

电力企业学习型班组长培训系列教材

# 班组文化建设

*banzhuwenhuajianshe*

◆ 山东电力集团公司组织编写

沈思牧 主编

李学广 主审



中国电力出版社

[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

电力企业学习型班组长培训系列教材

# 班组文化建设

banzuwenhuaajianshe

◆ 山东电力集团公司组织编写

沈思牧 主编  
李学广 主审

中国电力出版社出版  
(北京三里河甲六号 邮编 100044 http://www.cepp.com.cn)  
北京中国印刷厂印刷  
中国电力出版社发行

2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷  
787mm×1092mm 16开 23.5万字 23.50元  
ISBN 9571-2370-9

责任编辑

中国电力出版社  
北京三里河甲六号 邮编 100044  
电话 010-63411166 传真 010-63411167  
http://www.cepp.com.cn



中国电力出版社

www.cepp.com.cn



## 内容提要

为满足电力企业班组长班组管理能力和管理水平不断提升的需要,依据《国家电网公司班组长培训大纲》,结合电力企业班组管理实际和班组长管理现状,编写了本套《电力企业学习型班组长培训系列教材》。本套教材针对电力企业班组长管理工作中的实际需要,以解决实际问题为目的,编写内容突出实用性和可操作性,编写风格易读易懂。

本书是《班组文化建设》分册,共9章,主要包括企业管理理论的发展和企业文化的形成、企业文化的概念、企业文化的结构、企业的精神文化、企业经营理念、班组企业文化建设的一般方法、创新型班组的建设、学习型班组建设、班组安全文化建设等内容。

本书既可作为电力企业班组长及基层管理者的培训教材,又可以作为基层管理人员的自学读物。

### 图书在版编目(CIP)数据

班组文化建设 / 沈思牧主编; 山东电力集团公司组织编写. —北京: 中国电力出版社, 2008

(电力企业学习型班组长培训系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5083 - 7002 - 6

I. 班… II. ①沈…②山… III. 电力工业 - 生产小组 - 企业文化 - 技术培训 - 教材 IV. F407.616.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 046850 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 http://www.cepp.com.cn)

北京丰源印刷厂印刷

各地新华书店经售

\*

2008年4月第一版 2008年4月北京第一次印刷

710毫米×980毫米 16开本 14印张 253千字

印数0001—3000册 定价29.00元

### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失  
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

# 《电力企业学习型班组长培训系列教材》

## 编 委 会

主 任：张 宁

副主任：郭继洲

委 员：王金行 白 玉 张效胜 王玉敏 于长城

刘世江 王焕金 姚传志 陈雪刚 孙卫东

## 前言

电力企业班组长是电力生产的排头兵。作为基层的生产组织和管理者，承担着生产和管理的双重职能。近年来，电力企业改革步伐加快，班组长的管理地位日益突出，他们的综合素质和管理水平的高低，关系着改革战略的顺利实施，决定着上级决策的有效执行。为进一步提高电力企业班组长队伍的整体素质，加强基层执行力建设，山东电力集团公司特组织编写了《电力企业学习型班组长培训系列教材》。

本套教材体现两大特色：

**针对性强：**教材编写内容紧扣国家电网公司班组长培训大纲，结合电力企业班组管理实际和班组长管理现状，以解决实际问题为目的，强化知识与技能相结合、理论提升与实践练习相结合的原则，编写内容突出实用性和可操作性。

**可读性强：**理论内容深入浅出，实践技能注重实效。引用大量寓言故事、自我测试和企业管理实际案例，注重启发和案例的分析指导，避免了大量理论知识的简单堆砌。编写风格易读易懂、图文并茂。本套教材统分结合，每一分册都自成体系，便于企业根据自身需求灵活选取培训内容。本套教材既可作为电力企业班组长的培训教材，又可以作为基层管理人员的自学读物。

本套教材由山东电力职工技能培训中心的教师编写，分为《班组管理基础》、《班组管理实务》、《班组安全管理与培训管理》和《班组文化建设》四册。《班组管理基础》由张景霞主编，山东省电力学校张伟副校长主审；《班组管理实务》由李长军、侯加文、刘晓敏编写，其中，应用写作篇由李长军编写，标准化工作篇、质量管理篇由侯加文编写，绩效管理篇由刘晓敏编写，山东电力集团公司科技信息部刘卫东高工主审；《班组安全管理与培训管理》由毛正孝主编，其中，班组安全管理概论、班组安全管理工作、班组教育培训概述由泰安供电公司毛洪星编写，山东电力集团公司人事部教育培训处处长王玉敏主审；《班组文化建设》由沈思牧主编，山东电力集团公司副总政工师李学广主审。

由于编者水平有限，书中定有不足之处，恳切希望广大读者提出宝贵意见。

编者

2008年3月

# 目录

前言

## 企业文化理论基础篇

第一章 企业管理理论的发展和文化的形成	2
第一节 古典管理理论阶段	2
第二节 行为科学管理理论阶段	5
第三节 管理丛林阶段	11
第四节 企业文化阶段	13
第五节 中国企业文化的发展	17
第二章 企业文化的概念	21
第一节 企业文化的定义	23
第二节 企业的功能	28
第三节 影响企业文化的因素	34
第三章 企业文化的结构	43
第一节 物质文化	43
第二节 行为文化	51
第三节 制度文化	55

## 经营理念塑造篇

第四章 企业的精神文化	64
第一节 企业的价值观	64
第二节 企业的发展目标和愿景	71
第三节 企业哲学	78
第四节 企业宗旨和企业的社会责任	85



第五节 企业精神 .....	93
第五章 企业经营理念 .....	101
第一节 诚信理念 .....	102
第二节 责权利对称理念 .....	104
第三节 人本主义管理理念 .....	106
第四节 品牌文化理念 .....	112
第五节 服务文化理念 .....	119

### 班组文化建设篇

第六章 班组企业文化的测量方法 .....	136
第七章 创新型班组的建设 .....	145
第一节 创新的基本概念 .....	145
第二节 班组创新管理 .....	150
第八章 学习型班组建设 .....	164
第一节 学习型组织的兴起与发展 .....	164
第二节 学习型组织的概念 .....	166
第三节 学习型组织的特征 .....	168
第四节 学习型组织的五项修炼 .....	174
第五节 学习型班组建设 .....	186
第九章 班组安全文化建设 .....	202
第一节 安全文化的发展 .....	202
第二节 电力安全文化的概念 .....	204
第三节 电力安全文化的核心理念——“安全第一，预防为主， 综合治理” .....	207
第四节 班组安全文化的建设 .....	210
参考文献 .....	217





# 企业管理理论的发展和 企业文化的形成

## 学习目标



通过本章学习，你可以：

- 了解近百年来管理理论和实践的发展历程；
- 认识到企业文化成为管理理论和实践的主旋律是管理发展的必然结果；
- 从根本上认识企业文化中许多理念的来由和意义。

企业文化的形成是现代企业管理发展到一定阶段的必然结果，它是在前人各种管理学说的基础上，通过对企业运营过程的不断研究，反复实践，加以改造和创新而形成的。企业文化是一种管理实践，而管理实践和管理理论向来是紧密联系、并行发展的。总体来讲，它们都经历了四个阶段：古典管理理论阶段（1900～1930年）、行为科学管理理论阶段（1930～1960年）、管理丛林阶段（1960～1980年）和企业文化阶段（1980年以来）。从企业管理理论与实践的发展来看，其总体的趋势就是管理逐渐软化和趋于柔性化。认识这一发展历程和规律，可以帮助我们基层管理人员更好地把握管理发展的脉络，从而更有效地指导我们的工作。

## 第一节 古典管理理论阶段

### 一、科学管理理论

现代企业产生于19世纪中期，在这一时期，企业管理的主要特点是经验管理。进入20世纪，管理学出现了新的革命，为管理理论的诞生提供了前提

条件。

泰勒于1911年出版了《科学管理原理》，标志着“科学管理理论”的诞生。其主要内容有7个方面：

(1) 最佳动作原理。每一个作业都可以分解成若干个动作，这些动作相互衔接从而完成一项工作。行为学家的任务就是找到最有效率的动作并把它们组合起来，得到完成这项工作的最佳动作。

(2) 合理的工作量。测量比较熟练的工人的工作产量，求得他们的平均值，从而得到一个工人一天应该完成的工作量，每个工人必须尽力来完成。工人完成这一工作量就可以得到基本工资，否则会受到惩罚。

(3) 第一流的工人制。每个工人的天赋是不一样的，有的身强体壮，有的心灵手巧，有的精于计算。管理者应该发掘每个工人的特点，并对他们进行适当的培训，使每个工人做自己最适合的工作。

(4) 计件工资制。每个工人能够拿到多少工资，是和他们所生产的产品的数量相关的。每生产一件产品就能拿到一定的收入，超过合理工作量的部分的单件收入会更高一些。

(5) 职能管理制。把工厂的工作和管理的流程进行细致的分割，每个管理者承担其中的一、二种简单的管理职责。相互之间没有协调配合，并且一个工人可能会收到几个管理者的工作指令。

(6) 例外原则。企业的高级管理人员的职责是确认好企业的生产流程、管理框架、人员安排，自己并不参与日常的管理工作，他们只是处理企业的重大的、例外的事项，比如和银行家谈判。

(7) 思想压制。泰勒认为，当很多工人聚集在一起的时候，他们会相互之间传播一些不好的情绪，比如对雇主批评、抵触、作对，从而降低企业的生产效率。因此企业不能让员工拉帮结派，不能让员工成立非正式组织，更不能成立正式组织。



### 思考题

1. 在你的班组中，以上的七种管理原则有哪些还在使用？
2. 你认为这些管理原则哪些还有合理性？

## 二、行政组织理论

韦伯的行政组织理论主要反映在他的《社会组织与经济组织理论》一书中。

韦伯认为，理想的行政组织体系是所谓“官僚制”，为了避免产生贬义的理解，又把它叫做“科层制”。这种行政组织体系包括6项内容：

(1) 分解论。为了更好地实现一个组织的目标，高层管理者要把组织中的全部活动分解为各种基本的作业，每个组织的成员承担一个或几个作业。

(2) 等级论。每一职位有明文规定的权利和义务，这些职位按照职权的等级原则组织起来，形成一个直线职能制的多层次体系。

(3) 培训论。每个岗位上员工的录用，要根据职位的需要，通过正规考试来选拔，并通过教育训练提高员工的能力。

(4) 职业化。管理是一种职业，管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度。

(5) 无情论。管理人员必须严格遵守组织规定的规则和纪律，使之不受任何人为的感情因素的影响，保证在一切情况下都能贯彻执行。

(6) 理性论。组织中的各级官员必须完全以理性为指导，他们没有个人目标，没有仇视、偏爱、怜悯、同情，然而却有理性，尽管这种理性带有机械性。



### 思考题

1. 韦伯是德国人，你能在德国生产的汽车和德国足球联赛中看到“科层制”的影子吗？
2. 你认为在你的班组或企业的管理中，管理机制和个人领导力哪个更重要？

### 三、职能管理理论

法约尔于1916年出版了《工业管理和一般管理》一书，标志着职能管理理论的形成。虽然以大企业为研究对象，但他认为他的理论不仅适用于企业，也适用于军队、机关和宗教组织等。法约尔提出了经营六职能、管理五要素和十四条原则学说。

(1) 经营六职能。经营和管理不是一个概念，经营包含管理，管理只是经营的六种职能活动之一。这六种职能活动是技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。不论何种企业都要进行经营活动，也就是说这六种职能活动的有效协调才能构成企业的有效经营。但是，由于组织所在的行业不同，规模大小不同，它们所从事的这六种职能活动的侧重点也不同。组织中的各级人员都在自己的岗位上进行着某种职能活动。

(2) 管理五因素。对于管理职能，法约尔将其划分为五个过程：计划、组

织、指挥、协调、控制，称之为管理五因素。在一般的管理过程中，管理者的工作要按照这种程序、有条不紊地进行。

(3) 十四条管理原则。法约尔认为，要进行有效的管理，就需要依据一定的原则。原则是被实践证明是正确的，并且能被大多数管理者接受的管理理念和方法，它能提高管理者的工作绩效。他提出了十四条管理原则，分别是分工原则、权责原则、纪律原则、统一指挥原则、信息传递原则、个别利益服从整体利益原则、报酬原则、集权原则、等级系列原则、秩序原则、公平原则、保持人员稳定原则、首创精神原则、集体原则。在后面我们还将详细叙述这些原则。

从以上的叙述中我们可以看出，古典管理理论首次将管理作为一门科学来研究，系统地提出了一些原理、方法，为管理学的发展奠定了基本框架，为企业文化的兴起也提供了一些参考。



### 思考题

1. 你是否同意古典理论对人的看法？
2. 你认为通过金钱和制度能够对你的下属进行有效控制吗？能让他们最有效地工作吗？

## 第二节 行为科学管理理论阶段

在古典管理理论阶段，管理者普遍认为员工都是“经济人”，员工的工作行为和工作效率都可以通过物质条件来调整，比如改善工作环境和提高收入等。但是霍桑实验改变了管理学家和管理者的看法，使他们开始重新审视对人本身的认识。经过深入的研究，产生了“行为科学”这一新的管理理论体系。在我们讲述这一阶段的代表理论之前，首先让我们先来了解一个著名的案例。



### 案例 1.1 梅奥的霍桑实验

霍桑实验是心理学史和管理学史上最出名的事件之一。霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有良好的办公条件、完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍不满足，生产绩效并不理想。为找出原因，美国国家研究委员会专门组织研究小组进入实地，展开研究，称为“霍桑实验”。

霍桑实验共分四阶段：

### 1. 照明实验 (1924.11~1927.4)

当时古典管理理论和劳动医学占统治地位,一般认为影响工人生产效率的可能是疲劳和单调感等,于是当时的实验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳,使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现,照明度的改变对生产效率并无影响。第一批研究人员面对此结果无法解释,失去了信心。

### 2. 福利实验 (1927.4~1929.6)

从1927年起,以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学专家将实验工作接管下来,继续进行研究。实验的目的是考察福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现,不管福利待遇如何改变(包括改变工资支付方式和数量、休息时间的增减等),都不影响参与实验的小组保持较好的生产效率。进一步的分析发现,导致生产效率较高的主要原因是:①参与者的荣誉感,实验开始时6名参加实验的女工被召进部长办公室谈话,她们认为这是莫大的荣誉。②成员之间团队意识,参与者都认为只有相互之间相互配合,才能获得整体的高产量。

### 3. 访谈实验

研究者在工厂中还进行了访谈调查。他们让受访员工对企业的规划和政策、管理者的态度和工作条件等作出评价,但是出乎研究者意料的是,员工并不满足研究者所提供的议题,他们对自己感兴趣的话题畅所欲言。于是,研究者了解到这一点后,就不再规定访谈内容,每次访谈的平均时间从30分钟延长到1~1.5个小时,多听少说,详细记录工人的不满和意见,并按照员工的意见对管理工作作适当的调整。访谈计划持续了两年多,其结果是工人的工作效率大幅度提高,工厂产量大幅度增加。研究者经过研究终于发现其中的原因:工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,无处发泄,访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会,发泄过后心情舒畅,士气高涨,使产量得到提高。

### 4. 群体实验

研究者还选择了14名工人,把他们作为独立的整体实行计件工资制。按照当时的理论,这些工人应该更加努力工作,以便得到更多的报酬。但研究者却发现,产量只保持在中等水平上,每个工人的日产量平均都差不多。为什么会出现这个结果呢?进一步的调查发现,这些员工为了维护他们群体的利益,自发地形成了一些规范。他们约定,谁也不能干的太多,突出自己;谁也不能干的太少,影响全组的产量,并且谁也不准向管理者告密,否则要受到大家共同的惩罚。他们之所以维持中等水平的产量,保持现状,是担心产量提高,管理

当局会改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一试验表明，为了维护班组内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。由此研究者提出“非正式群体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊的行为规范，对人的行为起着调节和控制作用。



### 案例分析

1. 人不仅仅是经济人，人还是社会人，每个人都希望融于一个集体中去。
2. 员工的思想情绪发生变化后，同样可以改变生产效率。
3. 工作条件、报酬等物质激励不是永远起作用的。



### 思考题

1. 在你的班组中是否也有“非正式组织”？
2. 是物质条件还是精神奖励更能激励你的下属？

现在我们来了解一下行为科学理论的八种主要理论，其中的许多观点构成企业文化的主要理念和方法。

#### 一、梅奥的社会人假说

梅奥根据霍桑实验的结果提出了这样的学说：① 员工不仅仅是“经济人”，还是“社会人”；他们不仅有物质方面的要求，还有社会、心理等精神方面的需求。② 组织中不仅有正式组织，还存在着“非正式组织”，这是由于一些员工有共同的社会情感而凝聚在一起，并且他们形成一些不成文的行为规范。“非正式组织”对企业的生产效率影响很大。③ 企业生产率的高低在一定程度上还和企业职工的士气正相关，而士气来源于员工的家庭生活、社会地位和企业中的人际关系。这一理论告诉我们：管理者应该认真对待员工的各个方面的需求、理解并能调控“非正式组织”的行为，激励员工的士气。

#### 二、X理论、Y理论和超Y理论

美国管理学家麦格雷戈于1957年提出了X—Y理论。他认为在他之前的管理学都是“X理论”，这些学说都认为：① 大多数人天生好逸恶劳，他们能不干活就不干活，能少干活就少干活；② 大多数人都没有抱负，小富即安，自私自



利，宁愿被领导也不愿承担责任；③ 管理者应该使用严格的制度来强力控制员工的行为，胡萝卜（金钱激励）加大棒（辞退、惩罚）是最好的管理方式。

相反的，麦格雷戈把自己的理论称为 Y 理论，这个理论的看法是：① 一般人天生是勤奋的，并不一定都厌恶工作；② 多数人愿意承担责任，愿意成为领导者来实现自己的理想；③ 控制和惩罚不是最好的管理手段，管理者应该了解员工的各个方面的需求，并且通过帮助实现他们需求的同时来实现企业的目标。

超 Y 理论是由美国管理学家莫尔斯提出的。经过试验他发现：并不是在所有的企业中，Y 模式的管理比 X 模式的管理更有成效。在一些复杂的情境中，比如员工素质千差万别、个人目的各不相同、周围环境复杂多变，X 理论比 Y 理论更加有效。

### 三、双因素理论

美国学者赫茨伯格通过研究对 2000 人的问卷调查，于 1959 年提出了双因素理论。他认为，给员工提供的奖励方式可以分成两类：一类为保健因素，一类为激励因素。保健因素包括基本工资、工作条件、人际关系、就业机会等，这些因素企业必须提供，否则会引起员工的强烈不满。但是企业提供了保健因素也不能调动员工的积极性，只有向员工提供了激励因素如晋升机会、委以重任、大力赞赏等，才能增加员工的满意度，从而激励员工更加努力地工作。因此，管理者首先要提供保健因素来减少员工的不满，但是要想调动员工的积极性，还是要从工作本身出发，提供一些激励因素。



#### 思考题

1. 你的管理方法是倾向于 X 理论还是 Y 理论？你认为在你的班组中，哪一种更适合一些？
2. 在你的权力范围内，你能向你的员工提供哪些保健因素和哪些激励因素？

### 四、公平理论

美国心理学家亚当斯于 1956 年提出了公平理论。他认为，员工不会孤立地看待自己当时当地的绝对收入和劳动付出，员工总是有意无意地用下面这个公式来对比：

$$\frac{\text{自己所得的报酬}}{\text{自己的投入}} = \frac{\text{参照者所得的报酬}}{\text{参照者的投入}}$$

员工会拿现在的收入和付出与自己的过去比较、与企业中的其他员工比较、与企业外的员工比较。通过比较,当他感到公平时,他会继续维持原来的工作方式或更加努力工作;而当他感到不公平时,那么他可能会减少投入、想方设法多得到收入、改变自己的看法来调整自己或者辞职离开。因此管理者要了解员工的想法,尽量塑造一个公平的工作和竞争环境。

## 五、需求层次理论

马斯洛的需求层次理论是应用最广泛的激励理论。他认为人的需求可以分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类,依次由较低层次到较高层次。① 生理需求:包括饥饿、干渴、住房和其他身体需要。② 安全需求:包括自己免受生理和心理伤害的需要。③ 社交需求:包括爱、归属、接纳和友谊。④ 尊重需求:包括内部尊重如自尊、自主、成就和外部尊重如地位、认可、关注等。⑤ 自我实现需求:包括成长、发挥自己的潜能和实现自己的人生目标。对于这五种需求,马斯洛还做了些假设,他认为:① 人有一系列复杂的需求,需求影响行为,按其优先次序可以排成梯式的层次;② 已经满足的需求,激励不再起作用,一旦一种需求得到满足,就会有另一种更高一级的需求取而代之;③ 一般来说,只有在较低层次的需求得到满足之后,较高层次的需求才会影响行为;④ 满足较高层次需求的途径多于满足较低层次需求的途径。



### 思考题

1. 利用公平理论,你认为你的班组中的员工是公平的吗?在这种状态下,你会采取什么样的行动?
2. 你和你的下属能意识到自己的五种需求吗?在你的权限范围内,你可以采取什么措施来满足他们的需求?

## 六、管理方格理论

实际上,企业的领导者总是在处理两方面的事情,一个是生产,一个是人际关系。有的领导关心生产,他们把主要精力和资源都放在生产目标的实现上;有的领导则更关心员工的感受,他们希望并塑造一种能够让员工愉悦的工作氛围。美国学者布莱克和莫顿把领导“关心生产”和“关心人”的程度,分别在两个维度上划分成9个等级,就得到了81个方格,从而把领导分成了81类。其

中有5种基本类型：

(1) 贫乏型管理。管理者对必要的工作付出最少的努力，并且维持较低水平的组织成员关系。

(2) 俱乐部型管理。管理者对员工关怀备至，创造一种极其舒适的工作基调，但是是以牺牲工作效率为代价的。

(3) 中庸之道型管理。始终能维持任务的完成和员工的士气之间的平衡，绩效和人际关系都适中。

(4) 任务型管理。管理者为了使工作高效率的完成，使人际关系降到最低程度，十分紧张。

(5) 团队型管理。由于组织的员工有共同的价值观和目标，员工们形成了相互依赖、利益共享的关系，共同协调来完成组织的目标。

### 七、管理者的四种领导模式理论

从管理者角度来看，应该采取什么模式呢？美国管理学家李克特将企业管理的领导方式归为以下四类。

(1) 专制独裁式。企业的目标设置、大小决策都由高层领导者作出，下级必须严格执行上级的指令，上下级是君臣的关系，整个企业充满了不信任和威胁、恐惧，员工连最基本的生理需求和安全需求都得不到满足。这样会引起企业内部“非正式组织”对企业的抵触。

(2) 开明独裁式。高层管理者掌握着主要决策权，但也对中下层的管理者进行有限分权，上下级之间是主仆的关系，员工能满足基本需求，企业内部的“非正式组织”可能与企业和睦相处。

(3) 协商式。高层管理者控制着企业的重大决策，次要问题的决策权在中层和基层，上下级之间信息沟通通畅，相互信任，企业内部的“非正式组织”在绝大多数场景下支持企业的目标。

(4) 参与式。企业的重大决策都是在全体员工广泛参与的基础上，再由高层领导科学的作出，上下级完全信任，同心同德，员工都能感到备受尊重。出现问题时，以协商的方式解决，企业有良好的氛围。

### 八、领导者的特质理论

领导者是天生的吗？具有什么样性格的人可以成为领导者呢？一些学者经过研究发现，具有魅力的领导者应该具备一些共同的关键特点：

(1) 自信。了解自己的能力和自己的判断力和驾驭资源的能力充满自信。