



中国企业学习管理状况调研

CHINA LEARNING MANAGEMENT LANDSCAPE SURVEY REPORT

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)



陈崇光

西安杨森业务运营卓越中心高级总监
西安杨森



郭靛

集团管理学院院长
文化营销管理推进部副总经理
鲁班家居学院执行院长
红星美凯龙家居集团股份有限公司



黄隆刚

资深培训顾问
艾默生过程控制



李渝鄂

中国电信学院教务部负责人
中国电信



倪蓉娴

学习经理, 领导力发展
斯凯孚(中国)有限公司



彭智勇

亚太区学习与发展总监
福特汽车(中国)有限公司



王楠

学习与发展经理
ABB(中国)有限公司



徐亮

组织发展与学习总监
艾默生过程控制

目录

主要发现

数据分析与案例启示

组织学习发展的战略贴合度

数据解析

案例启示: 中国电信

组织学习发展的方式和工具

数据解析

案例启示: 艾默生过程控制 福特汽车(中国)

组织学习发展的效果评估

数据解析

案例启示: 斯凯孚(中国) 红星美凯龙

我们的建议

标杆数据



关于作者

薛融

rita.xue@hrecchina.org

薛融现任人力资源智享会(HREC)的调研主管一职。主要负责的调研报告有: 2015 中国人才管理状况调研报告; 第二届中国管理培训生项目现状与发展调研报告; 中国领导力发展项目调研报告; 中国高潜力人才发展项目调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院, 获得工商管理(国际企业方向)本科学位。

主要发现

组织学习的体系化程度还有待完善

- ◆ 四分之一的企业表示缺乏完善的学习发展体系，仅根据需求定制，以相对单独的学习产品呈现。这一情况主要存在于私营及民营企业。
- ◆ 50% 以上的外商独资企业表示其学习发展体系主要针对中国本土情况设计，但无独有偶，缺乏体系的情况也同时存在于外企，占比 25.2%。

学习发展战略与企业战略的匹配度正在逐步提升

- ◆ 八成以上企业对于项目本身的产出原因是从业务需求和人才能力发展本身出发的。
- ◆ “参与管理层会议，分析公司业务战略规划”以及“与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）”是企业在进行年度学习战略规划时运用最多的了解方式。
- ◆ 在具体的学习课程或项目的需求了解上，“自下而上”的信息沟通方式是其主要的呈现特点，例如：通过调查问卷、访谈，员工主动提出等。

企业对于学习战略规划与业务需求贴合紧密程度的定位不同，其在组织学习内容上的实现程度也有所不同

- ◆ 总体而言，针对组织战略层面和业务切合度层面，其学习实现度最高的是“满足紧急或关键业务（灵活度）”、“有效利用资源与预算”以及“在进行培训决策时，业务管理层的参与性”。而相对实现度低的，则为：“与绩效的结合度”、“满足不同年龄、地域、文化等员工的需求”。
- ◆ 将“组织学习的定位与实现内容”的评分结果根据“学习战略规划与业务需求的贴合紧密程度”划分，参调企业将自身定位为“不完全”贴合的企业，其任何学习内容普遍实现程度都较低。
- ◆ 对于“紧密贴合”与“基本贴合”的横向比较，其中，“与业务战略规划计划结合一致”、“与绩效的结合度”以及“进行培训决策时，业务管理层的参与性”方面，“紧密贴合”企业的内容实现度有明显的优势，平均差值为 0.6 以上。
- ◆ 在与人才管理的结合度方面，“紧密贴合”也比“基本贴合”的企业实现程度更高，例如：“与人才管理的战略、运营的集成度”、“解决企业关键人才断层问题”。

组织对于学习发展方式和工具的运用正逐步倾向于内部资源的整合，并且随着效用度的增加，其运用程度和投资成本也将增加

- ◆ 企业在各层级普遍使用最多的学习手段为：“在职发展”、“内部交流分享会”、“内部讲师进行培训课程”。
- ◆ 对比运用率较高的方式，就内容上来看，无论针对哪个层级，其在日常中运用较多的内部资源：在岗历练以及各种内部分享会或课程，其最终仍然具备较高的效用度。但在外部资源上的运用，其效能便有所降低。
- ◆ 针对“70-20-10”中的“70”部分，例如：“特殊或挑战性项目指派”、“行动学习”等学习手段，其有效性也在逐步增加，即作为内部课程培训所学知识的实践与衍生，实行“做中学”，并更贴合实际业务。
- ◆ 对于未来培训方式的运用程度与投资成本的趋势，大部分持续投资成本增加的仍会在一些内部培养方式：“在职发展”、“内部讲师进行培训课程”、“内部分享会”等。而关于外部资源的运用，“外部教练”、“外部规范化培训或证书课程”以及“外部会议、工作坊及活动”等的投资减少比率将高于投资增加比率。
- ◆ 海外轮岗、海外培训以及非全职的 MBA/EMBA 的运用程度或投资成本将大幅度的减少，平均幅度达 60% 以上。

企业针对培训效果的评估存在挑战，并且就指标运用的成熟度不高

- ◆ 课程类的学习项目，例如专业技能培训或提升个人效能的培训大多评估至学习层，通过考核的形式对员工进行技能掌握上的验证。
- ◆ 针对一些学习发展项目，例如高潜力员工或领导力发展项目，35.0% 和 29.0% 的企业会对其学员进行行为层的考核。23.6% 和 20.3% 的参调企业分别在高潜项目和领导力项目中评估至效果层，进入针对学员的关键绩效指标的前后对比，这其中包括对于个人绩效、员工敬业度、保留率和晋升率等的后期跟踪与统计。
- ◆ 而对于评估指标的运用，七成以上企业表示用于判定学习发展手段的有效性。此外，六成企业表示会将评估衡量结果分享给业务，使业务信息对称。
- ◆ 仍有超过三成的参调企业表示仅有一些较为碎片化的评估，无法相互结合参考，甚至不进行项目内容的评估。



关于本次调研

人力资源智享会于 2015 年 12 月至 2016 年 4 月开展了中国企业学习管理状况调研工作，通过在线问卷和现场渠道，共收集到 315 份有效问卷（来自 315 家不同企业） 以下是参调背景信息。

行业分布：

参调企业所处行业	参与数	百分比
汽车及零部件	45	14.3%
机械制造	41	13.0%
消费品（含快消与耐消）	32	10.2%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械等）	28	8.9%
信息技术，半导体及通讯	27	8.6%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	26	8.3%
互联网与游戏业	16	5.1%
零售业与电子商务	15	4.8%
专业性服务（如法律，咨询，教育，旅游等）	14	4.4%
化工与石化	11	3.5%
运输及物流	11	3.5%
电子电气	7	2.2%
能源动力	7	2.2%
房地产	7	2.2%
多元化生产	6	1.9%
建筑建材	6	1.9%
造纸，包装及森林业	5	1.6%
其他	11	3.5%

企业规模：

参调企业规模	参与数	百分比
500 人以下	64	20.3%
500 人到 999 人	49	15.6%
1,000 人到 2,499 人	56	17.8%
2,500 人到 4,999 人	46	14.6%
5,000 人到 9,999 人	37	11.7%
10,000 人及以上	63	20.0%

企业所有权性质：

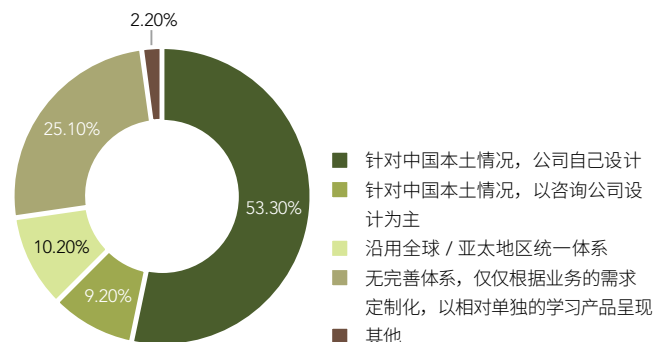
参调企业所有权	参与数	百分比
外商独资（包括港资、台资企业）	131	41.6%
中外合资	50	15.9%
国有企业	35	11.1%
中国私营及民营企业	99	31.4%

数据分析与案例启示

组织学习发展的战略贴合度

人才是企业得以不断发展的源动力，员工的学习与发展已然成为企业的一项核心工作。然而，在企业实际的管理体系层面中，结合自身条件的认知和界定，其对于学习发展体系的建立以及完整度不尽相同。我们通过调研发现，有四分之一的企业表示缺乏完善的学习发展体系，仅根据需求定制，以相对单独的学习产品呈现（见图表 1A）。并且根据企业性质划分，这一情况**主要存在于私营及民营企业**（见图表 1B）。与此同时，有意思的是，虽然 50% 以上的外商独资企业表示其学习发展体系主要针对中国本土情况设计，这表

图表 1A 参调企业目前所应用的学习发展体系的主要来源为：(N=315)



图表 1B 参调企业目前所应用的学习发展体系的主要来源为：

学习发展体系的主要来源	针对中国本土情况，公司自己设计	针对中国本土情况，以咨询公司设计为主	沿用全球 / 亚太地区统一体系	无完善体系，仅仅根据业务的需求定制化，以相对单独的学习产品呈现	其他
外商独资(包括港资、台资企业) (N=131)	44.3%	6.9%	21.4%	25.2%	2.3%
中外合资 (N=50)	64.0%	10.0%	8.0%	16.0%	2.0%
国有企业 (N=35)	77.1%	5.7%	/	17.1%	0.0%
私营及民营企业 (N=99)	51.5%	13.1%	/	32.3%	3.0%

明着本土化的概念正在逐步普及（沿用全球 / 亚太地区统一体系占 21.4%），但无独有偶，缺乏体系的情况也同时存在于外企，百分比占到四分之一。

其实无论何种性质的企业，培训学习都应是系统、长期的规划项目。仅根据不同阶段的发展需求进行课程学习方案的提供，虽然在组织与安排上较易掌控，从表面上来看好似解决了业务的燃眉之急，但是这些短期的成效并不能真正解决业务痛楚或提升人才能力。当时间一久或管理疏漏时，学习项目之间的断层便使得持续性和有效性有所减弱，这样反而浪费了企业所投入的资源与人力成本。

进一步分析企业在有无完善学习发展体系下开展学习工作时所遇到的困难，我们发现，除了“企业学习发展体系搭建不完善”是无学习体系的企业较为主要的挑战外，其他所面临的困难两者之间几近相同。因此，我们在此并没有进行分类讨论的数据呈现。

而对于具体的挑战内容，“学习发展与企业战略的匹配度有待提高”为半数以上企业都遇到的问题（图表 2A），并且与图表 2B 中参调企业未来 12 个月工作重点的调研结果相互契合：“了解企业战略与业务需求，以制定出相符合的学习计划”。值得肯定的是，

图表 2A 参调企业在开展学习发展工作中，面临最大的困难为：(N=315)

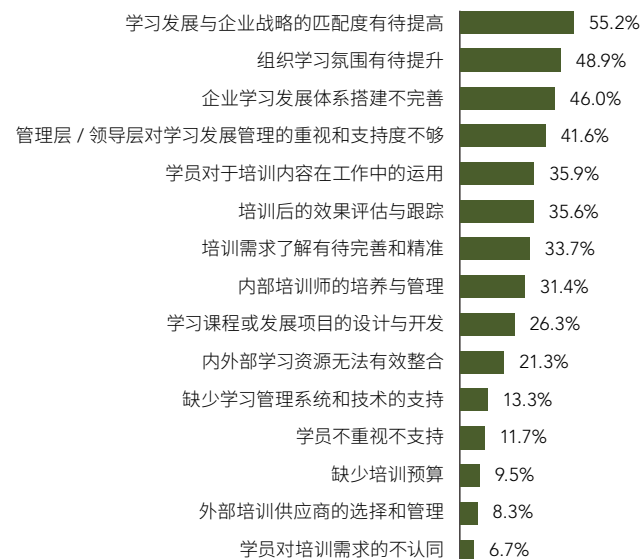
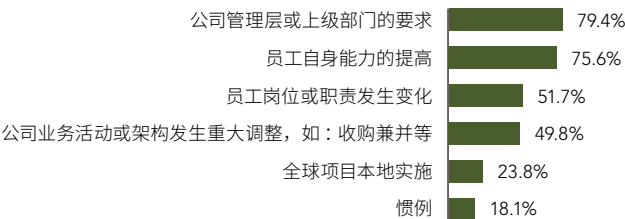


图 2B 在未来的 12 个月中，参调企业将会重点解决以下哪些问题: (N=315)



图 3 参调企业学习项目产生的主要因素为 (N=315) :



员工的学习发展战略作为企业业务战略不可分离的一部分，应该紧密结合为实现业务目标增值。可从这一结果上来看，企业仍面临不小挑战。我们从学习战略规划与业务需求的贴合程度出发，询问了参调者一系列有关组织学习发展战略契合度、定位及实现情况的问卷，试图从中有所发现，进行更为深层的剖析：

首先，我们从项目产生的主要原因出发，图 3 的数据显示，八成以上企业对于项目本身的产出原因是从业务需求和人能力发展本身出发的。但在这些数据的背后，有一个问题可以值得我们思考：在定位或方向上的正确把握，是否也意味着对业务和人才的需求内容也能准确理解和把控？我们在与人力资源管理者们的谈论中了解到，其实往往很多学习项目的最终投入产出不成比例、培训效果无法达成初衷的一个很大原因便在于人力资源对于业务的学习需求在诊断时就出现问题，没有真正清晰的判定问题的痛点所在，便过早的进入培训课程、工具的“搜索模式”，希望依靠培训或学习产品解决，甚至草率“上项目”。那么自然而然，无论在最后的产出上还是在业务管理层中的信任建立，都较易出现问题和偏差。

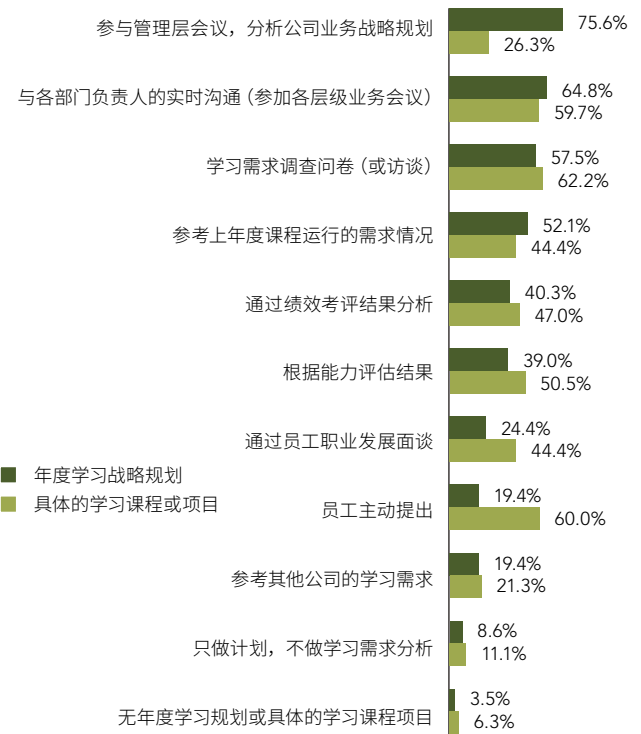
因此，鉴于以上的市场现象和症结所在，我们在调研中询问了参调者通过哪些方式来获取对业务学习需求了解以进一步的保证信息的正确性。图表 4-A、B 显示，“参与管理层会议，分析公司业务战略规划

图 4 参调企业针对年度学习战略规划和具体的学习课程或项目，主要通过以下方式进行对业务学习需求的了解：

A. 针对年度学习战略规划和具体的学习课程或项目，参调企业选择率超过五成的需求了解方式分别为：

选择率超过五成的方式：	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目
Top 1	参与管理层会议，分析公司业务战略规划	学习需求调查问卷（或访谈）
Top 2	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	员工主动提出
Top 3	学习需求调查问卷（或访谈）	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）
Top 4	参考上年度课程运行的需求情况	根据能力评估结果

B. 具体数据呈现表：



划”以及“与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）”是企业在进行年度学习战略规划时运用最多的了解方式。可见，就形式上而言，无论从学习战略和业务战略相互形成的关系上，还是人力资源团队对业务的积极了解和参与，其都意味着中国的学习管理实践正朝着正确的发展轨道前行。然而前路漫漫，我们需要思考的是，人力资源团队的参与是否也意味着学习部门的专家也一同参与？随着现今企业越发谈论人力资源转型，学习部门的 HR 往往扮演着 COE 的角色，与业务上的直接沟通和诊断大多由 HRBP 来执行。那么学习专家们所获得的业务需求究竟是一手来源还是传递之后的信息值得我们注意。当然，追其根本，无论是其走出“象牙塔”贴近业务，还是依赖于业

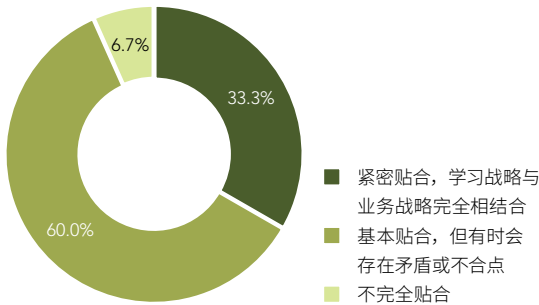
务伙伴资源整合后的反馈，又或是人力资源三支柱和双支柱本身架构之间的利弊。其实在各种形式或制度之下，任何角色下的人力资源管理者都需要具备一定的业务认知能力和敏锐度（这一观点也能在图表 8.1 和 8.2 中予以验证），以便在各种情况下都能够快速的反应并寻找出业务的问题所在，以专业的知识和素养帮助其解决问题。

而在具体的学习课程或项目的需求了解上，“自下而上”的信息沟通方式是其主要的呈现特点，例如：通过调查问卷、访谈，员工主动提出等。这些方式的运用，能够尽可能的确保学习产品的提供更为定制化与接地气。

企业的学习战略规划与业务需求的贴合程度至关重要。我们让参调企业进行自身定位，图表 5 显示，超过三成以上企业认为其学习战略与业务战略完全结合。我们将这一分类运用于企业针对业务需求了解的方式上并进行统计归纳出几点结果：① 从深度上分析，无论是年度学习战略规划，还是具体的学习项目和课程，学习战略与业务战略越是完全结合，其方式的运用率也就越高（见图表 6.1）。② 从广

度上分析：紧密贴合程度越高，其运用了解业务需求的组合方式也就越多。并且需要注意的是，尤其是在具体的学习项目和课程上，定位为“紧密贴合”的企业还会考虑以员工的绩效和能力测评的结果为依据，提供更多有针对性地培养方式和学习项目，这对于人才的发展而言，能够更为的对症下药（见图表 6.2）。

图表 5 参调企业的学习战略规划与业务需求的贴合紧密程度为（N=315）：



图表 6.1 根据“学习战略规划与业务需求的贴合紧密程度”划分，其了解业务学习需求的方式分别为：

了解业务学习需求的方式	紧密贴合，学习战略与业务战略完全相结合 (N=105)		基本贴合，但有时存在矛盾或不合点 (N=189)		不完全贴合 (N=21)	
	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目
参与管理层会议，分析公司业务战略规划	82.9%	35.2%	74.1%	23.3%	61.9%	19.0%
与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	68.6%	63.8%	65.1%	59.3%	42.9%	42.9%
学习需求调查问卷（或访谈）	58.1%	69.5%	58.7%	58.7%	42.9%	57.1%
通过绩效考评结果分析	49.5%	52.4%	38.6%	45.5%	9.5%	33.3%
参考上年度课程运行的需求情况	57.1%	44.8%	50.8%	43.9%	38.1%	47.6%
员工主动提出	25.7%	59.0%	17.5%	62.4%	4.8%	42.9%
通过员工职业发展面谈	27.6%	44.8%	23.8%	45.5%	14.3%	33.3%
根据能力评估结果	46.7%	60.0%	38.6%	46.6%	4.8%	38.1%
参考其他公司的学习需求	23.8%	24.8%	16.4%	20.6%	23.8%	9.5%
只做计划，不做学习需求分析	3.8%	9.5%	10.6%	11.1%	14.3%	19.0%
无年度学习规划或具体的学习课程项目	1.9%	6.7%	3.2%	5.3%	28.6%	14.3%

图表 6.2 根据“学习战略规划与业务需求的贴合紧密程度”划分，其了解业务学习需求的方式运用率超过五成的方式为：

选择率超过五成的方式为：	紧密贴合，学习战略与业务战略完全相结合 (N=105)		基本贴合，但有时存在矛盾或不合点 (N=189)		不完全贴合 (N=189)	
	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目
Top1	参与管理层会议，分析公司业务战略规划	学习需求调查问卷（或访谈）	参与管理层会议，分析公司业务战略规划	员工主动提出	参与管理层会议，分析公司业务战略规划	学习需求调查问卷（或访谈）
Top2	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）		
Top3	学习需求调查问卷（或访谈）	根据能力评估结果	学习需求调查问卷（或访谈）	学习需求调查问卷（或访谈）		
Top4	参考上年度课程运行的需求情况	员工主动提出	参考上年度课程运行的需求情况			
Top5		通过绩效考评结果分析				

其次，在企业的学习战略规划和业务需求贴合度的背后，其落实在哪些层面值得我们探讨。我们询问了企业组织对学习的定位与实现内容，并且从“组织战略层面”、“业务的切合度与支持度”以及“学习职能部的自身情况”三个层面进行逐一分析。图表 7.1 显示：就三个层面的学习结合度与实现情况打分，“学习职能部的自身情况层面”的平均分最高，那这也就意味着，普遍参调企业的人力资源学习团队对于自身职责的执行情况还是较为满意的。而针对“组织战略层面”，其实行程度最高的为“满足紧急或关键业务（灵活度）”，这便说明对于大部分企业而言，当业务需要 HR 提供一些紧急培训方案时，人力资源是能够帮助业务解决实际问题的。而相对在“与绩效的结合度”上，组织学习的实现程度较低，并且也是在各个层面上，实现程度最低的内容。几乎所有企业，衡量培训效果的最大挑战便在于无法直接将员工绩效的提升和他所参与的培训课程或学习项目相挂钩。当然，这其中可能的原因也包括该员工所在岗位是否在很大的程度上较为结果导向（例如销售），较易运用绩效改进的方式进行直接衡量。而相对其它岗位，企业所能衡量的，可能更多的是注重行为和能力上的转变。但值得认可的是，无论其是否能进行直接产出，还是注重于行为能力，从短期甚至是长期角度，人力资源与业务仍然需要更为综合性的进行绩效指标和学习产品之间的挂钩和跟踪。

对于“业务的切合度与支持度层面”，“在进行培训决策时，业务管理层的参与性”是这一层面组织学习实现程度最高的，这一数值也从业务管理层角度印证其在进行培训决策时对于学习项目的支持度以及所获取信息的对称性。而从重视度上来看，一些业务管理者本身对学习产品的参与积极性或自身行为的指标存在一些挑战，例如：“为提升与业务的合作而设定的业务指标”、“业务管理层自身运用组织学习产品的情况”等。当然，这其中可能的解释在于：就“为提升与业务的合作而设定的业务指标”，参调企业的学习氛围和业务重视程度本身就较高，每个层级的业务管理者都对其成为“People Manager”具有非常清晰的认识。那么自然而然，组织也不会用一些硬性指标对业务合作施加压力，但无论是出于这样的情况导致评分较低，还是确实无法为促进业务合作直接上升至指标挂钩，无可厚非的是，业务本身对于学习战略的职责认领非常重要，这显然也能从其运用企业提供的学习产品的积极性方面得以凸显（平均分为 3.18 分），预示着其是否能身体力行做出良好示范。

最后，同样的，我们也将“组织学习的定位与实现内容”的评分根据“学习战略规划与业务需求的贴合紧密程度”划分，得到一些有意思的结果（见图表 7.2）：

- ① 横向比较：通过三个类别的分类讨论，就总体而言，显而易见，参调企业将自身定位为“不完全”贴合的企业，其普遍实现程度都较低。
- ② 纵向比较：由于中国市场的“多元性”（Diversity）并不凸显，因此，企业对于“满足不同年龄、地域、文化等员工需求”的实现程度普遍较低。此外，就先前所提到的“与绩效的结合度”，即便是业务贴合紧密地企业，数据表明其也是项不小的挑战。

图表 7.1 请您根据以下组织学习的结合程度与实现情况进行评分：

组织学习的定位与实现内容		组织学习实现程度
组织战略层面		平均分
1	与业务战略规划结合一致	3.53
2	满足紧急或关键业务（灵活度）	3.65
3	满足不同年龄、地域、文化等员工的需求	3.10
4	与人才管理的战略、运营的集成度	3.23
5	解决企业关键人才断层问题	3.19
6	与员工职业发展的连结	3.19
7	组织学习提升工作满意度	3.25
8	有效利用资源与预算	3.55
9	与绩效的结合度	3.04
业务的切合度与支持度		平均分
10	业务管理者对于学习方案和业务计划一致性的认可度	3.52
11	培训决策来自业务管理层	3.45
12	在进行培训决策时，业务管理层的参与性	3.55
13	就培训、学习而言，与业务管理层的责任分配	3.30
14	为提升与业务的合作而设定的业务指标	3.18
15	与直线经理的合作与承诺	3.35
16	业务管理层自身运用组织学习产品的情况	3.18
学习职能部的自身情况		平均分
17	根据业务目标确定学习的先后顺序	3.63
18	在进行方案推荐时，对业务问题的情况分析	3.59
19	在整个学习方案实行时，与业务管理者的信息对称与沟通	3.63
20	在整个学习方案实行时，与学员的沟通	3.52

值得注意的是，对于“紧密贴合”与“基本贴合”的横向比较，我们将差值最大的实现内容进行罗列，以示定位为“学习战略与业务战略完全相结合”的企业做的较为优势的地方。图表 7.3 显示，除了在“与业务战略规划结合一致”、“与绩效的结合度”以及“进行培训决策时，业务管理层的参与性”方面，“紧密贴合”企业有绝对的优势外，其在“与人才管理的战略、运营的集成度”以及“解决企业关键人才断层问题”上也做得比较好。作为比学习战略更为上层的人才战略，其形态更需要体系化的呈现而非项目的单独成立。学习项目与人才管理的战略、运营集成度越高，也就意味着将学习项目转化成流程与体系，建立长远组织优势的机会越大。当然，关键人才是否存在断层问题也是学习发展体系化以及企业长短期充足人才供给的又一体现，相辅相成。

图表 7.2 根据“学习战略规划与业务需求的贴合紧密程度”划分，其组织学习的定位与实现内容分别打分为：

组织学习的定位与实现内容		紧密贴合，学习战略与业务战略完全相结合 (N=105)	基本贴合，但有时会有矛盾或不合点 (N=189)	不完全贴合 (N=21)
组织战略层面		平均分	平均分	平均分
1	与业务战略规划结合一致	4.04	3.37	2.52
2	满足紧急或关键业务（灵活度）	4.06	3.51	2.81
3	满足不同年龄、地域、文化等员工的需求	3.41	3.03	2.19
4	与人才管理的战略、运营的集成度	3.68	3.07	2.43
5	解决企业关键人才断层问题	3.62	3.06	2.29
6	与员工职业发展的连结	3.52	3.11	2.29
7	组织学习提升工作满意度	3.57	3.14	2.57
8	有效利用资源与预算	3.91	3.42	2.90
9	与绩效的结合度	3.50	2.88	2.29
业务的切合度与支持度		平均分	平均分	平均分
10	业务管理者对于学习方案和业务计划一致性的认可度	3.92	3.39	2.67
11	培训决策来自业务管理层	3.81	3.31	3.00
12	在进行培训决策时，业务管理层的参与性	3.99	3.38	2.95
13	就培训、学习而言，与业务管理层的责任分配	3.68	3.15	2.81
14	为提升与业务的合作而设定的业务指标	3.58	3.05	2.38
15	与直线经理的合作与承诺	3.70	3.22	2.86
16	业务管理层自身运用组织学习产品的情况	3.52	3.08	2.38
学习职能部的自身情况		平均分	平均分	平均分
17	根据业务目标确定学习的先后顺序	3.98	3.54	2.71
18	在进行方案推荐时，对业务问题的情况分析	3.98	3.49	2.52
19	在整个学习方案实行时，与业务管理者的信息对称与沟通	3.95	3.53	2.95
20	在整个学习方案实行时，与学员的沟通	3.83	3.42	2.90

图表 7.3 “紧密贴合”与“基本贴合”差值最大的五项实现内容为：

Top5	组织学习的定位与实现内容	紧密贴合与基本贴合的差值
1	与业务战略规划结合一致	0.67
2	与绩效的结合度	0.62
3	与人才管理的战略、运营的集成度	0.61
4	在进行培训决策时，业务管理层的参与性	0.61
5	解决企业关键人才断层问题	0.56

“除了在“与业务战略规划结合一致”、“与绩效的结合度”以及“进行培训决策时，业务管理层的参与性”方面，“紧密贴合”企业有绝对的优势外，其在“与人才管理的战略、运营的集成度”以及“解决企业关键人才断层问题”上也做得比较好。作为比学习战略更为上层的人才战略，其形态更需要体系化的呈现而非项目的单独成立。学习项目与人才管理的战略、运营集成度越高，也就意味着将学习项目转化成流程与体系，建立长远组织优势的机会越大。当然，关键人才是否存在断层问题也是学习发展体系化以及企业长短期充足人才供给的又一体现，相辅相成。”

在企业战略作为起点的过程中，为了提升业务驱动，除了在制定学习计划时需通过各种形式去了解业务需求外，人力资源管理者提升自我战略意义与能力也非常的重要。智享会于2014年发布的《胜任力模型的设计与运用调研报告》中的数据显示，25.7%企业有人力资源胜任力模型。那么我们也能直接判断，针对学习部门人员的胜任力模型搭建的百分值一定更低。因此，我们通过参考ASTD（美国培训与发展协会）对于培训人员的胜任力模型以及在与人力资源管理者深度交流后，询问了参调者“作为一名优秀的学习发展管理者，其最应具备的能力以及实际的掌握程度”，并罗列了一些胜任能力供其选择，希望能给市场予以一定的参考价值。图表8-A显示：“业务认知能力、敏锐度”是各个级别的学习发展管理者最应具备的胜任能力，但是在实际的掌握程度中，和其他具备的胜任力相比，分值并不算高，并且随着层级的降低而降低。此外，“管理学习项目与流程”、“培训设计与传递经验”以及“了解如何提升学习者的积极性”也是其最应具备的能力，但就数值上来看，掌握度较为成熟。值得注意的是，总监

及以上级别的学习发展管理者对于“变革管理”和“掌握教练制或导师制的辅导技巧”的能力具备有所要求，但从掌握程度上来看，并不是很乐观，这对于该层级员工的综合能力及阅历有较高的要求（具体数据详见图表8-B）。

在此次调研的过程中，中国电信就“战略解码”项目进行分享。战略解码是指通过培训工作坊的形式创建一个安全的环境，组织公司管理层讨论公司的愿景与战略目标，达成共识，并应用工具和方法形成公司年度战略焦点，最后分解出战略行动，落实责任到部门和个人。同时，工作坊也是解决业务挑战、凝聚团队共识的过程。因此，在这样的过程中，不仅仅是人力资源部，所有相关部门对于业务的战略发展与所达成的目标都有非常清晰地认识，更不会出现人力资源部所制定的学习计划不符合业务需求的情况。这之间已经存在相互依存，共同认清达成目标的目的。更多关于项目的内容，请详见“战略解码管理实践项目 --- 如何从培训入手推动组织变革”案例。

图表 8 参调者认为，作为一名优秀的学习发展管理者，最应该具备的能力以及实际掌握程度为（能力掌握程度：5分为已完全掌握，1分为最亟需掌握。）：

A：Top5 归纳表						
最应具备能力 Top5/ 参调者级别	总监及以上 (N=51)		高级经理及经理 (N=194)		主管及专员 (N=70)	
	最应具备的能力	实际掌握程度	最应具备的能力	实际掌握程度	最应具备的能力	实际掌握程度
Top1	业务认知能力、敏锐度	3.7	业务认知能力、敏锐度	3.6	业务认知能力、敏锐度	3.3
Top2	管理学习项目与流程	4.1	培训设计与传递经验	3.6	培训设计与传递经验	3.4
Top3	培训设计与传递经验	4	管理学习项目与流程	3.9	了解如何提升学习者的积极性	3.4
Top4	了解如何提升学习者的积极性 / 变革管理 / 掌握教练制或导师制的辅导技巧	4.1 /3.5 /3.5	掌握教练制或导师制的辅导技巧	3.3	管理学习项目与流程	3.7
Top5			了解如何提升学习者的积极性	3.4	了解学习内容或工具趋势	3.3

B：具体数据表						
能力 / 参调者级别	总监及以上 (N=51)		高级经理及经理 (N=194)		主管及专员 (N=70)	
	最应具备的能力	实际掌握程度	最应具备的能力	实际掌握程度	最应具备的能力	实际掌握程度
业务认知能力 / 敏锐度	88.2%	3.7	86.6%	3.6	82.9%	3.3
了解如何提升学习者的积极性	45.1%	4.1	43.8%	3.4	61.4%	3.4
培训设计与传递经验	54.9%	4.0	60.3%	3.6	67.1%	3.4
掌握教练制或导师制的辅导技巧	45.1%	3.5	53.1%	3.3	47.1%	3.2
了解学习内容或工具趋势	43.1%	4.0	41.8%	3.6	52.9%	3.3
管理学习项目与流程	60.8%	4.1	58.2%	3.9	54.3%	3.7
变革管理	45.1%	3.5	36.1%	3.2	37.1%	3.0
全球化的思维	17.6%	3.9	17.0%	3.2	18.6%	3.0
行业知识的了解	33.3%	4.0	36.6%	3.5	44.3%	3.1
与其他相关者的协调性	31.4%	3.8	28.9%	3.9	21.4%	3.5
人际交往能力	35.3%	4.1	37.1%	4.0	12.9%	3.9

案例启示 中国电信

战略解码管理实践项目——如何从培训入手推动组织变革

（根据中国电信学院李渝鄂在 ATD 年会分享整理）



李渝鄂

中国电信学院教务部负责人
中国电信

项目背景与需要解决的业务问题：

2008 年，中国通信行业重组，中国电信收购 CDMA 网络开始经营移动业务，从固网经营向全业务经营转变，旨在成为“综合信息服务提供商”。2008 年的移动业务市场份额中，CDMA 仅占 4.9%，这对即将经营 CDMA 业务的中国电信来说，所面临的挑战空前巨大，无论是战略、市场策略、服务和 IT 系统，还是业务流程、组织架构、人员理念和能力都需要进行重大变革，才能适应这一新的变化。而且，在世界电信运营服务行业，还未有固网运营商成功转型的先例，在缺乏可借鉴的成功经验的情况下，中国电信只能在实践中探索适合自身实际的转型之路，这不仅考验着高层管理者的智慧，也是对所有的电信人提出的新命题。

新的战略确立后，如何确保集团成员自上而下，全面、准确地理解企业战略，聚焦同一个目标，并能够用同一种语言、同一个工具全面地执行战略，是摆在中国电信面前最重要的课题。在 2009 年，中国电信学院在培训中以及对电信下属 10 个省公司、40 个地市公司进行的问卷调查抽样中了解到：各分公司对战略的认知和理解不一，战略未能和绩效系统联结，对如何达成战略并不清楚。并且具体体现在以下几个问题：

- 对战略的理解在传递过程中逐层衰减，中层以下的管理者对自身绩效目标与组织战略的联系缺乏明确而深入的理解；
- 组织缺乏统一的、基于数字和事实的管理工具来解释公司的战略意图，无法使战略体现在绩效目标设定和执行过程的衡量上；
- 在绩效评估中，不是基于数据和事实进行辅导和反馈评价，没有帮助各级人员了解“为什么”；
- 岗位能力不清，绩效系统缺乏个人发展计划，无法员工提升绩效表现；
- 仅分解目标而未与绩效系统有效连接，影响执行的监控衡量，导致职责不清，同时也带来了协同困难。

因此，为了有效地传递战略，并保证战略落地，中国电信学院发现通过培训入手可以更好的推动组织变革和战略落地，“战略解码”项目应运而生。它是指通过培训工作坊的形式创建一个安全的环境，组织公司管理层讨论公司的愿景与战略目标，达成共识，并应用工具和方法形成公司年度战略焦点，最后分解出战略行动，落实责任到部门和个人，工作坊实际上是解决业务挑战、凝聚团队共识的过程。

项目内容

在“战略解码”项目中，电信学院安排引导师进行全流程引导，管理层（总经理、副总经理）以及主要业务部门（如市场、政企、渠道、网络运维、人力、财务等）的负责人通过学习和探讨澄清战略目标和关键任务。在这个过程中，引导员非常注重和鼓励参与人员将自己了解的信息进行分享，并且结合公司目标和愿景，将战略完整的制定，自上而下的进行责任认领，而不是仅仅从自身部门的利益职责出发。

在战略解码实战研讨阶段中，分公司领导班子成员和主要部门负责人将参加为期 2-3 天的实战研讨会。中国电信学院基于对企业战略执行及管理现状的了解，主要从两方面入手帮助各级直线经理思考战略澄清和战略解码：一方面是以‘硬’的手段，即以工作目标的层层分解为主线；另一方面是以‘软’的手段，即以与目标相适应的文化、价值观、组织能力的营造和建设为主线。各经理人通过这一方式，双管齐下，通过四个步骤，在研讨会中对战略进行诊断，并从“软”、“硬”着手实行拆解、渗透与分析。

- ① 重点明确和聚焦公司年度需要达成的财务目标、市场收入目标。根据平衡计分卡的原理，从公司的财务层面开始，逐层深入至客户与产品、流程及组织能力。这里的重点是需要关注财务目标和市场目标的变化值。
- ② 重点了解公司的市场和产品矩阵。从矩阵中分析出公司重要的业务领域和服务的重点客户，并以验证第一步中所要求的财务收入指标。
- ③ 高管团队将根据之前所提到的重点客户与产品区域，罗列出公司年度工作中的 5-7 项战略焦点，即在本年度中最重要的 5-7 项工作，这 5-7 项工作关系到全年财务目标达成的 80% 以上的内容。
- ④ 根据公司的战略焦点转而进行各二级部门的关键任务制定，这些关键任务需要清晰地标出其将如何支撑公司战略焦点。每个部门的关键任务都需要汇报给所有管理团队人员，要得到上下游相关部门的认同和上级的同意才有效，否则还需要根据实际反馈进行调整。

因此，鉴于以上四个步骤，所有参与者对于制定出的目标、策略、措施方向都将确认无误，并进行战略执行路线图的设计。各二级部门会进行职责认领，并且在所有部门共同讨论博弈后形成清晰的绩效计划。值得一提的是，研讨会始终围绕着以下几个问题开展讨论，并在

真知灼见中获得清晰的执行方案，以确保战略落地并职责分配无误：

- 每一项战略行动是否都有人负责？
- 共同负责的行动该如何分工？
- 是否定位错了角色？
- 我所负责的战略行动是否有资源支持？
- 部门行动与公司战略焦点之间的关系？
- 组织架构设计是否合理？

经过以上的研讨与学习后，各方人员都不再从自身的利益角度出发，而是统一从公司战略目标出发。并且，通过这样的过程，所有参与者都会对其所指定出的计划非常认可、记忆犹新，其中也包括自己的承诺。

每年年底，分公司结合战略计划对本年度业绩完成情况进行总结，并对下一年度任务进行战略解码研讨，由原来的外部顾问介入为顾问部分介入或独立开展战略解码，提升战略解码的能力。

项目启示与特点：

“战略解码”项目有一个非常鲜明的特点，它要求参加项目的团

队必须由一把手带着领导班子全体成员和主要业务部门负责人参加，这样可以帮助整个经营团队在培训中明晰未来一年中需要重点解决的问题，并通过充分的沟通设置彼此均认可的目标，制定详细的工作计划，以明确责任，确保战略执行一致性。

而从学习定位角度出发，“战略解码”项目是一个团队学习的项目，是一个行动学习的项目，同时又是一个一把手的工程。高管层一旦认可，就会嵌入业务流程，以保证项目的顺利实施。这种方法将培训视角从关注个人扩展到了关注整个领导团队。公司领导班子成员与主要中层管理者聚集一堂，在引导师的指导下，理论联系实际，围绕企业战略的落地，共同学习方法、掌握技巧、碰撞研讨，最终达成共识，不但统一了思想，提高了领导的管理能力，而且也能使企业战略在本单位落到实处。

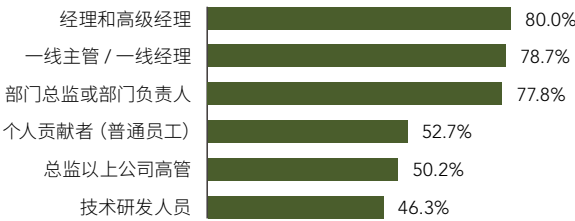
此外，“战略解码”与以往的工具最大的区别就在于它可以让企业的管理团队在同一个平面上统一思想、统一语言、统一工具，聚焦同一个目标，让组织中负责不同分工的各部门产生有效协同的同时，也能加快战略传递，最终协助战略有效落地。

通过多年的实践，战略解码项目本身也随着企业的需求不断的迭代升级，从方法论到组织形式，都在不断更新，但不变的是通过培训推动组织变革和战略落地的初心。

组织学习发展的方式和工具

在各个层级建立和保持平衡成熟的后备人才梯队对于企业长期的发展和生存尤为重要。调研数据表明（见图表 9），企业仍然将较多的学习资源运用于一线管理者至中层管理者的培养中，百分比达到七成以上。

图表 9 参阅企业进行学习发展手段的运用与培养对象为（N=315）：



图表 10 针对不同层级，其正在使用的学习发展手段分别为：

A：正在使用的学习发展手段 TOP5						
正在使用的学习发展手段	总监以上公司高 (N=158)	部门总监或部门负责人 (N=245)	经理和高级经理 (N=252)	一线主管 / 一线经理 (N=248)	个人贡献者（普通员工） (N=166)	技术研发人员 (N=146)
Top1	在职发展	在职发展	在职发展	在职发展	公司内部讲师进行的培训课程	在职发展
Top2	外部会议、工作坊及活动	内部交流分享会	内部交流分享会	公司内部讲师进行的培训课程	在职发展	内部交流分享会
Top3	内部交流分享会	外部会议、工作坊及活动	公司内部讲师进行的培训课程	内部交流分享会	内部交流分享会	公司内部讲师进行的培训课程
Top4	扩大影响（例如：高层管理者的见面、参与战略讨论及决定）	公司内部讲师进行的培训课程	外部会议、工作坊及活动	在线学习（E-Learning）	在线学习（E-Learning）	外部规范化培训或证书课程
Top5	非全职的 MBA/EMBA	在线学习（E-Learning）	外部规范化培训或证书课程	外部规范化培训或证书课程	外部规范化培训或证书课程	在线学习（E-Learning）

B：具体数据						
正在使用的学习发展手段	总监以上公司高管 (N=158)	部门总监或部门负责人 (N=245)	经理和高级经理 (N=252)	一线主管 / 一线经理 (N=248)	个人贡献者 (普通员工) (N=166)	技术研发人员 (N=146)
在职发展	61.4%	63.3%	67.5%	71.4%	72.3%	70.5%
导师制	31.6%	30.6%	35.3%	35.1%	34.9%	29.5%
内部教练, 主管辅导 (教练制)	25.3%	33.5%	42.5%	40.3%	39.2%	34.2%
外部教练	36.7%	24.5%	14.7%	8.1%	3.6%	7.5%
公司内部讲师进行的培训课程	26.6%	43.7%	53.2%	66.9%	78.3%	60.3%
内部交流分享会	41.1%	50.6%	59.1%	64.9%	65.7%	69.9%
外部规范化培训或证书课程	27.2%	33.9%	46.4%	46.4%	48.8%	54.1%
外部会议、工作坊及活动	46.8%	44.9%	47.6%	39.9%	34.3%	44.5%
混合式学习 (Blended Learning)	25.9%	28.2%	29.4%	29.4%	27.1%	21.9%
轮岗 (非海外)	26.6%	27.3%	25.4%	21.8%	17.5%	15.8%
轮岗 (海外)	18.4%	12.2%	12.7%	3.6%	2.4%	9.6%
行动学习	26.6%	22.0%	32.5%	30.2%	22.3%	15.8%
在线学习 (E-Learning)	31.6%	35.9%	44.0%	47.6%	60.8%	50.7%
移动学习 (M-Learning)	17.1%	14.3%	17.9%	19.4%	25.9%	17.1%
特殊或挑战性项目指派	32.3%	31.4%	32.9%	21.0%	21.7%	32.2%
扩大影响 (例如：高层管理者的见面、参与战略讨论及决定)	39.2%	34.3%	28.6%	10.5%	6.0%	6.8%
非全职的 MBA/EMBA	38.6%	21.6%	11.9%	3.6%	2.4%	1.4%
海外培训	25.9%	18.8%	11.9%	5.2%	8.4%	16.4%

图表 11 针对不同层级，在已经运用的学习方式中，其最有效的方式为：(公式为最有效的方式 / 正在使用的方式)

A：最有效的学习方式 TOP5						
正在使用中认为最有效的学习发展手段	总监以上公司高管 (N=158)	部门总监或部门负责人 (N=245)	经理和高级经理 (N=252)	一线主管 / 一线经理 (N=248)	个人贡献者 (普通员工) (N=166)	技术研发人员 (N=146)
Top1	特殊或挑战性项目指派	在职发展	在职发展	在职发展	在职发展	特殊或挑战性项目指派
Top2	在职发展	特殊或挑战性项目指派	特殊或挑战性项目指派	内部教练, 主管辅导 (教练制)	公司内部讲师进行的培训课程	在职发展
Top3	外部教练	行动学习	外部教练	特殊或挑战性项目指派	特殊或挑战性项目指派	导师制
Top4	扩大影响 (例如：高层管理者的见面、参与战略讨论及决定)	内部教练, 主管辅导 (教练制)	内部教练, 主管辅导 (教练制)	公司内部讲师进行的培训课程	内部交流分享会	内部交流分享会
Top5	导师制	外部教练	内部交流分享会 / 行动学习	内部交流分享会	导师制	内部教练, 主管辅导 (教练制)

关于学习发展手段，大多方法已被使用 (见图表 10-B)。图表 10-A 显示：目前企业在各层级普遍使用最多的学习手段为：“在职发展”、“内部交流分享会”、“内部讲师进行培训课程”，即企业逐步加大更多内部培训或工作坊的资源，从而使得其无论从知识层面考虑，内部分享与课程更为符合与解决企业的业务实际问题，还是从讲师的培养层面上来看，创建内部学习分享氛围的同时，也能使得讲师获得发展并培养其承担内部知识传递的责任等，都带来较为正面的影响

力。此外，相对应的，图表 10-A 中，外部资源的运用也是企业针对各个层级经常使用的学习发展手段的内容。随着层级的上升，外部规范化培训或证书课程会逐步转变为外部会议、工作坊及活动，相对而言，越是基层人员，越需要被提供实操性更强的培训课程，而针对高层级的管理者，一些外部研讨会、洞察行业形态的工作坊活动便成为了他们主要的外部学习资源。

B：具体数据表						
最有效的学习发展手段	总监以上公司高管 (N=158)	部门总监或部门负责人 (N=245)	经理和高级经理 (N=252)	一线主管 / 一线经理 (N=248)	个人贡献者（普通员工） (N=166)	技术研发人员 (N=146)
在职发展	69.1%	66.5%	69.4%	73.4%	74.2%	65.0%
导师制	56.0%	34.7%	42.7%	49.4%	46.6%	62.8%
内部教练，主管辅导（教练制）	40.0%	53.7%	52.3%	62.0%	46.2%	56.0%
外部教练	62.1%	51.7%	54.1%	45.0%	33.0%	42.7%
公司内部讲师进行的培训课程	33.3%	25.2%	41.8%	56.6%	61.5%	39.8%
内部交流分享会	55.4%	49.2%	46.3%	50.3%	46.8%	57.8%
外部规范化培训或证书课程	34.9%	36.1%	37.6%	39.1%	40.7%	46.8%
外部会议、工作坊及活动	48.6%	39.1%	40.0%	45.5%	31.6%	40.0%
混合式学习（Blended Learning）	31.7%	43.5%	43.2%	39.7%	37.8%	37.5%
轮岗（非海外）	42.9%	46.3%	37.5%	35.2%	17.2%	39.1%
轮岗（海外）	44.8%	36.7%	21.9%	0.0%	0.0%	42.9%
行动学习	45.2%	53.7%	46.3%	46.7%	35.1%	34.8%
在线学习（E-Learning）	18.0%	15.9%	14.4%	18.6%	31.7%	25.7%
移动学习（M-Learning）	14.8%	17.1%	4.4%	8.3%	18.6%	8.0%
特殊或挑战性项目指派	78.4%	63.6%	62.7%	61.5%	55.6%	66.0%
扩大影响（例如：高层管理者的见面、参与战略讨论及决定）	59.7%	47.6%	37.5%	23.1%	30.0%	20.0%
非全职的 MBA/EMBA	39.3%	34.0%	33.3%	0.0%	25.0%	0.0%
海外培训	34.1%	34.8%	33.3%	7.7%	35.7%	41.7%

而根据效度划分，从具体的数据百分比上来看，图表 11-B 显示，随着层级逐步上升，其所运用的学习方式的效用度逐步提高，即数值百分比总体数值更高。这也可以从中看出，从某种程度上而言，高层管理者学习发展计划的定制化程度更高。此外，对比运用率较高的方式，就内容上来看，无论针对哪个层级，其在日常中运用较多的内部资源：在岗历练以及各种内部分享会或课程，其最终还是具备较高的效用度。但在外部资源上的运用，其效能便有所降低。而针对另一些“70-20-10”中的“70”部分，例如：“特殊或挑战性项目指派”、“行动学习”等，其有效性也在逐步增加，即作为内部课程培训所学知识的实践与衍生，实行“做中学”，更贴合实际业务（见上页图表 11-A）。

针对未来培训方式的运用程度与投资成本的趋势，我们将选择率超过 40% 以上的企业用绿色标识，并在图表 12.1 中显示，可见，大部分持续投资成本增加的仍会在一些内部培养方式。而对于外部资源或一些海外轮岗、培养的投资，将在下一财年中逐步减少（可见图表 12.2，绿色标识部分表示该方式选择率超过 60%）

因此，从这些数据中，我们发现，企业的培养方式越来越倾向于运用内部的资源进行分享。这一目的，除了从内容的传递上更为有针对性，其还具备着综合性的优势，这其中包括：**打破部门界限，建立企业整体的认同感。学员来自企业的各个部门，这是一个很好的机会让他们直接互动，建立相互了解与共识，并且开始从一个纵观全局的角度思考与工作相关的问题，从而增加产生部门间效应的可能性。此外，也能塑造一个团队，这其中包括学员本身，也包括高层的管理者，通过内部分享或授课的形式，使这之间更为接近彼此，所建立起的信任和凝聚力对企业未来的领导团队将产生强烈的影响力。**

为此，我们在进行采访中，着重选择运用企业内部资源的学习项目做出分享，希望能够给予企业调研数据中所对应的实践上的借鉴。我们分别采访了两家企业，并从不同的角度进行这部分内容的案例支持。“艾默生过程控制”主要基于在管培生项目中对于“培训课程”与“在岗历练”有效结合这一发展手段的运用，并且在项目后期形成对应的评估机制，以达到更有效度地学以致用为目的。而福特汽车（中国）则是着重于内部讲师团队及内部分享机制的建立。关于这两篇案例的具体内容，读者请详见 P14-18。

图表 12.1 在下一财年中, 针对各层级, 哪些学习发展方式的运用程度或投资成本会增加:

运用程度或投资成本增加的学习发展手段	总监以上公司高管 (N=158)	部门总监或部门负责人 (N=245)	经理和高级经理 (N=252)	一线主管 / 一线经理 (N=248)	个人贡献者 (普通员工) (N=166)	技术研发人员 (N=146)
在职发展	73.2%	29.0%	41.3%	42.3%	53.6%	43.8%
导师制	17.7%	24.5%	27.4%	28.6%	34.3%	24.0%
内部教练, 主管辅导 (教练制)	16.5%	23.7%	34.5%	33.5%	30.1%	25.3%
外部教练	43.0%	30.6%	21.0%	12.9%	9.0%	16.4%
公司内部讲师进行的培训课程	8.2%	17.6%	35.7%	57.7%	74.1%	60.3%
内部交流分享会	22.8%	28.6%	39.7%	46.4%	55.4%	60.3%
外部规范化培训或证书课程	23.4%	29.0%	33.3%	35.5%	44.0%	59.6%
外部会议、工作坊及活动	44.3%	42.4%	44.0%	30.6%	22.3%	30.1%
混合式学习 (Blended Learning)	25.9%	24.1%	36.5%	35.1%	36.1%	30.1%
轮岗 (非海外)	20.9%	19.6%	26.6%	21.0%	25.3%	12.3%
轮岗 (海外)	31.6%	15.5%	15.1%	6.9%	7.8%	9.6%
行动学习	24.1%	26.5%	38.9%	35.5%	32.5%	30.8%
在线学习 (E-Learning)	16.5%	22.9%	32.5%	47.6%	66.3%	54.1%
移动学习 (M-Learning)	20.3%	23.7%	29.8%	37.5%	56.0%	46.6%
特殊或挑战性项目指派	30.4%	34.3%	42.9%	30.2%	23.5%	30.8%
扩大影响 (例如: 高层管理者的见面、参与战略讨论及决定)	39.9%	35.9%	33.3%	17.3%	12.0%	8.9%
非全职的 MBA/EMBA	39.2%	23.7%	13.5%	7.3%	7.2%	4.1%
海外培训	35.4%	14.7%	10.3%	4.4%	7.8%	17.8%

图表 12.2 在下一财年中, 针对各层级, 哪些学习发展方式的运用程度或投资成本会减少:

运用程度或投资成本减少的学习发展手段	总监以上公司高管 (N=158)	部门总监或部门负责人 (N=245)	经理和高级经理 (N=252)	一线主管 / 一线经理 (N=248)	个人贡献者 (普通员工) (N=166)	技术研发人员 (N=146)
在职发展	27.8%	16.8%	12.9%	10.7%	15.8%	16.5%
导师制	54.0%	41.3%	28.1%	25.3%	27.6%	41.9%
内部教练, 主管辅导 (教练制)	57.5%	43.9%	30.8%	23.0%	27.7%	36.0%
外部教练	60.3%	68.3%	56.8%	75.0%	66.7%	72.7%
公司内部讲师进行的培训课程	28.6%	32.7%	23.1%	16.3%	12.3%	18.2%
内部交流分享会	33.8%	25.0%	20.8%	13.7%	7.3%	11.8%
外部规范化培训或证书课程	79.1%	69.9%	53.0%	55.7%	60.5%	45.6%
外部会议、工作坊及活动	36.5%	36.4%	35.8%	43.4%	86.0%	67.7%
混合式学习 (Blended Learning)	29.3%	36.2%	29.7%	17.8%	37.8%	31.3%
轮岗 (非海外)	57.1%	55.2%	37.5%	20.4%	37.9%	73.9%
轮岗 (海外)	75.9%	60.0%	68.8%	88.9%	75.0%	85.7%
行动学习	35.7%	42.6%	23.2%	24.0%	32.4%	52.2%
在线学习 (E-Learning)	46.0%	42.0%	29.7%	22.9%	17.8%	27.0%
移动学习 (M-Learning)	44.4%	57.1%	57.8%	41.7%	34.9%	48.0%
特殊或挑战性项目指派	27.5%	26.0%	25.3%	44.2%	47.2%	31.9%
扩大影响 (例如: 高层管理者的见面、参与战略讨论及决定)	16.1%	29.8%	34.7%	57.7%	30.0%	40.0%
非全职的 MBA/EMBA	60.7%	84.9%	73.3%	88.9%	75.0%	50.0%
海外培训	61.0%	76.1%	83.3%	53.8%	85.7%	41.7%

案例启示 艾默生过程控制

销售培训生学习项目



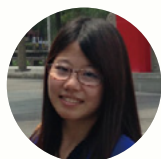
徐亮

组织发展与学习总监
艾默生过程控制



黄隆刚

资深培训顾问
艾默生过程控制



李庆玫

培训专员
艾默生过程控制

项目成立背景与需要解决的业务问题

数年前，艾默生执行销售区域化的战略后，遇到了个问题：在一些成熟区域，企业所配置的人员无论从质上还是量上的资源都较为成熟。但相对例如西北、西南等地区，由于当地的教育资源、人才层次结构的限制，成熟销售比较稀缺，并且在当时还一度产生“人才争夺战”这一严峻问题。

基于对以上问题的考虑，艾默生过程控制有限公司开始思索如何通过寻找人才的“蓝海”来破除销售组织发展的障碍。这个“蓝海”就在于以前公司相对没有加以重视的毕业生资源。在过程控制领域，销售的专业度和经验值一直和销售的工作年限紧密相关。这一点是所有销售领导都比较接受的一个事实。先不谈这个“事实”的真实度，只要被接受了，就很难让销售领导转变对于新毕业生的态度。

当然，销售领导也有自己的“痛”。这些痛表现在：

- 业绩压力。这也是所有销售大拿们一致的感受。大家都讲究销售的“贡献值”与销售的人头数之间的关系（也就是销售的效率）。不过，多一个销售，总能一定程度上分散业务风险。
- 带人压力。无论多有经验，一个过去很成功的销售不一定能在新的环境中立即取得成功。相当多的销售领导对于带新的销售都是心有余而力不足。有些销售领导资历深，感觉好，带人效果好，而更多的则有很多培养下属上的问题。

以上两个“痛”是启动销售培训生学习项目所必须建立的前提。只有能够帮助销售领导解决这些“痛”，你才有机会将这个项目做到有效。

项目实施步骤

1 描绘销售人才画像 – 确定成才标准

培养人才的第一步总是先从对人才成才标准的定义开始。头脑里有了对人才的“画像”或者说“描绘”，才能够选择合适的训练内容和训练方式。

通常来说，确定人才的“画像”会有两个重要的挑战：

- 人才的“画像”细节程度与项目目的之间的可连接性。很多咨询公司、业内大咖对于人才“画像”的定义都有一些特点，例如，既要描绘岗位的显性要求 – 专业知识、技能、胜任能力、工作经验，又要描绘岗位的隐性要求 – 个性品质、动机等等。这样大而全的人才“画像”很容易困惑人力资源的专家，因为你没有办法从单一学习的角度去解决所有问题。
- 人才的“画像”与销售领导认知之间的可匹配性。销售领导对于优秀销售的定义各有不同。而且，因为大家对于培养一个优秀销售员的认知都不太一样，所以在培养过程中销售领导的投入度就是一个很大的风险点。

为了应对这两个常见的挑战，在策划这个项目的过程中，我们主要从几个角度重新定位销售人才“画像”：

首先，从“画像”的定位上采取简单、以显性层面为主导的方式。这主要体现在，我们提炼的销售人才“画像”是从实际工作职责、任务出发的“工作流”分析。这种“工作流”分析的好处在于能够确实说清楚销售工作的整体过程。另外，对于“工作流”的分析可以尽量少的减少销售领导之间的认同差异度；

其次，从“画像”绘制方式上，采取速战速决、统合的方式。这种方式的实质就是，我们邀请销售的大咖们参加到绘制“画像”的过程中来，通过发散性思维再到收敛性思维的方式进行整合。在绘制会议上，我们邀请专家参照国内外比较流行的脑力激荡方法进行讨论。所有专家都必须在现场进行发言，专家也必须在现场决定最终的结果。

综上所述，我们采取了相对快捷、统合的现场头脑风暴方式进行销售“工作流”分析，进而能够确保人才“画像”的适应性（主要针对显性要素而非所有要素）以及它的认同度（所有关键销售领导，这些销售培训生未来的领导，都在现场畅所欲言）。最终，在运用引导手段，使专家们理清对销售人员的每项职责拆分与解释，形成逻辑线，具体到职责下的执行过程与行为后，我们整出8个重点职责（例如，拜访客户、收集信息、技术交流等）。

2 绘制学习地图 – 确定关键学习活动

学习地图(Learning Map)是一个可视化的方法将学习内容、策略、计划系统地呈现给学习相关者，描述出达成学习目标的路径。

在绘制销售培训生学习地图过程中，我们特别强调以下要求：

- 系统性

销售培训生作为一个为期 15 个月的学习项目，不仅学习内容丰富，同时在实施过程中涉及到许多不同部门的人员。销售培训生的学习地图系统性地呈现了整个学习过程，具体体现为 4 条主线：

- 1 学习内容：按照销售项目追踪的流程，安排学员的学习内容。
- 2 学习策略：运用混合式学习策略，多元化、全方位地促进学习的发生。
- 3 专家团队：挑选出业务精英提炼学习内容，传授销售技能和经验。
- 4 支持团队：设立班主任角色，全过程跟进学员的学习活动和结果。

- 有效性

许多企业培养员工掌握工作技能的一个方法是运用“10/20/70”原则。实际运用我们发现，在 10 中也会有 20 和 70 的活动，比如“翻转课堂”，同时 20 和 70 往往交织在一起。由此，我们做了相应的调整，即将正式学习（如：课堂培训）的时间控制在 10% 左右，将非正式学习活动（如：在岗实践、获得辅导、自我总结等）的时间控制在 90% 左右。

在销售培训生的所有学习活动中，我们基本上将正式的课堂培训安排在 10% 左右的时间，而将大量的时间用在学员的课后在岗实践及辅导，通过多次实践和辅导促进学员将学到的技能应用在实际销售工作中。

- 可操作

在学习发展项目中，有时我们会进入一些“陷阱”。比如，看到有一种学习方式目前特别盛行，就感觉如果自己没用在企业，觉得跟不上这个时代了。这样“跟风式”的选择学习方式，往往在实际操作中就会遇到很大障碍。

为了确保选择的学习策略和方式有实际的可操作性，我们组织销售主管、销售总监、HRBP、授课讲师等人员，在培训专家的主持下，集体讨论并确定可行的学习策略及时间安排，并现场确认在执行过程中每个人的角色和职责。

③ 管理学习活动

学习地图中安排的学习活动是否能够达成预期效果，与学习活动的管理密切相关。这里，我们与你分享在销售培训生项目中有代表性的学习活动管理心得。

- 在岗实践（On-job Practice）

在岗实践的核心思想是“学习 - 练习 - 总结 - 应用”。为了最大化在岗实践的价值，每位学员都会在主管的安排下负责跟进一个真实的客户和项目。在完成课堂培训后，学员会立即收到一份详细的在岗实

践指导手册，说明如何将学习的知识和技能应用在实际工作中。同时，班主任负责及时收集和汇总学员的在岗实践成绩，及时反馈给学员的主管和区域总监。

这样的在岗实践安排很好地解决了即学即用的问题，收到了良好的学习效果。

- 在线学习（E-learning）

在每次课堂学习之前，管培生都会被要求提前进行课前预习，通过网上 Video 的方式先消化一部分课堂知识。同时，在这一学习过程中，学员会先进行思考，并将自学过程中遇到的问题带入课堂。这样无论是对知识的积累、熟识度还是最终掌握的程度都会有相应的提升。

- 辅导反馈（Coach & Buddy）

我们与管理层挑选出资深的销售人员作为学员的教练或伙伴，针对学员制定学习计划表，定期进行评定和建议。值得一提的是，项目的每位责任人都会配备指导手册，手册中有相应实践辅导指南，包括管培生需要做什么，教练在跟踪学习的过程中需要针对什么情况做什么决策等。这样无论是在问题的解决上、环节进度上，还是相关者之间的信息对称上，都能够更为清晰。观察学员的实践过程，并对实践的结果及发现的问题提供反馈和辅导。

为了更加明晰这些学习工具之间运用的逻辑关系及综合效果，请看下面一个例子：

艾默生过程控制会在前期针对管培生进行一些基本的销售技巧和产品学习的课堂培训，随后便与资深销售一起进行客户拜访，进行场景体验。3 个月后，企业才会让管培生开始 8 大职责模块内容的学习。每开始一个模块（例如第一个模块为客户拜访），则学员会结合课前的线上学习和客户拜访所遇到的问题，带到学习模块中一同解决，这样有利于在理解上更为透彻。随后，学员将再回到工作岗位，直线经理给予相关任务进行大量的在岗实践，反复操练。在此期间，销售专家也会作为 buddy 或 coach 对其进行经验辅导。随着销售工作的进程，学员再进入下一模块学习，周而复始，直到 8 个模块全部学习完毕。

- 交流汇报

在每月与每季度结束时，班主任将销售培训生聚集一起，向其区域总监、直接主管、教练或伙伴汇报学习情况。汇报内容包括销售技能的运用情况、在销售中遇到的问题、解决问题的方法和经验等。销售专家现场引导学员思考和找到解决销售问题的方法。学员之间的信息共享也能不断地固化其在学习后的一系列行为转变，加速成长。

通过定期的集中汇报和分享，建立一个相互学习和分享的氛围。同时，让业务主管和管理层能够及时看到学员的进步，并结合业务发展的变化和需要，对后续的培养重点和方向提供建议。

评估项目效果

一个周期较长的学习发展项目，评估工作必须包括定期评估和最终评估。在销售培训生项目中，我们也是采用这两种评估结合的方式。

定期评估

每个月和每个季度末，我们的班主任都会组织学员的学习与实践汇报会议，邀请区域销售总监、销售专家、直线经理 / 主管、学员的教练或伙伴参加。每位学员汇报当前追踪的真实项目和客户的进展，参会人员通过压力提问和情景对话等不同方式，检查和评估学员的阶段性学习成果。

学员汇报的主题随着学习和实践的进度，而做相应的调整，最大程度地与项目追踪的进度贴合起来，达到最佳的学习评估效果。

示例：下面是一次学员定期汇报的主题。

信息完整度	验证关键信息	建立客户信任关系	与客户技术交流	选择产品策略	利用有利因素	应对不利因素	行动计划的有效性
-------	--------	----------	---------	--------	--------	--------	----------

最终评估

管理层对项目的期望是为各销售事业部提供“合格”的销售工程师。由于销售流程和项目特点的差异，各销售事业部对“合格”的定义也不尽相同。针对这种情况，我们在项目前期就与学员所在的销售部门主管讨论并确定“验收”毕业生的标准，并将最终的评估交给销售事业部。

在项目结束时，所有参加项目的销售培训生，除了 1 位学员因人岗匹配度的原因转至服务工程师岗，另 1 位学员因个人家庭原因退出项目外，其余学员都已顺利毕业获得证书。其中一部分学员在项目进行过半时，就已有订单产出，这无疑对于项目本身或相关负责人而言，是很大的鼓励与认可。这一项目在企业管理层中也具有较大的影响力。由于项目中的培养内容本身出自于他们的实操设计，因此培养出来的学员都非常符合他们的预期和要求。

项目启示与建议

与业务需求的一致性

对于任何人才发展的项目，一定是各业务部门进行价值需求的发起。这其中包括项目需要达成的目的，培养和评判标准等。在艾默生过程控制，每个 BU 对于销售的标准定义都有所不同。因此，企业会要求各业务部门在项目前期，就做出规划与期望值管理，例如每一位管培生完成项目后，他的“出厂验收”标准是什么，无论是培养内容、方式本身，还是评估时运用到的知识层面、行为层面等，都需业务清晰拟定。

定义学习内容

在整个项目过程中，业务与人力资源一定要对管培生训练的内容有侧重。有些内容很好，但并不一定对学员真正的工作内容有很大帮助。知识点过多，有时无论是直线经理还是学员本身，都是一个很大的负担。因此在立项时，各方责任人就需要清楚管培生需要完成的是什么，哪些学习方式能够更好的帮助学员将知识点得到良好的传达与吸收。

培养方式的运用

在此次销售管培生的项目中，艾默生过程控制并没有运用传统管培生的培养方式：轮岗，而是直接课堂培训 + 在岗历练。这一不同方式的应用，主要取决于企业对于管培生项目的定位。一方面，该项目本身定义为定向管培生项目，人员发展的方向非常聚焦。另一方面，该项目非常注重销售的成功培养率与目标达成（绩效与结果），因此企业需要在有限的时间中获得相对多的产出，直接运用学习模块和实操相结合的方式能够快速帮助管培生具备相应技能。当然，为了弥补学员对于销售前后端环节的了解缺失（例如运营、报价等），艾默生过程控制在学习模块中也嵌入了相应的培训知识。此外，业务部门也会给予学员 1-2 天去其他部门进行一些实践和体验。

重新定义培训与学习的关系

很多人力资源专家会看重所谓 10/20/70 的原则。但是很多人没有想过的是，10- 培训里也可以有 70，20 与 70 通常是并列发生的。光为了强调多增加 20 和 70 的投入显得有点没有搞清楚课堂培训的定位到底是什么。近两年来，很多咨询公司玩出了很多“翻转课堂”的概念（请自行网上查阅）。艾默生过程控制把一部分实际工作中发生的行为过程挪到课堂中进行“实操”，而将知识等认知相对简单的过程前置到销售参加培训课程之前。我们还在现场配给了相当数量的销售教练实地进行辅导。另外，为了突出课堂的效用，我们重新定位了课堂培训 – 它更像是一次关键学习事件，而非一次所谓的面授。在这次关键学习事件中，我们让销售充分感受到现实的残酷，并使用尽可能贴近实际的案例进行模拟。为了确保模拟的成功，我们甚至不惜动用相当数量的销售精英参与，他们围绕这些新人扮演客户中的不同角色、使用各种手段来让销售培训生在“课堂培训”中就能体验到“在岗训练”般的感受。

明确销售管理者的归属感

管培生项目从立项开始，人力资源就会帮助销售管理者明确管培生的归属，即：若你答应培养该学员，那么学员从项目中成功毕业后，即加入你的销售团队。这对于项目而言，是个非常重要的切入点，这一信息的明确传达，能够确保管理者们的有效责任，并且从项目一开始，就全身心的投入至各阶段。另外，从培养意愿度上，管理者的积极性也会得到很大程度的提升。

案例启示 福特汽车（中国）

Leading by Teaching



彭智勇

亚太区学习与发展总监
福特汽车（中国）有限公司

福特汽车虽已进入中国市场多年，但正式将其亚太区总部迁至上海、锐意全面拓展中国业务乃在 2009 年。面对早已白热化的汽车市场，福特汽车面对的不仅是如何快速获得竞争优势以吸引中国消费者，还需要应对如何获得亚太区 / 中国总部内部所需的成熟人才。

对汽车行业而言，一般情况下培养人才的所需时间与汽车制造的生命周期相关。一个项目从前期产生概念，到汽车制造完成进入市场被消费者购买，周期通常为 3 年左右。如果企业要培养一名具有丰富经验的人才，他需要经历三轮这样的周期，这也就意味着需要 9 年的时间（第一周期为学习、经历；第二周期为运用、熟悉；第三周期为提升、教授），如此漫长的人才培养周期，的确与整个中国市场的快速竞争形成强烈的对比。

因此，为了加大福特在本土市场的竞争力与份额，企业当时由总部及其它成熟市场借调了大量国外人才、专家进行技术支持。当然，与此同时，企业也进行本土人才的外招。但这些做法，使得福特汽车处于另一个两难境地：

- 大量的外国专家借调造成较大的人力成本压力及如何构建多元化领导团队；
- 本土人才依旧相对缺乏经验和能力，并且加入福特汽车后，会面临文化融合困难等问题。

由此，加快本土人才发展，从而构建一支有经验、有能力的本土人才梯队是迫在眉睫的事。

针对以上的种种挑战和机遇，福特汽车确立了一系列人力资源发展战略。其中一个非常重要的项目为“Leading by Teaching”，即通过管理者（通常为中高级、有跨国多元文化经验或丰富专业技能的领导者）的传授、教导、分享知识和经验，更快的发展与提升本土人才的能力。

项目内容：

内训类型

福特汽车用 2-3 年将“Leading by Teaching”项目完善建立。随着体系的越发成熟，其主要分为以下三类呈现形式。形式的逐步升级也反应了项目的建立和不断完善的历程：

技术类分享会

在项目初期，企业先是尝试了让管理者定期做些零星分享（主要针对专业技术类），并且希望能够通过这样简单的方式培养管理者们的分享意识并使他们养成习惯，同时也可以帮助企业内部建立学习氛围。

领导力分享会

技术类主题的分享在企业内部运行一定时间后，福特汽车开始鼓励企业高层领导身先士卒，参加一些核心领导力培训活动的开场、主题分享，时长约 1-1.5 小时。从而彰显公司高层对人才培养的重视，并让受培训的人才吸取大量的领导力技巧和丰富的实战经验。逐渐地，此类高层领导（行政总裁 / 副总裁级别）分享延伸到了中高层领导（高级总监），更多高级主管通过多种形式，加入到人才培养活动当中，无形的学习文化逐渐形成。

领导力培训课程认证

随着以上两类分享会运营的逐步成熟，福特汽车将领导力分享工作坊的形式延至半天到若干天（现最多 6 天）的培训课程。让对人才发展有负担、热情的中高层领导者参与、贡献到更为复杂、高级的领导力培训课程当中。通常，企业提供认证流程，邀请中高级管理者进行认证，担任领导力培训课程的讲师。

内训讲师

在福特汽车，现已被认证的领导力培训讲师约有 100 人（基本为中高层管理者），占全亚太该层级人员的 10%-15%。因为讲师的流失率很低，所以在福特汽车内部的认证频率为每年 1-2 次，当然，认证频率也同时取决于来年的战略计划。

讲师的甄选

福特汽车的讲师大多为企业中高层管理者，高度认可他们并在潜移默化中影响他们，从而使他们积极自愿去担任讲师，这一点尤为重要。同时，企业也希望通过讲师的认证，在内部建立良好的学习氛围并获得自上而下的支持。因此在讲师的甄选过程中，福特汽车亚太区的总裁亲自发出邀请邮件，大力支持与鼓励中高级管理者们自主进行报名，参与培训课程或分享会。与此同时，人力资源部门（尤其 HRBP）会进行内部沟通，并对候选人予以确认和校对。最后将候选人名单交至直线经理，让其判定下属的工作量、业务挑战及个人发展计划等是否适合作为该培训课程的讲师。

• 讲师的培养

在内部讲师培养方面，福特汽车会针对每位内部讲师进行一系列的实战培训，例如，企业会先让（外部）资深讲师演示培训内容及必要的培训技巧；然后由内部受训讲师实时演练 / 汇报，并且他们彼此观摩、评价，全部到位后才能过关。因内部讲师们都自愿报名的，有很强的自我意识，因此都非常认真和富有激情。在讲师培养这个过程中，失败率也很低。

同时，在整个内部讲师的培养过程中，福特汽车非常注重对讲师**将隐性知识显性化的转换和传递方面的培养**。虽然内部讲师大多由高级管理者担任，毕竟他们不是专业培训专家。因此，福特汽车主要通过两种方式来应对这一挑战：

1 企业在进行内训师培养课程时，遵循标准化原则，即教授的每个环节，都有相应的标准材料及方式。例如，提供讲师手册，包含课程大纲、教授重点、素材、游戏等帮助学员进行内容理解，又或者将每个话题重点都标准化，帮助内部讲师能够按照统一标准进行信息传递。

2 在每次讲师上课前，学习发展部门专员会事先预约与其进行共同准备，包括对上课内容的梳理和疑惑解答，务求讲师能够对讲授的内容非常熟悉。其次，学习发展部门专员也会在课堂进行旁听和观察，随时提供帮助和反馈。然后要求讲师就课程准备及进行情况作出总结，回顾做得好的地方和有待提升的地方，最终将所有备案整理成备忘录放至公共盘，让所有内部讲师都能互相学习与借鉴，提升培训技巧。

• 讲师的激励与认可

1 **由上至下**：福特汽车的亚太区总裁、中国区总裁会举行正式的内部讲师答谢会，发送纪念品。此外，企业内部会举行一年一度的学习发展日，围绕某个学习主题邀请大量的管理者进行演讲分享，例如女性领导力，如何做职业规划等。目的是让更多的领导者分享他们的经验，同时也能增大其在内部的影响力和曝光度。

2 **由下至上**：在每次课程结束后，人力资源部门会对所有讲师进行邮件答谢与认可。同时，企业内部也会邀请一些员工代表，以实际行动感谢这些讲师，从而使其感受到被尊重和认可，并使之有继续成为培训讲师的动力。

• 讲师的积极性与获得业务的支持

对于很多企业的内部讲师管理而言，一定会存在讲师积极性或者项目是否真正获得高管层的支持及认可的问题，特别是在很多高管担任讲师的情况下，例如自身工作时间的冲突情况。在这方面，福特汽车虽然也面临着挑战，但依然做的非常成功，并且几乎所有讲师都非常积极和富有激情，这其中最主要的原因有以下几点：

1 “Align with Business Strategy !”

“Leading by Teaching”的人才战略是配合企业的业务战略而建立。企业的确存在人才发展的迫切性，是业务高管要做的事情而不是简单的人力资源部要做的问题。

2 “No Sponsor, no result !”

在福特汽车，人力资源部深知“No Sponsor, no result !”的重要性，因此针对业务管理层做了大量的沟通和教育，这其中包括与管理层即所有部门的总裁、副总裁及总监级别管理者的互动。最终也获得了亚太区总裁的支持和认可，一同参与项目，鼓舞全体中高层担任内部讲师。

学习与发展团队还动员了福特人才发展委员会（分别由各层级的主要线性经理组成，通过由人力资源战略伙伴协调的人才回顾、发展的机制。），把“Leading by Teaching”的战略和执行计划推广到更深、更广的程度。

3 “Step by Step !”

福特汽车通过内部讲师所讲授的分享会和培训课程共有三种类型，这些类型的产生也是逐步尝试与探索所最终形成的。起初的技术工作坊，只是尝试性的邀请几位高级管理者进行分享。通过这个过程的经验，让管理者普遍感受到，在做分享时，能够认识很多人才，而拓宽人脉是非常有意思的收获。此外，在帮助他们自身能力提升和教导的过程中，也能让他们对知识点的掌握更为深入以获得更多的管理技巧，取长补短。因此，随着管理者们在后期的进一步关注和深入，时机成熟后，企业再逐步建立内部讲师体系，形成非常积极的拥有主观能动性的团队以及良好的分享学习氛围，而不是仅凭一些机制、手段使得管理层们被动接受，或者仅仅是布置任务，从而影响内部讲师的积极性。

“Leading by Teaching”项目在福特汽车实施至今，在各方面获得了广泛的好评。学员觉得内部中高层管理者在培训中引用的案例、分享的经验，更具有实战性，更符合福特行业特征和企业文化，能帮助学员充分理解内容并学以致用，这是外部讲师所不具备的。讲师自己也觉得是非常好的锻炼和成长契机，授课不仅是对自己以往经验的总结和升华，而且还是和学员互相学习、发现人才的机会。从公司角度，“Leading by Teaching”在为企业构建贴合公司战略、符合学员需求的课程方案的同时，也为企业节约了大量培训开支，能使企业能投身于更引领市场趋势的业务投资。

组织学习发展的效果评估

按照培训评估领域的行业标准 ---- 柯氏四级评估，我们针对不同学习内容或项目进行了评估层级的询问。图表 13 显示，一些课程类的学习项目，例如专业技能培训或提升个人效能的培训主要大多评估至学习层，通过考核的形式对员工进行技能掌握上的验证；而针对一些学习发展项目，例如高潜力员工或领导力发展项目，35.0% 和 29.0% 的企业会对其学员进行行为层的考核，观察其在行为上的改变。当然，值得关注的是，23.6% 和 20.3% 的参调企业分别在高潜项目和领导力项目中评估至效果层，进入针对学员的关键绩效指标的前后对比，这其中包括对于其个人绩效、员工敬业度、保留率和晋升率等的后期跟踪与统计等。

而对于评估指标的运用情况，根据图表 14 的调研结果，显然，七成以上企业表示用于判定学习发展手段的有效性。此外，也有六成企业表示会将评估衡量结果分享给业务，使业务信息对称。对于一些需要长期跟踪的学习发展项目，企业是需要和业务进行时时沟通的，无论处于项目的阶段性评估，还是项目的最终衡量结果。学习战略与业务战略的贴合只是开始，落实到具体项目的目标设立、阶段性调整

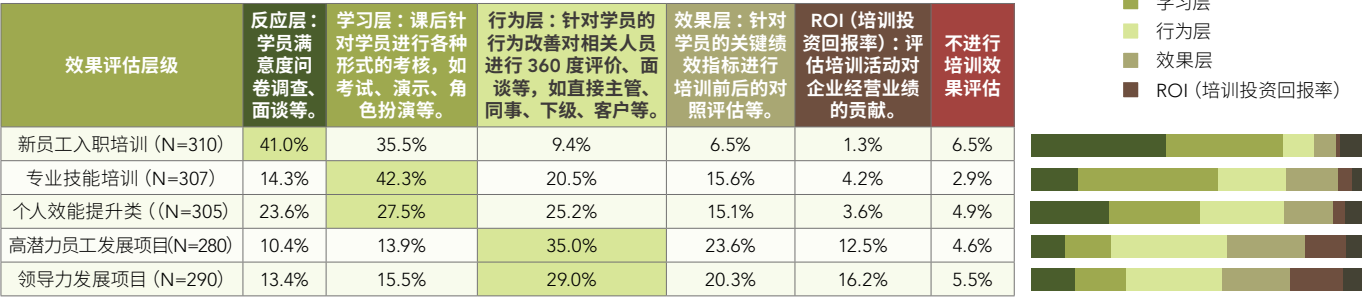
以及最后结果的衡量都需要业务的参与和把控。同时，这之间的相互沟通，也能够更为有效的建立两者之间的信任关系，让业务管理层与直线经理真正了解，人力资源是他们的业务伙伴，并且可以帮助他们解决人员上的问题。因此，企业应在这方面的运用更为广泛些。

值得我们注意的是，仍有超过三成的参调企业表示仅有一些较为碎片化的评估，无法相互结合参考，甚至是不进行项目内容的评估。这无论是从项目成立的目的、需要解决的问题，还是从项目本身的投入产出比，都不是一个衡量结果应给予答案的方式。

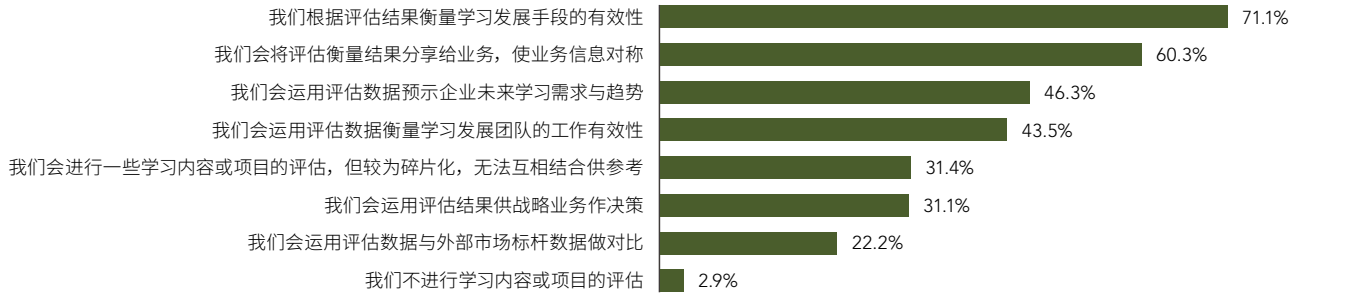
同样的，我们对斯凯孚（中国）进行了采访，并获得有关“LFP”的项目内容，其优势在于：在整个领导力培训项目交付的过程中，运用混合式学习的同时，还非常注重业务管理者及直线经理的参与，在每个课程的学习阶段，都加入“LIP”的阶段性评估，以及及时的考核、回顾及反馈学员的目标达成情况和行为改变。

此外，在此次的调研过程中，红星美凯龙家居集团更为全面的针对整个行业的上下游产业链人员提供知识输出和培养，运用更为全面体系化的课程和学习方式为行业提供更好的学习服务，以提升人员乃至整个行业的规范和素养。读者可在下页中具体了解两篇案例内容。

图表 13 针对以下学习内容或项目，贵公司的学习与发展的效果评估普遍做到了以下哪个层级？



图表 14 参调企业将如何使用以上评估结果 (N=315)：



案例启示 斯凯孚（中国）

LFP (Leadership Foundation Program)



倪蓉娴

学习经理，领导力发展
斯凯孚（中国）有限公司

项目背景与需要解决的业务问题：

LFP (Leadership Foundation Program) 是 SKF 的一个基础领导力课程，主要针对 1-3 年带教经验的经理人。2015 年，由于全球总部对领导力胜任模型做出调整，并且从中国区业务角度出发，企业对于领导力的期许更加的侧重于绩效驱动；另外，SKF 回顾了项目推行以来所遇到的挑战和问题，希望无论是在成本上还是地区覆盖面上，都能够将课程内容做到更为模块化并且具备协调的灵活性。因此，SKF 对 LFP 进行了版本升级，希望针对课程的设计能够更加的突显企业对经理能力的要求，并且也能交付的更为有效。

项目内容：

近两年，SKF 经历了很多变化，在 LFP 以前的模块中，从内容上来看，企业对于经理层并没有过多的传达变革管理这方面的概念以及能力要求；而从交付形式上来看，人力资源通过对学员反馈的了解，发现其缺乏课后的讨论和分享。因此，在此次的 LFP 更新中，SKF 对胜任力以及课程形式的设置，都作出了相应的调整。

课程内容：

有关课程内容，SKF 会对经理定义两大职责：绩效驱动 (Driving Performance) 和团队发展 (Developing Team) (见图表 1)。

在绩效驱动 (Driving Performance) 中，共有四部分内容组成，第一部分为学员的转型部分，即为 SKF 经理的角色 (The Role of SKF Leader)：作为新经理人，在三年以内的带教经验中，他都需要被指导如何从一位个人贡献者转变为经理人，并且完成绩效指标。因此，另外的三部分内容组成，便主要聚焦于绩效管理 (Performance Management)，授权 (Empowerment) 以及绩效辅导 (Coaching for Performance) 的内容。

在团队发展 (Developing Team) 中，主要希望培养经理发展团队的能力，以完成未来 1-2 年的指标，因此，SKF 需要经理了解变革，发挥自身的影响力，解决冲突的同时建立高绩效团队。

图表 1 LFP 的课程内容：



交付形式：

LFP 课程的交付形式，整个流程分为三部分 (见图表 2)：学习建立 (Learning Build Up)、工作坊与跟踪 (Workshop and Follow Up)、学习产出 (Learning Check Out)。每个部分都有相应的学习内容以及评估跟踪。

图表 2 LFP 整个交付流程：



DISC 测评及微信群组建：

在学习建立阶段，每位学员都需要进行 DISC 测评，从中了解该学员的行为风格，以便在后期的学习以及计划制定中更为聚焦与侧重。此外，为了学员在后期的课程学习中有更好的交流分享机制，SKF 组建了学员微信群，并设立班长、副班长以及组长 (由学员推选产生)，一方面，对于人力资源管理者而言，后期的跟踪会更为便捷，另一方面，授权学员们能够更为自主的组织线下活动，对学习产生兴趣，并且建立更好的沟通方式；

线上学习 (E-learning)：

在课程学习之前，SKF 会安排学员提前线上学习 (E-learning)，

主要帮助学员普及绩效管理和领导力五要素的基本概念、具体流程等，让学员能够了解相应的模块并且掌握知识内容，为之后的课堂交流、讨论做好良好铺垫。

由于线上学习环节对于学员之后在课堂上是否能够积极良好的互动起着重要的作用，因此 SKF 对于这部分学习内容的完成情况会进行较为严格的跟踪。如果该学员未完成线上学习，他将无法参与后期的学习。

• 工作坊与跟踪 (Workshop and Follow Up) :

整个课程部分会进行两次工作坊与两次阶段跟踪。两次工作坊分别为 3 天的领导力课程，其学习的内容对应经理人的两大职责及下分胜任力模块。在这 3+3 天的课程中，除了知识点的输入，其会更为偏重于现场讨论、角色扮演及提问。

值得一提的是，针对完成课程学习后的跟踪，更新后的 LFP 添加了更多的互动。例如，在第一次课程完成后的两个星期内，SKF 会通过组织视频会议 (Webex) 进行同伴辅导 (Peer Coaching)，这一形式的运用，不仅能够帮助学员及时地进行学习内容的回顾，也能运用 Coaching 的方式作出实际案例的分享，并获得同伴的提问引起自我反思。

而第二阶段的跟踪，除了包含第一阶段的形式外，还增加了来自直线经理的 Coaching 以及团队 Coaching (Group Coaching)。另外，SKF 在第一阶段也会送些书予以奖励，希望学员完成阅读作出分享。

• LIP 设定 :

LIP (Learning Implementation Plan)，即学习实施计划。整个 LIP 会分为三个阶段，并且这些回顾会贯穿整个 LFP 始末，予以验证学员在此次学习的过程中，真正所带来的价值与收获。此外，LIP 的方式运用，也能够让员工与直线经理随时串联在一起，增强他们的互动。直线经理也能随时了解学员的学习情况和运用情况，更好的提升 LFP 课程的学习有效性。

Step1：在开展课程之前，学员与直线经理需要分别就此次课程培训的目的、意义以及需要做到的改变达成一致；

Step2：当学员陆续完成课程后，其会与直线经理将知识内容过一遍，以确认如何将学习到的知识运用到实践中；

Step3：待所有课程模块都学习完的三个月后，直线经理与学员进行第三次 LIP 的行为盘点和实际运用的程度。值得注意的是，在最后的毕业典礼上，SKF 必须确保所有学员的 LIP 都已经完成并达成最初建立的目的。

• 领导力模拟 :

在最后的学习产出阶段，SKF 会进行为期 2 天的领导力模拟工作坊，其目的是在于了解学员在整个课程环节中的知识掌握程度，以及

观念模式和行为上的改变。在工作坊中，SKF 会邀请外部的讲师运用案例串联在这些知识点中给学员进行情景模拟，包括员工谈话、绩效目标设定等，以展现员工在学习完课程后的整体知识运用能力。

► 项目未来的发展方向 :

项目未来计划走进工厂，或者与销售团队会议相结合，就相应模块培训与学习。另外针对以往的 LFP 学员筹划 LFP+ 项目做回炉学习、经验交流和分享。

► 项目启示 :

⊕ 无论是何种培训或人才发展项目，需求都应来自客户端。LFP 的课程改版也是源于企业业务的变化以及对于新经理的能力要求变化，因此，若想要达成这一业务需求，其必须在课程的内容以及各个交付环节、跟踪的设计中有所体现，并且在实施的过程中有所调整，务必与初衷形成一致。真正的让业务认为这个项目或者平台的确可以帮助他们有一定的促进提升作用，以提高意愿度。

⊕ 项目的推广需要获得业务的支持，企业的学习氛围很重要。SKF 是家非常注重与鼓励员工发展的企业，很多员工在 SKF 的工龄都是 5 年以上，甚至 10 年。因此，大家对于内部的学习机会都非常的珍惜、重视并且引以为傲。很多管理者都会积极参与，并且甚至会自发组织一些线下活动以对项目进行后期的跟踪。

⊕ 相比结果产出，执行的过程需要更加的注重。学习产品本身就很难进行精确的产出测量，因此，与其只关注最后的结果，不如踏实的将项目的每个环节都能交付到位。有时，一个好的过程，本身就是一种产出。例如，在课程中更为趣味性的讨论和角色扮演，无形之中就会让学员提升积极参与性，逐步认可其价值。又或者，通过微信群进行沟通机制的建立，并将权力下放，逐步从 HR 的主导转向业务和学员本身对项目“当家作主”，潜移默化的做出影响。

案例启示 红星美凯龙家居集团股份有限公司

鲁班家居学院 打造行业黄埔军校



郭颢
集团管理学院院长
文化营销管理推进部副总经理
鲁班家居学院执行院长
红星美凯龙家居集团股份有限公司

► 项目背景以及需要解决的业务问题：

红星美凯龙作为行业的领军企业，其认为有责任将家居行业的一些管理理念、专业知识进行一定的沉淀梳理，然后再进行输出。为此，鲁班家居学院于2013年7月成立，旨在针对产业链上下游的相关人员进行知识输出和培养，以提升整个生态链中的人员乃至整个行业的素质，转而使其为行业提供更好的服务。

► 项目内容：

鲁班家居学院针对产业链上的所有相关人员制定了不同系列的学习项目，希望通过这个平台，不断整合家居行业优质资源，并通过平台运作思维拓展和延伸行业价值链，打造家居行业人才发展的生态圈。

✦ 定制课系列：

① 行业高端人才发展定制系列——【全球家居领航企业总裁研修计划】

领航计划是红星美凯龙—鲁班家居学院于2014年推出的国内首个家居细分市场的高端学习项目。其主要利用新的技术与工具，从课程研发设计、盈利模式创新、及未来发展定位等三个方面实现项目角色的升级转换，在为学院发展创造收益，开拓蓄水的同时，努力拓展和延伸家居行业生态圈的价值链，打造家居行业高端人才发展的生态圈。

② 行业终端人才发展定制系列——【经销商财富训练营】、【金牌店长】、【国际导购认证】

行业终端人才发展定制系列，是针对家居行业终端的售前、售中、售后三个不同阶段，研发而成的针对终端不同人群的定制课系列，旨在通过促进经销商良性循环、提升店长对家居门店管理能力、规范家居导购人员的销售技巧及服务行为，并加深其对红星美凯龙经营管理

模式的理解和认同。

✦ 微咨询系列（Micro Consulting）：

微咨询系列在集团内部被定位为家居行业专属企业、终端单点问题解决方案。其主要针对家居企业、终端商场/门店的需求进行调研，形成微咨询方案，组织智库专家和课程顾问共同制定最佳培训方案，将需求点直接进行聚焦对接与解决。

在整个微咨询过程中，分为以下三个阶段：

- 课前需求调研，培训内容定制化
- 训后暗访调研，评估落地效果
- 聚焦核心问题，制定改进方案

✦ 最后一公里系列：

对于“三分产品，七分安装”的家居行业，如何快速解决最后一公里的痛点将是迫在眉睫。鲁班家居学院针对家居行业这一面临的问题、机遇与挑战，提出了构建“家居行业基础人才培养生态圈”的概念，以市场化为导向，为家居行业培养职业化、多元化的技术型人才。《三工人员》培养系列是以家居行业售后的送货工、安装工、维修工为受众群体，研发打造的技术类课程。不断提升行业服务标准和人员专业技能水平，解决家居最后一公里问题。为促进行业变革，鲁班家居学院通过理论、码放、搬运、安装、维修五大维度的赛制为切入点，运用树标杆、造英雄理念，将获胜师傅培养成讲师或专家。这一形式不仅可以引领行业服务标准，也可以推进三工人员获得职业发展，实现个人最大价值。



以下主要内容将围绕【全球家居领航企业总裁研修计划】（以下简称领航计划）展开。

► 领航计划项目内容

2015年的《领航计划》以平台战略为指导，通过整合上下游产业链优质资源，以满足新常态下家居高端人群的自我提升需求，利用科技工具手段提升学员体验。抓住新常态经济下的新机遇，创新盈利模式，最终成为整个家居行业高端人才培养的风向标。

✦ 资源的无缝链接：

《领航计划》，纵向打通产业链上下游各个资源关节，横向联动学术及跨界资源，实现最佳资源整合及经济、社会效益。打造家居行业高层管理者个人成长的超级单品。

- 搭建行业精英交流平台

《领航计划》借助红星美凯龙家居零售领军企业的强大号召力，吸引了行业最顶尖家居品牌的高层管理者及优质经销商参与，同时《领

航计划》也是行业意见领袖们比肩论道，分享提升的不二平台。

2015 年，针对外部家居产业链品牌厂商、经销商高层管理者的《领航计划》与家居商场综合管理的《家居零售总经理研修班》互动融合，交叉开课，实现流通平台上下游精英的交流平台。同时，针对优秀领航学员，还享受定制课套餐打包送工厂，红星美凯龙招商、企划活动优先权等利益增值，实现平台价值最大化。

• 上下游产业链对标学习

平台型学习项目的重要衡量指标之一，在于善于嫁接产业链上下游的不同主体，由此促进产业链条的良性互动。

组织学员考察家居工厂，学习和体验不同品类产品的生产工艺、制造过程，进而对制造业产品工艺、生产有新的认识和思考；组织跨界企业高层互访，在对标企业中开展针对核心问题痛点的“私董会”，让不同产业高层对话来得更实在和具体。

• 校企研联盟，引领行业发展趋势

鲁班家居学院联合行业品牌巨头、跨界名流、各大主流媒体、行业资深咨询团队等优质资源共同参与领航课程研发、论坛分享、社群建设及行业趋势发布。于 2015 年联合“红星美凯龙战略投资事业部”、“中国家居产业研究中心”、“上海市质量监督检验技术研究院”共同发布了《红星美凯龙环保质量评价标准》，树立行业标准。

✚ 《领航计划》的优化迭代：

把一个产品做深做细，不断升级优化，先完成产品进化，再开发分化产品，是互联网时代下的产品运营思维模式。《领航计划》经过两年的运作，在原有课程的基础上，对时间切分、学习设计及课程模式三个方面做了迭代优化。

• 面授时间及频率优化

据前期项目总结，2015 年《领航计划》再授课时间、授课频次的安排上更合理，更符合行业特性。《领航计划》从全年 10 期面授课程压缩为 3 期，同时延长单次面授时长，而安排在下半年。把一年制的《领航计划》精简至半年完成，更符合家居行业人的工作特性。

• 学习设计优化

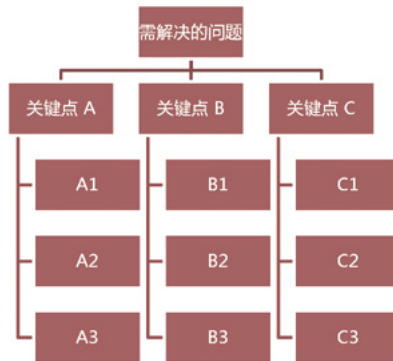
互联网思维的一个特质是重视参与感、高度开发和尊重参与感。更确切的说，这是一个人人即可为师的年代。我们认识到：学员也可以是我们的研发团队，更可以是我们的内容提供者。我们将这个观点贯彻到整个学习项目的设计中。

项目组通过走访一线门店，在大促期间蹲点核心商圈门店参与销售、搜集数据，调取核心卖场的销售数据作为样本进行研究，并深入访谈顾客及门店管理人员。以此完成初步的课程主题设计、工作任务分析以及典型案例打捞。通过这些交互的渠道，让学员们首先能够在课研阶段即能够“参与其中”，在提升受训者参与度、体验度的同时，

使课程主题更聚焦，课程体系更科学，课程内容更合理。其中暴露和探寻出的各种问题、案例，让学员们更清楚的、更清醒的认识问题所在，从而更有信心跟随专家团队去解决实际问题，让学习更落地、更有效。

• 课程结构的优化

在课程结构的设计上，《领航计划》采用“论证式结构模型”：首先明确需要解决的问题；之后确定解决问题的关键点；最后按照时间（解决问题的先后顺序）和重要性（解决方法的主次）等顺序，列出支撑这些关键点的论据（见下图）。



• 从面授培训向持续学习服务提供者的角色转变

为了解决面授培训工学矛盾冲突；组织课堂培训难度和成本加大；培训内容太多，时间短讲不透且学员吸收不了等问题，《领航计划》积极探索除课堂以外的持续学习方式与方法。

1 行业的信息服务

互联网 2.0 时代，微传播和碎片化学习已在培训中普遍运用。《领航计划》充分利用网络学习平台这一流行的社交传播学习工具，将家居趋势解读、家居卖场产品数据、行业景气指数、产品流行趋势等信息推送给学员，与面授培训的学习内容有机结合，提供碎片化的知识传播和沉淀。

2 持续的课程服务：线上线下双管齐下

互联网时代对于传统企业的冲击，不仅体现在思维方式的转变，也体现在行为细节的潜移默化。为此，鲁班家居学院尝试从工具应用上，引入“管、教、评”一站式移动学习平台，让正式学习中包含了非正式学习的因素，将移动学习平台贯穿训前训中和训后的过程中。

《领航计划》为每位学员颁发了学院 E-Learning 网络学习平台账号，利用现代技术解决时间和空间的问题。平台推送的视频课程和案例微课深受学员喜爱，有很高的点击率。

除了线上 E-Learning 平台体系化的碎片学习课程之外，项目组还设计了丰富的线下“校友活动”，通过设计多样化多维度的持续学习方式，建立更为立体化的学习服务链条。其中，以行业对标学

习为目的“同行会”，即通过整合家居行业优质品牌资源，学员和当地标杆企业以及跨界商户们圆桌论道、学习优秀成功案例；通过拓展训练，感受到了合作的力量、创新的魅力、思维的开阔，体会协同合作才能实现行业共赢的真谛，同时大家一起放下繁重的工作，共同欣赏当地美景，更是让学员之间多了一份亲切。

▶ 领航计划项目的实施成果与产出

2015《领航计划》通过优化升级，在行业价值、品牌价值和创新价值上取得了一定的成效，对《领航计划》的学员们交出了一份满意的答卷；为行业高端人才打造了极具行业特色的专属课程；为行业建立了首个精英社群；为家居行业人才培养的探索之路指明了方向。

➤ 最具行业价值的高端人才培养计划

- 首创兼具行业性及学术性双重认可机制

2014 年，鲁班家居学院联手上海交通大学、北京清华大学、香港城市大学，首创两岸三地游学考察模式，共同打造家居行业首个多校区授证体系化课程。学员可获得鲁班家居学院 - 上海交通大学《全球家居领航企业总裁研修计划》结业证书、鲁班家居学院《全球家居领航企业总裁研修计划》研修证明、清华大学、香港城市大学两大合作名校签章证书。

- 树立行业标准

《领航计划》携手行业领袖、顶级学术资源及跨界专家，助力行业趋势和标准的制定发布。2014 年，联合红星美凯龙战略投资发展部，共同发布了《2015 家居行业趋势报告》；2015 年，联袂北京木门协会，针对整木类产品特性的白皮书；协助红星美凯龙招商管理部，共同研发家居行业从业人员关键岗位 SOP 标准化手册。

➤ 最具品牌价值的家居人才培养方案

- 文化与品牌的碰撞 家居策源地巡礼

由于家居行业从业人员素质良莠不齐，学历相对较低，理念相对落后，所以《领航计划》在设计之初，即以提升行业高层管理者理念为目标。在品牌推广上，同步处理“落地”和“调性”两个问题。经过项目组多次研讨和实地调研，最终确定了将文化的力量与学院品牌形象相结合、以“文化巡礼”的方式做课程的品牌推广。

- “一言”家居讲堂

为了提升品牌形象，项目组联合红星美凯龙文化营销部门，邀请家居行业各专业领域的生活意见领袖，共同发起了关注中国人生活方式与生活品位，旨在提升消费者对家居生活认知的“一言”家居讲堂。

➤ 最具创新价值的单品课程盈利模式

《领航计划》依托红星美凯龙的优质资源平台，整合培训项目的

垂直价值链，首次开创了细分市场的新盈利模式。

- 兜售参与感：学员参与研发

《领航计划》引导家居行业的品牌商和优质经销商们共同参与到课程研发设计。项目组通过走访学员企业的门店，通过神调访谈，聚焦学员企业核心问题，打造家居行业专属课程。

- 体验至上：服务创造价值

借鉴互联网思维中的“用户体验至上”的原则，除常态的课堂授课模块、收集一手素材案例等之外，领航计划更强调持续学习的重要性。项目通过建立线上学习平台，为学员提供持续性学习规划。

- 单品课程的分化价值

《领航计划》在优化迭代过程中，分化出了新的产品市场。“定制课”系列作为《领航计划》的分化产品，截止到目前，创收及利润已超额完成学院年度目标，为后续培训项目开展打下一定的财务基础。

▶ 领航计划项目的启示与总结

➤ 家居企业经营能力模型解析

基于家居企业发展要求，项目组对家居企业经营能力进行了全面研究。家居企业经营力模型是评估一个家居企业经营能力的有效工具，一定程度上可以协助企业进行全面的能力评估，看到真正的差距，从而针对具体需求和待提升部分，进行有效的改进和完善。

➤ 家居品牌商与经销商需求切分

针对家居行业品牌商与经销商在新常态经济环境下的不同的定位，《领航计划》在课程研发时，对这两类不同定位人群作了能力提升需求的需求切分。



➤ 多元混合式学习



• 多校区市场体验式授课模式

《领航计划》携手上海交通大学、北京清华大学、香港城市大学三大一线名校，独创两岸三地游学考察模式。在名校学习生活，让学员更好地感受高校氛围、重走青春，同时拓展视野，突破管理惯性思维牢笼。学习之余，组织考察经济发达地区的市场特色，通过与当地优质企业的交流沟通，洞察市场，抓住契机。

• PDSA 循环精进式授课模式

《领航计划》全程导入 PDSA 循环精进式授课模式(P-plan、D-do、S-study、A-act)，通过概念阐述，小组作业，模拟实战，产业链参访等多种形式，达到不断重复持续改进的个人及企业精进目的。

+ 碎片化持续学习模式

• 微互动、微学习、微评阅，无微不至，学习随时随地

互联网 2.0 时代，碎片化学习已成为习惯。《领航计划》充分利用线上微平台，通过课程预告、大咖驾到、内容精粹等板块，让学习更主动、更便捷，更有效。微平台的使用，在《领航计划》项目的前、中、后三个阶段发挥着不同的作用。

1 培训前期：培训贴士，互动预热

项目组在培训开始前 2 周建立当期学员微信群，尚未谋面的学员在群内隔空对话，提前认识，项目组同事随时在线回答参训学员的各类问题，并将共性问题汇编成“培训注意事项”集中推送。

项目开始前一周，项目组以“培训倒计时”的方式制作图文并茂的微信链接，主题涵盖校园介绍、课程安排，课程要点，学分管理制度，讲师专家团队，助教团队，行程安排、注意事项（服装、天气、住宿、停车、电子注册）等，以每天一份的频次逐步推送给学员，方便学员通过手机随时随地了解培训安排，激发参训的兴趣和热情。

2 培训期间：实时播报，课堂知识精粹第一时间呈现

培训期间的微信平台主要以知识萃取和传播为主。项目组安排专人记录每门课程要点，在课程结束后 2 小时内制作成 500 字以内的“课程精要”，以微信方式及时发送到学员的手机上。这种形式大大提升了课堂知识的可接触性，促进了学习温故知新和内化吸收。另外，发送给学员的微信易于传播，不少学员在自己的朋友圈内频繁转发，吸引了许多未能参训的学员和导师的兴趣，形成了培训项目的良性口碑传播。

3 培训后期：长效学习

培训结束后，微平台会转化为长效学习的平台，项目组将定期在微平台上发送“行业资讯”“管理知识”“好书速递”等各类帮助学员继续提升的资讯，使“微平台”成为学员获取知识、分享交流、共享信息的平台。“微平台”激发大能量，小成本收获大效益。

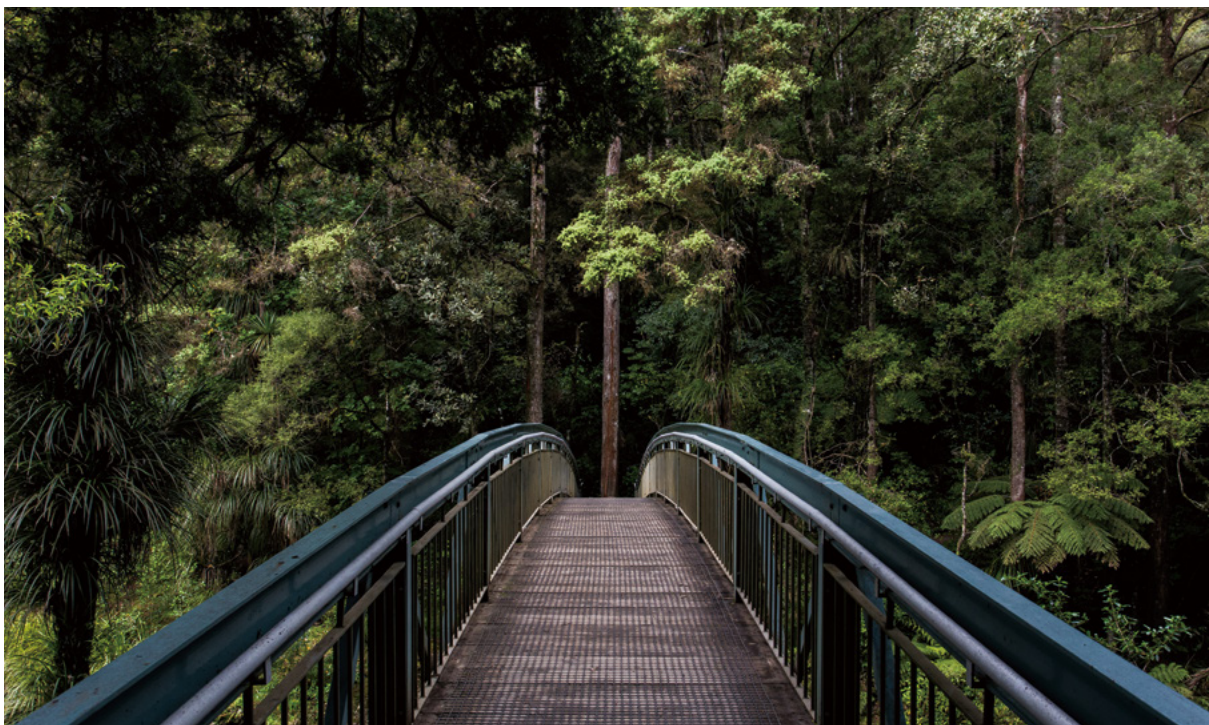
+ E-Learning 学习平台

鲁班家居学院于 2013 年 8 月 8 日推出【鲁班家居学院网络课堂】，开启平台学习新模式，将学习过程管理和知识传播有机结合，提供碎片化的知识传播和沉淀，实现；同时整合当下新媒体、社交等平台，使学习变得更加碎片化、个性化、非结构化。

《领航计划》的每位学员都拥有鲁班家居学院的账号，结合面授课程内容，通过 E-Learning 碎片化学习，提升学习效能。



我们的建议



注重战略体系性与长期性

学习发展是所有企业的一项基本的战略需求。然而，不少企业仍视其为辅助手段。每逢市场动荡，企业就会缩减在学习发展上的投资，而一旦市场形势好转，就会转而造成人员能力的短缺，从长期利益来看，企业应当持续性的提供员工体系化的学习与发展，并与之建立互相信任的关系。如今新一轮的市场动荡带给我们同样的考验：您的组织如何应对市场的变化？即使在艰难的形势下，您是否能始终关注并投资于人才学习与发展？或许在这样的形势下，构建并维持对人才的投资与对其发展的投资回报之间的健康平衡关系，就是企业持续发展的关键所在。

落实到实处，从学习管理的本身出发，其形态需要

体系化的呈现而非单独学习产品的成立。只有把课程或产品连结成项目并进一步转化成流程与体系，并建立长远组织优势，才能长短期兼顾，持续性的推动人才发展。可是，现在大多企业仅仅根据不同阶段的发展需求进行学习方案的提供，虽然在组织与安排上较易掌握，并从表面上好似解决业务的燃眉之急，但就短期的成效并不能真正解决业务痛楚或提升人才能力。当时间一久或管理疏漏时，学习项目之间的断层便使得长期性和有效性有所减弱，这样反而浪费了企业所投入的资源与人力成本。

因此，无论从企业、人才需求出发还是学习产品本身出发，都应注重学习战略体系性与长期性，这之间存在相辅相成的联动关系。



我们的建议

重质，而非重量

目前对于企业而言，更重要的不是引进更多的学习工具，而是如何针对现有项目与学习产品，做到优化流程，提升质量，从而得到最佳的效果。通常，我们之所以没能从一个发展工具中获得预期的效果，是因为我们没能领会其精髓，掌握其内在机制，而忽视了例如其本身的业务贴合度和落地性、业务管理者在这之间的参与度和把控性、工具本身的匹配度以及最后结果是否对应初衷并达成有效性等问题。往往在这些方面还未完全考虑成熟，并设置于各个环节中，就直接盲目的进入方案、工具的“搜索模式”，甚至直接“上项目”，以多多益善为目的。所以，针对这些问题，我们应当作出一些反思，把控过程并持续改进，不断提升项目的质量和效果。这其中包括：

◆ 业务贴合度：

学习方案的提供从某种程度上能够帮助业务解决其迫在眉睫，并且也具备灵活性。但若从学习战略计划或是长期项目着手，始终能够确保其对于业务的贴合度存在各种挑战。一方面，在公司战略作为起点过程中，人力资源需要了解业务，提升自我战略意义，无论是正式制度或形式上的参与：例如各业务层会议，并作为学习发展顾问为其出谋划策。还是私下的时时沟通，又或是通过建立学习委员会形成自上而下的信息对称，其都是能够帮助人力资源在学习产品或项目交付的过程中贴合业务。另一方面，形成企业内部的学习氛围，培养业务管理层与直线经理对学习以及人才职责的意识，将项目的主导权交由业务手中，使其参与至项目的各个阶段，这样既可以使其了解项目进程，也能对学习过程中所遇见的问题进行调整，以确保始终紧密结合业务所要解决的问题，并且在人才的培养上，无论是绩效上的提升，还是行为上的改变，都是最为清楚的。

◆ 工具的匹配度：

对于学习工具的运用，其本身没有所谓的好与坏。而是在于工具与工具之间的相互搭配是否能够达到企业所需解决问题的预期，这其中需考虑的内容为：该工具解决的是知识、行为还是应用层面的问题？在学习产品执行的过程中，有哪些注意点会是影响效果的变量因子？工具与工具之间是否有一定的关联度或如何相互联动连结？另外对于人才本身，是否为其能力缺失所应匹配的？等，作为学习产品提供方的人力资源都应非常清楚与了解。

◆ 执行的有效性：

企业的学习管理应当是一个长期持续的过程，上接企业战略，下接员工个人，中间贯穿业务问题。而就现在而言，大多企业会在项目初期设立目的，但往往随着项目的落实，其衡量指标却很难与目的进行相匹配，只在最终用一些单一的短期指标衡量学员的变化与效用度。因此针对这些现象，人力资源部需要考虑建立持续的数据跟踪，对比体系做项目的长期评估，这样不仅针对学习项目本身，上升至对于整个人才体系的发展，都有着较为科学与详细的数据参考与分析。但与此同时，也值得我们注意的是，若一些项目确实无法通过最终某一指标精确的进行产出测量，那作为企业，与其只是完全关注于结果本身，不如在执行的过程更加注重将项目的每个环节都能跟踪、交付到位。有时，一个好的过程，本身就是一种产出。例如，各个阶段业务的参与性和主导性，每一阶段学员是否都达成阶段性目标？又或是如何在学习工具交付时使之更为趣味性或实际解决业务某一问题等，都可以在无形之中潜移默化地对各方责任人产生吸引，逐步认可其价值，作出影响。

标杆数据

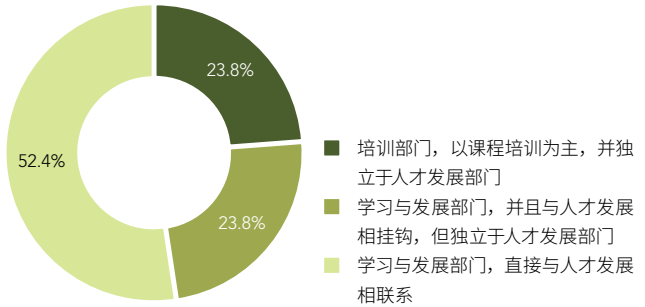
在这部分，我们提供此次调研过程中所得到的一些关键数据（图表）供读者参考。

组织学习职能部门情况

附表 1 参调企业学习职能部门的存在年限 (N=309)：

	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
学习职能部门存在年限	8	3	7	10

附表 2 参调企业将学习职能部门定位为 (N=315)：

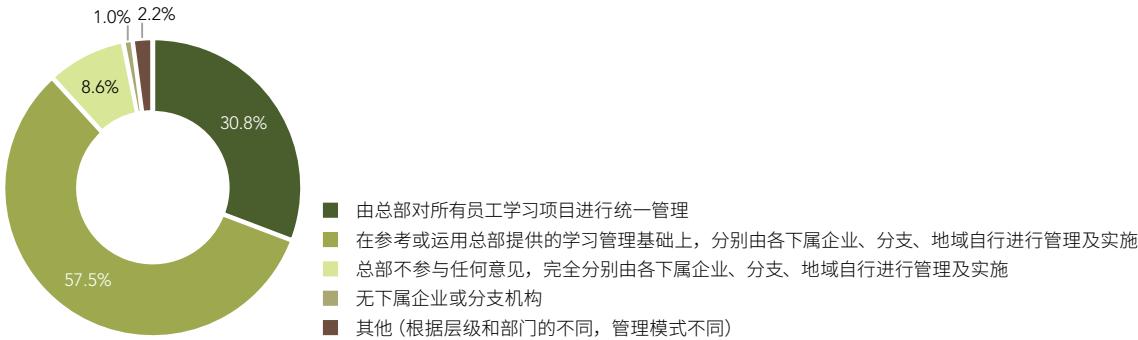


附表 3 根据参调者所在集团层面或业务单元，其学习职能部门人数及服务对象数为：

根据参调者所在集团层面或业务单元，其学习职能部门人数及服务对象数为		平均数	25 分位	50 分位	75 分位
业务单元 / 子公司 (BU) 层面 (N=123)	学习职能部门的人数	3	1	2	4
	服务对象人数	1:890	1:200	1:400	1:1000
集团层面 (N=192)	学习职能部门的人数	8	3	5	10
	服务对象人数	1:2846	1:300	1:800	1:2049

组织学习发展的战略贴合度

附表 4 参调企业对涉及到下属企业 / 分支机构、不同地域 / 城市的员工学习项目的管理模式为 (N=315)：



附表 5 根据“企业学习部门的不同定位”划分，其了解业务学习需求的方式分别为：

A：TOP5 归纳表						
了解业务学习需求的方式 Top5	培训部门，以课程培训为主，并独立于人才发展部门 (N=75)		学习与发展部门，并且与人才发展相挂钩，但独立于人才发展部门 (N=75)		学习与发展部门，直接与人才发展相联系 (N=165)	
	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目
Top1	参与管理层会议，分析公司业务战略规划	学习需求调查问卷（或访谈）	参与管理层会议，分析公司业务战略规划	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级 / 员工主动提出	参与管理层会议，分析公司业务战略规划	学习需求调查问卷（或访谈）
Top2	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	员工主动提出	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	学习需求调查问卷（或访谈）	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议） / 员工主动提出
Top3	参考上年度课程运行的需求情况	与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	学习需求调查问卷（或访谈）	根据能力评估结果	学习需求调查问卷（或访谈）	根据能力评估结果
Top4	学习需求调查问卷（或访谈）	通过绩效考评结果分析	参考上年度课程运行的需求情况	通过绩效考评结果分析	参考上年度课程运行的需求情况	参考上年度课程运行的需求情况
Top5	通过绩效考评结果分析	通过员工职业发展面谈 / 根据能力评估结果	根据能力评估结果		通过绩效考评结果分析	

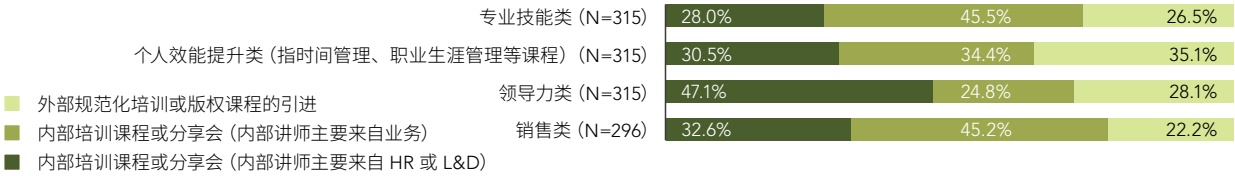
B：具体数据表						
了解业务学习需求的方式 Top5	培训部门，以课程培训为主，并独立于人才发展部门 (N=75)		学习与发展部门，并且与人才发展相挂钩，但独立于人才发展部门 (N=75)		学习与发展部门，直接与人才发展相联系 (N=165)	
	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目	年度学习战略规划	具体的学习课程或项目
参与管理层会议，分析公司业务战略规划	66.7%	21.3%	85.3%	36.0%	76.4%	25.5%
与各部门负责人的实时沟通（参加各层级业务会议）	52.0%	48.0%	65.3%	65.3%	70.3%	62.4%
学习需求调查问卷（或访谈）	44.0%	58.7%	60.0%	62.7%	62.4%	63.6%
通过绩效考评结果分析	32.0%	44.0%	37.3%	53.3%	45.5%	45.5%
参考上年度课程运行的需求情况	45.3%	36.0%	52.0%	48.0%	55.2%	46.7%
员工主动提出	21.3%	49.3%	16.0%	65.3%	20.0%	62.4%
通过员工职业发展面谈	16.0%	41.3%	29.3%	44.0%	26.1%	46.1%
根据能力评估结果	24.0%	41.3%	45.3%	58.7%	43.0%	50.9%
参考其他公司的学习需求	21.3%	17.3%	26.7%	29.3%	15.2%	19.4%
只做计划，不做学习需求分析	12.0%	12.0%	10.7%	16.0%	6.1%	7.9%
无年度学习规划或具体的学习课程项目	13.3%	6.7%	2.7%	9.3%	1.2%	4.8%

附表 6 根据“企业学习部门的不同定位”划分，其组织学习的定位与实现内容分别打分为：

组织学习的定位与实现内容		培训部门，以课程培训为主，并独立于人才发展部门 (N=75)	学习与发展部门，并且与人才发展相挂钩，但独立于人才发展部门 (N=75)	学习与发展部门，直接与人才发展相联系 (N=165)
组织战略层面		平均分	平均分	平均分
1	与业务战略规划结合一致	3.20	3.61	3.65
2	满足紧急或关键业务（灵活度）	3.36	3.68	3.76
3	满足不同年龄、地域、文化等员工的需求	2.73	3.23	3.21
4	与人才管理的战略、运营的集成度	2.85	3.33	3.36
5	解决企业关键人才断层问题	2.80	3.31	3.32
6	与员工职业发展的连结	2.80	3.27	3.33
7	组织学习提升工作满意度	2.92	3.27	3.39
8	有效利用资源与预算	3.35	3.60	3.62
9	与绩效的结合度	2.71	3.09	3.18
业务的切合度与支持度		平均分	平均分	平均分
10	业务管理者对于学习方案和业务计划一致性的认可度	3.25	3.64	3.59
11	培训决策来自业务管理层	3.25	3.41	3.56
12	在进行培训决策时，业务管理层的参与性	3.28	3.61	3.65
13	就培训、学习而言，与业务管理层的责任分配	3.03	3.39	3.39
14	为提升与业务的合作而设定的业务指标	2.99	3.28	3.23
15	与直线经理的合作与承诺	3.11	3.45	3.42
16	业务管理层自身运用组织学习产品的情况	2.88	3.32	3.26
学习职能部的自身情况		平均分	平均分	平均分
17	根据业务目标确定学习的先后顺序	3.43	3.65	3.72
18	在进行方案推荐时，对业务问题的情况分析	3.32	3.67	3.68
19	在整个学习方案实行时，与业务管理者的信息对称与沟通	3.39	3.67	3.73
20	在整个学习方案实行时，与学员的沟通	3.29	3.60	3.60

组织学习发展的方式和工具

附表 7 针对以下课程培训内容，其内外部的资源运用分配情况为：



组织学习成本与费用

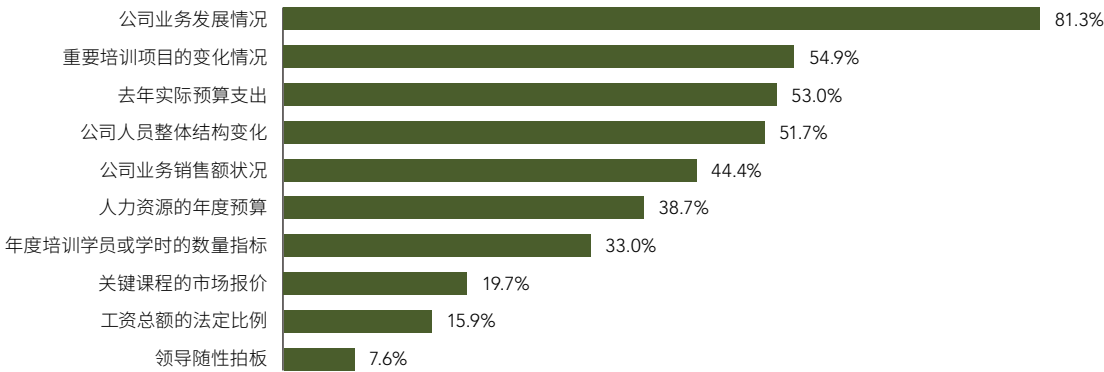
附表 8 贵公司本财年的培训预算约占销售额比例为

参调企业本财年的培训预算约占销售额的比例	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
500 人以下 (N=63)	3.30%	0.45%	1%	3%
500 人到 999 人 (N=46)	2.34%	0.2%	0.7%	3.5%
1,000 人到 2,499 人 (N=56)	2.99%	0.2%	1%	5%
2,500 人到 4,999 人 (N=35)	3.09%	0.1%	1%	5%
5,000 人到 9,999 人 (N=34)	2.36%	0.05%	1%	2%
10,000 人及以上 (N=60)	3.67%	0.3%	1%	8%

附表 9 在总体培训预算中，高管人员（总监以上公司高管）、中层管理人员（经理至部门总监）、基层管理人员（一线主管或一线经理）、个人贡献者（普通员工）、技术研发人员五类人群预算的大致分配比例？（N=315）：

在总体培训预算中， 各类人群预算的大致分配比例	高管人员 (总监以上公司高管)	中层管理人员 (经理至部门总监)	基层管理人员 (一线主管或一线经理)	个人贡献者 (普通员工)	技术研发人员
平均数	18.8%	25.4%	21.5%	17.7%	16.6%

附表 10 参调企业培训预算制定的决策依据为（N=315）：



附表 11 根据内容划分，贵公司针对这一财年的培训预算，其在下一财年的培训预算投资呈现何种变化？

按照内容划分，培训费用方面预算的 增加减少情况（N=315）	新员工入职培训	专业技能培训	个人效能提升类 (指时间管理、职业生涯管理等)	高潜力员工发展项目	领导力发展项目
增加 20% 及以上 (包含 20%)	7.0%	6.3%	1.6%	7.0%	9.5%
增加 15%~20% (包含 15%)	4.4%	8.3%	7.3%	13.3%	14.3%
增加 10%~15% (包含 10%)	3.5%	11.7%	10.5%	13.3%	13.0%
增加 5%~10% (包含 5%)	8.9%	22.2%	16.8%	21.9%	18.4%
基本持平 (-5%~5%)	62.5%	41.0%	46.0%	29.2%	30.5%
减少 5%~10% (包含 5%)	4.8%	3.5%	5.7%	3.8%	4.4%
减少 10%~15% (包含 10%)	3.2%	1.3%	2.9%	1.0%	1.6%
减少 15%~20% (包含 15%)	1.3%	1.3%	1.9%	1.3%	1.0%
减少 20% 及以上 (包含 20%)	2.9%	2.5%	3.8%	2.2%	2.5%
下一财年不会有该内容培训计划	1.6%	1.9%	3.5%	7.0%	4.8%

附表 12 根据层级划分，贵公司针对这一财年的培训预算，其在下一财年的培训预算投资呈现何种变化？

按照层级划分，培训费用方面预 算的增加减少情况（N=315）	总监以上公司高管	部门总监或部门负责人	经理和高级经理	一线主管 / 一线经理	个人贡献者(普通员工)	技术研发人员
增加 20% 及以上 (包含 20%)	7.3%	4.1%	4.1%	3.5%	2.2%	3.5%
增加 15%~20% (包含 15%)	6.3%	7.3%	6.7%	5.7%	2.9%	3.5%
增加 10%~15% (包含 10%)	7.6%	10.8%	12.7%	10.8%	5.4%	9.8%
增加 5%~10% (包含 5%)	16.5%	16.2%	23.2%	25.7%	22.2%	20.0%
基本持平 (-5%~5%)	41.3%	49.2%	41.0%	41.6%	43.2%	34.9%
减少 5%~10% (包含 5%)	3.5%	3.2%	3.2%	4.8%	6.0%	6.3%
减少 10%~15% (包含 10%)	1.0%	1.3%	2.5%	1.6%	3.8%	2.9%
减少 15%~20% (包含 15%)	0.6%	1.3%	0.6%	0.6%	1.0%	0.6%
减少 20% 及以上 (包含 20%)	3.2%	3.2%	2.5%	2.5%	1.9%	1.6%
下一财年不会有该层级培训计划	12.7%	3.5%	3.5%	3.2%	11.4%	16.8%

附表 13 在过去 12 个月中，员工的平均培训时间是多少？

在过去 12 个月中，参调企业员工的平均培训时间	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
高管人员（总监以上公司高管）	42.9	20	32	50
中层管理人员（经理至部门总监）	55.2	20	40	60
基层管理人员（一线主管或一线经理）	58.1	20	40	62
个人贡献者（普通员工）	49.1	16	30	50
技术研发人员	60.3	20	40	60



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，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价值大奖”颁奖盛典，这三个奖项作为中国力资源业界内的“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：HRECCChina

中国企业学习管理状况调研

CHINA LEARNING MANAGEMENT LANDSCAPE SURVEY REPORT

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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。