

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組

碩士論文

Executive MBA Program in International Business Management

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

企業管理培訓公司在中國之經營策略：

HPO 企業管理諮詢公司個案研究

Strategies for Management Training Companies in China:

HPO Inc. Case Study

朱彥昌

Yen-Chang Chu

指導教授：湯明哲 博士

Advisor: Ming-Je Tang, Ph.D.

中華民國 102 年 1 月

Jan, 2013

## 誌 謝

本論文之完成，首先衷心感謝恩師湯明哲教授的悉心指導與鼓勵，老師除了授課、日理萬機之餘，仍設法挪出空檔，指導及協助論文的完成，另外，老師的「策略精論」一書（分基礎篇及進階篇），對我完成本論文，助益很大，這本書在我進行產業分析、整理關鍵成功因素、進行競爭策略分析等幾方面，給了很多的指導及啟發。

感謝我的家人對我的支持，讓我可以心無旁騖的在大陸工作，四年多的大陸培訓工作，使我累積很多培訓市場經驗，最終得以完成本論文。

最後，要感謝我的 EMBA 94 級同學，你們是我 EMBA 求學階段的好夥伴，也是一輩子的朋友及老師。



朱彥昌 謹識  
於台大管理學院  
民國 102 年 1 月

## 中文摘要

本研究著重於中國管理培訓公司的經營策略，我將以 HPO 做為個案研究的標的，分析並建議 HPO 未來可以採用的經營策略。

本研究將先介紹中國管理培訓市場過去 30 多年的發展階段，接下來再探討管理培訓產業目前的商業模式，商業模式的研究將涵蓋培訓機構的種類、教學模式、產品來源、師資來源及獲利模式。

在完成管理培訓產業的商業模式分析後，本研究將進行 HPO 公司的個案研究，分析 HPO 在大陸市場崛起的模式，包含 HPO 目前的競爭優勢、商業模式及核心競爭力，並且說明 HPO 未來的挑戰。

本研究的最終目的，是針對 HPO 未來的競爭策略給出合理的建議，為了達成這個目的，本研究還將分析管理培訓市場的產業特性，藉由產業分析，了解管理培訓市場的競爭結構，並整理出關鍵成功因素。

本研究最終將根據 HPO 的核心競爭力、未來挑戰，及管理培訓市場的產業分析、關鍵成功因素等進行綜合分析，以對 HPO 未來的競爭策略提出具體建議。

關鍵字：核心競爭力、關鍵成功因素、產業分析、管理培訓公司

**THESIS ABSTRACT**  
**SENIOR PUBLIC ADMINISTRATION**  
**COLLEGE OF MANAGEMENT**  
**NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**

**NAME : Yen-Chang Chu**

**MONTH/YEAR : JANUARY, 2013**

**ADVISER : Ming-Je Tang, Ph.D.**

**TITLE : Strategies for Management Training Companies in China: HPO Inc. Case Study**

This research focuses on business strategies of management training companies in China. I will use HPO Inc. as the target of case study to analyze and suggest the business strategies that HPO can adopt in the future.

This research will first introduce the development stages of China management training market in the past 30 years followed by exploring the current business model of management training industry. The research of business model will contain the types of management training organizations, the teaching and learning modes, the sources of products, the sources of trainers or facilitators, and the profits earning models.

After the analysis of business model of management training industry, this research will conduct the case study of HPO Inc. This case study will analyze the HPO's rise in the Chinese management training market including its competitive strength, business model and core competencies. Also, I will illustrate HPO's business challenges in the future.

The final purpose of this research is to give reasonable and realistic suggestions for HPO's future business strategies. For achieving this goal, this research will further analyze the industry competitive characteristics of the management training market. Through the industry analysis, we will understand the competitive structure of the management training market and get this market's key success factors.

Finally, through the comprehensive analysis of HPO's core competencies and future challenges, the industry competitive analysis and the key success factors of management training market, this research will generate the realistic suggestions of future business strategies for HPO.

Keywords:

Core competency, key success factor, industry analysis, management training company



# 目 錄

誌謝 .....	ii
中文摘要 .....	iii
英文摘要 .....	iv
目 錄 .....	vi
圖目錄 .....	ix
表目錄 .....	x
第一章 緒 論.....	1
第一節 研究背景及動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	4
第三節 研究架構 .....	4
第四節 研究限制 .....	6
第二章 文獻回顧.....	7
第一節 中國管理培訓歷史回顧.....	7
第二節 影響中國企業管理的培訓課程 .....	9
第三節 落實培訓的關鍵因素.....	10
第三章 管理培訓產業的商業模式 .....	13
第一節 培訓機構的種類 .....	13
一、管理培訓公司及諮詢公司 .....	13
二、高等院校 .....	14
三、協會 .....	14
四、企業大學 .....	15
第二節 培訓項目的教學模式 .....	17
一、傳統的講授式 .....	17
二、互動式教學 .....	17
三、體驗式教學 .....	18

四、沙盤模擬 .....	19
五、行動學習 .....	20
六、教練輔導 .....	21
第三節 培訓機構的產品來源 .....	22
一、自行研發 .....	22
二、代理國外版權課程 .....	22
三、獨立師資 (Free Lancer) .....	23
四、抄襲 .....	23
第四節 培訓機構的師資來源 .....	24
一、專職師資 .....	24
二、獨立師資 (Free Lancer) .....	24
三、高等院校的教授 .....	25
四、社會名流 .....	26
五、企業內主管 .....	26
第五節 培訓機構的獲利模式 .....	26
一、目前管理培訓市場的主流產品 .....	26
二、產品或服務的主要行銷方式 .....	27
三、產品或服務的提供模式 .....	29
四、產品定價及主要收入來源 .....	31
五、主要支出 .....	31
第四章 管理培訓市場的產業分析 .....	33
第一節 管理培訓產業的五力分析 .....	33
第二節 關鍵成功因素分析 .....	40
第五章 案例分析：美國耶比歐企業管理諮詢(HPO)的個案研究 .....	43
第一節 HPO 的歷史及發展 .....	43
第二節 HPO 在大陸市場崛起的成功模式 .....	44
一、HPO 的六大優勢 .....	44
二、HPO 的商業模式及核心競爭力 .....	51
第三節 HPO 面臨的挑戰 .....	54
第六章 HPO 如何提昇市場競爭力 .....	56
第一節 市場定位 .....	57

第二節 差異化.....	58
一、產品及解決方案部分 .....	58
二、方法論部分 .....	60
三、10/20/70 能力發展法則.....	62
四、可信任的工具.....	63
第三節 其他.....	64
第七章 結論 .....	66
第一節 研究結論 .....	66
第二節 研究貢獻 .....	67
第三節 後續研究之建議 .....	68
參考文獻 .....	69



## 圖目錄

圖 1 本研究的架構.....	5
圖 2 HRA 的影響力.....	15
圖 3 The Experiential Learning Cycle.....	18
圖 4 案例-諮詢式項目規劃.....	30
圖 5 波特的五力模型.....	34
圖 6 DDI 的 IMEX 系列課程的課程結構.....	41
圖 7 HPO 的課程體系.....	46
圖 8 HPO 的體驗式課程與講授式課程搭配範例.....	47
圖 9 HPO 的服務流程.....	49
圖 10 「解決方案」的簡單例子.....	60
圖 11 DDI 人才管理體系.....	61
圖 12 DDI 領導力發展的成功架構.....	61
圖 13 DDI 中層主管領導力發展學習旅程範例.....	62

## 表目錄

表 1 影響中國企業培訓或管理的課程與思維.....	10
表 2 領導力發展相關主題.....	27
表 3 管理培訓公司的類型.....	37
表 4 HPO 的商業模式 (Business Model) .....	52
表 5 10/20/70 法則的技能與方法.....	63
表 6 中層領導力課程與崗位能力匹配的範例.....	64



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景及動機

2008 年 10 月我帶著自信，但也夾雜著些許不安的心情來到北京，擔任 HPO 企業管理諮詢有限公司北京分公司的副總經理，當時我對中國的培訓市場幾乎一無所知，唯一知道的，就是台灣同事臨行前的警告：「那邊（北京）的市場不好做，自 2007 年 7 月成立北京分公司以來，你是第五位管理者，但從來沒有人能把業績做起來過。」也許是這樣的警告，讓我格外戰戰兢兢，我帶著業務團隊（當時只有四人）衝鋒陷陣，拜訪無數企業，終於 2008 年 12 月初傳來第一個喜訊。

總部設在天津的康師傅為了培養第三代領導人，董事長魏應洲親自定了一個培訓項目，叫做「200 專案」，預計挑選 150 位中到中高層管理者接受這項為期一年，以領導及管理課程為主，每人總培訓時數 200 小時的培育計畫。很幸運地，2009 年 1 月 HPO 的方案設計在無數競爭者中雀屏中選，由魏董事長親自挑選為這個計畫的主要供應商。

自 2009 年 1 月下旬開始，我們在康師傅進行了一連串的訪談，試圖客製出最符合康師傅的課程及培訓體系。按照康師傅的傳統，學員的培訓需求，只有他們的領導最清楚，我們按著客戶的思維，針對各事業單位的培訓負責人及近 40 位高管做了訪談及調研，並規劃了完善的課程內容、培訓架構及培訓後的成效落實方案。但是隨後的培訓實施，卻讓我震撼不已。

「200 專案」的第一個培訓課程是為期 2 天的「高階經理人的績效藍圖」，課程共四單元，分別是高階領導者的角色認知、領導力、執行力及監督力。培訓的第一天，我及講師都是第一次接觸到學員，我仔細觀察了學員與講師的互動，內心卻越來越不安，我暗想著：這批學員的程度並未如他們的主管所形容的那麼高，顯然課程的內容及深度已經超出了學員的需求。第一天課程結束時，康師傅的集

團幕僚長很匆忙地找我們的講師及顧問師開會，他要表達的，正是我內心憂慮的。當天晚上我們挑燈夜戰，依據講師第一天的上課觀察及心得，調整第二天的部份課程內容及重點。

康師傅「200 專案」的學員，職務以各省或區域的營銷最高主管（稱作省長），以及生產線的廠長為主，部屬人數動輒數百人，但年齡主要分佈在 32~35 歲之間，非常年輕，主管經歷雖不長，但已擔任重要職務。他們的上級領導很清楚他們要扛起目前的重擔必須要有什麼能力，但是卻忽略了他們現在的程度及循序漸進的需求。

經過了第一次上課的教訓及經驗，我們對課程內容及體系重新做了調整，而康師傅也成立所謂「七人小組」，在每個課程開課前一個月與授課講師深入檢討課程內容的適用性，並且將學員的工作實際狀況及案例與講師充分溝通，而講師也利用所蒐集到的資訊設計學員的課前問卷，於課前蒐集並瞭解學員的意見及迫切需要解決的問題，並據以調整培訓內容。

經過雙方的努力，整個「200 專案」於 2010 年順利執行完畢，HPO 在康師傅也很成功地樹立了非常好的口碑。

在康師傅「200 專案」執行的同時，另一個另我難忘的事情發生在百度 (baidu.com)。2009 年 HPO 參與了百度領導力課程的競標，在競標廠商說明會上，我聽到百度的專案負責人這樣一段陳述：「由於公司業務拓展神速，員工人數每年都大幅增加，百度人自大學畢業後第六個月開始，就要領導 10 個部屬，我們的主管都非常年輕，但是他們都非常聰明，也很勇於挑戰現狀，一般的課程是無法滿足我們的主管的……。」我一聽到這樣的陳述，一方面非常震驚於：畢業 6 個月就可以帶領 10 個部屬；一方面又聯想到康師傅「200 專案」第一次上課時的情景。

以上所提到的康師傅及百度，其實只是中國培訓產業內，常常發生的例子，這些現象反應了中國大陸培訓市場的幾個反常現象：

一、大陸改革開放 30 年了，不僅是「世界工廠」，也是「世界市場」，工商發展迅速，人才需求量大又急，在無法找到適當人才的情況下，只能培養年輕幹部擔任重要的職位，因此各層級的主管普遍比先進國家年輕 5~10 歲，崗位上所需要的技能、經驗及知識普遍缺乏，培訓成為亡羊補牢的必要手段及工具。

二、在主管年輕化的情況下，各企業的培訓負責人素質一樣參差不齊，或者培訓規劃經驗不夠，或者培訓專業不到位，無法擬定適合公司未來發展的培育規劃，甚至誤導培訓機構提供方向偏差的培訓內容。

三、在不得不軋苗助長，又要快速培養員工能力的情況下，造就了培訓市場的蓬勃發展，每年都有不少新成立的培訓公司，進入這個市場。

四、培訓公司大量成立（數以萬計），本身同樣有人才尋覓不易的問題，成立的目的常常就是為了賺錢，專業及資源不足的結果，導致很多企業花錢受氣，對培訓公司又懼又愛又恨，新成立的培訓公司很難取得客戶信任。

五、在中國很多企業（尤其是國企及央企），是不會像康師傅一樣，與培訓機構一起檢討培訓內容對學員的適切性，常常過度吹捧學員的素質，而不考慮學員真正該培養什麼能力或技巧，導致學員的口味越來越重，不重視自己怎麼落實，只求新穎，課可能聽得很多，但行為沒改變多少。這也導致培訓公司的壓力越來越大，不停要有新東西出來，否則客戶可能就離你而去。

六、由於企業的培訓負責人專業不到位，對自己企業的培訓需求很可能無法掌握或不清楚，為求培訓結果不出事，培訓內容及方向到不到位反而不太重要，講師能否調動學員的情緒，能否讓學員「爽」，變成是自己的保命符。

七、客戶對講師的要求越來越高，培訓公司是否能掌握到夠多的「好」講師，成了在市場勝出的關鍵因素。

HPO（北京）經過了二年多（2008~2010）的努力，在北京市場已經小有名度，但是自 2011 年第二季度末開始，業績的成長卻開始趨於緩慢，如何在市場尚未成熟，但又競爭激烈的環境下，保持業績的成長，是 HPO 目前面臨的課題，也是本研究的動機。

## 第二節 研究目的

中國的培訓市場份額到底有多大，目前並沒有足夠權威的調研及統計數據可以說明，但是 AC 尼爾森在 2007 年的一項統計數據顯示，2006 年中國培訓業的收入達到 3000 億人民幣，並且預估這個數字將以每年 30% 的速度遞增。我們無法確知這項數據是否足以有效說明目前中國培訓市場的份額，但是足以證明這個市場的「大」。

中國培訓市場目前仍處於成長階段，最重要的有四個領域，分別為：一、IT 類的培訓，例如網頁設計師、軟體工程師、網絡工程師的培訓；二、外語類的培訓，主要是英文的培訓；三、職業類的培訓，例如大型機械操作師、廚師、飛行器的培訓；四、管理類的培訓，主要是管理、領導、營銷方面的培訓。

本研究針對的是中國管理培訓公司的經營策略，我將以 HPO 做為個案研究的標的，並透過對管理培訓市場的產業分析，及研究市場上主要（或者說成功的）管理培訓機構的核心競爭力及競爭優勢，以歸納出管理培訓公司的關鍵成功因素，然後再據以分析並建議 HPO 未來可以採用的經營策略。

## 第三節 研究架構

圖一說明本研究的架構。第二章的文獻回顧中，扼要介紹中國管理培訓的歷史及培訓實施的 13 個關鍵因素。第三章分析了目前管理培訓產業的商業模式，從培訓課程的運課模式、產品、師資及獲利模式詳細探討。第四章針對管理培訓市場進行產業分析，並且探討市場上主要培訓機構（Key Players）的競爭優勢，最後歸納出培訓機構的關鍵成功因素。第五章進行案例分析，以 HPO 作為個案研究的標的，探討其業務迅速擴充的成功因素，以及面臨的挑戰及瓶頸。第六章旨在依據前面章節的分析，對 HPO 未來的競爭策略給予建設性的建議。最後章節中提出

結論及建議未來研究方案。

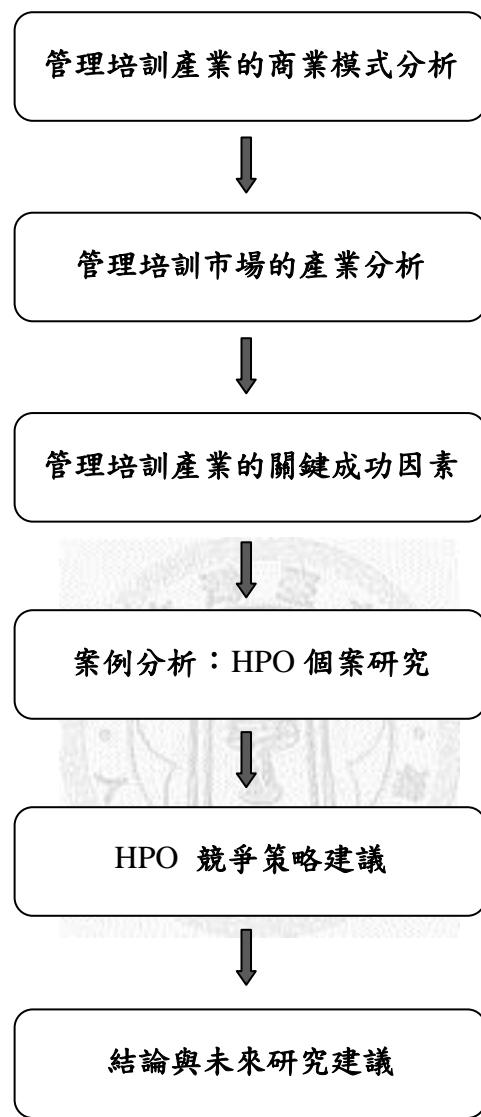


圖 1：本研究的架構

## 第四節 研究限制

本研究受限於研究規模及產業競爭之快速變化，無法得到完整之公開訊息。最後的競爭策略建議，主要用於 HPO 的未來發展，不盡然適用於所有培訓機構，但可作為策略發展的參考。另外，本研究主要針對營利性質的管理培訓機構，非營利組織的高等教育機構並非本研究的標的，但是營利的管理培訓機構仍應關注高等教育機構未來的發展及對管理培訓產業的影響。



## 第二章 文獻回顧

### 第一節 中國管理培訓歷史回顧

中國管理培訓產業的發展，是與中國改革開放 30 年的節拍一致的。從起初的霧裏探花、懵懵懂懂，到今天培訓業已經成長為一個龐大且百家爭鳴的行業，全世界知名的管理培訓公司無不在中國設立據點，或透過課程授權模式將課程引進中國市場，中國企業，無論是私企、國企、合資企業現在都可以接觸到全世界最好的培訓課程、工具、體系及講師。依據中國培訓雜誌的研究及我個人在培訓業的經驗與心得，中國管理培訓可以分為以下幾個發展階段：

#### 第一階段：啟蒙階段

中國的管理培訓起源於政府的創辦，目的是為了因應改革開放政策，改變企業管理落後的狀況，提高國企的經營管理水準。1979 年 10 月，中國與日本就企業經營管理的學習與導入簽訂協議，並於次年，日本派遣第一批企業培訓專家到天津講課，而中國也送出 20 位研習生到日本學習。這次的中日合作，開啟了中國管理培訓的新紀元。

1980 年代的企業管理培訓以官辦為主，根本目的是想借鏡及學習國外現代管理理論、經營方法來提高重點的大中型國有企業的經營管理能力，以促進國家經濟的穩定發展。隨著民營企業、合資企業及外資企業的興起，80 年代中期以後，各種性質的培訓機構迅速發展，這時的培訓主要是提供新穎的管理理念為主，因為中國企業的發展還在萌芽階段，任何新的「點子」或「說法」都會讓企業或學員驚艷，培訓機構或受培訓方的人力資源單位，其實都是在學習階段，尚無專業度可言，只能靠所謂的「大師」或專家傳達理念及知識理論。

#### 第二階段：資源整合階段

1990 年代中期開始，隨著國外培訓機構以及國際知名管理課程湧入市場，中

國的培訓業才開始進入專業化發展階段。我們現在耳熟能詳的 Paul Hersey 及 Ken Blanchard 所發表的情境領導（Situational Leadership） 、Stephen Covey 的高效能人士的 7 個習慣（7 Habits of High Effective People） 、De Bono 的六頂思考帽（Six Thinking Hats）都在這個時期進入中國並且對中國企業的管理運營產生很深遠的影響。

因為國外培訓機構及課程體系的影響，在這個階段也開始有一批中國本土的培訓機構及培訓師開始學習國外的培訓經驗及課程內容的架構，發展比較符合中國國情及特有文化的培訓方法及課程，並且贏得了顧客的信賴。所謂「中國式管理」也在這個階段出現，而與國外培訓課程分庭抗禮，不過基本上，所有的管理培訓還是以西方所發展出來的知識理論為主。

### 第三階段：迅猛發展階段

2000 年以後，伴隨著網際網路的發展，任何資訊的傳播更加迅速，企業的人力資源部人員、公司領導、員工甚至培訓機構都可經由網路知道大量的知名培訓課程、培訓方法、管理案例、管理書籍、培訓體系建置的方法工具等，大量成功的培訓課程、方法及師資也在網路上迅速傳開來，再隨著中國經濟發展的成功，人才需求量大增，人才培育成了企業最重要發展策略之一，促使了中國培訓業面臨前所未有的發展機會，一大批諮詢培訓機構脫穎而出，一大批企管名師修成正果，大型的企業管理論壇、高峰會接踵而至。

中國政府也在這時候發佈了一項潛規則，要求所有國企及央企的每年培訓預算不得低於員工總薪資的 1.5%，這個潛規則幾乎成了企業培訓預算的最低標準，並且更進一步促進了培訓業的發展。中國在 2010 年共有 8 億的就業人口數，要是所有企業每年至少編列員工總薪資的 1.5% 作為培訓預算，那整個培訓市場份額是非常驚人的。

高等教育機構的 EMBA 及 EDP (Executive Development Program) 課程也在這個時開始進入市場，扭轉了企業高層管理者的培訓生態，高層管理者大量進入 EMBA 或 EDP 專班學習。另外，不少大型企業也開始成立企業大學，建立起自

己的培訓體系。

#### 第四階段：混合發展階段

約 2006 年開始，隨著中國企業的壯大，許多企業對管理培訓的要求不再只是上上課，而是希望培訓企業能夠提供管理的整體解決方案，「學習地圖」、「能力素質模型」的概念被很多企業採用，更進一步帶動管理培訓公司往專業化發展。諮詢式培訓將慢慢變成市場主流，企業希望管理培訓公司能更深入瞭解其需求及企業的問題，並且提出有針對性的培訓課程、體系或解決方案，而不是提供一個標準課程。客戶化或客製化的能力，也在這時候變成管理培訓機構能否在市場上勝出的關鍵。

培訓後的效果如何落實及追蹤，也是這時候越來越被重視的課題，課後評估工具開始發展。另外，不同形式的培訓方式開始被重視，例如：體驗式、教練式、行動學習等，這些培訓方式之所以讓企業越來越重視，最重要的因素之一是它們可能比較有效。

另外，因為越來越多大型企業認為委外的培訓機構無法真正有效解決其需求及問題，因此企業大學也更加得到重視，企業自己培養師資並且發展適合自己的課程體系及案例，慢慢得到企業高層的支持。

### 第二節 影響中國企業管理的培訓課程

在一項培訓雜誌所作的調研裏，列出了過去 30 年對中國企業培訓或企業管理最有影響力的課程或思維，透過對這些課程的理解，我們可以瞭解中國企業目前的管理思維，其實受到西方國家的影響非常巨大：

表1 影響中國企業培訓或管理的課程與思維

● 6個西格瑪	● 全面品質管理 (TQM)	● 銷售領導力
● 高效人士的七個習慣	● 項目管理或專案管理	● 顧客導向的銷售技巧
● 情境領導	● 人際風格溝通 (例如：DISC 或九型人格)	● 顧問式銷售
● 六頂思考帽	● 目標管理或績效管理	● 資本運作與企業購併
● 關鍵時刻 (MOT)	● 客戶服務	● 供應鏈管理
● 德魯克領導管理思維	● 時間管理	● 精益生產運營模式
● 學習型組織		● 學習路徑

注：改編自培訓雜誌 2009 年 10 月號



### 第三節 落實培訓的關鍵因素

在第一節我們探討了過去 30 年中國管理培訓的發展歷程，第二節則列出了對中國企業管理及培訓影響最大的課程。中國管理培訓經過 30 年演進及西方國家先進的管理課程及培訓觀念影響，基本上，企業的人力資源管理部門或培訓負責單位大都已經瞭解到一個培訓課程或培訓項目要得到效果，有幾個關鍵因素是必須要到位的，以下我們將簡單介紹這些關鍵因素。但是，我仍要強調：知道是一回事，做得到又是另一回事，做得好就更難了。目前中國的企業，在這幾個重要因素上，做得好並且專業的，其實並不多，而且大多集中在外商公司。這其中原因，有的是因為培訓負責單位沒有足夠的資源去落實，有的是因為沒有專業的人才去執行，有的則是因為企業根本不把培訓當成是一件重要的事或者不認為需要費心找專業的人來落實培訓。

#### 落實培訓的關鍵因素：

1. 組織層面的思考—培訓是為了組織與組織內部員工的需求而服務的。因此在設計培訓項目時，必須考慮到組織的文化、使命、願景、策略及目標等，以及這些因素對培訓的影響。

2. 關鍵人物—是哪個層級的人在主導培訓方案的規劃和實施？必須釐清有哪些關鍵人物在對培訓負責，他們是否扮演組織內部戰略或營運決策的重要角色？他們對培訓的看法是積極的還是消極的？人力資源職能在組織內部的地位如何？

3. 人力資源整體策略—培訓負責人員需要對公司的人力資源策略或政策有整體認識，公司人資策略的核心是什麼？有哪些關鍵的政策或流程？公司的崗位能力及績效管理制度是怎樣的？

4. 員工—在培訓方案的實施中，最關鍵的就是員工本身。如果沒有正確的心態、內在激勵及投入，員工即使參加培訓，成效必定不彰。因此瞭解員工的目標、期望、需要解決的問題及迫切需要提昇的能力，都是很重要的。

5. 需求分析—一個有效的需求分析，可以讓公司高層充分瞭解各層級主管及員工的期望與需求。需求分析的焦點在於組織內部對培訓的想法、怎樣的培訓手段及方法最為適合、培訓的目的是解決問題呢？或學習新知識？還是提昇崗位所需要的專業或管理能力？

6. 方案的目標—在確立培訓方案的過程中，培訓目標、組織目標、員工個人目標的關聯必須明確，這有助於提昇員工的投入程度。而且通過明確的目標，培訓成效才有辦法評估，也才有可能據以規劃正確的培訓項目或方案及合適的目標人群參加。

7. 方案的類型或培訓方式—現在的培訓已經發展出相當多的方式：講演方式、互動式或引導式、教練輔導、體驗式、拓展、案例教學、研討會等等，我在下一章將有更詳細的介紹，但是任何方式或類型的選擇必須與培訓目標及員工需要相匹配。

8. 培訓機構—中國擁有數以萬計的培訓機構，培訓機構的選擇是相當不容易的，但是一定要依據企業的培訓需要、培訓目標以及人才培育的發展規劃來選擇

合作對象。

9. 培訓經理—培訓經理屬於人力資源管理體系的一環，他必須對人力資源工作的方方面面都有充分的瞭解，包括公司的願景、人才的選育用留規劃、績效管理體系等。他同時還必須有能力將培訓的資源進行有效的規劃與管理。

10. 培訓師—在中國，培訓師被認為是培訓成敗的最重要因素。培訓師的學經歷背景、授課經歷及課堂的控場能力固然重要，課前是否願意花時間去瞭解受訓企業的境況資料、培訓目標、需求以及學員的期望，並據以調整自己的授課內容，其實是非常重要的。

11. 重視培訓成效—培訓成效要好，必須要有培訓機構、培訓師、企業培訓負責單位、受訓學員及學員的主管的共同努力，即使有很好的課後落實工具，也必須這五方共同配合執行才能成功。但是很多企業缺少這樣的認識，以至於最後變成培訓是否有效果，完全是培訓機構及培訓師的責任。

12. 考核—想要衡量培訓的成效，考核是必須的，考核可以在培訓項目實施前（例如：前測）、培訓中（例如：記錄課堂表現）或培訓結束後（例如：後測）進行。另外，培訓考核一定要跟公司的績效考核制度掛勾才有更大的效果。培訓考核必須投入的精力、時間及人力是很大的，甚至要得到高層的支持，以至於目前很少有企業的培訓單位願意投注心力在培訓考核上。

## 第三章 管理培訓產業的商業模式

本論文研究的最終目的，在於分析並建議 HPO 未來可以採用的經營策略。在具體的經營策略或競爭策略產出以前，我們有必要先針對目前中國的管理培訓產業的商業模式進行分析。

本章將先針對培訓機構的種類進行分析，瞭解不同培訓機構的運作方式；其次再分別針對培訓項目的運課模式、產品來源、師資來源及獲利模式進行分析。在瞭解產業的商業模式後，第四章將針對市場的競爭態勢進行產業分析，之後，我們就可以探討並分析 HPO 現階段的商業模式及競爭策略。

### 第一節 培訓機構的種類

目前中國的管理培訓機構，可以概分為五類：

#### 一、管理培訓公司及諮詢公司

關於本文所提的 HPO 公司案例，HPO 就是一家管理培訓公司，以營利為目的，主要產品或服務就是提供管理(針對領導者)或通用技能(例如：溝通、問題分析與解決、項目管理等)的訓練。

諮詢公司一般都會從診斷開始，先診斷問題、確定問題再提供解決方案，至於培訓，則只是眾多解決方案的一種選擇。例如：經過諮詢公司的診斷，某公司的跨部門合作問題導因於部門的職責不明確，則解決方案可能包含了重新疏理並明確工作流程；透過組織改造提昇工作效率；給予部門主管跨部門合作相關課程的培訓等等。

由於市場的需要，企業一般都希望管理培訓機構能夠先對組織面臨的問題有清楚認知後再提供適合的培訓課程，或者確定課程後，要求培訓公司針對企業提

出的內部問題，有針對性的客製內容，以求更貼近需求，除可以傳授學員必要的知識及技能外，還可以真正解決企業內部問題或者有目的的改變員工行為。因此培訓公司諮詢化已經是一種趨勢，在中國有規模的培訓公司或多或少都會提供諮詢服務，HPO 及知名的 AMA 都是以培訓為主，但都提供一定程度的諮詢服務。此外，管理諮詢公司為求服務一站到位，也開始提供培訓服務，諮詢公司如 Hay Group、DDI 及北大縱橫等都提供培訓服務。

本論文的研究或分析標的，基本上是以管理培訓公司或諮詢公司為主。

## 二、高等院校

西元 2005 年以後，中國 EMBA 興起，知名學府如北京大學、清華大學、人民大學、復旦大學等等都提供高階主管 EMBA 學位，知名企業高階主管的培訓，EMBA 扮演了很重要的角色。EMBA 除提供管理知識外，更重要的一點是：它是高階主管建立人脈的重要平臺，越是知名的學校，越是如此。越是知名學府的 EMBA 學費也非常昂貴，以北京大學為例，完成 EMBA 學位（兩年）約需要人民幣 54 萬元（折合新台幣約 250 萬元）。

伴隨 EMBA 興起的是中高階管理者的 EDP (Executive Development Program) 管理課程研習班，EDP 不提供正式學位，結業時間從一個月到一年不等，對學員入學資格的要求也較低，學費從人民幣 1.5 萬到 5 萬元不等，研習班的種類也相當多樣化，一般分 3 類：按主管層級分（例如：總裁班、總監班等）；按產業分（例如：房地產、製造業等）；按職能分（例如：生產、人力資源、財務等）。研習班名稱基本上就由這三種類別組合，例如房地產總裁班、人力資源總監班、總裁高級研修班、企業總監班等等。學生來源以企業派訓為主。

## 三、協會

中國有一些非營利機構（例如產業同業協會）也提供其會員一些培訓服務，雖然是非營利，但其實是很營利的，這些機構提供的培訓服務幾乎都是公開課程 (Public Workshop)，也就是由會員員工或社會人士自由報名，課程多半與產業內相關專業或管理培訓為主。其中最知名的是“北京中外企業人力資源協會” (HRA,

Human Resource Association for Chinese & Foreign Enterprises, Beijing )。

HRA 成立於 1996 年，是中國規模最大、最有影響力的人力資源協會。目前公司會員 800 餘家，大多為財富 500 強公司和中國各行各業的領先企業。HRA 成立的宗旨為探索、借鑒、推廣和發展人力資源管理理念和實踐、培養現代人力資源管理專業人才、為人力資源專業人士提供交流和學習的平臺，同時成為企業與政府溝通的橋樑。

HRA 憑藉其成立宗旨及影響力（如圖 2），一年開辦近 200 個公開班課程，課程涵蓋人力資源各領域，平均每人每日收費約人民幣 1500 元，並不便宜，培訓收入成為其主要收入來源。不過值得一提的是，HRA 公開課的主要合作對像是培訓公司或個人師資或企業人士，某種程度上看，它與培訓公司不存在競爭關係。

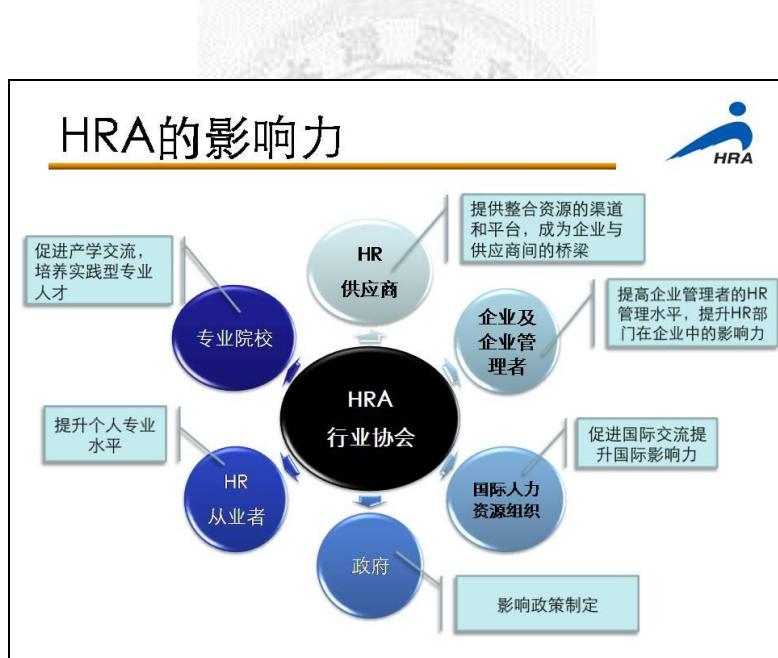


圖 2 HRA 的影響力

#### 四、企業大學

企業大學是指由企業出資，以企業高級管理人員、外部特聘講師及內部專職培訓師為師資，通過實戰模擬、案例研討、互動教學等實效性教育手段，以培養企業管理人才為目的的企業內部人才培育機構。企業大學的人才培育方針必須充

分配合企業目前及未來的經營戰略。具體來講，企業大學有以下特徵：

1. 企業性。企業大學在管理、課程、講師、學員等等方面都帶有明顯的企業色彩，因為它是為企業服務的，帶有企業的烙印也是理所當然。
2. 戰略性。企業大學是企業戰略發展的助手，根據企業的發展戰略運作，並推動企業的發展戰略的實施。
3. 集成性。集成主要是指資源的集成，即企業內外的各類學習培訓資源都集中於企業大學，保證企業大學的資源充足並良好運行。
4. 自主性。企業大學相對於其他職能部門來說，自主性很強，可以獨立運行，並自主的開發課程、挖掘培訓講師、開發新的培訓項目等等。
5. 針對性。由於是為某一企業服務，課程具有很強的針對性。

中國的大型企業員工人數動輒上萬人至幾十萬人，組織結構更為多元複雜，一般管理培訓公司很難滿足其人才培育的需求，更貼切的說，企業內部必須有專責機構負責將企業的經營戰略與人才培育政策做更緊密的結合及規劃，以使人才戰略能夠符合企業未來發展及成長的需要。因應中國大型企業(包含在中國的外國企業)業務的急速擴充，企業大學發展迅速，比較著名者如海爾大學、用友大學、民生銀行培訓學院、中國移動培訓學院、MOTO 大學、惠普商學院等等。企業大學必須與專責人力資源管理的 HR 部門合作無間，共同策劃企業人才管理戰略，一般而言企業大學負責人才的培育與養成，HR 部門專責於人才招聘、考績、薪酬福利、獎懲等等。

在中國，一些運作相當成功的企業大學，如用友大學、MOTO 大學及惠普商學院等，除服務自己的企業外，也對外部企業提供營利的培訓服務，由於這些企業大學擁有卓越的實務操作經驗及成功案例，其所研發的課程及培育模式具有很強的可操作性，因此也頗受不少企業的歡迎。這些企業大學儼然已經成了管理培訓公司的競爭對手。

## 第二節 培訓項目的教學模式

### 一、傳統的講授方式

傳統的講授方式泛指透過講師個人講課來傳遞知識及技能，偶爾搭配課堂討論及學員提問，講師的魅力主要來自口才，講師與學員的互動較少。目前管理培訓公司的講師單靠講課來傳遞知識與技能的，已不多見，但是在大學院校還是比較常見，一般稱之為學院派講師。學院派講師在中國的國企或央企還是頗受歡迎，主要是國企或央企的中層以上主管比較拘謹，並且擔心上課發言過多容易在部屬面前漏餡或顯現自己的缺點，為保持主管的自尊或尊嚴，上課多不喜發言，希望老師多講，而自己多聽。

### 二、互動式教學

互動教學就是在傳統演講式培訓中，再加入以下幾種元素：

#### 1. 分組討論及小組報告

講師拋出問題或案例，由小組成員相互討論或交換心得，共同研討問題並尋求行動方案，再由小組推派代表發成果，相互觀摩各小組的意見或方案。

#### 2. 情境活動

講師安排與培訓主題相關的活動或遊戲（活動時間約5-30分鐘），藉由活動練習讓學員體驗或學習課程所要闡述的重要知識點或技能。

#### 3. 影片觀摩與研討

影片能使學員身歷其境，並就內容相互討論，思考若是自己碰上這些情境會怎麼做或如何應用課程所學。另一個目的是讓學員觀察影片中各種角色的行為模式，並且學習或避免這些行為。

#### 4. 角色扮演

針對重要技能，讓學員個別或相互模擬演練，在實際的行動中，學習並瞭解各種技巧運用的訣竅，以內化到自己的行為之中。

#### 5. 案例研討

以實際或編纂的工作或企業案例來激發學員的思考、分析能力及解決問題的創意，並學習將課堂所學應用於案例之中。

互動教學的成敗，除了內容的設計外，講師的點評到不到位非常的重要，其難度也高，因為互動過程中，學員的回應是事先無法完全掌握的。講師的點評功力取決於對企業的了解程度、過去的經驗及學識的積累，目前在中國，點評功力高的老師明顯少於點評不到位的講師。

### 三、體驗式教學

體驗式學習是一種寓教於樂的教學方式，這種方式的目的是希望經由情境式活動的體驗（可以是室內或室外，時間從 1.5 小時到 1 天不等）來串連知識技能與實務工作，從體驗中讓學員有被「當頭棒喝」的觀念啟發，繼而改變學員的行為，使績效或產生力極大化。

體驗式課程或教學有四個重要的流程：

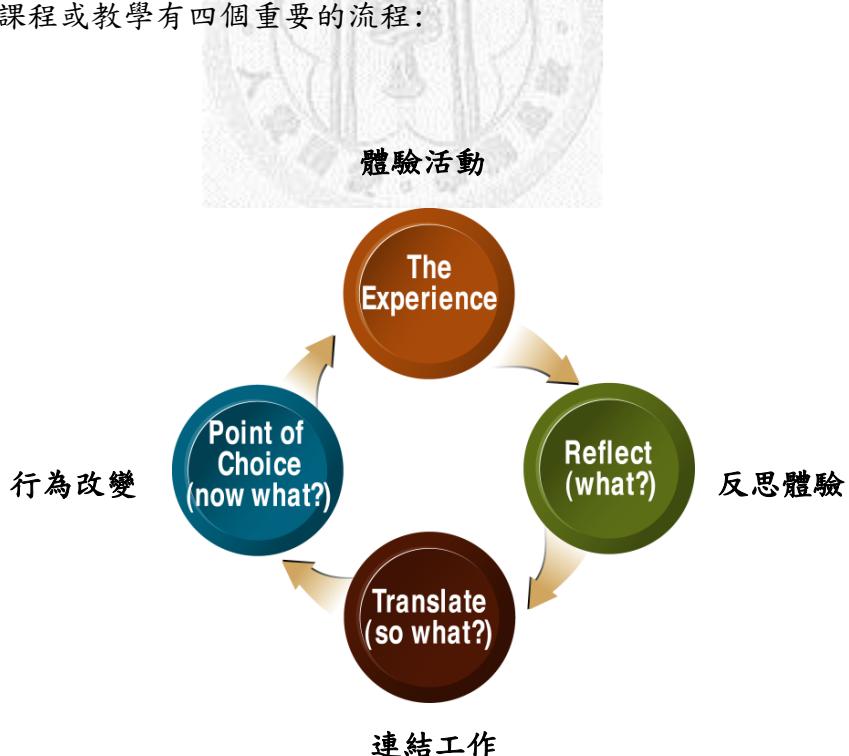


圖 3 The Experiential Learning Cycle, Eagle's Flight Inc.

1. 體驗活動：以生動有趣的教具及活動讓學員實際體驗，活動是依據實際工作會發生的事情(例如：執行力)，變換成另一種故事情境(例如：沙漠挖寶及探險)來體現
2. 反思體驗：講師于活動結束後，引導學員反思剛剛的活動發生什麼事，哪裡做得好？哪裡做得不好？該如何改善？
3. 連結工作：體驗活動與實際工作有什麼關連？活動中，學員所展現的行為，若發生在實際工作中，會有什麼影響？又該如何因應？
4. 行為改變：透過以上三個步驟，回到工作中，學員該如何展現正確的行為

體驗式教學在中國已經是一種非常受歡迎的教學方式，主要是因為這種方式非常符合成人的學習模式：喜歡互動學習，並且自己體驗看看，從感悟中找答案。世界上最有名的體驗式學習顧問公司是加拿大 Eagle's Flight，目前中國國內培訓公司的體驗式課程，或多或少抄襲或模仿自這家公司。

#### 四、沙盤模擬

沙盤模擬教學以一套沙盤教具為載體，它與體驗式學習最大的不同點，在於它是以實際的企業運營活動為主，例如：生產製造、營銷策劃、財務管理、庫存管理、採購及物流等，而不是富想像力的活動（例如：挖寶、鐵路建築、考古等等），所以沙盤模擬更偏向於學習企業的管理及經營技能，而體驗式課程則偏向於學習領導力及通用技能（例如：執行力、合作、溝通等）。

沙盤模擬的教學目標是透過小組的團隊合作去完成一個具體的企業運營活動（例如：財務管理）以學習相關技能（例如：解讀四大財務報表），在活動中小組的任何一個決定都會影響未來的產出或結果（例如：經營績效）。它的學習循環與體驗式學習類似，但是活動都是室內完成。

瑞典的 Celemi 公司是相當出名的沙盤模擬產品及服務提供商，目前中國國內培訓公司的沙盤模擬課程，或多或少抄襲或模仿這家公司。

## 五、行動學習

行動學習（Action Learning）是一種培育人才的方法，它與管理培訓公司或諮詢公司所提供的管理或領導課程是不一樣的概念，行動學習屬於在職學習（on-job-training）的一種方法，它可以協助企業員工及領導者將在培訓課程中所學到的知識及技能與實際工作結合，更好的處理問題及面臨的挑戰，我們之所以提到行動學習，最主要的原因是這種學習方法可能會大大影響到培訓公司的經營策略及產品策略（這部份，在本論文後面會有更多分析）。基本上，企業可以透過培訓公司或諮詢公司將行動學習的操作技術及應用技巧轉移到企業內部，當然，能夠提供這種技術轉移服務的培訓或諮詢公司並不多。

到底什麼是行動學習？行動學習法之父 Reg Revans 紿了這麼一個定義：

A means of development – intellectual, emotional and physical – that requires people to be involved in real, complex business issues focusing on achieving change in the business and change in the behavior of participating individuals. (行動學習的起源和成長，Reg Revans 著)

簡單的說，行動學習是一種發展能力的工具，它不只是要提升參與者的行為能力，同時也要促進組織效能的增加。它是一個持續的、高度集中的小組學習過程，在小組學習的過程中，小組成員依靠相互幫助解決當前面臨的實際問題——同時從中獲得學習。學習的主要來源，是學習者試圖解決生活和工作中遇到的實際問題的持續行動，以及對這些行動所進行的反思。因此，概括地說，行動學習是一個反覆進行的、體驗的循環過程，這個循環包括：行動—反思—改進的計劃—新的行動。

行動學習有五個基本要素：問題、小組、小組成員、小組促進者（或叫催化師）和過程。

**問題：**對於行動學習的參與者來說必須是最突出的部分。換句話說，問題的解決對行動學習的參與者來說是真正有意義並且重要的。解決問題，既是參與行動學習的主要動機，又是投入行動學習的主要動力。

**小組及成員**：是指參與行動學習，共同解決問題的 4 到 6 個行動學習成員。對於小組成員來說，每個人都是他人的顧問、指導者和質疑者。小組成員不需要是專家，但是他們必須能夠勝任和履行行動學習的過程。

**小組促進者(或叫做催化師)**：是小組的指導者。促進者的角色在行動學習過程開始的時候是最重要的。之後，小組的參與者可以逐漸行使起這一角色。小組促進者向小組成員解釋行動學習的過程，必要的時候，幫助小組建立起適當的人際關係，以增強小組的凝聚力。另外，小組促進者還幫助成員建立解決問題的信心，提高大家對小組承擔義務的責任心。一旦小組行動學習進入軌道，促進者可以幫助他們建立更好的自我感覺，並將自己視為一種專家資源，為他們提出適當的問題和提供適當的參考資料。

**過程**：包括觀察發現問題、思考和假設問題的解決方法，以及採取行動解決問題。行動學習是一個循環的過程，每一次新的過程都是在反思改進的基礎上的新的行動。

中國的中糧集團及華潤集團在行動學習的應用上取得很大的成功，經過培訓公司及媒體的吹捧及宣傳，使得行動學習法的聲名大噪。行動學習是一種很好的在職學習工具，但是它的問題是催化師培養不易，而催化師是行動學習小組開始運作時的一個關鍵角色，他提供行動學習小組必要的技術支持及引導。另外，行動學習是否能夠成功，高管的支持是必要條件，否則很容易會虎頭蛇尾，不了了之，中糧及華潤的成功，都是高階主管意志力貫徹的結果。

## 六、教練輔導

“教練”可以是領導力的培訓課程或諮詢項目，就如同“績效管理”一樣。但是在此處指的並非課程，而是輔助培訓成效的工具。

很多企業都會認為單單倚靠培訓是無法真正提昇員工或主管的能力，因此會

希望在培訓後，能夠再針對課程重點給予學員必要的輔導。作法有幾種：

1. 一對一輔導：一般是針對高管或中高管，才會採取這種一對一的方式，成本也相當的高，這種輔導不需要發生在上課之後，只要企業認為有必要，隨時可以針對企業或主管的需求進行輔導。
2. 群體輔導或重點人員輔導：針對課程重點，對全部上課學員或部分學員給予輔導，時間一般為半天或一天，進行的方式以學員提問為主，講師（或教練）再針對疑惑或困難點給予指導。有時也會由講師（或教練）來提問，利用提問來促動學員思考並引導學員自己找到答案或解決方案，然後講師（或教練）再給予回饋。
3. 培訓公司培訓企業內部人員（一般為中層以上主管或內部專職師資）擔任教練的角色，課後的輔導就由企業內的教練來主持。

教練式輔導最常用的技巧是提問與反饋，輔導者必須：1)讓受輔導者充分信任他；2)設定學習目標；3)善用提問技巧引發思考，而不是直接給答案；4)善於反饋，反饋可以是正面或負面；5)必要時提供建議。

### 第三節 培訓機構的產品來源

培訓機構的產品（培訓課程）來源，主要有四種：

#### 一、自行研發

中國本土的培訓機構，自主研發的產品並不多，即使號稱自己研發的課程，仍多參考國外版權課程或知名學者、企業家及知名人士的著作或案例為主，然後再加上機構內講師或顧問過去的授課經驗或工作經驗編纂而成。

真正有實力自主研發課程及產品的，仍以國外培訓及諮詢公司為主。

#### 二、代理國外版權課程

除了在中國的國外培訓或諮詢公司（例如：DDI、Celemi、Achieve Global 等）擁有自主研發的產品外，中國本土比較有實力的培訓公司都會尋求代理國外知名培訓或諮詢機構的版權課程，例如：HPO 代理了 Eagle's Flight 的體驗式課程；前程無憂（51job）代理了 Ken Blanchard 的情境領導課程；競越代理了 Persona 的人際風格課程等等。

國外版權課程的優勢是架構分明、體系清楚，更重要的是能夠與時俱進，反應最新的觀念及理論，而且大都有國際知名企業的實踐經驗。在中國的跨國企業受母公司影響，即使價格昂貴，仍然喜歡採購這些版權課程。

在中國，能夠代理國外知名課程的培訓公司，對客戶而言，也能反映出它的實力及價值。

### 三、獨立師資（Free Lancer）

很多培訓或諮詢公司並沒有自己的課程或產品，也沒有自己的全職師資，因此完全仰賴簽約的自由講師提供課程。或者除了自己公司的全職師資外，還有一些兼職的簽約講師提供課程。

這些獨立師資的課程，很多都號稱自主研發，但大部分都是依據自己的從業經驗再集各家之精華而成。

### 四、抄襲

在中國培訓業，抄襲或模仿是很普遍的行為或現象，因為法令的不完善或者政府的放縱，使得抄襲或模仿別人智慧財產的行為變得很自然或很一般，擁有智慧版權者（尤其是國外的版權擁有者）基本上很難得到合理的保障。例如：Ken Blanchard 及 Paul Hersey 的【情境領導】課程、Celemi 的沙盤模擬課程、Eagle's Flight 的體驗式課程等，到處被抄襲模仿，有時連名稱都一樣，甚至都號稱自己才是真正的代理商，很多企業甚至搞不清自己上的是盜版的，還是正版的。而這些課程的國外原始開發者也毫無辦法，只能任其發生。

不過，可喜的是這種狀況有改善的跡象，主要是擁有品牌的中國企業的崛起，品牌公司起了帶頭作用，他們越來越能將心比心，希望自己的品牌或智慧產權能夠受到尊重，也因此更願意去尊重別人的智慧產權。海爾、聯想、李寧都是這類型的企業。

## 第四節 培訓機構的師資來源

培訓機構的師資來源，主要有五種：

### 一、專職師資

中國較有實力的培訓公司一般都以專職師資為主來提供培訓服務，專職師資實際上就是培訓公司的員工，培訓公司一般對專職師資的授課品質及內容都會訂定一套標準，這對客戶而言會比較有保障；另外，面對客戶提出的客製化要求，專職師資的配合度也比較高，容易滿足客戶調整課程內容的期望；專職師資未教課的時後，一般必須協助銷售人員進行客戶訪談，畢竟很多企業都希望見過講師並深入了解後再進行合作；最後，重視研發的培訓公司也會培養專職師資，通常培訓淡季是講師充電及研發課程最好的時間。

同樣條件的講師，通常擔任兼職講師的收入會比專職師資高，但是擔任專職師資有二大優點：一是兼職師資有時必須自己擔任業務人員開發客戶或者必須時常注意維繫客戶關係，而專職師資則都是由培訓公司主動排課；此外，聘任專職師資的培訓公司，通常都會代理國外版權課程，只有專職師資或簽有排他性(exclusive)條款的兼職師資才能學習這些課程，這些版權課程提供專職師資很好的進修及成長機會，尤其是較資淺的講師。

### 二、獨立師資 (Free Lancer)

中國的培訓公司數量龐大，大部分的培訓公司還是以獨立師資或自由講師做為合作對象，很多自由講師會同時跟很多家培訓公司合作，造成自己打自己的有趣現象，同一位老師講同一個課，價格卻不相同。當然，除了與培訓公司合作外，

他們也會直接與企業合作。

獨立師資一般都會有比較豐富的實務經驗，講課內容可能會更貼近企業實際狀況，可操作性或針對性較強；對於他們專精的課程，往往會有很好的感染力，而成本通常又比專職師資來得低。因此，很多企業的培訓或人力資源部門會很喜歡使用自由講師。另外，基於成本考量，普通員工或基層主管的培訓，大部分企業還是會更常與這些獨立師資配合。

市場上，獨立師資的授課價格非常紊亂，沒有標準，從每天 3 千到 20 萬人民幣都有。有些能力不錯但是沒有名氣的講師，會用很便宜的價格與企業合作，為自己打造知名度。

獨立師資最被詬病的是“永遠都是那一套”，一套教材走天下，通常對於企業的客製化要求比較難配合。另外，很多有名的自由講師靠的是口才與經驗，課程的結構性及系統性相對缺乏，甚至不同課程往往會出現比例不小的重複性內容，這種雜亂的現象並不利於學員的學習。

目前市場上一些比較大的培訓公司，因為專職師資培養不易，也會與這些獨立講師合作，但是一般會簽署排他性(exclusive)條款，限制他們在合作之外的講課內容與課程，以免產生利益衝突並且保護自己的智慧版權；有時培訓公司也會買斷他們的時間，只允許他們為自己的客戶授課，但是相對的，就必須保障這些獨立師資的收入。

### 三、高等院校的教授

在本章第二節已經提到，中國的國企或央企特別喜歡學院派講師，另外，EMBA 及 EDP 的學員（通常都是高階主管），也會請一些他們認為不錯的老師到自己的企業內講課，因此，高校的教授在企業的管理培訓上（主要是企業內訓）是有一定份量的。他們除了企業的主動邀請外，有時也會與培訓公司合作。但是值得注意的是，很多名校，例如：北京大學、清華大學，因為都有自己的 EMBA 及各式各

樣的研修班課程，為了避免教授自行接課而與學校產生利益衝突，因此開始限制或禁止教授自行與企業或培訓公司合作。

#### 四、社會名流

一些知名企業的企業主（例如阿里巴巴的馬云）、某個領域的專家（中國式管理的曾仕強）、因某事件而聲名大噪的名人（中國打工皇帝的唐駿）等等，都可能是培訓界的講師，不過，這部份不是本論文所關注的。

#### 五、企業內主管

很多企業會要求自己的領導幹部扮演講師的角色，尤其是績效優良的幹部或企業高管，在已經成立企業大學的公司，這種現象更為普遍。當然，在企業特許的情況下，這些主管也可以對外講課。

企業的幹部擔任講師，最大的優點是他們了解自己的公司，授課可以完全引用自己的企業的案例，針對性特別強。但是課程內容怎麼來？內容品質如何？對這些幹部而言是個挑戰，有些企業為解決這個問題，會成立專責部門（例如：企業大學）自行開發課程或委託培訓公司代為開發教材及課程，有時也會對外購買版權課程。另外，績效好的領導者、層級高的幹部不見得是好講師，詞不達意也會大大影響培訓效果，魚與熊掌不能兼得的情況下，有時也只能培養內部專職師資來講課。

### 第五節 培訓機構的獲利模式

#### 一、目前管理培訓市場的主流產品

根據權威的萬佳（Universal Ideas）諮詢公司所出版的【中國培訓業指南】，在2008~2012的調查中，中國企業對外採購的管理培訓課程，領導力發展所佔的比例最大，最高可以達 50%；領導力課程主要的培訓對象以中層及中高層領導幹部為

主。領導力發展以外，則以人際互動(例如：溝通技巧、團隊合作等)、銷售技巧(例如：實戰銷售技巧、顧問式銷售技巧、大客戶銷售技巧等)所佔比例較高。至於領導力發展的課程或主題，可參考下述列表：

表 2 領導力發展相關主題

● 教練輔導	● 激勵自我與他人	● 執行力
● 高效人士的七個習慣	● 績效管理	● 新任主管領導力發展
● 情境領導	● 組織影響力	● 人才的選育用留
● 授權	● 高績效團隊領導	● 溝通(向上溝通、人際風格溝通、挑戰性對話處理等)
● 變革管理	● 跨部門協作	
● 領導者管理系統	● 模範領導	

上述列表，僅能作為參考，畢竟領導力的課程涵蓋甚廣，上述只是一些較受歡迎的主題，很多企業還是會依據自身情況選擇不同的主題或者要求培訓公司針對需求調整內容。

另外，還有一些課程或主題雖然非領導力領域，但是還是很多企業是有需求的，例如：企業內部講師培訓、創新思維、問題分析與解決等等。

## 二、產品或服務的主要行銷方式

中國培訓公司銷售產品或服務最常用的方式是：透過業務人員約訪客戶並推薦產品、服務及解決方案。但是在 2012 年【中國培訓業指南】的調研報告指出，企業在選擇培訓公司時，最重要的參考指標是聲譽 (Reputation)，我們從擁有良好聲譽的公司，例如：AMA 及 DDI 都可以發現，它們的收入，至少有 40% 是企業主動找上它們 (Call- In)，這就是聲譽的威力，可節省很多精力，我們都知道要開發一個新客戶通常都要比維護一個舊客戶多幾倍的心力，但是擁有聲譽，很多客戶是自己來的。

而培訓公司的聲譽與它的產品、解決方案及講師講課水平有很直接的關係，

那麼，要如何培養聲譽呢？也就是要如何讓企業知道產品、解決方案及講師品質有多好呢？如何吸引越多企業來合作？客戶越多，聲譽越卓著。有三種方式非常有效，即使是聲譽卓著的公司也會不定期或定期使用：

### 1. 開辦公開課 (Public Workshop)：

隨著網路信息的爆炸，人們學習知識的管道更加便利；加上企業越來越重視培訓，自己開辦內訓 (in-house training) 課程已經形成一種常態。這些因素，造成盛行一時的公開課程逐漸衰落。但是把它視為一種行銷利器，倒不失為一種好的方式。很多企業願意透過公開課程先去完整了解一個課程及講師，對企業而言，這是一種降低合作或培訓風險的方式，先透過公開課的了解，再決定是否與這家培訓公司合作某個課程或解決方案。對培訓公司而言，把公開課當成一種行銷手段，不見得會虧錢，即使他們只是為了考察；有些企業則同時是為了考察及培訓目的而派員工參加，讓使用者（員工）決定課程對他們的價值。所以重點在於培訓公司是否端出一盤好菜。

### 2. 舉辦論壇或沙龍 (Salon)：

舉辦這類型的活動有幾種目的，1) 展現培訓公司的實力，包含參加來賓的質量，越是知名企業的高管，效果越好；假如是論壇，則主講者 (Keynote Speaker) 的份量要夠，不見得有名，但是要有權威。2) 維繫重要客戶的關係，這是一種互利關係，企業的人力資源部或培訓主管也非常希望建立人際網絡，這種網絡可以協助並方便他們平時的交流與諮詢。透過這種活動，培訓公司及企業人力資源相關主管之間都可以建立很好的關係，有利於未來的合作。3) 很自然的發表比較複雜的解決方案或培訓體系。操作得宜的話，參與者不會有被行銷的感覺，反而會覺得學到很多，當然少量的銷售行為，並不會引起反感，畢竟這種活動大部分是免費的。

### 3. 不定期舉辦產品發表會：

培訓主管的任務之一是發掘好課程、好方案，所以假如有新課程、新的解決方案等，一定要利用機會好好宣傳，這時辦理產品發表會是一種很好的方法，但是要注意，參加者幾乎都希望同時能看到授課講師，所以最好能

讓未來授課講師來主講，效果更好。

除上述幾種方式外，當然還有其它行銷手段，例如：參加協會（HRA）、買廣告、媒體合作、參展等等，但效果比較一般。

### 三、產品或服務的提供方式

這裡所提到的產品或服務的提供方式，指的是產品或服務怎麼賣出去，一般會有四種方式：

#### 1. 單次產品或服務採購：

這種方式，望文生義，就是簡單的買賣關係，客戶要什麼，我就給什麼，也就是提供客戶所需要的課程或培訓以及指定的講師（或直接由培訓公司介紹）。對培訓公司而言，尤其是沒有諮詢能力的培訓公司，這是一種非常簡單的銷售方式，因為銷售週期短，所以現金流非常快速，相信所有的培訓公司及講師都很喜歡這種模式。

#### 2. 課程客製化：

當客戶信任一家培訓公司，而又在市場上找不到合適的培訓產品時，很可能就會要求進行課程內容的客製化。客製化可以很簡單，只要講師針對企業人力資源部門、受培訓單位的主管、授課學員進行訪談，稍作課程內容修改即可。最複雜的客製化，就是完全的內容客製，所有的內容、案例及課程架構完全依據客戶的需求，重新調整及改寫，這種方式通常涉及更為全面的訪談及問卷調查，一般的培訓公司比較難做到，通常必須要有諮詢或顧問能力的培訓公司，例如：本文的案例標的：HPO 公司。通常會要求完全客製的公司，大都是大型企業為主，例如本文一開始提到的康師傅。

培訓公司可以依照客製的複雜程度，向企業收取諮詢費或課程設計費。

#### 3. 咨詢式項目規劃

諮詢式項目，一般泛指執行時間長（時間由季到年不等）的項目，在項目

中，培訓是成體系的，課程循序漸進。最簡單的項目，如同單次採購，客戶清楚自己的需要，只是希望成體系的培訓或課程規劃，培訓公司只需要針對客戶需求，提出合乎邏輯、成體系的培訓或課程安排即可。

至於複雜的諮詢式項目規劃，從開始的培訓設計，到最後的成效落實方案，都涵蓋在內，有時甚至包含課程內容的設計及授權。下圖是一個複雜的諮詢式項目規劃的真實案例，執行時間超過3年，每個階段都可以收到一筆可觀的諮詢或培訓費用。



圖 4：案例-諮詢式項目規劃

#### 4. 課程授權

當企業有內部師資時，一方面可能自行研發課程，另一方面也可能直接向培訓公司購買課程的授權，由內部師資自行講授培訓公司的課程。能夠提供這種授權的培訓公司並不多，通常這類公司可能與國外先進的諮詢公司有合作，代理國外的版權課程，再授權給國內的企業授課；另一種是國內的培訓公司（或國外培訓公司的分支機構）自行研發的課程，直接授權給企業講課，這種公司更少，因為課程授權，通常還涉及提供相當詳細的講師手冊、輔助的錄像帶、學員手冊給客戶，以協助內部師資快速學習課程內容，但國內培訓公司鮮少能做到這樣的研發工作。

培訓公司進行課程授權時，通常可以收到企業內部講師培訓費、教材費、課程授權費用等等。

### 四、產品定價及主要收入來源

培訓公司的主要收入來源就是培訓費或課程講授費。這部份的定價，並無統一或可依循的標準，一般每日價格普遍落在人民幣 15,000 元到 30,000 元之間，但是有知名度(Reputation)的培訓公司，其價格很少低於人民幣 25,000 元(天)。若是國外的版權課程，每日價格普遍在人民幣 35,000 元到 45,000 元之間，而且每班人數都有嚴格限制，通常都不能超過 24 人。以知名的 Ken Blanchard 的情境領導為例，一班 24 人，二天的課程，定價是人民幣 88,400 元(含講義費)。

培訓公司的其他收入包含講義費（通常發生在國外版權課）、課程客製或設計費、課程授權的授權費、項目規劃所涵蓋的諮詢費或顧問費等等，但是這些項目的定價非常混亂，因培訓或諮詢公司而異。

### 五、主要支出

除了日常支出以外，最大的成本負擔是講師的費用，兼職師資的成本一般從每日人民幣 4,500 元到 120,00 元較為普遍，價格根據講師資歷、知名度以及講授

的課程而有差別。至於專職師資，很難有一個公認的數，但是養一個受客戶肯定及歡迎的師資，每年的成本不會低於人民幣 60 萬元。培訓公司通常都很注重毛利率，亦即收入減去講師或顧問成本、教材費及授權費之後的獲利，一般約落於 40%~60% 之間。



## 第四章 管理培訓市場的產業分析

本文的研究標的是中國的管理培訓公司（營利性質的培訓公司，非營利的學校或協會等，不在研究範圍）的經營策略，管理培訓公司的主要業務是管理及領導能力的培訓，在大陸很多企業的培訓負責人也稱之為通用管理能力的培訓，所謂「通用」指的是這類型的培訓內容可以共用於不同的公司、不同的產業。本文第三章已經介紹了中國培訓產業的商業模式，包含了培訓機構的種類、教學模式、產品來源、師資來源及獲利模式。

本章將以 Michael Porter 的五力模型來進行管理培訓市場的產業分析，之後再進一步探討管理培訓產業的關鍵成功因素 (KSF, Key Success Factors)。下一章將針對本論文的研究案例—HPO 公司，進行分析及探討，包含 HPO 的發展模式及競爭優勢；而在第六章中將就 HPO 未來的競爭策略做出建議。

### 第一節 管理培訓產業的五力分析

Porter 將影響產業競爭結構及決定競爭強度的五種力量，稱為「五力競爭架構」(Porter's Five Forces of Competition Framework)。五力模型主要是在預測一個產業的競爭狀況和潛在利潤，這五種力量分別是購買者的交涉能力、供應商的交涉能力、替代產品或替代服務的威脅、新加入者的威脅與現有廠商的競爭強度。這五種競爭因素也分別代表「產業結構」的功能，也是支撐該產業經濟與技術發展的重要力量。茲以五力分析（圖5）來了解中國管理培訓市場的競爭環境，之後再推導出產業關鍵成功因素。

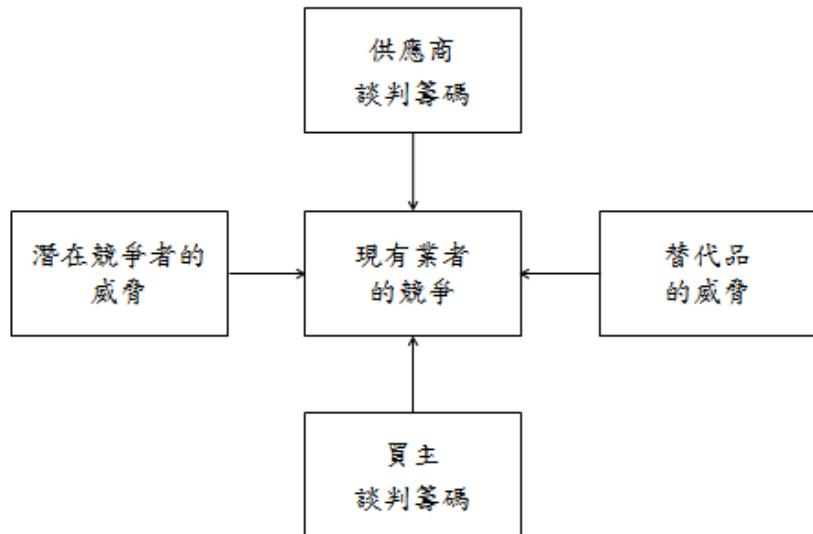


圖5:波特的五力模型

## 一、替代品的威脅

在中國CSTD (China Society of Training And Development, 中國企業大學聯盟)，所做的一項調研【CSTD-2011中國企業學習與發展報告】中，列舉了企業培訓負責人在設計學習項目時的常用方式，包含了：圖書/雜誌/文章、沙龍分享會、文憑認證、移動學習 (m-Learning)、在線學習 (e-Learning)、參觀考察、外派學習(例如：公開班)、外請專家、內部講授等。調查結果顯示與管理培訓公司直接相關的外派學習(例如：公開班)、外請專家仍是企業主要的學習形式。內部講授雖然比例很高，但是內部講授一般是以專業知識培訓、產品知識培訓及對大部分管理培訓公司較無威脅的新員工培訓等。這個結果顯示對管理培訓公司而言，替代品的威脅並不大。

不過，個人認為有兩個可能的替代品在未來有可能形成威脅，只是時間早晚問題。

一是e-Learning，在線學習非本研究要探討的主題，在CSTD的調研報告中，它也還不是企業培育員工的主流工具，主要的原因在於e-Learning 的學習成效比課

堂培訓更難追蹤，員工或主管是否真的上線學習？即使上線了是否真的學習了？都不好說。另外，學員有問題時，求問或求助無門也是問題；再者，越是高階領導者及新世代的員工，越沒有耐心坐在電腦前乖乖聽課或閱讀。也因此在大陸，E-Learning 大都處於基層員工或基層主管的學習工具之一，而且形式以傳統的線上聽課為主，投資成本都很低。不過，未來e-Learning 仍非常可能成為主流的學習工具，硬件設備的改善（例：iPAD）再加上無限寬頻成本的下降；成效追蹤工具的推陳出新（例如：與實體的線下輔導結合、線上成效評估工具的發展）；內容形式的改變及創新（例如：線上輔助的模擬情境技術、線上互動視頻技術的發展）等等，都會讓在線學習的效果越來越成熟。

二是企業大學的興起，企業大學的介紹已經在第三章第一節做過探討，這裡所要說明的是，雖然企業擁有企業大學的比例很低，在CSTD的調研中，已經成立企業大學的企業只有5%，但都是大型企業，而且有越來越多的大型企業對成立企業大學的興趣及企圖心越來越濃厚。這些大型企業以前都是管理培訓公司的金雞母，但是企業大學成立後，外購的培訓量勢必大幅減少，雖然不致於完全停止與培訓公司的合作，但是供應商的數目肯定減少，培訓公司大者恆大的法則將進一步明顯，越有實力，越能創新的培訓公司才有更好的發展空間。

## 二、潛在競爭者的威脅

管理培訓市場的進入門檻非常低，法律也未規範設立條件，你只要有講課能力或者認識客戶並可以找到師資合作，都可以成立一家公司。中國有多少管理培訓公司，沒有一個精準的統計，但肯定數以萬計，也因此營業額能突破人民幣一千萬的管理培訓公司，在比例上並不高，而能突破三千萬元的，就可以是一家卓越的培訓公司，而且都有一定的知名度，中國最大的內訓(In-house Training)管理培訓公司AMA的營業額也就人民幣一億元左右。

由於進入門檻低，管理培訓公司的素質參差不齊，也因此培訓公司的聲譽及實力就變得非常重要，在萬佳（Universal Ideas）諮詢公司的中國培訓業指南的調研報告中，企業選擇培訓機構最重要的兩點是：1) 培訓機構的聲譽、經驗及市場

認可度；2) 培訓師的授課經驗、能力、行業知識及工作經驗。而在CSTD的調研中，其結果與萬佳的調研結果基本上是一致的。目前活躍於中國管理培訓市場的知名公司，他們之所以贏得聲譽，主要是因為具備幾項關鍵因素或能力：一套真實並且有結構及邏輯的產品/解決方案體系及方法論、服務或產品或解決方案能夠客戶化的能力、可信任及實用的工具、結構化強的課程、與時俱進或創新能力、有實力的師資隊伍等。新進入的管理培訓公司或許已經具備上述的部分能力，但要獲得市場認可並有一定知名度或聲譽通常都需要好幾年的時間。

聲譽卓著的培訓公司，如AMA及DDI，在定價上都不低，每班每天的授課費都在人民幣三萬元以上，但是很多企業都願意付較多的價錢以保證培訓品質，也因此這些培訓公司的毛利率都可以達到50%以上。但在CSTD的調研中，價格是企業選擇培訓機構的重要考量之一，位居第三。因此，只要有不錯的師資講課，具備基本的市場開發能力，價格定在人民幣12,000元～20,000元之間，還是會有不錯的收入的，因此在市場上，我們會發現以幾個講師形成聯盟的培訓公司或老闆就是講師的培訓公司，由於老闆或股東都是講師，所以他們的重點都在講課，課程都靠自己研發或整理。而單靠中介講師的管理培訓公司就會很辛苦，講師的課酬佔據收入的一大部分，企業也不太願意多付錢給這類型的培訓公司，因為企業也可以自行找獨立師資合作。

### 三、現有業者的競爭

雖然大陸管理培訓公司眾多，但是管理培訓市場本身是有區隔的，我依照能力優勢，將這個市場區分為四種類型的管理培訓公司：

第一類是具備七大關鍵因素或能力（請參照下圖）的公司，他們在市場上擁有比較高的知名度，培訓價格的定價也比較高，屬於這類型的公司如：AMA(台灣及美國)、DDI(美國)、凱洛格、競越、Right(美國)、建元(台灣)、麥肯特(中外合資)、LMI(美國)、前程無憂等。HPO在能力及定價上，暫時可以歸在這一類，但是知名度及聲譽尚不及這些公司。

第二類是具備四大關鍵因素或能力（請參照下圖）的公司，擁有價格優勢，

屬於這類型的公司如：華商基業、正略鈞策、凱文、普爾摩、百年基業、北大縱橫、太毅(台灣)等。

第三類是以仲介師資或舉辦中大型講座為主的培訓公司，這類公司為數眾多，大多沒知名度，這類公司核心競爭力就是價格及為數眾多的老師可供選擇，較知名者如：影響力、盟亞(台灣)，這些公司在越來越壯大後，往往會尋求往第二種類型跨入。

第四類是獨立師資，他們有自己專精的授課領域，通常會與多加培訓公司合作或直接接受企業聘請講課。獨立師資的價格混亂，從每天數千元到幾十萬都有，價格與講師的知名度及過往服務過企業的評價有很直接的關係。下表是這四類型公司的彙總：

表3：管理培訓公司的類型

管理培訓公司類型	能力標準	代表性公司(舉例)	定價區間(元人民幣/日)
第一類： 七大關鍵能力 優秀的公司 (創造價值)	1. 一套有結構及邏輯的產品、 解決方案體系及方法論 2. 產品、解決方案、項目規劃 的客戶化能力 3. 可信任的工具 4. 結構化強的課程 5. 與時俱進或創新能力 6. 師資隊伍(專職或簽約講師) 7. 公司知名度及口碑	1. AMA 2. DDI 3. LMI 4. Right 5. 建元 6. 麥肯特 7. 競越 8. 凱洛格 9. 前程無憂 10. (HPO)	30,000~ 45,000 (版權課程 一般都在 35,00元以 上)
第二類： 四大關鍵能力 優秀的公司 (性價比高)	1. 產品、解決方案、項目規劃 的客戶化能力 2. 研發的能力 3. 師資隊伍(專職或簽約講師) 4. 價格	1. 華商基業 2. 正略鈞策 3. 凱文 4. 普爾摩 5. 百年基業 6. 太毅	18,000~ 28,000
第三類： 以仲介師資或 舉辦講座為主	1. 價格 2. 講師資源豐富(獨立師資)	1. 影響力 2. 盟亞 3. 益策	7,000~ 25,000 (名師例外)
第四類： 獨立師資	1. 授課水平(專精的授課領域)		價格因人而 異

在市場上，你會發現同一類型的培訓公司往往競爭激烈，而且互有勝負。不過，當客戶挑選第一類的培訓公司作為合作對象時，價格往往不是考量的重點，通常客戶在意的是哪一家培訓公司所提供的方案更能符合他們的需求或者可以為他們創造更高的價值及收益。

在第一類公司中，他們往往都有很好的品牌課程，這些品牌課程都具有獨特性（Unique）且結構性強的特質，不容易被取代，不太存在價格競爭的問題（價格的競爭存在於正版與盜版的問題），都是這些公司的主要收入來源之一。例如：DDI的IMEX(互動管理)系列及目標選才(Targeted Selection)課程、Right的高效人士的七個習慣、建元的管理高爾夫系列、競越的關鍵時刻(MOT)、凱洛格的關鍵對話、麥肯特的情境領導I、前程無憂的情境領導II、LMI的教練培訓、HPO的Eagle's Flight體驗式課程等等。

當企業把培訓的性價比列為重要考量因素時，你就會發現第二類的公司往往是企業選擇的合作對象。在市場上，第二類型管理培訓公司的數量比第一類型公司多很多，大部分是本土的培訓公司，彼此間的競爭更為激烈，第二類型的公司雖然關鍵能力不如第一類型的公司，但是產品及服務的價格較低，甚至有很多免費服務。當第二類型公司為了爭奪同一個項目時，削價競爭的情況會比第一類型公司間的競爭更為激烈，降價空間更高。但是部分第一類公司有時也會與第二類的公司競爭，例如：凱洛格、競越，他們的價格空間往往很大，只要覺得是有價值的客戶，不惜削價競爭，但是這樣的作法，有時不見得是對的，當價格過低時，往往會把內部尚在發展階段（尚未成熟的老師）的師資推出授課，因此買賣雙方都將面臨較大的風險；此外，若過低的成交價格洩漏給既有客戶，也會為自己找來不得不降價的麻煩。

當企業只是希望用講的不錯的老師講課，對內容的客製或客戶化要求不高，只要老師的講授內容不要偏離主題並言之有悟就好，那麼與第三類及第四類的合作就會增加，不過價格也不見得便宜，有些大型國企很喜歡用有名氣的講師授課，一天十多萬的價格都願意付。

管理培訓公司營業額的高低與它屬於哪一類型無關，這是公司戰略、定位及關鍵能力發展的問題。大型的第三類培訓公司，毛利率可能比較低，但是營業額及總利潤數有可能高於其他類型的公司，第四類型中的名師，年授課收入可能比大多數的培訓公司的年營業額都高。

四種類型的管理培訓公司的數量，第一種類型的數量最少，之後依次增加，而且是成倍數增加，因為進入門檻越來越低。

企業會選擇或決定與哪一類型的公司合作，常常與這四類型培訓公司之間的競爭無關，大部分情況，企業是依據其經費、年度計劃、學員層級或職能、培訓及項目目的、企業目前面臨的挑戰特質、高管指示等來決定與哪一類型的公司合作，例如，大部分企業的新員工或基層員工的培訓，因為預算問題，不太會選擇與第一類型的培訓公司合作。但是當企業的決策標準只有低價這個元素時（品質要求：能學到東西就好），通常第一類型的公司會選擇退出，但是第二、三、四類型的公司可能會同時與同類型及不同類型的公司競爭。

#### 四、買方的談判籌碼及供應商的談判籌碼

買方及供應商的談判籌碼，可以從五方面分析：

1. 採購量：採購的金額越大，客戶的議價空間越大，碰到大型的採購項目，四種類型的培訓公司在價格上都必須讓步，因為市場上都可以找到替代的公司（較大的採購案最終都會決定三家供應商來議價），就算是版權課程或品牌課程，假如總金額高得離譜，企業很有可能會放棄採購這類課程。在毛利率較高的第一類型培訓公司，在大型採購項目中，毛利率有能從70%降到45%或更低。
2. 品質：在「現有業者的競爭」分析中提到，當客戶挑選第一類的培訓公司作為合作對象時，通常客戶在意的是哪一家培訓公司所提供的方案更貼近他們的需求或者可以為他們創造更高的價值及收益。若企業發現第一類型公司提出的方案並未比第二類型公司強的時候，他們就會轉向與第二類型

公司合作或要求降價。

3. 講師：假如企業很滿意某位（或某幾位）講師，或培訓公司能夠保證講師質量，在同一類型的培訓公司中，企業較不致於過度壓低價格。
4. 企業內部師資資源：企業內部的師資資源若很豐富（例如：有企業大學或自建講師團隊的企業）的企業，價格敏感度可能很低，因為採購的目的往往是為了模仿。因此，當確定某企業的採購目的是為了模仿時，培訓公司最好能夠與其商談課程授權的可能性，或者乾脆放棄合作。
5. 品牌：市場上有些企業是只相信品牌的，不管是有口碑的品牌課程或聲譽卓越的培訓公司，他們都很有興趣採購或合作，通常不太考慮價格問題。

## 第二節 關鍵成功因素分析

當我們問管理培訓公司的企業客戶要的是什麼的時候？你會發現在上一節所列出的四種類型的管理培訓公司，其共通的關鍵成功因素可能有二個，一是優質師資，另一是提供的產品或服務的價值必須高於售價。

在前一節的分析中，我們將本論文的案例研究對象HPO公司暫時歸類為第一類型的公司，我所以用「暫時」二字，是因為HPO雖擁有幾個第二類型公司可能沒有的能力，例如：品牌課程及結構性強的課程（屬於第一類型公司的優勢），但是HPO的知名度及營業收入與第一類型的知名公司相比，尚有一段不小的差距。那麼假如HPO想要成為卓越的第一類型培訓公司（事實上，HPO的老闆一直認為HPO是兩岸最卓越的培訓公司），其關鍵成功因素會是什麼？我們可以直接用第一類型公司的七項優勢能力作為它的關鍵成功因素，包含：

1. 一套有結構及邏輯的產品、解決方案體系及方法論：例如，符合10/20/70

能力發展法則的服務體系及方法。

2. 產品、解決方案、項目規劃的客戶化能力：也就是客製化能力，或提出的方案及講授的課程能否符合企業的需要，並針對客戶實際狀況，調整方案或講授內容，也就是實操性要強。
3. 可信任的工具：例如，課前能力發展需求的調研工具、課後成效的評估或追蹤工具、有助於學習的應用工具（例：課後練習工具或技能自我檢測工具）。
4. 結構化強的課程：在第18頁圖3，代表的是HPO代理的體驗式課程的課程結構，你會發現課程的目的性非常完整，包含課程以什麼形式開始（例如，活動）、學習過程如何進行（例如，活動與工作連結）、最終的目標是什麼（例如：改變態度及觀念）。下圖是另一個例子，DDI的IMEX系列的課程結構，這個結構闡明了課程的上課方法（左邊三角形）及課程目的（建立技巧、改變行為、影響業務）。



圖6：DDI的IMEX系列課程的課程結構

5. 與時俱進或創新能力：根據市場需求或未來人才發展需要，提出創新的解決方案或產品；或者依據企業的現在或未來發展趨勢，更新既有產品內容及解決方案。

6. 師資隊伍(專職或簽約講師)：例如，工作實務經驗豐富、講授技巧好、控場能力佳的師資隊伍。
7. 公司知名度及口碑：這雖然是結果，但是好的行銷及銷售戰略，再加上前六項因素，才有可能迅速傳播口碑，營造知名度及聲譽。



# 第五章 案例分析

## 美國耶比歐企業管理諮詢(HPO)個案研究

### 第一節 HPO 的歷史與發展

HPO 是台灣哈佛企業管理顧問公司董事長洪良浩及其家庭於 2002 年在上海成立的一家培訓公司（全稱是耶比歐企業管理諮詢（上海）有限公司）。成立的宗旨如下：

因應中國企業國際化，產業快速成長的需求，引進世界級的經營智慧以服務企業，增強企業的競爭力，讓國內企業與國際同步、跟世界接軌。

如宗旨所述，【世界級經營智慧的提供者】或【world class management wisdom provider】也就成了 HPO 的企業願景。

HPO 在 2007 年成立了北京分公司，2010 年成立了天津辦事處，2012 年又設立了廣州分公司。但是在 2008 年以前，HPO 的年營業額不到人民幣 400 萬元，而且 90% 集中於上海，直到 2009 年，北京分公司的成長帶動了 HPO 在中國的突飛猛進，年度營業額衝破了千萬人民幣。

中國的管理培訓公司，不管是數萬家還是數十萬家，營業額能衝過人民幣一千萬的，恐怕不及百家。因此 HPO 的營業額能夠在 2009 年突破千萬，代表的是企業聲譽的上升，也代表 HPO 已經在中國的管理培訓市場佔有一席之地。

## 第二節 HPO 在大陸市場崛起的成功模式

本人於 2008-2012 年擔任 HPO 北京分公司副總經理一職，帶領並見證了 HPO 的崛起，我在 2011 年時，為了進一步得到市場認同，更有效率的提升業績，總結了 HPO 的六大優勢，本節將先從敘述 HPO 這六大優勢開始，之後再分析其商業模式及競爭優勢。

### 一、HPO 的六大優勢

#### 1. 擁有台灣哈佛(母公司)的資源作為後盾

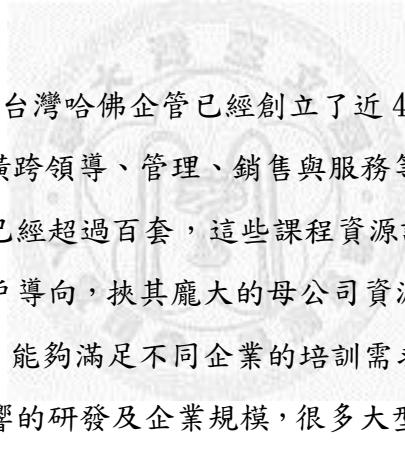
在 2008 年以前，HPO 充其量是大陸台商的培訓公司，主要的客戶就是在大陸的台灣企業，憑藉母公司哈佛企管在台灣管理領域的知名度，比較容易與上海的台灣企業進行合作，這些客戶通常也是台灣哈佛的客戶。HPO 上海的銷售模式以賣標準的培訓課程為主，尤其是母公司代理的國外版權課程。

但是 HPO 北京可就沒那麼幸運了。北京的台灣企業並不多，總部設在北京或附近區域的更少(也就是說即使有分支機構在北京或鄰近區域，但是總部不在北京，因此沒有決策權，無法進行課程採購)，所以只能針對北京的國企、民企及外企進行銷售，但是對這些公司而言，HPO 非常陌生。為了突破這樣的困境，2008 年底開始，HPO 北京採取了二項創新的作法：

- a. 以台灣哈佛的「管理雜誌」作為接近客戶的工具之一：雖然，全世界的平面媒體都在走下坡，但是在當時的中國媒體，並沒有比較有水平的管理類雜誌，HPO 母公司台灣哈佛的「管理雜誌」跟大陸同類型雜誌相比，無論在內容及設計上，都擁有較高的水平，因此在 2008 底開始，HPO 廣泛的贈送大陸企業的培訓負責人這本雜誌，除了雜誌本身得到培訓負責人的歡迎，同時也證明 HPO 本身的能力及水平。贈送雜誌成了 HPO 北京與眾不同的銷售手法，而且也非常成功的成為接近企業的一種手法。當 HPO 成功與山東青島的海爾集團合作時，海爾大學

的負責人就非常喜歡管理雜誌，時常摘錄精采的內容，eMail 紿海爾的領導幹部。

b. 從以賣產品的銷售模式，改為以顧客需求為導向的銷售模式：這種銷售模式的改變說起來容易，但是對一家管理培訓公司而言，做起來可不容易。假如一家培訓公司的課程不多或研發能力不足，那麼要談客戶導向是很難做到的，因為客戶即使提出需求，也很難有能力滿足。另一種可能是結合眾多自由師資(freelancer)的資源，再由公司內部專職的研發人員或產品經理進行課程的組合，例如，台灣的太毅企管就是這類型的管理培訓公司，但是能做到這一步，也代表其企業規模以及歷史，也就是經過長時間的合作，培訓公司已經非常了解不同師資的不同課程內容，否則要做到以客戶為導向的課程整合或課程體系的搭建，談何容易！



HPO 的母公司台灣哈佛企管已經創立了近 40 年，在課程體系上已屬相當完備，課程橫跨領導、管理、銷售與服務等領域，自行研發及國外代理的版權課程已經超過百套，這些課程資源讓 HPO 可以很容易的從產品導向轉成客戶導向，挾其龐大的母公司資源進行銷售戰術的轉變。對大陸企業而言，能夠滿足不同企業的培訓需求而提供服務的培訓公司，代表其不同凡響的研發及企業規模，很多大型企業更有興趣及信心與這類型的培訓公司合作。

## 2. 諮詢與客製能力

豐富的課程資源讓 HPO 能夠針對客戶的需求，提供不同的課程組合及體系，同樣的，對於 HPO 的諮詢及客製能力也大大提昇。先前已經提到，HPO 的母公司擁有超過百套的管理培訓課程，這些豐富的課程資源，讓 HPO 遇到客製化需求時，鮮少需要重新編寫課程，更多的是針對客戶的客製需求重新組合課程內容，這大大減少了客製的時間。同時，因為豐富的資源，也讓 HPO 的講師或顧問們可以接觸及學習各種不同類型的管理課程，這也大大強化了這些顧問們在面對客戶提問及表達需求時，能夠更完善、更

有系統的提出解決方案。HPO 在 2009 年以後，簽了幾個較大的合約，諸如：康師傅、民生銀行、大唐電信科技集團等，都是拜其客製能力而拿下來的。下圖是 HPO 的課程體系，包含五大模塊，依據五大模塊，可再細分為 22 個子模塊：



圖 7：HPO 的課程體系

### 3. 國外代理的版權課程

本文第三章提到，能夠代理國外版權課程的培訓公司，也代表其實力及規模，因為國外的諮詢公司不會跟名不見經傳或沒有實力的公司合作，他們有希望經由合作，能夠快速發展大陸市場。HPO 藉由其母公司在台灣的知名度與多個國外公司合作，代理其版權課程，這些版權課程佔其營業超過 60%，從營業額的比例，就可以看出這些版權課程的魅力。HPO 代理的課程，主要來自以下幾個國外諮詢及培訓公司：

a. 加拿大鷹翔訓練顧問公司（Eagle's Flight）：這家公司的體驗式課程（Experiential Learning）聞名全球，HPO 是台灣及大陸的獨家代理，至於什麼是體驗式課程，請參閱本論文第三章第二節的介紹。由於課程獨特，又符合成人學習的特性（亦即喜歡互動學習，並且自己體驗看看，自己從感悟中找答案，不喜歡老師告訴他應該怎麼做），因此大受市場歡迎。HPO 往往建議客戶將體驗式課程與講授式課程搭配授課，因為講授式課程可以強化知識及技能的學習，而體驗式課程則更著重于行為及觀念的轉變，因此若能搭配上課，可以有更好的培訓效果。這樣的搭配對客戶有相當的吸引力，為 HPO 賺進可觀的收入，也成為其課程體系的一大特色。以下是體驗式課程與講授式課程搭配的範例：



圖 8：HPO 的體驗式課程(左方)與講授式課程(右方)搭配範例

- b. 美國博思能顧問公司（Persona）：特色是人際風格的培訓，可以應用於領導力、溝通、談判、銷售等方面。
- c. 美國活力訓練中心（Vital Learning）：主要代理其領導力及銷售技能等課程。HPO 目前是大陸及台灣的獨家代理。

- d. 美國威力出版集團 (Pfeiffer) : 主要代理領導力課程。
- e. 美國米勒海曼顧問公司 (Miller Heiman) : Miller Heiman 的銷售技能課程獨步全球，HPO 除代理其課程外，同時 Miller Heiman 也將其在海外簽約 (通常都是外企 MNC) 但必須在大陸講授的課程，部分交由 HPO 執行，這是代理課程之外的另一個好處。
- f. 費而思顧問公司 (Fierce) : 領導力及溝通課程。
- g. 布蘭佳訓練發展中心 (Ken Blanchard) : 享譽國際的情景領導課程，就是 Ken Blanchard 的代表性課程，但很可惜的是，因為只擁有台灣的代理權力，因此，HPO 並不能在大陸銷售 Ken Blanchard 的系列課程，只有台商可以引進。

#### 4. 專職師資：

在本論文第三章，我們也提到，在大陸比較有實力的管理培訓公司一般都會培養自己的專職師資 (在台灣則未必如此，主要是因為台灣市場規模較小。另外，企業的管理水平及認知亦較大陸高，除少部分非常獨特的課程外，例如：情境領導及體驗式課程，對國外版權課程較無品牌知覺，因此培訓公司較不需要依賴專職師資講授版權課程。但是客戶或企業對講師的水平及經驗要求就非常高，台灣知名的太毅及盟亞企管都沒有專職師資，但是擁有為數不少的排他性簽約師資，這些講師都有不錯的企業實務經驗)，專職師資一般都必須配合培訓公司訂定的流程及標準授課。對客戶而言，專職師資最大的優點是：不會因為師資不同，導致同一個課程的講授內容或上課方式，產生極大的差距。此外，對培訓公司而言，專職師資的優點有：能夠配合客戶需求或培訓公司的要求對課程或課程體系進行規劃與客製；研發新的課程內容或創新的培訓方式；陪同銷售人員針對客戶需求進行深入訪談，尤其是帶諮詢的培訓項目；專職師資的忠誠度比兼職師資高，並且較容易管理。

HPO 的培訓，基本上全數由專職師資負責，部分課程會由兼職師資講授，但通常都是權宜之計。因為從國外引進為數不少的版權課程，由於擔心智慧產權被抄襲，因此並不用兼職師資或簽約師資進行課程講授。HPO 的專

職師資都必須擁有碩士以上學位，新進的講師，有一套培養的方式，這套模式包含：跟課學習（亦即跟著有經驗的講師學習，或者導師制）、內部試講（兼具練習及考試功能）、公開班實戰練習（公開班的學員，大都有很強的學習意願，對課程內容品質的要求高過對講師授課技巧的要求，因此是新講師在企業內部實地授課前，非常好的演練方式，同時可以建立新講師的講課信心）、課程認證（以國外版權課程認證為主，認證通過也代表取得講授的資格）。

#### 5. 優質服務：

HPO 對客戶的服務一直深受好評，自 2009 年開始，HPO 定了一套標準的服務流程（請參考下圖）。從簽約開始直到課程結束，都會有專責人員照顧好每一個服務細節，這個專責人員主要是以客戶經理（即銷售）為主，再搭配後勤負責教材教務（Logistics）的員工，因此 HPO 的客戶經理對客戶情況的掌握都非常清楚，能夠在第一時間處理好客戶的各種問題。HPO 的服務也為其維護下不少的優質客戶。

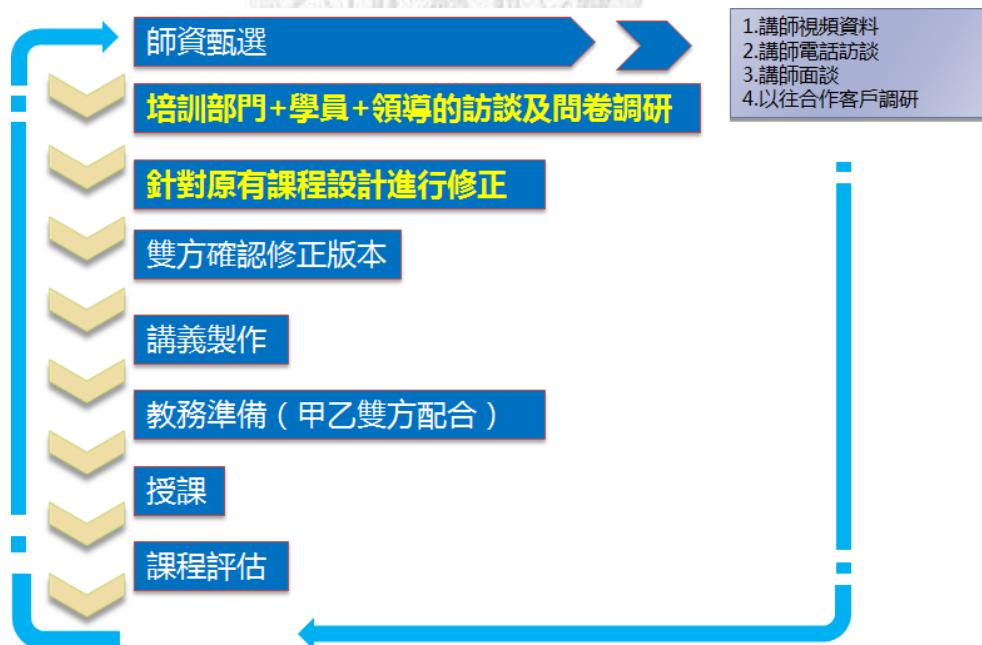


圖 9：HPO 的服務流程

#### 6. 大客戶服務經驗

大者恆大的法則在很多產業(例如：互連網)裡都會發生，管理培訓產業也不例外，當一家培訓公司是大者恆大法則裡的那個大者時，常常會發生客戶介紹客戶的情況或者聞風而來的客戶，因為企業的培訓負責人都希望培訓能夠成功，也就是起到效果，達成培訓目的，因此能與有口碑的培訓公司合作，企業培訓負責人也較有成功的把握，同時能省去很多把關或監督的流程與時間。因此，一個有趣的現象就發生了，大的管理培訓公司的銷售人員不見得比小培訓公司的銷售人員多，因為大而有口碑的培訓公司，客戶流失率較低，而自己送上門的客戶可以佔到每年新開發客戶的 50% 以上，這也造成大培訓公司的客戶經理年均銷售業績可以達到人民幣 250 萬以上，而小的培訓公司大概只有 50 萬上下。

要成為大者恆大法則裡的那個大者，那麼能與多少國內（指大陸境內）大型企業合作，就非常關鍵。HPO 經過幾年努力，到 2012 年初為止，已經合作的知名大型企業已經超過百家（不含台灣），這個成果除上述五大優勢的影響，也得力於 HPO 一開始的銷售目標及戰略就瞄準大型企業，也因此它的產品格局、服務及師資也較能符合大型企業的要求，而 HPO 在大陸的知名度，尤其是北京的培訓市場也就與時俱進，並且客戶介紹客戶及聞名而來的企業也就逐年增加。

除了上述六大優勢外，HPO 的崛起，還歸因於二個原因：

一是銷售人員的努力，HPO 大膽啟用了一批工作經驗並不豐富的銷售人員，有的甚至大學剛畢業，這些工作經驗不豐富的銷售人員，薪資成本並不高，但是卻很賣力，而且因為涉世未深，觀念及價值觀很容易重新塑造並符合企業的要求。HPO 能夠在 2009 年逐步崛起，與這批幹勁十足的年輕銷售人員息息相關。

另一是市場活動的成功，HPO 至少一季辦一次產品展示會或發表會，邀請的對象主要是尚未合作的企業或對某產品尚不熟悉的客戶，而且嚴格規定未實際拜訪過的客戶，不得邀請參加，主要原因是希望先對客戶有基本了解後再邀請參加。因此，參加展示會或發表會的客戶狀況，銷售人員事先都能有很好的掌握，而且受邀的企業及銷售代表間的關係是緊密的。

除了展示會或發表會以外，HPO 自 2009 年底開始在北京舉辦一年一度的年會，除了利用年會進行新產品展示外，也利用年會邀請多家大型企業的人力資源高管（總監層級以上）進行成功經驗分享，這種知名企業的成功案例分享，吸引了眾多企業的培訓負責人或人資主管參加，而且層級都不低，2011 年底的年會參加人數甚至突破百人，包含 80 多家知名企業的中層以上幹部。HPO 的年會已經是北京培訓市場的年度盛事之一，並為 HPO 北京在新的一年，增加很多新客戶。

## 二、HPO 的商業模式（Business Model）及核心競爭力（Core Competency）

經過本論文第三章及本章第一、二節的分析，我們可以以下表來總結 HPO 的商業模式：

項次	商業模式內容	核心重點	備註
1	公司願景	世界級經營智慧的提供者	
2	公司定位	管理及領導力培訓為主的培訓公司	
3	目標客戶	中國大陸中型及大型企業為主	世界 500 強在中國企業及中國 1000 大為主
4	目標學員	中層領導幹部為主	
5	產品	管理、領導及銷售技巧的培訓課程為主	
6	產品來源	國外版權課程為主，自行研發的課程為輔	
7	教學模式(特色)	a. 互動式教學 b. 體驗式學習	
8	師資來源	自行培訓的專職師資	
9	產品或服務的提供方式	a. 諮詢式項目規劃為主	單次產品採購也不少
10	產品或服務的主要行銷方式	a. 銷售代表約訪客戶面談，探索需求 b. 不定期舉辦產品發表會或展示會 c. 每年年底舉辦年會(論壇)	產品發表會或展示會約每季一次

11	價格	a. 國外版權課程定價約人民幣 36,000 元～45,000 元 b. 自主研發課程定價約人民幣 25,000 元～35,000 元	
12	主要收入來源	培訓費或課程講授費	
13	主要支出 (日常開銷外的支出)	a. 講師講課費 b. 代理課程的版權費或教材費	毛 利 率 約 50%~60%
14	分公司或 BU	北京—華北市場 上海—華中市場 廣州—華南市場	

表 4：HPO 的商業模式 (Business Model)

關於 HPO 的核心競爭力，雖然我們已經介紹過 HPO 的六大優勢以及它的商業模式，但是這都不足以真正代表其核心競爭力，因為畢竟很多 HPO 所擁有的專長或特色，很多競爭對手也同時具備。從個人於 2008 年到 2012 年初帶領北京分公司在市場衝刺的心得及經驗看，HPO 的核心競爭力有三項：

### 1. 諮詢式的項目規劃能力

因為有母公司數十年的經驗及資源積累，以及後端龐大的課程資源，讓 HPO 北京在 2008 年底時得以改變銷售策略，從以賣產品為導向的銷售模式，改為以顧客需求為導向的銷售模式，這部份在本章第二節中已經有詳細的描述。HPO 後端的龐大資源，讓 HPO 可以在面對大型企業的大的項目需求時，可以有實力及能力進行提案，也就是擁有了競爭對手較難具備的「諮詢式項目規劃」能力。因為這個能力讓 HPO 可以在 2009 年中國民生銀行的三年支行行長培育項目競標裡，從 30 家強勁的競爭對手中，以沒沒無聞的黑馬之姿，未透過任何關係，憑藉自己的實力脫穎而出，並且震驚了當時北京的培訓市場。也因為這個能力，讓 HPO 在同年於康師傅的第三代領導人培育計畫競標中，擊敗強勁且知名度極高的競爭對手。這兩個大型項目，幾乎奠定了 HPO 在北京市場崛起的命運。

## 2. 體驗式課程

第二個核心競爭力是 HPO 在大陸市場引進世界知名的 Eagle's Flight 的體驗式課程，體驗式課程的介紹，在本文第三章第二節裡已有詳盡的介紹。這種寓教於樂的培訓模式，相較於傳統的培訓更受到學員的喜愛而且耳目一新、易於學習，很容易被接受。HPO 在大陸引進這類課程，就好像進行了成功的產品創新。體驗式課程也扮演了領頭羊的角色，HPO 的很多客戶都是從這類型課程開始合作起，然後再逐步發展到其他領域的合作。體驗式課程的魅力，從 HPO 舉辦的產品發表會或展示會的報名及出席人數就足以證明。這類型課程也佔了 HPO 營業額很大的比例。

## 3. 成本控管

HPO 的成本控管是嚴格的，成本控管的思維也影響了它的管理方式，例如，本章中提到 HPO 的銷售代表都非常年輕，工資自然低，雖然經驗不足，需要學習及成長的地方很多，但是只要找到對的人並且給他們機會，這些年輕的員工們往往拼勁十足。當然，領導幹部的工作能力及經驗就必須要能彌補這些年輕員工的不足之處，而且還要有好的領導及輔導技巧。

HPO 的客戶服務是以銷售代表為核心的，除了銷售代表能因此充分掌握客戶的信息外，還能節省大量成本，主要是因為流程簡化了，客戶的需求及服務直接找上銷售代表，銷售代表可以直接處理或讓支援部門協助，反之，HPO 內部的信息也直接透過銷售代表傳達給客戶。這種模式與很多培訓公司在與客戶簽完約後，就將後續服務轉交給銷售支持的作法非常不同，不過省了成本卻也容易佔據銷售代表開發客戶的時間，不過目前銷售代表的年均業績額還與大型的培訓公司有一段差距，這個制度還能符合目前的狀況。

HPO 的成本管控，讓 HPO 贏得更多的毛利空間，也因此在與客戶進行價格談判時，可以擁有更多的籌碼。

## 第三節 HPO 面臨的挑戰

儘管 HPO 已經在 2009 年衝破第一個關卡，也就是人民幣 1,000 萬元，但是目前離第二個關卡 3,000 萬元還有一段差距（3,000 萬的培訓營業額，就可以被稱為卓越的培訓公司），要衝過另一個高峰，HPO 面臨了幾個重要的挑戰：

### 一、缺少一套完整的能力發展培育體系

管理培訓產業目前有一個公認的能力發展法則，稱為 10/20/70 法則，亦即 10%的學習時間用在正式學習（例如：培訓）；20%的時間用在向他人學習（例如：接受上司的教練輔導）；70%用於做中學（例如：行動學習）。HPO 除 10%這一部分外，缺少其他有效培育或發展能力的經驗、方法論及解決方案，在企業越來越重視培訓的投資報酬率（培訓的 ROI，亦即培訓成效）的情況下，缺少 20%及 70% 法則的工具或解決方案，勢必讓 HPO 的發展受到限制。

另外，大型企業近年來為了降低成本，並增加議價空間，有逐步減少培訓合作供應商數量的趨勢，這將加劇大者恆大的趨勢，因此，培育體系越完整的培訓公司將得到更多企業的關注。除了上述 10/20/70 法則外，HPO 也缺乏課前需求評估及課後培訓成效的評估工具，這對 HPO 未來的發展都有一定的影響，我並不是建議 HPO 必須完全擁有上述建議的技術能力或解決方案，但是完全沒有勢必影響發展，而至於要發展哪一塊技術能力，則需要 HPO 內部進行充分的戰略考量。

### 二、講師流失

HPO 講師的薪資水平正由過去的比上不足比下有餘的情況，慢慢成為比下也不足，因此造成有能力的專職師資的流失（當然，薪資不會是員工離職的唯一原因）。目前 HPO 整體講師水平並不如 2009 年的 HPO，講師水平下降，勢必影響授課質量及核心競爭力（諮詢式的項目規劃能力肯定受影響），也就影響客戶未來的採購意願。HPO 或許必須認真思考它的講師培育發展策略，例如：開始簽訂排他性的兼職師資，但是是否能夠完全「信任」兼職師資，將會是個巨大挑戰。

### 三、部分課程已經趕不上競爭對手的品質及客戶的需要

課程必須維護，才能與時俱進，HPO 疏於對市場需求趨勢的了解，高層對銷售的意見亦不太重視。因此對課程發展的優先順序反應不出市場的需要，例如：過去很冷門的變革管理或跨部門協作課程，隨著大陸企業的迅速發展，變得越來越重要，市場需求度高，但是 HPO 顯然未注意到這樣的變化，無法迅速反應市場的需要，升級現有課程的質量並培養可以授課的講師。

### 四、缺少解決方案的設計

HPO 專長於賣單一課程或培訓，以及根據客戶的需求規劃其所需要的項目。但是有些市場上很關注的議題，事實上是可以先有一套成熟的解決方案，例如：新經理的培育，困擾了大多數的人資單位及公司的領導幹部，HPO 就可以設計一個解決方案來滿足客戶，甚至是教育客戶該怎麼做。解決方案不是一個課，而是一個發展能力的過程或方法論。上述的變革管理或跨部門協作等議題都可以做成解決方案來提供給客戶。

### 五、家族企業，留才不易

HPO 或台灣哈佛企管是典型的家族企業（也有人戲稱為家庭企業），家庭成員幾乎佔據所有分公司的重要職位，培訓公司本身就不易發展為大型企業，升遷機會不多，家庭成員佔據多數重要職位，勢必造成人才流失。

## 第六章 HPO 如何提昇市場競爭力

在第四章中，運用了Michael Porter 的五力模型，對管理培訓市場進行了產業分析，在這個分析中，我依據培訓公司的能力標準，將培訓公司分為四種類型，並且應用了這個分類，介紹了同類型的公司之間及不同類型的公司之間存在的競爭關係，另外，在五力分析之後，針對第一類型公司的關鍵成功因素（即第一類公司的能力標準）也做了說明。在本章中，我還將應用這個分類及第一類型公司的關鍵成功因素對HPO未來的競爭策略做一些建議。除此之外，我把在競爭策略分析中會應用到的資料（這些資料已經分別出現在本論文的內容之中），彙整在下方，以利參考，他們分別是HPO的核心競爭力、HPO面臨的挑戰、領導力發展相關主題（主流的培訓主題）、及第一類型公司的關鍵成功因素。本章將就市場定位、差異化等方面，對HPO的競爭策略做出建議。

### 一、HPO的核心競爭力

1. 諮詢式的項目規劃能力
2. 體驗式課程
3. 成本控管

### 二、第一類型管理培訓公司的關鍵成功因素

1. 一套有結構及邏輯的產品、解決方案體系及方法論
2. 產品、解決方案、項目規劃的客戶化能力
3. 可信任的工具
4. 結構化強的課程
5. 與時俱進或創新能力
6. 師資隊伍(專職或簽約講師)
7. 公司知名度及口碑

### 三、HPO 面臨的挑戰

- 1.缺少一套完整的能力發展系統
- 2.講師流失
- 3.部分課程已經趕不上競爭對手的品質及客戶需要
- 4.缺少解決方案的設計
- 5.家族企業，留才不易

#### 四、領導力發展相關主題（主流的培訓主題）

表2 領導力發展相關主題

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教練輔導</li> <li>● 高效人士的七個習慣</li> <li>● 情境領導</li> <li>● 授權</li> <li>● 變革管理</li> <li>● 領導者管理系統</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 激勵自我與他人</li> <li>● 績效管理</li> <li>● 組織影響力</li> <li>● 高績效團隊領導</li> <li>● 跨部門協作</li> <li>● 模範領導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行力</li> <li>● 新任主管領導力發展</li> <li>● 人才的選育用留</li> <li>● 溝通(向上溝通、人際風格溝通、挑戰性對話處理等)</li> </ul>
--	--	---

### 第一節 市場定位

當我將HPO公司放在第一類型的培訓公司中，其實就已經將HPO定位了，這類型的競爭優勢不在價格，而是提供優質的解決方案及項目設計。我之所以認為HPO可以放在這個類型，主要是因為HPO現在的商業模式與這個類型最為接近（HPO商業模式，請參考表4，第51-52頁），包含：1. HPO的願景：世界級經營智慧的提供者，顯現經營者成為最優質管理培訓公司的企圖心；2. 價格：HPO的定價區間與第一類型公司的價格區間幾乎一樣；3. 目標客戶：目前HPO的客戶以中大型以上企業為主，符合這個類型的主要客戶群。另外，HPO的核心競爭力之一—諮詢式的項目規劃能力，以及代理的優質品牌課程（課程的結構性強），都有助於HPO成為一家優質的第一類型公司。

至於目標學員方面，應該以中層幹部為主，因為中層的領導力課程是目前企

業交由培訓公司培訓的主要群體（高層培訓以國內外的知名大學合作為主；基層培訓以企業自行講授或獨立師資合作為主），而HPO與大多數培訓公司一樣，目前的培訓課程（請參考圖7，第46頁）主要是針對中層領導幹部設計（註：中層可以涵蓋的範圍包括中基層、中層及中高層幹部）。

HPO的市場定位明確了，接下來就要問，HPO與其他第一類型公司的差異化是什麼？在第一類型培訓公司的七大能力標準，HPO還缺什麼？

## 第二節 差異化

關於差異化問題，也就是HPO如何在第一類型的公司中擁有自己的亮點，這部份可以分四方面來說明，一是產品及解決方案；二是方法論；三是10/20/70能力發展法則；四是可信任的工具。在產品方面，尤其是培訓課程部分，各家培訓公司列出的產品線都是大同小異（請參考表2—領導力發展相關主題），真正能有差異化的，主要是產品的包裝及課程結構，課程結構會影響到學員的學習成效。

### 一、產品及解決方案部分：

1. 優化體驗式課程搭配講授式課程的包裝：我們在前面已經介紹過，HPO的另一個核心競爭力是「體驗式」課程，這是其他第一類型公司幾乎沒有的優勢，而體驗式課程搭配講授式課程（請參考圖8，第47頁）的包裝方式是一種很有效的行銷手法，事實也證明客戶喜歡這樣的搭配。但是目前的搭配只是告訴客戶可以這麼做、可以搭配什麼課程，對很多新客戶的理解是有困難的。假如要縮短銷售週期並且增加更多的收入，應該要有更清楚的文件宣傳，告訴客戶不同的組合可以學習到的知識、技能和能夠改變的態度、觀念，以及學員的行為發生改變以後，可以達成的業務結果（其實就是應用科氏四級評估法的概念）。

2. 代理E化的沙盤模擬課程或工具：體驗式課程雖然好，但是課程容易被模

仿，目前Eagle's Fight體驗式課程盜版問題已經非常嚴重，很多企業根本搞不清楚什麼是正版或盜版。HPO除了可以繼續引進新的體驗式課程外，還可以考慮從國外引進沙盤模擬課程（請參考第19頁），而且最好是E化版本的，因為電子化的模擬課程或工具，進入門檻高，不容易被快速仿製，而且這種課程或工具的代理成本不見得比實體的沙盤或體驗式課程高，當然上課時，學員就必須分配到一台類似IPAD的設備（一般都是以組為單位，程式就裝在裡頭）。E化的沙盤模擬課程或工具一樣可以單獨上課或搭配講授式課程。

3. 升級不合時宜的課程：為什麼需要升級課程內容？主要是針對過去市場不太需要，但是隨著時代變遷及市場環境的演變，目前變成企業非常需要的培訓課程，第一類型的企業必須要有這樣的市場敏銳度及反應能力。HPO的課程，諸如：變革管理、團隊領導等都面臨到升級的問題。事實上，當老客戶或忠實客戶有這些需求時，他們第一個希望合作的，還是原來配合的培訓公司。

4. 關注e-Learning的發展：我不是主張HPO自行發展e-Learning，而是要持續關注它的發展，HPO代理的國外品牌課程，大都有線上學習版本，可見國外在這方面相對比中國成熟很多。當HPO目前的客戶及潛在客戶群對既有課程的線上學習需求總和的收入（還要有80%的把握）大過引進成本時，HPO就可以考慮引進這些E版課程，而自己研發的課程則可以與第三方(通常是軟件開發商或平台經營者)合作開發線上版的課程。賣不賣不是重點，掌握進入市場時機又不侵蝕當前的實體業績才是策略重點。

5. 提出制式且吸引人的培訓解決方案：解決方案不是一個課，而是有效培養某種能力的方法或一系列行動，當然也可以是一系列的培訓課程，它屬於較高層次的產品包裝手法。為了方便了解，下圖舉了一個非常簡單的例子，實際的方案會遠遠較之豐富許多，包含架構、方案設計根據、目的、效益、執行階段、流程及學習方法等等：

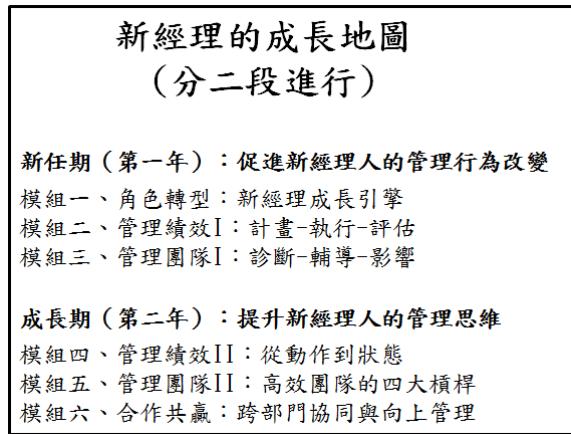


圖10：解決方案的簡單例子

為什麼需要進行解決方案的包裝，最主要原因是：企業的培訓負責人常常不知道自己的需求是什麼或如何去解決公司面臨的問題，因此常常天真的以為一次培訓就能解決一個重要問題或解決需要一個過程才能達成效果的挑戰。設計解決方案，不但可以教育客戶，也可以擴大客戶的視野，同時又能展現培訓公司的實力，刺激客戶需求，增加收入。諸如：新經理的領導力提昇、變革管理及領導、跨部門協作、中層經理的領導力發展、績效管理、戰略執行等等，都可以設計解決方案。

## 二、方法論部分：

發展方法論的目的是讓客戶理解：一家管理培訓公司在遇到企業的「人才發展」需求時，它的思維邏輯是什麼。在諮詢式的項目規劃中或客戶要求培訓公司依據公司管理層級的崗位能力要求進行培訓方案提案時，「方法論」非常有用。一個簡單易於理解的方法論有助於客戶了解項目規劃的邏輯及根據，對贏得信任、建立專家形象非常有幫助，這就好比營養專家與賣食品者的對比一樣。這方面，我建議HPO可以參考市場上卓越公司的作法，再發展具備HPO特色的方法論，許多第一類型的卓越公司都具備自己的方法論，下面舉一個DDI的例子，請參考下方圖示：



圖11：DDI人才管理體系



圖12：DDI領導力發展的成功架構

請注意，在圖11的第三個方框中，DDI說明了它的人才發展（培訓就是人才發展的一種）方案是依據所謂的「成功典範」（也就是崗位能力要求或勝任力模型）而來；在圖12中DDI則說明了「何謂發展領導人才的成功架構」（3A模式）；最後在下圖中，DDI應用了發展人才的成功架構，加上10/20/70能力發展法則（請參考第54頁）設計了「中層主管領導力發展的學習旅程」。

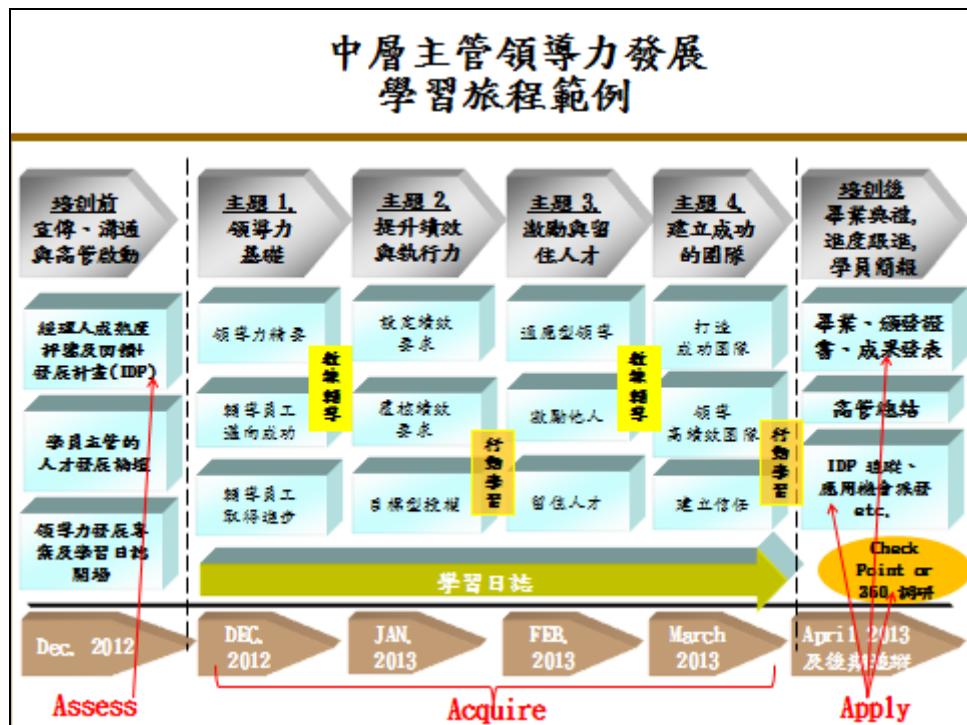


圖13：DDI中層主管領導力發展學習旅程範例

### 三、10/20/70能力發展法則：

10/20/70法則是管理培訓產業公認的一套能力發展法則，這個法則的目的在確保學習的成效及落地，而目前HPO只有10%的部份，亦即培訓的部份，必須再發展20%及70%的knowledge及技術部分，否則未來發展勢必受影響，下表是一個10/20/70法則的知識及技術範例，個人認為：20%（向他人學習）最重要的是教練輔導（請參考第21頁），而70%（做中學）最值得關注的是行動學習（請參考第20頁）。當然，在下表範例中，你會發現很多技術的取得，企業自己就可以做，不一定要透過培訓公司。培訓公司的作用，一是給建議、二是技術轉移、三是針對企業無法自行執行的部份，提供服務。

10/20/70法則	相關技能或方法
<b>10</b> 正式學習	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教室課程</li> <li>• 網上培訓教程</li> <li>• 虛擬培訓師主導的培訓</li> <li>• 播客 (Podcasts)</li> <li>• 閱讀作業</li> <li>• 實踐練習(Practice Labs )</li> <li>• 特定產業的會議</li> <li>• 研討會</li> </ul>
<b>20</b> 向他人學習	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 與經理一起做發展計畫</li> <li>• 從導師、經理、同事得來的回饋</li> <li>• 工作觀摩</li> <li>• 相互交流</li> <li>• 觀察榜樣角色</li> <li>• 社交媒體：學習2.0工具</li> <li>• 正式和非正式指導</li> </ul>
<b>70</b> 做中學	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 跨職能任務安排</li> <li>• 工作輪換</li> <li>• 延伸任務安排</li> <li>• 社會服務</li> <li>• 角色內發展任務安排</li> <li>• 應用學習</li> <li>• 行動學習 (Action Learning)</li> </ul>

表5：10/20/70法則的技能與方法

#### 四、可信任的工具：

HPO擅長於項目規劃，但當遇到某些客戶問到：「我們企業這麼大，員工人數這麼多，幹部人數也不少，如何針對各層級員工的能力強弱項進行了解？」時，HPO目前大概只能協助設計需求調查問卷，但是需求調研對實際能力強弱項的了解幫助不大，個人認為HPO可以發展二個成本低廉的技術：

1. 發展360度調研平台，360度調查被很多企業應用於年度績效考核，而實際上360度也被廣泛用於制定員工的發展計劃或培育計劃，若是用在培訓項目上，可以用來發掘能力的強弱項，以制定培訓方案，在培訓過後6個月以上，

可以再度應用360度測評，針對同一批學員進行培訓成效的檢測（稱為後測），而且360度調研平台的技術門檻及成本都不高。當然360度也可以依據企業需求，靈活調整為90度、180度及270度。

## 2. 訂定一套標準的領導層級崗位能力需求：

有了360度平台以後，接下來要解決的是拿什麼來測？而且層級不同，測的東西還要有區別。建議HPO可以參考各種文獻（相關書籍多不勝舉）及總結自己多年的經驗，自行設計一套領導層級的崗位能力需求，目的不是為了幫助企業設計能力模型，這不是HPO該做的，主要是訂定一套經過HPO分析認可的（總要說出一個道理來），依據層級不同，領導者應該具備的能力要求或標準。當企業沒有自己的能力標準，也不知該如何訂定培訓計劃時，HPO就可以推薦使用這套標準，並且在每個能力之後置入5~7個能力關鍵問題，這樣就可以與360度平台搭配使用，檢測能力的強弱項，再據以發展有根據的培訓或培育計劃。

## 3. 將崗位能力需求與課程進行匹配

建立了崗位能力需求以後，還有一個很重要的優點：就是可以把不同課程與各層級的能力進行匹配。下圖是一個中層領導力課程與崗位能力匹配的範例，非常有利於客戶的理解及挑選需要的課程：

课程名称	能力	说明
<b>激发你的领导潜力 ACHIEVING YOUR LEADERSHIP POTENTIAL</b>	追求卓越 (P) 持续学习 积极主动	该课程协助企业领导人弥补自身能力与组织所需能力之间的差距。通过诊断、计划和执行这三个步骤，学员将能有效拓展其自身能力并加速领导力发展。
<b>适应型领导 ADAPTIVE LEADERSHIP</b>	建立策略性工作关系 (P) 激励他人 (P) 打造成功的团队 辅导 沟通 赢得认同 重视多样性	该课程帮助领导者认识到各种人与情境的差异。领导者将学会如何根据团队成员的动力、个性及组织环境和情况的不同而调整自己的行事方式。通过更好地满足各人的不同需要，领导者将赢得员工更深层次的投入，从而更好地达成组织目标。

表6：中層領導力課程與崗位能力匹配的範例

### 第三節 其他

以上是針對HPO的市場定位及產品差異化部分，所做的分析並提供了一些建議。除了這兩項以外，在師資方面，HPO可以考慮開始簽訂排他性的兼職師資合約，以解決專職師資流失的問題，當然，第一類型的培訓公司為了維持其研發及諮詢能力，不可能放棄培養專職師資或顧問，但是專職師資在講而優則仕（自己開公司或擔任獨立師資以獲得更多成就感或收入）的驅使下，正常的流失是無可避免的(一般3~5年)，因此，為了減少專職師資離職所帶來的衝擊，使用兼職師資不失為一種權宜之策，兼職師資為了維護其口碑及形象，職業道德（主要是智慧產權的保護）也越來越好。

在市場行銷方面，HPO應該繼續定期舉辦產品發表會或展示會，以及自2009年開始舉辦的年會，這對品牌知名度的塑造，仍然可以收到很好的效果。另外，大型的跨國企業，一直是HPO客戶群的弱項，HPO可以考慮以較優厚的條件，聘請可以帶進外企客戶的銷售人員，畢竟外企在培訓的花費上，仍然是非常願意投資的，而且得到越多外企的認同，通常公司的知名度及口碑也會越高。

## 第七章 結論

### 第一節 研究結論

本文研究的重心是管理培訓產業，在文章中，針對管理培訓市場的商業模式做了深入探討，分析了管理培訓公司的類別、教學模式、產品取得、師資來源及獲利模式。然後再依據管理培訓市場的商業模式及HPO的六大優勢，探討及總結HPO現在的商業模式及核心競爭力。為了對HPO的未來競爭策略做出建議，我們以Michael Porter 的五力模型分析了管理培訓產業及產業的競爭概況，在產業分析中，我依據管理培訓公司的關鍵能力，將管理培訓產業分成四種不同類型的培訓公司，根據分類，我們將HPO界定為第一類型的公司，並探討了第一類型公司的關鍵成功因素。

最後，依據第一類型培訓公司的關鍵成功因素、HPO現在的核心競爭力及目前的挑戰，對HPO未來如何提昇市場競爭力，以成為真正優質的第一類型管理培訓公司，給出了具體的建議，這些建議包含：

#### 一、市場定位：

利用目前的核心競爭力，堅持成為一家卓越的第一類型管理培訓公司，但是必須強化第一類型公司的關鍵能力。

#### 二、差異化部分：

##### ※在產品及解決方案方面：

1. 優化體驗式課程搭配講授式課程的方案包裝，以增加客戶的價值感受力。
2. 增加代理E化的沙盤模擬課程或工具，減少目前體驗式課程被盜版的威脅。
3. 升級不合時宜的課程內容，反應市場需求。

4. 關注e-Learning的發展，掌握進場時機。
5. 提出吸引人、制式的培訓解決方案，刺激客戶產生更大的需求。

**※在研擬方法論方面：**

發展簡單易於理解的方法論，讓客戶更容易了解項目規劃的邏輯及根據，以贏得客戶信任、建立專家形象。

**※在10/20/70能力發展法則方面：**

從只有10的正式學習，發展20（向他人學習）及70（做中學）的服務及產品的技術與Know-how。

**※在發展可信任的工具方面：**

訂定「一套標準的領導層級崗位能力需求」及發展「360度評鑑平台」，以協助客戶更科學的規劃人才發展或培訓方案。

**三、其他：**

1. 突破傳統思維，增加簽約（最好是排他性）的獨立師資力量，以提升業務發展的彈性及成長性。
2. 啟用有經驗、並能帶來外企客戶的銷售人員，以增加營收並提升知名度。

## 第二節 研究貢獻

本研究主體是中國管理培訓市場的經營策略及商業模式，並以HPO作為案例研究對象，以歸納出管理培訓公司的具體的競爭策略及關鍵成功因素（尤其是第一類型的管理培訓公司），主要貢獻如下：

- 一、分析並彙整中國管理培訓市場的商業模式。
- 二、依據管理培訓公司的關鍵能力（或關鍵成功因素），將管理培訓公司區分為四種類型，便於管理培訓市場的產業分析。

三、應用HPO公司作為案例分析對象，對其未來競爭策略給出具體建議，分析的方法，可作為分析其他管理培訓公司競爭策略的參考模型。

### 第三節 後續研究之建議

本研究主要站在管理培訓公司的角度分析其商業模式及競爭策略，較少站在企業的角度分析管理培訓公司的競爭策略，未來可以針對企業需求做調研及分析，從企業角度及需求觀點，分析及整理管理培訓公司未來的競爭策略。



## 參考文獻

1. 百度 (Baidu) 百科, 企業大學的特徵特點, <http://baike.baidu.com/view/166909.htm>。
2. 萬佳 (Universal Ideas) 諮詢公司, 中國培訓業指南, 香港: 中國科學文化出版社, 西元 2008 年-2012 年。
3. CSTD, CSTD-2011 中國企業學習與發展報告, CSTD 出版, 2012 年。
4. 培訓雜誌, 中國南京: 培訓雜誌社, 培訓雜誌 2009 年 10 月刊、2010 年 1 月刊。
5. 湯名哲, 策略經論, 台北: 旗標出版股份有限公司, 西元 2011 年。
6. 王成等著, 從培訓到學習, 北京: 機械工業出版社, 西元 2010 年。
7. James D. Kirkpatrick, Wendy Kayser Kirkpatrick, 柯氏評估的過去與現在, 江蘇人民出版社, 西元 2012 年。
8. Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 2008.
9. MBA Library, Action Learning, [http://wiki.mbalib.com/wiki/Action\\_learning](http://wiki.mbalib.com/wiki/Action_learning)
10. Marquardt, MJ, Leonard, S., & Freedman, AM (2009) Action Learning for Developing Leaders and Organizations: Principles, Strategies, and Cases. Washington DC: American Psychological Association.