



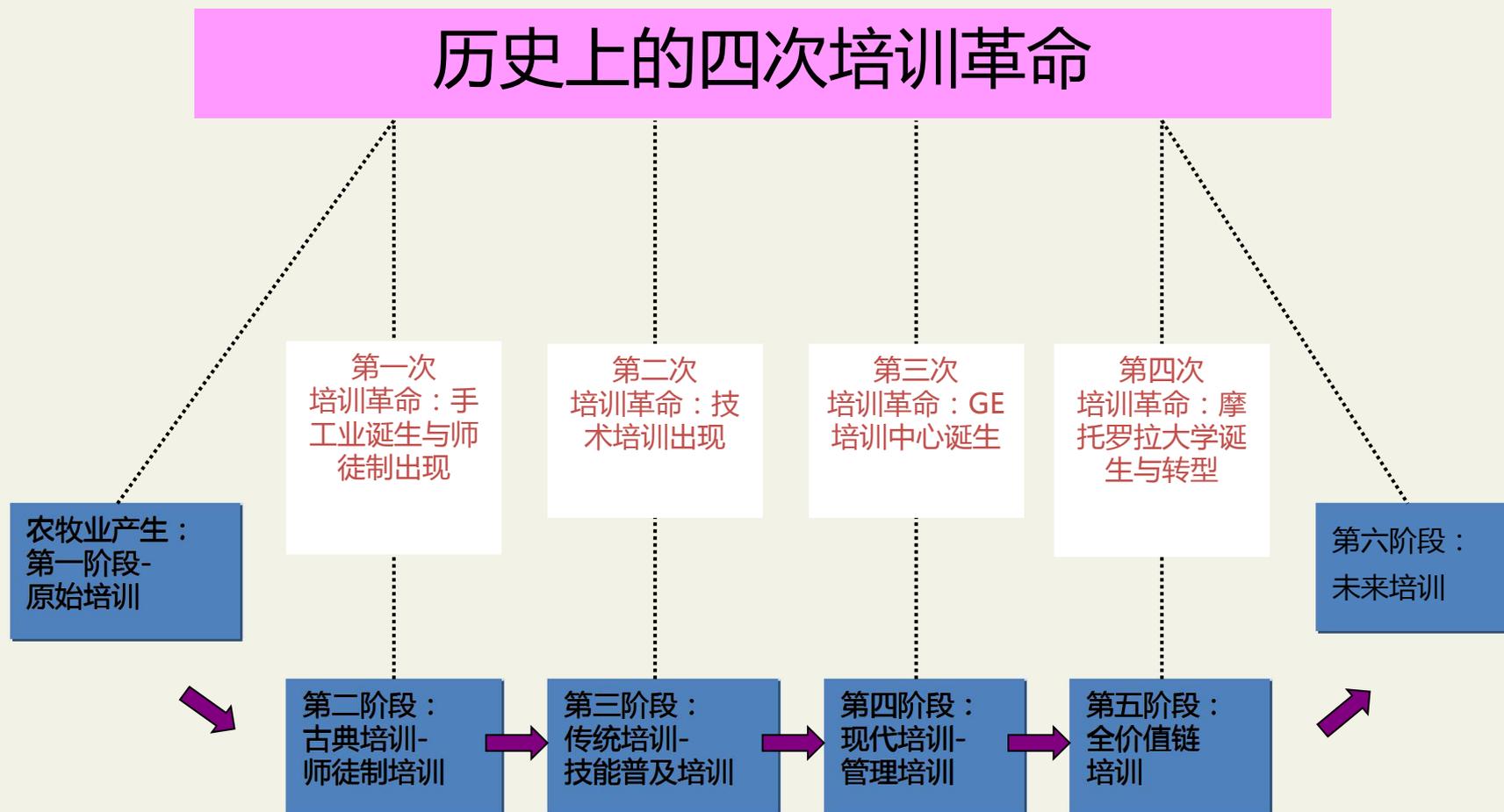
# 企业大学的构建与运营



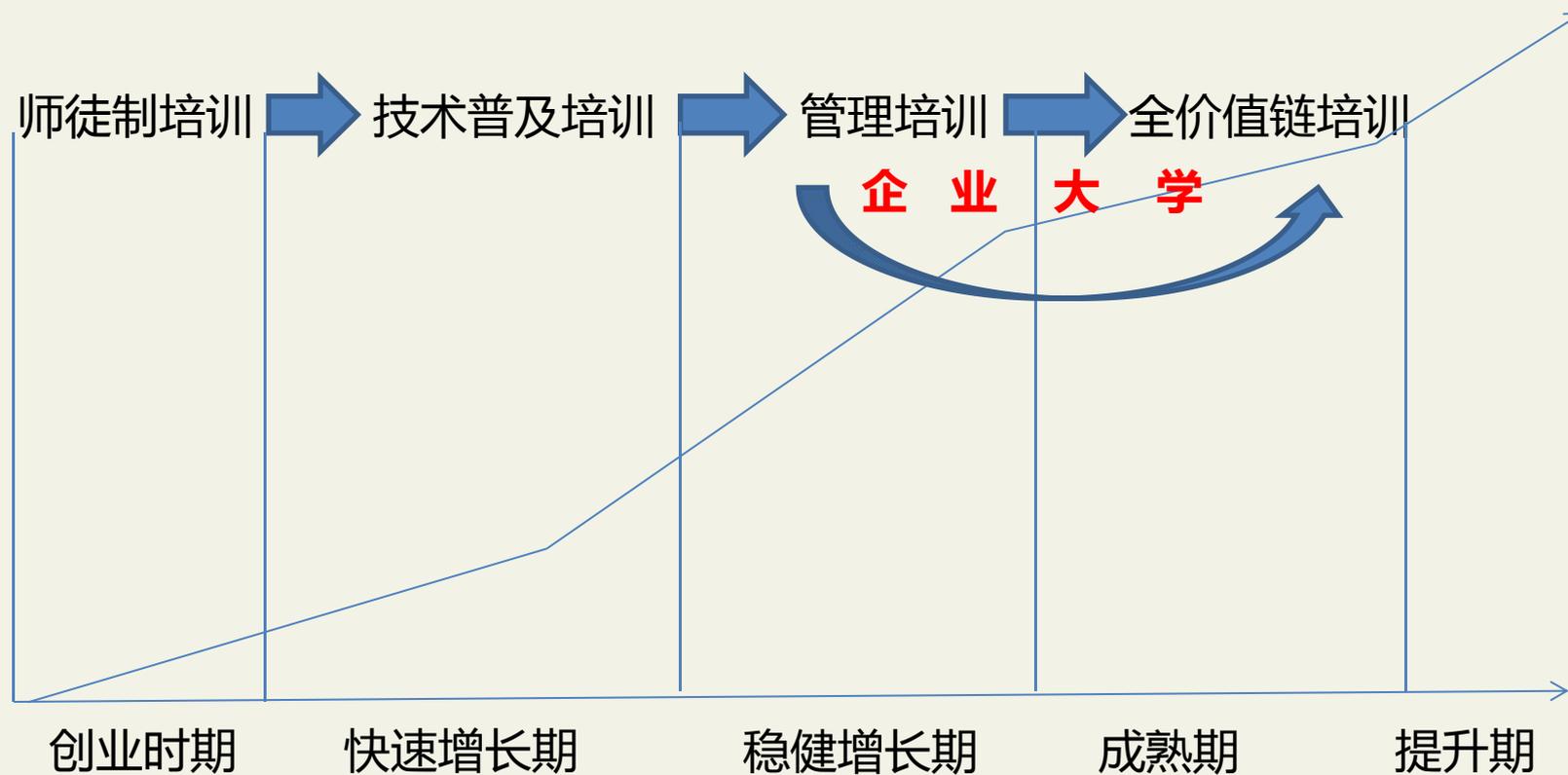
# 企业大学 构建与运营

- 01 企业大学的演变与发展
- 02 企业大学的功能与定位
- 03 企业大学的构建与运营
- 04 企业大学的绩效与评价

## 4.1 企业大学2.0-培训的发展



## 4.1 企业大学2.0-培训的发展



## 4.1 企业大学2.0-培训的发展

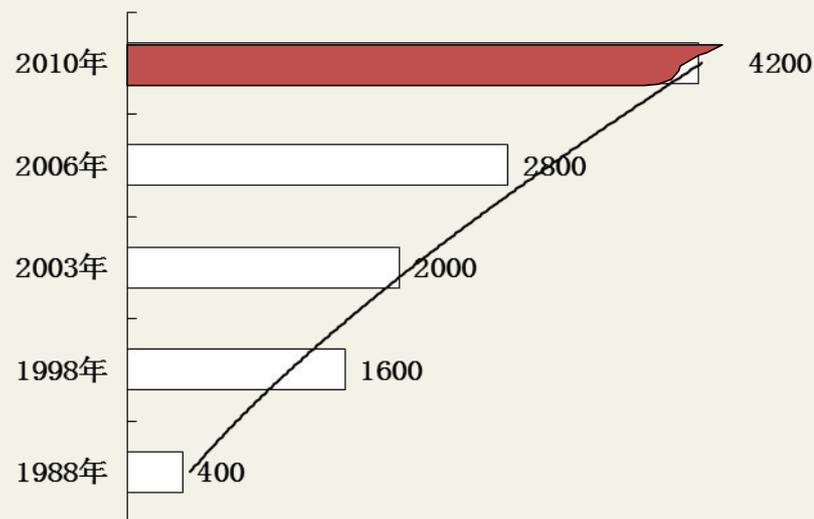
### 传统培训中心与企业大学的区别



## 4.1 企业大学2.0-培训的发展

自通用电器公司在1956年创办“克劳顿学院”以来，企业大学的数量快速增长，未来将会超越传统的大学，成为成人职场教育及终身学习的主流

### •美国企业大学数量增长进程



### •描述

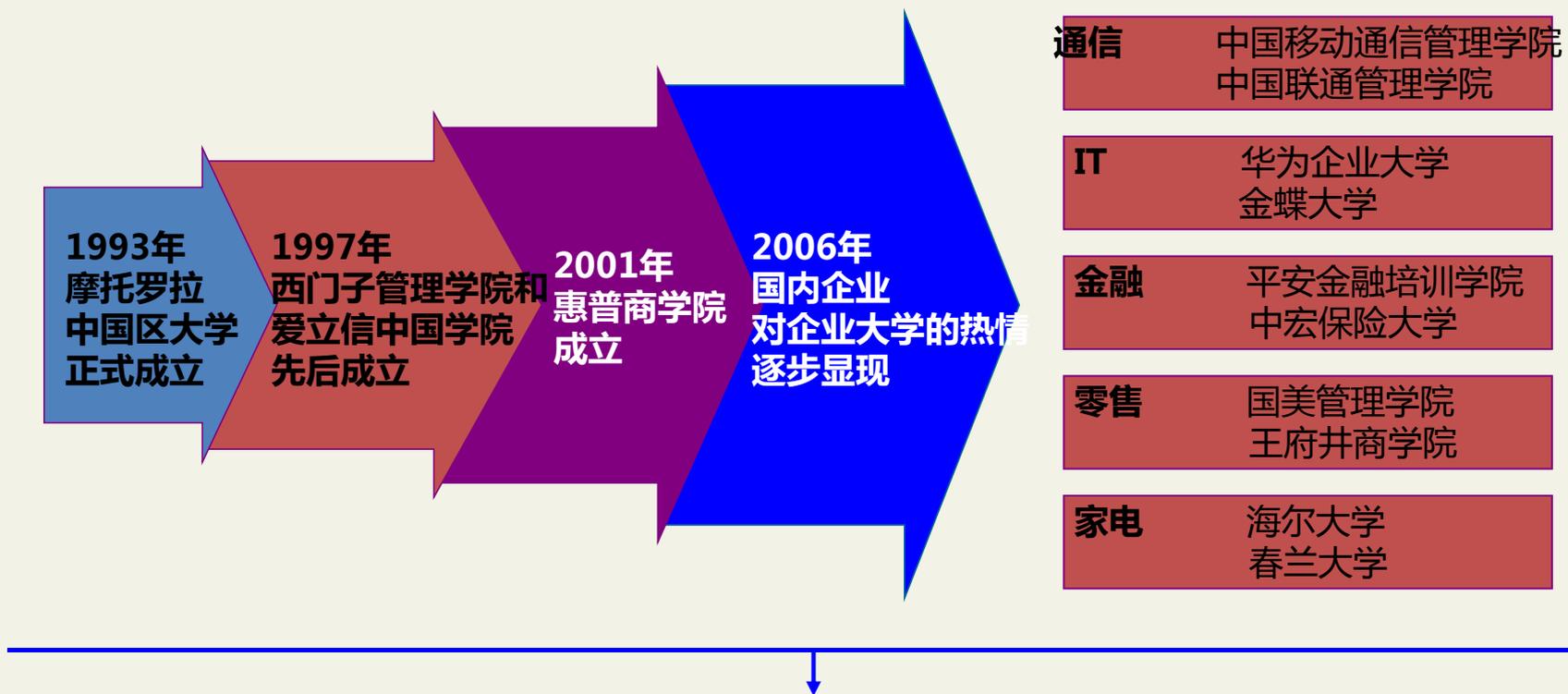
- 在过去的20年里，美国企业大学的数量快速增长。2003年，企业大学超过了2000家
- 全球跨国公司正出现企业办大学的高潮，财富500强的企业有70%都建立了自己的企业大学（研究院），如GE克劳顿学院、IBM全球大学、西门子管理学院、摩托罗拉大学等
- 到2010年，全球企业大学的数量将会超过美国认证大学的总数（现在这个数量超过了4200所）

## 4.1 企业大学2.0-培训的发展

年代	名称	所属公司名称	所属行业	成立日期	所在国
1920s	GM设计与管理学院	通用汽车公司	汽车行业	1927年	美国
1950s	GE 克劳顿管理学院 迪斯尼大学	通用电器公司 迪斯尼公司	多元化 娱乐行业	1956年 1955年	美国 美国
1960s	麦当劳汉堡大学 北方电力大学 <sup>[1]</sup> 雇员发展大学 <sup>[2]</sup>	麦当劳公司 北方电力公司 南加利福尼亚自来水公司 (SCWC)	饮食行业 电力行业 自来水行业	1961年 具体年份不详 具体年份不详	美国 美国 美国
1980s	摩托罗拉大学 泰国正大学院	摩托罗拉公司 泰国正大集团	通讯行业 多元化	1981年 1984年	美国 泰国
1990s	目标大学 西尔斯大学 丰田大学 贝塔斯曼大学 汉莎商学院 甲骨文大学 伊斯沃尔企业大学	目标百货公司 (Target Stores) 西尔斯百货公司 丰田汽车公司 贝塔斯曼媒体集团 汉莎航空公司 甲骨文公司 菲亚特公司	零售行业 零售行业 汽车行业 媒体行业 航空业 IT行业 汽车行业	1990年 1994年 1998年 1998年 1998年 1999年 1997年	美国 美国 日本 德国 德国 美国 意大利
2000s	Infosys大学 联邦快递大学 巴克莱大学 德意志银行大学 德国大众汽车集团大学 希尔顿网上大学 富士通大学	Infosys公司 联邦快递公司 巴克莱银行 德意志银行 德国大众汽车集团 希尔顿集团 富士通公司	IT行业 物流行业 银行业 银行业 汽车行业 酒店业 IT行业	具体年份不详 2000年 2001年 2001年 2002年 2002年 2002年	印度 美国 英国 德国 德国 美国 日本

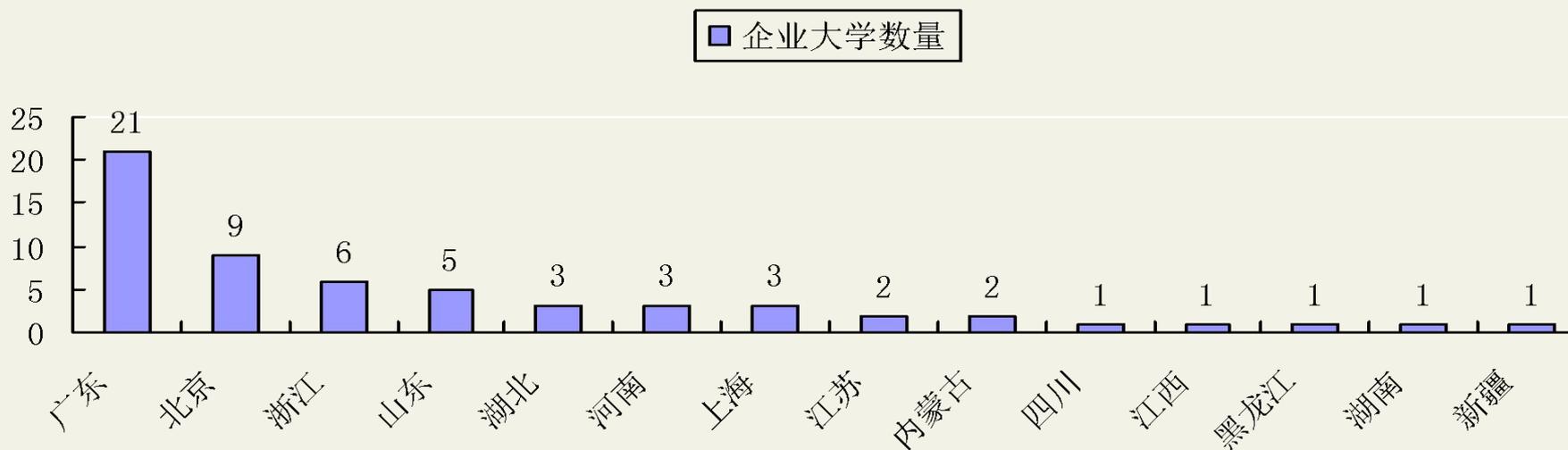
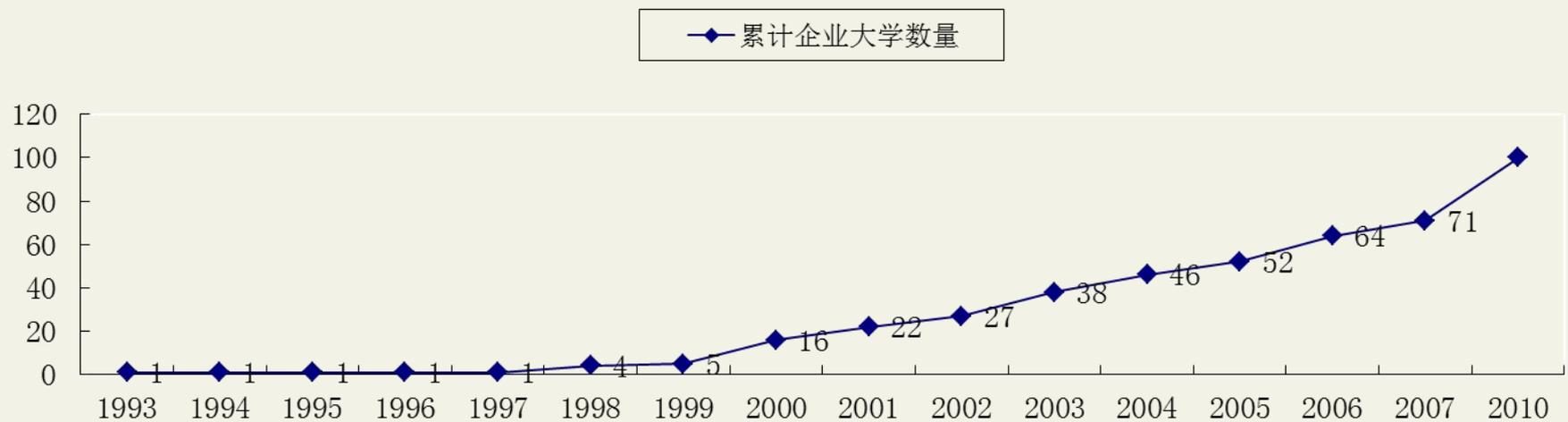
## 4.1 企业大学2.0-培训的发展

给中国最早带来“企业大学”这一全新理念和形式的是[摩托罗拉公司](#)



- 预计五年之内，国内的企业大学会达到相当大的数量；但从质量上而言，各企业大学参差不齐，也不排除有其名而无其实、盲目跟风者

## 4.1 企业大学2.0-培训的发展



## 4.1 企业大学2.0-培训的发展

年份	名称	所属公司名称	成立日期	所在地
2000年前	宝洁大学	宝洁中国有限公司公司		广东广州
2000年	康佳学院	康佳集团	2000年	广东深圳
2001年	梅山马利集团学习中心	梅山马利公司	2001年	广东广州南沙黄阁镇
2001年	富士康学院	富士康集团	2001年	广东深圳
2000年	TCL领导力开发学院	TCL集团	2001年9月1日	广东惠州
2002年	中兴通讯学院	中兴集团	2002年	广东深圳
2002年	金蝶大学	金蝶国际软件集团	2002年4月25日	广东深圳
2004年	伟创力学院	伟创力（中国）公司	2004年	广东珠海斗门
2004年	创维管理学院	创维集团	2004年	广东深圳
2004年	华为大学	华为集团	2004年	广东深圳
2004年	东菱学院	东菱凯琴集团	2004年7月	广东佛山勒流镇
2004年	王老吉商学院	王老吉公司	2004年9月	广东广州
2006年	美的学院	美的集团	2006年5月23日	广东佛山顺德北滘镇
2006年	金意陶商学院	金意陶公司	2006年	广东佛山石湾镇
2006年	海鸥学院	海鸥卫浴股份有限公司	2006年	广东广州番禺区
2006年	平安大学	平安集团	2006年5月26日	广东深圳观澜镇

01 企业大学的演变与发展

02 企业大学的功能与定位

03 企业大学的构建与运营

04 企业大学的绩效与评价

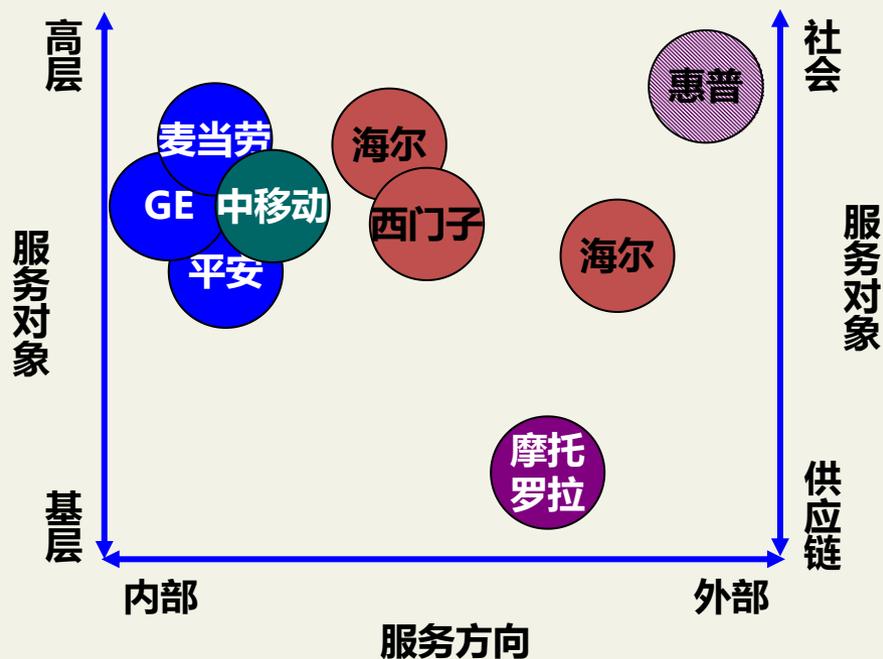
# 企业大学 构建与运营

### 企业大学基本概念

企业大学是以企业文化、企业战略为核心，运用现代科技手段按照混合式培训模式设立的虚拟化或器物化的企业学习基地，它以构筑企业全员培训体系为基础，通过企业文化的导入和企业学习习惯的培育，形成企业知识管理、人才加工、市场竞争的智力平台，最终成为实现企业战略规划的有力武器。

## 4.2 企业大学2.0-企业大学定位

### •企业大学定位图



- 以中高层为主的内向型企业大学
- 面向社会的外向型企业大学
- 面向供应链的外向型企业大学
- 同时承担内部员工培训的外向型企业大学

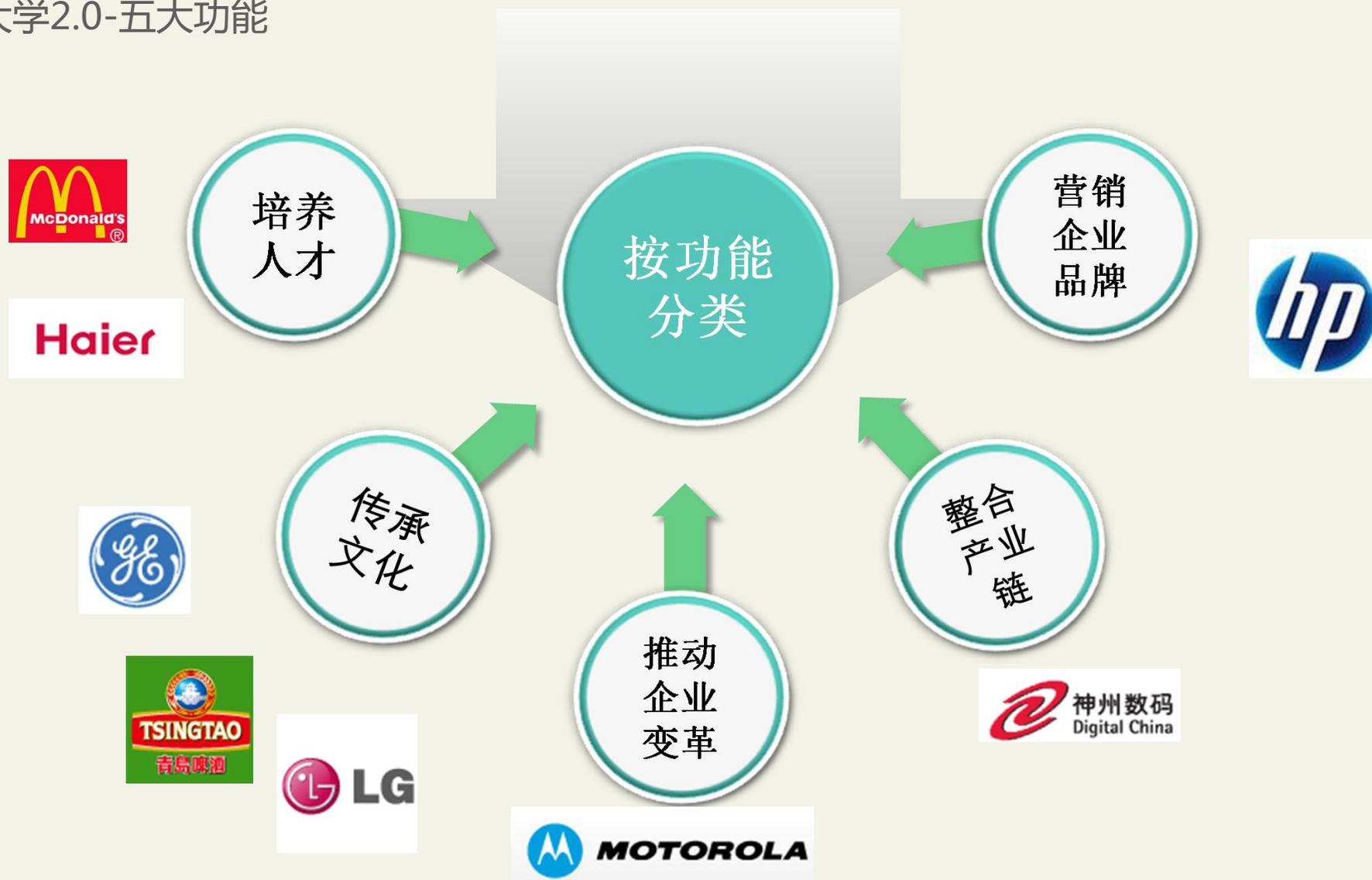
### •描述

- 内向型企业大学专注于内部员工的培训，定位于在员工中传播企业文化，创造学习氛围，培养企业专有人才，并成为企业发展战略的一部分
- 外向型企业大学因其主要目标不同分为两种：面向供应链体系的主要是为了支持企业业务的发展（如摩托罗拉大学），而面向整个社会的则注重提升企业形象或实现经济效益（如惠普商学院）
- 外向型企业大学根据企业的实际情况可选择同时进行对内部员工的培训（如海尔大学、联想管理学院、爱立信商学院），或将内部培训分离给企业人力资源部（如惠普商学院）
- 如何定位企业大学，关键取决于以下几个问题
  - 是否需要通过培训业务整合价值链
  - 培训业务是否对企业有吸引力
  - 企业是否在培训业务方面具竞争优势，如企业知名度、课程开发能力和培训师资等

## 4.2 企业大学2.0-五大功能

主要功能	内涵	标杆企业代表
1.培养人才	通过整合企业训练资源，进行系统的知识管理，发觉、分享和传承企业成功基因与经营理念，提升企业组织学习能力，培养企业自己的人才，从而提升企业核心竞争力	麦当劳汉堡大学
2.传承文化	定制开发内化的训练课程，使用企业或产业案例讲授课程，进而使训练成为管理者的管理工具和与员工沟通的手段之一	GE克劳顿学院 LG商学院
3.推动企业变革	提升企业学习能力和组织智能，使企业求新求变，不断创造赢得未来的变革能力	摩拖罗拉大学
4.整合产业链	向产业链的合作伙伴渗透理念、文化和经验，降低交易成本、增进相互信任、统一营运规范的最好方式之一，有效提升企业基于产业链的竞争优势	神州教育数位学院
5.营销企业品牌	超越原始功能，进一步巩固与客户的合作关系，增进客户忠诚度，在更深层次上去做市场营销、占领市场；做好现有学员培训的同时，多范围影响企业的未来消费者，让他们通过企业大学所传递的企业文化、了解企业、认同企业文化。	惠普(HP)商学院

## 4.2 企业大学2.0-五大功能



## 4.2 企业大学2.0-普遍做法

1. 企业大学下设若干学院或学系，设学院者大都不再设学系。
2. 学院与学系，以不同的主题来规划课程，例如摩托罗拉大学的供应链学院，包括供应链管理、采购、生产管理、仓储和物流管理等课程。
3. 每个主题的课程大都分初阶、中阶与高阶三个阶段，如摩托罗拉领导力与管理训练及中油大学六个学系的课程。

设立  
宗旨

希望在快速竞争的环境中，保持企业的人力资源优势，进一步创造组织学习与维系企业核心竞争力。

体系  
规划

企业

范畴

国外大都成立实体的企业大学组织，设有校长的职位，国内大都为虚拟组织。

组织

将核心人才的培育从原有的培训体系独立出来，大都着重在管理人才、营销与核心功能人才的培育，其他的训练仍留在原有的培训体系

## 4.2 企业大学2.0-从1.0到2.0

类别	传统的训练中心(企业大学1.0)	新时代的企业大学(企业大学2.0)
定位	属于战术层次	属于战略层次
	属于员工层次的支持部门型态作业	以事业单位(SBU)的模式独立营运
价值	被动的接受员工训练需求	主动的提出整体人才培养策略
	与功能部门的核心业务关系较浅	与功能部门的成长策略息息相关
	针对课程招揽不特定的学员	针对部门需求, 提出定制化训练解决方案
	着重于个人技能的提升	着重于整体部门工作绩效的提升
训练方向	以技能训练为主	强化各种高阶人才培养的课程, 如领导能力、创造思考、解决问题方法
	课程形式较固定	提供员工终身/职涯发展学习的机制
提供模式	着重于教室环境的课程模式	善用不同的训练工具和环境, 提供实体训练、E-Learning与非正式学习的整合学习环境

## 4.2 企业大学2.0-从1.0到2.0

- **企业大学聚焦的不仅在训练活动中养成员工的技能而已，尚包括：**

利用**学习管理**中心，进行外部客户或供货商训练  
外部客户及供应链的厂商提供服务，以建立伙伴关系

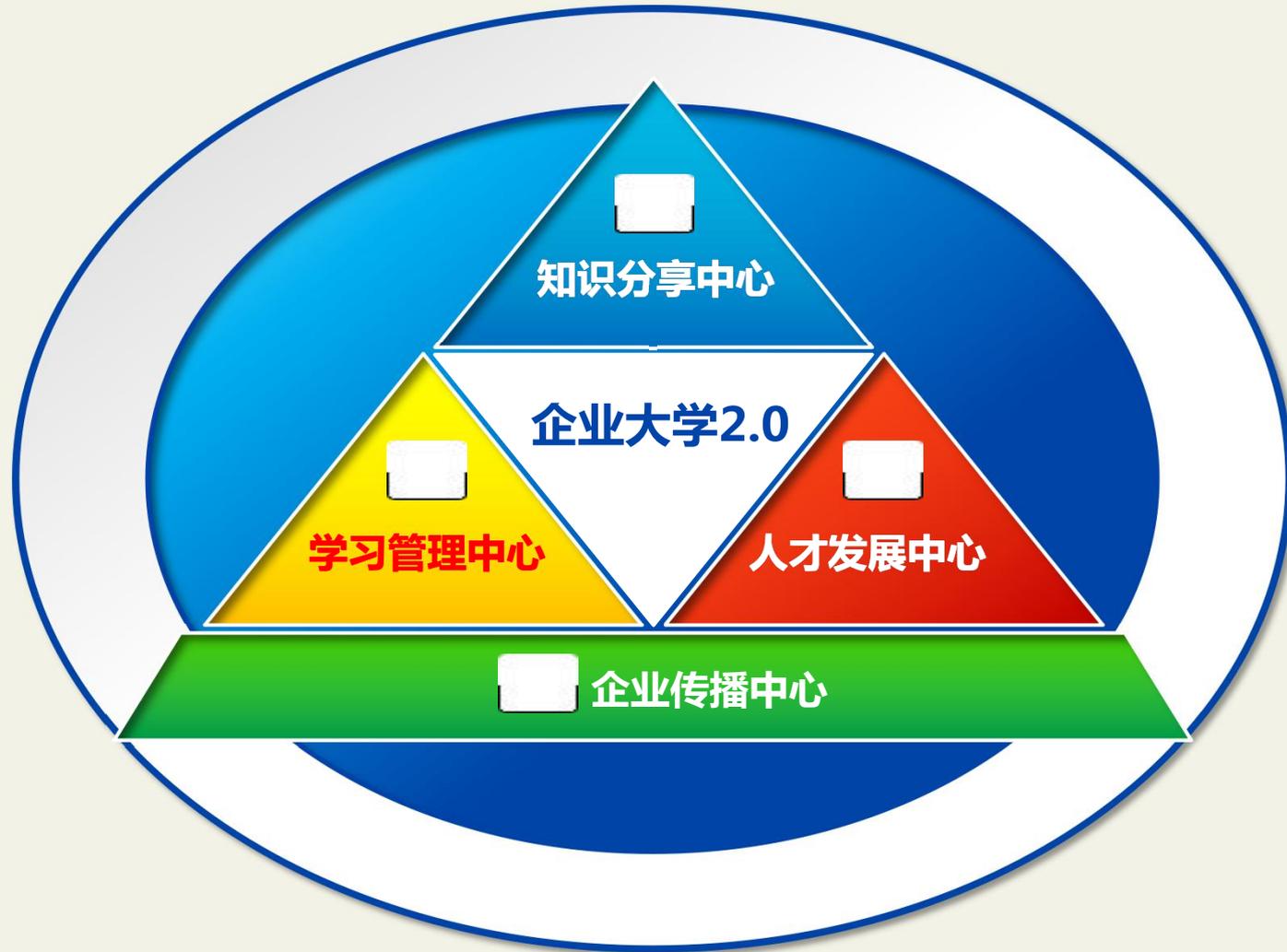
利用**企业传播**中心，推动学习型组织  
针对企业内部成员开展对话及促进合作，以达到组织变革之目的

利用**人才发展**中心，培育满足企业经营的人才  
做为企业高层推动战略及创新任务的摇篮，以满足企业经营需求

利用**知识分享**中心，迅速流通创新知识  
企业欲切入的新市场，担任研究发展的角色，以开发新的产品与服务

因此，企业大学不应只是  
培训部门的另一个新鲜名  
词，它应肩负着企业如何  
有效施展经营战略的使命

## 4.2 企业大学2.0-从1.0到2.0



## 4.2 企业大学2.0-从1.0到2.0

# 网络企业大学2.0



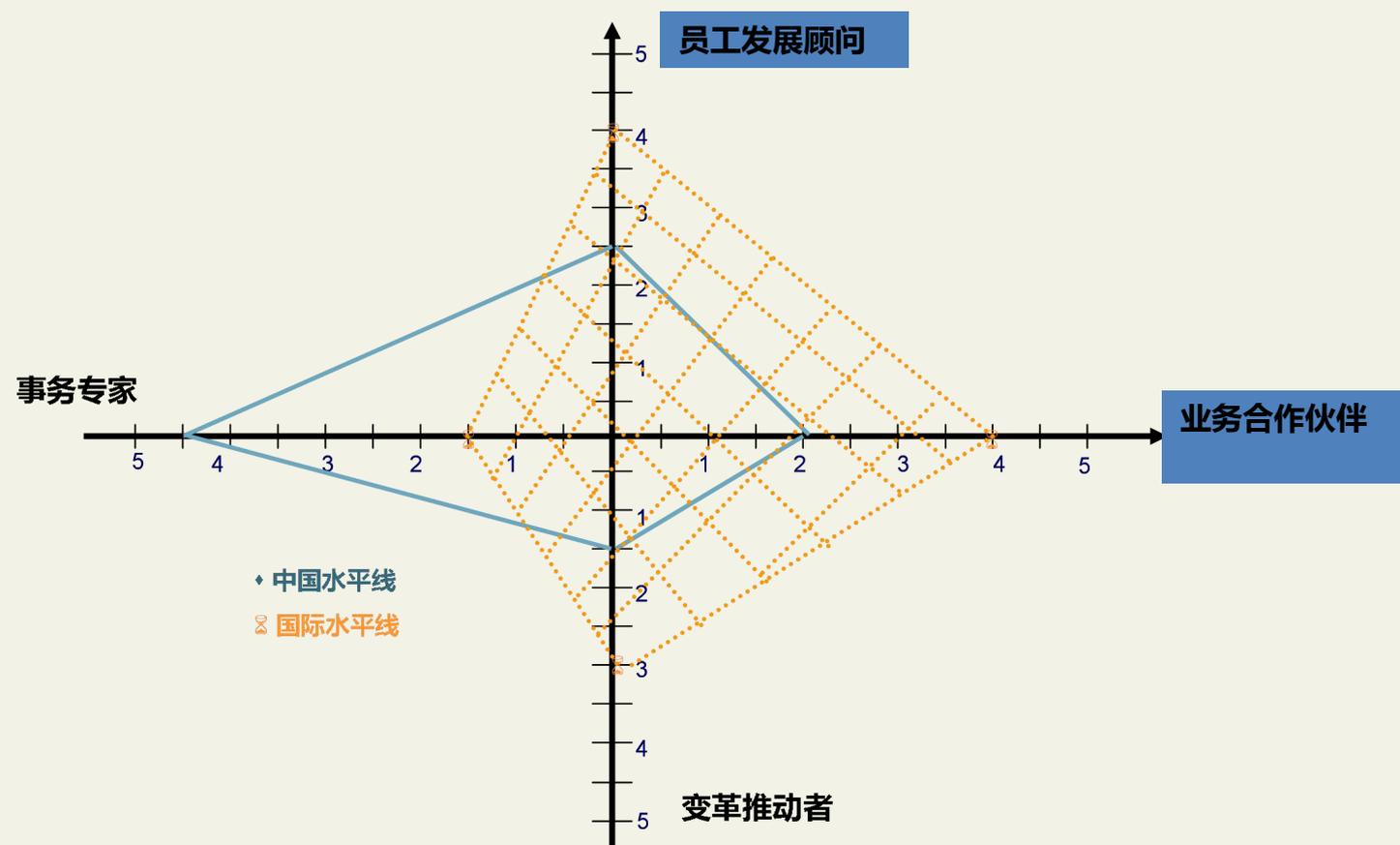
## 4.2 企业大学2.0-体系与构成

构建战略性的企业大学功能  
强有力支撑公司的快速业务发展与人才发展需要



## 4.2 企业大学2.0-体系与构成

然而当前中国企业培训绝大多数仍深陷于事务专家角色  
未能很好胜任员工发展顾问、业务合作伙伴等价值角色



## 4.2 企业大学2.0-体系与构成

### 企业大学与传统培训中心的角色定位与能力要求差别

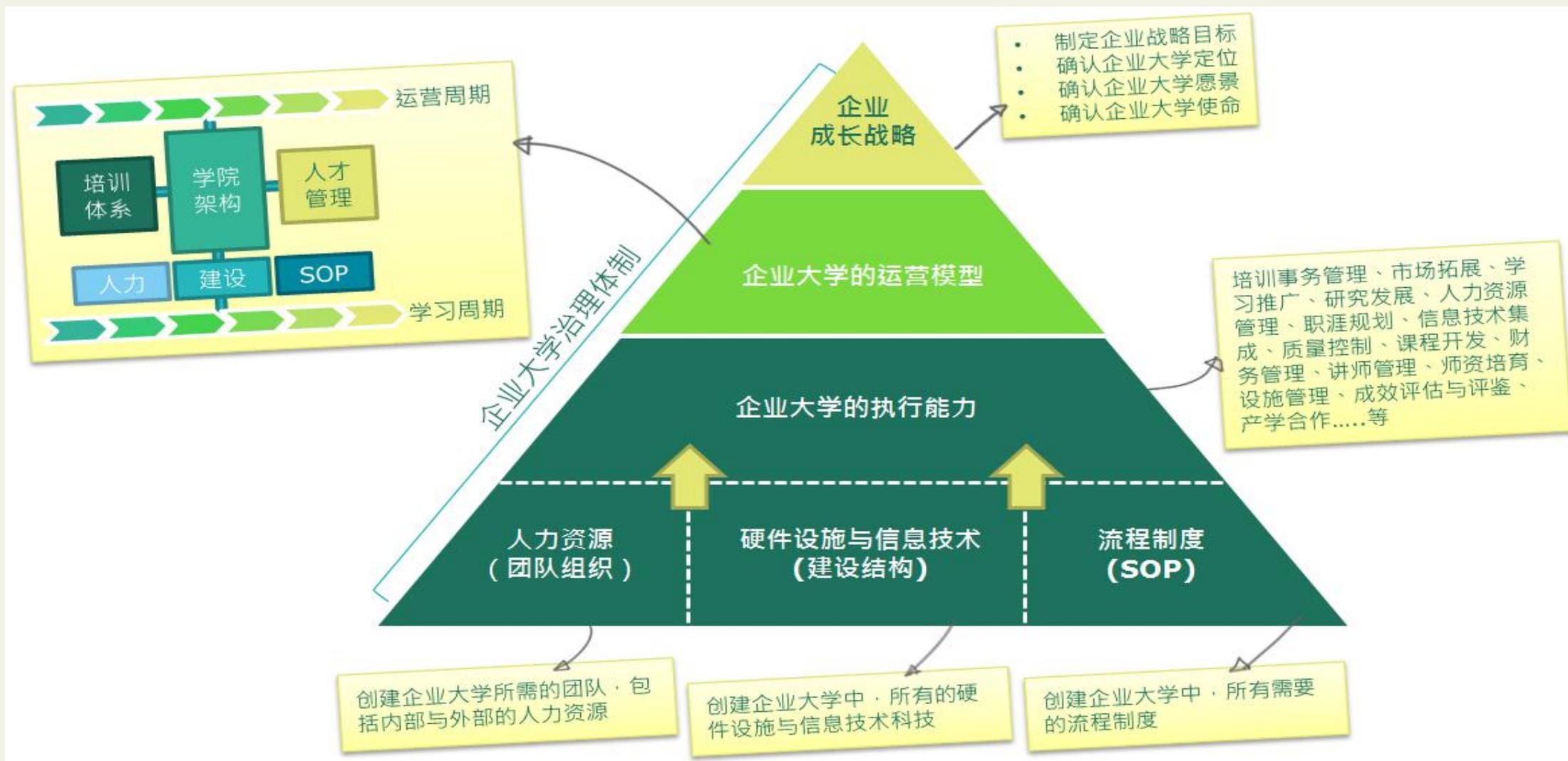
	传统培训中心	企业大学
<b>角色定位</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 培训事务专家</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 业务合作伙伴或战略推动者</li></ul>
<b>典型特征</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 提升个人能力</li><li>● 以培训课程为中心</li><li>● 专注于已有的或通用知识传播</li><li>● 培训功能孤立，与绩效、职业晋升等关联不大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 提升组织能力</li><li>● 以业务绩效为导向</li><li>● 开展前瞻性的学习研讨</li><li>● 培训与HRD其他模块紧密关联</li></ul>
<b>核心能力要求</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 培训需求调研能力</li><li>● 培训课程开发能力</li><li>● 培训实施能力</li><li>● 培训资源拓展能力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 业务战略解读能力</li><li>● 教学设计能力</li><li>● 绩效咨询能力</li></ul>

## 4.2 企业大学2.0-体系与构成

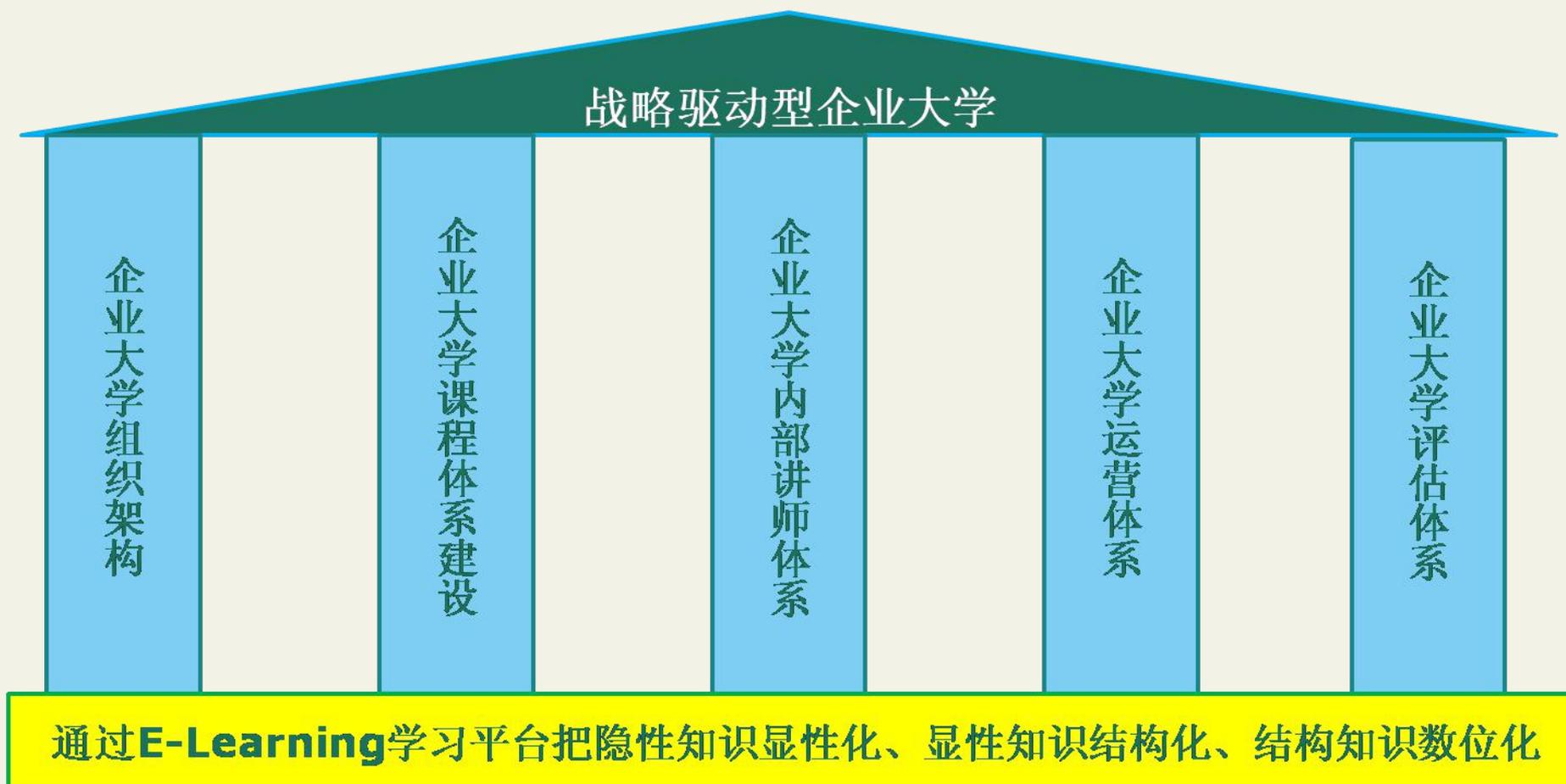
对于规划中的企业大学，需要回答的核心命题包括

战略定位	管理模式	功能规划	硬件需求
<ul style="list-style-type: none"><li>● 企业大学使命/愿景与发展目标</li><li>● 企业大学办学理念</li><li>● 企业大学功能定位</li><li>● 企业大学发展路径</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企业大学与人力资源部门关系？</li><li>● 企业大学与业务部门关系？</li><li>● 企业大学与各培训中心关系？</li><li>● 企业大学与行政/后勤保障部门关系？</li><li>● 企业大学的管理决策机构如何设置？</li><li>● 企业大学内部的组织架构如何设置？</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企业大学的核心课程如何设置？课程体系应该包括哪些？</li><li>● 企业大学的师资队伍组成？如何建立一支一流的师资队伍？</li><li>● 企业大学的信息系统需求？</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企业大学年培训量如何？需要同时容纳多少人参加培训？</li><li>● 企业大学基地的功能需求是什么？（授课、会议、娱乐、住宿等）</li><li>● 企业大学的硬件投入预算？</li></ul>

## 4.2 企业大学2.0-金字塔模型



## 4.2 企业大学2.0-战略驱动的五大大体系



## 4.2 企业大学2.0-战略定位

### 示例：中粮集团企业大学（忠良书院）使命、愿景与定位

示例

使命



成为传播中粮文化，培育中粮精英队伍的殿堂

愿景



创建一流的企业大学

功能定位



- 培养中粮人的摇篮
- 中粮管理思想的发源地
- 集团经理人学习、研讨、决策的中心
- 中粮人洗礼的地方

## 4.2 企业大学2.0-战略定位

### 示例：某零售企业大学规划战略定位

示例

现在

推动员工职业发展

- 学习帮助提升个人能力，构建完善的领导力培养体系；
- 以课程为导向的组织架构；
- 与HR各模块部分集成；
- 个体学习文化浓厚；

我们的使命

- 我们以学习帮助组织实现绩效和战略，我们以文化激发员工突破的渴望和力量。

未来3年内

强化业务伙伴关系

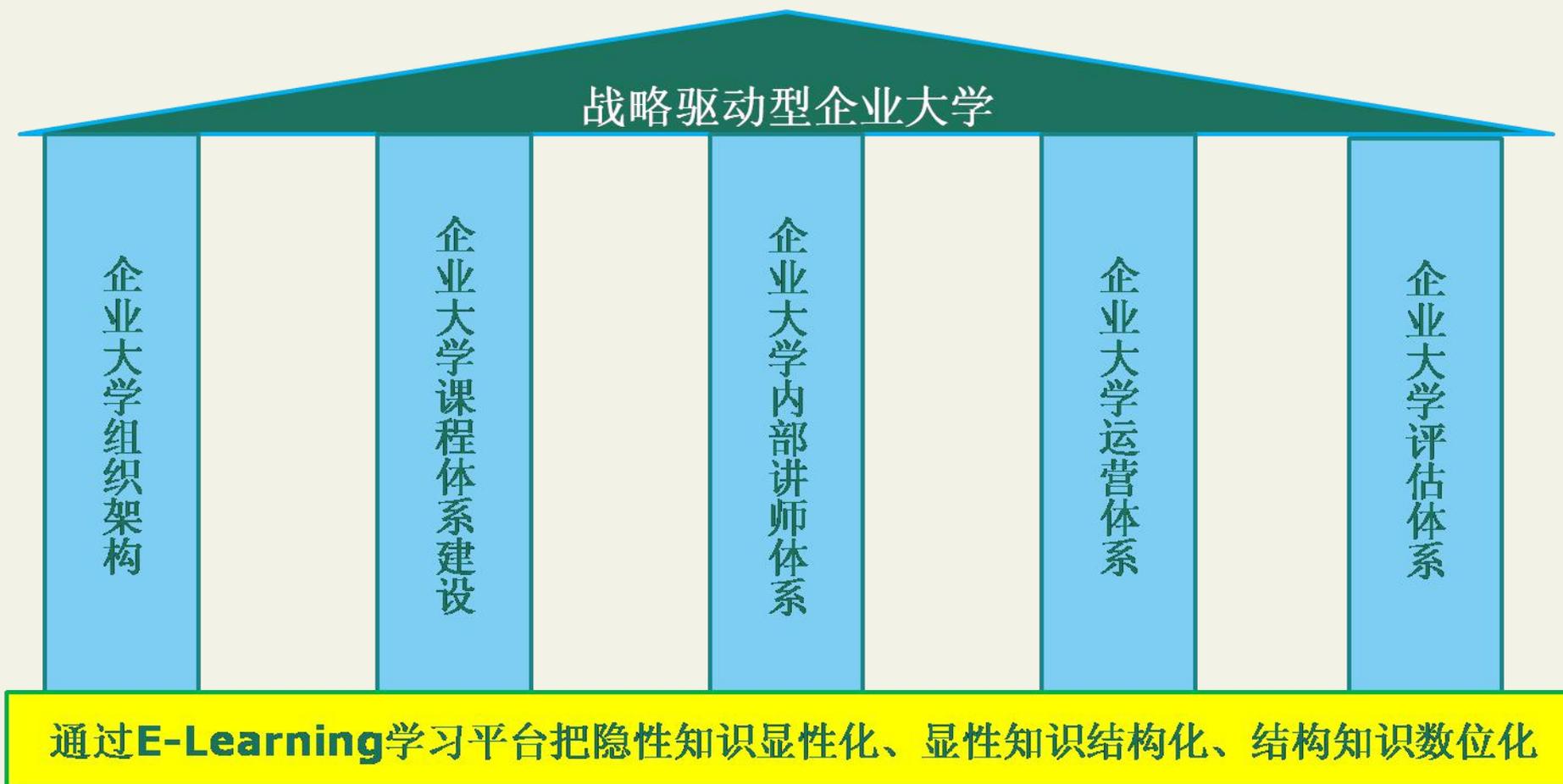
- 学习帮助提升组织能力；
- 利用绩效咨询等工具通过学习帮助经理人员解决业务绩效问题；
- 以业务问题为导向的组织架构；
- 与HR各模块高度集成的运作体系；
- 营造良好的组织学习文化；

未来5年内

推动公司战略变革

- 学习帮助推动\*\*公司战略变革；
- 学习成为业务部门的重要管理工具
- 筹建\*\*大学各分学院；
- 学习成为\*\*的核心竞争力，成为学习型组织的标杆；

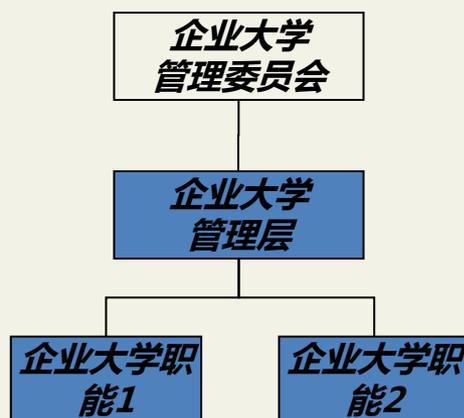
## 4.2 企业大学2.0-组织架构



## 4.2 企业大学2.0-决策机构

### 企业大学管理模式设计：管理决策机构设计

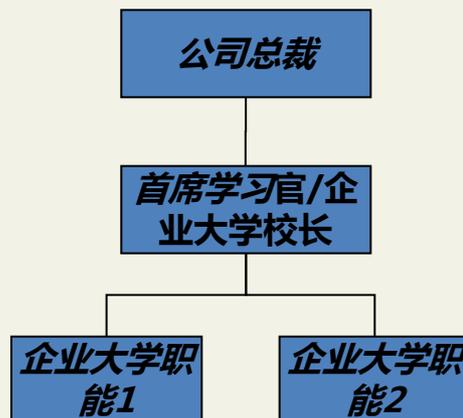
管理委员会制



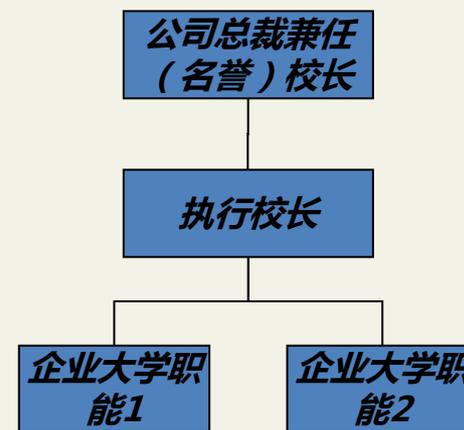
代表  
企业



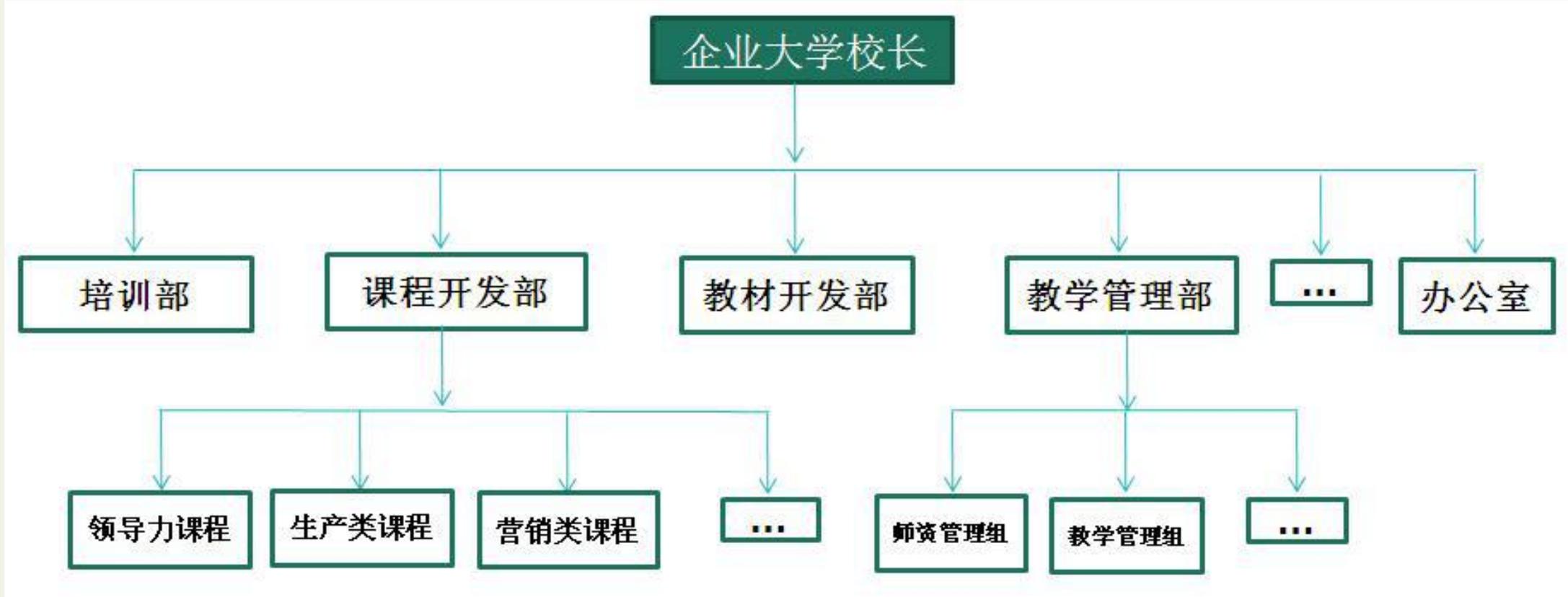
首席学习官制



名誉/执行校长制



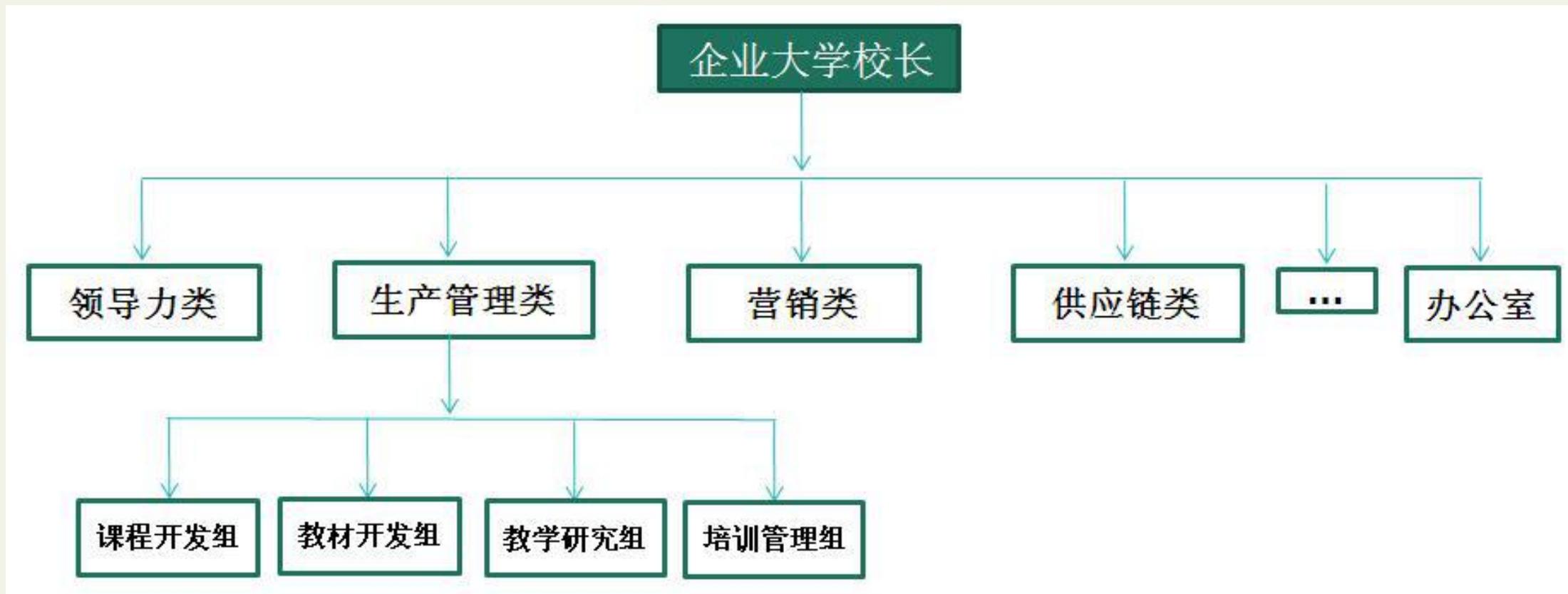
## 4.2 企业大学2.0-职能式架构



**优点：**促进各职能规模效应，促进各职能所需深层次知识和技能提高，有助于组织实现职能目标。

**缺点：**容易导致高层决策堆积，执行层超负荷，各职能部门间缺少横向沟通，对组织整体目标认识有限，对环境变化反应慢，缺乏创新

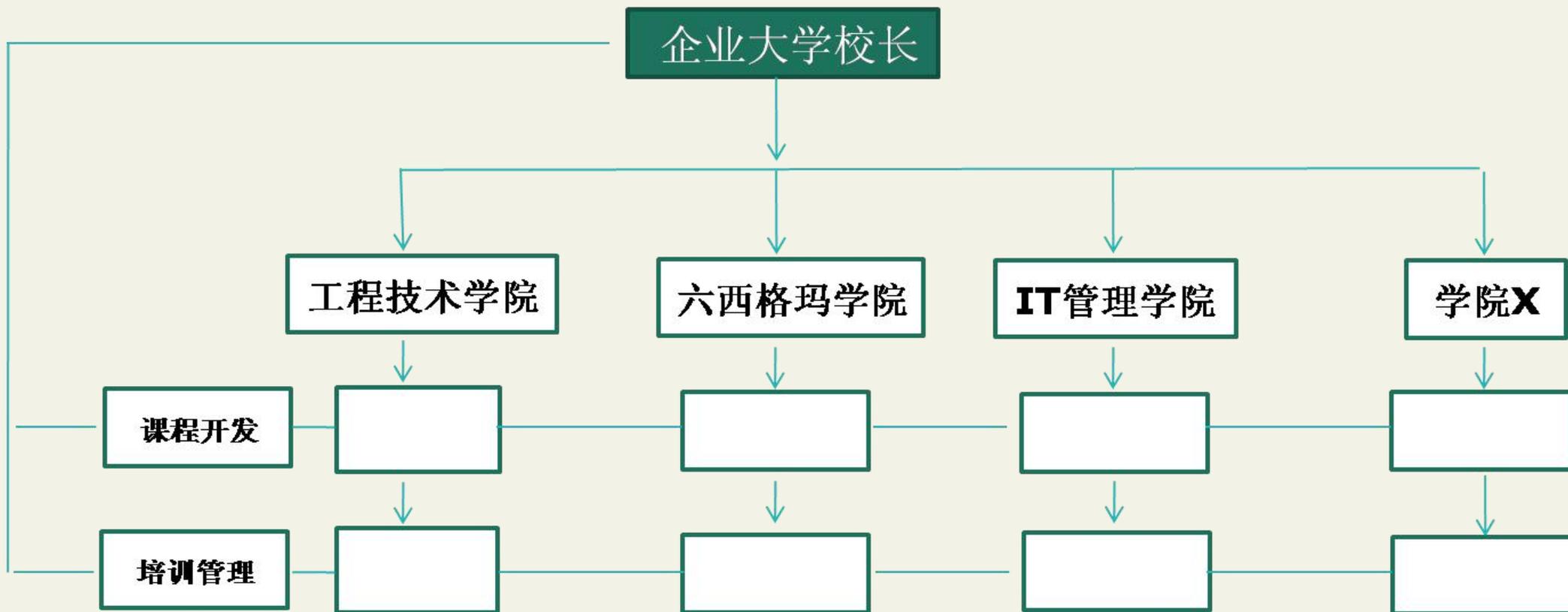
## 4.2 企业大学2.0-项目式架构



**优点：**运作灵活，各职能间高度协调，可适应快速变化的外部环境

**缺点：**失去了各职能的规模效应造成资源浪费，容易导致各项目间缺乏沟通，相互整合及标准化困难

## 4.2 企业大学2.0-矩阵式架构

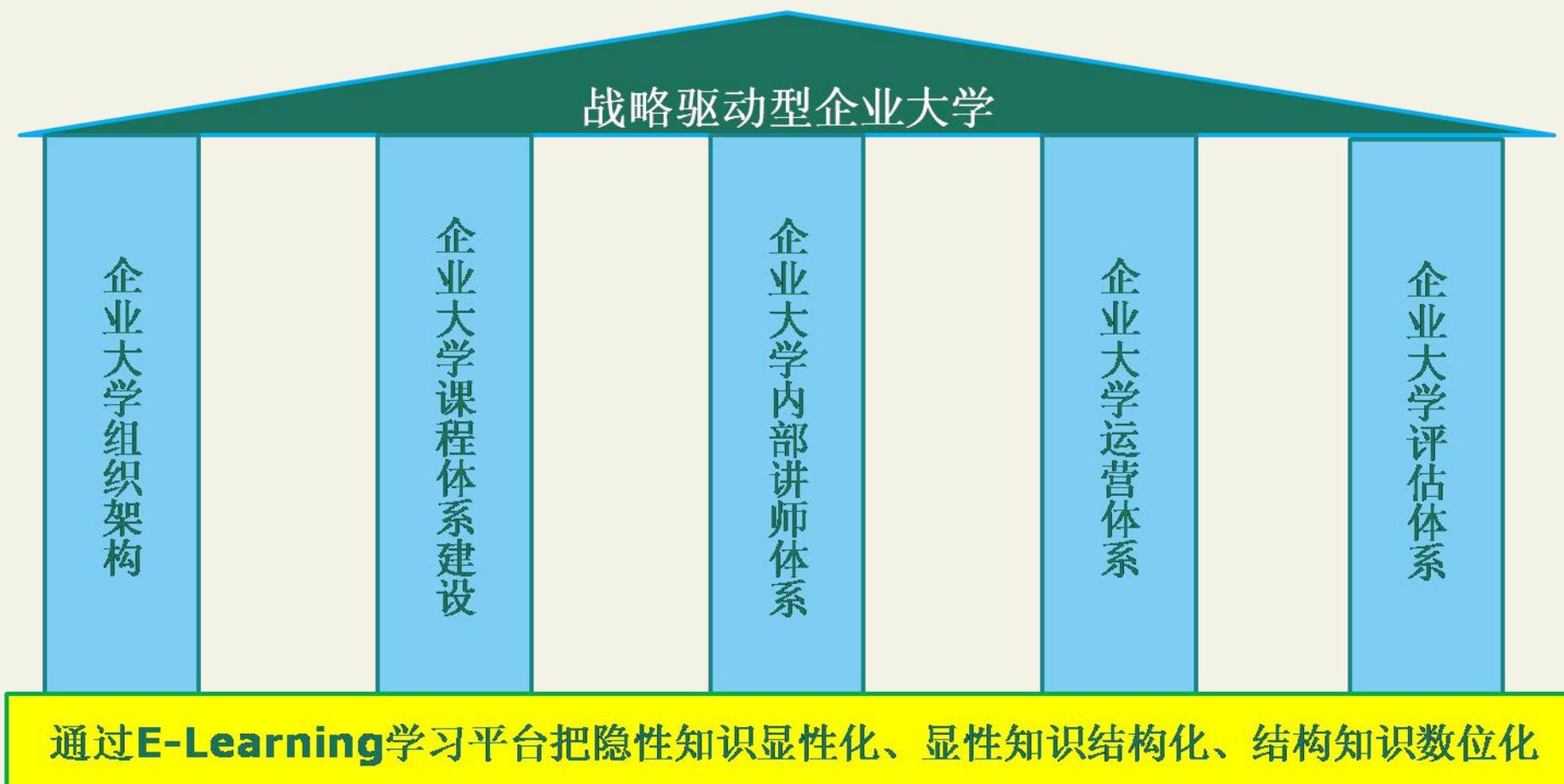


**优点：**便于沟通与协调以适应快速变化的外部环境下复杂的决策和经常性变革，实现各培训项目间的人力资源

的灵活  
共享，并同时可为各职能和各项目所需技能和知识改进提供机会

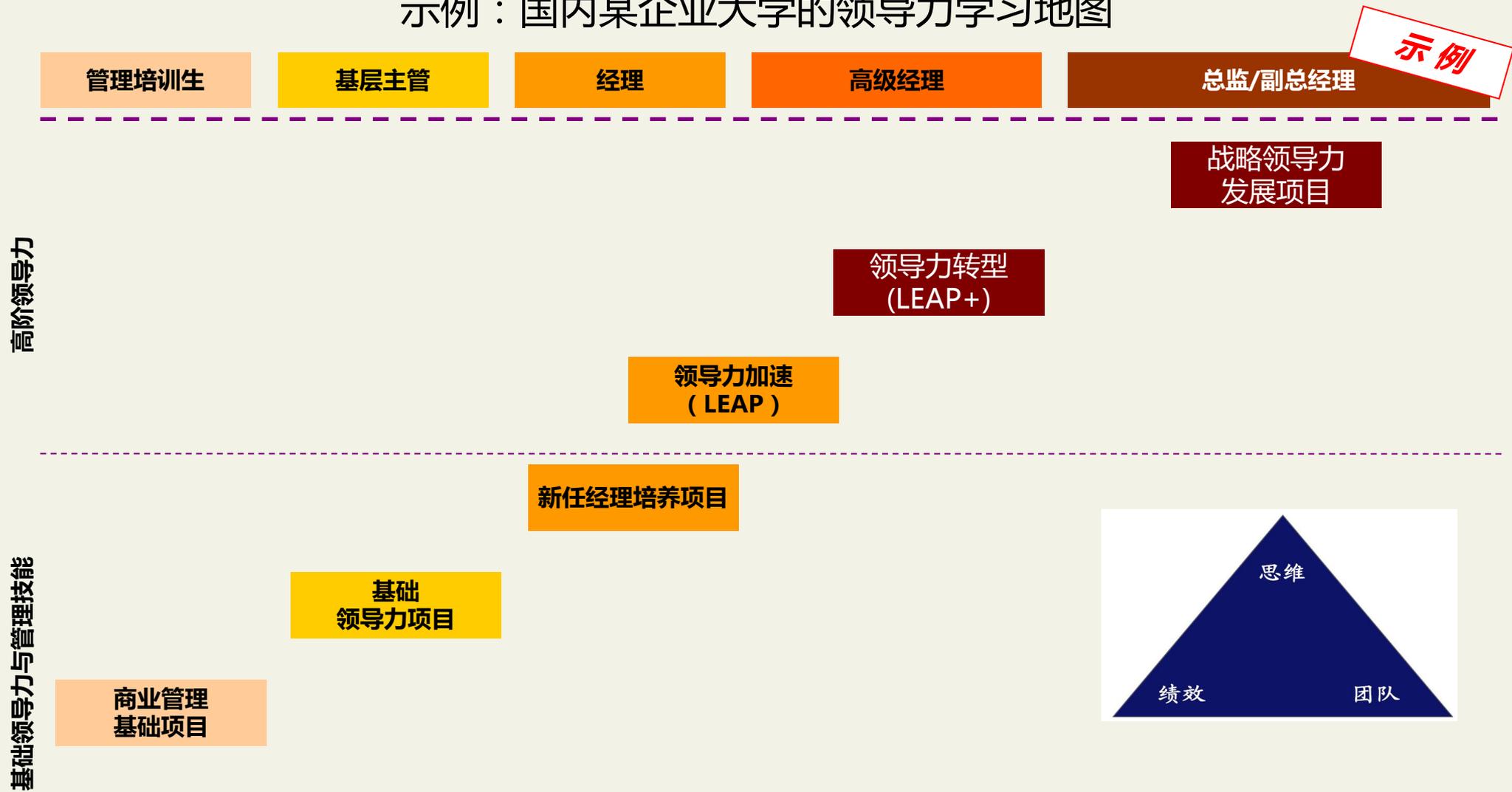
**缺点：**容易导致员工卷入双重职权中使之沮丧，需要很大精力来平衡权力，并在经常性的协调会议和冲突解决

## 4.2 企业大学2.0-课程体系



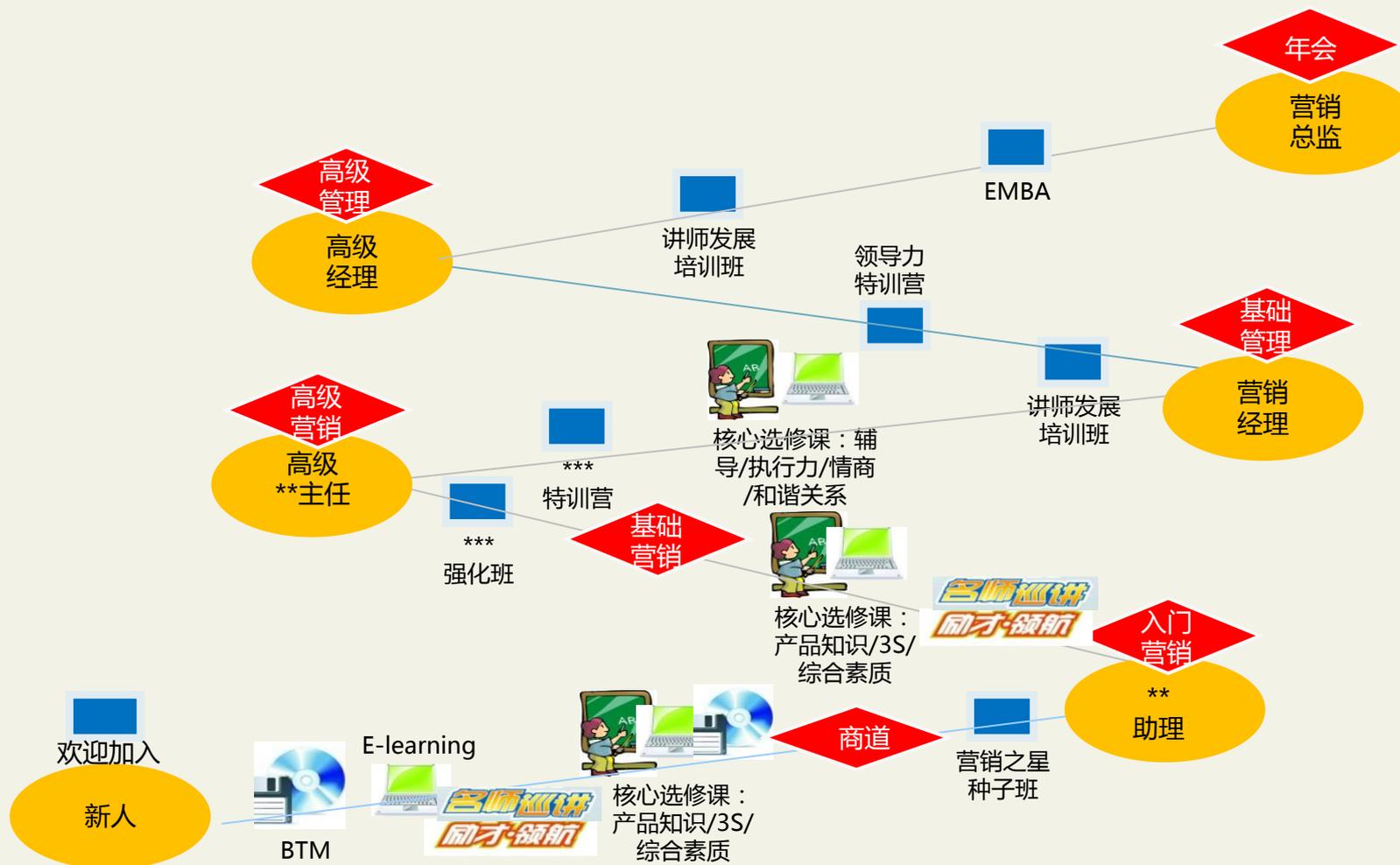
## 4.2 企业大学2.0-课程体系

### 示例：国内某企业大学的领导力学习地图

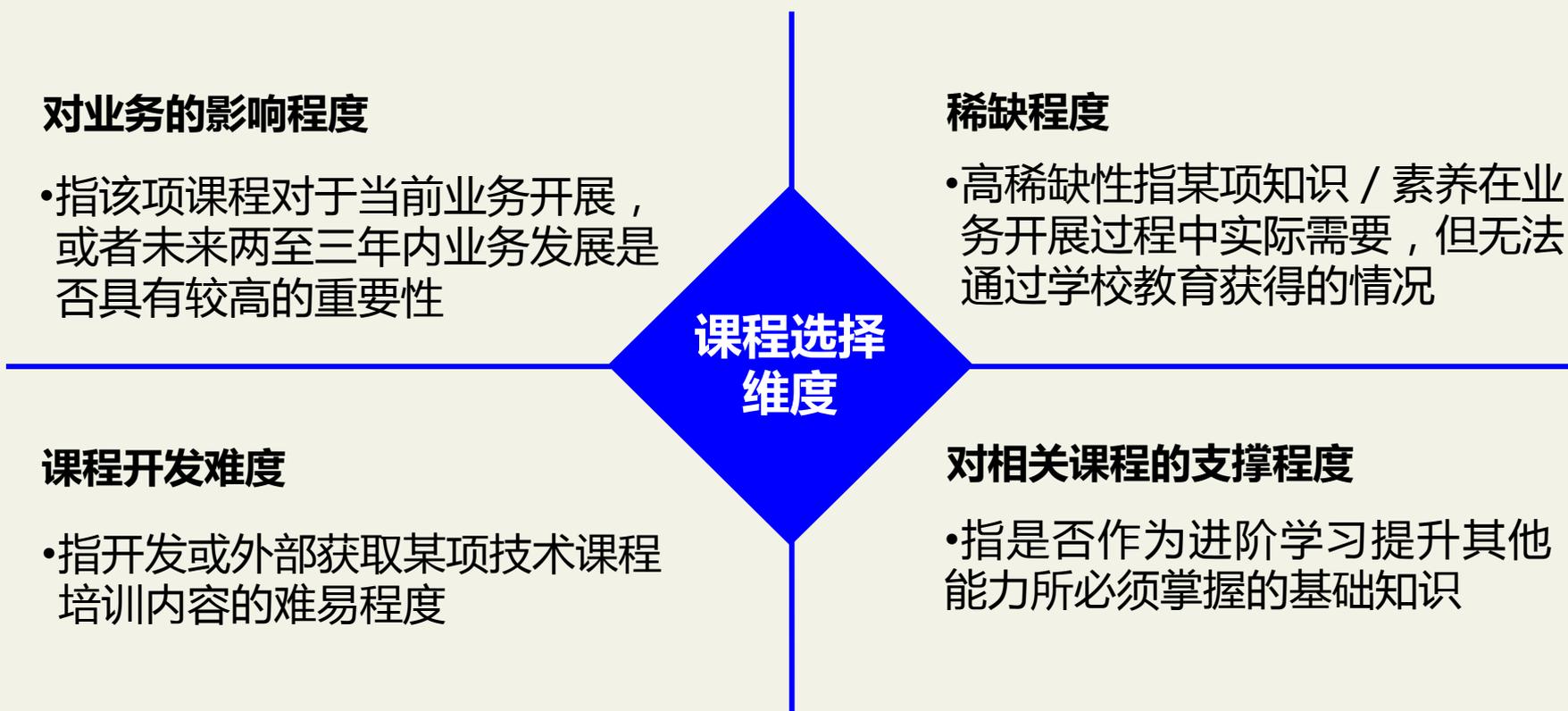


## 4.2 企业大学2.0-课程体系

示例：国内最大直销公司的各层级营销人员学习地图



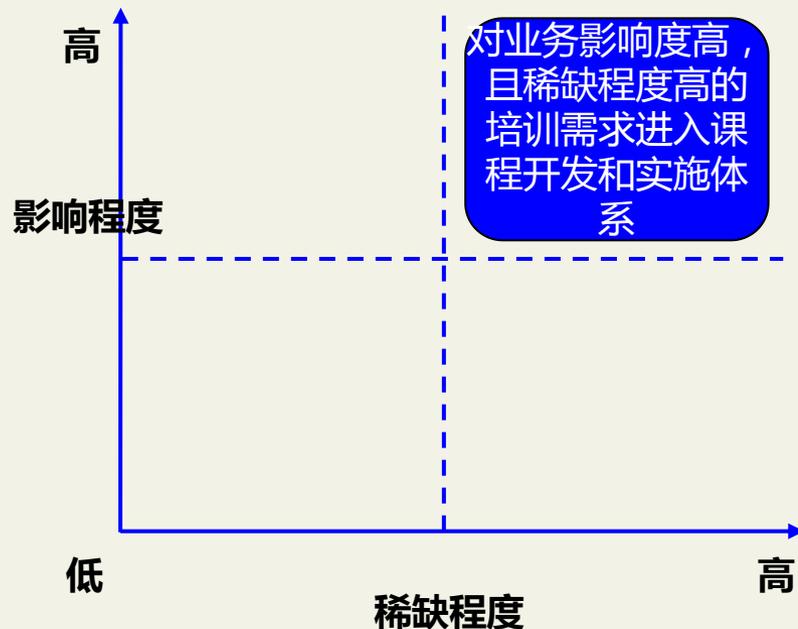
**在构建课程体系的过程中，应该通过以下四个维度来进行课程的选择**



## 4.2 企业大学2.0-课程开发

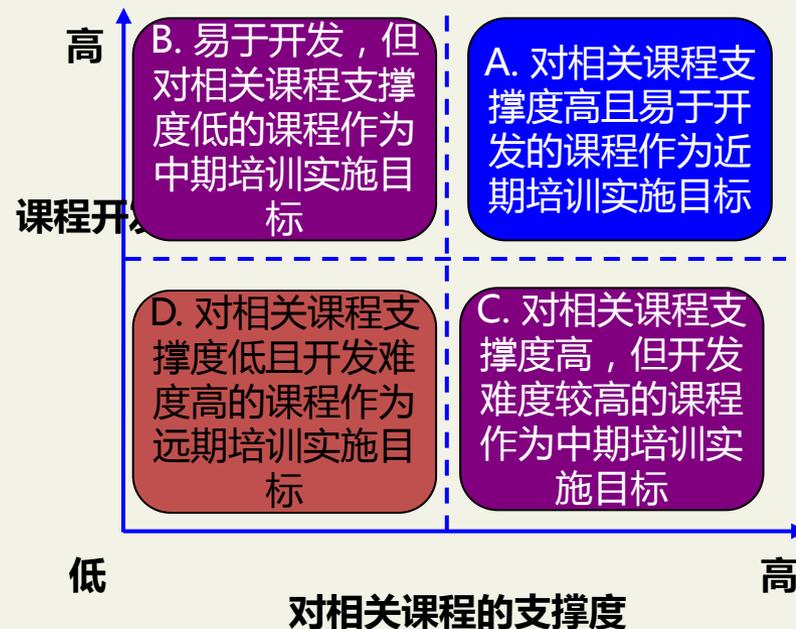
**具体实施方法：课程对业务的影响程度和稀缺程度为入选性维度，而以课程开发难度和对相关课程的支撑度来规划已入选课程的开发时间**

### ·课程入选维度



- 只有两个维度评估结果都为“高”的备选课程，方可进入最终的培训课程体系
- 其他课程则予以淘汰

### ·课程开发时间维度



- A类课程可以纳入近期（6 - 12个月）开发实施规划
- B类和C类课程可以纳入中期（12 - 24个月）开发实施规划
- D类课程可以纳入远期（24 - 36个月）开发实施规划

## 4.2 企业大学2.0-课程开发

### 自主研发（实用，但缺乏生动性）



香提西点面包  
店长工作手册

- 一、店长的身份
- 二、店长应有的能力
- 三、店长不能具备的品质
- 四、店长一天的活动
- 五、店长的管理权限

### 职业讲师开发（生动，但缺乏实践）



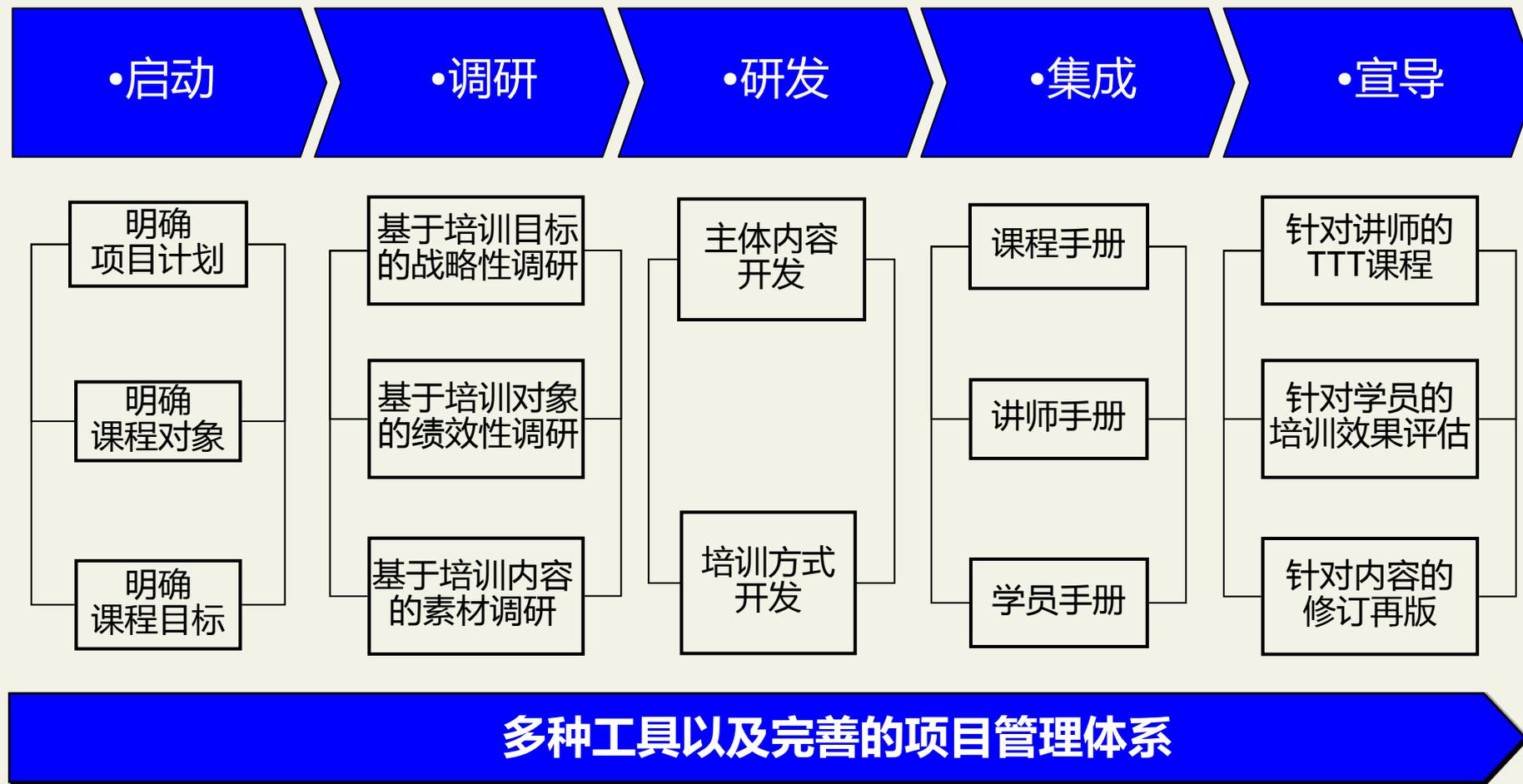


### 第三方开发



## 4.2 企业大学2.0-课程体系

课程开发体系包含五个步骤、多种方法和工具以及标准项目管理体系



### 课程设计的五线谱，会让原本寻常的课程变得优秀起来

时间线

- 时间的分配和掌控

内容线

- 每个时间段的培训主题、内容和案例

方法线

- 课程过程中导入内容的方法或手段

情绪线

- 学员随着课程演进的情绪反应曲线

辅助线

- 课程的每个阶段所需要的各种设施、设备和道具

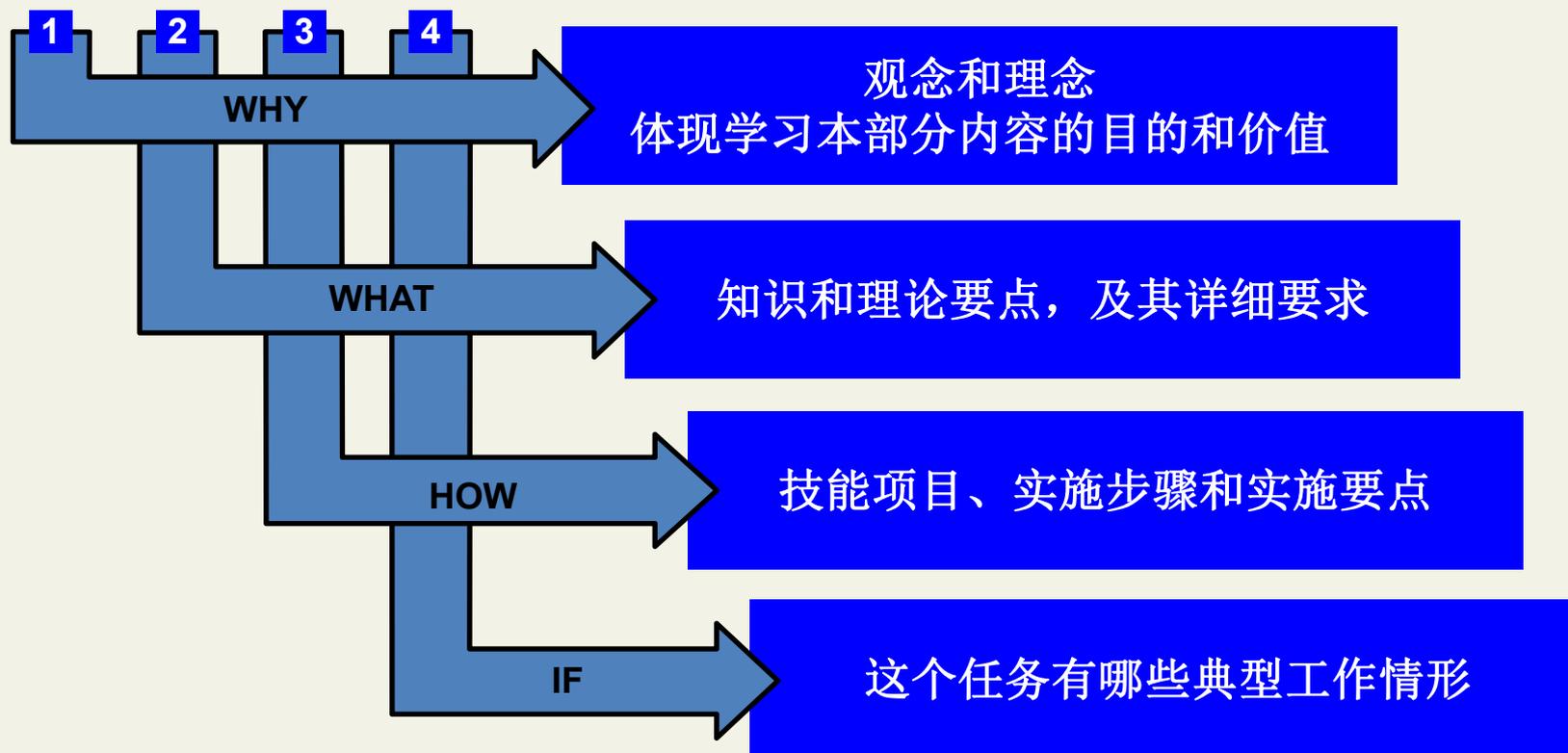
## 4.2 企业大学2.0-课程体系

**培训方法的选择不仅取决于课程内容，还与培训对象所倾向的学习智能相关**

	图像视觉型	音乐听觉型	数字逻辑型	身体动感型	语言文字型	个人内在型	人际交流型
理论知识型	视频		案例分析		阅读		讨论
技能型	视频引导示范			模拟练习 现场参观			角色扮演
观念态度型	视频	音乐伴奏	案例研究		演讲	自我分析	情境模拟 辩论

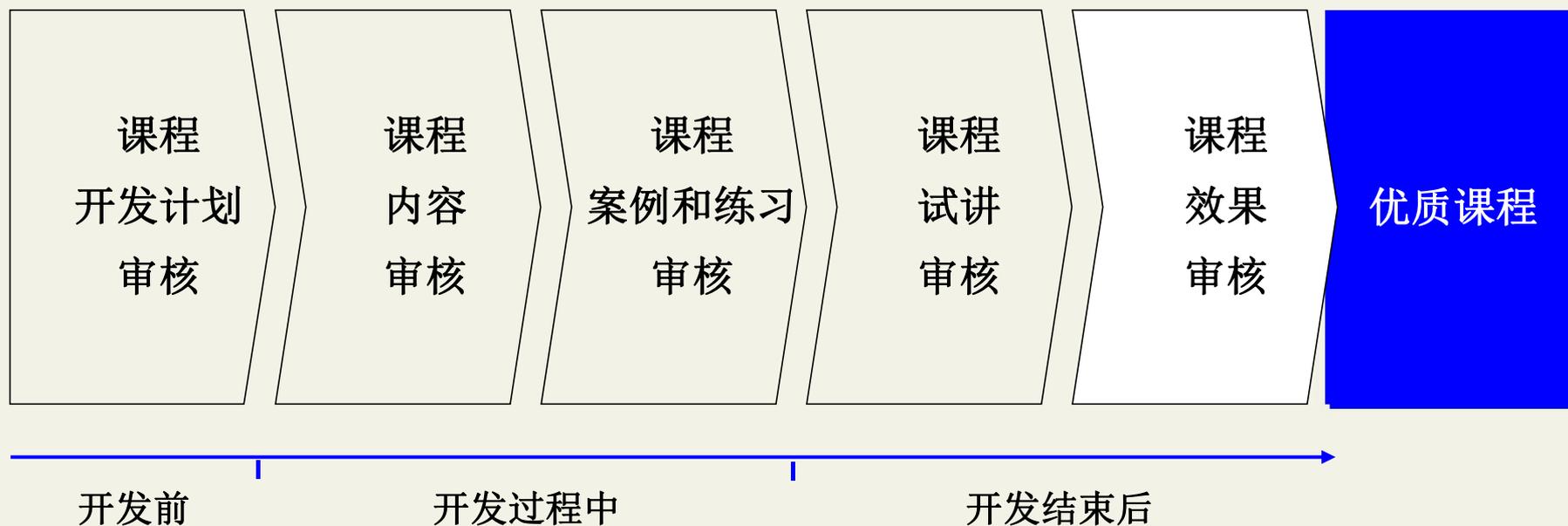
## 4.2 企业大学2.0-课程体系

### 内容开发的WHY - WHAT - HOW - IF原则

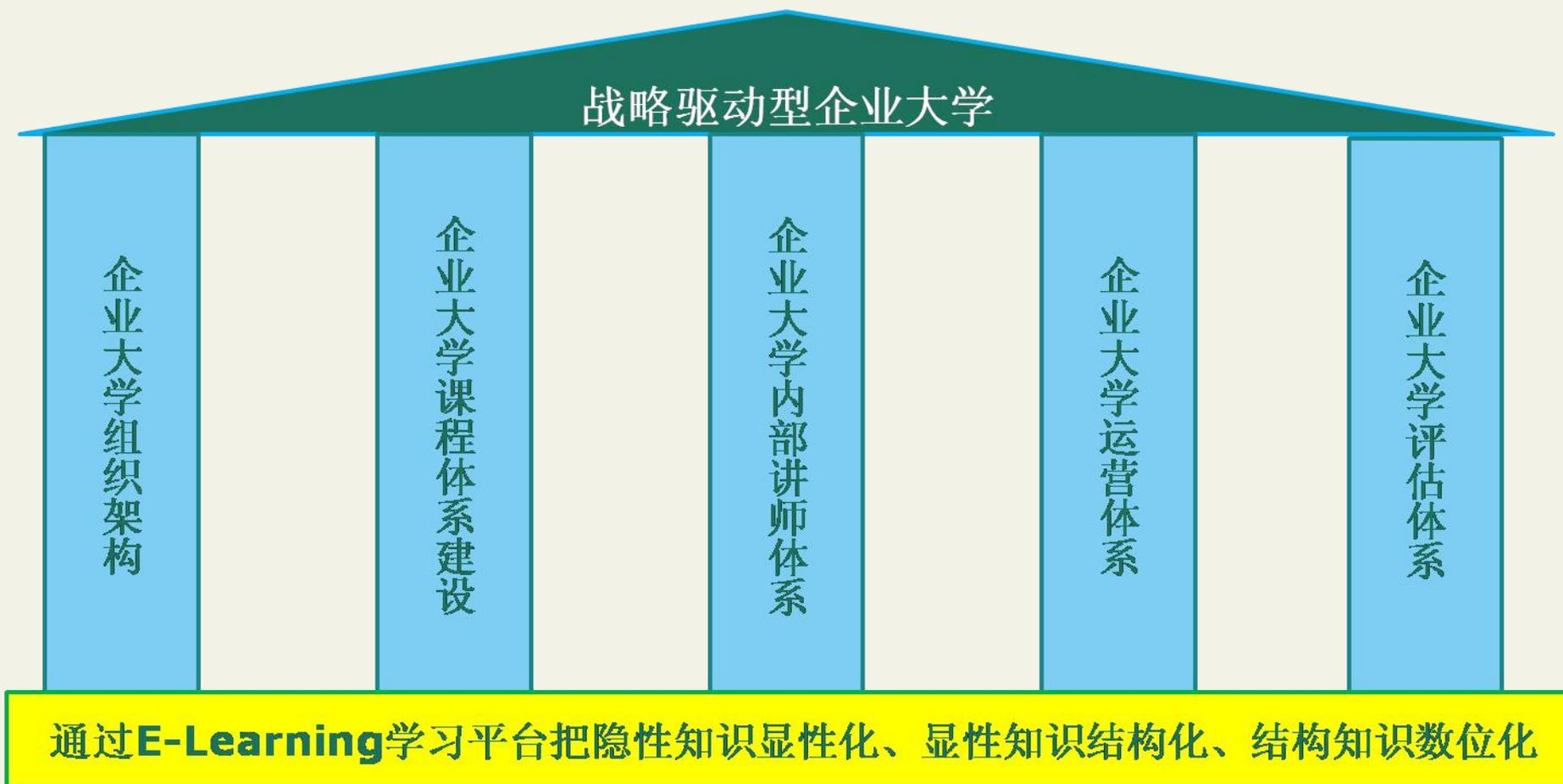


## 4.2 企业大学2.0-课程体系

课程开发中的审核和质量控制点，是优质课程的有力保障



## 4.2 企业大学2.0-讲师体系

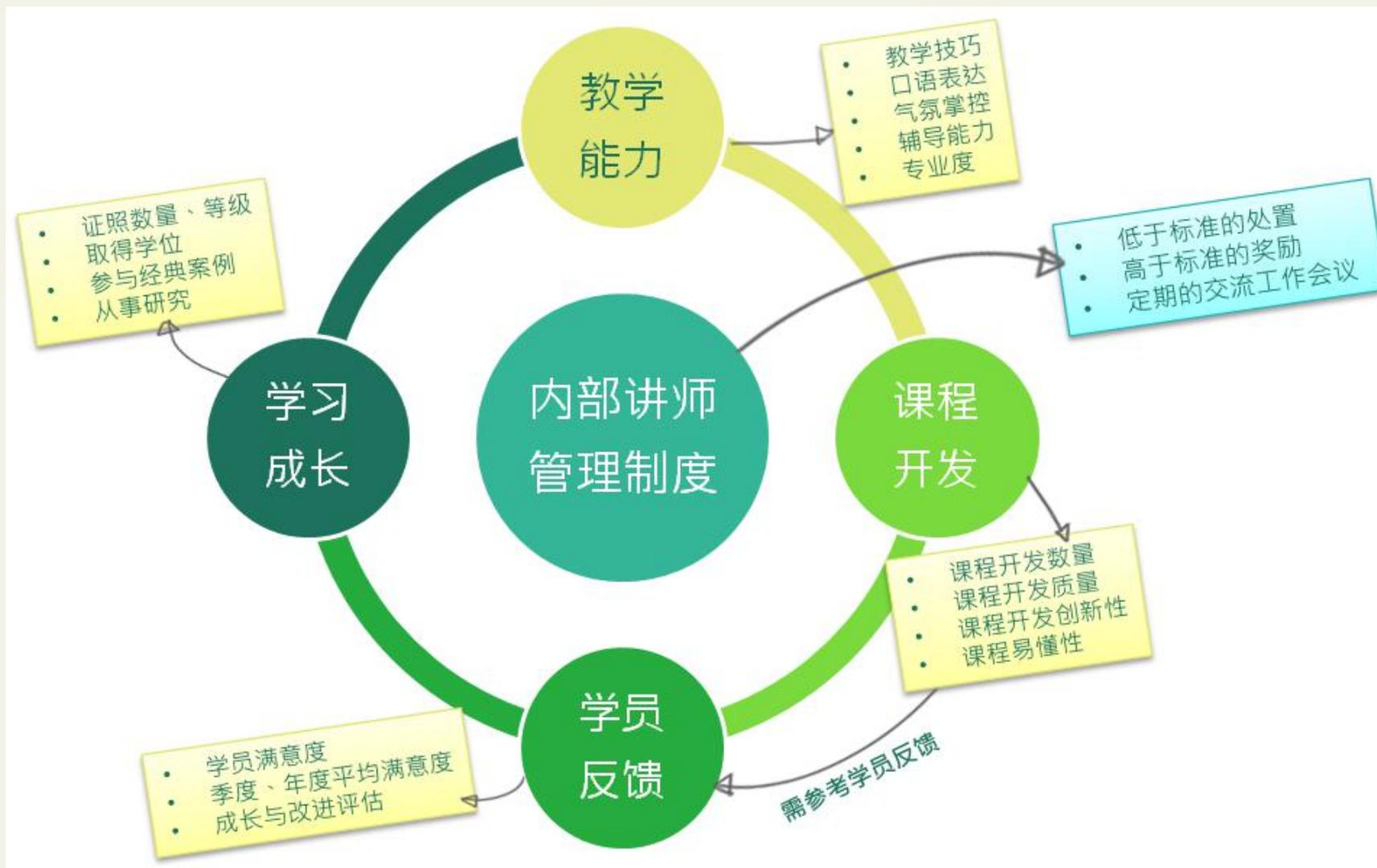


## 4.2 企业大学2.0-讲师体系

**一般而言，外部讲师的授课技巧多样，但授课内容多缺乏针对性和实用性，而内部讲师则更易于为学员所接受**

外部讲师	内部讲师
<ul style="list-style-type: none"><li>• 授课技巧多样</li><li>• 具备前沿的管理理念和思想</li><li>• 有丰富的授课经验，能够有效的调动学员</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 课程一般由内部讲师根据企业的实际开发，课程内容针对性强，更容易被学员所接受</li><li>• 有丰富的实战的经验，培训更有说服力</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 课程内容针对性较差</li><li>• 对行业和企业了解相对欠缺，与企业实际需求差异较大</li><li>• 对学员受训后没有有效的评估方法</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 授课技巧相对单一，不能有效调动学员</li><li>• 授课经验相对较小</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li></ul>	

## 4.2 企业大学2.0-讲师管理制度

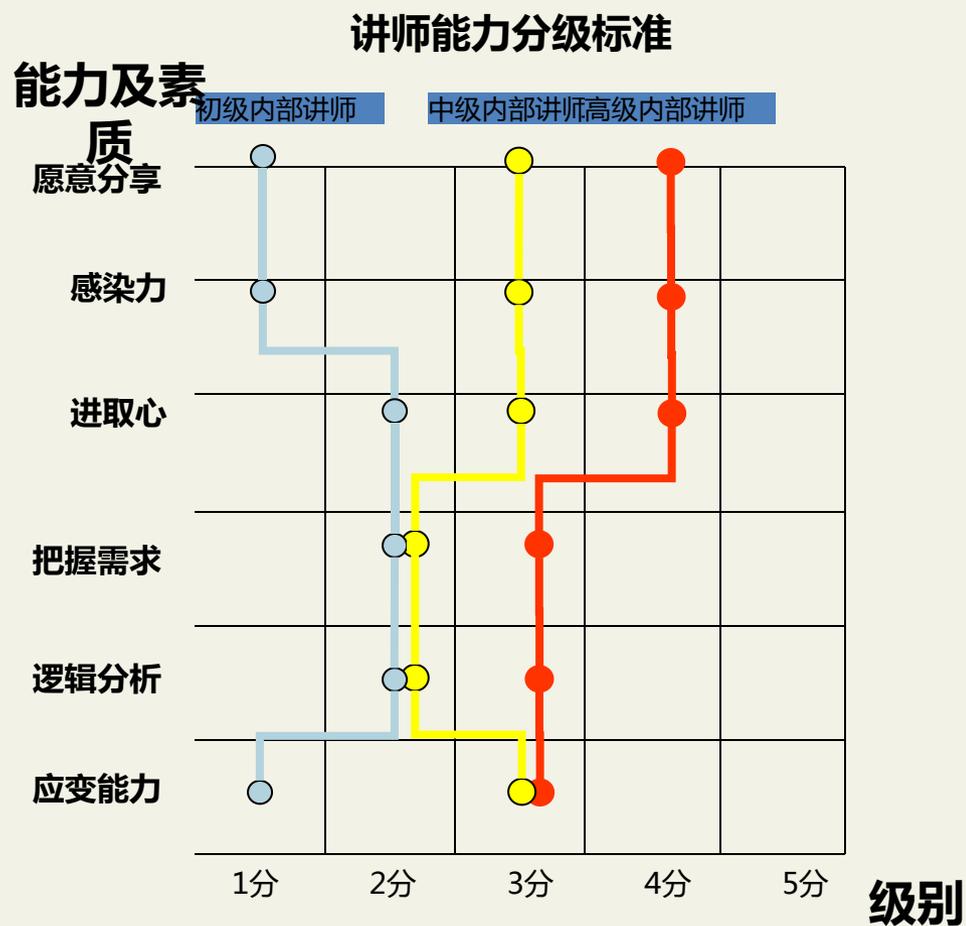
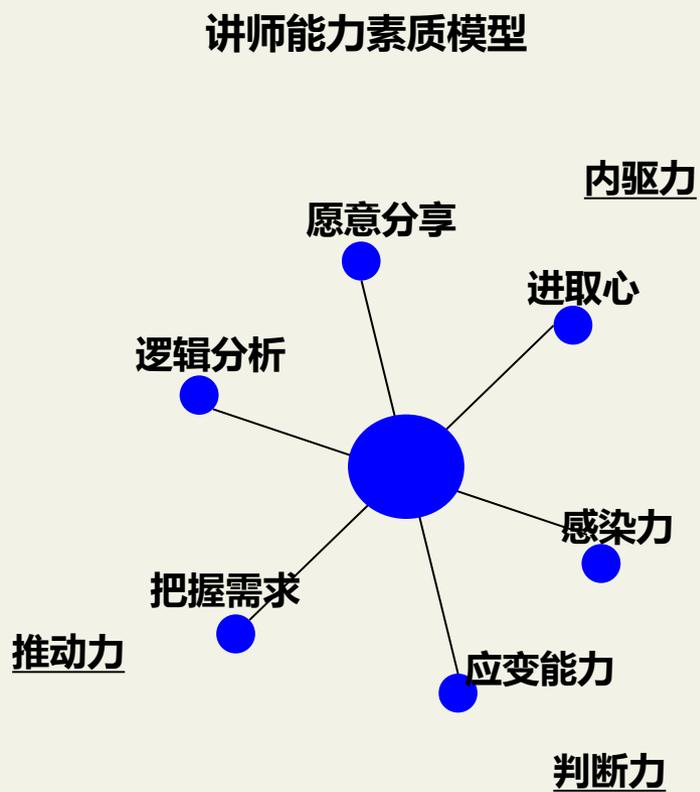


## 4.2 企业大学2.0-讲师管理流程

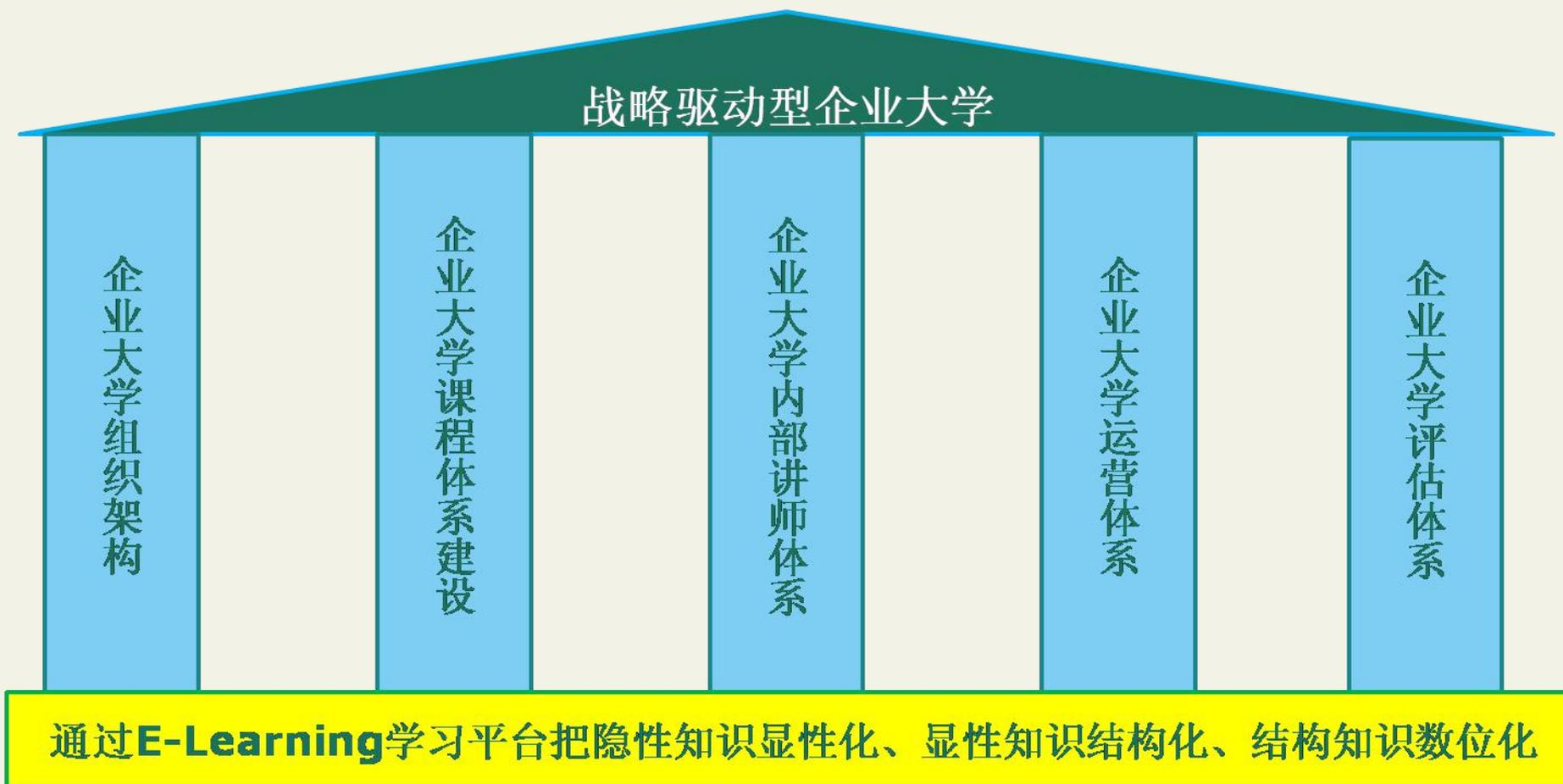


## 4.2 企业大学2.0-五大体系

### 示例：某电信企业大学的内部讲师选拔标准



## 4.2 企业大学2.0-运营体系



## 4.2 企业大学2.0-培训实施

### 尽量在不影响员工正常工作的基础上，安排与个人发展紧密相连、适当刚性的系统培训计划

#### ■ 示例

#### ¶ 项目制集中培训与定期常规培训相结合

- 核心干部在旺季间歇集中封闭式培训，如7天/半年
- 新员工培训须以专题培训项目形式进行
- 对于其他目标培训人群，采取每月定期、非连续的培训安排

#### ¶ 区分必修课和选修课

- 岗位课：上岗所必修的课程，强制参加
- 专业必修课：根据岗位分类，指定人员强制参加，不得缺席超过一定比例
- 公共选修课：不在职业生涯规划要求之列，员工自愿报名，只记录，不计学分
- 晋升类选修课：即待晋升岗位的岗位课，由间接上级推荐参加，只记录，不计学分

#### ¶ 与个人工作及发展结合

- 对于新员工来说，导师制、轮岗计划应该和培训工作结合起来
- 将培训与个人上岗和晋升挂钩，是把培训工作从推动向拉动转变的关键

#### ¶ 安排滚动、周期式的培训计划

- 提前一个月公布明年整年的培训计划
- 在岗必修课培训不宜超过一年
- 不同人群的培训可以并行
- 每年必须重复滚动的课程，尤其是岗位课，由各专业线兼职讲师自行安排，报xx备档，统计学分

## 4.2 企业大学2.0-学员管理

■ 示例

### 学员课时管理：

必修课有要求，选修课不做要求。另，岗位课是上岗或晋升必须完成的课程

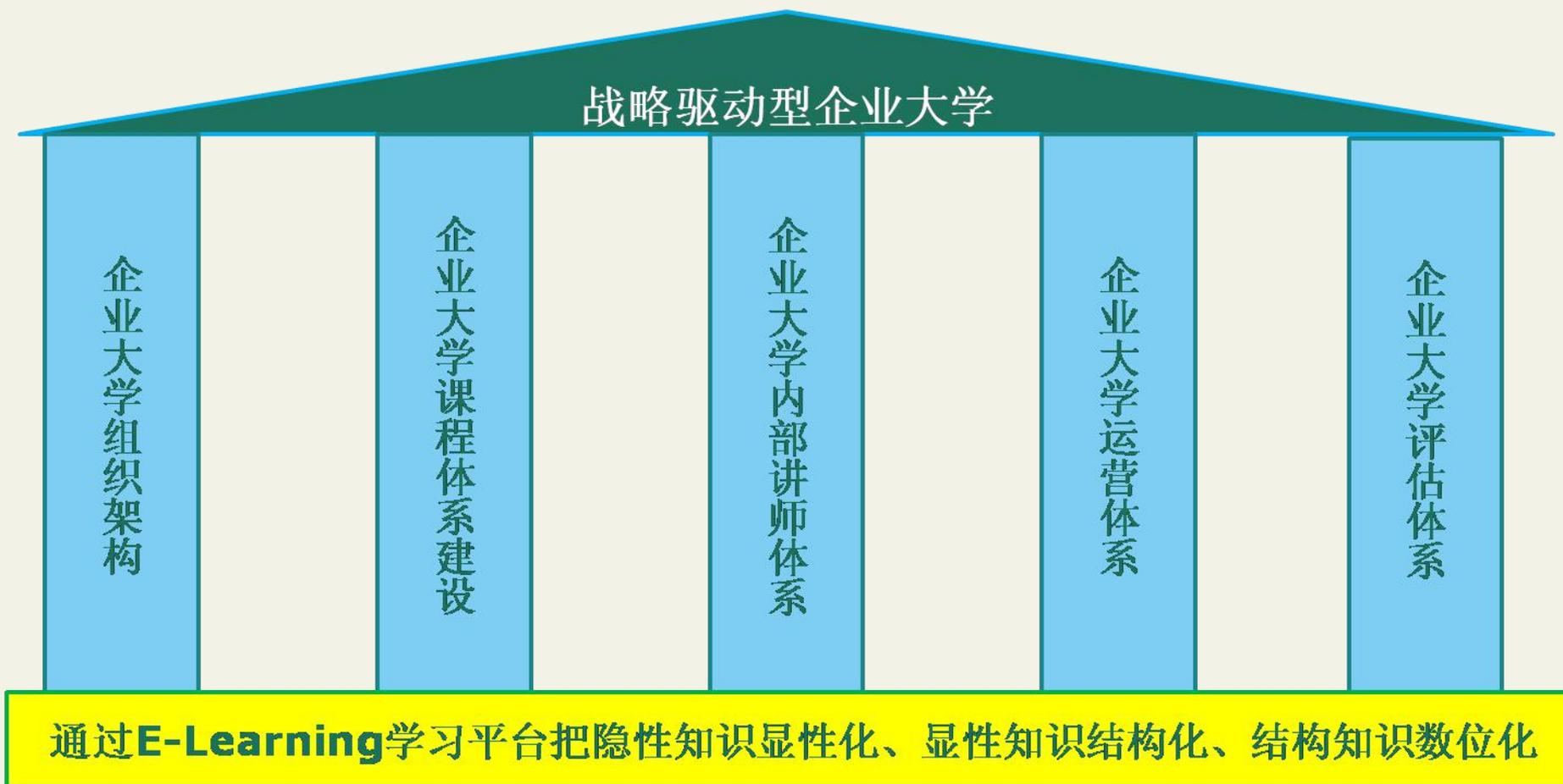
### 学员资格管理：

所有课程都明确要求‘课前必修课程清单’和岗位级别及业绩水平要求

### 学员档案管理：

记录每年学分、参与培训课程、出勤情况、培训满意度、培训效果跟踪等

## 4.2 企业大学2.0-评估体系



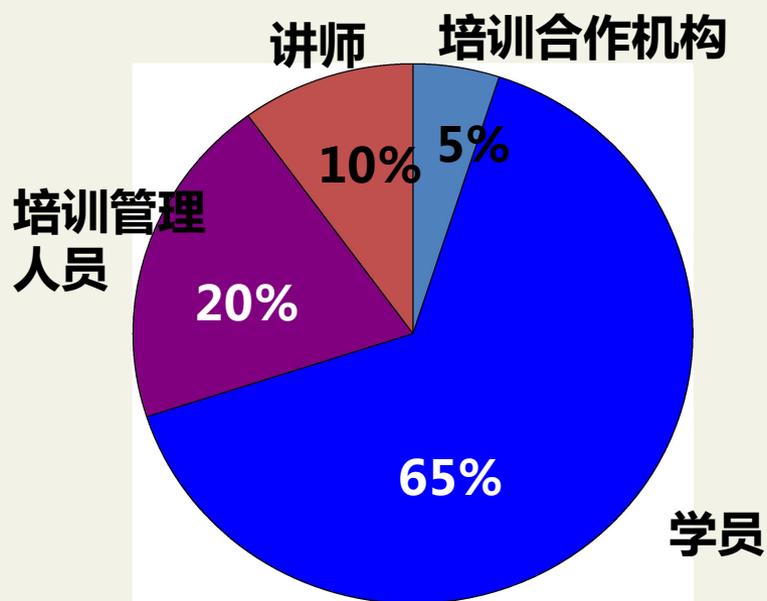
## 4.2 企业大学2.0-培训评估



## 4.2 企业大学2.0-培训评估

培训评估的参与方分别是培训管理人员，培训合作机构、讲师及学员。而培训效果最终是在学员身上得到体现的，因此评估的重点应该是学员

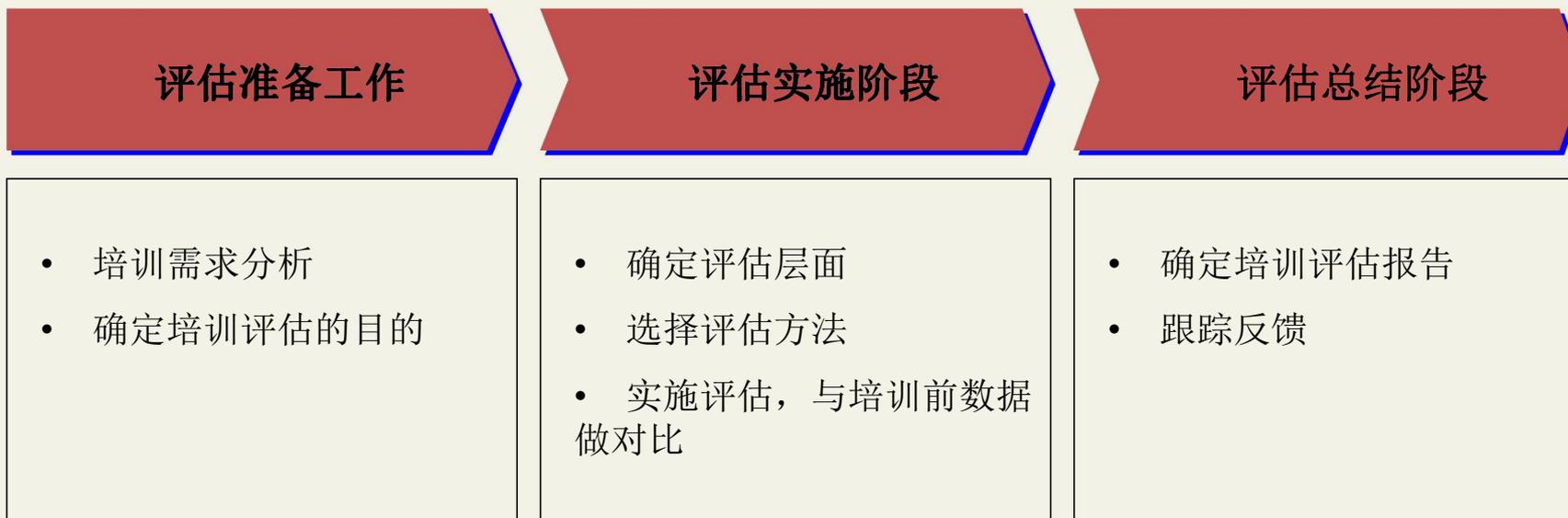
### •培训评估各参与方评估比重



### •描述

- 培训效果，即受训者是否能够真正将培训过程中所学到的知识技能转换为工作中的实际行为，真正为企业发展带来驱动力，为企业创造新的效益
- 现在通常的培训效果评估在培训机构的误导下，将重点放到了讲师身上，这是很片面的。学员在培训现场对讲师评估的高分，并不能代表学员能将所学应用到工作中
- 调查问卷的方式来分别对课程及讲师进行评估；同时，对学员最终培训效果的评估也从另一方面反映了课程的质量

### 培训评估的工作流程



### 评估的准备工作——培训需求分析



#### 组织发展需求分析

- **公司战略导向。**只有充分明确企业的经营战略，才能保证公司的培训活动能够获得足够的预算支持，保证员工的培训时间和培训项目，并明确员工的培训方向

#### 职位工作需求分析

- **工作的重要性。**当前或将来一段时间内对企业发展起决定或重大作用的工作岗位，该工作本身各项任务的重要程度
- **职位的胜任力水平。**即按照任职者所需要的能力标准（职能标准），对员工的工作能力进行比较分析，以确定企业组织成员在各自岗位上是否称职，进而确定企业培训的需求结构

#### 个人需求分析

- **工作中的培训需求。**判断造成工作绩效不佳的原因，通过培训能否解决这些问题
- **培训中发现的问题。**

把高层管理者的战略目标和职位工作需求翻译为一系列培训需求，在潜在的受训员工中进行需求问卷调查或访问，从而进一步准确判断培训需求

**确立培训评估的目的**，是对培训项目的前景做出决定，是对培训系统的某些部分进行修改，还是对培训项目进行整体修改。这将影响数据收集的方法和所要收集数据的类型

## 4.2 企业大学2.0-培训评估

在设计培训评估体系时，分对象、分层面、分方式是重要原则

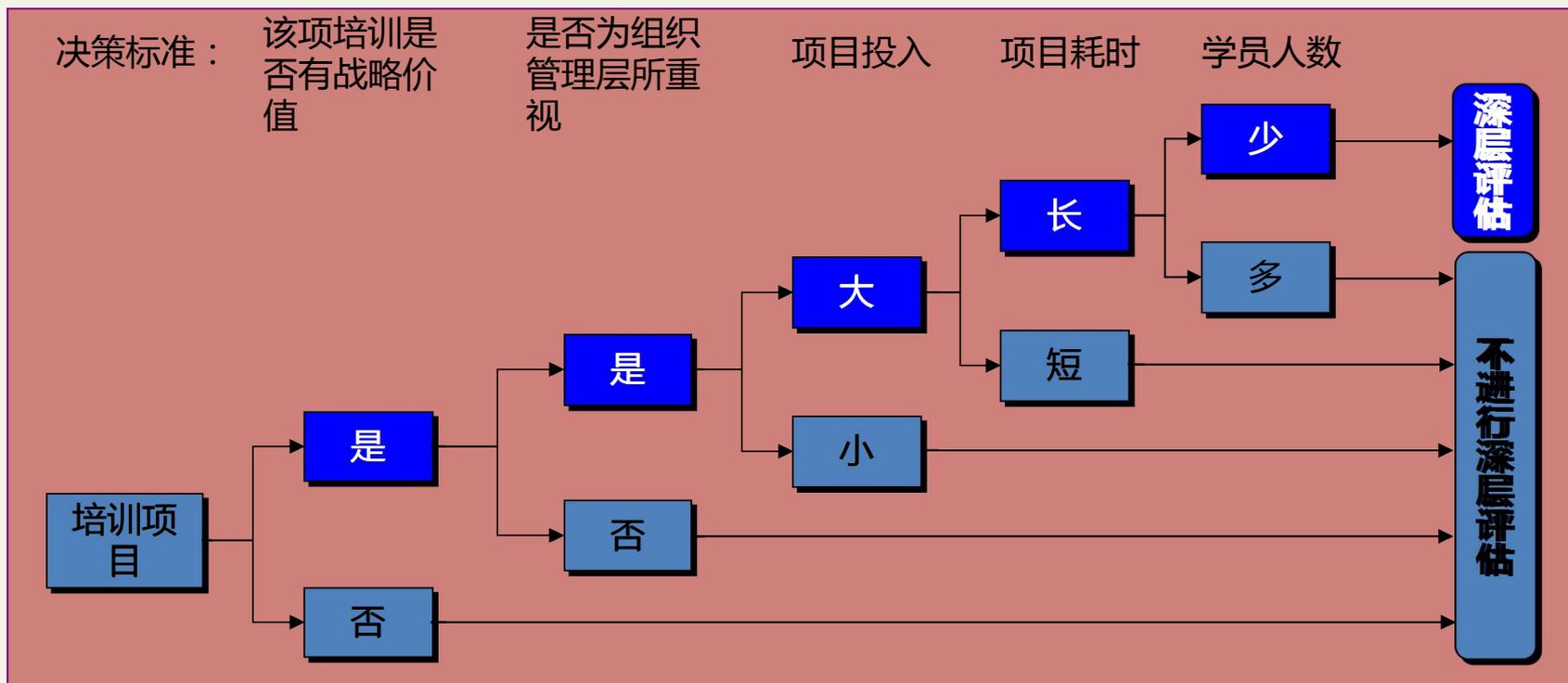


评估层面	评估内容	评估方式	评估时间	适用对象
<b>反应层面</b>	受训者对培训的满意度； 受训者对培训的建议。	调查问卷	即时 (培训结束时)	所有受培训人员
<b>知识层面</b>	受训者的知识、技能、态度、习惯等方面有多大程度的提高与改善？	考试、演讲、心得报告、现场操作考核结果	即时或短期(培训结束时或培训结束后半个月)	技术类、知识类课程
<b>行为层面</b>	受训者是否应用培训所学于工作？受训者的行为有何改进？	培训师抽样回访 上级评价 论文答辩	中期(培训结束时下一个考核周期，通常为三个月)	总部部门负责人及以上、分公司经理
<b>结果层面</b>	培训为经济效益的提高产生多大贡献？	收入、利润等指标考核；技能竞赛或成果报告	长期(半年/年度，视数据采集周期定)	业务员、分公司经理的业务课程

## 4.2 企业大学2.0-培训评估

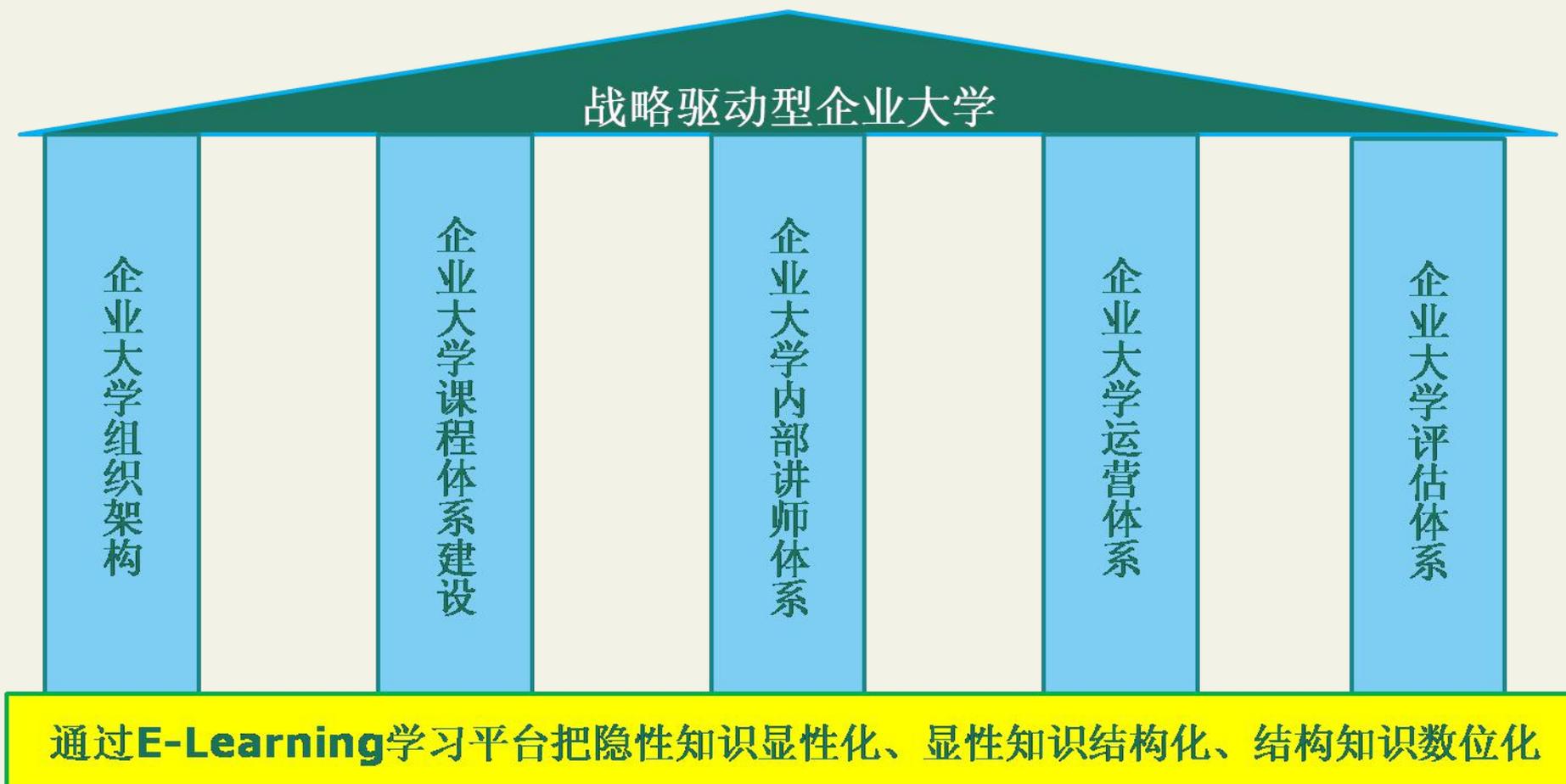
深层评估（行为和结果层面）可用于判断培训对实现企业目标是否真的有所贡献。但限于企业的精力和财力，以及深层评估操作上的复杂性，必须对培训项目有选择地开展深层评估

决定是否对培训项目进行深层评估的树状分析图

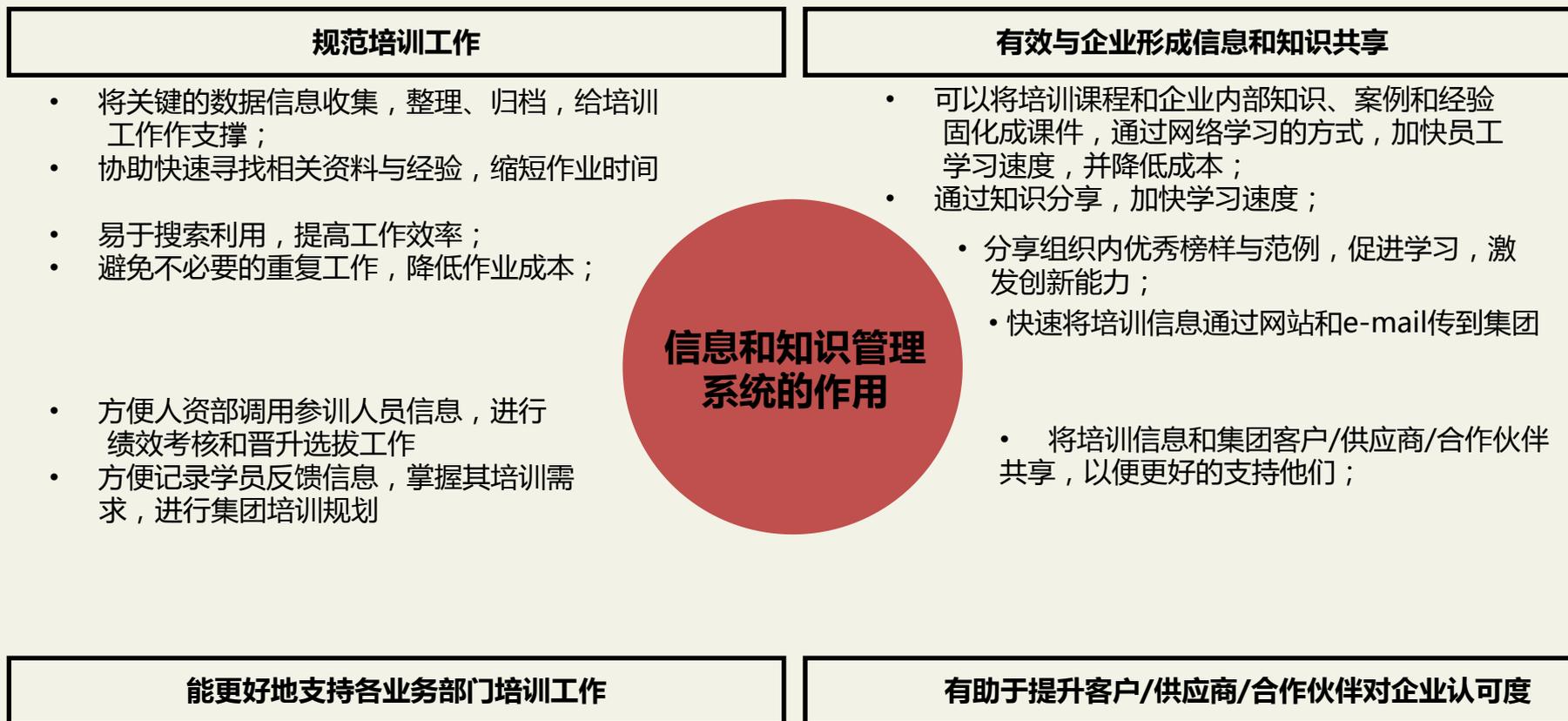


说明：其中项目投入“大”与“小”，项目耗时“长”与“短”，以及学员人数“多”与“少”的标准，根据企业的实际情况决定

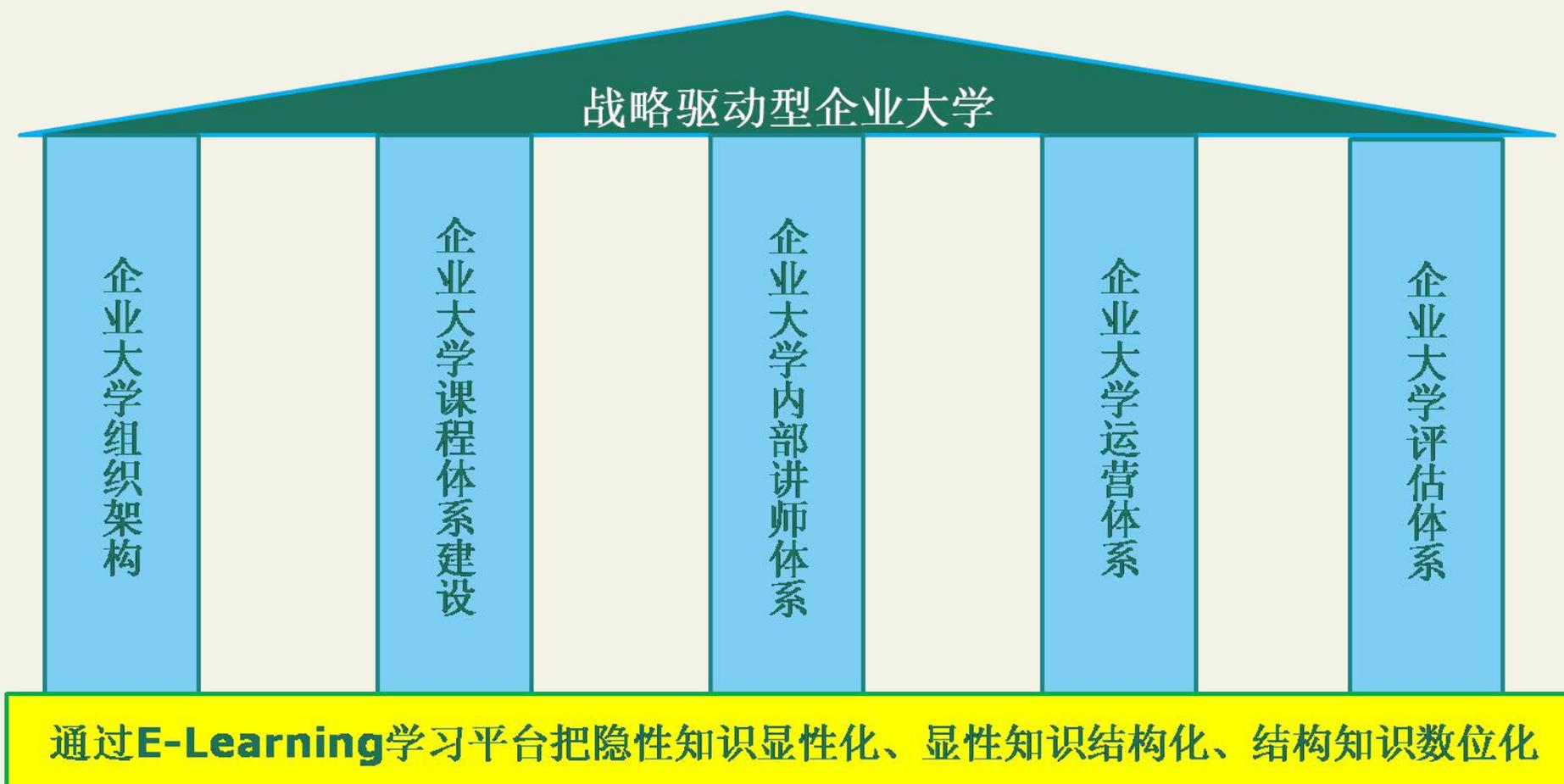
## 4.2 企业大学2.0-知识管理



### 企业大学作为集团人才培养基地，健全的信息和知识管理系统能有效促进培训信息和资源以及知识财富的保存、共享和利用，使其价值最大化

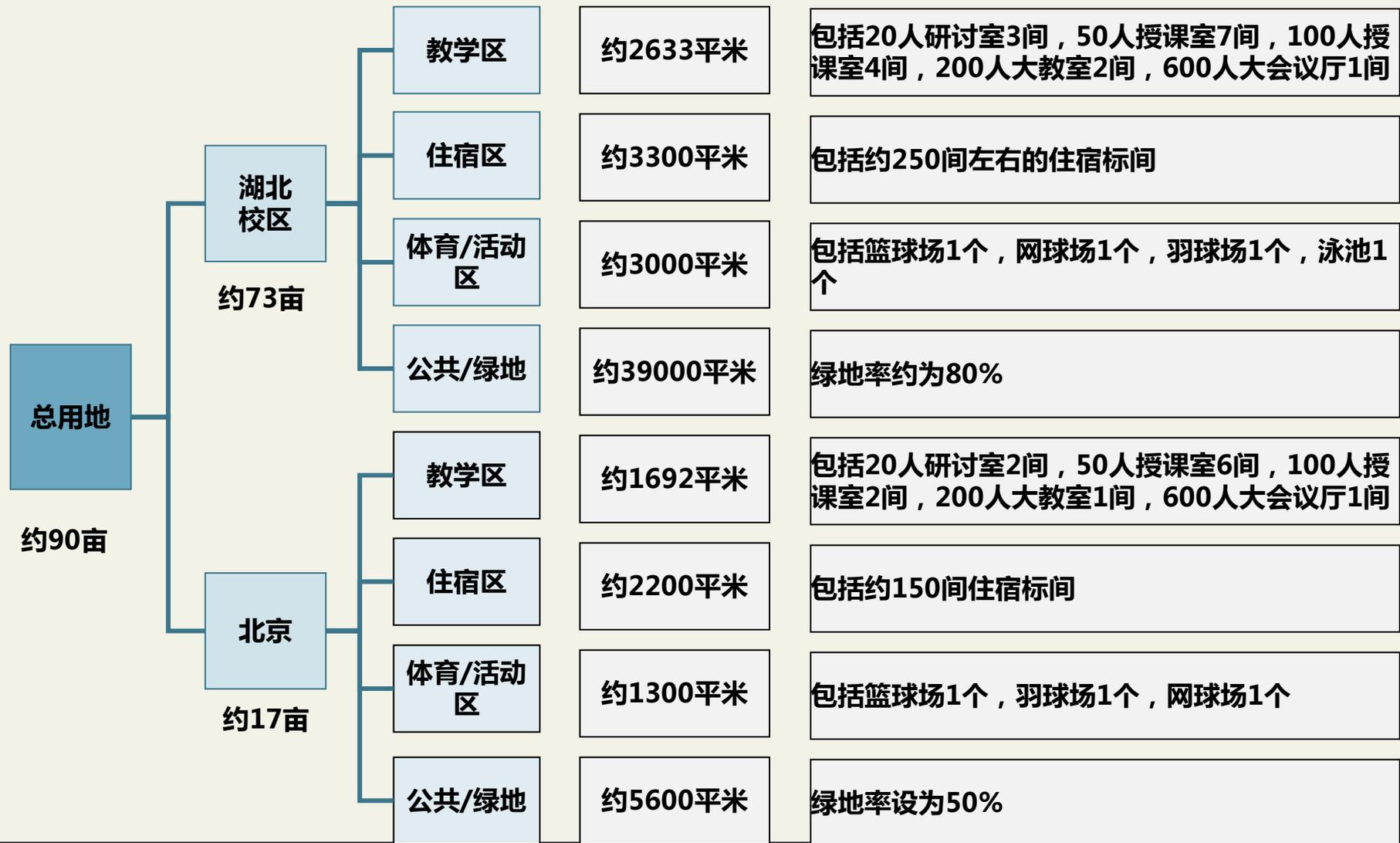


## 4.2 企业大学2.0-硬件设施



## 4.2 企业大学2.0-硬件设施

### 示例：某金融企业大学的硬件需求



## 4.2 企业大学2.0-硬件设施

### 示例：GE克劳顿领导力发展中心硬件设施



图一：GE克劳顿领导力开发中心标识



图二：教学大楼  
( 韦尔奇教育中心 )



图三：全球直播教室



图四：梯形教室



图五：休息与讨论区



图六：娱乐休闲中心



图七：用餐区



图八：客房

01 企业大学的演变与发展

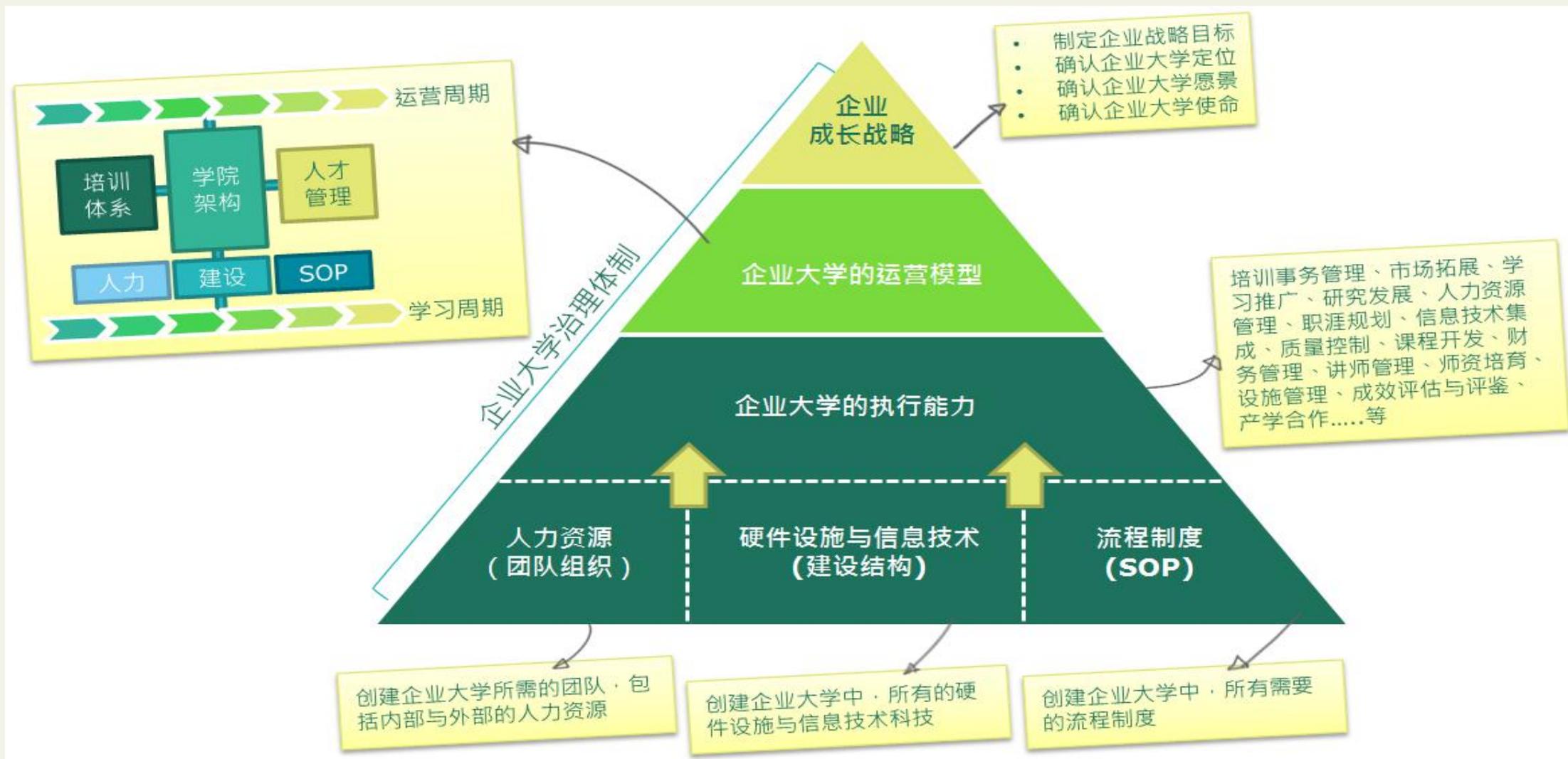
02 企业大学的功能与定位

03 企业大学的构建与运营

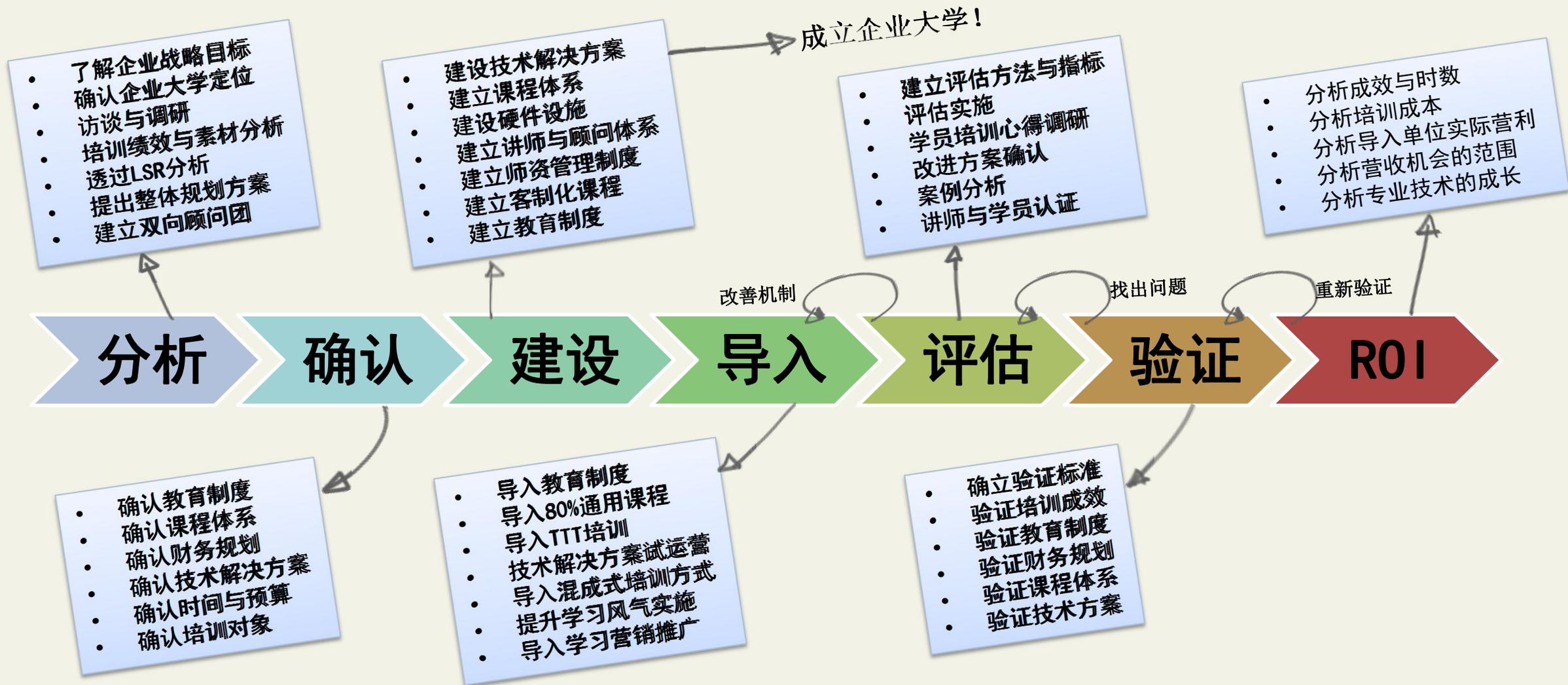
04 企业大学的绩效与评价

# 企业大学 构建与运营

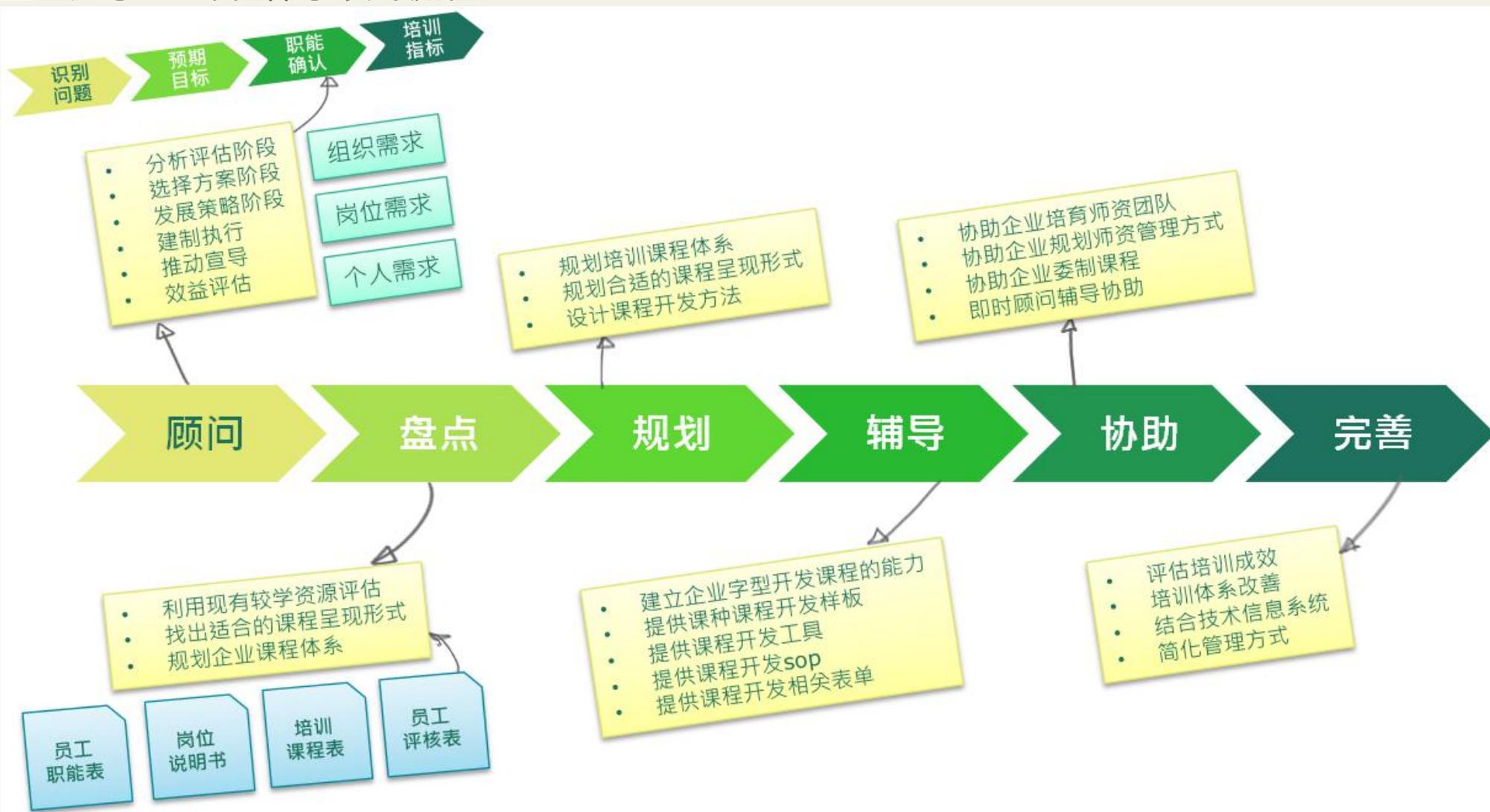
## 4.4 企业大学2.0金字塔模型



## 4.4 企业大学2.0构建流程



## 4.4 企业大学2.0课程体系设计流程



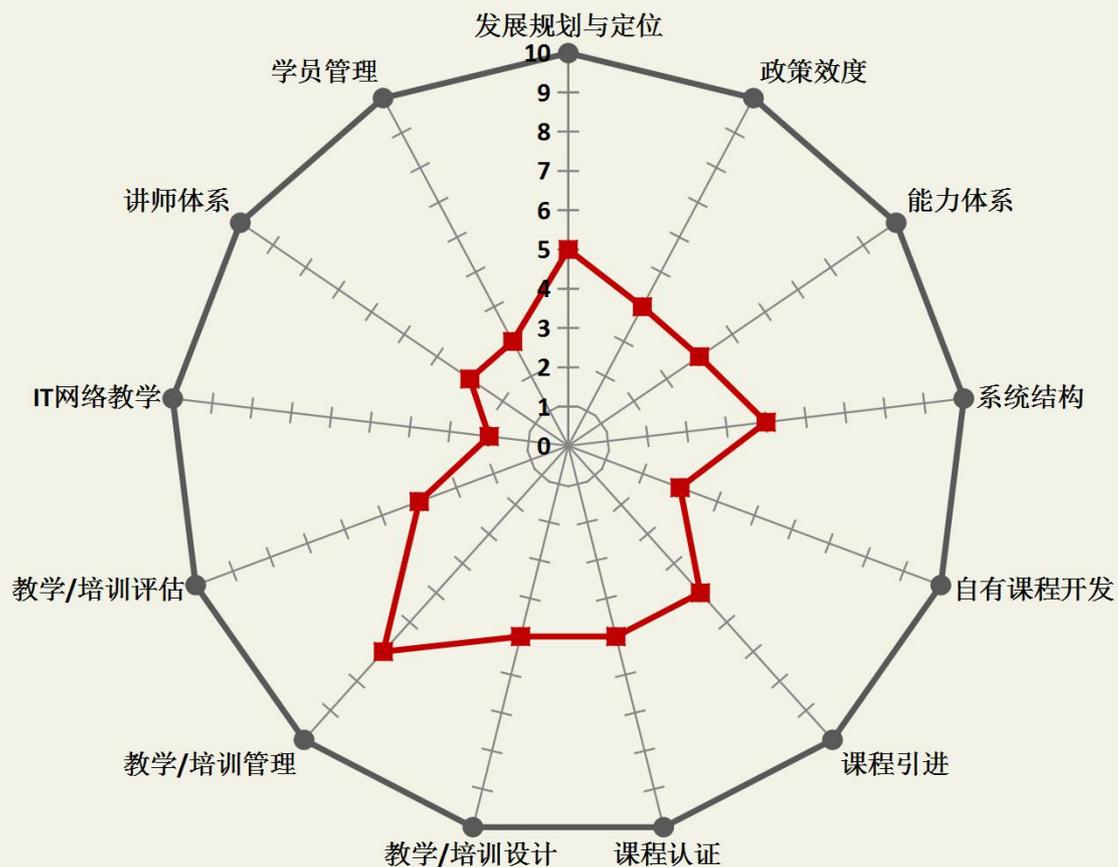
## 4.4 企业大学2.0三年战略规划



- 01 企业大学的演变与发展
- 02 企业大学的功能与定位
- 03 企业大学的构建与运营
- 04 企业大学的绩效与评价

# 企业大学 构建与运营

## 4.4 企业大学2.0-成熟度模型



评估因素	ID	维度
组织定位与管理机制	A	规划与定位
	B	政策效率
能力模型与能力体系	C	能力体系
课程体系	D	系统结构
	E	自有课程开发
	F	课程引进
	G	课程认证
运营管理	H	教学/培训设计
	I	教学/培训管理
	J	教学/培训评估发展
支撑系统	K	IT网络教学
	L	讲师体系
	M	学员管理

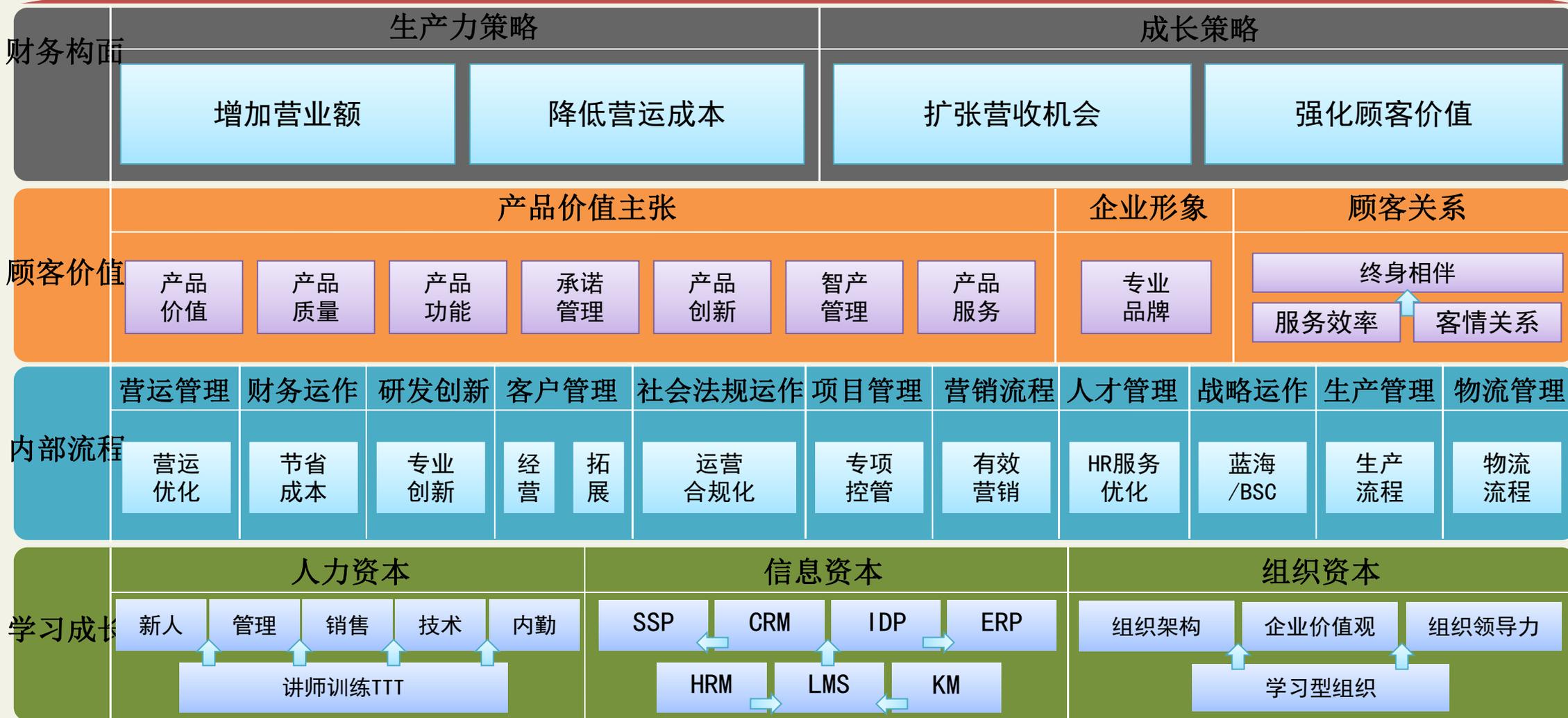
## 4.4 企业大学2.0-成熟度模型

### 2011年中国企业大排行榜（前20名）

排名	企业名称	高管参与度	战略性	系统化	多样性	结果导向	总得分
1	中国粮油	6.5	6.7	6.3	5.9	5.8	31.2
2	华为	6.6	6.3	6	5.5	6.3	30.7
3	阿里巴巴	6.5	6	5.7	5.7	5.7	29.6
4	联想	6.4	6	5.7	5.6	5.6	29.3
5	宏基集团	6.2	5.9	5.6	5.8	5.7	29.2
6	海尔	6.2	5.8	5.6	5.3	5.7	28.6
7	长江实业	5.9	5.7	5.4	5.4	5.8	28.2
8	万科	5.9	5.9	5.5	5.1	5.6	28
9	江苏沙钢	6	5.9	5.3	5.1	5.7	28
10	招商银行	5.6	5.7	5.4	5.1	5.5	27.3
11	平安保险	5.5	5.4	5.5	5.5	5.3	27.2
12	上海宝钢	5.9	5.6	5.2	5.2	5.1	27
13	青岛啤酒	5.6	5.5	5.3	5.3	5.2	26.9
14	比亚迪	5.9	5.7	5.2	4.7	5.3	26.8
15	苏宁电器	5.5	5.5	5.1	5.2	5.3	26.6
16	鸿海集团	5.6	5.3	5.2	5.2	5.3	26.6
17	中国移动	5.6	5.4	5.4	5.1	4.8	26.3
18	TCL集团	5.4	5.2	4.9	5.3	5.3	26.1
19	美的	5.6	5.3	5.1	5	5.1	26.1
20	华润集团	5	5.3	5.1	4.6	4.9	24.9

## 4.4 企业大学的绩效

# 长期股东价值



## 4.4 企业大学的绩效

(一) 财务维度：企业大学经营的直接目的和结果是为企业创造能力价值。尽管由于企业战略的不同，在长期或短期对于能力价值的要求会有所差异，但毫无疑问，从长远角度来看，能力价值始终是企业大学所追求的最终目标。

<b>一、业务收入</b> (适用于盈利性企业大学)	<b>1.1业务收入总额</b> <b>1.2企业外业务收入占比</b> <b>1.3授课收入占比</b> <b>1.4项目收入占比</b> <b>1.5人均收入</b>
<b>二、利润</b> (适用于盈利性企业大学)	<b>2.1利润总额</b> <b>2.2人均利润率</b>
<b>三、费用投入预算</b>	<b>3.1企业大学建设预算占公司总销售收入的比率</b> <b>3.2硬件建设费用预算额</b> <b>3.3软件建设费用预算额</b>

## 4.4 企业大学的绩效

(二) 客户维度：如何向客户提供所需的产品和服务，从而满足客户需要，提高企业大学竞争力。

<b>四、客户满意度</b>	<b>4.1内部客户满意度（适用于服务内部员工的企业大学）</b> <b>4.1.1内部客户对培训项目开展过程中的服务满意度</b> <b>4.1.2内部客户对培训项目结果满意度</b> <b>4.1.3内部协作部门及机构的协作满意度</b> <b>4.2外部客户满意度（适用于服务价值链的企业大学）</b> <b>4.2.1外部客户对培训项目开展过程中的服务满意度</b> <b>4.2.2外部客户对培训项目结果满意度</b> <b>4.2.3外部协作部门及机构的协作满意度</b>
<b>五、客户数量规模</b>	<b>5.1内部客户数量规模（适用于服务内部员工的企业大学）</b> <b>5.2内部客户覆盖率（适用于服务内部员工的企业大学）</b> <b>5.3外部客户数量规模（适用于服务价值链的企业大学）</b> <b>5.4可同时服务的客户数量规模</b>

## 4.4 企业大学的绩效

(三) 内部运营维度：企业大学是否建立起合适的组织、流程、管理机制，在这些方面存在哪些优势和不足？

<b>六、课程体系的完善程度</b>	<b>6.1课程总数量</b> <b>6.2业务课程与业务活动的匹配覆盖率</b> <b>6.3各岗位序列课程与岗位序列的匹配覆盖率</b> <b>6.4各岗位层级课程与岗位序列的匹配覆盖率</b> <b>6.5通用类课程占课程总量的比率</b>
<b>七、课程开发能力</b>	<b>7.1课程开发数量</b> <b>7.2自主开发课程数量占总开发课程的比率</b> <b>7.3课程开发专业人员数量</b> <b>7.4开发课程的验收能力</b>
<b>八、内部讲师队伍建设情况</b>	<b>8.1内部讲师数量</b> <b>8.2内部讲师接受外部培训的次数</b> <b>8.3高级内部讲师占总讲师人数的比率</b>

## 4.4 企业大学的绩效

### (三) 内部运营维度 (续)

<b>九、企业大学内部运营体系建设情况</b>	<b>9.1运营管理制度、流程的完整性</b> <b>9.2运营管理的规范性</b> <b>9.3培训教学计划完成率</b> <b>9.4企业大学发展计划完成率</b>
<b>十、企业大学评价体系建设情况</b>	<b>10.1学习效果评价体系的系统性</b> <b>10.2学习效果评价的及时率</b> <b>10.3学习评价记录的完整性</b>
<b>十一、硬件设施的建设水平</b>	<b>11.1教学设施的建设水平</b> <b>11.2后勤配套设施的建设水平</b>

## 4.4 企业大学的绩效

(四) 学习与创新维度：企业大学的成长与创新能力的提高息息相关，企业唯有不断学习与创新，才能实现长远的发展。平衡计分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡，长期目标与短期目标之间的平衡，外部和内部的平衡，结果和过程平衡，管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以能反映企业大学综合发展水平状况，使企业大学建设水平评价趋于平衡和完善，利于企业大学长期发展。

<b>十二、企业大学定位与公司发展战略的匹配度</b>	<b>12.1企业大学战略定位的高度</b> <b>12.2企业大学战略定位与企业战略的一致性</b>
<b>十三、组织学习的文化氛围</b>	<b>13.1员工自主学习活动的情况</b> <b>13.2行动学习在工作中的应用</b> <b>13.3U-learning学习技术在工作中的应用</b> <b>13.4五项修炼在组织中的推行效果</b>

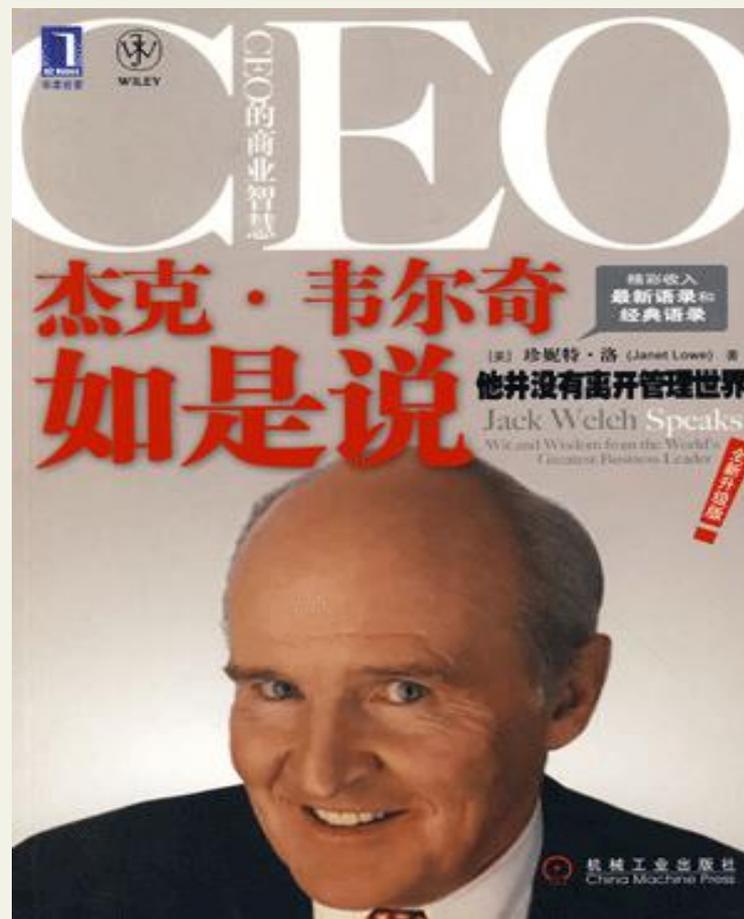
## 4.4 企业大学的绩效

### (四) 学习与创新维度 (续)

<b>十四、企业大学工作人员人数规模</b>	<b>14.1总人数</b> <b>14.2业务人员占总人数的比率</b>
<b>十五、合作资源建设情况</b>	<b>15.1合作资源数量、质量</b> <b>15.2合作次数</b> <b>15.3合作成果数量、质量</b>
<b>十六、学习研究创新成果</b>	<b>16.1发表的学习理论文章篇数</b> <b>16.2学习实践活动案例数量</b> <b>16.3最新学习技术的应用情况</b>
<b>十七、E-learning系统建设</b>	<b>17.1E-learning应用覆盖率</b> <b>17.2E-learning内容建设情况</b> <b>17.3E-learning专业技术人员数量</b>

**“把人力资源部门提升到组织中一个有权利的首要位置上，确保从事人力资源工作的员工有专门的能力，帮助管理者成为领导者，并帮助他规划职业生涯。实际上，最好的人力资源工作者，是牧师与父母的结合体。”**

**摘自《赢》2005**



A stylized illustration of a tree with green leaves and a small black and white bird perched on a branch. The tree is on the right side of the frame, with its trunk and branches extending towards the center. The leaves are a vibrant green, and there are several small white flowers with yellow centers scattered among them. A small black and white bird is perched on one of the branches, facing left. The background is a solid light green color.

谢谢收看！