



IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

# 构建学习型 企业

中国企业变革转型  
的致胜关键

人力资源管理



## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下,IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报,是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容,即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息,请联系本文作者或发送电子邮件到**[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)**。请访问我们的网站:**<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>**



# 构建学习型企业

## 中国企业变革转型的致胜关键

作者：李立民

当今世界的商业环境和产业模式时刻在发生变化，现在的企业组织无法维持“一成不变”的日常运作，持续变革已经成了企业的常态。在这种情况下，企业迫切需要迅速转型为学习型企业，在企业内构建学习体系，有效地提高员工能力和企业绩效，帮助企业更快地适应变化和挑战。

《长寿公司》作者德赫斯指出，“学习和获取知识是管理活动的核心，……，未来公司惟一持久的竞争优势，或许是具备比竞争对手学习得更快的能力。”杰克·韦尔奇亦强调，“组织学习的能力，以及组织变学习为行动的速度，将最终决定企业的竞争优势。”<sup>1</sup>

21世纪是变革的世纪。构建学习型企业，是应对变革的致胜关键。中国正在日益融入全球经济，中国企业也不可避免地受到全球趋势的影响，与此同时，中国企业还面临着特殊的外部挑战——信息革命、全球整合、向服务经济转型、业务模式转型等。

中国是一个制造大国。中国制造业的增长需要生产性服务业的拉动，制造业企业需要从纯粹的产品生产向服务业务模式转型，才能

创造利润并锁定顾客，在新一轮的竞争中脱颖而出。与此同时，中国各级政府倡导从产业导向、财税措施、人才培养等多方鼓励和支持服务业企业的发展。无论何种企业类型，中国企业都需要向学习型企业转型方能构建各种新的能力。

学习型企业是指“进行有效地团队学习的公司，它不断地变革自身以更加有效地管理知识。学习型企业赋予其成员边工作边学习的机会，并且利用技术来达到学习和产出的最大化。”在学习型企业中，学习本身发生了重要的变革，由静态的、讲师为主的、传统的课堂培训转变为动态的、学习者为主的、随时随地互动的学习体验。学习型企业的学习具有导向性、嵌入性、穿透性、持续性、协作性和延伸性的特征。

学习型企业的建立，取决于企业领导者对待学习的态度。领导者对企业学习的重视、支持和参与力度，将对企业学习的效果产生至关重要的影响。领导者需要站在决策层面上思考学习的价值和意义，并于企业内部各级决策者共同协商和推动，制定符合企业与员工个人需求的企业学习战略。

为了确保有限的学习投入获得最大收益，学习型企业制定学习战略时应当遵行以下几个原则：选择战略焦点，开发和执行战略计划；确认并杜绝浪费；组织架构和技能再造；优化顶级课程资源；优选供应商名单，并强化关系；持续测评，并报告影响结

果。为了帮助企业转型为一个学习型的组织，IBM全球企业咨询服务部开发了一套五维度的学习变革模型，强调按照“对焦”、“设计”、“计划”、“文化”、“监督”五个维度使建设学习型企业成为一系列能够为企业创造当前和未来价值的流程。

本报告从IBM案例库中截取了几个典型案例，以便说明学习变革模型中五个维度的具体含义。不仅如此，我们还简单回顾了IBM自身的学习变革实践，展示了IBM如何通过完备的学习框架体系，从个人发展、团队学习和组织变革三个层面来提升其商业价值。

# 构建学习型企业

## 中国企业变革转型的致胜关键

### 学习型企业的变革驱动力

21世纪是变革的世纪，商业环境和产业模式都在发生迅猛的变化。正在日益融入全球经济的中国也不可避免地受到影响。当前，中国企业所面临的外部挑战主要来自以下四个方面。

**信息革命**—信息时代，企业管理模式发生了重大变革。面对日益复杂和多样化的信息和迅速更新的信息处理技术，企业管理者和工作人员需要在知识和技能应用方面拥有快速的学习能力。

**全球整合**—全球化带来的人力资源整合难题。面对来自全球的多元化人才队伍，全球化企业需要具备全球管理能力，以创新意识、对市场的深入理解和全球的业务网络，参与全球竞争。这需要企业建立基于全球化背景的企业学习战略。

**向服务经济转型**—人才和知识已成为企业的竞争力来源。服务经济已经成为世界经济的主导力量，而中国的服务经济水平相对较低。当前，中国各级政府都把发展服务经济作为经济工作的重点，从产业导向、财税措施、人才培养等多方鼓励和支持服务业企业。创造高附加值的服务业企业是以高素质的人才作为保证的，此类企业强调关注人力资源的投入与开发，建立学习型企业文化。

**业务模式转型**—中国制造向中国创造的转型。中国仍处在工业化的中期阶段，制造业的增长需要生产

性服务业的拉动，过去重生产轻服务的模式将难以维持。从纯粹的产品生产向服务业务模式转型，企业才能从根本上摆脱产品同质化、利润率不断下降、消费者需求日益严苛等困扰，更好地体现差异化竞争，创造利润并锁定顾客，并在新一轮的竞争中脱颖而出。在此过程中，中国企业需要向学习型企业转型方能构建各种新的能力。

企业内部，为提升自身的应变和生存能力，需要以建设学习型企业为核心，在组织结构、培训系统和企业文化方面做出相应的变革。通过对国内外数百家企业进行的调研和访谈，<sup>2</sup> 我们发现，企业高级管理人员和CHRO们在人力资本管理转型方面有以下共识：

1. 打造高适应的人才团队是人力资本管理转型的深层次目标；
2. 转型中的领导力建设和变革文化塑造是实现在转型中获得发展的“双引擎”；
3. 强调人才管理是保持稳定转型的基础，是所有业务部门的责任而不单依赖于人力资源管理部门；
4. 强调应重视人力资本数据的管理，以增强人力资本管理。

2008年IBM CEO调查报告显示，对企业产生影响的三大因素中，人员技能因素已经和市场因素同等重要（如图1）。“75%的被采访CEO认为企业学习，特别是员工的教育对于企业的未来发展至关重要。”<sup>3</sup>

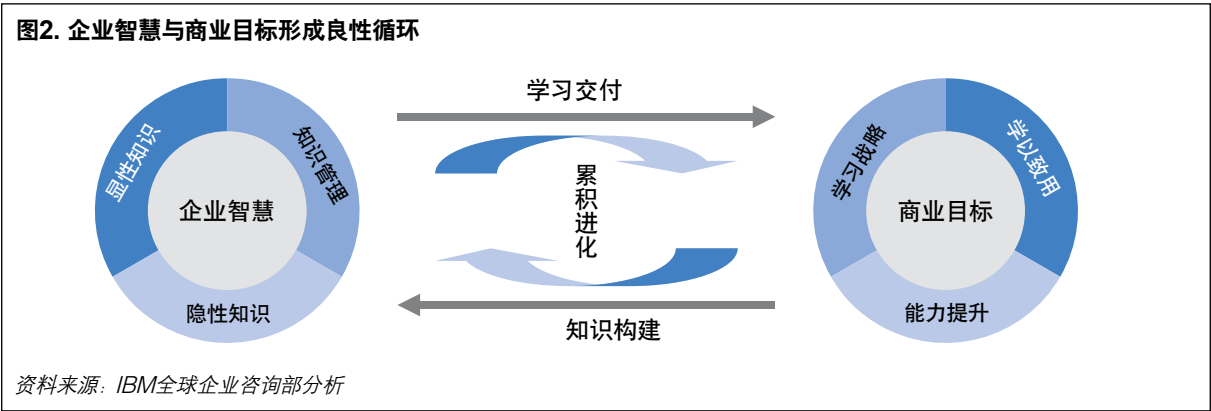
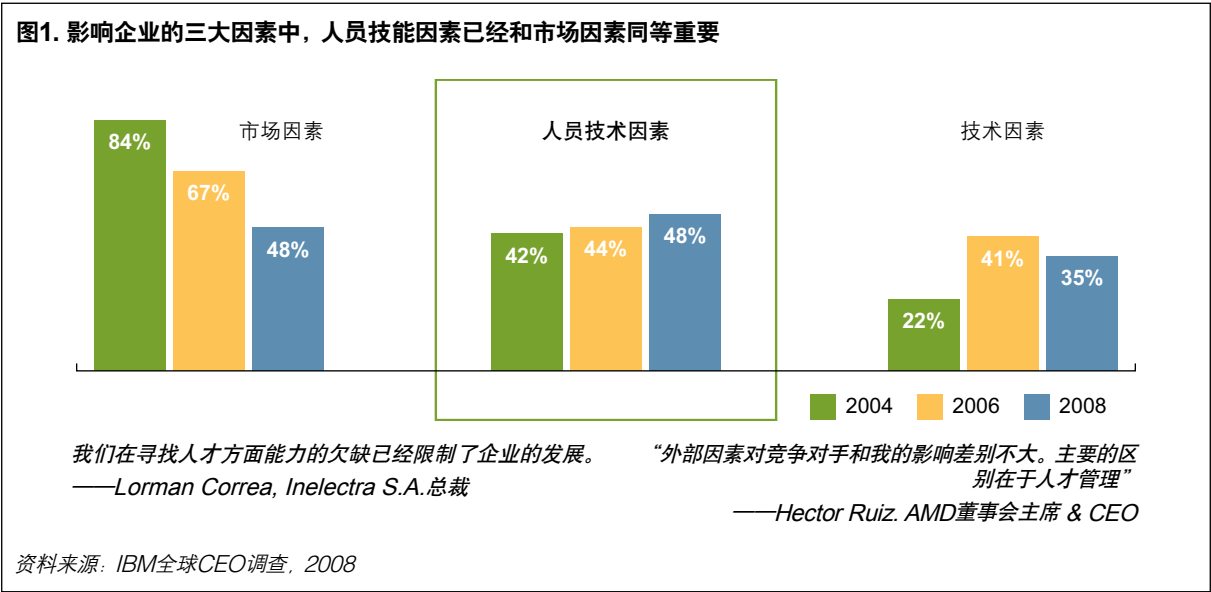
无论受外部环境的促使，还是企业内部变革的要求，企业迫切需要迅速转型为学习型企业，通过组织学习建立企业记忆和企业知识库，并促使企业和员工共同快速地学习和提升知识、技能、反应能力以增强企业竞争力。

学习型企业的定义及特征

所谓学习型企业，是指“进行有效地团队学习的公司，它不断地变革自身以更加有效地管理知识。学习型企业赋予其成员边工作边学习的机会，并且利用技术来达到学习和产出的最大化。”<sup>4</sup>

学习型企业的价值体现在企业记忆能力和知识管理能力。在千变万化的竞争中长期累积的记忆和知识体现了企业的价值也是企业自身最大的财富。企业学习能力的进化和累积造就了企业智慧的产生。

学习型企业以组织形式对外和对内进行学习并且将所学到的知识和累积的经验通过学习交付来提高其员工的能力。员工将在企业所学到的知识应用在实际业务中，通过能力的实践获得了新的知识和提升。学习型企业将学习这个过程纳入企业记忆以提升企业知识，再将创造的新知识传播给企业员工。如此良性循环必能使企业智慧不断提高，使得企业处于不败之地。(见图2)





在学习型企业中，学习方法也发生了重要的变革，由静态的、讲师为主的、传统的课堂培训转变为动态的、学习者为主的、随时随地互动的学习体验。变革主要表现在以下三个方面：

**学习的重心发生转移。**学习者被授予更大的权力来规划自己的学习，包括在学习内容、时间和方式上更多的自主选择。

**学习方式的改进。**学习型企业强调的不是对员工进行培训，而是把培训引入工作。通过将学习机会嵌入工作流程中，边工作边学习的方式，可以大大提高学习效果，并降低培训成本。

**学习范围扩展。**学习的重点不仅仅局限于学习者个人，而且将学习范围扩大至团队和组织，更加注重在团队和组织层面，经验的分享和知识的构建。

在学习型企业中，真正有效的学习不是个体学习，而是企业学习，它涵盖了个人、团队、组织三个层面。与个人学习相比，企业学习具有三个不同点：<sup>5</sup>

1. 企业学习通过共同的见解、知识和组织成员的心智模式而产生；2. 企业学习是建立在对以往知识和经验基础上的组织记忆，它依托于企业的机构和体制；3. 企业学习代表了全体成员通过对持续改善的承诺来增强知识和生产的能力。

学习型企业的学习具有导向性、嵌入性、穿透性、持续性、协作性和延伸性的特征(如图3)。

**导向性。**学习应该直接与组织目标、部门绩效和个人发展相关，借助定制化和适应性学习使企业在动态变化的竞争环境中得到高绩效。IBM与美国培训发展协会(ASTD)对CEO和其他高管级别管理者

图3. 传统企业培训和学习型企业学习特征



资料来源：IBM全球企业咨询部

的调查研究表明，学习会在个人、业务单元和组织三个层面的九个方面为组织创造价值。不同的企业由于商业战略愿景不同，会根据不同的价值驱动目标，制定不同的企业学习战略(如表1)。

**嵌入性。**学习融入工作环节，符合学习者的具体要求，可以快速解决工作上的问题，使学习形成共识。学习型企业提倡“把培训带到工作中来”的学习理念，它认为大多数学习机会发生在工作中，通过边工作边学习的方式，可以有效地提高学习的效果。

**穿透性。**学习运用音频、视频和其它多种工具，依托多感官刺激相结合的方式加深学员印象，并调动其学习的好奇心和积极性。

**协作性。**学习跨越部门界限，在企业内进行水平和垂直的交流，使组织内所有人员相互交流合作，达成知识共享。

**持续性。**学习在正式非正式场合中执行，并透过有效的知识管理，将知识有形化和系统化，以达到持续学习的目标。学习需要不断地与遗忘做斗争，通过将间

断的、有限的正式学习与连续的、随机的非正式学习相结合，可以有效地提升组织的学习效率。

**延伸性。**突破企业的限制，将企业学习成果向上下游企业延伸，形成跨平台的企业学习。这往往适用于处于产业链核心地位的领袖企业。如日本丰田公司，通过与上下游企业分享“及时制造”(Just In Time, JIT)的经验，达到改善经营环境、共同提高业绩的目的。

学习型企业领导者的作用

学习型企业的建立，取决于企业领导者对待学习的态度。领导者对企业学习的重视、支持和参与力度，将对企业学习的效果产生至关重要的影响。领导者必须意识到，企业学习对企业未来的战略发展具有重要的影响，它不等同于传统的培训(如表2)，不能仅由HR系统中某位专职人员或部门负责。如果将学习的重要性定在执行应用层面，那么学习的执行力和影响力必会大大降低。

领导者需要站在决策层面上思考学习的价值和意义，并于企业内部各级决策者共同协商和推动，制

表1. 企业学习的价值驱动目标

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 企业可持续发展<br>(战略需求) | 战略驱动   |
|                   | 变革     |
|                   | 全球化    |
|                   | 创新     |
| 业务单元产出<br>(运营需求)  | 人才管理   |
|                   | 业务单元驱动 |
|                   | 业绩改进   |
| 个人能力<br>(发展需求)    | 领导力    |
|                   | 技能     |

资料来源：IBM全球企业咨询部分析

表2. 传统企业培训与学习型企业的区别

| 传统企业培训         | 学习型企业学习                |
|----------------|------------------------|
| 从外向内，由别人进行     | 自内向外，学习者自发进行           |
| 考虑的前提是相对稳定     | 考虑的前提是持续的变化            |
| 更偏重发展基本的能力     | 帮助企业和个人学习如何学习和创造新的解决方法 |
| 强调改进           | 强调突破                   |
| 不一定与企业使命和战略有关  | 直接与企业的愿景和成功的关键要素相关     |
| 关注短期的、结构化的学习体验 | 正式和非正式，长期、未来导向、学习者自发   |

资料来源：Marquardt, M.J. 1996. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate learning*. New York. McGraw-Hill.



定符合企业与员工个人需求的企业学习战略。一方面，企业学习与员工个人的职业发展相结合，员工将成为主动的学习者，借助学习不断地提升个人的知识和技能，达到自我发展的目标；另一方面，企业学习可以为企业创造加倍的产出和商业价值，有助于进一步提高部门和企业的竞争力。

依据企业制定的战略愿景，企业高管可以有意识地营造企业的学习机制和文化，并重点考虑需求确定、价值驱动者确定、有效执行和监督运行等方面的问题(如表3)。必要时，企业可以设立首席学习官(CLO)的职位来推动学习型企业的建设。

学习型企业的战略学习规划

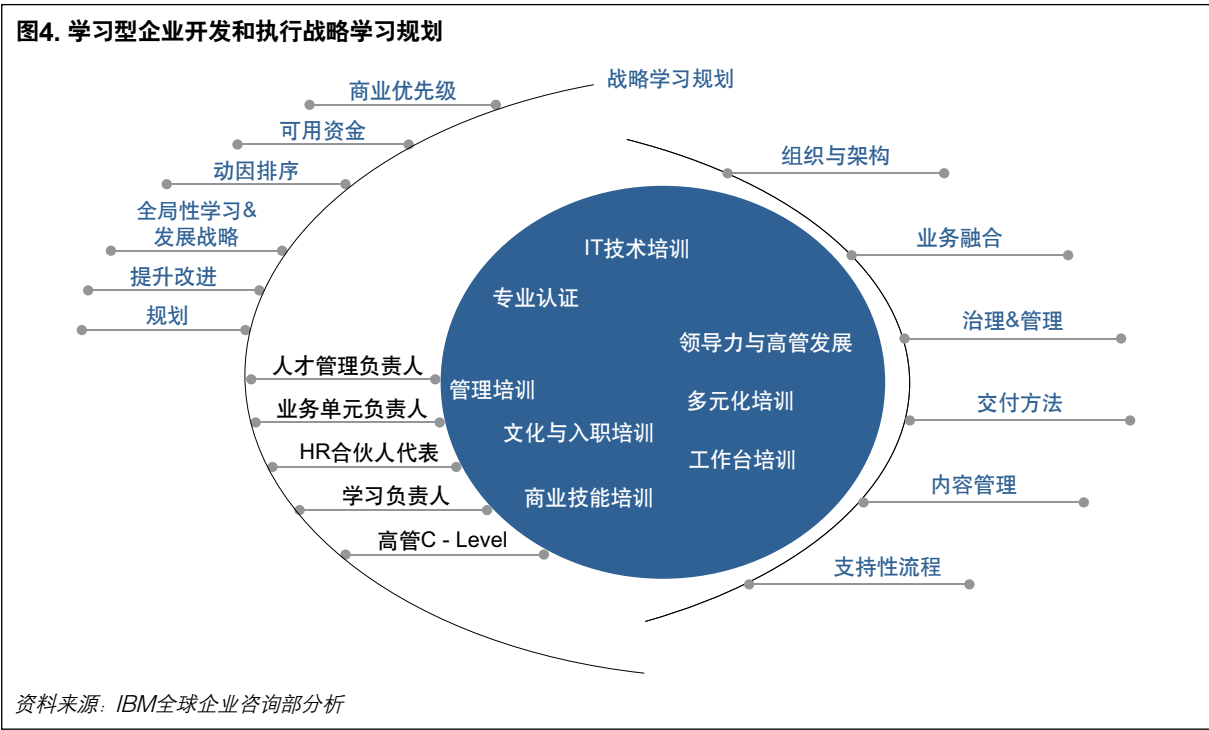
当企业把学习提高到战略层面时，就会发现一连串的问题(如图4)。如何将规划学习来支持企业的商业战略？那些培训是首要的？如何区分主和辅？谁应该学什么？为什么要学？如何学？谁来管学什么？

表3. 领导者建设学习型企业需要考虑的问题

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| 1. 需求确定    | 确认企业在发展、运营和战略层次的需求，并进行优先级排序。   |
| 2. 价值驱动者确定 | 根据优先级次序勾画出企业主要的学习-价值驱动者。       |
| 3. 有效执行    | 确保学习体系在战略、运营、发展三个层面上产生的效果协调一致。 |
| 4. 监督运行    | 对运营情况进行监督，当价值驱动的重点发生转移时进行变革。   |

资料来源: IBM全球企业咨询部分析

如何管？用什么管理？组织和流程是什么？如何投资在企业学习？如何衡量学习投资回报？如何评估学习效果？



对学习效果的评估，企业会优先考虑学习的速度、深度和广度。<sup>6</sup>学习的成本投入问题也是企业必须考虑的重要因素。学习型企业如何确保有限的学习投入会获得最大收益呢？领先的学习型企业在制定学习战略时一般会遵行以下几个原则：

**1. 选择战略焦点，开发和执行战略计划。**学习型企业需要与员工个人和团队结成战略合作伙伴关系。这意味着企业从全面提升个人、团队和企业绩效的角度来规划学习。然而，受世界经济危机的影响，当前企业更看重短期的应急措施，期望能多快好省地通过学习提高自身能力抵御危机。准确地选择战略焦点，迅速地进行学习战略规划，配备一套有效的学习管理机制，定能够帮助企业最大程度的优化学习投资和加速提高企业智慧和商业应变能力。

**2. 确认并杜绝浪费。**建立学习投资管理委员会，将更多的精力放在学习投资的管理和应用上，努力分辨出各种不必要的花费，确定投资方案和投资回报。主动与有关业务负责人联系，与利益相关者结成合作伙伴关系，共同合作进行以战略为中心的有效投资。

**3. 组织架构和技能再造。**对一个大型学习型企业而言，很容易在职能、人员、流程和系统方面存在冗余现象。引入新的想法和能量，使用组织再造方法，锁定流程，并努力去除不必要的或多余的系统，将人员选拔、任职、绩效、才能和学习管理纳入一个以企业人力资本管理为目的的综合架构系统。这样可以建设一个更高效、更迅捷的学习型企业。

**4. 优化顶级课程资源。**对大多数企业而言，各种课件的购买、开发和交付耗费了大部分的资金。通过学习战略规划，企业可以筛选出最直接的100门与建立核心能力相关的课程进行全方位优化，包括减少面授时间、增加受众、采用e-Learning网络教学，混合式、嵌入式学习方式或者采用更先进的3D v-Learning三维虚拟世界游戏学习等。

**5. 优选供应商名单，并强化关系。**对一个大型甚至全球型企业而言，从地区性的众多小供应商进行采购，其成本往往高于寻找全球级别供应商进行统一采购。学习资源和和学习平台的质量会直接影响到学习的有效性和时效性。寻找优良的和符合企业学习战略的学习管理和交付技术是一个极为严峻的课题，应全面评估，慎重决策。

**6. 持续测评，并报告影响结果。**对一个大型的复杂企业进行管理，学习管理是必要的。基于调研和响应性数据外，还必须考虑在学习和企业绩效之间的因果链条关系。这一原则尤其适用于当学习对个人、团队和企业层面关键指标产生重要影响的情况。有关学习方面的指标，可以同其它运营方面指标结合起来，得出有意义的结论。例如，综合考虑部门和员工学习成本与运营和绩效指标，可以用来评估学习的影响作用。

**7. 学习战略方法论。**学习战略帮助IBM在无数的市场变革中一直保持了强而有力的组织能力和竞争力。IBM在多少次世界经济风暴中屹立不倒的一个重要的因素即是IBM的学习型企业特质。IBM借助内部学习经验、强大的知识资本和世界级顶尖学习专家构建了一套完整的学习战略方法论。(如图5)

图5. IBM学习战略方法论



## 学习变革模型

那么，如何将企业转型为一个学习型的组织？IBM全球企业咨询服务部开发了一套五维度的学习变革模型(见图6)，强调按照“对焦”、“设计”、“计划”、“文化”、“监督”五个维度使建设学习型企业成为一系列能够为企业创造当前和未来价值的流程。我们特别针对每一个维度给出一个实证案例，以便更好地说明这五个维度的具体含义。

### 1. “对焦”维度:根据战略目标的优先次序,建立配套的学习战略,有效利用学习投资实现预期目标。

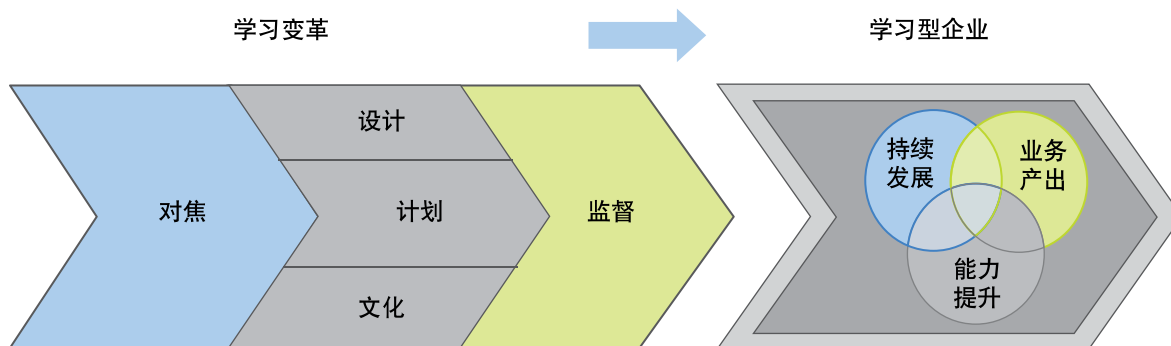
“对焦”维度要求企业设计一个能够直接支持企业业务和绩效目标的学习战略。这个过程通常起始于一些简单的问题：你的企业需要什么技能的员工来支持你的商业战略？根据战略需求你的员工应该学习什么？如何学？等等。只有根据这些问题确定清晰的目标以后，企业才有可能制定支持该目标实现的最有效的学习战略规划。有效的企业学习要围绕员工的核心能力，而此核心能力必须与员工工作岗位职责匹配，才能使学习为企业创造最大的效益。

### 案例：学习战略与商业目标的紧密结合帮助ADVO成功实现组织变革<sup>7</sup>

ADVO公司是美国最大的邮寄购物公司，每周发送货物量超过1600万件。当公司决定采用新的学习方式时，其主要目的是支持其组织变革的实现。ADVO希望简化、标准化并整合其核心流程。但是，它知道要成功实现流程重组，ADVO员工们必须调整并适应上述公司范围内的剧烈变革。

ADVO根据其商业目标制定了一个培训课程，主要关注于重组后的公司结构及系统、新组织架构下员工的角色以及具体支持这些角色实现的任务及技能。同时，ADVO选择了灵活、模块化的学习方式组合，包括一系列自行决定节奏的课程、协作式虚拟课堂以及传统课堂培训。如今，ADVO已经拥有了一个完善的学习战略，帮助员工快速并恰当响应客户、伙伴和股东的需求。ADVO正有条不紊地推进该学习战略，并且在实施的每一阶段都强调利用学习支持公司目标的实现—以性价比最高的方式保证员工拥有完成本职工作所需的最佳技术或能力。

图6. 学习变革模型



资料来源：IBM全球企业咨询部分析

## 2. “设计”维度：根据学习战略，设计适合企业的学习方式和学习内容，从而更快的说明企业弥补内部知识技能组合与预期绩效要求之间的差距。

学习真正的意义在于帮助员工在关键的时间和地点获得期望的成功，而恰当的学习设计是实现这个目的的核心。简单而言，有效的设计应根据学员特性、学习内容和学习环境，选择不同的学习方式。

### 案例：Maxis通过合理的学习设计实现预期目标<sup>8</sup>

马来西亚电信服务商Maxis拥有非常具体的商业目标：提升客户服务水平。Maxis深刻理解如果因为服务人员技能不足导致客户不能获得及时的技术支持，那么将很难建立客户忠诚。更好的服务不仅能够帮助通信企业在竞争激励的市场中提高客户保留度，同时有助于促进公司利润增长。

为实现上述目标，Maxis投资引入了一个功能齐全的学习管理系统来帮助其客服人员提升服务技能。该解决方案采用了一系列学习模块，使得员工和一线经理能够管理个人学习计划，根据注册课程跟踪学习进度等等。由于上述学习模块全面覆盖了员工的工作职责，客服人员能够基于客户服务的真实场景建立具体的知识和技能。该学习解决方案最后帮助Maxis通过优质服务赢得客户，并实现了利润的增长。

## 3. “技术”维度：根据学习战略要求，评估企业内部技术设备和应用的实际情况，通过提供先进的技术，确保知识与信息的易得性、成员之间更顺畅的沟通及工作与学习的融合。

当企业确定了结果导向的学习战略后，使用先进的技术能够使学习者更快速地通过学习体验获得知识，并确保获得正确且统一的信息。“技术”维度的目的是应用新技术使人们之间的互相联系更为紧密，将学习嵌入日常工作，并借助有效的知识管理，使知识有形化和系统化，以建立通向知识和信息更便捷的途径。

### 案例：海尔集团<sup>9</sup>

海尔集团为了响应自身的高速发展和全球化的战略的需要，对公司的人才培养和供给模式进行了重新规划。根据集团的战略，要求海尔的员工和管理者能够始终保持创业的激情和创新的文化，这就要求人力资源管理能够在体制和流程上将这些元素贯彻融入，为业务的发展提供合格的人才以帮助业务目标的实现。海尔引进了世界100强中超过半数都使用的一流LMS学习管理系统和量身度造的培训机制和教学内容。在新的LMS系统和先进的IT架构的帮助下，员工能够以之前无法做到的方式进行创新型学习，因此能够以更高的效率创造成果。同时，以先进技术作后盾的顶级学习管理系统使公司能迅速的按照市场和业务的变化，动态和及时的调整学习计划和人才建设方案。

## 4. “文化”维度：通过对文化的调整，建立支持性、开放性和协作式的内部学习环境，支持和促进学习的深度和广度。

改变一个企业的文化是学习变革中最具挑战性的一个维度。文化具有较高的复杂性，能够潜在地影响并引导企业行为的价值观和运作规则。建立一个乐于学习的企业文化对于实现学习变革、取得竞争优势具有关键性意义。

### 案例：IBM通过建立支持性组织文化获得巨大收益<sup>10</sup>

IBM作为综合性商业和IT解决方案的提供商，近年来通过新蓝培训项目(目前IBM领导力开发项目的一个重要组成部分)强化了其支持性组织文化，且取得了显著成效。在1999年和2004年间，新蓝项目帮助IBM遍布70个国家的25,000位经理强化了领导技能，并最终帮助IBM公司节省了8800万美元的运营成本。

## 5. “监督”维度：建立学习监督机制，监控并保证学习战略及具体措施与企业目标之间的持续匹配。

“监督”维度变革的目的在于监控企业学习战略的实施，它要求企业建立相应的监督机制，并且要求该机制可确保企业的学习战略和企业目标之间的持续性匹配。低层次的监督机制在于学习人数的统计、进度的完成，到一年之中共提供学员学习课程。而高层次的监督机制会根据企业目标的优先级，分配学习资源，管理资金流向，并利用获得普遍认可的方法在学习实践、学习技术等方面的投资进行监督，评估和协调企业的各项学习活动，从而支持学习变革的实现。

### 案例：良好的学习监督机制帮助某全球领先电信企业实现学习变革<sup>11</sup>

监督机制在帮助某全球领先电信企业实现学习变革方面扮演了关键角色。这家全球财富100强公司建立了一套学习监督程序和一个监控委员会，用于监督学习标准设置、学习目标优先次序和学习投资进展状况。该企业的监督机制包括三个层次。第一层包括高级经理和股东，确保所有的学习措施和投资获得高层支持；第二层的培训负责人以及第三层的运作团队，为学习措施实施提供持续支持。在每一层次内部或跨层次之间，包括成本控制、业务表现和学习有效性在内的关键性指标必须得到持续识别和跟踪。通过建立监督体制，这家电信企业已经成功将学习决策制定程序变成公司范围内的职责。通过跟踪关键指标，学习已从支持性工具转变为组织绩效促进工具。

## IBM的学习变革实践

IBM拥有良好的支持学习和自我发展的企业文化，不断投资员工教育，使员工随时随地都处于学习的环境中。学习已经融入IBM的基因，并成为公司战略的驱动器。

早在1918年公司创建之初，IBM就成立了第一期顾客培训班；1925年IBM成立了教育中心。在20世纪90年代IBM摆脱困境的过程中，学习发挥了至关重要的作用。正是由于IBM先进的学习体系和机制，使公司在短短12年时间内，完成了由IT制造公司向全球性服务公司的成功转型。

经过近一个世纪的持续发展，今天，IBM已经成为学习型企业的代表。目前，IBM在学习上的投入每年高达7.5亿美元，员工每年投入的培训时间达到1700万小时(平均每位雇员55小时)，其中47%的培训已经通过在线完成。<sup>12</sup>

作为全球最大的咨询和IT企业，IBM分公司遍布世界各地，拥有员工超过三十万人。团队在工作时，经常跨国合作，这促使IBM在协作学习、知识分享和应用方面具有成熟的管理实践经验。

IBM学习的框架体系把企业学习分为四个层次：从信息中学习、从互动中学习、从协作中学习和从体验中学习(如图7)。

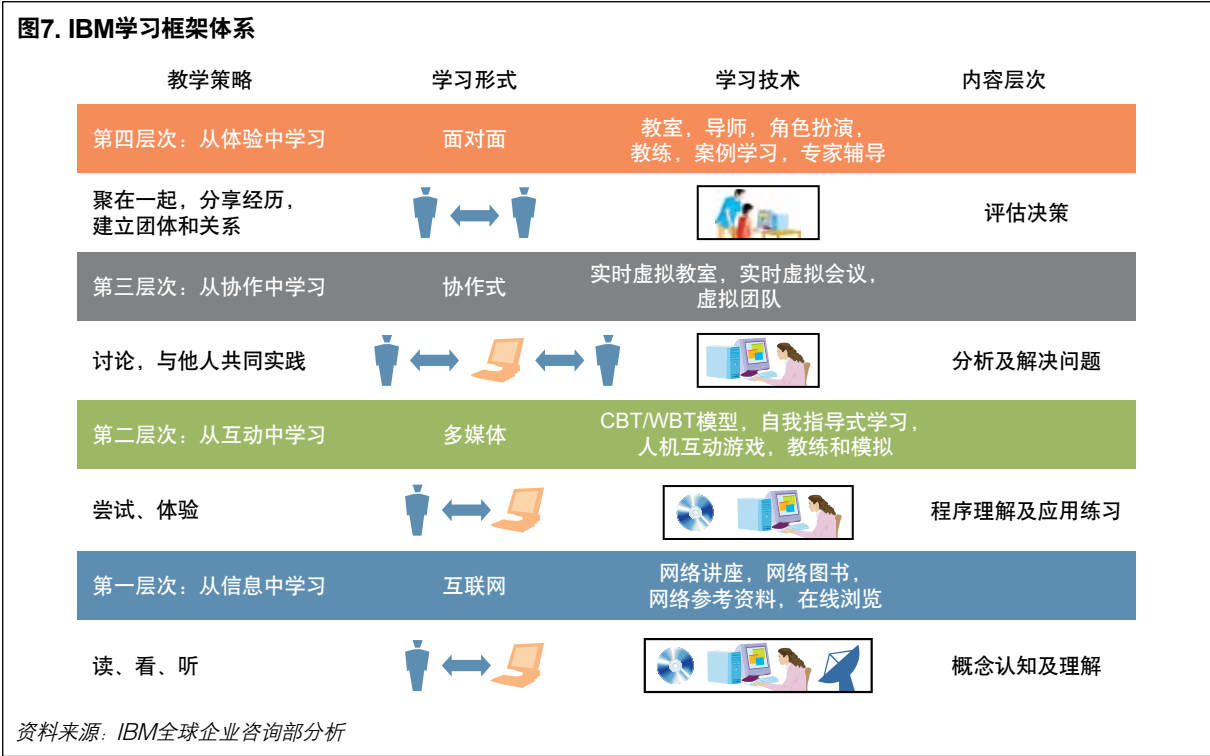
IBM不同部门面临着不同的学习挑战和要求。公司的领导者试图在企业层面整合这些学习要求和知识目标。IBM学习团队的专家将学习应用于三个层面，获得相应的成果。当学习者从这些层面来行动时，公司通过以下三种方式来提升商业价值。

**1. 个人发展。**确保员工对变化的世界做好应对准备是IBM的使命。公司关注于知识、技能和素质，提升市场价值导向的员工技能。通过强化员工的专业能力，获得优化的、低成本的劳动力资源。

**2. 团队学习和相关知识。**公司关注于调整和采取行动，确保团队与新的方向保持一致。公司驱动和加速团队行动，并对基于团队的创新给予确认。IBM基于定义



图7. IBM学习框架体系



好的规则体系设立了15个专业方向。各层级、各专业的雇员能够互相协助。出色的团队学习使每个成员能比单独工作创造更多的价值,并提升企业绩效。

3. 变革型学习和相关知识。公司关注于能激发新视角和想法的创新，将新想法实施于重要的课题，优化IBM的生存空间。

目前，IBM正致力于将学习模块置入人力资源管理体系中，开发学习在人才管理、职业生涯发展和人员配置方面的应用。这样可以更好地激励和发展员工，建成更完善的IBM全方位学习体系。

关于作者

李立民，IBM全球企业咨询服务部大中华区学习解决方案总经理。他在信息化教育领域的经验已经超过20年。拥有美国斯坦福大学教育设计和技术硕士学位并曾连续数年任聘为斯坦福大学季度讲师。他的电子邮件是：[mlee@cn.ibm.com](mailto:mlee@cn.ibm.com)

致谢

作者感谢IBM咨询服务部顾问朱萌、邓建平、龚淬平、周为等为本报告付出的努力。

## 关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部的顾问和专业人员遍布全球170多个国家，该部门是全球最大的咨询服务组织。IBM全球企业咨询服务部为客户提供业务流程和行业专业技术，使客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案，并使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建及运行这些解决方案。

## 参考文献

- <sup>1</sup> Welch, J. 2001. Jack: Straight from the Gut. Warner Books.
- <sup>2</sup> 《转型: 中国企业人力资本管理的新纪元》, IBM 2008中国CHRO研究, 2008
- <sup>3</sup> 《未来的企业》, IBM全球CEO调查, 2008
- <sup>4</sup> Marquardt, M.J. 1996. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate learning. New York. McGraw-Hill.
- <sup>5</sup> Marquardt, M. J. 1999. Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World- Class Organizational Learning. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- <sup>6</sup> Redding, J. 1994. Strategic readiness: The making of the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- <sup>7</sup> IBM全球企业咨询服务部
- <sup>8</sup> 同上
- <sup>9</sup> 同上
- <sup>10</sup> 同上
- <sup>11</sup> 同上
- <sup>12</sup> IBM Learning Solution, 2004, IBM's Learning transformation story.



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

## 北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

## 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182