

学习路径图

[美] 吉姆·威廉姆斯 [美] 史蒂夫·罗森伯姆 朱春雷 著
朱春雷 译



学习路径图

[美] 吉姆·威廉姆斯 [美] 史蒂夫·罗森伯姆 朱春雷 著
朱春雷 译

 南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习路径图/(美)威廉姆斯(Rosenbaum, S.), (美)罗森伯姆(William, J.), 朱春雷著; 朱春雷译. —南京: 南京大学出版社, 2010. 4 (2010. 10 重印)

ISBN 978-7-305-06902-4

I. ①学… II. ①威… ②罗… ③朱… III. ①劳动力资源—资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060204 号

Steve Rosenbaum

Learning Paths:

Increase Profits by Reducing the Time It Takes Employees to Get Up-to-Speed

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2010 by NJUP

This edition arranged with John Wiley & Sons International Rights, Inc.

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记 图字:10-2010-099 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

书 名 学习路径图

著 者 [美] 吉姆·威廉姆斯 [美] 史蒂夫·罗森伯姆 朱春雷

译 者 朱春雷

责任编辑 陈 佳 编辑热线 025-83686308

照 排 南京玄武湖印刷照排中心

印 刷 江苏苏中印刷有限公司

开 本 787×960 1/16 印张 19 字数 245 千

版 次 2010 年 4 月第 1 版 2010 年 10 月第 2 次印刷

ISBN 978-7-305-06902-4

定 价 58.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com (市场部)

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

内容介绍

学习路径图方法论是一种通过缩短员工达到胜任标准的时间来提高企业利润的方法。每位员工,只要一天没能达到胜任标准,都会消耗企业的资金,并有丢失客户的风险;另一方面还会削减企业士气和增加不必要的耗损。

学习路径图是帮助新聘和在任员工以及未来的企业领导人加快学习进度的一个实用的且可评估的方法。它全面深入地综合了 50 多年来从全美领先企业的内外工作中得来的经验。您将发现本书中理论的篇幅较短,它着重介绍了实用的方法、技巧以及策略。

本书的所有内容都是围绕针对某一条专业线的特定的学习路径图而展开的。许多年前,我们习惯使用课程、发展计划或一个简单的培训计划,没有用到过学习路径图。然而,仅仅通过设置一系列的培训课程,然后指望员工自动将所学内容应用于工作之中的想法是一厢情愿、不切实际的。

事实上,您常会看到一些员工尽管在培训的测试中取得了高分,却无法将所学知识用于实际的工作中。

传统而言,对于培训的评估以及将培训与工作绩效紧密相连总是非常困难的。一些人总倾向于将工作中的进步归功于其他因素。我们发现通过学习路径图可以轻松地评估成果,同时,它把彼此孤立的培训

课程有机地连接在一起,由此展示出培训课程的收益。

在这本书中,我们将详述学习路径图的方法,包括如何进行评估、实施和展示基本成果。虽然本书介绍的是 GE(通用)的 1.0 版方法论,但我们会试图展示学习路径图在常见专业线中的应用。在此书中,我们加入了许多来自客服呼叫中心、交易中心、客户服务部、内外销售部以及生产部门的例子。另外,学习路径图也同样适用于其他商业环境和企业的各部门中。它们还能被快速应用于一些需要认证资质或是必须继续进修的职位。

学习路径图的另一个关键作用在于能够最大限度地节省培训经费。我们已经使用由于学习路径图而节省下来的培训经费来开发和资助了其他的一些培训项目。

我们感到,即使是最有主观经验的培训专家和企业领导,也很乐意采用和实施学习路径图,并取得了立竿见影的成效。

本书价值

本主题为何重要？

缩短员工到达胜任期的时间对于增加企业利润、降低员工流动率以及提高员工士气有着直接并且能够衡量的影响。员工达到胜任水平的延滞会造成高差错率或者客户的流失。这个问题不仅对于处于高速增长期和重大转变期的企业来说至关重要,同时也适用于所有其他的企业。因为,之于所有企业,无论何时何地,员工的快速成长总是有益的。

通过阅读本书,读者能收获什么？

本书为读者们提供了一套系统性的方法论,即通过绘制和再绘制学习路径图使员工尽快胜任工作。另外,它还为读者们提供了实施培训计划以及展示学习成果的实用方法。此外,员工还能在如何加快学习步伐、同时减少培训费用方面获得一番全新的见解。

关键术语

在本书中,我们会用到许多关键术语。它们属于学习路径图特有的语言。它们是:

- 30/30 计划:它是学习路径图方法论的初始部分,是指学习路径图团队从准备度评估到快捷方式的过程。通过此计划,您将能在第一个 30 天内缩短 30% 的学习路径或时间。设计它的初衷就在于为扩展一项学习路径图计划提供支持。

- 设计精益的学习路径图:是指在 30/30 的成果基础上,通过运用书中所展现的一系列学习原则来设计更加精益的学习路径图。

- 指导下的自学活动:是指学员们将在一位经理或主管的帮助和指导下完成一个学习活动。它可以通过阅读资料、观看多媒体资料或学习电子课件的方式得以实现。

- 培训结束:是指完成了正式的培训课程。

- 独当一面:是指员工能在没有督导的情况下完成一项任务,并能达到一个预先制定的绩效水平。

- 学习路径图:对学习活动和实践进行排序,使员工胜任工作任务。

- 学习路径图方法论:是指学习路径图的理论方法。

- 学习路径图团队:是指为创建、实施和维护某条专业线的学习

路径图而特别组建起的团队。

- 胜任:是指员工能够完成一项规定的任务,并稳定地达到一个预先制订的标准。

- 任务模型:是指一系列的任务。本书中,它被描述成能力模型的升级版。

- 快捷方式:是指在第一次绘学习路径图后产生的立竿见影式的提升。

- 员工到达胜任标准的时间:是指员工达到一个预先制定好的胜任工作的水平所需要的时间。换句话说,就是员工从第一天入职到胜任工作的这段时间。

序 一

当我首次阅读此书时,有两点着实引起了我的注意。

第一,此书的作者认识到了把员工培养速度与企业发展战略相结合的需要,并且缩短“员工到达胜任标准的时间”的理念也是一个极具吸引力且必要的方法。

第二,令我欣喜的是,本书并不是纸上谈兵、未经实践考验的理论,它向大家介绍了一套详实的可以即时使用的方法。

在人力资源领域工作的这将近 30 年中,我常被大家问道:从初涉此行到现在,这个领域里变化最大的是什么?很明显,对于企业来说,公司业务的扩大、公司变化的速度,以及对科技的广泛使用是最深远且最重要的发展。另一方面,使每件事情都能在全公司范围内发生并且实时发生也是一个日益增长的需求。对内,我负责人力资源部的发展,对外,我是一名与人力资源管理人员共同工作的顾问,我始终面临着帮助全体员工应对变革以及追求卓越的双重挑战。

在这里,我与史蒂夫·罗森伯姆和吉姆·威廉姆斯已结识多年,然后是史蒂夫的学生以及吉姆的同事朱春雷,一个同样来自 GE 的培训管理员。我与史蒂夫初识在 1980 年,那时我就职于当时在纽约证券交易所里发展最快的公司之一——盖尔科(Gelco)公司,担任人力资源发展部总监。之后,我转至威尔森教育中心,担任质量咨询部总监,并

负责产品管理事务。从那时起,我便开始从外部顾问的角度来看这个世界,与史蒂夫也合作了几个项目。当我加入 GE 担任人力资源发展部总监时,我面临的第一个挑战便是协助合并四个公司以及建立起通用电气的企业文化。吉姆·威廉姆斯是当时我在通用电气的一个同事,我们在不同的业务部门担当类似的职责。我将吉姆介绍给了史蒂夫,并且随后我对这两人共同参与的工作倍感兴趣。令人欣喜的是 20 年后,在他们的学生和同事朱春雷的积极推动下,这一工作同样令中国的培训同行倍感兴趣。

现如今,我仍然继续与 LPI 合作项目。当他们邀请我撰写此书的序言时,我真的感到荣幸之至,因为我已经亲眼见证了一些由于使用学习路径图系统而得以成功的项目。

本书让我印象最为深刻的有以下几点。

第一,这本书内容详尽,综合性强,并且非常实用。本书作者在多种情况下,于多个公司成功地推行并实施了学习路径图方法论。无论企业的战略是一个新系统的开发和实施项目、重组、外包、新产品的引进或是其他任何类型的变革,学习路径图都能确保企业的员工已经准备好以最快的速度来实施这项战略。

第二,我认为本书谈到的有关评估方面的内容至关重要。任何负责实施培训的人,首先要回答的问题就是,“我如何知道我实施的培训是正确的?”学习路径图不仅仅是一个评估体系,它还是一套指导实施战略的切实可行的流程。其中“员工到达胜任标准的时间”是一项极具突破性的理念,它是跟踪和衡量实施成果的一个非常实用的方法。此外,它也是学习路径图系统的一个关键组成部分,因为,相比较于其他方法或方法论而言,学习路径图旨在更为及时更加快速地培养员工能力,提高生产力并取得显著的成效。

第三,学习路径图的应用是不受任何限制的。您可以使用它全部

的内容,也可以选取一些关键部分。学习路径图可被应用于重要的复杂项目,也可被用于帮助一名关键员工尽快胜任工作或是帮助他更为出色地完成工作。

第四,学习路径图将战略与战术有效地融合在了一起。在我看来,许多帮助员工提升绩效的战略都只停留在理念阶段,一到实施阶段就瓦解了;另外,一些战术上的工具也无法与全局相互联系。而学习路径图则是一个能兼顾上述两点的实用工具。其中一个关键的原因是作者们的工作背景与经验。吉姆具备“由内到外”的视角。作为通用电气和 IBM 公司内部的人力资源开发的专家,他必须将自己最初的方案落实到能够产生长期效果的工作上面去。另一方面,史蒂夫拥有“由外到内”的视角。他主导了包括杜邦和迪斯尼公司在内的上百个成功的学习路径图项目,而对于中国的客户来讲,朱春雷则是“内外兼修”,既有扎实的专业基础,又有在 GE 的实践体验以及对中国企业深入的了解。他们一起对一些著名跨国公司培训体系所采取的重大改进措施,已经取得了许多振奋人心的成果。

我认为现在您已经找到了一本好书。当开始使用书中的原则和理念时,您将感到惊喜。如果您是一名人力资源发展方面的专家,您将更能体会到如鱼得水、如虎添翼的感觉。

艾德·罗宾斯(美国人,原 GE 人力资源总监)

序 二

2003年,还在担任康佳学院院长的朱春雷来到摩托罗拉大学访学,寻求企业大学建设的方法论,我向他推荐了学习路径图。此前,国际上主流的企业大学早已开始了学习路径图的研究与实践,并分别积累了相当的经验和数据,以学习路径图为茂盛构建企业大学的思想已被确认和广泛实践。当我以一条专业的学习路径图为例向他介绍了学习路径图的基本原理及应用后,朱春雷显得非常兴奋,离开时说“我知道为什么做培训、怎么做培训了!”六年后,朱春雷再次登门,带来了《学习路径图》的书稿,希望将它推荐给更多的企业大学构建者。欣闻《学习路径图》将由南京大学出版社和南京培训杂志社合作推出,这对国内众多的培训管理人士而言无疑是一大喜讯。

提及学习路径图,不得不追溯到“六西格玛”以及摩托罗拉大学中国区,我与之一起,经历成长了16年。因为学习路径图及其培训体系借鉴于六西格玛的原理和实践。众所周知,摩托罗拉是六西格玛方法论的鼻祖。摩托罗拉大学凭借其强大的品牌优势和“六西格玛”等精英管理文化,以及一系列具有实战操作性的企业培训及咨询项目,实现了对内培训与对外开放的双重功能,并成为客户、供应商和合作伙伴的战略同盟,为企业持续成长提供战略支持。摩托罗拉大学的培训咨询项目发展是推动公司总体战略实施、构成摩托罗拉整体战略的重要部

分。这一点从学习路径图所推崇的以任务模型为主导的理念中也可以充分体现出来并区别于以能力模型为主导的学习体系。

摩托罗拉大学整体系统建设很全面,包括组织结构更新、人员配比、流程优化、整个动作过程当中的质量控制。这种系统建设并非一成不变,而是随着环境和市场的变化而不断调整。摩托罗拉大学的战略之一是用核心产品打造核心竞争力,开发了一系列有特色的培训和咨询项目。其中“六西格玛”管理理念、系统和方法影响最大。对于摩托罗拉而言,“六西格玛”既是对产品与服务的要求,也是摩托罗拉人做事的准则,它不仅是一套企业管理的理念方法,也是员工提升自我、应对挑战的必经之路。秉承一贯开放的学习风格和采用多元化教学咨询方法,摩托罗拉大学为各职能部门员工所提供的所有课程,都本着一个目的——培训学员创新构思、推广新经营方法及制定新策略的能力,并强调最终的执行和实施,而“六西格玛”则是贯穿始终的核心理念的一部分,并早已融入摩托罗拉的企业文化中。对外培训是摩托罗拉在业务发展过程中做出的适时战略选择,它将摩托罗拉先进的管理理念、企业文化和管理方法分享给客户、供应商和合作伙伴,实现共同交流,促进双方的学习和提高,达到双赢的目的。在摩托罗拉大学,有些课程是由员工、客户与供应商参加的混合培训课程。摩托罗拉邀请客户与供应商一起参加培训,一方面是把新思路新方法分享给客户和供应商,改变他们的思维模式,另一方面也是让员工更加了解客户与供应商的需要以及他们实际工作中遇到的困难和问题。这种互动式的课程往往能产生出新颖的创意,改进工作思路和流程。

六西格玛的发展历程经历了许多曲折。对六西格玛方法的学习和掌握、对六西格玛工具的应用和实践、在组织中将六西格玛管理系统化和制度化、利用现代科学技术不断创新六西格玛方法和工具、将六西格玛方法升华为管理理念和领导哲学并把它逐步融入到企业的文化中,

上述种种就是六西格玛 20 多年成长和发展的真实写照。正因为经历了这些探索、不断改进完善的历程,“六西格玛”的理念才得以深入摩托罗拉以及各领先企业,经久不衰,并由此激发了更多的创新变革的理论和实践,同时应用于学习管理体系。

随着全球化竞争的加剧,摩托罗拉大学有其自己独到的战略远见,也相应实现了一正系列变革。摩托罗拉大学一直站在企业大学的前沿,用自己的探索和实践不断充实着企业大学的内涵。近年来,企业大学的自身学习方式发展迅猛,人力资源培训的研究推陈出新,使人目不暇接。我与摩托罗拉大学一起成长,学习,再成长,感慨良多。用六西格玛的理念来说,即企业大学的完善无止境,业界同行们任重道远,因为环境和市场客户的要求都在变,所以需要不断创新和进步。最终,企业大学发展趋势的体现是帮助企业共同承担社会责任。

我欣慰地看到国内企业大学在近 10 年来如雨后春笋般成立,在学习与发展域进行了不懈的探索。相信如果具备扎实的六西格玛方法论、学习心理学等基础,以及求实创新的精神,企业大学发展的理念和实践将更趋丰富,并结出硕果。《学习路径图》正是在这一点上有了新的突破,不但定义了一系列培训管理的关键概念,还给出了详尽的操作流程及说明。可以说在培训管理类的书籍中,《学习路径图》乃是不可多得的好书。

首先,本书的方法论基于 GE 和 IBM 等公司的同行们多年来的实践和研究成果。在 GE 工作期间,朱春雷在 GE 前印度区首席学习吉姆·威廉姆斯的指导下以工业与消费品集团销售人员为样本进行了细致深入的研究,发现 CLP 项目(一个用传统方法设计的销售后备干部培养项目)有很多可以改进的空间,如果用学习路径图来替换原有的设计方案的话,可以使培养周期从 24 个月缩短到 18 个月,并达到培养目标。其次,本书真实的案例以及对流程的细致描述使之成为一本工

具手册。近年,由于国内在培训管理领域科研的滞后,使相应从事培训体系咨询的公司同样面临方法论薄弱的尴尬。这本书,可以帮助咨询公司与客户达在方法论的共识,进而顺利的开展业务。我相信,无论读者是来自哪种行业、规模和性质的组织,都可以从这本书中获得灵感、自信、启示和帮助。

由于本书的三个作者来自不同的国度,在不同的文化背景下实践了学习路径图,才最终验证了它的科学性。因此,在美国培训管理协会的推荐下,这本书成为美国同行的必修读本,相信《学习路径图》也会在中国同行中掀起学习的热潮。

希望我们能活用书中归纳的学习路径图原则,实践作者写本书的意义——加速并持续成长!

摩托罗拉大学校长 闫晓珍

序 三

随着中国企业界对培训体系的认识越来越深刻,对传统的课程体系建设及其应用效果的期望值也逐渐加大。传统的课程体系是基于岗位任务分析而得,最终的目的是通过课程体系中的每一个学习培训事件(包括每一门培训课程),使员工具备新的技能或改善原有的知识技能,以达到完成工作任务的目的。但随着时间的发展及国内培训专业人才的缺乏,许多培训体系建设或流于形式或空洞无物,完全违背了课程体系设计原有的初衷与目的。

然而,学习路径图的出现使我们耳目一新。总结性地讲,就是它起到了“返璞归真”的效果。所谓“返璞归真”,就是它摆脱了素质模型的束缚。素质模型是经过了大量表现行为研究总结之后得出的,从理论上讲应该作为课程体系的有效输入,但实际上,往往掌握正确工具、方法和经验的人很少。而学习路径图则是直接回归、深入到一个工作岗位上,直接以该岗位上的行为和绩效要求为直接目的,来设计一个以员工为中心的本岗位成才或达标路径。从理论上讲,学习路径图是对课程体系建设的一个本质性回归。

这样做的好处显而易见。那就是更加直观、简洁、明了地在组织内部呈现出相关岗位的成才路线,以及在这个过程中所需要的相关资源和支持。同时,这个成才路径也可以兼顾这个员工在岗位上的职业发

展路径。这对于员工本人、培训管理者以及业务管理者,都可以一目了然,不啻为更加有效的自我发展及组织管理方法。

学习路径图在中国的引入,又一次提醒我们每一个中国培训行业从业人员,要扎实、系统地解决人才发展问题,需要一贯地脚踏实地、稳扎稳打、理论与实际相结合。

我一直说,“培训不是目的,而是达到目的的一种方式”。这个“目的”就是个人及组织绩效的改进。目前为止,中国的培训正在以加速度、跳跃式发展。在这期间,还会有更多新旧理论、最佳实践逐步地介绍到中国来。他们都有一个目的,就是帮助中国众多的企业解决发展过程中的人才培养问题。在这个过程中,希望我们每一位中国培训业的从业人员能做出自己的一份努力,为中国培训业的早日腾飞尽自己的一份力量。

顾立民

2009.12.20 于上海碧云

(顾立民,IBM 中国服务执行中心学习与知识总监)