

学习的回报

埃森哲的卓越绩效培训

侯广辉 译

Return on Learning Training for High Performance at Accenture

上海交通大学出版社

12.3

瑟诺特(Donald Vanthournout) 库尔特·奥尔森(Kurt Olson) 约翰·塞思尔(John Ceisel) 安德鲁·怀特(Andrew White)
泰德·沃丁顿(Tad Waddington) 托马斯·巴菲尔德(Thomas Barfield) 萨缪·德塞(Samir Desai) 克雷格·明德鲁姆(Craig Mindrum)

著

学习的回报:埃森哲的卓越绩效培训

*Return on Learning: Training for
High Performance at Accenture*

唐纳德·万瑟诺特(Donald Vanthournout)

库尔特·奥尔森(Kurt Olson)

约翰·塞思尔(John Ceisel)

安德鲁·怀特(Andrew White)

文达德(Tad Waddington)

著

托马斯·巴菲尔德(Thomas Barfield)

萨缪·德塞(Samir)

克雷格·明德鲁姆(Craig Mindrum)

侯广辉 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习的回报:埃森哲的卓越绩效培训/(美)万瑟诺特
著;侯广辉译. —上海:上海交通大学出版社,2008

ISBN978-7-313-04971-1

I. 学... II. ①万... ②侯... III. 企业管理—
经验—美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 147266 号

学习的回报:埃森哲的卓越绩效培训

唐纳德·万瑟诺特(Donald Vanthournout)

库尔特·奥尔森(Kurt Olson)

约翰·塞思尔(John Ceisel)

安德鲁·怀特(Andrew White)

文达德(Tad Waddington)

著

托马斯·巴菲尔德(Thomas Barfield)

萨缪·德塞(Samir Desai)

克雷格·明德鲁姆(Craig Mindrum)

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:10.75 插页:4 字数:138 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

ISBN978-7-313-04971-1/F·726 定价:30.00 元

版权所有 侵权必究

Return on Learning: Training for High Performance at Accenture Copyright © 2006 Accenture.

Published by Agate.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2007 by Shanghai Jiaotong University Press.

Published by agreement with Agate Publishing, c/o Rights Unlimited Literary Agency through the Chinese Connection Agency, a division of the Yao Enterprises, LLC.

All Rights Reserved.

本书中文版由 Agate 授权上海交通大学出版社独家出版。未经出版者许可,本书的任何部分内容不得以任何方式复制或抄袭。

版权合同登记号:图字 09-2007-617 号

序 一

通过创新型培训促进员工能力发展,实现卓越绩效,是埃森哲公司引以为豪的成功故事。本书介绍的许多经验教训,可以为那些正在寻求建立竞争优势的首席执行官(CEO)、首席运营官(COO)或首席财务官(CFO)们提供借鉴。

在与您分享这本书之前,我想谈一点它与中国的联系。中国经济的发展一直令世人瞩目,今天她已经成为全球贸易大国,同时也是世界上增长最快的市场之一,给众多企业和个人带来了绝佳的机遇。然而,只有那些能给员工提供最佳职业发展机会的企业,才能成为成功的企业,成为绩效卓越的企业。

我深信这本书在帮助中国企业解决正在面临的人力资本挑战方面,具有实用价值。通过书中的故事,您可以了解到培训对埃森哲的重要性,以及培训对我们员工的职业发展产生的积极影响。您即将读到的这些故事,介绍了埃森哲如何为员工提供学习和发展机会,以充分施展他们的才能,体现了埃森哲为其员工提供最好职业发展机会的承诺,因为敬业的员工往往是工作能力强、忠诚度高的员工。

在埃森哲公司,我们视员工为我们的资产。因此,正如需要不断地投入来提升资产品质一样,我们的培训质量和效果对我们来说至关重要。仅在2007财政年度,埃森哲就为培训投入了7.76亿美元,实施培训的总时间超过1000万小时,由此可以证明我们对员工培训的重视程度。正如诺贝尔经济学奖得主加里·贝克尔(Gary Becker)教授在本书发布会上

学习的回报：埃森哲的卓越绩效培训

所说，人力资本的投资回报极高，且与日俱增。

我希望本书的故事能给您带来启迪，帮助您对投资学习和培训所能产生的巨大回报有更深入的理解。

A handwritten signature in black ink, appearing to be the Chinese characters '李杰' (Li Jie).

埃森哲大中华区主席

2007 年 11 月

序 二

埃森哲的《学习的回报》一书介绍了许多可供企业高层主管借鉴的学习型组织的关键成功要素。本书的独特之处在于它是基于埃森哲自身的一项学习投资回报研究,该研究由我们的内部工作机构开展,但经过数所知名大学的教授的验证。根据此项研究,我们可以通过评估学习给员工的聘用、保留、计费时间比和绩效等带来的影响,对企业的学习价值加以量化。我们发现,埃森哲在学习上每投资 1 美元,除了收回成本外,还产生了 3.53 美元的收益,换句话说,学习的回报率可高达 353%。

我们的投资回报研究格外重要,因为它得到了公司大部分高层主管的关注和认可,而且还帮助更大规模的学习转型项目获得不断的支持。一般说来,大型企业和政府机构的高层管理人员都事务缠身。变革计划裹足不前,往往是由于学习的投资回报显得并非那么重要,没有引起高层的注意,也可能由于其他业务活动暂时显得更为紧迫。但我们的投资回报研究清楚地证明,学习应当是公司最重要的战略计划之一。

埃森哲团队还建立了一套有效的管理架构,以确保学习的变革能获得公司的持续支持。大规模的组织变革一直以来都是个难题,但如果您能让公司最高决策者赞同总体变革方案,同时让他们明白组织变革将有助于实现总体经营目标,那么,一切都可能变得迎刃而解。

让我们一起来体验埃森哲通过最大化“学习的回报”成就卓越绩效的

学习的回报：埃森哲的卓越绩效培训

历程。不言而喻，对中国企业来说，这个历程意义深远。



埃森哲大中华区副总裁兼
组织与人力资源咨询总经理

2007 年 11 月

序 三

本书讲述的是一家全球性的大公司如何通过学习服务、知识共享和能力协作来改革人力资源的开发方式,以成就卓越绩效的故事。而它又并非单纯讲述这家公司的故事,它还其他寻求竞争优势的首席执行官(CEO)、首席运营官(COO)或首席财务官(CFO)们提供了可借鉴的经验教训。因此我们才大胆地将这个故事公布于众,与大家分享。

在过去的几年中,埃森哲公司经历了一场巨大的变革。而这是由埃森哲公司历史上,乃至全球经济史上最具挑战性的时势所造成的。由于互联网泡沫的破裂、全球恐怖主义的广泛影响、客户(包括公司和政府)需求的不断变化和持续增长的盈利压力,企业面临全球性的经济动荡。而传统的培训仿佛也变得不合时宜。

培训领域的游戏规则已经改变,而且永远地改变了。仅仅根据短期、日常的需要来培训员工以获得组织优势的方法已经不可取了。由核心小组计划和指导培训将继续占重要地位,但为员工开设更广泛的学习教程(包括公司指导和自我指导)将变得更加重要。为了确保企业学习项目的真实可行,它应满足公司的长期战略需求。

首先,不应再将学习培训看作是一个成本中心。由于到处都在缩减预算,人们不再简单地认为学习项目是重要的。因此我们这些在埃森哲负责学习项目的人必须去证明学习培训是可以为公司增加价值的。此外,我们还要更加严格有效地行使学习的职能,既要注重盈亏,也要关注为公司创造价值。

对那些希望提高员工工作能力的主管来说，埃森哲公司的故事为他们展现了众多的关键因素。本书更具开创性的一点是对投资回报的研究，这项工作由我们内部的工作人员开展，并由专业的大学教授验证。在这项研究的基础上，我们就可以通过评估学习对招聘、挽留、计费时间比（chargeability）和绩效等的影响来量化企业的学习价值。我们发现埃森哲公司投资在学习上的每一美元，最后不仅收回了成本还赚了 3.53 美元，换句话说，学习的投资回报率是 353%。而投资回报率（ROI）模型也赢得了众多的荣誉，包括美国企管顾问公司（Corporate University Xchange, CUX）颁发的衡量优秀奖及美国培训与开发学会（American Society for Training & Development）颁发的两个奖项。

我们的投资回报研究项目格外重要，因为它得到了公司大部分高层主管的关注和认可，这将有助于更大规模的学习转型项目继续获得他们的支持。众所周知，任何大型企业和政府机构的执行官都事务繁忙，而由于学习的投资回报表面看来并没有重要到可以获得高层的注意，也可能由于其他业务活动显得更为紧迫，从而使得学习项目的变革踌躇不前。而我们的 ROI 研究清楚地说明了学习是公司最重要的战略计划之一。

埃森哲团队还设置了一套有效的管理结构来确保学习的变革能一直获得公司的支持。大规模的组织变革一直以来都是个难题，但假如你能够让公司大部分高层决策者都赞同变革的方案，同时让他们明白组织变革将有助于实现经营总目标，那么，一切将迎刃而解。

而我们也不能忘记学习课程本身的质量问题。埃森哲团队为公司制定了一套新颖的课程和科目，并且引入行业中最前沿的新技术来传授知识，如电子化学习、网上研讨会和知识管理应用等。当然我们也没有忘记公司的本质。位于芝加哥城外伊利诺伊州圣查尔斯市的培训中心所提供的核心课程是埃森哲公司的特色学习项目。在这里，新员工能够逐步了解到公司特殊的企业文化并快速适应一种“新兵训练营”式的氛围。所以我们“回到根本”，将课堂学习作为许多核心课程项目的中心要素，以此重

申我们对课堂学习的承诺。

在改革之初,我要求核心团队务必确保将我所说的“体验式”学习经验传授给我们的员工。埃森哲公司的课程评估表清晰表明我们已成功地做到了。在埃森哲公司,学习改变着员工的生活,他们也因此比以往任何时候都更愿意留下来与公司一起成长。我们已成功地将学习战略与埃森哲的企业战略紧密结合,并且大规模地改进了核心课程以适应目前埃森哲公司四种类型人力资源各自的需求。或许最重要的还是,我们对公司的绩效产生了积极的影响。

最后我想提出一点思考:组织可以利用学习项目成功地制造巨大的商业影响,也可以将学习培训当作一项商业来经营。目前,我们正帮助埃森哲公司通过创新型学习方案来提高绩效。而这些方案能对埃森哲公司的盈亏产生可衡量的、积极的影响。同时,我们的学习投资也具有非常高的效益,虽然员工人数较之5年前增长了50%,但我们在学习和开发上的支出却减少了40%多。

现在就跟我们一起来体验埃森哲公司通过最大化“学习的回报”成就卓越绩效的历程吧!您和您的公司也会有同样的愉快经历。

吉尔·B·思玛特(Jill B. Smart)
埃森哲公司人力资源部高级经理

Contents

目 录

1 通过学习提高绩效 / 1

在 2001 财政年度,公司在员工学习和发展上的开销达到了 7 亿美元。这可能比预期的要多。但利润就像滚雪球似地翻倍,公司的合伙人心里都清楚这笔钱花得值。

2 学习的前景与商业影响 / 12

就算是在经济最困难的时候,我们也不会削减公司的研发预算。因为它是公司的基本 DNA,能使公司与众不同。

3 检验学习的投资回报 / 28

投资于公司学习 1 美元,你能收回 4.53 美元,也就是得到了 3.53 美元的额外收益。换句话说,学习的投资回报率是 353%。

4 铸就成功的领导力 / 44

多数时候,公司会有一个 5 磅容量的培训口袋,但却有 10 磅的内容要放到袋子里。所以他们要想尽办法将内容压缩至 5 磅再放进口袋。

5 体验学习 / 61

如果公司主管给员工授课,那么学习体验会延伸到课堂外,延伸到正式的课程之外。当老师和学生去一起吃午餐或晚上去社交中心时,学习体验也在继续。

6 以商业模式经营学习 / 79

我们的高层领导不会对我们这样说:“预算是没有限制的,去创造伟大的学习事业吧。”他们会说:“我们需要你削减大约一半的预算,然后去创造伟大的学习事业吧。”

7 利用技术创建卓越绩效的学习型组织 / 102

有了自动化技术之后,我们不仅可以更迅速地获得信息,还能以更低的成本完成任务,这要比动用整个团队来完成特定分析的花费少得多。

8 学习与知识共享的前沿 / 116

在每次需要指导、信息和支持时,员工都不得不停下手头工作和离岗。这种做法的效率极低。知识和学习必须在自然的工作过程中被员工获取。

9 学习与价值创造:埃森哲展望未来 / 135

我们从那些为公司服务多年的员工那里获取反馈。他们说他们曾经想过要离开公司,但在接受了学习体验走出校园时又充满了活力和决心。他们有时这样写道:“为什么我曾经会想离开这样好的公司呢?”

致谢 / 152

作者简介 / 155

1

通过学习提高绩效

30 多年来,位于伊利诺伊州圣查尔斯市的一座占地 96 英亩的绵延庭院一直都是埃森哲公司全球培训机构的总部。这里耸立着两座铜像,一位男青年和一位女青年正在聊天。他们身着在“商务休闲装”出现之前,那种专为咨询和专业服务组织所特制的职业商务制服。男青年坐在长凳上,腿上摊着一本书,一只手还做着手势。而那位女青年手里提着皮包,正倾身聆听男青年的讲话。这幅定格画面仿佛表明,他们正在为又一天的 14 或 16 个小时的紧张培训做准备。这也是埃森哲新员工进行职前培训的典型生活。如果您仔细看,还会发现女青年的手表正指向 8:27,上课时间到了!

这座铜像已经成为公司企业文化力量的重要标志——对公司人力资源开发的永恒追求和坚持。这对于公司的新员工更具特殊意义,这些人中,有些有过几年的工作经验,而另一些则是刚从大学毕业步入社会的新人。在几个月的学习之后,公司的先进技能和严格的授课方法在这些新人身上得到了充分的体现。而正是这些技术和方法促使公司一举成为全球咨询行业的顶尖公司。

埃森哲公司的承诺及全面的培训始于进公司工作的第一个星期,虽有间断但一直贯穿于个人的职业生涯。这确保了客户走进埃森哲分布于

全球 49 个国家的任何一家分公司，不管是在芝加哥、伦敦、马尼拉，还是在布宜诺斯艾利斯，都会发现员工的能力水平相当，实施某项技术、战略或外包项目的方法也是稳定一致的。客户可以从项目组的任何成员——不论是最新雇员还是高层主管——那里清楚地了解到工作目标及其进展状况：目标和愿景是什么、能创造什么样的显著价值、会获得怎样的突出成就、哪些工作有待进一步开展以及个人的角色及其任务如何融入整体等。

对埃森哲公司和它的客户来说，20 世纪 90 年代末期是一帆风顺的，至少是坚持了下来。即使最新入职的员工，在经过培训后，都能按时、顺利且高质量地完成大量工作，不仅没有超支还创造了可观的利润。虽说咨询业人才济济，但埃森哲始终是龙头之一。固然，它不是其中收费最低的管理咨询商，但客户们知道如果他们有一项关键业务，不仅要求创新性地运用最先进的技术和商业思想，还要求按时、低风险，且在预算内完成的话，埃森哲就是他们要找的公司。

为支持这种商务模式而对本公司员工进行培训，这对埃森哲来说花费也不少。但是公司非常清楚在这个竞争激烈的咨询市场中要获得竞争优势就要依靠自己的人力资源，因此埃森哲下定决心对学习进行大量的投资。事实上，在 2001 财政年度，公司在员工学习和发展上的开销达到了 7 亿美元。这可能比预期的要多。但利润就像滚雪球似地翻倍，公司的合伙人心里都清楚这笔钱花得值。

此外，公司提供的培训课程也不是任何老套的格式。如果你有幸参观在圣查尔斯和芝加哥的培训专家的办公室和寝室的话，你会看到那里呈列着众多的奖章、证书和奖杯。这些都是埃森哲公司为课堂辅导和电子化学习而设计并讲授的培训课程所赢得的荣誉。埃森哲的专家们始终坚持公司的创新文化，首度倡导的很多培训技巧现已成为国际统一标准。例如，以目标为导向的学习。由埃森哲发起的模拟学习法已成为大部分课堂教学不可或缺的一部分，这种方法让学员在真实生活的模拟环境中

进行角色扮演,以巩固学习效果、塑造目标行为。

当模拟教学进入电子化时代以后,无论是一开始的“商业模拟”,还是后来的“绩效模拟”,埃森哲公司都走在最前沿。1994年埃森哲开发了一个早期的绩效模型,目的是提高通用电气资本金融集团(GE Capital)(现为通用电气消费者金融公司,GE Consumer Finance)员工的风险管理能力,最后它为该公司带来了巨大的收益,这也是模拟教学有效性的一个生动证明。即使没有任何财务基础的学生经过此类培训后,在一些管理实践的考试中也比注册会计师们(CPA)获得的分数高。

埃森哲公司有相当一部分具有远见卓识的管理人员,同时公司也非常清楚如何给他们提供充足的资金和时间来经营公司,以确保埃森哲在行业中的领导地位。在20世纪90年代初,埃森哲首先提出了“综合绩效支持系统”的概念,它是电子化绩效支持系统的一种形式,而电子化绩效支持系统正逐步成为以计算机为基础的培训(CBT)的有力补充。综合绩效支持系统将资源信息、实用工具、工作指导和培训方法等内容都打包进一台电脑里,以支持员工实时绩效的需求,而这种做法远远走在了时代的前列。直到今天,技术才发展到能够支持这种系统的水平,而可行的、有成本效益的实施方案也才刚刚浮出水面。

不过处于核心地位的仍然是位于圣查尔斯市的公司培训中心。单单早晚往返于芝加哥奥哈尔机场(O'Hare)接送学员的机场大巴就足以使当地的运输公司维持运营,在1998和1999年最繁忙的两年中,圣查尔斯的校园每周要接待1000名左右的学生。圣查尔斯的学习培训是埃森哲公司文化中极为重要的一部分,它将北美、南美、亚洲、非洲、欧洲和澳洲的员工集中在同一教室里、同一餐桌旁和同一社交中心内(可能是最享受的时刻)。当一天的工作告一段落,他们可以挤出几小时的休闲时光在中心里放松心情。晚上的住所略显简朴,只有一张单人床、一张书桌和一个卫生间。虽只有极少的睡眠时间,但这都无关紧要。

在埃森哲,虽然客户工作总是优先于其他大部分工作,但员工和合伙

人们都要周旋于客户业务和圣查尔斯安排的授课或听课任务之间。能听到埃森哲公司经验丰富的高层主管的讲座是整个培训项目中最具吸引力的地方之一。由此衍生出一种新的倡议，叫做“合伙人来住校”(Partners Are in Residence, PAIR)，让主管们来到圣查尔斯，不一定是来教学，而是跟学生打成一片，跟他们吃吃饭，同时提供一些非正式的指导。

到 20 世纪末，埃森哲的业务以每年 20% 的速度在增长，而同时网络的快速发展推动了先进技术和实践技能的突飞猛进。在 90 年代中期的时候，埃森哲的业务订单就纷至沓来，远远超出了公司当时人力资源的承载能力。于是，招聘人员和培训师就忙着寻找合适的人选，并对他们进行学习培训，以使其具备自身及公司成长所必需的知识和技能。

既然如此，还将会出现什么问题呢？

动荡与变革

时间很快进入了 2001 年，那是 11 月份一个阴沉的早晨，芝加哥初冬的第一抹寒意弥漫在空气中。两座铜像还在圣查尔斯培训中心的院子里进行着他们永恒的对话。问题是他们可能是校园里唯一可以找得到的“人影”。

当然，在 2001 年末，培训中心里空荡荡的大厅并非是培训投资失败的结果，而是 2001 年 9 月 11 日恐怖主义袭击纽约和首都华盛顿后，全球经济——特别是美国经济面临的危机所造成的。实际上，伴随着商务旅行的暂时性中断，埃森哲的中心培训机构关闭了。

不管怎样，从某种意义上说，这些阴暗、冷清的教室也是埃森哲曾经引以为豪的培训机构所遭遇的黑暗时代的象征。至少可以说，对埃森哲而言，那是一个动荡的年代。早在恐怖主义开飞机撞上世贸中心和五角大楼之前，我们就已经感受到公司的培训项目所受到的影响。