



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

企业大学研究

张 竞 / 著

QIYE DAXUE YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press

中青年经济学家文库

企业大学研究

张 竞 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业大学研究/张竞著. —北京: 经济科学出版社, 2011. 8

(中青年经济学家文库)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0690 - 9

I. ①企… II. ①张… III. ①企业大学 - 研究
IV. ①G726. 84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 090747 号

责任编辑: 段 钢

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 齐 杰

技术编辑: 邱 天

企业大学研究

张 竞 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京三木印刷厂印装

880 × 1230 32 开 9.125 印张 260000 字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0690 - 9 定价: 30.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

企业大学 (Corporate University) 20 世纪 80 年代以来异军突起并风靡全球, 成为企业员工继续教育的新模式。近年来我国企业大学也快速发展, 中国经济正从高速发展的战略机遇期进入到经济转型的战略机遇期, 国家需要大量掌握专业知识技能及具有良好职业素质的劳动者, 由于高等教育培养的人才不足以满足企业需求, 企业正承担起更多的劳动者教育的责任。企业大学的发展已引起企业及教育界的极大关注与研究, 本书正是在这样的背景下形成的。

在企业战略、大学教育及知识管理等理论框架下, 本书结合大量案例, 围绕企业大学的基本问题展开研究, 力求在对既有研究成果进行系统梳理的基础上, 重点围绕企业大学的一般性问题进行更加深入的探讨。目的是为企业大学展示不同选择的多种可能结果, 并试图为企业大学的研究提供新平台。

全书共分 8 章。第 1 章介绍了研究背景, 企业大学在全球兴起和发展的状况。阐述了在变革环境中大学教育和企业传统培训的问题, 以及从企业和大学的视角对企业大学的多种界定, 在此基础上提出本书的研究目标。第 2 章在对企业战略理论演进论述的基础上, 围绕近年来的企业战略理论关注的要素并结合相关主题做了述评, 对基于企业理论的企业大学的主要建设目标、功能、创造的环境和运作特征等作了论述。第 3 章回顾了企业大学的发展历程, 重点研究现阶段企业大学的发展状况以及主要特征。同时分析了企业大学发展的内在动因与外部环境。第 4 章根据企业知识管理的理论, 提出了基于企业大学平台的知识转化模型, 以及企业知识共

享、转移和整合的过程模型。阐述了企业大学促进企业知识资源增值的途径。第5章研究了企业大学的教育功能，提出了制订教育教学计划的原则与分析框架，并提出了基于员工能力素质和学习特点的内容设计和教学模式设计及教学实施的分析框架，研究了企业大学的课程体系 and 核心课程。第6章研究了企业大学的教学模式，根据目前应用十分广泛的在工作过程中学习的行动学习模式和E-Learning学习模式，研究并阐述了它们的理论基础、模式特征和优势，以及适用的学习内容等。第7章研究了企业大学的治理模式与评价因素，提出企业大学四层次组织架构，阐述了每一层组织的关系与职能，进而提出了企业大学的管理模式与评价因素，并进行了实证研究。第8章对全书进行了概括与总结，探讨了未来的研究与发展趋势。

在本书形成过程中，诚挚感谢我的导师王沛民教授悉心指导，王沛民教授对科教领域问题具有深刻独到的理解与把握，始终是一个满怀热情的学习者和探索者，他的学习精神和宽厚平和的待人态度，鼓励与指导我进行相关研究；感谢王沛民教授的研讨会，研讨会上王沛民教授的精彩报告、学友们鲜明的观点、对问题敏锐的洞察力使我获益匪浅；尤其感谢莫力科同学在应用结构方程模型解决问题中给予的具体指导。

本书在问卷调研以及相关数据收集过程中得到海尔公司人力资源部经理李瑞友先生、埃森哲（中国）公司的高级经理孔宇先生等的热情支持与帮助，在此对他们表示由衷的感谢。

本书完成于2006年作者的博士论文《基于公司战略的公司大学研究》。这次出版，对书稿进行了修改，增加了最新的研究成果。由于作者水平有限，书中难免存在欠妥甚至错误之处，望读者不吝指正。

张 竟

2011年4月于杭州中国计量学院

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 问题的提出	2
1.2 企业大学的界定	20
1.3 研究目标与思路	28
第 2 章 相关文献综述	31
2.1 企业战略理论的演进	31
2.2 企业战略的关注点	45
2.3 企业大学发展述评	52
2.4 本章小结	60
第 3 章 企业大学发展历程与环境	62
3.1 企业大学由来与发展	62
3.2 企业大学发展动因分析	74
3.3 本章小结	83
第 4 章 知识及其管理：企业大学的命脉	85
4.1 案例研究	86
4.2 企业的知识资源和知识的特性	95
4.3 企业大学的组织结构与组织性质	101

4.4	企业知识共享、转移和整合的过程模型	105
4.5	企业大学与知识资源增值	119
4.6	本章小结	124
第5章	企业大学功能论	126
5.1	案例研究	127
5.2	企业大学的教育目标和理念	136
5.3	企业大学的教育教学规划	144
5.4	企业大学的课程设计	153
5.5	企业大学的课程体系及核心课程	160
5.6	本章小结	168
第6章	企业大学运行论	170
6.1	案例研究	171
6.2	行动学习模式	179
6.3	E-Learning 模式	190
6.4	本章小结	206
第7章	企业大学治理论	209
7.1	企业大学的管理	209
7.2	企业大学的评价因素	221
7.3	基于结构方程模型的评价	225
7.4	企业大学的贡献率分析	235
7.5	本章小结	247
第8章	结论与展望	250
8.1	本书的主要结论	250
8.2	研究展望	254

附录.....	257
附录 1 我国企业培训现状调查问卷	257
附录 2 关于企业大学研究的问卷	259
参考文献.....	262

第 1 章

绪 论

20 世纪 80 年代以来，以英特尔、微软、思科、戴尔、苹果等为代表的一大批新技术型公司的快速发展，以及 GE、IBM、摩托罗拉、波音等一大批老牌企业不断更新和颇具发展后劲的现实，愈加清晰地使管理学家捕捉到了企业成长与发展的关键因素（即使是一部分）。这些引领世界科学技术、生活方式以及文化娱乐发展的、最卓越的“具有远大抱负水平的”基业长青的企业，除了拥有最优秀企业素质之外，全都大量投资在自己的“大学”和“教育中心”上，设立密集的培训和发展计划（柯林斯等，2002），给企业发展提供了最强有力的支持。

近十几年来企业大学异军突起并风靡全球，在企业员工的继续教育和企业的持续发展承担着重要的角色。摩托罗拉公司的前董事长和总裁克里斯托弗·高尔文在美国工程教育协会的集会上说：“摩托罗拉不再雇用 4 年制的工程师，而是要聘用 40 年制的工程师”（引自 Meister, 1998a）。这种持续不断地学习不仅是在大学的教室里进行，更多的是在企业大学、在公司的工作室进行，公司这个物质财富的创造者正在日益变成劳动力的主要教育者。企业大学的崛起也更新着传统高等教育的思想观念、教育内容和学习方法，同时促进与传统大学建立新型的合作与竞争关系，对知识经济时代的人力资源发展模式将产生深远的影响，对大学的发展带来巨大的推动作用。

纵观各种类型的企业大学，无一不涉及为实现公司的战略目标提供人力资源的支持，造就卓越的劳动力。面对知识经济和信息化的时代以及越来越国际化的经济环境和竞争环境，对竞争优势相对落后的中国企业和中国大学，研究企业大学成长壮大的动因，研究企业大学对企业长久发展的巨大贡献和深刻内涵，研究它的运作模式和成功经验，对提高我国企业在全世界市场上的竞争力和人力资源水平，改造和推动知识经济时代的大学教育和大学教育系统，具有重要的理论意义和现实指导意义。

本章阐述企业大学的研究背景、研究的问题以及对企业大学的界定，然后介绍本书的研究目标和研究思路。

1.1

问题的提出

1.1.1 企业大学的兴起

20世纪80年代尤其是90年代以来，企业大学从美国开始在全球迅猛发展，越来越多的组织正在认真地创建企业大学来满足企业员工的学习需要和组织发展的需要。1988年的数据显示在美国有400多所的企业大学（Peak, 1997; Meister, 1996），到了1997年已经达到1000多所（Meister, 1998a），1999年的数据显示已经有1600所（Eisenstat, 1999），2001年数量已经增加到2000所，其中财富500强有40%的公司有企业大学（Meister, 2001），而到2002年数据显示企业大学已经达到2400所（Nixon, 2002）。尽管缺少准确的数据，但企业大学正以令人鼓舞的数字在全球飞速发展。企业大学不仅在美国迅猛发展，它的发展已经遍及全球。

各种论坛和会议促使着企业大学迅猛发展，美国的企业大学管理咨询公司（Corporate University Xchange 公司，CUX）每年举行

会议并已经连续 11 年在全球范围内评选最优秀的企业大学，例如，CUX2003 年的会议主题是：企业大学的运行和战略、企业大学最好的学习模式、企业大学的投资回报分析、企业大学在全球最好的实践等。由国际质量和生产力中心（International Quality & Productivity Center, IQPC）主持的到 2010 年已经举办了 12 届的会议“企业大学周”（Corporate University Week™），是企业大学与学术的全球高峰论坛，会议传播企业大学的理念、企业学习教育的价值和企业大学的学习模式，交流企业学习的经验和学习技术。如 2004 年“企业大学周”的主题是通过学习驱动企业战略，会议围绕着：企业大学发展、E-Learning、经理人教育、知识管理、绩效管理、培训和组织发展、学习指导和设计、大学/学院的管理和人力资源的发展等主题展开交流。IQPC 从 2002 年开始评选最优秀的企业大学（Corporate University Best in Class, CUBIC）奖。这些具有影响力的会议和评选结果，不仅促使了全球企业大学的健康发展，为企业大学的发展树立了榜样，而且使企业大学在数量增加的同时，其教育培训模式更符合企业员工学习和发展的特点，同时企业大学在企业的地位与作用也在日益提高，2010 年 IQPC 把 CUBIC 荣誉颁布给 Clarkston 咨询公司的大学。

从各国建立的企业大学看，其组织方式、办学形式各不相同，有的是企业自己创建的，也有是企业与传统院校共建的，甚至政府也为创立企业大学出资献策。不管形式如何，但其教育目标都是为了实现企业的战略目标，满足企业发展和竞争环境带给人力资源的迫切需要，帮助企业的员工安排学习计划，给员工提供系统、便利、有效的继续教育，增加学习能力，学习新知识新技能，使企业员工跟上时代发展的步伐，成为掌握最新知识与技术的最优秀的劳动者，发展自己的职业生涯。

企业大学已经成为新的学习模式的实验室。当工作场所成为教室时，企业必须创建和形成一个更加有机的和动态的人力资源模式和学习模式，企业大学的创建促使人们探索在工作期间进行学习的

新方法。使学习成为一个社会过程和职业过程，使学习成为融入员工职业发展并嵌入到制度文化中与企业发展相结合的整个过程。知识快速发展时代员工的工作过程和学习过程是难以分离的，企业大学成为员工工作和学习一体化的最佳实践。

(1) 美国企业大学的异军突起。

美国企业认为，对公共教育无论采取怎样重大变革，也改变不了工业、企业对人力资源的特别需要（Fresina, 1997），企业需要掌握新知识新技能具有更强学习能力与应变能力的劳动者，企业只能自己承担起更多的教育责任。企业大学的形式多种多样，通常它是企业的一个独立或半独立实体，由企业的首席学习（或者教育）官主持，为企业的其他部门提供各种课程学习。企业大学有自己的专任教师，或聘任企业的专家、高校的教师来授课。如摩托罗拉大学2001年有专职员工400多人，弹性专业人员700多人（Densford, 1999）。企业大学自己一般不提供学位教育，但通常与传统大学合作为公司的员工提供学位教育，如达那（Dana）大学（Eorcino, 1997），除了自己提供大量的课程以外，还与多家传统大学合作，为员工提供MBA等学位教育。

美国不仅在大公司建立企业大学，在中等规模的企业也建立企业大学，据企业大学评论杂志社和美国几家传统大学在1998年的联合调查（从有效回收的140家公司的调查表）结果显示，其企业大学所在企业的员工人数少于5000人的公司占34%，员工少于10000人的公司占50%，员工多于100000人的公司有8%。大量的公司员工正在接受继续教育与培训。美国1997年100家企业大学注册的学员数量相当于125家Michigan大学注册的学生数（Meister, 1998a）。

按照美国培训发展协会（American Society for Training and Development, ASTD）2000年国家工业报告，每年从500家公司收集的数据表明，著名企业的教育与培训的支出远远超过一般的企业。1998年，著名企业的教育与培训平均支出为1730万美元，而同期

一般企业的教育与培训的平均支出为 200 万美元。1997 ~ 1998 年整个企业的教育与培训支出增长率为 11%，1998 ~ 1999 年企业界的教育与培训支出增长率为 14%。2000 年的数据显示，美国 IT 企业 15 强的教育培训支出的增长明显高于社会的平均水平，一般 IT 企业的培训支出从 1999 年的 195 亿美元到 2000 年的 224 亿美元，增长了 15%，而 IT 企业 15 强的培训支出，从 1999 年的 36 亿美元到 2000 年的 43 亿美元，增长了 29%。

从美国整个教育市场的变化，可以看出对劳动力继续教育的需求：图 1.1 和图 1.2 为 1993 年和 1999 年美国教育市场的数据。

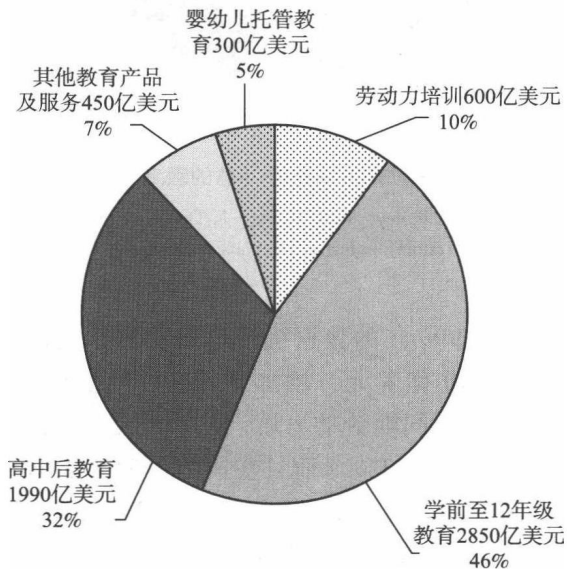


图 1.1 1993 年美国教育市场报告 (总的教育市场为 6190 亿美元)

资料来源: Lehman Brothers. The Education Industry Report™; Training Industry Report 1993, 10.

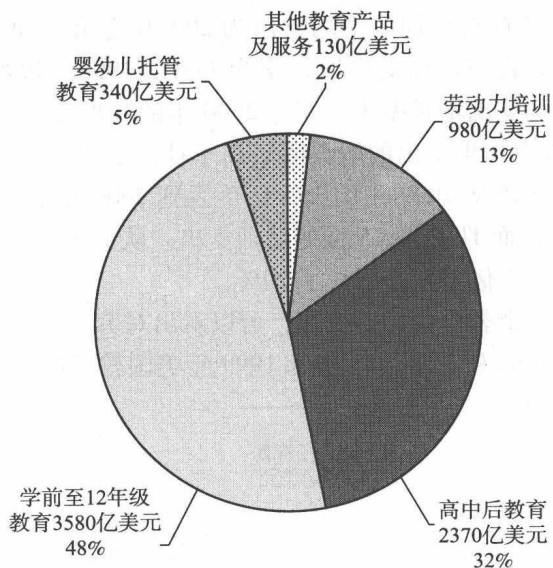


图 1.2 1999 年美国教育市场报告 (总的教育市场 7400 亿美元)

资料来源: Moe, M. T, Bailey, K & Rhoda, L. The Book of Knowledge: Investing In The Growing Education and Training Industry (Reports & Surveys).

从 1993 年和 1999 年的数据统计可以看出, 美国的高中后教育从 1993 年的 190 亿美元, 增加到 1999 年的 2370 亿美元, 6 年增加了 19.1%, 而同期劳动力培训从 600 亿美元, 增加到 980 亿美元, 6 年增加了 63.3%。而且在国家的整个教育经费中的比例可以看出, 高中后教育 1993 年和 1999 年均占美国整个教育市场的 32%, 而劳动力培训, 从 1993 年的 10% 发展到 1999 年的 13%。可以看出劳动力教育的投资是教育市场发展速度最快的部分。

企业大学的快速发展也显示出美国的教育体系及人力资源的发展水平, 高水平的人力资源、高度发展的终身教育体系为国家的经济发展和创新注入源源不断的驱动力。

(2) 英国公司大力创建企业大学。

英国的大企业已建立起自己的企业大学, 据统计到 2000 年在英国已经有 200 多个组织建立了企业大学 (Arkin, 2000)。英国的小企业同样非常重视员工教育, 小企业与大学合作建立企业大学培训员工。学院网 (Colloge Net) 是由分散在英国各地的 7 所高等院校和企业联合组建 (Kerker, 2001), 服务的主要对象是英国的中小企业的员工 (员工数从 11 人到 499 人), 这些学校分散在各个工业区, 针对当地的工业内容, 提供有针对性的教学和相关的课程, 学习形式便利多样, 有课堂教学及网络在线学习等, 学院网为每一个学员提供学习账户, 使学员根据需要选择各自的学习方式与学习内容。这种专门为中小企业员工学习需求设计的企业大学, 其优势是课程根据企业特定的需要、组织的需要和个人发展的需要而设计, 学习效果好而且方便。学院网的教育与培训也受到 E-university 的支持, E-university 在 2002 年建成教学信息数据系统, 学院网可以共享它的信息资源系统, 为他们的学员提供更好的在线学习。E-university 由英国高等教育基金委员会发展起来, 它规划对大学后学生通过在线学习、企业大学的学习获取更新的知识与技术。

英国政府对企业员工的继续教育十分关注, 1998 年春天筹划创建产业大学 (University for Industry) (Ezri, 2001), 到 2000 年开始正式运作。与美国的企业大学不同, 这是一所政府主办的公私合作的企业大学, 其教育目的是提高企业的竞争力 (特别是中小企业) 和人们的就业能力。它具有两项战略目标: 一是激励企业与个人对终身学习的需求; 二是通过信息技术, 拓宽企业学习的途径, 提高学习的针对性、质量及有效性。产业大学是一个开放式的远程学习组织, 它通过网络和通信技术, 向社会提供高质量的学习产品。产业大学的服务对象主要包括企业、成人与职业群体。它将帮助人们与企业确定他们所需要的学习, 提供高质量的学习产品和服务, 更新人们的技能、知识和认识, 以获得生存与竞争能力。

(3) 德国及欧洲其他国家的企业大学全面规划员工教育。

愈来愈多的德国企业把发展教育与培训和实现战略目标结合起来,研究者考察了1989~1999年期间德国相继创办的12所企业大学(Andresen et al., 1999),包括6所跨国公司创建的企业大学,有戴姆勒—克来斯勒公司(Daimler Chrysler)、德意志银行(Deutsche Bank)、汉莎航空集团公司(Lufthansa Group)、贝塔斯曼公司(Bertelsmann)等公司的企业大学,研究发现德国对企业大学的战略追求、组织形式等都进行了创新。德国发展企业大学的主要原因是:在总的教育规划下,增加员工有效的教育与培训活动,提高企业竞争力。他们全面地审查了公司旧的培训系统,发现许多课程是多余的,与公司的战略目标不相适应,不能增加员工的工作业绩,而且缺乏对员工的管理教育。新建立的德国企业大学根据企业的战略目标,全面规划和审定了教育内容,提升教育内涵,更新教育观念,适应时代和企业的发展,并增加对各级经理人的管理教育,密切结合企业的战略。

丹麦在2001年9月召开了第一次“企业大学发展趋势”会议,会议由哥本哈根商学院著名教授主持,成员有企业界的高级经理、政府官员和大学教授,会议的主题是关于企业大学的定位和管理、组织学习的质量标准、知识管理和教育等,会议递交了研究论文并建立起对企业大学教育理念和文化的研讨环境,同时成立了丹麦公司学术合作组织协会(Danish Association of Corporate Academies Partnership of Organisation, DACAPO)(Dealtry, 2002b)。

欧洲的著名公司如飞利浦和沃尔沃(Philips, Volvo)等企业最近建立了企业大学。欧洲企业大学最早出现在20世纪70年代,到1990年开始快速发展(Delahoussaye, 2001),尤其自1998年以来进入加速发展时期,据欧洲企业大学俱乐部的不完全统计,到2002年欧洲的企业大学已达119所(Renaug-coulon, 2002),如表1.1所示。并建立了全球企业大学理事会(Global Council of Corporate Universities)和欧洲企业大学俱乐部(The European Club of

Corporate University), 定期举行会议和各种交流活动。由于欧洲区域语言、文化和政治的多元化, 用统一的模式描述企业大学是困难的, 它们在发展过程中不断地实践和创新, 它们的战略选择和目标也是多元的, 更注重学校的质量, 并不特别关注毕业证书, 企业大学通常只是面对自己的员工, 而不面向其他的企业, 不对外提供课程咨询等服务。虽然其中有一些企业大学是培训中心的改头换面, 但更多新一代的企业大学, 其目标是应用教育培训方法改变企业的业绩和提高劳动力的知识、能力和素质。并使企业大学成为真正的社会大学教育体系中继续教育链中的重要环节, 是终身教育的具体实践。

表 1.1 欧洲企业大学的相关数据

国家 (地区)	数目
France 法国	50
Germany 德国	21
The Netherlands 荷兰	14
United Kingdom 英国	12
Scandinavia 斯堪的纳维亚	6
Switzerland 瑞士	5
Italy 意大利	5
Spain 西班牙	4
Russia 俄罗斯	2

数据来源: 欧洲企业大学俱乐部的不完全统计 (Annick Renaug-coulon © 2002)。

(4) 澳大利亚企业大学的独特模式。

迪肯 (Deakin) 澳大利亚企业大学是澳大利亚最大的职业教育与培训和员工发展服务机构, 它是澳大利亚迪肯大学与各公司合作创建的企业大学, 目前在全球有 35000 名学员注册学习。迪肯澳大利亚的成功在于它的教学计划是与公司的目标紧密结合的, 传统大学注重个人发展, 而迪肯澳大利亚更注重组织的需要。迪肯大学与