

疫情之后人力资源新常态 ——移动学习的实践与应用

The New Normal in HR After COVID-19: The Practice of Mobile Learning

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 云学堂所有。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、编辑或发布用于其他任何场合。

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

特别鸣谢



祖腾

CEO, 联合创始人, 组织与人才发展研究院执行院长
云学堂

顾问团

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



曹燕琴

培训经理
国药控股股份有限公司



谢佳

内容产品负责人
云学堂



何峻俊

移动学习负责人
大陆投资(中国)有限公司



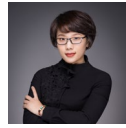
杨雄飞

培训高级经理
国药控股股份有限公司



王猛

在线学习运营总监
中国电信学院



袁梵淳

组织与人才发展研究院秘书长
云学堂

本次疫情系列调研报告共有 5 个模块, 分别为: 招聘、健康管理、移动学习、电子签和远程办公。

您现在阅读的是移动学习模块, 如您对其余模块的报告感兴趣, 可在智享会官方网站(www.hrecchina.org) 上进行下载。

如您还有其他疑问, 可详询智享会市场部:

电话: 021-60561858-818

邮箱: marketing@hrecchina.org

关于作者



金景

Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



方麻迪

May.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有: 第二届 People Analytics 的发展与应用研究报告、变革沟通管理实践调研报告、中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、第三届移动学习调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、2019 智享会绩效管理研究 方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。

Content

目录

前言 4

- 再谈移动学习发展之路 4
- 研究框架及核心发现 5

移动学习开展率 6

- 疫情是否助推了更多企业开展移动学习? 6
- 疫情结束后, 企业移动学习是否会继续开展? 7

疫情下, 移动学习之“变” 8

- 学习内容之变 8
- 学习形式之变 10
- 培训管理之变 13

疫情给移动学习留下了什么? 16

- 企业如何看 16
- 专家如何看 17
- 总结 19

数据归纳及实践经验整合 20

标杆数据 23

参调样本 29

30 案例实践

- 30 大陆集团中国区
- 33 国药大学
- 36 中国电信

38 专家访谈

- 38 云学堂



前言



再谈移动学习发展之路

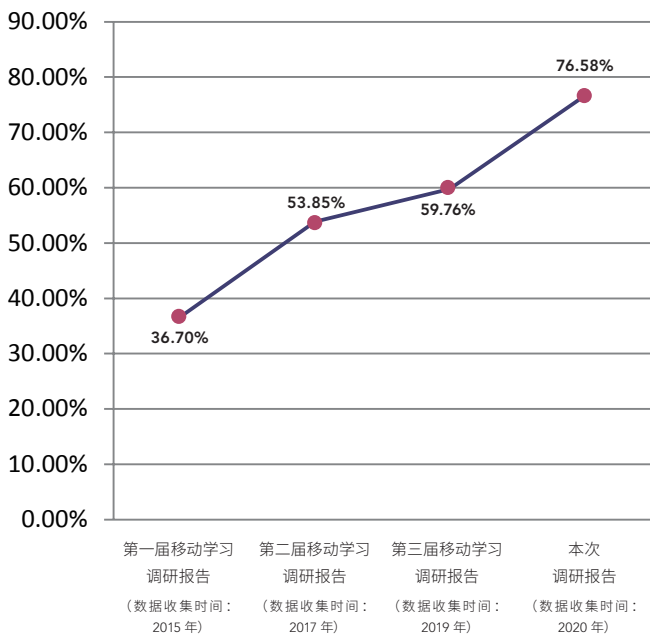
早在 2015 年，智享会便已经就移动学习这一话题开展了研究。就当时的市场而言，移动学习的覆盖率仅在 3 成左右。

随着企业对移动学习的认知越来越深入，应用移动学习的企业数量也在逐年上升。其中，2015 年至 2017 年移动学习的应用率迎来了较大的增长，上升幅度近 20%。

而在 2017 至 2019 年，这一应用率稳中有升，市场开始步入一个相对平稳的阶段。

但是截至今年，我们看到应用移动学习的企业增长至 76.58%，仅 1 年左右的时间有了极其明显的增长。

开展了移动学习的企业所占比例（近 4 届研究报告数据汇总）



那么为什么移动学习会迎来这样的变化？在这其中疫情起到了怎样的作用？除了应用率外，疫情之下移动学习还发生了哪些变化？疫情结束后，移动学习又将迎来怎样的新常态？

在调研前期我们也尝试就这些问题访谈了若干人力资源从业者，他们在访谈中给我们的反馈我们将在此处进行一个简单的呈现：



疫情还是带来了一些变化：**内容上我们最明显的变化之一是诸多线下的培训内容转移至了线上。**过去移动学习的内容基本是面向全员的，现在我们企业会根据人群特性和需求有课程内容的针对性，整个体系更完善了；原本线下的部分学习手段与方式，如：**workshop**，我们也开始采用线上的形式开展。另外，最直观的变化是我们的使用率有了很大的增长，移动学习在员工的工作中“存在感”更强。这次疫情带来的一个可喜的变化就是我们通过这次大规模的“线下转线上”，线上部分课程内容后续经过剪辑、编辑，切实地保留在了我们的平台上。过去线下的课程是需要用一段时间进行内容导入和预热，因为学员前期缺乏方便预习的工具，现在员工可以先在线上对于课程内容进行预习，甚至课后有不懂的知识点也可以在线上回顾。等到学员正式上课时，培训人员就不需要花太长的时间进行内容的导入，可以直奔主题。总而言之，移动学习对线下课的支持更完善，线下课的效率也有所提升。这些举措即使疫情结束，还是会有所保留。



疫情一方面助力我们有关理论、知识、方法类型的线下课程转移至了线上，促使线上的课程体系进一步丰富了。而对于需要研讨的环节，我们还是采用在线下面对面的方式开展。线下课程的内容转化为线上的形式后，员工可以在线上事先进行预习和内容导入，这一环节过去我们要花大量时间在线下开展，因此这一变化促使我们课程实施的效率得到了较大的提高。

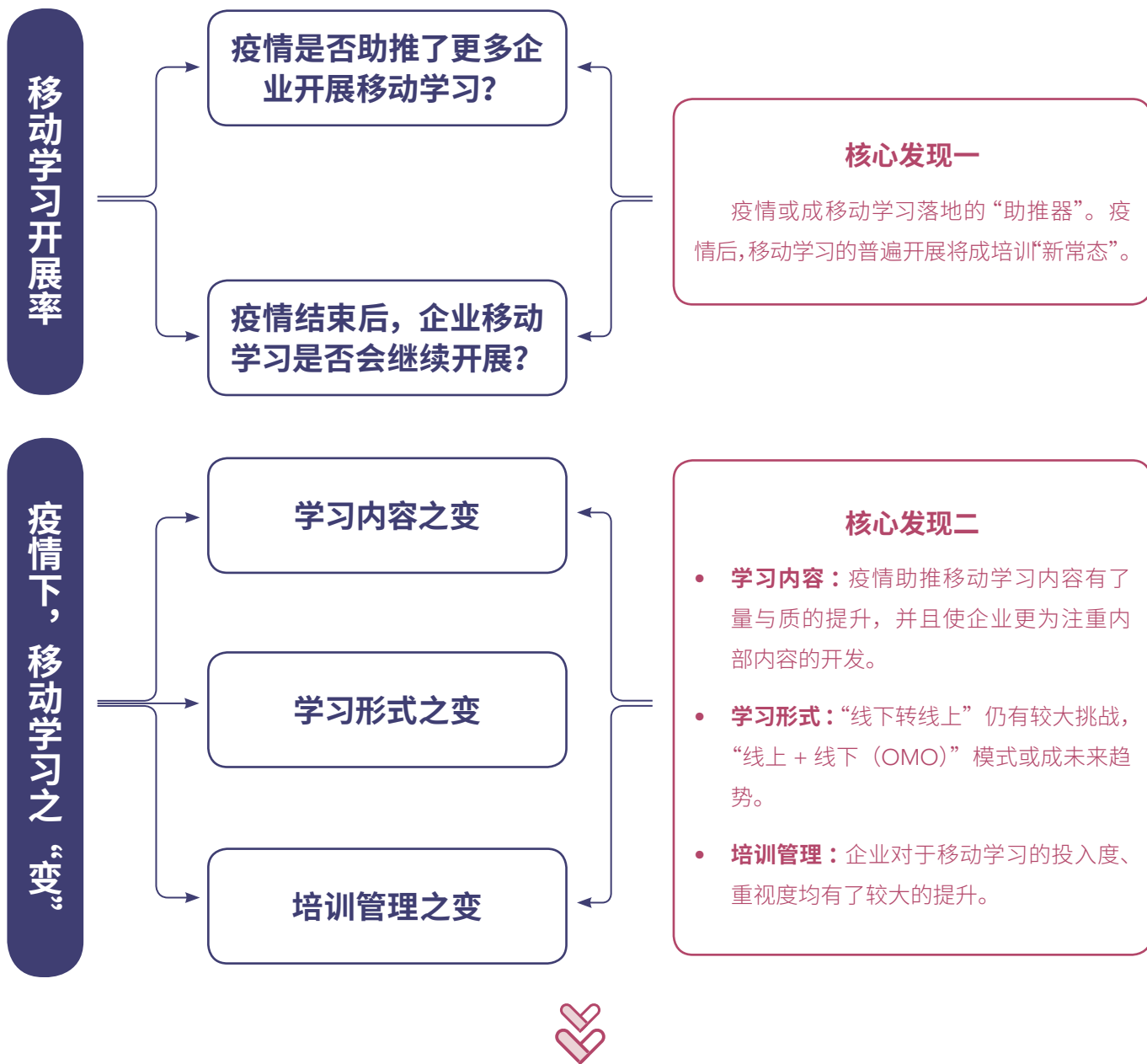


疫情对我们带来的比较大的改变便是大量的线下课程转化为线上课程，以及原本价值不高、效果有限的线下课经过这次疫情被直接取消了——课程体系得到了进一步的优化。线下课和线上课有着不同的特性和侧重：线下课通常时长较长，但线上课追求的是短平快。因此，在线下课程转变为线上课程的过程中无法直接照搬内容，而是需要进行一定的内容重塑。我们现在暂时没有特别好的工具和方法论来实现这样的转化，尽可能还是以微课的形式把原本线下的课拆解。部分线下课程我们发现是适合以线上的形式传达的，如：工具、技能类课程，疫情结束后我们会考虑继续让这些课程以线上的形式开展；但有部分类型的课程无法达到线下授课时的效果，如领导力培养等，此种类型的课程在疫情结束后将恢复线下的形式。

从企业的反馈中我们可以看到疫情给移动学习所带来的影响几何，结合企业的反馈，本次调研中我们将从学习内容、学习形式、培训管理这三大层面进一步地去探索这样的影响，以及疫情结束后移动学习的“新常态”（具体请参考下文研究框架）。



研究框架及核心发现



疫情给移动学习留下了什么？

注：以上核心发现所相关的数据分析及案例片段请参考文末“数据归纳及实践经验整合”板块。

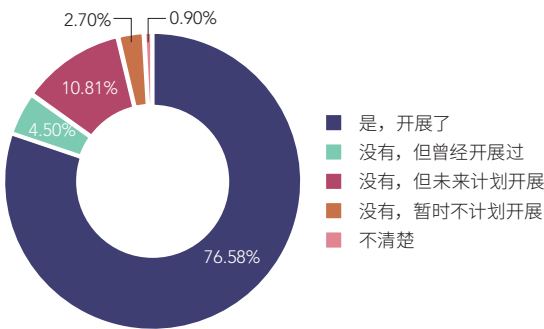


移动学习开展率



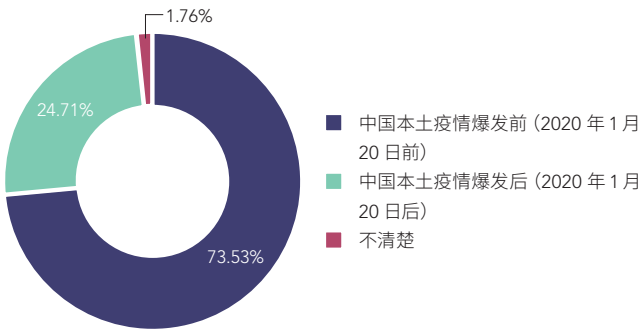
疫情是否助推了更多企业开展移动学习?

图表 1 贵公司目前是否开展了移动学习 (N=222)

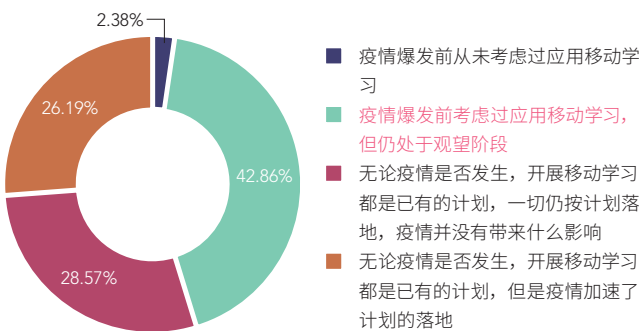


图表 2 贵公司开展移动学习的时间为 (N=170)

注: 2020 年 1 月 20 日, 中国本土明确新冠病毒“人传人”, 本次研究以该日期作为疫情爆发时间节点。



图表 3 贵公司对于移动学习的应用计划为 (N=42)



疫情或成移动学习落地的“助推器”

- 正如前文所说, 我们看到对比 2019 年 (应用率 59.76%), 应用移动学习的企业增长至 76.58% (参考图表 1), 仅 1 年左右的时间有了极其明显的增长。
- 回顾 2020 年, 新冠疫情的爆发或成为最大的“黑天鹅”事件之一, 它影响到了企业的方方面面。而在前期市场诊断阶段, 我们也从企业人力资源从业者处了解到, 培训线上化成为了一个极其明显的趋势。
- 结合图表 2 与图表 3, 我们看到 24.71% 企业是在疫情爆发后才开始开展移动学习, 在这些企业中, 近 4 成在疫情爆发前对于移动学习仍抱持着一种观望的心态, 而疫情发生后这样观望的心态快速转变为实际的行动, 这或许是移动学习的应用率快速上升的关键因素之一。而就促使企业心态快速转变的原因来说, 我们结合市场反馈及下文专家访谈也得到了这样的答复: **培训计划从某种程度上来说仍需要按时完成, 但线下培训在疫情期间已经无法实现, 移动学习的快速上线或落地是企业在疫情期间的“必选项”。**另外, 对于那些早就已经应用了移动学习的企业而言, 虽然疫情没有带来“颠覆性”的变化, 但是对企业“线上化”的能力、建立内外业务协同的能力、运营能力等都提出了更多的要求与挑战。

专家洞察

● 谢佳 云学堂

● 疫情下，移动学习发展概况

□ 颠覆未及，加速催化

早在 2016 年，云学堂便尝试推广混合式学习（OMO）的形式，但却遭遇了较大的挑战。一方面，当时很多企业并没有这样的意识，或者说意识并不成熟，市场仍需要一段时间的再教育和引导；另一方面，企业即使在内部已经形成了移动学习相应的软件、硬件，但由于在内部机制上仍不完善，导致移动学习的推进也相当有限。

2020 年将是培训行业的一个重要转折点，武汉疫情是 2020 年最大的“黑天鹅事件”，之后可能会发生一连串的“蝴蝶效应”。不少人提出疫情会给整个培训行业带来颠覆性的变化，然而疫情发展至今，结合现状我认为并没有到“颠覆”的程度，更确切的说法可能是加速了企业移动学习的转换和催化。

很多企业原本内部可能已经有了移动学习开展的基础，但是过去更多是作为一种“辅助”和工具，并没有充分地利用起来，也没有结合人才培养体系。疫情到来之后，“倒逼”企业重新好好地使用工具，对于企业如何基于移动学习构建组织能力会提出新的挑战。

□ 对企业“线上化”的能力提出了更高的要求

针对关键人才的培养过去更多以线下的形式开展，而线上培训仅仅是一种补充的手段。疫情爆发后，大量培训需要转向线上，那么如何将线下常规的培训内容重新解构变成线上的内容，如何开展直播、在线答疑、在线测评、进行整个线上化的各种通关答辩等，对企业培训从业者的能力是一种极大的考验。

□ 促使企业更快地建立内外的业务协同

移动学习的业务协同主要分为两类，一类是对外的，即如何依靠各类供应商和平台提供相应的技术支持，此时考验企业是否能快速地筛选、匹配到合适的供应商来帮助其实现移动学习的转变和建构。另一类则是对内的，即对比以往的培训，形式、内容均有所变化的情况下，企业内如何将这样的信息传达出去并且对员工进行赋能，让大家积极地参与进来，对于企业来说很可能也会存在挑战。

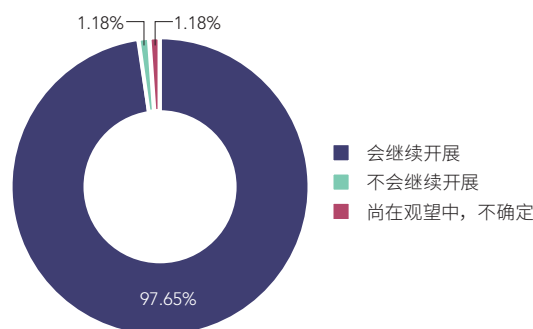
□ 企业在运营移动学习时需要更好地投入

在完成项目设计、机制建立工作后，还考验企业如何去整体的学习运营。包括各种线上的培训形式如何跟踪、激活、获得反馈等。疫情爆发后，若过去在移动学习运营方面有较多沉淀的企业，往往不会出现太大的问题；但若是原本在这一方面“着墨不多”的企业，很可能会面临较大的挑战。



疫情结束后，企业移动学习是否会继续开展？

图表 4 若疫情结束，贵公司是否还会继续开展移动学习（N=170）



疫情后，移动学习的普遍开展 将成培训“新常态”

当然我们也许要问：这样的变化是否是一时的风潮？疫情结束后企业是否还会继续开展移动学习？我们的调研结果也给了我们确切的答案（参考图表 4）：疫情结束后，几乎所有企业仍会继续开展移动学习，这将是一种“新常态”。



疫情下，移动学习之“变”



学习内容之变



图表 5 疫情爆发后，贵公司移动学习的内容发生了以下哪些方向的变化（N=170）

选项	数量	比重
内容广度：原本线下学习内容以移动学习的形式开展，移动学习的课程种类与数量更为丰富；	140	82.35%
专业深度：课程内容更有针对性，更为定制化；	92	54.12%
其他	4	2.35%
不清楚	2	1.18%

图表 6 贵公司移动学习的内容资源来源是（N=170）

选项	数量	比重
移动学习平台自带内容	82	48.24%
从外部供应商直接采购的内容	73	42.94%
内部开发、内化、资源整合形成的学习内容	139	81.76%
其他	2	1.18%

图表 7 在疫情爆发后，以上内容来源中，占比有明显增加的是（N=170）

选项	数量	比重
移动学习平台自带内容	37	21.76%
从外部供应商直接采购的内容	19	11.18%
内部开发、内化、资源整合形成的学习内容	96	56.47%
其他	1	0.59%



疫情助推学习内容有了量与质的提升，并且使企业更为注重内部内容的开发

- 疫情促使企业移动学习的内容无论是在广度、深度上都有了一定的提升：在与企业人力资源从业者沟通的过程中，我们发现无论是过去还是现在，移动学习平台上的内容都是企业关注的焦点。疫情爆发后，线上培训需求陡然增加，这对很多企业的移动学习内容储备的量和质都提出了更高的要求。这在我们的调研数据中也得到了印证——近 8 成企业认为疫情发生后，移动学习的课程种类与数量更为丰富；约半数企业的课程内容更有针对性，更为定制化。
- 内部开发、内化、资源整合形成的学习内容进一步增加：企业移动学习的内容资源近 8 成来自于内部开发，疫情爆发后近半数企业在这块内容上有明显增加。这样的变化既要求企业内部有经验萃取的相关专家，将优秀的组织经验快速转化为课程内容，又需要具备一定的技术工具，将课程内容以吸引人的方式展现给员工。

专家洞察

● 谢佳 云学堂

● 课程内容之变——提供内容、工具促使内部经验快速萃取

疫情爆发后，企业内部开发学习内容的需求也有了较大的增长，其中最为常见的形式就是自制微课。云学堂近期也会收到不少来自客户这样的需求：是否可以联合进行课程的开发，将内部的经验快速萃取出来，将其设计成在线的学习产品。

外部供应商在这样的需求上可以提供两方面的支持：

1. 内容上，提供在线学习内容研发专家，帮助企业萃取组织内的经验与知识，然后实现线上学习内容的重构。
2. 工具上，提供微课快速制作工具，并且配备后期制作团队进行拍摄、剪辑和录制。

企业若在开发微课的过程中能够高效利用好内部的知识经验和外部供应商的专业服务，便能在微课的数量上、制作效率上、内容质量上都获得较好的成果。



那么在企业的实践中这些内容的变化具体是如何体现的呢？学习内容通常增加了哪些？如何促使内部更好地去产出优质的课程内容？我们不妨参考大陆集团和国药集团的实践案例。

从企业的实践中我们可以看到：



企业对外购买课程的力度有所增大。



企业发现直播、与时事紧密相关的内容或能提供更为灵活、新鲜的内容素材。

企业更加注重内部员工的真实需求，致力于提供真正符合员工需要的课程。



自行研发内容这一工作不再是HR的“专属工作”，而是作为企业学习文化的一种，覆盖到更为广泛的群体，如：各个业务部门、业务单元等。



案例启示

国药集团

课程资源更为丰富

疫情期间，国药大学一方面加大了对外购买课程的力度，使资源更加丰富和精品化；另一方面企业邀请了部分内部专家解读疫情下的行业政策、税务政策，紧跟时事。除了对这些短平快的课程内容进行了丰富与更新，复工后国药大学还开展了多个需要投入大量运营资源的在线培训项目。这些举措都进一步地使 E-Learning 模块趋于成熟。

大陆集团

学习内容进一步丰富

内容吸引力不足一直是移动学习平台粘性较低的重要原因，因此大陆集团对于课程内容做出了较多的优化：

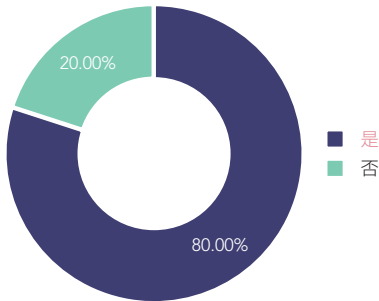
- 以员工需求为重要导向调整线上课程框架：从意识到员工粘性不足的问题开始，大陆集团便陆续开始收集员工的移动学习课程需求和对已有课程的反馈，将反馈结果不佳的课程下线，并且新增一批员工诉求度较高的课程。在进行了充分的调研后，企业从课程类型上增加了以下内容：
 - 培养蓝领相关技能的课程：5S 培训、现场管理、班组管理、计划调度、生产安全等。
 - 与领导力相关的软技能课程：变革管理、横向管理、授权管理等。
- 结合疫情情况推出相关课程：在疫情期间，大陆集团在移动学习平台上推出了疫情相关的学习内容，如：疫情防护知识、疫情下的幸福学、如何在远程办公的状态下进行协作、如何更好地使用线上协同办公软件等。另外，企业每个月都会在移动学习平台上推出不同主题的课程，定期推送给员工，帮助员工在居家办公期间仍旧能保持学习的频率，并且在学习知识后提升工作效率。
- 将直播内容沉淀为平台上的课程资源：在陆续复工后，大规模的线下培训仍受到一定的限制。大陆集团便开始邀约内外部的讲师、业务“大咖”以直播的形式来进行不同主题地分享。这些分享会被录制下来，在直播后以课程的方式上传到移动学习平台，一方面方便未赶上直播

的员工回看，另一方面也进一步完善了平台上的学习内容。又如大陆集团从今年 6 月份开始，推出了年度学习活动“Learning for transformation”。每个月结合大陆集团的公司战略，开展线上线下培训活动。每场活动都进行了录制并上传到 CoLearn，方便后续的学习查看。

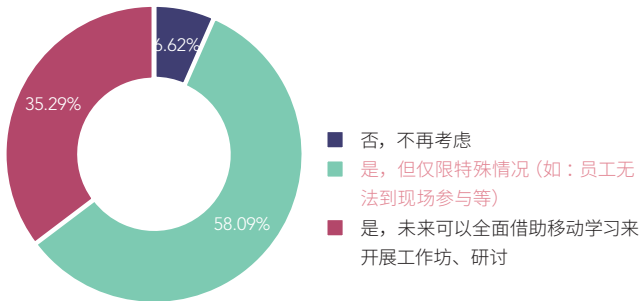
- 增加了大量自行研发的课程内容：如推出“HR Academy”，即人力资源的每个职能模块都需要推出和自己职能相关的课程，供企业内所有人力资源从业人员学习。企业每个月会主推一个模块课程来号召 HR 学习，学习后 HR 还需要打卡、考试，并且将学习成果截图发至群内，表现最佳的小组会得到奖品。这个模式也被复制到各个地区——即各地区可以自行研发课程并上传至平台，最后指派给不同的目标人群进行学习。越来越多的自制课程也吸引了更多的企业员工。

学习形式之变

图表 8 疫情爆发后，贵公司原本在线下互动式的学习方式（如：工作坊、研讨等）是否有转移至线上开展（N=170）



图表 9 疫情结束后，工作坊、研讨等形式是否还会考虑继续借助移动学习开展：（N=136）



图表 10 以下哪些问题是您在将线下课程以移动学习的方式开展时较为凸显的 (N=170)

选项	数量	比重
部分线下课程注重学员互动与反馈，转为移动学习后难以实现较好的互动；	83	48.82%
部分线下课程不适合以移动学习的形式开展，导致学习效果较差；	72	42.35%
线下课程转移到线上后，相比原本线下学习，更难以评估学习带给实际工作的转化效率；	51	30.00%
线下课程难以在短时间内改编为短平快的学习内容，与移动学习的特性不兼容；	46	27.06%
相比以往，学员收到更多的线上课程的学习提醒，造成过度打扰；	30	17.65%
不清楚	3	1.76%
其他	3	1.76%



“线下转线上”仍有较大挑战，“线上+线下 (OMO)” 模式或成未来趋势

- 疫情爆发后，大部分企业原本在线下互动式的学习方式（如：工作坊、研讨等）被转移至线上开展，但疫情结束后绝大多数企业对于是否要延续这一状态态度趋于保守：8 成企业将线下互动式的学习方式转移至线上开展，但近 6 成企业表示疫情结束后，若这些形式要继续借助移动学习开展，则仅限于诸如员工无法到场参与等特殊情况（参考图表 8& 图表 9）。究其原因我们发现**互动性差、课程本身不适合以线上形式开展、难以看到给实际工作带来的助益**是企业最大的挑战。
- 通过与 HR 的共同探讨，针对这样的情况我们得到了这样的反馈：若是较为关注互动性的培训方式，面对面地交流永远是更好的选择。尤其针对诸如引导这类培养方式，除了互动外，还会强调“场域”给双方带来的影响，这是移动学习没有办法很好去实现的地方。针对这类培训，疫情期间会采取线上的形式开展，大概率是“无奈之举”。但也有不少企业在疫情期间发现了**部分培训转向线上的可能性，开始着手将线下培训手段结合线上课程，以更为“产品化”的理念来运营移动学习，而非将其视为单点的课程或知识点传递给学员**。从实践的角度来说，线上培训与线下培训并非相互替代的关系，而是互相配合来打“组合拳”的关系。

专家洞察

谢佳 云学堂

学习形式之变——线上线下一体化

以往的线上培训更多是以解决知识认知为主的单点课程，之后随着移动学习的发展，企业逐渐在其中增加了运营的手段，单点课程开始转变为学习项目。

进一步地，随着疫情的爆发企业可以考虑在学习项目的基础上再进行优化，形成对应业务问题或者培训需求的解决方案。其中便需要实现线上线下的一体化或者说是混合式学习 (OMO)，达成内容交织、形式交织和经验交织的效果。然而这在企业的具体实践中却出现了若干的挑战，其中最突出的一点便是“线上线下两张皮”，即基于同一个主题，线上、线下的内容是不同的思路，讲师也不是同一个，企业并没有把基于某一个主题相关的知识点和应用完全打通。因此要实现这样的混合式学习学习，需要做的事包括：

- 对整个知识体系进行解构：应知应会的内容可以在线上呈现；需要反复练习和验证的则更适合以线下的形式开展。
- 建立相应的平台：平台主要可分为两类，一类用于进行学习项目管理，如在整个混合式学习项目中何时进行学习启动会、何时开展学习活动、何时直播、何时实践、何时结项毕业都需要依靠这一平台实现；另一类则是用于“激活”学习，如学习打卡、积分兑换、任务抽取、PK、带教等。
- 若以培训餐饮店长为例，首先需要将店长的能力模型进行梳理，然后再针对所梳理出来的专业能力和对应的餐饮场景进行解构，匹配对应的培训工具和课程。如针对这些能力和需要的业务知识，形成专业在线课，包括：如何做排班，如何做订货管理，如何做财务的核算等。若整个项目为期六周，第一阶段培训服务礼仪，然后搭配线上学习任务，再转至线下进行练习。完成第一阶段后，第二阶段的目标是培养营销能力和新媒体运营能力，那培训的内容便会相应地变成如：爆品策划等。每个阶段配备相应的课后作业，根据作业情况能反映出学员仍有所欠缺之处，从而再结合这些不足之处搭配线下工作坊、知识培训或行动学习来补足短板。

我们在下述案例中也发现了相应的趋势：



企业在疫情期间发现了部分培训转向线上的可能性(如:Office软件培训等)。



企业发现线下培训方式结合线上手段开展(如:翻转课堂这一形式)往往能收获更好的培训效果。

不再将单独的、零散的课程呈现给员工,而是以产品化的思维开展移动学习,以岗位、群体为基础,形成对应的学习地图,从而搭配相应的线上课程。



同时,借助线上平台开展社区性工作坊的形式也值得关注。



案例启示

大陆集团

● 传统的线下培训更多结合线上手段开展

- 部分线下课程完全转变为线上的课程：过去大陆集团的Office 软件培训更多是以线下培训的方式开展的。在疫情爆发后，企业发现线上有大量优质的相关培训资源。另外，作为工具类的培训，学员常常需要反复操作、练习才能熟练掌握具体的操作步骤与方式。但是传统的线下培训并不能让员工时常回顾课程内容，而线上课程能很好地解决这一痛点。以疫情为契机，部分线下课程完全转变为了线上的课程。
- 线下开始结合线上，打好组合拳：以翻转课堂这一形式为例，学员可以先在线上进行课程学习，然后提出自己的问题与想法。再带着问题和思考，到线下进行集中的讨论与交流。

中国电信

出现了更多更具灵活性的学习模式：中国电信借助内部已有的教学管理工具、以及外部的微信、钉钉等平台在疫情期间开展了大量社区性工作坊的学习，即将各个小团体分组

在这些平台上进行教学辅导、业务学习、产出相应的学习报告、课题学习等。具体的学习内容由业务部门设计，包括后续的信息共享、积分比拼均由业务部门自发投入大量时间与精力开展。在疫情爆发前，中国电信已经对这些形式有了一定的探索，但由于需要投入的运营资源较大，也需要专人进行管理，一直没有将其在组织内大规模地应用。现在业务部门能够较为自发地开展，使这些学习模式的全面应用有了更大的可能性。

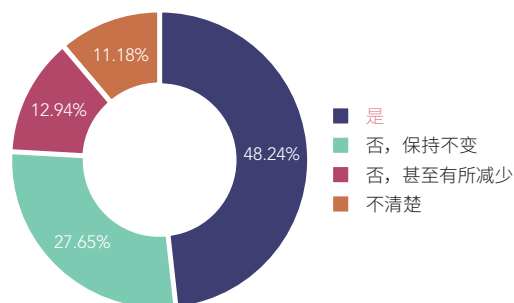
国药集团

E-Learning：即线上课程学习，线上课程体系与线下课程体系相对应，有管理类、专业类、内训师类的课程，因此国药更多是以岗位为基础，对应某一岗位形成学习地图，从而搭配相应的线上课程；针对某些群体，如新员工等，国药也会搭配适合这个群体的课程包。这与传统的线上课程学习相比更为体系化，而不是将单独的、零散的课程呈现给员工。这些课程包也可以供有需要的子公司直接使用，从而达到赋能的目的。同时，国药大学开发了专门的线上项目，这些项目更接近于“产品”，由课程、讲师、平台、机制等资源有机组合而成。总而言之，对于国药大学而言，线上学习体系的最小颗粒并非是课程，而是一个个具体的产品，这些产品由各种资源支撑而成，再通过机制确保资源与产品的正常运行，最后达成战略目标与业务目标。

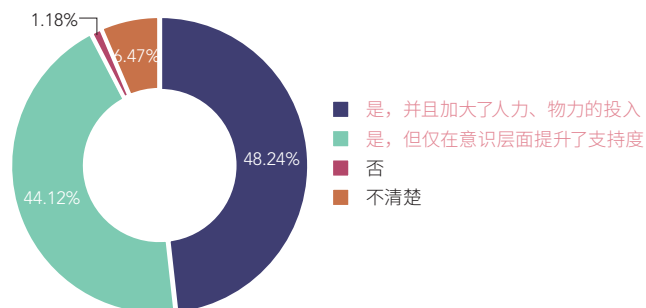


培训管理之变

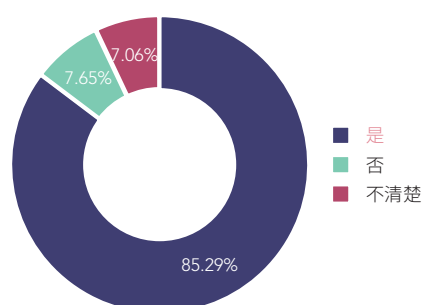
图表 11 疫情爆发后，贵公司今年在移动学习上的预算是否有所增加：(N=170)



图表 12 贵公司在经历疫情后，管理层对移动学习的接受程度是否有所提升：(N=170)



图表 13 贵公司在经历疫情后，学员对于移动学习的参与程度是否有所提升 (N=170)



企业对于移动学习的投入度、重视度均有了较大的提升

- 疫情给业务带来了一定的经营压力，根据我们与企业前期访谈所了解到的情况，企业对于培训预算普遍倾向于削减，但是结合数据我们发现其在移动学习上的预算大部分企业仍保持不变甚至有所增长：近半数企业在疫情爆发后在移动学习上的预算有所增加，3 成企业预算保持不变。培训预算作为企业对其重视程度的最直观体现，可见企业在疫情爆发后对移动学习的关注程度。
- 管理层对于移动学习的接受度进一步提升：48.24% 企业的管理层加大了人力、物力的投入。若未在人、物力的投入有所增加，44.12% 企业表示管理层在意识层面的支持度也有所提升。结合与人力资源从业者的访谈，我们不难了解到，过去移动学习往往较少面向管理层开展培训活动，管理者对移动学习的感知度相对也较低。但疫情爆发后，管理者有机会体验、了解到移动学习的便利性，从而在意识层面、行动层面都有所转变。
- 学员参与度有所提升，移动学习“老大难”问题迎刃而解：长期以来，学员的参与度不足一直是企业在运营移动学习时最大的痛点之一。伴随着疫情的爆发，迫切的现实需求让这一问题也得到了有效的解决，超 8 成企业的学员参与度得到了提升。

专家洞察

谢佳 云学堂

● 培训管理之变

过去在线学习的学习习惯在很多企业内并未形成。经过疫情，带来的最大转变之一就是企业内员工或多或少已经养成了在线学习的习惯。甚至在不少企业中，大家越来越重视移动学习，将其视作核心业务。或许在过去，企业将移动学习视为可有可无的事项，但现在将不再是如此，在可预见的未来，企业也会对移动学习的运营质量提出更高的要求，不少挑战可能会相应涌现，同时也将激发出移动学习新的发展方向。

在企业的实践中我们也不难发现这些“回应”了我们数据结果的若干转变：



移动学习在企业内的重要性、战略地位得到了提升



员工的参与度、投入度更高，学习主动性更强



移动学习在企业内的辐射范围更为广泛



线上学习资源得到了更为充分的利用

案例启示

大陆集团

● “战略地位”提升

疫情爆发后，移动学习的便捷性得到凸显，它使得“无接触式”的培训成为可能；另外，疫情之下大量企业更为追求“降本增效”，移动学习由于可以覆盖大量人群，同样一笔投入，人均成本更低，同时省去了线下培训差旅及物料的费用，这也让移动学习在企业内的重要性进一步提升。

● 员工的粘性和参与度有所提升

疫情爆发后，通过一系列在内容和课程形式上的改善，大陆集团结合后台的数据报告发现相比往年，员工在移动学习平台上的粘性有了较大的提升。与 2019 相比，账号开通数量上涨了 54%，选课总人数上涨了 390%，人均在线时长上涨了约 12 倍。

一方面从认知度上看，过去部分员工甚至并不了解移动学习平台的存在或者仅停留在“听说过”的状态。而现在绝大多数员工已经对于移动学习平台有了较为明确的认知。

另一方面，部分地区甚至将移动学习平台的学习任务作为每个年度强制要求完成的学习计划。这些学习任务根据员工的实际情况而制定：年度的员工谈话中直线经理会和员工沟通哪些线上课程是当前这名员工必须学习的，这些必须学习的课程便构成了该名员工本年度的移动学习任务清单。这在一定程度上也确保了员工的学习粘性。

中国电信

- **更为“彻底”的分层分级运营模式：**过去中国电信在移动学习的运营模式上采用了分层分级的方式，即各层级分别对自身的移动学习内容负责，企业大学对各个层级提供运营设计方面的指导和支持。疫情期间，企业内移动学习的需求出现了“井喷式”的增长，仅靠学院进行支持已经难以承载。因此各个有学习需求的业务部门便开始投入更多精力自主进行移动学习的运营设计和实施，企业上下对于移动学习的投入度更高了。
- **管理者的参与度更高：**中国电信的培训管理者和业务条线高层管理者在疫情中切身感受到了移动学习扁平化、

高覆盖、实时性强、易组织的特点，这就促使高层管理者也成为了移动学习、相关学习项目的组织者。这些高层管理者组织培训面向的对象通常是一二线管理人员，高层管理者对这些培训项目的组织、数据跟踪等工作都十分重视，确保了培训项目的进度与质量。这让培训中的“老大难”问题——对于领导人员的学习组织，得到了有效的解决。

- **组织上下对于移动学习的认知更为深刻：**疫情初期集团层面经常组织覆盖全员的直播学习，学员规模远超平时。直至4月下旬陆续复工，直播规模才逐渐恢复至平时的水平。虽然随着员工将更多精力放到本职工作上，学习关注度和投入度有所下降，但是中国电信发现通过前期各场直播的“狂轰滥炸”，各个省级单位、市级单位对于直播工具和移动学习产品有了充分的了解，并开始自行组织学习，学习的内容也更为聚焦、个性化和属地化。全集团学习人数虽然下降，但是直播的场次、学习的班次、课程的丰富程度、线上教育活动的频次，整体数量都超过了往年同期。
- **学习资源的分配更为公平：**移动学习的优势之一便在于能够让学习资源和服务的获得更为方便与及时。对于人才发展或者培训项目来说，必然需要投入一定的资源和成本，疫情爆发前，中国电信大部分地区的培训仍较为依赖线下，且各地对培训的重视度、培训手段均存在差异，因此或多或少存在培训资源利用不到位或者分配不均的问题。然而在疫情后，随着移动学习工具越来越获得大家的认可，大家发现只要有一定的意愿，然后熟练地掌握移动学习的工具，选好学习主题，了解学习对象，学习便可以随时随地发生。这使得学习资源的利用更为充分，学员获得的学习服务更为公平。

国药集团

● **提升移动学习在企业内的发展速度与影响力**

国药大学的定位更接近于企业内的“学习共享服务中心”、“内部的乙方”，因此在推广移动学习时，并非采用自上而下式的行政指令强制员工使用，而是更加注重产品的开发和内部的营销，从而吸引各子公司报名参与。虽然在开展移动学习后已经有两万多名员工注册了账号，但是要持续维持其活跃度，让员工形成学习习惯，仍是国药大学在前期需要花费一定精力去解决的挑战点。

在疫情爆发后，员工在移动学习平台上学习的活跃度明显有了一定的提升，高管对于移动学习的关注度也更高。原本不习惯于使用线上手段学习的员工在疫情期间不得不使用移动学习平台，在潜移默化中，学习习惯便悄然养成。国药大学趁着这一时机，设计、讨论了多个线上项目，在复工后这些项目均稳步推出，以上变化都助推了移动学习的发展节奏更快，大大提升了移动学习在企业内的影响力。

● **开始思考如何更好地培养出一批线上授课的内训师**

课程与讲师一直是国药大学重点打造的学习资源，线上课程对应的便是线上讲师。虽然在企业内尚未形成专门的“线上内训师”的概念，但是在实践中，国药大学意识到线上内训师与传统的线下内训师相比，授课能力要求会有一定的差异，因此需要有专门的培训来进行培养。目前国药针对这一现状，主要有如下的设想与尝试：

- 将原本线下内训师培训课程中的关键知识点切分成小的知识点，由资深的内训师制作对应的微课。
- 邀约国药大学中的资深培训人员制作课程知识点演绎和课程制作方法（TTT）的“打板课”。各个内训师可以结合“打板课”学习与研究，利用其它软件制作相关课程，再将制作好的课程送至国药大学进行审核，确保质量过关。最后这些课程就可以打包发布至线上，促使内训师实现线下向线上的转型。
- 借助线上学习的形式，挖掘内训师更为多元化的角色，如较为资深的内训师进入线上项目后，更多会作为一个辅导专家的角色；若讲师更多的参与直播，也有机会成为内部“网红”等。
- 国药大学的线下内部讲师一直有着较为清晰、明确的评判标准与要求。然而随着内训师的角色进一步多元化，国药大学开始思考：这样一套标准是否适用于所有的角色？对于线上内训师而言，真正要关注的是什么？企业认为，对于线上内训师来说，非常体系化的评判标准可能并不适用。国药大学对于现阶段线上内训师的要求可能更多在于：课程内容能够体现一定的价值；能够快速产出内容，丰富课程资源。



疫情给移动学习留下了什么？

虽然结合上文，我们看到疫情对于移动学习的发展带来了相当正面的影响，但是我们也从人力资源从业者那里会听到各种各样“担忧的声音”：这样的现状仍会保留下去吗？是否会“三分钟热度”？疫情结束后，哪些东西会在一段时间内留存下去？

对此，我们也针对这些问题重点访谈了相关企业和行业专家，看看在他们眼中，哪些事务在疫情结束后是可以“长期留存”的。



企业如何看

案例启示

大陆集团

疫情给移动学习留下了什么？

- 诸如敏捷、VUCA 时代下的变化、数字化转型等话题借助直播的方式有了更广的传播度，员工通过移动学习平台接触到了这些与时代发展紧密相关的概念，对于自己的业务也有了新的认知。未来这一直播的形式会长期维系下去。
- 员工逐渐养成在移动学习平台上进行学习的习惯，线上学习成为一种“新常态”。

中国电信

后疫情时代，疫情到底给移动学习留下了什么？

战略调整

虽然国内的疫情已经得到了有效的控制，但是也并未完全结束，移动学习在未来仍需要发挥重要作用。针对这一现状，

在移动学习方面中国电信从高层的战略到各级的认知都是较为统一的，即在运营和管理上加强各级培训管理者对于线上学习组织运营的能力，继续充分地开展各种学习活动，在运营上更多地贴近各个主要业务运营商当前的战略要点。

另外，随着疫情后各个运营商提出的建议和需求越来越多，中国电信认为在移动学习上应该有进一步的突破，智慧化便是中国电信寻求突破的方式之一。经过多年的移动学习运营，企业已经积累了较多的学习数据，如何在数据中挖掘价值是中国电信多年来致力的方向。过去企业将精力更多放在数据采集、整理、存储上，截至 2020 年，除了为日常培训工作提供数据方面的参考，中国电信将针对各个业务单元的需要，提炼相关数据结果，助力员工的绩效提升和能力发展，从而让数据价值的挖掘更为充分。

模式、标准更为明确与体系化


疫情期间，组织上下在互联网学习上的高强度投入有目共睹。基于此，越来越多部门及业务条线愿意亲自承担线上学习的相关职责。中国电信学院借此机会重新梳理了大量 SOP 服务流程，希望将现有模式固化下来，这也是未来线上学习要高效运营的基础与标准，即使疫情结束，这样一种“高投入度”的状态也能得以延续。

中国电信在 SOP 中明确了移动学习最基本的角色、职责、

定位、分工、考核办法，从而促使运营的效率更高。以需求方课程上传这一流程为例，SOP 中主要会明确如下事项：

- 如何发起
- 课程来源
- 需求应该提交给谁
- 课程名称
- 讲师信息
- 该课程与业务上关联的标签是什么
- 提供了需求后由谁审核
- 由谁审核内容的版权、信息安全、网络安全、政治安全
- 由谁发布该资源
- 该课程的生命周期
- 由谁组织学习活动，并将课程推荐给相应的人员
- 由谁进行学习数据的统计分析
-

以上事项的明确能够使得过程信息更为完善，有利于内部管理的正规化，提升了内部沟通与合作的效率，也有利于各个条线的学科建设在数据驱动下持续进行。

 国药集团

● 洞察：疫情结束后会给移动学习留下什么？

- 线上学习一直是国药大学发展的一部分，这是企业大学发展到当前阶段的必然选择。疫情更是助推了移动学习的发展，但并不改变国药大学要发展线上学习的基调与决心。即使疫情结束，移动学习发展的大方向与对其的重视并不会改变，未来国药大学要去实现的是线上培训和线下培训“两个轮子走路”，这是大学的战略方针之一。
- 由于子公司数量众多，培训量大，过去国药大学的培训数据常常难以快速抓取与整合。现在借助平台，这些数据的获得便有了更大的可能性。随着疫情后，员工在移动学习平台的学习习惯进一步养成，大量的培训数据便能够进

行积累。这些数据未来可以用于线上“评价中心”的搭建，帮助企业和员工个人明确哪些指标结果符合员工个人的发展要求，并且根据这些记录为员工的推荐、培养与晋升提供更为客观的依据。

- 疫情期间，国药大学尝试将线下的一些研讨、工作坊转为线上的形式开展。但是就最后的效果而言，国药认为与线下的形式相比有一定的差距，并不能代替。特别对于如引导等强调“场域”的学习方式，通过线上极难有好的效果，也无法有学员各自之间思维火花的迸发。因此国药大学对于诸如研讨、工作坊等形式疫情后是否要以线上形式开展仍持有保留、谨慎的态度。



专家如何看

专家洞察

 谢佳 云学堂

● 未来，移动学习会面临的挑战及新的发展方向

□ 挑战

- 移动学习基础设施的稳定性和敏捷性：企业能否构建适应快速业务变化的学习平台，从而响应内部的各种需求。
- 能否在学习平台上沉淀知识，形成企业的知识库。
- 能否使流程敏捷化：即能否实现软件、内容、服务的一体化，即在学习在线课程后，在同一平台上实现接下来的考评、学员激活等。
- 能否有更好的专业导向性：包括是否能将培训效果可视化、量化，如何借助移动学习更好地促成员工绩效的成长等。
- 是否能形成可快速复制的模式：那就要求企业对核心人才有能力模型，然后基于这一模型形成可复制

的内容，从而体系化地推进人才的成长。

- 能否满足员工个性化的学习需求：包括如何更好地激活员工学习的兴趣和平台活跃度，甚至最后可以做到“因材施教，千人千课”。

□ 发展新方向：“人-岗-课”匹配，千人千课

后疫情时代，企业对人才的素质能力、培养效率等都有了新的变化和要求，在培养效率方面，数字化的平台与工具、移动学习方式的应用是提升效率的重要抓手，而人才、岗位能力和对应的课程内容或学习地图，在移动平台上都发生了质的变化——数字化，从而有了平台功能场景的创新（如智能陪练等）、内容上的创新、人才数据化的创新等。因此，实现“人-岗-课”匹配的模式是未来企业移动学习发展的新方向之一。

而在企业中，培训管理者最为关注的主要有两大事务：一是核心人才的培养，二是基于关键业务场景如何开展培训。移动学习发展的新方向也可以基于这两方面展开。

- 基于核心人才能力要求形成更有针对性的移动学习

未来的移动学习应该是基于核心人才的能力素质要求来构建的。基于核心人才的能力要求（包括岗位的通用能力和专业能力），匹配相应的学习内容及适合的学习方式。在员工学习前进行测评，形成个人岗位能力“雷达图”，根据能力长短板推荐更有针对性的课程进行个性化学习。学习后，员工再次进行测评，评估能力提升状况，调整员工的后续学习计划。随着人才画像的不断丰富和人员数据的积累，未来移动学习上面每个人所配套的培训方案，应是“个性化的”“千人千面”的。

- 基于关键业务场景让培训帮助绩效更好地达成

培训最为重要的目的之一便是促成员工绩效的改变和达成，结合企业的核心价值链，提炼出最能影响业务结果的关键业务场景，从而寻找出关键业务场景中所需要的关键能力，再匹配学习任务。以 OTC 零售药品的推广为例，若要让连锁药店售卖该药品，主要会面临两类业务场景：开发（连锁药店不缺商品，如何能让药品顺利进场铺货）；上量（在诸多的药品中，如何让店员优先推荐该药品）。那基于药店开发以及动销上量这两大业务场景，需要 OTC 营销团队具备什么样能力素质？终端团队一方面需要深入了解连锁药房培训管理，以便更好的把脉连锁客户需求，制定共赢的合作规划才能让产品顺利进场；另一方面，需要调整思维，从简单的产品合作，升级为与连锁客户实现品类共营、店员共营、顾客共营、品牌共营，

双方真正实现以共同经营为基础，实现双方的共同盈利才能提升产品销量。基于此我们设计了《连锁药店开发及动销上量》的学习方案，这样的方案过去更多是传统的咨询项目，现在使用 OMO 的学习方式。如何设计搭配相应的培训内容呢？比如连锁终端运营解析及谈判技巧等可以通过线上学习方式省时省力，让员工在线上随时反复练习，并且能在线上进行实时跟踪。动销活动策划与组织实施等终端维护的课程可以线下实操演练，最后更好提升产品销量。

● 疫情给移动学习留下了什么？

一方面是企业内员工线上学习的学习习惯，疫情使这样的学习文化与氛围在企业内快速地建立了起来。另一方面便是学习内容，未来将有越来越多的学习内容、产品都是依赖线上手段实现的，并且企业对于这些学习内容的构建也会提出更高的要求。若经过疫情，企业能够形成在线的学习知识库，那这些内容在未来便可以不断地复用和保留。

如果说过去是线下学习“一统天下”的时代，未来线上学习很可能会与线下的培训“平分秋色”，两者互相结合，让学习更有效、更落地。



总结

我们看到，经历了这样一场疫情，既有一些影响会保留下去，又给移动学习带来了新的挑战：

会保留下去的影响



- 对于移动学习在战略层面的重视度
- 疫情爆发后所建立的标准化的移动学习体系与制度
- 企业内员工参与移动学习的习惯与氛围
- 学员参与线上培训所留下的行为数据，可为未来进一步分析学习情况打基础
- 直播等新兴的授课培训方式的兴起

挑战



- 企业能否构建适应快速业务变化的学习平台，从而及时响应内部的各种需求。
- 能否在业务上有更好的专业导向性，从而促成员工绩效的成长等。
- 能否在学习平台上沉淀知识，形成企业的知识库。
- 是否能在组织内形成具有可快速复制性的模式。
- 能否实现软件、内容、服务的一体化。
- 能否满足员工个性化的学习需求。



数据归纳及实践经验整合

开展率

疫情或成移动学习落地的“助推器”。疫情后，移动学习的普遍开展将成培训“新常态”



数据归纳

- 对比 2019 年（应用率 59.76%），应用移动学习的企业增长至 76.58%，仅 1 年左右的时间有了极其明显的增长。疫情是较为主要的推动因素。
- 24.71% 企业在疫情爆发后才开始开展移动学习，其中近 4 成在疫情爆发前对于移动学习仍抱持着一种观望的心态，而疫情发生后这样观望的心态快速转变为实际的行动。
- 疫情结束后，几乎所有参调企业表示仍会继续开展移动学习。

学习内容

疫情助推移动学习内容有了量与质的提升，并且使企业更为注重内部内容的开发。



数据归纳

- 近 8 成企业认为疫情发生后，移动学习的课程种类与数量更为丰富；约半数企业的课程内容更有针对性，更为定制化。
- 企业移动学习的内容资源近 8 成来自于内部开发，疫情爆发后近半数企业在这块内容上有明显增加。



案例萃取

- 企业对外购买课程的力度有所增大。
- 企业发现直播、与时事紧密相关的内容或能提供更为灵活、新鲜的内容素材。
- 企业更加注重内部员工的真实需求，致力于提供真正符合员工需要的课程。
- 自行研发内容这一工作不再是 HR 的“专属工作”，而是作为企业学习文化的一种，覆盖到更为广泛的群体，如：各个业务部门、业务单元等。

学习形式

“线下转线上”仍有较大挑战，“线上+线下(OMO)”模式或成未来趋势



数据归纳

- 8 成企业将线下互动式的学习方式转移至线上开展，但近 6 成企业表示疫情结束后，若这些形式要继续借助移动学习开展，则仅限于诸如员工无法到场参与等特殊情况。可见针对这一变化，企业态度趋于保守。
- 究其这一现象的原因，我们发现**互动性差、课程本身不适合以线上形式开展、难以看到给实际工作带来的助益**是企业将线下学习形式转为线上时最大的挑战，这些都让企业在开展某些学习活动时，不再倾向于继续以线上的模式进行。



案例萃取

- 企业在疫情期间发现了部分培训转向线上的可能性（如：Office 软件培训等）。
- 企业发现部分线下培训方式结合线上手段开展（如：翻转课堂这一形式）往往能收获更好的培训效果。
- 不再将单独的、零散的课程呈现给员工，而是以产品化的思维开展移动学习，以岗位、群体为基础，形成对应的学习地图，从而搭配相应的线上课程。
- 同时，借助线上平台开展社区性工作坊的形式也值得关注。

培训管理

企业对于移动学习的投入度、重视度均有了较大的提升



数据归纳

- 在移动学习上的预算大部分企业仍保持不变甚至有所增长**：近半数企业在疫情爆发后在移动学习上的预算有所增加，3 成企业预算保持不变。
- 管理层对于移动学习的接受度进一步提升**：48.24% 企业的管理层加大了人力、物力的投入。若未在人力、物力的投入有所增加，44.12% 企业表示管理层在意识层面的支持度也有所提升。
- 学员参与度有所提升，移动学习“老大难”问题迎刃而解**：超 8 成企业的学员参与度得到了提升。



案例萃取

- 移动学习在企业内的重要性、战略地位得到了提升。
- 员工的参与度、投入度更高，学习主动性更强。
- 移动学习在企业内的辐射范围更为广泛。
- 线上学习资源得到了更为充分的利用。

新常态

疫情给移动学习留下了什么？



会保留下去的影响

- 对于移动学习在战略层面的重视度
- 直播等新兴的授课培训方式的兴起
- 学员参与线上培训所留下的行为数据，可为未来进一步分析学习情况打基础
- 企业内员工参与移动学习的习惯与氛围
- 疫情爆发后所建立的标准化的移动学习体系与制度



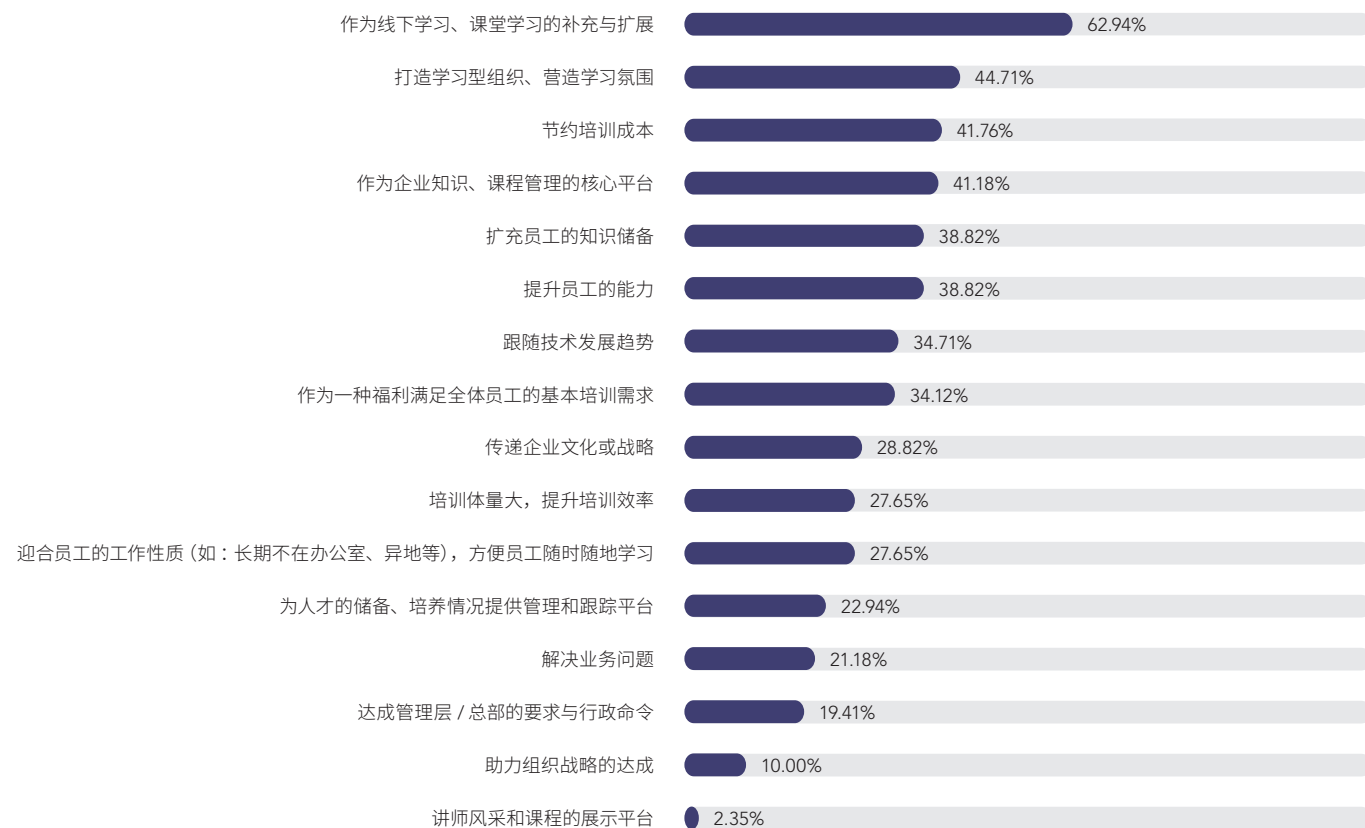
挑战

- 企业能否构建适应快速业务变化的学习平台，从而及时响应内部的各种需求。
- 能否在学习平台上沉淀知识，形成企业的知识库。
- 能否实现软件、内容、服务的一体化。
- 能否在业务上有更好的专业导向性，从而促成员工绩效的成长等。
- 是否能在组织内形成具有可快速复制性的模式。
- 能否满足员工个性化的学习需求。

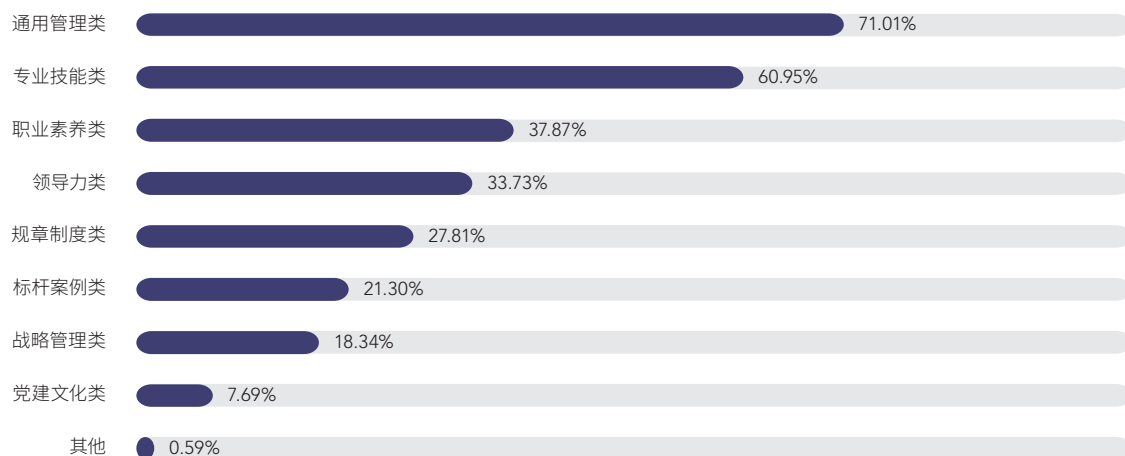


标杆数据

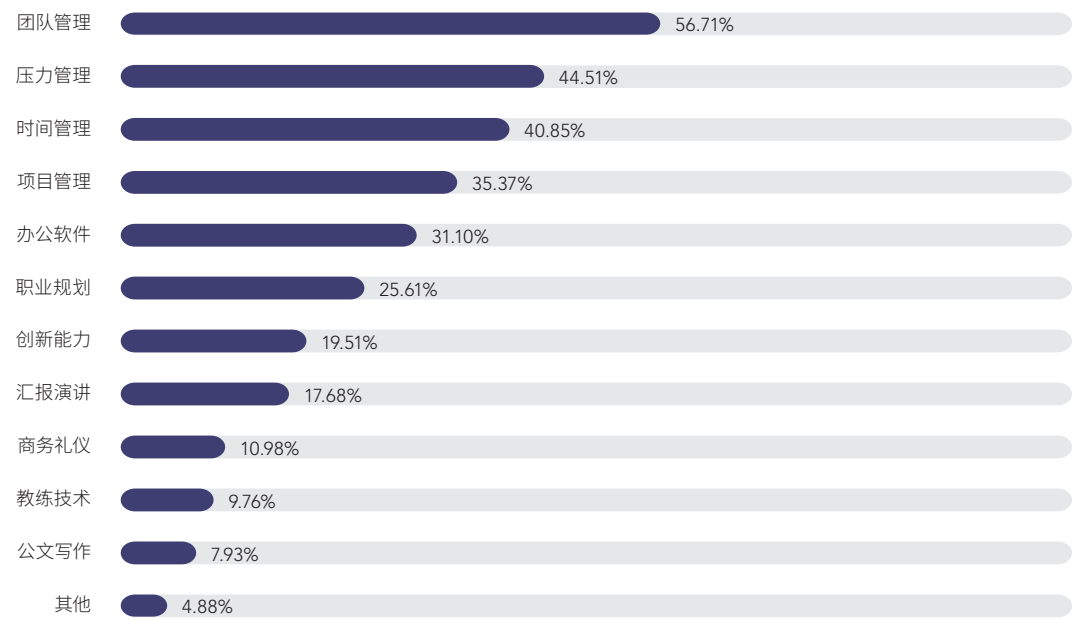
附表 1 贵公司开展移动学习希望达成的主要目的为 (N=170)



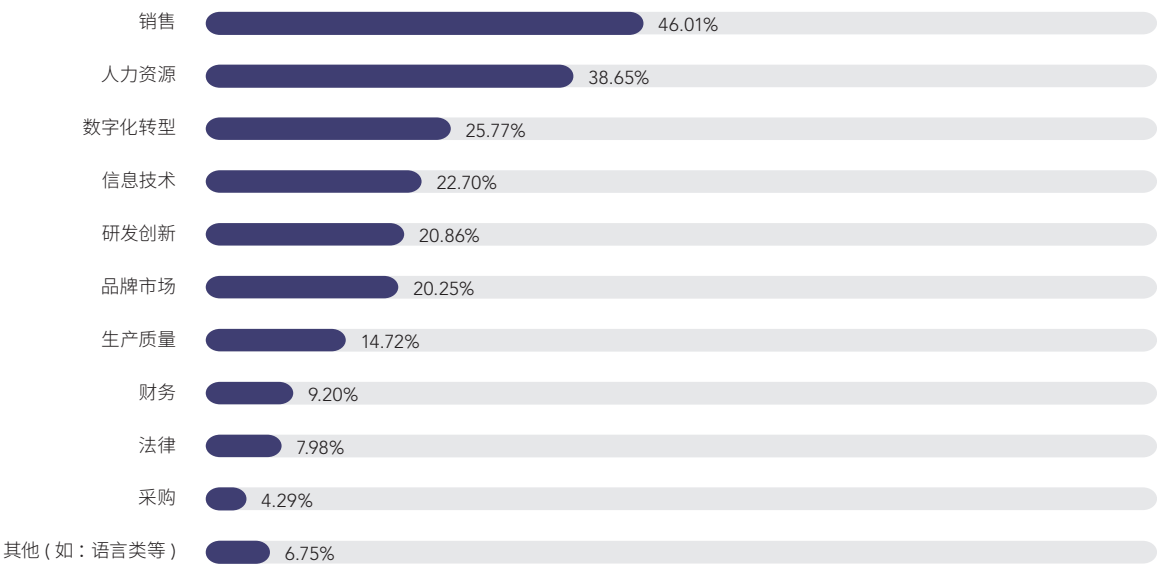
附表 2 下课程类型中, 疫情爆发后贵公司员工点击率和学习频次较高的为 (N=169)

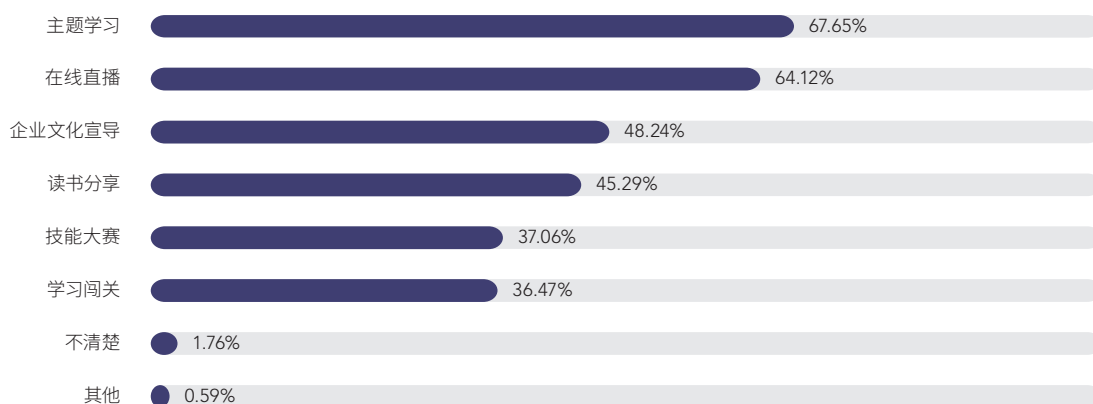
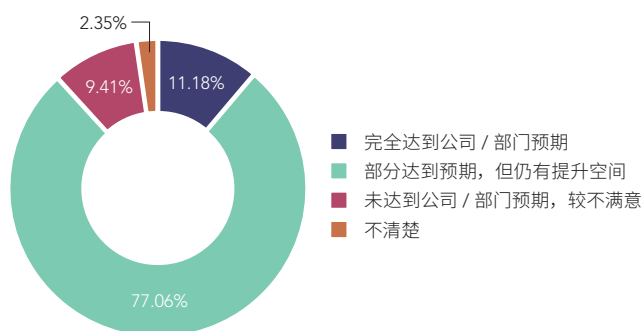


附表 3 以下通用管理类课程，疫情爆发后贵公司员工点击率和学习频次较高的为 (N=164)

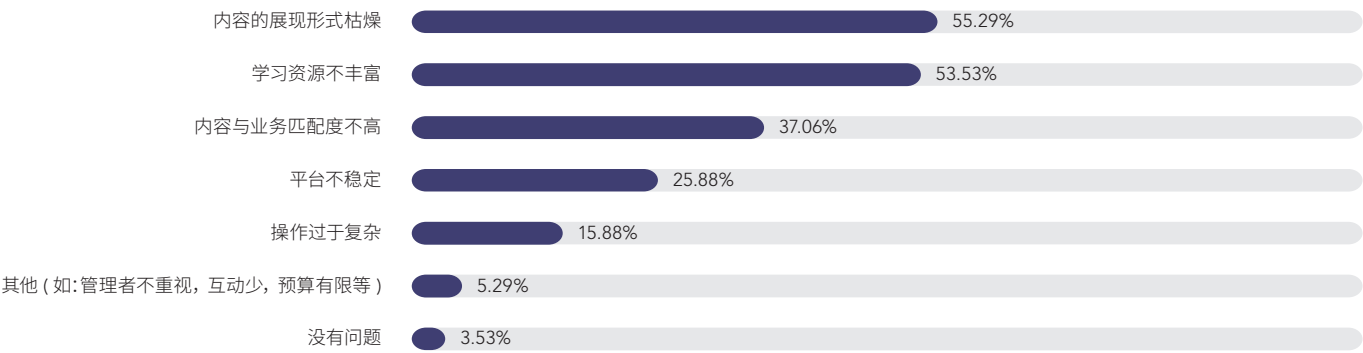


附表 4 以下专业课程，疫情爆发后贵公司员工点击率和学习频次较高的为 (N=163)

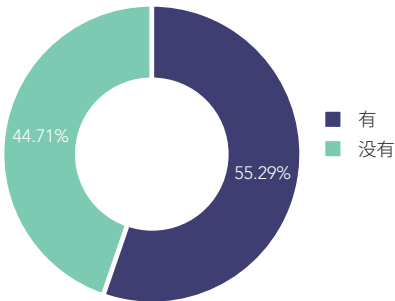


附表 5 以下哪些平台功能是贵公司在疫情结束后，依然会继续关注的：(N=170)**附表 6** 以下哪些学习活动，贵公司在疫情结束后，依然会在移动学习平台上继续关注：(N=170)**附表 7** 请对贵公司移动学习的整体学习体验打分 (N=170)

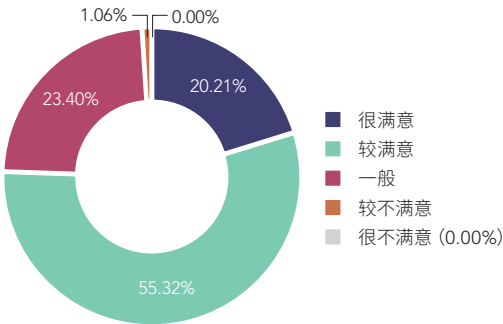
附表 8 贵公司在员工使用移动学习过程中，存在以下哪些问题与挑战 (N=170)



附表 9 贵公司对于移动学习的效果是否有考核评估 (N=170)

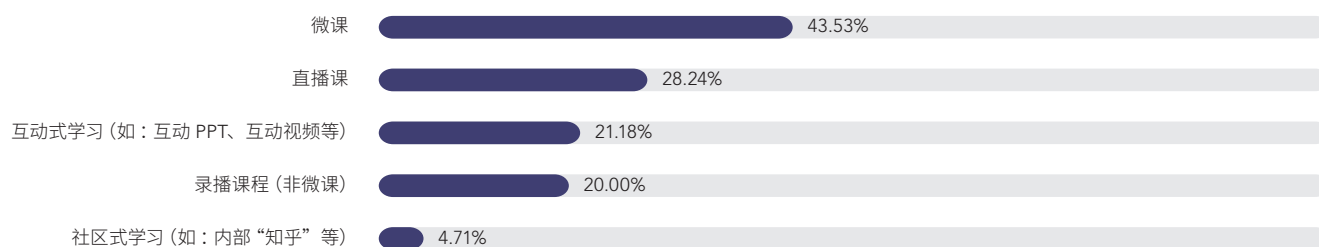
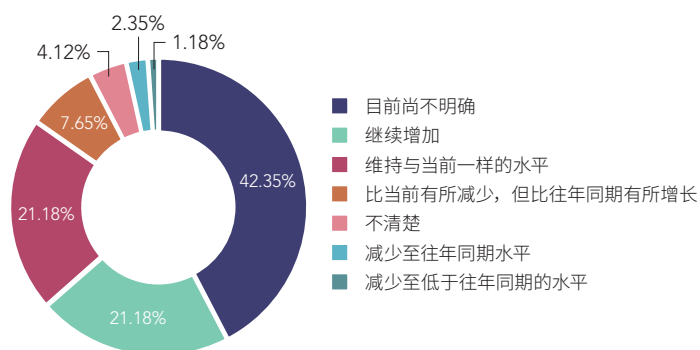
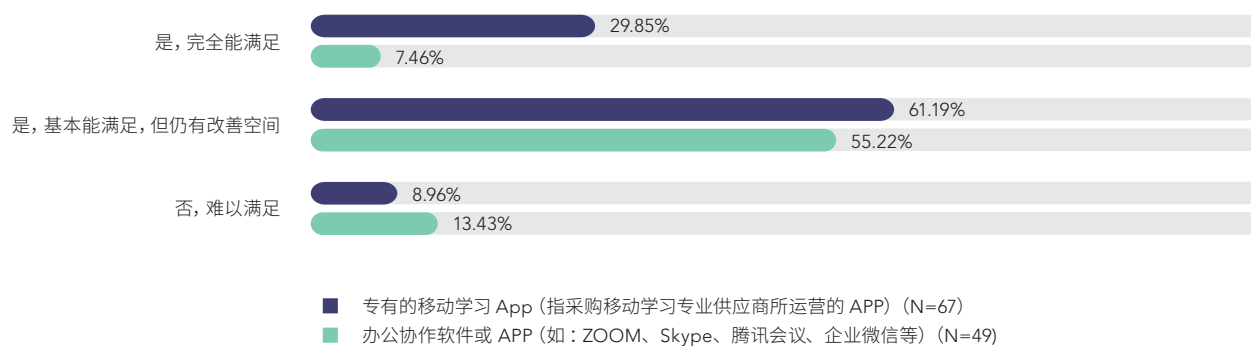


附表 10 疫情期间，贵公司若采用移动学习开展培训，请对其培训效果进行评价 (N=94)

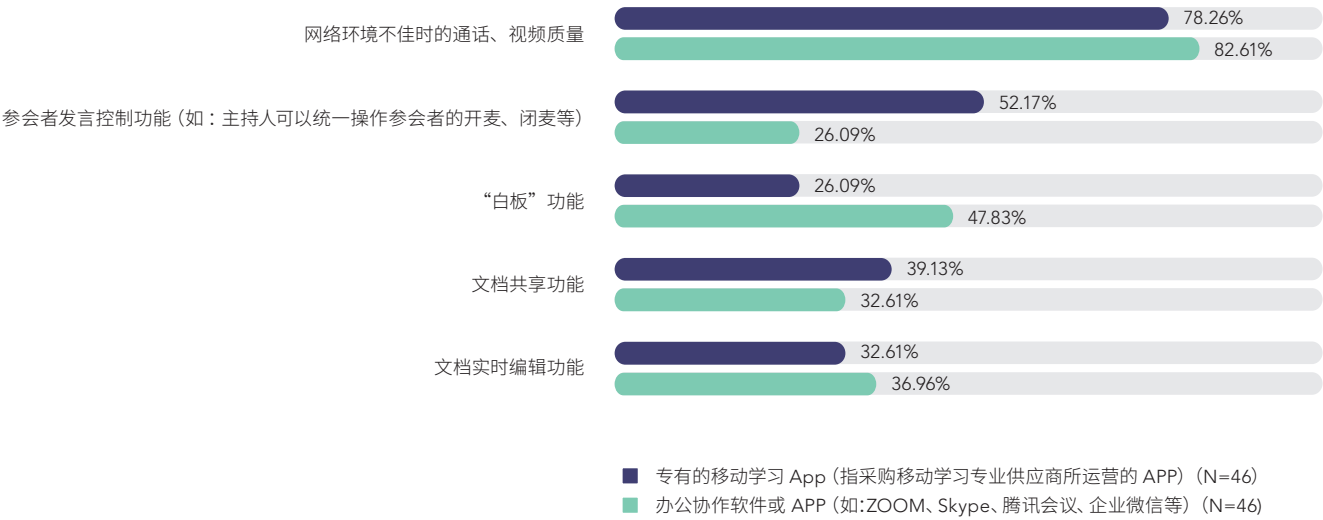


附表 11 疫情爆发后，以下哪些线上学习形式在贵公司开展的频次、力度上有了较大的增长？请根据增长的幅度从大到小对选项进行排序（N=170）

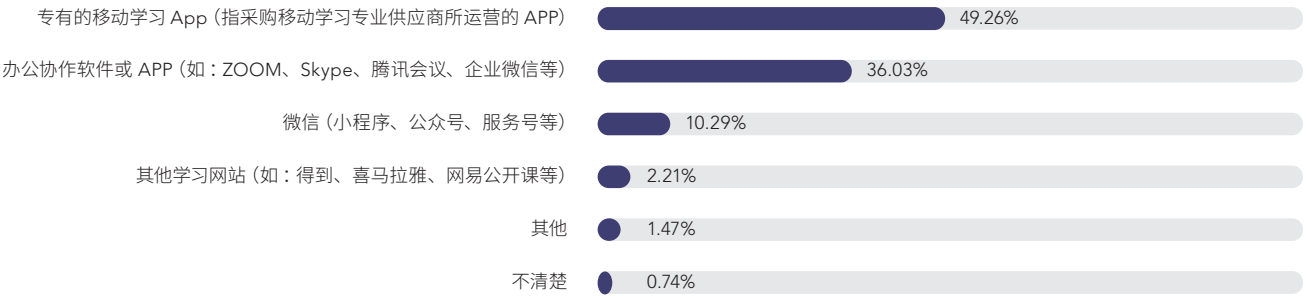
注：以下为增长幅度 top1 的学习形式的选择率。

**附表 12** 若疫情结束，贵公司在移动学习上的预算的变化会是：（N=170）**附表 13** 若工作坊、研讨等形式转移至线上开展，以上采用的平台或工具的功能是否能满足需求：

附表 14 若未能较好的满足需求，以下哪些功能您希望能有所改善或较为关注的：



附表 15 线下互动式的学习方式转移至线上开展后，企业所使用的移动学习平台或工具主要为 (N=136)





参调样本

参调企业所处的行业 (N=222)

选项	数量	比重
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	24	10.81%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	19	8.56%
批发 / 零售	7	3.15%
服装 / 纺织 / 皮革	2	0.90%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	8	3.60%
家电	3	1.35%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	9	4.05%
制造业	36	16.22%
汽车及零配件	19	8.56%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	6	2.70%
会计 / 审计	2	0.90%
法律	1	0.45%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	14	6.31%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	7	3.15%
仪器仪表 / 工业自动化	3	1.35%
贸易 / 进出口	1	0.45%
机械 / 设备 / 重工	2	0.90%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	13	5.86%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	4	1.80%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	13	5.86%
物业管理 / 商业中心	7	3.15%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	6	2.70%
交通 / 运输 / 物流	4	1.80%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	8	3.60%
农业 / 渔业 / 林业	2	0.90%
其他	2	0.90%

参调企业是否为上市公司 (N=222)

选项	数量	比重
是	105	47.30%
否	117	52.70%

参调企业性质 (N=222)

选项	数量	比重
外商独资企业	83	37.39%
中外合资企业	20	9.01%
国有企业	28	12.61%
中国私营及民营企业	83	37.39%
多种所有制混合 (包含外资资本)	2	0.90%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	5	2.25%
其他	1	0.45%

参调企业规模 (N=222)

选项	数量	比重
100 人以下	11	4.95%
100 人到 499 人	28	12.61%
500 人到 999 人	24	10.81%
1,000 人到 2,499 人	50	22.52%
2,500 人到 4,999 人	27	12.16%
5,000 人到 9,999 人	34	15.32%
10,000 人及以上	48	21.62%



案例实践

大陆集团中国区

后疫情时代下，如何提高员工使用移动学习平台的粘性



何峻俊
移动学习负责人
大陆投资（中国）有限公司

疫情前企业移动学习概况

早在 2019 年 3 月，大陆集团中国区便上线了移动学习平台——CoLearn（陆学堂）。其目的在于让员工可以随时随地学习，不受设备、地点、时间的限制。



该平台率先面向上海地区的全体员工上线。针对全国其他各个地区，大陆集团则是让每个地区自行申请若干账号，分发给部分员工先行试用。该平台上大部分课程均面向全员开放，仅有少部分课程会针对已设定好的目标群体开放。在移动学习平台的运营方面，总部负责

制定相关制度、确保数据安全、统一采购年度的公开课等；各个地区会有一名分管员，负责把控该地区各人员的学习状态、账号发放与管理、自建内容的制作与上传等工作。

然而在线上了一段时间后，问题也相应涌现：员工使用移动学习平台的粘性较低，并且学习习惯也没有很好地养成。企业在进行一系列调研后发现造成这一现象的原因在很大程度上是因为平台内容吸引力不足，导致员工学习的兴趣度较低。

而 2020 年初的新冠疫情虽然给企业的培训工作带来了诸多挑战，却也促使移动学习焕发了“新生机”，大陆集团在移动学习的内容、形式上均做出了相应的调整与改善，使得员工学习粘性的问题得到了一定程度上的解决。

疫情后企业移动学习的变化与调整

“战略地位”提升

疫情爆发后，移动学习的便捷性得到凸显，它使得“无接触式”的培训成为可能；另外，疫情之下大量企业更为追求“降本增效”，移动学习由于可以覆盖大量人群，同样一笔投入，人均成本更低，同时省去了线下培训差旅及物料的费用，这也让移动学习在企业内的重要

性进一步提升。

● 学习内容进一步丰富

内容吸引力不足一直是移动学习平台粘性较低的重要原因，因此大陆集团对于课程内容做出了较多的优化：

- **以员工需求为重要导向调整线上课程框架**：从意识到员工粘性不足的问题开始，大陆集团便陆续开始收集员工的移动学习课程需求和对已有课程的反馈，将反馈结果不佳的课程下线，并且新增一批员工诉求度较高的课程。在进行了充分的调研后，企业从课程类型上增加了以下内容：

1. 培养蓝领相关技能的课程：5S 培训、现场管理、班组管理、计划调度、生产安全等。
2. 与领导力相关的软技能课程：变革管理、横向管理、授权管理等。

- **结合疫情情况推出相关课程**：在疫情期间，大陆集团在移动学习平台上推出了疫情相关的学习内容，如：疫情防护知识、疫情下的幸福学、如何在远程办公的状态下进行协作、如何更好地使用线上协同办公软件等。另外，企业每个月都会在移动学习平台上推出不同主题的课程，定期推送给员工，帮助员工在居家办公期间仍旧能保持学习的频率，并且在学习知识后提升工作效率。

- **将直播内容沉淀为平台上的课程资源**：在陆续复工后，大规模的线下培训仍受到一定的限制。大陆集团便开始邀约内外部的讲师、业务“大咖”以直播的形式来进行不同主题的分享。这些分享会被录制下来，在直播后以课程的方式上传到移动学习平台，一方面方便未赶上直播的员工回看，另一方面也进一步完善了平台上的学习内容。又如大陆集团从今年 6 月份开始，推出了年度学习活动“Learning for transformation”。每个月结合大陆集团的公司战略，开展线上线下培训活动。每场活动都进行了录制并上传到 CoLearn，方便后续的学习查看。

- **增加了大量自行研发的课程内容**：如推出“HR Academy”，即人力资源的每个职能模块都需要推出和自己职能相关的课程，供企业内所有人力资源从业人员学习。企业每个月会主推一个模块课程来号召 HR 学习，学习后 HR 还需要打卡、考试，并且将学习成果截图发至群内，表现最佳的小组会得到奖品。这个模式也被复制到各个地区——即各地区可以自行研发课程并上传至平台，最后指派给不同的目标人群进行学习与分享。越来越多的自制课程也吸引了更多的企业员工。

● 传统的线下培训更多结合线上手段开展

- **部分线下课程完全转变为线上的课程**：过去大陆集团的 Office 软件培训更多是以线下培训的方式开展的。在疫情爆发后，企业发

现线上有大量优质的相关培训资源。另外，作为工具类的培训，学员常常需要反复操作、练习才能熟练掌握具体的操作步骤与方式。但是传统的线下培训并不能让员工时常回顾课程内容，而线上课程能很好地解决这一痛点。以疫情为契机，部分线下课程完全转变为了线上的课程。

- **线下开始结合线上，打好组合拳**：以翻转课堂这一形式为例，学员可以先在线上进行课程学习，然后提出自己的问题与想法。再带着问题和思考，到线下进行集中的讨论与交流。

● 员工的粘性和参与度有所提升

疫情爆发后，通过一系列在内容和课程形式上的改善，大陆集团结合后台的数据报告发现相比往年，员工在移动学习平台上的粘性有了较大的提升。与 2019 相比，账号开通数量上涨了 54%，选课总人数上涨了 390%，人均在线时长上涨了约 12 倍。

一方面从认知度上看，过去部分员工甚至并不了解移动学习平台的存在或者仅停留在“听说过”的状态。而现在绝大多数员工已经对于移动学习平台有了较为明确的认知。

另一方面，部分地区甚至将移动学习平台的学习任务作为每个年度强制要求完成的学习计划。这些学习任务根据员工的实际情况而制定：年度的员工谈话中直线经理会和员工沟通哪些线上课程是当前这名员工必须学习的，这些必须学习的课程便构成了该名员工本年度的移动学习任务清单。这在一定程度上也确保了员工的学习粘性。

● 疫情给移动学习留下了什么？

诸如敏捷、VUCA 时代下的变化、数字化转型等话题借助直播的方式有了更广的传播度，员工通过移动学习平台接触到了这些与时代发展紧密相关的概念，对于自己的业务也有了新的认知。未来这一直播的形式会长期维系下去。

员工逐渐养成在移动学习平台上进行学习的习惯，线上学习成为一种“新常态”。

● 未来计划

目前 CoLearn（陆学堂）这一平台仅面向中国本土开放。除此之外，大陆集团在全球范围内推广的移动学习平台为 LMS (Learning Management Solution)，该平台汇集了全球各个国家的培训资源，若后续该平台能够在中国地区成功上线移动端，与 CoLearn 可以在内容上实现融合，使学习资源能够更为多元、丰富。

建议与经验

1. 要提升员工移动学习的参与度一定要在前期收集员工的需求，而非企业单方面自上而下地提供线上培训内容。
2. 移动学习作为一种线上的学习形式，很多有趣、创新的形式都有可能实现，如：社交化学习等。因此，充分利用移动学习的特性，能够有效地打造组织内的学习文化。



□ 国药大学

移动学习的“进击之路”及疫情所带来的影响与变化



曹燕琴

培训经理
国药控股股份有限公司



杨雄飞

培训高级经理
国药控股股份有限公司

▶ 国药大学移动学习发展背景

直至 2019 年，国药大学一直较为注重的均是线下学习。随着大学进入第七个年头，国药大学希望能够发展出“第二条曲线”，进一步寻找更多的突破点，那从何处寻找这样的突破点便成了企业当时思考较多的问题：线下培训的成熟度已经相对较高，各个负责人员的工作量也已趋于饱和，因此线下学习的突破空间较为有限；另外，国药大学作为总部，客户涵盖了企业中大量三四级子公司员工，在培训量日益增加的今天，线下培训显然需要较高的经济成本。综上，国药大学决定将移动学习作为今后重点发展的学习方式之一。

早在 2019 年以前，国药大学已经在 E-HR 系统中嵌入过在线学习的功能，但是更多作为一种辅助的学习手段。2019 年起，国药大学搭建了专门的移动学习平台及 APP 入口，至 2019 年底已经有近 2 万个账号注册开通。

虽然移动学习在国药大学的运营之下已在企业内快速铺开落地，但是国药大学仍对其做了一定的战略规划，希望能稳扎稳打，一步一个脚印地运营好移动学习。

▶ 疫情前移动学习整体定位与发展路径

● 定位

对于国药大学而言，线上培训与线下培训之间并不是互相替代的关系，而是相互协同的关系，各自都有着清晰的定位。

线下培训的课程往往开发时间较长，内容也更为丰富，生命周期更长，它支持的是成熟的业务。在这些业务中，有大量的知识、技能需要通过线下培训被更多人复制和学习，并且学习要求较高，员工必

须学得较为精深，不断磨练实践。

如果说线下培训是“饕餮盛宴”，那线上学习更接近于“快餐”，它的开发速度很快，受众也广，生命周期较短，它支持的是快速发展或正在发展的业务。线上培训的知识或者技能往往难度并不会特别高，员工对其也只要简单掌握即可。

● 发展路径

疫情爆发前国药大学将移动学习的发展路径主要分为 3 个时期：

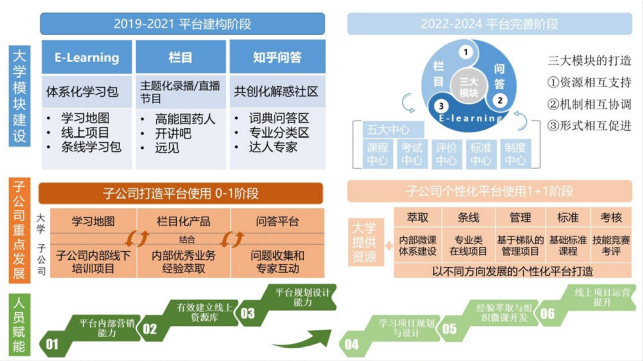
- **初创期 (1-2 年)**：该阶段目标在于激活学习热情，实践重点为打造学习品牌、提升用户活跃度、扩大平台覆盖范围；
- **成长期 (2-3 年)**：该阶段目标在于打造学习内容，实践重点为激励内容共创、探索对业务的有效支持、提高影响力；
- **成熟期 (3-5 年)**：该阶段目标在于建立数字化企业大学，实践重点为建立全员学习习惯、打成一体化战略、打造学习生态圈。

国药大学在线学习平台发展路径



疫情后平台建构的具体阶段及模式

随着疫情的爆发，企业内移动学习的发展也迎来了新的机遇。国药大学趁此机会，在原有计划的基础之上，对移动学习的发展路径及模式做了更为细致的规划与设计。



2019-2021 年 平台建构阶段

目前国药大学正处于平台构建阶段，在这一阶段国药大学致力于完善大学某块的建设，将线上学习的一系列机制、内容、方法论辐射至子公司，并赋能子公司中所有参与到这个工程中的人员。从大学模块建设来看，主要分为以下三块内容：

- **E-Learning**：即线上课程学习，线上课程体系与线下课程体系相对应，有管理类、专业类、内训师类的课程，因此国药更多是以岗位为基础，对应某一岗位形成学习地图，从而搭配相应的线上课程；针对某些群体，如新员工等，国药也会搭配适合这个群体的课程包。这与传统的线上课程学习相比更为体系化，而不是将单独的、零散的课程呈现给员工。这些课程包也可以供有需要的子公司直接使用，从而达到赋能的目的。同时，国药大学开发了专门的线上项目，这些项目更接近于“产品”，由课程、讲师、平台、机制等资源有机组合而成。总而言之，对于国药大学而言，线上学习体系的最小颗粒并非是课程，而是一个个具体的产品，这些产品由各种资源支撑而成，再通过机制确保资源与产品的正常运行，最后达成战略目标与业务目标。
- **栏目**：包含一些主题化的录播和直播节目，作为学习形式的一种补充。之所以称之为“栏目”，是因为国药大学希望能够将线上学习平台上的部分内容品牌化，并且一直延续下去。国药大学当前开发了3档节目，分别是：
 1. **远见**：是一档面向全员的录播节目，主要内容为医药行业、公司未来趋势、政策的解读，重大事件的发布等；
 2. **开讲吧**：该栏目是基于业务条线不同情况来打造的，需要让各个条线的负责人参与进来，共同设计栏目内容。如：企业

层面对于财务部有了新的政策的调整，业务条线负责人可以在节目中详细说明新政策的具体内容，国药大学负责将这些内容制作为产品和节目，并且辅助业务条线进行营销和号召，各负责人将节目内容在条线内的宣传渠道进行辐射。这有效地提高了沟通效率，也提升了各个业务条线的参与度；

3. **高能国药人**：国药大学想从子公司中挖掘出优秀的业务人员、项目经理等，让他们通过访谈等形式讲述自己的职业故事，从而打造一批内部的业务“网红”，可见这个栏目的受众是整个企业中和这些“网红”从事同样业务的人员。目前该栏目仍在尝试阶段，未来国药希望能让各子公司自行推荐更多人员，让内容更加草根与贴近民间。

- **内部“知乎问答”**：为了实现学习内容的敏捷开发与快速迭代，国药大学于2020年上线了内部的知乎平台，即学习社群，目前仍处于试水阶段。该平台的定位为“以内部的智慧解决内部的问题”，充分发挥互联网的精神和思维。学员既可以在该平台上提出问题，也可以解答问题。国药大学负责将问答板块的机制建立好，包括：引导学员问什么样的问题，从问答中去发掘优秀的内容与专家等。在挖掘和摘取了好问答后，国药大学会将这些内容进一步沉淀、梳理，形成“国药宝典”。之所以要形成国药宝典是因为企业内部各种碎片化的知识（如：名词的解释等）缺乏一个体系化的机制进行沉淀，借助问答平台企业便有机会将大家应知、应会的碎片化内容进行整合。在当前的试水阶段，国药大学开展了相应的“铺垫工作”，如：邀约总部各职能部门人员在平台上先提出一些与业务相关的问题，再做出解答。这便起到的“打板”的作用，让学员明确了解在这个平台上该问什么，该答什么。

2022-2024 平台完善阶段

虽然该阶段尚未实现，但国药大学已经基于现有的实践已经绘制了清晰的规划蓝图。该阶段主要目标便是 E-Learning、栏目、知乎问答三个模块之间实现资源相互支持、机制相互协调、形式相互促进。另外，如果说平台建构阶段国药大学总部负责线上资源整合，对于子公司是“赋能”，提升内部营销能力。那到了这一阶段，部分子公司若有能力也可以尝试进行线上资源的打造、线上讲师的培养，自主性和能力更强。

那么如何实现资源相互支持、机制相互协调、形式相互促进？国药大学设想的模式如下：

- 通过高能国药人栏目，发掘民间的专家与“明星”，将其打造为“网红”，这些人便有机会获得一批粉丝。在这些网红完成直播后，直播内容可以直接纳入 E-Learning 模块，成为某个课程资源嵌入到具体项目中去。
- 由于已经有了一批网红和他们的粉丝，这些人可以直接进入问答社区进行更加深入的互动与交流，促使更多优质内容的出现。

- 在 E-Learning、栏目、知乎问答交互、融合的过程中，逐渐形成五大中心，即课程中心、考试中心、评价中心、标准中心以及制度中心。
- 国药大学在形成了机制、制度和标准后，推广给子公司进行使用。有基础的子公司也可以在此之上，根据自己的实际情况做个性化的平台与内容打造。

疫情给移动学习带来的影响与变化

提升移动学习在企业内的发展速度与影响力

国药大学的定位更接近于企业内的“学习共享服务中心”、“内部的乙方”，因此在推广移动学习时，并非采用自上而下式的行政指令强制员工使用，而是更加注重产品的开发和内部的营销，从而吸引各子公司报名参与。虽然在开展移动学习后已经有两万多名员工注册了账号，但是要持续维持其活跃度，让员工形成学习习惯，仍是国药大学在前期需要花费一定精力去解决的挑战点。

在疫情爆发后，员工在移动学习平台上学习的活跃度明显有了一定的提升，高管对于移动学习的关注度也更高。原本不习惯于使用线上手段学习的员工在疫情期间不得不使用移动学习平台，在潜移默化中，学习习惯便悄然养成。国药大学趁着这一时机，设计、讨论了多个线上项目，在复工后这些项目均稳步推出，以上变化都助推了移动学习的发展节奏更快，大大提升了移动学习在企业内的影响力。

课程资源更为丰富

疫情期间，国药大学一方面加大了对外购买课程的力度，使资源更加丰富和精品化；另一方面企业邀请了部分内部专家解读疫情下的行业政策、税务政策，紧跟时事。除了对这些短平快的课程内容进行了丰富与更新，复工后国药大学还开展了多个需要投入大量运营资源的在线培训项目。这些举措都进一步地使 E-Learning 模块趋于成熟。

开始思考如何更好地培养出一批线上授课的内训师

课程与讲师一直是国药大学重点打造的学习资源，线上课程对应的便是线上讲师。虽然在企业内尚未形成专门的“线上内训师”的概念，但是在实践中，国药大学意识到线上内训师与传统的线下内训师相比，授课能力要求会有一定的差异，因此需要有专门的培训来进行培养。目前国药针对这一现状，主要有如下的设想与尝试：

- 将原本线下内训师培训课程中的关键知识点切分成小的知识点，

由资深的内训师制作对应的微课。

- 邀约国药大学中的资深培训人员制作课程知识点演绎和课程制作方法（TTT）的“打板课”。各个内训师可以结合“打板课”学习与研究，利用其它软件制作相关课程，再将制作好的课程送至国药大学进行审核，确保质量过关。最后这些课程就可以打包发布至线上，促使内训师实现线下向线上的转型。
- 借助线上学习的形式，挖掘内训师更为多元化的角色，如较为资深的内训师进入线上项目后，更多会作为一个辅导专家的角色；若讲师更多的参与直播，也有机会成为内部“网红”等。
- 国药大学的线下内部讲师一直有着较为清晰、明确的评判标准与要求。然而随着内训师的角色进一步多元化，国药大学开始思考：这样一套标准是否适用于所有的角色？对于线上内训师而言，真正要关注的是什么？企业认为，对于线上内训师来说，非常体系化的评判标准可能并不适用。国药大学对于现阶段线上内训师的要求可能更多在于：课程内容能够体现一定的价值；能够快速产出内容，丰富课程资源。

洞察：疫情结束后会给移动学习留下什么？

- 线上学习一直是国药大学发展的一部分，这是企业大学发展到当前阶段的必然选择。疫情更是助推了移动学习的发展，但并不改变国药大学要发展线上学习的基调与决心。即使疫情结束，移动学习发展的大方向与对其的重视并不会改变，未来国药大学要去实现的是线上培训和线下培训“两个轮子走路”，这是大学的战略方针之一。
- 由于子公司数量众多，培训量大，过去国药大学的培训数据常常难以快速抓取与整合。现在借助平台，这些数据的获得便有了更大的可能性。随着疫情后，员工在移动学习平台的学习习惯进一步养成，大量的培训数据便能够进行积累。这些数据未来可以用于线上“评价中心”的搭建，帮助企业和员工个人明确哪些指标结果符合员工个人的发展要求，并且根据这些记录为员工推荐、培养与晋升提供更为客观的依据。
- 疫情期间，国药大学尝试将线下的一些研讨、工作坊转为线上的形式开展。但是就最后的效果而言，国药认为与线下的形式相比有一定的差距，并不能代替。特别对于如引导等强调“场域”的学习方式，通过线上极难有好的效果，也无法有学员各自之间思维火花的迸发。因此国药大学对于诸如研讨、工作坊等形式疫情后是否要以线上形式开展仍持有保留、谨慎的态度。

□ 中国电信

浅谈疫情前后移动学习的发展与变化



王猛
在线学习运营总监
中国电信学院

▶ 疫情期间，移动学习之“变”

注：中国电信移动学习实践详情请参考智享会《第三届移动学习调研报告》案例——《中国电信：让知识真正流动起来》，本文更多探讨的是疫情后该企业在移动学习上的变化与调整。

虽然疫情对于人们的生活、工作带来了一定的影响，但结合中国电信的移动学习实践与现状而言却并未产生颠覆式的创新，有的更多是运营上的优化及内部重视度与认知的进一步提升。其具体表现主要如下：

- **更为“彻底”的分层分级运营模式**：过去中国电信在移动学习的运营模式上采用了分层分级的方式，即各层级分别对自身的移动学习内容负责，企业大学对各个层级提供运营设计方面的指导和支持。疫情期间，企业内移动学习的需求出现了“井喷式”的增长，仅靠学院进行支持已经难以承载。因此各个有学习需求的业务部门便开始投入更多精力自主进行移动学习的运营设计和实施，企业上下对于移动学习的投入度更高了。
- **管理者的参与度更高**：中国电信的培训管理者和业务条线高层管理者在疫情中切身感受到了移动学习扁平化、高覆盖、实时性强、易组织的特点，这就促使高层管理者也成为了移动学习、相关学习项目的组织者。这些高层管理者组织培训面向的对象通常是一二线管理人员，高层管理者对这些培训项目的组织、数据跟踪等工作都十分重视，确保了培训项目的进度与质量。这让培训中的“老大难”问题——对于领导人员的学习组织，得到了有效的解决。
- **出现了更多更具灵活性的学习模式**：中国电信借助内部已有的教学管理工具、以及外部的微信、钉钉等平台在疫情期间开展了大量社区性工作坊的学习，即将各个小团体分组在这些平台上进行

教学辅导、业务学习、产出相应的学习报告、课题学习等。具体的学习内容业务部门设计，包括后续的信息共享、积分比拼均由业务部门自发投入大量时间与精力开展。在疫情爆发前，中国电信已经对这些形式有了一定的探索，但由于需要投入的运营资源较大，也需要专人进行管理，一直没有将其在组织内大规模地应用。现在业务部门能够较为自发地开展，使这些学习模式的全面应用有了更大的可能性。

- **组织上下对于移动学习的认知更为深刻**：疫情初期集团层面经常组织覆盖全员的直播学习，学员规模远超平时。直至4月下旬陆续复工，直播规模才逐渐恢复至平时的水平。虽然随着员工将更多精力放到本职工作上，学习关注度和投入度有所下降，但是中国电信发现通过前期各场直播的“狂轰滥炸”，各个省级单位、市级单位对于直播工具和移动学习产品有了充分的了解，并开始自行组织学习，学习的内容也更为聚焦、个性化和属地化。全集团学习人数虽然下降，但是直播的场次、学习的班次、课程的丰富程度、线上教育活动的频次，整体数量都超过了往年同期。
- **学习资源的分配更为公平**：移动学习的优势之一便在于能够让学习资源和服务的获得更为方便与及时。对于人才发展或者培训项目来说，必然需要投入一定的资源和成本，疫情爆发前，中国电信大部分地区的培训仍较为依赖线下，且各地对培训的重视度、培训手段均存在差异，因此或多或少存在培训资源利用不到位或者分配不均的问题。然而在疫情后，随着移动学习工具越来越获得大家的认可，大家发现只要有一定的意愿，然后熟练地掌握移动学习的工具，选好学习主题，了解学习对象，学习便可以随时随地发生。这使得学习资源的利用更为充分，学员获得的学习服务更为公平。

▶ 后疫情时代，疫情到底给移动学习留下了什么？

● 战略调整

虽然国内的疫情已经得到了有效的控制，但是也并未完全结束，移动学习在未来仍需要发挥重要作用。针对这一现状，在移动学习方面中国电信从高层的战略到各级的认知都是较为统一的，即在运营和管理上加强各级培训管理者对于线上学习组织运营的能力，继续充分地开展各种学习活动，在运营上更多地贴近各个主要业务运营商当前的战略要点。

另外，随着疫情后各个运营商提出的建议和需求越来越多，中国电信认为在移动学习上应该有进一步的突破，智慧化便是中国电信寻求突破的方式之一。经过多年的移动学习运营，企业已经积累了较多的学习数据，如何在数据中挖掘价值是中国电信多年来致力的方向。过去企业将精力更多放在数据采集、整理、存储上，截至 2020 年，除了为日常培训工作提供数据方面的参考，中国电信将针对各个业务单元的需要，提炼相关数据结果，助力员工的绩效提升和能力发展，从而让数据价值的挖掘更为充分。

● 模式、标准更为明确与体系化

疫情期间，组织上下在互联网学习上的高强度投入有目共睹。基于此，越来越多部门及业务条线愿意亲自承担线上学习的相关职责。中国电信学院借此机会重新梳理了大量 SOP 服务流程，希望将现有模式固化下来，这也是未来线上学习要高效运营的基础与标准，即使疫情结束，这样一种“高投入度”的状态也能得以延续。

中国电信在 SOP 中明确了移动学习最基本的角色、职责、定位、分工、考核办法，从而促使运营的效率更高。以需求方课程上传这一流程为例，SOP 中主要会明确如下事项：

- 该课程的生命周期
 - 由谁组织学习活动，并将课程推荐给相应的人员
 - 由谁进行学习数据的统计分析
 -
- 以上事项的明确能够使得过程信息更为完善，有利于内部管理的正规化，提升了内部沟通与合作的效率，也有利于各个条线的学科建设在数据驱动下持续进行。
- 如何发起
 - 课程来源
 - 需求应该提交给谁
 - 课程名称
 - 讲师信息
 - 该课程与业务上关联的标签是什么
 - 提供了需求后由谁审核
 - 由谁审核内容的版权、信息安全、网络安全、政治安全
 - 由谁发布该资源



专家访谈

□ 云学堂：浅谈后疫情时代移动学习的变化与趋势



谢佳

内容产品负责人
云学堂

🔍 疫情下，移动学习发展概况

● 颠覆未及，加速催化

早在 2016 年，云学堂便尝试推广混合式学习（OMO）的形式，但却遭遇了较大的挑战。一方面，当时很多企业并没有这样的意识，或者说意识并不成熟，市场仍需要一段时间的再教育和引导；另一方面，企业即使在内部已经形成了移动学习相应的软件、硬件，但由于在内部机制上仍不完善，导致移动学习的推进也相当有限。

2020 年将是培训行业的一个重要转折点，武汉疫情是 2020 年最大的“黑天鹅事件”，之后可能会发生一连串的“蝴蝶效应”。不少人提出疫情会给整个培训行业带来颠覆性的变化，然而疫情发展至今，结合现状我认为并没有到“颠覆”的程度，更确切的说法可能是加速了企业移动学习的转换和催化。

很多企业原本内部可能已经有了移动学习开展的基础，但是过去更多是作为一种“辅助”和工具，并没有充分地利用起来，也没有结合人才培养体系。疫情到来之后，“倒逼”企业重新好好地使用工具，对于企业如何基于移动学习构建组织能力会提出新的挑战。

● 对企业“线上化”的能力提出了更高的要求

针对关键人才的培养过去更多以线下的形式开展，而线上培训仅仅是一种补充的手段。疫情爆发后，大量培训需要转向线上，那么如何将线下常规的培训内容重新解构变成线上的内容，如何开展直播、

在线答疑、在线测评、进行整个线上化的各种通关答辩等，对企业培训从业者的能力是一种极大的考验。

● 促使企业更快地建立内外的业务协同

移动学习的业务协同主要分为两类，一类是对外的，即如何依靠各类供应商和平台提供相应的技术支持，此时考验企业是否能快速地筛选、匹配到合适的供应商来帮助其实现移动学习的转变和建构。另一类则是对内的，即对比以往的培训，形式、内容均有所变化的情况下，企业内如何将这样的信息传达出去并且对员工进行赋能，让大家积极地参与进来，对于企业来说很可能也会存在挑战。

● 企业在运营移动学习时需要更好地投入

在完成项目设计、机制建立工作后，还考验企业如何去做整体的学习运营。包括各种线上的培训形式如何跟踪、激活、获得反馈等。疫情爆发后，若过去在移动学习运营方面有较多沉淀的企业，往往不会出现太大的问题；但若是原本在这一方面“着墨不多”的企业，很可能会面临较大的挑战。

🔍 疫情下，移动学习发生了哪些变化

● 学习形式之变——线上线下一体化

以往的线上培训更多是以解决知识认知为主的单点课程，之后随

着移动学习的发展,企业逐渐在其中增加了运营的手段,单点课程开始转变为学习项目。

进一步地,随着疫情的爆发企业可以考虑在学习项目的基础上再进行优化,形成对应业务问题或者培训需求的解决方案。其中便需要实现线上线下的一体化或者说是混合式学习(OMO),达成内容交织、形式交织和经验交织的效果。然而这在企业的具体实践中却出现了若干的挑战,其中最突出的一点便是“线上线下两张皮”,即基于同一个主题,线上、线下的内容是不同的思路,讲师也不是同一个,企业并没有把基于某一个主题相关的知识点和应用完全打通。因此要实现这样的混合式学习学习,需要做的事包括:

- **对整个知识体系进行解构**:应知应会的内容可以在线上进行呈现;需要反复练习和验证的则更适合以线下的形式开展。
- **建立相应的平台**:平台主要可分为两类,一类用于进行学习项目管理,如在整个混合式学习项目中何时进行学习启动会、何时开展学习活动、何时直播、何时实践、何时结项毕业都需要依靠这一平台实现;另一类则是用于“激活”学习,如学习打卡、积分兑换、任务抽取、PK、带教等。
- **若以培训餐饮店长为例**,首先需要将店长的能力模型进行梳理,然后再针对所梳理出来的专业能力和对应的餐饮场景进行解构,匹配对应的培训工具和课程。如针对这些能力和需要的业务知识,形成专业在线课,包括:如何做排班,如何做订货管理,如何做财务的核算等。若整个项目为期六周,第一阶段培训服务礼仪,然后搭配线上学习任务,再转至线下进行练习。完成第一阶段后,第二阶段的目标是培养营销能力和新媒体运营能力,那培训的内容便会相应地变成如:爆品策划等。每个阶段配备相应的课后作业,根据作业情况能反映出学员仍有所欠缺之处,从而再结合这些不足之处搭配线下工作坊、知识培训或行动学习来补足短板。

● 课程内容之变——提供内容、工具促使内部经验快速萃取

疫情爆发后,企业内部开发学习内容的需求也有了较大的增长,其中最为常见的形式就是自制微课。云学堂近期也会收到不少来自客户这样的需求:是否可以联合进行课程的开发,将内部的经验快速萃取出来,将其设计成在线的学习产品。

外部供应商在这样的需求上可以提供两方面的支持:

1. 内容上,提供在线学习内容研发专家,帮助企业萃取组织内的经验与知识,然后实现线上学习内容的重构。
2. 工具上,提供微课快速制作工具,并且配备后期制作团队进行拍摄、剪辑和录制。

企业若在开发微课的过程中能够高效利用好内部的知识经验和外部供应商的专业服务,便能在微课的数量上、制作效率上、内容质量

上都获得较好的成果。

● 培训管理之变

过去在线学习的学习习惯在很多企业内并未形成。经过疫情,带来的最大转变之一就是企业内员工或多或少已经养成了在线学习的习惯。甚至在不少企业中,大家越来越重视移动学习,将其视作核心业务。或许在过去,企业将移动学习视为可有可无的事项,但现在将不再是如此,在可预见的未来,企业也会对移动学习的运营质量提出更高的要求,不少挑战可能会相应涌现,同时也将激发出移动学习新的发展方向。

▶ 未来,移动学习会面临的挑战及新的发展方向

● 挑战

- **移动学习基础设施的稳定性和敏捷性**:企业能否构建适应快速业务变化的学习平台,从而响应内部的各种需求。
- **能否在学习平台上沉淀知识,形成企业的知识库。**
- **能否使流程敏捷化**:即能否实现软件、内容、服务的一体化,即在学习在线课程后,在同一平台上实现接下来的考评、学员激活等。
- **能否有更好的专业导向性**:包括是否能将培训效果可视化、量化,如何借助移动学习更好地促成员工绩效的成长等。
- **是否能形成可快速复制的模式**:那就要求企业对核心人才有能力模型,然后基于这一模型形成可复制的内容,从而体系化地推进人才的成长。
- **能否满足员工个性化的学习需求**:包括如何更好地激活员工学习的兴趣和平台活跃度,甚至最后可以做到“因材施教,千人千课”。

● 发展新方向:“人-岗-课”匹配,千人千课

后疫情时代,企业对人才的素质能力、培养效率等都有了新的变化和要求,在培养效率方面,数字化的平台与工具、移动学习方式的应用是提升效率的重要抓手,而人才、岗位能力和对应的课程内容或学习地图,在移动平台上都发生了质的变化——数字化,从而有了平台功能场景的创新(如智能陪练等)、内容上的创新、人才数据化的创新等。因此,实现“人-岗-课”匹配的模式是未来企业移动学习发展的新方向之一。

而在企业中，培训管理者最为关注的主要有两大事务：一是核心人才的培养，二是基于关键业务场景如何开展培训。移动学习发展的新方向也可以基于这两方面展开。

● 基于核心人才能力要求形成更有针对性的移动学习培训方案

未来的移动学习应该是基于核心人才的能力素质要求来构建的。基于核心人才的能力要求(包括岗位的通用能力和专业能力)，匹配相应的学习内容及适合的学习方式。在员工学习前进行测评，形成个人岗位能力“雷达图”，根据能力长短板推荐更有针对性的课程进行个性化学习。学习后，员工再次进行测评，评估能力提升状况，调整员工的后续学习计划。随着人才画像的不断丰富和人员数据的积累，未来移动学习上面每个人所配套的培训方案，应是“个性化的”“千人千面”的。

● 基于关键业务场景让培训帮助绩效更好地达成

培训最为重要的目的之一便是促成员工绩效的改变和达成，结合企业的核心价值链，提炼出最能影响业务结果的关键业务场景，从而寻找出关键业务场景中所需要的关键能力，再匹配学习任务。以 OTC 零售药品的推广为例，若要让连锁药店售卖该药品，主要会面临两类业务场景：开发（连锁药店不缺商品，如何能让药品顺利进场铺货）；上量（在诸多的药品中，如何让店员优先推荐该药品）。那基于药店开发以及动销上量这两大业务场景，需要 OTC 营销团队具备什么样能力素质？终端团队一方面需要深入了解连锁药房运营管理，以便更好的把脉连锁客户需求，制定共赢的合作规划才能让产品顺利进场；另一方面，需要调整思维，从简单的产品合作，升级为与连锁客户实现品类共营、店员共营、顾客共营、品牌共营，双方真正实现以共同经营为基础，实现双方的共同盈利才能提升产品销量。基于此我们设计了《连锁药店开发及动销上量》的学习方案，这样的方案过去更多是传统的咨询项目，现在使用 OMO 的学习方式。如何设计搭配相应的培训内容呢？比如连锁终端运营解析及谈判技巧等可以通过线上学习方式省时省力，让员工在线上随时反复练习，并且能在线上进行实时跟踪。动销活动策划与组织实施等终端维护的课程可以线下实操演练，最后更好提升产品销量。

🔍 疫情给移动学习留下了什么？

一方面是企业内员工线上学习的学习习惯，疫情使这样的学习文化与氛围在企业内快速地建立了起来。另一方面便是学习内容，未来将有越来越多的学习内容、产品都是依赖线上手段实现的，并且企业对于这些学习内容的构建也会提出更高的要求。若经过疫情，企业能够形成在线的学习知识库，那这些内容在未来便可以不断地复用和保留。

如果说过去是线下学习“一统天下”的时代，未来线上学习很可能与线下的培训“平分秋色”，两者互相结合，让学习更有效、更落地。

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的调研报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 -
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics 的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP 能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -



关于人力资源智享会

截止至 2020 年 6 月 30 日：

- 智享会付费会员企业超过 3800 家
- 遍布 20 个行业门类和超过 60 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 60%，外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界 500 强和全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 24.1%，人力资源经理级别占 54.9%
- 人力资源智享会（HREC）每年举办超过 200 场会员专享活动，包括：近 40 场大型年会与展示会
- 70+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过 100 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会（HREC）旗下双月刊《HR Value》杂志，读者人数超 3 万名
- 人力资源智享会（HREC）每年出版超过 24 份研究报告
- 人力资源智享会（HREC）每年邀约、采访并撰写超过 200 个企业实践案例
- 人力资源智享会（HREC）旗下“供应商采购指南（The Purchasing Guide）”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险



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



云学堂
YXT.COM

关于云学堂

云学堂以“帮助企业构建数字化企业大学的教育科技企业”作为核心定位，为客户提供数字化企业大学解决方案的建设和运营服务，核心产品和服务包括：软件 SAAS 服务、内容解决方案服务、数字化企业大学咨询和运营服务，是企业培训领域的创新型平台公司。

自 2011 年成立以来，云学堂已服务数万家中国企业，其中包括招行、中粮、一汽等世界 500 强及同仁堂、滴滴、海尔、海信等在内的数千家行业头部企业，覆盖千万学员用户，获得业界一致认可与好评。

云学堂现有员工千余人，汇集互联网、企业服务、人才培养与发展等各个领域的精英人才。公司实行北京和苏州双总部运行，营销中心和内容中心设于北京，研发中心设于苏州，同时在上海、广州、深圳、南京、杭州、武汉、青岛、成都、厦门、重庆、西安、济南、石家庄、南昌、合肥、郑州、长沙、天津、沈阳等主要城市设有分支机构。2020 年 1 月，云学堂获得 D 轮 1 亿美元融资。



组织与人才发展
研究院
INSTITUTE OF ORGANIZATION
AND TALENT DEVELOPMENT

组织与人才发展研究院

由行业内一批知名学者和专家共同发起的第三方行业研究性机构。IOTD 研究院重点围绕当下“全球商业大环境的变化、市场周期迭代”所带来的产业升级和变革，对企业战略和人才培养的挑战，面向未来研究和创新组织与人才发展方面的方法论和新技术，输出行业【前瞻性洞察】、【趋势报告】及【业务场景化的落地性研究成果】，帮助企业提升人才培养效率，赋能行业从业人员，促进业务价值提升，推动中国本土组织与人才发展领域的创新与发展，提高智能商业变革下的企业人才竞争力。



欲了解更多详情

微信：IOTD2020

电话：13811124621

邮箱：r-institute@yxt.com

添加时请备注：姓名+企业

疫情之后人力资源新常态——移动学习的实践与应用

The New Normal in HR After COVID-19: The Practice of Mobile Learning