

MBA案例：英特尔的创新和学习激情 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159154.htm 英特尔是一家全球闻名的公司，它深深吸引大家的地方在于：它孜孜不倦的创新和学习激情。英特尔的总裁葛洛夫说过一句话：唯具有忧患意识，才能永远长存。葛洛夫是犹太人，他的出身使他的危机感较一般人更为强烈，但这并不能完全解释英特尔的创新和学习激情，真实的原因是，面对十倍速变化的竞争环境，英特尔对于突如其来的危机和变故有着天然的敏感和警觉，对于他们来说，创新和学习已经成为一种文化，永久地溶于了英特尔的文化和每一位员工的血液之中。因为，如果不这样的话，这样一个全球企业界的超级大国完全有可能在一年半载之间土崩瓦解。这种意识象达摩克里斯利剑一样，无时无刻不高悬在英特尔的头上。在英特尔的资深副总霰虞有澄的《我与英特尔》中，详细介绍了英特尔作为一个学习型组织典范的事例。1973年秋天，英特尔首度举办管理训练研习营，将公司内最高阶层的主管约30名集中在一起，进行为期3天的管理训练课程。来源：www.examda.com 1975年，为了进一步提升经理人素质，并且做好经验传承，英特尔特别成立了英特尔大学，教授最新的技术和管理课程，其中多数讲师都是英特尔自己的经理人。由于英特尔强调采用目标式管理，于是，让经理人了解如何设定正确的目标，以及如何将主要成果在特定时间，依特定条件予以评核，成为英特尔大学授课的重点。英特尔大学还非常重视绩效评定，为此他们开设了这门课程，教导经理人如何对部属的表现作评

估，如何主动辅导他们、以及如何适时给予部属建议。英特尔大学也有专门的课程，就"建设性对立"进行研讨，这种"建设性对立"培育了英特尔足以自豪的特别开放式的企业文化。

1991的9月，为了让一些新提拔的部门总经理尽快成熟，虞有澄在英特尔举办首次"总经理研习会"，每个月进行一次五小时的训练课程，有时也利用晚餐时间作自由讨论。这些课程包括：总经理应该做些什么、新任总经理的财务训练、策略制定、学习型组织、全力以赴、对外沟通等。主讲人都是世界一流的管理大师，包括尤飞、休斯、圣吉、柯维（KOVEY）领导中心以及英特尔的总霸葛罗夫和管理长贝瑞特。这些课程都非常有价值，比如圣吉的"学习型组织"理论对英特尔对系统认知理论产生了极大的兴趣，并通过"企业电脑模拟"游戏使企业和经理人对于企业未来可能面临的情境有一个清醒的认识；通过柯维"全力以赴"课程，英特尔完善了其内部一直积极推行的绩效评估方法，在上完这门课后，虞有澄决定以后在评估部属时，除了自己和其他高级主管的意见之外，也引用部属的同侪以及他们的部属们对他的建议，这样使得评估结果会具建设性。参加这门课的所有新任总经理，回到各自的部门后都开始采用这种新的评估方式，后来到了1994年，所有英特尔公司的高级主管全部用这种全新的方法来评估员工绩效。

1992年10月，英特尔再次举办一轮"总经理研习课程"，课程包括："策略：可口可乐与苹果电脑个案研讨"、"竞争力"、"产品成功案例"、"准时出货"等。这次的研讨，英特尔特别强调了对策略和竞争力的分析，并且以惠普和联邦快递公司的成功经验，作为参考答案。他们甚至请到惠普和联邦快递公司的高级主管，来为

自己现身说法。结果惠普的策略使英特尔更加坚定了自己的想法，并与惠普结成合作伙伴；而联邦快递的经验则使得英特尔大大加强了出货速率。来源：www.examda.com 虞有澄后来回忆时说，自1991年到1993年的两度举办的总经理研习会，几乎将所有总经理必须具备的武器涵盖在内，同时，这两年时间也让英特尔的新任总经理荷枪实弹，充实了许多实战经验。现在想起来，还想不出更好的办法，可以帮助我们的总经理这么快成长。对于英特尔来说，这样一些训练课程只是其学习型组织特征的冰山一角而已。学习型组织理念的导入对于他们来说，最重要之处在于培养了一种开放式的企业文化和面对竞争不断的创新进取的企业精神。当然，虞有澄所谈到了那一点也非常重要，通过个人和组织的学习，英特尔很快就诞生了一批认同英特尔文化，并具备现代管理知识和技能的经理人队伍，这对于英特尔的快速稳定发展起到至关重要的作用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com