
教练式员工职业训练指导实务

主讲:朱建农

【课程大纲】

壹、 员工职业训练认知

1、 人的社会属性分析

- 生物人（基本生存需求，动物性）
- 社会人（受社会规范、道德约束）
- 职业人（职业意识、职业规范、专业知识、职业技能等）

2、 基层员工状态分析（生存怪圈）

3、 员工职业训练的功能

- 解决员工因能力不足而导致工作表现差的问题
- 配合新科技应用的需要，为员工提供训练，以增强其竞争与适应的能力
- 提供发展机会给所有员工，并增加员工的工作满足感

4、 员工职业训练的时机

- 公司有新进人员时
- 员工将担当职务以外的新任务时
- 欲改善业务内容与工作时
- 欲提高组织营运效率时
- 质量未达标准
- 对新工具设备使用不熟练
- 材料消耗率大
- 产品滞销
- 交货延误
- 缺勤率高
- 意外事故频率高
- 流动率高
- 意见沟通不良
- 士气低落

5、 员工职业训练的主要内容

- 职业意识（道）
- 业务知识（法、应知）
- 专业技能（术、应会）

-
- 职业素养之冰山理论
 - 看得见的“冰山”：职业资质、职业技能、职业行为
 - 隐藏水下的“冰山”：职业意识、职业态度、职业道德

式、 教练式训练指导实务

1、 训练需求分析

- 组织分析
- 任务分析
- 人员分析

2、 员工训练指导的常规方式

- 主管对部属进行岗位训练指导（OJT法）
 - 示范法、讨论法、问答法、角色扮演法、实际练习法
- 离开岗位的集中式培训
 - 讲授法、讨论法、个案研讨法、游戏法、视听教学法
- 员工自我训练
 - 看书、看资料、练习、求教
- 其他训练指导方式
 - 拓展训练、竞赛

3、 教练式训练的 OJT 方法

- OJT 的涵义
- OJT 优点
- OJT 的主要内容
- OJT 计划的拟定
 - 前期准备（岗位说明书、岗位应知应会标准、绩效管理 etc）
 - 确定在岗培训重点
 - 制订计划时应注意的问题
- OJT 的实施方法
 - 营造学习的轻松气氛
 - 融洽与下属的关系
 - 工作场所会议（小团体活动、现场问题分析会）
 - 因材施教、因人施教（个别指导、示范）
 - 让员工根据上司传授的技巧依法实践
 - 让员工一边操作一边口述过程及注意事项

-
- 让员工指出操作的关键之处，并示范
 - 让员工多次练习，直到熟练为止
 - 依据训练指导的评估情况制订一阶段培训计划

4、 OJT 训练的流程

- 掌握需求
- 拟定目标
- 制订计划
- 指导实施
- 成果检讨
- 评估、反馈

5、 实施 OJT 训练的要点

- 主管应有的观念
- OJT 训练的原则
- OJT 训练的技巧
- OJT 训练指导者应具备的条件

6、 OJT 训练中常见问题分析

- 对新员工指导不力
- 对个别员工指导不充分
- 未全面落实 OJT 培训计划
- OJT 计划制订不合理
- 员工的能力开发不足

7、 OJT 训练中应避免使用的不当语言

- 工作方面
 - 如：你的经验不适合做这个工作吧！你老是做错，很少成功！
- 能力方面
 - 如：你到底会做些什么呀？你真让人失望。
- 态度方面
 - 如：看你做事的样子就不舒服。
- 员工意见方面
 - 如：不行、不行，没意义，没价值。

参、 职业训练成效的评估

1、 OJT 在岗训练评估方法

-
- 让员工根据计划自我检讨训练成效
 - 考试、考核
 - 主管与受训员工进行面谈，共同分析训练效果和存在的问题
 - 填写 OJT 培训评价报告，留作员工个人发展的参考资料

2、 OJT 培训评估注意事项

3、 OJT 检查表

4、 训练绩效评估指标

- 人均产值增加率
- 提升员工专业技术程度
- 员工工作时数减少率
- 培养具第二专长员工人数
- 员工拥有技术资格证书人数
- 员工获得晋升人数
- 员工工作满意度
- 降低的原材料损耗率
- 产品不良率降低
- 顾客抱怨申诉案件减少率
- 意外灾害、安全事故减少率
- 离职人数降低率

四、 教练式职业训练指导规范化工作

1、 组建、训练教练员队伍（一般为主管）

2、 编制教练员（讲师、指导师）手册

- 训练目标
- 训练计划
- 训练推进步骤
- 教练指导内容
- 训练方法
- 教材、教具与设备要求
- 训练进行中可能出现之状况
- 学员可能之问题与问题可能之答案
- 参考资料

3、 编制员工教训教材（学员手册）

-
- 训练目标
 - 训练计划
 - 训练推进步骤
 - 训练的内容与方法
 - 参考数据