

企业继续教育体系研究

燕云捷¹徐伟²

(西北工业大学网络教育学院陕西西安 710072)

摘要：企业继续教育体系是实现企业战略目标的基本手段和重要途径。文章基于人力资本理论，针对胜任力提高、绩效目标实现、满足职工职业生涯发展需求等三个方面的分析和设计，提出新时代建立和发展适应企业自身战略需要的继续教育体系的理论依据、方法途径及策略选择。

关键词：企业教育；胜任力；绩效技术；职业生涯；人力资本

建立现代企业继续教育体系，是十九届四中全会《决定》提出的构建服务全民终身学习的教育体系的重要组成部分，是《中国教育现代化 2035》明确提出到 2035 年建成教育现代化体系中的一项重要内容。进行企业继续教育体系研究，从理论上给予引导与支持，有助于促进我国企业教育体系的进一步发展。

一、人力资本理论与现代企业继续教育

美国经济学家舒尔茨(Schu,1960)^[1]在他的代表作为《论人力资本投资》中提出了人力资本理论，他把经济增长问题的研究和人力资本联系在一起。他认为，对于人力资本的投资比对于物质资本投资对经济增长的贡献要大，教育、健康等投资均有利于提高人力资本。劳动者在接受一定的教育和培训前后，他的劳动质量和工作能力、技术水平和熟练程度是有差别的。提高劳动力素质的过程实际上就是积累人力资本的过程。人力资本投资是经济增长的主要源泉。

人力资本理论是企业继续教育的理论基础。企业继续教育主要对员工知识和技能进行更新、补充、拓展和提高，进一步完善知识结构，提高创造力和专业技术水平，其着重点是开发人才潜能，提高队伍整体素质，最终形成企业人力资本。在知识经济时代，企业之间的竞争主要表现为高科技竞争，实则是人才的竞争。建立和发展企业继续教育体系，是提高胜任能力、实现绩效目标、职工职业生涯发展的必然要求，是实现企业战略目标的基本手段和重要途径。

二、基于胜任力模型的继续教育体系设计

1. 胜任能力的定义

哈佛大学教授麦克里兰 (McClelland) 博士，1973 年在《美国心理学家》杂志上发表了一篇文章：“人才测量：从智力转向胜任力”(Testing for Competency Rather Than Intelligence)，他把那些直接影响工作业绩的个人条件和行为特征，定义为胜任力。^[2]他提出这些行为和技能是可

衡量、可观察、可指导的，而且是对职工个人和企业的成功极其重要的。因此他强调，应该直接发掘真正影响绩效的个人条件和行为特征，提高组织效率，促进员工成功。

2. 胜任力模型 (competence model)

企业胜任力模型是企业多个关键的胜任能力的组合,是整个企业成功的关键能力的集中体现,是一系列人力资源管理与开发实践的重要基础。^[4]

胜任特征主要包括知识、技能、自我认知、社会角色、特质、动机六个层面。用冰山模型来描述(如图 1-1), 知识技能漂浮水面易被发现, 属于表层胜任特征; 自我认知、社会角色、人格特质和动机隐藏水下, 属于深层特征, 而且越往下越难发现。深层特征是决定行为及表现的关键因素。胜任力越强, 企业越能获得良好发展。



图 2-1: 冰山模型

胜任能力模型的有三个特点：一是战略性。从战略上对企业需求进行分析和预测，避免只着眼于眼前发展的局限性；二是差异性。可以深入剖析员工胜任能力现状，发现差距，做到培训内容与方法有针对性；三是特殊性。通过对隐藏特质进行挖掘和培训，提升胜任工作的积极性。

3. 各层人员培训要点

基于胜任能力模型需求分析,可以使企业和员工双方都能够认识到差距,从而调动培训资源,弥补不足。各层人员培训要点有:

知识：企业某领域所需要的信息

技能：完成企业特定任务的能力

自我认知：对自己身份知觉和评价

特质：所具有特征或典型行为方式

动机：员工个人行为内在动力。



图 2-2: 胜任力模型

以上这五个方面的胜任特征,组成企业各层人员整体的胜任力。

4. 胜任能力模型的企业继续教育体系策略选择

(1) 基于胜任力的企业继续教育路径和方法选择。胜任力模型的引入使企业继续教育体系的设计有了全新的核心和方向,同时也提供了需求分析、制定和实施培训计划及评估等胜任力培养的路径和方法选择。

(2) 基于胜任力的企业继续教育内容及目标设计。设计内容不仅包括表层的知识和技能, 而且还包括相对隐性的态度、动机和价值观等特质。设计目标在于提高员工的整体胜任力和企业的核心竞争力。

(3) 基于胜任力的企业继续教育机制创新设计。比如建立选拔、培养和激励等企业核心竞争力的标杆参照体系；建立能力发展阶梯，明确能力储备与未来发展要求之间的差距；集中优势资源用于最急需的培训等。

5. 基于胜任力模型的企业继续教育效果评估

为了进一步挖掘员工取得胜任力发展的潜能和效果，运用柯氏评估模型，从反应、学习、行为、结果4个方面对企业继续教育体系的设计进行评估。

柯氏评估模型由威斯康辛大学教授唐纳德·L. 柯克帕特里克 (Donald L. Kirkpatrick) 于1959年提出，^[4]其主要内容是：

- Level 1 反应评估 (Reaction): 评估学习者满意程度
- Level 2 学习评估 (Learning): 测定学习者获得程度
- Level 3 行为评估 (Behavior): 考察其知识运用程度
- Level 4 成果评估 (Result): 计算学习者的绩效产出

柯氏四级评估模型为企业继续教育评估体系设计提供了一个有效的方法和途径。



图 2-3: 柯氏四级评估模型

三、基于绩效技术模型的企业继续教育体系设计

1. 绩效技术的定义

绩效技术 (Human Performance Technology) 是发现和分析重大绩效差距，规划绩效改进计划，设计和开发缩小(或消除)差距，符合成本一效益，同时遵循伦理道德规范的问题解决方案、实施方案，并进行方案效果评估的系统化过程。^[4]

2. 基于绩效目标展开的教育

(1) 从绩效到企业继续教育。绩效是有目的、有预定结果的行为倾向，是企业所期望的、符合战略总目标的业绩。其影响因素有多个方面：一是员工自身因素，如知识技能、态度情商等；二是企业具体环境，如文化氛围、工作条件及自然环境；三是管理体制，如绩效评估、管理能力、绩效提升后的激励措施等。绩效目标展开的教育是通过提升员工的知识、技能与态度的转变，从而最终提升员工个人的绩效与组织的绩效。

(2) 绩效范式与学习范式。绩效范式强调以绩效为基础的学习是学习的目标，是人类活动的自然结果，是经济活动的必然要求，因此绩效是企业存在的前提，没有企业的存在，就没有员工继续教育的物质基础；而学习范式强调个人学习是目的，是人性的自然体现，学习是价值中立的信息传递，绩效是学习自然带来的要产品，因此，只有知识、技能的缺乏与态度的改变，才需要针对员工进行继续教育。

3. 绩效技术的五个方面

绩效技术模型为解决绩效问题提供了有效借鉴。实施过程大致分为绩效分析、原因分析、干预选择与设计、变革管理和结果评价 5 个步骤。首先是分析, 形成统一干预方案, 接着运用方案促进各部门积极协调合作, 然后促进绩效改进, 最后完成绩效提高目标; 5 个环节视情况而定, 不必按部就班地依次执行, 甚至可以省略或重复某个环节。



图 3-1: 绩效技术模型

以绩效为导向的企业继续教育模式,就是在建设企业继续教育的过程中,从追求企业绩效的角度,根据企业的实际状况来指导继续教育的模式。

基于绩效技术的企业继续教育设计。主要有宏观和微观设计模式:宏观设计模式以绩效技术为指导思想,满足学习者的需求,是企业继续教育的基本出发点。宏观设计注重评价,始终把评价贯穿于整个企业继续教育建设的全过程。且特别注重继续教育综合效益评价。微观设计模式就是以绩效为导向,从追求学习者绩效的角度,根据学习者风格、特点、水平等实际情况来指导继续教育过程的模式。

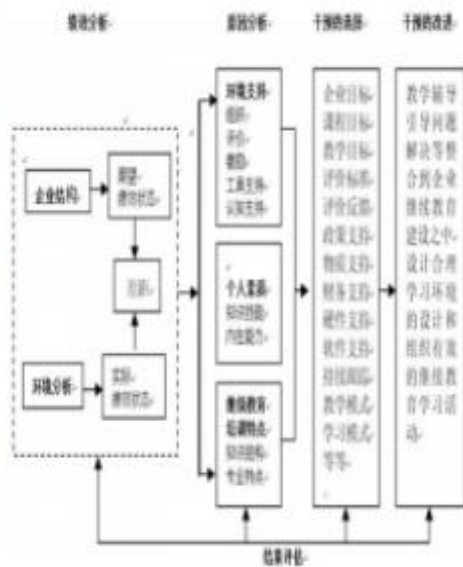


图 3-2 基于绩效技术模型的继续教育设计

学习迁移是指受训员工将培训所学知识、技能有效地、持续地运用于工作之中,是企业继续教育根本目的。^[6]企业通过学习迁移,使人们培训所获得的知识、技能、行为和态度得以有效地迁移到工作中,运用所学并解决实际问题,实现企业继续教育投入的效益最大化、效率最优化。

完成学习迁移的影响因素很多,其中个人动机、学习氛围和迁移气氛等是关键因素。因此,只有开展有目标、有计划、有针对性的继续教育培训,才能消除不良影响因素,促进员工自身素质的提升,增进组织机体生命的活力,增强企业绩效。

推动学习迁移的主要措施有：一是明确培训者角色，完善学习迁移设计。二是建立激励机制，激发学习移动机。三是建立学习型组织，塑造培训迁移气氛。

四、基于职业生涯发展导向的继续教育的体系设计

1. 职业生涯阶段

职业生涯(Career)是一个人一生所有与职业相连的行为与活动以及相关的态度、价值观、愿望等连续性的经历过程，也是其职业、职位变迁及职业目标的实现过程。^[7]一个人职业发展状态、过程及结果构成了自己的职业生涯。

2. 各阶段的教育要求

美国心理学博士格林豪斯（Greenhaus）依据不同年龄段职业生涯所面临的主要任务，提出职业生涯发展理论。^[8]他将职业生涯划分为五个阶段：准备阶段（0~18岁）、进入组织阶段（18~25）、职业生涯初期（25~40）、中期（40~55）和后期（55岁至退休）。

主要内容及教育要求：职业准备阶段接受职业教育；进入组织阶段获取足量信息，选择合适的较为满意的职业；初期阶段学习职业技术能力、组织纪律和规范，适应职业融入组织；中期阶段强化知识和技能，努力工作有所成就；后期是保持已有成就，准备引退。

3. 职业生涯发展管理——以工商银行为例的二十五个不同工种职业生涯发展通道

(1) 整体目标。构建岗位职级体系，拓展员工晋升通道；整合绩效管理机制，强化员工绩效激励；革新薪酬管理模式，建立公司化薪酬体系。

(2) 职级体系。根据绩效产出差异和员工职业生涯发展特点，全行岗位横向划分为管理、专业、销售和运行四大类20个序列；纵向对应25个岗位等级。

(3) 作用意义。员工结合银行目标制定并落实职业生涯规划；银行对人力资源潜力进行引导、整合和开发，职业生涯发展通道实现了银行和员工双赢发展。

4. 职业生涯教育目标的实现

实现职业生涯教育目标：一是要有目的性、计划性、组织性。促进员工职业生涯的发展，制订有详细的活动方案或计划并组织 and 实施。二是要有系统性、持续性、动态发展。着眼员工终身发展，连续不断地贯穿于员工职业生涯的全过程，而且随着企业的发展以及员工自身知识、能力、期望水平等的提升，不断调整教育目标、途径、方法。三是要运用综合性手段，积极引导员

岗位类别	岗位等级区间	序列名称	
管理类	5-25级	行政管理序列	
		专业管理序列	
专业类	5-22级	营销序列	人力资源序列
		产品序列	财会资金序列
		交易序列	综合序列
		业务运行序列	信息技术序列
		信贷序列	法律序列
		风险序列	研究分析序列
		投行顾问序列	
		对公客户拓展序列	
销售类	5-17级	个人客户序列	
		柜员序列	
运行类	1-4级	业务处理序列	
		文员序列	

图 4-1：工商银行职业生涯发展通道

工自我规划。比如，主要接受职业生涯规划教育，自我职业潜能分析能力培养，自我职业生涯的意识与技能培养等。^[9]

5. 未来发展之路

职业生涯规划是一个从明确自己所希望职业如何发展到计划制定并实施的过程。它将个人需求、技能和目标连接起来，是一个系统的、渐进的发展过程。

职业生涯规划让一个人每一步行动都有目标、有方案，在这个过程中会不断地重塑自我，增强自己职业生涯的竞争力。

职业生涯规划指导我们在职业生涯发展中：一是要自我认知，准确定位；二是要职业认知，评估机会；三是确定目标和路径。^[10]

每个人的职业计划并不是一劳永逸，把握机会，分析企业发展特点，结合自身素质，不断改进自己职业计划，才能在充满竞争的职场上勇往直前！



图 4-2 职业生涯规划

五、结论与展望

新时代企业继续教育体系是实现企业战略目标的基本手段和重要途径。人力资本理论是企业继续教育体系的理论基础，基于胜任力提高、绩效目标实现、满足员工职业生涯发展需求等三个方面的继续教育设计，是企业继续教育体系理论依据、方法途径及策略选择的主要目标和内容。

企业继续教育体系就是针对员工掌握岗位所需要的知识技能、适应环境能力和成长潜能、将胜任力转化为企业核心竞争力的教育培训，同时也是企业继续教育体系的内容和目标所在；员工绩效是由更加潜在的因素也就是胜任力所决定的，学习迁移是增强企业绩效的有效路径。通过学习迁移，实现企业继续教育投入的效益最大化、效率最优化；企业继续教育满足了员工职业生涯发展需求，让员工每一步行动都有目标、有方案，不断地重塑自我，增强职业生涯的生命力、创造力和竞争力。

【参考文献】

- [1] 西奥多·W·舒尔茨.论人力资本投资[M].珠华等译北京经济学院出版社 1990.
- [2] 严正.胜任素质模型构建与应用[M].机械工业出版社,2013.
- [3] 杜波依斯等.基于胜任力的人力资源管理[M].于广涛等译,中国人民大学出版社,2006.
- [4] 刘建银,黄露.国培计划项目评估五层次模型:柯氏评估模型分析建构[J]当代教师教育, 2013.
- [5] 莫皓.RAISE绩效改进五步法[M].清华大学出版社,2015.