

价值创造型企业大学系列之二

# 企业大学校长核心能力及培养方案

——企业大学校长快速成长方案

作者：杨天河



# 序

在 10 月份撰写的《标杆企业大学的战略思维》中，本人曾预测并且现在仍然坚信，未来 5-10 年国内将出现世界一流企业大学。然而，我们仍然面临国内绝大多数企业大学校长（商学院院长）理念有待更新、能力有待强化的现实，需要大家添薪加火。同时，作为快速成长概念的提出者，需要实际的应用供大家借鉴，为此特设计本方案。

本设计方案首先着眼于国内企业大学现状，采用动态发展的视野提出企业大学的发展阶段及相应衡量标准，进而提出企业大学校长的能力素质模型，在此基础上探讨了企业大学校长快速成长的思路。适合董事长、总裁/总经理、企业大学校长（商学院院长）、人力资源总监、培训管理人员等企业大学经营决策者阅读。

本设计方案参考了企业大学相关专家的部分观点，一些企业大学的研究者、实践者也提出了宝贵意见，在此特表感谢。

由于时间短及本人才疏学浅，本设计方案难免会有错误和疏漏，欢迎大家批评指正（[chinafred#139.com](mailto:chinafred#139.com)）。本方案旨在抛砖引玉，期待大家共同参与修订更高版本的方案。也希望结交更多企业大学建设者，共同推动国内企业大学快速成长。谢谢！

杨天河

2014 年 11 月 20 日

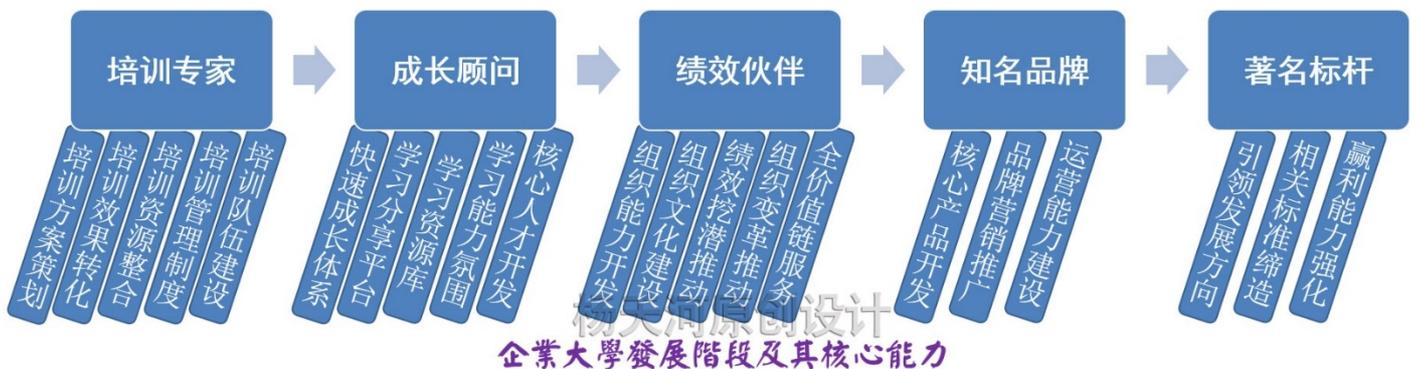
## 目录

序 .....	1
一、企业大学发展阶段及其衡量内容 .....	1
（一）企业大学发展阶段 .....	1
（二）企业大学不同阶段的衡量内容 .....	2
1、培训专家阶段评估内容 .....	3
2、成长顾问阶段评估内容 .....	5
3、绩效伙伴阶段评估内容 .....	5
4、知名品牌阶段评估内容 .....	6
5、著名标杆阶段评估内容 .....	6
二、企业大学校长能力素质模型 .....	8
（一）能力素质模型概述 .....	8
（二）培训杂志所发布企业大学校长胜任力模型 .....	9
（三）基于发展视野的企业大学校长核心能力素质模型 .....	10
1、企业大学校长核心能力素质模型及其设计原理 .....	10
2、企业大学校长核心能力素质模型剖析 .....	10
3、不同级别企业大学校长的核心能力 .....	11
三、企业大学校长快速成长方案 .....	13
（一）企业大学校长基于核心能力的学习地图 .....	14
（二）企业大学校长岗位攻略 .....	14
1、宏观岗位攻略 .....	15
2、中观岗位攻略 .....	16
3、微观岗位攻略 .....	17
（三）企业大学校长开发计划 .....	19
1、培训专家晋级课程 .....	19
2、成长顾问晋级课程 .....	20
3、绩效伙伴晋级课程 .....	20
（四）企业大学校长核心能力学习任务包 .....	21
（五）企业大学校长晋级包 .....	24
1、培训专家晋级包 .....	25
2、成长顾问晋级包 .....	25
3、绩效伙伴晋级包 .....	25
4、经营专家普及包 .....	26

# 一、企业大学发展阶段及其衡量内容

设计企业大学校长快速成长方案，必先设计其能力素质模型，而设计其能力素质模型必先理清其绩效衡量指标。为此，本人研究了凯洛格、上海交大海外教育学院、李雪松、吴峰等单位 and 个人的企业大学指标体系，发现这些指标体系各有侧重，但缺少动态视野，用全面指标来衡量不同阶段企业大学难免会有小孩戴大帽之嫌。为此，特梳理企业大学发展阶段及其衡量标准。

## （一）企业大学发展阶段



根据多年研究，将企业大学分为上述五个阶段：培训专家、成长顾问、绩效伙伴、知名品牌、著名标杆。绩效伙伴打造相对成长顾问而言所耗的时间周期相对较短、效果却更为显著，如规划企业大学发展路径且借助外力，可将绩效伙伴放到成长顾问之前，但针对国内企业大学负责人大多为人力资源出身、擅长员工培养却难以推动绩效挖潜的现实，在此将成长顾问放到绩效伙伴之前。

**培训专家阶段：**作为培训专家，企业大学能够围绕企业战略策划协同战略实施的系统培训方案，针对具体的项目，能够结合企业现状策划有效的实施方案（包含培训效果转化方案），并在高效培训管理制度的支持下，通过培训资源整合、培训效果转化等措施，确保培训项目起到战略协同的同时实现培训效果最大化。作为培训专家，通过合理的方法有效呈现培训效果以获得企业的认可自然必不可少。除此之外，本阶段还需要打造高效的培训管理队伍，形成最优的培训讲师队伍建设管理模式。同时，还需要开发好新员工融入方案，通过培训协助员工快速成为企业人。至于实际操作过程中的主要为接待功能的“接待中心”和只负责培训

方案实施的“培训中心”，虽然对外号称为企业大学，但并非真正意义上的企业大学。

**成长顾问阶段：**作为成长顾问，企业大学首先能够构建员工快速成长体系，使员工明确个人快速成长要点，进而制定快速成长规划。其次通过构建学习分享平台、学习资源库等为员工提供快速学习条件。再通过学习能力训练、学习氛围塑造等协助员工打造快速学习能力。与此同时，企业大学还需要掌握领导力开发和核心骨干队伍开发的技巧，除其快速成长方案之外，还需要设计课程体系并开发出高效的核心课程包，培养出相应的内部讲师。组织成长原本属于成长顾问的角色，但由于对大多企业大学而言相对较难，故放至绩效伙伴阶段。为实现上述目标，本阶段需要抓好知识管理工作。

**绩效伙伴阶段：**作为绩效伙伴，企业大学首先应在推动组织战略优化的基础上，诊断组织能力现状，制定组织能力建设方案并通过组织文化建设协同推进实施，以有效提升组织竞争力进而提高组织绩效。其次推动绩效挖潜系统构建与运作，快速大幅提升组织绩效。再次，上述绩效和竞争力的实现，离不开组织变革的推动。最后，在服务好内部客户的基础上，可以试水全价值链服务。

**知名品牌阶段：**要打造知名品牌，首先要开发经典产品做好全价值链的培训和咨询服务，在此基础上可以通过品牌营销推广向社会提供相关服务。与此同时，应重点强化内部运营能力，确保通过高效运营向客户提供高价值的服务，以进一步提升品牌美誉度。此阶段主要通过产品服务社会化和市场化的运作，实现赢利。

**著名标杆阶段：**作为著名标杆，企业大学应该能够把握相关发展趋势，并引领企业大学发展。在此基础上，应该形成专业人才快速成长、经理人快速成长甚至企业大学建设等标准，并获得行业甚至社会的认可。另外，本阶段还需要通过品牌运营和标准缔造等，获得极强的赢利能力。

## （二）企业大学不同阶段的衡量内容

为有效衡量企业大学所处发展阶段并评估需要重点强化的能力，概要梳理出不同阶段企业大学的衡量内容如下：

## 1、培训专家阶段评估内容

**培训项目带动新增年化收益：**通过计算培训项目实施完成并达到预期目标后一年内可以给企业新增的收益，从而评估培训给企业带来的价值。如：快速胜任项目可以有效压缩成材周期带来的价值，某项以组织能力提升为目标的培训项目达到稳定水平后带来的价值。该项指标直接衡量企业培训方案策划能力和培训转化能力。

**投资回报率：**年度培训项目带动新增年化收益除以年度培训投入即可得出该指标，是衡量该阶段培训管理能力的综合性指标。该项目指标一般难以准确计量，协商核算获得认同即可，没必要本末倒置为其投入大量人力、物力和财力。

**年度培训项目策划能力：**企业未来几年战略规划及各年度需要重点强化的能力是否科学合理？各年度的管理主题及培训主题是否科学合理？关于企业现状（瓶颈、短板和核心能力构建方向）的诊断是否科学合理？围绕上述问题所设计的系统年度培训方案是否科学合理：是否结合企业战略及阶段工作重点，有效促进管理计划的实施和经营目标的实现？年度培训主题和目标是否明确？各专项项目是否有效支撑年度主题和目标，且中间无重复和漏项？重点专项培训项目和重点单项培训项目是否明确且合理？培训时间的安排是否结合企业生产特点，每个课程的学员选择是否合理，关键学员是否明确且是否存在学员太多的情况？年度培训预算是否合理，有没有没有价值的培训项目？年度培训效果诊断方案是否科学合理？年度培训效果转化方案是否有效？在此基础上是否从整体上预估年度培训效果以检验和优化年度培训方案？

**专项培训项目策划能力：**本专项项目是否有存在的价值？各单项项目是否有效支撑专项项目目标且无重复和漏项？重点单项项目是否明确且合理？培训时间的安排是否结合企业生产特点，且每期课程时长及每期间隔是否合理？每个课程的学员选择是否合理，关键学员是否明确、学员数量是否合理？是否诊断影响专项培训项目效果的因素所在，并提出了合理的措施：是否需要完善相应的管理机制，如需要则该方案是否合理？是否设计相应的培训辅助活动/任务（包含行动学习）以提升效果？是否搭建了有效的学习分享机制？

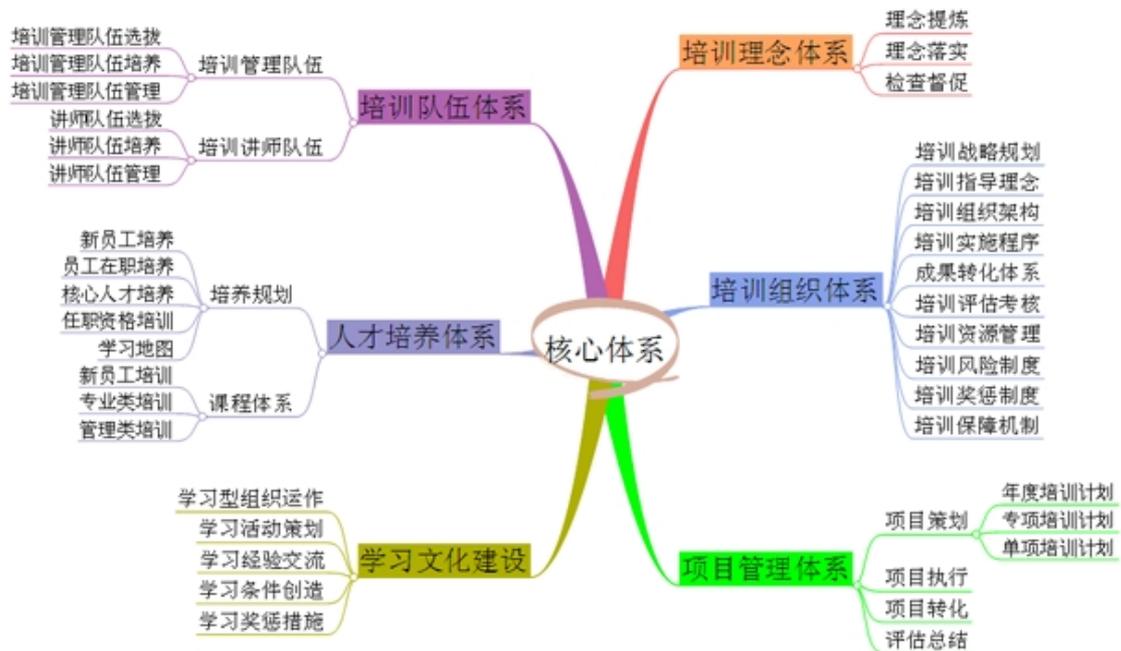
**单项培训项目策划能力：**本培训项目是否有存在的价值？其培训目标是否明确且培训方式是否合理？师资配置是否合理？培训内容是否有效支撑培训目标

的实现且重点内容是否明确？课程的演绎思路是否合理？培训学员和时间是否合理？培训转化措施是否有效？

**培训效果转化：**培训效果转化与前述培训方案策划并称为该阶段最重要的两项能力，是区别传统培训部门的重要标志。评估培训效果转化主要从：不同层级的方案中是否策划培训效果转化方案及方案本身是否有效？转化方案是否得以有效执行？最终执行的效果是否达到预期目标？培训效果是否得以有效呈现？

**培训资源整合：**培训资源整合的能力是一项基础能力，并且随着企业大学的发展壮大，需要不断强化。一般从资源整合理念、方法和效果角度进行评估，重点判断是否因资源整合影响了企业大学运作效果以及是否通过创新资源整合手段提升了企业大学运作效果。

**培训管理制度及执行效果：**培训管理制度指规范培训管理运作并确保其高效的一套管理制度、流程和工具模板等，一般包含培训理念、培训组织体系、培训项目管理体系、培训队伍管理体系、人才培养体系、学习力建设等相关内容，概要归纳如下：



本阶段重点衡量培训管理理念、培训组织体系、培训项目管理体系、培训队伍管理体系的制度、流程、工具模板的完善度以及各个环节是否最优，其执行效率和效果情况。

**培训管理队伍建设：**主要从培训管理的运作情况进行衡量，大型集团企业可以实现分级管理，分析中高级培训管理人员的占比。

**讲师队伍建设：**衡量内部讲师队伍建设情况主要从内部讲师数量、高级内部讲师占比等角度衡量其数量和质量。

**员工快速融入：**主要考察不同类型的新员工快速融入企业成为企业人的情况，可以以新员工的融入总结或职业生涯规划为准衡量其融入时间。该项目体现企业的包容性和接纳度，有利提升新员工的归属感，减少新员工的流失，缩短其胜任时间。

本阶段重点评估的能力是培训方案策划能力和培训转化能力，主要衡量指标为培训推动的新增年化收益、投资回报率以及该两项能力的具体衡量内容。

## 2、成长顾问阶段评估内容

在以上阶段评估内容的基础上，本阶段还需要评估以下内容：

**快速成长体系：**主要评估个人快速成长体系的构建与运作情况，考察体系的完善度、覆盖度、培养方式的多样性以及关键员工晋级时间、比例甚至晋升情况。

**学习分享平台运作：**主要评估线上、线下学习分享平台运作情况及覆盖面，员工是否具备学习和分享的机会及条件，最佳实践被提炼的数量和质量以及推广产生的价值。此外，考察学习资源库的广度、深度和增长情况，并重点考察 E-learning 系统的吸引力、学习效率和效果。

**学习氛围塑造：**不同层级、不同单位员工的学习意愿、学习分享活动情况（活动数量，参与人数、人次及占比等）。

**学习创造能力：**不同层级、不同单位员工学习效率提升和创造能力提升情况的评估，主要体现在最佳实践数量、质量及其增长情况上。

**核心人才开发：**不同类别的核心人才快速成长方案的完备度、质量和效率，所开发的课程包的质量和数量等。

本阶段重点评估内容是关键员工是否拥有清晰的学习发展路径和充足的学习服务资源并获得高效的晋级表现。

## 3、绩效伙伴阶段评估内容

在以上两个阶段评估内容的基础上，本阶段还需要评估以下内容：

**组织能力开发：**主要考察组织成长系统的建设与运作，是否推动各单位围绕

组织核心能力梳理出组织能力体系及其指标体系，考察相应组织能力的指标提升情况，企业总体竞争力水平提升情况。

**组织文化建设：**主要考察是否推动企业文化再造工作，重点评估核心价值观的塑造落地情况，是否成为各层级的行动准则以及相应的核心价值观塑造给企业带来的积极影响。

**绩效挖潜推动：**主要考察绩效挖潜系统的建设与运作，是否推动各单位梳理出各单位的价值创造点及挖潜空间，通过绩效挖潜系统的建设推动各单位挖潜获得的年化效益。

**全价值链服务：**主要考察是否为价值链上的其它合作伙伴提供增值服务。衡量的是产品/服务的内容及覆盖度，爆款产品/服务情况，对外服务收入、毛利及其占比和增长情况。

本阶段重点评估组织能力开发能力和绩效挖潜能力，是否引导各单位梳理出了价值创造逻辑（全面降本增效框架）、相应指标体系和挖潜空间，推动各单位项目挖潜取得新增收益数量及占比。

## 4、知名品牌阶段评估内容

在上述三个阶段评估内容的基础上，本阶段应重点评估企业大学的市场化运营能力，主要评估内容如下：

**财务维度：**业务收入总额、价值链服务收入、社会化服务收入及其占比和增长情况，利润总额，人均收入总额，人均利润总额。

**产品力：**爆款产品数量及其收入、利润贡献率，产品开发周期及成功率

**市场力：**客户数量及其增长率、市场覆盖率（细分产品和区域）、客户主动购买率及增长率

**服务力：**不同类型客户的满意度、服务需求快速响应率、服务方案满意度、实施过程满意度、实施效果满意度

## 5、著名标杆阶段评估内容

在上述四个阶段评估内容的基础上，本阶段将重点评估企业大学的领先性和转化为赢利的能力：

**赢利能力：**利润额及其增长情况，企业大学估值

**引领发展：**对企业大学趋势的把握及其实现的领先优势

**标准缔造：**是否缔造标准及其应用价值

## 二、企业大学校长能力素质模型

### （一）能力素质模型概述

能力素质模型是提升组织竞争力和人力资本价值的重要手段。通过梳理企业战略、明确组织核心能力的基础上，进一步分解能力素质至各岗位，再通过对各个岗位员工能力的开发，提高其胜任能力，进而提升组织的竞争力。另外，通过能力素质模型，可以有效选择合适员工、选拔和使用合适人才，有效激励员工，进而提升人力资本价值。

能力素质模型的经典理论是冰山模型。外显可见的部分为知识和技能，统称为能力，一般包含领导能力、专业能力和通用能力。内隐深藏的部分包括价值观、自我定位、人格特质、驱动力四个部分，统称为素质。

针对某个岗位设计能力素质模型时，首先应基于战略地图与能力地图（《标杆企业大学的战略思维中》企业大学战略规划与核心能力模型即为两图合一），其次，应重点关注核心素质和专业能力，而且最好以结果为导向划分为能力和素质两大类，以便有效测量。能力可进一步细分为知识和技能，以便有效评估和培养，但一般不宜将知识或技能放至第一层级。而能力的设计，除了各项能力可以按照不同级别进行细分之外，还可以结合素质中的自我定位，划分出不同定位下的核心能力，使能力素质模型由“死”转“活”，更有效的指导各项工作；素质则可以从价值观、人格特质和驱动力三个方面综合提取。最后，需要注意的是，能力素质模型中的领导能力和通用能力，一般不在岗位能力素质模型中体现，应另行设计合适的领导力模型以建设规模领导力，合适的通用能力模型以转化企业人。

招聘活动中，素质是必备基础素质，只有达标才有资格入围，确保“根红苗正”。核心专业能力是选拔性标准，可据此择优筛选合适的候选人。更高级别的核心专业能力是发展性素质，可据此择优选择候选人。现实中，企业往往难以找到最合适的“根红苗正”的专业人士，可退而求其次，优选“根红苗正”者作为储备人员，同时选择外部咨询机构的咨询辅导（或者艺术性的使用并同化非“根红苗正”的专业人士）迅速提升即战力，并通过后者带动前者快速成长。

培训活动中，素质虽较难开发，但并非不可为，可以通过系统的企业文化建设和化育，在存异中不断同化。能力开发相对较易，应注意采用立体的方式系统培养人才，尽量缩短成材时间。

## （二）培训杂志所发布企业大学校长胜任力模型

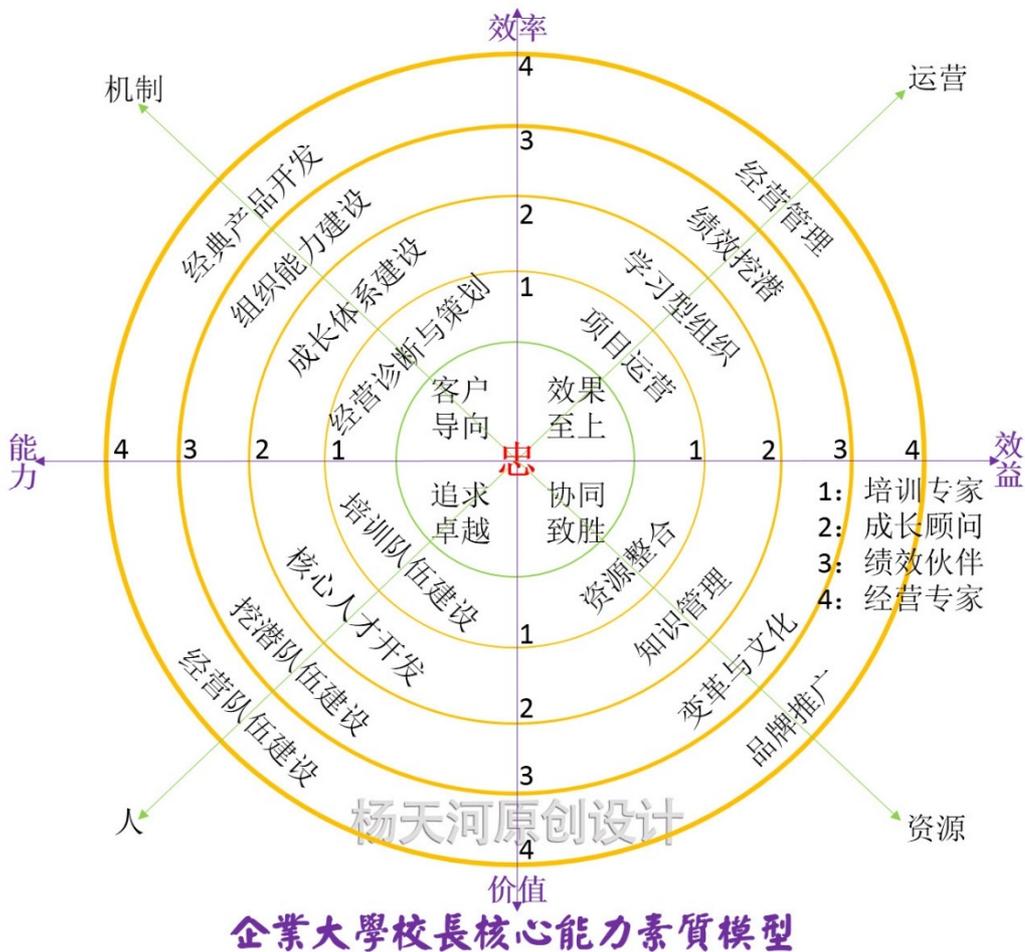


企业大学校长首个胜任力模型（如上图）由培训杂志在 2014 年 4 月底正式发布，该模型除将能力素质分解为管理能力和专业能力外，更创造性的划分出选拔标准、基础性素质和发展性素质三个模块，有一定的实践意义。该模型宣称可以适用于校长、培训总监等培训中心或企业大学（商学院）负责人，但没有突出不同对象的侧重点，而且模型中的部分内容也有待商榷。例如，行业知识作为基础性素质就不太合理：首先，作为模型一级内容，一般宜用素质或能力，而不是知识。其次，将其作为基础性素质（即候选人入围资格）也存在不妥。不可否认，做好培训工作需要有相关的业务知识，但并非一定要有行业知识才具备入围资格，而应重在对业务的快速理解，体现在经营诊断能力上。一些做的特别好的培训管理者，往往是跨行业的，他们不受传统思维限制，更有机会通过创新做到最优。

### （三）基于发展视野的企业大学校长核心能力素质模型

#### 1、企业大学校长核心能力素质模型及其设计原理

企业大学校长要运作好企业大学，需要抓好人、机制、运营和资源四大方面，其中：通过人机协同打造组织能力，通过机制与运营协同提升效率，通过运营和资源协同抓出效益，通过人和资源协同创造价值。为此，特以能力、效率、效益、价值四项结果为轴，从人、机制、运营、资源四个维度设计核心素质，并根据企业大学发展阶段、核心能力以及企业大学校长依次成长角色，梳理出不同维度的核心能力，形成以核心素质为核心、以分级能力为支撑的同心圆（详见下图）。



#### 2、企业大学校长核心能力素质模型剖析

核心素质方面，其核心是“忠诚”。在此基础上，人的维度从动机、特质和

价值观三个维度考虑，选择“追求卓越”，机制维度选择“客户导向”，运营维度选择“效果至上”，资源维度则选择“协同致胜”。

核心能力方面，根据自我定位原理和企业大学校长成长规律，提出企业大学负责人依次成长的四个角色（培训专家、成长顾问、绩效伙伴、经营专家），并提出不同维度下的核心能力。人的维度，企业大学校长首要具备培训队伍建设能力（培训管理队伍和内部讲师队伍），并根据企业大学的发展，依次发展核心人才队伍开发能力、挖潜队伍建设能力、经营队伍建设能力，重在通过队伍建设促进企业大学升级；机制维度，企业大学校长首要具备经营诊断与策划能力，并根据企业大学的发展，依次发展成长体系建设能力、组织能力建设能力、经典产品开发能力，重在通过内部机制的优化及相关机制的建设，支撑企业大学升级；运营维度，企业大学校长首要具备项目运营能力，并根据企业大学的发展，依次发展学习型组织建设能力、绩效挖潜能力和经营管理能力，重在通过运营升级带动企业大学的升级；资源维度，企业大学校长首要具备培训资源整合能力，并根据企业大学的发展，依次发展知识管理能力、变革管理与文化建设能力、品牌建设能力，重在通过整合内外部相关资源，以保障企业大学的发展和升级。

### 3、不同级别企业大学校长的核心能力

企业大学校长的能力根据从低到高的原则，可以分为培训专家、成长顾问、绩效伙伴和经营专家四个级别，不同级别的企业大学校长的核心能力分别为：

培训专家定位对应企业大学培训专家阶段，企业大学负责人应具备经营诊断与策划能力、项目运营能力、资源整合能力和培训队伍建设能力四项核心能力。经营诊断与策划能力，即能够有效诊断企业战略及其实施情况，把握瓶颈、短板和核心能力构建方向，并通过设计系统的培训方案推动战略实施，确保有限的培训资源投放到正确的项目上；项目运营能力，包含培训方案策划、实施、效果转化与呈现的能力，确保培训的效果和培训价值最大化；资源整合能力，即围绕培训项目实施有效整合培训机构、培训讲师等资源的能力，确保培训目标实现以及物有所值；培训队伍建设能力，即培训管理队伍建设和讲师队伍建设的能力，确保组织培训管理水平和执行力以及最佳实践的有效提炼和传承。

成长顾问定位对应企业大学成长顾问阶段，企业大学负责人应具备成长体系

建设能力、学习型组织建设能力、知识管理能力、核心人才开发能力四项核心能力。成长体系建设能力，即通过能力素质模型、能力开发方式、岗位攻略、任务包、晋级包、学习地图、继任计划等手段的整合运用和系统建设，确保员工能够快速成长；学习型组织建设能力，即通过学习型组织设计、学习活动策划、学习创新能力训练、学习氛围建设等手段有效构建与运作学习型组织的能力，确保有效提升组织的学习力和创造力，并保持良好的创造状态；知识管理的能力，即统筹建立知识库并推进知识高效分享和创造的能力，其核心是最佳实践的管理，确保智慧资本不断增值和创造价值；核心人才开发能力，即在快速成长体系框架下，统筹构建核心人才岗位攻略、培养方式、课程体系、课程包、晋级包、继任计划等方案的能力，确保核心人才快速成长。

绩效伙伴定位对应企业大学绩效伙伴阶段，企业大学负责人应具备组织建设能力、绩效挖潜能力、变革管理能力、文化建设能力和挖潜队伍建设能力五项核心能力。组织建设能力，即围绕战略诊断与优化组织能力的能力，确保组织竞争力和绩效持续显著提升；绩效挖潜能力，即通过绩效挖潜系统构建与运作、绩效挖潜辅导等手段推动组织绩效挖潜工作的能力，确保持续大幅提升组织绩效；变革管理能力即变革的识别与管控能力，确保组织能力建设与绩效挖潜活动所引起的各项变革得以顺利推进；文化建设能力，即通过文化再造的手段持续优化组织文化的能力，为组织的发展提供源源不断的动力；挖潜队伍建设能力，即建设企业大学内部的绩效挖潜辅导队伍与集团各单位的率队赶超队伍、统筹管理队伍、项目挖潜队伍、岗位创标队伍的能力，确保建设成上下同欲、左右协同的高效挖潜队伍，在挖潜机制的支持下充分挖掘组织的潜能。

经营专家定位对应企业大学知名品牌阶段和著名标杆阶段，企业大学负责人应具备经典产品开发能力、经营管理能力、品牌推广能力、经营队伍建设能力四项核心能力。经典产品开发能力即根据市场需求和本身能力状况，组织开发出经典“爆款”产品的能力，引爆市场；经营管理能力，即发现市场机会并组织员工有效把握机会的能力，重点在于提高经营收入和效益；品牌推广能力，即通过整合营销有效推广企业大学品牌的能力，旨在提高品牌价值；经营队伍建设能力，包含经营班子建设能力和满足客户需求的内部价值链建设能力，确保在高效满足客户需求的基础上，把握更多市场机会。

### 三、企业大学校长快速成长方案

在《标杆企业大学的战略思维》中曾提出快速成长体系构建与运作框架，该框架包含个人成长和组织成长两部分，现特梳理出个人快速成长框架如下：



个人快速成长体系包含岗位能力快速提升与快速晋升两部分构成，快速晋升的实现源于个人能力的快速提升、明晰的晋升标准和人才盘点机制、继任计划机制的有效运作，个人能力的快速提升则体现在岗位的快速晋级上。

要实现多数员工在岗位上的快速晋级，提高成材成功率并缩短成材时间，首先要明确岗位能力素质模型，进而制定学习地图，以便员工制定职业生涯规划，并在自评或公司测评以及在把握岗位攻略的情况下制定个人发展计划开发个人能力。员工在个人能力开发过程中，综合运用自学、OJT、OFF JT 等方式，并通过完成任务包的方式快速提升自身的能力并达到晋级标准，然后在公司人才盘点机制与继任计划的有效运作下，实现快速晋级。

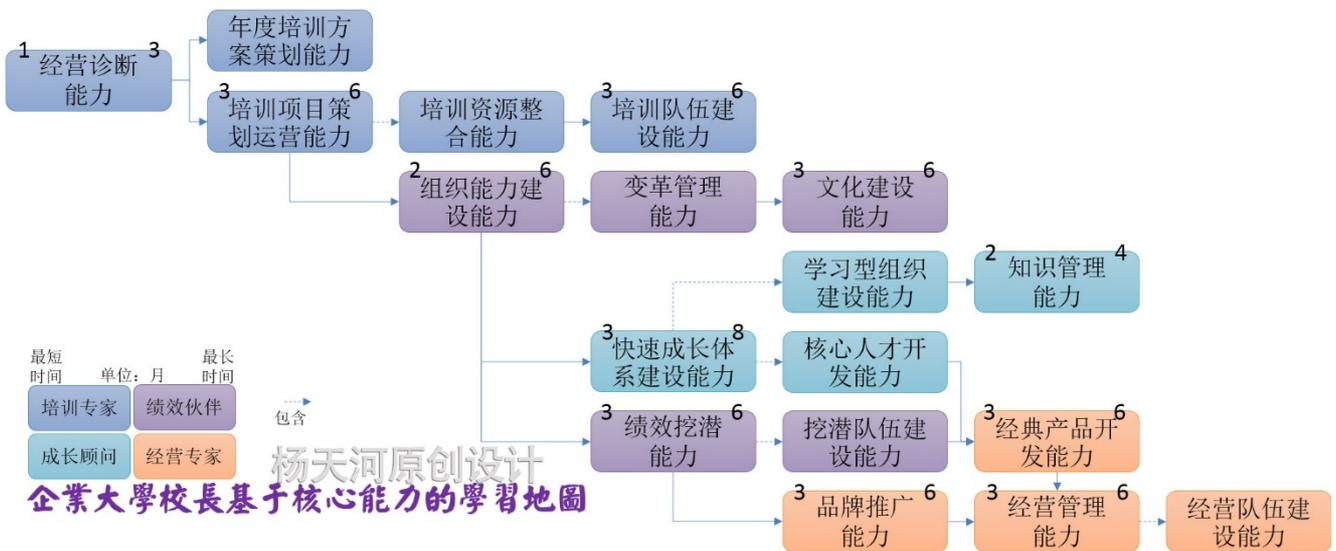
企业大学校长快速成长方案是一套促进企业大学校长不断提升能力进而实现能力快速晋级的培养方案，主要从客观上探讨能力快速晋级的方法，不包含个人快速成长体系中的主观因素（职业生涯规划、人才测评、个人发展计划）及晋级运作模块（人才盘点、继任计划）。

由于第二部分中已探讨企业大学校长的能力素质模型，本部分将重点从学习地图、岗位攻略、开发计划、任务包、晋级包五个维度探讨企业大学校长核心能力提升的主要方法。

## （一）企业大学校长基于核心能力的学习地图

学习地图也经常被称为学习路径图，旨在通过系统的学习规划明确员工的学习路径进而促进员工能力快速提升。当前，学习地图的概念并没有统一，归纳所有的应用，学习地图可分为宏观、中观和微观三个方面。宏观方面的应用可归纳为全员学习地图（即学习地图全景图，帮助员工迅速明确自己的学习与发展路径）、领导力学习地图、专业力学习地图（岗位族）、通用力学习地图，中观方面的应用可以归纳为基于专业能力的岗位学习地图，微观方面的应用可以归纳为具体能力的学习路径图。其中，中观和微观学习地图均需明确学习路径及各路径的大致时间，微观学习地图最好进一步标明员工所需投入的学习时间，并不断优化缩短学员学习的时间投入和成材时间。

企业大学校长基于核心能力的学习地图属于中观学习地图，是在企业大学校长能力素质模型基础上、结合人才发展规律制定的专业能力的学习规划，具体如下：



上图中各项能力是企业大学通过实践掌握的能力，其上面的时间规划中，左边为该项能力修炼所需的最少时间，右边时间是掌握该项能力的最长时间（即需要在此时间范围内完成）。该项能力的具备，往往代表企业大学校长在相关领域内已形成较好的模式，但并不代表企业大学在该方面已经非常成熟。能力框上没有标明时间的，表明该项能力是上一项能力的衍生能力。

根据规划，具备一定经验的培训管理者，成为全面的培训专家约需要 7 至 15 个月，成为成长顾问约需要 12—27 个月，成为绩效伙伴约需要 10—21 个月，成

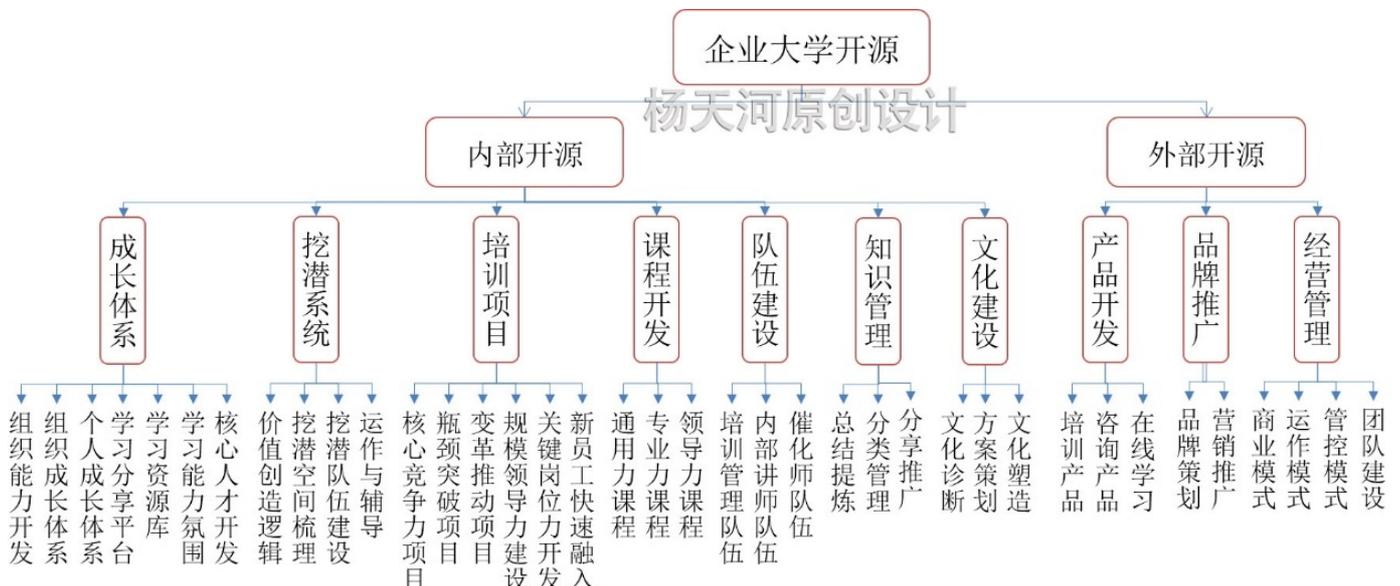
为经营专家约需要 16—31 个月。之所以成为更高级别的绩效伙伴的时间相对较短，主要是因为成长顾问所涉及的内容较多、硬件建设需经公司投资决策程序以及较为复杂的软硬件系统设计。另外，上述时间规划是基于学习者具备较强综合素质和较丰富培训管理经验并且学习十分积极主动、学习资源较为丰富（或者有外力协助）的情况，不排除部分学员晋级时间比上述最短时间还短或超过最长时间情况。一般情况下，建议优先发展绩效伙伴能力，通过取得更好的效果获得公司认同后，更容易获得公司在硬件投资方面的支持，从而更利于发展企业大学的成长顾问能力。

## （二）企业大学校长岗位攻略

岗位攻略类似游戏的通关秘籍，只要把握核心关键点，不仅可以快速胜任，更可实现快速晋级，是缩短成材时间的法宝。岗位攻略包含宏观、中观和微观的岗位攻略，宏观岗位攻略以全面降本增效法为核心梳理岗位价值创造点及其关键控制点，中观岗位攻略以岗位不同级别胜任的关键点为主，微观岗位攻略一般特指具体某项能力的攻略。岗位攻略一般关注价值创造关键点和容易出错点。

### 1、宏观岗位攻略

宏观层面，一般宜以全面降本增效法为核心，以结果为导向，兼顾过程，从开源、节流、竞争力提升三个维度梳理出岗位的价值创造逻辑和关键控制点，以便把握要点。以下仅从开源维度梳理出企业大学开源攻略：



## 2、中观岗位攻略

中观层面，根据企业大学校长的不同角色，分别拟定其岗位攻略如下：

培训专家型企业大学校长，重在实现用友大学“上接战略、下接绩效”功能，需要重点强化经营诊断能力、年度培训方案策划能力、项目策划与运营能力。其中：经营诊断能力，重在把握瓶颈、短板和核心能力构建方向，并找到绩效提升的方法，关键在于掌握系统化的思维模式和结构化的调研方法；年度培训方案策划能力，重在结合经营诊断情况梳理年度管理主题进而策划年度培训主题，并围绕年度培训主题设计系统的人才队伍建设与机制协同建设方案，通过人机协同建设提升组织能力，关键在于掌握年度方案策划模式及核心方法；项目策划与运营能力，重在围绕要强化的组织能力诊断影响其绩效因素，进而设计系统的培训方案及其转化方案，并通过程序控制确保达到预期目标，关键在于掌握转化方案的设计。

成长顾问型企业大学校长，重在实现核心人才的快速成长，需要重点强化成长体系构建与核心人才开发能力。其中：成长体系构建能力，重在制度流程（快速学习、人才盘点、继任）、学习分享平台、学习资源库建设，关键在于建设良好的学习成长环境；核心人才开发能力，重在领导力、关键岗位力的快速成长方案以及与之配套的关键课程包、学习资源库，关键在于核心人才能力提升速度与晋级效率。

绩效伙伴型企业大学校长，重在实现组织绩效和竞争力的快速大幅提升，需要重点强化组织能力开发和绩效挖潜系统构建与运作能力。组织能力开发能力，重在组织能力诊断与开发，关键在于人机协同建设；绩效挖潜构建与运作能力，重在构建绩效挖潜系统、绩效挖潜队伍建设和统筹挖潜，关键在于试点起模。

经营专家型企业大学校长，重在实现丰厚的利润，需要重点强化产品开发、品牌推广和经营管理能力。产品开发能力，重在把握市场需求、研发质量、研发效率和成功率，关键在于爆款策略；品牌推广能力，重在品牌策划与营销推广，关键在于口碑营销；经营管理能力，重在商业模式、运作模式、管控模式和团队建设，关键在于运营效率。

### 3、微观岗位攻略

微观层面，梳理相关核心能力攻略如下：

经营诊断能力，关键在于结构化的调研获取立体化的信息，整合不同人员的经验和教训，把散落的珍珠串起来形成精美的项链，但前提是本人具备系统且结构化的思维模式，带动被调研者挖掘深层次原因及应对方法，切忌浮在表面，以果为因。

年度培训方案策划能力，关键在于以最优策划模式为依托的个性化策划，以我为主，切忌拼凑培训计划和赶时髦，确保通过有限的培训资源创造最大的价值。前提是具备较强的经营诊断、培训管理诊断、主题年管理、培训方案策划与培训效果转化等核心能力。

项目运营能力，关键在于以组织能力提升为导向策划人才队伍和管理机制协同建设方案及培训转化方案，通过过程控制分步达到该组织能力阶段指标进而实现整体项目目标，避免做成以讲师资源整合为核心的办班活动。

资源整合能力，重在根据项目需要以较低成本整合到合适的培训资源，关键在于高要求和建立务实的学习文化。高要求不是寻找高价格服务，而是根据项目需要提出保障培训效果的个性化要求。务实的学习文化主要包含两方面的内容：一是有用，提供高质量的学习内容协助学员解决实际问题；二是回归学习本身，让学员以谦虚的心态挖掘老师的能量，而不是把培训变成福利化、追星化、娱乐化、享乐化。

培训队伍建设能力，重在建设高效的培训管理队伍和内部讲师队伍。培训管理队伍建设，关键在于导入基于价值创造的培训管理模式，创造性使用有限的培训资源创造最大培训价值，避免将培训做成程序化的事务工作。内部讲师队伍建设，关键在于激发内部讲师的内在激情以挖掘分享最佳实践进而创造价值，前提需要高效的内部讲师快速成长方案和培训管理者的耐心辅导，切忌过于强调授课技巧。

成长体系建设能力，关键在于以员工快速成长为核心建设良好的学习成长环境，而非仅仅考虑如何有效培养员工。

学习型组织运作能力，重在围绕组织绩效提升构建不同的学习团队、策划学习主题与运作规则、学习创造力训练，关键在于立竿见影以激发成员的积极性，

切忌脱离企业业务搞运动，避免只见开花不见结果。

知识管理能力，重在最佳实践总结固化和推广，关键在于创造价值而非系统性。

核心人才开发能力，关键在于构建良好的学习开发机制以快速提升核心人才能力和提高其晋级效率，并且以员工自主开发为主，避免过多的被动学习。

组织能力建设能力，关键在于分解组织能力和相应衡量指标，通过管理机制完善和人才队伍协同建设切实提升组织能力，切忌仅从管理机制层面开展制度化、规范化建设。

绩效挖潜能力，关键在于通过试点起模的方式有效推动绩效挖潜系统运作并迅速获得成功，切忌“通知党”和“八仙过海、各显神通”，避免将绩效挖潜做成了管理改善。

变革管理能力，重在分清对变革持不同意见的各种阵营，向上转化，使其从积极抵制到消极抵制、观察直至积极参与，关键在于集中资源支持积极支持者做出成效并获得回报，以此带动其它人参与进来。切忌过于逼迫，避免对抗。

文化建设能力，重在通过文化再造的手段持续推进组织文化优化，为组织的发展提供源源不断的动力，关键在于通过塑造核心价值观以创造价值。切忌一味追求热闹，同时避免成为形象工程。

挖潜队伍建设能力，重在建设能上下同欲、左右协同的四支队伍（率队赶超的中高管队伍、统筹挖潜的挖潜管理队伍、项目挖潜的项目运作队伍、岗位挖潜的岗位创标队伍），关键在于集中资源、一鼓作气、同步建成并快速获得振奋人心的成果以激发全体成员的挖潜激情。切忌间断式推进和扫盲型培训。

经典产品开发能力，关键在于采用爆款策略开发出市场巨大且受客户追捧的经典产品，避免耗费大量精力开发众多销量不佳的产品。

品牌建设能力，关键在于通过事件营销转化为吸引人的故事，打造口碑效应，并通过互动粘住客户转化为长期购买力，而不是广撒广告提高知名度。

经营管理能力，关键在于协同建设高效的运营管控机制与经营管理队伍进而形成极高的运营效率以有效把握市场机会，切忌粗放式经营，同时避免成为机会主义者。

### （三）企业大学校长开发计划

开发计划即培养员工能力并促进其能力快速晋级的具体运作方案，包括具体的学习路线、培养方式和学习资源库建设等。

为快速有效培养企业大学校长，可以采用基于任务和学习型团队的培训模式，并结合企业大学的实际建设过程来开展，同步提升企业大学管理水平和企业大学规模领导力。在企业大学校长培养过程中，将采用先进的咨询式培训模式和学用结合原则，通过提供资料、模板、任务给学员预学习、培训现场辅导协助学员优化方案、培训后指导学员实施方案，确保学员快速提升能力并同步提升企业大学管理水平，避免传统培训理解不到位、落实难的问题。

具体操作上，以半年一期的晋级培训班为核心，结合企业大学建设过程，采用自学、培训辅导、在岗历练等方式，培养企业大学规模领导力。每期培训班仅限 5 家企业，每家企业每期可派 3-5 人参加。每期培训班提前一个月发放学习资料及学习任务（以企业为单位），各企业在训前二天完成任务并提交报告。培训主要由老师引导总结、学员汇报、代表点评、老师辅导和互动答疑等环节构成，协助学员优化企业大学建设各项具体方案。

#### 1、培训专家晋级课程

课前任务 (一个月)	提供企业大学校长学习发展手册、标杆企业大学战略思维、咨询诊断实务、基于价值创造的培训管理等学习资料和相关模板，学习上述学习资料并完成学习任务		
<b>课程安排</b>	<b>时间</b>	<b>主题</b>	<b>形式</b>
第一天	上午	打造基于价值创造的企业大学	讲授
	下午	咨询诊断	讲授、演练
	晚上	企业大学发展规划	研讨、汇报与辅导
第二天	上午	年度培训方案策划	研讨、汇报与辅导
	下午	专项培训项目策划与执行	研讨、汇报与辅导
课后任务 (三至五个月)	培训集团培训管理队伍，导入基于价值创造的培训管理模式，并通过辅导协助下属单位优化培训方案，以进一步提升学员实战能力。在此基础上，学员推动各单位实施培训方案创造价值，同时推进内部讲师队伍建设形成最优模式		

## 2、成长顾问晋级课程

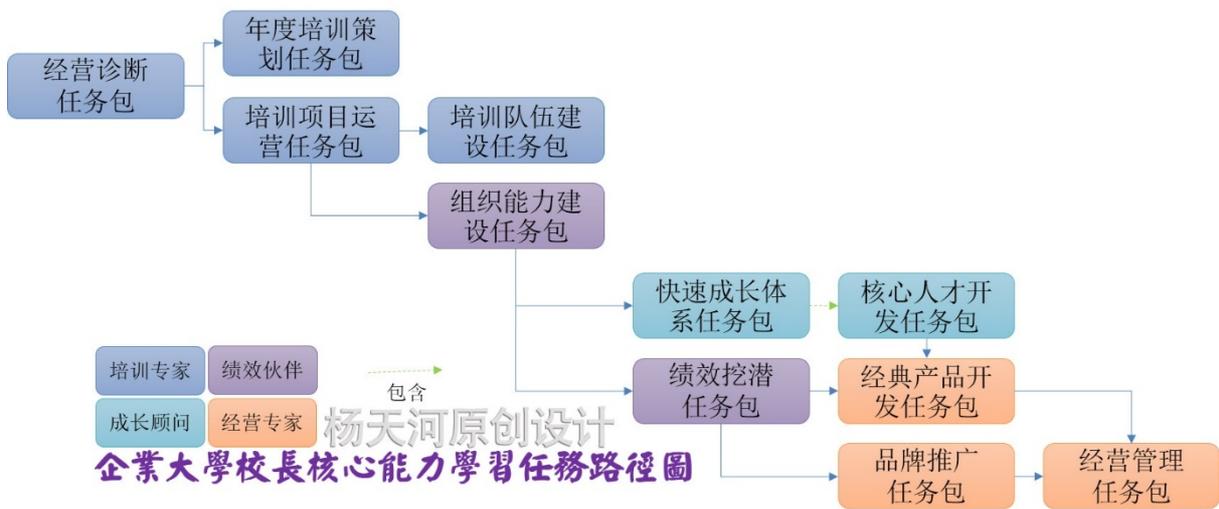
课前任务 (一个月)	提供快速成长体系构建、企业大学校长快速成长方案、学习型组织构建与运作、关键课程包开发等学习资料和相关模板，学习上述学习资料并完成学习任务		
<b>课程安排</b>	<b>时间</b>	<b>主题</b>	<b>形式</b>
第一天	上午	快速成长体系构建与运作	讲授
	下午	学习型组织运作与知识管理	讲授、研讨
	晚上	快速成长体系构建方案	研讨、汇报与辅导
第二天	上午	核心人才成长方案	研讨、汇报与辅导
	下午	关键课程开发	研讨、汇报与辅导
课后任务 (三至五个月)	建设快速成长体系、构建学习分享平台和资源库，开发出某类关键人才快速成长方案和关键课程包并形成最优模式。在此基础上，有效运作学习型组织并做好知识管理工作，有效提升员工的学习能力和创造力		

## 3、绩效伙伴晋级课程

课前任务 (一个月)	提供经营诊断、组织能力建设、绩效挖潜等学习资料和相关模板，学习上述学习资料并完成学习任务。		
<b>课程安排</b>	<b>时间</b>	<b>主题</b>	<b>形式</b>
第一天	上午	组织挖潜系统构建与运作	讲授
	下午	变革管理与文化建设	讲授、演练
	晚上	统筹挖潜方案	汇报与辅导
第二天	上午	项目挖潜方案	汇报与辅导
	下午	组织能力建设方案	汇报与辅导
课后任务 (三至五个月)	推动组织能力建设和绩效挖潜工作，推动梳理出各单位的价值创造逻辑、价值创造点和挖潜空间，辅导各单位开展挖潜工作，直接为集团创造价值并提升集团竞争力		

## （四）企业大学校长核心能力学习任务包

学习任务包是基于任务的培训理念的体现，即通过任务检验学习效果、提升实战能力，是提升学习效果的重要环节，是开发计划落地的重要支撑。在设计任务包时，原则上要结合实际问题的设计，最好能够以绩效提升为导向，如果无法满足上述条件也可以考虑设计虚拟任务。另外，设计任务时还应注意能力整合问题，尽量将多项能力整合到一项日常经常应用的任务中，应包含阶段性强化某项或几项能力的任务以及综合运用各种能力素质的大型复杂任务，同时明确任务包的衡量内容，以检验能力掌握情况。



如图所示，根据企业大学校长成长规律梳理出核心能力学习任务包路径图，一般情况下需要遵循先后顺序（先完成阶段强化内容再完成综合任务），如两者为并列关系，可根据实际情况选择完成任务的先后顺序。由于各人能力及其环境的不同，各大任务包中所包含的阶段性应用任务仅根据先后顺序列出概要内容，由各人根据自身情况选择强化内容并设计相关任务。综合性任务规划虽较为具体，但也可根据自身情况优化。任务包的具体内容规划如下：

### 1、经营诊断任务包

旨在发展学员的经营诊断能力，要求能够熟练运用各种工具诊断各单位经营状况，发现影响其绩效的瓶颈、短板并进一步明确核心能力建设方向，从而找到提升其绩效和竞争力的关键方法。

**阶段强化内容：**战略梳理、运作模式、管控模式、绩效与执行力、诊断思维、调研技巧

**综合任务：**企业大学核心部门经营诊断、企业大学经营诊断、集团核心单位

## 经营诊断、集团经营诊断

**衡量内容：**经营诊断熟练度、准确性（尤其是对核心问题的把握）和提出方案的创造性、可行性等

### 2、年度培训策划任务包

旨在发展学员的年度培训方案策划能力，要求能够根据经营诊断情况优化年度管理主题（如无年度管理主题，需要梳理出来），在此基础上设计出年度培训主题，进而策划系统的年度培训方案和效果转化方案。

**阶段强化内容：**主题设计、年度培训方案策划、年度培训效果诊断、年度培训转化方案

**综合任务：**企业大学、集团核心单位、集团的季度培训方案的优化与年度培训方案的制定

**衡量内容：**年度培训方案的完整性和预计创造的价值、资源配置的效率、转化方案和培训价值的可实现性以及整体计划制定的熟练度等

### 3、培训项目运营包

旨在发展学员统筹运作培训项目的的能力，要求能够诊断影响项目效果的因素，在此基础上设计有效的培训方案及转化方案，并有效整合资源以实现项目目标。

**阶段强化内容：**问题诊断、项目策划、资源整合、项目转化

**综合任务：**一般培训项目运营、重点培训项目运营、普通专项培训项目运营、重点专项培训项目运营

**衡量内容：**问题诊断的熟练度和准确性、诊断方案的可行性、项目策划的有效性和合理性、资源整合的有效性和经济性、转化方案的可行性、最终实现的项目价值等

### 4、培训队伍建设任务包

旨在发展学员建设培训管理队伍和内部讲师队伍的能力，要求结合集团情况制定培训管理队伍和内部讲师队伍建设方案，建设高效的培训管理队伍。

**阶段强化内容：**培训管理队伍建设规划、培训讲师管理体系、培训讲师培养方案

**综合任务：**培训管理队伍建设、培训讲师队伍建设

**衡量内容：**培训管理运作效率和带动新增价值，内部讲师数量、质量及其发

挥的作用

### 5、组织能力建设任务包

旨在发展学员推动组织能力建设的能力，要求能够围绕战略诊断组织能力情况，提出通过培训推动组织能力建设的方案，并通过变革管理有序推进组织变革和优化，进而形成组织建设的高效模式。

**阶段强化内容：**组织成长体系建设、企业战略梳理、核心能力梳理、组织能力地图、组织能力诊断、建设方案、组织变革推进

**综合任务：**企业大学、集团核心单位、集团的组织能力成长体系运作

**衡量内容：**组织成长体系的高效运作、组织能力和竞争力的快速大步提升

### 6、快速成长体系任务包

旨在发展学员推动关键员工快速成长的能力，要求能够构建个人快速成长体系，并设计出不同类型的关键员工的快速成长方案，并组织建设与之配套的学习资源库、课程包库等，进而形成快速成长体系运用的高效模式。

**阶段强化内容：**个人成长体系建设、能力素质模型设计、人才梯队搭建、学习地图设计、岗位攻略、关键岗位开发计划、课程包开发、任务包设计、晋级包设计、人才盘点运作、继任规划

**综合任务：**集团一般单位、集团核心单位关键人才与集团领导人才快速成长体系构建与运作

**衡量内容：**人才快速成长体系整体运作的成熟度、关键人才晋级周期、比例甚至晋升情况

### 7、绩效挖潜任务包

旨在发展学员推动集团绩效挖潜的能力，要求能够构建高效的绩效挖潜系统，并推动各单位通过梳理本单位的价值创造点、挖潜空间进而开展挖潜工作创造价值，在此过程中及时提供辅导支持。

**阶段强化内容：**企业战略梳理、价值创造点梳理、挖潜空间梳理、挖潜计划策划、项目挖潜、挖潜辅导、经验总结固化

**综合任务：**企业大学、集团核心单位、集团的绩效挖潜系统构建与运作。

**衡量内容：**绩效挖潜系统整体运作的成熟度、绩效挖潜新增年化效益及计划完成率

## 8、经典产品开发任务包

旨在发展学员开发新产品或服务的能力，要求能够把握市场发展趋势和客户需求，开发出广受客户欢迎的产品或服务，进而形成产品开发的高效模式。

**阶段强化内容：**市场调研及分析、产品/服务策划、产品开发

**综合任务：**企业大学的培训服务、咨询服务研发

**衡量内容：**产品/服务研发的成功率、成熟度，推向市场半年、一年内咨询数量及下单率、销售额、毛利

## 9、品牌推广任务包

旨在发展学员品牌建设和推广的能力，要求学员系统了解品牌建设与推广内容及其核心要点，制定出有效的品牌建设及推广方案。

**阶段强化内容：**品牌建设推广内容及核心要点、品牌建设方案策划、品牌推广及监控

**综合任务：**集团某产品品牌建设与推广对标及诊断、集团品牌建设与推广对标及诊断、企业大学品牌建设与推广

**衡量内容：**品牌建设方案的科学合理性，方案实施满一年品牌的知名度和美誉度

## 10、经营管理任务包

旨在发展学员经营管理能力，要求学员能够把握行业发展趋势拟订科学合理的企业战略，并设计高效的运作模式和管控方式，在充分挖掘员工创造力的同时有效推进企业战略目标的实现。

**阶段强化内容：**行业分析、战略规划、运作模式、管控模式、团队建设

**综合任务：**集团优秀单位对标与诊断、集团经营管理诊断、企业大学经营管理诊断与优化

**衡量内容：**人均收入、人均利润、客户投诉、客户满意度、快速反应等

## （五）企业大学校长晋级包

晋级包是员工纵向发展的晋级任务安排及具体晋级要求。其中，晋级要求包括晋级资格要求和即时晋级要求。晋级资格要求，即完成该级别的核心任务并达到任务要求进而形成有效的模式后，可以通过相关程序考察后予以晋级。即时晋

级要求，即完成该级别全部任务并达到任务要求，经过验证后直接晋级。企业大学不同级别校长的晋级包如下：

## 1、培训专家晋级包

**晋级资格要求：**围绕企业战略制定系统的年度培训方案并推进实施达到预期的价值创造目标，让企业有限的培训资源产生了最大化的价值。至少一个重点专项项目执行到位，项目运营的各个环节得以最大程度优化，项目产生预期甚至超出预期的可观价值。

**即时晋级要求：**在上述基础上，两支培训队伍建设取得理想效果：集团通过培训管理创造价值理念已经深入人心、并且形成较为成熟的模式和方法，协同企业创造大量价值。形成成熟的内部讲师快速成长体系，内部讲师晋级周期短、效率高，拥有一定数量的高级内部讲师，并且内部讲师在推动企业价值创造方面发挥了积极的作用。

## 2、成长顾问晋级包

**晋级资格要求：**构建了完整高效的快速成长体系、学习分享平台和学习资源库，打造了至少一套成熟的关键人才快速成长方案并开发了至少一门广受欢迎且高效的核心课程包，重点是总结出上述内容的最优模式且开发出的某类人才快速成长方案能够指引员工快速提升能力并大幅提升员工的晋级效率。

**即时晋级要求：**在上述基础上，构建并运作了高效的学习型组织，拥有良好的学习氛围，员工的学习能力和创造力得以大幅提升，并创造了很多最佳实践。

## 3、绩效伙伴晋级包

**晋级资格要求：**能够推动某单位构建并运作高效的绩效挖潜系统、组织能力成长系统，能够熟练应用全面降本增效法辅导各单位梳理价值创造逻辑、具体的价值创造点、挖潜空间和具体的挖潜计划，并能辅导项目组有效开展挖潜活动快速获得成功。上述内容除形成最优模式之外，还需要创造令企业信服的成绩进而激发全员的参与热情。

**即时晋级要求：**在上述基础上，形成了成熟有效的企业文化建设模式，至少一个核心价值观落地并成为绝大多数员工的行为习惯进而带动企业形成良好的氛围。或者在企业大学市场化开发方面取得成效，产品或服务获得客户的认可，并且某 12 个月内销售收入累计超过 300 万元（至少 20% 的项目利润）。

#### 4、经营专家晋级包

**晋级资格要求：**至少开发出几款爆款产品，每款年销售额超过 500 万元，全年销售额超过 5000 万元，经营利润超过 1000 万元（不含固定资产经营收入和集团内部服务收入）。

**即时晋级要求：**在上述基础上，企业大学估值超过 10 亿（固定资产占比不超过 20%）。或者引领企业大学发展并缔造相关标准。