

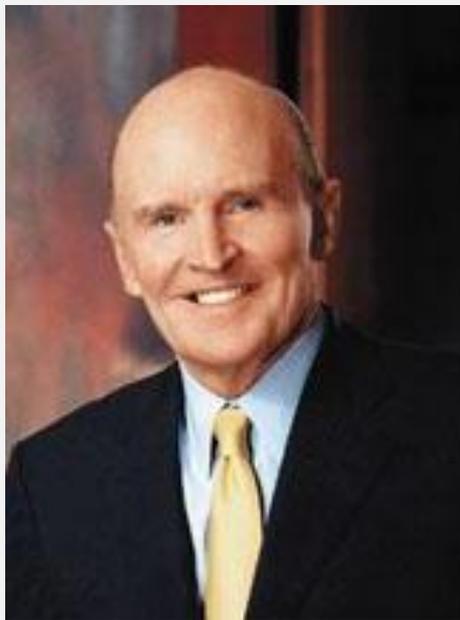
企业大学建设工作坊

BOSSWAY 博格

博格(中国)管理咨询有限公司

BOSSWAY(CHINA)MANAGEMENT CONSULTING CO.,LTD.

您脑海中的企业大学



杰克韦尔奇
克劳顿 “村”



马明哲
平安大学



任正非
华为大学

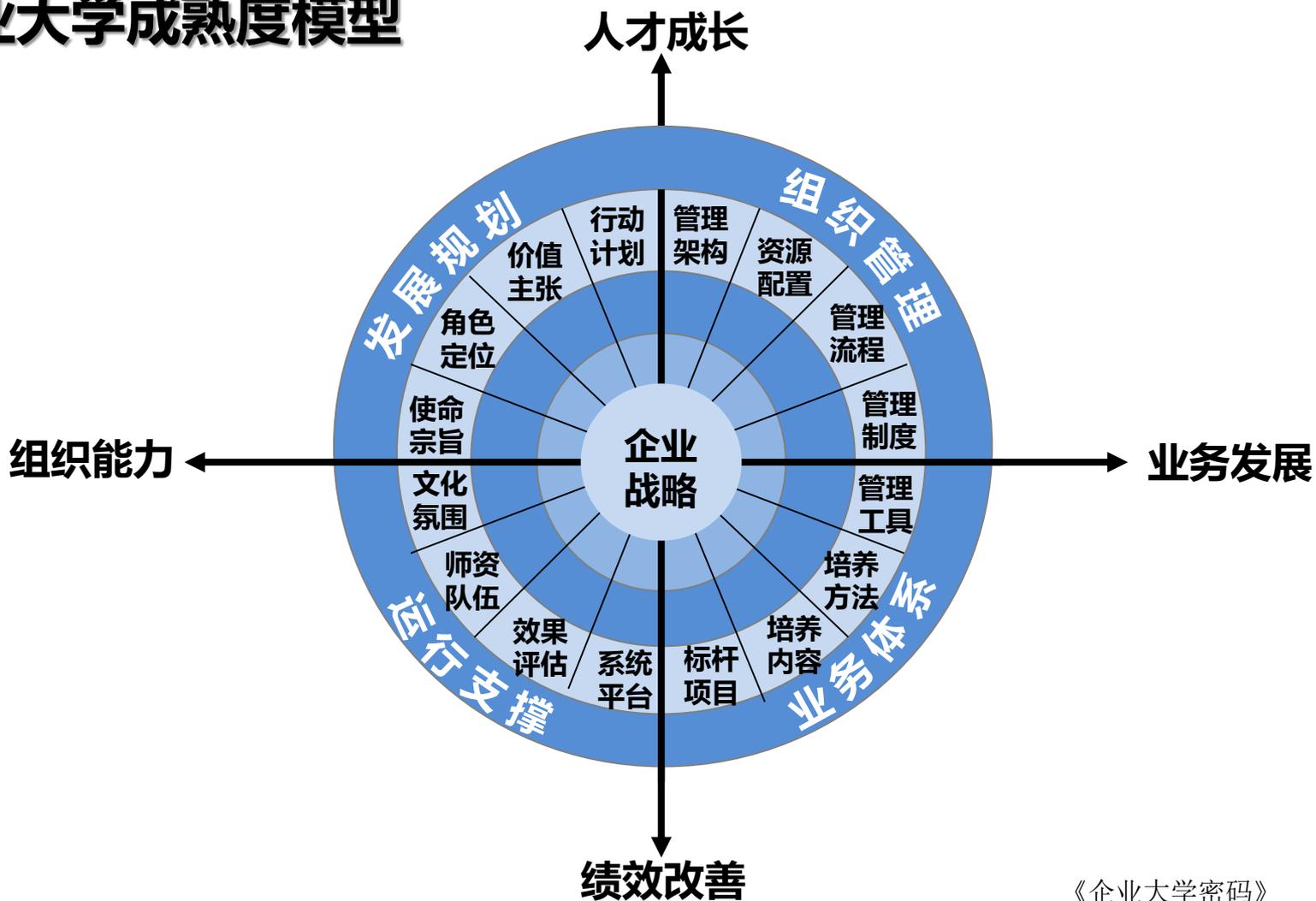


马云
湖畔大学

畅想

您理想中的企业大学

中国企业大学成熟度模型



企业大学建设的16项思考

规划

- 1.企业战略、组织及人才发展高层对企业提出了怎样的要求？
- 2.企业大学主要的使命宗旨、价值定位、服务对象与发展模式？
- 3.企业大学成功的关键要素及其达成的目标与路径？
- 4.企业大学如何根据战略或实际问题制定或调整？

组织

- 1.企业大学组织架构设置？负责人在企业经营管理中的角色？
- 2.企业大学与人才管理的职能及流程关系由怎样的制度界定的？
- 3.各职能及业务单元与企业大学的互动如何？制度上如何界定？
- 4.企业大学相关方对于企业大学诉求的关键点有哪些？

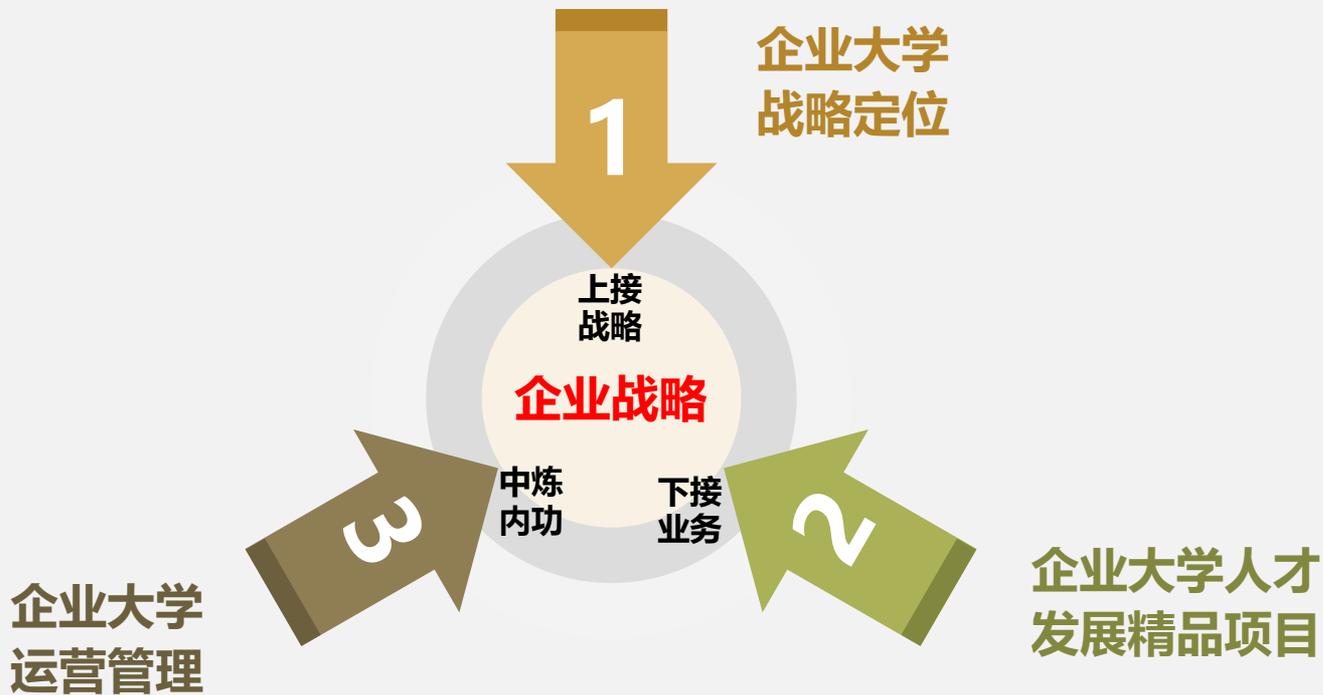
业务

- 1.管理工具的完备性：人才发展通道、胜任力模型、评价中心？
- 2.培养内容的契合度：岗位、通道、绩效、能力、实践的匹配度？
- 3.培养方式的多样性：知识、技能、能力素质的针对性？
- 4.具有品牌影响力的标杆培训课程或学习项目有哪些？

支撑

- 1.企业大学的参与度：领导者、管理者、员工对企业大学的态度？
- 2.企业大学的成效度：衡量效果做法及其效果的传播效果如何？
- 3.企业大学的师资：内部讲师选拔暨培养的标准、程序和方法？
- 4.企业大学的系统：对企业大学运行系统的需求与关注是怎样的？

企业大学建设“三维”模型





目录

1

从培训中心到企业大学
--企业大学的战略定位

2

企业大学如何设计“精品”项目
--企业大学的人才发展项目设计

3

如何运营企业大学
--企业大学的运营管理

企业大学战略定位的三大“纠结”





如果钱不是问题

建培训中心，还是建企业大学？

企业大学与培训中心的核心区别



战略地位

A



业务层次

B



资源能力

C

企业大学与培训中心的区别——战略地位

培训中心

培训中心只是人力资源培训机构，二级职能行使机构

企业大学

基于战略性目标而设立的机构，高管担任企业大学校长，高管对企业大学的业务高度参与

企业大学与培训中心的核心区别——业务层次

培训中心

培训活动的实施者

企业大学

- 战略人才发展
- 组织变革推动
- 文化传播
- 管理创新
- 价值链整合

企业大学与培训中心的区别——资源能力

培训中心

- 培训预算
- 内训师队伍
- 培训经理

企业大学

- 硬件投入：财力、物力
- 软件投入：高层支持、组织影响、高端人才、参与决策
- 资源整合：价值链整合、外部高端资源对接

企业大学与培训中心的区别

机构类型 对比维度	企业大学	传统培训部门
角色定位	企业真正的战略合作伙伴，强调保持与组织战略的直接联系	承担服务职能，更多的关注企业业务层面的提升
服务对象	可为企业全员提供服务，根据战略需要选择关键服务对象，包括外部客户，供应商等	主要常规性服务于企业内部的中基层管理人员或一般员工
组织模式	作为组织内部相对独立的机构，侧重于主动化运营	属于组织常态职能体系组成部门，职能行使接受授权
业务模式	主动式、连续性的业务行动	被动反应式、阶段性的需求满足
业务内容	自主研发能力等驱动下的系统性、针对性、全面性的业务体系	分散性、点状式的业务形态
载体运用	以知识为载体的全面运营	简单的知识的片段式传递
师资配置	与人才培养、课程研发相链接的内部师资建设	无特殊内部师资建设要求

企业大学战略定位

培养人才

• 通过整合企业培训资源，进行系统的只是管理，制造、携带和传承企业成功基因与商业思想，提升企业组织学习力，培养企业自己的人才，从而提升企业核心竞争力。

品牌营销

• 超越原始职能，进一步巩固与客户的合作关系，增强客户忠诚度，在更深层次上做市场营销，占领市场
• 做好现有学员培训的同时，多范围影响企业的未来消费者，让他们通过企业大学所传递的企业文化，了解企业，认同企业文化。

产业链整合

• 向产业链的合作伙伴渗透理念、文化和经验，降低交易成本，增进相互信任、统一运营规范的最好方式之一，有效提升企业基于产业链的竞争优势。

传承文化

通过定制开发内化的培训课程，使用企业或行业案例讲授课程，核心课程有内部培训师讲授，使培训成为管理者的管理工具和与员工沟通的手段之一。

企业变革

• 提升企业学习能力和组织智商，使企业求新求变，不断创造影响未来的变革能力。



标杆企业大学的功能定位

编号	标杆企业大学	企业大学的功能定位
1	克劳顿维尔学院	创造、确定、传播公司学识，为员工的成长与发展提供培训，向通用电气各业务部门传播最佳实践、公司举措、学习经验、文化与价值观，提高通用电气在全球的竞争能力
2	摩托罗拉大学	通过提供业务咨询、培训、质量管理和领导力开发，成为摩托罗拉的客户、员工、供应商、合作伙伴和其他潜在客户最满意的学习解决方案提供者，建立更广泛的摩托罗拉大商业生态系统
3	惠普商学院	分享最佳实践，成就卓越企业。分享惠普公司多年的成功管理经验，帮助惠普公司在华的重要客户及合作伙伴建立企业的管理优势，提高人才竞争力
4	汉堡大学	成为全球最佳的服务和领导力培训学院。为员工提供系统的餐厅营运管理及领导力发展培训，确保麦当劳在运营管理、服务管理、产品质量及清洁度方面坚守统一标准
5	西门子管理学院	推进学习，提升个人、团队及组织的绩效。旨在提高全球员工的管理水平，为在当地的业务拓展和长期发展提供坚实的人力保障

标杆企业大学的功能定位

编号	标杆企业大学	企业大学的功能定位
6	海尔大学	创新思想基地、文化传播基地、管理设想的研究、论证、推广基地、员工思想锻造的熔炉和能力培训基地，要成为中国企业界的“哈佛大学”，“创新、求是、创新”是海尔大学的校训
7	宝钢人才开发院	功能定位：宝钢的员工教育培训基地、公司管理研究基地、员工创新活动基地 使命：支撑宝钢二次创业，科学开发人才
8	忠良学院	愿景：成为世界一流的企业领导力培训学院 使命：传播中粮文化、培训中粮精英队伍的殿堂；培育中粮经理人的摇篮。 定位：中粮管理思想的发源地；集团经理人学习、研讨和决策的中心；中粮人洗礼的地方；忠良组织知识管理中心。
9	中兴通讯学院	使命：向中兴通讯及其合作伙伴提供专业的知识服务；在全球范围内传播中兴通讯的企业文化和核心价值观 定位：对个体和组织中的知识技能进行汇聚、提炼、转换和传播，强力推动人力资本的成长和增值，打造员工与企业共同学习和成长的学习生态圈，以此推动公司核心价值观和经营战略落地
10	中航大学	愿景：促进战略协同和学习型组织建设，输出优秀理念和文化，成为具有影响力的品牌型企业大学 功能定位：人力资本投资中心、理念文化传承中心、创新思维推进中心、中航工业高层次人才教育培训的主要渠道、主阵地。



● 以高层为主的内向型企业大学

● 面向社会的外向型企业大学

● 面向供应链的外向型企业大学

● 同时承担内部员工培训的外向型企业大学

**建培训中心，还是建企业大学
不是钱的问题，是定位问题！**



如何处理企业大学与人力资源部之间的关系？

研讨

企业大学与人力资源如何分工？

企业大学与人力资源的三种关系

从属型

隶属于人力资源部，一般出现在企业大学成立初期

1

合作型

平行于人力资源部，在HR管理相应接口上与人力资源部合作

2

独立型

独立于人力资源部，自主运营，自主行使人才培养、变革创新、文化传承、价值链整合等职能，局部领域与HR合作

3



1、以企业内部人才培养为核心定位的企业大学，是否独立于HR并不重要，企业大学与HR职能协同是关键。



2、承担着战略推动、变革创新、文化传承、品牌营销、知识管理等多职能的企业大学，独立于HR部门更有利于其职能发挥。



3、为了推动企业大学与HR既相互区别又紧密联系的部门之间的合作，把两个部门的汇报对象设置为企业的同一位上级领导



如果资源不是问题

体系先行？还是单点引爆？

两种路径

**体系先行
从务虚到务实**

1



2

**单点突破
从务实到务虚**

体系先行

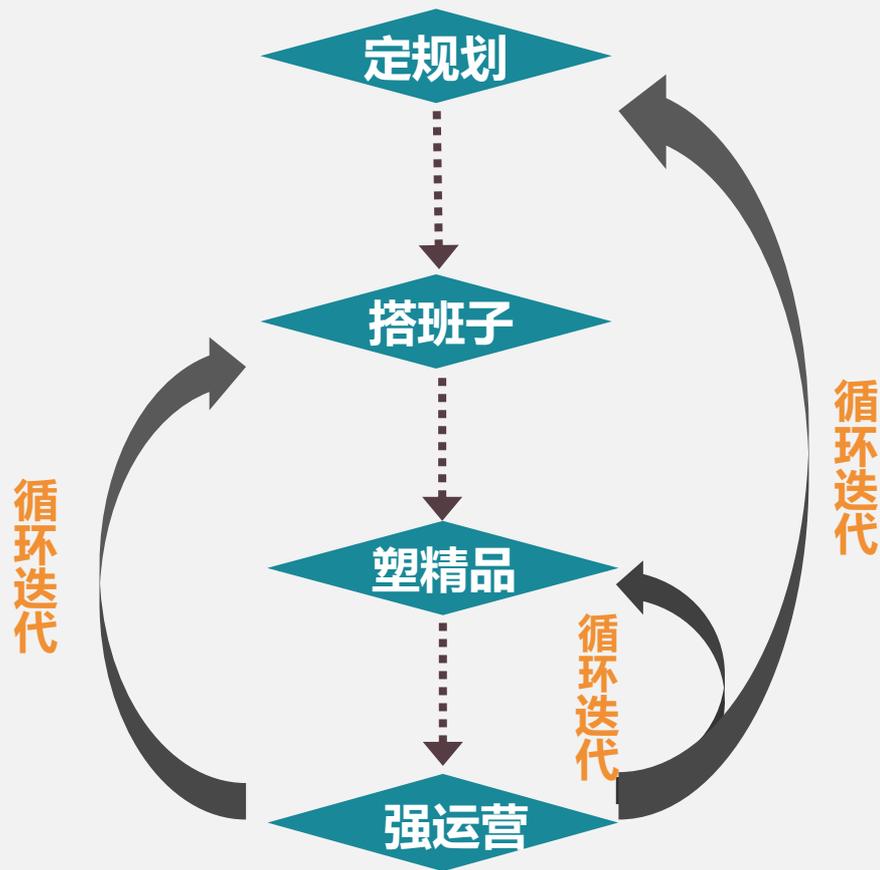
优先考虑体系搭建，
全局性自上而下的推进模式。

优点：

顶层设计和体系架构清晰全面，后期
建设运营按部就班、系统推进；

缺点：

优先考虑规划层面，容易显得大而
空，短期见效慢。



单点突破

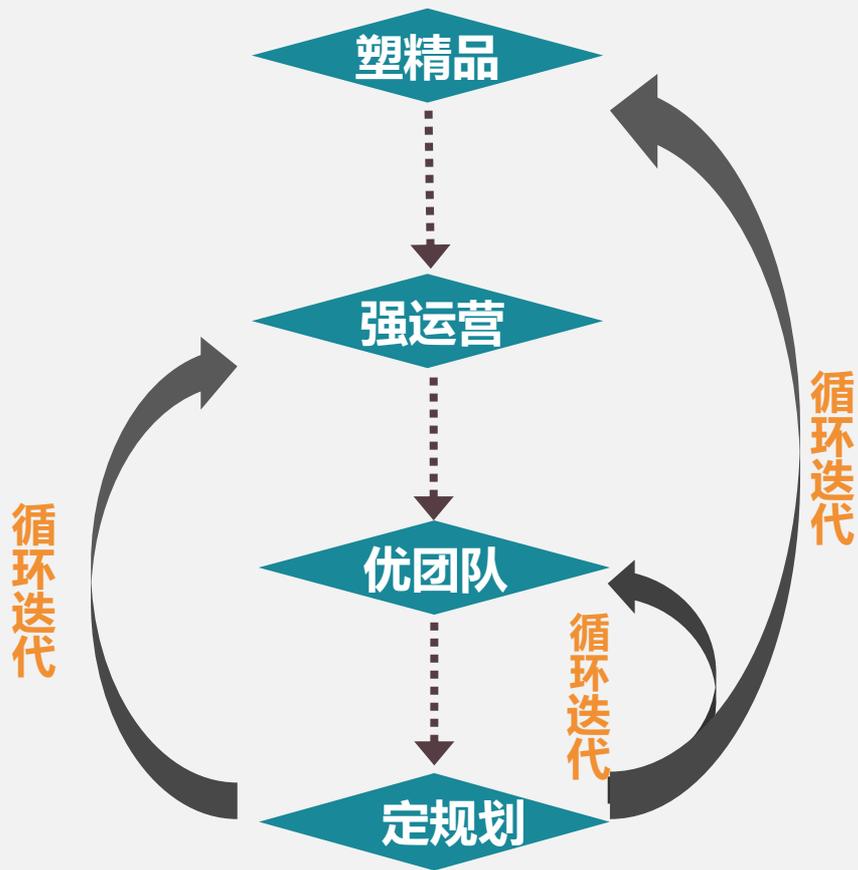
聚焦资源和精力，
通过精品项目做深做透，
短期见效，引爆流量，
自下而上拉动整个体系建设。

优点：

单点切入，目标资源聚焦，短期可看到实效，可获得企业内部支持；

缺点：

系统性较差，以点带面建设体系需要一个较长的过程。



企业大学建设的定位

分类依据	企业大学类型	各自特征	各类企业大学示例
服务范围	内向型	以培训企业内部员工为主要工作	GE中国培训发展中心 汉堡大学
	外向型 (可进一步细分为面对产业链和面对全社会两类)	以培训产业链或全社会为主要工作	普惠商学院 海尔大学 摩托罗拉大学 爱立信中国学院
培训对象	高阶型	以企业中高层管理人员为培训对象	平安金融培训学校
	低阶型	以企业基层管理人员和技术人员为培训对象	丰田工业学院
存在形态	实体型	具备有型的场所、培训内容和稳定的工作团队	宏基标杆学院 中国移动通信管理学院 DHL物流管理学院
	虚拟型	没有固定的培训场所，也不具备稳定的工作团队	IIPC大学奥克斯学院
创建方法	自主创建型	由企业自己组建而成	迪斯尼大学 英特尔大学
	校企合作型	借用高校优势，结合企业实际需要共同创建	春兰学院
	IT导入型	借用现代信息技术，采用网略或电子学习方法	思科网络技术学院

企业大学建设的十大问题

经过无数的研究和实践验证，企业大学筹建应考虑以下“十大问题”：

- 1.业务版图**：企业大学要做哪些关键的事情？
业务规划和产品图谱是什么？
- 2.服务对象**：企业大学服务对象是谁、培训受众是谁？
包括哪些核心群体？
- 3.师资来源**：谁来授课？内外部的讲师/教练/专家有多少？
名单在哪里？
- 4.资源版图**：外部合作机构、高校资源、媒体机构、行业协会有哪些？
哪些已有、哪些需要整合？
- 5.组织版图**：企业大学内部的分工和组织机构如何设置？
项目制还是职能制，未来的规划是什么？



企业大学建设的十大问题

经过无数的研究和实践验证，企业大学筹建应考虑以下“十大问题”：

- 6.盈利模式**：内部市场化运作，独立结算？
还是对内免费、对外收费？
- 7.运营机制**：隶属于CEO，与HR部门平级作为公司独立一级部门？
还是隶属于HR，分支之一？
- 8.投入测算**：硬件设施、IT平台、班子建设、项目实施、
品牌建设及办公物资，需要投入多少？
- 9.硬件设施**：要不要建硬件场地，是简单开辟一间教室
还是独立一栋教学楼？或者不建场地？
- 10.平台技术**：E-learning、知识管理、移动学习等IT平台要不要建
设？



重点考虑哪些或不考虑













目录

1

从培训中心到企业大学
--企业大学的战略定位

2

企业大学如何设计“精品”项目
--企业大学的人才发展项目设计

3

如何运营企业大学
--企业大学的运营管理

分享

优秀学习项目经验分享

01

关联度

学习与业务关联



02

支持度

利益相关者支持



06

感知度

体验与价值感知



CSTD®

学习设计 六度模型

05

实践度

落地与转化实践



03

匹配度

内容和形式匹配



04

参与度

全情投入和参与



企业大学精品学习项目三大标准



企业大学精品学习项目三大标准



品牌化

狠 —— 极致项目宣传、管理、体验

- **极致宣传**：在项目前中后期都要注重宣传的作用，要善于包装和造势，营造学习的氛围，对员工形成吸引，提高对培训项目兴趣和参与度。
- **极致管理**：不仅要注重培训项目的最终效果，更要注重项目管理的过程，追求极致。
- **极致体验**：最终培训项目呈现给学员的感受、效果，与项目的宣传和管理是相关联的。

经典案例：福建联迪“金讲师”项目

企业背景：联迪商用是一家集研发、生产、销售和服务于一体的高新技术企业，产品涵盖金融支付终端、移动支付终端、智能支付终端、自助终端等多个种类。联迪商用连续多年保持高增长，POS产品占据国内40%以上的市场份额，位居国内首位。

企业收益：博格从2015年7月-2016年9月与福建联迪合作了2期内训师培养课程，为来自联迪各岗位（技术、营销、服务）等企业骨干人员展开了20周的内训师培养，指导学员总共输出了70门内训师课程及70门微课，通过两期的内训师培训为联迪培养了一大批专业的企业内训师，并且培养出的第一批内训师直接成为了第二期的导师。

现场展示：



效果评价：



余涛

内训培训结束了，老师留给我们的财富一直都在。经过这次内训培训，回想起之前给他人做过的培训，那是截然不同的。老师领入门，修行看个人。谢谢饶老师，也感谢人力资源，提供了一个这么好的学习机会。

中国联通 上午9:43

LD星讲师训练营(72)

陈亨祺

我来拉回来：
内训师，内训己身，外师高人。虽然课程结束了，但是我们依然还要继续学习，打熬自身功力，争取将更多的知识和经验总结优化成优秀的课程，希望早日能像饶老师和张老师一样，从心所欲举手投足皆成文章。

林耿

有幸参加了本次星讲师训练营，过程虽然疲惫，但收获确实翻倍的！高效的干货式培训方法确实颠覆了我之前的培训观念，整个课程培训过程中饶老师，廖指导，刘捷，第六组的团队同学们，都给予了很多指导和启发，感谢各导师评委在最后给予的嘉奖。众多星讲师的优秀演绎也让我收益匪浅！总之继续努力，培训之路也是受训之路，继续面对新的开始。。结束了吗？还没结束呢

太原

感谢饶老师，感谢张老师，感谢各位助教老师，感谢领导，感谢廖老师，感谢其他星老师，这不但是一个个人成长的过程，也是一个星星开始发光的过程，因为有你们知识的夜空将更明亮。

经典案例：四创软件“星讲师”内训师培养项目

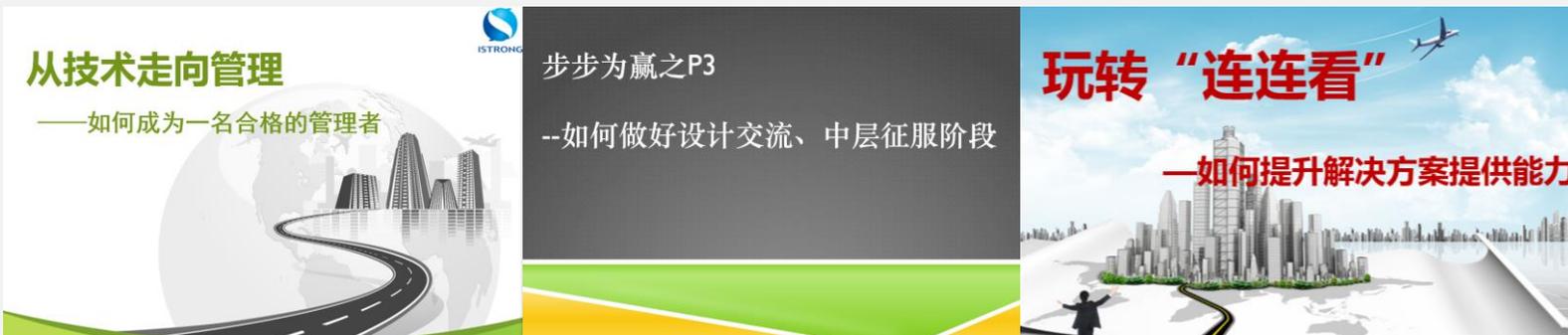
企业背景：福建四创软件有限公司成立于2001年1月19日，是一家致力于中国防灾减灾事业的技术型企业。目前专注于为政府提供防灾减灾应急指挥系统解决方案，为各级企业提供防灾减灾信息与应用租赁服务，为社会公众提供防灾减灾信息发布与预警服务。

企业收益：博格从2014年-2015年共与福建四创软件展开了**4期**基于人才发展的内训师项目合作，为来自四创软件**3批**技术经验丰富的准内训师进行了项目式和课程制的内训师培训。指导学员总共输出了**40门**内训师课程，通过内训师培养为四创打造了一批内训师团队以及沉淀了一批精品课程。

现场展示：



成果展示：



学习项目运营五要素

因素一
领导开营支持
(取得支持)

因素二
导师聘任
(紧贴业务)

因素三
项目营造
(营造氛围)

因素四
学习积分
(开心学习)

因素五
管理制度
(机制保障)

项目积分维度

- ✓ 发言：抽一次牌
- ✓ 有价值发言：抽两次牌
- ✓ 特别“惊喜”环节：课后每人抽一次牌

- ✓ 抽牌规则：
 - ✓ 1、抽到1-K，分别对应分数1-13，大小王分别为20、15
 - ✓ 2、特别“惊喜”环节：课后每人抽一次牌，抽到1-10，获得对应数字积分；抽到A\Q\K，积分翻倍；抽到大小王，积分清零。

出勤成绩

- ✓ 全勤：20分
- ✓ 迟到/早退：10分
- ✓ 请假：0分
- ✓ 旷课：0分

课堂成绩

课后成绩

- ✓ 训后心得发表：5分
- ✓ 微课作品提交：满分50分
- ✓ 课程作品提交：满分200分

项目积分应用

根据学员积分情况兑换奖品（当积分达到对应等级奖品时可自行兑换，也可积攒积分换取更大礼品）

1分=0.1元

奖品	积分
挂烫机	5000积分
演唱会门票	4800积分
博格亲子活动	4000积分
会所会员卡	4000积分
行李箱	4000积分
床品套件	4000积分
商超卡	4000积分
博格公开班名额	3500积分
智能体脂秤	3000积分
智能手环	2800积分

奖品	积分
与boss共进晚餐	5000积分
吃货券	4800积分
约会基金	4000积分
按摩券	3500积分
1天恋爱假	1000积分
免K金牌	500积分
半小时瞌睡时间	300积分
迟到豁免券	250积分
彩票10张	200积分
女神送早餐	100积分

企业大学精品学习项目三大标准

痛点化



准 —— “抓痛点、抢风口”

- **公司级痛点**：现阶段公司在某个大背景下，整体存在的战略或业务挑战点。
- **部门级痛点**：相对更加聚焦和细致，设计具体的执行策略和操作战术。

经典案例：厦门航空-互联网时代的营销策略创新

客户背景：

厦门航空是由民航局与福建省合作创办的中国首家按现代企业制度运营的航空公司，主营国内航空客货运输业务、福建省及其他经民航总局批准的指定地区始发至邻近国家或地区的航空客货运输业务。

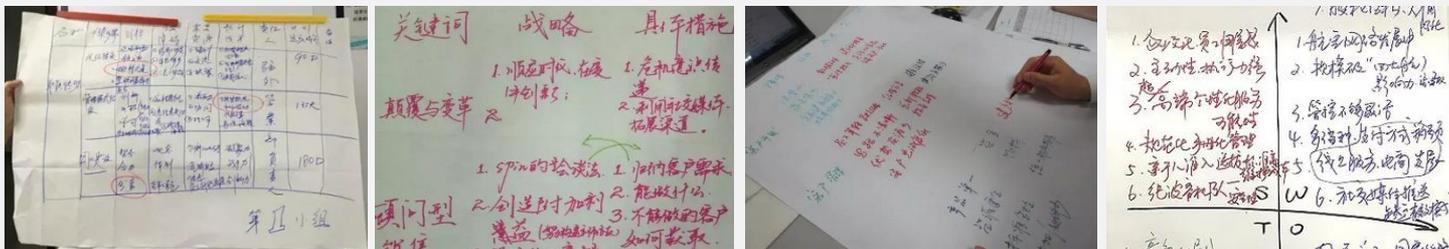
项目情况：

2015年-2016年，博格咨询受邀为厦门航空的驻外机构负责人开展两期《互联网时代的营销策略创新》培训。引导学员们正确认识互联网思维模式的核心特点，并了解营销方式的变迁带来的四大营销变革。促动技术贯穿于整个学习过程，让学员意识到互联网时代下营销策略创新的重要性，同时推动学员制定出具体的解决方案。

项目照片：



成果展示：



经典案例：合诚“旭日”“骄阳”人才发展项目

项目背景

合诚工程咨询集团股份有限公司（合诚）专业从事工程监理、设计咨询、项目管理及其他技术服务的综合型工程咨询公司，业务遍及全国十多个省市，是海西建设工程咨询监理龙头企业，也是国内第一家以监理为主业的上市企业。

为了应对上市后的快速发展需求，合诚邀请博格助力合诚学院建设，规范学院运行机制，构建其人才发展体系，优化人才培养梯度，打造从专业到管理再到经营的全方位人才储备，支持合诚的不断发展壮大。

项目规划

2015-2016年，合诚学院着力打造两批次人才：一是面向公司系统的青年员工，培养专业技术扎实、具备良好潜质的储备人才；二是面向合诚公司系统的工程师，致力于培养专业技术过硬、管理能力突出的复合型人才。博格针对这两批人才发展需求，分别打造以培养技术骨干为主体的“旭日计划”和以培养由技术走向管理的项目经理为主体的“骄阳计划”。

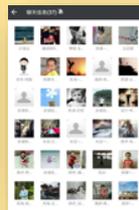
博格借助前期调研构建旭日生和骄阳生的能力模型，通过对两批次人才的能力测评，进行学习内容和形式的整体设计：以实体课程线、网络课程线和行动学习线三线并行推进两个计划的人才培养，每月安排固定时间学习，实体课程与行动学习交错进行，内训外训相结合。



在两项计划推进中，分别建立旭日班和骄阳班班级管理制度和学习制度，组建班委进行班级管理 with 学习监督，建立班级微信群，实现实时分享与学习跟踪，强化学习效果 with 成果落地，也增强了班级学员间的情感交流，增加企业的凝聚力和向心力。



《学员学习通关护照》



班级学员建群



班委执行跟踪



学员交流分享

项目收益

- 培养40名技术过硬的一级工程师/高级专员储备人才；
- 输送30名从技术走向管理的项目经理人才；
- 构建合诚学院的人才培养运作机制；
- 建立学习项目的班级管理制度；
- 设计并优化、完善两个人次培养梯次的课程体系。

客户评价

- “通过与博格的合作，得以构建并不断完善学院的运作机制，有效地推进了两个梯次的人才建设与培养，搭建了两套人才能力模型及完整的课训体系，为学院的未来建设奠定了良好的基础。”
- “感谢博格使我在旭日班的培训中不但收获了满满的技能，也加深了公司伙伴间的情谊。”

抓痛点——痛点如何识别？



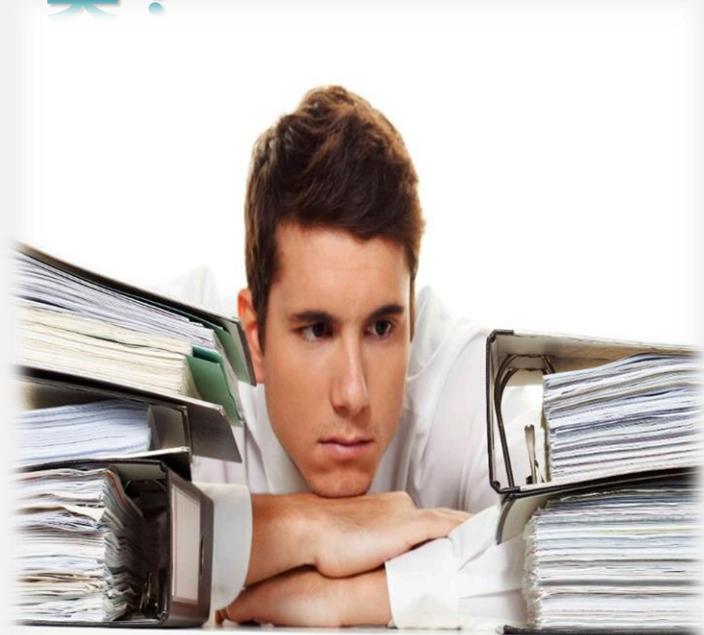
- **公司级痛点识别：**

从公司未来1-3年或3-5年的战略规划着手分析，以战略和业务为导向，做风口上的培训。

- **部门级痛点识别：**

聚焦企业核心业务部门的“年度关键人物”，业务推进过程中的难点、重点。

抓痛点——痛点如何分类？



- **绩效改进类痛点：**

即业务中存在的难点和关键问题，培训的目的是“以问题解决为导向”，促进绩效改善，“急用先学、立竿见影”，注重当下问题的解决。

- **关键人才类痛点：**

即“以能力发展为主线”，聚焦挂件人才的储备和能力提升，偏长线考虑。

如何抢风口？



聚焦战略关键举措：

以培训聚焦战略关键举措，
以培训为抓手，训战结合，来促进战略问题的解决，换位思考，深度参与业务。

企业大学精品学习项目三大标准

成果化



快 —— 快速见到成果

学习项目应能快速看到

可衡量、可视化、可落

地的成果。

经典案例：安通物流“蓝鲸计划”



项目背景

泉州安通物流（下称安通）是我国内贸集装箱物流排名第一的民营企业。2015年在全球集装箱船舶企业中，综合运力排名第28位。安通业务遍布全国，覆盖了东北、华北、山东、华东、东南、华南和西南七大片区。

2016年，安通希望全面提升七大片区负责人的经营力、管理力、公关力，解决运营管理中的实际问题及业务问题，打破原有经营模式，实现业绩突破。

项目规划

博格根据安通的实际需求与多轮沟通结果，制定了“蓝鲸计划”，在2016年4-7月推进。四大模块研修充分利用行动学习和引导技术，通过教练一对一辅导，让安通七大片区管理团队掌握实战技能，解决实际问题，厚积薄发，实战于下半年，实现2016年度的业绩突破。



阶段	对象	主题	聚焦
群策群力 启动会2天 (集中)	7大片区老总+ 内训师团队	“群策群力”	促动技术培训1天
		“内训师辅导”	对内训师团队进阶辅导， 保证16年授课实战
策略会 (7大片区各一次)	7大片区老总	一对一辅导	会前对老总的专项管理辅导
	老总+区域办事处主任	头脑风暴、问题解决、执行承诺	老总组织区域会议，教练辅导， 聚焦在区域管理及业务问题解决，并 形成具体的可执行的行动计划
	7大片区老总	一对一辅导	会议后对老总的专项辅导
成果会 (7大片区各一次)	7大片区老总	一对一辅导	会前对老总的专项运营辅导
	老总+区域办事处主任	群策群力、问题解决、行动检核	老总组织区域会议，教练辅导， 聚焦在区域管理及业务问题刷刷，并 针对行动结果进行阶段审核
	7大片区老总	一对一辅导	会议后对老总的专项辅导
“突破与锐变” 集训2天 (共安排3场)	老总+区域办事处主任	“突破与锐变”	老总及管理者的管理能力检核、业务 问题解决，即是辅导结果检核也 为下半年充电

项目收益

- 通过四大模块逐步实现观念知识的更新与行为改变；
- 掌握内训师能力、促动技术及工具；
- 3个月内形成各大区域促动会议机制；
- 获得9大可落地执行表单计划和16份成果表单。

客户评价

- “‘蓝鲸计划’充分贴合了我们当前的业务拓展需求和管理发展要求，对七大业务片区进行了全覆盖，运用行动学习的方式让团队潜能得到最大开发，并在培训中解决了实际的工作问题，同时获得了丰富的管理工具和学习成果，提升团队的工作效率与热情！”

经典案例：永悦科技-销售百天

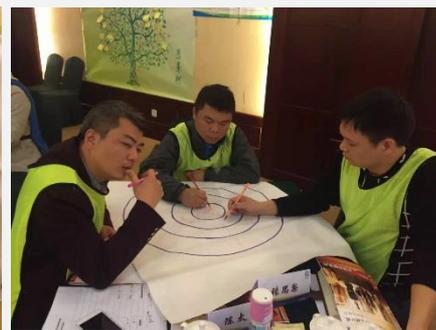
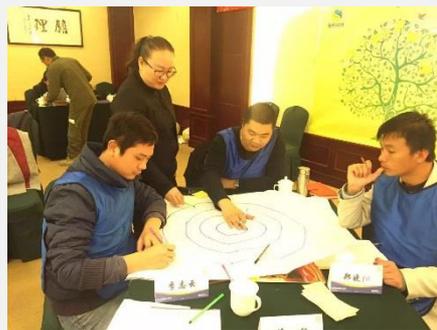
客户背景：

永悦科技立足湄洲湾石化基地，致力于合成树脂的研发、生产、销售与服务，已成长为海西最大的综合性树脂生产企业，也是福建省唯一掌握可发性聚苯乙烯研发与生产的化工企业。

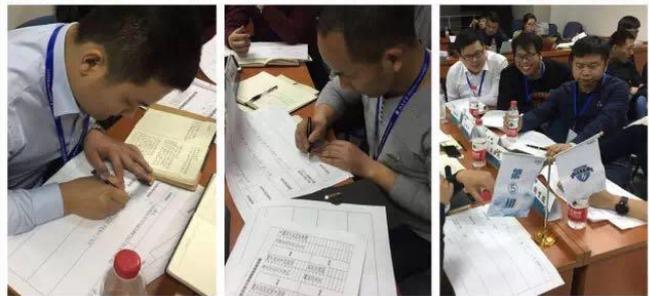
项目情况：

2014年至今，博格咨询与永悦科技共合作两季的销售百天项目，第一季主要针对业务人员，通过首周末、中周末、尾周末的培训与辅导，实现业绩目标的突破；第二季的对象重点放在销售管理人员，通过创客小组的机制，最后4个小组完成挑战目标，五个人完成自己个人业绩110%以上的提升。

项目照片：



舒华学院



舒华学员017年度一营“**力拓营**”首期培训——千万级经销商走进大学“**北京大学研修班**”

主题：“**经销商的自我变革**”

结合舒华现状，理论联系实际与各位经销商分享移动互联网下的营销创

新。





学习设计师是基于企业战略和业务发展需要，设计学习内容，匹配学习方式，构建学习资源，运营学习项目，促进学习转化，营销学习价值的企业培训专业人士。

90天混合式学习之旅



10门实用性微课学习

如何从组织战略到学习需求
如何为培训匹配学习方式
如何高效开发内部课程
如何有效开展培训营销
如何推动培训效果落地

如何从业务部门找到真实需求
如何赢得业务部门的有效支持
如何培养内训师和选择外部讲师
如何激发学员全身心地参与学习
如何开展学习评估、复盘和优化

2天翻转式面授辅导

反馈在线学习中遇到的典型问题
练习典型的混合式学习项目设计

讲解学习设计“六度模型”运用
形成一套完整的学习设计工具表单





目录

1

从培训中心到企业大学
--企业大学的战略定位

2

企业大学如何设计“精品”项目
--企业大学的人才发展项目设计

3

如何运营企业大学
--企业大学的运营管理

难点

企业大学运营遇到哪些难点？

人才发展体系 4个阶段

中国企业平均水平

国际标杆企业平均水平

非体系化
人才培养

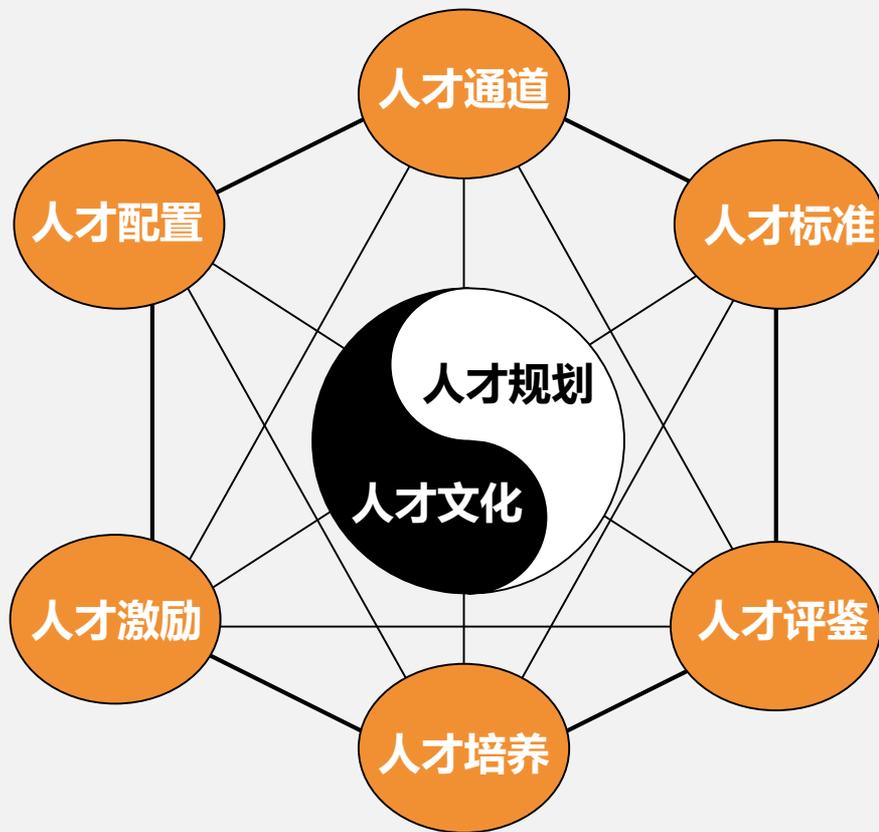
体系化
人才培养

聚焦化
人才开发

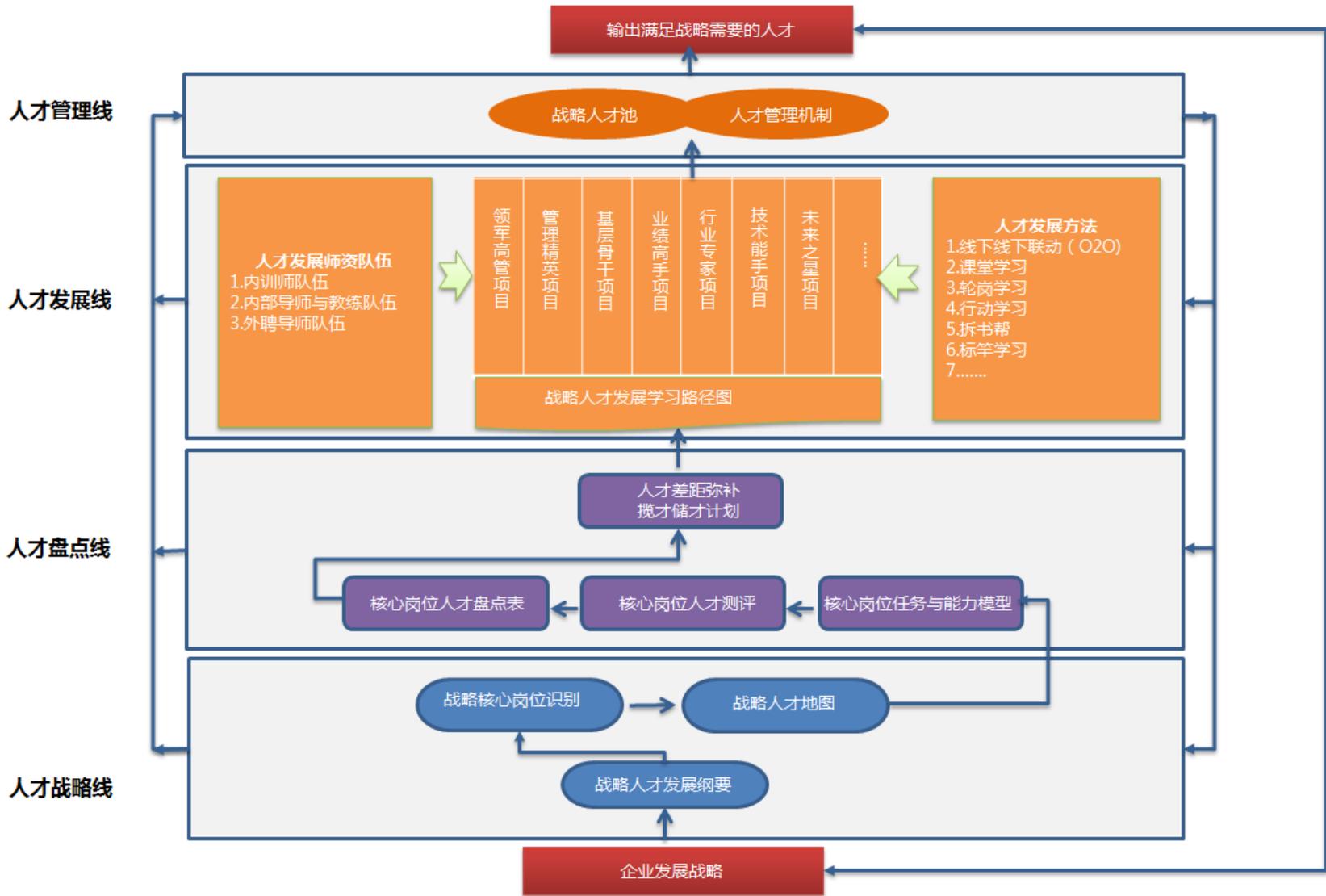
战略性
人才开发

标准体系	无能力模型	有能力模型	有精确的，针对不同人群的能力模型	有精确的、针对不同人群的能力模型
评价体系	没有固定的评估标准和工具	以360度评估等简单工具为主评估能力	针对不同人群，有针对性地开发、使用不同的测评工具	完善的人才评价中心 胜任的内部测评师
盘点体系	没有人才继任计划	对关键高层管理者设计接班人计划 HR主导	对关键岗位的经理人员设计接班人计划，并有针对性地培养接班人 直线经理主导	所有员工都会参与到继任体系当中 持续开展人才发展工作
发展体系	培养内容实用，但不系统。培养以课程为主，课程获取途径、风格、内容可能不大相同	培训课程体系化，满足不同能力，不同层级要求的不同学习内容，定制部分课程	紧贴业务需求，把人才培养与业务发展紧密结合，不仅仅是培训，更注重岗位实践	培养目标与公司未来战略发展保持一致，考虑长远目标
体系整合	通常不纳入人才管理体系	利用领导力模型进行评估和选拔	培养结果与绩效、个人职业发展等因素挂钩	整合人才管理体系

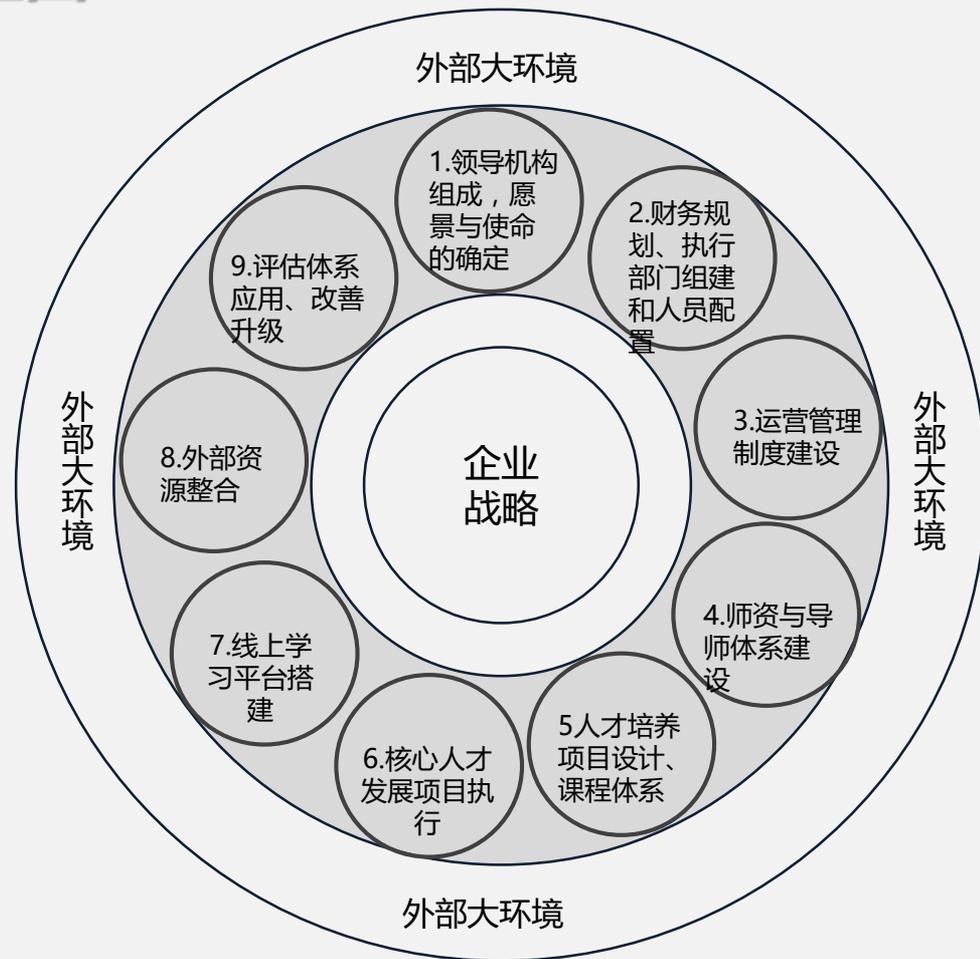
交大海外——人才管理成熟度模型



战略人才发展体系图



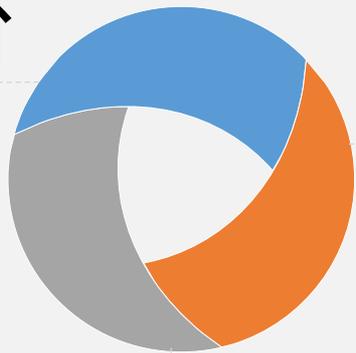
企业大学轴承模型图



企业大学运营管理三把利器

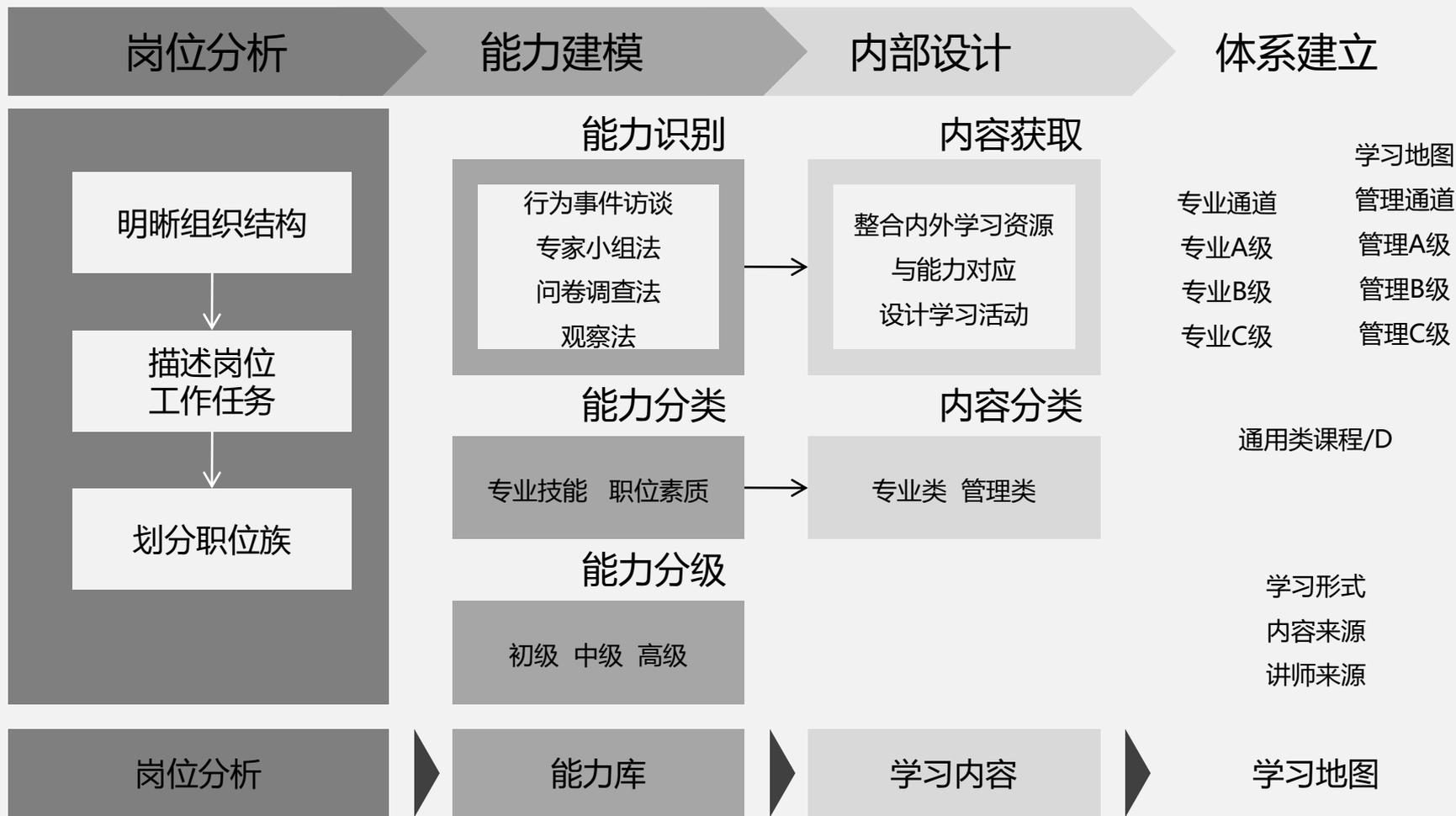
在线学习平台

学习路径图



师资队伍建设

绘制学习地图的四个步骤



厦门市政集团 本部人才发展地图

集团中高层人才发展计划



集团本部通用能力培养计划

集团本部新人培养计划

- 党群人才发展计划
- 行政人才发展计划
- 投资运营人才发展计划
- 法务风控人才发展计划
- 工程管理人才发展计划
- 运营管理人才发展计划
- 审计人才发展计划
- 财务人才发展计划
- HR人才发展计划
- 内训师人才发展计划

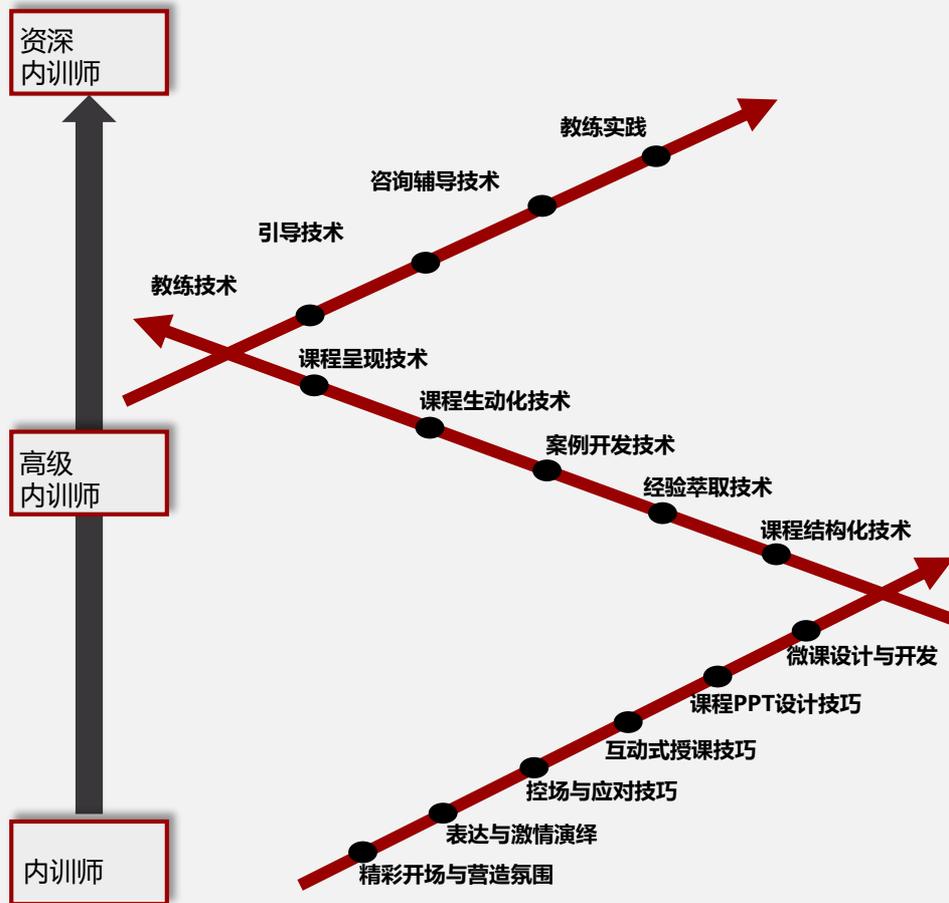
战略人才发展体系构建——3图1表1平台



学习路径图绘制的三种模式

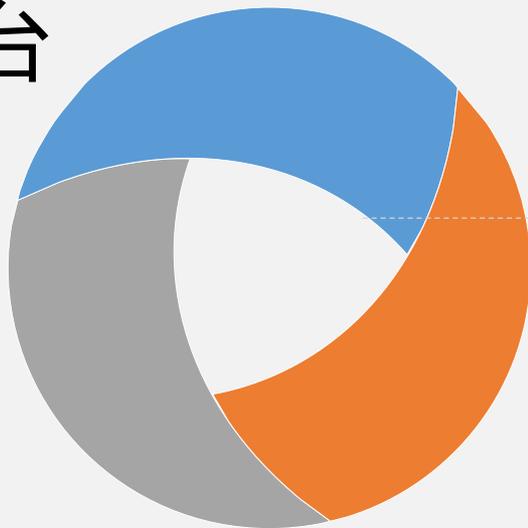


学习路径图范例



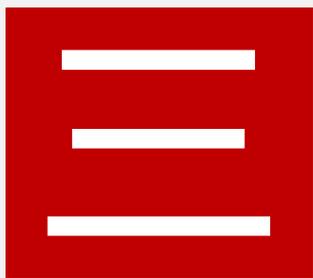
企业大学运营管理三把利器

在线学习平台



学习路径图

师资队伍建设



企业内部讲师
外聘高端讲师
学习项目设计师



高端合作
高层参与
高层重视



精心培养
精彩聘任
精细服务

1、项目准备

项目宣传线

训前海报
训中分享
训后评比
项目宣讲

启动仪式

选题工作

项目运营线

管理制度
专家聘任
团队组建

2、项目实施

项目培养线

微课开发•1

微课设计与开发培训1天

微课设计5步曲
课程应用5场景

人人输出一门
微课

[博格微课开发工具]

课程开发•2+1

课程开发
培训2天

课程开发五步
骤
课程生动化开
发

课程开发
一对一辅导1天

[博格课程开发工具]

课程演绎 •2+1

课程演绎
培训2天

演绎技术
引导技术
在线学习
.....

课程演绎
一对一辅导1天

[讲师风范与教学手
法]

成果考核•1

课件审核认证

5分钟微课程，
8分钟演绎考核

成果展示大会

项目表彰

线上线下联动辅导，线上线下学习混搭

3、后续辅导跟进

复盘工作坊

内训师管理
制度

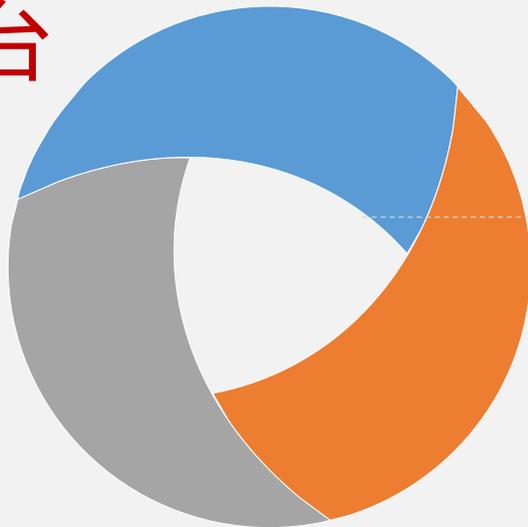
行动学习改善
辅导

内训师成长
与支持工作

项目持续成长线

企业大学运营管理三把利器

在线学习平台



学习路径图

师资队伍建设

企业O2O学习平台对比概览表

在线学习平台	内容			平台	运营	
	课程数量	课程商城	课程形式	课程开发	载体	激励运营
时代光华 E-learning	3000门		视频、动画、三分屏、直播/视频会议 (系统课程+微课)	定制、自制	网页、APP	积分激励
课通天下	2000门		视频、动画、三分屏、直播、面授	自制	网页、微信端	打赏、抽奖
企大云学习	1500门		视频、动画、情景剧场 (系统课程+微课)	定制、自制	网页、APP	
云学堂-乐才	500门	云学堂商城	视频、动画、H5、图文 (系统课程+微课)	定制、自制 (炫课)	网页、APP、微信端	
平安知鸟	4000门		视频、动画、H5、图文、直播 (微课)	定制、自制 (来做课)	APP	游戏化
网龙多学	200门	多学课堂	视频、动画、H5、图文、直播 (微课)	定制、自制	APP	积分/金币、游戏化
UMU			图文、音视频(问卷、考试、)、直播、面授		网页、APP	获星、社群
培友汇	2000门		语音、视频 (15M) (微课)	自制	微信端	打赏
英盛网	4000门		音视频 (40-60分钟课程/集)		网页、APP	积分

企业大学建设“三维”模型



An aerial photograph of a city skyline, likely New York City, during sunset. The sky is filled with golden light and scattered clouds. The city is densely packed with buildings, and a large body of water is visible on the right side. The text "企业大学 因您而精彩" is overlaid in the center in a large, white, sans-serif font. The text is arranged in two lines: "企业大学" on the top line and "因您而精彩" on the bottom line. The overall tone is warm and professional.

企业大学
因您而精彩