

部 组 长 必 备 知 识

● 崔润千： 编

● 吉林人民出版社

商业企业职工岗位培训教材

部组长必备知识

崔润干 编

*

吉林人民出版社出版 吉林省商业粮食供销系统教材发行站发行

榆树县印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 9.5印张 208,000字

1987年7月第1版 1987年7月第1次印刷

印数：30,165册

统一书号：4001·368 定价：2.00元

东北三省《商业企业职工岗位培训教材》编审委员会由下列同志组成：

顾 问：周乃荣

主 编：安锡山

副主编：张念礼、张纯

纳 入：张骏骥、康少健、张书义

前 言

遵照全国成人教育工作会议提出开展岗位培训工作的指示精神，为满足商业企业营业部组长岗位培训的迫切需要，依据部组长岗位标准，我们东北三省商业厅组织编写了《部组长必备知识》一书。在编写过程中，充分考虑了现有部组长的实际水平和企业自主经营后对部组长岗位提出的新要求，在内容上突出了部组长岗位需要的管理知识与技能，侧重教技能，教方法，具有较强的针对性和实用性。

本教材除适用于商业企业营业部组长岗位培训外，也适用于商业企业门店主任的岗位培训，同时，对广大营业员也有一定的学习、参考价值。

《商业企业职工岗位培训教材》还包括《商品经营》第一辑、第二辑，也即将同时出版。

由于编审水平所限，缺点和错误在所难免，诚望提出宝贵意见，以便再版时补充修改。

《商业企业职工岗位培训教材》编审委员会

1987年3月

目 录

第一章 部组长

第一节	营业部组	1
第二节	部部长	7
第三节	部组的制度	15

第二章 商情信息与商情预测

第一节	商情信息	28
第二节	商情预测	36
第三节	市场商品消费需求的预测	52
第四节	部组销售预测	57

第三章 商品经营

第一节	进货	63
第二节	销售	76
第三节	服务	86

第四章 商品定价

第一节	商品价格	112
第二节	企业和部组的定价	125

第五章 经营决策

第一节	概述	133
-----	----	-----

第二节	经营决策的条件和程序	138
第三节	经营决策的方法	141
第六章	定额指标的核算	
第一节	定额核算的内容	157
第二节	定额指标的确定	160
第三节	定额指标的核算	172
第七章	定额指标的分析	
第一节	定额指标分析的原则和程序	183
第二节	定额指标分析的方法	184
第三节	主要定额指标的分析	190
第八章	人员管理	
第一节	部组劳动	210
第二节	劳动效率	219
第三节	人员培养	225
第四节	思想政治工作	230
第九章	商业道德	
第一节	社会主义商业道德	245
第二节	社会主义商业道德的内容	251
第三节	商业道德教育	259
第十章	商业实用文体	
第一节	实用文体的写作要求	266
第二节	部组常用的实用文体	269

第一章 部组长

第一节 营业部组

商业企业所属的门市部、营业组是企业的基本组织。

商业企业在组织商品流通过程中，有着成百上千的职工要按照分工协作的原则进行有组织的劳动；经营着成千上万种商品，需要管理；每天进出的大量货币资金如何使用；众多的物质技术设备，怎样才能提高利用率……这些工作既多又杂，如果只有统一指挥，没有分工协作，就不能很好地发挥人、财、物力的作用，争取最好的经济效益。为此，在企业经理领导下，合理地分设若干门市部、营业组和行政组等分工负责，确保购销活动顺利地进行。

商业企业所承担的促进生产，满足需要，节约劳动，积累资金等任务，都要通过每个部组的活动去体现。由于部组是职工群众工作、学习的所在地，又是直接接触众多的企事业、机关、团体等单位和广大的消费者的场地，成为企业经营、管理、服务的第一线，决定着整个企业兴衰。

部组在商业企业中的地位是十分显要的：①部组是企业对外联系社会集团、生产单位和广大消费者的窗口。②部组是企业的领导与职工群众之间的纽带，它在企业工作中承上启下，起着杠杆的作用，是企业的中坚。③部组是企业一切工作的基础。它是企业管理工作的实际承担者；是党和国家

供应政策的执行者；是企业各项经济指标的实现者；是企业服务质量的体现者；是政治思想工作的先行者。企业的任何工作，如果没有部组的努力是难以完成的。④部组是培养和锻炼工人队伍的阵地，部组是学习业务技术的主要场所，是培养锻炼职工的场所。长期实践证明，部组不仅能供应社会商品，也能为社会输送商业人才。

一、部组的职责

（一）组织力量完成部组各项计划定额

部组根据企业下达的计划定额指标，或承包的指标，具体地落实到商品类和职工个人，并采取措施，搞好购销活动，按时完成各项工作任务。

（二）不断地提高为消费者服务的水平

部组在完成计划定额指标的同时，要下力量组织好销售的服务工作，积极销售适销对路商品，搞好商品陈列，改善服务方式，增加服务项目，从多方面满足消费者的需要。

（三）坚持部组核算，讲究经济效益

部组在购销活动中坚持核算制度，对各项指标定额完成情况进行分析，争取以最小的消耗取得最大的经济效益。

（四）贯彻执行各种规章制度

部组应适应需要，积极推行经营承包责任制，认真履行岗位责任制，维护劳动纪律和柜台纪律，建立健全部组的有关制度，保证部组活动正常地进行。

（五）积极做好思想政治工作，调动职工建设社会主义的积极性。

二、部组的基本建设

部组是企业的细胞，整个部组的经营管理除了部组长的指挥和组织作用外，还必须充分发挥民主管理的作用，搞好部组建设，形成以部组长为核心的管理体系。当前，在商业部组的建设中，主要包括组织建设、思想建设、制度建设和业务建设等四个方面的内容，它们之间形成一个相辅相成的有机整体。

（一）组织建设

部组的组织建设：一是选拔好部组长，这是组织建设的关键。部组长应该具备思想好、技术精、会管理、责任心强、群众威信高等条件。二是选举若干管理员与部组长一起，形成部组的管理体系。管理员从部组实际出发，大组可设“六大员”、“八大员”，小组可设“三大员”，也有的部组，由部组长、工会组长、团小组长组成领导核心，分工负责小组的各项工作。

各管理员是群众参加民主管理的形式，他们在部组长领导下，分管部组中的一部分工作，并对部组长负责。

1. 进货员。负责搜集市场商品供求信息和预测发展趋势，掌握销售、库存情况，开拓进货渠道，按小组进货计划组织进货。

2. 复核员。（核算员）负责部组核算原始凭证的编制和复核。汇总部组商品帐表，掌握资金使用和开支，按时进行各项经济指标的核定和定额执行情况的分析，提供部组经济指标的有关数据和资料。

3. 考勤员。负责部组劳动纪律的教育，执行每日的出勤登记、月份汇总做表工作。协助部组长搞好定额制定和承

包,调动职工积极性,提高出勤率和劳动效率。负责本组人员进行岗位职务培训和工作考核,参与小组奖金的分配。

4.宣传员。负责本部组的政治理论学习和宣传党和国家方针政策,动员职工参加各项政治活动;协助部部长做好思想政治工作;积极开展“五讲四美”“三热爱”活动,搞好先进人物的材料积累和宣传报导工作;负责组织职工的文体活动和文化生活。

5.物价员。负责小组各种商品的出价和检查执行情况,搜集市场同类商品价格变化情况,检查商品物价卡有无差错,组织商品变价时的盘点工作,做到不错、不漏。

6.生活员。负责本部组的日常生活福利事宜,帮助职工搞好计划生育,安排家访、探询病号等,为职工生活服务。

7.服务检查员。负责服务质量、服务态度、销售政策、规章制度的检查工作,组织职工大练基本功,提高技术能力,并负责业务技术的指导。

8.安全卫生员。负责部组的安全保卫,清洁卫生,商品陈列,广告宣传,包装物清理回收,检查不安全因素和监督个人的仪容和卫生。

(二) 思想建设

部组的思想建设主要是对职工进行理想、道德和纪律教育,坚持四项基本原则的教育,培养造就有理想、有道德、有文化、守纪律的社会主义一代新人。并要适应改革、搞活的新形势,联系购销活动的实际,调动职工积极性,保证部组各项任务的完成,为建设物质文明提供精神动力。

(三) 制度建设

部组为了保证购销活动有秩序地进行、合理组织人、财、物力,必须建立相应的规章制度。常见的制度有:经营

承包责任制度，岗位责任制，考勤制度，学习制度，政治思想工作制度，民主管理制度，服务守则，奖惩制度等。这些有关制度一旦建立，就应坚决贯彻执行，成为全组行动的准则。部组有关制度的制定，必须符合本组经营管理的要求，同时，要注意发挥职工主动性和创造性的原则。文字力求简明扼要，通俗易懂，并且根据形势变化进行及时的修整，充实新内容，提出新要求。

（四）业务建设

部组的工作中心是商品销售。通过业务建设，对销售活动实行计划、组织、指挥、调节和控制，从而使商品购进、储存、销售、作价、服务等一系列业务活动规范化，建立较稳固的信息网络、货源渠道、销售市场。特别是要发展横向经济联系和联合，使部组业务活动有秩序地进行。

五、部组业务活动的内容

（一）购销活动是部组经营活动的主要内容

商业企业部组经营活动主要是由进货和销货两个环节组成的。销售是中心，进货是前提；两者相互联系，相互促进，推动着整个部组经营活动周转循环下去，在循环中不断地扩大。

部组购销活动的基本任务是：在企业下达的商品流转计划的指导下，研究消费需求和市场商品资源情况，合理地组织进货和商品供应，不断地满足人民群众日益增长的生活需要；扩大经营品种，增加服务项目，方便购销，不断地提高服务水平，创立良好的信誉；反馈消费者信息，促进生产发展；加强商品管理，确定合理库存。

（二）简易核算是部组管理的主要方法

简易部组核算，是企业核算的基础。部组本着干什么，

算什么，算而有用，管而有力的原则，根据部组各项经济指标定额，进行简易核算，并且通过定额指标执行情况的分析，找出薄弱环节，加强经营管理，提高经济效益。

部组大多不是独立核算单位，但通过简易核算可以起到独立核算的作用。特别是当前实行经营承包的部组，提高部组核算水平，直接影响着部组和管理水平；同时，部组进行核算，可以加快资金周转，降低流通过费用，减少商品损耗和差错事故，从而取得更多的合理利润。

（三）加强人员管理，是部组建设的保证

通过劳动管理，一方面健全劳动组织，合理地确定定员、定额，堵塞工作中的漏洞。另一方面充分调动部组人员的积极性，保证劳动效率的不断提高，相对地减少社会用于商业的劳动力，可以为企业节约开支，增加国家、企业和职工个人的收入。

（四）实行经营责任制是搞好部组工作的根本

部组的经营责任制是当前经济体制改革的重要内容，是在国家计划指导下，坚持社会主义方向，以提高经济效益为中心，把经营责任、经营权限、经营利益三个方面紧密结合起来的管理制度，是科学地管理部组的方法。推行经营责任制可以最充分地发挥部组和调动职工的积极性，把部组各项工作任务、经济指标落实到商品类和职工个人，确保任务的完成。经营责任制有利于商业体制改革的深入进行。相应地在实行经营责任制同时，要坚持完善岗位责任制，这是经营责任制的核心。部组成员只有按岗位履行自己责任才能保证经营责任制的落实。岗位责任制首先要求部组长在企业经理的领导下，对整个部组的行政、业务活动、商品、物资负全部责任。其次根据职工的劳动分工和部组工作内容，划清每

个职工的责任范围，把任务落实到人，做到事事有人管，人人有专责。

第二节 部组长

企业的部组长是企业部组中各项工作的参加者和指挥者，是部组业务活动、行政事务、政治思想工作的负责人，他代表企业在部组中行使领导权力。

部组长在部组中一般是不脱产的，他们既抓购销业务，又要为群众服务；既要当家理财，又要做政治思想工作。对内他们是领导骨干，对外他们是营业人员，工作任务十分具体而又繁重。因此，提高部组长的管理水平和工作能力，对于企业的各项工作的开展，都有着十分重要的意义。

一、部组长的职责权限

部组长的责任制是在企业的劳动分工和企业管理体制指导下建立的，是根据企业批准的计划和经理的决定、指示和本部组实际情况安排的。在企业中本着“集中领导、分散管理”的原则，明确部组长所承担的任务，划清部组长的职责权限，体现企业管理的民主集中制的原则。

（一）营业部组长的基本职责

1. 根据企业部署和承包责任制的要求，组织好购销活动，按时完成各项任务。
2. 搞好商情预测，加强核算管理，不断提高经营管理水平，较好地完成指标定额，提高经济效益。
3. 提高服务质量，增加经营品种和增设服务项目，改善服务态度，达到售前、售中、售后的全程服务。

4. 搞好部组职工培训工作，提高职工政治、文化、业务、技术素质。

5. 建立健全承包责任制度，完善岗位责任制度。

6. 负责人员管理和劳动纪律，开展思想政治教育工作。

（二）营业部组长的基本职权

1. 人员调配权；

2. 经营管理权；

3. 商品管理权；

4. 商品订价、削价权；

5. 奖金分配权。

二、部组长的素质

部组长的素质，就是部组长具有的品质、能力、素养的总称。部组长的素质高低关系着整个部组人员的成长，经营管理水平的提高，决定着整个部组工作的成败。

部组长是部组的行政、业务、政治工作的领导。所谓领导，就是要引导和率领全组人员朝着一个方向努力，并达到预期的目标。部组长的自身表现对全组工作影响极大，那么，一个优秀的部组长应具备的素质是：懂业务技术，有组织能力和领导艺术，思想作风正派，有实干精神，受群众拥护，善于团结和带领职工完成各项工作任务。

（一）政治素质

部组长政治上的素质反映着部组政治觉悟水平的高低。具体表现在：

1. 忠于职守，热爱本职工作。部组长处在商业工作的第一线，是企业的中间领导，成为企业与职工联系的纽带。他每日要接触店内外许多具体事物，解决来自各方面的矛

臂。如果部部长不热爱本职工作，不忠于职守，没有较强的事业心和责任感，那是很难胜任的。做一名优秀的部部长就要身居柜台，胸怀四化，全心全意为人民服务，有高度的社会主义觉悟，自觉地执行党的方针、政策和国家法令，坚持四项基本原则，认真负责，品德高尚，廉洁奉公，把自己的日常工作与四化建设的远大目标结合起来。

2. 埋头实干，勤于用脑。部部长不仅要有主动性，有干劲，脚踏实地，埋头实干，勤勤恳恳，任劳任怨，成为全组较好的劳动力，而且还要勤于用脑，事事精心，有一股敢于创新的精神，团结全组一道，开创工作的新局面。

3. 有一定的修养。待人接物，处理问题不急躁，有耐性，具有顽强的毅力，在困难挫折面前能不灰心，不气馁，具有坚韧不拔的革命意志；在新事物面前有敏感的反映，敢于开拓和探索；在处理日常工作时能排除无原则纠纷，抓住重点，解决关键问题；在利益面前应先国家、社会、企业，后部组、个人；密切联系群众，能协调各方面关系，搞好人际关系，勇于负责。

（二）文化素质

部部长是现代企业的骨干，必须掌握一定科学文化知识，才能胜任本职工作。所以，掌握科学文化知识，打好基础，是部组长的基本素质，管理好一个部组的经营管理活动，不能只依靠单纯的感性经验，重要的是要靠科学知识。特别是必须具备一定的文化知识。如有了数学、计算知识才能进行核算；有了一定的语文知识才能正确领会上级指示精神，才能写出工作计划和总结，签订经济合同；有了一定的哲学、逻辑学、心理学的知识，才能提高自己的思维能力，善于处理各类矛盾，协调各方面的关系；有了化学、物理、

生物学知识，才能熟悉和掌握商品知识；有了政治、法律知识才能掌握经营常识，做好思想工作；有了政治经济学、商业经济学知识和企业管理学知识，才能掌握社会主义经济客观规律，提高经营管理水平，更好地组织商品流通。

总之，一个部组长的知识渊博与否，是一个部组工作好坏的基础。

（三）业务技术素质

部组长在部组中要成为通晓业务，掌握技术，懂得服务的全面手。在一定意义上讲，部组工作好坏，取决于部组长业务技术能力的精通程度。

部组经营活动是以销售为中心的购销调存活动。部组长必须熟悉市场变化规律，加强市场调查研究，合理地进行购销活动，协调各方面的关系，从而保证和超额完成商品销售计划，取得最好的经营成果。

部组工作的基本功就是熟悉商品，掌握技术，善于服务。如零售企业的部组长的工作阵地，主要是在柜台，柜台工作是其主要工作内容。部组长要指挥柜台工作，首先自己必须熟悉商品，做到八知，即知产地、性能、用途、质量、规格、价格、使用方法、保养方法。其次，要掌握柜台服务的操作技术，要熟悉和掌握在售货过程中的拿、放、包、扎、算等技术，并不断地提高操作水平。第三要学会柜台上的全部服务知识，通过柜台售货要学会掌握顾客心理活动，观测市场动向，改进服务态度，讲究语言艺术，做建设精神文明的排头兵。

（四）管理素质

部组的管理工作内容，包括流转计划和要货计划的管理、经营品种的管理、商品资金的管理、商品价格的管理、

费用管理、劳动管理等。这些管理知识和技能是一个部组长必须具备的技能，不仅要了解它，而且应熟悉它。

部组核算是商业企业核算的基础，是部组管理的主要内容。要想搞好部组核算，部组长必须自己懂得核算知识，掌握部组核算的方法，并能在实际工作中不断地加强，从而提高经济效益。

除此，做一个部组长还应具备一定的管理能力，有坚决完成任务的魄力和组织、指挥的才能，有控制和协调能力。

（五）身体素质

部组长要具有健康的身体，充沛旺盛的精力。部组长一般要求年轻些为好，合适年龄在25—40岁之间。有条件的企业，要为营业部组长多创造便利条件，使他们有机会多参加一些文娱、体育和社会活动，增强他们的体质，开阔他们的视野，这样既有利于提高部组长的交际能力，又有利于营业部组工作的开展。

三、部组长工作艺术

部组长除了具备一定的素质外，还要掌握一定的工作艺术。特别是在我国经济体制改革的新形势下，只有努力提高部组的工作艺术水平，才能使部组工作取得事半功倍的功效。

（一）决策能力

在推行经营承包责任制的企业里，部组的职能越来越扩大，致使企业中的一些工作都要由部组长安排和决定。所以，部组长必须要从过去只要能听话，照条办事的奉命工作状态，向独立工作，开拓前进的局面转变。这种转变突出的表现在部组长工作的决策能力上。所谓决策能力就是部组长