

二汽集团 职工教育理论与实践

编著：李树华 陈莉 刘育林



中国地质大学出版社

二汽集团职工教育理论与实践

李树华 陈 莉 刘育林 编著

中国地质大学出版社

内 容 提 要

随着我国经济体制改革的不断深入,产生了企业集团这一新的经济组织形式,对于如何完善其内部运行机制,以第二汽车制造厂为主体的东风集团作了有益的尝试,在集团职工教育上总结出了一整套管理理论和方法。本书是集团 10 年来在职工教育理论探索和培训实践上的集中反映。该书着重就企业如何正确地确立培训工作指导思想,如何有效地对培训活动进行组织管理和实施管理所必须进行的基础工作,以及二汽集团在职工教育的理论上所进行的探索进行了全面阐述。该书能给广大职工教育工作者的工作提供一点借鉴,对企业管理干部在探索企业集团管理上将会有所启发和帮助。

顾问:

李惠民 李树兴 李文华 陈樵生

二汽集团职工教育理论与实践

李树华 陈 莉 刘育林 编著

责任编辑 赵秀鸾

中国地质大学出版社出版发行

(武汉市 喻家山)

第二汽车制造厂印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 11.25 插页 9 字数 259千字

1991年2月第1版 1991年2月第1次印刷

印数: 1—8000册

ISBN 7-5625-0508-X/G·83

定价:3.80元

序

1991年4月8日是东风汽车工业联营公司成立10周年的日子，作为回顾和总结集团职工教育10年来的经验和成绩，二汽职教工作者编著了《二汽集团职工教育理论与实践》。

发展社会主义经济要依靠教育，汽车工业企业的发展同样要依靠教育。地处鄂西北大山区的第二汽车制造厂从建厂开始，就有一个优良的传统，那就是把教育作为企业发展的三大支柱之一，紧紧抓住了职工队伍的建设。长期以来，二汽教育部门承担了既培养后备军又培养当班人的双重任务。从幼儿教育到硕士生培养，从工人教育到厂领导干部的培训，逐步建立起了适应二汽发展需要的、具有二汽特色的企业教育体系。

二汽集团教育是1984年开始的，在“七五”期间，他们遵循国家教委《关于改革和发展成人教育的决定》精神，职工教育工作随集团经济体制的改革而发展，逐渐在理论和实践方面形成了自身的特色。几年来，由重点开展岗位培训到“三并举一重点”的全面发展；由制度规范化管理到职工特长和岗位需求相结合的潜在生产力的挖掘，形成了二汽集团职工教育三受益的指导思想；宏观指导的管理原则；三现主义的7:2:1工作法；“三自一统”激励型的培训层次；全面发展的教育网络和目标保证的工作考核。这个教育大体系的形成，凝聚了集团职工教育工作者的智慧，反映了集团职工教育工作的成果。

《二汽集团职工教育理论与实践》既有二汽集团职工教育的实践记实，又有在大量培训实践基础上的理论探索，是一本有价值的书。目前，二汽集团正在为振兴中国的轿车工业而进行新的创业。我相信，二汽集团的职工教育工作一定会为集团事业的兴旺发达做出更大的贡献。

开展职工教育理论研究
提高职工科学技术水平
为发展社会主义经济建设
服务

为二汽集团职工教育理论
与实践题

臧伯平

一九九一年五月

臧伯平 国家教委原副部长、全国政协委员、
中国成人教育协会顾问、

东风汽车工业联营公司常务副经理 李惠民

第二汽车制造厂副厂长 李树兴



何东昌在二汽同陈清泰、盛丽华等同志合影



宋延光、刘开明陪同何东昌参观二汽铸造厂



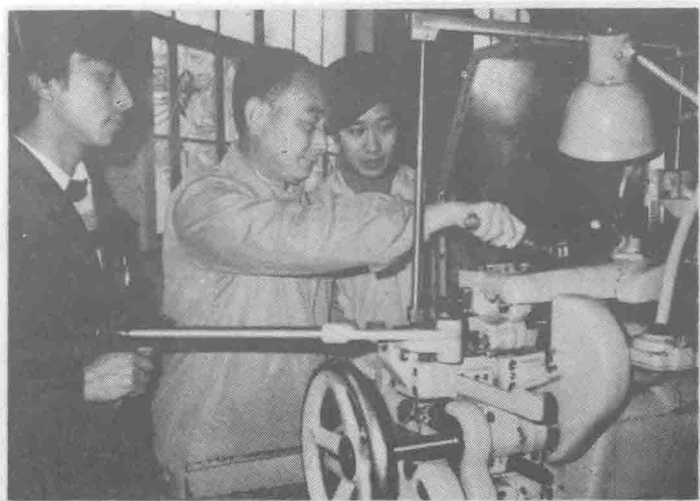
高明祥、李树华向浦通修汇报工作



李树兴观看二汽职工教育成果展览



二汽总装厂 肖立贵 等对 WS631 型旅行车进行技术改进

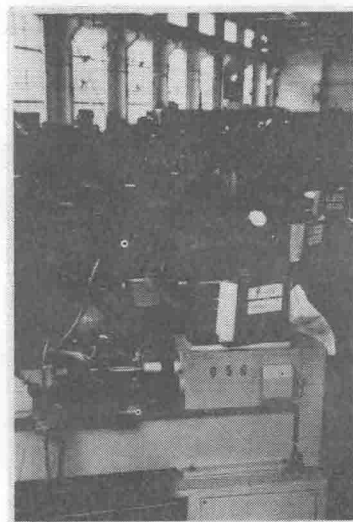


二汽标准件厂技能培训点师傅带徒学艺

全神贯注



精心操作（东风杯车工大赛）



目 录

第一章 二汽集团职工教育对策及指导思想·····	(1)
第一节 企业的竞争就是职工队伍素质的竞争···	(1)
一、二汽及二汽集团·····	(1)
二、二汽集团人员素质分析·····	(2)
第二节 二汽职工教育的指导思想·····	(7)
一、观念上明确“直接有效”原则·····	(7)
二、培训行动上落实“直接有效”原则·····	(8)
第二章 二汽集团职工教育的管理方法·····	(12)
第一节 二汽集团职工教育管理体系·····	(12)
一、发挥短期培训的速效作用·····	(12)
二、建立动态管理卡,掌握职工教育工作 状况·····	(13)
三、结合企业集团体制,实行分层管理·····	(14)
四、横向联合,建立联营企业职教协作网络···	(16)
第二节 二汽集团职工教育宏观指导的管理原则 原则·····	(17)
一、根据岗位分类,确定培训重点·····	(18)
二、调整职工教育经费投资比例·····	(19)
三、建立严格的培训体系·····	(22)
四、制定科学的办学体系·····	(24)
第三节 对开展“三自一统”激励型规格化培训的 管理·····	(26)
一、二汽科技人员结构状况·····	(27)
二、加强“三自一统”激励型规格化培训的	

过程管理.....	(27)
第四节 实施目标保证的有效评估.....	(30)
一、二汽职工教育工作动态评估内容.....	(31)
二、二汽职工教育系统考核内容.....	(32)
三、推行以“三现主义”为基础的7:2:1工作法 对职教工作者进行评估.....	(33)
第三章 二汽集团职工教育理论探论.....	(35)
第一节 工程技术人员培训.....	(35)
一、继续教育制度化与高级工程师的培养.....	(35)
二、机电类高级工程师培养途径.....	(47)
三、厂校联合培养高层次应用型人才.....	(59)
第二节 工人培训.....	(65)
一、二汽工人岗位培训、考核及发证工作.....	(65)
二、职工岗位目标教育.....	(77)
三、工人技能培训方法.....	(83)
四、岗位培训及其实施办法.....	(92)
五、关于设备维修工“机电合一”的培训.....	(97)
六、运用综合作业提高中、高级工技术培训 效果.....	(103)
七、工人岗位培训量化考核.....	(111)
第三节 管理干部培训.....	(116)
一、计划统计专业管理人员岗位培训.....	(116)
二、车间主任的培训.....	(125)
三、培训与管理的融合.....	(130)
第四节 职工教育管理.....	(154)
一、探索开展企业集团联营职工教育的新	

路子.....	(154)
二、企业职工教育科学管理.....	(163)
三、企业个性与职工教育.....	(169)
四、职工教育工作者的修养、能力和工作 方法.....	(174)
五、职工教育经济效益评估.....	(182)
六、云南汽车厂职工教育特色.....	(188)
七、对职工教育提高企业经济效益的定量 分析.....	(194)
八、企业文化建设.....	(198)
第四章 二汽职工教育管理基础工作.....	(207)
第一节 企业基本概况调查与分析.....	(207)
第二节 职工教育计划与统计.....	(211)
一、职工教育计划的形式.....	(211)
二、职工教育计划的格式和内容.....	(212)
三、职工教育的统计.....	(225)
第三节 职工教育标准管理.....	(226)
一、职工教育管理标准.....	(226)
二、培训规范.....	(264)
三、岗位标准.....	(265)
第四节 职工教育质量保证体系及原始凭证 的标准化.....	(265)
第五节 职工教育物质条件建设与管理.....	(324)
一、职工教育阵地建设.....	(324)
二、职工教育专职教师和管理人员的配备.....	(335)
三、职工教育的经费管理.....	(336)

结束语.....	(339)
一、观念的深化.....	(340)
二、二汽职工教育直接有效地服务于企业道路 的形成.....	(341)
三、二汽职工教育规范培训大系统的形成.....	(343)
后 记.....	(350)

第一章 二汽集团职工教育对策及指导思想

第一节 企业的竞争就是职工队伍素质的竞争

一、二汽及二汽集团

中国第二汽车制造厂，始建于1969年，是我国自行设计、装备、建设起来的现代化汽车厂。它由36个分厂组成，拥有职工8万多人，设备2.4万多台，工业建筑面积152万平方米，年生产东风牌汽车逾13万辆，厂址位于鄂西北武当山北麓，汉江南岸的十堰市，是我国规模最大的新兴汽车工业基地。

二汽建设采用“聚宝”的方法，荟萃国内外机械工业的精华，广泛使用了新工艺、新技术、新材料和新设备。高压造型、中频加热、机械锻压机锻造、无屑少屑加工、阳极电泳、无氰镀锌等一大批先进工艺在生产中使用。全厂600多条汽车生产流水线和生产自动线与数量齐全的冷、热加工设备及各种专用设备分别达到国内国际先进水平。技术中心配备的大型电子计算机、汽车震动试验台、扭疲机、电镜、各种现代化科学试验设备形成门类齐全的技术开发体系。二汽依靠科技进步，微电子技术在汽车生产、产品开发和企业管理现代化管理中广泛应用，高性能的机器人已在生产线上发挥作用。

二汽技术精英荟萃，拥有1万多名工程技术人员、管理干部。其中有中国老一辈的汽车专家，又有中青年工程师、技术员，形成了阵容整齐、不同层次的技术梯队。

二汽以生产高质量的一流汽车为目标，生产的东风EQ140-1型载重汽车，EQ240、EQ245型越野汽车，以及在此基础上发展起来的68种变型车和11大类172种改装车、专用车，

都经过精心设计，严格试验，具有马力大、车速高、耗油省、道路适应性强、性能可靠、经济效益好的特点，是深受用户欢迎的畅销汽车。至1990年底已累计生产东风牌汽车92万辆。

二汽作为国家十大骨干企业之一，在十年改革中，率先进行经营机制改革，实施公司化体制的改革，建立以二汽为主体的东风汽车工业联营公司，生产经营已幅射到全国28个省、市、自治区，形成306家企业、30万职工，年产值达50余亿元庞大的企业群体，二汽还在国内设有8个贸易分公司，256个技术服务网点，为用户进行周到的售后服务，以解除用户的后顾之忧。

二汽有独立的外贸自主权，可自行对外考察、询价、洽谈、签约和开发技术引进工作，已同世界上30多个国家和地区的200多家工厂、公司建立了贸易联系。

伸展经销和产品开发两翼，以经济规模生产为基础，拓宽产品系列，立足国内，走向世界，使二汽崛起为国际性的汽车公司，是二汽奋斗的目标。到2000年，二汽将形成15万辆中、重型载重卡车的生产能力，并完成30万辆普及型轿车的生产能力建设。通过合资进行专用汽车、轻型汽车的生产，要占国家汽车生产1/3的份额。富有革命进取精神的二汽集团全体职工，正奋发图强，顽强拼搏，为振兴中国汽车工业而辛勤劳动，奋斗终生。

二、二汽集团人员素质分析

二汽及二汽集团之所以有腾飞的今天，与它拥有一支有觉悟、有文化、有技术、有贡献的工人队伍和懂业务、善管理、专业技术扎实、敢于开拓创新的科技、管理干部队伍密不可分。确切地讲，二汽的腾飞是以二汽职工教育的腾飞为