

我国“高业绩职场”继续职业教育实践路径探析

□徐向平 张英华

摘要:“高业绩职场”有其独特内涵、测量指标、实践环节和有效价值。基于实证调研,分析我国“高业绩职场”开展继续职业教育的现状、存在的问题及其成因,提出推进中国特色“高业绩职场”继续职业教育的实践路径。

关键词:高业绩职场;继续职业教育;现状分析;实践路径

作者简介:徐向平(1967-),男,江苏泰州人,北京经济管理干部学院研究员,教育学博士,研究方向为职业技术教育基础理论和政策分析、职业经理人教育;张英华(1973-),女,北京市人,北京经济管理干部学院培训学院院长,研究方向为职业经理人教育。

基金项目:北京市科委 2015 年度协同创新课题“基于工业 4.0 精细化智能管理平台开发及推广应用”(编号:CYXC1526),主持人:徐向平、王理哲。

中图分类号:G710

文献标识码:A

文章编号:1001-7518(2017)18-0049-07

一、“高业绩职场”理论解读

高业绩职场(High Performance Workplace, HPW)是一种特定的职场管理路径,旨在通过开展继续职业教育开发员工的职业技能,实现组织业绩的最大化。“高业绩职场”不只是涉及人力资源管理的实践活动,更不是一种新颖时尚的管理实践活动,它彰显的是特定职场生产运营和组织管理模式的深刻变化。“高业绩职场”旨在最大限度地激发员工全身心参与组织管理并对所属组织做出切实可行的有效承诺,全面应用和进一步开发自身所拥有的职业技能,促进组织业绩达到较高水平,是组织管理的一条普适路径。

(一)“高业绩职场”的概念

有学者^[1]认为“高业绩职场”是由职场决策过程中的工作组织、业绩回报以及员工参与等各个环节构成,实践主体是积极参与的组织员工,他们为自己营造了良好的工作环境,成为自我导向的职业技能开发者。对此,又有学者^[2]提出“高业绩职场”是职场管理员工的特别路径,它不再是更加“玩命”的管理游戏,而是让员工更加聪慧地开展管理实践,强调增强投资力度开发职业技能并整合运用职业技能,在提高劳动生产力、提供高质量的产品和服务

的同时增进员工的福祉。更有学者^[3]强调了“高业绩职场”中人力资源管理实践组合的内部适宜性以及外部适应性,能够切实完成职场的关联性实践活动并对职场业绩产生积极影响。还有学者^[4]认为“高业绩职场”并不是各个职场所追求的一门简单艺术,而是一个需要广泛学习运用的实践体系,积聚了职场中各种互补性实践活动,拥有持续性终极目标,共同创造更好业绩并不断提升职场业绩。另有研究机构^[5]指出“高业绩职场”拥有更加灵巧的组织框架、较为实际的业绩承诺、战略性人力资源管理以及较强的个体参与性等特征,大量的职场活动组合而成一个实践体系,强制要求各个实践活动相互配合,实现职场的管理目标,一同完成职场任务。“高业绩职场”摆脱了传统的“命令”加“控制”式的管理模式,鼓励员工持续开发职业技能并把它充分运用到情绪管理和隐性知识体系的构建之中,体现出高水平的适应性、灵活性和参与性,让员工在职场的所有层面都参与加工、生产和服务,促进团队建设,提升职场业绩。

综上所述,“高业绩职场”就是激发员工更加有效地通过开发并运用职业技能来参与职场的管理实践并对职场做出适当承诺的普适性管理路径,以

便职场业绩实现更高水平的提升。

(二)“高业绩职场”的测量指标

有学者^[6]把“高业绩职场”的测量指标划分为全员参与程度、职业技能开发的有效性以及承诺的回报率等3种。还有学者^[4]把“高业绩职场”的测量指标划分为职业能力、工作业绩以及回报率等3种。另有研究^[5]聚焦“高业绩职场”中员工管理决策的自主参与性、员工良好业绩的支持程度、员工业绩的适当回报率以及知识信息的分享程度等4个关键测量指标。

英国采用了由16种指标构成的“高业绩职场”测量指标体系,特别注重职场员工专项职业技能的培训预算、员工职业技能开发的投资额度以及职场的ISO9000认证,此外,还强调职场工会开展各项咨询活动维护员工的合法权益。随后,进一步完善了由5项关键“指标”及其24个因子构成的“高业绩职场”测量指标体系^[7]:

“领导实践”指标包括经理人之间的沟通、执行主管之间的交流、经理人的包容性、执行主管的包容性、监管和执行能力、确保角色平稳转换的能力等6个因子。

“员工参与”指标包括岗位设计、员工承诺、工作时间及负荷的适宜性、优秀员工的职位确保程度等4个因子。

“掌握知识信息”指标包括培训使用工具、团队协作、信息分享、收集并利用信息等4个因子。

“学习能力”指标包括思维创新、职业培训、技能开发、价值分析和学习环境以及学习场所管理等5个因子。

“劳动力使用最大化”指标包括员工工作任务界定、提供良好的工作条件、明确责任、岗位聘用决策以及员工业绩和才能管理等5个因子。

(三)“高业绩职场”的实践环节

有学者^[8]把“高业绩职场”的实践环节确定为:招聘中增加选择性、就职前开展能力测试、职场内部实施非准入水平的岗位聘任、共享职场运营信息、客观分析岗位属性、制订培训计划、开展工作态度调研、组建员工参与的质量管理团队、制订利益分配的激励机制、启动利益诉求的合法程序、实施业绩奖励政策、提供与业绩关联的报酬以及聚焦员

工优点的选拔决策等。著名学者 Sung&Ashton 确定了“高业绩职场”的35个实践环节,注重个体的选择性实践,映衬出职场文化的差异性^[1]。有学者^[9]把上述35个实践环节更为详尽地捋出360个级差参数,重视职场中员工的管理策略、领导层与员工之间的清晰链接和良好沟通、领导者的远见卓识以及全员管理路径设计,强调职场内部员工职业技能开发的专业管理者力争成为职场变革的行为主体。

总之,“高业绩职场”实践并非简单的人力资源管理,它整合了更为广泛的管理加工,实践环节包括制订人力资源管理政策、开发员工职业技能、提供员工合理的薪酬待遇、管理与领导、工作职能以及生产管理等。

(四)“高业绩职场”的独特价值

尽管人们对于“高业绩职场”还存有疑虑,其概念界定也缺乏广泛的学术认同,研究范畴还依然不能清晰确定,“高业绩职场”实践路径与职场业绩之间的逻辑关系还没有完全厘清^[10],职业经理人由于普遍缺乏“高业绩职场”意识而导致投入力度有限。但相关研究则表明“高业绩职场”实践与提高劳动生产力、增加职场利润以及提升职场业绩之间存在着显著相关性,具有独特的价值:

1.“高业绩职场”可以最大限度地降低不同主体之间的利益冲突。“高业绩职场”虽然不能够从根本上消除劳资双方之间的利益博弈,但它却极力化解职场由于过度关注提高劳动生产力而采取降低成本、增加产量、裁减工作岗位、加大工作负荷等措施而带来的风险,确保员工在出业绩保质量的同时福祉不受损害。

2.“高业绩职场”能够持续开发和有效使用员工的职业技能。“高业绩职场”旨在营造良好的工作环境进一步开发员工的职业技能并最有效地运用,激发员工获取知识和提升职业技能的潜力,增强职场的核心竞争力。

3.“高业绩职场”强调员工实现职业生涯与家庭生活之间的协调和平衡。“高业绩职场”特别重视终身学习,促进员工充分发挥特长,注重员工拥有高质量的工作环境和家庭生活品质,让员工在与职业经理人的有机互动中增添更多的职场价值。

4.“高业绩职场”具有职场实践的“叠加效应”。“高业绩职场”虽然因环境的不同而调控实践过程,实践频率在职场运行中并非标志性指标,但无论职场环境如何变化,实践次数越多,对职场产生的影响也越大,而且能够不断强化特定的实践效果。

二、我国“高业绩职场”实践现状实证分析

“高业绩职场”是市场经济条件下组织管理理论和实践发展到一定程度的产物,也是社会各类职场竞相博弈、解决内在发展动力不足和应对外部空前压力的必然举措。我国各类职场全面实施“高业绩职场”实践的条件还远未具备,多数领导对人力资源管理体系的整体性结构变化准备不足,显然,“高业绩职场”在现阶段还不可能成为我国被广泛认可并有效运用的组织管理实践路径。

本研究在新奥特(北京)视频技术有限公司、北京华大九天软件有限公司、北京华夏鸿源科技有限公司、北京海纳川航盛汽车电子有限公司、中国电影集团公司、北京电信通电信工程有限公司、精英教育传媒集团、江苏泰州春兰集团公司、江苏常州春晖乳业有限公司、湖南建设集团有限公司、成都德浩科技有限公司、北京邮电大学世纪学院、北京工业大学耿丹学院、乌鲁木齐职业大学、常州工程职业技术学院等15家单位的协助下,从2016年4月到2017年2月开展了为期10个月实施“高业绩职场实践”的专项调查研究,借鉴西方通行的测量指标和测量方法,结合我国的具体实际,发放问卷3万份,回收有效问卷28560份,开展结构化和半结构化访谈369人次,涉及国有、民营、外资等各类企业和社会组织,横跨东、中、西部地区,通过对有关数据的多元因素统计分析和统计检验,初步展示出我国开展“高业绩职场”实践的基本现状。

(一)我国“高业绩职场”实践概况

1.“高业绩职场”实践率整体水平较低。尽管相关理论指出组织实践“高业绩职场”可以获得可观的经济和社会效益,但依然只有少数职场在现实中运用它。统计分析发现我国只有9.7%的职场可以称之为“高业绩职场”,而且采纳率随着时间推移并没有发生显著变化,表明职场成员中的高层管理者自满倾向严重,汲取新思想、尝试新模式的动力不足。

2.规模较小职场的“高业绩职场”实践率更低。

在我国,各个职场依据组织规模的大小在实施“高业绩职场”实践中也存在明显差异。由于“高业绩职场”实践需要组织具有较强的资源动员能力,显然小型组织缺乏这样的能力,在不能够确认其业绩成长与“高业绩职场”实践之间的相关性时,通常就并不愿意采纳高度结构化的“高业绩职场”实践,统计分析发现只有0.33%的小型职场开展了“高业绩职场”实践活动,而且持续性较差。

3.各类职场采纳“高业绩职场”实践环节存在显著性差异。绝大部分实施“高业绩职场”实践的职场采用了35项实践项目,其中95%的职场使用了“薪酬激励”,93%的职场使用了“结构化培训”,只有20%的职场使用了“全体员工共享组织发展成果”,16%的职场使用了“所有员工选择性分享组织发展成果”,只有25%的少数职场使用“岗位转换”和“持续提高”等实践项目。对于16种实践项目的测试发现92%的职场开展了“工作督导”,74%的职场运用了“薪酬激励”,而只有15%的职场组建了项目团队。

4.文化底蕴深厚的职场推动“高业绩职场”实践的积极性更高。这些职场往往认定“高业绩职场”是其取得良好业绩的“核心因素”,为此而生成稳固的“心理定势”,愿意进一步采用“高业绩职场”实践路径。只是跨境组织与本土组织在采纳“高业绩职场”实践上存在显著性差异,其中,美国和日本的职场文化特色鲜明,开展“高业绩职场”实践处于峰值状态。

5.高科技领域“高业绩职场”的实践率偏高。附加值较高的先进制造业和工程技术领域的“高业绩职场”实践通常占据压倒性优势,确保在市场中处于竞争优势。统计分析发现我国航空航天、电子信息等高科技领域“高业绩职场”的实践率较高,20%的职场业绩水平显著提高。

6.行政事业单位“高业绩职场”实践率较高。统计分析发现我国各行政事业单位由于均采取高度集中的管理体制,又由于这些单位多半是政府全额拨款,一般都有较为充裕的财政资金,因此,为了确保公共管理的标准化、提高公共服务的质量,它们较为广泛地采纳了“高业绩职场”实践,多数单位在建立“学习型组织”的同时都在开展“高业绩职场”实践。

7.市场发育程度较高、创新能力较强地区“高业绩职场”的实践频率较高。我国经济社会呈现出东、中、西不同地区市场发育程度不平衡的发展态势,创新能力差异明显。东部地区职场的市场发展战略与员工充分运用职业技能、采用“高业绩职场”路径关联密切,“高业绩职场”实践的频率较高,随之显示出较强的国际竞争力、更加先进快速的技术研发能力以及服务和产品更高的创新价值,更加偏好把创新能力作为职场发展的持久动力,信赖较高水平的管理实践,满足顾客极其复杂的需求,中、西部地区与之相比差距明显。

(二)我国“高业绩职场”实践率较为低下的成因分析

首先,从客观上来说,由于“高业绩职场”实践的概念界定本身存在分歧,导致职场领导感到难以精确测量“高业绩职场”的实践效果,为此,推进“高业绩职场”实践就变得扑朔迷离。从主观上来说,多数职场领导在实施“高业绩职场”时存在理念上的巨大“盲区”,对“高业绩职场”实践表现出一定程度的无知、怀疑、惰性和无能,害怕失败,产生本能性抵触,难以制订相应的法规促进职场的变化,更不愿意采取积极行动。

其次,“高业绩职场”的有效实践依赖于职场中人力资源主管或职业经理人担当职场战略变化的伙伴并与职场各级领导休戚与共、付出持续努力耗尽心力才能成功实施。统计分析发现在我国许多职场中的人力资源主管并没有角色所需要的有效知识储备和心理准备,而且各类职场总体上管理实践业绩不佳,为此而放弃采纳“高业绩职场”的实践策略,轻视员工有效运用职业技能,导致职场业绩的提升更加缓慢。

第三,“高业绩职场”实践的复杂性和高难度造成实施的裹足不前。统计分析发现对于许多职场领导来说实施“高业绩职场”实践、有效应对职场的急剧变化意味着必须解决职场变化的阻力、职场固有的文化以及职场日常管理缺乏弹性等复杂疑难问题,职场领导不会冒着较大风险去限制自身的权力而给予员工更大的自主权。

第四,经济结构调整造成许多职场空前的财务压力,导致职场频繁采用短期行为,“高业绩职场”

实践缺乏现实依据。统计分析显示由于推行“高业绩职场”实践是一个长期过程,其中职场员工的持续学习不但成本昂贵,而且短期内无法见到效益,为此,多数职场领导会对“高业绩职场”实践敬而远之。

第五,低附加值企业发展战略造成我国的多数企业“高业绩职场”实践阻力剧增。企业的市场发展战略与“高业绩职场”员工所使用的职业技能水平之间关系密切,较高附加值的企业发展战略一定与“高业绩职场”实践关联度较大,反之亦然。而统计数据显示由于我国经济发展整体上长期陷入“低技能平衡”的怪圈,更多依赖于低附加值发展战略和低廉成本的市场服务,实施“高业绩职场”实践动力不足。

第六,选择并使用“高业绩职场”实践的行业部门存在体制性差异,造成企业采纳“高业绩职场”实践时相互羁绊。统计分析发现由于无法精准测定各行业的组织业绩与“高业绩职场”实践之间的相关性,企业领导认为即使不提升员工的职业技能、不实施“高业绩职场”策略也可以把市场发展战略转向较高附加值的产品和服务,再加之顾客需求持续变化、技术创新突飞猛进、利润增长起伏不定、国际贸易争端频出、营商环境不够理想以及员工放弃对组织的承诺等因素,导致“高业绩职场”实践难以为继。

三、我国推进“高业绩职场”职业继续教育实践路径探析

(一)我国实施“高业绩职场”职业继续教育实践的有效措施

构建“高业绩职场”的一个核心环节就是普及开展职场员工的职业继续教育。当前,各发达国家政府都把提高劳动生产力、提升企业效益、促进经济发展作为经济社会发展的优先议题,基于“高业绩职场”实践提高职场竞争力,增进职场业绩,改善员工福祉。统计分析显示我国目前实施“高业绩职场”实践的职场依然凤毛麟角,采取有力措施促进各类职场开展“高业绩职场”职业继续教育迫在眉睫。

首先,政府要着手消除职场领导对“高业绩职场”职业继续教育实践的盲目认识。各级政府要组织各行各业专家学者客观测定“高业绩职场”职业继续教育的实践成本,科学评估收益和组织业绩,搭建职场领导与员工之间的咨询服务交流平台,提

供充足信息和典型案例提高人们对“高业绩职场”职业继续教育实践的理解能力,增进“高业绩职场”各个层面实践的执行力,实现有限人力资源使用效率的最大化。

其次,国家需要制订开展“高业绩职场”职业继续教育实践的清晰政策,打消职场领导对“高业绩职场”职业继续教育实践的“怀疑”态度。制订的相关政策要鼓励业界专家投入更多的精力开展“高业绩职场”职业继续教育实践研究,揭示职业继续教育实践的“真实”成本、职业继续教育实践的复杂性、职业继续教育实践的潜在风险、相关利益诉求以及职业继续教育实践所需的时间进程,说服职场领导下决心适时采纳“高业绩职场”职业继续教育实践。

第三,各个行业协会需要对市场和职场发展战略施加必要影响力,激发职场领导采纳“高业绩职场”职业继续教育实践的积极性。为此,各类职场要制订高附加值的发展战略,依据各自特点建立职场发展的质量分级管理系统,设置职场领导需要遵循的基本规范,调整职场的运营效益和效率,确保“高业绩职场”职业继续教育实践既与职场利益攸关,又兼顾成本和效益,让职场领导由衷感受到实施“高业绩职场”职业继续教育实践的必要性。

第四,政府要甘当推手,增强职场领导管控“高业绩职场”职业继续教育实践的能力。政府要为实施“高业绩职场”职业继续教育实践的职场保驾护航,协调政策,开展有针对性的培训活动,确保实施“高业绩职场”职业继续教育实践的职场领导拥有必要的职业技能和管理才干,约束领导不良的职场行为,指导职场领导与员工彼此之间建立建设性的工作伙伴关系,共同推动“高业绩职场”职业继续教育的实践行为。

(二)我国“高业绩职场”职业继续教育实践的构成要件

一般而言,“高业绩职场”职业继续教育由职场发展目标设置、职场发展技术支撑、职场发展内外环境、职场发展制衡条件以及积极进取的职场员工等要件构成。员工及其设置的职场发展目标在实施职场发展战略中处于中心地位,职场构架以及基础设施建设都服从和服务于职场的发展目标,驱动职

场加大投资力度提升员工的人力资本。统计分析发现我国“高业绩职场”由高新技术开发、职场加工整合以及员工有效管理组合而成,员工在理想化的“高业绩职场”职业继续教育中可以尽情释放创新能量,对职场运行开展理性评估,适当运用技术工具等资源不断提升职场业绩,增加职场财富,增进员工福祉(见图1)。

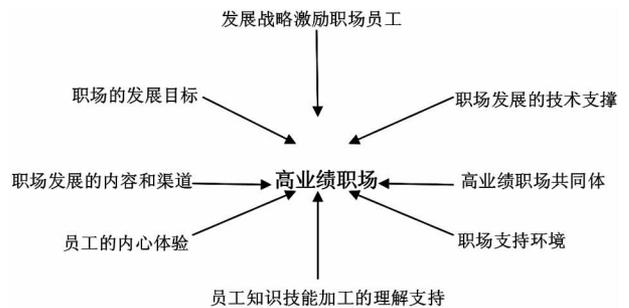


图1 我国“高业绩职场”职业继续教育实践的构成要件

1.设置职场发展目标。“高业绩职场”职业继续教育需要运营执行团队设置职场发展的战略目标,界定职场发展的核心价值,构建职场发展的适宜结构,拥有职场发展的领导能力,提供员工及其团队发展职场的有效载体,营造完善职场发展的工作环境,推动职场发展的实践进程,实现职场发展的战略目标。

2.鼓励和支持职场员工开展管理创新实践。职场需要具有清晰的发展思路,鼓励和支持职场员工学习掌握适当的高新技术实施“高业绩职场”职业继续教育实践,承诺创新、创造、发现和学习,协同努力,实现职场的可持续发展愿景,收获职场发展有益的价值。

3.制订职场发展战略激励员工。“高业绩职场”职业继续教育实际上就是职场中的每一个成员身处人际关系复杂的特殊工作环境,通过奖赏和激励等适宜方式有力驱动基于职场发展战略的行为,获得事业发展的有利机会,成功实现个体和职场的发展目标。

4.分享职场员工内心体验。“高业绩职场”职业继续教育要实现职场的发展目标就需要换位思考,始终关注兼具复杂性和抽象性的员工工作,仔细品味每个员工工作的辛酸苦辣,鼓励每个员工都成为职场参与性更强、工作效率更高的能干个体,带着自己的偏好不断体验具有丰富性、多样性以及易变

性的工作过程。

5.运用高新技术支持员工的有效工作。“高业绩职场”职业继续教育需要充分利用信息通讯互联网等高新技术整合职场发展的各类资源,提高工作效率,增强团队的协作意识,强化知识和技能的传授,提升职场运营管理水平,突显电子学习工具的应用以及当下多样性职场的基础设施建设。

6.提供内涵丰富的职场发展渠道。“高业绩职场”职业继续教育要得到持续性发展就需要开发口径宽、弹性大、规格多、适应广的通达渠道,在各种媒体的强有力支持下,向社会展示职场拥有丰富的工作内容、员工具有广泛的兴趣和机敏的觉察力,实现个体员工与职场内外环境的融合。

7.组建“高业绩职场”职业继续教育共同体。“高业绩职场”开展职业继续教育在一定程度上取决于职场内部员工和职场外部社会成员的和谐相处并根据工作属性与个人兴趣链接起来,形成易构易解的工作团队,分享适宜工作空间带来的奇妙遐想和无穷乐趣。

8.理解并支持员工主动增进知识和技能的提升。“高业绩职场”职业继续教育需要职场无条件鼎力支持员工提升知识和技能,更加有效地加强管理,节约成本,平衡投资,发掘潜能,增强员工学习、发现、创新、协作和领导的能力,实现利益攸关方各自的发展目标以及员工个人与职场整体利益的最大化。

(三)我国推进“高业绩职场”职业继续教育实践的主要步骤

首先,构建“高业绩职场”职业继续教育特有的职场价值体系。明确职场的价值体系是“高业绩职场”实践的关键环节,富有特色的职场价值体系是指导“高业绩职场”实践的“灵魂”,是职场发展的法理之根、生命之源、力量之基。“高业绩职场”的职场价值通常由员工的行为、愿望和能力等要素构成,涉及行为、活动、实践、期待、关注、态度、情绪、技能、知识、灵活性等多种因素。统计分析发现绝大多数“高业绩职场”会确定核心价值来指导职场运营决策,驱动职场发展,推动职场取得优异业绩。

其次,完善职场运营的政策和法规。统计分析

发现“高业绩职场”职业继续教育实践总会与各种惯常的职场运营思维定势、社会形形色色的“潜规则”以及各项有关的刚性政策产生矛盾,发生“摩擦”。为此,“高业绩职场”中的职场领导与团队成员要勇于担当,以对职场发展的最高利益为己任,及时指出那些在职场中会产生负面影响的不当政策和规定,尽全力纠正职场运营的不当程序,运用职场运营的科学方法,消除妨碍职场发展的各种障碍,为社会提供质优价廉的快捷服务。

第三,制订并运用职场原则。职场原则是职场发展的“宪章”,是职场运营的依据,设立职场运营的特定原则是“高业绩职场”可持续发展的前提。统计分析发现职场原则必须具有高度的灵活性并与职场价值、职场行为以及职场业绩相统一,继而与职场的价值体系高度契合。虽然不少职场投入大量精力来制订职场原则和职场价值并印制成便携手册,但在职场的实际管理中流于形式,为此,职场中的领导用行动来展示自己对于职场原则和职场价值的承诺,其效果会超乎想象。

第四,培育“高业绩职场”职业继续教育文化。不良的职场文化会孕育低劣的职场结构,产生低效的职场加工,阻碍职场取得更好的业绩。统计分析发现“高业绩职场”职业继续教育文化的基本特征表现为职场中的领导理性规划和选择职场的设计方案,职场结构扁平灵活,尽量减少对职场员工的管理控制,有效整合职场员工和硬件设施等各种资源,全力投入职场运营,所有员工都对职场发展拥有共同愿景、做出严谨承诺,工作业绩必定超越传统职场。

四、结语

“高业绩职场”以最佳路径确保职场的竞争优势和业绩,在过去30多年里已经发展成为新颖的职场管理模式,激励员工最大程度地开发职业技能并尽其所能加以运用,以便有效应对全球化竞争。“高业绩职场”虽然注重职场效率和有效使用职业技能,但它并不只是简单地让员工“玩命”工作,而是聚焦员工职业技能的开发和知识技能的分享,更加强调查造高质量的良好工作环境,提升职场的整体业绩,放弃传统泰勒式“命令”加“控制”的管理模

式。“高业绩职场”在以“高质量职场”著称的日本各类职场和生产管理实践中已经根深蒂固，并于20世纪80年代逐步在其它国家和地区的职场管理实践中得到广泛应用。

在全球化和知识经济时代，各个职场不能只利用低成本策略参与竞争，一味在降低生产成本上下功夫，而应当从长计宜，提升市场品位，增强产品质量和服务的竞争力，才能应对更加复杂的顾客需求、全球化的贸易扩张以及与时俱进的科技发展激烈竞争等外部压力。不断增加的全球化经济竞争压力，引发人们对于“高业绩职场”的强烈关注。经济发展的曲折历程表明经济越是处于低迷状态，职业经理人就越应当加大对员工的职业继续教育力度，把更多的时间和精力投入到对现有员工的鼓励、激励以及职业技能的充分使用，才能契合职场的结构调整和市场竞争策略。无疑，积极开展职业继续教育开发并合理应用职业技能已经成为职场生存和发展的有效方略，也是当今各个职场取得竞争优势的唯一可靠抓手。职业经理人积极投资开发员工的职业技能并确保其充分有效的使用，是职场实现可持续发展的充要条件。

当今中国，资金和技术等经济发展要素都有较为成熟的获取路径，但具有不同工作风格和文化背景的人力资本却让各类职场难以斩获。我国要想在全球化的国际舞台上充当受人尊敬的竞争者并有效应对不期而遇的各种挑战，就不能允许较差的职业技能、不良的管理以及较低水平的职场业绩继续存在下去，而这一切的逻辑原点就是基于“高业绩职场”实践积极开展职业继续教育，高水平开发和运用员工的职业技能。

参考文献：

- [1]Sung, J. and D. Ashton, High Performance Work Practices: Linking Strategy and Skills to Performance Outcomes[G]. DTI in association with CIPD, (<http://www.berr.gov.uk/files/file9338.pdf>), 2016.4.
- [2]Tamkin, P, The Contribution of Skills to Business Performance[G]. Institute for Employment Studies, 电子资料 (<http://www.ukces.org.uk/PDF/050825%20R%20Final%20iP%20skills%20performance.pdf>), 2016.4.
- [3]Guest, D, Smarter Ways of Working [M]. SSDA Catalyst Research Paper, Issue 3, Sector Skills Development Agency, 2006.
- [4]Philpott, J, Raising productivity: from skills to high-performance working[M]. Caspian Publishing for the Sector Skills Development Agency, London, p.158-172, 2006.
- [5]CIPD, The war on talent: Talent management under threat in uncertain times[R]. Part 1, CIPD, London, (<http://www.cipd.co.uk/NR/ronlyres/DFC760F8-F37C-4548-9470-5154073FE4EC/0/warontalent.pdf>), 2016.4.
- [6]Sung, J., D. Ashton and A. Raddon, Product Market Strategies and Workforce Skills[R]. Report for Future skills Scotland, Scottish Government, Edinburgh, <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2009/06/22085911/0>, 2016.4.
- [7]Tamkin, P., M. Cowling and W. Hunt People and the Bottom Line[R]. Institute for Employment Studies Report Number 448, Brighton, 电子资料 (<http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Final%20full%20report%20inc%20appendices.pdf>), 2016.4.
- [8]Ramsay H, D. Scholarios, B. Harley, Employees and high performance work systems[J]. British Journal of Industrial Relations, 34, 4, p. 501-531, 2000.
- [9]Purcell, J. and N. Kinnie, HRM and business performance[M]. in The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, p. 533-551, 2007.
- [10]戚振江, 朱纪平. HRM与绩效关系研究: 组织承诺中介作用及与绩效的层次效应分析[J]. 人力资源管理, 2011(2): 36-40.

责任编辑 王国光

职教论坛/2017.18 55