

企业大学：背景、定义与模式

陈立

(宁波大学 外语学院, 浙江 宁波 315211)

摘要: 企业大学的产生与发展是知识经济社会企业向学习型组织转变的重要条件和标示, 也是现代企业对一种专属教育的诉求结果。受到母体企业的规制, 企业大学表现出多样化的形态和目标, 因此当下有代表性的企业大学定义以“过程”、“战略伞”等宽泛的术语为核心, 表现出较大的包容性; 也有的定义突出企业大学作为“教育实体”的存在, 将企业大学与企业培训部门清晰地区分开来。各企业大学虽各不相同, 但也遵循某些共同的基本原则, 形成一个相对普适的企业大学模式。

关键词: 企业大学; 学习型组织; 定义; 原则

中图分类号: G40-052 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-0627(2009)02-0016-06

1927年, 美国通用汽车公司创建通用汽车学院(General Motors Institute)。该学院的使命是通过组织化和制度化的教育和培训途径, 更新或提高通用汽车公司管理人员的领导和管理能力。虽然学院只是面向企业管理层开放, 但通过建立企业专属的教育组织体系, 以制度的形式将学习的因素带到工作的现场中, 将员工改造为工作中的学习者, 以此来改善企业员工素质, 从而提高企业的生产力, 这一根本原理和动机从1927年的通用汽车学院到1989年的摩托罗拉大学(Motorola University), 未曾动摇, 是企业大学(corporate university)机制构成的基点。从20世纪90年代开始, 企业大学的发展由慢车道进入快车道, 尤其是在美国, 企业大学的数量增长幅度远远超过前数十年, 这主要是因为企业大学的创设不再是基于少数大型企业的行为, 很多中小型企业也已拥有或在筹划自己的学校。根据1998年《企业大学评论》杂志对140所美国企业的问卷访谈, 84%的受访企业已设立或正在筹备自己的企业大学, 其中34%的企业员工数少于5000人。^[1]同时, 进入企业大学进修者的规模也日益增长。有数据显示, 1997年, 美国100所企业大学注册的学员数量就已相当于在125所类似密歇根大学规模的正规大学注册的学生数。^{[2][12]}另一方面, 企业大学也以美国为策源地向欧洲、澳洲和亚洲扩张, 形成了全球性的企业大学运动。

20世纪90年代初, 企业大学登陆我国。迄今, 国内的企业大学已达百余所, 并有不断增多的趋势, 成为我国职工教育和成人教育领域的新景象, 因此, 关于企业大学的研讨具有一定的现实意义, 并且论题应由事物发展的一般表象深化到其本质或特殊规律所在, 方才获得一些有益的启发。为此, 本文通过文献调查法考察以下两个基本问题: 第一, 企业大学产生、存在和发展的合理性和必要性是什么? 第二, 鉴于企业大学呈现多样化的发展, 如何予以定义? 企业大学是否形成了相对普遍的模式?

一、企业大学存在和发展的基本背景

(一) 知识经济条件下企业的学习型组织定位

自20世纪90年代以来, 经济的全球化和科技革命的勃兴及其对社会生活的全面渗透, 见证了知识经济时代的完全降临。如果说在工业经济时代, 主导的资源是资本、土地、物资及一般技能型的劳动力, 那么在知识经济社会, 主导的资源则是知识和知识型的劳动力, 这类型的劳动力突出的

收稿日期: 2008-10-10

作者简介: 陈立(1975-), 男, 重庆人, 宁波大学外语学院副教授, 教育学博士。

素质特征表现为拥有较强的自主学习能力和认知能力，视野开阔，具有创造性的思维，能够通过自身知识体系的不断扩充和优化，实现现实的工作能力的增长。社会劳动力结构层次的上移从外围的角度对现代化企业的竞争力提出了重塑的要求，即人力资源而非物力资源，知识型人力资源而非一般技能型人力资源应当成为企业竞争力的轴心。为获取这样宝贵的资源，企业一方面要凭传统招录渠道引进知识型人才，一方面从组织转型的角度分层次地和制度化地满足现有员工的继续教育需求，使教育贯穿于员工在企业的职业生涯，使员工能够在工作中不断更新知识结构、更好地理解 and 运用知识于实践，同时通过教育的管道更好地融入到企业的组织文化中，成为企业最稳定的知识型人力资源。从这个意义上讲，企业更需通过建立制度化的学习机制及时更新知识、管理和扩散知识，演变为受知识驱动的学习型组织，因为学习型组织较之传统的资本驱动的组织结构，可使企业更好地适应知识经济的压力，同时保证可持续的竞争优势。

企业向学习型组织的转变，主要表现为学习的责任逐渐内化为企业发展的核心意识与行为，学习转化为一种工作的状态渗透到企业的各个层次中去。学习的责任在企业的个人层面、部门或团队层面有不同的表现。在个人层面，员工重视专业知识的更新与综合能力的提升，学习对他们来说是一种自觉的意识和行动；在部门或团队层面，部门或工作小组有针对性地组织学习或培训的项目，在改进部门和团队的工作效率的同时，使其成员学会相互学习、协同并进。当然，无论是个人抑或部门，其对学习的诉求都务必反映基于长远战略的企业教育旨趣。当前企业的学习责任也开始延伸到企业价值链上的客户、供应商、营销商等人群。自20世纪80年代以来，作为一种创新的企业教育形式，企业大学正是企业不同层面的学习责任的集成和实现的载体，是企业向学习型组织演进的重要条件和标示。

（二）企业人力需求下传统学校教育的缺位

企业员工对如何继续学习有自己的要求，即一种高度切合其工作性质与要求、就近的、自助式的教育供给。为企业人士提供这样特殊的教育，传统学校有其难处，首先是较难保证合适的教学形式，因为师生的教学计划、作息时间表是固定的；校园和教室仍是主要的教学活动场所。其次，传统学校的课程体系也表现出明显的局限性，其包含的知识的取向主要是基础性的、理论性的和普遍性的。这一点在高等教育层面尤其突出。当代高校一般倡行通识教育与专业教育的两阶段教育理念，前者提供的课程旨在使学生通过广博领域的学习获得适应工作环境变化的变通能力，后者提供的课程重视专业知识的系统性和所属学科的逻辑性，由此形成了一定的保守性，因为新的科技创新成果在得以进入学校课程计划之前，往往需要校方各委员会花时间去认证，所以课程内容的更新速率总体低下，加之学生学制一般维持3至4年，从这个意义上讲，学生毕业后所掌握的知识总是比较落后的。^[3]因此，传统高校的专业教育似乎总是不能及时地推动新科技在企业生产与管理中的应用。不仅如此，传统高校——即使是那些强调企业需求导向的技职院校——也难以提供企业针对自身从事的产品开发领域所需要的高度专门化教育，更无法使学生在完成一个系统的课程学习后产生对企业使命与企业文化的认同感。综上所述，传统学校教育在满足企业人力资源发展需求方面的缺位为一种完全基于企业建立的教育主体，即企业大学，提供了生长的巨大空间，这一真正意义的企业导向的教育更能为员工的工作便利考虑，形式多样化；教学体系（包括课程设置、教材编制、教法采用等）以“企业适用”为惟一基准，讲师的选配也以是否有丰富的企业工作经历为重要标准。

二、企业大学的定义与基本特征

（一）关于企业大学与大学：不对等的关系

现代大学（university）的构成大致可分为有形的部分和无形的部分，前者包括高学历、高水平的专职师资、以全日制学生为主体的学生群体、固定的校园及支持教学、科研的基本硬件设施，后者指向自中世纪大学沿袭而来的自治和学术自由的传统、对真理和科学的无止境的追求以及包含院、系、讲座的组织建制在内的一套相互支撑的完整的教学与科研系统。以上述大学的构成要素为尺度

来衡量企业大学,可以发现企业大学和大学不在一个层面上——即使只是将大学作为一种专事教学的机构,几乎所有的企业大学都达不到“大学”的标准。^[4]大学是已获得授权的高等教学机构,具备独立提供获得认证的学分课程和学位的权限。实际上,只有少部分的企业大学,如美国麦当劳公司的汉堡包大学(McDonald's Hamburg University)、美国北方电力公司的北方电力大学(Northrop's Northrop University)获得了认证的学分课程和学位的授权。^[5]部分企业大学与普通高校建立起长期的教学合作关系,由后者负责向受企业大学资助的学员提供定制的学分课程,在获得必要的学分后再由企业大学与正规高校向学员联合颁发认可的学位。还有某些较具制度和规模的企业大学,如摩托罗拉大学,在组织构造和硬件条件方面比照正规大学,建立固定的校园与基础教学设施,设置了不同的学院,并有校长及行政单位处理一切运作的情形,但这一表面的形似并不能填补企业大学与大学之间由历史源流、性质、目标、功能、制度上的差异性所造成的鸿沟。

(二) 关于企业大学与企业:子体与母体的关系

帕顿(Rob Paton)等人主编的《企业大学发展手册》一书将企业大学的运作界定为:“由母公司完全所有和控制,将重点放在对母公司员工提供学习机会,并用教育部门的符号与语言进行的活动。”^[6]上述定义与其说是对企业大学活动范围的解释,不如说是就企业大学与企业之间关系的经典说明——从根本上来讲,企业属性是企业大学的第一品质,这也是造成企业大学与大学不对等的一个重要条件。作为子体,企业大学的结构按母体企业的组织结构框架设立,而企业大学的规模、目标、运营模式亦视母体企业的运营情况、战略及产业领域特点而定。

(三) 包容性与区分性:企业大学定义的基本取向

1. 企业大学是一个过程,是一把战略伞

企业大学植根于企业,隶属不同企业的企业大学之间具有很大的个体差异性——传统大学之间区别亦十分明显,但人们仍然可以从大学的源流、立命哲学、基本结构和体制等方面找寻到一些共性的东西,足以构成一个相对明朗的大学定义。而企业大学是另外一回事,一则因为其历史太短,人们对企业大学规律的认识还不够丰富,二则如上所述,不同产业领域的企业——即使同一产业领域的不同企业——关于企业大学的宏观与微观考量都是不同的,这要求企业大学的定义一方面能够揭示这一事物的基本面貌,一方面能够提供延展空间以包容其目的与形态的多样性和发展的变化。

美国企业大学研究专家珍妮·梅斯特(Jeanne Meister)在其1994年出版的论著《企业质量大学:为企业培养世界一流员工》一书,就企业大学提出了如下的定义:“企业大学是一个过程(process),这个过程是企业的所有层次的员工以及重要的客户、供应商展开终生学习的过程,有助于他们提高工作业绩。”^[7]这个定义向人们揭示了企业大学是相对开放的组织,反映了知识社会的一种动态的、终生的学习理念。除此以外,这个定义表现出了高度的包容性,它的核心术语是“过程”,一个宽泛的变量——每所企业大学的“过程”都必然是不同的。1998年,梅斯特又提出“企业大学是一把战略伞”(strategic umbrella)。^{[2](29)}“战略伞”下集中了企业所能获得的所有教育资源,并通过一定的途径惠及企业所有员工、客户和供应商及其他相关人群,使其获得继续教育和发展的机会,而企业战略目标则透过“战略伞”所统摄的诸多教育活动达成。较之先前的“过程”之界说,“战略伞”的定义强调了企业大学以服务企业的战略为之根本的价值,并借“伞”之笼盖与庇护的形象来形容企业大学对企业内外教育资源和教育对象的聚合与统整功能,突出企业大学对于企业的组织发展及至学员的职业发展的重要性。显然,“过程”和“战略伞”的定义均在规避一种狭隘和具体的表述。这样宽口径的定义符合20世纪90年代以来企业大学演变的实际情况和未来趋势,而且也切合当下企业界对于企业大学的总体认知,即“企业大学”应当具有伸展性很强的概念体系架构,以和企业的发展变化保持同步。^[8]

2. 企业大学是一个教育实体

既然企业大学边界呈宽广化的趋势,那么,同样是建立在企业资源基础上,同样是针对企业员

工素质的改进，传统的企业培训部门（training department）是否可以纳入企业大学的范畴？这个问题涉及企业大学定义的区别性。

另一位美国企业大学研究专家马克·艾伦（Mark Allen）在2002年出版的《企业大学手册：设计、管理和发展一个成功的项目》一书中就企业大学提出如下的定义：“企业大学是一个教育实体（educational entity），它作为一个战略性工具支持母公司实现其使命，即通过众多活动来推进个人和集体的学习，知识和智慧的发展。”^{9}与梅斯特的“过程”和“战略伞”相比，艾伦的定义以“教育实体”作为关键词，突出了企业大学作为教育机构的基本属性，这一定义试图以“教育”（education）与“培训”（training）之间的本质差异来划清企业大学与企业培训部门的界线。培训仍是企业大学的一项活动，但培训部门不属于企业大学层面的组织，因为培训的发生一般是基于员工个人的提升计划或以企业短期的业务目标为动力，与企业的长远战略没有直接的关联，而且很少是为了推进整个组织的学习、变化、知识与智慧。^{9}梅斯特也注意到了企业培训部门与企业大学之间在某些方面存在明显的差异。通过整理艾伦^{9}与梅斯特^{[2](23)}对此方面的论述，笔者制作了下面的表格来说明企业大学与企业培训部门的差异性。

表1 企业大学与企业培训部门的差异比较表

企业大学	企业内部培训部门
教育与培训是一种持续性的学习文化	培训是一次性的任务
服务于企业长期的战略目标，展开的活动与企业长期战略目标有直接关联	服务于企业短期的业务目标，培训内容多以个人的技能提高为中心，与企业长远战略没有直接关联
更注重一定时期内所达成的企业的整体绩效	注重个人岗位技能在短期内的提高
教学多以虚拟的方式（网络、卫星传输）进行	教学以课堂面授为主
积极发掘和应对企业的教育需求	被动应付企业的人力培训需求
相对独立运营	附属于企业人力资源部门
教育对象是所有员工及价值链上的客户、供货商等	培训对象是企业选派的员工
学习者导向	管理者导向
集中资源和集中管理	分散的资源和分散式的管理
与企业文化的培育密切相关	与企业文化的培育无关
提供硬性技能和软性技能课程，包括所有岗位所需的学习能力，领导能力，创造思考能力和问题解决能力	内容多以一般的岗位技能更新为主
企业各个层面都予以认同和积极参与	企业各个层面认同度及配合度较低

通过对企业大学定义的基本价值取向的考察，可以认为，企业大学是一个边界相对模糊、概念比较宽泛的教育组织，其具有强烈的个性化特点，但同时企业大学也指向一个组织群体的存在，后者表现出某些共性的特征：

第一，企业大学的企业性。这是企业大学的第一特征。企业大学在宏观层面的目标、品牌、资源、管理及至微观层面的生源、教学内容、课程设置、教师配置等诸方面的表现都不能脱离企业的语境，由此造成了企业大学的多样态。

第二，企业大学的集成性。所谓“集成”，主要是指企业学习的责任与学习资源的集成，即企业内外的各类教育、培训资源都集中于企业大学这个组织平台，来自企业不同层次（位置）的学习者经由企业大学实现其学习的目标。

第三，企业大学的自主性。相对于企业的其他部门来说，企业大学虽也没有独立的法人地位，但可以独立地运营，并较为自主地开发课程、培训讲师、开发新的教育项目等。

第四，企业大学的中等后教育性。在西方，一般情况下，企业大学接受的是具有中等教育学历及以上的学员，这一方面归结于中等教育的高度普及，一方面是现代化企业普遍提高人员准入的学历标准的结果。因此总体而言，企业大学具有更广义的中等后教育的特征。

三、企业大学的普遍模式

如上所述,受母体企业的规模、生产运营情况、发展战略及所在产业规律的制约,企业大学之间的个体差异如此之大,以至人们总是试图以一种模糊和包容的话语去界定它们。但人们也逐步地认识到,企业大学之间虽然存在诸多细节上的不同,但它们在创建和运作过程中仍或多或少地朝向某些共同的方向,遵守某些共同的原则。梅斯特在《企业大学:市场驱动的教育》一文中就明确地提出一个企业大学的普遍模式(corporate university model),其核心是基于五年实证调查得出的企业大学构造的十项原则。梅斯特指出,各企业大学或存在很多表面上的不同之处,但它们在推动母体企业成为学习型组织的过程中,倾向于采用某些相似的原则和目标来构建自己,由此形成一个相对普适的企业大学模式。^{[10](54)}这十项原则涉及企业大学的性质、价值取向、课程设置、教育对象等多个层面,是一所企业大学(无论实体的还是虚拟的)的基本要件所在——鉴于梅斯特在企业大学研究领域的权威地位以及该项研究具有的充分的实证基础,她的企业大学普遍模式提出后在西方企业界产生了广泛的影响。事实上,这一西方情境中的企业大学模式对我国本土企业的企业大学创建与运营也具有一定的启示。这十项原则^{[10](55-59)}如下:

1. 企业大学的根本价值取向:提供支持企业战略目标的学习资源。虽然近年来企业大学有将自己的教育服务向更广阔的社会延伸的趋势,但是企业大学所服务的主体仍是母体企业的战略发展以及整个的企业价值链的增长。

2. 企业大学的性质:一个过程而不必一定是实体的场所。企业大学从形态上或实或虚,但本质上,它是一个基于企业资源的终身教育的平台,是一个企业及其价值链上的所有人员展开终身学习的过程。

3. 企业大学的课程设计:围绕“3C”构建核心课程。企业大学的核心课程围绕企业公民观(Corporate Citizenship)、情境架构(Contextual Framework)和核心职业能力(Core Competencies)三轴展开。“企业公民”是指通过特定的课程,向学员灌输企业的文化、价值观、传统和愿景,使之成为忠实的企业公民;“情境架构”意指员工通过课程的学习,可以准确评价企业的业务、客户、竞争对手和其他企业的情形;涉及“核心职业能力”的课程则意图使员工在职业能力上具有超越同行的竞争优势,比如学习能力、沟通与合作能力、全球化经营能力、领导力、职业生涯自我管理能力、创造性思维与解决问题能力、技术能力等。

4. 企业大学的加入者:培养一条牢固的价值链。现代企业的成功多来自于这个企业所在的价值链上的诸多伙伴,包括重要客户、销售商和供应商的有效合作,后者深刻地理解和认同企业的愿景、价值观、战略、文化。为此,企业大学的教育与培训不仅面向员工,还要吸收客户、销售商及供应商的参与。普通高校也当添列企业大学的利益相关者范畴,因为那些进入企业工作的大学毕业生迟早都要成为企业大学的注册学员。其次,部分企业大学与普通高校之间存在长期的合作关系。

5. 企业大学的教学形式:从教师控制下的培训转向多形式的学习。不少企业大学是由企业培训部门升级而来,为了适应新的要求,需要适当地转变教学形式。企业大学强调学员的自主学习,为学员自主学习的展开提供多种的形式,这其中虽然也包括教师主导的课堂教学,但采用更多的是自我控制下的、利用网络及数字工具的学习形式。

6. 企业大学的师资选配:鼓励企业领导者加入学习过程,推动学习过程。在师资配置问题上,许多企业大学已经注意到企业领导者的特殊价值。企业领导者进入企业大学的讲师行列,不仅可以活化教学案例中的角色,有助于学员对知识的接受,并且对其自身而言也是一个自我成长的历程。

7. 企业大学的财政方略:从企业拨款转向混合资金渠道。企业大学的教育供给与需求同样反映了一种市场驱动的教育供需格局。越来越多的企业大学采用“使用者付费”的政策,以脱离原来对企业财政的依赖。目前,西方企业大学的经费来源有三大块:企业拨款、企业内使用者(员工)付费、客户、受惠于企业大学的供货商、经销商及其他社会人士付费。

8. 企业大学的跨国学习项目: 采取全球视野, 开发学习项目。受战略驱动, 大型跨国企业的企业大学多具备全球化的视野, 学习项目的开发充分考虑海外的环境因素, 增强项目的属地化成分, 使学员的知识与能力体系的构建适应当地的特定要求。

9. 企业大学质量的评估: 建立一个以输出(绩效)为重的评估体系。关于企业大学的质量评价, 原以投入(学习时间、学习资源)的品质和数量为主要的指标, 忽视产出。当前趋势是, 企业大学质量评估多以企业整体绩效为轴心, 即以事先约定的企业战略实现程度为主坐标来评价教育投入的实际贡献。当然, 和其他领域的教育投入一样, 关于企业大学的教育投入绩效的衡量也不能简单等同于一般生产领域的投入绩效衡量, 前者一般是一个长期的、跟踪调查的过程。

10. 企业大学的品牌资源: 利用企业大学形成外部竞争优势。企业大学的存在和壮大可以反映母体企业的实力与前景。企业大学不仅是企业实施其长远战略的工具, 在很大程度上也作为企业的长期品牌代言者存在。另一方面, 随着产品的价值周期缩短, 而技术又越来越容易被超越, 迫于竞争压力, 企业大学必须要更多地投入到对企业价值链体系的培养中, 这意味着企业大学必须利用自身的资源, 变身为客户的顾问机构, 加强与客户的联络, 增强客户对企业的信赖。从这个角度讲, 企业拥有并维持、发展企业大学, 可以在日益激烈的同行竞争中形成一定的外部优势。

参考文献

- [1] Densford L. Corporate university review survey finds dramatic increase in corporate universities; CUs gain popularity with smaller companies; CUs seen as cost-effective [EB/OL].(1998-12-02) [2009-01-18]. <http://www.thefreelibrary.com/Corporate+University+Review+Survey+Finds+Dramatic+Increase+in...-a053332205>.
- [2] MEISTER J. Corporate universities: lessons in building a world-class workforce [M]. New York: McGraw-Hill, 1998.
- [3] RYAN Y. Higher education as a business: lessons from a corporate world [J]. *Minerva*, 2001 (39): 115~135.
- [4] PRINCE C, BEAVER C. The rise and rise of the corporate university: the emerging corporate learning agenda [J]. *The International Journal of Management Education*, 2001 (2): 17~26.
- [5] 袁锐锷, 文金桃. 试析美国企业大学的现代高等教育性征[J]. *比较教育研究*, 2002 (12): 37~41.
- [6] PATON R, PETERS G, STOREY J, et al. Handbook of corporate university development: managing strategic learning initiatives in public and private domains [M]. Forlag: Gower Publishing Ltd, 2005: xi.
- [7] MEISTER J. Corporate quality universities: lessons in building a world-class work force [M]. New York: Irwin Professional Publishers, 1994: 130.
- [8] BLASS E. What's in a name? a comparative study of the traditional public university and the corporate university [J]. *Human Resource Development International*, 2001, 4 (2): 1~18.
- [9] ALLEN M. The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program [M]. New York: AMACOM, 2002.
- [10] MEISTER J. Corporate universities: market-driven education [J]. *Journal of Business Disciplines*. 2000 (1): 53~65.

Corporate University: Rationale, Definitions and Its Universal Model

CHEN Li

(Faculty of Foreign Languages, Ningbo University, Ningbo 315211, China)

Abstract: The rise of corporate universities is a sign and necessary condition of transforming knowledge-based enterprises into learning organizations, which carries the cry for corporation-based education. The definition of corporate university goes around some broad terms like process, strategic umbrella indicating the diversified forms and goals of corporate universities, as well as the term "education entity" to tell a corporate university from training centers. With differences in many surface aspects, corporate universities tend to follow some similar principles, hence taking shape their universal model.

Key words: corporate university; learning organization; definitions; principles

(责任编辑 赵蔚)