

德勤管理咨询系列丛书

21世纪 学习与人才发展 最佳实践

【荷兰】尼克·范·达姆 (Nick van Dam) 著
吴琼 译



Best Practices in
Learning & Talent Development for
the 21st Century



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

德勤管理咨询系列丛书

21 世纪学习与人才 发展最佳实践

**Best Practices in Learning & Talent
Development for the 21st Century**

(荷兰)尼克·范·达姆(Nick van Dam) 著

吴 琼 译

上海交通大学出版社

Best Practices in Learning & Talent Development for the 21st Century

Copyright © 2009 by Nick van Dam

All Rights Reserved.

本书中文版由 Dr. Nick van Dam 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:09-2009-127 号

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪学习与人才发展最佳实践/(荷)达姆著;
吴琼译. —上海:上海交通大学出版社,2010

(德勤管理咨询系列丛书)

ISBN 978-7-313-06145-4

I. 2... II. ①达... ②吴... III. ①学习—研究
②人才—资源开发—研究 IV. ①B842.3 ②C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 226549 号

21 世纪学习与人才发展最佳实践

(荷兰)尼克·范·达姆(Nick van Dam)著

吴 琼 译

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 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:880mm×1230mm 1/32 印张:5.125 字数:143 千字

2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-06145-4/B 定价:20.00 元

版权所有 侵权必究

本书献给未来的商业领袖
我们未来的人才

中文版序言

无论在经济快速增长时期,还是在平稳发展甚至震荡调整时期,人才的重要性都是不言而喻的。进入新世纪,面对不断变化的经济和市场环境,企业必然也需要对人才有新的定义:人才,不仅要求能够维持现状,更重要的是能够适应不断变化的环境,不断开创新产品和服务,满足客户不断升级和变化的需求。而这一切,都需要企业具有持续不断的学习能力。可以说,现代商业的竞争归根结底是企业人才集体学习能力的竞争。企业的员工结构本身也在发生变化,领导层与中坚力量正从20世纪六七十年代出生的人才,逐步向80年代出生的人才过渡,其知识结构和学习习惯更具差异化和个性化。对于快速发展的中国企业而言,不断深化的专业化和市场化竞争,以及走向国际化的要求,对人才提出了前所未有的挑战。

在人才至上和倡导学习型组织的今天,各个企业管理层都在不断思索如何实施员工学习与发展体系,推动员工持续学习、持续创新,并有效运用到工作实践中去。但中国企业目前的学习与发展体系普遍存在缺乏统一的规划、形式手段单一、内容缺乏系统性等问题,加之培训课程设计客制化和针对性不足,导致人才培养的效果往往无法达到预期。面对这些问题,对于这一重要领域是否继续投入、如何合理投入,企业管理层往往难以取舍和评价。因此,今天企业的学习与发展体系,同样面临超越和

变革的挑战,而不能简单地继续沿用传统的观念和管理手段。本书对中国企业具有非常实际的指导意义。

《21 世纪学习与人才发展最佳实践》是德勤全球首席学习官——尼克·范·达姆(Nick van Dam)博士最新编写的著作。本书没有重复描述对于领导力与员工发展的一般理论和常见方法,而是聚焦于在新的商业环境和互联网技术背景下,学习与发展的新趋势和新方法。在分享德勤公司和国外众多领先企业的最佳实践的基础上,总结了各种宝贵的、经过实践验证、行之有效的理论、方法和工具。

在 21 世纪,网络与信息化平台逐步完善,企业有条件引入多重不同形式的学习方式,借用多重内外部资源,确保合理投入并获得高效率的回报。本书系统介绍了组合型的一体化学习模式、新时代下领导力发展模型、电子化学习的设计方法、首席学习官的角色与职责等,并提出了学习外包与市场化等新观点,展望了学习与发展的最新趋势。德勤咨询不仅将本书介绍的工具和思路广泛运用于所服务的企业,德勤全球的学习与发展体系正不断实践其中的优秀经验,德勤全球员工也正从中受益。

因此,我们特别向所有推动企业学习与发展的中国企业家和首席学习官们推荐此书,相信可为中国企业提供很好的参考、启示和指导作用。希望中国企业从优秀企业的最佳实践经验中获取新的思路,因时、因地、因人采用不同的学习与发展方式,有效开发人才的智力资本,全面提升组织学习能力,持续提升企业的核心竞争能力。

施能自

德勤企业管理咨询中国区主管合伙人

2010 年 3 月

目 录

引言 学习与人才发展的战略作用 /1

发展 21 世纪的领导者 /5

领导力发展组合解决方案 /7

在日常学习和工作中培养领导者 /12

组合型领导力发展项目 /17

发展领导者的核心优势 /22

加速发展 /26

发展扩展型业务教练 /29

学习对绩效管理的影响 /33

满足他们的最大需求,保留顶尖人才 /35

绩效管理转变中的发展—配置—联系流程 /39

职业的个性化 /45

学习的设计 /51

21 世纪学习能力框架 /53

用模拟练习强化组合型学习效果 /57

利用知识管理创造学习的基础 /60

电子化学习的设计 /63

以商业速度开发电子化学习 /67

电子化学习 印度制造 /70

战略性新员工入职的商业成果 /74

学习中的多元文化视角 /79

适用于几代劳动力的学习计划 /81

打造多元文化的电子化学习战略 /84

提升学习的商业影响 /95

崭露头角的首席学习官 /97

有效的学习管理推动商业结果 /101

集中式学习功能的回归 /104

为什么要将学习市场化? /108

学习经济学 为什么培训的开支水平不再是最重要的了? /112

投资于浪潮之巅 /116

学习与人才发展的未来 /119

通过投资于学习建立雇主品牌 /121

绿色学习时代的来临 /125

通过自主学习创造价值 /129

苹果 iPhone 将塑造移动学习的未来 /132

虚拟世界在学习中的应用 /135

触手可及的学习 /138

2020 年人才企业的 DNA /142

儿童电子化学习基金会 /148

致谢 /150

关于作者 /153

引言

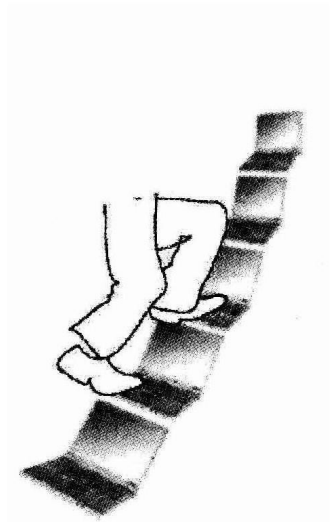
学习与人才发展的战略作用

在未来的 20 年,很多组织所积累的丰富经验和知识都有可能过时。到 2011 年,由于婴儿潮一代员工的退休,在欧盟和美国估计会出现 7 500 万个职位的空缺,预计其中有 40%是高级管理角色。与此同时,全球竞争、复杂而又快速发展的技术会加强企业对工作默契程度的需求——复杂互动的工作需要员工高水平的判断力。显而易见,未来将缺乏足够数量的合格候选人顶替这些即将退休的婴儿潮一代。预计,全球的许多行业及专业领域都将面临合格雇员的短缺。调研显示,已经有 79%的公司面临人才管道的巨大缺口;有 40 家公司认为,这已经是一个严重的问题。随着全球人才市场的升温,企业正在寻找各种方式来吸引人才,并发展他们的下一代领导者。

人才需要什么?

各种研究表明,人们期待拥有一份有趣而富有挑战性的工作,并且,这份工作可以给他们个人的发展提供更多的机会。他们喜欢效力于那些以造福社会为价值基础的企业。他们还需要个人的才干能够得到尊重,且与管理者之间建立一种开放的沟通环境。一份在毕业生中进行的调查显示,除了前面所提到的,

发展 21 世纪的领导者



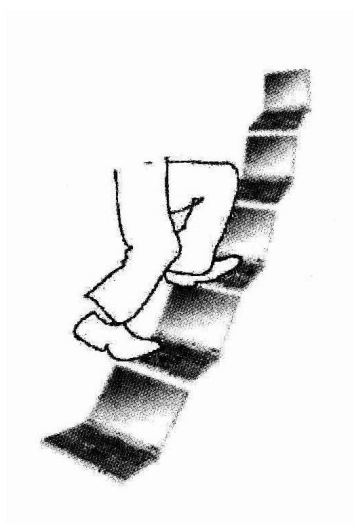
如果你的行为可以激发别人梦想更多,学习更多,做得更多以及成就更多,你就是一位领导者。

——约翰·昆西·亚当斯(John Quincy Adams)

员工的退休所造成的专业知识和技术的缺口的需要；新技术的引进；可供选择的商业模式；以及全球化所带来的多重压力，仅列举几例，就足以说明我们是多么有必要掌握更多的能力，开发新的技能。其次，在当今的世界各地，互联网已经改变了人们获取知识、学习以及合作的方式。在 2007 年的美国，以技术为基础的学习占了总学习时间的大约 40%。第三，我们正在步入一个全天候、全球化的社会，身处其中的人们需要随时随地发展新的竞争能力和技术，因而，传统的课堂学习方式将会朝着在职学习转变。第四，1980 年以后出生的互联网一代，正在加入到劳动力大军中，他们对工作有着完全不同的期望，因而，他们的学习偏好也会完全不同。

最后也是最重要的是，有效学习的理论与实践的进步，为开发具有影响力的学习干预措施提供了机会。这些学习干预将会给员工个人以及企业经营业绩带来重大的影响。

发展 21 世纪的领导者



如果你的行为可以激发别人梦想更多,学习更多,做得更多以及成就更多,你就是一位领导者。

——约翰·昆西·亚当斯(John Quincy Adams)

引言

学习与人才发展的战略作用

在未来的 20 年,很多组织所积累的丰富经验和知识都有可能过时。到 2011 年,由于婴儿潮一代员工的退休,在欧盟和美国估计会出现 7 500 万个职位的空缺,预计其中有 40%是高级管理角色。与此同时,全球竞争、复杂而又快速发展的技术会加强企业对工作默契程度的需求——复杂互动的工作需要员工高水平的判断力。显而易见,未来将缺乏足够数量的合格候选人顶替这些即将退休的婴儿潮一代。预计,全球的许多行业及专业领域都将面临合格雇员的短缺。调研显示,已经有 79%的公司面临人才管道的巨大缺口;有 40 家公司认为,这已经是一个严重的问题。随着全球人才市场的升温,企业正在寻找各种方式来吸引人才,并发展他们的下一代领导者。

人才需要什么?

各种研究表明,人们期待拥有一份有趣而富有挑战性的工作,并且,这份工作可以给他们个人的发展提供更多的机会。他们喜欢效力于那些以造福社会为价值基础的企业。他们还需要个人的才干能够得到尊重,且与管理者之间建立一种开放的沟通环境。一份在毕业生中进行的调查显示,除了前面所提到的,

领导力发展组合解决方案

在组织中,我们这些从事领导力发展工作的人所面临的一个挑战是,仅仅狭隘地注重领导者知识的获取。面对复杂的需求,我们必须努力拓展视野,为领导人才的成长创建一套整体方案。

在企业历史上,从未有过如此之多的高层领导者自愿离开他们的企业。今天的领导者必须应对一系列日益广泛的复杂挑战,包括:快速变化的、不确定的商业环境;来自内部及外部的利益相关者的压力;来自新兴地域的竞争;快速的技术革新;以及人才保留的挑战,等等。这些都是一个卓越的领导者必须面对的挑战。此外,许多来自婴儿潮一代的领导者即将准备退休,势必将导致知识和经验的巨大空缺。

由于这两种趋势,企业正在经历着领导人才的危机,凸显出的问题是:我们将如何加速发展新的领导者? 一个更加难以回答的问题是:如何才能培养出一个优秀的领导者?

这里没有一个简单而又轻松的答案。企业正在为领导力发展和继任计划做重大投资。当领导力专家们忙着开发领导力模式、框架和评估标准,领导力发展团队不断推出创新方案之际,针对领导力发展的方法论的争论也随之盛行。有些人认为,领导才能是天生的能力,而非后天所能培养,因此,不可能依靠培训投入而创造出一个领导者。

但我却一直坚信领导力并不是与生俱来的,它是可以被培养出来的。事实上,综观历史,那些不同个性和风格的成功领袖的事实足以表明,某些特定的时刻或背景能够激发出一个人的领导潜能和才干,使他们天生的领导能力得以展现。当然,当我们对一个领导者以及他特有的领导方式和风格做出分析时,这些领导者们在其一生中为培养自己的领袖价值观、知识、品质和才干所付出的巨大投资才会变得格外引人注目。

通常,学习专家们仅仅注重领导力发展中关于知识领域的学习。这大大限制了领导人才的成长和发展——领导力被看成是心目中的一种学术追求。与之相反的是,领导者的发展需要

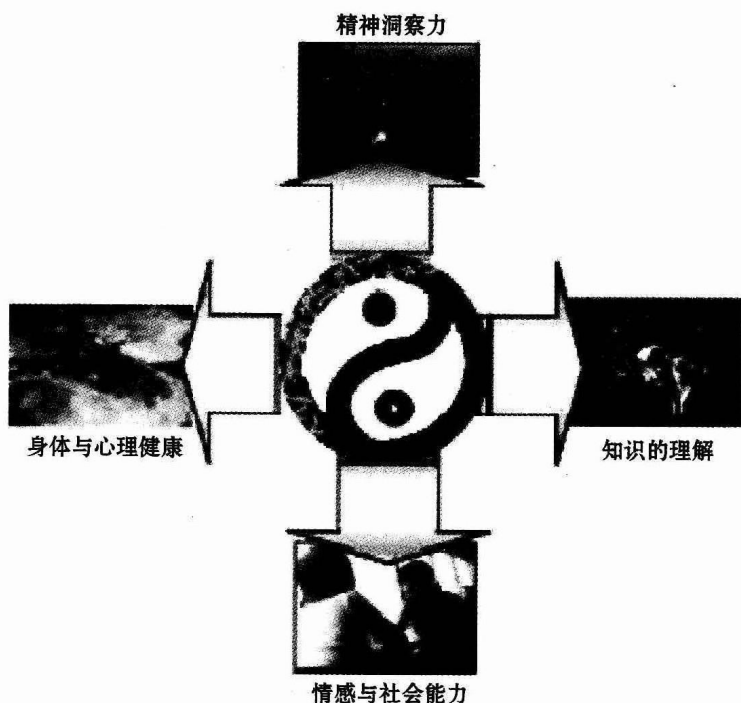


图 2 21 世纪领导力发展的整体模式

一个综合的手段。就我个人而言,我不相信所有人时刻都追随一位领导者仅仅是因为他的智力和知识。我认为,人们拥护领导者更是因为一种在情感、社交以及精神层面的联络需要。

因此,我的目标是,在领导力项目的设计中,创建和应用更为整体化的领导力发展框架。它涉及 21 世纪领导力发展的四个重要方面。

- 知识的理解
- 情感与社会能力
- 身体与心理健康
- 精神洞察力

知识的理解

领导者的知识发展应注重于战略思维的发展——新知识的获取,以及产业和商业的洞察力——通常由商业主题专家和商学院执行教育计划的教师来传授。这样做的主要目的在于让领导者们快速获取所缺乏的相关领域的知识,以适应他们目前所担任的领导角色,或者为他们即将在组织中担任更重要的领导角色做准备。最重要的是,当通过实际的战略项目让领导者在行动中学习时,这些知识的获取将大大增加。

情感与社会能力

如果要在企业中干好工作、或者成功转型,需要领导者在建立并维系人际关系方面具有较高的水平。要做到这一点,领导者们必须充分理解他们的行动和做法将会如何影响他人。除