



中国企业在线学习及移动学习实践调研

CHINA E-LEARNING AND MOBILE LEARNING PRACTICE SURVEY

调研主办方



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

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

特别鸣谢

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



戴涛
财富管理学院副院长
兴业证券股份有限公司



邓昊罡
腾讯学院 在线学习平台组组长
腾讯



董艳
全国高级培训经理
中美天津史克制药有限公司



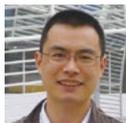
黄妍
大众化妆品部 全国培训总监
欧莱雅(中国)有限公司



李进东
中国电信网上大学产品总监
中国电信



李莉
大众化妆品部 电商助理培训经理
欧莱雅(中国)有限公司



史清峰
中广核大学(党校)网络学习经理
中国广核集团



孙雪涛
培训项目经理
亚马逊(中国)投资有限公司



王静
教学部副总经理、网上大学运营中心主任
中国移动



徐穆德
立邦大学校长
立邦涂料(中国)有限公司

关于作者



陈嫣如 Cloris.chen@hrecchina.org

陈嫣如现任人力资源智享会(HREC)的调研专员一职,负责第二届中国内部讲师团队建立与发展调研报告、中国人力资源信息化调研报告。在此次调研项目中担任问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

陈嫣如毕业于上海对外经贸大学,获得人力资源管理(国际人力资源管理方向)本科学位。



前言

e-Learning 的兴起本身与互联网的发展应用有着密切关联，早在多年前便进入企业培训的领域。如今，随着“互联网+”概念的不断冲击，在线教育行业同样经历着变革与创新——游戏化、社交化、MOOC、移动化、碎片化等概念层出不穷。同时，随着网络基础设施的不断完善和智能手机的普及，“移动学习”亦在不知不觉间进入人们的视野，如今已然成为在线学习发展的新阶段。因此，人力资源智享会于 2015 年 9 月至 12 月开展了中国企业在线学习及移动学习实践调研，旨在帮助人力资源专业人士发现在线学习和移动学习的市场现状和趋势，明晰企业内部的优势与挑战。

本次调研报告中，首先讨论在线学习和移动学习在企业中的治理结构，继而从价值应用、技术平台、内容资源和运营管理四个角度深入了解当今在线学习和移动学习的现状，并分为在线学习篇和移动学习篇进行讨论。同时，报告中呈现的案例能够为企业提供实际操作方法和思路，解决企业在在线学习和移动学习建设与管理中的挑战。

目录

第 ① 部分 主要发现	① 关于本次调研			
第 ② 部分 数据分析	② 治理结构			
第 ③ 部分 我们的建议	③ 在线学习篇	3.1 价值领域	3.2 技术平台	3.3 内容资源
第 ④ 部分 案例启示	④ 移动学习篇	4.1 价值领域	4.2 技术平台	4.3 内容资源
			4.4 运营管理	3.4 运营管理

中广核

立邦漆

腾讯

中美史克

亚马逊

百度

欧莱雅

中国移动

第 1 部分 | 主要发现

1 企业在线学习或移动学习的需求来源虽然多为业务部门，但项目发起和运营仍由人力资源部门主导，且内部各相关者的实际满意度普遍低于预期。然而可喜的是，业务部门已呈现出逐步参与项目发起和运营管理的趋势。

- + 49.7% 的企业在线学习或移动学习需求来源为业务部门，但实际项目发起者和运营管理方为人力资源部（62.1% 和 59.8%）。
- + 在需求来源为业务部门的情况下，21.5% 的企业实际项目发起方为业务部门自身和公司高层或战略部门。

2 企业目前在线学习的应用以培训辅助为主，绩效支持等工作领域的应用是普遍认同的发展方向，但并未进行实际的规划。

- + 企业现阶段在线学习的价值领域主要体现在培训管理（69.5%）和混合式学习项目（62.9%）中，且仍计划巩固该方面应用，62.3% 企业已将“加强混合式学习的应用”作为今后发展重点之一。
- + 将来应用领域的发展趋势中，普遍形成的共识是需要增强绩效支持（增加 22.7%）、工作交流和协作（增加 17.4%）等方面的应用，但列入今后发展重点的企业仅 31.7%，可见企业多处于认可其价值但尚未计划实施的阶段。

3 企业在线学习面临着来自平台和内容本身的挑战，需要通过新功能或新形式使在线学习丰富化。

- + 近七成（68.8%）的企业表示“平台中尚未实现互动和交流，局限性大”是其就平台本身而言所遇到的挑战之一。
- + 平台中体现互动性的“问答库、知识库”（47.3%）、“案例库”（34.7%）、“BBS/论坛”（28.1%）等功能实现率较低，单其中“问答库、知识库”被认为是已实现的功能中使用频率最高的三项功能之一。
- + 44.9% 的企业认为在线学习的内容和形式存在问题，其中 45.3% 的企业表示问题在于内容枯燥、员工不感兴趣，另有 41.3% 的企业认为课程形式的单一是主要挑战。
- + 不论哪种课程类型，课件形式普遍 PPT/Word/PDF、视频和网页三类为主。各种类型的课程中，学习游戏形式的运用情况在 10% 左右。

4 公司管理层的支持与否对于在线学习的满意度有较大影响，企业仍需通过设立完整的评估机制来监控在线学习的使用情况，并通过一定的可视化的数据向管理层证明在线学习的价值。

- + 在线学习中，“公司内部对于在线学习的价值未充分认可，相关方面推广应用不积极”成为最主要的挑战（52.7%）。
- + 62.2% 的企业管理层表示支持在线学习并采取一定行动，但仍有超过三成的企业表示“仍处于观望状态”。
- + 管理层表示支持的企业，其对在线学习实际满意度评价得分（3.5 分）明显高于仍处于观望状态或不支持的企业（3.1 分）。
- + 21.6% 的企业对在线学习的运营管理不设置任何评价指标，且该类企业中管理层对于在线学习的满意度实际（3.1 分）得分明显低于有评价指标的企业（3.4 分）。

5 移动学习在企业中的定位尚为在线学习的“移动版”，因此目前知识的呈现较为单项，缺乏交互，但将来仍期待实现绩效辅助的价值，以突破“网页版学习的延伸”的定势。

- + 超过四成企业表示移动学习现阶段尚作为在线学习（e-Learning）的“移动版”，将在线学习的内容转化为可在移动设备上学习的内容。
- + 移动学习的课件类型以 PPT/PDF/图片和视频微课程为主，能够实现交互的 HTML5 课件采用率相对较低。
- + 将移动学习打造成“面向工作场景的工作交流协作，绩效支持平台”（69.4%）以及“面授培训辅助的移动化支撑”（58.1%）是企业将来移动学习的发展趋势，但现阶段的实现率仍然较低。

6 与在线学习不同，移动学习更讲求知识碎片化和随时随地的获取，“课程点播”并非是移动学习的主要方式。

- + 66.1% 的企业的移动学习平台具备微课学习功能，且将来准备强化该功能的企业有所减少。而相对应的，在线学习中，92.2% 的企业具备在线课程点播功能。
- + 43.5% 的企业的移动学习平台具备“问答库、知识库”功能。
- + “针对具体工作场景的移动端工作辅助平台”（增加 14.5%）、“知识检索引擎”（增加 11.3%）等是企业大幅增加建设计划的功能。

7 外部环境影响下，管理层对于移动学习的认可程度较高，有利于移动学习在企业内的发展。

- + 与在线学习相反，仅不到三成的企业将“公司内部对于移动学习的价值未充分认可，管理层不重视”视为目前移动学习所面临的挑战，且仅不到两成的企业存在预算有限的问题。
- + 企业内部对于移动学习的满意度评价中，管理层实际满意度得分达到或大于预期得分的比例超过七成。

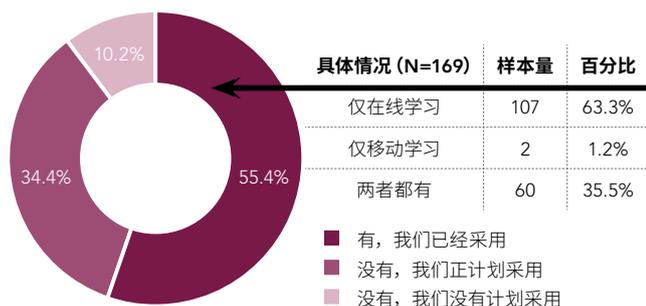
第 2 部分 | 数据分析

关于本次调研

注：本次调研报告中，“在线学习”指基于 PC 端的、通过计算机互联网进行网络授课、学习的方式。“移动学习”是指基于移动端（手机、PDA 设备，通常不包括具备无线上网功能的笔记本电脑）进行远程学习。

人力资源智享会于 2015 年 9 月至 12 月开展了中国企业在线学习及移动学习调研，通过在线问卷和现场渠道，共收集到 368 份问卷。在去除重复（同企业）、无效以及未完成的问卷后，共保留有效问卷 305 份。

图表 1.1 目前是否已经启用在线学习或移动学习 (N=305)



图表 1.2 已采用在线学习或移动学习的企业的所处行业 (N=305)

所处行业 (N=305)	有在线 / 移动学习的企业数 (N=169)	参调数 (N=305)
消费品 (含快消与耐消)	23	32
信息技术, 半导体及通讯	20	32
机械制造	19	29
专业性服务 (如法律, 咨询, 教育, 旅游等)	14	25
汽车及零部件	12	29
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	12	19
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	12	28
零售业与电子商务	9	18
互联网与游戏业	9	25
能源动力	8	12
电子电气	7	12
运输及物流	5	6
房地产	5	9
多样化生产	4	7
化工与石化	3	12
建筑建材	3	5
环境科学	2	2
其他	2	3

在 305 家参调企业中，半数以上的企业已经开始采用在线学习或移动学习 (图表 1.1)，其中仅采用在线学习的企业占 63.3%，仅采用移动学习的企业占 1.2%，另有 35.5% 的企业同时使用在线学习和移动学习。图表 1.2 展示了已采用在线学习或移动学习的企业的所处行业。除此以外，我们按照企业规模和企业所有权性质将参调企业进行分类，并罗列出其中有在线学习或移动学习的企业数量及参调企业数量，供读者参考 (图表 1.3、图表 1.4)。其中，规模在 5000 人以上的企业采用在线学习或移动学习的情况较为普遍，同时外商独资企业和国有企业中使用在线学习或移动学习的数量高于中外合资及私营、民营企业。

以下调研内容主要针对已采用在线学习或移动学习的企业进行现状分析。其中将分为“治理结构”、“在线学习篇”、“移动学习篇”三个部分。

图表 1.3 已采用在线学习或移动学习的企业规模 (N=305)

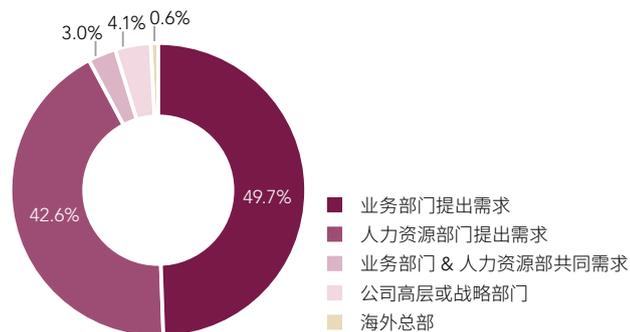
企业规模 (N=305)	有在线 / 移动学习的企业数 (N=169)	参调数 (N=305)
500 人以下	24	55
500 人到 999 人	15	39
1000 人到 2499 人	26	54
2500 人到 4999 人	30	52
5000 人到 9999 人	24	37
10000 人及以上	50	68

图表 1.4 已采用在线学习或移动学习的企业所有权性质 (N=305)

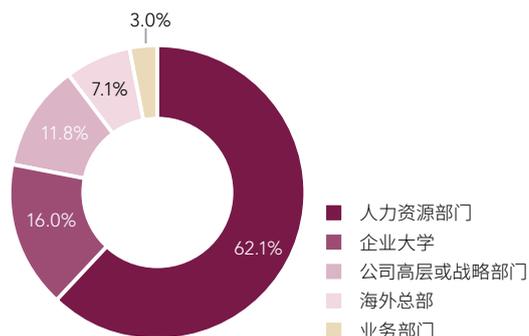
企业所有权性质 (N=305)	有在线 / 移动学习的企业数 (N=169)	参调数 (N=305)
外商独资 (包括港资企业)	58	91
中外合资	24	45
国有企业	28	49
中国私营及民营企业	59	120

治理结构

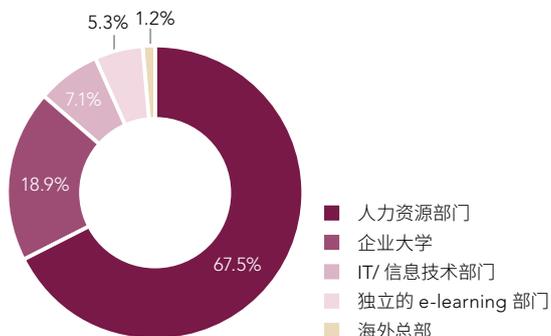
图表 2.1 在线学习或移动学习的需求来源 (N=169)



图表 2.2 在线学习或移动学习的发起者 (N=169)



图表 2.4 在线学习或移动学习的开发牵头者 (N=169)



图表 2.3 在线学习或移动学习的需求来源与发起者 (N=169)

需求来源 \ 发起者	人力资源部门	业务部门	公司高层或战略部门	海外总部	企业大学
人力资源部门 (N=72)	73.6%	0.0%	8.3%	4.2%	13.9%
业务部门 (N=84)	54.8%	6.0%	15.5%	9.5%	14.3%
人力资源部及业务部门 (N=5)	60.0%	0.0%	20.0%	0.0%	20.0%
公司高层或战略部 (N=7)	28.6%	0.0%	14.3%	0.0%	57.1%
海外总部 (N=1)	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%



对于 169 家已采用在线学习或移动学习的企业，我们依照“需求提出→项目发起→平台开发→运营管理”的逻辑顺序分别询问了其在在线学习或移动学习项目的需求来源、发起者、平台开发牵头者及平台实际的运营管理方，以明晰该项目在企业中的治理结构。然而，在线学习作为企业培训的一部分，往往与公司整体的学习管理架构密切相关。

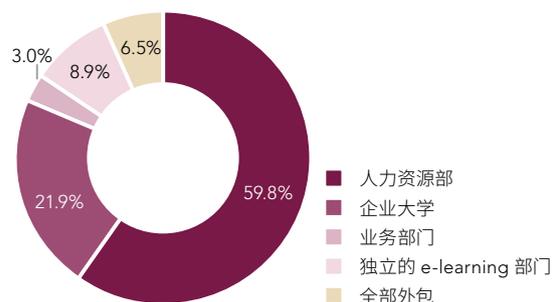
从图表 2.1 中可见，企业在线学习或移动学习的需求来源多为业务部门 (49.7%) 与人力资源部门 (42.6%)。相对应的，实际项目发起者多为人力资源部 (图表 2.2, 62.1%)。在传统的分工格局中，由于培训属于学习领域，所以与培训相关的事务自然由 HR 或企业大学担当。但值得注意的是，在需求来源为业务部门的情况下 (图表 2.3 第二行)，仍有 21.5% (6%+15.5%=21.5%) 的企业实际项目发起方为非 HR/ 培训方向的部门，即业务部门自身和公司高层或战略部门。企业以满足业务发展的需要为出发点，辐射全公司，自上而下实施在线学习 / 移动学习项目，使该项目纳入企业战略之一。如今，在在线学习逐渐强调绩效支持作用的背景下 (图表 3.1.5 P6)，培训的价值体现则不断由学习领域向工作领域转变，因此，当由非 HR 或培训方向的部门发起在线学习项目时，其被赋予的战略意义则大有提升，对其将来实现绩效支持作用具有正向影响。在此情形下，HR 需要在其中起到专家作用，一方面进行一定的帮助指导和建议，或是在政策和氛围上起到推动学习的作用，另一方面，关注与业务部门的沟通协作，实现业务需求在学习领域的落地。

项目发起后，首要任务是平台的落实，图表 2.4 显示，在线学习 / 移动学习平台的开发牵头者同样多为人力资源部 (67.5%)。平台的设计与开发取决于平台规划过程中的定位和期待实现的价值。在如今互联网时代的背景下，无论是员工还是平台的开发者，都希望平台能够“更友好，更好用”。因此，对于在线 / 移动学习产品而言，既要做到互联网产品的开放与友好，又要满足企业内部管控需求，是在线学习产品的选择、开发或优化的一大挑战。对此，企业可从开发牵头方入手，获得最大限度的高层支持，保证平台开发的资源；同时，注重与内部

IT 部门的合作与沟通，保证需求能够得到最大化实现。

在在线学习 / 移动学习的治理结构中，位于最后一环的运营管理作为整个项目的落地环节同样至关重要。从图表 2.5 中可以发现，运营管理与其它环节相似，仍由人力资源部主导，仅 6.5% 的企业选择全部外包。但需要注意的是，在线学习在企业培训中所占比例较大的情况下，对于在线学习服务运营的要求则会提高，此时人力资源部能否协调资源以支持和服务用户需求便成为一大考验。因此，**对于用户群庞大、用户需求繁多的企业而言，则有必要建立在线学习的服务运营体系，以保障在线学习系统运行及使用的顺畅、稳定。**

图表 2.5 在线学习或移动学习的运营管理方 (N=169)



在线学习篇

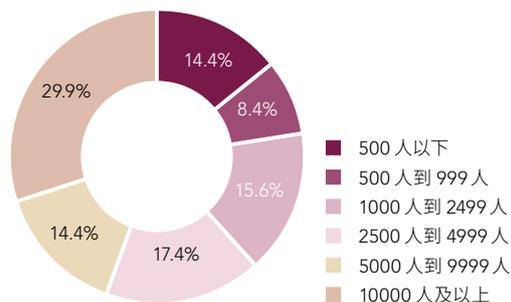
价值应用

已采用在线学习的 167 家企业的规模、所有权性质的分布可参考图表 3.1.1 和 3.1.2。

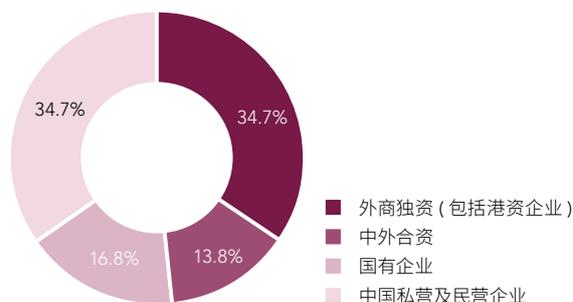
在参调的 80 家 (图表 3.1.3) 外资 / 合资企业中，其平台的使用模式不尽相同，42.5% 的外资 / 合资企业使用全球统一的在线学习平台，且中国本地不再采用独立的平台。在此类情况下，我们追问了企业对于总部平台的使用权限，仍有近半数企业 (图表 3.1.4 P6, 47.0%, 23.5%+20.6%+2.9%=47.0%) 对总部平台或无法更新、上传课程或无法跟踪学习情况，使得在线学习平台的灵活性较差，本地相对难以把控和管理，影响到用户体验，也不免阻碍了其价值的体现。

但是，一方面出于语言问题的考虑，另一方面由于中国本地的需求和业务情况具有一定特殊性，在总部平台的基础上实现一定程度的本地化或再采购 / 开发一套中国本地专属的学习平台有一定必要。目前已有超过半数 (46.3%+11.3%=57.6%) 的企业在本地使用一套单独的学习平台，作为对总部平台的补充。

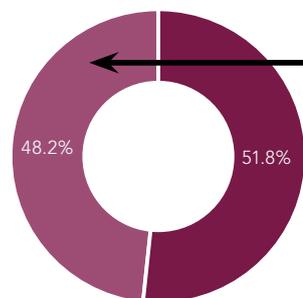
图表 3.1.1 已经采用在线学习的企业规模 (N=167)



图表 3.1.2 已经采用在线学习的企业所有权性质 (N=167)



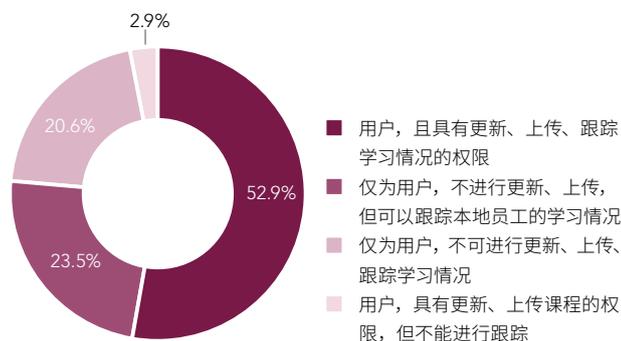
图表 3.1.3 在线学习平台的使用模式 (N=166)



外资 / 合资企业的在线学习平台使用模式 (N=80)	样本量	百分比
本地平台一套 (总部有平台, 但与本地无关, 本地不使用)	37	46.3%
全球统一的一套平台	34	42.5%
总部平台一套, 本地平台一套	9	11.3%

■ 本土企业, 使用本地在线学习平台
■ 外资 / 合资企业

图表 3.1.4 在仅使用全球统一的平台时，对总部平台的使用权限 (N=34)

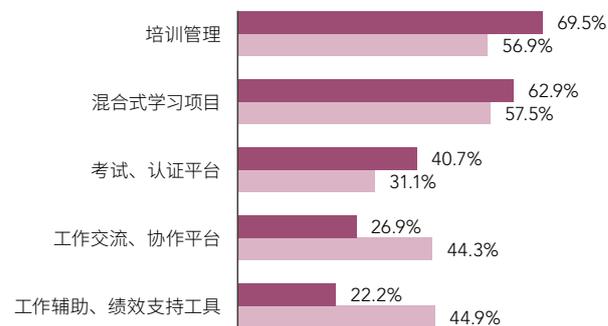


在线学习平台的根本价值之一就是满足企业知识传播的需求，突破面授课程在时间、空间、资源上的局限，让更多的员工接受培训、获取知识。从调研结果中可以发现，除在线课程的学习外，企业现阶段在线学习的价值领域主要体现在培训管理（图表 3.1.5，69.5%）和混合式学习项目（图表 3.1.5，62.9%）中。但需注意的是，这两方面的应用仍以面授培训为核心，起到支撑面授培训的作用。然而观察将来应用领域的发展趋势，普遍形成的共识是需要增强绩效支持（增加 22.7%）、工作交流和协作（增加 17.4%）等方面的应用。

若将在线学习放之于企业外部的大环境中，获取知识的渠道已是五花八门，员工其实可以随时找到其想要学的内容，那么，在学习资源相当丰富的背景下，单点击课件、观看课程的学习形式将会越来越少地被运用，企业内部的学习平台如何吸引员工，成为员工依赖的知识来源？如今外部互联网产品在沟通交流方面的价值已被验证，若将此开发思维移植到企业内部，同样可以通过工作中的交流产生价值。内部的交流可以促进知识在企业内的传播，尤其是培训课程之外，员工对知识点进行实践后所积累的经验交流。除此之外，工作亦会产生全新的协作状态——将工作或任务发布在这个企业可以管控的平台中，实时记录、追踪员工的工作进展，并在交流和沟通中得到帮助或提升。

“工作辅助、绩效支持”更是如此，课件与工作直接相关，及时指导员工的工作，甚至能够实现点对点辅导、记录和汇报员工的工作行为，将对绩效提升产生直接的正向影响。成人学习的 7-2-1 原则中也提出，70% 的知识获取来自于岗位实践，而在线学习恰好能够为这 70% 提供支持——在工作中能够直接查到需要的内容，可以及时联系到专家请教问题，可以获得最直接工作指导，这些都是传统培训无法实现的。以中国移动为例，中国移动网上学院将公司的业务知识等内容聚合为学习主题，根据业务部门的整体需求进行设计，从而形成“学习专区”。以 4G 业务为例，与公司业务部门合作，开发了一系列 4G 技术知识和业务知识、营业人员培训等课程，使员工可以随时查看和学习公司的新业务，并及时应用于工作中。

图表 3.1.5 除课程学习外，在线学习平台目前与将来的主要应用领域对比 (N=167)



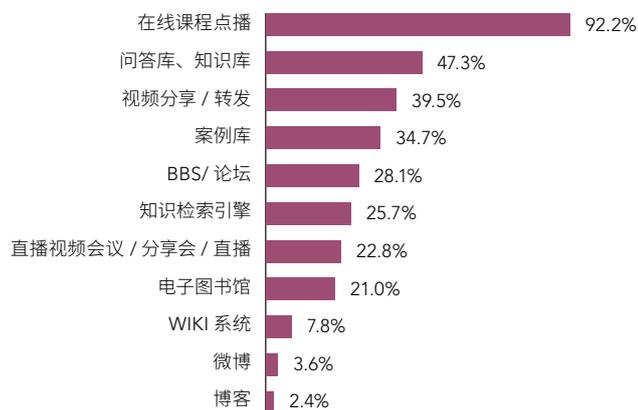
技术平台

与“在线学习平台目前与将来的主要应用领域对比（图表 3.1.5）”中所示的结果相对应，企业普遍的认知是需要加强“工作交流、协作”的应用，那么“问答库、知识库”（47.3%）、“案例库”（34.7%）这些功能恰好可以作为企业着手尝试的起点——通过员工在学习平台上互相提问、解答，能够达成知识共享，让员工从接受知识到创造知识、分享知识、传授知识，一定程度上有利于企业学习氛围的营造，并且当问答库加以整理归纳后，同样是企业内部知识管理的提升。

此外，不少企业表示“平台中尚未实现互动和交流，局限性大”是其就平台本身而言所遇到的挑战之一（图表 3.4.8 P11），然而“直播视频会议 / 分享会”是一个互动性高，能够一定程度上消除学员听课时孤独感的方式，被采用的比例却并不高（22.8%），在本次的案例采访中了解到，腾讯和立邦都在“直播”这一形式上进行了积极的尝试，具体的应用实践，读者可参考案例。

相对应的，在已实现的功能中，使用频率最高的是“问答库、知识库”功能，其次是“视频分享 / 转发”、“案例库”（图表 3.2.2 P7）。可见，这三项功能实现后的使用频率也较高，一定程度说明是值得开发的功能。当然，不可避免的是，该类功能在企业外部的学习渠道上可谓是“理所应当”的存在，而对于内部而言则非易事，企业仍需要投入大量的资源以进行功能的建设和维护。

图表 3.2.1 在线学习平台中的功能(N=167)



图表 3.2.2 除在线课程点播外，在线学习已实现的功能中，使用频率最高的前三项功能排序 (N=167)

除在线课程点播外，在线学习已实现的功能中，使用频率最高的前三项功能排序 (N=167)	NO.1	NO.2	NO.3
问答库、知识库	22	27	12
视频分享 / 转发	31	11	9
案例库	16	20	15
BBS/ 论坛	13	6	10
知识检索引擎	10	17	9
视频会议 / 分享会 / 直播	11	12	7
电子图书馆	8	9	5
WIKI 系统	5	1	3
微博	0	2	0
博客	0	0	1

案例 腾讯

腾讯在 e-Learning 平台上推出“直播”这一时效性更强，互动性更高的功能，相较于以往的网络课程，直播课程能够将培训内容更及时地进行传递，更快速地实现更新。与传统面授不同的是，在“直播”功能中，员工可以随时在观看课程的过程中进行评论和发言，所有提问由主持人进行整理并反馈给讲师，学员则可第一时间获得解答，有效避免了以往学员在面授课中互动时间少或不主动提问的尴尬。不仅如此，直播期间的评论中不乏大量个性且有价值的观点抛出，引发更多的人思考。

同时，对于“直播”这项优秀的功能，同样需要进行推广和宣传。期初在功能推出时，在线学习团队需要主动联络业务部门，将“直播”功能介绍给这些最初的“卖家”（即业务部门），带领其体验这一平台为资源推广和影响力扩大所带来的帮助。而后随着越来越多“卖家”的入驻，“买家”（即学员、观众）也随之而来。经过两年的过渡和适应，直播平台至今已达到一年开设 200~300 场活动，学员数也达每场上千人次。

* 完整案例请参考报告第四部分——案例启示

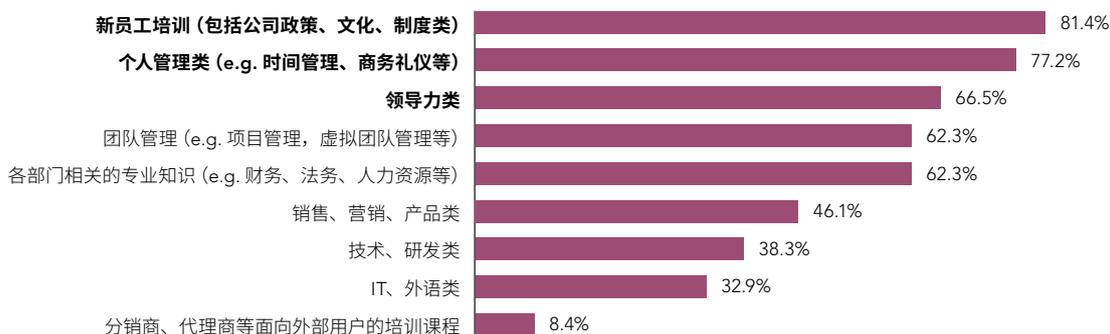
案例 立邦

利用 Lifesize 这一高清视频会议系统，为员工录制经验分享的视频，使员工自身的最佳实践能够迅速传播推广，方便学员们实时共享和实时交互。例如，各地销售部可以组织在周会上共同观看相关话题的 talk-show，进行团队学习和讨论。

立邦大学每年召开近百场在线 Talk-Show，主要有高官分享——高管课堂、高管说书；业务类——分销 talk show、刷新 talk show。Talk-Show 目前不仅是企业新业务推广的主要途径，更是员工经验分享的最佳平台。一方面，在话题的选择上，立邦大学结合公司目前的业务热点或经营策略设计 Talk-Show 话题，例如“立邦刷新服务”这一新业务的推出，立邦大学则随之设计了“刷新 Talk-Show”，邀请各事业部负责人录制宣传视频，鼓动全体员工站上 Talk-Show 的舞台，分享自身工作中的最佳经验。同时通过这一平台，打破地区限制，使员工的优秀实践获得全公司的快速复制和推广；另一方面，在 talk-show 的制作上，为了保证 talk-show 的内容更专业，更吸引员工，立邦大学不仅设置了专门用于录制 talk-show 的摄影棚，而且每场录制都由专人从培训专业的角度对主讲人进行内容和表现的方面的指导。

* 完整案例请参考报告第四部分——案例启示

图表 3.3.1 目前实现的在线学习课程类别 (N=167)



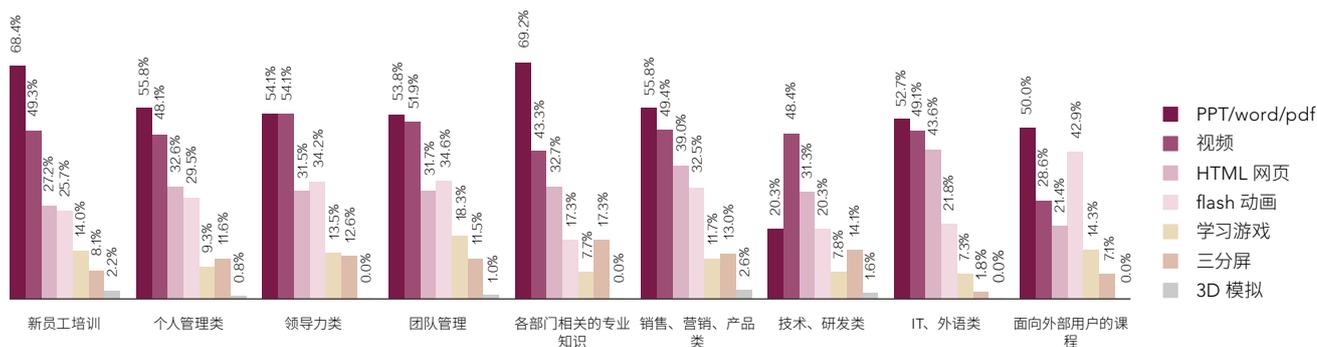
内容资源

我们要求参调者选择目前在线学习课程的类别, 从图表 3.3.1 可见, 实现比例最高的为新员工培训 (81.4%)、个人管理 (77.2%) 及领导力类 (66.5%) 课程, 同时, 参调者认为最适合在线学习的课程类别前两位同样为新员工培训及个人管理类课程 (图表 3.3.2)。显然, 此类课程普遍具有普适性高、知识相对单向、简易等特征, 最容易在 e-Learning 上实施, 能够发挥在线学习“受众群广、单向知识传播、可复制性高”的优势。而对于一些需要大量互动、体验、演示的课程, 即便通过在线学习实现, 也难以获得理想的效果。

图表 3.3.2 最适合在线学习的课程类别前三项排序 (N=167)

最适合在线学习的课程类别排序 (N=167)	NO.1	NO.2	NO.3
新员工培训 (包括公司政策、文化、制度类)	83	13	13
个人管理类 (e.g. 时间管理、商务礼仪等)	26	47	29
领导力类	9	13	22
团队管理 (e.g. 项目管理, 虚拟团队管理等)	7	16	15
各部门相关的专业知识 (e.g. 财务、法务、人力资源等)	11	25	33
销售、营销、产品类	10	11	14
技术、研发类	11	13	6
IT、外语类	7	15	7
分销商、代理商等面向外部用户的培训课程	0	1	1

图表 3.3.3 不同类别课程普遍采用的课件形式 (N=167)

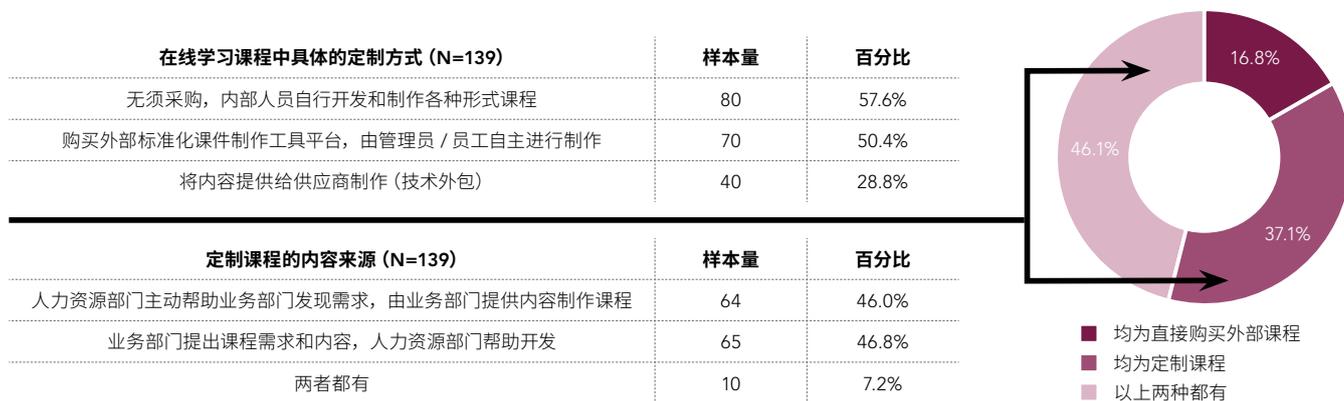


我们调查了企业对于不同类型的课程普遍采用的课件形式, 从图表 3.3.3 的结果中可以发现, 不论哪种课程类型, 课件形式普遍 PPT/Word/PDF、视频和网页三类为主。这类课件的制作过程相对简单, 实施“在线化”更容易。并且, 在移动学习兴起的背景下, 这类课件能够实现“跨屏兼容”, 一定程度上节省了课件转换的精力。但这类课件难免会在趣味性和生动性上有所折损。对此, **企业对于那些相对固定不变的课程无需再进行过多改造, 而对于与业务相关性强、重要**

性高的课程, 可以制作为精品课程, 在趣味性和生动性上多利用新技术、多做尝试。

关于在线学习课程的来源, 46.1% 的企业采用定制和直接购买两种形式 (图表 3.3.4), 并且, 具体的定制方式以内部自行开发和制作 (57.6%) 及购买外部标准化制作工具并由内部加以制作 (50.4%) 两种方式为主。在追问采用定制方式的企业中具体课程内容的来源后发现, 课程内容和需求是否由业务部门主动提供的比例大致相当 (46.8% 与 46.0%)。

图 3.3.4 在线学习课程的来源 (N=167)



运营管理

我们询问了企业在线学习的计划周活跃率及实际情况，并统计了计划的达成情况。图表 3.4.2 显示，仅 29.3% 的企业达到或超过计划的周活跃率。而当进一步询问其活跃率达成的方式时，有趣的是，对于“强制规定”这一常理之中的有效方式反而在达到活跃率的企业中采用较少，在未到达的企业中采用较多（图表 3.4.3）。参调企业在线学习所处阶段对该结果的出现有一定影响：处于建设初期的企业，课程尚不健全且资源有限，企业往往需要通过行政命令或设置必修课的形式，让员工加入到在线学习中，并且客观的周活跃率等指标在此阶段是重点考核的内容。而当课程资源丰富后，员工对平台也有了一定认识，此时更多的是推荐或引导员工使用，逐渐弱化了强制规定的方式。但需要注意的是，企业内部的学习平台本质上与外部互联网产品是存在差异的，企业切不可完全不作为，指望自然养成用户数量和用户习惯，而应采用“推拉结合”的方式，推动员工使用的同时正向激励和吸引。另外，就“强制规定”这个方式本身而言，如果一味规定员工必须的学习量，员工容易产生“应付”的行为，员工是否真的有所收获，是存在疑问的。

案例 立邦

“标题党”：为了吸引员工对在线平台课程的关注，立邦大学在课程的宣传和广告上投入了大量精力：使员工点开每一封推送邮件是第一步，因此首先在标题上“做文章”，设计了各式精彩有趣的标题，例如在推广某个课程时，首先立邦大学对于课程的前期包装宣传花了很多心思，制作了宣传海报并通过公司高层的宣传视频大力造势；其次在课程发布时，为每门课都定制了课程标题，吸引大家的眼球。

* 完整案例请参考报告第四部分——案例启示

图 3.4.1 在线学习的周活跃率 (N=75)

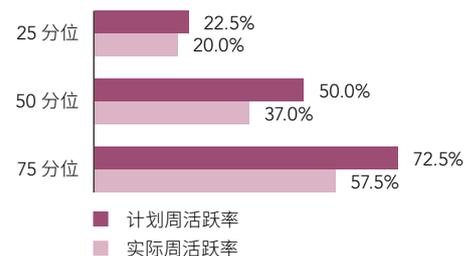


图 3.4.2 活跃率实现情况 (N=75)

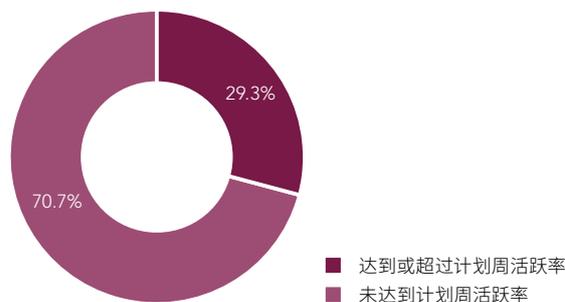
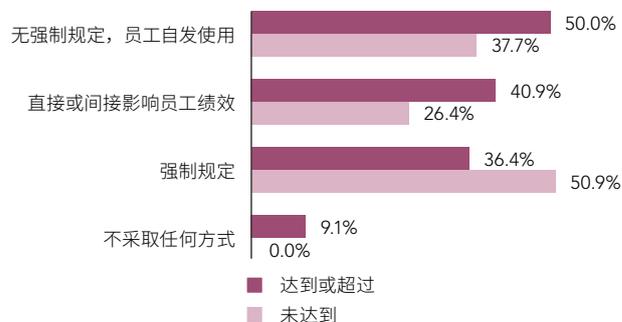


图 3.4.3 企业采取何种方式达到计划周活跃率 (N=75)



图表 3.4.4 在线学习的推广方式 (N=167)



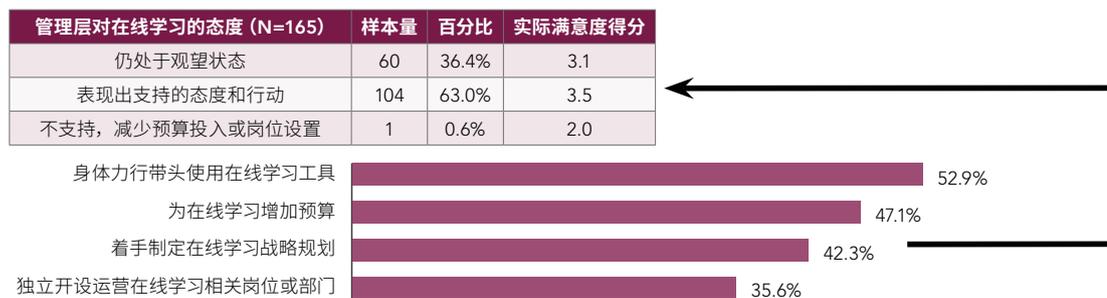
对于在线学习的推广方式,“邮件、海报、宣传视频”等渠道的使用较为普遍(图表 3.4.4),但需要注意的是,在线学习的推广和宣传点应在于其“内容”而非“平台”本身,达到以内容吸引用户从而带动平台的使用。在内容推广的过程中,也需要在邮件、海报的设计上花费一番精力,以醒目的标题、趣味的内容来吸引员工的眼球。**立邦在邮件的设计上以“标题党”引发关注,使常规的课程以生动的方式得到介绍,达到较好的宣传效果 (P9)。**

当问及参调者所在企业的管理层对在线学习的态度时,63.0%的企业管理层表示支持并采取一定行动,但仍有超过三成的企业表示“仍处于观望状态”。并且表示支持的企业,其管理层对在线学习实际评价得分(3.5分)明显高于仍处于观望状态或不支持的企业(3.1分,2.0分)。管理层向来认可员工学习的重要性,投资于在线学习或移动学习的出发点之一同样是希望营造出企业的学习氛围。然而对于员工而言,员工无法通过在线学习实现职业发展,从而难以激发起真正的学习动

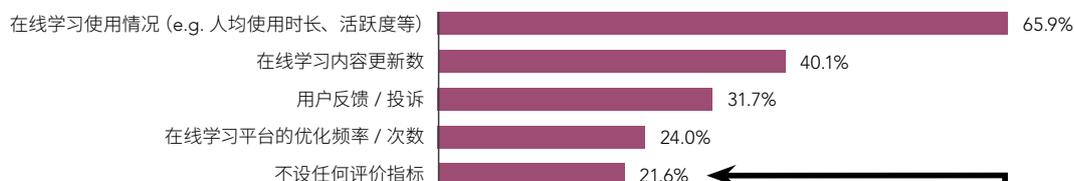
机,况且,学习本身并不能产出“有价产品”,因此欲单单依靠在线学习来养成学习氛围则是难上加难。正如前文所强调的,**如果需要改变此现状,获得管理层积极支持,不妨跳出传统的在线学习的思维束缚——在线学习还可以涉足工作领域,帮助解决工作中实际遇到的问题,实现工作辅助和绩效支持。若是在此领域有所作为,自然容易赢得管理层的青睐和支持。**

在线学习的价值领域可谓是愿景和使命,然而当愿景和使命在践行之时,不免需要通过具体的评价指标来衡量。从图表 3.4.6 的调研结果可以发现,目前仍有 21.6% 的企业对于在线学习的运营管理不设任何评价指标。同时,在评价“在线学习使用情况”的 110 个参调企业中,62.7% 表示该指标的实际评价结果未达到预期(图表 3.4.7),与图 3.4.2 (P9) 中周活跃率达成情况的结果相一致——仅有不足三成的企业(29.3%)在线学习的实际周活跃率达到或超过计划。

图表 3.4.5 管理层对在线学习的态度及实际满意度得分 (N=165)



图表 3.4.6 在线学习运营管理的评价指标 (N=167)



有评价指标或否的情况下, 各相关者对在线学习的满意度实际均分 (N=167)	不设任何评价指标 (N=36)	有评价指标 (N=131)
管理层	3.1	3.4
员工	3	3.4
业务部门	3	3.3
运营部门	3.2	3.6

另外，值得注意的是，不设任何评价指标的企业，各相关者对于在线学习的满意度实际得分明显低于有评价指标的企业，一定程度上反映了评价指标对于在线学习运营管理的必要性。

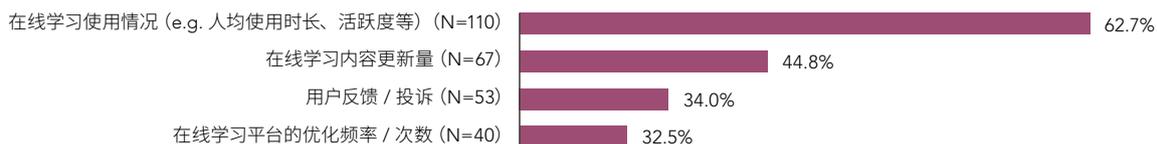
图表 3.4.7 中可以发现，“用户反馈 / 投诉”、“在线学习平台的优化频率 / 次数”等指标采用的情况较少（仅 34.0%、32.5%）。该类指标与在线学习运营的成熟度相关，往往在运行的初期，在线学习的使用情况会更受到关注，而随着内容的丰富和用户的上升，当不少企业建立起一套针对在线学习的服务运营体系时，对于用户反馈和平台使用体验则会越发重视。**本次深入采访中，中广核分享了其在不同阶段的评价指标，供读者参考（P12）。**

企业需要思考的是，在线学习的有效性评估是一直以来的难题，“在线学习的使用情况”等评价指标，只能够反应员工“学了没有”，难以判断员工“学到了没有”，因此企业不妨尝试课后测试、课后讨论交流等活动，一定程度上从侧面考察员工的学习情况并帮助学习内容的巩固，例如中美史克的 e-learning 平台针对销售部员工，旨在通过

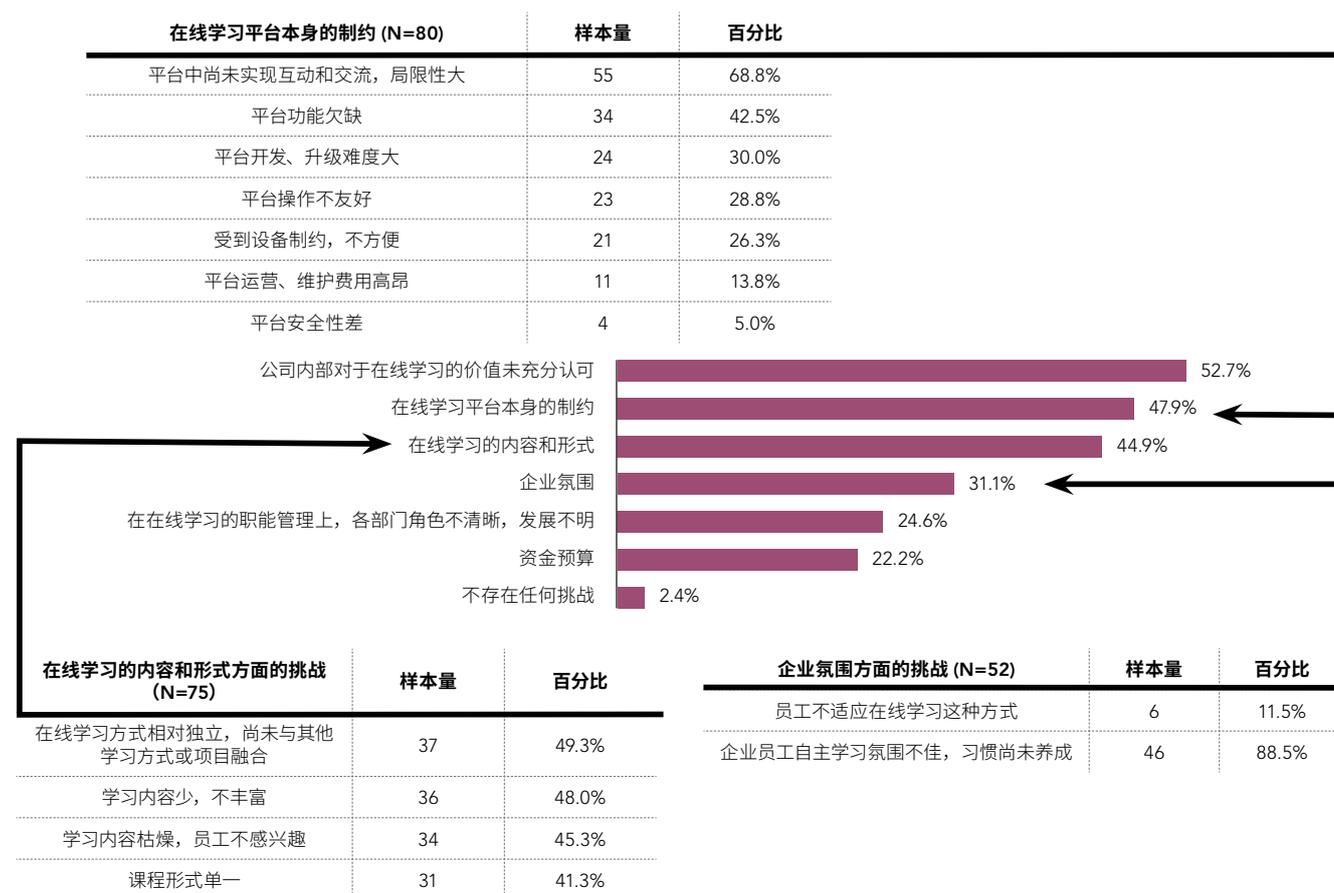
在线学习，提升销售人员的专业水平。因此员工在 e-Learning 平台上学习后，都需要参与相应的线上或线下测试，以检验知识掌握程度，并且对于员工在考试系统中的考试成绩，公司都会发布考试分数趋势报告，一方面，管理层通过分数报告能够感受到该平台在帮助销售人员提升专业水平中的作用；另一方面，按地区将考分进行排名后公布，使销售人员投入与良性竞争的状态，由此利用该平台，更高效地达成公司对其的专业化要求。

图表 3.4.8 罗列了目前企业在线学习可能遇到的挑战，结果显示，“公司内部对于在线学习的价值未充分认可，相关方面推广应用不积极”成为最主要的挑战（52.7%）。该现象主要表现在在线学习各相关者对在线学习的满意度普遍不高，尤其是管理层多处于观望状态，而产生此现象的原因一方面来自于在线学习乃至培训本身并非是直接产出，效果难以衡量，另一方在于客观量化的评估机制尚不健全。**对于前者，企业的最佳出路则是在规划在线学习时，着重强调其在工作领域的价值，相对淡化单一的知识传播；而对于后者，则是建立起一套**

图表 3.4.7 在目前采用的评价指标中，最不理想或未到达预期的指标（N=167）



图表 3.4.8 在线学习遇到的挑战（N=167）



图表 3.4.9 在线学习今后的发展重点 (N=167)

在线学习今后的发展重点	百分比	Top 1	Top 2	Top 3
加强 e-Learning 在混合式学习中的应用	62.3%	75	22	7
加强 e-Learning 与人才发展项目的结合	52.7%	33	36	19
加强 e-Learning 的非正式学习应用	37.7%	24	19	20
加强 e-Learning 对员工、组织的工作协作、知识服务等直接产生绩效支持的应用	31.7%	8	21	24
巩固、加强 e-Learning 的正式学习应用	27.5%	15	24	7
加强 e-Learning 的个性化建设	26.3%	3	18	23
加强 e-Learning 中学员间、学员与讲师间的互动与沟通, 降低局限性	17.4%	2	8	19
尝试引入外部新的技术和模式	13.8%	8	7	8

针对在线学习的评估机制, 设立各评估指标的目标, 为达成目标有意识地采取一定措施, 从而一定程度上可视化在线学习项目的部分成果。

另外, 针对同样挑战较大的因素, 例如平台本身的制约、在线学习的内容和形式、企业氛围等, 分别展开进行了调研, 以便读者明确具体的现状。从在线学习平台本身来看, “尚未实现互动和交流, 局限性大” 是最主要的问题, 单虽无法做到面授培训一般随时可与讲师互动, 在线学习仍可通过技术层面实现。而在内容和形式上, 对于“尚未与其他形式或学习项目融合”、“内容少, 不丰富” 等问题, 前者企业可通过设计混合式学习项目得到解决, 后者则需要获得业务部门的参与与认可, 因为课程的需求和内容的来源一般多为业务部门。最后, **凡是涉及学习的话题总是不免提起企业学习氛围的问题, 毕竟“建立学习型组织” 是目前多数企业的目标, 在线学习作为其中的一环同样会受到氛围的影响。但值得思考的是, 当在线学习能够在社会化学习领域得到活用, 却恰恰是促进企业向“学习型组织” 转变的有效途径之一。**

在明确现阶段所面临的挑战后, 我们询问了企业将来在线学习的发展重点先后顺序, “加强 e-Learning 在混合式学习中的应用” 是多数企业的首要发展重点。这与图表 3.1.5 (P6) 的结果相一致——超过六成的企业表示在线学习目前主要的应用领域在于混合式学习项目, 并且同样是将来需要维持的领域之一, 这也是对于“在线学习方式相对独立, 尚未与其他学习方式或项目融合” 这一挑战的应对措施, “加强 e-Learning 与人才发展项目的结合” 这一发展重点亦是如此。

从参调者所选择的发展重点中一定程度上可以看出目前企业普遍所处的阶段正由基于混合式学习的传统学习领域逐步向基于绩效提升的工作领域转移, 已有不少企业已将“加强 e-Learning 对员工、组织的工作协作、知识服务等直接产生绩效支持的应用” 列入将来的发展规划中。但值得注意的是, 在此之前, 在线学习平台本身“尚未实现互动和交流, 局限性大” 这一挑战并未在今后的发展规划中予以解决, 仅有不到 30 家企业对此做出规划。而出于资源有限的考虑, 例如 MOOC 等外部新概念或新模式则更鲜有关注。

案例 中广核

中广核实施 e-Learning 已经十年, 十年来, 评估 e-Learning 项目的评价指标也不断变化, 大致可以分成如下三个阶段:

- 第一阶段 (平台初建期): 主要考核用户上线人数、平均学习时长和网络课程数量。
- 第二阶段 (平稳运营期): 主要考核考核用户活跃度、网络学习占总学时的比例, 网络课程在岗位培训大纲中对应培训课程的比例。
- 第三阶段 (现阶段): 主要考核客户对网络学习的满意度, 客户包括集团高层、各培训项目经理、集团公司各部门、成员公司培训管理部门。

* 完整案例请参考报告第四部分——案例启示

移动学习篇

随着智能手机、平板电脑等电子设备逐渐取代计算机，占据人们越来越的生活时间，加之网络基础设施建设的突飞猛进，基于移动设备的学习方式也愈发受到瞩目。移动学习是大势所趋，似乎已成为不容争辩的事实。本次调研为深入探索目前中国企业移动学习的现状和趋势，仍从“价值应用”、“技术平台”、“内容资源”及“运营管理四个维度展开进行研究。

价值应用

此次参调企业中，已采用移动学习的企业占 64.5% (图表 1.1)，

其所处行业分布以消费品行业最为突出，多集中在 5000 人以上规模的企业中，且“中国私营及民营企业”的采用率高于其他类别的企业(图表 4.1.1- 图表 4.1.3)。

我们要求企业选择目前移动学习的应用领域，超过四成企业表示移动学习现阶段尚作为在线学习(e-Learning)的“移动版”，将在线学习的内容转化为可在移动设备上学习的内容。当然，现阶段的应用直接在形式上满足了“随时随地”学习的需求，然而在内容上、使用者的心理上、实际所产生的价值上是否也实现了人们对于移动学习的期待，需要进一步探讨。

图表 4.1.1 已采用移动学习企业的所处行业 (N=305)

所处的行业	有移动学习的企业数 (N=62)	参调企业数 (N=305)
消费品 (含快消与耐消)	14	32
互联网与游戏业	6	25
信息技术, 半导体及通讯	4	32
机械制造	4	29
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	4	28
专业性服务 (如法律, 咨询, 教育, 旅游等)	4	25
零售业与电子商务	4	18
能源动力	4	12
汽车及零部件	3	29
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	3	19
电子电气	3	12
房地产	3	9
环境科学	2	2
化工与石化	1	12
运输及物流	1	6
建筑建材	1	5
多样化生产	0	7
其他	1	3

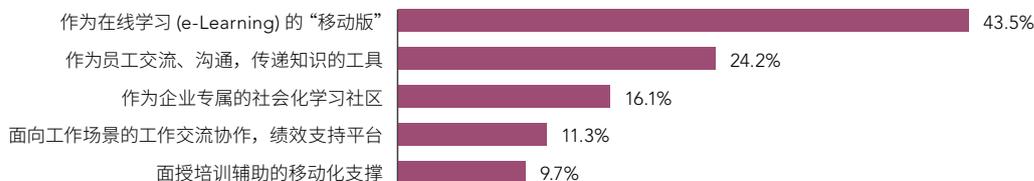
图表 4.1.2 已采用移动学习企业的企业规模 (N=305)

企业规模	有移动学习的企业数 (N=62)	参调企业数 (N=305)
500 人以下	8	55
500 人到 999 人	4	39
1000 人到 2499 人	10	54
2500 人到 4999 人	11	52
5000 人到 9999 人	12	37
10000 人及以上	17	68

图表 4.1.3 已采用移动学习企业的企业所有权性质 (N=305)

企业所有权性质	有移动学习的企业数 (N=62)	参调企业数 (N=305)
外商独资 (包括港资企业)	11	91
中外合资	11	45
国有企业	7	49
中国私营及民营企业	33	120

图表 4.1.4 目前移动学习应用领域 (N=62)



众所周知，正因为移动学习具有 PC 平台不具备的特性，才不能局限于移动学习仅仅是“网页版学习的延伸”的定势。**移动学习的发展为在线学习的价值创新和突破提供了新的可能。虽然在线学习同样强调绩效支持的作用，但移动学习突破时间、空间和设备的限制，将员工的工作、学习、生活场景串联的先天优势是在线学习所不具备的，因此我们可以更加期待其在绩效支持领域的潜能。**

从图表 4.1.5 和 4.2.2 中可明显地发现，将移动学习打造成“面向工作场景的工作交流协作，绩效支持平台”以及“面授培训辅助的移动化支撑”是企业将来移动学习的发展趋势，但现阶段的实现率仍然较低（图表 4.1.4 P13）。从我们的深入访谈中了解到，不少企业已经尝试将移动学习在工作领域发挥作用。中美史克公司在“精英教练俱乐部绩效辅导项目”中，将绩效辅导工具发布于移动平台中，指导一线管理人员进行绩效辅导，移动学习中，知识点反复出现，有助于员工记忆和掌握，并且电子化的工具便于员工查看、利用和实践，促进行为改变。欧莱雅公司将移动学习与销售业务紧密结合，强调移动端功能和内容的实用性，以推进解决业务问题、助力销售增长，取得了员工的一致好评。功能上不局限于培训需求本身，结合销售管理跟进及消费者联动进行开发，解决 BA 业务痛点；内容与业务相关性高，如新品信息、BA 妆容、陈列标准等。

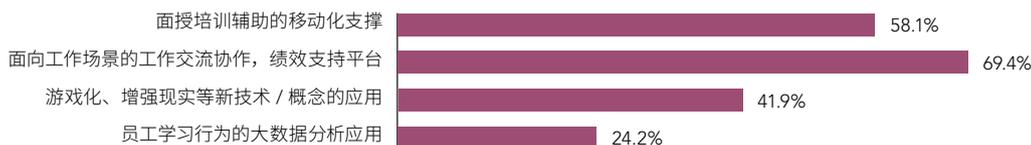
案例 兴业证券

兴业证券最初对于移动学习平台的设计立足于培训管理和培训辅助，旨在解决面授培训中产生的诸多问题和不便，例如：面授培训课程往往需要在课前印发大量资料，而课后学员对于资料也疏于使用，造成资源浪费、面授课程前的预习较难实现、培训现场签到等事务影响培训时间等。因此，公司开发了一项针对内部培训管理使用的 app——兴证培训，通过在 app 内建立“培训班”，将实际参与培训课程的学员纳入该线上“培训班”内。学员不仅可已在培训班中查看、下载课程资料及预习材料、完成在线考试、现场评教及签到等工作，而且通过“摇一摇”随机产生学员回答问题，活跃课堂气氛。

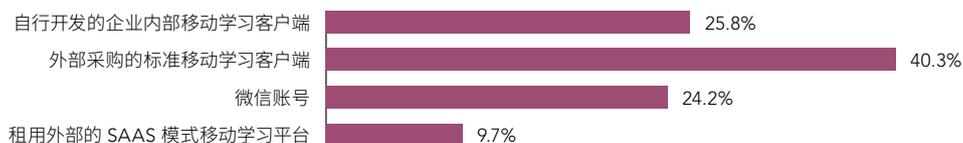
“培训班”的实现减轻了培训运营中如签到、阅卷、统计反馈等事务性工作的负担，大大提升了培训管理效率，同时一定程度上建立了移动学习 app 的“群众基础”。

*** 完整案例请参考报告第四部分——案例启示**

图表 4.1.5 移动今后学习的发展重点 (N=62)



图表 4.2.1 移动学习依托的平台 (N=62)



技术平台

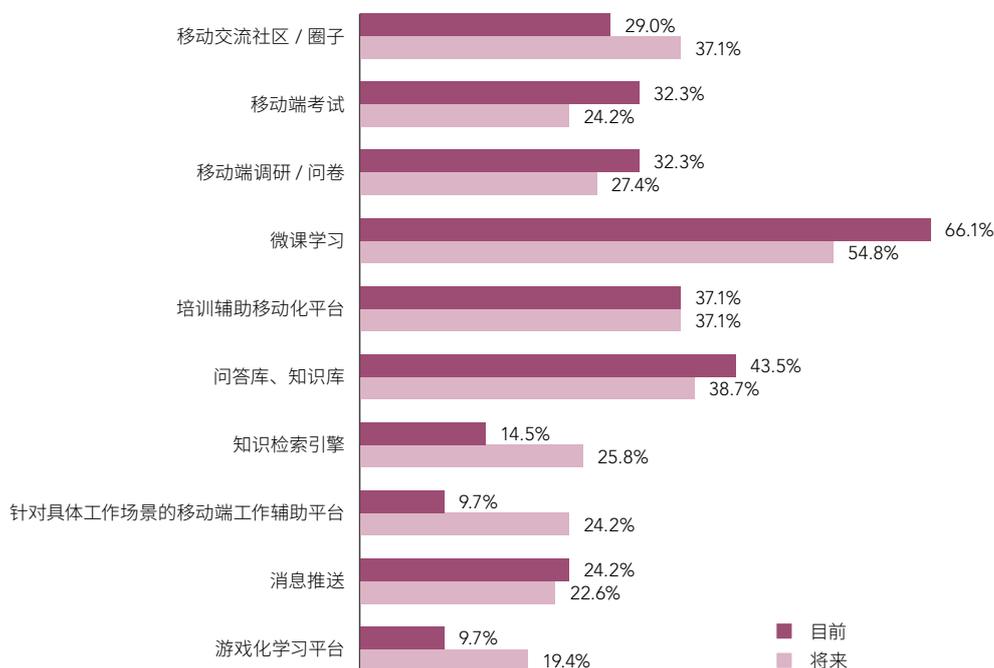
要达成移动学习规划中的应用领域，需要从技术平台的搭建、内容资源的建设、运营体系的设计及用户的培养这五个层面展开。

首先，就平台本身而言，目前多数企业选择“外部采购的标准移动学习客户端”（40.3%，图表 4.2.1），自行开发或利用微信平台的情况并不普遍（25.8% 和 24.2%）。尤其是微信虽然在人们的生活中是不可或缺的应用，但定位为社交平台的微信若作为移动学习的载体则会暴露安全性较弱、学习记录难以追踪、后台管理欠缺，无法实现离线学习等，严重束缚了企业移动学习的效果等问题，因而企业在选择平台是不免有所顾虑和考量。

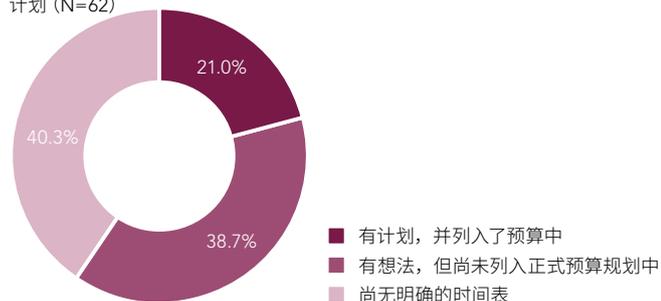
而从平台功能来看（图表 4.2.2），移动学习不同于在线学习：在线学习中，“课程点播”这项必备功能对于移动学习而言似乎并非必须，仅 66.1% 的企业表示其移动学习平台目前具备微录课程这一功能。这一定程度上表明，**移动学习的形式不仅限于传统思维中的点播课程，而可以更加多样化**，企业不妨利用“移动端可以进行更为便利的社交互动”这一特性，建设例如“知乎”形式的内部“问答库、知识库”、“移动交流社区/圈子”等功能，实现多形式的非正式学习。

另外，值得强调的是移动学习的“工具性”，正因为能够满足随时随地需求，“移动端考试”、“移动端调研/问卷”及“培训辅助移动化平台”、“移动端工作辅助平台”等功能能够为面授培训和工作带来

图表 4.2.2 移动学习平台当前功能与准备强化的功能对比 (N=62)



图表 4.2.3 针对准备补充 / 强化的功能，是否有外部采购、定制开发的计划 (N=62)



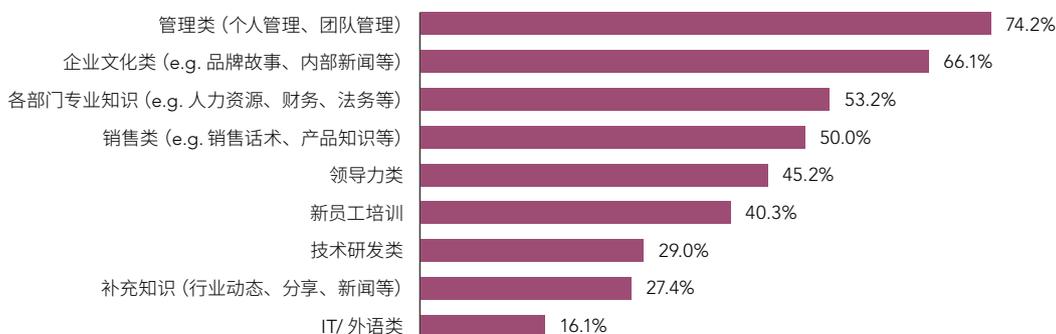
便利、提高效率。本次案例采访中，兴业证券的移动学习就以“培训辅助”为出发点，解决了许多在传统面授培训中出现的问题 (P14)。

但令人担忧的是，目前仅 21% (图表 4.2.3) 的企业表示，针对准备补充 / 强化的功能，已有外部采购、定制开发的计划，并且列入预算中。出于资源及可借鉴的成功案例有限等原因，多数企业仍处于“设想”阶段，并未实际采取行动，承担试错的风险。

内容资源

其次，在内容建设方面，移动学习的内容以“管理类” (74.2%)、企业文化类 (66.1%) 和各部门专业知识 (53.2%)，通过与参与者的深入访谈中了解到，一方面，这几类课程容易列出简单的“知识点”，更容易形成“微课”，方便员工学习；另一方面，这些课程较为通用、普适，可直接将在线学习平台上的内容转化至移动端。并且，往往会采用与面授

图表 4.3.1 移动学习的内容 (N=62)



培训相结合的形式，让员工在参与面授培训前学习移动端上的基础知识并通过测试等，继而在面授中针对知识点开展研讨。

除学习内容外，呈现形式同样是移动学习中关注度较高的话题。从图表 4.3.2 中可以发现，PPT、视频微课程、普通视频、文章等形式较为普遍。为实现通用类课程的跨屏呈现，企业往往倾向于将课件格式统一化，既能够在 PC 端播放，又能够在移动端观看，如此一来，一套开发成本不仅免去了大笔制作移动端课程的资源投入，更便于将来企业进行学习进程记录、知识检索等功能的建设。

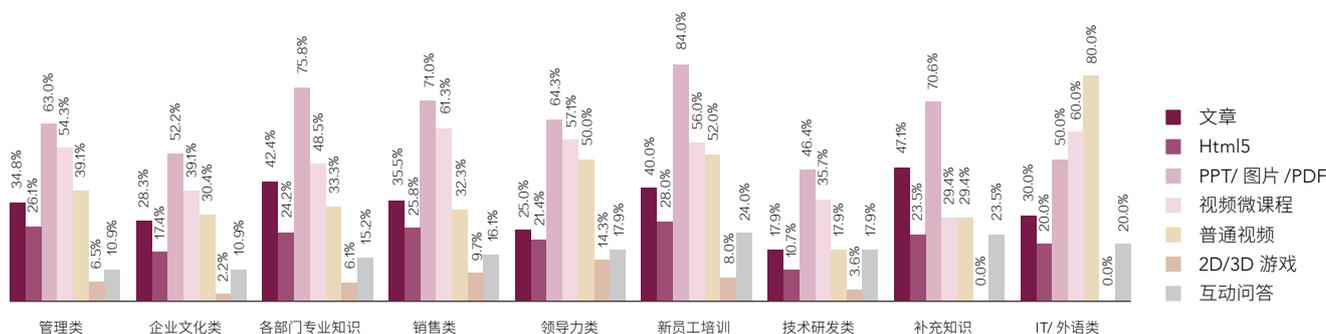
另外值得注意的是，**依托 HTML5 技术所制作出来的课件因其稳定性、形式表现多样性、良好的交互性以及支持跨平台学习等各方面的天然优势，日益成为备受企业青睐的一种课件形式。它能将各种课件形式融合起来，实现文字、图片、表格、音频、视频、交互的有机结合，使得学习内容的表现形式变得更加丰富，能极大的提升学员学习兴趣，一定程度上达到增强学习效果的作用。**但从本次的调研结果可见，目前企业尝试该形式的情况尚不普遍。

案例 腾讯

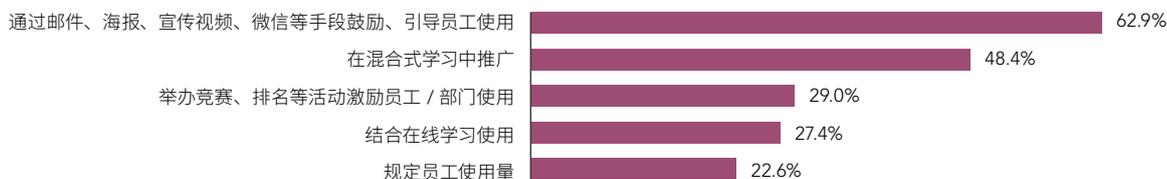
在平台上线初期的推广中，与基于 PC 端的在线学习不同，移动学习似乎难以仅仅靠以内容取胜，原因在于移动端的操作成本整体大于 PC 端，以至于无论是在邮件中加入二维码，还是在微信中加入图文，实际转化率均不理想。因此，移动学习则采取正面推广，通过营销互动、游戏化策略吸引员工安装客户端，例如举办有奖闯关赛，在每个关卡设置学习任务和测试，随着闯关数量的增加，奖品等级同步提升。另外，支持“一键分享至微信”等功能，由用户一同帮助推广。

* 完整案例请参考报告第四部分——案例启示

图表 4.3.2 不同类别课程所普遍采用的课件形式 (N=62)



图表 4.4.1 移动学习的推广方式 (N=62)



图表 4.4.2 对于员工移动学习使用情况的统计维度 (N=62)

对于员工使用移动学习情况的统计维度 (N=62)	样本量	百分比	实际评价结果最不理想
(推送等) 访问量	18	29.0%	30.0%
客户端安装量	16	25.8%	50.0%
人均使用移动学习的时长	16	25.8%	87.5%
用户活跃度 (e.g. 月活跃用户 (MAU))	16	25.8%	50.0%
客户端日均启动次数	10	16.1%	70.0%
微信企业号关注度	10	16.1%	22.2%
尚未进行统计	18	29.0%	/

运营管理的挑战

虽然在推广方式上与在线学习无异，但以移动学习是基于既有的在线学习平台而推出的新方式，不免需要“做广告”让大家知道这一新平台的存在，首先达成客观的安装量、访问量，再从移动学习的使用中而改变原本的习惯。以腾讯为例，通过营销互动、游戏化策略等吸引员工安装移动学习客户端 (P16)。

在移动学习使用情况的各统计维度中，“人均使用移动学习的时长”和“客户端日均启动次数”的实际评价结果最不理想(图表 4.4.2)，同时，整体移动学习的使用情况作为移动学习运营管理的评价指标之一，评价结果同样不尽如人意(图表 4.4.4)，一定程度上与企业主张“员工自发使用”的方式有关(图表 4.4.3)。往往在移动学习建设的初期，企业首要解决的是让员工知道移动学习平台的存在，即较为关注客户端安装量或微信账号的关注量。而随着平台推广的深入，平台的持续使用则成为该阶段的关注重点。前者可以通过“做广告”的方式得到解决，但不可避免的是，学习对于员工尚不属“刚需”，加之外界更成熟的互联网产品已让人们眼花缭乱，内部产品如何突出重围是值得探讨的课题。因此，企业内部的学习产品，只有充分明确自身定位，与公司业务和员工工作密切结合，才能一定程度上维持员工的关注。

从图表 4.4.5 中可见，相对于在线学习而言，移动学习中企业所面临的挑战并不突出，但是平台的制约和内容形式等问题是两者共同面临的挑战。移动学习作为企业内新兴的学习平台，多数企业尚处于摸索阶段，不免遇到“平台功能欠缺”、“学习内容少、不丰富”的问题。随着平台的逐渐发展和成熟，此类问题亦可迎刃而解。但需注意的是，在平台功能设计方面，应紧扣“学习”的主题，不本末倒置，同时力求给用户更为人性化、体贴的学习体验；在学习内容设计方面，确保内容都基于学习需求的碎片化知识点，而非体系化的知识，且需深度嵌入业务流程，融入工作实景；在学习形式的设计方面，有趣、好玩，满足非正式学习的“轻应用”特点，如文本内容尽量图表化，与时下热门事件结合等。中广核公司在网络课程的开发与设计讲求与时俱进，快速响应热点事件。例如结合 3·11 日本福岛核事故，公司及时推出“敬畏核安全、守护核安全”系列网络课程学习活动，结合集团安全保密月活动推出“集团消防安全”网络课程学习等活动。

值得关注的是，近几年，在员工群体的年轻化和互联网的飞速发展的情况下，“游戏化”无论在企业管理还是培训学习中都得到了诸多的关注，业内也将游戏化作为未来企业培训发展的趋势之一，同时认为移动学习平台是一个实现培训游戏化的理想载体之一。然而从本次

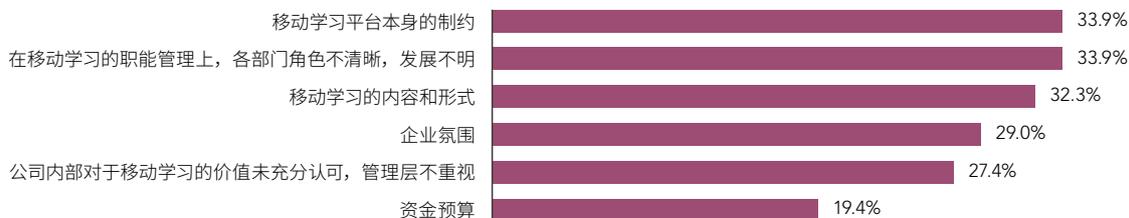
图表 4.4.3 对于已统计评价维度的企业，采取何种方式达到评价的维度 (N=44)



图表 4.4.4 移动学习使用、运营、维护的评价指标 (N=62)

移动学习使用、运营、维护的评价指标 (N=62)	样本量	百分比	实际评价结果最不理想
移动学习使用情况	33	53.2%	90.9%
移动学习内容更新数	24	38.7%	29.2%
用户反馈成绩 / 投诉情况	21	33.9%	38.1%
移动学习平台的迭代优化频率 / 次数	11	17.7%	72.7%
不设任何指标	13	21.0%	/

图表 4.4.5 移动学习遇到的挑战 (N=62)



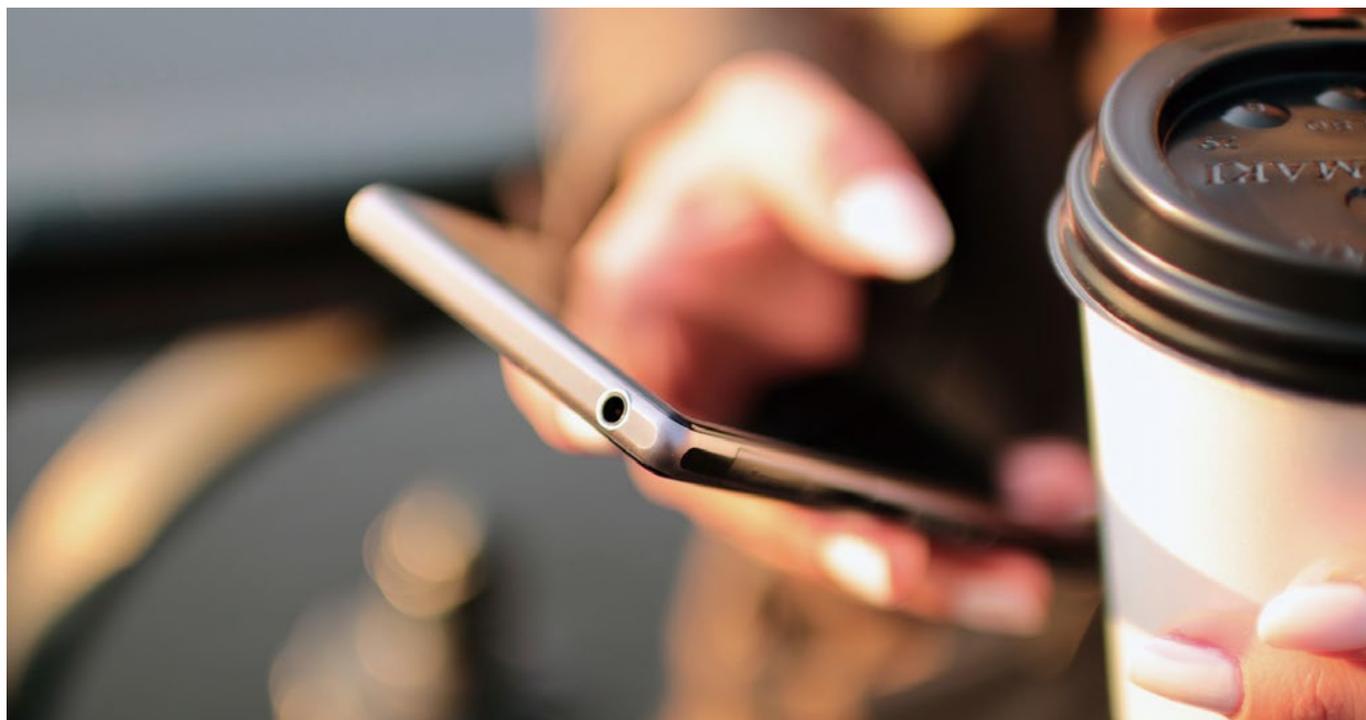
图表 4.4.6 移动今后学习的发展重点 (N=62)

移动今后学习的发展重点 (N=62)	百分比	Top 1	Top 2
面授培训辅助的移动化支撑	58.1%	23	13
面向工作场景的工作交流协作, 绩效支持平台	69.4%	29	14
游戏化等新技术 / 概念的应用	41.9%	9	17
员工学习行为的大数据分析应用	24.2%	2	13

的调研结果来看, 不论是传统的在线学习平台还是新兴的移动学习平台, 游戏化的实现程度普遍较低 (图表 3.3.3 P8 和图表 4.3.2 P16), 但在如今 Y 一代逐渐成为职场主力军的时代下, 游戏化作为今后的发展重点 (41.9%, 图表 4.4.6), 读者不妨重新理解其含义, 游戏化学习是严肃游戏和 e-Learning 的一个交集, 采用寓教于乐的教学形式, 让用户在引人入胜、个性化、互动性和娱乐性极强的全新学习体验中获得知识技能, 从而达到教学的目的。其中,“**游戏**”亦有大小之分, **大型学习游戏对企业而言的开发成本和制作周期较长, 尝试的门槛较高, 而小型游戏则相对亲民。若企业尚无精力投入开发一款学习游戏, 仍然不妨尝试将“游戏化”元素引入在线学习中, 例如基础的闯关游戏、答题游戏、积分兑换等等, 以设计游戏产品的思维设计学习活动, 通过游戏的设计把学习者的参与感和情绪调动起来, 提升学员的参与度和**

用户黏性。以兴业证券为例, 将全面推广的重点业务制作成闯关游戏, 在课程的建设过程中, 形成专门的工作坊, 由业务部门专家将业务流程、关键点、难点、实际案例等梳理整合成为游戏脚本, 再委托外部供应商设计闯关任务的角色及动画, 使员工代入角色参与游戏, 逐步积累和巩固相关的业务知识。

另外, 移动和在线学习的运营管理上同样可以采用大数据技术和思维, 大数据所带来的信息可以帮助平台运营者制定学习传播策略及更精准的活动设计和内容规划等, 以提高学习者的活跃度和访问率。以腾讯为例, 在平台建设方面, 通过分析员工在平台的搜索记录、点击行为、页面点击的热区图等, 对功能建设和页面设计进行调整, 同时也为下一阶段的改善提供方向和思路。



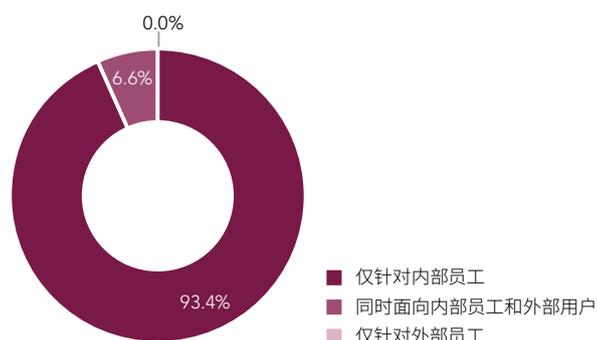
附表

+ 在线学习

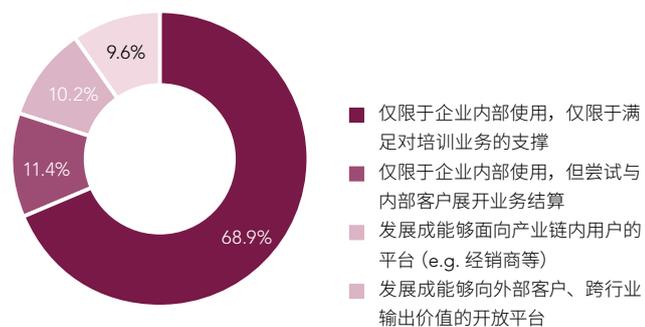
图表 5.1.1 在线学习至今的时长 (N=156, 单位: 年)

采用在线学习至今的时长	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
N=156, 单位: 年	3.6	1	3	5

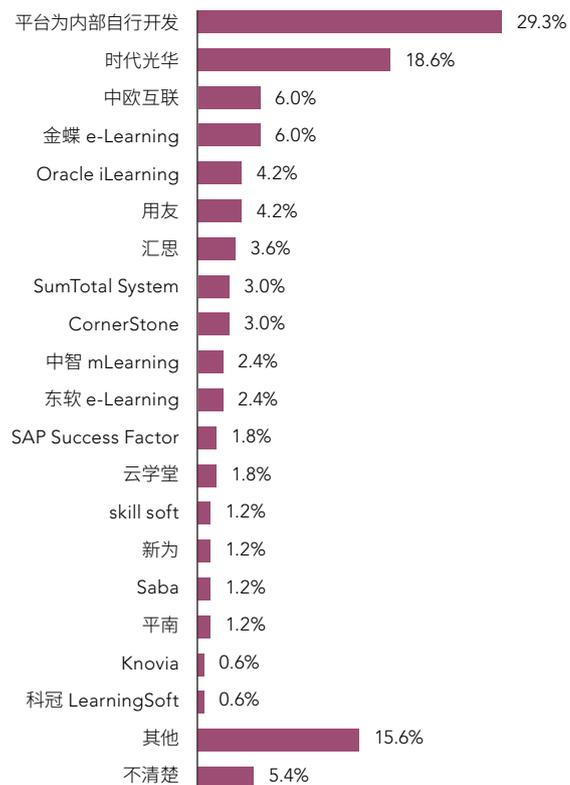
图表 5.1.2 在线学习平台的用户 (N=167)



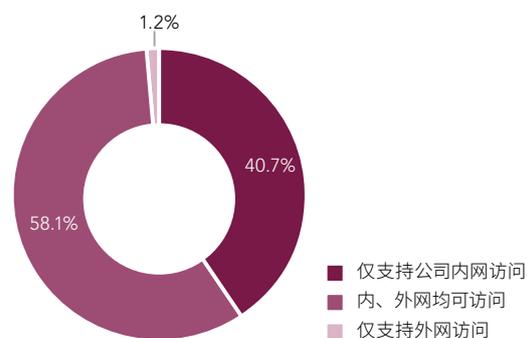
图表 5.1.3 在线学习平台的最终价值输出 (N=167)



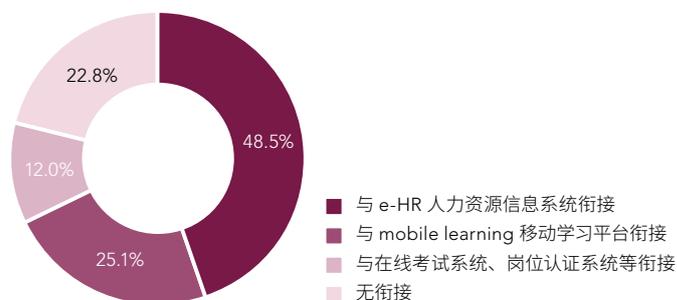
图表 5.1.4 在线学习平台的服务提供商 (N=167)



图表 5.1.5 在线学习平台的访问限制情况 (N=167)



图表 5.1.6 在线学习平台与其它系统的衔接情况 (N=167)



图表 5.1.7 在线学习课程的平均时长 (N=167)

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
在线学习课程的平均时长 (N=167)	1.6 小时	0.62 小时	1 小时	2 小时

图表 5.1.8 在线学习的年度人均时长 (N=103, 单位: 小时 / 年)

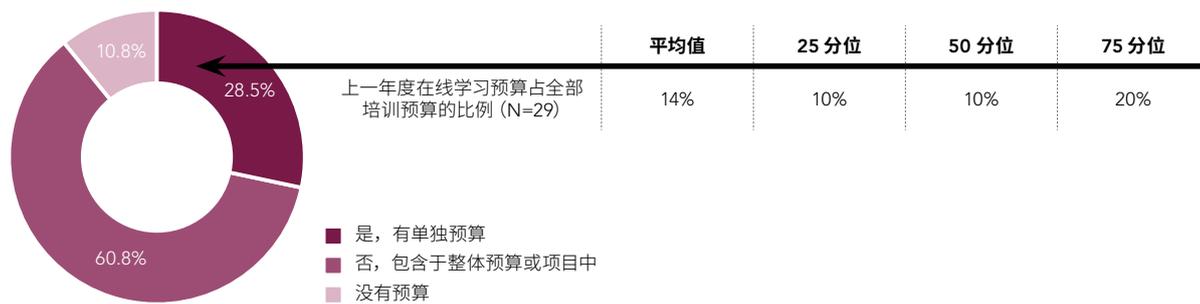
	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
在线学习的年度人均时长 (N=103, 单位: 小时 / 年)	40.8	5	15	44.5

图表 5.1.9 在线学习时长占年度人均培训时长的百分比 (N=104)

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
在线学习时长占年度人均培训时长的百分比 (N=104)	29.5%	10%	30%	50%

备注: 年度人均培训时长指在线学习 + 课堂培训 + 移动学习

图表 5.1.10 在线学习是否有单独预算 (N=158)

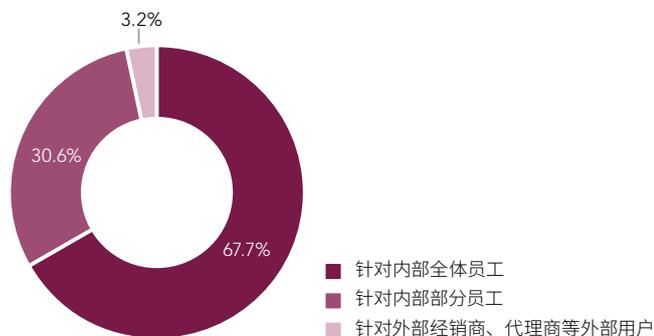


图表 5.1.11 各相关者对于在线学习的预期 / 实际评价情况 (N=167)

各相关者对于在线学习的评价 (N=167)	预期得分	实际得分	预期得分的达成率
管理层 (N=106)	3.7	3.4	64.1%
业务部门 (N=107)	3.7	3.3	64.1%
员工 (N=119)	3.5	3.3	71.3%
运营部门自身 (N=98)	3.8	3.5	58.7%

移动学习

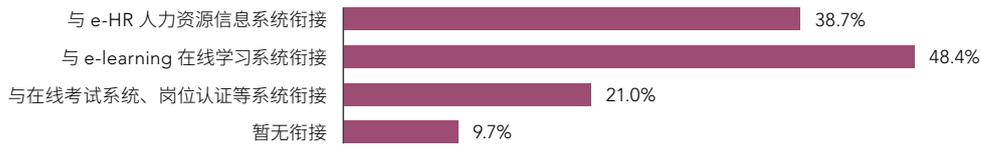
图表 5.2.1 移动学习的覆盖范围 (N=62)



图表 5.2.2 采用移动学习至今的时长 (N=56, 单位: 年)

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
采用移动学习至今的时长 (N=56, 单位: 年)	2	0.75	1	2

图表 5.2.3 移动学习平台与其它系统的衔接情况 (N=62)



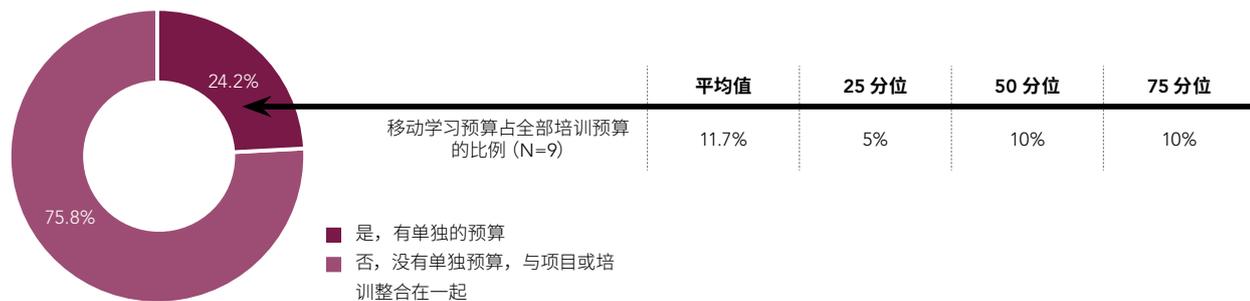
图表 5.2.4 移动学习内容的来源 (N=62)



图表 5.2.5 移动学习课程的平均时长 (单位: 分钟, N=49)

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
移动学习课程的平均时长 (单位: 分钟, N=49)	27	10	30	30

图表 5.2.6 是否有针对移动学习的单独预算 (N=62)



图表 5.2.7 各相关者对于移动学习的预期及实际评价情况 (N=62)

各相关者对于移动学习的预期及实际评价情况 (N=62)	预期得分	实际得分	预期得分的达成率
管理层	3.7	3.5	71.0%
业务部门	3.7	3.4	62.9%
员工	3.7	3.4	67.7%
运营部门自身	4.0	3.7	72.6%

第3部分 | 我们的建议

在传统模式下的学习中，课堂培训一直以来占据主导地位，然而随之带来的问题也愈发凸显——占据时间长，员工、讲师需要差旅，课程无法重复等等……无一不对企业、对业务、对员工造成困扰。

如今，进入移动互联时代，技术的革新为学习创造了新模式、新方法，同时改变了学习的形态和格局。在线学习、移动学习、乃至数字化学习大幅度降低了培训费用，节省员工差旅费用，扩大参与培训的人群，在培训上节省的时间提升了员工的生产力，并且使个性化学习、终生学习、交互式学习成为可能。同时，互联网及相关产品的开发、普及和商业化则为在线学习、移动学习的迅速兴起提供了物质保障，逐步帮助抚平企业培训的痛点。

在线学习、移动学习的优势已不言而喻，但我们仍需审视其所带来的挑战——

定位 | 面授培训 vs. 在线学习 vs. 移动学习 ——变化的是形式，不变的是本质

互联网时代的巨变，学习方式也更加多样化，知识的传递途径已不仅局限于传统课堂，更衍生出电脑、手机等设备。尤其是当移动学习闯入人们的视野之后，对它的关注达到了新高度。但在这膨胀的热情之下，企业的学习负责人依然需要对这些学习方式保持清醒的认识和明确的定位——**这并非是一场学习的“革命”，面授培训、在线学习和移动学习中的任何一者都没有被“革去”，反而是相互融合，各司其职，取长补短，更串联起了员工工作和生活的场景，为学习融入工作和生活创造了技术条件。**

企业的学习负责人如何正确看待三者的关系，发挥三者的最大效用？我们认为可以从以下三方面开展：

① **一致对外。**对于学习者而言，其目的是学到对其自身、对其工作有益的知识，最终提升组织绩效，至于是通过面授培训还是在在线学习亦或是移动学习，并不重要，也无需关心。因此企业的学习负责人不妨采取“一致对外”的思路，无需在学习者（即员工）面前过于强调方式本身，传递给学习者的始终应以学习内容为主。

② **内部整合。**无需将这两者视为面授培训的对立面。**在线学习和移动学习都是由远程教育延伸出的两个基于不同载体的学习方式，其本质是相同的，因此在两者的运营管理上同样应做到“一体化”。**从企业知识管理层面而言，两个平台的知识库应是共通的，以方便学习者在

不同口径都能检索到所需的知识。从运营管理层面而言，两者的学习记录、学习行为跟踪等都应相互连通，以提高学习负责人对学习行为分析的有效性和准确性，并基于此制定更为精准的学习策略。

③ **各取所长。**作为学习负责人本身需要明确三种形式各自的利弊，并使其相互取长补短。面授培训正式而规范，互动性较强却受限于时间、空间；在线学习成本低廉、可承载的信息量大却缺乏学习氛围和交流互动，移动学习可随时随地进行却过于琐碎、可传达的信息量有限。因此，**学习负责人需要在整合各自特性后设计混合式学习项目，将三者有机结合。以移动学习解决“入门级”基础知识点的普及，以在线学习加深对于知识点的深入了解，构建起知识体系，以面授课程解答对知识点学习的困惑、获得讲师指导并与其他学员进行探讨。**

突破 | 在线 & 移动学习应用场景多样化——从面授辅助到绩效支持

在我们此次调研中，不乏企业反应内部对于在线学习或移动学习的价值并未获得充分认可，然而究其缘由可以发现，无论是在线学习还是移动学习，大都起到支撑面授培训的作用。也就是说，在线学习和移动学习的价值领域尚且停留在“学习”本身，离组织绩效提升的终极目标仍有一段距离。至于如何缩短这一距离，**企业不妨打破固化思维，跳出学习本身的圈子，尝试涉足工作领域，实现绩效支持。**绩效支持是指在工作现场，帮助员工完成特定工作或任务、解决具体的问题。由其是移动学习，不应该仅仅聚焦于学习新知识，而应该发挥其“随时随地”的优势，将更多的焦点聚集在工作应用和问题解决的时刻。具体可从以下两点切入：

① **参与者。**提升业务部门的参与度。调研结果中，近半数企业在线学习或移动学习的需求来源是业务部门，这对于学习组织者而言是先天优势，组织者大可利用这一点，邀请业务部门加入课程设计和推广的环节，保证课程内容和课程出现的时间充分符合业务需求，贴近员工工作。当然，在此之前，学习负责人需要站在的“帮助业务部门解决实际问题”的制高点，主动向业务部门提供服务，从而获得更大的发展空间。同时，利用在线学习在数据分析上的先天优势，通过一些客观数据不仅可以更有效地与业务部门沟通在线学习成效，例如高效标准化信息传达、降低时间、人力、经费成本、员工参与度、员工进行学习后专业素质的提升等等，还能拓展在线学习的服务边界和价值范畴。

② 内容。在业务部门介入的情况下，内容设计则可由业务部门主导，学习负责人指导。将知识的学习嵌入工作流程中，直接对工作产生帮助，越是能够“学以致用”的课程，越容易被员工接受和认可。例如操作类员工，可以直接跟随电子课件的步骤进行操作；销售人员点击推送信息即可了解产品知识，在向客户销售前再次过目等等。

改善 | 在线学习——更上一层楼

在于参调者的访谈中我们了解到，不少企业对在线学习表现出了“疲态”，一个常见的问题就是 e-learning 在使用了几年之后就停滞了，不知接下去该如何发展，加之移动学习的冲击，甚至认为在线学习正在逐步没落。然而外部市场表现并非如此，e-learning 在中国市场的增长率高达 52%，位于世界第二（第一为印度，55%，数据来源：The Top eLearning Statistics and Facts For 2015 You Need To Know, eLearning INDUSTRY, 2015），可见在线学习仍“大有可为”。

为何企业内部在线学习的发展态势与外部呈现相反的状态？原因在于，企业内部的在线学习往往缺乏稳定、专业的管理体系，使得当前的学习应用领域（培训辅助、知识传播）随着时间的推进日趋边缘化。下图总结了目前企业在线学习所遇到的主要挑战和应对措施等。

移动互联网时代的在线学习，内容、平台和运营管理三者缺一不可，因此，在线学习早已不再是过往的一次性投入，而需要持续提升改善。如今的在线学习，既需要满足学习领域（知识传播、混合式学习、培训辅助等）的应用，还需要进一步探索工作领域（交流协作、绩效支持等）的应用模式，挖掘更大的发挥空间和彰显价值的潜力。我们主要从以下四点深入探讨企业具体可以从哪些角度切入，以尝试在线学习在工作领域的应用。

首先，从治理结构升级出发，对于在线学习需求量大的企业而言，治理结构尤为关键。通常可以从三个方面来完善：1、设置必要的岗位或组建团队 / 部门专门负责在线学习的业务；2、制定明确的发展目标，确保必要的预算保障；3、加强合作，与内部各相关部门建立长效的协作机制。尤其需要将业务部门更多纳入在线学习的治理结构中是实现“随业务而动”，并且及时更新。

其次，在软件层面（即内容），在线学习的内容需要能够满足多终端的学习需要（即 PC 端、移动端、面授现场）。第二，在线学习的内容应更加关注 7-2-1 原则中 70%（在工作中学）及 20%（向他人学）的部分。70% 的部分中，在线学习的内容能够在员工的工作场景下提供及时有效的知识服务和指导；20% 的部分中，建立工作学习交流圈，沉淀经验、积累知识。

在硬件层面（及平台本身），在线学习想要在工作领域产生价值，产品功能应直接切入工作流程，与工作密切相关，支持绩效辅助、交流协作的实现。原先在线学习平台的功能以课程点播为主，如今随着“互动性差”等弊端的日益凸显，平台功能更需一番改革。例如，配合平台内容，建设问答库、案例库、工作经验分享平台等，或将简单的课程点播升级为直播、录播功能，搭配实时评论、课程助教等功能，强化学员在听课过程中的互动感与参与度。另外，需要注意解决在平台升级的过程中，企业面临的需求与资源难以平衡、外部互联网思维和内部管控需求相悖的矛盾等等。

继而，是评估的规范化、数字化和可视化。在线学习有效性的体现虽是一个具有挑战的课题，学习组织者能够做到的就是尽可能将学习情况可视化。企业不妨通过一些客观的数据指标（如人均在线时长，活跃率等）考察在线学习的使用情况；通过数据报表检测各部门对于在线学习的参与度并制造良性竞争的氛围；对于一些重要课程进行课后测试，检测知识掌握程度等等。除了检测作用外，在线学习的大数据分析可以证明在线学习与业务的相关性，以衡量自身价值。

最后，就所产生的效果而言是层层递进的。之所以有业务部门加入了在线学习的运营，其与工作的相关性则有大幅提升，从而使得对工作产生的帮助作用更显著。也正是由于看到了在线学习的实际作用，使得管理层的满意度提升，继而获得更多的资源投入（包括业务部门的参与），在线学习才能持续发展。

摸索 | 移动学习——趁热打铁

在本次调研前的需求调查中，大量企业表现出了移动学习的兴趣，移动学习的火热程度可略见端倪。据调查数据显示，截止 2017 年为



止，中国将是移动学习产品和服务的首要买家（其次是美国、印度尼西亚，数据来源：The Top eLearning Statistics and Facts For 2015 You Need To Know, eLearning INDUSTRY, 2015）。毋庸置疑，移动学习是学习领域的一大趋势。然而，目前企业的学习负责人是否对移动学习的价值有了清晰地认识，对移动学习的运用有了明确的定位？

从调研结果来看，目前多数企业的移动学习尚处于在线学习(e-Learning)的“移动版”这一初级阶段，即将PC端的学习内容转化为可在移动设备上观看的内容。但显然，大家对于移动学习的期待远不止于此——“面向工作场景的工作交流协作，绩效支持平台”是几乎公认的核心发展方向。而反观目前企业在移动学习上的作为：课程内容与工作的密切度不高、课程形式较为贫乏、员工和业务部门的满意度不尽如人意、即便明确发展重点却鲜有投入执行……那么企业究竟应如何实现理想中的移动学习价值？核心的方案就是使移动学习切入核心业务流程中，使其成为工作的必备并基于工作场景设计学习内容。

除绩效支持的价值外，移动学习同样可以在“培训辅助”上大显身手。借助移动端的便利性，一是辅助面授培训中事务性工作，提高工作效率；二是面授、PC端、移动端三合一的混合式学习。但需注意的是，混合式学习中，移动学习的课程与在线学习课程应体现出区别：不应将移动端上的课程学习视为正式学习，而应通过“微课”等形式，大大缩短课程时间，将关键知识点的集中呈现；或是利用图文结合的形式宣传行业动态和补充知识等，让员工利用碎片化时间进行浏览。

绩效支持领域的应用确保了移动学习存在的必要性，培训辅助领域的应用彰显了移动学习的便利性，当这两者达成后，移动学习早已在员工心中占据“一席之地”，因此继而企业可以使移动学习“枝繁叶茂”，例如利用信息推送功能吸引更多的关注，利用游戏化培养用户黏度，利用UGC建设开放、分享的学习氛围。

创新 | 激发学员兴趣——丰富化、趣味性尝试

① 引入游戏化元素。随着越来越多90后员工涌入职场，企业的培训设计应该进行全面转型，努力为此类人群设计更加吸引人的学习产品，在此背景之下，游戏化学习的概念应运而生。“游戏化学习”具体可划分为“将学习植入游戏”、“模拟真实业务场景”、“应用游戏机制改造培训学习”三种形态。通常而言，直接将学习植入游戏的成本相对较小，可以直接取得良好的效果。但需要明确的是，“游戏”亦有大小之分，大型学习游戏对企业而言的开发成本和制作周期较长，尝试的门槛较高，而小型游戏则相对亲民。若企业尚无精力投入开发一款学习游戏，仍然不妨尝试将“游戏化”元素引入在线学习中，例如基础的闯关游戏、答题游戏、积分兑换等等，以设计游戏产品的思维设计学习活动，通过游戏的设计把学习者的参与感和情绪调动起来，激励学员达成学习目标的同时提升参与度和用户黏性。尤其是移动学习平台，作为游戏化的一个理想载体，更适合通过一些“轻”游戏，渗透到员工工作外的生活中，逐步培养起员工对移动学习平台的使用习惯。

② 企业MOOC初体验。除游戏化外，MOOC(massive open online courses)的概念也愈发受到关注。MOOC是一种创新学习模式的e-Learning，其特征正如名称中每个字母的含义一般：大型开放式网络课程，“大型”体现在参与人数众多，“开放式”指的是MOOC的学习对象不仅限于企业内部的员工，“网络课程”除了包括传统e-learning的含义外，更具备了“互动联结”的意味。

但是MOOC的概念虽热，目前实际在企业内成功实施的案例却不多见。因此，企业在尝试MOOC前尚需厘清如下几点：

1 充分理解MOOC。MOOC还是e-learning，但是是一种创新模式的e-Learning。企业应用MOOC要突破传统的e-learning思维桎梏，具备开放、自由、互动的思想，不仅限于企业内部员工培训的领域，拓展更大范围内的可能性。

2 判断企业内部是否有实施MOOC的条件和必要。实施条件体现于企业规模、资源量等；实施必要体现在需求和目的，即引入MOOC是为了满足“哪部分”对象的“何种”学习需求。需要注意的是，MOOC的对象不一定是员工，还可以是现有客户、潜在顾客、供应商、合作伙伴、希望吸引加入企业的人才等等。例如，针对企业内部员工，成为其个人能力提升的平台；针对供应链上下游的伙伴，为行业的健康发展做出贡献等。

3 确定MOOC的治理结构，即发起方、运营管理方和平台建设方。根据MOOC的实施需求和目的的不同，其发起和运营管理方可能与e-learning不同，往往不仅局限于人力资源部门，更多的是由企业大学、业务部门或公司战略部门合作操办。

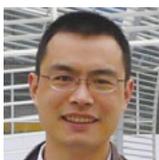
4 制定MOOC的课程规划，建设内容资源。同样，根据企业MOOC的对象，课程内容就较为容易确定。但目前企业自行建设MOOC内容和平台的情况尚不普遍，往往采取与外部合作的形式。

5 建立MOOC的运营服务体系。MOOC的“大规模”特性预示着需要有服务运营体系的有力支撑，以规范化服务响应用户需求。

最后，需要注意的是MOOC的运营心态。e-Learning中，公司相当关注员工的学习时长、活跃度、完成率等客观指标，但是追求自由开放的MOOC或许并不适合以硬指标来管理。众所周知，外部MOOC的完成率是相对较低的，但即便移植到企业内部，恐怕也无法得到显著提升，因此企业在实施前就应客观看待且接受这一现实情况，不过分苛求课程的完成率，给学员一个基于个人兴趣的学习环境，让学员能在自由的状态下充份享受学习的乐趣、与老师、同学交流互动的喜悦，让企业自然而然充满学习的氛围，成为真正意义上（而非形式上）的学习型组织。

第 4 部分 | 案例启示

案例启示 中国广核集团有限公司案例



史清峰 | 中广核大学(党校)网络学习经理 | 中国广核集团有限公司

中广核 e-Learning 项目成立背景和定位

中国广核集团(简称中广核),是伴随我国改革开放和核电事业发展逐步成长壮大起来的中央企业,由核心企业中国广核集团有限公司和 30 多家主要成员公司组成的国家特大型企业集团。随着集团的迅猛发展,中广核的产业从“单基地、单项目”发展模式转变成“多基地、多项目”同时进行,核电产业以外的风电、水电、太阳能、核燃料、金融及综合服务板块也得到迅猛发展,截止到 2015 年,集团现有员工近 3 万名,由于行业的特性,员工分布在全国各地,而且很多是人迹罕至的区域。

由于集团快速发展,员工数量剧增及人员分布扩大,传统培训方式愈发难以满足员工庞大的学习需求;集团旗下各成员公司的培训成熟度参差不齐,亟需推广和执行一套标准化的流程、工具和平台,因此中广核集团希望利用 e-Learning 不受时间、地域限制、成本相对低廉的优势,满足企业培训需求。基于此,集团中广核大学于 2009 年统筹启动 e-Learning 平台建设。

e-Learning 项目的定位: 集团培训信息化的推动者和集团学习信息技术的引领者

主题词: 学习、成长、知识、社交

口号: 让学习触手可及

愿景: 打造受人尊敬的学习平台

中广核 e-Learning 项目发展进程

2005 年 -2010 年

中广核 e-Learning 在下属成员公司(中广核核电运营有限公司)试点。

2008 年 -2010 年

中广核经过三个月详细的需求调研,根据试点情况,明确 e-Learning 运用的必要性、适用性、投入产出及风险控制等问题后,

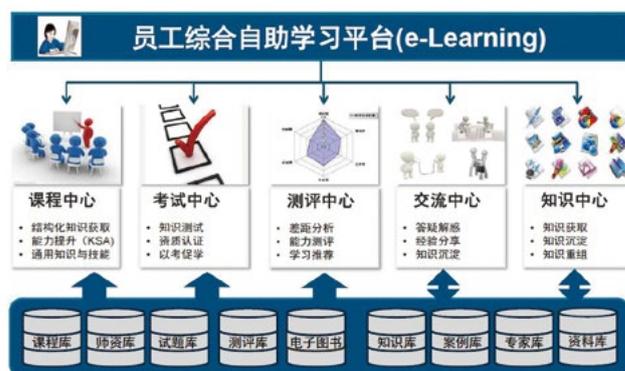
正式于 2009 年 12 月启动集团 e-Learning 项目,并于 2010 年 6 月正式上线运行。

2010 年 -2015 年

中广核的培训践行 IAEA(国际原子能机构)培训系统化方法论(SAT),秉承“培训-考核-授权-上岗”的培训理念,注重岗位技能的培养。因此,e-Learning 平台上线后,专注于基于岗位技能的课程、考试、测评等正式学习的运用。

2015 年至今

e-Learning 系统逐步改变了员工的学习方式,目前已经成为集团员工重要的电子学习工具。但随访问量的持续增加,e-Learning 系统的性能急剧下降、功能已不能满足实际学习需要。为了支撑集团培训业务的有效开展,为集团员工提供“随时、随地、便捷”的自助学习服务,中广核大学(党校)联合信息技术中心对现有 e-Learning 系统进行彻底改造,以“建立多终端、社会化的员工综合自助学习平台”为目标,在强化原有的正式学习模块的基础上,新增“交流中心”、“知识中心”等社会化学习功能,并为传统 e-Learning 平台增加移动端支持。目前,改造后的 e-Learning 系统已于 2015 年 8 月份正式上线使用。现 e-Learning 平台的设计逻辑由课程中心、考试中心、测评中心等五大中心及相对应的课程库、师资库、试题库等八大资源库构成(平台架构如图)。



中广核网络课程的分类与来源

按照课程内容，中广核网络课程分为四大类：

- **通用知识与技能 (约 20%)**：基础个人管理、工作管理等，例如：会议管理，时间管理，压力管理，沟通等。
- **新员工课程 (5%)**：针对社会招聘及校园招聘的新员工，课程例如：走进中广核系列。
- **管理知识与技能 (5%)**：针对各层级管理者的培训课程。
- **专业知识与技能 (70%)**：各部门专业知识，例如：维修、运行等。

按照课程来源，可分为外部采购、定制开发和自主开发三类，其中自主开发约占 60%。

- **外部采购**：占比约 20%。对于通用素质与技能类、领导力知识与技能类的网络课程，以外部采购为主，由集团公司中广核大学统一实施，并开放给全集团使用。
- **定制开发**：占比约 20%。这类主要是市场上无法提供合适内容的专业知识与技术类网络课程，课程较复杂且课程的使用周期长、覆盖人群较广。
- **自主开发**：占比约 60%，对于市场上无法提供合适的网络课程产品，课程复杂度不高，且课程的使用周期和覆盖人群都相对较小，这类课程主要采用自主开发的方式，课程开发工具、方法、标准均由中广核大学统一制定，自主开发网络课程是目前集团网络课程建设的主要方式。

中广核网络课程的应用场景

e-Learning 作为一种培训途径，集团关注其实际学习效果，网络学习必须结合实际业务需求或项目需要来推进。在中广核，网络课程主要有以下应用场景：

- **应用于员工职业技能自我提升**：对于平台中通用知识与技能类课程，中广核大学主张“自取所需”，鼓励员工利用平台资源（包括知识库等）进行自主学习。
- **应用于岗位培训大纲**：中广核为每个岗位清晰界定了工作任务、完成该任务所需的能力（含等级）、岗位所需的授权，并对这些任务、能力和授权匹配相应的培训课程（包括必修及选修）和培训方式，形成岗位培训大纲。网络课程是岗位培训大纲对应课程的一种形式。岗位培训大纲是员工的职业发展路径的重要组成部分，即当员工完成并通过大纲中规定的内容后，才有资格申请晋升到下一级别，由此亦很大程度上解决了员工培训动力的问题。
- **基于培训项目**：针对公司内重点关注的岗位，如各层级管理者、核心技术岗位、紧缺的关键人才等，由其对于各层级的新任经理，设计了白鹭·破壳、白鹭·助跑、白鹭·展翅、白鹭·翱翔（分别是新员工、

新任基层经理、新任中层经理、新任高管培训项目）等系列培训项目。网络课程贯穿于白鹭计划的全过程，在集中面授的前期、中期和后期实施自主网络课程学习，以预习、加深和巩固知识，提升培训效果。

- **基于战略、社会热点**：网络课程的开发与运营需要与时俱进，快速响应热点事件。例如结合 3·11 日本福岛核事故，公司及时推出“敬畏核安全、守护核安全”系列网络课程学习活动，结合集团安全保密月活动推出“集团消防安全”网络课程学习活动等。

中广核 e-Learning 的评价模式

中广核实施 e-Learning 已经十年，十年来，评估 e-Learning 项目的评价指标也不断变化，大致可以分成如下三个阶段：

- **第一阶段（平台初建期）**：主要考核用户上线人数、平均学习时长和网络课程数量。
- **第二阶段（平稳运营期）**：主要考核考核用户活跃度、网络学习占总学时的比例，网络课程在岗位培训大纲中对应培训课程的比例。
- **第三阶段（现阶段）**：主要考核客户对网络学习的满意度，客户包括集团高层、各培训项目经理、集团公司各部门、成员公司培训管理部门。

案例启示 立邦案例



徐穆德 | 立邦大学校长 | 立邦涂料(中国)有限公司

e-Learning 平台运用现状

立邦现拥有针对内部员工及外部用户的两套 e-Learning 平台，以下将分别介绍立邦针对内、外部用户的平台应用状况。

➤ 针对内部用户：

基于员工分布范围广、新产品发布迅速等原因，传统的集中面授已远无法满足培训需求，因此立邦于 2009 年开始集中打造与整合属于企业内部的 e-Learning 平台，旨在通过该途径有效提升培训效率，节省培训成本，达到知识的快速传递等目标。目前平台包括四大功能：**1 销售人员课程体系（必修课&选修课）**：公司将销售人员培训体系中的课程（例如：通用类“如何把握谈判方向”、产品知识“水性木器漆产品知识介绍”）整合、打包为一大功能模块，销售人员进入后可搜索需要学习的课程及产品知识等。**2 在岗培训（On the Job Training）**：通过该功能，员工可将平时在岗培训任务的完成情况上传至 e-Learning 平台，以销售人员为例，经过线下课堂、辅导等培训后，通过几个任务检验掌握情况，例如任务为拓展 5 家门店，学员则需将任务完成的报告及照片等整理成文档，上传至在岗培训平台，其主管或直线经理对其完成情况进行评价，完成在岗培训的完整流程。**3 学学学平台**：该功能面向全体员工，不仅为新员工、基础管理人员等设计了通识类课程，同样针对各部门各岗位开设专业类课程。员工需要完成必修课程（如安全课程等），并有专人对课程完成情况和考试成绩进行跟踪记录。**4 Talk-show**：利用 Lifesize 这一高清视频会议系统，为员工录制经验分享的视频，使员工自身的最佳实践能够迅速传播推广，方便学员们实时共享和实时交互。例如，各地销售部可以组织在周会上共同观看相关话题的 talk-show，进行团队学习和讨论。

作为平台运营方的立邦大学，逐步使 e-Learning 其从一个初创时需要推动使用的新工具转变为业务部门不可或缺的知识传递平台，正是因为立邦大学出色的推广和专业的方案设计，帮助业务部门发现自身需求，主动依托 e-Learning 平台解决业务问题：

① e-Learning 与培训项目的结合：

立邦在 2012 年启动了“Service Engineer”（即销售服务工程师，以下简称“SE”）培训项目，凭借其“培训辅导，技术应用，销售技能”三合一的优势，成为涂料行业的明星项目。针对立邦的销售员工，旨在打造出比销售员更专业，比讲师更了解市场，比应用服务工程师更

具有销售实战性的销售服务工程师（比讲师更懂市场，比技术更具实战，比销售更加专业），最终帮助立邦经销商提升经营能力。

SE 项目每轮为期一年，共设置五阶段的培训课程，每一阶段由五天的线下培训课程组成，培训内容包括涂料知识、产品体系、技术应用、营销技巧以及培训辅导等通用类课程。为使学员在每阶段课程完成后，能够将所学的知识尽快应用到实际工作中，于是在每阶段课程间隔的 1-2 个月时间内穿插 e-Learning 的学习，一方面巩固线下培训课程的知识，另一方面可以提前预习下一轮课程。例如演讲技巧课程，学员在 e-Learning 平台上学习诸如 PPT 制作技巧、演讲技巧等知识类课程，继而在线下培训上，不再重复知识点，而是直接呈现 PPT 并做演讲，并录制演讲过程，讲师根据视频为学员一一指点，提升改正。又如销售技巧课程，在线上学习有关销售技巧的知识点后，在线下培训中直接进行角色扮演的操练，获得讲师点评和指导，从而有效节省线下培训的时间，将线下面授培训的效用最大化，有效解决学员通过单一的知识传递无法掌握的部分。

在五阶段课程完成后，立邦大学会组织安排综合考试，以检验学员知识掌握的程度。任务完成后，由公司人事部、培训学校、销售主管以及渠道部主管共同为学员进行审核认证，回顾学员一年的学习应用和业绩表现、测试成绩，最终颁发“销售服务工程师”的资格证书。获得该认证的学员，可直接获得加薪的激励。这不仅是对员工个人技能和价值的多重认可，更是对员工学习积极性和主动性的提升起到正向作用。

② 立邦 Talk-Show

借助于 Lifesize 平台，立邦大学每年召开近百场在线 Talk-Show，主要包括高官分享——高管课堂、高管说书；业务类——分销 talk。Talk-Show 目前不仅是企业新业务推广的主要途径，更是员工经验分享的最佳平台。一方面，在话题的选择上，立邦大学结合公司目前的业务热点或经营策略设计 Talk-Show 话题，例如“立邦刷新服务”这一新业务的推出，立邦大学则随之设计了“刷新 Talk-Show”，邀请各事业部负责人录制宣传视频，鼓励全体员工站上 Talk-Show 的舞台，分享自身工作中的最佳经验。同时通过这一平台，打破地区限制，使员工的优秀实践获得全公司的快速复制和推广；另一方面，在 talk-show 的制作上，为了保证 talk-show 的内容更专业，更吸引员工，立邦大学不仅设置了专门用于录制 talk-show 的摄影棚，而且每场录制都由专人从培训专业的角度对主讲人进行内容和表现的方面的指导。

③ e-Learning 的推广

立邦认为，e-Learning 的运营需要兼顾“内容”和“手段”，即注重课程品质的同时，运用“市场营销”的思维进行推广和宣传。

1 “年度大片”：立邦大学每年精心打造内部的“精品课程”。以产品课程为例，2015 年立邦主推产品“小王子儿童漆”，为了快速有效的将此款新产品推广至全国（包括经销商以及各导购），准确快速的复制并传递产品信息及卖点。立邦大学和市场本部共同研发了儿童漆产品知识培训课程，通过 e-learning 平台全国发布，安排学习考试。再配合现场培训分享，使公司全员、经销商、导购更快更全面的掌握产品知识，为新产品上市做好万全准备。课程采用视频互动方式，内容丰富，形式多样，涵盖了儿童漆的各个卖点。通过演员的表演等生动地呈现出知识和内容，提升知识的掌握和吸收程度。

2 “预告片”：立邦在进行每一期 Talk-show 前，内部制作精彩的“预告片”来调动员工的参与热情。以“刷新 Talk-show”为例，邀请各事业部总经理为 talk-show 主题进行宣传，并加入娱乐元素，制作成观赏性强同时兼具推广和带动作用的预告片。如此一来，有效汇集其全国各地的优秀实践，在员工中赢得了良好的口碑。随之，越来越多的部门发现到 talk-show 平台的价值和便利性，纷纷向立邦大学约课，希望借此平台向全公司传播知识和信息，并且公司高管亦高度认可平台的作用，为平台影响力的提升起到积极作用。

3 “标题党”：为了吸引员工对在线平台课程的关注，立邦大学在课程的宣传和广告上投入了大量精力：使员工点开每一封推送邮件是第一步，因此首先在标题上“做文章”，在课程发布时，为每门课都定制了课程标题，吸引大家的眼球。

另外，在员工点开邮件或微信推送后，如何将信息整合并具有冲击力的呈现到读者面前是一大难题。因此，立邦大学将课程的关键信息设计成图片海报的形式，不仅使读者一目了然，更重要的是图片相较于文字，具备更佳的信息接收效果。



【在归档中】 学会PPT“潜规则”，简单实用不打折
ast.training.nippon 收件人: LIJIZHE

原文： 已转发此消息。
归档： 此消息正在归档中被查看。

各位亲爱的同事们：

告诉大家一个秘密：

其实，PPT也有“潜规则”，

它简单、好用，且行之有效。

掌握了这套“潜规则”，可以让我们的PPT焕然一新！
心动了吗？Let's go!

来看看，我们的课程内容吧：

课程内容

- 4 种 奇妙标题的命名方法。
- 3 条 挖掘线索的途径。



【在归档中】 清除杂质，给自己的大脑指条“明路”
ast.training.nippon 收件人: LIJIZHE

归档： 此消息正在归档中被查看。

各位亲爱的同事们：

据说，目前的职场，很多人都处在如下三种状态中：

- 1、忙-工作内容太多，从早忙到晚，也难有完美的结果；
- 2、茫-对目前的工作很迷茫，不知道未来在哪；
- 3、盲-面对各种工作，难以看清本质，把握逻辑。

4 “积分兑换”：对于在 e-Learning 平台上积极学习的员工，公司组织了积分兑换奖品活动，包括高管签字送书等方式推动员工的参与。另外，也向在 talk-show 上视频点击率最高的员工个人或团队进行颁奖，以资鼓励。

针对外部用户：

立邦对外 e-Learning 平台目前开放向经销商、导购、油漆工、设计师等群体开放。经销商作为公司紧密的合作伙伴，需要在 e-Learning 平台上对产品、店铺运营管理及服务品质等内容进行学习；导购群体则以专卖店为单位，登录平台学习产品知识、销售技巧、服务技能等。此外，油漆工作为涂料行业的关键人群，其是否按照标准流程进行施工和使用对产品性能的发具有重大影响。因此，立邦同样注重对油漆工的培训和指导：结合 e-Learning 平台上的单向知识学习和在线下全国 16 所培训学校中开展的实操训练、考试，为通过培训和考试的油漆工颁发“立邦师傅”的认证资格，消费者能够在立邦官方网站查询到证书的真伪。如此一来，不仅有助于油漆工个人技能的提升更推动了整个涂料行业的健康发展。

目前，立邦对外 e-Learning 平台正在进一步升级，一方面打造移动平台，结合原有 PC 端的 e-Learning，方便用户随时随地学习；另一方面，立邦正策划向消费者开放 e-Learning 平台，使消费者能够在该平台上学习 DIY 涂刷，满足个性化需求。

e-Learning 的建议和启示

① 审慎选择平台：在 e-Learning 平台搭建前期，选择一个合适的平台是至关重要的。公司不仅需要考虑到当前平台可实现的功能，更关注后续定制化能力和延展性（指手机端）。另外，随着公司课程数量的增多，外部定制开发课程的经济性远小于内部制作，因此，公司不妨从有意识地培养内部课程制作的人才，减少对外部的依赖。

② 以营销思维运营平台：e-Learning 平台对于其运营方而言是一项产品。一方面，关注产品本身，即平台的价值；另一方面，注重包装、宣传和推广。从产品本身而言，平台运营方需要站在的“帮助业务部门解决实际问题”的制高点，以立邦的实际情况为例：第一，业务部门利用这个平台，可以把必须推广到每个员工的内容快速推开。第二，节省人力物力，带来便利性：员工的学习记录和考试记录更高效和准

案例启示 腾讯案例



邓昊罡 | 腾讯学院 在线学习平台组组长 | 腾讯

项目成立背景

腾讯对于在线学习的探索始于 2005 年，当时公司正处于从千人规模向万人企业迅速扩张的时期，无论是从培训运营层面还是知识管理层面，对于在线学习的需求正日益突显。从培训运营效率的角度，单一的面授模式难以实现知识的大规模扩散且需要大量的成本投入；从知识管理的角度，公司内部讲师、内部课程等培训资源正不断积累，如何通过一个平台将知识进行有效的整合、沉淀和传递成为一项重要课题。基于此，腾讯规划通过在线学习的方式，实现如下四个层面的定位目标：

- ① **战略文化层面**：以 e-Learning 平台为载体，进行公司战略、文化、制度等课程的培训，实现公司战略部署与落地。
- ② **知识管理层面**：使公司内部知识显性化，将员工的知识和经验形成课件，在 e-Learning 平台进行传播。
- ③ **学习氛围层面**：e-Learning 结合面授，在学习上实现“Any Time, Any Way, Any Where”，营造内部的学习氛围，打造学习型组织。
- ④ **培训运营层面**：借助 e-Learning 平台，提高整个培训运营体系的效率，使培训覆盖到各地分公司和片区。

腾讯在线学习的发展进程

基于“实现常规在线学习”和“支持线下培训管理”两大功能需求，腾讯于 2005-2006 年对市场上的各大 e-Learning 平台供应商进行评估与考察后，引入了当时全球市场占有率领先的一家国外平台供应商产品作为内部在线学习平台。

确。第三，当业务部门遇到实际业务问题，立邦大学可以从培训专业角度进行培训项目开发以及培训课件开发，成为有价值的培训产品，帮助业务部门解决实际问题，例如是由立邦大学的培训学校帮助总结业务知识，还是由部门自行总结并发布到 e-Learning 平台，即使用哪个渠道 (Lifesize、在线课程、线下面授等)，通过哪种方式，使培训相关的内容得到专业化包装，另业务部门认可其价值。

➤ 第一阶段：灰度发布

在正式上线前，腾讯在近一年的时间内小范围针对部分用户灰度发布，收集用户反馈，了解用户习惯，从而快速进行系统改造。同时初始化首批在线课程，对公司级培训运营人员进行培训，使其尝试用新平台建立班级和课程，熟悉流程。

根据灰度期的反馈，e-Learning 平台面临着如下四方面的挑战：

- ① **用户体验**：国外产品的设计理念与用户体验与国内产品大不相同，然而在高度追求用户体验的互联网企业，这套全新的 e-Learning 平台遭遇了“水土不服”的问题，用户体验非常不理想。
- ② **内容建设**：在平台上线和推广的过程中，使用户感受到平台内容的吸引力和价值是至关重要的。但在初期，平台内近百门的课程量远无法覆盖公司千余名位于各岗位通道员工的培训需求。
- ③ **用户习惯**：以往员工对于“培训”的第一反应是查看培训课程清单，进行选课报名，而在 e-Learning 上线后，则需改变员工固有的习惯，着手培养员工运用平台进行自学的能力。
- ④ **平台推广**：如何使员工知道 e-Learning 平台的存在，并且吸引其使用。

➤ 第二阶段：平台推广

为逐个攻克 e-Learning 平台上线初期的挑战，腾讯的首要目标是推广此平台，提升平台的内部知名度。

在员工层面，让所有公司内的员工知晓 e-Learning 平台的存在，且是面授课以外的另一种学习方式。在公司培训管理者层面，以 BU 为单位，逐步培训各 BU 的培训管理员，使得二三级的培训课程可以

e-Learning 的展望

将来，立邦注力打造内部和外部的移动学习平台。一方面，在课程上重新开发适合移动学习特征的“微课程”，构造基于移动学习的培训体系，并与 e-Learning 和培训学校的面授课程有机结合。另一方面，组织对移动课程开发感兴趣的内部讲师，培养移动学习课程开发的专业人员。

在系统上创建班级和课程。在用户体验层面，改变之前的选课报名流程，从邮件报名改为在线报名提升用户体验，从而吸引更多用户上线。

此后，为使 e-Learning 平台更适应腾讯员工的操作习惯和风格，对平台版面进行了大量调整，极大程度上优化了用户体验，继而在 2007 年底正式发布了腾讯 Q-Learning（即 e-Learning）第一版。

第三阶段：内容建设

新平台面向全员正式推出后，丰富和提升平台内容从而达到“以内容吸引用户”的目标则成为当务之急。由于平台本身课程量有限，在线学习团队针对此问题策划了一个“众筹”模式的活动——“我分享，我骄傲”，旨在使动员员工主动贡献优秀的学习资源，一方面可以起到丰富平台内容的作用，另一方面也能够更贴近员工自身的学习需求。同时，开通了资源下载功能，希望提升学习的便利性。

然而，虽然平台资源瞬间暴增，但学习内容和质量的层次不齐、适用性和针对性较弱等问题也随之而来。对此，腾讯将在线学习平台建设的重点置于加强内容建设，使课程内容更有针对性。一方面，着力于把公司级优秀产品的成功经验沉淀为优质的网络课程并把原先内容不佳的课程去除，由此精简课程库。另一方面，将能力素质模型与课程匹配，使不同通道职级、不同职位体系的员工对不同的能力项都能获得相应的课程推荐。另外，在平台建设方面，除持续进行的优化体验外，加强培训运营，关注用户所需，通过分析员工在平台的搜索记录、点击行为、页面点击的热区图等，对功能建设和页面设计进行调整，同时也为下一阶段的改善提供方向和思路。

第四阶段：新形式尝试

虽然，过往的分享活动和内容建设促使 e-Learning 平台的在线时数和覆盖率得到攀升，然而活动的热潮过后，平台中学习内容的增速则明显放缓，这对于保持员工的学习热情是不利的，因此，“如何保持内容的持续更新”成为新的难题。

对此，腾讯在 e-Learning 平台上推出“直播”这一时效性更强，互动性更高的功能。相较于以往的网络课程，直播课程能够将培训内容更及时地进行传递，更快速地实现更新。与传统面授不同的是，在“直播”功能中，员工可以随时在观看课程的过程中进行评论和发言，所有提问由主持人进行整理并反馈给讲师，学员则可第一时间获得解答，有效避免了以往学员在面授课程中互动时间少或不主动提问的尴尬。不仅如此，直播期间的评论中不乏大量个性且有价值的观点抛出，引发更多的人思考。

同时，对于“直播”这项优秀的功能，同样需要进行推广和宣传。期初在功能推出时，在线学习团队需要主动联络业务部门，将“直播”功能介绍给这些最初的“卖家”（即业务部门），带领其体验这一平台为资源推广和影响力扩大所带来的帮助。而后随着越来越多“卖家”的入驻，“买家”（即学员、观众）也随之而来。经过两年的过渡和适应，直播平台至今已达到一年开设 200~300 场活动，学员数也达每场上千人次。

另外，随着移动学习的兴起，腾讯自 2013 年起开始探索这一在线

学习的衍生品。腾讯最初对于移动学习的定位是希望在一些特定场景下，作为 PC 端无法覆盖时的补充渠道辅助培训项目的开展。与原先基于 PC 端的 e-Learning 在上线时面临的挑战相同，移动端依然需要解决平台推广和内容建设的问题。

在移动学习启动伊始，出于课程开发便利性和难易度考虑，在线学习团队选择最先推出通用素质类移动课程。然而，由于通用素质类课程本身的普遍性，使其很难借助特定的场景进行推广，而单一的推广又容易显得突兀，对于学员来说也较难接受。因此，移动学习团队选择与业务团队合作，基于业务团队的需求和痛点，进行课程内容建设和推广。以当时手游业务为例，手游团队亟需快速沉淀知识和经验，为产品开发做充分的知识储备，这便成为移动学习切入的契机。移动学习团队主动提出制作微课的想法，并设计课程 demo，帮助业务部门明晰微课的形式和概念。然而依照传统微课制作的思路，完成一门微课至少需要 1-2 个月，远远无法跟上快速变化的手游业务的脚步。为了避免课程开发速度慢这一问题，移动学习团队采用基于 SAM 模型（Successive Approximation Model）的培训课程开发策略（即敏捷迭代），将微课开发周期控制在 2 周以内，以更快速地匹配业务需求。与业务部门合作的模式取得成功以后，移动学习平台不断加强针对性，与更多项目结合推广，例如新员工培训、潜龙项目（即储备管理干部）等，充分体现了“场景”对于产品设计和推广的重要性。

同样，微课的出现，使得腾讯内容体系建设思路进一步优化完善，期间也沉淀出了自己的微课理论。为了探索出更有效、更有价值的微课程，腾讯尝试了包括情景剧、flash 动画、人物访谈、闯关游戏等多种形式。目前，正通过闯关夺宝的模式引入游戏化学习，提升学习的趣味性，加强学习互动。

值得一提的是，腾讯始终将在线学习视为一个整体，PC 端或移动端只是在线学习的两种渠道，与其相对应的概念则是面授课程。因此对于在线学习和面授课程，腾讯在内容建设上的思路是：以微课解决“入门级”基础知识点的普及，以网络课程加深对于知识点的深入了解，以面授课程解答对知识点学习的困惑并获得讲师指导，在这层层递进的关系中，以大量案例实现多种情况的补充。

腾讯在线学习的运营管理

在平台内容具备的情况下，运营管理的手段则是吸引用户从而彰显内容价值关键。腾讯非常注重推送功能，目前主要通过两种渠道进行课程推荐：① 每月梳理优秀课程，制作成合集，通过邮件和内部通讯工具进行推送。② 将简单的知识整合成图文在微信公众号推送，如果是较为复杂的知识则推送链接，直接关联至移动学习客户端。另外，在课程推荐的过程中，需要注意把握时机和场景，结合时下热点事件推送相关课程。例如在互联网信息安全泄露事件的背景下，推送信息安全防范类课程，邀请内部专家就信息安全问题进行对话直播等，都能够获取超越平日的关注量，大大提升了推送的有效性。

而在平台上线初期的推广中，与基于 PC 端的在线学习不同，移

动学习似乎难以仅仅靠以内容取胜，原因在于移动端的操作成本整体大于 PC 端，以至于无论是在邮件中加入二维码，还是在微信中加入图文，实际转化率均不理想。因此，移动学习则采取正面推广，通过营销互动、游戏化策略吸引员工安装客户端，例如举办有奖闯关赛，在每个关卡设置学习任务和测试，随着闯关数量的增加，奖品等级同步提升。另外，支持“一键分享至微信”等功能，由用户一同帮助推广。

腾讯在线学习的展望

腾讯认为，e-Learning 和 Mobile Learning 作为一个整体，将来在培训中的占比将越来越大，尤其是 90 后不断成为职场主力军，其学习习惯和学习自主性更强，更能适应在线学习这种方式。因此，在线学习仍然值得持续投入。

当然，传统面授是在线学习无法取代的，两者如何结合运用以提升培训效果是普遍关注的问题。目前“混合式学习”的设计往往以面授课为出发点和基础，中间穿插在线学习的运用，但是“翻转课堂”、“MOOC”等将知识点的学习安排在线学习中，从而将面授的重点放在答疑和演练上的思路同样值得尝试。

腾讯在线学习的建议与启示

“以产品经理的思维做培训，以互联网思维看用户”是腾讯始终强调的培训运营思维，对于在线学习亦不例外。首先，在线学习课程作为产品的核心，需要针对性和趣味性，满足员工实际需求的同时保持员工的兴趣度。其次，结合游戏化、社交化等手段进行推广和传播，逐步影响用户。最后，无论是课程设计还是推广，都需站在用户角度思考，强调基于场景的学习运营，创造真正使用户“感同身受”的学习体验。

案例启示

中美史克案例



董艳 | 全国高级培训经理 | 中美天津史克制药有限公司

e-Learning 项目成立背景

随着业务的快速拓展，一方面公司对销售人员的业务能力要求日益提高；另一方面，一直以来销售人员的考察重点在于销售中的过程指标而非业绩指标，因此公司希望能够通过一定的方式快速并全面提升销售团队的专业水平，以应对业务的发展和变化。于是，在线学习以满足“随时随地学习”和“系统化学习”等优势成为当时达成此目标的最佳方案。同时，在此背景之下，e-Learning 则相应地被定位为“销售人员专业能力提升的平台”。

e-Learning 的管理机制及发展进程

公司沿用全球总部的 e-Learning 平台，本地由销售培训部负责实际运营与管理。医学部、市场部及其他职能部门作为平台内容提供方，输送平台课程中的相关专业知识；销售部则是平台需求来源及最终用户。

中美天津史克的 e-Learning 项目起始于两年前，在这两年中，e-Learning 平台的打造经历了如下三个阶段：

阶段一：
新员工上岗
课程上线

阶段二：搭建“成功经验分享”
及持续提升专业能力的“网络视频
课程学习与下载”功能模块

阶段三：搭建
“辅导报告”
上传功能模块

与此相对应的，目前该平台目前所具备的功能如下：

- **新员工上岗学习**：由公司介绍、公司价值观、规章制度、系统操作等基础课程及产品知识和医学知识等根据能力模型开发的相关专业课程组成。
- **成功经验分享平台**：销售培训部按照公司时下的产品策略，制定相应分享主题（例如，如何根据客户需求开展专业化拜访等）。销售人员将自身对于该主题的成功经验制作成文件后上传至该平台，由全体销售人员投票选出最佳经验。
- **网络视频课堂**：为突破线下培训的诸多局限，公司将线下培训课程录制为视频，上传至该平台后，全员可观看或下载。
- **考试系统**：用于对应新员工上岗学习的测试及产品策略、产品知识等专业考试。

- **信息传递**：发布公司最新消息或重大事件。
- **收集实地辅导报告**：公司所有管理人员的实地辅导报告需要上传至该平台，销售代表可以在该平台上查阅地区经理对自己的辅导报告，并由大区经理对地区经理的辅导报告进行点评。
- **政策查阅**：e-Learning 平台同样可以查阅公司全部的规章制度和政策等，并且由公司总部不定期更新合规类课程，用于指导日常工作的合规性。

e-Learning 平台的推广

基于公司对 e-Learning 平台的定位——销售人员专业能力提升的平台，其中的学习内容也紧紧围绕销售人员的工作要求而设计。因此，公司主要通过“以考促学”的方式并辅以一些激励手段，在 e-Learning 平台得到推广的同时也突显了该平台的价值所在。

- **积分活动**：系统后台记录员工登录 e-Learning 平台的次数及使用时间等，并转换为相应积分。该积分作为参与“优秀员工”、“优秀内部讲师”等评选活动的考察指标之一，以此鼓励员工更积极地利用到这个平台。
- **网络考试**：员工在 e-Learning 平台上学习后，都需要参与相应的线上或线下测试，对于员工在考试系统中的考试成绩，公司都会发布考试分数趋势报告，一方面，管理层通过分数报告能够感受到该平台在帮助销售人员提升专业水平中的作用；另一方面，按地区将考分进行排名后公布，使销售人员投入与良性竞争的状态，由此利用该平台，更高效地达成公司对其的专业化要求。
- **全员投票**：“成功经验分享”这项功能，需要全员票选出最佳经验，并且最后的投票结果也以大区排名的形式呈现。销售人员向来具有的竞争意识使他们发起“拉票”等活动，促使大家更主动地登录平台学习他人经验，并为之投票。

e-Learning 平台的反馈

目前销售团队所有员工 100% 上线学习，学习完成率和考试完成率在 98% 以上，目前成为市场部和医学部特别依赖的信息传递的工具，一旦有新产品上线等活动，必主动联系培训部要求支持。

- **最终用户——销售代表**：通过 e-Learning 平台，快速获得最新产品知识，有利于在目标交流时运用最及时和准确的信息。此外，通过经验分享平台，区别于普通销售技巧等课程，销售人员的亲身经验无论在实战性上还是可借鉴性上都优于一般的培训案例演练，对销售代表的实际工作产生更大的帮助。
- **内容来源——医学部、市场部**：通过 e-Learning 平台，能够在产品上线后第一时间将产品知识传递给一线销售人员。
- **支持方——管理层**：通过 e-Learning 平台各功能模块的有效推广与利用，管理层所关注的“销售人员专业能力提升”则从线上测试的成绩趋势中直观地反映出来。

Mobile Learning 的应用

中美天津史克移动学习平台基于网络学习平台的内容，以满足销售人员随时随地学习的需求。同时，公司利用移动学习这一平台，推广和宣传不同的培训项目。例如，公司在开展针对销售人员的 360 度评估时，最初销售人员的接受程度并不理想，不理解让下属评价自己的原因所在。于是培训部利用移动学习的平台，邀请公司总经理，销售总监，大区经理，地区经理等个级别的管理者在平台上分享 360 度评估对于个人和组织带来的价值。在宣传和引导之下，销售人员逐渐接受并使项目顺利开展。

另外，移动学习因其“移动化”、“碎片化”的特征，更适合结合项目进行推广和使用。以精英教练俱乐部绩效辅导项目为例：

2013 年开始受医药行业的外部环境和政策的影响，业务模式发生改变，针对医药行业的销售人员的考核愈发重要，一线管理人员成为重中之重。公司通过调研和访谈，确认了一线管理人员对于绩效管理关键能力（生意规划、辅导能力）提升的有效性。因此公司制定了三年规划，持续推进两个关键能力，希望通过混合式培训的方式，促进员工行为改变。其中，移动学习当担起了固化关键技能，解决实际问题的重要作用。

首先，在开展线下培训前，将与绩效辅导相关的基础知识发布在微信平台，让员工有一定的“预习”过程。在线下培训后，在微信上发布重点知识点的总结，帮助员工巩固，同时邀请一些员工分享实际运用的经验。在下一期培训开始后，由于员工已经在微信上“复习”过上一期的知识，于是可以省略回顾的过程，直接进行知识抢答比赛，有效提升线下培训的高效性和趣味性。同时，培训部总结了员工在绩效辅导过程中遇到的问题及解决方案，发布于微信上便于自助解答。为把控员工是否充分学习了微信平台的内容，培训部会定期考察员工是否按照移动学习平台上及线下培训课程上教授的绩效辅导步骤来执行实地的绩效辅导，并为其打分和排名。如此一来，不仅有效监测了移动学习平台的使用情况，也促使员工“学以致用”。因此，移动学习在项目中的价值体现可以概括为两处：① **知识的反复出现，有助于员工记忆和掌握。** ② **电子化的工具便于员工查看、利用和实践。**



移动学习虽无法帮助员工系统性地掌握完整的知识架构，却可以打破培训局限，使培训“由点到面”的推广，即在线下培训之余，利用移动学习平台巩固知识，衍生学习的内容和投入学习的时间，有利于员工知识的掌握和后续行为的改变。



在线学习的挑战与启示

- ① **找准切入点。**在线学习、移动学习作为新的学习方式而推出的时候，初次亮相至关重要，不仅关系到是否能获得管理层支持，亦关系到后续在员工中的“口碑”基础。因此，中美史克认为，与其做一些常规性的课程，不如把握公司业务策略的重点和热点而推出相应的学习内

容。同时，制定相关的分析报告，明确对项目的预期成效和衡量标准。

② **后续跟进。**在线学习和移动学习平台并非一时的工程，而是需要持续维护和优化的，而往往遇到的问题是，不知从何优化。以公司“成功经验分享”平台上线为例，正是由于培训部门观察到销售在发生业务相关的问题时，难以在内部寻找到最佳的解决方案，而在其他地区的销售团队中恰巧有相关方案却无法在公司内部获得推广。于是，公司通过“成功经验分享”的方式解决销售团队中的共性问题，提升了销售人员业务能力。

在线学习、移动学习的建议

在线学习或移动学习这种方式对于现在日益年轻化的员工群体而言，接受程度越来越高，但要使平台彰显其价值，符合其定位，仍需内容和形式上花费一番功夫。内容上必须与员工工作直接相关，越是能够“学以致用”的课程，越容易被员工接受和认可。形式上必须符合成人学习的特征，采取较为生动的课件形式和适当的课程时长。继而在内容和形式兼具的情况下，则需要管理制度来“保驾护航”，当学习与员工工作直接相关时，管理制度存在的作用不仅是对平台利用程度的监控亦是对员工工作的监管。

案例启示 亚马逊移动学习案例



孙雪涛 | 培训项目经理 | 亚马逊(中国)投资有限公司

移动学习项目成立背景

亚马逊对于移动学习的尝试源于外部环境变化和内部需求驱使：

+ 外部环境：

移动学习作为一种移动互联时代的新学习方式愈发受到关注。

+ 内部原因：

- 置身于信息技术相关行业，公司希望能够不仅仅局限于面授课程，而是以更高科技的方式推进学习、呈现知识。
- 公司中基层管理层涌现出了一批 85 后甚至 90 后。基于对新生代员工管理的研究，发现他们的学习习惯已经发生了巨大的改变：学习方式已经从传统的“储备式学习”转变为“按需而学”，即讲求“in time on demand”。
- 亚马逊内部的培训对象分布在全国各地，原先传统培训的发生都需要依靠员工或讲师的差旅，因此希望能够通过一定方式节省培训成本，减少差旅的发生。
- 公司在库房的员工数量众多，并且一般都会在相对偏远的郊区，员工在班车上每日往返至少需要两小时。因此公司希望能帮助员工利用通勤的碎片时间进行学习。

基于如上原因，选择了移动学习这种更符合现代人碎片化学习的渠道，并将其定位为中基层管理者提升管理知识、系统化进行管理知识储备的工具与平台。

移动学习项目前期准备

亚马逊移动学习项目由学习人才发展团队（以下简称为 L&TD 团队）发起，经历如下三步的前期准备：

- ① **系统选择**：项目经理首先在市面上选取了多个移动学习平台进行考察，从知识价值、平台运营方式、使用的便利程度、性价比等多方面进行了比较。
- ② **前期试点**：L&TD 团队基于过往学员对培训的热衷度和活跃程度的观察，从各部门共选出十位学习兴趣度高且对培训有见地的员工参与为期两周的项目试点。在测试开始前为参与者布置了平台测试任

务，要求其从用户体验、知识内容和价值感受等维度对平台进行试用。测试完毕后的问卷调查和回访显示学员对该平台反馈“非常支持”的人数达到 90%，为项目的启动奠定了一定群众基础，亦成为后来向业务部门宣传和推广项目时的有力数据支持。

③ **与业务团队的 Leader 和 HRBP 的沟通**：虽然 L&TD 团队作为项目的发起者和实际运营方，但业务部门仍是最重要的项目参与者和用户。因此在项目正式启动前，第一时间与业务部 Leader 和 HRBP 达成合作共识是至关重要的。L&TD 团队通过年初培训需求调研，发现推出移动学习的必要性，首先与业务部门的 Leader 和 HRBP 共同探讨，结合业务部门的实际情况与痛点所在，整合成专业的解决方案后逐步影响业务部门的负责人，帮助其发现自身需求和移动学习平台的可利用价值，从而“刺激消费”，出资支持项目的运营。作为第一期移动学习的尝试，L&TD 团队首先与两个部门确定了合作意向，由其 HRBP 提名五十位学员加入到项目中。并且在每个部门设置了一位关键联络人（POC：Person of Contact，由 HRBP 担任），在项目正式启动前先与 POC、学员直线经理、学习小组组长三方沟通和明确责任与义务，形成一份角色分工和职责说明书：

- **HRBP:学习促进**。负责与学员制定学习计划、进行学习反馈面谈、组织分享活动等；
- **直线上级：成长导师**。负责督促学员的学习进度，对其学习过程中的问题和反馈进行指导等；
- **学习小组组长：良师益友**。负责监督小组学习进度，组织小组内部讨论等；
- **L&TD 团队：教务管理**。负责项目的总体设计规划、统计及反馈相关培训数据等。

虽然，L&TD 部门无法对于各参与方职责和任务的完成情况进行全面监控，但是目前能够发现 HRBP 对学员的任何反响和变动非常了解，甚至在员工的绩效评估时，HRBP 及直线经理会将员工在移动学习上的状况作为其学习态度和学习表现的参考。

在项目启动大会上，邀请到项目参与部门的业务总监，同样是项目的出资方，进行动员和宣贯，对学员提出希望和要求。L&TD 团队对这个项目从目标到学习要求到运营方式到平台使用都进行了详细介绍，确保大家在开始前都对项目有清晰的了解。另外，L&TD 团队基

于“员工为自身职业发展负责 (Own Your Development)”的理念为学员设计了一份学习承诺书，明确规定了学员在项目期间的任务、目标及退出机制，要求员工签字，以引起其对于移动学习项目的重视，并明确这次的学习主体不再是老师，而是学员自身。

移动学习的运营现状

① **目标的制定**：除项目启动会议上签署的学习承诺书外，在后续的邮件沟通或其他信息传递的过程中，移动学习的考核目标始终被放置于重要的位置。亚马逊对于移动学习目标的设计不仅完全遵守 SMART 原则，同时对标外部企业，参考其他企业在使用此平台时的达成情况。需要注意的是，目标的设计不仅需要能够客观衡量，亦不可过于复杂，应能够让员工自己看到离目标的距离。例如“全年学习积分达到 300 分”这一目标，首先属于可清晰衡量的指标；其次，学员可以在系统中查看到自己的学习积分；最重要的是，积分可以反映出学员在系统上的学习行为：登录、学习课程、参与讨论、评价课程等都可以获取积分。因此，可以发现，目标并非单一化的数字指标，而是集成了大量信息，有理有据。

② **学习小组**：L&TD 部门将参与本期移动学习项目的 50 位学员划分成若干个学习小组，并为各小组任命一名学习组长。小组之间可进行学分“PK”。基于“群体效应”和“竞争意识”的影响，小组内的学员都不愿成为为小组“拖后腿”的人，因此都按时按量完成自己的学习任务，对于整体学习的推进起到了正向激励的作用。

③ **必修课**：基于移动学习平台上的八大模块，四十九个话题，L&TD 部门与 HRBP 等共同按照不同部门的不同学习需求，在每个月月初制定必修课清单，公布于平台的企业页面中。同时告知当月的学习目标，需要学习必修课的原因，同时辅助当月的学习主题，推荐一本相关书籍。另外，绘制成海报发放在微信学习群中。

④ **季度分享**：L&TD 团队从必修课里提取出点击率最高的话题，召开线下或线上的分享会。在分享会前，会给学员布置复习课程清单，话题相关思考题等作业。分享会现场不再回顾知识和内容，而是根据实践经验结合学到的知识进行探讨。

⑤ **学习报告**：L&TD 部门每个月向参与的学员、HRBP、直线经理三方发布移动学习情况报告。报告内容包括期间内学习亮点、有待改进之处、每个学员的目标达成情况数据、学员感悟和下期预告，并且根据实际情况增添表彰和分享板块。通过这样公开、透明的方式，一方面可以使学员明确自己在这批学习团队中所处的位置，对其个人形成动力和压力；另一方面，对于没有达成学习目标的学员，直线经理和 HRBP 会在第一时间与其沟通，帮助其解决困难，推进学习。

⑥ **季度调研**：与以往项目结束后的调研不同，亚马逊选择每个季度在手机端开设学习调查，采用五点量表，调研学员对于学习内容及平台的满意度，并从反馈中提炼出一些可以改善的部分进行落实。

⑦ **季度 / 年度表彰**：公司综合学员的多方表现，评选出季度 Top5 学



Z类计划学习目标：

- 全年学习积分：不低于 300 分
- 全年至少完成 6 类的案例阅读
- 全年研讨会参与率不低于 75%

5 月份必修课清单：（已经发布到“企业”这个模块）

1. [角色定位--新任实手]管理者如何赢得更多的尊重?
2. [角色定位--新任实手]5 个方法建立威信
3. [角色定位--角色认知]今天你当了“唐僧”了吗?
4. [角色定位--角色认知]主管与人相处的五项修炼
5. [角色定位--自我管理]低效能经理人的坏习惯，你有吗？(上+下篇)
6. [角色定位--自我管理]如何优雅地面对反对意见?
7. [角色定位--挑战挑战]德鲁克经典第一集：管理者的挑战
8. [角色定位--新任实手]德鲁克经典第二集：管理者需要习惯
9. [角色定位--角色认知]德鲁克经典第三集：管理者的时间管理
10. [角色定位--角色认知]德鲁克经典第四集：真正的用人所长

说明：5 月份的课程来自“角色定位”这个模块，不管是新任实手，还是已经带团队比较久的管理者，不断的思考管理者的定位，管理者的角色可以帮助我们更加清晰的认知自己，我们选择的这 10 门必修课适合任何阶段的管理者不断进步，希望大家边学习，边思考，边应用，边分享！

5 月读书推荐

我们 5 月份的好几门课程都来自于德鲁克的经典理论，确实管理学大师德鲁克对管理的洞悉经典不衰，每读一次都会省新的体会。5 月份我们的读书就是《卓有成效的管理者》，本书被译成 37 种语言，畅销全球 130 多个国家，已成为全球管理者必读的经典之作！

管理者，就必须卓有成效。...
卓有成效是可以学会的！..

员，赠予公司高管签字的书籍，以示鼓励。为期一年的项目结束时还会安排一个简单的毕业典礼，同事颁布“年度学霸奖”。

On 30th of July we held our quarterly sharing by OC and telephone. Here is the brief summary:

1. We shared Q3 overall progress and celebrated on trainees' achievements.
2. Tim (strong mind) and Howard (inspired to all the business and recognized TOP), our Top5 champions shared their key take away and learning techniques. Each of the three can get a book called The Effective Executive with Tim's signature.
3. Cross sharing. We selected our sharing topic from the course which our trainees learned the most called "How to deal with people with different ability and willingness". Trainees shared their learning, examples, notes etc. We all learned a lot from this sharing. By this chance we also know that many of our trainees had shared their learning from this APPs to peers in their sites. We really encourage people to do this!
4. Wrap up: we sent out the survey link and created our Mobile Learning Wechat Group in order to make our sharing more timely.

Quarterly Sharing Brief Summary

Trainees' Voice

The courses on GBA are very concise, vivid, and progressive. It helps me to make the ability on getting through the security check, the exchange of information for difficult solution. Let me analyze the problem from different angles according to the situation. It is a good way for us to improve our management ability by using our fragment time. I hope they can add more specific cases analysis courses.

---Chen Yuxi (SHZ)

This mobile learning platform is so interesting for me, because it has many kinds of course such as case study, Comics and so on. I can select the course based on my daily free time to ensure my learning progress and I can search the course to learn when I faced the difficulty in my daily work.

Also there are something need to improve for example the post "GBA" is so useful for me, and I always to search GBA to learn the methods which used in other guys' daily work, and I think it will be more better if the "GBA" be updated more frequently.

---Zheng Shunhang (CT04)

Action and Target of August

1. The compulsory courses are list in the attachment please pay attention to it. We really welcome the input and suggestion from trainees on choosing those courses.
2. We will continue our learning by sharing style we will organize free talk in Wechat and also encourage everyone to share what they learn with peers in their sites.
3. Analyzed the result of our survey and follow up with the items that need to improve.

Don't forget our Slogan "Own your development" and our target of the year!

Contact Us if needed!
Programme: mshaw@RC-CC-jingwei@

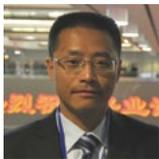
移动学习项目的展望

- 目前移动学习单独作为一个项目来运营，在学习持续性的保持上可能会面临挑战。亚马逊正考虑将来与人才发展项目相结合，活用移动平台。
- 计划将移动学习推广到其他有需求的部门，并且制作与亚马逊自身相关的一些知识，如领导力准则制成微课程上传到平台，供员工学习。
- 扩展分享活动，建立1小时学习课堂，邀请学员针对移动学习中的热门话题结合自己的感悟和经验与全公司有兴趣的同事进行一小时的分享，既能提高学员对知识的理解和掌握程度，又能扩大移动学习的影响范围。

移动学习的建议与启示

移动学习是一个相对比较新的话题，在没有经验可以借鉴的情况下，如何让公司管理层看到移动学习的价值，如何让业务部接受和支持是第一个要突破的问题。作为项目的发起者和运营部门，首先要思考的问题是如何用业务的语言把自己的方案推销出去，这就需要前期做大量的研究和准备，进行充分的需求调研、试验，据此设计出一套专业的方案，并将调研和试验的结果以数据等有效的、具有说服力的形式呈现给潜在用户。其次，要真正将推销出去的方案落到实处，所以要提前对于可能影响学习效果的因素进行准备和干预，比如学习的持续性，有效性等。最后还要用合适的工具和方式将运营结果呈现出来，让“客户”不断的看到项目的价值。

案例启示 兴业证券移动学习案例



戴涛 | 兴证财富学院副院长 | 兴业证券

项目成立背景

随着信息技术发展的日新月异，员工不论是工作还是业余时间，已逐渐被智能手机所占领。终端的变化和智能手机的普及成为移动学习兴起的一大前提，加之无线网络基础设施的改善使得基于移动终端的应用愈发便捷和灵活。因此，在外部大环境的趋势下，兴业证券于2012年开始探索和尝试移动学习。

兴业证券移动学习的发展进程

最初，兴业证券对于移动学习平台的设计立足于培训管理和培训辅助，旨在解决面授培训中产生的诸多问题和不便，例如：面授培训课程往往需要在课前印发大量资料，而课后学员对于资料也疏于使用，造成资源浪费、面授课程前的预习较难实现、培训现场签到等事务影响培训时间等。因此，公司开发了一项针对内部培训管理使用的app——兴证培训，通过在app内建立“培训班”，将实际参与培训课程的学员纳入该线上“培训班”内。学员不仅可在培训班中查看、下载课程资料及预习材料、完成在线考试、现场评教及签到等工作，而且通过“摇一摇”随机产生学员回答问题，活跃课堂气氛。“培训班”的实现减轻了培训运营中如签到、阅卷、统计反馈等事务性工作的负担，大大提升了培训管理效率，同时一定程度上建立了移动学习app的“群众基础”。

随着“培训班”的广泛运用，公司发现培训班的app使用率高峰仅停留在培训课程期间，当培训结束后，员工则很少再点开app进行学习。因此，移动学习app的定位和价值同样需要继续提升——将其从日常培训运营管理平台升级为员工日常学习的平台。对此，公司对现有的移动学习app进行如下三方面的改造：

1 学习内容升级：由原先与线下培训班同步的内容升级为与业务同步的课程，即将公司层出不穷的新业务制作成短、频、快的“微课”，第一时间上传至移动学习平台。目前，公司移动学习平台上主要采用三种形式的课程：一、由教师的视频、课件和课程纲要组成的三分屏形式，公司业务类课程普遍适用于此形式。二、文档形式，一般用于呈现案例等。三、闯关游戏。公司将全面推广的重点业务制作成闯关游戏，该类课程的建设过程中，形成专门的工作坊，由业务部门专家将业务流程、关键点、难点、实际案例等梳理整合成为游戏脚本，再

委托外部供应商设计闯关任务的角色及动画，使员工代入角色参与游戏，逐步积累和巩固相关的业务知识。闯关游戏能够将原本单一的知识传递变得生动有趣，提高对员工的有吸引力从而获取更理想的知识传播效果。

2 平台功能改造：平台由原先以“培训班”为基础单位，转变为从员工角度出发的“学习-讨论-分享”三大主要入口。公司主张精简移动学习app的功能，紧扣“学习”的主题，将学习的体验做到极致，避免让附加功能“喧宾夺主”。同时，讨论和分享板块充分体现移动平台的社交互动性，以积分鼓励员工在平台上提问和回答，同时与微信等互联网社交平台进行对接，支持员工将自己在内部移动学习app上的学习行为分享到其他平台。

3 用户行为分析：近期公司在移动学习app上新开发了记录用户行为数据的功能，通过记录用户登录时间、在线时长、操作行为等数据，分析用户习惯，从而有针对性地学习运营方案和激励政策进行调整。

兴业证券移动学习的推广与运用

移动学习平台的运营，如果单纯依靠号召员工学习app上的课程，不论对于提升app的活跃度还是促进员工的学习主动性而言，都是存在挑战的。因此，公司目前在移动学习平台的推广和运用上主要采取如下两种方式：

1 项目驱动

即根据培训项目需要和学员情况，设计一系列线上、线下结合课程，一般有如下形式：**1** 线上课程学习，线下进行相关案研讨和实操演练；**2** 在面授课前安排在线学习作为必修课和预习；**3** 线上课程学习，继而组织统一考试。

2 事件驱动

除项目驱动的形式外，事件驱动不失为一种有效推广在线学习的方式。事件驱动以公司内员工参与范围广、管理层重视程度高的重大事件（例如，重大业务、活动等）为契机，介入移动学习，助力事件、活动的展开。以公司内目前正销售的资产管理产品为例，首先作为全公司重点产品，员工参与度和管理层支持程度是前提条件。因此在该销售活动开展的前期，主动发现该业务热点，与业务部门提出合作意向，即在移动学习app上开设专属于该活动的项目，业务部门可以运

用这个平台，把产品相关的知识制作成小课程，并将产品的学习资料、营销资料等发布在移动学习 app 上，如此一来，员工在参加完线下培训时，可以在移动平台上获得更多补充知识和巩固，另外，除基础的产品知识外，同样可以习得销售话术和营销技巧等，使员工在平时工作的过程中可以随时查看 app 上的资料，促进销售。在销售活动的过程中，一方面，设计了知识竞赛，将试题汇编成题库，使员工每次登录都能测试不同的题目，全面检测知识的掌握程度。测试成绩可以按部门、分支机构、参与率等各种可以提升参与度的维度进行排名，激发员工“斗志”。另一方面，举办“案例征集活动”，鼓励员工上传自身在销售该产品时的实际案例，使员工可以及时学习到发生在身边同事的营销经验。尤其对于新进理财顾问，在销售压力较大、经验有所欠缺的情况下，通过学习鲜活的实际案例，能够有效为其解疑释惑，例如，如何与客户沟通、如何解释产品、如何挖掘需求、如何判断客户是否适合该产品等等，都能从他人的例子上获取对自身工作的启发，帮助其销售工作的开展。

事件驱动的方式核心在于把握公司业务热点，借业务热点之势引入移动学习，将业务推广过程中需要传播至全员的信息转化为移动学习的内容，从而为业务的推广创造价值，同时也提升了移动学习平台的使用率。

另外，值得一提的是，兴业认为移动学习推广始终应“以内容取胜”，优秀的内容是平台价值的体现。因此，公司致力于将优秀的学习资源纳入平台，并及时推送给员工。

兴业证券移动学习的建议与启示

① **课程的价值是核心，平台次之。**移动学习平台中，“微课程”作为主要的形式，在设计的过程中，切不可直接切分在线课程，而应有针对性地进行设计，并符合“麻雀虽小五脏俱全”的特征，去除水分，保留干货。

② **强化学习体验。**除带宽、机器配置等客观因素外，移动学习平台的运营方在产品的设计时，应重点关注“便捷性”，即方便学员能够找到他所需的内容。在用户体验之下，能够实现一定的定制化、个性化，例如用户可以自主设计一些符合个人需求的模块，甚至可以展示员工个人的才能。

③ **培训的去中心化。**不论是培训内容还是培训形式，员工对培训、甚至是培训部门对培训往往存在“中心思想”，即以培训部门为主，然而，由此产生的结果往往是被动的。因此，不妨尝试“用户原创内容”（即 UGC, User Generated Content）的思路，由员工贡献内容，相互学习，而培训部门作为氛围营造者，变被动为主动，形成良性循环。

兴业证券移动学习的展望

兴业证券认为以下两个方面值得期待：一是大数据的运用，尤其是用户行为数据的提取和分析将为移动学习的运营带来直接价值；二是彰显个性并体现众包思维的 UGC、柔性平台设计，以及带入情感温度的游戏化课程，都将为移动学习的用户带来不一样的学习体验。归根结底，移动学习最终毕竟还是与人产生链接，人性并未改变。

案例启示

欧莱雅移动学习案例 | 美丽大师 – 口袋中的培训



黄妍
大众化妆品部 全国培训总监
欧莱雅（中国）有限公司



李莉
大众化妆品部 电商助理培训经理
欧莱雅（中国）有限公司

项目成立背景

欧莱雅大众化妆品部拥有中国第一的美妆品牌和彩妆品牌：巴黎欧莱雅和美宝莲纽约，销售范围覆盖整个中国，横跨了多个品类、渠道，网点众多，一线销售团队庞大。这些引以为傲的荣誉背后，对培训来说却是一个巨大的挑战——随着业务量的攀升、团队的扩展、消费者服务需求的提高，培训也不断面临新的需求。如何满足培训需求，更好地发展团队，支持业务，并提升消费者服务体验，是欧莱雅当下面临的课题。

基于如上背景，培训部开发移动学习平台的初衷是：

- 快速覆盖培训，降低培训的时间、人力、经费，特别是在渠道下沉，外围网点及人员迅速增加的情况下尤为重要。
- 高效传递信息，扁平化信息传达层级以应对大众化妆品部的组织变革和不断迭代的团队架构。
- 助力零售管理，用销售数据、雷达图、排名表让一线销售人员了解销售进度达成，跟进销售，完善活动，激发团队销售热情。
- 贴心服务定制，建立 BA (Beauty Advisor, 即美容顾问) 和顾客 1 对 1 沟通平台，提升消费者服务体验。

基于此，“美丽大师”APP 应运而生。该 APP 不止承载移动学习的功能，更结合零售管理，落地助力 BA 销售工作。经过半年多的调研规划、开发测试，协同 IT 技术运营支持，配合品牌顾客数据应用部门的支持以及销售同事执行推广，美丽大师 BA APP 于 2014 年 12 月正式上线。



美丽大师 BA APP 实际应用现状

美丽大师 BA APP 已覆盖巴黎欧莱雅和美宝莲纽约逾万名美容顾问，并计划在 2016 年，覆盖品牌一线销售管理团队。

➕ 五大模块，助力业务

目前“美丽大师”已有五大核心功能，不仅包括移动学习，还可



以实现 BA 日常工作准备提醒、销售业绩的达成及排名跟进、与消费者沟通，并记录 BA 成长发展点滴。

① 首页开门 4 件事

BA 可以通过“美丽大师”首页提醒，完成每日工作前准备事项检查。

② 销售快报

BA 可以每天即时看到自己销售达成进度及激励奖金，并附有销售走势及具体数据分析，帮助 BA 了解、管控当前销售情况。

③ 会员互动

该模块与品牌消费者 APP“美丽殿堂”打通，实现消费者与 BA 的线上联动，帮助 BA 延伸线下服务，维护客户，并可针对性回访；同时，BA 可以根据参考备注进行销售预判，更精准推荐，提升推荐转化率。

④ 我的信息

以 BA 为中心，记录“我”的成长点滴：我的信息，我的排班，我的积分，我的圈子，我的调研…尽在其中。

⑤ O+ 学堂

该模块实现了 BA 的碎片化学习，通过游戏化、碎片化的培训物料，帮助 BA 学习理解，提升学习兴趣，解决业务问题。该模板包括 4 大版块：

- “微学堂”通过内部制作的精要卡、视频等培训素材传播大量产品知识，线上线下的销售服务技巧等
- “每日一测”确保掌握，每天 3 条随机测试，轻松巩固，强化记忆。

3 “FAQ 搜索器”实现站内搜索解答，BA 在面临顾客各种问题时，可以通过关键字搜索将品牌标准解答回复给顾客。

4 “新鲜报”精彩不断，培训前的邀请函，培训中后期的精彩花絮都通过此板块的实时更新来传播。

✦ 推拉结合，激励使用

从传统学习模式转变为移动在线学习，培养学员的习惯和兴趣是最重要的一步。所以培训部采取了多种方式，学习结合激励，培训结合发展，以学员为中心，鼓励她的移动学习行为，跟进学习，促成经验分享。

推广执行上采取了推拉结合的方式：不止用积分排名去“拉动”学员的自主意愿，通过销售管理团队的“推动”跟进，形成了“学习-记录-评估-展示-奖励-跟进”的闭环。



① 积分体系

1 任务模式：根据重要度定义排序了积分行为及对应分值，并开启任务模式，让 BA 的移动学习行为在引导下逐步培养。

2 成长体系：设置了积分对应的等级制度，使勤者多得，让 BA 切实感受到学习成长及其带来的福利提升。

3 玩转积分：除常规兑礼，还增加了抽奖、投注等功能，真正让 BA “玩起来”，盘活小积分。

② 点滴关怀

通过移动端，实现了 BA 生日、重大节日即时祝福及福利放送，让 BA 感受到公司对她们的关怀关注。

③ 宣传推广

定期分享学习报告、推荐课程、宣传平台，提升学员关注度；针对重要项目组织 APP 专享福利活动，提升学员参与度。

④ 推动跟进

通过邮件、微信传达移动学习跟进标准，并不定期组织区域执行竞赛。

⑤ 持续调研

通过区域执行搜集用户反馈，并结合长期移动端调研，更精准搜集 BA 需求，解决执行难点，优化用户体验。

⑥ 不断优化

每月组织会议，基于相关 KPI 及反馈报告进行后续 3 个月内的 APP 功能、内容、推广计划调整，确保趋向于 BA 实际需求。

✦ 优异日活，占据口袋

上线至今，APP 日活跃率平均为 35%，周活跃率也维持在 70%，月活跃率高达 85%。

根据今年 6 月不记名的 BA 调研显示，“美丽大师”总评分为 4.49 分，超过 65% 以上的 BA 给出了 5 分满分；98% 的 BA 认为是“美丽大师”是工作的好帮手；83% 表示会经常打开，15% 表示如有激励活动，会经常使用。

随着 1 年多来一次次功能升级和内容丰富，“美丽大师”已经成为 BA 必不可少的培训、沟通、管理工具。这和项目推进过程中的 3 个坚持密不可分：

① 坚持以终为始

强调 APP 功能和内容的实用性，以推进解决业务问题、助力销售增长为第一目的。功能上不局限于培训需求本身，结合销售管理跟进及消费者联动进行开发，解决 BA 业务痛点；内容上选择和业务最相关的比如新品信息、促销活动、BA 妆容、陈列标准进行推广和考核。

② 坚持以用户为中心

优化学员使用体验，强调用户场景设计，重视使用反馈。功能上不断根据学员反馈进行调整优化；内容上不拿来主义，分渠道分品牌定制开发短、频、快的学习内容

③ 坚持以人推动

利用团队的高效执行力来推动并搜集反馈，保持与线下的信息同步、紧密结合

“美丽大师”的未来趋势

移动互联网时代，消费行为发生变迁，商业结构将会重构。未来的“美丽大师”将会帮助欧莱雅更快捷的实现传统线下的销售及培训工作的移动互联网的迁移。同时借助此平台，欧莱雅还会实现【店员 - 顾客】即时在线的互动沟通、专属服务和商品销售，帮助店员快速拓展客源和在线分销，沉淀粉丝客户，助力品牌业绩增长及规模扩张，开创零售移动互联网新商业模式。所以，“美丽大师”将会越来越跳脱学习需求本身，不断优化零售管理大数据应用，强化和消费者互动。

但在移动学习上，仍需加强如下三方面工作：

- ① **培训全程管理**：移动学习会和传统培训打通整合，嵌入到整个培训流程中，包括手机签到、培训评估、自动报表等功能将被开发优化，实现培训全程管理。
- ② **UGC（用户生成内容）及社交化学习分享**：海量内容将由用户自行制作分享，社交和口碑体系将会被引入，人人都可以通过平台形成自媒体。移动学习将会变成一件“好玩”的事。
- ③ **培训团队升级**：传统培训团队将被培养升级，具有互联网思维和培训全局观，助力跟进培训全程，平衡和优化线上线下培训效果效率。

移动学习的挑战与应对

在移动学习的推行过程中，除了培养学员用户习惯，推动培训团队的执行也是关键一步。然而，在实际推行过程中，传统培训团队的疑虑在于：

- 移动学习看上去像是赶时髦的产物，对培训工作是否有实际帮助？需要培训团队做什么？
- 随着移动学习的普及，传统培训是否会被移动学习逐渐取代？培训团队的价值在哪里？

为了打消传统培训团队的顾虑，通过长期、多次、多元的沟通，使其知晓移动学习的立项背景、目的、应用场景和未来规划，透明化全局信息，沟通可执行性和细节规划，最终达成共识：

- 从“需要我做什么？”到“我需要做什么？”

移动学习看上去是大势所趋，实质仍是由业务需求推动，是基于现代技术发展而迫切实现沟通管理效率提升的必然结果。对公司而言，

移动学习可以高效标准化信息传达、降低时间、人力、经费成本；同时，记录沉淀经验，使公司核心竞争力得以传承。对学员而言，移动学习用户友好，记录成长点滴，可视化培训发展规划。对培训团队而言，移动学习可以提升信息传达效率，降低报表文案时间，并提供双向沟通平台，影响力向外延伸。

除了提前沟通，在推进执行过程中，配合会议研讨、Newsletter 推荐、学习报告分析，帮助移动学习的成效可视化。最终引导传统培训团队从被动执行到主动思考。

- 从“我的价值在哪里？”到“在哪里呈现、提升我的价值？”

传统培训的优势在于技能演练、情感维系、针对辅导，仍有其不可替代性。如前文所述趋势，传统培训将和移动培训一起构成线上线下打通的完整培训体系，实现最低成本、最佳效果的培训覆盖，并可根据相关数据持续应用跟进。

移动端是实现培训全程管理的技术手段之一，而真正能培养员工、推动业务的还是内容，而这正是培训团队真正的价值体现。移动端模式的变化，其核心目的不仅只是便利了店员学习的方式和条件，更是希望借助此模式，真正将互联网+的思维带入到企业管理的各个环节。移动学习非但无法取代培训团队的价值，反而给到培训团队一个平台，将多年零售服务的知识经验更快速、更全面、更双向的复制到更多学员，即时解决业务问题推进销售，提升个人专业技能和影响力。

案例启示

中国移动案例



王静 | 教学部副总经理、网上大学运营中心主任 | 中国移动

项目成立背景及发展进程

中国移动在线学习平台的建设作为集团整体战略规划的一部分，自 2005 年起作为人力资源系统中的一项功能模块进行搭建。在线学习平台，定位于“引领员工学习，帮助员工个人能力提升及组织效能提升”的工具，其发展经历了如下三个主要发展阶段：

阶段 ① 2005 年：

搭建在线学习实验系统，向全国少数几个省公司的员工开放试用。

阶段 ② 2006-2008 年：

建成面向全集团员工的在线学习平台建成，命名为“中国移动网上学院”，提供向全集团员工提供在线课程的学习。

阶段 ③ 2010 年后：

紧贴公司业务发展和员工学习需要，实施了多期系统平台的改造升级，完成了硬件设备扩容和外网迁移改造，构建了两大门户、八大模块的功能架构，实现了网络、手机、直播、微信、MOOC 等多种学习方式的融合，向全集团员工提供在线学习、在线考试、图书阅读、案例分享及交流讨论，为各层级业务部门提供组织员工培训与技能认证的工具。中国移动在线学习平台向更贴近业务需求、更灵活化发展。

在管理模式上，中国移动在线学习平台由集团人力资源部、移动学院和信息化建设部三方分工负责、协同合作。人力资源部门负责项目的总体规划，信息化建设部门负责系统建设和维护，移动学院负责全部在线学习平台的运营和推广。

平台架构与运营

中国移动在线学习平台的设计和运营上始终保持以“应用”为导向：

- ① 平台为满足员工学习和培训管理的应用而设计，排除花哨、冗余的功能。
- ② 平台运营明确自身定位和角色，以助力、服务公司业务发展为导向，开展组织学习。

中国移动在线学习平台功能架构设计为两大门户、八大模块。两大门户指面向集团全体员工的在线学习门户及配合党员素质提升的移动党校门户。八大模块指学习中心、认证考试中心、资源中心、师资

管理、培训管理、互动交流、系统管理、移动党校。

从学习内容层面，可划分为与公司业务密切相关的学习主题及与员工个人发展相关的课程。中国移动在线学习平台将公司的业务知识等内容聚合为学习主题，根据业务部门的整体需求进行设计，从而形成“学习专区”。以 4G 业务为例，与公司业务部门合作，开发了一系列 4G 技术知识和业务知识、营业人员培训等课程，供员工及时了解和学习公司的新业务。此外，公司职能类课程，如安全生产管理、财务政策等内容也可以整合为学习主题，从而辅助相关业务开展。在员工个人发展类课程中，例如办公软件操作、时间管理等课程不以专区形式呈现，而是作为优秀资源推荐给员工，学员不仅可以看到最新最优秀的课程推荐，同样可以了解到其他学员正在关注的课程。在推广上，与公司重点业务相关的课程采取重点推荐和引导学习，与员工个人发展相关的课程采取员工自主选择学习。

从平台使用层面，除 PC 端外，员工同样可以通过微信公众号“和学堂”及专属学习 app“手机学堂”进行微课的学习。相较于 PC 端，移动端更专注于精华课程，根据具体内容设计成方便员工观看、学习的视频、图文或 flash 等不同形式的课程。另外，通过“直播”这一互动性强、时效性高的学习手段，向员工传递最新、最及时的技术知识，例如，在 3G 业务推出时由集团公司技术部每月开展直播大讲堂，向员工普及 3G 技术发展的相关业务知识等。在直播过程中，员工可以对讲师进行提问、获得回答，有效减少了员工听课的孤独感。

对于平台的运营模式，针对在线学习的特点，以学员的学习感知和在线学习习惯为出发点和立足点。一方面，提供紧贴公司业务的课程、案例、试题、文档、图书等各类学习资源，使学习内容更多、更全、更系统，让学员有更大的选择空间、更多的选择机会、更多的选择自由。另一方面，搭建资源之间的联系，围绕主题建立知识体系，为学员梳理知识点之间的逻辑关系，并针对公司转型中迫切需要提升的能力，开辟学习栏目，邀请专家进行讲座，鼓励内训师及学员进行分享，充分挖掘和鼓励各个层面员工积极参与学习和分享，使培训更有针对性、系统性。

值得一提的是，除了通过邮件、宣传视频等常规形式进行平台推广外，主要采用广泛开展混合式学习与全力支持集团活动两种形式。在开展混合式学习上，将在线学习、移动学习穿插至培训项目中，例如高管培训中的时事政治类课程、配合业务部门的督促训练营、一线员工的培训等经过网上学习后，在线下培训中组成学习小组进行讨论

和经验交流。在支撑集团活动中，例如“最美移动人”评选活动中，让员工利用移动学习 app 在手机学堂上进行评选和投票，一方面支持了全集团活动，一方面实施平台的推广。

MOOC 的探索与尝试

MOOC（大型开放式网络课程）一方面作为在线学习领域的新趋势；另一方面，企业内部的在线学习经过多年使用后，不免需要提升，已解决学员之间交互的缺乏，学习形式较为单一等挑战；加之业务部门的部分课程需要逐步带动学员开展学习并获得专业认证，因此基于内部和外部因素的双方驱动，中国移动于 2014 年初开始规划，至今已进行了三期尝试。

中国移动 MOOC 定位于服务全体员工，丰富在线学习，成为伴随员工在企业内学习成才的工具。短期目标是通过 MOOC 这种全新的学习模式，优化学员的学习感知，提升学习效果。长期目标是希望 MOOC 成为一种伴随员工在企业学习成长的工具，同时也是一种业务部门组织落实在线培训学习的工具。

2014 年，移动网大的 MOOC 课程首炮打响，在集团内引起很大反响，开启了企业 MOOC 的探索之旅。中国移动 MOOC 根据企业自身的实际情况，制定了“从无到有，从有到新，从新到全”的三步发展路线。

在 MOOC 建设前期，充分认识 MOOC 是至关重要的。首先，通过访问学习其他 MOOC 平台，了解 MOOC 与传统课程的区别，MOOC 与 e-learning 的区别，高校 MOOC 与企业 MOOC 的区别。其次，对 MOOC 要有明确的定位，结合公司实际情况找到合适的切入点，并获得领导和业务部门的支持。

通常来说，MOOC 的建设对于人力、资金、平台和技术都有一定的要求。人力上的配备包括项目经理、课程设计人员、业务专家、教师、助教、运营人员等；资金方面，充足的资金会使课程质量有更好的保证，目前行业内一门制作精良的 MOOC 成本不低于 20 万元；平台方面，需要一个可以支持 MOOC 的自建或租用的在线学习平台；技术方面，需要制作 MOOC 的器材设备或者支撑团队。

在 MOOC 实施过程中，中国移动从平台、课程、运营着手，全面建设企业 MOOC。在平台方面，以“功能实用，体验人性化”为参考原则，通过界定参与者角色，梳理 MOOC 学习流程，辅助教学活动的实施，开展 MOOC 专区等形式来完善平台功能。在课程方面，以业务导向为切入点，遵循“以学习者为中心”的理念，适度分解课程内容，设计多元化的教学活动，同时充分利用网上大学现有课程资源，利用“课程规划、课程设计、素材录制、课件制作、调试发布，开展课程”的五步法，进行课程的 MOOC 化重加工，高效地开展 MOOC 的设计研发工作。运营上，以“吸引学习者持续参与”为核心出发点，围绕项目运营和课程运营，强调教师及助教的积极参与，并营造学习趣味性，伴以团队化的方式运作，构建社会性学习氛围，完成概念渲染、信息传送、学习交互的整体运营。

通过一年多的运营，初期开设了三门课程，充分利用现代的网络技术，充分使用了学员的碎片化时间，迎合了成年人的学习特点。提供丰富的资源支持：课程、视频、作业、测验、考试、讨论和学习小组等形式，有效促进学员学习。通过论坛、学习小组、评价等互动方式，实现了教师与学员、学员与学员的互动。通过企业 MOOC 的探索与实践，深刻认识到，移动互联网新时代的培训必须保证以学员为中心，突出学习者的主体地位，采用符合互联网时代学习习惯的方式，重营造学习氛围，注重内容的实效。

以首期推出的项目管理课程（即 PMP）为例，员工通过 MOOC 的学习，既具备了参加美国 PMP 认证考试的资格。课程按照知识点划分为不同的单元，每周向学员推出一个单元，并附有作业、考试、讨论等活动，与校园课程的学习模式相类似，MOOC 同样需要进行期中、期末测试，并获取最终的评定成绩。该项目中，由于课程的专业性和权威性较强，因此移动与国家外专局合作，讲师和课程设计由外专局担任，移动负责整个教学环节的设计及后期管理跟踪。在首次 MOOC 推出前，移动通过视频、海报、网站、手机推送等多形式多渠道向员工普及“MOOC 是什么？”、“MOOC 能给员工带来什么？”等问题，帮助员工了解这一新生事物。首期项目管理课程吸引了 600 余位员工参与，亦不乏通过 MOOC 的学习取得美国 PMP 证书的学员。MOOC 尝试至今，随着知名度越来越高，员工的参与数和学习完成率均得到稳步提升。

MOOC 项目是中国移动网上大学向前沿领域探索的一种新尝试，在传统 MOOC 的基础之上，结合企业实际，构建了适合移动自身的一种 MOOC 模式。实践证明，这种模式的对在线学习效果有很大的改善，能够快速高效地实施大范围、优体验的在线培训，同时也能直接帮助公司业务部门的岗位实际工作，具有一定的推广价值。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,100 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 220 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份权威研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

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

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

中国企业在线学习及移动学习实践调研

CHINA E-LEARNING AND MOBILE LEARNING PRACTICE SURVEY

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

© 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。