

价值创造型企业大学系列之一

标杆企业大学的战略思维

——企业大学战略思维对标成果、实录及注意事项

标杆管理专家
培训管理专家

杨天河

序

作为一名资深咨询师、培训管理专家、培训业务经营者、知名培训讲师、标杆管理专家和企业大学研究者（2006年开始研究），在欣喜国内企业大学发展的同时，也为众多企业大学的茫然和无序发展而担忧，因而决定以对标的手段进行较为系统的研究，为国内企业大学的发展提供可供借鉴思路的同时，分享有效对标的思路。

高度决定视野，角度改变观念，尺度改变人生。为快速获得较大甚至革命性的突破，本研究首先从企业大学研究者、服务商和优秀企业大学校长的观点中归纳升华形成企业大学的价值创造逻辑（高度），再从产业链角度、企业大学角色和核心能力、企业大学实现路径、企业大学规划、企业大学运营等角度（角度）系统思考理想化的标杆企业大学应具备的特征和衡量标准（尺度）。

本研究首先明确企业大学应服务于企业绩效和竞争力的提升并提出企业大学的价值创造逻辑，在此基础上提出企业大学二主六辅的角色定位及其实现路径，进而探讨了企业大学的发展规划和核心运营思路。内容虽然简短，但有利各企业大学梳理发展思路，把握企业大学成长的关键点，避免因思路不清而导致的大量浪费，特别适合董事长、总经理、企业大学校长、人力资源总监等企业大学策划者、决策者，对希望提升对标能力的人员也有一定帮助。

由于本报告针对高端人士，以理念交流为主，书写风格力求极简，以图形和原理解剖为主，操作方法也仅列明核心思路，细节不充分展开、不以案例解释。阅读时，仅需关注标题快速把握相关理念，针对感兴趣或有异议的内容可作详细了解或与本人进一步交流。采用复盘的手段写出的对标实录和注意事项值得对标人员研读，以有效提升实战能力。

本研究为本人零散时间研究所得，从研究到全部成文约一个月。由于时间短，难免会有错误和疏漏，欢迎批评指正(chinafred#139.com)。由于主要采用资料研究法，并未获得各方最新观点，但应该不会影响整体判断。

杨天河

2014年10月10日

目录

一、企业大学观察	1
二、企业大学战略思维	4
(一) 企业大学的价值创造逻辑.....	4
(二) 什么是标杆企业大学.....	7
(三) 标杆企业大学的实现路径.....	8
(四) 标杆企业大学发展规划.....	9
三、企业大学运营核心思路	11
(一) 标杆企业大学运营成功的前提条件.....	11
(二) 企业大学如何成为令人喜爱的成长顾问.....	12
(三) 企业大学如何成为经理人追捧的绩效伙伴.....	13
(四) 打造三力从根源上提升企业竞争力.....	14
1、企业大学之文化力建设.....	15
2、企业大学之学习力提升.....	17
3、企业大学之创造力挖掘.....	20
(五) 标杆企业大学的组织架构及运作模式.....	22
附录:	24
一、企业大学战略思维对标实录.....	24
1、研究概况	24
2、研究实录	24
3、复盘	26
二、对标注意事项	32
1、有效选择团队成员，明确分工.....	32
2、明确项目意义，制定详细计划，激发团队激情.....	32
3、从多个视角立体化选择标杆.....	32
4、系统对标集优，从经验式对标到科学对标.....	32
5、通过原理对标力求革命性突破.....	32
6、总结固化确保成效.....	33
三、杨天河简介	33

一、企业大学观察

据上海交通大学海外教育学院统计，2012年国内企业大学数量为1200家，2013年上半年已接近2000家。企业大学火热的同时，却出现了众多改头换面的培训中心，大多企业大学处于摸索中，即使是发展思维清晰的企业大学的发展思路往往也存在很多问题。究其原因，企业大学在国内属于较为新兴的事物，相关理论不太成熟，即使是拥有近六十年企业大学实践经验的美国，也欠缺成熟的理论。

既然现实的标杆企业大学并不存在，要打造标杆企业大学，唯有通过系统的研究，梳理出理想的标杆企业大学及其实现路径以供参照。为确保研究的系统性和高度，本研究从企业大学研究者（CNKI论文库、企业大学书籍）、服务商（其网站和相关观点）、优秀校长（培训杂志及相关网络媒体）三个维度以效果为导向重点研究企业大学的作用及其实现路径和核心方法。初步结论如下：

（一）企业大学研究者及优秀企业大学校长关于企业大学的认识仍有待强化

根据从CNKI下载的最新几年20余篇企业大学博/硕论文和五本企业大学专著中可以看出，博硕论文基本上都是从某个角度来研究企业大学，缺乏理论高度和系统性，企业大学专著虽然系统，但其理论高度欠缺。这些研究者所引用的世界范围内企业大学相关专家的观点甚少从本质角度来探讨企业大学，偶尔出现的从本质剖析企业大学的观点也是以偏概全。

通过分析最近几年在相关论坛、培训杂志等发表观点的三十余位企业大学负责人的观点可以看出，国内企业大学的领导人对企业大学仍处于探索阶段，摸着石头过河，虽然部分领导者逐步意识到企业大学应具备研究咨询诊断功能、以绩效为导向，但欠缺系统的方法和与之匹配的能力。

（二）企业大学建设服务商的研究偏重于过程导向和模块导向，能够帮助企业大学开展规范化建设，但预计效果有限

在企业大学大热的同时，国内咨询公司纷纷推出企业大学建设服务，但从咨询公司所提供的服务、理论工具和案例来看，对企业大学有过深入研究的少之又少，多数企业大学只是培训管理向产业链的延伸而已，甚至不少企业直接复制别人的业务介绍进行推广。

对企业大学研究相对较为深入的是上海交通大学海外教育学院和北京凯

洛格管理咨询公司，他们的理论高度相对较高，但并非提供效果导向的咨询服务，而是提供模块化的规范化服务，见效周期相对较长。

(三)企业大学应服务于企业绩效和竞争力提升，成为员工、组织的成长顾问和经理人的绩效伙伴

北京凯洛格管理咨询公司对企业大学的理论总结较为成熟，其将企业大学按照效果和效率两个维度分为事务专家、员工发展顾问、业务合作伙伴和变革推动者四个角色，建议企业大学成为员工发展顾问、业务合作伙伴和变革推动者的综合体。凯洛格在 2009 年提出上述观点，提出的背景应该是结合当时情况和企业大学发展将企业大学进行分类，但比较遗憾的是，凯洛格没有进一步以结果为导向思考企业大学的本质。

从本质上讲，企业引进新的管理理念、工具和方法，不是为了规范化，更不是为了做秀，而应服务于企业绩效和竞争力的提升，企业大学也不能偏离这个轨道。绩效可通过管理诊断、行动学习等手段来实现，而竞争力则需要通过组织能力提升来实现，从这个角度上讲，企业大学应该扮演经理人的绩效伙伴和组织的成长顾问角色。另外，企业大学还承担着传统的培育员工、助其快速成长的任务，所以可以将企业大学的角色合并为绩效伙伴和成长顾问两大核心角色。至于很多企业或专家强调的变革推动、文化建设、资源整合、培训事务等实质上都是对上述两大核心角色的支持。

(四)国内已形成良好的企业大学成长土壤，未来五至十年，将会形成世界一流的企业大学

中国高铁竞争力之所以成为世界一流，主要是因为中国有庞大的市场需求，中国从国外引进技术在大量应用中不断总结改进，最终形成了超越。同样，虽然中国的企业大学起步较晚，但因为中国拥有庞大的企业大学市场，聪明的中国人完全有能力利用后发优势快速赶超，创造世界一流企业大学：

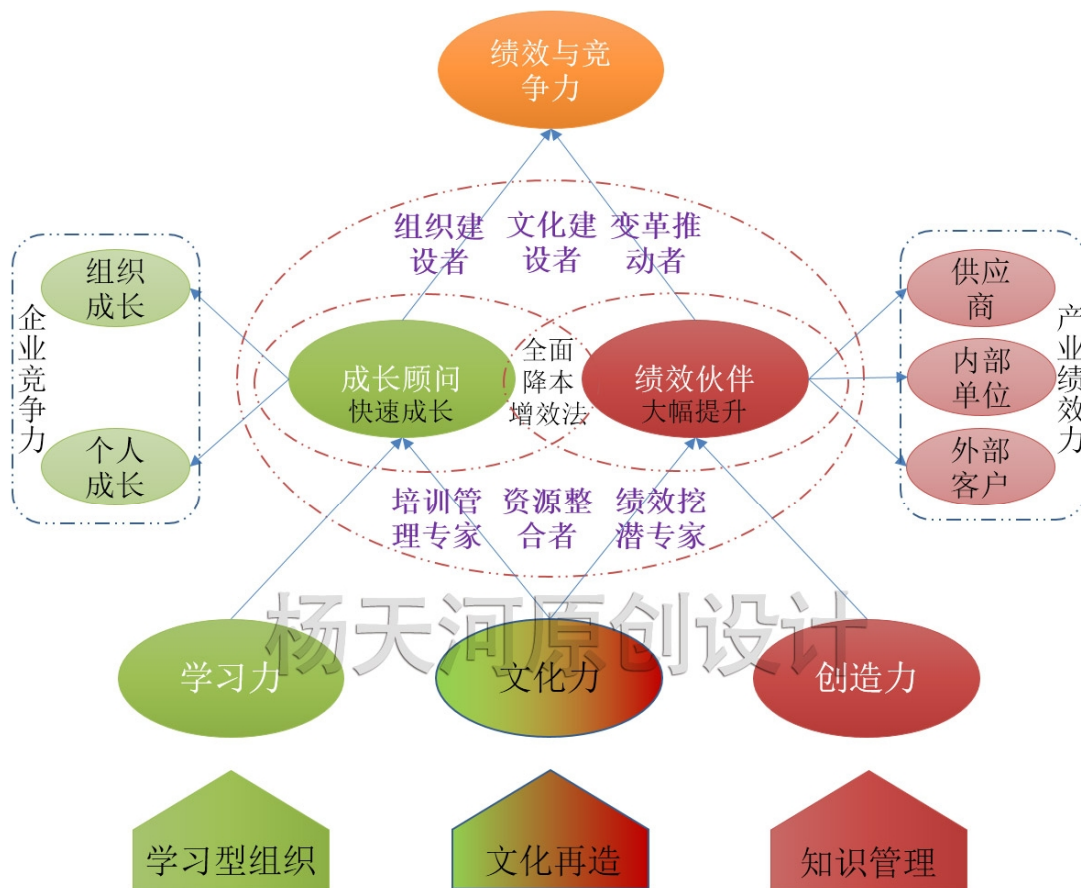
当前，深化改革、反腐、作风建设、法治建设等组合拳将会带给我们一个更好的中国，但处于转型期和阵痛中的中国，其经济不可避免进入中速增长甚至有可能出现低速增长情况，加上原本就存在的多行业产品过剩、正在进行的国有企业深化改革和不断涌现的新的商业模式等都将加剧各行业的竞争。在资源、低成本甚至规模等红利都将消失殆尽的情况下，人才竞争、智慧挖潜将成为企业间决战的重要阵地，而这将进一步掀起企业大学的建设热潮。

在供应市场上，虽然目前能结合企业现状、以能力建设为导向提供快速系统化能力建设的师资资源相对较少，也欠缺顶级企业大学建设服务商，但只要企业大学校长的理念到位、要求高，需求驱动下的供应市场将迅速成熟。

雷军将小米的成功归结为“风口上的猪”，意思是判断好风向、把握好大势后，在合适的时间出现在合适的地点，自然就能够成功。国内基本上具备良好的企业大学成长土壤，企业大学之风也将越来越大，问题上，谁将是“风口上幸运的猪”呢？

二、企业大学战略思维

(一) 企业大学的价值创造逻辑



企业大学价值创造逻辑图

如上图所示，企业大学通过绩效伙伴角色大幅提升产业链的绩效，通过成长顾问角色促进组织和员工快速成长进而提升企业竞争力。而要从根源上有效提升企业竞争力进而提升企业绩效，需从核心竞争力（文化力、学习力、创造力）的角度进一步打造企业竞争力。以上企业大学价值创造思路，要落地并在短期内实现快速提升绩效和竞争力，还必须以全面降本增效法来有效统领绩效和竞争力提升活动。在上述价值创造实现过程中，需要大量的培训，而且必须充分发挥培训的价值。

1、以绩效伙伴和成长顾问为角色，促进企业绩效和竞争力快速提升

作为绩效伙伴，企业大学应提炼极其精简的管理理念和工具协助各级经理把握绩效创造关键点、资源有效配置原则、任务管控核心点、团队整合要点、管理诊断

基本方法，并引导其诊断梳理挖潜空间选定挖潜项目后，组织团队以行动学习法的方式尽可能在最短的时间内取得革命性的突破，从而获得大幅绩效提升，并将业绩提升的方法固化下来确保持续高效。

作为成长顾问，企业大学应通过搭建系统化的快速成长体系协助员工和组织快速成长。

2、以核心竞争力打造为手段，从根源上提升企业绩效和竞争力

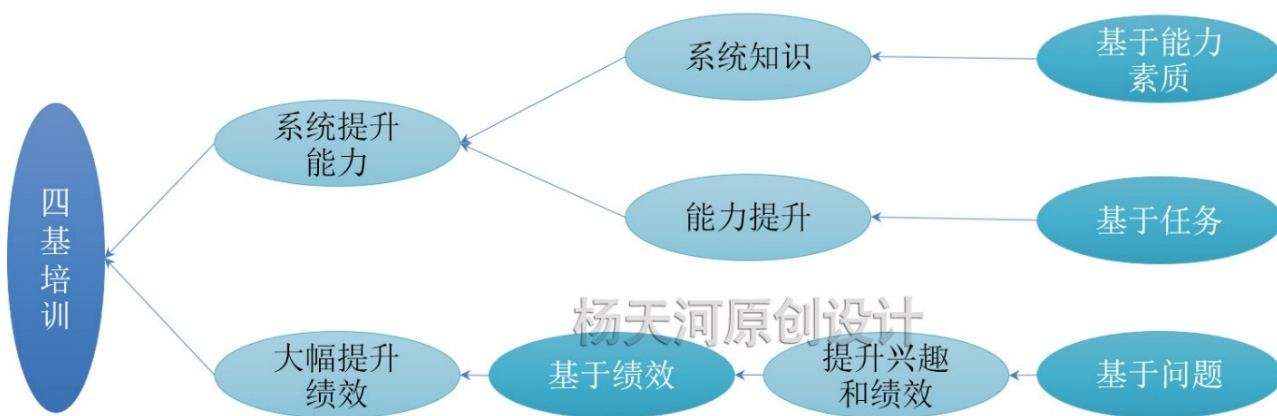
竞争力是企业统筹运用资源和能力获得超越竞争对手（竞争优势）的能力。经过多年实践，本人将企业竞争力分为外在竞争力、内在竞争力和核心竞争力，并将核心竞争力划分为文化力、学习力和创造力三个方面。而企业绩效的提升，最终源于企业的核心竞争力，需要通过文化再造、学习型组织建设、知识管理等手段打造，从而从根源上提升企业绩效和竞争力。

3、以全面降本增效法为统领，提升企业绩效和竞争力

本人在多年实践中总结的全面降本增效法，在引导经理人从开源、节流、能力提升三个维度梳理挖潜空间进而组织团队挖潜方面发挥巨大功效，能够快速提升绩效和竞争力。企业大学可以以全面降本增效法这个工具为核心统领企业内部的挖潜行动，快速提升企业绩效和竞争力。

4、充分发挥培训价值，助推企业绩效和竞争力提升

1) 树立“四基”培训理念，整合多种培训手段



业界总结出“三基”培训方式，即基于能力、基于任务、基于问题三种方式开展培训，部分单位为具体采用哪种方式效果更好争论不休。本人认为，应整合上述三种培训手段，而且还应开展基于绩效的培训，通过立体化的“四基”手段来提高培训效果。

基于能力素质开展培训，着眼点是系统提升员工的综合素质和能力，但往往容

易陷入知识迷宫，成为基于知识的培训。基于任务开展培训，着眼通过任务提升并检验员工能力，但往往容易陷入虚拟任务迷宫，学员积极性不高且造成学员时间的浪费。基于问题的培训，着眼于通过解决本单位的问题改善绩效，然而容易陷入“芝麻”陷阱，解决了局部问题却放任影响单位绩效的重大问题，对业绩改进帮助不大。而基于绩效的培训，着眼点在系统分析问题，通过培训解决影响单位绩效的关键问题进而获得绩效大幅提升，从这个角度上讲，更应值得重视。

基于能力和基于任务两种方式实质都是为了提升员工能力，基于问题和基于绩效两种方式，更强调通过实战提升员工能力进而提升企业绩效，并解决学员的积极性问题。

因此，一般应优先通过基于绩效培训解决重大问题大幅提升绩效，再通过基于问题的培训解决企业内部中小问题，如果培训管理人员有时间的话，可以考虑系统设计能力素质模型，开展基于能力的培训，但培训前后必须安排相应的任务，确保学员将学到的东西转化为自己的能力。

2) 以效果为导向，打造有效的培训模式

当前，确实有很多企业的培训管理者将大部分时间耗在培训组织事务上，而更以这方面的强大能力被称之为“事务专家”，这无疑是个讽刺。培训是创造价值的工作，价值创造点主要集中在年度培训方案策划、重大培训项目策划与实施上，可以抓大放小，将所谓的事务工作简单化或者外包，聚焦在能创造价值的工作上。因此，企业有必要以效果为导向，从年度培训计划策划开始到重大项目策划、具体项目调研策划（培训转化方案）、培训前筹备（重点内容和演绎思路、讲师选择、营销推广、施加压力、学员准备）、训中实施（学习文化塑造、调动学员参与）和训后转化（行动计划、分享计划、辅导计划、督促实施等）等各个环节寻求最优方案，以打造高效的培训模式，避免“公开课”、“娱乐课”、“走过场”等情况。

3) 以组织能力建设为导向，抓好重点大项目，推进组织变革与绩效提升

除极少数培训项目作为企业的福利可以不作要求外，其它培训一律以相关组织能力建设为目标，除了要系统提升团队（而非个别英雄式的学员）的能力问题外，更重要的是要优化相关机制（资源、制度、氛围），通过人机协同切实提升组织能力。也就是说重点项目应以大项目运作的模式，除了培训之外，还要组织同步诊断优化相关机制，确保学员有应用分享条件、氛围，而且应辅以学习型组织模式，打造团队能力的系统提升，避免传统精英模式下精英流失而导致的组织能力退步情况。

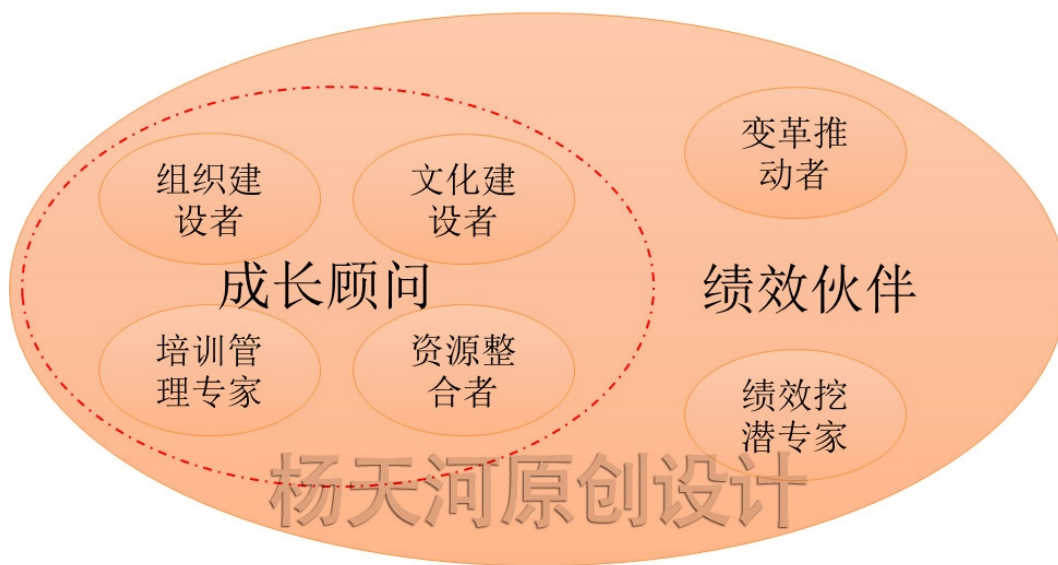
（二）什么是标杆企业大学

从本质上讲，企业大学是通过学习型组织建设、文化再造、知识管理等管理手段和现代培训管理技术，有效提升企业的学习力、文化力和创造力，在促进员工快速成长的同时，持续推进组织能力快速成长、绩效大幅提升的战略驱动单位，主要扮演成长顾问和绩效伙伴的角色。标杆企业大学应具备以下特征：

1、标杆企业大学能够把握发展趋势，引领企业大学发展方向

与当前国内几大机构评选的模块化的标杆企业大学不同，本人所探讨的标杆企业大学特指综合运营管理能力十分强、经营效果佳的企业大学。标杆企业大学除了能够快速提升组织和员工的成长速度、促进企业绩效和竞争力的快速大幅提升之外，还需要不断研究相关技术，把握行业发展趋势，及时强化相关能力，不断引领企业大学发展方向，做“风口上幸运的猪”。

2、标杆企业大学的角色主要为“二主六辅”



企业大学二主六辅角色

经过本人 8 年多的思考和实践，本人认为：设立企业大学的主要目的是提高企业的绩效和竞争力，其本质是要促进员工和组织快速成长，同时提升组织绩效。基于以上认识，本人将企业大学的角色分为两主（成长顾问、绩效伙伴）六辅（培训管理专家、资源整合者、组织建设者、文化建设者、绩效挖潜专家、变革推动者），具体如下：

成长顾问即作为员工和组织的成长顾问，协助其快速成长。作为成长顾问，需

要具备专业的培训管理能力、组织建设能力，以文化建设引领，加强资源整合，提供专业的服务，其与六辅中的培训管理专家、组织建设者、文化建设者、资源整合者相对应。

绩效伙伴即作为供应商、内部单位和外部客户等全产业链中各经理的绩效伙伴，协助其大幅提升组织绩效。作为绩效伙伴，需要具备专业的绩效挖潜能力、变革推动能力、组织建设能力，以文化建设引领，加强资源整合，提供专业的培训与咨询相关服务，包含六辅中的全部角色。

3、标杆企业大学是能自主经营的自治体

阿米巴经营的本质是通过模拟独立核算经营，人人都成为经营者。海尔推行“人单合一”模式，则通过独立核算激发员工的积极性。企业大学要打造成为标杆，首先必须是能够自主经营的自主体，能够设计科学的激励机制激发员工的积极性和创造性，充分挖掘员工的潜能共同打造标杆。

4、标杆企业大学随着能力的强化而扩充自己的业务边界

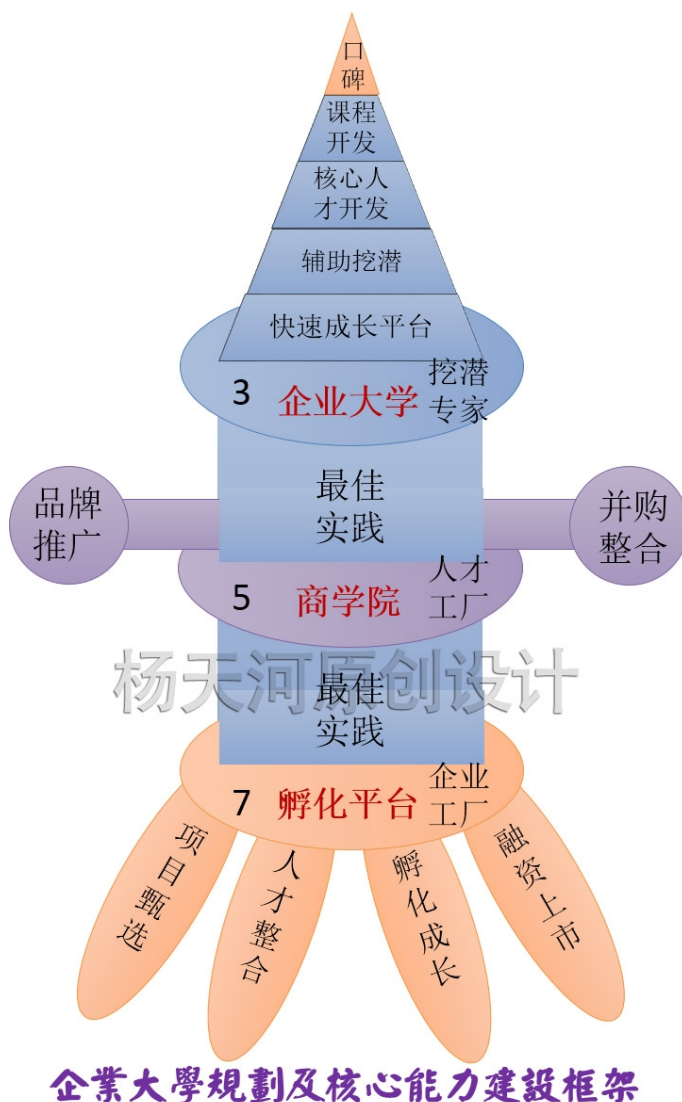
企业大学的发展应遵循客观规律，一步一个脚印。作为一个优秀的自主经营体，首先得做好企业内部培训工作，获得内部客户的认可。在此基础上，可以逐步延伸到整个供应链，通过培训咨询辅导提升供应链的运作效率。如果能够在此过程中积累出市场需要且具备号召力的品牌课程，可以进一步向社会大众提供培训服务，成为人才工厂……。

（三）标杆企业大学的实现路径

企业大学建设宜本着效果导向的原则，先做出实际效果获得大家的支持与认可，再进行系统化的建设，从而充分发挥企业大学的最大功效。与市面上的主导通过规范化逐步推进的咨询机构相反，本人建议先用一年时间成为经理人追捧的绩效伙伴，再用二年时间进行系统和精细化的建设，发展成为组织和员工喜爱的成长顾问，在此基础上进一步探讨业务社会化的问题。

这条道路对绝大多数企业大学来讲可能很难，主要因为现有企业大学管理者和员工往往仅有人力资源相关经验，欠缺对业务的了解，更不要说梳理企业战略、通过经营诊断发掘挖潜空间。但绩效挖潜能力却是企业大学的核心能力，是各个企业大学不得不突破的一项核心能力。如果有机会，再通过相关途径分享相关经验。

（四）标杆企业大学发展规划



打造标杆企业大学应以最佳实践为基础、以效果为导向，不同阶段专注打造极致的核心能力进而形成良好的口碑。具体可以遵循以下四步：

1、一年内打造为经理人追捧的绩效伙伴。

提炼极其精简的管理理念和工具协助各级经理梳理挖潜空间并开展挖潜工作，帮助经理人大幅提升绩效，成为经理人追捧的绩效伙伴。

本阶段重点培养绩效挖潜队伍，打造绩效挖潜能力，并通过大量实践进一步优化各项工具和方法，形成成熟的绩效挖潜服务和最佳实践管理方法，并为第二年的外部市场化做好准备。同时，还需围绕企业战略梳理组织能力，进而形成核心人才的能力素质模型、学习地图及成长地图等。

2、三年内打造为知名的挖潜专家。

将绩效挖潜服务外部市场化并赢得客户的认可，同时将内部构建的快速成长体系运作成熟，形成成熟的核心人才开发和组织能力开发模式、方法及相关工具，重点将核心人才队伍成长时间和成本减少到极致，成为组织和员工喜爱的成长顾问、知名的挖潜专家。

本阶段重点开发的能力为快速成长体系构建与运作能力、核心人才队伍开发能力、课程开发能力、外部市场化能力，通过自行设计、合作开发或并购的形式开发出高效的 E-learning 系统和核心人才队伍培养所需的系列课程包、任务包，形成以经理人系列课程为核心的品牌课程，并尝试部分品牌课程的外部市场化。在此基础上，需要总结优化形成极其简单高效的企业大学经营管理模式，并培养一批优秀的企业大学经营管理者和核心骨干，为下阶段的扩张奠定基础。

除此之外，继续加强最佳实践库的建设和开发，为绩效挖潜服务提供有力支持。

3、五年内打造为知名的商学院。

加强品牌推广，通过管理输出或并购等方式控制数十家企业大学，在服务好各企业的同时，联合这些企业大学向社会就近提供经理人成长课程，成为知名的商学院。

本阶段重点开发品牌推广能力和并购整合能力，确保控制数十家企业大学，除推广经理人快速成长课程之外，推广系统内开发的其它品牌课程，同时继续对外提供绩效挖潜服务，在扩大经营规模的同时，获取丰厚利润。

除上述工作之外，本阶段还需通过开设或并购猎头公司等手段，加强对学员的服务，帮助其获得更多成长机会或更高收入。

另外，本阶段仍需加强最佳实践库建设，建成为国内企业管理领域最大最强的最佳实践资源库。

4、七年内打造为知名的企业工厂。

在上述能力和资源具备的情况下，可整合人才、管理、资金等资源孵化合适的企业，帮助老板快速成功，成为知名的企业工厂。

本阶段重点打造的核心能力是孵化成长能力，尽可能压缩企业孵化成长时间，提高成功率和成效。除此之外，还应重点强化商业模式研究和行业研究，以强化项目甄选能力。继续强化人才整合能力，为孵化企业提供人才服务，并整合相关资源协助企业融资或上市。

三、企业大学运营核心思路

（一）标杆企业大学运营成功的前提条件

1、良好的企业平台

企业平台实质为标杆企业大学的试验田和起模地，需要具备以下三大特征：

1) 影响力

所处产业规模庞大，企业处于产业链主导地位，在同业中具备较强的竞争力。

2) 综合性的集团企业

除了较强的主业之外，企业应该为多元化的集团公司，确保通过集团内部试点成熟的核心人才培养方案、绩效挖潜手段、最佳实践库等具备较强的适应性。

3) 灵活的管理机制

打造标杆企业大学过程中，需要以市场化为导向，并辅以灵活的激励方式，以充分挖掘企业的潜能。在一些机制不够灵活的国有企业中，推进的难度将非常大。

4) 庞大的员工群体

员工数量至少数千人，确保样本足够多且复杂，以便积累出卓越的核心人才培养方案。

2、企业领导的大力支持

企业领导意识到人才培养的重要性，能大力支持企业大学自主经营，至少提供数千万元的资金用于孵化企业大学成为具备极强造血功能的自主经营体（有些企业可能用好企业提供的正常运作费用即可）。

3、优秀的企业大学经营管理者

企业大学校长应具备较强的经营管理能力，拥有清晰的发展思路和极强的战略预见力。具备极强的资源整合能力，能够有效配置有限的资源分步雕琢核心能力。

4、分步雕琢极致的核心能力

第一年：绩效挖潜能力，成为经理人追捧的绩效伙伴。

第二年：快速学习系统构建与运作能力，成为员工喜欢的学习伙伴。

第三年：快速成长系统构建与运作能力，成为内部喜爱的成长顾问，外部赞誉的挖潜专家。

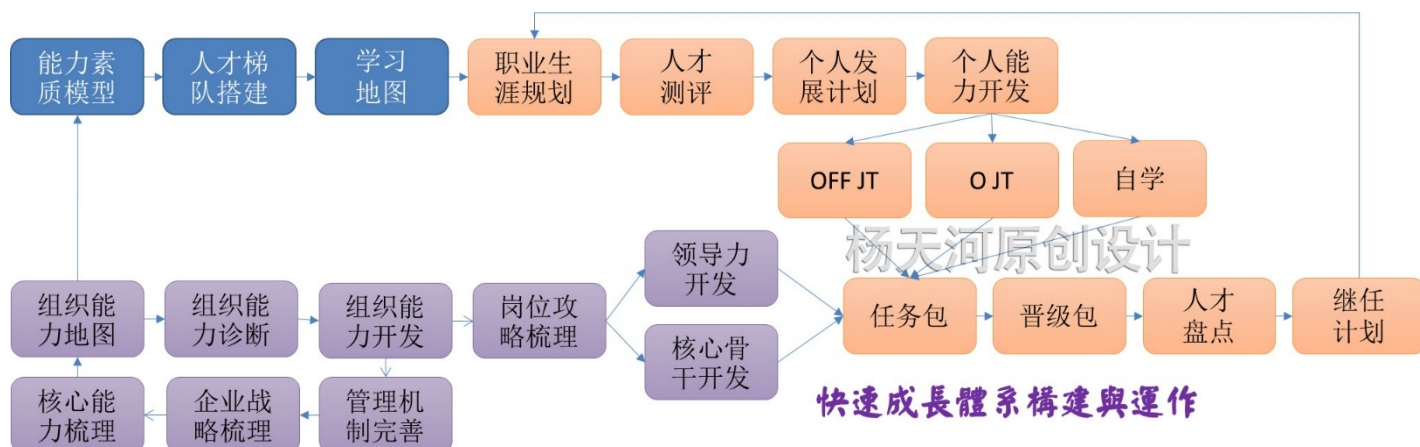
第四年：品牌推广能力和经理人快速培养能力，成为经理人喜爱的商学院。

第五年：并购整合能力和经理人快速成长能力，成为知名商学院和经理人工厂。

第六年：企业快速孵化能力，成为老板喜爱的企业孵化平台。

第七年：量产能力，成为知名的企业工厂。

（二）企业大学如何成为令人喜爱的成长顾问



企业大学要成为令人喜爱的成长顾问，需要设计立体化的快速成长体系并把握关键节点重点运作，帮助员工和组织以较少的投入获得较快的成长速度。

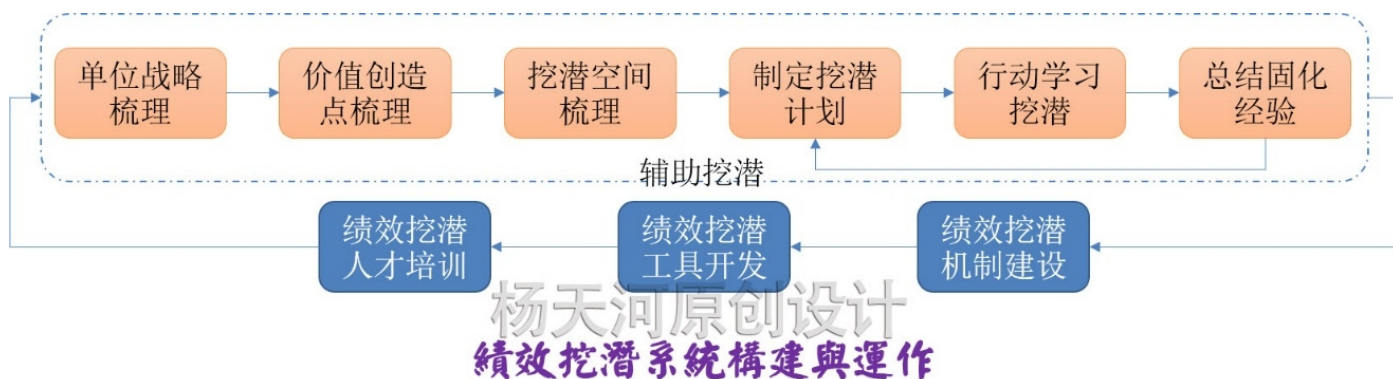
1、成为组织喜爱的成长顾问

要打造组织喜爱的成长顾问，企业大学需要在梳理企业战略的基础上明确企业的核心能力，并以此为基础梳理出组织能力地图，进而结合企业情况诊断组织能力，设计人机协同的组织能力开发方案，并通过核心人才队伍开发与管理机制完善两大环节来实现。

2、成为员工喜爱的成长顾问

- 1) 整合标杆经验，梳理岗位攻略，帮助员工轻松胜任岗位；
- 2) 通过学习型组织建设与相关文化的强化，强化员工学习能力，塑造良好学习氛围；
- 3) 设计学习地图和核心岗位成长任务包、晋级包，并通过推动职业规划、人才测评、个人发展计划等环节运作引导员工学习方向；
- 4) 构建有吸引力的学习分享交流平台，引导学员在自学中快速提升；
- 5) 构建有效的在岗学习方案，通过人际互助、转岗等帮助员工快速提升；
- 6) 开发简单、系统的培训课程包，帮助学员快速提升能力；
- 7) 协助构建人才盘点机制与继任计划，确保优秀人才脱颖而出、快速成长。

（三）企业大学如何成为经理人追捧的绩效伙伴



构建绩效挖潜系统，并不断优化该系统，通过组织和开展绩效挖潜活动，帮助经理人开展绩效挖潜活动，协助经理人快速大幅提升绩效，成为其追捧的绩效伙伴。在推进过程中需要注意以下几点：

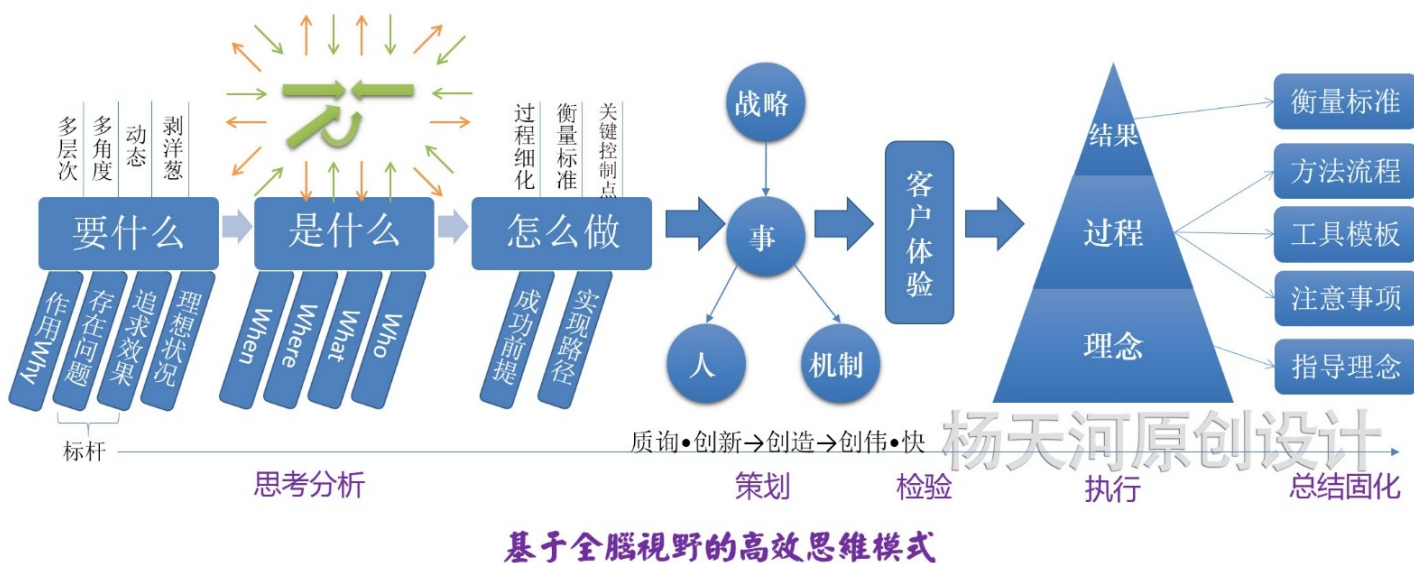
- 1、绩效挖潜机制建设中需要搭建高效挖潜运作平台和长效挖潜运作机制，在确保高效运作的基础上，充分激发员工的积极性和创造性；
- 2、系统分析影响经理人绩效的关键因素，开发出系统且简单易用的绩效挖潜工具并不断总结优化至极致。
- 3、重点抓住绩效挖潜过程中的四类人进行强化训练，提升团队挖潜能力。
- 4、注重挖潜过程中的士气管理，先小范围试点成功（起模过程中要不断优化形成最佳模式并经验证高效）激发团队挖潜激情，再批量复制成功经验以快速获得成功。
- 5、挖潜过程中，不仅仅只是跨界学习，更要通过内外、纵横、正反、原理对标等手段“集优补缺”，力争获得革命性的突破和绩效的大幅提升。
- 6、设计好标准化的总结固化工具模板，抓好最佳实践总结推广工作。
- 7、上图中，大循环在推行开始时，以较快频率反复循环优化（基本保持每个月一次，约三个月左右）以确保形成最优机制和工具，之后基本上每年循环优化一次。小循环则根据项目情况，在项目组完成挖潜项目后可随时启动再次挖潜工作。
- 8、绩效挖潜系统推行过程中，必须以绩效为导向，整合各种资源协助经理人取得绩效的快速大幅提升，从而成为经理人追捧的绩效伙伴。

（四）打造三力从根源上提升企业竞争力



如上图，文化力决定学习力，学习力决定创造力。效果导向、乐于分享的学习文化可以强化学习效果，提升学习力，而在探寻最优的学习过程中，往往可以产生强大的创造力。

思维力则是文化力、学习力、创造力的结合体，是组织、团队、个人的核心竞争力。力从物理学上讲包含大小、方向、作用点三个方面，针对思维力而言，大小即获取充足的信息进行大量的思考活动，是思维力的基础。方向即思考创造价值的目标，是思维力的关键。作用点即把握思考的关键点予以突破，是提升思考效率的关键点，是思维力的核心。



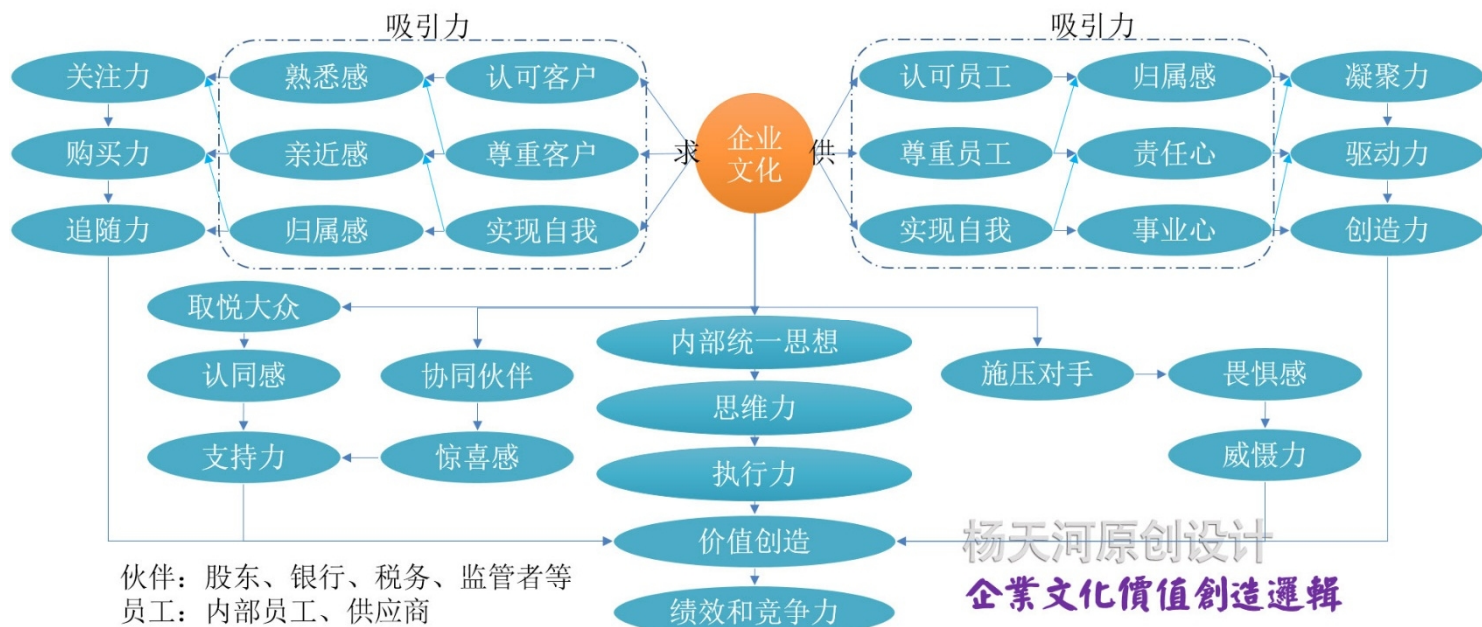
上图是本人在十多年咨询过程中以上百项研究创新项目为基础总结的高效思维模式，是思维力的核心，经过上述模式“格式化”的大脑，往往能够显著提升学习创造能力。

1、企业大学之文化力建设

企业文化是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象，包含精神文化、制度文化、行为文化和物质文化四个方面。企业文化在任何一个组织中都是客观存在的，有好有坏，企业需要通过文化再造不断优化企业文化，以促进企业良性发展。企业文化建设，对内能够凝聚员工、激发员工，强化其思维能力、执行能力和创造能力；对外能够树立良好企业形象，获取大量支持，威慑竞争对手。通过企业文化的系统建设，有利于企业价值的创造，能促进企业绩效和竞争力的提升。

1) 企业文化的价值创造逻辑

鉴于企业文化是一种个人感知，本人从企业的利益相关者的角度梳理出企业文化的价值创造逻辑，以便把握企业文化建设要点。



2) 企业文化的建设思路

企业文化对外建设的对象包含客户、合作伙伴（供应商、银行等）、监管单位（工商、税务、政府、行业协会、股东等）、社会大众四大方面，最好从利益相关者的视野来评估企业文化的建设情况，梳理针对不同利益体的理念、制度、行为要求和形

象要求等设计有效的整合传播方案。

企业文化对内建设首要通过核心价值观和思维体系的改造统一思想，强化思维力，进而在制度、行为建设上有效提升企业执行力，最后从物质层面为员工提供良好的工作环境（含氛围）、有竞争力的薪酬福利、系统的培训发展机会、良好的事业平台。

3) 核心理念塑造

核心理念塑造应追求的结果是组织氛围，即组织内部感受到的大家共同遵循的一套价值观和理念体系。

核心理念塑造是企业文化落地生根的核心，一般通过以下三个环节闭环运作：理念诊断、理念提炼、理念塑造。而理念包含主理念与辅理念，理念塑造的对象应为系统化的理念组，每组理念由一个主理念及与之配套的辅理念组成。

一个理念从认识、理解、行动到成为习惯一般需要 3 个月的时间，因此，一般宜以采用主题季的方式塑造一组理念，采用立体化的方式确保其落地。

核心价值观落地的过程中，可从理念化、制度化、行为化、物质化四个环节分步解剖设计合适的方案，尤其要注意通过理念行为化的方式将核心理念建设与企业日常经营管理活动结合起来，让员工在工作、学习和生活的实际运用中有效掌握。

理念塑造一般遵循自上而下的原则，各级管理者和核心业务骨干是关键人物，应重点强化，并通过他们带动全体员工共同实践。在每组理念推进周期中，考察理念推进效果一般从记住、理解、行动、习惯四个阶段分别评估。而且，每个阶段推进过程中，应依次从高管、中基层管理、核心骨干、员工四个维度进行统计分析，并根据实际情况及时采取优化方案，确保各阶段目标达成和理念落地生根。

故事和案例是理念塑造中比较有效的手段。将理念塑造过程中的英雄人物及其成功事件编成故事以通报表扬等形式进行传播，有利于增强信心、提升技巧、推动执行。针对执行过程中容易出现问题的地方，采用案例解剖的形式分析其根源，并通过通报批评或案例分享等形式进行传播，以警醒员工，确保不犯同样的错误。

4) 文化力提升注意事项

- ❶ 从各利益相关者角度设计的整体文化力建设方案，建立高效的文化力建设组织，把握企业文化创造价值的核心关键点，协同推进文化力建设；
- ❷ 根据要强化的理念组，设计配套的并直指绩效提升（全面降本增效法）的行为化方案，确保较短时间内显现效果；

- Ø 重点抓住各级管理者与核心业务骨干的文化力建设，并通过他们带动全体员工共同实践；
- Ø 及时总结分享正反典型，尤其通过问题剖析与警示强化文化力建设效果；
- Ø 设计新员工入职时的文化建设方案，确保其尽快“入模子”；
- Ø 根据推进阶段检查优化推进效果，确保整体成效。

2、企业大学之学习力提升

1) 学习力概念

从本质上讲，企业学习力是组织通过学习体系的构建与运作有效统筹组织内个人和团队高效整合信息和知识进而创造和推广最佳实践为企业创造价值的能**力**。其价值逻辑为：**学习力→最佳实践→创造价值→绩效和竞争力**。

当前流行的提升组织学习力的主要方法为学习型组织，不过概念搞的过于复杂，形式上的东西特别多，难以落地。实际上，运作好前述绩效挖潜系统就是在运作庞大且行之有效的学习型组织。

本质上，学习型组织是通过团队学习方式，在学习、分享、实践、再学习的反复循环中不断解决工作中出现的关键问题，并在总结、固化、推广系统化的最佳实践同时，实现团队多数成员能力的系统提升，最终实现团队目标乃至大幅提升组织绩效和竞争力的组织。在学习型组织中，经常由团队采用行动学习的方法解决工作中所面临的问题，因而，行动学习是解决工作中特定问题的临时性学习型组织。而在行动学习过程中，往往需要采用主题研讨的方式群策群力并达成共识，所以，主题研讨是行动学习中经常采用的、通过群策群力达成共识的一种方式。

2) 学习力解剖



企业学习力包括个人学习力、团队学习力、组织学习力。

个人学习力由学习环境、学习动力、学习能力、学习毅力、创新能力构成。学习环境包含学习条件和学习氛围两方面，而学习条件又包含学习时间、学习场地、学习资源三方面。学习动力则与学习目标、兴趣、动机正相关。学习能力则由学习方法、阅读力、记忆力、理解力、判断力、学习效率六个主要方面构成，其中标杆超越法需要重点掌握。学习毅力与目标、兴趣、信心、决心、学习进度正相关。创新能力则与上述思维力高度相关。个人学习力的主要衡量指标为总结的最佳实践的数量与质量。

团队学习力包含个人学习力以及团队学习所必备的策划力、分享力和应用力。策划力是指策划团队学习方案（一般为行动学习方案）的能力，其策划好坏直接影响团队学习效果。需要诊断团队情况选定学习主题，并结合团队所处环境制定合适学习计划（依次学习主题、学习方式、分享计划、最佳实践总结要求、促成计划、知识考核计划、行动计划、学习效果考核方案等）。分享力则指团队成员之间有效分享经验教训的能力，包含会务能力、分享心态与技巧、反馈技巧等。应用力则指结合工作情况应用最佳实践创造效果的能力。团队学习力主要衡量指标为该团队学习要改善的阶段衡量指标及整体衡量指标。

组织学习力则要在团队学习力的基础上抓好统筹力、推广力和服务力的建设。统筹力即统筹规划学习活动以取得最大成果的能力。推广力即推进学习活动和整合推广最佳实践产生价值的能力。服务力则指通过学习体系构建（含环境塑造）、学习创新能力培养、学习辅导等手段激发个人及团队的学习兴趣和信心进而提升其学习效果的能力。组织学习力的主要衡量指标为学习项目中绩效指标的提升、新增价值、学习氛围（从学习热情、学习计划与活动、学习群体及比例等分析）、最佳实践数量及质量等。

3) 企业学习力提升所要追求的结果及其衡量维度

从结果来看，企业学习力建设应通过构建高效学习体系、有效统筹学习活动、推广学习成果等手段打造一种快速超越竞争对手/自我并持续保持竞争优势的能力，能有效提升团队能力、企业绩效和竞争力。

从价值创造的角度来看，学习力建设的衡量维度有：学习活动所带来的新增价值，最佳实践的数量及质量。

从快速超越的角度来看，学习力建设的衡量维度有：重点指标超越/大幅提升的

数量和速度。

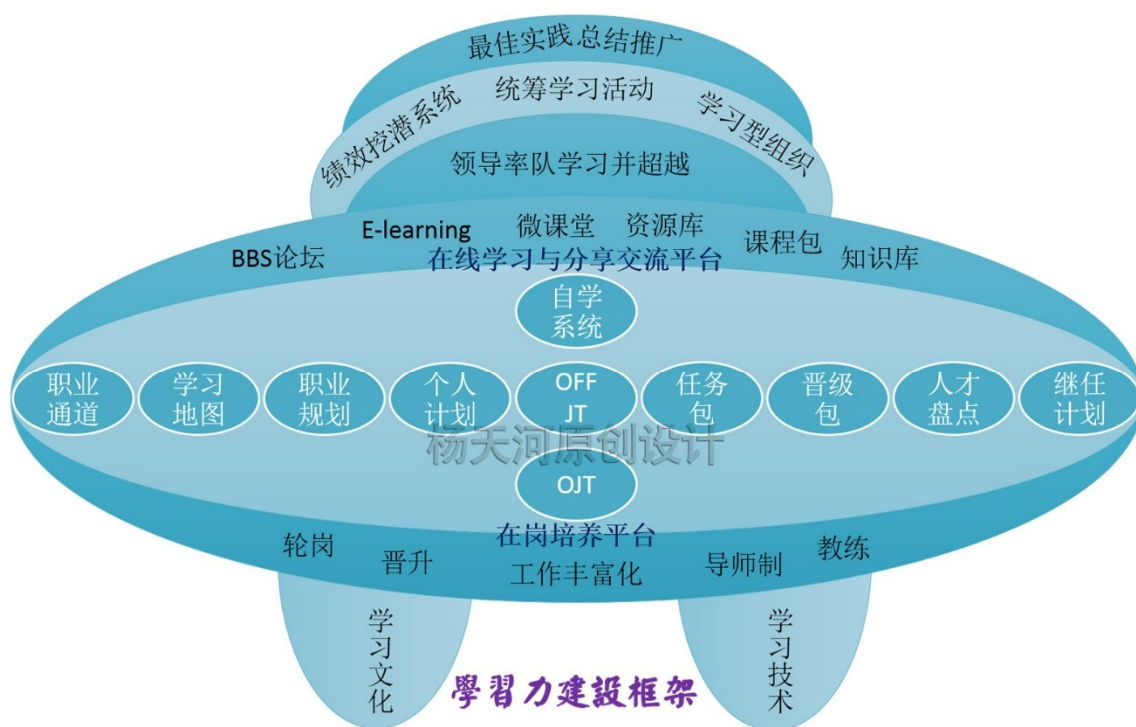
从组织的角度来看，学习力建设的衡量维度有：组织能力提升（对应的指标的纵向比较）和竞争力提升（竞争力量表）。

从团队学习的角度来看，学习力建设的衡量维度有：学习活动所带来的新增价值，最佳实践的数量及质量，策划能力、会务能力、分享能力、反馈能力、学习活动项目周期的缩短等。

从个人学习的角度来看，学习力建设的衡量维度有：最佳实践的数量及质量、学习态度、资讯搜索阅读能力、思考分析能力（创新点）、学习计划与活动、学习群体及比例等。

上述只是大概的衡量维度，需要在此基础上进一步提取具体的衡量指标。另外，在推进学习力建设的过程中，应设计不同阶段推进工作的阶段衡量指标，通过指标及时检查工作情况并及时优化。

4) 学习力建设的主要方法



- Ø 结合企业情况研究学习力建设中存在的问题，从学习力强化角度系统策划提升方案，以效果为导向设计以月甚至以周为单位的阶段衡量标准，通过不断评估总结和优化，确保达成目标；
- Ø 领导亲自推动组织学习并率队赶超、追求卓越，营造良好的氛围，并通过机制建设提供和保障学习力建设所需要的相关资源；

- Ø 抓好前述员工快速成长体系建设，建设高效的学习分享平台和庞大的学习资源库，加强学习文化建设，营造良好的学习氛围；
- Ø 开展学习技术、分享技术、创新技术的相关培训研讨，通过督促和辅导强化员工的学习能力；
- Ø 统筹策划种类丰富的学习活动，重点以全面降本增效为核心抓好前述绩效挖潜系统、组织快速成长系统的构建与运作，让学员在实战中解决企业问题，提升员工学习能力的同时，提升组织绩效和竞争力；
- Ø 加强最佳实践的总结与推广，为企业创造更多价值。

3、企业大学之创造力挖掘

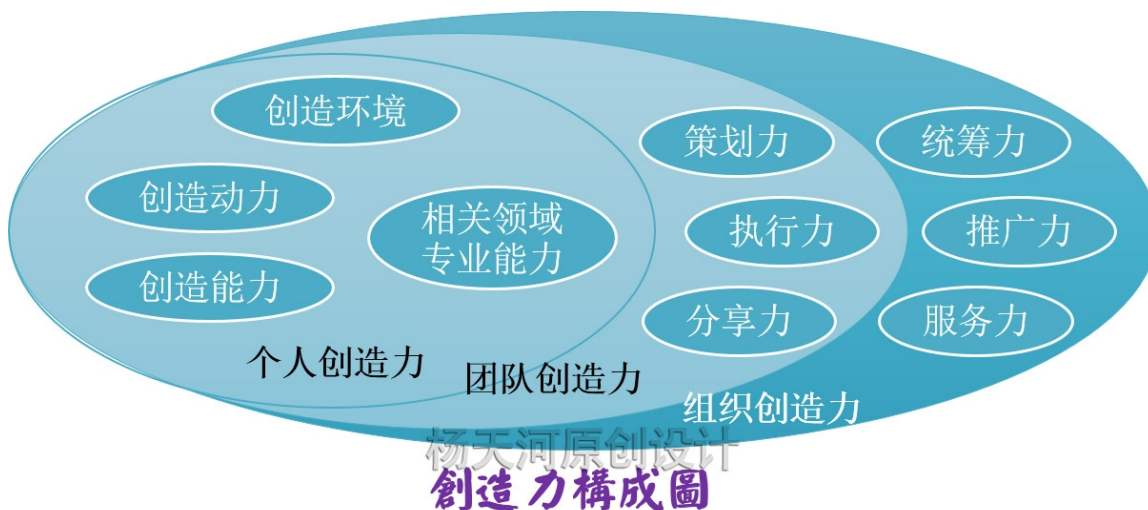
1) 创造力概念

创造力即根据一定目的，运用一切已知信息，产生出某种新颖、独特、具有社会价值或个人价值的精神或物质产品的能力或特征。

企业创造力是企业通过整合资源解决工作问题以创造最大价值的能力，其包含发现问题、解决问题、实施方案三个主要环节，前述以全面降本增效为核心的绩效挖潜活动、快速成长活动实质是企业挖掘创造力的运作平台，前述文化力和学习力的建设，将会有效提升企业的创造力。

创造力的核心是解决问题的过程，包括整合分析信息、孕育（让观念在头脑中自由联结）、明朗（以顿悟方式产生解决问题的思路）、验证（检验解决的正确性、有效性）四个环节，其实质为思维力，前述高效思维模式即为其核心。

2) 创造力的构成



企业创造力与学习力相类似，包括个人创造力、团队创造力、组织创造力。

个人创造力由创造环境、创造动力、创造能力、相关领域专业能力构成。创造环境包含创造条件和创造氛围两方面，而创造条件又包含创造时间、创造资源、组织对创造活动的认可三方面。创造动力则与创造目标、兴趣、信心、动机（含适度压力）、情绪正相关，适度狂躁也有利于创造。创造能力则由信息整合能力（信息获取能力、阅读能力）、思维力、创造效率三个主要方面构成。个人创造力的主要衡量指标为创新数量与价值、最佳实践的数量与质量。

团队创造力包含个人创造力以及团队创造所必备的策划力、执行力和分享力。策划力是指策划团队项目攻关计划的能力，其策划好坏直接影响团队创造效果。执行力则指团队成员互相协同执行项目攻关计划达成攻关目标的能力。分享力则指团队成员之间有效分享经验教训的能力，包含会务能力、分享心态与技巧、反馈技巧等。团队创造力主要衡量指标为该团队要改善的阶段衡量指标及整体衡量指标。

组织创造力则要在团队创造力的基础上抓好统筹力、推广力和服务力的建设。统筹力即统筹规划创造活动以取得最大成果的能力。推广力即推进创造活动和整合推广最佳实践产生价值的能力。服务力则指通过创造环境塑造、创造能力培养、创造活动辅导等手段激发个人及团队的创造兴趣和信心进而提升其创造效果的能力。组织创造力的主要衡量指标为攻关项目中绩效指标的提升、新增价值、创造氛围（从项目攻关热情、项目计划与活动、参与群体及比例等分析）、最佳实践数量及质量等。

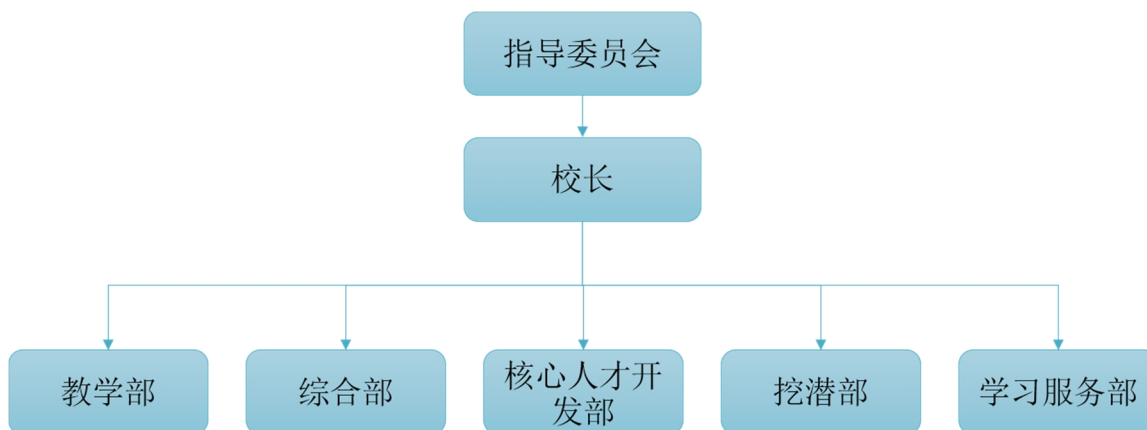
3) 企业创造力挖掘主要方法

- Ø 建设良好的创造环境，塑造良好的创造氛围，提高员工的创造兴趣；
- Ø 强化员工的创造能力，提高其创造效率和成功率；
- Ø 打造强有力的创造性领导团队，通过各级领导挖掘组织的创造力；
- Ø 围绕价值创造有效统筹企业内部的创造活动，最大限度挖掘创造价值；
- Ø 加强创造成果的推广和应用，创造最大价值。

（五）标杆企业大学的组织架构及运作模式

1、组织架构及其功能

企业大学的组织架构随着企业大学的业务发展而不断优化，一般情况下，企业大学的组织架构及其功能可设计如下：



教学部：师资资源整合、内部师资培养评级与使用、培训项目实施评估（仅负责一二级评估）

综合部：行政后勤管理、营销推广职能、财务职能、质量控制

核心人才开发部：领导力开发、核心人才开发相关的能力素质模型、测评、学习地图、品牌课程开发、任务包、晋级包，协同人才盘点、继任规划，新员工融入方案，所负责课程的三四级评估

挖潜部：培训管理队伍建设、培训管理支持与指导、下属单位培训规划方案审核与集团整体培训方案设计，组织能力建设、组织文化建设，协同审核挖潜方案、策划变革推动方案，最佳实践等成果总结与分享，挖潜效果评估

学习服务部：IT 学习平台构建运作与维护、学习氛围建设与学习技能训练、学习体系构建与运作、员工学习指导，在线学习效果评估

上述部门中，核心部门为挖潜部与核心人才开发部，综合部与学习服务部也比较重要，教学部主要负责培训项目实施相关事务工作及内部讲师建设工作。

2、运作模式

上述架构中，企业大学仅负责集团核心人才队伍开发、绩效挖潜系统构建与运作以及以在线学习为载体的快速学习体系构建与运作，下属单位自行负责本单位的基础业务培训。

挖潜部直接辅导各单位组织挖潜工作，并根据对集团及下属各单位的诊断，组

织制定集团及下属单位的绩效挖潜方案以及与之相配套的培训计划，同时协同核心人才开发部的人才开发计划形成集团培训计划后提交给教学部执行，各计划提出单位负责具体计划的策划与转化跟踪工作。学习服务部针对集团所有员工提供在线学习服务工作。综合管理部负责上述四个单位的质量检查与控制工作。

挖潜系统、经理人品牌课程开发系统与人才快速成长系统是企业大学发展扩张的三架马车，主要集中在挖潜部、核心人才开发部与学习服务部。在运作过程中，大多企业大学因为缺乏咨询诊断功能，挖潜部的职能可以通过外包或者外部协作起模等方式来实现。核心人才队伍开发部需要以效果为导向整合课程体系并开发出品牌课程，可以在引进外部课程的基础上进一步优化。为确保所开发课程的高效，该职能原则上由内部完成，挖潜部予以协助。核心人才队伍开发过程中遇到困难，可以聘请外部机构协作起模，但不能将课程开发工作全部外包。学习服务部在系统开发方面可以与外部在线学习机构合作，以本单位为实验基地，共建最高效的在线学习系统。

附录：

一、企业大学战略思维对标实录

1、研究概况

研究者杨天河，模拟企业员工边工作边研究。不过总体而言，在同样的时间跨度（33天）内，本研究者所花的时间可能相对较长：一部分来源于近1/3的工作时间，周末也仅休息一天，十一长假前后仅休息三天。而且晚上研究时间相对较长，一般为四小时左右（多数时候11点半休息，也有几次到凌晨一点半休息）。

本次研究之前，研究者在十多年的咨询经验中积累了丰富的经验，在本研究所囊括的内容上所处的水平至少为企业内部专家级，多数内容上甚至为外部专家级。除此之外，研究者拥有高效的研究方式，研究能力（包含资料获取、研究方式、思维力）相对企业内部专家而言可能稍强。

为实现快速、低成本对标，本研究主要采用资料研究法，且主要为理论式研究，以理念对标为主（应用性研究除理念对标外，更关注制度流程、工具模板、衡量标准等）。为弥补资料研究法可能导致的不正确，本次研究尽量获取海量相关信息并从研究者（博硕论文、专著）、企业大学服务商、企业大学领导人三个维度进行系统分析。

2、研究实录

第一天，计划和资料获取

网络下单购买企业大学相关书籍，从CNKI下载近五年企业大学相关博硕论文，初步明确研究思路：先弄清企业大学的功能及定位，再梳理出其价值创造逻辑，进而梳理出标杆企业大学的运作思路；

第二至六天，专著和培训杂志研读

看完四本企业大学专著及近三年培训杂志中企业大学相关观点，重新梳理了企业大学的相关环节，将核心观点摘录至新建的企业大学研究PPT文档；

第七至十天，博硕论文研读

看完 CNKI 下载的博硕论文，增加了对企业大学的形象认识，但对企业大学的功能及其角色定位模糊不清。期间，摘录相关信息至企业大学研究文档；

第十一至十五天，网络主题研究

网络研究企业大学服务商所提供服务、相关观点，网络媒介刊登企业大学领导人的相关观点。对国内外企业大学运作现状、服务商的服务水平有初步判断，基本梳理出企业大学的功能及定位。期间到广图以 2 个身份证借出 30 本相关书籍以供后期研究。继续摘录相关信息至企业大学研究文档，并将该文档进行整理归类：给企业大学下定义，梳理出企业大学的战略定位、重量级人物观点、国外企业大学负责人观点，国内电子及制造、互联网及软件、金融企业、房地产企业、连锁企业等三十余家企业大学负责人观点；

第十六天，核心观点提炼

在 PPT 文档中，画出四基培训模式和企业大学的价值创造逻辑图，明确其功能、定位及价值创造逻辑；

第十七至第十八天，核心观点检验

再次翻阅近三年近三十本培训杂志中企业大学相关观点，重新扫描企业大学服务商、企业大学专著中的核心观点，检验价值创造逻辑图，将其表现形式丰富化；

第十九至二十天，支持系统提炼

在 PPT 文档中梳理出快速成长体系、绩效挖潜系统运作框架，并梳理出理想化的标杆企业大学的发展规划、组织架构、运作模式；

第二十一至二十四天，首轮报告撰写

列出报告三级目录，完成序、第一章、第二章及第三章第一至三节内容，将企业大学相关内容通过文字整理进一步细化；

第二十五至二十六天，分课题研究及撰写一

研读学习力相关书籍、博硕论文，浏览当当、卓越网相关书籍目录，并通过网络资料研究等方式，完成学习力进一步研究和梳理工作，形成学习力相关报告；

第二十七至二十八天，分课题研究及撰写二

研读文化力相关书籍、博硕论文，浏览当当、卓越网相关书籍目录，并通过网络资料研究等方式，完成文化力进一步研究和梳理工作，形成文化力相关报告；

第二十九至三十天，分课题研究及撰写三

研读创造力相关书籍、博硕论文，浏览当当、卓越网相关书籍目录，并通过网

络资料研究等方式，完成创造力进一步研究和梳理工作，形成创造力相关报告；

第三十一天，剩余报告撰写

完成企业大学组织架构与运作模式部分报告；

第三十二至三十三天，校验

校验成稿。

3、复盘

复盘是围棋术语，柳传志于 2001 年在联想内部首次提出复盘概念总结联想发展情况，2011 年更将其方法论推至联想全球各单位。当前，复盘在期货、股票、房地产等行业的应用非常普遍，主要目的是总结经验教训，发现规律，形成高效模式，做到小事及时复盘、大事阶段性复盘、事后全面复盘，最终实现：将失败（教训）转化为经验，将成功转化为能力。复盘也是很重要的分享经验、培训人才的手段，对标项目开展过程中建议多采用复盘方法。

1) 复盘方法复盘

之前看过复盘两个字，脑子里的感觉就是总结经验教训，尽量优化形成最优模式，确保下次处理同类型的工作能够高效。虽然总体理解并没有问题，但由于没有掌握一些细节方法，导致复盘效果有待优化。

在过往对标研究过程中，本人比较注意采用阶段复盘的方法总结经验教训，并把所研究项目的成果总结出来形成模型或文字（只有总结成模型或文字才是自己的成果），但关于项目研究的教训和优化方法则没有特意去总结，导致最终完成整体项目后，对项目研究方面的经验总结不够，能力转化不足。

事后全盘复盘也因为过程中的相关记录不足，难以通过各项细节分析不足提升整体复盘效果。

事实上，在本研究开始前就已经有了完成项目后的复盘想法，而且过程中确实也通过阶段复盘总结了一些经验教训，只是由于没有记录下来和记忆欠佳，导致有些宝贵的经验整理的效率不高甚至遗忘。因此，以后进行相关研究的时候，要注意多记录阶段复盘中的经验教训，如果能够养成关键节点记日记的习惯更好，至少要有阶段复盘成果的记录，以提高复盘效率和效果。

2) 事后全盘复盘

事后全盘复盘是一个系统的复盘过程，有利于经验的总结，并采取标准化等相关手段转化为能力。为便于大家共享复盘经验，本复盘将从过程、效果两个维度进行，而且还结合以前对标研究中的经验教训进行探讨，希望这方面经验不强的朋友也能够有所收获。

按过程复盘（因时间关系不细化到每个细小节点）：

∅ 计划复盘：

- n 本次研究启动时只在脑子中确定大概的研究方向和总体时间，在执行过程中尽量在保证各环节质量的基础上加快进度，最终比原计划一个月略超三天，相对而言较为满意。但对于项目组的研究而言，清晰的研究计划和时间控制是非常重要的，是确保项目组成员高效协同的基础。
- n 研究什么东西、不同阶段期望获得哪些结果是非常重要的内容，非常忌讳仅仅按照功能划分了事，而且研究过程中要确保高标准。如果本研究不明确企业大学的价值创造逻辑及不追求高标准的话，那么本研究很有可能像很多对标项目组一样，只是照搬别人的某些经验而已，很难获得革命性的突破。
- n 启示：高效的计划和高标准的要求是项目组成功的基础。

∅ 资料获取复盘：

- n 在资料获取方面，以前喜欢动不动买一大堆相关书籍，下载一大堆论文，结果后期光看资料就把自己弄晕了，浪费大量时间。后来发现，新出的书籍、论文基本上会整合前人的观点，所以一般情况下，只需要找到不同视野下最近三至五年有代表性的书籍、论文即可。
- n 从成本角度来看，书籍需要费用就少买，而下载 CNKI 资料只需要付出点时间所以可以多下载些（如果内容特别多只下载近三年的，如果类似资料特别少可以打破五年时限）。这次的一个启示是，有时候书也未必需要买，可以从当当、卓越等网上书店看看书籍目录了解其研究角度以拓宽自己的视野。
- n 互联网研究一直是本人研究的重点之一，可以获取不同专家、近期的观点，本次研究从提供相关服务方的业务介绍及其相关观点进行研究，是一个突破（以前仅仅在业务研究时使用过），而且对研究质量的提升效果比较好。

n 启示：资料获取的目的是从多个视野获取别人的经验和教训，对标不能仅限某个特定单位，也应采用立体标杆选择法，通过集优获得高质量的成果。

Ø 资料研读：

n 资料研读的目的是快速且广泛地从不同研究视野分析问题，从而构建一个全面系统的视野，进而以效果为导向明确创新的核心方向，并通过不懈努力获得成果。

n 资料研读是主题研究的过程，一般先从本质上给其下定义（通过**过程达成**目标），再围绕定义中的过程进行细化研究。研究过程中，最好是看了一部分资料后即可归纳自己的观点，并通过后续资料的快速浏览检验自己的观点。虽然研究过程是分层次逐步深入的过程，但在阅读资料时最好一次过，将研究相关的信息摘录到研究文档中，以提高研读效率。

n 资料研读过程应着重于理念碰撞，通过快速浏览摘要、目录、小标题（如果能够理解认同小标题的观点，其下的内容及案例就没有必要看了），快速理解作者的本意，并将对本研究有启示意义的核心观点摘录下来。资料研读最忌讳的是按照常规的阅读习惯，一页页仔细阅读，而且还有很多人喜欢研读案例、工具。这些方法极其浪费时间而且因阅读信息太多，反而令读者难以把握最有价值的东西（作者本意/核心观点），可谓捡了芝麻丢了西瓜。当然，如果对某个领域比较陌生，选择一本比较好的书精读是有必要的，但一般情况下不建议把时间过多花在案例上（这些都是对其观点的进一步阐释，除非你理解不了对方观点或者您要整理案例与他人沟通）。

n 读书分为快速浏览和定点处理两个环节：快速浏览即采用快速翻页的方法了解每节小标题，以快速把握作者思想。针对在快速浏览过程中有些不太理解、需要摘录观点或案例等地方先折起来，缩小处理范围。定点处理即处理折起来的内容。针对首次阅读理解不深的东西，再静下心来深入阅读以求理解。针对需要摘录的核心观点/案例等，可以集中时间批量处理，以提高效率。一本书控制在一至四小时内完成（当然有些书可能你看完目录就不准备看了，有些必须精读的书籍和应用式研究

除外)。

- n CNKI 论文由于是文字很小且很长的电子文档，看起来确实有些痛苦，本次优化后效果较高。因为论文往往是为了论证某观点，所以查看论文的时候，先通过摘要把握其核心观点，再看目录了解结构判断哪些环节需要看，一般背景部分和作者研究思路部分（通过目录基本知道）基本上可以不看，重点看其对相关专家在相关领域里的研究总结，进而看看作者的观点，再看看其它可能感兴趣的点即可。看论文一般先看相关性强的最新博士论文，再看硕士论文，一般前面一至二篇论文要看的比较细（每篇也要控制在 1 小时内），后面其它论文则通过快速浏览即可（因为在观点整理部分会有大量重复，只需要看看有没有新观点即可，一般每篇控制在 5-30 分钟）。电子论文和网络资料在查看过程中，即可直接摘录内容，无需分两次处理。
- n 研究文档的建立与利用是资料研读过程中十分重要和有效的手段。几年前主要使用纸张记录的方式，发现效率非常低。后来改为通过建立 PPT 文档整理成研究报告的形式，觉得效果比较好。在建立 PPT 文档的时候，确定研究题目并根据要研究框架分解出一级目录甚至二级目录，然后将研读过程中，在相应的目录下建立页面摘录相应内容（重要内容需在附注栏中注明来源）。对标项目组启动时，最好把研究文档使用方法标准化，以便研究资料的相互分享利用。
- n 启示：资料研读的过程实质就是思维创造的过程，这个过程往往是痛并快乐的过程，需要根据上述环节优化形成高效的研读模式。研读创造过程中，内生动力十分重要，激发并保持激情几乎是研究出革命性成果的唯一途径。

Ø 观点提炼：

- n 观点提炼是形成系统观点甚至创新的重要手段。如果只是被动去看和记，很难形成个人观点，更不可能创新。一般情况下，研读的过程就是反复提炼验证的过程，通过不断优化，形成系统的思路。
- n 提炼观点从整理研究文档开始，先将内容整理有序，然后在各章节首页归纳本章节核心观点，进而形成研究的整体结论。
- n 提炼观点时，一般建议还是从本质上搞清楚概念，再往下延伸。通过概

念搞清内外延，可以获得系统的思维，往往能够获得革命性的突破。很多人特别关注实用的小技法，对标只是复制别人的零散技法，虽然有效果，但仍然有巨大的挖潜空间。

n 除了概念和文字整理之外，图形提炼也是十分重要的手段，有助以系统的视野将核心要素整合在一起，成为个人的收获，同时避免盲人摸象。通过画图来总结是麦肯锡员工快速成长的一个重要手段，不仅有利于发展个人观点和记忆，更因为不同领域的量的积累会带来质的变化，这一点我深有体会。个人偏好用一张纸一幅图的形式，尽量把复杂的关系整理在一张纸上，以便把握每个要点。

n 启示：资料研读用的是发散思维，观点提炼则主要使用归纳思维集优，还需要用到正反侧转、形象抽象等思维方法，建议按照前文归纳的高效思维模式来训练提高个人的思维力。

Ø 报告撰写与复查：

n 写报告首先要理清思路，拟好提纲。拟提纲时，最好采用麦肯锡的金字塔法，将观点系统归并结构化，每个观点分解 2 至 5 个子观点，层层支撑。个人偏好三段论，感觉其表现力度更佳。

n 小报告在理清思路的情况下，可以一气呵成。较复杂的报告，一般在总体框架和核心环节反复演绎梳理清晰的情况下，即可动笔撰写，并通过撰写进一步梳理清各个细节。在完成已知核心部分后，针对未知子环节，可以再分别研究和撰写。本次报告主要采用这种模式撰写，有利于及时记录思考成果并获得成就感，避免信息量太大造成的知识淡忘，并通过阶段成果的呈现调节出良好心情，减少集中探索期的痛苦。

n 小报告一次检查即可，但大报告采用阶段复查和总复查相结合的模式可能较好。阶段复查，即在写完一段后检查已完成内容是否存在可以优化的地方（包括结构、内容、用词）及时优化，确保最优。总复查即全部完成后，再系统检查优化。

n 一般研究成果最好只用 PPT 形式进行报告，避免大量时间浪费在文字上，同时加快项目进度。对标项目组之间的交流沟通，最好借鉴丰田的 A3 管理法则，将核心内容集中在一张纸上，以提高沟通执行效率。

n 启示：本部分内容可能因各人风格不同，其可采用的高效模式也会有

差别，建议在梳理关键环节的基础上，探讨个人在报告撰写和复查方面的最佳模式。

按效果复盘：

- Ø **质量复盘：**本次研究通过对服务商的相关服务和观点的研究有助于研究质量的提升，这种视野在其它相关研究中可多尝试使用。从众多企业大学负责人的理念来判断各企业大学的运营管理水平也是一个省时保质的手段，从理念判断其内部运作水平的方法也可以在其它研究中尝试使用。从多个视野研究集优（含教训）是对标大幅提升的重要手段，通过概念辨析、理念碰撞往往可以获得革命性的突破。
- Ø **成本复盘：**本次研究的总成本相对较低，主要是购书的成本和时间成本。实际上，购书成本可以进一步压缩，有些意义不大的书确实没有必要买，但也不能因为过于节俭延缓进度进而影响研究的心态。时间成本方面与思路的清晰与否、个人状态、收集信息研读提炼的效率等负相关，可通过各个环节的优化达到高效。图书馆借书是一个低成本获取高质量信息的方法，现场海量筛选（其信息比书店都要全），可以以最快的时间找到高质量的信息。
- Ø **效率复盘：**本次研究的效率总体而言相对高效，除了过去上百次研究所历练的高效研究模式外，激情让研究工作多数时候得心应手、势如破竹。过往研究过程中在研究方法细节上的随意性（主要体现在研读环节没有严格按照最高模式来操作），对本次研究的效率也有些影响，下次研究时注意对纸质资料、电子资料处理过程中的细节，确保高效。

二、对标注意事项

1、有效选择团队成员，明确分工

团队成员最好由项目组负责人选择组建，避免上级指派可能导致的项目管理难度增加。在选择团队成员时，尽量选择经验丰富、创新能力强的准内部专家甚至内部专家，并明确分工，各自负责相关领域的对标研究工作。除信息收集整理人员外，原则上不选择工作经验不强的员工。

2、明确项目意义，制定详细计划，激发团队激情

从多个角度明确项目意义，尤其是尽可能通过设定高的目标及目标达成后每年可以为企业创造的价值核算来激发团队的激情。同时，围绕项目目标制定详细的运作计划，明确项目要创造的亮点及阶段衡量标准。

3、从多个视角立体化选择标杆

根据需强化的能力，从多个视角分别选择多个标杆进行参照，吸取他人的经验和教训，通过集优实现快速超越。

4、系统对标集优，从经验式对标到科学对标

从结果和过程两个维度系统分解对标内容，通过在各环节集中别人的经验和教训，形成高效模式，避免传统对标仅凭部分经验获得提升的情况，力求通过科学对标获得系统提升。

5、通过原理对标力求革命性突破

对标过程中，通过概念剖析、理念借鉴、原理解剖等手段，在弄清内在逻辑关系的基础上，根据实际情况拟订系统方案，以求革命性突破。

6、总结固化确保成效

项目实施完成取得成效后，应通过复盘的手法及时总结项目中的经验和教训，并总结出稳定成绩的最佳实践并固化下来，确保对标指标保持高水平稳定运行，避免“上窜下跳”。

三、杨天河简介

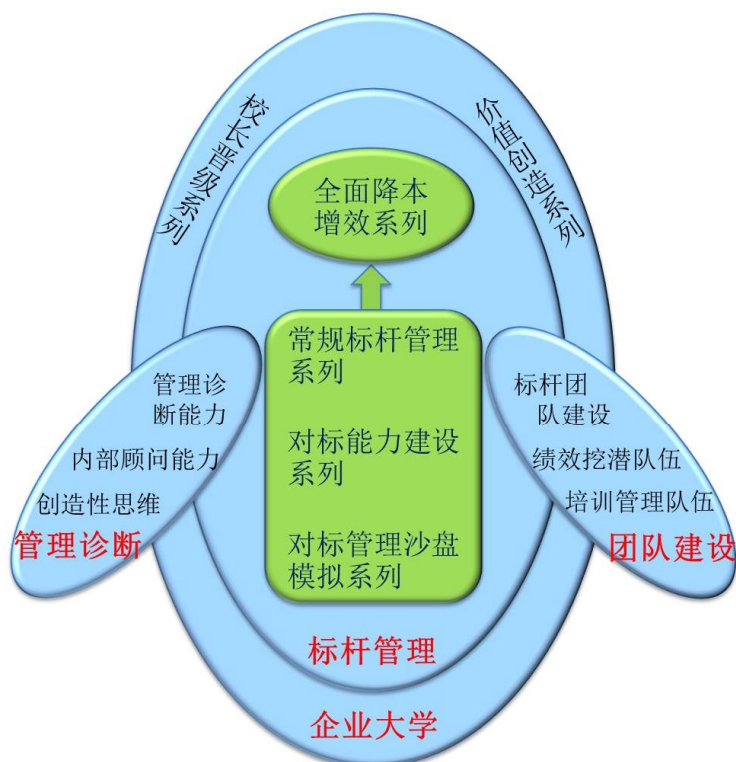
杨天河老师，权威标杆管理专家，资深培训管理专家，首创以全面降本增效法梳理企业挖潜空间和价值创造关键点，能够协助企业快速把握挖潜关键点进而获得绩效的大幅提升。擅长提供以效果为导向的起模服务（含培训、辅导和咨询），构建高效模式进而转化为高效的组织能力。



1、起模服务

绩效挖潜起模服务，培训管理起模服务，企业大学起模服务等

2、核心课程



杨天河老师核心课程示意图

提供诊断能力、绩效挖潜能力、团队建设能力等快速系统化组织能力建设服务。