

人事培训与学习型组织

◆谢晓非 常玉轩

当今,企业的组织结构日趋灵活,等级制度逐渐淡化,企业的管理者和员工不仅要有娴熟的岗位专业技能,还需要比以往更强的管理和人际技能,人事培训成了企业迅速提高管理水平的重要手段。1990年,研究国际战略性人力资源管理的普赖斯·沃特豪斯/克兰菲尔德(Price Waterhouse/Cranfield)项目在《关于五个欧洲国家的6000个用人企业的调查报告》中指出,经济发展会影响到公司招聘、支付及培训员工的方式,而培训方面的变化尤为显著。培训越来越可能成为企业管理职能的一部分,影响到企业的战略性目标。

在管理科学中,人事培训广受关注,值得探讨的课题有培训的有效性、培训的模式及方法、培训与企业发展战略的关系,等等。

关于人事培训的历史回顾

从发达国家人事培训的历史和实践来看,对培训的认识经历了三个阶段。最初的培训一般只注意到技能。在1960年代,绝大多数企业通过提高员工的操作技能来达到提高劳动生产率的目的。美国古典管理学家F·W·泰勒(Frederick W. Taylor)早在1911年出版的《科学管理》一书中,就曾提到工人培训与生产率提高之间的关系。在职培训的方法和所谓“技能分析培训”在此期间得到应用和普及。第二个阶段从70年代中期开始,着眼点渐渐从技能的培训转移到管理能力的开发与提高,弥补了过去单靠提高生产率来增加竞争力的缺陷。进入1980年代以后,培训和开发的效果被重新审视,显著的变化表现为组织开发活动的提出和绩效技术的面世。在这个阶段发展起来的一些培训方法,比如情景模拟、管理游戏以及角色扮演等,至今仍被广泛应用。

对培训问题真正系统的理论研究,始于1960年

谢晓非,副教授;常玉轩,硕士研究生;北京大学心理学系。

Xie Xiaofei, Assistant Professor; Chang Yuxuan, Graduate Student;

Department of Psychology, Beijing University.

代。1961年,麦格希(W. McGehee)和塞耶(P. W. Thayer)出版了《企业与工业中的培训》,提出组织分析、任务和经营分析、人员分析三种分析方法,可应用于企业选拔合格人员、编制培训计划、设计培训方法等。其中,组织分析强调组织与组织目标、资源与资源分配之间的关系,旨在为实现组织目标制订具体的培训单元、项目和内容。任务分析是要确定工作进行过程中的活动以及为完成任务所需的条件。人员分析的目的是了解哪些人员需要接受培训,培训的内容又应该是什么。1990年,汉弗莱(Vernon Humphrey)在《培训与发展季刊》上发表论文《全组织的培训》,着重阐明了先分析组织、后分析个人的方法,使个人培训最终成为服务于组织目标的工具和提高组织效率的手段。

培训的有效性

人事培训中首先值得关心的问题是,培训对于企业和员工的发展能否发挥实际作用。因此,培训研究的重要课题之一,是评价培训的有效性。从心理学的角度看,培训是个学习的过程,受训者通过学习而掌握某种新的或纠正某种旧有的认知与行为。由此看来,培训的有效性应有三层含义,一是学习过程本身是否有效;二是所掌握的知识或技能是否合乎培训宗旨;三是什么情景下适用什么培训方式。笔者认为从理论上讲,培训的有效性有赖于如下三个环节:

角色鉴定 是指对有待培训的心理特质加以界定。所谓心理特质,就是在企业活动中所需要的心理品质。心理特质的界定是否确切、合理,决定了培训研究的方法是否有效。

角色比较 就是把实际管理活动中所表现出来的心理特质,与该项管理活动所要求的特质相比较。进行这种比较需要设计、修订和完善相应的测验工具。

角色改进 就是确定训练的基本形式,包括按照具体的测量工具来规定训练的步骤等。

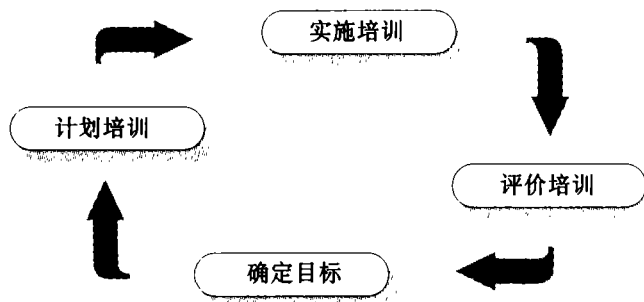
英国学者提出的“最佳培训”概念,是关于培训有

效性的一种尝试。1992年9月,英国国家培训奖的获奖者进行了一次调查。结果显示,公司培训战略的设置、培训需求的识别方法、培训监测和评估以及培训实施过程等,是鉴别最佳培训的理想指标。最佳培训应在上述各方面有详细的规划和具体的措施。

培训的模式

培训模式是开展培训的总体思路和方式。就培训在组织中所产生的影响而言,当首推系统模式。该模式源自美国陆军的教学体系,它把培训看成一系列连贯的步骤,能够在适当的阶段将培训目标的确立引入到培训循环中。按此方法,可以对员工个人以及组织的培训需求进行全面调查,或者对组织既定的整体战略目标加以分析和理解。

H·泰勒(Hally Taylor)对系统模式的运用提出了创造性的修正意见。他采用一个双环回路,内环是系统



系统培训模式 通过分析培训需求来确定培训目标,根据需求制定培训计划并设计相应的课程,再付诸实施,培训后对结果进行评价。在实施培训、评价结果的基础上,又可以确定新的培训目标,计划和设计新的培训并付诸实施。

培训模式,外环是战略和学习,包括远景(期望、设想)、使命(组织存在的意义)、价值(有关远景和使命意义的解释)等,这些问题都必须在关注具体目标之前加以确定。该思路将培训放在了广泛的企业背景之下,具有相当的启发意义,但作为一种具体的培训方法,尚须进一步加强可操作性。

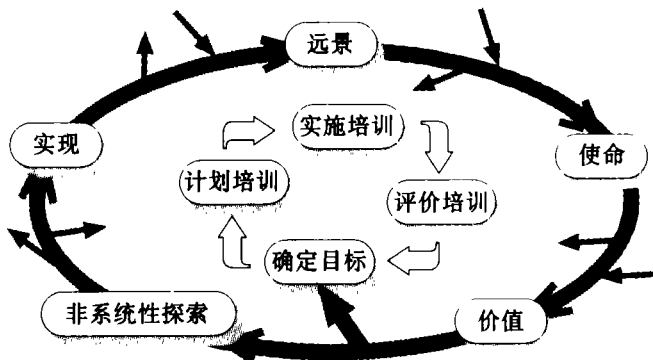
阿什里奇(Ashridge)模式出自英国阿什里奇管理学院对管理活动的一项研究。阿什里奇研究小组对英国部分优秀公司以及有代表性的管理者进行了详尽的调查。他们提出,培训活动按其等级可分三个阶段:离散阶段、整合阶段和聚焦阶段。在离散阶段,培训在企业发展中处于次要地位,企业将培训看作费用与支出,而不是投资,对培训采取放任的态度,也不期望回报。这种状态说明企业的发展水平还不高。在整合阶段,培训开始扮演重要而活跃的角色,对企业发展起积极的

推动作用。但阿什里奇模式认为,只有那些达到聚焦阶段的企业,培训的效能才能得到最充分的发挥。在这样的企业中,培训已成为企业的内在机制,形成了一个完全、连续的过程。受企业目标和个人需要的驱动,企业开始从重视正式培训转向重视个人发展。部门经理和员工都负有发展的责任;培训人员也承担更多的职责,既是咨询者又是协调人,还是促进者。这一阶段的企业被称为学习型企业。

近年来,学习型企业倍受推崇。佩德勒(Pedler)、伯戈因(Burgoyne)和博伊德尔(Boydell)认为,学习型企业是这样一企业,它帮助其中所有的成员进行学习,同时不断使自身发生变革。他们具体提出了学习型企业的11个特点,其中有几项措施直接与员工的培训有关。例如,建立弹性奖励机制,即采用灵活的工作模式,使得员工作出不同的贡献,获得不同的奖励;训练哨兵式的企业成员,即所有的员工都有责任收集、反馈和报告公司以外的信息,同时有相应的程序和系统,负责收集、整理和分享上述信息;培养学习气氛,即让员工有专门的时间,就自己的实践活动提出问题,进行分析和讨论,使员工普遍抱有持续发展的态度,始终努力学习,不断提高;企业的所有成员都有自我发展的预算,决定自己所需的培训和发展,以及能负担的费用,组织评价和任务计划的焦点集中在对个人学习需求的探讨上。三位研究者认为,学习型企业的这些特点都可以也必须通过很好的培训计划来实施。

培训的方法

培训模式可以说是培训的整体思路。在具体进行培训操作时,培训方法同样是保证培训有效性的关键一环。培训方法总是针对具体的培训环境、培训对象和培训内容,因此有独立、具体和局部有效的特点。



H·泰勒的过渡型培训模式 包括两个环路。内环为系统培训模式的循环过程,然而“确定目标”这一步骤除取决于培训流程本身外,还取决于更为广泛的组织背景(外环),并受到组织外环境的间接影响。

以培训内容为线索,可举出一些主要的培训方法。

行为过程培训

行为过程培训可以理解为直接针对个体行为、为改善或塑造某类行为而进行的培训。相对而言,这类培训是最直观、最易操作的。最初兴起于美国的在职培训就属于这一类。该类培训有三个要点:演示操作过程并解释行为要点;观察受训者的实际操作,不断纠正其错误,直到建立起新的行为模式;依据事先设计的培训计划,衡量和控制受训者的行为水平,使之达到规定的标准。由此衍生出来的其他方法,还有“技能分析培训”等。

“模块组合培训”体现了一种较为先进的思路。它通过任意拆分和组合技能单元来达到培训目的,其做法是在职业分析的基础上,按训练的性质划分出若干模块;然后按不同的操作技能,将每个模块分割为若干最小学习单元;再针对每个学习单元,列出在操作技能上所要达到的目标、培训所使用的设备材料、培训的考核标准、技能操作的步骤以及相关知识的要求等。从理论上讲,员工每完成一个模块,即可胜任相应岗位的工作。通过考评员工所掌握模块的数量和难易程度,即可评估员工的技能水平,也可针对具体情况来设计培训方案。

模块培训的显著特点是,不按照从具体到抽象的一般学习规则,而是从一般到具体,依照符合实际工作要求的模块来设置课程,因而能以较高的效率,帮助员工掌握实际工作中所需的技能和行为规范。

行为结果培训

心理学的强化理论认为,行为结果可以决定行为本身,个体倾向于重复能带来良好后果的行为,抑制导致不良后果的行为。行为结果培训正是基于这一原理,以评估绩效和分析组织管理效果为主要内容。它通过制定详细的绩效评估标准,在工作现场或通过专门培训,引导个体的行为向标准行为转化。以最早出现于日本的“质量圈”活动为例,圈内人员定期会面,进行工作与绩效的自我评价。

“绩效管理”与“组织开发”从本质上说均可归入行为结果培训,其中“组织开发”是从组织而不是从个体的角度,来讨论绩效的评估问题。组织绩效管理系统的成功,依赖于公司整体水平的绩效管理的能力。迪斯尼公司以关注顾客、服务儿童著称。在如何对待顾客方面,新员工受到严格培训。公司对每一位员工都有一条明确的期望:“我们共同的语言是微笑,每一种产品和服务都必须由微笑来传递。这是唯一的选择,如果你没有这种语言,你就不属于这里。”迪斯尼为微笑服务采用了多种培训手段。

行为模拟培训

采用行为模拟的方法,可以训练岗位所需要的几乎任何心理品质,诸如人际能力、管理能力、决策判断能力,等等。行为模拟的要点是设计与实际工作任务相似的培训任务,让受训者按一定的要求去完成。现已开发了一系列方法,如情景模拟法、管理游戏、角色扮演等。设计每一种模拟方法都必须遵循严格的设计和检验程序,符合信度和效度等技术指标。用行为模拟方法可预测受训者今后在岗位上的绩效。美国电话电报公司已用此法评价了20 000名员工,取得了相当满意的效果。

模拟培训的有效性取决于三个技术关键:(1)特质界定的准确性;(2)测量工具在情景模拟中的可操作性;(3)情景模拟的效度,即情景模拟反映真实特质的有效程度。

培训与企业发展战略

1992年,英国兰开斯特大学(Lancaster University)管理学院就人事政策与公司获利能力之间的关系进行了调查。调查涉及培训如何被应用于人事选拔、绩效评估以及企业的奖励和发展等。结果发现,财务上成功的公司在人事政策与公司战略的结合上特别出色。培训与公司战略之间的关系越是具体而可操作,人力资源活动与公司的战略目标就越相互一致。例如在确立培训的宗旨和方式时,人力资源部门必须了解企业从事什么业务,需要什么样的人,欲达成什么目标,又通过什么样的组织来达成,企业有什么强项、机会和弱势,等等。如果对上述问题逐一加以澄清,即可实现培训与公司战略的匹配。

人事培训的作用之一是培养员工的能力。人力资源部门可以通过职务分析技术,对各个岗位的能力要求进行分析,以此为基础开发培养员工能力的具体培训方案。培训还有助于对员工进行绩效评估和绩效管理。波科克(Pamela Pocock)在1991年出版的《绩效管理手册》中提出,绩效评估是绩效管理的一个必要组成部分,而组织中任何一项评估程序都导致两类广泛的人力资源活动:策划和训练。前者涉及组织工作的各个方面,从分析、计划到方案实施等;后者旨在开发潜力,使策划得以真实地发挥效能。在企业实践中,这个过程相当复杂,却是必不可少的,其中所有环节都与员工个人相联系,形成员工培训的核心部分,对整个企业的发展起着举足轻重的作用。

培训对企业的影响还不止于此。成功的培训能使员工从以个人利益为中心,转向以团队或公司的利益为中心,并对企业的发展产生其他多方面的影响。

人事培训的发展趋势

培训越来越有可能作为一种常规的管理手段,广泛运用于企业的日常管理中。从某些著名企业的培训实践,可以推测培训模式的几个共同发展趋势。

强调对员工的系统培养

在 IBM 公司,新进职工都要接受有关公司信念的培训;销售人员则必须接受 12 个月的初步培训,内容包括相关的法律及产品知识、销售的经验和技巧,以及市场销售实践;第一线的基层经理,在一年中要接受 80 小时的课堂培训;部门经理有专门的中层管理学校;高级经理则要学习哈佛等管理学校的有关课程,时间从一周至一年不等。

大公司在培训上的趋势表现为:

培训计划全方位,统筹结合,形成体系;培训对象多层次,既针对高、中层管理者,也针对普通员工;培训内容多角度,既考虑技能,又考虑认知态度等;培训时间弹性化,有长期、中期的,也有短期的;培训方法更是多样化。

配合企业管理,采用多种方法和技术

我国的宝山钢铁公司形成了一整套的培训制度和模式。具有特色的是其四段式的培训模式:理论学习、岗位见习、社会调查和综合研讨。培训方法有专题研讨、管理讲座、业余进修、出国考察以及企业对口实习等。

多样化的培训方法能有的放矢地针对实际工作中的各种具体要求,因而保证了培训的有效性。

将培训作为一种投资

西安杨森每年用于培训的费用比职工工资总额还要高,培训结构也相当完善:不但有销售队伍的培训、一线工人的培训,还有客户服务培训、秘书培训以及管理人员的培训。正是依靠规范、系统、高标准的培训,西安杨森造就了一支高素质的队伍。国外的一些企业,如摩托罗拉、联邦快递、新加坡航空公司等,每年的培训投入至少是员工工资总额的 3%。

培训的确需要投资,许多先进企业对此都有巨额投入。培训研究的目的在于探讨进行有效培训的思路,让培训为整个企业和全体员工带来巨大的回报。 [1]

跟踪·扫描

30 亿光年外星系数量的锐减

据美国 *Physics Today*, 2000, 8:20 报道,在罗彻斯特举行的美国天文学会上,牛津大学的多尔顿 (G. Dalton) 与约翰·霍普金斯大学的格莱兹布鲁克 (K. Glazebrook) 介绍了 2dFGRS 前两年的进展情况。对已测距离的 10 万个河外星系进行统计的结果表明,在 30 亿光年外星系数量的锐减,这或许反映了宇宙的限制。

2dFGRS 是英、美、澳三方的合作项目,即用位于悉尼附近的一个大望远镜上的光纤同时测量多个星系的光谱。每夜可记录 3000 个星系的红移,再按照哈勃定律计算星系的距离。预计项目全部完成时,将观测到天空 5% 范围内的 25 万个星系的红移,可测距离为 40 亿光年。该小组还发现星云密集区的引力对红移有影响,从而估计宇宙暗物质的质量为可见物质的 3 倍,即 $\Omega_m = 1/3$;考虑到从超新星观测估算的真空能量对质量密度比为 $\Omega_\Lambda = 2/3$, $\Omega_m + \Omega_\Lambda = 1$ 正是大

爆炸宇宙学的推论。

(世伦)

万有引力在亚毫米范围内仍随距离成平方反比

据美国 *Physics Today*, 2000, 9:22 报道,美国华盛顿大学的物理学家做了亚毫米距离上的扭摆实验。扭摆下端是开有 10 个等距离孔的水平圆环,圆环上下各有一个类似的吸引物。改变两个吸引物的位置可使它们的共同质心发生偏离。吸引物每转动一周,作用于扭摆的引力矩有十次脉动。激光监测表明,引力的平方反比定律在 0.2 毫米范围内仍有效。在罗马举行的广义相对论学术会议上,华盛顿大学的冈拉克 (J. Gundlach) 介绍了这一结果。

超弦论者认为在普朗克距离 (即 10^{-33} 厘米) 内,引力的强度与其他基本力相当。超出此范围后,空间的第 4 维、第 5 维发生卷曲,使引力显得很微弱。而斯坦福大学的阿尔卡尼-哈米德 (N. Arkani-Hamed)、季莫普罗斯

(S. Dimopoulos) 和纽约大学的德瓦利 (G. Dvali) 在 1998 年认为引力反常可能在亚毫米距离上就能观察到 (简称 ADD 假设)。

ADD 假设还有待于加速器上的进一步检验。ADD 认为在大型强子对撞机 (LHC) 上,质子能打出引力子,还可能产生微小黑洞。

(陈华)

世界上最大的激光陀螺仪在建造之中

据美国 *Optics and Photonics News*, 2000, 11: 7 报道,位于德国克茨廷的一个研究站在其地下实验室成功安装了重达 10 吨的圆盘形热稳定陶瓷玻璃,用作世界上最大的环形激光陀螺仪的基板。受德国联邦地图与大地测量办公室的委托,该研究站将于 2001 年夏季开始用这具 4×4 平方米的陀螺仪以最高精度监测地球自转的涨落,其数据将有助于分析地震、大陆漂移与地球内部的物质流动等现象。

(张橙华)

SPECIAL

3 A Scientific Project Searching for the Origin of Chinese Civilization

Yin Weizhang

The Xia-Shang-Zhou chronology project is the most important interdisciplinary research program of social humanities and natural sciences in China. Based on this project, the historic chronology of China has been shifted from 841 BC to 2070 BC. This achievement lays the foundation for searching for the origin of Chinese civilization.

8 The Remarkable Beginning of the Knowledge Innovation Program

Tang Zhangcheng

The article gives a brief introduction to the first phase of the pilot project of the Knowledge Innovation Program in Chinese Academy of Sciences, including its objectives, management and operation, evaluation system and achievements.

FRONTIER

12 Exploit Oceanic Resources in the 21st Century

Zhu Jimao

The article emphasizes the important role played by high-tech such as the development of gas hydrate, the mining of multi-metallic nodules, and so on.

16 The Highlights of Experimental Particle Physics in 2000

Qi Nading

Three exciting highlights in the field of experimental particle physics appeared in the world in 2000. They are the direct detection of the τ neutrino for the first time, the evidences of the Higgs Boson, the first experimental result of the CP violation of B meson reported by B-Factories departing from the prediction.

20 To Solve Some Geometry Problems by Means of Machine

Zhang Jingzhong

It was a dream to make a machine to solve the protean problems in geometry. Now the PC software can not only give the final results for many hard geometry problems, but also provide the short, elegant and traditional solutions.

24 Perpetual Debate on the Origin of Bird

Hou Lianhai

Because of the discovery of *Cathayornis* group and *Confuciusornis* group, the field of avian origin has undergone revolutionary changes in the last ten years in China, especially in west Liaoning province. Long-time debates on the origin of bird and flight are also introduced, especially different theories are concerned. Four different prototypes of *Confuciusornis* group in morphology show that the bird origin is not monophyletic, but polygeny. Dinosaur is not the ancestor of bird.

FORUM

30 *Kexue* (Science) and the Spreading of "Kexue Jingshen" (Scientific Spirit) in China

Fan Hongye

"Kexue Jingshen" (scientific spirit), a Chinese word first coined in 1916 in Chinese literatures, has been spreading for dozens of years by *Kexue*.

34 A Survey of the Personnel Training: Issues to be Studied and Functions in Organization Practice

Xie Xiaofei, Chang Yuxuan

The Personnel Training gains special attention in modern business management, as an enterprise today profits more from flexible adaptation than from routine operations. The key issues concerned with training include scientific assessment of efficiency, framing of models, and selection of methods. Some insights are given by studies and corporation practice.

38 The Olympic Spirit in Fundamental Researches

Wu Zhongliang

By comparing the Olympic games with fundamental researches, this article emphasizes the Olympic spirit in science, calls for a positive attitude and sustainable strategy in the development of fundamental researches.

SCIENCE & ART

44 History of Space Art

Li Yuan

ORIGIN & DEVELOPMENT

47 Debate on the Origin of Asteroid Belt

Zi Xiaohu

COMPASS

51 Unraveling the Enigma of Vitamin D

Wu Bing

Office: 450 Ruijin Er Road

Shanghai 200020

P. R. China

E-mail: kexue3@mail.kexuemag.com

Fax: 86-21-64730679

Telephone: 86-21-64734651

Publisher: Shanghai Scientific and Technical Publishers

(<http://www.sstp.com.cn>)

Distributor: China International Book Trading Corporation

(P. O. Box 399, Beijing)

Code Number: BM1188

Date of Publication: 2001-03-25