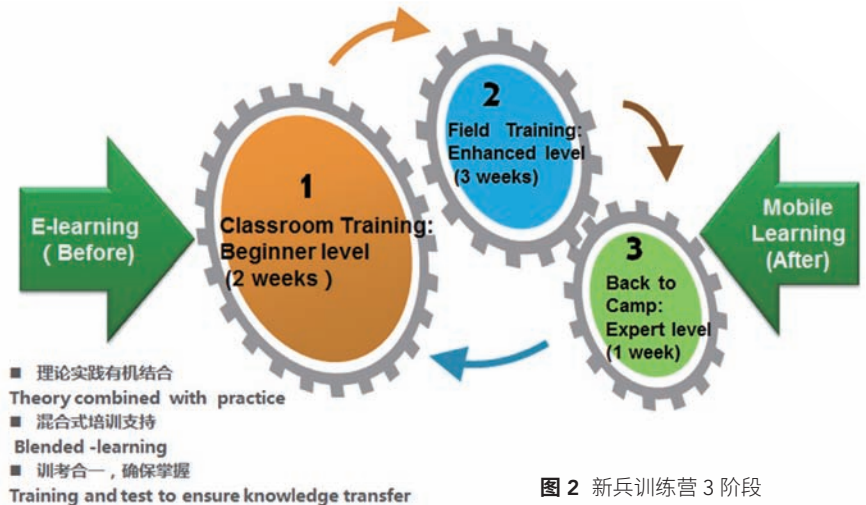


图 2 新兵训练营 3 阶段

作，设计了多轮多元化的测试，使学员不仅在纸面上可以自如答题，展现其丰富的专业知识储量，更可以在实战中自在表现，完整展示其卓越的销售技巧。为了确保闭营当天专家模拟测评的审核标准一致，所有参与评估的专家们都需要事先接受西安杨森的培训以统一评估标准，评审过程中为双考官测评，事后还分组讨论统一结果，确保评估结果的客观性。

为了规避竞争导致的冲突风险，还为每个团队配置了一对一的教练，为团队设定阶段性的目标：个人—团队—组织，化解可能产生的冲突，引导学员为了组织成功的终极目标而奋斗。

同时，由于多个部门共同参与此培训项目，西安杨森大学在鼓励各部门出谋划策的同时，建立了明确的沟通机制和决策机制，将参与周会、月会的人员明确到个人，使各项举措在同一时间内平行进行，从而达成有效的项目管理，确保项目的有序进行。

2 分阶段培训 | 持续观察学员，确保培训实战性

泽珂®新兵训练营前期利用 E-Learning 的方式帮助学员提前预习培训内容，学员通过线上测试后进入新兵训练营的线下培训阶段，后续会有 M-Learning 的方式持续跟进，

进行案例的分享和解答。

泽珂®新兵训练营的培训过程共分为以下 3 个阶段：

- 阶段一：10月12日-24日，新兵训练营培训（销售代表及一线经理）

通过军事化训练，快速提升新组建的销售团队的专业知识水平，确保其掌握一定的销售技能。

- 阶段二：10月25日-11月29日，实地学习——“多少患者在等待？”

收集医生/专家的问题、反馈和建议，了解晚期前列腺癌患者对产品的需求和期望。

- 阶段三：11月30日-12月12日，全国 10 场经理区域定制化工作坊

通过工作坊快速提升实际工作中的销售能力，洞察医生/专家需求，灵活有效地解决医生/专家提出的问题及异议。

基于销售团队业务问题，企业大学进行归类分析，讨论制定应对策略，强化销售团队对客户洞察力，促使其有效运用诊疗路径传递价值主张。

项目实施

分阶段实施

① 线上学习

E-Learning & M-Learning, 双管齐下

泽珂®新兵训练营前期和后期分别利用 E-Learning 和 M-Learning 的方式与面对面培训相结合。训前学员需完成线上课程 (E-Learning)，训中接受面对面强化培训，训后通过微信平台随时反馈，通过 M-Learning 的方式答疑。

泽珂®培训项目开展前，公司已拥有完备的线上学习平台，例如 E-Learning 系统以及微信学习平台 (M-Learning)。面对短时间内需要达成高目标的培训任务，有效利用现有的资源无疑会帮助加速项目的进程，但如何整合和发挥现有资源以实现其最大价值，需要慎重思考。

为了将线上学习与线下培训互相有效地结合，并帮助学员更好地掌握专业知识和销售技巧，西安杨森大学设计了不同版本的 E-Learning 教学内容，确保学员在 E-Learning 上学到的知识更有针对性，从而更好地达成预习的目的。

当学员通过线下培训后开始区域工作，由于市场的不确定性，所以学员在实际工作中遇到的问题可能会超出训练营中涉及的内容。如果学员不能随市场的变化而灵活应用在训练营中学习到的知识和技巧，那么培训的效果就会差强人意，失去其实战的意义。通过微信平台的反馈，公司可以随时随地获知学员在实际工作中遇到的困惑，根据实际的问题寻找解决的方案，以微课堂的方式，即 M-Learning 的方式进行案例的分享和解答，确保可以在第一时间为学员解决疑惑。

② 阶段一

军事化训练 & 高强度学习

泽珂®新兵训练营第一阶段为军事化训练，时间为 10 月 12 日 -24 日，历时 13 天，详细的日程安排如下：

- 充满激情和力量的开营及闭营活动 (0.5 天)
- 产品及疾病知识培训 (6.5 天)
- 技能培训 (3 天)
- 各部门介绍 (1 天)
- 户外体验培训 (1 天)
- 10 次正式笔试 (8 次小考，2 次综合)，6 次团队比赛
- 专家模拟测评 (1 天)

共有 83 名学员参与了第一阶段的泽珂®新兵训练营。过半的学员为内部转岗的销售，剩余的学员为外部招聘，甚至有部分学员入营日是其到岗工作的第一天。

开营仪式为所有学员定下了军事化训练的基调，同时也向全部学员传达了西安杨森给予他们的期望和目标，激励学员在短时间内快速提升自己的知识和技能，成为一名未来可以在市场上极具竞争力的销售代表。

各部门的介绍帮助学员了解团队和企业文化，尤其帮助新入职的员工了解企业架构，使其可以更为迅速地融入西安杨森，提升团队的凝聚力。

公司采用了海军陆战队的训练方式，在培训的过程中采取积分制，并在微信平台上实时公布积分，激发学员“赢”的意识。同时每天的培训课程紧密，强度高、压力大，几乎每天都有各种形式的考试 (笔试或面试) 以及团队竞赛。闭营当天学员需要面对 32 位来自全国各地泌尿领域的专家考官，通过最终的专家模拟测评以验证自己是否成为了

专家眼中的理想销售人员。

通过 13 天严苛的军事化培训，学员的专业能力得到了迅速而显著的提升，不仅专业通过率达到了 100%，更获得了 32 位专家的一致认可。

③ 阶段二

实地学习——“多少患者在等待？”

泽珂®新兵训练营第二阶段为实地拜访和学习，时间为 10 月 25 日 -11 月 29 日。

公司在这个阶段提出宣传语“多少患者在等待？”，用这句话增强学员的使命感，告诫他们从事这份工作不仅仅是为了销售产品，更重要的是为了延长广大的晚期前列腺癌患者的生命。泽珂®是转移性去势抵抗性前列腺癌的新型治疗方式，正因为其可以有效延长患者总体生存期并显著提高其生活质量，才会获得国家的破例批准。把泽珂®介绍给更多的医院和患者，让更多的晚期前列腺癌患者拥有新的选择，延长他们的生命才是公司追求的目标，才是医药销售代表的终极使命。

学员在该阶段进入实地区域学习，进行实地的拜访工作，和医生们沟通产品，了解晚期前列腺癌的患者对产品的需求和期望，收集医生的反馈，同时与各个部门的合作，快速打开泽珂®的销售渠道。

④ 阶段三

全国经理区域定制化工作坊

泽珂®新兵训练营第三阶段为全国分区域的培训 & 工作坊。

通过实地的学习，快速提升了学员在实际工作中的销售能力，并根据医生的需求不断加以改善和修正。西安杨森大学与医学部、市场部、合规部门等紧密配合，结合产品策略及销售团队临床拜访中遇到的实际问题和

医生反馈，设计实施了一系列实用落地的工作坊，帮助业务团队分析思考并解决实际工作中的挑战。

⑤ 2016 年，培训工作仍在持续中

问题分析与解决：根据实际问题进行归类分析、针对学员在实际工作中面临的问题和挑战讨论对策，西安杨森将所有问题进行归类分析，并讨论制定应对的策略和针对性的演练以有效解决相关难题。

- **定制化培训工作坊：**由于每个地区出现的问题不尽相同，所以该阶段的培训为全国范围内分区域进行。将比较集中的问题统一向学员进行解答，把之前没有准备充分的医学知识再次进行梳理，进行技能的演练和讨论，进行反思和总结。
- **共创诊疗路径图：**工作坊中通过团队合作共创诊疗路径图，帮助业务部门清晰诊断医生专业需求，满足医生专业需求。

主要特色

① 全程采用 O2O 的方式，线上线下完美结合实现系统推进

西安杨森充分利用已有的线上资源，将培训项目与 E-Learning 以及 M-Learning 相结合，并在项目全程利用了微信学习管理的

平台，将积分、日常安排、培训过程中学员的感言在社区中分享，并在培训后期进行不定时的答疑和对话互动，确保学员可以随时随地获知自己想了解的信息，并持续跟进该项目的后续发展。

② 5 种互动方式确保疾病知识讲解专业有效

西安杨森的医学经理医学专业背景极强（多为医学博士），而学员的医学背景则参差不齐；尤其对于内部转岗的学员，其泌尿领域的疾病知识几乎是一片空白。如果只是单纯地给予学员大量的知识输出，提供其过于专业深奥的知识讲解，那么很容易造成培训结束后，学员依然无法完全理解疾病知识的情况。

为了避免这种情况，同时确保培训和学习的效果，西安杨森通过多轮的演练和尝试以发掘传递知识的最佳方式，最后优选了五种互动方式推动疾病知识培训的互动性以确保疾病知识讲解的有效性。例如有奖竞猜，每隔 5-10 分钟就提出问题，鼓励学员积极思考并应答；让学员自己做培训师上台讲课，确保学员充分理解了课件内容等等。

③ 采用军队比赛及竞争形式激发学员赢的意识

西安杨森在项目实施过程中不忘初衷：

要打造一支像海军陆战队般的骁勇善战的销售队伍。为了达成该目的，在培训过程中不断激励学员努力获胜，并将“赢”的意义逐级扩展，从个人到团队，从团队到组织。让学员明白不仅个人要赢，团队和组织也要赢。

在第一阶段的新兵训练营中，采用海军陆战队的训练方式，将军队比赛和竞争大量引入培训过程中，通过各种方式来激发学员赢的意识。

每天的出营仪式上，赢的个人和团队将会获得出营旗、擦营徽的殊荣，同时获得高层领导的直接认可，这种荣耀的仪式感能更好地激发学员想要获胜的意愿。

每天的闭营仪式上，学员可以及时总结反思，互相分享当天的收获和经验，推动团队互帮互助的意识并明白团队的重要性。

公司注重在训练中体现仪式感，但在践行这种仪式感的初期，部分学员并不理解。比如每天早晨 7 点举行的出营仪式，第一天举行该仪式时，不少学员认为这种仪式多此一举且增加了他们的负担；但是随着进程过半，所有学员都自然而然地融入了团队“赢”的文化中，这种仪式感所创建的“赢”的氛围在不知不觉中提升了团队的凝聚力。在每天早晨的出营仪式上，管理层代表为领先的个人和团队授予营旗和营徽的时候，获奖学员和团队成员都感到这是荣耀的一刻，这份荣耀是用自己辛勤的汗水换来的，因此更加弥足珍贵，值得珍视。

④ 体验式培训贯穿全程，推动意识及行为转化

一名优秀的销售代表不仅需要专业的疾病和产品知识、优良的沟通和销售技巧，更需要在行为中体现自己的专业态度和职业操守。如何帮助学员在最短时间内树立标准的行为，是培训过程中需要涉及的环节。

新兵训练营的整个过程都采取积分制。积分制不仅采用在考试和竞赛的成绩上，还



图 3 全程采用 O2O 的方式，线上线下完美结合实现系统推进

项目成效

1 专业通过率：1.2% 到 100%

83 名学员 (72 名销售代表, 11 名地区经理) 参与了新兵训练营, 入营考试时, 仅 1 名学员达到了西安杨森的专业知识要求, 即分数高于 80 分, 其余 82 名学员均未达到企业的标准, 专业知识通过率仅 1.2%。

经过 13 天高强度的军事化训练, 学员的出营考通过率达到了 100%。出营考在入营考的基础上, 额外增加了 20% 的难度, 包含了笔试以及临床问题解答的口试, 同时将市场策略内容贯穿其中。最终学员 100% 通过了专家模拟实战测试。

6 合规部门参与培训及设计

由于西安杨森是一家制药企业, 其所属的行业具备一定的特殊性, 公司在实施和执行培训任务时除了考虑项目的成效之外, 必须兼顾合规事宜。

为了确保合规, 在泽珂® 项目设计伊始, 合规部门就充分参与到该项目的筹备过程中, 严格把关各个环节, 对任何可能产生风险的部分提出质疑, 并要求相关部门递交可行性分析, 通过内部的逐条审核后方能执行。

在新兵训练营的培训项目中, 还特别增加了专门的合规培训, 将案例融入到授课过程中, 强调企业对合规的高度重视, 确保学员在实际工作中恪守合规准则。

运用于学员在学习过程中的行为、反思、课间、小组的团队活动等表现上, 学员在训练营中的一举一动全程都有老师进行观察, 学员展示的积极行为及优秀的学习成果, 均能获得奖励积分。

在 13 天的新兵训练营中引入 1 天的户外体验培训, 通过团队活动提升学员的团队凝聚力。

在培训过程中引导学员思考自身价值, 用体验式培训的方式让学员产生自我驱动力, 推动其意识和行为的转化。



图 4 体验式培训贯穿全程, 推动意识及行为转化

“在培训过程中引导学员思考自身价值, 用体验式培训的方式让学员产生自我驱动力, 推动其意识和行为的转化。”

5 多种创新方式推动培训目标达成

新兵训练营每天安排一个小时供学员反思和思考——前三天西安杨森强调个人的赢, 中期倡导团队的赢, 后期倡导整个泽珂®、业务单元、组织的赢。

通过课堂体验、户外体验等多种形式使学员产生赢的意识, 同时在西安杨森大学微信平台上开辟新兵训练营板块, 在期间每天发布个人和团队的排名、培训日程、反馈、评估、问与答等, 提升项目的有效性。

公司邀请 32 名权威专家亲临现场进行模拟测评, 针对学员的专业幻灯演讲和专业拜访进行评估并给予现场点评和反馈, 推动培训效果达成和学习效果的固化, 推动学习转化为行动。

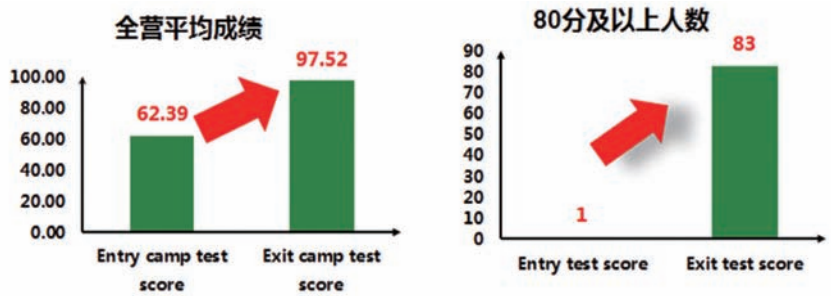


图 5 专业知识通过率从 1.2% 提升至 100%



图 6 整体满意度和实战满意度测评结果

② 满意度调查

西安杨森大学通过微信每天进行满意度的评估。满意度共分为两个部分，分别为整体满意度和实战满意度。新兵训练营的整体满意度达到了9.77分，实战满意度达到了9.73分。（满分10分）

学员在微信平台自发留下感言，给予训练营高度的评价。

同时32名专家也给予了正面的反馈评价，感叹参训学员认真刻苦的精神以及卓越的专业度。

③ 销售业绩 / 客户忠诚度 / 客户品牌认知度全面提升

- 销售业绩：2016年1-5月销售业绩已达到超越所有上市新产品1.5倍目标。
- 客户忠诚度 NPS (Net Promoter Score)：从-45上升至-16，提升64%。
- 客户品牌认知度：训前71%，3个月后提升至95%，6个月后至100%。

经验总结

① 用绩效改进6步，确保训练营持续有效

绩效改进6步：业务诊断—确定策略—制定方案—达成共识—实施执行—总结评估。

培训项目的前期需要充分了解管理层的目标以及期望的成功是什么样的，以终为始，澄清并确认目标；同时需要与业务紧密结合，进行直线业务的调研和洞察，和业务部门沟通和访谈，确保所有的培训项目具有实战的意义。

项目前期需收集大量的资料，了解海外上市产品的培训元素、内容和方法，参考其他公司的上市举措，进行数据的分析以作充分的准备。培训部门需与其他部门、项目参与者以及管理层多加沟通，在各个环节将他



图7 绩效改进6步

“由于公司体系分工非常精细，解决跨部门合作的挑战是个非常艰巨的任务，在此次泽珂®项目中，西安杨森大学克服了该挑战并开创了跨部门合作共赢的良好局面。”

们融入过程中，增加他们的参与感，分享成功的体验，确保执行的高效性。

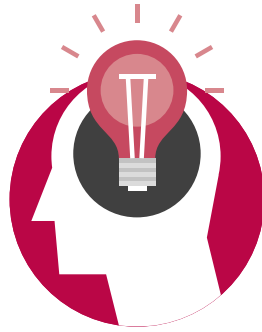
② 跨部门合作，强调共赢

由于公司体系分工非常精细，解决跨部门合作的挑战是个非常艰巨的任务。在此次泽珂®项目中，西安杨森大学克服了该挑战并开创了跨部门合作共赢的良好局面。在整个过程中企业大学强调共赢，于各个细节中通过沟通使其他部门的同事感受到自身的价值，前期进行的大量沟通赋予他们责任感和使命感，激发他们参与的意愿；后期不仅积极认可其他部门为该项目做出的贡献和努力，而且在过程中给予支持，使他们觉得参与此次项目，既是一件有价值的事情，也是让自己有所收获的事情。

③ 定位绩效改进伙伴，为业务“打粮食”

泽珂®培训项目目前并没有终止，仍在持续跟进中。西安杨森大学希望通过不断地研究设计共性问题，不断地诊断和归纳，确保每一个解决方案符合业务的痛点，可以真正地解决业务问题。

西安杨森每个季度都会尝试用不同的方式去解决业务问题，企业大学会通过多种方式的调研以充分收集数据，确保培训项目可以密联业务、直击痛点。在这个过程中，企业高管和所有部门都会参与其中，共同打造西安杨森的共赢体。IR



最具价值案例奖

西安杨森制药有限公司 (第 46 页)

敏实集团 (第 51 页)

蒂森克虏伯电梯 (中国) (第 55 页)

福伊特中国 (第 59 页)

中国移动学院 (第 63 页)

万欣和 (上海) 企业服务有限公司 (第 67 页)

瑞安房地产 (第 73 页)

江苏爱康实业集团有限公司 (第 77 页)

西安杨森 专业能力认证体系建设实践

由于大量药品专利到期、新药审批受阻等原因，促使西安杨森必须实行营销模式转型——从单纯以人力和资源推动市场的方式转型为切实满足医生和支付机构需求的专业化营销。

相较于全员营销，专业化营销指具有专业知识和专业理论水平的专业人士，实现知识营销、智慧营销、方案营销，实现企业价值观念、服务意识、文化理念的推销，从而让客户认识、接受乃至享受企业的业务。

在日益严格的行业监管和企业合规要求以及未来医疗定价市场化的趋势之下，专业化是中国医药营销必然的发展趋势；同时，通过多种途径的沟通影响医生的行为是中国销售代表未来的业务模式，销售代表需识别客户需求，准确传达产品差异化信息，从而为客户提供高价值的解决方案。

因此，西安杨森自创建了专业能力认证体系，从而加速发展销售团队的专业化。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最具价值案例奖

► 认证系统背景

近年来，医药市场和监管环境发生了重大转变，专业化成为未来医药营销的必然趋势。同样，西安杨森企业内部严格的价值观与合规流程也要求员工必须沿着合规且专业化的道路前进。

2014 年通过外部咨询公司的调研以及企业大学培训人员在区域的实地调查，西安杨森发现，销售代表的专业度仍有较大的提升空间，如部分销售代表在拜访客户时对文献出处以及结果解读的表达不够准确，体现出专业能力欠缺的问题。

销售代表专业能力的不足将无法适应行

业和客户发展的需要，也不能适应西安杨森业务发展的需要。尽管西安杨森已有多种培训手段，如系统培训（长期或循序渐进的能力培养）、POA 大练兵（当期的产品周期信息培训）以及 E-Test 季度考试，但这些方式并不能满足销售代表专业能力快速提升的速度需求，长期以来，企业现有的销售代表势必将被市场淘汰。

当传统的培训手段无法满足专业能力的迅速提升，而行业内没有可以借鉴的成功模式时，西安杨森企业大学通过内外调研后决定：推动一场专业能力提升的变革——自创专业能力认证体系。

► 1.0 版本关键词：专业

西安杨森希望销售代表可以更专业、更有效地传递产品信息，从而赢得客户的认可和满意度，最终强化品牌形象和提升客户忠诚度。据此，西安杨森大学提出了“以专业推动业务发展，以专业重塑品牌”的项目思路。

专业能力认证体系结合了原有培训手段的各项优势——使学员在短期内掌握专业知识技能和产品周期信息的同时获知自身专业能力对应的分值，并在此基础上突破创新，为学员的专业能力进行等级认证。西安杨森大学会在每次认证后出具分析报告，指出学员专业能力的强项与弱项，指导管理者将专

由于每个季度的市场策略会有所调整，所以学员每次专业能力认证的学习内容的侧重点也会有所差异，这就要求学员在每一次的专业能力认证前都需要勤加学习，且每一次的认证结果都只能代表其在该周期内的专业能力水平。

业能力的弱项纳入其后续的改进计划中。

因此，专业能力认证体系是一个完整的学习旅程，它有效地衔接了学员认证前的学习准备以及认证后的学习强化。

▶ 专业能力认证环节

◆ 特别行动小组 (Task Force)

为提升西安杨森销售团队整体的专业能力，西安杨森大学集结了医学部、市场部、人力资源部等多部门经理级别以上的精英组成特别行动小组，参与专业能力认证的学习和考核内容的设计，并担当专业能力认证现场的核心评委，测评学员的专业能力。

针对不同的学员群体，特别行动小组的组成有所差异：

- **针对销售代表：**由销售的直接经理以及大区经理组成特别行动小组；
- **针对地区经理 / 主管：**由总部的高管组成特别行动小组。

◆ 前期准备

专业能力认证安排在销售团队每个季度举行的全国会议期间。西安杨森大学会于季度会议前与市场部、医学部以及销售部共同讨论在该产品周期中需侧重强化的专业能力内容，进行专业能力认证前期的准备，如案例准备、题库建设、考官招募以及名单分组等，并于季度会议正式召开的半个月前将此次专业能力认证涉及各类文献、学习资料、案例视频等全部内容发放给学员，促使学员在压力下主动学习，从而快速提升学员的专业能力。

◆ 认证内容

专业能力认证的内容共分为两个部分：专业技能(专业演讲和专业拜访等)和专业知识(产品知识和疾病知识)。

由于每个季度的市场策略会有所调整，所以学员每次专业能力认证的学习内容的侧重点也会有所差异，这就要求学员在每一次的专业能力认证前都需要勤加学习，且每一次的认证结果都只能代表其在该周期内的专业能力水平。

◆ 考核流程

- **专业技能：**认证现场设立多个考场，每个考场内设立多个考台，每个考台安排一或二名考官，所有学员根据事先编排好的认证顺序依次进入自己所属的考场进行专业技能认证。现场认证模拟真实工作场景，销售代表需通过三轮测评，



图 123 专业技能认证现场

地区经理 / 主管需通过五轮测评，任何一轮测评中不合格即视作专业能力认证不通过。

- **专业知识：**全体学员在大考场内利用ipad进行考试，每位学员的考试内容均随机抽取自题库中的部分题目，即使是同一道题目，答案选项的顺序也会产生变化，避免学员间的作弊行为。

◆ 一致性评估

为确保专业能力认证结果的客观性，考官需在专业能力认证前进行一致性评估训练，从而确保认证结果的客观性。西安杨森大学为考官解析学员需掌握的专业能力和技能要点，并提供各项能力的测试范本，供考官们进行评估和讨论，当全场考官对该样本的测评分值达成共识时，该样本即成为认证环节中的参考和标准。

专业能力认证环节结束后，考官依旧需要进行一次性评估，为全场最高分、最低分以及合格分确定一个共识的标准，然后根据这三个关键参考分值评估所有学员的分值。



图 4 考官一致性评估现场

◆ 等级评估标准

- **专业技能 (满分 5 分)：**每一环节包含十项评分内容，例如学习与运用能力、沟通说服、演讲技巧等，每一项评分内容进一步细化为企业规定的 3 个技术动作。在这些规定动作中，一部分为纳入业务策略的基础动作；另一部分则为高难度动作，是西安杨森希望资深销售代表达成的水平。根据学员技术动作的完成情况，考官对学员进行每一分项的打分：没有完成规定动作得负分，完成但动作不标准得 0 分，完成且动作到位得

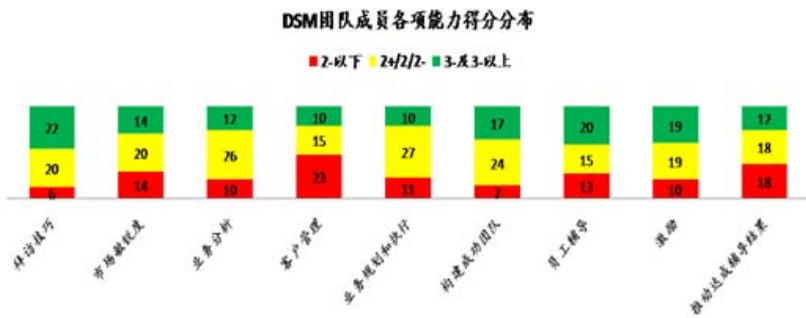


图 5 DSM 团队成员各项能力得分分布

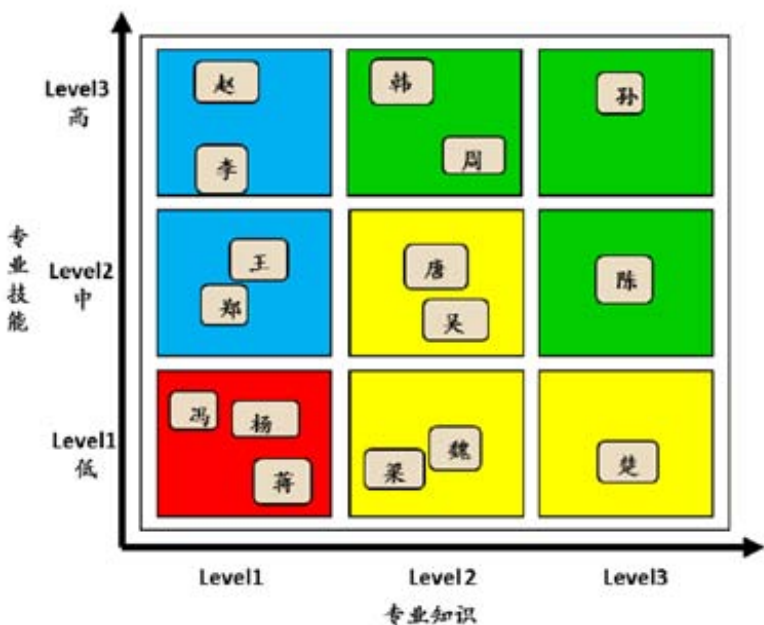


图 6 九宫格人才能力评估矩阵

技能项目	专业拜访	业务规划					面谈模拟		
	拜访技巧	市场敏锐度	业务分析	客户管理	业务规划和执行	构建成功团队	员工辅导	激励	推动达成辅导结果
个人得分	3	2	2	1.3	2	2.3	3.3	3	3.3
团队平均分	2.44	2.11	2.05	1.81	1.98	2.30	2.28	2.33	1.96

图 7 团队评估报告示例

1分，综合后得出最终分值。

- **专业知识 (满分 100 分)**：根据学员 ipad 考试的分数结果进行等级划分：80 分以下为 Level 1，80 分至 90 分为 Level 2，90 分以上为 Level 3。
- **学员综合专业能力等级**：按照取低原则，即选取专业技能和专业知识中较低的等级为学员该周期内的最终专业能力等级。

◆ 后续跟踪

每个周期的专业能力认证结束后，西安杨森大学根据专业知识和专业技能两个维度建立九宫格人才能力评估矩阵，以此来评估学员所处的能力等级阶段，精准定位销售团队整体的人才能力现状以及各等级人才下一步的能力发展方向。

企业大学利用该项工具对组织中的人才进行了精准扫描与盘点，以此提供给总监和大区经理相应的分析报告，总监和大区经理会根据该报告制定其区域内的改进计划，在销售的周会中进行集体的学习和强化，而西安杨森大学也可以通过地区经理在微信平台发布的学习现场照片来督促和跟进学员后续的学习情况。

▶ 迭代更新：从 1.0 到 2.0

西安杨森于 2013 年年底正式启动针对销售代表的能力认证体系 1.0 (针对地区经理 / 主管的能力认证自 2015 年初启动)，得到了业务部门和企业高管的一致认可与支持。但 2016 年初，医药市场需求和企业策略产生了变化，同时通过评估地区经理模拟的业务计划，西安杨森大学发现地区经理做市场分析时，较少去洞察客户的需求以及创造差异化的活动，“客户洞察”这一能力与期望存在较大的差距。

因此，西安杨森对专业能力认证体系进行了迭代更新，对认证的内容进行了大幅度的创新，引入了“洞察”的理念——业务团队需要洞察客户的真正需求，了解客户真正想要解决的问题和希望得到的支持。

西安杨森对专业能力认证体系进行了迭代更新，对认证的内容进行了大幅度的创新，引入了“洞察”的理念——业务团队需要洞察客户的真正需求，了解客户真正想要解决的问题和希望得到的支持。

2.0 版本关键词：洞察

洞察项目小组

洞察项目小组是专业能力认证体系中核心内容的传递者、组织者以及测评者。西安杨森大学联合各业务团队的大区经理成立了洞察项目小组，开始收集各区域体现“洞察”能力的最佳实践案例，通过促进多个成功的最佳实践来提升整体的“客户洞察”能力，目前洞察项目小组已经在销售团队获得了10余个最佳实践的案例，并在业务团队中进行推广。

前期准备

专业能力认证前，西安杨森大学引入了洞察课程，为所有销售代表培训相应的知识和技能，教授销售代表如何做有洞察力的演讲、拜访以及辅导，采取有洞察力的实地行为，并由洞察项目小组在实际工作中促使学员应用这些知识和技能。

为了使学员更好地理解富有洞察力的行为的具体表现，西安杨森大学将标准的示范案例拍摄为视频提前发放给学员供其参考，视频中的范本为专业技能合格3分的标准，如果学员想在认证过程中得到更高的分值，就需要比范本做得更加优秀。

认证内容

西安杨森在原有认证内容的基础上强化了对“洞察”的需求，将原有的题库和技术动作要求全面进行了更新，以此匹配西安杨

业务规划	市场敏锐度	1
	分析与解决问题	2
	客户管理	3
	业务规划和执行	4
专业拜访	学习与运用能力 (专业拜访)	5
	沟通说服	6
幻灯演讲	学习与运用能力 (幻灯演讲)	7
	演讲技巧	8

图7 医药代表能力模型简版(不含各项行为)

森各业务团队的转型策略及全新的生意模型，聚焦于转型中以及新业务模型下对销售人员要求的各项重点能力。

其他

一致性评估、等级评估标准以及后续跟踪基本同1.0。

困难 & 挑战

学员专业能力提升速度超乎预期

西安杨森最初设定专业能力等级时希望学员有个循序渐进的过程——从Level 1逐步攀升至Level 3，但仅仅两次专业能力认证考核过后，不少优秀的学员已经在认证中达到了Level 3的水平，这与企业预期的专业能力提升速度产生了差异。

于是西安杨森重新修订了专业能力认证的规则，强调每一次的认证等级均只代表学员在该周期内的能力水平。这意味着，即使前一次认证为Level 3的学员依旧需要不断地扩充自己的知识储量以及提升自己的技能水平，市场在不断变化，政策随时可能调整，想要成为真正专业化的医药销售就需要做到学无止境。

统计分析遭遇挑战

每一次的专业能力认证都不是周期的句点，而是新一轮学习的起点。为了让学员和各级管理人员更清楚地了解到自己或团队的能力弱项，从而在后续的学习中更好地查漏补缺、日益精进，西安杨森大学会在每次的专业能力认证结束后出具分析报告。

然而作为企业大学的培训团队，传道授业解惑是家常便饭，但面对复杂的统计分析便成为了门外汉。西安杨森大学联合外部咨询公司合作完成了第一次认证后的结果分析，此后企业大学自身承担了该任务，边学习边应用。通过两年多的实践，从最初需要耗费数天时间才能整理完毕的数据分析，如今只需要1-2天便可以出具结果。

项目成效

目前西安杨森的专业能力认证已达到销售团队100%覆盖，企业的新员工也会融入其中，感受认证体系的严谨性和专业性。

销售代表的专业能力大幅度提升

- 专业认证项目分值提升：专业知识的平均分从86分提升至90分(满分100分)，专业演讲的平均分从2.4分提升至2.8分(满分5分)，专业拜访的平均分从2.2分提升至2.7分(满分5分)。
- 专业认证等级提升：Level 3的人数从30%提升至80%。
- 医药销售的业绩完成率与专业认证等级呈正相关性。

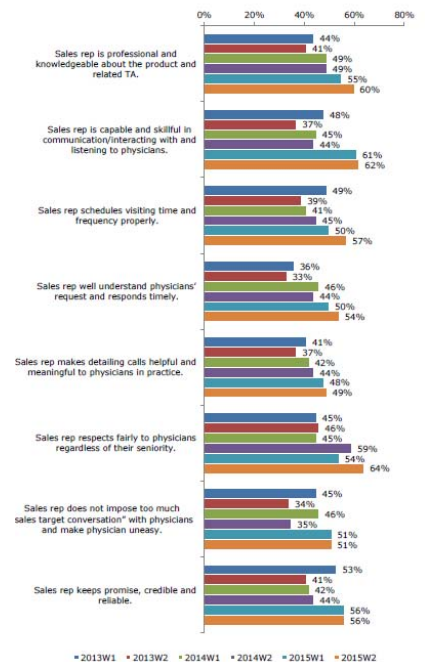


图9 医药代表专业能力大幅提升

管理人员对人才能力发展方向的进一步明确

西安杨森管理人员通过专业认证后的分析报告获悉销售团队的强项与弱项，从而了解后续需要改进和提升的能力，明确公司业务人才的能力发展方向。

◆ 得到业务人员的完全认可与支持

- 业务团队在认证机制及奖惩制度上的大力支持

销售代表的认证结果会关系到个人的绩效以及发展。对于单次认证不合格的学员，西安杨森人力资源部会发出警告信，其周期过程奖金以及年底的绩效评估结果均会受到影响。

而对于连续三次 Level 3 的优秀学员，西安杨森会在年终给予认可奖，称其为 Level 3 代表，并在 POA（季度会议）上公布名单；对于在认证中表现出高潜力的人才，西安杨森在后续的管理人才提拔中会优先给予考虑。

- 专业能力评估要素和认证方法得到业务团队彻底的支持与执行

2015 年至今，业务团队将认证过程中的能力评估条目作为地区经理 / 主管的专业能力要求，地区经理 / 主管需在工作中使用认证后的业务规划模板进行业务规划。每次专业认证后，大区经理需完成能力发展计划反馈给西安杨森大学，并按照该计划辅导地区经理 / 主管提升各项能力。

◆ 销售团队的组织能力提升

- 地区经理“业务规划与执行”能力得到提升

从认证过程中地区经理制定的模拟业务计划可发现，地区经理“业务增长机会的理解”、“市场机会的 SWOT 分析”以及“机会分解到行动”的能力普遍与期望存在较大差距，而这几项能力的欠缺将制约其区域业务的发展，为此西安杨森大学为地区经理提供了制作业务计划的模板，加强对“业务规划与执行”的训练，让地区经理重新制定并汇报了区域业务计划。后续的认证结果显示，地区经理“业务规划与执行”能力得到大幅度提升。

- 认证评估报告影响了西安杨森的用人机制

2015 年认证后，大量优秀的地区经理 / 主管浮出水面，为业务团队选拔与提升管理人

才提供了决策依据。在认证过程中，西安杨森发现地区经理 / 主管的能力与岗位年限没有相关性，对企业的用人政策产生重要影响。

- 客户满意度 NPS 调研显示，企业销售代表的专业能力大幅提升

经由西安杨森内部进行的 NPS 调研发现：各业务团队在医药代表专业能力——如专业拜访技巧、专业知识、对医生需求的理解及回应、尊重不同资历及职位的医生等方面均有大幅提升。同时，客户满意度自 2013 年起逐年提升。

► 经验分享

◆ 前期充分的沟通协调

在建立专业能力认证体系之前，西安杨森大学与各部门进行了充分的沟通协调，共同明确项目最终希望达成的目标，并梳理出在达成目标的过程中需要哪些部门的配合。

专业能力认证不仅仅只是一场富有仪式感的考试，分数或者等级只是学员某个阶段内专业能力展现的一种表达形式，重要的是衔接每次认证环节之间的学习过程。学员真正学有所得，组织能力真正得到有效提升，客户真正认可并且满意西安杨森的业务，才是这个项目最终成功的意义所在。

在最初制定认证标准、考核内容以及理想范本的时候，西安杨森大学需要与相关部门进行不断的交流与确认以达成共识，才能确保最终专业认证结果的有效性。

◆ 建立标准操作流程 (Standard Operating Procedure)

前期充分沟通的同时还需要建立一个标准操作流程，确保在项目进行的过程中达成无障碍沟通。专业能力认证是一个周期性的循环往复的项目，在执行过程中需要多方参与合作，比如筹备学习资料、建立认证题库的时候，市场部的参与是不可或缺的；出具分析报告后，销售部管理人员的积极参与才能实现后续的组织学习和打卡。

清晰明确的机制可以确保项目在每个周期内都可以顺利进行，既避免重复的沟通时间，也能使各部门在关键环节做到责无旁贷。

◆ 企业大学 / 培训部门自身需不断学习

如前文中提及，在专业能力认证体系的实施过程中，面对不是特别擅长的数据分析，西安杨森大学在第一次实施时采取了与外部咨询公司合作的方式，后续企业大学也多次向数据分析部门的专家请教问题，并在实践过程中不断学习，最终弥补了企业大学自身的短板。

对于没有数据分析部门的企业，企业大学 / 培训部门可以在初期进行数据分析时尝试与外部咨询公司合作，并在合作的过程中不断地模仿和学习，提高自身的能力，从而独立完成数据分析的工作。HR

构筑人才通道

敏实运营体系管理梯队培养项目实践

在敏实的运营体系中，有一套完整的管理人才梯队的培养体系，从班组长一直到工厂总经理，为业务在国内乃至全球市场中的沙场驰骋搭建起了一条坚实的人才后防线。

文 / Emma Ren 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最具价值案例奖

实施背景

敏实集团于 1992 年创立于宁波，2005 年在香港上市，近 20 年来以超过 20% 的年均增长率快速发展，仅在 2006 年至 2010 年期间，就有 20 多家新工厂成立。至 2015 年，集团年销售额达 78 亿元人民币，12000 名员工分布在全球 11 个区域、40 家工厂、5 个研发中心、12 个销售网点。

随着集团新工厂快速成立、企业体量不断增大，以及外界环境的日益严峻，在集团 2021 年销售额达到 200 多亿的业务目标的背景下，组织发展速度和运营体系内部人才支持的匹配度显得更加关键，运营体系人才梯队、人才数量、人才素质能否对大量岗位需求进行有效补给，尤其是工厂总经理及区域总经理，这两个岗位人才库的数量和质量，将直接影响工厂新建速度、运营效率，进而影响整个集团的良性发展。

此外，基于行业全球发展趋势，为了进一步实现全球规模经济、更好地服务于客户，集团一直在开拓全球运营的进程。1999 年敏实与第一家海外合作伙伴建立合作关系，2003 年开始海外出口业务，2007 年成立首家海外工厂，至 2015 年，公司已成立 6 家海外生产基地，分布在德国、美国、墨西哥、

项目框架以人力资源管理核心工作流程为依托，运作结果反过来又促进公司人才管理原则、政策和操作流程的成熟和优化。

泰国等地。到 2020 年，集团将致力于实现海外营收占比 50% 的目标。作为一家本土公司，如何培养本土人才的国际化视角、实现全球化运营，也直接关系到集团全球化发展的速度和运营效能。

基于上述两点，集团从 2005 年逐步启动“运营体系管理梯队培养项目”，从人才数量、质量两方面为组织规模急速发展、迈向国际化进程提供人才支持，保证公司在快速发展过程中，运营体系能及时从内部获取到优质的人才补给。

人才梯队建设

项目设计

项目以人才职业生涯发展时间线为纵轴，化为四个阶梯介入到运营体系员工从个体贡献者到一线班组长 (FTP)、到新任经理 (MTP)、潜质中层 (SMTP)、再到潜质高层 (GMT) 等几个关键转折期，贯穿于人才

职业成长历程。项目受众分别对应运营体系内各层潜质人才——一线操作人员、班线长、工厂中层 (生产、生技、品质等部门经理)、工厂总经理。

项目覆盖人才发展全周期，即人才选拔、人才培养、人才任用这三大管理环节，项目框架以人力资源管理核心工作流程为依托，运作结果反过来又促进公司人才管理原则、政策和操作流程的成熟和优化。在人才培养阶段，每个子项目时间跨度约 6 个月 -15 个月，大都蕴含四个阶梯——准备阶段、学习阶段、转化阶段、评估。项目实施区域是整个集团公司。

培养内容设计遵循 70-20-10 法则，尤以“70”为重，且项目实践、跨区域 / 跨职能轮岗、拓展、标杆企业探访、导师辅导等手段贯穿在学员个人学习、团队学习、社区学习等不同情境中。对于完成发展项目的学员，集团会倾向于创造新职位机会，大胆任用，让学员在实践中接受更多磨练和成长。

时间 / 阶段	具体工作内容	达成目标	参与方
人才选拔	<ul style="list-style-type: none"> 业务分析和组织分析 目标岗位胜任力模型（成功典范）：班线长、工厂总经理、区域总经理 人才盘点（绩效发展评估 PDR+ 人才发展评估 TDR） 项目原则和目标界定 	<ul style="list-style-type: none"> 明确人才数量和质量需求； 确认项目的目标、界定项目原则和方向； 提高管理层对项目的投入度 	公司管理层、业务部门、HR
人才培养	<ul style="list-style-type: none"> 人才盘点报告分析 明确项目阶段和各阶段目标 设计各阶梯项目内容 <ul style="list-style-type: none"> ✓ FTP：周期 6 个月，内容侧重于现场管理、团队管理、自我管理能力提升，包含活力营、集训、项目、毕业等模块； ✓ MTP：周期 6 个月，内容侧重管理者角色、管理基础技能等，包含活力营、集训、行动学习项目、导师辅导、毕业等模块； ✓ SMTPT：周期 12 个月，内容侧重提升跨领域知识和技能、财务敏锐度、情境领导等，包含活力营、集训、季度学习会、行动学习项目、导师辅导、毕业等模块； ✓ GMTP：周期 12 个月，内容侧重提升商业洞察力、建设高绩效团队的能力，包括季度主题研讨、户外体验、海外游学、毕业等模块。 实施发展项目 发展项目的实施过程整体分为四个阶段 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 准备阶段：用评价中心等手段对学员进行筛选和评估；同时开展学员、主管、HR 三方会谈，明确学员学习目标； ✓ 学习阶段：运用集训、轮岗、项目、行动学习、标杆企业访问、高管辅导、读书会等学习方法，帮助学员进行学习； ✓ 转化阶段：通过静思报告 / 集思报告及经理面谈反馈等，促进学员积极实践； ✓ 评估：通过行动学习答辩，加上直线经理及 HR 的行为观察反馈对学员学习效果进行跟进。 	<ul style="list-style-type: none"> 根据人才需求数量和质量，运用专业工具和方法，分别设计具有针对性的四个发展阶梯的内容，并开展实施，和跟进。 将个人成长和团队绩效结合起来，发展项目落地到具体培养活动中。 强化“学习不是目的，学习是为了运用，是为了提升效能”理念 	HR、学员、讲师、公司管理层、学员直接经理
人才任用	<ul style="list-style-type: none"> 目标全体人才再次盘点（PDR+TDR） 晋升 / 晋级 更新人才库 	让人才池流动起来，同时衡量发展项目的效果	公司管理层、HR、学员直接主管

从整体来看，项目以终为始，始于人才选拔（基于业务需求），经历人才培养，最终通过新一轮人才盘点，重新衡量人才梯队结构、数量和质量是否支持到业务发展需求，以来确认项目的整体效果。

下面着重介绍新任经理（MTP）、潜质中层（SMTPT）、潜质高层（GMTP）的部分实施情况。

✓ 新任经理（MTP）

MTP 面向新加入敏实的初级经理以及刚从个人贡献者转变为团队管理者的新任经

理。此项目的培养重点在于使学员明确管理者的角色、建立人才管理的意识以及提供给他们一些进行团队建设和人才管理的工具和方法。学习话题主要有管理者的角色、员工敬业度、人才选拔、员工融入、绩效管理、薪酬管理与激励、委派与授权等，另外还有针对非财务经理的财务管理。每个话题基本

会安排约一天的课程学习，课程与课程之间会有1-2个月的时间让学员进行实践和思考。每次上完课，学员个人都需要完成反思报告（reflection report），回顾学习内容并思考学习对自身工作的价值和启发，最后形成改善的行动计划。此外，学员还会按小组完成集思报告（integration report）。他们需要每次课程后学习内容在各自工作上的实践应用情况进行梳理，然后组织一次线上或线下的分享会进行互动，最终将互动中形成的思路、想法、建议汇聚成小组的集思报告。

与此同时，行动学习贯穿整个项目。行动学习的课题主要是从新任经理们初带团队时面临的突出挑战提炼而来，学员分组在课余时间进行探讨并形成解决方案。每个小组拥有一名由集团高管担任的导师，定期给各小组提供疑问解答等支持和辅导。

除了课堂和课堂后的反思以及行动学习，集团组织与发展部会给每一届学员推荐一本适合他们的好书。在班级班委的带领和组织下，学员自学，然后在微信群上进行互动、讨论，将知识进一步深化。

✓ 潜质中层 (SMTP)

SMTP培养的是工厂总经理的后备，项目因此有非常明确且严格的学员筛选标准和流程。首先，项目候选人必须加入公司两年以上，绩效优秀或以上（绩效水平以5分钟制进行评估，1分为最差，5分为最优，绩效优秀指4分）；其次，通过笔试考察学员在跨领域知识上的掌握程度，除运营方面的知识，还涵盖财务、人力资源、供应链、采购等领域；最后，评估中心，由公司高层作为观察员，候选人经历个人演讲、无领导小组、角色扮演等环节。经过这三个流程，人选才会被最终选定。

SMTP培养的重点在于跨领域，以扩大学员的眼界。培养内容主要分成两条主线同时进行。一条线是领导力，关注在人员激励、人才的核心价值观、个人领导风格的建立、个人品牌打造等方面；另一条线是跨领域的知识和技能，涉及供应链、质量、财务、审计、

GMP 培养对象是工厂总经理，在这个岗位上任职一年或以上的员工都需要参加这个项目。此项目的目的在于为集团的高速发展培养一批高水准的工厂管理者，让他们整体在意识、认知上达到集团要求的层次。

精益运营等与运营相关的各个方面。

除了集中学习，SMTP也会安排行动学习。与MTP行动学习不同的是，SMTP的行动学习课题为当前阶段遇到的实际业务问题，比如如何实现快速交付、如何去提升项目转移过程中产品的合格率等更多涉及跨部门、职能甚至区域的业务挑战。这些课题首先由集团组织与发展部从公司战略以及与业务领导的交流中提炼而来，然后综合学员的关注兴趣，学员进行投票，最终确定每个小组的研究课题。这样既能保证课题紧扣业务焦点，也能平衡学员的研究兴趣。

✓ 潜质高层 (GMP)

GMP培养对象是工厂总经理，在这个岗位上任职一年或以上的员工都需要参加这个项目。此项目的目的在于为集团的高速发展培养一批高水准的工厂管理者，让他们整体在意识、认知上达到集团要求的层次。

学员进入这个项目之前都需要做一个自评，自评根据工厂总经理的胜任力模型即成功典范设计。通过自评，学员能够了解当前自己在这个岗位上存在的不足和差距，用以自我反省；另外，自评结果也会作为后续课程设计的依据。从这个意义上来说，每一次的GMP培训的设置都会因为学员的具体情况的不同而有所不同。

培训大致可分成两部分。首先，学员进入GMP会先参加3天到3天半的主题工作坊，每半天一个主题，内容涉及公司发展的现状和未来、业务和管理、审计内控、政府关系建立和维护、人才管理等，也会有一些关于质量、精益运营、供应链管理等方面的探讨。工作坊的讲师基本是CXO级别的集

团高管。这之后便是根据先前自评结果安排的专业课程学习，为期1-2天，内外部讲师相结合授课。

值得一提的是，在培训进行期间，学员彼此之间还会做一些评估。这样的评估可能并非特别流程化，但颇具敏实特色。比如在一开始的三天培训后，学员会完成一份问卷，问题包括“你觉得在所有这些学员中，未来三年谁最有可能成为区域总经理？为什么？”、“所有人中谁对你最有帮助？”、“谁对这个团队的贡献最大？”等。这样的评估也是为了促进学员感知和觉察身边人。

◆ 学员热情保持

每个层级的项目的周期一般都在半年以上，学员在过程中的学习热情的保持是一大挑战。敏实对此也有一些行之有效的做法。

- 1 项目规定参与者最多只能请假一天，且请假需要得到n+2主管的同意。若学员请假超过一天以上，视作中途退出，无法拿到项目的毕业证书。
- 2 严格的选拔流程，这一点在SMTP上体现得尤为明显。选拔的严苛其实确保了最终入选学员的热情和积极性以及区域领导的重视程度。
- 3 吸引人的项目设计。集团组织与发展部门在每一个层级的项目设计上花费了很多心力，通过多样的活动、内容、互动方式设计提升学员的关注度和凝聚力。
- 4 班委自治。每一届班级都会由学员自主选举班委。很多活动由班委直接主导、组织、开展互动，这有助于更大程度地调动学员的积极性。

经过 10 年的运作实施，“运营体系管理梯队培养项目”为集团培养和输送了大量管理人才。至 2015 年末，运营体系内已形成由 300 多名一线班组长、100 位生产经理、40 位工厂总经理及 11 位区域总经理组成的管理梯队。区域总经理岗位已实现 100% 通过内部人才培养和晋升；40 位工厂总经理中，95% 通过内部补给实现，其中约 30% 的工厂总经理是从新毕业大学生开始便加入敏实，用 10 年时间逐步完成运营体系管理梯队项目的不同阶段，一步步成长起来并成功担任工厂总经理角色。

► 实施效果

- ◆ 经过 10 年的运作实施，“运营体系管理梯队培养项目”为集团培养和输送了大量管理人才。至 2015 年末，运营体系内已形成由 300 多名一线班组长、100 位生产经理、40 位工厂总经理及 11 位区域总经理组成的管理梯队。区域总经理岗位已实现 100% 通过内部人才培养和晋升；40 位工厂总经理中，95% 通过内部补给实现，其中约 30% 的工厂总经理是从新毕业大学生开始便加入敏实，用 10 年时间逐步完成运营体系管理梯队项目的不同阶段，一步步成长起来并成功担任工厂总经理角色。
- ◆ 优质人才队伍的壮大，直接支持到公司经营规模的扩大，也体现在各项亮眼的运营业务指标中。从 2005 年到 2015 年，公司年均增长速度超过 20%，工厂数量从 15 家增加到 40 家，分布区域在国内从浙江延伸至华南、华中、北方等 7 大地区，同时在国际版图上扩张到泰国、德国、美国、墨西哥等国家。在运营效能方面，2015 年公司实现营收 78 亿元人民币，历年来稳定的毛利率及经营利润率体现出良好的工厂运营效率及其产生的产品盈利能力。这与运营体系中良好的人才造血系统密切相关。

► 经验总结

- ◆ 构建真正符合业务需求的人才培养体系。“运营体系管理梯队培养项目”的建立和完善基于业务发展迅速、人才需求旺盛的背景之上。为业务源源不断输送大量合格人才是这个项目成功的重要因素之一。
- ◆ 对症下药是项目行之有效的关键。不同层级的员工的发展需求均有所不同。他们的角色转变的最大变化是什么，要完成这个转变最需要什么样的支持，这些都是项目设计的源泉和根基。
- ◆ 通过培训为跨职能、跨区域员工搭建交流互动的平台。这一点也是敏实“运营体系管理梯队培养项目”最为学员所称道的。
- ◆ 引导集团高管加入到培养过程中，为学员提供在高层面前的曝光机会。在项目中，敏实邀请到了区域总经理担任学员的导师，这样的互动和交流本身对学员也是一种正向激励。

► 未来改进

- ◆ 项目中针对班组长的培训已经和晋升相结合，但 MTP、SMTP、GMTP 还未实现。敏实未来有计划逐步尝试将后三个项目与晋升挂钩，特别是 MTP。这对未来上升到目标岗位的人才的质量多了一道保障。
- ◆ 在完整的培养体系中，每个层级一般会拥有高潜和新任两个层面的培养项目。目前敏实运营体系中针对中层的培养已经拥有比较完备的高潜和新任培养，但在高层的培养上，GMTP 还只针对新晋工厂总经理。未来敏实可能考虑在工厂总经理这一层级完善高潜人才的培养，搭建起区域总经理的输送渠道。
- ◆ 当前“运营体系管理梯队培养项目”覆盖区域还未过多涉及海外地区，即使如此，很多国内培养的人才被输送到了国外，成为国外市场开拓的生力军。未来此项目可能考虑延伸到中国以外，直接为当地培养本土人才。HR

“电梯精英孵化项目”

蒂森克虏伯电梯（中国）内部人才培养实践

蒂森克虏伯电梯（中国）（下称蒂森电梯）依靠密集的分公司、办事处网络、技术雄厚的本地化工厂和全球技术服务中心，为所有的产品系列提供新梯安装、更新改造和维修保养服务。蒂森电梯以市场为导向，其目标是致力于为客户提供有效经济的解决方案，并在未来将其服务覆盖至中国每一个百万人口城市，成为客户至上的电梯品牌。为了给公司发展提供充足的动力并达到上述目标，蒂森电梯自 2012 年开始了相应的内部人才培养计划——“电梯精英孵化项目”，该项目分为关键人才盘点、个人发展计划及专项人才发展项目三个部分，项目重点在于识别、评估、发展内部关键人才，提升核心胜任能力，打通人才流动渠道，为满足公司快速发展提供人力资源支持。结合电梯行业的特性，蒂森电梯对项目中的关键人才在专业知识、能力素质等方面进行了有针对性的导入，帮助其快速成长。

文 / 朱欣鑫 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最具价值案例奖



图 1 电梯精英孵化项目三阶段

项目背景

2010 年开始，中国的房地产市场呈现井喷的状态，蒂森克虏伯的电梯业务也随之快速扩张，自 11 年开始，公司业务以 30% 的速度快速增长，而分公司的数量保持每年 6-8 家的增速。截至 2015 年底，蒂森电梯已有 68 家分公司，132 个办事处。相应的，业务的快速增长导致人才缺口的不断扩大，每年约有 6-8 名分公司经理，10-15 名办事处经理，以及 30 名以上部门经理的人员需求产生。为实现战略目标，公司急需大量优质的不同层次的熟悉公司业务且符合公司要求的成熟管理者。但电梯行业的人才特性为“技术 + 管理”，这要求他们不仅要懂管理之道，而且要精通电梯技术并了解电梯行业特性。在这种情况下，蒂森电梯人力资源团队意识到，从外部引进人才难以完全满足公司快速

发展需求，且会耗费大量人力、物力和财力。同时，传统的电梯专业内部人才培养周期较长，技术专业能力要求高，公司需要统一的、规范化的人才识别标准及筛选。而彼时，公司并没有针对内部人才的体系化的、有针对性的加速培养计划，在这样的背景下，蒂森电梯开始酝酿相关的人才培养项目，并在实施中逐步加以完善——自 2012 年开始，着手设计高潜力人才发展项目，即领英计划（领英训练营 HIPO 项目），并将其作为一个试点项目开始运行；2013 年，蒂森将该项目全面铺开为关键人才盘点；2014 年在整个项目中加入个人发展计划、专项人才发展计划，并将领英计划纳入专项人才发展计划体系中；2015 年，在专项人才发展计划中增加启航计划。如此，蒂森克虏伯的“电梯精英孵化项目”逐渐完善并发展至成熟状态。

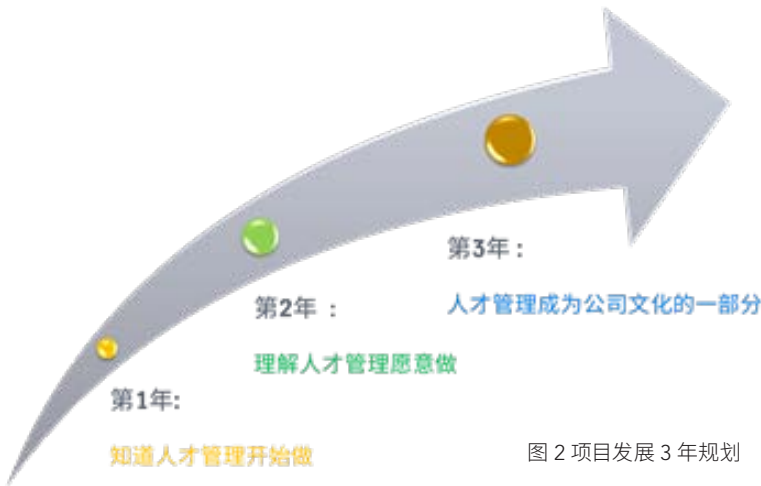


图2 项目发展3年规划

项目设计

在“电梯精英孵化项目”实施之初，蒂森电梯人才发展团队根据项目整体的方向制定了为期3年的规划，并将每期项目细分为以下5个步骤进行。

- ◆ 每年9月份开始进行当地人才盘点及关键人才提名，在分公司总经理、工厂总经理、总部各部门负责人以及当地HR的共同参与下，完成对部门经理级以上人员和核心技术专业人才的盘点，识别关键人才并提名。
- ◆ 10月份进行中国区关键人才盘点及确认，此阶段目标为完成中国区内外所有关键人才复核及确认。
- ◆ 11-12月份对中国区关键人才进行绩效盘点及发展对话，此阶段目标为完成各地关键人才确认，并结合当年绩效评估结果进行发展沟通并制定相应的个人发展计划。
- ◆ 次年1月份，在运营副总裁、工厂总经理、总部各职能总监以及领导团队、中国区人才发展团队的共同参与下完成中国区潜在高级经理人才、潜在经理人才个人发展计划确认，此阶段目标为审核个人发展计划并整合中国区发展资源。
- ◆ 次年2月份，在中国区人才发展团队的带领下进行中国区专项人才发展项目设

计与实施，目标为根据当年的公司战略、人才盘点结果、个人发展计划、中国区发展资源设计对应的专项人才发展项目与实施。

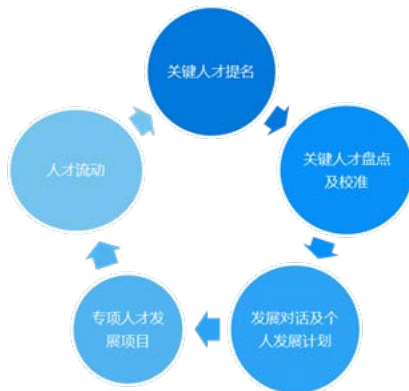


图3 项目实施步骤

项目实施

◆ 关键人才盘点

- 定义关键人才

“电梯精英孵化项目”分为三步走，第一步即进行关键人才盘点。项目组首先面向管理类人才、专业技术类人才及特殊岗位人才，结合电梯行业特性、公司发展情况以及核心胜任能力模型，在全公司范围内统一了关键人才的标准及定义，并将关键人才分为潜在高级经理、潜在经理、技术专家、横向发展人才4种类型。这4种类型分别涵盖了管理

类人才、技术专业人才、特殊岗位人才。其中，管理类人才指拥有专业技术并且具备综合管理能力的员工，即潜在经理与潜在高级经理；专业技术类人才指掌握核心电梯技术的人才，即技术专家；特殊岗位人才指拥有特殊业务能力的人才，即平级横向发展人才。

- 盘点关键人才
- ✓ 关键人才盘点细节

蒂森“电梯精英孵化项目”中的关键人才盘点覆盖中国区所有运营区域分公司、制造中心，由分公司总经理、工厂总经理亲自盘点，区域总经理、总部职能负责人、运营副总裁校正并经过领导团队审批，最终筛选出能进入中国区关键人才库的人才。盘点对象为中国区运营所有区域及制造的部门经理级以上人员、潜在管理人员及掌握核心技术的专业人才，每年盘点一次，每次为期2个月。

蒂森电梯从员工的绩效、潜力、专业能力、文化匹配度、流动性及准备度5个维度对关键人才进行盘点，且人才盘点工作以“盘点—校准—提供发展建议”的顺序在不同区域分阶段进行。

人才盘点工作在以下三个层级中进行：

层级一：各分支机构进行盘点，即由分公司或工厂进行各地人才盘点，并盘点出当地关键人才；

层级二：区域及总部职能部门对关键人才进行盘点，这一层盘点将盘点出潜在分公司总经理及总部职能部门内部关键人才，并由关键人才所在区域的区域总经理或总部职能负责人给出针对这一部分关键人才的发展建议；

层级三：由公司内的高层，如运营副总裁等，对高级人才进行盘点，并盘点出潜在高级经理，同时，对关键人才提出发展建议。

在盘点过程中，蒂森电梯一方面与盘点对象面对面地沟通以更全面地了解具体情况；另一方面，运用在线胜任力测评工具与关键人才盘点系统记录并跟踪关键人才的相

关数据，以保证数据的标准化、及时性与规范性。线上系统的应用使得收集整理、数据统计、跟踪记录等相关工作更加便捷，同时避免重复沟通及大量的手工维护工作，大大提升了人才盘点工作的效率。

✓ 关键人才盘点创新点

蒂森电梯将关键人才盘点与员工绩效结果相结合、绩效目标与发展目标相结合，两者相辅相成，互相促进，使人才发展方案得以落地，在提升员工能力的同时也提高了组织效能。且其盘点模式为当地盘点，区域和总部职能部门复核并提供发展建议，这种模式保证了关键人才在矩阵式管理组织内得到有效的盘点和展现，避免遗漏人才。同时，对于识别出的关键人才来说，他们能够得到来自直接主管以及职能主管两方面的意见，从而得到更加全面的个人发展意见。

✓ 关键人才盘点难点及解决办法

在盘点关键人才的过程中，蒂森“电梯精英孵化项目”能够及时发现难点并对其进行更新优化。

一方面，业务部门对于关键人才盘点工作有一个理解和接受的过程，因此第1年的关键人才盘点主要由公司的HR主导执行。第2年，人才发展团队对流程做了相应调整，由总部人才发展团队与当地人力资源业务伙伴、业务负责人共同进行人才盘点，并对各方在定义及认知上的差异进行统一和校准，进一步提升业务部门对此项目的认知和参与度。第3年的关键人才盘点工作由各地业务负责人与当地人力资源业务伙伴自主开展，总部职能负责人参与回顾，实现了业务部门主导关键人才盘点工作，对于人才的管理实现从“知道做”到“愿意做”再到“主动做”的转变。

另一方面，在关键人才盘点初期，所有工作均在线下完成，数据收集、整理工作量较大，因此数据的准确性和及时性得不到保证。次年，人才发展团队即对工作流程进行优化升级，并对数据进行规范化和标准化处理，同时，与负责信息系统的部门联合推出

了相应的人才管理系统，并将历史数据导入该系统。第3年实现了人才盘点工作中的系统化应用，保证了数据的准确性、及时性、标准化，为管理层进行关键人才资料分析和人才决策提供数据支持。

◆ 个人发展计划

在识别出各个级别的关键人才后，蒂森电梯便针对这些关键人才制定个人发展计划。蒂森“电梯精英孵化项目”将个人发展计划覆盖至潜在高级经理、潜在经理、分公司总经理、管理培训生，针对不同群体特点制定出的个人发展计划能够发挥关键人才自主发展的能动性，为后期的专项人才发展项目设计和实施提供支持。

个人发展计划由关键人才本人与其直接主管根据其上一年度的业绩情况、业务发展目标以及其自身能力等实际情况共同探讨制定。该个人发展计划不仅遵循 SMART (Specific、Measurable、Attainable、Relevant、Time - based) 原则制定与绩效相结合的能力提升计划，而且按照 70-20-10 的学习原则 (即戴尔 70-20-10 学习法则) 实施。学员的个人发展计划中有大量在岗实践、行动学习和自学等内容，这种学习方式能够发挥其主观能动性，在处理实际问题的过程中提升能力，通过能力的提升带动绩效的提升。在所覆盖的人群中，潜在高级经理的个人发展计划周期为 2 年，潜在经理的个人发展计划周期则为 1 年。

关键人才作为个人发展计划的拥有者，自主执行、回顾个人发展计划，并定期向其主管反馈，HR 也将在这个过程中对关键人才的个人发展计划实施情况进行阶段性的回顾，并帮助其在系统中进行信息登记与跟进。与此同时，分公司总经理、区域总经理、制造工厂总经理及职能总监将为关键人才的个人发展计划提供支持。

◆ 专项人才发展项目

• 专项人才发展项目基本情况
按照整个“电梯精英孵化项目”的逻辑，

在针对各级关键人才制定了相应的个人发展计划之后，即进入专项人才发展项目阶段。在人才发展团队之前的设计中，专项人才发展项目的对象为高潜人才，但随着公司业务重点及战略的调整，新任分公司总经理和办事处经理须尽快胜任新的岗位角色，故将项目对象改为同时面向新任分公司总经理及办事处经理。

目前，蒂森电梯的专项人才发展项目中包含两个计划，即领英计划 (HIPO) 与启航计划。其中，领英计划可以说是“电梯精英孵化项目”的雏形，其对象为具有高潜力的管理人才，项目周期为 2 年；启航计划则是在领英计划运行 3 年之后，针对特殊需要而加入“电梯精英孵化项目”中，项目周期为 1 年。每一期的领英计划或启航计划之间并不存在时间上的先后顺序，蒂森电梯根据每年的业务需要开展其中某一计划。

这些专项人才发展项目均由总部职能总监、运营副总裁亲自参与项目设计，并对学员进行项目任务辅导与答辩评审。学员的直接主管会随时关注项目进度，督促学员按时完成项目中的相关任务。领英计划与启航计划有着类似的框架，且重点皆为学习专业技能、培养各层级员工的领导力以及行动学习，但具体课程设置有所区分。其中，领英计划特别为学员安排外部专业教练对其进行一对一辅导。教练在每一期培训中对学员进行 4 次教练辅导，第 1 次教练辅导为面对面沟通，与学员建立联系，而后 3 次辅导均通过电话等形式进行。教练主要对学员的能力项进行评估，同时根据学员对自己发展领域的预设帮助其提升相应的能力，并在项目结束后将针对学员的学习情况进行反馈。

- 专项人才发展项目实施过程中的难点及解决办法

✓ 领英计划——高潜力人才发展项目

领英计划中的学员多为技术人员，并不缺少技术能力，但是其团队管理、辅导下属、资源整合、多方沟通及外部协调等能力仍有待提高，而传统的培训不能满足这些需求，因

此蒂森电梯的人力资源团队在项目设计中加入以下内容以有针对性地提升学员各种能力：

首先，对学员进行在线测评、360度测评等方式提升其自我认知，分析群体和个体的优势及待发展领域并制定个人发展计划；

其次，对其开设领导力培训课程及研讨会，提升其团队管理能力；

再次，布置项目任务，提升其资源整合的能力；

最后，组织演讲、答辩、徒步等活动，提升其沟通及逻辑思辨能力的同时强化团队协作、团队建设的能力。

✓ 启航计划

启航计划的实施是为了使新任分公司总经理和办事处经理能够尽快胜任其岗位角色，因此学员均为新任分公司总经理及办事处经理。这类学员的特点为具有单一领域的专业能力，如销售、安装、售后服务等专业能力，但缺乏管理经验以及统筹整合资源的能力，且学员之间差异较大，个性化学习需求明显。基于这种情况，蒂森电梯人才发展团队在启航计划中做了如下安排：

首先，同样对学员进行360度测评，提升其自我认知，同时，分析学员群体及个体的优势和待发展领域以便为其制定更加详细的个人发展计划；

其次，向学员全面介绍业务知识，提升其各职能领域的专业能力；

再次，学员可根据自身情况决定是否参加领导力培训及绩效辅导课程（如已具备相应能力，可申请免修）；

然后，以财年为单位，根据学员所在地的实际情况制定当地业务发展计划，并给学员布置项目任务，提高其综合管理、资源整合等能力；

最后，组织演讲、答辩、团队建设等活动以提升学员逻辑思辨、跨部门沟通、团队协作等能力。

▶ 项目效果

蒂森电梯在项目结束后组织学员答辩来评估项目实施效果，学员的答辩内容即学员对其任务完成情况的总结汇报，这些任务与业务紧密相关，包括安装、维保、销售、业务支持等业务。总部职能负责人或运营副总裁将对学员的答辩进行评审，并评估其发展结果。考虑到人才发展是一个长期的过程，需要持续跟进，因此，主管在学员学习的过程中会定期进行跟踪反馈，在总部职能负责人或运营副总裁对学员进行评估之后，学员直接主管也会对其进行相应发展结果评估。

在项目学员提升自身能力的同时，“电梯精英孵化项目”每一阶段也都会产出相应的项目成果。在关键人才盘点阶段，自2013年始，蒂森电梯识别出相当数量的关键人才，整个中国区部门经理级以上人员中有84%来自内部晋升，且这些人选均来自于关键人才库。2013年-2015年内部晋升部门经理人数占总晋升人数的81%，分公司经理、总经理内部晋升人数占这一级别总晋升人数的91%。专项人才发展项目中的领英计划在2012-2013年间有91%的学员顺利完成项目，其中，52%的学员在3年内得到晋升。而启航计划自2015年始，共覆盖85%的新任办事处经理以及100%的新入职分公司总经理。

▶ 项目挑战

蒂森“电梯精英孵化项目”在运行过程中主要遇到来自两方面的困难：

- 公司内管理层及员工需要较长时间了解适应整个项目的基本情况，并转变传统人才培养的观念；
- 蒂森电梯庞大的体量、复杂的架构体系带来的项目沟通与执行的困难，这需要人力资源团队跟不同的领导或业务单元沟通、解释，使之能够在人才培养这一问题上达成共识。

任何项目从酝酿计划到实施再到收获成果都会遇到或大或小的困难，而摆在眼前的

困难或许不是决定项目能否成功的关键，其关键是项目实施者在面对这些大大小小的困难时所持有的态度和决心。蒂森电梯的人力资源团队在面对以上困难时，充分发挥了统筹、整合、协调和支持的作用。如，在关键人才盘点阶段，人力资源团队不仅是关键人才盘点的发起者，也积极协调各个部门、层级，将关键人才的定义在全公司范围内进行标准化，使得相关方在此基础上达成共识；在制定个人发展计划阶段，人力资源团队将相关资源整合起来，并根据部门需要进行数据分析等工作，同时为业务部门提供工具、建议以支持其开展此项工作；在专项人才发展阶段，人力资源团队对此前的工作进行分析，将相关数据整理分析之后，针对业务需求提出人才发展项目的建议，同时，在公司高层做人才决定时提供其可靠的建议。蒂森电梯人力资源团队在这个过程中所做的大量沟通、协助、统筹等工作正是使得该项目开花结果的加速剂。

▶ 项目发展方向

“电梯精英孵化项目”目前已发展至较成熟的状态，对于蒂森电梯来说，未来最关键的是如何将该项目纳入到人才管理的体系当中，并建立属于自己的人才管理梯队，以及如何每个梯队中有体系、有结构地去关注每个梯队的发展的需求，从而着手制定继任者规划来支持业务的发展。也就是说，蒂森电梯人力资源团队面临最重要的问题是如何使人才管理更加精细化。

另一方面，该蒂森电梯人力资源团队将以始为终，即继续为公司识别、评估、发展内部关键人才，提升人才核心胜任能力并打通人才流通渠道，为满足公司快速发展提供人力资源支持，并在持续推进该项目的同时，根据业务发展需求不断对项目进行迭代更新，针对具体的需求增加新的学习计划，在探索的过程中优化升级。HR

全员学习，终身学习

福伊特（中国）“终身学习”计划实践

福伊特（中国）“终身学习”计划的雏形可追溯至 2011 年，彼时的培训项目只覆盖至公司中的管理层。随着业务的发展，福伊特（中国）意识到在公司内全面铺开培训计划的重要性，于是不断根据业务的需求及时制定新的培训项目，且这些项目各有所指，充分挖掘各类人才的潜力，为公司的长足发展提供了强有力的人才后备军。此时，福伊特（中国）的培训已发展成为全面且深入的“终身学习”计划，并源源不断地为公司输送必要的发展能量。

文 / 朱欣鑫 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最具价值案例奖

► 实施背景

近年来，福伊特（中国）在业务上面临新形势、新任务、新挑战，这不仅要求其具备卓越的产品和流程，也对员工的敬业度及技能提出了要求，从而为客户创造更多的价值，扩大市场占有率。员工发展是福伊特（中国）人力资源战略的重要组成部分，这正是公司在业务所及之地全面推行“终身学习”计划的初衷。项目在实施过程中充分利用集技术培训、管理培训、技术测评和人才发展于一体的现代化培训中心的资源，鼓励员工不断提高自身能力、及时更新知识，从而为客户和社会提供一流的产品和服务并不断进步。

► 发展历程

福伊特（中国）“终身学习”计划面向全体员工，在中国所有事业部推行，覆盖至各个层面，包括高管、部门经理、主管、员工以及技术蓝领。项目一般以一年期为单位，每年持续运转。具体来说福伊特（中国）“终身学习”项目的发展计划如下：

- 2011 年开始本地化初级领导力培训项目

和高级领导力培训项目，该阶段目标为被提名的新任经理人和资深经理人培训覆盖率 100%；

- 2012 年，这一阶段主要协调推动国际管理培训项目、高管管理培训项目，并实施公司中国奖学金计划；
- 2013 年主要任务为组织中国管理学院并筹建公司中国培训中心，目标为公司高管授课，资深经理人培训覆盖率 100%，培训完成率 100%；
- 2014 年开展全球毕业生项目并落成福伊特中国培训中心，打造职业教育平台；建立人才测评和发展中心；启动首届一年期技术培训生项目；组织业务论坛；组织公司女性沙龙；启动多样化与包容性培训项目，在女性沙龙活动中，邀请公司高管及外部专家开展女性主题讲座，其主体包括女性职业发展、女性健康、亲子教育等，使具有不同文化背景、特长、经验的员工能够在福伊特中共同构筑多样化与包容的文化氛围，使得女性在公司的中带来她们独有的价值。

- 2015 年的工作内容为第二期技术培训生项目启动；与技术院校合作，创建福伊特冠名班；开展网络自学。主要目标为引入德国二元制教育模式，与四所本地技术院校开展校企合作。

► 实施过程

◆ 团队

“终身学习”计划由福伊特中国培训中心统筹管理和推广实施。此中心是福伊特集团在德国本土之外设立的最大培训中心，是集技术培训、管理培训、技术测评和人才发展于一体的现代化培训机构。该培训中心不仅为集团旗下各个事业部、客户、合作伙伴、供应商等提供专业的技术能力培训以及多层次的管理类培训，同时努力打造开放的职业教育平台，与本地技术院校、政府机构紧密合作，面向社会开放各种培训资源。通过对外职业资格认证培训等服务，传播德国的先进技术和人才理念，为中国培养具有国际视野的本地技术和管理专家，应对中高级技术人才匮乏的挑战。

◆ 具体实施

福伊特(中国)之所以将其学习发展项目命名为“终身学习”计划,意在鼓励员工不断学习以求新知,最终营造全员学习的氛围,并将公司打造成为学习型组织。“终身学习”计划旨在为全体员工提供完备的发展计划,并为公司培养优秀人才以支持业务的持续发展。该计划按照“70-20-10”的学习原则制定,即70%的学习来自于工作实践,包括日常工作任务、经理与员工的对话、参加业务会议、项目执行、国外派遣任务、工作轮岗、具有挑战性的工作等;20%的学习来自于业务论坛中与团队交流、同事反馈、社交、行动学习等活动;10%的学习则来自于正式的学习活动,如课堂培训、公开课、教育深造、阅读等。

由于参加这一系列项目的学员大多已有一定的工作年限,因此首先需要激发学员兴趣和动力;其次考虑到培训学习具有很强的目的性,因此课堂设计需要密切联系实际知识和技能,即学即用,能立即解决其实际工作中遇到的难题;再次,强调“做中学”,听—看—做,达到思维与行动的结合;最后,在项目实施时要借助不同的学习手段在整个学习过程中,通过多种途径传递信息,使感官得到更多方面的刺激,综合应用案例、经历、游戏、录像、图片、演练等方法以取得更好的学习效果。

根据以上原则,福伊特(中国)在具体项目制定中,将整个学习计划分为三个部分,即项目、业务论坛、培训。在开展项目前,福伊特(中国)将会在员工中做一次培训需求调研,该调研由公司人力资源部发起,主要的部门经理、直线主管、员工均参与其中,根据调研得出的结果,福伊特(中国)每年开展其中某一或某几个项目,并根据员工和管理人员的反馈对项目进行改进、调整。

70/20/10 Principle

70% On-the-job-experience	20% Informal Learning	10% Formal Learning
 <p>Learn-by-doing</p> <ul style="list-style-type: none"> Day-to-day tasks Dialogue with Managers/Employees Active participation in business meetings Project execution Foreign assignments Job rotation Stretch assignments 	 <p>Business Forum</p> <ul style="list-style-type: none"> Team learning on various topics Peer feedback Networking Action learning ... 	 <p>Training course</p> <ul style="list-style-type: none"> Classroom training Seminar Continued education Reading ...

1 70%“做中学”——项目

项目,即为70%“做中学”的学习部分,福伊特(中国)将项目分为两个路径——管理发展路径和技术专家发展路径。

✓ 管理发展路径

管理发展路径中的项目主要目标为丰富学员的管理经验、强化其管理技能,从而提升企业管理效能,同时通过领导梯队建设为公司长远战略发展储备合适的人才,最终实现企业发展目标。

管理发展路径中的项目包括全球毕业生项目、职业指南对话、初级领导力培训项目、人才测评和发展中心、高级领导力培训项目、国际管理培训项目、高管管理培训项目以及集团管理学院。其中,较有特色的有全球毕业生项目、职业指南对话、人才测评和发展中心。

• 全球毕业生项目

在该项目中,福伊特(中国)各业务线的高管,如总裁、副总裁将会参与到全球毕业生需求计划制定阶段,与部门共同制定毕业生计划。随后由需求部门的高级管理员,如中国区总经理将与HR共同参与具体的毕业生面试和选拔。项目正式启动时,项目组将为每位学员指派一位来自业务线的资深经理,如工程部负责人作为学员的导师,该导师针对学员的三次任务委派(其中包括一次海外公司委派)制定详细的培训计划。在培训过程中导师至少每月与学员进行一次面对面的交流,以了解学员最近的工作生活状态,并给出相应的建议。每当任务委派结束时,导师将组织一次正式的会议,在会议上导师会认真听取学员的学习汇报,并从多角度给出更多的反馈和建议。

• 职业指南对话

福伊特(中国)的职业指南对话英文名为Orientation Dialogue。该项目是面向没有管理经验的员工的自选型项目。对于没有管理经验的员工而言,若想晋升到一个管理岗位需要明晰自己的兴趣偏好、优势劣势并

为自己制定清晰的职业发展路径。该项目的目的即帮助此类员工了解自己的职业兴趣和偏好,并厘清自己的发展需求。在这个项目中,员工首先需要做自我评估,然后由福伊特(中国)资深HRBP根据其自我评估与其对话,对员工进行评估并为其制定详细的职业发展规划,员工则会在职业发展的过程中不断向HRBP反馈其状态。

• 人才测评和发展中心

福伊特(中国)的人才测评和发展中心即职业指南中心,其英文名为Career Compass,该项目面向有晋升潜力的初级管理者。该测评中心根据福伊特(中国)的胜任力模型设计了多种测评方式,包括情景模式、商业案例、角色扮演、团队活动等,学员参与测评的同时会有观察员依据公司的胜任力模型以及学员在这些活动中的表现对学员进行多维度打分。该项目中的观察员由业务高级管理人员与资深HR共同担任。来自核心部门的高级管理人员如销售总监、工程副总等将参加为期一天的观察员培训来充分了解整个测评和发展项目,包括流程介绍、活动安排,并锻炼观察员技巧等。观察员对学员的观察将持续3天,在这3天中,除了对学员的表现进行打分,还需要针对学员的胜任力及强弱项与之进行谈话、撰写观察报告等,同时与资深HR一起解读报告,并为学员制定发展方案。在学员得到详细的职业发展方案后,由HR与学员的直线经理沟通,使得该发展计划得以执行。

✓ 技术专家发展路径

福伊特(中国)技术专家发展路径中的项目一方面针对采购、项目管理、人力资源建立系统化培养方案,如建立采购学校、项目管理学院、人力资源管理学院等,同时为销售、工程、供应链物流管理等职能部门定制化设计胜任力提升项目,使员工不断提高其自身能力,及时更新知识;

另一方面,为提升蓝领员工的技术能力,引入德国先进的双元制职业教育模式,招收各类技术学校和专科院校毕业生,如与四所

技术院校开展校企合作：苏州健雄职业技术学院、苏州工业职业技术学院、上海交通大学职业技术学院、杭州第一技师学院，合作内容包括：冠名班的组建、奖学金的设立、技能大赛的创办以及课程置换项目的合作等，与学校共同完成理论和实践相结合的系统化培训。同时以双元制的教育模式针对新入职员工开展一年期技术培生项目。该项目于每年7月启动，由各事业部部门经理共同参与设计课程，提供学习案例。各部门经理作为观察员每半年进行一次考核，将考核结果反馈给学员，并与学员面对面沟通，为期解答疑惑。在为期一年的时间内培生需接受理论与实践相结合的系统化培训，完成培训并通过考核加入福伊特（中国）事业部，部门经理会在学员正式入职后对学员表现进行跟踪，并与培训中心进行定期会议，提供反馈信息、协助优化课程设计。同时，公司秉承“终身学习”的理念，在技术培生正式入职1-2年后，将提供给他们参加培训中心短周期的高阶提升技能培训的机会，从而帮助这部分员工实现从学徒到技术专家的职业发展。

福伊特（中国）将员工群体区分开，通过有针对性的培训方案使得员工在各自的职业生涯中有较为完善的发展规划，毋庸置疑的是，良好的职业发展路径是对员工的重要驱动，通过员工自身的发展带动公司的发展，使得员工与公司共同成长。正是认识到了这一点，福伊特才能够150多年的发展过程中始终保持着较高的员工忠诚度。

2 20%“交流学”——业务论坛

福伊特业务论坛作为公司内员工共同学习成长的线上平台，采用高度互动的模式，促进跨事业部跨业务线的员工相互学习、交流、经验分享，并通过论坛中的同事辅导辅导使员工在工作中遇到的问题得到新的解决思路和方案。为了涵盖员工在工作中遇到的各方面问题，福伊特将业务论坛分为三大类：管理论坛、专业职能论坛和事业部专题论坛。

该业务论坛的活动方案和预算均由福伊特德国专家中心精心策划，然后将策划案提交给全球的管理委员审批，审批通过之后，

全球范围内的项目团队按照各自负责区域的具体情况分别进行活动组织安排。在中国，由各业务线的负责人，如总裁、副总裁担任业务论坛的主讲人，由他们向来自各业务线的中层和基层管理者详细解释公司的愿景、使命、战略以及当前的业务发展情况和市场形势，除此之外，他们也将重点说明作为管理者在面对当前多变的市场形势时需要关注的行动区域以及需采取的行动。而参加业务论坛的学员在外部咨询顾问的辅导下，通过同事辅导等形式，可与同事深入地探讨其在工作中存在的挑战或问题，并利用问答环节向业务线负责人进行充分交流学习。

3 10%“课中学”——培训

在福伊特（中国）的“终身学习”计划设计中，10%的学习部分为课程、阅读等学习培训，该培训专注于员工个人的培训需求，主要针对个人的知识和能力进行提升。

在培训正式开始前，员工的直线主管通过一年一度的目标协议、管理评审、员工对话等绩效管理工具，准确找到员工需要进行知识以及能力提升的部分，并在公司年度培训需求调研时提出具体培训需求和相应的预算。在得到公司管理层的批准后，由培训运营团队统筹各个事业部的培训需求，通过在线学习管理平台将课程分派给相关员工，员工可根据自己的工作安排自主注册对应的开课时间并参加学习，后期完成培训反馈评估。除了员工线上的反馈，福伊特（中国）人力资源部也会根据不同的培训内容与学员的直线经理沟通，调查并收集有关学员行为改变的反馈以评估培训效果。

为了满足员工日益增长的知识需求，除了以上课程培训，福伊特（中国）也在培训中心设立图书角，图书主要为技术类读物和管理类读物，员工可进入培训中心自主浏览阅读。同时，为节约员工的时间，使其在最短的时间里掌握尽可能多的经济管理知识，福伊特（中国）选择与某世界规模最大的经济管理书摘在线文库合作，并为每位员工购买网络账号，使员工可以免费阅读。此外，福伊特（中国）也注重对员工德语、英语等

外语能力的培养，采用德国某语言培训集团的产品，通过公司统一的学习平台，员工可随时进行语言学习，且学习内容均为外教根据员工个人情况定制开发。公司人力资源部通过统一的平台管理，可跟踪员工的学习进度，随时了解员工的学习反馈。

挑战及应对

福伊特（中国）在“终身学习”计划运行的过程中也遇到相应的挑战，这些挑战主要来自以下四方面：

- 快速变化的市场状况要求项目能够紧跟其变化而做出改变，同时须保证高质量；
- 业务发展的人口红利逐渐消失，须平衡人工成本管控与人员投资；
- “终身学习”计划运行中产生额外的新项目，须及时重新设计评估；
- 须改变学员的心态，使其理解项目思路并发生行为改变。

为应对以上挑战，“终身学习”计划项目组找到以下应对方法：

1 为了使培训更有针对性，在培训正式开始之前即开展员工培训需求调研，同时，针对关键岗位的员工定制化开发培训项目，在得到管理层的批准后，由培训运营团队统筹各个事业部的培训需求之后，与供应商签订框架协议，整合优化资源、节约费用；

2 其次，在项目规划时，基于“70-20-10”的原则，以“做中学”为重点，确保管理者真正履行管理职责，定期召开会议，并坦诚布公地在团队内部分享信息，使员工在理解项目思路的同时调整自己的节奏和状态。

“终身学习”计划运行至今，其中各个子项目的运转均已达到较为成熟的状态，对于福伊特人力资源团队来说，如何对业务发展需求快速做出反应，并使得所推行的项目更符合业务需求，如何简化项目使得项目发展具有可持续性仍然是其努力的方向。为了达到以上目标，“终身学习”计划项目组将在不

断追求有效性的同时持续地为福伊特（中国）带来有价值的培训。

经验总结

福伊特（中国）“终身学习”计划中的每一个项目结束后都会有相应的评估及反馈，主要通过年度回顾，以员工的年度绩效达成情况来评估项目效果。在这个过程中，员工的经理会跟员工对话沟通，使员工对其未来的发展有更清晰的方向。除此之外，福伊特（中国）的人力资源部会跟业务部门沟通，以了解业务发展方向，及员工所需技能，并根据所了解到的情况对项目进行调整。中国是福伊特在全球增长最迅速的市场之一，目前已成为亚洲市场的拓展核心和全球业务发展重心。在一系列学习和发展项目实施后，福伊特（中国）在近5年内将拥有20多家分支机构和近2500名员工。在过去的财年里，福伊特集团的事业部稳健发展，对集团的

财务表现均做出了非常积极的贡献。具体体现在：集团运营收入显著增长，利润增长了15%。在上一个公司财年（2015年），总共有3513人次参与了各类培训，培训人时数达到56049小时，相当于人均脱产培训2-3天。

“终身学习”计划已达成最初设定的目标，这可从以下几点来看：

- 学员参与项目任务的完成率；
- 项目预算控制在既定范围内；
- 项目效果得到管理层和学员的认可；
- 学员的行为发生变化并促进业务增长。

纵观整个项目，其成功的关键因素可概括为以下几点：

1 项目组与管理层对项目的目标达成共识，包括项目的周期、对象、投资、效果的指标。以终为始，项目目标必须明确、具体，使项

目目标容易被沟通和理解；

2 项目计划完备周密：任何项目要保证实现项目目标，必须制定一系列计划，其中包括项目进度计划、费用计划、人力和物力资源分配计划。项目计划的作用在于，确定项目目标所需的各项任务所需的人力物力财力，确定项目的目标明确，清晰厘定项目团队各成员及其工作责任范围以及相应的职权，使每个成员明确自己的工作目标；

3 项目涉及的所有人员建立稳定而有效的沟通。成功的项目离不开有效的沟通，只有项目成员之间、项目利益相关者之间顺畅高效地进行沟通，他们才能了解项目组织的目标和方向，才能减少误会和矛盾，消除冲突，在项目组织接洽和工作任务等方面达成一致的看法，发挥积极性和主动性，团结一致地为实现组织的目标而努力。HR

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。

文 / 朱欣鑫 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最具价值案例奖

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，员工和子分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：**爱康拥有悠久的历史，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。





不停”、“首月争霸”等均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质量高、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。

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



▶ 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。HR

“聚宝盆”计划

万欣和 (MSH CHINA) 企业战略落地及领导力发展项目

过去三年间，随着企业的高速发展，万欣和的员工数量自 100 多人急速增长至逾 350 人，短时间内的快速增长使得管理岗位也随之增加，一些业务骨干未经充分准备便被提拔。这些新生的管理者们，虽然战略思维与领导能力尚显稚嫩，但业务能力和学习能力均相对优秀，且具备较高的潜力。

为了提升企业领导者的数量与质量，帮助高潜人才成为企业持续发展的内在驱动力，同时匹配企业面临的商业与社会格局的动态，万欣和设计并实施了企业战略落地及领导力发展项目——“聚宝盆”计划。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最具价值案例奖

▶ 项目背景

◆ 行业市场的变化

万欣和的主营业务是为企业和个人提供高端健康保险服务，是其所属行业的领军者。在进入中国的十几年间，万欣和的行业竞争者从无到有（零到几十个），资本雄厚的本土竞争对手也不断涌现。

同时，随着市场环境的变化，企业面临的市场问题越来越复杂，面临着组织运营与发展模式的重构，需要兼顾效率与创新的平衡。

◆ 人才梯队的建设

随着企业的高速发展，短时间内被提拔的管理者在以往的职业生涯中没有机会从战略层面思索自己的工作，也不具备管理、辅导和发展团队的领导经验，并且缺乏跨部门

沟通的能力和时，也缺乏对项目管理理论与工具的了解。

万欣和对人才的需求日益迫切，急需调整现有的管理体系，培养更多可发展成为高质量领导者的人才梯队。

面对来自多方的迫切挑战，2014 年 10-12 月，万欣和进行了持续三个月的聚焦组织成长与转型的内部调研。

企业分批次向所有员工发放调研问卷，并 1 对 1 访谈了所有主管与关键人才。从商业模式、商业环境、市场策略、竞争优势、态势分析五个方面分别提出一系列问题，以此调查员工对企业和市场信息的整体感知。

结合调研和访谈所显示出的企业与发展之间的差距，万欣和的管理层经过讨论与分析后，总结出了企业“2015 年的六大战略方向”：

- 培训优化：系统化并深度地培养高潜力人才，使他们成长以满足业务需求；
- 业务拓展：分析具有潜力的二线城市，以及在那些城市应采取何种模式进行拓展。如何构建分支机构并合理地调配资源；
- 客服创新：聚焦于合理配置人力，提高工作效率并发展一站式服务解决方案；
- 产品研发：调整现有的产品框架，丰富产品线以支持业务发展；
- 人力资源战略：加强招聘与留任关键岗位的员工；
- 品牌经营：针对拓展的城市与目标人群，提高企业品牌知名度及美誉度。

如何利用有限的时间与资源，让“六大战略方向”适应并引领组织内变化的落地成为万欣和管理层的关注重点——企业期望以

管理人员与关键人才为主要目标，借由混合式学习的形式，将战略落地项目结合关键人才发展体系，站在组织角度设计一个结合咨询督导式学习方法与人才发展的战略落地方案，即“聚宝盆”计划。

► 项目设计

◆ 项目目标

“聚宝盆”方案根据万欣和的战略目标与愿景，针对不同的参与者设计项目的框架与内容，推动管理层与员工的深度参与，以项目管理的方式，展开可实施可衡量的跟进与落地执行，以促成最终的组织优化。

万欣和希望通过设计与实施“聚宝盆”计划推动企业实现跨越式发展，并让参与者在以下三方面有所达成：

- **战略思想转型：**了解企业管理的逻辑思路，与企业高层共同制定经营战略与传承企业文化，掌握战略执行的真谛；
- **融领导力发展于其中：**聚焦于领导者的数量与管理成熟度的提升，透过跨部门无边界小组的群策群力，让参与者在实践过程中操练领导力，学会发动群众共同解决问题，发展个人、团队以及组织的领导力；
- **团队加速组织变革：**借由战略项目的实际执行，让关键人才有机会在工作现场群体学习，并发明、实践新的工作流程，从而加速组织变革。

◆ 项目分组

根据企业“2015年的六大战略方向”，“聚宝盆”项目细分为六个子项目，分别对应六大战略方向。六个战略项目在实施过程中相互独立。企业高层以教练的身份参与辅导，经理与关键人才直接参与项目策划及执行。

六个项目组组长为与命题相关的部门经理，例如“业务拓展”项目组的组长为业务拓展总监；组员则是根据自己兴趣自由选择

PROJECT MILESTONES AND DELIVERABLES/阶段性成果 (3)

MILESTONE 3 (2 WEEK)

制定方案

- 分析根本原因
- 与干系人沟通根本原因
- 初步拟定几个解决方案
- 编写初步方案书
- 再次与干系人沟通
- 确定最终方案
- 编写方案书。

图 1 A 小组行动表

所属项目组。万欣和鼓励学员们跨部门选择项目小组，希望他们可以在项目实践中学习到新的知识。

◆ 学习资源

学员可以在项目实践的过程中获得如下学习资源：外部培训专家、外部项目管理专家、内部资深教练以及内部高层主管组成的辅导团队。

项目初期和进行过程中，学员会参与面对面的课堂培训，学习项目相关的方法论、项目管理、战略思维以及跨部门沟通等课程，讲课的外部专家在课后也会以顾问形式全程参与项目。当小组讨论遇到瓶颈时，可以咨询企业教练，也可以请教外部专家。



图 2 白艳老师的战略思维培训现场

◆ 方法论

外部专家诊断企业现状后，建议项目参与者学习并使用业务领先 (BLM) 模型和加速变革 (ACT) 模型：

- **业务领先 (BLM) 模型：**通过战略与执

行两个模块，以缩小与竞争对手差距为导向，把握市场机会的结果，同时将领导力与价值观贯穿始终。学员通过 BLM 模型，可以理解企业家思维，明白企业的战略核心所在，从企业高层的角度去看公司和部门的发展，弥补其战略思维的欠缺以及企业与市场之间的差距。

- **加速变革 (ACT) 模型：**通过团队共同协作而加速变革，让参与变革的人提高格局，以业务结果为导向执行战略，同时体验领导力，培育企业文化。万欣和希望学员破除传统的汇报线关系，在没有汇报线的情况下，发挥自己的影响力，与他人合作，快速地去适应变化和制定计划。

◆ 普通组员的甄选条件

参与项目的成员共分为六个项目小组，组长和组员分别有不同的甄选标准。

组员是具备潜力（成就力、学习力、影响力）的关键人才，以企业的业务骨干为主，部分学员有尚不充足的管理经验。具体甄选的条件如下：

- **稳定性：**在企业或行业内有足够的工作年限，对企业或行业相对比较了解；
- **绩效考核：**在年底和季度的绩效考核中表现优秀，具有卓越的业务能力；
- **领导力潜力：**在领导力相关的能力测评中变现出潜力。

◆ 项目组长的甄选条件

项目组长则均为具有丰富管理经验的部门经理，其甄选的条件如下：

- **了解项目本身：**对项目命题有充分的了解，能够带领组员找到项目的真正切入点；
- **管理经验丰富：**了解企业和行业本身，有足够的管理技巧和经验，对组员和项目把控力强，能在项目遭遇低谷时激励和鼓舞组员；

- **意愿度**：部分项目命题对应的部门经理有多个时，挑选其中意愿度最高的部门经理出任项目组长。

◆ 月度汇报会

在项目启动后，万欣和项目组每个月举行一次汇报会，由项目的赞助人（公司高层）、项目顾问以及外部专家共同担任汇报的评估人，对六个战略项目进行点评。

项目组长必须参与月度的汇报会并负责项目进度的汇报工作；而因为组员多数是业务骨干，平时工作相对繁忙，所以万欣和不强制要求全部组员参与月度的汇报会，但会根据汇报会的学员参与情况来观察组长的人气。

评估人根据项目的实施进度以及与业务的相关性对项目进行点评，并在学员离开会场后进行集体讨论，随后达成最终的评审结论与月度排名。排名结果和评委建议会在汇报会结束后的一周内以邮件的形式告知学员，督促学员在实施过程中始终不能掉以轻心，鼓励学员互相学习、互相比拼，营造企业的“赛马文化”。



图3 项目汇报会高层讨论

▶ 项目实施

项目前期的调研与分析历时3个月，项目执行历时5个月。实施区域以万欣和本部所在地上海为主，兼带北京、广州以及深圳办公室。

项目正式开始后，企业战略发展部、人力资源部、高层管理委员会、项目顾问、项目经理、外部专家以及学员共同为六个子项

目确定实践目标，并在项目过程中，根据需要具象化或修正项目目标，确保项目目标的准确性、可执行性与长期价值，最终在项目总结评估会上，由企业高层和项目团队共同检阅学员项目短期可交付的成功结果，并评估优秀项目。



图4 最终评比环节组员填写打分表



图5 最终评比环节组员填写打分表

◆ 项目分组

项目开展的第一天，“聚宝盆”项目组长们分别对六个项目进行了介绍，并将六个项目命题分别写在展板上，并分割成六个对应区域。学员在两种颜色（分别对应第一志愿与第二志愿）的随意贴上写下姓名，随后将两种随意贴分别黏贴在自己心仪的项目命题区域内。

项目组依据学员的个人选择进行项目分组，在保证每个项目人数基本均衡的基础上，根据项目需要对分组进行微调。

◆ 项目执行

学员在项目执行的过程中，通过实践更好地学习与运用了BLM模型、ACT模型以及项目管理的方法：

- **BLM模型**

项目小组作为一个正式的组织，拥有自

己的管理、考核标准与角色分工，能让跨部门的员工分工合作、积极配合；同时，六个项目小组合在一起时，则成为战略执行的大集体。万欣和通过月度汇报会定期评估项目里程碑交付结果，为其创造良好的工作环境，激发学员间的良性竞争。BLM模型帮助学员学会从企业高层的角度看问题，理解战略思维和逻辑，弥补了他们战略思维的欠缺：

- ✓ 学会制定关键任务，找出重中之重与可执行的方案；
- ✓ 领导力贯穿始终，撤掉汇报线，跨部门无边界小组组合；
- ✓ 得到非项目成员的跨部门支持，亲身实践了领导力的精髓与跨部门沟通的技巧。

- **ACT模型**

ACT模型帮助万欣和融合了领导力与文化，为不同业务部门集合起来提供了一个框架，使之成为一个拥有共同目标的联合战斗团队。它打破了企业原有的矩阵式结构，使学员跳出日常工作的框架，尝试和不同部门的同事组队，为了共同的目标互相学习，彼此建立信任关系，携手合作：

- ✓ 确定战略举措阶段：企业高层和业务部门的经理分别担当顾问、赞助人与项目组长等角色，业务骨干成为组员，共同清晰地定义了ACT命题，澄清了业务问题、成功标准和问题边界；
- ✓ 破题阶段：六个项目小组并行工作，澄清了项目命题并提出建议方案，并由企业高层决策通过；
- ✓ 变革发生的阶段：以30天为节点，在每个节点检查已完成的工作、交付结果、后续需要的支持和帮助，最后由企业高层认可取得的业务结果与学习收获，并制定了后续各项目继续落地的计划；

- **项目管理**

学员在课堂中学习项目管理基本工具，并在实践中完整经历了项目的定义、计划、

Step	Owner	Plans: main missions only	Deliverables	Milestone
1	组长 组员A	1.1 团队创建		Jun. 30, 2015
		1.2 团队扩张	1个成员	Jul. 31, 2015
2	组员B 组员C	2.1 活动A 筹备	7月17日开会	Jul. 16, 2015
3	组员D 组员E	3.1 组织调研	调研对象 调研形式 调研内容	Jul. 31, 2015
		3.2 根据调研结果确立宣传方向和重点		Jul. 31, 2015
4	组长 组员C	4.1 参与组织 活动B		Aug. 30, 2015
5	组员D 组员E	5.1 策划 活动C		Sep. 30, 2015
		5.2 宣导		Sep. 30, 2015

图 6 B 小组行动表

实施、收尾等各个阶段。

通过学习与实践相结合的方式，学员不仅掌握了简单的项目管理工具，还学会将项目需求分析（拟定范围、目标）、管理干系人（在日常工作中学会管理客户、同事和上下级的需求）、弄清项目章程、建设项目团队、确定项目计划（如何实施一个项目、关键任务和先后次序的安排）、管控项目风险（如何面对时间紧缩等风险）等项目管理知识应用到项目实践中。

◆ 项目小组执行结果

经过五个月的项目实践，六大战略项目分别获得以下阶段性执行结果：

• 培训优化

- ✓ 明确、丰富了企业文化，使员工培训以公司核心价值为内涵。
- ✓ 扩大内训师团队至 15 人，并增强内训课程的课件内容；
- ✓ 发动各部门员工自发组成企业文化小组，在八个月内组织了 15 次各类活动，包括员工大会、公司集体旅游、主题文化日、趣味教学班、慈善义卖以及各类

节日活动等；

- ✓ 年度员工满意度 Q12 提升至 4.1 分（满分 5 分，世界企业平均分 3.9 分），达到历年最高。

• 业务拓展

根据分析模型得出的分数，总结出 10 个高潜力的二线城市市场清单，分析得出业务拓展的战略方向：以高潜力城市为中心，逐步向周边二线城市辐射拓展的格局策略。

对分支机构运用矩阵式管理模式，使其分工明确，更易于总部管理；建立了分支机构盈利测算模型，提出相关的预算管理体系和评估机制，为分支机构的预算管理提供了清晰的方向。

• 客服创新

- ✓ 对客户进行了分级，制定了不同的客服策略：维护优质客户，控制或降低非优质客户可能带来的负面影响。提高客户满意度至 95%。
- ✓ 对客服工作进行分级，区分普通客服与客户经理的工作，明确了相关的工作细则与考核指标，促进维护高等优质

客户的关系，使得客服工作更有效率，提升了客户续约率。

• 产品研发

项目进行期间提议了几种新产品的开发，并制定了相关的产品发展监督方案。

结合现有产品和未来 3-5 年的市场需求，分析出现有产品的优化方向和有待开发的优质产品清单。通过与各部门提前协调沟通，确保后期开发过程中流程顺利、分工明确。

• 人力资源战略

- ✓ 明确了关键岗位的定义标准，并筛选出 10 个关键岗位；
- ✓ 拟定“扩大招聘渠道、提高面试质量、加快招聘流程”三项改进措施；

- ✓ 短期内新渠道已初现成果，招聘质量据业务部门反映已有提高，内部推荐渠道较同期增加 176%，关键岗位平均招聘周期增快 16%；

- ✓ 优化新员工融入培训框架。

• 品牌经营

首次确立了品牌的定位与价值，继而发展出品牌策略。通过媒体合作、企业社会责任和战略合作伙伴三种方式加大品牌的推广度。

- ✓ 增加了 300% 的品牌能见度；
- ✓ 增加了 50% 的战略合作伙伴数量；
- ✓ 运用公司品牌内涵发展出独特的企业责任（CSR）项目，整合资源平台、展现品牌价值。同时吸引超过 100 个企业伙伴参与，超过 100 家媒体关注。



图 7 周全老师的项目管理培训现场

命题优化

项目最初的六大战略方向是根据前期的调研结果由万欣和高层讨论后得出，六个子项目据此分别制定各自的命题和实施方案。学员需要在战略大方向中探寻到更加合适的切入点，甚至修正原有的路线。

万欣和鼓励学员拥有战略性的思考，并依据执行实施情况和阶段性检验成果对项目命题进行更准确地修订和调整。因此，有几个项目小组检验市场实际状况和企业内部进展后，修正了原有的战略方向，将命题进一步优化或调整：

◆ 战略项目方向转变

文化战略项目设立之初的命题是六大战略之一的“培训优化”，项目赞助人本想通过调整培训框架、增加培训课程等方式，让员工更容易、更快速地接触到所需的培训课程。但该项目小组成员通过调研和访谈后发现，企业文化对培训系统的影响更为显著。

近些年，由于人员扩充较快，企业内部存在文化被稀释的问题。日常工作繁忙的老员工疲于带教，无暇顾及每个新员工，因此企业的核心价值越来越难以被员工体会到。通过与企业高层的讨论，项目小组将项目方向转变为“文化”，抓住了培训背后更加深层的原因和需求。

◆ 战略项目结果转变

“业务拓展”项目组初始的实施方向是加速二线和三线城市的拓展。但在项目实施的过程中，项目成员通过与一线销售人员的访谈后发现：二、三线城市的市场潜力还不够充分，市场发展也还不够成熟，不适合进行全面拓展。

因此，对市场状况给出客观的分析后，该项目小组提出新的思路：以一线城市为中心，兼带辐射已展现潜力的二线市场。这种更加契合企业现有产品和拓展模式的战略想法，为企业的业务拓展战略点明了方向。

挑战与解决方法

◆ 课堂所学知识掌握不够充分

由于课堂的学习时间有限，部分学员对课堂上培训的知识掌握不够充分，导致在实际应用时困难重重，甚至会出现不知该如何应用所学的各类工具和方法论。

为了使学员充分掌握理论知识，在原有普通的课堂学习之外，项目团队为学员增加了多次微信课堂——两位战略思维与项目管理的资深专家参与到学员的小组会议与微信群组中，在微信群中直接授课。群里的学员也可以随时提问，并得到专家的及时解答。

◆ 时间安排与实际工作时间相冲突

由于大多数的项目成员均为工作繁忙的业务骨干，项目执行期间，他们常常遭遇时间安排与实际工作时间相冲突的矛盾。

为了尽可能不占用学员的时间，项目团队引导学员利用碎片化的时间在微信中进行讨论，以及利用邮件沟通个人任务收获。同时在每个项目小组中设立“联络人”的角色，负责项目组内外的沟通工作，并将各项日程安排以微信的形式公布。比如组织微信会议时，联络人会负责与项目外部的教练进行联系，结合项目成员的工作日程安排合适的讨论时间，并在微信中通知所有人下次会议的时间。

联络人一般为自愿担当，且项目成员可以轮流担当——当联络人工作较为繁忙的时候，项目小组可重新推选新一任的联络人。

◆ 学员知识、能力、经验等差异显著

参与聚宝盆项目的学员在职位、级别、知识、能力以及经验等方面均存在差距，相对于对项目领域更了解的组长和部分组员，其他组员的贡献度相对较小。为了让这些倾向于“沉默”的学员也积极参与到项目执行中，万欣和采取了以下措施：

加强自信、鼓励参与：项目组长积极鼓励成员参与，帮助那些对项目领域了解较少

的成员意识到：这是一个从其他角度看待问题的机会，并且了解新的领域对于他们自身工作也是有益的。

积极寻求外界帮助：万欣和为每个项目配备了一名企业内部顾问和一位外部专家。企业内部顾问通常是公司高层，他们会以自身的知识与经验来帮助学员更好地理解项目；外部专家则更具备战略执行与项目管理的经验，他们可以帮助学员更好地应用项目管理等工具。

◆ 多个战略项目调查覆盖面重复

六个战略项目虽然相互独立施行，但多个项目均有可能涉及对员工或客户的问卷调查。如果重复调查，势必会成为目标调查对象的负担。

为了解决这个问题，万欣和将所有项目小组的调查需求集合起来，并为他们提供适宜的调研工具，同时帮助各小组互相协调沟通，统一安排时间让各项目小组一起发放调查问卷，避免因为不同的项目多次麻烦调研对象。



图 8 小组微信群讨论调查对象

项目成效

战略思想转型：初步达成

项目在业务拓展、产品研发以及品牌经营方面均制定了相关的战略计划，为企业进一步发展奠定了基础。

组织转型：达成

项目在客服创新、人力资源战略以及文化(原:培训优化)方面改善了企业的现状——提高了客服工作效率，缩短了关键岗位的招聘时间，同时强化了员工对公司文化的体验。

领导力转型：达成

学员通过项目学习了领导力的相关知识，并在组建高效团队、跨部门沟通、组织协调的过程中积累了领导力的经验与能力。同时，经过五个月的实践活动，学员交付了令人满意的短期业务成果(详见前文“项目小组执行结果”部分)。

在项目后期的测评与跟踪中，项目同时达成了以下成效：

- 参加项目的 40 名学员稳定度与忠诚度大幅提升。晋升 13 人，转岗 2 人；
- 通过 2015 年与 2014 年的 Q12 满意度调查结果对比：“过去一年里，在工作中有机会学习和成长”一项的分数从 3.9 分提升至 4.2 分(满分 5 分)。
- 在项目中，万欣和提供了 4 次讲师培训。已有 7 人通过讲师培训成为企业内训师。



图 9 最终评比高层为项目组长颁奖

项目后续发展

2016 年，万欣和设计并实施了“聚宝盆”计划的初阶版，将培养对象从经理和经理下一层级的人员转变为初级管理岗位的候选人

员。结合 2015 年项目的反馈以及对学员能力的考虑，2016 年的初阶版聚宝盆项目有如下调整或优化：

- 项目执行时间缩短：**2015 年项目学员普遍反馈：虽然可以利用碎片化的时间学习与讨论，但项目或多或少还是会影响到正常的工作。不少学员日常工作繁忙，为了同时兼顾工作与项目，常常会利用加班时间来执行项目。万欣和并不希望学员因为项目而过于劳累，因此在 2016 年设计项目时缩短了执行时间。
- 项目命题细化：**初阶版的学员总体能力稍弱于第一批学员，因此项目命题相对 2015 年更加具体和细化，程度上也相对更容易些，避免学员将大量时间浪费在寻找项目命题的切入点上。
- 系统化的学员评估：**2015 年的“聚宝盆”项目没有进行系统化的学员评估，只是进行了简单的访谈以获取学员反馈；2016 年，项目增加了系统化的学员评估以及主管对他们的评价。HR

新经理，新开始

瑞安房地产“新任经理人特训营”实践

新任经理人在企业中是一群特殊人群。这群人从原先的个人贡献者上升为初级管理者，扎实的业务知识自然是基本，但更重要的是个人意识的转变，以及业务视野、对人和团队的管理技巧的大幅度提升甚至是从无到有的建立，用哲学的话讲，这是一次质变。这群人是企业中的领导梯队的“底座”，他们是否能够成功转型以及能否充分发挥自己的价值，会直接影响到这个梯队的稳定性和未来发展。也正是因此，新任经理人的培训的重要性才如此凸显。对此，瑞安房地产有限公司有自己的答案。

本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最具价值案例奖

和其他公司一样，瑞安对新任经理人的培养倾注了不少心力，每年都会安排相应培训，帮助这些管理“新苗”成长。但在 2014 年之前，这样的培训以单点的形式开展，内容上分散且不成体系。2014 年，随着公司业务的稳步发展，瑞安对原先的新任经理人培训进行了调整和优化，将此升级为一个更加体系化、专业化的培训项目——“新任经理人特训营”。同年，此项目在企业内部试点运行，并于 2015 年正式推广至全公司。

项目目的

优化后的“新任经理人特训营”希望分别在学员、业务部门以及集团层面带来全方位的价值。

对学员个体：

- 学会正确理解自己的角色和职责变化，快速适应岗位变化；
- 建立管理自我、管理团队、管理任务的

全局观；

- 掌握实用的管理方法；
- 实践通过有效沟通和辅导发展下属的知识技能；
- 夯实管理基础，提升管理能力；

对业务单元：

- 培养一批具有系统思维的管理人才；
- 推动业务和管理问题的解决；

对集团总部：

- 统一集团的管理语言；
- 沉淀一批真实管理案例；
- 形成一套新任经理人才培养方案；
- 实践一批管理学中的经典理论和工具；
- 启动一项标准化、体系化人才培养的新尝试。

项目成员

瑞安学院是训练营的“班主任”，他们更是负责此项目设计并整体统筹、协调实施的一方。但最终学习效果的达成需要多方努力和通力协作：

- **HRBP**：他们是瑞安学院的项目合作伙伴。他们驻扎在各业务部门，比瑞安学院更了解学员，会直接或间接参与到培训的诸多环节，负责随时跟进学员的学习情况和解决遇到的困惑，是将培训成效从认知层面深化为行动层面的重要推手。
- **业务直线主管**：他们是培训项目真正的需求方和发起方。他们提名特训营人选名单，参与最终的项目学员人选确定，并与相应学员共同设定学习目标；在培训过程中，直线主管需要对学员每一阶段学习的课前作业和案例、课后作业和学习内容以及在行动学习的各个关键节点听取汇报并给予反馈，必要时提供支

时间 / 阶段	具体工作内容	达成目标	参与方
5.15	项目启动会	<ul style="list-style-type: none"> 介绍项目目标、培训计划、行动学习方法和计划 班级的团队建设，行动学习分组 	公司、学员、学员主管、HRBP、Sponsor、外部顾问、内部专家
5.15-5.16	模块一： 成为管理者	<ul style="list-style-type: none"> 理解员工与团队管者的关键差异 避免管理中常见的五个误区 认知优秀管理者必备的能力素质 培养系统性思维方法 	公司、学员、内部高管
5.18-5.29	在线学习 1 “建设高效团队”	<ul style="list-style-type: none"> 理解高效团队的基本特点 学习如何建设高效团队 学习打造团结协作的团队 	学员、瑞安学院
5.18-6.30	行动学习阶段 1 项目导入	<ul style="list-style-type: none"> 项目的来龙去脉、需求及预设产出 启动团队及个人的观点 项目发起人进一步明确目标 创建项目范畴及人员的参与度 促成节点性计划 	Sponsor、学员、学员主管、瑞安学院、HRBP
7.2-7.4	模块二： 问题分析与解决	<ul style="list-style-type: none"> 树立问题分析与解决的系统性思维 学习并实践问题分析与解决的工具模型 	瑞安学院、学员、外部顾问
7.6-7.17	在线学习 2 “发展员工技能”	<ul style="list-style-type: none"> 在日常工作中创造培训机会 如何成为一个教练型经理人 通过建设性反馈帮助员工进步 	学员、瑞安学院
7.6-8.21	行动学习阶段 2 学习发现	<ul style="list-style-type: none"> 收集初级 / 次级数据，整合并聚焦 分析信息（各部的发现） 主要问题：项目发起人需知道什么？什么可促成有效的行动？ 	Sponsor、学员、学员主管、瑞安学院、HRBP
8.28-8.29	模块三： 影响力沟通	<ul style="list-style-type: none"> 学员理清典型工作情景下的具体沟通行为及其实质（沟通功能） 学会“传达信息”、“协商”、“表达情绪”三种基本沟通的逻辑及其在实际工作中的应用技巧 	瑞安学院、学员、外部顾问
9.1-9.11	在线学习 3 “职场好教练”	<ul style="list-style-type: none"> 学习授权的基本要点 避免授权的常见误区 运用授权培训员工 	学员、瑞安学院
9.1-10.15	行动学习阶段 3 诊断 / 方案	<ul style="list-style-type: none"> 研发选项、模型及可能的方案；定义所需假设 评估备选方案并进行有效审核 	Sponsor、学员、学员主管、瑞安学院、HRBP
10.16-10.17	模块四： 财务沙盘模拟	<ul style="list-style-type: none"> 认知并理解通用财务报表中的基础专业术语 结合公司实际财务报表，审视及明确现有工作范畴及价值贡献度 	公司学院、学员、外部顾问
10.19-10.23	在线学习 4 “有效的激励”	<ul style="list-style-type: none"> 发掘激励的动因 五招激励士气低落的员工 善用奖惩激励员工 	学员、瑞安学院
10.19-11.27	行动学习阶段 4 具体建议	<ul style="list-style-type: none"> 促成建议书 时间节点 VS 事件序列 难度系数 整合所需资源及财务因素 	Sponsor、学员、学员主管、瑞安学院、HRBP
12.1-12.4	行动学习项目 结业报告	<ul style="list-style-type: none"> 行动学习项目演讲及评审 学员 / 主管 / HR 三方共同检核学习目标的完成情况 	瑞安学院、学员、学员主管、HRBP、Sponsor、外部顾问、内部专家

表一 2015 年“新任经理人特训营”具体方案设计

持；在培训后，他们亦是项目评估的重要参考方之一，并后续参与学员提升计划的制定。

- **业务领导 (Sponsor)**：他们是行动学习中挑战性研究课题的具体提供方，并作为导师，引领各小组进行行动学习的层层深入和步步探索。
- **内部专家**：业务部门管理层，参与项目中的分享会，与学员交流经验、解答学员疑惑。

除此之外，项目也有外部供应商和咨询顾问的参与。

项目实施

整体设计

整个项目历时6个月，主要采用课堂培训+在线学习+行动学习相结合的混合学习模式，促成新经理人完成从角色转变到思维转变，最终实现行动转变。其中，课堂学习分为四大模块：《成为管理者》、《问题分析与解决》、《影响力沟通》、《财务沙盘模拟》。每个模块包括“训前准备-训中学习-训后转化”3个阶段；在线学习引进了外部课程，包括《建设高效团队》、《发展员工技能》、《职场好教练》、《有效的激励》四个阶段课程；行动学习采用真实的业务问题，分为项目导入、学习发现、诊断/方案、具体建议、实施执行5个阶段。三种学习模式同步开启，每个学习模式下的各阶段交叉依次进行。另外，项目各阶段还穿插了同伴辅导 (Peer Learning)，以深化学习效果。

整体项目设计采用资源集成的方式，有内部专家的教授，也有外部专业咨询机构的介入。项目在设计层面进行了整体规划，打破了以往“一节课一节课”的培训方式，将整体的学习体验以“旅程”的形式展开，突出项目的整体性以及模块之间的连贯性。

具体实施

学员筛选 + 动员

每期特训营招收学员20人左右。学员通常为高级主任和/或副经理，一般具有3年以下人员管理经验，人员筛选会同时参考自主报名申请以及主管推荐。其中自主报名申请考虑了员工意愿度，主管推荐则确保了最终入营培训的新经理人是绩效表现良好且具备发展潜力的。

入营前，最终入选的学员和其主管、HRBP会聚集在一起共同制定学习目标。主管和HRBP会和学员沟通其当前工作存在的问题，解释特训营的价值，并提出他对学员的期许，使学员进一步明确具体的学习目标，不至于“两眼一抹黑，进来不知道要学什么、学了有什么用”。

课堂培训

授课老师内外部结合。其中，《成为管理者》课程邀请到了内部高管前来教授，他们用自己的故事和经验与学员分享角色转型过程中的苦与乐，内容贴近学员实际工作，具有很强的鼓舞力量；其余的课程采用咨询公司的高度定制化课程。每个模块课堂培训都需经历“训前准备-训中学习-训后转化”3个阶段。

在训前准备中，学员需要预习即将学习的课程内容，并在公司内部收集相关案例，将此提前交给授课老师。老师会根据学员提交的案例定制课程内容。

在课堂中，教学方式以课堂互动为主，老师与学员的互动基本保持在40-60%，引导学员即学即用。

在每一次课堂培训后，老师会为学员布置任务。学员需要应用“531”工具回顾学习内容（“531”分别指代5个知识点、3个有效的工具和方法、1个实现点），并将内容与主管进行交流，深化学习效果。另外，瑞安还要求学员在自己部门内进行转训，以扩大课程的影响面。

在线学习

项目中的在线学习采用了外部供应商的一套课程体系。每门课程均设定了通过标准。瑞安学院会随时跟进学员学习进度，一旦发生学员挂科，学院和HRBP都会及时介入，进行辅导。每一阶段学习完成后，学员还需在课余时间进行同伴学习，温习学习内容、深化学习效果。

行动学习

行动学习的课题均来自业务领导。他们各自将某个业务实际问题带给学员，他们是各个课题的拥有者，也是解决相应课题的行动学习小组的Sponsor。课题与学员的匹配通过“招标”的形式进行。在行动学习的正式开营仪式上，每个带来课题的领导先后登台宣讲，介绍自己的课题，并与学员开展互动。然后，学员依据自身兴趣填报“志愿”。他们可一次性选择几个课题，并按兴趣度高低进行排序。最终，瑞安学院根据课题与学员实际工作的关联度，进行匹配分组，确定最后的小组名单。以2015年为例，行动学习分成了四组，每组5-6人，共产出4项课题成果：《商业项目交付过程研究——从虹桥天地项目谈起》、《重庆大平层销售方案和户型定位建议》、《公司养老地产的模式及可行性分析》、《浅析低密度特色商业体对KC模式项目的影响》。

行动学习共分成5个阶段，各阶段基本与各模块的课堂学习、线上学习集中在一段时间内进行。这就让每一次线下课堂培训成为行动学习小组直接面对面交流、讨论的最好机会。到了项目的中后期，各小组会提前在系统中设定好每周讨论的议程，瑞安学院也会有选择性地就加入进去旁听。每组的Sponsor会在小组成员讨论过程中加以引导，并在需要的时候为他们提供一些资源和方法。

整个过程中共有两次小组汇报。第一次是在项目中期举行的阶段性报告，各小组分享课题解决思路和进展；第二次报告即为最终的结业报告，这也是整个训练营的闭营仪式，每个小组有一个小时的时间，在业务领导组成的评委会面前展示、陈述课题方案。

Session No 场次: _____		Date 日期: _____
Plan my Peer Learning session 规划“我的同伴互助/学习”会谈		笔记备注 NOTES:
Logistics 后勤工作 <ul style="list-style-type: none"> When to meet 会谈时间的约定 Where to meet (face-to-face, VC, TEL) 会谈方式的选择(面对面、视频、电话) What materials need to prepare 事先需要准备的相关资料? 	Discussion Contents 会谈内容指引 <ul style="list-style-type: none"> What did you learn? 你学到了什么? What have you tried? 你实践了什么? What barriers do you face? How to overcome? 在实践的过程中你遇到了哪些障碍? 如何克服? What advice do you want? 你渴望什么样的建议? What themes/topics have you seen repeating? (classroom, e-learning, the recent reading or your own experience) 在你近期的学习中(课堂学习、在线学习、行动学习、近期所读的书篇文章或自身的实践经历)哪些主题或者内容重复并持续出现的? Are these the most relevant/interesting to you now? Why? 对你而言这些是与当下的实际工作最相关/最有启发性的吗? 为什么? What is your challenge now? 当下工作中面对的挑战是什么? Let's discuss the possible solutions. 我们可以一起聊聊相关的解决方案。 	Reflection on my Peer Learning 会谈后的自我反思 <ul style="list-style-type: none"> What's my learning? (Think about new knowledge, insights, perceptions, abilities, etc.) 我学习到了什么?(思考那些新的知识、领悟、观点、能力等) What suggestion from my peer should I consider? 哪些来自同伴的建议, 我是可以考虑采纳的? What action (s) should I try from this session, and when will I try it/them? 这次会谈过后, 我最需要采用什么样的实际行动, 并打算何时付诸于实践?

即使项目过程中瑞安学院没有过于频繁地催促各小组, 也没有太刻意地营造紧张氛围, 同班小组之间会自然而然在意彼此的进度, 从而形成竞争氛围。

• 同伴学习 (Peer Learning)

同伴学习几乎贯穿了项目始终, 学员之间自由组合、结对开展。瑞安学院最初设计这个环节的目的在于深化在线学习。“我们引进了体系化的在线学习课程, 但缺少将线上学习内容进一步内化的过程。如果学员没有投入足够的精力用心学习的话, 很有可能学完就没什么印象了, 因此我们推广了同伴学习。”

在完成每一阶段的在线学习之后, 同伴学员之间根据学院提供的结构化的会谈指南, 进行相互辅导。同时, 在每一阶段的课堂学习之前, 全班学员会先进行半个小时的小组学习 (Group Learning), 重温前一阶段的在线学习内容。

另外, 行动学习各小组内部也会时刻进行同伴学习, 相互督促。

▶ 挑战与解决

目前项目在运行过程中遇到了如下几个挑战:

- **挑战 1:** 在培训进入第三阶段时, 个别项目因工期紧张, 不让学员出席培训。

出现此问题的原因是, 到培训中后期, 学员遇到项目工期与培训出差时间冲突时, 因此产生了此矛盾。瑞安对此的解决方法是, 及时与学员主管沟通, 在了解情况, 确认学员确实不能参训后, 安排其它的形式为学员进行补修 (寻找其它培训资源、安排 1 对 1 教练辅导等)。

- **挑战 2:** 学习小组成员来自于不同项目城市、不同部门, 受地域限制, 组内交流频次有限。

瑞安对此的解决方案是, 各小组拟定计划定期召开例会(如每周几, 通过 VC 等形式), 并形成惯例, 瑞安学院出席旁听。在行动学习的各个阶段, 小组成员轮流担任组长, 组长牵头负责该阶段的组内沟通协调工作。

- **挑战 3:** 主管在项目初期的参与度不够、发挥的作用不强。

瑞安对此挑战的解决方案是, 在培训的每个阶段, 训前、训后都通过邮件形式向学员主管进行汇报, 让主管及时了解学员的学习情况、行动学习实践项目的进展。对于某些重点关注学员的主管, 瑞安通过电话与其及时沟通交流, 尽量让主管更多地参与到项

目中来, 发挥其作用。

▶ 项目成效

以 2015 年为例, 经过为期 6 月的培训, 共有 18 位学员全程参加四个模块的课堂培训并通过相应考核, 同时以小组为单位进行行动学习, 并通过了项目 Sponsor (发起人) 及内部专家对实践报告的评审。(合格率为 100%)

在训后半年内, 有 5 位学员因为绩效良好、表现突出、具备一定的领导力, 经过相应考核, 被公司提拔晋升。

在行动学习实践项目中, 其中有部分课题报告的合理化建议已被公司认可并采纳。如《商业项目交付研究》中设立专项交付小组, 已被纳入公司流程并实行。

▶ 未来发展

- ◆ **让行动学习更加贴近学员需求。**如何将行动学习的课题与学员的实际业务更加紧密结合起来, 这是瑞安学院需要去加强的。目前, 瑞安学院在尝试从学员个人角度收集课题, “这些收集上来的问题可能是更加细致, 与学员个人工作息息相关, 然后我们对这些业务问题再进行分类。”

- ◆ **强化模块之间的连贯性、项目的整体性。**在项目开展最初, 不同模块之间由于授课方式以及老师的差异, 会存在脱节、衔接不畅的问题, 这会让学员的学习体验大打折扣。而若要强化模块之间的连贯性、项目的整体性, 需要的不仅是项目模块之间的无缝设计, 也考验着项目管理人员对各方人员的协调、对项目整体的规划以及对个中细节的把控能力。HR

中国移动 移动学习驱动的混合式学习实践

没有人会低估通信网络的重要性，作为国内最大的通信服务运营商，中国移动更加不会。2012年前，中国移动采用的3G通信网络技术尚不成熟，相对竞争对手的通信网络，存在较多的质量问题，导致用户的投诉增长、客户满意度降低以及客户市场占有率下滑。

为解决上述问题，扭转市场局面，提升用户体验，中国移动耗费大量成本投入到4G通信网络技术的研发中，并自行主导推进了TD-LTE制式。2012年至2015年，中国移动面临4G技术从研究创新进入产能落地的关键时期，4G基站建设规模成倍增长，4G产品业务逐步商业化成熟，关键岗位人群的4G技术业务能力也亟需快速提升。

在此背景下，切实满足业务需求的移动学习驱动的混合式学习实践项目应运而生。

文 / 沈迪 本案例荣获2016“中国学习与发展价值大奖”最具价值案例奖

项目背景

2012年前后是中国移动相对艰难的时期，面对优化通信网络、提升用户体验的迫切诉求，企业主导研发了世界通信技术前沿的4G网络通信技术。依托于该技术打造全新通信网络，开展业务经营，是公司再造优势的历史机遇。

2012-2015年是公司4G技术从研究创新进入产能落地的关键时期，4G网络即将进入商用阶段，如何在最短时间内确保内容针对性和学习有效性地向关键岗位人群开展培训，提升对应学员4G技术业务能力，以适应企业4G网络下移动互联网业务发展和全业务发展的需要，成为了中国移动学院的重要使命。此学习项目包含以下挑战：

◆ 业务需求紧，强度大、周期短

4G通信网络技术由中国移动自主研发，公司必须抓住先发优势，通过全力打造4G网络、快速开展4G业务经营来解决面临的一系列业务问题。

此学习项目并不是常规的培训，而是基于企业战略变化应运而生的能力保障项目，由中国移动的高层和业务部门直接推动、中国移动学院予以实施，面向全公司范围开展，需要在尽可能短的时间内全面覆盖目标学员，普及技术业务知识，满足4G业务商用的需要。

◆ 学员人数多、范围广、层次复杂

急需4G技术业务能力提升的关键岗位

人群共分为三大类：各层管理人员（约2万）、技术人员（约8万）以及各层次销售人员（约20万），他们分布于全国各地，包括中国移动基站与服务网点。

同时，同类岗位的人员因职责分工和所属区域业务特性等因素的不同也需要进行差异化的学习，例如同一家地市公司的一级管理者和二级管理者需要学习不同的内容，地市公司与集团公司的一级管理者学习的内容也有所区别。

◆ 学习内容传递过程中的一致性 & 覆盖率

中国移动原有的学习体系以面授和在线学习的方式为主，在此次的大规模培训中却并不完全适用。

面授的方式不仅知识传达的周期较长，还极易在层层转训的过程中（集团公司—省公司—地市公司—县公司—乡镇公司）产生偏差，不能确保学习内容的一致性；在线学习虽然弥补了面授的缺陷，但在此次学习项目中，很多目标学员工作的环境中并没有电脑或有线网络，例如基站人员身处户外，营业厅的销售人员为离网工作，在线学习的方式便不能有效保证项目的覆盖率。

项目设计

由于此次学习实践基于中国移动战略业务转型而产生，所以发起方是中国移动培训战略委员会（由公司分管业务、技术和培训的领导及对应业务部门领导组成）。在设计阶段，培训战略委员会以及业务部门主导了培训部署、目标制定、项目需求等多阶段，中国移动学院作为参与方协助拟定项目的实施方式和内容完善。

◆ 实践团队（项目团队）

实践团队除了中国移动学院的成员外，还包括：

- **培训战略委员会**：负责决策学习实践项目的整体立项、规划设计、实施方案及重大事项（如移动学习平台的引入）等，其有效保证了项目实践紧贴企业的战略方向。
- **业务部门（市场部、网络部、计划建设部、技术部）**：业务部门全面参与项目实践中，提出对项目的业务需求和绩效达成目标要求，并从内容的角度主导学习活动，确保学习活动紧贴业务，从而可以围绕业务目标卓有成效地开展。
- **培训规划管理部门（人力资源部门）**：负责指导项目的设计和实施，保证培训资源的投入，从机制方面保障各方（业务部门、省公司、学员）的积极参与。
- **系统建设管理部门**：保证信息化学习系统功能建设，包括 E-Learning、M-Learning、直播课堂等平台的功能开

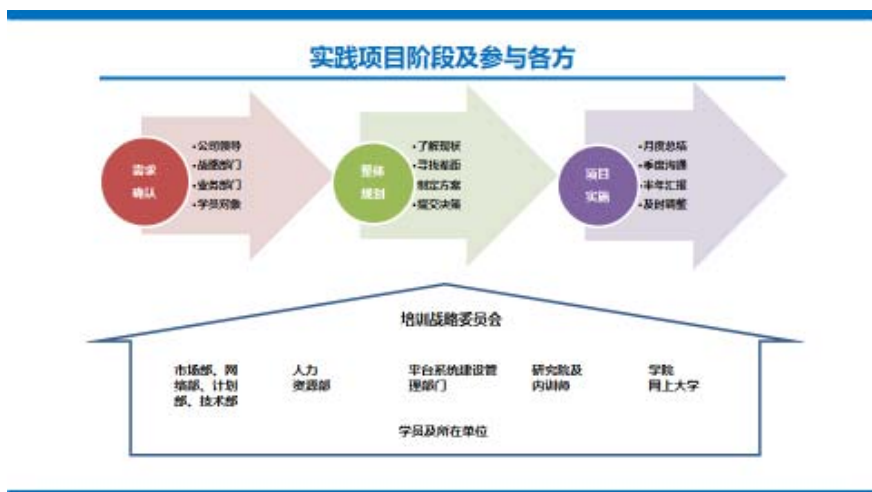


图 1 实践项目阶段及参与各方

发和维护，从平台渠道方面保证项目实践的可行性。

- **研究院及内训师团队**：公司的技术创新研发部门，相关专家负责实践的各类学习内容（课程、案例、竞赛试题、专业书刊、产业简报等）的提供和把关，从培训内容方面保证专业性、科学性和时效性。

◆ 项目调研

项目由培训战略委员会指导主要方向，负责各方协同并理清目标。在此基础上，项目团队邀请各个省公司的业务精英全面参与到项目整体规划的研讨中，确保集团制定的方针计划在各业务单元的普适性。

随后项目团队通过在线学习平台向所有学员发放调研问卷，征询学员在实际工作中希望了解和学习的內容，从而界定学习内容涉及的范围。该问卷并非强制要求回复，但中国移动学院仍然在短时间内收到 6000 多份学员反馈，学院在后续的项目实施过程中根据学员需求反馈进行了部分的优化。

◆ 学习需求确认

项目团队深入访谈公司领导、战略委员会以及市场、网络、规划、技术业务部门，明确关键学员对象对应的 4G 专业能力（4G 规划管理能力、建设运营能力、营销服务能

力）的具体需求：

- **管理人员**：理解 4G 技术的前沿趋势、企业的规划布局、业务开展策略等；
- **技术人员**：了解 4G 技术的特点、基站建设和布局网络的方法、流程、标准等；
- **销售人员**：掌握销售 4G 业务的方式、产品特色、与客户交流的话术等。

◆ 学习方式拟定

项目团队邀请业务部门、专家讲师与人力资源人才发展部门，共同对可能采取的培训方式从各维度（成本、覆盖范围、时效性、一致性、灵活性以及培训效果）以 5 分制进行评分后对比分析，最终确认了移动学习驱动的混合式学习实践的解决方案。

该学习实践方案整合了移动、面授、在线、直播课堂等多种渠道，分阶段、分重点、分对象针对性实施学习活动。具体方式有以下几种：

- **移动学习**：项目团队于 2013 年初打造移动学习品牌 APP “手机学堂”，通过在智能终端发布微课程、最新资讯、专题讨论等方式，为用户提供微化知识和实践案例，方便学员利用碎片化的时间随时随地进行学习，有效弥补了在线学习的设备限制。

项目实践学习方式分析



图 2 学习方式分析

- **面授**：通过企业内训师进行实地培训，或通过企业内部的层层转训。
- **直播平台**：项目团队于 2012 年引进直播课堂——应用虚拟的教室技术，实现培训课堂的在线迁移，使讲师与远程学员可以进行及时的交流与互动。
- **慕课学习**：项目团队于 2014 年中旬启动企业的慕课 (MOOC, Massive Open Online Course, 大规模开放的在线课程) 探索之旅，旨在加强在线学习运营，通过考试认证、团队作业、学习证书等方式有效牵引用户学习，优化在线学习的用户体验，提升学习实效。
- **微信学习**：项目团队于 2014 年初开通了微信公众平台“和学堂”，为习惯使用微信的学员提供多一种的信息渠道，为其拓展工作视野、提供最新资讯以及推荐学习资源。

◆ 学习内容设计

学习内容主要分为两大模块，一部分是以组织需求为导向、全国统一的指标化学习内容；另一部分为各个单位自主，由当地的培训部和人力资源分管部门根据该单位的要求、现状以及诊断，既可以结合地方特色，也可以借鉴其他省公司或集团推荐的个性化学习内容。

同类学员的学习课程在设计过程中会进行细致的分层分级，根据学员的工作重点和地域特色进行学习内容的调整和优化，确保差异化和有针对性的培训。

▶ 项目实施

- **学员对象**：约 2 万各层管理人员、约 8 万技术人员以及约 20 万销售人员。
- **项目周期**：2012.06—2015.06，为期三年。其中 2012.06—2013.01 为项目准备和设计阶段，2013.01—2015.01 为项目实施阶段，2015.01—2015.06 为项目评估阶段。
- **实行区域**：面向全国，特别是通过移动学习平台实现全国各地一线无网办公的员工全面覆盖。

◆ 整体规划，界定项目目标、范围及要求

每年年初，项目团队与相关业务部门共同组织研讨会，调研测评培训对象的能力现状及差距，界定项目实践的目标、范围及要求，形成与业务目标紧密对接的学习项目解决方案。

◆ 分批次实施，兄弟公司先进经验互相借鉴

由于 4G 业务的推广为分批次实施，故学习项目也顺应业务的推进分批次开展。首批试点的地区为浙江公司和广东公司，虽然

在实施过程中面临不少超出预期的挑战，但在实践的过程中两家省公司均积累了大量的经验案例。

在前期调研的过程中，学员普遍反馈希望借鉴兄弟公司的培训内容和方式。中国移动学院通过邀请试点单位的专家到集团总部，共同探讨、提炼并总结地方学习的经验，并制定成为标准化的话术、表达和流程等推广到其他省市公司，供其参考和学习。

◆ 多种学习手段，创建全员学习氛围

为了确保学员线上学习的参与度，所有线上课程的通知均会由各级管理部门或人力资源部门提前发文告知学员，帮助学员合理安排好时间。

不仅如此，项目团队还设计了以赛代训、考试认证等线下学习活动，创建全员学习的氛围，搭建了学员学习转化的环境，帮助学员学以致用：

- **以赛代训**：面向全国所有学员的大型知识竞赛。

通过各个区域内的大规模海选，每个省公司各推选出 5 名参赛选手前往集团总公司进行知识比拼，集团总部的竞赛共分为半决赛和决赛两轮，最终评选出优胜的学员予以嘉奖。比赛的方式激发了学员和省公司领导的荣誉感，既能强化学员学习的内驱力，也能促使省公司的业务领导积极敦促下属学习。

- **考试认证**：针对技术人员的岗位考试。

技术人员需要通过岗位考试才能够获取继续工作的资质。分别安排在每月的月底，所以每个月的最后一周成为了技术人员的考试周。技术人员必须掌握岗位相关知识才能通过每月的考试认证，通过认证牵引提升了学员学习的自觉性和主动性。

◆ 持续跟踪，及时调整学习活动策略

项目采取全流程评估管理，从需求、设计、实施到产出各阶段均从质量评估和效果评估两方面开展工作。

实践团队每月出具运营诊断报告并提交各利益相关方，每季度组织业务部门及培训管理部门召开沟通会，每半年总结整体实践与独立混合式学习项目的实施成效，并向企业培训分管领导汇报。同时，实践团队紧密跟踪企业网络质量、投诉率、市场占有率等关键业绩指标，并深入分析相关指标的变化情况，以此来及时调整学习活动策略。

挑战 & 解决方法

◆ 部分地区通信网络受限，移动学习受阻

在研讨和设计项目的过程中，实践团队对部分挑战虽有所预判，但仍然估计不足。比如设计培训方式时，项目团队考虑到大量学员处于无电脑、无无线网络的环境中，因而选择了以移动学习驱动的混合式学习实践的方式，但实施过程中发现部分地区甚至存在通信网络受限、移动学习不畅的问题。

该因素是中国移动不可控制的，但在这些区域，4G 业务也依然需要开展。项目团队最初采用最原始的面授培训方式——组织内训师和专家队伍按站点轮训，该方式不仅耗费了大量成本，同时由于交通、地理等原因，导致面授实施进程缓慢，效果不理想。

为了有效覆盖类似地区的目标学员，同时保证相关技术业务知识传递的一致性，项目团队将技术知识编辑成专业丛书，供全国学员进行学习。专业丛书有效帮助了通信网络受限地区的学员接受系统化的学习，实现了企业的知识沉淀和管理，并保证了全国范围内学习内容的一致性。

◆ 培训内容更新快，时效性要求超乎预期

由于 4G 技术随时在发展和变化中，所以培训内容也需要随时更新以确保其时效性。项目初期，项目团队常面临课程刚开发完毕，对应的技术规范 and 标准又更新调整；教学视频拍摄剪辑完成后不久，所需的操作流程发生变更的情况……

培训内容的设计和修改速度的快慢直接影响了学习内容的时效性。为了加快进度，

实践项目成果



实践项目成果

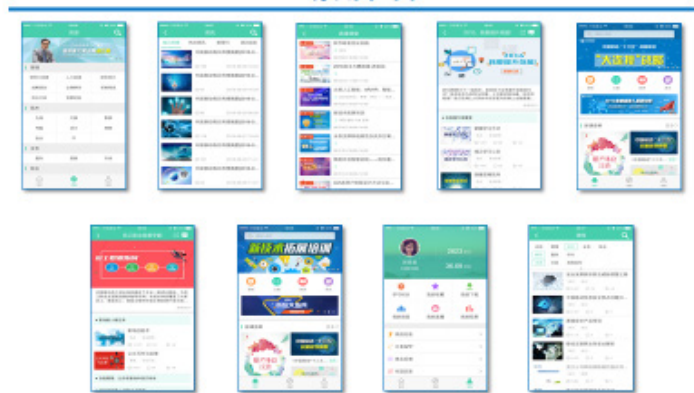


图 3、图 4 项目实践成果

项目团队在后续设计课程时，在保证课程结构的同时，都将教学的内容尽可能的碎片化，当内容知识发生更新变化时，只需要调整对应片段，而不必耗费大量精力去调整全部的课程内容。

同时制作在线课程时，项目团队将传统的视频课件以图文、H5 的方式去呈现。图文比视频课件在修改时要便捷很多。在后续的意见收集中，学员对图文的表现形式普遍反响不错，认为其生动简洁、一目了然。

项目评估 & 成效

◆ 整体目标达成率情况

本学习实践相较于以往的学习项目，实

现了培训覆盖范围的扩大、覆盖周期及内容更新周期的缩减，有效节省了企业的培训成本，同时项目经验可应用于其他学习实践，对企业学习带来了持续的影响（相关结论基于调研评估数据）：

- 项目实现了近 30 万目标学员的有效覆盖，培训覆盖率达 89.4%；
- 培训覆盖周期（培训内容从企业总部传递到一线学员）由平均 10 天缩减到平均 3 天；
- 内容更新周期（培训内容更新发布传递到一线学员）由平均 7 天缩减到平均 2 天；
- 内容一致率达到 98%（各单位学习内容

项目实践评估策略



图 5 项目实践评估策略

一致的比例)。

◆ 学员和业务部门满意度评估

中国移动原本就有较为成熟的评估体系：对培训项目进行柯氏四级评估。该学习实践项目结束后，项目团队通过问卷评估和电话访谈的方式，分别调研了学员和业务部门。针对学员层面，主要让他们从学习内容的角度进行评估，依据企业内部的四度模型（包含四个方面：内容和战略的相关性、知识的前瞻性、工作指导度以及业务紧迫度），从四个维度为学习项目进行评估，平均满意度达到 98.1%。

业务部门则通过培训之后的测试以及能力习得模型来判断学员是否在能力方面得以提升，以此来评判学习项目的有效性。业务部门的平均满意度达到 98.5%。

◆ 企业经营指标改善度

学习实践施行初期，虽然部分 4G 网络已经投入试运营，但由于当时的培训覆盖率偏低，企业对应业务指标（投诉率和客户市场占有率）低于目标值。随着项目的深入开展，相关业绩指标改善显著，对 2013 年 1 月至 2015 年 6 月的数据（网络原因投诉率、客户满意度、客户市场占有率下滑幅度等指标）进行相关性分析后发现，此次的学习实践有效地支撑了中国移动 4G 业务的开展。（这些指标改善的主要原因是新技术新业务的应

用，培训对业务的提升只是起到支撑作用）

◆ 整体投入产出分析

项目整体成本投入（平台及资源开发费用）2460 万元，估算培训成本节约费用 4700 万元，资源积累应用节约约 300 万元；时间节省换算财务价值约 2400 万元，信息化学习与面授培训成本换算约 2000 万，学习实践绩效改善收益估算 5000 万，投资回报率达到了 362%。

经验分享

◆ 培训跟业务的关系：“助力不添乱”

身为企业大学或培训部门的一员，应该清楚理解培训最重要的服务对象是业务部门。培训和业务的关系应该是“助力不添乱”——在充分且有效地支撑企业战略业务需求的基础上，培训才可能取得可衡量的良好实效（包括学员学习效果转化成效以及公司业务指标改善）；当业务部门没有培训需求时，培训如果出于“好意”实施学习活动，可能反而成为业务部门的负担，从而被业务部门反感。

◆ 学习项目目标前置且指标化，以目标为导向

在项目初期设立学习项目的目标时，需要与业务部门深入地研讨，将项目目标予以

清晰地界定并指标化，例如覆盖学员对象的范围和数量、覆盖周期的时长、成本的预算范围等。在实施过程中，培训部门则始终需以目标为导向，根据周期内的评估结果不断地修正计划，确保学习目标的达成，同时保证学习过程紧密围绕培训目标和业务目标开展。

◆ 多种学习方式混合使用，优劣势互补

移动学习驱动的混合学习模式可以突破时间和空间的限制，有效满足大范围和大规模的学员快速、一致、高效地开展技术业务学习活动，特别是满足无网办公环境下的学员的学习需求；同时移动学习的方式可以有效地缩短培训周期，提高培训的时效性，推动学员利用碎片化时间和移动终端进行学习。HR

ⁱ TD-LTE，即 Time Division Long Term Evolution（分时长期演进），由 3GPP 组织涵盖的全球各大企业及运营商共同制定，TDD 即时分双工（Time Division Duplexing），是移动通信技术使用的双工技术之一，与 FDD 频分双工相对应。TD-LTE 是 TDD 版本的 LTE 的技术，FDD-LTE 的技术是 FDD 版本的 LTE 技术。TD-SCDMA 是 CDMA（码分多址）技术，TD-LTE 是 OFDM（正交频复用）技术。两者从编解码、帧格式、空口、信令，到网络架构，都不一样。



2016 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 网站: www.hrecchina.org