

文章编号: 1005-0523(2002)02-0102-03

学习型组织与高科技企业的培训管理

曾志浩

(华东交通大学 经济管理学院, 江西 南昌 330013)

摘要: 高科技企业作为学习型组织的典型表现形式, 与管理培训之间有着辩证统一的关系. 文章分析了我国目前高科技企业在培训管理方面存在的主要问题并提出了解决这些问题的措施建议.

关键词: 学习型组织; 高科技企业; 培训管理

中图分类号: F240

文献标识码: A

0 引言

传统的组织结构因为其多层次、金字塔式的设计而开始被学习型的扁平化组织结构所取代. 传统的培训管理理论大多是以传统组织结构模型作为基础的. 高科技企业作为知识密集型企业, 是学习型组织的典型表现形式. 因此, 高科技企业的培训管理理论必须服务于这一新的组织形式, 高科技企业的培训管理实践必须适应于这一未来最具竞争力的组织——学习型组织.

1 学习型组织的由来及特点

学习型组织最初的构想来自于弗雷斯特在1965年写的一篇论文《企业的新设计》(A New Corporate Design). 他运用“系统动力学”(system dynamics)的基本原理, 非常具体地构想出未来企业的思想组织形态——层次扁平化、组织资讯化、开放性、逐渐由从属关系转向工作伙伴关系、不断学习、不断重新调整结构关系. 彼得·圣吉是弗雷斯特的学生, 在弗雷斯特之后, 继续以组织系统动力学为基础来研究如何建立一种更理想的组织. 圣吉除了进一步融入更多整体动态搭配的细节性的技术外, 还

将一些新的创造性的管理技术结合起来, 发展出一种新型的组织概念——学习型组织.

学习型组织与传统的“操作控制型组织”的一个根本区别是, 学习型组织不是由相互独立的组织单元和过程所组成, 必须根据系统观点来看待学习型组织, 将组织单元的需求和目标与整个组织的需求和目标联系在一起. 这一联系过程(人力资本形成途径)被称为一种修炼. 它包括: 自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、群体学习和系统思考.

学习型组织虽然各有不同, 但有其共同特点. 一般认为, 学习型组织的特性主要表现在: 拥有终生学习的理念和机制, 建有多元回馈和开放的学习系统, 拥有学习共享与互助的组织氛围, 具有实现共同愿景的不断增长的学习动力, 工作学习化和学习工作化.

2 学习型组织与管理培训的关系

一个不善于学习的高科技企业, 倒闭是迟早的事. 同样, 一个不善于学习的企业员工, 也会越来越不适应组织发展的需要. 学习型组织应重视管理培训, 建立学习型组织的关键就是通过管理培训来有效地开发组织的人力资源. 组织的人力资源开发与培训之间是一种辩证统一的关系.

2.1 学习型组织的发展需要管理培训

收稿日期: 2001-11-01

作者简介: 曾志浩, 1972年生, 湖南汝城人, 华东交通大学硕士研究生.

2.1.1 管理培训应成为高科技企业战略的重要内容

随着经济全球化的推进,高科技企业面临着严峻的市场竞争和生存考验,高科技企业要生存、要发展,就必须在技术进步、技术创新上下功夫,技术创新靠人才,人才的知识更新靠培训,高科技企业应利用“知识生产与创新”的无限性,获取竞争优势,使企业摆脱物质资本有限性的制约以实现可持续发展,企业管理培训担负着责无旁贷的重大使命。

2.1.2 管理培训有利于对“知识型”员工的激励

随着知识经济时代的到来,“知识型”员工在组织中的数量和比例越来越大,而且他们也是维持组织生存与发展的最重要的资源,对“知识型”员工的激励,应该把重心转移到以满足较高层次的需要即社交、自尊、自我实现需要的精神激励上去。圣吉指出,如果员工能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望,他们对生活的态度就如同艺术家对艺术作品一样,全心投入,不断创造和超越,这是一种真正的终生学习,学习是一种较高层次的需要,并能使员工的社交、自尊、自我实现等精神需要得到满足,因此,管理培训不仅是对“知识型”员工的一种激励方式,而且是对他们自我实现愿景的强化,从而促进了“知识型”员工创造性的发挥。

2.2 管理培训离不开学习型组织的人力资源开发

2.2.1 从管理培训的主体来看

人是学习型组织的最关键部分,因为人是学习的主体,无论哪种类型的组织结构都存在一定的空间中,如果人们不学习,就永远不会存在学习型组织。圣吉所提出的五项修练,其核心就是如何改变组织成员的思维模式,如何建立组织成员的教育与培训,在新的世纪,知识老化周期进一步缩短,社会变化急速而剧烈,对员工的教育与培训将是学习型组织人力资源开发的重心。

2.2.2 从管理培训的客体来看

管理培训的客体是组织内外的知识,尤其是高新技术知识,高新技术的一个突出特点就是周期性短、时效性强、发展变化快,今天的高新技术,到明天就可能成为普通技术甚至落后技术,高新技术的这种动态性质决定了高科技企业必须对作为高新技术知识载体的人才进行及时的培训和开发,以长期保持组织的人才优势,因此,学习型组织的合理人力资源开发是进行管理培训的一项基础性工作。

3 高科技企业培训管理存在的主要问题

中国知网 <https://www.cnki.net>

1) 企业对培训的选择能力还不清晰,培训内容

的设计与工作任务脱节,企业培训受到媒体热点炒作的影响特别大,而忽视了培训方案的设计应来源于对组织、工作任务和员工个人的需求分析,比如说准备要进入 WTO 了,大家对加入 WTO 后该何去何从,就一窝蜂地召开各种研讨会,接着电子商务又来了,又都开始举办电子商务学习班,如果培训者对实施方案的兴趣超过对其组织需要的评估,并且只是因为培训方案的“热门”(很多公司都在使用)而派员工学习或自行实施该方案,势必很难在工作现场中体现出学会的技能,我国目前的很多科技企业培训管理就是培训“热点”话题性和“跟风”现象非常强。

2) 培训的手法还比较落后和单一,大部分高科技企业的培训方法还是以讲课为主,偶尔讨论讨论,但是对于多感官的学习,多重方法的运用还是相当的不足,不管是在 MBA 教学还是企业内训,教学的形式上仍然是属于静态,单向教学,以听为主,这种单纯用课堂讲授形式进行的培训,虽然适合于陈述性知识的获得,却并不适合于程序性知识的获得,(比如,问题解决的决策技能就是一种程序性知识,)也不适合于培养合适的工作行为,如良好的沟通行为、人际交往行为、合作与变通等,当然更不用说有利于促进高新技术技能的灵活运用,程序性知识一般来说是一种内隐知识,它往往借助于内隐学习获得,是个体通过经历和体验学会的,单纯的讲授无法达到这一目的。

3) 培训缺乏后继跟踪活动和资源,大多数高科技企业的培训项目往往是随着课程的结束而终结,培训者既没有追踪受训者是否在工作场所使用了新技能,受训者也无法就一些新遇到的问题向教员讨教,这势必使受训者都按照惯性和惰性采用原有的工作行为。

4) 大多数高科技企业未能为受训者提供发挥其培训效能的支持性工作环境,受训者回到工作岗位后,其主管对其实施新技能没有任何的兴趣和支持,工作环境中没有相应的设备与条件,受训者遇到了需要保持一定的劳动生产率的压力和工作必须向别人看齐的压力,这一切都会促使受训者采取与他人一样的工作行为,而没有任何动力使用新的工作方式,我国的各类学习型组织在实施管理培训时往往是各部门选员参加,培训结束后,受训人员回到原来的工作场所,领导审视其结业资格报告后,通常较少要求他向其它员工传授新的技能,也未监督其技能学习和使用的真实情况。

4 高科技企业进行培训管理的措施建议

4.1 培训方案实施前的管理措施

1) 完善高科技企业的培训体系,重点放在对专业技术人员的培训方面.在培训方针上,实行高投入、高产出的方针,把培养高级人才作为一种产业来开发.在培训制度上,要建立健全各类人才接受继续教育的制度,修订和完善继续教育的管理方法.在培训对象上,重点放在出成果的学术带头人身上,放在担当新世纪重任的高级人才身上.在培训体系上,要做到按需施教、构建技术创新和能力训练为主线的高级人才培训体系.在培训内容上,要突出高新技术、市场经济和外向型经济.在培训基地上,要建立良好的国内外人才培训基地,可选一批重点大学作为培训基地,有条件的可辟1—2个国外培训点,每年有计划、有组织、有重点的选派一批优秀人才学习、深造.

2) 做好培训需求调研,按需设计方案,将培训课程内容与工作相结合.培训应该是因需产生.需求的产生通常来自于员工首次接触某项工作,或员工的工作绩效出现问题,或评估发现员工不具备完成该工作任务所需的技能和合适行为,或组织引进高新技术,员工缺乏操作高新技术的技能等.无论是哪种情况,对高技术企业来说,高新技术的动态性质决定了按需求设计培训方案,使其与高新技术工作本身紧密结合的重要性.

4.2 培训方案实施过程中的管理措施

1) 更多地应用“单兵教练”方式,取代过去那种“上大课”的方式.高科技企业的员工培训应由培训者为中心演变为受训者为中心,以受训者为中心的训,强调的是确定特定的行为目标(Setting Specific Behavioral Objectives),用标准测试(Criterion Tests)检查受训者的训练成就,向受训者提供各种恰当的学习资源,使他们挑选适合自身条件的训练途径和进度,满足培训目标.

在训练途径及培训方式的选择上,应尽可能地创设一种近似于工作环境的学习情景,并采用适合技能学习的方法,如运用现实事例的小组案例研讨、角色扮演和行为模仿、计算机模拟的管理游戏、工作样本的操练等.

2) 应用“过度学习法”和“多阶段培训方案”.“过度学习”指的是在成功执行了任务之后仍让受

训者继续进行学习.过度学习的程度越高,培训后保留的程度也越高.如果受训者所学的技能在工作中不常用,则过度学习尤为合适.“多阶段培训方案”则是指将培训分阶段实施,每一阶段结束时,给受训者布置任务,让他们在工作现场应用所学技能,然后让他们在下次课与其他学员分享其成功和问题,以便找到应用知识的更好方法.

4.3 培训项目结束后的管理措施

1) 提供培训后继跟踪活动和后续资源.后继跟踪活动指培训者定期访问受训者的工作地点、观察并帮助受训者运用所学知识的行为.培训后的后续资源包括电话号码和培训指导者.受训者可在需要指导时随时与培训指导者取得联系,讨论在实施技能过程中遇到的问题.后续资源也包括为受训者发挥其培训效能的支持性工作环境.公司高层领导首先应在思想上认识到培训的重要性,高度重视和认可培训.同时,各级经理宜紧密配合人力资源部的培训经理,对培训项目和受训者予以充分的支持.必要时还可让受训者与同事结成对子,让他们在工作中互相促进,即通过运用“伙伴系统”来营造支持性工作团队气氛,使受训者在新的工作环境能真正发挥其所学技能,为企业创造价值.

2) 对培训的效益进行评估.对培训的效益进行评估指对受训者培训后的工作表现、技术水平和管理水平进行调查分析.培训以后,解决技术问题的能力提高了多少?老产品、老技术有没有得到改进?新产品的开发和技术创新如何?管理水平——决策能力、组织协调能力、人际关系和领导艺术方面有否得到提高?提高了多少?这方面的评估可以通过收集有关方面的信息资料以及听取有关人员的反映来进行.

同时,还要评估培训费用与效益.这方面主要涉及到定量分析.例如,一个销售人员受训后,销售量扩大了多少?新的顾客有多少?如果没有细致的定量比较分析,就难以确定费用是否花得值得.

参考文献:

- [1] 彼得·圣吉.第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M].上海:上海三联书店,1997.
- [2] 孟晓飞.学习型组织的人力资源开发与管理[J].中国人力资源开发,2001,(2):12~14.
- [3] 陈丽君.管理培训技能的有效迁移[J].经济管理 2001(9):76~77.