

(京)新登字161号

内 容 提 要

本书主要分析了非岗才能的性质、特征及其发展规律,探讨了非岗才能的培训原则及培训方法。本书还指出了不同情况下如何对非岗才能进行开发,如何对非岗才能进行管理。

企业职工非岗才能的开发与管理

张 卫 刘华南 著

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号)

— 邮政编码: 100029 —

全国各地新华书店经售

航空工业出版社印刷厂印刷

1992年9月第1版

1992年9月第1次印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 5.4375

印数: 1—3500

字数: 122千字

ISBN 7-80046-469-5/G·068

定价 3.00元

序 一

刘金标

《企业职工非岗才能的开发与管理》一书即将与读者见面，我谨对此书的问世表示祝贺。

这是一本论述职工非岗才能的开发与管理的读物。它从非岗才能的性质和特征出发，论述了非岗才能的客观发展规律，阐明了非岗才能的培训原则和方式方法。同时，对非岗才能的开发和管理，提出了许多有见地的对策。这本书的出版，为职工读物这个园地增添了一朵绚丽的鲜花。

当前，我们处在一个新的历史发展时期。全国人民正在深入学习贯彻邓小平同志南巡时的重要谈话，进一步解放思想，抓住有利时机，加快改革开放的步伐，集中精力把经济搞上去，建设有中国特色的社会主义。改革开放为充分发挥工人阶级的主力军作用，施展广大职工的聪明才智，开辟了广阔的天地。进一步解放和发展生产力，进一步加快改革开放的步伐，需要各级各类的大批人才，需要职工队伍整体素质的提高。因此，在提倡职工认真做好本职工作，坚持岗位成才的同时，鼓励职工一专多能，发挥自己的非岗才能，这对于转换企业经营机制，调整产品结构，促进科技进步，提高产品质量，增强企业活力，适应深化改革对人才的需求，至关重要。从这个意义上来说，加强对职工非岗才能开发和管理的研究，无疑是一个新的重要的课题。它十分有利于调动广大职工的积极性，开发企业人才资源，增强企业凝聚力，

培养“四有”职工队伍，促进社会主义物质文明和精神文明建设。

在这里，可能有的同志会提出，鼓励职工发挥非岗才能，同提倡岗位成才是否有矛盾。这是一个认识问题。我们知道，社会的进步和发展，取决于社会生产力的不断发展和提高，而生产力的不断发展和提高，关键在于提高劳动者的素质，因为人是生产力诸因素中最为积极和最为活跃的因素，这就要求我们不断挖掘人的潜能，激发广大劳动者的创造热情。提倡在做好本职工作，坚持岗位成才的同时，鼓励职工发挥自己的非岗才能，都是为了挖掘人的潜能，提高职工的文化技术素质，有利于发展社会主义社会的生产力，符合改革开放对人才的需求。因此，二者不仅不矛盾，而且是相辅相成，辩证统一的。对于这个问题，作者在书中作了论述，提出了非岗才能和岗位成才的一体化模式的主张，希望有识之士和广大职工进一步探索和实践。

本书作者在编写过程中付出了艰辛的劳动，取得了可喜的成果，广大读者对该书定会做出肯定的评价。不过，我有机会先睹为快，感到该书有它明显的特点。一是它在指导思想立足于千方百计调动职工群众积极性、创造性这一企业活力的源泉，为社会主义企业的发展培育“四有”职工。二是它在内容上体现出“新”字。该书的命题虽是客观存在，但作为专门课题进行研究，尚不多见，因此不能说新。作者以此破题，探索其运行发展规律，体现出时代的新思想、新观点，可以说是别开生面。三是它以党在社会主义初级阶段的基本路线为依据，联系改革开放的实际，在对企业进行大量调查研究的基础上，力求从理论和实践的相结合上阐述问题，给人以启迪，使之不仅有一定的理论性，而且具

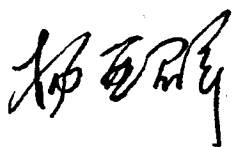
有一定的可操作性。四是本书在文风的改革方面有其独到之处。它在讲述问题时，注意从实际问题出发，进行论证，抽象出真正的理论；在表述方式上力求文字流畅，通俗易懂，因而可读性较强。

诚然，该书的优点虽不少，但这毕竟是作者一次勇敢的尝试，难免有不足之处，如探索的深度不够，理论性有待进一步提高，同时吸收已有的研究成果，利用国内外资料尚嫌不足等。但瑕不掩瑜，并不影响它的作用。

长江后浪推前浪，乃至理名言。喜看新的作品问世，谨撰此文以为序。

1992年5月

序二



企业作为商品的生产者和经营者，时常处在激烈的竞争环境之中。竞争，说到底，是人才之争，是人的才能之争。职工的才能状况，决定着企业素质的高低，决定着企业的兴衰。因此，企业的领导者无一不重视职工岗位才能的培养、开发、利用与管理，并且创造了许多好经验，形成了职业技术教育、岗位培训、继续工程教育等理论。

然而，职工除了岗位才能以外，还有许许多多的其它才能。这些才能，也直接关系到企业的两个文明建设，关系到企业的生存、发展。由张卫、刘华南两同志所著《企业职工非岗才能的开发与管理》一书，对这个课题进行了卓有成效的研究。它把职工岗位才能以外的大才或小才，这样的才或那样的才，即作者所称的“非岗才能”，从其特征、作用、规律和培训、开发、利用、管理等诸方面，进行了详尽的系统的总结和论证。

显而易见，作者对“非岗才能”的研究，为人才科学理论增添了重要内容，为提高职工整体素质提供了成套方法。因此，本书的出版是很有意义的，是值得庆祝的。

综观全书，我们可以发现，它具有几个显著的特点。

客观性。本书所述，都是客观存在的东西，而非主观杜撰的。也就是说，经过作者的潜心研究，认识并反映了“非岗才能”这个本是客观存在的东西，因而具有科学价值。

创新性。人们对职工岗位才能以外的各种能力的作用，虽有一定的认识，也提出过“一专多能”的口号。然而，把它总结为“非岗才能”，并从理论与实践的结合上加以阐述，还是本书的功劳。从这个意义上说，它的出版，填补了我国人才科学研究中的一个空白。

适时性。生产的社会化，促使社会分工的日益扩展和社会实践的不断深化，它要求人们的才能向专业化和多维型的方向发展；人们除了工作之外，还有各种爱好和追求，还有最大限度地实现人生价值的需要；随着改革开放的深入和企业经营机制的转换，尤其是劳动制度的改革，人才的流动和交换已成为势不可挡的潮流，在这种形势下，人们都想“多学几手”。本书正是适应了时代的要求，是时代孕育的产物。

实践性。本书作者长期工作、生活在企业里，课题选自企业，素材来自企业，是企业广大职工实践经验的总结与升华。本书不仅有一定的理论性，而且有很强的操作性。所以，它来自实践，又指导实践。

学术性。本书以马克思主义哲学为指导，运用了其它有关学科知识，吸收了前人研究的成果，解剖了大量的现实典型，为发展人才科学提供了新思路，是人才科学学术园地里的

一朵鲜花。

基于以上认识，我相信，本书的出版，将对从事人才科学的理论研究者、人才科学的教学人员、培训部门的同志，提供了人才多维型发展的现实参考依据；将对企业各级领导同志和管理部门，在加强和改进企业管理、经营好人力资源、提高经济效益上，具有直接的指导意义；对思想政治工作部门来说，如何从人们对自身才能的发展和显示的需求出发，去理顺人们的心理态势，调动人们的积极性，做好

思想政治工作，有启发、帮助之功效；对有志于自我成才的同志，特别是青年职工的自我发展和自我价值的正确实现，也有很大的借鉴、指导作用。

1992年5月

目 录

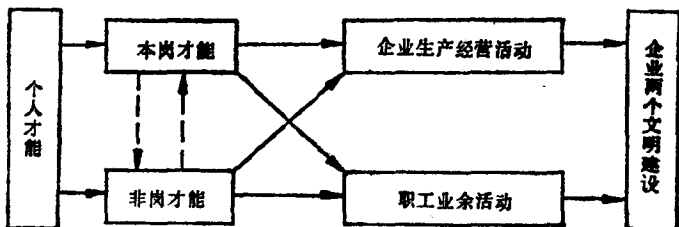
前 言	(1)
第一章 非岗才能的定义及其性质特征	(5)
第一节 值得引起我们重视的一件大事	(5)
第二节 非岗才能的定义和特征	(8)
第三节 非岗才能的作用	(10)
第四节 非岗才能产生的因素	(12)
第五节 非岗才能的表现形式	(15)
第六节 非岗才能的分类	(17)
第七节 怎样发现职工的非岗才能	(20)
第二章 非岗才能的发展及其规律	(24)
第一节 非岗才能的发展导向	(24)
第二节 非岗才能的发展规律	(28)
第三节 非岗才能的群体结构	(30)
第四节 非岗才能的过渡及变异	(33)
第五节 非岗才能的厂际交流	(35)
第三章 非岗才能的培训	(39)
第一节 非岗才能培训的原则	(39)
第二节 非岗才能的点面教育培训法	(41)
第三节 非岗才能的活动培训法	(44)
第四节 非岗才能的环境熏陶培训法	(46)
第五节 增加闲暇时间	(49)
第六节 建立训练中心	(51)
第七节 建立展示中心	(54)

第八节	创造力的培训·····	(56)
第四章	特定情况的非岗才能开发·····	(60)
第一节	非岗才能开发的价值观调整·····	(60)
第二节	非岗才能开发的时间点选择·····	(63)
第三节	非岗才能开发的地区及风俗差异·····	(65)
第四节	非岗才能开发的性别差异·····	(68)
第五节	非岗才能授权出资开发·····	(70)
第五章	特定人员的非岗才能开发·····	(73)
第一节	工程技术人员非岗才能的开发·····	(73)
第二节	工人非岗才能的开发·····	(75)
第三节	管理人员非岗才能的开发·····	(78)
第四节	退休职工的才能开发·····	(80)
第五节	特殊非岗才能的开发·····	(83)
第六章	个体非岗才能的自我开发·····	(86)
第一节	企业职工非岗才能自我开发的动机·····	(86)
第二节	个体非岗才能发展选择的条件分析·····	(90)
第三节	个体非岗才能的压力系统·····	(92)
第四节	个体非岗才能的显示机遇·····	(95)
第七章	非岗才能为生产服务机制·····	(99)
第一节	非岗才能为生产服务的扩岗机制·····	(99)
第二节	非岗才能为生产服务的换岗机制·····	(102)
第三节	非岗才能为企业生产服务的 汇才补岗机制·····	(106)
第四节	非岗才能为生产服务的 “问题市场”机制·····	(109)
第八章	非岗才能的管理类型·····	(113)
第一节	非岗才能的行政管理·····	(113)

第二节	非岗才能的党工团综合管理	(115)
第三节	非岗才能的兼职管理	(118)
第四节	非岗才能的名人效应管理	(120)
第五节	非岗才能的辩证管理	(122)
第九章	非岗才能的组织管理法	(125)
第一节	组织管理法的定义与作用	(125)
第二节	组织管理法的骨干力量培养	(127)
第三节	文联管理法	(130)
第四节	社联管理法	(133)
第五节	科协管理法	(136)
第六节	技协管理法	(138)
第七节	兴趣活动小组管理法	(141)
第八节	非岗才能的使用评估	(143)
第九节	非岗才能的奖励	(146)
第十章	与非岗才能相关的几个问题	(149)
第一节	非岗才能和本岗才能的一体化模式	(149)
第二节	非岗才能与岗位评价	(152)
第三节	非岗才能与培养“四有”新人	(154)
第四节	非岗才能与劳动体制改革	(156)
第五节	非岗才能与企业发展史	(159)

前 言

我们的写作是从这幅图开始的：



人的才能是多方面的，它不但有被企业所使用的经营与生产上的种种本岗才能，更有许许多多还未被企业使用的非岗才能。

如何在经营生产上使用好职工的本岗才能，开发好职工的本岗才能，已被我们管理学界的众多学者讨论得尽详尽致了，这方面的研究成果已被众多的著作所记载。

但是，如何开发职工的非岗才能，如何对职工的非岗才能进行科学的管理，如何使职工的非岗才能为企业的两个文明建设服务，而这种服务的机制又是什么等问题，却很少有人问津。

这里有一个巨大的人力资源宝藏！

这里在浪费着巨大的人力资源！

有多少人的才华在这里自生自灭，抱憾终身！

有多少人的才华在这里相互抵消，内耗殆尽！

这是一片未开垦的处女地，它早已坦露出自己洁白无瑕的身怀，呼唤着人们的耕耘！

于是，我们坚定地朝着这个领域迈出了第一步。

尽管我们在企业生活了几十年，是企业的母乳抚养我们长大，我们还是不敢凭着想当然在这片纯洁的土地上瞎闯。我们首先对企业职工非岗才能的现象进行大量的收集，无论是在科研、生产、经营方面，还是在业余文化生活方面，我们猎取了众多的新闻媒介的报道，只要我们能够收集到的，我们都统统把它收集起来，如自学成才、歌星大赛、业余爱好、民间绝技、名人大家等，芸芸众生，我们兼收并蓄，不厌其烦；我们具体地调查了几个工厂，印发了一系列的职工业余爱好调查表，访问了有关方面的主管人，听取了他们的介绍和经验，做了实例的解剖；我们还和企业的非岗才能名家们举行了座谈，他们坦开了自己的心扉，诉说了自己成才的艰辛，表达了自己的热切希望。也正是这些人的拳拳热心，激励着我们做不懈的探索。在群体资料搜集的同时，我们还做了档案资料的搜集和分类，横的方面是愈广愈好，纵的方面是愈细愈好。滴水生辉，幽径探微，为的是拓宽我们的思路，免得挂一漏万、一孔之见。

收集资料固然艰难，分析资料 and 进行写作那就更为艰难了。我们手头上没有研究该问题的长篇著述可供参考，修路架桥，都得自己探索。于是我们确定了一个从实际出发、为现实服务的宗旨来进行本书的谋篇布局了。我们拜访了许多企业的行政领导，请他们从企业的经营生产角度对本书的写作提纲提出意见。我们也和企业的党工团领导进行了座谈，请他们从企业的精神文明建设角度对本书的写作提纲提出看法。我们更没有忘记听取职工意见，他们是非岗才能的所

有者，他们是研究的主体对象，他们的要求、期望是我们写作中第一位需要考虑的意见。如果说本书有一个紧密联系企业实际，适应性强，可操作性强的特点的话，那么，其功劳应归于那些企业的领导和群众。

如果本书的写作有可取的话，我们也应该指出，那也是得益于人才学、企业管理学、心理学、文艺学、领导学、科技人才管理学等研究新成果。

本书的写作还得益于南昌飞机制造公司党政工团领导的大力支持和热心指导，该公司社联、科协、文联等组织为我们提供了丰富的工作经验和有关资料，许多干部、职工也为我们的调查研究做了大量的工作。在此一并向他们致谢。需要致谢的还有参考书目的作者以及航空工业出版社的副总编辑周士林、责任编辑黎静同志，他们为本书的定稿出版付出了大量心血。

本书共分十章。第一、二两章分析了非岗才能的性质和特征，研究了非岗才能的发展规律，为对非岗才能的开发和管理打下基础。第三章对职工非岗才能的培训作了分析，指出了非岗才能的培训原则，探讨了种种培训方法，以供开发这项工作参考。第四、五、六章则对非岗才能的开发作了一些初步研究，指出了不同情况下如何对非岗才能的开发采取权变的态度，也对不同职业、不同岗位职工非岗才能的开发作了探索，特别对职工非岗才能的自我开发作了说明，并分析了职工非岗才能的压力系统、显示机遇和出路等。第七章则专门研究了非岗才能如何为企业生产服务问题，提出了三种服务机制，介绍了具体用法，还就建立“问题市场”做了概述。第八、九章就非岗才能的管理问题提出了若干管理形式，如党政工团综合管理、兼职管理、名人效应管理、辩证管理、

组织管理等，特别是详尽地对组织管理法作了分析，如对企业社联、文联、科协、技协、兴趣活动小组等群众组织的功能、结构、活动形式等作了比较全面的分析和介绍。第十章就与非岗才能相关的几个问题作了研讨，如本岗才能与非岗才能的关系、非岗才能与企业发展史的关系、非岗才能与劳动体制改革的关系等。这章仅是提出这些问题，给有志于非岗才能研究的同志起个抛砖引玉的作用。

我们相信，加强企业职工非岗才能的研究，对搞好企业的经营生产，鼓励职工认真做好本岗工作，加强企业的思想政治工作，促进企业的文化建设，培养职工成为“四有”新人，引导职工自学成才，调动职工的积极性，深化企业改革，总之，对促进企业的两个文明建设都有很大作用。因为，对它的研究，不仅开发了企业的人才资源，收集了职工的智能，满足了职工的种种需求，还增强了企业凝聚力，为企业取得更好的经济效益打下了坚实的基础。

张卫 刘华南

1991年8月25日

第一章 非岗才能的定义及其 性质特征

第一节 值得引起我们重视的一件大事

培养和开发职工的非岗才能，具有重大的现实意义和深远的历史意义。

一、培养和开发职工的非岗才能，是适应企业不断调整产品结构、增强企业活力的迫切需要。

美国著名未来学学者、社会评论家阿尔温·托夫勒在其《企业必须审时应变》一书中指出，进入70年代以来，美国企业进行改组的现象日趋频繁，头等公司往往不满足于两年就来一次，眼下的步子更快了，而且涉及面更广，更彻底，更深刻。如埃克索石油公司投资信息工程，阿尔科公司兴办遗传研究和种子生产，美国钢铁公司则于整个行业紧缩化小之际问津于石油业，一些化工企业改产电子仪器或进入保险界。

我国企业进入了有计划的商品经济时代，也就进入了一种动态的变化不定的环境之中了。随着市场的不断变化，企业的产品也要不断变化，或者更新换代，或者产品调整。由此，企业岗位的变动频率也大为增加。甲产品要求设置的岗位，到了上乙产品时，许多岗位就要作相应的变动，取消

一些，新增一些。内容变了，工种变了，使用人的才能情况也将发生很大的变化。一些原来闲置的才能，马上变成了热门，大家争着使用和开发，一些以前大量需要的才能也许就要被冷落了。而这些新需要的才能绝大部分就只有从职工中的非岗才能中发掘了。

企业产品的调整逼迫着企业重视职工非岗才能的开发。不得不有计划有组织地对职工非岗才能进行培养。日本松下电气公司实行一种工作轮换制，每年对5%的职工进行工作调动，从一个部门调到另一个部门去，工作3至5年，直至下一次调动或提升。他们认为，实行工作轮换可以充分地挖掘职工的聪明才智。使他们在原岗用不着的非岗才能到新岗位后能够用得上。也就是说，通过工作轮换，使他们的非岗才能变成本岗才能，给他们提供使用才能的场所，英雄有用武之地。到了80年代，日本的一些企业还进行才能的综合训练，他们不光对职工进行岗位培训，还把许多非岗技术统一进去，进行全面训练，有目的地培养职工多学几手技术，使企业的人力资源更为丰富，人均才能的含量更大，提高人才的开发效率。

综合训练的进一步发展，是使工厂学校化。在日本几乎出现了一个工厂办大学的热潮。松下电气公司开办了“松下政经塾大学”，丰田汽车公司创办了“丰田工业大学”，大荣百货公司创办了“大荣流通大学”，三井不动产公司创办了“不动产大学”等。日本文部省总结说，战后日本经济迅速增长的原因，是过去几十年教育的结果。工厂学校化，其内容很广泛。有的企业明明是个机械厂，却要举办旅游专业学习班、点心制作学习班、房管服务员学习班等。这种名目繁多的学习班，实质都是在培养职工的非岗才能。

西德经济管理专家克里斯朵夫·奥特教授在对中国企业进行考查以后指出了九个方面所存在的问题；其中之一是指出中国企业职工的眼光还不够开阔，只围绕本岗位工作，不是从企业整体利益考虑。要重视企业职工素质的全面提高和企业的文化建设。（转引自经济管理文摘1990年第10期）克里斯朵夫·奥特教授这里所指的素质全面提高，就是要从企业的整体利益出发，全面培养和开发人的才能，包括各种各样的非岗才能。

二、培养和开发职工的非岗才能，是满足人们高层次的需要，调动职工积极性的有效措施。

人的生活是丰富多彩的。每个人都有自己的理想，自己的追求，自己的期望。这是不以人们的意志为转移的。他们需要完满的人生，他们期望目标的实现。这就是我们所说的高级需要。企业如果抛弃他们的这些需要而不顾，他们就会产生压抑感，失去心理的平衡，从而厌恶工作，对企业产生离心力。

在人们的高级需要中，就涉及到培养和开发其许多非岗才能了。换句话说，只有培养职工的非岗才能，重视他们非岗才能的发展，才是满足他们高层次需求的一个有效措施，从而使他们的积极性得以发挥。美国颇负盛名的企业管理家劳伦斯M·米勒在他所著的《美国企业精神》一书中也指出：现代企业的目标应不在于追求投资效益率，而在于满足人们的自我追求，发挥自我的理想。台湾生产力研究中心通过调查后也指出：如今，劳动者的就业需求已不再满足于薪资条件和提升机会，他们更为关注的是工作生涯的全盘规划，事业成就与生命理念的结合，生活方式与工作方式的配