

本栏目由北京双高人才发展中心协办

通过行动学习促进青年职业发展^{*}

● “青年员工职业生涯导航”行动学习项目组

内容摘要 行动学习作为目前人力资源开发领域最为流行的一种技术方法被广泛运用于企业。本文基于目标管理、职业发展、行动学习等理论,探讨如何运用 GPA 模型确定目标、提出并实施相应的可操作的方案,在实现企业青年人才职业发展个人目标的同时,实现企业培养、使用、保留青年人才的组织目标。

关键词 行动学习 目标管理 职业发展

一、理论基础

(一) 目标管理

20 世纪 50 年代中期,目标管理出现于美国,是一种以泰罗的科学管理及行为科学理论为基础形成的管理制度。德鲁克在《管理的实践》(1954)首先提出“目标管理和自我控制”的主张,对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用;他认为,企业的使命和任务必须转化为目标;如果没有目标,这个领域的工作必然被忽视。管理者应该通过目标对下级进行管理,确定了组织目标后必须对其进行有效分解,转变成各个部门及个人的分目标,管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。目标管理是参与管理的一种形式,由上下级共同确定目标,包括总目标、分目标;它强调“自我控制”,推动组织中的人尽自己最大的努力把工作做好;能促使下放权利,协调集权与分权的矛盾;同时注重成果,有利于如实评价组织成员。目标管理包括以下步骤:建立一套完整的目标体系;制定各级目标;组织实施;检查和评价。其基本内容是组织中的上下级一起协商,根据使命确定一定时期内的总目标,由此决定上下级的责任和分目标,并把这些

目标作为评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。本文将其中的核心环节概括为目标管理的 GPA 模型,即目标(Goal)确定、方案(Plan)提出和行动(Action)。

(二) 职业发展

职业生涯阶段的代表性理论包括:Super(1957)成人模式包含的四阶段论、任期理论(Stumpf & Rabinowitz, 1981)、年龄理论(Weeks et al., 1999)等,通常用年龄代表职业生涯阶段。Weeks 等(1999)认为,由于年龄能被测量得非常准确,有足够的可靠性和客观性。Cron(1984)认为职业生涯阶段分为四个年龄组,即小于等于 30 岁为探索期,30 至 45 岁为确立期,46 至 65 岁为维持期,大于等于 66 岁为脱离期。廖泉文(2003)将职业发展阶段分为输入、输出与淡出三阶段,其中从就业到退休的输出阶段又被分为适应、创新、再适应三个阶段。就本案例涉及的专业人员而言,其专业能力和工作经验随年龄增长而增长。目前我国,通常 15 岁面临上高中或中专的选择,副高及以上职称 60 岁退休;国内一些重大科研基金设定的青年项目申请人的年龄标准为 35 岁及以下,国际通行的判断青年人的年龄标准为 45 岁及以下。国内外的技术创新实践表明,绝大多数在技术创新方面做出重大贡献的人物,都是

^{*} 本文受国家自然科学基金项目(08BSH039)资助

在 45 岁之前甚至 35 岁之前完成其标志性技术创新成果;其高峰期在 30-40 岁之间,特别是在做博士学位论文期间。因此,本文将专业人员的职业生涯阶段划分为:职业预备期(15-25 岁),重点在于获得学位;职业初期(26-35 岁),重点在于选准职业发展方向;职业中期(36-45 岁),重点在于选对适合自己发展的组织;职业后期(46-60 岁),重点在于职业经验传授。

对职业目标、任务和挑战等的个人需求,随着职业生涯阶段的变化而变化。Chen、Chang 和 Yeh (2003) 基于多种职业生涯阶段的多种主要的职业需求开发了量表。基于专业人员的职业需求,其职业发展规划被分为三类:面向目标的职业发展规划,面向任务的职业发展规划和面向挑战的职业发展规划。本文重点关注面向目标的青年专业人员的职业发展规划。

(三)行动学习

Revans(1965)创立的行动学习(Action Learning)一诞生就得到英国企业界认可,20 世纪 70 年代通过美国在欧洲的子公司传到美国,现已成为人力资源开发最为流行的技术方法之一;随着国外一些著名企业如 GE 等引入中国并被华润等中国知名企业实践多年。

Pedler(1996)将行动学习界定为:行动学习是一种人员发展的方法;其中,任务是学习的媒介或载体。行动学习有三个主要因素:参与者、问题及分享小组或团队,通过相互支持与相互挑战(质疑)取得进步。行动学习的成功主要依靠询问,而非想当然的知识或指导。

行动学习的理论基础主要包括 Kolb (1984)的经验学习循环圈理论(Experiential learning):经验学习过程是具体经验、反思性观察、抽象概念化、主动实践四个环节的循环;以及建构主义的学习理论:学习不是简单的发送与接收过程,需要有意图的、积极自觉的建构实践。

行动学习强调以学习者为主体,以现实问题、挑战或项目为主题,在催化师(Facilitator)的引导下,将焦点集中在获取知识并实际应用到具体工作中解决一些实际问题,提升学习者的素质能力。Day (2000)的研究表明,与其他人力资源开发方式相比,行动学习是唯一能够同时有效提升人力资本和社会资本的实践方式。

二、操作流程——以某企业为例

发电设备设计院(以下简称“设计院”)系上海市高新技术企业,主要从事大型发电设备及其自动化系统的共性关键技术研究,员工以电力及相关专业的技术人员为主。

设计院高层希望借助企业人力资源管理中的员工职业生涯规划理论指导青年员工的职业发展,促进青年员工成长,从而实现企业与员工双赢发展。“青年员工职业生涯导航”行动学习项目基于行动学习促进青年职业发展,有利于企业加强人才梯队储备,提高核心竞争力,促进可持续发展,进一步改善企业文化建设;搭建职业平台,明确个人职业目标,提升个人工作能力,实现自我价值。

该项目运用行动学习方法,基于职业发展需求分析与目标管理 GPA 模型确定目标,提出相应的方案,并制定详细的可操作的行动计划,促进企业青年人才的职业发展。典型步骤如下:

1.确定目标

通过“你确信已经穷尽事实了吗?你是如何知道这些事实的?”、“这到底是一个什么问题?”等问题罗列可以观察到的现象,而不是主观臆测和推论,尽可能穷尽所有的现象,基于现象明确问题。课题组在第一阶段的选题过程中,对进行了问卷调查,形成员工个别访谈的题目,并最终确定了研讨主题。其中通过外部调研包括企业实地调研访问,问卷调查比较了青年员工流失率,发现流失率比行业平均水平低。内部调研包括对高层领导和部分员工的访谈和问卷。内部问卷调研结果显示,目前青年员工的职业发展需求如下:(1)认为职业生涯导航会有帮助,需要中长期计划;(2)看重专业技能的提升;(3)认为培训、导师制、轮岗有帮助;(4)生活压力大,希望沟通,愿意接受心理辅导;(5)希望明晰职业晋升通道;(6)认为绩效考核应当有效反馈;(7)对企业有归属感,认可领导风格,但对发展战略不了解居多;(8)希望部门内部关键岗位要有竞争机制。

坚持目标导向(有可能不需要处理现在的问题),目标必须符合 SMART 原则,即具体(Specific)、可衡量(Measurable)、富有挑战(Ambitious)、结果导向(Result-driven)、时间界限

(Time-based)。通过反复询问“我们到底希望从目标实现中得到什么?为了实现这个好处,还有什么其他途径呢?”、“目标再提高一些会怎么样呢?”。

设计院与一般企业不同,如企业属性(央企)、机构设置、经营机制、业务领域等,其最大的特点是人才集聚,如何让“集聚”的人才在相对有限的“空间”里看到自己的“空间”,并为之不懈努力,把自己的事业和企业的发展紧紧融合在一起?过去几年,随着企业的发展,青年员工人数持续增加,企业人才结构呈现出迅速年轻化的显著特点。针对青年员工成长发展和自我实现的强烈需求,以及设计院科技人才集聚的企业特点,设计院制定了项目的长期目标:人才队伍建设;从增强企业发展后劲、建设高素质人才队伍的高度,从关注青年、关心青年、关爱青年出发,着眼于人才成长规律,促进青年员工成长成才,改善青年员工职业生涯缺乏指导的现状。目标分解后,设计院将中期目标确定为:提高青年员工满意度,减少青年人才流失。短期目标确定为:在2012年4月底前,用8个月时间帮助5%的青年员工完成职业生涯规划书,与试点人员行动学习讨论设计院职业生涯规划可能出现的问题及所需支持,最终建立青年员工职业生涯导航机制。

2. 提出方案

阶段一:青年职业生涯导航问题的讨论

步骤1:找出影响职业生涯导航目标实现的不利因素与不利因素

结合企业先前的调研结果后,先采用团队列名法,即在规定的10分钟时间内独立思考并记录下自己的观点,然后轮流依次发言;再采用头脑风暴法,要求每人都要发言,但每次只能一人发言,特别

是要点名让不发言的人参与进来,鼓励在别人观点的基础上创造新观点,直到穷尽所有的观点,借助活动挂图展示。最后,解释澄清某些观点,合并同类观点,采用叠罗汉(不同观点叠加)、移花接木(不同观点取优整合)、架桥法(相反观点之间产生新观点)、唱反调(反转某些观点)等方法激发新观点。

步骤2:筛选重要的不利因素

对影响职业生涯导航目标实现的不利因素集合逐条确认,剔除不相关因素,对于被筛选掉内容,要重新问“为什么说这一条不重要?”。采用逐条筛选、投票、80/20法则等方法明确影响职业生涯导航目标实现的不利因素,详见图1。

步骤3:将重要的不利因素逻辑化与系统化

在此过程中,所有人都必须对因果关系发表意见,不同的意见要得到充分重视;基于事实和缜密的思考确定因果关系,而不是基于常识;以好奇心探索可能存在的关系,勇于提出新的假设。如果原因可以分为相互独立的几类,各类别之间没有因果关系,则使用鱼骨刺图,如图1所示;如果原因之间不独立,相互之间有复杂的因果关系,则使用因果分析网络图。

阶段二:达成目标的路径探讨

步骤1:罗列对应不利因素的方案

结合不利因素的讨论,课题组通过团队列名法和头脑风暴法对每一条不利因素的解决方案,即达成目标所需支持或可行路径。穷尽所有人观点,并合并同类观点。得出以下方案:

- [1] 与试点员工签订协议
- [2] 加强对试点员工的管理
- [3] 对试点人员的选拔明确选拔条件和办法

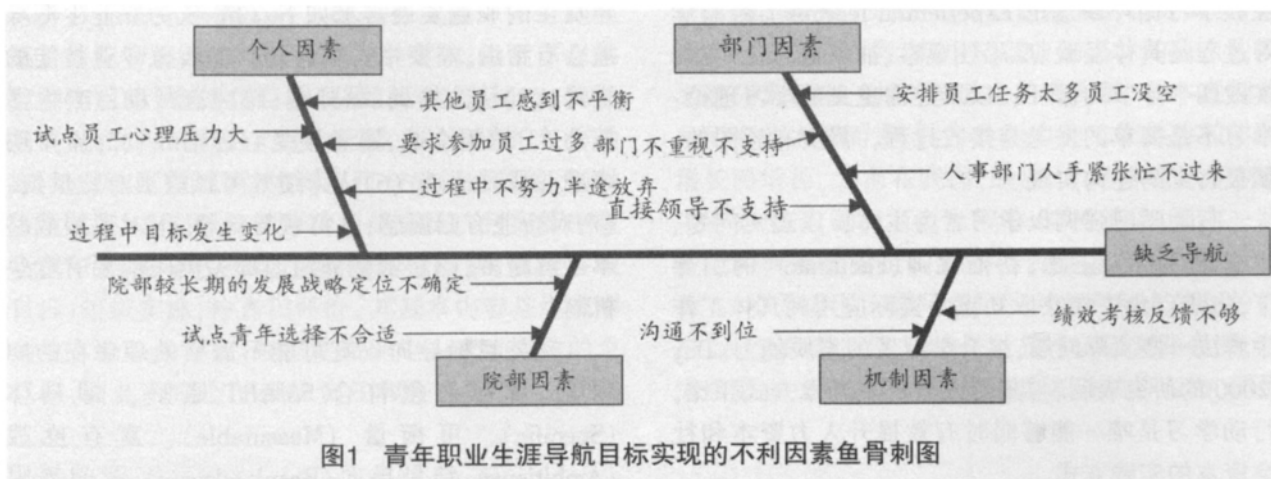


图1 青年职业生涯导航目标实现的不利因素鱼骨刺图

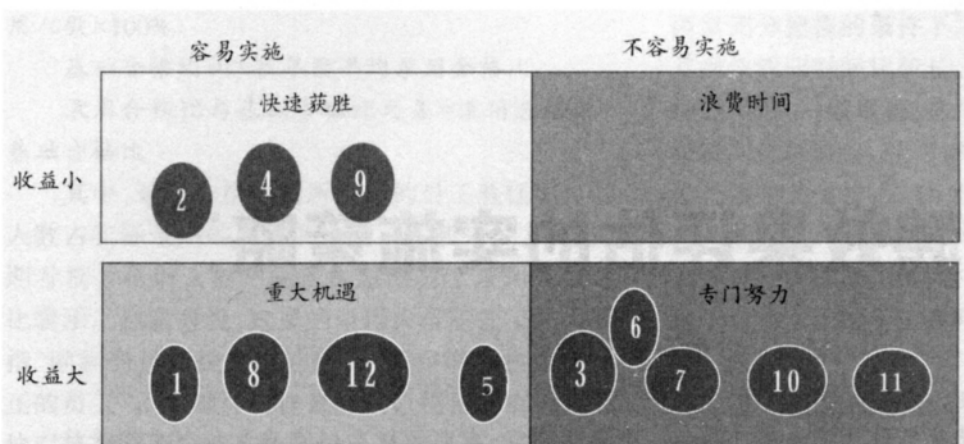


图2 职业生涯导航方案收益/实施难度矩阵

表1 职业生涯导航选定方案的风险分析

存在的风险	风险等级		造成风险的原因	预防措施	应急方案及启动点
	发生概率	严重性			
不签订协议	10%	3	目标不一致	沟通	后备人选
人事部门人手不足	5%	5	待遇低	增加人手	后备
考核缺乏反馈	20%	6	考核制度不完善	完善监督机制	人事部门直接反馈
晋升渠道不符合实际	5%	7	部门计划不清晰	构建晋升渠道	人事部门帮助建立
选拔办法不科学	50%	7	准备工作不充分	充分沟通	修正完善
员工不愿接受内部心理咨询	60%	3	个人隐私泄露	加强宣传	借助外部资源
导航制度无法有效执行	50%	10	企业特殊性（战略定位、性质变动、科研院所）	加强执行力和制度有效性	及时调整，不断完善

[4] 开展心理辅导

[5] 加强人事部门人手

[6] 明确部门领导责任,纳入考核机制

[7] 院明确定位和发展战略

[8] 严格执行考核反馈制度

[9] 建立沟通机制,搭建沟通平台

[10] 建立培训机制

[11] 出台导航制度,跟踪评估反馈

[12] 明确晋升渠道和职位体系

步骤2:选择达成目标的具体方案

通过决策工具——收益/实施难度矩阵对所讨论方案进行进一步分析,结果如图2所示。图2:职业生涯导航方案收益/实施难度矩阵

步骤3:评估并确定解决方案

基于“方案必须满足的标准是什么?为什么这些标准重要?还有其他需要考虑的标准吗?评分的依据是什么?这个方案可能的风险是什么?如何规避?”等问题的思考,设计评估标准并选择最佳方案,针对选中的方案进行风险分析。

3.制定行动计划

行动计划要具体、可操作、可跟踪、有实施与跟踪检查的重要时间节点;通过正式的决策程序,尽量在培训结束后短期内启动(不超过2周);确定主要的负责人,进度检查通常为上级领导,二者最好落实到个人负责。

参考文献:

1. 韩树杰:《基于行动学习的领导力开发》,载《中国人力资源开发》,2009年第8期。
 2. 陈万思,郝聚民,潘琦:《基于行动学习解决企业人才流失问题》,载《中国人力资源开发》,2011年第10期。
 3. 彼得·德鲁克著,《管理的实践》,机械工业出版社,2009年版。
 4. 许一:《目标管理理论述评》,载《外国经济与管理》,2006年第9期。
 4. 伊恩·麦吉尔,利兹·贝蒂著,中国高级人事管理官员培训中心译:《行动学习法》,华夏出版社,2002年版。
 5. 王成全:《论行动学习在MBA教学中的实施》,载《学位与研究生教育》,2007年第11期。
 6. Mike Pedler. Action Learning for Managers (2nd edition), Gower Publishing Limited, 2008
 7. Michael Marquardt. Action Learning, ASTD, 2006
 8. Reg Revans. ABC of Action Learning, Gower Publishing Limited, 2011
- 华东理工大学商学院“青年职业生涯导航”行动学习项目组成员:陈万思、张玲惠、张海英、郭荣、乐笑意、胡佳音、李海涛、董盛、刘军、刘伯甫、方园、颜丽、钟琳、丁珏
- (作者单位:华东理工大学商学院,上海发电设备成套设计研究院)

■责编 韩树杰 Tel:010-68345891 E-mail:hrdhsj@126.com