

企业大学在企业人才供应链系统中的价值

日期: 2012-04-22 来源: j0 浏览: 731 评论: 0

核心提示：——专访企业大学战略的创始研究者侯锴博士 本刊记者 范运年 1993年，摩托罗拉中国区大学的成立给中国带来

——专访企业大学战略的创始研究者侯锴博士

本刊记者 范运年

1993年，摩托罗拉中国区大学的成立给中国带来“企业大学”这一全新的战略组织学习理念和形式。随着中国企业逐步走向世界，“企业大学”这一企业人才培养模式和人力资本战略逐渐被中国企业管理者所热情关注并积极践行。

人力资源是第一资源，电力行业作为关乎国计民生的行业，电力企业如何在激烈的市场竞争中保持良好的增长势头，是每一个电力企业管理者必须面对的问题。国核大学、国家电网管理学院等机构的挂牌成立，显示了电力企业建设新型人才基地，践行企业大学战略、打造学习型组织的信心和决心。

电力企业应该如何打造自己的企业大学，使之真正成为其人才系统中的重要一环，《中国电力教育》杂志记者采访到了企业大学战略（Corporate University Strategy，CUS）理论的创始研究专家侯锴博士，请他根据自己的多年对企业大学的实践与研究体会为我们解读企业大学战略在企业中的真正价值所在。

《中国电力教育》：据我所知，现在很多企业都有自己的培训中心，电力企业更是非常重视员工的教育培训工作，在您2009年出版《企业大学战略》一书指出企业大学和培训中心是有一定区别的，您认为二者的本质区别在哪？

侯锴：我认为，培训中心与企业大学的本质区别的焦点在于，前者是“一次性培训项目或活动”，而后者是“基于战略的持续学习”；另一个区分就是在其切入口上是否契合了企业未来发展的战略方向与目标，“出口”上是否切近经营业务而提升了绩效。

传统培训中心的工作显于盲目和应急，基本上是缺什么就培训什么，较多是将各部门的需求集合起来列出培训计划，然后从外部找师资找课程来安排培训实施。至于为什么要有这个需求，是不是通过企业内部的知识资源协调就可以解决这个需求，传统培训中心并不清楚也来不及规划。因此，所谓的培训中心也就相当于只是搭了个“戏台子”，从外部请进“戏班子”（讲师），自己点戏听戏，娱乐一番了事。在我看来这不是培训中心，更像个“戏园子”，更遑论企业大学了。眼看当下不少企业走马灯似的培训，但是企业真正所需要的人才和能力发展这些根本问题却始终没有解决或来不及去思考和解决，同样的错误在内部一犯再犯却可以容忍和接受——这也是我们中国企业普遍存在的一个“通病”。而企业大学是以推动企业战略、传承企业文化价值观为核心，在战略执行、知识管理、人才培养、核心竞争力打造、组织学习资源整合等等领域，自始就建立了一个“企业战略 - 经营目标 - 岗位能力 - 课程配置 - 师资配置 - 学习评估”的一个战略学习系统，未雨绸缪规划和配合企业可持续发展战略，已经成为企业的一个战略工具，而传统的培训中心显然不具备这些深远意义上的功能。

因此，所谓企业大学战略，是企业为实现可持续经营发展的战略目标和打造企业核心竞争力，以不断适应组织应对变革的战略调整，将企业经营价值链上的人力资源、人力资本与知识管理、信息管理相结合，利用现代人力资源开发技术、教学设计和综合性的组织学习方式，对企业核心人才、关键客户、利益共同体，进行企业文化传播、战略宣导和素质能力等提升，所作出的重大的、宏观的、全局性构想与个性化系统规划。

《中国电力教育》：企业大学与高等教育概念中的“大学”应该有所不同，您怎么看待他们之间的区别？建设企业大学中如何才能摆脱传统大学的弊端？

侯锴：企业大学与高等院校的大学培养模式有三点不同。

首先从培养目标上来看，高校教育对人才的培养主要是传授基础知识，培养基本理论原理，强调系统归纳的自然科学和知识结构，而对于更需要能够适应职场环境、具有解决实际问题的技能人才的企业用工需求而言，这些是学校教育难以提供的。这种高校教育在人才能力建设方面的“缺位”，呼唤企业大学作为一种新的教育主体的出现——企业大学能够培养适合于企业需求的人才，并对员工进行职业化及专业化的实战能力训练。在这种差异基础之上的第二点区别就是，人才培养的策略与教材体系的不同，高校执行国家教委统一的教学大纲和校本教材，侧重于“以教师为中心”的课堂教学，而企业大学则完全“以学员为中心，以需求为中心”，教学过程运作混合式的教学方法，不仅有课堂讲授和案例教学，还有嵌入式学习、行动学习、E-Learning等多元综合的学习方式，所有的组织学习培训项目力求切近企业发展战略和经营业务发展的需要，个性化、针对性地开发实战性的课程体系和教材，解决实践中的应用性难题。第三，企业大学通过对人才培养的战略性和明确的“应用性”培养，更注重将知识转换为价值，将理论原理转换为实际的工作能力。因此，企业大学能够为企业提供“端”对“端”的市场输送和全面能力解决方案，并通过“学习地图（LearningMap）”对学员进行基于职业发展规划的在职动态追踪培养，这一点和打造企业核心竞争力，以不断适应组织应对变革的战略调整，将企业经营价值链上的人力资源、人力资本与知识管理、信息管理相结合，利用现代人力资源开发技术、教学设计和综合性的组织学习方式，对企业核心人才、关键客户、利益共同体，进行企业文化传播、战略宣导和素质能力等提升，所作出的重大的、宏观的、全局性构想与个性化系统规划。也是普通高校所无法企及的。长期以来，由于受转型经济和应试教育体制大环境的约束，我国高校在人才的培养模式上存在着观念和实践上的短视和滞障，培养出了“合格”却无法胜任企业要求的“模型人才”，从而导致了每年既有百万之众的“人才”无法找到合适的工作而待业，而企业却又找不到适用性的合格人才出现技能性人才的“用工荒”。这种“怪象”折射出我国普通高校人才培养在企业人力资源供需方面所显现的一些弊制。

宏观观察，我国高校人才供给与企业人才需求的机制经历了三个阶段。一是在传统计划经济时代，国家按计划统招统包统分，而企业也是照单全收安置就业岗位，由于高校培养的学生不愁分配，因而也缺乏对企业人力需求的反馈，人才培养与供需的体制僵化而缺乏活力和特色。二是从20世纪80年代中期到90年代末的“双向选择”，体现在分配过程中赋予了毕业生、高校和用人单位一定的自主权，使国家的计划与分配更趋科学合理，而且人才流动的市场化机制逐步建立。三是以“市场”为导向的自主择业阶段，在国家“科教兴国”战略的指引下，一方面是高校连年扩招，另一方面是企业用人单位对人才招聘的自主性继续放开，扩招与的就业的市场化机制直接引发并加剧了就业的矛盾。尽管高校为了让学生顺利毕业和就业开始研究社会用人需求的变化，并根据市场对人的素质能力要求实行教育改革提高教学质量，以提高人才的适用性培养，但是依然没有解决人力资源市场需求的能力培养这一根本问题。

那么企业所需要的学以致用的人才究竟如何来开发和培养？如何缩短大学生的“毕业后”与“就业前”的适用能力开发培养？在这个层面上，根据我的研究和观察，“校企合作”模式将在未来成为主流，尤其是企业大学与高校联合培养方式将越来越显现出它的可行性和必然性。而且在现实的实践领域上，崛起的中国企业大学与高校联袂进行“订单式”人才培养的成功实践，已经有力地证明了这种模式的有效性。具体而言，就是企业大学在学生在校学习期间即针对性地切入对应专业人才的培养，与高校在国家教育大纲的基础上嵌入企业大学的实用型课程，灌输企业所需的用人标准与应用能力模型，宣导企业文化与行业知识。同时，学生在高校学习的过程中通过企业大学的协调去实践考察、实习锻炼，毕业前即择业并目标明确地进行行动学习和能力开发，毕业后即成为企业所需的合格人才。这种校企联合培养人才的模型，无疑是一种高等教育创新性的革命，具有无与伦比的优势。

《中国电力教育》：您认为企业大学在企业人力资源管理体系中处于什么样的战略地位？

侯锴：这正是我最近思考和研究的一个课题。一般来说，企业大学始于企业发展战略，前瞻地诊断、分析和预测完成这一战略目标下的人力资源开发。通过对当前及未来人力数量与素质的系统盘点，结合未来企业发展的格局对人力供给的预测进行人力资源规划，从而必然产生三种可能性的战略人才开发与储备培养策略：

一是战略性人力资源需求的储备开发，可以通过我们前述的“校企合作”模式进行“订单式”培养。二是现阶段急需的人力资源引进开发与培养，也就是我们常说的招聘补员培养计划。企业大学的“新员工入职培训项目”是最为有效的系统而常规的解决方案。三是通过在职员工能力体系的评估后所产生的三类人员的策略分流培养：第一类是从现有工作能力及潜能评估后不适应未来企业发展所需要的人员，这一类人员可以提早列入岗位调整、退休等淘汰计划；第二类是需要通过培训才能胜任工作岗位能力需求的储备人员，可以通过知识、经验及技能三个维度来进行划分和开发培养；第三类就是现状下富有工作能力，可以直接通过强化训练后委以重用的人才。在这综合三大类人员的开发培养过程中，企业大学的运营管理体系、学习地图与课程体系、学习方法体系、师资与教材体系、硬件功能规划体系以及学习绩效评估体系将全面发挥重要的系统性保障功能（如图所示）。

加载中...

由此可见，企业大学在企业人才供应链系统中的战略功能体现在组织人力资源系统发展的各个环节：战略人力资源发展规划、组织资源与学习资源的协调配置、综合运营与服务保障等等，充分显现企业大学以战略组织学习推动组织变革和绩效提升的强大功能。

《中国电力教育》：您与国内许多电力企业有过许多的项目合作，在您看来电力企业的学习型组织怎样建设，怎样更好地利用企业大学这一战略工具？

侯锴：近年来，电力行业的体制在日新月异且前所未有地发生着深刻变革，厂网分开、主辅分离、竞价上网等一系列的改革措施，对电力企业在能源行业中的传统优势形成了巨大的冲击。尤其是面对高参数、高电压、大容量、大联网等一系列电力技术的不断更新升级，对电力企业的组织变革和人力资源管理提出了更高的挑战。我们常说，学习的速度小于变革的速度，面对的一定是前途未卜的危机。因此，电力企业唯有以超前的方式来适应和应对不断发生着的变革，迎接挑战，化危为机，重塑生命力和竞争力的优势。那么如何学习，通过什么样的形式来进行学习，就不再是一个简单的问题了。面对当前电力企业普遍推行的“学习型组织”建设，其实质就是构建终身教育体系，以个人与组织不断增长的学习力和创造力为支撑，以提高企业的可持续发展和综合竞争力。这是值得肯定的。

但是，随着“学习型组织”多年来的推广和实践，通过我们的研究和观察，“学习型组织”并没有从根本和体系上解决“学习型组织”的“型”，仅仅靠“五项修炼”的方向性要素无法支撑“学习型组织”的系统运作与落地生根——这也是我近年来对“学习型组织”的继承性创新和批判的观点。那么“学习型组织”这一个有效可行的“型”是什么？是企业大学。通过系统的、有课堂的组织学习规划，用企业大学的各个体系来综合保障。前一话题我们已经对此有所交流，此不累赘。

从我近年来与电力企业的合作交流的体会和感知，电力企业的培训目前存在着许多困惑。如，因为电力企业基层单位布局的线长、点多、面广等特点，造成基础性技能培训的量特别大，加之在原本就“工学矛盾”突出的基础上，又欠缺合理匹配的资源投入。同时，就培训内容来看，适应未来企业发展的各级各类人员的培训课程不变体系，当前较多的培训内容仍然停留在电力法规、文件通报和电力知识发展和技能的培训，而应对新课例、新变革下的技术、管理类课程设置甚少，外部引进的师资与课程又不能针对性地解决现实运营中存在的问题。而且，在培训教学的方法上也存在模式陈旧、单一枯燥等问题。因此，如何系统地规划电力企业的组织学习体系已成为当前及未来一个时期电力企业人力资源开发系统建设的重中之重。

关于如何利用企业大学这一战略工具来构建电力企业的组织学习体系，限于篇幅，简要谈几点建议：

一、基于企业战略，对企业大学或培训中心的职责、功能进行准确定位，构建各级各类员工系统能力开发的培训体系建设和战略人才开发培训项目。

二、依据人力资源系统的能力体系建设，划分职务族，并结合员工的职业生涯规划，构建全系统“学习地图”和课程体系规划。目的在于使各级各类的员工时刻清楚组织对现职岗位及未来职业发展的能力要求，以及需要通过什么课程的学习来确保这种能力达到合格匹配。

三、建立内部师资队伍筛选、培养和激励机制，打造内部专业化的讲师队伍，以满意的培训课程师资的短缺。

四、通过课程的引进或内化，开发内部培训资源和教材，建立课程教材库。尤其是对成熟的业务流程、操作技能和管理经验进行知识管理。

五、合理布局，完善硬件功能保障体系的建设，建立和完善企业大学的综合运营管理制度，建立学习绩效的评估体系。

《中国电力教育》：建立企业大学，最容易出现弊端有哪些，如何避免这些“雷区”？

侯锴：企业大学是新型的企业战略工具，可以说是“战略工程”，但绝不是“形象工程”或“政绩工程”。国内少数企业大学在初期规划的时候因为定位不清晰或者一开始就没有深入思考并界定好企业大学的战略发展方向，而导致了企业大学后续建设运营过程中出现的“骑虎难下”或“名存实亡”等尴尬境地。为了避免出现类似这种现象并防患未然，在此谈六点企业大学在创建时容易出现的一些弊端和问题：

首先，但凡企业明确了对企业大学的战略需求而要将“企业大学”项目“上马”筹备实施，自然会成为一个企业和组织比较关注的“热点”与“焦点”，也因此会得到企业高层的高度重视，这理应如此也很正常。但是最容易由此引发的就是内部的“功利之争”，尤其突出表现在一些企业大学是与原人力资源部并行平级、独立创建的格局之下。企业大学与人力资源部的关系至始就开始“微妙”越来越，因为企业大学的一些基础工作有依赖于人力资源部的基础工作而建设，如，职业生涯规划、工作分析、任职资格标准、能力模型等等，都是后续课程体系规划所需要参考和对接的专业基础资料。因此，事先对企业大学与人力资源部的工作协调关系需要明确界定，最好由一位统管人力资源部与企业大学的共同上级——业务分管副总裁来协调。

第二，高层领导对企业大学的不重视、不参与，或重视程度不高、参与热情不足，均会为企业大学项目的顺利推进带来阻力。因为企业大学作为一个战略工具，高层都不愿意身体力行地参与推行，自然会在企业内部造成不被重视的被动局面。这种重视与否，具体表现于，高层领导是否真正利用并充分发挥“企业大学”这个平台和讲台，与企业内部的中高层管理者来研讨战略、讲授企业文化和交流经营运作中的问题，并通过企业大学的课程与师资设置来培训、学习和解决这些问题。

第三，只重视硬件建设，而忽略企业大学的“软件”建设。企业大学的“软件”就是运营管理体系，包括课程体系、教材开发、师资开发等专业系统的开发建设。前边我也提到过，如果只是将企业大学建设成为一个富丽堂皇的“剧院”，只是外聘一些外部机构的讲师及课程来此“表演”，那企业大学无疑也是失败的“看客”，因此企业大学最起码也应该有属于自己企业的“戏班子”（也就是内部师资和培训课程）来演绎自己的精彩。

第四，企业大学不能切合企业战略（或者因为校长执行校长不清楚企业战略），只是满足于落实业务部门提出的一些事务型的培训课程，同样发挥不了引领战略、推进战略的功能。因此，企业大学必须时刻清楚企业战略发展所需要自己培养的是什么样的人才，通过什么课程和课题来打造未来人才所需要的能力，并系统规划和建设来满足这些战略需求。

第五，企业大学不能紧密贴合企业经营的业务项目需要。企业大学必须时刻通过调研、走访或观察，敏锐诊断并把握企业经营业务的薄弱环节，并与相关单位共同交流来确认这种学习的需求，设计合理的课程项目来解决业务发展过程中的瓶颈。如果企业大学不能密切业务部门之发展所需，自然不会被业务部门所重视和尊重，久而久之，边缘化、对立，直至失败的命运不想像。

最后，企业大学要注重发掘企业内部运营的成功经验与失败教训，快速整理开发并形成知识管理的教材，在内部进行讲授传承，以最大化复制成功、避免同一错误在其它单位和业务环节重复出现。因此，企业大学的战略研究与开发职能必须从一开始就高度重视并加强。

人物链接：

侯锴：管理学博士，企业大学战略研究专家，中国企业大学发展论坛（CCUDF）执行秘书长，清华大学继续教育学院卓尔管理咨询中心企业大学首席专家。代表作：《首席学习官》、《企业大学战略》。