

企业管理岗位资格认证

培训教材

企业管理岗位资格培训

班组长培训教材

李景元 编著

目 录

CONTENTS

第一编 班组长岗位必备知识

第一章 企业班组基本知识.....	2
第一节 现代企业班组特点.....	2
第二节 企业班组管理内容.....	4
第三节 加强企业班组管理.....	5
第二章 企业班组群体知识.....	9
第一节 群体作用特征概述.....	9
第二节 班组群体表现形式.....	13
第三节 班组群体管理要求.....	14
第三章 企业班组文化知识.....	20
第一节 现代企业文化概述.....	20
第二节 现代企业文化范例.....	24
第四章 班组自身建设知识.....	30
第一节 班组自身建设概述.....	30
第二节 班组自身建设途径.....	33
第三节 完善班组民主管理.....	36

第二编 班组长岗位管理过程

第五章 班组生产作业过程.....	41
第一节 班组生产作业概述.....	41
第二节 班组生产作业计划.....	46
第三节 班组生产作业实施.....	49
第六章 班组安全生产过程.....	52
第一节 安全生产特征概述.....	52

第二节 安全生产管理制度	53
第三节 班组安全管理措施	56
第七章 班组劳动管理过程	59
第一节 班组劳动管理概述	59
第二节 班组劳动生产效率	69
第三节 劳动管理运作操作	72
第八章 班组文明操作过程	84
第一节 班组文明操作概述	84
第二节 班组文明操作内容	85
第三节 班组文明操作措施	90

第三编 班组长岗位操作技能

第九章 班组设备维护技能	100
第一节 班组设备维护概述	100
第二节 班组设备维护内容	103
第三节 强化班组设备管理	107
第十章 班组质量控制技能	110
第一节 班组质量控制概述	110
第二节 班组全面质量管理	115
第三节 完善质量管理统计	122
第十一章 班组消耗控制技能	137
第一节 班组物资消耗概述	137
第二节 班组材料消耗管理	139
第三节 班组能源消耗管理	140
第十二章 班组经济核算技能	142
第一节 班组经济核算概述	142
第二节 班组经济核算内容	144
第三节 规范班组核算制度	148
第十三章 班组基础工作技能	152
第一节 班组管理基础概述	152
第二节 班组标准计量规范	155
第三节 完善班组规章制度	164

第十四章 班组责任实施技能	171
第一节 班组责任制度概述.....	171
第二节 班组责任制度建立.....	175
第三节 班组责任制度落实.....	177
 第四编 班组长岗位行为规范	
第十五章 班组长与行为规范	184
第一节 岗位操作规范概述.....	184
第二节 班组长与行为要求.....	186
第三节 班组长与规范内容.....	188
第十六章 班组长群体行为规范	190
第一节 班组长劳动管理行为.....	190
第二节 班组长群体管理行为.....	193
第三节 班组长责任管理行为.....	198
第十七章 班组生产行为规范	202
第一节 班组生产作业计划.....	202
第二节 班组调度运行制度.....	205
第三节 班组安全生产管理.....	212
第十八章 班组专业行为规范	221
第一节 班组设备技术管理.....	221
第二节 班组质量技术管理.....	228
第三节 班组管理及现代化.....	232
第十九章 班组核算行为规范	238
第一节 班组基础管理工作.....	238
第二节 班组生产消耗管理.....	243
第三节 班组成本核算管理.....	248
参考文献.....	250

第一编 班组长岗位必备知识

第一章 企业班组基本知识

班组作为现代企业生产现场中的最基本的作业单元，它是为了共同完成某项生产和工作而由一定数量的操作人员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合基础上所组成的正式工作群体。它是企业的组织基础，是企业的细胞，是企业各项工作的落脚点。因而分析现代企业班组的特点，把握班组工作性质、加强班组建设，对于外抓市场、内抓现场，提高效益，以及企业的全面管理工作有着十分重要的意义。

第一节 现代企业班组特点



一、班组性质及其设置

在我国工业企业的生产经营管理系统中，最基层的一级组织是生产班组。生产班组（以下简称班组）是车间或场、队（站）的组成部分，是最基层的生产行政单位和管理单位。它是根据市场形势变化生产行政管理的需要，在进行劳动分工的基础上，把生产过程中相互协作的同工种工人、相近工种工人或不同工种工人组织在一起，来从事生产经营活动。这一基层组织是由掌握现代文化、现代技术、现代思维方式的正式群体，这一群体表现为不同年龄、不同经历、不同文化构成层次的集合体。是物质财富的直接创造者。工业企业的班组根据生产过程的构成，可以划分为生产班组、辅助生产班组、后勤服务班组等。工业企业的各类班组都相对独立地拥有和使用、支配一定数量的生产资料。

工业企业设置班组，受到市场效应延伸和辐射的制约影响，应从适应市场变化，应从有利于生产，有利于管理，有利于提高经济效益出发，结合工厂的实际情况，因厂制宜地设置。它通常是按工艺专业化和产品专业化两种形式建立起来的。

按工艺专业化建立班组时，班组的人员是由同一工种工人组成的。例如：油建施工队的焊工班、管工班，地震队的放线班、测量班，采油队的油气集输、注水班组等都是按照工艺原则设置的。这样设置班组，工人进行相同操作，能够互相切磋，容易掌握和提高操作技术，班组长也便于进行技术指导；能够较好地适应多品种生产；班组内成员的工作成果可以按各自完成的定额单独评定，易于开展劳动竞赛。

按产品专业化建立班组时，班组内人员是由不同工种工人组成的。例如：钻井班、井下作业班、有的机修班等，就是按产品（劳务）专业化设置的。这样建立班组，便于不同工种之间的协作、配合，有利于培养工人成为多面手，班组内成员共同生产产品或完成劳务，个人劳动成果和班组的共同成果相联系，能增强工人的集体观念，促使大家关心班组建设。



二、班组的地位与作用

班组是企业的细胞，是广大职工从事生产和工作的主要场所，又是职工接受日常教育、直接参加民主管理和建设社会主义精神文明的基本阵地。正如俗话说：“上边千条线，下边一根针”，企业的工作千头万绪，无论是提高人员素质，还是增加生产效益，都要经由厂部、车间（队），最终穿过班组这根“针”，由班组长去组织落实，可见班组是企业一切工作的落脚点。所以，班组当之无愧是企业的基础。从企业内部纵向上看，班组是企业分级管理体制中不可缺少的基层组织，是企业组织结构的基石，从企业内部横向上看，班组又是企业生产经营过程中不可缺少的环节。

我国工业企业发展的实践也充分说明了班组的优劣、班组工作的好坏，在很大程度上决定着企业的兴衰成败。班组在企业中占有其他各级行政管理组织所不能代替的重要地位和所发挥的重大作用。具体地讲，班组在企业中的地位和作用主要表现在以下四个方面：

1. 班组是企业组织生产活动的基本单位和一切工作的落脚点。劳动者、劳动资料（工具、机器设备等）和劳动对象（原材料等）是生产力的三个要素。生产力三要素进行了有机的结合才真正开始了企业的生产活动。而生产力三要素主要是在班组里实现结合的。我们可以说，没有班组内生产力要素的结合，就没有企业的生产活动。班组内生产力三个要素结合的是否适当，直接关系着企业产品质量的高低、消耗的多少和经济效益的好坏。只有认真组织班组的生活动，实现班组内生产力三要素的适当结合，保证企业所有班组按质、按量、按时、低耗、安全地完成生产任务，企业全面、均衡地完成生产经营计划才有坚实的基础和保证。

企业的其他工作，如技术工作、思想工作、劳动竞赛、劳动保护、生活福利及各项改革工作等，最终都要在班组贯彻、落实。所以，班组又是企业一切工作的落脚点。

2. 班组是企业管理的基础。现代社会主义工业企业是社会化生产，又是共同劳动，就需要协调共同劳动，合理地组织生产，这种组织、协调就是管理。加强企业管理，对企业的生产、技术、经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，使生产力三要素得到最科学的结合，人力、物力、财力得到最充分的利用，从而不断提高经济效益，是企业一直追求的目标。要实现这个目标，必须从班组着手，加强班组管理。企业的各项经济技术指标最终都要靠班组来完成，原始记录、大量数据和信息要靠班组来提供，各项规章制度、技术标准和管理标准要靠班组来贯彻，企业的各项专业管理都要最后落实到班组。所以，班组是企业管理的基础。离开班组，企业管理就成了一句空话。加强企业管理，实现企业结构优化必须从班组这个基础抓起。

3. 班组是增强企业活力的源头。大家知道，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。班组是职工从事劳动和创造物质财富的直接场所，是企业中最基本的劳动集体。职工在企业中的主人翁地位首先要在班组活动中具体体现出来，他们的劳动在与自身的物质利益紧密联系起来的时候，班组每个人的主动性和创造性就能充分发挥出来，主动关心企业的生产经营，推进企业的改革。“班组搞不好，企业活不了”，只有班组这个“细胞”活了，具有强大的生命力，才能很好地开发企业活力源泉，使企业“肌体”充满勃勃生机和活力。

4. 班组是培养“四有”职工队伍，建设社会主义精神文明的前沿阵地。精神文明建设是社会主义建设的重要特征。班组既是物质文明建设的场所，又是精神文明建设的阵地。教育职工树立远大理想，发扬社会主义的道德风尚，加强纪律，提高科学文化水平，建立“四有”职工队

伍,培养造就“四化”建设人才,必须从班组抓起。班组职工朝夕相处,互相比较了解,最便于开展群众性的、有针对性的日常思想工作,特别是依靠班组骨干,重点做好青工工作和促进后进职工的转化工作,班组是有极大优势的。配合企业和车间(队)的系统思想教育,开展各种读书活动,组织职工学政治、学理论、学政策、学法律、学历史、学文学,搞好谈心家访、互助互济活动等,是班组搞群众自我教育,提高职工队伍政治素质,建设精神文明的好形式。班组还是提高职工技术素质的练兵场和大课堂。科学技术的迅速发展,劳动生产力水平的不断提高,对职工技术素质的要求越来越高。职工技术素质的提高主要不是靠脱产进行技术培训,而主要是靠班组结合生产任务,在现场进行日常的技术培训,如开展班组岗位练兵、老工人传帮带、师徒包教保学、推广新技术、新材料、新工艺活动等等。这些都是在班组这个“小天地”里进行的。

第二节 企业班组管理内容



一、班组的任务

我国社会主义市场经济过程及经济体制改革在不断深入发展,现代企业制度在改组改制改造中逐步建立。经济体制改革,是要使企业真正成为相对独立的经济实体,成为自主经营,自负盈亏的商品生产者和经营者,要求企业管理必须由生产型转变为经营开拓型。随着科学技术的发展经营管理体制的逐步完善,对外经济技术联系不断扩大,给所有企业带来了竞争的机会,也使企业面临着优胜劣汰的严峻考验。同时,精神文明建设对物质文明建设的保证作用也越来越明显。企业只有尽快地实现“转轨变型”,改善经营管理,加快技术进步,提高产品质量,降低物质消耗,改善服务态度,增加经济效益,并狠抓社会主义精神文明的建设,才能适应新形势的要求。班组作为企业最基层的生产和管理组织,企业为适应新形势要求所做的一切工作都要落实到班组,通过班组的活动去实现。所以,班组也必须适应新形势的要求,明确并围绕班组的中心任务做高质量的工作,进行较高水平的管理。那么,班组的中心任务是什么呢?作为工业企业基础的班组,其中心任务是,以市场为导向,以提高经济效益为中心,优质、高产、低耗、安全、按时地完成车间(队)下达的生产任务,培养有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义建设人才,建设精神文明。

班组的中心任务包含了两层意思:第一层意思是讲班组必须进行物质文明建设,核心是提高经济效益。经济效益是衡量企业管理水平高低和企业素质高低的综合指标,它的具体含义是转变到以尽量少的人力、效益的轨道上来;要精心维修、爱护设备,认真执行劳动保护法规和操作规程以及安全技术、安全卫生规程,保持生产(工作)现场的整洁,做好劳动保护和环境保护工作,经常进行安全技术教育,尽量避免伤亡事故和“三废”污染问题的发生。



二、班组的权利

当前的经济体制改革其中心环节是增强企业活力,围绕着这个中心环节,需要正确处理国家与企业之间的关系和企业与职工之间的关系。其中一个重要的问题就是国家根据企业应负的责任

要下放给企业相应的权力,扩大企业的自主权,使企业有责、有权、又有利,促使企业增加活力。同样道理,班组作为企业的基层生产行政管理组织,担负着繁重的任务,负有重要的责任,就应该有相适应的权利,有了相应的权利,才能负起责任和保证班组任务的完成,才能使班组充满活力,班组活了,就为企业活起来打下了基础。因此,按照《劳动法》《工会法》《企业法》的要求,班组应有以下一些权利:

1. 为利于生产或工作,可以合理分配本班组职工的工作和调整本班组的劳动组织。
 2. 生产条件不齐全时,有权拒绝生产加工,有权建议有关部门满足生产条件修改有关技术工艺文件。
 3. 对违反操作规程和工艺规程的指挥,有权拒绝;设备运转不正常,有影响产品质量、易造成设备损坏或威胁工人安全时,有权暂停使用,并要求有关部门及时处理。
 4. 对本班组工人在生产或工作中取得突出成绩时,有权进行表扬和奖励或建议上级给予奖励;对本班组工人发生事故、违法乱纪和不遵守规章制度的,有权进行批评、处罚或建议上级给予处罚。
 5. 对在生产或工作中严重失职的各级行政管理人员,有权提出批评和反映情况;对上级制定的不符合实际情况的制度、规定和指令,有权建议取消或修改。
 6. 有组织本班组职工学习政治、文化、和业务、技术的权利;对本班组工人的技术业务考核、晋级等,有组织评议和建议的权利。
 7. 有承包工程项目的权利;有按照承包协议或班组经济责任制的规定分配劳动报酬的权利。
- 随着经济体制改革的深入发展,一定还会增加班组的权利。

第三节 加强企业班组管理



一、加强班组管理的要求

班组管理有狭义的班组管理和广义的班组管理之分。狭义的班组管理,主要是指班组在生产经营过程中对物的管理。广义的班组管理,既包括了班组对生产经营过程中物的管理,又包括了生产经营过程中对人的管理,同时还包括为适应对人和物的管理而进行的组织措施方面的管理。本节是从广义班组管理的角度来谈班组管理的任务和内容及加强班组管理的意义和途径的。

广义班组管理所包含的内容和大家常听到的班组建设的内容是基本相同的,所以,我们也可以说班组管理和班组建设是一回事。从这个意义上讲,这一节所谈的班组管理的要求也可以说是班组建设的任务和加强班组建设的意义、途径。

班组管理是企业管理的一个层次,企业各项专业管理基本上都要管到班组才算得到落实。所以班组管理的任务一定要适应企业管理的任务,要按照企业管理的任务,结合班组的实际情况,来确定班组管理的任务。一般来讲,班组管理的任务是:适应改革的要求。有效地实施各种管理职能,严密地组织现场生产活动和经营活动,合理地利用人力、物力、财力,提高班组经济效益,建设“双文明”班组。或者简单地讲,新时期班组管理的基本任务是:适应改革,建设队伍,建功立业。

要实现班组管理任务,搞好班组管理,必须了解班组管理所包含的内容。班组管理是企业各

项专业管理的落实,其包含的内容是非常广泛的,归纳起来主要有以下三个方面。

1. 班组生产经营管理。班组生产经营管理是班组管理最基本的内容。它主要包括班组的生管理、劳动管理、质量管理、安全生产技术管理、材料和能源管理、成本管理和经济核算、经济活动分析等。班组的生管理也可以称为班组的业务建设。

2. 人事行政和组织方面的管理。它也可称为班组的组织建设。班组人事行政和组织方面的管理具体又包括两方面的内容。第一方面是建立班组的体制结构。首先要确定班组为完成生产任务须设立的工作岗位和配备各岗位人员,并从中选配班组长。班组实行在车间主任领导下的班组长负责制,凡属日常生产行政管理工作,由班组长统一指挥。班组要建立以班组长、工会小组长、党、团小组长和其他班组骨干组成的班组核心。班组长通过班组核心成员增加对班组全体职工的接触,广泛听取大家的意见,搞好对班组的领导。班组要根据班组规模和实际需要设置兼职的政治宣传员、生产计划员、材料工具员。设备安全员、经济核算员、技术质量员、纪律考勤员等工人管理员(简称工管员)。工管员各负相应的职责,接受班组长的领导,同时接受有关业务科室和专业管理人员在业务上的指导。第二方面是建立健全和完善以岗位经济责任制为核心的班组管理制度。以责、权、利相结合为主要特征的岗位经济责任制是班组管理的主要制度,在班组管理中发挥着重要作用。其他班组管理制度,如“职工守则”、安全文明生产制度、交接班制度、岗位技术练兵制度等,也都在班组生产经营过程中发挥着不可忽视的作用。

3. 班组社会主义精神文明建设。班组是企业建设社会主义精神文明的前沿阵地,主要应做好以下一些工作:一是班组要做好日常的思想工作,加强班组的建设,提高职工的思想素质和政治素质;二是进行理想和道德的教育,使职工能正确处理最高理想和现阶段共同理想的关系,树立良好的道德观念;三是进行法制和纪律教育,使职工树立较强的法制和纪律观念;四是进行科学文化和技术教育,提高职工的文化和技术素质;五是通过把班组建成上下一致的、同舟共济的和同心同德的集体,来培养较强的班组集体意识。



二、加强班组管理的意义

根据前述班组的地位、作用和班组管理的任务,我们就可以了解到加强班组管理是我国经济发展的战略要求,是完成和改革任务的重要保证,对于提高企业管理水平、增强企业素质和增加班组、企业的经济效益具有重要的意义。具体来说,加强班组管理的意义表现在以下几个方面。

1. 加强班组管理是企业能在新形势下生存和发展的关键所在。随着科学技术的迅速发展和经济体制改革的逐步深入,企业的外部联系扩大,逐步面临着在竞争中优胜劣汰的新考验。企业要在激烈的竞争中求生存、求发展,关键是抓管理,提高企业管理水平,这不仅取决于企业的经营决策者,而更重要的是取决于班组及全体职工。只有加强班组管理,为企业的各项专业管理打下坚实基础,才能保证企业管理水平的提高和企业激烈竞争形势下的生存、发展。

2. 加强班组管理是企业提高素质的保证。按照抓管理、上等级。全面提高素质的要求,要求企业按照一定的指标逐步提高素质。班组的质量管理、经济核算、经济责任制的落实;班组对先进技术、先进工艺的消化吸收能力;班组执行各项标准的水平,各类定额的完善,检测技术的提高,以及对各种信息的收集、反馈、分析、处理等,都是企业提高素质的关键。班组管理抓好了,基础工作搞扎实了,企业进入国家规定的素质要求就会水到渠成。

3. 加强班组管理是实现企业系统管理和目标管理的基础。企业管理是一个综合性的多元系统,它所开展的全面计划管理、全面劳动人事管理、全面质量管理、全面经济核算等,分别是这

个系统中的子系统。搞好各个子系统的管理,才能实现企业的系统管理,而各个子系统管理的全面性都脱离不了班组管理这个基础。离开了班组管理这一环,各个子系统的全面管理就是空的。只有加强班组管理这个基础,才能实现企业各子系统管理的全面性,进而实现企业的系统管理。

班组管理同样也是企业实现目标管理的基础。企业目标管理说简单点,就是企业目标的自上而下层层展开和落实,措施的自下而上层层保证。也就是企业经过详细的可行性研究,确定出企业的总目标,并根据生产行政管理的层次,自上而下把目标层层展开,分解为一级目标、二级目标、三级目标等等,一直分解落实到班组、岗位和职工个人,做到层层、人人有目标;然后,自下而上进行保证,每一个下级目标都作为保证实现其上一级目标的手段,如果中间断了一环,就缺了一层保证手段,整个企业的目标管理就难以实现。职工个人、岗位和班组是企业目标管理最基础的三个层次,所以,必须加强班组管理,才能保证企业目标管理的最终实现。

4. 加强班组管理是实现民主管理的重要形式。职工代表大会是企业职工进行民主管理的基本形式,而班组民主管理则是企业民主管理的基础环节。班组管理主要依靠班组全体成员来搞,职工有批评权、建议权和管理权,有进行管理实践的机会。民主管理的气氛浓,就能较好地体现班组职工的主人翁地位,有利于增强职工的主人翁责任感和充分调动职工的积极性。

三、加强班组管理的途径

目前,我国工业企业班组管理的现状总的来看,水平还是比较低的,并且发展很不平衡,很不适应现代企业制度建立与现代化大生产及改革的要求。因此,很有必要下大工夫采取得力措施加强班组管理。具体来说,有以下一些加强班组管理的途径。

1. 企业党、政、工、团齐抓共管,职能机构对口指导,加强对班组管理的领导。就是要制定明确的加强班组管理的责任制,把责任落实到各类各级组织和各级党政领导,各个方面协调配合抓好班组管理。领导要为班组服务、机关要为班组服务,防止出现“马达倒转”。

企业的各级党组织要结合当前的形势和一线工人的特点,把建设精神文明,做思想政治工作的重点放到班组去,共青团要配合做好这一工作。

企业各级行政领导要急班组之所急,想班组之所想,要对班组工作进行帮助指导,要为班组创造加强管理的条件,积极解除班组长和班组职工的后顾之忧。

各职能部门要分工负责,对口帮助、指导班组长和工管员,提高他们的管理能力。

2. 选配和培训好班组长。提高班组管理的水平,一个关键问题是选配和培训好班组长。要把那些事业心强、技术熟练、作风正派。能团结人、会管理、懂业务、有创新意识和开拓精神的职工选拔到班组长岗位上来。要建立班组长培训、考核制度,并把培训、考核同使用结合起来。对新任班组长实行先培训后上岗的制度;对现任班组长,要根据班组管理的需要,围绕企业的中心工作,按照“缺什么,补什么”的原则,进行政治理论、文化知识、技术知识和班组管理知识等方面的培训,并加强政策、业务、现代化管理等基础知识的培训,使他们的管理、业务、技术素质尽快得到根本性的提高,确实成为班组有效的组织和管理者。

3. 加强管理基础工作,搞好班组管理制度建设。这项工作既是班组管理的内容,又是促进整个班组管理水平提高的有效措施。当前,主要应抓住两个环节。一是进一步完善和发展班组经济责任制,对各项管理做到责任落实、职权明确、考核严格、奖罚分明,使职工的生产劳动和班组的经营相结合,劳动所得和劳动成果相联系,以充分调动职工进行生产和管理的积极性、创造力。二是建立健全标准、定额、计量等管理制度和各项管理基础工作,使职工的生产劳动标准

化、规范化、制度化，使企业及班组管理水平和经济效益的提高有切实的保证。为此，充分发挥工管员的作用十分重要。

4. 广泛开展班组升级竞赛。为了加强班组管理，不断扩大先进班组队伍，确保企业升级，各企业班组与班组之间要加强横向信息交流。要积极开展班组升级竞赛活动，例如：开展创合格班组、信得过班组、模范班组活动等，还可以开展优秀班组长、优秀工管员评选活动。竞赛的内容应以质量、消耗、劳动生产率和经济效益为主。每次竞赛活动要认真组织、有始有终，对竞赛优胜者要给予适当的精神鼓励和物质奖励，以促进班组之间互相学习，班组管理水平共同提高。

5. 加强班组民主管理建设。班组民主管理是企业民主管理的基础环节，班组的民主生活应该比企业、车间更活跃，民主空气更浓厚，真正做到有事共商量，有责任共分担。班组民主管理要采用班组民主会等形式，扩大民主参与管理的内容和范围，实行全员管理。加强班组民主管理，使职工的主人翁地位在班组的各项制度中得到切实保证，职工的主翁责任感才能增强，积极性、创造性才能充分发挥，才有利于班组管理的加强。

6. 搞好班组精神文明建设。班组精神文明建设是班组管理的内容，也是全面加强班组管理的有效途径。搞好班组精神文明建设，就是要加强班组的思想工作，教育和引导职工进行观念变革，要对职工进行理想、道德、法纪和科学文化知识教育，培养起“四有”职工队伍来。这样，班组职工人人都具有崭新的精神风貌，个个会生产、会经营、会管理，班组管理水平肯定会不断提高。

第二章 企业班组群体知识

企业班组作为正式群体，它的构成方式具有它自身的特点。随着社会生产力的发展，社会分工越来越细，人们相互依赖性也越来越强。依赖性越强，构成的群体也越多、越复杂，群体内部相互之间的行为影响也越强烈。个体行为不仅受到动机的支配，在很大程度上受群体行为的影响。因而班组的群体行为在管理中具有重要的作用。

第一节 群体作用特征概述



一、群体的概念与特征

（一）群体的概念

群体就是人们通过一定的社会关系，结合起来进行共同活动的集体。它是建立在其成员相互依存和相互作用基础之上并有其特定的群体目标。人们在社会上为了生活、安全、社交、尊重、自我实现的需要，可以同时参加若干群体。例如，一个职工不仅是家庭中的成员，而且也是生产班组成员，还是工会会员、共青团员等。在一个群体内的个体，不仅个人能意识到自己与群体的关系，而且也能被群体以外的人所意识到。

（二）群体的特征

1. 各成员在行为上有交往作用，心理、行为上相互产生影响和吸引。
2. 各成员相互依附，在心理上彼此意识到对方的存在。
3. 各成员在心理上有“我们同属一体”的感受。这种感受群体以外的人也同样能意识到。

群体内人数的下限最少要有两人，上限是不确定的。群体不能是偶尔遇到的一群人。例如：影剧院里的观众，大街上某一偶然事件围观的一群人，他们虽然都意识到对方存在，但是，并没有行为上的交往和影响，没有同属“一群”的感觉。

群体是相对于个体而言，它是个体之间人群的结合。



二、群体的分类和作用

（一）群体的分类

群体的分类，有许多种。有正式群体和非正式群体；假设群体和实际群体；大群体和小群体等等。从企业管理的角度出发，应着重研究正式群体和非正式群体。这种研究有助于做好企业职工的思想工作，调动职工从事本职工作的积极性、创造性，达到发展生产的目的。

1. 正式群体

正式群体就是具有一定的目标,并由规章、制度、方针、政策等规定企业中各个成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系。一个正式群体必须包括以下几个系统:(1)有一个职能化的系统,从而人们有可能实行专业分工;(2)有一个有效的激励系统,从而能引导人们对群体的行动做出贡献;(3)有一个权力(权威)系统,从而能导致群体成员去接受管理者的决定;(4)有一个合理的决策系统。

2. 非正式群体

非正式群体就是企业成员在共同工作的过程中,由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。譬如在一个企业里,在同一车间的同事之间,或者在兴趣相同的人们之间,或者因职务关系接触较多的人们之间,有各种各样的来往,从而会形成各种各样的群体,这是很自然的事。构成这样的群体,可能是同一单位的,也可能是跨单位的,可能是同级的人,也可能是不同级的人。他们凑到一起,谈的问题可能是和工作有关,也可能和工作毫无关系的其他问题。可能是在传递某些信息,也可能是在一起打球,打桥牌等等。这些人的往来,不是按照正常的隶属关系进行的,这是非正式群体的重要特征。

任何正式群体中都有非正式群体的存在,二者常常是相伴而存,相促而生。例如在正式群体成立之前,往往要经过非正式群体的酝酿;而正式群体的成立,又常成为非正式群体形成的最大原因。

非正式群体和正式群体的区别在于前者没有共同的(或自觉配合的)目标,它的成员和形式是不定的,经常变动的。所以,它不可能像正式群体那样画出组织图来。但非正式群体对于正式群体成员的情绪和干劲,对于正式群体的士气和工作效率却有很大影响。这种影响可能是好的,也可能是坏的。

(二) 群体的作用

群体有两大作用:即完成组织任务与满足个体成员心理上的需要。

1. 完成组织任务

群体对组织的主要作用是完成组织赋予的任务。一个组织要有效地达到组织目标,必须分工合作,把最终目标划分成为若干个目标,分配给若干个群体去完成,这一功能主要对正式群体而言。当然,非正式群体对于组织任务的完成也能发挥一定作用,这就在于我们对非正式群体的正确引导、控制、利用。例如,利用他们的核心人物去做我们要做的思想工作,有时候可能比正式群体效果要好。利用非正式群体去传递一些信息,也能产生较好的效果。

2. 满足职工心理需要

企业的职工无论参加正式群体或非正式群体,都或多或少地得到以下心理的满足:

(1) 获得安全感。职工在群体内,可以避免孤独、寂寞、恐惧感,能够得到心理上的安全感。

(2) 满足社交的需要。职工群体内可以与其成员保持联系,进行交往活动,获得同情、友情与支持,得到精神上的鼓励。

3. 自然形成“领导”人物

非正式群体不是组织上决定成立的,自然无上级任命的领导人,但实际上每个非正式群体都有自己的“领导”。非正式群体内的“领导”是在形成和发展的过程中自然涌现出来的,成员的拥戴程度比正式群体高,号召力强。

4. 信息沟通灵

非正式群体成员之间感情密切、交往频繁、语无不言、信息传递迅速,成员对信息的反应往往具有很大的相似性,一般信息传递办法往往是直线式。如图2-1所示。

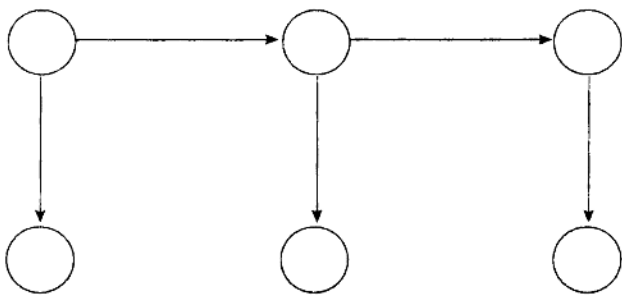


图 2-1 直线式传递信息

5. 信息传递的片面性和失真性

由于感情的作用,使非正式群体内的成员看问题容易出现片面性,信息的传递由于缺乏全面调查、了解,也容易失真。



三、非正式群体的类型

(一) 按性质分类

1. 感情型

群体的成员在较多的社会往来中,感情相互融洽了解,相互支持,思想共鸣,以亲密的情感为基础。例如:校友,师兄弟等。

2. 兴趣型

群体的成员由于某种兴趣爱好结合起来。例如,打球、下棋、钻研技术等,以共同感兴趣的问题为基础。

3. 利益型

群体的成员由于某种共同的利害关系而结合在一起。例如:为办事方便而结合;为了对抗其他群体而结合。

(二) 按成员构成分类

1. 纵的非正式群体

在同一组织内,由不同地位的人员所组成的非正式群体,在这种群体中,下级人员对上级可能是惟命是从。

2. 横的非正式群体

在同一组织内,不同部门地位相当的人员形成非正式群体。参加这样的非正式群体,可能为了维护本身的利益,也可能为了取长补短,搞好工作。

3. 混合交错的非正式群体

由不同部门,不同地位,不同工作场合的人员组成,成员之间往往有共同的兴趣爱好。

4. 亲缘型

指社会亲属关系组成的非正式群体。

(三) 按效应分类

1. 积极型

对正式群体工作能起到积极作用的为积极型。

2. 消极型

对正式群体工作起消极作用的为消极型。

3. 非正式组织形成的原因

形成非正式群体的原因很多，但归纳起来有两条：有共同的心理需要是形成非正式群体的内因；广泛的工作接触和生活接触是产生非正式群体的外因。



四、非正式组织的作用

非正式群体既能发挥积极作用，也能产生消极作用，作用的积极与消极取决于群体的行为与质量。一般说来，消极作用要大于积极作用。

（一）非正式群体的积极作用

1. 解决生活困难与思想问题。一般情况下比正式组织及时。非正式群体的“领导”与成员，由于较频繁的接触，工作中，生活中的问题能够及早的发现，解决及时。例如，在生产班组里的非正式群体，他们的思想容易交流，相互帮助解决生产中的问题比正式群体快。邻里之间，由于长期相处，互相了解，生活上的困难和矛盾不通过正式组织都能较好地得到解决。电影《邻里之间》就比较真实地反映了这个问题。

2. 获得心理上的满足。人们生活在社会上，都要在一个组织内做一定工作，参加规定的社会活动，但人们所做的工作不一定完全符合自己的爱好和兴趣。为了生活得丰富多彩，人们从满足心理要求出发都参加社会上一些非正式群体，在群体内能够得到互相支持、交流思想感情，使心理上得到满足，从而能够激发工作热情。

（二）非正式群体的消极作用

1. 抵触情绪

非正式群体的成员受到组织的批评而产生不满情绪时，容易引起非正式群体其他成员的无原则同情，在群体内产生一种抵触情绪。例如，在一些企业里，家族、亲属形成了很多非正式群体，这些群体对组织的功能容易产生一种副作用。

2. 传播谣言

非正式群体容易不讲原则的传播小道消息，散布谣言，其成员也容易相信。一个消息几经周转，真实情况发生了变化，完全失去了它的本来面目，给组织的工作带来阻力。



五、非正式样体的利用

（一）非正式群体存在的客观性

非正式群体是客观存在的，它的存在是不以管理者的意志为转移的。例如，在一些企业，由于人们长时间相处，亲缘关系纵横交错，关系网渗透各个部门，批评一个人，影响一大片，一个人的得失影响一部分人的情绪。人们在长期的生活与工作相处中，由于观点、爱好等原因，难免又要形成远近、厚薄之分，这些因素决定非正式群体产生的必然性。非正式群体的消极行为，给我们的企业管理带来很多麻烦。但要禁止它，又是无法办到的。

（二）对非正式群体的限制和利用

一个企业管理者要办好一个企业，调动所有人的积极性，首先应该了解本企业内有多少非正式群体。掌握他们的形成原因、背景、思想倾向、成员构成及领袖人物，进而限制他们的消极作