

德勤管理咨询系列丛书

# 下一代学习 来临

Next Learning ,Unwrapped

【荷兰】尼克·范·达姆（Nick van Dam）著

栗志敏 译



上海交通大学出版社

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

德勤管理咨询系列丛书

# 下一代学习来临

## Next Learning, Unwrapped

【荷兰】尼克·范·达姆(Nick van Dam) 著  
栗志敏 译

上海交通大学出版社

## 内 容 提 要

如今电脑、个人数字助理和平板电脑等快速普及,社会学习的革命正在如火如荼地进行中,社交网络、维基、博客、视频、微博等工具层出不穷。虽然工具至关重要,但更重要的是如何组织使用它们,以建立人们的学习能力。尼克·范·达姆的这本新著告诉我们这些技术的发展趋势有可能将我们的工作场所转变成一个学习场所。书中通过大量成功的商业案例,向读者展现了成功企业在现代化学习中的最佳实践。

本书的读者对象为企业 CEO/COO/CLO 等,但其中不乏许多 HR 以及大众读者值得借鉴的经验。

Next Learning, Unwrapped Copyright © 2011 by Nick van Dam

All Rights Reserved.

本书中文简体版由 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:09-2011-568 号

### 图书在版编目(CIP)数据

下一代学习来临/(荷)达姆(Dam, N.)著;栗志敏译.

—上海:上海交通大学出版社,2012

(德勤管理咨询系列丛书)

ISBN 978-7-313-08224-4

I. 下... II. ①达... ②栗... III. 企业管理:现代化管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 041114 号

## 下一代学习来临

[荷]尼克·范·达姆 著

栗志敏 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

常熟市梅李印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:9.375 字数:257 千字

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-08224-4/F 定价:30.00 元

---

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系  
联系电话:0512-52661481

**本书献给孩子们——**

我们未来的知识工作者，他们将借助互联网成长、学习、分享与协作，并追求伟大的梦想！

## 序 一

2009年,“用工荒”一词经东南地区媒体报道首次进入中国社会的视线,短短几年,各个行业中的大多数企业都深感“招聘难”、“留人难”。人才的紧缺已经从区域性的问题转变成了全国性的问题,从劳动密集型产业遍布到社会全行业,从低技术、低教育岗位发展到了企业领导力及战略、管理及运营、市场及营销的全方位人才缺乏。

而德勤携手福布斯观察启动的纵向调查系列中,2011年4月关于全球员工态度和人才问题的报告亦显示,全球范围内企业核心人才短缺的日益严峻以及全球各地人才需求的明显地域差异也已经成为各国公司高管的共识。在我与中国各大企业高管的接触中,他们对“是否要进行系统化的人才培训与发展管理?”的回答毋庸置疑。然而如何保证培训内容的“有效性”,如何在有限投入下保持现有培训方式的“可持续性”以及培训后员工的“稳定性”,却仍然是困扰这些企业及其高管的主要问题。

在看过 Nick 寄来的 *Next Learning, Unwrapped* 样稿后,我决定支持本书在中国的出版,因为我相信书中翔实的案例一定有助于中国企业与读者从全球其他的一些机构和企业应对这些挑战的成功经验中有所获益。

比如,在联合国开发计划署(UNDP)的案例中,该组织所面临的子机构高度分散化与高人员流失率的问题与当前中国企业在实现国内快速扩展和全球化战略中遇到的问题如出一辙。UNDP 全球性实践社区的建立有效地将散落在各地个人手中的专业知识进行高效整合,成功地对离职人员的经验知识进行保留利用,并成为了有效培养员工能力的一种机制。而当人们谈及当今世界先进技术与产品输出的领导者之一——微软的时候,也少能设想到这样一个组织在急速发展与知识

快速更新时所面临的巨大培训挑战。而微软移动学习实验的成功实践,不仅使多达 4 万名的现场员工持续受到了及时且相关度较高的知识培训,也大大提高了培训部门对培训效果的评估与分析效率。

在结束本序前,我想再提及“绿色学习”这个话题。改变正在发生!当读者们从本书中发现,地球其他角落的人们已经越来越多地接受新一代技术和移动设备对组织学习方式的影响,并正在享受更加有效的学习和分享平台时,很可能会像我一样脑海里浮现出曾经每年数次搭乘飞机去参加各种培训与会议的情景。那么,就从本书开始吧,让我们以更加绿色和低碳的方式开启我们新的学习旅程。

施能自

德勤管理咨询中国区主管合伙人

## 序 二

看到书封,欣喜于 Nick van Dam 先生的名字出现在这里。我认识 Nick 不仅仅因为他是我的同事和本书的作者,事实上,他是全球最具影响力的学习领导人之一,他关于“学习”的观点与现有很多同类著作相比更加独到。我钦佩他对于“学习”这个话题的研究热情,宽广的眼界和精辟的观点。

人才管理已被几乎所有的企业列为首先需要解决的管理问题,而学习始终与人才管理有着千丝万缕的联系。因此在我们讨论学习是何等重要之前,我们需要好好理解当今企业所面临的主要的人才挑战。

- 人才景观。迷失的一代,独生子女政策,城市化进程……尽管中国人口众多,真正的人才却依旧匮乏。
- 代际特征。今年是中国的 90 后走上工作岗位的第一年。互联网的盛行使得中国这些 90 后的一代愈发全球化。他们热情,生活娱乐化,敢于挑战权威。另一方面,由于中国特殊的经济发展历程(包括教育和文化),使得上级领导与新员工之间的鸿沟较之全球其他地区更为明显。传统的工作地点和员工管理发展的模式,显然已经不能与这些新新人类的境况相匹配。
- 人才兴趣转移。由于国企及优质民营企业的竞争,外资在华企业已经逐渐丧失了笼罩在头顶的光环,吸引应届毕业生并非如从前般容易。雇主品牌的建立更倚赖于企业如何对待员工,如何有意识地培养和引导其发展。
- 薪酬趋势。薪酬成本越来越高,但不再是吸引和保留人才的唯一手段,学习与发展的机会也被考虑进全面薪酬的概念,这将成为吸引与留住人才的重要因素。

学习,也许不能直接解决上述所有问题,但是它在应对人才管理的

种种挑战中,确是发挥了帮助人才培育与保留的作用。本书中,Nick并没有过多地阐述晦涩难懂的概念和方法论,而是引用了很多精彩的案例,向读者揭示了他对于学习的精辟观点。本书中对学习的未来趋势进行了探讨,包括将学习作为人力资源战略的一部分,应用高科技及网络手段进行学习(如英国石油公司、摩托罗拉公司的案例);混合型学习解决方案的使用:培训、轮岗、项目经验共享以增强学习效果(如西门子、德勤公司案例);绿色学习,等等。所有这些案例都值得中国企业深思并努力从中攫取养分。

不过,对于中国企业而言,我更要强调的是要将“学习”作为一种精神深深根植入于企业文化中。学习就好像一段人生旅程,更是一种人生态度。学习方式、流程、技巧,不过是血肉,真正重要的永远来自心灵的指引,而学习的态度和精神,正是精髓,灵魂所在。我相信任何一家百年老字号的企业,学习精神必是其成功的核心驱动因素。

衷心感谢 Nick van Dam 先生的分享,也感谢中国出版业辛勤的工作者为读者奉上如此一道佳宴。学习,从此开始。

祝愿所有读者朋友都能从本书中获取有益的能量,开启新一段的学习旅程。

王大威

德勤管理咨询中国区人力资本咨询领导合伙人

## 序 三

未来是一个让人为之兴奋的地方。

预测伟大的进步,想象未来的世界,这始终让人激动不已。还记得当年我们曾经想象人类现在可以拥有会飞行的汽车吗?

在企业学习领域,我笃信未来并不一定取决于最先进的设备。当然,技术会发挥重要的作用。但在我看来,真正的革命在于一个更简单的理念,即“学习”本身的新定义。

高绩效的学习组织正面临着前所未有的挑战。这点似乎并不让人感到意外。企业对学习职能部门的各种期望也对他们提出了新的要求。企业的关注重点直截了当地放在了具有实际意义的学习产出上,那也正是适得其所。这种问责制度迫使优秀的企业正在大幅改变他们培养员工的方法。对其中多数变化而言,起点就是扩大“学习”这个概念的范畴。

学习职能部门曾经就是建立课堂课程,组织上课,然后就认为工作已经完成。但这种日子早已经一去不复返。现在,他们必须采用错综复杂的学习途径,通过可加以衡量的,且能够被证实的方式来切实地培养人才能力。这些途径通常远远不止正规的学习。想想看,能够提供训练和指导的架构,允许失败的探索性学习任务 and 在工作经验中学习的机会,有效的绩效管理流程,强大的接班规划模型,能同时满足专业人士的发展欲望以及对灵活性和均衡生活工作的需求的职业发展机会。学习职能部门必须同时对所有这些和其他学习方式加以综合利用,才能真正地为员工的不断发展和进步提供支持。

显然,课堂仅仅只是开始,“学习”的定义范畴必须在过去的基础上得到扩大。在我看来,这种发展的整体观是下一代学习的发展趋势。不能矗立潮头的企业就可能被浪花冲倒。企业一直在抢夺最优秀的专

业人士。不管经济状况如何,顶级人才始终都有市场。不管是在课堂内还是课堂外,如果那些明星绩效者不能得到充分的提高和发展,那么企业就只是在浪费他们的学习投资。

当然,以上观点并非在否认传统学习的重要性。真实和虚拟的课堂都将是发展的基石。但是,不管怎样,现在的课堂相比从前已经有了彻底的变化。传统的学习正在以令人振奋的方式发生着演变,企业也正在充分扩大前沿技术、工具和理论的使用。人们曾经使用幻灯片来进行授课,而台下的学习者则是睡态百出。庆幸的是这样的日子正在走向尽头。下一波的主角将是令人沉迷其中的模拟、现实学习、游戏、案例研究和其他引人入胜的活动。它们不仅仅让学习者在学习体验中得到激发,同时也能有效地传授新的技能,让学习者回归工作后能加以利用。这种丰富的体验式学习也是一种培养企业文化的强大工具,是帮助专业人士们加强其社交网络的引擎。

也许不用多说,企业学习将会随着科技的飞速发展而不断发展演变。现在这一批年轻的专业人士都是在高科技的世界中长大,满心期待自身的发展能充分利用所有可能的机会。技术曾让课堂这种可以带来现场学习体验的方式覆盖远距离的学习者,让参与者能够积极地进行协作;移动应用让学习者能够在需要时随时随地下载播客内容;还有像维基和博客这些社交学习工具,所有这些和更多的技术都在给学习版图带来巨大的变化。

本书中的案例研究从美国众多优秀的学习型组织的角度出发,对学习版图进行了深刻的探讨。本书中所介绍的众多创新性工作给当今的专业人士带来了巨大的影响,也将继续推动人才发展的未来走向。未来的确让人激动,而且它已经在向我们招手。

比尔·佩尔斯特(Bill Pelster)

德勤服务有限公司人才发展全国总监

## 序 四

这十年会是学习领域内“下一代”事物层出不穷的十年。

企业是时候从全新的角度去审阅自己的学习战略,制定自身知识、学习与发展的“下一代”系列目标。

学习专业人士是时候去认可和利用更广泛的知识、协作和活动,开发并创造“下一代”的学习设计。

IT 和技术小组是时候向“下一代”的媒体内容和设备过渡,从视频和平板电脑向基于云技术的学习和高清远程呈现进行转变。

学习者是时候采取“下一步”措施,向个性化的学习体验进发。他们将根据自己当前和未来的职业发展需求来选择和掌握学习和知识资产。

学习市场也是时候进行转变,成为更灵活,且反应更迅速的学习体系、项目和服务的提供者。“下一代”的学习提供者应该在研究和发展上投入更多的精力和财力,同时充分利用协作社区的力量。

现在正是创造“下一代”的美好时机。在撰写该序言时,我刚刚步入 60 岁的门槛,在学习领域浸淫了近 40 年。在此之前,我从未见过学习领域有现在这么大的发展潜力,这么多的挑战,和这么美好的故事。学习者是我们真正的焦点人物,也是背后的主要动力,推动我们去思考“下一代”的学习。以下列出了学习者的部分要求。学习者正在要求:

- 指尖知识。同通过谷歌进行搜索一样,人们可以轻松地接触学习资产,而且尽可能地具有针对性。
- 视频,视频,还是视频。为我们提供那些来自实践领域和世界顶级专家们的视频故事。让我们借助计算机和移动设备,通过高清视频来了解事件、参加会议,并且接受指导。
- 更快速地培养能力。缩短学习产品的开发时间,以帮助我们更

快速地胜任工作。所设计的产品应该减少课堂学习的时间,同时更具针对性。

- 在失败中前进——但不会留下失败的纪录。让我们在模拟或“会蒸发”的环境中进行不断的尝试,在失败中加以学习。这是有意识地培养能力的一种途径。
- 社会和协作学习。利用群众的智慧,其中包括同僚、企业外部的同事以及客户。
- 请提供学习项目!重新设计课堂,提供以项目为基础的学习体验,能够强化内容的理解,开展协作,并且立即提供反馈意见。
- 移动性。将学习内容、学习活动和协作平台转移到更具移动性和灵活性的设备上,其中包括平板电脑(例如苹果的 iPad)、智能手机和移动电视,等等。
- 尽可能提供绩效支持。提供更多的绩效支持(类似于在我输入该序言时文字处理器会帮我纠正拼写错误);在需要时弹出学习内容,例如在出现预期的问题时提供答案,或者在出现错误时提供指导性的反馈意见。

学习者自己来推动学习设计的变革,这点的的确让人兴奋。他们正在工作之外体验和创造这些学习资源,所以他们将会在工作中要求得到“下一代”的学习选择菜单,这点再自然不过。

我们也正在跟进企业领导人所期望的重大变革。他们的要求如下:

- 学习敏捷度。高管们希望我们的学习职能部门在方方面面都能动作敏捷——对不断变化的市场要求作出快速的回应,在时间安排上赋有灵活性,在成本上保持极度的敏感性,并且拥有全球化的视角。他们希望我们要瞄准机制,能够快速地根据企业需求来推行变革。
- 将学习作为一种人才干预措施。我们的商业领导人敏锐地意识到工作队伍正在发生变化,人才挑战迫在眉睫。他们希望在企业需求发生改变时,学习工作能够帮助企业保留最优秀的人才,

协助技能落伍的人才重新掌握新技能,并且营造一个能够吸引和激励员工的工作场所。

- 在分散的工作场所中进行学习和领导。越来越多的团队分散在世界各地。我们需要改变培养领导人的方式,以管理这些高度分散的团队。“虚拟”领导力技能是保持绩效、进行沟通、承担责任,并且培养团队信任的关键所在。后者在其中最为重要,因为领导人和团队成员基本上没有见过面。学习活动也必须能够覆盖那些分散的工作队伍的角角落落,具有实时性,并且根据当地的现实情况和环境进行本地化。
- 建设学习的知识基础和连贯性。领导人希望我们能够让每次的学习活动(从邀请专家进行讲座到实施领导力课程中的某个项目)成为未来领导人的一种知识资产。捕获知识,打上标签,加以提升,并展现成就,通过这些步骤让学习者根据需要实时掌握那些专业技术,让技术所有人都为之惊叹。
- 将学习作为一种兴趣和激情,而不仅仅只是一种职业。我们需要大量兢兢业业的学习专业人士,他们将大部分的人生都奉献给了学习工作。但在学习这个领域,“下一阶段”是让我们的高级领导人将学习视为一种兴趣和激情。为什么不让每位发展中的领导人在学习领域工作6个月的时间,将他们转变为学习的终生倡导者?!在接下来的5年内,我们将会看到大型企业的首席执行官首次从首席学习官的职位上提拔而来。
- 请提供证据!我们在“下一阶段”的责任就是创造证据,以便于对学习活动和学习开销的影响力进行调查研究。这不仅仅是课堂结束时的衡量指标或反馈表格。它要求我们尝试多种多样的模型,并进行对比,查找其中最优秀的方法。如果我们针对25%的新员工尝试采用截然不同的方式来进行入职培训,并且对比一年、两年和三年后这些新员工同其他新员工之间的差别,那会怎么样?我们必须针对自身的学习工作制订一套研究和发展途径。

现在,我们已经了解了大家对“下一代”的要求。学习者和企业领导人的许多要求大同小异:学习的形式更加灵活、高效;学习活动能够轻松地融入员工的日常工作;学习活动能够向学习者的才能发起挑战,并给其带来改变;学习活动不再只是我们非常熟悉的课堂或电子化学习模块。

我很荣幸有机会为本书作序。我与尼克·范·达姆(Nick van Dam)相识已经有十来年。他是全球最具影响力的学习领导人之一,是我们这个行业的思想领袖,也是儿童电子化学习基金会(e-Learning for Kids Foundation)的支持者,引导着德勤有限公司内外的变革。尼克收集了丰富的案例,向我们证实“下一代”学习可能会发生什么样的变化。

这个主题贯穿本书的各个章节。组织、学习专业人士和学习者都在探寻各种方法,利用不断发展的技术,强化新的学习设计。你将从书中了解到相当多样化的尝试。在上文中列举了学习者和企业高管们的需求,而这些尝试正是企业面对那些需求所采取的应对措施。

小心夸大其词! 注意,试验常常会导致夸大其词! 移动设备、虚拟与3D世界、分布式领导和高清视频都让我很感兴趣,但我也注意到了其中的夸大其词。早期的采用者和竞争企业会夸大其词,而我们必须进行尝试和学习,探索自己的道路。在最初推行电子化学习的时候,人们宣称课堂将会消失,令人激动的模块将会占据各种学术奖项。事实上,电子化学习的确已经赢得一些重大的胜利,但也创造了一些让人厌烦的乏味模块。让我们从本书中的案例中进行学习,对它们加以应用,但避免成为夸大其词的牺牲品。提出尖锐的问题,并且进行尝试!

对大家还有一个期望,找到承前启后的方法。将我们之前对学习、绩效和培训的了解与目前可行的新能力和新功能联系在一起。最好的例子就是故事。YouTube和企业对视频日益广泛的使用让我们的关注度又重新回到故事的力量之上。人们会对优秀的故事作出反应。所谓优秀的故事要长度适宜,采用引人入胜的方式进行讲述,而且内容让人信服。我们有着数千年讲述和倾听故事的历史。让我们牢记并利用

自身知识的丰富性,并同时对学习的新形式进行尝试。

祝享受生活每一天!

埃利奥特·梅西(Elliott Masie)

学习联盟(The Learning CONSORTIUM)主席

埃利奥特·梅西是学习联盟的主席。学习联盟是一家世界性的研究和发展协会,在全球拥有 240 余个企业成员。埃利奥特同时也担任了梅西中心(The MASIE Center)的首席执行官,并在众多董事会中任职。埃利奥特是年度学习大会(2010 年学习大会、2011 年学习大会等)的主持人,并著有 12 本书籍。请通过 <http://www.masie.com> 网站了解联系信息。

# 目 录

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 第一章 打造全球战略性人才能力 .....            | 1   |
| 第二章 为 21 世纪的劳动力设计学习 .....        | 13  |
| 第三章 远程学习的发展趋势 .....              | 37  |
| 第四章 手指一点,轻松学习——在线绩效支持和工作辅助 ..... | 47  |
| 案例:休敦斯图尔特公司 .....                | 48  |
| 案例:美国海岸警卫队 .....                 | 56  |
| 第五章 无处不学习——播客、视频广播以及移动学习 .....   | 67  |
| 案例:微软公司 .....                    | 68  |
| 案例:杜克大学 .....                    | 79  |
| 第六章 社交网络和专家网络联系你我他 .....         | 91  |
| 案例:德勤事务所 .....                   | 92  |
| 案例:美国中央情报局 .....                 | 104 |
| 第七章 3D 虚拟世界中的学习与协作 .....         | 111 |
| 案例:英国石油公司 .....                  | 112 |
| 案例:麦克森技术解决方案公司 .....             | 123 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第八章 通过维基和博客创作、发表和分享知识 ..... | 133 |
| 案例:摩托罗拉 .....               | 134 |
| 案例:捷蓝航空公司 .....             | 147 |
| 第九章 通过实践社区进行学习和交流知识 .....   | 157 |
| 案例:德勤有限公司 .....             | 158 |
| 案例:联合国 .....                | 172 |
| 第十章 组织影响深远的虚拟课堂和网络研讨会 ..... | 185 |
| 案例:CCC 信息服务有限公司 .....       | 186 |
| 案例:安柏瑞德航空航天大学 .....         | 197 |
| 第十一章 严肃的游戏和学习模拟 .....       | 209 |
| 案例:美国国防军需大学 .....           | 210 |
| 案例:艾睿电子 .....               | 221 |
| 第十二章 世界级网络辅助培训 .....        | 233 |
| 案例:联邦快递公司 .....             | 234 |
| 案例:霍夫曼·罗氏公司 .....           | 245 |
| 第十三章 混合型应需学习解决方案 .....      | 259 |
| 案例:西门子公司 .....              | 260 |
| 案例:德勤事务所 .....              | 270 |