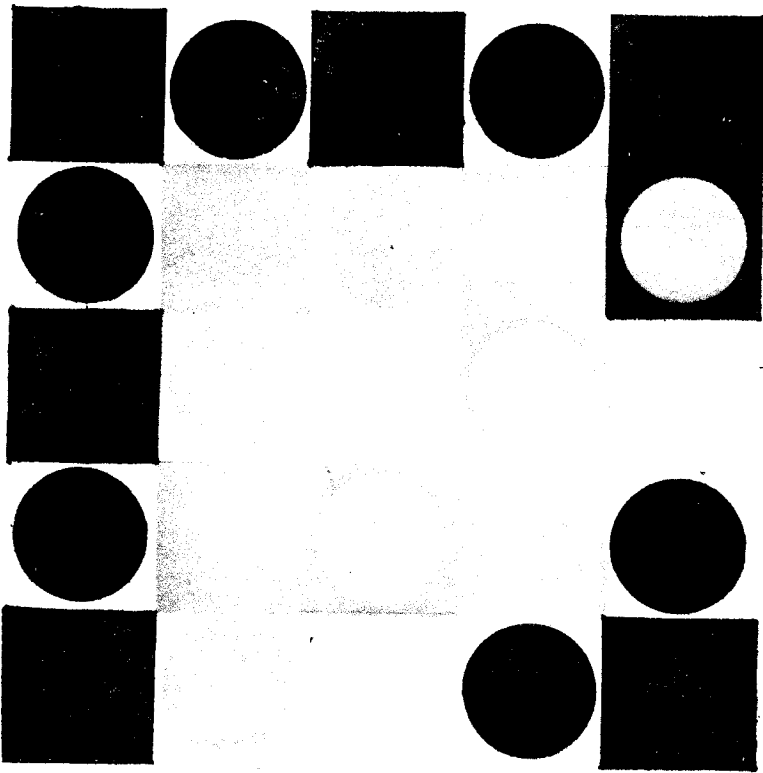


企业内职工 教育的方法和实践

青木武一 著 肇永和 译



清华大学出版社

内 容 简 介

本书所介绍的“企业内职工教育”，既包括对企业基层职工的教育，也包括对企业领导的教育。本书所讲的“教育方法”，有在职培训法、集体讨论法、实验室训练、模拟演习法、案例研究法、组织开发、创造性开发等。各种方法都有具体指导和实施技巧，此书不失为——本职工教育方法的小百科全书。

实施本书所讲的方法，有助于提高职工的实践能力和开发能力，有助于提高干部的领导能力和协调能力。

本书适于基层企业的干部和职工阅读，或做职工训练班的参考书。

企业内职工教育的方法和实践

〔日〕 青木武一 著

肇 永 和 译

★

清华大学出版社出版

（北京·清华园）

河北香河县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

★

开本：787×1092 1/32 印张：12.75 字数：286 千字

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

印数：0001~4000

统一书号：7235·43 定价：2.10元

中译本序

拙著被译成中文本，并且由清华大学出版社出版，实属荣幸之至。如果本书对于贵国四个现代化建设事业有所裨益，我将感到无上的喜悦。

下面，我想在本书的使用方法上做些简要说明。

（1）本书是一本百科辞典

在日本，本书作为有关教育方法方面的百科辞典而被认定为标准的蓝本。书中特别收集了那些从实际应用的角度来看比较有用的内容。

不难想象，今后还会出现各种新的教育方法。但是，我诚恳地希望有关同仁最好不要追逐新奇，要在对本书介绍的各种教育方法给予充分理解的基础上，加以运用。

（2）方法是既有长处又有短处的。

教育方法也同其它任何事物一样，是既有长处，又有短处的。因此，对于每一种教育方法都要充分发挥其长处，并用其它教育方法的长处来弥补其短处，这是非常重要的。

本书对于每一种教育方法的长处和短处都作了说明，希望读者给予充分的注意。

（3）教育内容的选择是最重要的。

本书是以介绍“方法”为中心内容的工具性书籍。因此，应该教什么，即有关“内容”的问题，丝毫没有涉及。然而，教育必须是在认真选择教育内容的基础上进行的。方法只不过是传授内容的手段，这一点是不能忽视的。

最后，肇永和先生在翻译过程中，可能遇到许多困难。清华大学出版社的各位先生对本书中译本的出版，给予了很大的帮助。在此，一并表示深切的谢意，并以对各位先生在今后工作中取得更大成绩的衷心愿望，来结束我的话。

青木武一

1985年1月

译者的话

当前，工业发达国家由于教育事业的普及和提高，正在向高学历化社会发展，随之而来的是企业职工知识结构的明显变化，目前企业内职工都具有相当的文化水平以及面对知识老化率急剧增长的现实。为了满足企业生产不断增长的需要，当然仍旧必须对于职工有针对性地进行业务知识和新技术方面的继续教育。然而，现代社会的企业能否得到发展乃至能否生存下去，在很大程度上取决于企业职工是否具备不断增长的能力和必要的工作态度。这里所说的能力，包括理解能力、计划能力、实践能力、开发能力、领导和统率能力以及协调性等等，工作态度则主要表现为工作干劲。上述这些能力和工作态度的形成，除了职工的个人努力外，主要是要通过企业内教育进行培养。目前，日本的许多企业，都已形成了以能力开发为主体的企业内教育训练制度和建立了相应的教育设施，从企业最高领导到所有职工，按照不同的职别、级别和工种，根据企业发展需要，有计划地实施着有针对性的职工培训教育。实践表明，凡是企业内教育开展得好的企业，都收到了明显的效益。本书就是综合了当代日本企业内教育的具体实践和经验，集所有企业内教育方法之大成而编写出来的一部实用性很强的工具书。正如作者在前言中所揭示的那样：“该书收集了几乎所有的可供应用的教育方法，并且做了详尽的说明，甚至达到立即可以用于企业教

育实践的程度”。

解放后，在党的正确领导下，我国的企业职工教育取得了丰富的经验。特别是党的十一届三中全会以来，随着我国社会主义四个现代化建设事业的蓬勃发展，职工教育也得到了更加迅速的发展。回顾我国三十多年来的企业职工教育历程，主要是以提高职工文化水平为主，进行必要的知识和技能教育。同时，通过政治思想教育，启发和培养职工的社会主义思想觉悟和劳动态度。特别是在五十年代倡导的“两参、一改、三结合”的社会主义管理体制，给予企业职工教育以极大的影响。当前，日本的企业内职工教育正是兼收并蓄了世界各国的企业职工教育经验，形成了自己独特的企业内职工教育方式。其中，就吸收了我国行之有效的“两参一改三结合”的管理经验，作为开展企业内职工教育的重要指导思想之一。

本书列举的各种教育方法，都是在一般教育原理指导下，体现了企业内职工教育的特点的。主要有：

1. 实用性 密切结合本企业的经营和生产的需要，确定教育内容和教育方法。

2. 针对性 按照企业职工各自的工作需要，不失时机地进行各种以达到某一特定目标为宗旨的教育。

3. 开发性 所有的教育方法，无不贯穿着重视能力开发这一原则思想。也就是说，通过教育，不是单纯地提高知识和技能水平，而是以潜移默化地方式达到提高能力的目的。

4. 广泛性 上自企业最高领导，下至杂工，都要接受培训，以适应企业不断发展着的经营需要和生产需要。

5. 实践性 结合学习内容,辅以实际操作、演习,使理论与实践密切融合起来,达到同时获得知识和技能的目的。

6. 计划性 从企业的长远目标出发,结合职工个人实际,本着因材施教的原则,层层负责,制订切实可行的个人进修计划和企业的长期人材培训规划,并付诸实施。

此外,在实施企业内教育过程中,非常注意发挥受教育者在学习上的自觉性和主动性。教者非常尊重受教育者的尊严,最大限度地发挥受教育者在学习上的积极性等,也是在日本企业内教育中贯彻始终的特点之一。

当前,我国职业教育出现了令人可喜的形势。从我国国情实际出发,现时的职工教育,将需要在一段相当长的时间内,主要是通过学校教育的形式来进行。目前,在普通教育中推行教育改革,全国开办了许多职业中学,这是完全必要的,也是很重要的一项教育改革。可以预见,它将在不久的将来体现出巨大的活力,结出丰硕的果实。但是,企业内教育也必须同时抓起来,搞上去。已经兴办起来的技工学校、厂办职工业余大学等,需要在总结经验的基础上有计划地加以发展、改革和提高。从现时的技工学校来看也好,或者是厂办职工业余大学来看也好,恐怕存在着一个很重要的问题,这就是办学宗旨问题。它主要表现在:厂办大学向普通高等学校看齐,从教学内容到教学方法几乎完全一样。甚至还存在着一种不健康的倾向,即把厂办学校作为获得学历的一种手段。这样,就使得企业内教育普通教育化,造成同本企业实际需要相脱节的弊端,对于促进企业的生产和经营管理的发展来说,有事倍功半之虞。

实行什么样的教育体制，规定什么样的教育内容，采用什么样的教育方法，归根到底，要从我国国情实际出发。企业内职工教育当然也不能例外。对于外国的东西，当然不能生搬硬套，只能是本着“洋为中用”的精神加以吸收。然而，那些外国的东西，有些可能一时用不上，但从长远来看，完全可能具有很强的生命力。本书如能对于我国的企业内教育有所参考，则译者的目的就算达到了。

由于水平有限，在译文中难免有不当，甚至错误之处，敬希读者予以批评指正。

在本书翻译过程中，凡是遇到的难点，一一得到本书作者青木武一先生以及东京横河北辰机电株式会社销售部门中国部近藤隆先生的指教和帮助。在此，一并表示谢意。

译者

1984年3月于哈尔滨科技大学

前 言

旧版《企业内职工教育的方法和实践》一书是在一九六五年出版的。从那时以来，承蒙从事企业内职工教育工作的各位先生的爱戴，到目前为止，已再版二十九次。这对笔者来说，实在是一种出乎意料的幸运。

当然，在此期间，社会特别是产业界都发生了巨大的变化，因而企业内职工教育的方法也有了明显的改进。然而，从本质上来说，教育方法论绝不是那么轻易就能改变的，充其量也只不过是出现了一些新的教育技巧而已。所以没有必要对该书做根本性的修改。但是，就该书的性质而言，却是应该不断地把那些经过实践证明是行之有效的新的教育技巧补充进来。这就是在再版时进行修订的原因。

同旧版相比，建议各位读者对下列各点给予注意。

(1) 本书仍然采取力求阐明教育方法的优缺点的方针。教育方法如同医生使用的药物一样，绝对没有对任何疾病都能奏效的“灵丹妙药”。因此，医生必须仔细诊断患者的病情，然后对症下药。我认为，任何庸医也绝对不会使用健胃药去治疗高血压的。

同样，教育方法也要根据不同的目的采用相应的方法。因此，必须对各种教育技巧的优缺点加以推敲，根据教育目的，采用某一种技巧，或者是很好地把各种技巧加以综合运用。这一点，可以说是本书始终一贯的基本指导思想。

（2） 本书具有教育方法手册的功能

旧版之所以一再重版，主要是因为它起了教育方法手册的作用。就是说，该书收集了几乎所有实用的教育方法，并且做了详尽的说明，甚至达到立即可以用于企业教育实践的程度。本书为了不失这一特点，给予了充分的注意。

（3） 补充了使更多的人愿意接受教育的方法

在旧版中，笔者曾遇到一个几乎是自我诉苦那种程度的难题，这就是“再也没有其它更多的方法了吗”。幸而，由于教育方法研究的进展，今天已经在相当程度上解决了这个难题。

当然，这并不能说这个问题已经得到了彻底的解决。但是，本书准备尽可能地把那些新的研究成果，从实用的角度加以介绍。

（4） 增补了开创企业内职工教育的有效方法

在旧版中曾提出过下述问题：今后将必须“实施更加具有特点和明确目标的教育训练，改变那些内容泛泛、目的性不强的不彻底的做法”，提出了“必须研究各种教育技巧应该在何种情况下如何应用，以及有没有其它的做法”的问题。

在这个问题上，幸好也随着企业面临的日益严峻的环境，研究出诸如组织开发和其它更加严格的训练方法，并已付诸应用。这次，本书用了相当的篇幅介绍了这类教育方法。

在内容方面，第一篇是从教育方法的一般原理和学习类型的联系上，研究了技巧的体系化问题。

第二篇是各种技巧的介绍。但始终遵循了以实用为主的

原则，那些当前没有应用价值的技巧，都断然予以割爱。

第三篇是通过把各种技巧综合起来加以应用的实例，对于组织开发、创造性的开发和评价的思考方法等问题作了说明。

如上所述，本书内容所涉及的范围虽然相当广泛，但是，当本书定稿之际，仅从教育方法的介绍这一点来看，也限于篇幅和其它原因，仍然感到存在着令人不够满意的地方。特别是在教育方法的应用上，诸如要领的掌握、培训计划的编制及其管理问题，这些本应提到的重要领域。但考虑到本书的目的，决定全部从略。对此，笔者深感遗憾，准备另找陈述拙见的机会。

在本书中介绍的实例都没有明确地提出公司的名称，只是用了A社、B社这些代号。这当然不是漠视该公司所做的贡献。之所以这样做，是因为培训的方法或方式是要随着形势的变化而不断改进的。如果把某公司的这种改进公开出来，那么，其它公司将要通过函询等各种方法前来请教。这样，会给该公司带来麻烦。正是为了避免这种情况的发生，才没有公开公司的名称。在此，对惠赠实例资料的各公司，除披露上述说明外，表示衷心的感谢。

在本书发行之际，对金刚石出版社的福田辰雄先生所给予的热情鼓励和帮助，表示由衷的感谢，

青木武一

一九七九年二月

• III •

目 录

前言	I
第一篇 研究教育方法的基础知识	1
第 1 章 教育方法的性质	1
一 什么是教育方法	1
二 什么是教育技巧	14
第 2 章 教学方法的原则和技巧	17
一 教学方法的原则	17
二 教学方法的原则和教学技巧的关系	24
第 3 章 学习类型和教学方法的原则、技巧的关系	26
一 学习的类型	26
二 类型与主要教学方法的原则、技巧的关系	30
第二篇 教育技巧的实践和应用	33
第 1 章 引起动机	33
一 引起动机	33
二 动机的持续	38
第 2 章 在职培训	39
一 在职培训的意义和重要性	39
二 如何开展在职培训	43

三	通过构想教授法进行的在职培训(分配课题)···	49
四	业务目标的设定和会面的结合·····	53
五	同人事考核相结合的在职培训·····	66
六	调动工作和职务轮换·····	68
七	职务的扩大和充实·····	70
八	在职培训和脱产培训的配合·····	72
九	解决问题的会面和指导·····	78
十	商谈——通过会面商谈解决问题·····	82
十一	以集体方式进行的在职培训·····	84
十二	表格样式·····	85
第3章	解决问题的学习·····	97
一	解决问题的学习·····	97
二	解决问题的程序·····	100
三	危机管理·····	117
第4章	集体讨论法·····	119
一	讨论法的意义和多用性·····	119
二	指导讨论的一般做法·····	124
三	解决问题讨论法(包括小集体活动)·····	142
四	其它由少数人进行的讨论·····	158
五	由多数人进行的讨论·····	164
第5章	实验室训练型讨论·····	175
一	实验室训练及其发展·····	175
二	提高感受性的训练·····	180
三	积极倾听法·····	187
四	交流分析·····	190
五	演习训练·····	210

第6章	模拟演习法·····	257
一	意义及其理论根据·····	257
二	模拟演习法的效果·····	259
三	模拟演习法的进行方式·····	260
四	进行方法上的注意事项·····	264
五	模拟演习法的优缺点法·····	268
六	实例·····	269
第7章	案例研究、案例研究法·····	272
一	意义和理论根据·····	272
二	短缩案例·····	280
三	案例研究法·····	292
四	偶发案例法·····	297
五	未决箱文件处理法·····	311
第8章	构想教授法·····	320
一	构想教授法的意义·····	320
二	构想教授法的优缺点及其应用方法·····	328
第9章	业务演习·····	330
一	什么是业务演习·····	330
二	业务演习的目的和效用·····	331
三	业务演习的使用方法·····	332
第10章	参观、调查、课题、自我启发·····	335
一	参观·····	335
二	调查·····	338
三	课题·····	340
第11章	练习·····	342
一	意义和理论根据·····	342

二	练习的做法.....	343
第12章	讲授法.....	346
一	意义和理论根据.....	346
二	讲授法的概要.....	346
三	讲授法与其它技巧同时并用.....	348
四	关于讲授法的注意事项.....	348
第三篇	技巧的综合应用实例及其它.....	351
第1章	组织开发.....	351
一	什么是组织开发.....	351
二	组织开发的梗概.....	353
三	用于组织开发的技巧.....	355
第2章	创造性的开发.....	368
一	组织的创造性.....	368
二	创造性活动的各个阶段.....	370
三	技巧的说明.....	379
四	关于教育训练的评价.....	385
注：	引用文献.....	388
结束语		391

第一篇 研究教育方法的基础知识

第 1 章 教育方法的性质

一 什么是教育方法

由于“教育方法”这个词并不是特别难懂，所以谁都认为它很容易理解。但是，如果稍微深入地探讨一下，又会立即感到并不那么容易讲清楚。“管理人员教育方式是教育方法吗？”“是。”“那么，本公司制订的面向骨干职工用的基础课程也是教育方法吗？”“不，那是我们公司骨干职工必修的教育课程，不仅仅是教育方法。”“但是，也有的公司把定型化管理人员教育方式看做是骨干职工的必修课程。”

本书的写作特点是内容具体并强调实用性。因此，笔者不想用过多的笔墨严格的术语给教育方法下定义。但是，在

这里我之所以要研究“教育方法”这个用语的意义，是为了使关心企业内教育的人们可以通过研究，超出语言定义之外，大体上理解它的深刻意义。

(1) 教育方法的意义

现在，首先弄清教育方法的意义。图1表示我们所设想的教育方法。就是说，为使受教育者沿着某一目标成长，必须积累各种经验。因此，我把包括“积累什么经验”和“怎样积累经验”这两个方面的内容叫做教育方法。

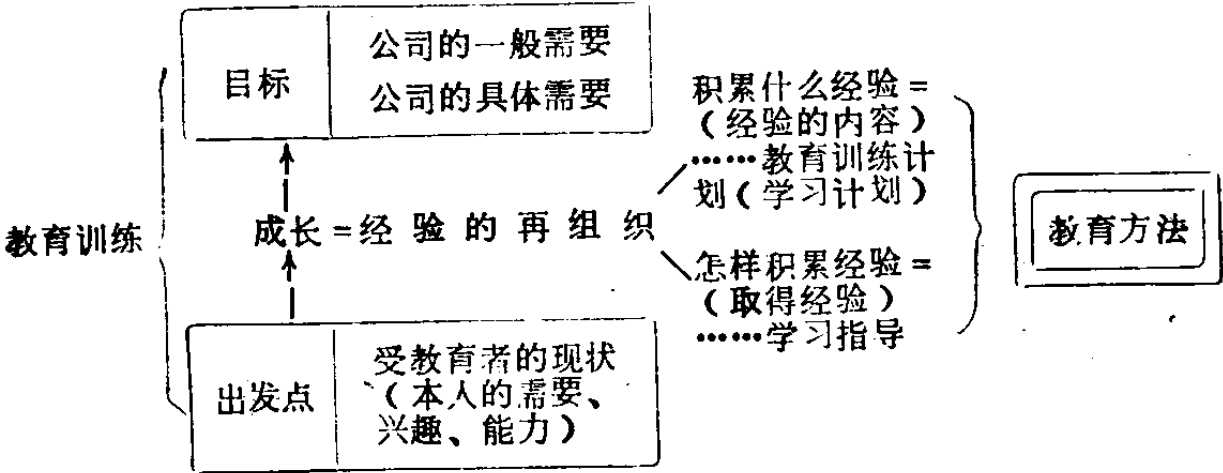


图 1 教育方法

总之，在教育方法这个词义中，包括教育的内容及其学习方法两个方面。从这个意思上来说，我们完全可以认为，定型式管理人员教育方式也是教育方法；公司自己制订的骨干职工教育课程也是教育方法。

只是为了研究或实际业务上的方便，把教育方法分为以教育计划、特别是以怎样编制学习课程为中心处理教育内容的“教育课程论”和以如何积累经验为中心的“学习指导法”两个部分。而“学习指导法”的核心内容，就是本书的