

企业培训教材

RIBENQIYENEIJIAOYUPEIXUN

日本 企业内教育培训

范作申 著

经济管理出版社

Economic Management Publishing House

企业培训教材

日本企业内教育培训

范作申 著

经济管理出版社

责任编辑：苏全义

版式设计：蒋 方

责任校对：贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

日本企业内教育培训/范作申著. —北京：经济管理出版社，2002.4

ISBN 7-80162-361-4

I. 日... II. 范... III. 企业管理—职工培训—日本 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 015251 号

日本企业内教育培训

范作申 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：世界知识印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.5 印张 233 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-361-4/F.345

定价：20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974



作者简介

范作申，女，1953年生，1977年毕业于北京大学东语系，同年进入中国社会科学院至今。1981年赴日本九州大学留学一年。1993年赴日本松下政经塾研修，正式涉足企业管理研究。1995~1998年在中日合资企业搞调研。曾任日本爱知大学经济学部助教授（1999~2000年）、日本PHP综合研究所特别研究员（1995~1998年）。现为中国社会科学院日本研究所副研究员。

主要著译作

《新文化产业论》译 1990年、《大企业病》合译 1990年、《当代日本社会发展与政策选择》著（城市发展与政策选择部分）1992年、《松下幸之助》译 1996年、《日本经济大海啸》译 1999年、《日本中小企业政策研究》著 2000年等。

前 言

企业经营竞争就是教育培训竞争。

第二次世界大战后日本成为战败国。但在战后它又迅速发展为世界经济强国。这和日本重视全民教育和企业内员工培训是密切相关的。

日本企业非常重视企业内教育培训。他们通过对员工进行被称为“企业特殊人力资本”的软知识、软技术的教育培训，提高员工的整体素质。日本企业聘用员工的时候，非常重视个人素质，聘用后则注意对员工的教育培训。

日本企业聘用员工的基本思想是：高素质的员工可以通过企业自己的培训，胜任所有的工作。例如，日本企业通常每年春季举行一次招聘会，招聘对象是应届的初中、高中和大学毕业生。录用与否主要看毕业的学校及一般的智力、思想、适应性和协调性。而不看重他是否已经具备了企业所需要的某种技能。因此，对所录用的员工，企业十分注意对他们的培训。培训内容不仅包括技术方面的硬知识，还包括企业内部的管理制度、人际关系、行为规范等许多“软知识”、“软技能”。这些“软知识”、“软技能”使得员工只能在本企业内发挥作用。我们把这种知识、技能称为企业特殊人力资本。把那些可以在不同企业普遍使用的知识和技能称为一般人力资本。相比较而言，日本企业更重视对软知识和软技术的培训。例如，日本企业内教育培训有这样的特点：①作为一种企业训练，要求人人参加。但对不同层次人员又有不同的训练内容和要求。②精神培养与技能培养相结合，进行品格教育和道德培养，树立员工对企业的忠诚。③教育培训的指导思

想是，以个人拥有的成长可能性为基础，挖掘他的潜力，协助他成长。④具体方式上，采取“职务轮换法”进行培训，即让员工每隔3~5年就进行职务轮换，更换工种或工作部门，以培养通晓本企业所有业务的全才。

笔者为中国社会科学院日本研究所研究人员。自1992年开始关注、研究人力资源开发问题。并先后于1993年赴日本松下政经塾、1999年赴日本爱知大学作调研和讲学。在此期间参观、采访了许多日本企业和培训、咨询机构，并参加了多次企业培训班学习。1994~1996年笔者在日本松下电器公司与北京建工集团合资组建的北京松下长城空调设备有限公司作调研，参与了可行性调查、立项、合资洽谈，组建合资企业、新员工培训等工作。这本书是根据笔者在日本调研、讲学期间收集的大量资料，结合中国国情写成的。

经常听到国内企业抱怨，鼓励员工参加各种培训班，但拿到证书后却跳槽了。笔者认为，关键是培训时教了些什么内容。如果企业能够根据本企业的实际和特殊需要，自己动手组织不同层次的企业内教育培训，培训内容又都是只能在本企业应用的知识、技能，加上严格考核和晋升制度相配合，相信企业员工不仅不会跳槽，而且个个都能成为业务骨干。这并不是天方夜谭，日本的实践证明了一点。

可以说，中国正规的企业内教育培训还没有正式展开，当我们面对加入WTO后的挑战，面对激烈的人才竞争，企业内教育培训的重要性必将显现。本书除对日本企业内教育培训的体系、概况作简单介绍以外，主要详细介绍了日本企业常用的企业内教育培训技法和针对各类员工的教育培训手册的制作方法。此外，还对教育培训费的计算方法作了简单介绍，希望能对读者有所帮助。

范作申

2001年冬于北京

目 录

第一章 日本企业内教育培训概况	(1)
第一节 日本企业内教育培训的基本情况	(1)
第二节 日本企业内教育培训的基本思想和体系	(23)
第二章 日本企业内教育培训费用	(32)
第一节 日本企业内教育培训费用	(32)
第二节 教育培训费的性质与报价方法	(39)
第三章 日本企业内教育培训实际操作	(44)
第一节 讲座、讲演法	(44)
第二节 讨论法、会议法	(52)
第三节 解决问题的技法	(87)
第四节 职场训练	(99)
第五节 总体管理（宏观管理）	(110)
第六节 人才逐步提高系统	(118)
第七节 MAP—2	(121)
第八节 项目法	(126)
第九节 案例学习法	(131)
第十节 独立裁决法	(140)
第十一节 角色转换表演法	(145)
第十二节 游戏学习法	(152)
第十三节 感受性训练	(161)

第十四节	TA 训练	(165)
第十五节	在职培训	(176)
第十六节	实习	(186)
第十七节	体验式学习	(194)
第十八节	在宅学习（函授教育和课题教育）	(201)
第四章	企业内教育培训手册制作方法	(205)
第一节	总论	(205)
第二节	管理层人士用内部教育培训手册的制作 方法	(210)
第三节	企业监管人士用内部培训手册的制作方法	(237)
第四节	男性业务骨干用内部教育培训手册的制作 方法	(249)
第五节	女性业务骨干用内部教育培训手册的制作 方法	(263)
第六节	男性新员工用内部教育培训手册的制作 方法	(269)
第七节	女性新员工用内部教育培训手册的制作 方法	(281)
参考文献		(289)

第一章 日本企业内教育培训概况

第一节 日本企业内教育培训的基本情况

一、在企业内实施教育培训的日本企业

1994年1月5日，日本企业咨询集团对1993年的企业内教育培训情况进行了调查。这次调查选择了100家有行业代表性的企业，采取的是问卷调查形式。调查提问包括了这样一些问题：

问：①是否已经实施了企业内教育培训？②如果已经实施了企业内教育培训，那么A.实施教育培训的目的（如能力开发、提高业务水平、提高管理能力、提高道德水平）是什么？B.采用了什么教育培训方法（讲座、讲演、讨论、实习、案例教学、KJ法）？③是否进行过教育培训效果测评？如果已经进行了测评，那么，使用的是什麼方法？④是否能继续跟踪，进行继续教育？⑤如果能做到继续跟踪，并进行继续教育，那么，采取的是什麼方法？

正如图1—1所示，在日本进行企业内教育培训的企业，占被调查企业的93.8%。其中制造业达到了94.3%、非制造业达到了93.3%。也就是说，大多数日本企业都开展了企业内教育培训。

二、日本企业内教育培训的目的

（一）不同行业、部门的教育培训目的

当这次调查问及“实施企业内教育培训的目的是什么”的时

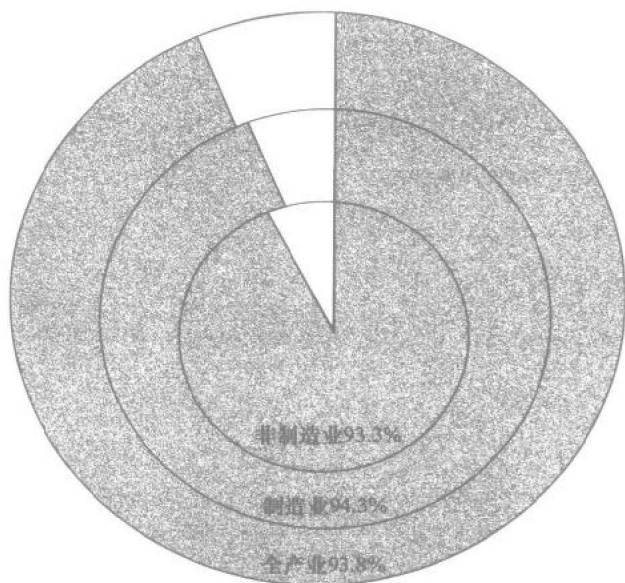


图 1—1 实施教育培训企业的比率

候，大多数日本企业回答，为了“能力开发”或“提高业务水平”。

其中制造业 345 家。非制造业 174 家。处于第 1 的位置。接下来制造业依次回答为“提高管理水平”、“提高道德水平”、“科学地使用部下”、“有助于制定和完成工作计划”。

从所占比率看，根据表 1—1 所示，以日本企业的事务部门为例，不论制造业、还是非制造业，都把“能力开发”、“提高知识水平”、“提高管理能力”放在首位。其次是“提高职业道德”、“提高领导艺术”。

以日本企业的技术部门为例，非制造业把“作业安全”、“作业计划的建立与实施”、“加强与顾客的关系”放在首位。而制造业则十分强调“教育培训目标的实现”。

再以日本企业的营业部门为例，制造业把“加强与顾客的关系”放在第1位。非制造业除了强调“作业计划”，其他方面与制造业基本相同。

从以所有员工为对象的教育培训的角度看，不论制造业，还是非制造业都把“提高思想道德水平”、“能力开发”、“提高知识水平”作为最高目标，而“提高领导艺术”则被剔除出去。另外，“增进与顾客的关系”并没有成为制造业的最高目标，而这一条却在非制造业占有很大的比率。

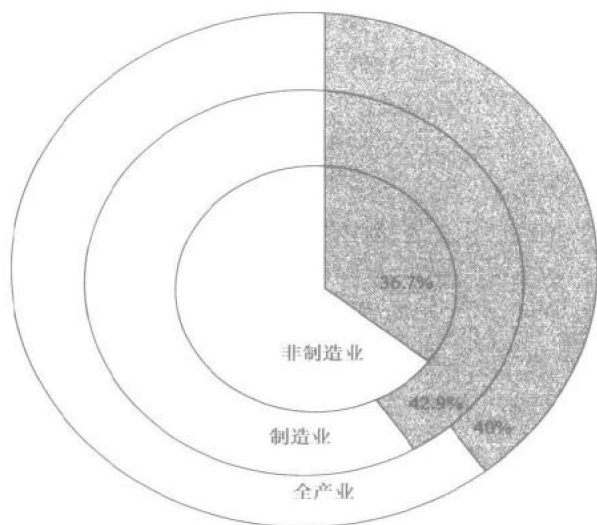


图 1—2 测评培训效果的日本企业

(二) 行业类别、职务类别教育培训的目的

前面按部门类别介绍了统计情况，接下来，按职务类别作一介绍。

以管理人员层为例，他们认为教育培训的首要目的是“提高管理工作的能力”。对于监管人员来说，“提高工作能力”、“开发

个人能力、扩展知识”是最主要的目的。而对于企业的业务骨干来说，“能力开发”、“提升知识水平”最重要。那么，对于普通的企业员工特别是女职工来说，发挥出旺盛的工作热情往往比提高工作能力更重要。而接下来比较重要的则是“改善人际关系”、“开发能力”、“提高知识水平”。

从部门类别的角度看，管理部门与事务、技术、营业部门一样，“提高管理工作的能力”是被列在第一位的。第二位的是“能力开发”、“扩充知识”（只有事务部门的下级管理人员还提出了“搞好与部下的关系”）。除第一位、第二位以外，管理层人员提出“能力开发”、“扩充知识”。此外，监管层中的事务部门把“领导艺术”、技术部门把“提高管理工作能力”、营业部门把“能力开发”、“扩展知识面”作为第一学习目的。另外，技术部门的监管人员认为“作业安全”、“制定、实施作业计划”是主要学习目的的比例大于其他部门人员。

各部门的业务骨干均认为“能力开发”、“扩充知识”是第一目的。而其次的第二目的，营业部门认为是“加强与顾客的关系”，分别呈现出不同部门的不同特点。而新员工和女职工认为“提高思想道德水平”、“改善人际关系”、“能力开发”、“扩充知识”十分重要。

从总体看来，各部门针对管理人员的培训，主要突出了个人能力的培养和提高。针对新员工和女职工的培训主要突出思想道德水平的提高和端正工作态度。针对监管人员、业务骨干的培训则主要突出能力开发、扩充知识，以便为未来企业发展，打下坚实的人才基础。

三、普遍使用的教育培训技法

（一）日本企业行业类别、部门类别利用教育培训技法的情况

日本的企业在进行企业内教育培训时，都使用哪些技法呢？

本章选用了其中最具有代表性的 16 种培训技法。它们分别是讲座、讲演，讨论，实习，案例学习，独立裁决法，KJ 法，角色转换表演法，无限制自由讨论，商业模拟游戏法；感受性训练，封闭式训练，职场培训，工作报告、做作业、读书，利用视听器材，通信教育，座禅、行军。其余的教育培训技法则用“其他”表示。可以看到，其中使用最多的技法是“讲座”、“讲演”。另外，“讨论”的利用率也比较高。接下来使用较多的教育培训技法依次是“实习”、“案例学习”、“工作报告、做作业、读书”、“职场培训”和“KJ 法”。从比率看，其中“讲座、讲演”占总数的 26.1%。“讨论”占 19.7%、“实习”占 10.9%、“案例学习”占 8.8%。日本的制造业在进行企业内教育培训时，使用最多的培训技法仍是“讲座、讲演”，约占总数的 25.7%。“讨论”占 18.9%。“案例学习”占 11.2%。“实习”占 10%。同样，日本的非制造业使用最多的培训技法也是“讲座、讲演”，占总数的 26.7%，“讨论”占 20.9%。“实习”占 12.1%。“工作报告、做作业、读书”占 8%。

从部门类别的角度看，事务部门使用“讲座、讲演”技法的最多占 27.1%。其他依次为“讨论”占 21.3%，“实习”占 9.4%。“案例学习”占 8%。“工作报告、做作业、读书”占 6.8%。“KJ 法”占 5.2%。技术部门也大致相同，“讲座、讲演”占 24.1%。“讨论”占 18.4%。“实习”占 13.5%。“案例学习”占 10.5%。“工作报告、做作业、读书”占 7.8%。“职场培训”占 5.1%。营业部门也基本如此，“讲座、讲演”占 25.5%。“讨论”占 20.1%。“实习”占 10.6%。“案例学习”占 8.8%。“工作报告、做作业、读书”占 7.1%。“职场培训”占 6.7%。从总体情况看，“讲座、讲演”占 33.8%，“通信教育”占 11.8%。“职场培训”与“讨论”共占 10.3%（详细情况，请参照图 1—3）。

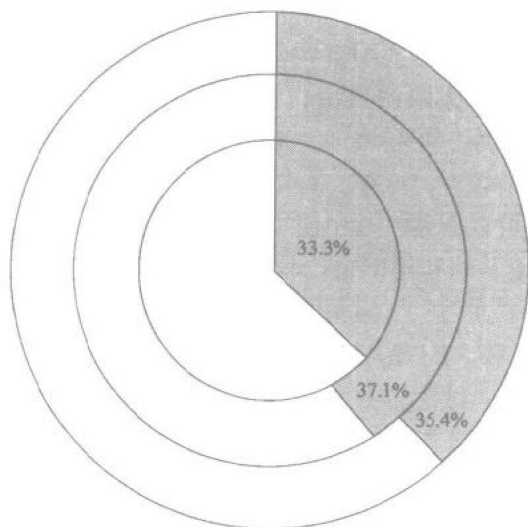


图 1—3 进行继续教育的日本企业

(二) 行业类别、职务类别教育培训技法的利用状况

从职务类别看，日本企业的管理层，不论高级、中级、下级，使用最多的教育培训技法是“讲座、讲演”。其利用概率大概是其他技法的 3~4 倍。接下来的便是“案例学习”、“工作报告、做作业、读书”。监管层与管理层基本相同，只是“实习”利用的次数要略多一些。

日本企业的业务骨干培训，利用概率高的技法依次是“讲座、讲演”、“讨论”、“实习”、“案例学习”、“职场培训”。而针对新员工、女职工的培训，则依次为“讲座、讲演”、“实习”、“讨论”、“工作报告、做作业、读书”（详见表 1—8）。

从整个日本企业的管理层的情况看，利用“讲座、讲演”、“讨论”的高级人员层约为 51.9%、中级为 49.2%、下级为 47.6%。可见有半数或者接近半数的接受了企业内教育培训的日本企业管理人员（包括各个档次）都利用了这些技法。利用率几

乎接近所有培训技法的一半。另外，中级、下级管理人员培训利用“角色转换表演法”的很少。高级管理人员培训则完全没有。相反，不论高级、中级、下级管理人员培训都利用了“封闭式训练”。而监管人员培训、普通员工培训则几乎没有利用“封闭式训练”的。此外，高级管理人员利用“案例学习”的占总数的12%。利用“工作报告、做作业、读书”的占10%。中级、下级管理人员利用“案例学习”的比较多。另外，他们利用“无限制自由讨论”、“KJ法”、“职场培训”和“视听教育”的概率也比其他层次的人员多一些。

日本企业的监管、管理人员培训，在利用“讲座、讲演”、“讨论”方面，同管理人员大致相同。利用“讲座、讲演”、“讨论”的监管人员和管理人员合计约占总数的48.9%，此外，“案例学习”占12.5%，也是比较多的。

日本企业的业务骨干培训，“讲座、讲演”、“讨论”合计约占总数的44.1%。总体看，比管理层、监管层的利用概率小一些。但“实习”的利用概率却要高一些，达到了14.1%。接下来依次是“案例学习”9.4%、“职场培训”6.9%、“工作报告、做作业、读书”5%。

新员工培训中“讨论”占14.7%、“实习”占20.8%、“案例学习”占1.7%、“利用视听器材”占9.2%。“工作报告、做作业、读书”占8.7%。

女职工培训中，“讲座、讲演”占23.8%、“讨论”占13.7%、“实习”占18.4%、“利用视听器材”占11.3%、“案例学习”占6.3%、“KJ法”占4.7%。

（三）部门类别、职务类别利用教育培训技法的情况

从日本企业部门类别、职务类别的角度看，正如表1—10所表示的那样，不论事务部门、技术部门、营业部门，利用率最高的是“讲座、讲演”，“讨论”、“案例学习”。只有营业部门的中

级、下级管理人员利用过“角色转换表演法”。至于“感受性训练”，事务部门的中级、下级管理人员都没有利用。而技术部门的高级管理人员的利用率为2.3%。另外，技术部门的高级、中级管理人员几乎没有利用视听器材的。营业部门的高级管理人员则没有利用“通信教育”的。相反，营业部门利用“座禅、行军”的概率最高，而在技术部门，除下级管理人员有1.1%的利用率以外，高级、中级管理人员培训都没有利用。

就日本企业的监管人员而论，技术部门利用“实习”的最多，为10.1%。事务部门为6.4%，营业部门为6.7%。另外，利用“案例学习”的，技术部门为15.7%，事务部门为10.6%，营业部门为11.2%。利用“感受性训练”的，技术部门为2.2%，事务部门为1.1%，营业部门为1.1%。利用“职场培训”的，事务部门为4.3%、技术部门为6.7%，营业部门为7.9%。利用“视听器材”的，营业部门为1.1%、事务部门为2.1%、技术部门为2.2%。利用“座禅、行军”的，技术部门为1.1%、事务部门为2.1%、营业部门为3.4%。

在企业业务骨干培训中，技术部门利用“讨论”的为19%。利用“实习”的为17%。事务部门利用“讨论”的为20.7%。利用“实习”的为10.8%。另外，利用“角色转换表演法”的，营业部门为3.6%，事务部门为0.9%、技术部门为1%。利用“商业模拟游戏”的，事务部门、营业部门都为0.9%。技术部门为2%。利用“职场培训”的，营业部门为8.2%、技术部门为8%，事务部门为4.5%。另外，利用“座禅、行军”的，技术部门为1%，事务部门为3.5%、营业部门为4.5%。

新员工、女职工培训利用最多的是“实习”。特别是技术部门，“实习”要比“讨论”的利用率高10%。新员工“实习”为24.3%。女职工的“实习”为23.8%。不论哪个部门的新员工，利用“案例学习”的都比较少。而不论哪个部门的女职工培

表 1-1-1	目 的	行业类、部门类教育培训的目的										(单位:企业数)				
		全产业					制造业									
		计	事务	技术	营业	全体	计	事务	技术	营业	全体					
能力开发、提高知识		519	196	145	162	16	345	117	113	106	9	174	79	32	56	7
	领导艺术的提高	272	111	73	88	—	165	64	50	51	—	107	47	23	37	—
	管理能力的提高	409	155	120	126	8	253	91	83	75	4	156	64	37	51	4
提高思想道德水平		317	119	87	94	17	175	65	59	41	10	142	54	28	53	7
	改善人际关系	248	100	69	70	9	166	60	55	46	5	82	40	14	24	4
	提高作业安全度	122	25	69	20	8	57	16	30	6	5	65	9	39	14	3
制定、完成作业计划		185	67	69	45	4	88	34	40	11	3	97	33	29	34	1
	安排领导计划	25	8	10	7	—	19	6	7	6	—	6	2	3	1	—
	增进与顾客的关系	135	39	14	77	5	49	8	2	39	—	86	31	12	38	5
其他		99	41	29	24	5	86	32	27	23	4	13	9	2	1	1