

企业职工行为规范

周东福 杨 政 汤树光 主编



北京经济学院出版社

企业职工行为规范

Qiyè Zhìgōng Xíngwéi Guīfān

周东福 杨 政 汤树光 主编

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京市延庆四海印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

850×1168毫米 32开本 13印张 349千字

1992年2月第1版 1992年2月第1版第1次印刷

印数:00 001—8000

ISBN7-5638-0307-6/F·181

定价:6.80元

《企业职工行为规范》编委会

主编：周东福 杨 政 汤树光
编委：周东福 杨 政 汤树光
陈 宏 鲁聘志 颜雪成
熊汉泉

不以规矩 不能成方圆

(代序)

唐文华

我们巴陵石油化工公司社会服务中心几位长期从事基层领导工作和专门工作的同志,在北京经济学院汤树光副教授、王守志副研究员的参与和指导下,以马克思主义行为科学理论为指南,结合现代管理学理论,总结本单位、本部门双文明建设的经验,集体写成了《企业职工行为规范》这本书。

该书分上、下两篇。上篇从理论上阐述企业职工行为应遵循的规律、原则及职工行为的管理方法;下篇从企业各岗位职工的行为实践中,摸索、总结出了一套实用性较强的专业行为规范——企业岗位行为规范,为特定的读者对象——企业职工提供了一套可供借鉴的、比较系统的、通俗易懂的行为规范教材。

近几年来,国内很多专家学者在马克思主义行为科学理论指导下,把行为科学和企业管理融为一体,进行了很多有益的探索和实践,给企业管理工作注入了新鲜血液,为企业管理工作更深层次的研究开拓了广阔的前景。该书的出版,正是这广阔前景中首先绽开的一朵小花。

马克思曾说:劳动创造了人。人,从诞生的那一刻起,便呈现出与动物的本质区别:有思想;懂得信息交流;为了生存学

会了劳动,并且在劳动中创造了生产工具和语言;为了繁衍生息不断地选择和开创新的更适合于生存的环境——无论是自然环境还是社会环境……而这一切,又都是“行为”的结果。没有行为,便没有世界。

但是,行为的效果又是色彩纷呈的。如在生产力极为低下、生产工具极为简单的原始社会,一个人可以用一根树枝掷中一只野兔而得以裹腹,但这“一个人”无论如何也降服不了一头猛兽。这样的“一个人”还有很多很多,他们饥肠辘辘眼巴巴地望着那头猛兽而不可及。然而,求生的本能使他们组织起来,采用绝不同于掷杀野兔的办法——围捕——捕杀了那头猛兽而得以饱餐。在他们组织在一起的过程中,他们必须确定进行“组织行为”的规范;在“捕杀行为”开始之前,他们还必须确定捕杀的办法——围捕,亦即围捕规范;在“分配行为”开始之前又要约定“分配行为”的办法,亦即分配规范……如此等等,都说明了这样一个事实:有规范的行为,其效果就好;无规范的行为,其效果就差;规范程度越高的行为,其效果就越好。

这就是说,不以规矩,不能成方圆。

行为科学研究的对象是十分广泛的。几位作者不愧为生活的有心人,他们从行为科学这门学科中修剪出一条新枝——企业职工行为——着手进行深入研究,并对其规范进行广泛的探讨,用朴素、直白的语言,比较全面、系统地表述了企业职工的行为规范。他们的工作是很有意义的。我相信,该书的出版,对提高企业的整体素质和现代化管理水平以及企业的“双文明”建设,必将起到积极的促进作用。

一九九一年十一月十五日于岳阳

上 篇

目 录

不以规矩 不能成方圆(代序) 唐文华

上 篇

第一章 企业职工行为规范概述	(1)
第一节 企业管理与职工行为规范.....	(2)
第二节 职工行为的基本特征和影响因素	(15)
第三节 职工行为规范的作用	(24)
第二章 职工行为的动因与规律	(29)
第一节 职工行为的动因	(30)
第二节 职工行为与“人的需要层次”理论	(37)
第三节 职工行为的激励	(44)
第四节 职工行为的调查方法	(58)
第三章 职工行为管理的方法	(62)
第一节 行为控制的方法	(62)
第二节 动机激励的方法	(71)
第三节 思想教育的方法	(81)
第四章 职工行为规范应遵循的原则	(89)
第一节 遵循四项基本原则的原则	(90)
第二节 遵循国家法律的原则.....	(104)
第三节 遵循社会公共生活准则的原则.....	(109)
第四节 遵循社会主义公德的原则.....	(112)
第五节 遵循职业道德的原则.....	(119)

下 篇

第五章 企业各工作岗位通用行为规范·····	(127)
第一节 通用行为规范的地位和作用·····	(127)
第二节 通用行为规范的内容·····	(132)
第六章 领导岗位行为规范·····	(146)
第一节 企业行政领导人行为规范·····	(147)
第二节 企业党组织负责人行为规范·····	(155)
第三节 企业群团组织负责人行为规范·····	(163)
第七章 生产管理岗位行为规范·····	(170)
第一节 生产调度人员行为规范·····	(171)
第二节 产品质量管理人员行为规范·····	(184)
第三节 安全生产管理人员行为规范·····	(194)
第八章 科技开发管理岗位行为规范·····	(202)
第一节 科技管理人员行为规范·····	(203)
第二节 工程建设管理人员行为规范·····	(223)
第九章 物资管理岗位行为规范·····	(230)
第一节 物资供应管理人员行为规范·····	(231)
第二节 产品销售管理人员行为规范·····	(239)
第十章 财务管理岗位行为规范·····	(249)
第一节 财务管理概述·····	(249)
第二节 固定资金管理人员行为规范·····	(252)
第三节 流动资金管理人员行为规范·····	(261)
第四节 专用基金管理人员行为规范·····	(275)
第十一章 劳动人事管理岗位行为规范·····	(281)
第一节 劳动管理人员行为规范·····	(282)
第二节 人事管理人员行为规范·····	(300)

第十二章	政工岗位行为规范	(313)
第一节	企业思想政治工作行为的特征 及其影响.....	(313)
第二节	企业党委工作人员行为规范.....	(317)
第三节	企业群团组织工作人员行为规范.....	(327)
第十三章	生产岗位行为规范	(333)
第一节	生产工人的作业行为规范.....	(334)
第二节	生产工人的安全行为规范.....	(344)
第三节	生产工人的设备维护行为规范.....	(350)
第十四章	辅助生产岗位行为规范	(356)
第一节	设备检修人员行为规范.....	(356)
第二节	检验人员行为规范.....	(363)
第三节	运输人员行为规范.....	(368)
第十五章	企业服务岗位行为规范	(374)
第一节	企业服务岗位的特征和作用.....	(374)
第二节	企业生活服务人员行为规范.....	(377)
第三节	企业社会服务人员行为规范.....	(382)
第四节	企业生产服务人员行为规范.....	(385)
第十六章	职工行为规范的教育和养成	(392)
第一节	职工行为规范的教育.....	(392)
第二节	职工行为规范的养成.....	(397)
后记		(403)

第一章 企业职工行为规范概述

在社会主义有计划的商品经济条件下,企业是从事商品生产和提供劳务的基本经济单位。发展和繁荣社会主义经济,加速社会主义现代化建设,关键在于搞活企业,特别是搞活大中型国营企业。正如中共中央《关于经济体制改革的决定》指出,经济体制改革的中心环节是增强企业活力,而企业活力的源泉在于劳动者的积极性、智慧和创造力。自从党的十一届三中全会以来,围绕增强企业活力,调动广大职工的积极性,以促进生产力的发展,党中央和国务院曾采取了一系列的政策措施,如:进行企业整顿;实行企业经济责任制与扩大企业经营自主权;实行厂长(经理)负责制;加强企业党的组织建设和思想政治工作;等等。这些企业改革的政策措施,对于增强企业活力,调动广大职工的积极性,促进企业生产的发展等,都起到了积极的作用。但是,要把增强企业活力的各项政策措施真正落实到每个企业,变成广大职工自觉的行动并持之以恒,取得实效,还必须在加强企业管理的基础上,从进一步提高职工队伍的素质入手,努力培养一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍,这是搞活企业的力量源泉。有一些企业已认识到,要搞好企业管理,创一流的企业,为国家多作贡献,必须要有一支思想好、技术精、作风硬、行为规范的职工队伍。而要建设这样一支职工队伍,当前,必须在对职工深化“四有”(有理想、有道德、有文化、有纪律)教育的基础上,认真抓好职工

行为规范的教育和养成,把职工行为规范的教育和养成提到当前企业管理的日程上来。开展这项工作,对于深化企业改革,全面提高职工队伍的素质和加速企业两个文明建设,具有极其重要的意义。

第一节 企业管理与职工行为规范

一、企业管理的发展与职工行为规范的产生

自从有了人类社会,人们就要从事各种社会活动,人们就有各种行为的产生。人的行为合理化程度如何,是受社会生产发展水平高低决定的。《管子》一书曾记载,人知礼节的行为是由于“仓廩实而知礼节,衣食足而知荣辱”。东汉初期的王充,通过对人的社会行为的观察,指出人的道德行为和社会的兴衰,都与人们的生活状况有着极大的关系。他说:“让生于有余,争起于不足。谷足食多,礼义之心生。礼丰义重,平安基立矣。”这种物质生产水平的高低决定人们行为合理化程度和社会兴衰的见解,在当时确实是极为深刻的。它为研究人们的行为规律留下了宝贵的文化遗产。尽管如此,这种行为只是人们的一般道德行为,还不是社会生产活动中人们的行为规范。而社会生产活动中人们行为规范的产生,则是与企业管理的发展同步而行的,并随着企业管理的日益科学化,要求职工行为不断规范化。

自从18世纪中叶,工业革命在英国开始后,大机器工厂生产代替了手工作坊生产,由于生产劳动的精细分工与严密协作,使生产技术水平大为提高,促使企业生产经营规模不断扩大,由此带来了一系列复杂的企业管埋问题。例如:大量的机器设备需要精心的维护保养;生产计划需要周密的制定;集

体的生产劳动需要科学的组织与分工；产品质量需要严格的检验与控制；生产的各种耗费需要准确的经济核算；完工的产品需要及时销售；等等。原来由资本家直接管理企业的状况，已不能适应大机器生产发展的要求，资本家个人也胜任不了日益复杂的企业管理。管理的发展要求企业设置专职管理机构和专职管理人员，即聘请具有专门技术、业务知识的厂长、经理等来管理企业，由此便出现了企业所有者（资本家）与经营管理者（厂长、经理等）的分离，从而大大提高了企业管理水平。与此同时，管理的发展对企业职工的行为也提出了更高的要求，要求职工严格遵守劳动纪律、操作规程以及各项规章制度，才能保证生产活动的顺利进行，取得良好的经济效益。

从西方国家企业管理发展的历史来看，企业管理的发展经历了3次重大的变革：

第一次变革，是由经验管理向科学管理的转变。早期资本主义企业管理是经验管理。它的主要特点是：1. 资本家直接管理企业，企业没有专职的管理机构和管理人员；2. 管理者仅凭个人经验管理，企业没有科学的管理规章制度；3. 工人仅凭个人经验自由操作，没有科学的操作规程和劳动定额；4. 对工人的培养主要采取师傅带徒弟的方式，靠传授个人经验来培养，缺乏用科学知识来培训工人。总之，经验管理没有摆脱传统的小生产管理方式的影响，所以，生产效率和管理效率都十分低下，不利于促进生产力的发展。另外，早期资本主义企业管理，为了获取最大的利润，资本家采取的主要办法是：用延长工人劳动时间和增加劳动强度来增加产量；用克扣工人工资和雇用女工、童工来降低生产成本。这种残酷的剥削方式势必要遭到工人们的反对，工人们往往采取集体的消极怠工行为，以反抗资本家的延长劳动时间和克扣工资的剥削，从而使企业生

产效率下降。例如：在 19 世纪末至 20 世纪初期资本主义发展的美国，当时许多工厂的生产能力只发挥其 1/3 或 1/2，企业生产潜力很大，如果改进管理便能够成倍地提高企业生产能力。资本主义企业的经验管理经过了近百年的痛苦运行，直到 20 世纪初泰罗提出科学管理后，人们才认识到传统的经验管理的弊端，决定对其进行变革，实行科学管理。

泰罗是美国著名的工程师、管理学家。他长期从事企业管理工作，先后当过技工、技师、车间主任、工程师、总工程师等，具有丰富的实践经验，精通生产技术与企业管理，他以毕生精力从事企业管理研究，对企业科学管理提出了一套科学的理论与方法，从而被西方称为“科学管理之父”。泰罗认为，管理是一门科学。他认为一切管理问题的解决，都应该而且可以应用科学的方法。他主张一切工作方法都要经过调查研究由管理人员决定，并实行各方面的标准化，把个人的经验上升为理论和科学，代替单凭经验办事的传统管理。

泰罗科学管理的主要内容有：1. 对工人操作进行动作研究与时间研究，制定出工人“合理的日工作量”（即劳动定额）和标准化的操作规程。2. 对各工种的工人实行严格挑选和科学培训，为各项工作配备“第一流的工人”，以提高生产效率。3. 实行有差别的计件工资制，对超额完成定额的工人，以较高的计件单价支付工资；对未完成定额的工人，以较低的计件单价支付工资，以鼓励工人劳动积极性，提高生产效率。4. 对生产使用的工具、机器设备、原材料以及工作地布置等，实行标准化，为提高生产效率创造良好的条件。5. 将计划职能（管理工作）与执行职能（生产操作）分开，设立专职的计划部门，按科学规律制定计划，工人则集中精力从事生产操作。这样，有利于提高管理效率和生产效率。6. 实行管理的“例外原则”。其

目的是为了减轻企业高层领导人处理日常管理事务的负担,将一般日常管理事务授权给下级管理人员去处理,高层领导人只保留对例外事项(即关系企业的重大事项)的决策权和控制权,以保证集中精力研究、处理重大问题。

泰罗开创的科学管理,大大提高了企业的劳动生产率,促进了生产力的迅速发展,从 20 世纪初开始,泰罗所在的美国工业生产水平,已跃居欧美各资本主义国家的首位。科学管理不仅在美国企业得到推广应用,而且迅速在英、德、法、瑞士、日本等国家的企业中推广应用,成为西方资本主义国家企业管理的基本制度。

泰罗开创的科学管理,不仅把企业管理推向了一个发展的新阶段;同时,科学管理也对企业职工行为规范提出了要求。在早期的资本主义企业经验管理阶段,管理人员凭经验管理,没有科学的管理制度;工人凭经验自由操作,没有科学的操作规程。所以,对职工来说无科学的行为规范可遵循。职工不规范的行为,势必要阻碍劳动生产率的提高。而泰罗推行的科学管理,其中关于“合理的日工作量”、“作业程序、作业方法、作业工具、机器设备、工作地布置等标准化”、“管理职能与作业职能的分工”等等,这些都是职工必须遵守的、最基本的行为规范,它对于提高劳动生产率,促进生产的发展具有极其重要的作用。如果职工不遵守这些基本的行为规范,企业就没有科学管理可言。所以,企业科学管理与职工行为规范两者紧密联系,不可分离。

第二次变革,是由“以工作为中心”的管理向“以人为中心”管理的转变。泰罗的科学管理侧重于生产过程中的作业研究,目的是提高生产效率,所以,泰罗强调物质、技术因素的作用。他十分重视生产条件、作业环境、工人操作技术对生产效

率的影响。泰罗的科学管理属于“以工作为中心”的管理。科学管理虽然提高了劳动生产率,促进了生产的发展。但是,泰罗的科学管理也存在一定的局限性,这就是:在强调物质技术的作用时,却忽视了人的主观能动性作用;在强调物质鼓励时,却忽视了人的社会需要;在强调企业中正式组织作用时,却忽视了企业中非正式组织的作用。管理的实践证明,仅仅依靠工程技术人员的科学设计,依靠统一的组织与指挥,依靠严格的管理制度,依靠奖金的刺激等等,并不能给资本主义企业带来永久的活力。相反,紧张而单调的劳动和日益加重的资本主义剥削,使工人整天在机器旁疲于奔命,成为会说话的工具,愈来愈激起工人们强烈的不满和有组织的反抗,如集体的消极怠工和罢工等。在这种情况下,使得资本家及其管理人员认识到,单纯用泰罗的科学管理已经不能有效地组织工人生产来提高劳动生产率。因此,需要对管理进行变革,采用新的管理理论和方法。于是,一种“以人中心”的管理理论——行为科学,便应运而生。

行为科学从狭义来说是应用心理学、生理学、社会学、管理学、经济学等多门学科知识,研究企业职工行为的一门科学。它研究的内容包括职工的需要、动机、行为规律以及人际关系等。早期的行为科学称为人际关系理论,它是30年代由美国哈佛大学教授、著名社会学家梅奥等人创立的。梅奥等人在1927—1936年期间,通过著名的“霍桑试验”提出了人际关系理论,向泰罗的科学管理理论提出了挑战。梅奥等人的人际关系理论的主要内容有以下几点:

1. 职工是“社会人”。梅奥等人反对当时流行的古典管理理论关于职工只是追求高工资的“经济人”的假设,提出职工是“社会人”的观点。梅奥认为,每个职工不是孤立存在的,而

是一种社会存在,即作为组织、团体的一员,是具有一定归属意识的“社会人”而存在的。他们不仅追求金钱收入,而且还有社会的、心理的需要,例如:在人际关系上,他们有追求友谊、安全感、归属感和受人尊重等需要;在工作上,他们有追求自我成就的需要。因此,必须尽可能满足职工的这些需要,以激励他们工作的积极性,提高工作和生产效率。

2. 职工的情绪、士气是影响工作和生产效率的决定性因素。在泰罗等人看来,工资、奖金的增加,劳动条件和作业环境的改善,是提高职工工作和生产效率的决定因素。但梅奥认为,这些因素不是影响职工工作和生产效率提高的决定因素,而工作和生产效率的提高,是由于职工社会、心理需要的满足而引起职工工作情绪和士气高涨的结果。所以,职工的工作情绪和士气是影响工作和生产效率的决定性因素。梅奥认为,作为领导人的责任,就是要全面关心下属职工,尽可能地满足他们的社会与心理需要,以激励他们的情绪与士气来提高工作和生产效率。

3. 要重视职工中“非正式组织”的作用。梅奥认为,在职工中除正式组织外,还存在着“非正式组织”。正式组织是为了实现生产目的或达到组织目标,通过组织机构、劳动分工与规章制度等,把组织中各成员之间的相互关系安排得合理而有秩序,它反映了每个成员在组织中的职能分工关系。泰罗的科学管理主要是依靠这种正式组织的作用,来完成企业生产任务,实现组织目标。所谓“非正式组织”是企业职工在共同的工作和生产过程中,由于长期交往,因共同的兴趣、爱好和利益而自发结成的非正式组织群体。这种非正式组织一般具有以下几个特点:(1)成员之间有共同的思想感情,彼此相互吸引,形成一种无形的组织群体;(2)组织群体形成后,有不成文的规

定、惯例和倾向,并影响其成员的行为;(3)非正式组织群体的主要功能是满足其成员不同的需求;(4)非正式组织群体的领袖人物不一定具有很高的地位和权力,但他的能力较强、经验较多,善于关心体贴他人,所以,在其成员中有较高的威信,对其他成员的影响较大。总之,非正式组织是以感情的逻辑作为其成员的行为准则,而正式组织是以效率的逻辑作为其成员的行为准则。两种行为准则不同,所产生的行为效果也不尽相同,甚至相互矛盾,影响企业生产目标或组织目标的实现。因此,梅奥认为,企业领导人要重视职工中非正式组织群体的作用,并采取正确的措施积极引导非正式组织群体的活动与正式组织活动达成协调一致。

梅奥的人际关系理论,重视人的因素的作用,提出以人为中心的管理主张,是对泰罗科学管理只重视物质技术因素,忽视人的因素这一缺陷的纠正,是企业管理学上的又一次革新。人际关系理论在二次世界大战后,由于管理学的发展而得到了迅速的发展,许多心理学家、社会学家、人类学家同管理学家一起积极进行研究,从各个方面丰富了人际关系学说。1949年在美国芝加哥的一次学术讨论会上,决定将人际关系学说命名为行为科学。50年代以来,由于行为科学的迅速发展,其理论极为丰富。行为科学的理论可以分为个体行为理论、团体行为理论和组织行为理论三个方面,其中每一个方面都有许多具体的行为理论,由于本文篇幅所限,关于各种具体的行为理论的内容,这里就不一一赘述了。

人际关系理论和行为科学,在管理学上占有重要的地位和作用,它所主张的以人为中心的管理,一直是企业管理的核心内容。特别是在当代科学技术突飞猛进,生产力迅速发展,企业规模不断扩大,管理日益复杂的情况下,企业实行以人为