

现代班组管理奥秘

谢敬文 编写

武汉测绘科技大学出版社

加强班组管理，办好
社会主义企业。

一九九二年九月

冯家云

湖北省总工会常务副主席冯家云同志题词

大家都来关心班组建设

(代序)

湖北省总工会生产部 张士新

班组是企业进行生产、经营、管理的基本单位，是企业各项工作的落脚点，也是职工进行生产、工作、学习、劳动活动的场所。班组管理水平如何，在一定程度上反映着企业素质的优劣和管理水平的高低。因此，切实加强班组建设，有效地开展班组的各项工作，对于强化企业基础管理，促进企业的自我完善和自我发展，乃至办好具有中国特色的社会主义现代化企业，都有着十分重要的意义。

班组固然这么重要，按道理它应当受到各级组织特别是企业的高度重视，应该把班组建设工作纳入到各级领导特别是行政负责人的议事日程，列为企业一项重要的基础工作，明确职责，落在实处。但事实并非如此。虽然，从全国到地方，直至企业基层，有关部门和群众组织，也曾把它作为一件事，颁发过相应的文件，召开过有关会议，组织了一些活动，甚至已经列为企业整顿、企业升级的工作内容，并涌现了一批批先进典型，发挥了一定的作用，摸索了一些有益的经验，可至今尚未把班组建设作为一项正式工作，在思想上、制度上、政策上，采取切实有效的措施，将其摆到相应的位置，真正抓住抓好抓落实。至使出现相互推诿、抓抓停

停的现象，以至不同地方不同行业不同企业，班组工作发展很不平衡。有的此项工作无人管，有的班组管理不完善，或是组织上不健全，或是制度上不配套，或是班组长素质差，相当一部份班组还处于粗放管理状态，甚至有的还停留在作坊式的管理，按人数或作业机械地将若干人组合在一起，什么班组核心、制度规定，根本无从谈起。目前，我国已经迈进了二十世纪九十年代，国民经济正由规模经济向效益经济转化，企业正从粗放经营向集约经营发展。上述的企业班组和班组建设现状，还远远不能适应改革和建设事业发展的要求。这一点，务必要引起社会尤其是工业战线各级组织直到广大职工的关注。

令人惊喜的是：湖北省应城盐矿制盐二厂青年工人谢敬文同志，凭着产业工人的质朴感情，从他常年工作在生产一线的切身感觉，深刻体味到企业班组和班组建设的重要，他以主人翁的态度，炽烈地关切着班组管理和班组建设，从身居班组的直感，到学习一些有关班组的文章；从领略到班组工作中的学问，到寻阅有关班组建设的书籍；更为可贵的是他挤出生产工作之外的业余时间，设法进行一些企业班组调查，根据自己的分析判断领悟，阅览了许多班组管理专著；在有关单位、有关领导和相近同志的支持帮助下，他以超乎常人的毅力，编写了这本《现代班组管理奥秘》一书。该书除了介绍班组具体管理方法外，还对班组领导艺术和班组管理心理学进行了概述。在这三个部份中，他除了介绍企业班组现场管理知识外，还简略介绍了一些西方企业管理经典理论，以及现代管理科学方法和新兴行为科学知识，具有内容丰富、知识面广的特点。诚然，由于该同志工作环境、知识经

验以及时间方面均有所局限，此书不免在编撰等方面有不足，不少地方尚有待修订完善。然而，《现代班组管理奥秘》仍值得广大班组长和关心、从事班组建设工作的同志们学习和参考。

借此，我呼吁：所有工业战线的党、政、工领导和职工同志们，特别是工业企业的广大干部、管理人员和工人同志们，让我们大家都来关心班组管理和班组建设，像省盐矿青年工人谢敬文同志那样，为加强我省班组建设工作，为使我省企业班组进一步适应改革和建设的发展，把班组真正建设成为企业两个文明建设的前哨阵地，携手并肩，共同奋斗！

1991年5月于武汉

目 录

第一部分：班组管理心理学 (1)

第一章 管理理论、管理心理学的基本知识

介绍..... (3)

第一节 管理心理学的对象、任务..... (3)

第二节 西方管理理论的发展简介 ——管理心理学的基本理论..... (15)

第三节 西方管理心理学发展的部分重 点内容介绍..... (33)

第二章 工人的需要..... (49)

第一节 工人的欲望..... (49)

第二节 人的需要..... (52)

第三节 马斯洛的层次需要理论..... (55)

第四节 满足我国职工需要的原则、途径、 方法..... (58)

第三章 职工的个性与班组管理..... (62)

第一节 个性与班组管理..... (62)

第二节 气质与班组管理..... (66)

第三节 性格与班组管理..... (72)

第四章 职工的挫折，冲突与班组管理..... (77)

第一节	挫折的定义	(77)
第二节	职工挫折产生的原因及个人的容忍力	(79)
第三节	职工受挫折时的行为表现	(81)
第四节	职工战胜挫折的方法	(86)
第五节	冲突的一般概念	(88)
第六节	冲突的处理与解决	(97)
第七节	我国职工冲突的原因及处理	(105)
第五章	班组群体心理	(111)
第一节	群体的概念和分类	(111)
第二节	非正式群体	(119)
第三节	职工群体行为的基本规律	(136)
第六章	领导方式	(150)
第一节	勒温的领导方式实验	(150)
第二节	李克特的领导方式四体制说	(151)

第二部分：班组领导艺术 (158)

第一章	企业班组的政治思想工作	(159)
第一节	班组思想政治工作的方针、原则和方法	(159)
第二节	班组思想政治工作的标准	(169)
第二章	做好班组青年职工思想政治工作的艺术	(171)
第一节	青年职工的特点	(171)
第二节	班组做青年职工思想工作的特点和	

规律·····	(173)
第三节 做好后进青年职工的转化工作的方法 ·····	(174)
第三章 对职工奖惩的激励艺术·····	(177)
第一节 激励的强化理论·····	(177)
第二节 惩罚——负强化的有效应用·····	(180)
第三节 奖励——正强化的有效应用·····	(181)
第四节 强化的方式·····	(182)
第四章 班组长批评工人的艺术·····	(184)
第五章 领导者威信取得·····	(190)
第一节 领导者威信的一般概念·····	(190)
第二节 领导者威信的组成成份·····	(191)
第三节 领导者的假威信·····	(192)
第四节 树立领导者威信的途径·····	(194)
第六章 运用制度的艺术·····	(196)
第一节 企业的有效性离不开制度·····	(196)
第二节 运用与制定制度的要领·····	(199)
第三节 威之以法，还要注意“感情投资” ·····	(205)
第四节 制度的效力在于制约·····	(207)
第七章 满足工人两大需要的艺术·····	(209)
第八章 班组长提高领导水平、素质、修养的 综合艺术·····	(213)
第一节 班组用人与分工的艺术·····	(213)
第二节 谈心的艺术·····	(214)
第三节 做职工忌妒心理的转化工作的艺术	

.....	(215)
第四节 班组长处理牢骚的艺术.....	(217)
第五节 班组长用权的艺术.....	(217)
第六节 班组长的情绪.....	(218)
第七节 班组长领导工作的八忌	(220)

第三部分：班组具体管理方法 (221)

第一章 班组管理概论	(221)
第一节 班组的作用和要求.....	(221)
第二节 班组管理的主要任务和措施.....	(225)
第三节 班组长的权利.....	(229)
第二章 班组生产管理	(230)
第一节 生产过程及其组织.....	(230)
第二节 班组的生作业计划.....	(239)
第三节 在制品管理和文明生产.....	(244)
第四节 班组如何抓好生产管理.....	(249)
第三章 班组劳动管理	(252)
第一节 班组的劳动分工与协作.....	(252)
第二节 班组工人工作方法的优化工作.....	(256)
第三节 时间研究与劳动定额工作.....	(260)
第四节 搞好班组劳动组织挖掘劳动潜力	(263)
第四章 班组经济责任制	(265)
第一节 班组实行经济责任制的原则、核心	

和目的·····	(265)
第二节 班组经济责任制的形式和程序·····	(266)
第五章 班组经济核算 ·····	(282)
第一节 班组经济核算的意义和特点·····	(282)
第二节 班组经济核算应具备的条件·····	(286)
第三节 班组经济核算的方法·····	(288)
第四节 班组经济活动分析·····	(299)
第六章 班组质量管理 ·····	(305)
第一节 全面质量管理基本知识·····	(305)
第二节 常用的质量控制、统计方法·····	(311)
第三节 在全面质量管理中坚持计划、实施、 检查、处理 (PDCA) 四个循环 ·····	(319)
第四节 质量管理的基础工作·····	(322)
第五节 班组质量管理基本内容·····	(324)
第七章 班组安全生产管理 ·····	(326)
第一节 班组长应具备的安全知识·····	(326)
第二节 班组如何搞好安全生产·····	(335)
第三节 安全管理制度·····	(338)
第八章 班组设备管理 ·····	(343)
第一节 班组长应具备的设备管理的基本 知识·····	(343)
第二节 班组怎样搞好设备管理·····	(348)
第三节 班组怎样正确使用和维修设备·····	(352)
第四节 设备事故的鉴定与处理·····	(356)
第五节 设备的计划预修·····	(359)

第六节 设备润滑管理.....	(364)
第九章 班组职工培训	(367)
第一节 职工培训的意义和任务.....	(367)
第二节 班组职工培训的内容和形式.....	(370)
第三节 班组职工培训的考核.....	(372)
第十章 八种现代化管理方法简介	(374)
第一节 树立现代化管理思想.....	(374)
第二节 全面计划管理.....	(377)
第三节 目标管理.....	(378)
第四节 价值工程.....	(381)
第五节 ABC 管理法.....	(384)
第六节 量本利分析.....	(386)
第七节 市场调查和预测.....	(389)
第八节 决策技术.....	(391)
第九节 网络计划技术回归分析法.....	(393)

第一部分 班组管理心理学

首先了解管理心理学概念。

管理心理学又称为管理学，是研究人的行为心理活动规律的科学。它是运用管理学、行为学、心理学、社会学、生理学、伦理学等科学原则，以研究人的心理行为和人际关系、人的积极性为对象的一门综合性的科学。管理心理学是从现代管理科学和行为科学发展过程中派生出来的一门新兴的独立学科。主要是研究人的行为激励问题，探索人的心理活动，提高激励人心和行为的各种途径与技巧，以达到最大限度提高工效的目的。

管理心理学的研究对象着重研究的是企业中人对人的管理，探讨用什么管理方法可以最大限度地调动人的积极性，即着重研究企业中的内环境系统。

从管理心理学的概念、研究对象简介可看出，管理心理学的主要研究内容是对班组及其职工心理的研究。也就是说，管理心理学的主要组成部分是班组心理学。将班组心理学部分从管理心理学部分中分离出来进行研究可自成体系。

就本书的篇幅，班组管理心理学也只是班组心理学、班组领导艺术、班组主要管理方法三部分中的三分之一。由于本书的篇幅不是班组心理专著以及作者水平、时间的限制，所以班组心理学部分不可能成为一个完整的体系。而且为了顾

忌读者习惯俗成的心理，减少作者的工作量，班组管理心理学篇幅中的这一概念，也只是统称为管理心理学。班组心理学这个词组在这部分提及不多。尽管如此，阅读后，班组管理心理学的内容也能体会出 首先介绍管 理 心 理 学 的 对 象 研究重点 任务

第一章 管理理论、管理心理学 的基本知识介绍

第一节 管理心理学的对象、任务

管理心理学是研究企业中人的心理活动规律，用科学的方法改进管理工作，充分调动人的积极性的一门科学。这门科学的研究重点是企业管理中具体的社会、心理现象，以及个体、群体、领导、组织中的具体心理活动的规律性。

虽然管理学将企业作为自己的主要研究对象，但是这门学科的研究成果对于科技管理、学校管理、以及其它各行各业的管理工作者都有重要的参考价值。

一、管理心理学的对象

为了阐明管理心理学的独特的研究对象，需作如下的分析。

（一）现代企业管理的特点是强调以人为中心的管理

1、企业中的资源说

关于企业中的资源是干什么，历来有着各种各样的说法。企业中的资源是什么？人、物、技术、还有什么？哪个是主要的？最早关于企业资源的看法三分说，以后发展为四

分说、五分说、六分说、七分说等。

企业资源的三分说认为，为了提高生产力，必须有三种资源的投入，即劳力、资金、土地。资源的四分说认为，人类生产所需的资源应增加为四种，即劳力、资金、土地及管理。并认为，管理是一种有效运用前三种资源的无形力量，不可忽视。

简言之，资源三分说或四分说都是以农业经济导向的思想。

资源的五分说认为，一个企业可用来创造利润的资源有五种，即人力、金钱、原材料、机器设备、产销方法或技术。五分说又简称为资源5M说。资源的六分说认为，在5M之外，再加上时间，这是适应现代科技知识传播快速及竞争剧烈的社会所必需。资源的七分说认为，除上述六种资源外，第七种资源是情报，或称为信息。

企业资源说从三分说发展到七分说，无疑是一大进步，我国一些企业以往对于许多无形资源，如产销方法、时间、信息等不够重视，但近几年，随着改革与开放形势的发展，已日益受到重视。此外，不论哪种说法，人力永远是企业中的一个重要资源。

2、关于人力资源在企业中的作用的基本观点

传统的科学管理理论和方法偏重于对物的管理，把人力这个重要的资源仅仅看成是机器的附属品，因而主张对工人进行严格的控制和监督。现代企业管理和管理心理学的理论和方法与此相反地认为，在人、财、物诸生产要素中，人是最重要的因素。尽管现代科学技术高速发展，但仍要重视人的因素，发挥人的主动精神，挖掘人的潜在能力。为此，有以

下三个基本观点可作为进一步的分析。

(1)人是企业的主体，要靠人（个体或群体）来实现企业的目标。

随着新的工业革命的到来，机器虽然可以代替工人，电脑也可以代替一部分人脑的功能，但是设计和使用机器及电脑的仍然是人。为此，即使在未来社会的现代化管理中，最重重的管理仍是对人的管理。

(2)科学技术越发展，就越要重视人的因素。

在微电脑普及的信息化社会中，不仅经营管理，而且生产操作中人的脑力劳动的比重将越来越大。据统计，在机械化水平低的情况下，体力劳动和脑力劳动耗费的比例为9：1。所以，人类愈是进入了普遍使用电子计算机，信息化管理的时代，愈是要求职工具有更高级的智力劳动。由此可见，对脑力劳动者的管理，仅仅采用强制和监督的办法显然是无效的。事实证明，对脑力劳动的管理方式中最有效的，就是调动从事脑力劳动者的积极性、创造性和主动精神。所以，科技越发达，管理中越重视人的因素。

(3)在企业中要建立以人为中心的**管理制度**。

为了更好地发挥人的主动性和积极性，在企业中不仅要建立便于完成生产任务的**管理制度**，而且要建立以人为中心，合乎情理的管理制度。通过对人的管理，其最终目的就是调动人的积极性。人的积极性调动了，才会产生新的思想和观念，才会在工作中有新的发明创造，最后导致新的工具和机器的革新，企业的目标和任务就会提前和超额完成。

既然现代化企业管理的特点是强调以人为中心的管理，那么我们就要深入研究企业中人的心理活动的规律性、人的

行为模式等等。只有充分了解人的心理活动的规律后，才能在科学分析的基础上采取对症下药的方法，使管理工作取得最佳的效果。

3、社会主义企业要强调建立以人为中心的现代管理体制，才能取得明显的经济效果

(1) 我国不少企业同外国企业相比，生产效率低得多。究其主要原因，一方面有技术设备上的差别，另一方面有企业经营管理方式上的落后。事实证明先进的社会主义公有制，必须用先进的管理方式去经营，才能保证社会主义经济充满活力。

我们是社会主义国家，本来在企业管理中最重视人的因素，为此，在企业改革中要继续探索对人的管理的客观规律性，使我国企业管理制度更加科学化。

(2) 社会主义企业中，同样要抛弃见物不见人的管理思想，树立以处处围绕以人为中心的管理体制。

社会主义企业中的职工是单位的主人，而不是雇佣者，为此，我们不能用雇佣观点与等价交换的思想搞管理，在管理者与职工之间要加强感情上的联系，多搞“感情投资”，以情感人，而不能以权压人。

(3) 凡是成功的企业都是贯彻了处处围绕以人为中心的管理。

4、企业成败与职工的心理评价

(1) 企业中人的因素是最稳定的因素

一个企业能否取得成功的因素是多方面的。一般说来，人们较多地注意到的是，一个企业是否获得了利润，提高了产品的数量与质量，这就是最明显的企业获得成功的外在的