

数字加码 · 价值突围

2022-2023 企业数字化学习 趋势洞察蓝皮书

Blue book of enterprise digital learning trend insight





组织与人才发展
研究院

INSTITUTE OF ORGANIZATION
AND TALENT DEVELOPMENT

RECOMMENDATIONS

专家推荐语

随着数字经济时代元宇宙的到来，企业的产品逐步升级换代，效率已经成为了第一生产力。数字化学习打破了时空约束，改变了生产关系，让企业学习可度量、可优化，提升了学习型组织运转的效率与弹性，5G、云计算、大数据、AI等技术的应用，使企业培训与员工学习线上线下数字化深度融合。期望蓝皮书为企业数字化学习提供帮助与借鉴。

中国企业人才发展智库首席顾问——贾晶

数字化学习已经成为当今社会的一种普遍现象，如何不断提高企业数字化学习的有效性，已经成为越来越多的企业关心的重要问题。云学堂组织与人才发展研究院面向中国企业开展的这次调研，对中国企业数字化学习的应用普及情况、内容来源、技术基础设施、经费投入以及未来发展趋势都进行了总结，对中国企业数字化学习的未来发展具有重要参考价值。

中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所教授——刘昕



企业数字化学习越来越火，这会让培训管理者有机会从“微课开发与运营”的锦上添花模式，进入到“数字化学习战略与运营”的雪中送炭模式。数字化时代的培训越来越有机会进入企业核心价值链的主战场！蓝皮书高举高打，从企业数字化学习的战略、运营、内容和平台来详细讲解，辅以案例实操，是企业培训管理者的必修课！

万达学院教学部总经理——马成功

数字化学习更强调以“学习者的学习”为中心，甚或必须以“学习者的学习”为中心！企业数字化学习的战略、场景、内容和组织方式越来越显著地体现出这一特点。推荐这份蓝皮书，帮助你的企业把握趋势，理解并实施高质量的数字化学习！

中国政法大学商学院副教授——慕凤丽

由云学堂发起的《2022-2023 年企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》至今已延续了四年，每一年都能看到新的洞察。今年的报告让我印象深刻的是：企业在商业环境有诸多不利的情况下，仍然在不懈推进数字化学习的更深入的应用，与业务部门的合作也呈进一步深化的态势。报告还有很多精彩的观点，这里不再多做列举，我相信企业人才发展从业者一定会从阅读报告中获得启发。

中欧商业评论出品人——申音



CONTENTS

目录

引言	02
核心洞察	03

01 战略篇

1.1 企业数字化学习成熟度同比略有提升	06
1.2 企业对数字化学习的理解逐步深化，拥有数字化学习战略的企业占比同比提升	07
1.3 数字化学习战略清晰与否直接关系到落地实施的效果	08
1.4 业务部门培训需求成为驱动企业数字化学习实施的第三大因素	09
1.5 将数字化学习视为业务部门战略合作伙伴的企业比例同比提升	11
1.6 业务人员作为重点培训对象的占比有所提升	16
1.7 案例分享：国显科技人才发展建设项目	20

02 运营篇

2.1 混合式学习和在岗学习仍是数字化学习主流应用场景	24
2.2 越来越多的企业开始采用“柔性”运营方式	28
2.3 数字化学习成熟度较高的企业认为达成绩效目标是衡量学习最重要的标准	30
2.4 难以呈现数字化学习价值是阻碍运营推广的首要因素，占比逐年提升	31
2.5 项目设计中强化工作场景感、体验感将让运营事半功倍	32
2.6 案例分享：国贸股份新员工培训项目	34

03 内容篇

- 3.1 业务职能类课程占企业学习内容的比重提升明显 38
- 3.2 内容建设自主开发和外部采购兼顾以期达成“以内促外，以外补内”的效果 39
- 3.3 业务部门在自主开发内容上的参与度进一步提高 40
- 3.4 企业对通用课程的依赖度保持高位，对内容质感、交互感及其学习转化潜力期待较高 42
- 3.5 大型企业将越来越看重学习内容的分类和体系化 46
- 3.6 案例分享：锦江酒店数字化学习内容建设项目 48

04 平台篇

- 4.1 SaaS 模式仍是企业首选的学习平台建设方式，渗透率同比提升 6% 52
- 4.2 员工移动端学习习惯强化，人才发展相关功能未来使用意愿较高 54
- 4.3 企业对数字化学习平台供应商的评价继续向好 56
- 4.4 案例分享：汇川书院解决方案代表特训营项目 58

05 投入篇

- 5.1 数字化学习平台、内容、服务预算净增长延续，整体呈谨慎乐观态势 62
- 5.2 高管最有投资决策权，业务部门和学习相关部门都是影响者 66
- 5.3 数字化学习专职人员小幅回落，但“专业主义”仍是主流 67
- 5.4 案例分享：百联集团高管培训项目 69

06 趋势篇

- 6.1 未来一年，产品与销售技能培训将是数字化学习应用更高频的场景 74
- 6.2 国企未来增加采购数字化学习内容的占比高于民企 75
- 6.3 课程开发、讲师体系建设是未来企业较为关注的专业服务方向 77
- 6.4 案例分享：今麦郎一岗一视频项目 79

07 行动建议

84

- 附录一：调研方法与数据来源 86
- 附录二：企业数字化学习成熟度计算方法 88

PREFACE

引言

据 IMF 预测，2022 年中国经济增长 3.2%。国内，三季度以来疫情形势反复，部分地区采取封控措施，叠加干旱引起的电力危机影响部分地区工业生产的产能。外部，地缘政治不确定性增加，发达经济体货币政策收缩等因素加剧了经济增长压力。

虽然企业培训预算在企业经营压力背景下出现结构性调整，但企业人才发展与培养刚性需求仍在，助力企业人才发展降本增效的数字化学习平台发展势头不减。越来越多的企业开始意识到，市场环境变化多端反而提升了企业对人才的关注度。的确如此，越是重视组织能力建设的企业，也更容易穿越经济周期。今年企业数字化学习愈发聚焦的三个要素为业务要素、产品思维和学习场景，以期达到助力业务增长，培养关键人才的目标。

为了助力各行业企业提升数字化学习应用水平，云学堂联合组织与人才发展研究院延续了企业数字化学习趋势调研项目。2022 年我们深度调研了 500 位企业培训从业者，围绕数字化学习战略、运营、内容、平台、资源投入和未来趋势等不同层面，深入分析企业实践现状、痛点和未来需求。基于对数字化学习发展的理解，解析调

研数据蕴含的意义，以期为企业管理者、企业培训从业者提供借鉴和决策参考。

《2022-2023 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》发现：业务部门与学习发展部门的联动越来越高频，越来越深入。这在企业管理者的数字化学习定位、企业培训侧重点、学习内容建设和数字化学习成效评估等层面均有所体现。随着企业学习部门业务赋能实践的逐步落地，以及学习平台与绩效、OA 等系统的打通，预期企业学习价值显性化将不再是困扰从业者的难题。让我们共同等待那一天的到来。

INSIGHT

核心洞察

定位方面：

- 49% 的企业管理者将数字化学习定位为业务部门的战略合作伙伴和业务模式创新孵化中心。
- 43% 的企业将销售岗位视为数字化学习重点对象，同比提升 6%。培训部门与业务部门的联动将是近期的主旋律。

运营服务：

- 企业越来越认可创意性、趣味性的柔性运营方式，线上线下学习内容与体验交织互渗的专业化运营将是未来的主流。
- 项目设计中突出工作场景化、体验感会有助于激发企业学习者的参与意愿。

内容方面：

- 自主开发与外部采购兼顾的多元化内容建设方式逐渐成为企业共识，一方面企业对高品质、强交互、高转化潜力的专业内容需求旺盛；另一方面自主开发内容“修炼内功”也是企业培训人的阶段工作重心。业务部门在自主开发内容

上的参与度进一步提高。企业培训从业者倾向于利用自主开发内容盘活企业既有资源，带动企业管理者与业务部门参与感，双方共创的内容将进一步提升培训效果并深化双方信任。

平台方面：

- 企业数字化学习平台应用有从学习管理向学习过程、知识迁移纵深的趋势。
- 数字化学习平台能否有效支撑学习项目设计、数字化的运营实施，提升项目落地效率是企业的核心关切。



STRATEGY

战略篇

- 1.1 企业数字化学习成熟度同比略有提升
- 1.2 企业对数字化学习的理解逐步深化，拥有数字化学习战略的企业占比同比提升
- 1.2 数字化学习战略清晰与否直接关系到落地实施的效果
- 1.4 业务部门培训需求成为驱动企业数字化学习实施的第三大因素
- 1.5 将数字化学习视为业务部门战略合作伙伴的企业比例同比提升
- 1.6 业务人员作为重点培训对象的占比有所提升
- 1.7 案例分享：国显科技人才发展建设项目

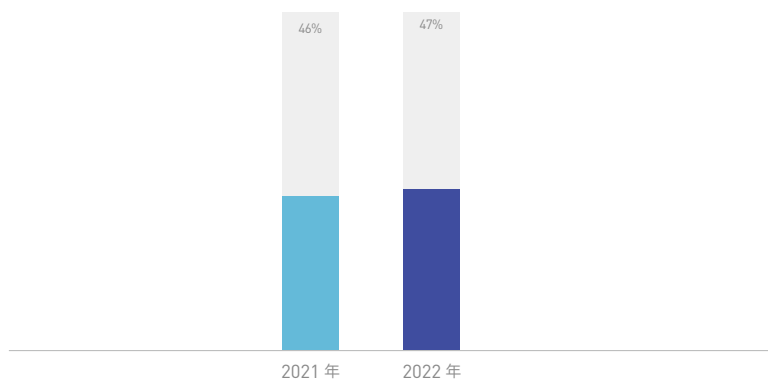
1.1 企业数字化学习成熟度^①同比略有提升

据全国工商联与腾讯研究院的《2022 中国民营企业数字化转型研究报告》，针对“新冠疫情对贵企业数字化转型带来的影响”这一问题，40%的企业表示会“加速业务在线化，期待通过数字化转型摆脱困境”。可见，数字化转型并未因疫情而止步，企业学习的数字化作为管理与决策数字化的组成部分，为企业应对关键岗位知识技能变化、绩优绩差归因困难、业务关联错综复杂、人才管理依据模糊等一系列难题上，提供了新工具、新方法、新思路。

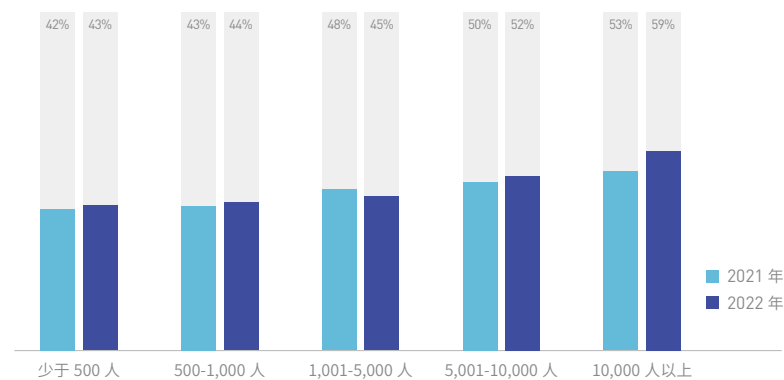
去年，为了连续性监测企业数字化学习应用程度，我们量化拟合了“企业数字化成熟度”指数。2022 年企业数字化学习成熟度为 47%，同比增长 1%。考虑到当前大多数企业仍然处于数字化转型探索期，未来进一步加大数字化应用范围的意向也较为明晰，我们判断未来企业学习数字化转型的空间依然广阔。

企业规模越大，数字化学习成熟度越高。相比去年，5000 人以上中、大型企业数字化学习成熟度同比增幅高于其他企业。

不同年度企业数字化学习成熟度（图 1-1-1）



不同人员规模的企业数字化学习成熟度（图 1-1-2）



① 企业数字化学习成熟度是在企业数字化学习战略、覆盖人群、学习团队规模、数字化学习成功标准、数字化学习内容成熟度五项指标基础上赋权计算得出的综合指数，旨在反映整体企业数字化学习发展水平，以便于跟踪年度数据变化。具体计算方法详见附件 2。数字化学习成熟度指数 0.3 及以下为成熟度低；数字化学习成熟度指数 0.3-0.5 之间为成熟度中等；数字化学习成熟度指数 0.5 以上为成熟度较高。

1.2 企业对数字化学习的理解逐步深化，拥有数字化学习战略的企业同比提升

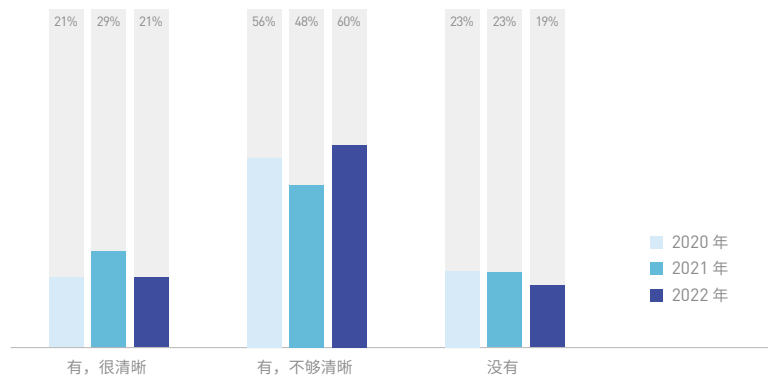
随着企业数字化学习应用逐渐深化，对数字化学习的理解与认知也在逐步升级。突出体现在，企业对数字化学习战略的重视度提升。2022年81%的企业拥有数字化学习战略，同比提升4%。其中有战略，但不够清晰的企业占60%，较2021年提升8个百分点。

对数字化学习有全盘的、中长期的思考，有助于企业有步骤地、持续地围绕业务场景，运营数字化平台，组织学习资源，持续优化员工学习及转化链条，最终实现企

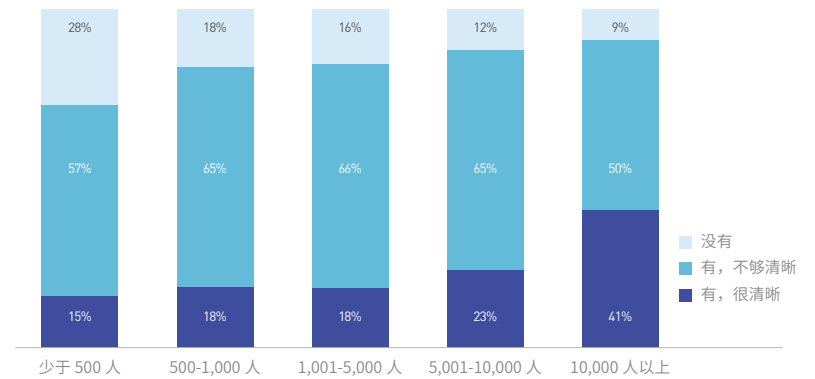
业培训助力员工绩效与企业业绩的共振式增长。

从总体趋势来看，企业规模与企业对数字化学习战略的重视程度存在正相关关系。5,000人以上规模的企业具备数字化学习战略的比例显著高于其他规模的企业。

不同年度拥有全公司层面的数字化学习战略的企业占比 (图 1-2-1)



不同人员规模的企业拥有数字化学习战略的占比 (图 1-2-2)

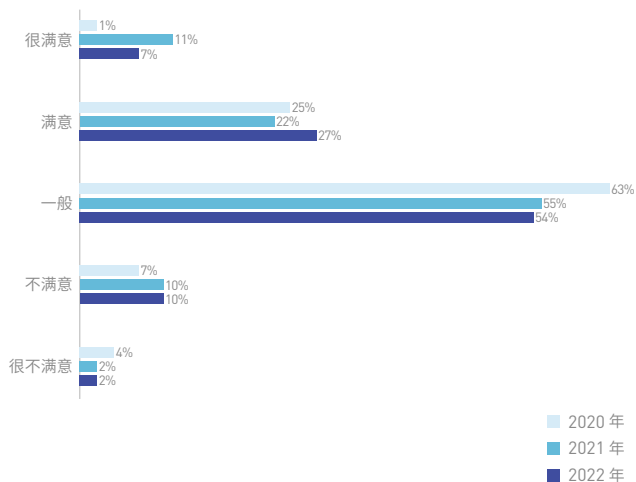


1.3 数字化学习战略清晰与否直接关系到落地实施的效果

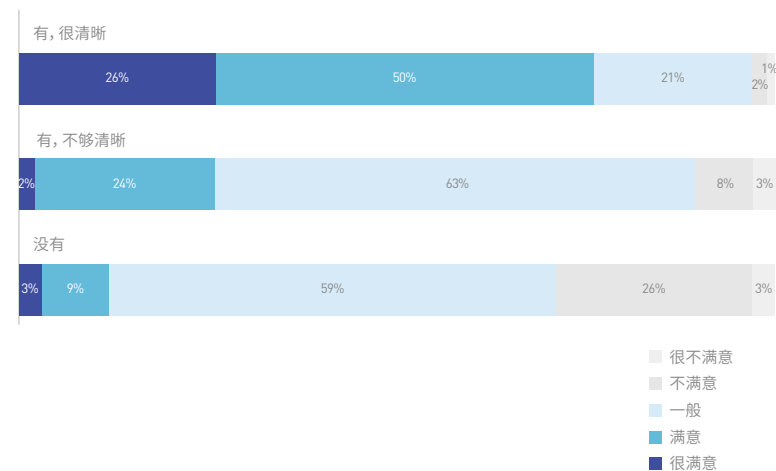
2022 年企业对实施数字化学习满意度^②达到 34%，相较去年，提升 1 个百分点。我们认为企业评价稳中有升的原因有两个，首先是疫情期间企业认识到数字化学习平台实施必要性提升，数字化学习覆盖面广、实施部署成本更低的优势进一步凸显；其次是数字化学习供应商服务客户过程中，逐步深化对各行业企业业务特性与学习需求的理解，产品和服务质量持续迭代。

有清晰数字化学习战略的企业对其数字化学习实施满意度较高。有清晰数字化学习战略的企业数字化学习实施满意度达到 76%，有战略但不够清晰的企业数字化学习实施满意度为 26%，而没有数字化学习战略的企业数字化学习实施满意度仅为 12%。

不同年度的企业实施数字化学习的整体满意度对比（图 1-3-1）



企业数字化学习战略与满意度的列联分析（图 1-3-2）



^② 满意度指的是选择满意与很满意的企业占比之和。

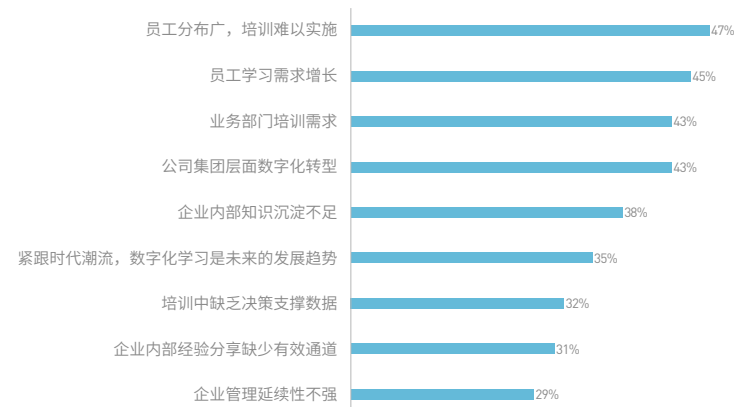
1.4 业务部门培训需求成为驱动企业数字化学习实施的第三大因素

相比去年，驱动企业实施数字化学习的主要因素变化不大。新冠疫情自 2019 年爆发以来，至今很难预测何时才能终结，由于各地疫情形势和管理措施有所差异，员工分布广泛的企业，线下集中培训的方式越来越难以开展。因此，这仍然是数字化学习的首要驱动因素。其次，员工学习需求增长仍然是第二大驱动因素。一方面，当前企业经营压力倍增，甚至华为也强调将业绩差的边缘业务砍掉，裁员成为今年职场的关键词，企业员工在生存压力下迸发出很强的知识技能更新需求；另一方面，当前企业关键岗位通用技能和专业技能更新速度加快，企业也有意识地加强学习文化塑造，员工学习深度、频率都呈上升态势。

当前企业对数字化转型的理解更加深入，从原来的点状实践，走向全盘系统思考，逐渐回归商业本质。而企业数字化学习本来就具备降本增效的优势，载入企业数字化转型进程顺理成章。未来企业数字化学习与业务管理系统的关联打通，也将进一步提升企业人力资源管理效率。

值得注意的是，43% 的企业将业务部门的需求视为驱动公司实施数字化学习的重要因素。这与市场环境变化，业务部门迫切需要提升专业力有关，另一方面越来越多企业发展部门开始将业务人员视为重点培训对象，从学习资源倾斜、学习项目设计等方面都做了较多投入。我们认为业务部门与人才发展部门的双向奔赴，将有助于企业学习工作的价值显性化。

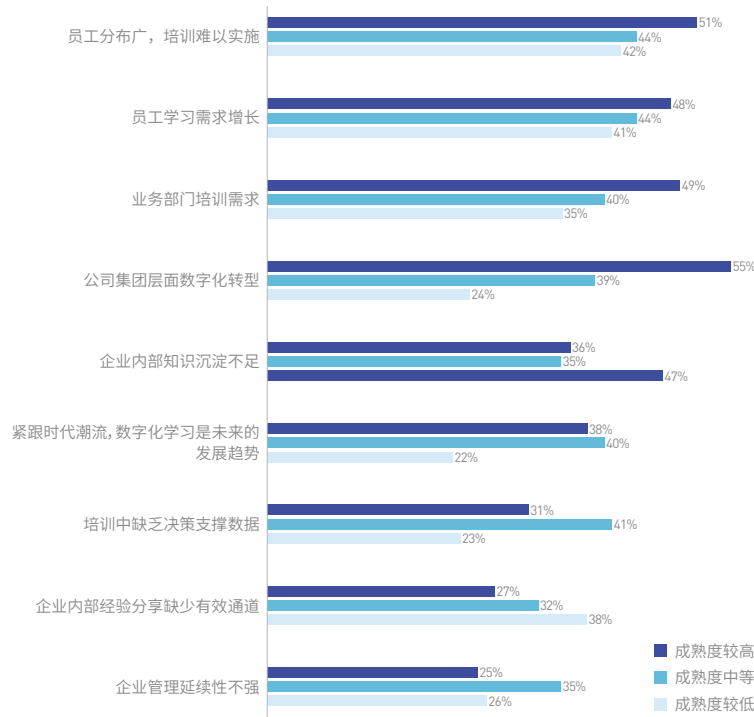
企业实施数字化学习的驱动因素占比（图 1-4-1）



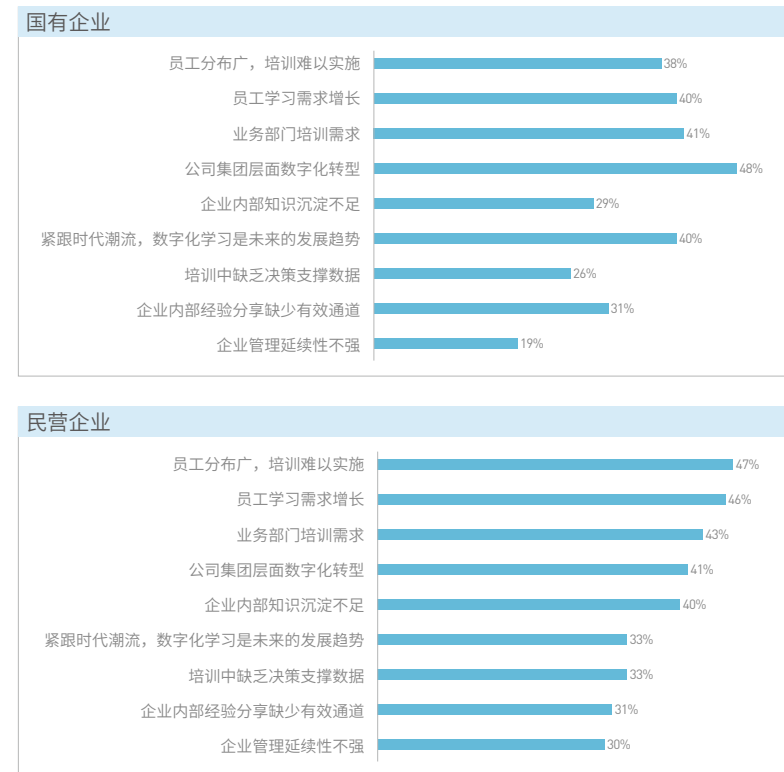
数字化学习成熟度高的企业将公司层面数字化转型视为首要的驱动因素，其次是员工分布广培训难以实施，业务部门培训需求成为该类企业实施数字化学习的第三大驱动因素。

除员工分布广，培训难以实施和员工学习需求增长之外，业务部门培训需求成为民营企业实施数字化学习的第三大驱动因素。相对而言，国有企业实施数字化学习的首要驱动因素为公司集团层面数字化转型，占比为 48%。

不同数字化学习成熟度的企业实施数字化学习的驱动因素占比 (图 1-4-2)



不同性质的企业实施数字化学习的驱动因素占比 (图 1-4-3)

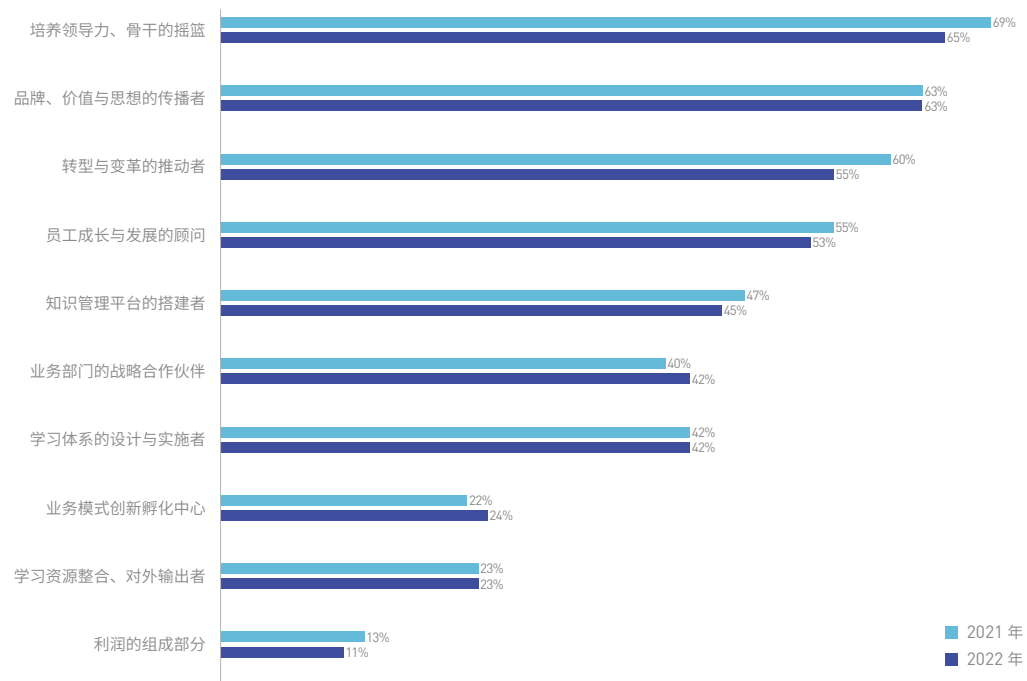


1.5 将数字化学习视为业务部门战略合作伙伴的企业比例同比提升

企业高管仍然将培养领导力 / 骨干的摇篮、企业文化 / 管理思想的传播者、战略转型与组织变革推动者为企业数字化学习的三大核心定位。

业务部门战略合作伙伴、业务模式创新孵化中心两类定位均为助力业务增长的定位，我们将两项合并计算^⑨，发现 49% 的企业管理者认同此定位，排在第五位。相比去年，企业管理者期待数字化学习成为业务部门的战略合作伙伴的比例提升 2 个百分点，期待它成为业务模式孵化中心的比例也提升了 2 个百分点。

不同年度企业管理者对数字化学习的定位占比（图 1-5-1）



^⑨ 我们的计算方法为：选择“业务部门的战略合作伙伴”或“业务模式创新孵化中心”的数量除样本总量，即为 203/414=0.49

专家观点

企业培训人的角色应该用“重构”一词来描述。在企业经营保持稳定前提下，培养人才做公司蓄水池；当业务非常紧迫的时候，肯定要优先侧重业务。我认为企业培训与业务部门的关系会更加紧密。我们公司的培训下放到 BU，我们部门的培训由我负责，我作为管经营的副总，懂业务、懂实战，但培训的运营、培训的策划、培训的标准需要 HR 去支持。所以，在业务优先的前提下，培训部分与业务的融合度会非常高。

——培训杂志副主编 孙园园

专家观点

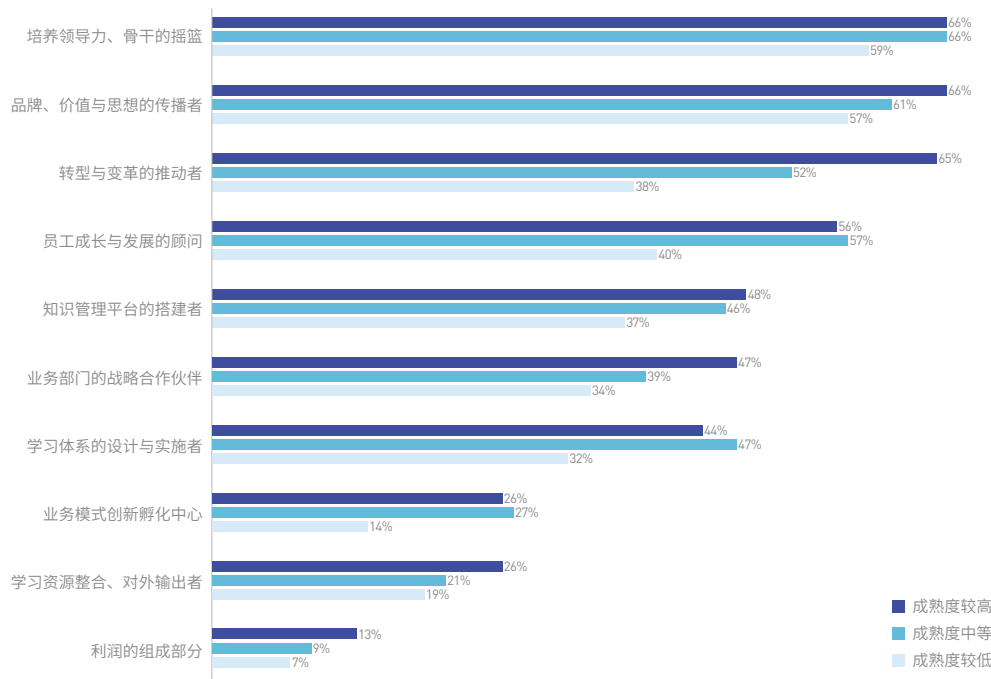
今年企业学习有一个大变化就是业务赋能趋势更明显了。以往一些不那么紧急和重要的人才培养工作暂缓，更需要的是解决当前企业问题的培训。当前环境的不确定，企业业务的新调整，对人力资源部、企业培训部门提出了新的要求。很多常规性、素养类的培训将会压缩，业务类培训更受侧重。

——CSTD 首席运营官 熊俊彬

数字化学习成熟度较高的企业，管理者将数字化学习作为战略转型与组织变革的推动者比例显著高于数字化成熟度较低的企业。

此外，数字化学习成熟度较高与较低的企业，其管理者将数字化学习定位为业务部门战略合作伙伴、业务模式创新孵化中心的差异也很大。

不同数字化学习成熟度的企业的管理者对数字化学习的定位占比 (图 1-5-2)



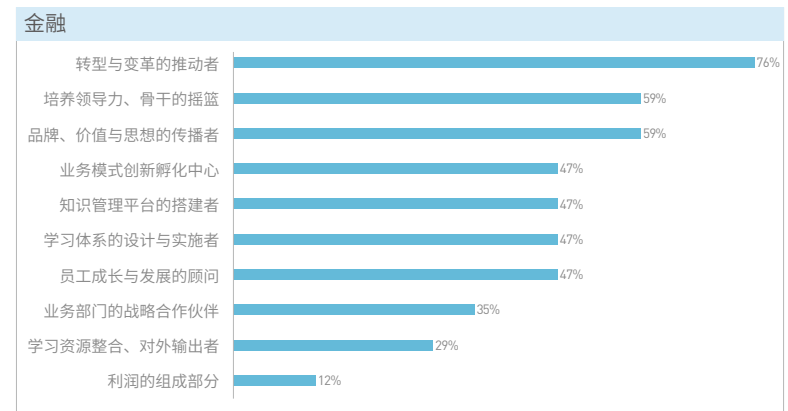
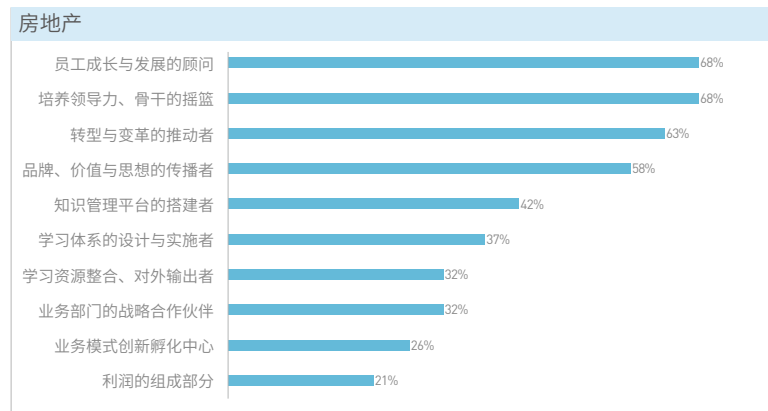
互联网、金融行业企业高管期望数字化学习推动公司战略转型与组织变革的比例高于其他行业。

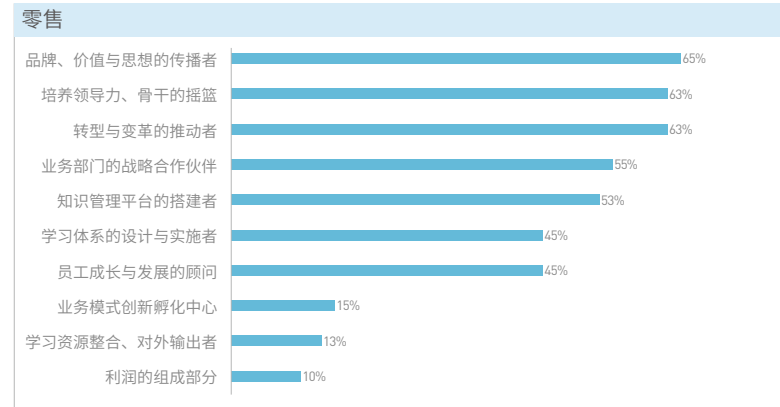
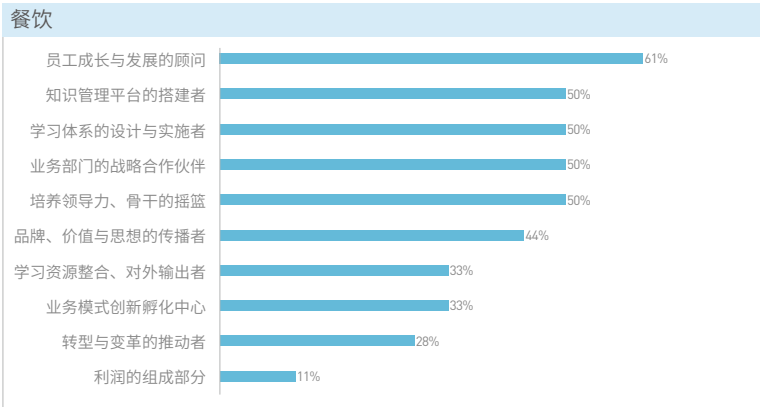
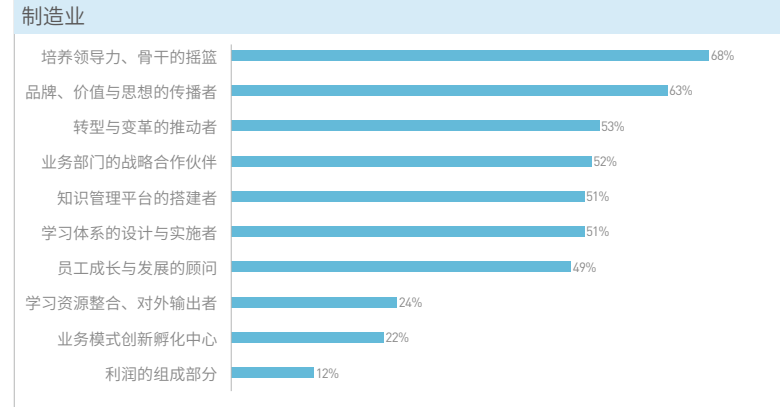
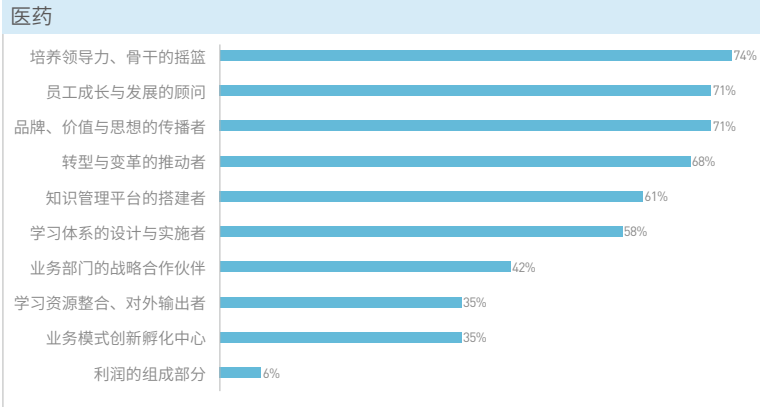
- 互联网行业对商业环境的变化感知和反应能力迅速，这与该行业组织与业务调整的灵活性有关。疫情反复加剧经济下行压力，互联网公司一方面纷纷“开源节流”对外投资放缓，另一方面向硬科技领域进军，加速出海业务布局，积极拥抱元宇宙等新的业务可能性。企业管理者期待数字化学习进一步推动战略转型与组织变革是应有之义。
- 当前，中小银行经营面临很大挑战。随着客户非接触金融服务需求增长，中小银行亟需不断创新业务模式，因此管理者将数字化学习定位为战略转型与组织变革推动者、业务模式孵化中心是非常有必要的。

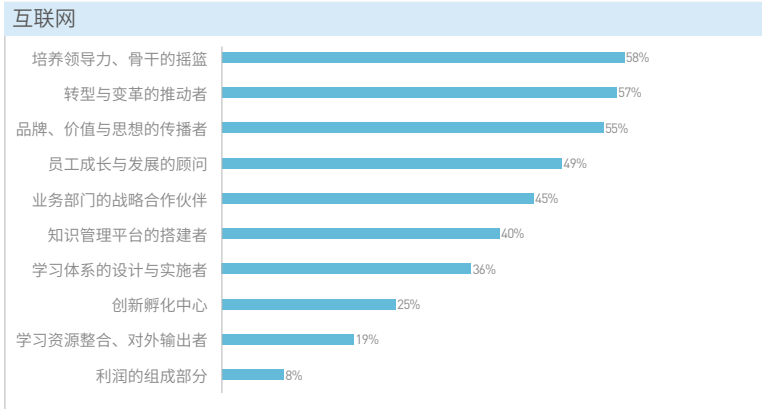
制造业、餐饮和零售行业企业高管期望数字化学习作为业务部门战略合作伙伴的占比高于其他行业。

- 制造业高质量发展的要求，加剧了行业企业优胜劣汰步伐。技术领先、低排放、产业链供应商管理更健康、更高经营能力的企业更具备竞争优势。数字化支撑助力业务和运营升级的作用不容忽视，同时制造业对复合型技能人才的需求也离不开数字化学习的助推。
- 餐饮与零售行业对标准化的要求越来越高，且一线业务人员流动率一直处于高位，数字化学习有助于其便捷地调取所需知识与信息，而且多样化、趣味性更强的学习形式也有助于提升员工学习主动性。在疫情导致的经营压力下，零售与餐饮人才发展部门均将业务人员作为重点培训对象，因此，50%左右的该行业企业将数字化学习定位为业务部门战略合作伙伴。

不同行业的企业数字化学习的定位占比（图 1-5-3）



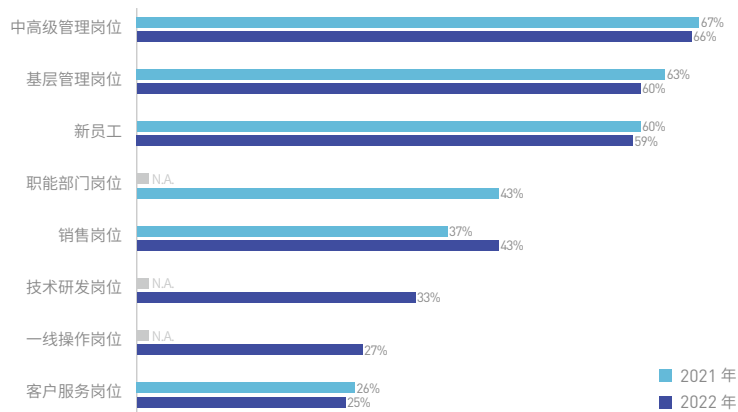




1.6 业务人员作为重点培训对象的占比有所提升

对比 2021 年数据^④，企业学习资源更多向销售岗位转移，43% 的企业将销售岗位视为数字化学习重点对象，同比提升 6%。与此同时，虽然中高级管理岗位、基层管理岗位仍是大多数企业重点关注的人群，但对比去年占比呈下滑态势。

不同年度企业数字化学习重点针对人群占比（图 1-6-1）



制造业和零售行业中，基层、中高级管理人员在企业数字化学习上的受重视程度较为突出。

- 制造业高质量发展要求以及全球供应链变局，都影响着制造企业的经营管理。管理者需要对市场环境变化保持敏锐，以便于及时开展业务转型的探索、尝试，因此企业学习发展部门特别关注此类人群的学习；随着新零售的模式创新、新消费群体的崛起，企业学习将关注重心聚焦到管理者，有助于企业及时把握市场先机。

餐饮、房地产行业的企业数字化学习重视新员工的比例相对较高。

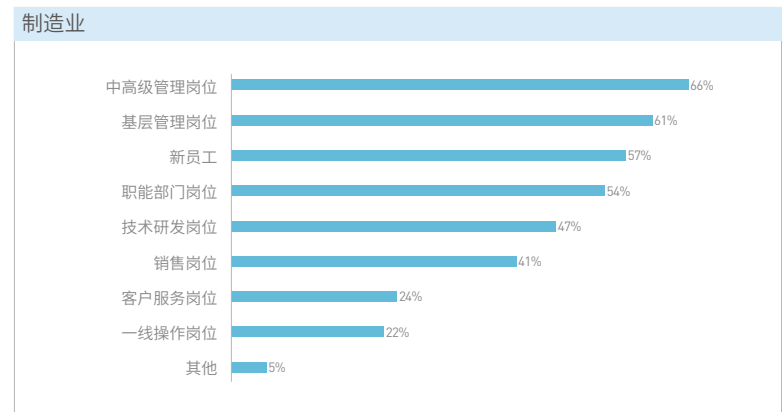
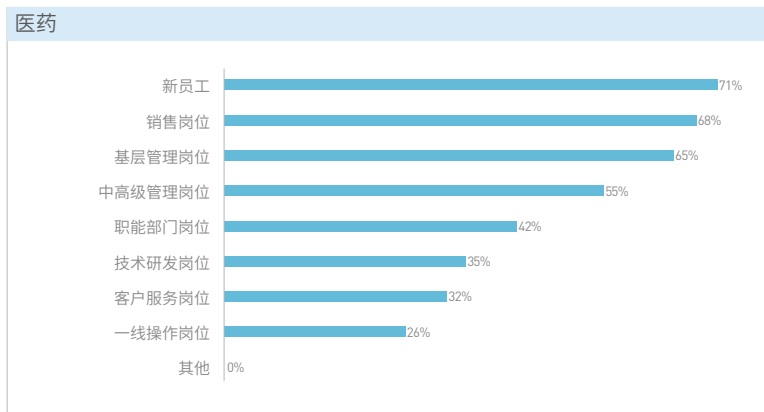
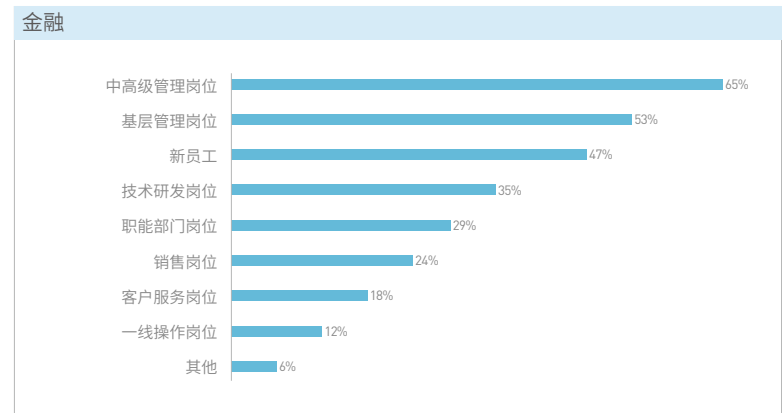
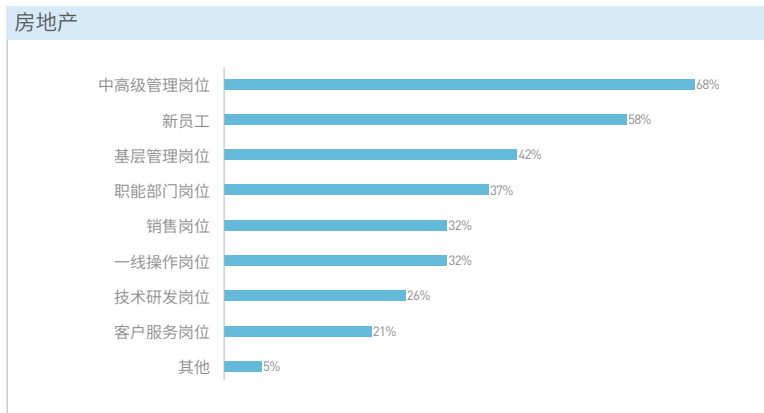
- 餐饮行业是受疫情反复冲击最为严重的行业，一线操作人员流动率居高不下，如何缩短新员工适岗周期是该行业培训的关注重点；房地产行业相对较为传统，新员工一直是其培训的重点，数字化学习有助于提升其人才培养效率。

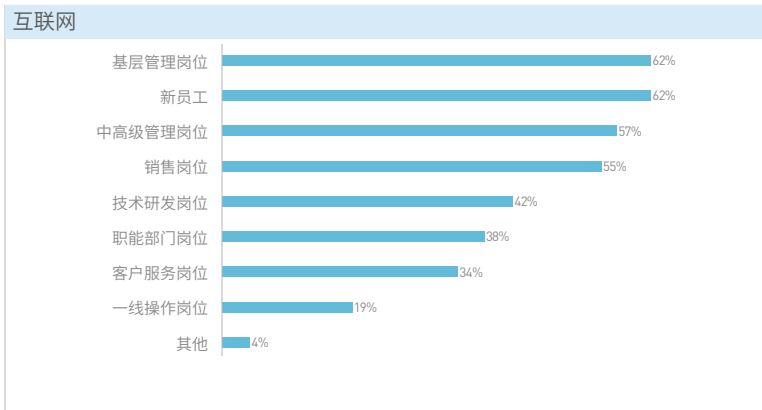
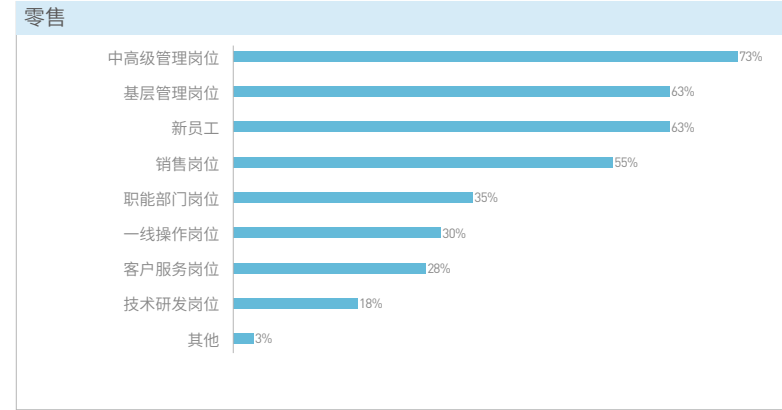
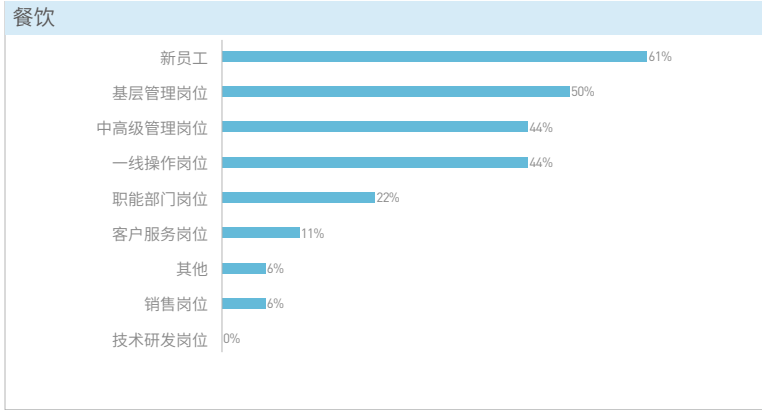
医药、零售和互联网行业的企业数字化学习将销售人员作为重点对象的比例较高。

- 医药行业受政策影响，变革呈深化态势，医药代表向学术推广转型，活动策划执行能力等等新能力要求变得越来越迫切，中药行业越来越看重新零售和互联网营销能力，随着医药业务人员能力要求的升级，未来医药行业对销售人员的重视程度将会进一步提升；互联网行业今年聚焦主营业务成为主旋律，对业务人员赋能的重视程度明显提升。

^④ 因 2022 年与 2021 年题目选项略有差异，故有些选项无法展开数据对比。

不同行业的企业数字化学习重点针对的人群占比 (图 1-6-2)





1.7 案例分享：国显科技人才发展建设项目

案例背景

深圳市国显科技有限公司（以下简称“国显科技”）成立于2006年，专注于TFT-LCD液晶显示及LED直显领域的研发、制造、销售及服务。于2015年通过联合重组，成为央企中国建材集团旗下上市公司凯盛科技股份的控股子公司，是一家在全球范围内提供显示解决方案和服务的创新科技企业。由于行业竞争、市场环境变化，企业战略实现对人才培养提出了新的要求：对人才复合能力的要求越来越高，对能力标准的要求越来越高，对硬实力+软实力培养的要求越来越高；对快捷赋能和梯队建设的要求越来越高，人才队伍结构优化和人才发展体制机制改革的要求越来越高。

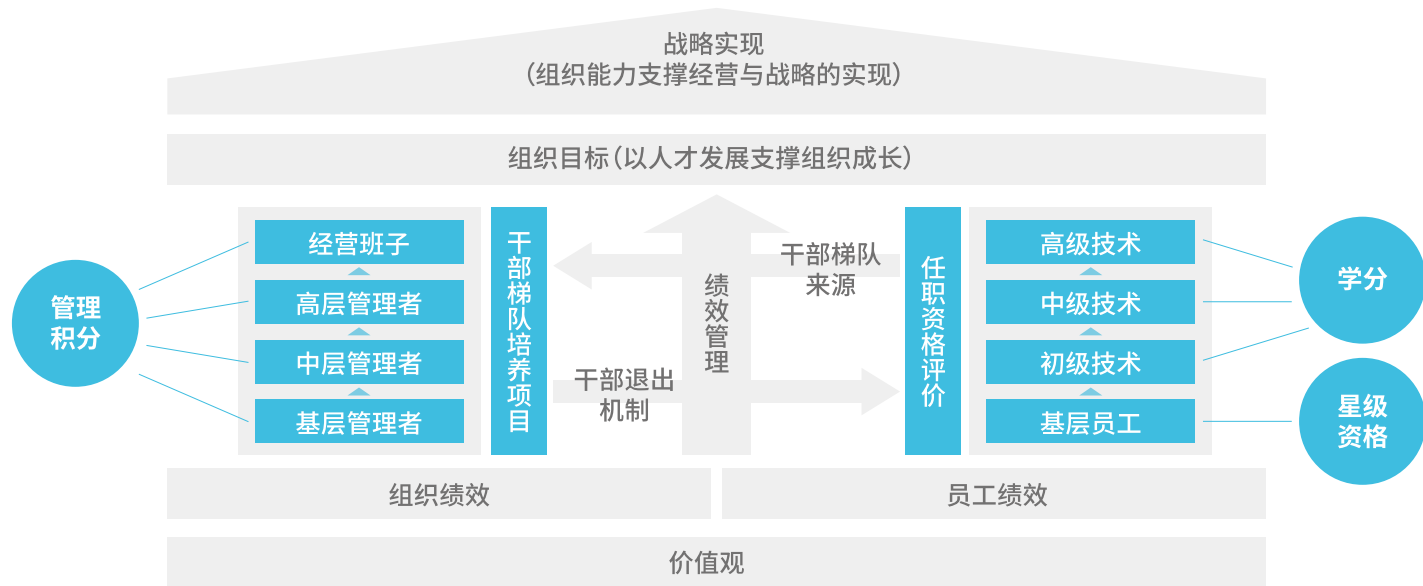
案例内容

为了达成企业人才发展促进组织成长，进而支撑公司战略实现，国显科技以价值观为基础，以绩效提升为抓手，通过任职资格评级与项目式梯队人才培养模式，建立了一套培养复合型人才和专业性人才的人才发展体系。

国显科技人才发展体系的落地实践，依托线上学习平台系统，全面构建需求调查、知识库管理、多维度线上学习、效果评估等各项能力，同时与学员档案对接，学习与激励结合，能力与岗位结合，形成完整的数字化人才管理模式。

为了提升项目管理规范和效率，国显科技还建立了“113计划”，1套创新性的一线重点岗位员工培养机制，1种创新的培训组织方式（培训大讲堂），以及3项梯队人才培养创新项目。数字化学习平台在知识库、课程、导师等培训资源的系统化管理和培训管理的模式多样化、高效化和数据化方面助力国显科技人才发展和学习发展项目顺利开展。

国显科技人才发展支撑组织战略实现（图 2-6-1）



案例成效

当前各类学习项目总体满意度 89%。从项目运行情况总结来看，新员工的人员稳定性、人员转正率，专业技术岗位的人才满足度、人才的梯队储备均有一定水平的提升，尤其是员工的凝聚力和向心力有明显提高。



OPERATION

运营篇

- 2.1 混合式学习和在岗学习仍是数字化学习主流应用场景
- 2.2 越来越多的企业开始采用“柔性”运营方式
- 2.3 数字化学习成熟度较高的企业认为达成绩效目标是衡量学习最重要的标准
- 2.4 难以呈现数字化学习价值是阻碍运营推广的首要因素，占比逐年提升
- 2.5 项目设计中强化工作场景感、体验感将让运营事半功倍
- 2.6 案例分享：国贸股份新员工培训项目

2.1 混合式学习和在岗学习仍是数字化学习主流应用场景

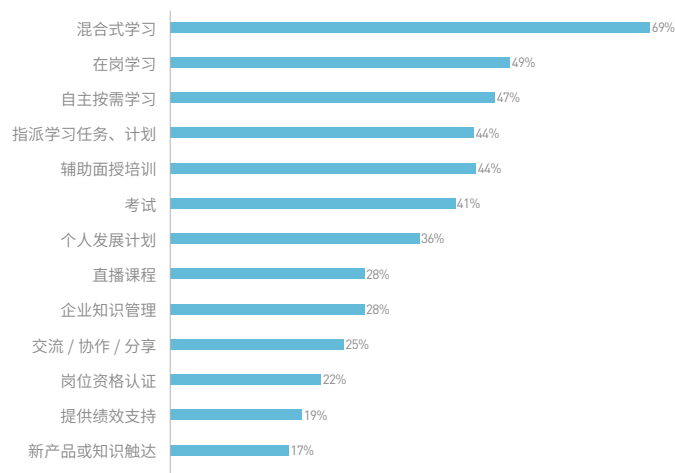
企业数字化学习主要应用场景集中在混合式学习和在岗学习，其比例分别为 69% 和 49%。

企业学习逐渐呈现碎片化、移动化、社区化和游戏化的特点，此种背景下混合式学习因为其兼容多元学习方式、实时评估与反馈、学员学习体验好、成本效率更优等优势成为数字化学习在企业培训应用中最高频的应用场景。

无论是“学习金字塔”还是“成人学习 721”法则，都在强调在岗实践的重要性。企业在岗学习的实施，往往会侧重学习目标与任务来自于真实业务场景，学员们围绕学习任务开展学习，落地转化效果更好。数字化学习平台可以支持课前预习、直播授课、学员讨论/分享、教练在线辅导、导师带教等等，以提升在岗学习有效性。随着商业环境的剧变，无论是企业人力资源，还是企业员工都感受到了阵阵寒意。而以学习抵御危机成为双方共同的选择，因此，企业数字化学习应用在自主按需学习上的比例也相对较高。

指派学习任务和辅助面授培训一直是数字化学习应用的主流场景。前者体现了数字化为企业学习运营创造了新的方式和手段，后者体现了数字化学习如何助力学习项目管理效率提升。

数字化学习的主要应用场景（图 2-1-1）



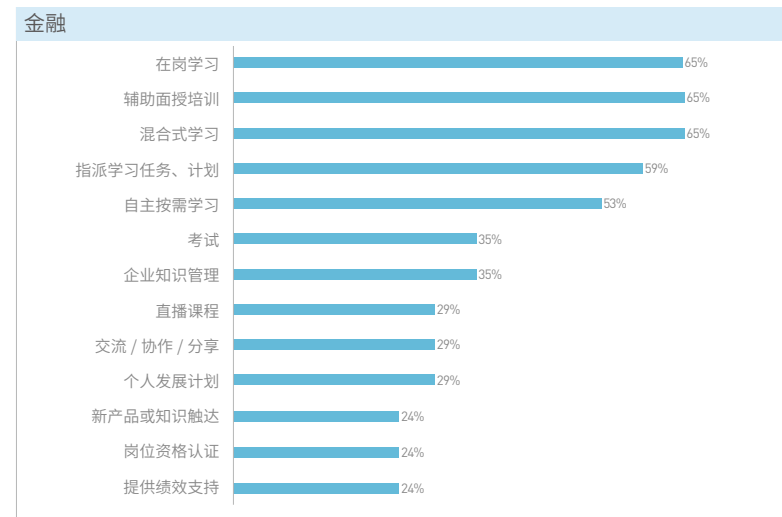
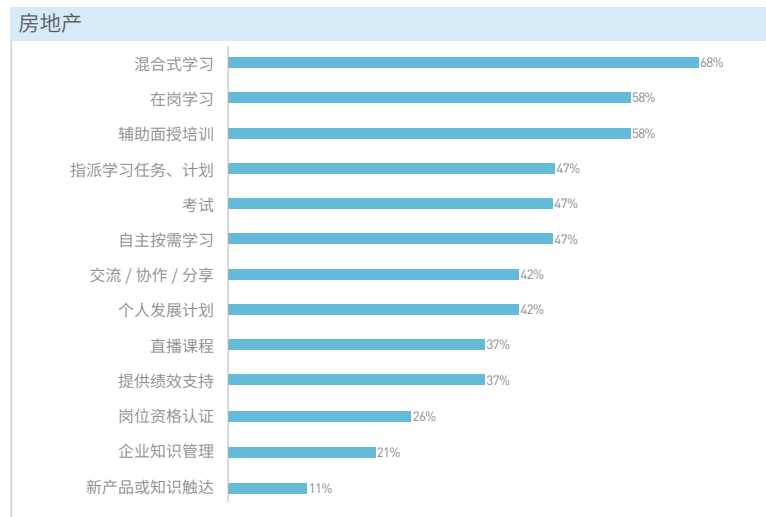
房地产、医药、零售行业企业数字化学习应用场景主要为混合式学习和在岗学习。

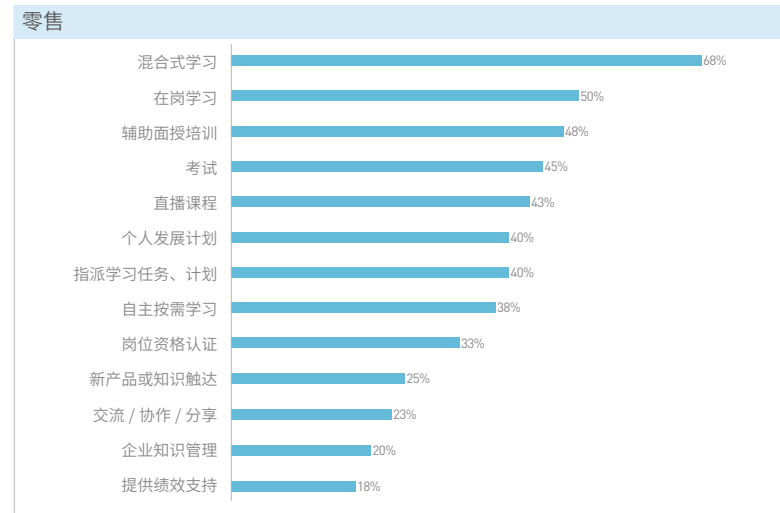
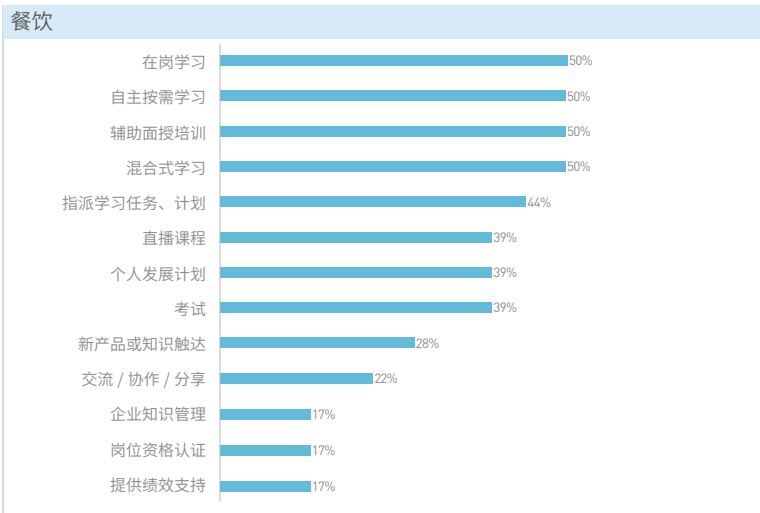
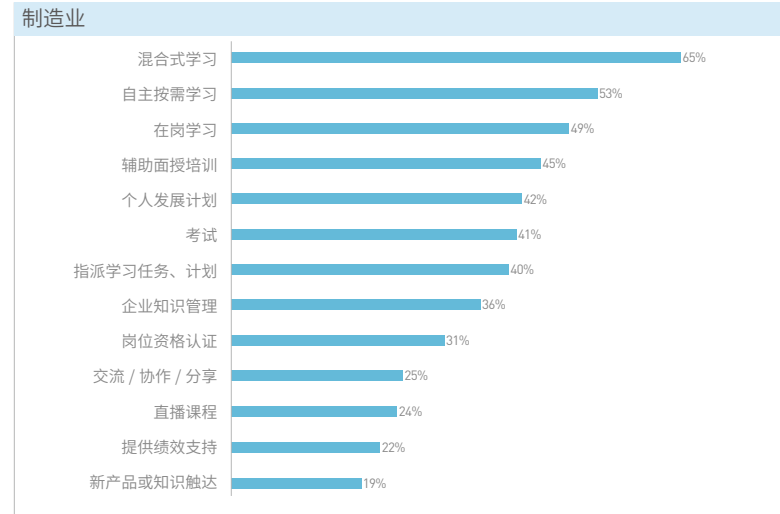
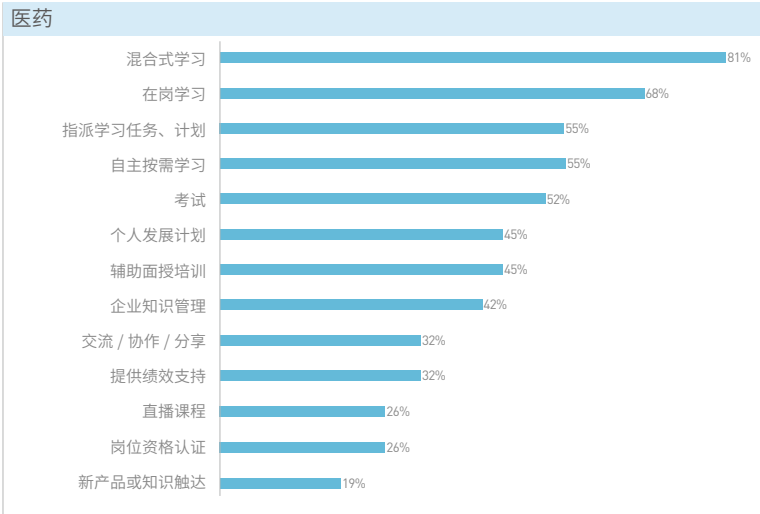
- 房地产、医药、零售行业都属于市场竞争集中度较高的行业，集团化企业分子公司或零售门店分散在不同城市，由于当前新冠疫情呈多地频发态势，线下培训难以开展。混合式学习一方面能够尽量压低线下聚集风险和培训成本，另一方面学习设计上有更多可选择的学习形式，提升员工学习成效。
- 受到行业政策、市场环境变化、居民消费走弱等影响，上述行业企业主体经营压力较大，员工工作强度较高，工学矛盾也相对突出，基于业务真实场景，非集训式的在岗学习更容易成为数字化学习的切入点。

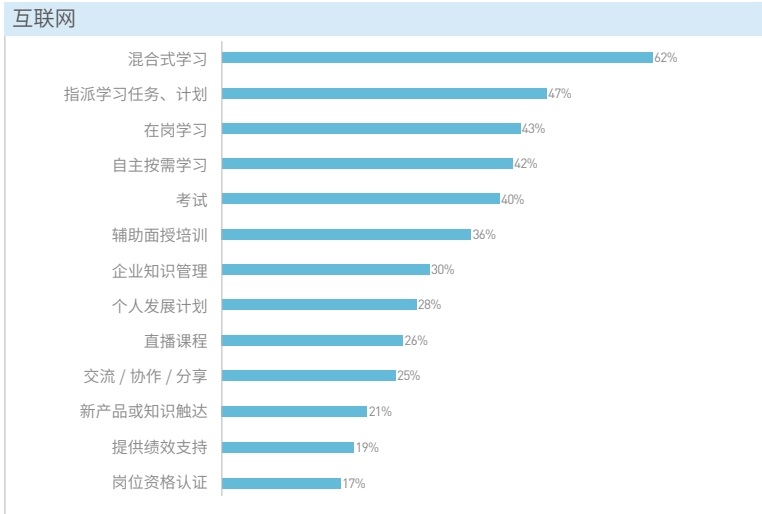
金融行业辅助面授培训是行业内企业数字化学习的主要应用场景。

- 金融行业整体培训体系成熟度较高，有相对健全的讲师队伍、课程资源等，数字化学习可以在培训项目准备、项目过程管理和培训项目完结多个阶段，助力学习项目更有序、更高效地实施开展。

不同行业的企业数字化学习应用场景（图 2-1-2）



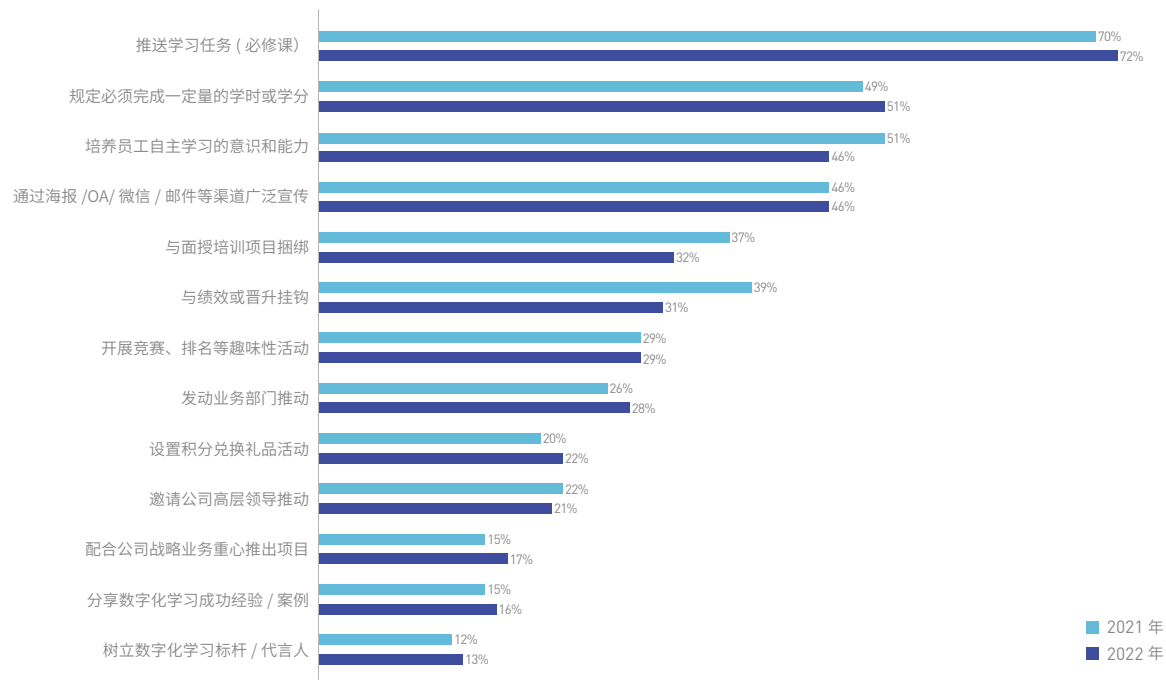




2.2 越来越多的企业开始采用“柔性”^⑤运营方式

数字化学习平台为企业培训赋予了更多元的运营手段。虽然，自上而下的“刚性”运营仍是企业推动员工参与数字化学习的主要方式。但是，“柔性”运营方式如更灵活多元的宣传工作、发动业务部门推动参与、设置积分活动、配合公司战略业务重心推出项目、分享数字化学习成功案例、树立数字化学习标杆等方式正在被越来越多的企业所接受。

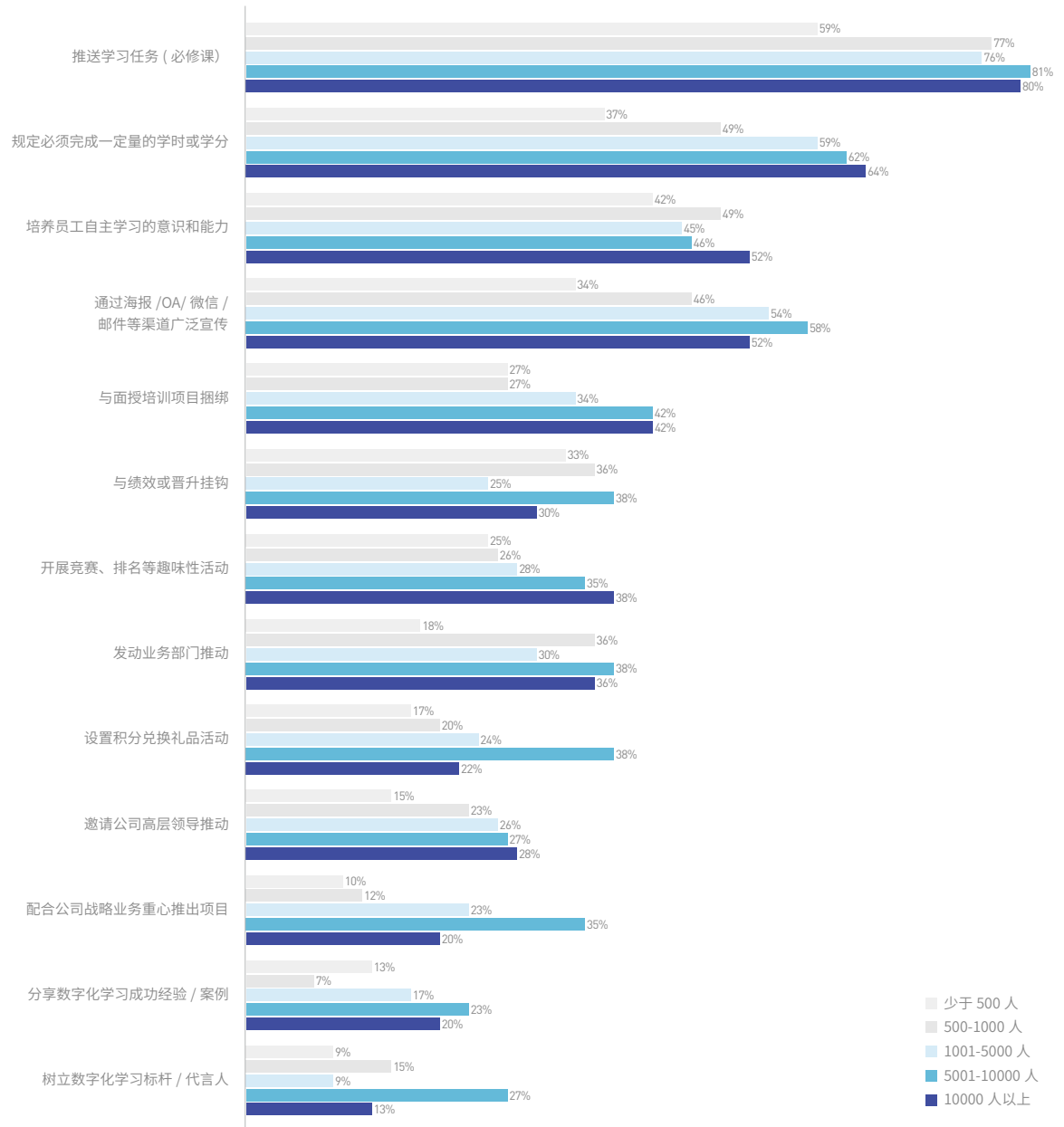
数字化学习的运营方式（图 2-2-1）



^⑤ 我们将运营方式归类为“柔性”、“刚性”两类。其中柔性运营方式包含通过海报/OA/微信/邮件等渠道广泛宣传、开展竞赛、排名等趣味性活动，发动业务部门推动，设置积分兑换礼品活动配合公司战略业务重心推出项目、分享数字化学习成功案例、树立数字化学习标杆等；刚性运营方式包含推送学习任务，规定必须完成一定量的学时或学分，与面授培训项目捆绑，与绩效或晋升挂钩等。

不同规模的企业数字化学习的运营方式（图 2-2-2）

从不同规模企业角度来看，5000 人以上规模企业选择通过海报等多元方式广泛宣传、发动业务部门推动参与、设置积分换礼、配合公司战略业务重心推出项目、分享数字化学习成功案例、树立数字化学习标杆等柔性运营手段的比例相对高于其他规模的企业。这与大型企业数字化学习相关工作人员数量相对充足，且分工更加明确有一定关系。

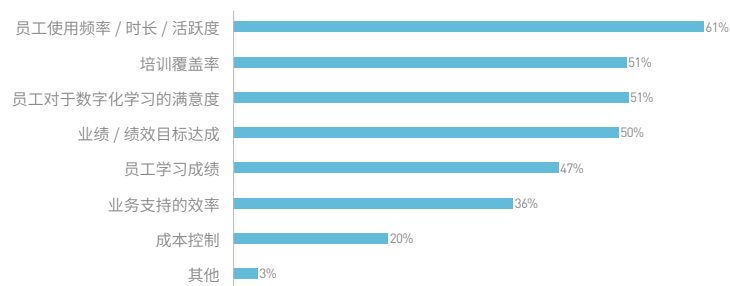


2.3 数字化学习成熟度较高的企业认为达成绩效目标是衡量学习最重要的标准

数字化学习效果评估是企业管理者普遍关心的问题。2022 年企业评估数字化学习成功与否的主要标准为员工使用频率 / 时长 / 活跃度，其次为培训覆盖率，再次为员工满意度。

值得注意的是，50%的企业将业绩 / 绩效目标达成作为评估数字化学习的重要标准。结合前文分析，随着业务部门对企业学习的参与度和话语权逐渐提高，学习发展部门的业务赋能角色势必进一步加强，对业绩 / 绩效目标达成这一衡量标准的重视程度也将进一步提升。

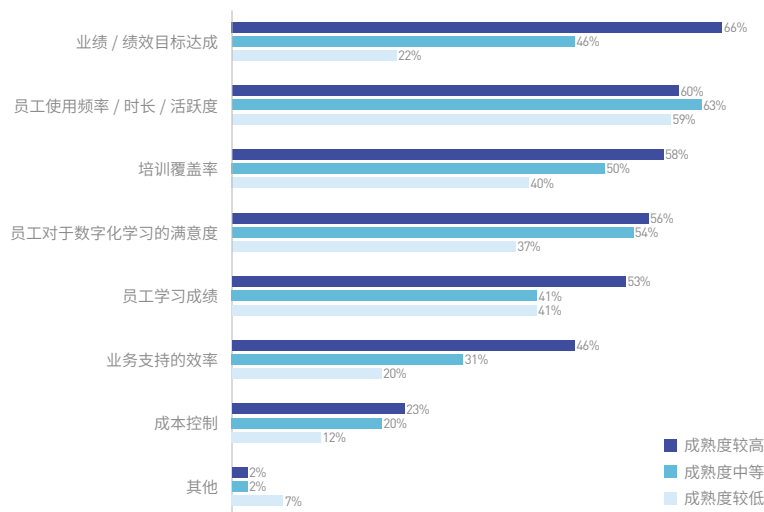
衡量数字化学习成功的标准（图 2-3-1）



企业数字化学习成熟度高的企业将业绩目标达成情况作为衡量数字化学习成功与否的首要指标，占比高达 66%；其次为员工使用频率 / 时长 / 活跃度。

企业数字化学习的发展进程阶段特征非常显著。初期关注企业学习管理的信息化和数据化；中期关注企业员工学习体验和满意度；后期关注企业员工绩效改善。数字化学习成熟度较高的企业侧重于关键岗位的人才培养和能力复制，从业务场景出发追求员工业务能力的提升。

不同数字化学习成熟度的企业衡量数字化学习成功的标准（图 2-3-2）



2.4 难以呈现数字化学习价值是阻碍运营推广的首要因素，占比逐年提升

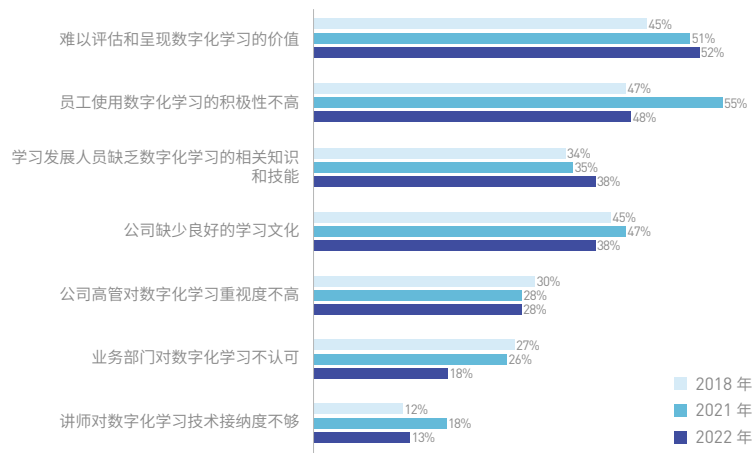
数字化学习运营推广的首要难点为难以呈现数字化学习的价值，比例高达 52%，同比提高 1%。其次为员工数字化学习积极性不高，占比为 48%；再次为学习发展人员缺乏数字化学习相关知识和技能，占比为 38%，同比提升 3%。

企业对数字化学习价值、数字化学习知识技能的重视程度逐年提升。与此同时，业务部门对数字化学习不认可、公司缺少学习文化、员工使用数字化学习平台积

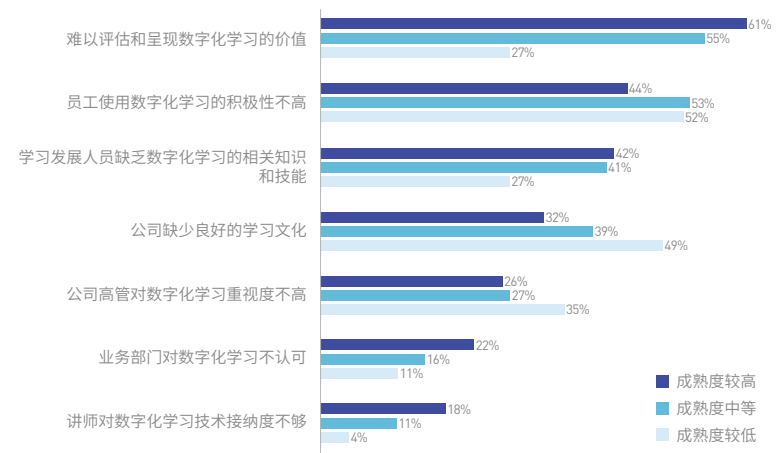
极性不高的比例也有所下滑。这与企业数字化学习成熟度逐步提升，数字化应用场景深化有一定关系。

数字化学习成熟度较高的企业更倾向于认同难以呈现数字化学习价值、缺乏数字化学习相关知识和技能是其学习运营的关键难点。而数字化成熟度较低的企业反馈的学习运营难点主要集中在员工学习积极性不高和缺少良好学习文化。

不同年度企业数字化学习的运营方式 (图 2-4-1)



不同数字化学习成熟度的企业数字化学习运营的难点 (图 2-4-2)



2.5 项目设计中强化工作场景感、体验感将让运营事半功倍

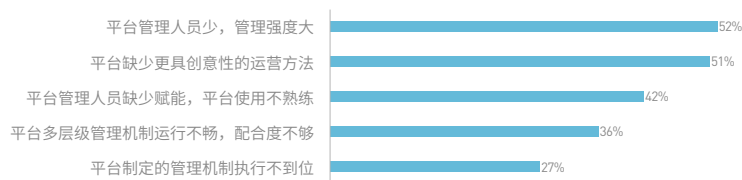
企业数字化学习平台运营难点集中在平台管理人员少和缺少创意性运营方法的比例较高，比例分别为 52% 和 51%。

众所周知，运营工作是数字化学习平台应用成功与否的关键。数字化学习平台的运营不仅需要数字化学习的特性有充分认识，还需要利用好平台功能、工具、数据，支撑项目顺利落地实施。因此专业的平台运营管理人员必不可少。此外，员工学习受互联网媒介接触习惯形塑，对学习体验的要求日渐提升，虽然数字化

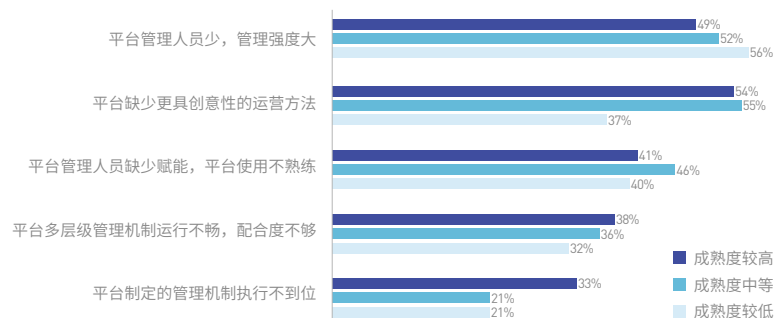
学习平台给运营工作提供了新的可能性，但更有创意的运营方法仍是供不应求。

在数字化学习成熟度较高的企业中，有 54% 的企业认为数字化学习平台运营的难点为缺少创意性运营方法。这与该类企业本身规模相对较大，学习发展团队人员充足有关，专业运营人员少这一困难不够显著。值得注意的是，数字化学习成熟度高的企业认为数字化学习运营机制运行、执行存在问题的比例相对较高。

数字化学习平台运营的难点 (图 2-5-1)



不同数字化学习成熟度的企业数字化学习平台运营的难点 (图 2-5-1)



“专家观点

企业培训线上化转型，考虑的是便捷、持续性、可衡量、数据留存。线下举办不起来，所以我要去线上，数字化学习平台，如果不能提供以学习项目设计能力为核心的服务，可能会不符合企业期待。帮助企业去做学习项目设计，通过数字化学习平台，让学习项目更加落地有效，运营上能够量化，是很核心的。

——培训杂志副主编 孙园园

“专家观点

项目运营我认为有两个方面：一是项目设计上要充分考虑到工作场景，要跟培训对象的工作有切身的关系；二是可以考虑体验感更强的游戏化设计。此外，还要设定好激励机制，可以考虑荣誉性的或其他有影响力的激励方式。

——CSTD 首席运营官 熊俊彬



2.6 案例分享：国贸股份新员工培训项目

案例背景

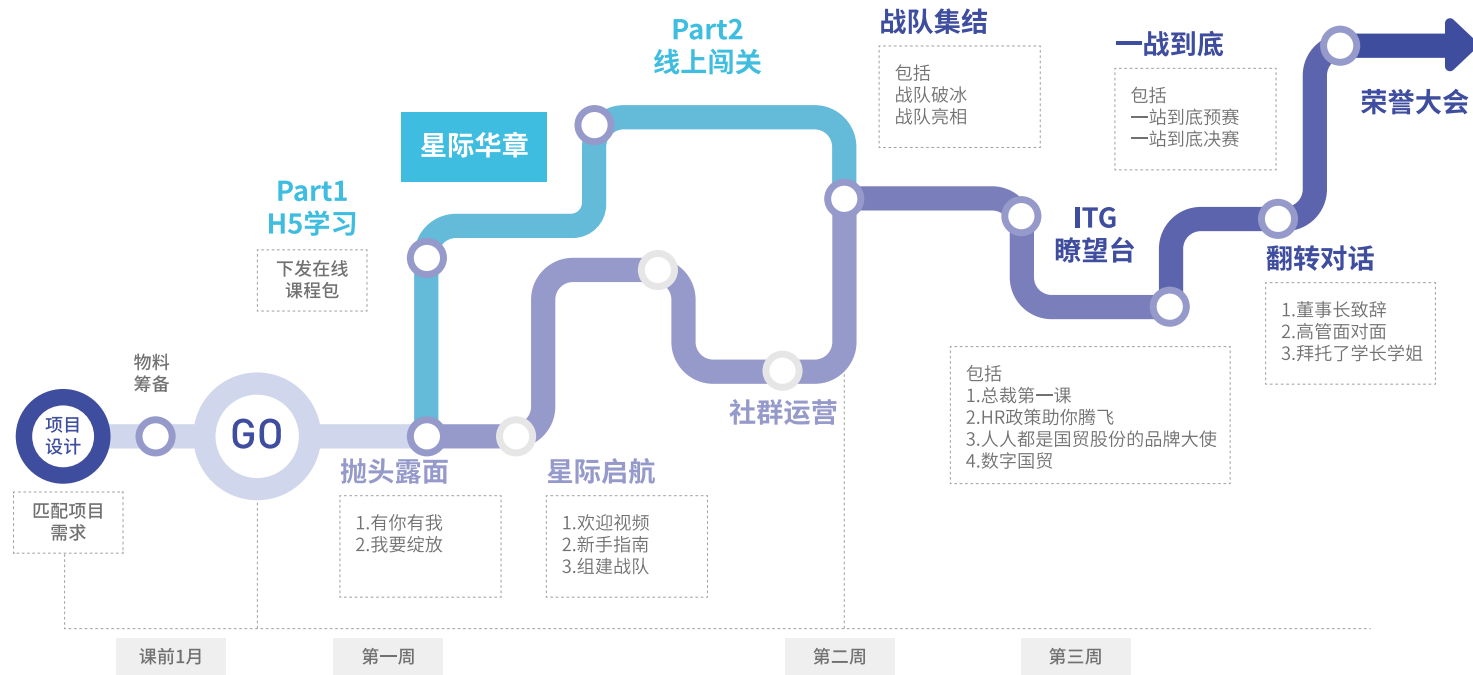
厦门国贸集团股份有限公司（简称“国贸股份”）是《财富》世界 500 强国贸控股集团核心成员企业。公司创立于 1980 年，1996 年在上海证券交易所上市。在“十四五”战略规划中，公司业务布局三大赛道，聚焦供应链管理核心主业、深化金融服务协同作用、积极拓展健康科技新赛道。当前企业正值突破创新、转型升级的关键期，员工规模也随着企业业务的高速发展而扩张。在此种背景下，2022 年企业共有校招新员工 200 余人，95 后和 00 后占比超 95%，一方面企业文化整合必要性增强，另一方面公司业务的高质量发展也需要新员工尽快参与战略落地，如何加速新员工的文化与岗位融入成为新员工项目重点考虑的内容。

案例内容

项目设计充分考虑到了 Z 世代新员工的媒介接触习惯，采用游戏化设计，将应知应会内容转化为趣味网络课程，并设置线上闯关环节增强参与积极性。线上闯关、在线课程均依托公司数字化学习平台：国贸 i 学堂，便于学员利用碎片化时间完成学习，并设置了习题竞答训练，帮助学员巩固所学。除了线上课程外，项目还包含了为期 2.5 天的线下训练营，与线上星际闯关故事线打通，利用丰富多彩的课程、活动和物料设计，打造沉浸式学习体验。

项目专业性强、趣味性强的运营方式，充分调动了 Z 世代新员工的学习热情。首先是组建社区，开展预热活动，包含自我介绍、分享喜悦瞬间、才艺视频秀等；其次是线上启动会，介绍项目安排及游戏化学习玩法并组建战队；再次是线上闯关，动画微课配合趣味题目训练，通过社群运营促学、答疑。线下活动包含高管面对面、薪火对话、嗨翻大作战、企业文化共创、一站到底等，与线上运营手段互相融合。项目全流程采用积分激励机制，根据个人能量颗粒和战队能量宝石评选优秀个人及战队。

国贸股份新员工项目路径图 (图 2-6-1)

**案例成效**

项目参训学员共计 244 名。三门网络课程完成率 97%，人均学习时长 2.4 小时；“超级大脑”习题测练，通关率 82%。项目开展过程中，同步在公司公众号、视频号和内网进行推广报道，微信推文阅读量 1 万+，视频累计观看量 9000+，内网累计阅读量 3000+。

项目整体满意度得分 95.6 分。除了问卷评估外，企业还设计了后续评估。包括为新员工配备入职引导人，将对新员工进行在职辅导与评价，HRBP 将针对新员工留存率、适岗情况进行评估。



CONTENT

内容篇

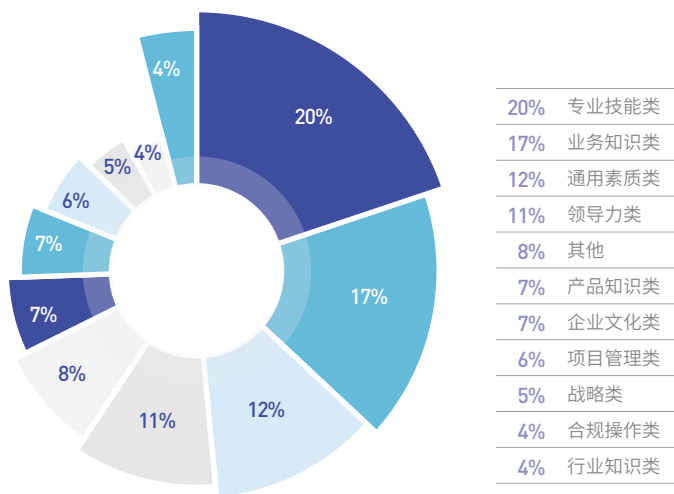
- 3.1 业务职能类课程占企业学习内容的比重提升明显
- 3.2 内容建设自主开发和外部采购兼顾以期达成“以内促外，以外补内”的效果
- 3.3 业务部门在自主开发内容上的参与度进一步提高
- 3.4 企业对通用课程的依赖度保持高位，对内容品质感、交互感及其学习转化潜力期待较高
- 3.5 大型企业将越来越看重学习内容的分类和体系化
- 3.6 案例分享：锦江酒店数字化学习内容建设项目

3.1 业务职能类课程^④占企业学习内容的比重提升明显

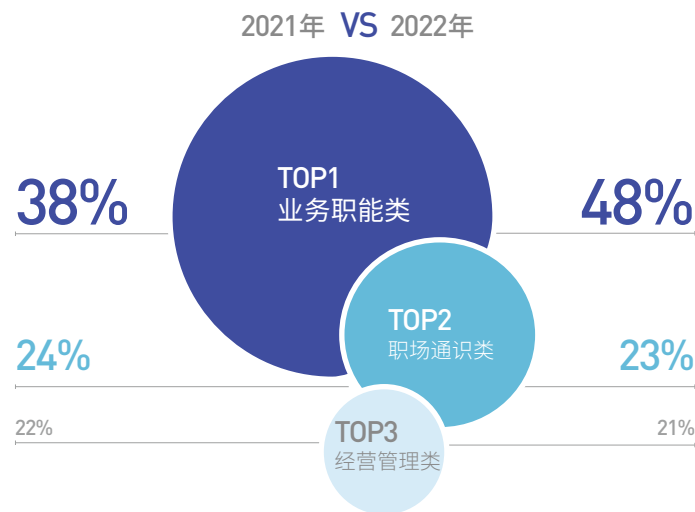
专业技能类、业务知识类、产品知识类和行业知识类等业务职能类课程是企业数字化学习内容占比较高的类型，四类课程占比为 48%。

随着企业经营压力增大，考虑到企业数字化学习越来越多的扮演“业务部门伙伴”角色，企业学习内容作为学习资源的重要组成部分也体现出业务职能类课程占比增多的趋势。相比去年，2022 年业务职能类课程占比同比提升 10%。

数字化学习内容类型占比（图 3-1-1）



不同年度企业数字化学习内容类型占比 TOP3（图 3-1-2）



^④ 我们将学习内容的类型进一步归纳概括为业务职能类、职场通识类和经营管理类。其中，业务职能类包含：专业技能类、业务知识类、产品知识类和行业知识类；职场通识类包含通用素质类、企业文化类和合规操作类；经营管理类包含领导力类、战略类、项目管理类。

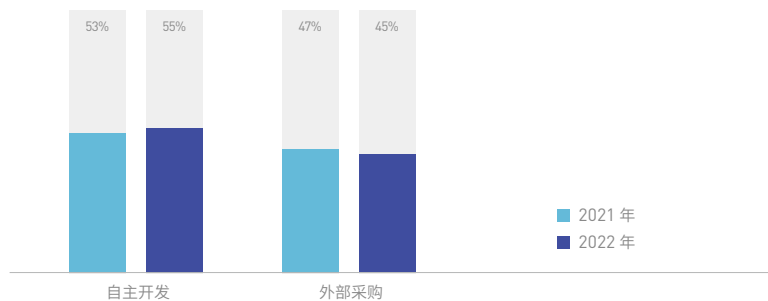
3.2 内容建设自主开发和外部采购兼顾以期达成“以内促外，以外补内”的效果

科学的企业学习内容建设模式需要兼顾内部生产知识和外部引入知识。只有这样才能既保障学习内容的针对性和业务适用性，又能够具备行业前瞻性、内容专业性。从当前企业数字化学习内容占比来看，内部开发和外部采购比例基本持平，内部开发略高。

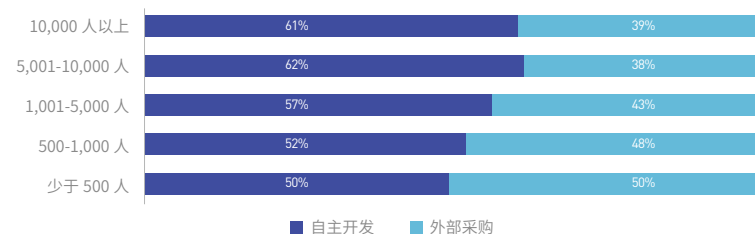
从企业规模角度看，规模越大时，数字化学习内容内部自主开发的比例也较高。5,001-10,000 人的企业数字化学习内容由内部开发的比例达到 62%。

自主开发内容相对更容易与企业个性化的需求相匹配，尤其是产品知识类、企业文化类、业务知识类等内容都是我们认为更适合企业自主开发的内容类型。规模更大的企业，培训体系也相对完善，也有更充足的资源投入支持内容自主开发。

企业数字化学习内容来源占比 (图 3-2-1)



不同规模企业数字化学习内容来源占比 (图 3-2-2)



专家观点

今年我们发现利用赛事来整合内外部资源的形式比较多，指的是企业内部举办的知识竞赛、内训师培养相关赛事。让业务部门参与到活动中来，调动企业中高层管理者来做以往专家、教练的工作。例如我们曾经报道的一个案例，围绕业务知识、专业能力定期学习与测试，这些客观题目来自业务部门，同时也需要研发部门、HR 部门共同策划、设计推动上线与应用。基于这个内容资源，开展了互联网金融培训项目和内训师项目。业务部门与 HR 部门共创了内容资源。

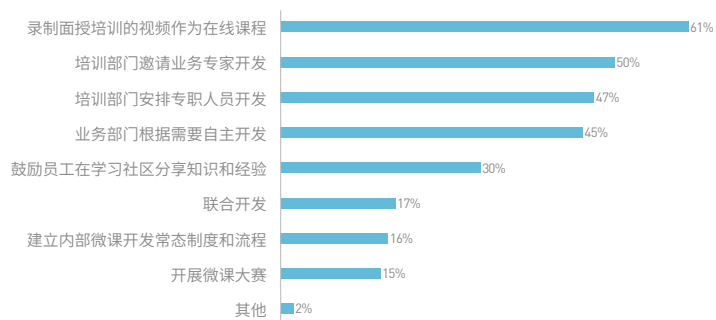
——培训杂志副主编 孙园园

3.3 业务部门在自主开发内容上的参与度进一步提高

随着外部商业环境的变化，企业业务目标压力越来越大，进而引发企业对组织能力 & 关键岗位能力的塑造的关注度提升。企业业务部门越发关注培训工作对业务增长的赋能作用，在内容建设方面，我们可以看到培训部门邀请业务专家开发课程资源和业务部门根据需求自主开发学习资源的比例分别为 50% 和 45%，**这体现出业务部门与培训部门的协作方式有了更进一步的深化趋势。**

相比去年，自主开发学习资源的主要方式变化不大，录制面授培训课程仍是最主要的内容自主开发方式。**培训部门邀请业务专家开发位列第二，较去年排名有所提升。**

企业内部自主开发数字化学习资源主要方式占比（图 3-3-1）

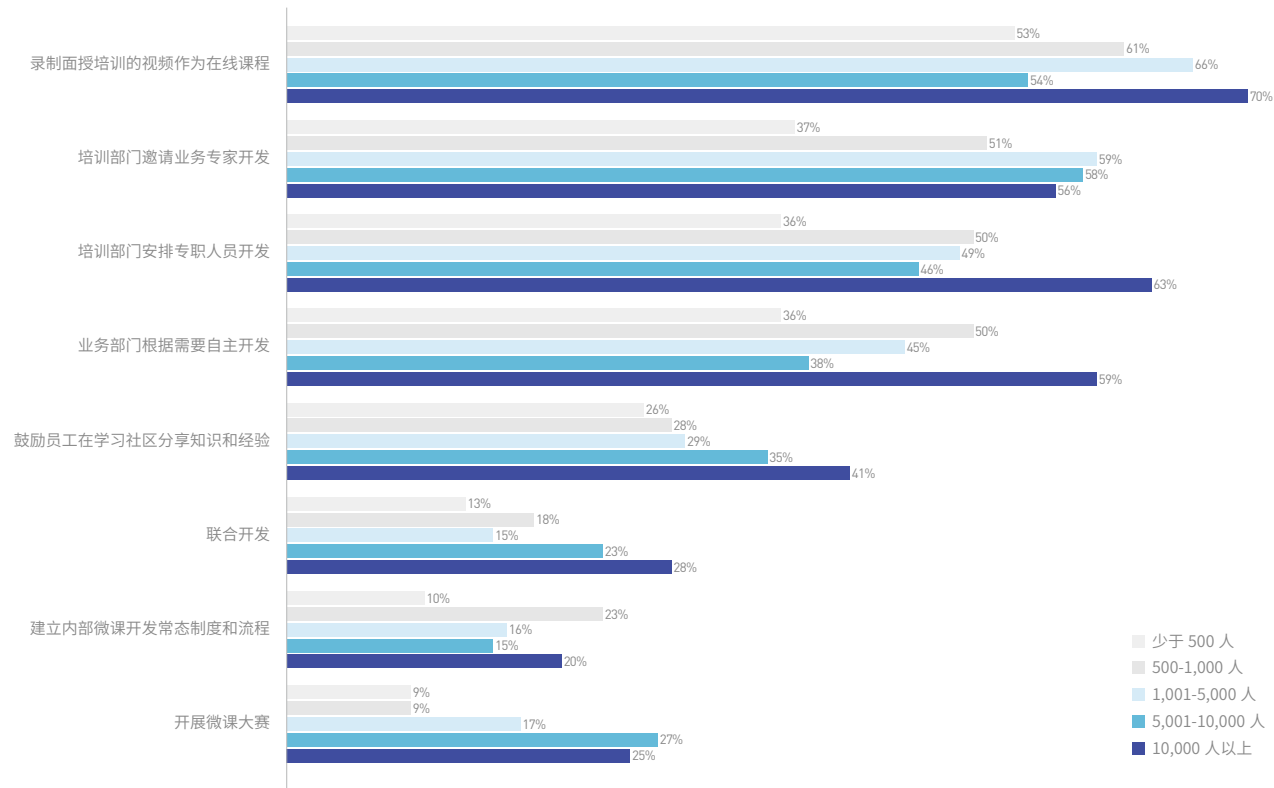


不同年度企业内部自主开发数字化学习资源主要方式占比 TOP4（图 3-3-2）

	2021	2022
TOP1	录制面授培训的视频	录制面授培训的视频
TOP2	培训部门安排专职人员开发	邀请业务专家开发
TOP3	邀请业务专家开发	培训部门安排专职人员开发
TOP4	业务部门根据需求自主开发	业务部门根据需求自主开发

1,000 人以上企业邀请业务专家开发学习资源的比例显著高于千人以下规模的企业。此外，5,000 人以上企业看重学习社区分享知识、开展微课大赛两类内容自主开发方式的比例较高。

不同规模的企业内部自主开发数字化学习资源主要方式占比（图 3-3-3）

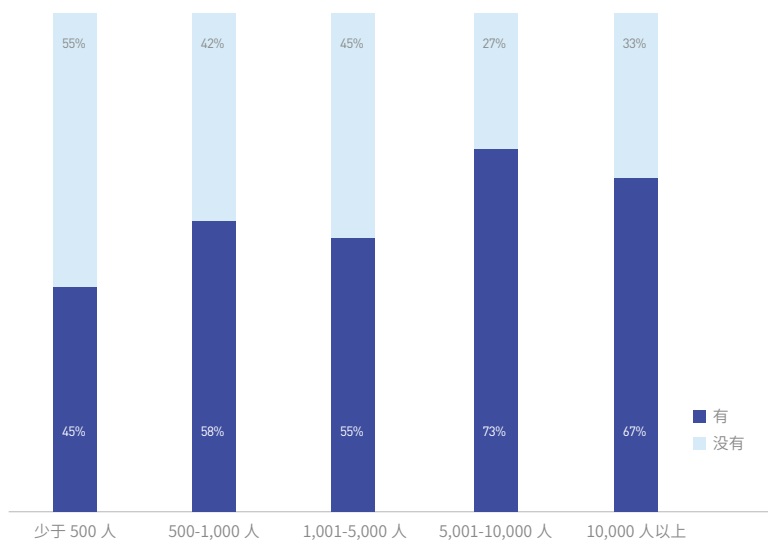


3.4 企业对通用课程的依赖度保持高位，对内容品质感、交互感及其学习转化潜力期待较高

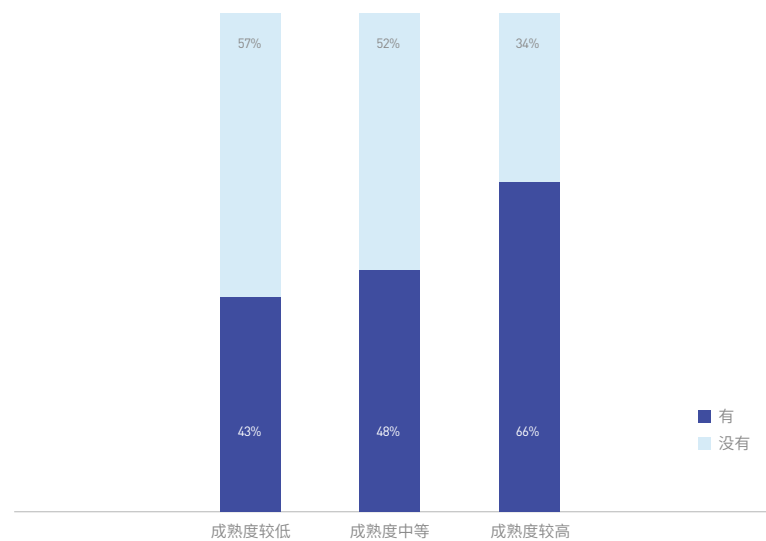
通用在线课程往往经过了市场的验证，对外部趋势变化的感知也相对敏锐，加之其具备“即需、即采、即用”的特点，近六成企业将其作为企业学习资源建设的主要方式之一。5,000人以上规模企业采购通用课程的比例较高。

相对而言，数字化学习成熟度高的企业采购通用在线课程的比例显著高于其他企业。这与该类企业对学习内容行业前瞻性和专业化的要求较高有关，当前高质量的通用在线课程体量丰富，逐渐成为该类企业内容资源建设的有机组成部分。

不同人员规模的企业采购通用在线课程占比（图 3-4-1）

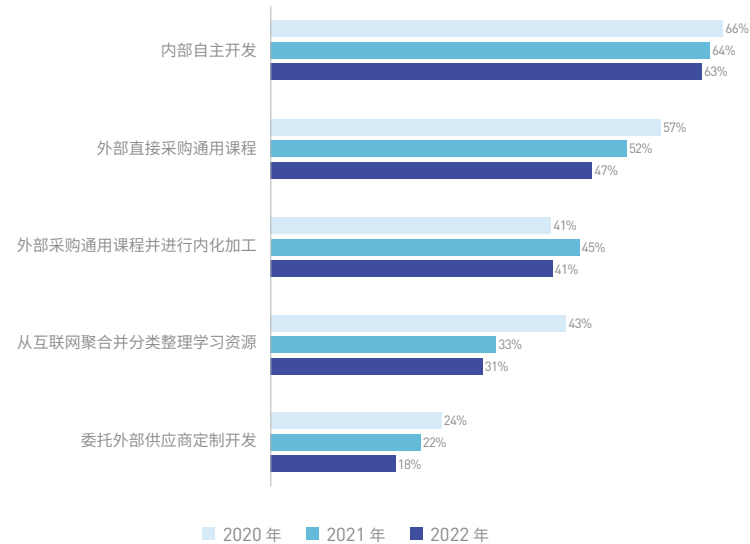


不同数字化学习成熟度的企业采购通用在线课程占比（图 3-4-2）



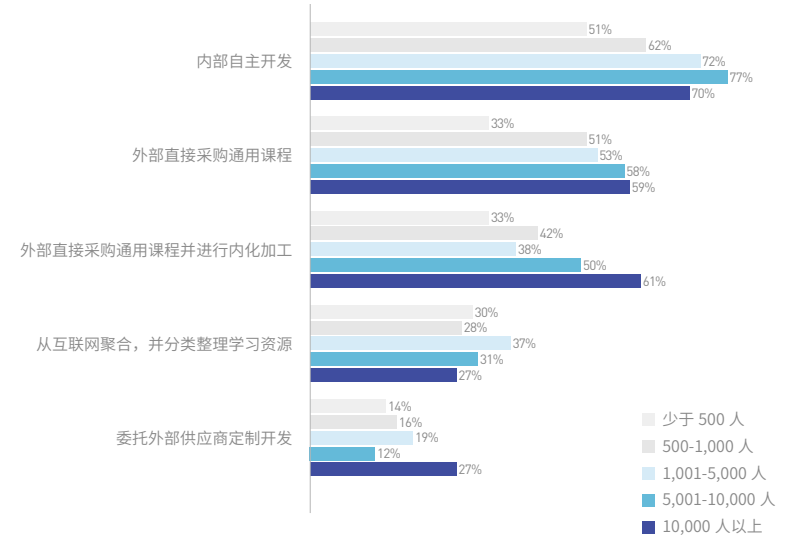
内部自主开发、外部直接采购通用课程仍是企业数字化学习资源建设的主要方式，占比分别为 63% 和 47%。但外部采购通用课程并进行内化加工的企业占比也达到了 41%，相比定制开发学习内容，企业选择更轻量化的内化加工，我们认为这将是未来很长一段时间企业提升内容适配性的方式。

不同年度企业数字化学习资源获取方式占比（图 3-4-3）



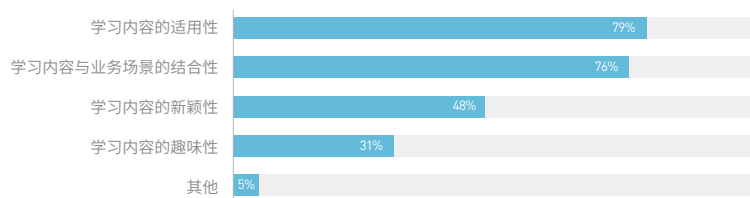
从企业规模维度来看，1,000 人以上企业选择内部自主开发的比例均在 70% 以上。5,000 人以上的企业侧重外部采购通用课程和采购通用课程并进行内化的比例高于其他企业。**规模越大的企业，建设数字化学习资源的方式多元化特征越明显，也更侧重学习资源的内部适用性。**

不同规模的企业数字化学习资源获取方式占比（图 3-4-4）



整体上看，企业在采购通用类课程时更看重学习内容适用性及其与业务场景的结合性，占比分别为 79% 和 76%。这与去年企业的关注因素几无差异。**我们判断，有内容制作能力的数字化学习平台供应商，行业客户需求反馈及学习数据洞察积累更深厚，也更容易开发出适配性更强的数字化学习内容。**

企业采购通用课程内容的关注因素（图 3-4-5）



专家观点

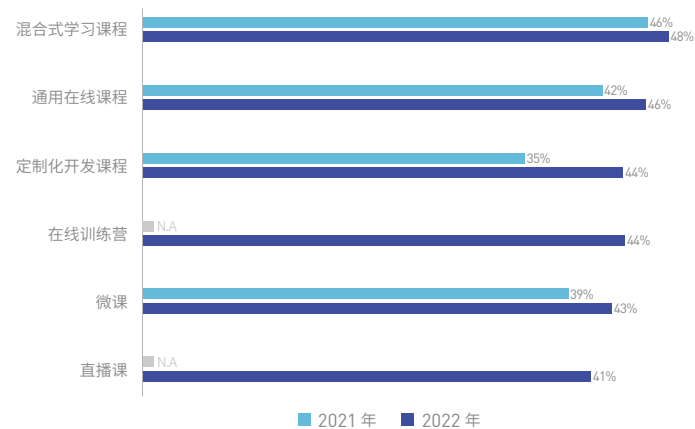
企业对线上内容的品质和体验要求更高了。如果是采购定制的内容，企业会对课程设计、画面以及互动性等方面提出技术上或品质上的要求。此外，企业更看重训战结合，除学习之外，更看重转化。

——CSTD 首席运营官 熊俊彬

企业对供应商提供的数字化学习内容整体评价一般，各类内容满意度^⑦均在 50% 以下。原因主要是随着企业数字化学习内容成熟度逐步提升，对学习内容质量的要求也水涨船高。对通用在线课程而言，主要集中在体系化和细致深入程度的要求较高，对定制化课程而言，主要集中在制课效率不达预期。

但是，相比去年，企业对数字化学习内容的满意度呈上升态势。混合式学习课程、通用在线课程是企业满意度相对较高的内容类型。

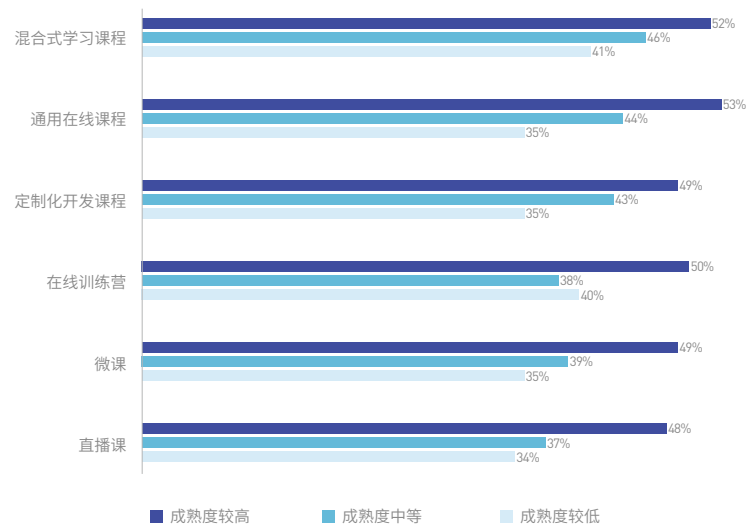
不同年度企业数字化学习内容的满意度（图 3-4-6）



^⑦ 将评价“非常好”和“好”的选项加总称之为满意度

数字化学习成熟度较高的企业对通用在线课程的满意度最高，其次是混合式学习课程；成熟度中等的企业对通用课程的满意度也略高于定制化开发课程。

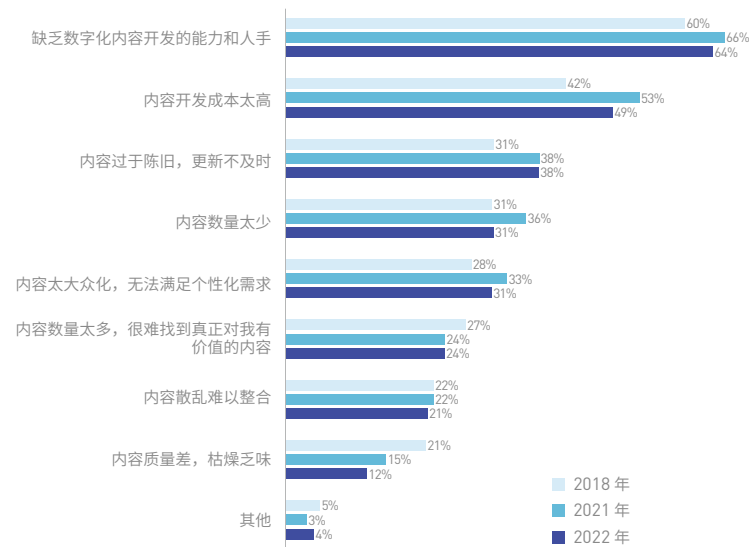
不同数字化学习成熟度的企业对学习内容的满意度（图 3-4-7）



3.5 大型企业越来越看重学习内容的分类和体系化

有 64% 的参调企业认为缺乏内容开发人手是最主要的难点，其次是内容开发成本高，再次是内容过于陈旧，更新不及时。相比去年，数字化学习内容建设难点变化不大。

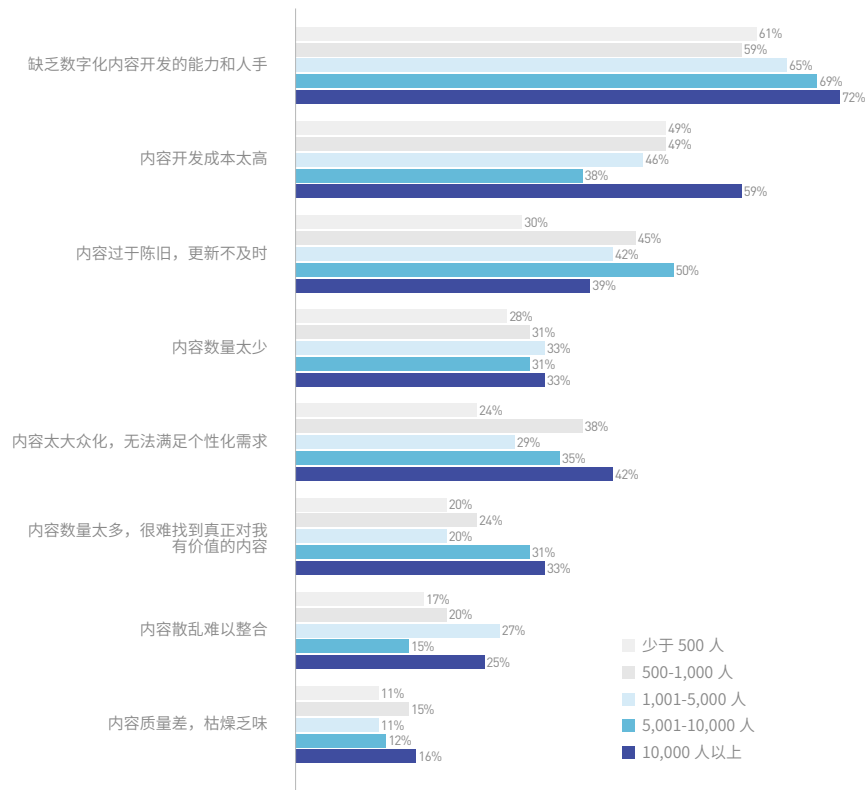
不同年度企业数字化学习内容建设难点 (图 3-5-1)



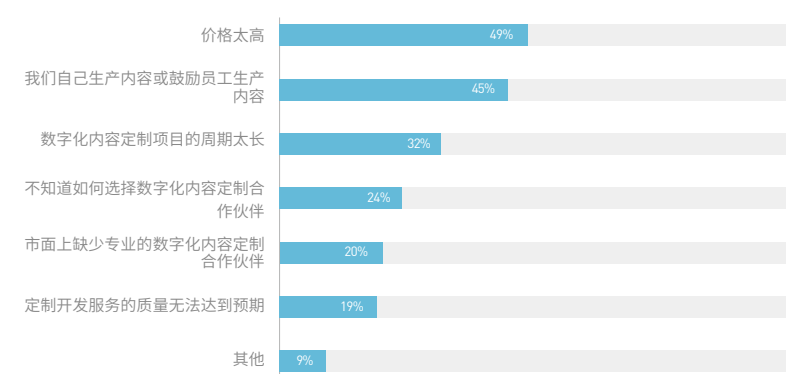
从不同规模企业来看，数字化学习内容建设除了缺乏开发能力和人手、开发成本高等共性难点外，10,000 人以上的企业有 42% 反馈内容太大众化，无法满足个性化需求，5,001-10,000 人企业认为内容过于陈旧的比例相对较高，达到 50%。这与大型企业相对更看重内容与公司需求的贴合度、内容领先性有关。同时，5,000 人以上规模企业相对更看重学习内容的分类和体系化，随着数字化学习内容的逐步积累，如何助力学员高效找到有价值的内容也将成为越来越多的企业关注的内容建设痛点。

企业未选择数字化内容供应商的原因主要是价格太高、自主生产内容和数字化内容定制周期太长。相比去年，企业将价格因素视为未选择数字化内容服务的比例略有提升。

不同规模的企业数字化学习内容建设难点 (图 3-5-2)



企业未选择数字化内容供应商的原因 (图 3-5-3)



3.6 案例分享：锦江酒店数字化学习内容建设项目

案例背景

锦江酒店（中国区）于2020年5月成立，设立上海、深圳双总部。锦江酒店（中国区）是锦江国际集团“深耕国内、全球布局、跨国经营”的全球品牌战略重要布局，旗下酒店品牌覆盖多元化市场，致力于为消费者提供高品质和多元化的出行体验。

当前，锦江国际集团市场规模位列全球酒店集团300强第2位，亚洲第一。截至2021年4月底，锦江酒店（中国区）拥有已签约酒店规模数超14000家，超143万间客房，覆盖全球470多个城市，拥有1.8亿会员。

锦江酒店（中国区）是锦江在近年来连续收购卢浮集团、铂涛集团、维也纳酒店集团、丽笙酒店集团之后的首次前端品牌组织架构调整，面临组织变革，架构重组，庞大的人员和业务模式如何快速融合，学习资源共享壁垒急需突破，加上疫情背景下企业人才发展数字化转型启动，人才发展项目对贴合酒店行业的精品线上课程需求日益突出。

案例内容

锦江酒店（中国区）数字化学习内容建设包含知识体系搭建、精品线下课程改造、酒店行业百科知识卡片和内部专家案例微课制作等多种形式。知识体系搭建，是构建一套内部特色知识管理架构和管理机制。精品线下课程改造，在10大线下精品课程基础上，获得讲师内容支持，学习与发展部负责课程拆解和后期剪辑，灵活使用各类工具和方法制作成线上课，后期利用数字化学习平台工具、功能开展课程推广与应用。酒店行业百科知识卡片，主要采用线上学习、收集共创形式制作。内部专家案例微课采用案例大赛的形式，充分联动各品牌与区域推荐实践经验丰富的专家，对业务专家进行充分的案例开发赋能辅导，利用案例大赛方式调动参与积极性，利用专业评审和学员学习评价相结合的方式遴选优质案例。

锦江酒店（中国区）学习内容建设项目实施路径图（图 3-6）

**案例成效**

项目完成 1 套知识体系,精品课 128 节,超出预定目标 28%;酒店百科知识卡片 102 份,超出预定目标 2%;案例微课 52 个,超出预定目标 2%。其中内部学习平台在当年度登录率和学习覆盖率同比去年均增长 10% 以上,课程平均学习人数 3214 人,超出预期 32%,其中最高学习人数的课程高达 18063 人;

项目产出的内容应用到各类人才发展项目中,其中全品牌店总培训项目,预计全年节省费用 300 万元,实现了降本增效,学习效果更大化的目标。

PLATFORM

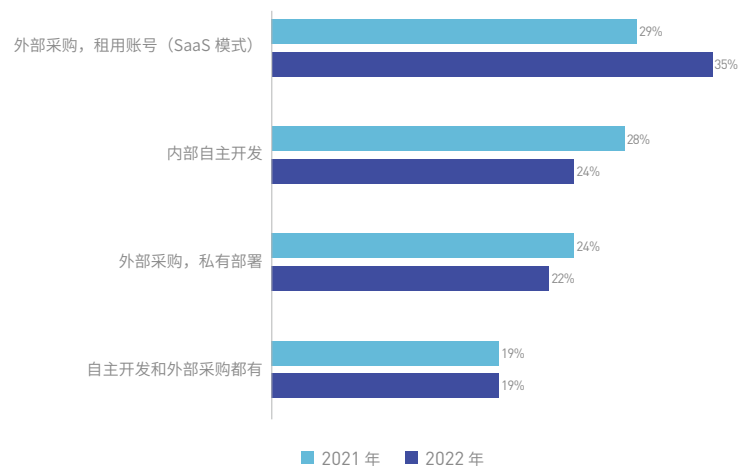
平台篇

- 4.1 SaaS 模式仍是企业首选的学习平台建设方式，渗透率同比提升 6%
- 4.2 员工移动端学习习惯强化，人才发展相关功能未来使用意愿较高
- 4.2 企业对数字化学习平台供应商的评价继续向好
- 4.4 案例分享：汇川书院解决方案代表特训营项目

4.1 SaaS 模式仍是企业首选的学习平台建设方式，渗透率同比提升 6%

企业建设数字化学习平台的主要方式为外部采购，仅有 24% 的企业选择内部自主开发。选择外部采购的企业，选择 SaaS 模式的比例达到 35%，同比提升 6%。SaaS 模式本身就具备开发部署周期短、开发运维成本低的优势，这与当前企业关注经营成本的现状相契合。此外，SaaS 服务商基于行业知识和业务场景的功能迭代频率和前瞻性技术应用，也显著高于企业自建的软件系统。

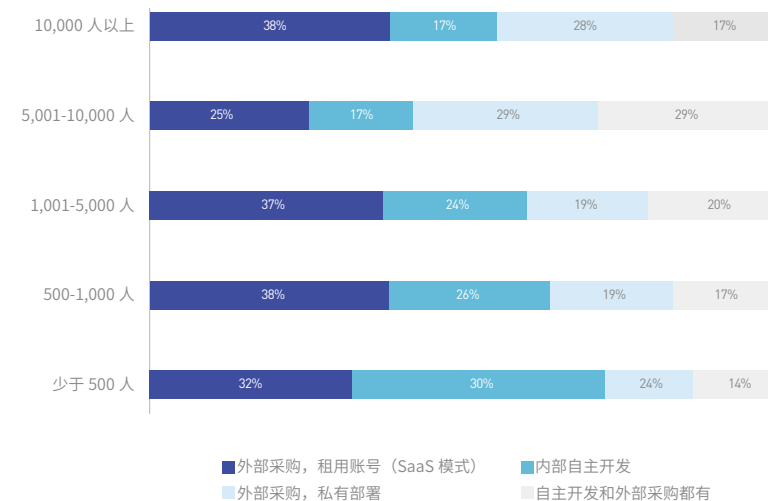
不同年度企业数字化学习平台的建设方式 (图 4-1-1)



规模在 1,001-5,000 人和 10,000 人以上的企业 SaaS 模式接受度高于整体参调企业水平。5,001-10,000 人和 10,000 人以上企业对私有部署的需求高于其他企业。

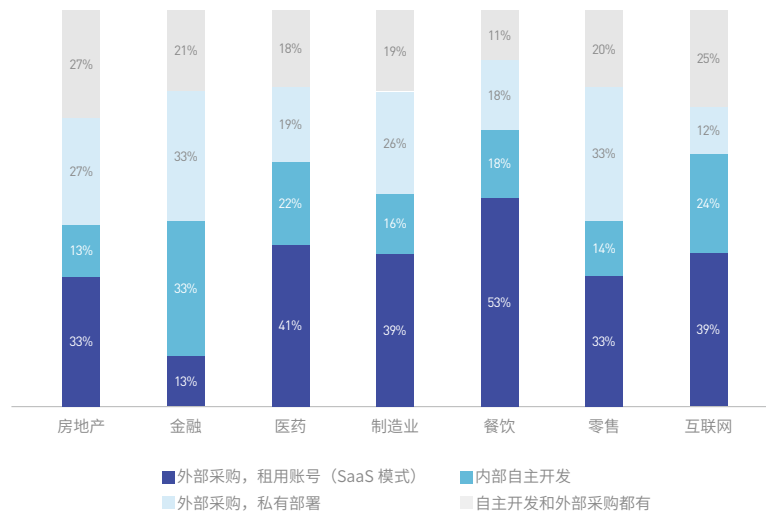
值得注意的是，500-1,000 人企业选择 SaaS 模式的比例达到了 38%。由于市场环境的变化，中小企业数字化转型仍在持续推进，据《2022 中小企业数字化报告》数据显示，中小企业优先以云服务来推进数字化转型。

不同规模的企业数字化学习平台的建设方式 (图 4-1-2)



从行业维度分析，餐饮、医药、制造和互联网行业数字化学习平台采用 SaaS 模式的比例相对较高。由于金融行业信息化发端较早，且更看重数据的安全性和独立性，金融行业数字化学习平台内部自主开发的比例相比其他行业更高，但仍然有一部分金融头部企业选择采用 SaaS 模式。

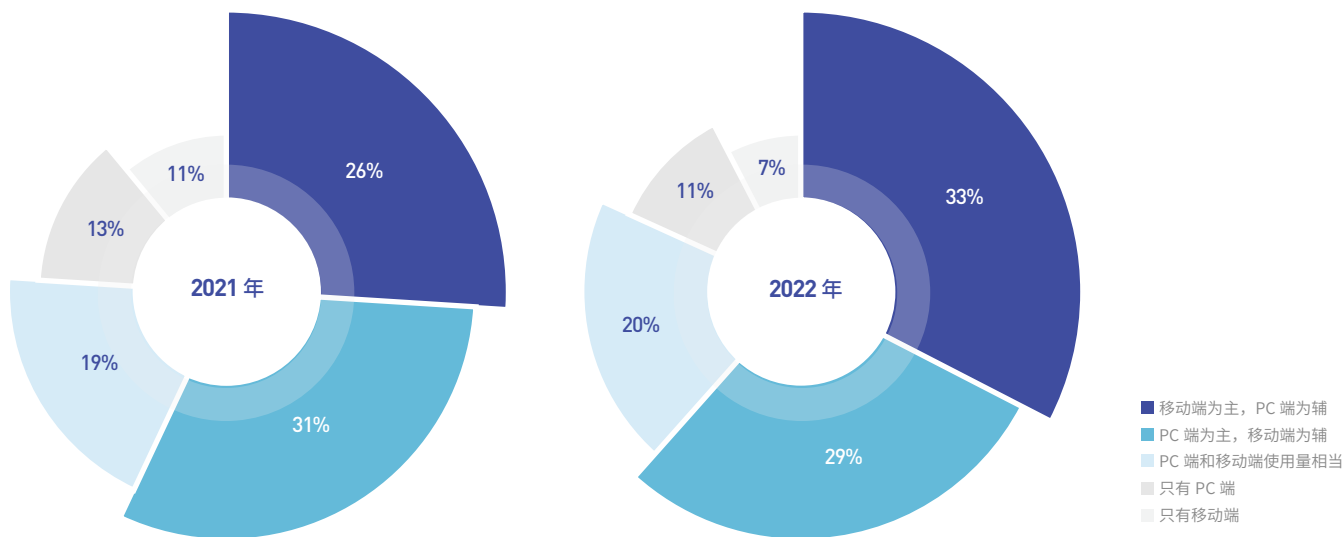
不同行业的企业数字化学习平台的建设方式（图 4-1-3）



4.2 员工移动端学习习惯强化，人才发展相关功能未来使用意愿较高

员工当前偏好的学习终端主要为移动端。33%的企业反馈员工学习以移动端为主，PC端为辅，同比提升7%。同时，仅使用PC端完成学习的比例同比下降2%。这表明，企业员工利用碎片化时间学习的习惯呈进一步强化趋势。

企业员工数字化学习终端使用占比（图 4-2-1）

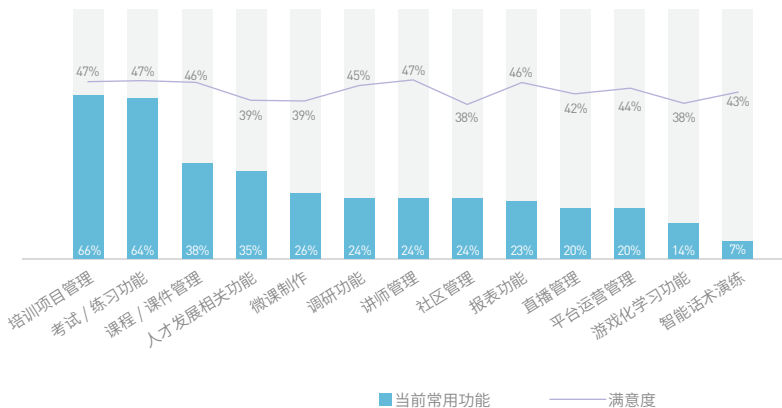


从平台功能使用来看，学习管理相关功能^⑥仍是当前企业使用频率最高的功能，尤其是其中的课程课件管理功能。此外，学习过程相关功能使用频率也相对较高，尤其是考试练习功能。

学习管理相关功能企业满意度^⑦相对较高，尤其是讲师管理和课程课件管理功能满意度。学习过程相关功能除了考试练习外，游戏化学习、社区管理满意度一般。这与游戏化学习需要较强的场景适用性，社区管理带有较强的运营属性有一定关系。

学习管理相关功能未来使用意愿整体表现平稳，其中，讲师管理功能未来使用比例较当前使用情况高出10%。此外，人才发展功能和游戏化学习功能未来使用意愿比当前使用频率分别高出18%和10%。

数字化学习平台功能使用与满意度评价（图 4-2-2）

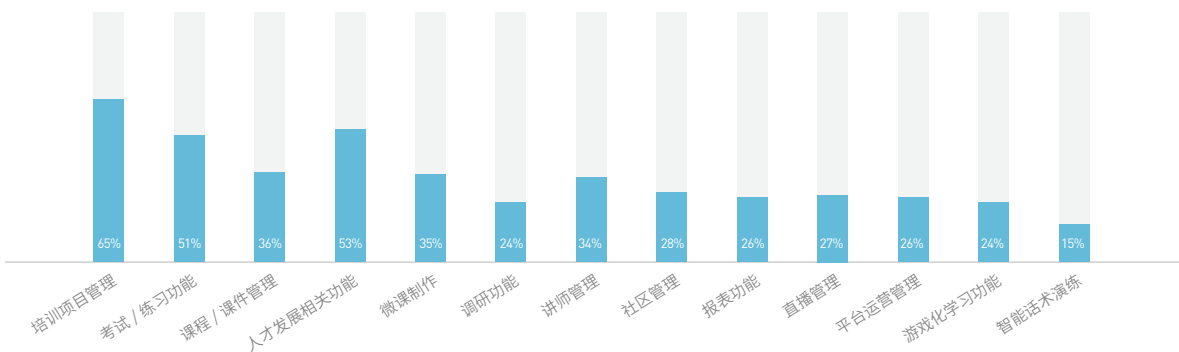


专家观点

今年企业数字化学习较突出的趋势：第一个是AI陪练，人工智能技术的应用。我们知道一旦涉及到“教、学、练、测、评”一体化解决方案，这个过程当中，练这一部分适合应用人工智能技术，特别在销售场景，对产品的理解，需要反复去练习的一些场景，可以借助AI陪练去解决；第二个是直播技术的使用，在今年的数字化学习领域应用频率很高，相关的培训场景使用也很多。

——培训杂志副主编 孙园园

数字化学习平台功能未来使用意愿（图 4-2-3）



^⑥ 我们将数字化学习平台的常用功能，按照分析需要进行了归类。学习管理相关功能包含培训项目管理、课程管理、讲师管理、报表功能等；知识生产相关功能包含微课制作、直播管理等；学习过程相关功能包含社区管理、考试练习、游戏化学习等；知识迁移相关功能包含智能话术演练、测评、调研等。

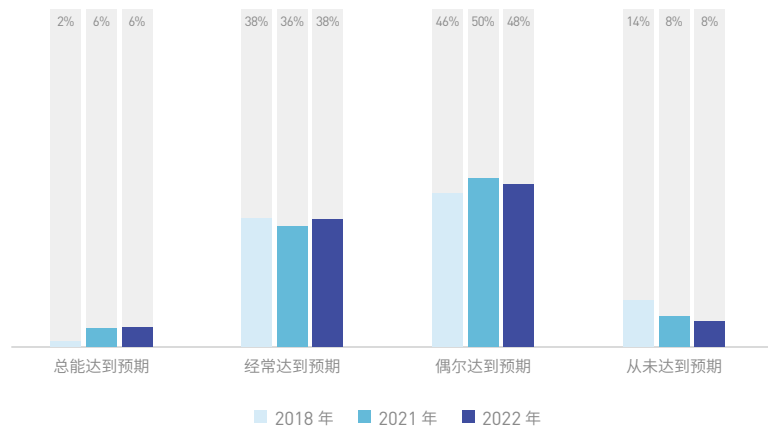
^⑦ 将评价“非常好”和“好”的选项加总称之为满意度，为了更好的区分功能之间的体验差异性，评价“还行”的未计入内。

4.3 企业对数字化学习平台供应商的评价继续向好

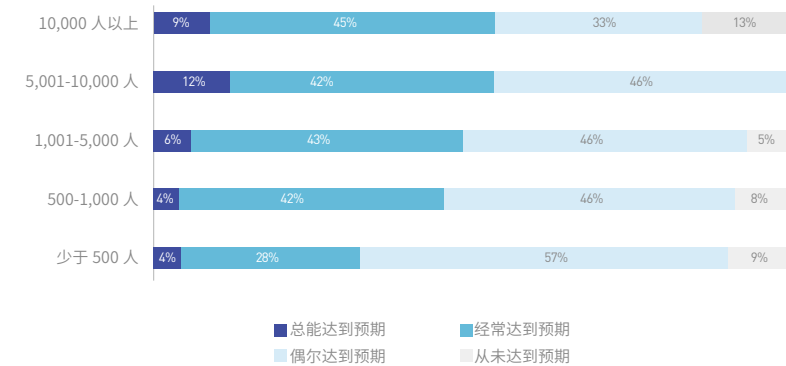
企业对数字化学习平台供应商的评价整体比较稳定，2022 年经常达到预期与总能达到预期的比例之和，同比增长 2%。同时，从未达到预期的比例继续下降。我们判断随着企业数字化学习平台的供应商对行业业务场景的理解日益深化，企业数字化学习产品和服务质量将会进一步提升，企业满意度也将保持上升趋势。

企业规模越大对数字化学习平台供应商的评价也越高。5,001-10,000 人企业和 10,000 人以上规模企业总能达到预期和经常达到预期的比例之和均达到 54%。数字化学习平台功能使用情况往往与运营能力有较大关联性，大企业在数字化学习运营上的投入力度相对更大。

不同年度企业对数字化学习平台供应商的总体评价（图 4-3-1）

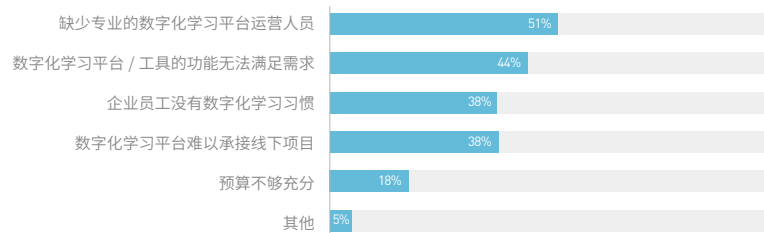


不同规模企业对数字化学习平台供应商的总体评价（图 4-3-2）



企业数字化学习平台面临的主要难点为缺少专业的平台运营人员和功能无法满足需求。51%的企业认为缺少专业的平台运营人员是其主要难点，平台运营人员与学习项目实施紧密相关，在学习项目宣传推广、学习项目参与率、活跃率和完成率上起着举足轻重的作用。44%的企业反馈平台功能无法满足需求，虽然如前文分析数字化学习平台的企业评价在稳步提升，但助力学习过程提质、增效的相关功能，以及针对行业业务场景的创新功能仍然有待进一步突破。随着企业数字化

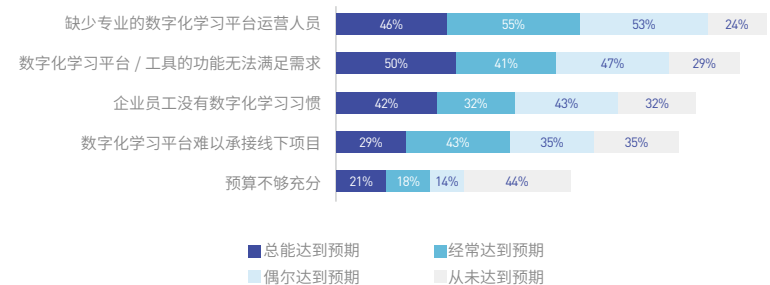
企业数字化学习平台建设面临的难点（图 4-3-3）



学习平台使用越来越成熟，企业对平台功能的要求将会进一步提升。

数字化学习平台评价不同的企业对平台建设难点的认知也呈现出很大的不同。认为学习平台未达预期的企业，更多认为学习平台的建设预算不充分，其次是学习平台难以承接线下项目，再次是员工没有数字化学习习惯。

数字化学习平台供应商评价与平台建设难点的列联分析（图 4-3-4）



4.4 案例分享：汇川书院解决方案代表特训营项目

案例背景

汇川技术股份有限公司（以下简称“汇川”）自成立以来始终专注于电机驱动与控制、电力电子、工业网络通信等核心技术，经过 16 年的发展，公司已经从单一的变频器供应商发展成光机电综合产品及解决方案供应商。

伴随汇川的业务要求，业务拓展人员需要正视机会差距、业绩差距和能力差距，提升三个方面的能力：（1）承接新机会的能力。公司 LTC 流程变革，需要业务拓展人员识别新机会点，聚焦有效机会，承接新业务挑战，促进业务有效增长；（2）更高的组织绩效承接力。公司 LTC 流程变革需提升全流程价值创造能力，需要业务拓展人员具备更高的组织绩效承接能力，促进组织业绩达成，实现业务价值；（3）提升核心能力。面对业务的扩增、销售额的快速增长，对拓展角色的能力要求也更高，需要提升解决实际工作场景中业务痛点的核心能力。

案例内容

汇川的项目设计方法论综合了混合式学习、“721 法则”和训战结合。训前导入环节，通过在线微课学习、直播课程学习和在线测试等形式检验学员知识掌握程度；项目集训环节，通过线下集训、案例教学、情景模拟和直播等多元形式深入学习拓展人员核心能力提升相关课程，数字化平台在积分设置、考试、满意度评价等方面助力阶段任务达成；训后实战环节，聚焦教练辅导、团队共创、小组复盘，利用线上打卡、线上教练辅导、直播案例分享等形式，进行优秀小组评选和积分计算；结业答辩环节，采用线上答辩形式，汇报小组实战任务和个人学习成果。

除了上述各阶段的平台功能运用外，学习项目数据显性化，有助于动态跟踪学员学习情况，也将是未来学员成长晋升的参考依据之一。此外学习项目实施过程中，来自不同参与主体的评价反馈也能够及时收到并直观呈现。

汇川书院解决方案代表特训营项目全景图（图 4-4）

学习旅程	阶段一训前导入	阶段二项目集训	阶段三训后实践	项目转化	项目结项
学习内容	训前学习任务	集中培训课程	岗位实战课题		
学习形式	线上微课学习 微课学习任务 通过在线测试	线上微信群预习 1天拓展训练 3天线下课程	线上班级群跟进 分享反馈 教练导师辅导		
实现方式	布置个人训前作业 通过在线测试 集训前完成作业及测试	布置个人作业 布置小组课堂作业 集训阶段完成作业	布置个人课后作业 布置小组课后作业 岗位中完成实战作业	转化行为跟进 转化成果汇报 转化资源支持	个人学习成果展示 小组课题作业汇报 项目分享总结
考核评估	学习任务完成度、及时度 在线测试成绩	考试、课堂日常行为、积分制、 课堂表现、小组PK、满意度评价、 小组成员评优	线上活跃度、作业提交、 教练评价、心得体会、 案例分享		
复盘反思	课题研讨 训战结合 复盘总结 教练辅导				
项目运营	班级宣传 学习积分设计 班级规则设计	开班仪式、班委会、分组设计、高管讲话 统计积分、汇总学员岗位实战成果 项目推进、学员热度管理		转化跟进 转化支援支持 成果汇报相关运营准备	
项目设计	培训需求调研—角色画像输出—学习课程设计—学习项目设计 学习课程开发—讲师选拔—课程实践 项目宣传—招生录取—班级管理				

案例成效 项目参与学员 100% 按照时间节点定期完成学习任务，提交学习平台打卡，过程中学习项目课程累计获得 200+ 条评价反馈，教练评价意见 300+ 条。学员考试成绩 100% 达到优秀标准（95 分以上），同时参训学员对项目的满意度高达 98.2 分。

通过学习项目，帮助业务梳理出一整套适合当前业务规划的行业 / 区域拓展规划（工作流程及作战方法），沉淀出一系列优秀解决方案案例形成案例库，形成了业务

拓展实战课题研究成果。这些成果的沉淀进一步加速了学员核心工作能力和企业文化认同。

INVESTMENT

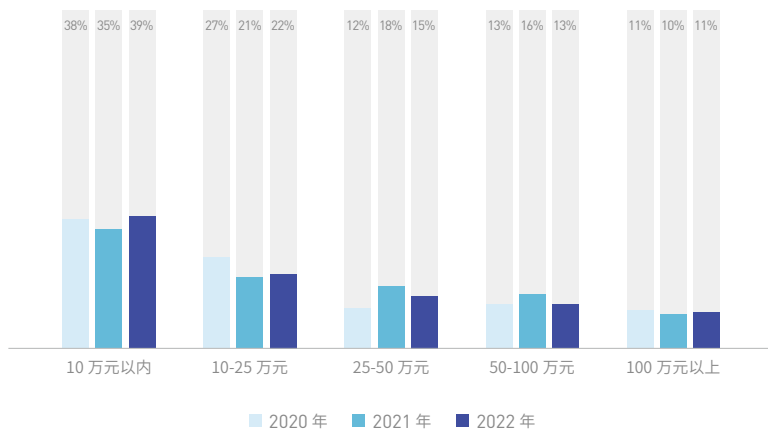
投入篇

- 5.1 数字化学习平台、内容、服务预算净增长延续，整体呈谨慎乐观态势
- 5.2 高管最有投资决策权，业务部门和学习相关部门都是影响者
- 5.2 数字化学习专职人员小幅回落，但“专业主义”仍是主流
- 5.4 案例分享：百联集团高管培训项目

5.1 数字化学习平台、内容、服务预算净增长延续，整体呈谨慎乐观态势

据艾瑞咨询《中国企业数字化学习研究报告》数据显示：2022 年企业培训预算略有减少的比例仅为 40.8%，助力企业人才发展降本增效的数据化学习平台迎来了较好的发展机遇。近几年参与调查的企业数字化学习年度总预算整体平稳。此外，本次调研也显示：数字化平台、内容和服务的投入仍呈净增长态势（见下文），结合行业专家的观点，我们判断：企业数字化学习投入呈现谨慎乐观态势。

不同年度企业数字化学习预算（图 5-1-1）



“专家观点”

疫情带来的企业经营压力会有双边效应，培训预算、培训需求会有变化，但培训需求一直都会有，只是会根据不同阶段企业的人才战略、业务需求，做阶段性调整。培训交付和经费也会一直有，可能会基于企业不同阶段发展，做一些阶段性的支出。现在企业在练习内功，自身学习平台建设，自身内化课程不断地完善。

——培训杂志副主编 孙园园

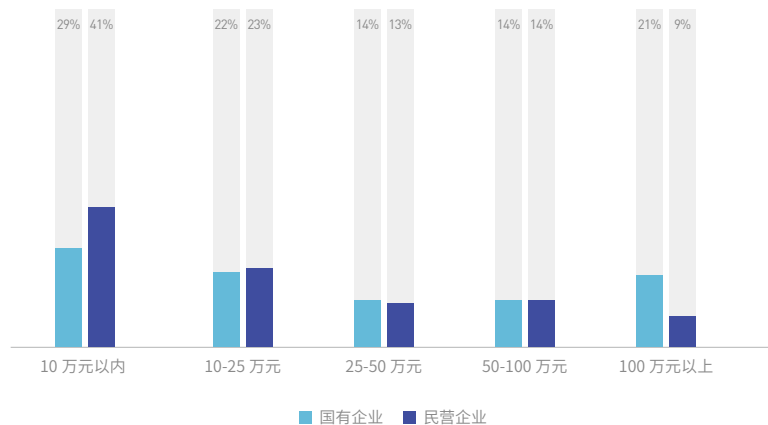
“专家观点”

企业培训预算有结构性调整。数字化的建设投入比重，比以往高了一些。

——CSTD 首席运营官 熊俊彬

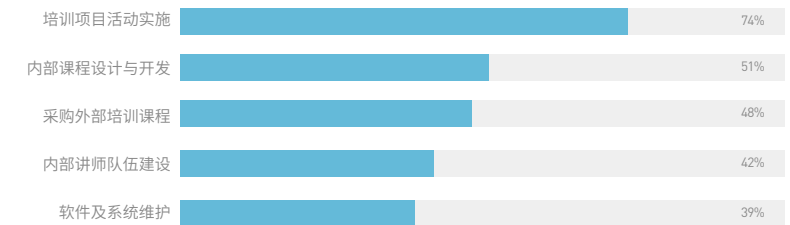
从不同性质企业来看，2022年国有企业数字化学习预算整体上优于民营企业。国有企业预算在25万元以上的比例为48%，比民营企业高出13个百分点。

不同性质企业数字化学习预算（图 5-1-2）



参调企业更倾向于将数字化学习预算投入到培训项目实施的占比最高，为74%。授课讲师、教练以及运营、咨询等专业服务一直是企业学习预算占比较高的部分。此外，内容方面的投入也相对占比较高，51%的企业选择分配一定比例预算给内部课程设计与开发，近半数企业选择支出费用采购外部培训课程。

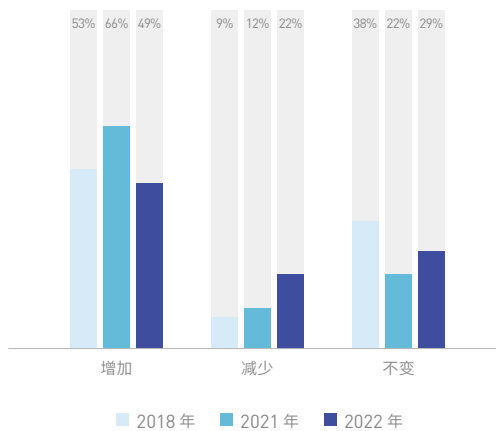
企业数字化学习预算分配情况（图 5-1-3）



49%的企业在数字化学习内容上的预算投入相比去年有所增加，这一比例高于学习平台和学习服务。虽然，数字化学习内容、平台、服务上的预算投入增加的企业仍

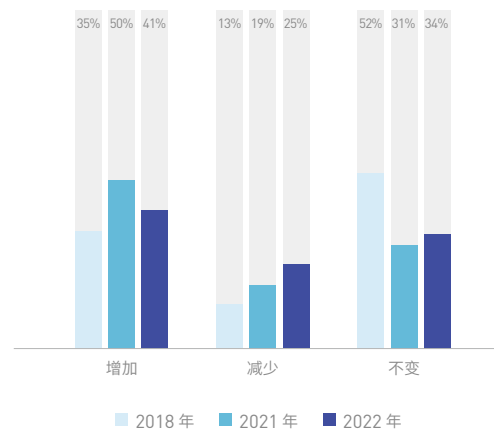
然高于减少的企业比例，但是2022年企业在数字化内容、平台、服务上预算投入的净增长^⑩的比例相比去年呈下滑态势。

数字化学习内容投入变化 (图 5-1-4)



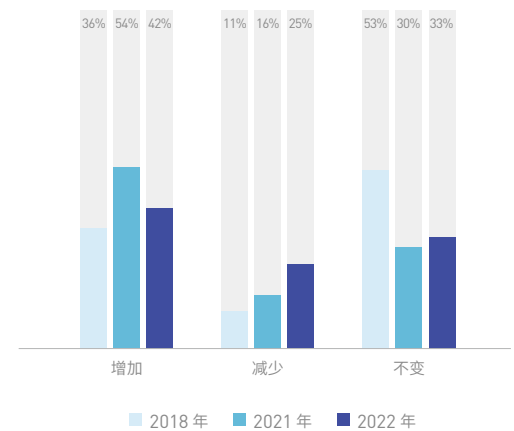
2022 净增长: 27% 2021 净增长: 54%

数字化学习平台投入变化 (图 5-1-5)



2022 净增长: 16% 2021 净增长: 31%

数字化学习服务投入变化 (图 5-1-6)

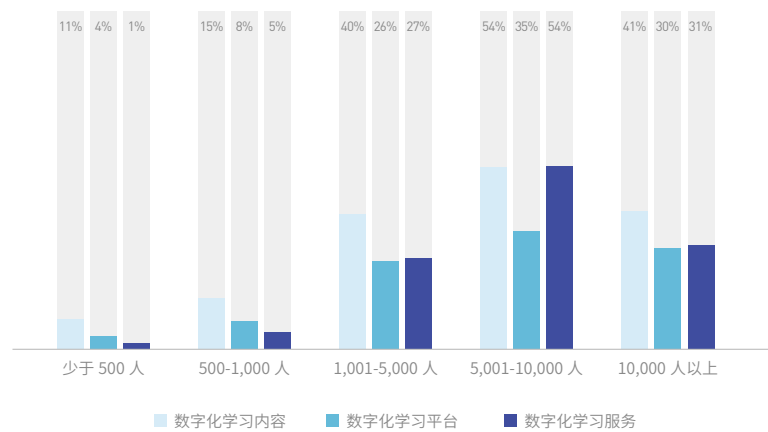


2022 净增长: 17% 2021 净增长: 38%

⑩ 净增长比例 = 增加比例 - 减少比例

规模在 1,000-5,000 人和 5,000-10,000 人的企业数字化内容上的预算投入净增长比例较高；1,000-5,000 人和 10,000 人以上的企业数字化平台和服务上的预算投入净增长的比例较高。

不同规模企业数字化学习投入净增长比例（图 5-1-7）



专家观点

数字化平台、学习内容自主开发、外部课程引进、课程内化都属于企业内部能力建设的一部分。这方面的投入还会比较多。企业持续多年的，对内部讲师开发的投入，也不会有太多减少。

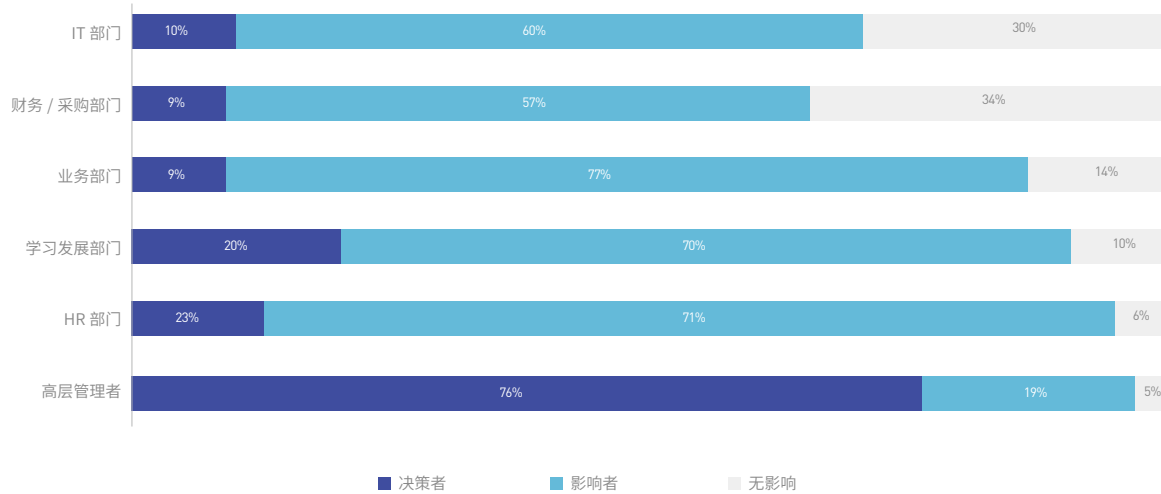
——CSTD 首席运营官 熊俊彬

5.2 高管最有投资决策权，业务部门和学习相关部门都是影响者

有 76% 的企业表示高层管理者是企业投资数字化学习的决策者，说明高层管理者是决定企业是否采取数字化学习战略的关键。但是，仍然有 20% 左右的学习发展和 HR 部门能够影响数字化学习投资决策。

70% 左右的企业认为业务部门、HR 部门和学习发展部门在数字化学习投资决策中扮演影响者角色。

企业各部门对熟悉化学习投资决策的影响（图 5-2）



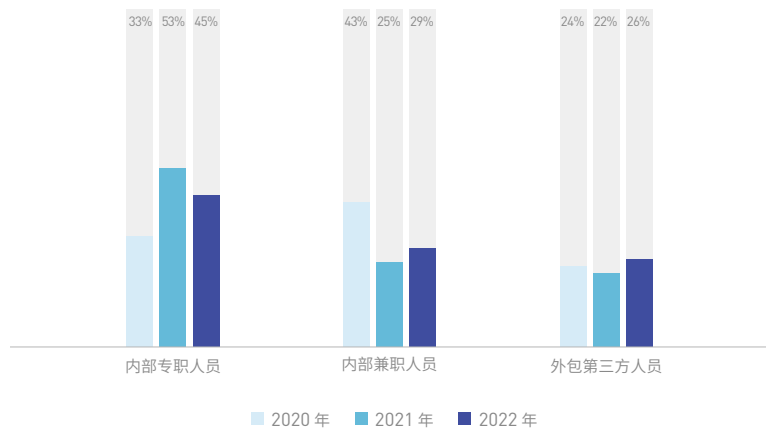
5.3 数字化学习专职人员小幅回落，但“专业主义”仍是主流

虽然相比去年，数字化学习团队专职人员占比下滑 8 个百分点，但 2022 年企业数字化学习团队中，专职人员仍是主流。

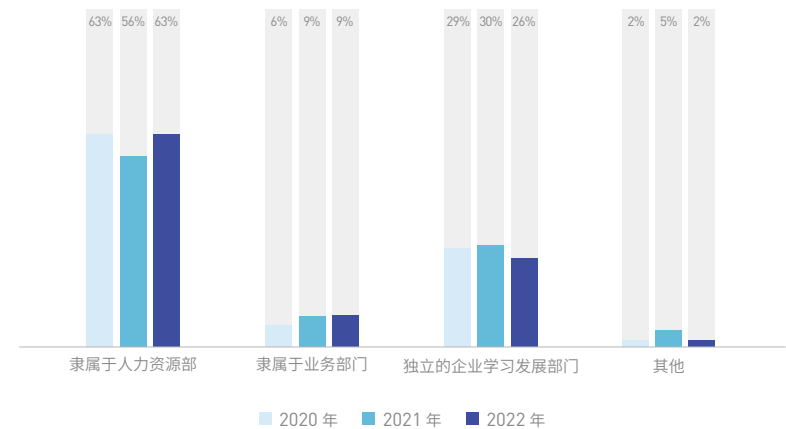
作为企业数字化学习建设实施的核心推动力，在业务赋能定位逐步深化的今天，专职人员仍然必不可少，其价值将会进一步彰显。

数字化学习团队隶属于人力资源部门的比例最高，为 63%，同比提升 7 个百分点。其次为独立的企业学习部门，比例为 26%，相比去年，数字化学习团队隶属于独立企业学习发展部门的比例下滑 4 个百分点。

不同年度企业数字化学习团队人员构成（图 5-3-1）

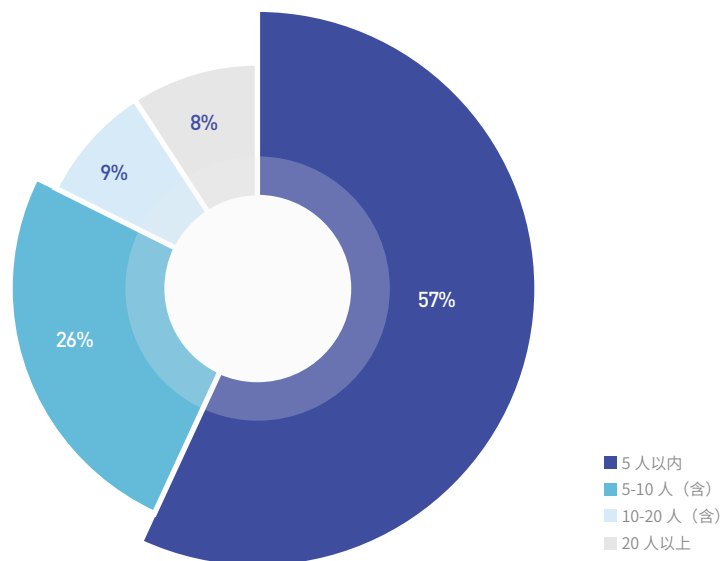


不同年度企业数字化学习团队隶属关系（图 5-3-2）



整体上看，企业数字化学习团队规模较小，57% 参调企业数字化学习团队规模在 5 人以内；结合调研过程中企业的反馈以及前文分析中提到的企业对数字化学习的客观要求的变化，我们认为数字化学习运营人才、学习设计人才、贴近业务一线的培训 BP 将是共性的需求。

数字化学习团队人员规模（图 5-3-3）



5.4 案例分享：百联集团高管培训项目

案例背景

百联集团是中国上海市属大型国有商贸流通产业重点企业，在“十四五”时期，围绕企业“将百联集团打造成为以商业零售为核心，以商业金融、商业资产、商业投资为支柱的‘一核三柱’的商业产业集团”战略愿景，全面开展创新与数字化转型在此背景下，作为助力集团战略业务发展的重要力量，百联集团线上教育培训平台“百联i学”于2019年6月上线，着力打造组织与人才队伍，赋能集团内的各项培训。

平台经过三年深耕，在功能不断更新迭代的同时，痛点也随之显现。运营三年来，学习项目中学员的可选择性少，平台用户粘性较低，需增加更多课程和资源，提升用户自主性，增强平台粘性。在培训开展过程中，企业内各条线员工人数众多，在培训中若要同时覆盖各条线则需要建立多个项目，项目牵头、流程、归口、报表难以统筹，培训结果难以直接转换。

为全面推进并落实百联集团和股份公司“十四五”人才战略规划，探索企业数字化转型背景下的培训管理方式，通过线上平台“定制化培训”功能的开发，实现集团内更高效的培训组织。同时，通过功能内选修课程的设置，调动学员积极性、主动性，打造自下而上的学习氛围，打通学习平台与人才管理链路，提高培训成果的转化。

案例内容

在业态需求的推动下，百联i学平台与集团业态、平台供应商、OA系统方、课程供应商经过多次沟通、需求更新和原型修改，在百联i学平台上完成了“定制化培训”功能的开发。

图：百联股份高管培训项目积分逻辑（图 5-4-1）



“定制化培训”的功能模块将线上培训平台与企业的OA系统打通，形成了完整的业务链路，提高了培训成果的转化和人员的数字化管理。员工在企业OA系统中的文化值在培训平台上表现为培训积分。员工可在培训项目中消耗培训积分兑换高质量的必修和选修课程，完成学习后获得学分。学分返回企业OA，转换成新一轮的文化值，文化值可在OA系统中兑换外部培训机会、经费等奖励，也可重新转换为兑换培训积分兑换新一轮的课程。

以“百联股份高管积分项目”为例，项目前期根据SHL测评的人才画像定位培训需求，依据培训需求匹配优质课程供应商，并采购最新课程和商业案例，在与业态沟通后组班培训。参加培训的高管学员在OA系统中的初始培训积分为10分，可兑换《高管培训项目》中的课程，课程分为5门必修课和其他选修课。高管学员兑换课程后完成学习即可获得学分，学分返回OA系统转换为高管文化值，高管文化值可重新转换为培训积分参加下一轮培训，或用于兑换OA系统中的各种奖励。

图：百联股份高管培训项目介绍（图 5-4-2）

项目目标	内容模块	项目流程	学习形式	项目成果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 创建全新培训模式 ■ 为高层提供多模块的培训方案，全方位提升其创新转型思维能力、拓宽数字化转型视野 ■ 将项目学习成果与年度考核挂钩，推动企业人才数字化管理 	<p>必修内容 5大模块+5门案例</p> <p>创新力、经营力、领导力、新零售、数字化</p> <p>选修内容6大模块</p> <p>组织模式、组织规划与设计、管理创新、管理智慧、兴趣爱好</p>	<p>前期调研</p> <p>需求沟通 系统开发</p> <p>课程设计与采买</p> <p>组班培训</p> <p>结班 学分回传OA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以年度为单位开班，采用“必修+选修”相结合的纯线上学习方式 ■ 学员通过使用培训积分兑换必修及选修课程，完成学习获得学分 ■ 学分回传公司OA成为高管文化值，形成管理闭环 	<p>标杆项目 模式复用</p> <p>项目成为定制化培训的标杆项目，可复用于集团及各企业各类的培训</p> <p>打通培训数字链路</p> <p>首次实现培训项目与企业OA系统的打通，培训结果与人才考核相结合</p>

案例成效

百联 i 学的“定制化培训”模块对平台而言是一个全新的模式创新。对培训组织者而言，培训获得的积分作为考核的组成部分，与员工考核相结合，形成员工管理闭环。百股高管积分项目中的高管文化值是组织人才评价的工具，是学员在一年中学习情况的数字化的表现，它包含培训积分和行为积分，其中培训积分由学习后的学分转换而成，根据完成的课时数有不同的分值转换机制。通过系统对接和定制化功能的开发，实现了高管文化值与组织人才评价的打通。

模式创新：“定制化培训”功能实现了企业多条线员工同步培训的整合，一个培训项目的设置即可满足不同学员不同专业课程的学习任务指派，大大提升了工作效率。同时，通过学习报表的跟踪，对学员形成更深入的了解和评价，对人才进行更精准的评估。

完整闭环：整个培训项目形成了一个完整的管理闭环链路。在项目前期调研时由专业机构进行人员测评，培训组织者在人才画像的基础上进行了培训需求梳理，

再进行了课程的设计与采买。培训之后通过报表识别学员的培训行为，培训结果再返回到企业 OA 中，成为人员考核的一部分。

学员体验：平台功能可以满足学员自主学习的需求，除了必修的通用课程和专业能力的选修课程外，学员可以根据自己的兴趣爱好进行跨界学习。对于百联股份高管学员而言，自主学习的形式可以让管理者们自行分配经营工作与学习时间，时间分配更为灵活和合理。另外，学分兑换的激励模式也鼓励学员积极学习，“多学习，多得分”，对于多学习的学员有更多的学分激励返还。

TREND

趋势篇

- 6.1 未来一年，产品与销售技能培训将是数字化学习应用更高频的场景
- 6.2 国企未来增加采购数字化学习内容的占比高于民企
- 6.2 课程开发、讲师体系建设是未来企业较为关注的专业服务方向
- 6.4 案例分享：今麦郎一岗一视频项目

6.1 未来一年，产品与销售技能培训将是数字化学习应用更高频的场景

随着 Z 世代进入职场，如何在保障企业文化渗透的前提下进一步提升学习体验感、沉浸感成为企业人才发展部门的一项重要课题。数字化学习平台可以在游戏化学习、积分激励设计、社群运营以及更灵活的制课工具方面全面提升新一代职场人的学习体验感。未来新员工培训项目将会有更多数字化学习的创新性应用。

管理与领导力、产品培训和市场与销售技能培训也将会有越来越多数字化学习发挥作用的空间。一方面疫情对线下聚集学习的限制，另一方面数字化学习有助于学习过程管理效率提升，多元运营方式的应用，学习效果的可视化评估。考虑到

数字化学习系统越来越多与企业人力资源管理系统、OA、业务管理系统连通，数字化学习对人才管理决策的价值将会进一步得以彰显。

未来一年，混合式学习仍然是最受欢迎的企业学习内容形式。随着数字化学习习惯的日渐养成，以及企业工学矛盾困局，知识信息类、流程操作类等应知应会课程线上学习的比例进一步提升，同时有助于学习转化的应用实践、场景练习也必不可少。测-学-练-考-评学习效果闭环将是企业越来越重视的内容供应商选择考虑因素。

企业数字化学习未来应用更多的场景（图 6-1-1）



企业数字化学习内容形式需求（图 6-1-2）

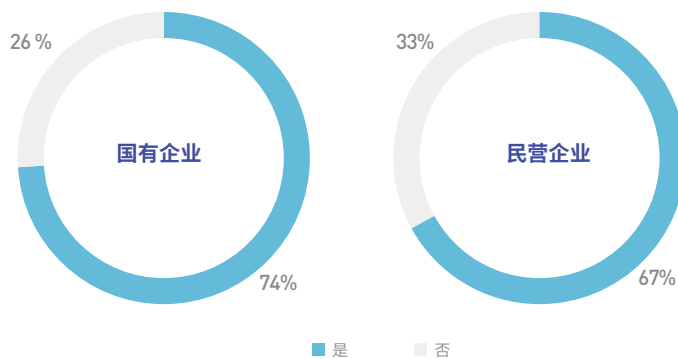


6.2 国企未来增加采购数字化学习内容的比例高于民企

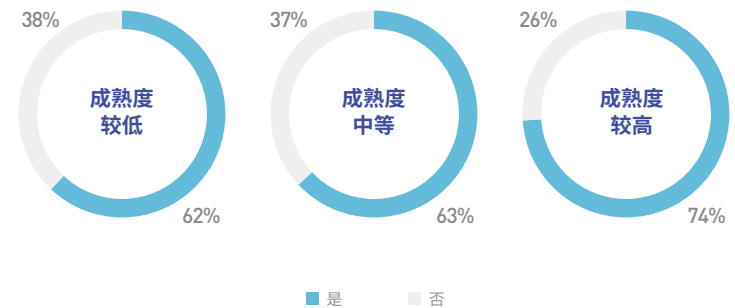
未来一年，近七成企业表示会增加从外部采购的数字化学习内容。国有企业表示未来增加采购数字化学习内容的比例达到 74%，超出民营企业 7 个百分点。

未来一年，数字化学习成熟度高的企业增加采购数字化学习内容的比例也高于成熟度较低的企业。数字化学习内容是影响企业员工学习体验与学习效果的主要因素之一，结合前文分析，内容更新不及时、内容数量过少是企业内容建设的障碍点，因此企业需要高度重视数字化学习内容的积累与管理。

不同性质的企业未来是否增加采购数字化学习内容（图 6-2-1）

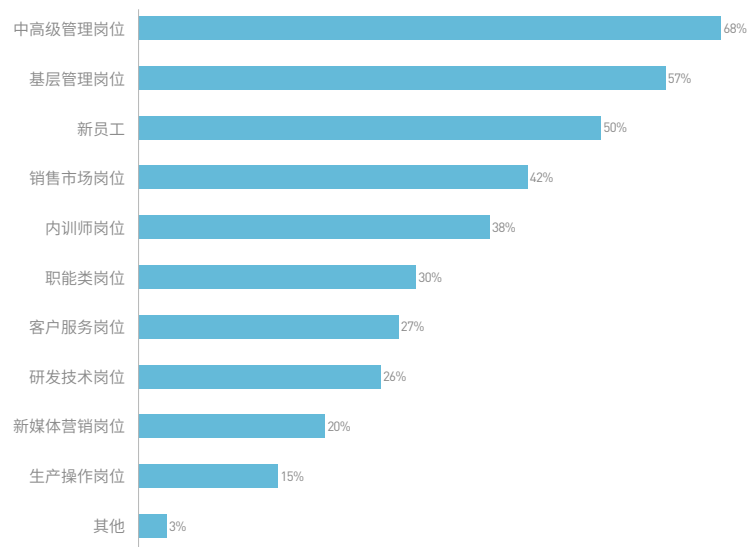


不同成熟度的企业未来是否增加采购数字化学习内容（图 6-2-2）



除了管理类岗位外，新员工、销售市场类岗位成为企业学习资源投入的重点岗位，与前文重点培训对象基本吻合。半数企业未来一年将会增加新员工的学习资源，42%的企业会增加销售市场相关岗位学习资源。

企业未来计划增加的岗位学习资源（图 6-2-3）



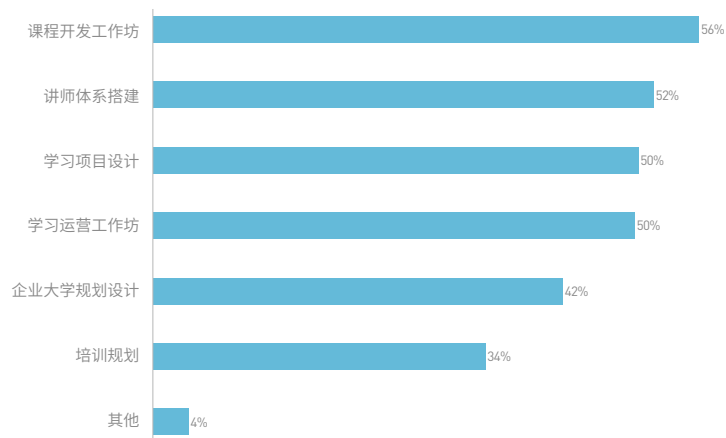
6.3 课程开发、讲师体系建设是未来企业较为关注的专业服务方向

开发与企业业务场景适配性更强的课程一直以来是都企业人才发展部门高度关注的工作内容之一。而企业课程的良好开发需要企业课程开发的制度和机制作为指针和保障，在数字化学习团队未来规模保持不变的状况下，持续增大的课程产出需求势必离不开专业人士的落地支持。

综上，未来企业将更加看重课程开发、讲师管理等内容建设服务的专业需求。

相比去年，课程开发、讲师体系搭建和项目设计相关服务受企业关注的程度进一步提升。

企业的数字化学习服务需求趋势（图 6-3-1）

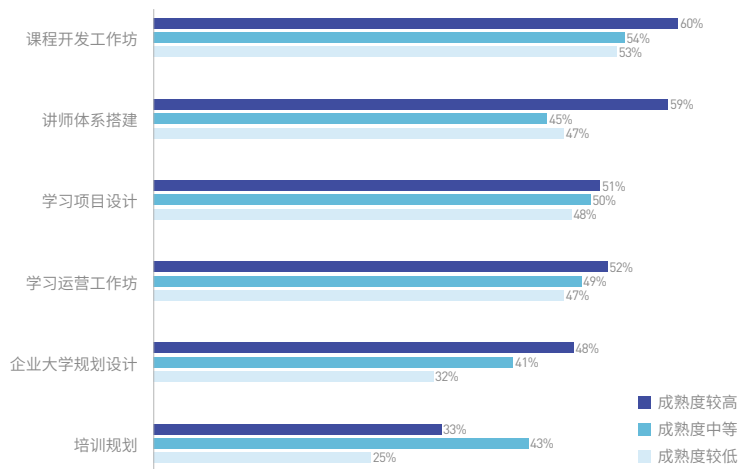


不同年度企业数字化学习服务需求趋势（图 6-3-2）

	2021	2022
TOP1	学习运营工作坊	课程开发工作坊
TOP2	课程开发工作坊	讲师体系搭建
TOP3	讲师体系搭建	学习项目设计
TOP4	岗位能力建设	学习运营工作坊

数字化成熟度较高的企业，未来对数字化学习服务需求首选是课程开发工作坊，其次为讲师体系搭建，再次是数字化运营工作坊。

不同数字化学习成熟度的企业的数字化学习服务需求趋势 (图 6-3-3)



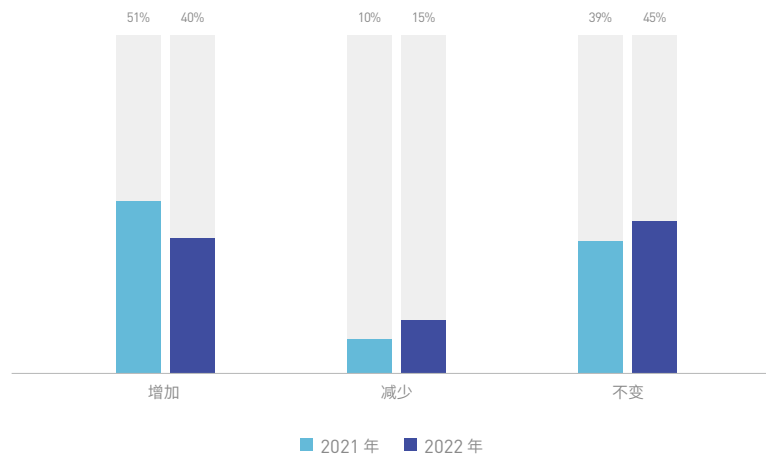
专家观点

企业找我们寻求资源协助，以前的需求主要是讲师或课程。今年则是有没有一站式、综合的服务。能从一体化的角度，围绕以业务战略为核心，设计出训练营、内训等创新的交付模式。线上线下融合趋势较为显著，大家也在积极往线上转。

——培训杂志副主编 孙园园

未来一年，企业数字化学习团队规模整体保持稳定的占比最高，为 45%。表示未来将增加团队人数的占比同比下降 11%，未来将减少团队人数的企业占比同比增加 5%。由此可见，企业数字化学习工作需着重考虑，如何与业务部门及公司内部其他部门协同合作，充分调动好合作部门的力量，此外也要特别关注优质服务商选择，形成合力共同实现企业数字化学习规划的有效实施。

未来数字化学习团队人数变化 (图 6-3-4)





6.4 案例分享: 今麦郎一岗一视频项目

案例背景

今麦郎成立于 1994 年, 是国家农业产业化龙头企业, 被评为 2022 中国制造业民营企业 500 强, 业务涵盖食品、饮品、面粉三大板块, 产品销售遍布全国, 并远销 50 多个国家和地区。全国有 26 个生产基地, 提供近 20000 个就业岗位。各事业部技术人员是企业的关键人才, 对打造“极致产品”发挥着关键作用。

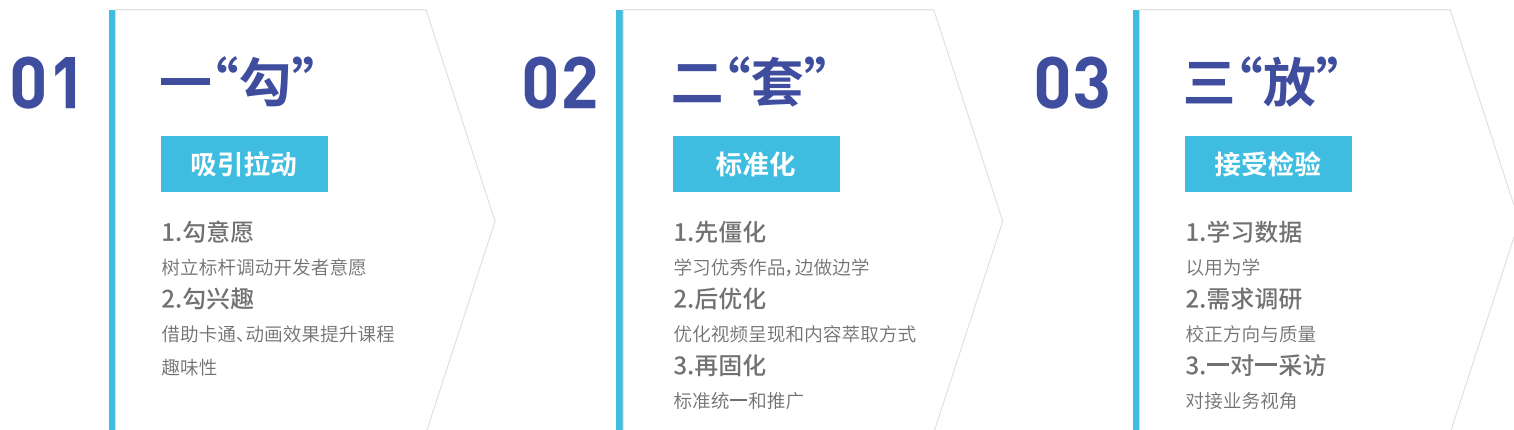
当前, 企业在技工培养方面存在三大“烦恼”: 首先, 传统技工年龄偏大, 学历偏低, 阅读及理解《岗位操作说明书》存在一定困难。其次, 在生产一线, 时间就是效益, 缩短新员工培养周期, 提高新员工成才率是影响产量、利润的重要因素。最后, 生产车间噪音大, 师带徒一对一现场教学模式受环境影响, 教学效果大打折扣。随着生产半自动化、自动化模式的推广, 助力新时代技工和多能工培养成为摆在企业学堂面前亟待解决的问题。

案例内容

针对以上难题, 确定一岗一视频开发项目, 通过对一线岗位操作流程进行梳理、提炼、加工, 做成 3-8 分钟短视频, 视频内容包括岗位职责、开机流程、安全注意事项和品控关键点。项目梳理出涵盖食品、饮品、面粉三大事业部技工岗位共计 66 个“挂图作战”开发视频课程。

一岗一视频项目在实施过程中坚持“三有”工法: 有奖金, 在项目立项之初签批《一岗一视频 PK 管理规定》制度, 让项目实施有“法”可依, 明确月度开发目标, 设立奖金; 有评审, 一月一周期, 组织视频评审会, 邀请以人资总经理为代表的专家评委和生产板块的专业评委共同组成评审小组, 从课程结构逻辑性与专业应用性两方面进行把关; 有学习, 通过数字化学习平台在岗位视频学习任务指派、学习资源共享、学员意见反馈等方面为岗位视频迭代开发和持续精进注入动力。

今麦郎一岗一视频项目实施路径图（图 6-4）

**案例成效**

项目实施推进满 1 年，收到显著成效，效果主要概括为“两高一低”。

员工稳定性提高。新员工在入职之前了解岗位主要工作内容和操作规范，提高人岗匹配度，员工稳定性提升 10%。

工作效率提高。新员工带教不再从 0 开始，通过岗位视频解决 80% 常见问题，一方面，缩短了新员工培养周期，由之前平均 40 天缩短为 10 天，缩短 75%；另一方面，解放了班长和带教师傅的时间，双管齐下提高工作效率。

不良品率降低。通过现场 1:1 实景还原，让员工身临其境，看着视频照着做，动作达标再上岗，不良品率下降 5%。

通过实地采访，生产厂长评价一岗一视频在缩短员工培养周期、规范员工操作、萃取及传承优秀经验等方面发挥着重要作用。

A large, stylized graphic of the letters 'O' and 'Z' in a light blue color, serving as a background for the text. The 'O' is a simple outline, and the 'Z' is a solid shape with a notch at the top.

ADVICE

行动建议

ADVICE

行动建议

1. 企业数字化学习规划应以组织战略落地与业务目标为依归。

越来越多的企业意识到系统思考数字化学习战略的重要性，同时非常看重数字化人才发展体系对企业战略与业务目标的支撑作用，该规划与年度学习项目设计、内容资源建设重点、运营投入都密切相关。

2. 企业学习资源建设、项目设计与实施需在保障专业性的基础上，进一步加强与业务部门的联动。

企业高管与业务部门对数字化学习的认识进一步深化，视其作为业务部门战略合作伙伴。学习发展部门在工作压力背景下，应立足在培训项目设计、实施以及经验萃取等专业方法论基础上，进一步深化与业务部门在内部课程开发、讲师体系建设以及关键岗位项目设计等方面的合作。

3. 建议企业采用多元化的内容建设方式，以满足内部对学习课程适用性和专业度的需求。

数字化学习成熟度较高的企业内部开发和外部采购的构成配比基本在 60% 和

40%。原因主要在于不同来源、不同方式建设的内容资源，本身具备的特点各不相同。内部自主开发的课程如产品知识、业务知识和企业文化等具备更强的企业适用性和针对性；外部采购的课程如新技能、数字化领导力、行业关键岗位能力课程等具备更强的行业前瞻性、更强的市场敏锐度和专业化品质。

4. 建议企业选择业务场景化强、产研标准化程度高、效果可视化强的一体化内容供应商。

24%的企业数字化内容供应商选择障碍点在于不知如何遴选。我们认为需要重点考虑学习与数字化平台的融合程度，除了内容本身的专业化和场景匹配度外，还需要特别考虑学习路径设计能力、效果检验能力、项目运营交付能力，这些是保障学习内容内化为企业关键岗位能力的关键。

5. 企业应积极探索数字化平台功能迭代，推进平台应用从学习管理向学习过程、知识迁移纵深。

我们发现数字化学习应用好的企业有其共性：一是企业学习资源丰富、分类管理清

晰，学员可以便捷的找到适配的学习内容；二是他们对数字化学习平台功能结合学习项目进行深化探索与迭代，除了培训项目管理等基础功能外，围绕项目，拓展应用人才发展、测评、OJT、游戏化学习等功能。

6. 创意性的柔性运营方式，线上线下学习内容与体验交织互渗的精细运营将是未来的主流。

利用数字化平台提供的运营工具和资源，增加运营方式创意性，受到越来越多企业的重视。数字化成熟度相对较高的企业，选择借助专业的运营服务，塑造出线上线下互相交织、互相强化的项目运营效果。在企业业务压力倍增的状况下，学习项目运营方式创新对学习效果的保障作用将进一步凸显。

附录一

调研方法与数据来源

1.1 调研方法

本次《2022-2023 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》由云学堂和组织与人才发展研究院共同发起，综合分析调研数据，对中国企业数字化学习的现状和趋势进行分析研判。

本报告通过在线填写调研问卷的形式，共收集问卷 500 份，有效问卷 414 份。

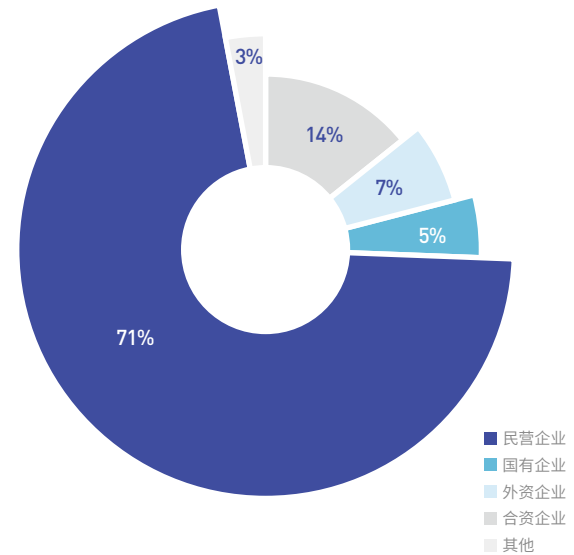
1.2 数据来源

以下是本次参调企业的基本情况。

(1) 参调企业性质

本次参调企业覆盖国企、外资、合资、民营企业等，以民营企业为主。

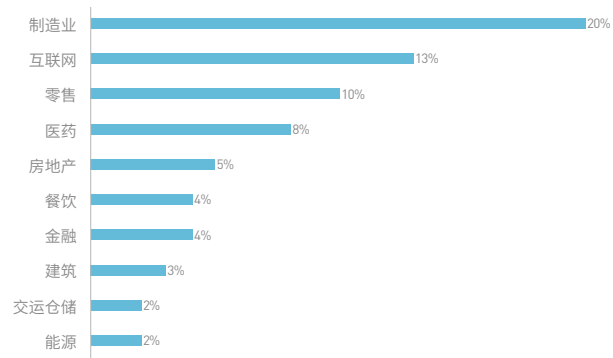
图：参调企业性质



(2) 参调企业所属行业类别 TOP12

本次参调企业遍布超 15 个行业。

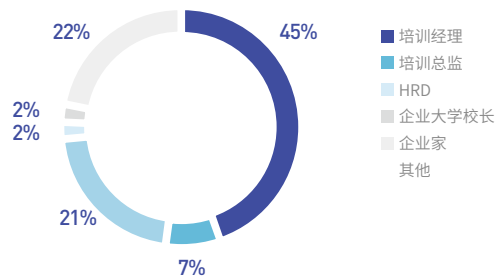
图：参调企业行业分布 TOP10



(3) 参调人员职级

本次参调人员覆盖高层、中层和基层培训人员，以企业培训经理为主。

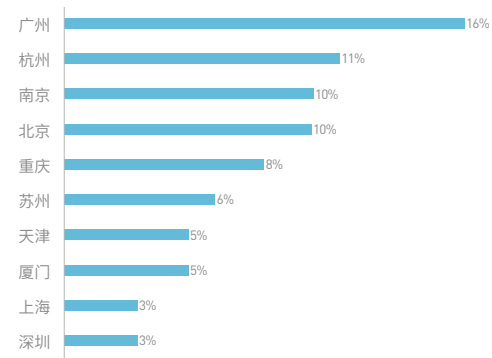
图：参调人员职级分布



(4) 参调企业地域分布 TOP5

本次调研覆盖 50+ 城市，重点城市样本量充足。

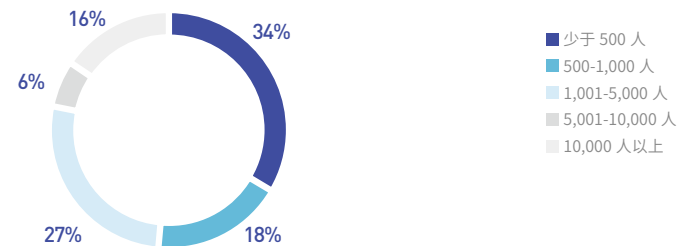
图：参调企业城市分布 TOP10



(6) 参调人员规模

本次参调企业以大中型企业为主，近半数企业员工规模大于 1,000 人。

图：参调企业规模分布



附录二

企业数字化学习成熟度计算方法

01. 重新赋值

以赋值高低体现成熟度高低。符合计算成熟度条件的个案赋值为 3，不符合计算成熟度个案赋值为 1。

02. 用 critic 法计算数据权重

首先，计算出每个指标的方差，再计算每一个指标与其他指标的相关系数。第二步，计算每个指标冲突度，相关性越强，冲突度越小。第三步，计算每个指标初始权重，具体公式为：方差 * 相关系数。最后汇总初始权重，用初始权重除以总初始权重得到每个指标数据的最终权重。

03. 数据无量纲化处理

我们采用均值化处理数据。对原始数据进行均值化处理后，不仅消除了指标量纲和数量的影响，而且能更加全面地反映原始数据中各指标的变异程度和相互影响程度的信息，使得到的结果更加准确。把每个数据除以该均值后，得到的数据按照加权加重得到总成熟度。

04. 换算百分制

把得分映射到 100 分制空间，可以比较直观地感受到成熟度的高低。计算该列的均值 +2* 方差的数值，对应 100 分；均值 -2* 方差，对应 0 分，以此来规定个案的最大最小值，计算所有指标的方差，转化为百分制得分。