



中财 80011135

企业教育培训的方法

〔日〕 山田博夫 著

邵扬道 也树范 刘宝文 译
卢春生 校

014703

行政金融学院图书馆藏书章

号 401380

127/123



机械工业出版社

(京)新登字054号

本书系统论述了企业内职工教育培训的意义、针对性及教育培训大纲的制定方法,并着重就企业的新职工、骨干职工、监督者、管理者、经营者、女职工、推销员、驻外人员等分别详尽介绍了具体的教育培训方法。最后还介绍了对企业教育培训工作评价的方法。

本书是作者多年从事企业教育培训工作经验的提炼和总结,其中附有大量翔实的实例资料,加上作者本人的研究成果,形成了本书系统、精练的特点和简明、实用的风格。本书实为企业提高各类人员素质的指南。

本书可供广大的企业领导、车间领导及从事企业职工教育培训工作的干部学习和参考。

企業の教育訓練

山田博夫 著

産業能率大学出版部 1983

* * *

企业教育培训的方法

〔日〕 山田博夫 著

邵扬道 毛树范 刘宝文 译

卢春生 校

*

责任编辑:蔡 琳 责任校对:韩 鼎

封面设计:肖一晴 版式设计:王 颖

责任印制:张俊民

*

机械工业出版社出版 (北京阜成门外百万庄南街一号)

(北京市书刊出版业营业性印刷业登记证出字第117号)

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本787×1092¹/₃₂·印张4¹/₂·字数91千字

1992年6月北京第1版·1992年6月北京第1次印刷

印数 0001—900·定价:4.10元

*

ISBN 7-111-03136-9/P·424

译者的话

在改革开放的今天，每个企业都面临着如何生存与发展的问題，企业的兴衰与人（企业领导和广大职工）的素质密切相关。企业的教育培训工作乃是提高人的素质的一项重要工作。教育培训工作进行的好坏，直接关系到企业的生存与发展。我们翻译本书的目的，在于介绍国外企业是如何搞职工教育培训工作的，以期对我国企业的职工教育培训工作能有所启示与借鉴。如能达到此目的，我们将深感欣慰。

本书系统论述了企业内职工教育培训的意义、针对性及教育培训大纲的制定方法，并着重就企业的新职工、骨干职工、监督者、管理者、经营者、女职工、推销员、驻外人员等分别详尽介绍了具体的教育培训方法。最后还介绍了对企业教育培训工作评价的方法。书中的很多内容是作者多年从事企业教育培训工作的经验总结，具有很强的实用性。本书可供广大的企业领导、车间领导及从事企业职工教育培训工作的干部学习和参考。

本书共分十二章，第一章、第二章由刘宝文同志翻译、第三章、第四章由乜树范同志翻译、第五章由卢春生同志翻译、第六章到第十章由邵扬道同志翻译、第十一章到第十二章由乜树范同志翻译，全书由卢春生同志审校。

由于译者水平有限，书中如有错误及不当之处，敬请读者指正，我们将不胜感谢。

译者

1991年4月

前 言

本书是为各企业、团体、行政机关负责教育、人事的各位解决下列问题而写的。

(1) 想开展教育培训，但怎样进行好呢？

(2) 想比以往更积极地开展教育培训，但怎样才能搞好？

(3) 制定教育培训大纲应按什么具体顺序？

(4) 经常搞教育培训却无显著效果，是否有更有效的培训方法？

(5) 经济低速增长期的教育培训方法是什么？今后的课题是什么？

在经济低速增长时期，人材教育的必要性重新受到重视。现在，企业都想更积极地组织教育培训。当然，有些企业一直在热心地进行着职工培训，但却需要更精益求精。对更有效率的好的培训方法，可以说只是正在积极摸索。

总之，在这严峻的经济环境之下，就要靠精简人员、用能人来克服困难，才能使企业持续发展。这是离不开人材培养的，可以说现在正是应认真组织教育培训的时候。

但这不能匆忙进行，马上请外面的老师来开讲座、搞干部培训，这只能是搪塞应付，收不到什么效果，只不过是浪费时间和金钱而已。就如同下棋，为战胜对手要有棋术和战略一样，教育培训也有其相应的方法，可以称之为“路子”。如果路子不对，就会进入斜路、叉路，那培训不仅不会收到

效果，反而会危害企业。

要使教育培训正确有效，最为重要的是做到以下各项：

（1）正确了解教育培训的作用、机能、效果，并灵活运用它。

（2）摆正教育培训在企业、团体中的位置，抓住教育与整体的关系，使教育培训作为经营活动的一环，使教育培训能有效地起作用。

（3）与其他经营活动一样，教育培训也要按经营管理那样周期循环进行。

（4）要在清楚了解各培训班（如科长培训班）的本意、目的、内容、效果等情况下，制定教案。

要以上述基本事项作为前提条件，再按各企业的不同个性、特点加进内容。

本书的特点，就是根据上述思想，并加进笔者任教育科长数年的实际经验，尽可能使之具有实用性。

最后谈一下本书的结构。开始的第一章到第三章阐述了教育培训的意义及方法，并从教育培训与企业思想及长期计划的关系来明确其地位。第三章中还阐述了不同培训大纲的制定程序。

希望负责教育培训的读者务必从第一章读起。

第三章以后，主要是写从新职工到驻外人员等各层次人员培训的方法。在最后的第十二章里提出了培训评价问题。

本书可用于企业培训，也可回答本文开头所列举的问题。

企业培训所不可缺少的“现场培训”、“自我启发”，因篇幅所限未能编入，将作为本书的续编另外出版。

另外，本书中多处涉及干部日常现场管理，对此有兴趣

详细了解者，请参阅笔者的前著《部下指导的基础与应用》（日本实业出版社）。

最后，在本书发行之时，对 NHK 的岛田晴行先生在插图上、产业能率短期大学出版部的北见拓美先生在整理稿件中所给与的热情帮助，谨致以深深的谢意。

山田博夫

1978年1月

目 录

译者的话

前言

第一章 企业内教育培训的意义	1
一、企业内教育培训的必要性	1
二、企业内教育培训的目的	3
三、企业内教育培训的地位	4
四、教育培训部门的任务	6
第二章 掌握培训的针对性	10
一、掌握培训针对性的意义	10
二、掌握培训针对性的方法	11
三、掌握培训针对性的条件	19
第三章 教育培训大纲的制定方法	22
一、经营思想、经营方针的确认	22
二、人材培养体系图的制定	24
三、教育培训体系图和教育培训方针的制定	25
四、教育培训大纲的制定	30
第四章 新职工教育的方法	38
一、新职工教育的意义	38
二、新职工教育的目的	39
三、新职工教育的范围	40
四、就业前教育的方法	41
五、就业教育的方法	45
第五章 骨干职工教育的方法	50

一、骨干职工教育的意义	50
二、骨干职工教育的目的	51
三、骨干职工教育的内容	51
四、骨干职工教育实例	53
五、今后骨干职工教育的课题	55
第六章 监督者教育的方法	57
一、监督者的作用及其特点	57
二、监督者教育的目的	61
三、监督者教育的内容	62
四、监督者教育实例	63
五、今后的监督者教育	63
第七章 管理者教育的方法	71
一、管理者教育的意义	71
二、管理者教育的目的	72
三、管理者教育的内容	74
四、管理者教育的形式	76
五、管理者教育的方法	81
六、管理者教育的问题和对策	83
七、管理者教育实例	87
第八章 经营者教育的方法	90
一、经营者教育的意义	90
二、经营者教育的目的	91
三、经营者教育的内容	92
四、经营者教育实例	94
五、经营者教育的状况	97
第九章 女职工教育的方法	98
一、女职工教育的意义	98
二、领导所期望的女职工形象	100
三、女职工教育的目的	101

四、女职工教育的内容	102
五、女职工教育实例	103
第十章 推销员教育的方法	105
一、推销员教育的意义	105
二、推销员教育的目的	105
三、推销员教育的内容	106
四、推销员教育实例	111
第十一章 驻外人员教育的方法	113
一、驻外人员教育的意义	113
二、驻外人员教育的对象	114
三、驻外人员教育的内容	114
四、推进驻外人员教育的注意点	119
第十二章 教育培训评价的方法	121
一、教育培训评价的意义	121
二、教育培训评价的过程	123
三、教育培训评价的方法	125
四、教育培训评价中的问题与想法	132

第一章 企业内教育培训的意义

一、企业内教育培训的必要性

自 1973 年的石油危机以来，各企业完全进入漫长而不景气的死胡同里，至今未找到出路，仍在挣扎。

由于企业间竞争空前激烈残酷，企业为了争取生存，其对策之一是重新认识教育培训的重要性，寻求更有效率且迅速奏效的教育。

在此，首先要重新考虑一下企业、行政机关、各种社会团体，为什么必须进行教育培训。

教育培训的必要性，从以下三点来考虑就容易理解（见图 1-1）。

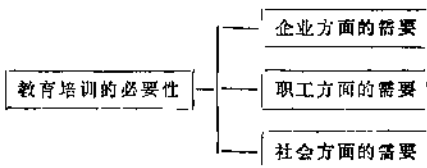


图 1-1

1. 企业方面的需要

俗话说“企业的核心是人”。构成企业的要素是人力、物力、财力。使用物力、财力的是人，其使用的方法如何，能够影响企业工作成绩的大小。另外，人还具有人类本身卓越的潜在能力，能用自身的力量为企业提供创造性的价值。还

有，能够左右或调动这些人的，是另外的一些人。企业从事经营活动，归根结蒂是为了企业生存而必须追求企业利益。为此，就必须使企业内部的人材素质进一步提高，使其成为企业的支柱，能够适应时代的变化，着眼于未来，创造更大的效益，使企业走向繁荣。

从这个意义出发，作为企业内教育培训的最大要求和作用，是提高创造价值的主体——人材的素质。这一点是进入经济低速增长时期才重新认识到的。

2. 职工方面的需要

企业职工接受企业内教育培训的必要性，近来显得越来越明显。通过接受业务培训，提高自己的业务能力，能够处理更难的业务，这关系到是否有能力承担更高水平的工作，还关系到是否能提高职工在企业内的地位。因而，它在经济方面、人事方面都是开拓美好前程的工具。

特别是最近提倡在工作中尊重人格。不是单纯作为生产要素、销售要素而使用的人，为了在工作中恢复人格，就必须具备从事工作的丰富知识和技术。因此，作为职工要求进行教育培训的呼声也越来越高。它同时也是追求人生价值的手段。

3. 整个社会的需要

人由生到死经历各种社会时期。人要迅速成长就必须接受必要的教育，提倡这种终生教育由来已久。与家庭教育、学校教育或社会教育等相比较，企业内教育是进一步用企业的所有权力来长期实施的，其重要性也是越来越明显的。

社会成员的德、智、体育等方面的教育，本是学校教育的继续，应由国家及公共事业机构作为成人教育进行。但实际上却是由企业代行其责。在这里，人们期望不仅要培养企

业成员，而且要培养有文化、有理想的社会成员和有高尚人格的家庭成员，做合格的父亲、母亲、兄弟、姐妹。

企业内的教育培训是根据以上三方面的需要来进行的，其重要性和存在的意义也在于此。

二、企业内教育培训的目的

企业内的教育培训是根据以上三方面的需要来进行的。以此为背景来看一下，企业内教育培训的目的也就自然明了了（如图 1-2 所示）。

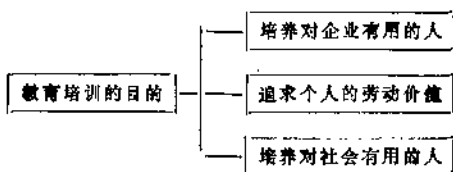


图 1-2

什么是对企业有用的人？

接受该企业的经营思想和方针，作为企业的成员之一，能适应所承担的业务，并能尽职尽责者，就是对企业有用的人。他还能经常锻炼自己的能力，能够适应企业将来的变革，企业从一开始就要求这样的人。当然这也是企业内教育培训的第一目的。

企业内教育培训的目的，大多被写在公司教育方针的最前面。下面请看实例。

教育培训的目的

（1）A公司

“公司为了提高利润就要进行生产或服务。职工要在组织中充分发挥各自的潜在能力，争取早日成材”。

(2) B公司

① 要培养本公司的产业人材，他们要认识公司的社会使命，要具备本公司的传统精神，要有良好的知识和高尚的人格，有卓越的创造力、强烈的责任感和工作能力。

② 为适应高水平的经营和技术革新，以全面完成公司业务，要提高知识和技术水平。

B公司的特点是使用了“社会使命”这一说法，从认识企业的社会责任这一点来看，比前面的A公司进了一步，但终究还是提出了培养对企业有用的人材，只是在开发个人能力方面少了一些。

(3) C公司

① 培养为企业发展而竭尽全力的公司成员。

② 为实现“好商品好设计”，充分开发创造力。

③ 为完成业务而掌握必要的知识、技能和职业道德。

C公司的特点是企业的社会责任方面认识较少。

(4) D公司

“为完成企业的社会使命和以经营方针为基础的各项业务，培养能提高工作质量、效率，并有各种能力以适应将来业务的职工。”

该公司直截了当地提出了教育培训的目的，但仍然只是把人当作企业的一种生产工具。

三、企业内教育培训的地位

教育培训在整个经营活动中居什么地位，具体开展培训活动，受什么影响和制约，其间有什么必然的联系呢？参见图 1-3。

企业经营活动的思想、哲学或方针，能使企业的方向和

教育培训的地位

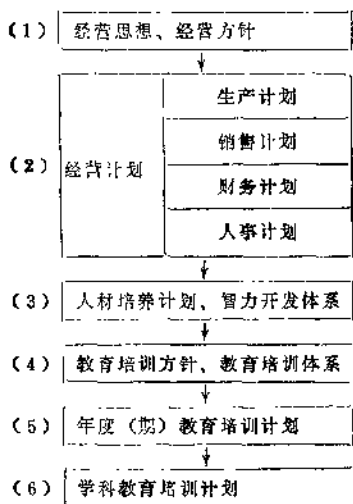


图 1-3

目标明确，通常以企业的规章制度等形式表现出来，它正如国家中宪法所占的位置，是企业的根本。教育培训活动是企业内部的活动，其基本方向、最终目标必须遵循“企业宗旨”的经营思想，在其制约下进行活动。

根据这种经营思想和经营方针，制定出长期或短期的经营计划。作为单项计划，制定出有关人、财、物的生产计划、设备计划、销售计划、资金计划以及人事计划。这类计划由负责经营计划的计划室和经理室作为近期的或长期的企业活动的具体计划来发布。

因为这些经营计划对当前的培训活动有很大影响，所以，作为培训工作者必须对此进行经常的宏观预测和掌握。

作为经营计划一环的人事计划，建立人材培养或能力开发体系是合乎常理的。对人事计划从录用到晋级、调动、工作、工资待遇、劳资关系、福利劳保等方面，必须分别作出长、短期计划。而教育培训作为广义的人事计划或人事政策的一环，也有必要制定长、短期计划。

这种情况下的计划，不只是狭义的教育培训，它还包括如何广泛培育人材、制定与各制度有关的人材培养计划或能力开发体系。

下一步是根据这个人材培养计划或能力开发体系，部署教育培训，制定教育培训体系图。其中包括教育培训方针，以不同层次、不同职别的教育培训为中心，明确表示出职工到退休按各自的级别及职务应进行怎样的教育培训和能力开发。

确定了这个体系图之后，再制定有关制度和每期的教育培训计划书，并做出具体的专业教育培训大纲。

这种企业内教育培训，从宏观的企业经营思想、方针出发，以人事计划、人材培养计划或能力开发体系为基点，将教育培训体系图、教育培训计划书最后具体化为微观的专业教育培训大纲。

教育培训活动并非与企业整体的经营活动相分离，而是保持与整体的关系，如果不铭记这一点，就不能取得真正的成果。

四、教育培训部门的任务

教育培训部门在组织上起参谋作用，其任务大致可分为三部分（见图 1-4）。



图1-4 教育培训工作者的任务

1. 教育部的作用

教育部，不言而喻，就是教育行政的最高执行部门。其任务是振兴国家教育。担负教育者的任务首先是完成教育行政作用。所谓教育行政任务就是指在企业内创造良好的教育培训环境。人们常说：“教育重于门第”、“人受环境支配”。教育也必须首先从创造环境开始。环境可具体分为以下四种：

(1) 创造精神环境

企业需要什么人材，希望具备什么能力，这在公司宗旨中应明确，并作为教育培训的精神支柱。教育工作者的工作，首先要搞清经营思想、经营方针，以及人材培养的基本思想、基本方针。

例如，作为企业的最终目标，必须写明：“培养懂经营的人”、“培养有主见的人”、“培养国际人才”等，要创造这样的精神环境。

(2) 创造人为环境

这就是有无能谈教育的环境。企业及部门的领导如果认为教育不需要，只要实际干就可以，那教育的气氛就会低落。特别是部门领导的态度有很大影响力。对部下来说，有一个否定教育培训的上司，则是一件最不幸的事。作为人为

环境，总公司及各事务所设有教育培训工作者是最为重要的。在确保有专职和兼职负责人的同时，成立教育委员会组织也是当务之急。

（3）创造制度环境

要建立教育培训制度，并与人事等制度相结合。不能是随心所欲的无计划教育，必须是有计划、有系统地长期开发能力的教育培训。

（4）创造物质环境

教室、教育器材、教材、参考书、实习工厂等是当然应该有的。怎样确保教育培训的时间，在日常工作中怎样安排培训时间等，都是培训工作者的重要课题。

2. 教育委员会的作用

教育委员会的作用是确定具体进行教育培训的课程、为保证计划能顺利进行而提供侧面援助、解决存在的问题，以及把握住其成果。也就是从掌握培训要求到制定培训计划、培养教员，以及为使培训顺利进行而制定预算和经费计划。还就开展培训与各事务所商量，并给予帮助和指导等。教育部的作用是以长远观点宏观考虑问题，制定培训的基本路线，划定范围。与之相比，教育委员会的作用则是根据这些基本路线，提出短期的、个别性的微观问题。其特点是为实际推动培训活动提供侧面帮助。

3. 教员的作用

培训是由教师进行实际指导的。从历史的角度来看，是由培训工作者引进了TWI（企业内（不脱产）培训）及MTP（管理训练计划）。如同教育培训工作最初开始一样，现在这种教育培训工作者的作用在现实中仍占根大比重。但教育人员本来的任务是在企业内造成一种适合于教育的环