

中国式企业大学的职能和问题

► 石磊 无波 赵培琳 韩健杰 王友海 王喜军 梁莹莹

问题篇

一系列实践证明,企业大学建立了较为完善的人力资源培训体系,是最有效的学习型组织实现手段,更是企业规模与实力的有力证明。从全球第一个企业大学——GE 克劳顿学院的成立,到迪斯尼大学等世界500强企业相继建立企业大学,再到国内众多企业大学的兴起,在这个过程中企业大学的功能正在不断演变,企业大学事实上已超越培训本身,被赋予更多的内涵。

凯洛格(北京)管理咨询有限公司的研究表明,在美国,1988—1998年间企业大学数量由400家猛增至1600家,到2003年已超过2000家,其中大部分世界500强企业建立了自己的企业大学,如GE克劳顿学院、IBM学习中心、西门子管理学院、摩托罗拉大学、惠普商学院、麦当劳大学等。不久的将来,企业大学的数量甚至将会超过传统的大学,成为未来成年职场教育及终身学习的主流。

在中国最早带来“企业大学”这一全新理念和形式的是数家外资公司。1993年,摩托罗拉中国区大学成立;1997年,西门子管理学院和爱立信中国学院先后成立;2001年,惠普商学院成立。一系列实践证明,企业大学建立了较为完善的人力资源培训体系,是最有效的学习型组织实现手段,更是企业规模与实力的有力证明。

企业大学是企业发展到一定阶段时企业培训的最高形式。当企业的培训工作从“以课程为中心”发展到“以岗位—能力为中心”的阶段时,企业才真正开始从职业生涯管理的角度来为企业中的每位关键人才

建立个人发展档案,设计个性化的培训课程,打通职业发展的快速通道。在此阶段,培训工作已经不是“培训部”单独完成的工作,它需要人才选拔、薪酬管理、绩效管理等其他人力资源职能的参与,并且需要企业最高层管理者的精力投入。因此,企业需要在此阶段组建“学习发展中心”、“企业大学”或“企业商学院”,整合公司内的资源来培养核心的关键人才。成熟的企业大学应具备健全完善的企业培训体系,并对培训的软硬件要求较高。软件主要指企业大学的系统课程体系及课程研发能力,强大的内外部师资力量,切实可行的培训评估技术等核心能力要求,硬件主要指企业大学的设施设备及IT多媒体技术等。

自2006年起,国内企业对企业大学的热情逐步显现。在凯洛格公司2007年度对34个行业的国内外企业大学运营状况所作的调研中,国内企业创办的企业大学约有200多家,预备创建企业大学或已在筹建过程中的国内企业也为数不少。

与国外成熟的企业大学相比,中国的企业大学的发展现状如何,前方的路究竟还有多远?

作为企业战略的一部分,人才培养是每个企业的头等大事,毕竟一切事情都得由人来完成,在这个过程中,企业大学正发挥着越来越重要的作用。对于国内企业来说,不管是舶来品也好,应运而生也罢,“企业大学”正在成为一个时髦词汇,不少企业家纷纷挂上了“校长”的头衔。据凯洛格公司不完全统计,目前国内企业大学大约有200多家,但真正活跃、真正称得上企业大学的估计也就四五十家。从这个意义上讲,虽然有一些企业大学已经运作得不错,然而依然无法掩饰中国企业大学的盲动与浮躁。

不少已经建立企业大学的国内企业发现,企业大学在设想阶段的确不错,然而真正开始运转起来远不是那么回事,因为先扣上了一个大帽子,连企业大学的本质还没真正搞清楚就建立的企业大学,最终成了鸡肋——留着既花钱又不能发挥多大作用,弃掉又感到可惜,只剩下了一个表面文章。

于是企业大学产生“围城”的烦恼:许多里面的人感到如同鸡肋,不知道路在何方;外面的人浮躁盲动,以为挂上了企业大学的牌子就成了现代企业。那么,企业究竟为什么要建企业大学?只有考虑清楚这个问题,才能推倒“围墙”。

问题一:标准化人才培养缺失

建立企业大学首要的就是要完成公司人才培养的任务,这是所有企业大学的核心任务,即便没有挂上这块牌子,内部的培训机构或部门也承担着类似的角色。因为企业的发展最终靠的是人才的集聚与培养,没有标准化的人才谈不上规模的扩张与管理的规范。如今在快速消费品领域的真功夫、俏江南都在筹划着建立企业大学,因为要想成为中式快餐的“麦当劳”,没有麦当劳式的标准

化是根本不行的。比如国内许多连锁品牌的加盟店之所以出现问题,根本原因是标准化的人才培养缺失。企业大学就是要为企业的战略发展提供标准化的人才,包括高管培训与普通员工培训。

问题二:内训优势未充分体现

企业大学能够完成许多外部的商学院或培训机构无法完成的功能。管理知识、团队训练、公关技巧等具有普遍性的知识技巧,外部的商学院或培训机构都能够达到这一效果。然而企业发展过程中自身的经验与教训的沉淀和传承却是他们没有办法完成的,这些东西必须由企业大学来实现。而这些东西对于企业来说往往才是最重要的,因为企业要的不是一个能言善辩的好学生,而是一个个能在市场上冲锋陷阵的精英。比如企业会把身边的或成功或失败的谈判案例呈现在销售人员面前,直接让当时谈判者和大家现场交流经验与教训,甚至将一年来或者一个季度以来的客户进行分类,分析不同类型客户如何进行攻克。这些是企业大学真正应该承担的,因为企业大学要向员工传授的就是这些实实在在的东西,但如今国内的企业大学却出现了种种脱离其本源的状况。

问题三:外部环境先天不足

从外部看,浮躁的环境与匮乏的资源带来企业大学的先天不足。企业大学在完成职能的途径上更多的是承担整合的角色,它要整合企业内外的资源为己所用,而目前国内能够提供资源的机构寥寥无几。虽然国内许多大学都在挤破头上马MBA项目,商学院也越来越多,但真正有用的却越来越少。英国《金融时报》发布的2007年世界商学院MBA百强排名中,中国只有中欧国际工商学院一家上榜,其余的

全体隐身。

除了商学院外,国内培训市场的混乱、质量参差不齐也制约了企业大学资源的选择。虽说有几万家培训机构,但真正能讲课的专家也就几百人。而国外除了有成熟的培训市场外,单是课程研发一项就要花费数年,并不断试验、论证,然后才会推出。另外,国内很多培训大同小异,喜欢大而空的东西,谈不上细分落地。而成熟的培训市场会向培训者提供极为细致具体的指导。

除此之外,中国每年近两位数的发展速度、多层次的发展状况,使得中国企业所需要的培训内容不是人们四平八稳地准备好再进行的,知识的更新速度让所有人吃惊。

问题四:缺乏内训师和规划

除了外部因素,中国企业大学还面临着内部的挑战。比如,内部的培训讲师极为缺乏。企业大学的培训讲师主要来自企业内部,因为他们熟知企业的各个方面,也了解员工需要的是是什么,更具有针对性。但国内的企业大学往往缺乏内部讲师,一方面由于企业本身没有有意识地沉淀发展的经验与教训,也就不会去积累相应的内训师;另一方面,培训内容设计没有规划,没有针对性,只是人云亦云,导致在讲师选择上没有方向,而不像国外企业非常明确自己的讲师选择,清楚哪些培训邀请哈佛的教授,哪些课程需要请沃顿商学院的教授。此外,培训的形式单一死板,不能够根据企业发展的需要相应的进行创新。

当然,国内的企业大学也绝非一无是处,只是在这个阶段出现了发展中的问题。企业大学不应该出现“围墙”,它应该真正成为企业战略方阵中的重要一角,它要的不是形式,而是真正成为企业发展的加油站与孵化器。

职能篇

企业大学是企业培训的最高形式

职能一:培养人才

内涵:通过整合企业培训资源,进行系统的知识管理,制造、携带和传承企业成功基因与商业思想,提升企业组织学习能力,培养企业自己的人才,从而提升企业核心竞争力。

麦当劳汉堡大学:标准化管理模式

麦当劳的第一家餐厅在1955年开始运营后,1961年就创办了“汉堡大学”。

麦当劳的员工培训有一套标准化管理模式。培训从一位新员工加入麦当劳的第一天开始,新员工直接走向工作岗位,每名新员工都由一名老员工带着,一对一地训练,直到新员工能在工作岗位上独立操作。但这并不代表新员工在这个岗位上的工作就合格了,他还要通过由经理负责鉴定的《岗位观察检查表》(SOC),上面有岗位工作操作步骤以及各类注意事项。作为一名麦当劳新员工,从进店伊始,就在日常的点滴工作中边工作边培训,不像培训班那般浪费资源,效果却要明显许多。边学边用比学后再用的学习速度快很多,在工作、培训一体化中将企业文化逐渐沉淀到麦当劳每一位员工的日常行为中。在管理层培训方面,面试合格的人要做4—6个月的见习经理。在此期间,他们以普通员工的身份投入到餐厅的各个基层工作岗位。同时,他们将参加培训中心开设的基本营运课程(BOC),课程着重于基本应用,主要采用开放式、参与讨论,培养不同的行动能力,使得见习经理学会最佳的楼面管理。经过考核的见习经理可以升迁为第二副理,升迁之后他们将负责餐厅的日常营运。在此期间,他们将参加基本管理课程(BMC)和中间管理课程(IOC)。经过这些培训后第二副理就已经能独立承担餐厅的部分管理工作,如订货、接待、训练等。表现优异的第二副理在完成IOC课程培训之后,将接受培训部和营运部的考核,考核通过将升迁为第一副理,成为餐厅经理的左膀右臂。

此后他们的培训全部由在美国和我国香港地区的汉堡大学完成。汉堡大学配备有先进的教学设备及资深的具有麦当劳管理知识的教授,并提供两种课程的培训,一种是基本操作讲座课程,另一种是高级操作讲习课程(AOC)。美国的芝加哥汉堡大学是对麦当劳餐厅经理和重要职员进行培训的基地,是一所名副其实的大学,也是国际培训中心,他们接待来自全世界的麦当劳餐厅经理。经

过这一阶段的培训,他们将作为总公司派驻其下属企业的代表,成为“麦当劳公司的外交官”。其主要职责是往返于麦当劳公司与各下属餐厅,沟通传递信息。同时,营运顾问还肩负着诸如组织培训、提供建议之类的重要使命,成为总公司在这一地区的全权代表。

职能二:传承文化

内涵:通过定制开发内化的培训课程,使用企业或行业案例讲授课程,进而使培训成为管理者的管理工具与与员工沟通的手段之一。

GE克劳顿学院:重复的奇迹

GE全球副总裁Susan Peters曾说过,“GE相信,我们必须有一种统一的方法培养领导者,我们非常强调的是单一同质的GE文化”。无论是在克劳顿村,还是在班加罗尔,或者是在上海,培训什么,怎么培训,GE的培训都是完全一样的。

事实上,早期GE将培训输出到全球各地的地方,情况并不是这么整齐划一。几年前,仅仅是教练课程就有45个版本,不同地点的培训师用的术语和技巧完全不同,比较上海与纽约的培训师的课程,人们或许会认为这是两个完全不同的课程。

后来,GE开始基于“同质文化”、“统一方法”改变这一做法。在同质文化的定义之下,GE将领导力培训提炼出五大特质——想象力、包容性、放眼全局、专业和思路清晰,其中包容性、专业和思路清晰是重中之重。当业务战略指向全球化的时候,必然要求经理人在全球范围内进行沟通。如果不同国家和地区的经理人在接受培训的时候得到的是不同版本的课程,那么必然会出现不必要的沟通障碍。相同版本的培训使得经理人在全球范围内的沟通甚至流动成为可能,GE希望达到的目标是,员工在上海或者班加罗尔接受了培训,当他们去往纽约或者巴黎时一样能够胜任工作。正是因为GE要塑造统一文化下的全球化工作的经理人,在培训经理人方面,GE公司坚持不专门为某个国家或者地区的经理人开发评估工具。

职能三:推动企业变革

内涵:提升企业学习能力和组织智商,使企业求新求变,不断创造赢得未来的变革能力。

摩托罗拉大学:六西格玛的诞生

1986年,摩托罗拉大学提出了六西格玛质量管理流程的理念和标准,在世界范围内掀起了“质量管理”热潮,并成功推动摩托罗拉的全面变革,成为公司发展变革的有力倡导者和推动者。根据统计学上的原理,六西格玛代表产品合格率达99.9997%或以上。六西格玛计划要求不断改善产品、质量和服务,通过制定目标、工具和方法来达到预定目标和客户完全满意的要求。韦尔奇用这种方法一年为GE减少了超过10亿美元的成本。他说,六西格玛是“GE历史上最重要、最有价值、最盈利的事业。我们的目标是成为一个六西格玛公司,这将意味着公司的产品、服务、交易零缺陷”。韩国三星也是实施六西格玛的标志性企业。摩托罗拉大学校长闫晓珍说,六西格玛和一般的质量管理方法不一样的地方在于,后者只是盯住一些产品的质量改进,公司里可能会成立一些技能改进小组来改进,但这样的改进不能推行到公司的整个体系当中去,能不能持续改进、把改进的成果永久地保留下来是一个疑问。六西格玛的管理理念和方法是要贯穿在整个企业管理体系当中,包括流程的再造和文化的改变。这种方法必须要自上而下。

职能四:整合产业链

内涵:向产业链的合作伙伴渗透理念、文化和经验,是降低交易成本,增进相互信任、统一运营规范的最好方式之一,能有效提升企业基于产业链的竞争优势。

神州数码教育学院:上下游厂商的“中间站”

10年前,联想集团下设了一个独立的培训教育部门,立志为上下游产业链客户提供IT培训服务。2000年神州数码从联想集团拆分之后,该部门发展成为今天的神州数码教育学院,隶属于集成服务本部。其定位一直没有改变,那就是专注IT领域,成为国内最大的高端IT培训服务提供商。目前神州数码教育学院提供B2C和B2B两种模式的培训实施服务,内容包括IT中高端技术培训、企业管理培训、IT职业教育等。

在提供IT培训服务方面,除了“联想出身”的良好背景以外,在整合产业链上下游的资源方面,神州数码教育学院也具有先天的优势。部分课程内容由上游厂商提供,包括其在全球范围内的标准化培训内容和流程;另外一部分课程大纲则由



学院内部讲师编写,以便更加适用于中国客户的独特需求,类似于一种应用方面的“本地化”。

在对外部客户进行的培训中,也融入了神州数码在IT行业积累的经验。联想集团作为国内起步最早的IT企业之一,在发展过程中积累了丰富的IT企业管理知识和经验,企业大学无疑是将这些知识和经验传播的最有效途径。比如学院曾推出了“红色经典课程”,对IT企业的基层经理提供管理培训,针对IT企业高层经理则进行领导力课程的培训。

“我们未来的目标是为企业和个人提供针对岗位的标准化IT培训服务。比如对于一个软件工程师的岗位职责说明书所要求的技能,我们会提供标准化的系统培训。从某种意义上说,我们要做公司人力资源部门的IT顾问和企业IT部门的人力资源顾问。”神州数码教育学院表示。

职能五:营销企业品牌

内涵:超越原始职能,进一步巩固与合作伙伴的合作关系,增进客户忠诚度,在更深层次上进行市场营销、占领市场。在做好现有学员培训的同时,多范围影响企业的未来消费者,让他们通过企业大学所传递的企业文化,了解企业、认同企业文化。

惠普商学院:传播“惠普之道”

与绝大多数着眼于内部员工培训的企业大学不同,惠普商学院并不承担内训业务。2001年成立之初,惠普商学院就是一个完全面向市场、针对外部客户提供培训服务的业务部门。“在创办惠普

商学院时,我们就非常明确地把它定义为一项计费的服务业务。”惠普商学院常务副院长方欣表示。而惠普公司内部的培训业务由惠普IT管理、软件工程、IT技术部等承担。

惠普商学院以“实战”为办学方针,通过将惠普公司多年实践中积累的经验和成功管理方法进行总结加工,设计成适用于中国企业的管理培训课程。从课程内容到师资,无不具有鲜明的惠普特色。惠普商学院课程体系涵盖了从工商管理、销售管理到服务等各个方面,目前开设的“惠普管理之道”系列培训课程,是惠普管理方法论的精华及总结,“惠普销售之道”和“惠普服务之道”则是针对企业经理人专业技能提升的课程。

惠普管理理念与实践被全面地贯彻到惠普商学院开设的课程当中,惠普的客户与合作伙伴通过与惠普商学院合作,学到很多可以应用于管理实践中的东西,不仅提升了自身的管理水平,而且这种合作方式大大加强了双方的战略联盟关系。

借助惠普商学院这个内外沟通、内外部资源整合的平台,惠普巩固了客户关系,增强了客户忠诚度,使得其他业务部门能在更深层次上进行市场营销。以前需要花精力时间还不一定能够约到的客户,如今在“家门口”就能建立联系。

秉承“分享惠普成功经验、奉献经典管理课程”的管理理念,惠普商学院与外部客户分享惠普公司多年的成功管理经验以及由惠普企业价值、企业目标和高效经营策略及管理方式这三大内容共同组成的“惠普之道”。