

利乐携手ESI打造世界顶级项目管理



背景

提高客户满意度一直是利乐的首要思想。作为世界食品加工和包装方案行业的领导者，利乐每天向全世界范围供应大量安全、创新、环保的产品，满足世界亿万消费者的需求。利乐 1951年于瑞典成立。如今，公司员工超过2万，公司遍布全球165个国家。2007年，利乐成功交付了1373亿次服务。

为维持企业的市场统领地位，并为控制企业及客户的投入成本，利乐从四个领域不断寻求提高。他们认为，这四项能力关系着其业务的方方面面。

- 领导力
- 总体质量
- 了解客户
- 项目管理

具体而言，利乐关注项目管理，希望利用这一领域在新产品的开发与产品及服务的交付问题上得到提升，兼并改善自身的内部运作能力。利乐的能力发展课程为企业各层及不同岗位人员不断带来该四项领域相关流程、系统、工具及人员问题上的改善。

利乐认识到有效的项目管理是领导力、质量和了解客户的基础，为此，公司携手ESI International致力打造

出并开展了全球性且总体一致的，以导师辅导为模式的项目管理学习与提升课程。2001年，双方就此课程展开正式合作。

战略

利乐的高层领导明白：若要实现达成世界顶级项目管理能力的目标，能力发展课程需着眼于项目管理的工作职能。ESI专门为利乐开发的学习课程，授课对象锁定为从高层到一线所有人员，以确保每位员工能够熟悉其间的知识、流程、系统及工具，帮助企业实现世界顶级项目管理的目标。

“能力发展课程得到组织最高管理层的支持。”全球培训与拓展总监马特拉尔森提到，“很早以前我们就知道需要这么一套全面的东西。要是整个组织都不能以同一种语言，同样的方法来操作统一的流程、系统和工具，就缺乏成功所需的基础条件。”

利乐对其业务流程进行自我审查，以针对嵌入项目管理协会（PMI®）提出最佳做法。之后再全面分析前后差

异性，以识别达到或超越现标准所需的能力。

接下来，为使所有人员都达到公司目标，利乐开发、实施了职类能力目录，更新了每个职位的工作性质描述。马特拉尔森强调：“我们希望所有项目人员都意识到自己首先是项目的一份子，其次才是某个具体机构的一份子，”此外，利乐与ESI合作，改进人员招募方法，以确保受聘人员的技能符合企业项目管理工作的需要。

学前和学后评估工具与不同职业类型相互匹配。“这些工具能够确保我们所投入的人员适合此项课程，并确保这些人员没有入错行。”马特拉尔森这样说道。

为此项抱负远大的能力发展课程顺利起航，利乐选择了ESI为其提供导师辅导模式课程，确保从课堂教材到学前、学后评估，整个学习内容充分一致。马特拉尔森指出：“过去，我们总是将人员送往培训地点进行学习。幸运的是，ESI可以在世界各地开课，既节约了巨额的出差开支，又避免了打乱员工工作。”

“从隆德到新加坡，再到巴拿马，ESI所带来的学习体验都是一样的，它设定的标准可以确保我们不论在哪里，都可以获得一致的全球表现。”

马特拉尔森
全球培训与拓展总监
利乐



策略

利乐的能力发展课程内容容量体裁衣，符合企业的方法论。课程所涉主题广泛：

- 项目管理
- 领导力
- 辅导和指导
- 风险管理
- 规划和分析
- 非项目经理管理项目
- 销售人员项目管理基本原理

所有工作中的焦点问题应是“管理”，着眼于将所有项目调配得当。

营业和工程部主管Lars Eyrichsays指出：“培训高层人员的过程中，鼓励他们在整个组织和世界范围内使用通用方法，同时，让他们更明

白如何将工作重心从技术转向策略、价值定位和管理风险。授课过程中，管理团队之间可相互交流，讨论如何使用指南，以确保他们能深入了解项目经理的世界。”

“我们的目标更加明确，从高层管理到销售人员和服务人员，我们不断地提高每个阶层的项目管理质量。”

马特-拉尔森
全球培训与拓展总监
利乐

全套课程用英语进行授课，以保证整个地区、团队和文化语言的一致性。课程其间，通过学前及学后评估工具，利乐展示出其对课程的细致与决心。这些工具评估了针对PMI®指出的九大知识领域—利乐所具备的能力以及团队成员的内在特点与态度。

通过使用ESI的两个学前和学后评估工具—PM Appraise: 知识和技能评估®和PM360: 项目管理能力评估™，利乐可以测定出员工的优劣势，指导改进学习课程。马特-拉尔森指出：“学前和学后评估对我们至关重要。我想说，它们和实际教学同等重要。”

成果

自从与ESI一同启动绩效提升课程以来，已有超过800名利乐员工加入该课程，280名进入利乐的高级项目管理课程。学员已获得ESI及其学术伙伴乔治华盛顿大学所颁发的一系列专业证书。

此外，课程还帮助利乐制定了基准，以跟踪进程，实现世界顶级项目管理组织的目标。“如今，我们更加明确目标，从高层管理到销售人员和服务人员，我们不断提高各个阶层的项目管理质量。而这也为我们带来了客户满意度的不断攀升。

下一步战略

利乐认为该重大举措不能停止，相反，应继续改进，用以支持全球化、一致性的业务流程，并确保，当利乐实现其世界顶级项目管理目标时，该成果能得以维护。

马特-拉尔森指出：“无论是伦敦，还是新加坡，或是在巴拿马，ESI课程内容不受地域影响，保证了我们所学知识的一致性。（这才是）ESI真正功不可没之处。”