

文章编号: 1007-5399 (2015) 05-0039-03



邮政员工学习力提升策略研究

宁福旺

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘要: 学习力是邮政员工职业成长的阶梯, 是支撑企业战略发展的助推器。邮政企业在新常态下如何激发持久的内生动力, 提升学习力是根本和关键。文章在分析学习力的内涵和作用的基础上, 探讨了“五力合一”、机制和制度保障、环境和平台支撑等策略, 并针对员工和企业学习力评估提出了建设性建议。

关键词: 学习力; 机制; 平台; 评估; 绩效

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

企业之间的竞争归根结底是人力和人才的竞争, 而人力和人才的竞争主要是学习力的竞争。近年来, 邮政企业在发展过程中取得显著成就, 在实践中积累了大量经验, 培养和打造了一支作风过硬、素质优良的员工队伍。但是, 在互联网经济的影响下, 中国邮政作为集团型、网络型和连锁型企业, 内外环境发生了较大变化。企业如何在新常态下探索转型升级路径, 调动每个人的潜能和智慧, 从而激发出永续内生动力, 员工的学习力提升是根本和关键。

1 全面认识学习力

1.1 学习力的内涵

学习力一词, 最早由麻省理工大学福瑞斯特教授于1965年在论文《一种新型的公司设计》中提出, 他运用系统动力学原理构想出未来企业的思想组织形态——层次扁平化、组织咨询化、系统开放化, 逐渐由从属关系转向工作伙伴关系, 不断学习、重新调整结构关系。在维基百科中, 学习力是一个人有效参与各种学习挑战的心理特性和各项技能的综合体现。从构成要素来看, 学习力是一个人或一个企业学习动力、学习毅力、学习能力、学习转化力和学习创新力的综合体现, 是人们获取知识、分享知识、应用知识和创造知识的能力, 是把知识资源转化为知识资本的能力。从主体来看, 学习力分为个体学习力和企业学习力两方面。学习力着重表现为以下几方面, 见表1。

互联网的出现和信息技术的发展, 使学习力的作用提升到一个新高度。据调查, 近50年知识更新的速度缩短为15年, 有的学科甚至缩短为5~10年, 知识的陈旧速度远远快于知识的汲取速度。通用电气公司副总裁兼首席教育官鲍伯·科卡伦表示: “GE公司真正的核心竞争力并不在制造业或者服务业方面, 而是在全世界范围内吸引和培育全球最优秀的人才, 并进一步激发他们努力学习, 争创出色业绩并把事情做得更好”。因此, 只有不断学习, 提高学习力, 才能在不进则退、优胜劣汰的竞争环境中生存和发展, 从而提升企业核心竞争力。

表1 学习力构成要素

构成要素	外在表现	目标问题
学习动力	动机、兴趣、好奇心	为什么学: 爱学
学习毅力	坚持、自律、自控、自信	持续学: 总想学
学习能力	获取新知识、方法策略、总结表达、经验交流	怎样学: 会学
学习转化力	自我反思、知识迁移、动手实践	学了用: 知识转化
学习创新力	创造想象、解决问题、创新思维	学好: 融会贯通、举一反三

1.2 学习力是邮政员工职业成长的阶梯

个体学习力就是传统意义上的学习。知识经济时代, 企业发展需要员工具备较强的创新与思考能力, 具体而言就是将企业战略和规划转换为效益、成果的程度和能力, 而非简单的劳力, 而这些能力的提高均离不开学习。要实现自我超越和价值提升, 必须从“学会”转变为“会学”, 学习和掌握本岗位的通用能力和关键能力, 让自己成为具有竞争力的员工, 实现自身价值。

在员工的职业成长历程中, 学习力贯穿始终, 有助于员工分析社会经济发展状况, 预测企业未来发展, 顺应企业转型过程中的各种变化。员工从入职开始经历以下阶段: 职业导入期阶段要学会自我认识和评估, 把握发展机遇, 发挥自身优势, 学会与人相处, 理解和认同邮政文化; 职业成长期是员工职业生涯学习和进步的黄金阶段, 简而言之就是明白“能做什么”、“擅长做什么”, 在这个时期要完成自己的职业规划, 并努力向既定目标前进, 完成职业积累过程; 职业成熟期决定了员工的职业高度, 是员工职业经验和职业技能形成和沉淀的阶段, 这时期员工开始认同岗位职业价值, 总结自己的工作方法与经验, 不仅能够在工作中独挡一面, 而且对岗位工作有了独到见解, 成为本领域的领军人物。

在员工职业成长的每个阶段, 都离不开学习力的形成与提高, 见图1。

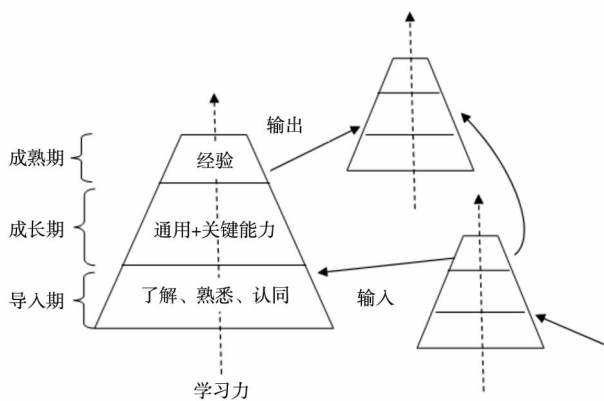


图 1 不同职业发展阶段的学习力

1.3 学习力是企业战略发展的助推器

2014 年，国务院明确提出“邮政业是现代服务业的关键产业，是推动流通转型、促进消费升级的现代产业，是物流领域的先导产业”；2015 年，集团公司从业务层面提出“一体两翼”的经营发展战略。邮政业的定位和转型方向进一步明确，企业要想快速和持久地保持竞争优势，必须拥有超越对手的学习力。企业学习力是广大员工学习力的总和，是支撑“人才强邮”战略、服务企业转型发展、提高员工队伍素质、培育和传播企业文化的助推器。

邮政战略的实施，需要从上到下、从宏观到微观、从领导到员工全力推进，这一过程离不开员工思想观念的积极转变、岗位素质的全面提升、关键能力的科学培养。邮政企业在转型过程中，需要一支热爱学习、主动学习、不断创新的人才队伍，在新技术、新产品、新业态对传统业务造成冲击的形势下，对电子商务、快递物流、互联网金融等新业态快速进行研究和推广应用，为业务发展和经营管理提供坚实的智力支撑。

2 员工学习力升级策略

2.1 “五力合一”全面提升学习力

学习力五个构成要素之间不是孤立存在的，是相互联系、相互促进的整体。“五力合一”全面提升学习力，是学习力构成要素一起发力，是员工自我学习、自我变革、自我超越、自我发展的螺旋式上升过程，见图 2。

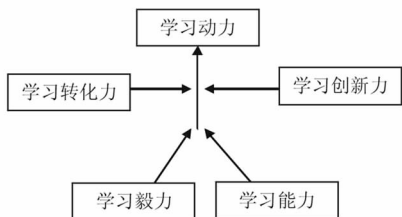


图 2 “五力合一”全面提升学习力

学习动力如同人的大脑和躯干，带动四肢共同运动，它是员工一切学习活动的关键和内在驱动力。邮政员工不同于在校学生，没有硬性的学业功课等学习任务，学习是一种

自发的、持久的行为，需要树立自主学习、终身求知、终身学习的理念。员工的学习不仅包括在课堂听讲、看课件学习，更重要的是在日常工作场所、实践项目中的全面学习，是尊重他人、与人交流、互相协作的合作学习。

彼得·圣吉认为，限制一个人发展的最大障碍不是上级和环境，而是自己头脑中僵化的旧观念和种种所谓的极限。没有学习动力或者学习动力不强就是受到旧观念和自我受限因素的影响。学习动力的形成需要高度认识才能养成。只有将邮政企业变革转型与个人职业发展紧密结合，从内心深刻领会和反思，才能唤醒自身的学习动力；而学习动力一旦激活，将焕发出巨大的正能量。

学习毅力和学习能力如同人的双脚，使人站立行走。学习毅力是一个人学习是否持久和稳定的表现。学习毅力的保持建立在员工心智模式的改变基础之上，同时通过建立和培养正确的学习习惯不断巩固，保持对知识的浓厚兴趣，并乐于工作是不间断坚定学习毅力的有效方法。

学习能力是一个人能否发现学习信息、识别学习需求的能力，是员工是否善于学习的标志。在企业快速转型过程中，员工应该尽快构建自己的知识体系和能力体系，根据工作岗位有针对性地进行通用能力和关键能力的培养和训练。通用能力的培养包括电子商务、移动互联网、物联网技术发展应用等相关知识；关键能力是本岗位的核心和重要能力，具体到每个岗位不尽相同。在信息高速发达和信息总量激增的情况下，员工还应具备甄别信息、去伪存真的能力，在海量信息环境下快速学习。

学习转化力和学习创新力如同人的双手，实现学习的终极目的和价值。学习转化力是将所学知识用于实践的能力，学习转化的效果通过工作表现、工作能力和工作绩效等指标体现。在具备充足的知识积累基础上，发现邮政企业实际工作中的问题，分析后加以解决并收到良好效果，是学习转化力提升的表现。

学习创新力是学习活动的最高境界。创新是企业的灵魂，要注意总结前人的经验和教训，学会借鉴和组合，保持独立思考、批判性思维。如果没有丰富的知识作基础，思维不可能产生联想，不可能利用知识的相似点、交叉点、结合点引发思维转向，由一条思维路线转移到另一条，实现思维创新。离开前面四个因素单独谈学习重心是不现实、不可行的，只有踏踏实实学习，保持良好的学习动力、学习毅力，不断提高学习能力和学习转化力，才能进行创新和发展。

2.2 通过机制和制度保障学习力提升

首先是机制和制度导向的转变。邮政企业应该从关注培训向关注学习、从关注群体培训向关注个人学习、从关注学习活动向关注学习力提升转变。从培训到学习是学习主体的转移，是教师讲解到学员学习质的转变。在此前提下进行制度设计，才能保证在较短时间内快速提升员工和企业学习力。

其次是邮政企业学习积分激励制度。学习积分激励制度通过设置基础积分、奖励积分和消费积分等项目，将基础学

习积分与岗位资格考核认证相结合，新入职、上岗和转岗员工除接受组织培训外，必须达到一定的学习量和相应积分。奖励积极参与学习活动，鼓励通过学习和交流分享活动获取奖励积分，凭借积分数量在中国邮政网络培训学院进行资源下载和使用等消费活动。同时通过一定形式的物质奖励和事迹宣传等方式，调动基层员工热爱学习、勤于思考和交流的积极性。

再次是发挥业务部门在员工学习力提升中的主导作用。业务部门直接管理所属员工，直接掌握员工日常工作、学习需求、能力素质状况，最清楚员工需要学习什么、哪些方面需要提高、哪些方面需要开展交流；人力资源管理部门应该与业务部门建立更紧密的关系，深入理解业务部门对人才的需求，统筹制定员工学习计划，帮助业务部门提高业绩，成为业务合作伙伴和员工职业发展顾问。

2.3 通过环境和平台支撑学习力提升

搭建良好的学习环境和支撑平台。良好的学习环境不单是丰富的资源、便捷的方式，更主要是通过系统设计、课程设计，建立“PC—手机—工作场所—业余时间”的无缝学习环境，联通员工之间孤立的学习个体节点，如社会化学习、游戏化学习和企业 MOOC，促进学习模式的改进和交流模式的改变。中国邮政网络培训学院已开通移动 APP、微信等平台，二期工程上线后系统得到完善，为学习力提升奠定了良好基础。

进一步扩大企业内训师和专家咨询队伍。员工自主学习需要发挥内训师、教师和专家队伍的作用，指导员工开展学习。扩大企业内训师队伍，完善分级分专业的内训师考核管理制度，使企业内训师成为专家型、科研型和创新型教师；鼓励员工参与邮政企业智库建设，发挥专家咨询、引导和引领作用，促进企业智库多元化，适时参与决策咨询，参加部分政策制定和实施，提高员工对企业的归属感。

营造良好的企业文化氛围。在企业文化发展过程中导入学习型组织理论，在邮政企业大力宣传、提倡和表彰员工爱岗学习、学习创新活动，营造“三个为荣”（员工以主动学习为荣、团队以分享知识为荣、经理以指导员工学习为荣）的学习氛围，实现人人爱学、处处可学、时时能学。中国邮政网络培训学院集 PC、移动 APP、微信学习于一体，除提供专业学习、岗位学习和文化教育等核心功能服务外，还有知识资源分享、专家咨询解答、企业文化交流园地等拓展服务，实现人、文化、教育、技术等因素在学习环境中的深度融合。提倡员工之间的协作学习，实现个人对知识的理解和掌握向群体合作对知识创造的转变；提倡学习成果创新，转变对众多知识盲目接受、缺少批判性、不利于创新的局面。

3 学习力的评估

3.1 员工学习力评估

员工学习力测评从目的、持久性、能力、转换、协作、创新等维度进行评估，分别对应学习目标、学习习惯、过程管理、学习效率、学习效果、工作绩效、学习交流、工作创

新等方面，评估方式采用 360 度评估和访谈法等，对员工学习力现状全面评估，针对薄弱环节进行提升。只有找到学习力的目标值和现实之间的差距，才能找到提升空间。

3.2 企业学习力评估

邮政企业学习力评估采用 4P 模型。凯洛格公司基于对学习型组织理论和实践经验的总结，从 Purpose（目的）、Person（人员）、Process（过程）、Performance（绩效）四个维度全面衡量一个企业的学习力。组织学习的目的是达成共同愿景，促进企业战略目标的实现；学习的主体是企业的利益相关者，包括管理者、员工等；学习过程包括个人、团队和组织学习三个层次；学习绩效是组织学习达成预期。通过该模型的衡量，能够帮助企业认清学习力的短板，从而指导企业的学习型组织建设，同时测评企业的学习型组织建设成果，进一步推动学习型建设。

3.3 邮政企业学习力评估扫描器设计

邮政企业学习力评估扫描器如图 3 所示，通过采集企业和员工学习数据、员工自评、企业考核等方式定期对学习力进行评估，评估对象包括企业和员工两方面。评估对象根据评估结果（诊断报告）寻找和对照差距，制定相应的学习规划和计划，提出解决方案，将学习力提升工作落到实处。

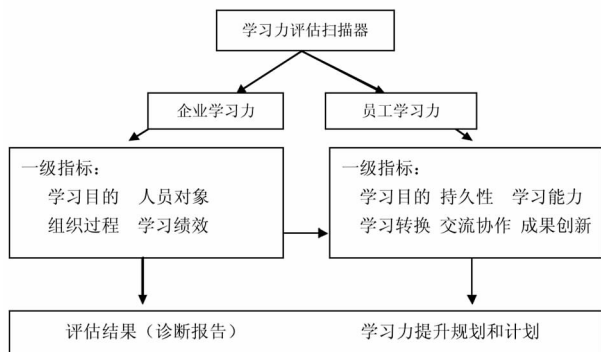


图 3 邮政企业学习力评估扫描器

邮政企业正处于转型升级的关键时期，员工学习力的提升关乎全局和个人利益，只有树立理念、明确目标、科学推进、有效实施，才能真正实现企业和员工的双赢。

参 考 文 献

- 1 马艳杰. 对构建企业学习力长效提升机制的思考. 胜利油田党校学报, 2012, 11
- 2 光霞. 我国学习力研究十年. 课程教学研究, 2013, 11
- 3 胡爽, 陈秉初. 学习力“六要素”的解析与分层. 教育现代化, 2015, 1
- 4 祝智庭, 孙妍妍. 无缝学习——数字时代学习的新常态. 开放教育研究, 2015, 1

收稿日期：2015—05—26

作者简介：宁福旺（1972~），男，山西稷山人，硕士，高级工程师，主要从事在线学习、网络培训、资源开发、企业大学建设等研究。