

学习途径图的思想是对于企业人才培养有一定的启发

如下文章与大家分享，相信我们也能从中获得启示

### 学习途径图一 建设培训体系的基石

没有培训，学习会发生吗？当然会，由于学习是一种自然的过程，人们随时随地都在接受新的信息和知识。有了培训，就一定可以抵达学习的目的吗？不一定，由于学习有其自身的规律。只有进行有目的的学习，有次序的学习，有效的学习，才能抵达许多在没有培训管理的状况下需要更长时间才能抵达的目的。学习途径图，就是我们用来描述和展现学习目的，次序和措施的系统性工具，是我们规划和建设培训体系的蓝图和基石。

#### 学习途径图的概念

学习途径图，是指以职业技能发展为主轴而设计的一系列学习活动，是员工在企业内学习途径的直接体现。在这些学习活动中，即包括老式的课堂培训，又包括其他诸多的学习方式，如岗位实践，接受教练与辅导，分享及担任内部讲师等。

通过学习地图，一名新员工可以找到自己从进入企业开始，直至成为企业内部专家的学习发展途径。在企业中，根据专业分工的不同样，可以设置不同样的学习途径图，如销售人员学习途径图、生产人员学习途径图等；根据岗位任务的不同样，员工可以只跟随一种专业的学习途径图、也可以同步跟随多种专业的学习途径图；管理岗位上的员工在跟随管理能力学习途径图的同步，也可以跟随一条以上的专业学习途径图。

#### 学习途径图的三大功能

“高度决定视野，角度变化观念，尺度把握人生”这句广告词可以经典地诠释学习途径图的重要功能。

## **高度：看到天边的彩虹**

有了高度，就能看得清，在混沌蒙昧的现实状况中发现处理之道；有了高度，就能看得远，在临时的困难之中仍然充斥信心和期望。

一名新员工，在加入企业伊始时，往往不辨方向，不认路途。在学习途径图中，员工可以看到自己成功的终点以及通向成功的路途。在路途中，应知、应会、应纯熟的学习内容被清晰有序地标识出来，同步，根据学习内容的特点，也标注了最佳的学习措施，资源配置和测量原则，以及不同样学习阶段的里程碑。

通过学习途径图，员工可以清晰地看到，学习不是单纯地参与教室内的培训课程，自己的学习道路是由培训，实践和总结三个阶段构成的，其关键内容大大超越了课堂培训。其中，培训约占 10% 的里程，详细包括：参与内外部的课堂培训；在岗培训；阅读专业书籍和刊物；参与专业会议；运用 e-learning 学习系统。实践约占 70% 的比例，详细包括：接受一项任务，例如说领导一个项目组；在岗实践或自我练习；使用工作手册；接受教练，辅导，环境熏陶。总结约占 20% 的比例，详细包括：在论坛或会议中分享；担任讲师或教练。

在学习途径图中，以上三个阶段既在宏观上前后排序，又在细微处彼此交叉，构成了完善的学习与成长方案。员工只需要根据途径图的规定按部就班地参与学习和考核，就一定可以抵达到功的终点。

## **角度：让我们携起手来**

角度不同样，观念肯定是不同样样的。不管你是观测一件物品还是评价一件事情，只要你自己站立的角度不同样样，肯定得到的成果是同样的。

在许多企业中，培训部门往往需要应对来自不同部门和个人的挑战：管理层质疑培训的效果，部门经理企图用培训处理所有问题，专家借口工作忙而拒绝担任讲师，员工埋怨培训局限性或太多等等。我们探究这些矛盾和困境的原因，就是大家对企业的培训工作的功能及规律，缺乏统一的见解和认识。

而学习途径图则为以上所有培训的管理者和参与者在如下诸多方面提供了统一的视角：

分析培训需求。学习途径图清晰地标识了学习的内容及先后次序，培训部门只需要将这些内容同员工现实状况进行对比，就可以轻易地识别培训需求，而员工也不会将自己对培训的“wants”同职业发展对培训的“needs”相混淆

确定培训方略。学习途径图清晰地阐明了获得专业能力的过程和措施，无论培训的管理者，还是参与者，都将认识到课堂培训只是获得能力的一部分，课堂培训是必要的，但不是充足的。对于复杂的技能，如领导力的提高，课堂培训只是走了一小步，而大量的岗位实践，以及接受教练和辅导，是紧随其后的必须经历的过程。

开发课程资源。无论课堂内的培训课程，还是岗位上的工作任务，在学习途径图看来，都是培训课程，需要系统的设计、开发、归纳和整顿。培训管理员的重要任务之一是专心设计与开发课程，需要企业内外的专家予以配合，更需要企业在资金等资源上的持续投入。企业管理层通过学习途径图，可以识别和决策在资源投入方面的力度和进度。

担任讲师和教练。根据学习途径图的规定，担任讲师和教练，分享自己的心得体会是完毕自身学习与发展的重要环节。在讲课和辅导他人的过程中，自己是最大的获益者。因此，从职业成长的角度，担任讲师或教练，不是可选项，而是必修项。

评估培训效果。根据学习内容的性质，学习途径图为其所有的学习活动提供了对应的评估工具，统一了大家对评估方略的认识，防止了从局部出发，错误使用评估工具，甚至质疑培训与否对企业绩效有奉献的也许性。

在观测微生物的科学试验中，有三个事项必须考虑：观测对象，观测工具和观测措施。只有使用对的的显微镜，对的地操作显微镜，观测对的目的，才能得出对的的成果。学习途径图好比是一台显微镜，在制定培训方略的过程中，为企业的决策者，部门主管和员工提供了一种统一的视角。

### **尺度：实现不停的超越**

德鲁克说：“没有度量，就没有管理”。当员工迈步跨过一种又一种学习的里程碑时，他们切身感受到自己离成功越来越近了。许多企业已经建立了能力素质模型，不过发现很难跟培训与发展方略对接。原因在于，能力素质模型是构造性知识，是静态内容的展现，而培训与发展方略的程序性知识，是动态活动的排序。简而言之，能力素质模型告诉我们应当具有什么样的知识和技能，而学习途径图则标示出我们怎样获得这些知识和技能。

学习途径图可以作为企业 选、任、用、留、培的标尺。

选拔招聘和甄选新员工时，人力资源部和业务部门可以分别根据管理类和专业类的学习途径图精确识别后选人的学习和实践历程，从而判断与否聘任，或者聘任后应补习学习的内容。

任命 学习途径图中的里程碑或某个节点，可以作为员工晋升、补助和加薪的原则。

使用学习途径图为员工指出了管理和专业两个通道，即指出了员工职业发展的方向，又处理了人尽其能的问题。

保留学习途径图可以屏蔽员工因职业发展受限而选择离开的原因。同步，选择离开的员工，将自觉地比对未来的企业的学习途径图，持续考虑自己的职业技能发展问题。因此，学习途径图将作为企业文化的重要构成部分，对员工的思想产生深远的影响。

培养。拥有了学习途径图，企业管理者将突破狭义的培训理念，重视运用全面的培养方略。无论是常规培训项目的设计，还是后备人才的培训项目，轮岗方略的使用等，都将根据途径图的规定进行。

### 绘制学习途径图的四个环节

学习途径图的绘制流程包括四个环节：工作任务分析、学习任务分析、课程学习方案以及地图绘制。

分析工作任务又称工作流程分析，其辨别的根据不是两个专业所需的能力素质有何不同，而是它们的工作流程不同。例如，销售专业的工作流程与生产专业的工作流程截然不同，但他们所需要的能力素质却有诸多重叠之处。因此，分析工作任务的目的是描述工作流程，流程级别，以及流程中的经典任务。

分析工作任务不同于分析岗位职责，切不可把两者混淆。分析工作任务意在描述工作的流程及经典任务，进而找到流程或经典任务中由于知识和技能局限性而引起的瓶颈，从而为锁定学习目的提供根据。而分析岗位职责，是找出某一种详细岗位所覆盖的工作任务。岗位是组织设置范围，针对一种工作流程，不同样的企业设置不同样的组织构造和岗位。岗位任务分析可认为薪酬设计、劳动量核定、招聘员工提供根据，但不能作为绘制学习途径的根据。

分析学习任务根据工作任务的重要性，学习难度，执行频率，执行不妥后果，缺欠也许性以及准入水平等原则，找出应学、应会、应纯熟的学习内容，是分析学习任务的重要目的。假如企业已经建立的能力素质模型，则可以作为学习任务分析的重要参照资料。假如没有能力素质模型，可以根据工作任务分析的成果，直接输出学习任务

学习任务同工作任务同样，必须是可观测的和可衡量的。

设计学习方案把锁定的学习内容进行分类，然后有针对性地采用学习方略，是本环节的重要任务。学习内容分为态度、动作技能、智慧技能、学习技能和言语信息等五类。不同类型的内容的学习目的、学习措施和评估方略都是不同的。

例如，针对演讲技巧的学习方案：2天《演讲技巧》课堂培训，5次自我练习；10次部门会议发言；2次企业大型正式会议的发言；订阅《演讲与口才》杂志；定期在企业演讲学会论坛上分享读后感，担任演讲技巧培训讲师等。同步，针对1次部门会议和1次公开演讲，接受教练的辅导。时间合计100小时，周期是1年内完毕。

针对演讲技巧的学习方案，培训部门需设计《演讲技巧》培训课程，指定阅读专刊，为教练设计《演讲任务观测表》和评估工具，并把该项内容设计在《学习护照》中供学员进行自我管理。

绘制途径图 根据不同样职业发展途径的规定，汇总其所有的学习内容，用生动的图画，动画或多媒体等形式体现学习途径图。同步，制作员工版的学习地图——《学习护照》。至此，可形成清晰完整的学习途径图地图。

学习途径图的绘制技术并不复杂，可以说简朴易行，企业可以在专业顾问的指导下可以自行制作，不必花费大笔的征询和顾问费用。

当然，期望一次性绘制出高质量的学习途径图是不现实的，企业需要不停地探索，积累素材和修改。一般来讲，通过3至5年中，每年进行一次修改和完善，学习途径图就相对成熟了。

## 学习的乘措施则与归零培训——学习途径图系列之二

以“学习途径图”

为基础构建培训与发展体系已经成为企业评估其培训与发展体系信度和效度的重要根据。怎样绘制学习途径图并掌握其内在的原理，也被定位为培训管理人员的关键技术。自从2023年以来，朱春雷同其研究小组就数十种常见的能力对国际上已经有的研究成果进行了反复的验证，并积累了宝贵的经验和数据。为了将这一成果迅速地传递给培训管理的专业人员，我们邀请朱春雷先生以系列文章的方式在本刊刊登。

认知心理学的一种研究成果，即“学习的乘措施则”为我们进行人员培训与发展的规划，即绘制学习途径图提供了理论基础。认知心理学认为，信息在被记忆的过程中有一种特性叫做实践强化（Strength= Practice to Power X），简朴地讲，就是实践2次，对信息的记忆强度就是  $2^2=4$  倍，假如实践3次，对信息的记忆强化则抵达了  $3^2=9$  倍。

为了验证这个公式的可信度，我选择了三种能力，先后分别以两家跨国企业中国区的职业经理人为样本进行了试验。根据能力的培养难度（共5个难度级别），这三种能力由低到高分别为：

- 行政技能/技术技能（难度1级）
  
- 演讲技能（难度3级）
  
- 谈判能力（难度4级）

以下是试验的内容和成果分析：

#### **试验一：**

针对第一项能力，即行政技能/技术技能的养成部分，分别对3个小组（各3040人）在产品知识培训后的第30天进行测试。第1组的组员没有进行任何与培训内容有关的应用或

实践 第 2 组的组员实行了 1 次应用和实践，如推荐产品给客户，在展厅为参观者简介产品等活动；第 3 组的组员分别实行了 2 次应用和实践。测试的成果见表 1：

从该试验的成果来看，第3组实践了2次，其平均成绩是第1组（实践0次）的5倍，略高于“学习的乘措施则”的22=4倍的成果。该试验的局限性之处在于，不是针对1组固定的样本而进行的3次测试。不过，3组样本的同质性弥补了这个缺陷，即3组的人员身份都是没有产品知识基础的新员工。

### **试验二：**

针对第二项能力，即演讲技能的养成，分别对3个小组（各46人）在培训后的30天内进行观测测量。第1组的组员没有实行任何的提高行动；第2组的组员则进行1次实践，如在会议发言前进行了预演，并找教练或同事予以反馈，或者观测楷模并做记录等；第3组则为2次实践。测量的成果见表2：

从该试验的成果来看，第1组实践了0次，其平均成绩是55分，比较培训结束时的测量分数75分下降了20分；第2组实践1次，比较培训结束时下降了9分；第3组实践了2次，比较培训结束时下降了4分。比较这3个小组的最终测量成果，前两个小组的回归速度分别是第3小组的5倍和2倍。反过来讲，就是实践2次的“抗跌能力”分别是实践1次和0次的2倍和5倍，基本切合了“学习的乘措施则”22=4倍的成果。

### **试验三：**

针对第三项能力，即谈判能力的养成，分别对3个小组（各由3人构成）在培训后的30天内进行观测测量。试验的内容与试验二基本一致。测量的成果见表3：

从该试验的成果来看，对比培训结束时的考核分数60分，3个小组在30天内回归的分数分别为13分、10分和6分，反过来讲，也就是实践2次的“抗跌能力”分别是实践1次和0次的1.5和2倍，低于“学习的乘措施则”的22=4倍的成果。

以上三个试验的成果在验证“学习的乘措施则”的同步，还让我们看到如下现象。

归零趋势：培训结束后的 30 天左右，无论是知识还是技能，学员的测试分数都低于培训结束时的分数，甚至靠近培训前的水平，展现了归零的趋势。

能力的难易程度影响实践强化的效果：对于难度低的能力，如行政技能，实践的强化效果高于“学习的乘措施则”的成果；对于中等难度的能力，如演讲技能，实践的强化效果基本对应“学习的乘措施则”的成果；而对于较高难度的能力，如谈判能力，实践强化的效果则低于“学习的乘措施则”的成果。

能力的稳定性：低难度能力的稳定性低，可以在短时间内迅速提高或下降，如行政技能、技术知识，可以在 1 天内从 0 分提高到 85 分，在 30 天内从 85 分下降到最低的 12 分；高难度的能力稳定性高，在短期内只能有限地提高，或者有限地下降。

由此，我们可以得出结论：在培训结束后，假如没有采用任何实践强化的方略，培训的效果则逐渐消失，直致归零。此类培训活动，就是所谓的“归零培训”。为了防止这种状况的发生，必须在实行行动前以学习途径图的形式将培训与发展的体系进行系统的规划。

在绘制学习途径图时，既应根据“学习的乘措施则”，同步还应根据能力的难易程度、稳定性，以及能力获得的先后次序，来设置实践的密度、强度、措施、时间段和周期等要素。

### 寻找能力的稳定点——学习途径图系列之三

在学习和工作中，我们常常讨论或亲身体会能力的稳定性问题。例如说，在考试中超常发挥或大脑空白，在赛场上体现正常或出现失误等等，都是由于能力的稳定或不稳定导致的。

所谓能力的稳定性，即在特定条件下，对的展现某种行为的时效性。我们可以从如下三个角度来理解能力稳定性的概念。

首先，特定条件是指展现行为的场景，也可以被看做是考场或赛场。我们观测及规定的行为或动作必须是在这些场景中体现出来的，而非对场景以外的相似行为的记录。

另首先，对的展现某种行为是指对行为的对的率的规定。例如，钢琴家在举行演奏会时，对乐谱的弹奏应做到百分之百的对的。而对于一种一般的钢琴爱好者来说，可以在私人聚会中做到百分之九十五的对的演奏，即可被看做是可信赖的演奏者。

最终，时效性是指对的行为展现是永久的，也是临时的。

能力的稳定性是我们判断能力的提高、稳定和衰减的重要根据。能力的养成过程，如同逆水行舟，不进则退。这已经从认知心理学的干扰理论和记忆衰减理论(Anne Treisman 1986)中得到佐证。而能力的稳定点，则是判断能力稳定阶段和衰减阶段的分界点。在绘制学习途径图的过程中，必须根据能力的稳定点，确定学习途径的里程碑。

怎样判断能力的稳定点呢？一种重要的工具就是“自动加工”与“控制加工”(Schneider & Shiffrin, 1977)。认知心理学认为，人的心理资源是有限的，即同步注意或处理多项任务的能力是有限的。当人不能纯熟执行一项任务时，很难同步执行另一项任务。例如，开车和聊天是两项任务，一种纯熟的驾驶员，边开车边聊天是件轻松的事情，原因是开车对于纯熟的驾驶员来说已经是一种稳定的能力，当与他人聊天时，他进入了“自动驾驶”的状态。而对于一种新手而言，边开车边聊天的后果则是劫难性的，原因是他必须把注意力集中到一种任务上来，或者开车，或者聊天。在此例中，纯熟驾驶员的开车过程属于“自动加工”，而新驾驶员的开车过程则属于“控制加工”。由此我们可以简朴地判断，纯熟驾驶员的驾驶能力是稳定的，不易受干扰，不易衰减；新手的驾驶能力是不稳定的，轻易受到干扰，易衰减。

我们可以找出许多相似的例子来阐明怎样判断能力的稳定性。例如，一种小女孩学拉小提琴，在开始学琴时，她必须故意地拉奏每一种音符。伴随技能和自信的增长，她的许多动作逐渐变得自然，进而不必再加以思索。小提琴新手则必须注意每一步，处在“控制加工”阶段，此时，其演奏能力是不稳定的，是易受干扰和衰减的；而小提琴家利伯雷斯在演出时常常一边拉小提琴一边和听众聊天，其演奏处在“自动加工”

状态，此时，他的能力是稳定的，不易受干扰和衰减。再有，当你一开始学习一门外语时，你得逐字逐句把外语翻译成自己的母语，直到最终你可以用第二语言思索了，这时，你的注意力回到了说话的内容，而不是说话的过程，你的外语能力趋于稳定。

看来，对某项任务进行大量的训练后，我们就擅长了，再执行这项任务时就不需要用光注意力资源。这项任务就不再是故意的控制行为，而是自动行为。我们曾思索骑自行车所波及的每一种子任务，目前都变成自动行为了，主线不必思索。实际上，一旦成为自动行为后，想要制止它都很难。

能力的稳定性依程度的不同样可以分为“趋于稳定”和“完全稳定”。那么，界定两者的原则是什么呢？

1976年，伊丽莎白·斯贝克等三个美国大学教师做了一次有趣而又影响深远的试验，给我们很大的启示：在试验中，有两个名叫丹尼尔和约翰的学生，被规定必须同步执行两项任务，边阅读边听写单词。开始，他们很难同步执行这两项任务，阅读速度比平时慢了诸多，由于两项任务相似，都牵涉到语言的处理。

丹尼尔和约翰每天用2个小时同步执行这两个任务，6个星期后，他们发现同步做这两件事很轻易，听写时的阅读速度和理解程度同单独阅读时同样，在听写时阅读与边听音乐边阅读同样简朴。通过6个星期的训练，丹尼尔和约翰不需要思索听写的单词，他们可以自动地把听到的单词写在纸上，可以集中注意力在阅读上，他们在听写方面已经是行家里手了。这时，他们听写能力的抗干扰能力比边听音乐边阅读时要强，已经处在“完全稳定”的状态。

对比“开车与聊天”与“阅读与听写”两个例子，后者的互相干扰程度要不不大于前者的互相干扰程度，由于后者需要大脑在相似性的信息中辨别彼此，而前者不需要。

在销售人员演讲技巧的学习途径图中，“趋于稳定”的里程碑是担任《产品知识》课程的培训讲师。在课堂教学中，讲师一边“开车”，一边“聊天”

；一边演讲，一边给新员工讲授《产品知识》的内容，并且注意力重要集中在“聊天”上，而“开车”则处在“自动驾驶”状态。这种状况下，我们鉴定其演讲能力处在“趋于稳定”的水平。之后，第二个里程碑是担任《演讲技巧》课程的培训讲师。在课堂教学中，讲师处在“边阅读边听写”的状态，一不小心，就顾此失彼。假如讲师能排除干扰，自如地将自己的演讲置于“自动驾驶”的状态，将注意力集中在所讲的内容上时，我们则鉴定该销售人员的演讲能力“完全稳定”。此时，该销售人员的演讲能力不会轻易受到干扰或衰退，有关的训练也可告一段落了。

以能力的稳定点作为能力培养的里程碑，不仅保证了学习途径图的精益化，对于能力模型构建的精益化亦有裨益。因此，寻找能力的稳定点，应是培训管理员不停研究和探索的重点。

#### **学习途径图系列之四——能力培养过程的精益化**

把一种羞羞答答、在同事或客户面前发言颠三倒四的人培养成可以随时在众人面前刊登生动演讲的人需要多长时间？假如你能回答这个问题并阐明理由，就证明你对演讲技能的培养过程已经有一定的思索和理解。无论你的答案与否对的，理由与否充足，答案及理由自身就是你对演讲能力的学习途径图的理解和描述。遗憾的是，我们发现，大多数的培训管理员在没有回答类似的问题之前，就开始着手制定员工的培养计划了。

幸运的是，在生活中，人们会更自觉地应用学习途径图的思想，由于，对的措施总是被人类或动物本能地总结和选择，选择错误的人或动物会被淘汰，这是自然规律。

定义能力

在培养一种能力之前，我们首先要清晰该能力是什么，然后再考虑能不能培养、怎样培养的问题。例如，我们要培养员工的演讲能力。不过，场景不同样，听众的人数、身份的不同样，以及演讲内容的不同样，演讲的形式及能力规定是不同样样的。在如下三种场景中，都需要演讲能力，但其内容是有较大差异的：一、圆桌会议室，听众是上司，人数是 5 人，内容是数据；二、咖啡馆，听众是会员，人数是 20 人，内容是热点话题；三、礼堂，听众是同学，人数是 500 人，内容是辩论。

我们在培养演讲能力之前，必须确定要培养的是这三种演讲能力中的哪一种，抑或所有，还是此外的一种。只有确定了能力的含义和内容，我们才能有针对性地展开训练。

### 激发学习动机

学习是一项艰苦的工作，需要花费精力和体力。假如学习不能带来明显的好处，打球、聊天或者看电视都是更好的选择。心理学中已经有某些被证明有效的学习动机模型，如 ASCR 等，在设计学习途径图时被充足考虑进去。在实践中还发现，学习途径图自身对学员也有一定的鼓励作用，原因是学习途径图使得学员实现了对自身学习管理的目视化以及与其他学员的竞赛化。

### 结合经典工作流程和任务

假如我们设计的学习活动跟学员平常的工作是分离的，就等于规定学员在工作之外再做一份工作。实践证明，对大多数人来讲这是行不通的。除了参与正式的培训课程以外，其他的学习活动应尽量融入平常的工作中，防止学员花费额外的时间。

再以演讲技巧为例，我们发现销售人员的演讲技巧重要应于三个工作任务中：一、客户拜访；二、部门会议；三、代理商年会。那么，针对销售人员演讲技巧的训练或辅导就应当被安排在这三项任务中或前后，而生产人员的演讲技巧训练则被设计到此外某些工作任务中。企图用一种学习活动覆盖不同样专业、执行不同样工作任务的演讲能力训练是很难的。

设置准入水平

排列能力培养次序

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/978021007040006075>