

认识班组行为特点, 加强班组建设和管理

岑孟君*

摘 要: 在企业管理系统中, 班组是企业管理的落脚点。本文运用管理心理学, 从企业班组长管理的实践出发, 根据班组群体行为的特点, 探讨怎样进行班组建设和管理, 才能有效调动职工的积极性和创造性, 使企业取得良好的经济效益。

关键词: 班组 班组行为 班组建设 班组管理

一、班组行为的特点及其影响

企业内的班组, 是最基层的正式组织, 人数较少, 工作相同、相近或紧密相关, 大家有共同的利益, 成员之间关系密切, 无明显的职位差别。所有这些, 都会导致班组有相应的行为特点, 从而对班内每个成员的表现产生很大的影响。

(一) 班组长主要是靠非法定权威来影响成员的行为的

法国著名的管理学家法约尔 (H·Fayol) 提出, 影响别人权威分为职务权威和个人权威两种, 前者来自于职位和等级, 是法定的。后者来自于个人的品德、才智、经验, 领导能力和过去的业绩, 是需要被影响者承认才能起作用的。

在企业的所有管理者中, 班组长的职位权威是最小的, 企业班组长通常是由不脱产的生产工人直接担任的, 这就决定了他们同时具有生产管理者和直接操作者双重身份。

作为生产管理者, 班组长具有根据上级计划具体组织劳动作业、教育、督促班组成员遵守规章制度和劳动纪律的法定权力。作为直接的操作者, 由于劳动的内容和形式与其他成员一样, 很容易使人们认为班组长在群体中的地位是无甚差别的。另一方面, 班组长直接参与

劳动过程, 使他们对于共同劳动的效果, 除了要承担领导的责任外, 还要承担具体操作的责任。同其它层次的管理者相比, 班组长凭其职务获得法定的影响力最少, 而其行为受部属的态度和行为影响却最大。

班组长和成员们在一起劳动, 一般说来, 接受的信息不比其他成员的多多少, 观察事物的角度同其它成员相近, 因而很难作出比别人高明得多的决策。另外, 班组长所能拥有的权力, 通常不能对其他成员的 life 和工作产生决定性的影响。而另一方面, 班组长作为基层的负责人, 要对集体的工作绩效负直接的责任, 而其它成员只是负部分的责任, 在现代的社会化大生产过程中, 每个人的劳动效果总是直接地影响整个班组任务的完成。这就无形中给予了班组成员对班组长的制约权。正是因为这一点, 我们在现实中往往能看到一些水平不高的班组长常要强作笑脸请求部属干活的现象。还有, 班组长必须直接地承受群体的压力、感受班组成员的情绪, 而不能象其它级别的管理者那样, 可以脱离现场, 暂时关门回避。

那么, 优秀的班组长是怎样履行自己的职责, 行使其职权的呢? 我认为, 他们只能主要依靠班组成员所承认的影响力, 这影响力主要是非法定的权力。在法定权威的影响不很奏效的情况下, 班组成员对班组长的影响的反应就

* 作者单位: 广东省经济管理干部学院, 讲师 广州 510262

有很大的自主性。面对班组长的意见，成员们很自然会考虑班组长的估计是否正确？对策是否有效？措施是否对集体有益，对个人有利？然后才作出相应的反应。所有这些，都可以归结为对班组长的信任的问题。如果班组长同成员们利益一致，感情融洽，荣辱与共，加上班组长以自己的知识，才干和以往的成绩，树立起自己的威信，则班组长的意见和决策，就很容易内化到成员们的思想中去，变成为成员们自觉的行动。

（二）非正式组织影响很大

非正式组织是不由官方规定，自然形成的一种无形组织，是一种非正式的联合体。在一切有联系的人群中，都会形成非正式组织，但在企业基层组织中，非正式组织的影响有特别重要的意度。

由于班组成员工作方式相近，在企业中充当相同的角色，文化水平，生活经历等都较之其它较大型的组一致，因而使他们相互影响，易于形成共同的爱好，共同的利益使他们有一致的态度。所有这些，都使班组内部形成了多层次的，交错复杂的非正式组织结构。

与正式组织不同，在非正式组织内人际联系的纽带是成员们的某些共性。或是利益，或是爱好，或是信仰，或是经历、情感等。一起工作的班组里，非正式组织的作用是不可忽视的，在许多情况下，它对班组的行起决定性作用。

正式组织是上级为了管理和效率的需要而组建的，带有一定的强制性。而非正式组织是在完全自觉自愿的前提下结合起来的，个人对组织的归属和认同是自主的。因此，在行为的自觉性方面，非正式组织就比正式组织先天优越。

感情是非正式组织的行为准则，同时，也是对违反非正式组织内部不成文的规定的人员施以惩戒的唯一工具。若某人违反众人约定的规范，大家就会谴责他，孤立他，排挤他。这对于不在一起工作的其它组织可能算不了什么，但对于每天八小时对口照面的班组来说，可是难以忍受的。

非正式组织不但会在班组内出现，而且还会跨班组，甚至跨企业组成。这些组织一方面扩大了职工的视野，有利于不同单位之间的交流和协作，有时能起到正式组织难以起到的作用。另一方面，也便于各种不良风气的扩散。非正式组织提高职工的自信心，增强个人和小团体对正式组织的影响和制约作用。

（三）班组内经常大量地出现冲突，但多数持续时间不长，后果一般不很严重。

在为完成特定的任务而组织起来的班组中，无疑个人的利益和整体的利益从根本上说是一致的。但是，总收益的有限性和个人欲望的无限性，各人对事物的态度和认识的差异性，决定了班组内的冲突是不可避免的。冲突，就是由于观点、态度的不同而导致的感情不和谐和行动的不协调。班组内的冲突可以表现为人与人之间的冲突，也可以是小团体（如机台、工种等）之间的冲突，非正式组织之间（如年龄、籍贯、性格、技术等级和工资水平等不同的群体）的冲突。所有这些冲突，对团体气氛和工作绩效都会带来影响，但不一定都是消极的。

责权利相统一是企业管理的一个基本原则。对于班组的考核，我们通常都是以整体绩效为依据的。虽然在给定利益的前提下，职工之间的分配是此高彼低，存在矛盾。但大家都清楚，大河无水小河干，得到利益的多少，归根到底是决定于整体利益的多少。或许个别人小算盘打得很精，多占点小便宜，但在群众的压力下，一般是不会太出格的。不过，我们也应该注意到，极小数特别不自觉的人，疲塌懒惰，少干多占，是班组内工作气氛的腐蚀剂，必须要依靠群众的力量，及时地进行适当的教育和引导。

对于因观点、态度、知识水平等方面的差异造成的冲突，则尤其要注意具体问题具体分析，不要轻易下结论。

二、根据班组行为特点，切实加强班组建设和管理

（一）建立坚强有效的班组领导力量

美国著名的管理学者杜拉克 (Drucker) 说, “管理者是任何企业最基本最宝贵的资产”。

建立有效的班组领导力量是班组建设的首要工作。班组长不但是班组内生产劳动的组织者, 而且是班组内人际关系和团队精神的建设者, 他们的工作, 不但影响各个成员的生产活动, 而且影响到成员的情绪和成员间的感情, 更重要的是影响到整个班组的积极性和创造性的发挥。所以可以这样说, 班组长是影响整个班组的工作绩效的一个关键。

班组领导力量的建设, 不仅体现在班组长的人选上, 而且还体现在班组长的选择过程中和培养提高过程中。

前面说过, 班组长主要是靠非法定权力影响其成员的行为的。因此, 应使选出来的班组长不仅是上级认可的, 更重要是能让成员们接受的。要做到这一点, 实行民主选举产生班组长是一个好办法。对于新组建的班组, 若人员间相互不熟悉, 可以先指定临时负责人, 等相互熟悉之后再行选举。若实际工作需要, 上级可规定一定的选举范围, 如技术等级、健康状况等, 但必须要保证职工有相当的选择余地。对于一些领导认为素质较好, 能力较强的人选, 领导可以多创造承担重任, 为大家服务, 发挥特长的工作机会, 使群众认识其能力, 佩服其为人, 最后由群众选择他, 拥戴他。总之, 在确定班组领导之后的一段时间 (一般半年左右) 内, 新领导还不能赢得多数成员的信任和接受, 我们可以认为, 这是组织决策的失误。

班组长选出来以后, 领导首先要抓紧对他们的思想教育, 使他们认识工作的意义, 了解并接受企业的总体目标, 同时, 还应运用适当的方式, 着重提高他们在班组的影响, 对他们进行思想品德, 工作方法的培训, 提高他们待人处事, 团结共事的能力; 对他们进行科学文化知识和工作技能技巧方面的培训, 提高他们组织生产, 解决问题的能力, 使他们在班组真正树立起威信。

建立坚强有效的班组领导力量, 还要注意

一个很重要的问题, 就是在日常工作中, 必须注意维护班组长同成员的良好关系, 力求避免采用有损班组干群关系的工作方式, 对关系到班组成员同企业的矛盾的事情, 车间以上的各级领导应多负一些责任, 尽量少让班组长为难。这样, 对于调整工作气氛, 实现企业的目标是有利的。

怎样才能扶持班组长的工作, 维护班组的团结呢?

第一, 建立和完善合理的规章制度, 授予班组长督促执行的权力, 并要求他们对每个成员的表现负责。一旦有人违反制度, 班组长不能妥善解决, 应根据实际情况由上级区别处理。若班组长没有履行宣传教育, 检查督促的职责, 则要班组长负全部责任; 若班组长督促不力, 则违章者和班组长都要负责任; 若班组长已进行督促教育, 而组员拒不接受, 则仅追究违章者的责任, 从重处罚; 若班组长自己违章, 则加倍处罚。这样, 使班组长处理问题时, 有章可循, 责任明确。一旦处理违章人员, 也使这些人员理解班组长的一片苦心。也许有人会问, 这样做会不会加重上级的工作负担呢? 实践证明, 不会的。因为减少了班组内部的矛盾, 加强了班组长的权威, 能使更多的问题在班组内得到解决, 反而可以减少问题上交。

第二, 考核和分配, 应使班组长同班组成员的利害尽量一致, 至少不应有太大的矛盾。比如有的工厂规定, 如果超额或不完成考核指标, 班组长的奖金或扣罚数按全班组成员的平均值的 1.5 倍执行。这就是一个比较好的方法, 既能强化班组长的责任感, 调动他们合理组织生产的积极性, 又使组长和班组成员利益一致, 水涨船高, 有益团结。而另外有一间机械厂, 规定班组长在完成自己的工时定额 (因为要负责组织班组的生, 故其定额比一般成员低许多) 以后, 其奖金额按全班实际完成工时最高的两人平均值领取, 这就不大合适了, 因为这些班组长的利益并不是同全体成员一致, 而只是与个别人的利益挂钩, 这样就很容易使其它人会觉得班组长在分配工作任务时, 削低养高, 谋取私利, 以致因互相猜忌而影响班

组的团结。

第三、不向班组长授予对班组成员过大的强制权，而多给他们授予对车间企业事务的参议权。因为班组长对其共同工作的伙伴行使过大的强制权，很难为人接受，容易激发矛盾，直接影响正常的工作。

企业和车间的事务，是关系到大家利益的事情，班组长同成员朝夕相处，最能掌握一线职工的思相脉搏。另一方面，职工们的意志能通过班组长的反映，在企业决策中得到体现，有利于增强职工的主人翁意识，同时也提高了班组长的威信。

班组领导力量的建设，是一项长期的、细致的管理工作，这方面搞好了，将会使我们的整个企业管理工作收到事半功倍的效果。

(二) 正确对待班组内的非正式组织

非正式组织是班组中群体行为的客观现象。对于实现企业的目标，它可以有积极的作用，也会有消极作用。在实际工作中，许多干部对这一现象的认识都存在着不同程度的偏差，通常有三种表现，一是否认非正式组织的存在，认为区区十来个人还能形成什么组织？二是把非正式组织同正式组织对立起来，只看到其消极作用，认为那是拉帮结派树山头，必须取缔；三是认为那是无足轻重的闲事，不闻不问，放任自由。这样，都会影响非正式组织的积极作用的发挥，也不能有效地避免或减少非正式组织的消极作用的危害。

对于非正式组织，要扬长避短，兴利除弊呢？

第一，有意识地使正式组织和非正式组织达到相对的统一。

(1) 使非正式组织的目标同正式组织的目标统一起来。

真正使非正式组织和正式组织的目标统一起来，需要有很巧妙的领导技巧，要做到有心无形。有心就是要有明确的目的，就是要把全体职工的一切积极性都调动起来，包括有意识的和无意识的，八小时以内的和八小时以外的积极性，为企业的经营目标服务，无形就是要尽量避免表现出明显的控制倾向。

当非正式组织和正式组织的目标不一致时，可以酌情采用引导法、替代法、分解法和刺激法等方法将它们统一起来。引导法就是使非正式组织的目标符合企业目标，使非正式组织的追求为企业服务。这种方法适用于两个目标关系不大，但不矛盾的情况。替代法，就是为非正式组织树立一个有利于企业的目标，取代原来的目标。这方法适用于非正式组织的目标有害于正式组织的目标的时候。分解法，就是把企业的整体目标分解为非正式组织可以接受、乐于接受的目标。刺激法，就是通过激励非正式组织的整体荣誉感，利用人的好胜心理，把企业的目标处理成具有竞争性和激励性的指标，使之成为非正式组织的目标。后面的两种方法，只要构思巧妙，在一般情况下都可以采用。

(2) 努力使正式组织和非正式组织在组织结构上达到和谐的统一。

组织正式和非正式是并存在企业中的两类性质不同的群体组织。若两者相一致，则职工心情舒畅，干劲十足，积极性得到充分发挥，步调一致，工作高效率。

使两者在结构上统一，有两类方法，一是在建立正式组织时充分考虑已存在的或有可能出现的非正式组织使两者相适应，二是在正式组织内建立深厚的感情，在不影响正常工作的前提下着意寻求工作以外的共同语言，挖掘和培养职工在生活、爱好、利益等方面的共性。

第一类方法通常有：1) 选择非正式组织的领袖人物担任正式组织的领导；2) 根据生产的不同需要，按年龄、性别、气质和体质等方面的共同点来组建班组；3) 自由组合班组；4) 民主选举领导，等等。

第二类方法有：1) 经常有效地进行职业道德教育，在工作中培养起真挚的感情；2) 建立利益一致的考核制度；3) 经常地组织丰富多彩，有益身心的工余活动；4) 开展劳动竞赛，培养集体荣誉感。

上列的这些方法，均有各自适用的场合和条件，在实际工作中，必须根据实际情况，酌情采用各种合适的方法，共同作用才能取得满

意效果。

第二,采用适当的方式,区别对待各种不同类型的非正式组织。

非正式组织按其对企业实现目标的作用来分类,可分为积极型,无害型,消极型和破坏型四种。不论那一种非正式组织,对于其成员的思想,态度和行为,都具有控制作用,改造作用和激励作用,对于实现企业的目标,都有巨大的影响。

积极型非正式组织,就是那些目标同企业一致或对实现企业目标起促进作用的群体。如职工中自发形成的读书群体,技术革新群体等。对于这些群体,就应该旗帜鲜明地给予支持,在条件上加以保障。在支持积极型非正式组织的活动时,要注意两个问题,一是不要包办代替,强加干涉,二是不要拔高宣传,应该真正使他们感到他们的活动是自主的、自觉的。要是在前面所说的那例子里,车间主任派一名工程师为青工们设计,并给他们的义务劳动记上工时,则可以想象,其结果必然会黯然失色。

无害型非正式团体就其有利于职工团结联络感情方面,对企业也是有益的。但还应采用适当的方式,引导他们不要因为活动的时间、地点不当而影响正常的工作。一些无害的活动,经过适当的引导,还可以变为积极的活动,如可以利用花迷们的兴趣绿化,美化工作环境。

消极型非正式组织通常对企业有不良影响,但危害不大。对此的处理方式就是引导、改造、利用,例如,有那么一伙人,时常聚在一起发牢骚,挑剔各种管理措施,有时甚至和领导唱对台戏。我们就应该提供机会,让他们畅所欲言,聆听他们的意见,摆事实,讲道理、纠正他们的错误观点,吸取他们的合理意见,使这个非正式组织成为改善企业管理,沟通上下意见的群言堂。

对于破坏型的非正式组织,应根据具体情况,分别采用限制,分解,改造等方式去处理。

若对于某些必须依赖特定的外界条件的破坏行为,就应及时改变条件。如对某些群体的破坏性行为非要聚在一起才能进行的,可以采取分解的办法。例如,某变电所四个电工常在值班时聚赌,严重影响工作。最简单的办法就是把这四个编在不同的班,破坏他们聚在一起的条件。

在班组建设和班组管理过程中,尤其要认真重视非正式组织的首领的重要作用。处理问题的时候,不应把每个首领看成是一个人,而应看作是一批人,慎重行事。解决好几个头头,就能带动一大片。

在处理非正式组织和正式组织的关系时,要注意避免两个极端的趋向,一是轻率正式化,拔苗助长,把自发的非正式组织不加分析地运用行政手段改造成正式组织。这样往往会使其丧失原来自由、自觉的特定,造成行为的逆反,或使原来有益的非正式组织行为流于形式。二是过度民主化,只看到非正式组织对人们行为的重大影响作用,而忽视生产经营活动所必需的正式工作组织的建设,不去建立合理的规章制度和严格的工作纪律,使工作形同儿戏。我们应该清楚地认识到,我们研究非正式组织行为的目的,正是为了在根本上提高工作效率,绝不能本末倒置,祈求一团和气,奢谈轻松自由,牺牲企业的根本利益。

(三)疏通人际沟通的渠道,适当处理各种矛盾冲突,树立起团结互助,力争上游的优良班风。

沟通是共同生活和工作的润滑剂,是误会和偏见的克星。朝夕相处的班组生活,为人们意见和情感的交流提供了良好的客观条件。因此,必须在制度上和管理行为上,使班组成员们相互了解,相互理解。

班组管理是企业管理的重要方面,必须在思想上重视,加强理论学习和研究,在实践中用心摸索和总结,才能使企业的各项决策和制度得到有效的贯彻,最终实现企业的目标。

(责任编辑:马崇明)