

清华大学出版社

岑明媛 著



企业大学

21世纪企业的关键战略



企业大学

21世纪企业的关键战略

岑明媛 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

有效地建立“企业大学”，实现人力资源管理的提升，日益成为很多公司关键的战略。本书针对目前国内企业大学的形式和策略五花八门、对企业大学的理解狭隘和存在偏差的现状，分析了企业大学的历史背景、理论结构模型、不同的战略角色、发展趋势及面临的潜在挑战，并通过案例和分析，指导读者了解和学习建立企业大学的步骤、企业大学的课程设计和授课方式。

希望本书能给国内的企业大学、企业决策者、人力资源部门、学界、顾问公司、培训提供者以及对企业战略有兴趣的人士一些启发。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

企业大学：21世纪企业的关键战略/岑明媛著. —北京：清华大学出版社，2006.3
ISBN 7-302-12117-6

I. 企… II. 岑… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第133084号

出 版 者：清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>
社 总 机：010-62770175

地 址：北京清华大学学研大厦
邮 编：100084
客户服务：010-62776969

组稿编辑：黄娟娟

文稿编辑：陆滢晨

印 刷 者：北京四季青印刷厂

装 订 者：三河市金元印装有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：140×203 印张：6.375 字数：154千字

版 次：2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-12117-6/F·1389

印 数：1~3000

定 价：18.00元

序

如何提高自学的的能力,并成为学习的真正主人,是21世纪的重要议题之一。

在21世纪知识时代,“培训”需要重新来定义。从前,企业会到处找寻课程,安排教师来给员工上课。今天,企业把亟待解决的一些问题,交给专家,并请专家设计一套培训方案。企业同时要求自身有开发课程的能力、有发展人才的专业人员,在充分调查与分析的前提下,为企业量身定制培训计划,并有始有终地付诸实施。

近年来,企业纷纷在中国实行“企业大学”战略,但成功与否,需要靠组织对建立企业大学的全面投入及承诺。许多国内企业参考了西方企业大学的成功模式,创立了一套自己的本地化体系。通过企业大学的成立,企业除了可以更有效地发掘员工的内在潜力、提高管理层的领导才能、吸引并留住优秀人才之外,企业大学更可发展为流程改革、推动商业计划、开拓市场、统一企业文化、改善形象、巩固供应链伙伴关系,甚至谋利的制胜法宝。21世纪的企业应将“学习”放在战略的词汇之内,并使之成为发展战略的一部分。

创作这本书的目的是:让读者对“企业大学”有更为深入的了解,探讨“企业大学”为何成为企业的重要战略,它们的具体运作及成功因素何在,在实践中所面临的潜在问题是什么,最后,向读者推荐在中国的本地运作模式,其中包括十多个案例,

PREFACE

以供读者参考。

企业大学虽然已有七十多年的历史,但在学术研究上,仍是较年轻的研究课题。现有的研究和书籍大多来自西方国家,而这本书虽然大部分引用了西方的研究论点和案例,但也加入了企业大学在中国运作过程中所存在的潜在问题方面的内容,并提出了许多积极的建议。

笔者由衷地希望国内企业大学、企业决策者、人力资源部门、学界、顾问公司、培训提供者以及任何对企业战略有兴趣的人士,能从书中得到一些启发,更希望各界人士能提出宝贵意见,并给予批评指正。电子邮件地址为: clare_sham@yahoo.com

前 言

21 世纪企业所面临的巨大挑战,是不断加剧的市场竞争。企业意识到,自身的生存及发展之道是建立内部的核心竞争力,“企业大学”的观念是企业为了应对不断变化的商务环境、加强竞争优势的一个战略。它把传统的教室授课方式,转向随选式学习的方式(learning on demand);从个别内部员工的培训,扩展到客户、供货商及其他合作伙伴;培训不再是单一的活动,而必须是持续的、完整的学习程序;不是只建立个别员工的技能,而是为了更有效地解决企业的问题,从而帮助企业实现战略目标和任务。

施乐 Xerox 的 CEO, Anne Mulcahy 曾经指出,单是依赖科技是不够的,科技本身需要人们改变他们的工作方法。大多数公司不断投资新科技、投资知识管理,数据仓库使信息可以共享,然而企业内部并没有进行任何相应的调整 and 改变,造成虽有更好的信息和技术但缺乏懂得运用的人的局面。因此,个人和组织要努力学习,并成为有效的学习者,学习如何学习,学习如何改变,才是在今天动荡的商业环境中提高竞争力的根本保证。

“企业大学”的成立,就是肩负着这个使命,帮助个人及组织成为有效的学习者。“企业大学”顾名思义,是结合培训和发展活动于公司的战略和目标。与一般培训部门的区别是企业大学是积极性、专业性及长期性的独立个体,并以企业品牌作为大学称号,充分显示了企业对投资人才资本的长远承诺,也是企业

FOREWORD

迈向学习型组织(learning organization)的一个关键平台。

现今,在世界财富 500 强企业中,有超过 80% 的企业已经建立了企业大学,“新企业大学交流协会”的研究报告指出,2002 年,美国已有超过 2 000 所企业大学,并且以每两年平均增加 400 所的速度增长。此外,2002 年美国公司花费在企业培训方面的费用每年高达 560 亿美元,而英国的投资约为 160 亿英镑。新企业大学交流协会做出预测,在 2010 年,企业大学将会超过 37 000 所正统的大学,这个数字是否值得商榷,见仁见智,但毋庸置疑,企业大学在企业成长中的价值和重要性可略见一斑。

根据一项研究预测,在 2005—2010 年,中国在教育 and 培训方面的总支出约为国内生产总值 GDP 的 6% ~ 6.6%,即大约 7 700 至 12 000 亿人民币。自 1996 年开始,与其他任何发展中国家比较,中国是每年吸引外来直接投资 FDI 最多的国家,近年来,中国的 FDI 较之以往,有更显著的增长。单在 2002 年,中国已吸引了超过 527 亿美元的 FDI,首次超过美国,2003 年该数值约为 570 亿美元。

然而,能认识和掌握西方管理技巧的人才在中国非常缺乏,一般跨国企业平均花在员工培训方面的费用是总薪金的 10%。与此同时,国有企业的开放,2008 年在北京举办的奥运会,和 2010 年上海的世界博览会等,更加速了对培训的需求,反映了企业培训市场在中国的吸引力。

虽然企业投入了大量的资源,举办了不同的企业培训项目,但研究显示,56% 的企业相信:培训并没有改善员工的绩效,“培训”是较被动的。而新的观点指出:学习者对自己的发展负责,“学习”意味着积极、自发及自主。但许多企业还抱着旧有的观念,认为安排员工参加某学院或培训公司指定的课程菜单,是浪费企业的资金和员工的时间。为了更有效地整合学习资源,确保培训投资的回报,不少企业纷纷成立了它们的“企业

大学”。

如海尔、联想集团及大部分保险公司已建立了它们的动机各不相同的“企业大学”。有的为了培养内部员工,有的为了加速组织革新,有的为了提高企业的竞争力、吸纳并留住人才,有的为了改善与员工、客户、供应商或政府的关系等。不同“企业大学”扮演着不同,甚至多个战略角色。

从企业大学新的变化趋势来看,企业大学已经变成了企业用来整合战略资源的工具,这些战略性资源包括人力资源、文化、品牌、公共关系、客户、技术等。企业大学跟市场战略、品牌、文化等结合得更为紧密,而其原有的功能,比如进行技术培训和储备,培养各梯队的接班人,肩负着发扬企业文化的作用,在特定阶段担当变革的先锋,等等,依然是企业大学的重要使命。无论如何,它们的共同目的都是在实践企业的任务,以结果为定向(result-oriented),而“企业大学”的存在,足以证明它们对企业的价值。

目 录

序	I
前言	III
第 1 章 21 世纪市场环境素描	1
1.1 竞争环境	1
1.2 人才和学习力的竞争	6
1.3 正统学院到底缺什么	7
1.4 管理教育的新需求	9
1.5 从企业内部培训部演变为企业大学	10
1.6 企业大学与传统企业培训部门的差异	11
第 2 章 企业大学的介绍	15
2.1 历史背景	15
2.2 经营模式	16
2.3 定义和特性	17
2.4 战略的概念	25
2.5 战略与学习的关系	26
2.6 管理发展与企业大学互相推动	28
第 3 章 企业大学理论结构模型	29
3.1 企业大学轮	29
3.2 持续变化模型	32

CONTENTS

3.3	有机战略模型	35
3.4	整合管理发展系统结构	37
第4章	企业大学的不同战略角色	39
4.1	一般企业成立企业大学的主要原因	40
4.2	企业在中国成立企业大学的不同动机	43
4.3	新战略角色	44
第5章	成立企业大学的步骤	47
5.1	什么企业适合办企业大学	47
5.2	正确的心态	48
5.3	原则和指引	48
5.4	实施步骤	49
5.5	孕育地方与发展走势的关系	50
第6章	企业大学课程设计	53
6.1	确定目标对象	53
6.2	学习需求评估	54
6.3	培训课程图	60
6.4	核心课程开发	61
6.5	课程开发模型	64
6.6	外部顾问与内部培训专家	72
6.7	电子课件	73
第7章	企业大学授课方式	75
7.1	课堂教学	76
7.2	行动学习	76
7.3	体验式学习	80
7.4	教练式训练	82
7.5	回馈方法	85
7.6	电子学习	86
7.7	混合式学习	92

第 8 章 其他企业大学的重要元素	93
8.1 如何说服高级管理层接纳企业大学的建议	93
8.2 架构和校舍	94
8.3 统辖系统	95
8.4 预算及资金筹备战略	95
8.5 角色和责任	97
8.6 营销战略	103
8.7 行政与电子管理平台	104
8.8 外包/合作伙伴	108
8.9 课程认证系统	110
8.10 评估系统	113
第 9 章 企业大学发展趋势与面临的问题	121
9.1 中国的企业培训市场扫描	121
9.2 发展趋势	123
9.3 面临重大的争议和挑战	129
9.4 关键成功因素	138
9.5 企业大学在中国的本地化模式建议	140
第 10 章 总结	147
第 11 章 案例	149
11.1 联邦快递的网上课程,提高员工学习的 积极性	149
11.2 甲骨文的技术,改变了人类的学习方式	150
11.3 德意志银行大学成功地改变了企业文化	151
11.4 贝塔斯曼大学创造了媒体的协作力量	153
11.5 希尔顿集团在“9·11”事件后,积极投资 网上培训	157
11.6 德州仪器的 T&OE: 商业成果就是 培训效应	158

11.7	汉堡大学使麦当劳成功地实现全球化战略 …	161
11.8	依登大学的学习评估 ……………	164
11.9	巴克莱大学的“混合式”学习模式 ……………	166
11.10	英国航天系统公司(BAe)配合了“知识管理” 的虚拟大学……………	167
11.11	“企业界的哈佛”——通用电器 ……………	169
11.12	美林证券的企业教育模式……………	171
11.13	强生以“未来导向案例”为改革工具 ……………	173
11.14	企业大学是联邦存款保险公司的 培训和发展的武器……………	173
11.15	哈特福集团如何让员工“自助”学习 ……………	175
11.16	丰田大学以“成果定向”为主 ……………	177
11.17	甲骨文中国的教育战略……………	178
11.18	泰康企业大学打造了今天的泰康……………	180
11.19	金蝶 ERP 认证培训特色 ……………	182
11.20	摩托罗拉大学: 培训、咨询与认证 ……………	185
	参考文献 ……………	188

第1章

21世纪市场环境素描

中国企业要不断地学习,学习 20 世纪 60 年代的市场占有率模型;学习 70 年代、80 年代的核心竞争力模型;学习 90 年代的企业再造模型;更重要的是,要应对 21 世纪信息技术带来的混乱模型!

1.1 竞争环境

21 世纪中国企业面临的最大挑战就是:不断加剧的市场竞争!

20 世纪 80 年代初,壳牌公司的全球经营战略策划专家阿里·德赫斯组织了一项关于企业寿命的研究,发现在《财富》排名 500 强的企业从产生到衰亡,平均寿命只有 40 ~ 50 年,在 1912 年的世界 100 强企业,经过 80 多年,被收购、破产或被收归国有,也就是不再独立存在的共有 49 家;仍然独立生存着,但是不再是 100 强企业的,有 31 家;余下的,到 1995 年仍为世界百强的,只有 20 家。

在全球化市场竞争日益激烈的情况下,目前,企业的组织架构与十多年前相比要平坦得多。根据美国新闻和世界报告发表,美国公司单在 1995 年已裁减超过 516 000 人的工作。这是企业大学交流公司在 1997 年做出的从前及 21 世纪企业模式的比较,

反映出企业的主要变化,如表 1-1 所示。

表 1-1 企业的主要变化

项目	从前企业模式	21 世纪企业模式
组织架构	多层式	伙伴式、网络式
使命	支持现有经营方式	创造增值改变
领导力	自主	灵感
市场	本地	全球
优势	成本	速度
科技	支持决策的工具	支持协作的工具
员工	单一	多元化
工作流程	功能分开	跨功能工作团队
员工期望	安全感	个人成长
教育及培训	高等教育机构负责	企业,加上各方教育及培训公司

资料来源: 1997 年企业大学交流公司 Jeanne C. Meister. *Corporate Universities*. New York: McGraw Hill, 1998. p. 22

在过去的十年间,企业发生了翻天覆地的变化,主要是由于全球化及科技革命的影响,加上合并、收购、私有化及市场开放等现象情形日趋普遍,企业要面临来自四面八方的竞争压力,不得不采取应变的方法,以实践商业流程再造,使企业组织架构变得更为平坦、更加灵敏、更有效力。企业从前以生产和市场为主导来经营,现今要转变为以客户为中心、以知识管理为焦点的模式。在种种改变的驱使下,产生了两种矛盾现象:“人才过时”及“人才竞争”。员工对企业日益缺乏安全感和忠诚度。面对这种新情况,组织和个人需要不断学习,学习如何学习,学习如何改变。

1.1.1 全球化

全球化的一个巨大推动力就是跨国公司的急速发展。跨国公司内部生产、贸易和投资已分别占世界生产的 2/3、世界贸易

总量的 70% 和世界投资总额的 80% 以上。全球化除了带来前所未有的发展机遇,同时也带来多元化的竞争压力,机遇与挑战并存。

全球化给中国带来以下的机遇:

- (1) 增大了市场;
- (2) 吸引更多跨国公司的科学技术和资金;
- (3) 出于成本的考虑,跨国公司在我国建立生产基地,提供了许多就业机会和先进的技术和管理理念;
- (4) 提高整体品质和服务;
- (5) 加强发展长远利益、整体利益。

全球化带来以下的挑战:

- (1) 增加了跨国公司的直接竞争;
- (2) 缩减边际利润(marginal profit)高达 30% ;
- (3) 市场开放导致本地工业受到冲击:在激烈的国际竞争环境中,如果不能在一定程度上借助政府的保护,其弱小的经济必将被强大的外部经济所冲击;
- (4) 中国本地工业在机器设备上及技术上较落后,生产效率及管理水平偏低,面对跨国公司强强联手、如火如荼的挑战,作为弱势群体,更难以生存;
- (5) 出现贫富悬殊、发展不平衡的现象。

对于全球化趋势,中国应切实加强自身的发展与进步,不断提升综合实力,包括发展教育、培养人才、提高科技水平、改革观念和体制、积极与国际接轨。针对全球化给中国带来的一系列冲击和风险,有必要建立新的管理系统及市场系统和制度,避免或降低不稳定因素造成的冲击。

1.1.2 科技革命

随着信息技术的日益发展,大部分从前人工处理的工作可以由电脑来替代完成,员工把注意力更多地集中在对业务

活动的增值上,在运作和决策上更加独立,不再依靠上级下一步的指令。科技革命改变了市场及经营的模式和基础,主要表现在:

(1) 消除中间商:戴尔公司直接以邮购的方式出售个人电脑,也就是不经中间商直接销售给最终用户;

(2) 英国航空公司 BA 利用原有的信息平台结合其他旅游同业,把订位系统加上酒店订房服务,成为其进入旅游业的竞争优势。此举使几个大的连锁酒店如 Marriott, Hilton 等利用五年的时间,花费一亿美元来与美国航空合作以期赶上 BA;

(3) POS(point-of-sale)是电子作业流线化的选货、订货、配销、管理分析的基础,Wal-Mart 沃尔玛能迅速成长,在百货业成为头号领袖,主要原因是利用了 POS 技术,建立了流线化的订货和配送系统,能确保各分店时刻有最新的存货资料和采购模式,以及最新的价格变动,而总公司的商品经理、高层主管和采购人员则能每天得到最新的信息。

信息科技为带来企业较为动荡的经营环境,其特色及影响如下。

(1) 突破时间的限制;

(2) 透过网络科技,企业可以突破空间及国界的限制,可以将全球作为一体来考虑;

(3) 缩短核心运作流程的处理时间;

(4) 缩短产品上市时间(time to market);

(5) 缩短产品及市场的生命周期;

(6) 信息透明之下,边际利润降低;

(7) 客户要求迅速回应(fast responsiveness);

(8) 利用网络技术改变市场结构,消除中间商;

(9) 利用网络技术可轻易侵入另一产业,进行跨产业竞争;

(10) 形成“竞争而又合作”的经营理念。

举例来说,日本汽车业之所以有很强的竞争优势,可以从下

列的统计数字看出来:

(1) 西方制造商的生产时间需要 14~30 天,而日本制造商仅需 2~4 天;

(2) 西方制造商上世纪 90 年代产品的上市时间需要 6 年,而日本制造商仅需 2 年到 3 年半;

(3) 西方制造商的产品从研发到投放市场的平均时间为 5 年,而日本制造商仅为 3 年。

因应科技所造成的巨变,企业应重新定义组织架构和业务流程,在市场上、管理上重新定位,使组织出现迅捷而有效率的新局面;企业更应利用科技作为工具,不单协助企业核心运作,更应以作为支援组织各活动,协调企业所有利益相关者取得经济边缘效益,更重要的是,营造一个学习型的文化氛围,正如之前提及的施乐 Xerox 的 CEO 指出,大多数公司不断投资新科技,投资知识管理、数据仓库使信息可以共享,然而,企业内部并没有因此而进行任何改变和调整,空有更好的信息和技术,但缺乏懂得运用的人。因此,个人和组织要努力成为有效的学习者,学习如何学习,学习如何改变,才是在今天动荡的商业环境中获得竞争优势。

1.1.3 组织商业流程再造

商业流程再造(business process reengineering, BPR), BPR 是 90 年代美国麻省理工学院米高汉玛教授为了探寻美国汽车技术落后的原因,学习日本经验后提出来的。

“商业流程再造”指对企业的业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计,从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性地改善,使得企业能最大限度地适应以“客户、竞争和变化”为特征的现代企业经营环境。作为一种全新的企业管理革命的理论,“流程再造”包含着这样两个基本思想:

- (1) 组织必须识别关键流程,并使之尽可能的简洁有效;
- (2) 必须扬弃细枝末节,包括企业中可有可无的人。