

企业大学的发展定位与价值实现*

——以中国电信学院为例

□刘春雷 吴 峰

摘 要：企业大学是企业吸引和培养人才、推动企业文化变革、实现资源高效利用、应对挑战和提升竞争力的重要战略工具。企业大学为母体企业提供的每一项知识服务都有着深厚的服务基础，具有不可替代性，这是企业大学区别于培训中心、传统大学等教育培训机构本质特征，更是企业大学推动企业在知识经济的环境下自身发展的需求。知识创新和知识服务是企业大学价值实现的重要途径和渠道。中国电信学院在发展定位、资源效能和文化价值等方面进行了大胆探索，其成功经验和科学有效的方法、机制和措施为国内不同行业的企业大学树立了典范。

关键词：企业大学；发展定位；核心理念；知识服务；资源整合；中国电信学院

中图分类号：G726.84 **文献标识码：**A **文章编号：**1009-5195(2011)05-0072-07 doi:10.3969/j.issn.1009-5195.2011.05.012

***基金项目：**北京大学企业与教育研究中心“企业大学研究项目”资助；北京大学“研究生访学项目”资助。

作者简介：刘春雷，博士研究生，南京大学网络化学习与管理研究所，北京大学企业与教育研究中心访学博士（江苏南京 210093）；吴峰，博士，副教授，北京大学企业与教育研究中心（北京 100871）。

北京大学企业与教育研究中心于2010年5月10-22日对中国电信学院进行了实地调研。调研方法以文本调研和访谈调研为主。调研内容涉及学院的组织架构，人员构成，核心职能，运营机制，管理方法，以及课程项目开发，师资培养管理，知识服务的流程、机制、措施，财务制度，成功要素，发展障碍等。通过全面深入地调研分析，我们提炼出对于一般企业大学发展具有相对普适意义的成功经验和可供借鉴参考的科学有效的方法、机制、措施等，以促进不同行业的企业大学健康发展。

中国电信集团公司成立于2002年，是我国特大型国有通信企业，连续多年入选“世界500强企业”，主要经营固定电话、移动通信、互联网接入及应用等综合信息服务。公司下属“中国电信股份有限公司”和“中国通信服务股份有限公司”两大控股上市公司，形成了主业和辅业双股份的运营架构。为增强中国电信在国际同行中的竞争实力，保持在国内同行中的引领地位，2004年集团公司决定筹建中国电信学院以培养服务企业发展战略的高素质人才。2008年4月10日中国电信学院正式成立，中国电信集团公司副总经理张晨霜兼任学院院长。

中国电信学院的组织架构是依据学院所面向的公司内部的具体服务对象（即公司各业务条线），成立了4个教研中心（即领导力教研中心、核心员工教研中心、VIP客户教研中心、在线学习教研中

心），并设立为各教研中心提供协助、支持，以及承担相关管理职能的教务部和综合管理部。学院是在原有的中国电信股份有限公司培训事业部和中国电信（无锡）培训中心的基础上组建并逐步发展为“集团公司—省级公司—地市级公司”三级培训体系。在三级培训管理体系中，学院作为集团公司的一级培训管理部门接受来自集团各业务部门代表及集团高管等所组成的教学指导委员会的指导和集团人力资源部的业务指导，并对省级、地市级公司的培训部门给予业务指导与合作。同时，作为服务集团战略的教学和研究部门，学院不仅与集团内部的各业务部门、研究机构、培训部门有密切的合作关系，也与企业的上下游产业链、企业客户、高校和科研院所、行业协会、标杆企业大学等都建立了广泛而深入的战略合作伙伴关系。在基于共赢的合作中，最大化地实现知识共享、资源整合和价值提升。

一、源起与定位

1. 企业变革与企业大学的成立

Jane Meister (2005) 对成立企业大学的原因进行调研后发现，企业成立企业大学的动机主要有：培养人才；推动企业转型及文化变革；满足企业对新技术提升的需求；传统管理课程不能满足市场的需求；企业大学是吸引人才、留住好员工的工具。

中国电信学院成立的直接推动因素主要有以下两点：

一是科技进步、业务拓展、市场竞争等因素促使企业转型和变革。首先，科技迅猛发展，尤其是信息技术的发展（如三网融合技术、3G、4G移动通信技术以及物联网技术等）促使企业相关业务的知识生命周期缩短，更新加快。其次，国家电信体制改革使中国电信以传统网络运营为基础，拓展相关“3I”业务（即IT集成，Information信息服务，IP通讯网络业务），进入全业务运营时代，企业转型为综合信息服务提供商。再次，通信服务产品同质化（技术相近、业务雷同、功能实现相同）致使市场竞争压力增大，由垄断到竞争的市场地位转变促使企业在管理的理念、方法、制度、机制等多方面进行变革。正是这三方面因素促使企业进行战略转型和变革。

二是中国电信学院成为企业应对挑战的战略工具。以上三方面的挑战其实质是知识更新的问题，即来自与企业发展密切相关的科学技术知识、主营业务知识、企业管理知识三方面的知识更新，企业的学习力成为企业应对挑战的关键能力，企业大学因此应运而生。中国电信学院的宗旨是服务集团战略，助推企业转型变革。在学院成立时，张晨霜院长就曾明确要求学院要为企业转型中的机制和体制创新提供政策、理念、方法和工具支撑，为理解和执行战略提供专业化的管理支撑与领导力支撑。

2. 中国电信学院的发展定位

中国电信学院的定位是一个基地、4个平台。一个基地，即将中国电信学院建设成为中国电信领导力发展研究支撑和培养基地。4个平台，即指面向集团全体员工、传播企业文化、宣贯企业战略、统一员工理念、推动企业转型变革的平台；汇聚和传递最佳实践，助力成功经验快速复制和规模分享的知识管理平台；根据中国电信集团战略需要发展员工关键能力的平台；面向内外客户以知识共享创造价值的平台。

一个基地，强化了学院培养服务企业发展战略的高素质人才的重要职能，凸显了领导力在学院教学和研究中的重要地位。4个平台，既自上而下——强化战略宣贯，战略执行；又自下而上——总结提炼实践经验，并复制和分享；还远近兼顾——不仅助推当前实际业务的开展，更着眼企业的长远战略发展，着眼于人才培养；且内外兼修——使企业价值与客户价值共同成长。中国电信学院正是通过上述知识服务，来达到服务企业战略，助推企业转型变革的宗旨，使知识效能得到最大化和最优化的提升。

二、文化与理念

由于学院提供事关企业战略发展的知识服务，同时，由于学院具有教学、研究、交流平台的职能并能发挥独特的功能，因此受到企业领导的重视和支持，而这对于成功推行企业学习文化、践行办学理念至关重要。

1. 领导重视，力推学习文化

第一，集团副总张晨霜兼任院长，原信息产业部部长吴基传任名誉院长，并将学院定位为服务企业战略发展的重要地位，这在制度上确立了学院的权威地位，保障了学院具有高效的执行力。企业高管的重视和支持是学习文化建设的重要推动力量。

第二，学院设立教学指导委员会，由集团公司的人力资源部、综合部、企业战略部、市场部、网络发展部、客户服务部等14个委员单位组成，委员会成员都是来自各委员单位的领导。委员会每年召开年度会议，以促进内部交流与反馈，这不仅使学院工作更有针对性、实效性，更使学习文化能够自上而下强力推行并得到整个系统的多方支持。更重要的是教学指导委员会作为制度和机制层面的有力保障，强化了学院在企业发展中的重要作用。

第三，领导力培训是学院教学和研究的重要内容，是培养服务企业发展战略的高素质人才的核心。学院正逐步形成有中国电信特色的领导力培训与发展体系，正为建立一流的领导力发展中心而努力。在体系构建方面，建成了包括领导力素质模型、领导力测评、行动学习项目、效果评估等环节在内的闭环系统，形成了基于战略的领导力发展体系，并在培养模式、培养对象、开发模式、行动学习等方面实现了突破。领导力培训在提高各级领导专业素养的同时，更使他们潜移默化地领悟学习文化的内涵，认识到学习的重要价值。同时，服务于集团公司的“领导力测评中心”正成为中国电信学院倾力打造的核心职能部门，它也是集团人力资源部的战略合作伙伴，为企业培养后备管理人才。基于科学客观的领导力测评结果，有助于为教学部门提供有针对性、个性化的培训方案，进而改进和提高学员的能力素质。“领导力培训”和“领导力测评中心”强化了中国电信学院的重要地位和战略作用，强化了各级领导的积极参与和大力支持，有助于集团公司从上到下营造学习氛围，培养学习文化，构建学习型组织，使学习力成为企业发展的核心竞争力。

第四，自上而下培植学习文化。学院建立完善

“领导培养领导”的高端内训师的培养机制，并把学习文化融入到培训项目中。如在《引领转型》这一领导力课程项目中开设的以省公司经理为内训师的高级教练班就是基于领导培养领导的培养机制，策划建立了“引领俱乐部”学习平台，以提升内训师们的活跃度和紧密度。再如，中国电信网络大学中的“对话发展”这一品牌栏目已经成为企业变革管理和战略推进的重要交流沟通平台，集团公司领导多次莅临学院或远程授课，通过网络扩大了受众面和影响力。此外，还构建集知识管理、跨区域交流、协同创新等功能于一体的非正式学习平台，为员工提供了发挥才华的舞台。还率先在高端管理者中试行移动学习，构建泛在学习环境，这些机制、方法、举措都使得学习文化自上而下得到大力推行和精心培植。

2. 服务战略，践行办学理念

企业大学的办学理念取决于自身的属性，并能体现自身发展过程中的个性化特点。中国电信学院是中国电信集团公司出资建立的服务企业战略发展、为企业提供个性化知识服务的教学培训组织，其办学理念必然反映企业的一些属性，反映企业生存发展的逻辑以及学院自身的个性化特点，同时它又是合作、交流、研究的重要平台，发挥某些独特的功能。这些都使其有别于提供社会公共产品的传统大学和市场化独立运作的培训机构。从学院办学的宗旨、原则、指导思想到办学的路径、策略、方法；从抽象的价值观到具体的行为策略等诸多方面都能体现学院的办学理念。

理念一：战略、业务、人才培养是学院知识服务的核心。战略是学院知识服务的重中之重，服务业务与人才培养是围绕战略展开的，同时，服务战略也主要是通过服务业务和人才培养实现的。从学院的组织架构、专业方向设置、课程开发建设到重大培训项目的策划实施都是以此为原则和指导的。此外，由于企业大学定位为服务企业战略转型与变革，并受到企业高管的高度重视，在经费上给予大力支持，预算制财务管理为电信学院专注并高效高质地服务企业战略、关键业务发展以及人才培养创造了良好的条件。

理念二：企业化经营提升学院办学效益。企业出资办企业大学，必然会强化企业经营意识。教育产业化、市场竞争、成本效益、投资收益、品牌、质量、注重实践、讲求实效、绩效导向等企业经营意识和商业管理理念体现在中国电信学院管理的各个方面：在人员考评上采取基于KPI的绩效管理；在具体的课程开发和培训实施过程中采取项目管

理、项目经理负责制，保障了课程开发的效率和质量；在前期立项调研中强调以企业战略为导向，密切结合一线业务实际，满足市场需求，贴近业务实战，注重实效；在项目策划和设计上注重品牌影响、质量效益；在资源利用上，强调基于共赢来整合学院内外的师资、课程、培训等多种学习资源，强调发挥资源的最大效能；注重对培训效果的考评，强化培训在促进员工能力提升的同时，提高员工及组织的工作绩效；通过客户培训及文化营销（即面向客户的文化体验活动），促进企业价值与客户价值的共同成长；最大化发挥学院的交流平台功能，加强与企业同行、企业价值链上下游的合作伙伴及其企业大学等各方的交流合作，实现优势互补，促进共同发展；追踪企业大学业界的先进理念、方法、技术，发挥网络大学跨时空的高效学习平台功能，开发移动学习试用平台，建设泛在学习的资源与环境。此外，学院凭借自身发展所积累的知识经验及所练就的核心能力尝试自主对外提供有偿咨询服务，以知识服务社会，同时为学院创造效益。

理念三：创新是学院发展的内在动力。学院作为企业转型的创新平台和服务企业发展的战略工具，其角色是企业创新和发展的引领者，为企业发展提供策略、理念、方法和工具的支撑，以迎接新机遇，应对新挑战，因此，创新成为学院发展的不竭动力。学院积极鼓励和倡导创新，营造创新的文化氛围，畅通创新渠道，搭建创新平台，练就创新能力，建立健全有利于创新的管理措施和机制，并追踪、内化业界先进的理念、方法和技术。在培训运营、课程开发、师资管理和网络大学服务四大体系的硬实力建设中，在文化和品牌的软实力建设中，在有效整合内外资源的巧实力建设中，无论在内容上，还是在形式上，都处处体现了创新的理念、方法和举措，练就了学院的核心能力，彰显了学院的核心价值。

三、资源与效能

企业化经营理念强调对资源的有效整合和高效利用，学院基于共赢原则整合学院内外的培训、教师、课程等学习资源，充分挖掘资源的潜在价值，追求资源效能最大化。这也是学院取得成功的关键要素。

1. 外部资源利用

课程资源。充分发掘学院外部、集团内外各方的课程资源并加以整合利用。在专业人才培养的课程体系建设中，整合学院、集团的专业部门（如研

究院、设计院等部门)、省市级电信公司的相关培训部门以及企业外部的优质资源,利用三级培训体系,依靠专业队伍和培训圈资源,以学院为中心,充分整合集团内外各方的课程资源,发挥资源的最大效能,以众包、自主、联合等方式实施课程项目的开发建设。

师资。充分发掘利用企业内部的人才资源,通过课程讲师、内训师、网络讲师、特聘教授的选拔培养认证办法和相应的激励机制,把企业内部的业务骨干、高端管理者转化为学院的优秀师资,并成为师资队伍的中坚力量。学院以培养全国各省骨干内训师为抓手,通过三级培训体系基本实现了全方位、立体化的覆盖,满足了大规模的培训需求。网上大学还构建了“培训师家园”,搭建在线经验分享、知识学习、信息收集和沟通交流的综合平台,以加强内训师的培养。通过搭建知识库和知识社区,采取众包方式,所有内容源自于员工,又服务于员工,实现了知识管理由员工自发到组织引导的升级,使来自企业不同岗位的员工都有机会成为教师,成为学习资源建设的主体。来自一线岗位的内训师有丰富的实践经验和对知识的认知体验,能够生动而高效地分享知识,并以教促研,形成良性循环。另外,企业外部教师资源也得到充分高效利用,如对各教研中心的外聘讲师资源进行有效整合,实现资源共享;充分发挥客座教授的作用,并通过“天翼大讲堂”等网络平台将他们的专题授课内容进行跨时空传播,或将客座教授的课程资源以主题嵌入、融合办班的形式加以高效利用。

培训资源。积极与外部培训机构开展合作并利用相关资源,重点在课程开发、培训办班和网上应用等方面开展合作。本着“互补、共赢”的原则,把非核心、低层次的工作进行市场化外包,同时,加强对培训机构办班的过程管控和质量考核,保障办班的效果。通过签署基于共赢的合作协议先后与集团公司内的3家研究院、4家设计院、6家培训中心开展课程开发合作,聚焦企业急需的培训内容和紧缺人才的培养,为集团战略转型和全业务经营做好支撑工作。跟踪世界同行的著名企业大学及培训业界的发展趋势,与摩托罗拉、中兴、华为、高通等通信行业的企业大学开展学习交流与合作;与国际培训组织初步建立起合作意向,提升学院教研水平;主办或协办大型对外合作论坛和会议,扩大学院影响力。基于共赢的合作,不仅使双方的教学资源得以共享、优势互补,而且带动了双方业务上的合作,加强了双方的战略合作伙伴关系,这是企业价值链的拓展,也是学院巧实力的重要体现。

2. 内部资源整合

整合课程资源。对学院各教研中心的项目研发人员采取基于项目的扁平化柔性管理方法,鼓励融合创新,打破各教研中心的界限,基于项目的需要进行跨部门协作开发、策划、设计。如将营销策划知识嵌入领导力课程中,将面向不同对象但内容相互关联的知识融会贯通,不仅促进了课程知识融合及各部门间的资源共享与整合,而且提高了课程资源效能,同时也促进了各部门交流、分享和借鉴各自的项目开发经验,进而提高了项目开发的效能。此外,还制定了“课程开发管理办法”和“课程手册”,使课程开发规范化、标准化、程序化,从而确保了课程开发的质量与效率。

强化知识效能。为促进知识的融会贯通,以知识点、主题知识为单元进行课程建设,便于灵活地整合在逻辑上相互关联的课程知识,打破课程间的界限,强化知识的内在关联,增强知识的复用,尤其对于外聘的专家、院士、业内高管所主讲的含金量高、指导性强的精品课程知识,更应得到充分复用,延长知识生命周期,发挥最大效能。其次,为提高学习效果,使知识易于员工理解内化和迁移,并提高员工的职业能力素质和工作绩效,强调知识要结合实际案例、贴近实战、工学结合,完善学习绩效评估机制,探索基于WLP(Workplace Learning and Performance,职场学习与绩效)的培训模式,建立促进员工主动学习的激励机制和学习文化。再次,为提高学习效率,知识内容及表征形式要结构化、标准化、规范化,以高效推进知识的共享与重用及成功经验的复制与推广。通过发布网上大学《应用工作白皮书》、《应用经验精选》,以及编写E-Learning服务手册,用于指导各省统一规范地开展网络学习。此外,培训内容在全集团内注重培训实施的标准化,已成为集团专业部门的考核规范,体现出学院在培训能力上的专业性和权威性。

四、能力与价值

来自科技进步、业务拓展、市场竞争三方面的挑战促使中国电信集团公司进行转型变革,这三方面的挑战其实质是知识更新,企业的学习力成为应对挑战的关键能力,而企业价值的实现则必然依赖于自身的核心能力。

1. 知识创新——企业大学的核心能力

以往被动的、随机的、应急的企业培训已远不能应对知识经济环境下知识快速更新所带给企业的挑战。积极主动、系统科学的知识创新是企业未来

发展的关键,更是企业大学借以实现自身价值的核心能力。中国电信学院在打造和练就自身的知识创新能力上进行了系统而科学的探索与实践,从畅通创新渠道、练就核心能力到搭建创新平台,从营造创新文化氛围到建立创新机制制度,知识创新体系得以不断完善。

(1) 畅通创新渠道,强化调研能力

一线实践是知识创新的源泉,学习、交流、研究则是创新的必由之路。学院通过服务企业发展的调查研究和内外交流平台,连接并畅通了创新的渠道。服务企业发展的调查研究兼顾集团要求与基层所需:根据集团战略要求进行调研,提供有针对性的基于学习的解决方案;同时通过深入基层调研洞察基层的学习需求,并基于知识服务满足其学习需求。调查研究成为知识创新的活水之源、动力之基,调查研究能力也是知识创新能力的重要组成部分。正是基于对一线核心员工学习效能的调查研究,使“社会渠道标准化能力提升解决方案”这一培训项目突破了传统培训模式,探索实践了基于WLP的培训模式。基于项目研究能力,学院产出多项重要研究成果,充分显示了专业化水平。例如:《2008-2009年度领导力发展现状及需求调研报告》被评为集团思想政治工作优秀成果论文类一等奖;《构建和实施中国电信基于战略的领导力发展体系》荣获2009全国通信行业企业管理现代化创新成果一等奖;2009年10月《专业技术业务人才培养实践经验》在国际商务学会(Academy of International Business, AIB)纽约年会上进行交流;2009年12月在北京发布了国内首部《企业学习信息化白皮书》;网上大学获得美国培训及发展协会(American Society for Training and Development, ASTD)2008年度最佳实践奖等。

(2) 整合知识资源,练就核心能力

项目策划与设计是学院的核心能力,也是知识创新的核心。通过统筹立项,确保项目服务于企业战略及与之相关的核心业务;项目管理保障了课程开发的效率和质量;项目调研是项目研发的重要基础;而项目策划与设计则是确保项目质量、达成项目目标的关键,是知识创新并形成创新成果或方案的核心环节,也是整个项目研发过程中的难点,是知识创新能力的集中体现。

通过自主策划、设计、研发并实施精品课程及培训项目,不断强化和练就项目策划设计的核心能力。自主策划设计的项目有:“天翼大讲堂”、“对话发展”、“添翼振翅”、“e旅阳光”、“挑战时刻”、“震区优秀员工学习考察”、“放飞天翼”、“网

优无忧”、“校园机客空降学院”、“拓展视野”、“他山之石”、“转型实践”、“光点星课堂”等;并形成了有一定影响力的培训品牌,如“添翼振翅”品牌,在策划开展“添翼振翅”全业务经营案例征集大赛中,共征集到案例1167个,阅读量达60372人次,使大量可借鉴的经验在企业内部快速传播。

学院基于成本效益原则高效整合各方资源,整合培训市场的优质成熟资源,把非核心、简单的、具有通用性可替代性的工作进行市场化外包,专注于项目的策划与设计,练就了自身的核心能力,彰显了自身的核心价值。

(3) 搭建创新平台,追踪和引领业内先进理念

学院搭建了知识库和知识社区,采取众包方式,鼓励一线员工创新,并积累和分享实践案例,使知识内容源于自员工,又服务于员工,连接和畅通了源自一线实践的便捷的创新通道。另外,学院教学指导委员会的年度会议促进了集团公司各部门间的内部交流与反馈。

为最大化发挥学院的交流平台功能,学院不仅与集团内部的各业务部门、研究机构、培训部门有密切的合作关系,也与企业产业链的上下游伙伴以及高校、科研院所、行业协会、业内学术研究机构、标杆企业大学等加强交流与合作,实现优势互补,促进共同发展。例如,学院在2009年联合ASTD、DDI(Development Dimensions International)举办秋季行业趋势发展讲座;牵头成立“中国通信业企业大学教学研究会”并举办企业大学论坛;与中国在线学习网联合举办首届中国企业学习信息化论坛;与摩托罗拉大学联合举办第二届全球企业大学发展高峰论坛。通过主办或协办大型对外合作论坛和会议,在扩大学院影响力的同时,能够密切跟踪企业大学及企业培训的发展趋势,追踪、学习、分享、内化和引领业界的先进理念、方法与技术,使学院发展处于业界领先水平。例如,学院遵循国际优秀企业大学的领导力开发原则,即“基于工作”和“行动学习”原则,把解决实际工作问题与专业化领导力开发有机地结合起来,探索中国电信集团中高级经理能力培养的新路径。

(4) 营造创新氛围,建立创新机制

学院建立有利于创新的基于项目的扁平化、柔性化管理机制,使学院员工能够基于项目互相融合,协作互助、优势互补,打破组织部门的边界限制,使来自不同视角的新思想能够相互交流、碰撞和启发,以利于产生创新成果,进而高水平地完成项目的策划、设计等工作。学院还把创新要求融入到组织与员工的KPI绩效管理中,并以项目创新为

导向,制定多种与薪酬挂钩的激励措施以鼓励创新。如设立创新奖、进行创新项目评选等。正是通过持续不断的创新,输出更多有价值的创新成果,使电信学院逐步成为集团的创新基地。

2. 知识服务——企业大学的重要价值

学院的重要价值在于基于知识创新能力,为企业提供个性化、专业化、持续性、系统性、泛在性、高效能的知识服务,提供高效的基于学习的解决方案,提升企业的学习力,以应对知识更新的挑战。

(1) 个性化、专业化的知识服务

每个企业所需要的知识内容都体现了很强的针对性、独特性和专业性,与企业发展的实际状况密切联系,从产品定位、生产研发、经营管理到企业文化、发展战略、行业趋势等处处都体现了企业自身的独特性和专业性。而个性化、专业化的知识服务不仅体现在知识内容上,还体现在知识服务的体系建设、流程管理、运营机制和制度环境等方面。源自并依附于企业的企业大学自诞生之日起,就以服务母体企业为根本使命,与企业具有先天的内在联系,具有为企业提供个性化、专业化知识服务的先天优势。其对企业向何处发展、如何发展不仅具有更为深刻的理解与认识,更有着强烈的责任感与使命感。企业知识创新的源头在于企业自觉实践,知识创新的主体则是企业自身,这使得与企业具有内在联系的企业大学在知识创新方面也具有先天优势,并发挥着企业智库的关键职能。电信学院正是以企业发展需求为依据,以企业的战略、业务、人才培养为知识服务的核心,为企业提供个性化、专业化的知识服务。

(2) 持续性、系统性的知识服务

知识生命周期缩短,更新速度加快,使得企业对知识的需求是持续的,企业大学所提供的知识服务也必须具有明显的时效性。要持续满足企业发展的个性需求,必须持续关注企业及其所在行业的最新发展动态,这也是企业大学知识创新的重要源泉。企业对知识的需求不仅是持续的,更是全面系统的,企业大学不仅要源源不断地为企业提供鲜活的知识服务,更要提供全面系统的学习支持,从业务到管理,从个体到组织,从战术到战略,从完善企业知识体系到构建学习型组织,从培养企业学习能力到打造企业学习文化,多层次全方位地提供支持与服务,从而为企业的永续发展铸就核心竞争力。电信学院正是通过培训运营、课程开发、师资管理和网大服务四大体系的系统化建设,不断地为企业提供持续的、系

统的知识服务。

(3) 泛在性的知识服务

企业学习强调以绩效为导向,将学习与工作相结合。企业大学应为员工提供便捷的学习条件,确保员工在工作的任何时间、任何环节都能随时随地获得最新的知识服务,以利于在工作过程中解决实际问题,改善工作绩效,提高工作能力。同样,员工为提升自身业务能力素质,在主动学习知识和技能时,也能够随时随地获得基于岗位能力素质模型的知识服务,从而促进自身的职业发展。知识服务的泛在性是以科学有效的知识管理为基础,以信息技术为支撑,从而能够跨时空便捷地获取知识,以提高员工与组织的学习效率。企业大学不仅要能够提供泛在知识服务,更要能够利用多种知识载体,整合知识资源,创设与不同类型知识相适配的学习环境和学习活动,实现知识的优化管理,从而能够高效地内化知识,提高员工与组织的学习效果。电信学院正在构建完善的知识管理体系,基于信息技术逐步优化泛在学习的资源与环境,以期进一步提升职场学习绩效。

(4) 高效能的知识服务

绩效导向是企业学习的重要本质特征,企业学习的目的就是要将知识最大化地转化为企业效能,提高组织绩效,增强市场竞争力,以谋求更好的发展。这是衡量企业大学知识服务质量的重要标准,也是衡量企业大学价值实现的重要依据。要把知识最大化地转化为企业效能,仅仅靠企业培训部门孤军奋战是难以实现的,还需要配套的激励机制、各部门的协调配合、完善的制度环境乃至企业学习文化的建设。当企业成立企业大学并将其作为服务企业战略的工具时,它能够系统整合企业内外的学习资源,构建知识服务体系并提供高效能的知识服务,能够协调企业各职能部门,建设和完善企业学习的制度环境,打造企业学习文化,从而确保知识最大化地转化为企业效能。电信学院充分开发知识效能,强化学习绩效并能科学有效地进行评估,完善知识服务流程中重要的反馈机制,使之成为闭环系统,促进知识服务的不断改进和完善,切实将知识高效转化为企业绩效,实现知识效能的最大化。

上述企业大学为母体企业提供个性化、专业化、持续性、系统性、泛在性、高效能的知识服务,每一项知识服务都有其深厚的服务基础,具有不可替代性,体现了企业大学的重要价值,其不仅反映了企业大学有别于培训中心、传统大学

等教育培训机构,具有自身的本质特征,更反映出企业大学产生发展的必要性,满足了企业在知识经济的环境下自身发展的知识需求。

中国电信学院作为企业的教学研究部门,在对外交流合作中具有很强的灵活性,具有宽阔的交流空间,其合作伙伴遍及行业内外、价值链上下游。因此其重要价值还不仅仅局限于上述的知识服务,在促进企业业务发展、资源整合、价值链拓展,加强企业间战略合作伙伴关系,促进企业价值与客户价值的共同成长,基于核心能力服务社会等方面也同样发挥着重要作用。例如,学院在客户培训中融入文化营销的培训理念,通过策划设计“e旅阳光”文化体验活动,提高了业务签约的成功率,不仅促进了企业价值与客户价值的共同成长,而且搭建了与客户的沟通平台,为持续推进圈子营销打牢了基础。再如,中国电信学院与华为大学、高通大学的合作不仅是电信学院和两家设备商在教学合作模式上的创新,更是一种企业间伙伴关系的升华,是一种战略合作的创新,是对产业价值链条的整合。

参考文献:

- [1] 中国电信集团公司网站[DB/OL].[2010-05-26].<http://www.chinatel.com.cn/>.
- [2] 中国电信网上大学网站[DB/OL].[2010-05-26].<http://www.ctuonline.com.cn/www/htmlresource/webdoor/index.html>.
- [3][美]珍妮·C·梅斯特(2005).企业大学——为企业培养世界一流员工[M].徐健,朱敬.北京:人民邮电出版社.
- [4] Mark Allen(2002).The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program[M]. Amacom.
- [5] 岑明媛(2006).企业大学:21世纪企业的关键战略[M].北京:清华大学出版社.
- [6][美]彼得·F·德鲁克(1999).知识管理[M].杨开峰.北京:中国人民大学出版社.
- [7][美]马克·艾伦(2010).下一代企业大学:发展个人与组织能力的核心理念[M].吴峰.北京:世界图书出版公司.
- [8] 葛文骅,王伟,郭飞(2010).中国电信学院效能联动培训评估模型[J].现代远程教育研究,(4):63-67.
- [9] 刘春雷,吴峰,董焱(2010).知识视角下的企业大学研究[J].现代远程教育研究,(6):62-67.

收稿日期 2011-07-05 责任编辑 刘 选

Development Orientation and Value Realization of Corporate University

——Taking China Telecom College as an Example

Liu Chunlei, Wu Feng

Abstract: Corporate university is an important strategic tool for a corporate to attract and train employees, promote cultural reformation, achieve efficient use of learning resources, meet the challenges and enhance its competitiveness. The core value of the corporate university lies in its knowledge-based innovation ability to provide for the parent corporate a full range of knowledge services to respond to the challenges of knowledge update. Each of the knowledge services is irreplaceable with a solid foundation and thus makes corporate university essentially different from the corporate training center, the university and other educational and training institutions. It is an internal need of a corporate to fit in the knowledge economy. China Telecom College explored audaciously in the development orientation, resource efficiency, cultural values and other aspects, and its successful experience and scientific and effective methods, mechanisms and measures set a good example for domestic corporate universities in different industries.

Key words: Corporate University; Development Orientation; Core Idea; Knowledge Service; Resources Integration; China Telecom College

(上接第65页)

On the Effectiveness and Influential Factors of Online Discussion in the Blended Learning Environment

Wu Xiaomeng, Jiang Jing, Wu Jiwei

Abstract: Blended learning, which combines the advantages of both face-to-face classroom learning and online learning, is regarded as an effective and low-risk strategy for higher education to face future challenges and realize educational innovation. A general course of Peking University is case-studied to explore the effectiveness and influential factors of online discussion in the blended learning environment. The result shows that online discussion provides useful assistance for teaching in the blended learning environment. In this case, the students' low level thinking abilities such as "Knowledge" and "Understanding" are improved. But their high-level thinking abilities, such as analysis, synthesis and evaluation, have not been improved significantly. This study also shows that "the discussion topic" and "students' attitude toward online discussion" are the most significant factors influencing the effectiveness of the online discussion. "The incentive mechanism for online discussion" is another important factor in the blended learning environment.

Key words: Blended Learning Environment; Online Discussion; Learning Effectiveness; Influential Factors