

关于科技型企业员工培训的思考： 从无序性到系统化的转向

——基于S-OJT理论与模型的启示

欧阳忠明¹,王燕子²,耿惊涛³

(1.华东师范大学 职业教育与成人教育研究所,上海 200241;2.南昌大学 科技学院,江西 南昌 330031;
3.河北化工医药职业技术学院,河北 石家庄 050026)

摘 要:分析了结构化在岗培训(S-OJT)的特点以及实施的价值,比较和分析了Ronald Jacobs和Parag A. Parikh的S-OJT模型。通过对S-OJT进行理论分析和模型比较,探讨了我国科技型企业实施S-OJT时的培训类型、模型和培训师选择的发展方向。

关键词:S-OJT;模型;科技型企业;员工培训

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)18-0148-04

0 引言

科技型企业战略的潜力取决于人力和知识资本的作用,从而对提升员工的专业能力提出了诉求。在这一趋势下,越来越多的科技型企业重视对员工的培训与学习。我国科技型企业培训方式中,员工90%的工作知识和技能是在在岗培训的过程中获得的。然而,我国科技型企业的在岗培训(Traditional or Unstructured on-the-job training, T-OJT)在员工培训的应用过程中日益暴露出局限性,员工的能力并没有得到可持续发展,影响组织创新能力的提升。

美国俄亥俄州立大学劳动力开发和教育专业教授Ronald.Jacobs在长期的培训实践中提出了Structured On-the-Job Training(结构化在职培训,S-OJT)这一专业术语,并详细介绍了应用流程,它是对传统的在岗培训系统化、科学化发展,对我国科技型企业员工学习和发展具有重大的借鉴价值。

1 S-OJT的应用价值分析

传统的科技型企业在岗培训主要采用非结构化的培训方式。例如,许多科技型企业只是简单地安排新员工向经验丰富的老员工学习,这导致了学员学习基础的匮乏与学习的偶然性,致使他们不加筛选地学习培训者的经验,忽略了那些能够准确地为任务的执行作出指示的知识。所

谓S-OJT就是在工作场所或与工作场所相近的地点,通过有经验的员工培训新员工,从而有计划地培养特定工作能力的过程^[1]。与科技型企业的T-OJT相比,S-OJT主要有以下特点:①制度性。S-OJT相对于T-OJT来说最大的区别就是制度性,其主要体现在:培训作为一项制度已经成为组织的约定俗成的方法,不是为了培训而培训;培训作为一项系统流程已经制度化、标准化,培训过程克服了T-OJT善始没有善终的缺点。②情境性。S-OJT相对于T-OJT的情境性更加明显,人—人情境、人—机情境以及人—组织等情境都体现出来了。③权变性。S-OJT强调在培训的过程中,应该根据员工的能力、兴趣和态度差异而采取不同的培训方式,相对于T-OJT的一刀切的培训方法更具权变性。

相对于T-OJT的混乱的、非正规的学习状态,S-OJT更注重制度性、标准化、情境化的学习状态。S-OJT项目相对于传统的科技型企业的在岗培训,具有自身的优势,从而使得培训投资物有所值(见表1)^[2]。

2 S-OJT操作模型分析与比较

越来越多的研究证明了S-OJT相当有效,但哪些步骤促成了这些效果却鲜为人知,这也是我国科技型企业在实施该项目时应热切关注的问题。正如Stern和Benson所说:奇怪的是,虽然有很多关于工作场所培训和技能组成方面的资料,但其过程本身仍是“黑匣子”。Utrecht关于场地培

收稿日期:2009-06-10

基金项目:教育部人文社科项目(06JA880026)

作者简介:欧阳忠明(1981-),男,江西崇仁人,华东师范大学职业教育与成人教育研究所博士研究生,研究方向为培训与人力资源开发;王燕子(1981-),女,江西上饶人,南昌大学科技学院财经系讲师,研究方向为人力资源管理;耿惊涛(1969-),男,河北石家庄人,河北化工医药职业技术学院副教授,研究方向为机电一体化技术应用。

表 1 S-OJT 与 T-OJT 的比较

	S-OJT	T-OJT
内容	技能、知识和员工态度	技能和知识
任务分析	高效	低效
	培训专家执行,从而反映员工培训的真实需求	一般是没有充实该项工作的专家分析,不能反映员工真实培训的需求
材料准备	快并且成本低	慢而且成本高
	培训材料与培训实际相关性强	培训材料与培训实际有可能不相关
培训师参与程度	培训内容更新快	培训内容更新不及时
	培训师参与的频率高,为培训材料和软件的开发提供建议	培训师很少参与培训材料和软件的开发
	培训师参与培训绩效的评估	组织参与员工培训绩效评估
效益	2~8 倍的效益	员工流动率高

训的详细研究使得匣子的内部隐约出现。Ronald Jacobs和 Parag A.Parikh提出了S-OJT模型,为我国科技型企业员工实施结构化培训提供了系统的操作流程。

2.1 Ronald Jacobs的S-OJT模型

关于S-OJT模型,在国际上比较有影响力的莫过于Jacobs的6步骤模型(见图1)^[3]。

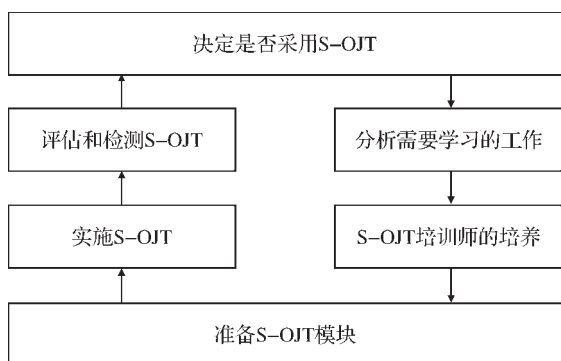


图1 Jacobs的SOJT实施模型

第1步,决定是否采用S-OJT。该步主要是对工作的特点、组织可以提供的资源、员工的个人差异以及需要学习的内容进行分析,决定是否采用S-OJT。

第2步,分析需要学习的工作。工作分析主要有以下几项内容:工作活动、工作行为、工作结果、工作资源、工作对人的要求以及工作的绩效标准。S-OJT的工作分析要具体到任务层面,需要确定任务绩效和完成任务所需要的能力。

第3步,培养培训师。在实施S-OJT的过程中,培训师的选拔和培养是非常重要的。组织既要决定培训师的来源、对培训师进行培训,又要制定培训管理标准、决定管理层的参与程度。

第4步,准备S-OJT模块。S-OJT模块的准备内容主要包括培训目标、学员条件、培训资源等内容。

第5步,实施S-OJT。这一阶段包括观摩、再观摩、指导、

部分独立作业、独立作业和评估作业。第一遍观摩时,学员可以打断培训师,积极提问;再观摩时,学员不得打断培训师,以便观察培训师在正常效率下的操作情况;在指导阶段,学员要在培训师的指导下完成任务的一部分;部分独立作业指的是学员在培训师的指导下,完成整个任务;独立作业时,学员要在无人指导的情况下完成整个任务;评估作业则是指学员为了获得评估结果而完成任务。

第6步,评估和检测S-OJT。对S-OJT的评估和检测主要包括组织背景评价(即组织的背景是否为S-OJT提供了支持)、培训投入(培训的设计、环境和人员等)评价,以及培训效果(培训效果与绩效目标的直接联系情况)和培训流程(主要是培训耗费的时间)评价。

2.2 Parag A.Parikh的S-OJT模型

作为CES International的技术产品经理,Parag A.Parikh通过长期的实践经验提出了S-OJT的8部模型,它对于组织中实施S-OJT具有很好的指导作用。本文将对该模型进行简单的介绍,其实施步骤为(见图2)^[4]:

第1步,需求分析。在Parikh看来,新技术和软件在企业中的应用情况、顾客的变化或现有的操作程序已经过时等因素都会导致S-OJT的需求。培训项目经理应该对培训的范围进行界定。

第2步,确定员工的来源和团队的选择。在需求分析后,培训项目经理需要确定员工的来源和选择不同团队的成员。管理者应解释S-OJT如何涉及整体的培训计划和S-OJT的目标,以及如何学习才有助于提高工作绩效。

第3步,团队工作任务分析。培训团队通过实施工作任务分析来界定S-OJT的培训内容。通过系统把工作任务分解成一系列较小的任务或训练单元,从而确保S-OJT的培训模块是合适的并有利于实现培训目标。

第4步,开发项目计划。由于S-OJT是结构化的环境,它需要制定一个项目计划,从而确保项目沿着常规发展。项目计划的内容主要包括:培训模块的数量和内容;数据收集的方法;评估和绩效措施。培训的大纲、绩效标准、人性测量、需要培训人员的数量都包含在开发项目计划中。

第5步,开发培训模块。培训模块是教学大纲和学习进程的综合体。一般来说,培训模块主要分为两大类:技能和知识。

第6步,培训实施计划。设计团队、培训者和监督者制定培训实施计划,主要包括谁需要培训、哪种培训模块、谁提供培训、时间安排。

第7步,评估和修订培训或评估计划。在这一阶段,设计团队开发一个维护计划,以确保实际工作过程的变化能不断地反映在培训模块中。这将确保培训系统的完整性和持续改进。在这个阶段,由培训计划所确定的评估反馈机制可以持续地评价和更新培训计划。

第8步,实施S-OJT。这是该模型中最重要的环节,主要包括培训前的准备和实施过程的5循环。培训前的准备主要包括:回顾应用的培训材料、共同讨论即将培训的任务、

实践即将学习的技能、安排工作岗位、提供应用软件和创造激励性的学习。S-OJT实施的5循环步骤如下:①融洽关系;②演示;③指导;④操作;⑤总结。

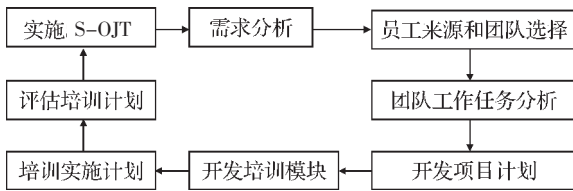


图2 Parag A.Parikh的SOJT实施模型

2.3 Ronald Jacobs和Parag A.Parikh的模型比较

与Parikh的模型相比,Jacobs的模型在发展中国家受到更多的关注。它们二者存在一定的共性:①两模型都是在实践中演绎和发展的。Jacobs曾在新加坡、荷兰和许多非洲国家实施S-OJT项目,取得了良好的效果;Parikh作为CES International的技术产品经理,在技术培训中总结相关的实践经验,在该公司取得了良好的培训效果;②两模型都体现了结构性。结构性是S-OJT相对于T-OJT的最大特点,这无疑在两大模型中反映得淋漓尽致;③培训更多的是指向技术内容,比较适合我国科技型企业的员工培训。当然,不同模型在设计上还是存在一定差异,例如,Jacobs的模型步骤相对简单,其注重培训师在项目实施中的作用;Parikh的模型步骤操作较复杂,它更加注重团队在项目实施中的作用,强调培训实施过程的计划性。这些都是我国科技型企业实施S-OJT时应注意的问题。

3 S-OJT对科技型企业实施员工培训的启示

随着S-OJT理念的传播,许多国家的科技型企业日益重视S-OJT在员工培训中的使用,比如新加坡、马来西亚、荷兰、日本等国家。相对于这些国家对S-OJT的应用,S-OJT是否能在发展中国家很好地推广呢? Harold D. Stolovitch和Daniel Ngoa-Nguele曾经对发展中国家(非洲)的S-OJT推广进行了相关的实验和论证,认为“尽管存在这些棘手的问题,但我们仍能预测S-OJT与发展中国家的基本情况是相适应的,S-OJT于发展中国家来说似乎是一个“水到渠成”的解决办法。

3.1 组织结构的灵活性对现场开发培训的诉求

权变理论(Contingency theory)的基本观点认为,在管理实践领域,不存在一成不变、普遍适用的最佳管理理论和方法,组织管理工作应根据组织所处的内部和外部条件随机应变。权变理论把内部和外部环境等因素看成是自变量,把管理思想、管理方式和管理技术看成是因变量,因变量随自变量的变化而变化。虽然不同国家企业的因变量——架构、管理方法、管理技术趋于一致,但是,企业的自变量——外部的政策、企业员工的素质、企业的文化却存在很大的差异。权变理论承认组织理性在技术绩效领域扮演重要的角色。然而,组织理性是组织制约因素、权变因素和多元化管理的产物。关于S-OJT项目实施的权变性,Bert M Versloot、Jan A.Dejong和Jo Gl Thigssen对由组织类

型的差异所引发的S-OJT类型进行了归纳(见表2)^[5]。他们把组织结构分为5大类型,不同的组织类型,其协调机制存在差异,S-OJT的类型也不相同,这也为我国科技型企业员工培训提供了类型导向。

表2 组织结构与培训类型的转变

组织类型	协调机制类型	S-OJT 类型
简单结构	直接监督	现场实践
机械式科层结构	工作程序标准化	现场传授
专业官僚结构	资格标准化	现场学习
灵活组织结构	双向调节	现场开发
部门化结构	产出标准化	多元类型混合

相比于传统企业的相对稳定的组织结构,科技型企业由于始终处于变化和创新发展阶段,需要把新产品不断地推向市场,这就需要组织结构具有快速感觉和反应的能力。我国科技企业大多数具有比较弹性的组织结构。同时,传统的企业采取集权式的决策较多,而我国的科技企业中,竞争优势主要来自专业人员的创新成果,且对于高度创新的产品,根本没有市场经验可以借鉴,面对决策时也常常是无历史经验可遵循。再加上知识专业化程度的提高,迫使科技企业必须采取分权式决策。可以说,我国科技企业的组织结构在发展过程中日益扁平化,就是通过减少管理层次、裁减冗余人员来建立一种紧凑的扁平组织结构,使组织变得灵活、敏捷,提高组织效率和灵活性。因此,我国科技企业大多是灵活性的组织结构,这类结构在实施S-OJT类型时应双向调节,注重现场开发的培训。由于科技型企业中每位员工的工作内容都是不一样的,对培训内容的需求也各不相同,企业提供的正规培训常常难以满足不同员工的需要,现场开发型的培训方式是对科技企业不同员工需求的积极回应。所谓现场开发,是指员工学习通过创新性工作执行的过程而进行。在现场开发的培训过程中,管理者注重培训环境的创设,培训者注重对学习的引导。

3.2 科技型企业培训师的来源:聚焦于内部培训师

从S-OJT的概念和实施模型可以看出,培训师在S-OJT能否顺利实施中扮演着重要角色。在选择培训师的过程中,决定S-OJT培训师的来源经常会存在一种困境:培训师应该首先是该领域的专家或能手其次是一位培训师;还是应该首先是一个培训师其次是一个专家和能手。在某一时刻,企业培训组织者必须决定培训师应该是经常从事该领域工作的专家,还是专职行使培训职能的人。其实,这是一种选择的博弈,因为即便是一个简单的决策,其选择也会有利弊(见图3)。

当前,我国科技型企业比较重视聘请外部培训师来实施培训,或把员工送到学校和专业机构接受系统培训。虽然取得一定成效,但是与企业的实际发展却割裂开来。由于科技型企业外部环境变化及内部知识更新的速度加快,为了能够适应环境,正规培训的频率会不断增加。另一方面,由于科技型企业员工素质较高,能够根据工作需要随时进行自我指导式学习,这种自我指导式学习的效率常常

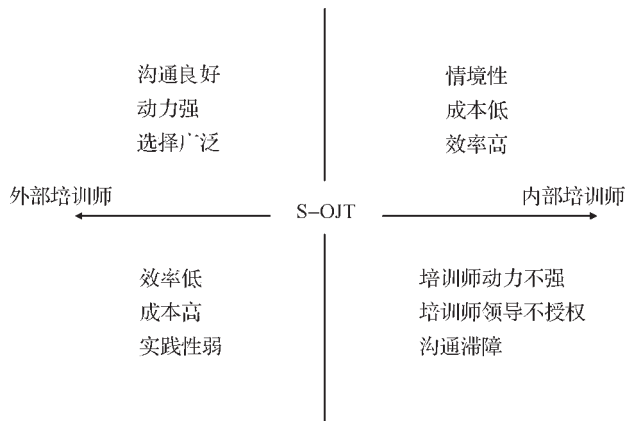


图3 S-OJT培训师来源的博弈

令外部正规培训望尘莫及^[6,7]。同时,科技型企业是以科技作为竞争优势源泉的企业,科技型企业的成长和发展依赖于其员工掌握的专业知识和技能,科技型企业的学习和培训具有很强的专业性,一般的外部培训师无法提供合理的培训课程。

因此,我国科技型企业应该通过正式训练和培养内部培训师,为员工实施培训,这有利于实现培训中沟通的顺畅,加强双方的互动。但是,我国科技型企业许多专家并不愿意参与到培训员工中,特别是管理者通常不想授权专家参与培训员工项目,因为培训员工会降低专家的科研效率。因此,我国科技型企业的组织管理层应该为实施S-OJT额外承担培训的专家制定合理的薪酬体系,从而激发专家参与培训项目。事实证明,在实施S-OJT项目时,培训师和培训项目设计是S-OJT实施中最重要的两项内容。当担任培训师的专家不积极地完成任务时,培训项目也会变得支离破碎。即使被赋予“培训师”的使命,许多内部培训师也都有可能违背培训组织者的期望,因此激励计划对于内部培训师必不可少。

3.3 系统性与适应性:科技型企业S-OJT实施模型的构建

系统性是S-OJT相对于T-OJT的最大特点,也是确保科技型企业员工培训效果提升的上位概念。系统论致力于理解系统的基本结构,即系统中各个部分的排列方式、一部分与其它部分之间的关系、整体与环境之间的关系和一个系统设计的目的。系统论表明系统中任何要素对于其它要素功能和行为是密不可分的。S-OJT实施模型作为一个系统存在,其内部各项要素必须重视。因此,我国科技型企业在实施S-OJT项目时,应该注重模型中各要素的重要性,避免由于某要素的缺失,引发整个项目的顺利实施(例如由于忽略培训需求分析而导致培训效果降低)。本文认为,我国科技型企业在实施S-OJT时,应该遵循一定的流程(见图4)。

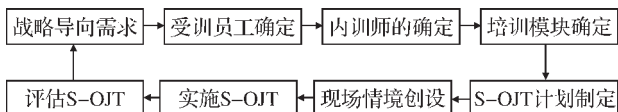


图4 我国科技型企业实施S-OJT的操作流程

虽然三大模型无论从结构、内容还是特征上都存在共

性,但是各自模型都有自己的特色,这也从另外一个方面说明了S-OJT模型不是固定的,我国科技型企业可以根据自身需要进行调整和完善。Jacobs曾经对由观察和分析喀麦隆的工作组织所获得的信息加以提炼,提出了一种典型的结构化在职培训模型,这种模式就是APPRIS模式,即A (Analyze)、P (Plan)、P (Prototype)、R (Revise)、I (Implementation)。APPRIS模式相对于Jacobs所提出的模型还是有一定区别的,它是根据非洲企业实际情况提炼而来的。由于我国科技型企业组织结构正朝扁平化发展,有的组织正逐步团队化和虚拟化,还有的科技型企业正向学习型组织迈进。所以,上述的S-OJT模型是一般的操作流程,我国科技型企业根据自己的组织结构、发展战略、企业文化等确定模型的具体操作流程。在修订模型步骤时,要处理好系统性与适应性的关系,不能因为步骤的简约性而违背系统性。

科技型企业是以知识为主要生产要素和核心竞争力的企业,知识又是更新速度最快的一种生产要素,所以企业要提高自己的核心竞争力就必须根据环境的变化提高自己的应变能力,应变能力的提升需要员工不断地学习和接受培训。S-OJT是以整体系统的观点实施有计划的训练程序,有助于确保培训的成效与效率。因此,我国科技型企业应该改变传统培训的无序状态,实施系统化的培训,大力推广S-OJT项目,这样可以为科技型企业培养科研创新人才,实现企业发展的战略目标。

参考文献:

- [1] JACOBS,R,JONES,M.Structured on the job training:unleashing employee expertise in the workplace [M].Francisco: Berrett Kochler,1995.
- [2] PARAG A.PARIKH.Structured on the job training (SOJIT) how does it work [J].Geospatial Information & Technology Association,2003.
- [3] JAN A.DEJONG,BERT M VERSLOOT.Structured on the job training:report of multiple case study [J].International Journal of Training and Development,1999(3).
- [4] JACOBS,R.AND A AHAD OSMAN GANI.Status,impacts and implementation issues of structured on the job training:A study of Singapore based companies [J].HRDI,1999(3).
- [5] BERT M VERSLOOT.JAN A.DEJONG.JO G THIGSEN. Organizational context of structured on the job training [J]. International Journal of Training and Development,2001(5): 8.
- [6] 曾国军.跨国公司知识溢出、组织间学习与中国企业的管理创新:基于服务业的一个研究框架[J].科技进步与对策,2009(3).
- [7] 刁兆峰,高恒.基于价值转移的企业战略创新[J].科技进步与对策,2009(4).

(责任编辑:万贤贤)