

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



岗位技能训练的三种方法

曾飞 高级讲师

综观当前企业中岗位技能训练的经验,可以归结为三种常用的、有效的训练方式:分层递进训练法、超循环训练法和板块训练法。它们分别适用于复杂技能系统的独立工序、技能结构简单的流水工序、以及技能明显可以分解为几个模块的半流水性质的工序。根据实际情况适当选择相应的训练模式,根据具体情况加以变通,将有利于训练效果的明显提高。要做到这一点,就需要从唯有集中课堂教学才算培训的旧观念和教学模式中解放出来,建立现代的全新的观念和训练模式。

一、分层递进训练法

对于不同特点的工作岗位,应当采用不同的训练方法。针对岗位技能系统比较复杂,工作相对独立的工种,采用分层递进训练法效果甚佳。所谓分层递进训练法就是依照系统技能自身具有明显的层次结构的特点,从基础性的单元技能的训练开始,依次递升,进入高一层次的训练,分阶段完善岗位操作技能。譬如 维修钳工的技能训练,先从锯割、錾削、挫削、研磨、钻扩、攻丝、套牙、平面划线、测量等基本功的训练及考核入手,然后进行本岗位特有的专项技能训练,最后进行本岗位的综合训练。在分层进行技能训练的同时,知识基础课程、思想政治教育和职业道德教育应同步进行,其中职业道德的培养还应当和技能训练的过程中,用师傅的表率作用去影响学员的职业态度,形成良好的职业道德风尚和浓重的质量意识。

二、超循环训练法

对于流水作业,操作技能相对比较简单工序,适宜采用超循环训练法。所谓超循环训练法就是受训者的岗位技能在:标准——操作(练习)——考核 的循环中不断提高。同时辅以必要的知识基础、思想政治和职业道德教学。这种训练法的特点是,在对岗位操作技能进行动作分析的基础上,制定操作标准,培养模范操作者或制成分解动作录像带,用以让受训者模仿,然后在工作岗位上长期进行个别训练,提高操作水平,并依靠定期的操作考核来评价操作水平的提高是否已达到标准的要求。达到后进入新一轮循环,未达到者重复进行原有的循环。以便保证流水线操作水平的不断提高。这种图式就是超循环论所描述的图式。通俗地说也就是我常争论的鸡与蛋的哲学问题:鸡的物种的进化,是在蛋与鸡的小循环中向前发展的。小循环是具体的、微观的过程,不应当与物种发展的宏观过程中的蛋与鸡的谁先谁后的问题混为一谈,具体的事例中,先得蛋,就是蛋先;先得鸡,即鸡先。类似的在应用此法进行训练中,先制定标准还是先考核,或许先操作都是可能的,其根据是受训对象的具体情况,而不应抽象地讨论应当从哪一环节入手才是正确的。例如,有些引进项目,国外已有适用的成熟的操作标

准，自然可以先从移植标准用于训练入手；又如流水线上已有成熟的操作人员，也就可以从挑选数名优秀的操作者，对他们的操作进行动作分析，塑造模范操作者，用于示范，提供操作者操作训练的模仿对象，而开始训练；再如老企业，工人的操作比较纯熟，当然也可以先从考核入手，然后据以制订进一步提高的新标准和补差式的培训课程设计；而对于缺乏参照样例的新工艺流水线，即应当鼓励操作工人在生产中努力熟练，以便选择较好的操作者做为动作分析的样例。只有根据实际情况来决定断环点，流水线工序的训练才能切合实际，取得实效，这类型的训练，课程开发时间长，示范教学的时间较短，而工人在操作岗位上个别地进行训练的时间也较长。其中的示范教学和训练，都可以个别进行，因此也有人称之为“个别训练”，和长期集中在课堂里进行培训的模式有很大的差异，人们起初很不容易接受。但现代工业的发展趋势迫使人们不得不改变陈旧观念，接受切合实际情况的全新观念及其相应的培训模式。譬如生产某种电器元件流水线最后一道工序：检验工序的操作，仅有一种动作——拿放元件，以及凭检测仪表的读数和指示的波形判断正次品，同时留意检测仪表是否正常工作。这种结构十分简单的操作，技能性却极强，拿放及判别的速度和准确程度对于不同的操作者差距相当大，因此通过训练改善技能的潜力也极大。通过对优秀操作者的动作分析，总结出比较好的操作模式，用行为塑造的方法，通常可以培养出模范操作者；对他们的操作进行录像和加工，可以形成操作者过程的示范录像片。无论用模范操作进行表演示范，还是辅以录像的演示，都能很好地为受训者提供仿效的样例。这种短时间的教学，需要通过当场的在指导下的模仿、纠正动作来加以巩固，但真正的技能熟练，需要在操作岗位上的长时间的自我练习和自我调整才能达到目的。练习的效果，则应当用技能考核来检查。而有关仪表、电器元件的相关知识、思想政治教育、职业道德教育可以同步进行。

三、板块训练法

在上述两种极端状态的岗位之外，还存在着介于两者之间的中间模式。例如某企业中流水线上的自动车工，就有这种特征。它具有车刀选择、磨制及安装；进刀齿轮调整；车床日常保养三个模块技能。技能既不是简单到只有几个基本动作，也不具有非常明显的三层次结构。比较显然的几个特征形成几个技能和知识板块。我们可以分别对各个技能或知识“板块”分别进行培训，然后加以组合。因此人视生产工作的具体情况，有选择地按板块加以培训，最后进行少量的综合训练，即能形成岗位的能力。这种办法适应性极强，不单操作工人的岗位培训适用，管理岗位的培训也适用。这种办法可以使适应性培训比较方便地组合，进入岗位资格培训之中。也可以使管理人员的能力训练更切合实际地开展起来，而不至于陷入书生气十足的不切合实际的冗长的所谓“系统教育”之中。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋

- 中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城
- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC