

侯锷：国内企业人力资源战略仍显稚嫩

本报记者 张劲松

世界 500 强的企业中，大多数都成立了自己的企业大学。相比之下，中国企业的人才资源战略体系还很不完善。中国的企业应如何迎接未来日益激烈的全球化竞争，构建自己完整的企业人才培养模式？针对相关话题，本报记者日前专访了企业大学战略研究专家、中国企业大学发展论坛执行秘书长侯锷博士。

中国房地产报：您如何看企业大学？它和企业内部一般意义上的员工培训有何不同？

侯锷：企业大学最核心的内容，重点是一个进口和一个出口。进口是指培训的内容是否符合企业自身的战略需求，其出发点是企业的高层以企业的战略运营角度来考虑课程的设置及组织学习；出口是指其培训的根本目的是为了提升自身的竞争能力，打造自己的综合软实力，通过员工能力的提升最终带动企业绩效的提升。

而传统的培训部或培训中心一般由人力资源部通过对各部门培训需求的统计来确定相关内容，只是被动地做些服务性、事务性的操作，很难形成体系，其效果也难以真正达到企业的管理者希望达到的目的。这样一种行为可以被称为战略稀释，它没有解决企业战略层面的需求，往往也很难提升企业的综合竞争力。

中国房地产报：参照国外的先进经验，您认为一套完整的人力资源战略体系应该包括哪些方面的内容？

侯锷：从执行层面上说，国外企业大学的领导者与组织者往往是一家企业的首席执行官（CEO），他们通常并不是企业的董事会成员，而是非常职业化的经理人，这套体系由他们来组织和实施，专业度会非常高。

在课程设置上，主要有三个层面的内容。首先是战略管理，确保整个公司包括其分公司、子公司在发展目标上保持高度一致；其次是企业文化，使全体员工形成统一的价值观；最后是企业内部的业务流程管理，将成功的操作流程固化下来，形成统一的品质管理、现场管理、中高层人员的领导力管理等一系列系统的内容。而这些内容的特点一是以迎合企业的发展战略为前提，二是一切指向操作与实战，其最终目的就是为了提升企业的业绩。

在师资力量方面，国外优秀企业大学的内部讲师均由自己企业的高管、资深专家、岗位能手来担任。这样做的好处在于，一方面由内部讲师传播经验说服力更强，更具权威性和实用性，另一方面，也为企业的优秀员工提供了知识管理这样一条全新的职业晋升通道和发展空间，可以有效避免核心人才的跳槽现象。事实证明，拥有完善企业大学的企业员工流失率都很低。从这一角度来说，一名称职的管理者首先也必须是一名合格的企业内部讲师。

中国房地产报：相比而言，国内的企业在人力资源管理上存在着哪些缺陷？

侯锷：目前国内的企业也普遍比较重视人力资源战略的课题，很多企业也都成立了自己的企业大学或商学院。但总体来看，国内的企业在这方面还显得比较稚嫩、经验不足：一方面，企业领导者的参与性差，造成企业的培训难以上升到战略层面，最终培训的结果往往不是领导者想要的，也达不到提升员工工作业绩的目的。另一方面，没有注重企业内部的自主创新和管理开发。多数企业培训的讲师队伍以外部师资为主，内部讲师数量较少，企业缺乏系统的内部讲师选拔、培养、任用和激励机制，很多企业往往倾向于培训课程的外部采购，没有充分意识到本企业内部存在着丰富的培训资源，从而也就没有去着力建立一支规范化的内部培训师队伍并加以利用。这不但形成了资源的巨大浪费，而在一定程度上导致培训的内容针对性和实战性不强，很多培训仅

仅停留在理论阶段。

中国房地产报：中国的房地产开发企业一直存在人才供需渠道狭窄、员工离职率高等问题。房地产企业在人力资源战略管理上暴露出的主要问题是什么？

侯锬：中国房地产业呈现出来的特点是发展迅猛但很不稳定，因此在战略发展这方面投入明显不足。在 2008 年金融危机的时候，我接触过一家资金尚算雄厚的开发企业，他们当时做的事情主要就是在裁员，而不是在外部市场萎缩的时候养精蓄锐，趁市场“淡季”进行一些员工培训、修炼“内功”，以备重新出现机会时再次全力出击。这样的企业很难提升员工对企业的忠诚度。房地产开发企业的领导者们需要多一份社会责任感，舍得付出成本对员工进行培训，以提升其核心竞争力。据我了解，像万科、富力、凯德置地等开发商近来都很注重内部培训课程的设置，但总体来说，中国的房企在人力资源战略方面要走的路还很长，目前拥有自己的企业大学的房企还寥寥无几。

中国房地产报：随着企业大学的不断发展，首席学习官（CLO）的概念逐步进入人们的视野。在一家企业的人力资源战略体系中，首席学习官将主要扮演怎样的角色？

侯锬：首席学习官是指在组织学习发展过程中，具有充分的战略理解与组织学习资源的整合能力，通过建立和优化组织学习发展体系并领导组织学习活动，以实现组织不断适应变革与宏观战略的契合、驱动组织整体业务绩效的提升、打造持续性竞争优势的高级管理人员。在当今，首席学习官已成为与 CEO 合力并肩的战略伙伴，他们未雨绸缪，运筹帷幄，用学习打造着组织的核心优势和“软实力”，并为进一步提升组织的核心竞争力和卓越绩效在做着全方位的战略规划。首席学习官不仅领导和执掌着企业大学的战略方向、知识管理和学习资源配置，更是一家企业人力资源战略与发展的灵魂，并在很大程度上决定着组织学习的绩效。