

基于 SECI 模型的公务员培训“知识转化 - 能力生成”机制构建

敖 萍

上海师范大学, 上海 200234

摘 要: 公务员培训是提升党政机关治理效能的重要路径。本文以 SECI 知识转化模型和学习型组织理论为基础, 结合实地调研, 分析公务员培训模式中知识转化的结构性障碍并提出完善机制。研究发现, 公务员培训机制在社会化、外部化、组合化和内部化的四个环节存在结构性断点, 其根本原因在于知识转化链条断裂。因此, 本文构建需求驱动 - 知识转化 - 系统整合 - 实践赋能的培训机制框架, 旨在推动公务员培训从知识传递向能力生成转型, 为新时代公务员培训机制创新提供理论参考。

关键词: 公务员培训; SECI 模型; 学习型组织; 知识转化; 能力生成

DOI: 10.64649/yh.shfzykjc.issn3078-8994.202609018

0 引言

新时代国家治理现代化对公务员队伍能力建设提出了更高的要求。党的二十大报告提出“建设堪当民族复兴重任的高素质干部队伍”,^[1] 将公务员能力建设提升到国家治理体系与治理能力现代化的重要位置。在知识经济时代和数字化转型双重背景下, 电子政务和智慧治理等要求公务员具备信息技术知识与运用能力。同时, 知识灌输型的公务员培训模式难以适应现代公共服务需求多样性、治理场景复杂性的社会治理需求。公务员培训是包含知识的、传递、转化与能力生成的复杂过程。但是实践中培训内容与岗位需求脱节、隐性经验难以共享、知识体系碎片化等问题普遍存在。如何构建知识有效转化、能力提升的培训机制, 成为公务员培训研究的关键议题。

公务员培训机制是公务员主管部门根据国民经济社会发展需要和职位要求, 对公务员进行系统性培养训练的制度安排。学界对公务员培训的理论、问题及其优化路径展开了较丰富的研究。理论基础方面, 服务型政府理论强调公民需求导向贯穿培训全过程, 要求公务员培训必须回应公共服务提质的现实要求,^[2] 胜任力模型根据岗位所需的知识、技能和素养结构定制培训方案, 为培训内容设计提供科学依据。^[3] 学习型组织理论则推动公务员培训从阶段性的活动转为常态化建设。现存问题方面, 有学者指出单纯依靠行政指令的培训难以激发内生动力, 监督机制薄弱造成培训过程管理松散, 实践中“走过场”现象仍较突出^[4]。《全国干部教育培训规划(2023—2027 年)》指出, 培训技术应用的深度和广度仍需拓展。优化路径方面, 有学者强调建立公务员培训的选择机制和激励机制来调动公务员自主学习的积极性^[5]。

也有学者认为改革和创新公务员培训评估机制才能有效保障公务员培训的质量和效果^[6]。

既有研究为公务员培训机制优化提供了重要基础, 但多从制度、供需或技术的单一维度切入, 缺乏对培训中知识转化过程的系统解释。公务员培训具有知识密集、经验依赖和场景复杂等特征, 培训知识的转化受到行政文化、组织结构和个体动机等影响。基于此, 本文以学习型组织和 SECI 模型为基础, 构建公务员培训“知识转化 - 能力生成”机制, 以期解决公务员培训中知识转化阻碍的现实问题, 推动公务员综合素质与能力提升。

1 理论基础与分析框架

1.1 理论基础: 学习型组织理论

学习型组织是高度柔性、扁平精简、有机的、弹性化且人性化的组织。彼得·圣吉在《第五项修炼》中强调, 组织通过持续学习、知识共享与系统思考实现自我革新, 突破传统科层制组织的思维定式, 构建了具有动态适应能力的知识生态系统^[7]。并且他指出学习型组织通过系统思考、自我超越、心智模式、共同愿景和团队学习的五项修炼形成持续创新的组织能力。^[7] 学习型组织理论打破了传统培训的教和学的二元结构, 认为隐性知识与显性知识的螺旋转化, 通过实践社群实现个体经验向组织资本的转化。在能力发展方面主张学习工作化与工作学习化的有机融合, 将日常的治理实践转化为能力提升载体, 强调构建感知到反思再到行动的适应性循环, 从而使组织能够动态响应环境变化。

数字化转型与治理现代化的双重驱动下, 公务员培训体系正从知识传授向能力再造的转型。构建学习型政府组织的关键环节就是提升

政府组织内部人员即公务员的专业能力和学习能力^[8]。通过建立完备的组织学习机制,能够提升公务员素质与能力,推动政府管理效能优化。

1.2 分析框架: SECI 知识转化模型

SECI 模型基于知识二分法,将知识划分为隐性知识和显性知识,两类知识的相互作用就是“知识转化”,认为新知识在个体与群体之间通过隐性知识和显性知识的转化而得以创造^[9],揭示了知识通过社会化、外部化、组合化与内部化四个环节实现螺旋式创造的动态过程。国内学者在此基础上提出 IDE-SECI 模型,将外部知识纳入考量,^[10]让 SECI 理论体系更具解释力和适应性。

SECI 模型的核心是通过隐性知识与显性知识的持续转化,推动组织能力螺旋式上升^[11],包含四个关键环节:社会化通过观察和模仿等非正式交流实现隐性知识传递与共享;外部化运用隐喻、类比、模型化将隐性知识转化为可编码、可传播的显性知识;组合化对不同领域的、分散的显性知识进行编辑、分类与重构,形成系统化的知识体系;内部化是将显性知识转化为个体技能与思维模式的实践环节,解决“学用脱节”问题。四个环节相互依存、循环往复,共同构成了组织知识创造的螺旋上升路径。

2 公务员培训知识转化的结构性障碍: 基于 SECI 模型的分析

笔者对 C 市 Q 区公务员培训开展调研,深度访谈了 8 位不同部门的公务员,收集 Q 区政府工作报告、学习型机关建设文件、公务员培训手册等文字资料,跟踪初任培训、中青年干部培训班的课程设计与互动模式,识别公务员培训知识转化中的现实障碍并分析问题原因。

2.1 社会化环节: 隐性知识共享机制缺位

社会化的关键是通过经验分享和互动交流实现隐性知识的传递与共享,但传统公务员培训表现出“形式化”特征。首先,公务员培训需求分析调研机制不健全。调研中,部分参训公务员反映“培训内容未覆盖工作中遇到的实际难题”。现有培训多由行政指令确定方向和内容,未能深入挖掘不同岗位公务员实际工作场景中的隐性需求,导致培训需求和内容产生偏差,隐性知识难以进入到培训体系。

并且缺少非正式交流渠道,公务员隐性知识的共享高度依赖非正式的交流场景,但跨部门、跨层级的学习社群并没建立,年轻干部获取隐性知识的途径局限于观察模仿或向领导随机请教等方式,缺少系统性的经验传递机制。

调研表明,基层公务员普遍希望增加实战经验分享,但当前培训中此类活动较少。传统培训以知识传递为目标,忽视了公务员作为知识主体的能动性,再加上科层制纵向沟通壁垒与横向部门壁垒,从而抑制了隐性知识的流动与共享。

2.2 外部化环节: 隐性知识转化能力薄弱

外部化需要通过课程设计和案例开发等方法将隐性知识转化为可传播的显性知识,但实际中“重理论轻实践,重通用轻本土”现象突出。公务员培训内容多集中在理论学习,针对具体治理场景的业务型知识和技能方面内容较少。本土的优秀实践案例也没有通过案例提取等方法转化为培训素材,治理实践积累的隐性知识无法转化为可共享的显性资源。在培训方法方面,虽然倡导“线上+线下”结合的培训模式,但实践中多数培训还是采取强制性线下集中培训,方法局限于专家讲座、领导授课,缺少情景模拟、案例研讨等互动式学习方式,公务员的隐性知识难以通过交流转化为显性内容。培训需求通过行政指令确定,缺乏互动式调研,外部专家对具体治理场景缺乏深入了解,本地又没有具备业务政策与知识管理能力的复合型人才,从而导致隐性知识难以结构化呈现。

2.3 组合化环节: 培训知识体系碎片化

组合化的核心是整合政策文件、培训课程、实践案例等多来源的显性知识,形成结构化、体系化的知识网络,但是公务员培训的系统性知识网络匮乏。不同主题的培训项目之间缺乏统一的知识框架设计,课程内容存在重复或断层脱节现象。线上学习平台课程分类粗放,模块独立割裂,公务员难以快速获取系统性知识。而且缺乏培训评估与反馈机制,考核标准过于笼统和抽象,缺少对课程逻辑、知识关联性和实用性的量化评估,没有重视公务员参训后的实践应用反馈,并据此调整优化培训课程,导致培训成果无法动态更新到现有知识库中。没有模块化的课程体系和知识库,培训资源分散,数字化平台功能单一,又缺乏知识共创模块与大数据分析支撑,导致了知识整合的系统场缺位。

2.4 内部化环节: 培训知识转化成效低

内部化需要通过实践应用,将培训课程内容的显性知识转化为公务员的岗位能力,而传统公务员培训知识在运用方面的不足导致了“学用脱节”现象。一是培训设计与岗位需求有偏差。集中脱产培训班占比较高,培训内容与岗位需求匹配度较低,部分公务员反映“学完用不上”。培训评估侧重考勤和理论考试,没有

实际应用或能力提升相关的量化指标,知识转化成效难以衡量。并且没有建立培训追踪机制,无法及时解决公务员在知识应用中遇到的困难。二是缺少培训成效与考核结合机制。内部化的实现需要激励机制来引导公务员主动将显性知识转化为自身能力。然而培训考核结果与晋升、评优等激励措施联系并不紧密,培训知识的实践转化成效未纳入绩效考核体系。公务员缺乏将显性知识内化为岗位能力的积极性,最终形成学完不用的情况。总体而言是缺乏实践赋能,培训后反馈优化机制不健全,加上重任务执行、轻知识创造的文化惯性,抑制了知识向能力的迁移与内化。

3 基于SECI模型的公务员培训“知识转化—能力生成”机制构建

针对现有的公务员培训机制在社会化、外部化、组合化、内部化的结构性障碍,本文借鉴学习型组织理论和SECI模型,构建以“知识转化—能力生成”为核心、四阶段联动的系统性培训机制,实现从个体隐性知识到组织治理能力的转化,推动培训知识螺旋式创造。

3.1 创建隐性知识共享的“原创场”

首先要创建精准化、动态化的培训需求机制。基于岗位胜任力模型和实际治理难题的需求调研系统,综合运用德尔菲法、行为事件访谈等质性研究方法,定期收集不同层级公务员,特别是基层岗位的工作困境与学习需求,把需求调研从行政指令驱动的预设转变为实践问题导向,保证培训内容与个体及组织的需求精准匹配。

同时,组建知识社群,定期开展社群交流活动,鼓励公务员分享实战经验,通过经验共享、成果共创的合作机制,打破知识壁垒,为隐性知识的流动提供制度化的场域。也可推行“导师制”“跟岗学习”模式^[12],促进年轻公务员对资深干部在处理复杂事务和群众工作经验的理解,实现经验的代际传承与组织知识的沉淀。

3.2 搭建隐性知识显性化的“对话场”

在培训讲座模式基础之上,引入案例教学、行动学习等参与式的培训方法,创建具有开放性和互动性的对话场域。鼓励公务员在研讨中运用类比或概念模型等方式来表达个人内隐的经验,在集体思辨中完成从模糊意识到明晰概念的升华^[13],实现知识从个体隐性知识到群体显性知识的转化。

并且剖析基层治理领域的成功实践与典型案例,将其作为具有普遍指导意义的教学案例与操作指南,把散落在个体、依赖场景的知识

转化为可传播、可复用的组织知识,开发本土化、情境化的案例库。并且要定期更新课程大纲,新开发案例及时融入培训内容,确保培训内容与治理实践同步,形成课程更新迭代机制。

3.3 构建显性知识系统化的“系统场”

实施政府流程再造时不仅要改进信息系统,更需要优化包含隐性知识和显性知识的知识系统^[14]。首先建立一体化的公务员培训课程体系,基于公共管理核心能力框架与区域发展战略,对政治理论、政策法规、业务技能、数字素养等知识进行系统化梳理与重构,设计逻辑清晰、内容递进的模块化课程系统,确保不同培训项目之间知识结构的连贯性与互补性,打造提升公务员综合素质的系统知识网络。同时升级现有培训平台为集课程中心、案例库、政策法规库、在线互动等环节于一体的智能化知识管理系统,引入大数据分析技术,追踪公务员的学习轨迹与知识应用效果,识别知识盲区和转化障碍,为培训内容的动态优化与个性化供给提供决策数据,推动知识的持续迭代与优化。

3.4 打造显性知识能力化的“练习场”

知识学习的目的是应用于实践,可以将培训课堂拓展到基层治理一线,围绕区域重点工作,组织开展实地调研、制定解决方案,使公务员在近似实战的情境中应用、验证并反思所学知识,实现做中学、学中做,促进知识向能力的迁移与内化。同时,建立培训效果跟踪与反馈机制,持续监测知识应用成效,并将反馈信息用于优化培训设计,形成培训知识的反馈循环机制。也可将公务员在培训知识转化各环节当中的表现与成效,纳入到绩效考核、职务晋升与评优评先体系,增加知识创造与转化的价值回报,改变“重任务执行、轻知识创造”的功利化倾向,从而激发公务员将学习成果转化为治理效能的内生动力。

4 结论与讨论

本文基于SECI知识转化模型与学习型组织理论,分析了当前公务员培训机制中的知识转化障碍,并构建需求驱动—知识转化—系统整合—实践赋能的培训机制框架。研究表明,公务员培训在社会化、外部化、组合化和内部化四个转化环节都存在结构性短板,其本质在于知识转化链条断裂,未形成螺旋上升路径。

本研究的理论贡献在于:拓展SECI模型的应用边界,揭示公共部门隐性知识转化的特殊性;深化学习型组织理论在公务员培训中的实践内涵,将公务员能力发展置于组织知识创造

的整体系统中,为培训从知识传授向能力再造的范式转型提供微观机制解释。实践层面所构建的机制直指当前培训中需求错配、本土案例匮乏、知识碎片化及激励不足等痛点,具有较强的操作性与针对性。

本研究以理论分析为主,结论普适性有待

进一步验证。未来可开展多案例比较或量化研究,检验 SECI 模型在不同类型地区公务员培训中的适用性与有效性。随着人工智能、大数据等技术的发展,数字化学习平台与知识管理工具的深度融合也将成为下一步研究的重要方向。

参考文献:

- [1] 习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[M].北京:人民出版社,2022.
- [2] 赵成福.服务型政府创建中公务员能力培训评估体系构建[J].人民论坛,2015,(23):41-43.
- [3] 韩阳.基于胜任力模型创新基层公务员培训体系[J].领导科学论坛,2018,(01):29-31.
- [4] 孔春梅.基于职业发展视角的公务员培训激励机制研究[J].中国行政管理,2007,(07):61-64.
- [5] 徐晓娜.公共部门人力资源管理激励机制的现状和解决策略[J].改革与开放,2012,(07):43-44.
- [6] 韩银兰.关于公务员培训改革创新思考[J].继续教育,2015,29(07):52-53.
- [7] 彼得·圣吉.第五项修炼:学习型组织的艺术与实务[M].郭进隆,译.上海:上海三联书店,2009.
- [8] 马振清.论行政体制改革过程中的学习型政府组织[J].中国行政管理,2004,(12):75-78.
- [9] 野中郁次郎,竹内弘高.知识创造的螺旋:知识管理理论与案例研究[M].李萌,高飞,译.北京:知识产权出版社,2006.
- [10] 耿新.知识创造的 IDE-SECI 模型——对野中郁次郎“自我超越”模型的一个扩展[J].南开管理评论,2003,(05):11-15.
- [11] 赵蓉英,刘卓著,王君领.知识转化模型 SECI 的再思考及改进[J].情报杂志,2020,39(11):173-180.
- [12] 曾其勇,王忠义.政府公务员隐性知识共享影响因素分析及策略研究[J].图书情报知识,2011,(03):103-108.
- [13] 陈颖波.政府公务员隐性知识管理对策研究:以赤峰市政府公务员为对象的实证分析[D].沈阳师范大学,2013.
- [14] 杨煜,胡汉辉,费钟琳.知识视角的政府流程再造实践研究[J].情报杂志,2011,30(04):89-94.

作者简介: 敖萍(2001.12—),女,汉族,重庆人,硕士研究生,研究方向:公共部门人力资源管理。