

价值创造型企业大学系列之三

企业大学校长发展手册

——有效规划您的快速成长路径

作者：杨天河

序

价值创造型企业大学系列一之《标杆企业大学的战略思维》提出了企业大学价值创造的逻辑、实现方法、企业大学战略规划及运营的核心思路，有利于大家梳理思路，集中有限资源围绕价值创造关键点开展工作，有效提升工作绩效。价值创造型企业大学系列二之《企业大学校长快速成长方案》在提出企业大学发展的五个阶段和相关衡量内容的基础上，提出企业大学校长发展的四个级别、相应的能力素质进而梳理出企业大学校长快速成长方案，有利于（准）企业大学校长（商学院院长）制定个人发展规划。本系列三将重点探讨企业大学校长如何制定个人的发展规划及具体学习计划。

本手册从行情、发展、学习、规划四个维度分享企业大学校长发展规划相关内容，适合企业大学校长（商学院院长）、人力资源总监、培训总监、培训主任、组织开发总监等 HR 系列与培训管理相关人员，也适合生产运营总监、营销总监、企管人员、培训咨询从业者等计划发展为企业大学校长的人员，企业高管也可以此指导相关人员的发展。

个人发展规划属成长顾问职能，因此，本手册将尽量以日常聊天的方式进行撰写，并力求用心与您沟通。

为帮助大家尽量用最短的时间做出科学合理的发展规划和学习成长计划，本文从各个角度系统探讨企业大学校长发展问题。因获取的信息有限，文中某些表述可能欠妥，希望大家及时反馈协助校正，校正版将注明校正者及其观点并及时发布。获取最新版本，烦请到百度文库免费下载。

谢谢！

杨天河

2015 年 2 月 25 日

目录

序	1
一、行情篇	1
1、什么样的人是企业大学校长?	1
2、企业大学校长的薪金有多高?	1
3、企业大学校长职位的发展前景怎样?	2
4、什么样的人能成为企业大学校长?	2
5、市场需要什么样的企业大学校长?	3
二、发展篇	4
1、优秀的企业大学校长有哪些特质?	4
2、优秀的企业大学校长需要具备哪些能力?	4
3、企业大学校长所需具备的核心能力详解.....	6
4、企业大学校长的成长路径.....	8
5、不同类型人员的成长路径.....	10
三、学习篇	12
1、学习方法	12
1.1 学习理念及方法	12
1.2 思维模式锻造	16
1.3 学习境界	17
2、学习内容/方式.....	18
2.1 专家观点	18
2.2 同行经验	27
2.3 专业培训	27
3、学习地图	33
四、规划篇	35
1、现状评估	35
1.1 我的现状	35
1.2 机会评估	36
1.3 潜力评估	36
1.4 能力评估	37
2、发展规划	38
3、学习计划	39
附件:	40
1、李雪松老师的企业大学建设指标体系.....	40
2、吴峰老师的企业大学指标体系.....	43
3、凯洛格企业大学指标体系.....	44
4、上海交大海外教育学院的一流企业大学评价指标体系.....	45

一、行情篇

1、什么样的人是企业大学校长？

第一次碰到这个问题的时候，我与大多数人一样愣住了。这也是问题！

但转头一想，这个问题确实值得琢磨。

当前，很多企业为了提升企业形象纷纷成立企业大学或商学院，虽然设有企业大学校长或商学院院长，但企业大学/商学院实际上干的还是传统培训部门的工作。同时，有些企业比较低调务实，培训虽然只是人力资源下属的一个部门，但培训总监所干的工作却比大多数企业大学还要漂亮，更接近企业大学的本质。

个人认为：职位名称只是一个头衔而已，没有必要过于纠结。我们不能因为自己是企业大学校长而沾沾自喜，觉得高人一头，也不必因为自己是培训主任或培训总监而觉得矮人一等，关键要把握培训管理最高境界，做出成绩。实质上，大家都是某个企业的培训（学习）负责人，关键是要做出令自己满意、令别人信服的成绩。

2、企业大学校长的薪金有多高？

打开猎聘网搜索企业大学校长（商学院院长、培训部长、培训总监、组织开发总监、学习总监），发现年薪普遍在 60 万元以上，部分企业甚至给到 100 万元以上。猎头为吸引人才，往往以客户给出价格的上限甚至加价发布职位，因此猎聘网各职位薪酬可能存在一定水分。现实中，企业大学校长的年薪普遍在 50 万元左右，年薪百万的也确实不在少数。

看完这里，您可能已经把自己的薪酬与上述数字进行了比较，甚至心里产生出更多的想法，这些都是正常反应。个人希望您下定决心成为优秀企业大学校长以挑战百万年薪甚至更高薪酬，而不是觉得自己年薪相对较低从而要求领导加薪或者考虑离职寻找其它机会。否则，我可能间接害了您！

3、企业大学校长职位的发展前景怎样？

从地位上来看，企业大学校长，往往就是或者很容易发展为企业高管层；

从薪酬上来看，企业大学校长年薪普遍在 60 万元以上，优秀的企业大学校长年薪可达 100 多万元；

从发展来看，企业大学校长有可能晋升为集团副总裁乃至总裁。

综合而言，企业大学校长岗位拥有丰厚的薪酬待遇和良好的发展空间，值得我们将其作为职业发展方向。但从根本上讲，所有发展机会都与个人的能力与努力高度相关，关键是不同阶段努力做出令人信服的业绩。

4、什么样的人能成为企业大学校长？

培训总监、大型培训中心主任、组织开发总监、学习总监、HR 总监等都有机会发展为企业大学校长。但企业大学校长并不是 HR 的特权，其它领域相关人员也有机会：

副总级别的高管，因为拥有很强的经营意识和更高的视野，往往是企业大学校长的第一人选，尤其是主管/分管人力资源的副总。

生产运营总监、营销总监、企管总监（部长）也有很大的机会成为企业大学校长。在生产运营为核心的企业中，企业大学初建可能主要为生产运营系统提供服务，此时生产运营总监有可能是企业大学校长的第一人选。在营销为主的企业中，企业大学初建主要为营销系统服务，此时营销总监很可能是企业大学校长的第一人选。

另外，培训咨询行业从业人员，也有机会成为企业大学校长。很多企业想将企业大学建设为利润中心，希望借助培训行业从业人员的师资资源和经营管理经验，在降低采购成本的同时开发产品逐步赢利。也有部分企业认识到企业大学需要有管理咨询或研究功能，以推动组织建设，提升企业竞争力，此时倾向于聘请组织建设能力较强的咨询顾问。如果同时具备培训经营与管理咨询经验，此类人才往往会成为市场紧俏人才。

5、市场需要什么样的企业大学校长？

目前，对没有企业大学运作经验的企业而言，他们往往希望能够找到有过企业大学运作经验的企业大学校长，先把企业大学运作起来。

有一定企业大学运作经验或者对企业大学运作有过较深刻研究的企业，往往希望选择能够做出效果的企业大学校长，比较看重候选人的企业大学运作经验或者培训管理经验。另外，意识超前的少量企业则偏好寻找优秀的培训咨询从业人员，期望企业大学发挥更好作用甚至逐步建设为利润中心。

随着大家对企业大学认识的逐步加深，市场将越来越理性。未来，具备极强经营意识、通晓企业大学价值创造原理并有过成功实践经验的高级培训管理人才将是企业大学校长的热门人选。

提示：通过本章，希望您对企业大学校长的市场行情有所了解，如果还有问题，欢迎联系本人。如果您以企业大学校长职位感兴趣，欢迎往下阅读。

二、发展篇

1、优秀的企业大学校长有哪些特质？

归纳一下，企业大学校长主要具备以下 5 个核心特质：

经营意识强：优秀的企业大学校长一般具有极强的经营意识，以效果为导向开展工作，把“有用”作为工作开展的基本原则。招银大学、万达学院、用友大学把“有用”作为基本原则，也正体现这一点。有很多纯 HR 出身的朋友，经营结果的意识不够强，很容易把企业大学做成成本中心。希望这些朋友能够强化经营意识，抓好企业大学价值创造关键点，通过企业大学创造大量价值。

跨界思考：优秀的企业大学校长往往很擅长于跨界思考，把其它领域的先进经验整合到工作中来，以获得出色的表现。跨界思考等同于跨界学习，体现出相当强的学习能力、业务理解能力和把握本质的能力，往往能帮助企业大学校长快速理解业务原理，把握其成功的本质，从而移植其成功模式到本职工作中。

化繁为简：作为企业大学校长，我们必须有一种化简为繁的能力，通过精细化的管理控制，有效提升团队的执行力和工作绩效。与此同时，我们更需要化繁为简以看透本质，围绕价值创造关键点开展工作，以创造最大价值。现实中，很多企业大学校长往往喜欢把资源花在自己比较感兴趣和相对擅长的工作上，而实际效果却不尽人意，需要我们注意。

追求卓越：优秀的企业大学校长往往有良好的预见力，能够有效把握趋势，不断提出令人兴奋的高标准，并带领团队在不断征服中达到新的高度。

忠诚：忠诚是优秀企业大学校长的核心特质，主要体现在极强的事业心和忠于自己的选择上。忠诚的企业大学校长，一旦选定某项事业和某个重大阶段目标，往往锲而不舍，很容易克服困难和抵抗外来诱惑，却很难承受轻易放弃的挫折感。他们的学习能力也非常强，往往在各个领域中不断获得成功，很容易不断攀登人生新高点。

2、优秀的企业大学校长需要具备哪些能力？

优秀企业大学校长重在抓好一个规划和三个模式这四大企业大学价值创造

关键点，打造价值创造型企业大学：

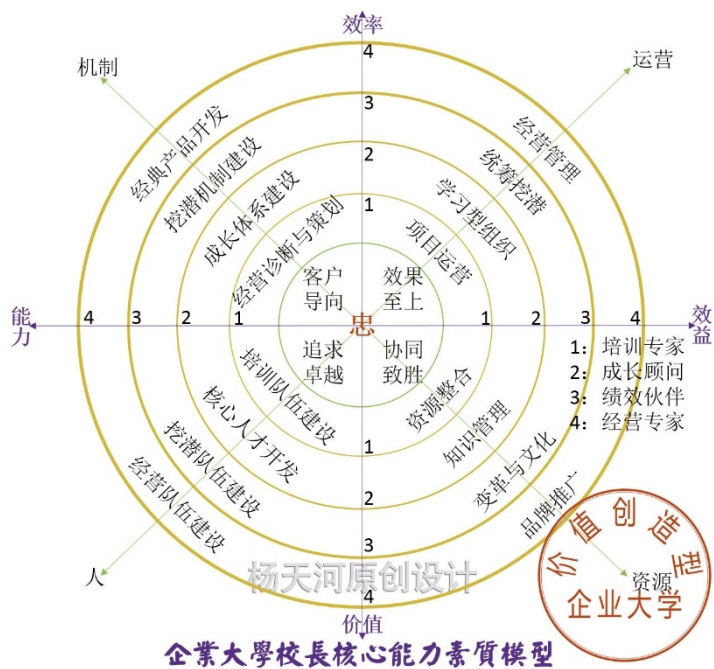


一个规划，即制定好科学的企业大学战略规划，明确路径、方向、阶段重点、衡量标准和关键控制点，推动企业大学快速晋级，避免反复试错而导致的大量人力、物力、财力和时间的浪费。

三个模式是企业大学价值创造的关键落脚点，包含培训管理模式、快速成长模式和绩效挖潜模式。培训管理模式，即基于价值创造的培训管理模式，旨在让有限的培训预算创造最大价值；快速成长模式，即人才辈出的核心人才快速成长模式，旨在缩短人才开发周期，实现人才辈出的同时，建设规模领导力，提升团队战斗力，以获得更好绩效；绩效挖潜模式，旨在推动企业以开源、节流和竞争力提升为导向，以瓶颈、短板突破和核心能力提升为突破口，以标杆管理为抓手，通过对标挖潜，推动企业创造价值，促进企业绩效和竞争力的快速、大步、持续提升。

根据上述价值创造点的相互匹配以及能力从低到高的原则，企业大学校长可分为培训专家、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所需的核心理念分别为：

培训专家级企业大学校长需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。成长顾问级企业大学校长



培训专家级企业大学校长需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。成长顾问级企业大学校长

需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。绩效伙伴级企业大学校长需具备组织能力建设能力、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。经营专家级企业大学校长需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。

看到这里，您可能会有疑问，这么多能力要多长时间才能具备？

首先我们要明确的是，优秀的企业大学校长一般是具备前三个级别能力的**挖潜专家**。如果您具备五年以上工作经验和两年以上培训管理经验，只要能结合企业情况努力学习和实践，两年内基本上可以具备优秀企业大学校长的能力，成为挖潜专家。

3、企业大学校长所需具备的核心能力详解

企业大学校长所需具备的核心能力可以从企业大学校长核心能力素质模型中看出，将企业大学校长按培训专家、成长顾问、绩效伙伴、经营专家的级别分别标注为A、B、C、D，再将各级别校长的核心能力分别编号并进一步说明如下：

A1 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；

A2 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；

A3 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；

A4 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。

B1 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；

B2 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；

B3 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；

B4 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。

C1 挖潜机制建设能力，即构建高效的绩效挖潜运作平台和长效绩效挖潜机制，激发员工参与挖潜的积极性，确保挖潜效果的同时提升挖潜效率；

C2 统筹挖潜能力，即推动企业从组织能力诊断和绩效诊断出发，参照标杆水平，梳理绩效挖潜空间，在此基础上有效配置资源制定绩效挖潜计划，并组织辅导各单位有效开展挖潜工作，确保企业快速、大步、持续提升绩效和竞争力；

C3 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；

C4 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；

C5 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。

D1 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；

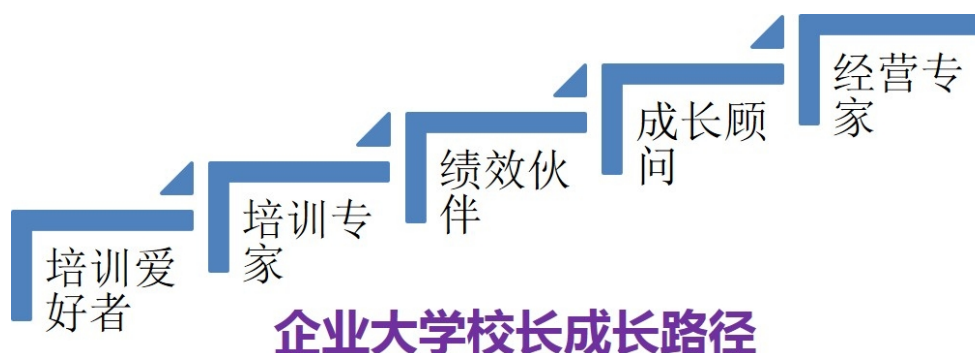
D2 经营管理能力，即发现市场机会并组织员工有效把握机会的能力，重点在于提高经营收入和效益；

D3 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；

D4 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。

4、企业大学校长的成长路径

企业大学校长的成长一般都是从培训爱好者开始，逐步升级为培训专家、绩效伙伴、成长顾问、经营专家（如图）。需要特别说明的是，具备前三级别能力的企业大学，即可称之为挖潜专家。企业大学校长核心能力素质模型中，之所以将成长顾问放到绩效伙伴之前，是考虑当前大多企业大学校长相对绩效伙伴而言更擅长成长顾问职能。



在培训爱好者阶段，他们往往拥有统筹培训工作的经历，通过此过程感受到了培训管理工作的魅力，并激发了极其浓厚的兴趣。需要说明的是，有统筹培训工作经历并产生浓厚兴趣的并不一定是培训管理者，高管、业务部门负责人、培训咨询机构的培训顾问（学习顾问、咨询师）都有统筹培训工作的机会，重在通过该经历通晓培训的过程、所需的资源以及利益相关者的需求，关键在于建立浓厚兴趣。

培训专家阶段是企业大学校长成长的第二个重要环节，关键是打造基于价值创造的培训管理模式，通过企业经营诊断与年度培训方案的策划、培训资源的有效整合与配置、培训项目的有效执行以及培训队伍建设四大关键控制点，让企业有限的培训资源充分创造价值。受传统人才培养观念的影响，很多高级培训管理者陷入为培养人才而培养人才的陷阱，培训资源配置的效率不高，需要首先强化。除此之外，本阶段还需要将第一阶段的兴趣转化为事业心，这也将成为培训管理者未来是否优秀的分水岭。庸者是为了工作而工作，而事业心强的培训管理者犹如安插了会飞的翅膀，将不断挑战新高度。

企业大学校长成长的第三阶段，可以是成长顾问阶段，也可以是绩效伙伴阶段。一般 HR 出身的培训管理者，倾向于优先发展成长顾问能力，而高管、业务

部门负责人、培训咨询行业从业者往往视野开阔且更重视效果，倾向于优先绩效伙伴能力。

成长顾问阶段，关键是打造人才辈出的核心人才快速成长模式，通过核心人才快速成长机制建设、核心人才开发、学习型组织建设、知识管理这四大关键控制点，打造人才辈出的机制和规模领导力，有效提升企业绩效。本阶段，很多高级培训管理人员陷入核心人才培养陷阱，花费大量的时间开发能力素质模型、课程体系以及具体的课程，而不注重核心人才快速成长机制、学习型组织以及知识管理的有效建设，耗资巨大，效果却不明显。

绩效伙伴阶段，关键是打造推动企业创造价值的绩效挖潜模式，通过挖潜机制建设、挖潜队伍建设、统筹挖潜、文化再造与变革推进这四大关键控制点，推动组织绩效和竞争力快速、大步、持续提升。该阶段对很多高级培训管理人员而言都是乌托邦，受制于综合能力不强以及欠缺可以效仿的样本，导致很多培训管理人员驻足不前。其实该阶段不过是第一阶段的升级版，第一阶段强调的是基于问题的培训管理，而该阶段强调的是基于绩效的培训管理，通过跨界思考借鉴标杆管理、降本增效、精益管理、管理提升、项目改善（QC）等活动的成功模式，再强化自身的绩效诊断能力即可运作起来，进一步强化文化建设和变革能力，将会有效提升运作效果。

最后一个阶段是经营专家阶段，关键是打造高效的经营管理模式，通过经典产品开发模式建设、经营队伍建设、经营管理以及品牌推广四大关键控制点，实现丰厚的利润。经营专家级企业大学校长重在经营管理能力，如果兼通前三级别的核心原理与运作技巧，则可以将企业大学建设为内外兼优的知名品牌甚至著名标杆。

综合来讲，企业大学实现自身价值最大化的路径是培训专家、绩效伙伴、成长顾问、知名品牌、著名标杆，对应的企业大学校长的成长路径为培训专家、绩效伙伴、成长顾问、经营专家。与企业大学校长一样，一旦企业大学具备前三级别能力时，即可统称为挖潜专家。

HR 出身的高级培训管理人员，在综合诊断、变革推动和文化建设方面欠缺经验，可以发挥个人优势，按照培训专家、成长顾问、绩效伙伴、经营专家的路径向上发展。如果个人在成长顾问方面并没有太多优势可言，建议还是先绩效伙

伴再成长顾问，毕竟绩效伙伴的效果往往非常惊人，而且个人提升经营诊断、变革推动和文化建设等能力，并不会特别困难。

5、不同类型人员的成长路径

上节我们探讨了企业大学校长的成长路径，想必您已非常清晰，现在我们要探讨成长为企业大学校长的机会及最佳路径：

1) 机会在哪

成长为企业大学校长的机会一般有两类：

一是所在企业计划成立企业大学，从内部挖掘企业大学校长。一般情况下，行业利润丰厚或发展前景良好且竞争激励的行业倾向于建设企业大学，规模较大（年销售额 10 亿以上）、资金充足的企业往往倾向于建设企业大学，规模较小、领导重视的企业也倾向于建设企业大学。一般情况下，企业年培训经费预算在 200 万元左右的企业，基本具备建设企业大学的前提条件。

二是其它企业大学想招聘企业大学校长、副校长或者其它高级职位。

2) 如何把握机会

如果您是企业高管，您发展为企业大学校长的机会将非常多，很多企业的董事长往往兼任企业大学校长或名誉校长，主管或分管人力的副总级别高管也往往兼任企业大学校长或执行校长。兼任企业大学校长可以给您带来光环，但同时也意味着责任，建议您参加企业大学校长学习班，快速把握企业大学价值创造核心点及其运作机理，通过有效的决策和管理，推动企业大学迅速升级，快速、大步、持续提升组织绩效和竞争力，避免反复试错而导致的大量资源浪费。

如果您是生产运营或营销系统负责人，您发展为企业大学校长的机会相对较少，一般是在企业恰好要成立企业大学时，被企业内部提拔或兼任企业大学校长、执行校长。当然，当机会来临的时候，您可能面临来自 HR 系列人员的竞争，如果您在本岗位业绩出众而获得领导的青睐、信任同时拥有良好的培训管理心得甚至有企业大学建设的成熟思考，那您发展为企业大学校长的机会将相当大。建议平时参加企业大学校长相关培训或多关注和学习相关内容，并且抓好本单位/部门培训管理工作有效促进经营绩效，以等待机会来临。如果十分希望成为企业大学校长且预计本企业 2 年内没有任何建设企业大学的可能，可以考虑换到合适的

企业。但无论如何，本职工作的绩效仍然十分关键。换言之，只有在本岗位表现非常突出且培训管理方面有一定心得才会有此机会。

如果您是培训咨询行业从业人员，您发展为企业大学校长的机会相对较多，机会主要来源于外部企业大学。所在企业即使建立企业大学或商学院，也只是变相促进业务开展，没太多实质内容。如果您有发展为企业大学校长的计划，建议到客户对象多为企业大学的培训咨询机构任职或者借助资源合作开展企业大学相关业务，通过为企业大学提供服务的过程中，发展本身能力，逐步积累经验。除此之外，多利用本行业充分掌握相关信息的优势，学习相关知识甚至参加专业培训以提升能力。如果您要发展为企业大学校长，一要有出众的项目经验（年度培训计划策划与执行、大型学习项目、核心人才开发项目），二要有较强的经营诊断能力、组织开发能力、变革推动能力和文化建设能力，如果经营能力强、掌握丰富的师资资源，机会更大。如果上述条件不完全具备，可先到企业大学中任职中层管理者，积累丰富实践经验并创造较好业绩后等待升职或被猎。

如果您是 HR 类人员，要发展为企业大学校长，机会较多，本企业成立企业大学时有可能被幸运选中，也可能因业绩好被猎。无论哪种情况，选择企业非常关键，只有具备一定规模的企业，才有可能成立企业大学或因在该单位的业务出众而被猎。选择好企业后，想要发展成为企业大学校长，需要调动起对培训管理工作的热爱且转化为事业心，不断钻研业务知识，创造出众成绩。需要特别提醒的是，知识爆炸时代，越来越多先进的知识被创造出来，我们应多关注这些新的理论和方法的学习，传统知识和模式下工作十年的积累和创造的成绩，可能都没有新模式下工作一年的积累和成绩多。在具备一定经验和较强能力的情况下，可以化被动为主动：如果企业每年有 200 万元的培训预算，可推动企业领导成立企业大学后直接上位；也可以到其它单位寻找助您进一步发展事业的机会。

提示：优秀的企业大学所需具备的核心能力可以在两年内打造成熟，如果您有志发展，希望您下定决心，同时结合实际情况，设计较科学的成长路径。

三、学习篇

1、学习方法

相信您在学习方面久经沙场，拥有着丰富的经验和技巧。但学习能力是企业大学校长也是个人快速成长的核心能力，无论怎样强调都不过分。为此，特分享咨询顾问的常见学习理念和方法，期待您构建良好的学习模式，快速、大步提升。

1.1 学习理念及方法

1) 先从整体把握大局，再从局部系统强化

大局观是领导者必备特质，也是很多（准）企业大学校长相对欠缺的，可以避免“捡了芝麻，丢了西瓜”。很多人在学习中喜欢具体的技巧或所谓的干货，往往不注重从整体思考，仅仅进行局部模仿式学习而非创新式学习，花了很多时间，学习和应用的效果较差。

这里讲一个亲身经历故事，建议您借此体会大局观的重要性：

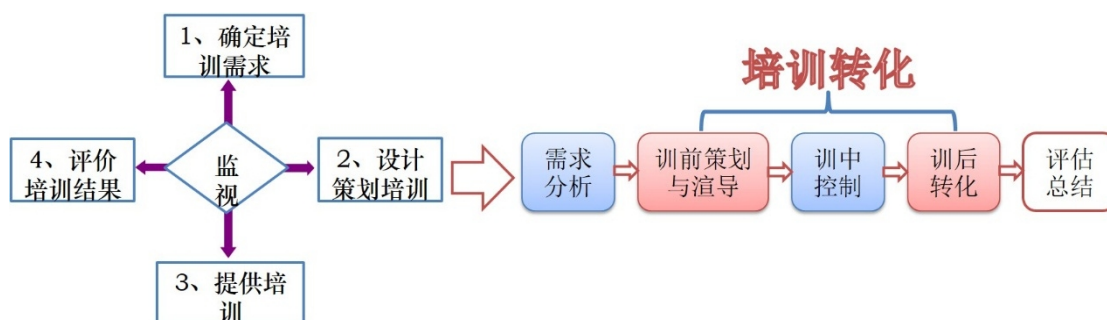
06年，我在从事工作8年并拥有3年管理咨询经验（其中包含近两年在宏大爆破的贴身综合咨询）后，欲聚焦培训管理领域发展，便从广州购书中心选购了十几本书进行研究。由于当时没有培训管理方面的基础，便首先用一天的时间通读了一本培训管理的基础书籍，大致了解了培训管理的大概过程和方法。接下来再发现有一本关于培训体系的制度和工具的书写得非常系统和实用，当时特别感兴趣，决定精读把每个环节都弄透，结果大概用了一天时间读了不到1/4。极度疲惫之下，发现自己居然没有什么收获，不清楚到底培训和培训管理分别有什么用、培训管理可以从哪些方面起作用、如何使其更有用。为此我决定更换思路，从有用出发，从所有书籍和资料中归纳上述三个问题，同时了解别人的成功范式。

一周过去，十几本书全部翻完了，网络上相关的文章也阅读了不少，脑子中有很多别人获取成功的小方法（或者叫干货吧），但总感觉很乱。决定再跳出来从整体思考培训的过程，发现看过的书多数是没有价值的。它只是告诉我们培训有哪些过程，各个过程该怎么做，没有告诉我们如何通过过程控制创造价值，更别谈如何用最优的培训管理模式来保障和提升培训效果了。结合老生常谈的培训

管理四大过程，我发现培训效果难以控制的最大问题是缺少培训转化，尤其是训后转化环节的缺失，导致培训效果完全依赖于学员的理解力、应用能力和能动性，因此才有“台上激励、台下冲动、回去不动”一说。

为此，我优化形成我的第一个培训管理模型（如下图），并明确了培训转化包含训前策划、训中控制、训后转化三大环节，其中关键环节是训前策划和训后转化，除此之外，影响效果的重要环节还有需求分析和训中控制。在大方向明确之后，围绕各个环节尤其是重点环节进行精细化研究更有底气，在实践中更能把握要点，也才有了当时从效果出发涉及培训管理各个环节的 24 篇文章以及原创的精益化的培训管理体系和系统的培训管理系列培训课程。

试想，如果当时只是对碎片化的干货感兴趣，最终很可能是盲人摸象，很难透彻把握本质并明确价值创造核心所在，很多时间和资源都会浪费在局部的试错中。



2) 先追求 NO.1 的理念，再学习最优方法

如果您一看标题即认可的话，恭喜您，您基本上具备该项特质，如果您希望进一步强化或者不太理解标题意识的话，建议继续查看本节内容。

该理念实质是“先整体、后局部”理念的延续。理念指导行为，行为决定过程，过程决定结果，所以可以说理念决定过程，过程决定结果。因而，从理念出发，能够快速了解各种不同模式，通过分析利弊进而集优避劣形成最优模式或者选择最优模式，让自己迅速领先同业。恒大足球被评领先中超其它俱乐部 10 年，也是先进理念的体现。

“先理念、后方法”体现的是一种高效的学习模式，通过看大标题或二级标题即可快速了解各路专家的理念，针对不明白理念内容的，可以到相关环节了解其具体方法，最后把所有理念集中起来评判优劣，也就很容易选择或者创造新的最优模式。而且比较有意思的是，您可以通过看各路专家的理念，迅速了解其理

论的先进程度和所处的境界。因此，我才可以仅用一个月时间，研究各路专家及几十家企业大学负责人的理念，集优形成了以价值创造为核心且简单易用的企业大学理论体系和方法。而且该理论体系为方法不仅整合前者先进理念和方法，更通过跨界结合了我十多年管理咨询生涯中积累的知识管理、行动学习、学习型组织建设、组织能力建设、执行力建设、企业文化建设、标杆管理、降本增效等成果，形成最优模式，才确保了先进性。

另外，学习先进理念和方法的一个便捷方法就是找到最新的模式（包含理论和方法）进行学习。基本上，后者创立的理论体系基本上都会汲取前人的优点，并避免其缺点，从而更有简洁有效。因此，建议您多追踪和学习最新理论成果，以保持您的先进性、有效性。

3) 主题集中式学习和跨界思考

作为一名优秀的学习者，保持谦逊的同时，也要不断质疑，尽量用最短的时间达到最高的水平。千万不要一知半解或顶礼膜拜，这种状态下难有大的突破。必须保持足够的冷静，按照重要与否从整体和局部分别进行主题集中式学习，用最短的时间尽可能研究各种模式，以确保创造或有效选择最优模式，除了要把握价值创造关键点外，更需要梳理出误区避免犯错。另外，通过跨界思考，整合其它行业其它职能的先进经验，往往能够带来革命性的突破。

上述企业大学的研究过程，就是主题集中式学习模式与跨界思考的应用，才可以在不到一个月的时间内获得重大突破（当然前期各种经验的积累也很重要）。

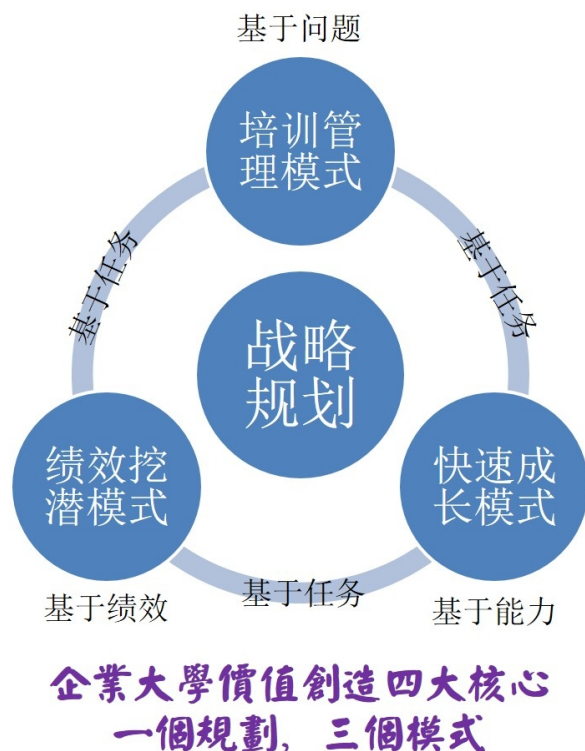
4) 从有理到有用

承接上个主题，我希望您养成质疑的习惯，这是个人快速进步的源泉。任何一个理念或方法，首先我们要判断其是否有理，在此基础上还需要看看是否有用，在此基础上，我们还需要进一步探讨适用性问题，甚至可进一步探讨优化解决易用性问题，确保普遍使用。

例如，关于培训模式的说法常见有三种观点：基于能力素质、基于任务、基于问题，在价值创造型企业大学中，我提出了基于绩效的培训观点。先不说我的观点，光前三个观点就碰到很多争议，各执一词，分别说自己认同的某个模式好。

从有理性 and 有用性上来说，上述四个观点都正确。基于能力素质的培训，解决的是人才的快速系统成长问题，旨在建立人才辈出的机制，建设规模领导力；

基于任务的培训，解决的是学习转化为能力的问题，旨在快速提升学员能力和绩效；基于问题的培训，解决的是学习转化为绩效的问题，旨在实现有限的培训资源创造最大价值的问题；而基于绩效的培训，解决的是如何提升企业绩效的问题，旨在促进企业快速、大步、持续提升绩效和竞争力。



从适用性来看，这四大模式分别体现在企业大学（培训管理）价值创造的关键环节中（如图）。基于任务的培训是四大模式的基础，其它三个培训模式没有它的支持，难以将学习转化为能力或绩效；基于问题的培训，对应基于价值创造的培训管理模式，也就是一些企业在推广的绩效改进技术，普遍适用于各个企业，通过人机协同促进组织能力提升；基于能力的培训，对应的是快速成长模式，通过系统设计促进员工快速晋级；基于绩效的培训，对应的是绩效挖潜模式，

通过统筹挖潜大幅提升企业绩效。

从易用性来看，上述四大培训模式实质上都经过实际检验并不断优化，形成了比较成熟的工具、方法和案例，都比较好用。易用性与使用者能力及工具相关，要形成类似傻瓜相机的效果还需假以时日，重点在软件系统的设计上。

5) 经常总结，同步实践

PDCA 的道理相信您明白，也希望您成为一种习惯。上述培训管理的研究故事中，如果没有不断总结，可能将一直陷在具体业务层面，难以拔高。如果没有后来两年多的培训管理咨询服务实践，也很难形成精益化的管理模式。这里将与您进一步探讨总结和实践的有效方法。

联想的复盘法与麦肯锡倡导的画图法都是很好的总结方法。前者往往在一个项目（阶段）完成后，复盘其中的经验教训，以便形成最优的模式或方法，可以促进自己或企业有效进化，是一个值得推荐的方法。在《标杆企业大学的战略思

维》的附录部分有比较详细的说明，有兴趣的可以进一步了解。麦肯锡的画图法，往往可以帮助您炼就看透本质的能力，从而化繁为简，在工作中创造更多价值，也值得推荐。学习这种方法，建议先多收集别人的模型，研究其设计思路。在此基础上，可以把文章（自己的文章、领导的报告或别人的文章）的核心要点浓缩在一幅图上，让别人一目了然。除此之外，您还可以就您的关注点，进一步研究别人的模型结合自己的经验创造您的最优模型。麦肯锡建议顾问将自己学习心得画成模型是非常科学的方法，因为通过提炼模型可以有效提高您的概括能力和表达沟通能力，也更容易帮助您思考本质进而形成成熟的观点。建议您每周至少每月要求画出或优化一个模型，要求逻辑严密、图形美观、一目了然。

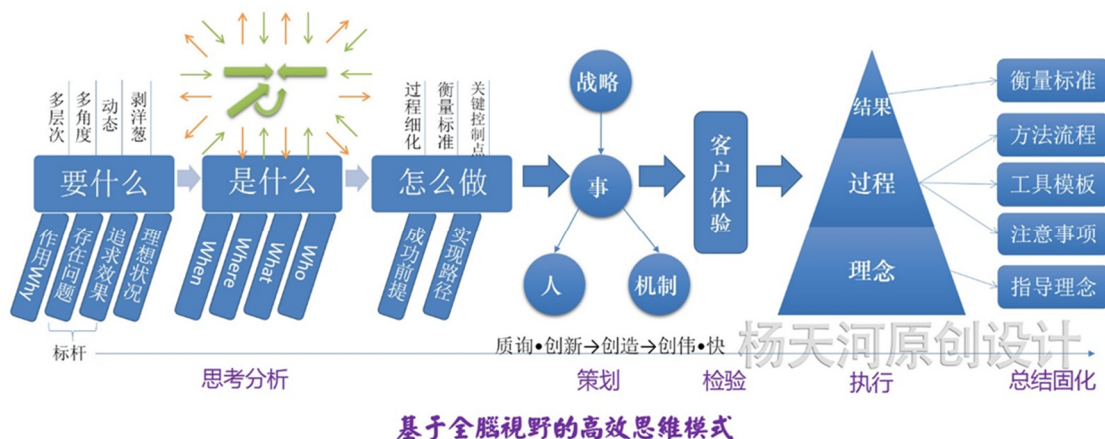
相信您拥有非常丰富的实践经验，在此需要提醒您注意的是，实践并不一定是将亲自所学到的东西通过实际应用进行检验。优秀的学习者往往会调用过往的工作经验来检验所学习的理论，这实际上就包含了同步实践的过程。优秀的咨询顾问在创造新理论或学习的过程中，往往会结合过往经验从理念、过程、结果几个层面反复提炼和演练，重要环节不放过任何一个细节，才会打造或学习到成熟的理论体系，在实际咨询过程中，才会得心应手。

1.2 思维模式锻造

学习能力与思维模式有很大的关系，成熟的结构化的思维模式，可以有效引导您的学习方向，助您迅速把握本质，让您学习事半功倍。

基于全脑视野的高效思维模式是我在十多年管理咨询工作中总结的最优思维方法，整合了全脑思维、水平思考、跨界学习等先进理念和方法，首创从创造性思维的全过程梳理出一套最优模式，实现思维模式的傻瓜化、程序化。因为包含的内容较多，仅简单解释如下，希望助您打造高效思维模式：

如下图所示，该思维模式的理念是质询、创新创造创伟、快这三部分构成。前面已经探讨过，质疑是个人快速进步的源泉，在此丰富为质询，除了强调质疑之外，更鼓励通过交流解决问题。创新创造创伟，这是优秀个人的重要特质，要求不断在创新中创造价值进而创造伟业（NO.1），容易满足的人所能达到的高度往往有限。在“快鱼吃慢鱼”的时代，“快”是提升竞争力的重要法宝。



创造性思维五大环节思考分析、策划、检验、执行、总结固化被整合到该思维模式中，您可以对照上图检验优化甚至创造自己的思维模式，有效提升个人思维力。如果您有任何问题，欢迎及时交流沟通。

提示：思维力是优秀个人十分重要的特质，也是成为优秀企业大学校长的必备前提。可阅读《标杆企业大学的战略思维》相关内容以拓宽思路。建议您集中一至三个月的时间，构建最佳思维习惯。

1.3 学习境界

1) **知识获取技术：**学习技术较弱的人，针对想要学习的某个主题，往往不知道从哪下手以及如何获取信息。在摸索中，您的经验将越来越丰富，但总感觉信息搜索渠道较窄，信息不够，难以做出科学的判断。后来您将理解“且行且珍惜”的道理，力图在有限信息的条件下做出最合理的决策，并形成了较固定有效的信息获取渠道和方法。再后来，您会逐步构建出有效的信息获取模式：针对您想要学习的内容，迅速分解出学习框架进而转化为搜索关键词，同时构建出个人快速、经济获取关键知识的渠道和有效方法并形成良好的习惯。

2) **心境：**学习相对较少的人，喜欢找干货，碰到一些自认为不错的干货往往十分激动。随着学习越来越多和知识的积累，您将更看重理念，更喜欢看标题，快速通过标题缩小学习范围，不再关注华丽外表，重在寻找有用的知识。人也变得越来越淡定，喜欢探究内在原理，能够快速透视本质。最后，您将越来越自信，把握了很多原理并能够灵活组合解决问题，像大长金一样“画出味道”。甚至您可能在仅知道某个理念的情况下，创造出一套有用的理论和方法。

3) 成果：在开始模仿干货阶段，您会迅速解决工作问题并取得一定的成绩。在理念学习阶段，您往往会创造性的解决工作中的重大问题，甚至获得革命性的突破，往往能够取得非常好的成绩。在理论创造阶段，您往往能够将您的经验提炼出简单易用的理论体系和方法，帮助更多的人获得成功。

学习境界的不断提高，体现的是量变到质变的过程。有意识的不断强化，自然能够越来越好。

2、学习内容/方式

2.1 专家观点

学习专家观点，站在专家的肩膀可以让我们更快的成长。专家们往往以系统的研究整合前人优秀经验形成最新成果，其理念和方法一般都有其先进性，并具备一定的借鉴意义，某些专家的成果甚至可能是未来热门。建议多关注最新专家的理论方法，在系统了解各个专家的观点的基础上，选择最有效的模式或自己结合实际整合出最佳模式后在企业内部运作。一个好的模式，往往可以让您少奋斗几年，并达到更高的高度。再次提醒，学习专家观点要保持谦逊的心态客观评价各理论方法的优劣，不能自大，也绝对不能盲从。在此将近 9 年来，关于企业大学相关书籍、文章阅读感受和专家观点概要总结出来与您分享，助您把握一些代表性专家的独特视野和先进观点。

自从 06 年反复研读岑明媛的《企业大学——21 世纪企业的关键战略》和珍妮的《企业大学——为企业培养世界一流员工》到现在，累计读过的企业大学书籍有十多本，博硕论文二十余篇，专家文章上百篇。印象中看完后最具兴奋感的是岑明媛的《企业大学——21 世纪企业的关键战略》，当时此类书籍极为匮乏，这本书帮我打开了一扇透视企业大学的窗。兴奋之余，当时系统梳理后总结出企业大学运营管理的一套方法，并写了几篇关于企业大学相关的文章，后来还因此接受一名记者采访发表相关观点。此外，恰好当时创业成立管理咨询公司首创咨询式培训方法向企业提供培训服务和培训管理咨询服务，受此激发增加了企业大学托管业务。

此后阅读的书籍和文章再难找到当时的兴奋感，因为绝大多数企业大学书籍

或文章都是人云亦云，反复讲企业大学的基本规范化运作问题，甚至有些书籍或专家打着企业大学的旗号，表述的却是传统培训管理的内容。个人建议您阅读侯锸老师著的《企业大学战略》和《首席学习官》，它们较为系统的视野探讨了企业大学运营管理和首席学习官的方方面面，可作为通读资料，帮您打开视野。其它类似的书籍也基本上是从规范化运营的角度进行探讨，观点大同小异。

反而是非正式书籍或文章中有一些独特见解，现从各个角度概要介绍如下：

1) 价值创造方面：您如果看过前节学习方法内容，可能对我的基于效果导向的视野和高效思维模式有较深刻的认识。与当时研究培训管理时一样，有用两个字也是企业大学研究首要解决的问题，需要明确企业大学的价值创造逻辑。然而，这方面的研究很难找到。后来企业大学研究过程中唯一一阵的小兴奋就是居然搜索到一篇《企业大学如何创造价值》的文章，而且作者还是马来西亚企业大学专家普瑞姆·库玛。打开文章读了一半后，小兴奋迅速被浇灭。库玛老师将企业大学的价值创造划分为两个被两分的轴（组织/个人、联系/能力），形成两两结合的4个独特的企业大学价值创造选项：个人发展、跨单元网络、企业形象及企业专业知识。该理论从个人学习、组织学习以及学习过程中的人际关系三个维度划分出四种价值创造类型，有一定先进性。不知道是否译者翻译问题，用词太难理解。从理论本身来看，通过个人能力提升和组织能力提升创造价值都没有问题，但加上一个人际关系搞的过于复杂。想到没有理想的相关理论，创新创造创伟特质所激发的内驱力让我迅速充满激情，因为我又有机会在一个有价值的领域里刻上自己的名字。

激情之下的行动力往往非常的高效，脉络很快被梳理出了：既然企业要的是绩效和竞争力，那企业大学也往这方面考虑。

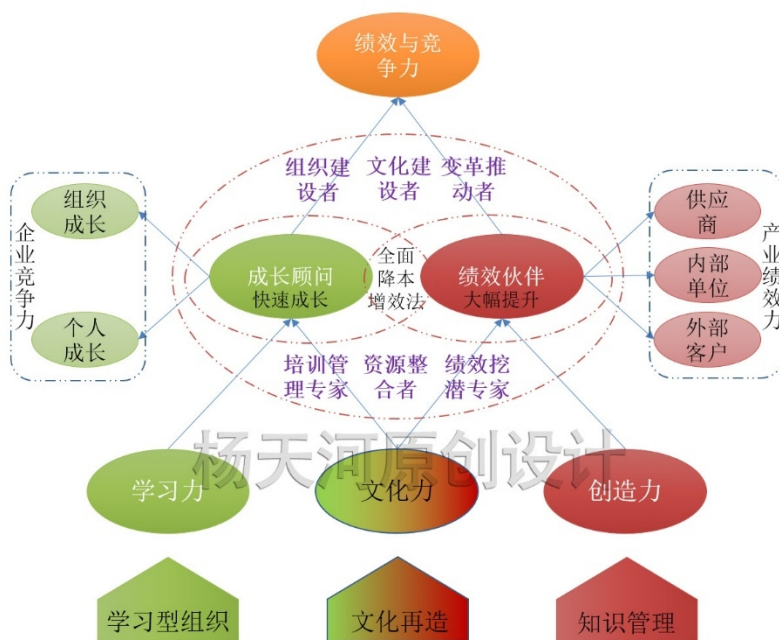
在绩效方面，比较有效而且令人震撼的是我这几年来一直在推广的对标挖潜，而且对标挖潜的过程，实质就是整合内外部智慧快速学习提升的过程，可以算作行动学习的一部分。既然这样，可以直接把这套成熟的模式直接移植过来，通过对企业的产业链提供服务，快速、大幅、持续提升产业链的绩效和竞争力。

在竞争力方面，提升竞争力主要源于组织能力的提升，而组织能力的提升主要源于人机协同（人才队伍建设与企业管理机制的协同建设），包含个人成长和组织成长两个概念。

既然这样，可以通过绩效伙伴和成长顾问这两个角色来实现企业绩效和竞争力的快速、大步、持续提升。

另外，竞争力提升往往会带来绩效竞争力，企业大学应在企业核心竞争力建设方面发挥价值，从根源上提升企业竞争力。因此，脑海中马上想到了之前研究总结的经典的竞争力框架（文化力、学习力、创造力），并发现这三力与两个角色之间的逻辑关系：学习力和文化力有助于履行成长顾问职能，文化力和创造力将有利于绩效伙伴角色的履行。以此为基础，再梳理出分别驱动三力的核心管理工具：学习型组织、文化再造、知识管理。

至此，基本形成了清晰的企业大学价值创造逻辑，但还不够。为充分挖潜对标潜能，我曾首创了全面降本增效法，该方法无论在组织层面、部门层面还是个人层面都可以有效应用以协助寻找系统提升方法和关键驱动点，既可以提升绩效还可以提升组织竞争力，既然这样，可以以全面降本增效法来全面统筹这一系列活动。



企业大学价值创造逻辑图

最终经过多次演绎检验，设计出企业大学价值创造逻辑（如图）。

2) 企业大学角色定位方面：凯洛格做出了有益的探索，其根据国内企业大学现状，将企业大学分为事务专家、员工发展顾问、业务伙伴和变革推动者，较清晰勾勒出企业大学的角色定位。美中不足的是：事务专家虽是客观现象，但该级别的企业大学只是传统的培训中心，作为企业大学的角色定位有些勉强；员工发展顾问、业务伙伴都是基于过程思维的表述，没有以结果为导向，可能引导企业过于关注企业大学的规范化建设，以致投入大量资源难以获得好的效果；业务伙伴角色实质需要变革推动，将变革推动者与其平行也似不妥。

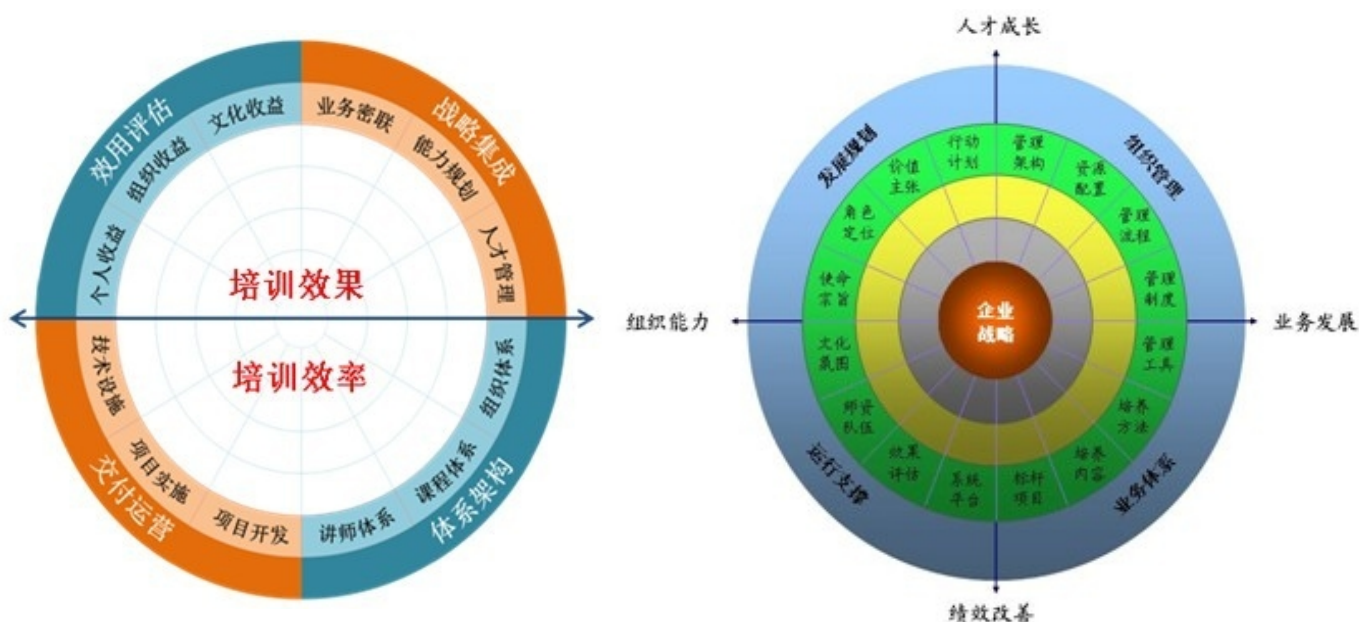
我所提出的企业大学的二主六辅角色定位中的二主（成长顾问和绩效伙伴），实际上是凯洛格的员工发展顾问和业务伙伴两大角色升级后基于结果的表述：

前者不仅包含员工成长职能，还包含组织成长职能；后者不仅只是业务伙伴，更强调绩效提升职能。此外，无论是成长顾问还是绩效伙伴，都需要通过变革来推动，因此把这个角色从主要角色中去掉，放到辅助角色中。另外，用事务专家来概括企业大学的角色是对企业大学的莫大讽刺（虽然这种企业大学真实存在），也把它从主要角色中去掉。

为进一步明晰企业大学的角色定位，围绕二个主要角色履职需要，同时结合不同专家对于企业大学角色的描述，可以提出企业大学六个辅助角色：培训专家、组织建设专家、资源整合者、文化建设者、绩效挖潜专家、变革推动者，其中成长顾问的履职需要前四个辅助角色的有效履行，绩效伙伴的履职则需要全部六个辅助角色的有效履行。

3) 企业大学理论体系方面：企业大学理论体系尤如武林派系，派别众多：

凯洛格和上海交通大学继续教育学院的企业大学理论体系可以看作同门兄弟分设的两个派别。下图，左图为凯洛格的理论模型，右图为上海交通大学继续教育学院的理论模型，两者相似度较高。这些理论模型在国内算是较早的理论模型，对于指导企业大学的建设有一定的推动作用。但两个理论均侧重于从企业大学的规范化建设角度构建模型，效果导向不够明显。



吴峰老师的企业大学场论模型在借鉴组织变革理论之父库尔特·勒温的场论

的基础上设计的。在其文章《基于场论的企业大学模型》中，对该理论进行了较为详细的说明。该理论将企业大学分为五个阶段，依次为静态场、学习、系统动态场、工作、绩效。静态场由组织学习(OL)、学习体系(LS)、学习技术(LT)、合作联盟(CA)四个要素构成，在上述四个要素的支持下，通过第二阶段学习进入第三阶段系统动态场阶段，即大量的学习与静态场的相互作用的结果，包含四个结果：领导力(LS)、人才发展(HD)、组织知识(OK)、品牌影响力(BE)。第三个阶段的成果再通过第四阶段在工作中的应用，最终产生第五阶段的绩效。该模型较为清晰的表达出企业大学的逻辑关系，并给出12个一级、48个二级指标。但结合其给出的具体的指标后，您会发现，实质上还是基于规范化的企业大学建设理论体系。

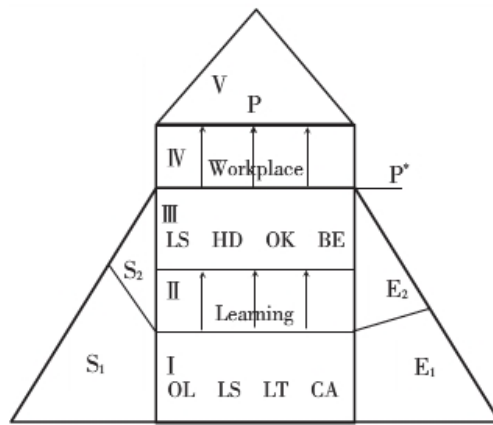


图2 企业大学场论模型

第三个阶段的成果再通过第四阶段在工作中的应用，最终产生第五阶段的绩效。该模型较为清晰的表达出企业大学的逻辑关系，并给出12个一级、48个二级指标。但结合其给出的具体的指标后，您会发现，实质上还是基于规范化的企业大学建设理论体系。



益策李发海老师的企业大学建设的三驾马车理论(如图)，是益策在多年培训服务实践中总结的最优经验。其实质是从企业大学如何做好学习的角度进行探讨，将有效学习分解为学习地图、学习引擎、学习运营三个方面。其中学习地图解决的是学习什么以及如何高效的学习问题，学习引擎解决的是

学习的动力问题，学习运营解决的有效组织的问题。该理论视野独特，实用性强，适合于各项培训管理工作，但能否上升到企业大学建设运营的层次还有待商榷。

奥康大学领导力学院院长李金来老师提出了智库型企业大学概念。其将企业大学划分为百货店式的培训型企业大学(赋能)、药店式的智库型企业大学(推动创新)、粮店式的宗教型企业大学(使人乐从)。李老师认为智库型企业大学的

功能是：预见问题，提供提案，优化管理，发现人才，成为 CEO 和管理层的参谋部、智囊团、军师与智库。该理论具备独特的视野，把握了企业大学需要具备解决问题、研究甚至管理咨询功能的核心特点。观点有新意，但可能有点以偏概全，其核心实质上是基于问题的培训管理模式的体现。

此外，国内还有一个生态型企业大学理论体系，从仿生态系统角度考虑企业建设运营问题，但尚未有公开的介绍资料，从名称推测应该是从另一个视野的企业大学规范化建设，不过还是建议您以后关注并予以确认。

上述所有理论体系分别从不同视野探讨企业大学建设的问题，但基本上都是基于规范运作的角度进行探讨，并没有从效果出发把握企业大学价值创造的核心点，有可能导致耗资巨大，效果却有限。因此，特设计价值创造型企业大学的理论体系：该理论是以基于任务的培训模式为基础，整合基于问题、基于能力、基于绩效这三种模式分别形成基于价值创造的培训管理模式、快速成长模式、绩效挖潜模式，分别对应企业大学建设培训专家阶段、成长顾问阶段、绩效伙伴阶段，分别解决有限培训资源价值最大化、人才辈出机制与规模领导力建设、绩效快速提升这三大价值创造核心问题，最终实现企业绩效和竞争力的快速、大步、持续提升。这三大价值创造点的实现，需要通过良好的企业大学战略规划来设计最佳路径。因此，价值创造型企业大学的核心价值创造点可归纳为一个规划、三个模式。



大学的核心价值创造点可归纳为一个规划、三个模式。

4) 指标体系方面：李雪松老师、吴峰老师、凯洛格、上海交大海外教育学院均进行过研究，各有特色。

李雪松老师在其文章《中国企业大学建设水平评价指标体系研究》中，用平衡计分卡的思维设计了 17 个一级指标和 58 个二级指标（详见附件），为我们构建了一个较完整的企业大学评价体系，可以借鉴，但缺乏具体的衡量方法，需要

在实际中进一步完善。

吴峰老师在《企业大学评估指标体系建构及定量分析》文章中，根据其基于场论的企业大学理论体系，提出了企业大学的系统指标体系，该指标体系从基础、静态场、动态场、目标、社会属性五个维度分解出 12 个一级指标、48 个二级指标（详见附件）。这些指标主要从规范化建设的角度提取，可以参照。但具体指标多为定性，评价标准方面还有待进一步优化。

凯洛格从战略集成、效用评估、交付运营、组织机制四个维度分解出十二项二级指标和三十五项三级指标（详见附件），并且拥有清晰的评价标准。遗憾的是，该指标及评价标准没有完整公布。另外，由于其理论体系侧重于企业大学规范化建设，可以参考，但仍存在较大的优化空间。

上海交大海外教育学院研究的一流企业大学指标评估体系由七大模块、22 个指标 50 个要项构成（详见附件），内容系统，权重清晰。但定性指标太多，已公布的内容中衡量标准不够清晰，同时侧重于规范化的过程指标的设计，结果指标所占的比例过低，仅为 15%。

虽然目前有几大指标体系，但这些指标体系多是从规范化建设的维度设计相应指标，而且多是状态描述性指标。比较尴尬的是，即使全是满分，也只能说明企业大学在规范化建设方面相对科学合理，但建设效果未必好。

在《企业大学校长快速成长方案中》，本人根据企业大学不同发展阶段所需的核心能力，初步提取了不同阶段的评价指标，有利于企业大学根据自己的发展阶段，选择合适的考核指标，以有效引导企业大学的建设工作，但部分指标的评价标准等还有待进一步完善。我们将继续细化成实用且易于操作的指标体系，并在此基础上打造出价值创造型企业大学标准。该项成果将无保留的免费发布，并尽量做成傻瓜式的在线测评和诊断系统供大家使用，欢迎您关注并参与探讨。

5) 企业大学标准方面：目前，有两个企业大学建设标准，一个是普瑞姆·库玛老师的《全球企业大学测评标准》，一个是上海交大海外教育学院的《一流企业大学建设标准》。

前者在 2014 年 5 月份左右推出试行版并随后在国内企业大学中进行试测，并预计在 2014 年年底正式发布。但截止目前为准，该标准（包含试行标准）均未见公布，通过各种信息可以判断，其标准建设的核心思想是借鉴 ISO 体系的思

想而设计的企业大学建设标准化体系，主要还是从规范化的角度来设计。

上海交大海外教育学院的《一流企业大学建设标准》于 2014 年 9 月正式发布，其指标体系发布在中国最佳企业大学排行榜官网上，该标准主要为学校教授研究设计，十分系统和工整，以企业大学规范运作的过程指标为主。该指标主要是状态描述性指标，能够引导企业大学从各个方面进行规范，但由于面面俱到、结果指标不够突出、未能反应企业大学建设所需要的核心能力等原因，可能引导企业大学进行庞大的规范化建设，运作效果却难以保证。

目前，我们正在拟订《价值创造型企业大学标准》，该标准侧重于企业大学建设核心能力和建设效果的评估，并根据企业大学的不同发展阶段所需的核心能力分级制定各级别的指标体系，从动态角度引导企业大学建设者以价值创造为导向有效建设企业大学，避免企业把太多资源浪费在价值创造空间不大的规范化建设上。在此基础上，还将形成全面的指标体系供各企业大学自评，快速把握本企业大学所处建设阶段及各项能力水平，进而迅速明确改进指标和改进策略。如果您有兴趣，欢迎参与探讨，共建最有用的企业大学建设标准。

6) 企业大学发展阶段方面：凯洛格与上海交大海外教育学院在这方面都有自己的发展路径。

凯洛格的发展路径是基于其从效果和效率两个维度划分出的企业大学模型，其认为由低到高，企业大学可以依次划分为培训事务专家、员工发展顾问、业务合作伙伴、变革推动者。

上海交大海外教育学院则将企业大学的发展路径设置为：事务型、顾问型、伙伴型、战略型、组织型。其前四个阶段与凯洛格基本一致，在此基础上增加组织型，认为企业大学发展的最高层次是企业即大学。

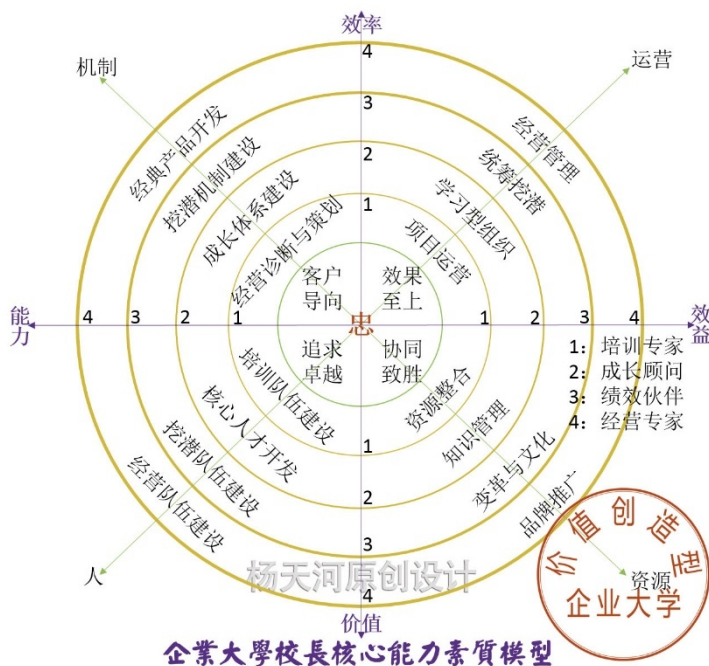
在价值创造型企业大学理论体系中，企业大学由低到高发展路径依次为：培训专家、成长顾问、绩效伙伴、知名品牌、著名标杆。特别说明的是，成长顾问和绩效伙伴并没有严格先后顺序，将成长顾问放到前面是考虑当前企业大学的建设的重点多在此环节。在实践中，我们建议尽可能将绩效伙伴提到第二阶段，主要基于以下考虑：绩效伙伴阶段的建设相对较为容易，而且效果十分明显甚至惊人，通过快速获得令人信服的企业大学建设效果后再推进周期长且需要大量资金的成长顾问建设，更容易成功。此外，万达学院在建设过程中依次经历基于能力、

基于任务、基于问题的培训管理模式，只有在基于问题的培训管理模式（这实质是价值创造型企业大学第一阶段的任务）运作后才获得较满意的效果，也从侧面反应了基于能力建设的艰难。如果其它企业没有万达那么重视企业大学，发现投入大量资金却迟迟难以获得好的结果的时候，企业大学往往将面临下马窘境，尤其是经济形势不乐观的当下。

7) 企业大学校长能力素质模型方面：2014年4月，培训杂志组织发布了中国首个“企业大学校长胜任力模型”。该模型由培训杂志专家委员会共同研究制定，其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。该模型设计的较为细腻，但仍存在一些不足：模型一级内容，一般宜用素质或能力，将行业知识作为模型一级内容不太适合，将其作为基础性素质（即候选人入围资格）也存在不妥（应重在考核候选人的业务能力或者经营诊断能力）。另外，模型没有根据企业大学校长的发展进行分级，不能有效指导企业大学校长的发展。



全面的能力素质模型包含通用力、专业力、领导力等，如果全面梳理，内容将十分复杂，因而选择制定企业大学校长岗位专业力为核心的能力素质模型：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（如图）。

2.2 同行经验

从对标的视野来看，学习专家观点叫理念对标或原理对标，学习同行的先进经验叫同业对标。学习专家观点可以帮助我们把握趋势保持先进性，有机会获得革命性的成功，在少奋斗几年的同时，达到更高的高度。而学习同业经验，则可以将其成功经验快速模仿应用，迅速提升相关环节的工作绩效。

学习同行经验可以通过培训相关杂志、标杆学习等手段实现，依然要提醒的是，我们要学习的重点是其成功的本质（成功模式）和失败的教训，而不仅仅模仿外在。另外，有些企业总结出来的经验是经过包装的，看似好看，用处却不大，需要我们以效果为导向来判断，根据企业需要引进。

2.3 专业培训

快速提升能力的最好方法无疑是参加专业培训了，可以快速拓宽视野，学习到较系统的知识和实用的方法。现将整理相关信息供您参考：

1) 培训杂志主办的《中国企业大学校长高级研修班》

该课程师资阵容强大，由国内知名企业大学负责人授课，系统分享企业大学建设各个环节的技术，并结合标杆参观等学习方法，设置课程主任、辅导专家等模式，协助学员催化。

整个课程学期半年，共 8 天 5 晚，每两个月集中学习一次。学费 3 万/人。

据介绍，该课程从 2013 年 8 月首期开班，可能为不定期开班模式，具体信息可咨询培训杂志。

点评：课程由资深企业大学校长亲自分享干货，各个主题课程的实用性应该非常强，值得学习。美中不足的是，培训杂志没有把这些片断化的知识整合形成企业大学高效运作的最优模式，局部效果的提升难以给企业大学带来质的变化。还需要学员结合实际情况，不断探索最优模式，才可能有大的突破。

模块	研讨主题	学习形式	学时
模块一： 战略规划 (8月·北京)	开学典礼、招待晚宴	联谊交流	3天3晚 [北京站现场照片]
	企业大学发展的全球视野	讲授+案例研讨	
	企业大学如何推动组织变革	世界咖啡	
	构建企业大学战略	讲授+案例研讨	
	上接战略下接绩效的培训	焦点讨论	
	企业大学的组织设计	团队共创	
	标杆企业大学参访(选修)	参观交流	
模块二： 学习技术 (9月·上海)	标杆企业大学参访(选修)	参观交流	2.5天1晚 [上海站现场照片]
	专题研讨：人才测评技术应用实践	讲授+案例研讨	
	专题研讨：教练技术在培训中的应用	讲授+案例研讨	
	专题研讨：培训项目设计与管理实践	讲授+案例研讨	
	专题研讨：新技术对学习的革新	讲授+案例研讨	
模块三： 运营管理 (11月·深圳)	标杆企业大学参访(选修)	参观交流	2.5天1晚
	学习项目管理	沙盘模拟	
	领导力项目开发与管理	案例研讨	
	外购培训服务的选择	世界咖啡	
	企业大学知识管理	讲授+案例研讨	
	企业大学品牌建设	团队共创	

注：详细日程安排表及报名表备索，本课程设置最终解释权归《培训》杂志所有

2) 上海交大海外学院首席学习官培养计划

模块	主题	学时	费用
模块一：企业大学的战略与规划 (上海)	全球人才发展新趋势	3天2晚	单模块学费 17800元， 报名费800元
	企业大学成熟度模型及评价标准		
	沙龙：企业大学校长能力要求		
	企业大学战略定位与规划		
	胜任力模型与人才价值链		
	沙龙：知识管理		
	标杆参观与分组制定战略规划		
模块二：企业大学的组织协同与业务、工具 (北京)	企业大学管理结构与组织设计	3天2晚	单模块学费 17800元， 报名费800元
	与业务部门构建“伙伴关系”及协同机制		
	沙龙：企业大学业务体系构建		
	关键岗位界定与人才盘点		
	基于任务与能力的课程体系规划设计		
	沙龙：人才发展通道与评价中心		
标杆参观与分组设计结构和业务体系			

模块三：企业大学的运行与发展（深圳）	打造企业大学的竞争优势和利润中心	3天2晚	单模块学费17800元，报名费800元
	E-learning、M-Learning与微课程、MOOC		
	沙龙：品牌建设		
	学习地图与行动学习提升人才管理水平		
	企业大学课程开发与设计实战演练		
	沙龙：诗意生活与品位人生		
	内部师资队伍建设及外部采购策略		
学习总结、成果汇报与点评			
合计		9天6晚	40600元/人
优质服务与系统化培训体系建设	港铁优质服务学院参访交流	1天	香港，选修，6800元
	香港马会学院参访交流标准化与系统化		
专题行动	对标评估后选择专题项目提升，通过行动学习形成解决方案	10企业，每企2人	每企业15万800元

该课程依托上海交大海外学院研发的企业大学模型和评价标准，从战略、结构与业务、运行与发展三个维度设计系统的课程，课程包含授课、参观、现场研讨方案、课后作业、总汇报点评等组成。师资阵容庞大，理论界、实践界共24位知名人士或企业大学校长作为课程主讲，由于各主题后没有列明具体主讲老师，这些老师是否都会讲课有待您核实。

课程共10天6晚，每间隔一个半月学习一次，全部课程约5—6个月。从介绍来看，该课程应为不定期开班，详情有待您咨询主办单位。

点评：该课程的设计与培训杂志课程有些类似，只是具体课程内容方面有些差别。虽然该课程是基于其企业大学模型和评价标准设计，依然可以看出，该系列课程还未整合成企业大学建设与运作的最优模式。

3) 益策李发海老师的《企业大学运营的三驾马车》

学习设置	项目专家	主要内容及学习形式	学习收获	费用（元/张）
课堂学习	2天版 李发海	1.三驾马车方法论（讲授+练习） (1) 组织学习的顶层设计+学习地图 (2) 学习引擎+学习运营 2.如何策划企业内部拜师仪式？（视频观看+行动学习） (1) 从宗教及传统仪式中学习	1.掌握顶层设计方法及学习产品构建流程与标准 2.掌握学习产品的营销与执行的流程与方法 3.掌握仪式策划与流程设计的方法	5,800/10
	3天版 李发海/姚林利	增加人文教育环境的构建（讲授+体验） “金刚经+弟子规+禅修+昆曲”体验及企业应用升华	掌握组织文化学习环境的构建方法，理解人文教育的价值	7,800/15 (仅限广州地区)
实践认证	历时1年 李发海及益策大学项目小组顾问	参与课堂学习之后完成以下三项实践 1.完成一个企业人才培养项目实践 2.参与一次项目辅导或一次助教实习 3.完成一篇企业人才培养或组织发展论文	通过运用方法论与教学实践，真正掌握构建企业大学运营体系的方法论，并获得认证资格	3,800/7

该课程基于企业大学运营的三驾马车模型，是益策在多年学习服务过程中的

实战经验总结，形成了企业内部学习活动的模式，对于如何做好企业内部的学习活动有很好的启示。

该课程在全国开班，每月一期，每期二天，费用 5800 元，有兴趣请直接咨询益策。

4) 价值创造型企业大学培训方案

价值创造型企业大学系列培训包含为期 2 天的研修班、每期两天共三期合计一年半的晋级班以及协助企业大学打造培训管理规模领导力的内训课程，力求协助您用最少的资源、在最短的时间内将企业大学建设到最高的高度，更重要的是让您“**少奋斗三至五年并达到更高的高度**”。相应培训方案具体如下：

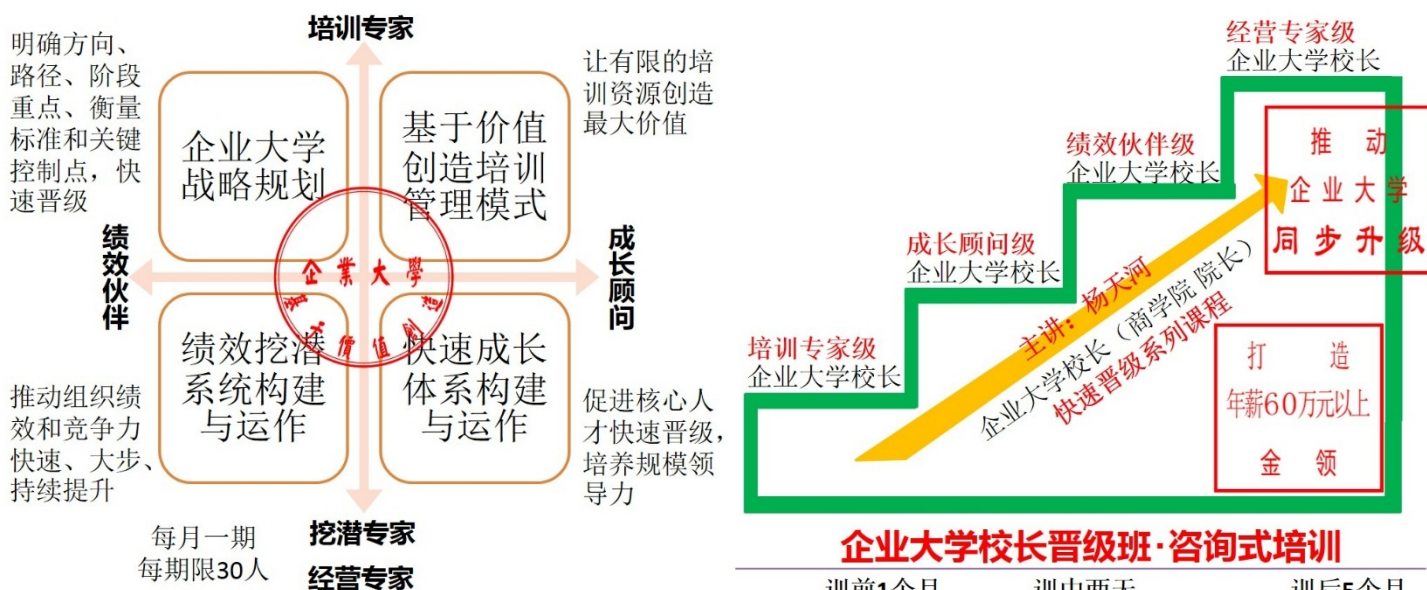
方案类型	内容	方式	适合	时间	费用
1、研修班	问题式培训，解决价值创造型企业大学运作的四个问题：1 个规划、3 个模式	授课+研讨	基础好、学习能力强的企业大学	2 天	5000 元/人
2、研修班+内训	引进内训课程打造集团培训管理力，外派学员参与课程辅导，进一步强化能力	授课+研讨+辅导优化	学习能力强的企业大学	2+2 天	5 万左右
3、晋级班	咨询式培训：训前一个月提供资料 and 工具供企业学习，企业结合实际情况制定建设方案。课堂梳理知识点，并辅导优化建设方案。训后 5 个月辅导推进方案，同步推动企业大学晋级				
3.1 培训专家级	打造基于价值创造的培训管理模式，让有限的培训资源创造最大价值，重点优化年度培训方案和项目运营管理模式	训前制定相应企业大学建设方案	每企业派出 3-5 人打造企业大学规模领导力。	2 天	20800 元/企业
3.2 成长顾问级	打造快速成长模式，形成人才辈出的机制，打造规模领导力，重点构建高效机制并在某关键岗位开发上起模成功	+ 训中辅导形成最优方案	每期半年，约一年半左右晋级为挖潜专家	2 天	23800 元/企业
3.3 绩效伙伴级	打造绩效挖潜模式，推动绩效挖潜，快速、大幅、持续提升企业绩效，重点构建机制并在统筹挖潜上起模成功	+ 训后辅导推进实施	适合希望扎实推进实现快速晋级的企业大学	2 天	25800 元/企业
4、晋级班+内训	大型集团除升级企业大学外，还要打造强有力的培训管理队伍，建设培训管理规模领导力，可根据企业大学推进情况同步导入相应内训，促进集团培训管理软实力同步提升。参加晋级班的学员在内训课程中担当辅导员，在老师的指导下强化辅导能力。				

该系列课程没有像传统课程从企业大学建设规范化的角度力求面面俱到，而是依托业已形成最优企业大学建设模式的价值创造型企业大学理论体系，围绕企业大学价值创造的核心点（一个规划、三个模式）进行探讨，协助您打造价值创造型企业大学，迅速将企业大学从成本中心变为价值创造中心甚至利润中心。

价值创造型企业大学建设培训课程体系：

培训班	后续内训课程	强化培训模式
企业大学校长研修班	基于价值创造的企业大学建设实务	四基培训模式
培训专家晋级班	基于价值创造的培训管理	基于任务+问题
成长顾问晋级班	快速成长体系构建与运作	基于任务+能力
绩效伙伴晋级班	绩效挖潜系统构建与运作 对标队伍系统建设训练	基于任务+绩效

研修班及晋级班课程核心内容如下：



企业大学校长晋级班·咨询式培训

	训前1个月	训中两天	训后5个月
老师	提供资料和工具	协助梳理，辅导优化	辅导支持
学员	制定建设方案	展示方案，解决问题	实施方案

基于任务和学习型团队，打造规模领导力，推动企业大学同步升级

企业大学校长研修班·问题式培训

助您解决企业大学价值创造的四大核心问题
打造价值创造型企业大学

①企业大学校长研修班（2天）

课前任务	阅读价值创造型企业大学相关资料，思考本企业大学价值创造四大问题，明确重点改进方向，梳理存在的问题。		
课程安排	时间	主题	形式
第一天	上午	企业大学战略规划	讲授、案例分享
	下午	基于价值创造的培训管理模式	讲授、研讨
第二天	上午	快速人才模式构建与运作	讲授、研讨
	下午	绩效挖潜模式构建与运作	讲授、研讨
课后任务	在老师指导下制定改进方案并实施。		

②培训专家晋级课程（本阶段约六个月左右）

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。			推动 企业大学 同步升级
课程安排	时间	主题	形式	
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。			
申请晋级	培训当场颁发结业证书，学员达到晋级条件后申请培训专家证书。			

③成长顾问晋级课程（本阶段约六个月左右）

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。			推动 企业大学 同步升级
课程安排	时间	主题	形式	
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。			
申请晋级	培训当场颁发结业证书，学员达到晋级条件后申请成长顾问证书。			

④绩效伙伴晋级课程（本阶段约六个月左右）

课前任务 (一个月)	提供经营诊断、组织能力建设和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。			学 推 动 企 业 大 学 同 步 升 级
课程安排	时间	主题	形式	
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、研讨	
	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。			
申请晋级	培训当场颁发结业证书，学员达到晋级条件后申请绩效伙伴证书。			

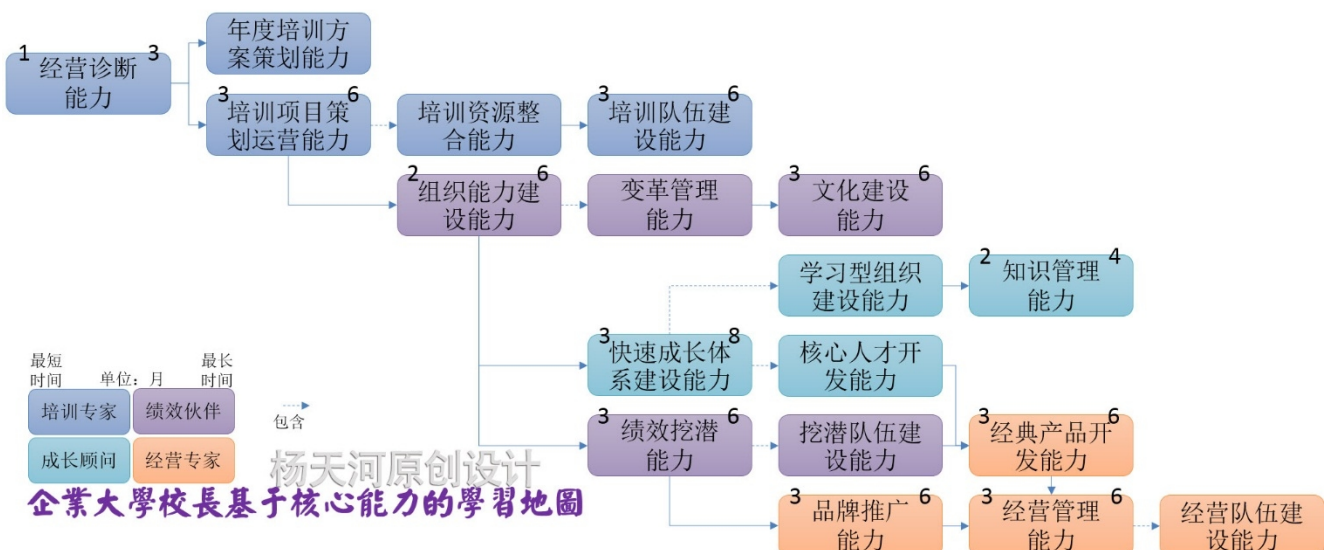
上述研修班和晋级班每月一期，在全国各地巡回开班。

这是一份旨在助您“少奋斗三至五年并达到更高的高度”的事业，后续会通过辅导、邀您参与培训咨询项目甚至通过派至合作企业大学历练、傻瓜式的软件等形式快速提升您的能力。除此之外，我们还与猎头公司合作，直接协助优秀者获得更好的机会。欢迎您和我们一起共同挑战人生新高度！

为确保课程效果，课前将提供相关学习资料和工具并安排任务供学员预习。

研修班需提前半个月报名，晋级班需提前一个月报名，具体事宜请咨询当地培训机构或联络我们。谢谢！

3、学习地图



上图各项能力是企业大学校长需要通过实践掌握的能力，方框上数字，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。方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。

如果您具备5年以上工作经验和二年以上培训管理工作经验，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。

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，更容易获得公司的支持以充分发展各项能力。详细的相关资料请参考《企业大学校长快速成长方案》。

提示：企业大学校长首先必须具备极强的学习能力，整合内外部智慧解决工作中的实际问题。而且企业大学校长的学习还必须有前瞻性，在把握趋势和先进理论体系的情况下，推动企业大学不断升级到更高点。为便于大家学习发展并整合资源，我们将推出《企业大学校长网》，以整合分享最新企业大学建设的各种观点、经验和资源，并将上线个人在线发展规划系统、企业大学在线测评与诊断系统等实用工具供您免费使用。也欢迎您分享您的宝贵经验和资源，共建良好企业大学生态环境。

四、规划篇

经过前面三章的沟通，相信您对企业大学校长这个岗位已经有了比较充分的认识，现在该是做好个人发展规划的时候了。

1、现状评估

本部分通过结构化问卷的设计，助您评估现状，梳理企业大学校长发展机会，评估个人潜力和能力，以便制定有效的发展策略。

1.1 我的现状

姓名		年龄		性别	
婚育		学历		专业	
单位				部门	
岗位		工龄		司龄	
培训管理相关岗位从业年限			统筹管理企业培训工作年限		
独立策划运营学习项目	次数		重点项目及效果描述如下		
独立策划运营年度培训计划	部门层面	次，	公司层面	次，	重点计划及效果描述如下
快速成长体系构建与运作经验					
绩效挖潜体系构建与运作经验					
企业大学设立、规划和管理经验					

司龄包含集团内部所有岗位的工作年限。

1.2 机会评估

如果您目前不是企业大学校长，您可以通过下表来探索发展机会：

机会类型	内容	评估	应对策略
内部机会	行业利润丰厚、竞争激烈或大资本推动、发展前景好的新兴行业		
	本行业已有企业大学		
	本公司已建立企业大学或培训预算超过 200 万元		
	公司希望升级企业大学或有可能推动建立企业大学		
	本企业大学校长职位竞争对手的实力较本人弱		
外部机会	公司两年内都没有成立企业大学的计划或前提		
	拥有良好的人脉关系可以获得该机会		
	您拥有大型平台下较好的培训管理业绩		

请在评估栏中根据实际情况打“√”或“×”，并深度思考应对策略。

如果您已经是企业大学校长，希望成为优秀的企业大学校长，您可以推动企业大学升级以创造更好的业绩，通过提升能力和绩效来提升个人的竞争力，以获得更好的发展机会。

1.3 潜力评估

类型	内容	评估	提升策略
特质	拥有极强的经营意识，把有用作为工作开展的基本原则，习惯把握价值创造关键点并集中资源创造最大价值		
	习惯对标同业和跨界整合其它领域的先进经验以获得较好成绩甚至革命性的突破		
	习惯化繁为简，把握本质，进而有效配置资源协同作战，并通过对核心点的精细化管控以获得更好的效果		
	习惯以高标准为客户创造最大价值，甚至追求 NO.1		
	极强事业心，忠于选择，抗挫折和诱惑能力强，极少放弃		
学习能力	喜欢学习理念、探究原理，能够在一周内深入研究某个局部的小管理问题，并获得最有效的解决方案		

请在评估栏中根据实际情况打“√”或“×”，并针对不具备的点，设计个人提升策略。

1.4 能力评估

类型	子项	内容	评估	提升策略
能力	领导力	能够带领团队不断挑战高标准，取得佳绩并不断达到新高		
	经营专家级	能够有效诊断企业战略及各单位绩效情况，把握瓶颈、短板和核心能力构建方向，明确绩效改进重点所在		
		能够统筹设计系统有效的年度培训计划，将有限的资源投入到能产生最大价值的环节		
		能够围绕组织能力提升统筹设计系统的学习项目，并通过有效运营充分挖掘项目价值		
		能统筹抓好培训管理队伍和讲师队伍建设工作，确保培训管理执行力以及最佳实践的有效提炼和传承		
	成长顾问级	能统筹构建快速成长体系，构建快速学习成长平台		
		能统筹建设学习型组织，确保组织的学习力和创造力		
		能统筹建立知识库并推进知识高效分享和创造，确保智慧资本不断增值和创造价值		
		能统筹建设核心人才快速成长方案，缩短人才成才周期，确保人才辈出的同时，打造规模领导力		
	绩效伙伴级	能有效统筹建设和运作挖潜机制，充分挖掘组织潜能，确保组织绩效和竞争力快速、大幅、持续提升		
		能有效统筹优化企业文化，促进组织绩效和竞争力提升		
		能有效统筹变革工作，确保各项变革的顺利推进		
	经营专家级	能统筹开发经典“爆款”产品的能力，引爆市场		
		能有效统筹企业大学经营管理工作，确保高效运营的同时，获得丰厚收入和效益		
		能统筹推广企业大学品牌，客户主动购买率高		
成绩	品牌	曾统筹管理的某企业大学，获得极高的品牌影响力		
	培训管理模式	曾负责构建基于价值的培训管理模式，能够让有限的培训资源创造最大培训价值，培训资源投资回报率大于 10		
	快速成长模式	曾负责打造快速成长模式，形成人才辈出的机制，至少成功培养了某关键人才队伍的规模领导力，缩短其成材时间		
	绩效挖潜模式	曾负责打造绩效挖潜模式，为企业创造巨额新增价值，快速、大幅、持续提升企业绩效和竞争力		
	经营成果	曾将某企业大学建设为利润中心，每年外部营收超过 1000 万元，外部毛利超过 400 万		

请在评估栏中根据实际情况打“√”或“×”，并针对不具备的点，比较差距，进而设计个人提升策略。

2、发展规划

阶段	目标	实现路径	衡量标准	重点工作	关键控制点
五年					
三年					
一年					
第一季					
第二季					
第三季					
第四季					

请从企业大学校长级别、薪酬要求、平台要求、核心能力和绩效要求等角度，并结合个人现状制定个人发展规划。

3、学习计划

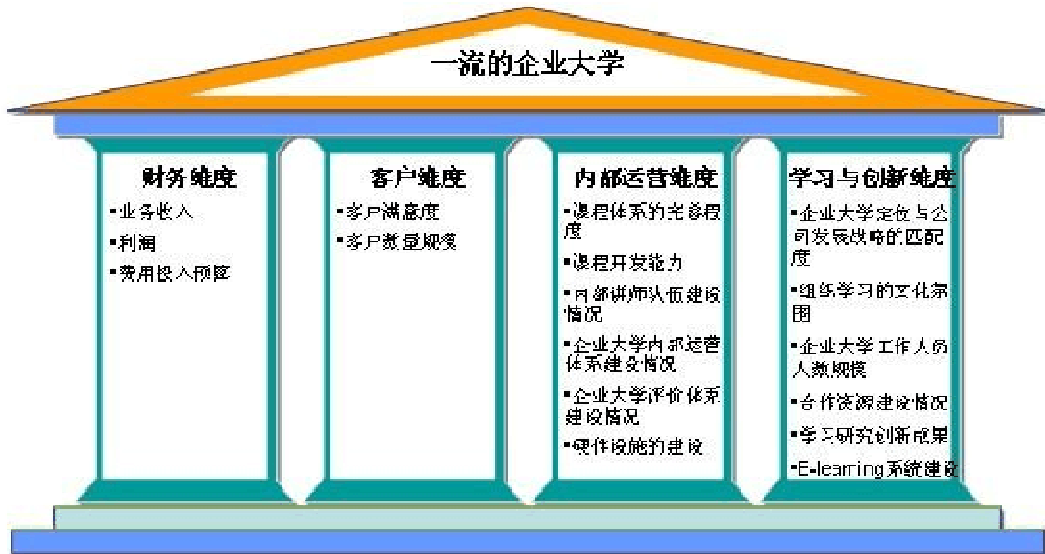
请根据个人发展规划，从特质、学习能力、领导能力、专业能力、创造绩效等角度出发，并结合实际工作计划规划个人的学习计划（学用结合），确保个人发展规划的实现。一般情况下，一个核心特质的培养周期在 21 天左右，最长三个月。一种综合能力的培养可以通过首次全方位系统思考最优后执行，第二次执行中总结优化提升，第三次执行后优化固化成最佳实践即可（当然，如果不用心投入，十次也未必能培养出高水平）。另外，学习过程中，最好集中一段时间强化一种特质和一种核心能力的方式进行。

学习主题	学习内容/子项	阶段目标	时间安排	衡量标准/绩效	关键控制点

以上表格仅供参考，要根据个人喜好进行优化，但建议保持上述核心要素，以便把握重点并通过不断自我检查、不断优化，确保实现目标。

附件：

1、李雪松老师的企业大学建设指标体系



图一：基于平衡计分卡的企业大学建设蓝图

（一）财务维度：

1.业务收入（适用于盈利性企业大学）

1.1 业务收入总额

1.2 企业外业务收入占比

1.3 授课收入占比

1.4 项目收入占比

1.5 人均收入

2.利润（适用于盈利性企业大学）

2.1 利润总额

2.2 人均利润率

3.费用投入预算

3.1 企业大学建设预算占公司总销售收入的比率

3.2 硬件建设费用预算额

3.3 软件建设费用预算额

（二）客户维度

4.客户满意度

4.1 内部客户满意度（适用于服务内部员工的企业大学）

4.1.1 内部客户对培训项目开展过程中的服务满意度

4.1.2 内部客户对培训项目结果满意度

4.1.3 内部协作部门及机构的协作满意度

4.2 外部客户满意度（适用于服务价值链的企业大学）

4.2.1 外部客户对培训项目开展过程中的服务满意度

4.2.2 外部客户对培训项目结果满意度

4.2.3 外部协作部门及机构的协作满意度

5.客户数量规模

5.1 内部客户数量规模（适用于服务内部员工的企业大学）

5.2 内部客户覆盖率（适用于服务内部员工的企业大学）

5.3 外部客户数量规模（适用于服务价值链的企业大学）

5.4 可同时服务的客户数量规模

（三）内部运营维度

6.课程体系的完善程度

6.1 课程总数量

6.2 业务课程与业务活动的匹配覆盖率

6.3 各岗位序列课程与岗位序列的匹配覆盖率

6.4 各岗位层级课程与岗位序列的匹配覆盖率

6.5 通用类课程占课程总量的比率

7.课程开发能力

7.1 课程开发数量

7.2 自主开发课程数量占总开发课程的比率

7.3 课程开发专业人员数量

7.4 开发课程的验收能力

8.内部讲师队伍建设情况

8.1 内部讲师数量

8.2 内部讲师接受外部培训的次数

8.3 高级内部讲师占总讲师人数的比率

9.企业大学内部运营体系建设情况

9.1 运营管理制度、流程的完整性

9.2 运营管理的规范性

9.3 培训教学计划完成率

9.4 企业大学发展计划完成率

10.企业大学评价体系建设情况

10.1 学习效果评价体系的系统性

10.2 学习效果评价的及时率

10.3 学习评价记录的完整性

11.硬件设施的建设水平

11.1 教学设施的建设水平

11.2 娱乐配套设施的建设水平

（四）学习与创新维度

12.企业大学定位与公司发展战略的匹配度

12.1 企业大学战略定位的高度

12.2 企业大学战略定位与企业战略的一致性

13.组织学习的文化氛围

13.1 员工自主学习活动的情况

13.2 行动学习在工作中的应用

13.3U-learning 学习技术在工作中的应用

13.4 五项修炼在组织中的推行效果

14.企业大学工作人员人数规模

14.1 总人数

14.2 业务人员占总人数的比率

15.合作资源建设情况

15.1 合作资源数量、质量

15.2 合作次数

15.3 合作成果数量、质量

16.学习研究创新成果

16.1 发表的学习理论文章篇数

16.2 学习实践活动案例数量

16.3 最新学习技术的应用情况

17.E-learning 系统建设

17.1E-learning 应用覆盖率

17.2E-learning 内容建设情况

17.3E-learning 专业技术人员数量

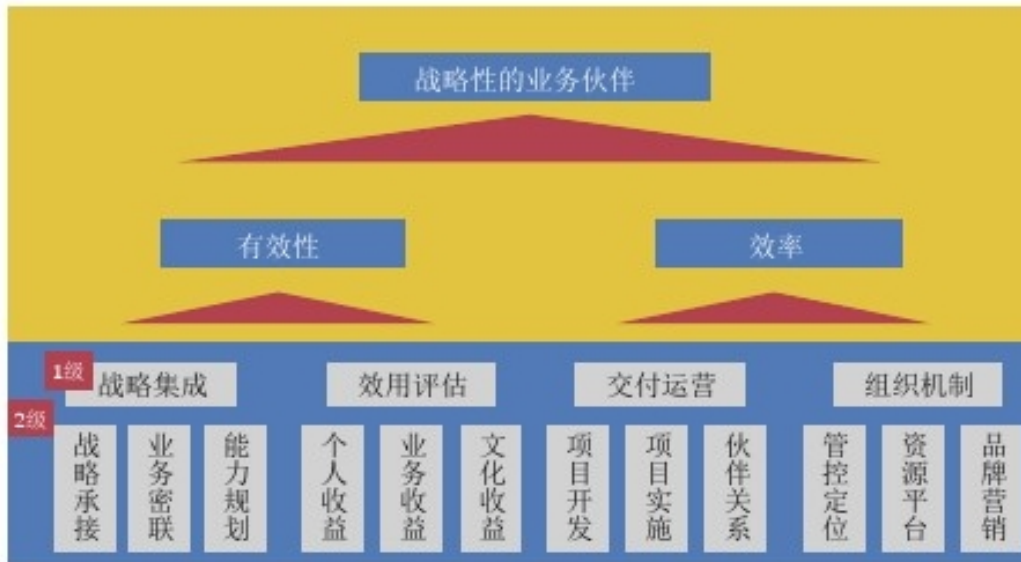
2、吴峰老师的企业大学指标体系

表1 企业大学评估指标体系

模型要素	一级指标	二级指标				
1 基础	1.1 战略性	1.1.1 目标一致性	3 动态场	3.1 领导力	3.1.1 领导力课程体系	
		1.1.2 业务一致性			3.1.2 领导力开发	
		1.1.3 学习指导委员会			3.1.3 继任计划	
		1.1.4 校长		3.2 人才发展	3.2.1 胜任力	
		1.1.5 经费投入			3.2.2 职业生涯规划	
	1.2 经济性	1.2.1 财务管理模式			3.2.3 新员工培训	
		1.2.2 相对独立性			3.2.4 个性化学习	
1.2.3 盈利性		3.2.5 主动学习				
续表 1			4 目标	3.3 组织知识	3.3.1 出版物	
2 静态场	2.1 组织学习	2.1.1 学习设施			3.4 品牌影响力	3.3.2 信息化知识
		2.1.2 学习制度				3.3.3 知识管理
		2.1.3 学习环境				3.3.4 知识共享
		2.1.4 机构设置		3.4.1 品牌开发		
		2.1.5 学习规划		3.4.2 学习粘性/学习者忠诚度		
		2.1.6 学习密度和深度		3.4.3 社会影响力		
	2.2 学习体系	2.2.1 设计体系		5 社会属性	4.1 绩效与变革	4.1.1 绩效提升
		2.2.2 师资体系				4.1.2 组织变革
		2.2.3 资源体系				4.1.3 企业文化
		2.2.4 评估体系			5.1 社会教育责任	5.1.1 社会教育
		2.2.5 运营体系				5.1.2 资源共享
	2.3 学习技术	2.3.1 E-Learning		5.1.3 教育资助		
2.3.2 虚拟社区						
2.3.3 社会化学习						
2.3.4 学习方法						
2.4 合作联盟	2.4.1 全球化					
	2.4.2 产业链合作					
	2.4.3 供应商合作					
	2.4.4 与大学、政府、协会合作					

3、凯洛格企业大学指标体系

图表19 凯洛格培训体系扫描器2.0框架



图表21 根据扫描器2.0定制化的企业大学指标体系及衡量标准（部分）

二级维度	三级维度	指标定义	层级一 (4分)	层级二 (6分)	层级三 (8分)	层级四 (10分)
A 3 业务密联	A 3-1 协作机制	在解决业务绩效问题过程中，与业务部门的角色分工	业务部门有配合，但较为被动，多数认为人才培养只是企业大学的责任	公司业务部门管理者骨干能够参与到培训中来（如通过担任各类师资、项目负责人等方式）	定期就学习与业务绩效提升等相关问题与业务部门进行研讨交流（如召开培训工作研讨会等）	具备与业务部门常态沟通协作的渠道与机制（如成立由业务部门管理者及骨干参与组成的业务专家委员会）
	A 3-2 绩效咨询	基于业务部门绩效问题，提供针对性学习解决方案的方式	通过向业务部门反馈培训结果等途径提供支持，处于零散和偶发状态	为开展严格的绩效分析，但定期通过提供绩效改善相关学习资源间接解决业务问题（如定期与业务部门分享标杆或最佳实践，向业务部门提供绩效分析的方法和工具等）	通过一定绩效分析工具或方法，明确培训需达成的绩效改善目标，但未有跟踪评估	能定期通过积极开发或承担相关学习发展项目，有效解决业务部门绩效问题；组织内部对通过绩效技术促进业务取得共识并形成规范的运作机制
	A 4 人才发展	参与人才能力标准制定、人才评估，培养关键岗位核心和高潜人才的机制、方法和流程建设的情况	仅掌握公司人才的基础信息，未开展人才评估相关工作	公司人才评估的结果停留在评价层面，未与人才培养产生实质链接	依据公司关键岗位能力标准和核心人才评估结果，制定关键人才的个人发展计划并提供相应的培养支持	基于公司核心人才评估/后备梯队建设现状，设计学习项目支撑战略落地，将人才盘点与岗位能力标准、职业生涯规划、后备计划等流程贯通



4、上海交大海外教育学院的一流企业大学评价指标体系

一级指标	权重	内涵	二级指标	权重	三级指标	权重	里程碑
战略对接	20	企业大学在对接战略主题、密联业务发展中，推动人才成长方面表现卓越。	规划引领	5	前瞻研究	2	立足产业发展、公司战略、人才成长规律把握人才培养主题
					有效覆盖	3	立足人才规划，形成覆盖关键人才的完备有效的学习地图
			业务密联	5	需求对接	2	对接企业业务及管理改善的关键需求策划年度培训方案
					有效支撑	3	立足企业业务与管理的绩效提升，提供问题解决型学习方案
			能力匹配	5	高端项目	3	面向高层次人才，开发并成功实施学习项目
					专业影响	2	参与企业高层研讨并为高层决策或前瞻研究提供专业支撑
			跨界整合	5	内部整合	3	整合形成企业内部跨系统、跨职能、跨团队的学习资源平台
					外部整合	2	整合政府、行业机构、科研院所、产业链上下游等跨界学习资源平台
组织协同	15	企业大学组织模式、管理机制、职能行使与其定位的匹配性和有效性。	纵向一体	5	顶层驱动	3	形成与企业大学价值定位匹配的顶层架构和制度化高层投入机制
					体制理顺	2	立足企业人才发展战略形成明晰的企业大学管控模式与权责界面
			横向协同	5	跨界沟通	2	建立了与企业职能部门、业务单元对接的价值共赢的流程与机制
					管理集成	3	基于人力资本投资的战略责任，形成了人才培养与人才管理的对接流程与机制
			组织有效	5	职能匹配	2	企业大学的职能设置及运行匹配企业大学的功能定位及能力要求
					团队胜任	3	企业大学运营管理团队理念先进，能力胜任
业务完备	10	企业大学建立了系统、领先、实效的人才培养工具、内容、方法。	工具完备	3	通道明确	1	为人才发展设置了明确的职业发展通道及清晰的运行规则
					标准清晰	1	为人才培养设定了明确清晰的标准（任职资格、胜任能力、绩效结果）
			内容契合	4	评定完善	1	建立了科学有效的关键岗位人才能力评定程序与方法
					标准衔接	1.5	培养项目的开发和实施与人才培养标准紧密对接
			方法先进	3	实践对接	1.5	培养项目的开发和实施与经营管理实践的契合
					要素统一	1	能够将沉淀的培养项目的成功因素进行标准化推进
					多元匹配	1.5	沉淀形成与不同类别与层次的培训项目相匹配的培训学习方法
					特色彰显	1.5	沉淀形成特色有效的培训理论、模型、方法与技术
知识集成	15	企业大学推动员工知识生产、存储、应用、分享、应用、创新并培养最佳实践。	知识管理	5	载体建设	3	形成推动员工进行知识沉淀、分享与应用的标准、模板与信息化工具
					机制匹配	2	形成推动员工进行知识沉淀、分享与应用的流程与机制
			知识创新	5	主动参与	2	员工主动运用信息化学习平台发起问题学习并获得积极回应
					知识沉淀	3	形成了显著的与人才培养对接的知识创新成果（课程库、案例库、知识库）
			知识运营	5	应用密度	3	员工运营信息化学习平台进行学习或问题解决的比例
					应用深度	2	员工运营信息化学习平台进行学习或问题解决的平均时长
资源匹配	10	企业大学师资队伍、实训基地、基础设施满足需求并有效利用。	师资雄厚	5	机制完善	2	建立系统科学的师资队伍建设的流程与机制
					结构合理	2	形成了序列、层次、能力结构合理，需求匹配的师资队伍
					品牌师资	1	形成了具有企业或行业品牌影响力的企业内部师资
			服务完善	5	设施匹配	2	建立了专业覆盖、适度引领的实训设施
					基础完善	1	建立了匹配企业大学运行模式的基础设施
					有效服务	2	形成了有效的学员服务管理模式
精益运营	15	企业大学创新形成培训项目精益开发、实施的模式与做法。	精致开发	5	方式创新	2	建立起以价值创新为导向的培训项目开发模式、机制、方法与工具
					标杆项目	3	沉淀形成企业或行业的标杆培训课程或项目
			精细实施	5	优化实施	2	建立起低成本高效率的项目实施程序、方法与机制
					创新评估	3	形成了特色有效的项目实施效益的评估方式，支撑项目升级
			高效支撑	5	平台建设	2	运用信息化手段，形成项目管理平台
					有效运用	3	培训项目及其相关主体有效运用信息平台
价值彰显	15	企业大学在员工和组织能力提升以及学习品牌塑造等方面的价值显著。	人才成长	4	能力成长	2	关键岗位人才胜任度
					结构优化	2	基于人才发展规划的人力资本提升度
			绩效贡献	4	组织影响	2	业务伙伴对人才培养的满意度以及企业大学对企业的影响力
					问题解决	1	战略绩效主题落地或推进组织发展的支撑度
			文化推动	4	效益提升	1	学习培训项目的投入产出比
					氛围积极	2	企业大学对学员及师资形成明显的吸引力
			品牌影响	3	文化认同	2	公司企业文化传播在学员及师资行为中彰显程度
					成果输出	1	培训标准、教材、课程、项目以及培训理论、模式、方法、工具的输出情况
					人才品牌	1	学员获得行业及以上荣誉、奖励进而扩展企业大学影响力的情况
					社会影响	1	企业大学获奖以及获得政府、行业机构认定与任职的情况