



《培训》杂志策划

全球在岗培训权威大师、结构化在岗培训创始人、
美国人力资源开发学会主席罗纳德·雅各布斯扛鼎之作

STRUCTURE
ON-THE-JOB TRAINING

结构化在岗培训

释放工作环境中员工的专业能力

罗纳德·L. 雅各布斯 著
月 丽 崔连斌 译

江苏人民出版社 | 凤凰经管



《培训》杂志策划

结构化在岗培训

释放工作环境中员工的专业能力

罗纳德·L. 雅各布斯 著
胡 丽 崔连斌 译

图书在版编目 (CIP) 数据

结构化在岗培训/(美)雅各布斯著;胡丽,崔连
斌译. —南京:江苏人民出版社,2016. 4

书名原文: Structured On-the-Job Training
ISBN 978-7-214-17492-5

I. ①结… II. ①雅… ②胡… ③崔… III. ①企业管
理—职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第048621号

Structured On-the-Job Training by Ronald L. Jacobs

Copyright © 2003 by Ronald L. Jacobs

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers, arranged with Andrew Nurnberg
Associates International Limited.

All Rights Reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Jiangsu People's Publishing, Ltd.

江苏省版权局著作权合同登记:图字10-2012-173

书 名 结构化在岗培训

著 名	(美)罗纳德·L. 雅各布斯
译 者	胡 丽 崔连斌
责 任 编 辑	于 辉
出 版 发 行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏人民出版社
出版社地址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jspph.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
照 排	江苏凤凰制版有限公司
印 刷	江苏凤凰通达印刷有限公司
开 本	718 毫米×1 000 毫米 1/16
印 张	16.5
字 数	200 千字
版 次	2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-214-17492-5
定 价	58.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

致中国读者

很荣幸能有这样一个机会将《结构化在岗培训》(Structured On-the-Job Training, S-OJT)推荐给广大的中国培训同行。早在上个世纪 80 年代初期,我就已经开始涉足“结构化在岗培训”这一专业领域。对于众多的美国公司来说,80 年代是一个面临巨变的时代。当时的企业都希望能够具有国际竞争力,能够对市场变化做出快速反应,能够以低成本、高质量的方式去满足客户要求,能够采用新的、更具有弹性的工作方式。所有这些变化都意味着需要员工学习了解新的事物,而且这种学习还必须是持续不间断的。

关于如何想到提出结构化在岗培训(S-OJT)这套方法,只能说我当时在一个恰当的时间点处在了一个合适的位置。上个世纪 80 年代,我还是一个年轻的教授,而且也经常为企业提供相关的咨询服务,我最感兴趣的就是如何帮助企业提升他们的绩效。相较于其他的培训方式,S-OJT 能够做到与工作当中的期望和要求直接对接。正是因为这个特点,结构化在岗培训能够更好地帮

助工作绩效的改善和提升。说到这里，学习迁移和转化就成了一个不得不关注的事情。结构化在岗培训是由经验丰富的员工（明星员工）在实际工作场所中开展的培训，因此，S-OJT 能够确保学习者在培训中所学的内容与实际工作的需要具有密切的相关性。为此，我开展了大量的投资回报率（RETURN-ON-INVESTMENT, ROI）研究，去比较结构化在岗培训与传统的非结构化在岗培训以及课堂面授之间的效果差异。研究结果表明，结构化在岗培训能够明显地帮助企业降低培训成本、减少培训时间、提高工作质量。对于企业来说，上述产出结果既可以带来财务上的收益，又能够大大加强员工胜任工作的信心。

为了能够用好结构化在岗培训这种方法，许多同行可能意识到需要学习一些新的人力资源开发相关知识和技能，本书则旨在将所有需要涉及的相关信息整合在一起。本书第一版在 2003 年出版，这个第二版的《结构化在岗培训》能够更好地帮助和指导企业去运用实施 S-OJT，同时也是一本结构化在岗培训的信息参考工具书。比如，为了开发和实施一个有效的 S-OJT 内容模块，工作任务分析是一项至关重要的基本能力。然而，具备足够经验或能力的人力资源开发从业人员少之又少。诸如此类的专业技能其实不难掌握，但需要花时间去理解，直到熟练应用。

如今，企业所面临的挑战是全球化的。由于独特的国家文化背景和员工的构成情况不同，中国企业所面临的问题可能不同于其他国家。但是，在如何找到更有效的工作方式上，这个问题是

共同要面对的。在企业推行应用 S-OJT 的过程中，建议培训同行有策略地推进，要让业务方经理们有信心，相信在培训结束时能够看到具体的收益。许多中国企业喜欢把培训搬到企业大学里进行，以此表明企业对员工培训的重视。与此同时，我们也知道许多员工对新知识的了解和应用都是发生在工作场景中，而不是在培训教室里。综合来看，培训会发生在两种场所：实际工作场所与企业大学。为此，对于人力资源开发从业者而言，知道在何时需要把什么培训放在哪种学习环境中开展最为有效，则成为一项至关重要的专业能力。

S-OJT 除了适用于大型企业，也适合于中小型企业，尤其适合于中小型企业中的业务专家（SMES）去使用 S-OJT。从最近美国、韩国以及其他国家的情况来看，当企业中的培训资源有限时，对于需要开展在岗培训的业务专家来说，S-OJT 成了最受欢迎的培训方法。当时间有限、用于培训的物理环境受到限制、培训管理者数量有限的时候，还有哪种方法比 S-OJT 更为有效呢？与大型企业相比，中小型企业的业务专家使用 S-OJT 方法产出的培训成果将会是一样的。

目前，S-OJT 已经用于培养不同业务类型的各种员工群体。举例来说，在制造业和服务业公司，S-OJT 用于对一线员工的培养，在零售业用于训练新的销售员。此外，S-OJT 还在不同的行业和企业里用来培养新任主管及经理。S-OJT 还可用于工程师的培养、护士及医疗保健专业人员的培养。在未来几年里要解决的

问题是，如何把 S-OJT 与其他培训方法进行混合使用，从而帮助员工能够胜任更加复杂的知识密集型工作。比如像电子通讯类的高科技行业，正在为他们的员工打造这样的混合式培训系统。

希望中文版的《结构化在岗培训》能够清晰地阐述 S-OJT 应用的精髓，从而帮助到中国企业成功地运用 S-OJT 并且取得成效。要做到这一点，确实需要做进一步的关于 S-OJT 的专业学习。但是，当 S-OJT 帮助企业的绩效提升的时候，相信这样的学习时间投入应该是值得的！

罗纳德·L.雅各布斯 博士

美国伊利诺伊大学人力资源开发专业教授

美国人力资源开发协会（AHRD）主席

译者序：当“在岗培训”遇上“结构化”

“70-20-10”学习法可谓是培训领域的一个通用术语，无人不知，无人不晓。因此，在众多的学习方式和手段中，在岗培训（*On-the-Job Training*，OJT）的价值和重要性亦毋庸置疑！然而，在我们年复一年、日复一日的在岗培训工作中，又有多少人在多大程度上进一步思考过，这一直沿用的在岗培训有哪些局限性呢？目前，大多数企业中所开展的在岗培训（OJT）都采用师带徒的形式，即“干中学——跟着我做就行了”！这种方法通常会存在一些弊端，比如：

- 没有明确目标和实施计划，随意性强，学习效果不可控；
- 培训内容不完整，甚至不准确，培训结果不可靠；
- “师傅”水平不一，传授有用技能的同时，也可能教会了不良工作习惯或不科学的操作方式，给企业带来潜在风险；
- 有经验的员工认为培训不是他的职责，甚至有可能威胁他

的“专家”地位，因而缺乏知识和经验分享的动力；

- 时间滞后，不能及时满足企业技术创新的要求。

那么，导致上述问题的症结在哪里呢？答案是：传统的在岗培训是在一种非结构化的方法和思维方式指导下开展工作的。事实上，这个问题在上个世纪 80 年代就已经被来自美国的雅各布斯教授关注到，并且提出了行之有效的解决方案——结构化在岗培训（Structured On-the-Job Training，S-OJT）。结构化在岗培训是指运用结构化的方式来实施在岗培训，在工作场所或接近工作场所的地点由有经验的员工训练新员工，有计划地培训特定工作能力过程。从这些年全球 500 强企业、非营利性组织、政府部门以及我们自身的实践应用来看，S-OJT 的优势和特点在于：

- **系统性** 在岗培训要做到真正的落地性和有效性，需要的不仅仅是配备什么样的师傅（或者叫做导师）随机地提供什么样的学习内容，而是需要采用系统性思维打造一套结构化的在岗培训系统。这套系统应该涵盖和回答如下问题：针对什么样的绩效问题，由谁，在什么情形和条件下，以什么方式，向谁，提供什么内容，如何评价和监控学习的成效以及如何不断进行在岗培训的优化和改善。
- **可复制性** S-OJT 始终强调在岗培训是一个螺旋式上升的流程和循环，而不仅仅是一个个培训事件的累加。因此，

在本书中，读者朋友们会清晰地了解到结构化在岗培训全流程包含六大环节：（1）确定何时使用 S-OJT，（2）分析工作任务，（3）培养培训师（导师），（4）开发 S-OJT 内容模块，（5）实施 S-OJT，（6）评估 S-OJT。基于这样一套流程，在每一个环节所产出的成果以及方法经验都可以被企业不断重复运用。

- **有效性** 基于 S-OJT 的系统性和可复制性，与传统的非结构化在岗培训相比较，结构化在岗培训在投入产出比收益上高出 4—6 倍，员工学习时间周期可以缩短 6—8 倍。此外，在隐性收益上，结构化在岗培训可以成为组织经验萃取和传播、形成组织学习氛围的有效抓手！

我们之所以有动力、有热情在 2011 年把雅各布斯教授的结构化在岗培训方法论引进中国，进而花时间把他的这本专著重新翻译出版推荐给各位培训同行，主要原因是：

- **书总是常读常新** 尽管这本书的出现已经有些时日了，但这本书所讲述的结构化在岗培训的思维理念和具体方法流程仍然与时俱进，甚至对于我们一些企业来说具有相当的超前性。无论是从德勤、DDI 还是 ATD 对中国企业培训现状的研究结果来看，大部分企业都把绝对比重的培训资源用在了高层领导力培训。然而，一线员工、基层主管、

中层管理者的培养也是至关重要！相对来说，这几个群体人员基数很大，需要的培训资源较多。那么，如何才能做到培训资源使用最少，效果却能最大化呢？相信这本书里所讲的结构化在岗培训能带给你很多启发！

- **效果是王道** 这些年一直在人才发展这个专业领域里“上下而求索”，我们发现培训以及培训人能否在企业或所在的组织机构中占有一席之地，归根结底都回归到“培训效果”这个熟悉而又陌生的不老话题。作为 S-OJT，以其独有的系统性和可复制性决定了，它在一线员工、主管甚至中层管理者群体的培养上的有效性。S-OJT 可以作为一种独立的学习方式和培养项目存在；同时，也可以作为任何其他的学习方式和培养项目的辅助措施。例如，当某个培训项目需要学习者“学以致用”，而且希望看到训后实际工作中行为上的改变，S-OJT 即可成为成本最低、最快捷且最有效的学习强化措施。

如果传统的在岗培训没有达到期望的效果，那么，让“在岗培训”与“结构化”相遇会是怎样的情形和结果呢？结构化在岗培训（S-OJT）——释放工作环境中员工的专业能力！

胡丽博士 崔连斌博士
美国安迪曼咨询公司

前 言

第二版的重点明显地不同于第一版。第一版从根本上阐述了组织中在岗培训（OJT）在本质上可以是结构化的或有组织的，并能够带来更可靠和可预测的培训结果。考虑到当时很少有管理者和人力资源开发（HRD）的专业人士对 OJT 持这样的观点，因此在第一版中这样的定论似乎是合理的。事实上，经验表明，组织中的多数人仍然认为 OJT 是非结构化的。因此本书的第一版在很大程度上，肩负着倡导将结构化在岗培训或 S-OJT 作为一种新的培训方式的使命。

第二版的目标是拓展和延伸最初的关注重点，但同时提供最基本的信息。第二版的引入对于广大读者是大有裨益的。在本版中，在已有章节中融入了很多新的信息，同时又新增了四个章节。这表明在过去几年中，与 S-OJT 相关的理论、研究和实践取得了丰硕的成果。更多的从业者和学者开始将精力转向这个领域。现在与该主题相关的可用资源比过去任何时候都多。在任何搜索引擎上输入 S-OJT，都会涌现出包含这个术语的许多各种不同的链接。

有人问到，关于 S-OJT 还可以谈一些什么？很显然，考虑到我们所处的时代正在快速地变化，可供谈论的内容很多且没有尽

头。当然，这些关注从长远来看有助于促进 HRD 的实践，甚至于可以改善组织和社会。

这些更广的视角出现在第二版中。即本书力求阐述如何应用 S-OJT，来帮助组织聘用的员工或日后准备步入职场的人士来应对不断变化的工作胜任能力的要求。事实上，S-OJT 的实践发展方向已经超出了几年前人们的预测——例如，将 S-OJT 用于中学生青少年参与的以工作实践为基础的培训项目或用作公共资金资助的经济发展工作的一部分。实际上，第一版在当时取得了很重大的进步，但是在今天更全球化的环境下来看，书中对于某些方面的认识还是不充分的。因此，现在似乎适合引入第二版了。

前面已经提到，一个要解决的基本问题是人们如何学会工作。无论处于哪个工作层级或服务于什么类型的公司，几乎所有的员工在工作中都经历过某种形式的 OJT。但鲜有（如果有的话）任何远离工作场所的培训项目能有效地体现各实际工作领域的知识和技能。从实际意义上讲，OJT 在员工需要掌握的知识与如何利用已掌握的知识之间架起了一道桥梁。OJT 带来的潜在利益是让一些有意义的工作可能在培训期间就能同步完成。

虽然有些年头了，但加内维尔与盖纳（Carnevale and Gainer）的预测仍值得认真考虑。

■ 员工 80%—90% 的工作和知识将通过 OJT 获得。

■ 即使没有指定的 OJT 预算项目，组织将在员工 OJT 上花费的时间是脱岗培训的三倍。

■ 多达员工第一年薪酬的三分之一的费用将用于 OJT 支出。

不幸的是，在组织中大多数 OJT 还是无计划的，这种情形对于组织和个人都有潜在的危害。主要是因为组织通常将非结构化的在岗培训当作一种权宜之计，所以也不会考虑其可能带来的后

果。在许多管理者看来，OJT 的花费很少或者没有花费，且可以快速轻松地实施。培训过程通常由那些可能很了解工作、但相对缺乏拥有培训师技巧的员工来实施。由于这种做法导致培训的低效性成为了人们反对 OJT 的主要理由，结果，很多组织都依赖于脱岗培训，不考虑其学习任务的适用性。

越来越多的管理者和 HRD 专业人士领会到组织内部关于培训的两个基本原则。

第一，培训在组织中具有战略作用。

经济全球化要求组织在投递产品和服务时具有更多灵活性，应用先进的技术以及更快地响应客户需求，同时也继续强调员工高层次的专业知识和技能对于组织的战略重要性。高效且成功的组织运行取决于能有效解决问题以及进行决策的员工。但随着工作任务越来越复杂，他们也一直在变化。

第二，在岗培训并不一定是无效的。

“结构化的”在岗培训成为了人力资源领域的又一个专业词汇。“结构化的”是指培训需要充分地预先策划和计划。

这两项基本原则在目前很大程度上促使人们对于 S-OJT 高度关注。S-OJT 与其他诸多结构化的培训有很多共同点，然而也有其独特性。例如，作为主要的讲述培训内容的方式时，S-OJT 强调有经验的员工与新员工进行一对一的交流。S-OJT 这个方法论本身也填补了管理和人力资源开发领域的一项空白。

本书特别提供了如何理解、创建和应用 S-OJT 的综合指南。其潜在的目标是改善目前使用的培训方式，最终使工作场所中高层次员工的胜任能力或专业技能得以提升。一旦员工的专业技能得到发展，员工就可以解决相关问题，使得员工个人、组织和社会都受益。为了实现这个目标，S-OJT 应用了来源可靠的理论和

经专业实践证实了的原理。有用的理论来自于成功的实践，成功的实践带来可预期的、一致的结果——这与组织中管理者所进行的业务流程有相同的目标。

本书的基础是以系统的视角审视 S-OJT。系统视角保证了理解 S-OJT 的方式与理解组织的方式一致。S-OJT 和组织都应当被看作是动态的系统，它们都有自己的输入、过程和输出。系统设计者常常担心系统间如何协同工作，同时也担心各个结构化的 OJT 之间如何协作。S-OJT 作为一个培训系统与另外一个系统直接接触，即工作体系。在应用 S-OJT 时，组织如何协调培训与工作，这是最重要的问题。

本书的编排

本书共十五章，分为三大部分。第一部分，“满足对员工专业能力的需求”阐述了应用 S-OJT 的理由并提供了一个理解 S-OJT 的框架。第一章介绍了员工专业能力的概念，并说明需要有效率且有效果地发展这种能力，这种需求促使人们近来对 S-OJT 的兴趣越来越浓厚。第二章定义了 S-OJT 的系统视角，讨论了其有别于其他培训方法的特点。第三章将 S-OJT 作为一种正式的学习方式进行讨论，并将其与人们越来越感兴趣的工作中的非正式学习方式进行了比较。

第二部分描述了开发 S-OJT 时涉及的步骤。第四章审视了各种应用 S-OJT 的方式，并说明如何决定是否针对某一工作单元实施 S-OJT。第五章讨论了在准备 S-OJT 模块时如何进行工作分析。第六章包含了选择、培训和管理 S-OJT 培训师的相关内容。第七章讲述了如何准备 S-OJT 模块。第八章和第九章描述了 S-OJT 的实施流程。第十章讨论了如何评估 S-OJT 以及解决

S-OJT项目中的问题。这几章中包含有清单、一览表或示例，用以指导读者理解 S-OJT 所涉及的步骤。

第三部分，“结构化在岗培训的运用”围绕 S-OJT 的实施展开。第十一章呈现了如何将 S-OJT 用作组织变化流程的一部分，尤其是用于解决越来越多的员工的灵活性需求。第十二章讨论了跨文化问题以及 S-OJT 在全球环境下的应用。第十三章描述了如何将 S-OJT 用作劳动力发展的一部分，这个领域或许有助于在将来定义 S-OJT。第十四章证明应当在一个变化管理流程中实施 S-OJT，同时也考查了使用中存在的问题。第十五章呼吁发展一种关于员工专业技能的组织文化，通过应用 S-OJT 和其他培训方式鼓励持续学习。

最后，附录一摘录了企业内培训（TWI）报告的一部分，用于描述具有影响力的透镜研磨工研究。第二次世界大战期间的 TWI 项目首次确定了 S-OJT 是一种可靠的改进组织绩效的方法。附录中也包含了用于开发 S-OJT 项目的有趣文档。

目 录

前言

第一部分 满足对员工专业能力的需求

第一章 开发员工专业能力的挑战 /3

第二章 系统视角下的结构化在岗培训 /24

第三章 工作环境中的培训与学习 /39

第二部分 结构化在岗培训的流程

第四章 决定是否采用结构化在岗培训 /51

第五章 分析要学习的工作 /69

第六章 为结构化在岗培训选择、培训和管理培训师 /86

第七章 制作结构化在岗培训模块 /99

第八章 做好实施结构化在岗培训的准备 /116

第九章 实施管理类、技术类和认知类培训 /127