

2023



培训助力业务转化 与发展新思考

New Thinking on Training Empowers Business Transformation
and Development

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

ADVISORY GROUP

顾问团

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



穆聪山

学习与数字化转型顾问
博世中国投资有限公司



叶溪

全国人力资源经理 . 人才管理
西卡 (中国) 有限公司



许玲

员工培训与发展经理
中国电信人才发展中心



侯海敏

培训经理
光明乳业股份有限公司



毛薇薇

新华三人才研学中心专业力训战院院长
新华三技术有限公司



陈亮

九州通大学副校长
九州通医药集团



王益忠

教务部副主任 (主持工作)
中国电信人才发展中心



杨雄飞

自由顾问



王锦霞

业务培训部高级总监
拜耳医药保健有限公司



宋璐

高级培训经理
拜耳医药保健有限公司



王宁波

高级培训经理
拜耳医药保健有限公司



邹翔飞

区域业务能力发展副总监
诺和诺德 (中国) 制药有限公司



AUTHOR

作者



叶力溶 Lori.ye@hrecchina.org

叶力溶女士在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

叶力溶女士现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research and Survey）一职，目前所负责的调研报告有《2022 员工健康福利管理调研报告》、《共享服务中心整体定位、工作重心与人才管理研究报告》、《培训助力业务转化与发展新思考》、《教练技术赋能组织转型研究报告》等。

叶力溶女士毕业于中南民族大学，获得社会工作硕士学位。



刘炳灿 jessie.liu@hrecchina.org

刘炳灿女士在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、案例采访等工作。

刘炳灿女士现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Survey）一职。

刘炳灿女士毕业于吉林大学，获得财务管理本科学位。

目录

CONTENT

前言	5
key findings	6
一、学习发展部门定位	8
(一) 人数	8
(二) 预算	9
(三) 学习发展体系	10
(四) 能力要求与协同合作	11
学习发展部门能力与要求清单	16
二、业务导向的短期培训项目	17
(一) 预算与参与角色	18
(二) 流程	20
“学习发展部门如何深入参与业务培训”做法清单	39
三、训战结合	41
(一) 运用现状	42
(二) “训战”基础要素	44
(三) “训战”应用	47
(四) 挑战性问题与解决	50
“训战”操作指南	53
四、知识管理	54
(一) 知识管理现状	54
(二) 参与角色与人员能力	58
(三) 知识管理流程	59
(四) 挑战性问题与解决	64
知识管理操作指南	69

前言

随着全球经济的不断发展和竞争加剧，企业面临着越来越多的挑战。为了应对市场变化和提高员工绩效，企业学习发展部门的作用变得越来越重要。

然而，现阶段下的企业学习发展部门面临着许多挑战和机遇。外部业务环境的不断变化使得企业学习发展部门需要不断适应和改进自己的策略和实践。例如，随着行业标准和监管的日益严格，企业学习发展部门需要遵守相关法规并制定符合标准的培训计划。同时，随着技术的不断进步和多元化员工的出现，企业学习发展部门需要探索新的教育技术和方法，提供多样化的培训方式和内容，以满足员工和业务的需求。

因此，企业学习发展部门需要通过内部赋能来适应外部业务环境的变化。这些内部赋能要求包括敏捷性、创新性、数据驱动、多元化、合作性和专业性等，以提高培训质量和效果。例如，企业学习发展部门需要建立一套敏捷的培训和策略，可以快速适应市场变化和业务需求；同时也需要探索并采用最新的教育技术和方法，如虚拟现实、在线学习和游戏化教学等。

本次研究，我们将从业务导向的培训项目、训战结合和知识管理这三方面展开，帮助企业学习发展部门适应快速变化的市场环境和业务需求。

首先，短期业务导向的培训项目是将培训与业务目标紧密结合起来。学习发展部门在项目中的参与程度决定了其为业务助力与赋能的程度；其次，训战结合是将培训与实际工作场景相结合。这种方式可以让员工在实际工作中运用所学知识和技能，同时，通过不断反馈和改进，达到解决长期业务问题的目的；最后，知识管理是将企业内部的知识资源进行整合和共享，以提高企业的创新能力和竞争优势。通过知识管理系统，员工可以更好地获取和分享知识，从而帮助公司在市场上获得更大的成功。

因此，我们将通过以上三方面来探究：学习发展部门如何通过深入参与短期业务培训提升自身价值；企业如何利用“训战结合”的理念解决长期业务问题；短、长期业务培训所产出的知识如何管理、知识管理又如何从内容层面支撑业务更好的发展：

学习发展部门定位的变化要求培训要更加贴近业务

学习发展部门如何深入参与短期业务培训？

训战结合如何从长期角度解决业务问题？

短、长期培训中产出的大量知识如何管理？从而在内容上支撑业务更好发展

key findings

以下主要发现仅对本次研究的数据结果进行汇总。此外，报告中每一模块的最后会附有相应内容的解决方案。

学习发展部门定位

学习发展部门的人员数量与预算基本持平，但要求其需要为业务赋能、学习发展体系也要与业务紧密结合

人数 预算

- ▶ 超半数企业并没有增加或减少学习发展部门的人员数量
- ▶ 多数企业的培训预算持平，但学习发展部门开始将预算投入到业务导向的培训项目

学习发展体系

- ▶ 外企的学习发展体系来源较为分散。相比而言，本土企业的学习发展体系与业务的紧密度更高

能力要求与协作

- ▶ 近六成企业对学习发展部门相关人员提出了更高的能力要求
- ▶ 半数以上的企业会设立“中间人”的角色，帮助学习发展部门更好的了解业务
- ▶ 半数以上的企业将 HRBP 作为链接业务部门与学习发展部门的重要抓手，从而达到为业务赋能的目的

业务导向的短期培训项目

- 学习发展部门进行需求诊断时，需要与业务或 BP 部门合作
- 项目设计时，学习发展部门开始与业务共创，且项目内容与形式更加定制化
- 学习发展部门作为项目实施中的流程把控者，会进行阶段性的评估

需求诊断

- ▶ 有近九成的学习发展部门会进行需求收集工作，但收集后做进一步诊断的只有半数
- ▶ 多数企业在培训需求的收集与诊断上仍存在一些困惑，主要原因是问题分解需要多部门通力协作，而部门之间的沟通配合存在挑战
- ▶ “与业务部门进行日常非正式沟通”和“与业务部门进行访谈”是提升学习发展部门与培训人员了解业务的有效方式

项目设计

- ▶ 虽然四成的学习发展 / 培训部门是业务培训项目的主设计者，但可喜的是，三成的学习发展部门开始与业务部门共创，接收更多的业务专业建议
- ▶ 近六成企业会针对不同岗位进行不同的计划设计，业务导向的培训趋于定制化；实战 + 课程是业务培训的主要方式
- ▶ 在项目设计阶段能明确双方职责、建立清晰权责关系的企业只是少数。HR 认为过于明确的职责分配，在面对规定之外的突发情况时反而会出现无人解决的问题

培训实施与价值体现

- ▶ 学习发展部门是业务培训项目流程推动的主力军，HRBP 与业务部门负责人的推进作用较低
- ▶ 约有六成的学习发展部门会对学习效果进行阶段性评估。选用的方式体现在“简单的阶段性评估会学员直接汇报，直线领导 / 管理者约谈或打分等”
- ▶ 阶段性评估后，七成以上的 HR 会针对结果进行干预，但在此基础上进行辅导的企业占比不到三成
- ▶ 76% 的企业会对培训效果进行评估，然而六成以上的企业认为没有必要对所有内容进行评估

训战结合

运用“训战结合”理念的企业多数不会形成闭环，这是现状也是挑战

运用现状

- ▶ 六成以上的企业开始运用“训战结合”的理念，但形成闭环的企业只有三成
- ▶ 五成以上（55%）的企业对“训战结合”的理解是：“通过课堂辅以实战的方式进行培训，完成任务且知识和能力水平有所提高即达到培训目标”

基础要素

- ▶ 企业运用“训战结合”的重要基础有：【能让“训”与“战”相互链接与作用的角色、设计合适的“战”的形式】

“训战”应用

- ▶ 能将沉淀的经验继续应用于业务的企业只有三成，其中四分之一的企业应用场景受限
- ▶ 近六成企业从“战”到“训”的应用没有形成闭环

挑战

- ▶ 经验与知识的萃取提炼是“训”中最主要的问题
- ▶ “战”中对“训”的应用出现偏差是七成以上企业的挑战所在
- ▶ 六成企业在“训战”实施时，高层认知与实际落地的情况存在 GAP

知识管理

- 开展知识管理的企业主要对实践中的知识进行管理
- 知识管理的角色一般为业务方
- “知识流通”是大多数企业面临的挑战

现状

- ▶ 只有不到五成的企业会进行内部知识管理，其中八成以上企业聚焦于“实践知识”管理；
- ▶ “知识分散”与“再利用率低”是企业进行知识管理的重要契机

参与角色与人员能力

- ▶ 业务相关人员是企业知识管理的主力军，内训师与 HR 的参与度呈现增长趋势
- ▶ 对知识管理相关人员进行能力提升的企业达到六成以上，然而会进行体系化培训的企业占比只有两成

流程

- ▶ 知识萃取：5 成以上进行“书面知识”萃取的企业，“仅对培训课程、会议中的关键内容进行整理”；对“实践知识”进行萃取并形成手册的企业占四成
- ▶ 知识应用：“课程与案例集”是目前企业使用最多的知识管理手段，占比近七成
- ▶ 知识更新：近 7 成企业会对知识管理的内容进行更新与复盘

挑战

- ▶ 八成以上企业知识流通存在挑战
- ▶ 企业知识管理面临的挑战主要是：“HR 的参与度与萃取能力、业务对于知识的识别与提炼、知识平台的个性化、知识管理效果存在滞后性”

PART 1 学习发展部门定位

随着疫情时代的落幕，业务环境与外部市场越发严峻，导致了一系列业务问题的出现。此时，学习发展面对业务的变化也发生了对应的问题与变化。这一方面表现在传统的人才发展相关的培训项目时间跨度较长，且不能足够的贴近业务，及时解决业务问题；另一方面，业务问题倒逼了学习发展的变化，要求企业人员具备业务所需的能力。

在这样的背景之下，我们会重新出发探究学习发展部门在企业的定位与作用。在此模块我们将聚焦以下变化：

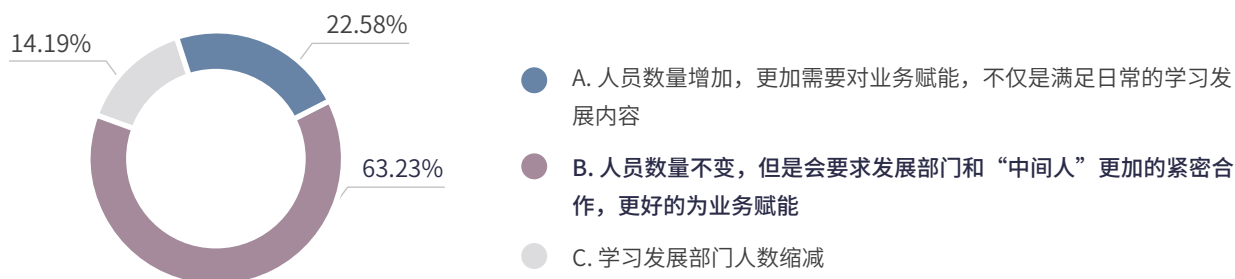
- 现阶段学习发展部门的人员数量、预算情况如何？
- 不同性质的企业其学习发展体系呈现出哪些变化趋势？
- 学习发展部门自身能力要求发生了哪些变化？如何与各部门更好的合作？

此部分，我们将从数据的变化以及企业实践入手，对以上问题进行分析，明晰学习发展部门的定位。

1 人数

Q | 数据洞察

图表 1. 贵公司学习发展部门的人员数量是否发生了变化？(N=155)



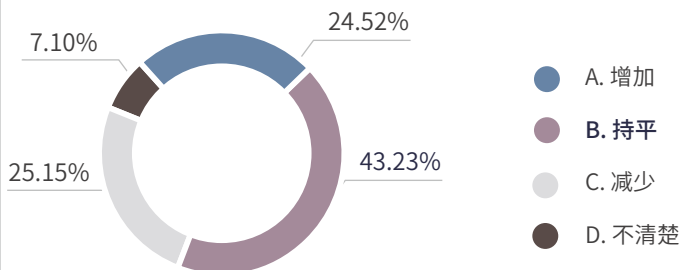
► 超半数企业并没有增加或减少学习发展部门的人员数量，但对其提出了为业务赋能的新要求

从有关学习发展部门的人员配置来看，即使经历了疫情时代的冲击，学习发展部门的人力和预算并没有显著的减少：学习发展部门人员数量增加的企业（22.58%）甚至超过了人员减少的企业（14.19%），且赋能的方向产生了一定变化，不再是日常培训的模式，而是更加贴近业务实践情况、以业务为导向的赋能模式。

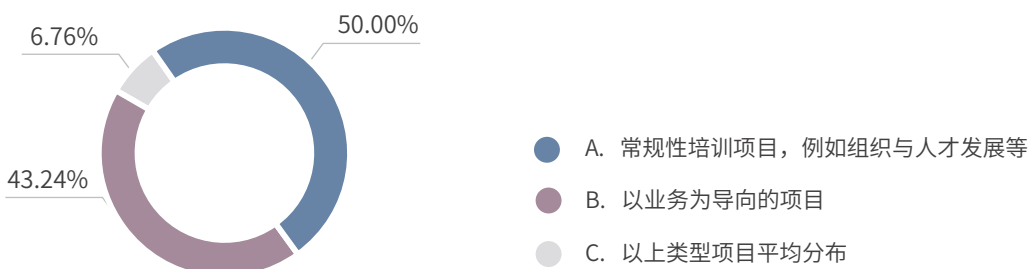
2 预算

Q | 数据洞察

图表 2. 贵司本年度培训总预算与上年相比 (N=155)



图表 3. 贵司由学习发展部门承担的培训预算,大部分投入到以下哪种项目 (N=74)



► 多数企业的培训预算并未增加或减少; 学习发展部门将预算投入到业务导向项目的占比接近半数

从预算分配来看, 有近一半的企业并没有出现培训预算波动的情况。在出现预算波动的企业里, 我们发现减少与增加的企业占比基本一致。

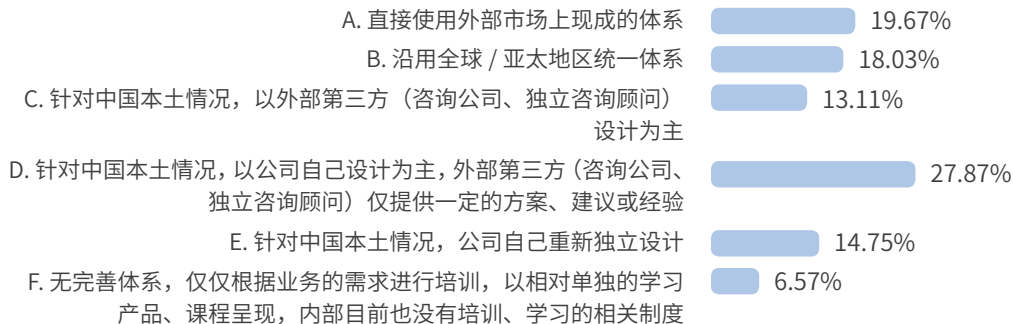
此外, 50.00% 的企业学习发展部门将培训预算仍然会投入到常规的培训项目中, 例如组织与人才发展。但对业务为导向项目的投入占比并不低, 达到了四成以上, 接近半数。



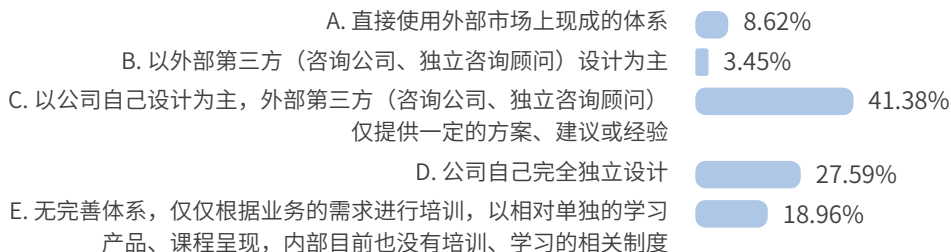
3 学习发展体系

Q | 数据洞察

图表 4. 外商 / 中外合资企业学习发展体系的主要来源为 (N=122)



图表 5. 民营企业、国企或不包含外资的多种所有制混合企业学习发展体系来源为 (N=116)



▶ 外企的学习发展体系来源较为多样化; 本土民营企业更注重学习发展体系与公司自身、与业务背景的贴合度

在学习发展体系的设计上, 外商 / 中外合资企业与本土民营企业出现了较大的来源分歧。根据下列数据图表, 外企的学习发展体系来源较为分散, 外部现成体系、总部提供的全球 / 亚太统一体系、本地分公司独立设计都有接近两成的比重, 相对应用较多的模式是针对中国本土情况, 以公司自己设计为主, 外部第三方提供方案、经验为辅的模式, 有 27.87% 的外资 / 合资企业采用这种学习发展体系设计方式。

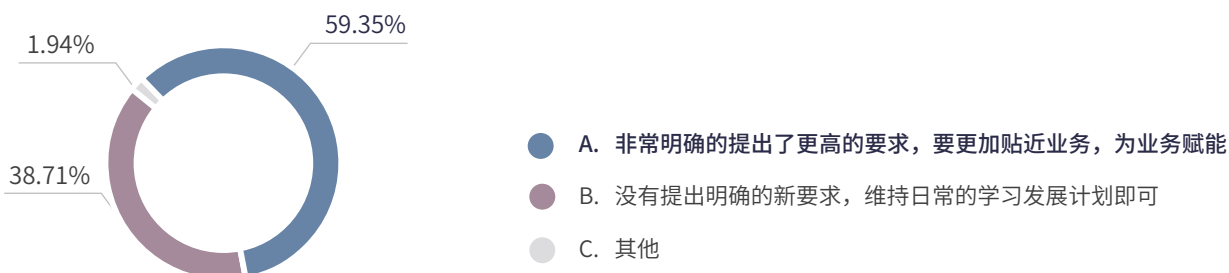
而在本土企业中, 以公司内部自己设计学习发展体系的方式为主流, 41.38% 的企业用公司设计为主、外部咨询为辅的设计方式, 并且有 27.59% 的企业完全由公司自己独立设计学习发展体系。从上表数据可以看出, 本土民营企业更注重学习发展体系与公司自身、与现实业务的贴合度, 但仍有将近两成的民营企业毫无完善的培训体系, 整体的完善度有待提高。

通过以上的数据解读, 我们不难发现: 近半数企业的培训预算会投入到业务项目; 学习发展体系本土化的程度也越来越高。在这样的情况下, 学习发展部门的能力要求以及与其他部门的协同合作会发生哪些变化? 下一部分我们将针对此问题展开研究。

4 能力要求与协同合作

Q | 数据洞察

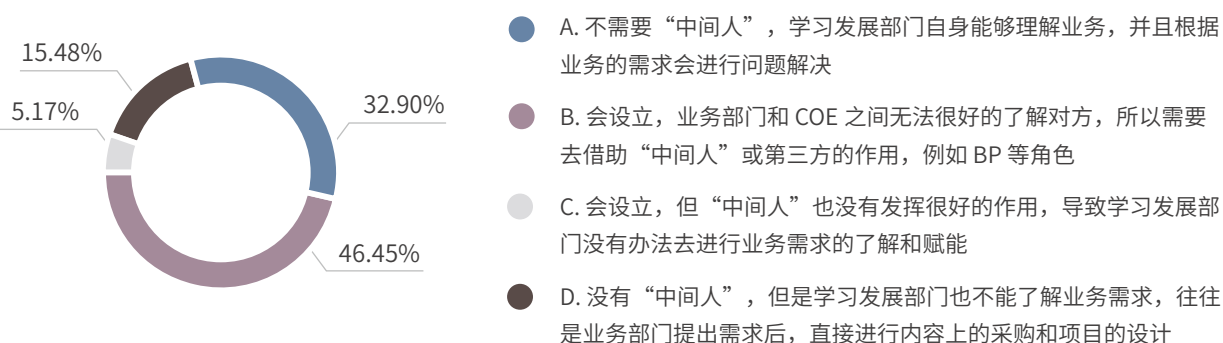
图表 6. 贵公司目前为止,对学习发展部门人员的能力要求更符合以下哪种描述? (N=155)



► 近六成企业对学习发展部门相关人员提出了更高的能力要求

数据表明,接近六成企业非常明确地对学习发展相关人员提出了更高的能力要求,要求其需要更加贴近业务,为业务赋能。然而,从上文的研究中我们已经知道,目前能做到直接贴近业务、设计完整学习项目体系的学习发展部门仍然是少数。

图表 7. 为了更好的链接业务需求与学习发展部门给到的方案,贵公司是否会设立业务与学习发展部门之间的“中间人”? (N=155)

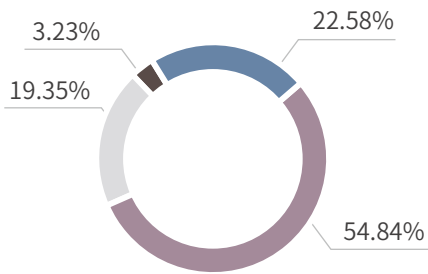


► 为了能够更好的了解业务,半数以上的企业会设立“中间人”的角色作为学习发展部门与业务部门之间的“桥梁”

在学习发展部门自身并不能独立进行业务培训项目设计的情况之下,半数以上的企业会设立“中间人”的角色,帮助业务部门和 COE 之间相互理解对方的需求与内容输出。

值得思考的是,我们会发现任有 5% 的企业会认为“中间人”在学习发展部门与业务之间并未起到较好的作用。

图表 8 . 以下哪种描述更符合贵公司学习发展部门与其他部门的合作现状? (N=155)



- A. 学习发展部门自身项目设计到落地体系非常完整, 和业务的合作非常的贴近, 本身能够帮助业务去解决问题
- B. 学习发展部门和 HRBP 协同合作, HRBP 能够提供明确的需求和诊断, 学习发展部门能够很好的进行项目设置, 共同为业务赋能
- C. 学习发展部门不会和 HRBP 协作, 自身也缺乏对业务的了解, 没有办法赋能业务
- D. 具体项目具体对待

▶ 半数以上的企业将 HRBP 作为链接业务部门与学习发展部门的重要抓手, 从而达到为业务赋能的目的

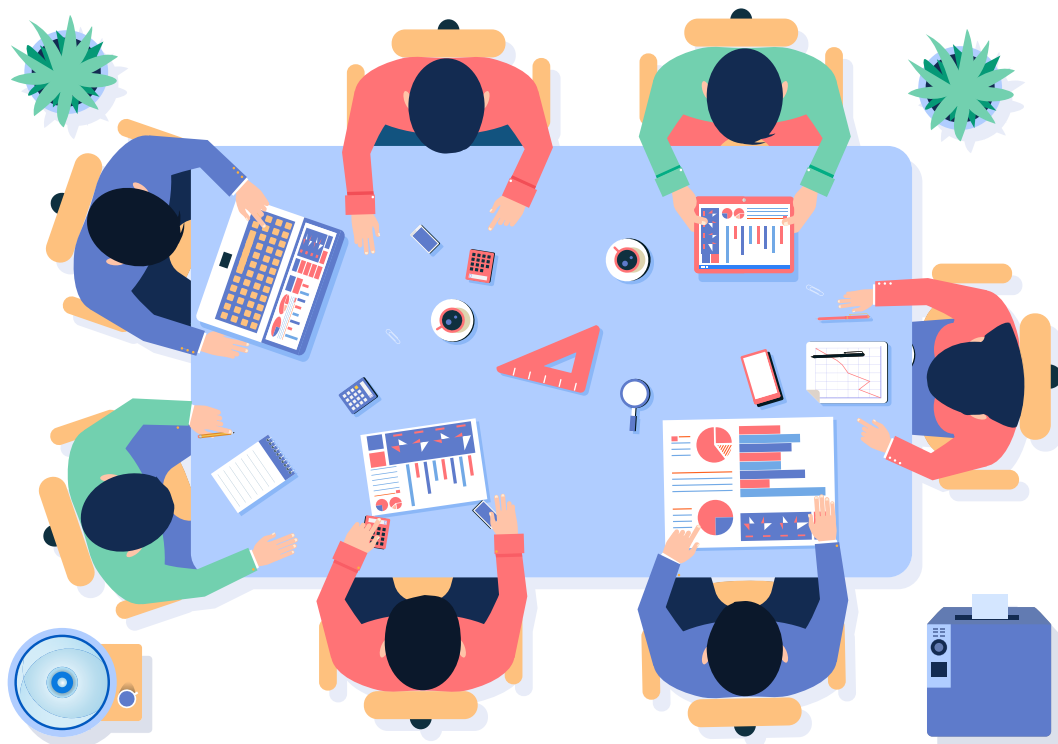
数据表明, 目前能做到直接贴近业务、设计完整学习项目体系的学习发展部门仍然是少数, 约有两成。在这种情况下, 半数以上的企业会将 HRBP 作为链接业务部门与学习发展部门的重要抓手, 由 HRBP 提供明确的业务诊断与需求规划, 和学习发展部门密切协作, 共同为业务赋能。

前面通过数据, 我们分析了企业学习发展部门的人员数量、预算情况、学习体系以及能力要求与协作等内容。我们发现, 越来越多的企业要求学习发展部门更加贴近业务、以及在学习体系的设计上也要更加符合业务背景。那具体如何做呢? 下面我们将从实践入手, 聚焦各大企业学习发展部门的实际情况与变化, 从落地层面帮助读者了解企业的优秀做法, 并汇总为了更好地应对变化, 学习发展部门能力与要求清单。



案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
拜耳中国	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 外企如何针对业务进行学习发展体系的改良? ▶ 学习发展部门人员的角色如何转变? ▶ 学习发展部门人员能力有哪些新要求? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学习发展体系: 本土化的改良 ▶ 学习发展部门人员角色转变: 从培训师到业务顾问 ▶ 学习发展部门人员能力要求: <ul style="list-style-type: none"> ▷ 业务洞察能力 ▷ 给出解决方案的能力
博世	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学习发展部门人员的角色如何转变? ▶ 学习发展部门人员能力有哪些新要求? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学习发展部门人员角色转变: <ul style="list-style-type: none"> ▷ 课程经理 ▷ 学习顾问 ▶ 学习发展部门人员能力要求: <ul style="list-style-type: none"> ▷ 强业务感知能力 ▷ 紧跟发展重点的能力 ▷ 快速识别业务 + 给出解决方案能力
中国电信	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 本土企业如何针对业务进行学习发展体系的改良? ▶ 学习发展部门人员能力有哪些新要求? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学习发展体系: 根据业务进行调整 ▶ 人才发展中心人员能力要求: <ul style="list-style-type: none"> ▷ 深入了解业务的能力 ▷ 更强的项目管理与资源整合能力



案例洞察



拜耳中国

◆ 拜耳处方业务培训部介绍

◇ 拜耳的学习发展体系

作为一家全球性企业，拜耳拥有成熟的针对业务、市场营销等人员的标准化学习框架。为了将其在本地顺利落地，拜耳中国处方药业务培训部结合本地的业务模式、品牌策略，建立符合中国市场环境的学习发展体系。

◇ 业务培训部门从业者的转型

无论是完成总部学习框架本土化的任务，还是为业务挑战提供解决方案，都需要业务培训部从业者对业务模式与品牌策略有深入准确的了解，这就需要大家不能仅仅停留在培训师的职责，更需要以业务需要为核心，与时俱进转型为业务顾问。

✓ 业务顾问需要有什么能力？拜耳是这样认为的：

业务顾问一定要了解业务，有一定的业务洞察能力。

具体来说，需要知道业务团队面临的外部环境的变化带来的挑战，同时既要听得懂品牌策略，又要看得懂业务规划，同时还能识别其中的关联度是否准确。

✓ 业务顾问在有业务洞察的基础上，需要掌握科学实用的学习技术，能引导业务团队诊断问题、产出解决方案。



博世

◆ 职责的创新

由于外部市场环境变化导致的业务变化，且出于注重员工学习与发展的价值观，博世的学习发展项目面临的新挑战是：在追求精益与成效的同时，关注员工的能力变化。为了应对新挑战，博世对其学习与发展部门的职责进行了新的定位。博世定位出了两种职责：

◇ 一种是课程经理职责，负责实际课程的研究、调整与优化，并且需要根据业务方向对课程进行更新迭代；

◇ 另一种是学习顾问职责，负责给到提示性或完整的业务解决方案，需要对业务有较强的感知程度。

学习与发展部门的从业者可能会同时承担两种职责，并且在两种职责相辅相成的结果下，根据业务需求，快速地给出学习方案。

◆ 能力要求的创新

学习发展部门职责的变化，对学习发展从业者提出了新的能力要求：

◇ 强业务感知能力，从业务视角理解问题的能力。由于数字化培训部门需要对接不同专业领域的业务部门，培训负责人需要对该领域有深刻感知。同时还需要培训负责人理解业务的发展方向，以及培训可以助力的关键点。

◇ 紧跟发展重点的能力，要求学习与发展从业者对业务的前沿与动态的信息有一定的积累。

◇ 快速识别业务问题、快速给出解决方案的能力。要求学习与发展从业者与业务频繁接触，业务复杂多变的情况下，仍可以识别潜在问题并给出短平快的解决方案。



中国电信

中国电信的人才发展中心已有十几年的历史，在发展过程中，人才发展中心所采用的学习发展体系随着业务变化发生了更迭，同时，人才发展中心的架构、职责和从业人员能力要求也随着业务发生了变化。

◆ 中国电信学习发展体系的更迭

电信的学习发展体系伴随业务发展变化而不断迭代，让其可以基于战略、满足自身企业特性。目前，电信的学习发展体系基本上都是根据集团业务做过修正和调整的。

◆ 人才发展中心的架构与职责变化

◇ 当前人才发展中心的架构

在电信，人才发展中心有如下几个分部门，分别负责不同的培训工作：

- ✓ 面向领导干部的领导力教研中心
- ✓ 面向营销人员的市场与销售人才教研中心
- ✓ 面向新技术人才的创新与转型人才教研中心
- ✓ 负责线上支持的在线学习教研中心

◇ 人才发展中心的架构与职责变化

人才发展中心内部的架构与职责定位，是随着集团战略而变化的。可以列举出的是下面的两个变化：

- ✓ 下属部门的变化

人才发展中心成立之初，培训偏向于领导干部的培训。而在近几年的通信行业，技术人才的自主技术越来越重要了，故新增了创新与转型人才教研中心，为公司培养新技术人才。

- ✓ 在线教研中心的职责变化

在疫情之前，在线培训主要由在线教研中心负责，其他部门以负责各自的面授培训为主。但疫情后，其他部门也增加了在线培训的任务，负责在线培训的前端策划和运营，在线教研中心负责后台技术上面的支持。且在线培训手段向着更精准、更及时、更有针对性上优化。

◆ 对人才发展中心从业者的新能力要求

由于集团的业务范畴发生了变化，集团的组织架构、

培训模式也相应的发生了变化。那么对于为业务赋能的人才发展中心，上述的变化也对人才发展中心的从业者的能力提出了新要求。

◇ 组织架构变化引发的新能力要求：**深入了解业务的能力**

为了更好的接近客户，业务部门从一个大而全的部门，转变为按照 14 个行业细分，形成了总牵头部门加 14 个行业部门的架构。此时，人才发展中心需要与 14 个业务部门的负责人分别对话、诊断业务需求，并判断行业部门中是否有可进行全集团推广的标杆业务实践。因此，人才发展中心从业者需要有较强的专业性，对不同行业部门的业务都有深入了解。

◇ 项目周期变化引发的新能力要求：**更强的项目管理与资源整合能力**

培训模式从单个短期项目转变为若干个短期项目组成的长期项目，并会在其中加入实战业绩考评，培训会持续半年到一年的时间。此时，会要求人才发展中心从业者有项目管理能力、生态资源的运营能力、资源操盘整合能力。



学习发展部门能力与要求清单

学习发展部门能力 与要求清单

▶ 学习发展体系：

▷ 针对业务情况进行调整：

- 外企：对标准化的学习发展体系进行本土化改良。即将标准化的学习发展体系与本土的业务模式、品牌策略相结合
- 本土企业：根据业务做修正与调整

▶ 学习发展部门职责要求：

▷ 拓宽赋能范围：更广泛地为企业内部的不同部门赋能

▷ 与业务团队密切合作：

- 培训人员与业务团队一起办公
- 承担上级培训部门和业务部门之间的桥梁作用
- 培训人员需要业务出身，有业务管理技能

▶ 学习发展部门人员能力要求：

▷ 深入了解业务的能力：对不同行业部门的业务都有深入了解

▷ 业务洞察能力：看得懂业务的行动计划、听得懂品牌策略、参加业务的会议

▷ 给出解决方案的能力：要求学习与发展从业者与业务频繁接触，业务复杂多变的情况下，仍可以识别潜在问题并给出短平快的解决方案

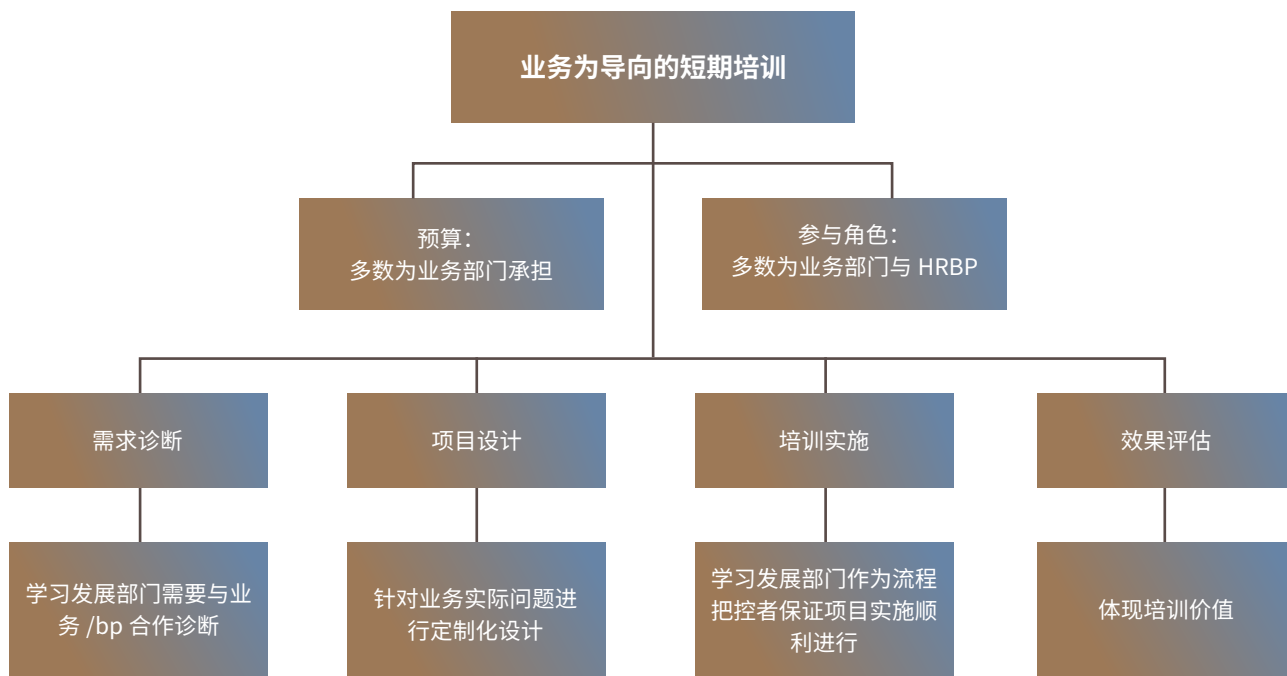
▷ 紧跟发展重点的能力：要求学习与发展从业者对业务的前沿与动态的信息有一定的积累

▷ 萃取和识别关键业务场景的能力





PART 2 业务导向的短期培训项目



上文中，我们已经明晰伴随着市场环境的快速变化，学习发展部门的预算、学习体系、人员能力要求甚至是与其他部门的合作都在往更贴近业务的方向发展。此时，学习发展部门要想更好地证明自身价值，为企业创造更多可能，就需要更好的了解业务，深入参与业务培训。

所以此模块，我们将着眼于业务为导向的培训项目本身，从预算、角色以及流程入手，探究学习发展部门如何真正帮助业务提升能力并创造价值。

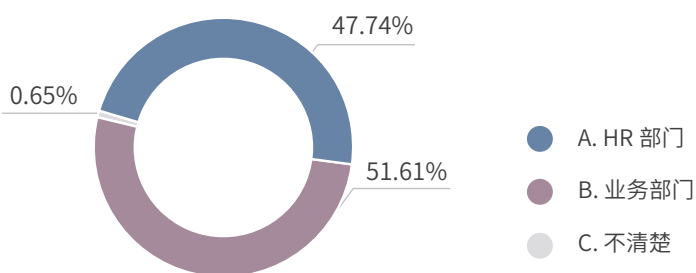
注：本报告中提及的“业务为导向的培训项目”是指：由业务部门发起的、解决短线（规定时间内达到目标，时间跨度不大）业务问题的培训项目。

1 预算与参与角色

★ 预算

Q | 数据洞察

图表9. 贵公司以业务为导向的项目,一般由什么部门主要承担预算(N=155)



► 半数以上企业的业务培训预算由业务部门承担

从预算分配来看,有超过一半的企业由业务部门来承担业务培训项目的成本。

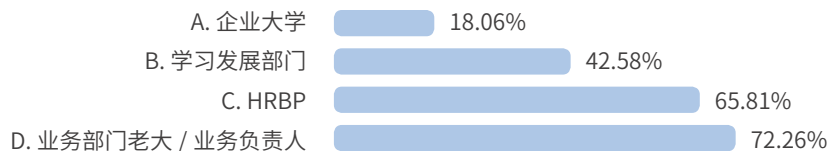
此外,从上文的研究中可知,即使是由 HR 部门 / 学习发展部门承担预算的情况,也有接近一半的企业培训项目以业务需求为导向,可以看出培训的业务导向趋势愈发明显。



★ 参与角色

Q | 数据洞察

图表 10. 贵公司以业务为导向的培训项目是否有以下部门/人员参与 (N=155)

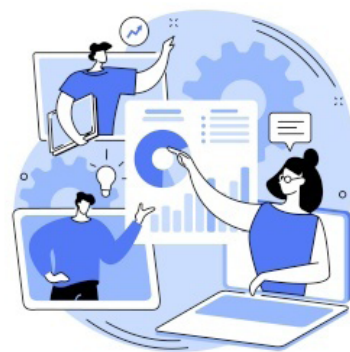
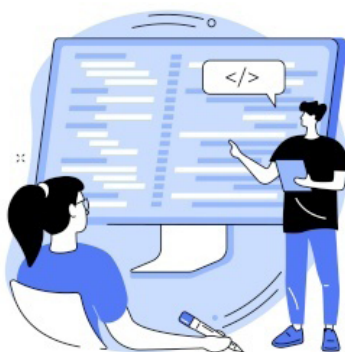


► 业务部门与 HRBP 对业务导向的项目起到更大作用，学习发展部门与企业大学的参与度不及前者

在培训项目以业务为导向的情况下，业务部门在项目中的参与度非常高。七成以上的企业中，业务部门领导参与了培训项目，位居榜首，可见业务部门的参与度之高。

前文我们已经了解到，虽然学习发展部门开始越来越多的进行业务为导向的培训项目的开展，不再是简单的日常培训，但其自身能力并不能百分百满足业务的需求，所以在上表中我们发现 65.81% 的企业中 HRBP 也会参与培训项目，作为“中间人”的角色，帮助业务部门和 COE 之间相互理解对方的需求与内容输出。

值得注意的是，学习发展部门与企业大学的参与度并不及业务部门与 HRBP。



2 流程

结合上文,我们发现学习发展部门/企业大学在业务导向的项目中参与度并不高,但现实却需要其更加的贴近业务、为业务赋能。所以此部分,我们将着眼于流程,通过分析数据结果与呈现企业实践,解决学习发展部门在业务为导向的培训项目里如何参与的问题。

在前期调研各大企业时我们发现,为了做好业务培训,需要遵循以下几个原则:

- 明确培训目标和需求
- 设计与选择合适的培训方式和方法
- 实施有效的培训过程
- 评估和反馈培训效果,总结经验教训,不断改进完善

★ 需求诊断

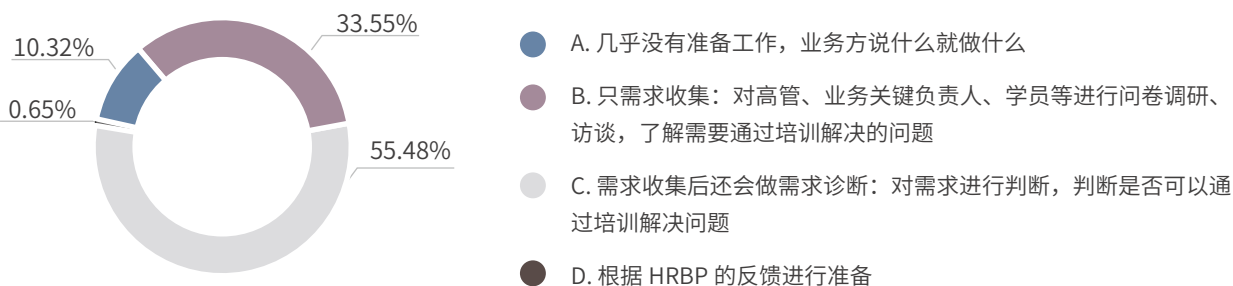
在需求诊断阶段,学习发展部门要从业务角度出发,为其提供符合实际情况的培训解决方案。这就要求其在明确培训目标和需求的前提下,还要根据业务的战略目标和员工的岗位职责等,进一步进行问题的诊断和分析,明确现状和差距,如此才能确定培训的内容和对象,为制定具体的培训计划和方案奠定基础。

然而在现实情况中,各企业在需求诊断阶段的做法是否如上述一般理想化呢?前面的数据结果告诉我们,很多企业的学习发展部门并没有能力独自进行问题诊断的工作,需要与其他角色进行合作,例如 HRBP 与业务部门。

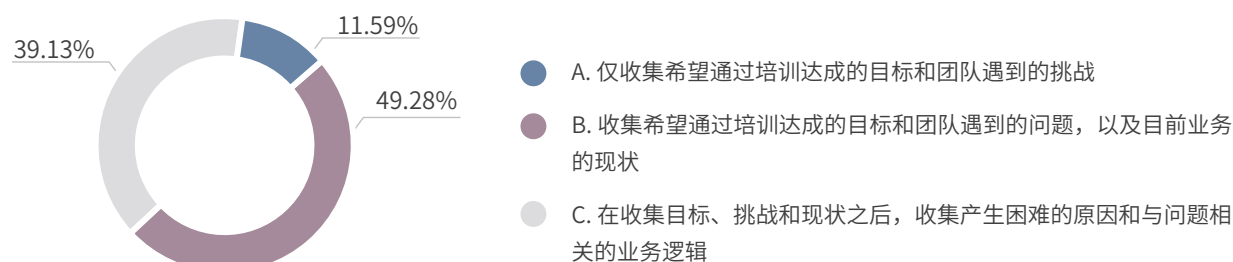
所以此部分,我们将从学习发展部门自身和与其他部门的协同合作共同切入,探究学习发展部门在需求诊断阶段的参与程度。

Q | 数据洞察

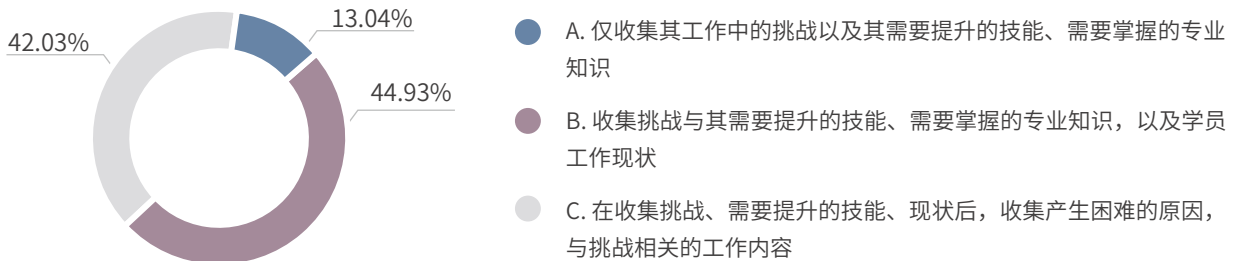
图表 11. 贵公司学习发展 / 培训部门在制定业务为导向的培训方案前会进行什么准备工作? (N=155)



图表 12. 需求收集阶段,学习发展 / 培训部门会向高管 / 关键业务负责人收集哪些信息? (N=138)



图表 13. 需求收集阶段，学习发展 / 培训部门会向学员收集哪些信息？ (N=138)

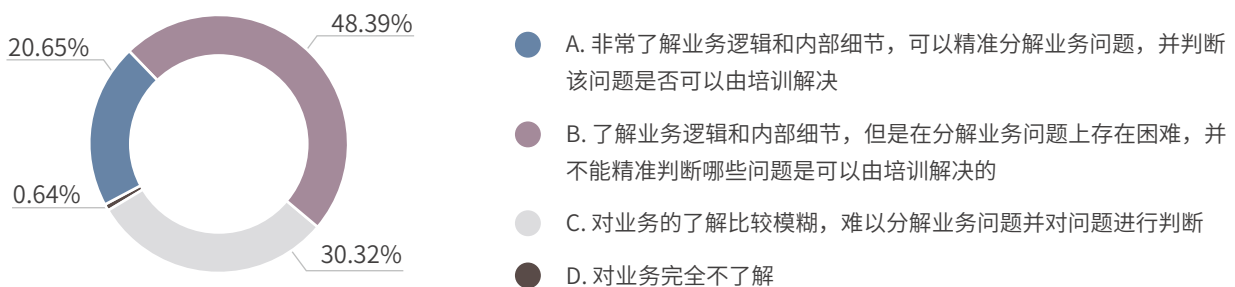


► 虽有近九成的学习发展部门会做需求收集工作，但需求收集后还会对培训需求做进一步诊断处理的学习发展部门只有半数

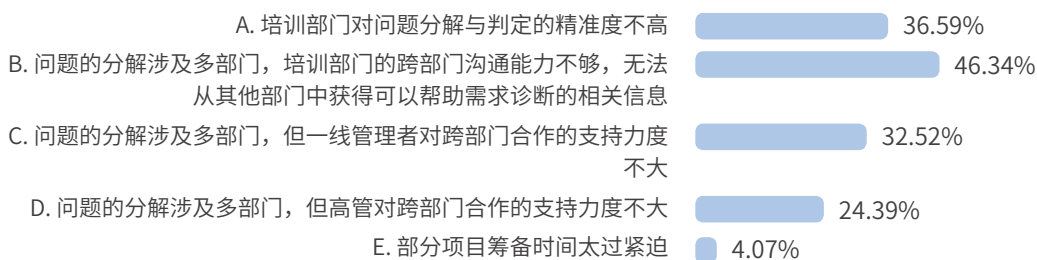
需求收集与诊断是制定有效培训方案的重要环节。大部分学习发展部门会进行需求收集工作。但只有半数企业在需求收集后还会对初步收集到的培训需求再做一定的诊断处理，分辨出轻重缓急与是否具有可操作性，判断是否可以通过培训解决问题，应该采用何种培训方式解决问题。

值得注意的是，33.55% 的企业并没有做需求诊断，只做了初步的需求收集，更有 10.32% 的企业完全由业务方说什么就做什么，几乎没有准备工作。

图表 14. 贵公司在需求诊断时，学习发展 / 培训部门对业务问题的理解程度更符合以下哪种描述？ (N=155)



图表 15. 贵公司需求诊断时，除了对业务的了解程度不够深入，还遇到了什么挑战？ (N=123)



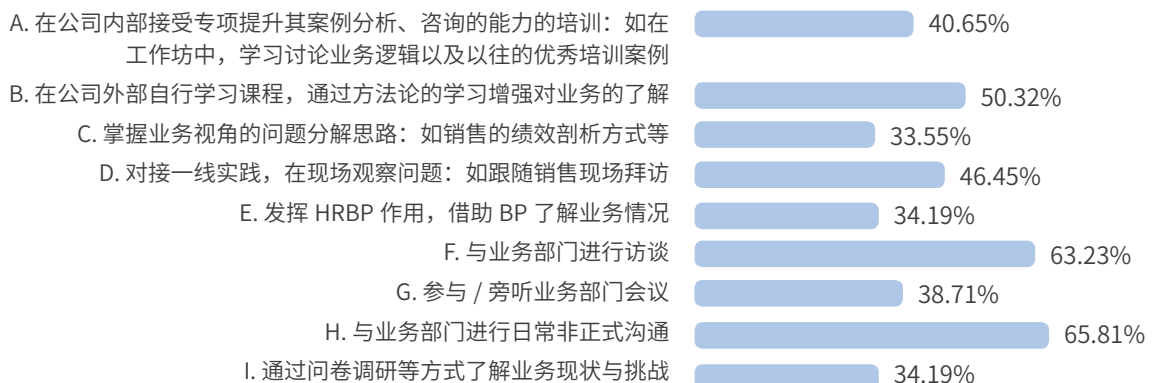
► 多数企业在培训需求的收集与诊断上仍存在一些困惑，主要原因是由于问题分解需要多部门的通力协作，而部门之间的沟通配合是挑战性问题所在

由上述数据可以看出，目前多数企业在培训需求的收集与诊断上仍存在一些困惑。超过一般的企业并没有收集工作中产生困难的原因，因而后续在需求诊断时也无法精准分解业务问题，无法判断哪些问题可以由培训方式解决，甚至还有高达三成的企业表示学习发展 / 培训部门对业务逻辑的了解也十分模糊。

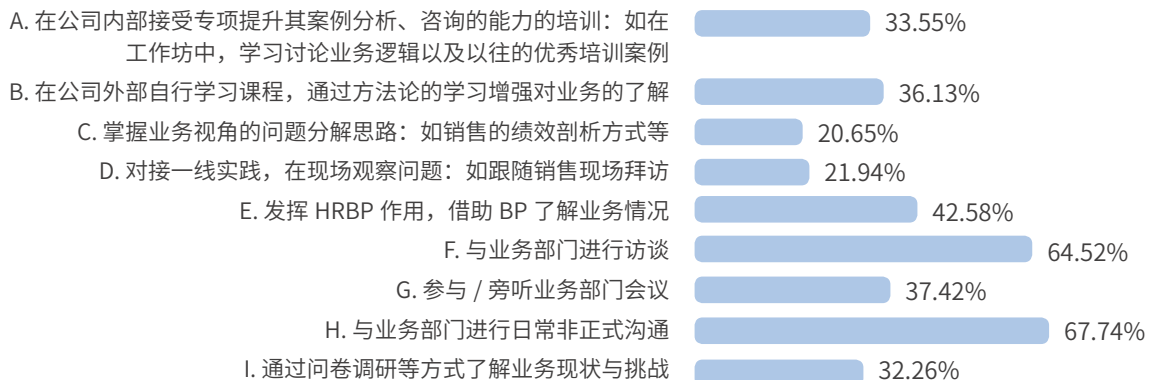
出现这一问题的原因，某种程度上可以归结于问题分解需要多部门的通力协作，因而缺失了任何一环的支持都难以做好。46.34% 的企业认为培训人员在跨部门沟通上存在困难，三成左右的企业认为跨部门合作缺少一线管理者的支持，也有四分之一的高管缺乏对相关项目的支持，导致推行困难。

Q | 数据洞察

图表 16. 您认为通过什么方法了解业务是高效的？ (N=155)



图表 17. 贵公司目前采用什么方法了解业务？ (N=155)



► “与业务部门进行日常非正式沟通”和“与业务部门进行访谈”是提升学习发展部门与培训人员对业务了解的有效方式；排名分布在中间的方法里，企业实际与参调者认为中存在 GAP

那么，如何提升学习发展部门、培训人员对业务的了解程度和业务体感？本研究分别调查了“认为何种方法有效”与“目前采用何种方法”，其分布基本相近，最受认可的两个途径都分别是“与业务部门进行日常非正式沟通”与“与业务部门进行访谈”。结合上文中的挑战性问题，我们不难发现其原因主要是非正式沟通，不需要进行部门之间正式的协调工作，此外，也不用从整个部门层面发挥作用，只要行使个人影响力，从聚焦性以及资源协调上来讲会更加容易。

而排名分布在中间的方法，在实际操作中为“发挥 HRBP 作用，借助 BP 了解业务情况”，但在参调者的认知中，更多人认为“在公司外部自行学习课程，通过方法论的学习增强对业务的了解、在公司内部接受专项提升其案例分析等能力以及对接业务一线、旁听业务部门会议”是相对高效的方式。

其原因一方面是在实际情况中，学习发展部门的课程学习受到预算限制。另外，“下业务一线、旁听业务部门会议等”会牵涉到资源协调问题，此时 HR 除了需要发挥个人影响力外，整个学习发展组织的定位也需要提升，从而才能更好的去做业务伙伴。

★ 项目设计

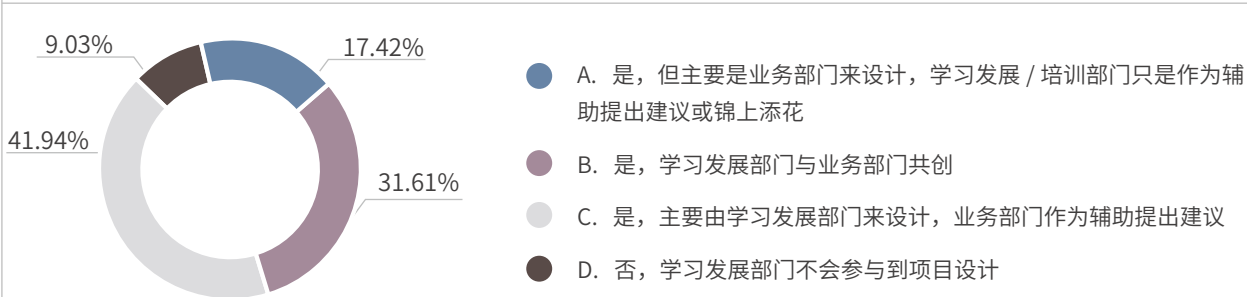
在接到业务部门提出的培训需求并进行深入的沟通和分析后，学习发展部门需要与“中间人”以及业务部门合作找出问题的根源和影响因素，明确培训目标和评估指标。

那在设计及制定具体的培训计划时，学习发展部门是否会基于培训需求调查的结果，深入参与到学习项目的设计？是否会有针对性地选择合适的培训内容、方法、形式，并充分考虑员工的岗位特征呢？此部分我们将针对以上问题展开研究。

☆ 学习发展部门参与程度

Q | 数据洞察

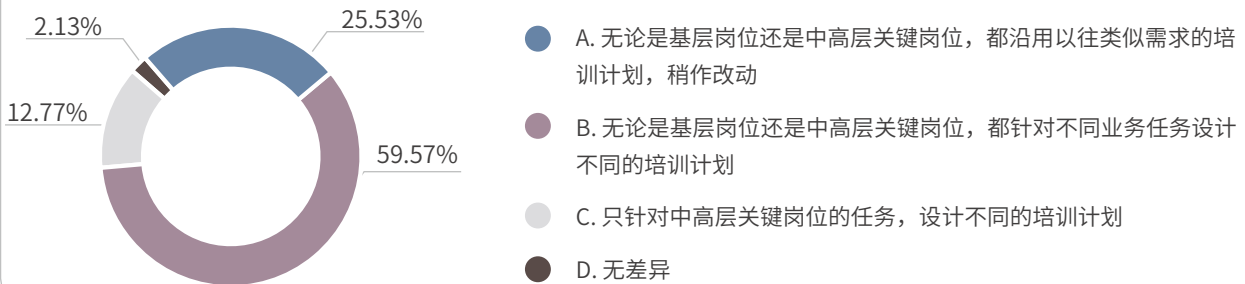
图表 18. 在业务为导向的培训中，贵公司学习发展 / 培训部门是否会参与到学习项目的设计？ (N=155)



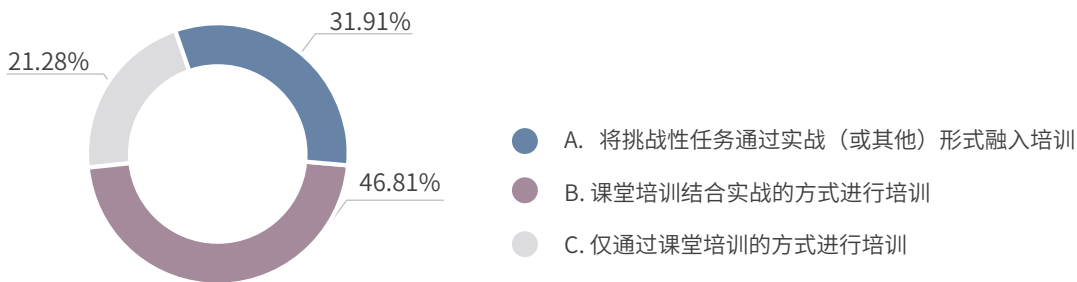
☆ 项目设计定制化程度

Q | 数据洞察

图表 19. 在业务导向的培训项目中，贵公司对不同岗位培训计划的设计有什么差异？（N=141）



图表 20. 业务导向的培训项目中，下面哪种描述最符合贵公司的培训方式？（N=141）



▶ **虽然四成的学习发展 / 培训部门是业务培训项目的主设计者，但可喜的是，三成的学习发展部门开始与业务部门共创，接收更多的业务专业建议**

在培训项目的设计上，主要由学习发展 / 培训部门作为主设计者，四成以上的企业都将培训项目交由他们设计。不过，业务部门也在其中发挥了举足轻重的作用，三成左右的企业让学习发展部门与业务部门共创，更有接近两成的企业让业务部门承担主要的设计工作。

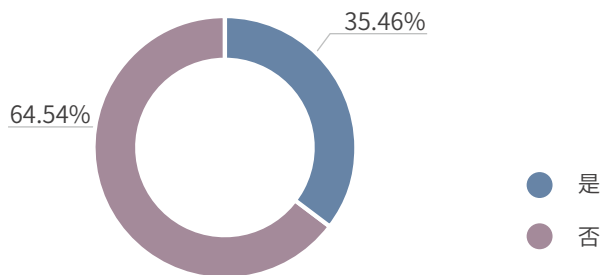
▶ **近六成企业会针对不同岗位进行不同的计划设计，业务导向的培训趋于定制化；实战 + 课程是业务培训的主要方式**

另外，培训计划的细分、精准趋势也十分明显，绝大多数企业都会针对岗位、职级的不同设计不同的培训计划，接近六成的企业无论是针对基层还是中高级职位，都会针对不同的工作任务设计不同的培训计划。这说明业务导向的培训已经开始和常规性培训出现本质上的区别，业务为导向的培训整体的设计更为定制化，其方式也更加向实战靠近，“针对问题解决问题”是其显著特点。

☆ 与业务的合作

Q | 数据洞察

图表 21. 在项目设计阶段，学习发展部门是否会与业务部门就双方职责进行明确？（N=141）



► 在项目设计阶段能明确双方职责、建立清晰权责关系的企业任是少数

然而，虽然大部分企业让学习发展部门与业务部门共同参与培训项目的设计，但在项目设计阶段能明确双方职责、建立清晰权责关系的企业却是少数：只有 35.46% 的企业会在项目设计阶段让学习发展部门与业务部门就双方职责进行明确。权责不清、任务不明的情况下，协作也似乎成为了空中楼阁，貌合神离，造成 1+1<2 的情况。

但在于企业 HR 们的沟通中，我们了解到其原因有以下几点：

互相依赖：学习发展部门需要了解业务部门的业务流程和工作内容，以便设计相应的培训项目；而业务部门需要学习发展部门的专业知识和培训技能，以便更好地开展培训活动。因此，双方需要相互合作，才能实现共同的目标。

共同责任：培训项目的成功实施需要业务部门和学习发展部门的共同努力，因此双方都需要承担相应的责任。如果将职责划分得太明确，可能会导致双方互相推卸责任，影响项目的顺利实施。

灵活性：在项目设计阶段，双方需要灵活应对不同的情况和需求，根据具体情况调整自己的职责。如果职责划分得太明确，可能会限制双方的灵活性，影响项目的实施效果。

★ 培训实施

在上文的研究中，我们不难发现，与常规的日常培训项目相比，业务培训中学习发展部门承担的角色与职责会出现明显区别。

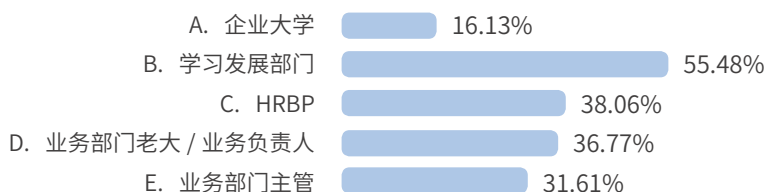
在日常培训中，HR 们对培训规则与实施过程的把控轻车熟路，较多的课堂培训加上数字化工具的不断成熟，培训实施的过程对学习发展部门来说并不是难点所在。但在业务为导向的项目中，其主导者以业务方为主，且培训方式更多地偏向实战。

在这种情况下，学习发展部门在培训实施中的参与程度到底如何？当业务为培训的主导方时，学习发展部门如何进行流程的把控，确保培训顺利进行？

☆ 参与角色

Q| 数据洞察

图表 22. 您认为理想状态下，业务为导向的培训项目实施应由谁跟进？ (N=155)



图表 23. 实际情况中，贵公司业务为导向的培训项目实施由谁跟进？ (N=155)



▶ **学习发展部门是推进业务培训项目实施的主力军。实操中，除了学习发展部门，其他部门的参与度都较为有限**

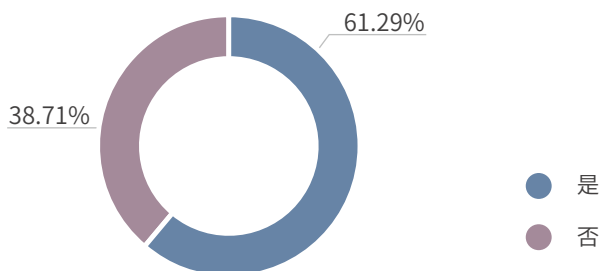
在业务培训实施阶段，学习发展部门是推进项目实施的主力军。实操中，除了学习发展部门，其他部门的参与度都较为有限，HRBP 也只有约不到三成参与培训项目的跟进。

业务部门虽为项目主导方，但其跟进率则只有 20% 左右。相比理想状态下业务的参与度，还有较大差距。

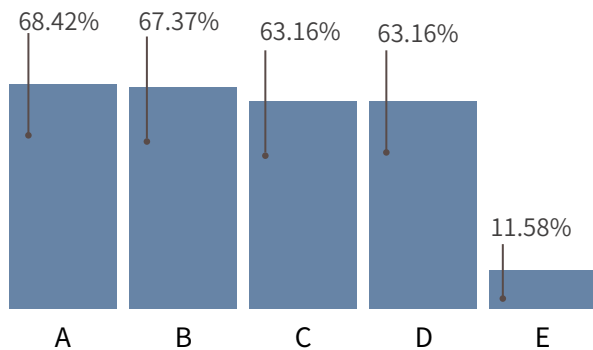
☆ 阶段性评估与跟进

Q| 数据洞察

图表 24. 学习发展部门是否会对项目进行阶段性评估？ (N=155)



图表 25. 如何进行阶段性评估? (N=95)



内容进度 REVIEW:

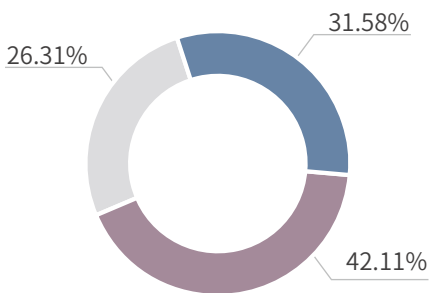
- A. 简单的阶段性评估会
 - B. 学员直接汇报, 直线领导 / 管理者约谈或打分等
- 阶段性结果量化呈现:
- C. 考试
 - D. 绩效结果直接体现
 - E. 外部供应商评价

► 约有六成的学习发展部门会对学习效果进行阶段性评估。选用的方式较为分散，体现在评估会与向直线领导汇报

在业务部门项目实施阶段参与程度并不高的情况下，学习发展部门如何保证项目的顺利实施？我们会发现，目前约有六成的企业会对项目实施中的学习效果进行阶段性评估。通过阶段性的结果跟进，把控培训流程，保证培训成效。

在方式的选择上较为分散，在进度跟进上主要有评估会和学员直接向直线领导汇报的方式。而效果评价则通过考试或直接观察绩效，交由第三方评价的情况较少。

图表 26. 阶段性评估后，后续跟进的行为 (N=95)



- A. 只进行简单的情况了解，培训后续是否需要调整等决策权在于业务
- B. HR 作为学习发展的 ADVISOR，会根据评估结果对学员进行干预与提醒，但不会介入辅导
- C. HR 不仅会根据评估结果对学员进行干预与提醒，还会进行辅导

► 阶段性评估后，七成以上的 HR 会针对结果进行干预，但在此基础上进行辅导的企业占比不到三成

在阶段性评估后后续跟进行为的调研中，我们发现近七成的 HR 会针对评估的结果对学员进行干预与适当的提醒，在此基础上，只有 26.32% 的企业 HR 会进行进一步的辅导。在与 HR 沟通后，我们发现能后续介入辅导的 HR 大多是业务出身，有扎实的业务背景，在对业务非常了解的情况下，才能进行辅导。然而真正业务出身的 HR 并不多。

在于 HR 的沟通中我们了解到，不同的业务为导向的项目，HR 在其中的跟进程度会各不相同。但在理想情况下，企业仍然希望 HR 能在阶段性的评估后，进行辅导工作。只有如此，才能在业务部门参与程度并不高的情况下，学习发展部门仍然能担任好流程把控者的角色，保证项目的顺利实施。

★ 培训价值体现

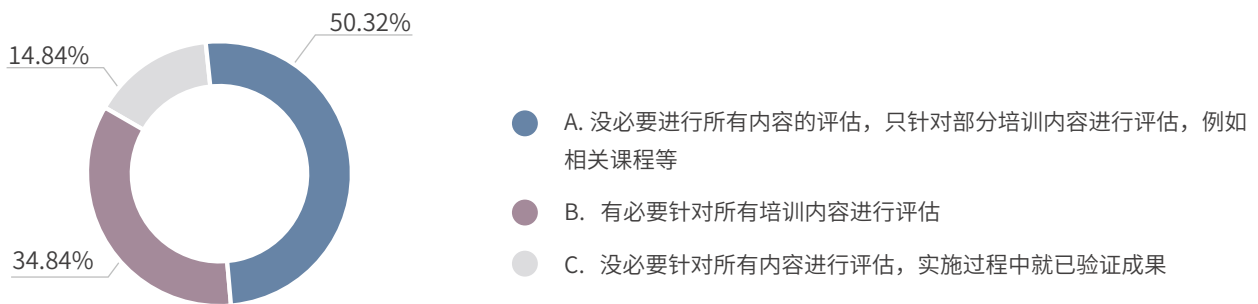
理想状态下，在培训结束后，要对员工进行考核或测评，检验他们对培训内容的掌握程度和应用能力。

但在我们与 HR 们的沟通中发现，对于短期业务为导向的培训项目来说，一方面培训方式实践的部分占比较大，结果难于量化性呈现，另一方面，由于业务培训短频快的特征，效果会在学员的日常工作成果与绩效中实时体现，所以单独进行体系化评估工作的意义并不大。

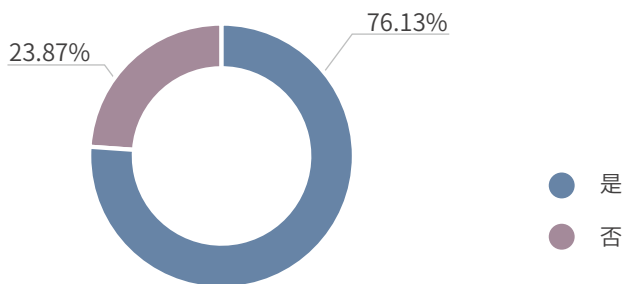
因此，此部分我们只对定量数据进行呈现与简单解读，模块后的解决方案部分将不再赘述。

Q | 数据洞察

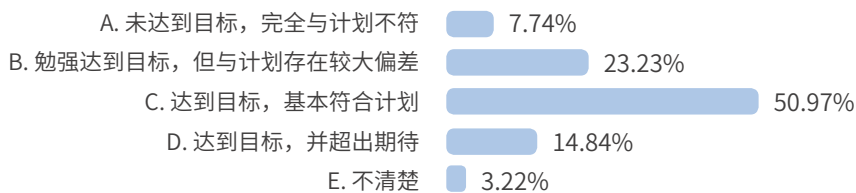
图表 27. 您认为是否有必要针对业务为导向的培训项目进行评估？ (N=155)



图表 28. 贵公司是否会对培训效果进行评估？ (N=155)



图表 29. 贵司培训结果是否会达到计划的目标？ (N=155)



▶ **76% 的企业会对培训效果进行评估，然而六成以上的企业认为没有必要针对短期业务培训项目的所有内容进行评估；在进行评估的企业中半数以上会在结果层面基本符合预期**

从评估层面来看，六成以上企业认为没有必要针对所有内容进行评估，甚至有两成以上企业认为没有必要在业务短期培训项目中进行任何评估。其原因除了业务的短期项目效果会在学员的日常工作成果与绩效中实时体现外，评估方式是否科学也会是客观问题所在。

数据表明，做了效果评估的企业七成以上都能达到预期，但对于目标的实现程度各不相同。五成企业基本符合预期目标，三成企业与计划偏差较大。结果超出预期的企业只有一成左右。

上文中，我们通过定量分析，了解了学习发展部门参与业务导向项目的情况。那么，在需求诊断时其如何与其他部门沟通配合？如何更好的进行项目设计？如何作为流程推动者保证项目的顺利实施？下面我们将聚焦各大企业实践，从定性分析的角度切入，帮助读者明晰学习发展部门如何从培训整体流程上赋能业务，并将列出学习发展部门在各个流程中深入参与或合作的做法清单。

案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
拜耳中国	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 需求诊断时如何准确判断业务需求？ ▶ 如何与业务部门合作诊断问题？ ▶ 如何设计真正解决业务问题的学习方案？ ▶ 培训实施中如何跟进，保证学习成果？ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 需求诊断 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 达成共识：和业务部门的目标共识与需求共识 ▷ 目标分解：和业务部门访谈与协商并进行诊断 ▶ 方案设计 <ul style="list-style-type: none"> ▷ “业务需要什么，培训学习什么” ▷ 与业务的方案共识 ▶ 培训实施与价值体现 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 反馈与激励 ▷ 监督与改进
博世	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 培训实施中如何跟进，保证学习成果？ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学习发展部门项目实施中的跟进创新 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 介入频率更高 ▷ 介入程度更深

中国电信

- ▶ 需求诊断时如何准确判断业务需求？
- ▶ 如何设计真正解决业务问题的学习方案？
- ▶ 培训实施中如何跟进，保证学习成果？

- ▶ 需求诊断
 - ▷ 判断需求的重要性
 - ▷ 诊断业务问题
- ▶ 方案设计
 - ▷ 形成两种方案
 - ▷ 明晰方案内容关键点
- ▶ 培训实施
 - ▷ 确保方案有效落地
 - ▷ 通过跟进培训主管进行监督与复盘
- ▶ 效果评估
 - ▷ 业绩数据作为依据

诺和诺德

- ▶ 需求诊断时如何准确判断业务需求？
- ▶ 如何设计真正解决业务问题的学习方案？
- ▶ 培训实施中如何跟进，保证学习成果？

- ▶ 需求诊断
 - ▷ 分解业务问题
 - ▷ 寻找切入点
- ▶ 方案设计
 - ▷ 找亮点
 - ▷ 推广应用
 - ▷ 验证亮点
 - ▷ 获得业务支持
- ▶ 培训实施
 - ▷ 持续的建立标杆
 - ▷ 对学员持续反馈
 - ▷ 督促学员做正确的事
 - ▷ 推广优秀经验

西卡

- ▶ 需求诊断时如何准确判断业务需求？
- ▶ 如何设计真正解决业务问题的学习方案？
- ▶ 培训实施中如何跟进，保证学习成果？

- ▶ 需求诊断
 - ▷ 与业务部门合作
 - ▷ 层层解码
- ▶ 方案设计
 - ▷ 与外部顾问公司合作
 - ▷ 培训部门进行问题界定与工作坊开展
- ▶ 培训实施
 - ▷ 引导与推动
 - ▷ 与 HRBP、业务部门配合

案例洞察



拜耳中国

◆ 拜耳在短期业务导向培训中的实践

◇ 需求诊断

✓ 需求诊断中的“两个共识”

◇ 在需求上达成共识

培训经理需要通过引导、场景还原等学习技术，将业务需求转化为清晰的目标，并与业务管理者达成共识。

帮助判断业务需求的本质问题是需求诊断的基础，同样也是难点。必要的情况下，会通过访谈与协访，发现问题。通常会选择部分经理或一线员工进行访谈，了解他们对于当前业务挑战的主要问题；或者进行协访，即与销售一同去拜访客户，并观察销售在业务场景中遇到的挑战及拜访的具体行为哪些是有效的，哪些需要改善。

◇ 在目标上达成共识

当业务需求清晰后，培训经理需要与业务需求发起人共识期待实现的学习目标，且让目标符合 SMART 原则。

✓ 共识问题本质，提供具体解决方案

◇ 第一步，业务培训部门会结合前期深访、协访过程中观察到的问题，以及业务伙伴提出的问题，与他们共同探讨。讨论的目的是为了让双方明确当前的问题以及产生的原因。

◇ 第二步，共识核心问题，也就是聚焦点。基于第一步的讨论，对产生的原因进行排序，明确当前业绩达成与目标差距的核心问题。

◇ 第三步，基于核心问题，共同探讨可行的改进方案，再明确方案之后设定敏捷目标，跟进关键结果目标与关键过程 KPI、跟进节点，反馈机制、激励措施等。

◇ 学习项目设计

✓ “以客户为中心”的设计理念

为了可以更有效地支持到业务管理者的培训需求，培训经理会采用“以客户为中心”的思维设计培训方案。站在业务角度去思考，如何用最小的时间代价提供有效且个

性化的解决方案，而不是机械地提供培训固有的学习方案。因此，培训经理会先梳理业务在各个阶段的关键任务和痛点，共识完成关键任务需要哪些胜任的关键能力，再匹配相关的学习资源，利用数字化多渠道的方式，更快、更有效的提升关键能力。

✓ 学习方案达成共识

对于短期业务导向的培训，多数情况下，业务培训部基于需求设计出初版的培训方案，再和需求发起者及相关人员做沟通。培训方案中包括培训目标、设计框架、时间节点、预算、双方职责等细节。在双方就培训方案达成共识后，才启动落地执行。

◇ 培训实施中的跟进

✓ 反馈与激励

为了确保培训的有效推进和落地，拜耳的业务培训部会采用下面几种方式密切的跟进，对学员的学习情况进行反馈与激励。

◇ 定期报告与公开展示

定期收集学员学习情况并形成报告。报告中包括团队排名、大区排名以及个人分数排名。

同时对排名靠前的学员以及团队进行公开展示，营造学员之间有互相激励互相学习的氛围

◇ 树标杆，打造典型

邀请优秀员工进行分享，让大家看到学习带来的个人成长与业绩增长，激励更多的员工实践。

◇ 传播正向评价

将业务总监或相关部门负责人的正向评价传达给所有人，以激发学员学习的动力。

✓ 监督与改进

培训经理通常会以半个月为周期，组织定期的复盘会。在复盘会中，总结本周期内学员的学习情况，目标达成情况，学员的收获；对于不达标的学员，培训经理会与业务管理者分析其不达标的原因，进而迭代或衍生出新的培训方案。

同时，业务培训部门还会在复盘会上收集业务在下一个周期的培训需求，并对已有的培训方案进行改进。



博世

◆ 学习与发展部门介入频率与程度的创新

博世的加速数字化转型的培训项目采用短平快的方式，在为期一个月的时间内，提升员工对数字化原理的理解以及使用技能。区别于传统的培训，对于这类时间周期短、迭代速度快、目标明确的培训项目，数字化培训部门需要保持更高频、更深入的介入。介入频率与程度的创新分别体现在前期学习项目设计、后期学习项目跟进两个环节。

◇ 介入频率更高

为了提高培训产出与设计的贴合度，学习与发展部门需要尽可能高频的了解学员的学习进展，并适时提供改进方案。那么对于以业务实践为主的数字化转型的培训来说，培训项目的进展要紧跟业务项目的进展。因此，学习与发展部门需要在合适的时间节点为学员提供线上与下线的培训资源。

为了达到上述的目的，学习与发展部门需要在培训方案的设计中，融入更高频次的跟进与调整：

具体来说，对于周期为一个月的短期学习项目，学习与发展部门会将学员的学习周期设计为在3天左右，且在每个周期结束，若学习与发展部门如果发现学员的学习成果有偏差，则需在这个时间节点为学员快速地补充上她/他所需的新学习资源，以调整下一周期学习方案。同时，培训方案中还会设置每周一次的复盘会，学习与发展部门可通过此复盘会回顾培训项目的进展与下一阶段的主要工作。

通过如此高频的介入与调整，学习与发展部门可以细致观测到学员的能力变化，并全程提升培训的产出。

◇ 介入程度更深

为了保证培训项目设计与落地实施的一致性，学习与发展部门不仅需要在学习方案中融入更高频的介入的机会，还需在项目实施的过程中有更深层次的介入：

学习与发展部门会通过参加业务的周期会议，了解业务的反馈，来判断各周期内学员的产出是否可以达到培训的整体目标，当前培训进展是否符合设计预期。

如果在实施过程中发生了培训方案之外的变动，学习与发展部门需要感知到变动，并通过对业务的了解以及学习进度的跟踪，分析出引发变动的问题所在，与相应的解决方案。而后，将解决方案与相关资源提供给学员。



中国电信

电信通常会分需求诊断、学习项目设计、培训实施、培训价值评估四个阶段来做短期业务导向培训。在这四个阶段里面，人才发展中心和业务部门在各司其职的基础上，还要做到在重要节点上密切合作。

◆ 需求诊断

对于人才发展中心来说，需求诊断分为两个步骤，首先是对需求的重要性进行判断，其次是对需求中需要解决的问题进行诊断。

步骤一：判断需求的重要性

人才发展中心通过如下几个标准判断业务提出的培训需求是否可行，并决定如何投入培训资源。

◇ 判断需求与业务的相关性

当业务部门的培训需求给到人才发展中心的时候，人才发展中心会对判断培训需求与业务的相关性，其中包括两个方面，一方面是是否与当前业务发展方向是契合的，另一方面是是否与集团重点工作是契合的。优先对契合的培训需求进行满足。

◇ 判断需求可行性

人才发展中心会判断业务的培训需求是否超过集团的业务范畴。

例如，曾经有业务部门提出需要人才发展中心开发相关课程，以便于业务部门可以更好的与客户沟通。从业务的角度来看，这个需求是关键且必要的，但后续通过调研了解到，集团内部人员尚未掌握该课程应具备的知识技能，且市场上有成熟课程，因而，需求判断下来不具备可行性的。

◇ 判断资源投入度

人才发展中心还会判断培训需求发起部门在培训过程中的时间要求以及人力投入度，若业务部门并没有明确的时间要求，也不匹配相关人力与人才发展中心共同推进培训，则人才发展中心不会考虑投入很多资源给到这个业务需求上。

步骤二：诊断业务问题

诊断业务问题时，会涉及到人才发展中心自身的做法

以及与业务部门合作的办法。

◇ 人才发展中心自身：

- ✓ 加入业务部门会议学习，听取不同部门、不同层级员工的想法。
- ✓ 利用战略模型进行解码，并为培训对象拆解、解释战略模型与培训需求。

◇ 与业务合作：

- ✓ 在业务收集培训需求、课程开发需求、内训师的培养需求后，人才发展中心会与业务一同判断当前资源是否可以满足上述需求
- ✓ 当业务部门向人才发展中心提出当年年度培训计划需求时，人才发展中心会与业务部门复盘前一年的年度培训计划有哪些可以加以改进的地方，并为业务部门提出当年的修改建议。将年度培训计划更新完成后，人才发展中心会与业务部门一同制定相关方案，准备材料。

◆ 学习项目设计

在学习项目设计阶段，人才发展中心会通过如下的做法，呈现出一份分工明确、权责清晰的培训方案。

◇ 两种培训方案的形成方式

在电信，培训方案设计有两种方式：业务部门提出初版方案并与人才发展中心讨论敲定；或业务部门只提出需求，人才发展中心主要负责培训项目设计。具体项目运用何种方案设计方法，取决于针对培训需求，业务部门能否提出相对可行的解决方案。

- ✓ 业务部门设计初版方案并与人才发展中心讨论敲定：由于业务部门内部有自己的培训赋能部门或人员，可以为业务部门设计初版培训方案。初版方案成型后，业务部门会与人才发展中心讨论
- ✓ 人才发展中心设计出版方案并与业务部门讨论敲定：若业务部门内部没有培训赋能部门或人员，或业务部门只能提出培训需求，但不知道如何通过培训解决需求。此时需要人才发展中心来给出培训方案，并与业务部门一起判断方案是否可行。

◇ 培训方案中包含的具体内容

无论是通过哪种方法形成的培训方案，都会包括如下

的关键点：

- ✓ 培训目标
- ✓ 培训对象
- ✓ 培训项目内容
- ✓ 培训实施方案，包括每一个环节要如何做
- ✓ 最后要达到什么结果
- ✓ 如何评定学习效果
- ✓ 以及业务部门与人才发展中心各级分工（人才发展中心在其中担任把控项目进度和资源的项目经理、经验萃取师以及讲师等角色）
- ✓ 项目的时间节点和预算

◆ 培训实施

在培训实施时，人才发展中心会通过下面的做法，来保证培训方案落地完整和有效，并定期对培训项目做监督与复盘。

如何确保培训方案完整且有效的落地？

在培训项目实施阶段，电信面对着集团学员分散、线上培训难以把控的挑战。为了应对这些挑战，人才发展中心运用了下面几个方式：

- ✓ 第一，培训的实施会由下面省属的培训中心负责，而不是由人才发展中心直接复制。人才发展中心会安排培训中心与业务部门一起完成培训项目，并且在内容上分包，确保每个培训中心有自身擅长的领域，无论是在参与度还是人员的配置上，要比人才发展中心直接介入程度要高。
- ✓ 第二，人才发展中心会设定落地和执行标准，给到下属培训中心，确保培训的效果。
- ✓ 第三，运用小程序等技术手段，完成培训效果的跟踪。线上学习圈、内训师的调用、学员提交的作业、商机到业务的转化，都是要通过小程序进行实现的，通过技术手段，人才发展中心可以很好的把控学员学习和交付的质量。
- ✓ 第四，人才发展中心会及时收集下属培训中心的问题，并在问题中分析项目进行中的偏差点，并及时给予修正。

◇ 如何进行监督与复盘

虽然人才发展中心不会直接介入培训流程的监督，但会对各省培训中心的培训主管们进行跟进。跟进方式包括：每个季度向培训主管了解培训过程中遇到的问题以及建议，并与培训主管同步培训实施中需要落实的新动作。

◆ 培训评估

培训结束后，人才发展中心会给出一份培训评估总结，来向上汇报培训的效果。随着集团越来越强调培训为业务赋能，培训评估的总结不再以培训满意度、人次为核心了。目前，集团要求人才发展中心将业绩提升的数据作为培训评估的重要一环，且集团对人才发展中心的考核，也会将业务指标加入到 OKR 的考核中。





诺和诺德

诺和诺德的培训项目——21天成长营

新上市的一款药品销售指标难以达成，业务部门希望通过培训助力销售业绩提升。

◆ 问题分解并寻找切入点

业务部门的需求是简单但宽泛的，那么培训部门需要将业务问题拆解，找到问题的关键所在并且找到合适的切入点对业务问题进行解决。

◇ 分解业务问题

在看到指标差距之后，培训部门开始与业务部门一起寻找产品的潜力点。经过分析发现，新产品的主要目标推广科室为门诊的某科室，但该科室医生对产品的认知度以及认可度不够高，在给病人开处方的时候还是会习惯为患者选择传统治疗产品，对新药品的处方率比较低。因此，提高新产品在目标门诊科室的处方率对销售指标的提升至关重要。

◇ 寻找合适的业务场景作为切入点

分解出业务问题的关键所在后，培训部门选择“门诊目标科室中新产品的处方率”作为具体的业务场景，并将其作为此培训项目的切入点。

为了更好的达成业务结果，培训部门会基于非常细分的业务场景来做培训项目，比如“提升某类产品在某门诊在某科室的处方率”。原因是，如果将业务场景放的比较大，业务结果会很难聚焦，在这其中会有非常多影响业务结果的因素，这些影响因素在培训中是很难把控的。因而诺和诺德的培训部门转变了思路，以一个细分的业务场景作为培训的切入点，在这个场景中解决的业务问题指向性比较明确，培训的效果也会更好。

◆ 学习项目设计

可能对于业务部门来说，他们想到的可以助力业绩提升的培训就是讲课，但是在培训部门看来，单纯靠课堂培训是没办法解决业务问题的。因此，培训部门要寻找更适合组织的培训方式，还需要获得业务部门的支持。

◇ 设计思路

确定业务场景后，培训部门将培训的重心放在了学员

的行为层面上，希望通过培训改变学员在实际工作中的行为。培训部门抱着开放的心态，找出了绩效优秀员工在工作中都有什么行为，再通过数据分析来验证这些行为是否会对绩效结果真正产生影响。具体来说，从摸索到确定培训项目方案，培训部门进行了找亮点、推广应用、验证亮点三个步骤。

Step1: 找亮点

培训部门发现，团队内部的优秀经验可以助力业务结果的达成，但是这些经验具体是什么，如何萃取和应用，无论是业务部门还是培训部门都是不清楚的。于是培训部门开始从员工的能力和行出去“找亮点”：把目光聚焦在业绩好的员工身上，看他们在工作中（比如面对医生做销售的过程中）做了什么事情，采取了什么行动，培训部门将他们的优秀做法进行了归纳与萃取，最终形成了十余条亮点。

Step2: 推广应用

找到亮点后，需要学员学习这些亮点并将亮点运用在实践中，成为他们的关键动作。在实践后，培训部门会要求学员进行打卡，打卡内容包括在实践中运用了什么关键动作；运用了之后客户给到的反馈如何，并将反馈从1-5分打分；在实践中具体是如何运用关键动作的。

Step3: 验证亮点

最后，培训部门会收集并分析学员打卡的结果，验证哪些关键动作可以提高业绩。通过打卡的结果可以看出，不同业绩水平的学员在关键动作的选择上是不一样的，再通过分析和比较，培训部门可以逐渐聚焦出可以帮助学员提升业绩的关键动作。培训部门在学员的实践过程中不断的收集结果，用结果来验证对绩效改进有明显帮助的关键动作。通过找亮点-推广应用-验证的方式，学员的业绩提高有很明显的提升。

◇ 获得业务支持

在培训项目的设计过程中，会遇到业务部门不认可项目的情况。那如何应对这些挑战，与获得业务部门的支持呢？诺和诺德的培训部门是这样做的：

坚持主张

当业务部门对培训方案不认可时，培训部门需要与业务部门讲清培训方案的主张，并且要说出坚持此主张背后的原因和考虑。

- ✓ 从自身的专业角度出发，为业务部门分析为培训项目的设计原因、业务部门需要怎样做、需要在哪些方面达成统一认知，让业务部门知道培训会为他们带来什么帮助
- ✓ 从为业务结果负责的视角出发，向业务部门澄清培训方案设计背后的原因。

选对试点，积累影响力

获得业务方的支持和认可是一个循序渐进的过程，初期只是星星之火，后面才慢慢形成燎原之势。诺和诺德的培训部门会通过一两个项目，选取合适的业务团队进行试点。通过几个效果比较好的培训项目，培训部门的口碑就建立起来了。同时，业务之间也会相互介绍培训项目，逐渐培训部门的影响力和业务对其的认可度也提升了。

- ✓ 如何选择试点？诺和诺德的培训部门这样做：

选择对培训接受度较高、自身有潜力的团队作为试点，可以从如下三个方面筛选出试点：1) 团队管理者的管理能力 2) 团队的执行力 3) 团队的工作状态。

◆ 促进学以致用

仅仅萃取出对绩效有帮助的关键动作是不够的，培训部门还需要非常关注学员是否将关键动作落实到实践工作中，是否做到学以致用。诺和诺德的培训部门采取了如下四个动作促进关键动作的落地。

◇ 鼓励学员刻意练习

“刻意练习”指的是，培训部门希望学员无论是在线下拜访中，还是在培训练习中都去使用关键动作。学员只要是使用了关键行为，就可以进行打卡记录，培训部门可以通过打卡结果，监督和促进学员对关键动作的运用。

◇ 对学员进行持续反馈

培训部门会监督学员是否对关键动作进行刻意练习，并且收集练习后的反馈，同时要求直线经理定期对学员进行复盘和反馈。复盘他们在销售的过程中如何应用关键动作，运用效果如何。在不断的复盘反馈中，可以看到学员对关键动作运用的效果，也可以促进这些关键行为转化成学员的共识和基本功。

在复盘反馈的频率上，培训项目会做到每天反馈，每周总结。

每天反馈

通过学员的打卡结果，培训部门可以每天都了解到解学员的工作进度，进而可以推动经理每天的及时反馈。

每周总结

- ✓ 每个星期会有一次工作坊，总结上周学员的工作进展，复盘什么关键行动对业务结果的帮助比较大
- ✓ 再对下个星期做展望，指导学员下个星期该怎么做，如何做到更好
- ✓ 邀请优秀员工进行经验分享

◇ 督促学员做正确的事

培训部门在监督学员的学习进展时发现，学员会“偏离路线”，并没有做到要求他/她做的关键动作。比如，经过验证后发现，与医生强调患者共识画像要比单纯的跟进医生的处方率更为重要。但是从直线经理的反馈中可以看到，学员并没有与医生重点讨论患者共识画像，依旧把拜访的重点放在跟进医生是否对新产品做处方。

在这种时候，培训部门需要非常坚持地告诉直线经理和学员应当做什么关键动作，需要如何将这些关键动作落实到实践中，以及这些关键动作是如何提高学员业绩的。在项目实施的过程中，培训部门需要不断监督，并和直线经理一起将学员拉回正轨。

◇ 推广优秀经验

培训部门会邀请业绩好的学员将他们的经验进行分享，让大家了解，绩效优秀的学员都做了什么。培训部门会将他们的分享录成微课，以供其他学员反复学习。

◆ 培训价值体现

◇ 用业务结果来看培训价值

在业务导向培训中，培训效果评估这一环节在逐渐弱化。原因是这类培训对于业务结果的影响非常直观，业务部门对于培训效果的感知度也比较强。比如某大区，在培训之后很快就做到了全国业绩第一，可以看出培训效果是非常明显的，因而培训部门也不需要再通过过多的评估方式来证明自身的价值。

◇ 培训评估结果的后续应用

目前，诺和诺德的培训评估更多的是为了未来个性化的培训方案设计。比如，目前正在搭建的数字化评估中心，会运用培训评估的结果对学员的能力进行数字化评估，以便于未来能够给学员出具能力图谱并设计个性化的培训方案。



西卡

◆ 需求诊断

需求诊断阶段，西卡培训部门注重于将业务需求层层解码，找出关键问题所在。

◇ 参与部门与人员

HRBP 和业务部门领导需要与培训部门一起参与需求诊断阶段的讨论。由于业务领导的反馈往往是大方向，具体细节还需要细分市场的负责人与培训部门共同梳理，所以业务部门下细分市场的负责人也需要参与到讨论中。

◇ 诊断方法 --- 层层解码

当业务部门领导提出加强团队管理能力的需求时，培训部门需要思考业务部门提出此需求的根本原因。此时学习发展部门会邀请业务部门以及 HRBP，进行内部初步访谈，深入挖掘“管理能力加强”反映出何种业务问题？经过初步判定，诊断出以下问题：

其一，随着销售额的扩大，团队也随之扩大，从而产生了一批新领导。新产生的领导，多数为业务骨干出身，当让其从销售角色转为管理角色时，其工作模式仍然会更多地关注自身业务与销售额的扩大。欠缺对其他销售人员业务能力的关注。当和业务部门访谈之后，培训部门会发现“管理能力提升”是指让新晋的领导层更多的关注到所带领人员的能力。

其二，在访谈中，业务会带领培训部门回顾过去业务增长历程。培训部门会发现，在业务高速增长的过程中会开发很多新领域。基于此发现，培训部门会继续解码：新领域、新机会如何被识别？通过了解，是来自于某个业务出身的销售总监，由于关注于技术在不同场景之下的使用，并在提出可行性的方案后展开了研究，所以常常可以探索出新机会。经过进一步的解码与诊断，学习发展部门发现有两件事要做。第一，组织架构是否有必要进行调整，此位同事的工作内容是否可以由仅作销售转为兼做市场研究？在无市场研究岗的情况下，组织是否需要增加此岗位来探索新的市场方向？第二，企业是否需要进行岗位的重新梳理和界定？

通过层层解码，培训部门识别了业务部门需求的核心所在。一方面，需要新任领导层具有战略规划的能力。另一方面，需要识别业务面临的风险，从新业务中找到组织

的新出路。

◆ 项目设计

◇ 与外部顾问公司合作

培训设计中，西卡会联合外部顾问公司共创项目。在了解公司商业战略与规划后，如何结合企业现状对培训形式做精准定位？如果仅仅依靠培训部门与业务的访谈，就会出现资源匹配时信息不对称的问题，而与顾问公司合作则会事半功倍。所以西卡会选择与顾问公司合作进行项目设计。顾问公司会从专业角度出发，结合业务知识点给予解决方案。

◇ 培训部门 --- 问题界定

除了与顾问公司共创外，培训部门在组织报价的研讨会中，需要与业务进行不同岗位定位与工作内容界定。此时会与业务部门领导、市场总监等人共同探讨过去完成了哪些工作，以及如何完成，其中成功经验和将要面临的风险与挑战有哪些？如何定义新岗位？在新的组织模式之下，各部门之间的合作方式是怎样的？

通过研讨会，培训部门一方面界定了以上问题，一方面更加明晰组织如何将风控落到实处。从而产生一加一大于二的效果，杜绝组织内耗。其中的工作虽然琐碎，但对于组织流程的梳理与企业实际情况的把控会更加准确到位。

◇ 培训部门 --- 开展工作坊

在项目设计中，培训部门会结合组织的实际情况开展工作坊。例如业务团队近几年有并购，这些不同团队正处在融合阶段，所以在项目设计中，除了业务能力本身，对于学员组织文化、领导力、公司价值观等方面的培养同样会考虑其中。

◆ 培训实施

◇ 阶段性评估

项目实施过程中，培训部门会进行阶段性的评估。会针对学员参加培训前后变化的比较，来评估项目的阶段性成果。除此之外，也会注意到学员的反馈。了解他们学到了哪些东西？哪些培训内容其实是无效的？通过各个方面，了解培训进程，并实时保证培训成果。

◇ 引导与推动

学员在阶段性的汇报以及工作坊中，培训部门会引导

他们完成培训任务。比如学员在做汇报时，涉及到与流程有关或是人才发展、团队建设等相关话题时，培训部门会去推动学员完成。在主持汇报时，会通过问题引导学员思考，或邀请资深经理帮助学员。

项目进行过程中，培训部门要适当推动学员。让学员跳脱出完成 PPT 或报告就是完成培训的固有意识。要让学员知道公司在关注你如何做这件事；关注你是如何思考的；如何运用与检验学习的成果；如何在培训过程中持续提升自己。推动学员意识的转变是培训部门需要持续发力的事。

◇ 培训部门与 HRBP、业务的配合

在培训实施过程中，培训部门会进行人才观察，关注受训人与项目的结合情况。促进业务部门明晰项目正在

进行的概念，以及提醒他们关注项目进展。同时，会借助 HRBP 的桥梁角色。BP 日常会参加项目会议与活动，通过这些会议与活动，BP 会发现受训人的变化。通过与 BP 沟通学员变化，培训部门会对应做出评估。

◆ 培训价值体现

项目开始和实施的出发点是以业务和结果为导向。所以项目伊始，就会明确各部门的职责。例如在项目里业务部门老大是支持者，他就要做好方向把控、要提供相应的资源。在项目完成后，衡量其是否成功，虽然不会有量化的指标，但会有界定的标准，比如项目结束后其成果是否会与刚开始的需求吻合。此外，也会评估学员所汇报的内容质量以及学员投入度量表的数据。



“学习发展部门如何深入参与业务培训”做法清单

在具体实践中，每个公司的实际情况各有不同。我们通过对以上企业实践的共性抓取，提炼出以下内容予以读者参考：

需求诊断

学习发展部门自身

判断需求的重要性：

判断需求与业务的相关性
判断需求可行性
判断资源投入度

诊断业务问题：

加入业务部门会议学习，听取不同部门、不同层级员工的想法。利用战略模型进行解码，并为培训对象拆解、解释战略模型与培训需求

分解业务问题：

基于非常细分的业务场景来做培训项目

协同合作

与业务部门就目标挑战达成共识：

访谈与协商，发现问题
共创式诊断，达成共识

通过访谈与协商与业务部门合作进行目标分解

与业务部门合作就主要矛盾进行层层解码

方案设计

抓主要矛盾解决：

先梳理业务在各个阶段的关键任务，以及完成关键任务需要达成的关键能力以及当前的关键痛点。再匹配相关的学习资源，对关键能力进行提升

设计业务需要的方案：

与业务进行不同岗位定位与工作内容的界定与确认

找亮点进行推广与验证：

将培训重心放在学员行为层面，通过培训改变学员在实际工作中的行为。培训部门可以找出绩效优秀员工在工作中的行为，并验证这些行为是否会对绩效结果产生影响并进行推广

与外部顾问公司合作进行方案设计：

当公司出现资源匹配或信息不对称的问题时，与顾问公司合作则会事半功倍

方案设计时与业务达成意见共识：

学习与发展部门设计出初版的培训方案，再给需求发起者以及涉及到的相关人员做确认。培训方案中包括培训目标、设计框架、时间节点、预算、双方职责等细节

业务部门设计初版方案并与学习发展部门中心讨论敲定：

当业务部门内部有自己的培训赋能部门或人员时，可以为业务部门设计初版培训方案。初版方案成型后，业务部门再与人才发展中心讨论或给予建议

学习与发展部门设计出版方案并与业务部门讨论敲定：

若业务部门内部没有培训赋能部门或人员，或业务部门只能提出培训需求，但不知道如何通过培训解决需求。此时需要学习发展部门来给出培训方案，并与业务部门一起判断方案是否可行

学习发展部门自身

及时对学员给予反馈与激励

方式：日报、公开展示、传播业务领导评价

进行更深入更频繁的介入：

尽可能高频的了解学员的学习进展，并适时提供改进方案在项目实施的过程中有更深层次的介入

引导学员做正确的事：

学员行为出现偏差时，培训部门需要不断监督，并和业务经理一起将学员拉回正轨

推广优秀经验：

邀请业绩好的学员进行经验分享

运用小程序等技术手段，完成培训效果的跟踪

协同合作

与 HRBP 配合进行监督与跟进：

借助 HRBP 的桥梁角色，通过 BP 日常参加的项目会议与活动，发现受训人的变化。通过与 BP 沟通学员变化，培训部门做出对应评估

与业务部门主管进行阶段性复盘：

培训部门会进行人才观察，关注受训人与项目的结合情况。促进业务部门明晰项目正在进行的概念，以及提醒他们关注项目进展



PART 3

训战结合

以上，我们发现学习发展部门整体的赋能方向都是更加的贴近业务，以及解决业务问题。而业务问题有像上文中我们提到的短期项目，也有较为长期的项目。前者的出发点更具针对性以及时间上来看也更为紧急，后者除了日常的业务技能提升外，还有长期的业务调整以及机会挖掘项目等。

然而，在面对较为长期的业务问题时，一成不变的日常赋能并不能解决问题。此时，就需要拥抱挑战以适应变化。

所以此模块，我们将展开对“训战结合”的研究，通过“战”来发现具体变化，从而不断的改变与完善“训”，又通过“训”作用于“战”，“战”不断反哺于“训”从本质上为解决长期业务问题赋能。

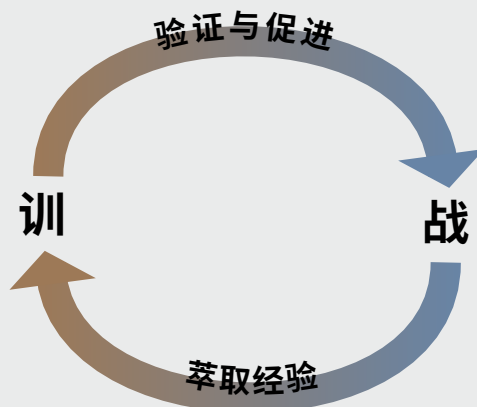
· 训战结合概念澄清

“训战结合”的概念最早出自与华为，华为的训战结合是指将培训和实战相结合的一种管理理念和方法。这种方法的核心思想是在员工培训的同时，将他们放入实战中进行锻炼和实践，通过不断地实践和反思来提高员工的能力和素质。这种方法也被称为“实践出真知”。通过将培训与实战相结合，员工可以更好地理解和掌握知识，同时也能够更快地适应公司的文化和业务。这种方法还可以让员工在实践中发现问题并及时解决，从而提高工作效率和质量。

由此可见，“训战结合”是一种培训模式，旨在将培训与实际工作紧密结合起来，从而提高员工的工作技能和绩效。在学术领域，也有类似的概念，例如“实践教育”、“问题驱动学习”等。

在与 HR 们的沟通中，我们发现大家对于“训战结合”模式的理解与应用各不相同。除了对华为提出的概念理解之外，大部分企业会认为所谓“训战结合”就是提高培训中“实战”的比重，即不断提高“70、20、10”中“70”的比重。

在此研究报告中，智享会对于“训战结合”的定义为：在“战”中总结萃取经验形成“训”的依据；“训”来促进与验证“战”，“战”再次反哺“训”，形成闭环，甚至是循环。



流程：“战”的经验萃取形成“训”；应用“训”验证与促进“战”；“战”再次更新反哺于“训”

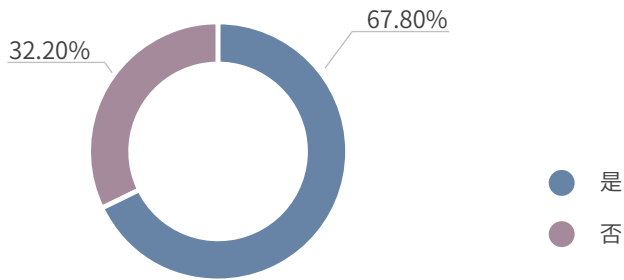
关键词：萃取、验证、反哺、闭环、循环

前期调研中，我们发现“训战结合”的应用程度在企业实践中尚处于初级阶段，所以此模块，我们会通过定量与定性的研究方法，从“应用现状、基础要素、如何运用、挑战问题解决”四个维度入手，帮助读者了解“训战”理念，并尝试为企业归纳“训战操作指南”。

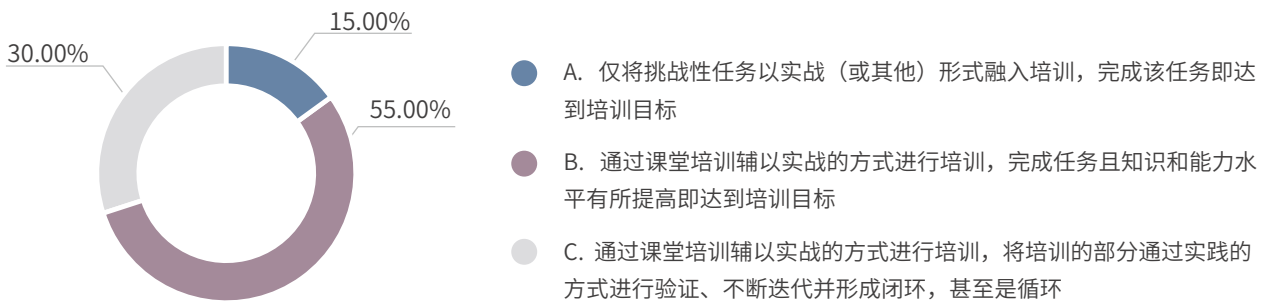
1 运用现状

Q | 数据洞察

图表 30. 贵公司在培训中是否有运用训战结合的理念？ (N=118)



图表 31. 结合您对训战结合的理解，以下哪项描述最符合贵司情况？ (N=80)



► 六成以上的企业开始运用“训战结合”的理念，但形成闭环的企业只有三成

数据表明，在严峻的业务环境下，有六成以上的企业开始在企业内运用“训战结合”的理念，来提高员工能力和素质，解决业务问题。

在运用了“训战结合”理念的公司中，我们发现多数企业的应用现状停留在通过课堂培训辅以实战的方式进行培训，完成任务且知识和能力水平有所提高即达到培训目标，可见能将“训战”形成闭环的企业仍是少数。

可喜的是，会有三成的企业在培训后，会通过实战不断的验证，并将经验反哺于“训”中，形成了一定程度的闭环，甚至是让流程“跑”了起来，开始循环。

从数据上看，大部分企业开始运用“训战结合”理念。当企业从普通培训到“训战结合”的转变与升级前，必然会有背景与原因的驱使，从而才让组织做出调整以应对改变。光明与新华三的企业实践将会帮助读者更加直观的看到这种变化。

案例导览与精粹

企业	主要内容
光明乳业	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 背景：从人才发展的培训转为以业务需求出发，还原业务场景的“训战”培训 ▶ 特点 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 将人员技能转化成业务情境 ▷ 明确培训为业务服务
新华三	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 背景：培训从教学视角转为业务视角 ▶ 特点：对公司智慧的不断更新与广泛使用

案例洞察



光明

◆ 传统培训向“训战”的转型

◇ 背景

光明乳业原先的培训主要关注在员工个人能力的提升，例如团队管理、沟通技巧、谈判技巧等通用技能的培训。随着企业的发展，外部竞争环境的激烈，只注重能力培养已经无法满足业务增长的需要。所以光明乳业企业培训中心近几年来都在积极尝试培训理念的转型：即从业务本身的需求出发，通过对业务场景最大程度的还原去开展培训。自2020年计划转型以来，经过了梳理岗位职责、课程开发等流程，并在传统岗位开始应用“训战结合”的人员培养方法。

◇ 特点

- ✓ 将人员技能转化成业务情境

将传统岗位一些好的做法进行提炼之后，转换成课程，通过复制，实现让更多的人快速上手是光明乳业“训战”中的亮点所在。光明乳业培训的转型，其特点在于将业务技能转化成员工的工作情境。在培训过程中实时跟随业务重点。学员在培训中学习到了做业务流程和方法，接着运

用到工作中，其业务能力自然而然会得到提升。

- ✓ 明确培训为业务服务

培训要从业务中来，再回到业务中去。所以做培训的人要懂业务，如果不懂业务，仅仅从人力资源的专业角度去出发，考虑更多的是在固有的能力模型上开展培训，员工学完技能之后就能开展工作了吗？未必。光明乳业最早的培训体系，也是依据能力模型来设计的，课程都是以员工能力提升为目的来进行的。但是随着培训理念的转变，从培训如何能更好的助力业务的角度出发，原有的培训模式已经无法满足现有的需求，新的理念更倾向于培养一个能做事，能直接去“打仗”的人，而非“三好学生”。即，不需要员工成为理论家，而是要成为实干家。





新华三

◆ 新华三训战背景与定位

◇ 背景

随着企业对于经济效益越发的注重，培训提升实际产出的目标就越来越明确。新华三人才研学中心不仅将此目标根植于培训人的心中，也贯穿于培训合作伙伴的意识里，从中寻找大家的共同语言。最开始的企业培训，遵从技术为中心，会更多的从教学视角出发，使用严谨专业的学习方案的设计来保障和促成培训目标的达成。比如让专家讲解操作规范等。但是随着培训要向业务看齐的目标明确后，对于培训人的要求则是培训场景要还原业务实际需求。

◇ 定位

组织对于研学中心的要求，是要用训战结合的方式提升团队对客户价值产出。所以领导力训战院与专业力训战院会利用各自优势进行合作，让培训的产出支持组织的发展。在这样的导向之下，培训的定义应该从原有的理论学习、认知分享、素质提升转化为既拔高认知和提升素质，同时也要通过对领导力、管理能力、优秀业务经验、组织智慧的萃取与沉淀，来实现智慧的推陈出新与广泛运用。

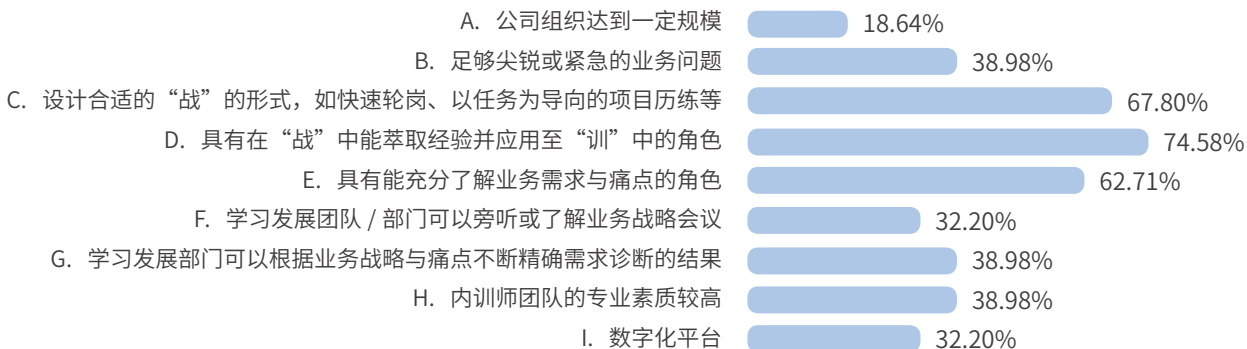
2 “训战”基础要素

虽然已经有大部分的企业开始运用“训战结合”的理念，但数据告诉我们真正能让“训”与“战”形成闭环，甚至是循环起来的企业少之又少。

那通过哪些要素为抓手，可以让部分企业先做起来？此部分我们将就此问题展开研究。

Q | 数据洞察

图表 32. 在运用训战结合的过程当中，您认为需要具备什么样的基础？(N=118)





▶ 能让“训”与“战”相互链接与作用的角色以及设计合适的“战”的形式是企业运用“训战结合”的重要基础

我们发现，在“训战需要具备的基础”调研中，公司的规模与数字化平台并不是最重要的。

从方式上来看，“战”的形式设计是六成以上企业会考虑到的重要“训战”基础。

从角色出发，我们发现内训师团队的专业度、学习发展部门在训战中的参与度等占比都在3成左右。而反观【具有在“战”中能萃取经验并应用至“训”中的角色、具有能充分了解业务需求与痛点的角色】两个选项，其占比均在六成以上，这说明在现阶段“训战结合”中，最重要的角色并不一定是HR或者某个团队，而是需要对业务问题非常了解、能够让“训”和“战”“跑起来”的人。

所以，如果企业要开始着手进行“训战结合”的应用，那能将“战”和“训”链接起来，并相互发挥作用的角色是必要基础。此外，“战”的形式设计也是企业需要考虑的重要因素之一。

上文中，我们从数据的角度分析了运用“训战结合”理念的企业需要具备的因素与抓手。那在具体实践中，各大企业实际情况如何？“训战”在准备阶段不可忽视的因素还有哪些？

案例精粹

企业	能解决的问题	主要内容
光明乳业	▶ 企业在进行“训战”实践之前，需要具备哪些要素？培训实施中如何跟进，保证学习成果？	▶ 要素 <ul style="list-style-type: none">▷ 了解业务▷ 甄别问题所在▷ 细致沟通
新华三		▶ 要素 <ul style="list-style-type: none">▷ 组织保障▷ 业务与培训人的“语言对称”▷ 需求拆解与高层访谈

案例洞察



光明

◆ 光明“训战”要点

◇ 了解业务

企业大学在做任务梳理，特别是涉及到具体的工作情境的时候，会跟业务紧密结合，随时沟通，最大程度的保证培训部门做出来的产品是真实的业务场景，而非“自嗨”。

◇ 甄别问题所在

光明乳业每年会在特定区域制定相应的业务计划并开展。此时企业大学就会选择介入，用行动学习的方式和业务部门一同开展项目，甄别业务中的机会点和需要重点改善的业务问题，边做边学边思考，之后会在业务实操过程中把做的好的经验萃取出来，经过反复验证后进行全国推广。虽然业务问题一般是由业务部门提出，但对于业务问题的判定，是需要培训部门的参与和确认的。此时对于培训负责人来说，要求其必须了解哪些问题培训能够解决，哪些不能。

◇ 细致的沟通

企业大学做培训计划时，是需要和培训负责人确认其给到的培训方案可以解决或者促进业务目标的完成的，。这就要求在方案制定之前，培训负责人要与业务充分沟通，要与各个部门负责人明晰本年度目标任务以及工作重点，并细化为数据。将所有数据拿到之后，再去针对性地制定培训计划。重点就在于任何细节都需要沟通得非常清楚。



新华三

◆ 新华三训战核心要素

◇ 组织保障

从工作机制上，新华三做了组织保障。从工作的标准化流程，跟业务部门对接流程等硬性层面做了保障。软性层面，对训战团队的小伙伴们从业技能进行了提升。

◇ 业务与培训人的“语言对称”

当业务部门找到培训部门提需求时，其所讲的是业务语言，培训部门则是讲培训语言，所以此时，大家要向目标聚焦，要通过沟通将双方语言的代沟“抹平”。此时对培训人的要求是，在达到学员技能提升的同时，必须紧扣业务实战的需要。

◇ 需求拆解与高层访谈

训战团队的培训节奏，从公司的年度任务发布，战略目标的定位，到下一步业务策略的拆解，大项目的具体分工，都会点对点地对应与跟随。比如事业部门每年都会做从上到下的组织战略与方案的层层分拆，在这个过程中，训战团队就会植入培训人的动作，战略大会结束，会及时开启与战略业务目标相关的高层人士的访谈。

业务访谈聚焦于两个层面：一是组织目标的定义，另一个是工作目标的定义。组织目标从组织层面告诉训战团队要关注哪些人，要解决组织的哪些业务问题？工作目标层面，要关注针对业务问题，学员需要闭环地掌握与巩固哪些技能，以及打法实操（GAP）等。通过年度、半年度、季度的业务复盘，去做整体的培训任务的规划。在此之中，也会注重到培训的个性化与深浅程度。

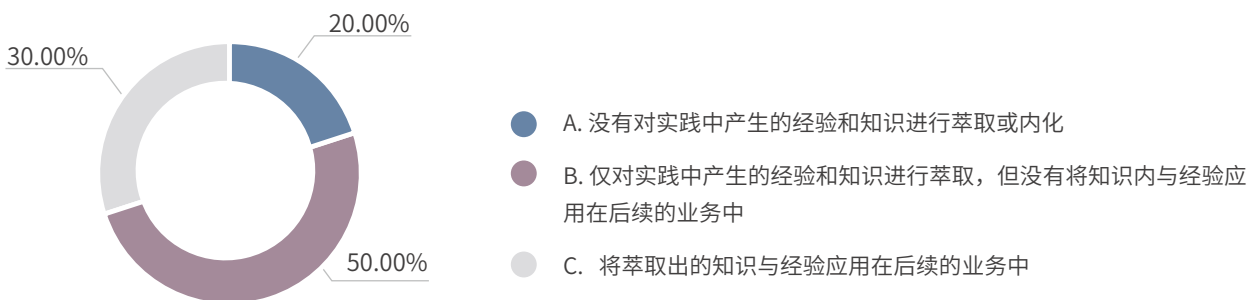


3 “训战”应用

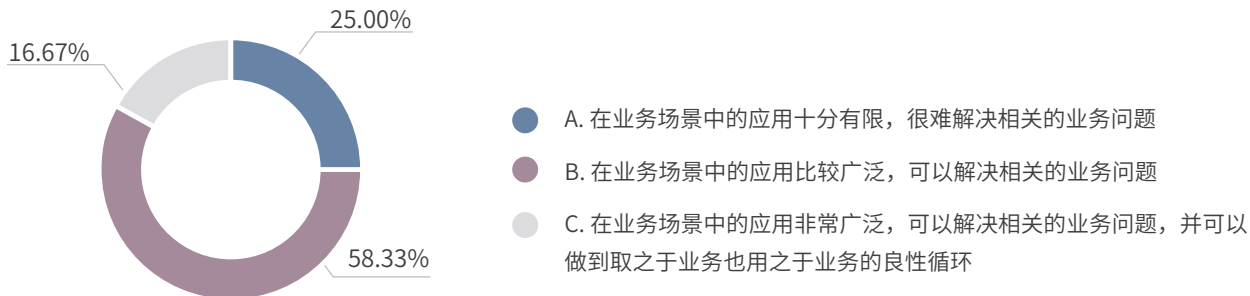
Q | 数据洞察

当企业明晰通过基础要素的抓取，可以进行“训战结合”的实践后，具体做法是怎样的？在企业中的应用程度如何？此部分我们将就此问题展开研究。

图表 33. 贵公司是如何管理在训战过程中产生的实践经验和知识的？(N=80)



图表 34. 贵公司在训战中萃取出的经验和知识，在业务中的应用程度如何？(N=24)



► 能将沉淀的经验继续应用于业务的企业只有三成，其中四分之一的企业应用场景受限，近六成企业从“战”到“训”的应用不足以形成闭环

结合上文的数据，虽然大部分企业对“训战结合”已经有了一定的了解，但在图表 33 的数据中，七成以上的企业并未将“训”与“战”有效结合。其中，有两成的企业并没有对实践中的经验与知识进行沉淀；而五成的企业虽然进行了沉淀，但对其并没有进一步的应用。

在三成会将沉淀的经验与知识应用于业务的企业中，我们发现应用场景会有一些的属性限制。四分之一的企业会进行初步的应用，场景与反馈的效果很有限；接近六成的企业虽然在场景的应用上较为广泛，但并没有进行进一步的萃取与验证，这意味着“训战”并未形成闭环。

可喜的是，有 16.67% 的企业不仅在场景上应用广泛，而且形成了“训”与“战”的良性循环。

在应用场景受限的情况下，“训战结合”可能初步应用于企业内某个品类或某条业务线，例如销售等。下面我们将通过光明与新华三的企业案例，向读者呈现不同阶段的“训战”应用。

案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
光明乳业	▶ 初步进行“训战结合”的企业，如何从基础岗位开始应用？流程是怎样的？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 流程 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 推翻 - 梳理 ▷ 梳理 - 萃取 ▷ 实践 - 巩固 - 复制
新华三	▶ “训战”应用到一定程度的企业，该如何主动出击，更好的解决业务问题？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 寻找机会点 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 和业务的“双向奔赴” ▷ 参与业务项目启动会等业务 ▶ “做法”要点归纳 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 业务场景到学习场景的转化 ▷ 案例萃取与经验迭代 ▷ 找“焦点”并做好“焦点”的对齐

案例洞察



光明

◆ “训战”转型流程

◇ 推翻 - 梳理

原有的培训体系需要推翻重建，经过内部几轮共创讨论之后，首先明确了以业务为中心，培训体系必须要与业务相挂钩，课程一定是以业务的真实场景出发，学习完之后学员能够立刻就应用到工作中，无需或是稍微做一些转化即可。所以当务之急是要梳理清楚各个层级各个岗位到底在做哪些具体的工作（事情），这些工作的具体标要求和标准，以及通过哪种方式来培养能够达到合格的标准。

◇ 梳理 - 萃取

梳理工作完成后，随后将同一岗位需要做的最重要的6-8-件事情罗列，再对应找出做这些事情做得好的人，并搭成班级。以小组为单位将经验萃取出来，变为课程也就是业务操作方法。此外，为了更加贴近业务场景，课程主要是以真实业务场景为基础进行讲解，并辅以实践案例，如此动静结合便形成了新的培训形式。

◇ 实践 - 巩固 - 复制

课程完成后，学员便会开始实践演练。老师需要在学员的实战演练中实时评估，保证学员的培训重点落在做好业务之上。值得注意的是，课程培训的时候，虽然有标准流程，但学员在实际工作中，培训完毕并不意味着培训结束，学员需要带着培训所学内容回到工作中予以实践。实践完之后，还会去不断的回顾，再将结果通过内部在线学习平台提交给直线主管，直线主管会根据其表现做出评估并反馈。此评估结果学员的学习情况挂钩，也可以侧面反映出培训的效果如何。

例如拜访经销商，学员需要根据培训的要求在每次拜访前明确此次拜访的目的，做好拜访前的准备工作，根据目标及拜访步骤完成拜访工作，最后再复盘本次拜访的结果。整个流程结束之后，学员将复盘结果放到平台上直线领导会予以评估。每次培训结束后，学员会要求在一个月至少完成3次培训中学到业务情境。

企业大学通过这种形式，重新梳理了众多课程。课程出来后代表案例以及培训逻辑都已理顺，各区域销售就可以进行复制，去演练、回顾、反思。



新华三

◆ 训战团队机会点

◇ 和业务的“双向奔赴”

训战团队和业务会有双向奔赴的过程。要在对话以及有交叉的过程当中，达到动态的平衡。培训人在做的，是寻找机会点。所谓的寻找机会点，是根据客户在业务一线发生的变化，例如优秀业务案例等，然后去寻找话题的负责人。这就是销售和敲门的过程，去还原项目配合的机制，同时通过沉淀和萃取的方式，去宣贯，在内部实现帮传帮带，这是第一层的客户目标。

横向逻辑之下，在现有的业务当中，能去横向覆盖的是训战团队第二层的客户目标。但前提是业务模式是高度相似的，比如都是长三角，都是主做金融客户，是强绑强覆盖的。

◇ 项目启动会等业务会议旁听

从业务视角来讲，不管是区域经济还是大客户招投标，销售会做对应的准备，即成立大项目组，在大项目组启动的时，训战团队就会积极参与，加入启动会议。在过程中，寻找可以通过培训侧赋能的方向。此过程一方面是对培训小伙伴软实力的提升，在关注业务动态的同时听懂并学会了业务的语言，另一方面训战团队在现场的话，业务部门可以随时提出需求与困惑，例如哪些问题能用培训的方式解决。对训战团队来说，项目启动现场是培训方案设计中触发亮点的绝佳机会，更容易抓取培训可以去助力和赋能业务的地方。

◆ 做法要点归纳

◇ 业务场景到学习场景的转化

以销售场景为例，不管是去做大客户的销售，客情关系的维护，或者是销售商机的挖掘，销售项目的管理等，业务的日常动作，就是培训的工作场景。训战团队需要经过层层转化，将其变为一个个学习场景，要通过训战结合的方式带给业务部门。

◇ 案例萃取与经验迭代

业务带着自己的实战经验、案例和困惑来，训战团队通过知识输入型的培训，例如课堂听4个小时，讨论2个小时，案例分析2个小时，最后让业务带走对现有疑惑的

优化，来不断升级。同时，学习方式有很多种，看书、面试、专家讲坛，还有听公司内部标杆人物的经验分享，互相指点或纠错等，在此过程当中，训战团队要做好案例的挑选和经验的萃取。

通过某一业务案例内在逻辑的萃取，就可以衍生出学习场景的案例，案例类型跟业务应用场景强相关，从而可以服务于不同的场景。从理论上讲，优秀的“打法”永远是不断迭代的，所以这些业务案例变为学习案例，再从中不断萃取与迭代，最终形成方法论的过程，是训战结合很重要的一部分。

在横向的业务交流与经验的萃取迭代过程中，思维的火花就会自然的植入到业务中。会发现同样的工作场景，不同的条件下，小伙伴们都可以通过这样的思路达成业绩目标。

◇ 找“焦点”并做好“焦点”的对齐

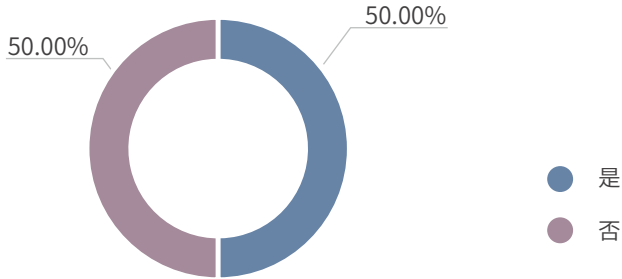
对于业务来讲，其需求往往存在“短频快”的特征。希望通过一场培训可以解决所有的问题。但这个并不现实，往往需求发起人并不一定是参训人，他的关注点并不一定是参训人的关注点；业务发起人，他所提出的需求并不一定是最后交付结果，所以一定要找到焦点。通常业务负责人的需求是大而全的，但参训人群的学习需要是需要落下去的，所以参训人层层的需求拆解以及拆解后的焦点确认是非常重要的。

“焦点对齐”依赖于做培训设计的一线同事对组织的熟悉程度。如果是高管提出来的需求，宏观层面一定要先对齐方向。高管需求会有三个方向，其一是出现新的业务机会；其二是现有业务当中的难点需要解决；其三是现有的业务在目标明确的情况下，在策略落地过程当中产生了新的问题。这是三个完全不同的方向，所以此时是需要问题聚焦的。在需求明确的基础之上，每个需求有对应的话题代表。话题代表再往下探一层，需要开启学习对话的循环，通过这种方式去找到最后的焦点。同时实现逻辑闭环。在找焦点的过程当中，一定需要明确两层目标，一个是组织目标，一个是工作目标。只有组织目标和工作目标一致，才能更加准确的解决问题。

4 挑战性问题与解决

Q | 数据洞察

图表 35. 您企业在训战结合的运用中，是否有达到预期目标？ (N=80)



图表 35. 您企业在训战结合的运用中，是否有达到预期目标？ (N=80)

训：	
A. “战”中的知识难以萃取与提炼	60.00%
B. HR 选拔内部讲师时，与实际需求出现偏差	27.50%
C. “训”的内容提取不够精准	65.00%
D. 数字化程度不够，比如数字化学习的场景不够贴近业务	37.50%
E. 业务萃取的内容与学习发展部门 /hr 萃取的内容之间不能有效打通，形成共享	50.00%
F. HR 萃取能力欠缺	22.50%
战：	
G. “战”中的项目设计单一	48.75%
H. “战”中对“训”的部分应用出现偏差	77.50%
I. 学习发展部门对于业务需求的拆解与诊断存在挑战	35.00%
J. 学习发展部门的诊断与业务痛点“失焦”	20.00%
整体实施	
K. 训战实施过程中，对于所要解决的问题从上（组织与领导层面）至下（受训者）的认知与方法不一致。例如领导层的想法较为高瞻远瞩，而受训者一般更侧重于实践中的眼前问题。	60.00%

- ▶ 经验与知识的萃取提炼是“训”中最主要的问题；“战”中对“训”应用出现偏差是七成以上企业的挑战所在；六成企业在“训战”实施时，高层认知与实际落地的情况存在 GAP

从整体实施过程来看，我们发现六成的企业会存在高层认知与实际落地之间的断层问题。

聚焦于“战”的挑战点，数据告诉我们虽然有较多的企业会进行“战”的项目设计，但在实际应用中形式仍较为单一。同时，由于“训”阶段存在大量的挑战，所以“战”在落地时会出现偏差，两者并不能有效连接。

此外，从学习发展部门的角度出发，与上文中对于“训战基础要素”的数据结果不谋而合。在“训战结合”中，学习发展部门并不能起到决定性的作用。其原因主要是学习发展部门的参与度较低，以及对于业务问题的解决能力有待提高。

在企业实践中，“训战结合”的挑战点还有哪些？如何解决？我们来看光明乳业的实践案例：

案例导览与精粹

企业

主要内容

光明乳业

- ▶ 经验萃取时如何权衡业务方的问题
- ▶ 如何提高学员积极性
- ▶ “训”的质量如何保证



案例洞察



光明

◆ “训战”探索中的挑战性问题及解决

◇ 经验萃取时如何权衡业务方的问题

在梳理业务具体的工作内容以及场景时，需要经过几次的迭代，才能最终成功萃取出经验。其中碰到最大的难题，是虽然清楚的知道某项工作内容的整个过程，但在做经验萃取和课程梳理的时候，会遇到业务的人很忙，再加之不是此方面的专家，所以没有时间以及能力去做课程的开发。光明大学就此问题进行了诊断：其原因在于业务人员毕竟要以业务为主，非业务的工作并不是他们的专业所在。结合光明企业大学自身人手有限的实际情况，最终选择联合外部专家一起克服此项难题：

企业大学在经验萃取时，会在整个过程中做好记录，并与外部专家共同进行课程的设计、案例的筛选和整个逻辑的梳理，从而减轻业务人员的工作量。企业大学在做完这些工作之后，才会去与业务人员验证成果的对与错。整个流程实操一到两次之后，整个萃取逻辑会形成模板。如此不仅保证了萃取成果的准确性与时间的及时性，也成功的解决了业务人员没时间、萃取专业度缺失的问题。

◇ 学员积极性

在保证学员的学习积极性方面，光明大学主要从培训时间的把控与培训内容的实用性两方面入手。

在以实际业务为主的训战结合培训里，每一个业务情境的培训时间不会太长。每个区域的负责人，都需要去培训辅导下属的业务能力。同时，培训课程的内容简洁易懂，从学员的实际工作中萃取而来，反哺于学员的工作内容中去。只是解决工作流程中的难点与要点，重点是实战演练与实践。

◇ 确保“训”的质量

学员在培训完成后，需要提交任务成果，此时会遇到困难。表现为完成的“作业”质量参差不齐，甚至会有返工。原因在于业务人员更加注重实践能力，让其回到笔头作业，或者是细致的文笔工作，难度较大。所以从各部门的培训负责人和直线主管入手，确保“训”的质量。培训

负责人和直线主管的要求不再是按照规定收集到作业，确保按时提交那么简单，而是需要去做学员作业质量的检查，出现问题及时辅导，确保学员将所学内容应用到工作中，并且已经很好的学会。



“训战”操作指南

训战结合

► 前期准备：

▷ 组织层面的保障：

- 硬性层面：工作的标准化流程，跟业务部门对接流程做保障
- 软性层面：对训战团队的从业技能进行提升

▷ 了解业务并甄别问题所在：跟业务紧密结合，随时沟通，最大程度的保证培训部门做出来的产品是真实的业务场景

▷ 业务与培训人的“语言对称”：向目标聚焦，要通过沟通将双方语言的代沟“抹平”

▷ 需求拆解与高层访谈：及时开启与战略业务目标相关的高层人士的访谈

► 实践流程：

应用于“训战”初期尝试的企业：

- 推翻 - 梳理

推翻陈旧的培训体系，梳理清楚各个层级与岗位在做的具体工作

- 梳理 - 萃取

梳理完成后，萃取经验形成课程。课程主要是以真实业务场景为基础进行讲解，并辅以实践案例

训战结合

▷ 实践 - 巩固 - 复制

课程完成后，学员便开始实践演练，并不断的回顾，最终将经验复制给更多业务场景与人员

应用于“训战”有了一定基础的企业：

▷ 主动寻找机会点

- 和业务的“双向奔赴”

要在与业务对话以及有交叉的过程当中，达到动态平衡

- 参与业务项目启动会等业务

在大项目启动时，训战人员要积极参与，加入启动会议。在过程中，寻找可以通过培训侧赋能的方向

▷ 找“焦点”并做好“焦点”的对齐

确保组织目标和工作目标一致，才能更加准确的解决问题

▷ 案例萃取与经验迭代

通过某一业务案例内在逻辑的萃取，可以衍生出学习场景的案例，案例类型跟业务应用场景强相关，从而可以服务于不同的场景

PART 4 知识管理

前文，我们通过对于短期业务培训的研究，思考学习发展部门自身如何更好地赋能业务；通过对于“训战结合”理念的探索，帮助企业更好地适应快速变化的业务环境。

此外，不论是短期业务培训还是“训战结合”，都会在过程中产出大量的知识。也正是这些知识，得以让业务更好地发展。所以此模块，我们将着眼于企业内部的知识管理。探究知识管理如何从内容层面赋能业务，助力企业更好地发展。

· 知识管理概念澄清

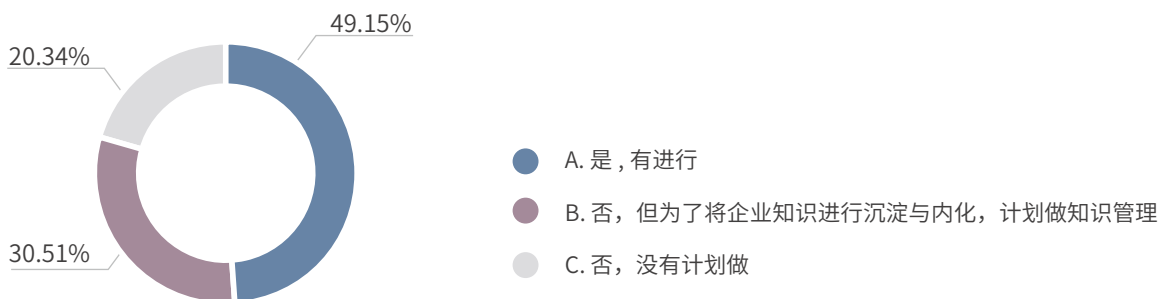
知识管理的定义为，在组织中构建一个量化与质化的知识系统，让组织中的资讯与知识，透过获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新、创新等过程，不断的回馈到知识系统内，形成永不间断的累积个人与组织的知识成为组织智慧的循环，在企业组织中成为管理与应用的智慧资本，有助于企业做出正确的决策，以适应市场的变迁¹。即：知识管理是对知识、知识创造过程和知识的应用进行规划和管理的活动。

此模块，我们同样将通过定量与定性的研究方法，从“现状、人员角色与能力、流程、挑战问题解决”四个维度入手，帮助企业从将知识“管起来”到进行知识的更新迭代，并尝试为企业归纳“知识管理操作指南”。

1 知识管理现状

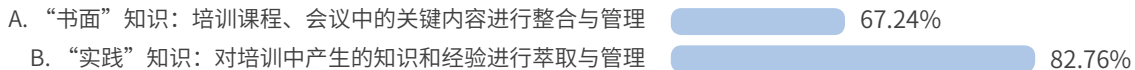
Q | 数据洞察

图表 37. 贵公司有进行知识管理吗？(N=118)

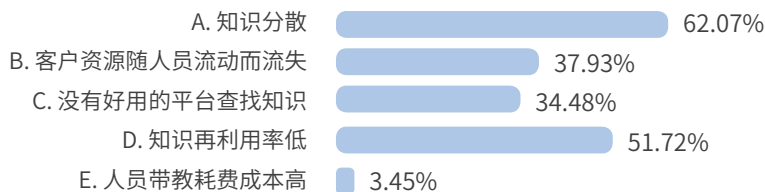


¹ 知识管理的理论基础 . 中国知网 [引用日期 2023-4-25]

图表 38. 贵公司目前注重于哪种类型的知识管理？ (N=58)



图表 39. 贵公司进行知识管理的契机是什么？ (N=58)



▶ 只有不到五成的企业会进行内部知识管理，其中八成以上企业聚焦于“实践知识”管理

▶ 知识分散与再利用率低是企业进行知识管理的重要契机

在是否会进行知识管理的调研中，我们发现只有不到五成的企业会进行知识管理，有三成的企业计划进行知识管理。

在做知识管理的企业中，进行“实践知识”管理的企业略高于“书面知识”，达到八成以上。由此可见，企业对于在实际场景中的经验萃取极其重视。同时，“知识分散”与“再利用率低”是企业进行知识管理的重要契机。值得注意的是，对于业务资源的把控与平台搭建也是企业进行知识管理的重要原因。

此外，企业内还有哪些知识需要管理？企业可以通过哪些维度判定知识管理的时机和重点？前国药大学培训高级经理杨雄飞给出如下建议：

专家洞察精粹

哪些知识需要被管理

- ▶ 组织文化
- ▶ 内部机制、制度、规则
- ▶ 内部经验

如何判断知识管理的时机

- ▶ 企业阶段：初创期、扩张期、成熟期、变革期
- ▶ 企业部门：技术部门、销售部门

专家洞察



前国药大学培训高级经理 杨雄飞

◆ 什么知识需要被管理？

我们要先明确企业需要对哪些知识进行管理。通常来说，需要对以下三种知识进行管理：

◇ 组织文化

与组织价值观有关，需要内部沉淀并复制、宣贯给组织内所有的人

◇ 内部机制、制度、规则

包括内部的“红线”、合规制度、内部要求，需要宣贯，并要求相关人员遵守

◇ 内部经验

可以用于指导新人实践的经验，从经验丰富的人身上提取出经验并用这些经验指导新手。

◆ 如何判断企业知识管理的时机

◇ 企业阶段

不同企业阶段对知识管理的需求不同，一般来说，企业阶段分为初创期、扩张期、成熟期、变革期。下面将对不同发展阶段，企业知识管理的需求进行讨论：

✓ 初创期

对知识管理的需求较低。在这个阶段，公司的重心在如何将业务做大做强，对于知识管理上面所花费的精力较小。

✓ 扩张期

业务大幅扩张，有大量人才进入，出现了知识管理需求的契机。首先企业需要在文化上对员工进行宣贯，使得员工有统一的价值观念；其次，建立制度并对员工进行宣贯，确保每个员工的行为符合规范；最后，需要对优秀员工的经验进行萃取，以快速复制并提升所有人的能力，进而促进业务的快速增长。

这里我们可以通过一个案例来呈现，扩张期企业是如何进行知识管理的：

某处于业务扩张期的芯片制造企业，当前面临内部的岗位机制缺少规范性的问题，并且公司有很多高精尖人才流入，企业希望可以将这些人才的知识 and 经验留存下来。

为了解决上述的两个问题，企业梳理出关键岗位的学习地图并将其与培训体系打通，同时结合师带徒的模式，形成了企业的培养体系。做到了既规范了岗位机制，又留存下了岗位经验。具体来说，首先企业选取了4个核心岗位，并将岗位关键任务进行了梳理，并建立学习地图和课程清单；其次，企业从资深员工身上梳理了对应的经验与案例，并将这些案例应用在培训课程中，形成完整的培训体系。此外，企业还通过师带徒的模式，将老员工的经验快速复制给新员工，做到在扩张期人员能力的快速提升。

✓ 成熟期

此时企业的业务相对稳定，首先企业可能会有很多的子公司，企业内部的合规制度需要宣贯给企业员工；其次，知识管理前期开发的知识比较丰富，需要进一步对知识进行分类管理。

这里我们可以通过一个案例来呈现，成熟企业是如何进行知识管理的。

在某成熟医药公司中，将知识分为专业类和领导力类，将这些知识分层级、分条线、分专业岗位分配到每一个培训项目中，并匹配合适的内训师来讲授对应的课程。通过对知识不停的开发、分类，形成了内部完整的培训体系。

✓ 变革期

此时企业面临大量的不确定因素，对知识管理的需求降低。

◇ 企业部门

企业内部不同部门的特性不同，所要完成的关键任务不同，所需的关键知识和能力也有所不同，在进行知识管理时，侧重点也会有所不同。因此，此部分将列举技术部门与销售部门的知识管理，对不同部门中知识管理的区别以及实施时的侧重点进行探讨。

✓ 技术部门

特点



- ◇ 技术部门有大量的标准化要求，对流程的要求比较高。
- ◇ 技术部门的专业性较高，员工知识多数来源于其在上学时期学到的知识。

知识管理的重点

对于技术部门，知识管理的重点应当放在 SOP 的建立上面，原因有二：

- ◇ 由于技术部门的很多操作需要有标准流程，因而建立一套完整可行的 SOP 至关重要
- ◇ 由于技术部门存在专业知识壁垒，对于 HR 来说，想要把技术人员的理论知识、专业知识显性化整理出来是有难度的。因此对于 HR 来说，把技术部门的标准化流程沉淀下来即可。

✓ 销售部门

特点

- ◇ 销售部门没有过多的规范，每个人有不同的打法。
- ◇ 销售工作多与人打交道，销售人员更多要掌握的是在拜访不同的客户时，应当用什么方式和话术。

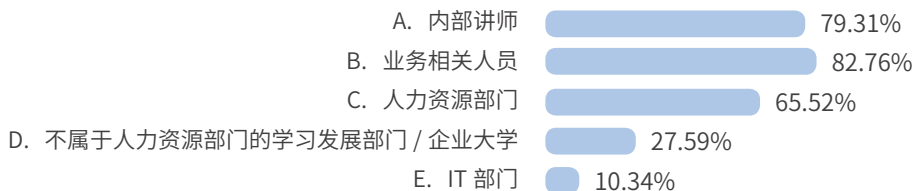
知识管理的重点

对于销售部门，虽然没有过多的规范，没有必要建立标准化流程，但 HR 仍需要对非显性的销售经验进行深入挖掘，并进一步整理为销售“套路”。例如将优秀销售的沟通技巧进行拆解，首先将客户分类，再进一步对不同客户的沟通话术进行分类。通过这种方式可以做到，针对不同业务场景都可以萃取出可以复制的经验。

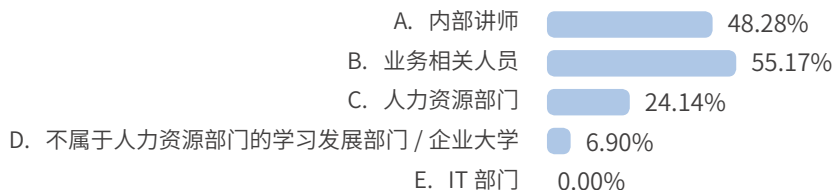
2 参与角色与人员能力

Q | 数据洞察

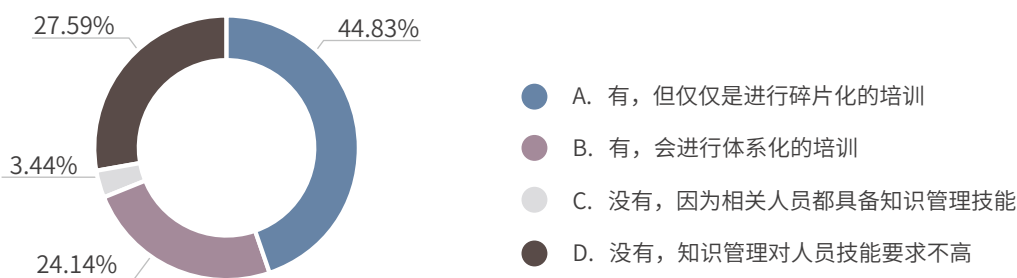
图表 40. 贵公司做知识管理时，有哪些角色参与？ (N=58)



图表 41. 哪些是贵公司过去一年在做知识管理时新加入的角色？ (N=58)



图表 42. 贵公司有没有对知识管理的相关人员进行培训？ (N=58)



► 业务相关人员是企业知识管理的主力军，内训师与 HR 的参与度呈现增长趋势

► 对知识管理相关人员进行能力提升的企业达到六成以上，然而体系化的培训企业占比只有两成

在进行知识管理时，业务部门人员的参与度最高，达到了 82.76%。结合上文知识管理中对于“实践知识”进行管理的数据，其原因不言而喻。业务部门作为处于实践一线的角色，对于实践经验的萃取与应用程度最高，这决定了其在知识管理中的参与度。同样，其也是企业最近一年知识管理新加角色中占比最高的角色。

此外，内部讲师与人力资源 / 学习发展部门的参与度均在八成左右，在新加角色的占比紧随业务相关人员，这说明内训师与 HR 在知识管理中，同样承担着举足轻重的作用。

在对进行知识管理的人员能力培训方面，近三成的企业不会对相关人员进行能力提升，四成企业只会进行碎片化的培训，进行系统化培训的企业只有 24.14%。

在知识管理中，如何让 HR/ 学习发展部门高度参与？专家给出了这样的建议：

专家洞察



自由顾问、原京东大学执行校长 马成功

◆ 意识转变：HR 高度参与 & 促进问题的解决

对于知识管理，我认为首先要明确 HR 在意识层面的共同认知：知识管理这件事需要 HR 高度参与且管理后的知识是可以促进业务问题的解决的。

◇ HR 高度参与

HR 必须高度参与知识管理的工作，将组织内部多数人都需要掌握的知识集中在知识库里，并通过平台进行传播。如果人力资源部门不参与知识管理，只将这个工作放给 IT 部门去做，萃取出来的知识只有少部分人能看到，无疑是对内部创造出知识的浪费。

◇ 促进业务问题的解决

HR 要意识到，通过萃取、传播的知识，被学员学会后，学员应当可以将知识运用到实际工作中。也就是说，被管理的知识需要对业务问题的解决起到促进作用。

3 知识管理流程

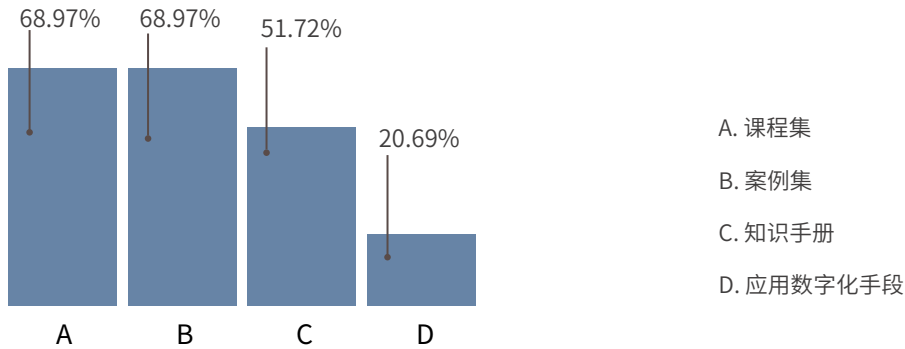
★ 萃取与管理

Q 数据洞察

图表 43. 下面哪种描述最符合贵公司目前知识萃取的情况？

图表 43. 下面哪种描述最符合贵公司目前知识萃取的情况？	
萃取“书面”知识：	
A. 仅对培训课程、会议中的关键内容进行整理，形成课程集	53.85%
B. 形成课程集后，对沉淀下来的知识和课程进行定期复盘	46.15%
合计	39
萃取“实践”知识：	
C. 只对培训中产生的案例进行收集，形成案例集，但不进行后续的精简提炼	37.50%
D. 收集案例后对案例进行分析，提炼出关键方法论，并形成线上或线下的知识手册，便于学员学习等	41.67%
E. 除线上或线下的知识手册，还应用其他方式（如案例大赛、线上互动平台等）将关键方法论快速传播	12.50%
F. 其他	8.33%
合计	48

图表 25. 如何进行阶段性评估? (N=95)



► 5 成以上进行“书面知识”萃取的企业，“仅对培训课程、会议中的关键内容进行整理，形成课程集”；对“实践知识”进行萃取并形成手册的企业占四成

► “课程与案例集”是目前企业使用最多的知识管理手段，占比近七成

在知识萃取阶段，对“书面知识”进行萃取的企业大多数“仅对培训课程、会议中的关键内容进行整理，形成课程集”，对于课程集进一步进行更新与复盘的企业只有四成。原因主要是进行“书面知识”萃取的企业大多处于知识管理的初级阶段，对于知识的进一步应用会是难点所在。

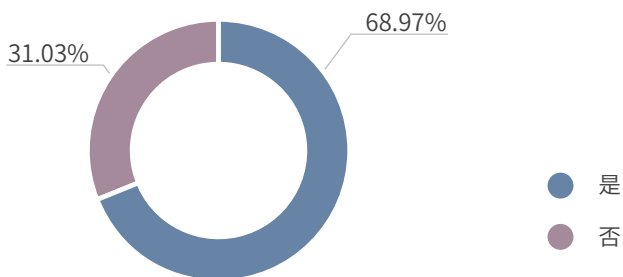
聚焦于对“实践知识”进行萃取的情况，37.50% 仅进行收集动作，四成的企业会在案例收集的基础之上，做进一步的萃取，并创造条件让员工便与学习；而应用多样化的方式，让知识“活起来”的企业占比仅有一成。

在知识的管理方式上，有近七成的企业会通过“课程与案例集”管理知识，知识手册是五成的企业会应用的手段。而运用数字化手段进行管理的企业占比仅有两成。

★ 萃取与管理

Q | 数据洞察

图表 45. 贵司是否会对知识管理的内容进行更新与复盘? (N=58)



▶ 近 7 成企业会对知识管理的内容进行更新与复盘

可喜的发现是，在是否会对知识进行更新与复盘的调研中，近 7 成的企业会对管理的知识进行更新与复盘。这说明在已经做了知识管理的企业中，更新与复盘是必要的知识管理流程，只有通过及时调整和改进知识内容，才能不断提高知识管理的效果和质量。

由于知识管理在大多数企业处于初级阶段，所以在此部分我们将知识管理的流程进行了简化。那理想状态下，知识管理的流程与步骤都包括哪些？HR 如何在知识管理流程中发挥作用？专家给出了以下建议：

专家洞察导览与精粹

专家

前国药大学培训高级经理 杨雄飞

知识管理步骤

- ▶ 开发
- ▶ 分类
- ▶ 使用
- ▶ 评审

专家

自由顾问、原京东大学执行校长 马成功

HR 如何在知识管理中发挥作用

- ▶ 建立储存与传播知识的平台
- ▶ 知识萃取
- ▶ 传播知识



专家洞察



前国药大学培训高级经理 杨雄飞

◆ 知识管理步骤

如何对知识进行管理呢？在这里我们向读者呈现开发、分类、使用、评审这四个步骤：

◇ 开发

开发是知识管理的第一步，在这个阶段需要明确对什么知识进行管理，并对知识进行萃取。在开发阶段，有如下几个具体步骤可供企业参考：

- ✓ 了解业务：可以通过调研、与业务负责人沟通的方式，了解业务环境、业务价值链、业务场景，并确定关键岗位，关键任务。
- ✓ 选主题：了解业务后，要对知识管理的主题进行聚焦，即明确要对什么知识进行管理，要解决什么业务场景下的什么问题。最好是可以聚焦在某个小场景或者几个经典的业务场景中，知识管理可以给出更精准且可以持续解决业务问题的解决方案。
- ✓ 萃取经验：明确知识管理主题后，就要开始选取内部合适的专家进行经验萃取了。经验萃取的方式有很多，例如专家访谈、团队共创、行为观察等。
- ◇ 在业务导向的培训中，很多企业苦恼于没有办法萃取到可以精准助力业务的经验。那么在经验萃取时，怎样才能萃取到对业务产生较大推动的知识呢？下面两个关键点企业可以进行参考：
 - ◆ 选在关键岗位从事关键任务的优秀人才进行经验萃取：确定核心业务问题后，HR 需要找到可以创造业务价值增值的关键岗位，对这些岗位上面的优秀人才进行经验萃取。
 - ◆ 选适合业务场景的知识进行萃取：确定关键岗位后，HR 需要确定这些岗位所做的核心任务和核心能力。在业务场景下，HR 可以针对某项具体任务做萃取，也可以针对某些技能做萃取。

◇ 分类

企业萃取出一定量的知识后，需要考虑如何将这知识高效应用起来，如何将这知识应用在合适的业务场景中，如何将这知识应用合适的员工身上。那么进一步的做法就是将知识分类，便于匹配合适的培训项目。因此，此部分将提出两种分类方式供企业参考：

✓ 按照知识类别，人群类别进行二维划分

首先将知识横向划分为专业类、管理类、通用类、其他类，每一大类下面可以划分更细的小类，再纵向将知识划分为总监级、经理级、专员级。下表展示了二维划分的具体分类方法：

知识类别 人群类别	专业类			管理类		通用类		其他类	
	销售	研发	...	领导力	...	时间管理 微课	..	独立案例	...
总监级									
经理级									
专员级									
管培生									

✓ 第二种，按照企业内部层级对知识管理进行分类，可以划分为组织级经验、部门/业务级经验、岗位级经验。

- ◇ 组织级经验：即企业的商业模式以及核心战略，以及企业外部环境等信息
- ◇ 部门/业务级经验：即企业内部各部门中的经验。例如销售部门或研发部门完成的某个任务，将这个任务中的优秀经验萃取成案例的形式，即为部门/业务级经验。
- ◇ 岗位级经验：即某一岗位上某一员工的个体经验，个体经验可以继续分类，一类是对某一岗位任务的经验萃取，另一类是对某一岗位技能的经验萃取。

◇ 使用

在将知识进行分类后，HR 需要考虑如何将这知识运用起来，运用方法多种多样，在此我们列举一些方法供读者参考。

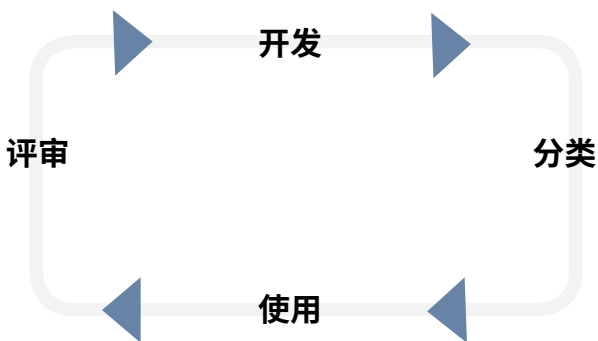
适用于经验类知识

- ◇ 培训项目
- ◇ 线上线下课程/训练营
- ◇ 案例集
- ◇ 公众号学习平台 线上线下训练营

适用于文化类、机制类知识

- ◇ 宣贯和考核
- ◇ 评审

经验萃取后，并不是立刻使用，需要判断其是否适应于当下企业需求。原因是，知识开发、分类需要一定的时间，但外部业务环境是迅速变化的，知识萃取出来并被开发为课程之后，可能已经不适用于当下的业务环境了。所以需要评审，如果业务发生很大变化，课程不适用了，需要重新回到开发环节，对新的知识进行萃取，形成一个不断更新迭代的闭环。如图：



自由顾问、原京东大学执行校长
马成功

◆ 知识管理中 HR 需要承担的责任

- ◇ 建立储存与传播知识的平台

我认为，HR 需要建立这样的知识管理平台：在这个平台中，员工可以分享知识（如分享优秀案例）、共创知识（进行知识问答）；同时在这个平台中，员工可以看到其分享内容价值，也就是说在这个平台上需要形成知识市场，并且组织要为员工分享的知识付费（比如员工分享的知识有很多人点赞，他/她的知识便是组织内部有价值的资产，她/他在平台上的可以得到某种形式的奖励）。

- ◇ 知识萃取

HR 需要通过合理的萃取方法将有价值的知识显性化。目前有很多成熟的知识萃取方法论，HR 需要考虑如何运用这些方法论，萃取出对业务痛点的解决最有价值的知识。

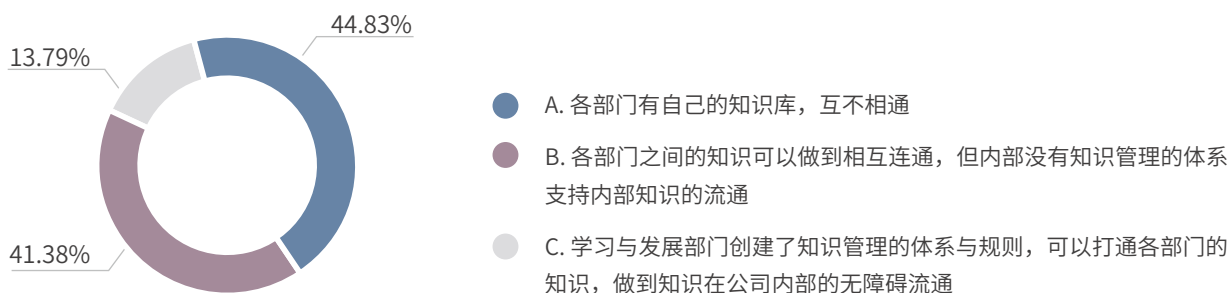
- ◇ 传播知识

HR 需要将萃取出的知识进行线上和线下的传播。我之前有通过内部分享的形式将知识进行传播：首先我们会邀请组织内部业务能力较强的员工，让他们在 20 分钟的时间内把他们的 know how 讲出来，再剪辑成视频在组织内部传播，将这些员工打造成组织内部的网红。甚至我们会把内部热度很高的员工推到社会上，让大家看到我们组织在不断的创造知识并在不断打造内部的知识大 V。与以往不同的是，原来在组织中大家比较关注管理者的分享，但是这个内部分享的定位不是管理者，而是聚焦于学员，只要是业务能力优秀的员工，都可以在平台上展现她/他才华，并且可以将自己的知识传播出去。

4 挑战性问题与解决

Q | 数据洞察

图表 46. 知识内容在贵公司各部门中的流通情况如何？ (N=58)



图表 47. 贵公司在做 / 计划做知识管理中遇到的挑战有哪些？ (N=94)

HR	
A. 不了解业务需求，萃取出的知识对业务问题帮助不大	63.83%
B. HR 没有在知识管理的过程中深度参与	55.32%
C. 无时间与精力	2.13%
业务	
D. 难以捕捉到值得萃取的经验	36.17%
E. 不知如何萃取实践经验中的关键方法论	53.19%
F. 萃取出的内容过多过杂，学员难以找到能解决自己问题的答案	51.06%
G. 没有对沉淀下来的知识做更新和复盘	48.94%
H. 调动业务人员意愿	2.13%
平台与体验	
A. 线上课程集学习体验不好，没有做到系统化与精品化	31.91%
B. 线上课程集学习体验不好，没有做到针对学员需求定制化	38.30%
C. 传统知识手册 / 案例集过时，无法及时汇总实践中产生的知识	36.17%
D. 专题形式的案例大赛能解决的业务问题有限，且需要培训和业务部门投入较大精力	36.17%
E. 数字化平台运营维护成本高，预算受限	19.15%
F. 没有专人负责数字化平台的运营，导致资源浪费	25.53%
H. 学员没有时间参与创造知识	36.17%
I. 知识管理的效果有滞后性，短时间内能看到的效果不明显	48.94%
J. 无法保证萃取的内容可以重复使用	21.28%

► 八成以上企业知识流通存在挑战；HR 的参与与萃取能力、业务对于知识的识别与提炼以及知识平台的个性化与知识管理效果存在滞后性是企业知识管理面临的挑战性问题所在

数据表明，知识的流通在八成以上的企业中存在挑战。44.83% 的企业“各部门有自己的知识库，互不相通”，41.38% 的企业虽然各部门之间的知识可以做到相互连通，但内部没有知识管理的体系支持内部知识的流通。这说明平台与体系是企业知识流通的较大挑战。

在以“HR、业务、平台与体验”为维度展开的挑战性问题调研中，HR 自身萃取能力和参与度是较大问题所在；业务对于方法论的提取与内容精炼、知识更新存在挑战；在平台与体验中，个性化的需求定制与知识管理效果滞后的挑战占比最高。



企业案例中，对于挑战性问题是如何解决的？九州通的知识管理实践或许可以给到各位读者更多地参考：

案例精粹

企业

九州通

主要内容

- 缩小萃取时耗费的人力成本
- 知识甄别
- 与业务部门紧密配合
- 从机制设立方面保证知识的更新
- 知识应用定制化



九州通

九州通于2017年开始，将各系统、专业、业务线的知识萃取后进行了课程的开发。但其使用效率、更新速度以及应用场景，并没有达到预期效果。而且知识萃取的过程中，会花费大量精力。同时，由于知识更新速度快，萃取的知识容易过时。在发现问题以后，九州通开始从以下方面解决问题：

- ◇ 在进行知识管理时，尽可能地缩小萃取时耗费的人力成本。即将员工产出的知识通过系统保存起来。员工产出的知识是有载体的，例如发给客户的 word、统计的 Excel、项目方案 PPT 等，将这些知识通过系统留存，而不是通过人力搜集与萃取。
- ◇ 学习发展部门要进行知识甄别，将有限的资源放在重点内容上。例如选取关键知识进行萃取与分析。
- ◇ 与业务部门紧密配合。如何让萃取到的知识更加贴近实战？九州通大学会采取这样的形式：为业务员搭配小组，小组成员包括知识萃取与开发的专业人员，从而降低业务员的负担，并从专业度上保证了萃取结果的准确性。
- ◇ 从机制设立方面保证知识的更新，让知识沉淀做到自愈状态。企业人员在初级中级阶段会处于学习知识、积累经验的状态。但是到了高级和资深阶段，就要输出知识，开发课程，只有这样才能够晋升或者晋级。通过这样的机制，九州通确保了知识的动态更新。
- ◇ 知识推广与使用方面，学员可以在学习平台上搜索自己需要的知识。除此之外，根据人员特性，会有定制化的学习路径。比如针对某专业中级人员，系统会自动搭配好其需要的学习资源与知识，甚至组合多个学习板块，形成学习项目。

在各大企业中，知识管理的现状如何？在知识管理的具体实践中，有哪些关键要素值得注意？在此，我们将通过中国电信与九州通两家企业的实践案例，给到读者更多地信息参考。

案例导览与精粹

企业	主要内容	
	契机与出发点	知识管理要点归纳
中国电信	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 需要大量的课程、师资帮助员工快速实现转型 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 知识方向要上接战略下接绩效 ▶ 知识产生要依靠内训师队伍 ▶ 知识运营要依靠数字化平台
九州通	<ul style="list-style-type: none"> ▶ “发展太快，积累太少” 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 组织领导层要有对于知识管理必要性的意识 ▶ 提前将数字化贯穿一切的理念进行布局 ▶ 以业务部门的需求为准 ▶ 学习发展部门要积极沟通 ▶ 需要将知识管理的初衷铭记于心，即创造价值。



中国电信

◆ 知识管理出发点

自 2000 以后，通信运营商一直处在转型变革的前沿，中国电信员工数量众多，转型期培训需求非常旺盛，需要大量的课程、师资帮助员工快速实现转型。与此同时，中国电信按照行政区划设立省市县公司，各个公司之间在发展阶段、发展模式、发展水平上差异较大，很多公司都有很好的实践做法，相互之间有着强烈的学习借鉴和复制拷贝的诉求，案例教学就显得非常有价值。

◆ 知识管理的载体和途径

为更高质量、更大规模地开发课程和案例等知识内容，中国电信人才发展中心成立了若干技术小组，包括课程开发技术小组、案例开发与教学技术小组、TTT 技术小组、数字化学习技术小组等。通过专业小组的方式建立中国电信课程开发、案例萃取、培训技巧、数字化学习等领域的组织智慧和赋能标准，并规模化的培养课程开发专家、案例萃取专家以及内训师等知识贡献者。

除了自上而下组织的课程开发、案例萃取外，各类大赛也是优质知识产生的重要载体，中国电信人才发展中心会联合业务部门一起举办各类大赛，通过大赛自下而上涌现优质的知识内容。

◆ 知识管理的关键要点

知识方向上要上接战略下接绩效：每年产生或更新的知识要与集团年度重点工作方向保持一致，确保知识服务于业务发展，从集团的年度工作会、部门部门的年度工作要点中找到当年度知识管理的重点专业方向，与此同时，也要做好充分的调研，在开发沉淀知识时要把握一线干部和员工的重点难点工作场景，以便于学习知识后更有利于改进一线的工作业绩。

知识产生要依靠内训师队伍：中国电信的内训师队伍基本都是兼职的，内训师首先是业务专家，他们有着丰富的工作经验，熟悉企业产生运营的实际情况，而且掌握一定的知识开发的工具方法、熟悉课程讲授和学习的环境，由内训师们开发出来的课程和案例更能够在企业里落地。此外，庞大的内训师队伍能够支持大规模的课程、案例开发和知识传播。

知识运营要依靠数字化平台：中国电信网上大学针对用户和知识都建立了丰富的标签体系，并且支持 web、微信公众号、APP 等多种方式接入，可以实现精准的内容推送和学习，通过数据驱动知识的智慧运营和管理。





九州通

◆ 知识管理契机与出发点

九州通知识管理的契机在于意识到了“发展太快，积累太少”的问题。同时，对于人才培养的需求也逐渐加大，所以便开始进行知识管理。

随着企业人员竞争逐渐激烈、特定岗位人员流失率加大、专才的缺乏以及人员能力提升等需求加强后，知识管理的重要性便不言而喻。此外，九州通岗位众多，知识密度很大，为了让人员更好的发展，知识的管理和梳理尤为重要。

◆ 九州通知识管理要点

◇ 组织领导层要有对于知识管理必要性的意识。在学习

性组织里，知识管理的概念需要自上而下的传递。

- ◇ 当各个子系统上线后，融合的难度会很大。所以会提前将数字化贯穿一切的理念进行布局。
- ◇ 学习发展部门进行知识管理时，要以业务部门的需求为准。部门之间需要达成利益共识以及目标共识。
- ◇ 在与业务部门的配合中，学习发展部门会积极沟通。使业务部门明晰知识管理最终是服务于业务，助力业务更好的发展。同时在宣传过程中，学习发展的同事会挑选重点业务部门入手，打造标杆典型，从而影响更多的业务部门加入。
- ◇ 需要将知识管理的初衷铭记于心，即创造价值。知识管理的终点，是在业务流中，去发现知识，积累知识，搜索知识。



知识管理操作指南

知识管理

▶ 哪些知识需要管理：

- ▷ 组织文化
- ▷ 内部机制、制度、规则
- ▷ 内部经验

▶ 实践流程：

- ▷ 开发与萃取
 - 了解业务：可以通过调研、与业务负责人沟通的方式，了解业务环境、业务价值链、业务场景，并确定关键岗位，关键任务
 - 选主题：了解业务后，要对知识管理的主题进行聚焦，即明确要对什么知识进行管理，要解决什么业务场景下的什么问题
 - 萃取经验：明确知识管理主题后，就要开始选取内部合适的专家进行经验萃取了。经验萃取的方式有很多，例如专家访谈、团队共创、行为观察等
- ▷ 更新与迭代

业务一直在发生变化，为了保证知识的有效性，需要不断的进行更新，形成不断迭代的闭环

知识管理

▶ 要点归纳

- ▷ 知识方向要上接战略下接绩效：与企业重点工作方向保持一致，并了解一线员工的重点与难点
- ▷ 知识产生要依靠内训师队伍：，由内训师们开发出来的课程和案例更能够在企业里落地。此外，庞大的内训师队伍能够支持大规模的课程、案例开发和知识传播
- ▷ 组织领导层要有对于知识管理必要性的意识：在学习性组织里，知识管理的概念需要自上而下的传递
- ▷ 当各个子系统上线后，融合的难度会很大，所以需要提前将数字化贯穿一切的理念进行布局，通过数据驱动知识的智慧运营和管理
- ▷ 以业务部门的需求为准：部门之间需要达成利益共识以及目标共识
- ▷ 学习发展部门要积极沟通：使业务部门明晰知识管理最终是服务于业务，助力业务更好的发展

企业案例 & 专家洞见

01

短期业务

博世中国：加快数字化转型的方法与实践



穆聪山

学习与数字化转型顾问

博世中国投资有限公司

◆ 培训项目背景

博世内部各业务部门在数字化转型的过程中，遇到了员工数字化能力不足、对数字化平台的运用能力不足等问题。为了帮助业务应对数字化转型的挑战，博世的数字化培训部门通过加速数字化转型的培训项目，以敏捷、短平快的方式，提升了内部员工的算法、编程、数据分析等技能，以及数字化平台的使用能力。

◆ 加速数字化转型培训的创新点

由于数字化转型的急迫性，员工数字化能力的提升迫在眉睫，需要学习项目与业务项目紧密联系并敏捷响应。在加速数字化转型的培训项目中，博世从学习发展部门职责与能力、学习发展部门介入频率与程度这两个角度进行了创新。

◇ 学习发展部门职责与能力要求的创新

✓ 职责的创新

由于外部市场环境变化导致的业务变化，且出于注重员工学习与发展的价值观，博世的學習发展项目面临的新挑战是：在追求精益与成效的同时，关注员工的能力变化。为了应对新的挑战，博世对其学习与发展部门的职责进行了新的定位。博世定位出了两种职责：

- ◇ 一种是课程经理职责，负责实际课程的研究、调整与优化，并且需要根据业务方向对课程进行更新迭代；
- ◇ 另一种是学习顾问职责，负责给到提示性或完整的业务解决方案，需要对业务有较强的感知程度。

学习与发展部门的从业者可能会同时承担两种职责，并且在两种职责相辅相成的结果下，根据业务需求，快速地给出学习方案。

✓ 能力要求的创新

学习发展部门职责的变化，对学习发展从业者提出了新的

能力要求：

- ◇ 强业务感知能力，从业务视角理解问题的能力。由于数字化培训部门需要对接不同专业领域的业务部门，培训负责人需要对该领域有深刻感知。同时还需要培训负责人理解业务的发展方向，以及培训可以助力的关键点。
- ◇ 紧跟发展重点的能力，要求学习与发展从业者对业务的前沿与动态的信息有一定的积累。
- ◇ 快速识别业务问题、快速给出解决方案的能力。要求学习与发展从业者与业务频繁接触，业务复杂多变的情况下，仍可以识别潜在问题并给出短平快的解决方案。

◇ 学习与发展部门介入频率与程度的创新

博世的加速数字化转型的培训项目采用短平快的方式，在为期一个月的时间内，提升员工对数字化原理的理解以及使用技能。区别于传统的培训，对于这类时间周期短、迭代速度快、目标明确的培训项目，数字化培训部门需要保持更高频、更深入的介入。介入频率与程度的创新分别体现在前期学习项目设计、后期学习项目跟进两个环节。

✓ 介入频率更高

为了提高培训产出与设计的贴合度，学习与发展部门需要尽可能高频的了解学员的学习进展，并适时提供改进方案。那么对于以业务实践为主的数字化转型的培训来说，培训项目的进展要紧跟业务项目的进展。因此，学习与发展部门需要在合适的时间节点为学员提供线上与下线的培训资源。

为了达到上述的目的，学习与发展部门需要在培训方案的设计中，融入更高频次的跟进与调整：

具体来说，对于周期为一个月的短期学习项目，学习与发展部门会将学员的学习周期设计为在3天左右，且在每个周期



结束，若学习与发展部门如果发现学员的学习成果有偏差，则需在这个时间节点为学员快速地补充上她 / 他所需的新学习资源，以调整下一周期学习方案。同时，培训方案中还会设置每周一次的复盘会，学习与发展部门可通过此复盘会回顾培训项目的进展与下一阶段的主要工作。

通过如此高频的介入与调整，学习与发展部门可以细致观测到学员的能力变化，并全程提升培训的产出。

◇ 介入程度更深

为了保证培训项目设计与落地实施的一致性，学习与发展部门不仅需要在学习方案中融入更高频的介入的机会，还需在项目实施的过程中有更深层次的介入：

学习与发展部门会通过参加业务的周期会议，了解业务的反馈，来判断各周期内学员的产出是否可以达到培训的整体目标，当前培训进展是否符合设计预期。

如果在实施过程中发生了培训方案之外的变动，学习与发展部门需要感知到变动，并通过对业务的了解以及学习进度的跟踪，分析出引发变动的问题所在，与相应的解决方案。而后，将解决方案与相关资源提供给学员。

中国电信：短期业务导向培训实践案例



许玲

员工培训与发展经理
中国电信人才发展中心

◆ 中国电信人才发展中心介绍

中国电信的人才发展中心已有十几年的历史，在发展过程中，人才发展中心所采用的学习发展体系随着业务变化发生了更迭，同时，人才发展中心的架构、职责和从业人员能力要求也随着业务发生了变化。

◇ 中国电信学习发展体系的更迭

电信的学习发展体系伴随业务发展变化而不断迭代，让其可以基于战略、满足自身企业特性。目前，电信的学习发展体系基本上都是根据集团业务做过修正和调整的。

◇ 人才发展中心的架构与职责变化

✓ 当前人才发展中心的架构

在电信，人才发展中心有如下几个分部门，分别负责不同的培训工作：

- ◇ 面向领导干部的领导力教研中心
- ◇ 面向营销人员的市场与销售人才教研中心
- ◇ 面向新技术人才的创新与转型人才教研中心
- ◇ 负责线上支持的在线学习教研中心

✓ 人才发展中心的架构与职责变化

人才发展中心内部的架构与职责定位，是随着集团战略而变化的。可以列举出的是下面的两个变化：

◇ 下属部门的变化

人才发展中心成立之初，培训偏向于领导干部的培训。而在近几年的通信行业，技术人才的自主技术越来越重要了，故新增了创新与转型人才教研中心，为公司培养新技术人才。

◇ 在线教研中心的职责变化

在疫情之前，在线培训主要由在线教研中心负责，其他部门以负责各自的面授培训为主。但疫情后，其他部门也增加了在线培训的任务，负责在线培训的前端策划和运营，在线教研中心负责后台技术上面的支持。且在线培训手段向着更精准、更及时、更有针对性上优化。

◇ 对人才发展中心从业者的新能力要求

由于集团的业务范畴发生了变化，集团的组织架构、培训模式也相应的发生了变化。那么对于为业务赋能的人才发展中心，上述的变化也对人才发展中心的从业者的能力提出了新要求。

✓ 组织架构变化引发的新能力要求：深入了解业务的能力

为了更好的接近客户，业务部门从一个大而全的部门，转变为按照 14 个行业细分，形成了总牵头部门加 14 个行业部门的架构。此时，人才发展中心需要与 14 个业务部门的负责人分别对话、诊断业务需求，并判断行业部门中是否有可进行全集团推广的标杆业务实践。因此，人才发展中心从业者需要有更强的专业性，对不同行业部门的业务都有深入了解。

✓ 项目周期变化引发的新能力要求：更强的项目管理与资源整合能力

培训模式从单个短期项目转变为若干个短期项目组成的长期项目，并会在其中加入实战业绩考评，培训会持续半年到一年的时间。此时，会要求人才发展中心从业者有项目管理能力、生态资源的运营能力、资源操盘整合能力。

◆ 短期业务导向培训各步骤的优秀做法

电信通常会分需求诊断、学习项目设计、培训实施、培训价值评估四个阶段来做短期业务导向培训。在这四个阶段里面，人才发展中心和业务部门在各司其职的基础上，还要做到在重要节点上密切合作。

◇ 需求诊断

对于人才发展中心来说，需求诊断分为两个步骤，首先是对需求的重要性进行判断，其次是对需求中需要解决的问题进行诊断。

步骤一：判断需求的重要性

人才发展中心通过如下几个标准判断业务提出的培训需求是否可行，并决定如何投入培训资源。

✓ 判断需求与业务的相关性

当业务部门的培训需求给到人才发展中心的时候，人才发

展中心会对判断培训需求与业务的相关性，其中包括两个方面，一方面是否是与当前业务发展方向是契合的，另一方面是否是与集团重点工作是契合的。优先对契合的培训需求进行满足。

✓ 判断需求可行性

人才发展中心会判断业务的培训需求是否超过集团的业务范畴。

例如，曾经有业务部门提出需要人才发展中心开发相关课程，以便于业务部门可以更好的与客户沟通。从业务的角度来看，这个需求是关键且必要的，但后续通过调研了解到，集团内部人员尚未掌握该课程应具备的知识技能，且市场上有成熟课程，因而，需求判断下来不具备可行性的。

✓ 判断资源投入度

人才发展中心还会判断培训需求发起部门在培训过程中的时间要求以及人力投入度，若业务部门并没有明确的时间要求，也不匹配相关人力与人才发展中心共同推进培训，则人才发展中心不会考虑投入很多资源给到这个业务需求上。

步骤二：诊断业务问题

诊断业务问题时，会涉及到人才发展中心自身的做法以及与业务部门合作的办法。

✓ 人才发展中心自身：

- ◇ 加入业务部门会议学习，听取不同部门、不同层级员工的想法。
- ◇ 利用战略模型进行解码，并为培训对象拆解、解释战略模型与培训需求。

✓ 与业务合作：

- ◇ 在业务收集培训需求、课程开发需求、内训师的培养需求后，人才发展中心会与业务一同判断当前资源是否可以满足上述需求
- ◇ 当业务部门向人才发展中心提出当年年度培训计划需求时，人才发展中心会与业务部门复盘前一年的年度培训计划有哪些可以加以改进的地方，并为业务部门提出当年的修改建议。将年度培训计划更新完成后，人才发展中心会与业务部门一同制定相关方案，准备材料。

◇ 学习项目设计

在学习项目设计阶段，人才发展中心会通过如下的做法，呈现出一份分工明确、权责清晰的培训方案。

✓ 两种培训方案的形成方式

在电信，培训方案设计有两种方式：业务部门提出初版方案并与人才发展中心讨论敲定；或业务部门只提出需求，人才发展中心主要负责培训项目设计。具体项目运用何种方案设计方法，取决于针对培训需求，业务部门能否提出相对可行的解决方案。

- ◇ 业务部门设计初版方案并与人才发展中心讨论敲定：由于业务部门内部有自己的培训赋能部门或人员，可以为业务部门设计初版培训方案。初版方案成型后，业务部门会与人才发展中心讨论
- ◇ 人才发展中心设计出版方案并与业务部门讨论敲定：若业务部门内部没有培训赋能部门或人员，或业务部门只能提出培训需求，但不知道如何通过培训解决需求。此时需要人才发展中心来给出培训方案，并与业务部门一起判断方案是否可行。

✓ 培训方案中包含的具体内容

无论是通过哪种方法形成的培训方案，都会包括如下的关键点：

- ◇ 培训目标
- ◇ 培训对象
- ◇ 培训项目内容
- ◇ 培训实施方案，包括每一个环节要如何做
- ◇ 最后要达到什么结果
- ◇ 如何评定学习效果
- ◇ 以及业务部门与人才发展中心各级分工（人才发展中心在其中担任把控项目进度和资源的项目经理、经验萃取师以及讲师等角色）
- ◇ 项目的时间节点和预算

◇ 培训实施

在培训实施时，人才发展中心会通过下面的做法，来保证培训方案落地完整和有效，并定期对培训项目做监督与复盘。

✓ 如何确保培训方案完整且有效的落地？

在培训项目实施阶段，电信面对着集团学员分散、线上培训难以把控的挑战。为了应对这些挑战，人才发展中心运用了下面几个方式：

- ◇ 第一，培训的实施会由下面省属的培训中心负责，



而不是由人才发展中心直接复制。人才发展中心会安排培训中心与业务部门一起完成培训项目，并且在内容上分包，确保每个培训中心有自身擅长的领域，无论是在参与度还是人员的配置上，要比人才发展中心直接介入程度要高。

- ◇ 第二，人才发展中心会设定落地和执行标准，给到下属培训中心，确保培训的效果。
- ◇ 第三，运用小程序等技术手段，完成培训效果的跟踪。线上学习圈、内训师的调用、学员提交的作业、商机到业务的转化，都是要通过小程序进行实现的，通过技术手段，人才发展中心可以很好的把控学员学习和交付的质量。
- ◇ 第四，人才发展中心会及时收集下属培训中心的问题，并在问题中分析项目进行中的偏差点，并及时给予修正。

✓ 如何进行监督与复盘

虽然人才发展中心不会直接介入培训流程的监督，但会对各省培训中心的培训主管们进行跟进。跟进方式包括：每个季度向培训主管了解培训过程中遇到的问题以及建议，并与培训主管同步培训实施中需要落实的新动作。

◇ 培训评估

培训结束后，人才发展中心会给出一份培训评估总结，来向上汇报培训的效果。随着集团越来越强调培训为业务赋能，培训评估的总结不再以培训满意度、人次为核心了。目前，集团要求人才发展中心将业绩提升的数据作为培训评估的重要一环，且集团对人才发展中心的考核，也会将业务指标加入到OKR的考核中。

西卡业务导向培训实践案例



叶溪
全国人力资源经理·人才管理
西卡（中国）有限公司

随着西卡业务范围与体量的快速增长，其需要不断地开拓新市场。所以业务团队需要提升商业机会识别与判断能力。同时，对于人员业务以及管理能力的提升也迫在眉睫。在此情况下，西卡培训部门会从需求诊断入手，直击业务痛点，以终为始，经过方案设计、培训实施等流程，解决业务问题。

◆ 需求诊断

需求诊断阶段，西卡培训部门注重于将业务需求层层解码，找出关键问题所在。

◇ 参与部门与人员

HRBP 和业务部门领导需要与培训部门一起参与需求诊断阶段的讨论。由于业务领导的反馈往往是大方向，具体细节还需要细分市场的负责人与培训部门共同梳理，所以业务部门下细分市场的负责人也需要参与到讨论中。

◇ 诊断方法 --- 层层解码

当业务部门领导提出加强团队管理能力的需求时，培训部门需要思考业务部门提出此需求的根本原因。此时学习发展部门会邀请业务部门以及 HRBP，进行内部初步访谈，深入挖掘“管理能力加强”反映出何种业务问题？经过初步判定，诊断出以下问题：

其一，随着销售额的扩大，团队也随之扩大，从而产生了一批新领导。新产生的领导，多数为业务骨干出身，当让其从销售角色转为管理角色时，其工作模式仍然会更多地关注自身业务与销售额的扩大。欠缺对其他销售人员业务能力的关注。当和业务部门访谈之后，培训部门会发现“管理能力提升”是指让新晋的领导层更多的关注到所带领人员的能力。

其二，在访谈中，业务会带领培训部门回顾过去业务增长历程。培训部门会发现，在业务高速增长的过程中会开发很多新领域。基于此发现，培训部门会继续解码：新领域、新机会如何被识别？通过了解，是来自于某个业务出身的销售总监，由于关注于技术在不同场景之下的使用，并在提出可行性的方案后展开了研究，所以常常可以探索出新机会。经过进一步的解码与诊断，学习发展部门发现有两件事要做。第一，组织架构是否有必要进行调整，此位同事的工作内容是否可以由仅作销售转为兼做市场研究？在无市场研究岗的情况下，组织是否

需要增加此岗位来探索新的市场方向？第二，企业是否需要将进行岗位的重新梳理和界定？

通过层层解码，培训部门识别了业务部门需求的核心所在。一方面，需要新任领导层具有战略规划的能力。另一方面，需要识别业务面临的风险，从新业务中找到组织的新出路。

◆ 项目设计

◇ 与外部顾问公司合作

培训设计中，西卡会联合外部顾问公司共创项目。在了解公司商业战略与规划后，如何结合企业现状对培训形式做精准定位？如果仅仅依靠培训部门与业务的访谈，就会出现在资源匹配时信息不对称的问题，而与顾问公司合作则会事半功倍。所以西卡会选择与顾问公司合作进行项目设计。顾问公司会从专业角度出发，结合业务知识点给予解决方案。

◇ 培训部门 --- 问题界定

除了与顾问公司共创外，培训部门在组织报价的研讨会中，需要与业务进行不同岗位定位与工作内容界定。此时会与业务部门领导、市场总监等人共同探讨过去完成了哪些工作，以及如何完成，其中成功经验和将要面临的风险与挑战有哪些？如何定义新岗位？在新的组织模式之下，各部门之间的合作方式是怎样的？

通过研讨会，培训部门一方面界定了以上问题，一方面更加明晰组织如何将风控落到实处。从而产生一加一大于二的效果，杜绝组织内耗。其中的工作虽然琐碎，但对于组织流程的梳理与企业实际情况的把控会更加准确到位。

◇ 培训部门 --- 开展工作坊

在项目设计中，培训部门会结合组织的实际情况开展工作坊。例如业务团队近几年有并购，这些不同团队正处在融合阶段，所以在项目设计中，除了业务能力本身，对于学员组织文化、领导力、公司价值观等方面的培养同样会考虑其中。

◆ 培训实施

◇ 阶段性评估

项目实施过程中，培训部门会进行阶段性的评估。会针对

学员参加培训前后变化的比较，来评估项目的阶段性成果。除此之外，也会注意到学员的反馈。了解他们学到了哪些东西？哪些培训内容其实是无效的？通过各个方面，了解培训进程，并实时保证培训成果。

◇ 引导与推动

学员在阶段性的汇报以及工作坊中，培训部门会引导他们完成培训任务。比如学员在做汇报时，涉及到与流程有关或是人才发展、团队建设等相关话题时，培训部门会去推动学员完成。在主持汇报时，会通过问题引导学员思考，或邀请资深经理帮助学员。

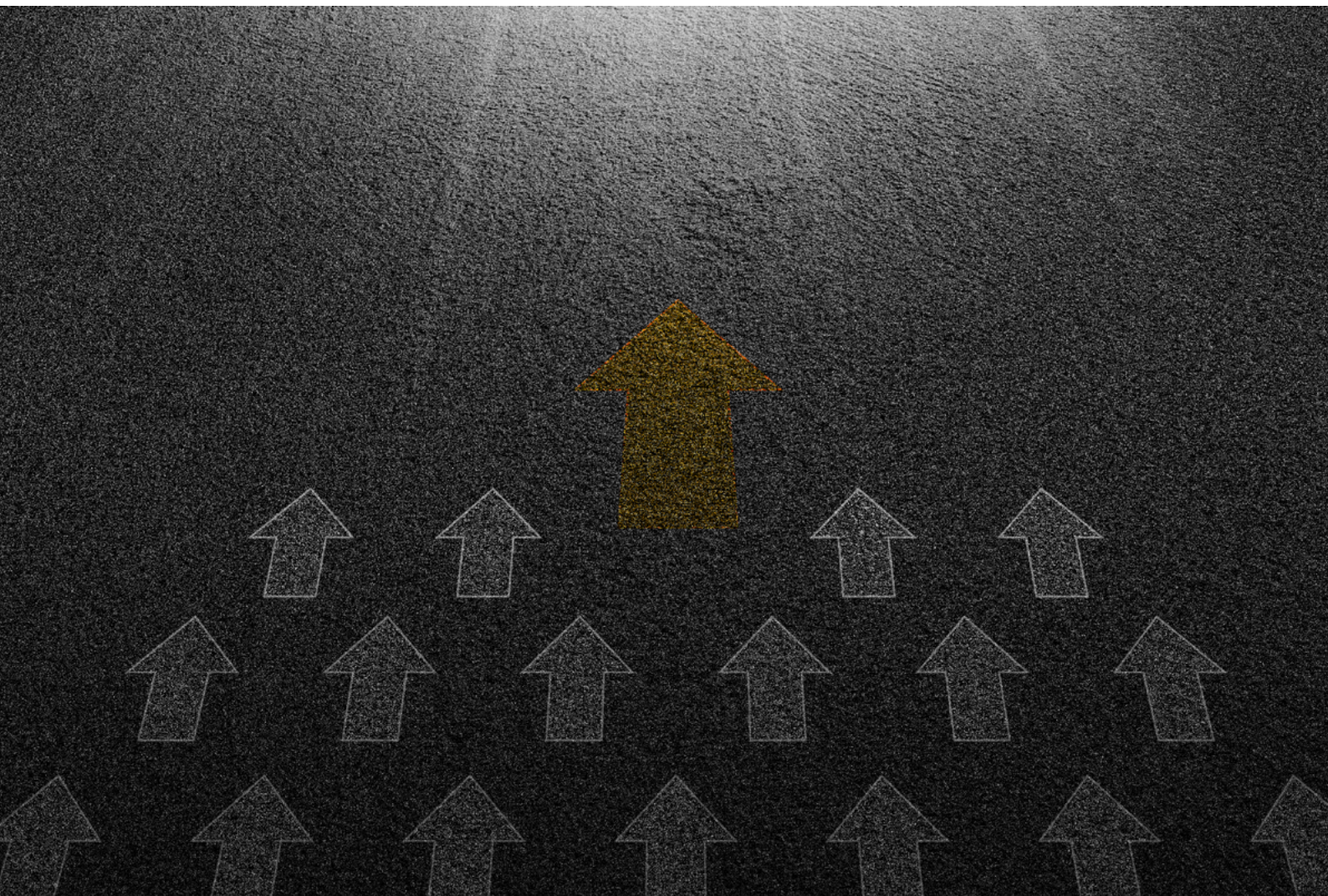
项目进行过程中，培训部门要适当推动学员。让学员跳出完成 PPT 或报告就是完成培训的固有意识。要让学员知道公司在关注你如何做这件事；关注你是如何思考的；如何运用与检验学习的成果；如何在培训过程中持续提升自己。推动学员意识的转变是培训部门需要持续发力的事。

◇ 培训部门与 HRBP、业务的配合

在培训实施过程中，培训部门会进行人才观察，关注受训人与项目的结合情况。促进业务部门明晰项目正在进行的概念，以及提醒他们关注项目进展。同时，会借助 HRBP 的桥梁角色。BP 日常会参加项目会议与活动，通过这些会议与活动，BP 会发现受训人的变化。通过与 BP 沟通学员变化，培训部门会对应做出评估。

◆ 培训价值体现

项目开始和实施的出发点是以业务和结果为导向。所以项目伊始，就会明确各部门的职责。例如在项目里业务部门老大是支持者，他就要做好方向把控、要提供相应的资源。在项目完成后，衡量其是否成功，虽然不会有量化的指标，但会有界定的标准，比如项目结束后其成果是否会与刚开始的需求吻合。此外，也会评估学员所汇报的内容质量以及学员投入度量表的数据。



敏捷绩效改进 实践案例



邹翔飞
区域业务能力发展副总监
诺和诺德（中国）制药有限公司

◆ 敏捷绩效改进 案例背景

◇ 关于诺和诺德

诺和诺德公司成立于 1923 年，是一家全球领先的生物制药公司，总部位于丹麦。公司的使命是驱动改变，携手战胜糖尿病和其他严重慢性疾病，包括肥胖症、罕见血液疾病、罕见内分泌疾病等。为达成这一目标，诺和诺德引领科研突破，扩大公司药物可及性，并致力于预防及最终治愈疾病。

◇ 诺和诺德 业务能力发展部在组织中的定位与职责

诺和诺德业务能力发展部隶属于人力资源与企业交流部。医院销售、零售等业务部门的能力发展工作由业务能力发展部负责。此案例所呈现的敏捷绩效改进项目，诺和诺德业务能力发展部门在近 3 年来开展了超过百次的实践和迭代。

◆ 诺和诺德的敏捷绩效改进项目——21 天（训战）营

◇ 业务部门需求的提出

业务部门希望能够安排培训或能力发展的工作，以快速提升团队人员能力，并提高团队绩效

◇ 分析需求并寻找切入点

业务部门的需求往往是宽泛而宏大的，那么能力发展部门需要对需求进行分析，找到合适的切入点，诺和诺德业务能力发展部门称之为“寻找核心业务场景”，来为业务部门提供更有支持。

✓ 寻找核心业务场景作为切入点

结合业务团队的需求，能力发展部门与业务部门一同寻找核心业务场景。从参加项目的人员、人员的核心任务、任务所覆盖的主要对象、任务发生的场景，4 个维度，开展进一步的分析和聚焦、最终将“提升某特定市场的客户融动力”作为核心业务场景，并将其作为此敏捷绩效改进项目的切入点。

为了更好的支持业务团队，能力发展部门会基于细分的业务场景来做敏捷绩效改进项目，原因是：如果业务场景过大，影响业务结果的因素会越多，其中涉及到的核心能力也越难控制。因而诺和诺德的业务能力发展部门转变思路，以一个细分的业务场景作为工作的切入点，在这个场景下去寻找敏捷绩效

改进的方案，效果会更好。

◇ 敏捷绩效改进项目的设计

对于业务部门来说，他们更容易提出的，往往是通过参加一次高质量的培训来助力绩效提升。但是从能力发展部门看来，单纯靠课堂培训，解决业务问题的效果是有限的。因此，能力发展部门需要寻找更合适的赋能方案，敏捷绩效改进是其中最主要的方式之一。

✓ 设计思路

确定核心业务场景之后，能力发展部门将工作的重心放在了学员的行为上，希望通过项目影响学员在实际工作中的行为。能力发展部门抱着开放的心态，尝试发现绩优员工与普通员工在行为上的主要差异，而不是依据现有经验体系，直接判断“绩优员工一定是做到了什么”。再进一步通过行为数据分析，验证哪些行为会对绩效结果产生积极的影响。具体来说，能力发展部门进行了找亮点、推广应用、验证亮点三个步骤。

Step1: 找亮点

能力发展部门发现，团队内部的优秀经验就可助力团队绩效的提升。但这些经验具体是什么，如何萃取和应用，无论是业务部门还是能力发展部门，在初期往往是不明确的。于是能力发展部门首先从员工的行为层面出发去“找亮点”：把目光聚焦在绩优员工身上，看他们在工作中做了什么与普通员工有差异的事情，采取了什么有差异的行动，能力发展部门将他们的行为进行萃取和归纳，形成了数条“关键动作”。

Step2: 推广应用

找到关键动作后，需要其他项目成员，学习这些关键动作并将其运用在工作实践中。在实践后，能力发展部门会追踪成员的实践反馈，包括在实践中运用了什么关键动作、运用的质量和运用之后得到的效果如何等。

Step3: 验证亮点

最后，能力发展部门会收集并分析项目成员的行为数据，验证哪些关键动作可以助推绩效。通过行为分析也可以看出，不同业绩水平的成员在关键动作的选择和使用质量上是不一样的，能力发展部门可以逐渐发现并聚焦对绩效存在高影响的关

键动作，并推动更多的成员学习和实践。通过找亮点-推广应用-验证的方式，学员的能力和绩效得到提升。

✓ 获得业务支持

在敏捷绩效改进项目的开展过程中，会遇到业务部门不认可项目的情况。那如何应对这些挑战，并获得业务部门的支持呢？诺和诺德的业务能力发展部门是这样做的：

提供专业性的建议

当业务部门对敏捷绩效改进方案不认可时，能力发展部门需要与业务部门讲清方案的主张，并且给出主张背后专业性的原因和设计。

- ◇ 从专业角度出发，为业务部门分析敏捷绩效改进项目的主要获益；
- ◇ 从设计方面，与业务部门共识，需要如何统一认知、如何合作才能收获项目的成效；
- ◇ 从风险的角度，与业务部门澄清，项目可能遇到的挑战和问题，提前规避与减少。

选对试点，积累影响力

获得业务部门的支持和认可是一个循序渐进的过程，初期更多是星星之火，后期才形成燎原之势。诺和诺德的业务能力发展部门通过一两个项目，选取合适的业务团队进行试点，逐步建立起口碑。同时，业务部门之间也会相互沟通敏捷绩效改进项目的获益和体会，能力发展部门的影响力持续得到提升。

◇ 促进学以致用

仅仅萃取出对绩效有帮助的关键动作是不够的，能力发展部门还需要非常关注学员是否将关键动作落实到工作实践中，是否做到学以致用。诺和诺德的能力发展部门采取了如下四个动作促进关键动作的落地。

✓ 持续的建立标杆

关键动作来源于最佳实践，但如果将某一关键动作的最佳实践作为最终版本的行动指南，后期又会限制大家进一步的能力发展。所以，诺和诺德能力发展团队在推动关键动作落地的

过程中，不断鼓励大家迭代和创新关键动作的做法，并通过团队分享，持续的建立标杆。

✓ 对项目成员进行反馈

能力发展部门会跟踪项目成员对关键动作进行实践，也同时邀请其直线经理定期为成员进行反馈。就成员如何选择、如何使用关键动作，包括使用关键动作的质量进行反馈。可以看到学员对关键动作的使用意愿和使用质量得到持续提升。

定期工作坊，内容包括总结前期项目成员的工作和使用关键行动的进展，项目中的洞察，以及下一阶段可以重点实践的关键动作等。也邀请优秀成员进行经验分享。

✓ 跟踪学员做正确的事

能力发展部门在跟踪项目成员的学习进展时发现，成员有时候会“偏离路线”，并没有做到建议他/她做的关键动作。

在这种时候，能力发展部门可以直接将观察的事实，向成员和直线经理沟通反馈。了解他们背后的挑战，也共识下一步在项目内的工作。

✓ 推广优秀经验

能力发展部门会邀请绩优的项目成员，分享他们的优秀经验，让大家持续看到绩优成员的工作方法，也会将他们的分享制作成为微课，供大家需要时继续学习。

◇ 敏捷绩效改进项目的价值体现

✓ 以行为评估和绩效成果来看培训价值

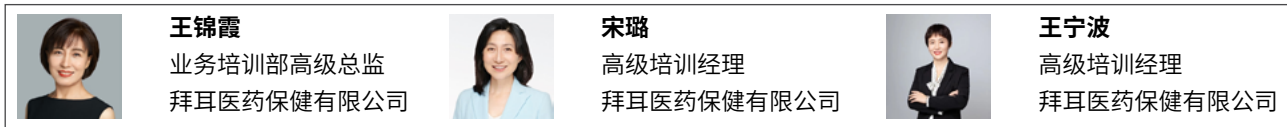
在敏捷绩效改进项目中，成员现场的反应评估逐渐弱化。原因是增加了更多的行为跟踪，以及比较直观的绩效成果，业务部门对于项目效果的感知度比较强，大家的口碑是直接的价值体现。因而能力发展部门不必要通过过多的现场反应评估来证明自身的价值。

✓ 能力评估结果的后续应用

目前，诺和诺德的数字化能力评估系统的建设，有一个目的是为了未来能提供个性化的能力提升方案。尝试运用评估结果，为学员出具个体化的能力图谱并提供个性化的能力提升方案。



短期业务导向培训



◆ 引入语

拜耳是一家生命科学公司，在健康和营养领域处于全球领先地位。拜耳包含作物科学、处方药、健康消费品三个事业部。处方药包含心脏病学、女性健康、肿瘤学、血液学、眼科学、影像诊断等领域。

在当前医药市场竞争愈发激烈的背景下，如何凭借原有产品的市场优势与创新产品的市场潜力做到持续增长，是处方药业务部门所面临的挑战。如何赋能业务，帮助业务解决挑战，是当前培训部所面临的课题。

◆ 拜耳处方业务培训部介绍

◇ 拜耳的学习发展体系

作为一家全球性企业，拜耳拥有成熟的针对业务、市场营销等人员的标准化学习框架。为了将其在本土顺利落地，拜耳中国处方药业务培训部结合本地的业务模式、品牌策略，建立符合中国市场环境的学习发展体系。

◇ 业务培训部门从业者的转型

无论是完成总部学习框架本土化的任务，还是为业务挑战提供解决方案，都需要业务培训部从业者对业务模式与品牌策略有深入准确的了解，这就需要大家不能仅仅停留在培训师的责任，更需要以业务需要为核心，与时俱进转型为业务顾问。

业务顾问需要有什么能力？拜耳是这样认为的：

✓ 业务顾问一定要了解业务，有一定的业务洞察能力。

具体来说，需要知道业务团队面临的外部环境的变化带来的挑战，同时既要听得懂品牌策略，又要看得懂业务规划，同时还能识别其中的关联度是否准确。

✓ 业务顾问在有业务洞察的基础上，需要掌握科学实用的学习技术，能引导业务团队诊断问题、产出解决方案。

例如，面对环境的变化，过去的成功经验不可简单复制，面对未知的业务问题，业务顾问需要通过共创诊断、案例萃取等方法，和业务团队一起找到有效的解决方案或者将团队中的成功经验萃取并复制。

◆ 拜耳在短期业务导向培训中的实践

◇ 需求诊断

✓ 需求诊断中的“两个共识”

业务团队给出的需求往往是泛泛的，培训经理们需要帮助他们找出真正的问题所在，才能给出有效的解决方案。因此，在需求诊断阶段，拜耳的业务培训部会与业务部门达成如下两个共识：

◇ 在需求上达成共识

培训经理需要通过引导、场景还原等学习技术，将业务需求转化为清晰的目标，并与业务管理者达成共识。

帮助判断业务需求的本质问题是需求诊断的基础，同样也是难点。必要的情况下，会通过访谈与协访，发现问题。通常会选择部分经理或一线员工进行访谈，了解他们对于当前业务挑战的主要问题；或者进行协访，即与销售一同去拜访客户，并观察销售在业务场景中遇到的挑战及拜访的具体行为哪些是有效的，哪些需要改善。

◇ 在目标上达成共识

当业务需求清晰后，培训经理需要与业务需求发起人共识期待实现的学习目标，且让目标符合 SMART 原则。

✓ 共识问题本质，提供具体解决方案

培训经理会和培训需求发起人确认参与人员，邀请他们一起进行共创式诊断。从共创式诊断找到问题，到达成具体解决方法共识，会经历下面三个步骤：

◇ 第一步，业务培训部门会结合前期深访、协访过程中观察到的问题，以及业务伙伴提出的问题，与他们共同探讨。讨论的目的是为了让双方明确当前的问题以及产生的原因。

◇ 第二步，共识核心问题，也就是聚焦重点。基于第一步的讨论，对产生的原因进行排序，明确当前业绩达成与目标差距的核心问题。

◇ 第三步，基于核心问题，共同探讨可行的改进方案，再明确方案之后设定敏捷目标，跟进关键结

果目标与关键过程 KPI、跟进节点，反馈机制、激励措施等。

◇ 学习项目设计

在学习项目设计阶段，培训经理基于“以客户为中心”的设计理念，对具体学习方法进行设计，再与业务部门讨论并调整，最后形成可实施的培训方案。

✓ “以客户为中心”的设计理念

为了可以更有效地支持到业务管理者的培训需求，培训经理会采用“以客户为中心”的思维设计培训方案。站在业务角度去思考，如何用最小的时间代价提供有效且个性化的解决方案，而不是机械地提供培训固有的学习方案。因此，培训经理会先梳理业务在各个阶段的关键任务和痛点，共识完成关键任务需要哪些胜任的关键能力，再匹配相关的学习资源，利用数字化多渠道的方式，更快、更有效的提升关键能力。

✓ 学习方案达成共识

对于短期业务导向的培训，多数情况下，业务培训部基于需求设计出初版的培训方案，再和需求发起者及相关人员做沟通。培训方案中包括培训目标、设计框架、时间节点、预算、双方职责等细节。在双方就培训方案达成共识后，才启动落地执行。

◇ 培训实施中的跟进

在培训项目实施的过程中，培训经理还承担两项职责，对学员学习成果进行反馈与激励以及对培训过程进行监督与改进。

✓ 反馈与激励

为了确保培训的有效推进和落地，拜耳的业务培训部会采用下面几种方式密切的跟进，对学员的学习情况进行反馈与激励。

◇ 定期报告与公开展示

定期收集学员学习情况并形成报告。报告中包括团队排名、大区排名以及个人分数排名。

同时对排名靠前的学员以及团队进行公开展示，营造学员之间有互相激励互相学习的氛围

◇ 树标杆，打造典型

邀请优秀员工进行分享，让大家看到学习带来的个人成长与业绩增长，激励更多的员工实践。

◇ 传播正向评价

将业务总监或相关部门负责人的正向评价传达给所有人，

以激发学员学习的动力。

✓ 监督与改进

培训经理通常会以半个月为周期，组织定期的复盘会。在复盘会中，总结本周期内学员的学习情况，目标达成情况，学员的收获；对于不达标的学员，培训经理会与业务管理者分析其不达标的原因，进而迭代或衍生出新的培训方案。

同时，业务培训部门还会在复盘会上收集业务在下一个周期的培训需求，并对已有的培训方案进行改进。

◆ 小结

对于拜耳来说，成功的业务导向培训离不开贴近业务的培训队伍、业务部门与业务培训部之间的信任关系，以及以客户为中心的培训项目设计思维。

拜耳的短期业务导向培训主要有需求诊断、培训项目设计、培训实施与跟进三个步骤。培训结束后，业务培训部门会通过复盘培训流程与业务结果，来判断培训的效果，从而做到以终为始。在拜耳看来，业务对培训项目的认可程度在一定程度上也可以证明培训的效果，因而也可以用业务对培训的复购率来评价培训项目对业务的帮助。



光明乳业“训战结合”探索实践



侯海敏
培训经理
光明乳业股份有限公司

◆ 传统培训向“训战”的转型

◇ 背景

光明乳业原先的培训主要关注在员工个人能力的提升，例如团队管理、沟通技巧、谈判技巧等通用技能的培训。随着企业的发展，外部竞争环境的激烈，只注重能力培养已经无法满足业务增长的需要。所以光明乳业企业培训中心近几年来都在积极尝试培训理念的转型：即从业务本身的需求出发，通过对业务场景最大程度的还原去开展培训。自2020年计划转型以来，经过了梳理岗位职责、课程开发等流程，并在传统岗位开始应用“训战结合”的人员培养方法。

◇ 特点

- ✓ 业务情境转化成人员的技能（这里应该是：将人员技能转化成业务情境）

将传统岗位一些好的做法进行提炼之后，转换成课程，通过复制，实现让更多的人快速上手是光明乳业“训战”中的亮点所在。光明乳业培训的转型，其特点在于将业务技能转化成员工的工作情境。在培训过程中实时跟随业务重点。学员在培训中学习到了做业务流程和方法，接着运用到工作中，其业务能力自然而然会得到提升。

- ✓ 明确培训为业务服务

培训要从业务中来，再回到业务中去。所以做培训的人要懂业务，如果不懂业务，仅仅从人力资源的专业角度去出发，考虑更多的是在固有的能力模型上开展培训，员工学完技能之后就能开展工作了吗？未必。光明乳业最早的培训体系，也是依据能力模型来设计的，课程都是以员工能力提升为目的来进行的。但是随着培训理念的转变，从培训如何能更好的助力业务的角度出发，原有的培训模式已经无法满足现有的需求，新的理念更倾向于培养一个能做事，能直接去“打仗”的人，而非“三好学生”。即，不需要员工成为理论家，而是要成为实干家。

◆ “训战”转型流程

◇ 推翻 - 梳理

原有的培训体系需要推翻重建，经过内部几轮共创讨论之后，首先明确了以业务为中心，培训体系必须要与业务相挂钩，课程一定是以业务的真实场景出发，学习完之后学员能够立刻就应用到工作中，无需或是稍微做一些转化即可。所以当务之急是要梳理清楚各个层级各个岗位到底在做哪些具体的工作（事情），这些工作的具体标要求和标准，以及通过哪种方式来培养能够达到合格的标准。

◇ 梳理 - 萃取

梳理工作完成后，随后将同一岗位需要做的最重要的6-8件事情罗列，再对应找出做这些事情做得好的人，并搭成班级。以小组为单位将经验萃取出来，变为课程也就是业务操作方法。此外，为了更加贴近业务场景，课程主要是以真实业务场景为基础进行讲解，并辅以实践案例，如此动静结合便形成了新的培训形式。

◇ 实践 - 巩固 - 复制

课程完成后，学员便会开始实践演练。老师需要在学员的实战演练中实时评估，保证学员的培训重点落在做好业务之上。值得注意的是，课程培训的时候，虽然有标准流程，但学员在实际工作中，培训完毕并不意味着培训结束，学员需要带着培训所学内容回到工作中予以实践。实践完之后，还会去不断的回顾，再将结果通过内部在线学习平台提交给直线主管，直线主管会根据其表现做出评估并反馈。此评估结果学员的学习情况挂钩，也可以侧面反映出培训的效果如何。

例如拜访经销商，学员需要根据培训的要求在每次拜访前明确此次拜访的目的，做好拜访前的准备工作，根据目标及拜访步骤完成拜访工作，最后再复盘本次拜访的结果。整个流程结束之后，学员将复盘结果放到平台上直线领导会予以评估。每次培训结束后，学员会要求在一个月至少完成3次培训中

学到业务情境。

企业大学通过这种形式，重新梳理了众多课程。课程出来后代表案例以及培训逻辑都已理顺，各区域销就可以进行复制，去演练、回顾、反思。

◆ 光明“训战”要点

◇ 了解业务

企业大学在做任务梳理，特别是涉及到具体的工作情境的时候，会跟业务紧密结合，随时沟通，最大程度的保证培训部门做出来的产品是真实的业务场景，而非“自嗨”。

◇ 甄别问题所在

光明乳业每年会在特定区域制定相应的业务计划并开展。此时企业大学就会选择介入，用行动学习的方式和业务部门一同开展项目，甄别业务中的机会点和需要重点改善的业务问题，边做边学边思考，之后会在业务实操过程中把做的好的经验萃取出来，经过反复验证后进行全国推广。虽然业务问题一般是由业务部门提出，但对于业务问题的判定，是需要培训部门的参与和确认的。此时对于培训负责人来说，要求其必须了解哪些问题培训能够解决，哪些不能。

◇ 细致的沟通

企业大学做培训计划时，是需要和培训负责人确认其给到的培训方案可以解决或者促进业务目标的完成的，。这就要求在方案制定之前，培训负责人要与业务充分沟通，要与各个部门负责人明晰本年度目标任务以及工作重点，并细化为数据。将所有数据拿到之后，再去针对性地制定培训计划。重点就在于任何细节都需要沟通得非常清楚。

◆ “训战”探索中的挑战性问题及解决

◇ 经验萃取时如何权衡业务方的问题

在梳理业务具体的工作内容以及场景时，需要经过几次的迭代，才能最终成功萃取出经验。其中碰到最大的难题，是虽然清楚的知道某项工作内容的整个过程，但在做经验萃取和课程梳理的时候，会遇到业务的人很忙，再加不是此方面的专家，所以没有时间以及能力去做课程的开发。光明大学就此问题进行了诊断：其原因在于业务人员毕竟要以业务为主，非业务的工作并不是他们的专业所在。结合光明企业大学自身人手有限的实际情况，最终选择联合外部专家一起克服此项难题：

企业大学在经验萃取时，会在整个过程中做好记录，并与外部专家共同进行课程的设计、案例的筛选和整个逻辑的梳理，从而减轻业务人员的工作量。企业大学在做完这些工作之后，才会去与业务人员验证成果的对与错。整个流程实操一到两次

之后，整个萃取逻辑会形成模板。如此不仅保证了萃取成果的准确性与时间的及时性，也成功的解决了业务人员没时间、萃取专业度缺失的问题。

◇ 学员积极性

在保证学员的学习积极性方面，光明大学主要从培训时间的把控与培训内容的实用性两方面入手。

在以实际业务为主的训战结合培训里，每一个业务情境的培训时间不会太长。每个区域的负责人，都需要去培训辅导下属的业务能力。同时，培训课程的内容简洁易懂，从学员的实际工作中萃取而来，反哺于学员的工作内容中去。只是解决工作流程中的难点与要点，重点是实战演练与实践。

◇ 确保“训”的质量

学员在培训完成后，需要提交任务成果，此时会遇到困难。表现为完成的“作业”质量参差不齐，甚至会有返工。原因在于业务人员更加注重实践能力，让其回到笔头作业，或者是细致的文笔工作，难度较大。所以从各部门的培训负责人和直线主管入手，确保“训”的质量。培训负责人和直线主管的要求不再是按照规定收集到作业，确保按时提交那么简单，而是需要去做学员作业质量的检查，出现问题及时辅导，确保学员将所学内容应用到工作中，并且已经很好的学会。



新华三训战赋能思考



毛薇薇

新华三人才研学中心专业力训战院院长
新华三技术有限公司

◆ 新华三人才研学中心定位

◇ 现状

新华三研学中心不只包括赋能式的培训，还有人才培养的培训，这得益于新华三公司的组织保障与赋能和业务之间的合作机制。赋能培训的主题要配合公司的战略方向指引，要求其在响应组织需求方面更为敏捷，在覆盖人群方面更为广泛，同时，跟学员的业务要更“密联”。

企业培训需求一直是动态演变的。在业务的逻辑不断迭代过程当中以及整个培训行业发展趋势的影响下，研学中心跟业务部门间的合作模式以及策略也发生了转变。不管是人才培养类的培训，还是业务导向、解决业务问题的培训，都越来越多地聚焦在效益转化上。此外，数字化进一步应用也会是今年新华三重点投入的内容。

◇ 架构

人才研学中心是新华三集团唯一的学习属性部门，由两大核心队伍构成：一是领导力培训队伍，也就是领导力训战院；二则是深入到一线的专业技能培训队伍，即专业力训战院。

领导力训战院为公司干部管理能力提升提供实战赋能设计。专业力训战院服务于各个业务板块，为业务体系提供专业能力提升的赋能项目，这些项目是训战学习需求的源头，是以符合业务导向，以解决业务问题为出发点的培训项目。从项目的设计、资源的植入甚至培训形式以及产出都会和业务紧紧贴合。

◆ 新华三训战背景与定位

◇ 背景

随着企业对于经济效益越发的注重，培训提升实际产出的目标就越来越明确。新华三人才研学中心不仅将此目标根植于培训人的心中，也宣贯于培训合作伙伴的意识里，从中寻找大家的共同语言。最开始的企业培训，遵从技术为中心，会更多的从教学视角出发，使用严谨专业的学习方案的设计来保障和促成培训目标的达成。比如让专家讲解操作规范等。但是随着培训要向业务看齐的目标明确后，对于培训人的要求则是培训场景要还原业务实际需求。

◇ 定位

组织对于研学中心的要求，是要用训战结合的方式提升团队对客户价值产出。所以领导力训战院与专业力训战院会利用各自优势进行合作，让培训的产出支持组织的发展。在这样的导向之下，培训的定义应该从原有的理论学习、认知分享、素质提升转化为既拔高认知和提升素质，同时也要通过对领导力、管理能力、优秀业务经验、组织智慧的萃取与沉淀，来实现智慧的推陈出新与广泛运用。

◆ 新华三训战核心要素

◇ 组织保障

从工作机制上，新华三做了组织保障。从工作的标准化流程，跟业务部门对接流程等硬性层面做了保障。软性层面，对训战团队的小伙伴们从业技能进行了提升。

◇ 业务与培训人的“语言对称”

当业务部门找到培训部门提需求时，其所讲的是业务语言，培训部门则是讲培训语言，所以此时，大家要向目标聚焦，要通过沟通将双方语言的代沟“抹平”。此时对培训人的要求是，在达到学员技能提升的同时，必须紧扣业务实战的需要。

◇ 需求拆解与高层访谈

训战团队的培训节奏，从公司的年度任务发布，战略目标的定位，到下一步业务策略的拆解，大项目的具体分工，都会点对点地对应与跟随。比如事业部门每年都会做从上到下的组织战略与方案的层层分拆，在这个过程中，训战团队就会植入培训人的动作，战略大会结束，会及时开启与战略业务目标相关的高层人士的访谈。

业务访谈聚焦于两个层面：一是组织目标的定义，另一个是工作目标的定义。组织目标从组织层面告诉训战团队要关注哪些人，要解决组织的哪些业务问题？工作目标层面，要关注针对业务问题，学员需要闭环地掌握与巩固哪些技能，以及打法实操（GAP）等。通过年度、半年度、季度的业务复盘，去做整体的培训任务的规划。在此之中，也会注重到培训的个性化与深浅程度。

◇ 业务场景到学习场景的转化

以销售场景为例，不管是去做大客户的销售，客情关系的维护，或者是销售商机的挖掘，销售项目的管理等，业务的日常动作，就是培训的工作场景。训战团队需要经过层层转化，将其变为一个个学习场景，要通过训战结合的方式带给业务部门。

◇ 案例萃取与经验迭代

业务带着自己的实战经验、案例和困惑来，训战团队通过知识输入型的培训，例如课堂听4个小时，讨论2个小时，案例分析2个小时，最后让业务带走对现有疑惑的优化，来不断升级。同时，学习方式有很多种，看书、面试、专家讲坛，还有听公司内部标杆人物的经验分享，互相指点或纠错等，在此过程当中，训战团队要做好案例的挑选和经验的萃取。

通过某一业务案例内在逻辑的萃取，就可以衍生出学习场景的案例，案例类型跟业务应用场景强相关，从而可以服务于不同的场景。从理论上讲，优秀的“打法”永远是不断迭代的，所以这些业务案例变为学习案例，再从中不断萃取与迭代，最终形成方法论的过程，是训战结合很重要的一部分。

在横向的业务交流与经验的萃取迭代过程中，思维的火花就会自然的植入到业务中。会发现同样的工作场景，不同的条件下，小伙伴们都可以通过这样的思路达成业绩目标。

◇ 找“焦点”并做好“焦点”的对齐

对于业务来讲，其需求往往存在“短频快”的特征。希望通过一场培训可以解决所有的问题。但这个并不现实，往往需求发起人并不一定是参训人，他的关注点并不一定是参训人的关注点；业务发起人，他所提出的需求并不一定是最后交付结果，所以一定要找到焦点。通常业务负责人的需求是大而全的，但参训人群的学习需要是需要落下去的，所以培训人层层的需求拆解以及拆解后的焦点确认是非常重要的。

“焦点对齐”依赖于做培训设计的一线同事对组织的熟悉程度。如果是高管提出来的需求，宏观层面一定要先对齐方向。高管需求会有三个方向，其一是出现新的业务机会；其二是现有业务当中的难点需要解决；其三是现有的业务在目标明确的情况下，在策略落地过程当中产生了新的问题。这是三个完全不同的方向，所以此时是需要问题聚焦的。在需求明确的基础之上，每个需求有对应的话题代表。话题代表再往下探一层，需要开启学习对话的循环，通过这种方式去找到最后的焦点。同时实现逻辑闭环。在找焦点的过程当中，一定需要明确两层目标，一个是组织目标，一个是工作目标。只有组织目标和工作目标一致，才能更加准确的解决问题。

◆ 训战团队机会点

◇ 和业务的“双向奔赴”

训战团队和业务会有双向奔赴的过程。要在对话以及有交叉的过程当中，达到动态的平衡。培训人在做的，是寻找机会点。所谓的寻找机会点，是根据客户在业务一线发生的变化，例如优秀业务案例等，然后去寻找话题的负责人。这就是销售和敲门的过程，去还原项目配合的机制，同时通过沉淀和萃取的方式，去宣贯，在内部实现帮传帮带，这是第一层的客户目标。

横向逻辑之下，在现有的业务当中，能去横向覆盖的是训战团队第二层的客户目标。但前提是业务模式是高度相似的，比如都是长三角，都是主做金融客户，是强绑强覆盖的。

◇ 项目启动会等业务会议旁听

从业务视角来讲，不管是区域经济还是大客户招投标，销售会做对应的准备，即成立大项目组，在大项目组启动的时，训战团队就会积极参与，加入启动会议。在过程中，寻找可以通过培训侧赋能的方向。此过程一方面是对培训小伙伴软实力的提升，在关注业务动态的同时听懂并学会了业务的语言，另一方面训战团队在现场的话，业务部门可以随时提出需求与困惑，例如哪些问题能用培训的方式解决。对训战团队来说，项目启动现场是培训方案设计中触发亮点的绝佳机会，更容易抓取培训可以去助力和赋能业务的地方。

中国电信知识管理实践案例



王益忠

教务部副主任（主持工作）

中国电信人才发展中心

中国电信集团有限公司是中国特大型通信运营企业，连续多年入选《财富》杂志“世界 500 强企业”，主要经营移动通信、互联网接入及应用、固定电话、卫星通信、ICT 集成等综合信息服务。集团公司总资产 9898 亿元，员工 39 万人。

中国电信集团有限公司在 31 个省（自治区、直辖市）和美洲、欧洲、香港、澳门等地设有运营机构。集团公司控股“中国电信股份有限公司”“中国通信服务股份有限公司”“新国脉数字文化股份有限公司”和“北京辰安科技股份有限公司”等上市公司。

◆ 中国电信人才发展中心简介

中国电信人才发展中心是中国电信的企业大学，于 2008 年在上海成立，中心坚持“服务企业战略、推动企业变革”的宗旨，以“成为组织发展和员工成长的价值伙伴”为愿景，以“为全面实施云改数转战略凝心聚智赋能”为使命，秉承“创新、专业、开放、信任”价值观，定位为“一个基地、三个平台”：即高素质专业化干部的培养基地、转型变革的赋能平台、专业人才与技能人才的开发平台、知识管理的智慧平台，紧贴集团业务发展和人才需求，致力于全集团领导干部与各类专业人才、技能人才队伍的培养与发展。

高素质专业化干部的培养基地：中国电信领导干部提升理论水平、加强党性修养、提高数字化转型领导能力的基地。

专业人才与技能人才的开发平台：集团级专业人才与技能人才、战略转型所需关键人才的体系化培养发展的平台。

转型变革的赋能平台：面向全集团，宣贯云改数转战略、传播集团文化、智力支持各级组织，协同推动产数发展、客户价值经营、区县发展等集团重点业务转型变革的赋能平台。

知识管理的智慧平台：面向全集团，融合集团内、外优质学习生态，汇聚高端师资、精品课件、优质案例、研究成果等知识高地，满足大规模、个性化学习的智慧平台。

◆ 知识管理概况

中国电信有三类部门主要参与知识管理相关工作：一是集团业务部门或专业公司，其主要负责牵头建立相关条线的知识体系、课程体系和师资体系；二是各省级公司（包含所辖地市和区县公司），其主要负责基于具体的生产实践产生知识或知识素材；三是人才发展中心，其主要负责沉淀、汇聚、管理和运营知识。

中国电信拥有自己的网上大学，服务于全集团所有员工。目前网上大学上拥有各类课程和案例近 4 万门，每年保持 3000 门以上的更新量。

中国电信建立了庞大的内训师队伍，并采取分层分级管理模式，覆盖 8 大专业，34 个子专业，共计 14929 名内训师，其中集团级内训师 3167 人，省级 5074 人，地市级 6688 人。近三年来，内训师年均累计授课时长超 23 万小时，人均授课时长约 15 小时，承担了企业三分之二以上的授课任务。

◆ 知识管理出发点

自 2000 以后，通信运营商一直处在转型变革的前沿，中国电信员工数量众多，转型期培训需求非常旺盛，需要大量的课程、师资帮助员工快速实现转型。与此同时，中国电信按照



行政区划设立省市县公司，各个公司之间在发展阶段、发展模式、发展水平上差异较大，很多公司都有很好的实践做法，相互之间有着强烈的学习借鉴和复制拷贝的诉求，案例教学就显得非常有价值。

◆ 知识管理的载体和途径

为更高质量、更大规模地开发课程和案例等知识内容，中国电信人才发展中心成立了若干技术小组，包括课程开发技术小组、案例开发与教学技术小组、TTT 技术小组、数字化学习技术小组等。通过专业小组的方式建立中国电信课程开发、案例萃取、培训技巧、数字化学习等领域的组织智慧和赋能标准，并规模化的培养课程开发专家、案例萃取专家以及内训师等知识贡献者。

除了自上而下组织的课程开发、案例萃取外，各类大赛也是优质知识产生的重要载体，中国电信人才发展中心会联合业务部门一起举办各类大赛，通过大赛自下而上涌现优质的知识内容。

◆ 知识管理的关键要点

知识方向要上接战略下接绩效：每年产生或更新的知识要与集团年度重点工作方向保持一致，确保知识服务于业务发展，从集团的年度工作会、部门部门的年度工作要点中找到当年度知识管理的重点专业方向，与此同时，也要做好充分的调研，在开发沉淀知识时要把握一线干部和员工的重点难点工作场景，以便于学习知识后更有利于改进一线的工作业绩。

知识产生要依靠内训师队伍：中国电信的内训师队伍基本都是兼职的，内训师首先是业务专家，他们有着丰富的工作经验，熟悉企业产生运营的实际情况，而且掌握一定的知识开发的工具方法、熟悉课程讲授和学习的环境，由内训师们开发出来的课程和案例更能够在企业里落地。此外，庞大的内训师队伍能够支持大规模的课程、案例开发和知识传播。

知识运营要依靠数字化平台：中国电信网上大学针对用户和知识都建立了丰富的标签体系，并且支持 web、微信公众号、APP 等多种方式接入，可以实现精准的内容推送和学习，通过数据驱动知识的智慧运营和管理。



九州通知识管理实践案例



陈亮
九州通大学副校长
九州通医药集团

九州通医药集团创立于1985年，并于2010年正式上市，目前共有在职员工三万余人。九州通立足于医药大健康行业，主营业务为数字化医药分销与供应链服务、总代品牌推广服务、医药工业及贴牌业务、数字零售、智慧物流与供应链解决方案、医疗健康与技术增值服务六大方面。

◆ 九州通企业大学简介

九州通企业大学属于九州通集团下属一级组织，企业大学的定位是：依据公司业务发展战略和人才战略，培养高质量的管理人才和专业人才，提高个人和组织的能力，从而促进企业的业务达成。

基于此定位，企业大学的核心职能共有四点。

- ◇ 搭建培训管理体系，统筹分院分校的建立，赋能支持各公司的培训管理和人才培养工作
- ◇ 干部梯队的人才培养，包含储备干部梯队的培养、集团在职干部的培训和新任干部转身赋能培训。
- ◇ 建立专业能力发展体系，推动关键专业人员和一线人才的培养
- ◇ 统筹建设师资体系、课程体系等培训资源，负责数字化平台和培训基地的管理运营

◆ 知识管理概况

九州通有两个部门主要负责知识管理工作。其一是运营和流程部门，其二是企业大学。运营和流程部门牵头集团的知识管理体系搭建，负责公司知识分类、知识库建立及各平台系统的打通，建立知识管理的体系，从流程上保证知识管理的质量。企业大学的关注点则是在于知识的“萃取、应用和推广”，即将隐性知识显性化、显性知识结构化，将公司的知识变为可传播、可转化、可用在人才培养上的内容。

目前，运营部门致力于将各学习系统、业务系统、IT系统各个系统进一步打通。而企业大学则从知识的应用层面入手，根据“721”模式，创造涵盖知识社区与专家问答等多个功能的一站式学习互动平台，让公司的知识“动”起来，从而更好地服务业务。

其中，知识管理中的机制和文化宣贯，是需要系统思考的

工作。此外，萃取到的知识在哪用、如何用？公司各个平台之间如何协同？知识的应用能到何种程度？同样需要企业大学思考与统筹。

◆ 知识管理契机与出发点

九州通知识管理的契机在于意识到了“发展太快，积累太少”的问题。同时，对于人才培养的需求也逐渐加大，所以便开始进行知识管理。

随着企业人员竞争逐渐激烈、特定岗位人员流失率加大、专才的缺乏以及人员能力提升等需求加强后，知识管理的重要性便不言而喻。此外，九州通岗位众多，知识密度很大，为了让人员更好的发展，知识的管理和梳理尤为重要。

◆ 九州通知识管理要点

- ◇ 组织领导层要有对于知识管理必要性的意识。在学习性组织里，知识管理的概念需要自上而下的传递。
- ◇ 当各个子系统上线后，融合的难度会很大。所以会提前将数字化贯穿一切的理念进行布局。
- ◇ 学习发展部门进行知识管理时，要以业务部门的需求为准。部门之间需要达成利益共识以及目标共识。
- ◇ 在与业务部门的配合中，学习发展部门会积极沟通。使业务部门明晰知识管理最终是服务于业务，助力业务更好的发展。同时在宣传过程中，学习发展的同事会挑选重点业务部门入手，打造标杆典型，从而影响更多的业务部门加入。
- ◇ 需要将知识管理的初衷铭记于心，即创造价值。知识管理的终点，是在业务流中，去发现知识，积累知识，搜索知识。

◆ 知识管理挑战性问题及解决

九州通于2017年开始，将各系统、专业、业务线的知识萃取后进行了课程的开发。但其使用效率、更新速度以及应用场景，并没有达到预期效果。而且知识萃取的过程中，会花费大量精力。同时，由于知识更新速度快，萃取的知识容易过时。在发现问题以后，九州通开始从以下方面解决问题：

- ◇ 在进行知识管理时，尽可能地缩小萃取时耗费的人力成本。



即将员工产出的知识通过系统保存起来。员工产出的知识是有载体的，例如发给客户的 word、统计的 Excel、项目方案 PPT 等，将这些知识通过系统留存，而不是通过人力搜集与萃取。

- ◇ 学习发展部门要进行知识甄别，将有限的资源放在重点内容上。例如选取关键知识进行萃取与分析。
- ◇ 与业务部门紧密配合。如何让萃取到的知识更加贴近实战？九州通大学会采取这样的形式：为业务员搭配小组，小组成员包括知识萃取与开发的专业人员，从而降低业务员的负担，并从专业度上保证了萃取结果的准确性。
- ◇ 从机制设立方面保证知识的更新，让知识沉淀做到自愈状态。企业人员在初级中级阶段会处于学习知识、积累经验的状态。但是到了高级和资深阶段，就要输出知识，开发课程，只有这样才能够晋升或者保级。通过这样的机制，九州通确保了知识的动态更新。
- ◇ 知识推广与使用方面，学员可以在学习平台上搜索自己需要的知识。除此之外，根据人员特性，会有定制化的学习路径。比如针对某专业中级人员，系统会自动搭配好其需要的学习资源与知识，甚至组合多个学习板块，形成学习项目。

专家洞察：短期业务导向培训与知识管理



马成功
自由顾问

◆ 业务导向的培训项目的三个判定标准

在具体探讨业务导向的培训项目要如何做之前，我希望通过以下三个判定标准，明确到底何为业务导向的培训项目，以便于大家理解：

◇ 看发起方是谁：业务部门发起

培训需求是由哪个部门提出，培训的发起方就是哪个部门。

若为学习与发展部门提出的培训需求（例如，需要通过培训进行人才梯队搭建和人才孵化），则培训的发起方为学习与发展部门。

若为业务部门提出的培训需求（例如，其有业务痛点需要通过培训来解决），则培训的发起方为业务部门，且业务部门需要承担培训的 sponsor 角色。

◇ 看解决什么问题：主要解决业务问题

不同类型的培训要解决的首要问题是不同的，可以通过分析培训要解决的问题来对培训的类型进行判定。

主要解决人才发展问题的培训，人才梯队搭建和人才孵化是首要的，不属于业务类培训。原因是，在这类培训里面真实工作中遇到的挑战只会放在其中一个环节做简单演练，业务问题是否解决并不是 HR 首要关心的问题，HR 首要关心的是学员在培训过程中的表现以及培训后能力的变化。

首要任务是解决业务问题的培训（例如：提高营业额、提高利润、提高资金周转率、减小账期等），它可能是业务导向的培训。我想举一个例子说明何为“主要解决业务问题”：很多银行在 3 月份会做名为“开门红”的培训项目，要解决的业务目标是开年吸取吸收储蓄，扩大用户数量。这个培训项目要求全员上阵，首先明确职责分工，开誓师大会；其次，在项目实施过程，不仅会将真实工作中会遇到的挑战融入到培训中，还会对优秀案例的经验做萃取和分享，进而推动业务目标的实现。可以看到，此项目主要关注业务问题是否解决，学员能力的提升并非项目的首要关注点，但是可以在业务问题解决的过

程中顺带解决。

◇ 看目标的时间差别：达成偏短线的目标

培训目标分为长线和短线，时间上的差别也可以作为业务类培训的判定标准之一。

人才梯队搭建、人才孵化等培训的目标通常是为一段时间之后的人才需求做准备，可以认为是长线目标。为了达到长线目标的培训不属于业务导向的培训。

而提高营业额、提高利润、提高资金周转率、减小账期等培训目标需要在短期内完成，可以认为是短线目标，那么未来达到短线目标的培训可能为业务导向的培训。

综上，若一个培训可以同时满足上述三个判断标准，那我认为这个培训可以被称作业务导向的培训。

◆ 学习发展部门如何更好地助力业务目标的达成

在明确了业务导向的培训后，我们还需要关注学习发展部门如何能更好的助力业务目标的达成，我认为下面四点是值得学习与发展部门注意的：

◇ 和业务高层建立很强的信任关系

当学习与发展部门与业务部门产生非常好的信任关系时，业务部门才会把真正的业务痛点讲给学习发展部门。业务部门多数情况会把他们的短板和痛点隐藏起来，不会和学习与发展部门讲实话。学习发展部门再努力，培训的结果也未必理想。此时良好的合作关系与沟通氛围就极其重要了：如果学习与发展部门与业务部门的关系不紧密、信任关系不强，学习与发展部门只能通过问卷调研、正式谈话等方式收集业务痛点。若有很强的信任关系，学习发展部门可以通过与业务部门的简单非正式的谈话，了解业务部门真正的痛点。

◇ 懂业务的目标和实现目标的流程

学习与发展部门需要懂业务流程，才知道业务目标如何实现。以某公司为例，该公司内部有非常完善详尽的 SOP 手

册，那么在设计培训项目时，学习发展部门可以借助组织内部 SOP，来梳理业务逻辑、程序、以及如何实现业务目标。如果组织内部没有 SOP，那学习与发展部门在设计培训时需要按照业务的逻辑来理解业务目标如何实现。

◇ 选合适的人参与培训项目

选对参与培训的人，才能更好的达成培训目标。学习与发展部门可以通过项目研讨会等方式，协助业务高管，从业务的角度考虑当前的业务任务谁来做最合适。这里的“合适”指的是，与培训目标相关性较高的关键人才，这些学员能力高且与培训目标有直接利益关系。选定这些人参加培训，对于培训目标的达成，是有事半功倍的效果。当业务高管选出合适的人后，学习与发展部门再从培训的角度考虑还需要哪些人来辅助项目，定好参与成员后成立项目组。

◇ 尽量激发所有培训项目的参与者解决问题的信心和热情

在解决棘手的业务问题时，学习发展部门需要激发参与者的信心，让他们相信可以通过共创将问题解决。培训项目的参与者，可以分为高管和学员，针对这两部分人群引导方式的引导方式是各有不同的。

对于高管，我会采用“巅峰体验”的方法来提高他们的信心和热情，通过这个方法也可以建立与高管的信任关系。比如说，在高管做完开场动员后，学习与发展部门需要邀请学员对高管所讲的内容进行反馈，这种互动反馈对高管来说就是一种正向激励体验：她/他的思想是被学员所接纳欣赏的，并且很有价值，进而可以激发高管的信心以及建立学习与发展部门和高管的信任关系。

对于激发学员的创新精神，我会可以通过以下几点进行引导：

- ✓ 激发学员的内心能量
- ✓ 引导学员的好奇心
- ✓ 在成本可控的范围内鼓励创新
- ✓ 当阶段性目标达成，在营造出庆祝目标达成的喜悦氛围
- ✓ 让学员感受到认可和鼓励

◆ 知识管理

◇ 意识转变：HR 高度参与 & 促进问题的解决

对于知识管理，我认为首先要明确 HR 在意识层面的共同认知：知识管理这件事需要 HR 高度参与且管理后的知识是可以促进业务问题的解决的。

✓ HR 高度参与

HR 必须高度参与知识管理的工作，将组织内部多数人都需要掌握的知识集中在知识库中，并通过平台进行传播。如果人力资源部门不参与知识管理，只将这个工作交给 IT 部门去做，萃取出来的知识只有少部分人能看到，无疑是对内部创造出的知识的浪费。

✓ 促进业务问题的解决

HR 要意识到，通过萃取、传播的知识，被学员学会后，学员应当可以将知识运用到实际工作中。也就是说，被管理的知识需要对业务问题的解决起到促进作用。

知识管理中 HR 需要承担的责任与具体实践例子

✓ 建立储存与传播知识的平台

我认为，HR 需要建立这样的知识管理平台：在这个平台中，员工可以分享知识（如分享优秀案例）、共创知识（进行知识问答）；同时在这个平台中，员工可以看到其分享内容价值，也就是说在这个平台上需要形成知识市场，并且组织要为员工分享的知识付费（比如员工分享的知识有很多人点赞，他/她的知识便是组织内部有价值的资产，她/他在平台上的可以得到某种形式的奖励）。

✓ 知识萃取

HR 需要通过合理的萃取方法将有价值的知识显性化。目前有很多成熟的知识萃取方法论，HR 需要考虑如何运用这些方法论，萃取出对业务痛点的解决最有价值的知识。

✓ 传播知识

HR 需要将萃取出的知识进行线上和线下的传播。我之前有通过内部分享的形式将知识进行传播：首先我们会邀请组织内部业务能力较强的员工，让他们在 20 分钟的时间内把他们的 know how 讲出来，再剪辑成视频在组织内部传播，将这些员工打造成组织内部的网红。甚至我们会把内部热度很高的员工推到社会上，让大家看到我们组织在不断的创造知识并在不断打造内部的知识大 V。与以往不同的是，原来在组织中大家比较关注管理者的分享，但是这个内部分享的定位不是管理者，而是聚焦于学员，只要是业务能力优秀的员工，都可以在平台上展现她/他才华，并且可以将自己的知识传播出去。

专家洞察：知识管理



杨雄飞
自由顾问

此篇洞察，我们将从解密知识管理：细述“知识”与“管理”、寻找知识管理的重点：从企业阶段与部门特点出发两部分进行展现，希望读者可以从此篇洞察中了解知识管理的来龙去脉。

◆ 解密知识管理：细述“知识”与“管理”

“知识管理”是一个完整且内涵丰富的概念，因此我们希望可以先将对知识管理划分为两个部分进行详细解释，对知识管理进行清晰且细致的解释。首先是“知识”部分，即什么知识需要进行管理，其次是“管理”部分，即如何进行管理。

◇ 什么知识需要被管理？

我们要先明确企业需要对哪些知识进行管理。通常来说，需要对以下三种知识进行管理：

✓ 组织文化

与组织价值观有关，需要内部沉淀并复制、宣贯给组织内所有的人

✓ 内部机制、制度、规则

包括内部的“红线”、合规制度、内部要求，需要宣贯，并要求相关人员遵守

✓ 内部经验

可以用于指导新人实践的经验，从经验丰富的人身上提取出经验并用这些经验指导新手。

◇ 管理的步骤是什么？

在明确了需要管理什么知识后，要如何进行对这些知识进行管理呢？在这里我们向读者呈现开发、分类、使用、评审这四个步骤：

✓ 开发

开发是知识管理的第一步，在这个阶段需要明确对什么知识进行管理，并对知识进行萃取。在开发阶段，有如下几个具体步骤可供企业参考：

- ◇ 了解业务：可以通过调研、与业务负责人沟通的方式，了解业务环境、业务价值链、业务场景，并确定关键岗位，关键任务。

- ◇ 选主题：了解业务后，要对知识管理的主题进行聚焦，即明确要对什么知识进行管理，要解决什么业务场景下的什么问题。最好是可以聚焦在某个小场景或者几个经典的业务场景中，知识管理可以给出更精准且可以持续解决业务问题的解决方案。

- ◇ 萃取经验：明确知识管理主题后，就要开始选取内部合适的专家进行经验萃取了。经验萃取的方式有很多，例如专家访谈、团队共创、行为观察等。

在业务导向的培训中，很多企业苦恼于没有办法萃取到可以精准助力业务的经验。那么在经验萃取时，怎样才能萃取到对业务产生较大推动的知识呢？下面两个关键点企业可以进行参考：

- ◇ 选在关键岗位从事关键任务的优秀人才进行经验萃取：确定核心业务问题后，HR需要找到可以创造业务价值增值的关键岗位，对这些岗位上的优秀人才进行经验萃取。

- ◇ 选适合业务场景的知识进行萃取：确定关键岗位后，HR需要确定这些岗位所做的核心任务和核心能力。在业务场景下，HR可以针对某项具体任务做萃取，也可以针对某些技能做萃取。

✓ 分类

企业萃取出一定量的知识后，需要考虑如何将这知识高效应用起来，如何将这知识应用在合适的业务场景中，如何将这知识应用合适的员工身上。那么进一步的做法就是将知识分类，便于匹配合适的培训项目。因此，此部分将提出两种分类方式供企业参考：

- ◇ 按照知识类别，人群类别进行二维划分

首先将知识横向划分为专业类、管理类、通用类、其他类，每一大类下面可以划分更细的小类，再纵向将知识划分为总监级、经理级、专员级。下表展示了二维划分的具体分类方法：

- ◇ 第二种，按照企业内部层级对知识管理进行分类，可以划分为组织级经验、部门/业务级经验、岗

位级经验。

- ◆ 组织级经验：即企业的商业模式以及核心战略，以及企业外部环境等信息
- ◆ 部门/业务级经验：即企业内部各部门中的

知识类别 人群类别	专业类			管理类		通用类		其他类	
	销售	研发	...	领导力	...	时间管理 微课	...	独立案例	...
总监级									
经理级									
专员级									
管培生									

经验。例如销售部门或研发部门完成的某个任务，将这个任务中的优秀经验萃取成案例的形式，即为部门/业务级经验。

- ◆ 岗位级经验：即某一岗位上某一员工的个体经验，个体经验可以继续分类，一类是对某一岗位任务的经验萃取，另一类是对某一岗位技能的经验萃取。

✓ 使用

在将知识进行分类后，HR 需要考虑如何将这些知识运用起来，运用方法多种多样，在此我们列举一些方法供读者参考。

- ◇ 适用于经验类知识
 - ◆ 培训项目
 - ◆ 线上线下课程/训练营
 - ◆ 案例集
 - ◆ 公众号学习平台 线上线下训练营
- ◇ 适用于文化类、机制类知识
 - ◆ 宣贯和考核

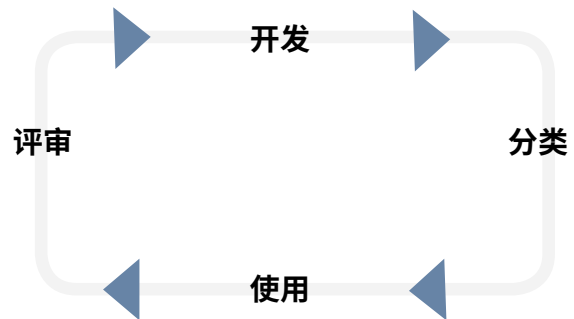
✓ 评审

经验萃取后，并不是立刻使用，需要判断其是否适应于当下企业需求。原因是，知识开发、分类需要一定的时间，但外部业务环境是迅速变化的，知识萃取出来并被开发为课程之后，可能已经不适用于当下的业务环境了。所以需要课程进行评审，如果业务发生很大变化，课程不适用了，需要重新回到开发环节，对新的知识进行萃取，形成一个不断更新迭代的闭环。如图：

◆ 寻找知识管理的重点：从企业阶段与部门特点出发

在企业着手进行知识管理的时候，通常会面临一些错综复杂与毫无头绪的问题：企业要投入多大精力去做知识管理？哪

些部门需要进行知识管理？知识管理的重点是什么？想要理清头绪，我们要从这些问题的产生的原因进行抽丝剥茧：企业所处的阶段、各部门要解决的问题是各有不同的，面对不



同的情况，知识管理的重心也是不同的。那么，此部分我们将从企业阶段、企业部门这两个方面进行探讨，同时企业可以通过这两个方面来判断知识管理的重点应当置于何处。

◇ 企业阶段

不同企业阶段对知识管理的需求不同，一般来说，企业阶段分为初创期、扩张期、成熟期、变革期。下面将对不同发展阶段，企业知识管理的需求进行讨论：

✓ 初创期

对知识管理的需求较低。在这个阶段，公司的重心在如何将业务做大做强，对于知识管理上面所花费的精力较小。

✓ 扩张期

业务大幅扩张，有大量人才进入，出现了对知识管理需求的契机。首先企业需要在文化上对员工进行宣贯，使得员工有统一的价值观；其次，建立制度并对员工进行宣贯，确保每个员工的行为符合规范；最后，需要对优秀员工的经验进行萃取，以快速复制并提升所有人的能力，进而促进业务的快速增长。

这里我们可以通过一个案例来呈现，扩张期企业是如何进行知识管理的：

某处于业务扩张期的芯片制造企业，当前面临内部的岗位机制缺少规范性的问题，并且公司有很多高精尖人才流入，企业希望可以将这些人才的知识经验和留存下来。

为了解决上述的两个问题，企业梳理出关键岗位的学习地图并将其与培训体系打通，同时结合师带徒的模式，形成了企业的培养体系。做到了既规范了岗位机制，又留存下了岗位经验。具体来说，首先企业选取了4个核心岗位，并将岗位关键任务进行了梳理，并建立学习地图和课程清单；其次，企业从资深员工身上梳理了对应的经验与案例，并将这些案

例应用在培训课程中，形成完整的培训体系。此外，企业还通过师带徒的模式，将老员工的经验快速复制给新员工，做到在扩张期人员能力的快速提升。

✓ 成熟期

此时企业的业务相对稳定，首先企业可能会有很多的子公司，企业内部的合规制度需要宣贯给企业员工；其次，知识管理前期开发的知识比较丰富，需要进一步对知识进行分类管理。

这里我们可以通过一个案例来呈现，成熟企业是如何进行知识管理的。

在某成熟医药公司中，将知识分为专业类和领导力类，将这些知识分层级、分条线、分专业岗位分配到每一个培训项目中，并匹配合适的内训师来讲授对应的课程。通过对知识不停的开发、分类，形成了内部完整的培训体系。

✓ 变革期

此时企业面临大量的不确定因素，对知识管理的需求降低。

◇ 企业部门

企业内部不同部门的特性不同，所要完成的关键任务不同，所需的关键知识和能力也有所不同，在进行知识管理时，侧重

点也会有所不同。因此，此部分将列举技术部门与销售部门的知识管理，对不同部门中知识管理的区别以及实施时的侧重点进行探讨。

✓ 技术部门

◇ 特点

- ◆ 技术部门有大量的标准化要求，对流程的要求比较高。
- ◆ 技术部门的专业性较高，员工知识多数来源于其在上学时期学到的知识。

◇ 知识管理的重点

对于技术部门，知识管理的重点应当放在 SOP 的建立上面，原因有二：

- ◆ 由于技术部门的很多操作需要有标准流程，因而建立一套完整可行的 SOP 至关重要
- ◆ 由于技术部门存在专业知识壁垒，对于 HR 来说，想要把技术人员的理论知识、专业知识显性化整理出来是有难度的。因此对于 HR 来说，把技术部门的标准化流程沉淀下来即可。

✓ 销售部门

◇ 特点

- ◆ 销售部门没有过多的规范，每个人有不同的打法。
- ◆ 销售工作多与人打交道，销售人员更多要掌握的是在拜访不同的客户时，应当用什么方式和话术。

◇ 知识管理的重点

对于销售部门，虽然没有过多的规范，没有必要建立标准化流程，但 HR 仍需要对非显性的销售经验进行深入挖掘，并进一步整理为销售“套路”。例如将优秀销售的沟通技巧进行拆解，首先将客户分类，再进一步对不同客户的沟通话术进行分类。通过这种方式可以做到，针对不同业务场景都可以萃取出可以复制的经验。





培训助力业务转化 与发展新思考

New Thinking on Training Empowers Business Transformation
and Development

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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