



企业商学院

MY BSCHOOL

十家世界五百强企业的
E-LEARNING实践

刘永中 周炫◎编著

众行管理顾问有限公司策划

2.92
00

广东省出版集团
广东经济出版社



企业MY BSCHOOL 商学院

十家世界五百强企业的

刘永中 周炫◎编著

众行管理顾问有限公司策划

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业商学院：十家世界五百强企业的 E-LEARNING 实践 / 刘永中，周炫编著. —广州：广东经济出版社，2007. 10

ISBN 978 - 7 - 80728 - 700 - 1

I. 企… II. ①刘…②周… III. 企业管理 - 职工培训
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 140885 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东金冠科技发展有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	787 毫米 × 960 毫米 1/16
印张	9.75
字数	154 000 字
版次	2007 年 10 月第 1 版
印次	2007 年 10 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 700 - 1
定价	23.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

门市部地址：广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话：(020) 87395594 87393204 邮政编码：510600

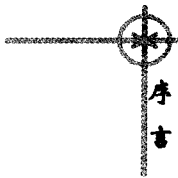
邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码：510075

广东经济出版社有限公司发行部电话：(020) 37601950 37601509

图书网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·



序 言

魅力在荡漾

进入微软公司的第一步是接受为期一个月的封闭式培训，培训的目的是把新人转化为真正的微软职业人。光是关于如何接电话，微软就有一套培训手册，技术支持人员拿起电话，第一句话肯定是：“你好，微软公司！”一次，微软全球技术中心举行庆祝会，员工们集中住在一家宾馆，深夜，某项活动日程临时变动，前台小姐只得一个一个房间打电话通知，第二天她面露惊奇地说：“你知道吗？我给 145 个房间打电话，起码有 50 个电话的第一句是‘你好，微软公司’。”在深夜里迷迷糊糊地接起电话，第一句话依然是“你好，微软公司”。事情虽小，但微软重视员工培训可见一斑。

西方企业家有句名言：“不培养人才的企业必将失败。”没有迅速成长的员工，就没有迅速成长的企业。近年来，员工培训成了企业关注的重点之一。然而，随着企业开始重视并将更多的资金投入在员工的培训上面，把员工送进教室的同时却发现，他们的身影是疲惫的，他们脸上的表情是不情愿的，他们忙碌于工作而抽不出时间培训，他们热衷于社会上的各种认证课程却不愿意把时间花在企业为之投入的培训。如何能让员工充满激情的主动学习，又如何让员工将学习到的知识技能能够真正的运用到工作中给企业带来价值呢？这是企业人才培养中的一大难题。

世界 500 强企业中已有 70% 的企业成立了企业商学院（企业大学），如 IBM、摩托罗拉、通用电气、戴尔、美林证券……这些知名企业通过企业商学院在推动企业文化、促进人才培养等各方面都发挥了巨大的作用。我们试图探索这些企业商学院的成功经验，发现其中的关键因素是，电子时代的 E-learning 实现了学习方式的革命，使员工的培训超越时间和空间的限制，随时随地的学习、规范化的培训管理，一种低成本、高质量、可跟踪量化的全新培训模式成为实现企业商学院的重要

手段。

根据美国著名的企业商学院咨询公司 CUX. Inc. ①2004 年的调查报告，成立时间不同的企业商学院在使用 E-learning 基础设施工具的比例。如下表所示：

企业商学院成立时间	学习管理系统	专业工具	虚拟沟通工具
3 年以下	77%	57%	55%
3—5 年	89%	54%	46%
6—10 年	68%	55%	50%
10 年以上	77%	64%	73%

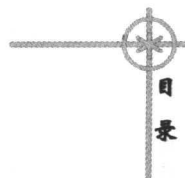
从统计的数据显示，无论企业商学院成立时间的长短，都在很大程度上依赖于 E-learning 的使用。E-learning 能够从内容资源管理、管理资源整合和技术资源三个核心要素帮助企业搭建起企业商学院这样一个平台。随着企业规模的扩大以及全球化经营的扩散，整合 E-learning 与传统课室培训，设计混合式的人才培养解决方案，已经是众多企业商学院的重要发展策略。

从世界 500 强企业的 E-learning 实践中，我们可以看到 E-learning 对企业所带来的魅力所在。本书的重点在于诠释 E-learning 这一全新的学习培训模式，带着读者近距离的接触 E-learning，并结合这些知名企业的实践案例，让我们走进企业的 E-learning 实践工作中，帮助我们寻找企业培养人才的最佳解决方案。

刘永中 周 炫

2007 年 8 月

① Corporate University Exchange



目 录

第一部分 机 遇

第一章 终生学习时代的来临	2
一、寓言的启示	2
二、竞争的恐慌	3
三、契机	4
第二章 E-learning 革命	7
一、什么是 E-learning	7
二、E-learning: 企业不可或缺的部分	10
三、E-learning 在中国	19

第二部分 走近 E-learning

第三章 E-learning: 知识管理新利器	24
一、走进知识管理	24
二、相辅相成	29
三、E-learning 基本架构	36
第四章 比翼双飞: E-learning 与传统培训	42
一、在摸索中前行	42

二、比翼双飞	47
三、案例：IBM 管理发展培训模式	50

第三部分 E-learning 实践

第五章 推动的武器	56
一、前奏：计划的制定	56
二、赢得老板的心	64
三、听听多方的声音	68
第六章 关于课件内容	74
一、研发、定制还是购买	74
二、买单	76
第七章 选择合适的基础设施	79
一、LMS	79
二、其他工具	82
第八章 效果评估	87
第九章 小心陷阱	99

第四部分 他山之石——E-learning 推行案例

第十章 思科——改变从此开始	106
第十一章 联想——E 路走好	114

第五部分 网络学院 DIY

第十二章 构建“我的商学院”	120
一、认识 MBS (www. mybschool. com)	120

二、MBS 的安装与配置	124
三、MBS 功能模块 DIY	126
附录一 MBS 支持机构	139
附录二 国外机构简介	141
附录三 词汇表	143
参考文献	148

第一部分

机 遇

互联网应用的第三次浪潮是 E-learning。

——约翰·钱伯斯

第一章 终生学习时代的来临

在你的职业生涯中，你拥有的知识就像“牛奶”，它有保质期。

路易斯·罗斯 (Louis Ross)

一、寓言的启示

从前，有一位武林高手，经过多年的严格训练，在武林里终于出人头地。于是，他跪在师父的面前，接受来之不易的黑带仪式。

“在你接受黑带之前，你必须再接受一个考验。”师父说。

“我准备好了。”徒弟答道，他以为可能是最后一个回合的练拳。

“你必须回答最基本的问题：黑带的真正含义是什么？”

“是我习武历程的结束。”徒弟说，“是我辛苦练功应该得到的奖励。”

师父等着他再说些什么。显然他不满意徒弟的回答。最后他开口了：“你还没有到拿黑带的时候。一年后再来。”

一年后，徒弟再度跪在师父的面前。

“黑带的真正含义是什么？”师父问。

“是本门武学中杰出和最高成就的象征。”徒弟说。

师父等啊、等啊，过了好几分钟徒弟还不说话，显然他还不满意。最后他说：“你仍然没有到拿黑带的时候。一年后再来。”

一年后，徒弟又跪在师父面前。师父又问道：“黑带的真正含义是什么？”

“黑带代表开始——代表无休止的磨炼、奋斗和追求更高标准历程的起点。”

“好。你可以接受黑带，开始奋斗了。”

正所谓“学无止境”，终点即是起点。人们对学习的观念不就是这样的吗？正如《学习的革命》前言所提到：“在此我们并非只谈论增进学术知识的教育，我们谈论的是个人成长、生活技能和学会学习。”由于知识更新的速度不断加快，学习者现在所学的知识似乎总是赶不上社会发展的需要，越来越多的人需要不断地在工作和生活中学习各种知识和技能，当你接受“黑带”的时候也只不过代表着人生学习过程的一个驿站，终生学习成为必然的选择。这种学习观打破了以学校为依托的传统学习观念，它追求的是随时、随地、创造性的学习模式。

从人类文明产生以来，学习的方式已经经历了两次革命。第一次发生在公元前300年，以孔子创立私塾和苏格拉底讲学为标志，开创了平民受教育学习的方式的先河。第二次发生在16世纪，以班级学制度为标志，借鉴工业化生产的方式，大幅度降低了学习的成本。时至今日，随着互联网技术的飞跃发展，多媒体科技的日新月异，电子化学习的模式使终生学习成为现实。

二、竞争的恐慌

英国技术预测专家詹姆斯·马丁预算，人类的知识，目前每3年就增长一倍。西方白领阶层目前流行这样一句“知识折旧率”的话：“一年不学习，你所拥有的全部知识就会折旧80%。”在知识经济的时代，每个人都在努力摆脱落伍和被淘汰的厄运。于是，总裁、经理、职员、机关干部……大家都在忙着充电，“充电”成为都市里的一道风景线。在网上搜索“充电”一词，相关网页就有182000个。考研的人更是一年多过一年，MBA、EMBA也成为都市白领追捧的对象，人们迈着急促的步伐穿梭在单位与各种学习班之间。

世界五百强企业中，能在五百强这个宝座上坚持十年的企业为数不多。一些著名的企业家对此的反应比一般人更为灵敏。张瑞敏说：“我每天的心情都是如履薄冰，如临深渊。”比尔·盖茨曾经不止一次的对微软的软件开发人员说：“现在的软件平台、开发工具甚至操作系统的变化确实太大了，对于我们来说，是变化快于计划，再过四五年，现在的每句程序指令都得淘汰。”比尔·盖茨还告诫他的微软员工，要时刻怀有“距离破产只有18个月”的危机感。

对于个人来说，为了在竞争中胜出，“活到老，学到老”早已成为在知识社会中的立身之本；对于企业而言，为了在竞争中胜出，也面临着将自身转变为学习型组织以适应技术发展的需要。劳伦斯·普鲁萨柯指出：唯一能给一个组织带来竞争优势，唯一持续不变的就是知道什么，如何利用所拥有的知识和以多快的速度获取新知识。学习，一般的解释就是吸收知识，获得信息；而在企业中，学习是人们为了获取知识和新技能，从而提高工作绩效的过程。新员工进入一家公司需要尽快学习掌握新岗位工作技能；销售人员为了提高销售业绩而需要学习提高销售技巧；客服人员为了提高客户满意度而学习服务沟通技巧……

当今知识的更新速度以几何级数增长，为了应付这种变化，我们需要不断学习，终生学习已是当代人的必然选择。学习能够使个人或组织不断进步、成长、突破，以取得更大的成就。知识经济时代的每一个人除了通过不断学习以获得新的技能，力求跟上变化，其他别无选择。企业亦是如此。企业的核心竞争力就是员工的智力资本。因此，越来越多的企业为了让员工获取新知识、新技能，并将其运用到具体的工作当中，对员工进行有效的“培训”，从而达到降低企业成本、提高工作绩效、提升市场竞争力等目的。如IBM、微软、思科、宝洁、摩托罗拉、联想集团等大型企业无不对培训投入巨额的资金和大量的人力物力。

培训，从狭义上讲，即为提高人们实际工作能力而实施的有组织、有计划的介入行为。从广义上讲，培训应该是创造智力资本的途径。智力资本包括基本技能（完成本职工作所需要的技能）、高级技能、对客户和生产系统的了解以及自我激发创造力。智力资本更依赖于创造型的学习方式和培育创新能力。智力资本的积累需要不断的学习，如何将最新的理念、最新的资讯在第一时间传达给员工，以在激烈的市场竞争中占有先机是企业成败的关键。因而，企业培训的时效性、资讯的新鲜度又一次面临严峻的考验。引用网络上的一句话：竞争的本钱是丰富的知识，不被淘汰的要领就是学习。

三、契机

过去的几十年中，发达国家的培训事业突飞猛进，发生了深刻的变化。各国政

府非常重视员工培训, 不管从培训制度、培训形式或是培训机构等方面都投入了大量的人力物力和财力。美国培训与发展协会 (ASTD) 对 2005 年美国企业培训情况的调查结果显示, 美国企业对员工的培训投入增长了 16.4%, 每位员工的平均培训支出增加到 1616 美元。摩托罗拉大学是摩托罗拉公司的培训机构, 总部在伊利诺伊州, 全球有 14 个分校。每年教育经费约在 1.2 亿美元以上, 这不亚于国内名牌大学全年的教育经费投入。美国政府曾提出, 企业用于教育的资金占工资总额的比例不应低于 1.5%, 摩托罗拉的比例却高达 3.6%。

在新经济 (New Economy) 的巨大压力之下, 企业培训正受到前所未有的重视。现代企业的发展日趋复杂化、国际化, 跨行业、跨领域、跨国界的经营模式随处可见, 一旦企业扩大规模、拓展业务或发生并购行为, 那么, 接下来就是对原有和现有人员的整合和再培训。因而, 企业对培训也提出了更高要求, 以应对新的挑战。

前些年, 国内外一些大型的企业在传统培训中已经遇到了挑战:

- 安利中国是一个拥有 20 万营销大军的企业, 在统一的时间、地点将大家集中起来进行培训, 并非易事; 而培训规模的局限性, 则使其更难以惠及广大的基层从业人员。

- 柯达 (Kodak) 是大型的跨国公司, 它的培训任务是分布于 150 个国家的 80000 多名员工, 而且需要接受统一的培训课程。如此一来, 传统的课堂培训方式根本无法满足这么大规模的培训需求。

- 联想集团随着公司业务的成长, 传统面授培训本身的缺陷带来的问题就是: 员工在离岗充电和工作之间难以取舍。培训中心做了不少工作, 但对培训效果却难有准确的把握。培训投入大, 员工绩效提高却不明显。培训手段的落后与公司的快速发展显然不相适应。

- 根据思科的统计报告, 公司需要对数百名制造业雇员 (买家、供应基地人才、生产及财务主管人员) 和负责生产工序管理的主要人员进行及时有效的培训。研究表明如果缺乏事先有效的培训或提供及时的指引, 就会导致至少 30% 的工作失误。^① 培训的即时性显得至关重要。

^① “Business Impact of E-learning” Brandon Hall Research 2000, p. 20

企业的高层决策者们，包括公司的首席执行官、人事总监、首席培训官，以及其他组织和机构，都不得不面对这样一个问题：什么才是培训高绩效员工最省时、省力而又效果最佳的手段呢？

最近几年，特别是随着互联网技术的飞跃式进步，电脑频繁的更新换代和多媒体的不断创新，电子化学习在大部分西方国家，特别是世界上经济最为强大的美国得到了迅猛的发展。据美国培训与发展协会（ASTD）统计，目前在美国已经有超过 60% 的企业通过网络方式进行员工培训。E-learning 使全员培训从一个遥不可及的概念变成现实运行的电子学习解决方案，持续提高企业竞争力。

根据 Brandon Hall 研究机构的调查结果，大部分参加调查的企业认为，由于 E-learning 的出现，培训至少已被视作组织整体战略的一部分。将 E-learning 作为实现“E”文化的驱动力的组织，还发现 E-learning、知识管理、表现支持和高度承诺的管理实践之间是互相协同作用的。为有效实现 E-learning，这些组织首先制定一个清晰、有目的的远景，目的在于把学习、知识和绩效最佳化，而且要考虑当前的技术可以如何帮助到该远景。他们使所有的股东相信这个远景，使股东们愿意接受改变。毕竟，改变既是 E-learning 的原因，也是 E-learning 的动力。

第二章 E-learning 革命

E-learning 应用前景巨大，它决定着一个公司的生存竞争能力。

思科总裁 约翰·钱伯斯

E-learning 能够用更少的成本在任何时间、任何地点给士兵提供更多的培训。

US Navy^①

一、什么是 E-learning

先让我们想一想，以前，你花半个小时到邮局寄信、用一个上午的时间到书店买书、用一天的时间到图书馆找资料、花一元钱买一份报纸……现在呢？你用 1 分钟发了一封电子邮件、用 10 分钟网购了一本书、坐在家里上网找资料、浏览新闻网站……一种更简单、更快捷的模式在悄悄地改变着我们的生活，电子信息化时代已经来到了我们的身边。

“电子”的英文单词是 electronic。E-learning 即是电子化学习，也称在线学习。E-learning 这个词源自美国，对其具体的解释却有多种版本。目前一般的理解是：运用多媒体技术，通过因特网等形式，为企业和个人提供丰富、实用、高效的在线培训。也有人将 E-learning 界定为用因特网技术来实施一系列的解决方案，用以传播知识、提高效率。按照美国培训和发展协会（ASTD）的定义，E-learning 是指由网络电子技术支撑或主导实施的教学内容或学习体验。

^① “e-learning across the enterprise” Brandon Hall, 2000, p. 9

本书按照著名的 E-learning 研究机构 Brandon Hall Research 的调研结果（通过对国际多个知名企业的调研统计数据），认为 E-learning 必须具备以下特征^①：

● 基于科技支持（Technology-enabled）的脱离传统教室的学习方式（不过，我们将会看到，课堂训练仍然是电子化学习和传统教学相结合的新型学习模式中重要的一个部分）。

● 基于网络支持（Internet-enabled）的涵盖整个学习流程其他环节的学习方式，如学习管理，培训评估等。

目前已有的 E-learning 服务大致可以分为四种：在线公告、在线培训、在线知识分享和在线指导。在线公告即在第一时间通过网络发布重要信息；在线培训是通过网络向员工传播技能的一种有效方式，培训师可借此了解培训效果；在线知识分享和在线指导是培训双方在网上开展交流、互动。现在，人们对 E-learning 的认识不再强调“电子化”的成分，而是更关注“学习”的行为活动。这是一种发展趋势，也是我们本书所讨论的重点。

第二次世界大战，美国陆军首次大规模通过放映电影来教授成千上万的士兵如何使用新式步枪，由于它利用了声音和图像等媒体使学员掌握并正确使用技能，因此被视为是现代电子化学习的开始。随着互联网技术的迅猛发展，E-Learning 引领了当今企业培训的新浪潮。

根据 Brandon Hall Research 发表的一份研究报告，目前我们正在经历第一代 E-Learning 系统，其本质是传统教室教学的网上翻版；而第二代 E-Learning 系统将以交互式仿真为特色的网上学习系统。

第一代 E-Learning 系统其表现形式为：

- 电子化文本教材，提供在线播放、下载和阅读；
- 通过 E-mail 或 BBS（聊天室）的异步或同步答疑；
- 学生在线评估。

第一代 E-Learning 系统的优点为：低成本、适合大规模的培训。由于课程开发的成本较低，周期短，所以易于开展。其缺点有：学习素材理论更新速度较慢、没

^① “e-learning across the enterprise” Brandon Hall, 2000, p. 3

有充分利用电脑技术和互联网所带来的巨大机会和潜力，缺乏互动性、学习的效率和效果还不够理想。

第二代 E-Learning 系统，即以交互式仿真为主要特色，充分利用电脑技术的优势，将多样化的内容和各种动画形式集成为一体，使学生可以在逼真、新鲜和刺激的环境中学习，学生可以尝试不同的方法，达到“边做边学”和“反馈中学”。仿真 E-Learning 学习模式强调学习的主动性、探索性、实践性、体验性，通过虚拟现实，仿真、角色扮演、模型化假设检验等能够激发学员的学习激情，挖掘学习潜力的工具手段，大大提高学习的速度和质量。因此，仿真 E-Learning 已经成为 E-Learning 的发展重点和未来。

基于仿真的在线管理培训，是传统沙盘管理培训和互联网结合的产物。它以互联网为平台，利用电脑技术的强大能力模拟现实管理情境及各种可能发生的错综复杂的管理过程，将企业多年的发展历程浓缩在几天甚至几个小时的学习场景之中。学员可以通过交互的方式对出现的各种情况（包括管理危机）做出反应，并观察所得到的效果。在线仿真，给培训对象提供了加深理解学习内容、尝试各种可能解决方案的机会，令培训对象的学习效率和质量、实际解决问题的能力大大改进和提高。

在美国，通过网络学习的人数正以每年 300% 的速度增长，企业投入 E-Learning 培训经费的比例从 24% 增长到 28%，1999 年已有超过 7000 万美国人通过 E-Learning 方式获得知识和工作技能。据 IDC 统计，自 1998 年 E-Learning 概念提出以来，美国 E-Learning 市场的年增长率几乎保持在 80% 以上，像世界著名的 IBM、思科等公司现在的内部培训都早已全部用上了 E-Learning。在西欧，E-Learning 市场已达到 39 亿美元规模；在亚太地区，越来越多的企业已经开始使用 E-Learning。据 ASTD 预测，到 2010 年，雇员人数超过 500 人的公司，90% 都将采用 E-Learning。参见图 2-1