

## 第一章 日本企业内教育培训概况

### 第一节 日本企业内教育培训的基本情况

#### 一、在企业内实施教育培训的日本企业

1994年1月5日,日本企业咨询集团对1993年的企业内教育培训情况进行了调查。这次调查选择了100家有行业代表性的企业,采取的是问卷调查形式。调查提问包括了这样一些问题:

问:是否已经实施了企业内教育培训?如果已经实施了企业内教育培训,那么A.实施教育培训的目的(如能力开发、提高业务水平、提高管理能力、提高道德水平)是什么?B.采用了什么教育培训方法(讲座、讲演、讨论、实习、案例教学、KJ法)?是否进行过教育培训效果测评?如果已经进行了测评,那么,使用的是何种方法?是否能继续跟踪,进行继续教育?如果能做到继续跟踪,并进行继续教育,那么,采取的是何种方法?

正如图1—1所示,在日本进行企业内教育培训的企业,占被调查企业的93.8%。其中制造业达到了94.3%、非制造业达到了93.3%。也就是说,大多数日本企业都开展了企业内教育培训。

#### 二、日本企业内教育培训的目的

##### (一)不同行业、部门的教育培训目的

当这次调查问及“实施企业内教育培训的目的是什么”的时

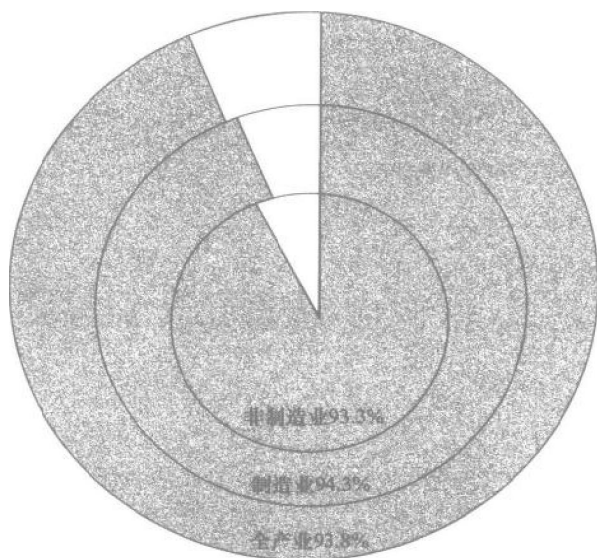


图 1—1 实施教育培训企业的比率

候，大多数日本企业回答，为了“能力开发”或“提高业务水平”。

其中制造业 345 家。非制造业 174 家。处于第 1 的位置。接下来制造业依次回答为“提高管理水平”、“提高道德水平”、“科学地使用部下”、“有助于制定和完成工作计划”。

从所占比率看，根据表 1—1 所示，以日本企业的事务部门为例，不论制造业、还是非制造业，都把“能力开发”、“提高知识水平”、“提高管理能力”放在首位。其次是“提高职业道德”、“提高领导艺术”。

以日本企业的技术部门为例，非制造业把“作业安全”、“作业计划的建立与实施”、“加强与顾客的关系”放在首位。而制造业则十分强调“教育培训目标的实现”。

再以日本企业的营业部门为例，制造业把“加强与顾客的关系”放在第 1 位。非制造业除了强调“作业计划”，其他方面与制造业基本相同。

从以所有员工为对象的教育培训的角度看，不论制造业，还是非制造业都把“提高思想道德水平”、“能力开发”、“提高知识水平”作为最高目标，而“提高领导艺术”则被剔除出去。另外，“增进与顾客的关系”并没有成为制造业的最高目标，而这一条却在非制造业占有很大的比率。

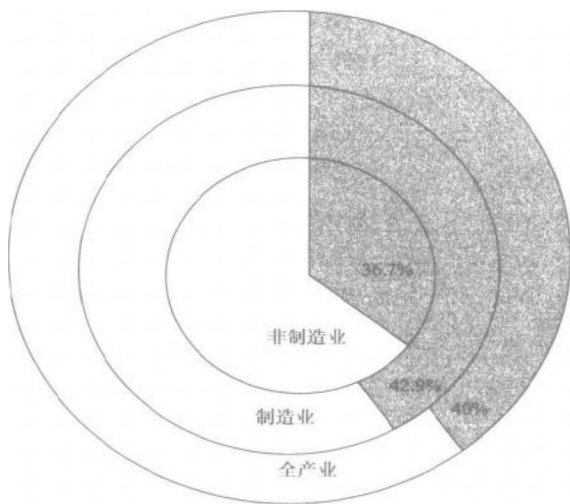


图 1—2 测评培训效果的日本企业

## (二) 行业类别、职务类别教育培训的目的

前面按部门类别介绍了统计情况，接下来，按职务类别作一介绍。

以管理人员层为例，他们认为教育培训的首要目的是“提高管理工作的能力”。对于监管人员来说，“提高工作能力”、“开发

个人能力、扩展知识”是最主要的目的。而对于企业的业务骨干来说，“能力开发”、“提升知识水平”最重要。那么，对于普通的企业员工特别是女职工来说，发挥出旺盛的工作热情往往比提高工作能力更重要。而接下来比较重要的则是“改善人际关系”、“开发能力”、“提高知识水平”。

从部门类别的角度看，管理部门与事务、技术、营业部门一样，“提高管理工作的能力”是被列在第一位的。第二位的是“能力开发”、“扩充知识”（只有事务部门的下级管理人员还提出了“搞好与部下的关系”）。除第一位、第二位以外，管理层人员提出“能力开发”、“扩充知识”。此外，监管层中的事务部门把“领导艺术”、技术部门把“提高管理工作能力”、营业部门把“能力开发”、“扩展知识面”作为第一学习目的。另外，技术部门的监管人员认为“作业安全”、“制定、实施作业计划”是主要学习目的的比例大于其他部门人员。

各部门的业务骨干均认为“能力开发”、“扩充知识”是第一目的。而其次的第二目的，营业部门认为是“加强与顾客的关系”，分别呈现出不同部门的不同特点。而新员工和女职工认为“提高思想道德水平”、“改善人际关系”、“能力开发”、“扩充知识”十分重要。

从总体看来，各部门针对管理人员的培训，主要突出了个人能力的培养和提高。针对新员工和女职工的培训主要突出思想道德水平的提高和端正工作态度。针对监管人员、业务骨干的培训则主要突出能力开发、扩充知识，以便为未来企业发展，打下坚实的人才基础。

### 三、普遍使用的教育培训技法

（一）日本企业行业类别、部门类别利用教育培训技法的情况

日本的企业在进行企业内教育培训时，都使用哪些技法呢？

本章选用了其中最具有代表性的 16 种培训技法。它们分别是讲座、讲演，讨论，实习，案例学习，独立裁决法，KJ 法，角色转换表演法，无限制自由讨论，商业模拟游戏法；感受性训练，封闭式训练，职场培训，工作报告、做作业、读书，利用视听器材，通信教育，座禅、行军。其余的教育培训技法则用“其他”表示。可以看到，其中使用最多的技法是“讲座”、“讲演”。另外，“讨论”的利用率也比较高。接下来使用较多的教育培训技法依次是“实习”、“案例学习”、“工作报告、做作业、读书”、“职场培训”和“KJ 法”。从比率看，其中“讲座、讲演”占总数的 26.1%。“讨论”占 19.7%、“实习”占 10.9%、“案例学习”占 8.8%。日本的制造业在进行企业内教育培训时，使用最多的培训技法仍是“讲座、讲演”约占总数的 25.7%。“讨论”占 18.9%。“案例学习”占 11.2%。“实习”占 10%。同样，日本的非制造业使用最多的培训技法也是“讲座、讲演”，占总数的 26.7%，“讨论”占 20.9%。“实习”占 12.1%。“工作报告、做作业、读书”占 8%。

从部门类别的角度看，事务部门使用“讲座、讲演”技法的最多占 27.1%。其他依次为“讨论”占 21.3%，“实习”占 9.4%。“案例学习”占 8%。“工作报告、做作业、读书”占 6.8%。“KJ 法”占 5.2%。技术部门也大致相同，“讲座、讲演”占 24.1%。“讨论”占 18.4%。“实习”占 13.5%。“案例学习”占 10.5%。“工作报告、做作业、读书”占 7.8%。“职场培训”占 5.1%。营业部门也基本如此，“讲座、讲演”占 25.5%。“讨论”占 20.1%。“实习”占 10.6%。“案例学习”占 8.8%。“工作报告、做作业、读书”占 7.1%。“职场培训”占 6.7%。从总体情况看，“讲座、讲演”占 33.8%，“通信教育”占 11.8%。“职场培训”与“讨论”共占 10.3%（详细情况，请参照图 1—3）。

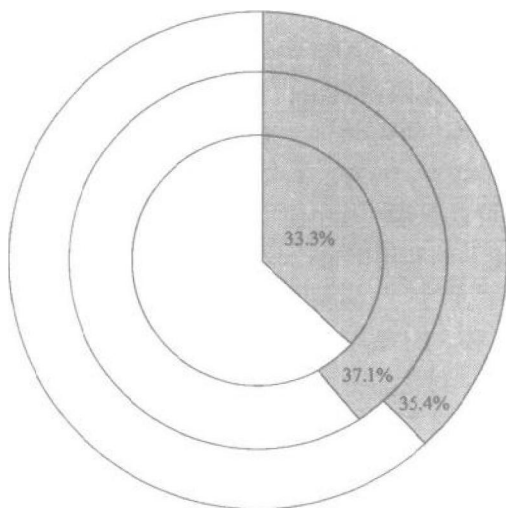


图 1—3 进行继续教育的日本企业

## （二）行业类别、职务类别教育培训技法的利用状况

从职务类别看，日本企业的管理层，不论高级，中级、下级，使用最多的教育培训技法是“讲座、讲演”。其利用概率大概是其他技法的 3~4 倍。接下来的便是“案例学习”、“工作报告、做作业、读书”。监管层与管理层基本相同，只是“实习”利用的次数要略多一些。

日本企业的业务骨干培训，利用概率高的技法依次是“讲座、讲演”、“讨论”、“实习”、“案例学习”、“职场培训”。而针对新员工、女职工的培训，则依次为“讲座、讲演”、“实习”、“讨论”、“工作报告、做作业、读书”（详见表 1—8）。

从整个日本企业的管理层的情况看，利用“讲座、讲演”、“讨论”的高级人员层约为 51.9%、中级为 49.2%、下级为 47.6%。可见有半数或者接近半数的接受了企业内教育培训的日本企业管理人员（包括各个档次）都利用了这些技法。利用率几

乎接近所有培训技法的一半。另外，中级、下级管理人员培训利用“角色转换表演法”的很少。高级管理人员培训则完全没有。相反，不论高级、中级、下级管理人员培训都利用了“封闭式训练”。而监管人员培训、普通员工培训则几乎没有利用“封闭式训练”的。此外，高级管理人员利用“案例学习”的占总数的12%。利用“工作报告、做作业、读书”的占10%。中级、下级管理人员利用“案例学习”的比较多。另外，他们利用“无限制自由讨论”、“KJ法”、“职场培训”和“视听教育”的概率也比其他层次的人员多一些。

日本企业的监管、管理人员培训，在利用“讲座、讲演”、“讨论”方面，同管理人员大致相同。利用“讲座、讲演”、“讨论”的监管人员和管理人员合计约占总数的48.9%，此外“案例学习”占12.5%，也是比较多的。

日本企业的业务骨干培训“讲座、讲演”、“讨论”合计约占总数的44.1%。总体看，比管理层、监管层的利用概率小一些。但“实习”的利用概率却要高一些，达到了14.1%。接下来依次是“案例学习”9.4%、“职场培训”6.9%、“工作报告、做作业、读书”5%。

新员工培训中“讨论”占14.7%、“实习”占20.8%、“案例学习”占1.7%、“利用视听器材”占9.2%。“工作报告、做作业、读书”占8.7%。

女职工培训中，“讲座、讲演”占23.8%、“讨论”占13.7%、“实习”占18.4%、“利用视听器材”占11.3%、“案例学习”占6.3%、“KJ法”占4.7%。

### （三）部门类别、职务类别利用教育培训技法的情况

从日本企业部门类别、职务类别的角度看，正如表1—10所表示的那样，不论事务部门、技术部门、营业部门，利用率最高的是“讲座、讲演”、“讨论”、“案例学习”。只有营业部门的中

级、下级管理人员利用过“角色转换表演法”。至于“感受性训练”，事务部门的中级、下级管理人员都没有利用。而技术部门的高级管理人员的利用率为 2.3%。另外，技术部门的高级、中级管理人员几乎没有利用视听器材的。营业部门的高级管理人员则没有利用“通信教育”的。相反，营业部门利用“座禅、行军”的概率最高，而在技术部门，除下级管理人员有 1.1% 的利用率以外，高级、中级管理人员培训都没有利用。

就日本企业的监管人员而论，技术部门利用“实习”的最多，为 10.1%。事务部门为 6.4%，营业部门为 6.7%。另外，利用“案例学习”的，技术部门为 15.7%，事务部门为 10.6%，营业部门为 11.2%。利用“感受性训练”的，技术部门为 2.2%，事务部门为 1.1%，营业部门为 1.1%。利用“职场培训”的，事务部门为 4.3%、技术部门为 6.7%，营业部门为 7.9%。利用“视听器材”的，营业部门为 1.1%、事务部门为 2.1%。技术部门为 2.2%。利用“座禅、行军”的，技术部门为 1.1%、事务部门为 2.1%、营业部门为 3.4%。

在企业业务骨干培训中，技术部门利用“讨论”的为 19%。利用“实习”的为 17%。事务部门利用“讨论”的为 20.7%。利用“实习”的为 10.8%。另外，利用“角色转换表演法”的，营业部门为 3.6%，事务部门为 0.9%、技术部门为 1%。利用“商业模拟游戏”的，事务部门、营业部门都为 0.9%。技术部门为 2%。利用“职场培训”的，营业部门为 8.2%、技术部门为 8%，事务部门为 4.5%。另外，利用“座禅、行军”的，技术部门为 1%，事务部门为 3.5%、营业部门为 4.5%。

新员工、女职工培训利用最多的是“实习”。特别是技术部门，“实习”要比“讨论”的利用率高 10%。新员工的“实习”为 24.3%。女职工“实习”为 23.8%。不论哪个部门的新员工，利用“案例学习”的都比较少。而不论哪个部门的女职工培

表 1—1 行业类、部门类教育培训的目的 (单位:企业数)

| 目的        | 全产业 |     |     |     |    | 制造业 |     |     |     |    | 非制造业 |    |    |    |    |
|-----------|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|----|------|----|----|----|----|
|           | 计   | 事务  | 技术  | 营业  | 全体 | 计   | 事务  | 技术  | 营业  | 全体 | 计    | 事务 | 技术 | 营业 | 全体 |
|           |     |     |     |     |    |     |     |     |     |    |      |    |    |    |    |
| 能力开发、提高知识 | 519 | 196 | 145 | 162 | 16 | 345 | 117 | 113 | 106 | 9  | 174  | 79 | 32 | 56 | 7  |
| 领导艺术的提高   | 272 | 111 | 73  | 88  | —  | 165 | 64  | 50  | 51  | —  | 107  | 47 | 23 | 37 | —  |
| 管理能力的提高   | 409 | 155 | 120 | 126 | 8  | 253 | 91  | 83  | 75  | 4  | 156  | 64 | 37 | 51 | 4  |
| 提高思想道德水平  | 317 | 119 | 87  | 94  | 17 | 175 | 65  | 59  | 41  | 10 | 142  | 54 | 28 | 53 | 7  |
| 改善人际关系    | 248 | 100 | 69  | 70  | 9  | 166 | 60  | 55  | 46  | 5  | 82   | 40 | 14 | 24 | 4  |
| 提高作业安全度   | 122 | 25  | 69  | 20  | 8  | 57  | 16  | 30  | 6   | 5  | 65   | 9  | 39 | 14 | 3  |
| 制定、完成作业计划 | 185 | 67  | 69  | 45  | 4  | 88  | 34  | 40  | 11  | 3  | 97   | 33 | 29 | 34 | 1  |
| 安排领导计划    | 25  | 8   | 10  | 7   | —  | 19  | 6   | 7   | 6   | —  | 6    | 2  | 3  | 1  | —  |
| 增进与顾客的关系  | 135 | 39  | 14  | 77  | 5  | 49  | 8   | 2   | 39  | —  | 86   | 31 | 12 | 38 | 5  |
| 其他        | 99  | 41  | 29  | 24  | 5  | 86  | 32  | 27  | 23  | 4  | 13   | 9  | 2  | 1  | 1  |

表 1—2 行业类、部门类教育培训目的所占比率 (单位: %)

| 目 的       | 全产业  |      |      |      |      |      | 制造业  |      |      |      |      |      | 非制造业 |      |      |  |  |  |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--|--|
|           | 计    | 事务   | 技术   | 营业   | 全体   | 计    | 事务   | 技术   | 营业   | 全体   | 计    | 事务   | 技术   | 营业   | 全体   |  |  |  |
|           | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |  |  |  |
| 计         | 100  | 22.8 | 21.2 | 22.7 | 22.2 | 100  | 100  | 23.7 | 24.2 | 26.2 | 100  | 100  | 21.5 | 14.6 | 18.1 |  |  |  |
| 能力开发、提高知识 | 22.3 |      |      |      |      | 24.6 | 23.7 |      |      |      | 18.8 | 21.5 |      |      |      |  |  |  |
| 领导艺术的提高   | 11.7 | 12.9 | 10.7 | 12.3 | —    | 11.8 | 13.0 | 10.7 | 12.6 | —    | 11.5 | 12.8 | 10.5 | 12.0 | —    |  |  |  |
| 管理能力的提高   | 17.5 | 18.0 | 17.5 | 17.7 | 11.1 | 18.0 | 18.5 | 17.8 | 18.6 | 10.0 | 16.8 | 17.4 | 16.9 | 16.5 | 12.5 |  |  |  |
| 提高思想道德水平  | 13.6 | 13.8 | 12.7 | 13.2 | 23.6 | 12.5 | 13.2 | 12.7 | 10.1 | 25.0 | 15.3 | 14.7 | 12.8 | 17.2 | 21.9 |  |  |  |
| 改善人际关系    | 10.6 | 11.6 | 10.1 | 9.8  | 12.5 | 11.8 | 12.2 | 11.8 | 11.4 | 12.5 | 8.8  | 10.9 | 6.4  | 7.8  | 12.5 |  |  |  |
| 提高作业安全度   | 5.2  | 2.9  | 10.1 | 2.8  | 11.1 | 4.1  | 3.2  | 6.4  | 1.5  | 12.5 | 7.0  | 2.4  | 17.8 | 4.5  | 9.4  |  |  |  |
| 制定、完成作业计划 | 7.9  | 7.8  | 10.1 | 6.3  | 5.6  | 6.3  | 6.9  | 8.6  | 2.7  | 7.5  | 10.5 | 9.0  | 13.2 | 11.0 | 3.1  |  |  |  |
| 安排领导计划    | 1.1  | 0.9  | 1.5  | 1.0  | —    | 1.4  | 1.2  | 1.5  | 1.5  | —    | 0.6  | 0.5  | 1.4  | 0.3  | —    |  |  |  |
| 增进与顾客的关系  | 5.8  | 4.5  | 2.0  | 10.8 | 6.9  | 3.5  | 1.6  | 0.4  | 9.7  | —    | 9.3  | 8.4  | 5.5  | 12.3 | 15.6 |  |  |  |
| 其他        | 4.2  | 4.8  | 4.2  | 3.4  | 6.9  | 6.0  | 6.5  | 5.8  | 5.7  | 10.0 | 1.4  | 2.4  | 0.9  | 0.3  | 3.1  |  |  |  |

表 1—3 行业种类、职务类教育培训的目的 (单位:企业数)

| 目的        | 全产业  |     |     |         |     |     |      |       |         |      | 制造业 |     |         |       |         |      |     |     |         |       | 非制造业    |      |     |     |         |       |         |      |  |  |
|-----------|------|-----|-----|---------|-----|-----|------|-------|---------|------|-----|-----|---------|-------|---------|------|-----|-----|---------|-------|---------|------|-----|-----|---------|-------|---------|------|--|--|
|           | 管理人员 |     |     | 监 管 人 员 |     |     | 一般职工 |       |         | 一般职工 |     |     | 监 管 人 员 |       |         | 一般职工 |     |     | 监 管 人 员 |       |         | 一般职工 |     |     | 监 管 人 员 |       |         | 一般职工 |  |  |
|           | 高 级  | 中 级 | 初 级 | 高 级     | 中 级 | 初 级 | 业务骨干 | 新 员 工 | 女 工 职 工 | 高 级  | 中 级 | 初 级 | 业务骨干    | 新 员 工 | 女 工 职 工 | 高 级  | 中 级 | 初 级 | 业务骨干    | 新 员 工 | 女 工 职 工 | 高 级  | 中 级 | 初 级 | 业务骨干    | 新 员 工 | 女 工 职 工 |      |  |  |
| 能力开发、提高知识 | 77   | 82  | 79  | 70      | 85  | 63  | 48   | 55    | 57      | 54   | 46  | 59  | 37      | 30    | 22      | 25   | 25  | 24  | 26      | 26    | 18      | 24   | 25  | 25  | 24      | 26    | 18      |      |  |  |
| 领导艺术的提高   | 54   | 66  | 67  | 65      | 11  | 1   | 8    | 26    | 35      | 36   | 48  | 11  | 1       | 8     | 28      | 31   | 31  | 17  | —       | —     | —       | —    | —   | —   | —       | —     | —       |      |  |  |
| 管理能力的提高   | 85   | 93  | 96  | 73      | 42  | 14  | 7    | 57    | 53      | 54   | 46  | 32  | 9       | 4     | 28      | 40   | 42  | 27  | 10      | 5     | 3       | 27   | 15  | 17  | 15      | 21    | 38      |      |  |  |
| 提高思想道德水平  | 16   | 22  | 28  | 24      | 46  | 92  | 79   | 7     | 17      | 11   | 9   | 25  | 54      | 52    | 9       | 15   | 17  | 15  | 21      | 38    | 27      | 15   | 17  | 15  | 21      | 38    | 27      |      |  |  |
| 改善人际关系    | 20   | 18  | 18  | 29      | 39  | 62  | 51   | 16    | 13      | 11   | 16  | 21  | 42      | 40    | 4       | 5    | 7   | 13  | 18      | 20    | 11      | 13   | 7   | 8   | 15      | 12    | 7       |      |  |  |
| 提高作业安全度   | 2    | 9   | 8   | 19      | 26  | 32  | 14   | —     | 2       | 1    | 11  | 11  | 20      | 7     | 2       | 7    | 7   | 8   | 15      | 12    | 7       | 8    | 7   | 8   | 15      | 12    | 7       |      |  |  |
| 制定、完成作业计划 | 32   | 31  | 30  | 28      | 39  | 11  | 9    | 17    | 16      | 15   | 13  | 20  | 2       | 2     | 15      | 15   | 15  | 15  | 19      | 9     | 7       | 15   | 15  | 15  | 19      | 9     | 7       |      |  |  |
| 安排领导计划    | 7    | 8   | 7   | 2       | 3   | —   | —    | 6     | 6       | 7    | 2   | —   | —       | —     | 1       | 2    | —   | —   | 3       | —     | —       | —    | —   | —   | 3       | —     | —       |      |  |  |
| 增进与顾客的关系  | 9    | 12  | 10  | 12      | 27  | 31  | 32   | 2     | 6       | 5    | 5   | 14  | 7       | 10    | 7       | 6    | 5   | 7   | 13      | 24    | 22      | 7    | 6   | 5   | 7       | 13    | 24      | 22   |  |  |
| 其他        | 18   | 12  | 10  | 2       | 11  | 35  | 9    | 18    | 12      | 10   | 2   | 11  | 24      | 6     | —       | —    | —   | —   | —       | —     | —       | —    | —   | —   | —       | —     | —       | —    |  |  |

表 1—4

行业种类、职务类教育培训的目的

(单位:企业数)

(日本全产业)

| 目的        | 事务部门 |    |    |      |     |     | 技术部门 |    |    |      |     |     | 营业部门 |    |    |      |     |     |    |    |    |
|-----------|------|----|----|------|-----|-----|------|----|----|------|-----|-----|------|----|----|------|-----|-----|----|----|----|
|           | 管理人员 |    |    | 一般职工 |     |     | 管理人员 |    |    | 一般职工 |     |     | 管理人员 |    |    | 一般职工 |     |     |    |    |    |
|           | 高级   | 中级 | 初级 | 业务骨干 | 新员工 | 女职工 | 高级   | 中级 | 初级 | 业务骨干 | 新员工 | 女职工 | 高级   | 中级 | 初级 | 业务骨干 | 新员工 | 女职工 |    |    |    |
| 能力开发、提高知识 | 29   | 31 | 29 | 24   | 34  | 27  | 22   | 23 | 26 | 26   | 18  | 22  | 18   | 12 | 25 | 26   | 24  | 26  | 29 | 18 | 14 |
| 领导艺术的提高   | 22   | 25 | 29 | 28   | 4   | —   | 3    | 15 | 19 | 15   | 20  | 2   | —    | 2  | 17 | 22   | 23  | 17  | 5  | 1  | 3  |
| 管理能力的提高   | 33   | 34 | 37 | 26   | 16  | 6   | 3    | 25 | 27 | 27   | 22  | 13  | 4    | 2  | 27 | 30   | 32  | 19  | 13 | 3  | 2  |
| 提高思想道德水平  | 6    | 7  | 11 | 7    | 16  | 35  | 37   | 4  | 5  | 7    | 7   | 17  | 26   | 21 | 6  | 9    | 10  | 10  | 13 | 25 | 21 |
| 改善人际关系    | 10   | 7  | 9  | 15   | 16  | 21  | 22   | 5  | 5  | 4    | 8   | 12  | 21   | 14 | 5  | 7    | 5   | 8   | 11 | 19 | 15 |
| 提高作业安全度   | —    | 3  | 3  | 3    | 6   | 8   | 2    | 2  | 5  | 4    | 15  | 15  | 20   | 8  | —  | 1    | 1   | 1   | 5  | 8  | 4  |
| 制定、完成作业计划 | 12   | 12 | 11 | 9    | 14  | 5   | 4    | 11 | 12 | 12   | 14  | 15  | 3    | 2  | 9  | 7    | 7   | 5   | 10 | 4  | 3  |
| 安排领导计划    | 2    | 3  | 2  | —    | 1   | —   | —    | 3  | 3  | 3    | —   | 1   | —    | —  | 2  | 2    | 2   | —   | 1  | —  | —  |
| 增进与顾客的关系  | 1    | 1  | 1  | 2    | 7   | 11  | 16   | 1  | 2  | 1    | 2   | 2   | 3    | 3  | 7  | 10   | 8   | 8   | 18 | 13 | 3  |
| 其他        | 6    | 5  | 4  | —    | 5   | 16  | 5    | 6  | 4  | 4    | —   | 4   | 9    | 2  | 6  | 3    | 2   | 1   | 2  | 8  | 2  |





表 1—5 部门类、职务类教育培训目的比率(全产业) (单位: %)

| 目 的       | 事务部门 |      |      |       |      |      |      |      |       |      | 技术部门    |      |      |       |      |      |       |      |       |      | 营业部门 |      |         |       |      |
|-----------|------|------|------|-------|------|------|------|------|-------|------|---------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|------|---------|-------|------|
|           | 管理人员 |      |      |       |      | 一般职工 |      |      |       |      | 监 管 人 员 |      | 管理人员 |       |      |      |       | 一般职工 |       |      |      |      | 监 管 人 员 |       |      |
|           | 高 级  | 中 级  | 初 级  | 业务 骨干 | 女 职工 | 高 级  | 中 级  | 初 级  | 业务 骨干 | 女 职工 | 高 级     | 中 级  | 初 级  | 业务 骨干 | 女 职工 | 高 级  | 中 级   | 初 级  | 业务 骨干 | 女 职工 | 高 级  | 中 级  | 初 级     | 业务 骨干 | 女 职工 |
|           | 100  | 100  | 100  | 100   | 100  | 100  | 100  | 100  | 100   | 100  | 100     | 100  | 100  | 100   | 100  | 100  | 100   | 100  | 100   | 100  | 100  | 100  | 100     | 100   | 100  |
| 能力开发、提高知识 | 24.0 | 24.2 | 21.3 | 21.1  | 28.6 | 21.0 | 19.3 | 24.2 | 24.1  | 25.2 | 17.0    | 21.4 | 17.3 | 18.2  | 24.0 | 22.1 | 127.4 | 27.1 | 18.2  | 18.2 | 24.0 | 22.1 | 127.4   | 27.1  | 18.2 |
| 领导艺术的提高   | 18.2 | 19.5 | 21.3 | 24.6  | 3.4  | —    | 2.6  | 15.8 | 17.6  | 14.6 | 18.9    | 1.9  | —    | 3.0   | 16.3 | 18.8 | 20.2  | 17.9 | 4.7   | 1.0  | 3.9  | —    | —       | —     | —    |
| 管理能力的提高   | 27.3 | 26.6 | 27.2 | 22.8  | 13.4 | 4.7  | 2.6  | 26.3 | 25.0  | 26.2 | 20.8    | 12.6 | 3.8  | 3.0   | 26.0 | 25.6 | 28.1  | 20.0 | 12.1  | 3.0  | 2.6  | —    | —       | —     | —    |
| 提高思想道德水平  | 5.0  | 5.5  | 8.1  | 6.1   | 13.4 | 27.2 | 32.5 | 4.2  | 4.6   | 6.8  | 6.6     | 16.5 | 25.0 | 31.8  | 5.8  | 7.7  | 8.8   | 10.5 | 12.1  | 25.3 | 27.3 | —    | —       | —     | —    |
| 改善人际关系    | 8.3  | 5.5  | 6.6  | 13.2  | 13.4 | 16.2 | 19.3 | 5.3  | 4.6   | 3.9  | 7.5     | 11.7 | 20.2 | 21.2  | 4.8  | 6.0  | 4.4   | 8.4  | 10.3  | 19.2 | 19.5 | —    | —       | —     | —    |
| 提高作业安全度   | —    | 2.3  | 2.2  | 2.6   | 5.0  | 6.2  | 1.8  | 2.1  | 4.6   | 3.9  | 4.2     | 14.6 | 19.2 | 12.1  | —    | 0.9  | 0.9   | 1.1  | 4.7   | 8.1  | 5.2  | —    | —       | —     | —    |
| 制定、完成作业计划 | 10.0 | 9.4  | 8.1  | 7.9   | 11.8 | 3.9  | 3.5  | 11.6 | 11.1  | 11.7 | 13.2    | 14.6 | 2.9  | 3.0   | 8.7  | 6.0  | 6.1   | 5.3  | 9.3   | 4.0  | 3.9  | —    | —       | —     | —    |
| 安排领导计划    | 1.7  | 2.3  | 1.5  | —     | 0.8  | —    | 3.2  | 2.8  | 2.9   | —    | 1.0     | —    | —    | —     | 1.9  | 1.7  | 1.8   | —    | 0.9   | —    | —    | —    | —       | —     | —    |
| 增进与顾客的关系  | 0.8  | 0.8  | 0.7  | 1.8   | 5.9  | 8.5  | 14.0 | 1.1  | 1.9   | 1.0  | 1.9     | 1.9  | 2.9  | 4.5   | 6.7  | 8.5  | 7.0   | 8.4  | 16.8  | 13.1 | 16.9 | —    | —       | —     | —    |
| 其他        | 5.0  | 3.9  | 2.9  | —     | 4.2  | 12.4 | 4.4  | 6.3  | 3.7   | 3.9  | —       | 3.9  | 8.7  | 3.0   | 5.8  | 2.6  | 1.8   | 1.1  | 1.9   | 8.1  | 2.6  | —    | —       | —     | —    |

表 1—6 行业种类、部门类教育培训技法利用情况一览表

| 教育培训技法      | 全产业 |     |     |     |    |     | 制造业 |    |    | 非制造业 |     |     | 全体 |    |    |
|-------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|----|----|------|-----|-----|----|----|----|
|             | 计   | 事务  | 技术  | 营业  | 全体 | 计   | 事务  | 技术 | 营业 | 全体   | 计   | 事务  |    | 技术 | 营业 |
|             |     |     |     |     |    |     |     |    |    |      |     |     |    |    |    |
| 讲座、讲演       | 573 | 218 | 152 | 180 | 23 | 326 | 115 | 98 | 98 | 15   | 247 | 103 | 54 | 82 | 8  |
| 讨论          | 433 | 168 | 116 | 142 | 7  | 240 | 89  | 78 | 70 | 3    | 193 | 79  | 38 | 72 | 4  |
| 实习          | 239 | 74  | 85  | 75  | 5  | 127 | 42  | 43 | 40 | 2    | 112 | 32  | 42 | 35 | 3  |
| 案例学习        | 192 | 63  | 66  | 62  | 1  | 142 | 42  | 53 | 46 | 1    | 50  | 21  | 13 | 16 | —  |
| 独立裁决法       | —   | —   | —   | —   | —  | —   | —   | —  | —  | —    | —   | —   | —  | —  | —  |
| KJ法         | 103 | 41  | 28  | 32  | 2  | 61  | 22  | 19 | 19 | 1    | 42  | 19  | 9  | 13 | 1  |
| 角色转换表演法     | 19  | 5   | 4   | 10  | —  | 2   | —   | —  | 2  | —    | 17  | 5   | 4  | 8  | —  |
| 无限制自由讨论     | 61  | 23  | 18  | 20  | —  | 38  | 13  | 11 | 14 | —    | 23  | 10  | 7  | 6  | —  |
| 商业模拟游戏法     | 21  | 9   | 5   | 7   | —  | 17  | 7   | 5  | 5  | —    | 4   | 2   | —  | 2  | —  |
| 感受性训练       | 19  | 4   | 10  | 5   | —  | 9   | 4   | 3  | 2  | —    | 10  | —   | 7  | 3  | —  |
| 封闭式训练       | 16  | 8   | 4   | 4   | —  | 15  | 7   | 4  | 4  | —    | 1   | 1   | —  | —  | —  |
| 职场培训        | 123 | 37  | 32  | 47  | 7  | 72  | 24  | 21 | 24 | 3    | 51  | 13  | 11 | 23 | 4  |
| 工作报告、做作业、读书 | 158 | 54  | 49  | 50  | 5  | 84  | 27  | 28 | 27 | 2    | 74  | 27  | 21 | 23 | 3  |
| 利用视听器材      | 91  | 34  | 23  | 29  | 5  | 46  | 15  | 16 | 13 | 2    | 45  | 19  | 7  | 16 | 3  |
| 通信教育        | 47  | 19  | 11  | 9   | 8  | 33  | 10  | 10 | 7  | 6    | 14  | 9   | 1  | 2  | 2  |
| 座禅、行军等      | 49  | 16  | 7   | 24  | 2  | 19  | 3   | 5  | 10 | 1    | 30  | 13  | 2  | 14 | 1  |
| 其他          | 49  | 16  | 20  | 10  | 3  | 37  | 11  | 16 | 7  | 3    | 12  | 5   | 4  | 3  | —  |

表 1—7 行业种类、部门类教育培训技法利用率 (单位:%)

| 教育培训技法      | 全产业  |      |      |      |      |      | 制造业  |      |      |      |      |      | 非制造业 |      |      |  |  |  |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--|--|
|             | 计    | 事务   | 技术   | 营业   | 全体   | 计    | 事务   | 技术   | 营业   | 全体   | 计    | 事务   | 技术   | 营业   | 全体   |  |  |  |
|             | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |  |  |  |
| 计           | 26.1 | 27.1 | 24.1 | 25.5 | 33.8 | 25.7 | 26.7 | 23.9 | 25.3 | 38.5 | 26.7 | 28.8 | 24.5 | 25.8 | 27.6 |  |  |  |
| 讲座、讲演       | 19.7 | 21.3 | 18.4 | 20.1 | 10.3 | 18.9 | 20.6 | 19.0 | 18.0 | 7.7  | 20.9 | 22.1 | 17.3 | 22.6 | 13.8 |  |  |  |
| 讨论          | 10.9 | 9.4  | 13.5 | 10.6 | 7.4  | 10.0 | 9.7  | 10.5 | 10.3 | 5.1  | 12.1 | 9.0  | 19.1 | 11.0 | 10.3 |  |  |  |
| 实习          | 8.8  | 8.0  | 10.5 | 8.8  | 1.5  | 11.2 | 9.7  | 12.9 | 11.9 | 2.6  | 5.4  | 5.9  | 5.9  | 5.0  | —    |  |  |  |
| 案例学习        | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    |  |  |  |
| 独立裁决法       | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    |  |  |  |
| KJ法         | 4.7  | 5.2  | 4.4  | 4.5  | 2.9  | 4.8  | 5.1  | 4.6  | 4.9  | 2.6  | 4.5  | 5.3  | 4.1  | 4.1  | 3.4  |  |  |  |
| 角色转换表演法     | 0.9  | 0.6  | 0.6  | 1.4  | —    | 0.2  | —    | —    | 0.5  | —    | 1.8  | 1.4  | 1.8  | 2.5  | —    |  |  |  |
| 无限制自由讨论     | 2.8  | 2.9  | 2.9  | 2.8  | —    | 3.0  | 3.0  | 2.7  | 3.6  | —    | 2.5  | 2.8  | 3.2  | 1.9  | —    |  |  |  |
| 商业模式游戏法     | 1.0  | 1.1  | 0.8  | 1.0  | —    | 1.3  | 1.6  | 1.2  | 1.3  | —    | 0.4  | 0.6  | —    | 0.6  | —    |  |  |  |
| 感受性训练       | 0.9  | 0.5  | 1.6  | 0.7  | —    | 0.7  | 0.9  | 0.7  | 0.5  | —    | 1.1  | —    | 3.2  | 0.9  | —    |  |  |  |
| 封闭式训练       | 0.7  | 1.0  | 0.6  | 0.6  | —    | 1.2  | 1.6  | 1.0  | 1.0  | —    | 0.1  | 0.3  | —    | —    | —    |  |  |  |
| 职场培训        | 5.6  | 4.7  | 5.1  | 6.7  | 10.3 | 5.7  | 5.6  | 5.1  | 6.2  | 7.7  | 5.5  | 3.6  | 5.0  | 7.2  | 13.8 |  |  |  |
| 工作报告、做作业、读书 | 7.2  | 6.8  | 7.8  | 7.1  | 7.4  | 6.6  | 6.3  | 6.8  | 7.0  | 5.1  | 8.0  | 7.5  | 9.5  | 7.2  | 10.3 |  |  |  |
| 利用视听器材      | 4.1  | 4.3  | 3.7  | 4.1  | 7.4  | 3.6  | 3.5  | 3.9  | 3.4  | 5.1  | 4.9  | 5.3  | 3.2  | 5.0  | 10.3 |  |  |  |
| 通信教育        | 2.1  | 2.4  | 1.7  | 1.3  | 11.8 | 2.6  | 2.3  | 2.4  | 1.8  | 15.4 | 1.5  | 2.5  | 0.5  | 0.6  | 6.9  |  |  |  |
| 座禅、行军等      | 2.2  | 2.0  | 1.1  | 3.4  | 2.9  | 1.5  | 0.7  | 1.2  | 2.6  | 2.6  | 3.2  | 3.6  | 0.9  | 4.4  | 3.4  |  |  |  |
| 其他          | 2.2  | 2.0  | 3.2  | 1.4  | 4.4  | 2.9  | 2.6  | 4.0  | 1.8  | 7.7  | 1.3  | 1.4  | 1.8  | 0.9  | —    |  |  |  |