

如何化解“知识碎片” 与“课程体系”的矛盾——

体系搭建与碎片呈现实战解析

先从这件事聊起吧

震惊！“X节跳动”裁掉“人才发展部”

根据2021年12月7日x节跳动的内部邮件：

“最近几周，经过HR管理团队和公司管理团队多方面慎重考虑，做出以下决定：整体撤销人才发展中心团队。现有团队成员优先内部转岗，若无合适岗位，给予补偿、离职。

“就这个决定，前期与业务、HR团队、TD的一些同事，都有过比较多讨论，现就具体情况与大家做个同步，做这个调整是因为：一是发现现有团队的定位与公司的需要脱节；其次团队积累的技能 and 经验，一段时间内也不太符合公司的需求方向。”

这件事背后的原因

1、与需求有脱节

邮件后面有解释到：

“有些职能在一定阶段有意义，但**未能适应公司的发展，就可能会失效**，要调整；有些职能在别的公司可能有价值，但与我们公司的**需求脱节**。”

2、团队经验不足

邮件后面还说到：

“有一些部门和团队的工作，变成**“过家家”**的游戏，员工很忙，部门空转，但**没有实际创造很大价值**，不仅**浪费公司资源**，也**制造很多噪音**，**浪费其他员工时间**。”

这件事背后的原因

1、与需求有脱节

内容出问题（培训什么）：目标不清晰，内容不匹配 → 与实际脱节

2、团队经验不足

形式不落地（怎么培训）：只注重形式，不注重效果 → 没创造价值



裁掉

这件事背后的原因

内容出问题：很可能是课程体系与岗位要求及工作场景不匹配

形式不落地：或许是效果产出与资源投入（含时间）不成正比

这件事和“我”有啥关系？

体系搭建的误区：课程体系往往是培训人员的“自嗨”，需要花大量的时间和精力去实现——**想象中的需求**

落地实施的无奈：实施效果则是业绩压力下需求方的“YY”，用少量时间投入实现高成效——**理想中的效果**

“自嗨” VS “YY” = “大篇幅时间+高投入” VS “碎片化时间+高成效”

这件事和“我”有啥关系？

在“减员增效”的当下，

如何利用有限资源，完成企业各类培训需求（PS：含不合理）？

关键：① “聚焦” —— “体系” 不要 “大部头” ；

② “灵活” —— “呈现” 需要 “更讨巧” ！



目录 CONTENTS

- **01** “碎片化”与“体系化”之*爱恨情仇*
——**追本溯源**
- 02** “碎片化”与“体系化”之*化解尴尬*
——**寻求解药**
- 03** “碎片化”与“体系化”之*实战解析*
——**操作说明**

01 “碎片化”与“体系化”之爱恨情仇

追本溯源

什么是人才梯队建设管理体系？

鱼塘理论

- 1、人才梯队资源池 —— 鱼塘
- 2、人才区分机制 —— 选鱼苗入池
- 3、人才培养机制 —— 日常喂鱼
- 4、人才选拔机制 —— 从鱼塘中捞鱼
- 5、人才发展激励机制 —— 对鱼塘负责人的激励



- 1、人才无断层
- 2、顺利交换
- 3、形成人才磁场

人才培养机制的神奇公式

培养机制4步法

- 1、培养目标和规划——体系搭建
- 2、教学方式和手段——培训设计
- 3、实现目标的过程——组织实施
- 4、管理和评估制度——效果评价

目标+过程= **培训内容** + **教学方法** + 管理评估



内容
体系化

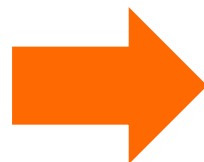


时间
碎片化

数字化时代背景下的碎片化学习

起因：

- ① 科技进步，学习载体的变化
- ② 时代需要，竞争激烈的内卷
- ③ 心理变化，浮躁求快的心理



特点：

- ① 灵活度更好
- ② 针对性更强
- ③ 吸收率更高

企业和学员都越来越**焦虑**——**越快越好**

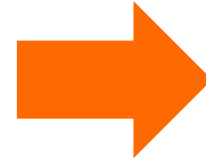
数字化时代背景下的碎片化学习

留给“我们”的时间不多了!

传统企业培训系统化搭建要求

要求：

- ① 岗位全：涉及企业所有岗位
- ② 内容细：专岗所需各项技能
- ③ 技能新：紧跟企业业务变化



产出：

- ① 形成企业岗位全景体系
- ② 搭建岗位人员学习地图
- ③ 迭代专岗技能课程内容

精雕细刻，需要时间积淀

数字化时代背景下的对决

系统化 vs 碎片化 = 时间赛跑 + 效果要好

02 “碎片化”与“体系化”之化解尴尬

寻求解药

化解尴尬的核心是什么？

效率&效果

说白了就是，时间和成本投入与效果产出的平衡

“破防”的具体步骤又是啥？

- ① 内容要求：聚焦的“体系化”
- ② 形式力争：呈现的“灵活化”

“破防” 具体步骤①-内容 “体系化”

① 岗位能力拆解：

① 岗位目标是什么

② 工作内容有什么

③ 能力模型长啥样

④ 成果产出是什么

② 培训需求采集：

① 业务在做什么

② 遇到哪些问题

③ 核心需求是什么

④ 解决方案是什么

③ 课程开发迭代：

① 重点技能确定

② 相关课程匹配

③ 课程研发排期

“破防” 具体步骤①-内容 “体系化”

整体统筹



贴业务—方向
抓重点—核心
抱大腿—关键

让 “自嗨” 变 “他爽”

“破防” 具体步骤②-呈现“灵活化”

线上线下相辅相成，各有侧重，各有分工

① 以线上为主——常态化

② 以线下为辅——集中化

“破防” 具体步骤②-形式 “灵活化”

线上线下，各自解决啥问题？

① 线上：讲解知识和传授技能

② 线下：统一思想和明确方向

“破防” 具体步骤②-形式 “灵活化”

线上线下，各用啥方式“破防”？

① 线上：小视频&直播—知识&技能碎片化

② 线下：集中式培训—思想传递、借用外脑、头脑风暴

“破防”的秘籍

内容体系化：贴业务 够聚焦 求支持

形式灵活化：重线上 用碎片 常态化

03 “碎片化”与“体系化”之实战解析

操作说明

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/875231004223011034>