



KeyLogic
凯洛格企业大学书苑

从培训到学习

FROM TRAINING TO LEARNING

人才培养和企业大学的中国实践

王成 王玥 陈澄波 著

突破人才瓶颈，打造人才培养的新干线
走出“上课激动下课不动”的培训怪圈
让学习型组织不再虚化和泛化
把培训部门升级为企业大学
从传统的HRM转向现代的HRD
本书贯通全球实践和中国经验
为您提供前沿理念和操作方法

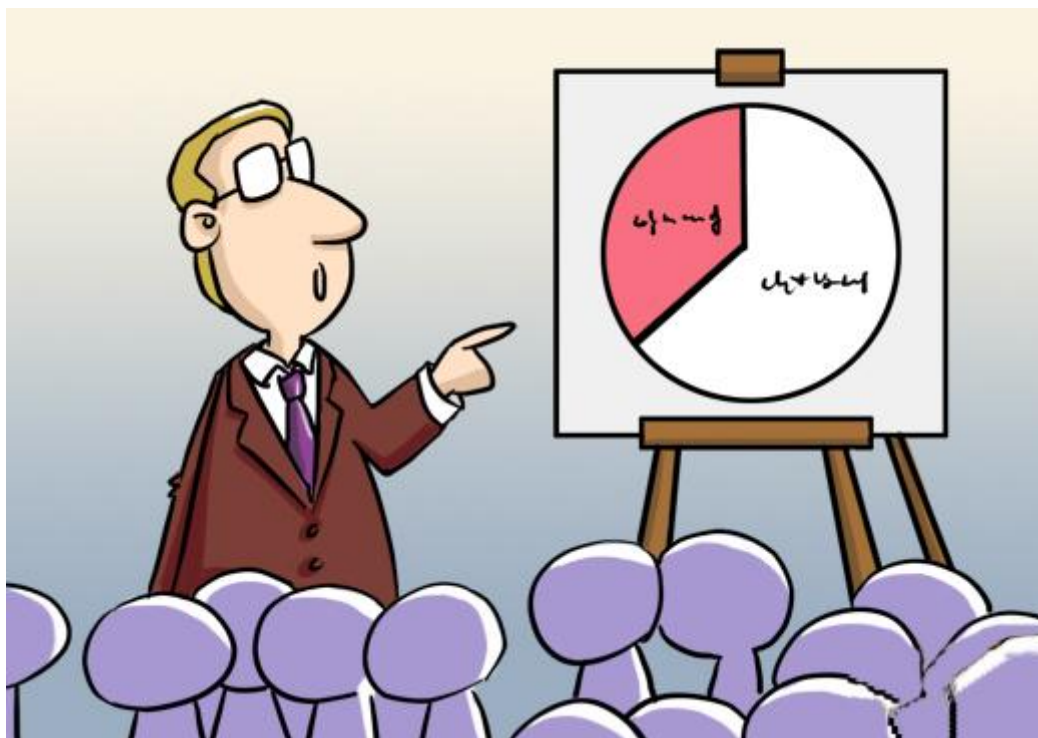
 机械工业出版社
China Machine Press

《从培训到学习》

王成 等著 / 华章出版

【一句话点评】

从培训到学习，不只是一个名次的转换，而是一种思维模式的革新，是为组织持续创新，在竞争中求生存，并获得可持续发展再造引擎。在纷繁复杂的培训丛林里，作为培训工作者，我们有责任为企业、为伙伴找到属于它们的学习地图。



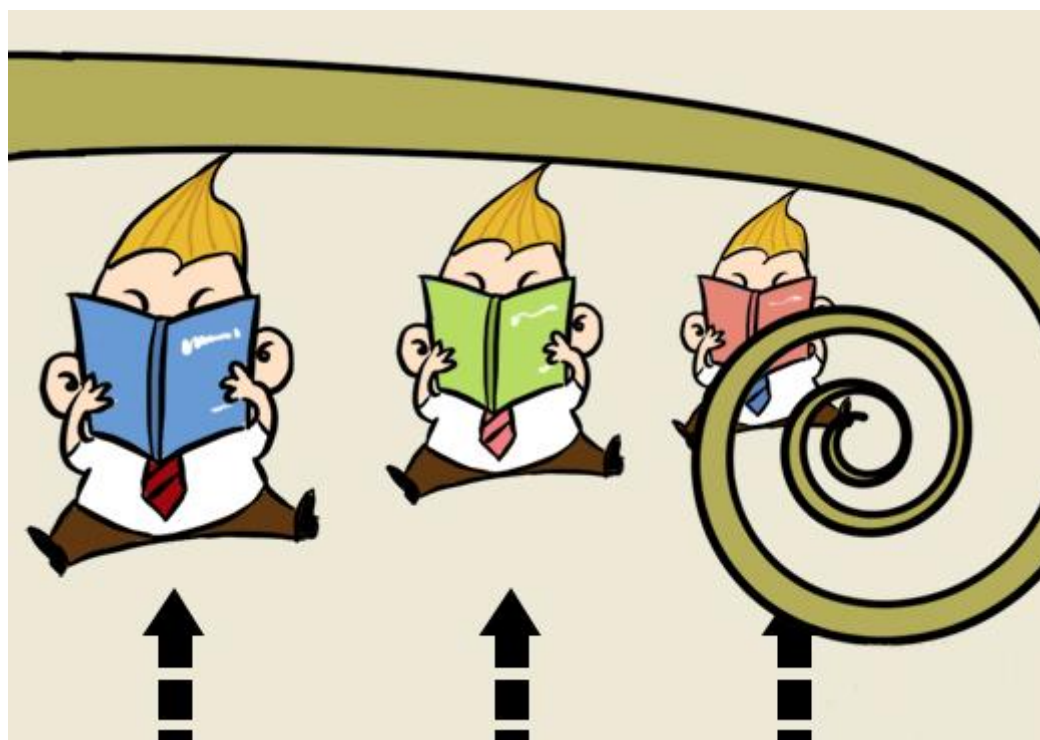
【通用电气：CEO 推动变革的前哨】

20 世纪 80 年代，杰克·韦尔奇(Jack Welch)在 GE 开展了大刀阔斧的改革。在这个过程中，韦尔奇首先重振了 1956 年成立的克劳顿学院。为了使克劳顿学院成为变革的关键驱动力，韦尔奇又在 1983 年从密歇根大学请来了著名的诺埃尔·蒂奇教授，由他全面负责克劳顿学院。经过韦尔奇不懈努力的推动，蒂奇开发了一系列针对各层经理人的变革引擎，其中包括著名的“群策群力(work out)行动学习方法”。从那时开始，韦尔奇就将克劳顿作为他的私人“潜听哨”和“传话筒”。

每个月，他都会乘坐直升机，到克劳顿参加各个班的讨论，站在圆形教室的正中央，同经理们讨论公司业务，以及观察他们对公司变革的反应。在克劳顿学院，韦尔奇通过挑战、激励、聆听和传道，既传播了他的领导哲学，又触摸到了公司的脉搏。对于中国的企业大学而言，角色转型实为迫切。在凯洛格 2008 年度企业大学白皮书的调研和访谈中，我们发现，中国的企业大学大多并没有为转型做好准备。72%的企业大学(包括培训中心)所关注的核心话题，大部分仍集中在“如何做好事务专家”方面。如需求调研培训等等。

尽管如此，我们仍然发现了非常积极正面的趋势，尤其是计划开展企业大学转型的公司，它们的数量正在迅速攀升。同时，在凯洛格 2008 年度进行咨询服务的过程中，我们也发现了诸多已经完成转型的企业大学，例如忠良书院、安利(中国)大学、李宁学习发展中心。这些杰出代表，也仍把诸多时间和精力，倾注在培训事务的处理上，但他们在其他角色上早已“入戏”，从“被动”的培训事务响应转变为“主动”的学习发展战略，并有着不凡的表现。Jeanne C. Meister 认为：“未来的企业大学需要将他们的重点，从以前只是单纯进行培训活动，转向通过多样化的学习与绩效提升方案，来解决组织中遇到的问题，并最终提高经营成果。”

2004年，李宁体育用品公司就成立了学习发展中心，把“在企业内部快速培养人才”这一核心任务提高到战略议程。该中心运用能力模型、职业生涯规划、绩效改进技术、自有课程开发等方法，推动了员工的快速发展。同样是2004年，中粮发起了一系列变革，从品牌重塑到管理体系再造，再到新的战略地图，而“忠良书院”在宁高宁的直接推动下，运用大规模轮训、行动学习等手段，统一了管理层的认识，研讨了新的战略方向，成为中粮变革的润滑剂和催化剂。从“忠良书院”开始，宁高宁不断以其活跃的商业思想，以及前瞻的经营智慧激荡着整个集团。



【水平影响】

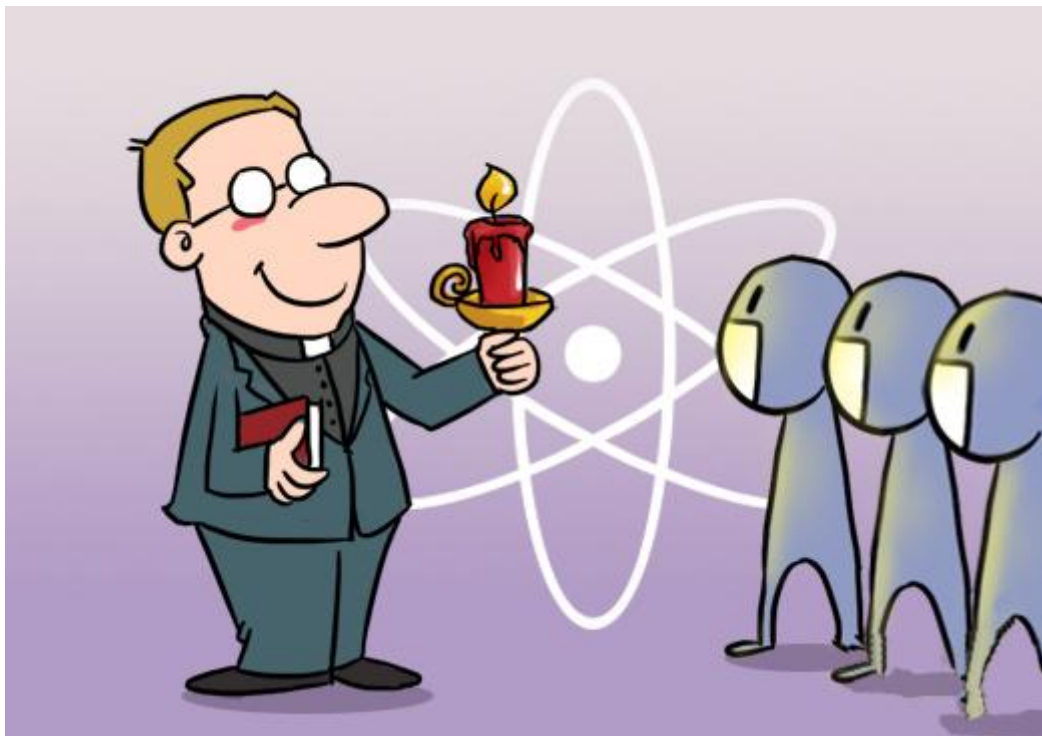
水平影响能力是企业大学为达到愿景，而对业务合作伙伴进行启发和宣传，并进行说服和激励的能力。在工作中实现水平化沟通，赢得团队的信任，从而获取组织成员对学习项目的支持和拥护。在某种程度上，企业大学从业者们像是政治家，因为他们必须与不同部门的领导进行沟通、协调，并确保组织能够从学习项目中，获得所有的预期目标，通过交叉学习，在各方面保持高效。为了实现这种影响力，除了具备良好的人际关系技巧和沟通能力之外，还需要对业务有深刻的理解，从而有实力去影响业务部门。

2008年10月，中信信用卡中心的人力资源部培训室，正式升级为培训中心，随后即在凯洛格的协作下，创新性地实施了“T型内训师发展计划”。把平行业务部门的业务骨干，甚至是高管层发展为内训师，无疑需要高效的水平影响力。这个项目更深刻的启示是，要取得学习型组织的成功，不能只有一个倡导者，需要更多的参与者和推动者。倡导者越多，组织学习就越迅速和广泛，尽管每个人，都可能成为学习流程和学习项目的倡导者，但管理者常常是最合适的人选。

诸多真知灼见和最佳实践显示，企业大学的转型，是未来学习发展领域的一股主流变革力量。可喜的是，在中国已经出现了转型领先者，这些杰出的代表在员工绩效顾问、业务发展伙伴、变革推动者方面，已经有了不俗的表现。但是对于许多公司来说，转型仍然是一种被动的反应，更多推动力来源于CEO的期望，或者其他业务部门的牵引。企业大学需要以更宽泛的创新思维，以及更前瞻的学习战略，成为这场转型的领航者。转型的方向已经很清晰，但是转型的实践并非能一蹴而就，转型过程所需要的转型能力，会对转型成功与否产生影响。

有一个方式值得借鉴，企业大学可以通过设计一系列阶段性的小型项目螺旋前进。小型项目有两方面特点，一是容易实施成功，二是

容易赢得 CEO 等高管认同，比如围绕核心业务部门存在的核心问题，开发一系列品牌课程；和高管对话，把战略地图转化为学习地图；为每一位员工制定一份学习发展计划；组织一次行动学习，解决 CEO 的燃眉之急；设计一项有意义并有意思的学习活动，等等。借助成功的转型，在未来企业的图景中，中国企业大学将像主动轮一样，起承转合，带动各部门，和诸多高管层并肩作战，一起协助 CEO，推动中国企业从优秀迈向卓越，从中国企业迈向全球企业。



【从企业教练到企业牧师】

企业内训师的最高境界，是从企业教练转变为企业牧师。最近，美国作家南希·吉布斯的新书《牧师与总统》，揭开了美国牧师葛培理与 11 位总统之间，那些鲜为人知的故事。在书中，乔治·布什说：

“如果没有他，我就不会成为总统。”比尔·克林顿说：“因为有了他，美国总统们对工作更有信心。”他就是美国牧师葛培理，他带着对信念的忠诚，成为 11 为美国总统的“明灯”。那么什么是牧师呢？百度百科中有这样一条对牧师的注解：带着对他们信念的忠诚，牧师保卫着他的同伴们。

张瑞敏在谈到自己的角色时说，牧师就是布道，就是使员工接受企业文化，把员工自身的价值体现，与企业目标的实现结合起来。和海尔一样，每一个企业都会有自己的“圣经”（需要特别指出的是，“企业圣经”并不等同于企业文化），传经布道者就是“企业牧师”。如果说，企业讲师的目的是使学员会做、企业教练的任务是帮助学员做到优秀的话，那企业牧师的使命，则是启迪和净化学员的心灵，使学员能够心甘情愿地做到卓越。对于企业牧师而言，最为重要的是，企业牧师要坚信一个梦想（企业的愿景），并且鼓舞学员一同来实现这个梦想。

这是企业内训师修炼的最高境界，也是 1200 年前，韩愈提到的“师者”的最高境界——传道。当然，这一境界的修炼不是一蹴而就的。庄子在他的著作中，对“师道”进行了详细的阐述。因此，无论是西方牧师所说的“布道”，还是我国先贤所讲到的“传道”，作为企业内训师而言，最为重要的是，对“道”的理解和修炼。这里的“道”包括两方面，一是企业的“圣经”，二是自己所从事的职业。企业内训师只有对自己的“道”有了深刻的理解，才能提升到企业牧师的境界，去度人，用自身的魅力和影响力，去启迪学员的心灵。

修炼这一境界的核心方法是“唯道集虚”。简单地说，就是排除一切杂念，致力于对自己所从事的职业的研究，并成为该领域的专家。最后，我们再来重温一下那句古老的名言——师者，所以传道授业解惑也！作为一名企业牧师，如果学员在他们的回忆中，除了风趣幽默之外，跟“传道授业解惑”全无关系，那么我们显然是失败的；而如果在某一个学员低迷、犹疑的时候，我们成为它们的一种答案、一种方向，那时候我们才能被称为是一名真正的“师者”。



【美国士官的领导能力提升】

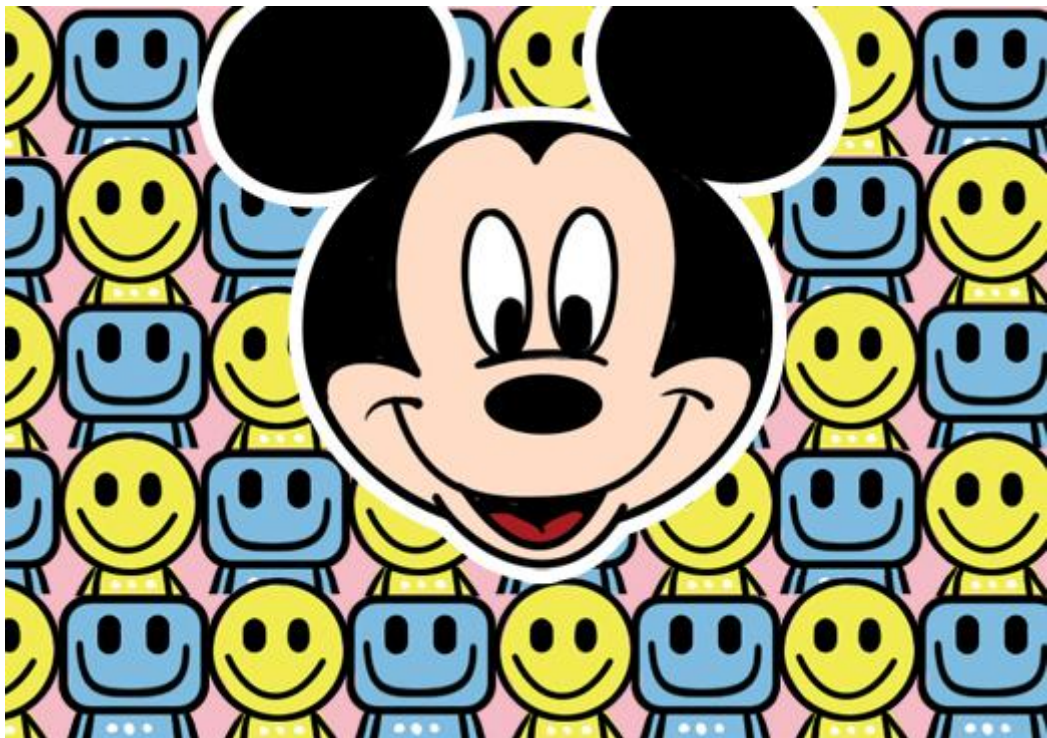
项目模式是企业针对特定的培训主题，进行项目式的培训设计。比如 Oracle 公司利用混合式学习，开展关键员工的领导力培训，该项目名为 Oracle leader track。Oracle leader track 首先通过在线学习进行课前内容预习，学习过程中使用在线学习、面授、研讨会等不同学习方式的组合，并通过学习管理系统、电话之道、面谈等方式开展 360 度评估。Oracle leader track 不但有效提高了学习绩效、降低了成本，而且成功解决了面授培训效果不明显、在线学习交互性不足的问题。

众所周知，在线课程有标准化、适用于大规模学习的优势，主要用于知识类的学习。美国海军为培养其分散在世界各地、多达 34.2 万名军官的领导力，开展了一个学习型组织项目。这一项目的核心内容是，为多达 4000 名的海军士官安排领导力课程，使他们通过混合式学习方式晋升为海军上士(chief petty officer, CPO)。CPO 是海军的骨干力量，这些新晋的军官登陆海军知识在线(navy knowledge online, NKO)参加网上学习，这种方式使其培训成本降低了 94%，每年节约了大约 270 万美元的培训费。

前美国海军总司令、白宫联席参谋长 Vernon Clark 海军上将在谈论这一项目时，给予了高度评价：“当我们决定采取革命性的培训方式来培训我们的军官时，我们的目标是，将海军转变为一个能快速响应、灵活而高效的学习型组织，无论在战场内外都做好了准备，去适应与应用新的科技。这种基于新技术的学习方式，使将士们不仅能够掌握用于海军的职业生涯的知识和技能，而且能为其退役后的生活，提供有价值的商业与管理技能。”不仅如此，令我们更为惊讶的是，这一培训的效果十分显著。

美国海军分析中心，针对培训的效果，对当年参加培训的 3968 人进行了调查。调查报告显示，在培训 6 个月后，学员的个人性格与

领导能力指标提高了 44%，在与海军相关的任务能力中，各方面的能力都有了大幅提升，例如降低工伤率、减少违纪案例、提高导师能力、帮助下属提高、提供更好的在职培训、对突发事件的规划能力等等。超过 50%的 CPO 们认为，运用学习到的技能，他们在关键工作中节省了时间，这些关键工作包括协调工作场所的准备工作、预防性维护、飞机检修、阶段性检查、安装防水门等等。为此，这些海军上士们给他们的课程打了 3.96 分(满分为 5 分)。



【迪士尼的文化启示】

迪士尼作为一家高瞻远瞩的公司，具有教派般的文化。如何让这种教派般的文化，融化在这个组织中的每一个人身上，迪士尼的方法将给我们提供很多启示。只要是迪士尼的员工，不管是什么职位和阶层，公司要求每个人，都要参加迪士尼大学的新人培训课程，这所大学是公司内部的社会化训练组织，迪士尼设计这个课程，目的是要向“迪士尼团队的新人介绍公司的传统、哲学、组织和做生意的方式。”

迪士尼乐园中，所有新进人员都要接受很多天的培训，迅速学习一种新的语言：员工是“演员表上的演员”，顾客是“贵宾”，群众是“观众”，值班是“表演”，职务是“角色”，职务说明是“剧本”，制服是“戏装”，人事部门是“分派角色的部门”，当班是“在舞台上”，下班是“在后台”。这种特殊语言强化了迪士尼员工的心态。在此之前，迪士尼已经在新人培训里，使用精心编写的剧本，由训练有素的“培训员”，用有关迪士尼特性、历史的问题做练习，不断地在新人心里灌输和加强公司的基本信念。

培训员：“我们从事什么事业？每一个人都知道麦当劳做汉堡包，迪士尼做什么？”新进人员：“我们做的是让大家快乐！”培训员：“对，完全正确！我们让大家快乐，不管是谁，说什么语言、从事什么行业、是哪里人、是什么肤色或有什么其他的差别，我们来这里就是要让他们快乐……我们雇的人没有一个是来承担什么职务的，每一个人都是在我们的戏里安排的一个角色。”新人培训安排在特别设计的培训室里进行，培训室里贴了很多照片，全都是创办人沃尔特·迪士尼和他最有名的角色，像米老鼠、白雪公主和七个小矮人。按照汤姆·彼得斯公司一卷录像带的说法，这些东西“意在创造一种幻觉，即沃尔特·迪士尼本人亲自在现场欢迎新进人员加入他的个人王国，好让新进员工觉得自己和乐园的创办人是伙伴”。

员工要学习迪士尼的教科书，内容包括下面这些警句：“我们在迪士尼乐园里会疲倦，但是永远不能厌烦，而且，即使这一天很辛苦，我们也要表现出快乐的样子。必须展现真诚的笑容，必须发自内心……请记住：我们是领薪水来微笑的。”经过培训，每个新演员和一位有经验的同事搭配，接受进一步的社会化训练，以便了解这个工作的精微之处。从里到外，迪士尼推行严格的行为准则，要求演员迅速抹掉不符合个人特定角色的个性。《培训》杂志指出：“在迪士尼，新进人员的时间没有哪一刻是没有经过规划的，迪士尼新员工培训结束后，最初上工的日子里，新进员工忙着试戏装，排练剧本和接触其他同台演出的演员。这一切与演给园区来宾看的任何表演相比，精心的程度没有什么两样。”

【本文完】