

部屬的培育與啓發

訓練目標：

- 培育企業內辦理OJT訓練的觀念，使其具備正確的部屬的培育與管理認知。
- 建立正確之OJT各種指導方法與技巧運作及落實方法，能立即活用於培育中
- 學習OJT制度建立的步驟、方法與要領。
- 掌握OJT的精神，培養正確的OJT管理認知，以提升管理績效
- 使參訓主管深切體驗及掌握OJT的原則、方法及態度，並與實務結合



AGENDA

- *主管應具備的核心能力
- *部屬的培育是誰的責任
- *部屬培育成功關鍵
- *訓練三大體系
- *OJT的內容
- *什麼是OJT?
- *部屬培育的原則
- *編訂培育計畫
- *培育與傳承的重要

什麼是OJT?



- 「透過工作對職務上必須的知識、
- 技能、態度，進行有計畫性、目的性、組織性、持續性地訓練，亦即在於分配部屬工作時給予指導」。
- 因此也可以說為了提升業績所做的「管理行動」，即為 OJT。

對部屬進行OJT???

- 提昇品質效率，達成目標
- 提昇能力，增加工作人力
- 經驗傳承，不怕後繼無人
- 可以分擔主管的工作
- 提昇向心力，部屬更愛戴主管
- 增加成就感，降低人員流動率…….

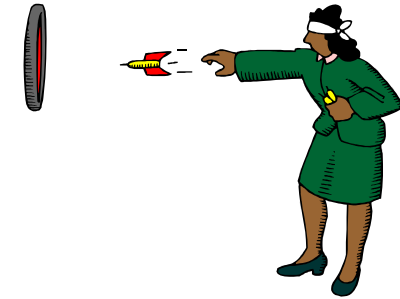
OJT的重點

- 計畫性
 - 除了決定「期限」之外，尚必須決定「目標水準」。
- 目的性
 - 應提升的能力項目可能為數甚多，應把重點放在特別需要的加以開發。
- 組織性
 - 在企業的人才培育系統中，OJT應與其他能力開發制度相互配合，以達相乘效果。
- 持續性
 - 部屬能力開發不能在短期間內期待有效果，所以必須腳踏實地、持續地做下去。

部屬的培育是誰的責任

- ※集合部屬能力達成組織目標
- ※掌握部屬在工作上必要之知識、技能、態度等資格要件
- ※仔細觀察、評估部屬的能力
- ※判斷那位部屬要用那種方法培育
- ※根據上述判斷做培育，並對結果，
即部屬在工作上的成果
-

訓練三大體系



- OJT (On the Job Training)
- 在工作中或職場上進行的訓練
- Off- JT (Off the Job Training)
- 離開工作場所的訓練
- S. D (Self Development)
- 自發性意願的自我充實學習

企業內人才培育的方式

方式

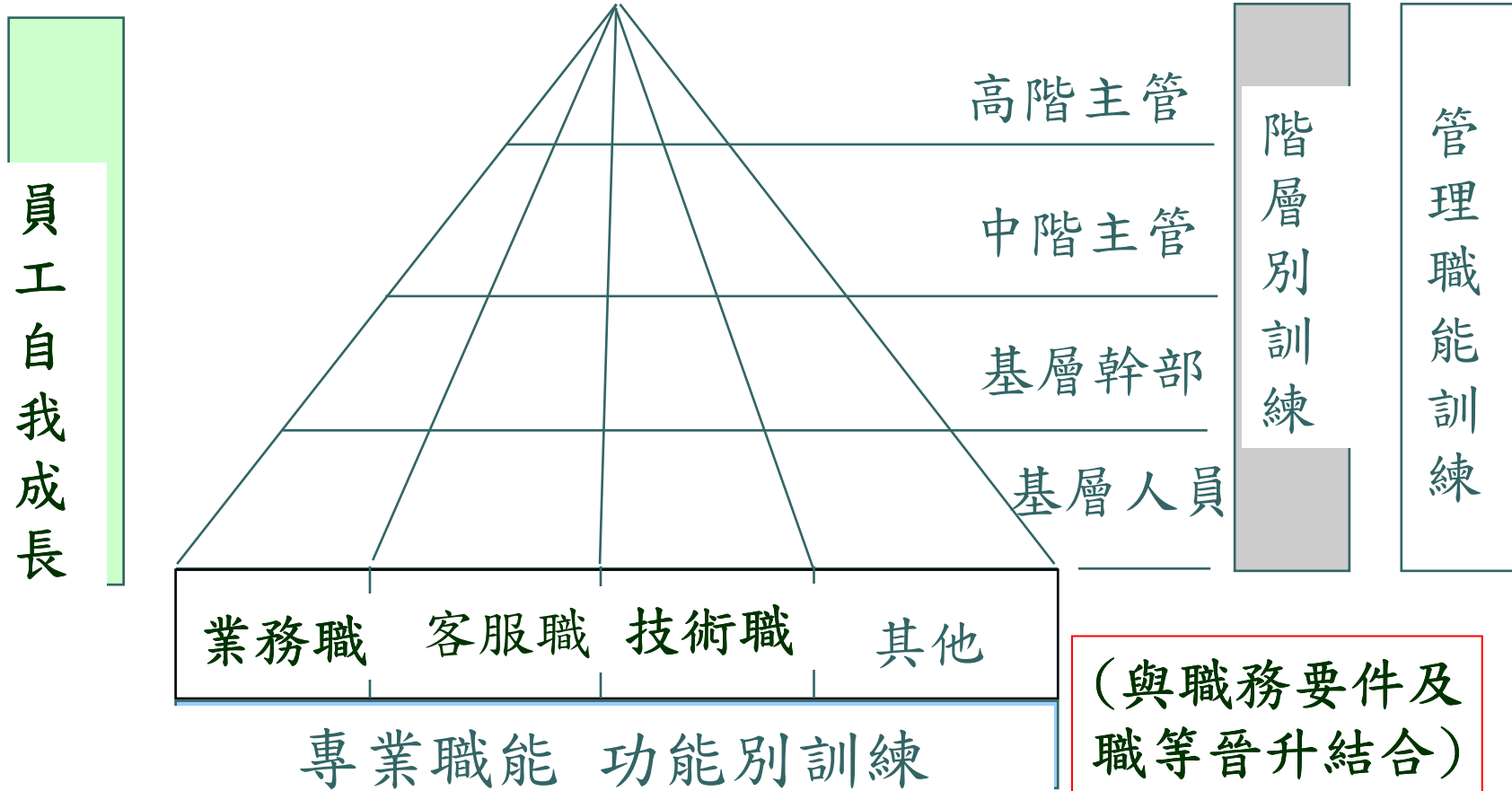
- **Off-JT**(工作崗位外訓練)
 - **On-JT**(工作崗位上訓練)
 - **SD**(自我啟發)
 - 人事制度(考績、輪調、升遷)
 - 其他
-

主辦單位

訓練單位

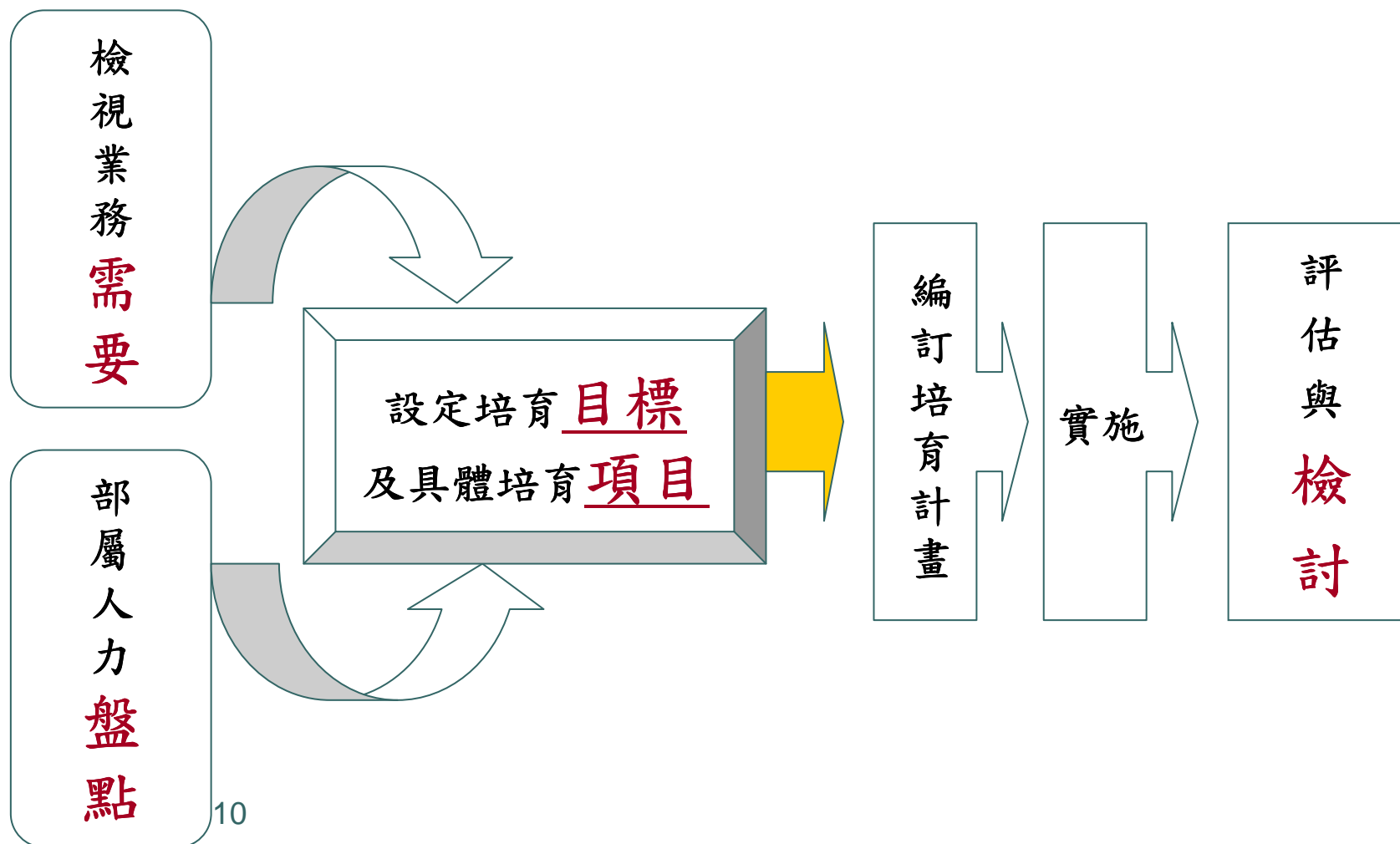
- **現場單位**
 - 員工本身
 - 人事單位
 -
-

教育訓練體系



新進人員(通識、專業)訓練

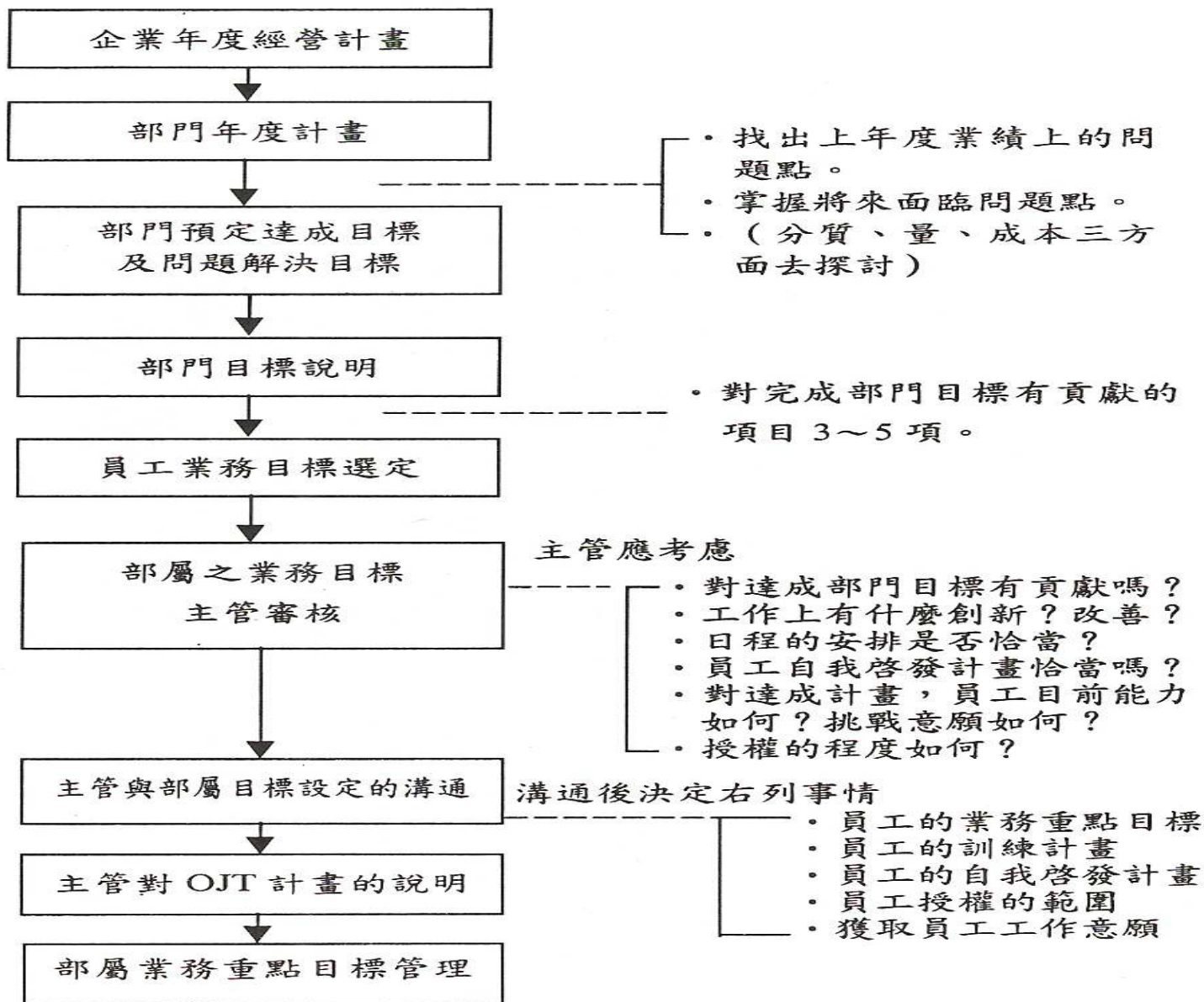
OJT的步驟



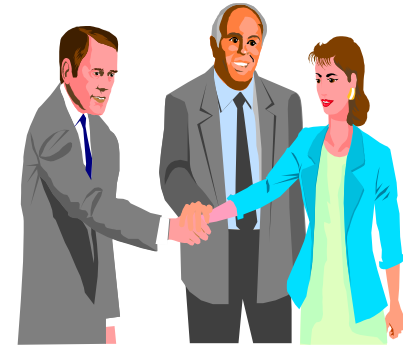
OJT的規劃

- 一、OJT的流程步驟
- 二、檢視業務的需要
- 三、部屬的性向意願與能力盤點
- 四、設定培育目標及具體培育項目
- 五、編訂培育計畫
- 六、實施
- 七、培訓效果的評估與檢討

員工業務目標與 OJT 計畫實例



OJT的九要領

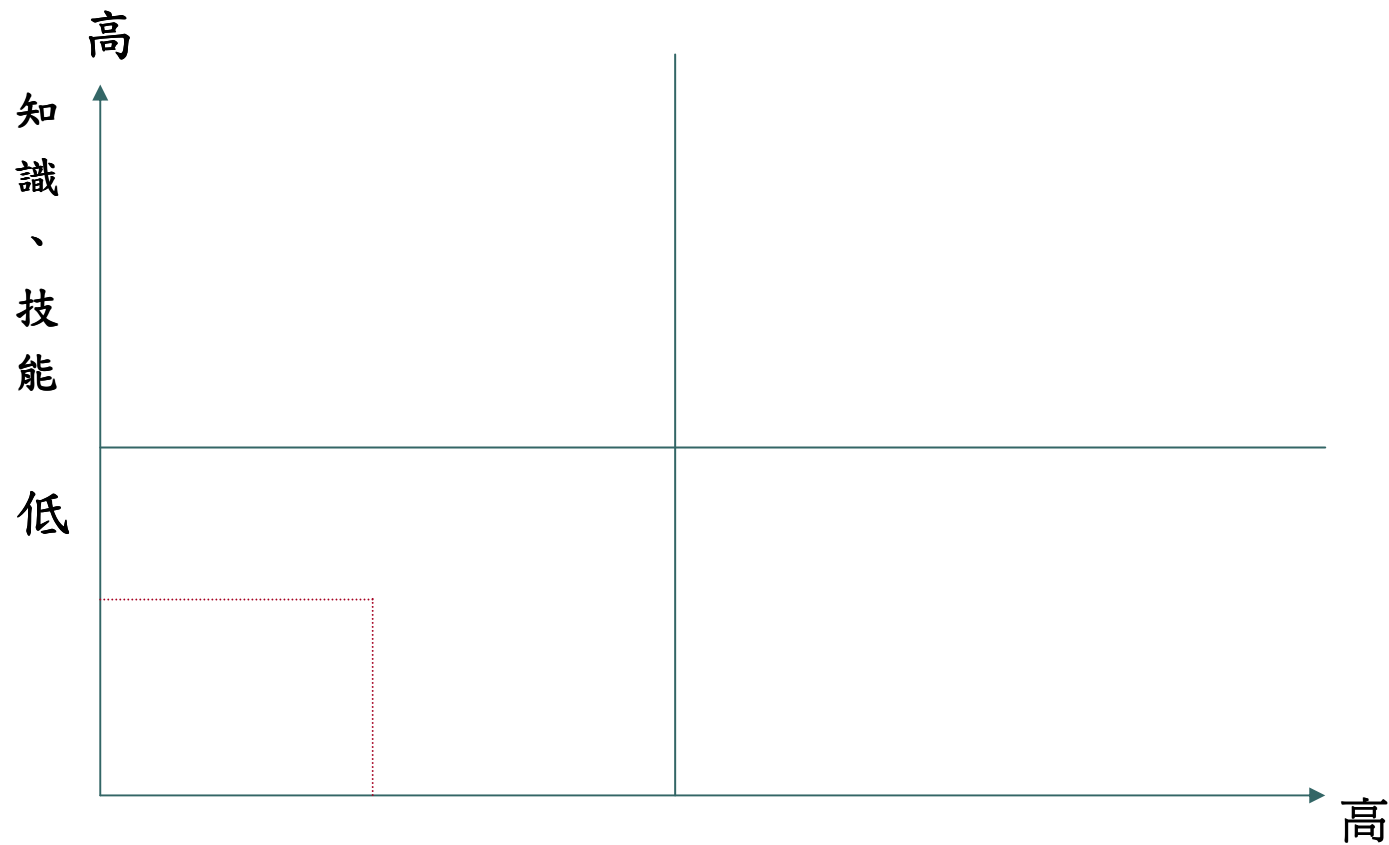


- 1. 編訂培育計畫
- 2. 掌握關鍵時機。
- 3. 注意自己的態度。
- 4. 充滿耐心
- 5. 借助輔助工具擴大功效
- 6. 關懷的接觸眼神
- 7. 透過聲音強化重點
- 8. 善用讚美技巧
- 9. 經常評估自己及部屬的成果。

主管應有的心態

- 耐心
- 培育的熱情
- 比部屬更有自我啟發的意願
- 員工應有之配合態度
- 主動學習之意願
- 隨時反應學習問題
-

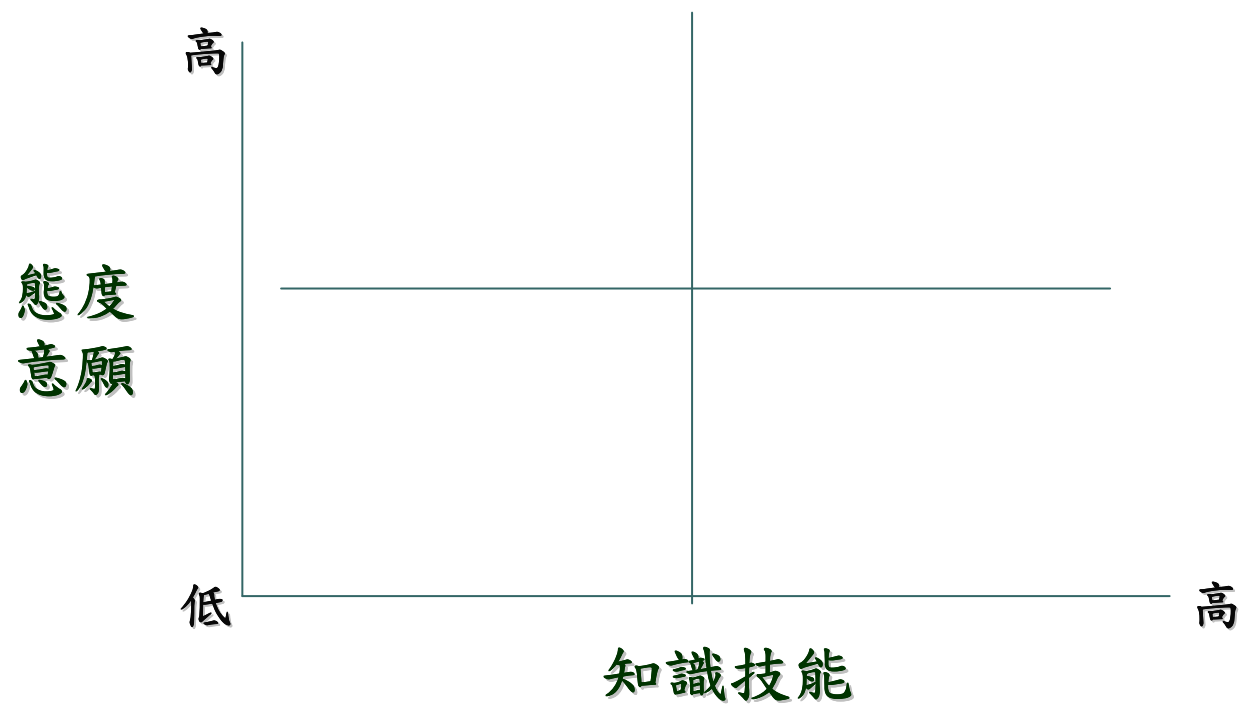
部屬的性向意願與能力現況



1. 人力評估 → 溝通 → 共識
2. 不同的指導方式 → 機會 → 計劃性

能力盤點

▣ 為什麼做不好？

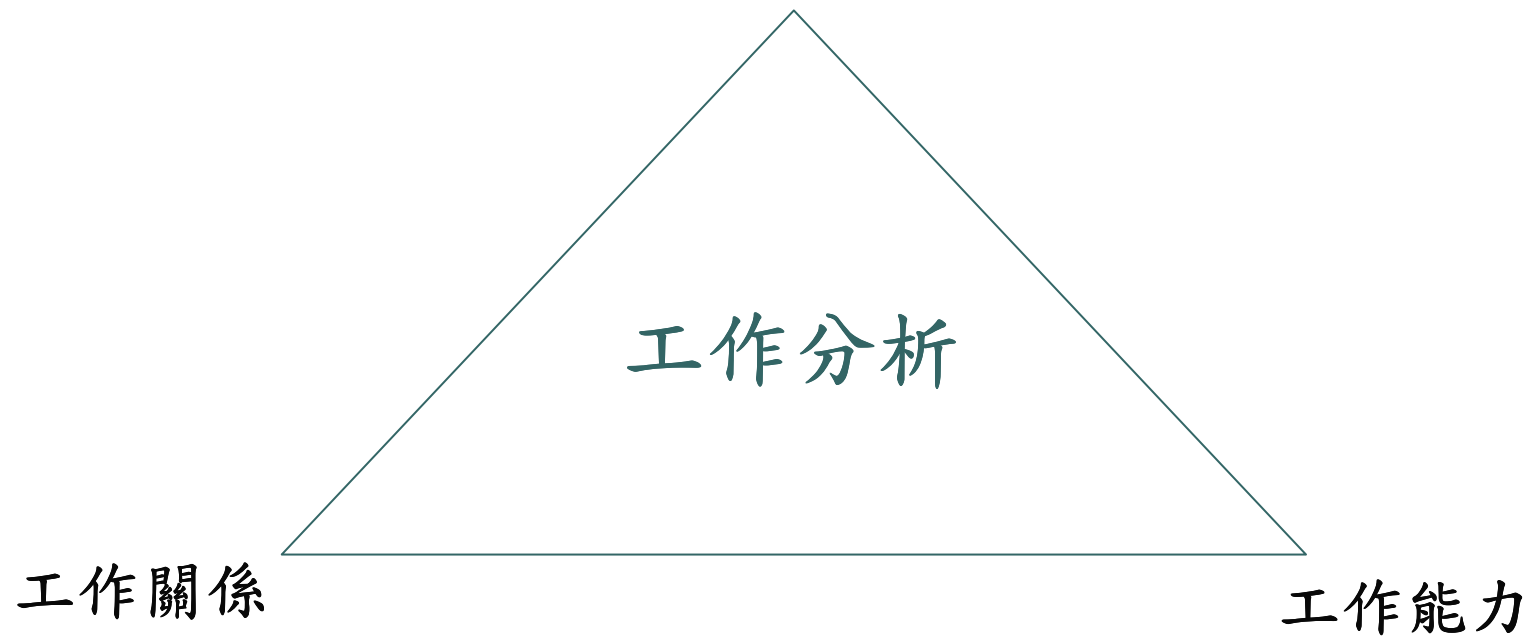


掌握OJT需求的法則

- 部屬需要知道什麼
- 部屬已經知道什麼
- 部屬想要知道什麼
- 我計劃教什麼

訓練需求分析

作業項目與標準



工作面試訓練需求表

○ 職稱：

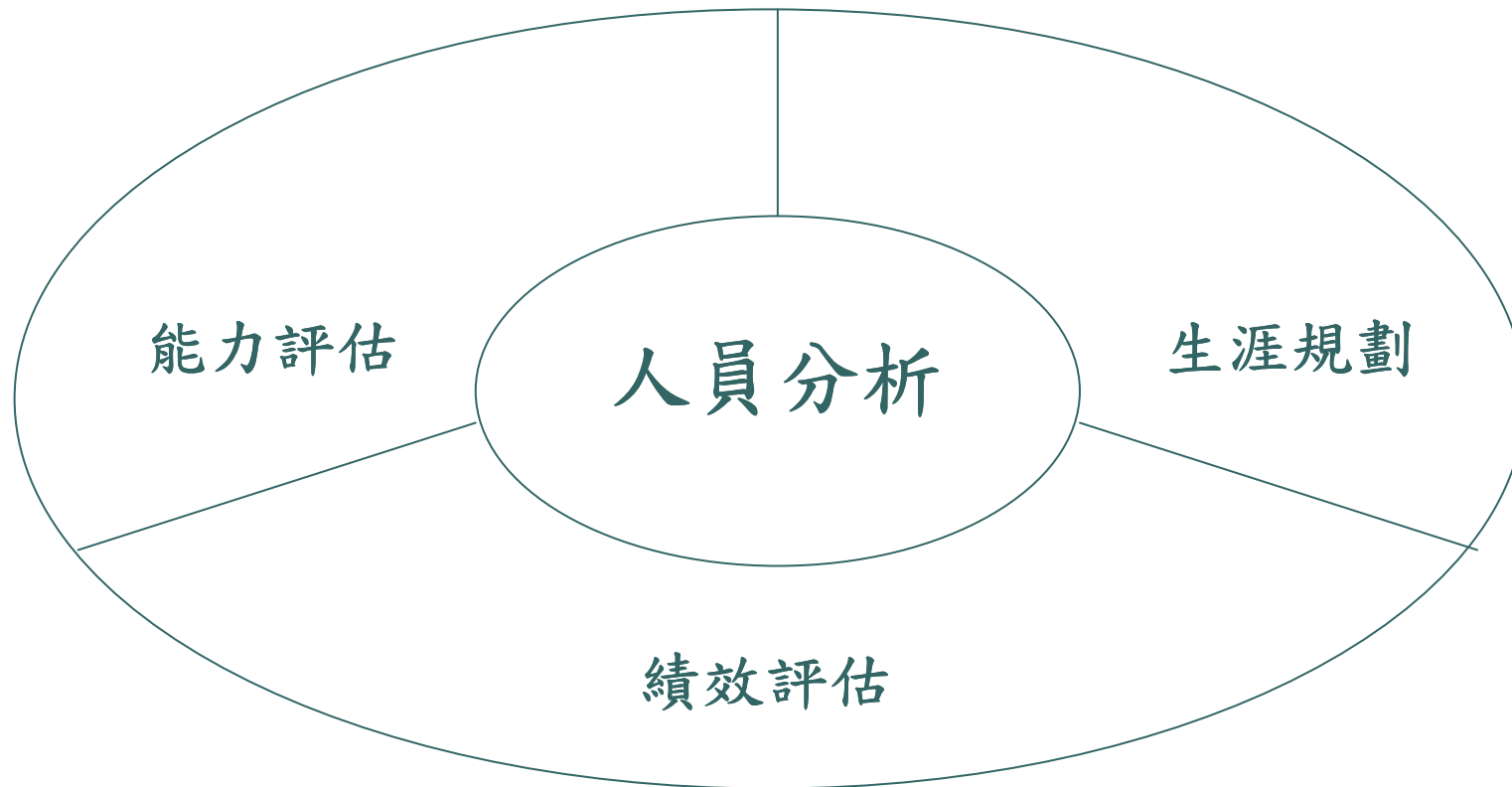
○ 工作內容：

○ 必備知識：

○ 必備技能：

○ 必備態度：

訓練需求分析(人員分析)



人員訓練需求表(工作績效評估)

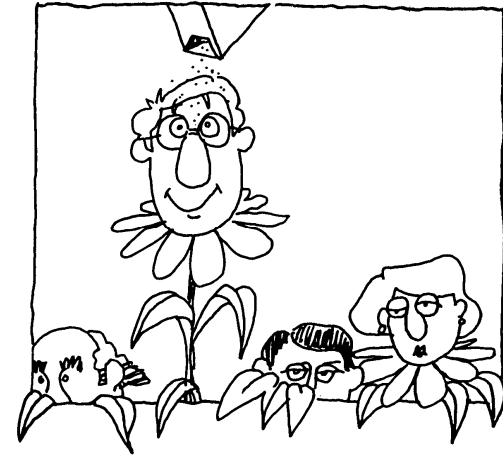
職務：

績效不彰之作業項目	須加強知識	須加強技巧	須加強態度
21			

掌握部屬的需求



OJT的內容



○ 態度面

- 一觀念、行為特質（意識、學習性、協調性……）

○ 知識面

- 一認知（原理、法規、情報、準則）

○ 技巧面

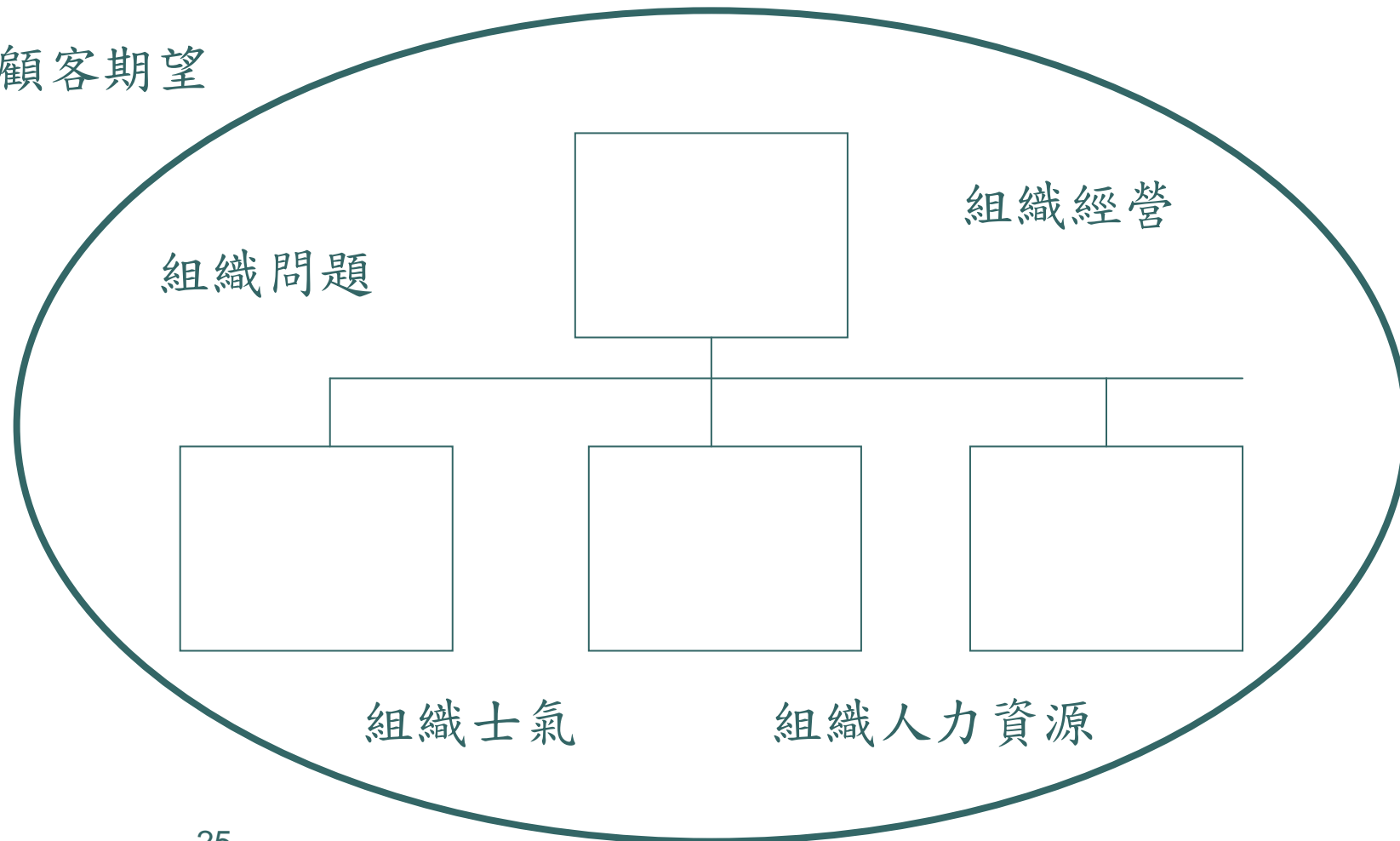
- 一如何做的又快、又好、又安全（操作、運作）

如何發掘部屬訓練需求

- 組織成長之需求
- 工作職務之需求
- 個人成長之需求

訓練需求分析(組織分析)

顧客期望



組織訓練需求資料彙總表

項目	發現摘要	訓練需求
組織經營		
組織問題		
組織人力資源		
組織員工士氣		
顧客期望		

訓練方案的內容是什麼？

- 訓練主題
- 訓練目的
- 課程主題
- 訓練目標
- 訓練方式
- 預期效益
- 評估方式.....
- 訓練對象
- 訓練時間
- 訓練講師
- 訓練費用
- 訓練追蹤

工作績效評估

*如何評估工作績效
評估方法...

*明確目標

*定期檢討

*評估指標：量化指標、質化指標

*過程評估

*結果評估：比較結果

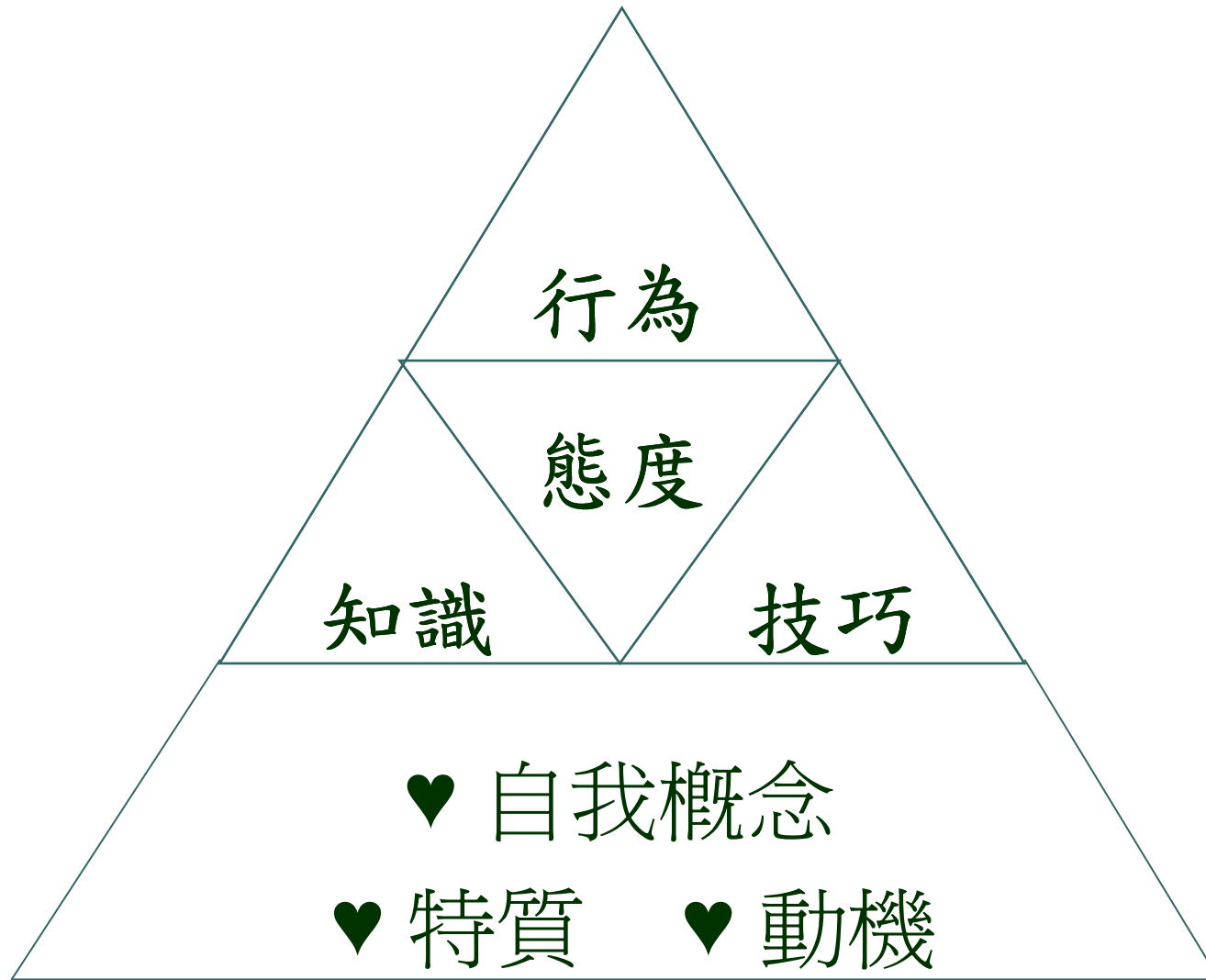
新進業務人員--OJT培育檢點 項目表

- 項目/目的地/期待水準/..
- 培育檢點項目想一想?????
- OJT培育檢點表設計：
- 要每週或每月追蹤
- 關鍵重點

*編訂培育計畫

- 依具體培育項目，擬定具體的方法、時間，編訂培育計畫。
- OJT是經由日常職務進行的，所以是比較容易施行，但是如果沒有用心具體地做，容易陷入惰性的危險。
- 因此，明確地訂定部屬的培育計畫，再根據計畫具體實施進行部屬的培育。
- 從5W3H思考培育計畫

訓練課程內容的設計--訓練些什麼？



從5W2H思考培育計畫

- What (事) --課程名稱
- Why (為何) --目的、目標 (預期效益)
- Who (人) --講師/綱要/受訓對象
- When (時) --預定日期/時數
- Where (地) --上課地點
- How to do (如何) --課程綱要/內容
- How many (物) --設備/教材

OJT計劃表

<u>教育訓練目標</u>

單位：_____

姓名：_____

職務：_____

期間：_____

OJT 項目	實施項目	方法	負責人	檢核	口試驗收

33 上級主管		直屬主管	本人
---------	--	------	----

職能分析

- 工作分析、職務分析、人員分析
- 界定影響產品品質的每項工作任務的職能需求，評估進行該項工作人員的職能，並制定計劃以彌補可能存在的任何職能差距。
- 需求的界定應建立在組織當前的和期望的需求分析基礎上，且需搭配其員工的現有職能相比較。
- 界定員工現有職能與工作任務所要求的職能間的差距 (Gap)，才能決定差距是否能透過培訓彌補或是否可能需要其他措施

專業訓練方案

年度：

製表人：

訓練需求：			
訓練方案：			
訓練目的：			
預期績效：			
訓練活動(方案)：至少三個課程主題、大綱、對象、時數…			
課程主題：			
訓練目標：			
訓練大綱：			
訓練方法：			
評估方法	L1. L2.		
	L3. L4		

如何撰寫訓練目的目標等？



有何不同？

抽象性、方向性、終極性



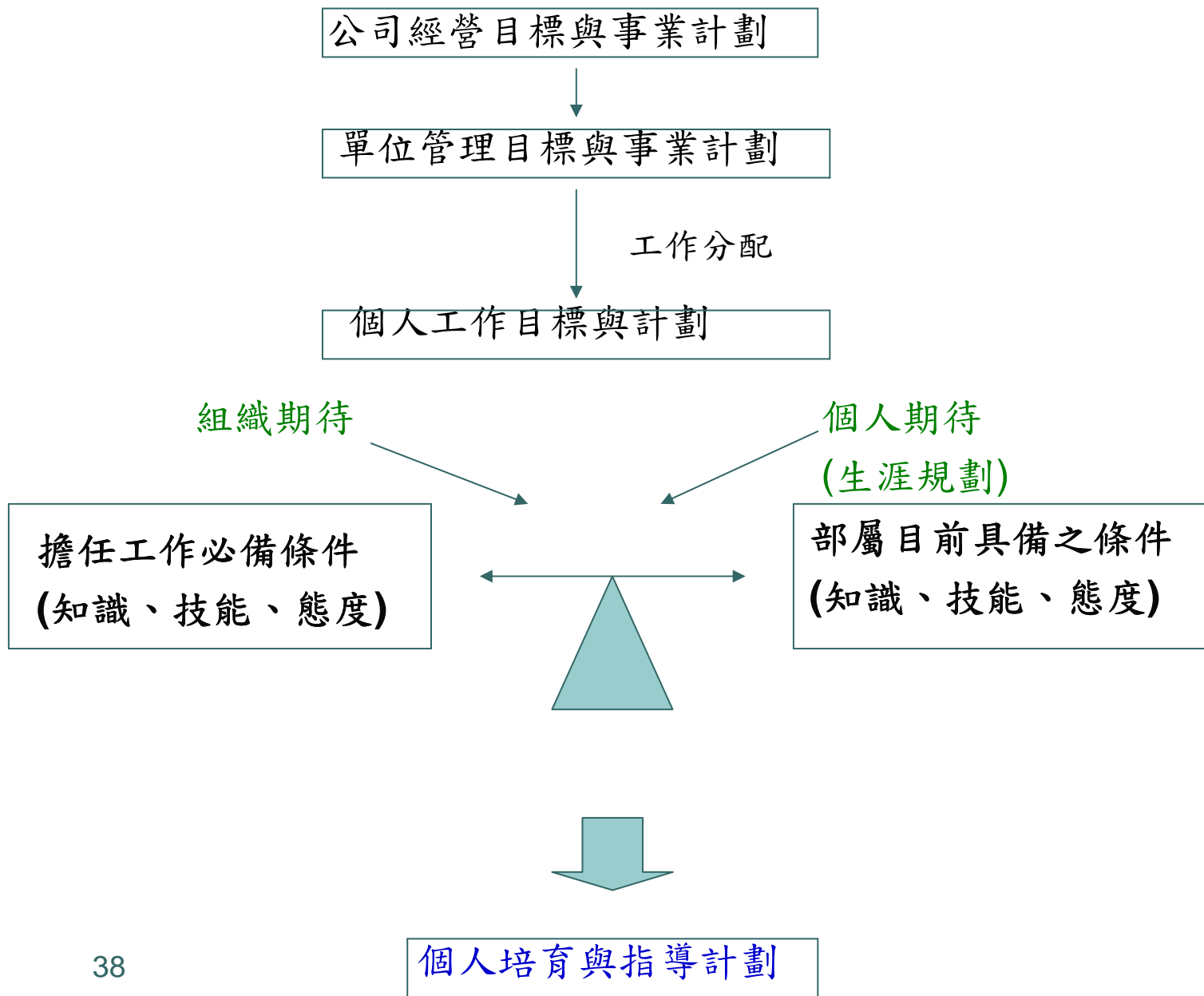
如何區別？

具體性、可達成、可觀察

達成訓練目標產出的利益或效果

OJT的實施方法

- 工作場所會議：小團體活動、工作檢討會議參與及主持
- 日常接觸與指導：個別指導
- 責任強化：授權、職務代理、個案研究、專題研究與報告、各式心得報告、工作分擔、工作重組、工作輪調、工作標準化、自主管理與自我評估
- 示範：觀摩、實習
- 其他：資料研讀、讀書會



OJT之成功推動關鍵

* 訓練體系之規劃與建立

* 與 OFF J. T. 及 S. D. 相結合

* 建立員工對OJT的正確認識

* 主管的投入與支持

.... 我要!我相信!我願意!

如何擬訂OJT訓練計劃

- 分析工作、團隊與管理需求
- 瞭解目前能力現況
- 徵詢員工意見
- 排定訓練科目
- 遴派訓練負責人
- 選擇訓練方法
- 排定訓練時間
- 實施與檢討

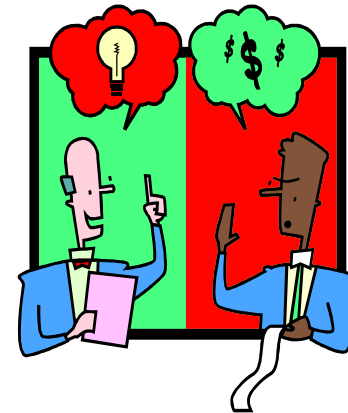


OJT方法的選用時機

	分組教學	作業手冊	職務說明	個別指導	技能比賽	案例研討	讀書會	工作輪調	模擬演練	專題報告	交涉	主持會議	心得報告
態度		◎	◎				◎	◎	◎		◎	◎	
知識			◎	◎		◎	◎	◎		◎			◎
技巧	◎	◎		◎	◎	◎		◎	◎		◎	◎	◎

提高部屬的意願

- 1、讓他了解所做事情的意義與重要性
- 2、增進參與的機會
- 3、提供必要的訊息與資源
- 4、肯定成就



部屬培育的實施障礙

- 不知如何著手
- 沒時間
- 不懂訓練的技巧與方法
- 不是自己的責任
- 害怕部屬超越自己???
-

再檢視--

OJT的流程



部屬的培育應有認識

- 1. 學習者是學習的中心
- 2. 以學習的能力和興趣為起點
- 3. 指導其學習而不是代替其學習

OJT檢查表

單位		職務		姓名		日期	
----	--	----	--	----	--	----	--

分類	OJT 項目	標準	評點				
態 度			1	2	3	4	5
			低	普通		高	
知 識			1	2	3	4	5
			低	普通		高	
技 巧			1	2	3	4	5
			低	普通		高	

46 上級主管		直屬主管		本人	
---------	--	------	--	----	--

OJT 課程意見調查表

部門：

填表日期： 年 月

- ※填表說明： 1. 本調查表以不記名方式填寫，由教育課彙整，提供給部門經理參考。
 2. 您的意見有助於部門 OJT 課程之改進，請就下列問題提供您客觀而真實的意見，謝謝。

課程名稱：

上課日期：

時間：

~

合計：

小時

講師姓名：

一、對本次課程與講師之意見：

項 目	很好 10	好 8	普通 6	差 4	很差 2
1. 課程主題					
2. 教材、講義之準備					
3. 課程進行方式					
4. 課程對個人適合之程度					
5. 課程對工作之助益度					
6. 對課程之綜合評價					
7. 講師之專業知識					
8. 講師之教學技巧					
9. 講師之表達能力					
10. 對講師之綜合評價					

二、其他改善意見及建議：

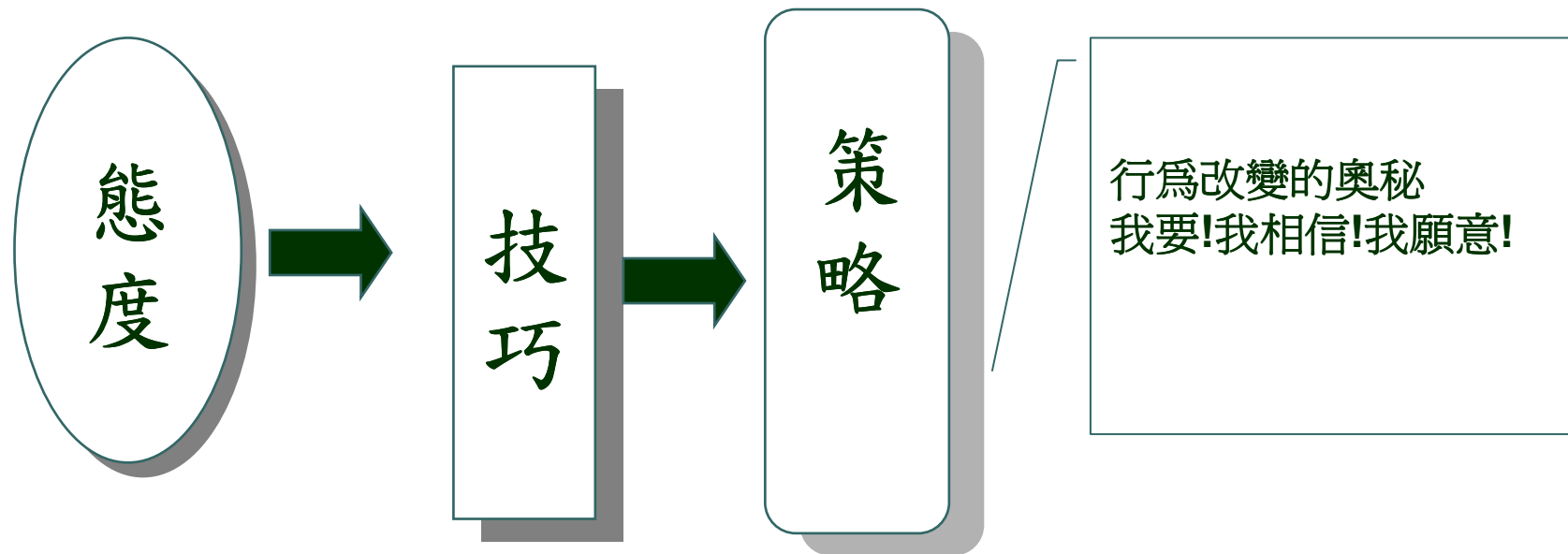
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

課後行動方案

課後行動方案 課程名稱：_____ 姓名：_____ 日期：_____

本人填寫	A.課程後的感想			
	B.本人於工作崗位上管理行爲的現況（針對課程內容，重新體會到的事項以及所留意的事項，回顧日常工作崗位上的本身行爲）			
	C.改善及提升管理才能的行動計劃（今後六個月之內）……在A、B之後			
	作法如何	原因何在	期限（日程計劃）	採用方法
	D.計劃完成時的感想 （六個月後再行填寫）		E.下一次計劃的展開 （在D之後）	
	（年月日）		（年月日）	
上司評語	年月／日： 填寫人： 從上述A、B、C及與部屬溝通的感想及指導方法		評分欄：（1-100分）	

成功部屬培育...



行動計劃

○ 你學到什麼

○ 分享心得
