

企业大学创新人力资源开发模式

企业大学战略理论创始人，中国企业大学发展论坛执行秘书长 侯锴

面对下一轮的中国经济发展和增长方式思考，中国可持续发展"核心引擎"是什么？是高素质的人才，要将"人力资源"作为一个民族和国家可持续培养和开发的、具有稳定传承性的"战略资源"，唯有这样才能在经济全球化一体化的竞争中掌握主动权和竞争优势。

人才竞争在于

"快速学习能力"的较量

在当今"不确定性"成为唯一确定性因素的宏观经济发展环境下，中国企业肩负着人力资源开发与人才培养的重要使命。然而长期以来，由于受经济转型和应试教育体制大环境的约束，中国各类企业在企业管理和人力资源开发创新方面存在着观念和实践上的短视和滞障。譬如，人力资源开发的战略性和系统性不足，重外部引进而轻内部培养，重现实性资源的"开采使用"而忽视长远性人力资本的潜能培养和开发，凝聚并附加在核心人才身上的创新意识、责任感、使命感、团队意识淡漠，未能建立对战略人力资源开发可持续投入与使用的价值文化导向和体系，以便将潜藏在组织全体成员中的人力资本价值和能量有序地、整体地、系统地释放出来，为提升企业竞争力、实现企业战略目标和绩效服务。再比如，优秀的企业文化、成功的最佳实践和系统知识管理的整合传承不足，同样的错误可以在不同的地方一犯再犯，实践检验的成功经验却不能系统而快速地被整合、推广和应用。因此，中国企业在对战略人才、核心人才的自主培养和创新开发方面，无论是系统的方法论或是管理创新机制，都还存在相当大的空位和缺失。在未来，民族与民族、国家与国家、企业与企业之间的竞争，从根本上是人才的竞争，是彼此越来越强的"快速学习能力"和"快速生产能力"的较量，积极借鉴和吸收现代组织学习发展与人力资源开发的先进理念，并将它植根于中国本土文化土壤进行创造性地探索适合自己国情的人力资源开发模式，这是中国企业要在激烈的竞争中"活"下去并发展壮大的必然选择和根本出路。

企业大学，迎来历史性发展机遇

改革开放 30 年来，我国的人力资源已经完成了"量"的积累，而从"人力资源大国"向"人才大国(人力资源强国)"迈进，关键在于如何强化和开发人力资源，尤其要看中国企业界的人力资源开发。这次的《人才规划纲要》强调"以用为本"，突出强调人才管理与开发的体制创新、制度创新。

值得称道的是，当许多中国企业亲历了知识寿命的急剧短缩后，充分认识到再不能单纯依赖高等教育机构来提高劳动力的素质和技能，而要开始自己承担未来企业核心人才、战略人才的开发培养。因此，中国企业在这一方面已经开始借鉴以代表全球组织学习发展和战略化人力资源开发领域最高层次与最佳实践的模型——"企业大学(Corporate University)"，进行了一些有益且有效的积极探索和大胆尝试，并取得了初步的良好管理收益。

据统计，世界财富 500 强企业中，超过 80%的企业建立了自己的企业大学。中国企业大学起步较晚，最早迎来"企业大学"这一全新战略人力资源开发理念和形式始于 1993 年摩托罗拉在中国成立的摩托罗拉中国区大学。直到 1998 年，随着海信学院、海尔大学等一大批优秀的中国本土企业大学成立，"企业大学"在中国创办和发展的热潮正式掀起，一些企业也纷纷建立起了自己的企业大学，或将自己传统的培训中心升级为战略性的"企业大学"，目的是将企业的组织学习项目与企业实际的经营目标和战略更紧密地联系起来，从而实现对企业战略人力资源开发和学习体系的控制与选择，最终实现战略学习、提升组织参与竞争和可持续发展的整体"软实力"。

企业大学作为现代人力资源管理的提升手段，日益成为企业用以整合战略资源的工具，成为

企业人力资源开发的必然发展阶段而不是一种可供选择的形式，并已成为 21 世纪企业的关键战略。伴随着中国企业从传统的人事管理到现代人力资源管理的变革之路，国内企业对企业大学的热情逐步显现，也纷纷将"企业大学"的构建视为发展的主流愿景与战略趋势。

企业大学通过建立自己内部系统的战略学习地图(Learning Map)并借助内外部师资力量，进行体系化分级分类的领导力、战略管理、创新管理等专题培训，"量向打造"自己企业未来的继任接班人、核心人才、梯队人才和战略储备人才。而且，在《人才规划纲要》提出"十年建成人力资源强国"的国家战略目标和未来人才争夺战愈演愈烈的大趋势下，"企业大学战略(Corporate University Strategy, CUS)"已经成为中国企业和中国企业家在探索现代企业管理道路上迈出的不可或缺的战略抉择。中国企业大学正在积极推进"人力资源强国"战略目标的实现。

我们相信，在未来十年乃至更长的一段时期，在"人力资源强国"的战略指引下，在全民族高度重视和大力发展职业教育、继续教育、终身教育、全民教育的宏观背景下，中国企业大学迎来了历史性发展的机遇。