

2022

REPORT ON TALENT TRAINING
AND DEVELOPMENT OF CHINESE
CHAIN ENTERPRISES

中国连锁企业 人才培养与发展报告（2022年）



前言 PREFACE

2022年，国内外经济增速放缓，新冠疫情反复，连锁企业经营面临压力。为应对不确定性增强的市场环境，连锁企业加快了转型升级的步伐，在经营策略、运营管理和人才要求上，都出现了新变化、新特征。过往连锁企业常用的人才培养模式面临挑战，我们急需面向未来，探索更适合当前企业需求的人才培养方法。

基于此，中国连锁经营协会联合云学堂共同发起《2022中国连锁企业人才培养与发展报告》。从培训规划、培训管理、培训资源、平台建设等维度开展调查，旨在廓清当前连锁行业人才培养的现状以及挑战，探寻连锁经营行业人才培养的发展趋势。我们希望通过本研究的洞察与发现，引起连锁企业对人才培养工作新变化的重视，为企业培训管理者、人才培养从业者的工作带来启发和借鉴。

目录CONTENTS

A 现状篇

01 企业人才培养工作重心，更聚焦在当前业务需求

02 企业在人才培养的资源建设上更倾向于内部挖潜

03 企业人才培养在线化成为常态

04 企业核心人才升级，对培训部门提出更高要求

B 趋势篇

01 下沉业务，培训“属地化”程度提升

02 能力升级，复合型培训人才更受青睐

03 价值显性，培训效果的可视化与绩效化呈现

04 数据驱动，学习平台从数字化向数智化演变

CURRENT SITUATION

现状篇

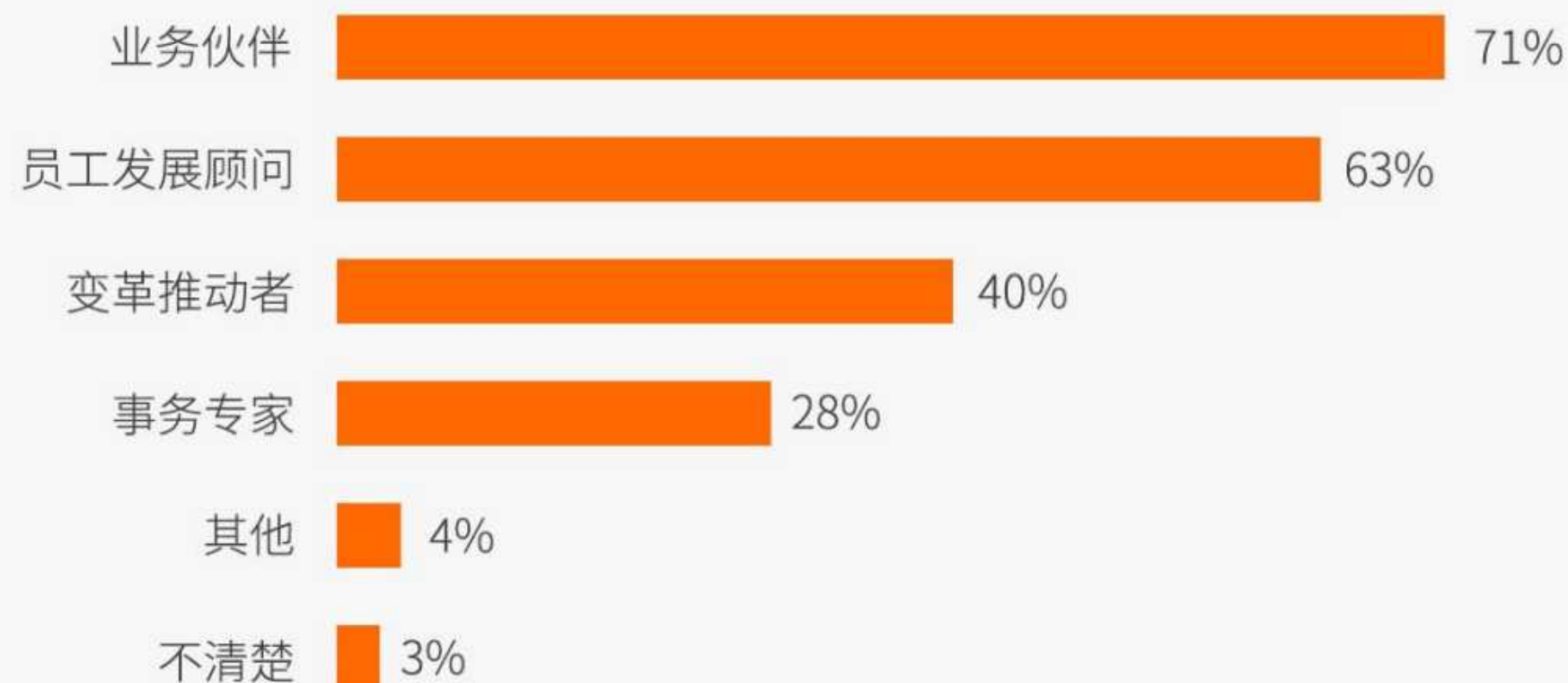


01 企业人才培养工作重心，更聚焦在当前业务需求

1. 培训部门作为业务伙伴的角色愈加明显。

71%的受访企业培训部门在企业内部承担起业务伙伴角色（图1）。调研中部分企业已经意识到培训工作需要与企业业务目标结合起来，人才培养工作要向业务赋能方向进一步侧重。

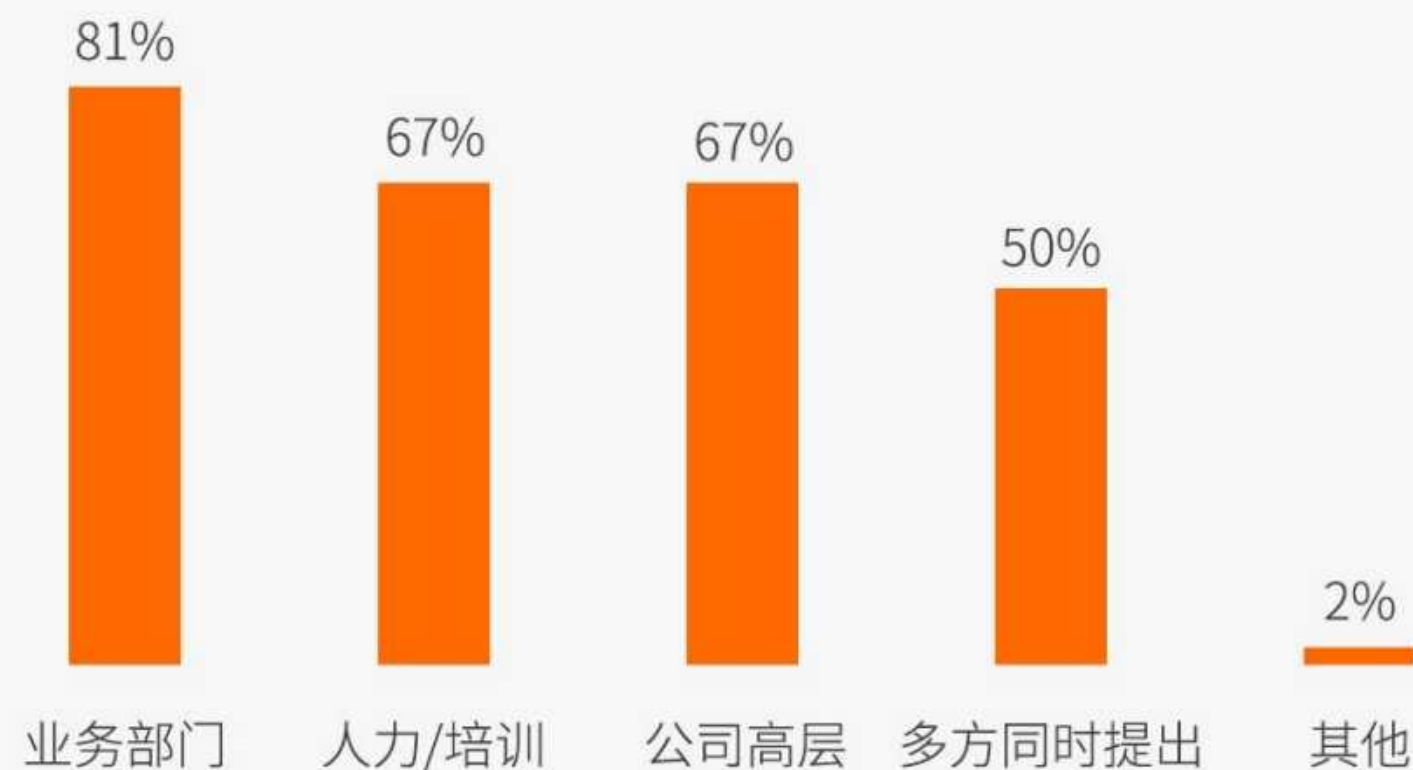
图1：培训部门在企业的定位



2. 业务部门成为最重要的培训需求发起者，培训与业务部门的联动趋向紧密。

81%的受访企业培训需求的主要发起部门为业务部门（图2）。业务部门开始主动借助培训来提升其团队工作能力，培训和业务“双向奔赴”形成良性的合作关系。

图2：企业培训需求发起部门

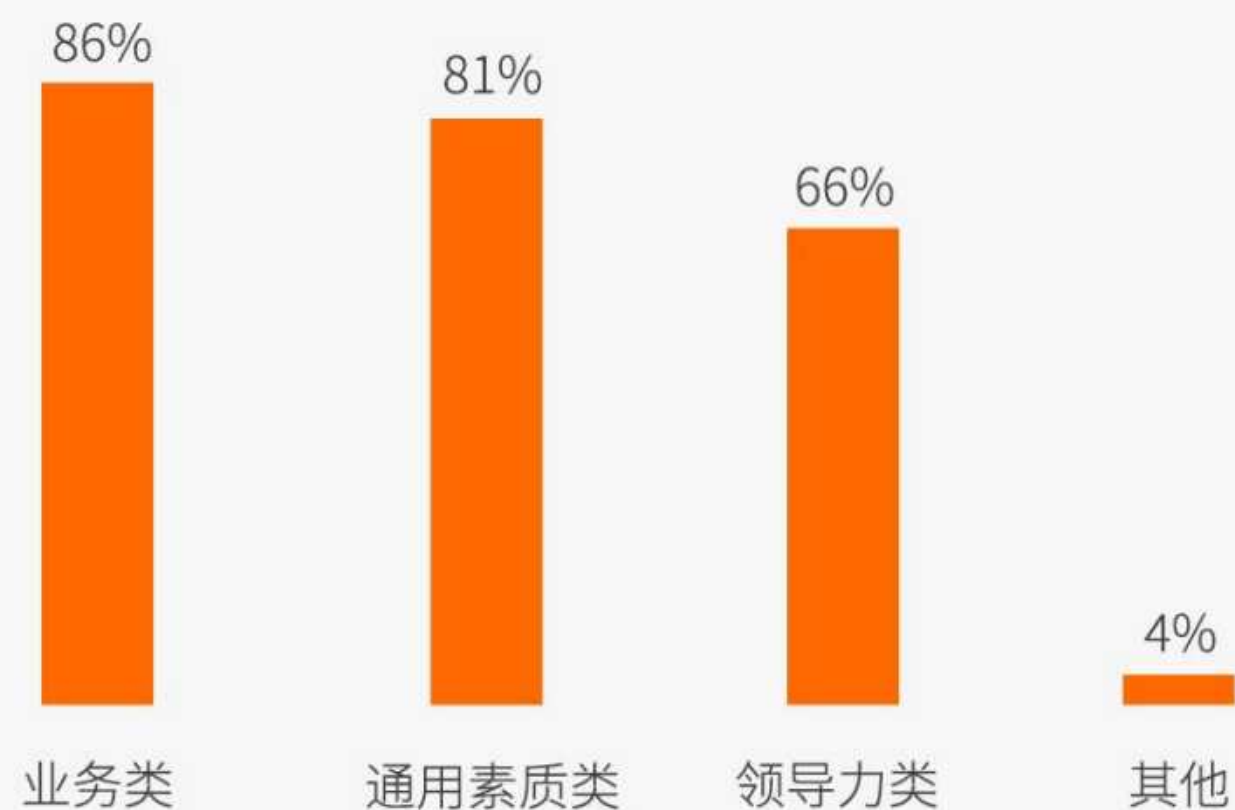


01 企业人才培养工作重心，更聚焦在当前业务需求

3. 从培训资源投入的角度来看，业务类岗位的培训成为企业培训部门的重心。

业务类培训课程占当前受访企业培训课程类型的86%，成为最主要的培训课程类型（图3）。调研中部分企业将商品岗、运营岗、陈列岗等业务岗位资格认证类培训视为培训重心；部分企业调减领导力项目的投入，转而重视店长专业能力培养。

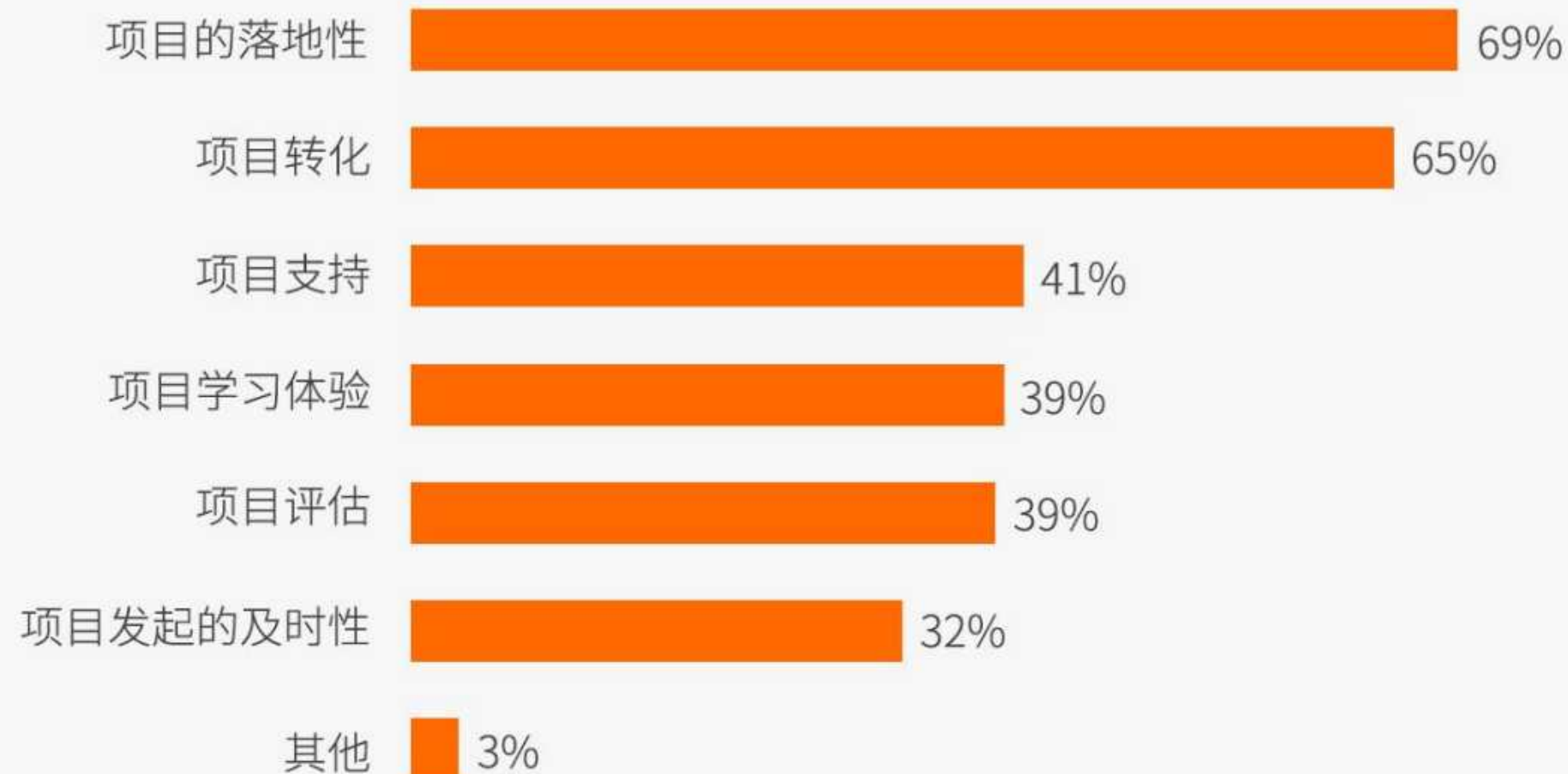
图3：企业培训课程类型构成



4. 人才培养项目注重落地性与转化，企业培训越来越重实效。

调研显示，人才培养项目挑战集中在项目落地性上的比例最高，为69%；其次为项目转化，占比为65%（图4）。

图4：培训项目面临的挑战

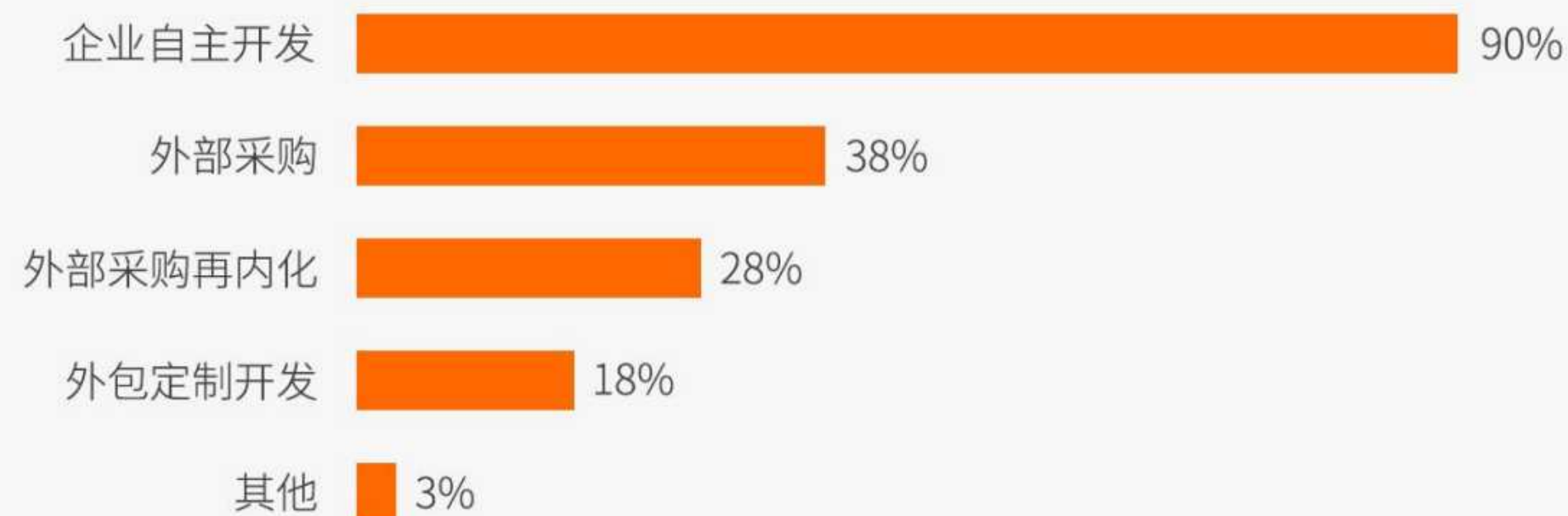


02 企业在人才培养的资源建设上更倾向于内部挖潜

1.当前企业课程以自主开发的方式为主。

受访企业选择自主开发培训课程的比例高达90%（图5）。自主开发培训课程更容易与企业个性化的业务需求相匹配。调研中部分企业对知识萃取的需求较高，希望借助有效的工具和方法将沉淀在企业内部的业务经验提炼出来，进行传播。

图5：课程开发方式



2.企业降低对服务商依赖度，自建岗位能力模型的比例较高。

核心岗位能力模型关系到企业骨干人才的发展，以往企业会选择与专业咨询公司合作。但当前企业受限于培训预算收紧，数字化学习平台也为企业自建模型提供了便利性，培训从业者开始自主建立企业岗位能力模型。

图6：企业员工岗位能力模型建设方式

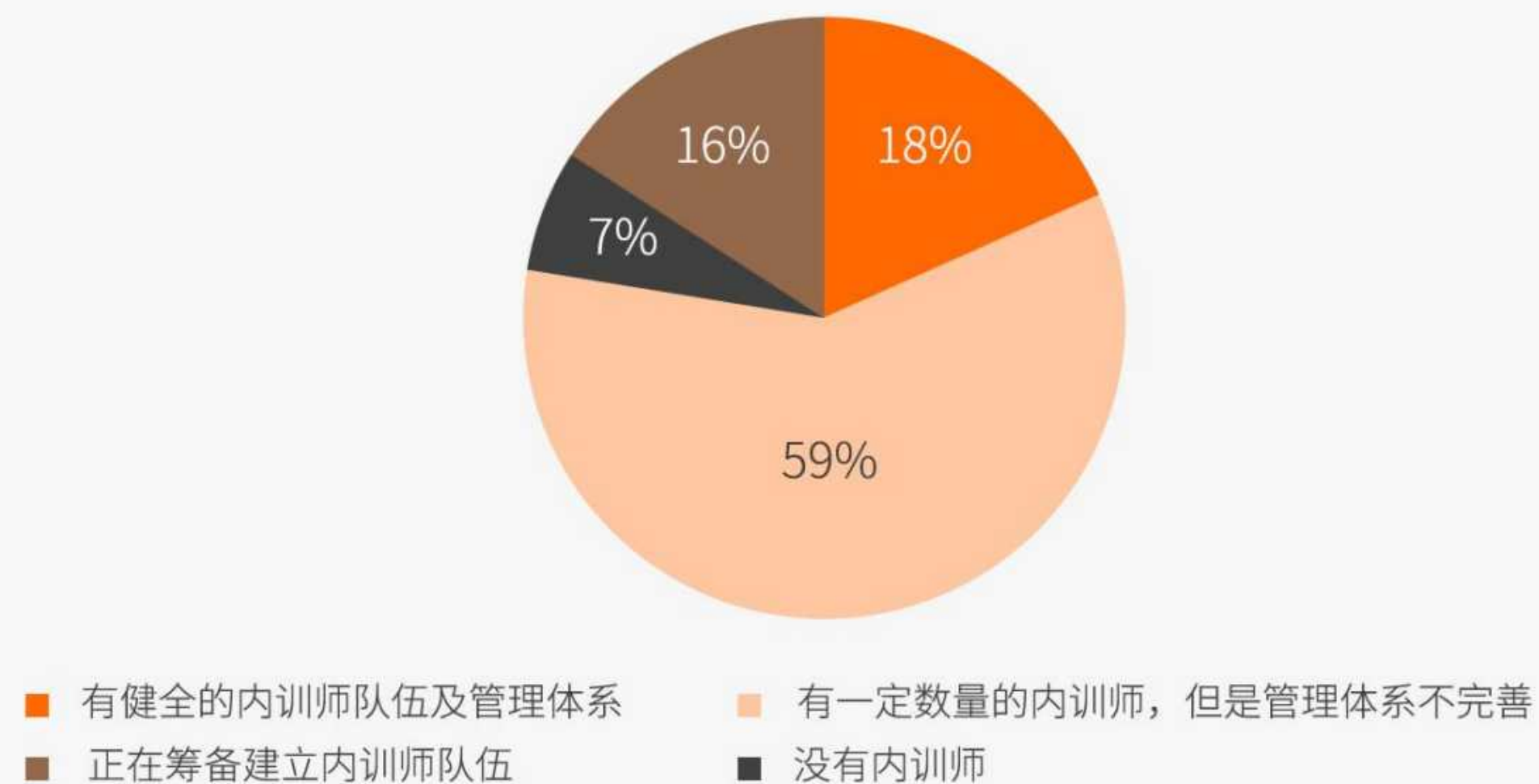


02 企业在人才培养的资源建设上更倾向于内部挖潜

3. 企业更加强化内部讲师队伍建设。

77%的受访企业已经建立了内训师队伍（图7）。内训师对企业内部课程开发、讲授及培训效果具有很重要的作用。

图7：企业内部讲师现状现状



52%的受访企业愿意将企业培训预算投入到内部讲师补贴上（图8）。内部讲师补贴将有助于激发内训师赋能组织的积极性。

图8：企业培训预算支出



03 企业人才培养在线化成为常态

1. 多数企业已建成学习平台，日常应用频率较高。

连锁行业门店分布广泛，疫情期间线下培训工作难以开展，数字化学习平台在提升企业培训覆盖率和支撑培训以在线化形式开展方面发挥了重要作用。

当前，69%的受访企业已经购买或自建了数字化学习平台并投入使用（图9）。

40%的企业经常在培训工作中使用数字化学习平台（图10）。

2. 学习项目实施中，企业采用线上学习形式的比例较高。

77%的受访企业在培训项目中应用线上学习的形式（图11）。调研中部分企业提升了线上学习重视程度，利用线上的方式解决预先学习和训后跟踪的问题。

图9：企业数字化学习平台使用现状

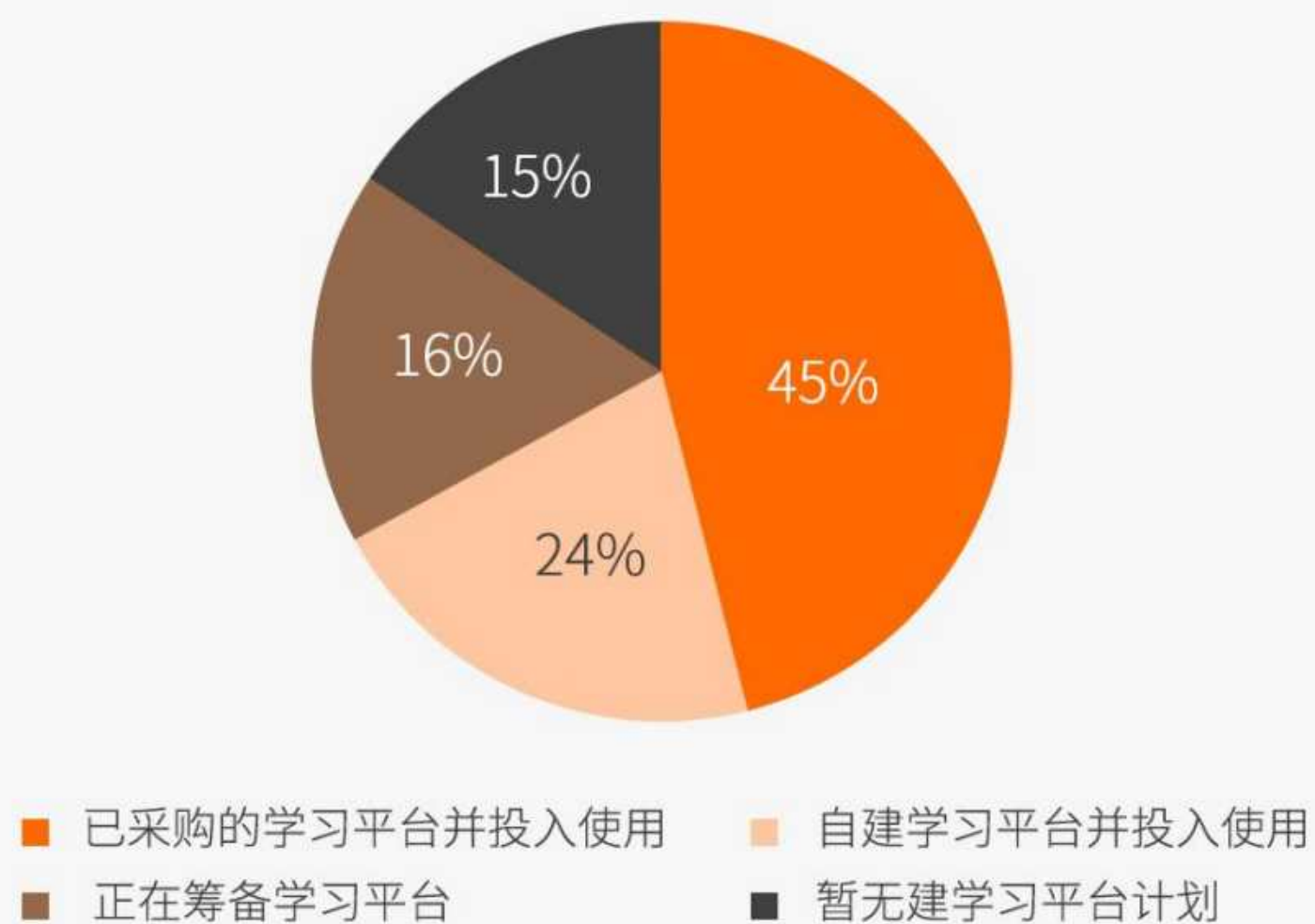


图10：数字化学习平台使用频率

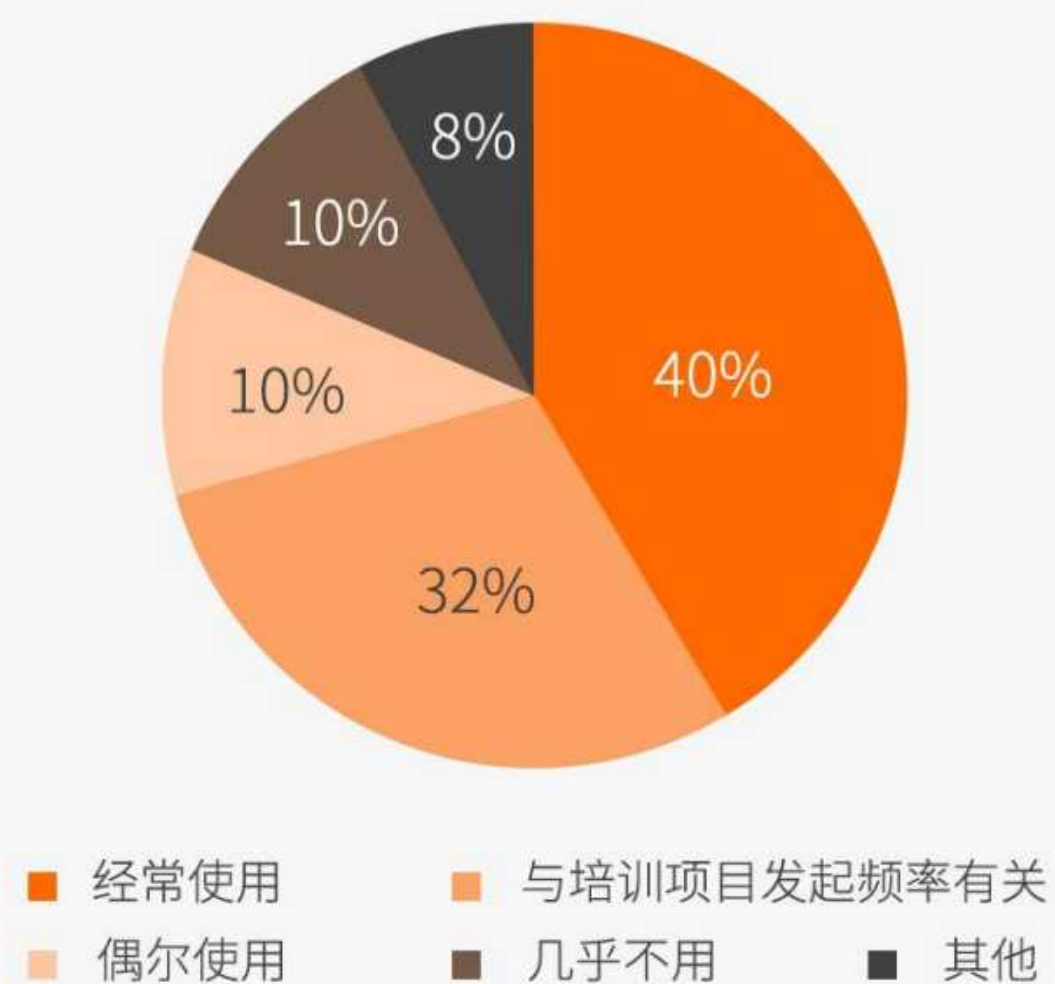


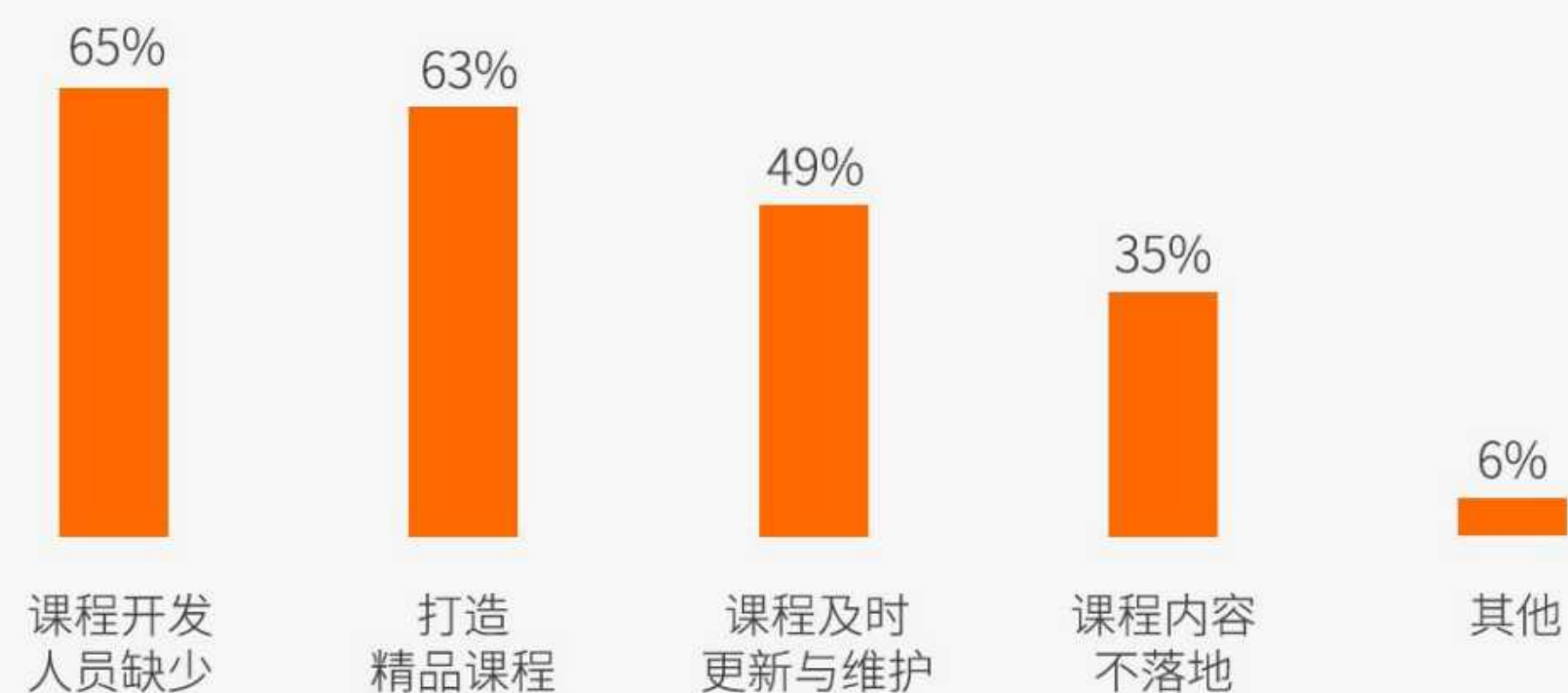
图11：企业培训的主要形式



04 企业核心人才升级，对培训部门提出更高要求

调研中部分企业的中层业务管理者不仅看重**执行力**，还看重人才的**自主决策判断能力以及应对市场变化的能力**。企业不再需要“螺丝钉”类型的人才，而是需要“发动机”类型的人才。**企业人才培养方向与重心的新变化，需要企业培训课程的支撑**。调研数据显示，63%的企业培训课程面临的挑战为打造精品课程（图12）。

图12：企业培训课程面临的挑战



在数字化转型的驱动下，企业门店业务方向有所变化，这就要求培训部门形成新的标准店长能力模型。（图13）企业人才培养需要帮助店长理解新零售转型过程中角色与能力的转变，帮助店长**掌握新渠道开源，线上线下融合运营，挖掘门店经营数据**等新业务能力，最终实现门店业绩提升。

图13：云学堂数字化店长能力模型



TRENDS

趋势篇

B

01 下沉业务，培训“属地化”程度提升

· 当前，企业的业务部门对培训的需求越发强烈。为了快速响应业务部门的需求，实现敏捷学习快速赋能业务，部分企业从组织变革的层面进行有益的尝试，将培训部门的隶属关系，调整为归属业务部门直接管辖。培训“属地化”管理的现象在企业中初步显现。

· 据云学堂组织与人才发展研究院（IOTD）对500家企业进行调研后，发布的《2022-2023企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》数据显示，从2020年-2022年，培训部门隶属业务部门管辖处于稳定态势。（图14）

· 培训部门隶属业务管辖，减少组织管理层级，缩短了培训部门响应业务需求的流程，让培训人沉入到一线业务部门，更敏捷实现“培训-业务”的双向响应，让培训在赋能业务工作中更具敏捷性。

图14：培训部门隶属关系趋势



02 能力升级，复合型培训人才更受青睐

· 随着培训深度下沉至业务，企业将培训部门定位为“业务赋能伙伴”，这也对培训人的能力提出新的要求。培训人不仅要专精培训的专业能力，还要“懂业务”，向复合型人才方向发展。

· 复合型人才不是指全面均衡发展的人，而是指拥有多种技能，但在某一方面特别突出的人。这个定义明确培训人需要保证专业水平达标，再向多元能力进行知识结构扩展。（图15）

· “懂业务”的多元化能力包括业务思维、运营思维、数据思维（数据建模能力、数据分析能力），以及统筹能力、协调能力等。

图15：培训人能力向多元化转变



03 价值显性，培训效果的可视化与绩效化呈现

图16 培训数据可视化产品图

· 今天，组织需要能够快速学习，从而能够以更具弹性的方式应对变化适应环境。因此，**企业培训管理者需要快速确认培训效果，培训数据的即时性和可视化成为企业培训管理者的迫切需求。**这将成为企业学习数字化管理工具发展的新方向。

· **可视化的培训数据管理能够将培训全流程中产生的实时数据整合至单一的真实数据源之中，并通过可视化技术将数据分析结果实时展现。**它能够降低管理的复杂性，提升及时性，帮助实现快速、准确决策制定，并创造出新的管理工作方式。（见图16）

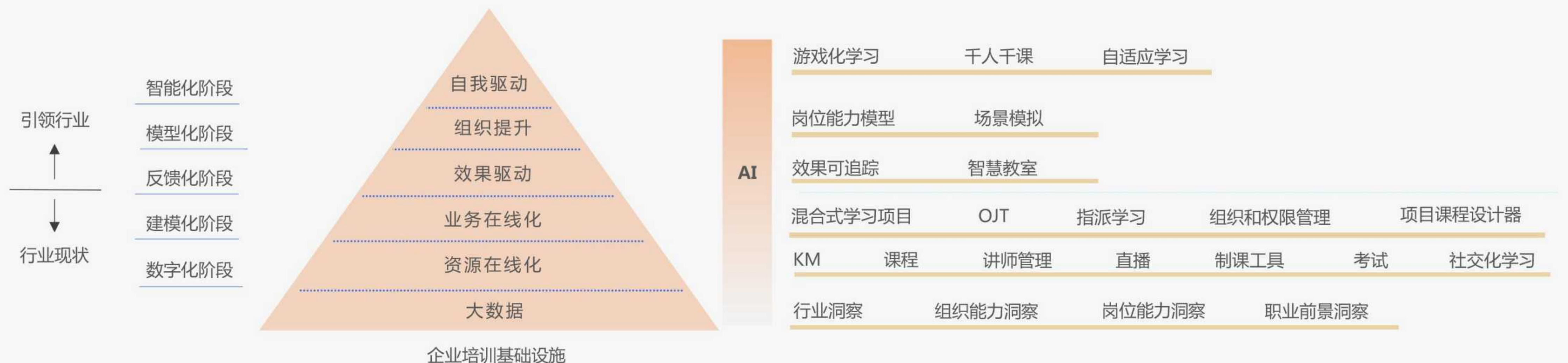
· 培训数字化作为人力资源数字化的重要组成部分，未来不仅仅是要进行独立的数字改进，更是要与人力资源数据进行耦合，将学习数据与绩效数据相结合，向**“学习促进绩效改善”**的方向发展。



04 企业核心人才升级，对培训部门提出更高要求

- 在疫情的催化下，企业加速数字化转型的进程，培训数字化学习平台作为数字化转型的一部分，承担着**赋能业务，增强员工技能，提升人效**的重任。
- 当前，培训数字化学习平台帮助培训人提升了处理事务性工作的效率。**未来，培训数字化要从“数字化阶段”向“智能化阶段”演进，从培训资源在线化、培训业务在线化，向组织提升和员工学习自我驱动方向发展。**（图17）
- 未来，培训智能化依托**大数据、人工智能、学习分析**等技术，实现员工培训的千人千课，帮助员工实现自适应学习，激发员工参与培训的积极性，引导员工从**被动学习到主动学习，推动企业内部知识的沉淀。**

图17：数字化系统建设蓝图



附录：研究说明与样本分布

本次《2022年中国连锁企业人才培养与发展报告》，共调研212家企业，企业员工规模约为360000人。具体调研群体分布如下：

图18：业态分布

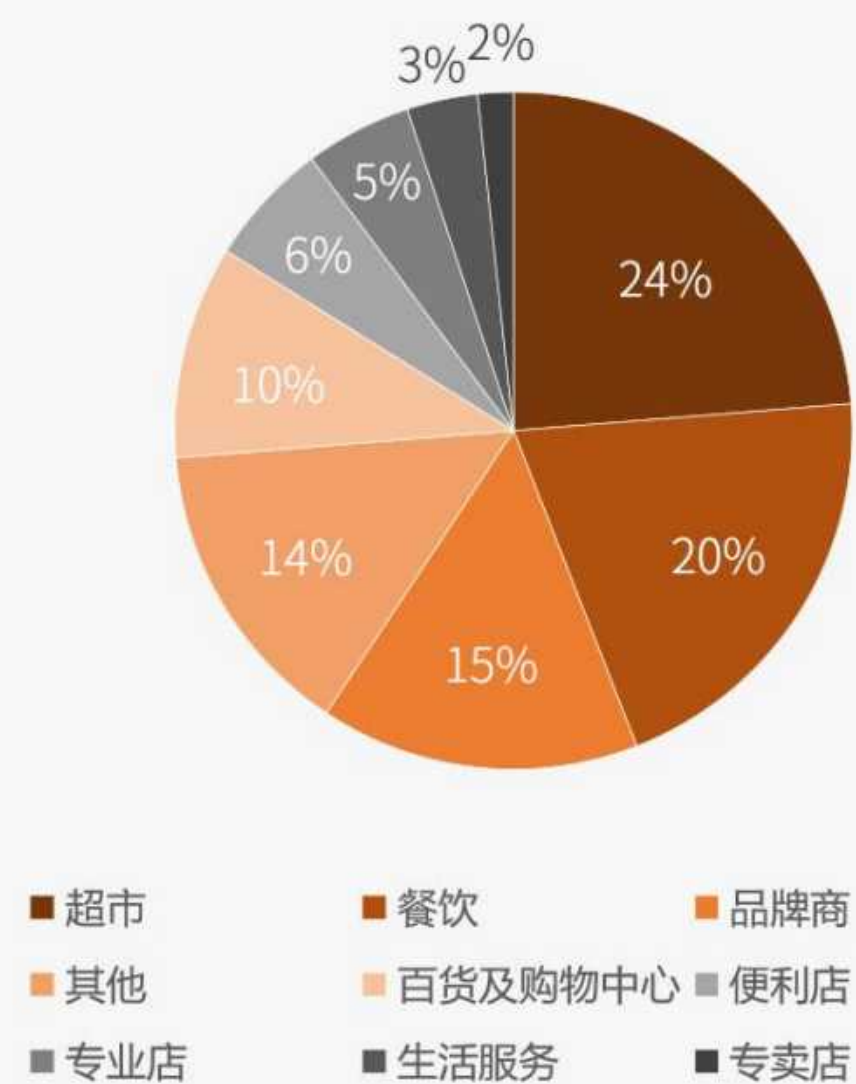


图19：员工规模



图20：门店数量



附录：研究说明与样本分布

本研究采用问卷调查及深度访谈两种研究方式，定性与定量研究结合，结合数据解读与案例分析，共同助力研究目标达成。

问卷设计框架	
一级模块	二级模块
培训规划	部门定位
	服务对象
	人才培养
	培训计划
	培训部门
	整体评价
培训管理	运营管理
	项目管理
	人才评价
培训资源	课程管理
	讲师管理
平台建设	数字平台

受访企业 (排序无先后)

序号

- 天虹数科商业股份有限公司
- 砂之船（上海）控股有限公司
- 百丽国际控股有限公司
- 深圳百果园实业（集团）股份有限公司
- 红星美凯龙家居集团股份有限公司
- 厦门山国饮艺茶叶有限公司
- 苏宁易购集团股份有限公司
- 北京超市发连锁股份有限公司
- 三胞集团有限公司
- 北京红黄蓝儿童教育科技发展有限公司



云学堂（全称：江苏云学堂网络科技有限公司）作为一家科技企业，为客户提供数字化企业学习解决方案服务，其中包括：软件SAAS服务、内容解决方案服务、数字化企业学习运营服务，是企业培训领域的创新型公司。自2011年成立以来，云学堂已服务包括世界500强、中国500强在内的众多行业头部公司，获得业界一致认可与好评。

云学堂现有员工千余人，囊括互联网、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、宁波等主要城市设有分支机构。

申请云学堂产品试用，请扫码 >>>



中国连锁经营协会成立于1997年，截至2021年底，协会拥有会员1200余家，连锁店铺超46万个。零售类会员企业2021年销售额4.5万亿人民币，约占全国社会消费品零售总额的11.6%。

协会本着“引领行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员权益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业的发展。

写作团队

云学堂

云学堂组织与人才研究院专家团队
人才发展专家团队

凌力

中国连锁经营协会
行业人才发展部副主任



THANKS

