

Structured On-The-Job Training



经理人丛书

想更省钱，更高效的达到培训效果吗？

制胜 培训秘诀

（美）罗纳德·杰克斯 著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

Structured
On-The-Job
Training



经理人丛书

想更省钱，更高效的达到培训效果吗？

制胜 培训秘诀

(美) 罗纳德·杰克斯 著
谢金峰 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:又菁 郭敬梅

封面设计:天世嘉艺

图书在版编目(CIP)数据

制胜培训秘诀 / (美) 杰克斯著; 谢金峰译. —北京: 中华工商联合出版社, 2003

书名原文: Structured On-the-Job Training

ISBN 7-80193-070-3

I. 制... II. ①杰... ②谢... III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123042 号

Structured On-the-Job Training

Copyright ©2003 by Ronald L. Jacobs

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copy-

right ©2004 by China Industry & Commerce Associated Press

ALL RIGHTS RESERVED

版权登记号: 图字:01-2003-8867 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京中科印刷有限公司印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张14.75 180 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-070-3/F·33

定 价:38.00 元

**人必须通过做事学习;虽然你认为你知道怎么做,但在
尝试去做之前你并没有把握。**

——索福克里斯,公元前 496-406 年

序

与第一版相比,本书第二版的重点有了明显的变化。本书第一版主要阐述这样的观点,即组织内的岗位培训(OJT)从特点上讲是可以进行组织或计划以取得更可靠和更具可预测性的培训效果的。由于当时从这个角度考虑OJT的组织管理人员或人力资源发展(HRD)专业人士很少,阐明这个观点是适当的。经验表明,事实上组织中的多数人仍然认为OJT多是没有计划的。因此,本书第一版旨在促进有计划的岗位培训或结构性的岗位培训(S-OJT)这种培训方法的推广应用。

第二版的目标是增加和扩展这个重点,但没有丢掉基本的信息。推出第二版意味着第二版与第一版相比有较大的变化,读者的投资物有所值。第二版在原有各章中加入许多新信息并新增四章内容,表明过去几年中与S-OJT相关的理论、研究和实践的进展取得了重大的成果。更多的业者和学者开始将精力投入到这个方向。现在关于这个课题的资料也比以往丰富得多。几年前讨论这个话题的人很少,现在已涌现出一批持一致观点的人。事实上,在网络搜索引擎中输入“Structured on-the-job training(有计划的岗位培训)”会找到带有这个术语的许多链接。

有人曾提出疑问:关于有计划的岗位培训还有什么可讲吗?显然还有很多没有讲到的东西,不仅如此,考虑到我们生活在飞速变化的时代,会不断产生新的话题。毫无疑问,所有这些兴趣有利于长远地改进人力资源发展工作,通过扩展,还可以从整体上改进组织和社会的

管理。

第二版反映了这种广义的理解。也就是说,本书旨在解决这样的问题:S-OJT 如何满足一个组织已经雇用和将来准备雇用的个人的不断变化的能力要求。事实上,S-OJT 领域的实践已经转到了短短几年前没有预料到的方向——比如用于以工作为基础的高中生培训方案以及用作由公共基金资助的经济发展措施。实际上,虽然在当时看来第一版已经取得了重大进展,但在今天的全球经济背景下,一些方面已经显现出不足之处。因此,在这个时候推出第二版是合乎时宜的。

如上所述,人们需要解决的基本问题是如何学会工作。几乎所有的雇员在职业生涯中都接受过 OJT,不论他或她从事的是何种组织的何种级别的工作。在工作场所以外进行的培训很少能够有效地展示全部知识和技能。实际上,OJT 有助于缩小所学与所用之间的距离。此外,OJT 还有个潜在好处,即在培训期间完成一些有用的工作。

尽管 Carnevale 和 Gainer 的著作(1989年)出版后已过去多年时间,但他们的估计在今天看来仍然是正确的:

- 雇员通过 OJT 学得的知识可能占到 80%~90%的比例。
- 即使没有为岗位培训安排专门的预算,组织对每名雇员进行岗位培训所用的时间是脱岗培训所用时间的三倍。
- 雇员第一年的薪水中用于 OJT 费用的占到三分之一。

不幸的是,组织内部的多数 OJT 仍然是无计划的,这可能会对组织和个人产生不利影响。采用无计划的 OJT 的主要原因往往是开支问题,管理人员很少考虑这样做的后果。在许多管理人员眼里,OJT 没有成本或成本很低,可以轻松、快速地实施。培训工作往往交由其他雇员完成,他们可能了解自己的工作,却相对缺乏作为培训教师的技能。管理人员通常以这种方法作为反对采用 OJT 的理由。结果,许多组织依赖脱岗培训,却不考虑这种方式是否适用特定的学习任务。

越来越多的管理人员认识到与他们组织内的培训有关的两个基

本事实。

第一、培训计划对组织具有战略功能。

全球化的经济要求增加生产与服务提供方面的灵活性、采用先进技术、对客户需要做出更有效的反应,不断凸显高水平的雇员专有技术或知识的战略意义。组织工作的效率与成功取决于能够有效解决问题和做出决定的雇员。但是,由于工作任务越来越复杂,他们面临不断发生的变化。

第二、OJT 不一定没有效果。

有计划的岗位培训已经为人力资源发展领域的人们所熟悉。有计划的意思很简单,就是指在举办培训之前经过充分的考虑和计划。

这两个基本的事实在很大程度上提高了人们对 S-OJT 这种培训方法的兴趣。尽管 S-OJT 与其他形式的有计划的培训有许多共同之处,但在其他方面也存在明显的不同。例如,它强调有经验的雇员与新手之间一对一的接触,将这作为传达培训内容的最主要手段。本书围绕 S-OJT 这个中心,在相当程度上填补了管理及人力资源发展方面的一个空白。

具体而言,本书对理解、制定和应用 S-OJT 提供全面的指导,其目标是改进目前用于提高雇员在工作环境下的技能或专业知识的培训方法。这些专业知识一旦得到发展,就可以释放其潜能或被企业所运用,解决个人、组织和社会的问题。为实现这个目标,作者从可靠的理论和经验证明的实践方法中总结出多个原则。有用的理论来源于良好的实践,而良好的实践方法产生可预测和一致的效果——这是组织管理者对其业务经营的共同目标。

对 S-OJT 的系统评价依然是本书的基础。系统评价确保以理解组织的方式去理解 S-OJT。S-OJT 和组织都应当被视为动态的系统,都有自己的投入、流程和产出。系统设计得通常关心系统如何协同工作的问题,这同样适用于有计划的岗位培训。作为培训体系的 S-OJT 与另外一个体系即工作体系有直接的联系。在应用 S-OJT 时,最重要

的问题是一个组织如何协调培训和工作的关系。

本书的计划

本书的十五章内容分为三编。第一编“满足雇员对专门知识的需求”阐述了采用 S-OJT 的理由以及理解 S-OJT 的框架。第一章介绍了雇员专业知识的概念,指出有效提高这种专业知识的需要是近期人们对 S-OJT 的兴趣增加的重要原因。第二章讲述了对 S-OJT 的系统评价,对使之有别于其他培训方法的特点作了解释。第三章讨论了作为正式学习形式的 S-OJT,并将其与非正式岗位培训做了对比,人们对后者的兴趣也在与日俱增。

第二编阐述了制定 S-OJT 涉及的步骤。第四章分析了应用 S-OJT 的方法,指出在工作内容确定的情况下如何决定是否采用 S-OJT。第五章讨论了制作 S-OJT 模块时如何进行工作分析的问题。第六章涉及 S-OJT 培训教师的选择、培训和管理。第七章介绍了 S-OJT 模块的制作。第八章和第九章讲述了培训的实施过程。第十章讨论了 S-OJT 方案的评价以及解决问题的方法。这几章中包括了在每个步骤中为读者提供指导的清单、总结表或范例。

第三编“有计划的岗位培训的运用”回答的是 S-OJT 的实施问题。第十一章指出如何将 S-OJT 用作组织变化过程的一部分,特别是解决对雇员的灵活性要求日渐增加的问题。第十二章讨论了跨文化问题以及如何在全球化背景下应用 S-OJT 的问题。第十三章阐述了在职工人数增加的情况下如何应用 S-OJT 的问题,这个领域有助于界定将来 S-OJT 的范围。第十四章指出应当在变化管理过程中实施 S-OJT,还分析了应用中的有关问题。最后,第十五章呼吁在采用 S-OJT 和其他有助于鼓励持续学习的培训方式的基础上,发展雇员专业知识的组织文化。

最后,附录一节选了描述颇有影响的透镜磨工研究的《产业培训(TWI)报告》(Dooley, 1945)的一部分。二战期间的 TWI 计划第一

次将 S-OJT 确立为改进组织业绩的可靠手段。附录还包括与制定 S-OJT 方案有关的文件。

目 录

序.....	iv
--------	----

第一编

满足雇员对专门知识的需求

第一章 提高雇员的专业知识以应对更大的挑战.....	3
第二章 系统地评价有计划的岗位培训(S-OJT).....	21
第三章 工作环境中的培训与学习.....	35

第二编

有计划的岗位培训的流程

第四章 决定是否采用有计划的岗位培训.....	45
第五章 分析要学习的工作.....	60
第六章 为有计划的岗位培训选择、培训和管理雇员...	77
第七章 制作有计划的岗位培训模块.....	88
第八章 做好举办有计划的岗位培训的准备工作...	105
第九章 实施管理类、技术类和认知类培训.....	117
第十章 评价并解决有组织的岗位培训方案的问题	134

第三编

有计划的岗位培训的运用

第十一章 组织变化与有计划的岗位培训·····	153
第十二章 从全球角度审视有计划的岗位培训·····	166
第十三章 劳动力培养与有计划的岗位培训·····	175
第十四章 变化管理流程与有计划的岗位培训的应用	182
第十五章 总结:培育组织的专业文化·····	198

附录

一 关于透镜磨工研究的《产业培训报告》节选·····	201
二 S-OJT 培训教师评价表·····	209
三 学员评价表·····	215
四 嵌入式培训的 S-OJT 模块示例·····	221

第一编

满足雇员对专门知识的需求



第一编指出，发展雇员的高水平能力是组织面临的最大挑战之一。事实证明有计划的岗位培训很有效，特别适合应对这一挑战。从性质上讲，在工作环境下举办的其他各种形式的培训基本上是无计划的。

第一章

提高雇员的专业知识 以应对更大的挑战

本书的首要目标是为理解、制作和应用 S-OJT 提供实践指导。首先要解释这种培训方法为什么吸引了许多管理人员和人力资源发展 (HRD) 专业人士的注意,这一点很重要。本章为这本书的出版理由在整体上做出解释的同时,还涉及下列问题:

- 雇员的专业知识以及全球化经济条件下影响专业知识的各种情况;
- 组织如何通过培训提高雇员的专业知识;
- 增加人们对 S-OJT 的兴趣的事件。

全球化经济中的专业知识

多数人面临学习工作中的新知识和技能的挑战。培训方案旨在减

少这种学习的困难。然而,培训并不意味着只有雇员受益,组织希望从雇员培训中受益,事实上,培训有助于保证雇员胜任组织要求他做的工作。因此,从根本上讲,培训是发展雇员的高层次能力或专业知识的问题。

专业知识是专家知识和会做的事情。专家是各项人类事务的专门领域中最有能力的个人。历史上出现过各种各样的专家:用燧石造出打猎工具的游牧部族的猎人,规划埃及金字塔的数学家,在油画中体现出三维视觉效果文艺复兴时代的艺术家,制造精密机床的18世纪的工匠,以及当代制定战略计划用以指导组织未来发展的管理人员。没有这些技能熟练的人们的专业知识,我们的文明在过去的一千年中不可能以它所经历的方式获得发展。

专业知识对人类进步具有重要意义,而且它对现代的组织特别重要。全球经济要求生产和供给具有更大的灵活性,改进技术的应用,增强对客户要求的反应,这些要求使得专业知识比以往任何时代更有价值(Jacobs & Washington, 2002; Carnevale, 1991)。Krotter 和 Heskett (1992)在总结四年研究的结论后指出,许多组织的竞争力基本取决于这些组织内的人员的知识、技能和态度。Peter Drucker (1993)认为,在现代的后资本主义时代,知识是组织最重要的资源。

一个组织要想提高竞争力就必须转变自己,雇员个人的能力对确保转型的成功起着关键的影响。业绩良好的成功组织比以往更依赖于能够胜任解决问题和做出决策等复杂工作的雇员。但是,只有掌握必要知识和技能的雇员才能胜任复杂的工作。因此,如果雇员个人有较强的能力,作为整体的组织就能更有效地应对它所面临的挑战。

对于当代的组织而言,实际情况是多数雇员被要求迅速、持续地发展其高层次能力,但没有很好地配合组织正在从事的业务。太多的情况下,雇员刚刚适应当时的方法,组织对他们的要求就发生了变化。客户服务代表——组织中有各种形式的此类职位——经历的对工作要求的瞬间变化尤其频繁。安装新的存货管理系统后,与原有系统有

关的大部分知识和技能便不再为组织所需要。

与一个组织的其他资源如现金和设备等不同,人的能力不是一成不变的。这种能力不是能看得见的,也无法伸手触摸到。不过,对于一个组织而言,对人的能力的管理往往比管理有形资产发挥着更加核心的作用。同时,专业知识的影响是清晰可见的。当雇员运用他们的能力完成工作时,他们的努力会产生一系列的效果。

我们将最有能力的人称作专家。从定义上看,专家在组织中取得的成果最有价值。成为专家只代表人的能力的一个层次。表 1.1 列出了从初学者到大师的人的能力分类(Jacobs & Washington, 2003)。工作成果价值较小或没有成果的人的能力较低,这些人是初学者或新手。能够完成具体任务并取得有限工作成果的人可以被看作专业人员。当这些人取得关于这些任务的一段时间的经验后,他们就是有经验的专业人员。然而,不能仅因为这些人有经验而将他们视为专家。Chi、Glaser 和 Farr(1988 年)指出,与其他所有层次相比,专家拥有系统的概念性和程序性的知识体系以及很长时间的经验。大师是最高层次的专家,并非所有专家都能达到这个能力层次。Jascha Heifetz 是 20 世纪最优秀的小提琴演奏家之一,当一所大学向他提供教学职位时,他说:“希望我是一名合格的教师”。大师受到如此高的尊重,一名专家要想再进一步达到大师级的能力层次需要克服很多困难。

表 1.1 人的能力层次

类别	特点
初学者	从字面意义上讲,是指初到一个工作环境的人。在开始工作之前,通常先对工作有最低程度的了解。因此,这些人缺乏充分完成工作所必需的知识和技能。
专业人员	是指可以在无人监督的情况下可靠地完成具体工作的人,但这些工作仅限于很常规

	的工作。通常必须对这个层次的人加以指导,帮助他们运用最适当的工作方法。
有经验的专业人员	是指可以完成具体工作并且多次执行过这种工作的人。因此,这些人可以轻松、熟练地完成工作。在这个层次可能要停留很长时间。
专家	是指拥有的知识和经验符合而且往往超过特定工作的要求的人。这些人因为精通技巧或专业知识而受到其他人的尊重,同行对其评价也很高。这些人能以较经济的方法运用他们的能力处理常规和非常规的情况。
大师	是指被视为专家中的专家或所有雇员中的“真正”专家的人,他们组成的精英团队被用于为他人确定标准和典范。

成为专家意味着他们能以实际可行的方法运用他们高层次的能力,这是专业知识的基本特点。一个人不可能在一夜之间达到专家水平。所有专家肯定是从初学者做起的,两者之间有多个发展阶段。职业技能培训证书——比如汽车机械师或内科医师——只不过表明他或她具备了从事某种职业所必需的受教育的条件。对于客户而言,这样的证书表明从业者具备提供有效服务的潜在能力。证书不能保证机械师或内科医师知道如何运用所获得的信息,也不能保证他们在具体情况下采取正确的措施。从客户的角度讲,判断从业者是否是专家取决于修理过的车辆性能如何或诊断和治疗后的病人在多长时间内康复。

因此,专业知识几乎总是指运用知识和技能取得对他人有价值的结果的能力。不过,大师、专家、专业人员或初学者只是相对的概念。Gilbert(1978年)指出,一个组织中总要出现取得示范性业绩的人或