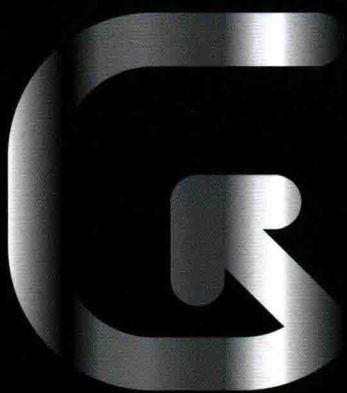


“中国制造2025”
班组长培训标准教程

班组长 人员管理 培训教程

杨剑 黄英 编著

BANZUZHANG RENYUAN GUANLI
PEIXUN JIAOCHENG



化学工业出版社

 **“中国制造2025”**
班组长培训标准教程

班组长 人员管理 培训教程

杨剑 黄英 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

班组长作为连接中层管理与基层员工的桥梁,在企业组织中具有举足轻重的作用。《班组长人员管理培训教程》将详细介绍组长如何通过管好人,进而管好事和管好物。本书主要介绍了班组长如何了解员工状况,确定管理模式;如何树立个人权威,凝聚团队人心;通过了解员工行为模式,正确应对各类员工;学会有效沟通,建立良好的人际关系;如何激励员工,保持班组士气;管好新进员工,稳定员工队伍;如何合理分派任务,提高团队效率;加强员工培训,提高工作绩效;怎样客观公正考评,做到奖惩有度;以及如何对员工进行安全教育。

本书适用于企业内部培训或培训公司对企业进行培训,也可供企业员工和管理人员自学参考。

图书在版编目(CIP)数据

班组长人员管理培训教程/杨剑,黄英编著. —北京:
化学工业出版社, 2016.11

“中国制造 2025”班组长培训标准教程

ISBN 978-7-122-28105-0

I. ①班… II. ①杨…②黄… III. ①班组管理-中国-
技术培训-教材 IV. ①F425.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 227959 号

责任编辑:王听讲

装帧设计:王晓宇

责任校对:吴 静

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张 11¼ 字数 212 千字 2017 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00 元

版权所有 违者必究

目前世界经济竞争有两条路径：一是信息化，另一是工业升级。而工业升级就是“工业 4.0 革命”。新一轮国际博弈将围绕“工业 4.0 革命”来进行，“工业 4.0 革命”是当今大国崛起的必由之路，世界经济和政治版图将因此发生深刻变革！

“工业 4.0 革命”将成为今后各主要大国竞争的试金石，谁能抢得先机，提前完成“工业 4.0 革命”，谁就能继续辉煌；反之，如果无法完成“工业 4.0 革命”，哪怕当下是强国、大国，也会就此走向平庸，乃至没落。

中国对接“工业 4.0 革命”的具体措施，就是“中国制造 2025”，“中国制造 2025”是中国政府实施制造强国战略第一个十年的行动纲领。2016 年 4 月 6 日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，通过了《装备制造业标准化和质量提升规划》，要求对接“中国制造 2025”。

“中国制造 2025”提出，坚持“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的基本方针，坚持“市场主导、政府引导、立足当前、着眼长远、整体推进、重点突破、自主发展、开放合作”的基本原则，通过“三步走”实现制造强国的战略目标：第一步，到 2025 年迈入制造强国行列；第二步，到 2035 年中国制造业整体达到世界制造强国阵营中等水平；第三步，到新中国成立一百年时，综合实力进入世界制造强国前列。

“中国制造 2025”战略落地的关键在人，尤其是处于末端管理的班组长的管理水平，直接决定了中国制造的水准。这套“‘中国制造 2025’班组长培训标准教程”，就是专门为生产制造企业实现管理转型和提升管理水平而撰写的系列书。该系列书包括《班组长基础管理培训教程》、《班组长现场管理培训教程》、《班组长人员管理培训教程》、《班组长质量管理培训教程》、《班组长安全管理培训教程》，对班组长的综合管理、现场管理、人员管理、质量管理、安全管理的基本方法和技巧进行了全面而又细致的介绍。

这是一套汇集了当前中国企业管理最先进的管理理论和方法，并且简明易懂、实操性很强的优秀之作，是企业职工培训的必选教材，也是企业管理咨询和培训的参考读物。我们相信，“‘中国制造 2025’班组长培训标准教程”的出版，对提升我国企业的管理水平会有积极的推动作用。



（胡俊睿）

（中国航天科工集团）

彼德·杜拉克说过：“管理的第一要素是人”。在人、财、物等生产要素中，人是最重要的因素。在任何类型的企业中，基层员工都是数量最大的，特别是制造业和服务业，一线员工占到80%以上。对这部分员工管理的好坏，直接关系到企业的发展状况和竞争力的高低，将影响产品（服务）质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，甚至关乎企业的经营成败。

班组长作为连接中层管理与基层员工的桥梁，在企业组织中具有举足轻重的作用。《班组长人员管理培训教程》将培训班组长如何通过管好人，进而管好事和管好物。

本书第一章首先介绍了如何了解员工状况，确定管理模式。管人的要义在于识心，所以，了解员工心理就是卓越班组长的必修课。当然仅仅知彼还是不够的，还必须知己，这样才能做到管理主体与管理对象的有机统一。

第二章的主要内容是如何树立个人权威，凝聚团队人心。班组长要有效地领导下属，得到下属的支持和尊重，就必须树立自己的权威形象，从而产生“无言的召唤，无声的命令”。作为班组长要理解下属，发扬下属的长处，避开他的短处。要学会应对不同类型的员工和正确处理员工之间的冲突，从而建立起一个优秀的团队，高效完成各项工作任务。

第三章主要介绍了通过了解员工行为模式，正确应对各类员工。管人就要了解员工的行为模式，最终运用于正确应对各类员工。本章介绍了如何正确应对4种不同秉性的员工和8种不同类型员工的实用性方法。

第四章将培训班组长学会有效沟通，建立良好的人际关系。善于沟通是班组长博得众人尊重的一个重要特质。要成为真正受人尊重的班组长，就要多花些时间、精力，学习和增强与人沟通的技巧。

第五章介绍了如何激励员工，保持班组士气。激励的作用是巨大的，适时的激励，可以使下属同心同德、众志成城，提高工作效率。对于班组长来说，学会在资源有限的前提下，通过对班组成员实施恰当的激励，有效提升班组士气，是一项必不可少的管理能力。

第六章的主要内容是管好新进员工，稳定员工队伍。新员工因为刚刚进入一个陌生的环境，在心理上和行为上都会存在一些问题，班组长要注意到这些问题，才能更好地管理好新员工，使新员工尽快进入角色，从而稳定班组团队。

第七章讲解了如何合理分派任务，提高团队效率。不合理派工会产生很多影响，如优秀员工不胜其累，一般员工失去发展机会，员工之间容易出现矛盾。想要解决

这些问题就必须合理安排任务。

第八章的培训内容是加强员工培训，提高工作绩效。要提高员工的知识、技能、态度和经验，唯一的捷径是培训。

第九章主要介绍了怎样客观公正考评，做到奖惩有度。考评既是一种监督手段，也是一种激励手段，科学考评员工绩效，也是班组长的重要工作之一。

第十章是员工的安全教育。安全问题事关员工生命和健康，其他工作做得再好，如果安全方面出了重大问题，将会前功尽弃。

本书是以美的集团股份有限公司、深圳长城开发科技股份有限公司、深圳亿利达商业设备有限公司和某大型军工企业等单位的管理流程和方案为蓝本编撰而成，具有很强的实用性。在本书编写过程中，我们还深入深圳富代瑞科技公司、深圳双通电子厂等中小企业进行了实地考察和讨论，对于他们的大力支持，表示衷心感谢！

本书主要由杨剑和黄英编著，在编写过程中，刘志坚、王波、赵晓东、许艳红、蒋春艳、水藏玺、胡俊睿、吴平新、邱昌辉、贺小电、张艳旗、金晓岚、戴美亚等同志也参与了部分工作，在此表示衷心的感谢！

相信本书对战斗在企业一线的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工，都是一本很实用的读物。如果您在阅读中有什么问题或心得体会，欢迎与我们联系。我们的联系邮箱是：hhyyy2004888@163.com。

杨 剑

2016 年 10 月

第一章 了解员工状况，确定管理模式	1
第一节 知彼：了解班组成员	1
一、员工有哪些基本需求	1
二、分析型员工的特征及需求	2
三、结果型员工的特征及需求	3
四、表现型员工的特征及需求	3
五、顺从型员工的特征及需求	4
六、怎样了解员工的需求	4
七、掌握自己班组的群体结构	6
第二节 知己：了解自己的管理风格	7
一、强制型班组长	7
二、权威型班组长	8
三、教练型班组长	8
四、亲和型班组长	9
五、指标型班组长	9
六、民主型班组长	10
七、做好员工管理的 6 个前提	10
第二章 树立个人权威，凝聚团队人心	12
第一节 顺利开展工作，必须树立权威	12
一、什么是班组长的权威	12
二、班组长权威的来源	13
三、卓越班组长的素质要求	14
四、怎样在班组中迅速树立权威	16
第二节 凝聚团队人心	18
一、消除员工工作上的恐惧心理	18
二、正确处理员工对自己的抱怨	19
三、正确处理员工对其他人的抱怨	20
四、处理好自己与员工的冲突	21

五、妥善处理员工之间的冲突	24
六、提高员工对团队的归属感	27
第三章 了解员工行为模式，正确应对各类员工	30
第一节 正确应对不同秉性的员工	30
一、如何与分析型员工相处	30
二、如何与结果型员工相处	30
三、如何与表现型员工相处	31
四、如何与顺从型相处	31
第二节 如何应对不同类型的员工	31
一、如何应对班组中的“刺头”型员工	31
二、如何应对喜欢“顶牛”的员工	33
三、如何应对喜欢刁难你的员工	34
四、如何应对“吊儿郎当”的员工	35
五、如何应对自以为是的员工	36
六、如何应对工作情绪不稳定的员工	39
七、如何应对爱打“小报告”的员工	39
八、如何应对勤奋而低效率的员工	40
第四章 学会有效沟通，建立良好关系	42
第一节 怎么进行沟通协调	42
一、与下属沟通的3大基本原则	42
二、班组长上下沟通的要点	43
三、班组长与员工沟通的技巧	43
第二节 如何正确上传下达	46
一、如何准确发出专业指示	46
二、如何准确地上传下达	48
三、如何做到上令下行	49
第三节 如何建立良好的人际关系	50
一、如何创造良好的人际氛围	50
二、如何建立信任型人际关系	51
三、建立班组良好氛围的8大技巧	52
四、如何进行跨部门沟通协调	54

第五章 学会激励员工，保持班组士气	57
第一节 员工激励基础知识	57
一、员工值得奖励的 10 种行为	57
二、进行员工激励的 10 项原则	57
三、激励员工的 5 个注意事项	59
四、激励员工士气的 4 种方法	60
五、激励员工士气的 8 大法则	61
第二节 员工激励实用性技巧	61
一、如何激发员工的工作意愿	61
二、如何转变员工的消极态度	62
三、如何对员工进行精神激励	64
四、如何正确使用表扬激励	65
五、如何正确使用批评激励	66
六、如何在班组导入良性竞争	67
第六章 管好新进员工，稳定员工队伍	69
第一节 新员工管理存在的问题	69
一、新进员工面临的心理问题	69
二、新进员工面临的行为问题	70
三、新进人员面临的职场问题	71
四、班组新员工管理的误区	71
五、新员工的流失及其防范	72
第二节 新员工管理实务技巧	75
一、如何正确开展对新员工的引导	75
二、如何开展新员工入职培训	77
三、开展新员工培训的具体步骤	80
四、新员工培训重点：安全生产	81
第七章 合理分派任务，提高团队效率	84
第一节 岗位定员与合理任用	84
一、班组长如何进行劳动定员	84
二、班组长如何任用班组员工	85
第二节 如何进行生产派工	86

一、生产派工包括哪些内容	86
二、生产派工有哪些方式	87
三、如何进行生产派工	88
第三节 如何安排员工轮班	90
一、如何安排工作班制	90
二、如何安排倒班和轮休	91
三、如何安排工作轮班	91
四、如何安排缺席顶位	94
第四节 如何用好技术工	96
一、如何管理班组多能工	96
二、如何用好技术员工	97
第五节 如何用好临时工	98
一、临时工的特点	98
二、临时工的管理内容	98
三、班组长如何管理临时工	98
第八章 加强员工培训，提高工作绩效	100
第一节 班组员工培训基础知识	100
一、班组员工培训工作步骤	100
二、班组培训工作实施要点	101
第二节 员工培训实务技巧	105
一、如何进行岗位操作知识的培训	105
二、如何开展现场 OJT	107
三、如何培养多能工	111
四、如何进行岗位轮换	112
第九章 客观公正考评，做到奖惩有度	114
第一节 什么是班组绩效管理	114
一、班组绩效管理的内容	114
二、班组绩效管理的流程	116
三、班组绩效管理的要点	119
第二节 如何对员工进行考评	121
一、班组员工考评的主体	121
二、班组员工考评方法	122

三、如何实施公正的员工评价	126
四、班组员工评价具体实施办法	129
五、如何对班组成员进行考勤	132
第三节 如何对员工进行奖惩	133
一、员工优秀表现的强化手段	133
二、如何建立并保持良好的纪律	135
三、如何对员工进行恰当的奖惩	138
第十章 紧抓安全之弦，保证安全作业	141
第一节 班组安全管理的职责	141
一、班组长有哪些安全职责	141
二、班组成员有哪些安全职责	143
三、安全员有哪些安全职责	144
第二节 树立正确的安全理念	145
一、建立“四不伤害”理念	145
二、安全为主，预防为先	148
三、如何实现零伤害、零职业病和零事故	151
四、如何实现“要安全”到“会安全”的转变	156
第三节 如何进行安全教育	159
一、什么是新员工的三级安全教育	159
二、班组安全培训有哪些具体内容	161
三、如何进行生产用电安全培训	162
四、如何进行消防安全教育培训	163
五、如何进行工伤急救培训	167
第四节 如何进行安全生产管理	168
一、什么是不安全状态及不安全行为	168
二、现场文明生产的基本要求是什么	171
三、如何进行安全规范管理	172
四、如何消除与改善安全隐患	175
五、如何进行安全作业改善	176
参考文献	178

第一章

了解员工状况，确定管理模式

俗话说：“士为知己者死”。作为一名卓越的班组长，必须对自己的员工“无所不知”，才能入微观察到自己员工的言行举止，才能管理好员工，才能有效激发他们的工作热情。

除了了解员工，班组长还要了解自己。每个人都有自己的特性与特点，如敏感、速度、果断、柔和等。作为一名卓越班组长，要管好员工，就要知己知彼。如此才能发挥自己和员工两方面的作用。

第一节 知彼：了解班组成员

一、员工有哪些基本需求

人的需求多种多样，每个人都有其不同的需求，但总的来说可以归纳为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求 5 类，依次由较低层次到较高层次。这就是著名的马斯洛需求层次。

1. 生理需求

生理需求是人类最原始，最基本的需求，是指衣食住行等最重要的需要，必须首先得到满足。人们在转向较高层次的需求之前，总是尽力满足这类需求。

2. 安全需求

安全需求是人类要求保障自身安全、摆脱事业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、接触严酷的监督等方面的需求。安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等威胁的需求。和生理需求一样，在安全需求没有得到满足之前，人们最关心的就是这种需求。

3. 社交需求

社交需求包括对友谊、爱情以及归属感的需求。这一层次的需求包括两个方面的内容。一是友爱的需要，即人人都需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚；人人都希望得到爱情，希望爱别人，也渴望接受别人的爱。二是归属的

需要，即人都有一种归属于一个群体的感情，希望成为群体中的一员，并相互关系和照顾。感情上的需要比生理上的需要细致，它和一个人的生理特性、经历、教育、宗教信仰都有关系。

4. 尊重需求

尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际能力来接受他们，并认为他们有能力，能胜任工作。

人都希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认。尊重需求又可分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。总之，内部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价。尊重需求得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的用处和价值。

5. 自我实现需求

这是最高层次的需求，它是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。也就是说，人必须干称职的工作，才会使他们感到最大的快乐。为满足自我实现需求所采取的途径是因人而异的。自我实现的需求是在努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物。

班组长只有充分了解了员工的基本需求，才能根据员工的需求进行科学的管理。

二、分析型员工的特征及需求

分析型的员工喜欢思考存在什么问题的员工类型。

1. 分析型员工的特征

分析型指果断性和情感性都弱于半数人的行为风格。主要有以下特征。

- ① 天生喜欢分析，情感深刻而沉稳，办事仔细而认真。
- ② 不流露自己的情感，面部表情少，说话时手势少，走路速度慢。
- ③ 观察力敏锐，会问许多具体细节方面的问题，考虑周密，办事有序。
- ④ 沉沦于个人的经验，一般情况下喜欢少言寡语或者保持沉默。
- ⑤ 事事喜欢准确完美，喜欢条理框框。
- ⑥ 对日常琐事不感兴趣，但衣着讲究，正规。
- ⑦ 对于决策非常谨慎，过分地依赖材料、数据，工作起来很慢。

⑧ 在提出决策和要求时，或阐述一种观点时，喜欢兜圈子。

2. 分析型员工的主要需求

- ① 安全感，万无一失。
- ② 对自己和别人都要求严格，甚至苛刻。
- ③ 喜欢较大的个人空间，害怕被人亲近。

三、结果型员工的特征及需求

结果型的员工就是处理问题当机立断的员工类型。

1. 结果型员工的特征

结果型指果断性强于半数人，情感性则弱于半数人的行为风格。其主要特征如下。

- ① 有明确的目标和追求，精力充沛，身体语言丰富，动作迅速而有力，通常走路速度和说话速度都比较快。
- ② 喜欢发号施令，当机立断，不能容忍错误，不在意别人的情绪，别人的建议，也不表露自己的情绪。
- ③ 最讲究实际，是决策者，冒险家，喜欢控制局面，是个有目的的听众。
- ④ 冷静独立而任性，自我为中心，是个优秀的时间管理者。
- ⑤ 也关心别人，但他们的感情通过行动而不是语言表达出来。

2. 结果型员工的需求

这种风格员工的需求如下。

- ① 直接的、准确的回答。
- ② 有事实、有依据的，大量的新想法。
- ③ 高效率、明显的结果。

四、表现型员工的特征及需求

表现型的员工就是喜欢高谈阔论的员工类型。

1. 表现型员工的特征

表现型指果断性与情感性均强于半数人的行为风格。其特征如下。

- ① 乐于表达感情，表情丰富而夸张，动作迅速，声音洪亮，话多，灵活，亲切。
- ② 精神抖擞，充满激情，有创造力，理想化，重感情，乐观。
- ③ 凡事喜欢参与，愿意与人打交道，喜欢集体行动，害怕孤独。

④ 追求乐趣，敢于冒险，喜欢幻想，衣着随意，乐于让别人开心。

⑤ 缺乏细节观察能力，只见森林，不见树木。

⑥ 通常没有条理，愿意发表长篇大论，作息时间缺乏规律，轻浮，多变，精力容易分散。

2. 表现型员工的主要需求

① 公众的认可和鼓励，热闹的环境。

② 民主的关系，友好的气氛。

③ 表达自己的自由。

④ 有人帮助实现创意。

五、顺从型员工的特征及需求

顺从型的员工喜欢考虑如何达到目标的员工类型。

1. 顺从型员工的特征

顺从型指果断性弱于半数人，情感性则强于半数人的行为风格。其主要特征如下。

① 善于保持人际关系，忠诚，关心别人，喜欢与人打交道，待人热心。

② 有耐心，说话和走路速度较慢，较强的自制力，能够帮激动的人冷静下来。

③ 体态语言少，面部表情自然而不夸张。

④ 不喜欢采取主动，害怕冒险，只要合情合理，都愿意接受。

⑤ 非常出色的听众，迟缓的决策人，对别人的意见持欢迎态度，并善于将不同观点汇总后被各方面的人接受。

⑥ 重视人际关系，富于同情心，并愿意为之付出代价，由于害怕得罪人，而不愿意发表自己的意见。

⑦ 衣着随意，喜欢唠家常及谈论闲闻轶事，利用时间不科学。

2. 顺从型员工的主要需求

① 安全感及友好的关系。

② 真诚的赞赏及肯定。

③ 传统的方式，规定好的程序。

六、怎样了解员工的需求

员工的需求是多元而且是永恒的。当现有的需求得到满足后，另一些新的

需求就会产生，而且多种潜在的需求会逐步转化为现实的需求。要充分了解和把握员工的需求，在思想上要引起高度重视。那么，班组长该如何来对待员工的需求呢？

1. 换位思考

站在员工的角度来体验员工，考虑他们的需求，了解他们所处的环境和他们的真实感受。

2. 运用内部营销的方法和技术

把员工当作企业的内部客户，运用营销调研技术，如一对一访谈、问卷调查、圆桌会议、实地观察等技术去了解员工的动机、情绪、信仰、价值观、潜在的恐惧和反抗等，以此准确了解和把握员工的情感、需求和欲望。

3. 加强交流与沟通

建立内部正式的和非正式的互动式的沟通和反馈渠道，通过情感的沟通，了解不同员工的不同需求，也了解不同时期的需求重点。

4. 通过员工周围人了解

通过对员工的家庭与亲戚朋友、离职员工的调查和访谈，来间接了解员工的真实情况。

全球著名的管理咨询顾问企业盖洛普企业通过调查后，得出了现代员工的 12 种需求。

- ① 在工作中我知道企业对我有什么期望；
- ② 我有把工作做好所必需的器具和设备；
- ③ 在工作中我有机会做我最擅长做的事；
- ④ 在过去一周，我出色的工作表现得到了承认和表扬；
- ⑤ 在工作中我的上级把我当一个有用的人来关心；
- ⑥ 在工作中有人常常鼓励我向前发展；
- ⑦ 在工作中我的意见一定有人听取；
- ⑧ 企业的使命或目标使我感到工作的重要性；
- ⑨ 我的同事们也在致力于做好本职工作；
- ⑩ 我在工作中经常会有一个最好的搭档；
- ⑪ 在过去的 6 个月里，有人跟我谈过我的进步；
- ⑫ 在过去一年，我在工作中有机会学习和成长。

七、掌握自己班组的群体结构

班组群体的形式主要是指班组的年龄结构、知识结构、智能结构、专业结构、素质结构，当然也包括性格结构、观念结构等。了解班组群体结构，对于班组长针对性的管理，具有重要意义。

1. 年龄结构

大至一个社会、一个单位，小至一个家庭，都是由老、中、青等不同年龄的人所组成的。在一个班组群体中也是如此。

不同年龄的人既有不同的智力，也有不同的智慧。有的任务需要老年人来承担，有的工作则需要中年人与青年人去完成。特别是对于正式群体，比如领导集团，应有一个完整的年龄结构，由经验丰富的老年、年富力强的中年、朝气蓬勃的青年，构成一个具有合理比例的综合体，并经常处于不断发展变化的动态平衡之中，才能按照人的心理特征与智力水平，发挥其各自的最大效能。

2. 知识结构

人们的知识总是有多有少、有深有浅、有高有低的。因此具有不同程度知识的人，在班组群体中就有一个如何最佳组合的问题。

一个群体不可能也不需要所有成员都具有同等的知识水平。倘若这样，只能构成知识的平面结构，而不能形成知识的立体结构。

一个企业必须由员工、技术员、工程师、经济师、会计师构成一定的知识结构。群体合理的知识结构，必须由初级、中级、高级知识水平的人，按一定的比例构成一个完整的结构，才能各尽所能，相互配合，从而构成一个动态的有机体。而班组则必须有各工种配套具有不同知识技能的操作员工。

3. 智能结构

智能是指人们运用知识的能力。人的智能是由多种因素构成的，主要包括自学能力、研究能力、思维能力；表达能力和组织能力。

就正式群体而言，班组在一个组织中所处的地位，所承担的职责，决定着它应具备相应的智能结构。例如，在企业一个生产班组中，要有技术、有威信、有组织能力的班组长，有善于做群众工作、关心员工的工会小组长，加上几位生产骨干，就一定能成为具有战斗力的群体。

4. 专业结构

专业结构是指群体内各类专长的人员的比例。在现代社会里，科学技术渗透到一切领域，劳动生产率要提高，科学技术进步是首要条件。