

论以工作任务为学习导向的培训方法在卷烟工业企业中的应用

万晴 梅雪

江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂，人力资源科

[摘要]在高质量发展的要求下，卷烟工业企业将人力资源开发工作放在更加重要的地位。创新培训方法，提高培训管理质量，激发员工活力成为提升企业竞争力的新课题。“以工作任务为学习导向”的培训是从员工的视角出发，以其所在岗位每日典型工作任务作为学习活动基本依据的教学方法。在卷烟工业企业中建立并应用以工作任务为导向的培训方法，转换传统培训模式，形成更符合员工内在需求力的教学形态，是提升培训效能的有效路径。

[关键词]工作任务提炼；培训方法创新；培训效能提升

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.09.303

在高质量发展的要求下，卷烟工业企业将人力资源开发工作放在更加重要的地位。创新培训方法，提高培训管理质量，激发员工活力成为提升企业竞争力的新课题。

1 卷烟工业企业培训中存在的问题

企业越来越重视培训，然而员工培训管理思路还普遍停留在传统层面，围绕培训的针对性、灵活性、有效性仍需进一步加强。主要瓶颈围绕在以下三个方面：

一是“缺什么”？员工缺什么摸得不清。虽然培训需求调研每年在做，但缺乏科学的识别依据，企业与员工仍不清楚应该掌握哪些知识与技能，达到何种水平。

二是“学什么”？岗位胜任力能力与知识、技能的有效转化的连接性不够紧密，经验性教学方式或者专家独门绝技的传授模式没有得到本质性改变。教学内容科学性梳理和内容标准化开发方面还不够。

三是“如何学”？培训往往多以教学者的角度出发，针对“某一具体问题或者知识结构逻辑”为内容的学习方法。这样容易造成员工对知识点与实际应用记忆上的断裂，学习的效果往往大打折扣。

2 以工作任务为学习导向培训方法的意义

教育（培训）的目的是帮助人们学习。没有教学（培训），学习也会自然发生。但是教育系统（培训系统）的功能之一就是促进有目的的学习，以便达到许多在没有教学（培训）的情况下可能需要更长时间才能达成的目标。

所谓的培训效果就是能不能更好更快地促进员工进行有目的的学习，从而达到能够在比没有接受培训的情况下或者没有有效计划地教学，更短时间内胜任岗位工作。要实现这样目的的策略和方法需要运用科学的方法和手段创新培训方法，提升培训的效能。这即是“以工作任务为学习导向”培训方法在卷烟工业企业应用的意义所在。

3 以工作任务为学习导向培训方法的内涵

传统的培训方法往往只是针对一个问题或一个知识点提供单个化的知识学习，没有完整地以员工胜任工作任务视角出发，造成了培训的松散型、碎片化等问题。

以工作任务为学习导向的培训是从员工的视角出发，以其所在岗位每日典型工作任务作为学习活动基本依据的教学方

法。具体是运用程序分析的方法，梳理、规范各项工作任务下的工作流程，明确员工应准确无误地执行任务的关键点，将其作为培训课程内容设计的输出要素。根据工作任务的重要性、学习难度、执行频率、不当后果、缺欠可能性以及准入水平等标准，找出应学、应会、应熟练的学习内容，设计员工学习任务。将工作任务与学习知识点紧密结合。最后通过对学习任务进行分类，按照教学资料开发的方法，形成标准化教材与学习资料，进而进行培训指导。以工作任务为学习导向培训方法较传统的培训方法更为完整并可迁移。

4 以工作任务为学习导向培训方法的主要做法

4.1 提炼具体工作任务

基于工作任务导向的培训首要工作是识别细化出岗位的各项任务。例如某个岗位的操作工需要点检、保养、自主维护、开机和关机等，这些属于任务层级。而要完成这些任务下包含着若干步骤、模块或子步骤等。由根到枝干的层层分解细化，共同指向这个岗位员工需要完成的若干工作任务。

这里要指明的是提炼工作任务不同于分析岗位职责。提炼工作任务旨在描述工作的流程及典型任务，进而找到流程或典型任务中由于知识和技能不足而引起的瓶颈，从而锁定学习目标。而分析岗位职责，是找出某一个具体岗位所覆盖的工作职责。岗位任务分析可以为薪酬设计、劳动量核定、招聘员工提供依据，但不能完全作为培训学习的依据。

4.2 开发培训课程

确定培训任务后，即可进入开发培训课程阶段。值得注意的是根据分层分类的教学原则，可以对不同技能层次的培训对象进行区分、例如新进员工与胜任性员工。按照由浅入深的剥洋葱式学习规律性，将培训课程分为上岗培训课程与胜任培训课程。这样减少新员工因知识点太深而出现听不懂，老员工因学习过相关知识而怠慢学习的情况。

4.3 输出培训课程

输出培训课程根据课程内容的不同可以采取两种方式。一是直接基于任务而规划课程体系；二是将结构、原理、标准等知识点嵌入完成的任务流程中去消化理解，直接解决知识与工作任务的割裂化问题，使所学知识有效迁徙到工作中去。以某企业动力车间空调操作工岗位为例，根据工作任务输出的培训

课程为以下内容。（见图一）

动力车间空调操作工培训课程		
序号	工作任务	课程名称
1	开启空调设备	空调设备开启方法
2	开启制冷设备	制冷设备开启方法
3	关闭空调设备	空调设备关闭方法
4	关闭制冷设备	制冷设备关闭方法
5	维护保养空调设备	空调设备维护保养实务
6	维护保养制冷设备	制冷设备维护保养实务
7	点巡检空调设备状态运行	空调设备状态运行点巡检标准
8	点巡检制冷设备状态运行	制冷设备状态运行点巡检标准
9	处理空调设备常见故障	空调设备常见故障出来方法
10	处理制冷设备常见故障	制冷设备常见故障出来方法

（图一：工作任务对应下的培训课程）

4.4 建立以学员为中心的教学指导方法

4.4.1 新知识要和学员熟知的情景、事物做关联

以学习者过去的经验，解释新接收到的信息，在两者之间建立一个有效的关联。举个例子说，有个课题是讲设备维修的，这本是非常专业的内容，新手不易于理解，但是如果用中医的望闻问切来解释，就会很有代入感，能够很好地理解设备维修的内容。因此“望闻问切”是一个常人所熟知的道理，员工容易被记忆，也更容易被提取。反之，如果没有办法很好地激活学员已有的知识，学员可能要花费大量的能量去记忆（俗称死记硬背）离开课堂以后，很难回忆起来这个知识点。而没有记忆，就谈不上运用。

4.4.2 加大有规律且重复的训练强化记忆

在一个片段学习之后复述、分享，做一些练习，或者间隔性重复，有助于不断强化记忆，直到可以牢牢存在于大脑之中，变成大脑中长期记忆。在课堂上不需要给学员太多的知识点，为了完成教学任务一味枯燥地讲授灌输大量的知识点。需要把每个学习单元划分成一个 20-30 分钟的迷你单元，每个学习的过程，都有勾、学、练、查的过程，让学员想一遍、学一遍、做一遍、说一遍，才会有助于长期记忆。

4.4.3 配套实践JI（job instruction）工作指导四步法

以工作任务为导向的培训方法结合JI（job instruction）工作指导法，实现在生产现场指导学习，解决问题，对以生产操作类培训为核心的卷烟工业企业是十分契合的。JI（job instruction）工作指导四步法即现场工作指导方法，教学者通过“培训准备、工作传授、尝试练习、检验成效”四个步骤，将课程中的主要步骤、关键点以及关键点理由进行拆解、分析与演练。通过岗位工作分解表的呈现形式，教学者示范演示以及学习者的重复练习，达到知识技能的熟练掌握。

5 以工作任务为学习导向培训方法的主要成效

以工作任务为学习导向培训方法为解决“缺什么、学什

么，如何学”的问题提供了有效路径，并在培训管理、绩效改善、教学能力、个人成长等方面取得积极的影响。

一是完善了岗位工作任务流程，丰富了管理、执行工具。基于工作任务的培训方法，在梳理过程中也是对该岗位工作的一次全面地整理。发现了原本工作中管理或执行中的一些缺漏、不清晰，而由此中生成的课程教学材料的某一部分可以直接作为一种管理或执行的工具进行检查、使用，同时也可验证员工学习的掌握程度，测评学习效果。

二是对接业务痛点，提高员工绩效。培训是针对具体工作场景，尤其是挑战性场景和痛点场景开发的。这些场景能够与企业业务改善需求快速对接，也符合员工改善工作方法和提升绩效的需要

三是萃取组织经验，提高专家综合能力。培训的指导专家来源于各部门技术骨干、生产技能骨干。多个专家结合实战经验进行深入讨论，萃取出关键知识、梳理出方法轮、挖掘出典型案例，将其隐性知识转变成组织经验，形成最有价值的知识资源。同时这个过程也是专家能力升华的过程，提高了培训开发、教学方法、文字采编等综合能力，使其成为实践+理论+传承三位一体的专家。

四是强化了部门系统性的培训思路和自主培养员工的驱动力。以工作任务为导向的培训方法推进实践过程是一次培训理念的创新与转变，培训管理质量较之前有明显的改善，升级了企业对于培训的看法与认识，对培养员工胜任力水平提升提供了新的思路空间与解决方法。

五是高效落地，提高了企业培训效果，缩短了员工岗位胜任力周期。系统规划的学习路径图及课程系统，结合员工岗位成长周期与目标，进行分段式学习。培训的方法与内容更具科学性、针对性，对整体提升企业培训与员工胜任力培养提供了智力支撑。

六是员工更加具有明确性，促进个人成长的速度。培训内容来自实际工作任务，与员工遇到的问题和挑战一致，学习内容非常容易应用到实际工作中。员工学习也更有目标性，内心对于自身发展的定位以及需要具体的知识要求更加明确，使得一些学习意愿强烈的员工可以掌握更全面的业务能力，为自我发展增加速度。

参考文献

[1]徐芳.《培训与开发理论与技术》.复旦大学出版社, 2011年7月
 [2]哈罗德.斯托洛维奇/艾丽卡.吉普斯 《从培训专家到绩效顾问》.江苏人民出版社, 2014年1月

作者简介:

万晴,女,汉族,江西南昌人,1976年8月出生,一级人力资源管理师,大学本科学历,研究方向为企业党建、党支部建设、人力资源管理。