

从绩效的角度出发建立科学的培训体系

任秀华,何克抗

(北京师范大学教育技术学院,北京 100875)

摘要:本文从绩效的角度出发,指出企业培训应该建立全面的教学分析和全新的教学结构,指出学习行为是工作场、教学场和心理场相互作用的结果;分析了基于绩效的教学过程的整体性和动态性,根据企业培训中的学习的特色,提出了在企业培训的教学中应该应用的几个教学策略。

关键词:绩效;教学策略;教学结构;企业培训

目前,越来越多的企业认识到培训对企业发展的重要性。然而,通过对不同背景企业员工培训状况的问卷调查和有效数据的分析,发现企业员工培训工作仍处于不稳定和低水平状态。据统计目前培训学员只把10%—15%的学习内容真正的应用到了实际工作中^[1]。这种现状需要教学设计工作者们与企业的管理层以及人力资源等部门共同合作,综合考虑和分析企业培训的现状,在学生的学习过程中融入绩效的概念,“绩效”是指人们在工作场所用正确的方法做正确的事来取得的成就或结果。在具体的教学过程中做到以企业的战略目标为导向,以员工的绩效为目标,为企业员工的绩效改进提供一种有效的教学方法和教学策略,确保企业培训无论在具体的教学设计上还是实际的实施过程都能达到企业预期的目的。本文针对企业培训中的教学设计分别从如下几个方面做了分析。

一、全面的教学分析

分析阶段是一个培训工程的开始,在这个阶段确定培训的内容、培训目标、培训地点、培训时间以及受训者。企业培训中的教学分析必须全面而且具体,分析阶段是其余阶段的基础。学员只有明确自己的绩效目标和学习目标,才能在学习过程中有的放矢,同时,教师只有了解企业的实际情况,才能做到具体问题具体分析。下面我们三个方面入手,来进行教学分析。

1. 工作环境

其中包括公司的远景、目标和公司的战略计划,同时还包括公司具体的环境分析(包括人文环境,工作环境,工作任务,员工状态等等)。根据理想与现实的分析确定公司的绩效差距。分析差距产生的原因,确定需要培训的部门和员工,制订培训的目标和计划,针对每个员工或部门确定其任务描述,具体的工作行为、绩效标准、激励措施以及评估策略。培训中的教学目标来源于工作环境,培训结束后知识的应用也是在实际的工作环境中进行,工作环境的分析是培训工作的基础。

2. 教学环境

培训计划确定后,便是分析教学环境。根据企业设定

的绩效目标确定具体的教学目标,根据企业的实际情况选择教学设施(教学媒体,教学资源等)和聘任相关的教师。在教学环境的分析中还包括培训的预算,企业培训的最终目的就是提高企业的绩效,所以培训预算的分析就变得尤为重要。企业培训的教学过程中的投入主要分为两部分,一是劳动,包括学生、教师和相关的教学工作人员投入到培训中的时间和精力;另一个是资本,主要指教师的工资,员工的工资,员工培训耽误工作所折合的资金,以及培训资料,培训设施,培训课程等等。

3. 心理环境

企业培训的学员来自不同的环境,其工作经验、教育背景等都有着很大的差别。所以学员特性的分析变得尤为重要。这部分的分析分为三个部分:积极性分析、能力分析和特性分析。

首先是学习的积极性。其内在的基本因素主要是需要、动机^[2]。需要是学员对其行为环境的必要方面的意识,在心理体验上是一种缺乏感、不平衡感。行为环境指的是个体对环境的认知以及已往有关经验的总和。需要反映了主客体之间现时间的某种关系,它是一种力图改变行为环境并使之趋于合乎自身主体意愿的力量或倾向。需要是个体行为的基本动力。学习的动机是直接引起、推动、维持学员的学习行为以实现其绩效目标的内部动因,以绩效为基础的教学设计,必须了解学生的基本动机,不同的动机导致学生学习过程中不同的心理状态。有关学员动机的分析可以指导学习过程中具体的教学策略的应用,另外确定学生学习的动机的指向性、动机的强度和动机的清晰度等特性,使教学设计工作者在具体的教学过程中因地制宜,采用相应的教学资源提高学生学习的动力。

其次是能力分析。能力是指学生原有的认知结构、对知识的学习能力和运用能力等。对于所要教授的新知识,学习者是否具有学习的基础,同时新的学习内容是否能激发学生学习的动力和兴趣,在实际的工作环境中能否熟练地应用新知识。总之,要考虑学生能否在规定的培训时间内掌握新的知识和技能。

最后是学生的特性分析。学生个性的差异,在一定程度上也会反映出学习动机的不同和方法的差异,学习动机的不同和学习方法的差异直接影响教师教学策略的应用。我们一般把学生分为:内向型-外向型-中间型、感觉-直觉、善于思考-偏重感情、喜欢判断-喜欢观察等类型,一个人的个性可能是其中一种或几种的组合。

二、全新的教学结构

教学结构是指在一定的教育思想、教学理论和学习理论指导下的在一定环境中展开的教学活动进程的的稳定结构形式,是教学系统的各个组成要素相互联系、相互作用的具体体现。企业培训中的环境是工作环境、教学环境和学生的心里环境相互作用后的综合的环境,各个构成要素的范围也大大增加,不仅包括教师、学生、教学目标、教学内容、教学媒体,还包括由绩效而生成的学习的动机,绩效达到目标后的激励,工作环境等等,其教学结构必将发生变革。我们以行为导向理论和社会认知理论为指导,在教学过程中将学生的认知学习过程与职业行动结合在一起,将学生个体行动和学习过程与适合外界要求的“行动空间”结合起来,扩展了学生的行为空间,提高个体行动的“角色能力”。同时在教学过程中更应该重视学生的内部变化,重视在思维和目标指导下的行动,在强调情感因素(如激励、学习气氛、学习的社会因素)的同时,也强调整体化的学习。

在基于行为导向理论和社会认知理论的基础上,企业培训的教学结构实际上是工作场、教学场和心理场相互作用的结构形式,教学设计在这三种场的作用下的具体形式如图-1所示。“场是相互依存事实的整体”,这里引入场论,是把它作为一种分析和处理问题的方法,在这种观念和方法的指导下来建构全新的教学结构^{[3][4]}。在以人为本,以提高企业绩效为导向的方针下,企业培训的教学设计应该遵循以下原则:

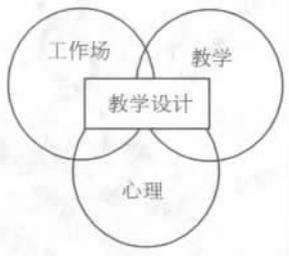


图-1

1 整体性原则

企业培训的教学设计中,学习与绩效是不可分割的两个部分,学习提高了员工工作的效率,绩效为学习在深度和广度上的扩展提供了机会,提高绩效是培训的目的。在以绩效为基础的教学设计中,培训的目的性更加明确,同时绩效的支持更是贯穿于整个学习过程中。

企业培训的教学设计要研究人的心理和行为,所以必须把人与环境作为一个整体。学生的学习行为是学生的心理空间与行为空间的相互作用,确切地说学生的学习行为是心理场、教学场和工作场等三个要素相互作用的函数,即:

$$\text{学习} = F(\text{心理场}, \text{教学场}, \text{工作场})$$

这三个场彼此相互依存,即可分而为三,又可合而为一,在这个函数中蕴含了教学系统的整体性和动态性。这里的工作场和教学场是具体空间和抽象空间的统一,心理场则是学生的内心世界的抽象空间。其具体的结构如图-2。

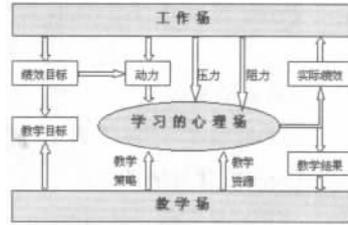


图-2



图-3

当工作场中的企业现状与企业的远景产生差距时,绩效目标便产生了,绩效的差距也产生了学生学习的动力,也就是工作场与心理场之间的引力。同时,学生的心理场和工作场之间也具有一定的负引力:例如不利的工作环境,管理上的漏洞、对新的工作任务的恐惧、团队的凝聚力以及公司的文化氛围等等都会对学生的心理产生一定的压力,这些不利的因素对学生的学习过程产生了一定的阻力。这些力之间的相互作用既可以使学生的学习获得心理上的自信和满足,也可能使学习受到挫折或处于某种心理冲突之中。教学场就是根据学生心理的各种力的交互作用,调整教学策略,选择不同的教学资源 and 教学设施,对学生的学习产生一定的辐射作用,把握学生心理场中的动力和行为的方。由此可见,在学习过程中,教学场、工作场和学生学习的心理场这三部分相辅相成,相互作用,共同形成教学设计的整体结构,其中任何一部分的变化都必将引起其他部分的变化,都必然与整体有关。在教学过程中必须强调整体性,但又不能忽视部分与整体内在的关联性。

2 动态性原则

基于绩效的学习过程实际上是一种动态的平衡过程:平衡 不平衡 平衡。这种动态性实际上是一种“信息”的运动,是各个场之间信息波的相互传递^[5]。当企业的规划目标与目前的企业状况产生差距时,原有的平衡被打破,新的不平衡导致企业培训的需求,培训实际上是企业发展的应变变量,培训的结果又应用于企业的发展,产生新的平衡。在具体的培训过程中,每一个接受培训对象的心理状态也是动态的平衡过程,绩效的差距和预期绩效的激励产生学习的动力和压力,学习的动力和压力又作用于学生的具体学习过程,而学习的结果又作用于企业的绩效,具体描述如图-3所示。

三、综合的教学策略

1. 注意成人学习特征的教学策略

企业教育与学校教育的最大的不同之一在于企业学习的成人化。所以企业中的教学设计必须应用成人学习理论。成人学习注重互动性,同时注重理论与实践相结合,在学习的过程中,注重过程监控,同时成人学习具有一定的独立性,具有丰富的个性化的经验,这种经验在一定的情况下可能促进学习,但是有时也会成为学习的障碍,成人对外来事务的敏感程度会很高,他们对自己更感兴趣,所以在教学过程中,要更加注重分析学员的心理空间,掌握其心理状态的变化。

2. 以提升企业绩效为目的的教学策略

绩效的提高是企业培训追求的根本目的。在教学过程中,无论团体还是个人,其最关注的就是培训的最终结果是否会提升绩效,所以在企业培训的教学设计过程中,绩效的导向性变得尤为重要。从教学分析中教学目标的确立,到教学过程中教学策略的应用,再到教学结果的具体应用,绩效贯穿始终。所以绩效目标必须具体化,并且应当具有一定的可行性,在教学过程中,每一个小的教学目标都应当有相应行为目标作指导,教学结果的评估更应该以实际的绩效为准。在应用教学资源时,也应当以绩效为导向,力求投入最少的资源,获得最大的教学收益。同时,在教学过程中时刻以企业的战略目标为导向,把企业的文化氛围融入到学生的思想意识中,唤起学生的主体意识和自主意识,激发工作和学习的动力。

3. 权变理论的教学策略

权变原则就是权衡、比较的原则,即在特定的条件下从实际出发。在教学设计中,环境变量与教学策略之间的函数关系就是权变。环境可分为工作环境、教学环境和学习者的心理环境。一般讲,教学策略是为达到某种教学目的使用的手段和方法,权变理论的教学策略就是考虑到有关环境的变数(教学环境,工作环境,学生的心里环境)同相应的教学策略之间的关系,应用不同的教学理论、教学资源和教学策略使整个的教学过程有效的达到目标。

由于企业培训的教学设计的综合性和不稳定性,学习动机是一个动态的过程;另外不同的绩效目标,往往在不同的学生身上也会体现出不同的学习动机;同时学生认知结构和以往工作经验也存在着很大的差异,这些因素都提醒我们:教学策略不可千篇一律。在具体的教学过程中,我们应当应用权变理论,具体问题具体分析,抓住主导性的动机因素,根据学生的自身特性和具体的工作环境,有针对性的选择教学资源和教学方法。

四、教学评估

培训评估是培训工作中不可缺少的重要环节,企业培训的评估一般包括五个部分:反应评估;学习评估;行为评

估;成果评估;投资报酬评估(ROI)。企业培训的评估是一项综合而且艰巨的项目,首先主要表现在时间上,培训的时间跨度比较长,从知识的学习到知识的应用,少则几个月,多则甚至几年,这给培训的评估工作带来了一定的难度;其次空间上,从培训的教学环境到实际应用的工作环境,这个过程中参与的人多而杂,必须确保评估的公正性和客观性;第三,在成果的评估中,必须分清哪些成果是由于培训而直接产生的,哪些是间接产生的;最后,投资报酬评估中数据的收集,对培训中的投入和产出进行量化,例如固定成本的折旧率,如何折算为资金等等,同时选择符合企业现状的成本效益分析法等。

参考文献

- [1]李开云. 中国企业培训现状令人担忧, <http://www.e21hr.com/news/showarticle.php?id=149>.
- [2]Robert O. Brinkerhoff and Anne M. Apking High-in-pact learning: strategies for leveraging business results from training Cambridge, MA: Perseus Pub., c2001 p50-p55.
- [3]田曼琦,马焕友. 职工思想教育心理学, p47-p61.
- [4]曾茂林. 教育场概念的回顾与思考, 四川师范大学学报 2003, (5).
- [5]杨应崧. 社区"流"- "教育场" 社区良性发展. 上海高教研究, 1998, (1).
- [6]申荷永. 充满张力的生活空间-勒温的动力心理学, 湖北教育出版社 p32-p33.
- [7]库尔特·勒温. 拓扑心理学, 商务印刷馆, p72-p75.

责任编辑:王希平

2005年我国GDP预计同比增长9.8%

