

# 30多家知名甬企联手探求人才复制培育新路径—— 企业大学能否成为 行业人才培育新高地？

本报记者 周琼

企业快速发展中遭遇人才困境怎么办？“走了一个高管，瘫痪一个项目”的尴尬局面如何破解？高薪引入的优质人才如何实现保值增值？怎样给员工赋能，助推企业更快从“百亿”走向“千亿”？迈向“500强”的愿景下，企业文化如何得到传承？

不久前，带着这些普遍的困惑，30多家知名甬企的人力资源总裁和总监走到一起，自发组建了我省首个企业大学校长联盟，探求企业大学的发展之路。

当作为用人主体的企业，更深层次地介入人才的培育中，企业大学能否被寄予厚望，成为培育我市各行各业精英人才的新高地？



我市30余家规模以上企业自发组建全省首个企业大学校长联盟，探求企业大学发展之路。（周琼 任社 摄）

## 不少甬企试水创办企业大学

企业大学，指的是由企业出资，由企业高级管理人员、一流的高商学院教授及专业培训师为师资，通过实战模拟、案例研讨、互动教学等实效性教育手段，以培养企业内部中、高级管理人才和企业供销合作者为目的，满足人们终身学习需要的一种新型教育培训体系。

企业大学往往随着企业的快速发展而出现。1955年，全球第一所企业大学——通用电气公司克顿维尔学院成立；1997年，春兰集团通过和高校联合办学的模式，组建春兰学院，成为我国首家企业自办高等学校；1999年底，海尔集团为培养国际水平的管理人才和技

术人才，为内部员工兴建了专门的培训基地——海尔大学，如今，海尔大学已成为国内企业大学的标杆之一。

近年来，伴随着不少企业的快速成长，“企业大学”这一概念也被悄然引入甬城。

2008年8月，上市不久的宁波银行组建成立“宁波银行大学”，为上市后进入快速发展期的企业提供经验和人才储备；2011年8月，赛尔集团创建赛尔学院，以“文武双全，成就梦想”为办学宗旨，在7年的运作和探索中，构建了覆盖全产业链人才水平提升，“溢出效应”将十分明显。无论对社会、政府还是企业，都是一件意义深远的事情！”

宁波时代光华董事长张兴全也是宁波企业大学校长联盟发起人，深耕培训行业多年的他对企业大学

多层次的领导力特色课程，受训员工年均3000多人次，成为传承企业文化、引领员工发展、助力人才创业的优质平台；2016年9月，孔子诞辰纪念日，方太大学揭牌，由公司董事长兼总裁亲自担任校长，下设的几个学院也均由集团副总裁担任院长，其探索的儒家管理模式，强调言传身教，让方太集团的各级干部积极参与人才培养，逐步实现人才和技能的快速“复制”；2017年7月，吉利企业大学杭州湾分校启用，作为吉利企业大学贴近服务当地的分支结构，承接企业文化传播、干部领导力培养、新员工培养、通用技能培训等一系列职

能，打造行业上下游人才生态圈……

基于先行者对企业大学这样一个载体的模糊性探索，如今，越来越多的甬企对企业大学表现出浓厚的兴趣。企业大学究竟该如何组建？怎样承载起企业发展战略？怎么调动企业内部业务骨干成为企业讲师？是依据业务板块搭建课程体系，还是按照员工职级划分不同能力的课程体系？如何调动员工的积极性参与企业培训？宁波市人才培训中心市场部部长王校军告诉记者，为了响应甬企对企业大学组建以及运营的强烈需求，去年底，市人才培训中心曾专门组织一场以企业大学组建和运营为学习目标的外出访学，泰隆商业银行、东海银行、得力集团、东方日升等不少企业积极响应，甬企对组建企业大学的渴望也由此可见一斑。

要企业大学这样一个完整的人才培育和传承载体，承担起组织变革、文化传承、人才培养和组织经验的萃取等目标。”

对于合力探索组建企业大学联盟这样一个企业群体的自发行为，我市人才主管部门也敏锐地捕捉到了其中蕴含的意义。鄞州区人力社保局副局长胡冬平告诉记者，在“抢人才”热潮蔓延全国的背景下，高层次人才引入难度会变得越来越大，因此，加强对忠诚度更高的本土人才的培育显得尤为重要。“而且，在引才过程中，高层次人才作出选择时，除了薪酬，也一定会关注自己到了新的平台后，能不能得到有效的保值和增值。只有一个能给予成长和提升的平台，才能真正地留住人才。”胡冬平说。

中国人民大学培训经历专业认证项目专家、中国首个培训管理者行业标准的发起和制定者何焰关注企业大学发展已有多年，他告诉记者，尽管“企业大学”这一概念引入国内已近20年，但究竟如何办好企业大学，如何让企业大学成为助推企业发展的“发动机”，业界依旧在不断探索中。从传统意义上的“送高管读MBA、全员培训、读书会、听讲座”等学习方式，到追求持续、系统且不断促进创新的学习，他期望宁波企业界为此探求出有特色的“宁波模式”。

据了解，组建企业大学校长联盟的这30多家甬企，均具备良好的社会品牌和较高知名度，拥有各自的企业大学或完整的企业培训体系，在人才培养和组织学习领域具有一定影响力。他们希望通过整合国内外优秀的专家资源、对标国内优秀企业大学的实践，用5年左右时间，摸索打造30家到50家具备宁波特色的企业大学，培育一批企业大学运营人才，加速缩短宁波与国内优秀城市之间在组织与人才发展方面的差距，实现弯道超车。

新闻 1+1

## 企业大学渐受瞩目

作为满足人们终身学习需要的新型教育培训体系，企业大学被业界称为“企业培训的最高形式”，并越来越受现代企业的重视。

自1955年全球第一所企业大学——通用电气公司克顿维尔学院诞生以来，企业大学在全球迅速崛起。一系列实践证明，企业大学体现了完美的人力资源培训体系，是最有效的学习型组织实现的手段之一，更是公司规模与实力的有力证明。如今，在世界“500强”企业中，绝大多数

拥有或正在创建自己的企业大学。有相关人士预测，企业大学的数量很快会超过传统大学，成为成人职场教育及终身学习的主流。

作为教育实体的企业大学，尽管也承担了一部分培训工作，但更重要的是作为企业的战略工具而存在。企业大学需要为每一个岗位提供一系列与战略相关的学习与解决方案，并为企业内部和企业发展生态链上的合作伙伴提供培训服务，做企业变革的推动者、企业文化的宣传者。

（周琼 整理）

评 说

## 让企业大学 成为员工心目中的学习殿堂

企业大学为员工营造学校的氛围，是在向员工传递一种进取的组织文化。同时，企业大学开设的课程，为企业高层和下属员工创造了面对面交流的机会，从而在企业内部建立起一种融洽的氛围，增强了彼此间的合作。从这个意义上来说，企业大学不仅仅是技能培训的平台，更是企业文化传播的平台。优秀的企业大学，能为企业发展和员工成长提供“及时而准确的知识”，为不同层次的员工设计不同的培训项目，有利于培养员工的忠诚度，为企业留住人才。

在学习力就是竞争力的当下，企业大学如何从传统的培训部门走向前台，化被动为主动，直接服务于企业转型与绩效目标达成？国内各大名企的企业大学给出了各自的答案。

作为国内企业大学的标杆之一，海尔大学致力于为每位学员提供全方位个性化的能力提升解决方案，让每个人成为创业者，成为自己的CEO。为此，它要求自己的学员带着创新的动机和

现有的创新成果来到课堂，通过互动学习，寻求事物发展的普遍性规律并总结成模块，再回到实践中，在新的创新模块平台上进行更高水平的创新，从而形成不断循环、螺旋上升的过程。

方太大学在人才培养模式上实行“一把手工程”，大学成立了校委会，由公司主要高管团队担任。为了保证员工学习发展与任职资格、绩效评估、薪酬分配、荣誉激励等人力资源政策无缝对接，由方太大学执行校长兼任人力资源和文化总监助理，并与人力资源和业务部门形成人才发展的完整链条：业务部门负责人才的能力识别、工作辅导、绩效评估；人力资源部门负责员工的职业发展等体系规划；企业大学负责员工的学习和能力发展，这种人才培养的“铁三角”模式，进一步增强了员工的凝聚力。

（王 芳）



## 企业需要更多育人和留人载体

“如果说引才像是征婚相亲，那么使用和培育人才，让他能够不断提升，和企业发展的相辅相成，就相当于营造幸福的婚后生活。”作为企业大学校长联盟主要发起人之一的银亿集团副总裁孙堂港，用这样一个比喻表达了他对企业大学的期望。

孙堂港告诉记者，银亿给不少宁波人的印象是一家房产开发企业，事实上，近年来，其主营业务正逐渐向高端制造业转型。业务的快速转型势必带来巨大的人才需

求。“房产开发和高端制造业的业务管理跨度极大，除了引入外部人才，集团自身对人才的积淀和培育也非常重要。”孙堂港认为，“宁波规模企业建设企业大学，不但能为本集团培养高端人才，还能带动整个产业链人才水平提升，‘溢出效应’将十分明显。无论对社会、政府还是企业，都是一件意义深远的事情！”

宁波时代光华董事长张兴全也是宁波企业大学校长联盟发起人，深耕培训行业多年的他对企业大学

这一载体有着更深刻的理解。“企业发展到一定规模阶段时，发展就会倒逼人员管理模式由粗放式转向精细化，同时，现在也有越来越多的企业认识到人才资本投入的重要性。”张兴全告诉记者，我市有一家知名集团公司，提出了进军“500强”的发展愿景。“这样的企业战略如何承载？如何在企业前行的过程中提高人才保留率和人均效率？通过以往常规的外部培训，解决这类问题往往会显得力不从心，这时就非常需

## 企业大学管理人才不足难题待解



访学团外出“取经”，探求企业大学组建运营模式。（周琼 任社 摄）

作为企业培训的最高形式和满足人们终身学习需要的新型教育培训体系，企业大学在越来越受到企业关注的同时，也面临着运营管理人才供给严重不足的局面。

王校军告诉记者，一个真正意义上的企业大学不但是企业的教育实体，同时也是企业的战略工具。企业大学校长必须承担起整合学习资源、引领企业变革的任务，诸如帮助企业CEO制定公司有关教育的战略和目标，并转化为具体的行动。同时，除了培养企业今天的领导人，企业大学还必须要有意识地培养企业的未来领导人，并同时为企业员工和企业生态链上的合作伙伴提供针对性培训。对于可以满足这些要求的运营和管理人才，王校军坦承，“在宁波的人才储备中，可谓凤毛麟角。”

有鉴于此，我市企业界人士开始了这场企业大学“宁波模式”的探求。

图 示

- 1955年** ● 全球第一所企业大学——通用电气公司克顿维尔学院成立
- 1997年** ● 春兰集团通过和高校联合办学的模式，组建春兰学院，成为我国首家企业自办高等学校
- 1999年底** ● 海尔集团为内部员工兴建了专门的培训基地——海尔大学，如今已成为国内企业大学的标杆之一
- 2008年8月** ● 宁波银行成立“宁波银行大学”，为上市后进入快速发展期的企业提供经验和人才储备
- 2011年8月** ● 赛尔集团创建赛尔学院，受训员工年均3000多人次
- 2016年9月** ● 方太大学揭牌，其探索的儒家管理模式，强调言传身教
- 2017年7月** ● 吉利企业大学杭州湾分校启用，旨在打造行业上下游人才生态圈

日前，30多家知名甬企的人力资源总裁和总监走到一起，自发组建了首个企业大学校长联盟，探求企业大学的发展之路

制图 徐用男