

中国培训发展研究中心
人社部企业大学课题组专家

组织编写

毕结礼 宋 晔 / 主编

变革中的 中国企业大学 理论与实践

BIANGE ZHONG DE ZHONGGUO QIYE DAXUE
LILUN YU SHIJIAN

中国培训发展研究中心
人社部企业大学课题组专家

组织编写

毕结礼 宋 晔 / 主编

变革中的 中国企业大学 理论与实践

BIANGE ZHONG DE ZHONGGUO QIYE DAXUE
LILUN YU SHIJIAN

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

变革中的中国企业大学：理论与实践/毕结礼，宋晔主编. —北京：中国人民大学出版社，2016. 4

ISBN 978-7-300-22760-3

I. ①变… II. ①毕… ②宋… III. ①企业-职工大学-研究 IV. ①G726. 84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 070560 号

变革中的中国企业大学：理论与实践

中国培训发展研究中心
人社部企业大学课题组专家

毕结礼 宋 晔 主编

Biange Zhong De Zhongguo Qiye Daxue: Lilun Yu Shijian

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京昌联印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2016 年 4 月第 1 版
印 张	20	印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷
字 数	415 000	定 价	49.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

编写委员会

主 编：毕结礼 宋 晔

副 主 编：罗开位 谷云盛

编委会成员：陈 黛 姜 涛 李吉兴 梁金喜 梅 洁

马 雯 施 琦 史传珉 王再文 许桂丽

于光涛 尤志欣 庄进城 朱晓波

编审委员会

- 专家组组长：**毕结礼 中国职工教育和职业培训协会
- 专家组副组长：**宋 晔 中国培训发展研究中心
- 罗开位 招商银行招银大学
- 岳文厚 中国人才科学研究院
- 许 杰 北京职工教育协会、中国培训发展研究中心
- 许 远 全国新闻出版职业教育教学指导委员会
- 成 员：**白静恩 《中国培训》杂志社
- 白三庆 中国领导力发展研究院
- 包小阳 如家酒店集团
- 曾智敏 北京正略博学管理咨询公司
- 陈 黛 广州医药有限公司沙槐学院
- 陈 凡 招银大学教务管理室
- 陈红宇 中粮集团中粮包装
- 成 龙 招银大学教学督导室
- 程 敬 置信集团置信企业大学
- 程训俪 施维雅天津制药有限公司
- 戴 涛 兴业证券股份有限公司财富管理学院
- 邓映红 广东志高空调有限公司
- 段 烨 格诺威（中国）咨询公司
- 付 伟 中国银联支付学院
- 谷云盛 海信学院
- 顾 华 中国人寿保险股份有限公司上海保险研修院
- 郭剑锋 重庆力帆实业集团股份有限公司企业大学
- 贺清君 北京中创信测信息技术有限公司
- 洪 阳 唯捷城配唯捷学院
- 纪晓鹏 招银大学教学研发室
- 贾 晶 大唐电信科技产业集团大唐大学
- 蹇 侠 中粮集团忠良书院
- 姜 俊 亨通集团管理学院
- 姜 涛 广州立白企业集团营销管理学院

姜 宏	青岛啤酒集团
金才兵	铭师坊 TTT 研究院
孔庆斌	大联想学院
寇长华	北京财贸职业学院
李 安	清华大学高级职业经理人训练中心
李 娟	广州市时代地产集团有限公司
李广才	中国烟草总公司职工进修学院
李海峰	知名培训师与职业经理人
李吉兴	长虹商学院
李佳林	人才科学研究院
李景霞	波司登商学院
李晓欣	招银大学
李新中	深圳航空公司
刘 成	东航股份培训中心
刘 毅	乐华恒业集团乐华恒业大学
刘 莹	恒安集团
刘海波	招银大学平台开发管理室
刘天尧	国药控股股份有限公司
刘旭东	北京凯文同方咨询有限公司
刘子熙	上海启能企业管理咨询有限公司
罗嗣辉	合益集团
马成功	乐视大学
马 雯	中央财经大学商学院
马艳芳	北京正略博学管理咨询公司
梅 洁	复地学院
莫金枝	广西扬翔股份有限公司扬翔大学
潘 平	北汽福田汽车股份有限公司
秦国红	绝味管理学院
施 琦	携程旅行网
史传珉	青岛啤酒管理学院
宋月朋	新希望六和商学院
睦 昆	汇通金融大学
孙国雄	兴业证券财富管理学院
孙中元	海尔大学
邵 慧	惠普大学
汤 彪	金螳螂商学院
王 琳	北京华商基业管理咨询有限公司
王亚骏	东航培训中心

王再文	国家发改委培训中心
文 熠	威林干那商务咨询服务（深圳）有限公司
吴 洁	招银大学培训督导管理室
吴忠纲	泰康人寿培训中心
夏经亮	辽宁中华职业教育社
谢 坚	红星美凯龙集团
徐 俊	上海浦软汇智人力资源服务有限公司
徐圣云	中国青少年成长教育发展基金、CNIT 大学
徐小玲	赫基国际集团
许桂丽	携程旅行网携程大学
闫吉伦	北汽福田汽车股份有限公司
严 山	徐矿大学
颜 麟	创客学院
杨平治	《中国培训》杂志社
杨志新	天津五洲国际集装箱码头公司
伊红军	丹姿集团丹姿学院
易 虹	北京华商基业管理咨询有限公司
印 锋	商源商学院
尤志欣	波司登商学院、领导力学院
于洪泽	华图教育、德仁微课研究院
于光涛	中央财经大学商学院
胥 鹏	蓝帆医疗股份有限公司蓝帆学院
詹云哲	招银大学平台开发室
张晓梅	北京京城控股培训中心
张 元	天津职业技术师范大学
张 瑄	杭州老板集团老板大学
张 毅	远发国际精益咨询集团、英国在华培训师协会 (BITAC)
张健华	兴业银行培训中心
张乐乐	招银大学教学研发室
张治国	蒙牛商学院
赵 军	中国电信学院
赵少宾	东方园林大学
赵新星	金风大学
周文岳	上海复星医药（集团）股份有限公司
朱晓波	易才宝投资管理有限公司
庄进城	柒牌大学

企业大学在企业创新发展和经济转型中的价值

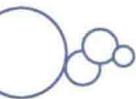
（代序）

《变革中的中国企业大学：理论与实践》一书，是在人社部中国就业指导中心、职业技能鉴定中心立项课题“企业大学发展模式及运营策略研究”的成果基础上完成的。

1955年，美国在经济转型发展中，创建了全球第一所企业大学，即通用电气（GE）克劳顿学院。自美国第一所企业大学创办后，企业大学在美国及其他发达国家异军突起。据不完全统计，截止到目前，在全球财富500强的企业中，有超过80%的企业创办了自己的大学。1998年，我国青岛首创中国第一所企业大学——海信学院。据不完全统计，从海信学院创建至今，我国已建立了8000多所企业大学。企业大学的迅猛发展，以及其对经济技术和企业转型发展的促进作用，引起了国内外企业的高度关注。随着我国经济技术转型发展及新常态战略的实施，企业大学“热”进一步升温，这也引起了人力资源和社会保障部负责就业和人才工作领导的高度重视，督促并批准成立企业大学发展模式研究课题组，拟通过对企业大学发展模式的研究，探讨企业大学在企业创新及经济转型发展中、在人才强企和企业人才队伍建设中的社会价值、地位和作用。

在企业大学发展模式的研究中，我们注重体现企业大学发展的三大价值：

一是企业大学创建和发展的时代价值。随着发达国家经济转型和企业创新发展步伐的推进，在发达国家，企业大学成为企业创新和转型发展的重要支柱，不仅美国、德国、法国、英国、日本和韩国也都高度重视企业大学的发展，并采取了有效措施和推动策略，如成立企业大学发展研究技术开发机构和提供财政经费支持等。实践充分证明，在世界财富500强企业中，企业大学对企业的发展发挥着非常重要的价值，这也正是企业大学在发达国家持续发展的重要因素。我国的企业大学也是在企业不断变革过程中创建并发展壮大的，不仅成为企业创新和转型发展的重要支柱，也成为企业由传统模式向现代发展模式转化的引擎。



二是企业大学创建和发展的理论价值。企业大学自成立至今，在国外只有 60 年左右，在我国还不足 20 年，但发展非常快。这说明企业大学顺应了时代发展的潮流，是企业创新发展、高端发展的必然。虽然大家对企业大学发展的热度越来越高，但在实践和理论上仍存在一定分歧。一方面说明企业大学是发展的必然，另一方面说明大家对企业大学发展的基本规律还没有从理论上探讨清晰。从现象看，存在盲目建设和盲目发展的问题，这对企业大学的科学发展极为不利。因此，亟需从国家角度对企业大学的发展进行系统研究，发现企业大学发展的基本规律，建立企业大学建设和发展理论体系，指导企业大学的健康发展，强化人才强企战略落地。

三是企业大学的实践价值。企业大学的时代价值和理论探究，拟在找准企业大学实践价值的有效节点，即企业大学在国家队伍建设、人才强企战略中的功能和作用。在研究过程中我们发现，企业大学在企业人才队伍建设中具有不可替代的功能和作用，是现代企业发展为知识型和创新企业的重要标志。企业现代化发展、个性化发展、技术高端和知识型发展为企业大学发展提供了机会和平台。研究发现，从 18 世纪中期第一次工业革命开始，到 21 世纪工业 4.0 的诞生，四次工业革命的诞生和变革都伴随着技术、管理、教育培训与人才的跟进与创新，这是企业大学发展的土壤，具有重要的实践价值。

上述企业大学创造与发展的时代价值、理论价值和实践价值等三大价值，充分证明了企业大学已经成为企业人才队伍建设和企业员工成长的重要平台，具有不可替代性，是国家职业教育和人才队伍建设的创新模式。为了充分证明企业大学的社会价值，我们对企业大学产生和发展的价值链进行了充分的分析。

企业大学是在社会经济技术转型发展对企业发展的影响下，因企业内在发展需求、主要是人才需求拉动而诞生的，主要发展因素有两个：一是社会性公共大学不能为企业提供个性化的人才需求服务，技术发展与人才培养严重脱节；二是企业培训中心已经不适应企业新时期发展的需要，必须转型发展，使企业更加适应知识型、创新型和技术不断变革的时代发展需求，凸现企业发展的变革红利与人才红利。

企业大学的不可替代性，取决于企业大学的本质属性，即企业大学是企业战略发展的组成部分，体现了企业人才发展对企业发展的决定性作用。它最重要的价值是，企业可以根据自身发展，培养有企业特点的个性化人才，为企业战略发展和战略落地提供人才保障。这一点，是社会公共性大学所不能及的。从国家应用技术研发、技术技能型人才培养来看，企业大学有着更为重要的价值。企业大学同社会性公共大学结合，更加有利于产教融合、校企合作，实现科技创新等。近几年，国家实施以企业为基础的职业教育发展策略，把企业作为创新的平台，让企业积极参与科技创新战略等。特别是在人才强企战略中，企业大学发挥了非常重要的作用，企业大学发展的实践充分证明了这一点。

实践已经证明企业大学是现代企业发展和企业转型发展的重要因素，并发挥着非常重要的作用，也是现代职业教育、企业人才成长的重要模式。但是在企业大学的发展过程中，还没有得到政府的高度重视。我们认为，企业大学是企业创新发展

的重要组成部分，但不仅仅是企业行为，政府应该成为企业大学发展的指导者，使企业大学在为企业培养人才的同时，更应该成为行业、区域、国家人才成长的重要平台，应把企业大学作为现代职业教育体系建设、终身学习体系和员工终身职业培训体系建设的重要组成部分。建立企业大学建设与发展的国家制度体系、政策体系和发展评价体系，促进我国企业大学的科学发展，这也是本书的宗旨所在，希望企业大学的发展，引起社会各方面的关注。

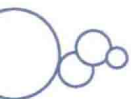
本书只是个初步成果，旨在抛砖引玉，企业大学建设与企业发展的若干深层次的问题，亟需进一步深入研究，盼企业大学有更多的宝贵经验和系统理论问世。

编者

目 录

上篇：理论篇

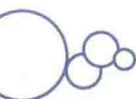
第 1 章 企业大学的概念与内涵	3
1.1 企业大学的概念、定义	3
1.2 企业大学的内涵	4
第 2 章 企业大学构建之核心要素	6
2.1 我国企业大学发展的进程与现状	6
2.2 什么是企业大学	7
2.3 企业大学的定位	8
2.4 企业大学的基本职能职责定位	10
2.5 企业大学的基本属性	14
2.6 企业大学发展的四个阶段	15
第 3 章 企业大学建设与管理的节点	16
3.1 企业大学的功能定位	16
3.2 企业大学的组织架构与选择	17
3.3 企业大学的职能与任务	18
3.4 企业大学人才培养的优势提升	19
3.5 企业大学重点工作的确定原则和方法	20
3.6 企业大学的价值体现与评价标准	21



第4章 企业大学的目标、职责与发展	26
4.1 企业大学的任务目标	26
4.2 企业大学的职能职责	27
4.3 企业大学的发展趋势	30
第5章 企业大学发展评估	32
5.1 现有的企业大学评估模型	32
5.2 企业大学3O评估模型	36
第6章 企业大学发展与企业文化建设	41
6.1 企业大学是企业文化建设的重要载体	42
6.2 企业大学通过弘扬传统文化推进现代企业文化建设	42
6.3 通过“KPO管理系统建设”推动企业文化具体落实到每个岗位上	45
6.4 通过推动“组织建设”让企业文化落地	51
6.5 企业大学推进企业文化建设的策略	57
第7章 民营企业大学的运营模式及策略	66
7.1 民营企业大学现状	67
7.2 民营企业大学的运营	69
7.3 民营企业大学的未来发展	76
7.4 结语	78
第8章 现代职业教育体系理念下的企业大学建设与发展	79
8.1 现代职业教育体系理念对企业大学建设发展的影响	79
8.2 现代职业教育理念下企业大学建设发展的要素分析	84
第9章 企业大学建设发展的系统思考	102
9.1 引言	102
9.2 企业大学的产生与发展	104
9.3 企业大学产生和发展的价值链分析	108
9.4 我国企业大学发展的现状与分析	110
9.5 国外企业大学发展的实践分析	120
9.6 我国企业大学发展的理论框架	124
9.7 企业大学建设与科学发展的几个关键要素	129
9.8 促进企业大学科学发展的几点建议	131

下篇：实践篇

第 10 章 招银紧紧扣住企业大学发展关键要素 强化内力建设·····	135
10.1 强化企业大学的运营与管理·····	135
10.2 强化学习平台建设·····	145
10.3 强化师资培养·····	153
10.4 强化课程建设·····	165
第 11 章 海信学院发展模式与实践·····	174
11.1 海信学院的成立背景·····	174
11.2 海信学院成立的可行性和必要性·····	175
11.3 海信学院的目标定位·····	175
11.4 海信学院的具体制度框架·····	176
11.5 海信学院的主要做法与经验·····	179
11.6 海信学院的发展策略·····	182
11.7 海信学院的未来发展战略·····	185
11.8 对国家扶持政策的建议·····	186
第 12 章 复地学院发展的实践·····	188
12.1 复地学院的成立背景·····	188
12.2 复地学院的发展规划及目标定位·····	190
12.3 复地学院的组织结构与组织功能·····	191
12.4 复地学院的培训与人才发展总纲·····	192
12.5 复地学院的运行机制·····	194
12.6 复地学院的专业能力建设体系·····	196
12.7 复地学院的运行支撑体系·····	205
12.8 复地学院的文化和团队建设·····	206
12.9 复地学院的问题与解决策略·····	208
12.10 复地学院的未来发展战略·····	209
第 13 章 广州医药有限公司沙槐学院发展模式·····	211
13.1 沙槐学院的成立背景·····	211
13.2 沙槐学院成立的可行性和必要性·····	212
13.3 沙槐学院的目标定位·····	214
13.4 沙槐学院的具体制度框架·····	218



13.5	沙槐学院的主要做法与五点体会	218
13.6	对国家扶持政策的建议	233
第14章	青啤管理学院发展模式与实践	235
14.1	青啤管理学院简介	235
14.2	青啤管理学院的“三力”模型运作模式	237
14.3	青啤管理学院的一体化培训管理	243
14.4	结语	245
第15章	携程大学发展模式研究	246
15.1	携程大学的成立背景	246
15.2	携程大学成立的必要性	247
15.3	携程大学的目标定位	248
15.4	携程大学的主要做法与经验	249
15.5	携程大学的未来发展战略	261
15.6	结语	263
第16章	波司登商学院发展的实践	264
16.1	波司登的发展历程与商学院的诞生	264
16.2	波司登商学院的定位	266
16.3	波司登商学院的运行制度与组织架构	267
16.4	波司登商学院的主要做法与经验	268
16.5	波司登商学院的文化和团队建设	275
第17章	立白集团营销管理学院的运行模式研究	279
17.1	立白营销管理学院的成立背景	279
17.2	立白营销管理学院成立的可行性和必要性	280
17.3	立白营销管理学院的机构设置与职能定位	281
17.4	立白营销管理学院的运作	283
第18章	雨润企业大学发展的制度建设与主要经验	289
18.1	雨润企业大学的具体制度框架	289
18.2	雨润企业大学的主要做法与经验	295
18.3	雨润企业大学存在的问题与解决策略	298
参考文献		305

上篇：理论篇

第 1 章

企业大学的概念与内涵

1.1 企业大学的概念、定义

1.1.1 企业大学的起源与发展

自 1955 年，全球第一所企业大学——通用电气公司克顿维尔学院正式成立，企业大学在全球迅速崛起。在美国，从 1988 年到 1998 年之间，企业大学数量由 400 家猛增到 1 600 家。到 2010 年达到 3 700 家，其中财富 500 强中近 80% 的企业拥有或正在创建企业大学。《2013—2017 年中国企业大学建设运营与典型案例分析报告》数据显示，在美国的上市公司中，拥有企业大学的上市公司平均市盈利比没有企业大学的市盈利明显要高。

在中国，1993 年，摩托罗拉中国区大学成立；1997 年，西门子管理学院和爱立信中国学院先后成立；1998 年，春兰集团投资 6 000 万元建成国内第一所企业大学——春兰学院；1999 年海尔集团建立了培养中高级管理人才的地方——海尔大学；2001 年，惠普商学院成立。随着时代的发展，越来越多的企业特别是大型名企，认识到企业大学的重要性，开始着手构建自己的企业大学，企业大学建设呈现出空前高涨的趋势。截至 2011 年底，中国已建成的企业大学超过 400 所（其中外企在华创建的企业大学超过 80 所，中国本土企业大学超过 320 所），如果加上民间低调成立的企业大学或超过 1 000 所。

前瞻产业研究院认为，未来企业大学数量将继续保持增长，同时企业大学的价值将更加凸显。