

职业化，即职场行为与操守规范。它是企业与员工、员工与员工之间必须遵守的道德与行为准则，是企业员工应该具备的基本素质。煤炭企业员工的职业化，就是煤炭企业员工要具备适应煤炭开采特殊行业要求的职业行为和职业操守，也是矿工规避风险、消除隐患、实现安全的能力要求。

# 职业行为养成

ZHI YE XING WEI YANG CHENG

主编 王树春

煤炭工业出版社

煤炭企业转型期文化管理实操

# 职业行为养成

王树春 主编

煤炭工业出版社

·北京·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

职业行为养成 / 王树春主编. -- 北京: 煤炭工业出版社, 2011

(煤炭企业转型期文化管理实操)

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3785 - 7

I. ①职… II. ①王… III. ①煤炭工业 - 工业企业管理 - 职业道德 - 唐山市 IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 263351 号

煤炭工业出版社 出版  
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址: [www.cciph.com.cn](http://www.cciph.com.cn)

唐山丰电印务有限公司 印刷

新华书店北京发行所 发行

\*

开本 787mm × 960mm<sup>1</sup>/<sub>16</sub> 印张 125<sup>1</sup>/<sub>4</sub>

字数 1734 千字 印数 1—3 000

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

社内编号 6595 定价 300.00 元

(共十册)

---

**版权所有 违者必究**

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

# 《煤炭企业转型期文化管理实操》编委会

编委会主任 张文学 殷作如  
编委会副主任 苗久合 张志富  
编委会委员 李 国 张雨良 杨忠东 王树春  
郑顺喜 高启新 安建华 汤守会  
王和贤 张守诚 李满起 李 军  
焦建国 周立冰 周玉君 王幸斌

## 本书编委会

主 编 王树春  
副主编 刘宏军 朱宏江 冯征国  
执行主编 冯征国  
编 委 王 勇 王占义 曹英军 刘建国  
戚兆勇 张 东 王小明 彭国柱  
张春龙 刘 伟 郭 臣

# 跨入文化管理新境界

## (代序)

重视文化建设是企业长寿、基业长青之道。开滦集团,诞生于中国近代“洋务运动”,跨越三个世纪而长盛不衰、历久弥新,其厚重的企业文化是这个企业恒久发展的宝贵动力源。在新的历史时期,面对多变的市场竞争环境,我们既要珍视一百多年积累下来的文化资源,又要树立开放的大文化观,对自身文化加以严格审视,传承其文化精髓,革除其病态基因,不断构建满足企业转型发展、科学发展、持续发展的新型企业文化,使传统企业文化在历史中传承,在现实中扬弃,在开拓中创新,在发展中升华,努力把我們拥有的文化优势转化为竞争优势、效益优势和发展优势。

当前,开滦集团正站在一个新的历史起点上。全面推进企业发展战略,打造主业突出、结构合理、多元经营的国际一流、国内领先的现代化大型企业集团,实现“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的宏图伟业是新时期开滦人所肩负的历史使命。战略的成功实现需要执行原动力,这个执行原动力来自企业文化。如果我们把企业战略比作一列前行的火车,企业文化就是这列火车的引擎,是驱动思想变革、理念提升、习惯转变、管理创新、产业升级等诸多战略支撑要素的根本动力。在市场经济环境下,企业文化建设的核心任务就是要提升企业的战略执行力。

在由内向外、由封闭到开放、由熟悉到不熟悉、由低风险到高风险的转型发展和战略实施过程中,文化的碰撞和价值理念的冲

突在所难免。基于对转型过程中的文化冲突问题、企业扩张中的文化融合问题、战略发展中的文化支持问题的认识和把握,我们明确了企业文化创新和重塑的方向:由管理控制型文化向开放融入型文化转变;由基因驱动型文化向战略主导型文化转变;由企业文化建设向企业文化管理、实施经济文化一体化战略转变。

企业文化是以文化塑造人的过程。企业发展需要以经营者的文化理念为指导,但经营者的价值追求只有变成全体员工的共同追求,才能真正形成推动企业发展的强大力量。企业文化建设的根基和实践主体是全体员工,只有把经营管理者的亲自倡导、身体力行,与广大员工的生产实践紧密结合起来、统一起来,企业文化才能落地生根。由此也确定了企业文化建设的重点:以新的战略为导向,构建推动转型发展的企业文化执行系统;通过构筑共同愿景,增强目标愿景的感召力;重塑企业价值观,发挥价值理念的导向力;打造开滦金字招牌,强化百年品牌的传播力;整合企业行为文化,提高企业文化的执行力。通过重塑企业文化,让弱势文化变强大,让零散文化变系统,让病态文化变健康,让先进文化变卓越,使企业文化更好地引领战略、服务战略、支撑战略。

现有的物质资源总会枯竭,唯有生生不息的文化使企业拥有不竭动力。开滦集团在历史品格与时代感悟相融合之时,确定了企业新时期的价值取向:开放的胸怀,报国的责任,包容的品质,创新的激情,争先的气魄和特别能战斗的伟大精神。这些优秀的文化基因,不仅是开滦集团过去战胜各种困难、创造伟大业绩的精神支柱,也必将成为开滦集团做大做强、再铸辉煌,永远走在时代前列的强大文化驱动力。

企业文化理论和实践是开放、动态的创新过程,永远是一个生

成、发展的概念。在继承与创新中所形成的以战略驱动、开放融入、经济文化一体化为特征的新时期开滦集团文化,必将引领和推动百年开滦基业长青,在科学发展的历史舞台上绽放出更加绚丽的光芒!

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张文学' (Zhang Wenxue). The characters are fluid and stylized, with the first character '张' being particularly prominent.

2010年10月

# 前 言

达尔文说过,最有价值的知识,是关于方法的知识。要想成功,不但要吃苦耐劳、意志坚定,还要学习和掌握成功的方法,于企业而言更是如此。当前,开滦在实施新的战略中,管理者和员工职业素质问题,显得越来越重要,而员工素质的提升源自于长期的养成和训练。近年来,开滦范各庄矿业分公司(以下简称范矿公司)立足自身发展实际,着眼打造适应企业又好又快发展,具有现代工业文明品格的员工团队,深入探索实践文化管理促企业发展之路,持之以恒、循序渐进地开展了员工职业行为养成训练,实施了与之相配套的职业化评价工程等。员工职业行为得以不断规范,职业素养得到迅速提升,现代工业文明品格初步形成,有力地促进了公司健康、稳定、快速发展,为在企业转型期强化队伍建设、升华文化管理境界积累了宝贵经验。

本书就范矿公司开展员工职业行为养成训练的基本思路、组织架构、运作模式等进行介绍和阐述,以飨读者。

编 者

2009年8月



# 目 次

<b>第一章 概述</b> .....	1
第一节 职业行为养成训练的内涵 .....	1
第二节 职业行为养成训练是现代管理理论在煤矿 管理中的实践 .....	4
第三节 源起图强自立的范矿公司 .....	7
<b>第二章 职业行为养成训练内容及标准</b> .....	12
第一节 训练内容 .....	12
第二节 训练标准 .....	17
第三节 范矿公司员工行为标准体系的构建 .....	21
<b>第三章 职业行为养成训练方法、路径</b> .....	61
第一节 岗位作业行为训练方法、路径 .....	61
第二节 职业基本行为养成训练方法、路径 .....	83
第三节 团队行为训练方法、路径 .....	95
第四节 推进员工职业行为养成训练工作应注意的 几个问题 .....	118
<b>第四章 职业行为养成概述</b> .....	122
第一节 职业行为养成重点 .....	122
第二节 职业行为养成方法 .....	127
第三节 职业行为养成应注意的问题 .....	133
<b>第五章 职业行为评价</b> .....	136

第一节	评价原则 .....	136
第二节	评价要素 .....	137
第三节	评价标准 .....	139
第四节	评价程序 .....	143
第五节	评价模式 .....	149
第六节	结果运用 .....	157
第七节	后续管理 .....	158
<b>第六章</b>	<b>职业行为养成训练的支撑体系 .....</b>	<b>160</b>
第一节	组织领导 .....	160
第二节	驱动运行 .....	161
第三节	考核管理 .....	162
第四节	薪酬激励 .....	164
第五节	成果转化 .....	167
<b>第七章</b>	<b>职业行为养成训练的成效 .....</b>	<b>169</b>
<b>附录</b>	<b>.....</b>	<b>174</b>
附录一	范矿公司选煤厂员工职业行为养成训练实例 .....	174
附录二	范矿公司综采三队员工职业行为养成训练 实例 .....	178
附录三	范矿公司机采科员工职业行为养成训练实例 .....	182
附录四	范矿公司开拓一区员工职业行为养成训练 实例 .....	185
附录五	范矿公司营运科员工职业行为养成训练实例 .....	190
参考文献	.....	195

# 第一章 概 述

对员工群体行为的塑造,是企业文化建设的重要组成部分,也是企业精神、企业价值观的反映。要把先进理念贯彻到经营活动的全过程,并落实到员工的行为中,既要注重教育引导和系统培训,又要重视实践中的训练和养成。只有这样,才能把倡导精神同完善行为有机统一起来,用行为培养来践行企业理念。

## 第一节 职业行为养成训练的内涵

### 一、职业行为

职业行为是人们对职业劳动的认识、评价、情感和态度等心理过程的行为反映。从形成意义上说,它是由人与职业环境、职业要求的相互关系决定的。

职业行为是职业人达成个人职业目的的前提和基础。良好的职业行为可以使从业者较好地适应职业环境,最大限度地满足职业要求,并以较高水准达成自己的职业目的。反之,就很难达到个人所设定的职业目的。

### 二、煤矿员工职业行为

矿工是典型的高危行业,这种行业特质决定了其职业行为的独特性。

#### 1. 矿工职业行为的高危性

作为直接改造和征服大自然的井下矿工,时刻受水、火、瓦斯、煤尘、顶板等五大灾害的威胁。这一高危性质,要求矿工必须具备比一般行业员工更强的安全意识和安全行为能力,员工对安全知识、技能

的渴求度较高。

#### 2. 矿工职业行为的高强度性

就当前水平而言,多数煤炭生产企业仍处于劳动密集型阶段,矿工从事的很多岗位或工作都需要付出很强的体力劳动和很大的体能消耗。矿工对技术装备水平提升、生产工艺改进和操作方法优化的需求度很高。

#### 3. 矿工职业行为的低认同性

受传统观念和习惯势力等影响,矿工的社会地位较低,公众对矿工价值的认同度偏低,多数矿工自我认知度不高,亟须思想意识、价值观念上的更新。

#### 4. 矿工职业行为的不确定性

受自然赋存条件和地质结构变化等客观条件的影响和制约,矿工日常生产作业的职业环境具有很强的不确定性。这就导致了矿工职业行为的不确定性,亟须增强矿工应对环境、条件变化的能力和技巧。

矿工职业行为的独特性,是实施职业行为养成训练的基础背景和基本遵循原则。

### 三、职业行为养成训练

训练,一般是指有意识地使受训者产生生理反应,从而改变受训者素质、能力的活动。和教育一样,训练是培养人、提高人、塑造人的一种手段。

职业行为养成训练主要是通过对职业行为理论知识相关内容的训练、指导和练习,使受训员工具有职业行为能力并从事一项职业的从业者,提升或掌握从事某种职业的能力的过程。

随着知识经济时代的到来,企业之间的竞争越来越多地表现为员工素质的竞争。只有具备高素质的员工团队,才能有强大的竞争力。员工的高素质,一方面取决于员工的学习能力,另一方面取决于企业的训练能力,而员工的学习能力是可以通过训练来获得和提升的。因此,企业的训练能力是提升自身竞争力不可或缺的重要因素。

#### 四、职业行为养成

我国著名作家、教育家叶圣陶曾说：“教育是什么，从简单的方面说，只需一句话，就是要养成良好的习惯”。著名科学家培根也曾讲：“习惯是一种顽强的、巨大的力量，它可以主宰人生”。可见习惯的养成对于人生的重要。

养成，是指培养而使之形成或成长。本质上，它是提升人的道德品质和形成行为习惯的一种教育。它也是全面提高被教育者的“知、情、意、行”等素质，最终使之养成自觉遵守社会道德和行为规范等良好的道德品质和行为习惯的过程。

对企业而言，职业行为养成就是通过教育、引导、熏陶及训练等手段，全面提高从业者的职业素养，最终使之养成良好的职业操守、职业道德、职业观念和职业行为习惯的过程。

#### 五、职业行为养成训练

本书中所要介绍的行为训练，是范矿公司提出并经过5年实践的职工职业行为养成训练。它是在范矿公司建立健全企业文化体系、全面深化企业文化建设大背景之下形成并发展的一种文化管理实践。

它的基本内涵是以现代管理理论为指导，结合矿山具体安全生产及员工队伍实际，着眼企业所倡导的文化理念内化于心、外显于行，通过开展一系列教育、引导、观摩和演练，对职工职业行为进行规范。通过训练将先进理念融入职工生产实践的每一个环节，促进职工养成良好的职业行为习惯，确立起适应企业大机器生产和又好又快发展的现代工业文明品格。

#### 六、职工职业化——职业行为养成训练的根本方向

职业化，即职场行为与操守规范。它是企业与员工、员工与员工之间必须遵守的道德与行为准则，是企业员工应该具备的基本素质。煤炭企业员工的职业化，就是煤炭企业员工要具备适应煤炭开采特殊行业要求的职业行为和职业操守，也是矿工规避风险、消除隐

患、实现安全的能力要求。

矿工身处特殊的作业环境,客观上要求必须具备符合煤矿开采这一特殊行业及职业要求的现代工业文明品格,具备适应煤炭开采特殊行业要求的职业行为和职业操守,即职业化素养。所谓“管理源于素质,素质源于训练”,任何先进的管理理念,任何优秀的管理模式和方法,任何完善的规则、程序和制度,其落脚点都是训练。矿工的这种现代工业文明品格和职业化素养,必须经过严格、持久的职业化训练才能获得。

## 第二节 职业行为养成训练是现代管理理论在煤矿管理中的实践

员工职业行为养成训练不是一项理论成果,而是一种管理实践。它与教育学、人本管理等现代管理理论有着密不可分的关系,职业行为养成训练是现代企业管理理论在煤矿管理中的实践。

### 一、教育学理论的生动体现

我国古代伟大的教育家孔子提出:“少成若天性,习惯成自然”。明清之际的王夫之也有“习子童蒙,圣功也”的论点,主张把养成教育作为儿童德育的有效途径,强调在孩童时代已经受了良好的教育,到青年的时候,自然可以减少许多问题。应该说,“养成训练”这一概念最早或者说更多运用于学校对学生的教育。而对于从事企业生产、业已形成固定行为习惯的煤矿员工还有没有进行养成训练的必要性?答案是肯定的。

#### 1. 企业即学校

企业的基本职责是为社会生产某类产品,这个产品一方面是指能满足人们需求的物品,另一方面是指为社会培养有用的人。任何一个企业都离不开“人”这个具有特殊内涵和作用的群体,特别是国有企业,更应重视对人的培养。严格地说,企业就是一座学校,这所

学校能为员工学习进步提供最好的教材——生产实践活动。不管员工们愿不愿意,每个人在其整个职业生涯中都在接受教育和训练。

## 2. 员工即学生

企业有企业的经营、管理和运营之道。这个“道”,从宏观讲,包含企业的文化体系、经营哲学、管理理念、行事原则;从微观讲,它包含企业日常生产、经营、安全管理的章法、指令、规定等。员工进入企业,企业便成为员工谋生、养家的场所,也成为员工展示个人才华、实现人生价值的舞台。对于员工而言,应尽快融入企业的大环境,特别是按照企业所倡导和执行的“道”去行事,遵循企业内部管理条款完成职业行为,否则,轻者受到企业之“道”的惩戒,重者就会失去这个“场所”和“舞台”。这就需要员工不断加强对企业管理之“道”的学习、掌握和执行。由于企业管理本身就是一个自我循环、不断发展的过程,管理之“道”时刻在更新变化之中,所以,能够适合企业发展的员工必然首先是一名优秀的学生。

## 二、文化管理理论的核心内容

文化管理,是以文“化”人的管理模式。通过对共同价值观的培育,在系统内部营造一种健康和谐的文化氛围,使全体成员的身心能够融入到系统中来,变被动管理为自我约束,在实现社会价值最大化的同时,也实现个人价值的最大化,最终实现人的全面发展。文化管理通过对企业文化的培育,来实现管理模式的提升,使员工形成共同的价值观和行为规范,它是企业管理的最高境界。

企业文化是价值理念与行为规范的有机统一,建设企业文化的最终目的是规范员工的行为举止。只有努力将企业的价值理念根植于员工的头脑,并落实在员工行为之中,企业文化才能体现“做”的原则和“实战”的特性,也才能真正落到实处。职业行为养成训练正是将文化理念体现于员工职业行为之中的有形载体,是企业文化建设向安全管理实践延伸的基础。它以规范员工职业行为为基本着眼点,一方面,强调坚持理念引导和心理调适为先导,遵循导引思想在前,授予方法在后,力求在员工充分认知养成训练重要意义的前提下,积极主动地参与到养成训练中来;另一方面,训练以确保员工生

命安全为根本目标,强调在科学严谨标准的基础上实施方法训练,很好地体现了以文“化”人这一文化管理的“灵魂”。

### 三、人本管理理论的应有之意

所谓人本管理,是在深刻认识人在社会经济活动中的作用的基础上,突出人在管理中的地位,实现以人为中心的管理。具体来说,主要包括如下3层含义:

(1)依靠人。强调人是社会经济活动的主体,是一切资源中最重要资源。归根结底,一切经济行为,都是由人来进行的。因此,必须树立依靠人的经营理念,通过全体成员的共同努力,去创造整个组织的辉煌业绩。

(2)开发人的潜能。强调管理的任务在于如何最大限度地调动人们的积极性,释放其潜藏的能量,让人们以极大的热情和创造力投身于事业之中。

(3)塑造高素质的员工队伍。强调每一个企业都应把培养和提高员工的整体素质,作为经常性的任务。尤其是在急剧变化的现代社会,组织中的每个人都必须不断学习,以适应环境的变化并重新塑造自己。提高员工素质,也就是提高企业的生命力。

范矿公司所提出的员工职业行为养成训练,发端于安全事故的频发。其初衷是通过训练和养成,提升员工规避风险的能力,减少职业伤害、保证生命安全。它是对过去“见物不见人”,或把人作为工具、手段的传统管理模式的一种颠覆,是煤矿安全管理由过去的以“物”、“事”为中心,向以“人”为中心转变的重要标志。强调要提升人的素质,塑造能够确保安全的本质安全型人,这本身就是人本管理在矿山管理中的一种实践。

### 四、精细管理理论的有形载体

精细管理是一种管理理念、一种管理文化。它以精、准、细、严为基本原则,强调:精就是要做精、求精,追求最佳、最优;准就是要准确、准时;细就是要把工作做细,管理做细,流程管细;严就是严格执行和落实,主要体现对管理制度和流程的执行与控制。



实施员工职业行为养成训练的基本前提是拥有一整套精细化的管理及考核标准。这是养成训练的方向,也是养成训练有的放矢并达到预期目的的保障。与此同时,员工职业行为养成训练基本作用点是使员工掌握精细化的执行标准,用标准来规范个人职业行为,进而提升和改造员工综合职业素养,促进其精细化行为模式和行为习惯的形成,最终达到加强企业内部控制,提升企业整体效益的目的。因此,精细管理理论的实施与实践,离不开职业行为养成训练的开展。扎实有效的养成训练是精细管理在企业管理实践中健康推进的有形载体。

### 第三节 源起图强自立的范矿公司

范矿公司经过 50 多年的发展,积淀了深厚的文化底蕴。迈入 21 世纪以来,范矿公司以科学发展观总揽企业改革发展全局,以发展战略为导向,以提升管理水平为目标,深入推进企业文化建设,着力探索企业文化理念“落地”与“深植”的有形载体,创造性地计划并实施了员工职业行为养成训练。

#### 一、企业发展的现实需要

范矿公司前身是开滦范各庄矿,始建于 1958 年 6 月,1964 年 10 月正式投产,系我国第一座自行勘探、设计、施工的大型现代化矿井,被誉为“新中国第一矿”。矿井原设计能力  $180 \times 10^4 \text{ t/a}$ ,后经改扩建达到  $400 \times 10^4 \text{ t/a}$ ,目前核定生产能力  $470 \times 10^4 \text{ t/a}$ ,在册员工 5872 人,矿井采掘机械化程度 100%。1984 年,引进德国先进设备,建成年入洗能力  $400 \times 10^4 \text{ t}$ ,堪称当时“远东最大”的选煤厂。范矿公司煤炭储量丰饶,煤种优良,肥煤富庶,是冶炼、焦化用煤之首选,素有“工业味精”之称。其井田位于开平煤田的东南翼,水文地质条件极为复杂,五大自然灾害俱全,煤炭开采较为困难。

近些年来,范矿公司依靠科技进步和提高劳动者素质,建设特级安全高效矿井的步伐不断加快,矿井开采技术、装备水平、创新创效能力和市场竞争能力不断增强,矿井安全高效水平持续提高,员工收