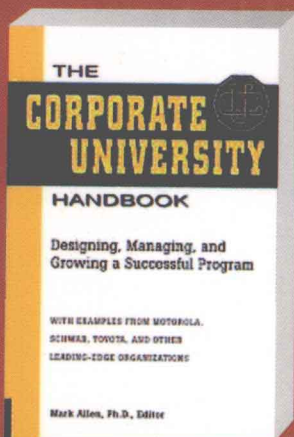




《培训》杂志策划



职场学习与发展经典译丛

为什么要建设企业大学

如何设计与管理企业大学

企业大学最佳实践

企业大学未来方向

# 企业大学手册

设计、管理并推动成功的学习项目

*The Corporate  
University Handbook*

[美]马克·艾伦 主编

饶晓芸 译

一个出色的企业大学

将会成为区别伟大组织与一般组织的重要标志



职场学习与发展经典译丛

# 企业大学手册

设计、管理并推动  
成功的学习项目

[美] 马克·艾伦 主编

饶晓芸 译

### 图书在版编目(CIP)数据

企业大学手册:设计、管理并推动成功的学习  
项目/(美)艾伦(Allen, M.)主编;饶晓芸译. —南京:  
江苏人民出版社, 2012. 11

书名原文: The Corporate University Handbook  
ISBN 978-7-214-08962-5

I. ①企… II. ①艾… ②饶… III. ①职工大学—手  
册 IV. ①G726.84-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 279271 号

The Corporate University Handbook  
Copyright © 2002 by Mark Allen. Published by AMACOM,  
a division of the American Management Association, International, New York.  
All rights reserved.  
Simplified Chinese edition copyright © 2013 by Jiangsu People's Publishing House  
江苏省版权局著作权合同登记:图字 10-2012-230

书 名 企业大学手册:设计、管理并推动成功的学习项目

主 编 [美]马克·艾伦

译 者 饶晓芸

策 划 编 辑 杨 健

责 任 编 辑 陈 茜

责 任 监 制 陈晓明

出 版 发 行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

<http://jspph.taobao.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰盐城印刷有限公司

开 本 1 000 毫米×1 436 毫米 1/32

印 张 9.25

字 数 260 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-214-08962-5

定 价 58.00 元(精装)

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

# 致中国读者

《企业大学手册》一书从出版第一版至今已经有 10 个年头了。当我回顾这 10 年间企业大学的发展,令人印象深刻的是这一领域的成长。这里所说的“成长”(growth),既指数量,也指复杂性。

世界各地都能看到企业大学在数量上的增长。在美国,大部分主流组织——小型的和大型的,赢利性的和非赢利性的——都有企业大学。企业大学在整个欧洲西部也很盛行。过去 10 年里,企业大学更在拉丁美洲、非洲、欧洲东部和亚洲扎根。我曾于 2008 年在北京的一个企业大学论坛上发表演讲,大量的中国总裁们所表现出的高度兴趣给我留下了深刻的印象。

说到复杂性,我们已经不再局限于把培训部门改个新名字并称其为企业大学这一想法。培训的职能仍然会保留,并发挥它一如既往的重要作用,但是企业大学在战略层面实现的价值已然超越了培训。

《企业大学手册》的最后一章是“企业大学往何处去”,它试图预测企业大学现象将走向何处。现在,得益于 10 年研究的后见之明,我将再次回顾这些预测,并展望下一个 10 年。这篇序言是为了本书的中文版而做,我也会为中国企业大学的实践者们提一些建议来结束本文。

## 企业大学的成长

在我 10 年前的预测中,第一点便是企业大学将在数量上持续增长。我可以很自豪地说这个预测是准确的,在规模和性质两方面的成长都超越了我的预测。

从数量角度来看,今天已经有上千所企业大学,可谓数不胜数。因而人无我有的企业大学建设方针已经不再是企业的竞争优势,唯一真正的优势来自于“人有我好”。当大多数主流组织都有企业大学的时候,企业大学已经从锦上添花变成了必须的选择。

企业大学性质的变化也令我感到惊讶。最初当我把企业大学当作北美现象来展望时,它在世界各地的扩展出乎我的预料。企业大学向与北美保持同步发展的欧洲西部不断渗透,而过去 10 年间在世界其他地方的扩展更加令我印象深刻,尤其是在拉丁美洲和中国。全球企业大学委员会的成员在世界各地快速增至几十名,它的顾问委员会成员则来自于除南极洲以外的各大洲。

## 科技与电子化学习

我的下一项预测是关于科技和电子化学习的增长。10 年前,所有的讨论都是关于高科技将如何改变教育的学习,无论是企业的还是传统的教育。有些企业更加大胆地用虚拟教学取代传统的课堂教学,将所有教学活动都变成电子化的学习。那时我就对此表示怀疑,现在我更加怀疑。科技的巨大发展掩盖了一个几百年以来的简单事实:人们在教室里和少量的、非常投入的同伴一起学习时的效果最好。一些电子化学习计划耗费大量金钱用来模拟或

者再造这样的课堂,它们当中有的获得了成功,但常常是用科技取代了原本并不需要取代的一些事情,并且最终的“解决方案”也仅是和原先的方式差不多,而不是一样好。

提倡电子化学习最常见的理由就是为了节省成本。在同一时间把人们集中在同一间教室的成本可能会很高。电子化学习能够节省交通成本并在实施成本方面实现规模经济作用。然而,企业学习不应当以节约成本为驱动力——而应当以有效性为驱动力。有太多的实例显示,组织为了省钱而投入资源来开发电子化学习项目,结果却发现这些项目无法实现期望达成的学习和生产率的目标。

最佳企业大学的实践已经表明科技是强化课堂学习的重要工具,而不是取而代之。科技可以用于在课堂上辅助老师教学,也可以用于在课堂教学的间隔中促进学员间的联系。科技的最佳应用是在某些特定的教学中(例如提供新产品或新政策的具体内容),而课堂教学的最佳应用则是在另一些类型的学习中(例如那些不同于提供具体知识的、以开发技能为目标的学习项目)。

## 衡量标准和评估

我也预测到企业学习对于衡量标准和评估会更加依赖。这不但基于用于衡量的技术更加复杂,也基于展现企业学习的价值变得越来越重要。任何时候当人们抱怨他们担心建设和运营企业大学的成本时,我会提醒他们企业大学并不是一项成本,它是一项投资。然而,当我们将企业大学定位为一项投资时,我们最好对这个无法回避的问题有所准备:这项投资的回报是什么?

企业大学的内在哲学是：如果你对员工投资，他们将更加有生产力。同时我们可能也会同意这一理论的推论，如果我们要投入大量金钱，我们需要知道能增加多少生产力，以及这是否大于我们投入的成本。准确衡量我们的贡献就显得很有必要，以证明我们的预算的合理性，并且在某些案例中要证明我们自己存在的合理性。

所以，随着《企业大学手册》一书面向中国读者，以及企业大学在整个中国的成长，我建议企业大学的专业人员能够同时关注这三个科目：成长、科技、评估。

## 明智地成长

我见过太多的组织创建企业大学只是为了有一所企业大学而已，而没有其他可以清晰表达的原因。同样，很多组织将他们的培训部门更名为企业大学，也没有一个清晰的方向。而那些最优秀的企业大学则将他们提供的服务（有时甚至是他们的存在）和具体的业务目标相联系。

只要是探索你所在的企业大学可能的选择和结构，首要的并且是最为重要的因素来自于业务这一方面的考虑。这些考虑必须是明确基于业务的。我时常听到的原因类似于“建设国际一流的员工队伍”或者“对我们的员工进行投资”，但是这些言论都太过宽泛。这使得你的首席学习官在确定需要建设哪些技能以及为了达成哪些目标时失去方向。同样，对员工进行投资并不是一个目标——它是达成目标的方法。清晰地描述目标是最为基本的。这一信息必须在整个组织中进行沟通——包括首席学习官，企业大学中的专业人员，尤其是即将参加这些项目的员工们。

所以，激起企业大学的增长和扩展的原因应该是非常具体而

清晰的业务目标,而不是仅仅拥有或发展为企业大学的渴望本身。

## 明智地应用科技

就像仅仅是企业大学的存在本身不应当成为它自己的目标一样,科技的应用也不应该如此。现有的技术可以创建虚拟教室,分享电子白板,以及进行多向音频和视频对话。但是这仅仅说明我们可以这么做,并不意味着我们就应该这么做。每一次当你计划在企业大学中采用这些技术时,你都应该停下来问问为什么。如果答案是节省金钱,这可能并不是一个足够充分的理由。想想看,其实你可以通过不提供任何培训来省钱。其实,你并不会这样做(我希望),但是你也不应该仅仅因为要省钱就去投资一项不怎么有效的培训项目。

所以你应该询问的是,那些电子化学习的项目建议将如何实现学习的目标以及业务目标。关键的步骤是事先定义学习的目标和业务的成果。这样你才能够决定实现这些目标的最佳方式是真实的课堂教学,还是电子化学习,或者是二者混合式的。但是始终要牢记,企业学习必须源于期望的成果,而且不同方式的选择应当基于其能够达成这些成果的功能。

当你考虑硬件、软件、课件和学习管理系统的供应商时,请记住这些号称“解决方案”销售商们并不是真的在销售解决方案,他们销售的是可能帮你解决问题的工具,但是他们本身通常并不是集合的解决方案。如果你首先清晰地定义你的需求,你将能够更好地做出决定,选择合适的技术以满足你的需求。

## 智慧地衡量和评估

人力资本的概念在过去 10 年变得非常流行。员工是资本这一理念在全世界的组织中引起了共鸣。“资本”一词意味着财富以及可以用来投资并产生更多的财富。现代组织中真正的财富不是土地、厂房和设备，而是组织雇用的员工所有的技能和知识——他们的人力资本。企业大学是基于组织的承诺而设计的，如果对员工进行投资，他们将带给组织更大的价值。

如上所述，企业大学不应当被视为成本，而应当被看作是投资。但是投资的回报是什么就成为一个重要的问题。一项重要工作就是要能衡量我们给组织所增加的价值。这也是让我们了解我们正在做的工作在产生影响的唯一途径。同样重要的是，这也是使我们了解如何进行持续改进的唯一途径。

很多企业大学依赖传统的衡量标准，例如学员的满意度和掌握的知识。但是，为了真正了解我们的努力给组织带来的影响，我们需要检查学习所带来的业务成果。衡量满意度和知识学习很容易，评估学习和发展项目所带来的业务成果就困难许多。

困难来自于以下领域：首先，从学习的介入到产生影响中间可能会需要大量的时间；其次，追踪学习和成效之间的联系可能很困难；最后，可能会有其他因素影响业务成果，很难将其他变量带来的贡献与学习成效完全隔离开来。

这些原因可能会使得衡量学习所带来的影响变得较为困难，但并不是不可能的。与其专门衡量那些简单的指标（很多组织在这么做）或者衡量所有成果（一些组织因此而感到愧疚），还不如想想什么是重要的并且将衡量聚焦于此。几乎在每一个案例中，重

重要的事情都是衡量业务的成果,因为它是业务的驱动力,因而也应当是学习和发展活动的驱动力。

美国的农民保险集团(Farmers Insurance Group)(瑞士公司苏黎世保险集团的子公司)为了帮助实现具体的业务目标而创建了农民大学(the University of Farmers)。该大学的每一个课程、项目和举措都有基于实现业务目标的衡量标准。所以即便是一门课程,在它正式开始设计之前,业务目标已经阐述清楚,衡量的方法已经确定,并且具体的指标也已经设定。看起来这需要做很多的工作,但正是这些规则帮助农民大学的员工们始终关注他们期望达成的目标,而最终也因此实现他们的目标。因为这些规则最终也给它们带来了成果,在《培训》杂志(Training Magazine)2011 年年度全球培训排行榜上,农民保险集团在 125 家企业中位列第一名。

这一领域的最佳实践说明,要将衡量标准和业务结果相联系,并且在项目设计阶段就将其植入并设定指标,而不是在项目实施之后。

## 结 论

在第四章,企业大学被比作“战略杠杆”。这是很恰当的比喻,因为杠杆就是用很小的棍子来移动非常大的物体。同样,企业大学虽是组织中很小的一部分,但它可以推进组织获得巨大的成功。

组织有大量的机会可以通过企业大学创造竞争优势:可以发展员工使他们具备行业中最领先的知识和最尖端的技能。即使对于已经有很高水平的员工,也可以培养他们使其更具生产力并带来更好的结果。组织中最伟大的资源是员工,而且员工是可以通

过对其进行投资使其变得更加有价值的资产。增加生产效率最大的机会来自于释放员工具有的未开发的潜能。

如果你还对企业大学的投入是否值得存有疑问,那考虑其他选择吧。有时总裁们会害怕花钱,他们问我:“如果我培训的员工离开了怎么办?”我的回应是问另一个问题:“如果你不培训他们,他们留在组织之中会怎么样?”

总而言之,回想编著《企业大学手册》这本书最令人愉悦的是收到来自世界各地的信函,说这本书对他们管理企业大学的工作带来了帮助。我非常高兴这本书可以在中国面世,并且我期待着听到来自中国的企业大学实践者们的成功故事。

祝各位获得伟大的成功。

马克·艾伦

马里布,加利福尼亚

2012年5月

## 译者序

“企业大学”这个概念在中国已起起伏伏地热络了十多年。无论是在实践探索中,还是在理论研究上,企业大学都呈现出从管理门类的边缘向核心慢慢演进的态势。显然,伴随着与日俱增的影响力,企业大学也以百花齐放的形式在中国企业界落地。在这个时候,引进一本十年前的专业书籍是否合适呢?这是我和策划人《培训》杂志副主编常亚红先生多次探讨的问题。

伴随着翻译工作的推进,我越来越坚信,这本书将为中国企业大学领域中的探索者、实践者和研究者提供非常实用的参考和借鉴。一方面,因为它有广度:以美国本土实践为主,又提供了欧洲和亚洲不同的思路。既有企业大学运营管理者的实践记录和心得体会,也有关注及研究这一现象的学者的观察和总结。另一方面,它又有足够的深度:书中主体分为规划设计和运营管理两大部分,分别请有相关经验的资深专家针对这两大部分中的一些关键问题做了分享和探讨,有案例也有工具展示。更为重要的是,这本集大成之作,在章节之间的连贯性和内容的相关性上处理得相当顺畅和细致,读者可以在不同的章节中看到作者们多元化的实践以及他们各自鲜明的观点。最重要的是,作者们表现出来的严谨治学的专业水准和孜孜不倦的探索精神,相信对于中国在这一领域上下求索的同仁们,也是一种鼓舞和鞭策。

在原著的前言部分，艾伦博士对整本书的结构和内容有很清晰的综述，在此就不需赘述了。他提出企业大学是一种“现象”，我认为非常准确。企业大学不同于培训部门，这一点已经得到业界的广泛认可。但是，对于它的定位、目标、标准、评价和方向等的讨论，又呈现出见仁见智的景象。例如，如何定义企业大学，企业大学在组织架构中的位置，企业大学如何实践承接组织战略这一愿景，企业大学如何明确自身的核心竞争力和如何选择合作伙伴，以及如何衡量企业大学的投资回报等这些问题，都是这些年业界同仁最热衷讨论的问题。

本书的价值在于，针对这些实践中最为关键的问题，作者都用实际案例来阐述自己的观点，同时不回避不同意见，甚至有着截然不同的观点。我个人是带着疑问来阅读和翻译这些内容的。一直很怀疑学习的效果可以在短期内被科学、客观地量化评估，因为学习本身就是一个复杂的心理过程，何况学习的主体是企业经营管理环境下的成年人。有趣的是，本书用非常扎实的企业案例来阐述如何实践量化评估，同时也引用了大量的文献来质疑对于培训效果评估的科学评价。这样正反两种声音，对于同仁们的宝贵价值就在于，作为学习的倡导者和践行者，时刻要求自己保持独立思考的能力和勇气。对于艾伦博士的总结，我想以克里希那穆提的一句话来回应我的认同：“教育，并非只是用来训练心智。训练提升了效率，然而却无法造就一个圆满的人。一个只知接受训练的心智，只是过去的延续，这样的心智永远无法发现新的事物。所以，为了寻出何谓正确的教育，我们必须探询生活的全部意义。”企业对于企业大学的巨大投入，不仅仅是希望看到具体技能的改进或者实用知识的掌握。那些在短期难以被量化的成果，那些可以沉淀成为企业灵魂的思想，或许更加值得企业大学深入探索和持

续关注。

从书中丰富的实践中,我很清楚地看到企业赋予企业大学的责任和生命力,同时也能感受到企业大学管理者的理念和追求对于企业大学的影响,这是一种同样会决定成败的影响。回看今天企业大学的热络,我更加相信,企业大学校长对于真正符合企业战略要求的教育理念的追求和坚持,将成就一批卓越的中国企业大学。

历时半年的时间,我在工作之余完成了这本译著,相当有挑战性。非常感谢常亚红先生慧眼识书,以及对我的信任、耐心和严格要求。感谢 AMA 中国的周蓓华女士和杨叶华女士热情的帮助,她们联系了本书的版权方和书的主编,使得中文版出版得以顺利地进行。也特别感谢原书的主编艾伦博士,他非常关注本书翻译的进展及中国企业大学的建设,并承诺中文版出版后,将来国内与同行做更多的分享。感谢出版社的编辑帮助完成最后的校订。感谢我的家人给予的理解和支持,感谢我的父亲和先生愿意花时间做我的第一批读者。感谢赵慕尧指正错别字。感谢朱绍霞、冯超和所有为本书中文版的完成提供过帮助的人们!

饶晓芸

2012 年 9 月于北京

# 前 言

## 什么是企业大学以及企业为什么要建设它

马克·艾伦(Mark Allen)

大学其实很早就存在了。也许最开始的时候并不叫“大学”，但是到了中世纪，现代大学的前身在欧洲已经逐渐成形。在美洲新大陆的殖民时代，大学也已经开始涌现，那时美利坚合众国还未建立。随后，企业开始出现。19 世纪，美国商业的企业模式有所发展，20 世纪之交时获得完善。

那么，大学和企业怎样走到一起构成了企业大学呢？是存在一个总体规划，还是偶然出现的呢？其实，这两个原因都有，因为在过去 20 年里，企业大学的快速增长并不是源于员工培训的改革，而不过是已经进行了半个世纪的改革进程的下一步而已。

这本书将探讨企业大学的各种形式。企业大学的管理人员、顾问和观察员，这些代表企业大学运营各层面的人都写了一些章节，体现了这一快速增长的趋势的各个方面。

一些企业大学的资深人士在这里分享了他们的经验，他们均

来自美国规模最大的、最受人尊崇的组织。在很多企业大学(小到新开张的企业,大到蓬勃发展的组织)工作过的顾问和教育专家讲述了他们所经历的故事。其他具备国际化背景的作者描述了欧洲、亚洲和澳大利亚的企业大学。这本《企业大学手册》为以下读者提供了实战、实用的信息:每天工作在企业大学的专业人士,为企业大学成功做出贡献的教育工作者和顾问,负责规划、开发和创建新的企业大学的高管和经理们。

本书的第一部分介绍了企业大学的设计。迈克·莫里森(Mike Morrison)揭开序幕部分,他讲述了自己开创丰田大学的亲身经历,介绍了怎样从基础开始建立企业大学。然后,吉姆·穆尔(Jim Moore)根据他在太阳微系统的太阳大学(Sun Microsystems' SunU)的经历讲述了企业大学不同的筹资模式。卡伦·巴利(Karen Barley)介绍了企业大学的组织结构,他为许多企业大学做过咨询服务并提供了众多的企业大学案例。摩托罗拉大学的汤姆·麦卡蒂(Tom McCarty)介绍的是如何使企业大学成为战略杠杆。最后,我分析了企业大学可选择合作伙伴,然后结束该章节。

管理企业大学是第二部分的主题。本部分以企业大学的最佳实践开始。本章由罗伯特·富尔默(Robert Fulmer)撰写,他曾与数十家公司的数以千计的高管共事,并针对企业大学最佳实践提供了几个研究成果。来自全美最大的金融服务机构之一——嘉信理财集团(Charles Schwab)的琳达·刘易斯(Linda Lewis)撰写的是如何将培训功能融入企业大学。远程学习专家布兰登·霍尔(Brandon Hall)描述的是科学技术在企业教育中的作用。拉瑞·基利(Laree Kiely)讨论了对企业大学进行评价和衡量的各种指标,而摩托罗拉的 Matt·巴尼(Matt Barney)通过提出投资回报率模型结束了这一部分。

第三部分讲述了国际视角下的企业大学。安尼克·雷诺-库伦(Annick Renault-Coulon)提供了她关于欧洲企业大学的研究成果。澳大利亚迪肯大学(Deakin University)的伊恩·迪克森(Ian Dickson)介绍了在澳大利亚和亚洲的企业大学的活动。我在本书的结尾展望了企业大学的未来。

## 企业大学的定义

在我们讨论企业大学的这些方方面面之前,我们先要对其下一个定义。然而,很难找到一个简单的、被广泛接受的定义。我将提供几种可能的定义,同时努力得出一个可以在本书其余部分作为标准的定义。

某位作者估计,目前仅在美国一个国家已有超过两千家的企业大学。尽管这个数字并没有附带相关的定义,但它的确提出了哪些组织应该被计算在内的问题。为了解决这个问题,我们以我最近工作过的一个组织为例。

这家公司是名列财富杂志 500 强的某公司的一个业务板块。有一天,市场营销部的某人看到一篇关于企业大学的文章,然后决定他们公司也需要开设一所企业大学。他将该想法向主管经理作了报告,后者很快同意了。他做的第一件事是为这个企业大学起个名字。接下来就是设计一个标识。一旦有了标识,就需要订制一些 T 恤衫。几个月后,该企业大学有了名字、标识、一些 T 恤衫和预算。它所缺少的是从事企业教育的员工、供其运作的场地或教育项目。但是该组织成百上千的员工说他们有一所企业大学,他们也是这样坚信的。我不知道这样的组织是不是包括在珍妮·梅斯特(Jeanne Meister)的估算中,但是很多培训部门只是改了个