

创建企业大学的“六个一工程”

王喜军

有关数据表明,美国企业大学平均预算为1070万美元,大约占企业总资产的2.2%。尽管国内企业在员工培训方面的投资一直偏低,经费平均只有工资总额的1.2%,远低于外资在华企业大学的2.3%和国外企业大学的2.7%,但也不是一个小数字。在中国,企业大学的前期投资包括培训项目的设计和开发,一般不少于1000万元,而第一笔费用几乎都由企业直接拨款。所以,企业大学是一些有实力的企业去做的事情,也就是说,企业大学是走过青春期的企业开始考虑一些比较长远问题的时候,因为战略的需要,才会进入高管的视野。如果一个企业连生存的问题都没有解决好,公司的高层没有精力去关注培训,企业也缺乏必要的积淀,企业大学更无从谈起。

总体而言,如果决策者决定创建一所成功的企业大学,“六个一工程”不可忽视。

一个好的校长

“大学之大,在于有大家”。与一般的大学类似,企业大学的成败关键的因素在于校长。为什么要设立企业大学,企业大学教什么,是校长考虑的核心问题。校长脑海中想的第一件事情,不应该是开什么课程,而是要考虑到企业现在的发展阶段,CEO目前最关注的问题——聚焦战略。同时,企业大学的校长要具备相当强的沟通能力,不仅仅要跟上CEO的思维,深刻理解公司现在发展面临的主要问题,更要能与高层保持良好的互动,以获取更多的理解和支持。

但是中国的企业大学发展时间比较短,人才储备明显不足,现在企业大学校长极其匮乏,很多企业找不到好的CSO(首席学习官)来做企业大学的校长。而更多当了校长的人也非常困惑,不了解企业也不了解自己的职责,忙碌而无功,还抱怨领

企业大学是走过青春期的企业开始考虑一些比较长远的问题,因为战略需要而建设的。如果决策者决定创建一所成功的企业大学,“六个一工程”不可忽视。

导不支持。这不能不说是一件悲哀的事情。

一个高层重视的态度

高管层能不能够持之以恒地支持,对于企业大学的成败也很重要。摩托罗拉大学成立的时候,高尔文特别重视摩托罗拉大学,投入的精力也相当大。而杰克·韦尔奇在任20年期间,280次企业大学讲课中,他到场279次,每次讲课时间为1-4个小时,惟一缺席的一次是因为他心脏病发作,躺在医院做手术。GE要求任何一个经理都要有讲课的能力,并以此作为考核业绩的一个重要指标。所有的经理必须要经过讲课的训练,然后授课,这样整个公司形成了一种气氛,从上到下,带领别人学习。中海油掌门人傅成玉曾在高层管理人员会议上专门就建立企业大学表态:“其实这个大学不在于我们能拨很多钱,更多是我们能不能去多上几堂课。”而青岛啤酒高管层不仅在员工大会上频频点名表扬优秀培训师,连食堂的指示牌上也常常闪烁着培训成绩的排名,形成了良性竞争的氛围。



一批优秀的教员和课程体系

从企业大学师资的来源看,主要有社会师资和企业自身师资两部分。社会师资包括高校著名教授、行业专家、学科优秀实践者及社会技能能手,企业自身培养的师资队伍主要为企业管理、企业内部特定领域的专家及企业技能能手。

另外,企业大学教职人员和课程体系还应该以内化为主。众多企业大学常常陷入简单化的误区,认为买到各种各样最好的课程,请到顶级的专家来授课,就可以把企业大学做得很好。显然事情不会这么简单,企业大学的定位就是解决商学院不能解决的问题。事实上,在企业内部面临的很多问题

具有实战性,很多的课题是外部人无法帮助你解决的。因为教授的理论水平再高,也没有时间就一个问题深入企业内部去分析它的前因后果。所以,只能靠自己培养自己的讲师,挖掘内部的案例。

可喜的是,尽管起步较晚,但在这方面国内的企业也进行了很有成效的探索。中国移动广东学院搞了“金讲台”工程,选出300人来做老师,其中很多为各地的高级经理,也包括一线的工人。

当然,借用的外脑如果水平真的很高,也会起到不错的效果。海尔的营销总监唐大伟曾表示,他接受两三期培训后,“就感觉到了危机——差距太大了,剩下的就是压力”。唐大伟的授课老师多是有着二三十年CEO经历的国际精英,“跟他们学习,真是受益匪浅”。当然,代价也不菲,脱产半年学习6期课程,海尔给每个人交了12万元,这还仅仅是上课的费用。

一个恰当的期望值和定位

杰克·韦尔奇曾对第一任领导力学院的负责人说,本来你也应该叫CEO的,但是GE只能有一个CEO,所以只能叫CSO了。这也从一个侧面说明了其对GE企业大学的期望值。中国的管理者们对企业大学的期望值也不低,“中国人重视教育传统。我们会发现很多企业大学,即使总经理不干了,这个项目还可以很好地延续。甚至有些企

新思维

在创新过程嵌入设计思维

赫伯特·西蒙在《人工科学》一书中把设计定义为“把现状转化为优选状态”。因此,构思总是与一个改进的将来相关联。批判性思维是一个分析的过程,与“破”紧密相关。设计思维与之不同,它是一个基于“立”的创造性过程。在设计思维过程中,没有对错之分。这种思维模式欢迎疯狂的主意,因为它们往往是最有创造性的解决办法。

创新过程包含7个步骤:
定义:决定什么问题必须尽力解决,在谁是受众上达成共识,根据紧迫性排列项目的优先性,弄清楚什么元素会导致项目成功,建立一个术语表。

研究:回顾一下问题的历史,把任何(妨碍解决问题的)障碍都找出来,搜集其他人在面对相同问题时的尝试,注意该项目的支持者、投资者以及批判者,与最终用户沟通,考虑意见领袖的看法。

概念:定义最终用户的欲望和动机,针对这些识别的欲望,产生尽可能多的想法,记录头脑风暴,不要下定论也不要争论,在头脑风暴期间不时交谈。

成型:整合、扩展并精炼那些主意,创造多个草图,从多个群组(包括最终用户)寻求反馈,向客户展示主意的选择,仍然要保持中立,保留自己的意见。

选择:回顾我们的目标,先不要管是谁的主意,“最有效的解决办法往往不是最佳的”,选择最有力的主意。

执行:分派任务并且执行,传达给客户。

学习:搜集消费者的反馈,判断解决办法是否如我们所愿,讨论需要改进的地方,搜集成功的数据。这7个步骤之内,问题可以被限定在某个范围之内——往往这样才能提出恰当的问题,并获得更多创意,最终得到最合适的答案。7个步骤不

业,内部很多项目都停掉了,唯独企业大学这个项目还可以得到更多的支持。”专家这样表示。

期望过高,便会过犹不及,有的管理者恨不得什么事情都让企业大学去做。极端的案例是,连发工资都要先请企业大学论证,然后上一堂关于工资的课,接着开一个研讨会。事情就这样解决了——显然不可能。眉毛胡子一把抓的结果必然是什么都做不好。

大多数的中国企业家对于企业大学的定位很清楚。而伴随着企业战略的不同,各个企业对企业大学的定位千差万别。比如,国内餐饮企业中,像俏江南、真功夫,设立企业大学的初衷是要解决标准化培养产品和关键人才的问题;房地产商万科要解决的问题是全国扩张过程中的流程规范问题;一汽大学解决的是企业内部知识沉淀的问题;而中粮集团解决的是在多元化过程中,渗透、统一企业战略和价值的问题;宝钢人才开发学院则只解决管理和人才培养的问题。

一种务实和创新的观念

企业大学一旦开始流行,很容易产生大批的形象工程。于是与高校里的现象类似,追求大楼甚于追求大师的潮流也在某些企业大学开始蔓延,同时一些稀奇古怪的现象也出现了。盛产思想的企业大学成了怪胎思想的表演地,这实在是一件让人痛心的事情。企业大学是用来服务于企业大学战略的,而非一个炫耀的工具。当然,现在企业大学也面临着外部环境发展不成熟的制约,但必须走对方向,这个问题很重要。

同时,中国经济快速发展,使得即使是国外的课程开发,亦不能赶上需要。所以,一些中国企业“不知不觉研发了很多真正意义的领先课程”。像光大银行开发的很有中国特色的学习地图,河南移动的行动学习和情景剧……这些都是“真正意义上的一种探索”。

一种开放性的心态

跨界学习和行动学习的思维方式值得推崇。研究发现,经理人每天要做很多决策,但是做决策最多的人不是经理人,而是医生,医生的逻辑思维过程会给管理者很多的启发。交响乐的指挥者如何去协调众多的乐器,如何把握高潮中的配合,也能给正在同时推进好几个产品的经理人带来很多启示。卖高级商务车的公司很有必要向卖顶级珠宝的雅克梵宝学习一下如何营销奢侈品;地产企业在全国扩张的时候会遇到跨地管理的难题,但是在制造业、电子业,几年前就经历了这个阶段。开放性的思维,触发式、催化式的方法,能带来更多的启示。

经营方略

企业如何躲过“巅峰陷阱”

吴拉

一天,公司总裁召集所有员工训话:“我今天要对你们讲两点。首先,我要提醒你们,我们现在是比任何时候都要成功的企业。第二,我必须告诉你们,如果想继续成功,就必须从根本上改变我们现在的工作方式。”

但是没有人在听,所有人沉浸在辉煌的成功中,他们认为在这个时候变化是愚蠢的。

3年之后,该公司陷入困境,不得不被迫进行改变以重新振作。于是,他们开始进行手术,手术伴随着巨额的支出和疼痛。在业界这样的悲剧重演了一年又一年,毁掉了一个又一个公司。

这个故事是管理思想大师查尔斯·汉迪在阐述他的“第二曲线理论”时讲到的。他告诉人们,商业世界的悖论是:使你到达现在位置的方式几乎很少可能是使你继续向前的方式;当你知道应该走向何处时,你往往已经没有机会走了。

小心“巅峰陷阱”

第二曲线理论强调了企业市场的变化性是永恒的主题。任何一个市场都将随着一定的市

场年限而老化,并且随着数字时代的来临,市场的老化将会越来越快。因此,企业必须随时准备自己的第二条增长曲线,并且应该在第一条曲线到达顶峰之前开始执行第二条曲线计划。换言之,企业必须随时准备变革,一旦时机成熟,就应该坚定不移地执行自己的新业务计划,以避免旧业务跌入低谷。

1997年无疑是柯达在中国民用胶卷市场上大获全胜的一年,沉浸在喜悦中的柯达却对滚滚而来的数码浪潮缺乏敏锐的判断能力。柯达坚信,中国市场特别是在二级市场以及农村市场,柯达在胶卷领域一定还能大有作为,而且除了中国之外,还有印度等一大批发展中国家的市场。在市场的判断上,柯达犯下了严重的错误。后来的事实证明,10年前柯达推出数码相机的时候是其转型数码的最恰当时期,可惜柯达以自己的短视放弃了这个机会。今天,数码相机行业群雄争霸,传统影像行业日暮西山,柯达的处境日益尴尬。

“发明”第二条曲线

查尔斯·汉迪表示,第二条曲线的规则要求

企业必须总是假设自己已经靠近第一条曲线的顶部,这样才能保证企业永远未雨绸缪。这样做是为了避免下面的情况出现:在被迫开发新的曲线时,企业能够调动的有形无形的资源都在明显地减少,已有和新出现的竞争对手很可能趁此时机对你进行穷追猛打,公司内部已经明显缺乏创造一条新的业务成长曲线所需要的从容和自信。

新的曲线在哪里?答案是没有现成的新曲线,企业必须“发明”新的曲线。“发明”新曲线需要记住两句话。第一句话是美国企业家爱德文·兰德所说:“淘汰你的产品的人应是你自己,而不是你的竞争者。”在全球经济一体化的浪潮中,不论企业生产或销售何种产品,都终将被淘汰,而且现在的淘汰速度比以往任何时候都快。企业要不断否定自己,淘汰自己,随时抓住市场上每一个一闪而过的机遇,为企业寻找未来顾客。第二句话是,“企业的智力水平决定了它的价值和未来”。企业的规模、设备、库存货物和其他有形资产不能给企业带来新的曲线,企业中所有员工的智慧之和——企业的智力,却能为企业提供连绵不断的动力与推力。

他最后一次请假后准备去上班时,他被人拦在了门外。他去找厂长。厂长说:“你不用来上班了!”他苦恼地去找师傅:“师傅,我都是按您说的去做的啊。”

师傅说:“那天,我的话还没有说完呢,你就迫不及待地去了。要知道,一盏灯如果一直亮着,确实没人会注意到它,只有熄灭一次才会引起别人的注意。可是如果它总是熄灭,那么就会有被取代的危险,谁会需要一盏时亮时熄的灯呢?”

启示:

不要以为管理者都知道或应该知道你在做什么,要想办法让上司了解你的能力,但也要站在管理者的角度,让他感到放心和安全。

怎样做好一盏灯

技师在退休时反复告诫自己的小徒弟:不管在何时,你都要少说话多做事,凡是靠劳动吃饭的人,都得有一手过硬的本领。小徒弟听了连连点头。

10年后,小徒弟早已不再是徒弟,他也成了技师。他找到师傅,苦着脸说:“师傅,我一直都是按照您的方法做的,不管做什么事,从不多说一句话,只知道埋头苦干,不但为工厂干了许多实事,也学得了一身好本领。可是,我不明白的是,那些比我技术差的,比我资历少的都升职了加薪了,可我还是拿着过去的工资。”

师傅说:“你确信你在工厂的位置已经无人替代了吗?”小徒弟点了点头:“是的。”师傅说:“你该请一天假。”小徒弟不解地问:“请一天假?”师傅说:

“是的,不管你以什么理由都行,你一定得请一天假。因为一盏灯如果一直亮着,就没人会注意到它,只有熄灭一次,才会引起别人的注意……”

小徒弟明白了师傅的意思,请了一天假。没想到,第二天上班时,厂长找到小徒弟,说要让他当全厂的总技师,还要给他加薪。原来,在小徒弟请假的那一天,厂长才发现,工厂是离不开他的,因为平时很多故障都是他去处理,别人根本不会处理。

小徒弟很高兴,也暗暗在心里佩服师傅的高明。薪水提高了,他的日子也好过了。后来只要经济发生了危机,他便要请上一天假。每次请假后,厂长都会给他加薪。

究竟请了多少次假,小徒弟不记得了。就在

李佳