

战略级企业培训：企业大学培训的关键点

66 提要:企业大学是企业发展到一定阶段时,企业培训的最高形式,是战略级的企业培训与学习单元,“人”是企业大学共同的着眼点。经营企业大学需要在做好培训体系的基础上,找到企业当前战略发展重点与重点人群,挖掘企业对重点人群的价值诉求,以及他们在战略实现中的学习需求,围绕这些来设计和开展培养工作。

帮助企业开展体系化的培训是企业大学最基本的工作。但有体系只能说明培训更为系统,做得相对科学和高效,对于企业经营战略来讲,则未必能起很大作用。因此,经营企业大学需要在做好培训体系的基础上,找到企业当前战略发展重点与重点人群,挖掘企业对重点人群的价值诉求,以及他们在战略实现中的学习需求,围绕这些来设计和开展培养工作。

一般来讲,企业大学面向企业领导者、业务部门、员工有三种不同的战略价值。

面向领导者

很多大型集团的企业大学主要对管理者进行培训,来实现公司对各级管理者的战略价值诉求,基本可以分成两种:一种是希望培训能够帮助达成组织内部的战略或文化统一,或在战略转型期和变革期,帮助推动转型和变革,让组织找到转型成功的信心和实现路径。另一种是对人的诉求,即为企业输送足够的人才,特别是核心岗位的领军人物。

例如在转型时期,GE 的 LIG 项目和中粮的系列转型团队学习,都对企业管理者统一思想、推动变革起到了巨大的作用。而当战略转型渐入佳境时,企业大学又将重点转移到人才梯队的建设,特别是领导者的培养上。这一时期,GE 重点打造了“商务高管后备人才项目”,而中粮开展了“晨光计划”,充实了企业的人才队伍。

面向业务部门

业务部门希望通过培训解决部门所面临的业务问题,让部门内不同层级的员工都能胜任工作。从战略角度出发,业务部门需要能够快速响应市场竞争变化和客户需求,随时调整业务发展策略,不断解决涌现出来的业务问题,并使得新产品、新服务快速形成业务回报。这就需要企业大学通过培训,推动业务部门快速学习,并调整人员意识和行为,以应对业务发展的需求。

面向员工

快速上手、上升发展是面向广大员工培训的两大诉求。像星巴克、麦当劳这样的门店服务类企业,更具战略意义的是一线员工,他们标准化、体贴周到的服务是公司的核心竞争力。因此,星巴克和麦当劳的培训单元主要针对一线员工,满足他们的诉求,也间接满足了业务部门对员工胜任力的诉求。

无论是面向领导者、业务部门还是员工,这些价值诉求都可以概括为两大类,一类是希望培训帮助解决问题,也就是向培训要解决办法;另一类是希望通过培训来培养有能力的人才,也就是向培训要人要能力。很多情况下,企业大学并不能满足管理者、业务部门和员工的所有需求,可能重点为某一类提供价值。因此,找价值定位就要看公司的战略性人才在哪儿,重点实现这部分人才的发展诉求就决定了整体定位,也就决定了后续一系列工作的走向。

将 CEO 引入员工的培训平台

随着商业环境的发展,许多企业面临着

战略转型和变革,CEO 们怀着焦急的心情发起企业变革,但各级经理人和员工并没有理解和认同,更不具备转型所需的能力和行为习惯,以致于变革推行阻力重重,执行不力,最终惨遭失败。

借助企业大学这个平台,CEO 可以以培训的方式,把他的战略构想、战略地图以及需要员工们所做的呈现给公司。对于学员来讲可获得与公司高管直接交流学习的机会。这是传统培训中心引入外部讲师所达不到的。

2008 年,星巴克公司碰到了巨大的经营困难,股价下跌、利润下降、客户流失严重。创立者霍华德·舒尔茨从董事会主席重新坐回公司 CEO 席位,进行公司变革。舒尔茨做的第一件事,就是让美国星巴克的所有门店停业,接受由他亲自讲解的视频培训,通过视频把自己的思想、价值观传递给星巴克的每位员工。在之后的持续变革推动中,舒尔茨多次利用培训平台,与管理者达成共识,向员工传递正能量和信心,向全球各分支机构传播星巴克文化。从低谷重新迈向今天的辉煌,星巴克大学及培训系统立下了不可磨灭的功勋。

如何将 CEO 引入培训平台呢?其实,企业大学自身的高端定位和魅力,对 CEO 和其他企业高管有着天然的吸引力。很多 CEO 都有教育理想和校长情节,他们可以作为企业大学校长,作为公司学习型组织的旗帜。

在实际授课方面,有些 CEO 并不擅长讲授课程,企业大学要做的是帮助 CEO 完成从工作讲话到课程讲授的华丽转型。如东方航空的培训中心为几位高管开发了以“战略”“企业文化”“危机管理”等为主题的课程。借助这些优质课程,高管们在各级领导力培训中进行讲授,使得东航的经营管理思路在各

层级各部门得以贯彻。学习者也反馈说,这样的课程更贴近企业实际,比以往听商学院或外部机构的课程更有感觉,对工作帮助更大。

企业大学的建立条件

企业大学是培训工作发展到一定程度的升级。以下几种情况下,可以考虑建立企业大学:

需要规模化培训人才。为了业务的持续开展和增长,需要规模化培训员工,让新员工和各级员工能达到标准胜任工作。

需要知识的沉淀与广泛传播。为了推进企业发展,产品知识、业务经验等必须沉淀积累并复制给大量的员工。需要企业大学在内训师、课程开发、LMS 知识管理、在线平台等方面提供足够的设计和运营能力。

人才梯队需补充或提升。企业发展到一定程度,领导梯队层级拉开,但总体梯队人才质量有断层,人才充足率不足,后备干部缺乏。企业需要企业大学提供人才梯队升级的系统化方法,也需要对重点人群或后备干部进行培养。

面临战略转型及变革。战略转型和组织变革是企业最重要也是最难的行动。相应的,内部各级管理者和员工,都需要转变旧思维,认同新变革,具备变革所需要他们具备的新知识、新技能,才能产出应对变革的正确行为,这些都是企业大学可以助力的。

总之,企业大学离企业战略越近,就离业务开展更近,离 CEO 更近,就能推动企业持续的发展和提升。

(文/张雷,凯洛格上海公司副总经理)

专利拍卖招商公告

受专利权人委托,北京金铤宝成国际拍卖有限公司将对下述专利(申请)权进行拍卖,欢迎报名参与竞买。详情可查阅我公司网站:www.jcbepm.com,或致电 010-57110083 索取详细资料。

1. 一种带防盗报警装置的密封推拉窗(ZL201320085588.6)

本专利包括设于窗户外框下端的第二密封件;设于窗扇边框下端的第二密封件;当推拉窗扇边框到达窗户外框时,第二密封件紧贴第一密封件,密封窗扇边框下端与窗户外框下端所形成的内外通道;窗户外框上设防盗报警装置。

2. 双层汽车(ZL201220580446.2)

本专利与现有技术相比,在汽车上端设置乘客室,在乘客室内设置一排以上的座椅,充分利用汽车的空间,增加了原有汽车的载客量,同时也能够节省能源,减少车辆数量上路,降低对环境造成的污染,节约能源。

3. 手表(ZL201220303909.0)

本专利解决的技术问题是使手表具有手机功能,便于携带。与现有技术相比,将手机与手表合二为一,使得手表具有手机的拨打电话和接听电话功能,同时也能够显示手表的时间,避免手机丢失造成的不便,减小体积。

4. 艾灸器(ZL201220153837.6)

本专利是中医医疗保健产品。它结构简单、造价低廉;使用普通艾条也较少积油烟;可方便、快速调节艾灸温度。其最大效益是以本专利产品为一个卖点,延伸发展艾条生产及艾叶种植产业。它是科技扶贫以及企业发展的首选。

5. 奇数轮自行车(201310002109.4)

本发明走出了传统自行车的两个大轮和折叠自行车的微型化的框架,简单、巧妙解决了独轮车骑行不稳的难题,将独轮车成为实用的代步工具,也为折叠自行更新换代提供了技术基础,成就了立式行走自行车,圆了中国人风火轮的梦。

6. 人工瘤胃发酵剂(ZL200410100421.8)

本专利是模仿牛羊瘤胃的机理,在人工瘤胃中把秸秆高效降解消化令其成为单胃畜禽猪鸭鹅鱼等也能极易分解消化吸收利用的营养物质。经多年各地示范户千头(只)反反复复实际使用事实证实完全可靠,目前秸秆饲料用粮可节省 25%-60%养殖效益增加 2-6 倍。

7. 一种吸风梳(ZL201320112178.6)

本专利通过将梳子空心手柄与电吹风的吸风口相连,人们在使用梳子时,可利用梳齿的顶端吸除头皮上的头皮屑,利用吸气口吸除头发表面的头皮屑,并可利用平滑面吸除衣物上的灰尘、毛屑等,其结构简单,大大增加了梳子的使用功能。

8. 尿毒症、肾衰竭治疗配方(201210128347.5)

本专利用于治疗尿毒症和肾衰竭,费用低廉且效果较好,由黄芪、白术、茯苓、山药、人参、附子、升麻、菟丝、大黄、丹参、雷公藤、甘遂、三七、滑石粉、茯苓、轻粉和青黛制成,其市场需求量巨大,无副作用,治疗率高,生产技术易于掌握。

9. 穴位自动按摩器(ZL201320109992.2)

本专利是通过按摩人体不同部位的穴位来防治相应的脏腑器官的疾病,当枕头长期使用,在睡眠中即可防治脑、心、咽喉;在治疗高血压、失眠、咽炎、颈椎病、腰椎间盘突出等疾病,可起到立竿见影的功能;减肥,并能解除现代人生活压力。

10. 一种秸秆堆肥系统(ZL201320007440.0)

本专利为一种秸秆堆肥系统,其特征在于,包括秸秆粉碎车间和秸秆堆肥车间,秸秆堆肥车间设置有若干发酵池。本专利的秸秆堆肥系统具有结构简单、生产工艺合理、便于生产管理的特点。

11. 垃圾分选装置(ZL201020565003.7)

本装置包括垃圾输入装置、对输入垃圾进行粗选的分选室以及输出分选垃圾的输出装置,分选室中包括进料口及位于进料口下方的振动筛,输出装置中至少包括一个位于振动筛前部以输出筛落的大、小颗粒垃圾物料的输出装置。

12. 电容电动脚踏电动自行车(ZL201220653707.9)

本专利包括电容、自动控制器、后轮直流电机、后轮碟刹、前轮碟刹、前轮低速永磁铁交流发电机、前减震器、控制开关、车架,并在车把手上安装有手动自动控制开关,在该自行车前叉部设有缓冲装置。

13. 多功能简易学生专用书包(ZL201220354035.1)

本专利结构简单,消费群体大,价格低廉,使用方便,适用面广,不仅使学生用的书籍物品有序的放置,便于取放和管理,而且便于移动搬运,实现了分类放置、上锁、折叠。方便短距离和长距离的移动。

天雁公司获全国厂务公开民主管理先进单位

3月7日上午,湖南天雁机械有限责任公司月度工作会前,举行了“全国厂务公开民主管理先进单位”授牌仪式,衡阳市总工会副主席段志阳、民主管理部长邹俊艳一行,代表湖南省总工会专程到场祝贺并颁发奖牌及证书。天雁公司总经理王一棟,党委书记、工会主席刘鹏展,以及公司其他领导和中层管理人员 80 余人参加授牌仪式。

邹俊艳在授牌仪式上宣读了《全国厂务公开协调小组关于表彰全国厂务公开民主管理工作先进单位的决定》,并指出这是天雁公司继 2007 年后再次获得此项殊荣,并且是衡阳市唯一一家。

刘鹏展在讲话中,对省、市总工会给予公司的关心和支持,表达了诚挚的谢意。同时,对公司当前和今后的民主管理工作提出了具体要求,公司的民主管理工作要充分发挥好厂务公开这一工作载体在民主管理中的实用性、有效性和广泛性,进一步完善厂务公开的规范运行机制,不断增强厂务公开民主管理的自觉性和主动性,积极构建和谐劳动关系,为促进公司深化改革,全力打好三大攻坚战,打造世界一流增压器制造企业提供有力保障。(本报记者 李凤发 通讯员 广广)



刘沧龙简介

业企业家、全国关爱员工优秀民营企业、中国有色行业有影响力人物、2012 中国海外投资年度人物。

早在宏达集团创业初期,刘沧龙就坚持倡导“认真做人,认真做事”的行为准则,并且总是率先垂范。他认为要当好一个干部,万事德为首。他善于学习,执着追求,包容性强,富有责任感,敢于抓住机遇,挑战自我,从而比别人更有优势。早期创业者群体所体现出来的思想、理念和作风,被概括为宏达“三大企业精神”,成为宏达集团企业文化的宝贵精神财富。

在宏达集团发展的过程中,刘沧龙十分清醒地认识到:企业要可持续发展就必须规范经营行为,健全现代企业管理制度,遵守游戏规则,按理出牌,照章纳税,诚信守法。企业是把资源变成财富的事业,也是承担风险的事业,企业的发展和利润来自于企业的责任,而责任首先就是按规矩办事。他强调要在规范的前提下创新,以创新来实现更高层次上的规范,逐步实现由人治到法治再到文治的转变,文治即企业文化的塑造——文化治企,这是企业管理的最高境界。在宏达集团,谁说得对,就按谁说的办;谁有真理,谁就有权利。宏达在 30 多年发展中,坚持做到了“一无四不”。一无,没有一个合作者因为与宏达合作而受到坑害,损失利益;四不:指宏达绝不拖欠员工工资、供电局电费、银行利息、从未有过一笔逾期贷款。

刘沧龙始终把增强企业竞争力、实现可持续发展与“以人为本”、“关爱员工”相结合。他重视职工利益,模范遵守新劳动合同法,全额缴纳员工社会保险,积极构建和谐劳动关系;在企业中率先建立健全党、团、工、青、妇组织,在非公企业中起到了示范效应和表率

作用;他始终坚持“党管干部”的组织原则,“干部竞聘党员优先”的选人原则,将员工思想政治工作与企业文化建设相结合,将党建工作目标考核与生产经营目标考核相结合,将学习实践科学发展观与企业以人为本、调整产业结构、转变发展方式相结合,将党员的创先争优活动与全员的宏达二次创业相结合,在促进企业转型升级、创收纳税、扩大就业、社会和谐等方面做出了积极贡献。

在抗击“5·12”汶川特大地震中,刘沧龙积极响应党和政府号召,不等不靠,坚定信心,应对挑战,攻艰克难,坚持“不停产、不减产、不裁员、不减薪、不欠薪”五个不的社会责任,在自身受损极为严重的情况下,5月13日率先捐款 510 万元支持抗震救灾,当年 9 月底受灾企业全部恢复生产,且产能基本达到了震前水平,以实际行动兑现了“给我们一年时间,一定还世界一个崭新的宏达”的承诺。宏达集团被全国工商联表彰为全国抗震救灾先进集体,刘沧龙同志被中共中央、国务院、中央军委授予“全国抗震救灾模范”殊荣。

刘沧龙秉承“宏则龙腾沧海,达则兼善天下”的企业使命,在企业健康、可持续发展的同时,铁肩担道义,积极履行社会责任,参与公益慈善事业,用实际行动倡导诚信公平;根植沃土,致富思源,促社会、企业与个人和谐共进。刘沧龙投身光彩与慈善事业,重点体现在回报衣食父母,反哺母亲产业,关注三农问题,促进和谐发展。早在创业初期,就投身于农村危房改建和农村基础教育的工作;近年又率先捐款资助改善四川、云南和西藏少数民族地区社会主义新农村建设、基础设施建设和基础教育事业。

10 余年来,刘沧龙在参加慈善事业、光彩事业、社会捐助、新农村建设等领域的捐资总额已超 7 亿元。刘沧龙还通过资金扶持、项目带动、就业培训、公益捐助等形式,在西部地区投资兴业,带动和促进更多地区的经济和社会进步。先后在四川雅安、凉山、甘孜、攀枝花、云南怒江、东川、西藏拉萨、阿里,

新疆喀什、塔城等地,累计投资 150 多亿元,计划投资 650 亿元,整合铅锌、钒钛、铜钼和煤炭等矿产资源,从事矿产采、选、冶、深加工及销售。通过科学规划,规模开发,综合利用,绿色生产,把当地资源优势充分转化为经济优势,为当地财政增收、百姓就业、经济发展和社会进步贡献自己的力量。

近年来,虽然全球经济低位运行,但刘沧龙仍毅然提出“二次创业”的宏伟发展战略,要求全体宏达人坚定信心,迎难而上,化危为机,把握机遇,发扬“出一身汗,脱一层皮”的实干精神,坚持以工业发展为坚实基础,以区域合作为投资平台,以资源整合为战略先导,以资本运作为强劲动力,以技术进步为比较优势,以金融、地产、贸易、投资、旅游等为发展空间,促进产业转型升级,加大技术革新换代,全力打造宏达人森林战略体系,全面推进国内外重大投资项目,力争在“十二五”期间销售收入突破 1000 亿元,“十三五”期间销售收入突破 2000 亿元,实现宏达的二次腾飞。

荣誉

优秀中国特色社会主义事业建设者、全国抗震救灾模范、中华慈善奖、改革之星——影响中国改革 30 年 30 人、与共和国 60 年共成长 60 位中华儿女商界英杰、祖国的华诞——影响中国公益的 60 位杰出慈善家、全国优秀创业企业家、全国关爱员工优秀民营企业、中国光彩事业奖章获得者、中国光彩事业突出贡献奖、中国十大慈善家、中国慈善事业特别贡献奖、中国最具社会责任感企业家、中国最佳社会责任奖、中国有色行业有影响力人物、中国自主创新品牌建设功勋人物、中国改革开放 30 年 120 名经济人物、30 年中国品牌优秀人物、中国企业十大责任领袖、中国十大社工人物、中华商帮影响力人物、中国创新企业家奖。

[接 P4]

重要贡献及社会价值

刘沧龙同志先后被中共中央、国务院、中央军委、中共中央统战部、国家民政部、全国工商联、全国总工会等表彰为优秀中国特色社会主义事业建设者、全国抗震救灾模范、中华慈善奖、中国慈善事业特别贡献奖、中国光彩事业奖章、中国光彩事业特别贡献奖、改革之星-影响中国改革 30 年 30 人、全国优秀创

国药准字 H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下
购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产
海南快克药业总经销