

“互联网+” 企业人才发展创新

吴峰

教育部职成司研修班

2017.6.29

联合国开发计划署



UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

Human Development Reports

2014年中国劳动力资源人口为92148万，为全球第**1**

而联合国开发计划署的数据表明，2016年我国的人力资源指数（Human Resource Index）

仅仅为0.738，排全球第**90**位。

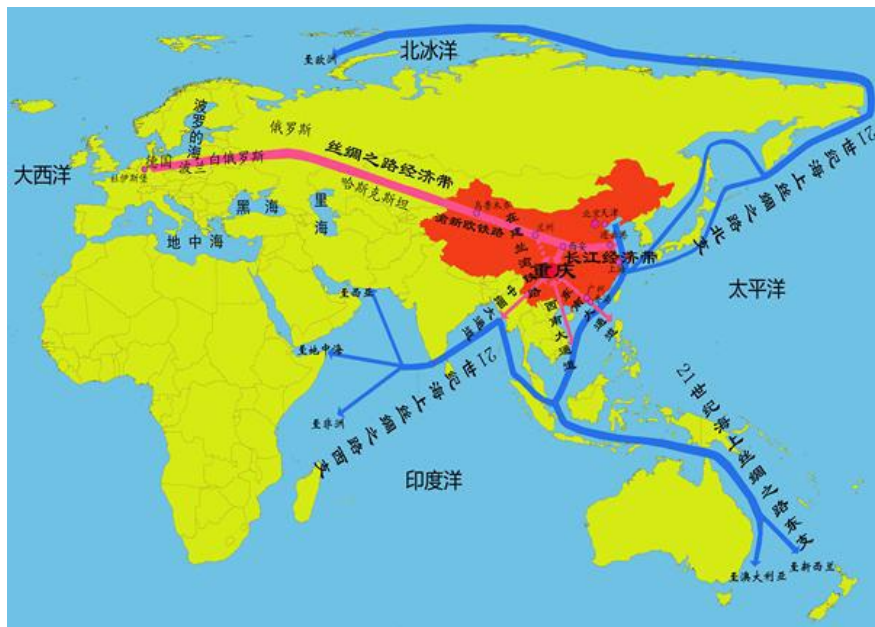
“中等收入陷阱”本质取决于人才发展与产业升级的匹配



资料来源：世行报告《2030年的中国》图1-3a

我国企业人才发展具有高度紧迫性

我国企业肩担一带一路国家战略支撑重任



面临激烈的国际竞争环境

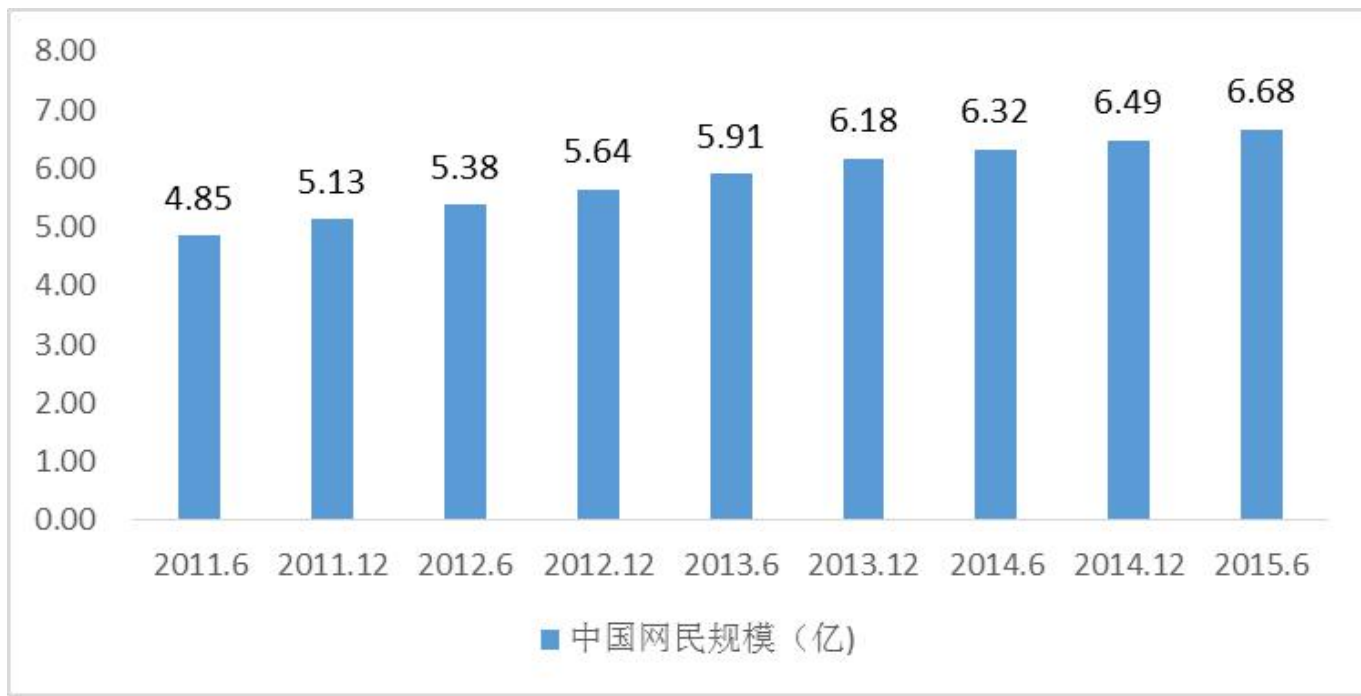


主要内容

- 一、时代的背景：“互联网+”
- 二、“互联网+学习”人才发展的新价值
- 三、“互联网+学习”人才发展的模式
- 四、“互联网+知识”：知识管理
- 五、“互联网+学习组织”：企业大学

一、“互联网+”时代特征

我国步入了“互联网+”时代：截至2016年12月，我国网民规模达7.31亿，占全体人口比例53.2%，超过全球平均水平3.1个百分点，超过亚洲平均水平7.6个百分点。



不仅如此，我国步入了“移动互联”时代



手机网民规模

“互联网+” 与生活密不可分

传统生活模式	“互联网+” 模式
报纸	sohu网、微信圈
电话	微信语音、微信视频
商场购物	淘宝网
书店购书	当当网
出租、代驾	滴滴
骑自行车	共享单车
银行排队	网上银行
柯达胶卷	数码相机
吃饭找路	百度地图

“互联网+”：国家在行动

2015年7月4日，国务院印发《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》

“在全球新一轮科技革命和产业变革中，互联网与各领域的融合发展具有广阔前景和无限潜力，已成为不可阻挡的时代潮流，正对各国经济社会发展产生着战略性和全局性的影响。”

习近平：“当今时代，以信息技术为核心的新一轮科技革命正在孕育兴起，互联网日益成为创新驱动发展的先导力量，深刻改变着人们的生产生活，有力推动着社会发展。”

“十三五”时期，中国将大力实施网络强国战略、国家大数据战略、“互联网+”行动计划，发展积极向上的网络文化，拓展网络经济空间，促进互联网和经济社会融合发展。我们的目标，就是要让互联网发展成果惠及13亿多中国人民。”

李克强：“中国有近7亿网民，互联网市场巨大。集众智可以成大事，要充分发挥“中国智慧”的叠加效应，通过互联网把亿万大众的智慧激发出来。”

如何进行人才发展？人才发展的本质是学习

人才发展有微观与宏观视角的两种定义：

Nadler, L. 微观的定义是基于一个组织的视角，人才发展是在一段特定时间内由雇主提供的学习体验，其目的是为了改进绩效和为个人发展提供可能性。

Harbison, F.H. 宏观的人才发展定义是指提高一个社会所有人的知识、技能和能力的学习过程。

学习是人才发展的本质

“互联网+”学习观特征：

- (1) 任何人都可以随时实地学习。 anyone、 anywhere、 anytime ，时间与空间割裂
- (2) 学习资源无限共享。
- (3) 学习成本低。
- (4) 个性化学习。
- (5) 移动便捷。
- (6) 社会化学习。

“互联网+” 双重红利

“互联网红利”是世界银行2016年努力推广的概念。所谓互联网红利是指人们在互联网应用中获得了超过传统模式的收益。

首先，互联网空前地扩大了职工学习覆盖率，使得所有职工都具有学习机会。**这种由于学习机会的空前扩大而带来的互联网红利称为第一层次红利。**



第二，互联网的出现给我国人力资源发展带来了差异性红利。所谓差异性红利，是指互联网技术应用虽然提供了均等的受益机会，但是并不意味着用户从中的受益是均等的，不同国家和地区在互联网红利中受益的差异成为差异性红利。

互联网经济的重要特征是边际成本接近于零。学习者规模的扩大，互联网应用的平均成本大大降低，互联网应用的效益成本比变高。对于我国这样一个劳动力人口大国，互联网学习的效益成本红利尤其大，远远大于其它国家，因此我国更加具有第二层次互联网红利的比较优势。**这种由于我国劳动力人口众多导致的效益成本红利，称之为第二层次红利。**

“互联网+” 企业人才发展方式

互联网学习，又称数字化学习，Electronic Learning，“电子（化）学习”、“网络（化）学习”等。

美国教育部2000年度“教育技术白皮书”里对“E-learning”进行了阐述：E-learning指的是通过因特网进行的教育及相关服务提供过程；E-learning提供给学习者一种全新的学习方式，增强了随时随地学习的可行性，从而为终身学习提供了可能；E-learning改变教学者的作用和教与学之间的关系，从而改变教育的本质。

企业E-learning是当代企业的时代性标志

世界各国将发展企业E-learning作为企业员工人力资源提升的战略举措

美国 (Training Magazine, 2015)

超过80%以上的大型企业采用E-learning方式进行员工培训，中小企业采用E-learning的比例也超过了50%

企业E-learning的培训支出占企业培训总体支出的比例超过50%

企业的培训工作量接近60%是采用E-learning方式实现的，也就是说，员工通过E-learning方式进行学习的学习时长占整个培训的学习时长比例接近60%

韩国 (韩国知识经济部，韩国E-learning产业报告，2010)

60.7%的大中型企业采用E-learning系统

员工使用E-learning进行学习的时间占整体学习时间的比例将近达到50%

中国（吴峰，2012）

2008年到2012年间，我国企业e-learning人次年均增长率为65%，在线学习时长年均增长率27%。预期的企业E-learning承担的培训量会占企业总培训量的约70%（吴峰，2012）。

中国台湾地区

两个五年计划，分别是2003-2007年的“数字化学习科技计划”和2008-2012年的“数位典藏和数字化学习科技计划”

从2003年到2007年，台湾地区企业E-learning产业的产值由7亿元快速增长到120亿元。从2008年到2012年，数字化学习产业年产值达到250亿元，国际收入达到30亿元

Case1: 北京市干部在线

The screenshot shows the homepage of the Beijing Education Network. At the top left is the logo and name '北京干部教育网' (Beijing Education Network) with the website addresses 'WWW.BJCE.GOV.CN' and 'WWW.BJCE.EGOV.CN', and the text '中共北京市委组织部主办' (Organized by the Beijing Municipal Commission for Discipline Inspection). Below this is a navigation bar with links for '首页' (Home), '课件超市' (Courseware Supermarket), '个人空间' (Personal Space), '班级园地' (Classroom Garden), '网络学院' (Network Academy), '英语学习' (English Learning), '学习社区' (Learning Community), '图书馆' (Library), '师资库' (Teacher Resource Bank), '基地库' (Base Bank), and '管理中心' (Management Center). A '分中心' (Sub-center) section lists various districts and departments like '东城区' (Dongcheng District), '西城区' (Xicheng District), etc. A large banner in the middle features the Communist Party of China logo and the text '深入学习贯彻十八届六中全会精神' (Deeply study and implement the spirit of the 6th Plenary Session of the 18th Central Committee). The bottom section contains a '用户登录' (User Login) form with fields for '用户名' (Username) and '密码' (Password), and a '干教资讯' (Education News) section with a video of Xi Jinping and a list of news items. A '通知公告' (Notice and Announcement) section is also visible on the right.

北京干部教育网
WWW.BJCE.GOV.CN · WWW.BJCE.EGOV.CN
中共北京市委组织部主办

首页 | 课件超市 | 个人空间 | 班级园地 | 网络学院 | 英语学习 | 学习社区 | 图书馆 | 师资库 | 基地库 | 管理中心

分中心

东城区 | 西城区 | 朝阳区 | 海淀区 | 丰台区 | 石景山区 | 门头沟区 | 房山区 | 通州区
顺义区 | 昌平区 | 大兴区 | 平谷区 | 怀柔区 | 密云区 | 延庆区 | 市发展改革委 | 市国资委

深入学习贯彻十八届六中全会精神

用户登录

用户名:

密码:

干教资讯 | 干教资讯排行 | 更多

通知公告 | 更多

关于习近平同志为核心的党中央...
“平语”近人——习近平解题...
习近平在北京考察：抓好城市...
大兴区举办处级领导干部“学...
丰台区即时组织全区千余名处...

关于核实传统文化与治国理政智...
关于举办北京市第2期乡镇党委书...
关于第93期局级领导干部进修班...
关于举办2017年离退休干部工作...
关于举办2017年全市组织系统调...

Case2: 中国电信网上大学



欢迎登录

如需帮助, 请致电网大学习服务中心: 021-3384 6066

您学习和工作的贴身助手

日程安排、资料共享、交流研讨



中国电信网上大学



手机号/网大账号



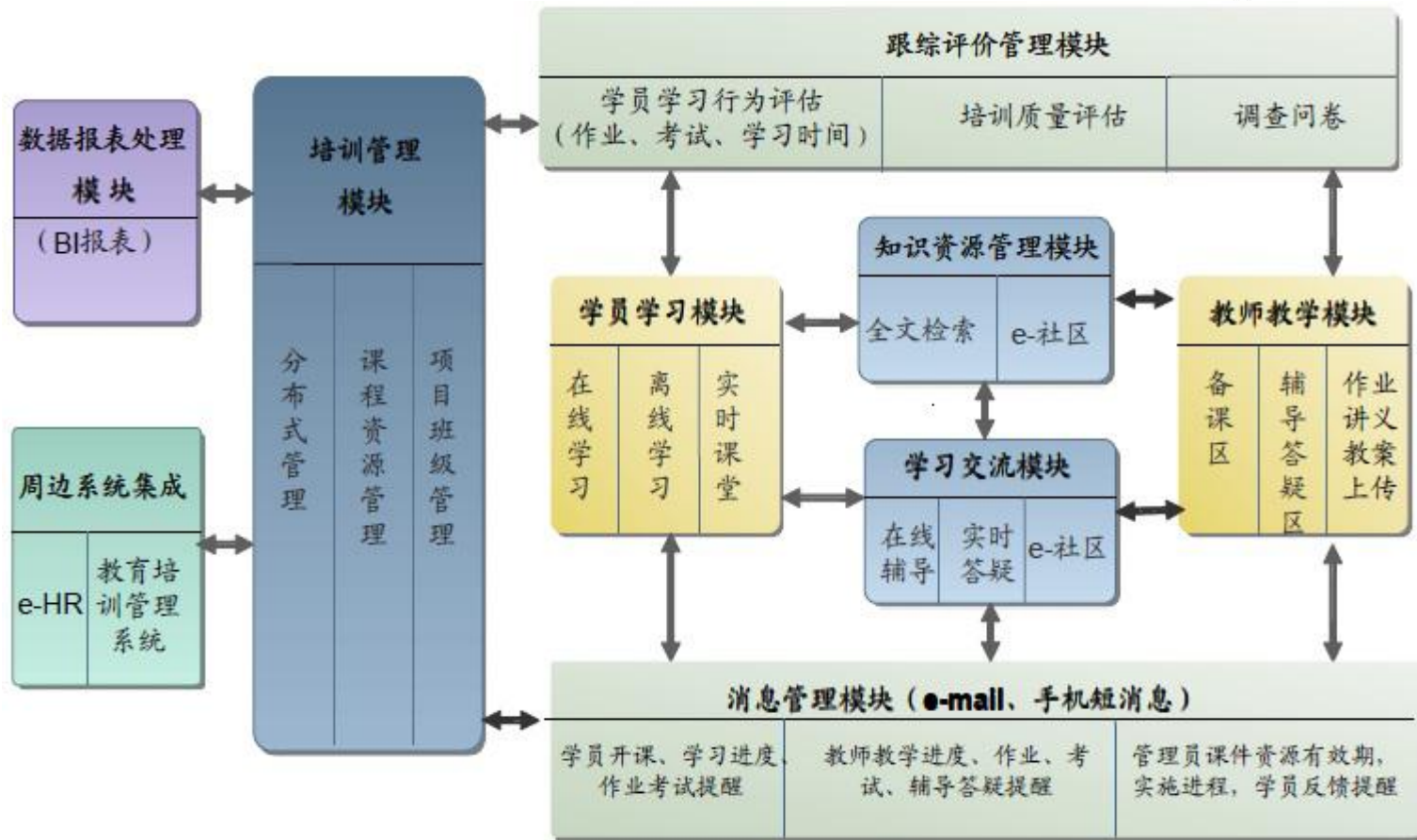
密码

[新用户注册](#) | [找回密码](#)

登录

或

企业E-learning框架图



Case3: 北大MOOC

北京大学

实习招聘 协会报名



北大慕课
MOOCs@PKU

[首页](#) [项目简介](#) [欢迎加入](#) [慕课协会](#) [推荐资源](#) [项目支持](#)

搜索



科学是什么

主讲:饶毅等

北大高举“科学”和“民主”的旗帜，自然要问，科学究竟是什么？

[进入课程](#)

新闻动态

[全部新闻](#)

参加培训

[详情](#)



第十八期MOOC培训班开始

2017年04月10日

MOOC协会举办学习分享会暨2016年度颁奖

有意参加“慕课”（MOOC）相关教育技术的培训的老师，请将院系、姓名、联系方式、希望参加第几期培训、课程名称等信息发送至王胜涛老师邮箱 wangst@pku.edu.cn

MOOC



2015年4月，教育部制订了《关于加强高等学校在线开放课程建设应用与管理的意见》

北大原校长：“没有围墙的北大，人人能上北大”，本质优质教学资源通过互联网传播校外成千上万的人。

三、“互联网学习”价值

1. 提高员工学习覆盖率

中国邮政网络学院
CPOC CHINA POST ONLINE COLLEGE

支撑邮政战略发展 服务员工职业成长

邮政党校 邮政业务 邮储银行 速递物流 中邮保险 领导力 人才评价 技能鉴定 成人教育 高职教育

学员中心 资源中心 省分院/省中心 考试中心

NEWS 新闻中心 >>更多

- > 邮政党校2017年春季学期培训班开班 2017-04-18
- > 持续深化战略人力资源管理转型 2017-04-06
- > 李丕征希望学员们当好邮政企业文化宣贯... 2017-04-06
- > 科学谋划建设 加快推动邮政党校发展 2017-04-05
- > 中国邮政在卡拉拉客服会议上就中国邮政... 2017-03-23
- > 国家开放大学考察团来石邮学院考察交流 2017-03-22

了解网院 认识邮政 直邮天地

价值

2. 降低成本：1/3-1/6



价值

3. 碎片化学习



价值

4. 效果更佳。个性化选择性学习



The graphic features a central circular emblem with a yellow and pink gradient. At the top of the circle is the 'Learn Quick' logo and the text '学习中心'. The large white letters 'VIP' are prominently displayed in the center. To the right of 'VIP' is the text '新航道'. Below the circle, three white boxes with rounded corners contain the following text: '因材施教 全面定制', '1V1辅导 全程跟踪', and '名师教学 实效提分'. A small black box with white text '“N对1” 全程贵宾服务' is positioned just above the bottom boxes. The background is dark purple with abstract geometric shapes and circles.

Learn Quick 学习中心

VIP 新航道

“N对1” 全程贵宾服务

因材施教 全面定制

1V1辅导 全程跟踪

名师教学 实效提分

价值

5. 企业文化：降低员工流失率

ACTI
安利(中国)教育网
学习新体验 成长新动力

提示：用户名及密码同易联网 [登录说明](#)

用户名：360 -

密码：

性别：男 女

验证码： 4123

登录

生活 美丽 健康 事业
Amway 安利

价值

6. 工作与学习冲突： 业务主管的矛盾



价值

8. 国际化发展——“一带一路”

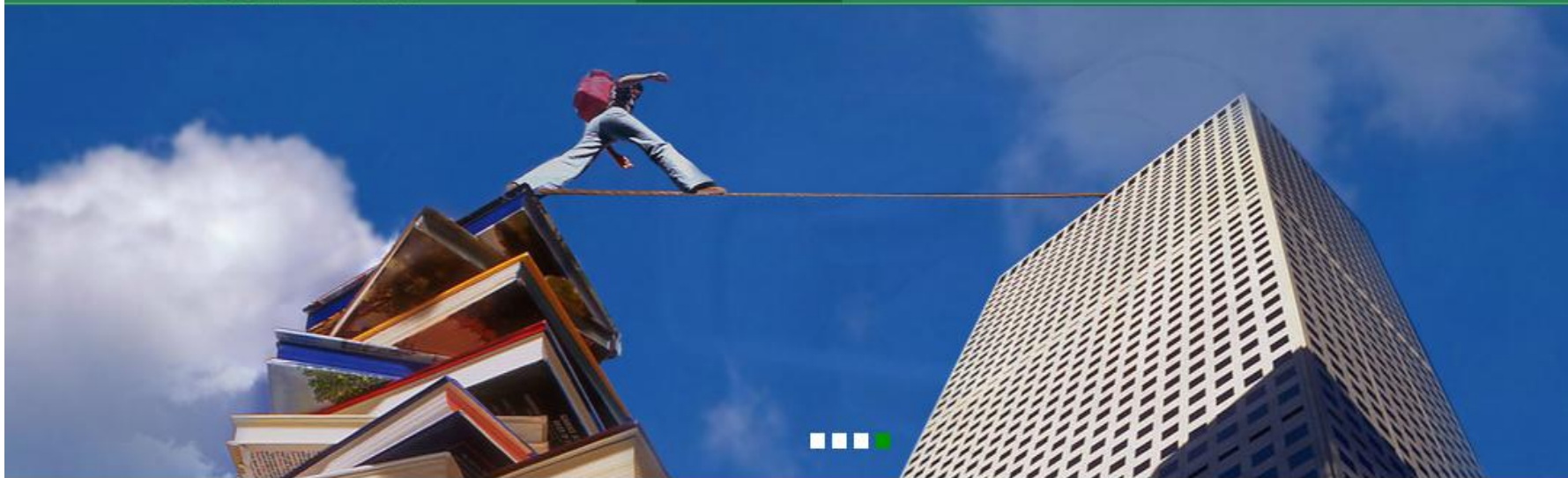


天祁学院
网络教学平台

首页

公告通知

课程中心 ▾



“互联网+学习”的动机与效果如何？

学习动机 (Learning Motivation)

是直接推动学习者进行学习的一种内部动力，是激励和指引学习者进行学习的一种需要。

学习自我效能感 (Learning Self-efficacy)

是指学习者在进行学习活动时，对自己已有的能力或技能能否胜任学习活动要求的自我评价，是一种对学习自我控制状态的主观评价。

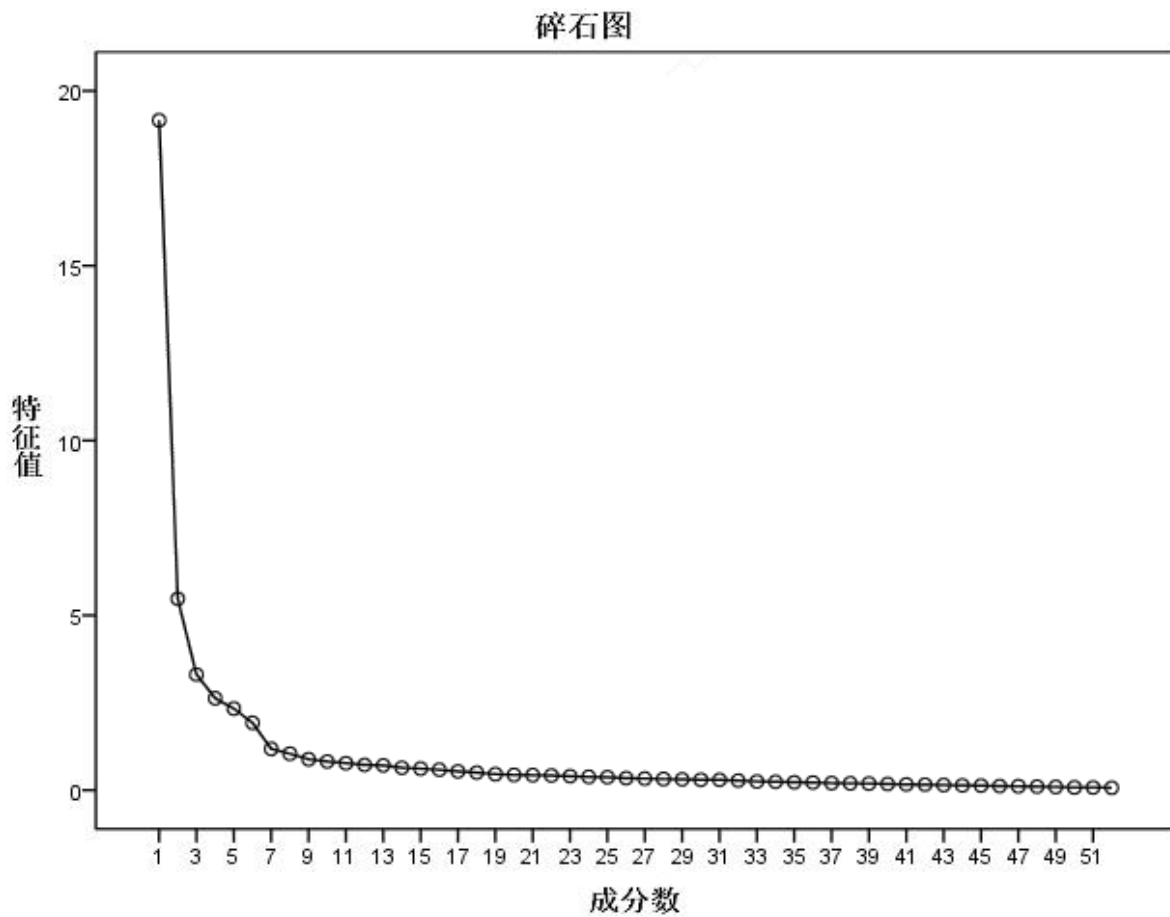
调查对象

五类成人数字化学习模式：网络教育学院、高校MOOC、企业MOOC、企业E-learning、政府E-learning。

其中高校MOOC回收231份，有效问卷 205份；网络教育学院回收112份，有效问卷102份；企业MOOC回收32份问卷，有效问卷32份；企业E-learning回收345份问卷，有效问卷261份；政府E-learning回收56份问卷，有效问卷53份。

回收问卷共776份，有效问卷653份，问卷有效率为84.15%。

学习动机碎石图



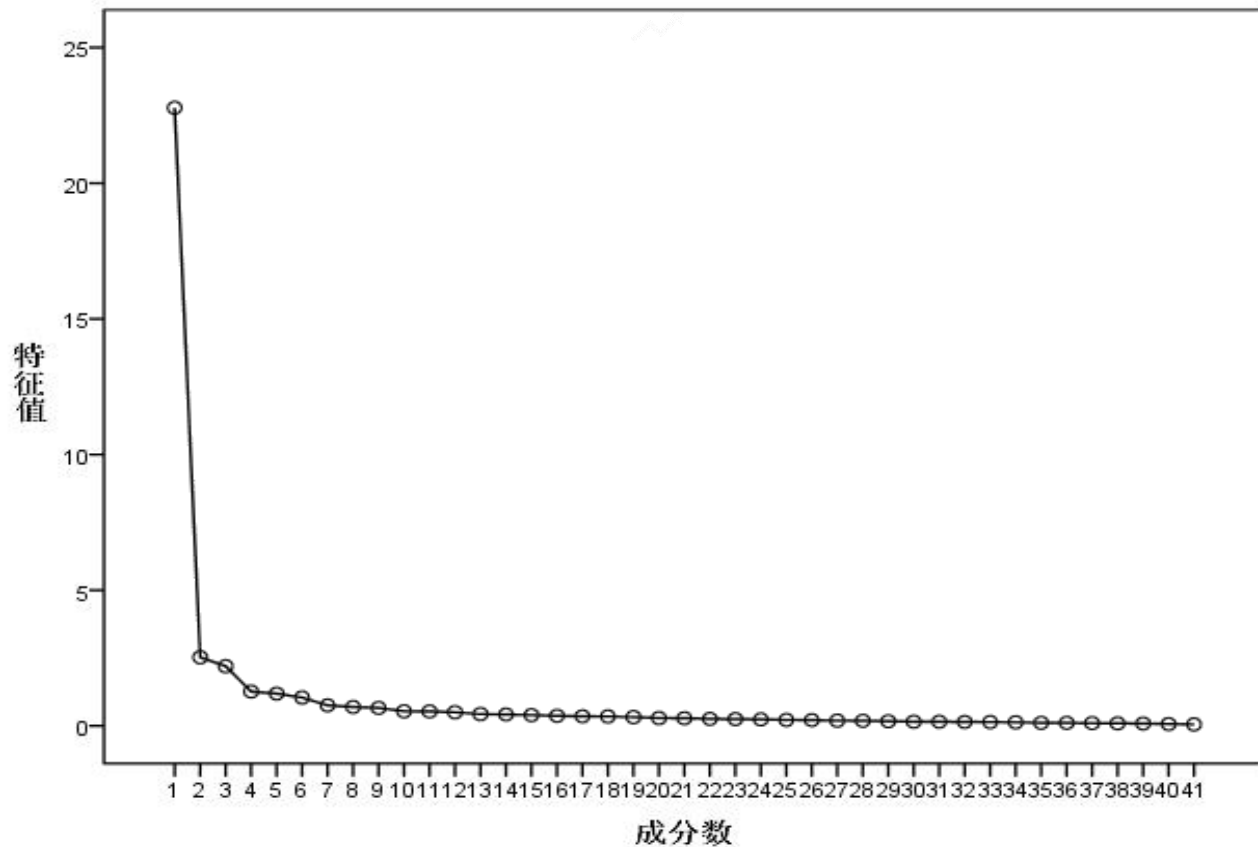
学习动机要素及策略设计

研究结论： 6大项43子项。认知兴趣(Cognitive Interest)、职业发展(Professional Advancement)、人际关系(Interpersonal Relations)、摆脱常规(Escape from Commonplace)、外界影响(External Influence)、社会服务(Community Service)

LD2	职业发展 (Professional Advancement)	L10	求得工作或职业的发展	0.629	11.619
		L12	为转换职业做准备	0.707	
		L14	取得资格证书或学历证书	0.648	
		L16	为了提升职位或找到更好的工作	0.816	
		L17	增加收入或提高工薪	0.744	

自我效能感碎石图

碎石图

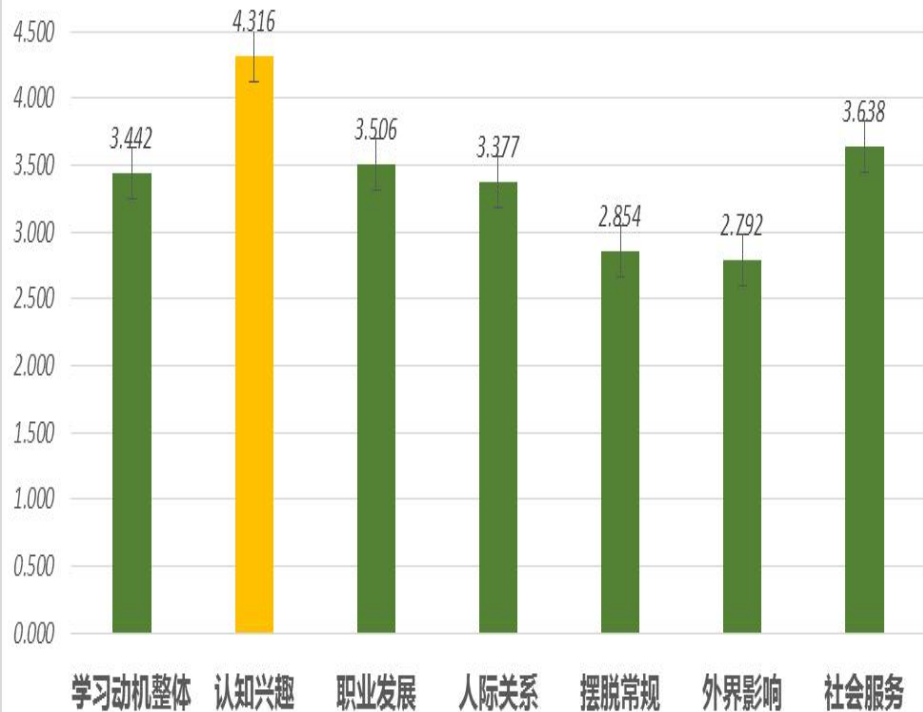


自我效能感要素及策略设计

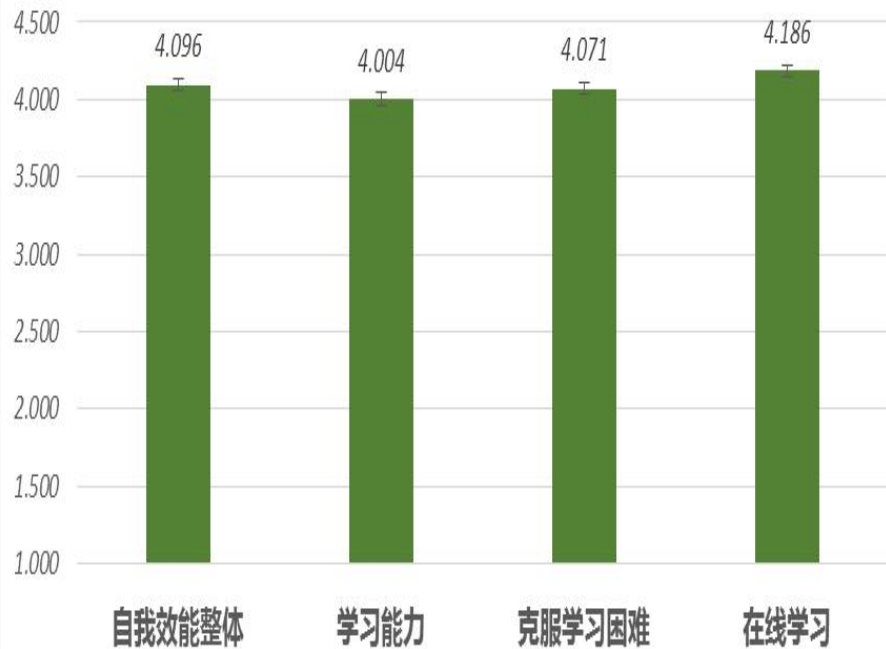
研究结论：学习能力的自我效能 (Study Ability Self-efficacy)、克服学习困难的自我效能 (Overcome learning difficulties self efficacy)、在线学习自我效能 (Online Learning Self-efficacy)

SD3 ^α	在线学习自我效能 (Online Learning Self-efficacy) ^α	S33 ^α	我能够使用平台提供讨论版或论坛与其他学习者进行讨论。 ^α	0.657 ^α	6.887 ^α
		S34 ^α	我能够使用平台下载我的学习任务。 ^α	0.791 ^α	
		S35 ^α	我能够利用平台和工具更好地完成我的学习任务。 ^α	0.837 ^α	
		S36 ^α	我能够很好的使用网络学习平台进行学习。 ^α	0.839 ^α	
		S37 ^α	我能够很好的使用其他学习工具进行学习。 ^α	0.789 ^α	
		S38 ^α	我能够利用网络搜索到我需要的学习资料。 ^α	0.762 ^α	
		S39 ^α	我能够把完成的作业提交到网络平台上。 ^α	0.764 ^α	
		S40 ^α	我能够使用聊天工具与其他学习者进行联系和交流。 ^α	0.772 ^α	
		S41 ^α	我能够使用平台下载学习材料。 ^α	0.745 ^α	

学习动机各维度平均值



自我效能各维度平均值



三、互联网+企业人才发展模式

1. 胜任能力导向的模式

传统的知识测量及智力测验并不能很好地预测职工在未来工作中的表现,也就是用智力来解释工作绩效的高低很困难,也很难用其来表示职工的工作能力水平,职工的工作绩效是由更加潜在的因素也就是胜任能力所决定的。胜任能力是能够预测职工在特定岗位上的工作绩效,能够区分在特定工作岗位的绩效差异的个人特征。



互联网+企业人才发展模式

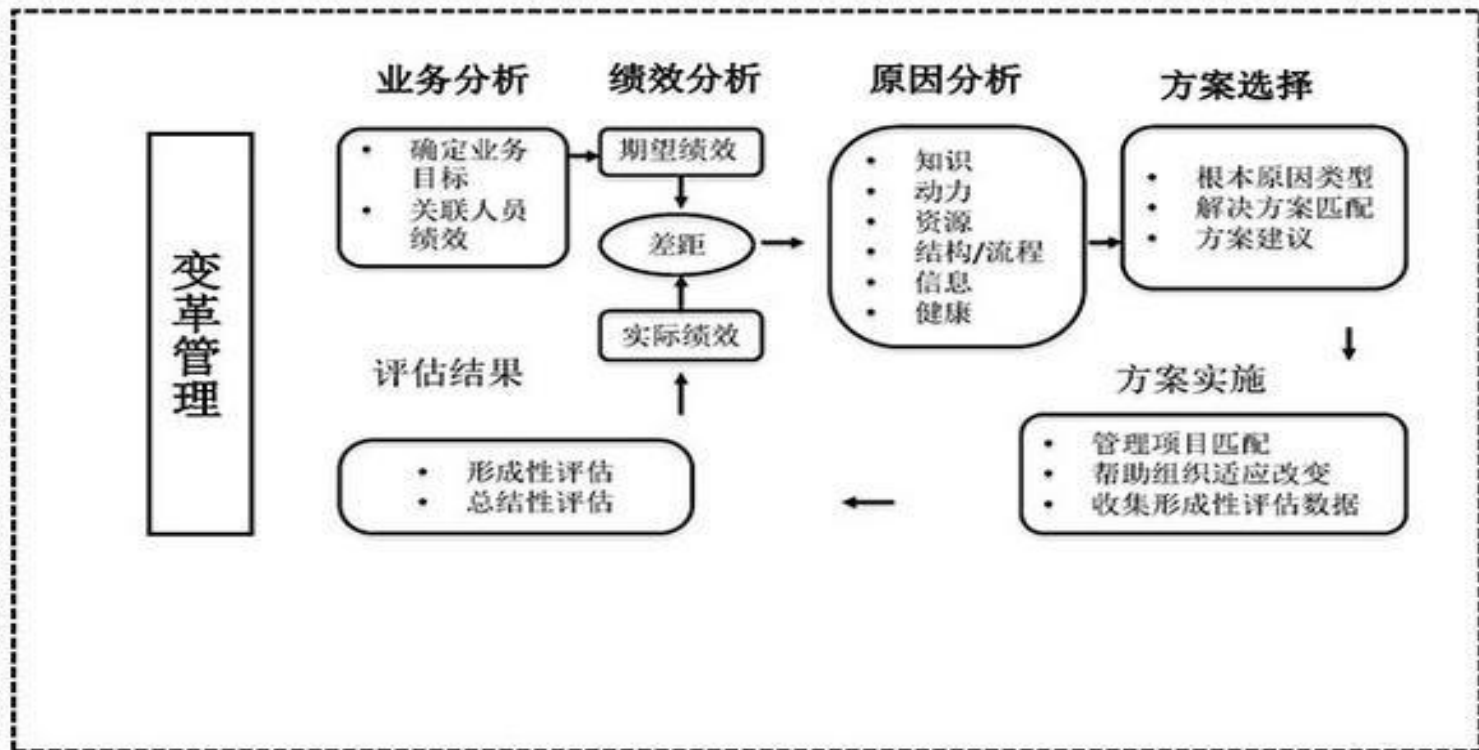
职工在登录数字化学习平台后，平台就自动呈现给职工其胜任能力，并且自动呈现与提升岗位胜任能力的相关课程供职工学习。可见，胜任能力导向的数字化学习模式的前提条件是具备岗位胜任能力模型、具有足够多的数字化学习资源。

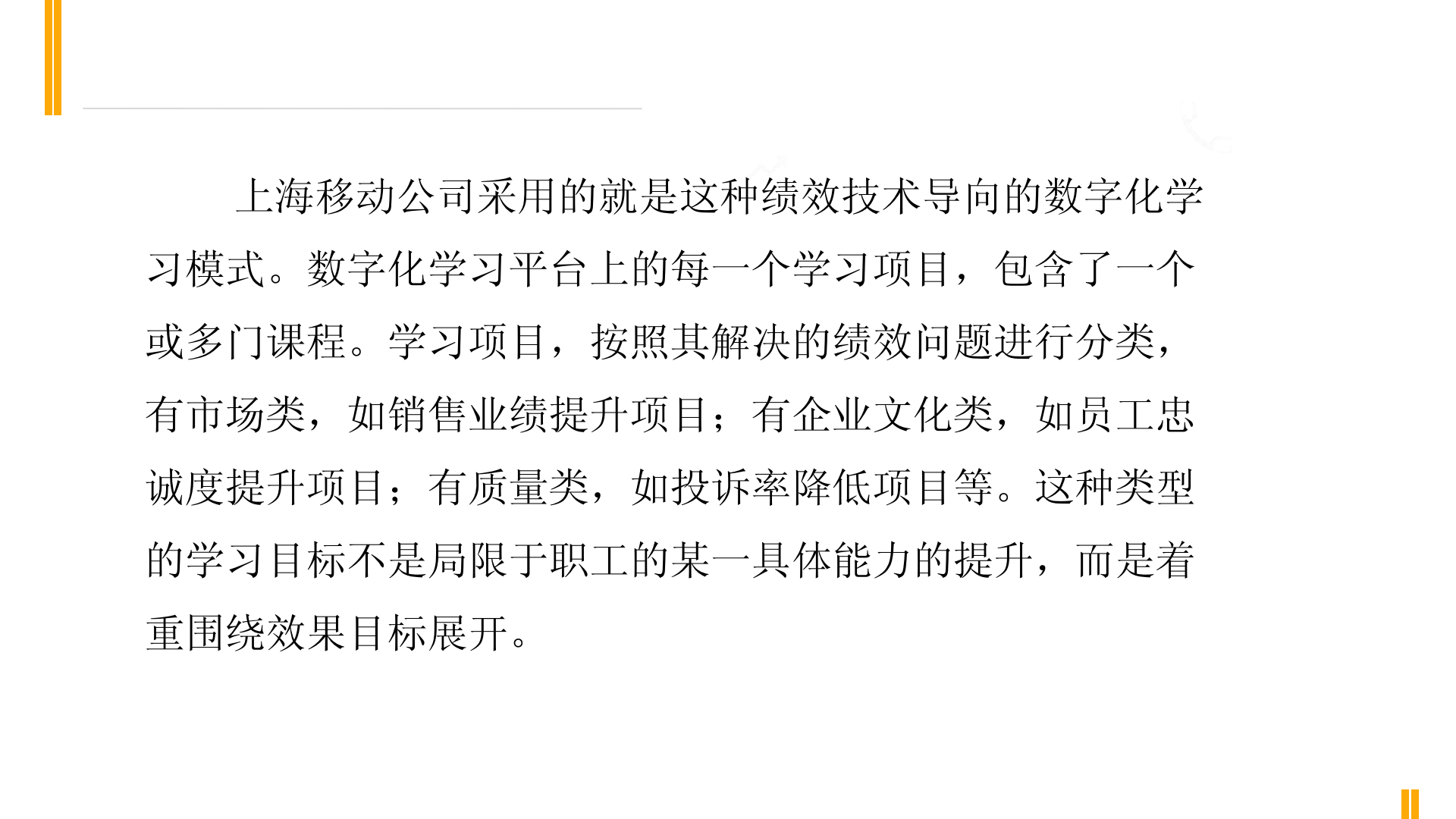
类型	能力素质分类		核心能力提升点	课程名称	能力素质等级			
	职位类别	能力项			入职-LV1	LV1-LV2	LV2-LV3	LV3-LV4
领导力类	海外市场支持 商务支持 项目执行 技术支持 等各类 管理者	战略思维	战略管理	战略与决策		✓	✓	✓
			视野开阔	高效能领导力		✓	✓	✓
			资源配置	建设高绩效团队	✓	✓	✓	✓
				非人力资源经理的人力资源管理	✓	✓	✓	✓
				非财务经理的财务管理	✓	✓	✓	✓
			推进改进	危机决策及协调			✓	✓
		有效的变革管理				✓	✓	
		授权管理	工作分配	委派工作	✓	✓	✓	✓
			权利分享	有效授权		✓	✓	✓
			与下属沟通	与下属的沟通技巧	✓	✓	✓	✓
				高绩效沟通通路的构建			✓	✓
		发展他人	职业生涯规划	有效的职业生涯规划	✓	✓	✓	✓
			绩效评价	绩效评估	✓	✓	✓	✓
			辅导	有效辅导		✓	✓	✓
调动下属	激励技巧		✓	✓	✓	✓		

（二）绩效技术导向的数字化学习模式

绩效技术是一种实现预期效果的工程方法。在分析当前人力绩效和绩效差距的现状分析的基础上，寻找最有效、最具成本效益的解决方案和策略。此外，设计的问题解决方案需要遵循伦理道德标准，并需要评估经济和非经济的影响。一个组织、一个部门或者一位职工的绩效下降的原因有多种，如果其原因是由知识、技能的缺乏或者态度的不足引起的，那么就可能通过学习与培训来改进绩效。

人员绩效改进模型





上海移动公司采用的就是这种绩效技术导向的数字化学习模式。数字化学习平台上的每一个学习项目，包含了一个或多门课程。学习项目，按照其解决的绩效问题进行分类，有市场类，如销售业绩提升项目；有企业文化类，如员工忠诚度提升项目；有质量类，如投诉率降低项目等。这种类型的学习目标不是局限于职工的某一具体能力的提升，而是着重围绕效果目标展开。

上海移动案例



中国移动网上大学
China Mobile Online University



中国移动网上党校
China Mobile Online Party School

面授管理

精品主题

直播课堂

MOOC

学习专区

学习资源

考试认证

投票调研

学习是自我成长，是快乐分享

用户登录

员工编号或手机号码

获取动态密码

密码

登录

(三) 职业生涯发展导向的数字化学习模式



（三）职业生涯发展导向的数字化学习模式

采用职业生涯发展导向的数字化学习模式的代表性案例企业有中国工商银行。首先，中国工商银行建立了**25**个不同工种职业生涯发展通道，其次，以职业资格为中心建立数字化学习内容体系。再次，建立网络考试制度。职工通过数字化学习方式不断学习，通过网络考试才能获得相应的资格证书。



用户名/User Name

密码/Password

此处为外网密码，为了保护账户安全请不要输入内网密码！

In order to protect the security of the account, please enter the password of the extranet system, do not enter the password of the intranet system.

语言/Language

简体中文



验证码/Verification Code



登录/Login

插件检测 / Plugin Detection



(四) 混合式学习

混合式学习在学校场所应用普遍，调查指出，目前美国高校**45%**的课程是通过混合式学习来实现的，英国达到**50%**，韩国的混合式学习达到**97%**。混合式学习也将是工作场所数字化学习的发展趋势。

工作场所的混合式学习来源于多种需要，包括实现最佳学习效果的需要、硬条件约束需要、“学”与“习”的混合需要。

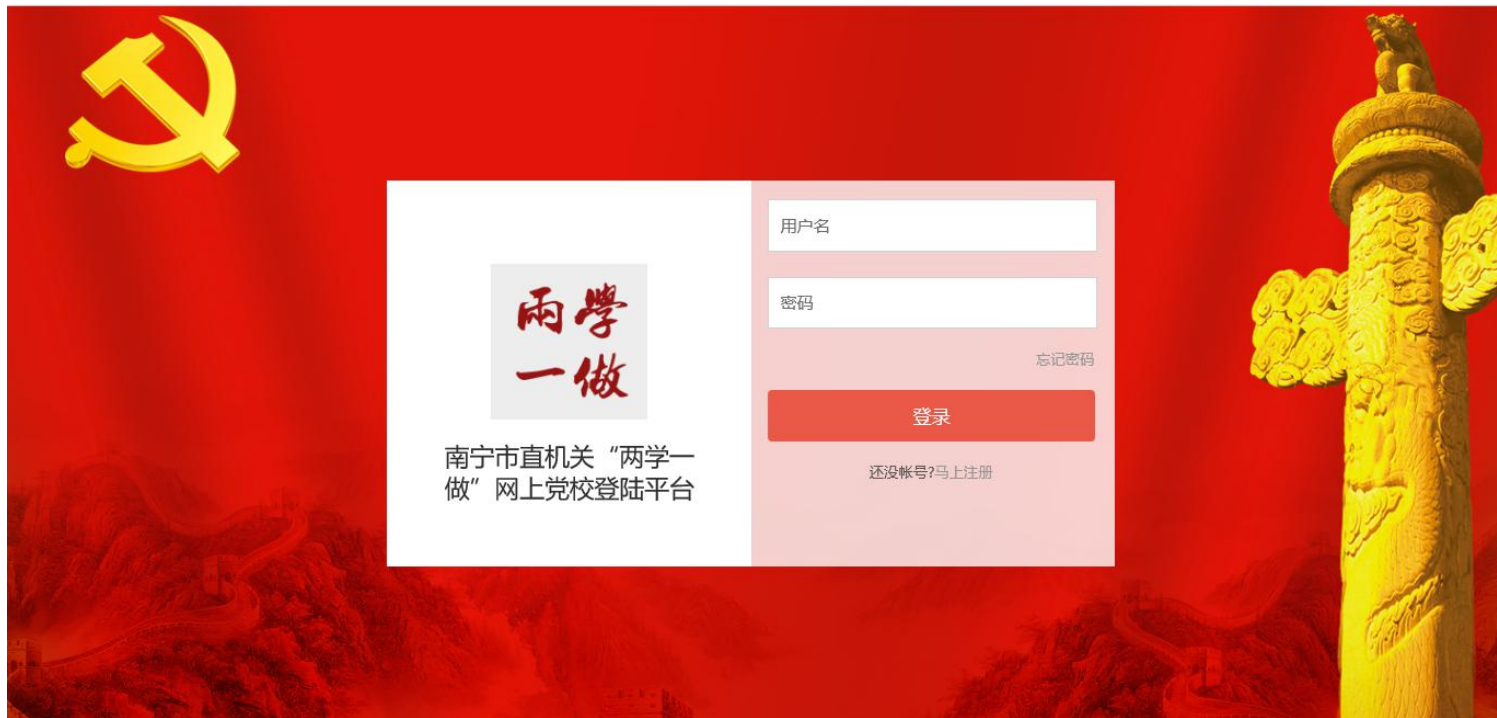


模式

宝钢的新员工培训：一星期面授+一年的“互联网学习”



人民网党建

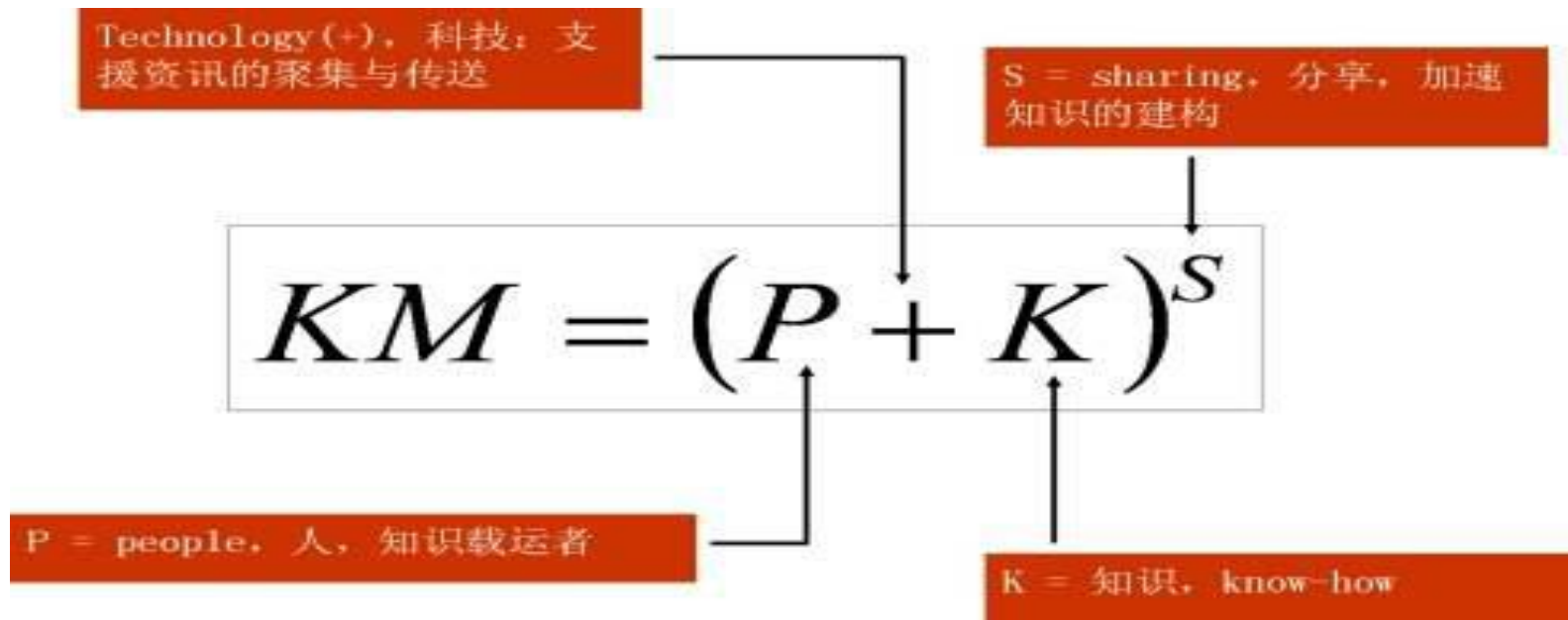


<http://gxlxzyz.ulearning.cn>

覆盖95个党支部 20000余党员

四、互联网+知识：知识管理2.0

互联网为企业知识的收集、共享、存储、传播创造了条件，大大加速了企业知识管理进程



知识管理的构成要素，互联网技术是关键

- $KM = (P + K)^S$

- KM (Knowledge Management) 知识管理
- P (People) 人员
- + (Technology) 互联网技术
- K (knowledge) 知识
- S (Sharing) 分享

知识管理的意义

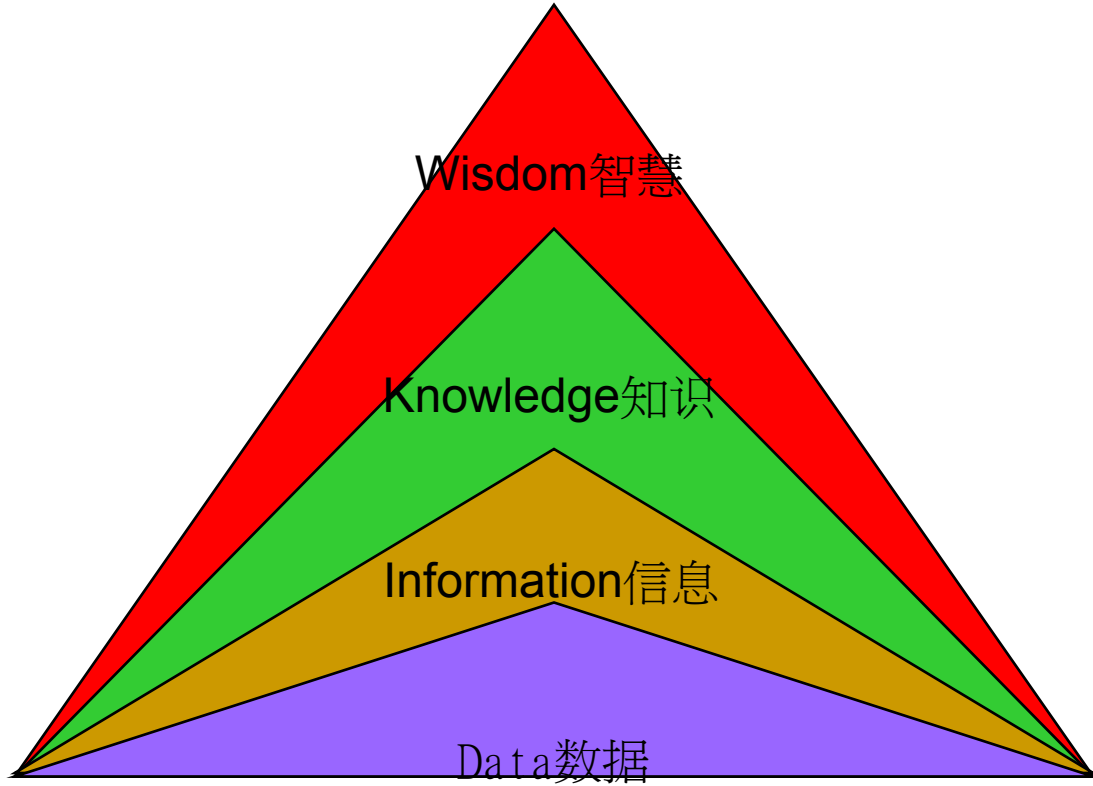
重要员工离岗引起的损失

提高工作效率

学习内容的来源

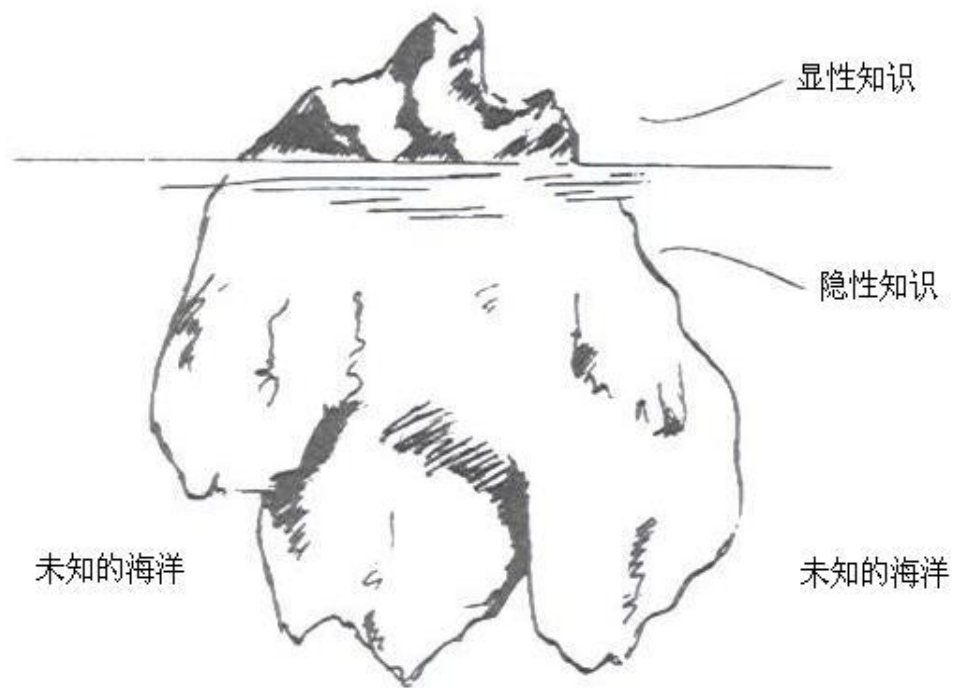


知识



- (1)知道是什么的知识 (**Know-what**) : 主要指关于历史事实、经验总结、统计数据的知识, 这类知识通常和信息很难区分。
- (2)知道为什么的知识 (**Know-why**) : 指那些自然、社会和人的思维运动的法则和规律的科学知识。
- (3)知道怎么做的知识 (**Know-how**) : 是关于技能与诀窍方面的知识, 指的是怎样做某件事情的能力。
- (4)知道是谁的知识 (**Know-who**) : 是关于谁知道什么以及谁知道怎样做什么的信息。特别是它还包括与有关专家形成特殊的社会关系, 以便可以获得并有效的利用这些专家的知识。

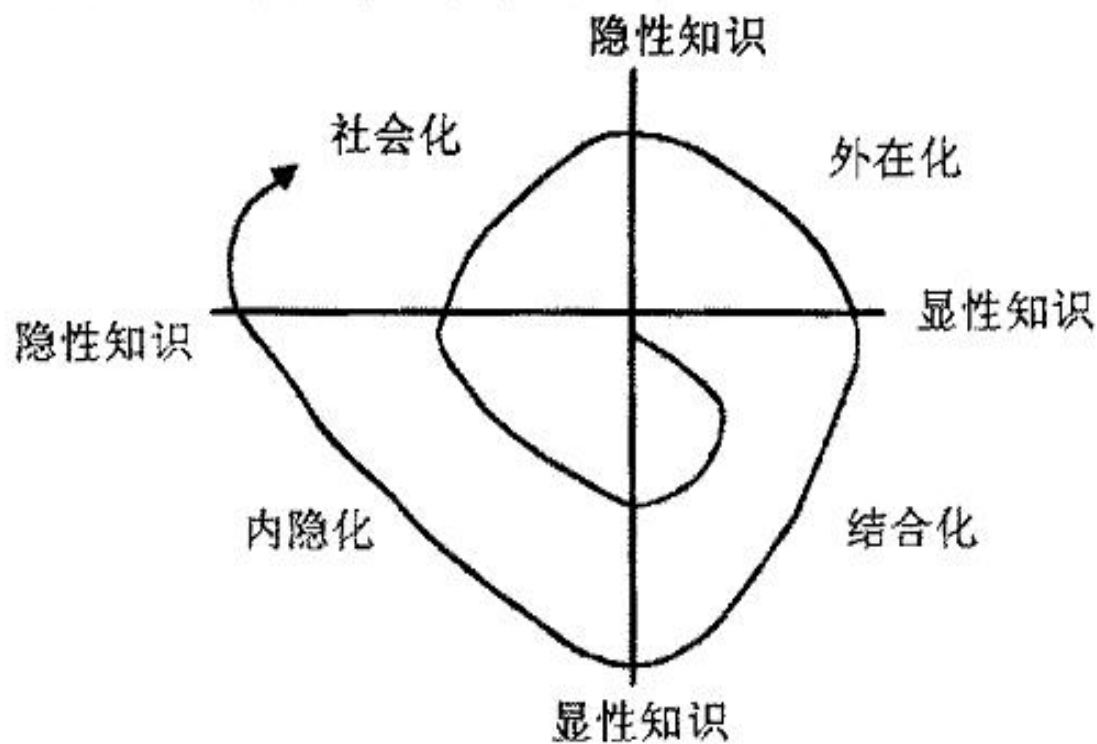
隐性知识与我们的学习、工作和生活息息相关！.....





- 波兰尼认为：人类的知识有两种。显性知识是人类能够以一定符号系统（最典型的是语言，也包括数学公式、各类图表、盲文、手势语、体语等诸种符号形式）加以完整表述的知识。隐性知识是个人的、受特定情景限制的、能够感知却难以表达的知识。

知识螺旋理论(The Spiral of Organizational Knowledge Creation), 这一理论又称为“SECI模型



基于MOOC的企业知识管理



WHITE PAPER

Microsoft's Corporate MOOC:

*Transforming Training to Increase
Seller Engagement*



AWS Certified Solutions Architect - Associate 2017

通过 [Ryan Kroonenburg](#)

121K 已注册

\$10 \$180



3D Animation: Basics To Full Body and Creature Mechanics

通过 [Charlie Grubel](#)

382 已注册

\$10 \$50



The Complete iOS 10 Developer Course - Build 21 Apps

通过 [Rob Percival](#)

49.3K 已注册

\$10 \$200



Body Language for Entrepreneurs

通过 [Vanessa Van Edwards](#)和1个其他人



Affiliate Marketing - A Beginner's Guide to Earning Online

通过 [Lisa Irby](#)



The Ultimate Python Programming Tutorial

通过 [Infinite Skills](#)

基于MOOC的企业知识管理：大型民营企业

总部在深圳。从2013年开始进行企业MOOC的实施准备工作，2014年由该企业IT部门自主开发完毕MOOC平台。

2014年初，A企业针对内部员工开设企业MOOC课程，到2016年已有接近50门上线的课程，如客户拜访与沟通、合同管理、前沿技术培训、外籍员工培训等。



企业MOOC: 企业知识的生产车间

知识生产。业务部门负责，组成多人的骨干团队。已经开设的课程教师年龄大约在30多岁，一般是业务部门骨干或中层管理者。积极性普遍较高。

访谈者：“企业MOOC就好比一个生产车间，我们通过这种模式，外加一定的流程，促使业务部门将知识生产出来。业务部门负责人也非常愿意配合，因为这对提升业务部门绩效有很大帮助。未来会有更多的人在MOOC上面开课，更多的知识被生产出来”。

基于企业MOOC的知识共享体系



国家社科基金“互联网+新型知识生产：基于企业MOOC建设我国企业知识共享体系的战略研究”

国家社会科学基金“十二五”规划2015年度 教育学一般课题立项通知书

吴峰 同志：

经全国教育科学规划领导小组学科规划组评审，全国教育科学规划领导小组审批，您申报的课题“互联网+”新型知识生产：基于企业MOOC建设我国企业知识共享体系的战略研究已被列为国家社会科学基金“十二五”规划2015年度教育学一般课题，课题批准号BCA150023。

五、“互联网+学习组织”创新：企业大学



国家社科基金 “基于四维度模型的企业大学创新体系研究”



企业大学现状

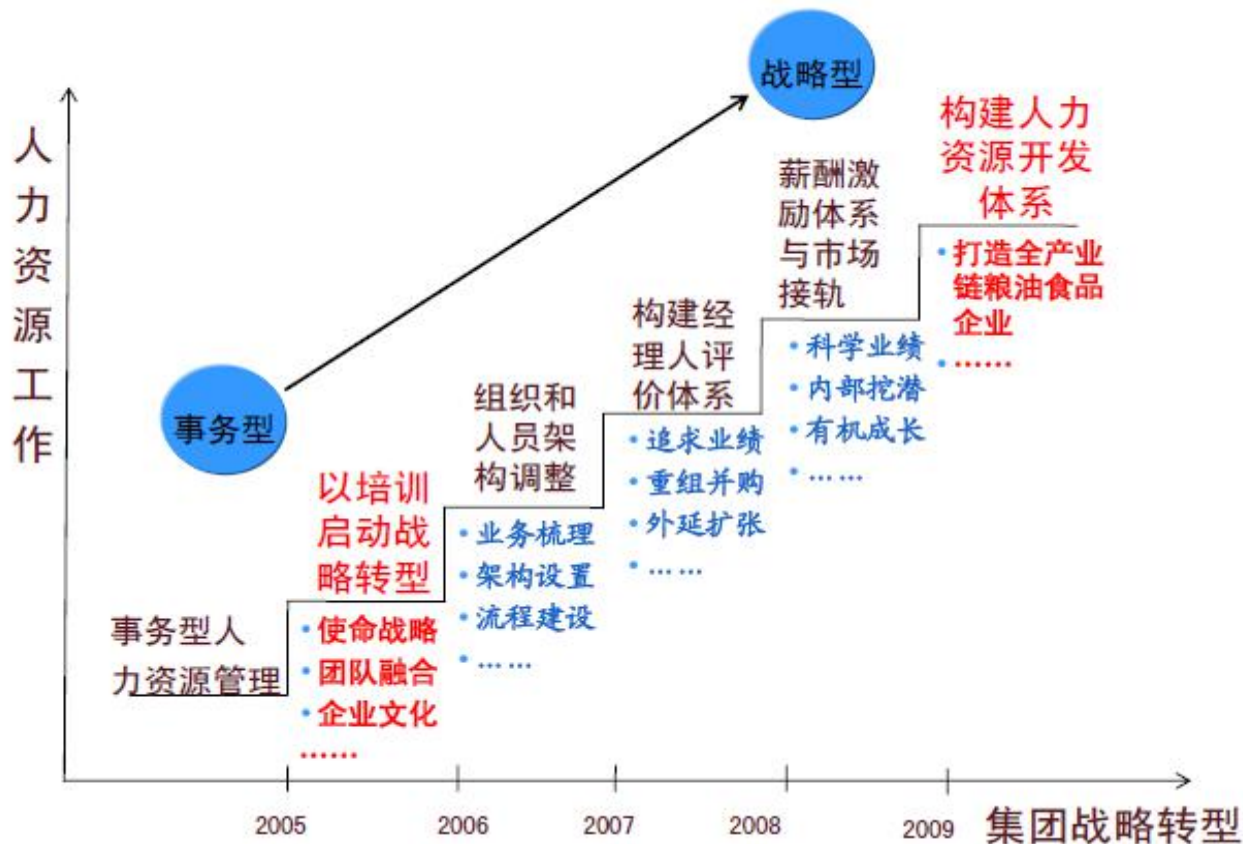
世界五百强企业中有80%已经建立了自己的企业大学，美国的企业大学数量年平均增长率25%左右，目前已经达到了4000所以上。

针对美国140所企业进行问卷调查，研究发现，84%的企业已经设立了或者是正在准备设立企业大学，而这些企业中，有66%的企业拥有的员工数量超过5000人（Schultz，2015）。

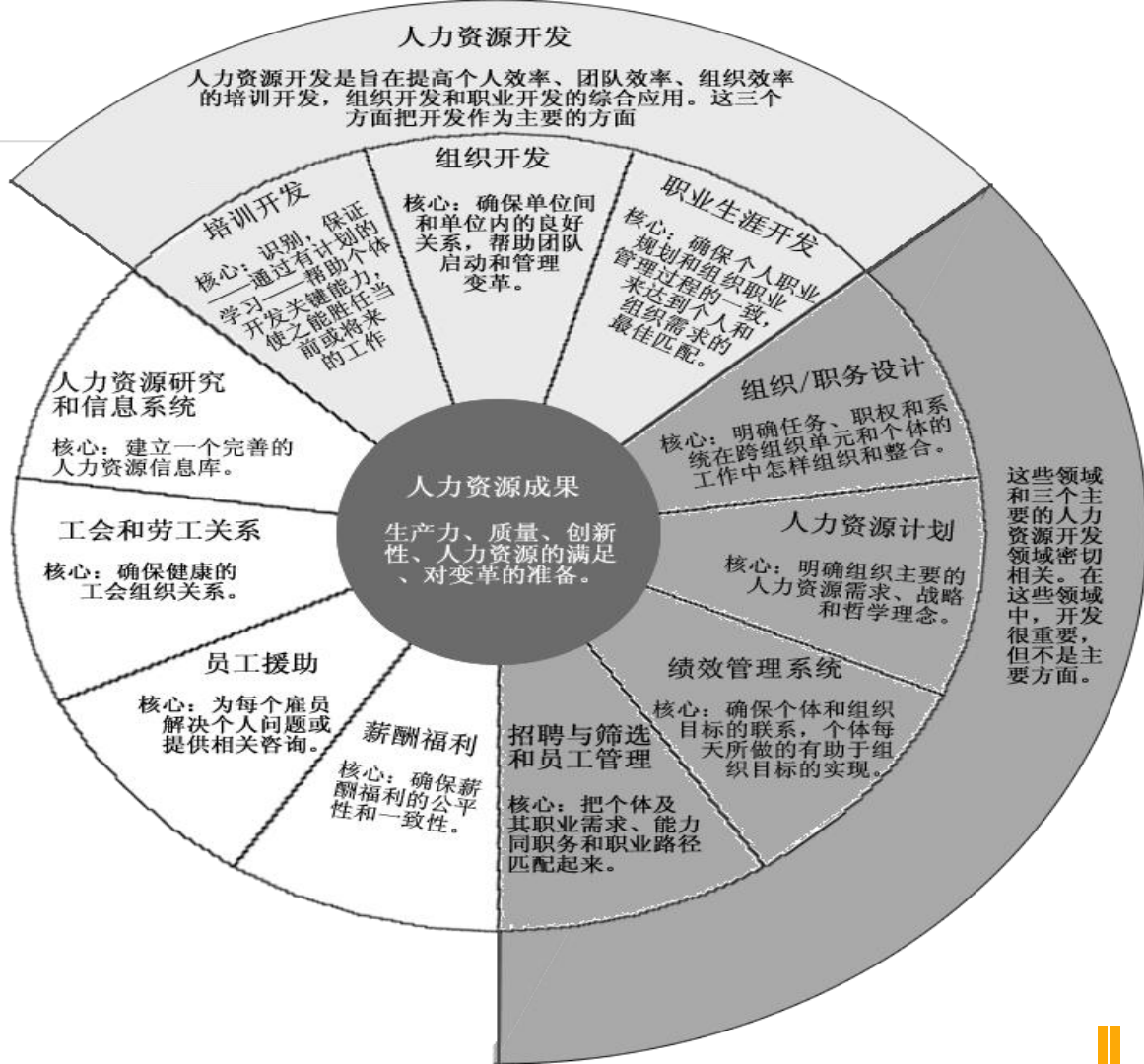
不完全统计，我国的企业大学数量千所，遍布通讯与通信设备行业(如中国电信学院、华为大学等)、金融保险行业(如招银大学等)、食品饮料行业(如忠良书院等)、IT行业(如联想学院、IBM、用友大学等)、互联网(如腾讯学院、阿里学院等)，大型国企(宝钢人才开发院、中航大学、国核大学、中石化管理学院等等),电器制造行业(代表性如海尔大学、TCL领导力学院等)、还有其它的多个行业的企业大学。

从性质上，按照梅斯特和迪尔特里的观点，企业大学是员工在后大学时代的终身教育，是一种创新形式。从所有权上，企业大学是企业出资成立并且为企业的战略服务。从服务对象上，企业大学不仅仅为本企业员工服务，而且拓展服务到外部重要客户、供应商及合作伙伴等。从内容上，人力资源开发与知识管理是企业大学的主要活动。从手段上，互联网信息技术加速了企业大学的发展。从目标上，企业大学推动员工培训与学习，使得员工知识与技能得到提升，最终促进个人与组织的绩效提高。

忠良书院人才发展工作模型

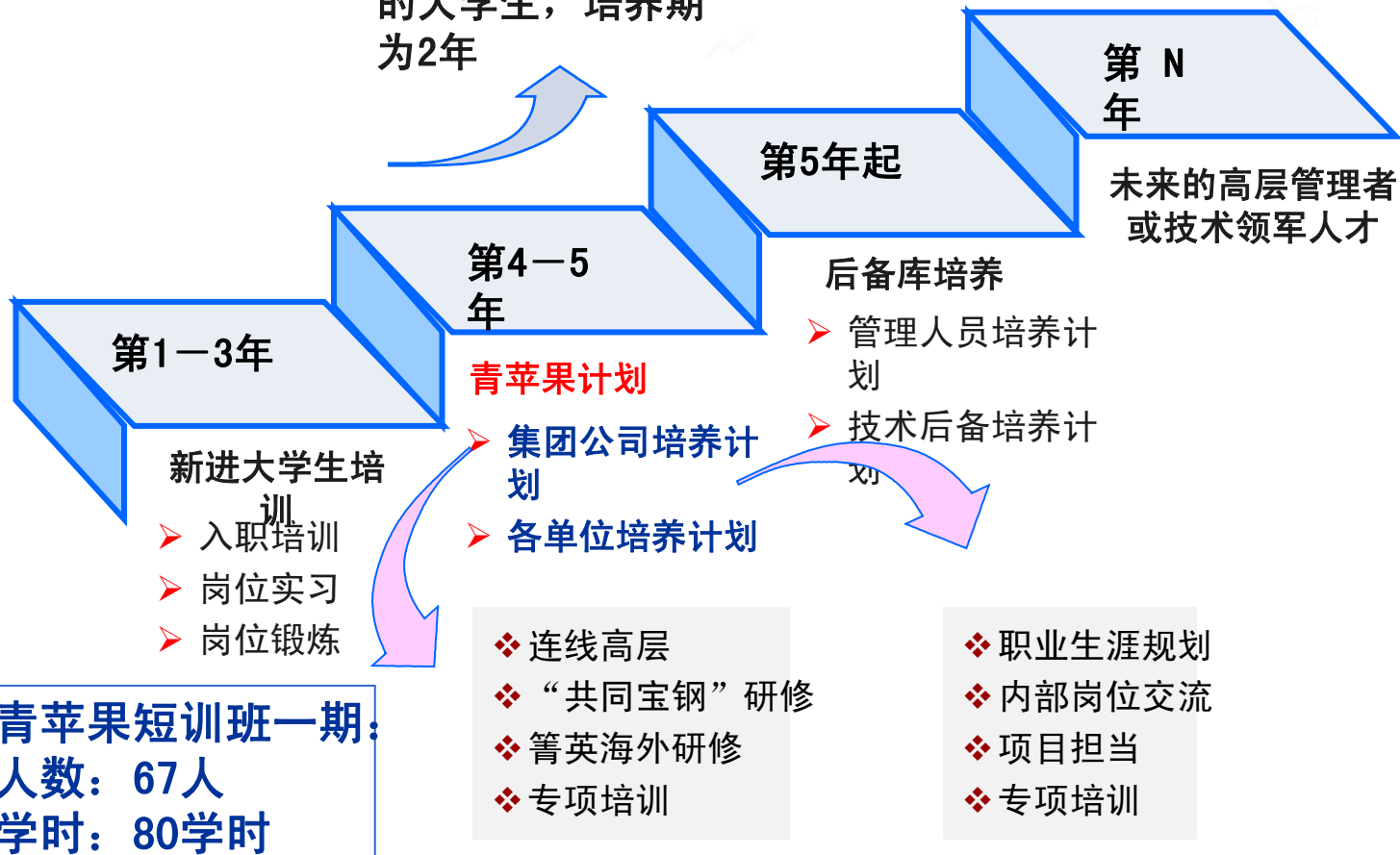


HRD与HRM

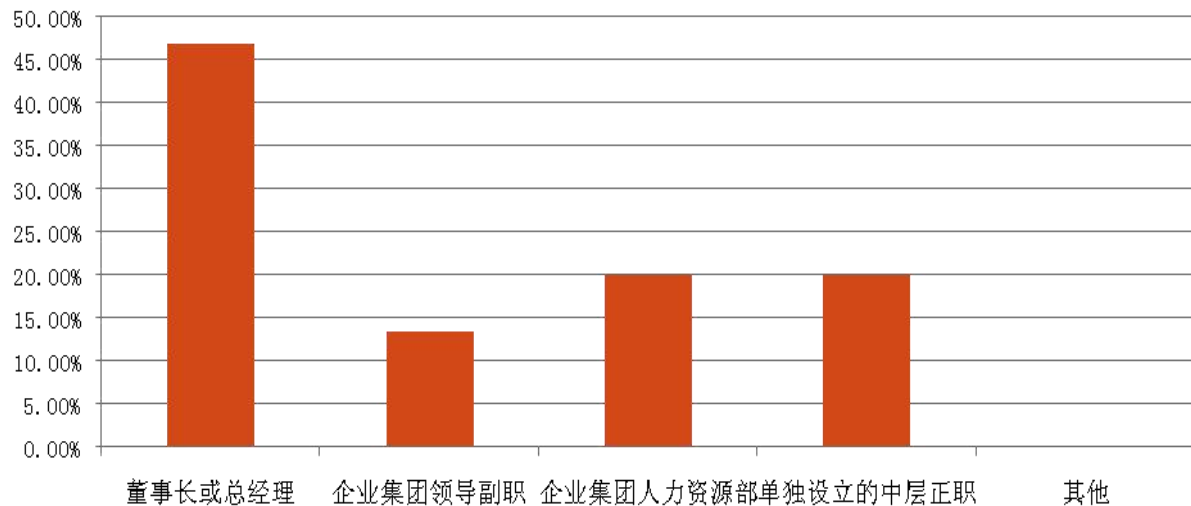


宝钢人才发展计划

每年选拔4%入司3年的大学生，培养期为2年



学习委员会及企业大学校长

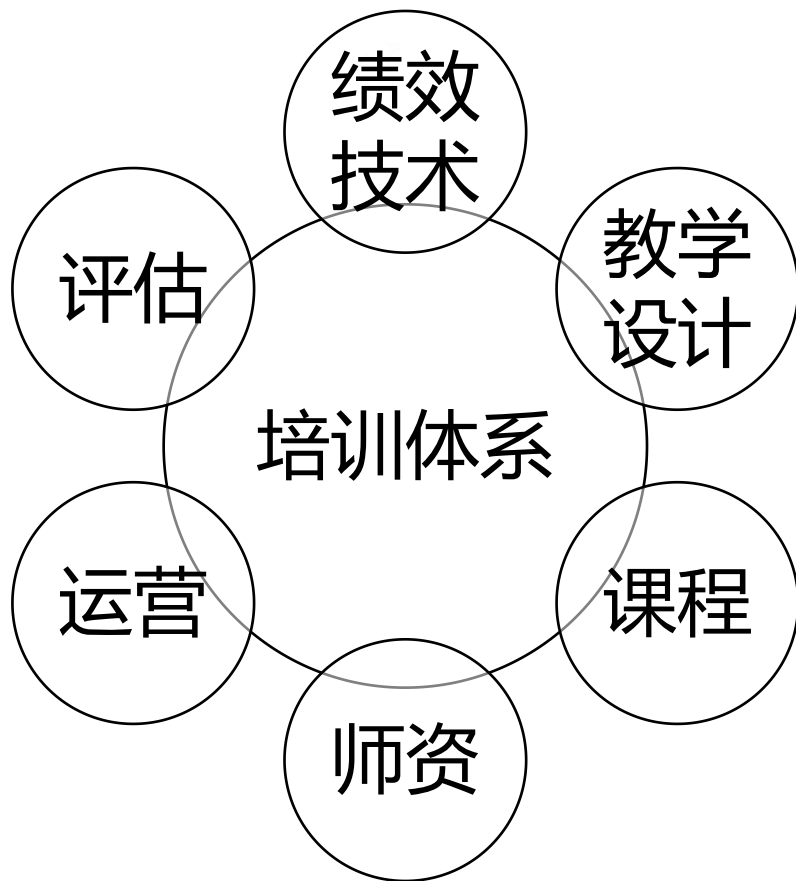


组织架构



中国电信学院职能模式的组织结构

体系创新



THANKS

Email: wufeng@pku.edu.cn

