

● 经济管理

知识经济条件下企业员工培训与 开发体系的创新^{*}

李 燕 萍

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 李燕萍(1965-), 女, 湖南常宁人, 武汉大学商学院世界经济系经济学博士, 副教授, 主要从事人力资源开发与管理研究。

[摘 要] 在知识经济条件下, 中国企业面临着全球竞争, 尤其是人才竞争的压力。因此, 企业必须加紧员工培训。培训必须在理念、体系、目标等方面加以创新, 同时, 在培训过程中还必须采取新的途径和措施, 以确保培训达到预期的效果。

[关键词] 知识经济; 人力资源开发; 培训与开发创新体系; “三维”系统实施模型

[中图分类号] F 272.92 [文献标识码] A [文章编号] 1008-2999(2002)06-0708-06

在知识经济时代, 掌握新信息、新知识和具有创新性的人力资源已成为企业的战略性资源。尤其在加入 WTO 后, 中国企业正面临着激烈的全球竞争, 企业竞争实际是人才的竞争。企业的人力资源开发无疑在这场竞争中起到了决定性的作用。企业应如何通过员工培训与开发体系的创新, 提高企业人才竞争的优势, 构建企业的核心竞争能力成为理论界和实践界的热点问题。

一、在知识经济条件下员工培训与开发是企业获得竞争优势的重要途径

企业员工培训与开发主要是通过对员工教育活动改进员工任职能力, 以使企业绩效不断提高的一种有计划的、连续性的活动, 其目的是使员工获得目前工作所需的知识和能力。知识经济是以知识为基础的经济, 它改变了衡量企业财富的标准和竞争规则。企业成为知识整合系统或创造、传递和运用知识的组织, 这决定了人力资源的战略地位, 企业员工培训与开发也成为获得竞争优势的重要途径。

(一) 员工培训与开发具有保持企业竞争优势的能力

20 世纪 80 年代初, 迈克尔·波特在其构建的价值链模型中强调, 通过生产经营、市场销售等环节来实现竞争优势, 将人力资源活动归于辅助活动。但也指出, “人力资源管理通过它决定雇员们的技能和积极性以及雇佣和培训成本所起的作用, 影响着任何企业的竞争优势。”“人力资源涉及企业所有各类型人员的招聘、雇佣、培训、开发和报酬等各项活动, 人力资源管理不仅仅对单个基本和辅助活动起到辅助作用, 而且支撑着整个价值链。”迈克尔·波特的理论极大地突出了员工培训与开发在企业获取竞争优势中的重要作用。21 世纪企业的竞争方式已发生根本性变革。企业在传统意义上所具备的任何竞争优势, 如资金优势、规模经济等都只能是短暂的。作为知识和技能“承载者”的人力资源, 代表企业所拥有的专

* 收稿日期: 2002-03-20

基金项目: 2001 年度国家社科基金项目(01CJY005)。

门知识、技能和能力总和,是企业创造独占性的、异质的基础。企业通过员工培训与开发来提高员工的知识和技术水平,使之具有保持企业竞争优势的能力。

(二) 员工培训与开发是获得企业竞争优势的价值活动

我们知道,知识经济时代,企业间的竞争更多地表现为人力资本的竞争、企业文化的竞争、信息的竞争。企业可以通过员工培训与开发,培养一种扎根于企业内部的、竞争对手难以模仿的,能为企业带来超额利润的能力,以获得长期的竞争优势。同时,人力资源管理部门的作用也正在发生变化,即从一个“纯消费”的人事管理部门变为在企业生存与发展中起至关重要的“投资性”的人力资源部门,全面参与企业的战略决策。员工培训与开发活动是企业战略目标服务的,即从制订人力资源开发政策,到激发员工的工作热情,拟订明确的员工职业生涯规划,规范员工工作职责,员工招聘、工作分析与设计、绩效考核等,最终提高员工的工作效率,减少内部的交易成本,实现产品差异性,使企业具有竞争优势。因此,企业员工培训与开发是创造价值的活动,它不仅直接影响员工的工作动机,而且影响员工为顾客提供有价值的产品和服务方面的能力。

(三) 员工培训与开发是提升竞争优势的战略措施

众所周知,21世纪网络技术的发展已改变了人类传统的时空观念,为人们创造了一个不受地理边界限制与束缚的全球工作环境和视野。高新技术的发展与运用,不仅提高了企业的经营生产效率,大大降低了经营管理的交易费用,而且对企业管理方式也产生了巨大冲击。例如,计算机网络和技术的运用,客观上重新分配了企业的内部权力;通讯手段和网络技术的发展,使顾客和员工能在获得更多相关信息基础上,提高了反应速度和灵活性,创造更多的机会。企业将不断地重新定义工作时间和工作的方式,越发认识到创造技术的“人”的重要作用。竞争优势的获取不只是依靠技术精、设备好、资金多、信息快等资源,关键是靠那些能有效地掌握、并能很好地利用这些资源的员工。因此企业将员工培训与开发置于战略的地位。掌握和利用员工培训与开发的规律也成为世界各个企业管理的主旋律,成为企业提升其竞争优势的战略措施。目前,已经有越来越多的企业开始关注员工培训与开发,提高员工的潜在技能,将其视为创造智力资本的一条途径。

二、知识经济条件下企业员工培训与开发体系的创新

改革开放20多年来,中国企业的员工培训与开发有了日新月异的发展,也取得了瞩目的成绩。企业人力资源开发正在从由西方引进现代人力资源开发理论与经验,到消化并探索具有中国特色的人力资源理论的阶段。但经济全球化使跨国企业已成为国际市场竞争中的重要力量。我国企业正面临着全球的竞争,竞争的关键是人才竞争。尤其是入世后,人才的国际竞争正不断加剧。笔者认为,管理者就必须以一种新的、全球的思维方式实施企业员工培训与开发。从员工培训与开发的核心、理念、目标和模式等方面实现员工培训与开发体系的创新(见下图1所示)。

(一) 以员工的能力建设为员工培训与开发体系的核心

在知识经济时代,知识“载体”——员工的潜能或职业能力开发是企业员工培训与开发核心。知识经济的发展需要企业进行员工的能力建设,并成为员工培训与开发的主题。这主要是因为:第一,随着知识、技能、价值观变化速度的加快,产品更新、科研成果转化为商品的周期越来越短,自我开发、学习能力不强的员工将很难生存;第二,随着企业人才竞争的不断加剧,素质、技能方面有独特才华的管理人员和员工已严重短缺;第三,随着产业结构调整的不断加快和新技术的运用,员工素质不相适应的问题日益普遍;第四,为适应信息化、组织结构扁平化和网络化的发展趋势,企业必须拥有一支高素质、技能多样化、丰富化的员工队伍,以灵活地应对市场环境的变化;第五,随着低成本的计算机网络与视频技术的大量运用,使组织中员工之间的交流与沟通变得便利、快捷,也需要员工有能力利用这种工具来及时获取大量信息。目前,我国有些企业在员工培训与开发体系上还缺乏系统性和战略性,也难以适应企业所面临

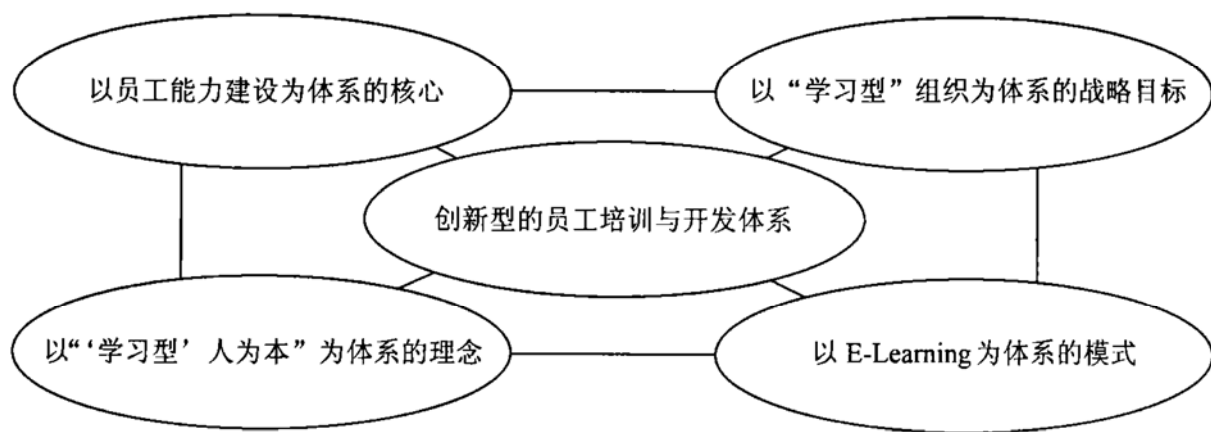


图 1 员工培训与开发的创新体系

的人才竞争环境,员工的能力建设也产生巨大的压力。以员工能力建设为培训与开发体系的核心要求:企业应注重培养员工个体自我发展的能力,尤其是知识和技能开发及其素质的提高,以及员工的自我发展的意识;并要求企业不断创新员工开发的组织机构与管理模式,提高员工开发的整体能力。

(二) 以“‘学习型’人为本”为员工培训与开发体系的理念

随着竞争环境的不断变化,企业需要员工学会知识共享,并创造性地运用知识来调整产品和服务,了解产品或服务的开发系统。提高员工的素质和能力已是十分紧迫的任务。从长远出发,员工培训与开发活动就是要使每个员工都成为“学习型”的人,并将思想贯穿于员工培训与开发的各个活动中。以“‘学习型’人为本”是员工培训与开发体系理念的升华。知识经济时代,员工不应仅仅是泰罗和法约尔看成的“经济人”、梅奥看成的“社会人”、马斯洛看成的“自我实现的人”、麦格雷戈提出的“X-Y”理论及超 Y 理论看成的“复杂的人”,也不仅是 20 世纪 70 年代戴维斯对组织文化的研究中强调的“组织中的人”,以及 80 年代公司文化兴起后将企业人看成“文化人”,而更应该是能系统思考的、不断自我超越的、不断改善心智模式的、积极参与组织学习的、能在共同愿望下努力发展的“学习型”人。学习不仅是员工的权利,也是员工的内在本质需求,更是对全社会的保障。企业经营环境也需要员工自觉成为“学习型”人。员工培训与开发的创新体系就是要使每位员工的能力得到综合发展,在企业内营造以“‘学习型’人为本”的氛围,为员工开发提供良好的持续学习的工作环境,来提高企业人力资源的整体竞争实力。

(三) 以“学习型组织”为员工培训与开发体系的目标

实践已经证明,建立了“学习型组织”的企业是最具竞争力的。因此,“学习型组织”将成为员工培训与开发体系的战略目标。所谓“学习型组织”是以共同愿望为基础,以团队学习为特征的、对顾客负责的、扁平化的横向网络系统。它强调以学习与激励不断使人努力工作,更加注意科学地工作。它以增强企业学习力为核心,提高群体智商,使员工工作、生活更有意义。“学习型组织”是一种学习能力、适应能力、变革能力得到不断强化的、高效的组织。在“学习型组织”里,员工形成了持续学习的习惯,企业拥有持续学习的理念和机制;企业拥有多元回馈和开放的学习系统,能开创多种学习途径,形成网络,并运用各种方法引进知识;企业能形成学习共享与互动网络,随着时间的流逝而保有所学东西的能力;企业拥有实现共同愿望的不断增长的学习力,员工的共同愿望可不断更新;企业重在激发每个员工的潜能,提升员工个人的人生价值,而员工工作的学习化,可以使员工活化工作的意义;企业可以提升每位员工的应变能力,而员工学习的工作化使组织不断创新与发展,获得持续的竞争力。要实现“学习型组织”,企业应让员工具有终身的、持续不断学习的能力和习惯,使员工学习终身化;利用现代网络技术,使员工的学习网络化;加大培训与开发的投入,调整员工的培训内容、结构等。

(四) 以 E-Learning 为员工培训与开发体系的模式

学富科技总裁孙英曾说:“传统的以知识和技能传授为主的培训已经无法彻底满足企业日益增长的

需求,越来越多的企业正在采用电子化培训的方式,并将其逐步推广成为企业发展的核心竞争策略和文化。”因此,企业员工培训与开发更要适应网络化、信息化的趋势。传统的 Face-to-face(面对面)教育、培训和学习的方式已难以适应时代的需要,越来越多的企业正在逐步采取基于计算机和互联网技术、以人为中心的 E-Learning(电子化学习)的新模式。因为 E-Learning 能为员工提供更好的学习服务;也能实现异地异步的培训与教学,并有效地解决受训者和培训者时间和地点冲突的问题。更重要的是,它还打开了传统员工培训通往外界的窗口,提供了解决传统员工培训体制、观念层面问题的可能。在市场瞬息万变的情况下,谁能在最短的时间内将新产品、新技术和新的商业策略贯彻落实到企业内部的人员和合作伙伴中,谁就能在最短的时间抓住市场机会,获得竞争优势。E-Learning 也可充分利用现有的网络技术,从文字、声音、图片、动画、影像等多方位刺激受训者,提高员工的学习效果。企业利用 E-Learning 的整合服务和解决方案,可帮助企业形成完整的员工培训、学习、服务、反馈、提高、再培训的“密闭链”,加速业务知识和信息在企业整个价值链中的传播和共享,以提升企业的竞争力。

三、实现创新型员工培训与开发体系的整体措施

在企业中实施创新的员工培训与开发体系,还需要科学的操作实施办法。如上所述,员工培训与开发在我国企业面临的全球性竞争中起着决定性的作用。因此,管理者必须建立具有竞争性、前瞻性的员工培训与开发战略,用系统的思维和工作方法实施员工培训与开发的创新体系。从员工培训与开发的不同层次、过程及环境“三维”角度实现人力资源的整体性开发(如图2所示)。

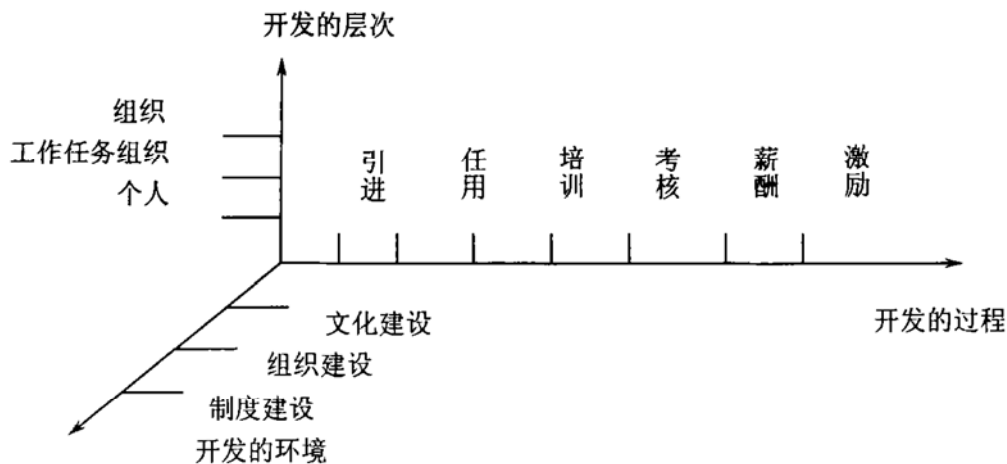


图2 员工培训与开发“三维”系统实施模型

（一）实现员工培训与开发的层次化

从员工培训与开发层次上看,员工培训与开发层次应包括组织需要、工作任务需要与个人需要三个层次。有效的员工培训与开发活动,首先应根据企业经营战略来制定员工培训与开发的战略,确定员工培训与开发可利用的资源。从企业战略发展的高度预测未来企业在技术、销售市场及组织结构上可能发生的对员工数量和质量的需求,以确定适应企业发展需要的员工能力;根据企业管理者和员工对培训与开发活动的态度,以及员工开发所需的资源,确定员工培训与开发的任务与计划等。员工培训与开发战略的实施应有利于企业经营战略的实现,或与企业的战略相匹配。其次,企业还需根据各项工作任务完成所需要的知识、技能和行为等分析,确定员工培训与开发的具体方法、内容。最后,企业需根据员工目前绩效水平与预期工作绩效水平的分析与判断,确定员工培训的具体内容。在制定员工个体开发计划时,应分析员工的学习动机,了解员工是否得到一些指导、是否了解其工作的目标、是否明确各种绩效的奖励措施,以及是否能得到执行工作中的有关信息等,以此为基础制定员工具体的培训与开发项目。不同层次上的员工培训与开发工作都应尽可能使组织需求与员工需求相协调。

(二) 实现员工培训与开发过程的一体化

在知识经济条件下,构成企业竞争力的员工培训与开发实践活动是广泛的。它包括一切有利于提高员工知识和技能、激励和帮助员工发挥积极性和创造性,在满足员工自身物质和精神需要的同时使其对企业和社会做出贡献的一切活动和过程。因此,企业应根据员工需求,通过引进、培养、发展、考核、选拔、任用、薪酬管理等过程来提高员工的积极性与潜能,从而提高企业绩效。这不仅包括员工培训与开发战略的制定,而且还包括人力资源环境开发、人力资源获取与准备、人力资源评价与开发、人力资源报酬以及企业中存在的一些与劳资关系、国际人力资源管理职能等有关特殊事务等。

企业员工培训与开发过程的一体化也是人力资本形成的基本价值活动。员工培训与开发过程的环节应紧密联系,根据计划进行,弥补企业员工需求与供给间的缺口,为企业发展储备有效人力资源的角度出发,确定恰当的员工开发方式、内容及评估办法,并根据员工考核结果,实行“人”“岗”的合理配置,设计富有吸引力和激励性的薪酬方案,不断为员工设计挑战性的工作任务,使员工与企业共同发展。

(三) 实现员工培训与开发环境的保障化

管理者欲把企业建成“学习型组织”,就应使每一位员工成为“学习型的人”,企业应营造具有员工培训与开发环境的保障系统,这主要包括企业文化建设、开发的组织结构建设和开发制度建设等。

企业文化建设是员工培训与开发的环境保障之一。企业文化规定了员工培训的内容。美国人力资源学者 E. 麦克纳和 N. 比奇曾指出:“人力资源的真正关注点就是组织文化,以及对它的变革和管理。文化与组织战略、结构紧密相连,还对员工招聘、选拔、评估、培训及奖励等均有影响。”这正反映了企业文化与员工关系的实质。企业员工培训与开发的最终目的,不但为员工发展寻求一条科学途径,也要使组织的力量得到最大化发挥,以取得优异的组织绩效。企业必须将组织的需要与员工培养与发展的目标结合,寻找员工开发中存在的问题,提出对策,使其不断完善。

员工培训与开发也需要组织机构保障。企业必须建立一支专业化的人才培养与开发队伍,以及不同的员工开发机构,以确保员工培训与开发活动的顺利进行。顺应知识经济发展的需要,企业可构建多种多样员工开发职能部门或机构,如学院模式、客户模式、矩阵模式、企业办学模式和虚拟培训组织模式等。学院模式就是让员工培训工作由主管人员和特定课题或特定的技术领域具有专业知识的专家共同领导,由专家负责开发、管理和修改培训项目;客户模式即以满足各公司内某个职能部门的培训需求,使员工培训项目与经营部门的特定需要相一致,并不断了解企业经营的需要,不断更新培训课程和内容以适应这种需求。矩阵模型是指员工培训部门既向部门经理又要向特定职能部门的经理汇报工作,他们具有培训专家和职能专家两个方面的职责,将员工培训与经营需求联系起来;企业办学模式即向员工和经理以及外部相关利益者提供范围更广的培训项目与课程,保证企业的有价值培训活动能在整个企业进行传播。虚拟培训组织模式与传统培训部门的最大区别是体现在结构上,传统的培训组织趋向于由固定的从事某一特定职能如指导设计的培训者和管理者来运营;VTO 中培训者的数量则根据对产品和服务的需求不同而变化。

有效的员工培训与开发制度与规章对员工开发活动的实施具有重要的意义。这些制度与规章包括建立员工培训与开发信息资料库;建立人力资源开发的会计制度,对企业人力资本投资、成本、价值、收益作定量的分析;对人力资本价值进行客观评价;对员工能力的培养、潜力的开发作为领导者的业绩考核项目;建立员工培训工作的计划、审核、实施、评价、修改与完善制度;建立将员工自我开发、岗位技能提高以及对企业贡献挂钩的分配制度;建立员工选拔、培养及优化配置的信息制度;建立领导、人力资源开发部门、员工三者之间的沟通制度,完善沟通渠道等。

实现员工培训与开发创新体系的过程,也是一个系统的、整体性的工程,涉及企业管理工作的各个方面。对企业来讲,首要的问题就是不断创新,建立现代员工培训与开发的观念。观念是行动的基石。先进的人力资源开发观念是企业科学进行员工培训与开发的前提。企业只有建立与时俱进的员工培训

与开发观念和文化,才是实现员工培训与开发创新体系的基础。

[参 考 文 献]

- [1] [美] 雷蒙德·A·诺伊. 雇员培训与开发[M]. 徐芳译. 北京:中国人民大学出版社, 2001.
- [2] 李荣生. E-Learning: 可否引发企业培训的革命[J]. 中国培训, 2001, (8).
- [3] 张声雄. 学习型组织与终身教育(上)[J]. 中国培训, 2001, (12).
- [4] 詹姆斯·W·沃克. 人力资源战略[M]. 吴雯芳译. 北京:中国人民大学出版社, 2001.
- [5] 弗朗西斯赫瑞比. 管理知识员工[M]. 郑晓明, 等译. 北京:机械工业出版社, 2000.
- [6] 琼·普莱尔. 培训与发展手册[Z]. 王庆海译. 北京:商务印书馆国际有限公司, 1999.
- [7] 迈克尔·比尔. 管理人力资本[M]. 程化, 潘洁夫译. 北京:华夏出版社, 1999.

(责任编辑 邹惠卿)

Innovative System of Enterprise Human Resources Development in Knowledge Economy

LI Yan-ping

(Wuhan University Business school, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biography: Li Yan-ping (1965-), female, Doctor & Associate professor, Wuhan University, Business School, majoring in human resources development & management.

Abstract: In economy times based on knowledge, enterprises are being confronted with the global competition in China, especially large pressure of talent competitive. This paper analyses the significance of human resources development to competitive advantage obtained. From the point of view of the core, management philosophy, aim and pattern of human resources development, it builds an innovative system of employs' training and development, and puts forward a three-dimensional system model for implementing it.

Key words: economy based on knowledge; human resources development; training and development innovative system; three-dimensional system model