

2012 中国学习与发展现状与趋势调研报告

2012 CHINA LEARNING AND DEVELOPMENT STATUS AND TRENDS SURVEY REPORT

调研主办方



智享会
HR Excellence
Center

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

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本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。

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出宝贵意见和指导。(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排列)



高民

人才发展部 培训管理高级经理
国药控股股份有限公司



李菲

人力资源总监
阿斯利康



刘洁

培训总监兼任龙山学校副校长
万通投资控股股份有限公司



史文君

培训经理
IBM全球企业咨询服务部



沈彤

伊顿大学中国区经理
伊顿公司



王凌

培训与发展总监
赛诺菲(中国)



余媛

培训与发展经理
圣戈班管道



张晓冬

学习与发展高级经理
特雷克斯



朱蓓

人力资源总监
利奥制药



张影

中国区学习与发展经理
阿克苏诺贝尔

最后, 人力资源智享会的汤晓丽在此次调研过程中承担了问卷设计及协助调研等工作, 在此表示感谢。

关于作者

瞿涓 Sylvia.Qu@hrecchina.org



瞿涓现任人力资源智享会(HREC)的调研专员一职。主要负责的调研报告有: 2012 中国学习与发展现状与趋势调研, 2012 中国招聘与任用状况调研, 中国员工福利现状调研, 中国企业文化与绩效调研等。

瞿涓毕业于上海大学环境与化学工程学院, 获得环境与化学工程本科学士学位。

关于人力资源智享会



人力资源智享会(HREC)是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士, 致力于促进其技能和胜任能力的提升, 从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出; 同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台, 和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括HRD Network, 专业会议和论坛, 专业培训, 人力资源前沿, 行业工作组, 每月新知, HR Value 杂志, 电话会议, 功能强大的网络平台以及调研与报告等一系列具有高附加值的产品和服务。

主要发现

1

中国企业中学习发展部门人数较少，但普遍人均服务员工人数较多。

多达 70.5% 的参与调研企业培训部门人数处于 6 人以下，人均服务人数达 300 人以上的企业占 61.8%。

2

学习发展项目产生来源多元化，对于学习发展部门从业者本身素质要求较高。

学习发展项目主要来源于组织发展、行政指令以及人的变化。学习项目产生来源的多元化一定程度加大了学习项目的开发难度。

3

企业对于学习发展部门拥有较高期望，多角色与多目标并存。

学习发展部门目前承担角色较多，受访者一致认为学习发展部门主要承担着业务战略伙伴、企业文化营造建设、人才发展专家的角色。同时公司希望能通过学习发展除了达到提升员工技能的目标以外，能够提升公司业绩，满足员工自我成长需要，留住高潜力员工。

4

相对于企业销售额而言，学习发展预算所占比例处于较低水平，并且在短期之内不会出现大幅度增长。

大部分参与调研企业表示学习发展部门年度预算占企业总销售额的 1% 以下，并有六成以上公司表示 2012 年年度预算与去年相比基本不变或略有增加。

5

混合式学习已成为企业使用较多的方式。但目前新型的学习方式主要作为传统学习方式的辅助起到一定作用。

参与调研企业中超过一半都表示已经使用混合式学习。与此同时大部分参与调研企业表示新型学习方式（如混合式学习，沙盘演练与行动学习等）在企业的学习发展仅起辅助作用。

6

学习发展项目的评估问题依然是学习发展部门亟待解决的主要问题之一。

58.5% 的受访企业表示学习发展部门面临的主要挑战在于培训后的效果与跟踪，38.8% 的受访企业表示在未来一年内将重点解决培训效果跟踪。

7

未来 12 个月内学习发展重点解决事务主要是内部培训师的建设、培训与人才管理相结合，以及培训效果的评估与跟踪。

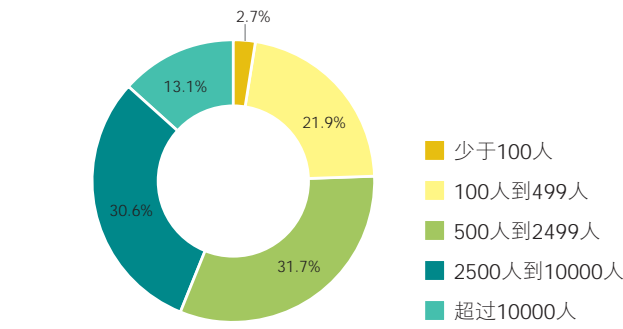
关于本次调研

智享会从2012年7月到8月进行问卷数据收集工作。通过在线问卷和线下问卷搜集共收到197份问卷，在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷以后，共保留问卷183份。同时我们对部分企业学习发展部门负责人进行采访，作为数据的补充。问卷填写者主要来自外资企业（63.9%）、合资企业（23.5%）、国有企业（4.9%）以及私营企业（4.4%）。填写问卷人群65.6%来自于人力资源总监及经理、学习发展经理及高级经理，组织发展总监及经理等，28.4%来自人力资源部专员及对学习发展感兴趣的部门直线经理。

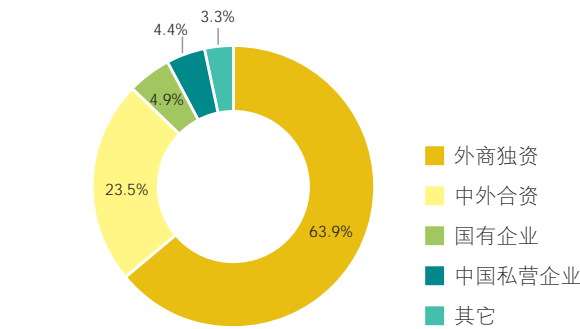
图表1 参与调研企业所处行业

行业	数量	百分比
快速消费品	14	7.7%
耐用消费品	4	2.2%
零售业与电子商务	5	2.7%
金融服务	12	6.6%
汽车及零部件	22	12.0%
机械制造	32	17.5%
多样化生产	2	1.1%
生命科学（如生物工程、医药、医疗器械等）	23	12.6%
信息技术，半导体及通讯	9	4.9%
化工与石化	15	8.2%
电子电气	6	3.3%
运输及物流	5	2.7%
能源动力	4	2.2%
建筑建材	6	3.3%
房地产	3	1.6%
互联网与游戏业	2	1.1%
专业性服务（如法律，咨询，教育，旅游等）	8	4.4%
农产品相关	4	2.2%
其它	7	3.8%

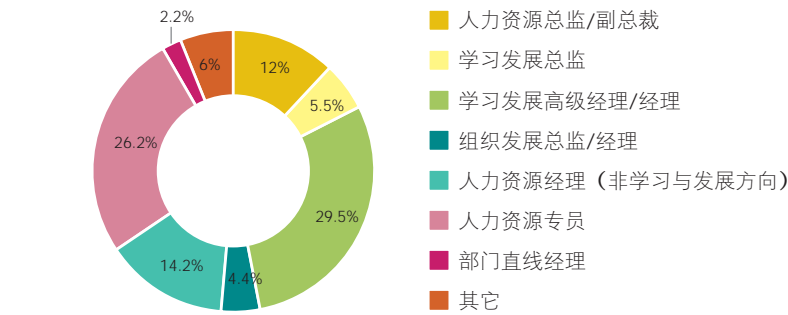
图表2 参与调研企业在中国大陆的员工总人数



图表3 参与调研企业所有权性质



图表4 参与调研者职级



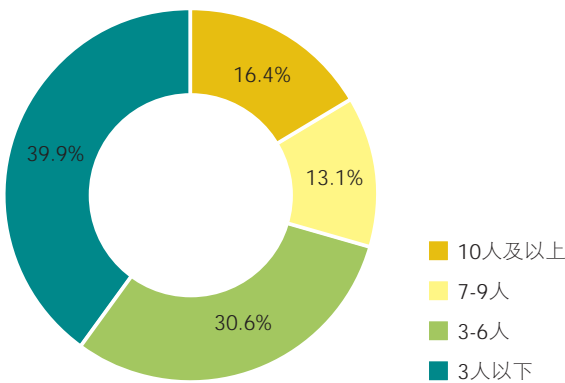
1

调研数据分析

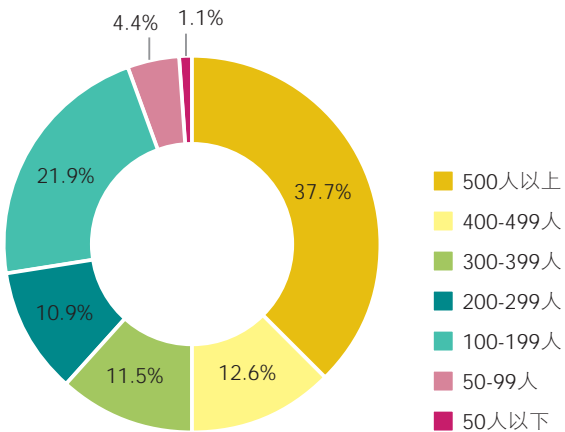
学习发展部门现状

目前学习发展部门普遍人数较少，约七成受访者表示其所在企业的培训部门人数均为 6 人以下，四成仅为 3 人以下。与此同时，其服务人数较多，七成以上参与调研企业表示学习发展部门人均服务人数在 300 人以上。

图表5 贵公司学习发展部门人数



图表6 贵公司学习发展部门的人均服务对象数

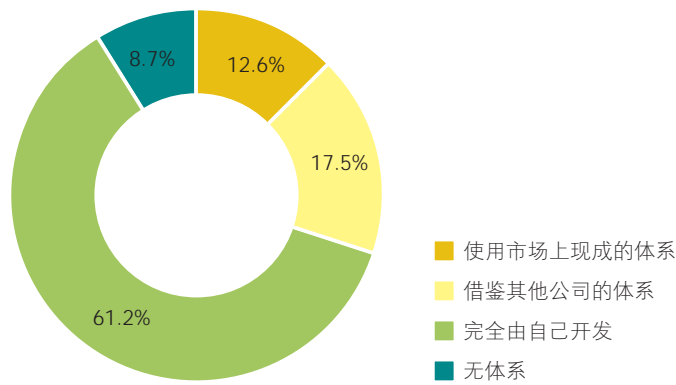


▶ 学习发展体系与项目开发状况

✦ 学习发展体系来源：

在学习发展体系的来源上，我们看到了令人欣慰的现象。参与调研企业有 61.2% 表示该企业的学习发展体系完全由自己开发，17.5% 的企业借鉴其他公司的学习发展体系，12.6% 的企业使用市场现成的体系。同时依然存在 8.7% 的企业是无学习发展体系。

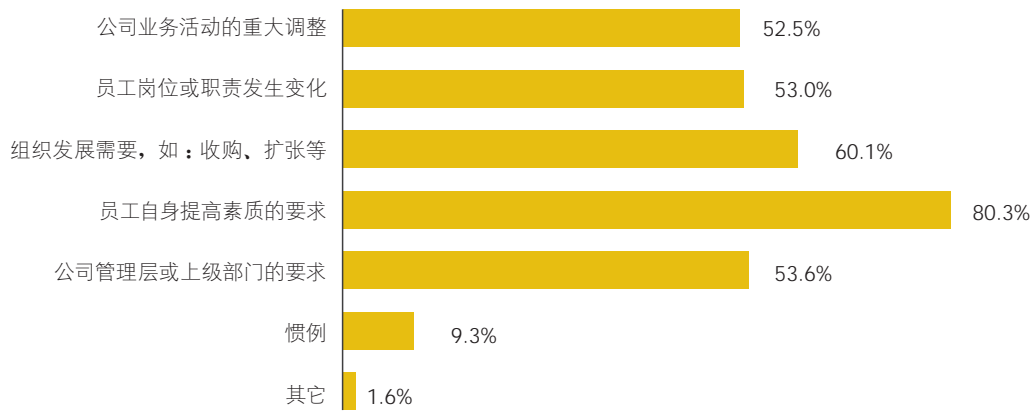
图表7 贵公司目前应用的学习体系来源



✦ 学习发展项目产生的主要原因：

调研结果表明目前学习发展项目产生的原因除了人员、业务和组织需要之外，仍有 53.6% 的受访者表示公司管理层或上级部门的要求是主要原因之一。

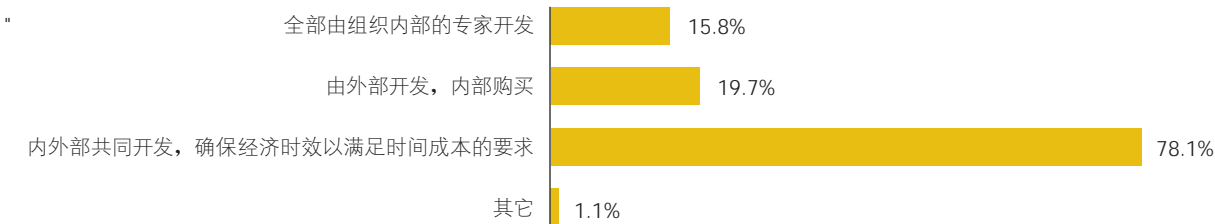
图表8 贵公司学习发展项目产生的主要原因



➤ 新的学习发展项目开发方式：

新的学习发展项目由内部开发的力度并不大，在参与调研企业中，仅有 15.8% 的企业表示课程是全部由组织内部专家开发，78.1% 的受访者表示是由内部和外部共同开发。同时外部课程内化也是很多企业（19.7%）的学习项目来源。

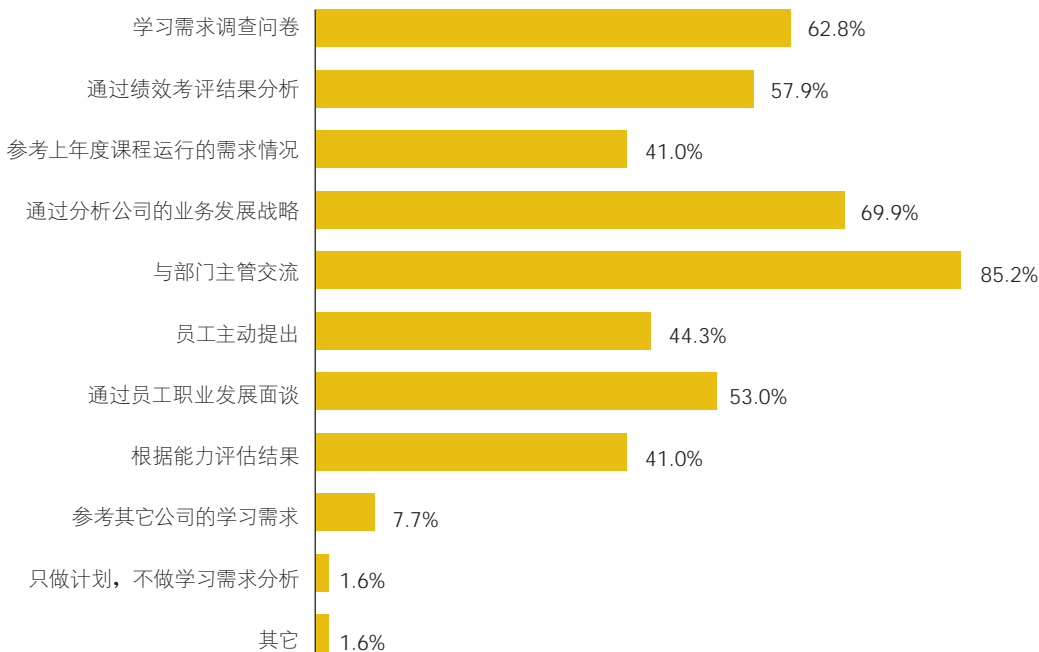
图表9 贵公司新的学习发展项目开发方式



➤ 学习需求的了解：

参与调研企业表示通过多种方式了解学习需求。其中排名前三位的学习发展需求了解方式为：与部门主管交流，通过分析公司业务发展战略及通过学习需求调查问卷。这表明目前学习发展需求了解与业务发展有一定紧密度。员工发展需求同样是需求了解的重要来源：学习需求调查问卷（62.8%）、员工主动提出（44.3%）和与员工职业发展面谈（53.0%）是常用的学习发展需求了解方式。

图表10 贵公司了解学习需求的主要方式



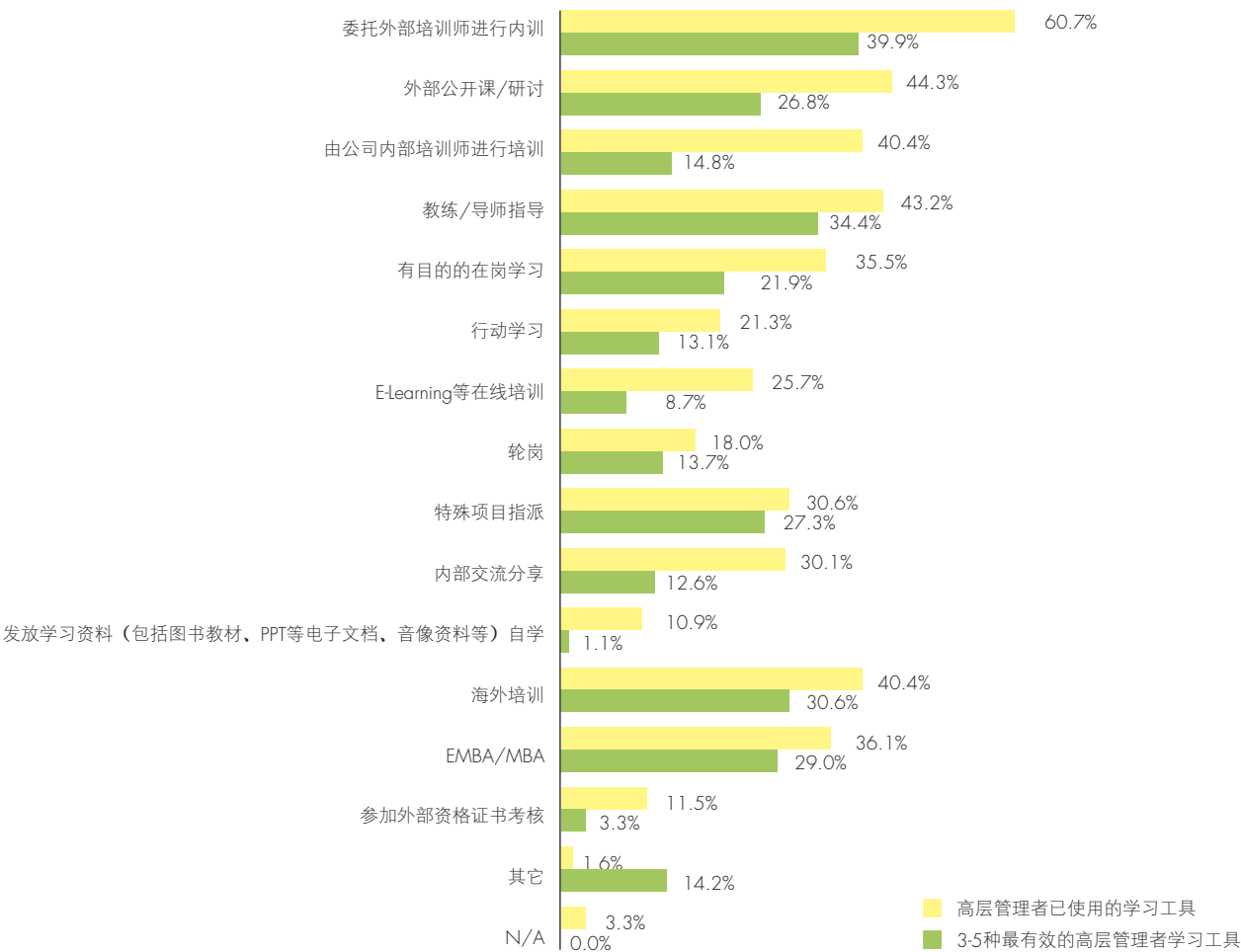
企业使用的学习方式

企业对于各职级员工已使用的学习方式和效果：

高层管理者的学习方式及效果：

高层管理者的培训方式中委托外部培训师进行内训（60.7%）、外部公开课研讨（44.3%），教练导师指导（43.2%）、海外培训（40.4%）以及内部培训师进行培训（40.4%）是最常使用的前 5 种方式。从使用效果来看，与常用学习工具较吻合。但是仅有 14.8% 表示内部培训师培训效果较好。

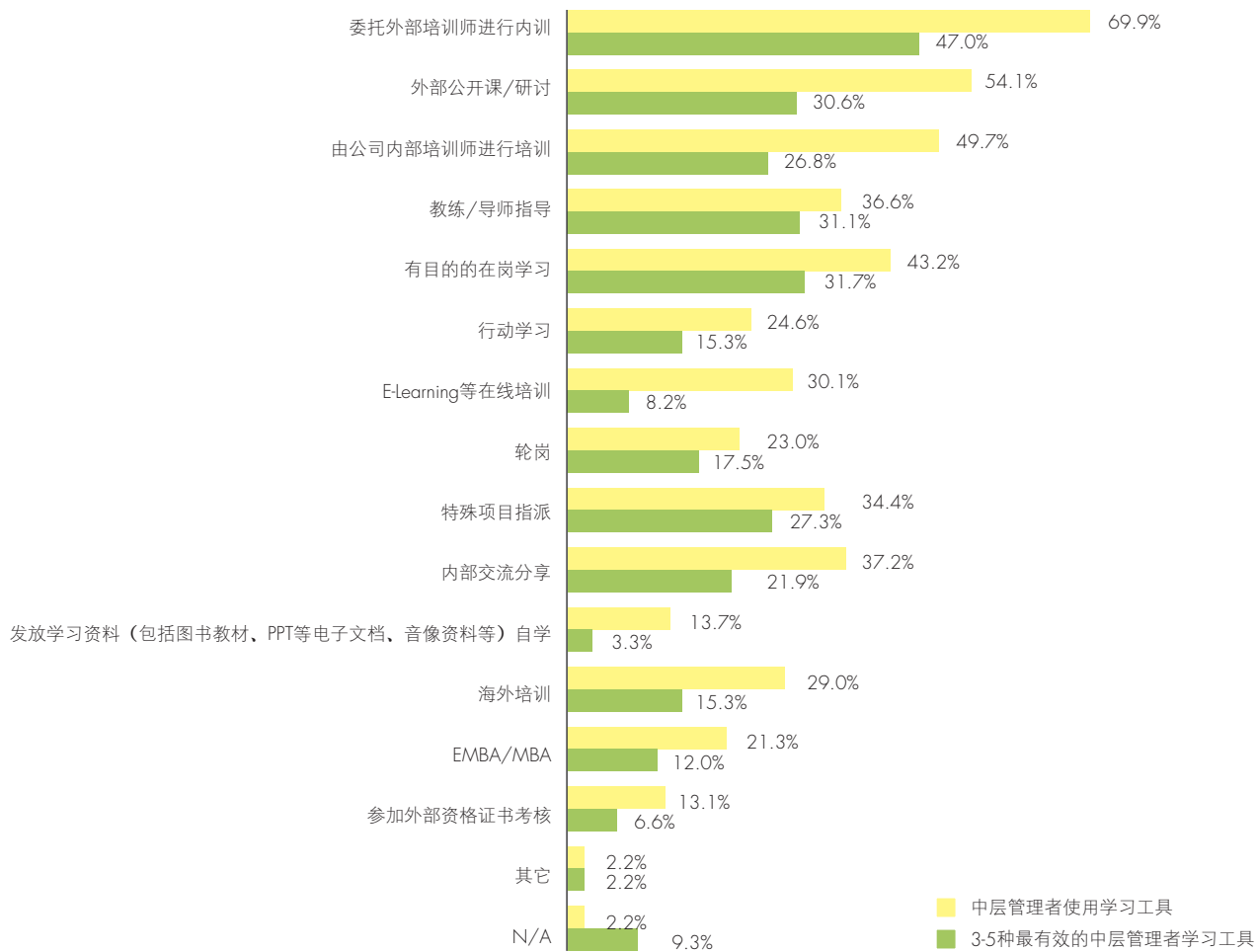
图表11 贵公司已使用学习方式和效果——高层管理者



☀ 中层管理者的学习方式和效果：

中层管理者常用的学习发展方式与高层较相似。外部培训师内训、外部公开课及研讨、内部培训师培训以及有目的在岗学习为中层管理者最常用的学习发展方式。相对而言，在高层管理中，海外培训和 MBA 使用频率更高，并且效果较好。

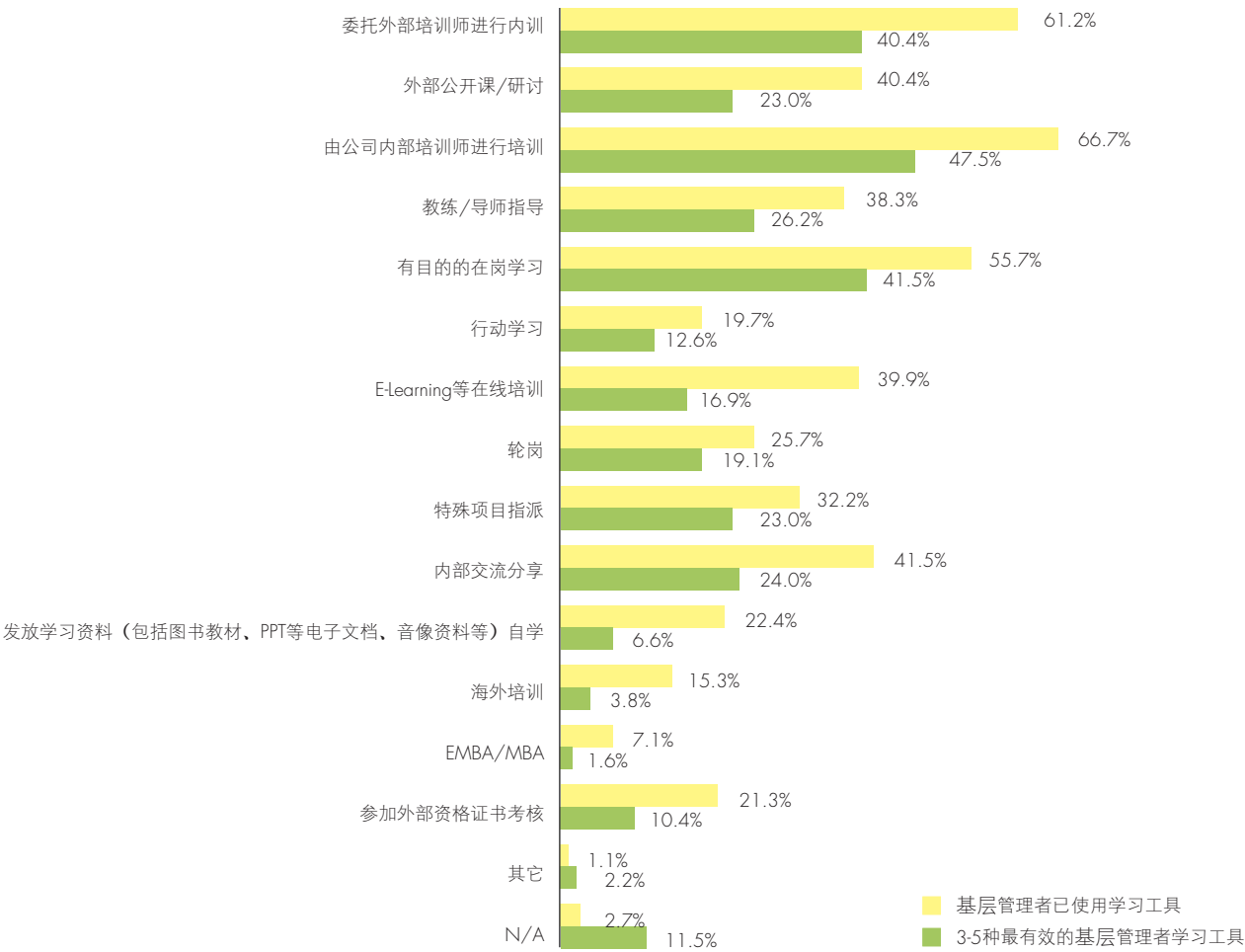
图表12 贵公司已使用学习方式和效果——中层管理者



☀️ 基层管理者的学习方式和效果：

对于基层管理者的培训，使用内部培训师进行培训的比例最高。同时委托外部培训师进行内训（61.2%），有目的的在岗学习（55.7%）和内部交流分享（41.5%）也是常用的学习发展方式。学习方式的使用效果与常用性相吻合。

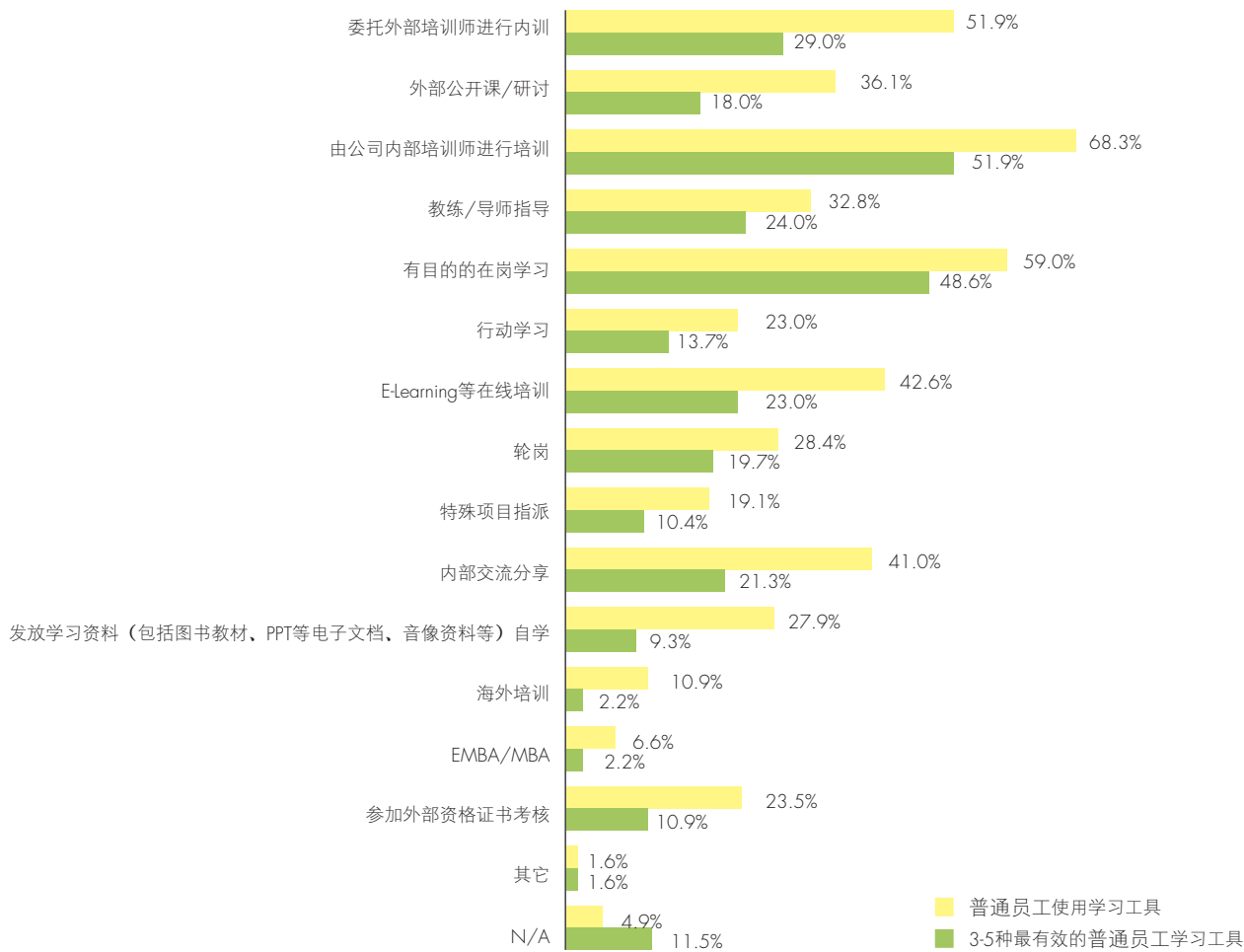
图表13 贵公司已使用学习方式和效果——基层管理者



☛ 普通员工的学习方式和效果：

公司内部培训师进行培训（68.3%）和有目的的在岗学习（59.0%）是对于基层员工使用最多的方式，并且这两种学习方式也是使用效果最好的。E-learning 在普通员工的学习使用度也较高（42.6%），但是只有 23.0% 的受访者认为使用效果不错。数据表明，基层管理者和普通员工使用有目的的在岗学习和内部培训师培训能取得更好的效果。

图表14 贵公司已使用学习方式和效果——普通员工

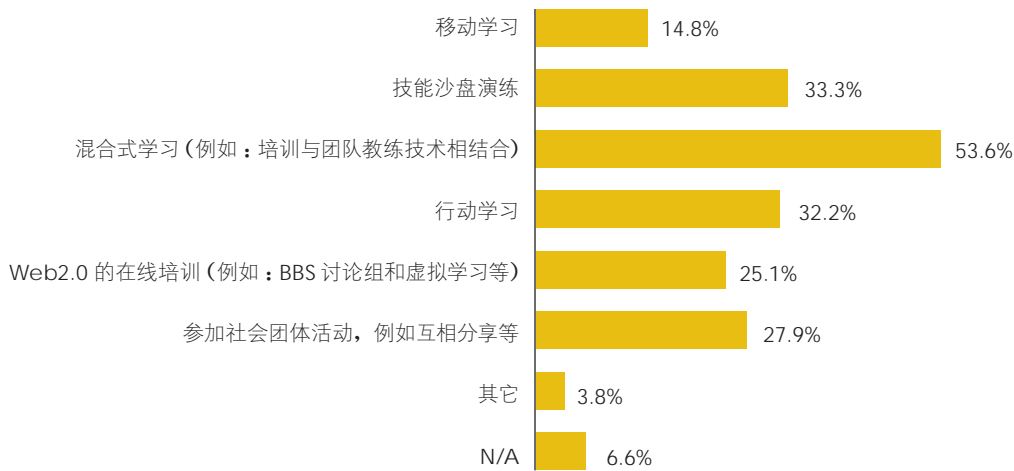


以上结果表明，在中高层管理者中，利用外部资源开展学习发展项目频率较高。在基层管理者及普通员工中，更倾向于使用内部资源进行学习发展项目。

✚ 新型学习方式的使用：

通过数据分析与访谈发现，新型学习方式越来越多的被企业所使用。在调研中，53.6% 的参与调研企业都表示已使用混合式学习。技能沙盘演练和行动学习分别有 33.3% 与 32.2% 的企业使用。移动学习有 14.8% 的受访企业表示已使用。同时在采访中多位受访者表示碎片化学习已成为一种新趋势。

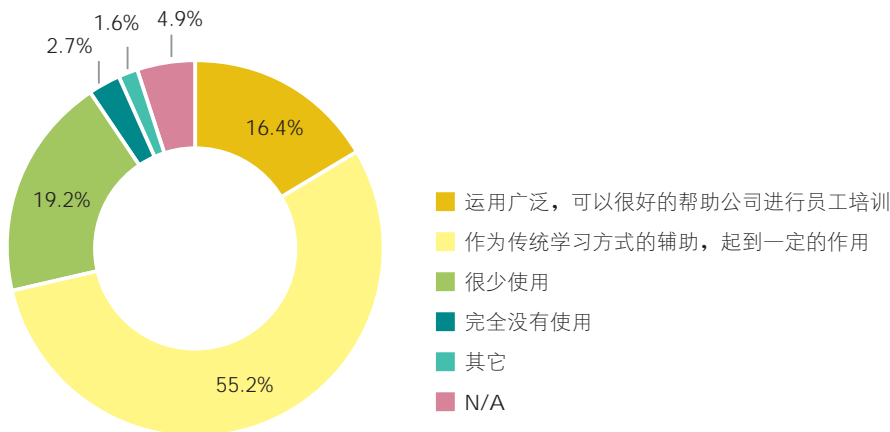
图表15 贵公司正使用或曾使用的新型学习方式



✚ 新型学习方式的使用程度：

目前，新型学习方式更多是作为传统学习方式的辅助，起一定作用。参与调研的企业中能够将新型学习方式进行广泛运用，并良好的帮助公司进行员工培训的企业仅占（16.4%）。这也在一定程度上表明已有一些企业较好的利用新型学习方式，新型学习方式可能会随着功能的完善在企业中起到的作用越来越大。

图表16 贵公司新型学习方式的使用程度

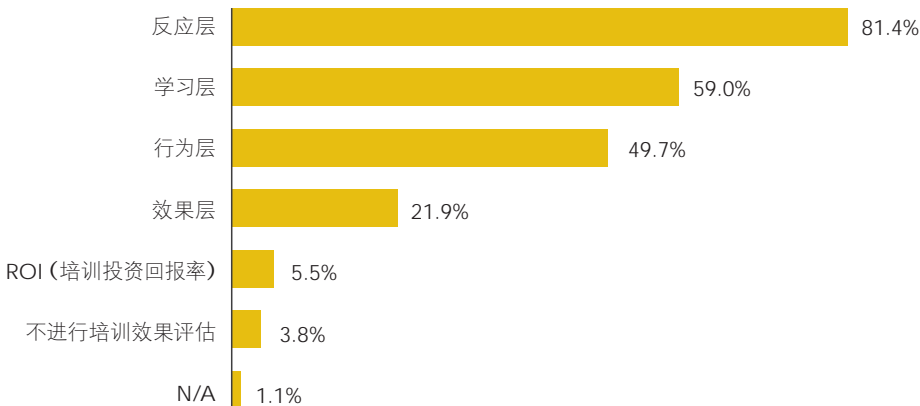


学习发展项目评估

评估层级：

参与调研企业中，主要学习评估层级在反应层，学习层以及行为层。虽然目前极少公司能做到第四层与第五层学习效果评估层级，但并非学习发展评估无好的做法，部分参与调研企业通过继任者规划的继任率，高潜力员工的保留率，内部员工晋升的数量等方式进行学习发展评估。

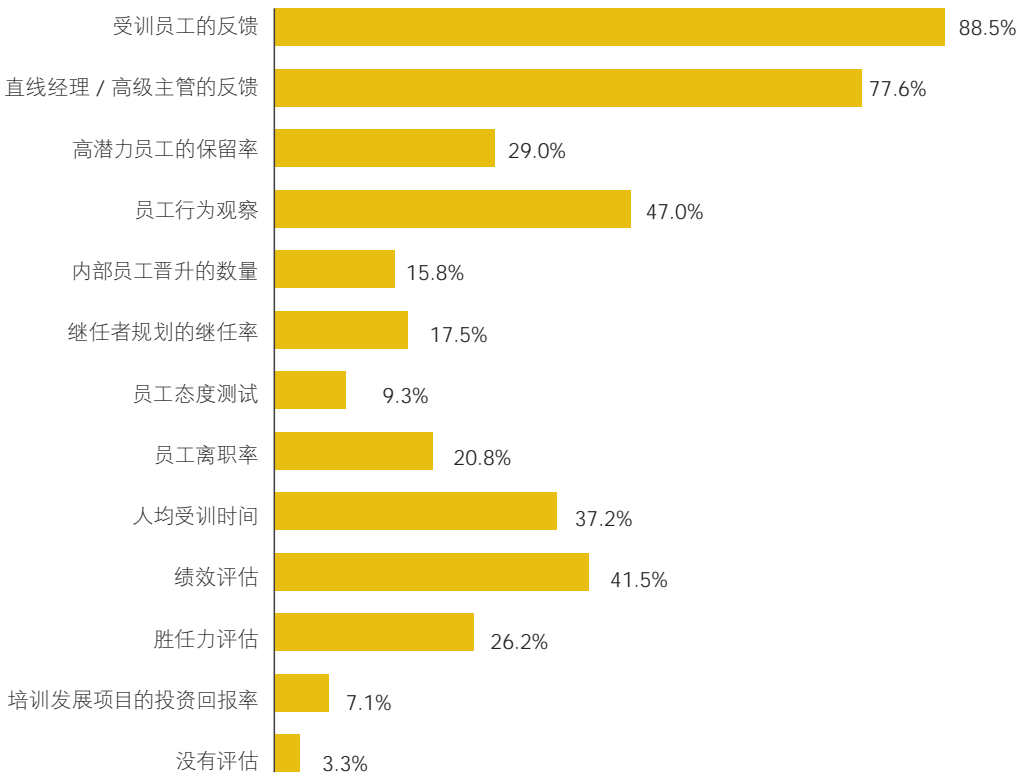
图表17 贵公司学习发展项目的效果评估所达到层级



评估方式：

学习发展项目的评估主要通过受训学员的反馈 (88.5%) 和直线经理及高级主管的反馈 (77.6%)。这两种反馈时间短，结果呈现明显。考察时间较长的员工行为观察 (47.0%)，绩效评估 (41.5%) 和人均受训时间 (37.2%) 同样是相对使用度较高的学习发展项目评估方式。

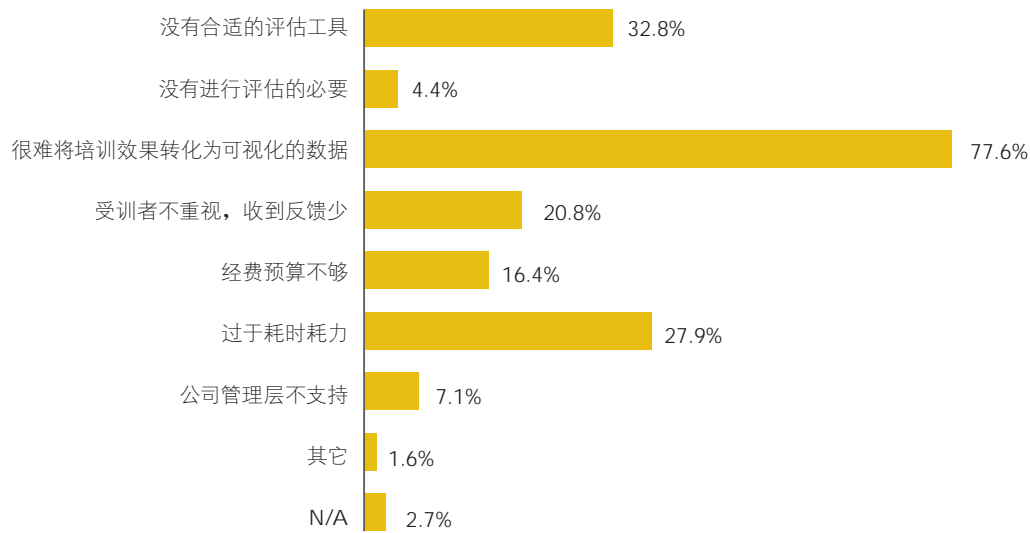
图表18 贵公司评估学习发展项目的方式



➕ 影响评估的主要原因：

77.6% 的受访者表示学习发展项目评估难的原因在于很难将培训效果转化为可视化数据。另外也有 32.8% 的受访者表示没有合适的工具以及评估过于耗时耗力（27.9%）。

图表19 影响贵公司学习效果评估主要因素



▶ 培训的成本和费用

在调研中，我们要求受访者估算出企业学习发展部门年度预算所占企业销售额比例，从而了解不同企业对于学习发展部门的现有财务资源。需要指出的是，有近半的受访者没有对此题作答。我们根据不同企业规模，将企业投入培训预算占企业销售额比例做出数据分析，供读者参考。

图表20 不同规模企业培训支出占总企业销售额比例

培训支出占总企业销售额比例	少于500人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
<=0.1%	8.9%	12.1%	5.4%	8.3%
0.1%~1%	28.9%	25.9%	26.8%	29.2%
1%~5%	28.9%	13.8%	16.1%	4.2%
5%~10%	0.0%	0.0%	1.8%	12.5%
10%<	0.0%	1.7%	1.8%	0.0%
N/A	33.3%	46.6%	48.2%	45.8%

以下为不同职级的员工在年度总培训预算支出中所占比例

图表21 高层管理者年度培训支出在年度总培训预算中所占比例

支出比例	少于100人	100人到499人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
0~10%(等于10%)	0.0%	7.5%	15.5%	21.4%	20.8%
10%~20%	40.0%	10.0%	10.3%	3.6%	16.7%
20~30%	40.0%	20.0%	13.8%	23.2%	12.5%
30%~40%	0.0%	17.5%	1.7%	3.6%	0.0%
40%~50%	0.0%	7.5%	6.9%	1.8%	0.0%
50%~60%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%
60%~80%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%
80%~100%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
N/A	20.0%	37.5%	50.0%	46.4%	45.8%

图表22 中层管理者年度培训支出在年度总培训预算中所占比例

支出比例	少于100人	100人到499人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
0~10%(等于10%)	0.0%	5.0%	6.9%	5.4%	8.3%
10%~20%	20.0%	12.5%	15.5%	16.1%	12.5%
20~30%	20.0%	30.0%	17.2%	19.6%	20.8%
30%~40%	40.0%	10.0%	5.2%	8.9%	4.2%
40%~50%	0.0%	5.0%	3.4%	1.8%	4.2%
50%~60%	0.0%	0.0%	1.7%	3.6%	4.2%
60%~80%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	0.0%
80%~100%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
N/A	20.0%	37.5%	50.0%	41.1%	45.8%

图表23 基层管理者年度培训支出在年度总培训预算中所占比例

支出比例	少于100人	100人到499人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
0~10%(等于10%)	0.0%	10.0%	6.9%	5.4%	12.5%
10%~20%	60.0%	22.5%	25.9%	23.2%	16.7%
20~30%	20.0%	25.0%	13.8%	21.4%	16.7%
30%~40%	0.0%	5.0%	1.7%	5.4%	4.2%
40%~50%	0.0%	0.0%	1.7%	3.6%	4.2%
50%~60%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
60%~80%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
80%~100%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
N/A	20.0%	37.5%	50.0%	41.1%	45.8%

图表24 普通员工年度培训支出在年度总培训预算中所占比例

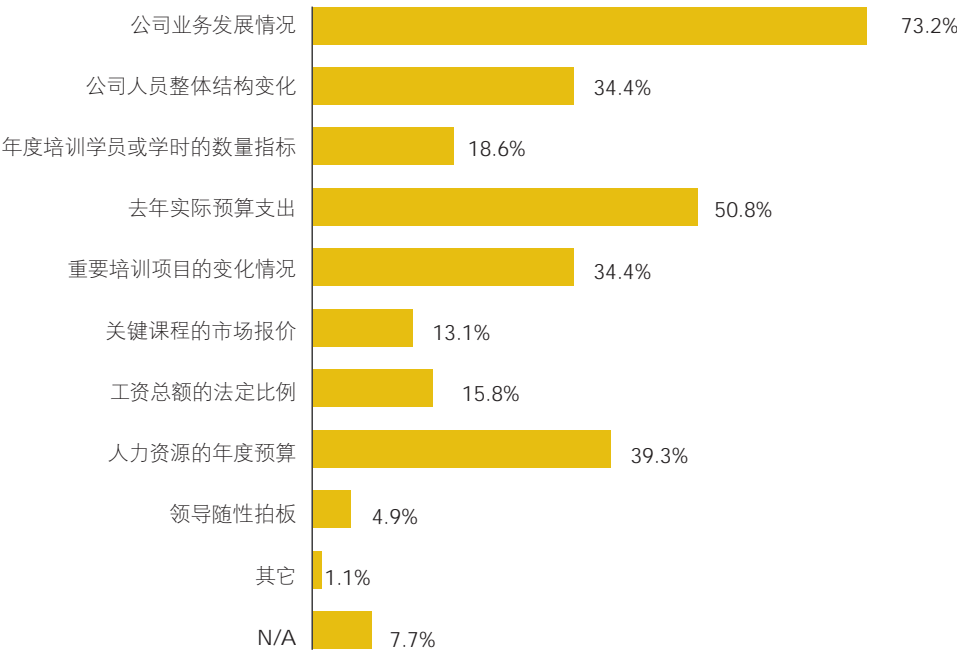
支出比例	少于100人	100人到499人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
0~10%(等于10%)	0.0%	20.0%	8.9%	15.5%	20.8%
10%~20%	40.0%	22.5%	12.5%	13.8%	16.7%
20~30%	20.0%	7.5%	12.5%	13.8%	4.2%
30%~40%	20.0%	10.0%	5.4%	5.2%	16.7%
40%~50%	0.0%	0.0%	8.9%	1.7%	0.0%
50%~60%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
60%~80%	0.0%	2.5%	3.6%	3.4%	0.0%
80%~100%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	8.3%
N/A	20.0%	37.5%	51.8%	39.7%	45.8%

+

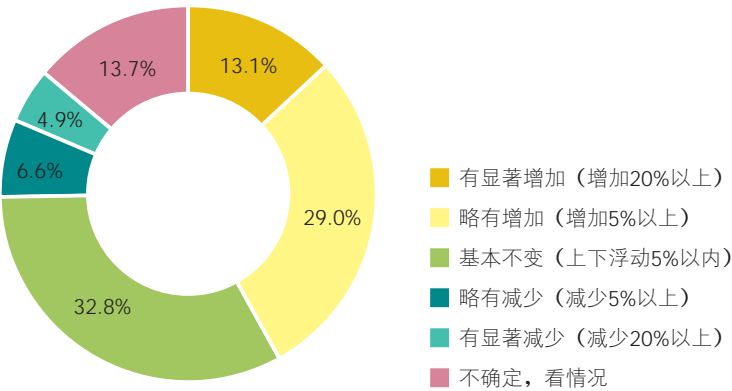
预算变化及预算依据：

今年的培训预算水平较去年相比，有 32.8% 的受访者表示基本不变，有 29.0% 表示略有增加。73.2% 受访者表示预算依据主要根据公司业务发展情况。同时，去年实际预算支出和人力资源年度预算也是预算的重要依据。有 13.7% 的参与调研企业表示预算变化不确定。

图表25 贵公司培训预算制定的决策依据



图表26 贵公司本年度培训预算变化情况



▶ 培训时间长度

以下为不同职级员工在过去 12 个月中平均培训时间长度

图表27 高层管理者在过去12月中平均培训时间

平均培训时间	少于100人	100人到499人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
0~10（包含10小时）	0.0%	10.0%	12.1%	8.9%	12.5%
10~20（包含20小时）	40.0%	5.0%	12.1%	5.4%	8.3%
20~30（包含30小时）	0.0%	12.5%	3.4%	5.4%	4.2%
30~40（包含40小时）	20.0%	5.0%	8.6%	12.5%	12.5%
40~50（包含50小时）	0.0%	2.5%	0.0%	3.6%	0.0%
50~60（包含60小时）	0.0%	5.0%	0.0%	5.4%	4.2%
60~80（包含80小时）	0.0%	7.5%	5.2%	1.8%	0.0%
80以上	0.0%	2.5%	1.7%	1.8%	4.2%
N/A	40.0%	50.0%	56.9%	55.4%	54.2%

图表28 中层管理者在过去12月中平均培训时间

平均培训时间	少于100人	100人到499人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
0~10（包含10小时）	0.0%	10.0%	8.6%	3.6%	8.3%
10~20（包含20小时）	20.0%	7.5%	8.6%	5.4%	8.3%
20~30（包含30小时）	20.0%	7.5%	10.3%	7.1%	0.0%
30~40（包含40小时）	20.0%	7.5%	12.1%	17.9%	20.8%
40~50（包含50小时）	0.0%	7.5%	1.7%	7.1%	0.0%
50~60（包含60小时）	0.0%	5.0%	1.7%	3.6%	0.0%
60~80（包含80小时）	0.0%	7.5%	3.4%	3.6%	0.0%
80以上	0.0%	2.5%	0.0%	1.8%	8.3%
N/A	40.0%	45.0%	53.4%	50.0%	54.2%

图表29 中层管理者在过去12月中平均培训时间

平均培训时间	少于100人	100人到499人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
0~10（包含10小时）	0.0%	10.0%	8.6%	3.6%	8.3%
10~20（包含20小时）	20.0%	7.5%	8.6%	5.4%	8.3%
20~30（包含30小时）	20.0%	7.5%	10.3%	7.1%	0.0%
30~40（包含40小时）	20.0%	7.5%	12.1%	17.9%	20.8%
40~50（包含50小时）	0.0%	7.5%	1.7%	7.1%	0.0%
50~60（包含60小时）	0.0%	5.0%	1.7%	3.6%	0.0%
60~80（包含80小时）	0.0%	7.5%	3.4%	3.6%	0.0%
80以上	0.0%	2.5%	0.0%	1.8%	8.3%
N/A	40.0%	45.0%	53.4%	50.0%	54.2%

图表30 普通员工在过去12月中平均培训时间

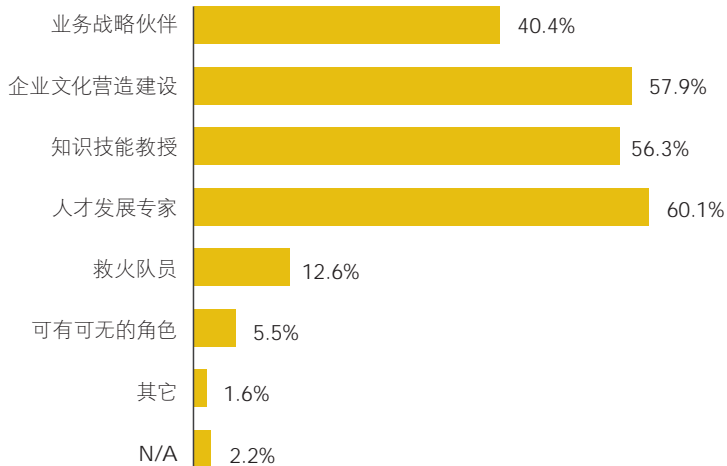
平均培训时间	少于100人	100人到499人	500人到2499人	2500人到10000人	超过10000人
0~10（包含10小时）	0.0%	15.0%	12.1%	10.7%	4.2%
10~20（包含20小时）	40.0%	17.5%	6.9%	7.1%	16.7%
20~30（包含30小时）	0.0%	10.0%	1.7%	8.9%	0.0%
30~40（包含40小时）	0.0%	5.0%	19.0%	8.9%	12.5%
40~50（包含50小时）	0.0%	0.0%	3.4%	5.4%	0.0%
50~60（包含60小时）	0.0%	5.0%	0.0%	1.8%	8.3%
60~80（包含80小时）	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%
80以上	20.0%	2.5%	3.4%	5.4%	4.2%
N/A	40.0%	45.0%	51.7%	51.8%	54.2%

学习发展部门角色与目标

学习发展部门角色：

学习发展部门目前主要角色为人才发展专家、企业文化营造建设和知识技能教授。战略性角色成为普遍认识，但目前学习发展与业务联系紧密度还有待提高，调研中能做到业务战略伙伴的企业仅为 40.4%。

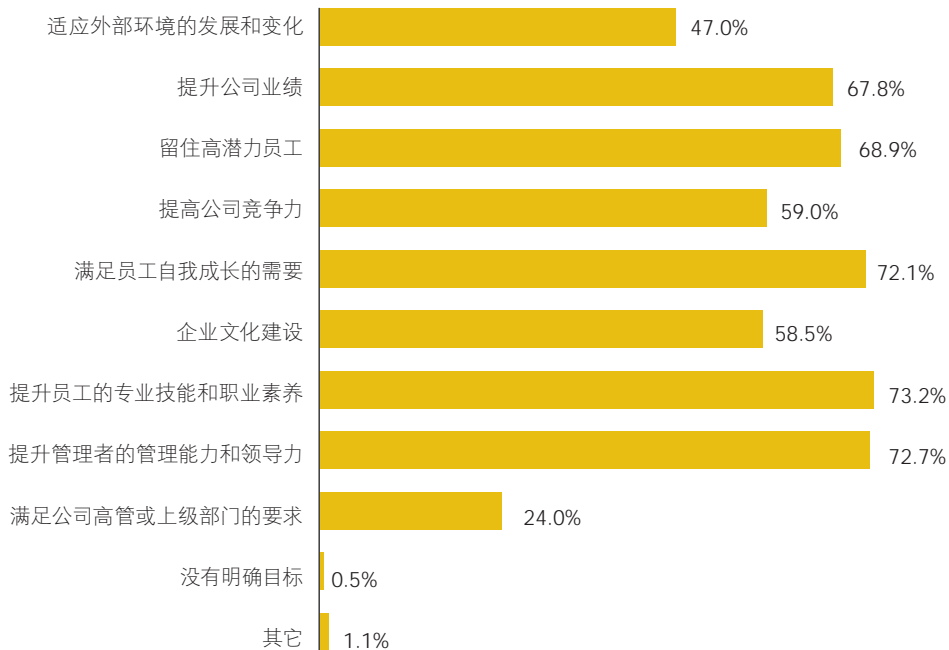
图表31 贵公司学习发展部门的主要角色



学习发展部门期望目标：

在调研结果中，学习发展部门承载了较高期望。提升员工的专业技能和职业素养（73.2%）以及提升管理者的管理能力和领导力（72.7%）所占比例较大。可见学习发展的重点目标依然是放在学习项目建设上。

图表32 贵公司希望通过学习发展达到的目标

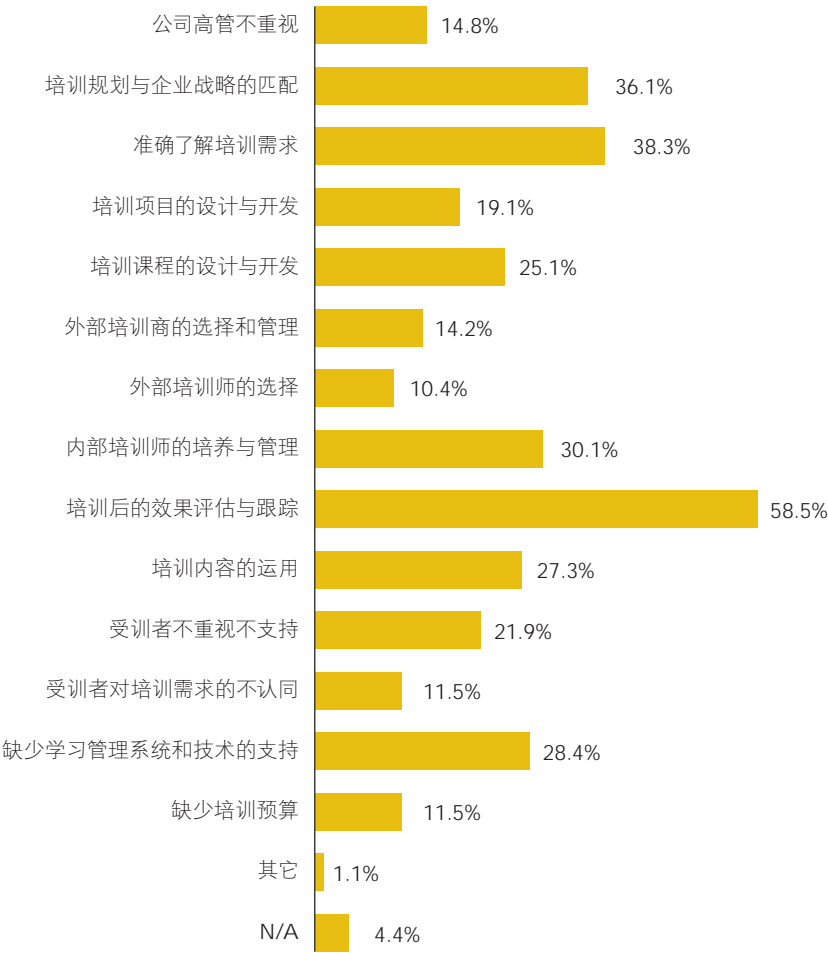


▶ 学习发展部门的挑战与趋势

✦ 学习发展部门面临的困难：

学习发展面临的最大挑战在于培训后的效果评估与跟踪（58.5% 受访者赞同）。一定数量的受访者认为准确了解培训需求（38.3%）以及培训规划与企业战略匹配（36.1%）是学习发展面临的困难。

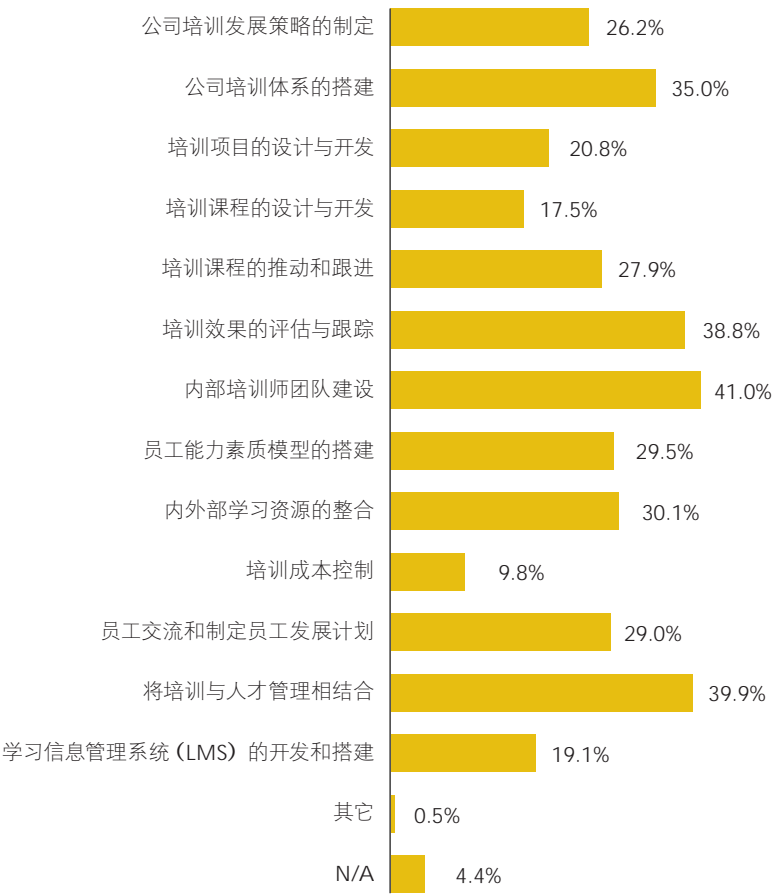
图表33 贵公司学习发展部门在工作中面临的主要困难



➤ 未来 12 个月内重点解决的问题：

未来 12 个月内大多数企业人力资源部重点发展在于内部培训师团队建设（41.0%）、将培训与人才管理相结合（39.9%）以及培训效果的评估与跟踪（38.8%）。

图表34 贵公司在未来12个月内学习发展部门重点解决问题



3

建议

学习发展部门目前正面临许多挑战。作为企业中被寄予高期望值部门，学习发展部门人数较少但是人均服务人员较多，同时学习预算比例占企业中销售额普遍相对较低（大部分受访者表示处于 1% 以下）。同时从长远来看，学习发展部门的战略地位日益突出，其承担的角色也较多，学习发展项目开发原因多元化等都加大了对于学习发展从业者本身素质的要求。我们建议：

1

学习发展体系要贴近企业战略，并紧密结合组织建设和人才开发。

学习发展培养的員工直接作用于组织建设中，组织人员的配备需要学习发展项目的支持。同时员工的进一步培养，未来适合的岗位与学习发展部门密切相关。学习发展的提升要深入企业需要，踏实将项目做透，紧密联系企业组织发展。

2

自主开发的学习发展体系需要更好地进行维护和巩固。

目前参与采访企业中有较多学习发展体系是由企业自主开发，这是值得鼓励的。同时更重要的是对于已有的体系要更好地进行维护与巩固。

3

学习发展部门可以从“成本”中心转变为“赢利”中心。

学习发展部门成为内部“赢利”部门后在课程选择上更加宽裕，对于课程质量也有来自于部门外部更高的要求。高层管理者的支持与学习发展部门在企业内部的影响力决定了学习发展部门转变能否成功。

4

学习发展部门应注重自身营销。扩大学习发展部门影响力，做好每一个新项目是关键。

随着经济发展的脚步放慢，企业逐渐加大对于学习发展部门的重视程度。学习发展部门不仅仅是被动接受指令的部门，而更是主动了解公司内部需求、发展动态的部门。用数字说话，如通过培训效果跟踪或 ROI 等——将学习发展部门的作用以数字形式体现给其他部门与领导。学习发展部门的重要性会日益增加。

5

企业应投入更多力量进行核心培训项目的开发。

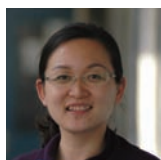
核心培训项目体现一个企业学习发展部门的核心竞争力。学习发展部门必须根据自身企业特点打造精品核心培训项目。对于核心培训项目企业应该给予更多支持。同时目前较多企业的培训项目是通过内外合作开发的，但对于核心项目的开发，企业应更多让内部开发团队占主导或独立开发。

6

学习发展部门应加大对企业内部已有资源深度挖掘，促进学习发展团队向知识管理方向发展。

企业中已有专家和资深员工具有丰富行业智慧，应得到深度挖掘，进行二次利用。学习发展部门应更向知识管理平台发展，而非简单的培训机构。

智享会于2012年7-8月陆续开展一系列的公司访谈。希望籍此访谈分享，作为调研数据分析以外的补充，使读者能更全面与清晰地了解学习发展面临的现状与挑战。



余媛 | 培训与发展经理 | 圣戈班管道

学习发展体系与建立

圣戈班是非常传统的制造业，管道中国区总部设在上海，下面的组织结构主要包括生产运营团队和职能团队（含销售，采购，财务，技术，人力资源等）两个部分。我们服务于这样一个跨地区，跨职能的业务结构，加上集团，业务单位，工厂的人力资源内部分工不同，所以用一个矩阵来总结培训发展体系比较合适。矩阵的横轴表示员工在公司的成长过程（时间维度），分为3个月以内，1年，3年，5年等；纵轴表示员工的分类，主要分为新员工和三种战略性人才（技术专业人员，基层和中层管理人员，高层管理人员）。在每一个对应的象限里，提供不同的培训课程和发展资源。这样的矩阵既体现了技术与管理的职业发展双通道，也明确了HR内部的培训与发展的分工。其实，我们的体系和很多其他跨国公司的培训体系有类似之处，成熟完善。我们最大的亮点是，把管道本业务特有的技术，销售，生产管理的知识，技能和专业整合到管道大学里。明确了集团总部负责跨地区跨国家高级管理人才的发展与培养，我们负责本业务渠道中层管理者和管道大学的经营。体系搭建的设计不难，但理解好，运用好，并明白自己团队的定位和价值很重要。

对于员工学习发展需求的了解

员工总人数里70—80%是工人，对于这

个群体，我们更多的是依赖他们的老板（即生产主管）来收集，每年至少一次我们会整体性的和工厂HR和工厂经理做访谈，从而了解员工通用的需求。平时，工厂HR会和工会一起不定期与工人代表交流公司的各种问题，进行一些对薪酬福利，公司文化，公司的制度与流程的讨论，当然这个不是专门为培训而开，但我们可以有效利用这样的机会来了解。坦白说近几年的蓝领民工荒也促进了我们对蓝领工人个性化培训需求的考虑，比如去年在马鞍山工厂进行了试点，对蓝领员工提供教育资助计划，工人想学高级电工和资深钳工，或者大专学历的时候，就可以向公司进行申请，符合条件就可以得到相应的学费资助。过程中，我们没有去做硬性推动（主要考虑重要性和资源时间有限性），这些资源就像是一个平台或菜单，主要目的是让员工感受到公司的鼓励和关爱。

其他员工都有机会在年度绩效面谈里谈个人的培训与发展，以前参加过什么培训，觉得哪些培训有用，未来的发展需要什么能力，需要什么课程，除了现在的岗位还会对哪些职位感兴趣等等。这些都由书面表格汇总，他们的老板和HR会进行了解、筛选。我们主要关注的是被老板批准以及筛选过的。通过和部门经理的面谈去做整合。不会直接和员工做很多的面谈或一对一的询问。但是，我们明年想尝试开一些如何选择公司培训课程的分享会，与普

通员工做很多直接的互动，同时也帮助他们很好地选择适合自己的培训与发展资源。

最后是关键人才和高潜力人才，当然是我们最高度关注的，比如管理人才，高级技术人才，大学生这些是我们看得比较多。（我们的关键性人才的标准，第一就是对公司的核心价值产生大的影响，第二是这些人才是比较难以从市场上获得，通过圣戈班自身的培养才能获得的，而不是可以从市场上通过招聘，社招来获得的。）除了年度绩效面谈以外，我们有一些员工回顾项目，有类似于继任者计划，我们对于这类人的培训会过得很细。人力资源总监，业务总监都会一个一个过，这个人可能的下一个岗位，过程中会配备的资源，轮岗和任务如何安排。关键性人才的个性化需求更加需要一些灵活的方式，对他们我们也会每年去跟踪他们的一些想法，包括个人培训的需求。

公司目前采用的学习工具

不同层面用的不同。管理人员，越高层次的，一些长期教育，轮岗特殊项目，辅导，导师用的比较多。中层用的形式指最混合的，课堂学习，辅导，E-learning，轮岗等。基层仍是以课堂式培训和在岗培训会更加多一点。

关于形式的三点分享：第一，面对面的培训还是一个培训中比较主流的，一是我们的工人没有电脑，硬件条件限制，二是包括沟通

类，管理类，企业文化类的课程不适合其他方式。面对面能更好地把握学员是否掌握学到的内容，同时学员之间能够做一些交流。三是结合日常工作的碎片学习越来越多，比如一次班会，周会都可以穿插培训的讨论等。第二，关于内训与外训的比例，需要因地制宜的考虑，不是一个数字通用一切培训的。比如，中高层的管理课程 80-90% 都是外购的，内部有的一点也就是分享的形式，因为他们的级别来看不是内训师可以满足开发的，甚至有一些是集团层面开发的。如果是基层的管理员，我们也走过是 80-90% 的是外包的阶段，但是从今年开始也是要求高管和中层的管理人员他们将自己学到的东西也写成一些管理的教材给基层的人上，这样更有针对性，同时跟踪高阶管理课程的培训效果。所以现在基层的管理人员有 50% 是外面上的，50% 是我们自己的高管帮他们上的。第三，在形式（学员，教材，老师）抓哪个重点，也要仔细考量。工人的面授培训，我们抓的主要是内训师，或叫师傅带徒弟的技能，因为公司的手册和作业指导上已经写明了基本流程，如何讲得清楚容易理解，如何在操作上能够更快让员工吸收，快速地把培训的效力抓起来，重点抓的是培训老师。而技术课程我们 100% 是自己研发的，因为像我们管道的拉管，喷涂是我们自己的专利，外部也没有采购和研发，我们更多关注的是知识经验的积累沉淀，即教材的研发。

工具是为培训目的和内容服务的，我相信未来会更多元化。

学习发展成本及预算

圣戈班的培训每年都有 KPI，其中人均培训小时数和培训费用。而且该小时数我们都是把分类监控的，工人，办公室员工，专业人士，中层高层管理人员都会有固定的培训指标。从培训时间上来说是占 80% 是组织一般的员工培训，15% 是专业人士和中层主管，5% 是高层主管。但是从培训的费用和花销，和内部的重视程度来看，比例正好是反过来的。这也是可以理解的，高管很多项目是海外学习，还有教育资助，专门定制化的培训，个别高管在做一对一的辅导。

比起对成本的跟踪，我们更关注培训的需求和培训的效果。

学习发展评估

理论上和主流的评估我们都有一定程度的实践。

第一，评估是耗时耗力的事，所以我们一定会定义好几个今年重点的项目，有针对地进行对这些关键项目进行跟踪。甚至在项目设计的时候就写好详细的评估方式，例如我们今年管道大学的管理学院里《人员管理》课程 2 天时间，结束后未来六月里的跟踪时间是 9 天，分别回顾课程里推荐的管理行为，最后在 3 个月，组织优秀学员的分享。我们的评估方式就是跟踪未来管理行为的频率和质量，评估的时间和人力投入已经远远高于上课本身的时间。

第二，管理类课程的评估，真的是很难量化。但如果以终为始，我们就会发现最重要的问题是为公司和组织输送管理人才。更直接一点就是有多少管理空缺岗位是从我们内部培养起来的。所以我们非常关注公司岗位空缺的内化率，数字越高，侧面印证了培训与发展的质量。

第三，又爱又恨的 E-learning 如何跟踪。我们目前 E-learning 都是总部开发的。具有明显的优势，

首先，我们学到总公司原汁原味的学习内容，跨地区，跨多种人群。其次，设计专业，互动性强。加之能解决随时随地的问题，培训的测试结果也是自动生成的，很好去跟踪。但是它也有一些很明显的缺点，比如说一旦开电子学习我们 HR 就会很忙，比如要开电子学习的账户，要不停做咨询。很多学员不能在限定的时间完成培训，因为电子学习最大的挑战在于它是拉动型的，就是我把这个资源放在这里，要靠自觉性去学的。要是不自觉，我们 HR 的同事很辛苦。而且对于测试的结果也很难保证真实性，培训的效果水分很大。所以，我个人建议未来还是进行一个线下和线上的结合，也是对线上的一个很好的回顾。

最后，培训与发展的效果除了短期对业务的贡献，我们 HR 也要引导老板们考虑公司雇主形象的建立，这是一种长期的投入产出。效果很多是主观的感受，如果他们认同培训与发展的价值，就不会太建议具体某个项目的回报了。

现在学习发展部门扮演的角色

之前集团培训总监提到学习发展部门的

使命是成为老板的业务伙伴，成为员工的职业发展伙伴。我觉得这种表达很好，从对方的角度考虑我们的角色。从员工的角度去阐述，传达了一个信息：当员工在不同阶段有任何需要的时候，圣戈班大学可以提供帮助。与业务经理沟通时，用的则是另一种逻辑。关键价值在于我们的角色同时也影响着其他部门。

我们与 HRBP（成为 Business HR 或者 Operation HR）沟通是存在挑战的。会有一些摩擦和矛盾，例如：我们不如他们贴近业务。我们去推一些项目时，会因为工作重点、责任分配等产生一些阻力。最实质性的问题在于：首先组织层面进行分工的明确，更重要在于从执行层面上，学习发展部门需要了解业务经理的痛点所在。着手于我们与人力资源有交集区域，定位好内部角色。我是他的（HR 同事）顾问，可以提供给人力资源业务伙伴学习发展方面的解决方案。我们去与业务部门谈项目时，通常是和 HRBP 是一起进行的，这样我们外部的客户也觉得 HR 是一个整体。但是确实这个过程是在不断的磨合。我有点优势，在做现在的工作之前就是做工厂 HR 的，正好大家也比较熟。所以，我经常建议我的培训同事去转岗做 HRBP，甚至转到业务部门，因为唯有真的经历过后才能理解行为背后的原因，才会有更包容的心态去面对困惑和灰色地带。

未来一年学习发展团队的发展方向

第一，抓大方向。根据公司发展的价值，如果价值高的就去做，而且是马上做。总之，保证和公司的重大战略是一致的。比如抓我们的管道大学，管道大学是我们团队未来打造的精品。

第二，培训体系和培训方式方法巩固好。因为我们在培训这一块，无论是做的员工满意度和老板满意度是比较高的。今后，我们也要花更多的时间在员工的发展上面。

第三，培训团队优化和能力提高。发展好员工，首先是发展好培训与发展团队的同事们，我们正在启动 HR Academy 这样的项目去提升自我的能力。

某国际多元化制造公司

鉴于该企业希望隐去公司及受采访者姓名，本案例将受访企业称为 Y 企业。
受访者为 Y 企业大学中国区负责人（内容以第一人称自叙方式呈现）

一切从源头抓起

俗话说：万事开头难！这话一点都不假，刚刚接手企业大学的时候就我一个人，有的只是仅有的几门从总部分配过来的通用培训课程，不仅翻译得艰涩难懂，认证过的内部讲师信息也找不全。但是从零做起确实有其独特的好处，那就是前无古人，后无来者，可以什么事都从头创造，从无到有。

两年过去了，一切都有了新的转机……

学习发展体系的建立与困难

企业大学（中国区）的主要任务是覆盖中国区近万名员工的学习发展需求，旨在向他们提供适时（Just in Time）、适量（Just Enough）、适宜（Just for You）的学习发展方案，提升组织综合发展能力和完善员工在企业中的个人职业发展规划。为此，我花费了大半年时间建立了企业大学雏形。

为了形成学习方案的需求分析、设计、开

发、实施和评估能力，我以学习方案开发阶段的 ADDIE 模型为基准设计了如图一所示的中国区企业大学雏形，包括四大部门：

1. 绩效诊断与学习方案设计职能（Performance & Learning Consulting，简称 P&LC），其职能是针对业务部门提出的各类需求进行诊断、分析，并提供初步学习方案策略建议；

2. 学习方案开发职能（Learning Solutions，简称 LS），其职责是在 P&LC 部门完成初步学习方案后，更深入地设计方案的各个细节，包括内容、渠道、多媒体等等；

3. 运营与支持职能（Operation & Support），也就是培训实施部门，其职责是负责培训的组织、管理、跟踪、记录、培训供应商管理、内部讲师管理和激励等；

4. 学习方案本地化职能（Learning Localization），主要负责将总部的英语课程通过翻译、定制与中国区实际情况相匹配的内

容、流程和案例等来提供中文课程。

目前，每个部门都有两名员工，初步形成的年生产能力包括：

- 组织 70 ~ 80 场培训；
- 设计和开发 20 门以上的中文课程；
- 培养 50-60 名内部讲师；
- 建立各类与学习方案相关的流程和标准，如：职能部门培训操作流程、课程开发流程、培训提名管理流程，等；
- 设计并组织各类与员工发展有关的项目，如：英语强化项目、班组长管理能力提升项目、基于能力模型推荐的学习课程，等；

2011 年，在总部的支持下，一个能同时容纳 200 多名员工参加培训的亚太区学习中心在上海落成，该中心除了拥有先进的教学设施外，还同时考虑建立了英语角、录音室、电脑房、学员餐饮区、室外休闲区、办公仪器等设施，而且还拥有虚拟教学环境，让学员在分教室能实时学到主教室的培训内容。

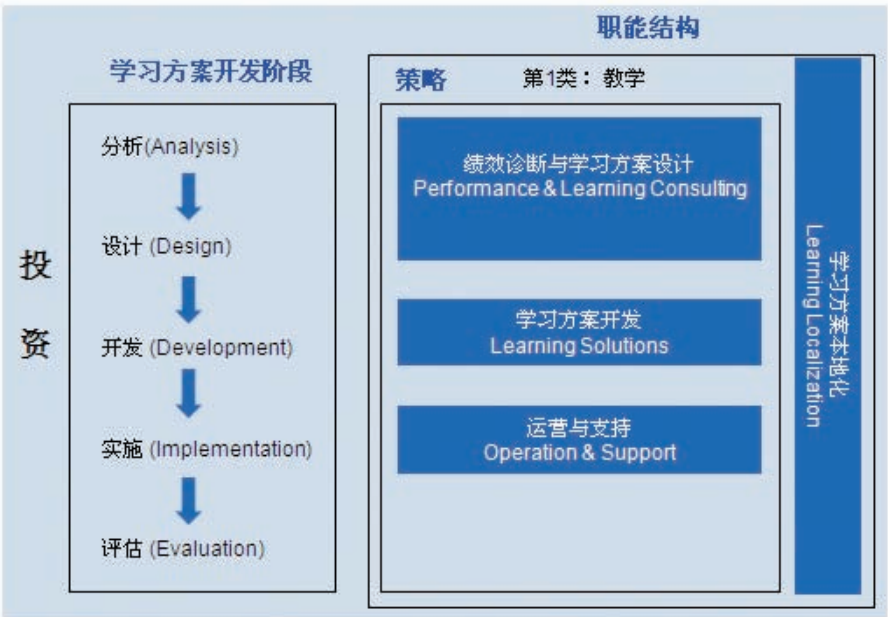
困难总是与机会并存的，在中国区机制建立的过程我们主要遇到了以下困难：

- 中国区员工普遍喜欢传统的培训方式，对其他学习方式，如：网络学习、自学、合作学习、在岗学习等方式的接受度极低；
- 各级领导对企业大学的认知仅限于对培训实施的理解，并不清晰企业大学何去何从；
- 有限的人员、经费，无法满足日趋增多的各类需求；
- 低迷的大国际环境……

路在脚下

路是人走出来的，成功总是为努力的人准备的。在一年多的时间，我们从五个方面入手，为大学在中国区业务部门中逐步建立了口碑，只要有绩效问题，业务部门领导首先想到的就是找企业大学的同事聊聊，看看能否找到解决

图一：Y 企业大学雏形



问题的方案。

1. 合理进行角色定位

企业大学的定位决定了它与业务部门的关系。从企业大学建立初期开始，我就将合作伙伴关系这一定位与业务部门进行了沟通，并得到他们的认可。我们经常与业务部门联系，通过各种形式进行沟通，如年度会议、HR 会议、新闻信件、每门课的交流邮件、新项目的交流邮件和会议等等，加强了与业务部门的联系。我们还经常去工厂与厂长、班组长、职能部门的同事进行调研沟通，发现由总部统一规划的领导力培训体系中缺少了班组长培训这一领域，而这一领域的班组长居然超过五百人，为弥补该不足，我们通过调研最终确立了分四个阶段设计、开发和实施同步进行的项目推进方式，成功开发了每一批六门课程，并加强讲师认证和课程试运行，得到工厂同仁的一致好评，报名人数纷纷不断，大家都想赶进“头班车”。

2. 正确处理需求关系

公司每个员工每年均设立绩效目标，根据与业务部门领导、HR 和员工的广泛交流和调研，我们订立了年度学习计划，并在中国区企业大学网站上进行发布。我们通过调研分析发现许多群体的需求是相通的，比如沟通能力、时间控制能力、领导力相关技能等软技能学习需求在不同的业务部门都具有共通性，因此，我们将目标设定在抓共通需求上。

同时，我们也不放过帮助业务部门发展的机会，对各业务部门提出的培训需求和绩效提升需求通过优先级进行筛选，并确实对此类需求的设计和实施进行落实，配合业务部门完成他们的年度培训任务。

3. 培养课程开发设计人才

业务部门的 HR 同事具备比企业大学同事所没有的业务熟悉能力，但是他们缺少的是专业的教学设计开发能力。针对企业大学人员稀少、业务部门课程开发需求较多的现实状况，我们决定设计并实施“教学设计训练营”。通过三天课堂培训、八周实战训练的方式培养了第一支教学设计人员队伍，并在近三个月的时间内开发了公司第一批课堂培训教材。企业大学的教学设计专业人员对课程内容进行了严格把关，并邀请了各类主题专家认真审核课程，以确保课程交付质量。事实证明，这些课程的实施效果受到了极高的关注。

4. 集中管理内部讲师

内部讲师不仅是企业大学的资产，也是企业发展不可或缺的资源投入。为了保证内部讲师的讲课质量，并不断调动他们的培训积极性，我们制定并实行了积分制度，从讲课频率、质量、学员评分等各个环节累计积分，积分高的讲师可在年终换取礼品，如：参加高质量的培训、钢笔、U 盘、获得优秀讲师称号等。我们还为每位讲师制定了名牌，让他们在上课的时候享有荣誉衔。每次讲完课，我们都给他们发表扬信，让他们的领导得知他们对企业大学的支持。很多讲师的积极性非常高，一听到企业大学有新的培训师认证项目，他们都踊跃报名，他们的培训质量也逐年上升。成为兼职内部讲师甚至已经成为某些讲师的一个努力方向。

5. 引入邮件动画学习方法

在我们推行的学习项目中，课堂培训最容易实施，网络学习教学较难推进，这与中国人长期养成的在课堂中才能学习的习惯有关。为了改变这一习惯，逐步让员工爱上网络教学，我们引入了邮件动画的学习方式，通过时长约 5 分钟的动画人物情景模拟人们常见的工作环境，并通过传授简单的技能和方法，以每个月推行的碎片式的学习方式打破了网络教学难实施的局面，效果甚好，现在已经有不少员工都在期待着月底动画学习邮件的到来。

未来企业大学的发展方向

企业大学的发展任重而道远，但是一个好

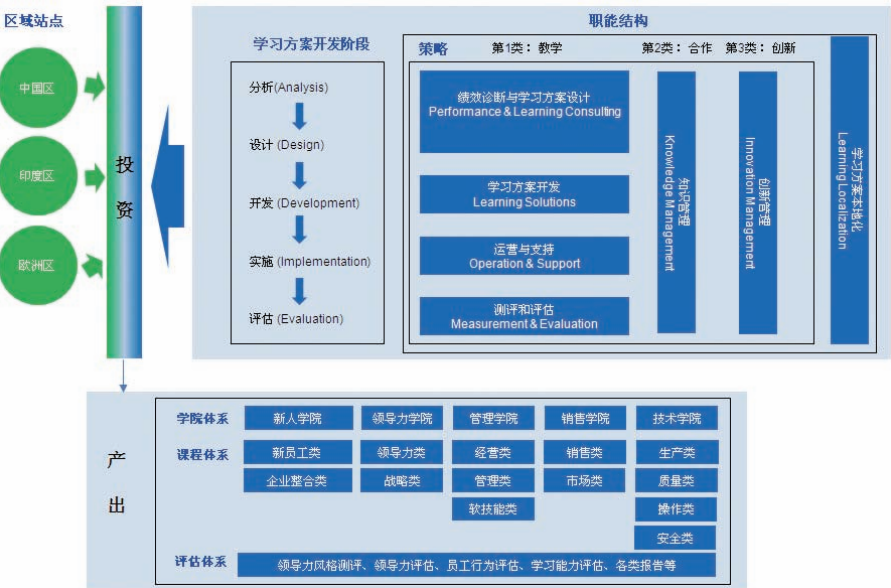
的开头已经让我们的步伐走起来更自信了。在与总部的交流中，中国区企业大学的建树有目共睹，并成为总部向其他区域推广的标杆，因此总部领导也邀请我一起参与全球企业大学策略和企业大学区域站点建设的规划中。

图二是我设计的未来企业大学可能发展的方向，以供各位同仁参考。未来的中国区企业大学将可能在总部企业大学的领导下，形成三种学习策略：对初级学习者通过教学发展他们的知识和能力，对具备一定知识和能力的中级人员通过合作发展他们的知识和能力，对专家级员工通过创造、研发的方式发挥他们的业务专长，让他们在工作中发光发热，并真正在公司范围内形成 10% 的能力提升来自于学习、20% 的能力提升来自于向别人学习、70% 的能力提升来自于在岗工作和自我实现的学习型组织的氛围，帮助员工养成自学、向同事学习、在岗学习的好习惯。

从图二中可以看出，通过未来几年的努力企业大学将逐步形成拥有各类学院、不同等级课程体系和评估体系的人才发展库，最终形成员工学习发展地图，各类职务的学习提升都能够与他们的学习储备关联起来，并与他们的能力模型关联起来。

可以想见，企业大学的建立任重道远，但它的逐步完善一定是一件有意义的事。而这一切都将从源头抓起——源头就是需求，真正的和企业战略目标相一致的组织和个人发展需求。

图二：Y 企业大学规划





刘 洁 | 培训总监兼任龙山学校副校长 | 万通投资控股股份有限公司

学习发展体系

我们已经建立的独立的培训组织——万通龙山学校，负责万通全系的人才培养。其发展体系建设简单地讲有 2 个方向，一个部分是对内的，也就是常说的内部人才培养。另一个部分是内外结合的，也就是向社会作贡献。

第一个发展方向是对内的，我们从不同的人才能力向上设计，比如领导力、技术能力、专业素质和修养的、通用的管理能力等，并且都有配套的课程和讲师。从人员的层次上，是结合不同层次需求的人员细分。主要分为三个层次：高级管理者、中层管理者、新员工和基层管理者。另外我们在教育培训上还有一个主线是企业文化，万通是个有文化的公司，从成立起就创立自己的内刊，已经坚持 20 年了，越来越好，目前有《万通》、《风马牛》、《生活家》等多种文化刊物，所以企业内部的文化和核心价值观的传承是学习发展体系的一个重要部分。

另外一个发展是对外的，面向社会的做贡献。其作用一是辅助于品牌和企业形象建设，二是把自己的优质资源面向社会作发展，也就是合作办学。比如我们的讲师、课程、研究成果等都以一定的形式成为社会化资源，这方面与美国、英国、台湾的机构都有合作项目。同时也汲取外部的营养，实现自己的完善和发展。

学习发展体系与人力发展结合度

学习发展体系与人力发展结合度是一个很重要的指标，也是很多企业培训的最终诉求。我们目前学习发展体系和人员发展体系是分开的，但是未来是一定在一起的。我们培训体系建设的时间比较晚，到现在 2 年多，所以很多不完善。但是按照一个学习与发展得路径的通用标准，学习发展培训需求是来自于现实的绩效表现的差距。通过这个去决定哪些方面去发展，未来在哪些层面上会获得收益。比如职位

的晋升，职业生涯的发展。例如我们正在实施的 MINI-MBA 的项目，和人员发展会结合的比较紧密，通过测评找到能力差距，然后匹配课程、研讨、学习考察、导师等资源，根据设定的比目前岗位高的一些能力需求或者是素质需求，然后给员工设计一条职业发展路径，能把培训和绩效以及未来的职业规划作一个有机的结合。当然现状可能不是做得特别完善，真正做好需要一个比较长的过程。

学习的工具

目前学习发展使用的大部分工具还是博采众长的策略，哪些经验和比较好，我们都会借鉴并尝试使用。例如“三明治”的培训结构、学习地图、导师和教练技术等。值得一提的是我们有一个自己的学校，有万通历史陈列馆、有自己的特色形式“反省会”，都是学习的工具。

关于课程我们比例目前来说还是 70% 是外购的，30% 是自己研发的，但是可能到明年年初，基本上能达到各一半的水平，以后会以自己研发的内容为主。关于学习的形式和方法论，我们一直在建立自己的特色，我们先后曾有宣讲日、导师制、知享会、研讨会、精英班、MINI-MBA 等各类培训项目，目前还在继续开发其他事宜的学习工具和技术。

学习工具自我研发的挑战

在任何一个企业中专业的学习工具和课程研发的人员是比较短缺的，市面上各类学习资料也有素材也有，但是要把它变成一个系统的工具或者课程的专业人士比较少，所以这一块主要还是依靠几个有限的人员在做。主要挑战有两个，一个是工具的创新，特别是先进工具在本企业的落地和改造，如何更好地适合本企业实际情况。另一个是课程的量产，受资源所限难以全面满足企业的需求。

采购外部课程内化的使用

外部课程内化是我们自发展的一个重要方式。其实我们也是把很多外部的课程做一个借鉴，内化成自己的，把外部的一些理论结合自己的一些案例，去做这个课程研发，去讲授，去应用。比如六顶思考帽、辅导技巧等已经在企业内部使用。

移动学习

我们在上半年做了两方面的调研，关于电子学习 (E-LEARNING) 和移动学习 (M-LEARNING)。我个人之前也帮助一家企业搭建了自己的电子学习 (E-LEARNING) 系统，为分布在全球的 100 多个国家分公司使用，它的适用条件和目前万通的并不一样。我们按照目前公司的状况也做了一些尝试和测试，发现电子学习 (E-LEARNING) 的效果并不想想象的那么好。移动学习 (M-LEARNING) 由于现在的技术问题，还是处于有一个较高成本的状况，特别是针对于企业的一些定制化的一些服务成本更高。所以我们可能随着未来技术的进步，逐步地采用这些形式，在目前培训的整体预算有限的情况下不会用，更多的可能利用企业内的一些渠道，比如现在的 OA 系统、邮件短信、微薄等、视频会议等企业现有的工具去做。

但我个人认为移动学习 (M-LEARNING) 还是比较有效果的。碎片化的学习，可能等个飞机 5 分钟，10 分钟就能看一篇文章。因为现在工作的事情比较多，压力比较大，碎片化的学习方式比较适合，在用工方面来说也是比较节省，它未来一定有大发展。

新学习项目的使用

现在其实已经在应用一部分，然后有一部分在设计。比如新员工“导师制度”，员工新入职以后可能配有 5 个导师，从人力资源管理方面，业务的方面，行政的方面，学习和生涯发

展的方面，财务的方面进行，由专人一对一的辅导，主要是为了在试用期内能快速地熟悉业务，理解业务，能和公司融为一体，达到一个比较好的人岗匹配程度。

另外高管方面，我们计划有教练技术。教练和导师还是不同的技术，教练技术可能更多地适用于高层管理者，所以也在一定的范围内去尝试，但是用的不是很普遍。教练式的学习主要现在还是用在高管身上，因为这种教练对外部进行聘请来的，费用还是比较高。目前主要是外部教练，公司内部没有专职的教练的话这个理念在企业内部普及度还不够，技术普及度就更需要一个较长的过程。

高管的学习方式

来自两方面项目还是比较好的：

一是我们的团队拓展式培训，因为有些高管可能凭着自己多年的工作经验，可能对管理的理解有一些固化的认识，一对一地跟他讲不太好接纳和吸收，但是在团队的氛围当中，他还是比较容易认可的，比如角色互换，通过别人的表现，可以发现自身的一些问题，这种团队式的互动式的培训，如果他能积极参与的话更好。

二是体验式培训，沙盘模拟或者这种类似的案例分析实践还是比较有效果。曾有人倡导找理论派的大师名家给高管来讲的效果好，但是很多讲师大多是理论专家，对于这些实践比较丰富的企业家来讲，没有太大的说服力。企业家都觉得你说的再好还不如我干得好呢。所以体验式教学会引发高管的思考，思想意识上的冲击对他们来说更重要。

培训成本

基础培训如时间管理、沟通技巧、商务礼仪等基本是内化的，相对成本较低；中层的通用技巧例如授权，项目技能等情景领导模拟有一定费用，但是不会太高，最高的就是这种高级管理能力的提升，领导力的，战略的，组织变革、思维创新等培训难度比较大，相应的成本也会比较高。

培训的分配比例

实际上我们预算的计划比例会在6:4。就是中高管占60%，基础员工占40%。但实

际执行可能会可能由于业务关系，还有其他的等等，往往一年培训的项目里面变动会比较大的。所以大部分的实际费用还是调整并用于中层和基层员工的培训。

高管的培训量减少

高管的培训量减少是双刃剑，利弊共存。

有利于大范围的或者比较普遍性地提高整个公司员工的综合素质。中基层干部从量级上来讲是企业中最大的一个群体，他们的综合素质的提高，管理能力和个人素质都在内，对企业基础发展有很大的作用。

劣势在于领头羊没有前沿的思维，对于企业的整个战略把握会越来越有难度。未来会有一个纠偏的风险。

万通领导是比较开放的，能听进去各种的声音，能吸取各种意见，也愿意资源倾斜去大力培养新人，所以职业经理人越来越强了，企业就能靠团队发展了，而不是靠1、2个火车头，领导者也从“带动他人”转变为“被他人推动”，管理更轻松。

培训项目评估

培训项目的评估按照目前人力资源管理体系、包括绩效考核的标准进行要求的。每个项目均会实施一个培训项目的评估，也是柯式四级评估，但是和很多企业一样三、四级很难实现。但是我个人认为培训项目的四级评估不应该成为以后的主流。因为等于如果太关注学习本身了，而忽略了它的其它的一些比较重要的价值。为此我们也一直在做努力，研究出适合这个时代的培训评估方法和工具。

学习发展效果评估

我个人的观点可能会与大家有不同。在过去的年代，大部分在中国企业还处于整个价值链中一个比较低端的角色，学习发展更多是从制造，生产，还有这种低附加值的服务来去发展自己的。在这种阶段，用培训效果去评估，比较容易量化，也比较好去进行业绩的结合。

当我们时代到达刘易斯拐点以后，劳动力价值越来越高，劳动力价值含量越来越高，企业更偏向于做投资的，投资品是智慧劳动和知识管理，你就不是像培训生产线工人，只要你动作标准了就能衡量你的生产效率，或者你

的失误率等等。取而代之的是类金融领域，这个更多的这个是一个影响力的，说服力，营销、品牌、回报，这些显现效果的年限通常也会比较长，看中的都是远期的发展，很难及时衡量，如果单纯用培训去衡量它的效果，是不能立竿见影的说明问题的。我觉得这个不是符合现在这个时代的。

相反我认为要从另外一个角度考虑。比如说从人才的发展，能力的提升，特别是行为改变，需要和其他的东西去配合，经济学里面有很多这种分析和解释，比如说边际效益递减规律，群体无意识效应的规律……有些时候，个人能力发展的一个环境和氛围很重要，如果员工在一个比较好的氛围里面，他会比较明显地提高你的士气和你的业绩。经济学里面有很多变量和常量，如果你在这里面去做一些探究然后设置一些培训效标，有很多经济学的模型是可以佐证它。

我很赞同一种说法，就是业绩是多方面因素影响的，培训只是其中影响力很小的一个因素，所以用业绩来衡量培训效果我觉得还是很牵强的。另外行为的改变涉及到很多指标，比如完成这样一个行为转变需要多少时间，持续的作用时间，但是从这个角度去分析，现有的柯式评估方法是不够全面客观的。当然现在也提出了新柯式评估的方法论，可能会有改善，但我还没有认真研究过，不敢妄评。

学习发展部门主要承担责任

学习发展部门承担主要责任就我个人的经验来说，应该有两个主要角色。但往往大多数企业只看到一个，这一个就是我们的共识——对于人才的培养。

对内部人员的发展和提升提供一个平台，提供一些课程和教育这是角色之一，可以为公司持续不断地提供人力资源和人力资本。另外一个角色也很重要，就是公司的形象和品牌的推动。在人力资源管理里面招聘育留四个环节都有成本存在，而培训在每个环节都可以产生价值。比如因为现在很多年轻人择业的时候，他的择业动机，并不一定主要来自于薪酬，还有很多他的发展机会。发展机会通常在员工进入企业后才能了解。这就需要企业把培训形象的外部化，员工在选择一家企业的时候，会发现企业有自己的专职的培训机构，培训人员，主要的项目，以

及已经取得的成果。对于员工而言说是一个非常具有吸引力的要素。对于企业内部来讲，从招聘方面来看的话，是可以降低成本吸引到一些比较优质的人才。同时在企业里优质的人才再去打造就会比较省力。此外它也能从另外一个层面来佐证企业的社会责任，可能员工进入万通，不一定是永久发展，但是我们一定会在这个阶段培养你，那换句话说你以后成为别的企业里的栋梁，也是社会里的一个精英，我们也算是在为社会造福，在这里表现了一个企业社会责任的一个角色，发展社会栋梁的一个角色。

面对人才流失竞争

人才流失是正常的，流向也很难明确，市场本身是开放的，人力资源很多工作就是应该以一个更开放的心态去做的。

人才流失有很多原因，从培训这个角度讲，同样有正反两个作用。负面作用是企业教育培养成本的效率会降低，正面影响是有品质的培养会造成良好的社会影响力和传播效应。现在企业能把培训这种放在自己的官网上做一个重要的一个宣传的话是比较少的，其实这个对于本土的民营企业或者是中小企业来说有很重要价值的。

另外一个层面去考虑的话，很多公司在薪酬上或是在业务的规模上，或者是在市场的份额上并不占太大的优势，但是他们在培训的领域完全可以为自己创造优势，比提升业绩、扩大规模要容易很多。所以就是企业应该扬长避短，培训是其中之一，也能体现并创造企业的价值。

未来一年内的学习发展部门趋势和转变

学习发展部门转变是这对于万通的发展团队会有 3 个方向：

1. 内部独有课程的研发，这是一个核心的竞争力。

2. 坚持两条腿走路，一个是对内的培训，一个是对外的发展，比如可以和行业的知名机构再合作办学，与美国的绿色建筑协会，英国的房屋建筑委员会，台湾的师范大学，等等这些外国的机构我们都会坚持持续合作。

3. 领域内奠定自己的专业性，我们跟这些专业性机构都是在一定行业背景下合作的，所以我们的培养要突出专业特色，比如房地产金融，着力培养打造这个领域的栋梁和精英群体。

未来我们会把培训教育作为一个投资品，也作为一个重要资产去经营管理，用做企业大思路去做企业大学。

供应商合作

未来我们仍然会采购外部供应商的课程。但同时找一些行业里面比较专业的培训机构来合作办学，然后对社会招生，共同发展相关教育。我们有一些领导人，有一些行业在本领域内较领先的理念、技术和师资，他们有这个资格，这也是我们的资本。

关于公司认证

我们不同的项目都会给合格学员颁发不同的证书。

我们接下来会大力开发自己的师资，因为我们有 5、6 家子公司，每个子公司所做的行业都是不一样的，有酒店的，有住宅地产的，商业不动产的，有零售商务的，也有做物业的，我们在不同的企业内会开发自己的师资，未来成为学校的一个核心师资的力量。

未来一年内重点解决哪些问题

重点解决问题是高管们持续的支持，因为有领导的支持有两个作用，一个是对于各类项目的启动，包括预算，可能都是需要领导来引导的和决策的。另一方面这样培训在企业当中的属性和地位会有一个比较好的正向的引导。

来自公司的支持

从治理结构上讲，公司对此是非常支持的。首先单独成立的龙山学校这个培训机构，其次因为我们是双线汇报，一个汇报上级是我们的董事长冯仑先生，他也是龙山学校的校委会主任，学校的发展方向和大政方针都有他做指导。另一个汇报上级是主管人力资源的副总，作为经营层对于这个方面是有一定的约束和要求的，比如我们的预算和成本，我们的软硬件资源、我们的培养发展对象等，培训想做的事情会接受经营层面的管理，这方面的组织协调我们还有更多努力和工作的要做好。总体来说公司高层们对培训在企业未来发展中的作用和地位是非常看好的。


史文君 | 培训经理 | IBM全球企业咨询服务部

IBM 的学习发展体系的建立

2002 年 IBM 收购了普华永道咨询也给 IBM 培训部带来了全新的挑战。以前 IBM 在各个部门不设立培训部，由学习共享中心提供新员工、个人能力发展、销售、领导力、项目管理的系列培训。2002 年增加了管理咨询服务部之后，为了保留原来普华永道咨询的传统咨询课程，并继续将人才和知识管理作为咨询业务发展的要务，公司决定在管理咨询服务部内部保留培训部 (Learning & Knowledge)，他们只为管理咨询服务员工提供服务，而不对公司其他部门员工提供培训。如果说学习共享中心如同一个对内服务的企业大学，管理咨询服务部的培训职能小组就是传统的企业培训部。除此之外，IBM 还有渠道大学，其形式如同对外服务的企业大学。

(注：2012 年年中开始管理咨询服务部的培训部也逐步转型成为学习共享中心，隶属于人力资源部，以伙伴的方式向管理咨询服务部提供培训服务。)

IBM 的渠道大学对外向我们的供应商、客户、合作大学提供收费的培训服务。其他培训相关部门一般不对外授课，但管理咨询服务部的人力资源管理团队有向客户提供 IBM 精品课程的咨询和培训服务。

IBM 所用的学习工具

我们现在的学习工具包括传统课堂授课、在线非互动式培训、在线互动式培训、社交培训，以及今年年中推出的移动式培训。当然，我们做得最好的还是根据课程和学员的需求，定制混合式培训。

有效的开发的学习工具

在线互动式培训，我们现在用得比较多的是 Central One，因为它相对比较稳定。社交培训我们用我们自主开发的 Lotus

Connection，大家可以在 IBM 网站上找到试用版，个人学习小组，我推荐云工具 (Evernotes)。我们也开始推广移动式培训，我们采用的是 Blackboard Collaboration。

比较难做的学习发展项目

领导力发展比较难进行，传统的课堂授课根本无法满足领导力发展的要求。领导力发展是个从个人出发，向企业文化整合、直至培养出企业领袖气质的过程。它需要一个长期的过程，包括学员成熟度评估、课前虚拟破冰和延展阅读、课堂授课主要是传授一些知识层面和企业流程的知识以及进行社交和学习小组的建立，领导力发展还需要加入大量的个人评估、反思和辅导内容，所以说领导力发展培训必须是一个混合式培训，必须分阶段、进阶式进行。

新员工培训也是比较难的，这点大家往往会忽略，我们的新员工培训是 2 年长，这有些出乎意料。出于保留员工的考虑，2 年很短。在我们的新员工混合培训中，我们加入录用前培训和 3 个月、半年、1 年的后续培训。

了解员工学习需求

“Individual Development Plan” 和 “Career Smart Framework” 是我们了解个体需求的主要方式，同时我们会定期和业务主管开会，了解最新的业务需求。将个人需求和业务需求结合。我们非常关注培训评估结果，我们的评估分成感受层面、知识传授层面、能力提升和应用层面以及业务影响层面，针对评估结果欠佳的课程，我们是放弃还是继续改进？我们会进行问卷和研讨对核心课程进行持续改进。我们更关注期待值回报率 (ROE)，而非投资回报率 (ROI)

制定高层管理者的学习方式

“送出去、请进来、授小课、重反思”。高

层的学习应以延展阅读、反思和点拨为主，讲师主要担任引导角色。同时我们鼓励高层通过“授课”来“进阶学习”，并鼓励他们发起团队内的社交学习，组建学习型小组，这就是所谓的教学相长方式。

送出去是指将部分高层送到国外进行培养，请进来的老师并非来自于外部，而是源于我们国外的那些高层，将他们请进来，定期做一些知识分享。领导力发展一定要用导师制，教练 / 导师培训 (Coaching Skill) 已经作为管理者培训的基本模块，也作为能力评估的一项。

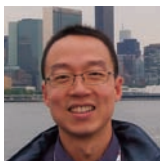
对于高管的培训成本注重期待值回报率，培训不会带来直接收益。做到投入和期望值持平就可以。

培训效果评估

我们的评估分成感受层面、知识传授层面、能力提升和应用层面以及业务影响层面，例如移动式培训不是将在线培训的移动版，我们在开发移动式培训的时候要注意互动性和游戏性，让学员在感受层面上有提升。

E-learning 的推动

在线学习只是一种学习方式，不是目的，要认识到如何将它使用好，才是“推动”。培训一定是以学员为中心 (Learner-Centered)，它是基于心理学、教育学、人文学科的东西。做培训的一定要弄清楚自己的角色，做出让别人“愿意学”、“可以学”、想要“继续学”的课程才是要务，切勿纠结在某种培训工具上。知识不能改变世界、只有智慧才能改变世界，知识只是开启智慧的一部分，培训是通过传授知识来开启智慧的，若不是，就是浪费时间的活儿。


张晓冬 | 学习与发展高级经理 | 特雷克斯

关于学习发展体系——现状和发展方向

关于学习发展体系，不同公司的定义也不一样。我的定义会比较广，学习发展属于 OD 的范畴，其实应该进化为组织发展体系，这也是学习发展这个职能的发展趋势。

我认为基于企业发展战略的组织发展体系由三大部分组成，第一部分是组织结构设计和体系，包括接班人计划、组织盘点等；第二部分是传统的学习发展或培训，即人才培养体系；第三部分是企业文化建设，包括员工关系、企业内部沟通、宣传和 PR。

这三部分是有机结合在一起互相支撑、共同推动企业组织的发展和成长的。基于组织结构、岗位设置和任职要求确定任职人需要具备的能力，通过能力评估、人才盘点确定需要提高的能力，有针对性地通过人才培养体系提供相应的培训和能力发展项目，同时通过多种渠道和方式营造学习型组织的氛围，建立积极向上的企业文化、促进员工的个人发展同组织、企业的发展互相支持的良性循环。

以前在做战略规划、组织结构、变革管理、领导力评估等工作时，我发现在具体实施设计方案的过程中协调、整合各方资源，特别是几大 HR 关键职能会耗费很多时间和精力在沟通上。2007 年以后我开始按照这个组织发展体系的思路整合上面提到的这三大关键职能（组织发展体系的三大组成部分），先后在不同的企业中把学习发展体系改造为组织发展体系，取得了较好的效果——通过整合有效地减少了原先跨职能协作的难度、提升了组织发展相关产出（deliverables）的质量和效率。

关于培训项目——不同职位需要不同的针对性

我们目前的人才发展体系采用了简单易用的设计思路，可以简单的分为两个维度：一个

维度是培养对象，比如专业人员、主管和经理、管理层 / 分公司高管团队和最高管理层，另一个维度是人才发展项目或方式，包括各种在线培训、课堂培训和培训项目、工作坊、教练、轮岗以及定制化的发展项目。

针对不同的对象群体，所使用的发展方式或项目也是不同的。比如针对越基层或者越偏技术型的员工，采用培训和项目实践的形式会越多；而对越高级别的管理者，则以务虚的工作坊、一对一的教练、包括在不同子公司和海外去轮岗的领导力发展项目为主。

关于高管培训——教练方法的针对人群

我们对最高管理层——中国区总裁及其直接下属采用一对一教练的培养方式。教练的人选有两种：一是在整个集团内部全球范围内选取非常资深的高级管理者作为高管的日常教练培训，同时在特定领域上聘请国际知名的外部资深专家作为特定主题的教练，比如跨文化沟通与管理等。

针对公司管理层（比如我这一层向最高管理层直接汇报的管理者），我们主要采用集体教练的方式，同时对特定主题也会采用一对一教练的方式。除了选取与最高管理层相同的外部教练，最高管理层的领导者自身也要承担针对公司管理层的教练角色。

对于高潜质人才（包括管理者和专业技术人员），我们则采用 MENTOR 的导师制，并通过分配特定的业务项目对这些 HI-PO 员工提供日常工作上的指导。

关于学习课程和工具——对外购买还是内部研发

目前我们主要采用三种模式：核心项目（如领导力发展项目）由自己开发，关键的专业性项目（如某业务集团的销售流程管理）则聘用

国际知名的专业化咨询公司根据我们公司的运作模式定制开发，通用性课程以采购市场上已经具有的成熟课程或工具为主，同时要求供应商为我们定制培训内容。

以核心项目为例，比如我们的领导力培训项目——“特雷克斯管理者成功之道”，我同来自美国总部和德国、英国、巴西、日本的培训、组织发展负责人一起组成全球项目组，共同开发这套系列课程。在每门课程的开发中，除了采用远程电话会议、知识共享及协同开发平台等方式，我们整个团队也都会定期集中在一起到美国和欧洲选取不同的子公司进行研讨、试点培训以及最终课程的发布和 TTT，然后回到各自的国家对课程进行本地化转换，最终再面向特雷克斯全球的管理者进行培训和推广。

此外，我们还选用技术领先的供应商定制开发了特雷克斯大学（TEREX UNIVERSITY）这一全球通用的在线培训平台，其中提供了各种语言版本的、特雷克斯自行定制开发的在线课程，内容包括了公司价值观这类企业文化课程、辅导技巧等管理类课程、财务管理、产品开发等专业技能课程以及通用的职业技能课程。

关于学习课程和工具——比较有效的学习发展工具以及课堂式培训的使用

在线的培训平台，比如我们的特雷克斯大学（TEREX UNIVERSITY）是一种比较有效的学习工具：它很方便，员工可以灵活选择自己方便的时间进行学习，而且只要能上互联网，在家里或公司都能够使用。

从培训效果来讲，互动式、引导式的工作坊比传统课堂式培训的效果更好，这也是我们目前采用最多的培训方式。我们所开发的课程，讲师讲解的时间基本上不到一半，大部分时间都是引导学员去讨论和模拟演练，然后一起把我们希望学员学到的知识点总结出来。

关于国际化公司——来自全球总部

的支持

从学习发展的角度来讲，我们美国总部的角色主要是牵头制定指导原则，牵头开发并推行重大项目，整合各地区的共同需求并采用国际领先的技术和资源为地区提供支持。前面提到的领导力培训项目——“特雷克斯管理者成功之道”就是一个总部牵头、各地参与的项目案例。公司员工出国参与项目和工作交流的机会很多，以子公司 / 工厂为例，我们国内的独资工厂会派遣每一位新加入的关键岗位员工到

与其业务对口的美国工厂工作学习三个月，以了解并掌握特雷克斯的运作模式；我一般每年也会有几次时间去美国参加会议、参与项目或者同子公司 / 工厂进行交流。

同时，我们的美国总部也为各国人力资源管理团队的自身发展提供培养发展项目和资源支持。比如定期在不同的国家举办全球 HR 经理发展大会，每次选取不同的培训和讨论主题，由全球 HRVP 们作为讲师和主持人对世界各地的 HR 经理进行集中培训。去年的全

球 HR 经理发展大会是在美国纽约举办的，为期一周，主题为实现 HR 卓越 (ACHIEVE HR EXCELLENCE)。我们每一名参会者在参加会议之前还需要根据 HR 组委会的要求在特雷克斯大学 (TEREX UNIVERSITY) 上完成指定的一系列培训 (专门针对此次会议主题定制开办的课程) 并通过在线考试，进行相应的准备。同时，我们会送每一位新入职的 HR 经理到美国总部参加定期举办的新任 HR 经理定位，并同 HR 各职能的总部负责人进行交流。



王凌 | 培训与发展总监 | 赛诺菲(中国)

学习发展体系及其建立

整个赛诺菲集团的培训发展是在赛诺菲大学框架里面，我们为所有的在职员工提供学习发展路径，从而帮助他具备和发展所有满足他现在职位的能力。我们会先根据公司里每一个岗位的职责描述，工作职责和相关的能力要求，先去了解公司业务发展的模式和趋势下的要求，再确定人员的能力差距，最终拿到培训需求，然后我们会去界定这些需求，并把所有的员工分成学习阶段，实践阶段和贡献阶段三个阶梯，在每一个阶段去设计出相应的培训课程。

学习发展体系开始通过搭建某一个职位的学习路径，再到公司不同职位的学习路径，一点一点搭建起来的。

学习发展团队规模

赛诺菲大学是从 2007 年开始建立的，刚建立时只有十几位员工，主要负责公司销售团队的新员工疾病知识，产品知识的培训和办公室人员的培训。随着公司业务的发展，目前的组织架构中，近八十位全职的培训老师覆盖到整个公司 7000 多位员工，涉及制药运营，疫苗，

健康药业，动物保健以及相应的工厂。这样可以在人力资源的安排上有一个统一管理，资源优化和掌控质量，也可以从更高的层面为整个公司的发展制定一个学习和发展的策略。

学习需求了解方式

我们会结合个人发展的需求和岗位的需求两方面来看，哪些能力是业务最紧迫，哪些能力是最容易改变的，日常沟通，业务会议，定期访谈等都可以视作是一个需求了解，但所有的信息必须被分析后才确定是需求 (Needs)，而不仅仅是需要 (Wants)，随后才做课程设计。

目前采用的学习工具

目前赛诺菲大学的课程包含外部购买和内部研发。由于我们老师是很丰富的实践经验和阅历的业务人员，所以可以承担相关的职责，有相当一部分课程是内部研发的；即便是外部研发的课程，我们会尽量先让外部老师来上，上了一阵之后内化课程。交接给我们的老师，只做他们的产品认证。

目前赛诺菲大学在尝试做混合式学习 (blending training)，我们的教学跳出了仅

仅课堂上的授课。从三年前搭建了网络学习平台，并和现有的课程培训相结合；两年前搭建了虚拟教学平台，让培训随时随地不受地域的限制；我们的老师还会和业务紧密联系做一些业务绩效和人员发展方面的项目，重点依然是混合式学习。

学习方式的制定

第一，在做培训规划和实施时，必须取得所有管理层的认可，如果管理层不支持这个项目的話，这个项目是做不成也做不大的。所以我们项目的 KICK OFF，阶段回顾，收尾总结都会尽量邀请管理层参加，而且在项目的衔接上双方都要负有责任。

第二，要吸引别人进来最重要的是学习内容的设计，必须是非常实用而且和学习者的工作相关联，一学完的时候马上就可以用这些工具去做，而不是跳开他本身的角色和职责。

第三，需求和实用。面对高管，了解客户的需求是最重要的，很多培训发展部发展到今天，大家和业务发展是越走越远的，甚至很多培训部门根本不知道业务部门在干什么，什么是客户的 KPI。我们要求培训师也是业务咨

询师，要了解客户和业务伙伴在做什么，需要什么，我希望我们做的是业务培训（Business Training），必须和他们进行同步思考，如果连思考的方式都不一样，如何让他们接受培训发展部门的课程呢？此外，培训发展所开发出来的课程必须是非常实用的，我们举个例子，大家都在讲领导力，但什么是领导力，我们在给他的东西中如果只是在讲概念那就没有任何的意义。如果是讲行业，有的都觉得是司空见惯的公司，觉得自己已经做得很好了，为什么要和同行去比。这种情况下我们会去让他们去跳开行业去看看外面在发生些什么。

总之，一方面是高层得支持，另一方面是了解客户的需求，第三方面是要花心思将自己的东西做得很好，能吸引别人的眼球，别人自然而然就会来。你要让他们每次都有期待，期待下一次再来，而不是被动的说“又要去上课了！”

学习发展成本及预算

对于企业的学习来讲，每种学习的成本都是会高的。本身要将这些人聚在一起都是要一定的成本，所以不管什么形式，都是会产生成本的。关键是，如何让管理层觉得在培训上的投入：物超所值。

学习发展评估

如何让业务部门认可绩效结果和培训有关联，这条路漫漫。ASTD 在去年就提到，行为的改变才是最重要的，行为的改变从而带来绩效，因为我自己是业务部门出来的，会换位思考如果你将这个报告放到我面前，我会如何挑战你？在事前，不是在事后说这个项目的 ROI 是这样的，那才经得起推敲，其实培训本身并不直接影响到业务结果上，而是到个人，从个人的能力改变基础上去实现这个绩效目标，再由人去影响到整个业务环境。

对于任何一种学习方式都不能单独去说它好或不好，第一要看学员的状况，第二看学习有没有围绕目的，最重要的就是学习的目的。很多人讲到学习，觉得学习仅仅是讲课，但是，我们的培训一定要引起学员行为的改变，并且对学员绩效产生一些影响。若果不做到这个，那就是仅仅为培训而培训。

课堂培训有它的好处，E-learning 也一

定是有它的好处，但是我现在是将他们排列组合后去做的。新员工来到上海培训之前会先需要完成网上的 E-learning 系列课程，并通过网上考试，才有机会来到上海参加新员工培训。而且有一些 E 的东西也会结合在课堂上，综合去使用。在培训结束后也有 E-learning 课件，并通过虚拟教室的方式去帮学员解决实际问题。

我们后续会跟进他的一些行为，比如到现场去打分点评他一些技能的使用状况。然后包括经理的辅导都是一环一环跟上的。员工课程一部分是一定要参加的，一部分是通过上级经理提名，同时部分项目是针对公司一些高潜力员工或者是在区域中大家最想留住的那些员工，最希望保留的那些员工。

举例：

1) 新人培训：随着大环境的变化，我们现在进来的员工基本都是白纸一张，对医药背景没有任何的了解。甚至可能有一半的人都没有医药背景。赛诺菲大学要把他们培养成能够自信地在客户面前进行专业的讲演和拜访的人。

新员工培训，我们不会像其他公司只做到上海或者在总部的 1-2 周左右，我们的新员工培训是跨度 6 个月的，最后一次的测评结果直接影响到他是否通过。所以，培训做得还是蛮有特色的。

新区经理也有类似的护航项目，也是做 6 个月。

2) 高潜力的员工项目，我们将高潜力员工聚集在一起，不仅仅是课堂培训，还纳入了社会实践，会去做一些社会慈善活动回馈整个社会。

3) 非销售人员的全员项目：以往的时候我们的人力有限我们只会让经理去提名一些人上来，但是我们后来考虑到是不是通过经理提名会影响到员工参加培训发展的机会，所以从去年开始，我们由赛诺菲大学去进行一个项目覆盖所有非销售的员工。我们现在进行到第二年，由于工人们是不可能下生产线的，所以我们会将我们现有的课程拆成每个模块使用半个小时，教会班组长，在每天工人班会的时候，班组长就负责把这些内容一个模块一个模块地去教给员工。

学习发展部门扮演的角色

放下架子，走进客户

与业务伙伴进行沟通，首先要放下自己的所有头衔，架子和背景。尽可能向业务部门的老大去学习，不要只是坐在办公室里，要下到区域当中，参与到不同业务的会议，和客户走得很近，这样才能有共同语言，这样才能在学习成长过程中知道他们在讲什么，回应出来的东西第一个别人知道你在讲什么，进而愿意听我们所提及的一些想法。

精挑细选，人才储备

我们部门的老师基本都是从业务部门过来的优秀员工，有一些人是把培训作为终身职业去看，有一些很明确是到培训部来驻足思考。对于喜爱销售的中层经理们，如果来到这边做轮岗差不多一年半两年的样子，有机会会回到业务部门再担当更重要的角色。

未来一年学习发展团队的发展方向

我觉得整个学习发展行业，有一点点浮躁，现在大家都在热衷建立企业大学，都在讲混合式学习。都在讲我今年开了了多少课程培训了多少人次，但是真正对于业务的影响，对伙伴的影响的多少，很少人能沉下心来踏踏实实把一个简单的事情做深，真的联系到组织的业绩。要和业务部门进行紧密的结合，必须从策略的制定到下面每一步的实施都很清楚才能制定出相应的学习发展日程。



朱蓓 | 人力资源总监 | 利奥制药

学习发展体系

我们现在处于初建阶段，利奥中国建立的时间较短，在 09 年才成立，学习发展部门是在 09 年底才正式投入运行的，到今年年底才是三个年头，发展处于初建阶段。从时间维度，与许多在中国有非常长的运行的年头的企业相比，我们是一家非常新的企业。对于 HR 来讲或者对于 HR 培训发展这一块来说，我把它看成一个优势的，我觉得这是一张白纸，可以在上面画图，没有过往任何的一些历史因素的干扰。同时企业中员工的年资较短，可以进行很多尝试。

目前我在做 General HR，但是在我从业 HR 这么多年的经历当中，大部分时间都是在学习发展和 OD 领域，和之前两家大型的企业相比的话，处于一个学习发展部门正在渐渐成熟的阶段，之前的企业都已经走到一个相对成熟和前沿的地步，用他们的标准去看来，我们现在还有很大的空间可以去做，但初建并不意味着一无所有，培训也好学习发展也好，每家企业一进来就有，学习发展部门是 HR 体系中不可缺少的，只是可能看花多少精力多少资源去做，这个侧重点可能不同。就我们来说现在各个层级的培训我们都有覆盖到，也都有各种形式，只是我希望能做到比较成熟或者更加积极的状态还没有达到，我们还在不断地往这个目标前进。

学习发展覆盖人群与学习发展体系

每个领域也都有不同的项目存在，比如对我们的一线员工来说，新员工培训是必须的。一些工具类的培训，全员工的也有。对于一线的销售人员，我们的销售培训体系也是挺完整的，是一套模块式的培训课程。对于一线的销售人员和销售经理都有自己对应的模块。对于管理人员我们每年也会有针对企业的领导力模型。每年会针对其中的 1-2 项做针对性的管

理类培训。因为我们企业比较小，真正的高级管理人员其实就是 7-8 个人，都是非常针对个人的项目，而且以外部项目为主。与此同时，我们还有一个由总部主办的全球的领导力学习项目，所有的高管都是其中的参与者。

学习发展课程外部购买或内部研发

由于企业规模的限制，我们暂时还没有自己健全的内训师队伍。有些内部课程也会有做培训的同事自己来授课，包括新员工培训，合规类的课程，绩效管理，面试技巧等。但由于我们整个企业负责人员发展的人头只有 1.5 个，我们现在的培训大部分还是和外部的培训咨询公司以合作的形式来运作。基于自己做培训的体会，即使是很成熟的课程，我也是会需要他们了解企业的实际情况之后，来做一些定制化或调整来更好的和企业实际相结合。

面对高管，当总经理和他 / 她达成一致之后，HR 会去帮助寻找合适的一些外部资源，有一对一教练的形式，有参加外部课程的，商学院的一些高管的课程，也会利用总部的资源和项目，比如为利奥量身定做的全球领导力项目，由外部企业和全球总部的高管共同开发和教授。

高管与中低层员工的培训情况

高管全球性的项目一年有 6 天。除了这个项目以外还有一些外部的项目，这个就因人而异了。如果是教练式的形式，累计起来有 6-12 天一年，每次比如说是 1-2 个小时。就我们企业现在的规模来看，培训的投入还是一个较大的力度。

全企业人均一年来看，员工分职位不一样。销售代表来说，人均 7-10 天。销售经理差不多 5-6 天。支持性部门我们争取做到的是，新入职培训基本是 2 天的时间，接下来的技能类培训，通常一个项目也是都会在 2 天左右，一年 2 到 3 个这样的项目。

学习发展项目效果评估

我们在不断努力。我们能做的是把培训跟进做得更好，或者真的能把它所学为所用。

衡量一个培训的产出，尤其适合企业绩效或产能挂钩，还是挺难，并不是每一种课程都能如此衡量。最简单的考量方法可以用 360 度，你可以了解一些竞争力去年和今年相比是否有改善。但我认为这个方法的主观性是非常大的，我个人觉得这也只能是一个参考。用外部工具来测，但是使用工具的还是人，我觉得所有的衡量方式都有一定的主观性。其实，我们尽量还是去想办法让所学的技能能够不断被使用，使用的人的周围的人能感受到他 / 她由此产生的正向的变化，就可以了。

学习发展部门的角色

“从培训师到顾问”，真正做到为提升人员以及组织能力把脉，开方，调理，见效，巩固。能够更主动和前瞻性地成为企业成功不可或缺的一个部分，这是我对学习发展部门的期望，也是不断和我的团队努力的方向。

未来一年重点解决的问题

我们有很多的项目，但是还没有真正成为一体。我们未来要把它们整合成一个体系。

能力模型的建立，落地会是我们未来的一个重点。有些重要的岗位或者没有或者原来的能力模型不合时宜了，我们会做一些评估，修订或者创建的工作，同时，更关键的是让它们落地，使之真正为提升组织能力做出贡献。

学习发展项目评估方面以后也会注重收集数字化信息，通过分析，提供给管理团队和 HR 更好的信息，以便于作出更有效的决策。

学习项目效果跟踪，我觉得是更重要的。接下来的一年，我们会着重在如何提高所技能与知识的使用频率上。希望员工能真的将所学转化成所用。

2012 中国学习发展现状与趋势调研报告

2012 CHINA LEARNING AND DEVELOPMENT STATUS AND TRENDS SURVEY REPORT

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

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