

# 发展金融科技

## 谈创建学习型企业

许俊 (中国银行广东省分行信息科技处 510180)



**摘要:** 本文从发展金融科技的角度出发, 指出信息社会的到来及科技发展必然对知识提出不断更新、提升的需求, 从发展、从人性、从社会、从企业等不同的角度阐述创建学习型企业的必要性, 并就如何创建学习型企业, 最大限度地挖掘员工的劳动潜能和充分发挥创造势能提出自己的一点想法。希望大家一起来讨论, 共同探讨在发展金融科技的路上创建学习型企业的路子。

**关键词:** 金融科技 学习型企业

### 1 源起

21 世纪以后给我们带来的是科技日新月异的发展。知识转移频率迅速加快, 而笔者在金融 IT 这样一个节奏快, 竞争激烈, 瞬息万变的电子化、信息化的行业中却见到一些不和谐的现象, 一方面国内大型企业在相继创办“康佳学院”、“美的大学”、“TCL 学院”……, 另一方面是有的金融机构为节省费用在相继砍掉原有的培训中心、金融学校……, 一方面我们拼命的招兵买马, 另一方面我们的技术骨干在哗啦啦的流失; 一方面是大谈“教育兴行”, 大谈培训 1: 30 的回报率, 另一方面是控制工资总额的 5% 为金融员工培训经费。当我们直面这些问题时难免困惑: 发展金融科技靠什么? 靠买设备还是靠培养一支稳定的、可持续发展的科技队伍? 金融业的可持续发展又靠什么?

### 2 思辩

目前市场经济中同业的激烈竞争, 使金融业高度意识到占领科技滩头的重要性, 离开了科技, 任何银行业务都将寸步难行。故发展金融科技是至为关键的, 这不仅仅影响着企业的生存同时也意味着个人的生存空间, 是生存的挑战。怎样才能迎接这样的挑战呢?

#### 2.1 思辩之一

从发展的角度, 我们很容易感觉到时代脉搏的行业应该是金融业。其发展速度是惊人的, 从微机的单机应用到全国建大区域信息中心, 从砖墙银行到虚拟银行, 从后台、柜台应用到资产管理到市场开发, 走向信息管理一体化, 前后才用了近十年的时间。科技的高速发展对金融业来说, 没有一个不断学习的氛围、没有一个不断培养员工的环境是很难保障发展的。对从事金融业的科技人员来说, 这些发展无非说明一个残酷的现实, 则是知识的淘汰率从过去的十年缩短到现在的三年、一年(据统计目前企业技术淘汰率是 20%/年)。无论受过多么高深教育的人, 如果没有一个学习型的人生则很难适应科技日新月异的发展变化, 很难保证自己的可持续发展。金融科技应用发展的另一个残酷现实是: “很难满足工作的需要”的不仅仅是科技人员, 而且是需要掌握应用科技工具的全体金融员工, 怎样才能保证全体金融员工的素质能不断提升, 不断适应科技应用发展之需呢? 二千五百多年前我国的教育家孔子就说过: “民可使, 愚之。不可使, 知之”。故创建学习型企业是发展金融科技之必由之路。

#### 2.2 思辩之二

从人性的角度, 学习不仅是人类的天性, 也是生命趣味盎然的泉源。21 世纪我们面对的不仅仅是科技的进步,

更震撼人心的突破将是作为“人”这一概念的扩展,引起对“人”含义的思索,对“人”的理解、尊重和对人力资源善意的开发。如果我们缺乏对人才真正的尊重和理解,人才就会流失,事业就会流产。21世纪的科技人员把个人发展空间(有值得去做的事)和生存能力的不断提升放在需求的第一、二位。从心理学的角度人性假设大概可以分为五种,如图1。一般来讲科技人员都属于第五种人,需要的层次高,是复杂人。金融企业要想吸引、留住

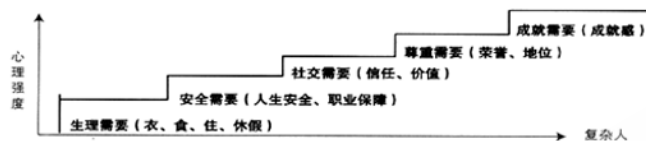


图1 美国著名人本心理学家马斯洛“需要层次论”

科技人才,应该通过不断提升科技应用和科技发展的需求来向他们提出挑战,让富挑战性的工作给其知识和技术的提升留出一定的空间,没有最合他们心意的文化再先进的IBM设备都留不住优秀的科技人才。正如美国汉诺瓦保险公司总裁比尔·欧白恩先生说的:“我们努力的方向是建立一个更适合人性的组织模式”。

### 2.3 思辩之三

从社会的角度,社会已从20世纪的学历社会向21世纪的学习型社会推进,学历只能代表着过去。人的一生不应分在校或不在校,学习应贯穿人生,“活到老,学到老”,不断突破自己能力的上限,创造真心向往的结果。故“康佳学院”、“华为大学”等企业大学相继出现,目前IBM公司规定员工年参加培训不得少于8天, Motorola公司规定员工年参加培训不少于40小时,其含义是一样的,就是要员工在极紧张的工作中不忘学习、不忘提升自己。众所周知金融业从算盘到计算器,再到电脑仅仅用了十年的时间,其业务品种、处理方式、甚至银行的概念都在日新月异,员工即便是名牌大学高学历的毕业生,其精神素质、知识结构、技术能力和管理才干与企业不断发展的要求仍时时存在明显的差距,科技人员从进入企业那一天起,考察的是可持续发展能力而非学历,而可持续发展能力与学习能力是密不可分的,从社会发展的角度看学习不但应成为员工的生活习惯,更应该成为员工的一种生活方式。

### 2.4 思辩之四

从企业的角度,“发展就是硬道理”,一方面做好金

融科技的发展规划要学习,才能制定出有前瞻性的发展规划;科技发展规划制定以后的实施也要学习,科技人员通过掌握新的技术才能开发新的应用;金融员工要掌握新应用的操作技术也要学习;在实施后为了进一步完善新的系统更要学习,周而复始,整个科技发展过程就是一个学习的过程。

另一方面金融行业是一个知识竞争行业,要不断发展就应该把人作为企业发展的中心,其关键要素是创造一种学习文化和鼓励知识人才的工作环境,激发他们前瞻而开阔的思考方式、敏于感知的智慧和创造力,培养他们因应科技发展需要而不断增长的学习欲望和在工作中的学习力,工作中学得更多,进步更快,则会产生工作着是自豪的、快乐的感觉,这对员工来说是很具魅力的,工作学习化将使员工活出生命的意义,而工作在一个充满学习氛围和互动的团队当中,工作不再是一种负担和劳累,而是一种享受,一种创造、一种成就感。这种氛围能使企业永葆活力,不但是留住人才的关键更是企业不断创新成长的真正动因。

## 3 学习型企业之创建

用马斯洛人性理论来分析,人类对于学习有一种深切动力,故切合人性的组织应该是学习型组织。学习型企业是由诸多学习型组织所构成,学习型组织则由无数个体的学习型人生所构成,这是点、线、面的关系。学习型企业是一个可在持续学习的状态中运作,自我创造变革的组织。怎样创建它呢?以下是笔者的一些想法。

### 3.1 领军人物及其领导

创建学习型组织,首先要解决的就是领导问题。领导问题是三个层次的:(一)学习型组织的领导是高度个人的,但不以个人的魅力或短期的模式来解决问题,而是系统的设计师,愿景的仆人,员工的教师,执着的“领军人物”。其卓越之处是能立于时代的浪尖,对IT的发展有敏锐的IT感觉和反应能力,能科学的分析和掌握IT发展的内在规律和趋势,以创新培训,指导富于生命力的学习型企业。(二)领导是一个团队,领导责任被分散给组织的每一个人,他们不但能够实践身教重于言教,“活到老,学到老”的理念,也能培养团队自我超越的精神,建立合理的共同愿景和先进的心智模式,执着地“传道、授业、解惑”,在组织中燃起不灭的学习欲望,以促进其下属的提升,促进发展,达成组织目标的实现。(三)领导是有形的,也是无形的。有形的领导是纵向的职位层次关系,在

实践岗位职能时完成其带领和导向的作用,是企业价值观的化身及组织力量的缩影。无形的“领导”是横向的,是企业的 workflows、企业的文化和制度,一方面它具潜移默化的导向作用,另一方面它又使员工行为同质化、自觉化,是有形领导的实践途径和补充。

### 3.2 倡导科学“知识管理”

科技的每一次发展都以学习为前提。而学习则以过去的技术、知识与经验为基础,也就是以记忆为基础。从这个意义上讲组织记忆不但是学习的基础而且是金融科技发展的根本。组织的记忆必须依赖制度化的机制,而不是个人,不然就将冒着当人员由一个工作换到另一个工作时,便失去辛苦累积得来的技术、教训和经验的危险。这个重要的组织记忆方式就是科学的“知识管理”。

企业知识管理是将企业的躯体经过解剖、分析、整理、重组后得出正确的显性知识,并转化为标准化的形式和流程来加以分析、累积和管理。企业实施知识管理后,企业和员工对知识的需求、依赖、利用会直接形成新的工作压力,促使创造力等隐性知识的提升,通过对企业显性知识和隐性知识的管理使企业真正抛离人治而走向法制,走向知识化和全员管理之路。这样知识才会企业中流动起来,才会增值,才可能创造新的知识,进而形成企业的核心竞争力。因此企业应该将自己的管理思想和理念通过建立、运用自己的信息管理系统(Management Information Systems)如图2.,来实施知识管理,如图3.。

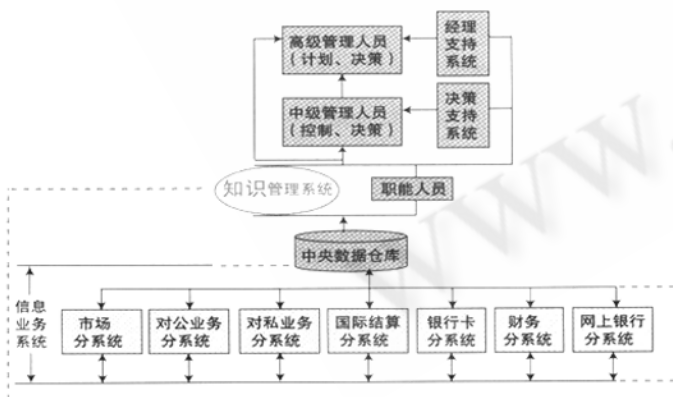


图2 管理信息系统(MIS)

MIS系统的建立、应用和不断的积累,可以实现信息的增值。首先可以使企业极大的提高工作效率和工作效益,走上用IT管理IT的路子,走科学管理的路子,发挥科技反应迅速的特点,使科技应用在金融企业中从后勤走

向市场,从业务走向管理,真正成为管理决策的有力工具;再则企业通过知识交流、共享、传播、学习与施教,也在不断充实,不断发展的知识积累和知识运用中累积企业的文化、技术和管理方式,以“开放式”的企业文化氛围,通过意识认同、激励、能力开发,增加组织行为的弹性与活性,以建立铁打营盘,形成强大的凝聚力。

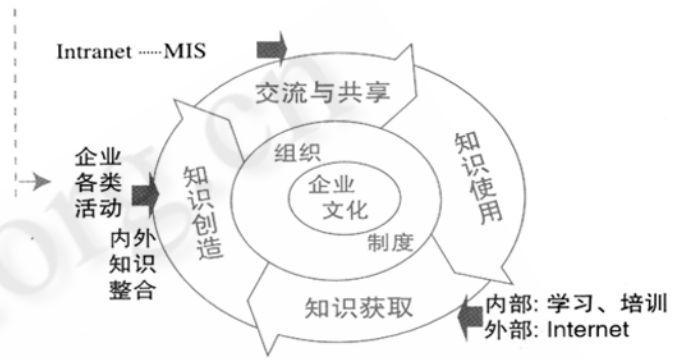


图3 知识管理系统

### 3.3 建立新型“企业大学”

建立学习型企业不仅仅要有理念和思想对行为的指导,还有赖于一定的存在形式去实施扎实的员工在职教育。新型的“企业大学”可以利用原有各类“培训中心”、“金融学校”的宝贵资源进行资源的再利用。企业大学的师资来源除了极少专职老师外,大部分应该是经理或直线经理经培养后担任的兼职教师、退休以及退二线的技术骨干和业务骨干也可聘为教师,当然外聘的客座教授、走与名牌大学共同办校也是提升教学质量的方法之一。企业大学的职能是终身帮助员工完成知识更新、技能补充、思维变革、观念转化、心理潜能、工作能力以至于科学精神、职业道德、工作方法等方面的提升。因此必须按照各个业务专业、技术专业,各种技术平台,结合科技的最新发展方向,以及科技人员不同的知识结构和不同的需求来制订教学大纲,因材施教。员工在企业大学中只有某一学科的毕业而没有学习的毕业,只要你在这企业,“企业大学”就将陪伴你走完学习型的人生。“企业大学”教育有别于学院式的应试教育,不是追求学历而是素质教育、能力教育。这种在职教育应是结合本单位工作实际,把它建成有形与无形相结合的广义上的大学,把它建成为帮助员工弥合昨天和明天世界之间差距的桥梁。其教学方式既可以业余课堂教育、提前前训练或混合训练、网络教育等,也可以导师指导,在职培养、岗位锻炼(跨职能部门工作或参

加专项项目)、模拟演习、研修讨论、教学学习(通过参加教学,在教学中不断充实、完善、提升自己)、自我测评等全方位多平行线的在职教育,员工通过学习提升自己的素质,企业通过提供学习条件构建IT精英团队,教育员工热爱学习,使学习成为员工的一种工作方式。

### 3.4 形成系统培训机制

金融科技的发展之所以有赖于学习型企业的建立,无非是保证科技技术、科技人员不断提升和科技发展的需要。为满足这个需要,培训机制应有别于目前普遍存在的“头痛医头,脚痛医脚”随机性的培训工作,必须将员工的在职培训做为一项系统工程认真地进行系统地设计,执着地加以实施,用中医的原理是气的调和,是系统性的可持续生命力的调养,由此才能达到其有效性。员工培训工作必须在扎实而明确的培训理念、培训目标下将员工的个人发展计划引导到企业的发展目标中,只有在企业和员工的共同愿景下设计、实施系统的培训计划才能使培训发挥其导向、凝聚、激励和规范的功能。

在科技发展的长期目标和短期目标指导下,系统的培训设计可以通过新员工上岗培训、管理技能培训、专项技术培训、专项业务培训、在岗在职培训以及岗位提升规划培训等多种形式来培养造就人才,优化员工的知识结构,激发其潜能,规范其技能和行为标准。其实创建学习型企业的目标性是很强的,那就是通过科技人员的成长从而促进企业成长的目的,因此建立培训机制的关键是“有效”。

笔者认为在培训机制的设计上或可参考美学上的点、线、面的理论来设计我们的培训的机制:点是个人短期目标、部门短期目标、应急培训(包括科技应用推广的培训);线是个人长期发展目标、企业长期发展目标、专业知识的系统性;面则是技术层面(包括各软、硬件不同技术平台的高级工程师、工程师、助理、工程师、技术员)、组织层面(包括内部组织架构和外部组织架构)、“读书会”、讲座、团体学习、年龄层面、知识层面(专业知识、非专业知识、社会知识、企业文化等)。

通过上述设计,培训不再是孤立、静止、临时的给员工安排上些什么课,而是说我面对这样一群员工,应该怎样向他们负责,引导其个人发展方向最大可能的与企业的发展结合在一起。他们在那些阶段需要那些培训,这些培训在什么时间可给企业带来什么效益。一方面使企业的培训投入和产出成正比(国外权威的统计,培训的投入及产出比是1:32),另一方面让每个人都感觉到“我要学”,感

觉到每一年、每一天自己和企业都在进步。故“因材施教”是创建学习型企业的核心。

### 3.5 构建远程“网络教育”

网络教育是信息时代给我们带来的突破时空限制新的教育方式,实现了培训资源效用的最大化,是十分可取的,IBM公司自己在这方面已经做了很好的尝试,并从98年开始向社会推出了他们的课件。

鲁迅先生说过:“人贵有自知之明”,科技人员最了解自己缺什么知识,自己对自身知识结构进一步丰满也最负责任,故自学是更重要的学习。企业本来是很难满足方方面面个性化的需求,但目前则可以借助声像教材、光盘、网络等现代化科技手段构建一个满足受训群体需要的虚拟企业大学。从企业的角度虽然构建网上教育需要一定的投入,但无形中企业利用远程教育网挤掉员工的人生泡沫,也节省了大量的培训时间,是一本万利的投资。员工则可以利用工余随时随地进行网上课程学习,网上考证学习、网上解疑、网上答辩、网上考试等,不受时空条件限制的多媒体教学,不但可以启发思维,提高接受能力,学习的兴趣也会更加浓郁。进而达到工作、学习、生活一体化的境地。

从社会的发展的角度考察,“一招鲜,吃遍天”的时代一去不复返了,学习对个人而言是一个终身的过程,客观上也是个人事业发展不可或缺的组成部分。要参与竞争,比你的竞争者学得快的能力也许是唯一能保持竞争优势的优势。知识需要的杂交,社会需要复合型的人才。为了能以比别人少的时间获取全面知识和打破技术与学科间的壁垒,掌握复杂的现代社会所需的多技能方式,应鼓励员工充分利用时间积极参加网络教育,参加网上的群体学习,籍此不断碰撞出新的思想火花和产生新的能量。企业则通过不断开发、购进、引进相关课件以达到满足每一个员工个性化的需求,这种无形的教学是有形教学必不可少的补充,两者相得益彰。

## 4 结束语

笔者认识香港某企业的培训主管,他递给我一张沉甸甸的名片——“企业发展顾问”,这给我的心灵带来震撼。回首历史走过的路——培训员、培训主管、培训导师、企业发展顾问,这是社会向学习型社会进步的一个很好的注脚。希望有一天我们负责开发“企业生命之源”的金融IT培训主管都能真正成为“企业发展顾问”。■