

# 有效提升在職訓練品質的最佳工具

## ～結構化在職訓練(S-OJT)～

TTQS 輔導顧問/講師：陳國課

### 一、前言

長久以來，傳統的在職訓練大部分都是非正式的，也就是在執行前並未經過預先的規劃和安排。造成許多企業在培訓員工時，面臨相當多的挑戰及問題，而未見到顯著的訓練成果，然而在這樣的條件下，花費的人力、物力與金錢，卻無法達應有的效益，而懷疑培訓員工的重要性與必要性，以致企業在知識傳承及人才養成的環節弱化而影響經營績效及競爭力。

因應時代挑戰與變化，相較於傳統的在職訓練方式，結構化在職訓練(S-OJT)透過一套有計劃的系統程序，透過事前的需求分析、工作分析、培育訓練人員、發展訓練模組、評鑑等，有效的執行企業的在職訓練，並藉由此標準化的程序，有效的提升訓練品質，讓企業的專業技術快速傳承與發展，縮短訓練與執行績效之間的鴻溝，更可將企業關鍵作業流程的隱性知識有效地留存及傳承。

### 二、結構化在職訓練系統的推動

「結構化在職訓練」英文為「STRUCTURED On-the-Job TRAINING」(簡稱S-OJT)是由美國Ronald L. Jacobs和Michael J. Jones所共同發展的一套針對改進企業在職訓練之技術手法，從訓練需求、作業分析、課程規劃、講師培育、模組準備、訓練執行至成效評估等過程，透過結構化流程及方法，使整個企業訓練活動能夠有系統地展開，以期發揮成果。

#### 【結構化在職訓練流程】

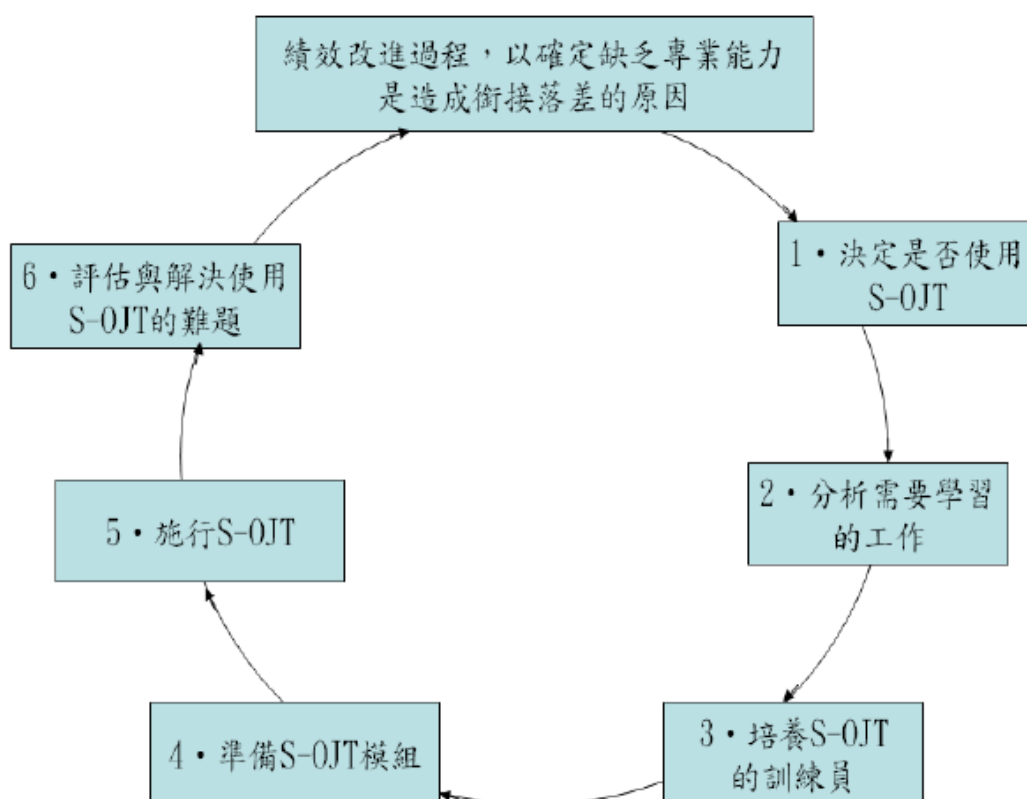
執行S-OJT的系統流程包含以下六個步驟，每個步驟持續循環進行而不中斷（如圖）：

#### 1.決定是否採用S-OJT。

由於企業內部部門眾多，每位員工的工作類型也差異頗大，因此在決定使用S-OJT之前，首先要考量工作性質、可運用資源、工作現場限制條件、財務花費及學習者個別差異等，才能判斷是否適用S-OJT，並確切掌握推動關鍵。

另外，教育訓練體系中的「職能別訓練（或專業別訓練）」，因技術操作和觀念認知占頗高的比重，因此大部分都能借助於S-OJT；「階層別訓練」則包含許多態度與行為面處理技巧，這些管理類訓練雖可透過較複雜的設計，運用S-OJT來進行，但須花費較多資源，且內部講師與學員較熟悉，反而會有限制或不便，因此

不見得適合。



## 2.分析需要訓練的工作單元：

一旦決定使用S-OJT後，便須進行作業分析，包含「職位(工作)分析(Job Analysis)」與「任務分析(Task Analysis)」兩個部分。前者是針對該項職位進行工作單元盤點，將所負責的工作切割成許多工作單元，以利後續分析與訓練規劃。

職位(工作)分析完成後，即可展開任務分析，藉由九種不同的「任務行為模式」，以結構化分析方式，將所盤點出來的工作單元逐一分析工作內容，以清楚了解每項工作單元實際執行的細節與關鍵。

包含：

- (1) 條列工作任務細部行為
- (2) 訂定工作任務標準
- (3) 列舉所需具備先備知識及資源
- (4) 提供其他須注意事項。

## 3. 培養S-OJT 訓練員：

- (1)確認遴選標準

- (2)挑選訓練員
- (3)培訓訓練員
- (4)管理訓練員。

首先，訂定訓練員的遴選標準，大致包括專業能力、溝通技巧、意願、教材製作能力等。其次，依據遴選標準，並透過通告、提名或徵召等方式挑選合適的訓練員。接著，由於S-OJT訓練員都是從企業內部遴選，大部分是主管或資深員工，雖然已具備足夠的專業知識與經驗，但不見得熟悉適當的教學方式，事前必須培訓及養成，使其成為合格的S-OJT訓練員。最後，針對訓練員個別表現加以追蹤、肯定及激勵，如此才能使訓練員完成知識傳承的重大使命。

#### 4. 準備S-OJT 訓練模組：

包括訓練內容及其他重要資訊

- (1)決定訓練類型
- (2)準備訓練模組
- (3)決定模組組合格式。

將作業分析所得到的任務內容，運用各種教材、教導方式及檢核模式來進行訓練課程規劃，及製作S-OJT計畫表。須將S-OJT計畫表的課程內容涵蓋所有任務分析內容，才能使受訓者完全學會任務所需的各種知識或技巧。

完成S-OJT計畫表，沒有對應的訓練模組也不易執行，所以必須將訓練主題、教材、學習資源、學習目的與目標、學習者條件或績效回饋方式等訓練模組構成要素，加以蒐集及整理，如此一來，企業便有標準訓練模組，一方面容易培養儲備訓練員；另一方面更可確保訓練內容的一致性及其有效性。

實務編製訓練教材的模組項目：

- ◎訓練名稱
- ◎理由說明：讓學員明白訓練中可學得的資訊，藉以掌握訓練的重要性。
- ◎訓練目標：清楚指出結訓時學員應該了解或具備從事該工作所應有的能力。
- ◎訓練的必備條件：學員課前所必備的知識/技術/學習態度等。
- ◎訓練資源：訓練所需的資料/設備/工具與輔助教材。
- ◎訓練內容：訓練模組應詳細載明所有訓練內容。(課程大綱)，並將欲教導內容的詳細步驟、重點，以清楚的方式呈現與表達出來。
- ◎績效評量及回饋型式:訓練前後的量化評量，如學習時間/平均架模時間/排線時間等的預期提升目標。
- ◎ 其他相關資訊：資料來源或相關文件。

績效評量設定(範例)

等級設定	A公司 生產機台操作	F公司 產線架模	G公司 產線排線
生手	不會	不會	不會
半熟手	60盤/天	20~30分	30~45分
熟手	84盤/天 (一個月內)	15~20分 (2-3週)	20~30分 (一個月內)
高手	100盤以上/天	15分以內	20分以內

## 5. 施行S-OJT：

實施步驟如下：

- (1)準備就緒
- (2)實施訓練
- (3)要求回應
- (4)提供回饋
- (5)評估績效。

注意要項：

- (1)在導入之前應該先安排訓練進度表，特別要注意訓練場所及時間。
- (2)訓練場所要盡量避免干擾過多或吵雜，並注意安全。
- (3)訓練時間則要留意時段選擇及時數長短，最好是學習者精神狀況較佳，且對正常工作影響較小的時段，當然時數不宜過長。
- (4)除了訓練進度表之外，亦須溫習熟練所使用的訓練模組，並檢視其內容是否有修正變動的必要，或教學方式是否需要依學員背景加以調整。

## 6. 評估與解決使用S-OJT的難題：

評估並解決在S-OJT 過程中所遭遇的問題，提出改善建議與解決方案。訓練成果評估應該針對不同的工作單元及課程類型，依據「反應」、「學習」、「行為改變」與「績效」等四個層次，來規劃評估方式及設定衡量指標。

在職訓練的最大優勢，在於透過人力資源部門及學習者直屬主管持續追蹤其實

際工作表現，所以務必要擬訂訓練成效衡量指標，即使不易找到最適當的指標，也應該儘量尋找間接或代用指標。最後，倘若訓練成效不如預期時，可藉由S-OJT的六大流程，逐一檢討及修正。

### 三、 實際協助 S-OJT 案例說明

依個人最近幾年實際協助企業 S-OJT 的代表案例說明如下表：

企業	實務作法與產出	TTQS 評核狀況
A 公司～密封元件業	實作與檢討 1.職務能力分析 2.訓練地圖 3.模組化訓練教材 4.縮短新人學習曲線	97 年金牌
B 公司～機械設備製造	訓練課程 1. 學習地圖 2. 模組化訓練教材	99/100 年金牌
C 公司～營建業	訓練+輔導 1. 職務能力分析 2. 學習地圖 3. 能力盤點	100 年金牌
D 公司～光電業	訓練+輔導 1. 訓練地圖 2. 模組化訓練教材約 150 份	未參加評核
E 公司～機械零組件業	訓練課程 1. 學習地圖 2. 能力盤點表	100 年銀牌
F 公司～五金業	訓練課程 1. 學習地圖 2. 模組化訓練教材	99 年銅牌
G 公司～手工具業	訓練課程 1. 學習地圖 2. 模組化訓練教材	100 年銅牌
H 公司～鞋材業	訓練課程 1. 學習地圖 2. 模組化訓練教材	99 年銅牌

#### 四、 S-OJT 推動的效益與挑戰

##### 【S-OJT 推動的效益】：

- 使企業教育訓練系統規劃與執行，與工作緊密結合。
- 從工作分析之**知識、技術或能力**等，建立更完整的訓練體系及訓練地圖，並進而結構化設計及執行相關訓練
- 清楚描繪**學習地圖**，確實掌握每項工作的核心知識
- 訓練培訓員及建立**訓練模組**，縮短工作教導時數，大幅降低訓練成本。
- 當企業導入 e-Learning 系統時，書面資料建立完整（工作分解表、教材、教案的製作）可互相搭配。
- 使組織的**專業技術(核心能力)**快速傳承與發展。
- 能檢視訓練成效及訓練的適切性。

##### 【S-OJT 推動的常遇到的挑戰】：

- 適合的訓練員挑選不易：很難選到能有專業且兼具教人特質的訓練員。
- 推動過程中，參加人員工作負荷增加，現行工作與培訓兩者難以兼顧。
- 訓練模組建立不易：透過職務分析與工作分析，找出執行工作的能力項目，再規劃該訓練的項目，並做適當的訓練項目切割與整合實務操作不易。
- 教案編寫困難：有些教案編寫費時，通常都需要透過 5~10 次不等的檢討才能定案，例如：A 公司其中一份教案就費時 6 個月才完成。
- 資訊整合不足：企業內部的作業項目的合理化或最佳化不足，在進行工作能力教導時，常常需要一併做工作分解、工作改善或整合最適的標準化作業，也是推動中的一項**挑戰**。

##### 參考文獻：

- 林宜瑄(譯) (2003)。Ronald L.Jacobs 著。結構化在職訓練。台北：中國生產力中心。
- 黃焄軒(2005)。企業推動結構化在職訓練之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 王悉倩(2006)、發揮員工職場專業能力利器- 結構化在職訓練、T&D 飛訊第 49 期
- 歐陽秋華(2008)、結構化在職訓練(S-OJT)在非營利組織人力資源發展的應用、T&D飛訊第72期。
- 詹志輝(2009)，結構化在職訓練實務課程講義