

QYBZJJS

5  
06.6

# 企业班组建设

● 孙守仁 主编

● 辽宁大学出版社

# 前 言

为加强全省企业班组建设工作,全面提高企业干部素质,由辽宁省企业政工干部培训中心组织编写的干部培训教材《企业班组建设》一书,今天与大家见面了。这本教材的问世必将对推动我省企业班组建设工作起到积极作用。

今后十年是我国经济全面振兴的十年,也是实现第二步战略目标的关键十年。在这期间,我国经济能否实现腾飞,关系到社会主义现代化建设的成败。“八五”计划和“十年”规划为我国今后十年的发展描绘了宏伟蓝图,其中最重要的是要把经济建设搞上去。众所周知,大中型企业是我国财政收入的主要来源,是国民经济的支柱,是社会主义社会的坚强后盾和物质基础。我省是国家的重工业基地,担负着现代化建设的繁重任务。搞活大中型企业,对于每一个企业来说,在客观上不仅要有良好的外部环境,而且更重要的是深化企业内部改革。企业内部改革的重要环节是抓好企业的班组建设。企业班组建设不仅仅是个组织结构问题,它包含着极其丰富的内容,可以说企业班组是一个企业形象(物质文明、精神文明)的缩影。企业的生产、经营、产品质量、分配、管理、职工素质、精神文明程度如何等等,都可以从班组身上反映出来。所以加强企业班组建设就显得十分重要。

班组是企业的细胞,是企业的基础,是物质财富生产的

直接承担者，是物质文明和精神文明建设的前沿阵地。企业的生产任务最终靠班组来完成，先进的科学技术只有被班组掌握之后才能转化为生产力，产生经济效益。先进的管理方法和经验靠班组来积累和创造。整个企业素质的提高取决于企业班组整体素质如何。一个企业的班组是否有生命力，决定着一个企业的兴衰成败。所以说班组又是企业产生活力的源泉。是企业一切工作的出发点和落脚点。这就说明，企业班组在企业中处于极其重要的地位。因此，加强企业班组建设是一切社会主义企业管理中极其重要的组成部分。

应该看到，目前在相当一部分企业中，班组建设仍然是十分薄弱的环节。主要表现在班组结构不合理，班组长的素质不高，管理手段原始，班组成员凝聚力差，思想政治工作无人抓等等。由于企业班组存在这些问题。已经对企业的生产、经营造成极大影响，尽管现在企业经济滑坡，从客观上看受多种因素(外因)制约，但从企业内部来说忽视和放松班组这个最基础的环节不能不是一个重要的原因。由于班组建设处于落后状态，致使生产一线工人队伍不稳，人心涣散，不负责任，工人不愿学习、钻研技术，产品质量低下，损失浪费严重，组织纪律松弛和不热爱本职工作。一切向钱看思想蔓延等现象，给企业的发展带来了消极影响。这种状况与我们在改革开放条件下建设有中国特色的社会主义，发展社会主义生产力、搞活大中型企业、提高经济效益、实现第二步战略目标的要求极不适应。必须彻底改变这种状况。现在这个问题，已经引起从事经济工作的有识之士、特别是领导部门和一些企业领导干部的高度重视。

从现在开始，我省将有计划有步骤地着手企业班组建设工作。为配合这项工作的开展，应广大企业的要求，省企业政

工干部培训中心专门对上百家企业做了大量、深入的调查研究，反复征求企业各层次人员的意见，在各方面的支持下，完成了此书的编写任务。可以说，《企业班组建设》是众多先进企业多年实践经验的总结，也是集体智慧的结晶。

该教材共分为八章，对社会主义企业在班组建设工作中所遇到的一些问题都有具体的回答和阐述。它有如下几个特点：

一是注重系统性。该书通篇运用马克思主义辩证唯物主义和历史唯物主义观点对企业班组的产生、发展和演变进行了深入浅出的分析和论述，从第一章的班组在企业中的地位和作用到最后一章的班组建设趋向，中间包含了企业班组结构、班组长素质、班组长工作方法、班组思想政治工作、班组民主管理、企业班组文化等章节。一环扣一环，一气呵成，形成企业班组建设的完整体系。

二是实践性。书中主要章节的论述不是从干巴巴的理论到理论，更不是就事论事，而是坚持实践第一的观点，把探索班组建设的理论原则同来自于实践的丰富的第一手材料紧密结合。特别是紧紧联系在改革开放的形势下企业的实际，概括了怎样处理和解决企业班组建设问题的一般原则和方法。力求做到了理论与实际相吻合。

三是有较强的实用性和针对性。这是本书最主要的特点。这本教材的最终目的不是让人们掌握多少理论，而是要求读者应用书中的一些基本原则和方法在解决本企业在班组建设的实际工作中所遇到的问题。把一些成功经验应用到企业中去。这是本书的宗旨。所以在编写过程中，注重从实际出发的原则，针对企业班组建设中存在的共性问题，提出了一系列的具体措施和方法。如在班组结构中提出了班组人员

构成的一般原则；对班组长提出了选拔标准和条件，及怎样培训提高班组长的素质；对班组长的工作方式、方法和应注意的问题都做了详细的论述。在班组思想政治工作和班组长民主管理章节中，编者进行了深入的探讨和研究，指出了班组思想政治工作的特殊性。并根据其个性提出了班组思想政治工作的方式方法。还提出了民主化科学化管理具体内容是政治民主、经济民主、生活民主等观点。贯穿了精神文明和物质文明一起抓和正确处理二者关系的主导思想。这些都是我们现在抓班组建设所要解决的新问题和面临的新任务。最后两章编者首次提出了“班组文化”的理论观点，并对班组建设趋势做了理论上的探索。这些都能为促进企业班组建设向科学化现代化迈进起到积极的作用。

本书文字通俗易懂，适用于党、政、工、团、班组长等工作需要。是一本较好的参考书籍。由于经验不足，书中难免存在许多缺点和不足之处，欢迎各方面的朋友提出批评指正。

一九九一年七月十日

# 目 录

第一章 班组在企业中的地位和作用·····	( 1 )
第一节 班组是社会大生产的产物·····	( 1 )
第二节 班组是企业的细胞·····	(11)
第三节 班组在企业中的作用·····	(22)
第二章 企业班组结构·····	(35)
第一节 班组人员构成原则·····	(36)
第二节 班组人员成分·····	(40)
第三节 班组组织结构·····	(44)
第三章 企业班组长素质·····	(57)
第一节 选拔班组长的标准·····	(57)
第二节 班组长应具备的素质·····	(67)
第三节 班组长的培训与提高·····	(74)
第四章 企业班组思想政治工作·····	(85)
第一节 班组思想政治工作内容·····	(85)
第二节 班组思想政治工作方法·····	(95)
第三节 班组思想政治工作应注意的问题·····	(102)
第五章 企业班组长工作方法·····	(108)
第一节 班组长工作方法应遵循的原则·····	(108)
第二节 班组长工作方法·····	(114)
第三节 应注意的几个问题·····	(124)
第六章 企业班组民主管理·····	(131)

第一节	班组管理的内容	(131)
第二节	班组管理民主化	(138)
第三节	班组管理现代化	(145)
第七章	企业班组文化	(154)
第一节	班组文化的形成	(154)
第二节	班组文化的内容	(160)
第三节	班组文化的地位和作用	(168)
第八章	企业班组建设趋向	(175)
第一节	班组建设的特点及要求	(175)
第二节	班组建设的基础	(183)
第三节	班组建设的重点	(190)

# 第一章 班组在企业中的地位 和作用

企业班组是在社会生产力发展到一定阶段，由社会分工协作，在发展社会化大生产的过程中产生的，它是企业的细胞。从我国及世界企业发展的实践中可以证明，无论在生产力发展的低级、中级或高级阶段，它都占有重要的地位，具有重大的作用。但班组在不同社会发展阶段有其特定的地位和作用。在我国，尤其是在当前改革开放和大力发展具有中国特色的社会主义企业的新形势下，为了进一步适应全面改革和发展有计划的商品经济新形势的要求，所有企业都要推进管理民主化和现代化，加速企业技术进步，提高产品质量，降低物质消耗，改善服务态度，增加经济效益，班组在企业中的地位和作用就显得更加重要了。

## 第一节 班组是社会大生产的产物

人类社会的生产力发展是由低级向高级逐渐演化的，人们的劳动组合是由个体向群体发展的，当生产力发展到一定水平时，劳动群体会不断扩大，逐步形成生产集团，进行社会化大生产。在劳动组合中，既体现了社会的需求意识，又体现了个体的生活需要。而作用于这个集团的约束机制，最基本的组织形式就是劳动组合的最小单位，即班组的原始形态。当然，这种班组的雏形并不是我们所说的真正含义的

班组，它只是具备了班组的某些属性。我们所说的班组，是指在我国特定条件下，具有中国特色的社会主义企业的班组。在班组的原始形态中，这种组织只是生产工序或结构的自然反映，还没有摆脱自然力的束缚；在资本主义社会，班组是在用机器代替了手工工具，用工厂代替了手工作坊，新生的工业成长起来而产生的。这种所谓班组只是不折不扣的生产工具，或资本家榨取工人剩余价值的枷锁，因此，它也只能是不完善的班组形式。只有在社会主义制度的确立，工人由奴隶变成国家的主人之后，随着社会主义社会化大生产的形成，班组才真正地具有了实际意义。

## 一、班组的起源

原始协作是封建社会以前进行生产的主要形式。其特点是以手工劳动为主，为着某种生产目的，按生产工序或单元集合劳动群体，组合原始协作形式。

许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。在古时候，我国距今约一百七十万年的元谋猿人，就开始用手工有目的地制造一些简单的石器和骨器。到距今约五、六十万年的北京猿人已经能够制造使用工具。在距今六、七千年前的仰韶文化可见母系社会的手工业发展较快，不仅能生产大量的简单工具，而且能生产陶制品。在奴隶制的商代，已经出现了王室直接控制的铜器冶铸作坊。青铜器冶铸的原料有孔雀石（氧化铜矿石）、锡和铅，燃料是木炭。冶铸时，先按器物模型制成陶质的铸范，然后把炼成的青铜溶液注入陶范里。待溶液冷却，撤去陶范，便得到铸成的铜器。铜器制成后，一般还要经过一道修饰工序，使它更好看些。如著

名的司母戊大方鼎，通耳高133厘米，横长110厘米，宽78厘米，重达875公斤。当时铸铜的坩锅，是一种形似顶盔的厚胎红色陶器，可以经受高温而不致破裂，但一般只能盛溶液12.5公斤。要铸造这样一个巨型的青铜器，要用七八十个坩锅一起熔铜烧注。在当时的物质条件下，要组织一、二百个技术熟练的工匠分工协作，才可能铸成。如果把制范、运输等有关的人也包括在内，需要的人力就更多了。那个时候手工业已经有了较明显的分工。如，周代手工业是在商代手工业的基础上发展起来的。在周灭商后，周王分给鲁、卫的“殷民六族”、“殷民七族”中，至少有索氏（绳工）、长勺氏、尾勺氏（酒器工）、陶氏（陶工）、施氏（旗工）、繁氏（马纆工）、铸氏（锉刀工或釜工）、樊氏（篱笆工）、终葵氏（椎工）等九族手工业者。

到了封建社会，社会生产力有了很大发展，具体体现在生产工具、生产技术和生产规模的发展。如西汉兴修的水利工程，有很多是武帝时候完成的。其中有漕渠，引渭水从长安向东，直通黄河，是著名水工徐伯在公元前一二九年带领几万人开凿的，它缩短了漕运的航道，又灌溉了大量土地。还有著名的万里长城的修筑等等。在所有这些工程中，都包含这样一种事实，即：大规模的劳动群体的集合，生产资料的集结，有组织有目的的活动。这种组织的最小单位为以后在工业生产中班组的产生奠定了基础。

## 二、班组的产生

资本主义制度的确立，对封建专制来说是社会进步，推动了生产力的飞速发展。由于生产力的发展，人们物质需求的增加，个体手工业和原始式协作生产远远满足不了市场的

要求，因而，劳动过程扩大了自己的规模，并为社会提供了较大量的产品，较多的工人在同一时间、同一空间（同一劳动场所），为了生产同一种产品而工作。这是大生产的起点，也是班组形成的根源。

资本主义生产实际上是在同一个资本家同时雇用较多的工人，不同种的独立手工业的工人在同一个资本家的指挥下联合在一个工场里，产品必须经过这些工人之手才能最后制成。例如，马车过去是很多独立手工业者，如马车匠、马具匠、裁缝、钳工、铜匠、旋工、饰缘匠、玻璃匠、彩画匠、油漆匠、描金匠等劳动的总产品。马车工场手工业把所有这些不同的手工业者联合在一个工场内，他们在那里协力地同时进行劳动。当然，一辆马车在制成以前是不能描金的。但是，如果同时制造许多辆马车，那末，当一部分马车还处在生产过程的较早阶段的时候，另一部分马车就可以不段地描金。这样就使手工业者免除了一个制品的生产中依次完成各个局部过程，必须时而变换位置，时而调换工具，由一种操作转到另一种操作会打断他们的劳动进程，造成他们的工作日中某种空隙的浪费。

如果我们考察一定量的原料（如造纸手工工场的破布或者制针手工工场的针条），就可以看到，这些原料在获得自己的最后形态之前，要在不同的局部工人手中经过时间上顺序进行的各个生产阶段。但如果把工场看作一个总机构，那末原料就同时处在它的所有的生产阶段上。由局部工人组成的总体工人，用他的许多握有工具的手的一部分拉针条，同时用另一部分手和工具把针拉直、切断、磨尖等等。不同的阶段过程由时间顺序进行变成了空间上的并存。因此在同一时间内可以提供更多的产品。虽然这种同时性是由总过程的

一般协作形式产生的，但是工场手工业不只是找到了现成的协作条件，而且还通过分解手工业的活动部分地创造出协作条件。另一方面，工场手工业所以能够达到劳动过程的这种社会组织，只是因为同一个工人固定在同一局部工作上。因为每个局部工人的局部产品同时只是同一制品的特殊的发展阶段，所以，一个工人是给另一个工人，或一组工人是给另一组工人提供原料。一个工人的劳动结果，成了另一个工人劳动的起点。因此在这里，一个工人是直接给另一个工人提供工作。

这里的一组工人就是一个生产小组，即执行同一局部职能的一定数目的工人，是由同质的要素组成的，并且构成总机构的一个器官。但在某些手工工场，这种小组本身就是一个已经组织好了的劳动体，而总机构由这些基本的生产机体的重复或倍加形成。拿制瓶手工工场为例：这种工场分为三个本质不同的阶段，第一个阶段是预备阶段：调制玻璃的配料，把砂、石灰等混合在一起，并把这种混合物熔化为玻璃液。最后阶段是把瓶从熔烧炉中取出，分等，包装等等。这两个阶段都使用了不同的局部工人。在这两个阶段之间是真正的玻璃生产即对玻璃液的加工。在玻璃炉的每一个口旁都有一个小组在工作。它由一个制瓶工或精制工，一个吹气工、一个收集工、一个堆积工或研磨工和一个搬入工组成。这个劳动体只有作为一个整体，即只有通过五个人的直接协作才能起作用。如果少了一个成员，它就瘫痪了。一个玻璃炉有好几个炉口，每个炉口都有一个盛玻璃液的土制坩锅，并且有一个同样由五个成员组成的工人小组。每个组的组织都直接按以分工为基础，而各个同类小组之间的联系则是一种简单的协作，这种有数个小组的玻璃炉，构成一个玻璃作

坊。

随着生产方式的变革,工场手工业向大工业大生产转化。在工场手工业中,单个的或成组的工人,必须用自己的手工工具来完成每一个特殊的局部过程。在机器生产中,这个主观的分工原则消失了,在这里,整个过程是客观地按其本身的性质分解为各个组成阶段,每一台局部机器依次把原料供给下一台,由于所有局部机器都同时动作,产品就不断地处于自己形成过程的各个阶段,不断地从一个生产阶段转到另一个生产阶段。直至达到所需要的产品。这就是说,在工场手工业中以劳动为起点,在大工业中以劳动资料为起点。这种事实告诉我们,大工业中,工业原料从整个过程的最初阶段转到最后阶段的中断越少,原料越是不靠人的手而靠机构本身从一个生产阶段传送到另一个生产阶段,结合工作机就越完善。因此在发达的工厂中,起支配作用的是各特殊过程的连续性。这时,班组就处在这个连续性工作之中,表现在连续性过程中的各个阶段,而不是简单的重复。在现代资本主义生产中,机械化、自动化程度非常高,这种生产的连续性表现得更加突出。以美国的“日内瓦钢厂”烧结与炼铁厂为例:①高炉料场共有三部取料机,二部堆料机;②两台(6×102英尺)带式烧结机,小时产量50吨/台时,三座炉缸直径为26英尺6英寸,容积为43,666立方英尺的高炉,生产能力为200万吨/年铁水。有职工160人,其中管理人员16人(车间主任——区域经理1人,高炉协调员、均料及烧结工作的协调和操作工程师各1人,维修工长3人,维修工40人,生产工人104人,其中烧结60人,高炉44人(5人/炉班)含看水及工长,热风炉6人,管理二座高炉。从这个厂设备配置和人员编制可以清楚地看出,在现代资本主义工业中,由于

技术与设备装备水平比较高，生产的连续性，班组的编制更加紧密，更加精炼，所担负的生产工序跨度更长。因此，班组在企业的地位和作用就更加重要。

从以上情况来看，在资本主义社会大生产中，班组就生产的特殊要求方面而言已经达到成熟的条件，然而，这并不是班组的完整形态，只有到了社会主义的历史阶段班组才有了其自身的价值。

### 三、具有中国特色的企业班组

当社会主义在世界上诞生的时候，就告诉人们一个人类社会历史的新纪元开始了，社会主义在世界范围内各国都有自己的特点，建设具有中国特色的社会主义是中国共产党人的责任和任务，而作为具有中国特色的社会主义企业，以及企业中的班组，也是在建设有中国特色的社会主义中得到了完善和发展，逐步形成了今天这样的完整形态。

具有中国特色的班组的产生也是有其发展过程的，是伴随着具有中国特色的社会主义企业的发展而逐步趋于完善的。早在新民主主义革命时期，党就在解放区革命根据地建立了一批国营工业企业，这是我党建立的第一批社会主义性质的企业，在企业管理上实行了“三人团”的领导体制。中国共产党经营管理国营企业，开始于土地革命战争时期。1927年10月毛泽东同志率领工农革命军创建井冈山根据地时，筹办了小型修械所，并相继建立了被服、印刷、兵工、织布、造纸和石灰等工厂，生产出革命战争和人民生活迫切需要的物资。1931年9月，中央革命根据地建立后，国营工业得到较快发展。到1942年，国营厂矿达60多个，职工4000余人，

这些建立在经济落后，被敌人分割包围的农村根据地的国营工业企业，大多是采用手工操作的小规模的自给自足的工业。在这些企业里，借鉴军队建制的经验，建立了党支部、职工会，在班组里有党小组等，贯彻了革命军队中官兵一致民主管理的原则。

1934年4月，中华苏维埃共和国人民委员会颁布了《苏维埃国有工厂管理条例》，这是中国社会主义性质管理工厂的第一个法规。与此同时，党中央组织局公开发布了《苏维埃国家工厂支部工作条例》，中央革命根据地的国营企业，根据这两个条例的规定，加强了经营管理工作，首先建立了由厂长、党支部书记、工会委员长组成的“三人团”，在班组建立了生产班长、工会组长和党小组长的“三人组”，作为企业和班组的领导机构，解决生产、生活问题；其次，建立了必要的规章制度；第三，开展了劳动竞赛；第四，加强了思想政治工作，共产党支部和工会委员会，通过班组的工会小组和党小组，围绕中心任务，采用多种形式，教育工人以新的态度对待新的劳动，努力生产，为争取苏维埃的胜利而斗争。

在国营企业中实行“三大民主”原则，三大民主是指中国革命根据地国营企业内部实行政治民主、经营民主和生产技术民主的总称。第二次革命战争时期，许多小型国营企业，按照建设工农红军和革命根据地指导思想，把红军中官兵一致、军民一致的革命作风和红军内部实行政治民主、经济民主和军事民主的原则，移植到国营工业企业里。经过不断实践，逐步成为革命根据地国营工业企业内部实行民主管理的基本原则。三大民主的基本内容是：第一，国营工厂具有社会主义性质，职工是企业的主人，有权派出代表参加工

厂的领导和管理；第二，对关系到职工群众切身利益的问题，职工有一定的决定权；第三，对生产计划、产品质量和技术改造等问题，职工有权参加讨论，提出批评和建议。这三大民主都在班组中得到了体现。

在革命根据地的建设中，我们发展了人民经济，建立了工业生产事业。这个时期工业发展的规模虽然很小，但由于这个时期工业的发展是同党领导的革命军队和革命根据地的建设和发展联系在一起的，因此，艰苦奋斗、自力更生的革命精神很强，具有优良的革命传统。当时毛泽东同志就曾指出：“这个成绩，对于我们，对于我们民族，都是值得宝贵的。这就是说，我们建立了一个新式的国家经济的模型”。这说明一个社会主义的企业及其班组的基本形式已经确立。但这并不是完整的形式。自从建国后，经过国民经济恢复时期和基本完成了社会主义改造的七年后，开始转入大规模的社会主义建设。这时，我国的工业体系已经建立，企业与企业中的班组才真正地确立了其较为完整的模式，即具有中国特色的企业班组模式。

具有中国特色的企业班组是指在社会主义条件下，企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动的基础单位，而班组是这个基本单位的细胞。其本身表明：它是在生产资料社会主义公有制情况下发挥积极主动作用的，而不同于在生产资料资本主义私有制情况下被动地起作用。同时，劳动者在企业中的地位和分配关系，以及生产目的等也都和资本主义企业不同。

在分配关系上，实行各尽所能，按劳分配的原则。在资本主义制度下，劳动力是商品，工人出卖劳动力为资本家干活，得到的工资仅仅是劳动力的价格。工人剩余劳动时间所

创造的价值，全部变成剩余价值被资本家无偿占有，这就是资本主义分配关系的本质。

在社会主义制度下，消灭了剥削，劳动力不再是商品。企业的全部收益，一部分根据按劳分配的原则，以货币形态分配给劳动者个人；一部分交给国家和企业集体，由国家和企业有计划地用于社会主义建设，扩大社会主义生产，发展社会主义科学、文化、教育、卫生以及各种集体福利事业等。

在生产目的上，以为满足人民日益增长的物质和文化需要而生产。而资本主义的生产目的是最大限度地榨取剩余价值，为了少数剥削阶级过奢侈腐化的生活服务。

在社会主义制度下，企业的班组在管理上实行民主管理。劳动人民成了生产资料的主人，成了国家、社会和企业的主人。社会主义工业企业，实行政治生活、经济生活、科学技术、文化生活的高度的社会主义民主，发展职工当家作主的民主管理。

建设以共产主义思想为核心的社会主义精神文明，培养造就一支“有理想、有道德、有纪律、有文化”的职工队伍。精神文明是社会主义企业班组的重要特征，是社会主义制度优越性的重要表现。

从班组的起源、产生和发展具有中国特色的班组的三个阶段可以看出，人类社会生产力发展集合了劳动群体，劳动群体的协作创造了社会大生产，社会大生产产生了班组，社会主义制度造就了具有中国特色的企业班组，因此，只有社会主义才使班组具有新意。当然，这并不是说企业班组到此为止已经完美无缺，它还要在社会发展的实践中不断得到提高和完善。