

## 班组长的行为：如何对待班组成员

张 小 天

与其他管理者一样，班组长要想对班组实施有效的管理，就必须对其下属拥有足够的影响力。在我国工厂中，班组长不仅依赖于“奖惩影响力”，更依赖于不是以奖惩为基础，而是由其他促动因素形成的“自愿影响力”。为了获取和扩大这种自愿影响力，班组长在对待班组成员上普遍采用了许多从我国传统文化中移植来的、在理想的科层制组织中不会出现的行为方式。

作者：张小天，男，1962年生，浙江大学哲学社会学系讲师。

### 工厂中最基层的管理者——班组长

与其他国家不同，在我国工厂中，最小的管理单位是班或组，在班组之上才是车间（或工段）。每一班组由四到二十名工人组成，其中有一名工人担任班长或组长。

班组长有固定的生产岗位，有自己的生产任务。同时，他还对整个班组加以管理：他把车间主任（或工段长）分配给本班组的生产任务加以分解后，分派给本班组内的每一个班组成员，包括他自己，并促使这些任务被完成；他负责评价本班组中每一个成员的劳动成果，据此来分配车间主任分给本班组的奖金；他负责传达本班组成员向车间主任或工厂中其他职能部门提出的要求，并就由后者来决定的，如班组成员可以在多大程度上享受提工资、提升、调动工作、获得住房及经济补助、请长假等待遇和机会，给出相当重要的推荐意见；他还负责维持劳动纪律，并处罚违反劳动纪律的班组成员。

班组长完全由车间主任（或工段长）选拔任命，不必经过班组成员的推举或认可。班组长必须在工作方面与车间主任持一致的观点，也就是对待问题的理解方式和处理方式令车间主任满意，使“车间主任觉得这个人对劲”；他还必须能使他的班组完成车间里下达的生产任务。这两点是班组长任职资格的基本要求。在符合这些要求之后，对车间主任忠心的、与车间主任关系比较好的、资历老的工人会被优先提拔为班组长。为了使班组能够完成所承担的生产任务，班组长必须具备优良的技术水平，是“生产骨干”；必须刻苦工作，要“能吃苦”；必须遵守纪律，“起带头作用”；他还必须掌握班组长们所特有的对待班组成员的方式，以保持对班组成员的影响力，在班组里“有威信”。

一名工人成为班组长之后，他可以获得一些相应的益处：可以以不同的名义得到不超过20%的工资增幅；由于工厂在给予职工的机会和福利时常把其所担当的职位当成一个重要条件，再由于班组长因工作上与车间主任及工厂职能部门的频繁接触而形成的非正式个人关系，他在住房、调动工作、提升、入党、学习机会等方面居于有利的地位；此外，从心理上的获

益来看,虽然班组长并不一定有更高的声望,但担任班组长是一个显示自己能力的机会;班组长拥有一定的决策权可以满足其一定的权力欲;接受更多的工厂管理方面的信息,对车间甚至工厂的一些决策提供建议和评价,会使他有一种参与感;获得成功的班组长还有成就感,并可得到上级<sup>①</sup>的称赞;有些班组长还受到了班组成员的颂扬。

在工厂里,生产任务和奖金是先分配到班组,再分配到个人的;而且班组的奖金是与班组所完成的生产任务数量相联系的。合理地分派任务和奖金,会使班组成员工作起来舒舒服服,也能完成更多的生产任务,获得更多的奖金。有些工人想当班组长,也有管理好整个班组、在使班组成员受益的同时自己也因此得益的想法。他们认为自己担任班组长而不是别人担任的话,会把班组搞得更好,同伴和自己都可以工作得更舒心一点。这一点程度不同地成为许多人想当班组长的一个动机。

然而,担任班组长要在时间、体力和脑力上付出更多:他必须清晨早来为开工做准备,下午晚走解决一天工作中遗留的问题;参加车间里召开的班组长会议,汇报和研究生产的情况和问题;他常常在努力做完自己的一份生产任务的同时,指导不熟练工人,帮助其他工人完成生产任务;他要考虑车间主任提出的任务和要求,要考虑如何实施和协调本班组的生,如何解决生产中出现的的问题;他要为监督和催促生产进度而花费精力;他要为如何分配奖金和其他利益,是否和如何向上级提出工人所提出的要求而左思右想;他要花费精力向班组成员解释他决策的原因,劝导班组成员服从他的决策,尤其当班组成员对他的决策表示不满或提出异议的时候;他还须花费时间和精力协调班组内部的人际关系,特别是他自己与其他成员的人际关系。此外,他不能避免班组成员和上级对他的不满和指责,从而在人际关系和情感满足上遭受损害。

因此,与做一名普通工人相比,担任班组长并非只有利而无弊,也并不是所有工人都想当班组长;有相当一部分人只愿做一个普通工人。可是,被车间主任所选中的工人一般是较难以回避这个职位的。对于那些被选中但不愿当班组长的人,车间主任采取反复不断的多次劝说和恳请的方式,往往可以获得成效。这些工人往往抵御不住地位远在自己之上又对自己的命运有重要影响的车间主任所发起的这种攻势:工人感到,车间主任对自己的能力和处问题的角度有良好的评价,“人家看得起我”,自己应该对对方知情回报;其次,车间主任以其较高的地位和较强的说服能力对他一条条不任职的理由的不断反驳,会使他对自己的判断和不任职的决定的正确性产生一定程度的怀疑,从而部分地接受对方的说法;再次,工人感到不能置车间主任的多次请求于不顾,不能“太不给面子”;况且,车间主任所显示出的不达目的就劝说不止的姿态预示着“顽抗到底”的工人要耗费相当大的时间、精力和情感;最后,工人感到如果自己拒绝,会让车间主任在劝说自己上花费的大量精力白白浪费掉,会使车间主任大大地失望,这有可能会使自己与车间主任的人际关系恶化,甚至有可能导致对方的愤怒和报复,这将使自己的际环境变坏,甚至“免不了被穿小鞋”,使自己将来的许多利益受损。因此,班组长的任命往往是单纯的车间主任对工人的判断和裁定的结果。

一个工人在担任了班组长之后,可以由于两种原因而卸职重新变成普通工人:一是由于自身健康状况的恶化或其他原因,无力付出当班组长所需的巨大精力和时间,自己坚持不再任此职;二是由于达不到班组长任职的条件,即与车间主任不和或无力使班组的生任务完成,

<sup>①</sup> 在工厂班组里,一般把车间主任、工厂管理层及工厂中的职能部门称为上级。本文以后将沿用这一称谓。

而被车间主任撤职。在我国，不但工人在企业之间难以流动，而且在车间之间、在班组之间的流动也很困难。退职后的班组长通常也只能在原车间、原班组工作。这样，被撤职的班组长与没有担任过班组长的普通工人相比，这种任职和撤职的经历对他是个重大的伤害：被撤职往往在自己和他人心中形成一个此人能力不行的印象，对他的声望和自信心是一个打击；其次，被撤职的班组长与车间主任的人际关系比一般工人要差，他向车间主任所提出的要求和建议一般不太受重视，对自己的利益、参与感和归属感都是一个打击；再次，尽管被撤职后不必再象以前那样付出更多的时间和精力，但在与班组成员的人际关系及在自己个人情感上已有的损伤往往难以完全修复；还有，以上这些与普通工人的差异，加上此一独特的经历，使他难以完全融入班组其他成员之中，被“另眼相看”，班组其他成员和他自己都不完全把他与其他成员视为一体，使他不能和其他成员一样享有对班组的归属感和参与感；最后，被剥夺了当班组长时所享有的物质和心理上的利益往往使他比从没有享有过这些益处的普通工人有更大的不适。总之，被撤职的班组长在许多方面感到很不舒服，“下台会受冷遇”。因此，既当了班组长，就要干好，就不能被撤职，即使他当初不愿意去当班组长。

然而，要当好班组长，就必须促使班组成员去完成车间主任下达给本班组的生产任务，就需要掌握一套对待班组成员的管理方式，这正是本文所要描述和分析的。

### 以平等的姿态和为整个班组服务的姿态对待班组成员

班组长在工厂的管理级别上高于班组成员，对他们拥有管理权，不可能与他们形成完全和真正的平等。但是班组长往往以平等的姿态来对待其下属。当班组成员就工作和奖金分配等问题提出班组长认为不能接受的异议或请求时，他不能置之不理或以简单的几句话搪塞过去，而是举出那样做而不是这样做的理由来解释、说服和规劝，“摆事实，讲道理”，使工人“觉得挺有道理，是那么回事”。有时他也恳求对方放弃其异议或要求。他还常常请求对方设想一下“如果你处在我的位置上，你怎么办？”以此来驳倒对方的异议和要求。而对班组成员在生产上的失误（这往往影响到整个班组的生任务完成），在指出其错误之后，班组长不能以斥责的口气来指责对方，而是向对方，有时也向班组其他成员发出抱怨。除非是极为严重的失误，他不能对对方发火。如果他过多地发了火，他须私下，有时是公开地向对方道歉。班组长还常常“虚心地向老工人和技术水平高的工人请教技术上的问题。对于会对班组成员产生重大影响的决策或一些较大的生产技术问题，班组长常常召集班组成员集体讨论，或者征询一些班组成员的意见来“民主决策”，不能“独自说了算”，并要对已经提出的和可能提出的异议加以充分考虑和详尽的反驳。当然，在生产任务分配和奖金分配上，班组长与其他班组成员是平等的，不能利用班组长的地位“少干多拿”。此外，在生产以外的聊天、开玩笑、喝酒、抽烟、郊游、看电影、打球等活动中，班组长与其他班组成员一样共同参加，并处于真正平等的地位。

在另一方面，班组长是以为整个班组服务的姿态出现的。他经常用语言和行动表明他的作用就是为大家谋福利，他是“为了大家好”。在班组成员有可能会怀疑他牺牲班组成员的利益或个别成员的利益去为自己捞取好处的任何时候，他都会预先声称他不会这样做，强调他已经为班组工作付出了远超过其他人的时间和精力，其目的就是为了大家获取更多、付出更少。他还时常表示他不惜进一步地牺牲自己的利益，进一步地多付出时间精力去为班组成

员或个别成员换取好处，并以许多行动来表明这一点。

在有可能的时候，班组长尽量减少分派到本班组的生产任务量，尽量多地为本班组争取奖金额、工厂的福利和机会等好处。他尽可能地统筹安排，使本班组的生产任务花费较小的代价来完成。他尤其促使班组成员去完成那些十分有利于本班组的生产任务。在分配奖金等好处时，他尽可能考虑班组成员的想法，力图使大家都满意。另外，他尽可能地为本班组向上级掩盖失误、损失和违反劳动纪律的情况，使本班组或个别成员免受处罚。此外，班组长对生产失误者抱怨的程度或发火的程度，也只能与失误者对班组造成的损害成正比，以免会被认为是其个人情绪的发泄。

其实，平等相待和为大家服务这两种姿态是相互促进的。在我国文化里，不平等地相处在一起的人们之间会产生社会距离感，这种距离感会使双方产生彼此利益不一致甚至冲突的感觉，彼此都会觉得对方常常是为其自身的利益而行事，怀疑这样的行为会导致自己的利益的损失。因此，班组长持平衡的姿态有助于消除班组成员对他的距离感，增加同一感。有助于班组成员相信他显示出的为大家服务的姿态。反过来看，班组长与班组成员的地位和利益毕竟有所差异，这个差异会带来一定程度的隔膜与异视，使班组成员对班组长产生距离感，仅仅以平等姿态对待班组成员并不能形成完全的平等，完全消除这种距离感。然而，在此差异之上，班组长显示一种为大家服务的姿态，就会对此差异造成的距离感产生一个反向的作用，会缩小这种距离感，减弱班组成员的不平等感。事实上，在我国文化里，与自己地位不平等的对方如果恰当地显示一种为自己服务的姿态，反而会使自己对对方不存有距离感。（反过来，如果一个与大家地位平衡的人，比如一名普通工人，显示出了为大家服务的姿态，反而会形成与大家的距离感。）

在我国传统上，上下级之间等级森严十分普遍。但是传统文化中仍十分推崇平等的上下级关系和为民做官的思想。这种文化价值观在20世纪又被我党弘扬光大，从而使这个传统思想在当代拥有了更强的生命力。尽管在改革开放以后，西方管理方式和管理思潮涌入我国，车间主任以上的管理人员很快地接受了主张拉大上下级的等级，重奖重罚，下级只对上级负责的管理思潮，但上述传统价值观仍被下层工人视为正统和正确，仍是其价值观中的重要组成部分。班组长地处下层，他也视这种传统价值观为正确。因此，遵从其自身的价值观是班组长以平等和为大家服务的姿态来对待班组成员的一个原因。显然，如果班组长不这样做，在自己心理不畅的同时，还会引起班组成员的不满和反感。

另一方面，班组成员也深知，与他们所推崇的这种传统价值观相反的管理思潮在管理人员和少部分工人中有相当的市场，对班组长也有相当的影响，而且他们所不欢迎的那种管理方式在许多地方被实行着。因此，当班组长以平等和为他们服务的姿态来对待他们时，会使他们有所感激，而从回报的角度更愿遵从班组长的指令。然而，重要的在于，尽管班组成员不会完全相信班组长所宣称的完全为班组成员服务的姿态，也并不完全认为与班组长有真正的平等，但这些姿态有助于消除班组成员对班组长的距离感，有助于班组成员减少这样的感觉：遵从班组长的指令会给自身带来潜在的危险；同时这些姿态有助于加强班组成员的这种感觉：班组长是在为我们服务，从而减弱班组成员对班组长的指令的抵制情绪，有利于班组长指令的贯彻。

## 关心班组成员，为整个班组多做工作

班组长对班组成员持一种关心的态度。他不仅对他们的技术水平和工作完成情况有充分的了解，还对他们在生活各方面的需求、欲望和情感有相当程度的了解，并在一定程度上尽力想办法帮助他们实现他们的所求、安抚他们的所忧、分享他们的所喜。总之，班组长不仅仅是在工作这唯一的方面与班组成员建立关系。

当班组成员在生产操作上反常，进度过快或过慢或过分粗心时，当班组成员对班组长的决定过分不满时，当班组成员的情绪反常时，当班组成员有较严重的迟到早退或其他违反劳动纪律的现象时，班组长都要耐心地去向这些反常的班组成员询问缘由。在工作之外，班组长通过与班组成员不断的非正式接触，比如聊天、“谈话”、“家访”，来了解其生活的各方面情况。

对于班组成员的要求和困难，如果班组长认为不会花费他很大代价，即会尽量给予解决。有些问题的解决在班组长的权限之内，比如准假、分派轻一点的任务、迟到或旷工不扣分。有些问题是班组长动用他在工厂内外的非正式人际关系来解决的。对于班组长需花很大代价去解决的问题或他根本无力解决的问题，他都会向班组成员表示他愿尽其所能帮助对方解决问题，并尽力使对方确信自己根本无力去解决这个问题，然后给予充分的安慰。

在我国，彼此关心的程度是人与人之间关系的一个重要方面，它标志着两个人关系的亲疏深浅。我国的人际关系有两个特点，其一是所关心的内容并不局限在某一方面，人际关系中的关心是对对方生活的各个方面的关心。我国的人际关系没有较大的分化，某一方面关系的亲近如果没有所有方面的亲近难以达到很高的程度，不可能形成以单一关系为基础的亲密的人际关系。其二是衡量关心程度的尺度不是看一方为对方做了多少事，而是看一方对对方的所需了解多少，看相对于他自己所能尽到的最大努力而言，他愿意为帮助对方尽多大的努力。我国文化中所赞誉的人际关系是彼此关心的人际关系，是一种彼此为对方着想、不牺牲自己的利益去帮助对方的关系。同时这个文化也强调关心的互惠，一方应该对对方对自己的关心做出回报，对对方也持等同的关心态度。因此，当班组长以关心班组成员的态度出现时，班组成员对班组长会引起程度不同的回报，引出班组成员对班组长的关心。对于班组长来说，与班组成员建立起彼此关心的人际关系，不仅使他面临着友善的人际环境，直接有利于他的心理和情感；而且更重要的是会促使班组成员在工作上帮助他，去理解他决策的原因、体谅他的困难、服从他的指令并在一定程度上主动协助他的工作。

对于班组成员，班组长还程度不同地怀有一种责任感，认为自己的决策和管理会影响到下属生活的好坏，因而对他们的生活状况的好坏负有责任。这样，就应该全面地了解和关心班组成员生活的各个方面，并据此决策，尽自己所能使他们有更好的生活。这样一种责任感也同样被我国传统文化和我党所推崇，这种推崇对班组长也不无影响。这种责任感程度不同地成为班组长去关心班组成员的一个原因。

班组长除了关心下属以外，还承担了本班组的许多公共事务。他早来晚走，清扫场所，修理公共用具，为班组生产做准备工作和扫尾工作。他往往还承担了多于工厂规定的班组长应做的生产任务量，而且在完成自己承担的生产任务的同时，尽其精力充当“机动队”和技术指导，帮助工作做得慢的和因故障、失误、迟到等原因拉下进度的，指导技术水平差的和

新来的工人。在出现生产问题需要个别班组成员加班解决时，班组长都奉陪到底。总之，班组长要为班组做更多的工作。他总是比别人干得苦、干得累、干得时间长。

在这里，互惠规范同样施加着影响。班组长为班组多做工作，会促动班组成员产生两个方面的倾向：一是直接对班组长加以回报，在工作上帮助班组长，听从班组长的指令；二是更多地承担班组的工作，而这在相当程度上对班组长的工作也是一种帮助。

### 减少班组成员的不满情绪

要想实施有效的管理，管理人员必须对其下属有足够的影响力<sup>①</sup>。班组长要使班组的生任务得以完成，就必须使班组成员听从他对任务的分配和安排，接受他对任务完成情况的监督和催促。换句话说，“要有人听他的”，他要有“威信”。

与所有管理人员一样，班组长掌握着一定的自主权可以用来对下属实施奖罚。以奖罚自主权为基础的影响力是班组长对班组成员的影响力中的一部分，不妨称之为奖罚影响力。在分配工作任务上，在分配不与硬性指标挂钩的奖金上，<sup>②</sup>在请假的准许与否上，在对由上级决定的众多奖励、好处和处罚提供决定性的意见上，虽然没有绝对的随意性，但只要不被车间主任认为是明显的不公正，班组长都拥有自主权。班组长可以根据班组成员的服从与否在此自主权的范围内给出一些好处或施予一定的惩罚。显然班组长所拥有的奖罚自主权是车间主任赋予他的，所以奖罚影响力是从上司那里获得的。这种影响的大小与班组长可支配的奖罚自主权的大小是成正比的。

另一方面，班组长对班组成员的关心、为班组多做工作以及平等和为下属服务的姿态所引起的班组成员的心理满足，会引出班组成员在一定程度上愿意去帮助班组长的工作，其中包括服从班组长的指令。班组成员的这种服从使班组长获得了另外一种对班组成员的影响力。我们不妨把这种影响力称为自愿影响力。这个对下属的影响力反而是从下属那里获得的。显然，班组成员对班组长不满会大大地减少班组长的自愿影响力。<sup>③</sup>

在我国工厂里，班组长所拥有的奖罚自主权很少，仅仅使用奖罚影响力不足以有效地导致班组成员的服从，无法实现有效的管理。在许多时候，班组长所能施予的奖罚幅度不足以促使班组成员去做一样他认为代价高、收益少的工作任务，也不足以压制班组成员对班组长不满时的报复行为：宁愿受到一点小的处罚而采用不服从任务分配、消极怠工或以不明显方式损伤设备浪费材料等方式造成整个班组的生任务难以完成，甚至无法完成，形成对班组长不利的局面。因此，班组长为了使班组任务顺利完成，就不能只依靠奖罚影响力，而必须同时依靠自愿影响力。

由于班组成员对班组长不满会减少班组长的自愿影响力，所以为保持他已获得的自愿

<sup>①</sup> 关于影响力的含义，见罗伯特·A·达尔：《现代政治分析》，王沪宁、陈峰译，上海译文出版社1987年版，第3章。

<sup>②</sup> 一般工厂管理层要求班组内部分配所获得的奖金时，每个人所获得的奖金应该与此人的劳动成绩成正比。个人的劳动成绩由两个部分组成：一部分与个人劳动情况的硬性指标挂钩；另一部分与个人劳动情况的软性指标挂钩，这部分由班组长主观评定。这样，个人的奖金其实就被分为与硬性指标挂钩的和不与硬性指标挂钩两个部分。

<sup>③</sup> 本文“在分配工作和奖金中遵从班组内部规范”一节还指出了班组长的这种自愿影响力的另外两个来源。

影响力,班组长要尽可能地减少班组成员对他的不满情绪。这是班组长行为的一个重要目标,在他实施管理的各个方面都把它放在一个很高的地位上。这样一个目标迫使班组长去调整他对奖罚影响力的使用。在使用奖罚自主权时,如果他只顾及不超出车间主任认可的范围,而不顾及班组成员的看法,就可能会导致班组成员集体对他不满,导致他自愿影响力的极大削弱。为避免这种情况,在实施奖罚时,他不仅要顾及不能引起车间主任的批评,还要顾及不能使班组成员众人认为有明显的不公平。其结果是自主权减少,奖罚影响力减弱。于是,班组长从上司那里获得的奖罚影响力被班组成员的主导意见所制约,事实上是因要保持从下属那里获得的自愿影响力而受到削弱。这样就形成一个循环:由于班组长的奖罚影响力不够大,使他必须依赖自愿影响力,为此他不能引起班组成员中的众人不满,这又进一步削弱了原本就不是很强的奖罚影响力,使班组长进一步依赖于自愿影响力。

班组长与班组成员在一起工作,又对班组成员实行管理,免不了会有个别成员对班组长产生不满。因此,班组长对班组成员的情绪和态度特别关注,这往往是获知下属对自己有不满情绪所必须的。当某个班组成员情绪不好时,班组长会向他询问缘由,往往能从中感觉到其原因是不是对自己有所不满。如果班组成员确实对自己有了不满,班组长会对自己的言行反省,回顾对方情绪恶化前自己对对方的行为或涉及到对方的行为,以找出可能引出对方不满的行为。然后,就这些行为向对方加以解释,有时还向对方“检讨”,或者做一些有利于对方的事情,力图消除对方的不满。当然,班组长常常会程度不同地对有不满情绪的班组成员产生不满,认为对方不应该因为某些事情而对自己不满。

另一方面,如果不满情绪只存在于个别成员之中,尽管这也是班组长想加以消除的,但他对此并不十分担心。在我国工厂里,工厂任务并不饱和,冗员现象严重。一般班组中,只要班组长能够对3/4的班组成员有足够的影响力,只要这部分成员愿意很好地工作,并稍稍多承担一点工作任务,就可以使通常情况下的生产任务完成。所以个别成员不满时如果消极怠工,甚至罢工,都不会对班组长有致命的影响,只是增加一些工作难度。但反过来,对于明显不合作的个别成员,班组长可以尽其所能给予相当大的处罚,因为这样做一般不会使车间主任或班组大多数成员认为是极不正确。对班组长不满的个别成员也深知这种后果,他们往往不采取与班组长明显对抗的立场,甚至不去表露对班组长的不满,以免引起班组长对他们的不满,而更多的是采取不主动合作和不明显对抗的做法。这无疑在一定程度上增大了班组长的管理难度,削弱了班组长的影响力。

在事关重大的决策上,班组长会预先估计班组成员的看法,一般不会因此引发班组成员中众人的不满。然而当因为不同时间、不同原因导致了许多班组成员对班组长的不满,而且班组长没能发现或没能消除时,如果又有个别成员产生了不满,并把不满加以积极散布;总向其他成员诉说自己和其他人对班组长的不满、对班组长行为的指责以及夸大和杜撰的班组长的“错误”作法,就会引出原先的许多不满者表露其不满,形成众多成员的群体不满。在群体不满时,不仅班组长对众多人的自愿影响力削弱或消失,而且由于班组成员在同一空间工作,接触频繁,群体互动的作用会使这个不满的强度急剧加大,形成群体对抗班组长局面:不惜牺牲奖金,集体消极怠工,引出众多的小故障和失误,封闭甚至假传班组长指挥生产所需的各种信息,致使整个班组工作不可能完成。这种结局对班组长是致命的打击。所以为防止个人的不满情绪扩展为众人的群体不满,班组长平时就对散布不满情绪的班组成员加以尽可能多的处罚,以阻止这种行为。其次,班组长还随时注意发现个别成员的不满,努力加

以消除，以免成为群体不满的滋生地。由此可以看到促使班组长消除个别成员不满的原因除了想减轻个别成员的不合作，保持对他的自愿影响力之外，还有防止发生群体不满的一面。此外，当不满情绪有可能变成群体不满的时刻，班组长力争及时地就引起不满的一些做法向班组成员做出检讨，恳请对方谅解和合作，同时尽其所能做一些更有利于全体班组成员，尤其是有利于有强烈不满的那部分成员的事情，以阻止群体不满的出现。

### 不完全顺从于车间主任和班组成员的任何一方

通常情况下，班组成员与车间主任之间没有正式的、规律性的和频繁的接触。班组成员和车间主任这两者的相互作用是通过班组长这个中介来进行的，彼此通过班组长向对方提出要求，这是工厂管理制度中的正常渠道。尽管如此，在班组成员与车间主任之间存在着直接的互惠关系：两者都会对对方产生感激之情或认为对方应该对自己回报，即两者间有“人情债”的关系。处在这中间的班组长对两者都具有一定的影响力：班组长对班组成员的影响力包含奖罚影响力和自愿影响力；他对车间主任的影响力则来自车间主任为求得班组长的服从和合作而去满足他的一些要求的意愿，他完成或超额完成了车间主任所要求的事情而使车间主任产生的回报之情以及他与车间主任之间良好的人际关系。显然，班组长对车间主任的影响力是与车间主任对班组长的不满程度成反比的。

班组成员和车间主任彼此常常想向对方提出种种要求，其中一部分要求是对方不愿接受或难以接受的。在某一方通过班组长向另一方提出要求时，比如车间主任向班组成员全体提出完成某一生产任务的要求时，车间主任并不把班组长只看成是一个信息的传达者，只是机械地传递车间主任的意愿，而是期望班组长运用他对班组成员的影响力来促使全体班组成员接受这项要求。这时，车间主任其实是同时向两个方面提出要求：要求班组成员完成所要求的事情，同时要求班组长尽其所能去为此要求的实现而努力。在另一方面，当班组长向班组成员下达这一要求时，他不仅使班组成员知道这是车间主任对他们的要求，而且还以行动或语言来告诉班组成员他自己也要求班组成员去满足车间主任的这个要求。因此，当车间主任的要求传递到班组成员时，班组成员面临着车间主任和班组长两个方面对他们施加的要求。然而，这时班组长对班组成员施加要求时所运用的影响力有大有小，一般不会使用他的全部影响力。

在班组成员这里，他们不会接受所有的要求。促使班组成员去接受一项要求的因素有三个方面：班组成员与车间主任的互惠关系中，班组成员对车间主任的回报之情；班组成员获知的或判定的，车间主任会对此要求的满足与否可能施加的奖罚幅度；班组长为此要求所施加的影响力的的大小（当然，它不会大于他所拥有的对下属的影响力）。当满足这项要求的难度大于满足通常的要求的难度时，使班组成员去接受这项要求的促动因素的强弱不同，会导致班组成员做出接受和拒绝这个要求的两种相反的反应。如果此超常要求被班组成员所接受和满足，班组长对班组成员所拥有的影响力会因他在此期间影响力的使用而减少，减少的幅度与他所施加的影响力大小成正比。同时这种结局在班组成员与车间主任间的互惠关系中，显然会勾销一笔班组成员对对方的回报之情。如果此要求的结局是被拒绝，班组成员会因为班组长和车间主任在没有足够份量的促动因素下就向他们提出这个超常的要求而对班组长和车间主任有所不满。而且对班组长不满的程度与他在此过程中所施加的影响力成正比，无疑



这使班组长所拥有的对班组成员的影响力下降。而对车间主任的不满也使班组成员对车间主任的回报之情下降。由以上分析可以看到一点,对于有些超常要求,班组长在向班组成员提要求时所施加的影响力不同,会导致此要求被他们接受和拒绝两个不同结果,而对有些超常要求,即使班组长施加其全部影响力,也不能使班组成员接受。

在车间主任向班组长提出一项对班组成员的要求之后,如果这项要求是一项普通的要求,它会被班组长接受并传达给班组成员,也被班组成员所接受。其结果是车间主任、班组长、班组成员三者彼此间的回报之情、影响力和满意程度不会因此而改变。但如果满足这项要求的难度大于满足一般要求的难度,那么这个超常要求会有三种结局:1.它被班组长接受并传达给班组成员,也被班组成员接受。这会使车间主任对班组长和班组成员有感谢之情,给班组长带来对车间主任更大的影响力。2.它被班组长接受并传达给班组成员,但由于促动因素不够强而被班组成员拒绝。这时车间主任会对班组成员产生不满,减弱对班组成员的感激之情。而班组成员会因为此要求不是由班组长拒绝,却是由他们来拒绝并引发了车间主任对他们的不满,而对班组长产生不满。同时车间主任要判断班组长是不是象班组长自己所宣称的那样,动用了他对班组成员的最大影响力。如断定是这样,则不但不会对班组长不满,而且还会因为班组长按他的要求去做了,并为此付出了许多精力和代价,对班组长有感激之情,班组长对车间主任的影响力会有所增大;如断定不是这样,车间主任会因班组长没按他对班组长的要求去做,会因为班组长对他撒谎而对班组长不满,使班组长对车间主任的影响力下降。3.它被班组长拒绝。这时班组长会声称即使他动用他的所有影响力,仍不会使班组成员接受。这时车间主任不会对班组成员不满,却会对班组长的说法加以判定,判定结果的是或否同样会导致对班组长满意感的不变或减少,使班组长对车间主任的影响力不变或减弱。另一方面,这时班组成员会因为班组长拒绝掉一个超常要求,可以使他们少付出劳动,或可以避免由班组成员来拒绝此要求而引发车间主任对班组成员的不满,而对班组长产生感激之情。

这里强调一下,以车间主任向班组成员提出要求为例所做的上述分析同样适用于班组成员向车间主任所提出的要求。

由以上分析可知,尽管并不是车间主任所提出的每一项超常要求的不被满足必然都会带来车间主任对班组长的不满和班组长对车间主任的影响力的下降,但这种可能性是存在的。因此,班组长必须要使一部分超常要求被满足,才能保持甚至扩大车间主任对他的满意感和他对车间主任的影响力。而要做到这一点,他就必须保持对班组成员的影响力和班组成员对他的满意感。反过来对班组成员也是如此。这样可以看到,班组长不可能在使班组成员或车间主任的任何一方对他不满时,保持另一方对他的满意感;不可能在对任何一方丧失影响力时保持对另一方的影响力。因此,班组长对班组成员和车间主任的两个影响力以及两个方面对他的满意感只能是平衡地涨落。在上一节里,本文已经指出班组长力图使其上司和下属都满意,班组长要使车间主任满意就必须减少班组成员对他的不满;这里进一步看到,要使班组成员满意,也必须减少车间主任对他的不满,而且两方面对他满意的程度只能同步增长。

由以上分析还可以知道,班组长接受一项班组成员向车间主任提出的超常要求,必然会使他对车间主任的影响力下降,而且下降的幅度与他为此要求向车间主任所施加的影响力成正比,其中还可能使车间主任对他的满意感下降。因此,班组长要想保持或扩大对车间主任的影响力以及车间主任对他的满意感,他就必须拒绝一部分班组成员所提的超常要求,而且不能为每一项他已接受的超常要求向车间主任施加其全部影响力。其实,他所接受的超常要

求的数量以及为这些要求所施加的影响力不能过大，不能使由此带来的对车间主任影响力的减弱幅度加上他没能使车间主任的超常要求被满足而引起的他对车间主任影响力的下降幅度，大于由他促使车间主任的超常要求被满足以及他为车间主任拒绝了班组成员的超常要求而带来的他对车间主任影响力的增长幅度。反过来，对于班组成员也是如此。其实，在这个平衡中还存在着另外两个问题：其一是车间主任及班组成员两方面都存在着边际效用递减；其二是车间主任和班组成员彼此打算向对方提出的超常要求可能失衡。由于篇幅所限，本文不打算对此加以论述。

因此，处在车间主任和班组成员之间的班组长不能完全顺从于任何一方：不能接受任一方方向另一方提出的所有超常要求，也不能为已接受的超常要求向另一方施加其全部影响力。同时，他也不能完全不理睬任何一方：他必须接受一方向另一方所提出的一部分超常要求，并为此向另一方施加其一定的，有时是相当大的甚至是全部的影响力。

进一步看，当车间主任提出一项超常要求后，班组长可以做出不同的反应：拒绝或接受。在接受的情况下又可以为此要求向班组成员施加不同的影响力。另一方面，视这项要求的难度和性质不同，视班组长所选择的反应不同，这项要求会给班组长所具有的影响力带来不同的后果：或对上司的影响力增大但对下属的影响力减少，或对上司的影响力不变但对下属的影响力增大，或对上司的影响力下降但对下属的影响力增大，或对上司和下属的影响力都下降，当然其增减的幅度也是有所不同的。显然，班组长会在这项要求的难度和性质所给定的几种可能后果之中，选择最有利于自己的影响力的后果；当他对双方的影响力不平衡时，那种最有利于消除这个不平衡的后果；当他的两个影响力基本平衡时，那种能使他获得两个影响力增幅之和最大的后果。因此，班组长对车间主任的一项要求的反应是十分复杂的。不仅如此，对于车间主任所提出的不同要求，在班组长对每一要求都做出最佳反应的情况下，由于要求的难度和性质不同，它们有利于班组长的影响力的程度也不同。因此，班组长并不仅仅是被动地对车间主任所提出的要求做出反应，他还常常就车间主任所提出的要求讨价还价，以改进车间主任所提要求的难度或性质，使这项要求更有利于班组长的影响力。班组长对车间主任所提要求的主动性还不限于此，他还常常主动地替车间主任设想和建议一些对方没有想到的要求，让车间主任通过他向班组成员提出，这些要求不仅有利于车间主任，还有利于班组长自己的影响力。反过来，以上这些对车间主任的要求的分析，同样适用于班组成员提出的要求。由此，本文就对于班组长对车间主任和班组成员彼此向对方提出的要求所做出的复杂的反应，对于为什么班组长与车间主任和班组成员讨价还价以及为什么班组长主动地“为对方设身处地着想”、为其上司和下属建议应该提出什么要求，给出了一个解释。

### 在分配工作和奖金中遵从班组内部规范

工人工作的一个重要目标是获取报酬，因此工作和利益在班组内部如何分配具有重要意义。在改革以后，国家及工厂的管理层都要求在班组内部分配中实行按劳分配、多劳多得的原则。这种分配规则事实上在班组内部也确实在一定程度上实行着，但是主要还是实行在与个人劳动成果的硬性指标相联系的奖金分配中。在不与个人劳动成果的硬性指标相挂钩的奖金分配中，在其他好处的分配中以及在工作的分配上，班组长除了在较小的程度上实行按劳分配的规则外，还遵从班组内部的两个规范，依照另外两种规则实行分配。

在我国传统文化中，尤其是在下层的游民阶层中，盛行着一种“家庭规范”：相处在一起的一小群人，彼此认为都是同一个群体内的人，是“一家子人”，“自己人”，在这个群体内部，应该实行“能者多劳，按需分配”的原则。不仅这群人所面临的共同问题（这群人的共同事务和共同需求），而且这群人中某个人所面临的问题（他的事务和他的需求），都被看成是整个群体的问题，整个群体中的每个成员都应该为此贡献他所能付出的努力，共同出力，共同解决。在这个群体内部不存在个人间的界限，每个人的能力都是大家的共同财富，每个人的需求都是大家努力的指向。所谓“一人有难大家帮”，“有难同当，有福同享”。在工厂里，尽管班组内部的工人只是工作在一起而并不生活在一起，可这种“家庭规范”在班组内部仍然具有相当的影响和地位，班组长在分配工作和奖金以及在管理工作的其他方面，也在一定程度上遵从这个规范所要求的“能者多劳，按需分配”的原则。比如，在班组里，女工不被认为应该去做、也不被要求去做繁重的工作，而且当女工的任务难以完成时，其他人去帮助她们也被看成是一种义务；但在这些情况下，女工所领取的报酬却常常不少于其他人。有技术的工人被认为应该去指导技术很差的或新来的工人，而并不能因此多获得奖金。当一名班组成员因婚恋或家庭问题情绪十分不好时，当一名成员的技术能力很差时，班组长将分派给他较少的工作，而在他获取的奖金中，除了与劳动成果的硬性指标挂钩的那部分必然减少之外，由班组长所掌握的不与硬性指标挂钩的部分不会少于其他人。当一名成员因为充分的“正当”理由而迟到或旷工半天甚至一天时，班组长不会对他加以处罚。而班组长的这些做法被班组成员大多数认为是应该的。而且，在一名班组成员遇到经济困难时，同班组的工人往往愿意在奖金分配时多分给他一点。

在这种规范的作用下，可以看到班组长在向班组成员交待任务时有一种有趣的相互作用方式。当班组长让一名班组成员去做某一项较新的任务时，如果这名工人不想去做，他绝不能以他不愿去做或者以他宁可少拿一份奖金而不做此事为理由来拒绝。因为这个规范意味着对班组内的工作，每个人都有义务去完成。所以这名工人常常会以这项任务根本无法完成或者以这项任务超出了他所具有的能力为理由来试图推辞。这时，一般班组长只要能反驳倒这些推辞的理由，就可以把此任务落实到对方身上，否则他就必须改变他的任务分配。为了反驳“这项任务根本无法完成”，班组长除了列举以前有人做过类似的工作之外，还经常必须自己操作一番展示给对方，以证明这个任务可以完成；在反驳“我干不了这个工作”时，班组长须向对方列举他不差于其他人的方面，并且告知对方一些在操作技术和过程上的要领和经验，或者示范给对方怎么做，使对方无法声称他不知道怎么做或操作进度不可能那么快。

不言而喻，在班组里，班组长愿意尽可能地不违反班组内部的规范，以免引起班组成员个别的或集体的不满；同时显示出他自己是班组成员中的一员，与他们是平等的和一致的。而对于“家庭规范”，班组长不仅愿意遵守，而且还希望这个规范能在班组里更加盛行，具有更大的影响力。这是因为家庭规范能给班组长带来许多好处。“家庭规范”要求班组成员把班组长看成是他们群体中的一员（显然班组长对班组成员平等相待是有助于这个要求的实现的，这也是班组长持平等姿态的一个动机）。它还要求如果确实把班组长当成是同一群体中一员的话，班组成员就应该为班组长分忧，帮助班组长，把班组长的工作视为他们自己的工作，而不是给班组长出难题，不合作。因此，“家庭规范”会促使班组成员帮助班组长，包括服从班组长的指令。这样，由于在班组内部存在着“家庭规范”，班组长又获得了一份对班组成员的自愿影响力。这是班组长自愿影响力的又一个来源和基础。显然，这个“家庭

规范”带来的自愿影响力的大小是与此规范在班组内部的盛行程度成正比的。因此，班组长不仅仅是被动地遵守班组内部的“家庭规范”，而是积极推动“家庭规范”的地位，使之具有更大的影响力。他不仅以自己充分地遵守这个规范来推动他人也去遵守，他还利用多种机会倡议大家遵守这个规范，尤其是当某个班组成员面临某个困难需要大家出力帮助的时候。

在班组内部，除了“家庭规范”之外，还存在着平均主义思潮，而且这个思潮在班组中占据相当重要的地位，班组长在工作和好处的分配中也大量地采用平均分配的原则。这是班组内部的第二个原则。

在班组长把一项与其他大多数人所做的工作不同的任务分派给某一名成员时，如果这名成员不愿去做，他常常会问班组长为什么不让其他人去做，而让他去做。如果他要拒绝，所举出的一个理由通常是其他人不做他也不做。相反，当班组长把一种有许多人也要去做的工作分派给一名成员而此成员试图推辞时，班组长在反驳时也常常会指出有许多人也在做相同的工作。如果在分配不与硬性指标挂钩的奖金时有较大的差别，奖金低的人即使他干得确实比别人少，常常也会不满，而且经常会公开地表示这个不满。如果班组所承担的生产任务是可以平均分担的，班组长一般会这样做；如果班组所承担的生产任务中有轻活有重活，班组长会把轻重活搭配地分派，或者轮流干重活。在班组里，在分配不与硬性指标挂钩的奖金时，差别常常是不大的。由于“打破大锅饭”、消灭平均主义是政府和工厂管理层所强调的，在有些工厂里，比如在宝钢，工厂要求班组内的奖金分配一定要拉开差距，否则取消下个月的班组奖金。这种情况下，如果与硬性指标挂钩的奖金分配尚不足以拉开差距，那么班组长会采用“轮流坐庄”的方式来同时满足上级拉开差距的要求和班组内部的平均分配原则：每个月轮流让几名工人取得高奖金。尽管在班组里也有个别成员（一般是工作干得多的成员）对奖金的平均分配不满，但他们这种不满只能私下表露，不敢在班组里公开表示，否则不但不会有什么影响，“形不成气候”，而且还会招致其他成员对他们的不满。

平均主义是我国传统中的一个重要内容。在我党的领导下也在许多方面实行着平均主义的做法。然而，班组内部平均主义的盛行不仅有文化和传统上的原因，还有制度上的原因：这就是班组长的地位不能够建立在班组成员的不满之上。不妨先看一下为什么不与硬性指标挂钩的奖金不能按照按劳分配的原则实行分配。

其实，按劳分配这一原则在班组成员的价值观中占有相当的地位，班组成员并不认为这一原则不正确。然而，如果实行这个原则，就须首先确定每个人的劳动成绩。班组成员的个人劳动成绩中除了与硬性指标挂钩的部分外，其余的成绩无法客观评定，只能由班组长或班组成员集体凭主观评定。而对同一个人的劳动，不同的人主观评定的结果并不相同，而且劳动者自身对自己劳动成绩的评定一般高于其他人对他劳动成绩的评定。这样，当评定者（无论是班组长还是班组成员集体）认为某一成员与另一成员有相同的劳动成绩时，该成员会认为自己的劳动成绩比另一成员高；当评定者认为该成员的劳动成绩稍低于另一成员时，该成员会认为他与另一成员有同样的劳动成绩。这两种情况下该成员都会认为评定者的评定结果极不正确。当评定者认为该成员的劳动成绩较大地低于另一成员时，该成员会认为其差距没有评定者所认为的那么大，认为评定者的评定结果不是很正确。只有当评定者认为该成员的劳动成绩距另一成员的成绩相当大时，该成员才会认为评定者的评定结果基本上正确。尽管在班组成员的价值观里并不认为按劳分配原则不正确，相反，认为这也是一个可以接受的分配原则。但是对一名班组成员来说，当彼此同意按劳分配原则进行分配时，如果是他以他认为不正确的劳

动成绩的评定为基础来分给他报酬，如果他认为因为评定者的错误判断而使他没有获得应该得到的利益从而使他受到利益损害，那么他肯定会对评定者不满。而且他越是认为评定者有错误，就越是对评定者不满；不同的劳动成绩带来的报酬差距越大，他认为自己的损失越大，就越是对评定者不满。因此，在班组里实行按劳分配，必然会招致除了劳动成绩最好的少数几个成员以外的大多数成员对评定者的不满。简言之，如果实行按劳分配，班组成员不满的对象并非此原则本身，而是此原则的实行所必需的评定者。如果评定者是班组成员集体，这将导致班组成员间的彼此不满和争吵，使班组成员间充满敌意和冲突，无法有效地进行生产所需的合作；如果评定者是班组长，会导致多数班组成员对班组长的不满，使之丧失相当大的一部分影响力而无法有效地管理班组。所以说，由于班组长的影响力是建立在班组成员中多数成员不存在不满情绪之上的，完全以按劳分配原则来分配奖金是不可能的。这样我们看到，按劳分配这个原则虽然被班组成员认为是正确的原则，但由于工厂制度上的原因，这个原则在班组内部的奖金分配中无法实行。

然而，由以上分析可以看出，如果班组长认为班组中班组成员的不与硬性指标挂钩的劳动成绩可以分成几组，同一组内的若干个劳动成绩中的每一个成绩都只是幅度不大地偏离至少另一个成绩，也就是说同一组内的劳动成绩中没有有一个成绩与其他成绩有很大的分离，而不同组之间的劳动成绩相差甚远，那么所有的班组成员对于不同成绩组之间的差距的评定都会与班组长的评定基本一致。这样，如果班组成员能够接受在成绩组之间依照按劳分配的原则实行分配，那么当班组长这样做时就不会引起班组成员对班组长的不满。另一方面，理论和实践都证明按劳分配会促动工人的劳动积极性，能够“奖勤罚懒”。而提高班组成员的劳动积极性有助于班组长把班组的任务完成。因此，班组长是愿意在不损失其影响力的前提下实行按劳分配的。于是，由于实际上班组成员基本上可以接受在成绩组之间实行按劳分配的原则，班组长便在不可能推行完全的按劳分配的时候，推行在成绩组之间按劳分配这样一种部分地实行按劳分配的做法。同时，尽管班组长知道拉大成绩组之间的奖金差距有助于提高班组成员的积极性，但考虑到仍有个别成员会在较小的程度上不接受在成绩组之间按劳分配这一原则，而是认为应该要么完全实行按劳分配要么完全不实行按劳分配，为避免由此导致这些个别成员的很大不满，班组长并不把成绩组之间的奖金距离拉得很大。

同样，如果按照“家庭规范”中的按需分配原则分配不与硬性指标挂钩的奖金，首先须评定每个人的需求程度。而需求程度只能由班组长或班组成员集体主观评定。因此，与上述实行按劳分配中相同或相似的原因，按需分配不可能完全实行。班组长在班组里推行着按需求程度组之间的差异去分配奖金的做法，来实行部分的按需分配。

不难看出，部分地实行按劳分配和部分地实行按需分配只能完成奖金分配过程的一部分，只能区分出处在不同的工作成绩组或不同的需求程度组的班组成员间在奖金上的差距。那么对于处在同一工作成绩组和同一需求程度组内的若干成员应如何分配？由前述分析可知这时不能采用按劳分配或按需分配原则。而班组成员可接受的分配原则只有按劳分配、按需分配及平均分配三项原则，因此这时班组长只能使用平均分配的原则。所以平均分配原则也不是完全地实行的，它是在其他两项原则无法实行的地方被采用的。

显然，按劳分配原则、按需分配原则以及平均分配原则彼此间是不相容的，完全地实行一项原则必然会使另外两项原则都根本无法实行。但是对此三项原则都只是部分地实行的话，它们却是可以并存的。而且一起部分地实行这三项原则，可以完成奖金分配的全过程。当然，

增加对任一原则的实施必然会减少其他两项原则的实行程度。

事实上，在工厂班组里分配不与硬性指标挂钩的奖金时，班组长首先把工作干得特别好的，其劳动成绩明显地高于其他人的少数“优秀工人”区别开，同时把工作干得特别差的，其劳动成绩明显地低于其他人的少数“落后工人”区别开，从而把班组成员按劳动成绩先分成三个等级（如果没有“优秀工人”或“落后工人”的话，就只有二个等级或一个等级）；其次他对偶尔出现的极个别成员的经济困难加以考虑，视其困难程度、困难的原因及班组成员对困难者的同情程度，把困难者提高一个或两个等级，或设立更高的等级由困难者占据；最后班组长以同一等级之内拿一样的奖金，不同等级之间奖金差距很小的做法来完成奖金的分配。由于一般班组中大多数成员都处在中间的等级，而且常常没有人占据高等级或低等级，再由于等级间奖金差别一般很小，所以班组内不与硬性指标挂钩的奖金分配基本上是一种平均分配。

我国政府在改革中的一个重要取向就是改变在此之前的道德和理想驱动，力图以利益驱动来提高全民的工作积极性。这极大地造成了整个社会中对“钱”的关注和追求。由于工厂的班组内部对工人收入中的工资和与硬性指标挂钩的奖金没有决定权，所以在班组内部班组成员对于如何分配不与硬性指标挂钩的奖金持十分关注的态度，对这部分奖金“十分敏感”。在这部分奖金上采用什么分配原则，会对班组成员关于班组在其他内容分配上应该采用何种原则的观念产生极重要的影响。其实在班组成员总的价值观中，按劳分配、按需分配和平均分配这三种原则所具有的地位因人而异，并没有一定的轻重排列；班组成员对于在比班组更大的范围内应该采用何种原则实行分配，并没有一定的倾向性看法。但班组内部在人人重视、人人追求的奖金分配中基本上采用平均分配的做法，促使班组成员在相当的程度上认为在班组内部其他分配中也应该基本上采用这一做法，促使平均分配原则在班组成员关于班组内部分配原则方面的价值观中，占据最为重要的地位。

此外，不与硬性指标挂钩的奖金分配中的平均主义做法，除了通过在价值观中对其他原则的排斥使平均主义思想存在于其他各项分配之中，这个做法还通过与按劳分配原则的结合起到相同的作用。在按劳分配原则的角度看来，不与硬性指标挂钩的奖金如果平均分配，那么生产任务也应该平均分担；如果生产任务平均分担，那么奖金以外的其他好处也应该平均分配。而且，如果生产任务平均分担，必然会导致与硬性指标挂钩的奖金部分平均分配。

因此，我们看到，班组长的影响力不能够建立在班组成员对他的不满之上这一状况，导致了班组内不与硬性指标挂钩的奖金不能完全按照按劳分配或按需分配的原则实行分配，只能在相当低的程度上实行按劳分配和按需分配，在相当高的程度上实行平均分配，而这种做法又促成了平均主义在班组内部的“泛滥”，导致了以下后果。

一方面，平均主义思想压制了“家庭规范”的发展，压制了班组长以“家庭规范”为基础的自愿影响力的增大。在另一方面，当班组长成功地使班组成员确信他是在为大家服务，使班组成员对他有同一感并认为他们是他们中的一员时，班组成员会把班组长的任务和所要实现的目标看成是全体班组成员共同的任务和目标。这时在平均主义思想下，班组成员会觉得应该共同平分这个任务，而不是让班组长一个人去承担，从而对这个任务的完成持主动的态度；不仅不会去制造困难和不合作，而且对不合作和制造困难的成员持批判态度；不仅自己在一定程度上服从于班组长，而且促使其他人也这样做。这样班组长就获得了以平均主义思想为基础的另一个自愿影响力。这是班组长的自愿影响力的又一个来源。当然，这个影响力只是

在班组成员认为班组长的任务是整个班组的任务时才会形成，而这个前提并不是平均主义思想所能带来的，也不会对它的形成有所促动；而要靠班组长展示服务的姿态和平等的姿态，靠“家庭规范”的影响来实现。

## 结 论

班组长对待班组成员的许多行为方式都不难在我国历史上找到它们的传统，也不难在我国当今社会中发现它们的普遍性。但是班组长对待班组成员的行为并不仅仅是这些传统和文化影响的结果，生成这些行为的母体是我国的工厂制度。是这个制度使这些传统和文化在班组长身上找到生长点。

在我国工厂里，班组长可以支配的奖罚自主权的范围很小，建立在奖罚基础上的对班组成员的影响力远远不足以使班组长实行有效的管理，班组长不得不从以下五个方面获取在班组成员自愿服从基础上的对班组成员的自愿影响力：班组长所展示的为班组成员服务的姿态；班组长关心班组成员所引出的关心互惠；班组长为班组多做工作所引出的利益互惠；班组内部的“家庭规范”；在一定条件下的班组内部的平均主义思想。由于班组成员对班组长的不满情绪会大大削弱班组长已获得的自愿影响力，所以班组长把消除班组成员对他的不满作为他的管理行为的重要目标。这又进一步削弱了班组长的奖罚自主权和奖罚影响力，使班组长更加依赖于自愿影响力。因此获取和扩大对班组成员的自愿影响力、消除班组成员对他的不满就成为班组长对待班组成员的主旨。本文所描叙的班组长的所有行为都是有利于这个主旨的，这正是班组长采用这些行为的根本原因。这些行为方式的传统和在社会上的盛行只是为班组长寻找手段以实现其主旨提供了一个有益的选择。

在工厂里，班组长以平等和为班组成员服务的姿态来对待班组成员；他关心班组成员，为整个班组多做工作；他不严格按工厂制度中的各种纪律和规定要求班组成员；他对班组成员的不满十分敏感，并以各种方式来消除班组成员的不满；他不在很大程度上违背班组成员的意见和倾向；他努力促进班组成员间的和谐；他在与车间主任及班组成员的关系中，不顺从于任何一方，并对一方向另一方所提的要求做出复杂的反应，力图平衡和发展他对两者的影响力；他作为车间主任和班组成员间相互作用的中介，向每一方都表示与之同一，夸大同另一方的对立；他在分配任务和奖金时遵从班组内部规范，并力图推动“家庭规范”在班组内部的盛行；他无法在班组内部分配中排除平均主义，实行较大程度的按劳分配，只是在较低的程度推行按劳分配的原则；他广泛和频繁地使用着解释和劝导。显然，班组长的这些行为方式完全不同于理想的科层制中的管理行为。在理想的科层制中，管理人员对下属的影响力是建立在奖罚的基础上，管理人员不需要采用这些行为方式来获取自愿影响力。然而这些行为方式在我国传统和文化中的普遍存在显示出，对班组长的管理行为和我国历史及现代其他管理层的管理行为的比较研究，将会揭示出有意义的结果。

责任编辑：唐 军