

创建企业大学、支持企业组织能力提升

在近几年的咨询工作中，听到企业老总谈思考得最多的问题之一就是如何能够打造一支能够支撑企业未来长期发展的队伍，如何保证在未来企业业务规模快速增长的情况下，企业的人才队伍能够支撑企业未来的快速成长，能有效地管理起比现在规模大几倍、十倍、甚至上百倍的未来组织。面临类似的问题，企业需要构建起自身的人才“造血”机能，能够根据企业的发展需求，不断供应发展所需的新鲜“血液”。

然而，在实际工作中，企业往往面临业务发展速度远快于人才的成长速度，当人才还没有完全准备好时，就被“拔苗助长”式的安排到各级重要领导岗位上，通过业务快速发展来拉动人才的发展和培养。由此带来的是企业老总的经常感叹：“如果我有那么什么样的人才，我在这笔生意上还可以多赚几个亿”；“谁可以带领我们企业，走向未来的成功”。

此时，在若干年前，一个崭新的管理名词又走近了我们的视野 - 企业大学。一时间，不同企业纷纷把自己已有的培训部门转型为企业大学，一个个“XX 大学”“XX 学院”应运而生。但是实际运行结果只是“新瓶装旧酒”，提供的还是原先那些课程，对于企业组织能力提升和人才队伍建设的贡献不十分明显。还有部分企业大学现代化的教学设施一应俱全，但打开课程介绍你就会发现罗列的课程科目都是培训市场常见的通用管理技巧类课程，全然不见企业个性化的影子。硬件投入巨大，但忽略了课程体系提升、培训师培养、培训方式创新等影响企业大学长足发展的基本问题。

企业大学应成为 CEO 战略实施的有利工具，其优势在于可以将企业战略目标作为唯一的目标，明确组织需要的能力，并通过有效的内外部资源整合来发展这些能力。所适合的企业应当是那些立足长远、致力于推动组织能力对于战略的有效支撑的企业。这时，有些企业大学开始思考最本质的问题：企业究竟为什么要建企业大学呢？企业大学的建设通常希望能够达成以下目标：

1. 贯彻和沟通企业战略思想
2. 推动组织变革或企业转型
3. 系统性地培养人才
4. 作为企业吸引和保留人才的工具
5. 有效地传承和传播企业文化
6. 树立和推广企业形象
7. 强化与企业价值链上伙伴的合作关系

而中国企业在建设企业大学过程中，往往缺乏明确的定位、缺乏科学的企业大学组织架构、缺乏高层的真正重视和投入、缺乏系统性的课程体系、缺乏一支内外结合的优秀师资队伍，最终的结果必然是和企业的期待有着巨大的差距，企业大学成了“鸡肋”，成了摆设。

根据翰威特对于世界一流企业大学标杆研究及国内众多企业大学的成败分析，我们得出了企业大学获得成功的三大基石和四大支柱。三大基石：企业大学战略定位、企业大学组织架构、能力及职业发展体系。四大支柱：课程体系、师资体系、营销推广模式和评估体系。

■ 基石一 - 企业大学的战略定位

在企业大学成立之初，就需要明确企业大学存在的目的何在，企业大学希望能为企业创造哪些价值。通常企业大学和传统意义上的企业大学最本质的区别就在于企业大学聚焦于实现企业的经营目标和业务重点，而非关注于满足于个体发展的需要。因此，企业大学在设立时，需要明确其战略定位来保证能真正发挥其战略推动作用。

在企业大学战略定位分析时，需要对于一些关键性问题进行明确。如企业大学是仅服务于企业内部员工，还是服务于企业外部人员，或两者兼而有之；对于企业内部人才培养，我们的企业大学主要侧重在哪一些层级，中高层管理者、基层管理者或是企业全体员工等等。

2008 年全球最佳企业大学之一的玛氏大学（Mars University）在 2004 年成立之际，正处于这家全球最大的糖果和宠物食品企业由家族式管理向外部职业经理人管理的过渡过程中，企业大学的设立希望能支持企业的区域扩张及分散化管理，帮助企业传递的核心价值观（玛氏的五项准则），更好地帮助企业培养世界上最优秀的人才。玛氏大学一开始就定位于服务企业内部员工的学习与成长，并希望覆盖到玛氏内部所有的员工。玛氏大学设立获得了玛氏全球 CEO Paul Michaels 的大力推动，并由他亲自担任玛氏大学的首任校长。玛氏大学也设立由公司高层和外部顾问共同组成的大学管理委员会，定期对于大学的发展方向、运作重点和企业未来的能力需求进行讨论、指导和管理。

■ 基石二 - 企业大学的组织架构

如何构架企业大学的组织结构，将落实其战略定位，明晰不同群体的工作权责划分，保证企业大学的高效运行。

企业大学的架构分为两个层次：战略决策层和运营执行层。战略决策层通常会对企业大学的资金使用、长期发展重点、企业未来对于人才需求、重点学习发展项目等进行讨论和决策。2008 年一项对于全球 226 家企业大学的调研中，我们发现超过半数的企业大学战略决策层由公司最高管理层或 CXO 担任。国内的企业大学中，马明哲亲自兼任了平安大学校长，腾讯学院的院长也是由创始人马化腾亲自担任。高层管理者对于企业大学的直接参与，保证大学的运作和企业的战略发展方向保持高度一致。对于企业大学的运营执行层，根据企业大学战略定位不同，分为项目式、职能式和矩阵式。



平安大学是典型的项目式架构的企业大学。精干的专职队伍被分为不同项目组，分别负责 A、B、C 类管理干部培训项目组、通用课程项目组、新员工培训项目组、e-Learning 项目组等培训内容，每一项目组就像一个产品经理，专注于培训特定群体，独立负责该类培训的需求调查、项目开发、项目设计、课程开发、讲师培养、课程实施、项目评估等各个方面。

而职能式是按照企业大学所涉及到的基本职能来进行组织结构设计，如培训服务部、课程开发部、教学管理部、财务部等。如 TCL 大学。

当需要同时专注于每个专业领域的培训项目和培训工作的各职能时，可以采用矩阵式的组织结构。它根据不同的业务单元划分不同的培训单位，各培训单位下又分职能部门。如宝洁大学设有总经理学院、大区职能学院和 P&G 学院，在每个学院下，有设有相应的培训经理和培训协调员，负责课程的开发和执行。

■ 基石三 - 能力及职业发展体系

一所真正意义上的企业大学需要具有明确的职位管理体系及职业发展通道、相应的能力体系及岗位任职资格体系、并且构建了基于能力体系与职业发展通道相匹配的课程体系。如果企业具备了上述特征，即使没有被冠以企业大学的名称，它事实上已经按照了企业大学的模式和规则在进行运行了。

能力体系和职业发展通道的构建是构建企业大学的重要基础。能力体系的构建帮助企业将发展战略和经营目标分解落实到每个职位序列所承接的能力要求上，员工能力的发展最终能提升个人工作绩效，为企业创造价值。能力体系通常涵盖全院核心能力模型、领导力模型和专业序列能力模型三类。员工的职业发展通道通常也反映了员工在不同职业或级别上所应具备的相应能力和素质要求。根据成长通道，员工可以清楚地了解到在该岗位上所应具备的能力和素质要求，同时也明确了如果要晋升到下一岗位或轮换至另一岗位的能力和素质要求，很好地形成了对于员工发展的牵引效果。同时，能力及职业发展体系的构建也帮助企业大学与人力资源的其他模块向链接，为企业对于人才的选用育留，进行整体化思考和管理。

■ 支柱一 - 课程体系

课程体系是企业大学的核心。企业有再好的硬件设施，如果没有好的课程体系，企业大学很难支持到企业核心能力的构建，也难以真正支持到业务的发展。

很多知名的企业大学都因其精品课程体系而为人所周知，如 GE 的领导力开发体系课程，涵盖了新任经理发展项目、高级职能经理项目、高层经理项目、最高层管理研讨会等一系列针对与不同群体、不同阶段、不同学习目标的领导力开发体系，培养了一代又一代的 GE 领导人。

在这几年的发展过程中，电子化学习手段也为企业大学在组织内部的培训渗透起到积极作用。最近 Web2.0 技术，如维基、实践社区、博客等，也开始被大量引用在企业大学的学习手段拓展上。翰威特所帮助客户管理的培训平台中，每年都会有上千万人次的在线学习，为企业培训提供了良好的课程和技术支持。

■ 支柱二 - 师资体系

师资队伍是企业大学能保持长期健康发展的源动力，国内外许多优秀的企业大学都对于师资队伍建设极为重视。如：GE 注重实战培训，讲师中有一半来自企业内部，另外一半来自于具有丰富实战经验的大学教授或咨询顾问。讲师的授课效果都会有学员来进行评价和反馈，通过反馈去改进课程，对最差的讲师会直接解聘。而平安大学的讲师都是内部兼职讲师，企业大学的项目组负责不断的发掘内部讲师，比如马明哲就是公司战略课程的讲师。

总体来讲，中国企业大学内部讲师比例偏低，更倾向于使用外部大学教授、咨询顾问、专职培训师等。从全球最佳实践来看，标杆企业更倾向于使用内部讲师进行课堂式培训，但会更依赖于外部咨询进行电子化课程及平台的开发和设计。

■ 支柱三 - 营销推广模式

企业大学有了好的定位、课程体系和师资队伍后，需要建立一个良好的环境，积极宣传其目标和价值，来帮助其获得成功。类似的宣传对象不仅仅针对员工，也包括企业的高层管理者。研究表明高层管理者对于企业大学的投入和推动，对于学习型组织的建立和企业大学的成功有着至关重要的作用。

企业大学要避免“坐等”培训任务的思维，主动挖掘各业务部门的学习培训需求，积极推广已有培训课程体系。与业务部门的积极沟通也有助于企业大学加深对于当前业务经营的了解，更好地有重点地推进各项课程。

同时，企业大学也要不断拓展和创新推广方法和渠道，是企业大学核心课程和品牌有效地进行传播。被采用最广泛的宣传途径有：公开的企业内部说明会、给管理人员的现场演示、企业大学网站、宣传手册等、口碑等。

■ 支柱四 - 评价体系

对于企业大学的有效性评价，是企业老总所关心的问题。如何通过企业大学的投入，能真正支持到企业经营业绩的提升、如何构建企业长期发展的源动力。多数企业现在会采用 Kirkpatrick 的四级评估模型“学员反应 - 学习效果 - 行为改变 - 产生的效果”来评估企业大学的有效性。现在部分企业大学已经开始采用评价顾客忠诚度的提高、新顾客的获取、成本的降低等不同业务指标对于企业大学的实际效果进行衡量。评价体系的建设将最终帮助企业大学更好地对于自身工作进行提高，更紧密地支持企业的业务目标的实现。企业大学对于很多中国企业来讲还是个新生事物。通过企业大学的设立和推进，许多企业的组织能力得到了很大提升。我们希望看到有更多地企业大学通过更战略性和规范化的运作，为企业长期健康、可持续发展做出更大的贡献。

作者：邵强
翰威特华北区领导力咨询总监
charles.shao@hewitt.com