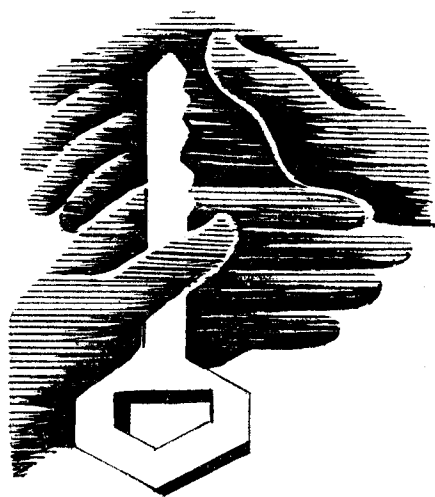


主编 富友仁 刘雍潜

GANG WEI PEI XUN
SHI YONG SHOU CE



岗位培训实用手册

北京出版社

岗位培训实用手册

主编 富友仁 刘雍潜

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路6号)

北 京 印 刷 三 厂 印 刷

*

787×1092毫米 32开本 9.75印张 209,000字

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数 1—10,000

ISBN 7-200-00814-1/Z·56

定 价: 3.40 元

前 言

政治经济体制改革的不断深入发展,对成人教育提出了更高的要求,要求成人教育进行在岗人员的智力开发,能够有效地提高劳动者素质,从而直接提高企事业单位的经济效益、工作质量和效率。如何改革成人教育适应这一要求呢?

1986年3月,全国职工教育会议上明确提出了:按照岗位职责需要实行定向培训是职工教育带有方向性的改革;同年12月,全国成人教育会议和《改革和发展成人教育的决定》中,进一步明确提出:把开展岗位培训作为成人教育的重点,这就从总体上给成人教育改革指明了方向。此后,全国各地都在根据这一精神积极开展岗位培训试点工作,逐步实现重点转移。

目前全国各地、各行业系统,在广泛的试点中取得了明显成效,积累了许多成功的经验。从北京市的情况看,已经在50多个主要行业中进行了岗位培训试点。组织部、商贸部、经委、建委等市委市政府部委都抓了本系统岗位培训的协调、指导;市人事局、税务局、工商银行等十几个局,以及十几个区县都进行了岗位培训的试点工作。据初步统计,目前北京市已制订出各类岗位规范15000余种,编写教材、讲义5000余种。岗位培训开展得较早的单位,已经探索培训与劳动、工资制度配套改革问题;有些单位在优化劳动组合当中把岗位培训作为一项重要基础工作。北京市化工局自去年五月以来,在所属34个企业中试行工人上岗证书制度。通过七个月开展岗位培训,已有3万多名工人经过培训、考核合

格，取得了工人上岗证书，另有3000多工人因某些考核成绩不及格，只取得学习证。化工系统由于实行工人上岗证书制度，全行业出现产品质量提高，工伤事故减少，经济效益上升，精神面貌改观的新气象。北京市开展岗位培训，实现重点转移，着重抓了四个环节：其一，做好思想准备工作，改变旧的观念，形成社会舆论，宣传开展岗位培训的重要意义，转变保守观念、狭隘的人才观念、单一的学历观念、封闭办学观念以及“学总比不学好的观念”等等。其二，做好开展岗位培训的基础工作，积极组织力量，开展调查研究，制定岗位序列和主要岗位的规范，并按岗位要求制定出培训大纲、计划，编写主要岗位的培训教材，培养能适应岗位培训教学工作的师资队伍，建立能适应培训需要的基地和设施。其三，抓好岗位培训试点，试点一般都选择有代表性的企事业单位和影响较大的关键岗位。通过多种形式的试点，探索教学内容、方法以及配套改革等多方面的经验。其四，抓好建立岗位培训制度的总体构想与规划。

岗位培训通过试点，已经取得很大成绩，也摸索了经验。但是，全面开展岗位培训，完成各项基础工作，建立起完整的岗位培训制度是个复杂、巨大的系统工程，它涉及到许许多多问题。特别在当前，很需要传播各方面的经验，介绍行之有效的办法。为了集中各方面行之有效的好经验，对一些基本问题，传播多数同志比较赞同的观点，北京市成人教育科学研究所的几位同志，撰写编辑了这本《岗位培训实用手册》，我相信它将为从事岗位培训工作的同志很好的服务，为进一步推动岗位培训工作提供参考与借鉴。

尤 文

1989·2·北京

目 录

前言

第一部分 岗位培训理论与实践 100 问	1
1. 什么叫岗位?	1
2. 岗位是怎样形成和发展的, 与岗位 培训的关系如何?	1
3. 什么叫岗位系列, 怎样划分?	2
4. 什么叫岗位培训?	3
5. 岗位培训是怎么提出来的?	4
6. 为什么要以岗位培训作为成人教育的重点?	5
7. 岗位培训有哪些特点?	6
8. 怎样认识岗位培训的作用?	7
9. 岗位培训的目的是什么?	8
10. 岗位培训的任务有哪些?	8
11. 岗位培训的内容怎样确定, 一般包括哪些 方面?	9
12. 实施岗位培训应该遵循什么原则?	10
13. 岗位培训与技术等级培训是什么关系?	11
14. 如何处理岗位培训与学历教育的关系?	12
15. 如何处理岗位培训与短期业务培训的关系?	13
16. 岗位培训与继续教育是什么关系?	14
17. 岗位培训与专业证书教育是什么关系?	15

18. 岗位培训与就业前职业技术教育是什么关系?	16
19. 岗位培训是否分层次进行?	16
20. 岗位培训是长期任务还是阶段性任务?	16
21. 什么叫岗位规范, 包括哪些内容?	17
22. 岗位规范与岗位培训规范是什么关系?	18
23. 岗位规范与岗位职责是不是一回事?	19
24. 为什么说制定岗位规范是岗位培训必须首先 解决的问题?	19
25. 制定岗位规范时应遵循哪些基本原则?	19
26. 制定岗位规范的程序是什么?	21
27. 岗位规范是否有哪一级才有资格制定的问题?	21
28. 没有上级主管部门制定的岗位规范, 企业 能开展岗位培训工作吗?	22
29. 企事业单位在制定岗位规范之前, 能开展岗 位培训吗?	23
30. 基层企事业单位可以自己制定岗位规范吗?	24
31. 上级主管部门制定的岗位规范, 基层单位有 修改权吗?	24
32. 工人技术等级标准和工人岗位培训规范是 什么关系?	25
33. 何谓岗位培训消差论?	25
34. 什么是岗位培训制度?	27
35. 岗位培训制度包括哪些基本内容?	27
36. 基层单位如何建立和完善岗位培训制度?	28
37. 怎样认识岗位培训制度、指导思想、 岗位培训模式三者的关系?	28
38. 岗位培训为什么要求配套改革?	29

39. 政策配套的含义是什么?	29
40. 企事业单位不搞岗位培训怎么办?	30
41. 应参加岗位培训的从业人员不参加 培训怎么办?	31
42. 岗位培训合格后能长工资吗?	31
43. 岗位培训合格后, 使用待遇上有什么其它规定? ...	32
44. 已获得等级技术培训合格证, 还要进 行岗位培训吗?	33
45. 企业有权发岗位合格证吗?	33
46. 参与岗位培训工作的成人学校有权发 岗位培训合格证吗?	34
47. 中专、大专、本科学历证书能代替岗位培训 合格证吗?	35
48. 从一个单位调到另一个单位, 从事同一岗位 工作, 岗位合格证是否还有效? 能否通用?	35
49. 把岗位培训自主权交给企业有什么积极意义?	36
50. 实施取得考核合格证书才能上岗制度的范围 是什么? 为什么要这样划定?	36
51. 岗位培训为什么要以行业为主?	37
52. 行业和地区、条条和块块的关系是怎样的?	38
53. 为什么要把岗位培训的责任和权力交给企业?	39
54. 企事业单位开展岗位培训要抓哪几项工作?	40
55. 地方成人教育行政部门如何抓岗位培训的 管理工作?	40
56. 行业管理部门在岗位培训工作中的职责 是什么?	41
57. 为什么说岗位培训工作要齐抓共管?	42

58. 基层企事业单位在岗位培训中应完成什 么任务?	43
59. 成人学校在岗位培训中应发挥什么作用?	43
60. 民办学校可以承担岗位培训任务吗?	44
61. 如何充分利用现有的教育、科学、文化设施 开展岗位培训?	45
62. 职工学校搞岗位培训有什么有利条件和不利 因素? 怎么克服?	46
63. 一个行业如何组织岗位培训网络体系?	47
64. 岗位培训最适宜的组织形式是什么?	47
65. 制订岗位培训规划和计划有什么重要意义?	48
66. 制订岗位培训计划分几个步骤?	49
67. 岗位培训为什么不再下发指令性计划, 而以 指导性计划为主?	50
68. 基层企事业单位制订岗位培训计划应注意的 问题是什么?	51
69. 大中型企业如何开展岗位培训?	52
70. 小型企业包括乡镇企业、街道企业怎样开展 岗位培训?	53
71. 商业、服务业教育管理部门如何为小型租赁 企业岗位培训服务?	53
72. 怎样选择岗位培训的试点单位或试点岗位?	54
73. 岗位培训试点单位如何抓好试点工作?	55
74. 未经试点, 企事业单位可以开展岗位培训吗?	56
75. 不是指定的试点单位还搞不搞岗位培训?	56
76. “一岗一训” “一岗多训” “多岗一训” 有 何不同?	57

77. 汽车司机、锅炉工、电工等上岗前已经取得 合格证书, 还搞岗位培训吗?	58
78. 如何避免岗位培训工作中的重复培训?	58
79. 岗位培训教学与普通文化专业教育有何不同?	59
80. 什么叫“以岗位的需要为依据”组织教学?	60
81. 什么叫突出能力培养? 在教学中如何体现?	60
82. 为什么说“师传生受”的课堂教学, 不是岗 位培训的主要形式?	61
83. 如何处理理论教学和实际操作、技能训练的 关系?	62
84. 什么样的人可以当岗位培训教师? 师资来源 渠道有几条?	63
85. 岗位培训的教材应具有什么特点?	63
86. 如何编写岗位培训教材?	64
87. 如何组织应急培训?	65
88. 如何制定教学计划?	65
89. 岗位培训要不要教文化课?	65
90. 如何进行知识和能力考核?	66
91. 提高性、适应性培训与达标培训在 教学方法、形式上有何区别?	67
92. 如何围绕“短期为主、业余为主、自学为主” 组织教学?	67
93. 教学大纲和教材的编写, 到底应由哪一 级承担?	68
94. 岗位培训内容与岗位规范区别在哪里?	69
95. 岗位培训评估的意义是什么?	69
96. 岗位培训评估的内容主要包括哪些?	70

97. 岗位培训评估的主要方法有哪些?	72
98. 在评估过程中需要注意什么问题?	72
99. 如何提高岗位培训的效益?	73
100. 岗位培训有没有模式?	73
第二部分 岗位培训经验选粹 100 例	75
1. 采用模块式教学和学分制培训企业领导	75
2. 上海石化总厂实施干部岗位培训的八个方面	77
3. 上海仪表局销售科长岗位培训试点班经验	79
4. 上钢一厂车间主任岗位培训的准备工作	81
5. 上钢一厂车间主任岗位培训的实施与考核	84
6. 北京六建工长培训的作法	86
7. 北京铁路分局开展中间站长岗位培训	89
8. 太钢班组长培训作法	90
9. 班组长培训要抓好四个结合	91
10. 工会积极参与班组长培训	92
11. 开展定向培训的五个环节	93
12. 开展班组长培训的方式方法及其预培制度	94
13. 精心组织班组长岗标培训	95
14. 地矿部门如何选择岗位培训的突破口	95
15. 大连金州纺织厂班组长培训八法	96
16. 天津自行车胎厂岗位培训三系列	97
17. 双轨制工人技术培训模式	98
18. 二汽工序工岗位培训实践作法	99
19. 宝钢的多能工培训	102
20. 上钢二厂开展引进技术培训	103

21. 稀有工种的中技培训·····	104
22. 上海仪表电讯工业局开展高级模具技工 培训的作法·····	105
23. 上钢三厂组织应会培训的实施·····	107
24. 重视业余办学和现场办学·····	108
25. 根据商场实际开展培训工作·····	109
26. 运用电视录像开展岗位培训·····	110
27. 由“工匠型”向“科技型”转变·····	111
28. 成都市百货公司改革职工教育的一套好经验·····	112
29. 多形式的服务规范培训·····	114
30. 实行“五班四倒”开展技术培训·····	115
31. 现场岗位培训·····	115
32. 北京市粮食局努力探索积极试点·····	116
33. 三种不同层次的岗位培训·····	118
34. 威海市机械电子工业公司开展定向定量培训·····	120
35. “一条龙”培训法·····	121
36. 培训不出组 练兵在岗上·····	122
37. 多样、新颖的办学形式·····	123
38. 岗位培训坚持“四个为主”·····	124
39. 提倡“实战”练兵·····	126
40. 福建纺织厂突出技能培训的方法和措施·····	127
41. 培训、维修、换型三结合·····	128
42. 综合应用能力的训练·····	128
43. 坚持智能技能并重·····	129
44. 从提高技术能力着眼把培训形式搞活·····	130

45. 沈阳水泵厂实际技能、能力培训的途径·····	131
46. 西安航空发动机公司岗位规范五项内容·····	132
47. 处级干部岗位规范框架结构·····	133
48. 制定系列 纲举目张·····	136
49. 如何分类、划层、定级·····	137
50. 兰州炼油厂培训中心制定岗位标准的作法·····	138
51. 岗位技术业务等级标准·····	139
52. 首钢逐步形成岗位培训制度和政策·····	140
53. 北京市化工总公司试行上岗证制度·····	142
54. 岗位培训的政策激励·····	144
55. 岗位培训与岗位成才·····	144
56. 制订配套的具体政策性规定·····	145
57. 西安航空发动机公司制定岗位培训具体政策·····	146
58. 双城县百货公司岗位培训与使用挂钩·····	146
59. 岗位培训与岗位津贴挂钩·····	148
60. 政策配套的“引、纳、借、试”·····	149
61. 北京市天桥联社岗位培训的主要作法·····	149
62. 乡镇企业三类人员的岗位培训·····	151
63. 乡镇企业应集中搞好短期、应急培训·····	152
64. 北京长城饭店培训方式及考核评估办法·····	152
65. 银行系统岗位培训的跟踪考察·····	153
66. 搞好跟踪考核·····	155
67. 宝山钢铁总厂严格考核制度·····	156
68. 岗位职务培训的考核一体化·····	157

69. 中建一局精心安排工长教学计划·····	159
70. 岗位培训教学计划大纲的逆向编制·····	159
71. 安排教学计划的“诀窍”·····	160
72. 干部岗位职务培训课程设计的特点·····	161
73. 等级技术标准与岗位培训教材的匹配·····	162
74. 上海石化总厂编写系列教材·····	162
75. 分专题分阶段培训职工·····	163
76. 联合培训的启示·····	164
77. “三具备”车间与职工学校联合办班·····	166
78. 加强地区协作, 搞好联合办学·····	166
79. 上海市吴淞区职工技术培训协作经验·····	167
80. 重庆铁路分局把中级技术培训纳入岗位培训·····	170
81. 岗位培训和其它培训结合进行·····	170
82. 天津模式——双证同步培训·····	171
83. 学历教育与岗位培训的结合·····	173
84. 优化组合五阶段·····	174
85. 优化组合对岗位培训的作用·····	174
86. 北京市对岗位培训试点放宽权限·····	175
87. 技术工人岗位培训要区别对待·····	176
88. 职工培训与劳动人事一体化管理·····	177
89. 建立条块结合的岗位培训管理网络·····	178
90. 大连石化公司开展岗位达标争优活动·····	179
91. 金川有色金属公司注重岗前培训·····	180
92. 中国重汽公司生产技术工划岗原则·····	181

93. 灵活的专题岗位培训·····	181
94. 兰州铁路局岗位培训十法·····	182
95. 烟台瓷厂采用案例教学法培训班组长·····	183
96. 岗位能力结构训练法·····	184
97. 潍坊柴油机厂划分多层次的课程系列·····	187
98. 编写与标准相适应的复习题·····	188
99. 抓好支局所长回岗调查·····	189
100. 木材检验员实际技能考核办法·····	190
第三部分 北京市岗位培训总体规划和典型经验选 ·····	191
北京市开展岗位培训总体规划和实施意见·····	191
配合优化组合开展全员岗位培训工作·····	199
税务专管员专业技能培训考核的做法·····	224
怎样开展人事干部的岗位培训·····	230
乡镇领导干部岗位培训的做法·····	237
第四部分 国外岗位培训、在职培训介绍 ·····	247
日本的企业内教育·····	247
集合教育的培训计划·····	255
联邦德国企业的工人培训·····	262
联邦德国西门子公司的领导干部培训·····	265
作业队长及其后备力量职业培训特点·····	270
英国企业培训简况·····	278
美国岗位培训的形式之一——必修继续教育·····	280
美国道格拉斯飞机公司的培训与管理·····	282
如何确定企业的培训需要·····	289
国外培训企业管理人员的方法·····	294
后记 ·····	296

第一部分 岗位培训理论与实践100问

1. 什么叫岗位？

《辞海》注释：岗位“本指军警守卫的地方。引申指职位。如工作岗位。”就岗位培训而言，岗位是指具有确定职责、任务要求和工作手段的工作位置。具体来说，岗位有两层涵义：一是职责、内容、要求基本相同的职位，如厂长、处长、工程师、医师、会计、钳工等，即指人们常说的某种职务或工种；二是工作的具体位置，如某厂的厂长，某部门的处长，某单位的工程师、医师、钳工、会计等等。一般来说，岗位培训对前者应具有普遍性的基本素质要求；对后者还应有不同的、特殊性的要求。

岗位是岗位培训的主要前提和依据。有了岗位才有岗位培训。岗位的职责和任务要求决定着岗位人员应具备一定的素质，进而决定着岗位培训的任务、内容、特点、意义和方式方法。岗位培训的发展及其效果，在很大程度上取决于对岗位的理解和认识。

2. 岗位是怎样形成和发展的，与岗位培训的关系如何？

岗位是在生产力发展到一定程度，随着社会分工的出现而逐步形成的。随着生产力的发展，社会分工和劳动结构的

变化，岗位将不断发生调整 and 变化，而且这种发展变化正呈加快趋势。开展岗位培训，一定要经常注视这一点。

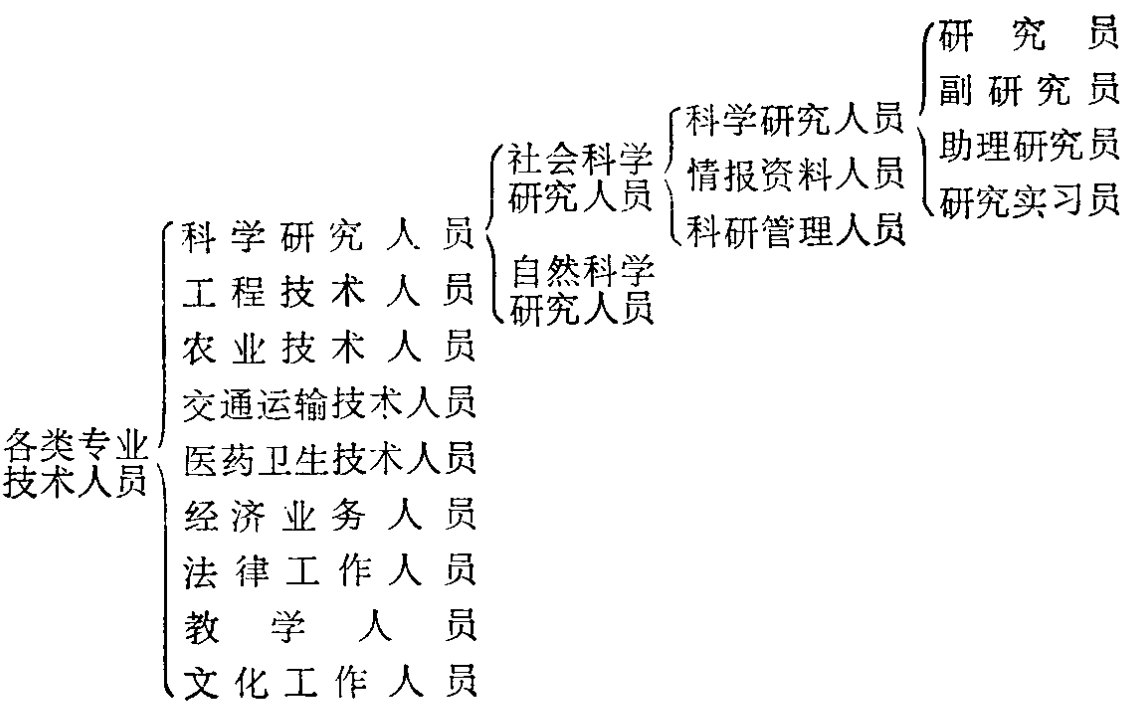
岗位是社会劳动结构的基本单位，是一切从业人员劳动、学习的主要场所；岗位之间是彼此联系的，从而形成企业、行业、社会的整体。因此，岗位培训不论对个人、企业和社会发展都具有重要意义。岗位培训必须紧密结合岗位工作，从岗位、岗位工作和岗位工作人员的实际出发，要随着岗位、岗位工作和岗位人员的变化而发展变化。岗位培训必须有目的、有组织地进行，不但要按照各个岗位的工作要求，培养具备胜任本岗工作的合格人员，而且要注意各个岗位之间的衔接和配合，建立起从业人员的合理结构。岗位培训要逐步做到规范化，制度化。

3. 什么叫岗位系列，怎样划分？

岗位系列是把许多岗位按照一定的原则和方法有序排列组成的体系，是按照劳动分工形成的紧密相连的岗位群体。

划分岗位系列是劳动组织管理的重要组成部分，是实现生产、工作正常运行的关键环节，也是开展岗位培训的一项基础性工作。划分岗位系列有三个基本要素：一是划分岗位类别，二是划清层次，三是按照一定的标准构成体系。所谓划分岗位类别，就是按照岗位的专业、技术、职能等属性，将性质相近的岗位归类在一起；所谓划清层次，就是将各类岗位再按专业、技术水平的层次，所任职务的高低、所负职责的大小，由高到低按序排列形成系统；有了类别、层次，再按总体工作要求进行组合，最终构成完整的岗位体系。举上海市智力开发研究所编《各类干部岗位知识能力规范参考

手册》中各类专业技术人员的岗位系列为例：



岗位系列能使我们了解所属系统岗位的全貌，并从总体上把握每个岗位的基本属性和各个岗位之间的关系，为制定岗位规范、岗位培训计划等提供前提和依据。开展岗位培训一般应从研究岗位、划分岗位系列入手。

4. 什么叫岗位培训？

岗位培训是按照岗位要求，以岗位人员应具备的素质为依据，紧密结合工作，采用灵活多样的方法，直接有效地提高从业人员本岗位实际工作能力，进而直接提高劳动生产率和工作效率的一种有目的、有组织的职业性培训活动。其核心是提高从业人员的本职工作能力。岗位要求，首先表现在定员定额上，即岗位工作所需人员的数量、结构和工作量要求；其次表现在岗位规范上，即由岗位工作的性质、任务