

S管理:企业的文化教育战略

吴声怡, 张晓燕, 郑淼茜, 谢向英, 李 先

(福建农林大学 经济与管理学院, 福州 350002)

摘要:本文在对企业教育现状的研究基础上,结合国外企业教育研究的成功经验与我国企业教育存在的问题,制定了以S理论为核心的文化教育战略,将是对企业教育思想进行的重大变革与制度的创新。保证“自在人”在教育型企业中、在教育型领导的关怀、指导下,充分体会到自在和快乐学习的感觉,以培养员工自觉、主动受教育、学习的过程。

关键词:自在人;S论;S管理模式;企业教育;教育型企业;文化教育战略

中图分类号:F27 **文献标志码:**A

一、企业教育的发展现状与存在问题分析

(一) 各国企业教育的兴起

1979年,美国芝加哥大学教授西奥多获得了该年度的诺贝尔经济学奖。在颁奖典礼上,依照惯例,获奖者要用一句话概括自己的经济学理论。西奥多说:“投在人脑中的钱比投在机器上的钱能够赚更多的钱”^[5]。

知识经济时代的到来,人们对人力资源重视程度与日俱增。从工业化社会发展到信息社会,对知识和技能的要求越来越高、更新越来越快,科技迅猛发展。企业投资于人力资本比投资于物质资本,能够产生更多、更高、更持久的效益,企业和员工必须不断更新知识、运用新知识和新技能来武装自己才能跟上科技的发展,在知识经济中求发展。再加上,以人为本的管理观念的引入,人们在工作中的主动性更强,在工作中获得成功的愿望也就更强烈,企业必须提高对员工教育培训的重视程度,这就带来了企业教育培训的革命。

1. 日本。先看看日本,作为一个经济发展的奇迹,日本企业在二战后的迅速崛起。最引人注目的是,日本企业的企业文化与企业理念的贯彻,但是这其中也离不开日本的企业教育。日本企业教育始于明治初期,至今已经有一百多年的历史。1958年,日本制定并实施了<职业训练法>。为适应日本经

济结构变化的需要。日本政府于1969年、1978年两次修改<职业训练法>。80年代末期,由于产业结构和就业结构的急剧变化,就业者的高学历化和高龄化以及女性就业者增加等趋势,1985年<职业训练法>又被<职业能力开发促进法>所取代。<职业能力开发促进法>^[10]按照实施终身教育的观点,将职业培训分阶段进行。在培训种类上分为训练、提高训练、能力开发再训练、指导员培训四种;统一了公共职业和企业内职业培训的标准,扩充了公共职业培训实施的内容。日本企业特别重视企业教育,把人才培养视为生产竞争的关键,提出“生产靠人,人靠研修”的口号。约有88%的日本企业根据自己的需要开展岗位培训。

2. 德国。在欧洲的德国,企业教育的发展也给企业带来了无限的生机。德国的教育体系十分完备,大体上分为基础教育、职业教育、高等教育和进修教育。职业教育在整个的教育体系中占重要地位,职业教育是每个员工的终身教育,坚持走培训—就业—再培训—再就业的道路。而且,德国“双元制”(“双轨制”)的职业教育体系也已有几百年的历史。劳动就业部门管理就业、失业又管理培训工作,各企业严格实施《职工教育法》^[9]。德国职业教育还分为企业培训与学校教育,企业熟悉技术,主要培训实践技术,学校熟悉理论,主要进行理论知识的讲授。

3. 中国。我国企业教育的概念是在党的十四

收稿日期:2006-04-19

作者简介:吴声怡(1961-),男,福建沙县人,福建农林大学经济与管理学院教授、系主任,主要研究企业文化、文化产业管理、乡村人类学。

届三中全会明确提出国有企业的改革方向是建立现代企业制度以后提出的^[8]。几年来,专家、学者、政府行政官员们从不同角度,对现代企业教育进行了广泛而深入的探讨。但是人们对企业教育的看法观点不一。我国的整个教育体系应该来说是比较健全,所学的理论知识功底也是比较扎实,而且各种的成人教育、自学考试也随着时代对知识、文凭的需求而越来越受到人们的关注。福建省也首次为终身教育立法,人们体会到学习、教育是提高中国国民素质的重要手段。但是企业教育应该是把教育的理念引入企业中,这在我国的发展基础几乎是零。企业仅仅是把教育看成是一般的员工培训,而不是义务;把教育与所谓的培训、学习型组织划上等号,这是完全错误的,自然完全达不到企业教育的效果。

(二)我国企业教育存在的认识误区

现代企业组织的各类培训的观点表现出两个极端,一是不主张,说法莫衷一是,有的认为企业主心血来潮,把自己遇到的“真理”强行对员工灌输,最后不了了之,这就是典型的单向教育式培训^[4];有的习惯于现行状态,害怕刷新,更多的是懒惰作祟。另一方面就是主张,其中占比例比较高的是,老板一厢心思,培训师一味照顾老板的兴致发挥,员工私底下情绪一般,培训达不到预期的效果。[谢老师^[3]还指出,很多企业存在学习的片面性,培训主要为了解决眼前的问题和现时效率的提高,这就是企业教育“培训万能论”与“补洞论”^[7];再加上每个员工的学习掌握程度不同,统一一致的学习内容容易导致培训效果不一。

从上面的两种观点,我们可以发现,企业把企业教育与企业培训混为一谈的现象是比比皆是,而且最大的问题出在,企业教育没有从人的角度出发,真正认识人性的需求,没有站在对人的理解上来进行企业教育,这只是“一厢情愿”,得不到满意的效果。再者,企业教育的推行缺少一种很好的模式和方法,教育的投入很大,但是收益甚小,很多企业选择放弃教育,认为这是企业成本的增加。

(三)企业教育思想变革

真正的企业教育应该是一种战略规划的过程,而企业培训只是企业教育的一种手段。企业教育应该包含传统的培训与员工学习两方面。笔者认为,现代企业教育应该是员工“诚意学习”的过程,在培训师的教授后,给员工一段静思的时间,让员工自己从培训中产生自觉学习的心态,主动地认识到所教授的知识对自己工作的指导,并且自由根据需求选

择下一阶段的学习内容,这才是真正的企业教育。因为教育应该是互动的过程,忽略员工主动学习性、接受性的企业教育是达不到预期效果的。

企业教育是长期持续的造血工程,通过形式多样务实有效的教育学习,有利于提高员工的综合素质,提升管理者的管理水平,促进企业整体实力的增强。企业教育的目的是根据公司的战略重点的转移,不断的为企业战略的实现做好准备;结合知识管理,对企业优秀的经验、技能进行复制;为每个员工的成长服务;用以创造良好的工作氛围和员工心态,从另一个侧面帮助企业管理,提高工作效率;整合社会知识资源,有机的将外部资源与公司的教育规划结合起来。当然,企业教育还有另外一个目的,就是帮助企业挖掘富有潜力的管理人才,培训教育型领导,促使员工本人及整个公司的提升。

企业教育是导致某些预期结果而特别为员工设计、引导员工经历的心灵过程。心灵沟通加知识传授,真正通过员工心灵的转变来引导员工受教育、学习,并为企业带来效益。

企业是一棵大树,那么企业教育就是大树的根,怎么样让这样的根系真正世代繁衍呢?这就是我们要思考的问题,就是企业教育的推行问题。就好比大树的生长需要水、空气、养分一样,企业教育的成长和收获需要的是合适有效的教育方式与相适应的环境氛围。

二、S 管理模式:S 理论的金钥匙

谈到企业教育思想的变革,企业教育的推行,自然需要一种管理模式作为运作的载体,来实现组织的教育、学习目标,而且企业教育的开展也需要充分认识人的需求,建立在人性假设基础上的管理理论与模式才是真正符合实际要求的。那么下面我们就来分析一下西方人性假设与管理理论的发展历程:

(一)自在人——S 理论^[1]

人性假设是一切管理理论的基石,从“经济人”——X 理论,“社会人”——Y 理论,到现代的“学习人”——学习型组织与以人为本的管理思想。但是,我们研究发现,这些人性假设的研究都没有切中要害,没能够真正体现人在企业中的特点,无法适应现代管理的要求。在社会不断发展的当今,人们的需求从物质、精神一直上升,开始追求生活的质量,越来越多的人走向大自然,去追求一种与自然融合的放松、自由的感受,这便是“自在人”人性假设。人们希望“自由、自在、不受拘束”地生活、工作,在企业

中的自由可以让员工自愿产生目标并实现目标,这时候主观能动性才能够真正发挥到极致,这就是企业中的“自在人”。“自在人”比任何时代的“人”都有更大的自主权、更高的自由度、更强的自觉性。自主权体现在更加独立,自主流动、自主择业、自主创业,选择的机会与权利更多了。自由体现在工作环境的自由空间更大,可以更好地发挥自己的潜力和创造力水平。自觉性则指自身行为的自觉,学习动机强烈,工作责任感强,成功成就事业的愿望也就比较强烈。

沿着这个方向,人们在对人性不断深入认识的基础上,相应提出了适合人性需求的管理理论,但是理论的归纳与提出相对滞后。比如,“经济人”人性假设的提出,到X管理理论的诞生,历经了10年。所以“自在人”假设到S理论的飞跃突破了时间上的停滞,使得整个理论思想更加健全,并且适应时代的需要。

S理论^[2]是建立在“自在人”人性假设基础上的。该理论的中心内容就是,塑造一个能够让员工发挥才干的宽松理想的环境,保证最畅通的员工沟通渠道,促进文化的整合与渗透,把传统理论的管理对象扩大到企业内部的股东、外部的顾客和供应商等这些在企业活动圈内的相关人员,在管理的过程中满足人们内在和外在的需求,充分调动人的积极性、创造性和主动性,以实现人的全面自由发展,真正让员工在工作中找到快乐与灵魂的慰藉。S理论强调人是理性、知性又是感性的。应该让人在快乐的工作中自觉主动地“全心以赴”,而绝非一般的“全力以赴”。

S理论强调塑造自由、快乐的文化氛围,处理好有情激励与无情制度之间的度,关注每个员工的不同情况,处理好主动受教育与被动学习之间的关系,通过组织心灵与个人心灵沟通,实现心灵转变。

(二) S管理模式:S理论的工具箱

S理论仅仅是在“自在人”假设基础上构筑的思想,还需要一定的管理模式将其在实践中不断运作与检验。管理模式是使基于人性假设基础的理论转化成成果的一套可操作性的系统工具。这便是S管理模式。

S管理模式就是把企业中的员工当作“自在人”,通过一系列的管理制度、组织结构,通过营造个性的企业文化,来贯彻S理论思想精髓。其实S管理模式就是S理论与现实企业最完美的结合体。

S模式,让企业运作成为游戏,让所有员工着

迷;让企业观念成为寓意,让所有员工认同;让企业教育成为快乐,让所有员工自觉。

三、S管理模式:企业的文化教育战略

S管理模式是企业教育实施的战略手段。为什么S管理模式是最适合企业的战略模式呢?首先,S管理模式的核心是以“自在人”假设为基础的S理论,“自在人”最适当地描述并体现了企业管理中的主体的需求,适合企业教育的要求。教育作为一种特殊的吸收知识的手段,绝对不可以忽略主体的主动性和自觉性,只有受教育主体自愿主动地接受知识,才可以运用自如,产生效用。所以,“自在人”才是最适合企业教育的人性假设。

以S理论为核心的S管理模式强调文化熏陶与心灵沟通,实现心灵转变,这正是适合企业教育的管理模式。可以有效地促进“自在人”在受教育的学习氛围中,培养自觉学习的习惯,S管理模式是最适合企业教育推行的战略手段。

企业的文化教育战略,既做到从制度出发来规范企业操作流程,要求员工共同遵守;又通过自然、随和、轻松、自在的文化教育形式,寓教于乐,使员工受到熏陶和感染,自觉地发现自己的不足,参与学习,这样的文化氛围有利于强化战略实施成果。员工自觉学习的态度的培养、建立需要一段比较长的时间,选择制度加文化双重配合的战略,是最合适的。

S管理模式在处理企业教育的问题时主张,通过凝造企业中受教育、主动学习的文化氛围,并相应设计制度框架,来保证教育战略执行,以构建教育型企业。S管理模式强调学生自我认识、自我分析、自我学习、自我升华,完全形成自觉受教育和学习的心态。构筑起一个让员工自由选择教育内容、自觉学习知识技能、主动考核教育成效的教育型企业;使学习不再是员工的福利,而是生活、工作的一部分,是享受与快乐的一部分,是为了追求成长与价值。而企业教育不再是为了最终赢利,而是一个个人愿景与组织愿景融合并释放巨大能量的过程。

(一) 教育型企业——S管理模式的新主张

组织结构就是组织中正式确定的使工作任务得到分解、组合和协调的框架体系。管理者在确定组织目标的同时,就开展组织设计,以保证战略目标的实现。S管理模式正是从基础的框架、流程出发,建立起适合企业教育推行的组织结构。

教育型企业将成为S管理模式运作的组织结构。员工在教育型企业中可以自由选择教育内容、

自觉学习知识技能、主动考核教育成效。教育成为一种义务、成为一种诚意、成为一种自觉、成为一种心态、成为一种文化。

S 管理模式主张用文化战略的方式。首先需要文化先行,通过讲座、宣传等形式在企业中营造教育的文化氛围,文化是执行一切战略的基础,文化必须与战略相配合。当然文化也不是一朝一夕可以形成的,必须在战略的过程中进一步固化。所以,企业教育思想的变革战略是以文化为主导的文化型战略,因为文化才可以体现人们最心底的声音。其次,通过传统培训方式的转变,让员工真正地从内心认识所教授的知识对自己的重要性,并形成一种习惯学习的心态,加强与员工的沟通,真正实现“心灵转变”创建教育型企业。

教育型企业将让员工在自由自在的环境中,主动体会知识的重要性,组织象一面镜子一样让员工发现自己需要什么,自觉地去学习什么,这样的教育学习的循环,将成为企业永续发展的无穷动力。

通过价值观念与思想变革后,教育型企业将在企业永续教育、学习的发展目标指导下,建立起相适应的制度、组织结构、人员系统以贯彻执行本理念。

(二) 制度创新——教育型企业管理体制设计

S 管理模式是教育型企业进行教育变革的战略手段。S 管理模式下的教育型企业的运转需要制度上的保证。其中大致有四个方面的关键环节:

1. 培养教育型领导。S 管理模式强调的是文化战略的实施、文化氛围的塑造。企业文化就象是员工周围的空气,需要一定的时间历史去形成、延续,绝对不是一朝一夕的事情。当然,其中领导者的价值观念、工作作风、处事原则也是企业文化形成的关键影响因素。如何在企业中塑造起教育型文化氛围,首先还是从管理者着手,培养教育型领导,以向员工起到模范带头作用^[6]。

教育型领导不仅传授知识和技能,而且对人心中的关于心态、意志、情感方面进行关怀。教育型领导是员工的家长、老师和朋友。家长似地关怀员工,象爸爸一样对孩子进行理性指导,象妈妈一样与孩子感性地沟通。教育型领导还是老师,教授知识、技能,并且答疑解惑。朋友似地交流合作可以让员工得到最大的心灵慰藉。教育型领导是镜子、是指挥棒、是催化剂。镜子可以让员工看清自己,了解自己需要什么,缺少什么;指挥棒可以指导员工的言行举止;催化剂可以鼓励员工,让员工主动地对自己进行剖析,不断超越自己,实现更大更高的目标。

教育型领导可以是企业的管理者,也可以是外部培训师,也可以是企业员工通过角色转化来充当,这会形成教育互动。“三人行,必有我师焉”,企业中平凡的员工一定在某些方面有自己独到的见解,可以成为教育官。企业教育官主要分为三种,新员工引导官、管理技术教育官、心理教育官。

当然,要担任教育型领导这个职位并非那么容易。S 管理模式提出的教育官的任免、考核制度,主要从教育成效、自身的心得两方面入手。企业应该组织专门的委员会对提出申请的员工或管理者进行考试,向考核合格的教育官颁发企业教育官资格证,并且定期对其成绩进行考核,对教育成果显著者给予一定的物质奖励。

2. 丰富教育过程及内容。在 S 管理模式下,企业教育的过程将得到最大的变革。将传统的培训,加上员工静思反省,然后形成自觉学习的状态。这个过程极大地模仿了学校的教育,学生在听完老师的授课后,对自己今天的课程自行复习,一遍一遍,温故而知新,这样的思考过程,是学生吸收知识的过程,并且转化成疑问,在下次上课的时候注意听老师讲解。这就是一种主动学习的状态。这也可以成为一种教育、思考、学习、再教育的循环。当然我们也知道,学生的学习习惯是从小养成的,所以,我们要在日常生活工作中,随时随地随人随事,潜移默化地教育,养成教育、学习的心态。

企业教育的内容应该有所划分,根据员工提出的教育需求及公司的战略、业务要求制定教育规划,主要应该分为:岗前教育、技能教育、素质教育和管理教育。企业教育的传授内容应该结合公司的具体案例或者工作中遇到的具体的问题,使得同学们对问题的了解更加深刻。

3. 游戏教育方式。采取体验式学习方式,让员工与领导互动,真正让员工正视自己,挖掘自己的潜能,如岗位轮换、调研、外派叫、开放行动讨论会等活动的开展来丰富学员的受教育的方式。其中最重要的还是定期的例会、交流会,每个部门确定主题,由员工自由发挥发言,分享主题,并解决交流工作中需要协调的问题。

可以采取游戏的方式进行企业文化教育,比如通过网络平台,让每个员工在企业论坛中轮流担任导师讲授知识和技巧,然后根据网上支持率给员工积分,积分可以不断升级,这样可以活跃整个企业的教育气氛。再比如在企业中开展 ERP 等软件或者系统使用培训,可以根据员工不同需求,直接上机操

作,遇到问题及时解决,采取这样的方式直接、效率佳。

在S管理模式下的企业教育战略强调教育方式不仅仅停留对员工传授知识上,应该建立健全与员工的沟通渠道,了解员工的“心灵需求”,才可以实现员工价值观念与态度的真正转变。可以在企业中培养交流沟通的习惯,通过周例会、月例会的形式,让员工可以直接和上级管理人员就工作中存在的问题进行沟通协调,也有利于上级人员对员工处理事情存在的方式、方法等问题作出纠正,以达到双向交流、协作的目的。

S管理模式倡导游戏式教育,绝对不拘泥于传统的技术、知识教授,重日常化、通俗化、自由化。

4. 考核学习成效。设定绩效指标考核员工的学习效果,以便主动产生下一步学习的需求,形成教育循环。这正是传统的培训方式所欠缺的重要环节,在企业培训师的单方向“灌输”后,没有一套完整的考核制度体系来对员工的学习效果进行评价,这使得员工的学习缺乏标准,缺乏目标,也使得企业的教育投入常常得不到预期的效果。

S管理模式提出,企业教育的成效考核模式的多样性。例如,采用网络游戏的积分模式,随着员工参与学习的时间或者工作绩效的提高,员工积累的分或等级也越高,并可以结合一定的奖励激励措施,以达到轻松、自在、高效的目的。另外,要求参加学习的员工上交学习心得,与周围同事共享交流。还可以设计企业教育平衡计分卡,以考核员工的学习成果和教育官的绩效。具体的评估方法有,成本收益分析法、汇报方式评估法、调查法、问卷评估法和试卷考试评估法等等。

这样的考核制度是配合教育型企业文化塑造而建立起来的,在人们慢慢潜移默化地自觉地用制度来考核衡量自己的学习以后,制度就已经成为了文化、成为了自觉,这才可以真正形成健全的企业教育体系。

四、小结

作为一种文化教育战略,企业教育不再是单纯培训,而是沟通;不是组织学习,而是产生学习的动机;不是强迫的制度,而是人们心灵的自觉;不是福利,而是义务、责任;企业教育不是制度,是氛围,是观念。

S管理模式将保证通过文化的教育与沟通手段来实现员工自觉学习心态的树立,这就是企业教育的终极目标。在整个企业教育战略过程中,我们首先分析了学员、员工的心态,深入分析他们的潜在需求,树立“自在人”的人性观念,并运用S理论来分析“自在人”所在企业应该具备的基本管理思路。在分析环境、分析主体的基础上确定战略目标——构建教育型企业,实现自觉学习。在战略目标与企业使命的指引下,把S管理模式做为教育的战略执行手段,通过制度的创新来保证战略实施。最后,建立学习成效考核制度,同时也是为了能够对战略实施成果进行反馈、评价和调整,制订下一阶段目标。

参考文献

- [1]吴声怡.文化经营与S理论[M].北京:中国文史出版社,2005.
- [2]吴声怡.企业的文化灵空[M].北京:中央编译出版社,2004.
- [3]谢向英.企业教育体制构筑[J].管理与财富,2005(9):10-13.
- [4]高群.大道无术 适者为王[J].管理与财富,2005(9):15-17.
- [5]李安学.企业教育培训创新的思路[J].教论教法,2003(10):10.
- [6]姜静波.企业教练企业管理的新角色[J].IT时代周末,2003(9):10.
- [7]高跟娣.中国企业教育现状透视[J].劳动者,2005(3):15.
- [8]赖立.学习型企业与企业教育[J].成人教育,2001(12):25.
- [9]郑柱权.关于企业教育改革的思考[J].成人教育,2001(1):30.
- [10]吴淡.点击企业教育[J].人力资源,2002(11):15.

S Management ——Cultural Education Strategy of Corporate

WU Sheng - yi, ZHANG Xiao - yan, ZHENG Miao - qian

(College of Economics and Management, Fujian Agriculture and Forestry University, Fuzhou 350002, China)

Abstract: This article is based on the enterprise education present research situation, with the overseas enterprise's success experience and our country's exist question. Formulated with the core culture of S theory as education strategy, it will become the significant transformation and the system innovation to the enterprise. Guaranteed "self - freedom person" in the education enterprise fully realized to is comfortable and the joyful study feeling, by raising staff's own initiative in the study process.

Key words: self - freedom; S theory; corporate education; educational corporate; cultural strategy