



劳工培训策略论坛总结报告

日期: 2005年6月21日

地点: 爱迪达所罗门国际采购有限公司广州代表处

参加人员: 来自香港和中国大陆民间组织成员 (若需要参加人员的名细, 请直接联系爱迪达)

第一部分: 自由讨论汇总

1. 爱迪达进行劳工培训的目的?

我们希望表达两个目的: 第一, 劳工培训能提高劳工的自我保护意识及能力, 实现工厂管理的可持续改善, 降低劳工流动率, 增进劳工与管理层沟通; 第二, 劳工培训能配合目前公司进行的生产变革 (精益生产) 的要求。

2. 品牌公司如何对大量劳工进行培训?

- 充分利用现有的资源: 利用工厂现有的培训体系, 如工厂的岗前培训, 厂规厂纪的培训体制进行我们所需要的培训。
- 增强与当地政府部门的沟通, 利用政府积极推动劳工的培训。如与广东省计划生育办公室合作进行艾滋病及传染病方面培训; 与广东省工会合作进行工会法培训; 与广东省政府合作进行工资支付条例培训。
- 与大学、培训机构、当地 NGO 及社团组织合作, 例如广东省妇联; 充分利用输出地政府部门的配合; 利用自发性组织, 如广东地区的同乡会。
- 工厂建立良好的沟通机制: 包括建立生活辅导机构, 建立舍监系统及劳工委员会(工会), 并对相关人员进行培训。

- 充分考虑劳工是培训的主体，改变他们只是被动听的状态，发挥劳工的积极参与作用，注重劳工的内生力，给劳工自主权，组织劳工兴趣小组，通过了解新生代劳工心声进行目的不同的培训。
- 结合媒体进行，如与广播电台合作每天固定时间播放故事讲座曾起到较好的效果。
- 通过劳工骨干的培训再将该培训传递给其它劳工，应注意骨干挑选。
- 充分利用同伴教育。在开展同伴教育时，应注意人员的选择，培养出一批有兴趣的人员而进行信息的传递，例如在柬埔寨开展劳工生殖健康培训曾使用同伴教育模式。
- 建立培训基金。设置一些指标让工厂自己申请，工厂可以根据自己的实际情况及特征进行筹划。

3. 对品牌公司进行劳工培训的具体建议:

- 帮助工厂建立培训机制以实现培训的持续性及行为守则实施的有效性，如每个月一个主题的培训或做好培训师的培训。
- 帮助工厂提升现有培训机制。
- 加强基层管理人员(班组长)的培训。
- 按培训内容及培训方式对规划中的培训进行分类。
- 利用劳工亲身经历进行的讲授及角色扮演会更加有效。
- 在对工厂进行培训的过程中应由品牌公司与工厂共同付费，双方共同进行课程设计及评估；单由工厂或单由品牌公司付费的培训都有其弊端。
- 准备培训资料的原则是利用劳工的语言，如用画册、漫画、小册子等浅显易懂的语言进行描述。
- 可以选择50个封闭性的问题进行劳工需求的调查，开放式的问题适用于面谈。
- 不能完全依赖工厂人员所进行的培训，尤其是劳动法部分。
- 品牌公司在培训过程中的作用应注重在打破培训者与被培训者间的障碍，帮助工厂建立培训机制。
- 各品牌公司之间加强交流，互相借鉴成功与失败的例子。

第二部分：分组讨论汇总

一、培训需求调查的方法、内容以及需求数据收集方式

- 培训需求调查应与培训目标紧密关联。
- 培训需求调查可以采用问卷及访谈方式（一对一或者焦点座谈会）。
- 问卷内容以封闭性问题为主，而访谈以开放式问题为主。
- 调查表格设计人员应该对劳工和工厂的背景状况有很好的了解，才能有针对性地设计问卷；访谈人员的性格特征及访谈技巧对调查结果有很大的影响力。
- 培训需求调查的方法应可以“复制”，但调查内容视培训目标需要调整。
- 培训需求调查问卷及劳工访谈应以中文进行。
- 劳工的培训需求可能与工厂的生产运作要求之间存在分歧，因此在制定培训目标时应在工厂经营的现实背景下出发。
- 有经验的第三方参与可以提高培训需求调查结果的可信性。
- 可以考虑组织劳工现场填写调查问卷，由调查组织人员进行实时互动，这样可以保证问卷的回收率和调查结果的准确性。

二、现有培训资料及培训方式方法的回顾

现有培训方法及培训模式有以下几种：

1、对管理人员的培训：

- 对生产守则的培训
- 管理技能的培训
- 内部沟通的培训
- 企业社会责任的培训
- 说服技巧的培训

特点及培训成功的要点：

- 1) 该培训是必须的。
- 2) 它可以提高管理人员对 CSR 的理解及意识。
- 3) 使管理人员了解 CSR、生产守则与企业可持续发展的关系。
- 4) 使管理人员愿意执行及配合实施生产守则。
- 5) 可以增强企业内部与劳工的沟通并了解沟通的重要性。

2、对劳工骨干的培训：

- 对职业安全委员会：基本知识、推广技巧、处理投诉的方法。

- 劳工代表小组: 基本劳动法规及其它相关法规介绍、沟通技巧、小组运作技巧。
- 兴趣小组
- 同伴教育

特点及培训成功的要点:

- 1) 对职业安全委员会的培训: 能解决一般的违法情况, 一般的个案可以处理, 能够起承上启下的作用并缓冲管理人员与劳工的矛盾, 劳工愿意向小组反映况。但范围狭窄且劳工处于被动状态。
- 2) 对劳工代表小组的培训: 可以解决以上范围狭窄的问题但该培训一定要得到管理层的配合, 需要品牌公司的关心与参与, 劳工代表与骨干的选拔要具有代表性。
- 3) 兴趣小组: 效果好。兴趣小组可以发挥劳工自己的潜能 (如举办摄影小组, 写作小组等) 并使劳工对工厂具有归属感和凝聚力。
- 4) 同伴教育: 通常专注于生活方面, 生殖健康, 艾滋病及生理知识等, 需要一定技术支持并且需不断跟进才能取得实效。

3、对一般劳工的培训:

- 劳动法培训
- 劳动争议处理
- 生产守则培训
- 全厂职业安全健康培训
- 生活技能及生理知识培训

特点及培训成功的要点:

- 1) 在讲劳动法及劳动争议时要侧重于它的实效性, 要讲要点。
- 2) 必须结合案例讲解。
- 3) 有时需大范围进行。
- 4) 全厂职安健的培训要根据不同工厂, 不同车间进行培训, 要有针对性。在职安健的培训方面可分以预防为主的培训及对工伤和职业病的处理方法的培训, 可以用问答及个案进行说明, 最好为参与式及启发式。
- 5) 生活技巧及生理知识培训, 要活泼、实用, 让劳工有兴趣参与, 要引起劳工的共鸣及互动的方式; 也可以以娱乐的方式进行, 如演出、劳工论坛、小品、猜谜、抢答等多元化的形式。

4、成功案例：广东地区工会与妇联组织的劳动法、安全法知识抢答赛。

5、培训成功的几点建议：

- 1) 进行培训时应由品牌公司牵头。
- 2) 且对劳工的培训及管理培训应相互告知对方的培训内容及面对面的沟通，才可使培训效果较好。
- 3) 培训应从管理层做起。
- 4) 应建立培训机制及长期培训计划。
- 5) 骨干培训中的骨干应由劳工选举出来。
- 6) 培训可以从艾滋病、沟通技巧等敏感度低的话题开始，但劳动法及职安健是必须培训的内容。
- 7) 培训可以由 NGO 来进行，但一定要有品牌公司的参与，尤其在需求评估及效果评估阶段。
- 8) 应提高品牌公司内各部门的协调和沟通。

三、其他考虑因素

品牌公司应对政府的资源很敏感，在掌握信息方面要做得更好，从而更好地利用这些资源。

1、为什么要与国际 NGO 合作？

- 1) 有先进的工作方法及丰富的经验，也比较规范，如同伴教育。
- 2) 有丰富的专业技能。
- 3) 有能力向美国政府、联合国等申请资金协助。
- 4) 可以帮助国内机构提高项目设计实施及项目管理能力。例如，如何合理制作计划书及制定预算。
- 5) 在某些方面可作“倡导者”，引起政府的关注。

2、为什么要与国内 NGO 合作？

国内 NGO 较独立，在合作的过程中追求中立的自我价值。

3、培训的跟进及培训效果评估

反对“为培训而培训”，认为只有展示出效果，才可能持续地进行培训。建议如下：

- 1) 由各方共同设计培训，包括具体的评估指标。
- 2) 由独立的第三方进行评估。
- 3) 使用“参与式评估”的方法。

4、各方的角色

1) 品牌公司

- 不可替代的协调人，主要指对工厂施加压力，使其打开大门。
- 出资人
- 主题确定者
- 策划者

2) NGO

- 培训提供者，包括协调、根据需求调查设计培训、计划、实施、评估、筹资、倡导。

3) 工厂

- 不可替代的协调人，主要指工厂必须打开大门。
- 平等的合作伙伴。
- 参与者，主要指主题的确定及评估指标的制定。
- 持续性，主要指只有工厂感兴趣，培训才可以继续进行。

4) 劳工

- 受培训者
- 参与者，主要指参与培训评估
- 培训的种子和培训效果的传播者。

第三部分：adidas 下一步行动---制定策略

在 2005 年 6 月 21 日劳工培训策略论坛结束后，adidas 社会与环境事务部亚洲区会议于 6 月 28 至 30 日在广州召开。在会议中，亚洲区团队成员分组讨论劳工及工厂管理层培训需求。我们与所有团队成员分享了本报告中提到的意见与建议，并汇总了团队的讨论结果。

经过此次论坛及 adidas 内部会议之后，我们认为在 adidas 中国供应链中设计和实施一个全面性的劳工培训策略仍然存在严重的障碍，更遑论针对整个亚洲供应链。这些障碍在论坛中已经提出，而且无法在短期内得到解决，例如：

- 数量巨大的工厂劳工需要培训，而品牌公司的资源和技能相对有限。
- 缺少有资质的培训机构以及本地 NGO 不足。
- 未正式调查劳工培训需求和兴趣。
- 现有培训资料没有整合。

然而，在我们制定本部门 2006/2007 年度项目规划时我们会再次考虑本报告中提到的众多出色的建议。在此总结我们的行动计划：

1. 联系其它品牌公司。这些品牌公司也向 adidas 的供应商发给订单，并且也认为需要针对劳工培训采取更全面的手段。（注释：劳工培训项目需要众多的大品牌公司和他们的主力供应商的合作。）
2. 选择两个国家做试点：中国及东南亚地区某一国家。
3. 选择有项目管理专长并与当地 NGO、服务供应商和国际机构有紧密联系的国际 NGO。
4. 国际 NGO 的任务或作用是起草和执行项目建议书。其内容包括：
 - 比较和分析现有劳工需求调查资料及其它数据。这需要与本地 NGO、政府机构、外来工服务机构、妇女联合会组织、当地大学/研究所等组织合作。
 - 进一步开展需求调查，收集任何遗漏的信息。
 - 与品牌公司和工厂管理层协商公司运作需求及公司的目标和业务战略。
 - 编写数据库，列出所有培训机构，包括本地 NGO、培训顾问、服务供应商、政府培训项目、国际机构或项目、本地学术机构和教师。
 - 审阅现有培训资料并与培训小组共同进行必要地修改。管理选定的劳工小组试培训。
 - 联络工厂和培训机构，协助确定培训时间表和培训方案。
 - 设立管理委员会来决定应优先考虑的培训课题、首批培训对象及其地理分布、培训的频率、监控与评估方法、报告框架等事宜。

- 确定资金来源。品牌公司负责国际 NGO 的项目管理费。除工厂外，培训费用由谁承担？
- 处理与公众、私人团体及 NGO 的关系。

我们期待收到你们对本报告的意见，尤其是关于上述下一步行动部分。

附件

劳工培训策略论坛议程
2005年6月21日

地点： 爱迪达所罗门国际采购有限公司广州代表处
广州市东山区先烈路45-77号东山广场12楼
联系人： Johnson Gong, +86 1350 1509 203

9:30am 与会人员自我介绍

10:00am 爱迪达所罗门介绍会议目的和讨论发言的规则
征询对议程的意见或补充

10:30am 对关键问题进行讨论，包括：

- 培训对象数量大
- 品牌公司的资源和技能相对有限
- 缺少有资质的培训机构
- 本地 NGO 不足
- 未正式调查劳工培训需求和兴趣
- 现有培训资料没有整合

11:45am 探讨下午分组讨论安排事宜

12:00pm 午餐

1:30pm 分组讨论——三个小组

2:30pm 各小组汇总发言

3:30pm 小组讨论：提问与解答部分

评价会议流程：这类会议的作用如何？

会议总结

4:30pm 结束