

# 学习型组织与人力资源管理

祁燕

(云南烟草科学研究院 昆明 650106)

**摘要** 本文从学习型组织与人力资源管理的关系出发,分析了学习型组织人力资源管理的特征,并就学习型组织人力资源管理创新提出了看法。

**关键词** 学习型组织 人力资源管理

云南烟草在面对国际、国内激烈竞争的情况下,要持续发展,必须通过不断地学习来提高自身应对国际、国内市场的竞争能力。未来真正出色的企业必定是具有能够使员工全心投入并有不厌学习的能力组织。所谓学习型组织,是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。学习型组织使得组织具有培养和发挥组织内员工的创造各种技能的能力,使其能迅速适应环境,通过改变组织结构和方式,促进组织实现良性发展。学习型组织取得成效的主要原因在于它为从高层管理者到一般员工组织内所有成员提供了自我提升的机会,并具备将这些有价值资源进行整合和合理运用的机制。从这个角度来说,学习型组织可以被视为人力资源的一种手段,同时也是人力资源的内容和目标之一。

## 一、学习型组织与人力资源管理的关系

人力资源管理是指为了实现既定目标,对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制、监督、激励等一系列活动的总称。随着现代组织管理理念与实务的发展,学习型组织与人力资源管理产生了越来越紧密的联系。人力资源管理是学习型组织的一个组成部分,学习型组织与人力资源管理之间是相互促进、相互影响的关系。

首先,学习型组织与人力资源管理的职能目标具有较大重要性。学习型组织从至少两个方面可以实现人力资源管理的职能。第一,学习型组织具有扁平化的组织机构、柔性组织边界,能够实现充分的自我管理。其自身的特点决定了它能够创造组织内和谐、民主、团结的工作、学习环境和气氛,有利于形成积极向上、健康组织文化氛围,而这是对组织持续发展的重要保障。通过学习型组织的建设,可以促进组织内成员的团结、激发创造才能的发挥,实现大家对组织共同愿景和组织文化的认同,从而从宏观上激发和维持组织成长的生命力。第二,学习型组织是创新型管理的组织保障。其建设过程,是不厌寻求有效的团队学习形式过程,组织成员通过创造性地努力,建立适应的团队学习体系,积极主动地交流学习、集思广益,有利于集中力量创造组织成果,也有利于组织成员发挥创新能力、提高自身素质,这是组织人力资源的提升和储备,从微观上保证了组织持续发展的动力源泉。

其次，建设学习型组织是人力资源管理的目标和内容。管理理论与实践在不断发展，管理内涵与外延不断衍生，人力资源管理也出现了一些新领域和内容，这其中就包含了学习型组织的建设。人力资源管理的目标受制和服务于组织总战略目标，但它也有相对独立的目标体系，包括为组织寻找最适合其岗位的员工，激励员工充分发挥自己的潜能，认同组织目标及文化，为组织发展创造良好的人文环境，从而维持高素质、高忠诚度核心团队，为实现组织远景而团结协作、共同进行创造性劳动。因此，人力资源管理具有较浓厚的组织文化色彩，建设组织文化理应是人力资源管理的一项重要内容。人力资源管理不只是组织管理的一个从属职能部门，应从组织发展的全局出发，发现和运用一切能够促进组织协调、稳定发展的管理方式方法，参与从最高层到最基层的所有决策层面，成为一个具有系统性的管理职能机构。从这个意义上说，能够促进和完善组织文化建设的学习型组织建设，应该是人力资源管理领域考虑的一个重要因素。

最后，组织学习有利于对知识工作者的激励。激励是人力资源管理的核心。在知识经济时代，知识工作者数量增多，现代人力资源管理面临着如何激励这部分员工的问题。按照马斯洛的需求层次理论，知识工作者的需求主要处于社交、自尊和自我实现层次。这部分人不能简单地以提高薪酬来进行激励。结合他们的专业特点组织其进一步学习，强调终身学习的理念，为他们实现自我、拓展自我开辟应有渠道；通过团队的学习，为他们搭建一个与同行探讨专业问题的平台，以满足他们的社交、自尊和自我实现的需要，这样更有利于他们创造性的发挥。对人力资源管理者来说，还要帮助员工实施其个人发展计划，促进员工的自我创造能力、推动自主管理的能力。更为重要的是，人力资源管理日益重视培训和开发，并在团队学习、系统学习方面不断涌现新手段、新方法，推动组织共同学习、促进成员心智模式的改善，完善激励机制将会推动组织成员对整个企业共同愿景的认同。

## 二、学习型组织人力资源管理的特征

### （一）学习型组织人力资源管理的战略性

学习型组织将“学习”上升到组织的层次，而不是仅仅强调个体层次的学习。因此，人力资源管理应从传统的员工招聘、培训、报酬确定、行为评价等目标任务上升到战略人力资源管理，从而将人力资源管理的功能和行为与组织战略目标结合在一起。学习型组织的战略人力资源管理应是动态的并具有一定柔性。由于企业处于动荡环境中，竟为了实现员工和组织的能力与变化的竞争优势相适应，柔性是非常必要的。研究学习型组织的人力资源管理，应把不稳定环境中的战略看成是动态的，并且要经常检查组织的人力资源管理系统，使其能满足为企业快速、便捷地提供适应环境变化的各种人才的需要。学习型组织把人力资源管理上升到战略管理层次，将企业经营战略管理与人事管理紧密结合，要求人力资源部门主动参与企业高层管理者决策会议，其工作重心是企业人事战略的制定和落实。随着知识经济向广度、深度发展，知识也越来越成为企业的战略性资源，知识管理和人力资源开发同处于战略性的地位。随着市场经济改革的深入，组织在瞬息变化的市场中要提高其竞争能力，只有靠组织拥有其发展需要的各类人才的整体素质的提高以及所拥有的人才数量来赢得竞争力，这无疑也会促使人力资源的开发与管理向战略化方向发展。

### （二）学习型组织人力资源管理的系统性

学习型组织不是由相互独立的组织单元和过程所组成，必须根据系统观点来看待它，要把组织单元的需求和目标与整个组织的需求和目标联系在一起。在一个采用学习型组织模式的组织中，存在着构成组织系统的若干子系统，它们包括学习子系统，组织子系统，人力子系统，知识子系统，技术子系统。这些子系统中首要的是学习子系统，它是由各个层次的学习、学习的形式、学习的技能三个方面构成。其余四个子系统都是学习子系统的附属部分。组织子系统是由组织文化、愿景、战略和组织结构所构成。人力子系统是由员工、管理者（领导）、供应商、顾客、以及合伙人所构成。知识子系统主要包括组织内外部知识的获取，组织内部知识的创造，有价值知识的编码存储以及知识的转化和利用。技术子系统包括信息技术、基于技术的学习以及电子支持系统。因此，学习型组织的人力资源管理必须将人力子系统与其余四个子系统密切配合、协调运作；同时，系统思考也要求对存在于各个子系统之间的协调性有一个全面的认识，而且认识不局限于这

些子系统本身，要在企业运作中更大程度上对其加以深化。

### （三）学习型组织人力资源管理的新思维

在学习型组织中，人力资源管理将不会被看成仅仅是一套政策或一项工作，也不会被看作仅仅是组织的一个职能部门。学习型组织将学习看作是对公司未来投资，并不是将它看成耗费而尽量压缩，正像组织必须维持一定物质设备、在工厂和设备上所花费用被看成长期资本投资一样，在学习活动上花费也逐渐被看作是对人力资本投资、组织在储备必要知识。对于资源认识，企业认为传统资源几乎不能使企业获得持续竞争优势，而且认为企业的人力资源是企业获得持续竞争力的关键核心资源。这与学习型组织将学习看作是企业获得持续竞争力的源泉有着内在一致性。在高效组织中，HRM将成为一种新思维方式，并逐渐运用到组织实际结构中，使其与其它目标或行动融合为一体，实现人力资源管理由功能式管理向思维式管理转变。为了实现员工能力由功能式能力向思维式能力转变，人力资源管理也必须实现由功能式向思维式转变。

## 三、学习型组织人力资源管理的创新

经济环境和人力资源发展变化，使得人力资源管理要突破原有思维模式和运作方式，不能进行管理创新。在学习型组织中就要求人力资源管理从组织、理念、制度、内容、方法上进行多元变革，以适应组织长期发展和培养学习能力需要。

### （一）人力资源管理内容创新——学习管理

学习型组织人力资源管理核心内容是创造组织学习能力，包括个人、团队和组织学习三个层次。以个人学习为基础，以团队学习为手段，以组织学习为目标，构成一个完整学习系统。一是要培养员工自我超越意识。使员工用创造观点来面对自己生活与生命，从学习如何认知、深化和实现内心深处愿望来培养员工，从而使自身不断发挥创造力和超越自我，以适应知识经济时代科技“裂变”，创造和维持组织在技术和产品方面的创新优势，保证企业持久竞争力。二是改善心智模式。心智模式是指人们从事某一工作而形成思维方式、价值观念和行为习惯。要培养组织打破传统框框，消除计划经济下传统思维定势影响，从内部机制、经营理念和经营方式等方面实现根本性突破，用新经营理念和运作模式管理企业，提高整个企业系统运转效率。三是建立共同愿景。共同愿景是指组织内所有成员对组织发展的共同愿望，具有凝聚力并且有激发员工努力效用。其建立在组织员工共同价值观之上，要培养良好团队精神和组织文化，使员工齐心协力，为实现组织目标而共同奋斗。四是促进团队学习。通过团队学习，实现多学科、多领域知识和经验交融，共享和更新组织化知识，取得突破性思维，以利于组织研究、开发和技术攻关，培养组织核心竞争力，奠定企业长远发展基础。五是形成系统思考。将学习能力培养融入人力资源管理全过程，以开放心态和联系观点，全方位、多角度地审视人力资源管理工作，把握正确管理方向。

### （二）人力资源管理结构创新——团队管理

建立学习型组织、实施团队管理、培养良好组织文化是组织生存和发展指导理念。人力资源采取团队管理模式，可以创造组织学习能力，营造良好团队精神和建立和谐人际关系，培养积极进取组织文化，促进组织与员工目标双重实现。

在团队人力资源优化配置时，组织应尊重成员在个性、特点、能力、爱好、专长等方面差异，从团队和个人双重角度出发，积极吸取员工参与人力资源管理工作，实施团队人力资源配置互动，并将员工优化配置于最适合工作岗位和角色当中，做到“人尽其才”、“才尽其用”，人力资源管理部门在此过程中要做到“知人善任”。积极吸引外部资源为团队服务，培养良好竞争环境和人员发展空间，实施“物质留人、事业留人、感情留人、环境留人”，实现优秀人才“引得进、用得上、留得住”。保持团队成员合理

流动，打破职务、岗位、劳动关系终身制。加强员工培养培训工作，增强员工归属感，提高职工竞争能力。人力资源管理在注重个人考核和激励的同时，更要促进员工与团队融合，最大限度激发团队积极性。

### （三）人力资源管理方法创新——虚拟管理

虚拟管理是组织管理适应市场竞争的产物。从经济学、管理学角度来看，虚拟管理的基本点是组织以知识管理为导向，在宏观政策规范范围内，将组织管理中非核心业务虚拟于组织内、外相关机构进行，通过压缩或削减组织机构规模，节约资源成本，从而注重战略性决策，达到资源优化配置，实现管理效益最大化的管理模式。随着市场的发展，人力资源管理业务虚拟化趋势日益明显，现已在国内外许多管理实践中得以体现。就中国而言，人力资源虚拟管理正处于初始时期，主要表现为以下几种形式：一是招聘虚拟。外部环境变化，给组织制定员工招聘政策、开展招聘工作带来了较大变化及风险，员工流动性、人才替代性也越来越强烈，为适应这种变化，组织虚拟员工招聘工作的程度也越来越高。具体表现为委托外部人才中介机构根据组织所需人员条件进行广泛、有效筛选，发挥人才中介机构在人才市场中信息优势，并可参与对招聘人员测评、聘期管理等各项事务。二是培训虚拟。组织为降低员工培训费用，防范人力资本投资风险，将员工培训工作虚拟于外部人才机构或其他专门培训组织进行，或通过网络等媒体快速获得培训资源，取得积极培训效果。三是用工虚拟。市场经济条件下，组织用工形式越来越灵活。许多组织已突破传统的“单一就业模式”，实行员工雇佣弹性化，“不为所有，但为所用”用工观念获得快速渗透。组织通过虚拟用工方式，可以吸收外部人力资源为组织服务，内、外部人力资源在智力和体力等方面相互配合、优势互补，节省了大笔人力资源培训与开发费用，以较少投入得到了良好的人力资源产出效率。四是薪酬福利虚拟。组织薪酬设计与发放向来是人事部门的基本职能，但运用虚拟管理模式，此项业务就可虚拟于内、外部机构运作。如中国部分组织对二级机制采取工资总额动态包干制、委托专业银行代发工资、实施员工退休养老金制度等均可看作是一种人力资源薪酬虚拟管理实践。无论从投入产出角度，还是从适应多变环境来看，人力资源虚拟都不失为组织以节省又迅速地聚集智力和体力资源为其服务的一条捷径。虚拟管理的出现也打破了传统组织界限和人事契约关系，尤其是对高级人才虚拟化管理更加体现了知识、资源的“无缝界”。

总之，创新人力资源管理模式是建设学习型组织的核心内容，是适应知识经济发展根本需要。坚持“以人为本、以才为先、全员协同、共同发展”的人力资源管理理念和方法，将进一步促成学习型组织的建设和管理模式根本变革，将会使组织因具有持久学习能力而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

#### 参考文献：

- [1] 彼得 圣吉.第五项修炼——学习型组织的艺术与实务.上海:三联出版社,2001.
- [2] 林珉珉,叶龙.人力资源开发与管理.北京:中国铁道出版社,2000.
- [3] 孟晓飞,刘洪.学习型组织的人力资源开发与管理.科学管理研究,2001(8).
- [4] 马力,韩静轩.中国企业建立学习型组织的思考.西安电子科技大学学报,2001(3).
- [5] 兰邦华.人本管理：以人为本的管理艺术.广东：广东经济出版社,2000.