



打破神话

三个神话正在动摇高层经理培训的发展。**温弗里德·罗伊格鲁克 (Winfried Ruigrok)** 与**乔治·古特曼 (Georg Guttman)** 解读为什么许多公司正在痛苦挣扎，努力使高层经理学习与发展真正发挥作用

“

我们的报告对来自 13 个欧洲国家、涉及众多行业的 350 名企业高管、人力资源专家以及学习与发展专家的评估进行了总结。该报告揭开了当前高层经理学习与发展中广为流传的神话，也分享了这一领域行业冠军的最佳实践案例

帮助管理者做好承担管理责任的准备，这非常重要但并不容易。超过 90% 的企业都认为高层经理学习与发展对其长期成功至关重要，但是仅有 20% 的公司对自己的现状表示满意。为什么只有少数公司能充分利用高层经理学习与发展项目？如何才能成为这一领域的冠军？

2016 圣加伦高层经理培训报告对以上这些问题提供了明确的答案。我们的报告基于这一领域领先企业的深刻见解，对来自 13 个欧洲国家、涉及众多行业的 350 名企业高管、人力资源专家以及学习与发展专家的评估进行了总结。该报告揭开了当前高层经理学习与发展中广为流传的神话，也分享了这一领域冠军企业的最佳实践案例。

神话 1:

人才短缺使公司无法在高层经理学习与发展方面有突出的表现

人才短缺一直被认为是造成许多组织缺陷的重要原因，尤其是在培养管理者承担管理责任时这一问题似乎更加突出。然而人才短缺对企业到底是多大的挑战？根据圣加伦报告，远非我们经常听到的那样严重。仅有 38% 的受访公司认为企业发展受制于人才短缺。对于高层经理学习与发展专家以及公司高管而言，这无疑是个好消息。

什么才是真正的人才管理挑战？2/3 的公司表示，新一代管理者的期望值正在发生变化，它们必须找到有效的应对之策。例如，今天的管理者对有机会进入传统课堂学习、被动吸收知识会感到很兴奋。但是明日的领导者不同，他们希望获得的机会是参与式学习之旅，其形式灵活，内容丰富。

企业应该如何应对这些期望值变化？在设计与实施高层经理学习与发展课程方面，我们有许多新机会。一些创新的教学方法，如行动或体验式学习与新技术运用大大拓宽了各种产品组合的可能性。不幸的是，这一切带来的财务影响可能是巨大的。新方法与新形式意味着巨额投资，意味着对企业学习架构进行重大调整。几乎 80% 的企业提到资源限制是推动其高层经理学习与发展计划的最大障碍。

学习与发展主任几乎没有任何选择，只能积极游说自己的组织，获得必要的财务支持满足今天年轻一代管理者的新预期。在此过程中，他们应该向公司最高管理层解释，要成为高层经理学习与发展领域的冠军，就需要更先进的解决方案。

我们访谈的对象中有一位是公司的董事，他告诉我们：“企业不应该再把高层经理学习与发展看成是成本，而应该将它看成是对未来最需要优先考虑的投资”。

图 1：
高层经理学习与发展的三大挑战



77%

有限的资源

67%

短期商业目标削弱了长期活动

65%

新一代管理者不断变化的期望值

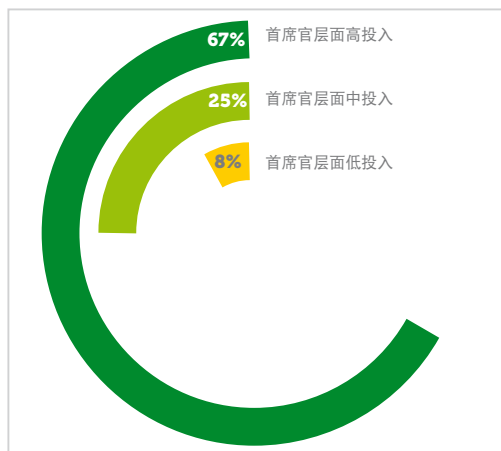


图 2:
成为高层经理学习与发展冠军的几率

神话 2:

高层经理学习与发展仅仅是人力资源部又一项行政任务

谁应该负责推动高层经理学习与发展项目？这一问题的答案不可能直截了当。高层经理学习与发展责任既包括纯粹的行政任务（例如学习与发展项目的实施或供应商的评估），也包括一些重要战略决策（例如预算主管部门是谁或启动战略学习与发展项目的权力）。今天的现实是，大多数人力资源以及学习与发展部门都被认为是高层经理学习与发展项目的事务性协助者。

学习与发展主任发现，在自己掌握的手段与权力相对有限的情况下，要应对高层经理学习与发展面临的巨大挑战是十分困难的。许多受访者对高层经理学习与发展现状所描绘的不容乐观的画面也反映了许多公司在层级与汇报结构方面的严重失调。事实上，即便是那些已经任命了首席学习官的公司（17%）通常也只授予这一最高级别的学习官一些事务性的责任。

幸运的是，这一问题有明确的解决方案。企业可以在两个方面加强首席官这一层面的投入（他们意识到高层经理学习与发展是战略管理挑战的程度），提高高层经理学习与发展效率。

首先，首席官层面高投入的组织更可能将高层经理学习与发展放在自己议事日程中。其次，在这些组织中最高管理层更可能参与到高层经理学习与发展的设计与实施中。关于第二点，设置一



图 3:
提高高层经理学习与发展效率的步骤

名首席学习官并赋予其管理责任是有帮助的。高层经理学习与发展成功在很大程度上取决于首席官层面的投入。我们发现这是预测能否成为高层经理学习与发展冠军最可靠的指标。没有获得首席官层面的投入，企业成为高层经理学习与发展冠军的概率仅有可怜的 8%，而当首席官层面出现高投入时，其概率则高达 67%。此外，首席官层面高投入的公司也培养了对高层经理学习与发展项目管理至关重要的其他能力，例如运用预测性与分析性工具支持高层经理学习与发展决策的能力。



90%

超过 90% 的企业都认为高层经理学习与发展对其长期成功至关重要，但是仅有 20% 的公司对自己的现状表示满意



8%

首席官层面的投入是预测能否成为高层经理学习与发展冠军最可靠的指标。没有获得首席官层面的投入，企业成为高层经理学习与发展冠军的概率仅有可怜的 8%，而当首席官层面出现高投入时，其概率则高达 67%

神话 3:

基于互联网技术的学习是高层经理学习与发展的银色子弹

最近几年学习与发展专家讨论最多的话题是基于互联网技术的学习。一些人将它视为银色子弹，而另一些人则否定其潜在价值。我们的调查发现，仅有为数不多的公司采用基于互联网技术的学习形式，而大多数依然热衷于它们最熟悉的方法，强调传统的、面对面的学习形式。例如，超过 3/4 的公司经常采用单一的课堂教学，有 2/3 的公司没有使用任何形式的在线学习（例如独立在线课程、移动学习、大规模在线公开课程等）。公司的决策者应该重新思考吗？不幸的是，对于基于互联网技术的学习其真实潜力至今很少有客观公正的评价。大多数报告明显带有相关作者与机构各自的目的，要么主张坚持当前的解决方法，要么巧妙地暗示投资新基础设施的紧迫性。

我们发现，提高高层经理学习与发展有效性需要遵循清晰的轨迹。企业在不同的发展阶段需要不同的学习形式（参见图 3）。对于相对早期的企业（在获得首席官层面投入、制订高层经理学习与发展战略、开发传统的面对面学习形式前），简单增加在线学习形式并不能创造奇迹。尽管在线学习具有广阔的前景（能提供更快、更灵活、更有针对性的学习与发展活动），但是这些公司还无法从中获得真正的收益。

我们的研究发现，受访者中对某一特定技术经验越少，对其有效性也越是怀疑。然而，对于那些已经做好功课的企业，克服这样的犹豫将获得巨大的回报。

只有少数优秀企业，它们在大胆进入在线学习前就已经获得最高管理层的战略支持与投入，才能获得巨大的收益。遵循这一轨迹的公司，其高层经理学习与发展有效性是最高的，这也是为什么我们将它们贴上高层经理学习与发展冠军的标签。

运用战略方法处理高层经理学习与发展

高层经理学习与发展是对一小部分企业高管的一种非常规投资，但是过去的回报并不能确保未来的成功。因此，这一战略职能需要最高决策者的关注。高层经理学习与发展或许可以比作研发，后者的回报同样具有高度的不确定性，但是对于绝大多数企业而言，这样的投资是未来成功必不可少的。

最高管理层与董事会应该直接参与高层经理学习与发展项目。成为高层经理学习与发展冠军意味着成为学习型组织，意味着最高管理层的高度参与与有效的学习架构，意味着对各种形式的学习工具的深刻理解。

展望未来，终身学习将势在必行。在当今不确定性、竞争性与复杂性不断增加的商业环境中，无法意识到高层经理学习与发展重要性的企业将面临巨大的困难。

学习与发展主任应该做好准备，他们需要面对未来更高的期望值。在此我们奉劝企业不要轻信那些神话，而应该基于可靠的证据积极推进高层经理学习与发展。

下载 2016 圣加伦高层经理培训报告：

www.es.unisg.ch/seer

gf

有关作者

温弗里德·罗伊格鲁克是瑞士圣加伦大学工商管理、技术与法律学院院长、国际管理学教授。winfried.ruigrok@unisg.ch / www.es.unisg.ch
乔治·古特曼是瑞士圣加伦大学研究助理，工商管理、技术与法律学院院长行政助理。georg.guttman@unisg.ch / www.es.unisg.ch