

RUPT时代·企业大学建设、经营与变革高级研修班

——全面打造老板、业务、HR心目中的“企业发展圣地”，成为企业“赢”的利器！

课程背景：

摩托罗拉大学、惠普商学院、海尔大学、万达学院等等这些曾经的标杆企业大学怎么了？20多年来，中国企业大学一直在各种质疑中上下求索，渴望打造出让老板、业务和HR等高度认同的企业大学，为此做了各种变革和创新，取得了一定的积极成果，但，时至今日，企业大学整体“江湖地位”仍如履薄冰。未来几年，疫情常态化、大国博弈、数字化转型三大挑战汹涌而至，每个企业大学都需要进一步证明自己的价值。面对“旧恨新愁”，我们该怎么破局？如何把企业大学打造成老板、业务、HR心目中的“企业发展圣地”，成为企业“赢”的利器？

本研修班就是为此而生。

课程要点：

关键认知突破

- ▲ 20多年来，中国企业大学内在发展规律是什么？有什么特色？演变趋势？
- ▲ 到底企业大学都能创造什么价值——企业大学价值地图？
- ▲ 如何精准规划自己的企业大学顶层设计，少走弯路？
- ▲ LD、TD、OD的分类模式有什么问题？如何突破？

企业大学建设与经营

- ▲ 企业大学关键的治理/管理模式是什么？如何经营？
- ▲ 如何经营决定企业大学命运的内部“百慕大三角”（老板、业务和HR），避免大学沉没？
- ▲ 目前企业大学大约70-80%的业务还是个人赋能业务，如何有效搭建个人赋能培训体系？
- ▲ “好的开始是成功的一半”，如何确保企业大学起步就是对的？如何快赢？
- ▲ 全面培训管理体系如何打造、经营？
- ▲ 有用的培训产品体系（项目/课程/活动等）如何打造、经营？
- ▲ 分层分类的师资体系如何打造、经营？
- ▲ 高效的运营体系如何打造、经营？
- ▲ 系统/平台如何选型、整合、运营？
- ▲ 专业队伍如何打造、可持续发展？
- ▲ 外部资源的高效整合、经营？
- ▲ 让你奠定内部“江湖地位”的杠杆级培训项目有哪些？如何做好？

企业大学变革与创新

- ▲ 面对当下多重挑战，企业大学如何全方位变革、突破？关键路径选择？
- ▲ 个人赋能培训体系如何转型、创新，让业务不再对我们“敬而远之”？
- ▲ 个人赋能培训产品（项目/课程/活动等）如何转型、创新，全面甩掉“锦上添花”的帽子？
- ▲ 应对变革，全新赋能培训体系长什么样（个人、团队、组织能力系统打造）？如何经营？
- ▲ 只做赋能培训难有出头之日，如何向更高、更多价值突破？具体打法？
- ▲ 变革推手类培训业务如何打造、经营？
- ▲ 绩效改善类（问题导向型）培训业务如何拓展、系统化打造？可持续“雪中送炭”？
- ▲ 大学如何支持内部创新和创业业务？突破口在哪？如何常态化？
- ▲ 大学如何对外经营，帮助公司打造外部发展生态？抓手在哪？
- ▲ 当下数字化学习转型的误区？如何应对？避免哪些坑？
- ▲ 如何打造超出老板、业务和HR期望的多重价值？有哪些领先实践和创新策略？
- ▲ 未来校长/院长画像？进化路径？

课程收益：

- 正本清源，洞透中国企业大学发展规律、趋势、挑战，准确把握未来变革方向和路径
- 系统掌握企业大学价值创造的各种方法论，从道、理、法、术、器 5 方面全方位突破
- 学习并掌握企业大学价值地图，从此成为“胸有成竹”的“明白人”
- 学会创建真正有效的企业大学治理/管理模式，奠定大学发展的坚实基础
- 深入掌握内部“百慕大三角”（老板、业务和 HR）的经营方略，不在变革中沉没
- 全面、系统掌握完整的个人赋能培训体系的搭建策略和经营方法
- 掌握企业大学建设初期快赢的谋略和打法
- 深入掌握个人赋能培训体系 6 大子体系搭建和经营的奥秘：管理体系、产品体系、师资体系、运营体系、系统/平台/资源体系、专业队伍等
- 掌握个人赋能型培训体系和产品转型、创新的打法，“让培训人民从此站起来！”
- 深入掌握全新赋能培训体系（个人、团队、组织能力系统打造）的升维打造方法论和工具
- 掌握变革推手类业务打造的谋略和领先做法
- 掌握绩效改善类（问题导向型）业务拓展、系统化打造的实操打法
- 掌握内部创新/创业支持类培训的实操打法
- 掌握企业大学对外经营的各种打法，借鉴领先实践
- 精准把握数字化转型的打法，不踩那些无谓的坑
- 剖析并借鉴超出老板、业务和 HR 期望的业界领先实践和创新策略
- 剖析业界那些奠定内部“江湖地位”的杠杆级培训项目的设计开发实践，为我所用
- 基于下一代企业大学校长画像，规划出自己的未来成长路径
- 现场设计并带走您的最大的痛点的解决方案和新商业画布

课程时间：4 天 3 晚，6（白天）+2（晚上）小时/天；可根据学员需要简化为 3 天 2 晚的版本，6（白天）+2（晚上）小时/天

课程对象：分管企业大学的高层；企业大学校长、院长、教务长；培训总经理、总监、主任；HR 负责人、人才管理或组织发展负责人、HRBP 负责人；企业大学咨询、培训、顾问从业者等。**特别提醒，本课程是高端研修班，主要针对大型、特大型企业的企业大学资深人士，中基层从业者勿入。**

课程方式：

训前：我的两张商业画布（当下的+期望的）？在企业大学工作中，您目前最大的一个痛点？您过往最得意之作？

训中：白天：讲授、案例、研讨、分享；晚上：同修/辅导（群英会；故事会；三人行等）

训后：学员痛点转化成果提交及反馈辅导（自愿，1 月内，机构转交）；新商业画布落地（同修组长期互助）

课程大纲

导入

1. 破冰：团队建设
2. 商业画布和“痛快榜”发布

基石篇——认知突破

第一讲：中国企业大学发展之道

1. 中国企业大学内在发展规律

2. 企业大学价值地图
3. 企业大学 5 大发展趋势

第二讲：时势挑战——大风起兮，路在何方？

1. RUPT 时代，企业的关键挑战和对策
2. 企业大学的短、长期挑战

建设与经营篇——夯实基础

第一讲：顶层设计——起跑线，决定了成功的一半

一、企业大学经营模型：三角模型 2.0

1. 经营是关键：大学成败的先决条件

讨论：如何解决高层尤其是老板对企业大学认知不足这个最大的问题？

二、企业大学规划方法论

1. “蜻蜓模型 2.0”
2. 规划要点解析

三、企业大学使命定位

讨论：你心目中企业大学应有的定位？

1. 7+1 基本定位
2. “3+1”突破方略
3. 顶层经营，最关键三件事是什么？

案例：华润万家学院

四、企业大学愿景规划

1. 不同类型、发展阶段企业大学如何规划？路线图？
2. 为什么必须品牌化经营？

经典案例分享：平安大学、华润大学、金蝶商学院等

五、企业大学体系规划

1. 基本格局：“1+4”一盘棋模式
2. 如何分门别类构建？方法论？

案例剖析：如何做到不同业务之间的相互转化，形成有机完整的体系？

3. 企业大学的类型设计

- 1) 虚拟大学/实体大学
- 2) 内/外向大学
- 3) 成本/利润中心等

讨论：不同类型企业大学的出现原因与演变趋势？不同类型的大学该放在哪里？向谁负责，为什么？

六、企业大学管控模式

1. 管控模式取决于什么？

- 1) 公司业务布局、公司管控模式、公司组织架构
- 2) 定位、功能

2. 大型企业大学管控模式：

- 1) 跟 HR 的关系？如何密连？
- 2) 总分结合模式（直管、统筹两种）

讨论：双向考核？各自的原因、利弊？

- 1) 各自单干模式，利弊？
- 2) 中小型企业该怎么办？

案例：华润万家学院管控模式演变实践

第二讲：个人赋能培训体系建设

一、培训管理体系搭建

1. 组织架构搭建

- 1) 传统四大经典模式——职能式、项目式、矩阵式、混合式
- 2) 传统模式已过时——如何转型？
2. 培训规划、计划如何精准有效？
3. 预算管理：不同类型企业的不同做法
4. 培训绩效管理与考核体系搭建
5. 规章制度、流程、标准建设

案例：佰仟大学的实践等

二、产品体系

1. 基本的三力体系如何打造？如何进一步动静结合？
2. 分层分类的培训产品（项目/课程等）的不同构建模式
3. 真正有用的需求诊断与分析的奥秘
4. 设计开发的方法论梳理，各自的优劣及典型使用场景
5. 设计开发的标准化：标准、流程、工具/模板等
6. 如何搭建有效的评估体系？
7. 剖析业界那些奠定内部“江湖地位”的杠杆级培训项目的设计开发实践，为我所用
8. 培训体系建设初期，快赢的谋略和打法

案例：华润成功实践等

三、师资体系

1. 讲师队伍分层分类建设，重点、难点都有哪些？
2. 讲师培养方法论与实践——选、育、用、留、转
3. 讲师考核评价体系建设
4. 外部讲师整合与合作关系管理

案例：平安的领先实践等

四、运营管理体系

1. 主动、品牌化营销策略为先
2. 系统化、规范化、标准化运营管理体系建设
3. 运营创新策略
4. 供应商管理体系搭建

案例：阳光的培训实践等

五、系统/平台和线上业务运营

1. 系统选型和平台建设

- 1) 甲乙双方对学习系统的定位和理解不同，如何避免跳坑？
- 2) 各种系统如何打通，避免孤岛/烟囱？
- 3) 传统 EL—DL 转型的关键点在哪？必须做好的几件事？

2. 线上业务运营

- 1) 运营创新，走向 OMO

讨论：数字化学习效果会超越线下学习吗？

- 2) 专业队伍建设是数字化转型成败的基础
- 3) 为业务赋能：支持业务才能赢得业务支持
- 4) 如何做到数字化学习助推企业数字化转型？
3. 各类学习资源库建设

4. 知识管理体系搭建
5. 设施设备及运维

六、培训专业队伍建设

1. 大中小企业的培训专业队伍建设和运营有什么不同？
2. 为什么混合队伍（专业和业务混建）为好？
3. 团队不行，一切免谈！如何高效选、育、用、留？

变革和创新篇——变革之道、理、法、术、器、例

第一讲：赋能体系如何转型？

一、个人赋能体系如何转型？

1. 静态体系敏捷化——职业通道长期稳定型、渐变型、动态型的不同做法

2. 静态体系“+数字化”

- 1) 双通道、三力体系，关键人才是哪些？
- 2) 如何做到“化学融合”？

3. 静态产品（项目/课程）转型

1) “+用以致学”或实战化

a 明暗线模式——赋能为主

案例：华润 60、70 班

b 明暗线模式——解决问题为主

案例：万家 ALD 项目

c 实训模式——场景化/案例化/内部最佳实践萃取等

案例：佰仟的敏捷开发方法论、华润案例中心

- 2) 从 O2O 走向 OMO——培训产品级 OMO 转型方法论

4. 强化动态产品和产品线系列

- 1) 为什么动态产品越来越多？如何打造？

案例：金蝶人工智能黄埔班、华润产融结合班

- 2) 尽可能平台化

案例：金蝶极客论道项目、周末大讲堂

5. 杠杆级项目创新——不可或缺

- 1) 如何做 CEO 个人发展计划？其他关键高管（含关键一级部门长）个人发展支持？
- 2) 高管领导力和高管团队发展项目等

6. 培训评估体系创新

- 1) 向全面质量管理转型
- 2) 如何做目标导向的培训闭环评估，而非事后圆场？

二、纵向升维：团队能力如何打造？

1. 业务策略

- 1) 关键团队的界定：梳理分层分类的关键团队框架（非组织架构图）

案例：华润万家团队能力体系

- 2) 责任分工：不同培训队伍之间如何分工协作？

- 3) 需求来源：如何可持续动态经营？

2. 标准体系建设

- 1) 团队能力标准：各种标准、模型、模式、认证、目标等等，外引内建并举

- 2) 随需而动：洞察各种问题团队和合规需求确定打造的优先序

3. 方法论体系建设

- 1) 常备方法论矩阵介绍

2) 应用策略：综合、创新、活用

案例：佰仟的新人高管团队培训项目

4. 产品打造（动静转化）

1) 点-线-面动态扩展

2) 授权认证，质量管理是关键

案例：门店管理文化变革项目设计

5. 杠杆级项目创新

1) 聚焦高管团队发展是重中之重

2) 关键业务管理团队发展

案例：GE 的 LIG 项目分享

三、纵向升维：组织能力如何打造？

1. 业务策略

1) 体系框架：建立分层的关键组织框架（非组织架构图）

案例：华润万家组织体系框架

2) 责任分工：不同培训队伍之间如何分工协作？

3) 需求来源：如何可持续动态经营？

2. 标准体系建设

1) 组织能力标准：各种标准、模型、模式、认证、目标等等，外引内建并举

2) 随需而动：洞察各种问题组织和合规需求确定打造的优先序

3. 方法论体系建设

1) 常备方法论矩阵介绍

2) 应用策略：综合、创新、活用

案例：华润万家组织能力发展项目实践

4. 产品打造（动静转化）——所有产品都要品牌化打造和运作是要点

1) 点-线-面动态扩展

2) 授权认证，质量管理是关键

案例：杨国安教授亲自操刀的华润集团组织能力发展系列项目

5. 杠杆级项目创新

案例：华润万家组织能力发展项目的推广

6. 队伍建设是关键

1) 顾问队伍建设策略

2) 将方法论赋能业务作为抓手，打造协作生态

案例：华润行动学习推广培训等

7. 项目开发形式

1) 瀑布式：ADDIE 等

2) 敏捷开发：SAM 等

3) 伴随式：极限开发等

案例：华润万家华东区组织能力发展项目

第二讲：变革推手类培训业务突破——大学必争的战略变革业务

1. 战略和文化变革推手——如何经营老板的第二工作平台？

案例：ALD、佰仟企业文化咨询培训项目

2. 重大业务变革推手——如何敏于做业务伙伴？

案例：TESCO 并购融合

3. 重大组织变革推手——如何做“HR 兄弟连”？

案例：万家绩效管理体系变革推进

第三讲：绩效类（解决问题类）培训业务打造

一、如何做个人绩效改善？

1. 启动：随“差”起舞，及时洞见

2. 干预——完善绩效支持系统是关键

1) 人的系统：导师制、师徒制、教练、复盘、榜样学习等

案例：宝洁、GE 等

2) 机的系统：系统、软件、平台

案例：华润、谷歌等

3) 场域：环境、工作场所

案例：富士康、金蝶等

4) [JobAids](#)：实物工具、手册、表单

案例：华润、佰仟等

5) 资料：各种内参、书报杂志、知识库

案例：华润、佰仟等

6) 未来数智化绩效支持生态打造

二、团队绩效改善业务如何拓展？

1. 理念层——如何向绩效顾问转型？

2. 业务策略

1) 关键团队的界定：梳理分层分类的关键团队框架（非组织架构图）

2) 责任分工：不同培训队伍之间如何分工协作？

3) 需求来源：如何可持续动态经营？

案例：万家团队体系框架

3. 方法论体系

1) 经典方法论矩阵介绍

2) 两大主流工具：行动学习、绩效改进

3) 实战应用策略：综合、创新、活用

案例：TESCO 团队融合项目

4. 队伍建设是关键

1) 顾问队伍建设策略

2) 如何将方法论赋能业务，打造绩效改善的协作生态？

案例：华润的领先实践等

5. 不同类型/场景项目开发形式及应用——瀑布式、敏捷开发、伴随式（极限开发）

6. 产品打造，由动至静——品牌化打造和运作是要点

1) 如何搭建动态产品持续打造的关键机制？

案例：华润万家学院的有效实践

2) 动态产品沉淀：由动而静的转化路径？关键保障？

案例：华润万家华北组织发展项目案例

案例：“再造华润”的行动学习项目群成功实践

三、组织绩效改善业务如何拓展？

1. 业务策略

1) 梳理分层的组织框架（非组织架构图），动态界定关键组织

案例：万家组织体系梳理案例分享

2) 责任分工：不同培训队伍之间如何分工协作？

3) 需求洞察和把握：如何可持续跟进？

2. 方法论体系

- 1) 常备方法论矩阵介绍
- 2) 方法论应用策略：综合、创新、活用

案例：万家华北组织发展项目设计实践

3. 产品打造

- 1) 动态产品打造的关键机制

案例：华润组织发展项目实践

- 2) 动态产品沉淀：由动而静的转化路径？关键保障？

案例：实地培训——门店管理文化发展项目（年度最佳实践）

4. 杠杆级项目分享

案例：GE 经典项目分享

第四讲：双创支持类培训业务打造

一、企业内部创新体系建设

1. 企业为什么从胜任力走向创新力？
2. 如何搭建内部创新体系？
3. 如何打造创新组织和文化？

模型：三力创新体系模型（1.0）

二、创新赋能/辅导体系

1. 创新赋能三大经典方法论：TRIZ、SIT、设计思维
2. 创新辅导产品体系：五大训练营模式及赛事活动等

案例：阳光产品创新训练营、金蝶创新大赛等

三、内部创业体系打造

1. 创业双生态模型 2.0
2. 创业组织保障及创投基金建设

案例：润湾创客中心、华润加速器等

四、创业辅导体系

1. 创业方法论体系介绍
2. 创业辅导系列：分阶段训练营体系搭建及赛事活动组织等

案例：海尔大学系列训练营

第五讲：对外经营类培训业务打造

1. 理念层：生态化经营理念及核心逻辑

2. 实务层——分类打造

- 1) 如何产教融合、产学研合作？

案例：华润万家、金蝶实践

- 2) 如何做产业价值链赋能？

案例：平安大学客户培训、大型论坛模式

- 3) 如何做企业联合培训？

案例：华润与宝洁、华润与可口可乐的成功合作范例

- 4) 如何行业化或社会化经营？

案例：金蝶顾问学院、建行大学等成功项目

- 5) 品牌化运营的策略？

- 6) 国际化运营的做法？

第六讲：数字化转型

一、体系规划为先

1. 公司一致性、一体化数字化转型规划（战略、组织和文化转型）

2. 体系规划

- 1) 理念调整：客户/用户导向
- 2) 三大关键：全方位客户/用户场景体验；总、分需求及整合；数据的敏捷驱动
- 3) 甲乙双方对学习系统的定位和理解不同，如何避免跳坑？
- 4) 各种系统如何打通，避免孤岛/烟囱？
- 5) 传统 EL—DL 转型的关键点在哪？必须做好的几件事？

二、平台规划

1. 平台化的主流方向？智慧和敏捷运营的关键？
2. 如何顺利走过转型三阶段（数字化、自动化、智能化）？

三、内容建设

1. 内外生态资源如何整合？分工、协作？
2. 用以致学的设计开发模式是关键

四、运营创新

1. 运营创新，走向 OMO

讨论：数字化学习效果会超越线下学习吗？

2. 为业务赋能：支持业务才能赢得业务支持
3. 如何做到数字化学习助推企业数字化转型？

育人篇——未来校长

1. 岗位画像
2. 进化路径

回顾与总结