



飞利浦实现目标 培养全球化领导者

关于飞利浦

- > 世界上最大的电子公司之一、欧洲最大的电子公司。
- > 公司经营 60 种业务，拥有超过 115,000 种注册专利，产品类别包括家庭消费电子产品、个人美容设备、照明产品、高科技医疗保健诊断设备。
- > 公司总部设在荷兰阿姆斯特丹，在 60 多个国家聘用 12 万名员工。2011 年公司收入接近 226 亿欧元。

复杂的组织简化并提高全球培训效率

飞利浦是全球著名品牌之一，在家庭消费类电子产品领域尤为突出，该品牌由一个庞大、复杂的全球机构支撑，员工人数超过 12 万人。

飞利浦公司在全球范围内有 60 种业务组合，这种特有的复杂性是该企业的特点。但随着时间的发展，这种复杂性也造成一些低效的业务功能。培训便是其中之一，各分公司在当地寻找零散的小型培训机构提供培训。

全球项目总监 Wiesjje ten Hoor 指出：“在飞利浦我们有专门的部门负责大量的培训项目，分公司有各自的团队与合作的大量供应商，一起完成课程设计。因此，我们的业务需求之一便是提高效率。”

如果飞利浦能够终止这种零散的培训方式，选择与少数培训机构合作，为集团所有业务和地区提供统一的培训，便可以从经济规模中获益。目前的培训方式同时与飞利浦高层领导倡导的“一个飞利浦”的远景背道而驰，这一愿景意味着，无论企业经营何种业务，都需要有整合且统一的系统和流程，以及公司内部共享的一种术语。

在将共享服务模型开始在其他部门运行后，飞利浦开始与少数培训机构合作，将培训简化、标准化与整合，而能为员工提供统一且高性价比的培训。

学习与组织效能的副总裁 Jef Pauwels 表示：“我们需要从一个拥有多家独立子公司的控股公司，变为真正的‘一个公司’。这一转变需要我们拥有同样的语言、同样的理念等。”

飞利浦在如何为其员工（特别是领导者）提供培训方面有明确的需求，但公司同样认识到应当仔细斟酌培训的类型。



“如果将我们目前所做
的事情当作基准，你就会
发现全世界只有少数几
家企业可以进行全球性
的学习和发展。”

——JAN AMENOUT

Pauwels 是飞利浦人力资源主管，在制定整体课程之前，他仔细查看了员工敬业度调查，他指出：“这就是我们认为需要改善的地方。我们发现公司的领导者在工作内容介绍和达成业绩方面表现非常优秀，但根据员工提供的信息，我们在人的管理、辅导、员工发展和员工敬业度方面依然有改善机会。

飞利浦将发展多个重要领导技能的课程进行整合，包括：《沟通实现结果》、《高效决策者》，以及《贡献于改变的行动》，开发了高效的核心课程以解决上述需求。飞利浦还为销售、市场、供应链管理、人力资源、IT 和财务部门开发了多种功能性课程，这些课程是对核心课程的补充。

需求：一个全球合作伙伴

作为公司继任管理计划的一部分，飞利浦长期专注于发掘和发展高潜质领导，但公司从未向所有领导者提供全球领导力发展计划。对于像飞利浦这样一个庞大且复杂的全球机构而言，实施这一计划是前所未有的挑战。

飞利浦公司在意识到需要提高效率，并开发核心领导力发展课程后，于是开始挑选培训机构，为其遍布全球的员工提供培训。这家培训机构将成为飞利浦重要的培训服务供应商，可选择的机构除了 DDI 以外，包括 IBM, Mercuri, AMA/MCE 和 SAP。这些机构提供超过 120 种全球标准化课程，包括大量的技术和业务相关技能。

飞利浦对于培训机构提供的核心领导能力课程提出多重标准。这就需要培训机构的大部分课程已经“准备就绪”，即培训课程和材料只需进行少量或无需修改。该培训机构的培训师可以在全球各地进行现场培训。DDI 愿意与飞利浦共同努力，共同实施全球化领导力培训计划，最终飞利浦选择了 DDI。

ten Hoor 说：“我们寻求的合作伙伴必须能够协助全球各地的培训，我们需要讲授的不仅是 1 到 2 个模块，而是包含十几门课程的总课程。”

DDI 为了提供飞利浦所需的灵活性、全球覆盖性和项目管理能力，特别组建了一个全球团队，每个地区分设一位项目主管和总顾问，以及负责讲述课程的培训师团队。DDI 所有的培训材料均根据飞利浦品牌进行量身定制。



在实施这一计划的过程中，飞利浦和 DDI 需要共同努力，解决一些重大的挑战。挑战之一便是将课程资料翻译为六种语言，但与之同等重要的是课程内容必须适用于飞利浦公司遍布全球的员工。

在实施这一计划的过程中，飞利浦和 DDI 需要共同努力，解决一些重大的挑战。挑战之一便是将课程资料翻译为六种语言，但与之同等重要的是课程内容必须适用于飞利浦公司遍布全球的员工。

ten Hoor 指出：“我们还需要根据不同地区需求来修改培训计划。在欧洲我们通常有二至三天的时间进行培训，而在美国我们需要将课程缩短为 1 天，否则就很难招到员工。”

35 个国家——11,000 个领导者

最初的 2006 年，超过 11,000 个领导者完成了核心领导力课程的部分内容。（同年，另外有 9000 个领导者学习了功能性课程。）在飞利浦业务覆盖的 62 个国家中，有 32 个国家的员工接受了培训，而且还有更多国家的员工即将接受培训。已经参加培训的国家和地区包括：所有西欧国家、东欧国家（包括俄国和捷克共和国）、北美洲、墨西哥、巴西、中国、台湾、香港、新加坡、澳大利亚、日本、韩国、印尼、马来西亚、越南。第 1 级评估显示培训课程深受欢迎，全球各地学员的平均评分为 4（最高分为 5）。

除了其他收益外，飞利浦发现通过为其领导者提供发展机会，企业在招聘领导人才方面增加了竞争优势。

ten Hoor 表示：“假如你在公司的培训指南里说‘这是在飞利浦公司的学习和发展机会’，这对于新员工和未来可能加入飞利浦的员工而言极具吸引力。从招聘方面来看，领导力培训计划产生了巨大的影响。”

DDI 也与飞利浦合作对培训课程的各个部分进行评估，包括课程内容和讲师质量。飞利浦定期查看每个课程的进展情况，并根据需要在总课程中添加或删除课程。通过 DDI 的全球项目管理结构，各地飞利浦项目负责人有了清晰的责任分工，与飞利浦人力资源团队的会议也定期举行。

”

“我们的关系非常紧密，可以讨论任何事情，对于我们的需求，DDI 给予非常快速的响应。”

—WIESJE TEN HOOR
飞利浦全球项目总监



ten Hoor 认为：“我们的关系非常紧密，可以讨论任何事情。对于我们的需求，DDI 给予非常快速的响应。我们的合作很有成效，我们在各地的工作人员也这样认为。

Florence SM Ng 是飞利浦亚太地区的全国人力资源和区域学习服务的资深总监，负责监督培训计划在亚太地区 14 个国家的实施过程。作为地区代表，她表示：“在为亚太地区员工提供培训的过程中，DDI 与我们通力合作，提供了很大的帮助。他们与我们的合作非常顺利，确保实现我们的业务需求和期待。我们在亚太地区与 DDI 建立了非常紧密的业务合作关系。”

北美地区区域学习服务总监 Paulette Pellani 也认为飞利浦与 DDI 的合作非常成功，他说：“DDI 的反应非常快速，我认为在北美地区与 DDI 有效的合作应当归因于我们拥有的良好关系。”

尽管对于初步成果非常满意，飞利浦认识到在全球提供核心领导力培训课程是一个野心勃勃并且有价值的工作。

飞利浦学习和发展全球采购经理 Jan Aernout 说：“如果将我们目前所做的事情当作基准，你就会发现全世界只有少数几家企业可以进行全球性的学习和发展。在飞利浦，我们希望员工发展、我们希望员工学习！”

成果概要

迄今为止，通过与 DDI 合作实施全球领导力发展计划，飞利浦公司实现了以下成果：

- > 为 35 个国家的 11,000 个领导者提供统一的核心领导力培训课程。
- > 停止与多个地区性培训机构合作，转而与一个培训机构合作，极大地提高了成本效益。
- > 在第一级的评估中，全球各地的参与者普遍对于课程的评分为 4（最高分为 5）。
- > 统一的培训方式使飞利浦公司可以在机构内部统一术语。
- > 通过提供领导力发展机会，在招聘新的领导人才方面具备竞争优势。

联系我们

北京 86.10.6566.5526
上海 86.21.2329.5000
台北 88.62.8101.0468
香港 852.2526.1188

美洲地区

全球总部 412.257.0600
墨西哥城 52.55.1253.9000
多伦多 416.644.8370

欧洲/非洲地区

杜塞尔多夫 49.2159.91680
伦敦 44.1753.616000
巴黎 33.1.41.96.86.86

亚太地区

孟买 91.22.61911100
新加坡 656226.5335
悉尼 612.9466.0300

电子邮件：marketing.cn@ddiworld.com

网址：www.ddiworld.com/cn

智睿咨询