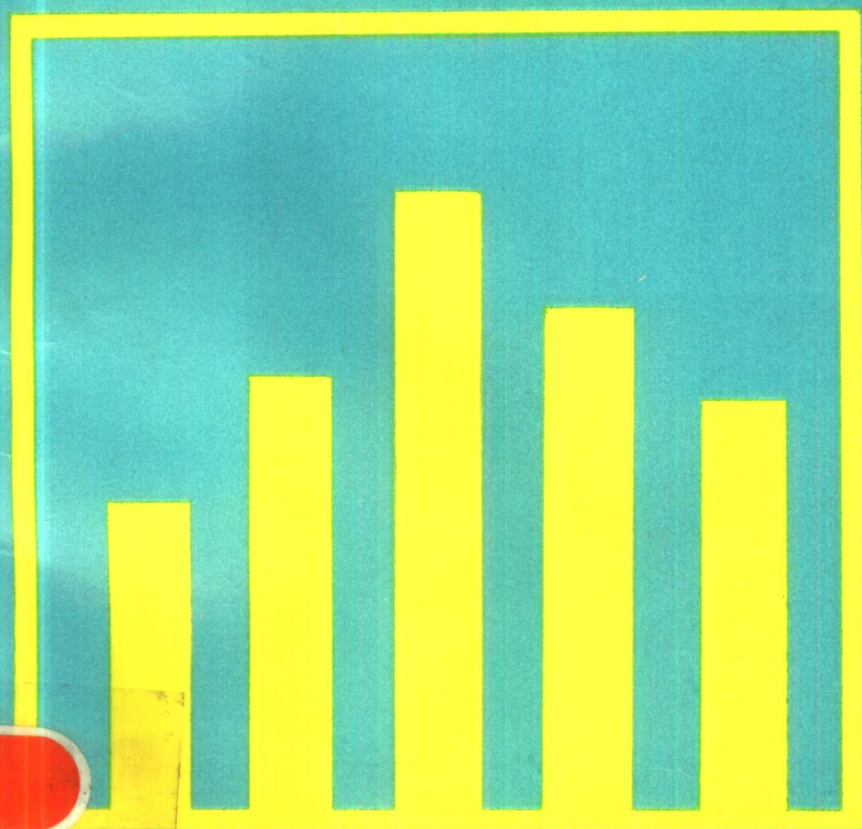


提高生产效率与改善 劳动条件培训员手册

陈正桥 何洪霖 等 编译



科学技术文献出版社

提高生产效率与改善劳动 条件培训员手册

陈正桥 何洪霖等 编译

科学技术文献出版社

(京) 新登字130号

内 容 简 介

本书是中小企业举办培训班、研讨班的经验总结，它系统介绍了如何有组织地开展培训工作以提高企业生产效率和改善劳动条件的方法，给出了几种针对不同条件和情况加以选择的培训手段。这些培训方法灵活性强，充分体现边干边学原则，把学习内容和实践活动结合起来，注重吸收学员的建议和实践经验。

这本《培训员手册》与《实施手册》配套使用。可作为各级培训机构、大专院校的培训教材，也可作为企业厂长、管理人员学习和工作手册。

提高生产效率与改善劳动条件培训员手册

陈正桥 何洪霖等 编译

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

中国科学技术情报研究所印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

850×1168毫米 32开本 4印张 107千字

1992年4月第1版 1992年4月第1次印刷

印数：1—1100册

社科新书目：289—083

ISBN 7-5023-1599-3/F·169

定 价：3.70元

编 者 的 话

本书编译自国际劳工局(ILO)1988年出版的“Higher Productivity and a Better Place to Work, Action Manual, Trainers' Manual”和“Safety—Health and Working Condition, Training Manual”等书。在编译过程中,我们深入到中小企业进行实际调查研究,对原文进行了适当的增删、修改和编排,力图使书中内容符合我国中小企业实际。

众所周知,中小企业(或乡镇企业)在整个国民经济发展中扮演着十分重要的角色,但是,由于人、财、物的缺乏,中小企业技术水平较低,劳动条件普遍较差,以致工伤事故频率和职业病发病率大大高于条件较好的大型企业。为此,我们编译这套书,介绍一些切合实际、简单易行的办法,以促进改善中小企业的劳动条件和提高生产效率。书中介绍的办法是由国际劳工局在一些发展中国家经过几年的实践并取得成功经验基础上研究开发出来的。

本书分《实施手册》和《培训员手册》,两册可配合使用。

《实施手册》阐述如何采取简单、花钱少而有效的措施,在改善劳动条件的同时,提高生产效率,读者可以按照手册中介绍的办法开展改善劳动条件的实际工作;《培训员手册》详尽阐述了如何组织和开展培训活动来完成《实施手册》中介绍的改进措施。本书对改善我国中小企业的劳动条件,提高生产效率,降低工伤事故和职业病发生率,促进企业生存和发展会起到积极作用。

本书由陈正桥(《实施手册》第一、三、四、五、六章,《培训员手册》第一、二、三章)、何洪霖(《实施手册》第二、七、八、九章,《培训员手册》第四章及基础资料部分)、崔承天

（《实施手册》第十章）、王志民（《实施手册》第十一章）完成。最后由陈正桥、何洪霖定稿。

在编译出版过程中得到劳动部劳动保护科学研究所领导的大力支持，在此表示衷心的感谢。

希望本书对劳动保护教育与培训机构、科研单位、大专院校师生、企业的厂长经理、各级从事劳动保护工作的干部有所裨益。

由于时间仓促，水平有限，疏漏之处在所难免，恳请使用者不吝指教。

编译者

1991年8月

目 录

第一章 概述	(1)
一、引言.....	(1)
二、目的.....	(2)
三、方法原理——中小企业及其工人的具体情况.....	(3)
四、与企业厂长经理打交道的制约因素与时机.....	(5)
五、基本培训原则.....	(7)
六、技术内容.....	(8)
七、培训形式.....	(10)
八、对人力、物力的要求.....	(15)
九、培训人员.....	(16)
第二章 招收学员和参观企业	(19)
一、引言.....	(19)
二、宣传这一方案.....	(19)
三、第一步, 学员的招收.....	(20)
四、第二步, 培训员参观学员所属企业.....	(21)
第三章 检查表练习和初始研讨会	(23)
一、引言.....	(23)
二、第三步, 检查表练习和初始研讨会.....	(23)
三、检查表练习.....	(24)
四、课程介绍与生存发展练习.....	(24)
五、技术专题.....	(25)
六、关于如何开展技术专题的实践提示.....	(31)
七、分组工作.....	(32)

第四章 计划实施及跟踪工作..... (33)

一、引言..... (33)

二、第四步, 参观企业, 准备实施方案..... (33)

三、第五步, 期中研讨会..... (34)

四、事例研究..... (34)

五、第六步, 在企业开展改善劳动条件活动及准
备小组报告..... (35)

六、第七步, 期末研讨会, 学员分组报告..... (36)

七、第八步, 跟踪工作..... (36)

八、争取得到工人的配合..... (37)

九、评价..... (38)

十、制定国家计划..... (39)

附录 基础资料..... (42)

第二章之基础资料 招收学员和参观企业..... (42)

一、指南——提高生产效率与改善劳动条件..... (42)

二、旨在实施的高级培训方案..... (47)

三、指南——摄影及其目标选择..... (50)

第三章之基础资料 检查表练习和初始研讨会..... (55)

一、典型培训课程安排..... (55)

二、指南——检查表练习..... (57)

三、指南——培训介绍及“生存与发展”练习..... (60)

四、技术专题指南——材料存放和搬运..... (63)

五、技术专题指南——工作台设计..... (67)

六、技术专题指南——生产机械安全..... (70)

七、技术专题指南——危险物品的控制与管理..... (73)

八、技术专题指南——照明..... (76)

九、技术专题指南——福利设施..... (83)

十、技术专题指南——厂房..... (85)

十一、技术专题指南——劳动组织..... (88)

第四章之基础资料 计划实施及跟踪工作.....	(93)
一、指南——分组活动.....	(93)
二、指南——改进措施的实施.....	(96)
三、如何进行改善.....	(106)
四、最终小组发言报告.....	(110)
五、评价表格式.....	(111)

第一章 概 述

一、引 言

本《培训员手册》介绍中小型制造业企业提高生产效率与改善劳动条件系统办法的基本内容，并阐明如何利用这些办法来组织和开展这项工作。本手册也包括一些培训资料。在学习运用《培训员手册》时，要参考《实施手册》中的内容，应把两个手册结合起来使用。

本手册注重中小企业的实际条件，从具体情况出发，重点阐述：

- (1) 注重有实效的建议(建议如何去做，而不是必须去做)；
- (2) 采用花钱少的办法；
- (3) 注重能提高生产效率和产品质量的办法。

可通过对中小企业的厂长和管理者进行实际培训来介绍这些办法。这种类型的培训与一般的培训班大不相同，这里提倡厂长经理们在渴望能切实提高生产效率和产品质量的基础上自愿参加这类培训。强调应用具体实例，在学员所属企业里开展有效的活动并在学员间组成互帮小组。最为重要的是，所有这些活动均应建立在向各企业介绍正面、积极的思想和经验的基础之上，而不是建立在批评的基础上。编写这一培训手册的目的是希望培训者深入领会培训方法的各部分细节，以便使培训工作更有成效。

本手册是为负责组织研讨班课程和其它类型培训班的人编写的。这些研讨班的培训方法和材料是由国际劳工局(ILO)开发出来的。它面向所有致力于改善中小工业企业劳动条件和提高生产效

率的人。对企业家协会、生产中心、开办培训讲座的机构，以及对负责劳动保护的政府部门尤为有用。

本手册中的技术论题涉及到许多与提高生产效率有关的内容，诸如劳动条件、福利设施和职业安全卫生的改善等。对课程的技术专题介绍较多。我们始终重点放在改进工作的起步上，而不是哪一项具体改进上。这是因为改善中小企业劳动条件的工作的起步往往非常困难。改善劳动条件工作的成败关键在于花钱多少和对企业利益的影响，而不在于问题本身的严重程度。

这些办法毫无取代有关法律、标准、监察员及其相应部门工作的意图，换句话说，即是要共同协商来引进实际办法，同时，希望这些办法能促使改善劳动条件的其它措施更加完善。

本《培训员手册》和有关的培训资料是在一项旨在改善劳动条件和环境的国际规划（PIACT）的赞助下开发出来的。

二、目 的

通过开展形式多样、难易适中的培训活动，促进中小企业提高生产效率和改善劳动条件。

这种培训课程的目的是保证中小企业的管理者在培训课程结束时，能够了解和掌握改善劳动条件等方面的有力措施，同时根据具体实践经验开发出花钱少而见效快的办法。此外，学员也应在生产实践中运用这些办法，从而能够提高这些办法实际应用的说服力和继续反复运用这些经验的自信心。

为了有利于达到上述目的，《培训员手册》力图作到：

（1）根据中小型工业企业的特点，提供改善劳动条件提高生产效率的基本方法原理；

（2）提出一些基本原则，这些原则在实际培训过程中已证明是有效的；

（3）阐述可用的技术资料及利用这些资料有效而持久地把改

善劳动条件工作开展下去。

(4) 简述开展培训活动的形式及组织培训班的技巧和方法；

(5) 明确有关各种培训活动的资源需求；

(6) 概述需要的培训技巧和培训人员；

(7) 简述一系列用于评价工作的评价原则和方法。

这些办法可以灵活地应用于各个工业部门的中小企业中，最显著的特点是使改善劳动条件的办法适用于具体的需要、条件。

三、方法原理——中小企业及其工人的具体情况

许多发展中国家，在制定社会 and 经济发展纲要中，小型工业企业扮演十分重要的角色。中小企业能创造成本低的就业机会，培养一支熟练的和半熟练的工人队伍，满足了工业扩大再生产的需要，同时还能促进乡镇工业的发展，防止盲目的城市化，在经济和地理上加强各个部门之间的联系。此外，国营部门的大企业的发展与小企业是分不开的，小企业往往为大企业提供众多的材料和元器件并完成大企业一部分装配工作。例如，有些乡镇企业的铸造厂就是为大型国营企业提供铸件的。

一个被人忽视的问题是小型工业企业经营起来往往最困难、事故率最高、劳动条件最差。当然有的人会认为，当成千上万的人根本没工作的时候，花费财力物力来改善劳动环境，使工作适于人不是一种奢侈浪费吗？有人主张必须优先考虑创造就业机会，然后才能考虑改善劳动条件。这种观点不仅把劳动条件与生产效率割裂开了，而且错误地认为改善劳动条件只能产生经济负担，而对企业乃至对整个社会都没有好处。这种观点非常成问题。可以拿出充分的证据证明，改善劳动条件也可以提高劳动生产效率和工作质量。若采取一些简单的措施，例如，定期清扫工作场所和机器设备或适当存放原材料和成品，则可以明显地减少工伤事故，而且提高了工作效

率。工作台、照明或工作环境方面的改进收获同样很大。重新设计设备和改进劳动组织也是提高生产效率、调动工人积极性的重要途径，并能同时减少工人疲劳、旷工和工人流动率。

尽管我们从技术角度对大企业劳动条件的改善知道得很多，但是，在小企业里是不容易找到有效的改进方法的。即使并非不可能，发展中国家也往往认识到，在中小企业开展工作是极其困难的。负责改善劳动条件的政府部门和专家发现，中小企业的数量非常多，地理位置分散，许多企业寿命短，干几天停几天等，因此很难有效地在小企业开展工作。人们的努力一般是由劳动监察员依据详细法律条文，执行最低限度的标准要求。人们普遍认为，用法规来督促中小企业改善劳动条件存在许多问题和困难，最主要的是小企业有时根本不遵守这些法律规程。此外，制定一份广泛适用于各种具体条件的通用性法律条文也是不切实际的。

在运用改善劳动条件的现有方法时，往往假定小型企业与大企业有同样的资源。所定的规章制度往往只关心达到什么条件而不考虑企业的实际情况，企业领导者可能不知道在本企业资源有限的条件下如何找到解决问题的办法。令人遗憾的是，当政府采取这些办法并实施时，会给企业造成这样一种印象——实施有关改善劳动条件和环境的标准法规会限制企业的经营活动。

在劳动条件差的地方，小企业的厂长、经理们可能将其归咎于许多原因，其中最重要的因素是缺乏财力购买必要的机器设备，尤其是购买用于促进安全而不是直接用于生产的设备。原材料的短缺会迫使企业用质量差的原材料，这样的材料有可能危害健康或者导致工伤事故。此外，缺乏购买设备的必要资金会迫使企业使用廉价的二手机器，而且几乎没有任何选择技术的余地。电力及其它动力资源供应不足影响了通风、照明和空调装置的选择与运行、阻碍了电动设备的使用，因而会加快工人身体疲劳。小企业负责人可能抱怨得不到有关部门的鼓励和技术支持，而，这些部门一般不大注意劳动条件问题。结果，企业负责人可能试图把高事故率的原因解释为

工人熟练程度低、工作态度差及不情愿适当维护保养设备等。

更荒谬的是，工人们自己也认为几乎没有必要进行劳动条件的改善。人们可能对使用个人防护用品存在消极态度。这往往是由于标准防护用品佩戴起来不舒适造成的。大家知道，工人拆除安全装置是希望提高出活量以得到高工资。由于工人认为改善劳动环境会对职业保障、灵活性或自由度造成威胁，因此，劳动环境改善往往受到人们的反对。

四、与企业厂长经理打交道的 制约因素与时机

尽管小企业的经济和社会作用都很重要，但是，许多小企业的生存条件却是非常不利的，它们的问题往往表现在：

(1) 财政方面，小型企业一般投资较小、资金周转困难，而且很难获得贷款；

(2) 原材料方面，原材料在质量和供应速度方面与大企业存在差异；

(3) 产品市场，市场需要质量高、成本低、价格合理的多样化产品；

(4) 基础设施，这表现在通讯困难，能源缺乏或交通不便；

(5) 厂房与设备，由于空间狭小，机器设备经常需要维修保养；

(6) 劳动力状况，工人技术水平低，经常旷工或劳动积极性不高；

(7) 管理，责任通常太多，专业技能少，而且几乎不利用外界专门技术。

克服上述这些困难的责任义不容辞地落在小企业厂长经理头上，因为小企业通常没有专职人员来处理专门问题，厂长经理们要管理企业里的各类事务，他们有时顾及不周，企业的劳动条件往往

会被忽视。另一方面，从某些小企业的经验来看，只有小企业的厂长经理带头才能实现改善劳动条件的目标。尽管厂长经理们非常忙，实施任何改进方案必须由他们亲自抓，这就是我们把培训的对象对准厂长经理们的原因。

要认清中小企业劳动条件改善过程中存在着障碍。然而，在研究克服这些障碍的办法时，重要的是应认识到，独立的小型企业的特性既对劳动条件改善起着制约作用，又有利于劳动条件的改善。

主要制约因素是：

(1) 一般来讲，在改善劳动条件过程中，小型独立企业不会灵活地寻求外界帮助，就劳动条件来讲，尤为如此；

(2) 小企业可能对介绍的方法有敌对情绪，或者不太热心，甚至有兴趣参加培训的企业家们也可能对正式培训有偏见；

(3) 厂长们主要关心的事情通常是维持企业经营和解决日常问题，他们的时间和精力主要花在与短期效益直接关系的活动上；

(4) 由于厂长经理们对本企业之外的知识和经验较少，所以改善本企业劳动条件的意识也很淡薄；

(5) 如果企业的利益直接与个人相关，那么厂长可能把对企业的批评看作是自己的小错误；

(6) 企业的厂长经理往往采用专制的管理方式，因而，常采用纯粹经济行为调动工人积极性。

主要有利时机是：

(1) 整个生产效率，尤其是劳动生产率低，对改进措施敏感性较大；

(2) 厂长一般更习惯于接受个人非正式的信息和建议；

(3) 对企业的赞誉也可能被厂长认为是对自己的表扬；

(4) 厂长是企业决策的关键（的确也是唯一的决策者），因而，只要厂长热心支持，就能迅速实施改进措施；

(5) 厂长通常是求实的和雷厉风行的人；

(6) 他们可能对其它独立企业的厂长提出的建议比对外界专家或正式培训计划中的建议更为重视;

(7) 尽管厂长对其劳动实行直接的专制管理,但是他们通常比较体贴、爱护和帮助工人;

(8) 与大公司的厂长经理相比,这些厂长与生产第一线的工人的关系更密切,因而他们更加了解企业的技术问题,而且能够采取非正式的、灵活的措施来解决这些问题。

总之,尽管可以认清改善劳动条件会给小企业和工人带来好处,但是,由于态度、知识、技术水平和其它资源的缺乏,真正取得成效还需要不懈努力,用现有的有利时机来排除工作中的障碍。

五、基本培训原则

如前所述,培训小企业的厂长经理是件复杂的事情,小企业厂长经理比任何外人都更了解自己企业的问题,他们可能抵制任何不适合企业实际需要的方法。

经验表明,遵循下面六条基本原则,培训中小企业厂长经理成功的可能性很大。这几条原则贯穿本手册的始终,因而,它们是培训方法的核心。

1. 依靠具体实践

改进措施的实施应从企业的实际问题出发,而不是先考虑外部问题。开发研究的方法应该是灵活的和非正式的,而且同企业的能力相适应。这意味着,应注重那些已经在企业中得到具体应用的简单改进措施。

2. 注重成绩

有必要承认和表扬值得称赞的成绩,避免批评指责,这能改善

同厂长经理的关系而且能够得到他们的密切配合。

3. 把改善劳动条件与实现其它管理目标结合起来

找到了解决劳动条件问题的花钱少的办法通常不是促进劳动条件改善的充分理由。应让企业领导们认识到，解决与生产有关的日常问题是与改善劳动条件联系在一起的。

4. 采用边学边做的办法

所有的学习过程应该与直接解决问题的行动联系起来。即应把精力集中在能马上见效的领域，同时也要发扬自力更生的精神，利用管理人员现有的聪明才智。

5. 鼓励经验交流

给厂长经理提供机会，与其它小企业管理者讨论并参观其它小企业，鼓励发扬自力更生的精神和提高工作热情。有必要组织一个小型的企业经理小组，为他们继续合作创造有利条件。这有助于促进劳动条件的改善，使培训计划变成厂长义不容辞的责任。

6. 促进工人的参与合作

提出的措施是否得到很好地实施取决于工人的知识、积极性和合作程度。不论何时，都不应该放弃利用或采纳工人意见和能力的机会。

尽管这些原则列起来很长，但确为企业改善劳动条件指明了方向。

六、技术内容

应根据学员所在企业存在的特殊问题和有利条件来确定每一培训活动的技术内容。事实上，许多不利和有利因素往往有一定的共

性，这些问题是确定培训内容的可靠前提。前面讲到，讲述这些论题时要考虑到厂长的关心程度和遵循前述的基本原则。本书中详细介绍了培训员简明扼要和充分有效地概括这些论题的方法，此外，应结合《实施手册》，获得讲好技术论题的丰富资料。

将这些技术材料辅之以学员所在企业的实例是很重要的。培训员一个最重要的任务之一是把必要的信息资料收集起来（尤其用幻灯片形式），以保证讲出的内容是在当地条件和经验基础上形成的。

已有的技术方法不一定都要用上，应针对不同的学员情况讲授不同的问题，这取决于企业所属工业门类；投资规模、技术水平以及其它因素。本《培训手册》讲授的技术内容是以概括大多数企业的主要技术问题，但不必在一次培训中全部涉及到，选择有一定深度和应用价值的专题来讲授往往更重要。

生产效率问题应始终贯穿于整个培训活动中。如果让企业自愿参加培训班，那么这一点显得极其重要。如果企业看不到通过改善劳动条件能提高生产效率这一点，那么，他们会马上失去兴趣。

讲授技术专题的目的是解决问题，而不是纠缠问题。列举学员所在企业的实例来说明问题的方法，值得采纳。举实例而不张扬最差的例子。

根据《实施手册》中提到的八个方面技术内容，逐个专题进行论述。这些专题包括：

- (1) 材料的存放和搬运；
- (2) 工作台设计；
- (3) 生产机械安全；
- (4) 危险物质管理与控制；
- (5) 照明；
- (6) 劳动福利设施及服务；
- (7) 厂房；
- (8) 劳动组织。