



Mc
Graw
Hill

Education

CORPORATE UNIVERSITIES

LESSONS IN BUILDING
A WORLD-CLASS WORK FORCE

企业 大学

为企业培养世界一流员工

(修订版)

【美】珍妮·C·梅斯特 著

徐健 朱敬 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业 大学

为企业培养世界一流员工
(修订版)

【美】珍妮·C·梅斯特 著
徐健 朱敬 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业大学：为企业培养世界一流员工/[美]梅斯特著；徐健、朱敬译.—北京：人民邮电出版社，2005.1

ISBN 7-115-12751-4

I.企... II.①梅...②徐...③朱... III.企业管理—职工培训—研究—世界 IV.G726

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第120178号

内容提要

建立企业大学是企业培训员工的更高层次和最新模式。本书通过对世界100所企业大学的研究，介绍了企业大学的设计过程、课程体系和最佳学习项目，总结了12条培养世界一流员工的经验，最终揭示出企业大学的本质和使命。

企业大学的驱动力量是高层管理者，所以本书适合企业高层管理者阅读。HR经理

精彩评论



珍妮·梅斯特的书详细描述了企业大学的发展，从而为培训经理和高等教育机构的领导人提出了关键的战略和运营问题。对于任何想了解高中后教育发展趋势的人来说，本书是必读的。

——查尔斯·希克曼，国际管理教育协会项目与服务主管

每个组织都必须对其发展需求进行彻底的分析，但关键是要不断扫描环境，从而获得新的观念和方法。珍妮·梅斯特的书是一本非常珍贵的参考书，它说明了“大学”方式学习项目的相关情况。如果你已经成为或者希望成为该领域的专业人士，一定要读这本书。

——史蒂文·科恩博士，西尔斯百货公司教育与开发副总裁

《企业大学》一书激发了奥马哈信托公司关于如何为21世纪培养高绩效员工的创造性思维。

——罗伯特·博加特，奥马哈信托公司人力资源执行副总裁

珍妮·梅斯特的《企业大学》是促使安豪泽—布施公司建立布施学习中心的思想基础。梅斯特关于企业大学的观点为我们提供了建立布施学习中心的愿景、使命和基础设施的实用方法。

——大卫·沃恩，安豪泽—布施公司布施学习中心主管

珍妮·梅斯特关于企业大学的书非常有用，并且具有很强的可读性。在竞争日益激烈的全球化经营环境下，本书将有助于管理者学习企业大学的最佳实践。在本书中，我们发现了分享最佳实践的有效工具和下列核心问题的答案：我们现在处于何处？我们希望到何处去？我们如何到那里？

——伯纳德特·康拉斯，欧洲管理开发基金主任

我发现，珍妮·梅斯特的《企业大学》是丰富的思想源泉，它为我们的行动提供了灵感。在本书中，你可以找到清晰的、最新的定义，也可以找到对培养世界一流员工的描述。

——大卫·欧文斯，优利系统公司全球职业开发副总裁

1993年，通过引进“企业大学”的概念，南加利福尼亚水务公司加快了向学习型组织的转变。珍妮·梅斯特的《企业大学》是规划和创建我们的员工开发大学所必不可少的。

——丹尼尔·伦佛洛，南加利福尼亚水务公司员工开发大学校长

当我们寻求创立企业大学的方针和方法时，珍妮·梅斯特的书为Conoco大学提供了极好的观点。梅斯特对企业大学的研究为企业关键的学习和实践活动提供了有用的指导。

——大卫·尼尔森，Conoco公司组织开发与人力资源经理

中文版序



企业大学是一种由企业出资建立的新型教育培训组织。在世界500强公司中，70%建有企业大学，但国内已建立企业大学的公司尚属少数，且已有失败的例子。国内的管理人员对企业大学建立的时机、运作模式及如何保持中国特色尚未达成一致的看法。

但对于企业人才的重要性，大家已基本达成了共识。中国人口多并不意味着人才多，人才市场上求职者多并不意味着可挑的候选人多。虽然企业“选才”的标准已从“追求最好的”调整为“追求最适合的”，但人才招聘和培养的压力并未因此而减少，人才问题依然是企业高层和人力资源部门的头等大事。

员工的选、用、育、留是人力资源管理最重要的环节。就“选”而言，企业要想找到完全契合公司需要的人才很难，即使技能上完全吻合，文化上也需要融合，后天的“打磨”是必需的。就“用”而言，企业在用人过程中，由于时间和环境的变化，需要员工的知识不断更新，因此，持续学习是对员工的必须要求。就“育”而言，企业培养员工，少不了给他们提供一系列必要的培训。就“留”而言，企业要给员工提供学习的时间和机会，满足他们的发展需要，这是留住核心员工的一种重要手段。由此可见，培训是人力资源管理最核心的环节之一。企业大学作为企业实现培训目标的一种重要方式，可以满足并超越传统意义上企业培训的需求，是一种有效提升企业竞争力的工具。

在企业高速成长时，企业大学能解决企业员工素质提升和人才储备的

需要，是转变为学习型组织的手段之一。

在企业转型时，企业大学能帮助企业解决文化变革带来的问题。

此外，企业大学还可以帮助企业获得供应商、客户及战略伙伴的认同，在对它们进行质量控制和技术支持的同时，加强战略同盟关系。

绝大多数企业设立企业大学的目标是，为企业培养一流的员工，但有的企业大学已把目标受众扩大到顾客、供应商、战略伙伴，直至潜在客户。各个企业设立企业大学的目标不同，使得各个企业大学的运作理念不同、模式不同。到底应该如何选择适合的企业大学模式，或者调整原有的企业大学模式，以达到企业和员工的共赢，这是企业高层和人力资源专业人士需要考虑的问题。

他山之石可以攻玉。了解前人的经验和教训，将有助于企业做出正确的抉择。企业大学是企业解决人才危机的一种可选方式。至于它是否适合自己的企业，何时启动企业大学，如何避免常见的陷阱，相信不同的读者读过本书后会有所收益。

刘海梅

北京新华信管理顾问有限公司合伙人 副总裁

2004年11月12日

前 言



动荡的时代是危险的时代，但其最大的危险在于否认现实的诱惑。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）

自1955年通用电气公司（General Electric）建立克顿维尔学院（Crotonville）起，在过去40多年间，尽管企业大学到处都有，但从20世纪80年代末开始，企业才真正开始对企业大学产生巨大的兴趣。过去10年间，企业大学的数量从400所增加到1 000多所。在这段时期，很多企业亲眼目睹了知识寿命的急剧缩短，并开始认识到，它们再也不能依赖高等教育机构来改组劳动力。因此，企业开始建立自己的“企业大学”，目的在于将学习项目与实际的经营目标和战略更紧密地联系起来，从而实现对员工学习内容控制和选择。

企业大学的空前发展表明，企业迫切需要重组劳动力，需要进入教育领域，以确保自己的未来生存。因为企业大学在远程教育、与本地和国际性大学合作、建立电子店面等方面发挥了示范作用，所以它们为市场驱动的教育系统提供了典范。市场驱动的教育系统不仅更好地满足了在职人员的需要，而且为世界各地设计、开发和实施学习项目带来了效率。从硅谷的太阳微系统公司（Sun Microsystem）和华尔街的第一联邦银行（First Union Corporation），到通用汽车公司（General Motors），它们都建立企业大学，发挥其世界范围的教育职能。

通过观察50个企业如何利用企业大学模式来管理它们在员工教育上的

投资，本书继续了我在《企业质量大学》(Corporate Quality Universities)一书中的工作。整体而言，这些企业的独特之处在于，在建立教育系统及与学术界建立合作关系，以培养知识经济下的新员工上，它们扮演了积极的角色。

“大学”这个词容易让人想起有形的校园、院长和终身教授，而企业大学不同，具有明显的创新性。实际上，本书中研究的很多企业大学并没有任何独特的有形场所，相反，它们只是所有层次的员工参与持续的终身学习以改进工作绩效的过程。即使一些企业大学确实建造了有形的校园，但企业不是把这些建筑物用作学习场所，而是将其作为在全球范围内分享最佳实践的中心。本书研究的企业大学不是“用新名称装点的培训部门”，它们主张尽最大努力对所有层次的员工提供培训，让他们掌握必要的技术、知识和能力，使他们能在当前的工作中取得成功，并能适应未来的工作要求。

企业投入资源建立这些企业大学，它们相信，在市场上获得成功和竞争优势的关键是，让员工有更多的机会更新他们的知识和技能。本书对学习方案的类型进行了深入考察，最优方案是为企业的员工、顾客和供应商开发的，以确保价值链上所有的成员都掌握成功所需的技能。对于那些因较早投资于员工培训而著称的企业，如通用电气公司、摩托罗拉公司(Motorola)和施乐公司(Xerox)，本书对它们实施的创新性的企业大学项目进行了近距离观察。同时，本书也对较小的私有企业实施的企业大学项目进行了观察，如洛德公司(Lord)，它是一家多元化的、以技术为基础的企业，1996年公司员工为1800人，销售额为3.36亿美元。

总之，对传统的高等教育机构而言，本书中研究的学习和开发项目所体现的趋势既是一种机遇，也是一种威胁。通常，学习项目是由学术机构、学校和大学提供的，但随着培训员工更多地成为企业的一项职能，企业大学越来越多地充当起教育者的角色。

令人惊讶的是，有很多学生接受过企业大学的教育。企业大学顾问公司（Corporate University Xchange, Inc.）对100所企业大学进行了年度调查，总结出《企业大学未来趋势年度调查》（*Corporate University Future Directions*）。这100所企业大学的学生数量接近密歇根州125所大学的学生数量（1996年总注册学生数为36 000名）。逐渐地，为这400多万工作者提供教育的工作将由企业大学及其合作伙伴来完成，它们的合作伙伴包括传统的培训公司、被正式认可的大学以及快速增长的营利性教育公司。

私营部门进入教育领域将给美国的3 632所高等教育机构带来转型的严峻压力，这些机构需要彻底改造自己以适应知识经济。这些改造既涉及更新内容，也涉及改变提供系统。学习必须既要与知识经济下成功所需的技能相关，也要便于成年人在职学习和向合作者学习。

尽管高等教育机构有变化和进步的迹象，但大多数实验性学习还是发生在企业里。对《企业大学未来趋势年度调查》做出回应的企业提出，在2000年，大约有50%的学习通过技术来提供。

本书对企业领导教育改革的原因和方式进行了详细研究，所以无论是高等教育机构的校长、企业的首席执行官（CEO），还是学习和培训领域的首席学习官、首席信息官或人力资源主管，都可以找到一些有助于评估和彻底改造组织学习方法的基本方针，其中包括以下几个方面。

• **高层管理者的支持和积极参与对学习的进展非常关键。**CEO必须将培训看作是文化变革的杠杆，而非“经理的额外津贴”。来自通用电气公司、土星公司（Saturn）和蒙特利尔银行（Bank of Montreal）等公司的CEO实际上扮演了首席学习官的角色，他们将大量时间用于推动员工学习及与学术界建立教育伙伴关系，并公开阐明学习作为公司竞争优势的重要性。《企业大学未来趋势年度调查》表明，在100个样本公司中，15%的企业CEO每个月将3天时间用于推动员工学习和分享最佳实践。此外，其中很多企业

改进了奖励和报酬系统，以便对员工的积极学习进行奖励。

• **通过学习委员会和咨询委员会网络，有效的学习与企业的战略需要建立了紧密联系。**关键业务经理和总经理必须参与建立企业大学的项目，并负责评估其总体效果。换言之，对员工学习和开发的兴趣以及参与必须从培训部门转移出来，成为每个业务经理所关注的事情。这种转移如何发生？这需要建立一个执行系统，通过该系统，业务经理分享他们的主要挑战，也分享要在市场上取得成功需要员工具备的特定技能。

• **世界一流的学习方案是与大量创新企业建立伙伴关系的结果。**为了建立完全市场驱动的教育系统，企业大学必须与一系列教育伙伴建立联盟，包括当地大学、全国知名大学、国际性大学、社区学院、技术机构、培训公司、咨询公司和提供基于网络的被正式认可学习课程的营利性教育公司。为了提供实用的且非专用性的学习证书，企业必须与传统和非传统的教育机构建立伙伴关系。随着管理该伙伴关系变得越来越复杂，供方选择和管理就成为企业应该建立和培育的一项关键能力。

• **必须充分利用技术来促进员工学习。**支持系统的重大创新、技术进步以及全球送达范围正以极快的速度改变着学习形式，在企业内瞬间传播新知识的能力现已成为基本标准。通过基于技术的学习，在需要知识时，员工可以及时完成学习课程。在市场驱动的经济中，经营环境变化如此迅速，这是在全球化市场中获取竞争优势的关键。

• **培训对象现在超出了企业范围，扩展至包括组织价值链上的关键参与者。**企业经常培训它们的顾客，但这种培训通常围绕其产品的特点和优点进行。本书中研究的世界一流企业正尝试改组它们的顾客教育职能，让它既成为品牌偏好的传播媒介，也成为企业的一个利润中心。希望成功创建学习型组织的企业认识到，包括经销商、分销商、批发商、供应商和顾客在内的每一方都必须要了解企业的共同愿景，并且要了解如何在市场上

实现这一愿景。为了保持竞争优势，强化顾客教育职能正变得极其重要。

本书的附录中列出了已经采用企业大学模式的50家企业的名称和地址，读者可以随时与它们进行沟通。在阅读本书时，记住企业大学是一项“正在进行中的工作”，这很重要。考虑到变化的速度，现在看似先进的事物，不久就会变得完全过时，只有进行持续的调整和变革，企业大学合适的形式和结构才会继续存在。欢迎大家访问我们的网站（www.corpu.com），并加入我们的学习领先者的国际化网络，使我们能够让这些最佳实践保持流行和“有效”。

珍妮·C·梅斯特
jcm@corpu.com

致 谢



我要感谢很多人，在过去三年写作《企业大学》期间，他们非常耐心地与我合作，花大量时间与我讨论高等教育的未来，特别是企业大学与高等教育机构之间界限模糊的问题。感谢他们的洞察力和贡献，希望他们为本书的内容感到骄傲。

当然，我非常感激McGraw-Hill的工作团队，包括编辑Patrick Muller，感谢他为本书的出版所付出的努力；发行人Jeffrey A. Krames，感谢他丰富的想像力和观点；最后，我特别感谢Adam Eisenstat和Linda Thornburg，感谢他们为本书进行最后的封面和版式设计。

在本书的写作过程中，我走遍世界各地，访谈、拜访和会见了许多非常有才能的人，他们在本书提到的50所企业大学里工作。我也研究了企业大学对高等教育机构的影响。非常感谢以下组织的指导和赞助：美国教育委员会（American Council of Education）、国际管理教育协会（AACSB—The International Association for Management Education）、欧洲管理开发基金（European Foundation for Management Development）、成人与实验性学习委员会（Council on Adult and Experimental Learning）、远程教育与培训委员会（Distance Education and Training Council）以及国家大学继续教育协会（National University Continuing Education Association）。结束这次旅行后，我认识到，美国和其他国家的高等教育都在发生迅速的变化。

对企业大学顾问公司员工的感谢是难以用言语表达的，特别是对Gilbert Tang和Yevgeniy Ostrinsky，感谢他们的研究、核实和无休止的修正，

直至我们对最终作品感到满意。

最后，特别感谢家人对我的支持，他们的支持使这一切成为可能。感谢鲍勃·梅斯特（Bob Meister）的耐心倾听，感谢丹妮尔·梅斯特（Danielle Meister）有灵感的插图，这些插图激励了我。


珍妮·C·梅斯特

目 录



第1章 职场的变革	1
21世纪的企业	2
员工需要的新职场能力	12
企业大学的出现	18
企业学习的使命、范围和本质扩展	19
来自《企业大学未来趋势年度调查》的新发现	22
第2章 企业大学模式如何发挥作用	29
企业大学模式的关键原则	30
第3章 设计企业大学	59
企业大学设计过程	60
高层管理者是企业大学的驱动力量	62
设计企业大学的10个步骤	65
首席学习官是企业大学的领导者	84
第4章 企业大学学习项目中的最佳实践	87
企业大学课程体系	88
企业公民	92
环境框架	96
核心职场能力	103
员工自我开发与薪酬挂钩	123

正式和非正式学习项目的主题	125
第5章 企业大学成为学习实验室	127
技术改变学习	128
第一步：建立媒介选择的准则	131
技术辅助学习：21世纪的发展趋势	162
第6章 扩大服务：与供应商、顾客和高等教育机构建立 伙伴关系	165
为什么要与价值链成员成为伙伴	166
建立公司—大学伙伴关系的框架	179
培训价值链成为企业大学的战略目标	200
第7章 企业大学：高等教育机构的机遇还是威胁	203
教育市场的质变	204
高等教育的困境	211
教育市场的新进入者	212
市场驱动的教育系统	227
第8章 培养世界一流员工	231
培养世界一流员工的12条经验	234
附录1 与50家企业大学沟通的指南	251
附录2 将企业大学中的最佳实践作为标杆	256
附录3 关于企业大学的15个常见问题	259
注 释	264



第 1 章

职场的变革

培训要产生效果，就必须保持可靠的、一致的形式。员工必须能够接受系统培训，而非为了解决当时的问题进行临时培训。换言之，培训必须是持续的过程，而非一次性活动。

——安德鲁·S·格鲁夫（Andrew S. Grove）

Intel公司CEO