



书籍 规划智慧型企业

企业学习计划如何获得突破并推动战略发展及创新

罗兰德·戴瑟尔
Jossey-Bass, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

欧洲企业学习论坛创立者罗兰德·戴瑟尔, 针对学习的各个方面提出了既有见地又有意义的观点, 因此成就了这本既有趣又实用的好书。他对“传统”学习开展的一些抨击, 似乎是在树立假想对手, 目的就是为了将其打败, 但他的动机其实十分明确。例如, 他批评课堂学习与在现实世界中的学习是完全不同的——因为前者无须忧虑道德因素或是行动限制——目的完全是为了说明, 应该将课堂学习当作实战演习。他对各个学习层面(如“政治”或“社会”学习)不同特点的区分, 如他所说, 同样地发人深思, 但在实践中却可能不具有太大意义, 除这一点不足之外, 罗兰德·戴瑟尔提出的多数观点都还是令人耳目一新的。他以对学习理论, 尤其是企业环境中的学习, 进行逐级讲解开始, 进一步到展开对十家企业案例研究的讨论。每个案例都各不相同, 以此证明企业学习的模式可以相互借鉴, 但也不可掉以轻心。读者一定会在这些案例研究中受到启示和可能学习的模式。*BooksInShort*向希望大力倡导企业学习的企业经理们、培训人员、人力资源管理人员和其他管理者郑重推荐戴瑟尔的著作。

要点速记

- 学习是企业成功的必要途径, 但传统模式的局限性太大。
- 学习不仅包括知识学习, 还包括情感学习、社会学习和道德学习。
- 为使学习具有意义, 你必须在特定环境中开展学习实践。
- 学习范围必须涵盖整个企业组织, 其结果是制定企业战略, 巩固这一战略, 并将此战略作为企业发展基础。
- 传统学习将重点放在个人。如今, 企业组织架构促进了更为广泛的学习。
- 学习必须超出企业的范围, 要带动你的供应商和价值链上的所有企业, 帮助他们开展学习。
- 学习是“产生战略、制定战略以及执行战略”过程中的重要因素。
- 学习的性质可分为课题性、分析性、情感性、社会性、政治性、道德性或实践性等。
- 企业通过学习可以实现“人才出众、组织优秀以及战略出色”的目的。
- 学习可以在五个层面上进行: 标准化的学习、定制化的学习、促进组织变革的学习、制定业务战略计划的学习和带动行业转型的学习。

浓缩书

学习模式的转变

企业为取得成功, 甚至为求生存, 必须具备快速学习和进行根本性变革的能力。经营企业的总体环境正在经历着“颠覆性变革”。以政治变革举例来说, 世界仍在应对2001年9·11事件带来的严重后果, 另外某些变革是经济方面的, 但更多时候是科技方面的变革, 由于全球经济越来越以信息为驱动, 建立在“知识为基础”之上的企业组织一直保持着上升势头, 这就要求建立全新的业务模式。随着围绕企业组织的“外部因素”越来越重要, 企业现在必须强调“核心能力”。你必须培养企业社区的外围因素, 并促使其成为企业核心能力的来源。

大多数讨论关于什么是学习、如何进行学习以及学习应以哪方面为重点等, 实际上早已过时。人们曾经认为学习是一个基于课堂的、知识性和理性学习的过程, 这种认识需要转变。真正的学习是“基于一定的环境”的, 知识是通过不断亲身体验和积累各种观点而获得的, 进而组成“社会知识结构”。学习的范围非常重要——不是为学习的范围设限, 而是作为标明你的学习重点的标记。

“多重维度学习”

不同层面的学习有助于你将已获取的知识应用到工作环境和实践中：

- 课题性学习——学习特定的课题内容。
- 分析性学习——通过建立新的内容关联以及以全新的视角增进对知识的了解。
- 情感性学习——重新认识你的情感、经历和道德标准。
- 社会性学习——聚焦人类关系的学习。
- 政治性学习——研究影响组织或社区的社会结构。
- 道德性学习——学习道德标准并考察行动后果。
- 实践性学习——通过实践活动获取知识。实践活动学习是其他学习形式的最终阶段，是一种“多重维度”学习，涉及所有其他学习类别。

“如果不是仅为了生存，那么当今大多数企业在竞争中获得成功，主要依靠的是它们的学习能力、创新能力以及不断积极变革的能力。”

采用这些学习模式，通过确定你的员工所应具备的必要技能和知识来对“人才是否出众”进行评定。然后，通过研究“你的业务形式、奖励机制和沟通架构”来评定“组织是否优秀”，确保为企业学习提供支持。最为复杂的目标是实现“出色的战略规划”，旨在构建领导力并发展洞察力，通过以下“五个级别的学习介入模式”来确定这些区域的目标：

1. 标准化的学习——利用传统学校教育来传授一般知识和基本技能，如语言学习。
2. 定制化的学习——调整学习计划，以符合你企业的具体情况。
3. 促进组织变革的学习——在这个级别的学习中，以学习为驱动，将重点放到学习促进企业转型所必需的“管理工具、介入措施和政策执行”等方面。
4. 制定业务战略计划的学习——在企业内的一个部门开展学习活动(如学习制定战略的方法)。
5. 带动行业转型的学习——在整个行业网络内开展学习活动，包括其他企业组织。这需要高明的政治技巧。

“世界上所有的六西格玛改进措施，都无法弥补一名情绪不佳的员工由于藐视客户或未兑现对卓越服务的承诺所给企业带来的损失。”

通常，企业都将执行开展高层面学习的挑战留给人力资源部门，而该部门往往无法——独立地——完成改变员工对学习的看法这一目标。学习不仅是工作前后或工作以外的一件事。为了展示学习的内在本质，创造一个“学习推动企业，企业推动学习”的良性循环，将你的企业打造成为一个“创新引擎”，你需要令企业发展成为一个“以学习为驱动”的企业。

采用这种方式推动企业转型，有助于使企业战略与企业开展学习相结合。传统上，学习与战略存在着某种特定的、狭隘的关系。负责战略的部门制定战略，负责企业学习的部门则只向员工阐述如何执行战略，尽管两者分工不同，但却相辅相成，那个时代，以及将企业战略视为公司机密而自上而下贯彻执行的时代均已成为过去。企业的等级结构趋于扁平化。现在所有管理人员都必须参与到战略的制定中来。在制定战略的每个阶段，学习都以不同的方式成为其中必不可少的组成部分：“集思广益”，意味着吸纳所有可行的观点意见；“归纳形成”，意味着选择符合你公司特定道路的方针政策；“实施执行”，意味着践行你企业的新愿景。

确立一个模式：成功的企业学习计划

成功的学习计划根据企业组织的不同而有所不同。不过，以下十家企业的学习经验提供了很好的借鉴：

1. 意大利联合信贷银行(UniCredit)——意大利联合信贷银行是欧洲的主要银行之一，于1998年由9家意大利银行合并而成，成立时间相对较晚。随后，该银行陆续收购了波兰、保加利亚、斯洛伐克、捷克共和国、德国和土耳其的多家银行。合并后银行试图将这些不同的银行统一在一个唯一标准的业务模式中。领导者设定了一个统一的服务目标，即确保每名客户都能获得“最合适的银行顾问”提供的服务，这就提出了培训管理者的具体要求，于是该银行在都灵设立了联合管理中心(UniManagement Center)，旨在创建生动的企业学习文化，促进讨论和学习。该中心举办的研讨会每年都为银行培训上千名员工。
2. 西门子公司——2005年，西门子公司启动了西门子卓越领导力(SLE)培训计划，以解决一个普遍存在的问题：企业领导者通常没有保证他们不断学习提高的资源，尽管他们必须学会敏捷地思考，并作为管理者要对下属以身作则。首席执行官克劳斯·柯菲德(Klaus Kleinfeld)任命玛丽恩·霍斯特曼(Marion Horstmann)制定相关的学习方案。作为一名经验丰富的人事顾问，她不断地直面挑战，首先邀请企业内部12名最为“苛刻、挑剔的领导者”参加她的公开研讨会以期赢得他们的支持。她请柯菲德为每人送上一份《金融时报》，其中有一篇关于试图收购西门子的报道。这份报纸和报道是伪造的，但却引发了与会人员对西门子现状、历史、定位和文化，包括如何运用、沟通和行使领导力的认真思考。这些研讨会培训创造了广泛的影响力。所有西门子的高管都曾亲身参与。新的培训计划也在进行之中。
3. ABB Stotz-Kontakt公司——企业在遭遇困难时都会首当其冲地削减企业用于学习的预算资金。但ABB集团的这家下属公司却恰好相反。新任领导费伦茨·赖梅尼(Ferenc Remenyi)正是利用学习使企业摆脱困境。尽管公司被迫裁员和重组是事实，但他决心努力改变工厂工人的看法。他要求工人通过清洁各自的工作区域从而为自己的岗位担负责任。他通过改变工厂设施帮助工人转变思维模式。企业培训研讨会帮助管理人员找出问题所在，并推举“探路者”，负责与工人就改革需要进行沟通。赖梅尼的方法——从小事做起，领导全体工人凝聚成一个团队，使流程透明化，并兑现承诺——帮助ABB走出了逆境。
4. EnBW——EnBW是一家欧洲公共事业公司，由来自不同文化的多家公司合并而成。为了解决内部分歧，该公司创办了一个由达格玛·科勒(Dagmar Woyed-Köhler)领导的学习学院，她认为“文化是导致其他所有问题的根源”。该学院通过举办研讨会，从制定、明确表达和分享公司十大价值观着手，实现文化的统一。研讨会参与人员指出了EnBW已兑现价值观的领域、需要改进的领域以及讨论公司价值观对经营产生了哪些影响。通过多种方法，包括正式的方法(将价值观讨论列入会议议程)，娱乐的方式(采用幸运饼干的形式，制作“价值观饼干”)等，将公司的价值观念融入到企业的组织结构中。
5. 巴斯夫公司(BASF)——该化工公司面临着高科技企业普遍面临的挑战，即公司已习惯于将研究、专业技术和产品研发作为所有业务活动的基础，而不是客户需求。这种模式在稳定的经济中效果不错，但在一个不断变化的市场中则不然。巴斯夫公司启动了一场“展望活动”(Perspectives campaign)，旨在重新思考其战略。巴斯夫公司的领导者发现了新市场所在，并重新考虑公司的定位。他们慎重地改变了巴斯夫公司的业务模式，并将重心放在帮助客户取得成功的目标上。理清客户关系有助于巴斯夫更好地为各个细分市场提供服务。此外，这个学习实践活动制定了多种行动计划以期促进变革(推动变革、实施变革以及形成变革的多方合作)。

6. **美国陆军**——美军是一个等级分明的组织。最高指挥官自上而下发布命令，而所有信息在传播到部队之前还需自下而上逐级地回馈到指挥总部——这显然是一个令他们头疼的问题。例如，在美军发布对索马里的“白皮书”之前，一些士兵就已完成了他们在该国的所有维和任务。解决方法就是建立一个由现代信息技术支持的网络社区。托尼·博格斯(Tony Burgess)和内特·艾伦(Nate Allen)两人是好朋友，分别指挥不同的陆军部队，经常在一起讨论有关领导力的话题。于是他们建立了一个名为连队交流(CompanyCommand)的“虚拟前廊”，邀请他人与他们分享各自经验。这为在役将士提供了一个交流经验、提出疑问和获得帮助的场所。连队交流(CompanyCommand)在设立之初便得到了美军的大力支持。其虚拟会议实现了当面的会话，参与者可以从中获取信息，而不用坐等最高指挥官的决定。
7. **普华永道(PricewaterhouseCoopers)**——普华永道的尤利西斯计划(Ulysses program)培养了未来“新一代”的全球领导者。该计划以史诗英雄尤利西斯(Ulysses)命名，尤利西斯参加了特洛伊之战，之后历经十年漂泊，饱经风霜，才回到了家乡。普华永道的尤利西斯计划通过让员工参加转型的拓展训练，每个人都能亲身体验到一种“啊哈！惊喜时刻”(Aha! Moments)，从而促使员工进行个人转变。公司每年仔细挑选20至25名员工参加尤利西斯计划。参加者在“一个条件艰苦的环境中”完成一个为期八周的社会服务项目。迄今为止，活动已经在伯利兹城、纳米比亚等多个地点展开。参加者与非政府组织(NGO)合作，为当地社区提供帮助，并从中积累经验。返回公司后，他们分享各自的经历，并利用所学到的知识转变他们的价值观、改变组织形式和重建客户关系。
8. **欧洲航空防务航天公司(EADS)**——该公司的项目需要数年，甚至几十年才能完成，而且要求技术专家必须自始至终精诚合作。公司所面临得一个困境是：他们拥有顶尖才能的专家年龄都越来越大，即将退休。因此公司需要建设一个“专家输送管道”。EADS的管理者在检查回顾他们以往的工作流程时发现，他们倾向于将技术专家晋升到管理层，而技术专家是不擅长管理的。于是该组织在建立管理人才培养机制的同时，开发了一个独立的“专家职业阶梯”，认证三个层次的专业技能水平，承认专家的工作成就，并为他们达到并保持一定的知识水平给予奖励。这项计划为技术专家开创了新的职业发展路径，从而留住了专家人才，完善了组织职能，并使知识能够有效地传递到年轻专家手中。
9. **诺华公司(Novartis)**——诺华公司是全球制药行业的领导者，它在中国面临着两个相互关联的挑战。首先，业务的开展要依靠“关系——即个人影响力及社会关系网”。其次，诺华公司希望雇用中国本土的管理人员，但是没有合适人选，而且已经聘用到的经理很快就会辞职，将诺华公司作为跳板，另谋高就。这个问题的解决方法就是建立诺华中国学习中心(Novartis China Learning Center)。该中心设立了一个“微型工商管理硕士”计划，以满足诺华公司对管理人员的需求。该公司与了解西方企业和中国市场的北京大学开展合作。参加该计划的管理人员保证在培训计划完成后为诺华公司工作至少两年。该计划不仅留住了人才，而且提升了诺华公司在中国的形象。
10. **德国邮政敦豪集团(Deutsche Post DHL)**——敦豪公司每天在几十个国家完成数百万次邮件递送。该公司开展了一项学习计划，旨在改善客户服务，并在合并之后实现统一客户服务标准。敦豪公司的领导者采用“六西格玛方法”，对业务流程进行了系统的审核。他们确定并评估了改进方法，实施这些方法之后，还要对结果进行评估。困难之处在于使成千上万名员工改变他们的日常行为。敦豪公司开展了标准化的为时2-3小时研讨会，一方面对员工服务行为进行指导，另一方面作为管理人员开展下属培训的会议模板。工作人员获得了关于客户服务的逐步的指导。敦豪公司开展的“第一选择”(First Choice)培训计划加快了服务速度，并促进了公司的内部融合。

关于作者

罗兰德·戴瑟尔(Roland Deiser)是欧洲企业学习论坛的创始人兼执行总裁，同时是南加利福尼亚大学安南博格学院(the University of Southern California's Annenberg School)的高级研究员。