

岗位培训

● 规范、
教学与
管理

王垂芳 彭连富等编



IGWEI
KUN
FAN
OXUE

YU
GUANLI

上海科学技术出版社 • SHANGHAI KEXUE JISHU CHUBANSHE

岗 位 培 训

——规范、教学与管理

王垂芳
彭连富 等编

上海科学技术出版社

内 容 提 要

岗位培训是成人教育改革和发展的方向,也是提高劳动生产率和工作效率的重要手段。目前,全国各地正在逐步推行。本书提供上海市近两年来在开展岗位培训中的实践经验,同时,力求从实践经验中总结出基本规律,便于开展岗位培训时使用。

本书共分8章,内容包括:岗位培训的意义;岗位培训的性质和任务;岗位培训的规范;岗位培训的教学;岗位培训的条件;岗位培训的管理;岗位培训与劳动人事制度改革相结合;国外岗位培训简介。

本书可供机关、工矿企业、职工学校的教育、劳资、考工等部门的管理人员和教师阅读。

岗 位 培 训 ——规范、教学与管理

王垂芳 等编
彭连富

上海科学技术出版社出版
(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 常熟第七印刷厂印刷
开本787×1092 1/32 印张5.5 字数120,000
1990年3月第1版 1990年3月第1次印刷

ISBN7-5323-1851-6/F·60

印数1—2,000 定价:2.10元

序

1986年3月全国职工教育工作会议提出开展岗位培训是职工教育带有方向性的改革。此后,岗位培训开始受到各方面的关注。同年12月,全国成人教育工作会议进一步明确了岗位培训的性质和地位,岗位培训被作为成人教育的重点。

岗位培训是一个系统工程。要搞好这项工作,首先要使各级领导、管理干部和教师对岗位培训的性质、任务、特点及其与职工教育诸项任务的关系等一系列问题有一个比较清楚的认识。《岗位培训——规范、教学与管理》一书的出版正是为了适应这方面的需要,这是编者和有关方面共同努力而取得的成果。

岗位培训作为成人教育的重点,已经在上海各系统、各行业由点到面逐步展开。二年多来的实践证明,开展岗位培训可以直接有效地为经济建设和社会发展服务,有利于发展外向型经济;可以把学习和需要、学习和应用更加紧密地结合起来,有利于提高各方面的办学主动性和积极性;可以促使从业人员不断提高素质,适应本岗位工作的需要;可以使成人教育适应经济和政治体制改革的深化,在承包责任制广泛开展的新形势下得到进一步的发展。

开展岗位培训必须从实际出发,紧密结合实际需要,这是近年来上海开展岗位培训成功的重要经验。岗位培训是按照岗位的需要所进行的教育,它不一定要内容、形式、层次上

的一致,而强调岗位和培训对象的实际需要,因此培训要按照行业、企业的特点来进行。

开展岗位培训必须进行深入细致的调查研究,做好划岗分类的基础工作,制订出切合实际的岗位规范,为开展岗位培训提供依据。

开展岗位培训的目的是要提高从业人员的岗位工作能力和实际操作技能,成为岗位需要的合格劳动者、工作者。岗位培训要跳出单纯课堂教学的模式,在能力的培养和提高上下功夫。

开展岗位培训必须以提高效益为检验标准。全面开展以岗位培训为重点的成人教育的新形势已初步展现,要进一步推动岗位培训向广度和深度发展,必须以提高效益为目标,这也是检验培训成功与否的唯一标准。愿《岗位培训——规范、教学与管理》一书能提供一定的帮助。

芮兴宝

前 言

按照岗位的需要,实行定向培训,是成人教育的一项重大改革。从全国来说,岗位培训目前还处于起始阶段,各地正在积极稳妥地开展试点工作。可以预见,随着我国政治和经济体制改革的深化,以及科学技术水平的提高,岗位培训必将会有一个与日俱增的大发展,并成为整个成人教育事业的重点。因此,加强岗位培训的理论研究,是成人教育工作者的一项紧迫的任务。为此,我们编写了《岗位培训——规范、教学与管理》一书,力图从现有的实践和认识基础上加以理论的阐述,以便帮助广大岗位培训教育工作者有个比较系统的、全面的了解,能尽快地适应此项新的教育工作。

全书分八章及附录。参加编写的人员(按姓氏笔画为序):王垂芳、吴玖仪、沈亚光、芮兴宝、周全保、贺季海、童素正、彭连富、熊东明。此外,施聘贤、姚振裕、楼一峰也参加了一些编写工作。陈公照帮助做了附录资料的收集工作。全书由王垂芳任主编,彭连富任副主编。

在编写过程中,我们参考了国内外有关资料和书籍,并得到上海市成人教育委员会领导的鼓励和支持,特别是芮兴宝副主任不仅参加了本书的编写,而且还为本书写了“序”,在此一并致以谢意。由于时间仓促,同时鉴于资料 and 水平所限,会有许多不成熟之处,恳切希望广大读者予以批评指正。

编者

1989年3月于上海

目 录

第一章 岗位培训的意义和作用	1
第一节 岗位培训是社会主义现代化建设的需要	1
第二节 岗位培训与学历、技术等级教育的关系	5
第三节 推行岗位培训的作用	9
第四节 岗位培训是成人教育的重点	12
第二章 岗位培训的性质和任务	16
第一节 岗位培训的性质	16
第二节 岗位培训的任务	19
第三节 岗位培训的特点	21
第四节 实施岗位培训要处理好几个关系	23
第三章 岗位规范的制订	25
第一节 制订岗位规范的原则	25
第二节 制订岗位规范的方法	28
第三节 各类岗位规范的简介	31
第四章 岗位培训的教学	49
第一节 岗位培训教学的特点	49
第二节 岗位培训的教学计划	53
第三节 岗位培训的教学内容	65
第四节 岗位培训的教学形式	72
第五节 岗位培训的教学方法和步骤	77
第六节 岗位培训的考核与发证	81

第五章 岗位培训的条件	85
第一节 岗位培训的基地.....	85
第二节 岗位培训的教材.....	88
第三节 岗位培训的师资.....	92
第四节 岗位培训的设备和经费.....	95
第六章 岗位培训的管理	98
第一节 岗位培训管理的原则和内容.....	98
第二节 岗位培训的组织管理.....	102
第三节 岗位培训的计划管理.....	108
第七章 岗位培训与劳动人事工资制度改革相结合	116
第一节 岗位培训与劳动人事工资制度改革的 关系.....	116
第二节 有关岗位培训的劳动人事政策措施.....	120
第三节 岗位培训与职工经济利益.....	124
第八章 国外岗位培训简介	127
第一节 国外岗位培训发展趋势.....	127
第二节 发达国家岗位培训的特点.....	134
第三节 国外岗位培训的内容和形式.....	141
附录一 宝钢一期工程工人岗位培训三个梯度	150
附录二 国际人力资源开发署关于技术工人岗位培 训的指南	158

第一章 岗位培训的意义和作用

岗位培训,符合成人教育的性质、任务和特点,与成人教育的指导思想和培训原则完全一致,并能革除当前成人教育存在的与生产和工作脱节的种种弊端,更有效地为发展生产服务,是成人教育带方向性的重大改革。因此,开展岗位培训对于社会主义现代化建设具有重要意义。

第一节 岗位培训是社会主义现代化建设的需要

1976年以后,我国成人教育得到了全面的恢复和发展。1981年2月政府发出了“关于加强职工教育工作的决定”,明确了职工教育的地位作用、目的任务、方针政策,从而使我国的职工教育开始进入一个有计划地实行全员培训、逐步建立正规职工教育制度的新发展阶段。“六五”期间,在“决定”的指引下,我国成人教育得到了全面深入的发展,取得了很大的成绩。但也存在与经济发展需要不相应的弊病。其主要问题是:①受旧的传统教育的影响和束缚,偏重单一学历教育,忽视其他各类教育及培训,使得教育不能适应经济发展对人才多样化的需求;②成人学历教育照搬普教模式,缺乏职工教育的特点,在一定程度上脱离了生产和工作的实际需要;③职工教育同劳动人事制度存在程度不同的脱节的现象,职工学习缺乏内在的动力;④传统的管理方法习惯于下指标、定任务、一刀切,

束缚了企业办学的积极性,智力投资不能发挥最大的效益。成人教育如何进一步发展,是个必须解决的问题。岗位培训是成人教育改革的重重大突破,是成人教育改革的方向。怎样认识岗位培训的性质、特点及其存在的价值,转变人们传统教育的观念,对能否坚持成人教育的改革方向,有着十分重要的意义。

政府领导人对开展岗位培训的重要性,曾经以我国成人教育工作的实践和国民经济发展的需要为出发点,作过多次论述。1980年初就指出,无论在什么岗位上都要有一定的专业知识和能力,没有的要学,有的要继续学,实在不能学、不愿学的要调整。1985年5月在全国六届人大二次会议上又提出:“各企事业单位,要在定员、定额的基础上,有计划地培训职工;要按照不同岗位、不同年龄,确定不同的培训内容和要求,以期收到切实的效果。”政府领导人还在不同的场合多次强调,成人教育应以提高本职工作能力为重点,按需施教,干什么学什么,缺什么补什么。

1985年10月,全国职工教育管理委员会会同政府有关部门、委组织联合调查组,分赴江苏、上海、辽宁、北京四省市进行调查。根据调查情况,针对职工教育存在的弊端,在报告中提出职工教育“要根据经济发展对各种人才需求程度,确定职工教育的重点,把主要精力、有限的财力、物力和时间,投放在最急需、最重要的地方,使职工教育投资发挥最大的效益。”1986年3月,全国职工教育工作会议正式提出在职工教育中要开展岗位培训。同年12月,全国成人教育工作会议进一步明确和肯定岗位培训要作为成人教育工作的重点。1987年2月,国务院转发国家教委《关于改革和发展成人教育的决定》中,把岗位培训作为成人教育的重点,正式以文件形式确定下

来,同时还规定了开展岗位培训的指导思想、步骤、形式、途径和方法。

推行岗位培训的意义,首先在于它能更直接、更有效地为社会主义现代化建设服务。人类的生产劳动,社会的经济活动,都必然存在着需要不断提高人们从事各种岗位工作能力的教育活动。因此,岗位培训不是短期的权宜之计,而是一种通过无数次短期教育行为而构成长期教育行为的教育活动,对社会经济的发展起着很大的促进作用。

目前,职工队伍素质较差,是我国工矿企业存在的一个普遍的现象。主要表现在:①职工的文化技术水平较低;②未经培训就上岗任职;③许多岗位对职工没有明确的知识与技能要求;④专业技术人员和管理人员数量不足,知识老化。由此造成了许多在岗人员缺乏岗位必备的知识,“混岗”现象较为严重,造成了职工与职工之间,只有工资级别,没有具备相应级别的技术业务水平,严重影响对产品数量、质量和经济效益的提高,影响到工作的效率和效能。要想迅速有效地改变这种状况,就必须进行岗位培训,提高广大职工的素质,使广大职工成为合格的劳动者。

其次,可以促进劳动人事制度的改革。我国政府已经明确,要逐步实行“先培训,后就业”、“先培训,后上岗”和劳动合同制、合格证书等制度,这是劳动人事制度改革的重要措施。这一系列的改革最关键的都是要提高人的素质。实现岗位培训正是为了改革的需要,它可以克服过去工作标准不清、目标不明、人浮于事的现象,使企业内部各种岗位有一个共同遵守的准绳和要求,使岗位与实际水平有机结合。“在其位,明其责,爱其教,备其能,做其工,尽其力,取其酬,获其荣”,保证了企业内部人才结构相对稳定。

第三,可以给成人教育带来新的生机和活力。随着我国经济体制改革的不断深入,成人教育的单一化和人才需求的多样性、教学与使用、工作与学习等矛盾越来越突出,因而也影响着企业办学、职工求学的积极性和整个职工教育作用的发挥。提倡和实行岗位培训,可以突破单一的学历教育模式,有利于把企业生产的需要与职工做好本职工作的需要统一起来,并作为企业职工教育的出发点,使职工教育真正能够反映本身的特点和规律,提高办学效益,促使成人教育向正规化方向发展。

可见,随着社会主义现代化建设的不断发展,广大成人教育工作者在改革中逐步加深认识,才找到了岗位培训这条道路。

建立岗位培训制度,是推行现代化管理的重要步骤。我国企事业单位管理水平的高低,在一定程度上决定着我国现代化建设的速度和水平。它可使每个工作者和生产者,紧紧围绕现代化建设的中心轨道有效地运转,推动社会的进步和发展。这样做就是根据现代化管理学中人本原理的三条相应原则(“能级原则”、“动力原则”、“行为原则”),把当前多数单位的经验管理改变为科学管理。同时,重视职业功能培养是当代世界发达国家普遍关注的问题,也是我国先进企业人才开发和管理的一条重要经验。实践证明,一种新的职业功能的培养,就会产生一种新的生产力。现代化管理的一种新的生产力观点认为:过去,传统的生产力公式是“生产力 = 劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象”;后来,在大生产情况下,生产力公式演变为“生产力 = 劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象 + 劳动管理”;现在,在科学技术迅猛发展的情况下,生产力公式又发展为“生产力 = (劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象 + 劳动管理) × 科学技

术”。可见，劳动管理与科学技术对提高生产力的作用是毫无疑问的。建立岗位培训制度，正是将特定的知识、技术、技能、技巧强化于特定的岗位劳动者，使之不断形成新的职业功能，从而使生产力、生产率、生产效益成倍地增长。因此，建立岗位培训是推行企业现代化管理的重要步骤。

建立岗位培训制度也是对成人教育体系的重大改革。根据成人教育在国民经济建设中的地位和作用，我国的职工教育结构，不应是一个以普通教育相平衡的、以各级各类学历教育为主的体系，而应是一个与经济发展相适应的、以各级各类岗位培训（包括必要的学历教育）为主的体系。这就意味着，职工教育要进行方向性的改革，要建立岗位培训制度，要扭转那种“忽视职工教育特点，脱离生产实际，走普教路，办普教，按普教标准培养学生”的思想和做法，引导职工精通本职工作。所以，建立岗位培训制度，是对成人教育体系的重大改革。

第二节 岗位培训与学历、技术等级教育的关系

一、岗位培训与学历教育的关系

学历教育是岗位培训的基础，岗位培训是学历教育的继续。不同的岗位和职务对上岗任职的职工有着不同的文化要求，这就要通过学历教育来完成，各种学历教育为不同的岗位培训打下了坚实的基础。但是对岗位来说，学历教育尚未形成一个人由精力、智力、知识、技艺以及职业道德、纪律、生产程序和规范标准多种因素综合构成的一个特定的岗位能力，而这种岗位能力只有通过严格的岗位培训才能最后形成。

学历教育和岗位培训之间有着明显区别：

1. 从教育培训的对象看,范围不一样 职工的学历教育,其对象只是职工中尚未经过大、中专学历教育的干部。无论在任何时期,它都是局部的、部分的。而岗位培训的范围要远远大于学历教育,它不仅要对现职的全体职工进行适应岗位的强化教育,从理论上讲,还坚持先培训后上岗(转岗)的原则,使职工在上岗或转岗之前就受到合格的教育培训。它还要对在职职工、包括已有学历的职工进行第二专业或拓宽知识面的教育,开展各种岗位专业的知识更新教育。因此,岗位培训与学历教育有着质的区别,它是按岗位需要而开展的定向培训,也是全员性质的培训,具有针对性强、实践性强、实用性强和收效快的特点,即使是已有学历、专业对口的职工,随着科学技术的不断发展,也还有个缺啥补啥的任务。

2. 从教育培训的内容看,侧重点不一样 学历教育的主要内容,包括基础理论和专业知识两大部分。而这两方面的内容,都是前人在社会生产实践活动中的经验总结,包括创造发明、发现,经过提炼和加工而成的科学规律,都是间接性的、概念化的知识,是“观念形态化”的实践。一般说,学历是职工接受学校教育,即基础理论和专业知识水平高低的统一标志。但一个人不能在学历阶段学到以后从事各项工作时需要的所有知识,他只能尽可能掌握一些预备性的知识,将来能够适应多种岗位的需要,成为合格的接班人。这是因为在实践中碰到的问题是综合的,多变的,具体的。这就需要通过岗位培训来培养合格的当班人。而岗位培训的内容,是根据不同岗位上的职工的不同需要而进行的定岗定职培训,培训内容是按照不同岗位的不同标准和不同需要确定的。并可以随着工作、生产的变化而变化学习内容,不受任何限制,比起学历教育的内容相对稳定性上说,岗位培训具有很大的灵活性和针对性。

3. 从教育培训的时间看,周期不一样 学历教育是系统的教育,因此决定了它的周期较长。有个调查资料得出个结论:大学毕业生进入岗位,一般需要二年左右的过程,才能适应工作。而岗位培训,由于它是按岗位规范的要求进行的,其本身就形成了为生产服务的直接性,因此,其周期短。如果说学历教育的效果将在明天或后天显示的话,那么岗位培训的效果,今天就会出现。它的特点之一就是速效性。

由于目前广大职工队伍的素质还比较低,基础也比较差,远远不能满足岗位的需要和社会发展的需要。所以,从长远的利益考虑,在相当长的一个阶段时间内,为满足岗位培训的需要,还必须补充进行文化和专业技术知识的教育,如果有条件而又确实需要,还可以把学历教育与岗位培训结合起来进行。岗位培训的性质、任务及目标不同于单一的学历教育。因此,绝不能把岗位培训看作学历教育,也不能把岗位培训与学历教育等同起来,否则,势必会把岗位培训引入普通教育的模式,这样也就违背了岗位培训的特点和规律了。

二、岗位培训与技术等级培训的关系

岗位培训与技术等级培训既有联系,又有区别。岗位培训要达到的目标是岗位标准的要求。同一工种的工人在不同岗位上,应按不同的岗位标准进行培训。技术等级不是按岗位规范制订的,而是按工种技术水平高低划分等级标准。当前开展的技术等级培训对提高工人技术业务素质起了重要作用,但与企业生产实际,与工人岗位需要存在着程度不同的脱节。具体说:

1. 培训的标准不同 技术等级培训的标准是国家颁布的技术等级标准。如钟表行业是以轻工业部颁布的技术等级标准为蓝本,其中有1至8级的差别。每个等级都有具体的应

知应会准则。岗位培训的标准,是岗位要求或岗位规范,是由企业本身根据生产(工作)实际需要制订的条文,它不仅含有国家标准,而且含有本企业、本车间、本小组在生产中特定的规则。

2. 培训的内容不同 技术等级培训是以技术理论知识 and 基本操作要求为内容,它着重于共性的知识培训,对岗位的差异,及产品不同之处,强调各自消化。岗位培训不仅强调个体差异,同时在内容上还有所扩大,要求进行思想政治、职业道德、技能技巧等多方面的教育。特别注重岗位特点与实际需要的教育。

3. 培训的对象不同 技术等级培训的对象是技术工人,非技术工人无需进行培训。岗位培训的对象,从广义上说,包括企业里每一个成员,从厂长到警卫都是受训对象。从狭义上说,每期每批的对象十分有限:凡上岗前的对象或在岗需要提高的对象,才被作为培训目标。

4. 培训耗用时间不同 技术等级培训有固定的培训教时。例如中级工培训,上海市劳动局规定不得低于600教时,否则培训效果不予承认,也不发给证书。岗位培训要根据具体规范,一事一训,教时相当有限,一般认为在20~40教时即可。

可见,技术等级培训只是从适应技术需要的角度提出培训任务,岗位培训则是从全面提高从业人员的素质,以适应教育和劳动人事制度改革而进行的重大改革措施,是一项长久性的工作。技术等级培训标准,是行业工种技术的标准;岗位标准则是对不同岗位人员所规定的应该具备的不同素质标准,上岗人员必须达到这个标准,是以岗以职定标。技术等级培训的对象,只限于技术工种的一部分人;岗位培训则是对一

切从业人员而进行的全员培训。它包括生产第一线的工人、售货员、服务员,也包括各级科技人员、管理人员和领导干部。技术等级培训是一种按行业工种技术标准所进行的培训,内容上仅限于技术业务方面。岗位培训则是以达到岗位标准为目的,对全体从业人员所进行的政治、文化、技术技能等多方面的全面培训。

技术等级培训与岗位培训既有区别,同时也有着密切的联系。对于需达到技术业务水平岗位的工人来说,技术业务培训是它们岗位培训中的最重要的内容。可以在技术等级培训的基础上,不断深入进行岗位培训,可以把技术等级培训同岗位培训统一安排。因此,技术等级培训不能等同于岗位培训,更不能代替岗位培训,它只能归属于岗位培训。

第三节 推行岗位培训的作用

岗位培训是成人教育改革的方向,也是当今世界发达国家经济起飞的成功经验。据资料介绍,日本有六百多种岗位标准,苏联有一千多种,加拿大有一万四千多种。我国目前这项工作刚刚起步,从全国各地已经开展的企业经验来看,岗位培训的旺盛生命力已初步显示出来,具有无比的优越性。

第一,推行岗位培训是适应经济责任制发展的需要。

经济责任制越向深广发展,对每个人的职责要求就越具体化。经济责任制的实质是把每一个时期的生产任务和各项经济指标,分解落实到每个班组、每个人头。所以每个人,不管是谁,完不成任务,达不到要求的目标,都要承担一定的经济责任。岗位培训正是适应了这种经济体制改革的需要。岗位培训,按岗位制定应知应会标准,结合工作、生产需要,理论