

THE NEXT GENERATION OF
CORPORATE UNIVERSITIES

下一代 企业大学

发展个人与组织能力的新理念

[美] 马克·艾伦 编著 吴 峰 译

北京大学企业与教育研究中心CLO高级研修班指定教材
20位全球顶尖企业大学专家阐释下一代企业大学的全新理念和成功案例
企业高管、人力资源、培训与教育专业人士必备用书

世界图书出版公司

THE NEXT GENERATION OF
CORPORATE UNIVERSITIES

下一代 企业大学

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

下一代企业大学：发展个人与组织能力的新理念 / (美) 马克·艾伦编著；吴峰译. —北京：世界图书出版公司北京公司，2010.01.

书名原文：The Next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities

ISBN 978-7-5100-1762-9

I. 下… II. ①艾… ②吴… III. ①企业管理—职工培训 ②企业—职工大学—研究
IV. F272.92 G726.84

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第225378号

Mark Allen

The Next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities

ISBN: 978-0-7879-8655-1

Copyright: © 2007 John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese edition copyright: © 2010 Beijing World Publishing Corporation

All rights reserved. This translation published under license.

下一代企业大学：发展个人与组织能力的新理念

编 著：[美] 马克·艾伦

译 者：吴 峰

责任编辑：刘冰云

装帧设计：刘 岩

出 版：世界图书出版公司北京公司

发 行：世界图书出版公司北京公司

(地址：北京朝内大街137号 邮编：100010 电话：64077922)

销 售：各地新华书店

印 刷：三河市国英印务有限公司

开 本：787 mm×1092 mm 1/16

印 张：23

字 数：302千

版 次：2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷

版权登记：图字01-2009-7526

ISBN 978-7-5100-1762-9/F · 141

定价：58.00元

版权所有 翻印必究

THE NEXT GENERATION of CORPORATE UNIVERSITIES

目 录

第一部分

作为战略合作伙伴的企业大学

-
- 第一章 什么是下一代企业大学 / 3
- 第二章 构建整体的发展框架 / 17
- 第三章 学习：竞争性业务变量 / 35

第二部分

企业大学的内部功能

-
- 第四章 超级学习：为什么技术无关紧要 / 55
- 第五章 打造企业大学品牌 / 75
- 第六章 企业大学：道德火焰的新守护者？ / 97
- 第七章 下一代评估：寻找价值 / 115
-

第三部分

企业大学的特色设计

- 第八章 企业大学的全球化思考 / 149
- 第九章 小公司里的企业大学 / 167
- 第十章 非盈利机构中的企业大学 / 185
- 第十一章 政府中的企业大学 / 207

第四部分

下一代企业大学的功能

- 第十二章 企业大学：文化的塑造者 / 231
- 第十三章 神奇的导师制 / 253
- 第十四章 企业大学对领导力培训的战略贡献 / 271
- 第十五章 职业生涯管理：利用战略课程培养人才，构建组织胜任力 / 285
- 第十六章 企业大学中的继任管理 / 309
- 第十七章 企业大学在知识管理和知识共享社区中的角色 / 327
- 第十八章 智慧管理：学习和绩效之间易缺失的纽带 / 343

后记

第一部分

作为战略合作伙伴的企业大学

第一部分主要讲述企业大学是如何用作推动组织前进的战略工具的。鉴于本书的后续部分将要论及企业大学所负责的多种活动与职务的具体操作方式，第一部分专门讲述作为战略工具的企业大学的基本原理。

第一章讨论企业大学是什么以及它是如何成为上级机构的战略组成的。本章描述下一代企业大学——那些超出培训范畴而采取多种改革方法以发展人力并扩展机构能力的企业大学。第二章描述Booz Allen Hamilton的企业大学如何通过这一组织将全部人员流程联系起来以对学习进行整体分析。第三章评判将学习视为竞争性业务变量的话题，并提供如下方面的深刻见解：当学习被恰当地操作并战略性地使用的时候，它如何能成为一个机构的竞争优势资源。

第一章

什么是下一代企业大学

Mark Allen

企业大学的历史足够长吗？需要迎来第二代吗？最初的企业大学至少要追溯到20世纪40年代，但其真正的成长始于20世纪90年代，所以很多企业大学现在正进入它们的第二代。随着这些实体在规模和复杂性上都有所增长，我的开放性问题的答案是肯定的。而且是时候开始谈论新一代企业大学了——它们超越了培训和开发，不仅仅只是称自己为企业大学，而且能提供多种帮助开发人才和拓展企业功能的创新服务。这些企业大学以及它们的改革性措施正是这本书的主题。

人们最常问我的关于企业大学的两个问题是：“企业大学只是培训部的一个新奇称谓而已吗？”以及“企业大学到底是什么？”企业大学不仅仅是一个新奇的培训部门。将培训部与企业大学区分开的最好方式是审视它们各自所提供的活动范围。培训部做的是培训。企业大学除了做培训之外，还做很多其他的事情。

企业大学的职责是培养员工和增强组织能力。可能你会觉得我忽视了培训，其实我相信培训是发展人才的极好方式——很可能是最好的方式。但是，还有很多其他的实现方法。这章的稍后部分我会列举这些方法（培训的位置近乎在此列表的顶端），并且会是一张很长的列表。

这样就带给我们另外一个问题：到底什么是企业大学？在《企业大学手册》（2002）中，我提供了这一定义：“企业大学是这样一种教育实

体，它是一种战略性的工具，其职责是通过实施能培养个体或组织的学习、知识和智慧的活动来辅助母公司实现自己的使命。”这个定义中最重要的词是战略性的。尽管培训部门很重要，但它们通常是战术性和操作性的，基本不与组织的战略直接相关。要想被纳入企业大学的范畴，该实体必须是使命驱动的，且要与战略相关联。

这又给我们指出了另一个人常问的问题：我的公司适合建立企业大学吗？尽管我极为拥护通过企业大学为公司创造巨大价值的做法，但企业大学的概念并不适合于所有的公司。仅仅将企业大学视为一种市场推广手段而创建企业大学是不对的。如果人们不肯来参与你的培训项目，将它重新标号为企业大学可能一开始可以治标——低参与度——但不能治本（通常是项目被认为缺乏价值）。

对于创建企业大学抱消极态度的另一个原因是没有清晰的能引人注目的理由。我跟很多人谈过，他们告诉我其创建企业大学的原因是，他们的上司读到了一些关于企业大学的材料然后说，“我也得弄一个。”公司中的某个人于是就被挑选出来负责创建企业大学。由于命令可能会模糊到这个程度，完成“创建一所企业大学”这一简单目标是很容易的，然而，在计划背后没有真正的战略意图的情况下，要想给企业增值并带来改变是不可能取得任何实质性成功的。如果没有任何与企业战略相关的坚定目标，一般说来，为创建而创建不是好主意。事实上，这样做对一个企业来讲甚至可能是非常有害的，因为如果之后一所真正的战略性企业大学被孕育出来，人们会记起这曾经不走运的市场推广手段，并因此在对企业大学有真实需求的时候不接受这一概念。

如此，你应当在什么时候拥有一所企业大学呢？在对其有真实需求的时候！如果包括人的发展在内的需求清晰且被认可，企业大学便能成为很有价值的战略工具。记住：真正的企业大学是一种战略工具，它与帮助企业达成其使命的目标直接相关。

企业大学的功能

尽管战略性是企业大学的定义中的关键词，这本书却是专注于定义中关于讨论活动的部分。这一定义使用了一些相当具体的词来界定企业大学，但活动一词却是非常模糊的，而且是有意如此的。这种模糊性的原因是，企业大学有很多种不同的办法可以培养个人和组织的学习、知识和智慧。当我写下那个定义的时候，我知道我不可能提及所有的方法，而且很多甚至尚未被构想出来。

这些年来我跟众多企业大学的专业人士交谈过，就这些多种多样的活动编制了一张列表。这张列表很长，但这并不意味着它会很复杂。首先，我肯定自己忽略了一些切实可行的开发方法。更为重要的是，我甚至更加确定当你读到它的时候，创新型企业大学的专业人士已经创造出了新的、更激动人心的方法，以便于企业大学发展人才，增长价值。

以下是这张活动列表以及企业大学所能行使的功能：

- 需求分析
- 设计培训项目
- 传递培训项目
- 设计管理和执行性的发展项目
- 传递管理的和执行性的发展项目
- 评估技术选项
- 传输在线学习或混合学习项目
- 雇用供应商
- 管理供应商关系
- 对内管理项目
- 对外管理项目
- 评估项目

- 评估企业大学
- 管理大学伙伴关系
- 行政教练
- 导师指导
- 职业计划
- 战略聘任
- 新员工导向
- 连续策划
- 文化变更
- 战略变更
- 知识管理
- 智慧管理
- 图书馆和电子信息集
- 研究和开发

尽管这个列表不打算穷尽所有的活动，但它是有指导性的。它说明的第一条经验是，除了培训之外还有很多发展人才的方式。除此之外，列出的许多功能——知识管理、连续策划、教练、导师指导——都不是新想法了。但是，一个最新发展的观念是：这些功能可以作为企业大学所能实现的功能的一部分。它们不仅应当成为企业大学的一部分，我还会坚决主张它们由企业大学来管理，或至少有一定程度的企业大学的参与。

当我与负责创建新企业大学的人们一起工作时，我会给他们这张列表，并让他们创建四个栏目，分别标为“负责于”、“关联于”、“外包”、“不做”。针对列表上的每个项目，我会问他们的企业大学是要承担这个功能，还是与之相关，或将其外包（但要被企业大学监管），或是完全不去实现。

最后一栏是完全可以接受的，因为尽管表上的每个功能都可以被企业

大学所管理，但我没听说过哪个企业大学会实现表上的全部功能，也没有这个必要。根据企业的规模、目标及一系列其他变量，表上的有些功能可能不是必要的。

不过，表上的所有功能有一个共同点，那就是都与人及其发展相关。而且，尽管表上的有些项目传统上是其他部门的职责（比如，人力资源经常与战略聘任和新员工导向相关），但这些都是发展机会，因此，企业大学的参与是有意义的。

考虑一下新员工导向的实例。在这一系列中，一端是那些做半工作日的导向对话的公司，他们在对话中解释福利计划和其他基本信息（如员工能获得多少假期）。另一端是为推动新员工的文化适应和参与而作的战略努力，这是新员工成功的重要成分。我在与企业大学专业群体交谈的时候问到，有多少企业大学涉及了表中所列的多种功能？五年前，当我问及关于新员工导向这个问题的时候，只有少数几个人举手，现在当我照常提问的时候，房间里的半数人会举手。这样一个以前标准的人力资源功能现在变成了战略上的企业大学功能。表上的大多数活动也都是如此。

说起一些表上未列出的功能，也是十分有趣的，比如说学历课程。课程指向伙伴关系，学士、硕士和博士学位仍然是传统大学的独家职权。2000年有一项研究想要寻找授予学位的企业大学，结果在美国和加拿大找出了不到十所（Thomsom, 2000）。自那次研究之后，企业大学置身于学位授予职责之外的风潮依然没有改变。由于学历课程的复杂性以及准入的障碍（主要是对合格的鉴定），那些想要为其员工提供学历课程（有时候是定制的）的企业大学发现与当地传统大学建立伙伴关系会更为高效。这就是列表上有“管理大学伙伴关系”而没有“提供学历课程”的原因。

表上的另一个缺失就是学术研究，这是由传统研究型大学承担的职责。在学术期刊上发表文章无助于发展人才或扩展组织能力，所以一般说来企业大学避开了这一点。然而，研究和开发包括在列表上。大多数大公

公司有单独的研发部，但有一些已经接纳了这一观点：由企业大学来管理实施研发的过程对公司是有益的。这其中之一的Enclos公司将会在第九章有简要介绍。Enclos大学管理为研究提供其他任务之外的资金或（和）时间，以创建公司所能使用的新产品、服务或流程。

企业大学 and 传统大学尽管名称相似，却没有功能上的重合。他们当然也不能被视为竞争者，除了可能会在执行性发展项目方面的相当狭窄的空间里有一些交叠。这些课程不是传统大学使命的核心构成——尽管许多大学的确在行使这一职责——因此，在某些情况下，内部企业大学可以被看做基于大学的执行性发展项目的竞争者。但另一些情况下，理性的基于大学的商学院会与企业大学合作来创建定制学位或非学位课程。

本书的组织

本书的一些章节着眼于本章已提及的许多功能。事实上，本书专注于讲述企业大学如何成功地将这些功能与开发员工和组织能力的职责整合起来的现状。下一代企业大学超越了培训，并将人员战略开发的许多方法整合起来。

第一部分的章节强调企业大学的战略角色。在第二章中，Aimee George-Leary和Ed Cohen描述了建立整体性开发框架的办法，他们认为这种方法将贯穿组织中的所有的流程，并且使用他们在Booz Allen Hamilton的经验作为案例。他们以几个能有效地概括本书精髓的字词作为开头：“发展超越培训”。

第三章中，作为企业大学咨询公司主席的Karen Barley，将学习视为竞争性的商业变量，以此来探究把学习看做战略性商业过程的观点。

第二部分关注企业大学的一些内部功能。企业大学专业人士在查看企业大学可能的功能菜单时，需要决定他们将要做什么。下一个问题也同样

重要：他们将要怎么做？

很多机构已经决定采取在线学习的解决方案。他们将潜在的成本节省和广泛分布学习产品的能力作为主要收益。但他们没有看到的是，在线学习往往已经不能实现其帮助人们学习和帮助企业达到更佳结果的潜能。

2001年，我参加“虚拟企业大学周”会议。数百人聚集在旧金山讨论他们将要如何摆脱所有教室，进而实现完全虚拟的企业大学。（我想知道，当时按道理来说我们本可以开虚拟会议，却为何聚集在旧金山。）三年以来，我没听说任何一所完全虚拟的企业大学。这种一刀切的办法并不合适。首先，有些主题比其他的更容易实现虚拟化。比如，如何使用某种软件的课程就可能比如何实施更好的面谈更适合于在线学习。而且，组织中的所有员工并非都拥有同一种学习风格，有些人可能非常适应在线学习的环境，但另一些人可能就不适应。完全虚拟的企业大学的观点已经消退了。

混合课程和混合学习随后变得流行。这一观念是将教室环节与电子课程结合起来，得到的是一种混合体。但企业发现的问题是，尽管他们大体上可以使员工在教室里出现，但在线环节会有更多问题，员工会开始学习这些课程，却很少彻底学完。

在我听到有人吹嘘他开发的一门在线课程是如此之好，以至于达到了60%的完成率的时候，我知道这部分业务出问题了。人们用充满羡慕的眼神看着他，我却在试着想象一所传统大学自夸自己的课程只有40%的学生辍学的情景。

并不是说在线学习不具有巨大的潜能。它过去有，现在也依然有。问题是焦点始终在技术（“在线”）上，而不在学习上。尽管让人们完全使用技术来参与并不是不可能，但很困难。企业已经发现大多数（并非所有，而是大多数）在线学习课程和混合学习课程没有履行它们的承诺。

因此问题依然存在：在线还是不在线？Roger Schank在第四章中提供

了一些答案。Schank断言我们应当关注他提及的“混合学习”，而不要关注于课堂学习、在线学习和混合学习之间的比较。正如这一章的副标题所告诉我们的，技术并不是关键。首先，注重确保员工在学习，并且在学习恰当的内容；然后决定如何传输学习内容。Schank本应当为本书写一章关于技术的内容的，但他没有这样做，取而代之地提供了一章关于学习的内容。（想想这在一本关于企业教育的书中的分量！）无论如何，他提供了如何用技术传输学习的范例。

一个十分重要的但常被忽视的企业大学功能是品牌化。Annick Renaud-Coulon是企业大学全球理事会的会长，也是欧洲乃至全球范围内的企业大学方面的权威专家。第五章中她陈述了企业大学品牌化的案例，认为品牌化对企业大学的成功有直接的影响。

由于道德丑闻时常高居头条，公司正在尽力解决如何提升道德行为的问题。在第六章中，Philip McGee和John Duncan建议，企业大学可以承担的职责不仅在于传递遵守道德要求的课程，还在于真正地通过组织来提升道德文化。他们引用了三个不同的机构来作为示例。

Jack Phillips，作为培训项目和企业大学的投资回报测量方面的领袖，与Patti Phillips一起在第七章中讨论了评估这一艰巨任务，并就评估如何有助于决策和增值提出了建议。

你可能已经注意到，这一章前面的企业大学的定义没有使用企业一词。原因是企业大学并不必置身于企业里面。实际上，很多最佳实例位于非营利组织、政府及其他非传统场所。在第三部分，我们探讨这些特殊设置。

全球化公司在实施企业大学方面面临着更多的挑战。其中的问题包括不同的语言、文化和时区。第八章中，Ed Cohen，这位合著了第二章的博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）的前执行官，现在领导着斯蒂扬（Satyam）计算机服务公司这家基地在印度的全球化公司的企业大学，分

享了他对于全球化企业大学的运营的观点，并讲述了斯蒂扬所经历的故事。

另一个常被问及的关于企业大学的问题是，要使企业大学模型有意义的话，其对应的企业规模该有多大才行。显然，规模的大小不是关键。我曾与只有400名员工却有效地实施了企业大学的企业合作过。其中之一是Enclos公司。第九章中，Lee Steffens 和Shannon Novotne讲述了Enclos的故事，并就小公司如何能以小预算创建影响大的企业大学提供了建议。

营利部门不是企业大学的专营范围。接下来的两章就讲述了非营利组织中的企业大学的故事。首先，Deborah Grayson Riegel分享了一个非营利组织如何能有效地实施企业大学的观点。接着，为弗吉尼亚州的切斯特菲尔德县开办并经营企业大学的Kevin Bruny，提供了一份对基于政府的企业大学的详细描述。

在第四部分中，我们考察了企业大学可以并正在承担的除了传统培训之外的多种功能和活动。组织变化的一个极为重要却常被忽视的方面是文化变迁。甚至当企业试图穿越这条道路的时候，他们也不指望将企业大学当做推动器。但是既然文化是人的产品而企业大学又专注于发展人，Laree Kiely 在第十二章中主张企业大学应当领导文化变迁的掌管。她提供了如何完成这一点的循序渐进的指南。

无数的企业实施导师制和行政教练，很少是作为形式化程序，而通常是半结构化的设置。如果它们能得到恰当管理的话，便能为个人和组织都带来巨大价值。在第十三章中，Lynn Slavenski描述了她的Equifax公司实施由企业大学管理的形式化过程，以执行分布到整个组织的导师制的方法。接着Merrill Anderson在第十四章中提供了他关于企业大学对领导力教练具有战略作用的观点。

诺斯罗普格鲁门公司的空间学院的院长Jack Gregg在第十五章中探究了职业路径管理的观点。这是另一个如果管理得当就能为个人和组织都提

供巨大价值的概念，也是另一个尚未被正式纳入企业大学范围的功能。

长久以来我一直有一个困惑，就是有的拥有企业大学的机构在实施连续策划活动的时候却缺乏企业大学人员的参与。连续策划不单是鉴别候选人，它还使发展员工成为必需。我不明白脱离了企业大学将如何实施连续策划。在第十六章中，Lynn Schmidt超越了连续策划的旧观念而讨论了连续管理，这是一个超越策划而进入到实施和管理的更综合的过程。

第十七章中，我的同名同事Mark W. Allen（一个分享了我的名字和对企业大学的兴趣但与我没有亲戚关系的人）讨论了一个重要但是不被重视的功能：知识管理。如果你问企业行政人员是否同意这一论断：“你的企业中最有价值的资产是员工头脑中的知识”，他们中的大多数会说同意。如果你接着问：“你在管理这些知识的获得、分享和使用方面干得好吗？”大多数会说不。这不只是站在我这边得出的推断。我问过数百个管理者和行政人员这个问题，几乎所有人都同意第一个论断，而绝大多数都承认第二个陈述是个问题。许多人将知识管理视为一种流行的狂热或本月的新风气而不加考虑。然而除非你期望员工知识价值的重要性减弱，否则知识管理的概念不可能消退。

忽视知识管理的部分原因是，许多机构在开始尝试实施的时候失败了。考虑到客观上存在着来自不同地域的员工之间分享知识的需求，知识管理的推动者们认为数据库是必要的。他们召集了信息技术（IT）部门并让他们负责建立一个知识管理数据库。IT员工们做了他们一直所做的：很到位地做好了他们被要求做的事情。问题是我们要求他们做了错误的事情。他们建立了数据库，但没人使用。

结果是我们犯了两个错误。首先，我们将数据和知识混淆了。计算机擅长存储数据，但知识存储于人的大脑中。知识有两类：描述性的和过程性的。描述性知识是事实——能被写下来并存储进数据库的那一类。过程性知识指的是如何去做某件事情。人们懂得如何做事情，但很难在数据库