

training

美国《培训》杂志管理丛书

学习发展 全球最佳实践

(第2辑)

混合式学习 · 领导力 · 人才管理 · 实践案例



闾兢企业管理咨询(上海)有限公司 编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

美国《培训》杂志管理丛书

学习发展 全球最佳实践

(第2辑)

混合式学习·领导力·人才管理·实践案例

阖兢企业管理咨询(上海)有限公司 编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

学习发展全球最佳实践. 第2辑 / 阖兢企业管理咨询(上海)有限公司编. —北京: 电子工业出版社, 2014.8

(美国《培训》杂志管理丛书)

ISBN 978-7-121-23665-5

I. ①学… II. ①阖… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 142125 号

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

装 订: 三河市皇庄路通装订厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 4 字数: 81 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

P 序 Preface

在一个走向终生学习的时代里，无论是企业还是个人对于学习与发展的需求迅速渐长。与传统意义上的职业发展及个人能力提升相比，目前中国在该领域正趋于专业化、理性化、科技化、个性化。学习与发展不仅仅是员工基础技能的提升，更是企业战略发展的重要组成部分。

美国《培训》杂志是国际上学习与发展领域最受欢迎及尊敬的刊物之一，它致力于专业能力发展、企业战略型人才培养与发展领域已有 50 年历史，引导及见证了世界 500 强企业在过去 50 年里人力资源的发展历程。年度 TOP125 奖项评选更是备受国际大中型企业推崇，并以获得该项大奖为企业的一大荣耀。

自 2012 年以来，闾兢企业管理咨询（上海）有限公司作为美国《培训》杂志唯一官方合作伙伴及会议承办方，在过去所组织的活动中取得了卓越成绩，获得了参会者的高度认可。为了将更好的国际资源及案例与中国本土企业先进的思想结合起来，同时满足美国培训杂志中国会员的需求，我们策划了美国《培训》杂志管理丛书。

本书是美国《培训》杂志管理丛书的第二辑，就“混合式学习”、“领导力”、“人才管理”三大领域展开，集合了国际经典案例及国内外学习与发展专家的观点，期待能够带给读者新的启发。

感谢美国《培训》杂志原文作家们几十年里致力于学习与发展领域的研究与探索及其乐于分享与传播的精神。

感谢美国《培训》杂志中国峰会会员及广大读者一如既往地对美国《培训》杂志中国团队的支持！

感谢电子工业出版社对培训与发展领域的看重及支持！

吴菁

商务总监

闾兢企业管理咨询（上海）有限公司

2014 年 6 月

闾兢企业管理咨询（上海）有限公司

闾兢企业管理咨询（上海）有限公司自 2012 年起正式成为美国《培训》杂志在中国唯一的官方合作伙伴和会议承办方，通过运用美国《培训》杂志在企业学习与发展领域的强大资源及其影响力，已在中国成功举办 7 届中大型人力资源管理会议和 4 次面授认证课程，吸引了来自全球 500 强企业、知名国企与民营企业的超过 3000 名资深人力资源管理人士到会。

闾兢企业管理咨询（上海）有限公司致力于为中国人力资源管理人士提供国际前沿的学习与发展资讯，以及美国标杆企业的学习与发展案例。闾兢整合美国《培训》杂志的强大资源，为中国客户带来美国《培训》杂志管理书丛、引进最系统专业的面授认证课程，最高规格的会议和论坛，最本土化的线下高端沙龙活动以及全球最专业的学习与发展项目评选 Top125，致力于打造中国最专业的学习与发展平台。通过这个平台，不仅使中国的人力资源管理人士获得更好的沟通，同时也让更多的人力资源管理人士了解和学习美国在学习与发展和人才管理等方面的成功经验，帮助中国企业及个人得到更好的提升和发展。

吴菁

执行董事

闾兢企业管理咨询（上海）有限公司



C 目录 Contents

“技”流勇进	1
如何衡量学习效果	5
职场半径学习的四个秘诀	8

混合式学习

将领导力培养打造成一种可持续发展的文化	12
领导力领域的领导者	15
由内而外的领导力	21

领导力

现场培训 VS 异地培训	25
教练式领导者：有经验并不一定能成为最好的老师	30
有效培训计划的 10 个要素	34
绩效支持工具：轻而易举做培训	38
微笑服务	42

人才管理

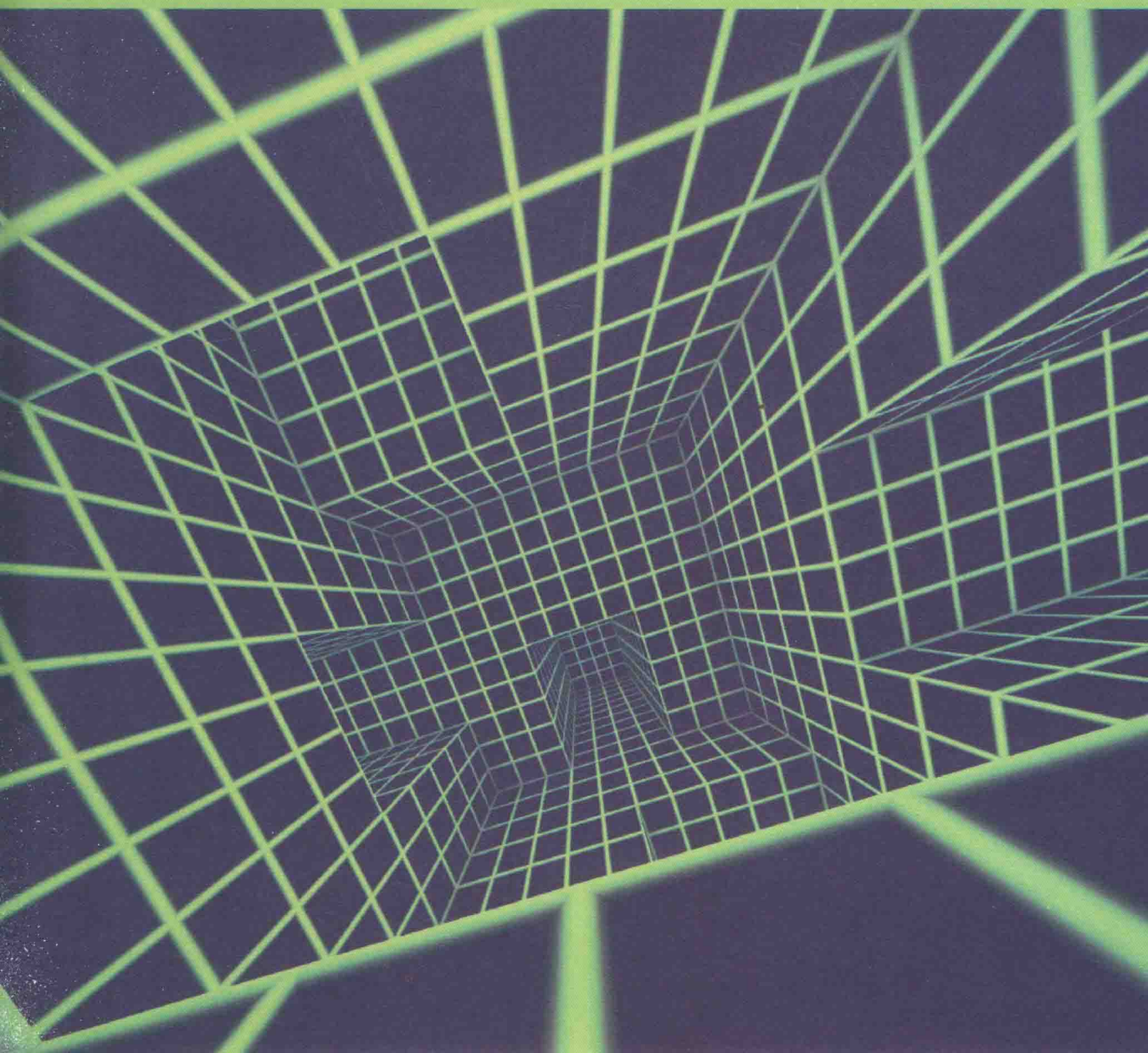
大数据到底有多重要	48
案例分析：IBM	55
从员工中发现领导者	57

实践案例

“技”流勇进

如何将技术的力量与正确的人才战略结合起来，在人智时代实现蓬勃发展。

——马蒂·诺林（Marty Nowlin）



马蒂·诺林是北美万宝盛华人力资源（Human Resources Manpower Group）的副总裁，该公司是一家专门从事短期和长期招聘、职业管理、外包和人资咨询的人力资源解决方案公司。

我们正处于一个工作瞬息万变的时代，唯一能确定的就是不确定性。这些变化已经影响到了工作环境，并引进了我们称为“人智时代”（The Human Age）的职场演进。

历史、技术、人口和地理方面的转变促使人智时代紧跟其后迅速发展起来，与此同时，这些转变也伴随着人才主义的发展。人才主义前所未有的强调人才的价值，认为人才是商业成功的主要驱动力。对于主要工作就是发掘人才的 HR 专员而言，这是一个激动人心的时刻，使他们能进一步帮助企业获得成功。

然而，就在我们应当为这一时刻欢呼庆祝之时，我们却面临着一系列挑战，它们来自一个影响着人智时代的重要因素，即技术演进。虽然新鲜事物很容易带来恐慌，但是技术却为企业的成功提供了众多的机遇。它不仅改变了商业的运作模式，而且能帮助我们发掘、吸引、激励和培训人才。我们需要认识到这一机遇的优势，采取正确的战略，来帮助我们最大化地利用其优势，而不是对新技术感到恐慌。

以下列举了一些实用的步骤，能帮助您最大化地利用技术带来的机遇。

1. 利用技术来激发以前未被发掘的潜能

作为 HR 专员的领导，我们的工作要求我们去发展并最大限度地发掘企业内部的人才，技术可以更有效地助我们一臂之力。在技术的快速进步之前，流动性较低的员工和残疾员工能胜任的工作十分有限。但是多亏有了技术的帮助，我们能创造一个允许员工充分发挥潜力的工作环境。技术使我们能与全球任何地方的人取得联系，共同工作。作为 HR 专员的领导，我们的工作就是吸引最优秀的人才，但是这类人才往往远在天边。正是有了技术的帮助，无论那些拥有我们所需技能的人才身处何方，我们都能接触到他们，而且能和他们进行远程联系，无须他们亲自来办公室。

2. 利用技术使培训更行之有效

技术的进步可以帮助我们让培训变得更吸引人、更有趣、更自然。过去需要在固定时间在一个遥远偏僻的会议室进行培训的日子已经一去不复返了。现在我们可以利用计算机，通过员工工作站的在线项目来展开培训。技术的进步还使我们以创

新的手段，如游戏和商业模拟，创造出不同学习风格的培训模式。对受训者来说，这种模式既灵活又节约时间，而且因为他们不需要离开自己的工作环境，所以能让他们觉得与自己日常工作更加息息相关。这就使培训信息更有可能得到分享和运用。

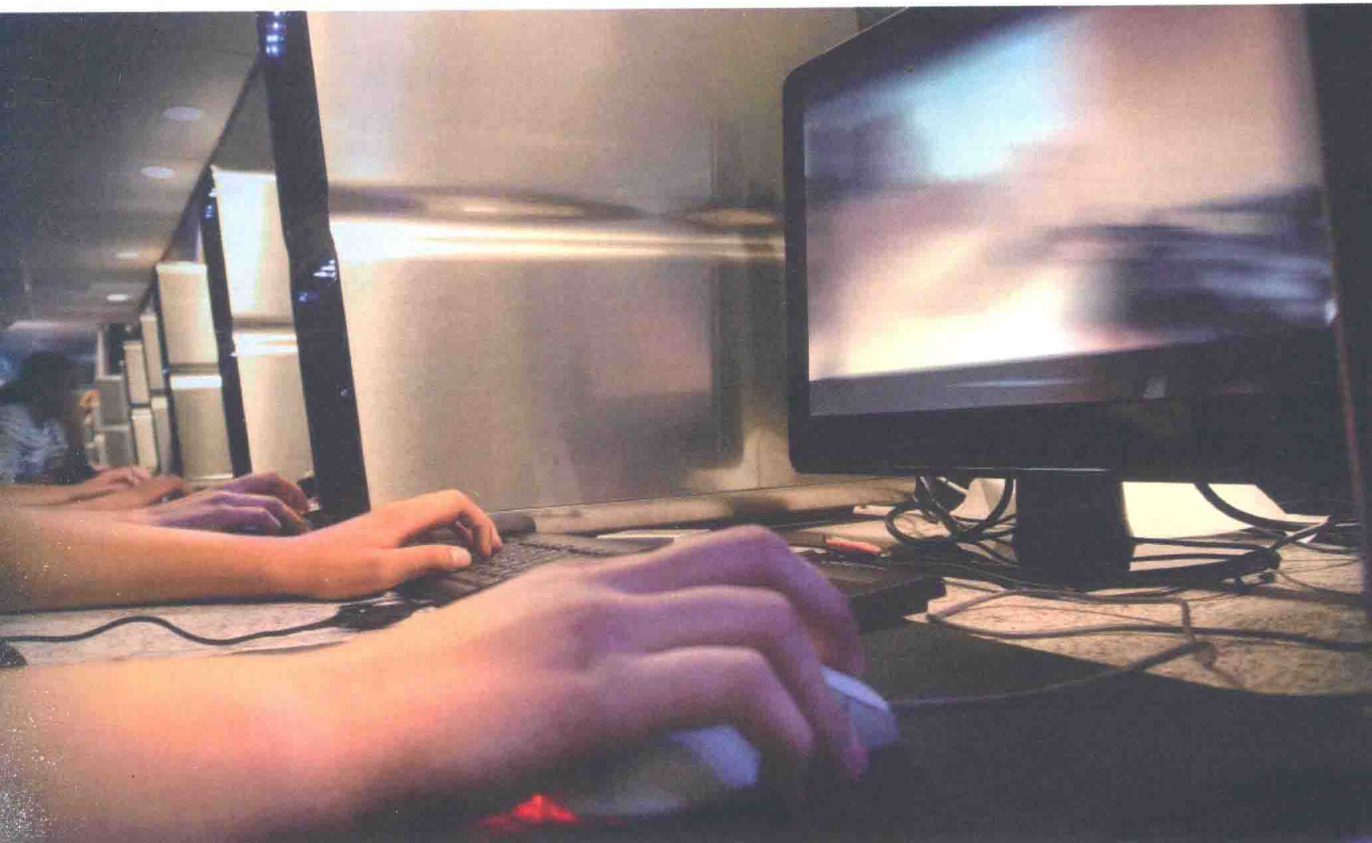
3. 利用技术对员工采取“一对一”培训方式

技术的关键优势之一就是，它可以被个人化。例如，技术可以创建一个在线培训项目的列表，员工可以从中选择最贴近自己工作的培训项目；技术还可以创建个性化的应用来监控员工的进步和发展。当员工自身得到了发展，他们通常也能实现更好的绩效。

在惠普这一领先企业的项目实践中，已经采用了在学习管理系统中建立线上线下混合式培训项目的方式进行学习管理：一方面，学员可以根据自身情况选择与业务相关性较高的学习内容，灵活选择培训时间和培训方式进行学习；另一方面，学习管理者根据学员的特点进行有针对性的课程设置及组织学习活动，随时了解员工的学习状态并及时跟踪调整。

4. 充分利用具体技术优化生产力

- 视讯会议。随着虚拟员工的数量稳步增长，企业利用视讯会议的优势来培训它们的员工，并保证员工的参与。员工也会相应地更为满意，更有效率，企业也节省了差旅费用和办公场地的租赁费用。



- 移动的个人平台和应用。个人移动技术的发展使我们更容易获取信息。我们可以利用这一技术，作为招聘和吸引人才、促进协作、提高生产效率的有力工具。
- 大数据。通过加强企业对市场的理解，大数据帮助企业开发了更好的管理战略，除此之外，大数据产品和服务还能帮助 HR 专员了解成功的选择、提拔和奖励人才的主要驱动力。因此，我们可以略微调整我们的业务，这能使我们迅速了解人才缺口，并准确挑选出能够胜任相应工作的人才。有效地利用大数据，能帮助您发现技术短板，并在众多候选人当中找到能胜任这一职责的人选，或发现有效的策略和方法来留住员工。
- 社交网络。LinkedIn 以及其他的社交网络渠道使我们能与潜在的职位候选人保持联系，加强对他们的了解，发动企业内外的人员来解决具体的问题。随着技术的进步，HR 专员需要赶上并认识到新方法的发展路径，以最恰当的方式与潜在员工保持联系。

5. 使用技术促进弹性工作制，留住员工

许多企业和 HR 专员都把弹性工作制作为一个吸引和留住员工的有力工具。幸亏有了技术，今天人们的很多工作都可以在办公室、家里或者街边的咖啡馆里完成。虽然技术使我们的工作更具弹性，但是人才短缺却让企业急需的员工更有条件争取自己理想的工作模式。在造福企业的前提下，HR 领导需要采取灵活的工作制度，为员工提供他们认为自己应得的选择。

6. 利用便捷渠道获取信息，但要权衡好如何使用信息

过去无法获得的信息现在已经可以轻松获得了。比如，通过社交媒体，关于企业和它们现有以及潜在的员工是如何运作管理的信息都可以轻而易举地获得。这淡化了个人和公共空间之间的界限。我们需要仔细权衡如何在不侵犯个人隐私的前提下，利用个人数据来鉴别和发掘人才，而且需要了解员工、客户以及其他利益相关方是如何描绘企业形象的。



如何衡量学习效果

与企业领导沟通学习效率，你必须清楚地解释你的计划的“可行性”，说一说它是如何符合柯氏培训评估模式中第三级和第四级的预期的。

——埃贾·M·帕加卡 (Ajay M.Pangarkar), CTPD, CPA, CMA ;
特里萨·柯克伍德 (Teresa Kirkwood), CTPD.

描述如何有效实现“学习”效率的文章数不胜数……但我们相信大部分建议并不具有参考价值。没有人会怀疑，学习一定要有效且负责。但是，不要混淆这两个完全不同的要求。与企业领导就学习效率进行沟通时，你必须清楚地解释你的计划的“可行性”，说一说它是如何符合柯氏培训评估模式中第三级和第四级的预期的。



企业领导是这样定义“可行性”的：可行性首先事关企业领导如何为各类计划分配可用的资源。管理者在实现特定的业务目标方面承受着巨大的压力，因为他们要协调好稀缺的财力和人力资源。他们的决策是基于每个计划是如何有效使用可用资源来实现业务目标的。简单来说，企业领导判断每个计划是否可行，主要是基于其在多大程度上可以帮助实现业务目标。

关于学习效率的第一个迷思，就是学习专员必须从财政角度证明其计划的可行性。企业领导通常从以下三个角度之一来评判培训。

- 一个必要的需求。对大多数培训而言，企业领导都将其视为一种支出，并不去衡量其有效性（例如：入职）。
- 作为主要工作的一部分。在这种情况下，企业领导将培训视为一个重要商业计划的组成部分（例如：一种新产品的推出）。
- 视为一种有形资本投资。企业领导培训是一项重大的有形学习投资，而且有长期回报（例如：一个学习管理系统或再学习技术）。

出于这种考虑，负责学习活动的专员必须清楚展示一个商业案例，解释为何企业领导应该接受并实施自己的计划，企业领导才会认识到这与员工的发展大有关系。但是，学习效率强调的是领导在分配财政资源时所做的关键决策。因此，学习计划中，必须将学习效果和学习责任区分开来。

这就是需要整理清楚的一点：学习专员整日都与“投资回报率”（ROI）这一金融专业术语打交道，而财务方针表明，“培训ROI”方法运用得并不恰当。简而言之，ROI并不适合用于培训的评估。

首先，为任何学习计划创建有效的商业案例，都需要管理支持。要将企业领导所说的培训“支出”和学习“计划”区分清楚。不要把时间浪费在验证传统培训支出的可行性上。只有当培训是企业重要发展计划的一部分，或是一项重大的有形投

资时，再去确认其可行性。

其次，确认对绩效的期望。对于学习专员来说，企业领导所指的绩效管理也就是柯氏培训评估模式中的第三级和第四级。企业领导并不关心你是如何提高绩效的（第三级），他们关心的是你的绩效是否能帮助实现特定的企业目标（第四级）。

最后，为学习计划创建可靠的商业案例，这要求你了解你的领导是如何衡量这一计划的财务责任的。记住一点：他们并不使用 ROI 作为衡量的工具。企业领导对投资和支出这两个概念分得很清楚，培训是一种支出，而不是投资。他们只在能促进企业长远发展的有形投资上考虑 ROI。但许多学习专家会说学习是一种投资，因为它有助于企业的长远发展。根据财务方针，这种说法并不正确，因为“学习”成果是无形的，而且很难去证明学习对企业发展有长期贡献。

以下是企业领导如何从财政角度衡量培训的一个典型范例。你提出了一个需要持续几年的混合式学习计划，其中包含在线学习内容。企业领导将这些有形的部分（在线学习技术、学习管理系统）视为一种投资，并通过财务计算（如净现值、收益等）来衡量长期的回报。但是，从财务角度来看，领导只是将实际的培训活动视为业务支出来进行测算而已。

在运用任何评估方法之前，思考一下企业领导将如何接受你的提议。企业领导往往被众多的商业计划包围，因而必须做出最佳决策，选择最有助于实现企业目标的计划。如果使用了不理想的管理措施，且没有创建合适的商业案例的话，将大大降低成功的概率。

埃贾·M·帕加卡和特里萨·柯克伍德，是 CentralKnowledge.com 和 Learning Sourceonline.com 的创始人。他们是员工绩效管理专家，共同出版过三本书，最近出版的一本是《培训师的平衡计分卡：连接学习与绩效战略的完整资源》（约翰威立国际出版公司，2009）。





职场半径学习的四个秘诀

我们可能需要转变我们对职场中教育和培训的看法。

——罗伊·桑德森 (Roy Saunderson)

你是否记得那些在大学里被称为“终身学习中心”的部门？这些部门的存在正是为了提醒所有人：即使我们毕业之后投身于职场洪流中，也不应停下寻求知识的脚步。

在经济与科技飞速发展的今天，我们应该提醒自己时刻处在学习的状态中。这种始终处于“职场半径”的培训可能会伴随我们的职业生涯，甚至永远不会结束。有报道称，基于科学技术的自主学习占据了职场培训中将近 1/3 的时间。

不仅如此，雇主还会继续将注意力集中在那些具有大专以上学历的员工身上。然而对于这些员工来说，目前面临的最大挑战是能否跟得上知识发展和更新的速度。如今，在工作中不断更新知识储备并提高技能的员工将会发挥更大价值，也更容易受到雇主的青睐。

从同僚身上获取知识

同事是工作中最适合担任岗位轮换培训的角色，因为他们始终在执行岗位上的工作。受训者最需要了解的专业技能，恰恰是他们的同事正在使用的技能。这些同事非常清楚这门技能从生疏到完全了解再到熟练掌握的全过程。而这种员工之间知识与技能的转移和内化，正是企业拥有的重要资产。

正因如此，北卡罗来纳州的学习与发展总监简·博扎丝博士将职场培训称为“大声培训”——每个员工都必须将自己视为其就职领域中知识与技能型专门人才。员工必须意识到，他们可以为企业中的各个团队带来财富，并且有能力将其所学所悟传授给周围的同事。

利用社交协作工具

通过使用社交协作工具，可以让员工之间知识和技能的分享更加方便和有效。这些在线工具基本以微博形式存在，如 Chatter（企业社交网络，用户可以创建自定义操作并即时部署到每个桌面和设备，以及通过迅捷易用的社交源访问任何应用程序），或 Yammer（一种企业社会化网络服务，使用时需要用户提供地址为企业域名的工作邮箱，既能减少管理、注册和验证企业员工的成本，又能合理验证企业员工的身份），可以从浏览器、系统桌面或移动设备直接访问并保持联络。一个安全性较高的内部社交工具，可以很好地克服企业对大众社交媒体开放性的恐惧。通过更新微博内容，可以让员工快速更新知识储备，促进其交流思想并开展项目合作。

这些协作系统使员工随时随地处于培训状态中，而不局限于在某个固定的培训场地接受课堂式辅导。

在线协作工具不仅让员工间的联系更加紧密，还可以促使员工业务能力和专业水平的提升，让项目团队成员从容应对瞬息万变的客户需求。同时，在线协作工具还可以帮助员工减少电子邮件的接收数量，摆脱以往下载大量附件的冗杂工作。另外，一些工具甚至将社群论坛的功能融入到内部系统中，融合员工智慧，并通过“众包”的形式，以自由自愿的方式把工作任务“承包”给这个社群论坛中有能力并愿意承担这项工作的员工。

充分开展翻转式培训

翻转式培训是一种职场培训方式，也称翻转课堂。在这种混合式培训模式中，讲师扮演着类似于“指导者”的角色，受训者在培训场外通过视频或者其他媒体形式进行自主学习，然后回到培训课堂与其他受训者共同探讨工作中出现的具体问题。这种培训方式使受训者能够按照自己的进度和节奏学习课程内容，讲师也能充分了解每位受训者的个性需求。这种培训非常注重学员之间的协作及互相学习。

企业翻转式培训使员工培训变得更加具有吸引力，它使培训内容与社会联系更加紧密，可强化员工团队合作意识，有助于员工形成企业发展及成功所需的社会化心态。此外，它还通过真实的练习积累经验，在“通过实践及体验式学习”这一方面投入更多。事实证明，实践及体验式学习比传统的“填鸭式”课堂教学更加有效。

翻转式培训最大的好处在于，它为受训者提供学习协作的机会。接受培训的员工需要学习如何以小组的方式参与工作，而翻转式培训恰好能让每位受训者都参与其中。

以下是促进受训者之间协作及使培训更加吸引人的几点建议：

- 课前协作。需要运用工具保障受训者有机会在课前与其他学员就视频或者其他阅读文件进行交流。
- 头脑风暴。在培训中，所有受训者都要发出自己的声音，表达自己的想法，避免仅由几个活跃的受训者回答关键问题主导课堂的情况出现。培训人员及讲师需要将受训者提出的所有想法和观点写在一个白板上，然后由全体受训者决定哪些问题是最重要的。

- 角色分配。团队中每位员工扮演的角色都应该是平等且有意义的。翻转式培训应该超越传统的主导、配角、计时员、抄写员的角色分配方法。
- 过程模拟。参与培训的受训者应该包括企业所有的员工类型，过程模拟可以使员工了解自己在工作中的表现会对其他员工产生怎样的影响。

► 积极参与大规模开放在线课堂

另一种创新的培训策略是大规模开放在线课堂（Massive Open Online Courses, MOOC），这是一种针对大众人群的在线授课形式，学员可以通过网络学习在线课程。MOOC 为更加广泛的人群提供教育机会的潜能引起了很多人的关注。《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼将其描述为一场教育“革命”；《华盛顿邮报》称赞其是“为大众提供精英教育”的一种途径。许多企业把 MOOC 看作连接员工与雇主之间技能差异的桥梁，可以加强企业的培训工作。

大学利用在线指导的方式使学生参与到互动的教育和培训课程中来，使远程教育提升到一个新水平。而在企业利用 MOOC 开展培训的过程中，绝大多数互动话题由讲师按照培训需求提供，学员可在论坛对相关问题开展广泛讨论。

对于那些急需建立员工与各部门之间联系的企业来说，性能良好的社交网络能够大大助力企业内部各层级之间的沟通。并且，在 Easy LMS（学习管理系统）的帮助下，基于 MOOC 内容创建一个知识分享小组是非常容易的。此外，通过企业培训与 MOOC 的结合，员工可以获得在职培训证书。一门由企业赞助的 MOOC 式学习项目，再加上一所知名教育机构的影响力，这门培训课程会大大为员工增值。

企业通常花费数百万美元为员工建设或者购买各种类型的核心技能培训课程。《2013 年企业学习概况》显示，基础管理类、办公室工作效率提升类、计算类、Excel 等其他的核心业务技能类课程，会让公司每年在每位员工身上投入 100 ~ 500 美元。如果企业认可 MOOC 证书，那么他们的培训成本将大大降低。此外，提供企业专属的 MOOC 课程会成为其吸引有潜力的应聘者的招聘法宝。现在，只要有一套强大的在线培训编辑工具，企业就可以创建自己的 MOOC 课程。

作为企业领导者和培训专家，我们的工作创造合适的培训环境，并提供合适的学习资源，以促进员工开展更有效的职场培训。如此，我们将随时随地为员工开展及时、有效的培训。