中国企业微课调研报告

THE CREATION AND UTILIZATION OF MICRO-COURSE SURVEY REPORT

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

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

© 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）

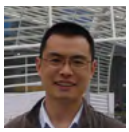
陈娜
政企培训总监
武汉电信

陈丽娴
京东集团人力资源部 - 人才发展部资深专家
京东

刘哲
华东区人力资源部人才发展部培训经理
京东商城华东区域分公司

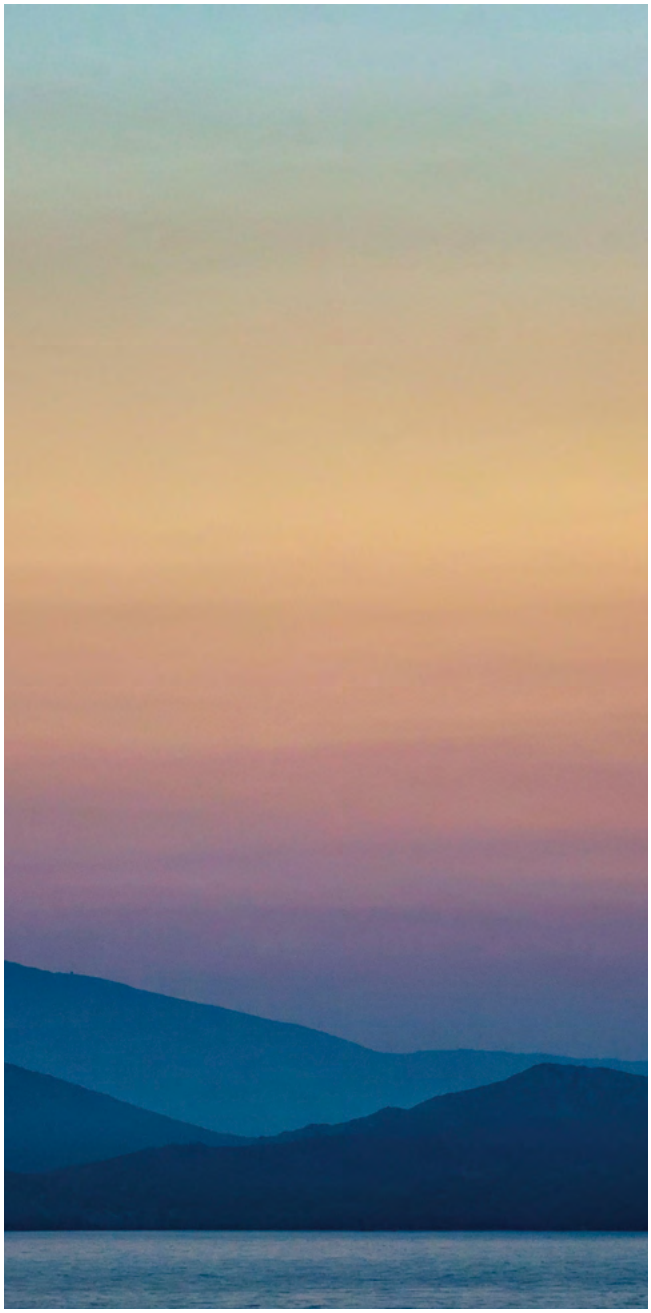
马万森
京东大学学习顾问
京东

祁彦
（原阳光大学高级项目经理）百度北分培训部负责人
百度北分



史清峰
中广核大学网络学习负责人，信息学院副院长
中国广核

朱亚竹
培训经理
江苏爱康实业集团有限公司



关于作者

朱德超 David.Zhu@hrecchina.org

朱德超现任人力资源智享会（HREC）咨询顾问一职。目前所负责的调研报告有：招聘团队与用人经理合作指南；第二届中国企业移动学习项目调研报告；中国企业中长期激励调研报告；销售人员培训发展与绩效改进实践调研报告；第三届中国高潜力员工发展项目调研报告；中国企业微课调研报告。

朱德超毕业于俄勒冈州立大学，获得市场营销学本科学位。

CONTENTS

报告目录

报告预览

02 | 前言

02 | 主要发现

03 | 报告使用指南

04 | 参调样本

报告正文

04 | 企业微课概况

06 | 微课开发

+ 微课开发的内容选择
+ 基于迭代、成本的微课呈现
+ 微课开发，赋能业务
+ 我们的建议

17 | 移动端微课的应用

+ 微课在混合式学习中的应用
+ 非强制或要求下：提升微课学习的积极性
+ 我们的建议

21 | 微课的效果评估

数据

21 | 标杆数据

案例启示

22 | 京东

+ 场景化的微课开发和应用

24 | 武汉电信

+ 推动内部微课开发

26 | 金地物业

+ 移动学习内容建设

27 | 阳光保险

+ 玩转微课大赛

29 | 爱康

+ 微课大赛实践

31 | 中国广核集团

+ 贴合业务需求的微课大赛

前言

日新月异的技术变革正潜移默化地影响着每一个人的生活，也影响着企业人力资源的管理实践。在学习与发展领域，智能手机、移动互联的普及丰富、拓展了员工获取信息、资源的途径。但根据微软的一项长期研究结果，科技会缩短人们的注意力，参与研究的志愿者平均注意力广度已从 2000 年的 12 秒下降到了 2013 年的 8 秒。如今，这一数字可能会进一步地降低。此外，美国学者凯瑟琳 • 海尔斯（Katherine Hayles）也提出媒体的过度使用也促使人们的认知模式产生了深刻的变化，如今，沉浸在社交媒体的人会同时遇到多个吸引注意力的信息源，以及极易地寻找到让大脑更加兴奋的事物并予以关注，从而提升自身对刺激的感受。

因此，为迎合这一时代人们的学习习惯，越来越多的企业都在强调微课在企业内部的应用，以快速聚焦并传播高度精炼的学习内容。但目前，市场上对微课的定义和认知尚未形成统一的认知和概念。例如，“短小精悍”、“教学时间短”、“移动端传播的课程内容”等都是业界对微课的定义之一。但结合当前的企业实践，通过移动端进行传播的微课是企业最为常见的方式。**因此，在本次调研报告中，我们也将重点围绕通过移动端传播的微课进行重点阐述。**

就本身而言，作为一种内容的载体，微课需要经历前期的选题、设计和开发等一系列的流程。此外，对于企业而言，微课已不再仅仅是员工学习知识的途径，而是将之应用于企业培训、学习相关的多个领域，实现培训的 O2O。**在调研过程中，我们也发现企业在移动端微课的开发和后续应用方面也遇到了一定的挑战。**

应企业所需，智享会开展了第一届中国企业微课调研，并收集了 394 份调研问卷。报告将针对企业移动端微课开发和应用两方面的挑战进行。

主要发现

微课开发篇

- 知识、技巧类培训内容被企业认为适合开发为微课
- 依托内部开发是企业微课内容建设的主要渠道和来源
- 绝大多数企业会将微课内容进行系列性开发，保证微课开发的系统性
- 图文或图文 + 语音是企业微课开发的主要呈现形式，但员工更喜爱动画形式的微课

微课应用篇

- 企业开展的微课形式、渠道多样，但移动端是当前企业微课最主要的传播渠道
- 辅助线下培训、宣贯企业文化和经验分享是企业微课的主要应用场景
- 企业已将微课应用于培训项目前中后多个环节，从而加强培训效果

报告使用指南

本次报告以数据分析为基础、企业案例和 HR 的经验心得为抓手，重点围绕微课的开发和应用两个环节进行描述。

微课开发

微课应用

微课的开发

作为培训内容的载体，微课的本质在于内容开发。那么，企业应如何进行微课开发，沉淀微课知识体系。为此，我们将围绕以下三个方面进行描述和解答。（因外部有一系列系统的微课开发培训课程，且企业培训人员在真正开发微课前会先行接受相关培训。因此，在本报告中不会涉及相关微课选题剪辑、制作等方面微课开发内容。）

- 何种培训内容适合制作成微课，更能创造价值
- 微课应如何选择呈现形式
- 如何推动业务参与微课的内容建设
  - 微课开发赋能业务，提升意愿度（建立微课开发的内部流程，以及提升业务的开发意愿度）
  - 微课大赛的相关流程梳理（因企业相关挑战较少，我们将在**我们的建议**中总结和呈现微课大赛的赛事流程和重点事项）

移动端微课的应用（推动微课达成学习效果）

在微课开发后，企业对微课的用途主要分为两类：1）偏强制性让员工使用微课（混合式学习、强制要求等）、2）快速传播员工供学员自行点击学习。为此，我们也将在微课的后续应用方面重点描述这两个内容，帮助企业 HR 强化微课的后续应用，发挥培训效果：

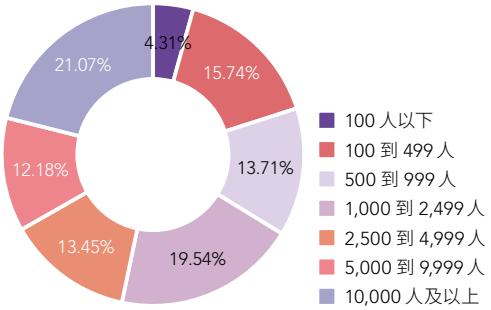
- 如何进行混合式学习，提升培训效果
- 非强制或硬性要求下：如何激发员工使用微课的积极性，提升微课的使用率

参调样本

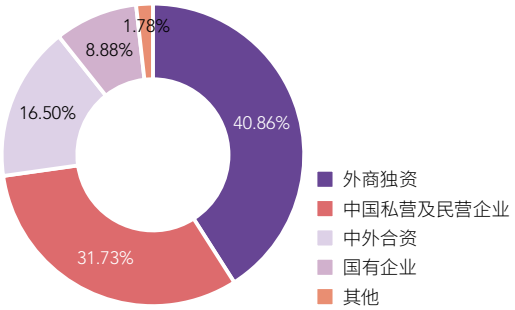
图表 1 参调企业所处行业 N=394

选项	小计	比例
汽车及零部件	60	15.23%
机械制造	47	11.93%
消费品 (含快消与耐消)	43	10.91%
生命科学 (如生物工程，医药，医疗器械等)	37	9.39%
专业性服务 (如法律，酒店，广告，咨询，教育，旅游等)	27	6.85%
零售业与电子商务	25	6.35%
金融服务 (如银行，保险，财富管理等)	24	6.09%
信息技术，半导体及通讯	22	5.58%
房地产	17	4.31%
化工与石化	15	3.81%
互联网与游戏业	13	3.30%
运输及物流	12	3.05%
能源动力	11	2.79%
造纸，包装及森林业	5	1.27%
多样化生产与服务	5	1.27%
电子电气	5	1.27%
环境科学	3	0.76%
建筑建材	2	0.51%
其他	21	5.33%

图表 2 参调企业在华规模 N=394

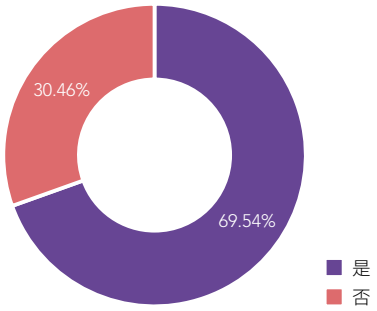


图表 3 参调所有权性质 N=394



企业微课概况

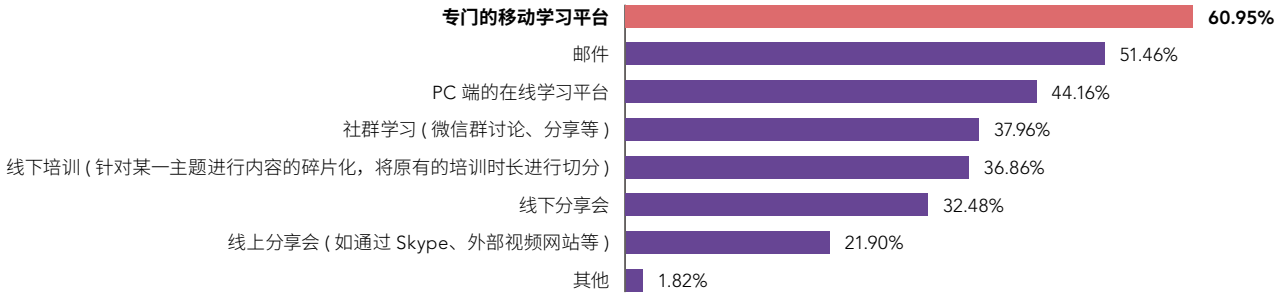
图表 4 参调企业是否已在企业内部使用微课开展学习发展相关的活动 N=394



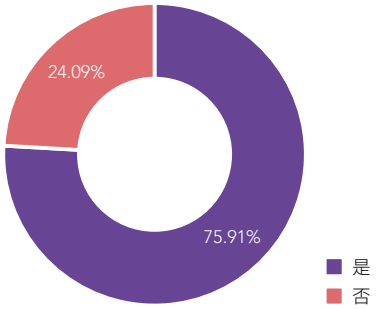
企业微课以移动端为主

通过图表 4，我们可以发现，有近 7 成参调企业已在内部尝试应用微课开展学习发展相关活动。其中，企业开展微课的载体多样、形式不一，又以专门的移动学习平台、邮件和 PC 端的在线学习平台为主（见图表 5）。当然，根据企业微课的载体，我们可以知悉，企业对微课的定义不局限于线上或线下，不管是移动学习平台的学习资源、亦或是邮件中的知识推送、微信群的交流分享，甚至线下的分享会都能作为微课的呈现形式或传播途径。

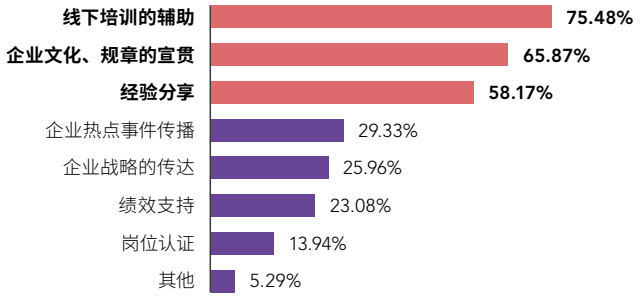
图表 5 参调企业开展微课的内容载体 N=394



图表 6 参调企业是否有通过移动端进行传播的微课 N=274



图表 7 参调企业将通过移动端进行传播的微课应用的领域 N=208



图表 8 针对以下人群，参调企业通过移动端进行传播的微课会提供培训内容的类型

	个人贡献者	基层管理者	中高层管理者	新员工	外部合作伙伴（如上下游伙伴）
企业相关知识（企业文化、政策流程）N=178	63.13%	62.57%	50.84%	88.27%	15.64%
通用类课程 N=178	62.01%	80.45%	45.81%	67.60%	7.26%
领导力课程 N=150	15.79%	56.58%	84.21%	13.82%	1.97%
专业类课程 N=168	66.86%	64.50%	38.46%	49.11%	8.28%

企业移动端微课应用场景

根据图表 6，有 76% 左右的参调企业通过移动端传播微课。其中，企业对移动端微课的应用主要集中在三个方面，分别为 1）线下培训的辅助、2）企业文化、规章的宣贯，以及 3）经验分享。然而，参调企业将微课应用于“热点事件”、“战略的传达”和绩效支持领域的比例较低，不超过三成。**在与 HR 沟通的过程中，我们了解到，微课，尤其是通过移动端传播的微课能更及时覆盖更广泛的员工群体，且内容聚焦更利于快速传播企业当前的热点事件、战略等内容。然而，也有 HR 认为热点事件更适合通过新闻通告的形式传播，甚至在部分企业认知中微课是讲授某一知识点，而热点事件并不属于这一范畴。**这也凸显和印证出目前市场对微课的定义不一。

此外，通过“绩效支持”的方式，员工可以实时按需查看岗位相关信息、资料，进而一定程度上帮助解决工作中的痛点。这一应用领域需要企业对微课内容进行快速迭代，以及系统的开发。而这离不开企业培训部门与业务部门的持续推动。（我们也将在下文重点描述企业如何赋能业务部门推动微课内容建设）。这也应是企业微课未来重点需要涉足的领域。

企业微课受众

此外，图表 8 显示，当前企业微课的受众主要为内部员工和管理者，而较少覆盖外部用户。同时，图表 8 也体现出当前企业对不同员工提供微课涉及的内容类型情况。对于个人贡献者、和基层管理者，企业主要提供的微课主要集中在通用类、企业文化、专业类内容。对于新员工，因其处于入职培训这一特殊阶段，企业主要会提供企业文化、通用类的一些内容，以及一定的专业类内容，帮助其快速融入公司以及掌握一定的岗位知识。同时，公司的培训资源通常都会向上汇聚。这也造成企业会将领导力的培训资源更多向中高层管理者进行倾斜。领导力的微课资源同理。

微课开发

开发什么内容?

- 开发有业务价值的微课内容
- 开发基于业务场景的微课内容
- 避免开发外部大量同质化，且难以触发行为转变的微课内容

微课的呈现形式

- 考虑开发成本
- 考虑内容迭代

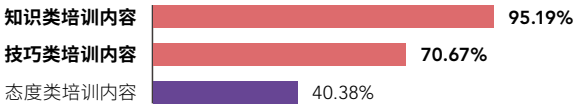
推动微课内容建设

- 内部微课开发六步法：聚焦业务问题、寻访业务专家、课程开发、内部评估、快速微课化、迭代更新
- 提升微课后续应用驱动开发的意愿度

微课开发的内容选择

选择合适的内容类型

图表 9 参调企业认为适合制作成微课，供员工进行学习的培训内容 N=208



在市场上，培训人员对培训内容的类别有着不同的划分方式。有的以领导力、专业类、通用类进行划分，而有的则以知识类、技巧类和态度类作为划分的维度。作为培训内容的载体，究竟微课适合开发为什么类别的培训内容？在下文中，我们也将针对市场上对培训内容划分的方式进行分析，帮助企业了解究竟应开发什么样的培训内容。

♦ 知识类适合制作成微课

通过图表 9，我们不难看到，知识类、技巧类培训内容都被认为较为适合制作成微课，供员工进行学习。其中，绝大多数企业都认可知识类内容适合制作成微课。整体来说，很多企业制作的微课内容聚焦，课程长度控制在 5-10 分钟之间。这一形式天然适合制作成一个个颗粒度较小的知识性内容。员工只需学习、掌握相关内容即达到了培训的目标，甚至可以配套线上的考核强化培训效果。例如，一些企业文化、规章制度、以及产品知识等。**整个知识类内容学习的过程就如一个单向的学习旅程，即固定性知识输入 → 固定性知识输出。**

♦ 技巧类是否适合制作成微课?

然而，对于技巧类课程，其实质需要员工掌握相关知识、理论，并基于不同的场景展现出合适的行为，不管是辅导下属还是销售产品都是如此。因此，对于开发出的技巧类微课内容，企业培训人员往往会采用混合式学习的方式，通过微课进行知识预热、检测，并与线下研讨、模拟演练结合，促使学员掌握相关技巧。当然，也有企业认为部分技巧类内容（偏向操作性质的内容）适合制作成微课进行快速传播和普及。例如，在 6.18 期间，京东会推出如何进行快递分包的微课，帮助提高快递人员的工作效率。**这类偏向操作的技巧类培训内容都有流程化步骤和标准化动作，但需要与员工实际的工作场景进行结合才能发挥作用。**

在此，我们并非指辅导下属或销售技巧等技巧类培训内容无法制作成微课。我们了解到也有企业将领导力或销售技巧等内容结合实际工作场景并以互动式的形式供员工进行实践、模拟和思考。不过，这类学习资源的开发成本较高。企业也需要思考花费高昂的开发成本是否必要。

♦ 态度类不适合制作成微课

最后，对于态度类培训内容，这类内容往往难以进行后续的跟进，更难以看到行为转变，因此，仅 40% 左右的参调企业认为适合制作成微课。这也与受访企业的观点一致，即态度类培训内容不适应制作成微课。

图表 10 参调企业微课的开发情况

	企业相关知识（企业文化、政策流程）N=191	通用类课程 N=200	基层领导力课程 N=173	中高层领导力课程 N=164	专业类课程 N=186	入职培训 N=168
完全内部开发	58.64%	23.88%	20.11%	9.09%	27.66%	68.05%
内部开发为主	32.98%	42.79%	22.18%	19.39%	44.68%	29.59%
外部采购为主	5.76%	29.85%	48.51%	49.70%	22.34%	2.37%
完全外部采购	2.62%	3.48%	9.20%	21.82%	5.32%	0.00%

注重专业类微课资源的开发

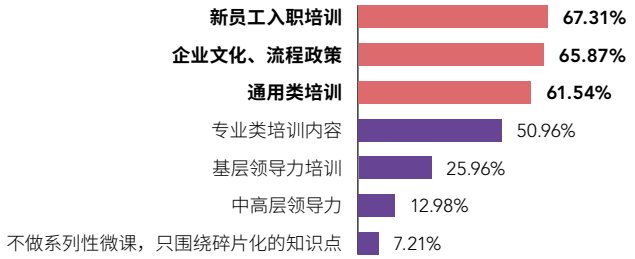
此外，基于培训内容的专业划分如专业类、领导力等，哪些类型合适开发为微课？也许，我们可以根据企业微课开发的具体情况和 HR 的心得寻求一定的答案。

图表 10 显示，除领导力课程（尤其是中高层领导力课程）外，参调企业主要依赖于内部开发的模式沉淀微课资源和内容。其中，入职培训和企业相关知识会更多通过完全内部开发的形式进行。**这是因为外部缺少入职培训和企业相关知识这类学习资源。因此，企业需要对这部分学习资源进行内化和开发，供员工进行学习。同时，这类培训内容制作相对简单，且受众清晰以及需要长期进行传播。在内部开发之后，这类资源能够长期贡献一定的培训价值。**更为重要的是，对于企业而言，因内容简单，企业只需员工学习微课并了解或掌握相关知识即可达成培训效果。此外，员工也可以通过移动端随时回顾这部分内容。

而专业类培训内容因每个企业的特殊性，真正有价值的内容需要依赖内部业务专家进行知识沉淀或邀请第三方合作开发。同时，很多企业都早已建立了体系、完备的内训师体系，通过普及微课制作的相关方法，利用这部分资源进行内容沉淀也具备一定天然的优势。然而，领导力课程对开发者的要求较高，且外部有丰富的资源，这也导致很多企业以外部采购为主。

但无论如何，我们通过上述图表可以了解，企业越来越重视发挥内部资源、力量进行微课的内容建设，无论是新员工培训、企业文化的宣贯还是专业类课程等等。许多的企业都开始重视建立内训师机制，围绕业务痛点和挑战，以萃取优秀个体身上的经验、智慧，帮助建立内部专业类的知识库和解决员工工作痛点。这同样适用于微课的内容建设，尤其对于专业类或入职培训中专业类的微课内容。**然而，除少数医疗、保险行业外，大多数行业的培训人员往往都出身于 HR，而非业务。这就一定程度上导致培训人员难以开发出专业类培训内容。因此，如何赋能业务部门推动课程建设就成为了企业培训人员重要的任务（详见下文）。**

图表 11 参调企业会开发成为系列性微课的培训内容 N=208



在市场上，内容碎片化是微课的定义之一。那么在开发微课时，企业是否会将碎片化的知识点进行有机整合，开发成系列性微课还是开发的微课彼此间不成体系，仅作为碎片化的学习。根据图表 11，超过 92% 的参调企业会将微课制作成系列性微课。**虽然很多时候，微课强调内容的碎片化，但绝大多数企业会将微课开发为系列性内容，使员工能更体系地进行微课学习，达到“微而不散”和聚沙成塔的效果。**

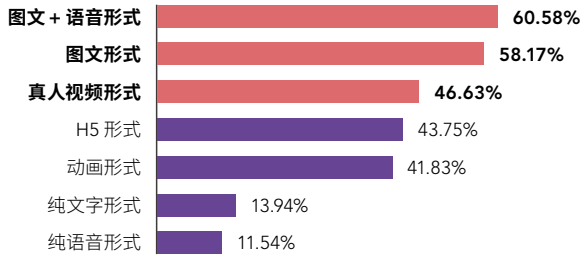
同时，企业主要会将新员工入职培训、企业文化和通用类培训内容制作成系列性微课。此外，也有近 51% 的企业会将专业类培训内容开发成系列性微课。但在领导力培训内容方面，企业将之开发为系列性微课的比例较低。入职培训和企业文化、规章类培训内容需要进行长期、大量地传播且内容模块清晰，较容易制作成系列性微课。对于通用类培训内容，外部有丰富的资源，将其制作成系列性微课的难度较低，但对企业的价值可能有限。

但受访企业 HR 表示，**专业类培训内容是企业独有的资源。通过科学成熟的方法论，企业将业务专家的最佳实践，结合企业独有的业务场景、案例进行开发，将极大地为业务创造价值。为此，企业需要将注重对专业类微课的开发。**

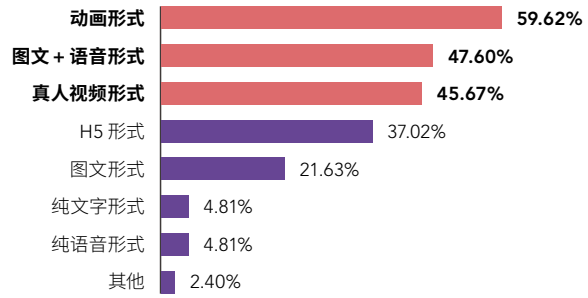
但是，因便于传播，企业也需审视移动端微课的安全性，避免企业的最佳实践被一键转发到外部。

关于领导力的微课，一方面外部有专业、丰富的培训资源，企业没有必要再将之开发为系列性微课，**且各级管理者尤其中高级管理者未必认可这一方式。此外，开发有价值的领导力微课内容对企业的要求较高，需要结合自身的案例、工作场景进行开发，而非只是单纯的讲授领导力相关方法论。**

图表 12 参调企业开发制作微课的呈现形式 N=208



图表 13 参调企业开发制作微课的呈现形式 N=208



基于迭代、成本的微课呈现

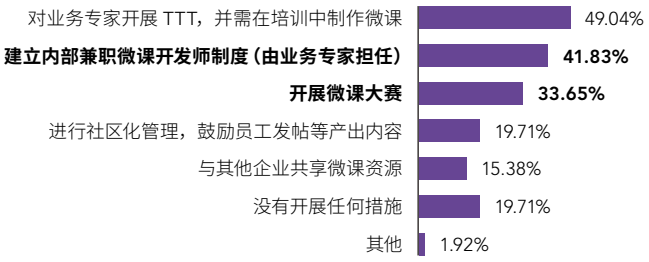
图文 + 语音、以及图文形式是企业当下微课开发的主要呈现形式。其次，依次为真人视频、H5 形式等等（见图表 12）。在与企业 HR 沟通的过程中，我们了解到，越来越多的员工都追求着更好的学习体验。因此，纯文字、语音的形式已渐渐无法驱动员工的学习兴趣，以及产生更好的学习体验。

然而，虽然真人视频、动画等形式更受员工欢迎，但相对费时费力，且开发成本较高（见图表 13）。**图文或图文 + 语音的形式制作的难度以及开发成本较低。**这些都促使企业选择图文或图文 + 语音这两类较为折中的方式。一方面保持投入微课开发资源在可控范围内，另一方面兼顾呈现形式较易被员工接受。但是，**微课因其及时性、业务调整等问题往往需要不断进行后续迭代。**而**真人视频、动画形式**往往会造成制作的微课“不可逆”，后续难以重新进行迭代以及持续产生价值。相对来说，图文或图文 + 语音类的微课后续迭代的难度适中，根据内容的变化进行重新剪辑即可。这更加适用于变化较少的内容。**为此，企业需要考虑微课内容后续变化、调整的可能性，避免造成不必要的沉没成本，并选择最佳的呈现形式。对于及时性强的内容，企业不妨采取 H5 的形式。因为 H5 制作相对简单，即使内容后续迭代也不会对企业培训人员造成过多的影响。**

微课开发，赋能业务

业务专家驱动微课内容建设

图表 14 参调企业开展过推动微课的内容建设的活动 N=208



通过图表 14，我们可以看到，参调企业主要通过“对业务专家进行 TTT”、“建立内部微课开发师机制”以及“微课大赛”三种方式推动内部微课的内容建设。在问及企业 HR 如何推动内部微课建设时，为普及微课制作的技巧，很多企业都会提供业务专家一定关于微课制作的相关培训，并要求其制作出一门微课，以证明其掌握了相关技能。但往往这一方式难以将微课制作技巧普及给更广泛的员工，更难以推动微课后续的系统开发。为此，很多企业都会开展“微课大赛”、“建立内部兼职微课开发师制度”。

其中，“建立内部兼职微课开发师制度”推动企业内部微课知识体系的系统建设。而微课大赛主要起到以下目的：

- **沉淀微课知识、内容**
- **普及微课制作技巧**
- **选拔优秀的微课开发人才，为后续系统微课开发奠定基础**
- **营造内部学习氛围**

♦ **UGC(用户生成内容) 并非主流**

然而，相对来说，“进行社区化管理”以及“与其他企业共享微课资源”的比例较低。在与受访企业访谈过程中，我们了解到部分央企会相互间组成微课同盟，共享微课资源。同时，部分企业也会邀请员工针对某一话题发帖产出内容。例如，决选出某一产品最佳的销售话术等。

但综合企业推动内部微课建设的方式，**参调企业仍以 PGC（专家生成内容）为主要方式，而非 UGC（用户生成内容）。**这也不难理解，对于企业而言，业务专家的经验和实践往往是业务问题和岗位上的最佳实践。通过赋能业务专家而产出的微课也更具业务价值和传承性。

在此，我们可以通过京东、电信等企业如何赋能业务部门进行微课开发的相关实践，了解如何推动内部的微课建设，以及爱康等企业在微课大赛方面的相关实践。

案例内容概要

- 京东｜场景化微课五步成诗
- 武汉电信｜赋能工作室建设体系化微课资源
- 金地物业｜微课开发师的培养和赋能
- 爱康｜围绕业务需求开展微课大赛
- 中广核｜微课大赛营销和赋能

案例 京东

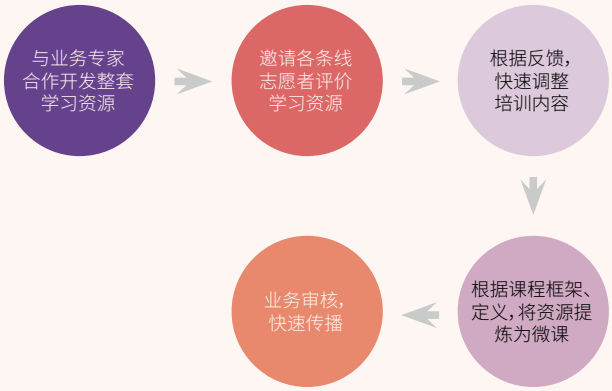
新业务微课开发

对于新业务而言，企业大学会选择与业务部门合作的方式产出微课内容。首先，企业大学会先通过电话访谈、实地跟访、场景模拟等方式深入业务一线，了解业务需求和潜在的发力点。在此基础上，京东大学会与各业务负责人沟通进行需求校准。之后，大学会与业务专家进行深度沟通，了解行业中是否有相关经验可以进行萃取提炼。如果行业过往无相关经验可借鉴，大学则会尝试与业务专家通过场景模拟的方式进行课程提炼，以探索、尝试的方式快速产出相应的工作流程、业务标准和关键节点。但正因为新业务领域本身充斥着不确定性，其培训内容也会存在一定的不确定性。为保证课程质量，京东大学利用互联网产品的敏捷迭代思维对出品的课程采取快速迭代改进的验证模式，根据用户的真时评价对课程内容进行验证和优化。

其流程如下：企业大学先行与业务专家制作出满足需求的整套课程内容，并与各条线报名的业务志愿者进行实地讲授。在授课前，大学也会与参与者讲明活动目标、需求。在授课结束后，大学会收集参与者的反馈意见，并重新进行结构调整和内容优化。接下来，企业大学会根据课程框架来定义适合制作成微课的关键点内容和微课呈现方式，进一步提炼并制成微课。在京东内部定义适合制作成微课的内容主要为 1）知识赋能、2）关键流程、3）核心工具、4）场景化演练。微课制作完成后需要通过业务部门的关键责任人评审通过，方可进行发送学习。

微课制作需要大量的技术投入，后续的迭代成本也较高。这一模式的建立能最大化确保微课产出的成功率能力，有效帮助企业减少微课后续的迭代成本。此外，考虑到互联网企业业务的快速变化，公司也会结合业务周期进行微课开发，确保微课产出即有用、好用、管用。此模式下产出的课程，即使微课内容后续有所变动也只需进行少量调整即可，避免了课程沉没成本产生。

课程开发 - 试讲验证 - 优化迭代 - 提炼微课 - 审核传播



成熟业务微课开发

对于现有成熟业务，企业大学则向业务合作伙伴进行赋能，依托业务部门需求，帮其自身能够独立进行微课的开发和沉淀。由于京东大学在企业内部推行微课学习时间较早，现有成熟业务合作伙伴已经基本掌握微课制作的工具方法。在课程体系相对固化的情况下，业务伙伴的课程开发重心会放在课程迭代和新内容的补充上面。个别复杂需求，京东大学也会第一时间切入，提供专业化建议和帮助。

案例 武汉电信

建立微课开发机制

在内部培育出员工“会做”微课的土壤后，公司决定建立相关机制系统化地运行内部微课的制作与开发的工作。具体制度如下：

- 建立微课工作室

公司成立微课工作室的目的在于系统推进微课内容建设，致力于梳理岗位技能体系、业务流程关键点，制作针对性强的系列性微课，实现微课程的体系化；公司急需业务、重点业务的推广，利用微课手段提升培训及业务宣贯的有效性。

每一个工作室开发的微课需立足于自身所在模块和条线进行系统化地开发，涵盖新员工入职以及进阶后所需的相关内容。通过这一方式，公司有效地保证了微课开发的体系化，且开发出的微课能与企业原有的培训体系进行有机的串联和衔接（原有培训体系也围绕相同的体系进行）。各工作室需列出未来相关的课程清单，并提交给人力资源部门进行审核确认，以保证微课开发的系统性和业务的相关性。

此外，整个工作室的人员配置也具备一定的“弹性”，即组长可以根据自身需求和同事的特长挑选相应的伙伴，各司其职负责 PPT 制作、剪辑等。另外，这也促使工作室组长负责调动组员开发微课的积极性，更有利于项目的持续开展。

在确立相关制度后，公司希望进一步将各工作室开发的微课“品牌化”，即所有工作室需统一微课的片头和片尾。这也促使学员通过片头和片尾就能直观地了解微课的出品者。

- 全员微课

除了建立微课工作室外，发动“群众”的力量共创微课也成为了公司建立微课开发体系的重要组成。员工可以根据各微课工作室贴出的微课清单向工作室申请感兴趣的微课。此外，公司还会专门要求各部门的骨干人才每年制作一门与本职工作相关的微课。

案例 金地物业

♦ 课程规划

在各单位（包括总部职能部门与各下属公司）设置了首席课程研发官首席课程研发官负责内部课程统筹：根据岗位序列和岗位知识要求，确定课程体系、课程清单、课程适合的人群、开发原因，以及安排课程的开发职责。首席课程研发官的出任者必须为一定级别以上，这帮助发挥内部影响力，推动项目成功落地。

结合业务需求开发课程针对专项业务重点，培训部门也会规划开展一些专项的微课。例如，公司的信息化产品（享系列）在过去是没有的，结合移动互联网带来的对物业行业的颠覆性变革，公司快速推出享系列产品，转变过去只靠人工服务的业务模式，通过信息化平台完善多元化的对客响应机制。在这个过程中，我们培训部门也在不断贴近业务变化情况，推动相关微课开发与推送进行新知识传播，帮助业务部门及全体员工转变原有的观念，推动信息化项目的落地。

♦ 微课师的选拔和培训

在微课运营零经验的基础上，我们第一批的微课师全部经由外部机构培训与认证，之后，我们快速内化，实现公司内部自行开展微课师的培训和认证管理。微课师的培训涉及 1 区分微课与传统培训；2 知识拆解；3 课程结构和呈现的方法论；4 相关课程模板;5 工具和其使用方法。同时,培训部门也规定了课程的基础要求，包括我们将微课分为知识库、案例集与业务坊三个类别，每个类别都有对应的开发模板，同时在前期课程开发计划阶段，我们就会明确三个类别的课程分布应该是基本平均的，以及具体的计划开发任务数门槛值，这个设置是基于我们对公司微课程库建设进度计划及年度全体学员学习任务要求、享学日常运营需要等数据的倒推核算得出。

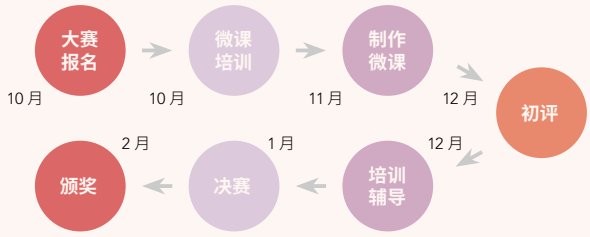
案例 爱康

♦ 项目规划 - 围绕业务痛点

为使大赛中产出的微课能对业务产生价值，公司人力资源部门将需求调研进行前置，并基于业务部门对课程需求的紧迫程度，制定了相关课题供参赛者自行选择开发。而在第一届微课大赛时，爱康没有对微课课题没有做出任何要求，旨在提升员工参与的积极性和进一步了解微课。同时，人力资源部门也将微课制作大赛命名为“薪火杯，意为薪尽火传，让各类微课程能像薪火般在爱康不断传承和更新。

此外，在本次微课大赛中，爱康特意设置了个人类和团队类两类奖项。个人类奖项为个人或多人参与制作单个或系列微课（同一类主题需至少有 3 门微课程）。而团队类奖项为以业务单元为评选单位的奖项。公司希望通过设置团队类奖项发动各业务单元培养出更多的微课制作师。

在确定了第二届微课大赛的目标和需求后，人力资源部门依据过往经验规划了相关的大赛流程，分别为：



♦ 项目实施

为便于员工报名参赛，爱康在学习平台的主界面上设置了大赛报名通道。员工只需填写相关信息即可轻松报名。

- 赋能微课制作技能

微课培训与辅导：为提升员工制作微课的能力，公司特意开发了微课学习的系列课程，以线上培训与语音培训为主，不占用员工太多的工作时间，帮助新手掌握微课制作的方法和原理。在员工掌握微课制作的原理后，员工可根据报名课题自行制作微课，由各公司 hr 进行辅导，并录制一段 1-2 分钟的课程推介视频，视频与课件将一起上传至学习平台。此外，除了平台本身自带的微课制作软件外，人力资源部门也为参赛者提供了多种不同的工具（视频微课、H5 等），供参赛者自行开发不同形式的微课。

- 微课评选

随后，人力资源部会组织进行大赛的初评，选拔优质的课程开发者进入决赛，使这部分优质的微课接下来能得到进一步的优化。其结果根据微课的评论人数、评分以及 3-5 名讲师和管理者的评分进行综合评判（从微课主题、内容、形式等维度），使微课

的评分能更加客观、全面。值得一提的是，人力资源部门对符合调研得出当前业务痛点的微课有额外的加分。

在确定入围决赛额名单后，公司会安排外部专业讲师对入围决赛的员工进行培训与辅导，并将微课程进行优化。

在最终的决赛环节，个人奖项和团队奖项的赛制有所不同。对于个人奖项，每位参赛者需进行现场的课程推介，然后由内外部专家进行现场打分。而团队奖项则分别授予微课制作最多的团队和制作课程价值最高团队（评分标准为学习人数、课程平均分、获奖课程分数）。此外，为鼓励员工更系统地进行微课开发，公司在个人奖项中对系列性微课设置了额外的物质奖励。当然，除物质激励外，荣誉证书、全员公告等精神层面的激励也必不可少。

案例 中广核

♦ 项目规划

作为首届微课大赛，因无相关赛事经验，为吸引更广泛的参与，企业大学对微课大赛的参赛人数做出了建议性的要求（不少于编制人数的 1%）。大赛主题聚焦安全文化中的“遵守程序，反对违章”。此外，整个大赛机制共分为初赛、半决赛和总决赛三个轮次。通过这样的赛制，中广核大学希望能在内部“播种”，普及微课开发的技巧和氛围，进而选拔出专业的微课开发专家。

其次，中广核大学根据成员公司的人员规模等情况将晋级半决赛的 60 个名额进行合理分配。同时，为激励员工和分公司的参与，大学还特意设置了最佳组织奖项，以鼓励各成员公司的参与。

最后，整个微课大赛的评分权重分别为专家评定占比 90%，网络投票占比 10%。设置网络投票权重的原因也在于通过微课开发者吸引更广泛的关注和创造微课学习的氛围。此外，大学将课程是否围绕主题、学习目标和内容、学习方式、呈现的艺术、课程的应用推广性等作为评估的重要维度。

♦ 项目实施

- 赛前造势：宣传、拉动

为营造内部的安全文化氛围，以及吸引员工参与大赛，集团层面统一制作了大赛微信公众号、微课大赛学习专区、宣传片、海报等宣传物料进行赛事推广和前期造势。此外，为便于员工报名，企业大学特意将中广核大学官微设置为报名入口。

- 赛中赋能：工具、方法

在初赛过程中，集团将微课评比的权利进行下放，由各分公司内部自行负责推选。同时，为普及微课制作技巧，集团从如下三个维度进行推广和传播。

- 企业大学对微课制作软件进行了精挑细选，员工只需掌握 PPT 的制作方法即可制作微课，更具可普及性。
- 企业大学牵头，邀请外部微课专家向工作组成员讲授微课相关技巧。企业大学希望通过内部的“播种”，促使各工作组向下层层赋能，辅导微课制作的相关技巧。
- 中广核大学专门开发了一系列关于如何开发微课的微课程，供员工线上进行学习。

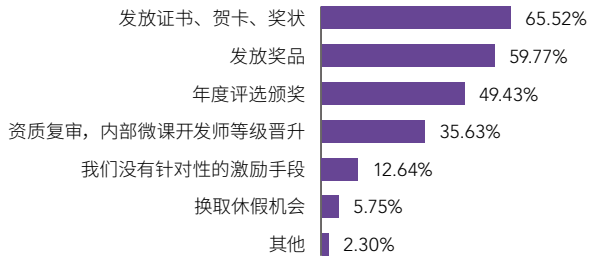
- 半决赛和决赛

在半决赛阶段，中广核大学统一对各公司上报的 60 门微课作品的选手进行分组辅导，并从 5 个小组中选出 10 门微课参与最后的决赛。整个远程辅导为期两周，大学希望通过外部专家的培训进一步优化复赛微课的质量，以及综合提升微课开发者的开发能力。

在决赛阶段，每位参赛者需进行一分钟左右的课程演讲，并由集团高管组成的专家评委和网络投票决定最终的排名。

提升微课开发的意愿度

图表 15 为激励企业内部的微课开发师，参调目前提供的激励手段 N=87



正如上文所谈到的，建立内部兼职微课开发师机制将极大地推动企业内部微课的系统建设。但不可避免地，在过程中，企业也会与建设内部兼职讲师体系时一样遭遇一定的挑战。其中，因微课传播的灵活性、不必进行线下面面授而对人员综合素质要求相对较低。**因此，相比传统的内训师机制，企业在微课开发方面的主要挑战更多体现在激励兼职微课开发师进行持续的微课开发。**

图表 15 显示，参调企业激励内部微课开发师的主要措施为“发放证书”、“奖品”、“年度评选颁奖”等物质、精神激励结合的方式。提及如何激励讲师持续产生足够的内驱力，HR 建议一方面企业需要采取上述精神、物质激励结合的方式。**更为重要的是，企业需要吸引员工使用微课。只有制作的微课受到广泛的认可，微课制作者本人才会有足够的动力持续进行微课开发。**当然，也有企业采用市场化的形式，通过“售卖”微课的方式，促使各事业部之间形成更强的动力制作微课。在此，我们可以参考中广核、武汉电信、金地等企业激励微课开发者的相关实践。

案例 中广核

♦ 后续微课应用和开发

在微课大赛后，如果企业不对产出的微课进行进一步的加工后续将难以产生持续的价值。为此，企业将产出的微课结合内部已有的课程大纲应用于各个培训的各个场景（如新员工入职培训、岗位培训大纲等），形成微课长期使用机制。

- 微课开发

鉴于中广核内部有较多的分子公司，为激励众分公司网络课程（包含微课）开发的积极性，集团从以下两个层面着手。

- 网络课程市场化共享使用机制：例如 A 成员公司开发并共享了 10 门微课，B 成员公司开发并共享了 20 门微课，通过这个机制，集团内部的各成员公司将相互进行微课学习。最终，集团内部将根据员工学习的情况进行内部货币结算。通过这一方式，集团有效鼓励各成员公司“多做微课，多做精品”，解决组织层面对微课开发的热情。
- 建立积分激励制度：集团对内训师实行积分管理，其积分将影响讲师的资格认证。为鼓励内训师产出微课，企业大学提供给微课开发的奖励 10 倍于开发面授培训课程。进而鼓励内部讲师开发微课的积极性。

案例 武汉电信

♦ 建立激励机制

推动内部微课的持续建设离不开对微课者们提供有针对性的激励。为此，公司对微课开发师采取了富有针对性的激励措施，以持续点燃员工内心对微课开发的热情。

- 物质、精神激励

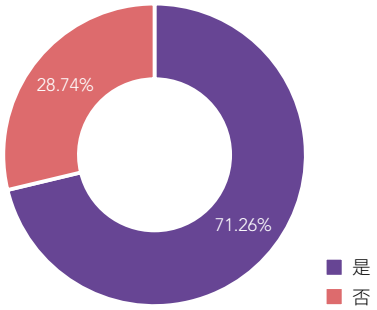
- 开发奖酬，最高可达 1000 元
- 培训积分：可用于兑换培训教具、参评优秀内训师的加分项等
- 增强平台功能，提高微课使用率：在推广微课的过程中，公司逐渐认识到仅仅凭借物质激励远远无法对微课制作者产生持续的内驱力和动力。而提升员工内驱力的关键在于实现员工的成就动机。公司会定期将微课置于微信公众号进行传播。此外，在讲师有相关培训时，培训部门会将微课资料提供给讲师进行使用。这些举措都是为了提升微课的使用率，从而展现微课制作者们工作的价值所在。

案例 金地物业

♦ 微课师的发展和激励

公司建立了完善的内部微课师晋升体系，设置了从黄带、蓝带和黑带等不同的微课开发师级别。不同的级别对应着不同的课程开发奖励，这也在一定程度上激励了微课师的积极性。其评定标准为 1 课程开发数量；2 开发课程类别的差异化程度；3 开发课程的难度系数；4 课程的好评率。

图表 16 参调企业是否对内部兼职讲师开发的微课进行质量评估 N=87



微课的质量评估

质量把控是整个微课内部开发的最后一环。之前我们已经谈到，越来越多的人会快速关注能引发自身兴趣的内容。微课同理，只有“先声夺人”，在内容和呈现形式上吸引员工的使用，才能真正发挥应有的价值。这需要企业做好两方面的工作：1）围绕业务进行选题、2）把控最终的质量。虽然，前期是否围绕业务进行选题一定程度上已经决定了微课后续的质量。但企业仍需要对最终的微课质量进行把关。

这是因为微课的优势在于快速传播。这也导致质量不高的微课可能会迅速地被广大员工所使用，从而极大地影响企业微课的口碑，进而进一步影响员工后续对内部开发微课的评价和使用，甚至反过来影响开发者持续开发的意愿。值得欣慰的是，通过图表 16，我们发现，超过 7 成参调企业已会对兼职讲师开发的微课进行质量评估。这也说明很多企业已开始重视开发出的微课质量。

他山之石，可以攻玉。我们也可以参考电信如何进行微课质量的评估作为参考。

案例 电信

- 微课的质量验收

在课程制作完成后，公司会由专门的课程验收小组对课程质量进行评分。其小组成员为培训中心的讲师和优秀的微课工作室组长担任。最终的课程评分取平均值。对于任何质量不符合要求的微课，验收小组将指出待改进事项，直至符合课程标准方可最终交付。

我们的建议

作为培训内容或者知识的载体，微课的核心和关键在于微课的内容开发。那么对于企业 HR 而言，什么样的内容适合制作成微课，从而发挥微课的最大价值。此外，企业 HR 的精力有限，如何发挥群众的力量，沉淀内部的经验和方法，解决员工工作的痛点，共创微课的知识体系。

为此，我们根据企业 HR 和多位微课方面权威专家的意见将不同类型培训内容制作成微课的价值进行打分，以及梳理相关原因供 HR 作为参考（见图表 1）。同时，我们也从微课大赛、建立微课开发团队两方面着手进行梳理，帮助企业 HR 了解如何推动内部微课的知识沉淀。

图表 1 不同类型培训内容制作成微课的价值评分及原因（5 分为非常有价值，1 分为价值低）

类型	进行内部微课开发的价值评分	原因
入职培训	4	受众稳定、易于线上传播，内容简单，且外部缺少相关资源
企业文化、流程政策	4	受众稳定、易于线上传播，内容简单，且外部缺少相关资源
通用类知识	2	外部同质化资源较多，且E-Learning学习平台有如相关资源，微课化的价值更低，直接应用E-learning平台资源即可，但需与线下培训结合 如果企业E-Learning平台无相关资源，也可进行微课开发，但需要与线下培训结合才能达成培训效果
专业类培训内容	5	外部缺乏相关资源。围绕业务场景的标准化内容可大范围传播解决员工工作痛点（流程、操作、最佳实践等），也可以与线下培训结合（如销售技巧相关内容）
领导力培训	3	开发关于领导力的方法论、理论知识缺乏实质性价值，需要结合公司实际业务场景和案例，并与线下培训结合，提供管理者实践、模拟、讨论的机会。

（价值分数取决于 1. 微课本身能否直接促进行为转变，提升绩效还是需要结合线下培训或绩效考核等、2. 外部相关资源的实际情况，以及是否有必要进行“微课化”）

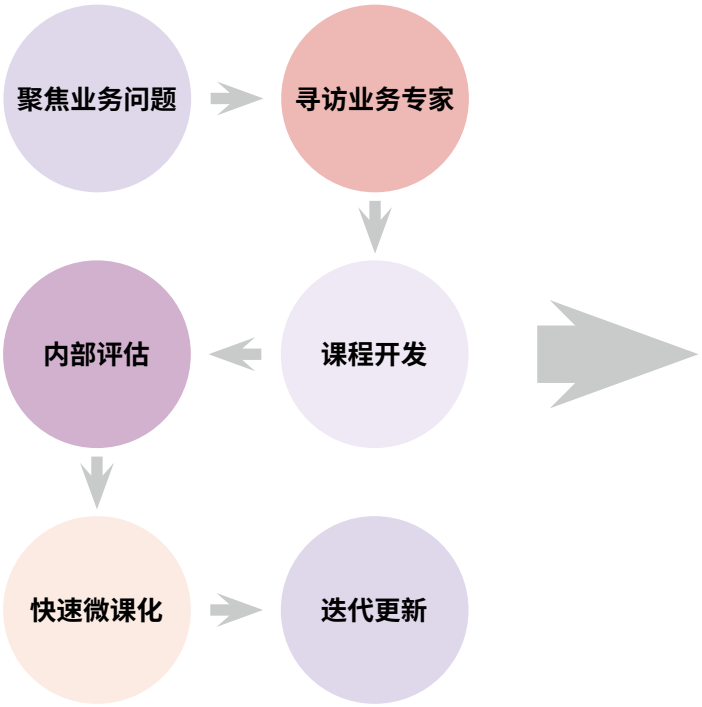
推动内部微课开发

微课大赛的相关流程、机制

前期策划	确定主题	◉ 首届微课大赛：更多用于推广微课，挖掘微课开发师，可不对参赛作品的类型做出要求 ◉ 在随后的微课大赛，微课主题应符合业务挑战、痛点、业务流程
	奖项设置	设置个人和组织类奖项:通过组织鼓励更多的个体参赛 评分设置:对系列性、符合业务痛点的微课的最终评分进行加分
大赛实施	宣传预热	◉ 渠道：1）OA、2）微信公众号、3）移动学习平台、4）宣传物料、5）口头方式 ◉ 宣传内容：报名方式、赛事日程、大赛主题、奖项设置、项目意义、各类形式的微课（首届微课：员工对于微课没有概念的情况下）
	初赛	◉ 赋能业务部门微课制作的技巧：1）推出“微课制作”的微课，快速普及微课制作技巧 2）简化微课制作难度和参与难度（如提供简易的微课制作工具，只需会制作 PPT 即可制作微课、对微课呈现形式的要求降低：如首轮只需提交图文类等较为上手的呈现形式）3）培训各事业部、部门培训人员、兼职讲师微课制作技巧，通过他们在内部普及微课 ◉ 部门、事业部内部决选入围复赛 / 决赛作品
	复赛 / 决赛	◉ 进一步赋能优秀参赛者：邀请内外部微课专家对复赛 / 决赛参与者进行专业的微课培训，并优化微课质量 ◉ 评选：设置专家和网络投票环节，保证课程质量以及吸引员工关注

打造、赋能一支微课虚拟开发团队

内部微课开发流程



角色分工

业务负责人：提出业务需求、挑战和相关培训课题

业务专家：提供经验、方法，课程评估，甚至自行萃取开发微课

HR：通过访谈等萃取制作微课、或搭建平台，提供相关培训、工具供业务自行开发微课

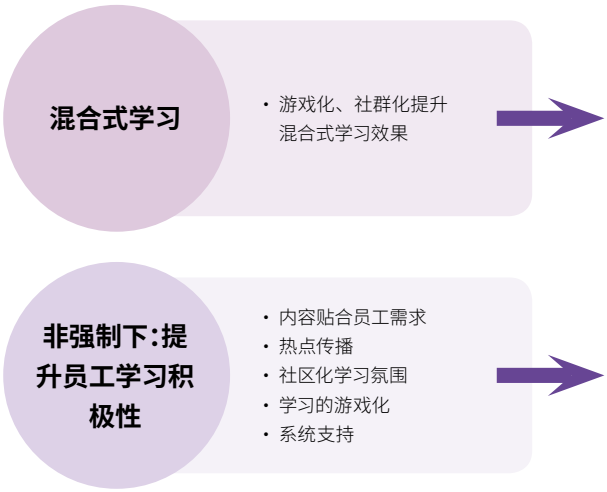
- **微课开发流程：**
- 聚焦业务问题：可围绕年度培训计划、自身业务周期变化、员工工作中常见的典型问题、岗位应知应会的知识（所有业务问题应与业务部门负责人确认沟通）
- 寻访业务专家：寻找各部门、条线绩效最优的专家，并邀请其独立 / 共同萃取自身经验、实践，或模拟业务流程（针对新业务）
- 课程开发：企业大学 / 培训部门与业务专家共同开发线下培训内容（避免内容不符合业务需求导致重复开发）
- 内部评估：邀请业务专家、负责人评估培训内容，确保微课的质量
- 快速微课化:将经过质量评估的培训内容微课化，提炼关键流程、核心工具和业务知识等
- 迭代更新：根据业务周期变化、调整，重新进行迭代更新（这也需要企业考虑相关成本费用）

激励兼职微课制作师，提升意愿度

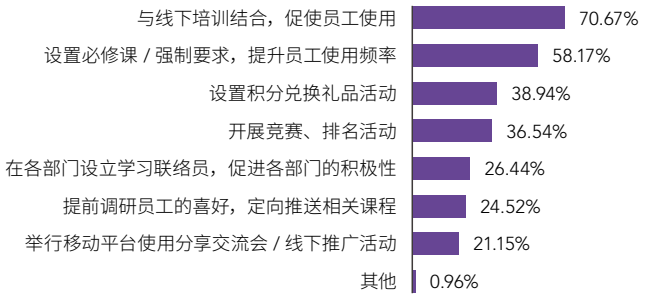
上文我们已经介绍了，不同于传统的内部兼职讲师体系，兼职微课开发师的主要职责体现为微课的内容开发，而无需涉及课堂面授。因此，推动兼职微课开发师开发微课的挑战较为聚焦，即提升其意愿度。在此，我们也从物质激励和精神激励两方面进行分析，供 HR 进行参考。最为重要的是，企业需要真正将制作者制作出的微课有所应用，让微课制作者感受到工作的价值和意义。只有这样，企业方能持续推动微课开发的意愿度。这需要企业 1）结合当下的业务热点（易于吸引员工关注）、2）建立学习平台便于微课传播，3）与线下培训结合，提升利用率等。具体内容请参见移动端微课的应用。

物质激励	提供一定的微课开发奖励，以及一定的培训教具。奖励的多少可考虑内部兼职讲师的课酬情况给予更高的奖励。因为无需讲师重复进行线下培训
满足成就动机（精神激励）	• 年度培训讲师颁奖、微信、OA 等系统宣传 • 向开发者表明这是提升自我 PPT 制作技巧等软性能力的契机 • 建立多种渠道提高微课的利用率，让开发者感受微课开发的价值和意义（如移动端推送等，详见案例）

移动端微课的应用



图表 17 参调企业开展过吸引员工学习微课内容的措施 N=208



不同于线下培训的内容，移动端的微课主要依赖于学员在线上使用并学习相关内容。因此，微课的后续应用可以直接归纳为“看”。只有在员工“看完”相关内容后，移动端的微课才有可能创造出价值，帮助员工掌握应具备的知识、提升工作绩效。

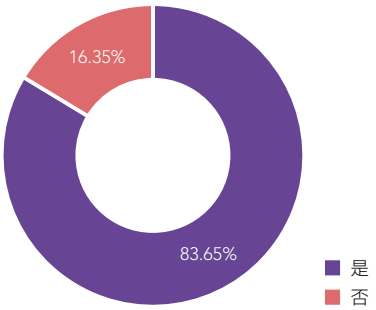
大体而言，企业推动员工“看”移动端微课的方式可以分为两类：

- **偏向强制要求（与线下培训结合、设置必修课等）**
- **非强制或硬性要求下激发员工学习兴趣（定向推广员工所需的微课等）。**

其中，又以偏向较为强制的方式为主（见图表 17）。这也与企业当前微课主要应用的领域相一致如辅助线下培训、宣传企业文化等（见图表 7）。此外，企业在偏向强制要求和激发员工兴趣促使使用微课的挑战各不相同。针对偏向强制要求的方式，因带有一定的强制要求，“看”微课已不存在过多的问题，。企业在此方面主要的挑战为如何设计混合式学习项目，加强培训效果（因设置必修课已做出硬性要求，只需进行线上考核即可，在本报告中不做过多讨论）。而在非强制或硬性要求下激发员工学习兴趣方面，企业面临的挑战主要在于如何有效激发员工对微课的兴趣，提升微课的使用率和点击率。为此，我们将分别进行重点描述关于如何推动微课的后续应用，帮助发挥价值。

微课在混合式学习中的应用

图表 18 参调企业是否将微课与线下培训进行结合，开展混合式学习 N=208



图表 19 参调企业针对以下群体将微课与线下培训进行结合，开展混合式学习的方式

	个人贡献者	基层管理者	中高层管理者	新员工	外部合作伙伴（如上下游伙伴）
课前的知识预热、普及 N=129	62.79%	68.99%	44.19%	67.44%	10.85%
课前的检测，检测学员掌握程度 N=72	62.50%	63.89%	38.89%	61.11%	8.33%
通过课前检测结果，作为员工线下培训的资格筛选 N=50	62.00%	74.00%	48.00%	44.00%	8.00%
培训中的操作演示 N=71	56.34%	70.42%	57.75%	60.56%	12.68%
培训中的互动讨论 N=61	60.66%	78.69%	65.57%	60.66%	11.48%
培训中的在线答题 N=71	64.79%	76.06%	59.15%	74.65%	14.08%
培训后的效果测评 N=90	66.67%	81.11%	71.11%	77.78%	13.33%
培训后的社群讨论 N=59	62.71%	74.58%	57.63%	62.71%	15.25%
培训后的工具包 N=53	60.38%	73.58%	56.60%	69.81%	9.43%

图表 20 参调企业针对以下不同类型培训内容将微课与线下培训进行结合，开展混合式学习的方式

	企业相关知识（企业文化、政策流程）	通用类课程	领导力课程	专业类课程
课前的知识预热、普及 N=128	64.84%	67.19%	46.88%	59.38%
课前的检测，检测学员掌握程度 N=69	47.83%	53.62%	50.72%	60.87%
通过课前检测结果，作为员工线下培训的资格筛选 N=45	28.89%	57.78%	57.78%	60.00%
培训中的操作演示 N=69	43.48%	69.57%	39.13%	62.32%
培训中的互动讨论 N=57	59.65%	70.18%	64.91%	54.39%
培训中的在线答题 N=67	70.15%	71.64%	46.27%	62.69%
培训后的效果测评 N=86	72.09%	86.05%	65.12%	77.91%
培训后的社群讨论 N=56	41.07%	73.21%	62.50%	69.64%
培训后的工具包 N=51	45.10%	78.43%	60.78%	78.43%

现在越来越多的企业培训人员都在倡导通过混合式学习(Blended Learning）的方式开展企业学习发展的工作。通过线上线下的结合，企业能将培训的场景和时间进行延伸，使现阶段的培训不仅仅局限于原来课堂中几个小时的有限时间，而能够通过线上的知识预热和后续追踪增强培训的效果（见图表 18）。

混合式学习：微课应用无明显差异

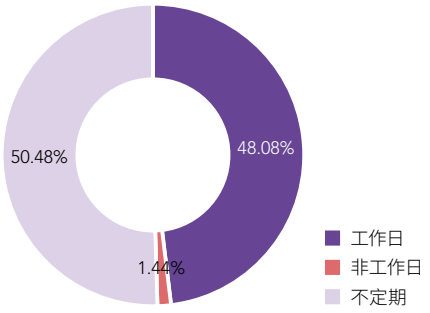
对比图表 19 和 20，大体而言，企业开展的混合式学习项目大多应用于内部培训，而较少应用于外部合作伙伴。其中，针对中高层管理者的培训项目，参调企业相对较少会通过微课对其开展前端性的工作（知识预热、课前检测等）。这也同样体现在企业针对领导力的培训方面。相对来说，移动端的微课虽已“不再新潮”并在部分企业内部实施多年，但很多企业中高层管理者因年龄等多种因素对这一方式并不热衷。尤其，在中高层的领导力培训方面，很多 HR 也表示中高层管理者更喜欢参与业界大咖的研讨会或线下培训。**然而，在与受访企业进一步探讨时，我们了解到，针对不同层级的群体或者类型的培训内容，微课在混合式学习前中后各个阶段的应用基本没有实质性区别。通常的模式都为课前的知识预热结合线下的研讨、模拟训练加上后期的线上考核或提交行动计划完成情况等。当然，企业也并非一定要采取这样的模式，而是应该以终为始，考虑项目目标，并思考采取的结合手段是否能更好地服务于培训效果的达成。**

以终为始，设计混合式学习

但也有 HR 建议企业应结合自身实际情况判断混合式学习是否为解决培训需求的最佳方案，亦或者可以依靠移动端的微课或者其他方式。例如，针对领导力或技巧类培训，企业可以采用混合式学习的方式，利用微课进行课前预热、课后的检测，以及在整个培训项目中设计游戏化元素、社群化管理提升培训效果。对于固定性知识点或标准化内容，企业不妨尝试利用线上微课快速普及，并结合一定的在线考核（我们也将在下文如何提升微课使用率中提供一定的建议）。尤其，当企业面临人员难以集中或培训人员无法有效覆盖学员时，其价值就更为凸显。例如，京东设计大量场景化的微课内容供内部配送员、仓储人员学习标准化内容，提高工作效率。

非强制下：提升微课学习的积极性

图表 21 参调企业一般会选择向员工进行微课推送的时间段 N=208



图表 22 参调企业一般会选择向员工进行微课推送的时间 N=100

	周一	周二	周三	周四	周五
上班之前	13.00%	5.00%	4.00%	2.00%	3.00%
上班时间段	16.00%	14.00%	9.00%	3.00%	9.00%
午休时间段	5.00%	10.00%	12.00%	4.00%	9.00%
临近下班	4.00%	5.00%	10.00%	6.00%	10.00%
下班之后	4.00%	6.00%	9.00%	8.00%	1.00%
其他	1.00%	4.00%	2.00%	1.00%	3.00%

综合图表 21 和 22，不难发现，参调企业对微课推送的时间并不会进行一个明确的划分，以不定期为主。当然，也有 48% 的参调企业会选择在工作日向员工推送微课。但从企业微课的推送时间来看，我们难以发现明显的差异。在上文，我们已经谈到，很多企业会定期向员工推送一定的微课，供员工进行学习。不同于辅助线下培训或强制要求的微课，通常来说，在推送完成后，企业需要员工自行点击使用相关微课。因此，如何提升员工对非强制要求的微课的使用率就成为了企业的主要挑战和难点。针对此问题，HR 也向我们表明，企业可以使用多种方式吸引员工的使用如“标题党”、设置学习积分兑换等等方式（见图表 17），但更为关键的是微课内容是否与员工工作相关，真正能解决员工痛点或者是当下业务热点具备较强的及时性。在此，我们可以参考阳光保险、武汉电信、爱康和京东的相关实践进行参考。

案例 阳光保险

♦ 微课的后续应用

员工对微课的认可取决于内容能否解决员工痛点以及满足业务需求。因此，公司的微课开发和后续推广都围绕着员工实际的工作场景、挑战进行。否则，即使员工学习了相关内容，也难以真正创造价值。因此，公司从以下两个方面进行微课的推广，1）建立专属的知识共享、搜索平台，供员工按需进行学习、2）结合企业培训需求，开展混合式培训项目，提升微课的普及性。

案例 武汉电信

♦ 微课的后续应用

整体而言，对于即时性较强的部分微课，因与当前业务有着较高的关联性，很多的员工会自发、自主地进行分享和传播。然而，对于与业务关联性较弱，但有着长期价值的微课，员工自行转发和主动学习的积极性相对较低。为此，公司会发动微课工作室和微课开发者本人在部门内部进行推广。作为部门的骨干和中坚，他们能达成由点及面的效果，实现微课在部门内部的覆盖。

案例 爱康

♦ 微课的后续应用

微课的应用是微课落地的重要一环，为了保障微课能持续应用，他们做到了以下几点：

- 微课能否后续持续应用的关键在于微课是否真正符合员工需求，只有开发员工需要的课程，后期的应用才能水到渠成。企业需要对微课大赛的需求进行前置性的调研。
- 课程开发后，公司人力资源部门会阶段性地将微课向相关人员进行推送，甚至对相关课程的学习时长做出要求。
- 培训项目是微课应用的重要抓手。线上 + 线下的混合式学习方式是提升培训效率的重要方式，微课扮演着重要的角色。
- 微课学习与课程考核挂钩，有考核的学习，能在一定程度激发学习动力。
- 将部分优质的微课置于平台主界面进行一定的推广，提升课程曝光率。
- 通过公开渠道公布各公司学习情况，也是提升微课认知，加强内部相互竞争的一种方法

案例 京东

♦ 场景化开发

作为中国最大的自营式电商企业，对于京东而言，公司的各项业务节奏很快，变化较多，这也直接影响着培训工作的开展。如近期的 618 年中盛典期间，员工的工作量会激增，这会对一线管理者的领导力和专业能力提出更大的挑战，同时也会有大量的业务规范和专业力培训需求浮现。这会对企业培训提供天然的场景，对培训的要求也同样是“快，准，稳”。此时，企业大学提供的培训一定是能促使学习者快速获取，课课戳痛，即学即用的流程、方法、工具或实践案例。

成人的学习往往会根据过往的经验进行更新和迭代。为此，企业大学设计的微课内容围绕员工一系列的工作场景展开，从管理能力和业务流程进行梳理。从学习者的角度而言，学员也能通过实际工作场景对学习内容的有效性进行验证。否则，与学习者无关的学习内容将难以真正吸引学习者。试想在高速运转的一线，如果京东大学推出“快递小哥如何提升单位时间送单量”的微课势必会吸引快递小哥的主动学习。

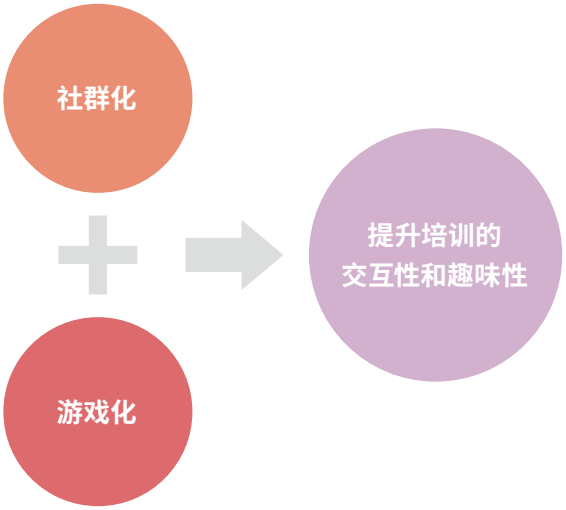
围绕工作场景是公司微课开发的前提。但在微课开发前，企业大学会判断该场景和业务需求，开发系统的学习课程，以及整理出完整的知识框架。在此基础上，再回归业务场景和学员工作流程，有很对性的拆分并制作微课。如果企业大学认为该场景以及内容不适合通过微课学习，则将采取线下培训或其他途径解决。因此，对于企业而言，制作的微课都是解决业务挑战的最佳途径之一，关键在于学习场景需求。京东大学评判是否需要通过微课学习的标准之一为“学习效率”。纵使微课有百般好处，如果达不到预期效果，效率即为 0，同样会选择更优途径。

我们的建议

强化混合式学习效果

对企业而言，微课在混合式学习中的应用大体相同。因此，如何加强混合式学习的培训效果更体现在整个培训项目的设计。企业 HR 也向我们建议了混合式学习的四个核心设计要素:**1）社群化、2）游戏化、3）移动化、4）碎片化。**因微课本身就符合碎片化这一特质，且本次调研的微课主要描述的就是移动端的微课。在此，我们将只在社群化和游戏化两个方面提供一定的建议。

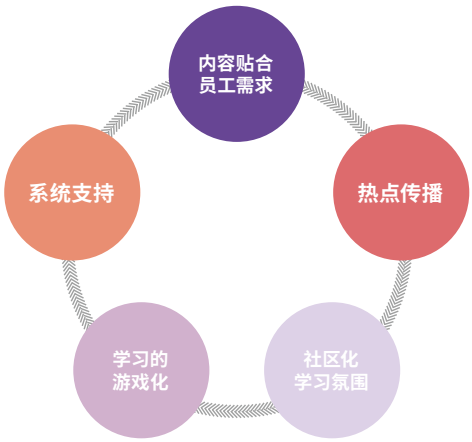
- 社群化：注打造学习共同体，将个人的学习转化为群体的学习，通过相互的经验分享和交流，提升培训的交互性。诸如：社群的打卡签到、微信群中的案例、知识点的讨论，以及分组的积分 PK 等等。
- 游戏化：设置学习积分、任务闯关，竞赛排名等游戏化元素，提升学习的趣味性和互动性，激发学员的内驱力。



非强制下：提升微课学习积极性

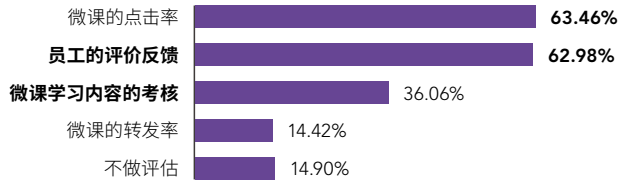
提升移动端微课的使用率，其本质在于通过项目运营提升员工的意愿度和兴趣度。在《第二届中国企业移动学习项目调研报告》中，智享会已对移动学习的项目运营进行了较为系统的描述（具体内容请见相关报告）。在此，我们也结合相关内容为 HR 抛砖引玉，希望能启发一定的思路。

- 内容贴合员工需求：员工的学习往往会根据自身的职业诉求和工作挑战等进行更新迭代。因此，围绕企业当下业务热点、重大事件和迎合员工工作痛点（例京东如何提升单位时间快递效率）的微课内容更容易吸引员工的和学习和使用。
- 热点传播（利用员工学习的刚需和非刚需时刻）：结合企业重点的业务热点事件（如京东的 6.18、电信的 4G 业务推广等），一来员工有学习需求，二来兼顾业务需求且容易从组织内部获取资源进行推广。此外，企业也可以利用移动学习平台上线的契机或者将组织某一大型的学习发展活动（如金地物业定期的学习周活动，打造学习型组织）都可以作为焕发员工学习兴趣的良机。
- 社区化学习氛围：结合热点事件、大型学习活动，并利用海报等宣传物料进行造势，提升本次微课学习活动在内部的知晓度和参与度。更为重要的是，发动各部门的意见领袖（KOL）推动内部微课的学习以及组织线上话题讨论等，将个体学习和组织学习有机整合实现共同驱动。
- 学习的游戏化：利用学习积分、学习排名、微课闯关、游戏化场景方式激发员工对微课学习的参与度。
- 系统支持：建立移动学习平台，帮助微课更为便利的传播、分享、查找、回顾，且保证微课资源对外的安全性和沉淀传承。



微课的效果评估

图表 23 参调企业对微课的效果进行评估的方式 N=208



图表 23 显示，超过 85% 的参调企业会对微课的效果进行评估。这也说明很多企业开始重视微课在企业内部价值创造的结果。目前，企业对微课效果的评估主要通过用户的使用情况和评价反馈。HR 向我们反映，单纯依靠微课的点击率难以说明微课是否对员工有所价值。因为，员工可能因为对标题感到好奇而点击微课，但员工最终没有真正学习完相关内容。结合员工的评价反馈，的确能一定程度上反映出微课内容是否被员工认可。但很多时候，员工会自主转发高度认可的培训内容进行相互交流。因此，企业也可以选择转发率这一维度评估微课的效果。此外，电信甚至会统计员工对微课的学习时长评判员工是否对微课内容真正认可。

标杆数据

附表 1 参调企业员工学习、使用微课的频率是否达到了预期 N=208

选项	小计	比例
是	96	46.15%
否	112	53.85%

附表 2 参调企业员工对微课的接受程度 N=208

选项	小计	比例
1 分	17	8.17%
2 分	45	21.63%
3 分	92	44.23%
4 分	41	19.71%
5 分	13	6.25%

附表 3 参调企业培训人员在内部微课开发过程中与业务部门合作的方式 / 提供过的帮助 N=208

选项	小计	比例
提供微课开发的相关培训	121	58.17%
将业务部门的经验进行萃取，并制造成微课	108	51.92%
提供微课开发的工具、模板	103	49.52%
邀请业务部门提供素材，并提交给外部供应商进行制作	73	35.10%
业务部门不参与课程制作	25	12.02%
其他	3	1.44%

附表 4 参调企业员工学习微课一般会集中的时间段 N=208

选项	小计	比例
工作日	66	31.73%
非工作日	21	10.10%
没有明显高峰时间段	49	23.56%
未做统计	72	34.62%

附表 5 在工作日，参调企业员工学习微课一般会集中的时间段 N=66

	周一	周二	周三	周四	周五
上班之前	18.18%	3.03%	3.03%	6.06%	3.03%
上班时间段	15.15%	13.64%	12.12%	4.55%	10.61%
午休时间段	6.06%	7.58%	12.12%	4.55%	6.06%
临近下班	6.06%	1.52%	3.03%	6.06%	7.58%
下班之后	10.61%	3.03%	4.55%	7.58%	18.18%
其他	9.09%	1.52%	0.00%	1.52%	1.52%

附表 6 为达到最好的学习效果，贵公司制作的微课一般控制的时间 N=106

	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
微课的时长（分钟）	15.1	8	10	20

附表 7 参调企业认为在微课的开发、推广和学习的过程中遇到的最大挑战 N=208

选项	小计	比例
难以推动内部专业、用户制作微课，进行知识沉淀	96	46.15%
无法有效地吸引员工学习和使用微课	95	45.67%
微课的效果难以跟进评估	77	37.02%
微课难以体系化地进行开发	65	31.25%
微课制作的要求较高，企业内部人员能力无法满足	45	21.63%
高层管理者对微课的重视度低	34	16.35%
微课的开发成本高，企业资金有限	32	15.38%
业务的迭代速度快，微课后续难以持续使用	31	14.90%
缺乏对微课适用范围的相关认知	28	13.46%
其他	4	1.92%

案例启示

案例启示 京东 - 场景化的微课开发和应用

马万森｜京东大学学习顾问｜京东

项目背景

京东致力于成为一家为社会创造最大价值的公司。经过 15 年砥砺前行，在商业领域，京东一次又一次突破创新，取得了跨越式发展。与此同时，京东不忘初心，积极履行企业社会责任，在促进就业、提升社会效率、反哺实体经济等方面不断为社会做出贡献。

截至今日，京东集团拥有超过 16 万名正式员工，并间接拉动众包配送员、乡村推广员、中小企业职员等就业人数超过 400 万。依托强大的物流基础设施网络和供应链整合能力，京东大幅提升了行业运营效率，降低了社会成本。同时，京东将技术作为重点的战略方向，发展云计算、大数据、智慧物流、人工智能、AR/VR、智能硬件等最新技术，并用于驱动电商、金融、物流等各类业务的快速、可持续增长。

在此情况下，企业培训已经不能再从常规模式出发，需要快速跟进，快速突破。在跟进京东发展步伐的同时，对战略重点及布局业务，还需要做到前瞻性培训和储备。

在面对快速扩张的业务，如何确保广大一线员工信息传播的准确性和服务的规范性？

遍及全国各地的网点，如何实现高效的管理和业务节奏的高度一致性？

在培训人员有限的情况下，如何突破效率瓶颈，为培训带来一场“效率革命”？

无疑，微课这一形式是很好的实现途径之一。微课具有的便捷性、及时性的特点，不但能帮助实现信息的标准化传播，还能同时覆盖更广泛的群体，达到灵活配置、快速学习、全员同步的目的。

自 2016 年开始，京东大学在企业内部开展“JD 微学行动”项目，大力推动微课的内容沉淀和建设。目前已经涵盖物流所有业务条线（含众包）十几万人，单日在线学习量达到 12 万次。这些项目以“短平快”为模式，采用“学习 + 考试”的认证方法，进行课程学习的快速推进。最新一期微学项目以周为单位进行迭代学习，至第三周项目结束时，学习量超过了 110 万人次。

微课的开发

- **场景化开发**

作为中国最大的自营式电商企业，对于京东而言，公司的各项业务节奏很快，变化较多，这也直接影响着培训工作的开展。如在近期的 618 年中盛典期间，一线员工的工作量会激增，这会对管理者的领导力和专业能力提出更大的挑战，同时也会浮现大量的业务规范和专业力培训需求。此时，对培训产出的要求也同业务一样是“快，准，稳”。所以企业大学在此阶段提供的培训一定要结合场景去考虑，不要给业务人员增加额外负担，要提供能促使学习者快速获取，课课戳痛，即学即用的流程、方法、工具或实践案例。

成人的学习往往会在过往经验地基础上进行迭代更新。为此，企业大学设计的微课内容会围绕员工一系列的工作场景展开，从管理能力和业务流程进行梳理。从学习者的角度而言，学员也能通过实际工作场景对学习内容的有效性进行验证。否则，与工作场景无关的学习内容将难以真正吸引学习者。试想在高速运转的一线，如果京东大学推出“快递小哥如何提升单位时间送单量”的微课，势必会吸引快递小哥的兴趣和主动学习。

围绕工作场景是公司微课开发的前提。但在微课开发前，企业大学会判断该场景和业务需求，开发系统的培训课程，并整理出完整的知识框架。在此基础上，再回归业务场景和学员工作流程，有针对性的拆分并制作微课。如果企业大学认为该场景以及内容不适合通过微课学习，则将采取线下培训或其他途径解决。因此，对于企业而言，制作的微课都是解决业务挑战的最佳途径之一，关键在于学习场景需求。京东大学评判是否需要通过微课学习的标准之一为“学习效率”。纵使微课有百般好处，如果达不到预期效果，效率即为 0，同样会另寻更优途径。

赋能业务开发

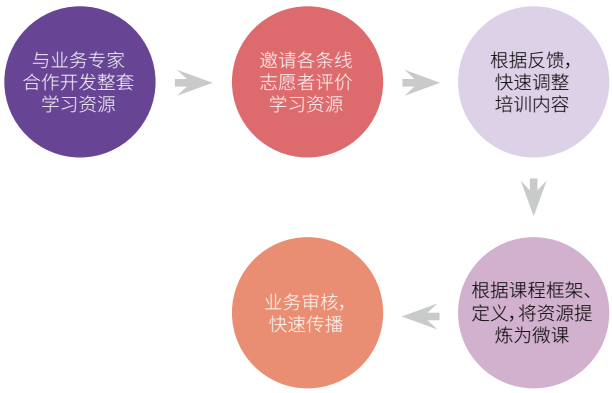
新业务微课开发

对于新业务而言，企业大学会选择与业务部门合作的方式产出微课内容。首先，企业大学会先通过电话访谈、实地跟访、场景模拟等方式深入业务一线，了解业务需求和潜在的发力点。在此基础上，京东大学会与各业务负责人沟通进行需求校准。之后，大学会与业务专家进行深度沟通，了解行业中是否有相关经验可以进行萃取提炼。如果行业过往无相关经验可借鉴，大学则会尝试与业务专家通过场景模拟的方式进行课程提炼，以探索、尝试的方式快速产出相应的工作流程、业务标准和关键节点。但正因为新业务领域本身充斥着不确定性，其培训内容也会存在一定的不确定性。为保证课程质量，京东大学利用互联网产品的敏捷迭代思维对出品的课程采取快速迭代改进的验证模式，根据用户的真时评价对课程内容进行验证和优化。

其流程如下：企业大学先行与业务专家制作出满足需求的整套课程内容，并与各条线报名的业务志愿者进行实地讲授。在授课前，大学也会与参与者讲明活动目标、需求。在授课结束后，大学会收集参与者的反馈意见，并重新进行结构调整和内容优化。接下来，企业大学会根据课程框架来定义适合制作成微课的关键点内容和微课呈现方式，进一步提炼并制成微课。在京东内部定义适合制作成微课的内容主要为 1）知识赋能、2）关键流程、3）核心工具、4）场景化演练。微课制作完成后需要通过业务部门的关键责任人评审通过，方可进行发送学习。

微课制作需要大量的技术投入，后续的迭代成本也较高。这一模式的建立能最大化确保微课产出的成功率能力，有效帮助企业减少微课后续的迭代成本。此外，考虑到互联网企业业务的快速变化，公司也会结合业务周期进行微课开发，确保微课产出即有用、好用、管用。此模式下产出的课程，即使微课内容后续有所变动也只需进行少量调整即可，避免了课程沉没成本产生。

课程开发 - 试讲验证 - 优化迭代 - 提炼微课 - 审核传播



成熟业务微课开发

对于现有成熟业务，企业大学则向业务合作伙伴进行赋能，依托业务部门需求，帮其自身能够独立进行微课的开发和沉淀。由于京东大学在企业内部推行微课学习时间较早，现有成熟业务合作伙伴已经基本掌握微课制作的工具方法。在课程体系相对固化的情况下，业务伙伴的课程开发重心会放在课程迭代和新内容的补充上面。个别复杂需求，京东大学也会第一时间切入，提供专业化建议和帮助。

提高微课开发的意愿

每一次集中性课程开发，都会是一个新业务的兴起。京东大学立足于业务的整体来考虑课程产出，即产出结果应该是本业务的整体学习方案和知识框架，这对讲师个人而言，不但对自身是一个很好的提升机会，后期也有助于更好的管理业务，提升绩效。意愿方面自然也会很高涨。

同时，京东大学从 2017 年起，正式成立了对外业务中心。整合京东内部各体系资源，汇聚京东各领域精英、行业专家，对外分享京东集团在业务、组织、人才、文化等领域的最佳实践。我们参与课程开发的业务专家、标杆人员通过对课程内容和框架的不断打磨和升级，均能有机会向生态合作伙伴赋能。这不论是在业务绩效提升，还是在个人影响力的提升方面，都是多赢的结果。

项目成果

京东大学通过“JD 微学行动”项目，自 2016 年起至今，已经帮助约 10 万一线员工完成了业务学习，覆盖揽收、配送、仓储等各方面能力提升内容。“微学行动”通过京东大学自研学习平台“京英学习平台”进行全终端覆盖，学习人群覆盖面广，各条线学习劲头十足，微课点击量可以轻松突破百万。

成功经验

企业的微课开发需要结合业务需求进行场景化的开发。只有这样，企业才能保证开发出的微课适应业务需求，更能有效的支撑一线员工工作效率提升。

微课制作的整个过程需要吸引业务的参与，从前期的选题、内容的萃取，以及最终对微课的质量把关。

案例启示 电信 - 推动内部微课开发

陈娜 | 政企培训总监 | 武汉电信

项目背景

武汉电信历来重视内训师体系的建设，并持续推动内训师进行课程萃取和知识沉淀，以帮助业务的发展。然而，内训师从前期的选题到最终的内容产出往往需要经历较长的时间周期，且整个制作过程缺乏相应的过程管控。这些都一定程度上造成了课程内容对业务价值的滞后性。回归本质，无论是建立内训师机制亦或是课程萃取的核心都在于为业务产生价值。为此，作为课程的一种呈现形式，微课因其传播的及时性和聚焦性逐渐进入了公司培训部门的视线。

综上，公司将微课定位为快速聚焦、解决员工日常工作痛点的课程内容。

在建立清晰的微课定位后，公司开始着手搭建内部微课开发的体系。为此，公司首先对外部标杆企业进行实地探访，了解相关微课开发的运营模式。在此基础上，公司结合自身实际情况，以内部微信公众号为载体进行微课传播。在解决微课的传播渠道后，公司决定赋能业务人员进行微课内容建设。

推动内部微课建设

为系统提升员工微课制作的能力，公司开展了两场大型的活动构建、优化员工微课开发的相关知识和技巧。首先，公司组织所有有志参与微课制作的员工接受外部供应商关于微课制作的入门培训。在普及微课制作的技巧后，公司发现员工制作的微课较为简单并缺乏一定的生动性。其次，公司向微课制作者们普及了更多样的微课制作软件如“来画”等，丰富员工制作微课的呈现形式。

此外，公司还安排部分有意愿的员工进行外部微课工程师的资格认证。公司希望经认证的讲师未来能作为一个个种子在各部门“开花结果”，带动他人加入微课开发的浪潮之中。期间，公司共发掘出 30 余位认证开发师。

建立微课开发机制

在内部培育出员工“会做”微课的土壤后，公司决定建立相关机制系统化地运行内部微课的制作与开发的工作。具体制度如下：

- **建立微课工作室**

公司成立微课工作室的目的在于系统推进微课内容建设，致力于梳理岗位技能体系、业务流程关键点，制作针对性强的系列性微课，实现微课程的体系化；公司急需业务、重点业务的推广，利用微课手段提升培训及业务宣贯的有效性。

每一个工作室开发的微课需立足于自身所在模块和条线进行系统化地开发，涵盖新员工入职以及进阶后所需的相关内容。通过这一方

式，公司有效地保证了微课开发的体系化，且开发出的微课能与企业原有的培训体系进行有机的串联和衔接（原有培训体系也围绕相同的体系进行）。各工作室需列出未来相关的课程清单，并提交给人力资源部门进行审核确认，以保证微课开发的系统性和业务的相关性。

此外，整个工作室的人员配置也具备一定的“弹性”，即组长可以根据自身需求和同事的特长挑选相应的伙伴，各司其职负责 PPT 制作、剪辑等。另外，这也促使工作室组长负责调动组员开发微课的积极性，更有利于项目的持续开展。

在确立相关制度后，公司希望进一步将各工作室开发的微课“品牌化”，即所有工作室需统一微课的片头和片尾。这也促使学员通过片头和片尾就能直观地了解微课的出品者。

- **全员微课**

除了建立微课工作室外，发动“群众”的力量共创微课也成为了公司建立微课开发体系的重要组成。员工可以根据各微课工作室贴出的微课清单向工作室申请感兴趣的微课。此外，公司还会专门要求各部门的骨干人才每年制作一门与本职工作相关的微课。

建立激励机制

推动内部微课的持续建设离不开对微课者们提供有针对性的激励。为此，公司对微课开发师采取了富有针对性的激励措施，以持续点燃员工内心对微课开发的热情。

- **物质、精神激励**

- 开发奖酬，最高可达 1000 元
- 培训积分：可用于兑换培训教具、参评优秀内训师的加分项等
- **增强平台功能，提高微课使用率：**在推广微课的过程中，公司逐渐认识到仅仅凭借物质激励远远无法对微课制作者产生持续的内驱力和动力。而提升员工内驱力的关键在于实现员工的成就动机。公司会定期将微课置于微信公众号进行传播。此外，在讲师有相关培训时，培训部门会将微课资料提供给讲师进行使用。这些举措都是为了提升微课的使用率，从而展现微课制作者们工作的价值所在。

微课的质量验收

在课程制作完成后，公司会由专门的课程验收小组对课程质量进行评分。其小组成员为培训中心的讲师和优秀的微课工作室组长担任。最终的课程评分取平均值。对于任何质量不符合要求的微课，验收小组将指出待改进事项，直至符合课程标准方可最终交付。

微课的后续应用

整体而言，对于即时性较强的部分微课，因与当前业务有着较高的关联性，很多的员工会自发、自主地进行分享和传播。然而，对于与业务关联性较弱，但有着长期价值的微课，员工自行转发和主动学习的积极性相对较低。为此，公司会发动微课工作室和微课开发者本人在部门内部进行推广。作为部门的骨干和中坚，他们能达成由点及面的效果，实现微课在部门内部的覆盖。

案例启示

金地物业 - 移动学习内容建设

（引用自第2 届 中国企业移动学习项目调研报告）

项目背景

近年来，金地物业在业务方面取得了骄人的成就。为适应快速扩张的业务需求和顺应互联网时代的潮流，公司将目光投向了线上学习，希望以此提升培训的整体效率。（此前公司未开展在线学习）。

公司相信符合自身实际需要的内容才能真正产生吸引力，以及为公司产生价值。为此，公司在搭建学习资源方面倾注了较大的心血。目前，公司内部自建课程内容已占全部课程内容的九成（下文将重点描述金地物业如何推动内部自建课程）。外部学习内容则是内部课程资源的补充，根据内部学习内容开发情况进行实时的调整。此外，除了外部采购外，公司还会将网络或微信中适合单一主题的内容，制成微课并进行推送（所有内容都会注明出处）。

内容建设 - 量质齐驱法

在移动平台上线之初，金地物业开展了一系列的宣传造势活动。在前期宣传造势完成后，公司开始了下一步计划 - 量质齐驱；打造保质保量的移动学习内容。“量”为不断扩充学习内容，以满足员工学习需求。“质”正如上文所提及的，公司坚信贴合业务需求的内容才能孕育价值。为保证“量质齐驱”，仅靠培训部门必然难以为继。因此，公司提出了“金物解码”进行内部知识承载和搭建。公司决定建立内部微课开发师体系（类似内训师体系）推动自建课程内容的落地。不同于内训师，公司对微课师的选拔标准没有限定极其严格的考核标准。其原因为公司希望每位在不同领域有闪光点的员工都能做一个互动分享、问题简答或微课来贡献学习内容。这也与微课的特质（偏向单一知识点的提炼和呈现）相契合。历经一年的知识沉淀，公司已产出了大量优质的学习资源。这些优质的资源不但供内部使用，公司还精挑细选了 100 门精品课程向同平台的物业企业开放以促进交流。

为保证学习资源的质量和体系化，公司从四方面进行着手：

- **课程规划**

在各单位（包括总部职能部门与各下属公司）设置了首席课程研发官首席课程研发官负责内部课程统筹：根据岗位序列和岗位知识要求，确定课程体系、课程清单、课程适合的人群、开发原因，以及安排课程的开发职责。首席课程研发官的出任者必须为一定级别以上，这帮助发挥内部影响力，推动项目成功落地。

结合业务需求开发课程针对专项业务重点，培训部门也会规划开展一些专项的微课。例如，公司的信息化产品（享系列）在过去是没有的 ，结合移动互联网带来的对物业行业的颠覆性变革，公司快速推出享系列产品，转变过去只靠人工服务的业务模式，通过信息化平台完善多元化的对客响应机制。在这个过程中，我们培训部门也在不断贴近业务变化情况，推动相关微课开发与推送进行新知识传播，帮助业务部门及全体员工转变原有的观念，推动信息化项目的落地。

- **微课师的选拔和培训**

在微课运营零经验的基础上，我们第一批的微课师全部经由外部机构培训与认证，之后，我们快速内化，实现公司内部自行开展微课师的培训和认证管理。微课师的培训涉及 1 区分微课与传统培训；2 知识拆解；3 课程结构和呈现的方法论；4 相关课程模板；5 工具和其使用方法。同时，培训部门也规定了课程的基础要求，包括我们将微课分为知识库、案例集与业务坊三个类别，每个类别都有对应的开发模板，同时在前期课程开发计划阶段，我们就会明确三个类别的课程分布应该是基本平均的，以及具体的计划开发任务数门槛值，这个设置是基于我们对公司微课程库建设进度计划及年度全体学员学习任务要求、享学日常运营需要等数据的倒推核算得出。

- **微课师的发展和激励**

公司建立了完善的内部微课师晋升体系，设置了从黄带、蓝带和黑带等不同的微课开发师级别。不同的级别对应着不同的课程开发奖励，这也在一定程度上激励了微课师的积极性。其评定标准为 1 课程开发数量；2 开发课程类别的差异化程度；3 开发课程的难度系数；4 课程的好评率。

- **课程的审核把关**

首席课程研发官还负责审核所在单位的微课质量。正如先前所提及，首席课程研发官负责统筹内部课程。因此，首席课程研发官的把关能保证微课的质量和课程的结构体系一脉相承。只有在审核通过后，公司才会将相关课程纳入课程排期，以及提前预告和推广。

案例启示 阳光保险 - 玩转微课大赛

祁彦｜（原阳光大学高级项目经理）百度北分培训部负责人｜百度北分

项目前期宣传

微课是近几年的产物，除培训部门之外，阳光保险的其他同事对微课比较陌生，员工的认知还处于 e-Learning 时期。针对此情况，阳光大学在春节期间策划了一个活动——“润物细无声”。

春节假期，阳光大学利用阳光夜校举办了“过年七天乐，阳光夜校陪你过大年”的活动。每天傍晚，公司会在微信中推送一种形式的微课，有图文、动画等。在每次推送之后，公司会发红包，并留一两道趣味问题吸引同事回答。表面上这是阳光夜校的活动，其实公司是希望让员工对微课产生兴趣、加深了解。通过过年期间的微课推送，公司为年后组织项目打下了很好的基础。此外，公司还开展了其他的一些铺垫准备活动，如“微课大赛由你做”。

在大赛正式启动前，阳光大学设计了两种形式的海报并发布到公司内部渠道，请同事参与投票。就这样公司潜移默化地为微课大赛做了一次广告，海报上包含了时间、对象等信息。

大赛实施：专业运营造就成功项目

初赛阶段

经过多次设计与铺垫，以及企业大学校长的核心指导，最终公司明确了微课大赛的定位和主题。大赛主题为“阳光之道、成功之道”，主要组织全公司各条线萃取和工作岗位相关的实践经验、创新技能和高效流程等形成微课。大赛面向所有岗位招募选手，总部和分公司以及各部门的绩优员工必须参加。

在启动前企业大学也与人力资源部做了深度沟通和交流。大赛主要分为三个环节，初赛、复赛和决赛。每个赛程基本持续一个月时间。在初赛之前的报名阶段，报名情况就非常火爆，共有 1854 位同事参与。

本次大赛，80% 以上的参赛选手都是非培训条线的员工，这点对大赛运营来说既有弊，也有利，弊端是参赛者对培训毫无概念，更别说是这种微课设计，但是有利的一点也是非常重要的一点是——参赛者都是各岗位的绩优员工，所以在微课制作的内容上特别“有料”。

正因为参赛选手对课程开发是毫无概念的，所以赛程的设置也从易到难。初赛名称为“小试牛刀”，从图文微课开始做起。对于初学者而言，图文微课设计、制作起来是最简单的，只要会做 PPT 就没有问题，所以第一步在技术上促使参赛者觉得，原来微课是这么简单。

鉴于初赛选手将近 2000 人，且分布在全国各地，所以大学采取微信端的方式对大赛进行培训。此外，公司会为每一个赛区建一个学习群。初赛阶段的学习内容包括：微课主题设计、微课结构设计、如何取微课名称等，一共进行了八次。

初赛培训结束后，参赛者开始独立进行微课开发，同时参赛选手也在学习群内随时交流。在这个过程中，参赛者的学习积极性非常高。同时，因为图文微课门槛低、易上手，初赛的作品提交率高达 80%。

复赛阶段

通过组织分赛区的评审，以及第二轮专家评审之后，共有 300 多人入围复赛。复赛人员名单出炉之后，企业大学也进行了大量的宣传，一方面在公司 OA 发文，另一方面也在群里发喜报。同时在宣传过程中，大学对组织得力的分赛区和优秀作品的制作者进行奖励。这些激励可以体现大赛对选手的重视程度。

在复赛阶段，作为组织方，大学加大了赛事难度，要求制作视频微课。在前期同样进行了线上培训，这次选取了三种表现形式工具，分别是 UMU、秒拍及炫页。三种工具分别代表三种不同的表现形式，有图文、声音组合，也有视频、声音组合，以及动画交互。选手在学习之后，可以任意选择一种进行微课开发。

在线上学习阶段，公司也聚拢了各类资源，比如：请厂商进行工具的线上培训、请来业界大咖分享微课设计的知识，加强大家设计微课的能力。

下方海报式复赛阶段进行培训的宣传资料，除了工具类培训外，公司也举办了通关活动。

在进行 6 次线上学习之后，公司举办了选拔赛，并要求选手利用工具上交一个通关作品。在提交的通关作品中，公司共选取了 100 位选手来到阳光大学参加面授培训。在通关过程中，选手积极性非常高，几乎每学习完一个工具，就于当天晚上提交一个作品。

在筛选出 100 名选手后，公司邀请这部分选手来到阳光大学接受外部专家的授课。值得一提的是，在面授课的策划中，大学并没有把 100 个人放进一个班进行培训，而是做了一些小设计，将选手分为三个班，每个班都分配专属导师。

三个面授班分别采取封闭方式进行培训，这两天的面授是实战开发的过程，参赛者需要产出作品。面授课程结束后，三个班的选手要代表本班进行 PK。所以选手们学习得都特别认真，不仅学员紧张，其实三位导师也都非常紧张。两天的学习和实战之后，所有学员的水平，又有了较大提升和进步。

在复赛阶段，最终有 200 多位选手提交了作品，通过专家的三轮筛选之后，36 位选手进入决赛。

- **决赛阶段**

决赛阶段的培训做了一个调整，大学为选手提供了一对一服务。决赛导师的阵容也非常豪华，一方面包括外部的微课大咖，另一方面也包括了阳光内部对于微课非常有心得的同事们。

决赛前，公司设计了投票环节。一方面，已经到了决赛最后的阶段，微课作品能否接地气，也是评价微课的一个重要方向；另一方面，大赛从 4 月开始到 7 月，已经过了三个月的时间，公司希望大赛能够在公司内部再火一把。投票期间，公司把所有的作品上传到投票平台，时间为三天，每人每天可以为一个作品投一票，评选出“最具人气奖”。

投票环节是最为沸腾的一个环节，因为选手来自全国各分公司，各分公司内部无论上级也好，一把手也好，还是普通员工也好都会帮助选手进行投票和宣传。此外，公司湖北分公司的老总亲自出马每天都在早会上为年轻的选手拉票。

人气奖投票结束后，大学紧接着举办了微课大赛的决赛颁奖典礼，邀请了所有决赛选手来现场参加，费用全包。同时在邀请选手时，也会抄送给其所在分公司的一把手。除了最佳人气奖之外，组委会也评选出专业奖项，如最佳呈现奖、最佳配音奖、最佳创意奖、最佳作品奖等。在作品奖项之外，公司同样设立了优秀赛区奖等组织奖。

值得一提的是，这些专业奖项很多都是现场评出来的。每一个奖项根据专家评审，设三个提名奖，到底谁是最佳，在现场播放所有参加颁奖典礼的嘉宾，观看之后现场进行投票。

微课后续的内容建设

在第一届微课大赛后，阳光大学开展的微课内容建设也更加聚焦，针对重点业务部门点对点进行深度合作。在开展之初，企业大学就寻求对微课较为认可的业务负责人担任项目 Sponsor，并邀请其根据业务需求提供微课课题。在此基础上，业务专家自行选题进行后期开发。例如，综合金融部门的微课主题涉及产品知识、销售流程、客户分析等从入职到岗位必备的一系列的学习内容。其中，阳光大学提供开发工具、微课开发的辅导。

微课的后续应用

员工对微课的认可取决于内容能否解决员工痛点以及满足业务需求。因此，公司的微课开发和后续推广都围绕着员工实际的工作场景、挑战进行。否则，即使员工学习了相关内容，也难以真正创造价值。因此，公司从以下两个方面进行微课的推广，1）建立专属的知识共享、搜索平台，供员工按需进行学习、2）结合企业培训需求，开展混合式培训项目，提升微课的普及性。

案例启示 爱康 - 微课大赛实践

朱亚竹 | 培训经理 | 江苏爱康实业集团有限公司

项目背景

从 16 年伊始，江苏爱康实业集团有限公司（以下简称“爱康”）与某线上学习平台合作，爱康以此平台为载体，在其中设计自己独特的版式和独具爱康特色的内容，助推企业的培训与人才发展。在引入平台之初，“爱尚云”（移动学习平台的名称）平台课程几乎为零，爱康先搭建内部移动学习平台课程体系，通过外部购买加内部制作的方式搭建课程，但仍不足以完全支持企业的培训与发展。因此，爱康决定着手搭建微课培养体系，规划课程板块，培养内部课程制作师，，促使爱康人不断萃取和分享，并快速传播爱康的战略、企业文化、制度、业务流程、知识、技能等。

微课大赛目标

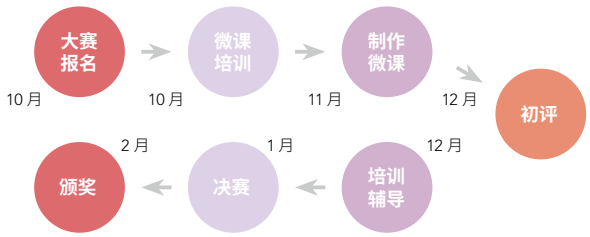
在确定搭建内部移动学习平台的课程体系后，爱康决定实施微课大赛以提升员工对微课的认知以及微课开发的积极性。目前，爱康已举办了两届的微课大赛。第一届微课大赛的目的在于帮助大家认识微课、促使员工掌握微课制作的基础技能，沉淀内部微课的“数量”。但对公司而言，一方面外部有大量通用类课程资源较易获取，且过往内部沉淀较多。另一方面，微课应聚焦具有更高价值的业务和岗位类微课，以业务为导向，围绕业务痛点。因此，爱康希望第二届微课大赛主题以业务及岗位相关知识和技能为重点，以及培养一批微课制作师，打造内部的微课程体系，分享与传承爱康智慧。

项目规划 - 围绕业务痛点

为使大赛中产出的微课能对业务产生价值，公司人力资源部门将需求调研进行前置，并基于业务部门对课程需求的紧迫程度，制定了相关课题供参赛者自行选择开发。而在第一届微课大赛时，爱康没有对微课课题没有做出任何要求，旨在提升员工参与的积极性和进一步了解微课。同时，人力资源部门也将微课制作大赛命名为“薪火杯，意为薪尽火传，让各类微课程能像薪火般在爱康不断传承和更新。

此外，在本次微课大赛中，爱康特意设置了个人类和团队类两类奖项。个人类奖项为个人或多人参与制作单个或系列微课（同一类主题需至少有 3 门微课程）。而团队类奖项为以业务单元为评选单位的奖项。公司希望通过设置团队类奖项发动各业务单元培养出更多的微课制作师。

在确定了第二届微课大赛的目标和需求后，人力资源部门依据过往经验规划了相关的大赛流程，分别为：



项目实施

为便于员工报名参赛，爱康在学习平台的主界面上设置了大赛报名通道。员工只需填写相关信息即可轻松报名。

- **赋能微课制作技能**

微课培训与辅导：为提升员工制作微课的能力，公司特意开发了微课学习的系列课程，以线上培训与语音培训为主，不占用员工太多的工作时间，帮助新手掌握微课制作的方法和原理。在员工掌握微课制作的原理后，员工可根据报名课题自行制作微课，由各公司 hr 进行辅导，并录制一段 1-2 分钟的课程推介视频，视频与课件将一起上传至学习平台。此外，除了平台本身自带的微课制作软件外，人力资源部门也为参赛者提供了多种不同的工具（视频微课、H5 等），供参赛者自行开发不同形式的微课。

- **微课评选**

随后，人力资源部会组织进行大赛的初评，选拔优质的课程开发者进入决赛，使这部分优质的微课接下来能得到进一步的优化。其结果根据微课的评论人数、评分以及 3-5 名讲师和管理者的评分进行综合评判（从微课主题、内容、形式等维度），使微课的评分能更加客观、全面。值得一提的是，人力资源部门对符合调研得出当前业务痛点的微课有额外的加分。

在确定入围决赛额名单后，公司会安排外部专业讲师对入围决赛的员工进行培训与辅导，并将微课程进行优化。

在最终的决赛环节，个人奖项和团队奖项的赛制有所不同。对于个人奖项，每位参赛者需进行现场的课程推介，然后由内外部专家进

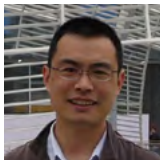
行现场打分。而团队奖项则分别授予微课制作最多的团队和制作课程价值最高团队（评分标准为学习人数、课程平均分、获奖课程分数）。此外，为鼓励员工更系统地进行微课开发，公司在个人奖项中对系列性微课设置了额外的物质奖励。当然，除物质激励外，荣誉证书、全员公告等精神层面的激励也必不可少。

微课的后续应用

微课的应用是微课落地的重要一环，为了保障微课能持续应用，他们做到了以下几点：

- 微课能否后续持续应用的关键在于微课是否真正符合员工需求，只有开发员工需要的课程，后期的应用才能水到渠成。企业需要对微课大赛的需求进行前置性的调研。
- 课程开发后，公司人力资源部门会阶段性地将微课向相关人员进行推送，甚至对相关课程的学习时长做出要求。
- 培训项目是微课应用的重要抓手。线上 + 线下的混合式学习方式是提升培训效率的重要方式，微课扮演着重要的角色。
- 微课学习与课程考核挂钩，有考核的学习，能在一定程度激发学习动力。
- 将部分优质的微课置于平台主界面进行一定的推广，提升课程曝光率。
- 通过公开渠道公布各公司学习情况，也是提升微课认知，加强内部相互竞争的一种方法。

案例启示 中国广核集团 - 贴合业务需求的微课大赛



史清峰｜中广核大学网络学习负责人，信息学院副院长｜中国广核

项目背景

身处清洁能源行业，中国广核集团（以下简称“中广核”或“集团”）对“安全”有着极为严格的把控和要求。正因为如此，集团的各项管理工作与人才培养都聚焦于“安全”这一核心思想。中广核采取了一系列的行动来确保“人不犯错误”；如长湾领导力论坛、全员安全文化教育、震撼教育、知识竞赛等。其中，中广核大学也开展了首届“安全文化杯”微课大赛，大赛旨在内部倡导、提升安全文化意识和氛围。同时，恰逢“中广核大学”移动学习 APP 刚刚上线，中广核大学也期望借此机会营销、推广移动学习平台，激发员工自主学习的积极性。此外，历经 30 余年的发展，中广核也亟需沉淀内部知识，夯实企业的知识库，并挖掘优秀的微课开发专家。

项目支持者（Sponsor）

为推动项目的顺利开展，中广核大学特意邀请中广核电力股份有限公司的总裁担任领导小组组长，足见中广核对“安全文化杯”微课大赛的重视。中广核大学也牵头与各下属成员公司培训部门共同组成了工作小组。此外，公司还特意成立监察小组，以使整个项目能更加公平公正地进行开展，且迎合公司“安全文化”的活动主旨。

项目规划

作为首届微课大赛，因无相关赛事经验，为吸引更广泛的参与，企业大学对微课大赛的参赛人数做出了建议性的要求（不少于编制人数的 1%）。大赛主题聚焦安全文化中的“遵守程序，反对违章”。此外，整个大赛机制共分为初赛、半决赛和总决赛三个轮次。通过这样的赛制，中广核大学希望能在内部“播种”，普及微课开发的技巧和氛围，进而选拔出专业的微课开发专家。

其次，中广核大学根据成员公司的人员规模等情况将晋级半决赛的 60 个名额进行合理分配。同时，为激励员工和分公司的参与，大学还特意设置了最佳组织奖项，以鼓励各成员公司的参与。

最后，整个微课大赛的评分权重分别为专家评定占比 90%，网络投票占比 10%。设置网络投票权重的原因也在于通过微课开发者吸引更广泛的关注和创造微课学习的氛围。此外，大学将课程是否围绕主题、学习目标和内容、学习方式、呈现的艺术、课程的应用推广性等作为评估的重要维度。

项目实施

♦ 赛前造势：宣传、拉动

为营造内部的安全文化氛围，以及吸引员工参与大赛，集团层面统一制作了大赛微信公众号、微课大赛学习专区、宣传片、海报等宣传物料进行赛事推广和前期造势。此外，为便于员工报名，企业大学特意将中广核大学官微设置为报名入口。

♦ 赛中赋能：工具、方法

在初赛过程中，集团将微课评比的权利进行下放，由各分公司内部自行负责推选。同时，为普及微课制作技巧，集团从如下三个维度进行推广和传播。

- 企业大学对微课制作软件进行了精挑细选，员工只需掌握 PPT 的制作方法即可制作微课，更具可普及性。
- 企业大学牵头，邀请外部微课专家向工作组成员讲授微课相关技巧。企业大学希望通过内部的“播种”，促使各工作组向下层层赋能，辅导微课制作的相关技巧。
- 中广核大学专门开发了一系列关于如何开发微课的微课程，供员工线上进行学习。

◆ **半决赛和决赛**

在半决赛阶段，中广核大学统一对各公司上报的 60 门微课作品的选手进行分组辅导，并从 5 个小组中选出 10 门微课参与最后的决赛。整个远程辅导为期两周，大学希望通过外部专家的培训进一步优化复赛微课的质量，以及综合提升微课开发者的开发能力。

在决赛阶段，每位参赛者需进行一分钟左右的课程演讲，并由集团高管组成的专家评委和网络投票决定最终的排名。

后续微课应用和开发

在微课大赛后，如果企业不对产出的微课进行进一步的加工后续将难以产生持续的价值。为此，企业将产出的微课结合内部已有的课程大纲应用于各个培训的各个场景（如新员工入职培训、岗位培训大纲等），形成微课长期使用机制。

◆ **微课开发**

鉴于中广核内部有较多的分子公司，为激励众分公司网络课程（包含微课）开发的积极性，集团从以下两个层面着手。

- 网络课程市场化共享使用机制：例如 A 成员公司开发并共享了 10 门微课，B 成员公司开发并共享了 20 门微课，通过这个机制，集团内部的各成员公司将相互进行微课学习。最终，集团内部将根据员工学习的情况进行内部货币结算。通过这一方式，集团有效鼓励各成员公司“多做微课，多做精品”，解决组织层面对微课开发的热情。
- 建立积分激励制度：集团对内训师实行积分管理，其积分将影响讲师的资格认证。为鼓励内训师产出微课，企业大学提供给微课开发的奖励 10 倍于开发面授培训课程。进而鼓励内部讲师开发微课的积极性。

中广核通过微课大赛活动，有效推动了集团网络学习，培养了一大批具备微课开发技能的员工，收集了 1000 多门精品微课，为集团人才培养工作插上了互联网的翅膀。2017 年，中广核受邀承办了中央企业首届（2017）联盟杯微课大赛（共有 29 家中央企业超过 8 万员工参赛），进一步传播了中广核微课大赛及网络学习的实施经验。

关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3，500 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。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：**每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出门就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成 ，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 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。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“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，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，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，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。

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

中国企业微课调研报告

THE CREATION AND UTILIZATION OF MICRO-COURSE SURVEY REPORT

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

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