

Corporate University

企业大学

企业永续经营的核武器



荆涛◎著

- 让每个企业都可以建设自己的企业大学
- 诠释企业大学理念、提供企业大学实战工具
- 老板关注、人力资源总监必备、培训经理人手一本的工具书

实战建设企业大学的工具书

- 企业都在追求永续经营，而企业永续经营的原因是什么？
- 人才、资金、项目还是专利技术？
- 企业要永续经营，人才体系至关重要。企业重视人才体系的建设，不仅仅是广泛招募人才或加强员工福利，而是要打造一个优势人才培养体系。让企业的人才稳固持续发挥潜能，并不断培养出新的优势人才为企业所用，就是企业永续经营的根本。
- 打造企业优势人才体系，是企业大学的使命与意义。

中国时代经济出版社

G726.84
4435

CCAUC 95588263

企业大学

企业永续经营的核武器



荆涛◎著

- 让每个企业都可以建设自己的企业大学
- 诠释企业大学理念、提供企业大学实战工具
- 老板关注、人力资源总监必备、培训经理人手一本的工具书



实战建设企业大学的工具书

企业都在追求永续经营，而企业永续经营的原因是什么？

人才、资金、项目还是专利技术？

企业要永续经营，人才体系至关重要。企业重视人才体系的建设，不仅仅是广泛招募人才或加强员工福利，而是要打造一个优势人才培养体系。让企业的人才稳固持续发挥潜能，并不断培养出新的优势人才为企业所用，就是企业永续经营的根本。

打造企业优势人才体系，是企业大学的使命与意义。

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业大学:企业永续经营的核武器/荆涛著.—北京:中国时代经济出版社,2009.7

ISBN 978-7-80221-923-6

I. 企… II. 荆… III. 企业—职工大学—研究 IV. G726.84

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第108046号

企业大学

企业永续经营的核武器

荆涛 著

出版者 中国时代经济出版社
地 址 北京市西城区车公庄大街乙5号
鸿儒大厦B座
邮政编码 100044
电 话 (010)68320825(发行部)
(010)88361317(邮购)
传 真 (010)68320634
发 行 各地新华书店
印 刷 北京鑫海达印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16
版 次 2009年7月第1版
印 次 2009年7月第1次印刷
印 张 17.5
字 数 357千字
印 数 1~5000册
定 价 38.00元
书 号 ISBN 978-7-80221-923-6

版权所有 侵权必究

企业大学 序言

企业都在追求永续经营，而企业永续经营的原因是什么？

人才、资金、项目还是专利技术？

企业要永续经营，人才体系至关重要。企业重视人才体系的建设，不仅仅是广泛招募人才，或加强员工福利，而是要打造一个优势人才培养体系。让企业的人才稳固持续发挥潜能，并不断培养出新的优势人才为企业所用，就是企业永续经营的根本。

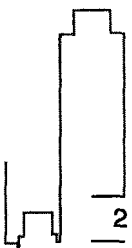
打造企业优势人才体系，是企业大学的使命与意义。

企业大学不是企业永续经营的唯一原因，但是一定是企业永续经营的核心原因之一，也一定是企业经营管理和持续发展的重要动力，之所以把它称为“企业永续经营的核武器”，并非否定了企业常规经营管理工作的重要性，而是把企业大学作为企业人才体系尤其是人才培养体系的必备工具，是企业不可或缺的组成部分，更加突显了它的战略意义。

在竞争日益激烈的商战中，企业是否具备这样一个“核武器”、是否拥有优势人才体系，已成为衡量企业竞争力的一个重要指标。因此，以企业永续经营为目标，帮企业量身定做做一个既符合自身特点和战略发展需要、又简单实用的企业大学，就成为本书的出发点。

企业大学这种战略性的培训体系，是企业培训部门的变革目标和发展方向，企业培训应该通过促进组织绩效提升推动企业达成战略目标，而通过强调企业战略的实现，明确培训的出发点和归宿，根据企业发展阶段和战略目标建立相适应的培训体系，从而向企业大学的目标迈进。

企业大学的建立是一个分阶段循序渐进的发展过程，既不能是全部学



院制管理，也不能完全企业内部化运作，再加上每个企业的具体情况不同，导致很多企业都无法建立高效的企业大学，有些企业甚至完全不知道应该如何建立企业大学。但是在培训市场上，这方面的需求很多，大量企业迫切需要建立自己的企业大学，构建人才体系，为企业的发展奠定人才基础。因此，本书从人才体系建设的角度结合可实际参考使用的培训工具，让读者系统地了解如何建立企业大学的同时，更清晰地知道在自己企业的实际工作中该如何操作。

无论企业大小都能建立属于自己的企业大学是本书的核心出发点，本书对培训体系的理论依据、步骤流程、方法工具以及操作过程中可能出现的一些问题都给予了相关解答，使全书更直观、更清晰、更实用。

本书共分十个部分，分别是：

1. 企业大学概念：主要说明企业大学的概念与意义，介绍了一些成功企业大学的案例，并说明了培训体系建立的难点和误区；

2. 企业培训模型：从培训性质、培训岗位、培训方式以及组合方式阐述了如何建立企业培训模型。没有培训模型就等于没有培训的依据，这也是本书的核心理论之一；

3. 培训需求分析：通过培训组织、任务、人员的分析，利用各种调研方法和工具展开培训需求调查，并统计汇总出需求分析的结论；

4. 培训体系设计：介绍了培训体系的概念，培训体系的设计步骤和设计要素，包括预设培训评估、培训资源分配和培训预算等；

5. 培训组织实施：阐述了从解读计划、宣导落实到各种形式的培训的组织实施，再到实施调整的整个过程；

6. 培训效果评估：介绍了培训效果评估的方法、流程，不同培训方式如何做评估，以及评估工具和评估成果总结等内容；

7. 培训成果转化：介绍了多种培训成果的转化方法，转化调整，以及培训转化后的新需求分析等，将培训成果转化为生产力；

8. 培训管理：包括企业资料管理、培训项目管理、培训工作管理的各种制度和原则，以及流程介绍；

9. 生涯规划与风险防范：阐述了如何规划员工职业生涯，晋级设定及考核标准，以及如何防范培训后的人员流失等；

10. 企业大学发展：阐述了企业大学将如何发展，如何创造效益，甚至变成赢利系统等内容。

培训系统按照行业划分之后再结合企业实际所涉及的内容就更为庞大，可以定制化的工具就更多，例如需求分析调研表的种类就各式各样，本书

不能一一列举，仅挑选部分通用表格做举例说明，不能兼顾所有企业的所有需求，仅作为参考使用。企业可以根据自己的特点自行选择和改制，不必拘泥于本书。

随着培训行业的发展以及众多企业在建设企业大学过程中的不断摸索，企业大学的理论和实践基础日益成熟，也为本书理论体系的构建提供了非常客观的知识基础和理论依据。

我们必须感谢那些曾经为企业培训和企业培训系统建设、企业大学建设付出辛勤努力的前辈们，正是因为有这些伟大的探路者的不懈努力才让培训行业蓬勃发展，才有了我们今天的成绩。同时也希望本书能成为企业大学建设及培训行业历史上的一个闪光点和里程碑，不断吸收新的知识和更先进的方法应用到企业的人才体系中，为企业的发展提供更多、更好的工具。

企业的发展离不开人才，人才离不开人才体系，人才需要培训，企业也需要进步。企业大学以企业的发展战略为基础，应用系统化的知识和工具，为企业打造优势人才体系，让企业人才体系稳固，综合能力提升，核心竞争力增强，它就是企业永续经营的核武器。

若您是企业决策者、企业人力资源系统的参与者、培训管理者或者是培训师，希望本书能够帮助到您，也希望您提出宝贵的意见使我们不断完善，再次致谢！

作者：荆涛

如何使用本书

本书具有以下五个特征，这也正标示了本书的使用方法：

框架性、直观性、实操性、易用性、更新性。

框架性

目前，业界关于企业大学的概念已经很多，但是很难找到一个完全的框架标准或系统工具。本书系统化的提出企业大学概念，更多的意义是提供了企业大学的一个框架结构，读者在阅读本书之前一定要了解本书的整体构架是什么，企业大学的整体构架是什么，以及每个章节的构架是什么，这样就能更清晰地了解每个工具、方法所处的位置、使用规则、与整个系统的关系等。本书在每章节前都给了框架图，希望读者仔细研究并思考。

直观性

基于本书的框架性特点，为方便读者查找和检索，除了在总目录、每个章节前给出框架图外，本书还采用了层级式目录结构，即

1

1.1

1.1.1

...

读者可以直观、清晰地了解各层级内容的隶属及包含关系。

实操性

本书既是理论书也是工具书，书中有大量的表格和工具供企业参照使用。由于培训工具众多，本书并不能一一列举，但所选表格均对培训有重要的指导意义，同时也具有很强的应用性，企业可以据此为参照，结合自身情况稍作改制使用。

易用性

易理解本书内容，同时系统的目录结构又便于读者查找资料，简单易用。

更新性

培训是发展的，本书中的一些资料和理论也在不断更新、变化，笔者将在官方网站设置知识讨论区和最新工具下载区，使得企业大学的知识体不仅仅是一个框架，更能随着时间的推移和培训不断发展逐渐完善。真诚的希望您也能加入我们，经常登陆本书的官方网站（<http://www.cbbsn.com>），查询最新的实用工

具，同时为我们提出更多宝贵意见，让我们共同努力。

如果您是企业战略决策层

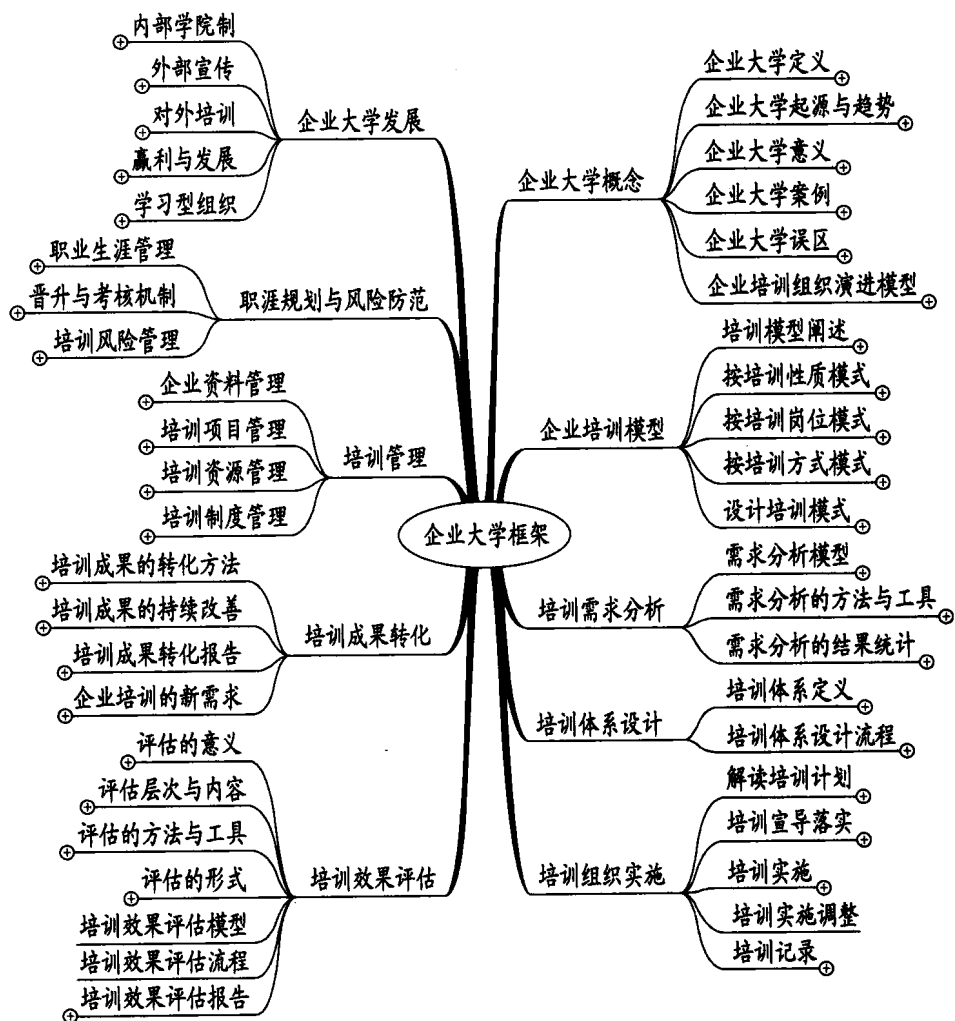
您可以从整体构架了解本书的整体结构，然后用战略角度思考如何在企业中进行应用和落实，您可以着重研究本书的框架。企业大学在于实现企业战略目标，可以帮您从战略高度来看企业大学或培训体系建设提供参考。

如果您是培训管理者

您可以从如何实际操作企业大学项目，整合各种资源，将企业战略目标作为企业大学的建立依据，根据企业战略目标来设计和思考如何建设本企业的企业大学，侧重于整个体系在企业中的应用与设计，可以说这是您的必备书籍之一。

如果您是人力资源管理者

您可以从如何打造优势人才体系，结合人力资源规划、职业生涯、考核机制等方面来研究企业大学，同时了解本书的整体有利于和培训工作的配合，实现企业人力资源战略。



企业大学整体框架图

如果您是培训公司的咨询顾问

您可以熟读本书，并把这本书作为您开拓业务，帮助客户设计企业大学项目的直接工具，设计培训体系，研究培训体系的框架性工具书，同时对于深化培训效果、出具培训方案、系统化的了解企业培训体系有很大的帮助。

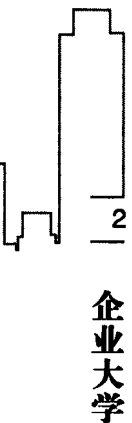
如果您是企业管理研究学者

您可以把本书作为了解企业大学理论的一本基础书籍，本书的框架性和实操性可以帮助您了解企业培训工作如何开展，同时结合到企业发展战略的企业大学也是企业未来发展的核心条件之一。

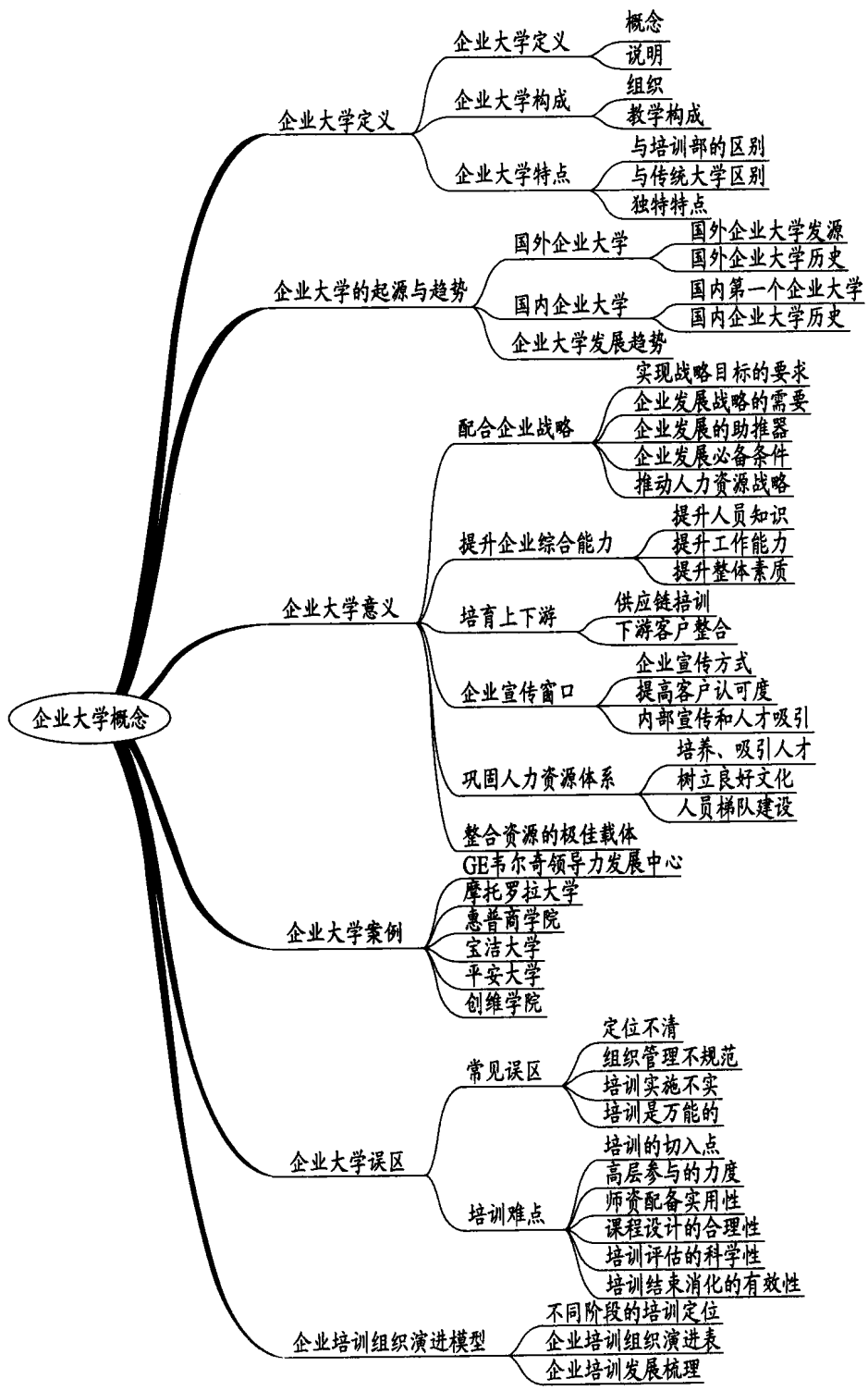
企业大学的框架性较强，因此在进入企业大学每章都会给予一个思维导图来说明该章节的组织结构，在正式开始前，给予一个总的目录让读者了解整体的企业大学构架至关重要，上图式就是本书的总体构架，读者可以直接进入某个章节，也可以先系统化的了解整体结构后再逐一研究。

目 录

1. 企业大学概念	
1.1 企业大学定义	004
1.2 企业大学的起源与趋势	007
1.3 企业大学的意义	010
1.4 企业大学的案例	013
1.5 企业大学误区	017
1.6 企业培训组织演进模型	021
2. 企业培训模型	
2.1 培训模型阐述	028
2.2 按培训性质模式	030
2.3 按培训岗位模式	042
2.4 按培训方式模式	047
2.5 设计培训模型	053
3. 培训需求分析	
3.1 需求分析模型	064
3.2 需求分析的方法与工具	068
3.3 需求分析的结果统计	075
4. 培训体系设计	
4.1 培训体系定义	086
4.2 培训体系设计流程	088
5. 培训组织实施	
5.1 解读培训计划	110
5.2 培训宣导落实	114
5.3 培训实施	118

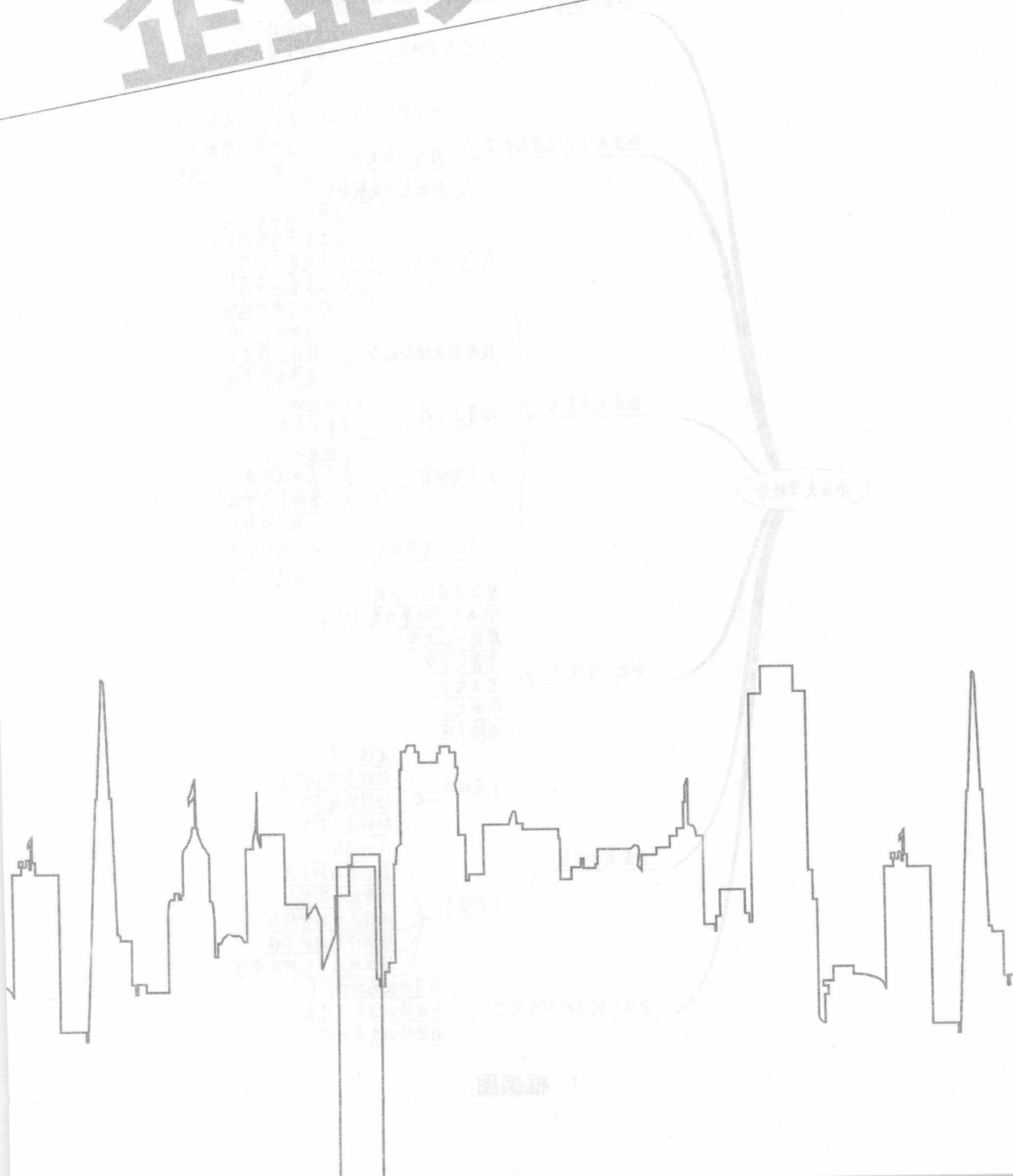


5.4	培训实施调整	134
5.5	培训记录	135
6.	培训效果评估	
6.1	评估的意义	142
6.2	评估层次与内容	143
6.3	评估的方法和工具	146
6.4	评估的形式	148
6.5	培训效果评估模型	167
6.6	培训效果评估流程	168
6.7	培训效果评估报告	169
7.	培训成果转化	
7.1	培训成果的转化方法	174
7.2	培训成果的持续改善	183
7.3	培训成果转化报告	185
7.4	企业培训的新需求	187
8.	培训管理	
8.1	企业资料管理	194
8.2	培训项目管理	200
8.3	培训资源管理	204
8.4	培训制度管理	218
9.	生涯规划与风险防范	
9.1	职业生涯管理	228
9.2	晋升与考核机制	237
9.3	培训风险管理	242
10.	企业大学发展	
10.1	内部学院制	254
10.2	外部宣传	255
10.3	对外培训	257
10.4	盈利与发展	258
10.5	学习型组织	259
	后记	261



1. 框架图

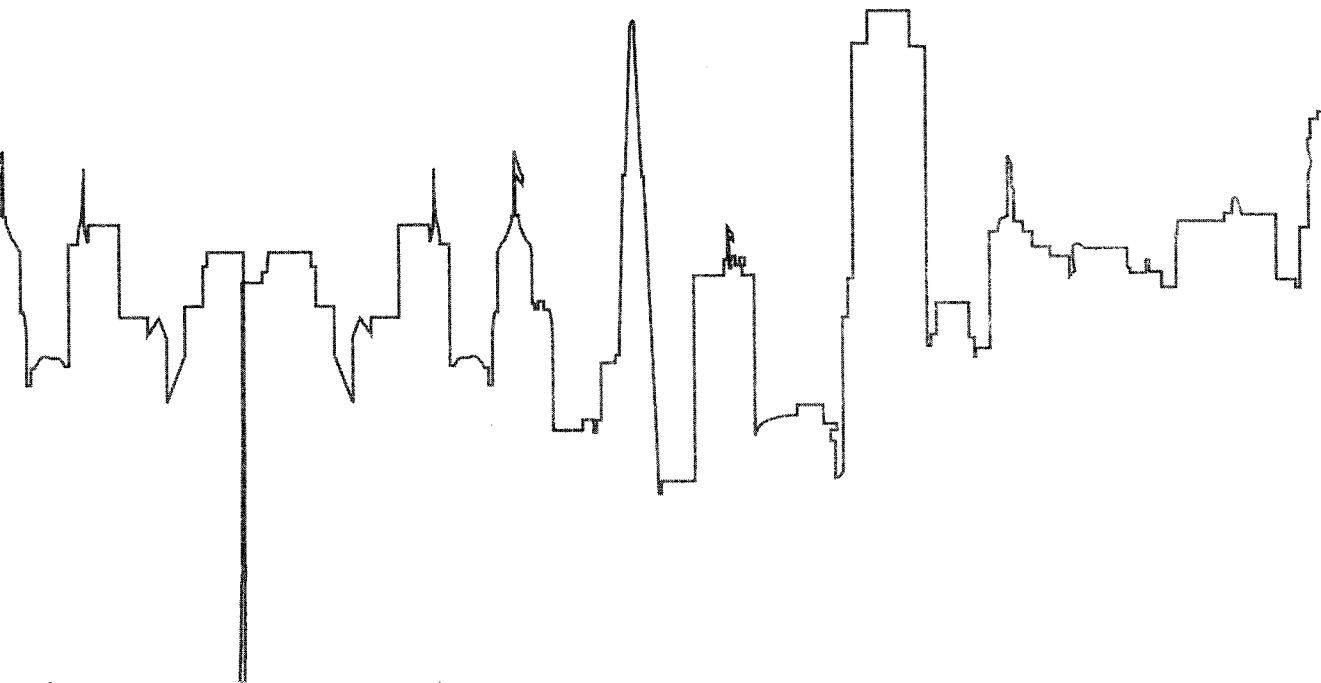
企业大学

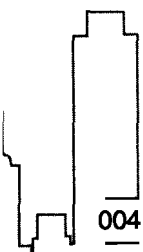


Company University

1.

企业大学概念





近年来的实例表明，企业大学已成为企业培训发展的必然阶段，也是企业提升应变能力、取得持久竞争优势的最佳选择。随着企业大学建立浪潮的掀起，很多企业跃跃欲试。

但是目前业界对企业大学并没有统一的定义，也缺乏系统的资料可供参照，很多企业并不清楚企业大学到底“是什么”，自然对“怎么做”也就一头雾水。国内很多企业在培训中尚存在种种误区和困惑，有些企业虽然挂了企业大学之名，却并没有行企业大学之实。因此，在介绍企业大学的构建之前，有必要首先对企业大学的概念做一个全面的介绍。

本章最后一节通过对企业培训演进过程的梳理，从战略角度为企业建设企业大学提供思路和方向。

1.1 企业大学定义

1.1.1 企业大学定义

1.1.1.1 概念

企业大学又称公司大学，有观点认为它是管理的介入，也有观点认为它是培训组织，还有观点认为它是战略工具，目前并没有统一的定义。而本书所指的企业大学是一个系统的概念，它并不等于一个传统大学，也不仅仅泛指企业培训部，它是企业培训的一种先进教育模式，是一种全员参与的培训氛围，是打造完备人才体系的有力手段和提升企业竞争力的有效工具，是企业打造优势人才体系的系统工具之一。

企业大学是企业发展和文化变革的支柱，也是企业知识提升、培训发展的必然趋势。

1.1.1.2 说明

企业大学并不是简单地对企业的培训部门重新组合，或者随意地把一些通用课程进行编排配置。真正的企业大学应当是企业战略、企业文化和人力资源开发的交汇融合，应该是集先进的培训理念、丰富的管理手段、科学的运作机制、灵活的教学方式于一体的一套完整体系。

荆老师小贴士：

企业大学并不一定具备传统意义上大学的必备因素，它是渗透在企业管理体系和组织运作之中的，可以是实体化存在的，比如海尔大学，也可以是虚拟化存在，比如惠普商学院。

1.1.2 企业大学构成

1.1.2.1 组织

企业大学的自身组织是确立培训管理工作的基础，也是明确责权划分的依据，清晰完整的组织机构是培训工作顺利开展的保证。

企业大学一定要在企业内部拥有一套自上而下的完备组织体系，从培训的管理者到培训的实施者和受训者，包括企业领导、非培训部门的参与人员及其他的相关人员在內，全部在这个组织体系当中。

荆老师小贴士：

本书所提到的企业大学的组织不仅仅指的是传统意义上的培训项目、培训单位或是培训职能部门及岗位，还可以是“虚拟组织”，比如企业内部的“虚拟学院制”。

1.1.2.2 教学构成

这里的教学构成指的是由面授培训、资料培训、网络培训、在岗带教、参观考察等所有企业培训内容所组成的综合体。企业大学的教学构成并不是单一的，无论是教学形式、培训方式，还是授课方法和内容，都可以根据企业具体情况和需求自由组合、灵活应用。比如，关于领导力提升的培训可以专门开设管理层进修班，循环授课；而有关员工潜能开发的培训则可以设置一次单独的課程，在适当的时间组织实施。本书的第二章将做详细介绍。

荆老师小贴士：

本书所谓的企业大学概念以及构成等，主要是阐述如何打造一个培训系统，至于如何开班及授课等将在分册中一一细述，这里不做深入讨论。

1.1.3 企业大学特点

1.1.3.1 企业大学与培训部的区别

企业培训部门通常隶属于人力资源部，通常只针对本企业内部的员工提供培训服务，主要负责包括：培训需求调研、培训组织实施、培训师资源管理、培训效果评估等方面的内容。

企业大学是一种教育模式，同时也是一个战略工具。它并不是传统培训部门的简单升级版，而是一种战略层次下的全新组织形态，在许多层面上，企业大学都与传统的培训部有很大的区别。见表1-1。

表 1-1 企业大学与培训部的区别

区别	企业大学	培训部
战略性	企业大学是实现企业战略目标的工具	培训部是实现企业战术目标的工具
独立性	企业大学并不一定隶属于企业人力资源部,组织形式相对独立	培训部通常是依附于企业人力资源部门的、支援性质的非独立运营机构
主动性	企业大学能主动为每一个岗位提供一系列与战略相关的学习与解决方案,积极改善员工的工作绩效	培训部往往是反应性的,只提供行政服务,根据主管或员工的培训要求做出反应
针对性	企业大学针对企业战略及能力需求提出学习方案,对内、对外都提供服务	培训部只针对既定的课程,在本企业内部招收受训对象
文化性	企业大学可以协助企业统一企业文化、改革流程	培训部很少涉及这方面内容
认同性	企业大学的建立和执行,都需要企业高层管理者及员工的全面支持和认同	培训部的认同度及配合度较低
集中性	企业大学是资源集中管理	培训部资源比较分散
全面性	企业大学提供全方位的技能课程,包括工作、学习、思考等技能	培训部课程设计的对象为一般大众,深度有限,主题多局限于工作技能
整体性	企业大学注重整体绩效和核心能力的提升,满足企业整体经营战略上的需求	传统培训部只注重个人技能的需求和提升
持续性	企业大学提倡“终身学习”的持续意识,是一个流程	培训部提供形式固定的单一性课程,仅仅是一个工作事项

1.1.3.2 企业大学与传统大学的区别

企业大学既然被称为大学,自然与传统的全日制大学有很多相似之处。比如:同样进行人才的培养;都拥有相对全面的教学课程体系和相对完善的学院式组织架构等等。

企业大学与传统大学并不是对立的竞争关系,他们常常以开展研究工作、培养人才为合作基础,形成一种合作互补的关系。比如:惠普商学院、西门子管理学院、摩托罗拉大学都与中科院研究生院合作开展培训项目;爱立信中国学院与复旦大学联合办学;诺基亚公司与北京大学光华管理学院合作等。

✎老师小贴士:

在某种程度上讲,企业大学其实是将教育市场进行细分。传统大学不可能针对各个行业提供对口的教育内容,尤其是无法满足企业不同发展阶段特定的培训教育需求,而企业大学正好填补了这个缺口。

当然二者仍然有很大的差异,见表 1-2。