

岗位培训研究及实例分析

刘子卿 编著

职工教育出版社

岗位培训研究及实例分析

刘子卿 编著

职工教育出版社(北京西皇城根南街9号东院)

职工教育出版社出版发行

沈阳六〇六研究所印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 8 字数: 168千字

1987年11月第1版 1987年11月第1次印刷

印数: 1—10000册

ISBN 7-80059-002-X/G·003

统一书号: 7520-3 定价: 1.50元

前 言

岗位培训已明确为成人教育的重点，它的实行是成人教育体制的重大改革。

岗位培训的实施，是一件新的复杂的工作。当前，一要搞好理论、思想准备，搞好宣传和干部培训；二要精心规划，搞好试点，以积累更多的经验。为了这一需要，编著了这本《岗位培训研究及实例分析》，为大家提供一些必要的参考材料。

本书共分四部分。第一部分是岗位培训若干问题综述，这是本人对有关问题的初步探讨，观点难免有片面、谬误之处，只当抛砖引玉，以求指教。第二部分是推行岗位培训工作的试点经验，这里介绍了几个试点企业的基本做法和体会，可供大家借鉴。第三部分是岗位规范标准实例，从少数试点企业制定的岗位规范标准中，摘录了几十例，这些还是试行性的东西，所包括的内容和要求不一定都适当，但有个东西总比没有要好。大家可以从这些实例的分析、比较之中，找到某些可供借鉴之点。第四部分是外国岗位培训资料，主要介绍了联邦德国和日本 的在职人员培训和职业训练。他们虽然不用岗位培训这个名称，但他们强调在职人员的培训要从本企业 and 职工所在岗位的需要出发，培训要有规范标准和效果的考核，用人要有严格的制度，并且注重于实际技能、业务能力的培养训练等等，这些对我们都是很有借鉴价值的。

在这里，应当感谢那些勇于探索，勇于实践的企业和同

志们，他们为我们提供了宝贵的经验。本书引用了一些同志的观点，摘录了一些企业的材料，这里一并致以谢意！

编 者

一九八七年五月

目 录

第一部分 岗位培训若干问题论述

- 一、岗位培训的提出及其产生的客观必然性… (1)
- 二、岗位培训的有关概念…………… (8)
- 三、实行岗位培训的重大意义…………… (13)
- 四、岗位培训同其它几种教育的关系…………… (18)
- 五、制定岗位规范标准的原则和方法…………… (25)
- 六、岗位培训重在能力的培养和训练…………… (34)
- 七、岗位培训的实施与管理…………… (45)
- 八、实行岗位培训制度的政策保证…………… (50)

第二部分 岗位培训试点经验

- 一、沈阳铁路局全面开展岗位职务培训的做法
…………… (55)
- 二、鞍山钢铁公司开展岗位职务培训的基本做
法…………… (70)
- 三、本溪钢铁公司开展岗位职务培训的途径… (81)
- 四、天津市粮食局城市粮店经理岗位职务培训
试点做法…………… (89)
- 五、重庆市副食品行业门店经理岗位职务培训
试点做法…………… (96)
- 六、辽宁清河发电厂开展岗位培训的做法…… (103)
- 七、本钢第二炼铁厂实行岗位培训与岗位工资
相结合的尝试…………… (106)
- 八、本溪钢铁公司关于车间主任岗位职务培训
的设想…………… (111)

九、沈阳中捷友谊厂开展高级技术工人培训的 体会.....	(117)
---------------------------------	---------

第三部分 岗位规范标准实例

一、企业管理干部类.....	(123)
二、专业技术干部类.....	(135)
三、党群干部类.....	(148)
四、工人类.....	(159)

第四部分 外国岗位培训资料

一、《加拿大职业分类词典》简介.....	(202)
二、联邦德国的岗位培训.....	(207)
三、联邦德国的干部教育.....	(223)
四、日本的职业训练.....	(228)
五、日本企业的定型训练.....	(248)

第一部分

岗位培训若干问题论述

一、岗位培训的提出及其 产生的客观必然性

岗位培训这一新生事物的出现，不是偶然的，而是两个文明建设和改革、开放形势发展的必然产物。弄清岗位培训的提出及其产生的客观必然性，才能深刻理解实行岗位培训的必要性及其对建立具有中国特色的社会主义成人教育体系的重大意义。

（一）岗位培训的提出

关于按不同岗位需要进行培训的思想，中央领导同志早有指示。把岗位培训作为成人教育改革的方向和重点，是在实践中逐步明确起来的。

早在1980年1月，邓小平同志在《目前的形势和任务》这一重要讲话中就提出：“要有一支坚持走社会主义道路的、具有专业知识和能力的干部队伍”；而且具体指出：“无论在什么岗位上，都要有一定的专业知识和专业能力，没有的要学，有的要继续学，实在不能学、不愿学的要调整。我们要按照专业的要求组织整个领导班子，充分发挥专业人才的作用，并且领导广大群众，按照专业的要求，去学习和工作。”

1984年5月，赵紫阳同志在六届全国人大二次会议的政府工作报告中，针对当时职工培训工作存在的同生产需要脱

节、所学非所用的问题，明确指出：“各企事业单位要在实行定额的基础上，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。”

在赵紫阳同志的这一指示的前后，有少数企业，如北京供电局于1982年就开始制定岗位标准，开展了岗位标准培训和考核，并试行了岗位工资制度。清河发电厂于1984年上半年结合工资改革试点，对运行岗位制定了岗位标准，并按标准实行培训，且试行了岗位工资制度。他们的这一实践，得到了水利电力部及中央、省有关部门的重视。他们还写出了论文在全国性的职教刊物上发表，引起了各有关部门和企业的关注。在他们试点经验的影响下，少数企业相继开始试点。沈阳铁路局于1985年上半年首先在部分工种中展开试点工作，并很快在全局推开，取得了成功经验。

1985年3月，全国职工教育管理委员会给中央科教体制改革领导小组的报告中提出：“突破普通教育有多少层次，职工教育也只能有多少层次的界限，允许部门、地区、企业和基层单位从实际需要出发，按岗位和职务要求，确定职工教育的规格、层次和标准，其资格凭证在本部门、本地区、本单位通行。”

1985年5月，《中共中央关于教育体制改革的决定》中指出：“一切从业人员，首先是专业性技术性较强行业的从业人员，都要象汽车司机经过考试合格取得驾驶证才许开车那样，必须取得考试合格证书才能走上工作岗位。有关部门应该制定法规，逐步实行这种制度。”

1985年10月，浦通修同志在全国职教办和劳动人事部联合召开的工人技术业务培训工作座谈会上讲：“将来职

工教育的主要形式之一就是岗位职务培训。……我们设想,将来企业里大量的职工教育工作是为达到岗位标准而举办的各级各类培训。职工教育的正规化大体上要沿着这个方向发展建设。”这次会议纪要明确提出:“随着劳动人事和工资制度的改革和企业自主权的扩大,对岗位职务培训工作,应该认真重视,积极试点。”

1986年2月,袁宝华同志在《职工教育要更有效地为经济建设服务》的文章中指出:“改革职工教育,建立富有生机和活力的职工教育新体制,必需贯彻按需施教、学用结合的原则,实行定向培养,走岗位职务培训的道路。”

1986年2月,何东昌同志在成人教育协调工作委员会成立会议上讲:“恐怕成人教育总的讲将来会是这样:主体部分是根据本单位工作的需要,来确定成人教育的任务,来进行岗位培训,按需施教,学用一致。……这样以岗位需要来确定教育内容,不是为教育而教育或单纯为了文凭、证书。”

1986年3月,袁宝华同志在全国职工教育工作会议上的讲话中又进一步指出:“按照岗位职务的需要,实行定向培训,是带有方向性的改革。”

1986年3月,李鹏同志在听取全国职工教育管理委员会汇报时说:“岗位职务合格证书,不仅干部要搞,工人也应该实行。”

1986年6月,邹时炎同志在天津成人教育工作会上的讲话中,提出了今后实行岗位职务培训、学历教育、继续教育及社会教育四个系列的设想。

1986年7月,《国务院关于工业企业管理若干问题的决定》中,指出:“管理干部、技术干部、政工干部、班组长以

及其他生产技术骨干，要按照岗位职务的需要，开展多层次的业务技术培训。鼓励职工学政治、学技术、学业务，苦练基本功。”

1986年12月，邹时炎同志在成人教育工作会议上说：

“这几年一些单位已经开始按岗位职务需要培训干部和工人，取得了初步的经验。文件（指《关于改革和发展成人教育的决定》讨论稿）明确指出把岗位职务培训作为重点。工作重点的转移，标志着我国成人教育进入了一个新的阶段。”

1986年12月5日，李鹏同志在全国成人教育工作会议的讲话中，讲了成人教育的五条方针，第一条方针即：“成人教育以提高本职工作能力为重点，要学用结合，干什么学什么，缺什么补什么，按需施教，要把重点放在岗位职务培训上。”

（二）岗位培训产生的客观必然性

从上看出，岗位培训的提出，经历了一个逐步加深认识、逐步明确化的过程。它的产生是必然的，是不以人们的意志为转移的。它不是哪个人的发明创造，领导同志的指示只在于反映和揭示了事物发展的客观规律，以提高我们的认识，减少或防止工作中违背客观规律的现象发生。那么，岗位培训所以产生的客观必然性，究竟何在呢？我认为，可以从以下四个方面来分析。

1. 对一切从业人员实行岗位培训，提高其本职工作能力，是适应现代化建设发展需要的必然趋势

关于按岗位需要进行培训的指导思想，提得最早，讲得

最深刻的是邓小平同志。1980年1月16日，邓小平同志在中央召集的干部会议上所作的《目前的形势和任务》这一重要讲话中，讲了实现四个现代化所必须解决的四个问题，亦即必须具备的四个前提。第一，要有一条坚定不移的、贯穿始终的政治路线；第二，要有一个安定团结的政治局面；第三，要有一股艰苦奋斗的创业精神；第四，要有一支坚持社会主义道路、具有专业知识和能力的干部队伍。邓小平同志在这里讲的“有专业知识和能力”不是一般的号召大家学习知识，提高能力，而是明确地把学习与岗位联系在一起，提出：“无论在什么岗位上，都要有一定的专业知识和专业能力”，这就是提出了干部和广大群众都要按岗位需要学习专业知识，提高专业能力的思想。邓小平同志讲：搞四个现代化建设，“办法是什么？就是要改变干部缺乏专业知识、专业能力的状态”。而且强调指出：“不解决这个问题，不可能实现四个现代化。”这一思想是在正确总结了我国社会主义建设的正反两个方面的经验，并吸取了世界工业发达国家的经验提出来的。这一思想所以是正确的，就是因为它反映了现代化建设的客观规律。中国现代化建设是亿万人的行动，伟大的宏伟目标和任务，都具体地落实在岗位上的每个人身上。只有使每个在岗人员都具有岗位需要的专业知识和能力，才能在建设四化中发挥更大的作用。“四人帮”横行时期，恰恰违反这一客观规律，反对在岗人员学习本岗专业知识，而且还大批“白专道路”，结果给社会主义建设造成了极大危害。我们应当从这一痛苦教训中，加深对这一客观规律的认识，从而更自觉地按不同岗位的需要，组织干部和工人学习专业知识，提高专业能力。这是对岗位培训产生的客观必

然性的第一点分析。

2.对一切从业人员实行岗位培训， 提高其本职工作能力， 是适应管理标准化、科学化和劳动规范化发展需要的必然趋势

随着企业的转轨变型和现代管理方法的运用， 企业生产、技术、管理工作的标准化程度，越来越高。这种标准化的发展，必然要求劳动者的素质要与之相适应地向规范化发展。因为，生产、技术、管理工作标准化的主要标志之一，就是要把企业每个劳动者都严密地组织在生产、管理过程之中，并按各项严格的标准和科学的分工，一丝不苟地从事各自的工作。这样，每个岗位人员的职责、任务以及完成任务的方法，都要有明确的规范，亦即劳动规范。这种劳动规范化的程度，会随着生产、技术、管理标准化的发展，越来越高。这两者的联系极为密切，相辅相成。没有劳动规范化，就不可能实现生产、管理的标准化。正如一位企业的经理所说：“现在企业各项管理都有了标准，就是人不标准。”意思是说，劳动者的素质还达不到标准化所需要的程度。这是一些企业产品质量仍然较低、原料消耗仍然很高、经济效益仍然较差的重要原因之一。要提高所有在岗人员的本职工作能力，提高劳动规范化程度，必然要走岗位培训的路子。这是对岗位培训产生的客观必然性的第二点分析。

3.对一切从业人员实行岗位培训， 提高其本质工作能力， 是适应经济责任制、岗位责任制发展需要的必然趋势

经济体制改革要解决的一个重要问题是，在经济部门和企业中实行各种形式的经济责任制，这是解决“吃大锅饭”问题，贯彻按劳分配原则，提高经济效益的重要手段。经济责任

制的关键又在于使责、权、利相结合。这不但包括各级经营管理者,而且要层层落实到车间、科室、工段、班组乃至每一个职工。这就是说,实行经济责任制的单位,每个人都要有明确的岗位职责,而职责的履行和实现,又决定于每一个人是否具备本岗位职责所应达到的素质。经济责任制越向深入发展,对每个人的职责要求和任务的规定,愈加具体,愈加严格。每个人,不管是谁,完成任务好坏,要同利益挂勾。所以,随着经济责任制的发展,不仅使企业领导者有提高职工队伍素质的要求,每一个职工也都会产生提高本职工作能力的强烈愿望。

伴随着经济责任制的广泛推行和政治体制改革的要求,各级管理部门都要实行精简,要搞定岗、定员,推行岗位责任制,这是提高工作效率的必由之路。岗位责任制同经济责任制一样,都要求按岗位需要,提高职工适应本职工作的能力。只有搞好因岗因职而异的各种培训,才能适应经济责任制、岗位责任制和新的劳动用工制度及干部、专业技术人员聘任制度发展的需要。这是对岗位培训产生的客观必然性的第三点分析。

4. 对一切从业人员实行岗位培训,提高其本职工作能力,是成人教育按其自身规律和特点发展的必然趋势

成人教育,产生于经济和社会的发展需要,又紧紧服务于经济和社会的发展。成人教育的对象是已经就业,有了一定岗位职务的人员。对他们进行教育,不同于对未就业的青少年。成人教育的突出特点,是紧密围绕生产、岗位需要,进行职业道德和技术业务教育(包括必要的文化教育)及新知识、新技术的继续教育。根本目的是,提高劳动者的素质,提高工作效率和经济效益。因此,成人教育具有鲜明的

针对性、适应性和实践性。通过近期以至以前更长时间的实践，我们深刻认识到，职工教育向岗位培训的方向发展，是由成人教育的本质特征决定的。只有沿着这个方向走下去，才能更好地贯彻教育为经济建设服务的方针和按需施教、学用结合的原则，坚持干什么学什么，缺什么补什么，使学习与生产、工作紧密结合，从而产生更大的经济效益。经过多年的摸索，可以说现在已经找到了体现这一指导思想的最好途径。同时可以预见，岗位培训的推行，定会为摆脱传统教育观念和普通学历教育模式的束缚，走出改革的新路。这是对岗位培训产生的客观必然性的最后一点分析。

从以上四个方面的分析可以看出，岗位培训的产生有其深刻的客观必然性。对此有一个清醒的认识，必能使我们增强推行岗位培训的自觉性，并按客观发展规律，引导它健康地向前发展，使其不断丰富和完善。

二、岗位培训的有关概念

岗位培训的有关概念，包括岗位培训的涵义、内容、形式和特点。

（一）岗位培训的涵义

对一切从业人员，根据岗位对其应具备的全面素质的不同需要，按照不同的劳动规范，本着干什么学什么，缺什么补什么的原则，进行必要的严格培训，提高其本职工作能力，成为合格的劳动者，并根据生产发展和技术进步的需要，不断提高其适应能力，这种培训活动，即称为岗位培训。这种旨

在提高从业人员所在岗位所任职务的全面素质和综合能力的岗位培训，是成人（职工）教育的主体序列和重点。将来大量的成人（职工）教育工作，将是为达到岗位规范而举办的各级各类培训，成人（职工）教育的正规化大体上要沿着这个方向建设和发展。岗位培训，与生产、工作结合最紧密，服务最直接，见效也最快，因而最受欢迎。因此可以说，实行岗位培训，是成人（职工）教育的一项重大改革，它是教育为社会主义建设服务的总的指导思想下建立起的一种新型的培训制度。

（二）岗位培训的内容

根据岗位对从业人员素质的共性要求，岗位培训的内容大体包括四个方面：（1）**从政治思想素质看**，包括四项基本原则、共同理想、法纪和职业道德教育。对担任一定领导职务的人员，还应进行马克思主义基本理论和党的路线、方针、政策的教育。（2）**从文化素质看**，包括从业人员不同岗位职务需要的文化基础知识教育。一般的职工须具有初中文化水平；技术密集型工种的工人须具有一定的高中文化知识；一般干部都须具有高中或中专以上水平；有一些干部和工程技术人员须具有大专水平。（3）**从专业素质看**，包括从业人员不同岗位职务需要的专业技术理论教育。（4）**从能力素质看**，包括从业人员不同岗位职务需要的专业能力和技能的培训和训练。以上四个方面的教育，不可偏废，但在具体安排上应根据需要的急缓，本着急用先学、缺啥补啥的原则，有计划、有步骤地进行。这四个方面的教育落实到每个岗位职务上如何要求，这要在制定岗位规范和培训目标时

加以具体化。

(三) 岗位培训的形式

岗位培训，大体可分为以下五种形式：

第一种是岗前职前培训。将来要逐步建立起这样的制度，新就业的人员都要“先培训，后上岗”。即或是职业高中或大、中专毕业已具有一定的专业知识的人，要走上工作岗位或任某一职务前，也都要进行有关的其它方面的岗前职前培训，以达到本岗本职的规范要求，取得合格证书后方准上岗任职。学历证书和岗位证书是并行的，两者不能互相代替。

第二种是达标培训。由于过去没有实行“先培训，后上岗”的制度，已上岗任职的都未经过严格培训。从当前的实际情况看，相当多的人达不到本岗本职所要求的素质标准，这是职工队伍素质不适应生产、工作需要的突出表现。因此，现在要下大力对已上岗任职的人员进行岗位职务的补课教育，使其取得岗位职务合格证书。一般来讲，岗位培训，首先要从达标培训入手，进行补课性培训。

第三种是转岗培训。随着产品结构、产业结构、技术结构的不断调整和新的用工制度的实行，职工转换岗位的情况是经常发生的，而且会越来越多。因此，对这部分转换岗位的职工，要及时进行新的岗位培训，以适应新的需要。

第四种是晋级晋职培训。工人的技术晋级和干部的职务晋升，是经常不断的。表现在每个职工身上，都存在不断的晋级晋升。过去干部的晋升，一般都不经过培训，工人的工资晋级也不经过考工。今后要逐步建立起严格的“先培训、后晋级晋职”的制度。

第五种是提高培训。产品的不断更新、技术的不断进步和现代化管理水平的不断提高，对在岗在职人员会不断地提出新的要求，岗位规范到一定时期也要进行增补。因此，应按新的要求和新的规范，不断地对在岗在职人员进行新知识、新技能的继续教育，以提高其适应能力。

以上五种形式，还可以进一步归纳为两大基本形式，一是岗前职前培训（前面所讲的一、二、三、四种均属于这一类）；二是在职在岗的提高培训（即前面讲的第五种）。总之，岗位培训同生产发展一样，也是没有止境的。

（四）岗位培训的特点

成人（职工）教育的内容，除岗位培训这一重点之外，按李鹏同志指出的，还有基础补课教育、学历教育、继续教育和社会文化生活教育。岗位培训，同其它几种教育相比，有以下几个明显的特点：

1. 培训对象，具有全员性、各异性

岗位培训的提出就不是只解决一部分人的培训问题，而是着眼于提高所有从业人员的本职工作能力，使职工队伍的整体素质不断提高。因此，可以说实行岗位培训就是实行全员培训的具体化。而岗位培训在实现全员培训之中，又能作到因岗因职而异，即按千差万别的各个不同岗位、职务的不同需要，安排级别不一、内容不一、层次不一的培训，并使之有机地结合起来，联成一个体系。现在，可以预见，走岗位培训的路子，能够更好地把全员培训具体化为因岗因职而异的培训，把共性寓于特殊性之中。

2. 培训要求，具有规范性