

企业人事培训的理论化问题^{*}

谢晓非¹ 徐联仓²

(1. 北京大学心理系, 北京, 100871; 2. 中国科学院心理所, 北京, 100101)

摘要 企业管理中人员培训的重要性已被企业及学者普遍认同。但目前国内企业的培训往往仅停留在描述和经验性水平。培训方法的科学化应该通过培训方法的研究来解决。培训方法研究的基本思路可概括为心理特质的界定、测量方法的操作化以及训练程序的合理化等。

关键词 企业管理 人事培训 培训方法

中图分类号: B848; B849 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-6020(2002)-03-0056-04

1 前言

美国、日本的企业管理模式一直是各国研究、效仿的对象, 也被公认为较为先进的模式。而其先进性中很重要的一项内容就是其企业培训系统的完善及有效性。培训在企业管理中所起的作用是显而易见的。比如, 丰田汽车工业公司一直位居日本汽车制造业的榜首, 而它自己独特的生产管理技术、推销制度、建议制度和职工教育制度等一系列管理策略, 创造了几十年辉煌的业绩。其中, “丰田式的教育体系”在丰田深入人心, 为丰田的发展起到了举足轻重的作用。丰田以及其他一些知名企业的实践都已证明, 企业教育对公司的健康发展是必不可少的。

香港刊物《亚洲商业》曾在上世纪90年代中期组织了一次较大规模的调查, 调查的样本包括中国在内的八个亚洲国家中随机抽取的715位大型企业的高级经理。调查内容涉及对将成为企业管理骨干与核心的MBA在品质和

技能方面的期望与要求等内容。一项主要的结果列举了MBA应具备的10项品质与技能是: 创造与革新能力、沟通能力、领导能力、创业能力、战略管理能力、群体协作能力、对人的管理能力、道德品质、技术性能力和跨文化管理能力^[1]。这实际上是对未来亚洲企业家的期望和要求。但就国内目前情况, 我们不可能指望在今后几年内, 会有一批批已被培养好的、具备上述品质的企业管理人才(比如, MBA)加盟企业管理, 使一切问题迎刃而解。实际上, 依靠企业现行的条件以及国内教育体系的能力, 建立和强化管理再教育系统, 可能是符合我国国情的现实可行的办法。国内的学术界与企业界对建立、健全中国管理再教育体系应有所作为。

2 国内外企业中人员培训研究的发展

国外对企业中人员培训的研究发展于三四十年代, 成熟于七八十年代。80年代以后, 评价中心(assessment center)在英、美、德等西方各国得到广泛的研究与应用^[2]。实际上, 评价

^{*} 自然科学基金(79870075)资助项目

中心是采用模拟情景对人员进行评价的方法。以模拟情景的不同可分为若干具体的测评方法系列,如公文包测量、无领导小组、管理游戏等,还有其他一些相当有影响的训练方法,如美国的敏感性训练、方格训练。日本的魔鬼训练、PM训练等。哈佛大学则着重推行案例教学法。这些训练法都有内在的理论根据,同时又十分注重实际的应用价值,可直接为企业实践服务。国外专家始终致力于培训方法的探讨,所涉及的范围相当广泛。但笔者认为,其中最重要的两部分工作是关于管理工作要素系列的认定以及关于若干训练方法效度指标的探讨。比如,从40年代开始,美国俄亥俄州立大学的一批学者就致力于领导行为要素的研究,他们收集了1800多关于领导工作行为的条目,并最后用两个维度即工作管理和关心员工高度概括了管理者的工作性质。50年代以后,Flanagan在俄亥俄州立大学学者工作的基础上,采用他首先提出的“关键事件”的方法,对将近3000名各级军官的事件样本、20个实验室以及大量公司的事件样本进行了领导者行为要素的深入研究,得到了相当丰富和有意义的结果。例如,从对公司管理者工作的职位分析,Flanagan认定7个管理者工作要素,即生产监督、生产领导、雇员监督、人力协调、与雇员的接触和交往、工作的组织计划与准备以及劳资关系。60~80年代期间有大量的相关研究出现,可以说多得不胜枚举。另一种思路是直接考虑领导者的素质要素,比如,Chiselli的一项研究对管理者的13项品质的重要性进行了比较,发现其中监督能力、职位要求、智力、自我实现、自信心和决断力6项品质对管理行为影响最大;安定的需要、接近员工和首创精神对管理工作有次要的作用;而其他4项,即要求高收入、支配他人的愿望、成熟感以及男子或女子气对管理工作不产生影响^[3]。这些研究结果本身对我们今天企业的管理实践并不具备指导性的意义,但该领域大量研究的存在有两个非常重要的启示:一是表明研究本身的重要性;二是其研究方法的可借鉴性。当然,国外更有意义的工作是针对管理者的工作要素所进行的训练方法的研讨,如评价中心对管理者交际能力以及敏感性所设计的训练方法等。而且,这类研究持续至今仍然是组织

行为研究的热点课题之一^[4,5]。下图是根据评价中心最常提供的培训方法中所涉及的管理者工作要素的示意图。从中可以看出低级管理者所需的技术技能最多,而高层管理者对概念技能要求最高,因此,管理层次也是影响管理者工作要素的变量之一。

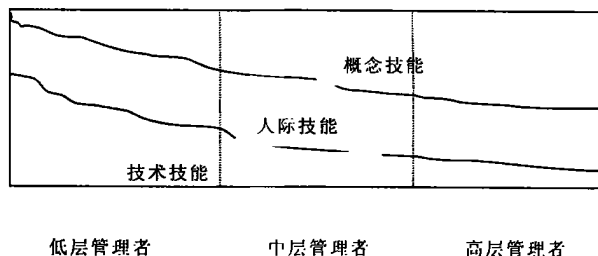


图1 不同层次管理者三种技能差异的示意图

90年代以后,国内出现了一些针对具体企业的,涉及具体方法的相关研究^[6,7]。相对而言,国内企业管理教育缺乏系统性和科学性。其主要表现为,缺乏相应的适合我国实际需要的培训方法。在一项企业培训情况调查中发现,企业已普遍认识到管理教育对企业发展的意义,大、中型企业一般都设有培训的专门机构和专职人员,但存在的突出问题是培训的有效性。目前有关管理教育的研究与实践大都局限在经验和描述性的层次。现在面临的问题是如何从理论的层面解决企业管理再教育的问题。企业教育包括道德、知识和技能等方面的培训,其中又以管理人员的心理品质、工作技能的培养更为重要和困难,其主要的难点在于培训方法的合理性和有效性。

由于文化背景的不同,即便是国外已证明为先进和有效的方法,运用于我国也有一个艰巨的移植过程。针对我国的具体实际,逐步完善我们自己独特的训练体系和方法,无论从理论上,还是实践上都是十分必要的。

3 培训理论研究的可行性

现代心理学将学习解释为因经验而使行为或潜在行为产生较为持久改变的过程。培训则是受训者通过学习而习得某种新的或修正某种旧有的认知和行为的过程^[8]。作为一个完整的学习过程,培训中各个阶段所产生的问题与心理学意义上的学习过程中各重要阶段所固有的问题必然有其相似性。因此,心理

学有关学习问题的讨论所形成的学科,如联想心理学、完形心理学以及认知心理学中的有关理论,对培训应该具有理论性的指导作用。笔者认为培训从理论上应该有三个主要的过程:角色的鉴定、角色的比较以及角色的改进。

3.1 角色鉴定

角色鉴定是指对所培训的心理特质的理论界定(心理特质指在管理活动中所需的特定心理品质,有时它指的是行为模式,而有时它指的是技能形成中相应形成的心理特性)。这一过程在理论上具有重要的意义。心理特质的界定是否正确、合理,是方法研究有效性的关键。通过研究可界定出管理人员的能力要素系列。

3.2 角色比较

心理特质的模式形成之后,就相当于建立了一个比较的参照系统,也就是说为培训的心理特质提供了一个标准或样板。这是对实际的心理特质进行评价的基础。因此,角色比较就是实际管理活动中所表现出来的现实心理特质与在该项管理活动中所要求的特质之间进行的比较。这种比较在技术方法上要求设计、修订和完善相应的测验工具,同时,它又是工具操作化的过程。

3.3 角色改进

角色比较完成之后,角色改进便成为可能,这也正是训练的基本任务。在研究中,角色改进所涉及的问题是确定训练的基本形式,如一般形式或心理形式(一般形式是指常规训练中使用的办法,心理形式是指利用心理的办法,如心理测量、小组互动等),以及确定训练的基本程式,包括确定具体的测量工具,规定训练的步骤等。

上述三个方面的内容构成培训方法研究的完整过程。

4 情景模拟方法

情景模拟方法实际上是设计训练方法的一种思路,理论上讲是最可能具有训练效度的方法,也是国外近几年方兴未艾的研究热点。任何一种训练方法的有效性都与它所能反映的实际情景中的品质、技能和行为等特质有关。如果训练方法所强化的特质正是实际工作中所需要的,那么这一训练方法就是有效

的。情景模拟法的中心含义就是以实际工作情景要求的特质(包括心理品质、技能和行为等)为依据,设计模拟情景,训练人员,以达到强化该特质的目的。情景模拟训练法有三个技术关键:(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。情景模拟法的研究应该成为培训方法研究的主要思路。情景模拟训练方法的关键是解决效度问题。

关于一些具体的情景模拟的培训方法的研究在国外已趋成熟,并被广泛应用于企业的管理实践中。而且,在每一种有影响力的方法面世之前,都会有一系列的相应的研究直接围绕该方法的有效性进行全面、充分的研讨,这保证了该方法在实际中的应用。比如, Gaugler 等人用元分析对评价中心的效度进行了方法学意义上的探讨。元分析是对以往研究的再分析过程, Gaugler 等人的研究对有关评价中心的研究中所使用的效度指标作了系统的统计分析,对评价中心的效度指标的获取途径和衡量标准有很好的借鉴意义^[9]。 Brannixk (1989) 等人则对某一具体的公文包测验进行了研究,但其侧重点仍然是对评价分数有效性的讨论,研究中对公文包测验的效度评价构成体系所作的深入分析,对国内相关研究具有很好的参照价值^[10]。 Goffin 将心理学中传统的人格测评方法与评价中心的情景模拟方法在效度指标上加以比较,以增进测量的有效性,从而改进培训方法的使用效率^[11]。这些研究对将评价中心中的具体方法(如无领导小组讨论、角色扮演、管理游戏、公文包测验和行为示范等)广泛地应用于企业的招聘、选拔和人事培训,具有非常重要的意义。作为一个例子,下表是采用传统方法与评价中心方法选拔英国军队军官候补人员的成功率比较,数据表明心理学的测评方法显著提高了选拔的有效性^[3]。活动研究(action research)是近期出现的一种变革过程,它通过系统地收集信息,在信息分析的基础上选择变革行为,并最终干预企业的人事活动。活动研究的过程包括5个阶段:诊断、分析、反馈、行动和评价。活动研究有两个主要的优点:第一,以问题为中心;第二,强调人员参与^[12]。活动研究非常强调方法的科学性,从

本质上说它也是以情景模拟方法为核心。

表1 传统方法与心理学方法选拔军官候补人员的
训练成绩百分比(%)

方法	数量	优于一般	一般	低于一般和未及格
面试	491	22.1	41.3	36.6
评价中心	721	43.5	40.3	26.2

上述情况说明了这样一个事实,即国际上大量有关培训方法的研究,对我国企业培训方法的理论研究以及实现培训方法的规范化操作,提供了非常好的学术和实践依据。

5 培训中的难点

培训对企业管理工作的重要性是不言而喻的。本文着重强调的是培训方法的科学性问题。可以说企业正处在两难境地中,一方面大批的管理人员需要品质、技能的再训练;另一方面训练方法缺乏科学研究与改进,训练达不到良好的效果。因为目前国内这方面的研究并不多见,所以该方面的研究具有极重要的理论价值和实践意义。大力开展这方面的研究工作,对于尽快使我国企业培训跨上一个新的台阶极其重要。唯有如此,才能适应经济快速增长时期企业发展的要求,尤其是适应加入WTO后我国企业加入世界竞争大格局的要求。然而,提高企业培训质量的途径是强化培训方法的科学性和有效性,要做到这一点应该倡导进行针对我国企业具体实际的实验研究,而且应遵循培训方法的基本规律,力求在理论与实际的结合中创造新的企业培训方法。

参考文献

- [1] 余凯成. 亚洲企业界对未来企业家抱有怎样的期望. 管理案例研究, 1995, 9(1): 10~11
- [2] Wexley K N. 美国对工作人员训练的研究概况. 心理学动态, 1986, 4(1): 36~40
- [3] 鲁龚, 高欣, 马永生. 评价中心——人才测评的组织与方法. 北京: 百家出版社, 1991: 10~17
- [4] Warr P, Peter, Bunce, et al. Trainee characteristics and the outcomes of open learning. Personnel Psychology, 1995, 48(2): 347~375
- [5] Mani B G. Progress on the journey to total quality management: Using the myers-briggs type indicator and the adjective check list in management development. Public Personal Management, 1995, 24(3): 365~398
- [6] 宗月琴. 运用评价中心的方式选拔管理人员. 应用心理学, 1992, 7(2): 12~17
- [7] 梁开广, 邓婷, 许玉林等. 评价中心法在评价中心管理潜能中的应用及其结构效度检验. 应用心理学, 1992, 7(4): 50~57
- [8] 张春兴. 现代心理学. 上海: 上海人民出版社, 1994: 216~242
- [9] Gaugler B B, Rosenthal D B, Thomthson G C, et al. Meta-analysis of assessment center validity. Journal of Applied Psychology, 1987, 72(3): 493~511
- [10] Brannixk M T, Michaels C E, Baker D P. Construct validity of in-basket scores. Journal of Applied Psychology, 1989, 74(6): 957~967
- [11] Goffin R D, Rothstein M G, Johnston N G. Personality testing and the assessment center: incremental validity for managerial selection. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(6): 746~756
- [12] Robbins S P. Organizational Behavior. London: Prentice Hall International, Inc, 1997: 715~742

Methodology in Training

XIE Xiao-fei¹ XU Lian-cang²

(1. Dept. of Psychology., Peking Univ, 350004; 2. Inst. of Psychology, Chinese Academy of Sciences, 100101)

Abstract

Although the importance of training in improving organizational performance is widely recognized by most Chinese enterprises, the training method still remains at the descriptive and empirical stage. This paper discusses the key issues of personnel training. It is proposed that an effective training procedure

should include the following aspects: the demarcation of psychological characters, the manipulation process of methods and the rationalization of training procedures.

Key words: management, personnel training, method in training