

## 学习创新 持续改善

# ——“雅昌-惠普高层领导力提升”项目培训有感

郭晓霞

# 04

总第53期  
TRITRON



图1-2 > 管理流程精要课程培训现场

2011年10月8日，雅昌-惠普高层领导力提升项目在惠普教育实训基地正式启动。雅昌集团董事长万捷、副董事长何曼玲、副总裁潘剑平以及其他20多位领导，中国惠普公司副总裁及技术服务事业部总经理叶健、中国惠普教育培训部总经理邵慧、中国惠普商学院的院长饶晓芸参加了当天的启动仪式。在开学典礼上，双方领导分别致辞并预祝项目成功。

惠普商学院成立于2001年1月，是中国惠普公司创办的企业管理学院，旨在通过分享惠普公司多年积累的管理实践与管理精髓，帮助惠普在华重要客户的高层管理者提升管理水平；同时搭建惠普与客户之间相互学习、加深了解的平台。惠普商学院以其课程的实战、实效、实用为特色，被广大企业客户和学员所推崇，凭借特色教学和高质量的培训服务，在2003年中国IT教育与培训十大影响力品牌的评

比活动中，更荣膺”实战特色教学用户推荐奖”殊荣。

集团经过18年地不断创新与发展，正由传统印刷行业向现代文化创意产业转型，努力通过“艺术为人民服务”推动艺术教育向大众普及，在完成战略转型的同时，实现自身的社会责任。正是在这种战略转型的关键时刻，集团选择与惠普商学院合作，通过本次高层领导力提升项目推动企业战略的创新和落地实施。

本次项目将历时3个月，于2011年12月底结束。集团24位管理者参加了此次培训项目，旨在分享惠普在战略规划、管理流程、创新和执行力方面的成熟实践经验，推动雅昌既定战略思路和新的业务模式在高管团队获得一致理解和认同，并在面临企业新的发展阶段时，自上而下增强信心，强化雅昌核心价值观和凝聚力，共同面对和迎接新业务新挑战。

## 04

02 &gt;



项目前期，万捷董事长、潘剑平副总裁、李芳总监与惠普的讲师和实施团队做了详细的前期沟通、项目筹备及启动等工作，并对项目寄予了高度重视期望，在开学典礼前，万捷董事长还特别为参加培训的所有学员颁发了邀请函，希望大家全身心投入，并在学习过程中不断超越自我，实现自身和企业价值的飞跃。学员也郑重的签下了承诺书，感谢公司提供的培训机会，确保最佳学习效果，不辜负公司的期望。同时惠普商学院在本次项目的方案设计和实施方面也进行了多项服务创新，并派出强大的师资队伍，希望通过项目团队的共同努力，成为集团在战略创新或转型关键时刻的助推器。

在当天的开学典礼启动仪式上，万捷董事长谈到雅昌和惠普的战略合作是为提升雅昌高层管理团队的领导力水平，并且借助惠普在IT、管理、印刷行业的经验来推动雅昌新型业务的快速发展。万总希望参加此次培训的各高层领导利用此次机会，向世界先进企业学习管理经验，掌握科学统一的管理工具与方法，全面提升领导力水平。万捷董事长谈到为何选择和惠普合作的时候，强调三点：一、惠普全部采用数字化管理；二、惠普是跟印刷行业最近的IT型企业，在IT、管理流程、基础印刷行业给予雅昌的帮助很大，三、惠普在战略转型上获得了巨大的成功，这些经验值得雅昌学习。万捷董事长殷切希望商学院在教学的过程中通过严格的管理和考核，帮助雅昌各高层领导达到最佳的学习效果。惠普公司副总裁叶健先生也对中国惠普有限公司及商学院做了简单介绍并期待惠普多年的管理经验能成为雅昌战略转型的一个助推器。

此次培训课程设置是从《惠普管理之道》系列课程中精选的几门经典课程，包括《战略

规划十步法》、《管理流程精要》、《创新领导力》、《组织执行力》、《信息化战略》等，培训采用授课+战略研讨+课后作业与辅导的教学模式，深入学习世界先进企业的管理实践与经验，掌握科学的管理原理、工具与方法，全面提升领导力水平，实现雅昌成为全球最优秀的艺术服务机构的战略目标。

当天的开学典礼过后，24名学员随即参加了由惠普金牌讲师卢肖时主讲的惠普商学院经典课程《战略规划十步法》培训。卢老师通过自己在惠普多年的实战管理经验，引用惠普公司的管理经验与教训，阐述了战略规划十步法及企业如何进行战略规划与管理，分享惠普成功制定业务计划的实战做法与经验。学员们通过分组实战演练，不仅理解和掌握了战略管理思考框架，而且学会了如何运用惠普“战略规划十步法”提高分析企业运营环境、选择核心业务并营造竞争优势完成商务决策和运作的的能力。

惠普商学院管理之道系列课程中“领导”部分的《管理流程》（英文简称为POM，process of management）课程，是由惠普商学院该课程认证授权讲师林波老师主讲。它也是惠普自己的管理者必修的一门课程。在整个课程中，林波老师运用了大量不同的教学方法，包括讲授、分组讨论、案例分析、角色扮演等，加上分组竞争的方式，整个课程过程中气氛轻松活跃，学员参与度非常高。

《管理流程》课程的内容来源于对惠普170多位优秀经理人的成功经验总结和提炼，其课程设置的核心目的在于：将管理的艺术转变为更多人可以掌握的技能，“复制”优秀经理。课程核心内容是五个步骤，分别是设定宗旨与使命、建立共享之愿景、发展共同的工作计划、领导行动和评估结果和过程，再另外加

## 04

上持续性的改善,形成三天课程加作业辅导的整体架构。

通过管理流程的五个步骤的学习,我们的收获很多,不但梳理形成了统一的宗旨、使命、愿景、价值观,而且林波老师的很多观点都触动我们现实的管理工作,让我们认识到那些属于企业文化的,平时在我们看来比较“务虚”的内容,这些是员工信念、专注和热情的根源,一旦实现将宗旨、使命、愿景、价值观等转化为员工的行为,此时任何管理工具在他们的作用面前将会失去光彩,此时的员工会觉得他们的工作意义重大,学习与工作能力与日俱增,他们会更有责任心、更主动,更加宽容和容易合作。因为这门课是由实践中来,可操作性很强,容易让人抓住重点,充分体现了POM课程内容和教学方法设计的专业性。

《创新领导力》是由惠普商学院特约顾问叶微微女士主讲,叶老师是一位源自中国台湾、扎根大陆的著名领导力专家,身兼沪台两地3家咨询公司的董事。叶老师尤其擅长于企业领导力诊断咨询、系统化领导管理人才培养等专业。

在让创新成真研习营中,叶老师非常精心的做了大量的教学和辅导工作,整个课程采用创新的五个魔法球——目的-人员-承诺-创造-支持为主线贯穿整个教学过程,授课过程中叶老师采用了录像带学习、三人教学法等新颖的体验式教学方法,并为学员们做了全脑地图分析,帮助我们的管理者更有效地思考、学习和工作。

通过创新课程的学习,我们逐渐清晰了认识,首先创新是新事务的实践,创新不但有强大的科学理论支持,而且在任何创新之前第一步要确立明确的目标,有了创新意识就是要改变心态去期待及鼓励积极的改变,然后再运用

创新的科学的工具或技巧去实践创新课题。

万总谈到雅昌的发展是一个不断创新的历程,过去我们对创新的概念比较模糊,很多创新是能做却不会做,通过这次培训,我们掌握了创新的过程和具体的方法论,未来十年我们一定会真正从优秀走向卓越。

惠普公司在多年的经营管理实践中,积累了一整套行之有效的将公司战略转化成行动的经验与方法,《组织执行力》课程旨在将此方法介绍给企业领导者,以培养、提升其实现目标的执行能力。

《组织执行力》是由惠普商学院金牌讲师杨华先生主讲,杨老师是“惠普执行力”课程的开发者,这门课也是惠普商学院最受欢迎的课程之一。课程特色在于将重点放在组织执行力方面,杨华老师结合惠普公司的实践与经验,特别是通过详细阐述惠普公司的动态领导力框架理论,系统全面地讲述了成功的执行所需的组织环境。课程中以惠普公司发生的实际案例为主线,通过大量练习,使学员充分理解作为企业管理者如何打造优秀的组织执行力和具备成功执行力的管理者应该拥有哪些特征。

通过学习,学员们不但掌握了构成执行力的三大关键因素——管理者、组织环境和社会环境及其相互关系;惠普动态领导力框架理论的四大方面——文化行为、目标战略、结构运营、人才评测等理论知识,而且掌握了变革中的执行力,在组织变革中遇到的五大挑战及应对之策,同时也意识到一个具备成功执行力的管理者应具备的特征——文化、品行、健康心态等,让学员们受益匪浅。

此次的惠普商学院课程学习,对于雅昌的管理者来说,不光是学习几门课程,更是实现一种文化上的交流。培训的目的,尤其是管理培训,一定要通过课程或者是培训项目,让

03&gt;



管理者形成一定的管理习惯。此次挑选的惠普商学院课程都有极强的可操作性,学员能够在培训结束后直接将所学内容运用到自己的实际工作中,真正起到通过培训改进工作方法、提高管理质量的作用。尤其是通过课堂上的案例和小组讨论,加上课后的作业练习这种行之有效的方法,真正形成雅昌的管理习惯与企业发展之道,为企业的战略规划与战略转型提供指引,成为卓越的艺术服务机构。

图3> 小组进行热烈的讨论学习