

华管
普经



企业大学

战略

Corporate University Strategy

侯 锴 著
闫晓珍

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业大学战略

侯 锴 闫晓珍 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业大学战略 / 侯锷, 闫晓珍著. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-115-20956-6

I. 企… II. ①侯…②闫… III. 企业—职工大学—研究—中国 IV. G726. 84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 091639 号

内 容 提 要

企业大学是当今全球企业组织学习与发展领域的最高层次与最佳实践模型, 体现了完美的战略化人力资源管理理念。本书通过对全球企业大学及中国企业大学的实证研究, 发展和创新了企业战略系统的“企业大学战略”概念及其八大执行体系 (战略体系、组织体系、师资体系、课程体系、教材体系、学习方式、硬件规划及评估体系) 方法论, 为中国企业大学进行战略性人力资源管理、知识管理、学习型组织建设等组织学习与发展规划提供了系统的理论支持和方法论指引。

本书可作为企业高层管理者、决策者研究和探索企业战略管理在人力资源开发维度的参考读物, 也可作为企业大学/商学院校长、首席学习官、首席知识官、人力资源总监、培训总监/培训经理在企业大学实践过程中的重要工具书。

企业大学战略

◆ 著 侯 锷 闫晓珍

责任编辑 王华伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 23.5

2009 年 7 月第 1 版

字数: 360 千字

2009 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-20956-6/F

定 价: 48.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序一 组织学习与发展的新战略

人力资源开发战略是企业整个经营战略及人力资源战略的重要组成部分，它是指企业站在长期生存和可持续发展的高度，根据外部环境变化的挑战和内部组织变革的要求，对企业未来人力资源开发活动进行前瞻性和总体性的谋划和安排。企业经营战略规定了在未来相当长的时期内企业经营的特定行业和领域，增长向量或成长方向，市场竞争策略和组织内部要素的协同机制，而人力资源开发及其战略选择则是决定整个企业经营战略顺利实现和最终成功的主导和关键。在当今“不确定性”是唯一确定性因素的宏观环境中，人力资源开发战略担负着企业应对来自市场竞争各种压力和挑战的重要使命。企业通过战略性人力资源开发，不断提高员工在多元化的组织氛围和异域文化规范下的心理素质和社会交往技能，不断提高员工的“客户中心”意识和满足客户个性化需求的服务水平及市场应变能力，不断提高员工计算机辅助生产技能和网络沟通及数字化生存的能力，不断提高员工一般读写运算技能和与他人共处的社会心理素养，以便很好地应对来自全球化、社会化、知识经济新时代，以及一系列发展和转型问题的各种挑战，从而在战略上赢得主动、在战术上赢得市场和竞争。

长期以来，由于受转型经济和应试教育制度大环境的约束，中国各类企业在职工培训和开发方面的投资长期严重不足，对于人力资源开发活动，也没提升到战略高度来审视、规划和推动。近年来，面对全球范围内的“人才争夺战”，中国企业最需要更新学习的战略方针和管理理念究竟是什么？是目光向外将主要精力放在网罗优秀人才、重金礼聘高手方面呢，还是凝聚内力创造一种可以开发每位员工的潜在人力资本价值，激发所有员工集体创造和团队精神的工作环境和氛围？是设计一系列零和博弈的局让员工“你死我活”地进行所谓的“竞争”呢，还是设法建立一种以“各得其所”、“团结向上”为价值文化导向的组织管理系统，以便把潜藏在全体员工当中的人力资本价值能量全部地、整体地、有序地释放出来，为提升公司竞争力、实现企业绩效和价值目标服务？这是一个具有挑战性的理念更新和战略选择问题。对于中国企业来说，无论实际本土化的路途多么艰难，从长期发展趋势来看，可以肯定的是：以越来越强的“快速学习”能力，引进和吸收现代组织学习与人力资源开发的先进理念，并将它根植于中国本土文化的肥沃土壤，创造性地探索适合自己情况的人力资源开发模式，这是中国企业组织要“活”下去并逐步发展壮大的必然选择和根本出路。

在实际中，企业人力资源开发战略管理组织形式是多种多样的，一般可分为三大类型：传统培训部门、企业大学模式和虚拟培训组织。随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的来临，企业组织结构扁平化、分权化和虚拟化的战略性变革和重组已是大势所趋，传统的企业培训组织形式已经不能适应新的市场环境和人力资源管理的要求，于是新兴的企业学习组织形式应运而生，其典型形式就是“企业大学模式”（Corporate University Model）。近年来，企业学校化、企业办大学已成为流行趋势，许

多著名的跨国公司几乎都设置有自己独立的企业大学，结合各自企业特点和行业特征，设置比传统培训部门广泛得多的培训项目和课程，特别是一些重要的企业文化和价值观教育培训项目都被统一纳入到了企业大学教育体系中。企业大学组织形式，有利于企业在整个产业链范围内推广实践经验、传播经营理念、巩固战略同盟，便于将人力资源开发提升到经营战略层次上以发挥其应有的主导能动作用，也便于与外部正式教育机构合作开展大型培训项目和课程，一些新的人力资源开发技术和方法也可以很容易地得到系统化的推广应用，还可以通过系统人力资源政策来控制运作成本、提高经济效益。

追溯起来，企业大学在全球已有近百年的历史，特别是近数十年来，企业大学进入蓬勃发展时期，各大公司都纷纷办起自己的企业大学。据统计，在世界财富 500 强企业，有 80% 的企业拥有或正在建立自己的企业大学，如 GE 的克劳顿维尔领导力开发中心、摩托罗拉大学、惠普商学院等，都是其中的佼佼者。近年来，中国本土企业大学也如雨后春笋般发展了起来。1998 年 5 月，中国第一家本土企业大学——海信学院正式成立。同年 9 月，春兰学院正式开学，次年海尔大学诞生……另据统计，目前除外企在华公司创建的 70 多家企业大学外，中国本土成立的企业大学也有 188 家。然而在学术界，关于企业大学战略及其运作模式，一些专家学者虽也有所涉及，但总体来看，相对于企业大学蓬勃发展的实践热潮而言，关于企业大学的系统总结和规范指导还相当滞后，深刻、全面而系统的理论研究著述也还不多见。

基于这种情形，看到《企业大学战略》一书的书稿时，我眼前着实一亮。本书作者之一侯锴先生是我的博士生，他基于自己长期在组织学习与发展领域的探索实践及管理咨询等丰富的职业生涯经验，博览文献，刻苦研讨，“十年磨一剑”，撰写了这部颇有分量的专著。

在这部著作中，作者追本溯源，对中外企业大学的发展历史和来龙去脉进行了系统梳理，并从学术研究与发展角度创新地提出了“企业大学战略”的理论体系，对企业大学战略的概念与定位、组织运作模式、课程体系设计与教材开发、师资体系、企业大学基础硬件设施建设和企业大学联盟等方面作了系统、深入的描述分析和理论探索。全书内容丰富、资料翔实、图文并茂，有很强的可读性、理论性、操作性和实际应用价值。希望本书的出版，能为中国企业界广大从事人力资源开发和企业大学建设的工作者们提供应有的帮助，为中国企业人力资源开发战略管理提供理论支持，更希望本书在未来能为中国教育改革和发展提供难得而宝贵的借鉴性、启发性指引。

侯锴

博士

北京师范大学教授、博士生导师
人本发展与管理研究中心主任

2009 年 5 月 5 日

于北京师范大学

序二 企业战略成功的助推器

欣承侯锷先生之邀为《企业大学战略》作序，而有幸先睹此作，备感荣幸。个人权且作为中国企业大学发展之林中“奥康大学”的一位实践工作者，发表一些浅薄之贴身体悟。

在全球经济一体化快速发展的今天，企业所面临的市场竞争形态出现了多元化加剧的趋势，企业的可持续发展面临着巨大的挑战。对企业核心竞争力的培育成为企业界为谋求生存达成的共识，然而，对何谓企业的核心竞争力尚无统一的认知，人才、品牌、供应链反应速度、核心技术研发等，都曾经被定位为企业的核心竞争力。百家之言皆有其理，然深究各门派观点，确保企业发展过程中的“学习力”和“即战力”，加速企业人力资本建设，却是众家共同的认识——组织和员工的有效学习、快速学习、系统学习可以成为企业在激烈的市场环境中保持竞争力的保证。正如同奥康集团，对于其在不同产业、不同阶段战略目标的实现，都要求自己具有不断有效解决自身问题的能力。奥康企业的学习型组织——奥康大学，就是肩负奥康集团这个神圣使命的专职机构。随着奥康集团组织规模的多元化拓展，奥康战略性人力资源管理与开发的组织形式由最初简单的员工培训到强调全员培训的培训部，最后成为服从和服务于奥康企业战略的奥康大学。贯彻和推进奥康企业战略落地、传承奥康企业文化、转化奥康人力资本与知识管理、巩固奥康产业链战略同盟，成为奥康企业大学战略的基本功能定位。

奥康集团创始于1988年，经过21年的发展，现已成为中国最大的民营制鞋企业之一，是北京2008年奥运会皮具产品供应商和北京2008年残奥会皮具产品独家供应商。奥康集团以制鞋为主业，并涉足商业地产、生物制品、金融投资等多个领域。2008年，奥康品牌价值61.19亿元，综合实力位列中国民营企业500强。根据国家统计局公布的信息，奥康连续四年蝉联“中国皮鞋制造业效益十佳企业”第一名。

奥康的成功背后，有着许多重要和潜在的必然因素，但是奥康战略在不同阶段的成功可以说是值得研究和肯定的，尤其是在组织学习与发展方面，奥康大学是辅佐奥康战略“软着陆”的重要战略之一。奥康大学是中国国内鞋行业的第一所企业大学，它是奥康集团在向国际进军并进行相应战略调整的大背景下由奥康集团斥资千万建立的。奥康大学于2007年1月15日挂牌成立，奥康集团董事长兼总裁王振滔先生出任奥康大学第一任校长。奥康大学成立伊始，即秉承奥康集团“全球品牌，百年奥康”的宏伟愿景，立足于为企业战略发展培养“奥康化、专业化、职业化、国际化”人才，提出了“打造行业黄埔军校、培训企业精英人才”的使命性口号。奥康大学下设四个学院：领导力学院、连锁专卖学院、市场营销学院和生产技术学院，致力于培养高层管理人才、连锁专卖精英、市场营销人才、生产技术骨干以及储备干部人才。自成立开始，奥康大学即在奥康集团扮演着重要的角色——贯彻奥康五年战略、传承奥康企

业文化、推动奥康组织变革、培养奥康梯队人才、培养研发/营销/连锁/生产等各个领域的专业人才、辅导奥康上下游产业链的共赢发展、引导组建奥康产业战略同盟，等等。奥康大学超越了人力资本转化职能，为奥康集团整合包括品牌、供应链、市场等在内的战略资源，成为实现奥康集团发展战略的重要组成部分。

2007年，奥康集团与国际著名管理咨询公司科尔尼结成战略联盟，主要针对奥康集团2008~2012年战略发展和企业管控模式设置作全面规划，为奥康集团筹划上市“热身健体”。奥康在贯彻此战略意图之初，许多员工不太理解，他们觉得奥康的战略目标太大太远了，与自己没太大关联。在某一天晚上，当300多位奥康经理人通过我的细细分解终于明白每一个战略举措背后的每一个数据的来龙去脉后，透过他们欣喜的眼神，我感受到了他们在理解和认同奥康发展战略与个人职业生涯发展相辅相成的关系后信心倍增的兴奋状态。然而，在统一上万名员工对企业发展战略的认同后，战略执行的速度却跟不上，主要原因是研发、生产、品牌、渠道、零售等各价值链上的员工的能力跟不上。接下来，这种战略背后的“内功修炼”全部由奥康大学来系统地承担和解决。

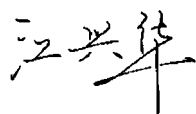
首先是“强将”。此项任务由奥康大学领导力学院负责。在奥康的战略人力资源体系建设中，企业家与高层经营管理团队是集团的第一战略性人力资源。在总裁王振滔的领导下，奥康高层经营管理团队都非常注重以价值观为基础的领导力提升学习，对于高层的培养，领导力学院会为每一个人制订个人学习训练计划，有些人会被送到中欧国际商学院、长江商学院继续深造，有些人则会跨部门、跨品牌地进行全方位的轮职锻炼。对于经营者的选拔，奥康大学建立了胜任能力模型与竞争淘汰机制，对于经营者的激励，我们通常采取年薪、经营者持股、股票期权、利润分享等计划。其次要“强兵”。此项任务分别由市场营销学院、生产技术学院和连锁专卖学院来完成。在奥康成为“北京2008年奥运会皮具产品供应商”后，为了更好地展示民族品牌，更好地为来自全球不同国度和区域的朋友们提供更好的导购服务，连锁专卖学院于2007年启动了300名“空姐”导购训练计划。该计划先在全国经过层层面试甄选出具有潜力的大学毕业生，经过“空姐导购”系列课程培训后，“空姐们”分配到奥康全国专卖店担任店长，并原版复制服务标准。在训练的课程体系中，除了内部的专业教授和来自五星级酒店的礼仪师资外，奥康大学还邀请拥有11年乘务培训经验的老师来给员工做辅导……作为奥康战略与管控委员会的秘书长，我在奥康战略推进的进程中对企业的战略分析、战略规划及战略实施与纠偏有着切身的体会。奥康大学在推动奥康战略成功实施方面做出了非凡的贡献。

企业大学不是一个新的概念，但却是一个年轻的课题。企业大学自20世纪20年代发端，到50年代以GE企业大学“克劳顿维尔管理学院”的成立为标志正式诞生，直至21世纪90年代被引入到中国并得到蓬勃发展，算起来已经有了近一个世纪的历史了。然而，企业大学作为一项系统的学科课题，近几年来才成为诸多学者及管理学家研究的对象。从学术研究来看，企业大学战略尚属一颗战略“新星”，但它的耀眼光芒与所释放出的能量，已使其逐渐成为企业在新环境下不可逆转的发展趋势，它必将成

为 21 世纪企业战略的重要组成部分。在拜读《企业大学战略》的过程中，越读越感觉此书正是中国企业大学现实操作系统的浓缩指南，无论对于我所执教的奥康大学，抑或是中国企业大学整体构建系统研究，都是一部企业大学研究领域体系化、专业化的开山之作。

企业大学是企业发展智慧的发源地、新思想的前沿，引领着企业的发展。《企业大学战略》一书系统研究了全球知名企业大学和中国企业大学群的最佳实践，并总结提炼出了成功企业大学的卓越 DNA。作者全面系统地对从企业大学战略到企业大学运营的各功能模块构建进行了案例分析和方法论的阐述，在组织设计、课程、教材、师资、评估体系及硬件规划等方面的见解实属难能可贵。书中大量的图例、表格等企业大学运作实操性工具也为企业大学工作者提供了一个学习和实践的宝贵资源库。在此，衷心希望《企业大学战略》一书成为中国企业大学工作者案头必备的参考书，为引领和指导中国企业大学的科学构建和有序发展做出积极的贡献！

让企业大学战略成为企业战略成功的助推器！



奥康大学执行校长
奥康战略与管控委员会秘书长
2009 年 5 月 11 日

自序 求索·变革·创新

提笔写序，思绪倒飞，回想起我戴博士帽时为自己定的下一个目标——出书，与业内同行们分享我在建立—研究—推广—实施—创新—发展企业大学过程中的经验和心得。在此，感谢侯锬先生的热情、执着、坚定与高效，《企业大学战略》一书提前完成了。感激之余，更觉欣慰，中国企业大学的发展虽然仅有十多年的历史，但其规模及成长速度却有力地见证了中国科技与经济的崛起和腾飞。

20世纪90年代以来，以美国为首，人力资源开发功能开始迅猛发展，越来越成为实现企业组织战略目标的主要推动力量之一，几乎所有的国家都对人力资源领域中的培训和开发加大了资金投入。随着企业大学的发展，从战略的高度去研究和探讨人力资源开发显得尤为重要。企业大学的发展作为战略人力资源开发的升华，其地位越来越重要，其创新和变革在该行业内越发受到关注。我和摩托罗拉大学一同成长的经历或许对同行有所帮助。

我16年前加入摩托罗拉公司，就是从摩托罗拉大学中国区战略部做起。经过多年的发展，摩托罗拉大学已成为摩托罗拉公司发展和变革过程中不可缺少的一部分。摩托罗拉大学凭借强大的品牌优势和“六西格玛”等精英管理文化，以及一系列具有实战操作性的企业培训与咨询项目，使企业大学实现了对内培训与对外培训的双重功能，并成为供应商、客户和合作伙伴的战略同盟，为企业持续成长提供了战略支持。众所周知，摩托罗拉大学在全球设有100多处分校，遍布全球24个国家，被公认为全球企业大学中的佼佼者。摩托罗拉大学的培训项目发展是为摩托罗拉公司的总体战略服务的，是摩托罗拉整体战略的重要组成部分，这一点自摩托罗拉大学建立以来就从未改变过。摩托罗拉公司持续增长的良好业绩，除了与不断向前推进的人才培养体系密切相关之外，与客户、供应商、合作伙伴之间所结成的良性互动关系也为摩托罗拉的成功注入了源源不断的动力。摩托罗拉大学的战略作用也正体现在这两个方面。2005年，摩托罗拉大学被亚太人力资源研究协会授予“杰出企业大学奖”。

企业的竞争说到底是对人才的竞争。摩托罗拉企业文化的核心是“对人保持不变的尊重”，而摩托罗拉的人才培训体系很好地体现了摩托罗拉的这种企业文化。摩托罗拉大学的首要任务是对内部员工进行系统化、专业化的培训，提高员工的素质，使员工能更好地面对各种挑战。摩托罗拉大学现在已经形成丰富而且完善的课程体系，按照授课形式可以分为单科课程、组合课程和个别定制课程，按照授课内容可以分为企业文化培训（包括价值观、愿景等）、技能培训（包括人际关系、沟通、有效的演示等）、技术培训（包括服务质量、工业工程、六西格玛品质等）和管理培训（CAMP、

SOP、LEAD、AIM等)。摩托罗拉的培训系统是基于技能的培训，即着重于提高员工的实际操作能力和应用能力。从培训需求分析，培训设计与采购，培训实施到培训评估，摩托罗拉大学有一套完整的操作流程，其核心是围绕着企业培养人才的现实需求，并与公司的战略方向相结合。摩托罗拉不断加大在内部员工培训上的投入，以适应不断变化的市场需求和激烈的竞争。因此，摩托罗拉大学的培训系统特征是“内外兼修”的培训体系。

摩托罗拉大学为员工所提供的所有课程，都本着一个目的——培训学员构思、推广新经营方法及策略的能力。摩托罗拉大学的学习风格是开放的，并采用多种形式和方法来帮助学员提升能力。对外培训是摩托罗拉在业务发展过程中做出的必然战略选择，把摩托罗拉先进的管理理念、企业文化和管理方法分享给客户、供应商和合作伙伴，实现共同交流，促进双方的学习和提高，达到双赢的目的。在摩托罗拉大学，有一些课程是由员工、客户与供应商共同参加的混合培训课程。摩托罗拉邀请客户与供应商一起参加培训，一方面是把新思路、新方法分享给客户和供应商，改变他们的思维模式；另一方面也是让员工更加了解客户与供应商的需要以及他们在实际工作中遇到的困难和问题。这种互动式的课程往往能产生出新颖的创意，从而改进工作思路和 workflows。

摩托罗拉大学的战略之一是用核心产品打造核心竞争力，并就此开发了一系列有特色的培训和咨询项目，其中“六西格玛”影响最大。“六西格玛”大大推动了摩托罗拉的发展，公司每一年都会投入大量资金对六西格玛课程进行内容更新升级。但是摩托罗拉渐渐意识到，只对公司内部的员工进行培训是不够的。公司的发展离不开上下游资源的支持，所以摩托罗拉开始向自己的顾客、供应商、合作伙伴开放“六西格玛”项目，为他们提供“六西格玛”培训、咨询和项目实施与指导。“六西格玛黑带”项目主要是为客户培训一批具有丰富经验的专业技术人才，使他们在各自的领域中推广、应用改进质量系统的工具和方法，帮助他们在提高顾客满意度的同时降低经营成本和缩短新产品开发周期，通过提高组织核心过程的运行质量，提升企业的营利能力。

摩托罗拉大学另一个核心产品是“领导力专项培训项目”。摩托罗拉大学经过多年的理论研究和实践，建立了以领导力能力模型为基础的领导力培训体系。根据领导者的三个层次——初级领导者、中级领导者、高级领导者，摩托罗拉大学分别设置了不同系列的能力提升培训项目，如初级领导者培训项目以自我管理为核心，中级管理者培训项目以团队管理为核心，高级领导者培训项目以组织管理与业务开发为核心。

摩托罗拉在不断变化的环境中要求自身也不断求变。摩托罗拉的学习产品要求做到差异化，要有和别人不一样的东西，这样才能让学员、让客户感觉到他们是在一个更领先的水平上学习和成长。为了实现这种差异化，摩托罗拉有专门的设计团队。设计团队基于企业自身的经验，引入先进的管理思路和方法，提炼出实用的优质课程。

如领导力课程，是根据国际市场竞争对人才提出的要求，以及摩托罗拉在实际管理中的经验教训，总结出领导力的能力要素。这种课程的差异化是摩托罗拉大学发展的核心竞争力。

摩托罗拉一直坚持，企业大学的建立和发展要和企业战略紧密结合在一起，这样的企业大学才是有生命力的。摩托罗拉大学首先是为公司培养人才，然后是和客户共同成长。摩托罗拉大学作为企业大学是一个窗口，通过设置合理的结构来使员工素质不断提升，以适应技术发展和市场发展的需要。另一方面，摩托罗拉的成长不是孤立的，而是要和供应商与客户一起成长。在整个价值链条上，仅有一个环节跑在前面是不行的，所以摩托罗拉必定会给供应商做培训，要求供应商也要达到很高的质量标准，这样才能适应摩托罗拉产品的要求。

不可否认，如今的企业上下游已形成一条共生性的价值链，竞争也由单纯的企业间竞争上升到价值链的整合竞争。因此，摩托罗拉需要打造和维护自己的价值链，提升价值链上所有合作伙伴的能力和效率。在这样的背景下，摩托罗拉大学自然而然要延伸服务内容，承担起对企业价值链上的合作者的培训重任。这种培训的目的是与客户分享摩托罗拉大学丰富的专业资源，为他们提供创新的管理观念，通过分享式学习进行专业交流，共同成长，实践摩托罗拉大学“帮助客户成功”的意愿。

如今，摩托罗拉大学的客户已从自己的价值链延伸开放，遍及世界各地及各个行业。在信息技术、生产制造、金融保险、石油化工、快速消费品以及政府机构等领域，摩托罗拉的培训解决方案得到了广泛应用并成功帮助众多企业改进业绩，实现管理创新，也使企业员工的技能和素质有了显著提高。

身处全球化的竞争当中，摩托罗拉大学有着自己的战略远见。经过多年的发展，摩托罗拉大学实现了一系列的变革。摩托罗拉大学也一直站在企业大学的前沿，用自己的探索和实践不断充实着企业大学的内涵。近年来，企业大学自身的学习方式发展也十分迅速，自我学习、电子教学、行动学习、知识管理、人力资本、人力资源开发技术、计量人力资源开发、国际人力资源开发等新发展使人们应接不暇，我因此更加体会到本书出版的迫切性和必要性。

2008年的世界性经济危机对各行业所造成的冲击显然不可低估，摩托罗拉大学与其他企业大学一样，也面临着严峻的考验。目前，众多中国企业相继成立了自己的企业大学，相关的专业人士也越来越多。《企业大学战略》的问世对正在积极探讨变革、重新调整步伐的企业大学而言无疑是雪中送炭。书中对企业大学的概念、历史演变、模型体系等做了详细研究，也为读者提供了诸多海内外案例以助分析和比较。作者强调“企业大学战略”的概念，对企业大学的个性化、前瞻性和全局性等特点的阐述，也是不可多得的探讨。希望本书能帮助目标读者培养有关企业大学发展战略的系统性思维，帮助他们分析和形成自身企业大学的开发战略，建立高效的运营体系，与本企

业的价值链形成有机循环。我还希望此书能满足高校老师们的需求，因为它提示了一些有价值的课题和方向，对他们在这一领域进行深入研究也有引导作用。

由衷希望《企业大学战略》一书成为读者了解企业大学和办好企业大学的参考书。我愿意与大家一起，勇敢探索，不断创新完善，使中国的企业大学更上一层楼。



闫晓珍 博士
摩托罗拉大学（中国区）校长
2009年5月8日于北京

前言

企业大学现在进行时

首先，让我们系统地回顾一下国外企业大学激流勇进的创办历程：

——1927年，美国通用汽车公司成立GM设计与管理学院，自此“企业大学”（Corporate University）出现；

——1955年，GE建立克劳顿维尔管理学院，标志着企业大学正式出现；

——20世纪50~80年代，企业大学处于比较缓慢的发展阶段；

——1981年摩托罗拉大学成立后，企业大学进入快速发展期；

——20世纪90年代后，企业大学进入高速发展期。全球创办企业大学的高峰始于1998年，当时美国有400多所企业大学，并有了企业大学协会和相应刊物。而到了2002年，短短4年的时间，美国的企业大学数量就超过了2000家；在世界500强企业中，超过80%的企业建立了自己的企业大学。

其次，让我们再进一步聚焦国内企业大学的建设与发展：

——1993年，摩托罗拉中国区大学正式成立，中国大陆最早迎来“企业大学”这一全新的企业培训理念和形式；

——1997年，西门子管理学院和爱立信中国学院先后成立，中国企业大学进入培育发展期；

——1998年5月，中国第一家本土企业大学——海信学院正式成立；同年9月28日，经教育部批准，由江苏春兰集团创办的春兰学院正式开学；

——1999年12月26日，海尔大学诞生，标志着中国企业大学的创办热潮正式拉开了序幕，中国本土企业大学开始兴起；

——从1998年到2009年的11年间，通过媒体公开报道和企业官方信息对外宣称已经建立或正在筹备建设中的中国企业大学有258所（统计数据截至2009年5月1日，其中外企在华公司创建的企业大学70所，中国本土企业大学188所）。

根据2008年7月10日美国《财富》杂志最新发布的“世界500强”排行榜，中国共有35家企业入选上榜，这35家企业中有19家成立了自己的培训中心或企业大学，仅占其整体的54%。

在知识与经济时代，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不能单纯依赖高等教育机构来提高劳动力的素质。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的控制与选择。企业大学作为现代人力资源管理的提升手段，日益成为企业用来整合战略资源的工具（Jeanne C. Meister），并已成为21世纪企业的关键战略（岑明媛）。“企业大学战略”（Corporate University Strategy, CUS）正是在这一

时代与战略学发展的背景下应运而生的。

本书的目的、读者对象和局限

经济大发展的时候，教育要跟上，经济衰退时期更是如此。一个国家的强大和发展不能离开企业，企业要实现可持续发展战略，一定要具备一个强有力的“灌能引擎”——企业大学。中国的企业大部分历史比较短，但是对于那些想长期发展、想基业长青的企业来说，成立企业大学是必然趋势。一系列“学习型组织”的成功实践证明，企业大学体现了完美的人力资源管理与开发体系，已成为学习型组织实现从战略到执行的核心工具，更是公司规模与实力的有力证明。

企业大学的出现，掀起了一场新的组织学习、人力资源培训与开发的革命。企业大学已经成为企业培训的必然发展阶段，而不是一种可供选择的形式，如同企业经历了从人事管理到人力资源管理的历史性转变一样。伴随着中国企业从传统的人事管理到现代人力资源管理的变革之路，国内企业对企业大学的热情逐步显现，也纷纷将企业大学的构建视为自己发展的主流愿景与战略趋势。但是，企业大学作为企业界公认的战略手段之一，目前尚无一个完整的战略与战略体系。

企业大学战略是基于企业战略、人本战略和企业可持续发展战略发展而来的新型子战略系统。目前，中国国内就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意见，且已有失败的案例。对企业大学战略进行初步的定义和研究，以及对企业大学体系构建的研究整理在当下具有极大的实践指导意义。根据2005年年底国家统计局第一次全国经济普查主要数据公报：目前，我国企业法人单位共有516.9万个，而根据作者最新（截至2009年5月1日）系统搜集和调研整理显示，中国企业大学的数量仅有258家。由此可见，企业大学在我国的发展还是具有相当大的潜力和空间的，而对于企业大学战略的定位与系统描述更有助于当前及未来中国企业大学健康、有序地发展。

企业大学战略直接驱动着企业的组织学习与职场教育。因此，本书可作为企业高层管理者、决策者研究和探索企业战略管理在人力资源开发维度的参考读物，也可作为企业大学/商学院院长、首席学习官（CLO）、首席知识官（CKO）、人力资源总监、培训总监/培训经理在实践企业大学过程中的重要工具书。同时，本书对于研究组织学习与发展领域的企业大学战略和企业大学课题项目的学者、咨询师、培训师，以及对组织学习和发展领域研究有兴趣的人士还具有一定的启发作用。

本书的企业大学战略及运营管理体系构建研究是建立在战略性人力资源管理的最佳实践及其结构维度上的。国内在这方面的研究才刚刚起步，成果较少。所以，本书研究的企业大学处于从发展到成熟的不同阶段，有些具有几十年的发展历史，并且被普遍认为是中国企业大学的典范，如摩托罗拉（中国）大学、惠普商学院、通用（GE）中国培训发展中心等；有些企业大学是刚刚成立的，如2009年4月20日诞生的恒源祥大学羊绒培训学院等。作者认为，中国已有的企业大学运作规范与否并不重要，重要的是我们需要了解企业大学先行者和著名企业大学已经达到的水平，然后去思考如

何通过标杆研究与学习，迅速建立和提高自己的企业大学的规范运营体系和运作水平。

本书以中国当前多个行业已经建立起来的企业大学或企业商学院、管理学院、培训学院等作为研究对象，通过实证研究的方法，探讨了中国企业大学战略理论与企业大学实践运营系统的有效模型。本研究的成果将为中国企业大学进行战略性人力资源管理、知识管理等提供系统的经验、理论支持和方法论，对于提升中国企业大学的建设与管理水平有一定的指导价值和意义。

同时，基于以下两点客观原因，本书的研究成果存在企业文化、理念差异及地域条件等方面的限制，因而可能只能反映中国企业大学现状之下的基本理念与特点。

(1) 虽然全球第一所企业大学（GM 设计与管理学院，1927 年）创建至今已有 82 年的历史，但从中国第一所本土企业大学（春兰学院，1998 年）创建至今才短短 11 年时间，而且国内关于企业大学领域的研究也刚刚起步，因此，国内企业大学本身所积累的经验远远没有达到饱和。

(2) 国内众多的企业大学尚处于探索阶段，在创建与运营模式上，较多地以世界 500 强在华企业的企业大学为标杆。国内企业将在华 500 强企业的经验与自身的行业特征、地域特点和企业人力资源管理相结合，既取得了阶段性的成果，也存在一定的限制。

后续的研究

企业大学是人们在组织学习与发展领域通过近百年来的不懈实践、探索与总结，发展到 21 世纪的一个全新的、具体的学习模型与学习理念。企业大学因其成功而在全球商业界得以名声大振，但是我们还应该看到，不仅仅是企业需要用企业大学模式来促进企业绩效的持续提升。这种模式与理念，在政府机构、事业单位和军队等非盈利性组织中，同样有着广阔的应用空间。比如说，目前“社会主义新农村建设”项目中的村官培养任用系统、军队的各级指挥官培养系统，等等，都是组织学习与发展领域中值得研究和探索的新领域。在这些多元化的组织形态中，如何建立一套行之有效的组织学习与发展模型，如何打造一种恰当适宜的开发与保障体系，都是极有价值和意义的前瞻性研究项目。而从企业大学的概念中，我们不难发现，企业所划定的组织学习与发展领域的“圈圈”，显然将这些个性化的组织形态拒之门外。

同时，“企业大学”名称中的“大学”一词，更将企业形态中经营和运作模式较小的中小企业拒以千里，以至于令中小企业望而却步，普遍认为“企业大学”的“帽子”过大而“戴”不上，无法用企业大学的模式来促进企业内部的学习与变革。但是不容忽视的事实是，目前我国中小企业和非公有制企业数量已超过 4200 万户，占全国企业总数的 99.8%。中小企业所创造的最终产品和服务的价值占全国国内生产总值的 60% 左右，其产品销售额占社会销售总额的 60%，上交的税收已经超过全国税收总额的一半，提供了全国 80% 左右的城镇就业岗位。^①——关注中国中小企业的组织学习与

^① 信息来源：国家发展和改革委员会、国务院信息化工作办公室、信息产业部联合发布的《中国中小企业信息化发展报告（2007）》和《全国中小企业信息化调查报告（2007）》。

发展领域里的“类企业大学模式”是一个时代的课题。

现实中，中小企业试图通过建立企业大学来规范培训体系的想法也欠妥当，因为企业培训体系想规范直接就可以规范，没有必要扣一顶企业大学的帽子。因为培训与绩效的关系问题还没有解决，中小企业最关注的是绩效而非培训，如果培训不能有效提升绩效，将培训职能机构升级为企业大学同样是无济于事。不但如此，从组织结构关系来看，企业大学甚至还会拉远培训与绩效之间的关系，除非绩效部门也并入企业大学之中，但这种构想对中小企业而言显然是不大可能的。企业的培训管理者必须认清清楚提升绩效是培训职能的首要任务，既然培训对绩效提升收效甚微，那么就需要对培训职能进行变革。

选择正确的变革之路是至关重要的。目前的培训职能变革主要有两类：一、强化培训职能型——成立企业学院或企业大学；二、弱化培训职能型——成立学习（组织）发展部。笔者认为，哪一种组织学习形式最有利于提升绩效，哪一种组织学习形式就是企业的最佳模式！虽然我们发现“绩效”不买“培训”的“账”，但我们也发现“绩效”很买“学习”的“账”，企业的培训管理者搞清楚“学习”与“培训”之间的关系就是解决问题的出路。“学习”与“培训”犹如父与子之间的关系，“培训”是“学习”的一种形式，“学习”除了“培训”的形式之外，还有“做中学”、“研讨会”、“读书会”等很多种形式。企业成立学习（组织）发展部，弱化培训职能，本质上是更加关注“学习”职能，在超越培训的视角上改善绩效；相反，如果成立强化培训职能型的企业大学就会适得其反，无法有效促进绩效。虽然很多企业大学在对职能的定义上也特别强调多种学习形式的重要性，但感觉上还是生搬硬套，企业大学的框架最容易操作的还是培训，其他非正式学习形式很难在企业大学的框架下有效开展。

因此，企业在没有建立起有效的学习提升绩效体系之前，是否有必要成立企业大学？适合于中小企业的企业大学理念模型是什么？这一切都有待后来的研究者们共同去面对和解答，这是中国组织学习与发展领域的企业大学工作者和研究者们必须正视的一个现实问题。

在笔者和很多中国企业大学的实施者交流的过程中，当一些培训管理者仍沉浸于甄选外部的课程和讲师组织培训、提升内部讲师的授课技巧等一些事务性工作而不能自拔时，另一些具有远见卓识的优秀企业培训管理者已经将“跨界学习”（Cross-boundary Learning）概念引入到组织的人才培养体系中，他们用酒店服务的流程来思考汽车售后流程再造，将银行网点的培训方法与理念引入到运营商、餐饮网络……他们利用互联网、西点军校、交响乐池、古代战场作为学习的环境来冲击被培训者的神经；他们启动行动学习、混合式学习、嵌入式学习、影视学习法等学习方式来激发组织的潜能；他们甚至采用3D模拟仿真游戏来打造新的团队……组织学习与发展领域建设中更高层次的创新还远远没有展开，但是前方的道路却清楚地显示出乐趣无穷、价值无穷。

同时，国内企业大学缺乏与其他企业大学的沟通，这也是本土企业大学存在的一个主要问题。在2006年，法国已经出现了企业大学联盟，这种联盟把不同行业不同的人联合起来，联盟的终极目的就是共同促进人的发展。因此，如何建立一个交流经验、分享心得的中国企业大学联盟组织是摆在我们面前的一个很重要的课题。

目 录

第1章 企业大学概述	1
1.1 企业大学概述	3
1.1.1 企业大学概念的提出	3
1.1.2 企业大学发展简史	4
1.1.3 企业大学是企业培训发展的趋势	8
1.2 国内外企业大学发展概况与成功经验分析	11
1.2.1 国外企业大学发展概况与成功经验分析	11
1.2.2 中国企业大学建设现状与分析	13
专栏 1-1 精选企业大学最佳实践案例 1	22
专栏 1-2 精选企业大学最佳实践案例 2	27
1.3 企业大学与相关组织及概念的关系	29
1.3.1 企业大学与人力资源部或原培训部	29
1.3.2 企业大学与企业培训体系	32
1.3.3 企业大学与学习型组织	32
1.3.4 企业大学与知识管理	33
1.3.5 企业大学与培训中心、高校、商学院	39
第2章 企业大学战略	43
2.1 企业大学战略	45
2.1.1 战略的概念	45
2.1.2 企业大学战略	48
专栏 2-1 精选企业大学最佳实践案例 3	54
2.2 企业大学的战略定位	56
2.2.1 企业大学的战略定位	56
2.2.2 企业大学战略定位的转变	64
2.2.3 企业大学的功能定位	66
2.2.4 企业大学的需求定位	74
2.2.5 企业大学的培养对象定位	77
2.2.6 企业大学的关键因素定位	79