

谈学习型组织创建中的游戏培训

安徽工业大学 朱存梅

[摘要] 本研究分析了当前我国在学习型组织创建过程中的不足,阐述了游戏培训的原理,指出了和传统培训方法相比,游戏培训在促进学习型组织的创建中的优势,并针对学习型组织的五项修炼提出了具体的游戏活动示例。

[关键词] 学习型组织,游戏培训,五项修炼

学习型组织理论,是一种以学习、创新、超越为追求的全新管理理论,是当今最前沿的两大管理理论之一,它的提出和应用对于企业提高自身综合素质和竞争力是一件非常有意义的事情。所谓学习型组织,是指通过自我超越、团队学习、改善心智模式、共同愿景发展和系统思考五项修炼,全面开发人的才能,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。这种组织具有持续学习的能力,具有高于个人绩效总和的综合绩效。

从20世纪90年代中期开始,随着学习型组织理论的导入,我国不少企事业单位甚至政府部门开始了创建学习型组织的实践探索,并且部分单位已经取得了一定的成功。1999年江泽民在APEC会议提出“建立终身教育体系,创建学习型社会”的口号以后,全国范围内掀起了创建学习型城市的热潮。

一、当前我国在创建学习型组织中存在的不足

1、理解上的不足。长期以来,由于我们已经习惯了传统的思考和教育模式,再加上个人知识和经验的不足,所以在学习型组织的创建和学习过程中,一些人不可避免地对五项修炼感到有些晦涩难懂,甚至迷惑和怀疑。对于《第五项修炼》的难读,著名学者杨硕英教授坦言,这本书连财富杂志(fortune)的企管专业编辑看完后都会头疼,更不用说对企业管理并不是很熟悉的普通员工。学习型组织要真正扎实的推广,必须让企业每一名员工感受到五项修炼的魅力,积极参与进来,学习型组织才不会“泛虚”,才不会成为一种昙花一现的管理理论。也不会出现,专家讲得很精彩,领导听得很激动,员工就是不懂的情形。

2、学习方法上的不足。目前企业在创建学习型组织的过程中,特别是创建初期,企业领导人热情高涨,建立机构组织培训,请专家指导咨询,对于营造学习氛围,增强团队凝聚力也收到一定的效果。但一段时间以后,由于传统的培训方式(讲演法、教练法等)往往倾向于用过去的经验来教现在的学员去适应不确定的未来,内容空洞浮华,导致了学员在学习过程中无法突破旧方式留下的学习障碍,这些学习障碍使得培训毫无效率。著名培训师麦克唐纳认为,学员在传统培训课上所学到的知识只有一成能用到实际工作上。考虑到培训所耗费的巨大资金,这一比例就更显得触目惊心了。而一旦改善的程度不再上升,原本的反对意见便占据了上风:“学习型组织给我们带来什么好处?”连最初的支持者也产生了动摇,领导层的态度上也开始冷淡下来,学习型组织的创建进程受到抑制,甚至前紧后松,不了了之。显然,学习型组织要求我们,培训不再是复制出大批的听话顺从的员工,而是要指导员工不断的吸收新信息,调整自己的行为。培训的目标不是教会他们对无思想的装配生产线工作做出本能反应,而是要激发他们在思想和精神上的全部潜力来思考问题、解决问题,来创新和学习。因此,加强员工能力的开发,提高和有效利用企业创新的能力,已经成为当前许多企业在企业管理中遇到的最重要的问题。造就学习型的组织和个人不仅有利于强化企业的竞争力,而且为提升知识型员工的个人素质起到了积极的作用。也正是在这个意义上,建立学习型组织,造就学习型人才是当今激励高素质员工的法宝之一。因此,这就要求我们必须采用新的培训学习模式。

二、游戏培训的理论基础

(一) 游戏培训的特征

6、加强农村信用体系建设,为农村金融改革创造良好环境。良好的信用环境是维护农村金融秩序和深化农村金融改革的必要条件,只有建立良好的信用氛围,才能有效打击和杜绝高利贷等破坏信用环境的违法行为,维护农村金融秩序,保护农民利益。要在实践中积极探索建立良好信用环境的工作方法,确定农户的信用等级,建立完整的农户资信档案,对符合条件的及时发放贷款,使农民能够从正当渠道得到足够的资金,真正享受到方便、快捷的金融服务。要动态地评定农户,特别是应根据农业生产发展的实际情况实行动态考核,及时调整对农户核定的信用贷款额度,增强农村信用社对农户小额信用贷款风险控制的能力,有效防范信贷风险。

[参考文献]

- [1]那洪生,周庆海:我国农村金融抑制问题研究[N],金融时报,2004-2-17
- [2]黄宝新:我国农村金融改革的几点建议[J],金融理论与实践,2003(3)
- [3]王自力:试论农村金融改革的新思路(中)[N],金融时报,2002-2-25
- [4]王自力:试论农村金融改革的新思路(下)[N],金融时报,2002-3-4
- [5]王自力:试论农村金融改革的新思路(上)[N],金融时报,2002-2-11

游戏培训法是当前一种较先进的高级训练法。游戏的宗旨是:通过传授知识、提高技能和应变能力来改善当前或未来管理的工作绩效。游戏是一种高度结构化的活动方式,它由两个或更多的参与者在一定规则的约束下相互竞争达到目的。它最大的特点是模拟出各种不同情况下出现的各式各样的技术问题、管理问题等。使被培训者如同亲临其境,较快地提高受训者分析问题和解决问题的能力,提高管理人员的决策能力、指挥能力和组织能力。由于游戏的竞争性目标和趣味性特点,常常能激发人的兴趣和学习的积极性,因而它能使参加培训的人全身心的投入到培训之中,致力于追求一种愉悦的学习方法,并且坚定不移地追求一个目标——最佳的学习效果。游戏培训的方法不是呆板单一的,而是根据学习者的组织、学习能力及学习者自身的素质不同而使用不同的方法。法国著名教育家雅克·巴如(Jacques barzun)的一句话得到了大家的认同:教学不是一整套教学方法的简单运用,而是在每一次教学中的实践过程。毕竟,对培训效果起重大作用的是培训方法而不是结果本身。

(二) 游戏培训的优势及意义

同传统的培训方法如讲演法、教练法、个案研讨法等培训方法相比,游戏培训具有其优越性,即:

1、被培训者对培训内容的吸收更加深刻。心理学认为,人们学习内容的90%是通过潜意识吸收的。出色的游戏(活动)会给学习者带来终生难忘的深刻记忆。当这种记忆与学习目的紧密联系在一起时,记忆与改变也就联系起来了。在游戏培训中,被培训者参与其中,并且通过互动学习和探讨让学员能够深刻体验培训的目的和意义,从而让学习的目的提升到人的潜意识行为,而且适当的活动可以刺激身体,也可以让大脑更加兴奋,不但可以克服懒散,还可以激发身体中潜在的活力,使学习过程变的放松而有趣。此时,培训者所做的工作不是给予,而是协助学习者发现。现代人不喜欢被人说服,人们喜欢认为自己是正确的。游戏所做的就是引导,引导人们去发现。当人们自己发现了,培训的效果也就达到了。

2、被培训者积极性提高了。从学习的角度来说,提供适当培训的简捷方式是,用最适合成人的方法,将合适的内容传输给成人学员。在学习上,成人和儿童之间的最大差异是,成人把本身极富价值的经验带入课堂和研讨会。换言之,成人参与学习是因为他们觉得有必要去学习。他们都拥有丰富的经验,知道怎样做行得通,怎样做行不通。游戏培训通过让学员完成一些带有趣味性、风险性的活动,让学员体会娱乐和战胜挑战后的成就感,认识到个人的潜力,从而提高其面对工作中新挑战的自信心,并对培训目的起到积极的影响。

3、被培训者的个人学习行为提升到团体学习的行为。积极的学习环境、学习者之间的合作、学习者的完全投入、良好的情绪状态、在情景中学习,这些都有利于潜意识的吸收和记忆。而持久的记忆将更深刻地渗透到新的行为和有能力中。由于这种渗透,被培训者的个人学习行为提升到团体学习的行为,即从培训学习到工作岗位之中的转换,几乎是在不知不觉中就完成了。正如很多培训者所说:“其实我们要授予的知识,学习者很多都知道了,信任、合作、创新等等。我们要做的就是唤起学习者的潜意识,在他们的脑海中留下深刻的印象。重要的是强有力的铭刻,游戏通常可以帮助我们做到这一点。”因此,游戏培训经常以小组活动的方式进行,同甘共苦、团结互助的经历对提高团队精神和合作意识具有积极的作用。

4、被培训者在互动学习中变成了培训者,加强了培训的交流。Shulman(1984)应用“分享资料”一词来描述呈现于培训团体中的多种资源的相互作用。他指出在游戏培训团体中,人们可以从他人的发言、举动中,真实地接触到各种各样的观点,从他人处理问题时的认知状况和行为模式,得到某种启示、模仿的效果,从而修正自我的语言、行为,起到相互促进和交流的作用。

(三) 设计游戏培训前需要注意的问题

1、培训师要有应对团体的经验及准备。为了使游戏培训能够有良好的效果,培训师必须在培训领域经验丰富,同时对培训理论有丰富的知识。因此,刚开始从事游戏培训的培训师应当在独自领导团队之前,首先参加相关的培训,然后与一位更有经验的培训师共同合作领导一些团队,并且经常通过与你的督导或同事讨论你的团队而从经验中学习。

2、合理地选择适合团队的游戏。心理学认为,不同个体间在心理方面存在很大差异。在培训过程中,由于培训对象在个人能力、学习动机和学习习惯等方面的差异,培训的效果肯定会因人而异。因此在培训中组织小组的时候应该适当的分组设计适合的情景。对于决定谁可以参加游戏团队,通常培训师会根据团队的目的、时间限制和场所来决定怎样限定团队成员构成。有时候,一个团队内有一个不适宜的成员,就可能使整个团队陷入混乱甚至一无所获。所以,适当的筛选是必要的。通常,筛选的基本原则是:①自愿参加,有一种改进自己工作中的行为和结果的强烈愿望;②愿意向组内成员倾诉个人的问题,而不封闭自己;③愿受团队事先约定的规范约束,并相信自己能从中获益。显然,如果个体还没有准备好参加团队或者是被迫加入团队,其结果往往是损坏了游戏培训的效果,甚至其本人感觉受到了伤害,因为团队的压力可能导致人们在还没有准备好之前就采取某些行动或自我封闭。

三、游戏培训在学习型组织创建中的具体应用

正是由于在游戏的帮助下学员可以把接收的相关知识深深地印在自己的脑海中。因此,如果我们能够在学习学习型组织理论的过程中调动学员的思维,让学员在轻松、快乐的氛围中获得知识,那么,对于很多员工来说,彼得圣吉的五项修炼便不再是那么艰难难懂了。

企业核心竞争力内涵研究评述

安徽工业大学管理学院 赵文清 贾慧敏 钱周信

[摘要] 本文借鉴了20世纪90年代以来国际及国内有关专家学者关于企业核心竞争力的研究现状,对企业核心竞争力的内涵进行了深入地分析与归类总结,并在其基础上对企业核心竞争力的基本组成要素和基本构架提出了自己的见解。本文还进一步详细论述了核心竞争力与竞争力之间的关系问题,为企业识别其核心竞争力以及使竞争力提升为核心竞争力提供了理论依据。

[关键词] 核心竞争力,竞争力,竞争优势

自1990年普拉哈拉德、都斯和哈默在《哈佛商业评论》第一期上发表《企业的核心竞争力》一文以来,核心竞争力就成了分析企业这个能力体系的重要概念。中外许许多多的企业管理研究者都十分热衷于这一主题的探讨,尽管只有十余年发展历史,但是研究的内容十分丰富,研究范围十分广泛,研究视角多元化,研究成果已经具有了十分重要的实践意义。本文试专门就核心竞争力内涵研究做一评述。

一、企业核心竞争力涵义评述

下面便针对五项修炼提供了几个精彩的游戏实例:

例一,自我超越——吸管的力量。拿出一个土豆和一根吸管,请一位学员上来。告诉学员:这是普通的土豆和吸管,请他尝试用吸管穿过土豆。这个游戏的启示是,人们常常在从未尝试过、自以为不可能的事情上自我设限,有些时候我们需要打破自己长久以来的习惯性思维,发现有很多的不可能是因为我们认为它是不可能而真的不可能。

例二,改善心智模式——狗鱼综合症。把北美狗鱼的故事讲给大家听:狗鱼被放置在一个用玻璃隔开的鱼缸中,鱼缸的另一半里养着一些小鱼,可望而不可及。这条饥饿的狗鱼为吃到小鱼进行了无数次尝试,但结果总是撞到玻璃上。它终于明白,自己无论如何也够不到那些小鱼。然后,玻璃隔板被拿掉了,但是狗鱼再也不去袭击小鱼了。这个游戏的启示是,妨碍我们运用学到的知识的阻力不仅来自外界,而且也存在于我们自身,而摆脱狗鱼综合症的关键在于让其意识到外界环境和条件已经发生了实质性的变化。

例三,建立共同愿景——人生的最后时刻。告诉团体成员,由于种种原因,他正面临着死亡。医生预言他的生命只剩下5年的时间,时间只允许他这5年里再做最后8件事,他会做哪8件事?请排出先后次序,然后写下其“个人评语”,内容包括:家庭成员的评语;朋友的评语;同学的评语。这个游戏的启示是,帮助学员了解什么对自己是最重要的,并能认识到价值观是人们一切行为的准则,是帮助人们迈向共同愿景的行为指南。

例四,团队学习——相信我。将学员分成若干个四人小组,让成员们自愿参加游戏。每个小组要有一个人蒙上眼睛,选出一个小组的“领导者”,让他通过话语指导蒙眼睛的人在房间里或邻近的区域从A处走到B处。领导者不能接触那个被蒙住眼睛的学员;另外两个人保护蒙眼者,以保证蒙眼睛的人不会撞到什么东西上。这个游戏的目的是,让学员体会到团队成员之间的相互信任是团队合作的基础。

例五,系统思考——青蛙实验。19世纪末,美国康奈尔大学的教授做过一次有名的实验。他们把一只青蛙冷不防丢进一个煮沸的油锅,这只青蛙在千钧一发之际,用尽全力,跃出了油锅,安然逃生。隔了半个小时,他们使用了一个同样大小的铁锅,这回在锅里放的是冷水,然后把那只刚刚死里逃生的青蛙放到锅里。这只青蛙在水里来回地游动着,悠哉悠哉。接着,实验人员悄悄在锅底用炭火慢慢加热。这只青蛙不知究底,仍旧悠然自在地在微温的水中享受“温暖”。随着时间的推移,温度在慢慢升高,等这只青蛙开始意识到锅中的水温已经无法承受时,想跳出去,可是一切都为时已晚。它欲跃乏力,只能躺在水中,卧以待毙,终于葬身在沸腾的水锅里。这就是学习型组织管理理论中著名的青蛙现象,它提示我们:我们的组织和社会其生存的主要威胁,并非出自突发事件,而是由缓慢、渐近且无法察觉的过程形成。人们往往目光短浅,只看到局部而无法纵观全局,对于突如其来的变化可以从容面对,对于悄悄发生的重大变化无法察觉。

总之,在创建学习型组织中,通过游戏培训能够较好地把学习型组织的高深理论与员工的生活和工作结合起来,加深对五项修炼的感悟,从而改变员工的心态,打破人与人之间的隔阂,学会接受他人,关爱他人,学会倾听,赞美和合作。通过游戏培训的学习,让每个员工全身心投入,才能把学习型组织的创建引向深入,才能创建一个真正的学习型组织。

[参考文献]

- [1][美]彼得·圣吉著,郭进隆译,杨硕英审校:《第五项修炼:学习型组织的艺术和实务》,上海三联书店1994年版。
- [2][美]彼得·圣吉著,齐若兰译:《第五项修炼——实践篇》,延边大学出版社1998年版。
- [3]蒋雪岭编著:《麻雀变凤凰》,中国经济出版社2003年版。
- [4]彭一昌编著:《值得与朋友分享的70个小故事》,中国社会出版社2002年版。
- [5]Chris Elwood, Handbook of Management Games, Gower Publishing Company Limited