



企业大学培训书系·源于用友大学的培训实践

上接战略 下接绩效

田俊国◎著

培训就该这样搞

国内第一部企业大学校长分享培训经验的力作
《商业评论》最为推崇的培训落地典范

用友软件股份有限公司董事长兼CEO **王文京**
《商业评论》主编 **颜杰华**
招银大学总经理 **罗开位**
北京大学企业与教育研究中心主任、博导 **吴峰**

倾情作序推荐

北京联合出版公司

上接战略
下接绩效

田俊国◎著

培训就该这样搞

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

上接战略下接绩效：培训就该这样搞/田俊国著. —北京：北京联合出版公司，2013.1

ISBN 978 - 7 - 5502 - 1199 - 5

I. ①上… II. ①田… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 287983 号

上接战略下接绩效：培训就该这样搞

作 者：田俊国

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：丰雪飞

特约编辑：太井玉

封面设计：王 晶

版式设计：王 晶

责任校对：于海岩

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京天顺鸿彩印有限公司印制 新华书店经销

字数 206 千字 787 毫米×1092 毫米 1/16 16.5 印张

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

印数 1 - 10 000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 1199 - 5

定价：45.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010 - 82894445

推荐序一

王文京

用友软件股份有限公司董事长兼 CEO

用友大学是中国本土的企业大学，如果有一本书，能够以用友大学为案例，全面介绍企业大学的办学方法与办学经验，对于我来说是一件十分欣慰的事情。如果本书能够对读者有所帮助，也可看作是用友公司对社会又尽了一份义务。

2008年，用友公司成立20周年，我们在思考一个问题：如何成为世界级的公司？我们需要什么样的能力支撑用友世界级的梦想？如何持续拥有这些组织能力？于是，我们想到了GE、IBM等世界一流企业走过的历程，发现他们有一个共同的特点，就是重视人才、重视人才的系统性培养、重视领导力的积累和发展，因此，办一所用友大学就成了用友公司的战略选择。

2012年11月10日，用友大学满四岁了，按照“专业、系统、规模、持续”的八字方针一路前行，取得了很多令人瞩目的成绩。其中令我印象最深刻的有如下几个方面。

首先，是企业大学的办学目的。企业大学与社会大学有一个不同，就是企业大学要为企业的战略实现服务，而社会大学是为各个组织提供人才培养服务的。因此，用友大学“上接战略、下接绩效”的指导思想就十

分重要。四年来，用友大学无论是开发精品课程，还是组织各种行动学习，都与公司战略愿景、业务策略、流程制度、文化训导紧密结合，支持了公司的业务目标。

其次，是企业大学的核心能力。专业化生存是用友公司的核心价值观念，也是办好用友大学的基础。用友大学的专业化能力表现在两个方面：一方面是培训培养的方法论（教育学、心理学方面），应该说，一开始用友大学这方面的能力很差，用友大学的创始人员大部分都不是搞教育出身的，但他们敢于学习、勇于学习，将建构主义方法引进用友大学，并基于此广泛采用了五星教学法、行动学习法，取得了很好的效果。另一方面的专业能力是对培训知识的掌握，由于大学的讲师绝大部分都来自业务部门，因此对业务的理解还是有不错的基础。但作为讲师，给别人“一碗水”，自己就要有“一桶水”，因此，用友大学一直坚持用“水塔”理论要求讲师，要求讲师超前一步，比别人学得更快。

再次，是企业大学的发展目标。用友的目标是成就世界级的企业，这个目标就决定了支持她发展的大学的目标，因此，办一个世界级的大学是用友大学的长期奋斗目标。在本书中，作者总结了世界级企业大学的五个衡量要素，这就是：名师、名课、一流的方法论、一流的体系、卓越的品牌。应该说，用友大学一直坚持追求这些目标，尽管现在离世界级还有不小的距离，但心中有梦想，什么都不应该是困难。

最后，是企业大学的成长机制。企业大学很多时候被认为是一个企业的边缘部门，因此用友大学创立之初并不能特别吸引人才加入，但经过这几年的发展，情况发生了很大的变化，除了专职人员稳定发展外，每年都会诞生数百名内部兼职讲师，他们主要是专家和管理者，他们视能够成为用友大学的讲师为荣。之所以这样，除了公司的重视外，还因为用友大学已经在业界（包括用友公司内部）有了良好的口碑，就像名牌大学在社会上的口碑一样。

本书的作者田俊国先生是用友大学的创始人之一，也是用友大学的现任校长。他以个人的亲身经历为基础，通过本书向大家展示了用友大学的许多故事和个人体会，希望这些故事和体会能够对大家有所帮助。同时，我也希望其他有志于企业大学发展的朋友多与用友大学交流经验和提出建议，共同促进中国企业大学的进步，支持中国企业和经济的发展。

田俊国

用友大学创始人之一

推荐序二

颜杰华

《商业评论》主编

初识用友大学校长田俊国，是在2011年年底用友大学成立三周年的论坛上。田俊国登上讲台准备与台下的人力资源 and 培训的同行们做分享，他嗓门洪亮地向听众打招呼：“下午好。”听众轻轻地回应了一声“好”。田俊国幽默地评论：“刚才大家回答的力度和培训部门在公司的地位是相称的。”台下顿时发出了会意的笑声。

田俊国回忆了他在2008年从用友陕西分公司总经理的位置上被调回总部筹建用友大学的经历。上任不到半个月，他就清晰地感受到当时的培训工作在企业中的地位。虽然他的职位高了，但感觉上却像降了级。以前做业务部门老总，只要完成任务，就很有成就感，在公司也荣耀；而到了职能部门，虽然杂事很多，整天忙死忙活，却和各种荣誉基本无缘。

做年底工作总结，当业务部门业绩不好时，业务部门总经理总是抱怨员工能力不行，培训不给力，等等。而当培训部门给业务部门发放培训需求问卷时，多数情况是业务部门总经理把问卷交给下面的人员草草代填一下了事。培训部门却误以为业务部门的反馈就是真正的业务需求，其实这种需求往往和业务部门的年度业务策略没有直接关系。可想而知，通过这种方式挖掘的培训需求，怎么可能是业务部门真正有待解决的问题？又

怎么可能跟公司战略紧密衔接？谁又能指望根据这些调查需求开展的培训课程能为企业带来什么实质性的转变？年复一年，培训成为企业内部的恶性循环，既不解决问题，也不招人待见。

因此，田俊国意识到培训课程只有紧贴业务，对业务有帮助，业务人员才会欢迎。他在用友大学提出了要打造“上接战略、下接绩效”的培训。培训部门用“行动学习法”与业务人员一起剖析业务部门明年的业务计划，分析业务部门的战略、机遇、优势和劣势，重点分析团队的能力情况，根据团队的能力情况分析培训目标，最后再来看培训资源。在这个过程中，业务部门真正需要的能力，以及能力背后需要的培训就自然显现出来了。

用友大学的另一个战略是坚持精品路线不动摇。用田俊国的话来说，哪怕他们用大半年的时间开发课程，而培训时间只有两天，这两天的课也要让学员忘不了。要么不做，要么就做得让学员忘不了。当学员们感受到和以前不一样的培训时，用友大学的内部品牌形象就慢慢树立起来了。现在，很多本土企业大学刚开办时，都热衷于建立课程体系，结果往往变成了“课程贩子”，只是从外面采购了很多课程，对于自己企业的针对性不够。用友大学并没有刻意建设序列课程体系，但每年的精品课程都紧密围绕公司当年的战略重点和核心业务策略开发。三四年下来，课程体系随着公司战略的变化，自然就建立起来了。

田俊国在演讲中还分享了开发精品课程的心得，让我眼前一亮：这个人有真材实料。我们会后马上就安排编辑人员与他多次深入交流，挖掘经验，经过近半年的反复讨论、修改，《精品课程是这样炼成的》终于出炉，刊登在《商业评论》2012年6月号上，激起了非常大的反响，是本杂志创刊十年来最受读者欢迎的企业培训类文章。

事实上，他的丰富经验用一篇文章是很难囊括的。我和培训界的朋友都鼓励他写一本书，可以更全面地把自己的经验总结出来，给企业大学同

行以借鉴。没想到，过了半年，在繁忙的工作中，他见缝插针，笔耕不辍，到今年年底真的交出了一本书稿。收到书稿之后，我几乎是一口气读完的，有一种酣畅淋漓的感觉。这本书从企业大学的定位、课程开发、教学方法、讲师培养到推进组织学习，覆盖了企业大学的每一个环节，更重要的是，在每一个环节，田俊国都有一套自己独特的干法。他对国际领先的教学理论如“建构主义”有深刻的理解，同时对中国传统文化有精准的把握。融会贯通，脚踏实地，善于思考、改进，因此，虽然他从事企业大学的时间不算长，但他的成就和经验却已经远远超过很多前辈。

可以预见，随着企业对提升组织能力的重视，培训将从企业的“边缘地位”走向“中心地位”。但是，传统的企业内训人员却未必也能从边缘走向中心，如果他们不能满足内部客户需求，成为内部客户的业务伙伴的话，他们的命运将是更加边缘化，甚至被取代。因此，我衷心希望所有企业大学的朋友都能够重视这本书，从中借鉴，让自己的工作变得更有价值。

推荐序三

罗开位

招银大学总经理

初冬的深圳，漫长的湿热天气渐渐凉爽下来。在这宜人宁静的深夜，作为一名中国企业大学的实践探索者，细心拜读老友田俊国先生新作《上接战略下接绩效——培训就该这样搞》的初稿，感慨万千。

用友大学所走的路可以说是中国企业大学近年在本土化发展进程中所面临的各种困难和问题，以及如何解决这些问题的非常成功的案例。50多年前，通用电气的克劳顿维尔管理培训中心的成立标志着全球管理培训的开端。此后的半个多世纪里，克劳顿管理学院的各种管理培训方法，如案例教学、行动式学习、群策群力等被许多企业视为经典。

近十年，企业大学的发展在中国呈星火燎原之态，简单、快速、有效的学习方法成为企业推进改革、培养人才的首选方式。本书中，田俊国先生与我们分享了用友大学的具体实践，这些成果给中国企业大学的发展带来了非常积极的影响。

企业大学的生命力在于其帮助企业培养和发展人才的能力，这种能力的获得需要企业大学真正有能力做到“上联企业战略，下接业务绩效”，并形成一套切实可行的思想方法体系和适合企业自身特色的企业大学运营模式。用友集团和用友大学的管理者们一开始就是按照这样的思路来经营

用友大学的，这是用友大学迅速走向成功的宝贵经验。

支撑企业大学高品质发展需要建立强大的培训学习研发体系，既要进行学习发展的基础研究，又要进行教材、教师、项目以及相关技术等实际问题研究。田俊国先生带领用友大学教学团队高度重视教学研发能力培养，建构主义、精品课程、五星教学法、行动学习、讲师培养等系列研究成果，都是用友大学的自主创新和研发能力体现。这是用友大学能够成功的又一秘诀。

在大数据时代，企业培训正在发生革命性变化，企业大学发展需要重点关注三个方向：一是如何实现从培训组织到绩效顾问的转型；二是如何对企业的知识进行有效的管理，使企业内外海量知识产生更大价值；三是如何构建更科学的学习平台，以适用学习活动“碎片化、移动化、多元化”的需要。田俊国先生在这些方面做了许多有益探索，积累了一些可供借鉴的经验。

我与田先生犹如战友，一同为企业大学本土化的进程做探索，细品这部著作，受益匪浅。

谨以此为序。

推荐序四

吴 峰

北京大学企业与教育研究中心主任、博导

这是一本青春之歌——既是企业大学的青春之歌，也是企业大学践行者的青春之歌。

接到田俊国先生的撰序邀请，我欣然接受。但是当我读毕全书，却怯于下笔：这不是简单的一本讲企业大学的专业书籍，更是一本用激情与责任谱写的生命乐章——谁又有资格为之作序呢？

企业大学在中国的践行，也仅仅十年时间，但是这也是充满挑战的十年——社会在质疑：为什么叫“大学”？企业高层在质疑：企业大学能行吗？员工在质疑：能收获到不一样的效果吗？中国的企业大学发展正是在这种质疑中坚定地前行，卓越的企业大学及其负责人向员工、向企业、向社会递交了一份份优秀答卷，用友大学及田俊国先生的答卷无疑是其中的佼佼者。四年前田俊国先生衔命筹建用友大学，四年后硕果累累，田俊国先生用自己的行动与才华谱写了用友大学进行曲，本书正是其纪实与写照。

企业大学是什么？这是一个学术界目前仍在探究的话题。用友大学用它的成长与发展很好地对企业大学的内涵做了脚注。在田俊国先生的这本书中，不断闪烁着几个特别的关键词——建构主义、绩效、行动学习、云

时代，这就是对企业大学最佳诠释。

首先，建构主义是企业大学的核心理念。企业大学是一个教育机构，以学习者为中心的建构主义正是符合员工的学习方法，它超越于行为主义与认知主义，成为必然选择。

其次，绩效是企业大学的目标导向。企业大学为企业的战略服务，追求绩效是企业大学存在的必要条件。

再次，行动学习是企业大学的主要方法之一。行动学习在用友大学的实践堪称伟大，它调动了广大员工的积极性、参与性，构建了用友大学良好的学习生态。

最后，云时代是企业大学的趋势，它是社会化学习、信息化学习的必然发展。

在人类发展的长河中，企业大学是人类认识自己价值的分水岭。从人力资源管理到人力资源开发，我们经历了漫长的认识历程。企业最初认为员工是创造价值的工具，只要将其管理好就行，因此叫人事管理；后来企业认识到员工是一种资源，在最合适的位置上能发挥最佳价值，因此叫人力资源管理；最后企业认识到员工是资本，能够通过不断开发而创造新的价值，因此叫人力资源开发。企业大学在全世界的快速崛起正是与人类对于自己的正确认识——人力资本这个理念密不可分的。

在人类知识体系中，企业大学是社会实践知识的摇篮。与璀璨夺目的普通大学相比，企业大学更像是夜明珠，在无声地贡献自己。在普通大学，更关注的是自然存在的知识，研究与传播自然存在的知识几乎成为全部工作；在企业大学，关注更多的是与生产实践紧密结合在一起的社会知识与技能，用友大学的“五星课程”及“拍砖式讲师”都体现了这种内涵。这两类知识是人类知识体系不可或缺的重要组成部分，都极其重要。

我与田俊国先生有几年之交，与他之交，愈交愈醇。本书犹如此，愈读愈醇。此书一气呵成，理论与实践并长。读完本书，你将为本书的专业

性叫好，同时又会被作者的理想与使命感深深打动。优秀的企业大学负责人的胜任能力是什么？读完本书，你不难获得全部答案。

企业大学是一项伟大的事业，在这项事业中，企业、政府、行业、高校都是不可或缺的有机组成部分，共同努力推动它朝专业化、有序化发展。作为一名高校工作者，对目前高校本领域建设尚不完整及不专业深感内疚自责的同时，我对田俊国先生这样的企业人士能有志向与毅力撰写这本书而深感赞赏，并期望通过本序对所有有意在企业大学领域耕耘文字的行业人士表示由衷感谢。

祝愿我国企业大学前景美好，祝愿用友大学欣欣向荣。

前 言

用友大学成立至今已经四年多了。四年，不短的时间，一个大学本科生都毕业了。过去的四年对我来讲比再上一次大学还要充实，写这本书的过程恍如写毕业论文。筹建用友大学之前，我最多只能算是个培训爱好者，领导的信任和个人的爱好驱使我走上用友大学校长的岗位。当初稀里糊涂地接下一副重担，一路摸索着走过四年，而今俨然一个教育工作者的样子，期间的变化确实是我始料未及的。

蓦然回首，过去的四年是我职业生涯里感觉最好的四年，是身心投入、探索创新、大胆实践、收获颇丰的四年，因为从事了自己最喜欢的工作，充分发挥我的才能。工作之余，我决定把这个过程写下来，总结经验以资借鉴，回顾过去以留纪念，继往才能开来。书中所写都是亲历实事，历历在目恍如昨天，所叙全是真情实感，时时萦心如语耳畔，写来感觉如数家珍，写作过程简直是一种难得的幸福。

当然，写本书的目的也绝不仅为了自娱，若是自娱也完全没有出版的必要。实际上，催促我完成此书的还有一种强大的使命感。我是偶然闯入教育领域的，因为工作需要，开始钻研教育学和心理学，没想到这潭水很深，而且我越钻研越来劲，越钻研越发现当前我们国家的在职教育乃至素质教育存在很多问题——那些经典的教育学和认知心理学典籍早已把教学的方法总结得淋漓尽致，而一些教育工作者却很少去实践：学院派翻译国外的典籍多是为了写论文，在自己的课堂上却很少实践；培训公司来回倒手贩卖课程；企业自身的培训管理员则疲于应付业务部门离散的培训需

求，顾不上或者想不起钻研教育学和心理学。

在内训师培养的课堂上我经常组织这样的研讨：让学员描述自己经历的最难忘的一堂课，并总结其所以难忘的原因。我遗憾地发现，国人从小到大，上过上万乃至数万小时的课，找一堂印象深刻的课居然有点困难，很多人对上课的印象都是痛苦的。

好在用友大学给了我一个大胆实践的平台，使我有机会把书上所学的教育理论用在实践中。我是个实用主义者，向来主张边学习、边创新、边实践，书中所介绍的精品课程开发、建构主义、五星教学、行动学习、体系建设、讲师培养……都是我和用友大学的团队持续探索学习、创新改造、大胆实践的经验，我觉得自己有责任、有义务把我们的实践经验知无不言、言无不尽地与众分享，只要这些经验对广大教育工作者有一星半点的启发和参考价值，就可能使很多人受益，因为教育工作者有机会在讲台上使其继续发扬光大，我似乎找到了撬动职业教育的杠杆，想到这里，我信心倍增。

我深信我在用友大学四年的实践很有价值，这一点从公司内外学员的反馈就可以看出。既然有价值，就一定要想办法使其价值的社会效用最大化，也希冀其对国内企业在职教育现状的改变尽一份绵薄之力。

本书一共分为八章。

第一章系统阐释了我提出的一个理念——培训要上接战略、下接绩效。这是我 2009 年年初提出的观点，曾经在企业培训圈子里引起不小的争鸣，至今还有很多培训界同仁在引用。然而究竟如何才能做到上接战略、下接绩效，我总结了一些用友大学自己的探索和实践。

第二章介绍用友大学课程开发的实践和主张。2012 年 6 月，用友大学精品课程开发的实践在《商业评论》刊出，主编颜杰华先生重磅推荐。我们在课程开发上的实践被《商业评论》杂志评为创刊十年来的“十大最佳中国实践”之一，也荣获 2012 年度管理行动奖。本章详细描述了最

初几门精品课程出炉的全过程，阐述了用友大学的精品课程标准和独特的课程开发方法论。

第三章介绍建构主义。建构主义可以说是用友大学的共同信仰，这个信仰背后蕴含着巨大的能量，让我们对教育的认识提高到一个新的台阶，也是我们所有实践的总指导思想。建构主义给了我们勇气和力量，也成为我们壮大自己、发展联盟的共同纲领，因为这一共同的信仰，优秀的兼职讲师乃至社会上一些讲师很乐意跟我们共事。

第四章介绍五星教学。我认为五星教学是最好的教学过程划分，很符合我的审美标准——简单、有效、可复制，而且可以说是完美的建构主义教学思想落地的工具。“五星”几乎是用友大学的专职讲师们今年使用频率最高的词汇，上课谈、课间谈、课程评审谈、师资交流还要谈……大家共同的感受是五星教学说起来容易，做起来难，因为要做到五星教学就要和我们多年养成的灌输式坏习惯抗争。五星教学让我们站出来否定自己，新的认知就此形成了，新的好习惯会逐渐养成。

第五章介绍用友大学的行动学习。行动学习真是一块宝，杰克·韦尔奇、郭士纳等人凭借行动学习成为世界杰出的CEO，而今行动学习应该普及为所有管理者和培训工作者最基本的工作方法与工具，用友大学在用友集团推行行动学习的过程非常成功，四年来经历的故事都在这一章呈现。我曾经在演讲中提到，企业培训中信仰建构主义，对于有问题又有答案的良构问题，采用精品课程和五星教学结合的方式培训，对有问题没答案的病构问题，则采用行动学习的方式找答案、建立共识。我们认为，建构主义+精品课程开发+五星教学+行动学习=所向披靡。

第六章介绍用友大学的专兼职讲师培养。用友大学对专职讲师的培养有三驾马车：正式的绩效考核、师资交流会和课程评审会。工作和培养融为一体，在团队内部积极营造学术氛围，倡导拍砖文化——我们认为世上本没有什么名师，板砖挨多了，便被拍成了名师。兼职讲师培养的三阶段