

新编

班组管理学

周文建 编著

●
企
业
管
理
出
版
社
●



新编班组管理学

周文建

编著

企业管理出版社

京新登字 (209)

新编班组管理学

周文建 编著

•
企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

新华书店北京发行所发行

房山区复兴印刷厂印刷

•
787×1092毫米32开14印张310千字

1993年10月第1版 1993年10月第1次印刷

印数：4000册（1—4000册）

定 价：6.80元

ISBN 7—80001—259—X/F·260

前 言

为了贯彻党的十四大会议精神，建立社会主义市场经济体制，搞活大中型企业，加强企业和事业单位的管理，搞好企、事业单位班组管理工作，特编写《新编班组管理学》一书。

本书编写过程中，遵照马克思列宁主义的基本原理和方法，紧紧围绕党的基本路线，参阅大量国内外有关资料，并注意吸收了心理学、领导学、社会学、管理科学等科研成果。在此对它们的作者表示衷心的感谢。由于时间紧迫，水平有限，书中难免有不妥和错误之处，诚望广大读者批评指正。

编 者

1993年10月 北京

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 班组研究的对象.....	1
第二节 班组的产生和发展.....	6
第二章 班组行为管理的内容和任务	12
第一节 班组行为管理的内容.....	12
第二节 班组行为管理的主要任务.....	17
第三章 如何加强班组行为管理	24
第一节 全面质量管理.....	24
第二节 班组经济核算.....	44
第三节 班组思想政治工作.....	51
第四节 班组民主管理.....	73
第四章 班组职工行为规律的分析	84
第一节 职工行为的一般问题.....	84
第二节 影响职工行为诸因素的分析.....	89
第五章 搞好班组管理要对职工进行行为激励 ... 101	
第一节 动机与行为管理.....	101
第二节 激励与行为管理.....	104
第六章 班组长用人选人分析	113
第一节 班组长用人选人分析.....	113
第二节 班组心理协调.....	121
第七章 班组内聚力的分析	128

第一节	班组内聚力的基本特征·····	128
第二节	班组内部活动规律·····	136
第八章	班组行为管理手段·····	146
第一节	班组要搞好目标管理·····	146
第二节	班组目标管理的主要工作·····	149
第九章	班组长领导分析·····	155
第一节	班组领导的几个有关问题·····	155
第二节	班组长素质修养·····	159
第十章	班组长的领导技巧·····	167
第一节	班组长掌握领导技巧应重视的问题··	167
第二节	怎样当好班组长·····	175
附录一：	班组工作资料汇编·····	198
附录二：	海外成功企业精粹选辑·····	222
附录三：	班组长岗位培训试卷·····	408

第一章 绪 论

第一节 班组研究的对象

一、班组和班组管理的内涵

1. 什么是班组？什么是管理？什么是班组管理？

班组是企业或事业单位根据工作和协作需要，按照工艺原则或不同产品、劳务而划分的最小的基本作业单位。它是由同工种职工或性质相近，配套协作的不同工种职工组成。它是车间或科室的一个重要组成部分，是企业或事业单位最基层的生产单位或管理单位。

管理是指人们为了实现一定的目的，对其所从事的活动进行的统筹安排。具体来说，它是人类活动的内容之一。它的基本内容是：

(1) 管理是为了实现某种目的；

(2) 管理的中心工作是管理他人的活动；

(3) 管理要通过协调他人的活动来实现，因此有人认为管理就是通过别人把事情办好；

(4) 管理需要运用技能，因此管理也是一门技术；

(5) 管理存在于某一个组织中，管理必需通过计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能来实现其目的，因此人们常常把管理看成是计划、组织、指挥、协调和控制等活动的总和。管理活动自古就有，但是管理作为一种专门的人类

活动，却是在社会出现了分工协作之后才产生的。在现代社会中，生产力高度发展，社会分工越来越细，协作关系越来越复杂。因此，管理作为协调人们之间各种关系以及对有限的资源（包括物质、资金和时间等）进行合理安排的方法和手段，就具有十分重要的作用。人们只有进行科学的管理，才能实现预期的目的。社会中的每一个人都在进行科学的管理活动，包括人们对自身的管理和对社会其他事物的管理。管理的范围很广，社会生活的各个方面以及政治、经济、军事、文化、科学技术、教育、卫生和体育等各个领域都存在着管理。现代管理要求人们具有系统观念和因地制宜的权变观念，关心和重视人，实现以人为中心的管理。它要求人们运用各种科学管理方法和手段，实现科学管理。

班组管理包括专业管理和民主管理。班组专业管理是指在企业、事业、车间、科室的整个生产经营和管理中，班组通过行使自己的组织、指挥、控制、协调等职能，对班组中人、财、物进行有效利用，以达到企业、事业所规定的管理目标。班组民主管理则是在班组管理中实行政治民主、经济民主、生产技术民主、生活民主、依靠全体班组成员共同搞好班组管理，保障职工在专业管理中行使民主权利的一种管理方式。

班组专业管理主要是：生产管理；质量管理；劳动管理；技术管理；设备、工具管理；经济核算管理等。

班组民主管理主要是：政治民主；经济民主；生产技术民主；生活民主等。

2. 班组管理在企业、事业中的作用和任务是什么？班组长为什么必须重视学习班组管理学？

(1) 班组管理的作用：班组管理工作是企业、事业管理的一项重要组成部分，只有把班组管理好，才能实现企业、事业管理的现代化。

在企业、事业单位中，班组处于生产和工作的第一线，是企业、事业单位一切工作的落脚点。正像人们常说的那样：“上有千条线，下面一根针。”企业、事业生产工作、技术工作、经营管理工作、思想政治工作等都在班组得到落实，都要通过班组的日常活动来实现。因此，班组是企业、事业单位的细胞，是行政工作的基础，是物质文明和精神文明建设的最基层组织。从这个意义上讲，搞好企业、事业各项工作，必须从班组这个基础抓起。

由于班组长处于群众的普通成员和领导班组成员之间，还要干好工作的特殊地位，因此，对于班组长来说，学习班组管理学具有与一般群众不同的特殊意义。

首先，班组长学习班组管理学是建设社会主义精神文明的需要。为把我国建设成为一个现代化的、高度文明、高度民主的社会主义强国，我们不仅要建设高度的物质文明，而且要努力建设高度的社会主义精神文明。这是建设社会主义现代化一个战略方针。社会主义精神文明建设包括文化建设和思想建设两个方面。班组管理学作为一门知识形态的社会科学来研究和宣传，可以说是属于文化建设，然而从其实质而言，主要属于思想建设。因为社会主义精神文明的思想建设内容，主要是工人阶级的、马克思主义的世界观和科学理论，是同社会主义公有制相适应的主人翁思想和集体主义思想，是为人民服务的献身精神和共产主义劳动态度等等。概括起来，最主要的是革命的纪律、道德。这是社会主义精

文明建设的核心。从广义上说，研究、贯彻精神文明建设，班组长必须重视班组管理学的学习。

其次，班组长要学好班组管理学也是提高自身修养和搞好班组长领导工作的需要。班组长主要职责之一是必须做好群众的思想政治工作。思想政治工作要适应新形势的要求，关键在于思想政治工作本身的现代化和科学化。所谓思想政治工作科学化，包括两方面意义：一是思想政治工作的内容科学化；二是思想政治工作的方法科学化，即运用当代心理学、社会学、教育学、管理学等学科的研究成果，分析班组成员思想和行为的发展和变化的规律性。班组长学习班组管理学，有助于加强自身道德修养和素质，有助于更好地认识和掌握思想政治工作的规律性，抓好班组工作。相反，如果不学习班组管理学，盲目地去抓班组成员的教育，或只凭经验办事，就不能胜任领导和组织工作，而且可能事倍功半，甚至失去正确的方向而走上邪路。

综上所述，班组长要抓好班组管理，就必须认真学好班组管理学。

(2) 班组管理的重要任务：在车间（工段）或科室的领导下，认真贯彻执行党的各项方针、政策、国家法令和企业、事业的各项规章制度及岗位责任制；组织职工学习政治、文化、技术业务，提高职工的政治觉悟和技术业务能力；合理调配劳动组织，开展劳动竞赛，维护劳动纪律，保证安全生产，不断提高劳动生产率；加强班组基础工作，搞好原始记录，为企业和事业单位提供准确的数据和资料；按车间或科室下达任务，有效地组织生产，保证质量完成生产计划和工作的任务。

二、班组建设和班组升级概说

1. 班组建设的内容是什么？

班组建设是有关班组的设置、管理、班组长培训、组织领导和发展等一系列工作的统称。班组建设是企业 and 事业单位加强基础管理工作的一项重要的工作内容，是加强企业和事业单位的一项重要基础工作。我们通常所说的班组建设主要有以下四个方面的内容：

(1) 班组的组织建设。主要是选拔思想作风正派，技术精、有一定组织能力，善管理的同志担任班组长，在工会、党团小组长和民主管理员的配合下，搞好班组的 思想、管理、生产、生活等各项工作。

(2) 班组的 思想建设。主要是对班组成员进行革命理想、职业道德和遵守纪律、文化技术业务的教育，培养和造就有理想、有道德、有文化、守纪律的社会主义新型的劳动者和管理者。

(3) 班组的 制度建设。主要是贯彻落实和不断修改、补充、完善以岗位经济责任制为主的一系列企业、事业单位的生产、工作、管理制度。

(4) 班组的 业务建设。主要是在符合生产、技术和经济活动规律的前提下，做到班组生产、工作的标准化和科学化。

值得注意的是，班组建设与班组管理是两个不同范畴的概念。班组建设是有关班组的一系列工作的统称，而班组管理则是有关班组管理工作的总称。这两个概念不能互用和相互替代。

2. 什么是班组升级?

班组升级是指班组管理水平不断提高。并上升到一定等级水平的标志，它是围绕企业升级目标所展开的一项班组建设活动。班组升级一般分为三个等级水平，即合格班组、信得过班组和先进班组，也有信得过班组这一级班组称作优秀班组或二级班组，把先进班组这一级称作模范班组或一级班组。

班组升级通常以竞赛形式出现，并把班组升级归入企业升级的考核范围，以班组升级保企业升级，以企业升级带班组升级。班组升级一般以达标的形式作为考核办法，凡在一定期限内经考核达到等级标准的，均可按等级标准升级。经下个考核期（或抽查）考核不够原等级标准的，则按实际水平重新评定，取消原定等级称号。

第二节班组的产生和发展

一、班组的产生

马克思说：“社会生活在本质上是实践的。”（《马克思恩格斯选集》第1卷第18页）。恩格斯说：“人的智力是按照人如何学会改变自然界而发展的。”（《马克思恩格斯选集》第3卷第551页）。从马克思主义的观点来看，任何一种理论、学说的产生发展都离不开实践，都是由于实践提出了某种需要的结果。班组管理的产生与发展也正是人类社会管理实践的产物。

班组是社会生产力与生产关系的演变和技术革命浪潮的冲击形成的一种工业企业管理的基层组织形式。实际上，原

始社会由于人类从事简单的劳动，各自以狩猎取食物求生存，不存在班组这种组织形式。奴隶社会，一切为奴隶主所有，劳动者被当成商品、工具驱使，根本没有劳动者的劳动主权，一切管理以强迫压榨的残酷手段代替，也不可能有机组管理形式的出现。封建社会初期，个体生产，手工作坊开始形成，在劳动组织上出现了班组的雏形，但管理上还没有构成班组实质，只能是班组的萌芽时期。

我国盛唐时期，出现了数百人的作坊，这时班组已成为剥削劳动者的管理手段。1842年鸦片战争以后，我国沦为半封建、半殖民地社会。我国在资本主义，帝国主义的双重侵略、掠夺下，资本主义生产管理手段开始冲击我国3000多年来封建制度的管理体系。国内垄断资产阶级与国外资本主义勾结，办起了上千、上万人的大型资本主义式企业。无疑吸收了一定程度的资本主义企业管理形式。班组管理形式更趋完善。这种封建制度与资本主义双重管理形式一直延续到全国解放前夕。

二、班组的发展

我国解放后，班组管理随着我国社会主义革命和社会主义建设的不断深入，经受了失败和挫折的考验，成长、壮大，得到了逐步发展。我国班组管理的发展基本经历了初创、发展和提高的三个阶段。

1. 为什么说50年代是我国班组初创阶段？

建国以后，我国在企业内进行了以废除封建把头制为主要内容的民主改革，工人阶级从此当家作主，成了企业的主人。然后开展了恢复国民经济和进行大规模经济建设的运

动。广大的工人阶级积极投身到生产高潮中去，并掀起了一场以班组为单位的爱国主义劳动竞赛。这场竞赛活动既激发了工人群众劳动热情，又推动了班组建设。这时期，社会主义劳动竞赛、增产节约运动、先进生产者运动蓬勃发展，涌现出一大批先进模范人物。例如，倪志福、郝建秀、马恒昌、王崇伦、李瑞环、张百发等。

2. 为什么说60至70年代是我国班组发展阶段？

60年代上半期和70年代下半期，我国班组管理主要是在原来基础上，进一步完善班组管理制度和提高产品质量及工作质量为主要内容的班组管理体系。

文化大革命前，1960年毛泽东同志把群众性班组管理概括为“二参一改三结合”，并给予肯定。这个时期涌现出以大庆为代表的班组，他们创造了八项责任制度，即：岗位责任制、交接班制、巡回检查制、设备维修保养制、质量负责制、技术练兵制、安全生产制、经济核算制。这些先进经验对班组建设有推动作用。开展“工业学大庆”活动，涌现出马恒昌、郝建秀、赵梦桃等一批先进代表。

文化大革命，使班组建设也倍受摧残。1976年后，特别是党的十一届三中全会以后，经过磨难和曲折，班组建设重新发展，沿着正常的轨道前进。

3. 为什么说进入80年代我国班组工作进入了提高阶段？

进入80年代，班组建设已进入提高阶段，原因如下：

(1) 企业全面整顿，开创班组管理的新局面。1980年，依整顿要求，普遍开展班组竞赛，同时，还建立了“党、政、工、团”组成的班组建设领导小组，加强了领导，建立

网络。

(2) 明确经济责任制，实行责、权、利密切结合，加强班组管理。

(3) 注意吸收各国行之有效的管理经验，做到洋为中用。特别是TQC质量管理小组的引入，进一步闯出了一条新路。

(4) 加强了班组管理的经验交流和理论探讨，开创班组管理新局面。当前，企业已把这项工作列为基础工作之一，并把企业升级和班组升级融汇一体，班组升级促进企业升级。现在，还对班组建设进行了理论探讨。特别是召开了全国班组工作表彰和交流大会以及全国班组建设成果发表会、全国班组安全现场会等。现在全国班组建设工作进一步完善和发展。

三、企业、事业单位班组的共同特点

企业、事业单位班组有以下几个共同特点：

1. 班组本身的特点是什么？

(1) 班组是各种矛盾的“交织点”。企业、事业单位班组一般来说，人多、事杂。班组是以“小”为基本特征的。可以这样说，吃、喝、住样样离不开班组，俗话说：这盆水，合这些泥。尽管大家想干好班组工作，却始终不尽人意，由于第一线工人有些是临时工，素质低，人们组合起来，主要是完成上级的任务。因而工作中必然产生各种矛盾，往往是由于苦乐不均，照顾不到，出现问题。反映出来大多是小事，但事情虽小，所产生的影响却会十分迅速地在工作上反映出来。如果处理不好这些矛盾，就会影响工作效

率的提高和生产任务的完成。

(2) 班组是各种思想的“汇合处”。企业、事业单位班组，是企业、事业的细胞并且有相对的独立性，党的各项方针、政策，企业事业单位的管理活动最终都要通过班组来具体实施。因而，班组是企业、事业单位精神文明和物质文明的聚焦点”，也是各种思想的“汇合处”，因此要搞好企业、事业单位班组工作，就应当把思想政治工作的重点放在班组。

(3) 班组是优质服务的“前哨”，是加强感情上的联系的最重要的“基点”。企业、事业单位班组的工作非常细致，但工作的好坏又都直接地反映出客观的效果。

班组是一个劳动的集体，但由于人与人之间的频繁交往，必然在感情的联系上不断加深，并在生活上产生相互联系。如果班组内部非常团结，在生活上就会互相关心，工作上互相支持。在这一点上，加强感情上的联系是最重要的基点。

2. 班组长的工作的特点是什么？

(1) 班组长的工作重点之一在于加强“沟通”。一般说来，上级布置下的任务都是“硬指标”，要保证完成。班组长则要做好上下贯通的工作，要使班组成员正确理解上级的方针、政策，正确贯彻，还要注意结合实际情况，做好上下情况的“交流”工作。

(2) 班组长的工作具有“细、实、变”的特点。

由于班组成员组成人员复杂，企业、事业单位班组长工作，必须深入细致。例如，班组成员由于技术、业务、思想水平各不相同，难免就出现这样、那样的矛盾。为了解决矛盾，

班组长就要仔细观察，努力找到问题产生的原因。对待班组成员的问题，处理时应选择恰当的时机，选择容易被接受的方式，达到解决问题的目的。

企业、事业单位班组的工作都有实实在在的内容。班组长要想增强班组的凝聚力，就要针对成员问题，因人而异，采取不同的方法，实事求是地解决问题。只有解决了具体问题，才能调整人的行为，使班组成员拧成一股“劲”，完成上级交给的任务。

企业、事业单位班组长的工作要适应变化了的情况，班组行为管理的方法要随之变化。例如，班组实行承包之后，就产生了许多新问题，职工的行为也随之变化，因而在管理方法上也要采用新的管理方法。

(3) “两头”夹中间，“有权”又“没权”，“忙”“乱”不得闲。企业、事业单位的班组长，可以说是“兵”头，“将”尾，上边要听从各级领导的指挥，下边又统帅一班人马。一般说来，班组长的工作不太能得到重视，你干了“九十九”件工作，干得比较好，或者说还说得过去，可是那一件工作没干好，立刻就“显鼻子又显眼”。这“九十九”件，也显不出来好了。因此，班组长是既在领导之下，又在群众（班组成员）之上的中间层，这就要求班组长，既要正确贯彻领导意图，又要带领班组成员完成任务，夹在这两者之间，稍有不慎，就会“翻船”。

企业、事业单位班组长，“有权”又“没权”。为什么这样说呢？“有权”指的是在指挥、协调班组之间的工作，率领班组成员努力完成任务时权力明显，但在现行的制度下，班组长又是一个小小的“芝麻官”，在安排人事，执掌