

## 理论前沿

welcome to li lun qian yan

[返回首页](#)[各期目录](#)[各期文章](#)

文章搜索

文章标题

搜索

## 企业虚拟培训组织的建立及其运作初探

双击自动滚屏

发布者：编辑部 发布时间：2008-5-20 阅读：549次

郑克岭

【摘要】 分析了企业虚拟培训组织建立和运作的理论及技术基础、所遵循的原则及提高培训绩效等问题，认为虚拟培训组织的建立和运作要以学习型组织理论和虚拟现实技术为基础。

【关键词】 虚拟培训组织； 虚拟现实技术； 学习型组织； 运作

【中图分类号】 F270.7 【文献标识码】 A 【文章编号】 1007-1962（2008）10-0039-02

虚拟培训模式（VTO），又称虚拟培训组织、虚拟培训组织模式，这种组织形式是近年才出现的。在这种模式下，员工自己负责学习课程内容，并将其运用于实践当中；一线经理承担推动、协助员工在工作中应用培训成果的责任；培训部门则主要负责按员工、经理的要求安排培训，并以学习顾问的形式指导员工学习。这种培训组织形式的最大优点是不受企业规模的限制，小型或大型的企业都可以采用，培训项目的设置与企业经营管理活动的联系紧密。

#### （一）VTO建立和运作的理论基础及技术基础

虚拟培训组织的建立和运作要以学习型组织理论为基础。学习型组织，亦称学习型团队，是彼得·圣吉提出的一个先进的系统思考型组织理论和管理科学新技术，通过“五项修炼”及其工具来不断学习，提高组织的竞争力，并采用电脑模拟系统，使网络时代的新组织能立于不败之地。这实质是一场管理的革命和管理培训的革命。随着知识经济、网络时代的到来，技术和消费者品味的变化完全能在几个月之内摧毁一个稳定的市场。在这种条件下，一个企业要求生存和发展，其学习速度就必须等于或快于外界环境变化的速度，也就是说，比竞争对手学得更快、更好的能力，才是企业唯一属于自己的优势。企业管理培训者需要认识到自己的服务对象在新环境下的学习培训需求的深刻变化，以调整自己的服务方式和服务手段。通过培育学习型企业，为企业保持永久而强大的竞争力而服务。

学习型组织理论以系统动力学为方法论，虚拟现实技术是其主要手段，也是VTO运作的技术基础。虚拟现实系统作为一种全新意义上的管理媒体应用于学习型组织，将促使未来组织中的基本要素及相互关系发生重大变化并使组织管理过程中的企业、管理者、员工和媒体之间的地位、作用、关系形成新的结构，它对企业的管理培训有十分重要的价值。当虚拟现实技术真正统一于教育培训体系并与教育培训主体发生联系时，培训活动的主体——培训教师和学员，由“人—人”关系发展为“人—机—人”关系，教育培训主体的观念、职能、活动方式等都将随之发生变化。此外，虚拟现实技术为组织成员提供了自由、灵活的学习环境，提供了情景化、虚拟化学习环境，创设了跨文化、跨国界交流的合作性学习环境；在组织学习中（包括知识学习、技能训练等）的应用也将起到积极的作用。

#### （二）VTO的运作所遵循的原则

VTO的运作遵循三个原则：第一，员工（而不是公司）对学习负主要责任。第二，最有效的学习是在工作中进行的，而不是在培训的课堂上。第三，为将培训成果转换成工作绩效的提高，经理和员工的关系（而不是员工和培训者的关系）至关重要。经理对员工培训成果的转化负有责任，要创造一定的条件促使培训成果的转化，还要让员工承担在工作中应用培训成果的责任，排除他们在工作中应用所学技能的障碍。

此外，VTO在战略导向上要为部门树立明确的目标和方向，建立以顾客为中心，满足顾客需要的培训方案，并不断对方案加以改进。VTO以顾客为导向，就是将受训者不仅看成是顾客，而且看成是能作出是否选送员工参加培训的决策经理及为培训支付经费的高级管理人员。这就涉及培训需求评估问题。培训需求评估一般包括组织分析、人员分析和任务分析。组织分析即考虑培训的背景，是在给定公司经营战略的条件下决定相应的培训，为培训提供可利用的资源及管理者对培训活动的支持。人员分析有助于了解谁需要培训，包括：弄清工作绩效不令人满意的原因是源于知识、技术、能力欠缺（与培训有关的事宜）还是属于个人动机或工作设计方面（与培训无关）的问题。任务分析包括确定重要的任务及在培训中需强调的知识、技能和行为方式。企业的培训需求不仅限于职业经理人对外部环境变化的适应能力，更在于企业作为一个团队对外部环境变化快速作出反应的能力，这种能力集中表现在企业的学习力、创新力和核心竞争力上。

### (三)因人施教，盘活变现知识以提高培训效率

目前很多企业为员工培训的投入已有较大幅度增长，但培训效果往往并不理想，培训师的培训方法问题是重要原因之一。受传统教学思想的影响，许多培训师在培训中还是以讲授为主，教学方法单一，难以激发成人学习的兴趣，当然难以得到良好的培训效果。事实上，成人学习不同于儿童的被动式学习，其学习的动力主要来自于自身，即成人不是由于惧怕来自社会的压力（如分数等）而学习，而是为了自身发展的需求、为了解决工作中的问题而学习。同时，成人一般具有一定的工作经验，培训师讲授的知识与自己经验相符的情况下，他才容易接受。如果培训师仍然采取传统的学校教育方式灌输知识，效果必然不佳。因此，VTO的培训中，培训教师所担当的角色不仅仅是讲授者，还是辅助者。有效的培训并不在于向学员讲授了多少内容，而是要启迪学员的悟性，使知识“盘活变现”。企业培训中应大力提倡“过程研修”、“挂职轮岗”等理论联系实际的教学方法，帮助学员理解消化教学内容；提倡互动式的教学方式，促进师生间相互沟通、活跃思维、消除障碍、改变心智模式。良好的学习气氛是有效培训的重要保证。

### (四)转化培训成果，及时进行应用以提高培训绩效

VTO运用下述方法可以促进培训效果的转化，并使员工绩效得到明显的改善。

1.培训师的授课风格与培训成果的转化是息息相关的。比如，有些培训师会在培训课程中间要求每一个人就培训体会与学习内容依次上台做报告，向其他人演讲新学习到的内容是保持学习内容的最重要的方式。而讲师讲授的内容与实际工作实践联系越紧密，受训者在返回工作岗位后就越易于把学习内容应用到工作实践中。培训师要建立一个积极的、有成果的课堂氛围，并有一定压力的、行为导向的学习应用目标，这在开始课程讲授之前对培训参与者的期望管理非常重要。

2.要求每一个参与者的经理，以及经理的上司一起参加一次培训课程。当组织内这三个层级的人员一起参与培训时，参与者看到经理与他们一样都在提炼新的工作技巧的话，会更努力地提炼他们所学习到的内容。这对课程结束后加强培训内容的转化非常重要。

3.在培训课程进行期间进行一些实际工作的预练。如果员工就一个主题进行讨论，会出现很多不同的观点，如果被允许预先讨论该主题，那么这个主题会被更好地理解、保持。

4.实行活跃的学习原则，采用多样化的学习方式。除了案例推理、小范围讨论、陈述与经验演练等常见的授课形式外，提供可视化的支持工具（如PPT），要求员工动手、根据自身的经历就培训中的概念举出例子也是非常重要的。通过角色扮演提升受训人员对课程的参与程度，讨论在现实工作中如何运用培训内容，如员工认为当他们将学习到的内容运用到工作上时会碰到哪些障碍，如何解决等。通过多样化的训练与激励性的活动帮助员工提高活跃性，保持学习到的内容并使培训内容转化。

5.培训技巧及相关内容要在工作岗位上立即应用。“使用它或是丢失它”是培训的一个普遍法则。即时的、经常进行的应用，才能帮助受训者保持培训知识。

以上对虚拟培训组织的建立和运作策略的分析仅是初步的，并且不够全面。由于国内企业对虚拟培训组织的实践才刚刚起步，从理论上对上述问题进行探讨有待进一步深化。

(作者单位：大庆石油学院人文科学学院)

责任编辑 柳波