

汉哲管理理论丛

段磊 杨奕 樊祎◎编著

Best Practice And Construction of Corporate University

在这个竞争日趋激烈、知识寿命急剧缩短、人才流动迅速加快的时代，企业如何以最高的效率、最低的成本传承文化、创新知识、培育人才、整合资源、变革管理，是摆在每一个管理者面前的重大问题，正如彼得·圣吉所说：“唯一持久的竞争优势，是有能力比竞争对手学习得更快。”正是基于这样的现实，中国的企业大学呈现爆发式增长。

企业大学最佳实践 与建设方略

BEST PRACTICE AND CONSTRUCTION
OF CORPORATE UNIVERSITY



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

企业大学最佳实践 与建设方略

**BEST PRACTICE AND CONSTRUCTION
OF CORPORATE UNIVERSITY**

段磊 杨奕 樊玮◎编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

企业大学最佳实践与建设方略/段磊, 杨奕, 樊祎编著. —北京:
中国发展出版社, 2013. 2
ISBN 978-7-80234-897-4

I. ①企… II. ①段… ②杨… ③樊… III. 企业—职工大学—研究
IV. ①G726. 84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 020637 号

书 名: 企业大学最佳实践与建设方略

著作责任者: 段磊 杨奕 樊祎

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-897-4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷有限公司

开 本: 720mm × 1000mm 1/16

印 张: 17

字 数: 260 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: bianjibul6@vip.sohu.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

从1927年“通用汽车设计与管理学院”成立，到1998年本土企业大学“海信学院”、“春兰学院”挂牌，再到近日国外媒体热报的“耶鲁大学管理学院院长辞职赴任苹果大学”的新闻，企业大学如一股强劲的热风，劲吹企业与管理学界。

在这个竞争日趋激烈，知识寿命急剧缩短、人才流动迅速加快的时代，企业如何以最高的效率、最低的成本传承文化、创新知识、培育人才、整合资源、变革管理，是摆在每一个管理者面前的重大问题，正如彼得·圣吉所说：“唯一持久的竞争优势，是有能力比竞争对手学习得更快。”

正是基于这样的现实，中国的企业大学呈现爆发式增长，2008年之后，企业大学以每年新开236所的速度递增，据不完全统计，截止到2012年末，我国已有企业大学1200多所；非只大型企业，越来越多的中小企业也开始筹划、建设自己的企业商学院。然而，与实践的发展不相匹配的是，对于“什么是企业大学/商学院”、“企业大学的核心职能是什么”、“企业大学与传统培训的区别在哪里”、“企业大学是否是人才培养与开发的必由之路”、“企业大学如何建设、部署与运行”等有关于企业大学的、基本的、核心的问题，中国的企业界、包括管理学界目前并无一致的概念、标准与规范。

值得说明的是，我们三位作者都具有企业大学建设与运营的实操经验，在十余年的企业人才开发与培养实践中，我们都亲身经历了采购外部课程、自主开发课程、实施培训、培训评估、甄选外部师资、培养企业内训师、建立学习资源库、开发能力素质模型与学习地图、建立企业大学、设计及实施行动学习计划等循序渐进的活动。在这本

书中，我们不罗列概念、术语和豪华的模型，而是实实在在地讲体会、谈经验、说方法，希望通过本书的出版，帮助我们的客户建立具有自身特色的企业大学，找到人才培养与开发的最佳路径，支持组织战略在人才层面的有效落地与实现。

企业大学究竟是什么？我们更倾向于将其理解为“是企业为满足其发展需要而出资建立和管理的教育实体，是一种重要的战略工具和文化支撑，以核心价值在于培养个体和组织的学习能力、知识管理能力和研究创新能力，进而辅助企业实现自己的战略使命”。这一概念，具有四个层面重要的涵义：

首先，企业大学是战略性工具。企业经营什么？既不是产品组合，也不是服务组合，而是能力组合，能力组合在本质上决定了企业之间竞争力的强弱。传统的培训通常是战术性、操作性的，与企业战略的相关度较低，也不能从根本上达到塑造能力组合的目标，而企业大学是企业的战略合作伙伴，直接参与战略研讨和战略主题对接，它将能力组合视为竞争性业务变量，基于对组织战略及人才需求的深刻理解，开展个人及组织学习系统的规划与实施，源源不断地培养出符合企业战略需要的人才，成为企业的“人才复印机”、“成长助推器”，使学习能力成为企业的、具有持续性的竞争优势。

其次，企业大学是重要的文化支撑。在态度、知识与技能的培训三要素中，传统的培训更重视知识与技能的传授，而企业大学的使命是服务企业战略，其中，企业的重要基因——企业文化能否得到传承，直接关系到企业战略能否得到有效的实现，因此，提炼与传播企业文化，使企业文化在企业人的头脑中得到强化与内化，就成为企业大学的最基本、最重要的工作。

第三，企业大学的重要功能是前瞻性研究、知识管理与创新。作为企业出资成立和管理的教育实体，企业必然要求企业大学充分利用内外部智力资源，对企业所处行业、价值链进行前瞻性的研究，探索规律，帮助企业明确业务发展方向。在此基础上，总结、提炼自身管理思想、技术与方法，形成企业的知识体系，并将其共享、积淀、传承，在条件成熟时向价值链上下游企业、乃至全社会输出，从而提升

企业的品牌价值。

第四，企业大学自身也需要持续的能力建设与创新。作为企业创办的教育实体，企业大学上接战略，下接管理绩效，必须以人才价值链为主线，形成以规划、通道、能力模型为要素的课程项目体系，在这一过程中，需要运用大量的专业工具、技术和方法。因此，企业大学本身也要注重能力建设，包括：系统构建能力、战略对接能力、跨界拓展能力、学习研发能力、创新思辨能力，等等。

从本书的立意来说，致力于解决三个问题，即：企业大学是什么、企业大学的核心构成要素包括什么、企业大学如何构建，其中：

在第一章，我们系统介绍了企业大学的定义与特征，概述了企业大学产生与发展的历史与现状，为大家了解“企业大学是什么，为什么需要建立企业大学”做了很好的铺垫；

在第二、三、四、五章，我们系统介绍了企业大学的构成要素，包括：企业大学三维模型体系、企业大学的策略管理、企业大学的运行管理、企业大学的基础管理，这是本书的核心部分，通过对企业大学构成要素的逐一分析，搭建起了企业大学的整体构架。

在第六章，我们介绍了企业大学的四种类型，即：自主创建型企业大学、校企合作型企业大学、企企合作开发型企业大学、IT导入型企业大学，并分别给出了相应的案例，为客户根据自身实际条件选择企业大学的创建模式，提供了可资借鉴的范本与模型。

在第七章，我们介绍了构建企业大学的流程及要点，包括：描绘愿景、建立组织机构、落实硬件要求、开发能力素质模型、开发课程体系、建设师资队伍、完善知识管理体系、对外经营与拓展、业绩考核与评估，等等，使得企业可以参考、借鉴，根据自身的需要，灵活运用。

本书的另外一大特点，是以延伸阅读、标杆学习的方式在每个篇章配备了大量的案例与经验分享，如此，既能帮助读者很好地理解章节的内容，也使得本来具有很强个性特征的企业大学构建，变得更加有规律可循、有原则可依、有实例可参照、有模型工具可应用。

作为一个相对较新的企业管理和教育领域，企业大学/商学院建

设仍有很多实践问题需要讨论和发展，我们希望尽己所能，把“企业大学是什么、其核心要素包括什么、如何构建企业大学”这三个问题讲清楚，帮助每个企业大学的建设者多方位地理解企业大学，选准企业大学的创建模式，找到系统的建设程序与方法，为此，我们广泛查阅、吸纳和应用了国内其他学者、专家在企业大学建设及其相关领域的新观点、新构架、新方法，条件所限，无法一一联络，在此一并表示感谢。如有引用不当、不妥之处，也欢迎与我们联系，再版时我们将进行调整。

创作这本书，从收集资料到完成，不知不觉已是三个春秋，由于水平所限，本书的观点未必准确，视角未必全面，编写中也难免有错误出现，恳请各位读者批评、指正。

段 磊 杨 奕
2013 年 4 月于北京

目 录

第一章 企业大学概述	1
第一节 企业大学的概念	1
一、企业大学的定义	1
二、企业大学的特征	4
1. 办学目标的多元性	4
2. 运作方式的商业性	4
3. 教育对象的确定性	5
4. 教育内容的针对性	5
5. 教学形式的多样性	5
6. 教育过程的合作性	6
三、企业大学与传统教育培训组织的区别和联系	6
1. 企业大学与传统大学的区别和联系	6
2. 企业大学与企业培训部门的区别与联系	8
3. 企业大学与继续教育的区别和联系	10
第二节 企业大学的发展历程	12
一、企业大学的历史溯源	12
1. 萌芽阶段（20 世纪 20 年代中早期）	13
2. 管理变革阶段（20 世纪 20 年代后期 ~ 80 年代中期）	13

3. 创建学习型组织阶段 (20 世纪 80 年代后期至今)	14
二、企业大学的发展现状	15
1. 国外企业大学的现状	15
2. 国内企业大学的现状	15
3. 企业大学的未来趋势	16
第三节 创建企业大学的意义	17
一、推动企业变革, 赢得员工支持与参与	17
二、培养人才, 为企业发展提供原动力	18
三、整合价值链, 提高协同效应	19
四、实现劳资双方的“双赢”	19
五、创建学习型组织, 强化知识管理	20
第二章 企业大学理论结构模型与“三维模型”体系	21
第一节 企业大学的理论结构模型	21
一、国外企业大学理论结构模型	22
1. 持续变化模型	22
2. 整合管理发展系统结构模型	24
3. 企业大学轮模型	25
4. 有机战略模型	28
二、我国企业大学理论结构模型	28
1. “双环”中国企业大学管理层发展模型	28
2. 轴承模型	30
第二节 企业大学“三维模型”理论	33
一、企业大学“三维模型”的含义和特征	33
1. 什么是企业大学“三维模型”	33
2. 企业大学“三维模型”的五个特征	35
二、企业大学“三维模型”内容	35
1. 策略管理	35

2. 运行管理	36
3. 基础管理	37
第三章 企业大学的策略管理	39
第一节 企业大学战略	39
一、战略概述	39
二、企业大学战略	46
1. 企业大学战略的四个核心要素	46
2. 企业大学战略的五个特点	47
第二节 企业大学的战略定位	48
一、全员培训类	48
二、对外培训类	49
三、管理变革类	51
四、创建学习型组织	52
第三节 企业大学的治理与组织	53
一、企业大学与公司治理的关系	53
二、组织结构与企业战略的关系	55
三、企业大学组织结构	57
1. 企业大学的组织结构特征	57
2. 企业大学的部门和岗位设置	60
3. 企业大学各部门的岗位职责、权力界定	60
4. 企业大学各部门和方位角色相互关系的界定	61
5. 企业大学的组织架构形式	62
第四节 企业大学的资源整合	68
一、企业大学与高校的资源整合	68
1. 认证的互动	68
2. 实践性教学体系的互动	69

3. 社会培训的互动	69
4. 联合办学的全方位互动	69
二、企业大学与其他机构的资源整合	70
延伸阅读：惠普商学院的战略定位	71
延伸阅读：平安大学战略定位	73
延伸阅读：中兴通信学院战略定位	73

第四章 企业大学的运行管理 75

第一节 企业大学的课程开发 75

一、企业大学的课程体系建设	75
1. 企业大学的课程分类	77
2. 企业大学的课程分层	78
3. 企业大学课程来源	80
二、企业大学课程开发流程	82
1. 培训需求分析	82
2. 培训目标确定	84
3. 开发团队组建	85
4. 策划内容确定	86
5. 课程内容编制	86
6. 课程评价	86
延伸阅读：爱立信中国学院的课程体系	90
延伸阅读：某电子集团企业大学课程体系	91
三、学习地图	94
1. 从战略地图到学习地图	94
2. 为什么需要学习地图	96
延伸阅读：CFO（首席财务官、财务总监） 学习地图的搭建	97

第二节 企业大学的师资管理 110

一、师资组成	111
--------------	-----

1. 内部甄选讲师	111
2. 外部聘用讲师	112
二、内部讲师的角色定位	113
1. 培训思想的宣传引导者	113
2. 培训管理者	113
3. 课程开发者	114
4. 知识传授者	114
三、师资应具备的素质	114
1. 道德素质	115
2. 教育素质	115
3. 专业素质	115
4. 开拓素质	115
5. 研究素质	115
6. 能力素质	115
四、师资队伍建设	116
1. 内部师资建设	116
2. 外部师资建设	120
延伸阅读：中国移动广东公司——讲师管理体系项目	121
延伸阅读：万科大学——内部讲师分级认证管理制度	125
延伸阅读：宝洁大学——内部兼职讲师队伍	125
延伸阅读：中兴通讯学院	126
第三节 企业大学的教学方式	126
一、教学原则	127
1. 按需施教	127
2. 严格考核	127
3. 择优奖励	127
4. 投资效益	127
二、教学方式	128
1. 课堂教学	128
2. 行动学习	128

3. 体验式学习	129
4. 教练式训练	129
5. 电子学习	129
6. 混合方式学习	130
三、教学辅助工具	131
第四节 企业大学的课务管理	131
一、培训计划管理	131
1. 教学项目的确定	131
2. 教学内容的开发	132
3. 教学实施的设计	132
4. 教学评价的预定	132
5. 教学资源的筹备	132
6. 教学成本的预算	132
二、培训实施管理	133
1. 前期准备	133
2. 具体实施	133
三、培训效果评估	133
四、对企业大学的绩效评估	135
1. 评估主体	135
2. 评估内容	136
3. 评估方法	136
第五章 企业大学的基础管理	137
第一节 企业大学知识管理	137
一、知识管理概述	138
1. 知识管理的概念	138
2. 知识管理的特征	139
3. 知识管理的核心	140

二、企业大学与知识管理	142
1. 企业大学与知识管理之间的关系	142
2. 企业大学知识管理对企业的作用	143
三、企业大学知识管理体系的建设	145
1. 企业大学知识管理机制的建设	145
2. 企业大学知识管理平台的建设	146
3. 知识数据库建设	146
延伸阅读：华信学院——让知识沉淀成为一种习惯	148
延伸阅读：招银大学：从“淘”知识到建体系	151
第二节 基于能力素质模型的学习地图建设	153
一、学习地图概述	153
1. 从战略地图到学习地图	154
2. 学习地图的意义	155
三、学习地图的基石——能力素质模型	157
1. 能力素质模型	157
2. 能力素质模型的作用	157
三、能力素质模型与学习地图的开发	158
1. 能力素质模型的构建流程	159
2. 能力素质模型开发技巧 ——行为事件访谈法（BEI）	159
3. 学习地图的开发步骤	161
延伸阅读：西门子“卓越领导”项目	164
延伸阅读：Sanofi - Aventis 的学习地图	165
延伸阅读：东莞移动	166
第三节 企业大学的硬件建设	167
一、企业大学的传统硬件建设	167
1. 企业大学硬件建设的决定因素	167
2. 企业大学硬件设施的标准	168
3. 企业大学硬件建设的步骤	168

二、企业大学的 E-Learning 系统建设	173
1. E-Learning 模式	173
2. E-Learning 系统构建	175
3. E-Learning 知识管理	177
4. E-Learning 评价	178
延伸阅读：施耐德电气能源大学的 E-Learning	179
延伸阅读：Accenture 大学的 E-Learning	180

第六章 企业大学的产品类型 182

第一节 自主创建型企业大学 182

一、自主创建型企业大学概述	182
二、自主创建型企业大学特点	183
1. 建设及运行投入高	183
2. 能够满足企业多方位的需求	183
3. 培训的针对性强	183
4. 具备较大的独立自主性	183
三、最佳实践研究	184
1. GE 克劳顿管理学院	184
2. 惠普商学院	185
3. 摩托罗拉大学	186
4. 奥康大学	190
5. 春兰学院	193
6. 宝洁大学	193

第二节 校企合作型企业大学 200

一、校企合作型企业大学概述	200
1. 以传统大学为主导	201
2. 以企业为主导	201
二、校企合作型企业大学特点	202

1. 高校和企业优势互补	202
2. 建设和运行费用低	202
三、最佳实践研究	202
1. 国航大学	202
2. 雅戈尔营销管理学院	203
3. Hoechst - Celanese 联合委员会	205
4. Cabot 公司与宾夕法尼亚州立大学的合作	207
第三节 企企合作开发型企业大学	209
一、企企合作开发型企业大学概述	209
二、企企合作开发型企业大学特点	209
1. 整合企业内外部资源, 形成协同效应	209
2. 企业之间联系更加紧密	210
三、最佳实践案例	
——华晨宝马与德国技术开展职业教育项目	210
第四节 IT 导入型企业大学	211
一、IT 导入型企业大学概述	211
二、IT 导入型企业大学的核心环节	212
1. 软件技术供应商	212
2. 内容供应商	213
3. 系统集成供应商	213
三、最佳实践研究	214
1. 思科网络技术学院	214
2. 国美 E 学院	215
3. 清华远程企业学堂	219
第七章 企业大学的构建	222
第一节 描绘企业大学的愿景目标	223
第二节 建立组织机构	224

第三节	落实企业大学的硬件要求	226
一、校园环境		226
二、教学设备		227
三、网络学习平台		227
第四节	能力素质模型开发	229
一、能力素质模型定义和结构		229
二、建立能力素质模型的步骤		229
第五节	课程体系开发	230
第六节	讲师队伍建设	232
第七节	知识管理系统的优化与完善	234
一、建立、完善信息科技系统		234
二、形成知识的交流、共享机制		235
三、创建新型的企业大学制度		235
四、知识管理的组织保障		235
第八节	企业大学的对外经营与考核评估	236
一、企业大学的对外经营		236
二、企业大学的考核评估		236
延伸阅读：摩托罗拉大学的构建		239
延伸阅读：海尔大学的构建		250