

现代企业 班组建设与管理

王瑞祥 主编

全面、系统地提供了现代企业班组建设与管理所需的相关知识，包括理论阐述、案例分析、应用方法和实践指南等，突出地反映了新时代、新形势对班组建设与管理的新要求

理论与案例相融合。既努力反映班组建设与管理理论的主要内容和最新发展，更注重把相关理论有机地融入到案例分析之中。

传统与现代相结合。既致力于总结过去我国企业在班组建设与管理中的传统内容和经验，将其发扬光大，又重视反映班组建设与现代内容和发展趋势。

重点与特点相配合。坚持适应企业班组干部及一般成员学习培训的特点和要求，注重针对性、实用性和实效性。



科学出版社

www.sciencep.com

现代企业 班组建设与管理

王瑞祥 主编

全面、系统地提供了现代企业班组建设与管理所需的相关知识，包括理论阐述、案例分析、应用方法和实践指南等，突出地反映了新时代、新形势对班组建设与管理的新要求

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书是一部以企业基层班组长以及班组成员为主要读者对象的探索性教材。它全面、系统地提供了现代企业班组建设与管理所需的相关知识,包括理论阐述、案例分析、应用方法和实践指南等,突出地反映了新时代、新形势对班组建设与管理的新要求,在企业班组教育和培训教材“体现时代性、把握规律性、富于创造性”方面做出了开拓性尝试。本书的特点在于:理论与案例相融合,既努力反映班组建设与管理理论的主要内容和最新发展,更注重把相关理论有机地融入案例分析之中;传统与现代相结合,既致力于总结过去我国企业在班组建设与管理中的传统内容和经验,将其发扬光大,又重视反映班组建设与现代内容和发展趋势;重点与特点相配合,坚持适应企业班组干部及一般成员学习培训的特点和要求,注重针对性、实用性和实效性。

本书既是一部权威教材,可供各类企业进行班组教育和培训时使用,又是一部普及性、知识性读物,可供企业广大基层员工用于自学,还是一部来自央企一线班组真实案例的案例集,可作为企业管理研究和教学中的案例库来使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业班组建设与管理/王瑞祥主编. —北京:科学出版社,2007

ISBN 978-7-03-020664-0

I. 现… II. 王… III. 生产小组-企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 171868 号

责任编辑:张丽娜 刘晓融/责任制作:魏 谨

责任印制:赵德静/封面设计:无极书装

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2007 年 12 月第 一 版 开本: B5(720×1000)

2008 年 2 月第三次印刷 印张: 41

印数: 118 001—128 000 字数: 775 000

定 价: 68.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

《现代企业班组建设与管理》

编辑委员会

- | | | |
|-----|-----|-----------------------------|
| 主 编 | 王瑞祥 | |
| 副主编 | 李学东 | |
| 编 委 | 刘 强 | 国务院国资委企业领导人员管理一局副局长 |
| | 姜志刚 | 国务院国资委企业领导人员管理二局局长 |
| | 刘汉滨 | 国务院国资委党建工作局(党委组织部)局长 |
| | 杜渊泉 | 国务院国资委宣传工作局(党委宣传部)局长 |
| | 时希平 | 国务院国资委人事局局长 |
| | 刘茂勋 | 国务院国资委机关服务管理局局长 |
| | 石 巍 | 国务院国资委纪委副书记、监察部驻国资委监察局局长 |
| | 周 勇 | 中国航空工业第一集团公司企业文化部副部长 |
| | 胥立峰 | 中国兵器工业集团公司党群工作部主任、直属党委常务副书记 |
| | 阎启锡 | 中国石油天然气集团公司思想政治工作部职工处处长 |
| | 梁崇明 | 中国海洋石油总公司工会工作委员会副主任 |
| | 史高社 | 国家电网公司工会副主席 |
| | 王万春 | 中国大唐集团公司工委副主任、思想政治工作部主任 |
| | 乔保平 | 中国电力投资集团公司党组成员、纪委书记 |
| | 梁艳华 | 中国电信集团公司工会副主席 |
| | 姚 琼 | 中国网络通信集团公司工会副主席 |
| | 陈建十 | 中国电子信息产业集团公司经营管理部副主任 |
| | 于 丁 | 中国第一汽车集团公司工会副主席 |
| | 叶惠成 | 东风汽车公司党委常委、工会主席 |
| | 王克伟 | 中国第二重型机械集团公司工会主席 |
| | 郎恩齐 | 哈尔滨电站设备集团公司原党委副书记、纪委书记、工会主席 |
| | 兰 芳 | 中国东方电气集团公司党组工作部副部长 |
| | 冯凌旭 | 鞍山钢铁集团公司集团工会副主席 |
| | 汪金德 | 上海宝钢集团公司工会主席 |
| | 敖 宏 | 中国铝业公司党组成员、副总经理 |

马贵川	中国远洋运输(集团)总公司原工会主席
陈德诚	中国海运(集团)总公司党组成员、工会主席
庞 鸣	中国储备粮管理总公司总经理助理
傅向升	中国化工集团公司党委副书记、纪委书记
张双成	中国北方机车车辆工业集团公司工会副主席
张 军	中国南方机车车辆工业集团公司党委副书记、纪委书记、工会主席
姚桂清	中国铁路工程总公司党委副书记、工会主席
彭树贵	中国铁道建筑总公司党委副书记、纪委书记、工会主席
刘新会	攀枝花钢铁(集团)公司党委副书记、工会主席
张建瑛	中国华源集团有限公司原工会主席
陈 杰	中国铁通集团有限公司工会主席

(以下编委以姓氏笔画为序)

于立娟	于吉阳	马洪平	王书明	王成军	叶建华
申雷海	申德化	白作先	伍为民	伍法琛	刘 毅
孙玉欣	何 炜	吴 军	宋立山	张传明	张兆兴
张成勇	张秀英	张 晖	张浩亮	时帅力	李一鸣
李单单	李学宽	李 明	李俊祥	李顺海	李 猛
李晶岩	杨占全	杨 宏	杨 健	汪菲娜	陈文湘
陈亚琦	孟兆山	郑惠京	胡孝鲁	胡 歧	胡晓良
赵 琛	骆 颖	姚铁良	唐礼伟	徐小华	徐庆国
徐丽萍	徐群正	桑冀华	顾佳超	高士春	高 全
高 烽	崔明瑗	崔毓健	曹雪峰	黄 薇	韩淑霞
褚财源	赫连玉林	潘淑君	薛 伟	魏光汉	

执行编委 郭保民 周和平 杜长青

《现代企业班组建设与管理》

专 家 委 员 会

- 主 任** 黄速建 中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员
- 委 员** (以姓氏笔画为序)
- 陈小洪 国务院发展研究中心企业研究所所长、研究员
- 杨 杜 中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、教授
- 罗仲伟 中国社会科学院工业经济研究所企业制度研究室主任、研究员
- 姚洪杰 国务院国有资产监督管理委员会企业分配局正局级巡视员
- 樊政炜 攀枝花钢铁集团公司党委书记、董事长

序

李荣融

国务院国有资产监督管理委员会主任、党委书记

当今世界，国与国之间的竞争，主要体现为企业尤其是大企业之间的竞争。一个国家要在日趋激烈的国际竞争中占据优势和主动，必须做强做优一批大企业。国有企业是我国国民经济的重要支柱，是全面建设小康社会的重要力量，是党执政的重要基础。中央企业是国有企业的主力军，是体现国家竞争力的中坚力量。经过多年的改革发展，中央企业的管理体制和经营机制发生了深刻变化，经营效率和运行质量显著提高，整体素质和竞争实力明显增强。但在经营规模、品牌效应、管理水平等方面，与世界上优秀企业相比还存在不小差距，必须不断深化改革，强化管理，进一步增强活力，提高竞争力。而抓好班组建设与管理则是强化管理、提高竞争力的关键。

班组是企业最活跃的细胞，是企业最基层的组织与作业单位，是连接企业与员工的平台，是培育员工、激励人才最重要的



阵地。企业的发展战略、管理思想和管理目标要在班组中落实,企业效益要通过班组实现,安全生产要由班组来保证,企业文化要靠班组来建设。提高班组工作水平和班组长的管理水平,建设适应新形势、新要求的“技能型、管理型、效益型、创新型、和谐型”班组,对于实现企业各项经营目标,加快改革与发展,对于培养造就一支技能精湛、作风优良、爱岗敬业、勇于创新的高素质员工队伍,都具有十分重要的作用。

班组建设与管理的关键是要提高班组长的素质。班组长是企业生产经营的一线指挥者、组织者和管理者,也是把责任落实到岗位的关键。班组长的素质和能力直接决定班组建设的成效。做好班组长培训工作,对不断提高和更新班组长的管理知识、管理思想和综合素质,有着极其重要的作用。以提升班组长素质为龙头,以加强班组长培训为抓手,切实提高班组长的管理素质和管理水平,真正做到班组工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化,是中央企业面临的一项重要而又紧迫的任务。

《现代企业班组建设与管理》将现代管理理论与现实管理实践有机结合,既有系统、完整、精炼的基础管理理论,又有从班组一线采集编写的鲜活管理案例,是适于班组长和班组骨干阅读的实用基础教材,对培养和提高班组长管理素质、管理能力和管理技巧有很强的指导和借鉴作用。希望中央企业充分发挥这一基础教材的作用,结合企业实际,切实加强对班组长的培训,务求培训取得实效。

我相信,经过努力,中央企业的班组一定会建设成为安全、文明、优质、高效、节能的生产单位,成为凝聚人才、培育人才、发展人才的摇篮。在中央企业中一定会涌现出更多的优秀班组长和一流班组,为促进中央企业加快发展、提升国际竞争力打下坚实的基础。

前言



国务院国有资产监督管理委员会副主任、党委委员

为落实国务院国资委关于加强班组建设的精神,夯实班组建设的基础工作,提高中央企业基层班组长的管理水平,2006年初,我在与群工局的同志研究班组建设工作时提出了编写一本班组长培训的教材的设想,随后即把此项工作纳入日程。经过一年多的努力,由国务院国资委组织编写的《现代企业班组建设与管理》一书并作为班组长培训的基础教材正式出版了。

为编好这本书,国务院国资委专门成立编辑委员会,并从28家中央企业选调了近50名具有基层管理实践经验和一定管理理论水平的企业同志参加本书的编写工作。为切实贯彻国务院国资委主任李荣融同志提出的“关键是要班组长的欢迎、喜读”的编写要求,为使本书编成一部力作,编写之初,我提出了编写工作应遵循的原则:一是编写成一部以现代先进的管理理论与中央企业基层班组管理实践相结合的班组管理著作。既在宏



观上有完整系统的理论框架,对班组在企业中的地位、作用、管理架构、管理内容、管理过程、管理方式和管理团队等做出全面的回答;又在微观上有清晰明确的理论概念,对班组职责内容有科学的描述;并且全面总结中央企业基层班组管理实践的经验,把这些经验上升到理论高度,形成一本有丰富理论内涵与理论高度,管理理论与管理实践相结合的企业基层班组管理理论著作。二是编写成一部供中央企业基层班组长学习培训用的教材式读本。在理论的统领下通过案例阐述管理理论,又用管理理论分析案例,符合班组长阅读的需要。能够体现理论化、系统化、通俗化的特点,为中央企业进行班组长培训提供有效的支撑。三是编写成一部供中央企业基层班组长日常工作中具有操作指南性质的管理手册。使班组长阅读这本书之后,能够知道怎么搞好班组建设与管理,指导班组长的管理实践。

编写人员以高度的责任感和使命感,以科学求实、探索创新的精神,全力投入编写工作。在召开 80 多次座谈会和网络讨论听取了近千名班组长、管理人员、企业各级领导的意见基础上,由中国社会科学院工业经济研究所企业管理方面的专家对本书进行了最后的修订和理论体系的完善工作,使本书在理论上进一步提到升华。书稿完成后,由专家委员会对书稿进行了审定,一致认为,本书代表了当今班组建设与管理方面国内一流水平,将对目前我国企业提高班组管理水平起到重要推动作用。

全书分 5 篇 22 章。作为一本班组管理学教材,在理论知识部分,简明而系统地阐述了核心管理理论知识,经典管理理论概念、理论流派、相关理论产生的背景及理论的意义和影响,阐述中注重管理理论的基础性、系统性、完整性和准确性。本书收集的 100 多个鲜活的中央企业基层管理实践的案例是一大亮点,这些案例中既有国有企业班组管理传统经验的总结,又有体现时代特色并赋予现代管理思想的管理模式。如 60 年代大庆在推广“岗位责任制”过程中形成的“三老四严”的传承和发展的案例,抚顺石化公司王海班创立的“技能型、管理型、效益型、创新型、和谐型”五型班组管理案例,宝钢集团在开展创建学习型组织活动中涌现出的标杆班组——孔利明科技创新小组坚持“工作学习化,学习工作化”的案例,这些案例深入浅出,特点鲜明,典型性强,传统与创新结合,真实生动朴实地反映出部分中央企业基层班组管理的经验和成果。本书的另一亮点是运用管理理论对案例进行分析,并对管理理论在班组中如何应用进行阐述



和归纳,是理论与案例结合的升华。通过将管理理论在班组层面上的进一步展开和论证,并依据理论从案例中提炼出符合班组特点的班组管理的主要规律和一般性原则,进一步阐述了管理理论在班组管理中具体的应用方法、措施和技巧。具有紧贴班组管理实际,突出可操作性和有效性的特点,可有效地帮助班组长加深对管理理论的理解和对管理理论在班组管理实践中的运用。

本书适于班组长和班组骨干阅读,是培养和提高班组长管理素质、管理能力和管理技巧,帮助班组长运用管理理论,对管理实践中出现的各种问题进行理论分析与实际操作的实用企业基层班组管理教材。

本书的编写过程既是把现代管理理论应用到班组管理实践的探索过程,也是对加强班组建设和提高班组长素质问题的思考不断深化的过程。本书的出版将促进我们深入研究新形势企业班组建设的相关理论和实践问题,为企业提供加强和改进班组建设与管理的思想观念、操作实务、案例指导和基本经验,相信为我国企业,尤其是中央企业竞争力的提升必将发挥积极的作用。

本书在编写过程中,学习、借鉴了国内外专家学者的一些理论成果,在此一并表示感谢!对本书存在的一些不足之处,诚望大家批评雅正。

目录

导论：企业组织变革视角下的班组建设与管理	1
----------------------	---

第 1 篇 管理理论概览

第 1 章 管理与管理者	25
1.1 什么是管理	26
1.2 管理层次	30
1.3 谁是管理者	37
1.4 管理者的心智模式和能力结构	42
思考题和讨论题	47
第 2 章 管理理论的演进(一)	48
2.1 科学管理理论	49
2.2 古典组织理论	52
2.3 行为科学理论	57



2.4	管理科学理论	64
	思考题和讨论题	68
第3章	管理理论的演进(二)	69
3.1	系统方法	70
3.2	权变方法	74
3.3	企业再造	79
3.4	学习型组织	85
	思考题和讨论题	90
 第2篇 管理架构 		
第4章	企业与班组组织结构	93
4.1	企业的组织结构	94
4.2	班组的特点与结构	99
4.3	班组纵向结构	104
4.4	班组横向结构	109
4.5	班组内部转换结构	117
	思考题和讨论题	124
第5章	班组的结构整合	125
5.1	组织分工与整合	126
5.2	班组结构的整合	131
5.3	结构整合的基本方式	137
	思考题和讨论题	143
第6章	班组管理与管理者	144
6.1	班组管理特点	145
6.2	班组管理内容	150
6.3	班组管理者	155
6.4	班组管理者管理功能	162
	思考题和讨论题	166
第7章	班组中的群体	167
7.1	群体理论概述	168
7.2	正式群体	173
7.3	非正式群体	177
	思考题和讨论题	182



第 3 篇 管理内容

第 8 章	班组基础管理	185
8.1	规章制度	186
8.2	定额管理	192
8.3	标准化工作	196
8.4	计量工作	203
8.5	原始记录	208
	思考题和讨论题	213
第 9 章	班组现场管理	214
9.1	现场管理概述	215
9.2	班组现场“流”态管理	220
9.3	班组现场“静”态管理	226
9.4	5S 管理活动	234
	思考题和讨论题	240
第 10 章	班组质量管理	241
10.1	班组质量管理概述	242
10.2	班组全面质量管理	250
10.3	全面质量管理基本方法	256
10.4	ISO 9000 系列标准	263
	思考题和讨论题	268
第 11 章	班组经济核算	269
11.1	班组经济核算概述	270
11.2	班组经济活动分析	275
11.3	班组成本管理	280
	思考题和讨论题	290
第 12 章	班组劳动组织	291
12.1	班组劳动组织优化	292
12.2	班组劳动生产率	297
12.3	班组岗位技能培训	303
	思考题和讨论题	308
第 13 章	班组安全管理	309
13.1	安全管理概述	310



13.2 班组安全教育	315
13.3 安全生产	323
13.4 劳动保护	326
13.5 工业卫生	335
13.6 安全检查	339
思考题和讨论题	344

第 4 篇 管理过程

第 14 章 班组组织目标	347
14.1 “目标”概述	348
14.2 班组组织目标的特点	353
14.3 班组组织目标的分解	360
14.4 组织目标与管理目标	366
思考题和讨论题	373
第 15 章 班组计划管理	374
15.1 “计划”概述	375
15.2 班组计划制订的程序	380
15.3 计划的分解与派生	386
15.4 班组计划特点	390
15.5 班组目标与计划的关系	395
思考题和讨论题	401
第 16 章 班组领导活动	402
16.1 “领导”概述	403
16.2 班组领导的特点	411
16.3 决 策	418
16.4 沟 通	424
16.5 指 导	429
16.6 培 育	435
16.7 奖 惩	439
思考题和讨论题	443
第 17 章 班组控制过程	444
17.1 “控制”理论概述	445
17.2 班组控制特点	450
17.3 班组控制过程	457



17.4	班组同期控制	461
17.5	班组反馈和前馈控制	465
	思考题和讨论题	469
第 18 章	班组激励	470
18.1	“激励”概述	471
18.2	班组激励的特点	479
18.3	班组激励过程	487
18.4	班组员工绩效评价	491
	思考题和讨论题	499
 第 5 篇 管理团队		
第 19 章	共同愿景	503
19.1	“共同愿景”概述	504
19.2	个人愿景	508
19.3	班组愿景	511
19.4	个人愿景与班组愿景的整合	515
19.5	学习型组织	518
	思考题和讨论题	525
第 20 章	人本管理	526
20.1	人本管理概述	527
20.2	班组中的人本管理	532
20.3	员工自我发展的工作环境	539
20.4	员工自我发展的学习环境	544
20.5	员工自我发展的生活环境	548
	思考题和讨论题	555
第 21 章	团队精神	556
21.1	“团队”理论概述	557
21.2	共塑团队精神	563
21.3	团队建设与全面质量管理	568
21.4	团队建设与工作流程分析	574
21.5	团队建设与业余文体活动	579
	思考题和讨论题	583



第 22 章 班组文化	584
22.1 企业文化与班组文化	585
22.2 班组理念塑造	594
22.3 班组行为建设	601
22.4 企业社会责任中的班组	607
思考题和讨论题	610
关键词表	611
参考文献	631
后 记	633



案例目录

案例 1.1 “变脸”的“三保”班组	27
案例 1.2 线材“打包”记	32
案例 1.3 “八十一变”的班组管理层次	35
案例 1.4 重重“跌倒”之后的管理者	38
案例 1.5 黄明安当班长的“心路”	43
案例 2.1 25 万吨粮食“逼”出了科学管理	50
案例 2.2 超脱的库主任	54
案例 2.3 激励源于天性	58
案例 2.4 班组——职业生涯的落脚地	60
案例 2.5 “影子”班长	61
案例 2.6 管理就是决策	65
案例 3.1 客户抱怨,谁的错?	71
案例 3.2 具体问题需要具体分析	76
案例 3.3 水土不服的小组长	77
案例 3.4 寻找失踪的“废物”	80
案例 3.5 小仓储大改变	82
案例 3.6 边学习、边创新的精密机械加工小组	86
案例 4.1 白顺觉得“顺”了	95
案例 4.2 王姐转岗记	101
案例 4.3 抢修延误谁之过	105
案例 4.4 一封发不出去的加急电报	110
案例 4.5 培训“风波”记	113
案例 4.6 如何进行“无故障”的故障抢修	118
案例 4.7 班组内生产结构转换所带来的显著效果	121