

职工教育论文集

BEN XI

本溪市职工教育研究会

职工教育论文集

(1988年—1989年)

封面题字 王维莪

封面设计 丁振伦

主审 徐继铨

主编 马玉魁 副主编 徐鸿烈

编委 (按姓氏笔划排列)

马玉魁 牛淑英 刘乃平 李跃财

吴平 杨汝静 项廷英 徐鸿烈

序 言

去年十一月市职工教育研究会召开了第二届年会，交流、评选了一批较有质量的论文。现在，把这届本年会论文汇集成册，供同志们来讨论、研究、交换意见，很有必要，也是一件好事情。

应该说，我市的职工教育研究工作两年来是有明显进展的。理论研究的重要性已为越来越多的人所认识。群众性的研究组织不断发展壮大。许多研究课题已经突破了就教育论教育的范畴，开始从整个经济建设和社会发展作宏观的思考，并且具有一定的深度。目前，职工教育的重点已转向岗位培训。不少职教工作者围绕这个大题目开展研究，发表了很好的看法，对实际工作都有指导意义。职工教育研究日益活跃，标志着我市职工教育已进入了改革和发展的新阶段。

教育，包括职工教育是我国四化建设中举足轻重的大事业。一项大的事业没有自己的理论是不行的。在改革开放的新形势下，职工教育面临着许多新的情况和问题，需要在理论上加以研究和说明，以指导实际工作。我们的研究工作虽然取得了一定进展，但摆在我们面前有待研究的问题还很多，需要付出艰辛的劳动。例如，职工教育规划如何列入经济、社会发展规划；如何把干部、职工培训列入厂长任期目标责任制；在职工教育中如何加强精神文明设建；如何加强开工不足企业的职工培训；职工教育与科技进步如何结合等等，都是在治理整顿和深化改革条件下职工教育面临的问题，需要我们从实践上、理论上进行认真思考、研究，作出回答。这本论文集可作为引

玉之砖，大家能在此基础上更深入地思考问题取得更多更好的研究成果。为达到此目的，我想职工教育研究必须进一步明确为职工教育改革和发展服务的宗旨；必须坚持理论联系实际的方针；必须注重基础理论的研究；必须坚持与调查和实验紧密结合。我们还要不断加强研究队伍的自身建设问题，除了加强经常性的学习和进修外，企事业单位领导要为他们创造条件，并更多地投入些力量，更广泛地动员各方面参与职工教育研究。只要我们扎扎实实地做好工作，职工教育研究必将不断取得新的进展。

徐继铉

1990年3月于本溪

目 录

努力开发人力资源	
增强企业发展活力.....郝元初.....	1
谈谈职工岗位培训	
的实施与管理.....马玉魁 富敏.....	12
试谈企业职工教育	
配套政策制度的建立.....陆树华.....	18
论专项培训的	
生产效益.....梁晓凤 董玉宸.....	25
试谈职工教育必须	
为生产服务.....王学臣.....	31
职工教育现状评析.....	陈雅坤.....36
制定岗位标准之我见.....	赵清富.....42
论企业职工岗位培训	
的动力机制如何建立.....刘占峰.....	48
浅谈企业职工教育的特点	
作用与途径.....赵洪彦.....	55
浅谈煤矿工人岗位培训的	
基础工作.....卢文贵.....	59
浅谈职工教育纳入企业经济	
发展规划的优越性.....孙庆芝.....	61

浅谈职教工作在改革中的

存在价值.....宋淑媛 苏乃玉.....66

培训高级工人适应企业

发展的需要.....丛 力.....69

从生产力标准看加强企业

职工教育的重要性.....尹淑云.....77

调整中级业务技术培训的设想.....高 谦.....82

岗位培训是开发人才资源

的最佳途径.....姚根印.....85

社会主义初级阶段成人教育改革和发展

的指导思想初探.....徐长华.....89

关于推动开展职工技能

比赛问题的探讨.....李延春.....92

岗位练兵,定期考核是提高建筑企业

工人操作技能的一条重要途径.....曹国权.....98

试论搞好班组长培训是职工

队伍建设的重要任务.....夏秀文..... 101

突破传统教育模式

深入进行教学改革.....吴仁杰 陆树华 边少臣..... 108

岗位培训教学模式的

探讨与实践.....孟立冬..... 116

职工教育学员的文化基础

与非智力因素.....杨汝静..... 122

加强职工培训中的政治思想教育·····	杨惠兰·····	126
关于解决企业工学矛盾尝试·····	赵桂芳·····	131
M E S 在岗位培训中的应用·····	刘乃平·····	134
试论职工教育的特点和办学中 的几个关系问题·····	项廷舜·····	138
“因材施教”始终是职工教育 的一项重要原则·····	董毅·····	143
职工学校语文课堂教学之浅见·····	王扬 王丽坤·····	149
试论化学课教学形式要多样化·····	杜秀平·····	153
浅谈职工语文教学中的美育·····	牛淑英·····	158
谈教材的选择与处理·····	林学文·····	163
电化教学会使岗位培训事半功倍·····	李国第·····	167
新的读书无用论的影响及对策·····	刘启功·····	170
浅谈岗位技能培训方法及工会在岗位 技能培训中作用的发挥·····	李淑芹·····	175
浅谈职工中级技术培训 实行开卷考试的可行性·····	白铁生·····	182
学历教育之浅见·····	李庆文·····	185
从企业实际出发,是编好技能 培训教材的关键·····	张存祥 王洪申·····	191

建立岗位培训实习场的可行性研究·····	张士友·····	195
浅谈职工高中教学与管理·····	徐鸿烈·····	198
浅谈职工教育教学改革·····	郑国成·····	203
继续教育是提高劳动者素质的		
必由之路·····	吴仁杰·····	208
搞好干部岗位培训		
强化企业管理·····	吕殿录·····	216
企业对大中专毕业生进行		
实践教育初探·····	梁仁新·····	225
谈谈职工教育经费的使用与管理·····	赵丽文·····	229
社会力量办学必须坚持		
“以法治教”·····	马强 张如中 高波·····	235
面对“低谷”的思索与走出“低谷”的探求		
——职工高等教育现状浅析·····	刘晓芳·····	239

附 录

加强理论研究，为职工教育改革和发展服务

——在本溪市职工教育研究会第二届年会上的工作报告

市教委副主任 徐继铨..... 251

本溪市职工教育研究会第二届年会优秀论文评审情况的报告

研究会副会长兼论文评审组组长 马玉魁..... 260

本溪市职工教育研究会第二届理事会常务理事名单..... 263

本溪市职工教育研究会第二届理事会理事名单..... 264

本溪市职工教育研究会常务理事会关于表奖先进团体

员单位、优秀职工教育研究工作者的决定..... 267

本溪市职工教育教学研究中心人员名单..... 268

本溪市职工教育研究会第二届年会优秀论文目录..... 270

职工教育研究课题参考提纲..... 275

努力开发人力资源

增强企业发展活力

——考察加拿大钢铁企业管理引起的思考

本钢副经理

郝元初

在社会主义现阶段，要发展有计划的商品经济，建设高度发达的现代化企业，就必须最大限度充分利用物质和人力这两个资源，物质资源的开发又有赖于人力资源的开发。国际上一批经济技术发展较快企业的经验证明，创造一个保证企业内每个成员充分施展创造力的企业环境，是他们成功的主要秘诀之一。目前，在企业中通过什么方式和途径才能最大限度把人力资源开发出来，并得到充分利用，已成为人们广泛关注的课题。为此，本人根据最近对加拿大钢铁企业管理工作的考察和自身工作实践体会谈几点认识。

一、发挥管理效应，实现人力资源的系统开发

现代的企业领导者，犹如交响乐团的指挥，他不是靠独奏，而是靠其本身驾驭音乐的指挥能力，去组织协调乐团演奏员的动作，创造出气势磅礴的交响乐曲。同样，只有把不同层次结构的人才进行合理的布局、组合、使用，达到用其所长，发挥其在整体中的作用，才能推进企业发展，实现企业目标。《控制论》的创始人诺伯特维纳曾说过，由个人完成重大发明

的时代，已经同爱迪生一起一去不复返了。这种观点已被火箭发射等一类的现代工程所证实。同样，现代企业的兴衰也越来越依赖集体的创造性劳动，这是事实，更是一种趋势。堪称经济大国的日本，在物质资源匮乏的背景下，就是首先通过开发人力资源，对人实行有效的组织管理，发挥整体功能的作用，实现了经济上的振兴。我去年到加拿大研修考察期间亲身体验到，加拿大的很多钢铁企业也正是通过对人力资源的系统开发，突出整体布局，合理使用，才使企业本身有了较大的发展。几年来，本钢在生产规模产品结构上都发生了很大的变化，近三年来经济效益平均每年递增24%，提前两年实现“七五”规划的目标，也得益于我们对人力资源的整体开发。正是通过有效的管理，把竞争机制引入人事管理，工人优化组合，各级管理人员实行任期目标责任制，增加了各级各类人员的责任感和做好本职工作的动力，使管理人员、技术人员、操作人员，各司其职，充分发挥了聪明才智，发挥了集体的力量，才实现了在有些人看来难以置信的目标。

如何实现对人力资源的系统开发，我认为应该做到：

1、建立高效的管理体制，实现人才最佳配置。企业里，低效能的管理体制，只能造成人才的积压、浪费，只有高效率的管理体制才能谈得上对人力资源的合理开发利用。在加拿大考察钢铁企业期间，他们简洁有效的管理体制给我留下了深刻的印象。加拿大大型钢铁联合企业管理一般只有七个层次，除总裁这个层次外，其余一律不设副职。职能部门上下不重复设置，实行高度专业化管理。责任明确，避免重复劳动。如Dofasco公司的中央计划部有150人，统一编制全公司生产计划，直到下达到机台、炉台的生产指令，并负责跟踪计划执行情况，直至具体组织产品发货。这种管理体制，有利于企业政令畅通，

反应迅速，各层次人员满负荷工作。相反，若机构臃肿，层次繁多，不可避免地会带来扯皮，工作推诿，政令不畅，决策周期延长等弊病，使人浮于事，重复和无效劳动增加，给人力资源造成极大浪费。本钢在深化改革的过程中，也初步形成了集权与分权相结合的分层管理模式，通过适度放权于二级厂矿，增强了二级厂矿工作的主动性、自主性，促进了各管理层次素质的提高，为近几年本钢经济效益的较大幅度增长，提供了有力的组织保证。

2、完善岗位职责描述，建立严格的一级对一级负责的责任制度，做到人尽其职的规范化。在企业里，由于联合作业分工的需要，对人的才智、能力发挥取向是有限定条件的，无约束的任意发挥，往往会带来企业整体功能的失控，造成力量互相抵消，人力资源浪费。因此，必须通过管理的手段，建立起完善的岗位责任制，才能规范人们发挥聪明才智和创造力的行为，达到增强企业活力的目的。

建立严格的岗位责任制，包含二层意思。一是要有完善的岗位职责描述。使不同岗位的人在工作上各有所循，能依章发挥自身能动作用；二是要实行一级对一级负责的原则。综观国外经营管理成功的企业，无一不倾注极大的力量致力于岗位责任制的完善及巩固发展。加拿大 Stelco 公司就有9000种岗位职责描述。不管是各级管理人员、技术人员，还是一般操作工人，每个人的职责，工作该达到程度，在数量和质量上应完成的指标，岗位职责描述中均有详尽说明，并以职做为对每个人工作实绩的考核依据。

他们实行的责任制基础是一级对一级负责。在企业内，每个人的上下级关系都十分明确，直接领导可以决定下属的任用、调动、工资晋级。他们的哲学是只告诉下属应当做什么，

而不具体帮助他们去工作，下属除必要问题也不向上级请示怎样去作，否则会被视为无能。这种观念和体制，就为最大限度发挥个人的独立作用，做到各司其职创造了环境，促使你独立工作，建立自信，以此强化人们的责任感，使制度和负责精神融为一体，保证岗位责任制全面落实，形成约束企业每个成员人尽其职的规范化体系。企业内每个成员，也逐步形成了只有尽职尽责的努力工作，经受住严格的实绩考核，才是个人发展的成功之路的观念。

从理论上讲，通过实现对人的组织管理，挖掘集体的智慧潜力，达到对人力资源的开发利用，就是实践了人才的互补原则。通过对人才实行科学管理，合理任用配置，优化组合，互相补充，形成综合推动力，才能推动企业发展。这种管理效应，亦即群体互补效应，应用于人力资源开发这项系统工程上所产生的巨大合力，已突破了数学法则中的 $1 + 1 = 2$ 的结论，变成了 $1 + 1 = 3$ ，确有事半功倍之长，值得我们继续认真探讨和实践。

二、完善激励机制，调动发挥人潜在的精神力量

人力这种资源不同于物质资源，它有可能凭借外在因素的激励，更大地发挥出自身的潜力，从而为物质资源的开发利用，为企业的振兴发展提供强大的动力。相反，外界环境的压抑、干扰，对人力资源的挖掘只能起到泯灭才智，消减活力的阻障作用。因此，在企业中必须注重激励机制的形成，充分调动发挥人的积极向上的潜在动力。在企业中对人的激励机制的形成，我认为必须注意如下四点。

1、重视建立企业内和谐的人际关系。在企业内，不论是

营经者，还是生产者，大家在意识上、利益上能体现出应有的平等地位，形成和谐的人际关系，使企业中的每一个成员感到能享受合理的权利、义务，这无疑会产生强大的激励作用，促进人们积极进取，奋发向上。在加拿大，很多钢铁企业都把建立和谐的人际关系做为基本治厂的方针，他们特别注意上下沟通，创造条件让下属毫无顾虑地讲出自己的意见，争取从上级那里得到必要的帮助，增进思想、感情上的双向交流。在对管理人员进行培训时，就专有一课讲如何听取下属意见，甚至是牢骚，并怎样做出恰当反应，使对方感到满意。他们还通过每年组织一次全厂职工都参加的“圣诞晚会”，使工人同高级领导人有机会自由接触。为了满足职工多方面需求，加拿大钢铁企业还都十分重视雇员的卫生保健安全工作和文化娱乐活动，Dofasco 公司有个职工娱乐中心，占地近50公顷，有一个足球场，五个垒球场，一个高尔夫球场和一个网球场，还有两个室内标准冰球场，一年四季皆可训练和比赛。每年有几万职工、家属在这里参加各种活动。组织这些活动其目的都旨在使职工增进积极合作的情感，能以良好心态去努力工作。多年来，本钢为在企业里建立平等和谐的人际关系，也做出多方面的积极努力。通过加强和改善思想政治工作，突出尊重人、理解人、关心人的工作原则；促进了感情的双向交流；通过发挥工会、共青团、科协等群团组织的桥梁纽带作用使情感的交流更具有针对性、层次性；近年逐渐形成的对话制度对增进人际间的情感交流，相互理解也都起到积极作用。

2、充分发挥分配制度的激励功能。在现代社会，分配对于人的行为起着十分重要的导向作用，这是人所共知的事实。因此制定合理的分配制度是调动人们积极性一种十分重要的手段。

加拿大钢铁企业工人实行岗位工资制，职员实行职务工资制，工资的升降要通过严格的考核，甚至岗位的变动才能实现。在企业利益分配上，加拿大Dofasco钢铁公司实行一种利润共享计划，公司每年拿出税前利润的11%左右做为利润共享基金，凡满三年以上工龄的职工都可以从中分得一定比例的基金数额，随着工龄的增长，得到的份额也越大，以此强化企业成员与企业利润共享，风险共担的意识，激励职工终身受雇于企业。他们还以优惠的方式向本企业职工发行股票，促使职工更加关心企业的经营成果，为企业效力。本钢在明确与国家工效挂钩的分配形式基础上，不断改革企业内部分配形式，实行八种形式的经营承包责任制，使企业的经营成果越来越紧密地同职工工资收入、福利待遇联系在一起。在利益分配上也不断增强透明度，使全体职工享有平等权力。八九年，本钢在部分主体厂矿、职能处室又推行了风险抵押经营承包，把经营者和一线职工，从利益、风险上都拉到了同一条平等的起跑线上。形成了风险共担，利益共享的利益共同体。这些做法都在职工中产生了积极的反响，广大职工普遍关注企业的经济效益的实现情况，并为此而积极努力工作。

3、鼓励和支持职工参与企业管理，为激励职工奉献进取精神注入内在的动力。广大职工是社会主义企业的主人，工人群众是发展企业的主力军，基于这样的认识，本钢十分尊重职工对企业重大经营决策的审议权以及对生活福利、利益分配等问题的审议决定权，为企业生产经营稳步发展起到重要保证作用。这几年，本钢在开展双增双节活动中，也正是靠广大职工的主人翁精神，积极为增产节约，增收节支做贡献，提措施，献良策，开展多种竞赛活动。使我们连年消化掉一亿元以上的减利因素，完成增产增收的任务，企业经济效益大幅度增长。

加拿大有些钢铁企业也注意到了使雇员对企业管理多发表一些意见,有利于企业经济效益提高这样一个事实,因此他们也制定了一些发动雇员提合理化建议的办法。如Dofasco公司1987年发动职工提出3000条合理化建议,被采纳了40%,为公司节约费用175万元,为此,公司支付奖金70万元,最多一人得到5万元奖励。

4、做到用当其才,人尽其才。从心理活动规律来看,人的较高层次的心理需要或满足,莫过于希望个人劳动价值得到承认,个人的事业有所成就,个人得到社会的尊重。当自己的有用之才,自己的长处、优势被人认识了,有了施展才华的天地,就会以百倍的积极性、主动性、创造性投身于工作之中。因此,企业的经营者,领导者要更好地开发人力资源,就必须注重识才、用才,做到知人善任。

用当其才,才尽其用,实则就是对个人价值的承认,对人的才能差异的承认。把握住识才、用才的真谛,就能对人产生巨大的激励,调动起人的工作热情。加拿大钢铁企业都有一套严格的用人和考核办法,象Algoma钢铁公司,对新来的人员4个月要做一次鉴定,10个月后再做一次鉴定,18个月后再做一次鉴定,以后每年做一次鉴定。要由他的直接上司亲自逐项填写考核批语,并提出下一年的使用意见,提升、调岗位,送去培训等。近些年,本钢通过人事制度的改革,逐步拓宽了发掘各类人材,用人所长的渠道。如在公司二级厂矿全面实行了干部聘任制,在一些单位进行公开招聘,选聘企业经营者,使一些有组织、管理才能的优秀人才脱颖而出,破格走上领导工作岗位。本钢还陆续完成了各类专业技术人员的职称评定和聘任工作,使各类人才的价值、能力能够得到合理的确认,并为其发挥能力创造了相应的工作稳定的工作环境。

用当其才，还要勇于培养，扶植人才，使其才智不断升华。人的长处所在就是其基础最深厚的地方，往往也是一个人接受新鲜事物最敏感的地方，最易建立兴趣的地方。对人们在某些地方显露的才华如能稍加扶植、培养，给予外部的支持，就有可能使其在工作上取得长足的进步。如本钢初轧长研制出新合金吊牙，获布鲁塞尔尤里卡银奖的高级工程师曲宏伟；运输部工人自学成才成长为部副总工程师的刘忠良；连轧厂发明汽车防盗油箱的青年工人张景东等一批人才之所以能做出卓越的贡献，正是企业各级组织不断培养、支持个人发挥潜能的结果。

三、注意智力投资，不断提高人才素质

目前，在世界范围兴起的新技术革命已形成一股不可遏止的浪潮，促进工业发达国家产业结构发生明显变化，技术知识密集型企业日益发展，产品更新换代加速，信息成为财富的主要源泉。这一切都给人才的素质提出更高的要求，引起国内外企业对智力投资的普遍高度重视，这是当今人力资源开发工作的主要趋势。我所了解的加拿大Dofasco钢铁公司，近三年为雇员深造培训所花费用高达2500万加元。Algom钢铁公司1987年用于管理人员、技术人员的继续教育费用达50万加元。本钢作为一个历史较长的老钢铁企业，要不断缩小与国内外较发达企业的差距，加快现代化建设的步伐，也必须不断提高培养造就人才，提高人才素质的紧迫感，花大力气搞好智力开发，注重智力投资，提高职工教育水平。从八四年以来，为加强职工的教育，全公司用于教育投资已达1614万元，但同14万职工全面提高素质的需要还有一定的差距，因此，还需进一步加强。

从现实的角度看，要承认知识结构、才智能力必须随着企业的发展不断地发展，否则就不能适应生产的需要。如七十年