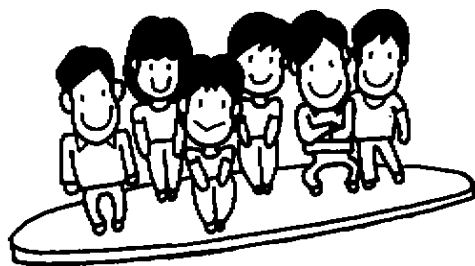


# 浅谈班组管理的 三种模式及其应用

中国一拖东方实业公司 何志峰



班组是企业生产经营的基本环节,是提高企业管理水平的基础和推进企业技术进步、管理创新的主要力量。随着企业内部改革的逐步深化和管理水平的不断提高,班组管理的形式呈现出渐进上升的发展趋势。纵观不同形式班组管理的特点及其渐进发展性,主要表现为:传统班组管理模式——标准化班组管理——开放式班组管理模式。

## 一、传统班组管理模式

垂直多头式的组织管理形式是传统班组管理模式的典型特点。让我们通过其组织管理结构图直观地进行分析。

如图所示,企业职能部门和车间共同对班组实施管理和控制。由于管理任务、管理内容不同,因此,在管理形式上表现出两个层面。第一层面是在职能部门和车间之间。职能部门和车间共同制订各项班组管理制度、操作规程。职能部门管

理的重点,一是监督车间对所制订的各项制度在车间及车间所属班组的推行实施。二是对车间及车间所属班组进行专项管理。车间管理的重点是通过班组落实各项制度,完成计划任务、实现管理目标。第二层面是职能部门对班组的垂直管理。主要是职能部门对班组管理过程和结果的控制,检查考核是控制所运用的手段。班组管理的两个层面构成了交叉重叠、垂直多头的管理特点。

长期以来,传统的班组管理模式受到旧的管理体制的影响,没有准确地对班组管理的主体进行界定和划分。班组管理的主体表面上是车间,但实际上,职能部门对车间进行直接管理,对班组也同样进行垂直管理,从而造成班组管理主体不清。在这种情况下,班组作为企业的一个最基本管理单位,其管理内容虽然包括着生产、安全、质量、定额、计量、标准化等方面工作并有具体的要求,但由于主

体上浮,缺乏管理的自我实践机制,因此,班组实际上无管理可言,只是一个纯生产加工部门。

随着国企改革进程的不断深化,就要彻底变革旧的管理体制。传统班组管理模式是计划经济体制下企业的一种粗放管理形式。从其本身暴露出的三个问题,深刻的反映出其内在的局限性和不合理性。第一、主体责任不清,造成班组是多头管理的被动承受者,制约了班组自我管理、自我创新的积极性和创造性。第二、交叉重叠的组织结构,难免使存在于上层管理部门管理上的交叉重复在班组得到延伸。一方面是重复性管理,造成管理内容繁琐,而管理效益低下;另一方面又会出现管理上的空白点,造成管理上的停滞、部门间的推诿。第三、管理的粗放性。一是表现在不能准确抓住提高班组管理水平的关键。垂直多头式的管理全面铺开,只能是加强了对班组自我管理的干预,这些多层次、重复性的管理,只会增加班组的负担;二是表现在机械呆板的管理制度。力求反映整体管理目标和发展要求,使这些制度在形式上的要求重于对内容和可操作性的要求,从而多于适用性、全面性,往往忽略不同班组在生产管理上存在的差异,因而操作性不强,最终多会变为机械呆板的形式主义教条。

## 二、标准化班组管理模式

标准化班组管理模式解决了传统班组管理模式中存在的一些问题,在国有企业中进行尝试和广泛应用。首先,标准化班组管理模式不同于班组基础管理中的标准化工作,而是在管理形式上引用集约的管理机制,把班组的各项基础管理工作统一在一个规

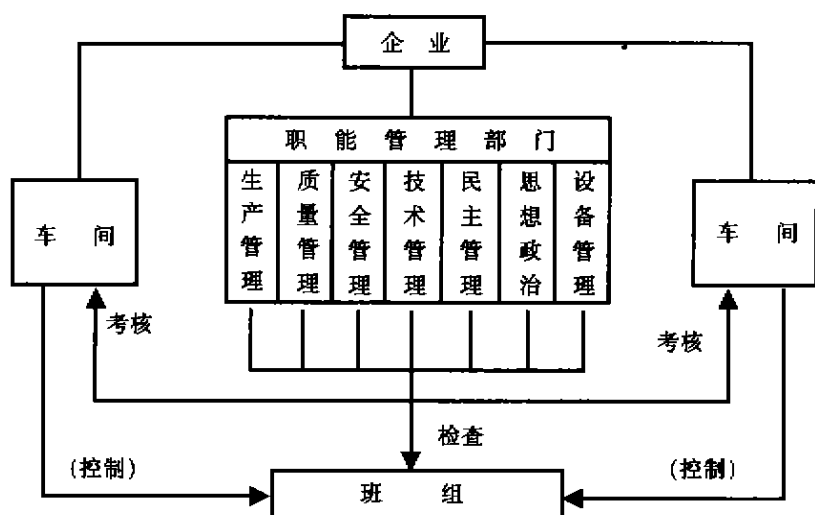


图1 传统班组管理模式的结构图

范的管理程序中, 班组是按程序进行自我管理的主体。程序是企业开展管理的基本点, 也是班组进行自我管理标准和依据。程序包括生产程序和管理程序。在标准化班组管理模式中, 职能管理部门和车间首先规范管理和生产程序, 制订相应的程序手册, 作为班组开展管理工作的依据。由班组开展的程序管理, 能够有效地提高班组自我管理的积极性和主动性。标准化班组管理模式从形式上看虽然变革了传统班组管理模式的垂直多头式管理, 但职能管理部门和车间的主体责任并未彻底转移, 只是相对于多头式管理加强了集约性。相对独立的企管部门和车间承担起对班组基础管理的计划、组织、领导、控制。其中心任务是推动班组管理实现管理制度化、工作目标准化、行为文明化、岗位责任化。

其次, 突出体现了班组管理工作的重点。一是在班组管理中强化经济指标, 对产量、质量、定额等进行硬性目标管理, 注重对各项指标开展经济核算, 提高班组的成本意识; 二是突出人本管理和班组成员整体素质的提高。企业创造多种学习、交流的机会, 推广新知识、新技术、新经验、新风尚, 树立班组成员市场竞争意识、敬业爱岗意识、产品质量意识和班组团队精神。第三、对企业班组组织管理结构从简去繁, 减少管理层次, 改进控制方式, 重视对班组管理的服务与指导。健全班组管理机构, 实行班组自我管理。

标准化班组管理模式是对传统班组管理模式的一种管理创新, 虽然消除和改进了传统班组管理模式下的某些缺陷, 但总的来看, 还存在以下几个问题: 第一、班组自我创新、自我发展机制的内在动力不明显。因为, 标准化班组管理模式重在对企业班组建设整体工作的规范, 使班组管理有标准可依, 即有制度、有程序为保障。但是忽视了班组管理中的个体差异, 即各班组之间的实际情况。虽然短期内班组管理工作有所突破, 但是潜在的使班组管理陷入一种机械的“标准化教条”

之中, 难以发挥出班组自主管理的创新意愿。第二、管理上还存在一定的交叉重叠。企业最一般的生产和管理都通过班组得以实施, 在标准化班组管理模式中, 职能部门仍然没能处理好服务、指导、考核之间的关系。传统管理模式下的生产指标概念仍是管理主旨, 在指标管理概念下, 各部门的管理依然直接作用到班组, 班组实际上仍没有自我管理内因。第三、管理的主体没有完全过渡到班组。这是班组管理最基本的要求, 但是在标准化管理模式中我们可以看出, 班组在管理上仍是为了完成来自车间和职能管理部门确定的生产和管理任务。班组管理由于较多的干预行为, 因此, “主体责任”、“自我管理”只停留在要求上, 并没有真正推行和实施。

### 三、开放式班组管理模式

开放式班组管理模式(图1)的重要性是管理形式的创新。管理创新是企业根据生产技术、管理形式的变迁和市场的变化, 调整企业组织、管理观念和管理方式过程。开放式的班组管理模式, 正是根据这一要求, 在标准化班组管理模式的基础上确定并建立的。把班组变为完全的管理主体, 充分激发和调动员工的积极性、创造性, 是对企业在宏观管理上的要求, 也是开放式班组管理模式的核心要求。在这种要求下, 把职能管理部门和车间做为宏观管理的控制机构和协调调度中心, 和班组之间建立一种“指导—控制—指导”的双向关系。一方面对企业决策、管理措施、生产要素进行传输指导, 从而达到企业各项政令完全彻底地在班组得以实施, 进而对班组管理的全程进行控制; 另一方面是对班组存在的问题、解决办法、攻关创新进行专业性、技术性服务指导。在这种双向关系下, 班组作为一个自我管理的主体, 和职能管理部门之间是一种被指导的关系, 和车间是一种利益与指导的双重关系, 因此, 班组各项工作对车间负责。在这样一种关系建立之后, 企业对班组管理控制的重点由“面面俱到”全管改变为管外部不管内部、管内

容不管方式、管结果不管过程。班组实施管理的过程既相对独立, 又相对开放。

开放式班组管理模式做为一种创新的管理形式, 在班组行使主体责任开展自我管理的同时, 需要建立两种目标责任制。一是建立经营目标责任制。班组自我管理, 必须深入开展经济指标核算。把班组可视同为企业内部的一个“市场主体”, 把其生产行为可视同为一个模拟市场内的“市场行为”, 因此, 班组必须对企业这个“市场”承担责任和义务。班组对外以“市场”为导向, 保证“市场”对生产计划、产品质量、安全目标的要求, 对内以降低定额消耗为目标, 抓成本、重节约, 确保“效益”最大化。二是建立管理目标责任制。作为相对独立的管理主体和经营主体, 必须确定管理目标, 而这个目标必须由班组自己确定。班组可因实际情况确定长期和短期管理目标。必须对目标的完成担负责任和义务。两种责任制建立之后, 企业对班组开展自我管理所采取的态度应是, 对其管理决策独立性的肯定。同时要注意两方面的问题, 一方面, 要不断对班组管理中出现的问题进行指导服务; 另一方面, 要运用市场化手段, 促进班组自我提高、自我创新的意识和动力, 使班组管理表现出强烈的个性化特点, 为进一步探索管理创新和管理突破奠定良性循环的基础。

开放式班组管理模式的另一个主要特征是实现了班组成员的全员管理。引用现代企业制度的特征, 把每个班组都视为相对独立的管理主体, 并建立“经营”和“管理”目标责任制。班组作为一个相对独立的责任主体, 必须规范责权和义务。在标准化工作程序指导下结合班组实际情况制定各项管理制度(职能管理部门、车间参与组织与制订, 但只是一种指导行为), 直接反映班组自我管理的意愿和方式。依据管理制度, 制订行为规范; 根据管理程序, 确定管理职责; 对应管理目标, 落实管理责任; 根据生产计划目标, 分解班组计划任务。班组成员个个肩上有

任务、心中有责任、行为有规范、工作有目标,形成全员全过程管理。

职能管理部门和车间在开放式班组管理模式发挥协调、服务、控制、激励的功能和机制。首先,企业管理部门跳出对班组直接管理繁琐、复杂的过程,集中更多的时间加强对管理方向和管理战略的研究探索。对班组管理重点是指导和服务,抓住班组管理特点,采取培训、交流等方式输送管理新观念、新方法,推广典型班组经验。车间发挥协调和控制的功能,重点抓好对班组的动态管理和处理好内部的“市场化”关系,保持本单位(车间、部

门)生产管理的稳定性。还要善于运用激励机制,营造竞争氛围。实践表明,激励来源的层次和幅度越直接越好。因此,来自车间对班组及班组成员的激励所发挥的效能优于其他跨幅度、跨层次的激励,这种激励对调动全体组员管理积极性有重要的影响。

开放式的班组管理模式是一种管理新观念、新方式,还需进一步实践和探索,但是有一点——调动班组全员的管理积极性是实现班组管理创新、发展的最佳途径,是任何形式的管理模式都不可改变的。

#### 四、三种班组管理模式的应用

三种班组管理模式是相对独立运作的管理体系。虽然三者之间是渐近上升的发展关系,但由于我国多元化的所有制形成形式,因此在实际运用中要特别注意与本企业现阶段整体管理水平相适应。灵活、科学地应用三种班组管理模式,必须要明确并处理好四个问题。

第一,三种班组管理模式在企业发展的不同阶段都有其存在的必要性和整合内部管理的协调功能。企业在选择相适应的班组管理模式时不能单纯追求模式的更新,而忽略企业本身的特点。

第二,三种班组管理模式的渐近上升是管理创新的必然结果,但同时三者之间还具有相互兼容性。跨越标准化班组管理模式,从传统班组管理模式过渡到开放式班组管理模式并不是不行,只是在管理工作中要完成一个由点到面的过程。在这个过程中管理模式表现出强烈的兼容性特点。

第三,三种班组管理模式的应用,并不是对下一级管理模式的否定。在开放式班组管理模式的环境中,对前两种班组管理模式还应保留一种回望和借鉴的态度。

第四,管理模式从不同起点的导入形式。一是从下到上,即在传统班组管理模式的基础上导入上一层班组管理模式。其具体运作方法是:在导入上一层班组管理模式的条件不成熟时,可对上一层班组管理模式中宜于融入的因素和管理措施进行局部渗入,逐步推进,使模式更新在嬗变中进行。条件成熟的企业,可直接对上一层班组管理模式进行整体导入。二是在标准化班组管理模式条件下,整体导入;总结经验,全面实施的应用策略。

总之,三种班组管理模式在企业实际运作中的应用,要具体问题具体分析,依实际情况而选择应用。切忌为求创新而在企业整体条件不具备的情况下全面套用。企业在应用中还要善于把握三种班组管理模式的渐近性,积极做好管理的基础工作。这样,管理创新和模式的更新自然会水到渠成。

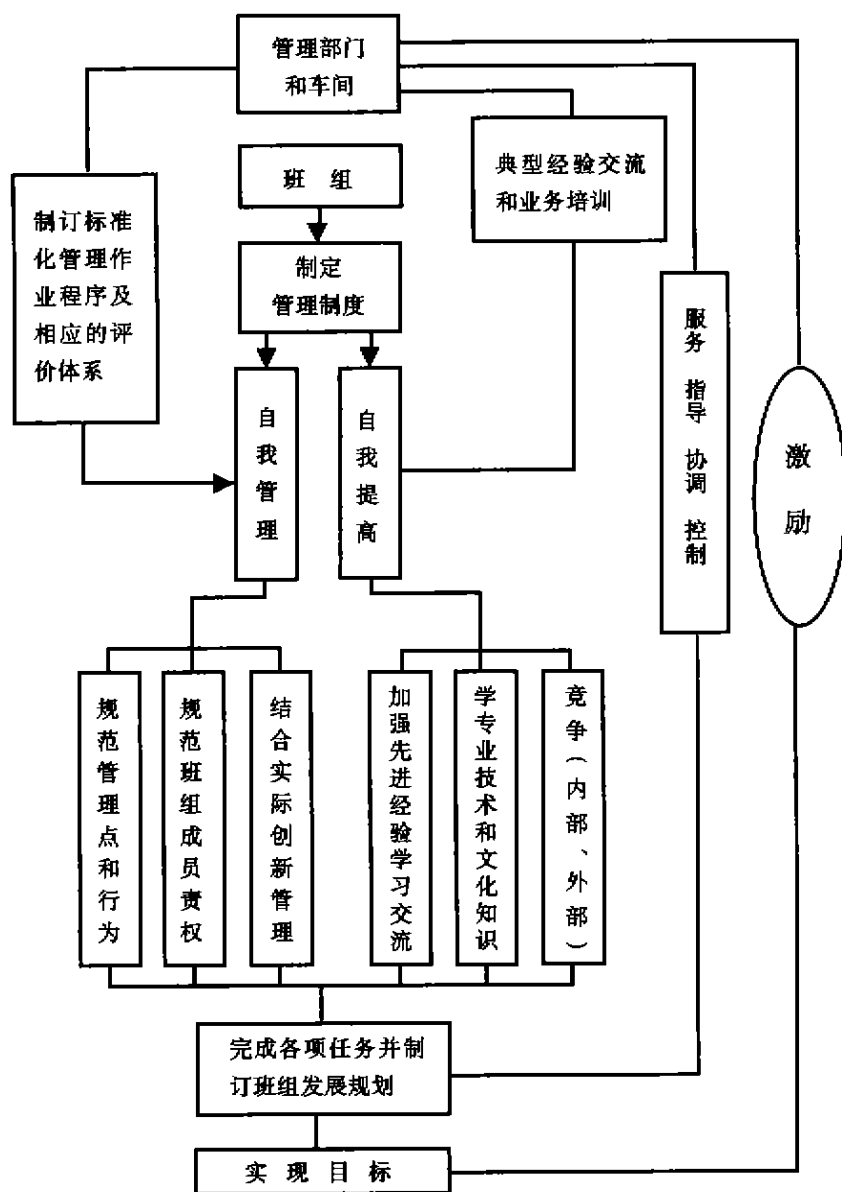


图2 开放式班组管理模式的结构图