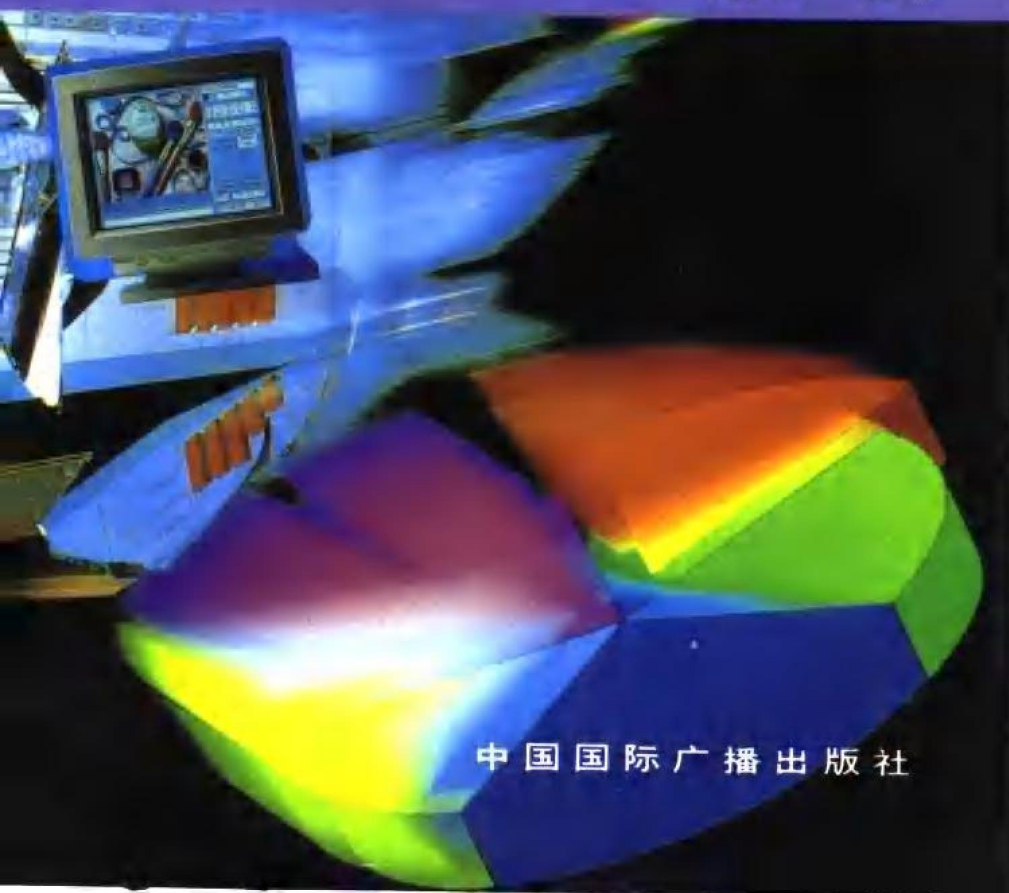


商业现代化丛书

● 现代商业企业管理卷

现代商业 企业班组管理

衡凤玲 主编



中国国际广播出版社

《现代商业企业管理卷》

本卷主编 夏光仁

现代商业企业 班组管理

主 编 衡凤玲

副主编 尹 平

Jh137/18



中国国际广播出版社

图书在版编目(C I P)数据

商业现代化丛书:现代商业企业管理卷/夏光仁等主编.
北京:中国国际广播出版社, 1996. 8

ISBN 7—5078—1336—3

I. 商… II. 夏… III. ①商业—现代化管理—丛书②商业
管理 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (96) 第11898号

卷 名	现代商业企业管理卷(共11册)
书 名	现代商业企业班组管理
编 著	衡凤玲
出 版	中国国际广播出版社
发 行	(北京复兴门外广播电影电视部内) 邮政编码:100866
印 刷	北京市人民文学印刷厂
经 销	新 华 书 店
开 本	787×1092 1/32
字 数	194 千字
印 张	9.125
版 次	1996年8月, 第一版
印 次	1996年8月 第一次印刷
印 数	5000 册
书 号	ISBN 7—5078—1336—3/F·143
定 价	165.00 元(本卷)

《商业现代化丛书》编委会名单

名誉主编：胡昭广 孟学农

主 编：臧洪阁

副 主 编：(按姓氏笔画排列)

文洪仁	王淑媛	刘文华	李顺利	李鸿增
吴绪彬	陈瑞藻	张以宽	张秋白	张念宏
林增成	杨扶清	赵 公	贺名仑	侯善魁
夏光仁	龚 莉	韩景泉	陶 琲	

编 委：(按姓氏笔画排列)

丁俊发	丁淑芬	马长旺	王卫平	王文珩
王成荣	王丽华	王宝鸣	王淑媛	王景江
文洪仁	卢秉武	刘风元	刘文华	刘宝元
刘欣峰	邢 颖	闫克兵	许立新	庄晓为
肖仲楹	伊续才	李大军	李广禄	李顺利
李鸿增	李 薇	陈 文	陈 侃	陈瑞藻
陈 燕	陈鹤鸣	劳而逸	来志坚	吴志刚
吴晓辉	吴绪彬	林增成	张世韵	张以宽
张绍东	张秋白	张念宏	张振扬	张 瑾
杨扶清	郑庆林	周 宏	胡明朗	胡时虹
赵 公	贺名仑	侯善魁	徐富年	夏光仁
龚 莉	陶 琲	康稚平	韩景泉	崔素燕
温莉莎	谢凤珍	雷 堃	臧洪阁	魏 洛

主持编辑：晓 蓓 李 镇 韦 立 胡杏天

《现代商业企业管理卷》:

主 编:夏光仁

副 主 编:陈鹤鸣(常务)

吴晓晖

王成荣

责任编辑:韦 立

《现代商业企业班组管理》:

主 编:衡凤玲

副 主 编:尹 平

学习现代商业理论 促进现代商业发展

北京市市长助理

北京市商业委员会主任

臧洪阁

改革开放十几年来,特别是“八五”期间,我国商业走过了自身发展历史上的重要历程:流通体制由计划经济时期的计划管理模式向政府调控下的市场调节机制转变;流通规模由相对滞后向加速发展转变;设施建设由小、旧、少向“大、中、小型并举,高、中、低档结合”的全面发展转变;经营方式由传统商业向现代商业与大众化结合转变;管理体制由零星分散向提高组织化程度的现代企业制度转变;商业服务由单纯强调服务态度向全面塑造企业形象转变,初步形成了具有中国历史文化特点的商业文明。这些都为我国商业的进一步发展奠定了基础。

从现在起,是我国改革开放和社会主义现代化建设事业承前启后、继往开来的重要时期。党的十四届五中全会提出了对我国经济发展具有划时代意义的两个根本性转变。北京商业要逐步发展成为以零售商

业、生活服务、交易博览、物流配送为重点,适应首都城市性质和功能,以现代化、多元化、多样化为基础特点,有中国特色、有北京特点、有初步现代化水平和较高文明程度的社会主义新型商业,就必须彻底转变经济增长方式,实现从粗放型向集约型的转变,即从外延扩大为主转变到内涵扩充为主、适度扩大外延上来;从依赖资本投入转变到靠管理带动上来;从劳动密集型的简单劳动产业逐步转变成为高技术、高知识密集的先进产业。这是“九五”计划到下个世纪初,北京商业面临的新课题。承担这一有历史意义的重任,实现这一有重要作用的进步,是我们这一代人的责任和使命。

时代在发展,社会在进步。人类社会经济发展的历史告诉我们:最先形成的农业经济是主要取决于劳力资源的劳动经济;工业革命以后形成了主要取决于自然资源的资源经济;随着世界新技术革命的兴起、新产业革命的到来,主要取决于智力资源的新型经济——智力经济正在形成。今天,科学技术作为真正的战略资源,越来越成为经济增长中的首要因素。北京商业发展的实践也证明:只有拥有一大批掌握现代科学技术的人才,才能拥有真正的优势和未来。因此,北京商业要在新的世纪迎来更大的发展,实现设施和管理现代化,就必须努力提高广大干部、职工的政治素质、业务素质、文化素质和专业技术素质,使他们掌

握现代化的管理思想、管理组织、管理方法和管理手段。

为了实现上述目标,适应新时期北京商业发展的需要,我们组织几十家大专院校和权威机构的百余位专家、学者,共同编著了这套《商业现代化丛书》,力求科学地论述现代商业的运行理论,详尽地阐述现代商业经营的原理与实务,系统地介绍现代商业企业文化的内涵,全面地总结现代商业企业管理的经验,为我们以全新的精神风貌和工作状态跨进新的世纪做必要的理论与实践准备。愿它能够成为做好商业工作的必读教材,成为商业干部、职工的良好益友,成为商业企业提高现代化经营与管理水平的指南。

1996 年 6 月

卷 首 语

北京市商业委员会组织编写这套丛书,我举双手赞成,这是一个具有远见卓识的决策。商业企业缺什么?“什么都缺”,人们可能这样回答。哪个企业都不认为自己企业的规模已足够大,流动资金已十分宽裕,购物环境已十分理想,职工工资水平和福利待遇已达到人人满意的程度,等等。规模不大可以扩展,资金不够可以筹措,购物环境不理想可以改善,职工待遇不高可以提高,总之如果这个企业是一个有活力的、有自我发展能力的企业,这些问题都是可以解决的。那么靠谁用什么方式来解决呢?按照传统观念,这是由几十年计划经济体制养成的观念,找政府由政府拨款、给优惠政策。大家知道在现代企业制度下,产权明晰,责权明确,政企分开,企业是独立的法人组织,找政府这条路已经行不通。靠谁?靠企业自身,请不要误会,我不是说政府对企业的成长没有作用。政府有政府的作用,而且作用很大,是其他方面无法代替的。但它的作用已经不同于计划经济时代、政企不分时代的作用。政府的作用是给你建造一个游泳池,制定一套游泳比赛规则,组织运动员参加游泳比赛,而你能不能参赛,能不能拿到金牌,就看你的实力。企业就是市场上的运动员。企业在市场经济中能不能生存下去,能不能成长壮大,主要靠自己内部力量。内部力量来自全体员工,特别是管理层和经营层员工的素质。改革开放15年来,在同样的外部环境条件下,同一行业同一类型的企业有两

种完全不同的命运,有时成长起来,由不起眼、知名度很小的地区性小商店,发展成年销售超亿元的、全市知名甚至受到许多外地顾客青睐的大中型商店;有的仍默默无闻,甚至衰退了。这是为什么?归根到底是员工素质的差别,特别是中高层管理人员素质的差别。我们常说企业资源短缺。笔者认为最短缺的资源不是别的,正是人才,懂经营会管理的人才。

人才不是天生的,也不能靠“进口”解决,到其他企业“挖几个”也未尝不可,但不是根本解决问题的办法,以北京市各高等院校商业经济、市场营销和企业管理这几门学科的教师来说,老中青加起来也不过二、三百人(非精确统计),无论办多少大学,开多少讲座和培训班,登台讲授的不外就是这些人。各个学校都可以到其他院校挖人,只要你有强大的吸引力,但教师总人数并不因为你挖我、我挖你而增加,教师的水平也不会在被挖中提高。从另一方面说,“最稀缺的东西最值钱”,你挖我挖的结果讲课费抬上去了,教学水平和讲课质量有可能因“萝卜快了不洗泥”而降低。北京商业企业管理人员的状况不也是如此吗?解决北京商业管理人员短缺这一问题,根本出路在于提高现有管理人才的素质和水平,同时补充新的人才。这就必须发展教育。

教育的水平在很大程度上取决于教材的水平。商业企业管理专业的教材,近十年有了很大发展,水平也不断提高,但是我认为仍存在三个问题:少、空、旧。教材数量少,在不多的教材中,新观点少;内容道理多,联系实际少,读了不解渴,你讲的那些内容不能说不,但又像一把没有开刃的刀,割不下肉。好刀,好刀,割不下肉要他何用?内容陈旧,落后于时代,既落后于国内企业改革和发展的进程,又不能反映世界先进的

管理成就。我做为商业企业管理老一代的教育工作者,看到了存在的这些现象,可是受各种条件的限制,不能在解决这些问题上多做些贡献,十分惭愧。发展我国商业企业管理教育,一靠政府主管部门的组织指导;二靠年轻的教师、科学研究者和有实践经验的企业管理者紧密结合通力合作。我衷心地期望,以本丛书出版为契机,把北京市商业企业管理教育往前推进一大步。并在全中国发挥示范作用。

中 国 人 民 大 学 教 授
北京中新企业管理学院院长
夏光仁

1996年6月

前 言

随着我国改革开放的深入,我国社会经济逐渐从计划经济演变为社会主义商品经济,市场日臻完善,商品流通无论在地域上还是在内容上都在不断扩大,商业企业如雨后春笋,商战激烈,市场竞争白热化,使众多商家苦不堪言。面对市场上的商品竞争、环境竞争、价格竞争、服务竞争,有些商家不堪重负,甚至有倒闭的危险。尽管造成此情景的因素众多,大于快上的众多商家基础薄弱,人员素质偏低的情形则是普遍存在的问题。如何使企业活跃起来,具有竞争力,重要因素之一是使企业细胞充满生机和活力。现实给我们提出了这个基本问题,即从企业班组抓起,改变这一薄弱环节,这是企业转变的基础。班组的素质提高了,企业的竞争力就增强了,从而有利于巩固企业的市场地位。出于此考虑,我们把着眼点放在了现代商业企业班组管理上面。从实际出发,从企业基础出发,把班组作为主要研究对象进行探讨,为的是为商业企业基础管理工作出点力,提高企业的管理水平。

本书对管理的对象人及由人组成的群体第一次独立成章进行重点探讨,研究了班组的集体意识、群体凝聚力、群体士气,以及职工的需要、职工和群体的激励问题,使管理活动由重视对物的研究转变到重视对人的研究方面,这标志着管理水平的提高。

全书包括九章,第一章班组概论;第二章班组的组织结

构;第三章班组业务管理;第四章班组服务管理;第五章班组劳动管理;第六章班组经济核算与经济活动分析;第七章班组集体意识的培养与形成;第八章班组长;第九章企业对班组的管理。

本书共三易其稿。从1989年开始运作,于89年5月份在洛阳召开了全国商业企业优秀班组长研讨会,在广泛搜集资料的基础上,修改了写作提纲。第一稿完稿后,于91年在北京市一商局干校作为试用教材,对来自全国各地的部分班组长进行培训,又一次听取意见,进行第二次修改。由于某些原因、于94年9月份进行了与当时商业企业改革接轨的第三次修改,以便把握时代的脉搏。

第三次修改是在贾建华、赵书华、张卫星、孙建英、朱杰、王波、宋雅玲、冯丽云、赵爱琴、衡凤玲所写的第二稿的基础上完成的。定稿由下列人员完成:陈建军(第一章)、赵书华(第二章)、李友邦(第三章)、夏卫国(第四章)、冯丽云(第五章)、尹平(第六章)、衡凤玲(第七章)、杨保华(第八章)、宋雅玲(第九章)。

特别需要指出的是,夏光仁教授在本书的成稿过程中起了决定作用。从编写提纲的拟定,到洛阳讨论会、试用教材培训的组织,中国人民大学夏光仁教授亲自起草和主持,并投入了较大的精力和财力,成稿后,又把机会给了年青人。对此,我们怀着崇敬的心情,对夏光仁教授表示衷心的感谢。

同时,本书还得到了原北京市一商局干校东富校长的支持,在此深表谢意。

衡凤玲 尹 平

1996年6月

目 录

第一章 班组概论

- 第一节 班组的性质与地位····· (1)
- 第二节 班组的作用····· (5)
- 第三节 班组的类型····· (7)
- 第四节 班组的职能和任务 ····· (10)

第二章 班组的组织

- 第一节 班组的划分标准和组建原则 ····· (15)
- 第二节 班组的规模和组织结构 ····· (18)
- 第三节 班组与企业内外部各部门的关系 ····· (30)

第三章 班组业务管理

- 第一节 班组进货管理 ····· (38)
- 第二节 班组商品销售管理 ····· (46)
- 第三节 班组商品库存管理 ····· (54)
- 第四节 班组商品陈列管理 ····· (67)

第四章 班组服务质量管理

- 第一节 商业服务与班组管理 ····· (70)
- 第二节 班组的服务过程 ····· (77)
- 第三节 班组服务质量管理 ····· (87)
- 第四节 对我国商业服务工作的回顾与展望 ····· (96)

第五章 班组劳动管理

- 第一节 班组劳动管理的任务····· (105)

第二节	班组劳动组合·····	(109)
第三节	班组劳动定员、定额管理 ·····	(114)
第四节	班组劳动组织和劳动纪律·····	(121)
第五节	班组劳动报酬与分配·····	(129)
第六章 班组核算与经济活动分析		
第一节	班组核算的特点、任务和重要性 ·····	(138)
第二节	班组核算的基本内容·····	(144)
第三节	班组核算的步骤和方法·····	(159)
第四节	班组经济活动分析·····	(176)
第七章 班组集体意识的培养与形成		
第一节	班组集体意识与职工的积极性·····	(191)
第二节	职工的需要·····	(201)
第三节	培养班组集体意识的措施·····	(211)
第八章 班组长		
第一节	班组长工作的特点·····	(223)
第二节	班组长的责任和职权·····	(226)
第三节	班组长应具备的素质·····	(229)
第四节	班组长的工作方法和领导艺术·····	(234)
第九章 企业对班组的管理		
第一节	企业对班组管理的原则·····	(242)
第二节	建立健全经济责任制·····	(255)
第三节	对班组的监督、考核、培训与奖励·····	(262)

第一章 班组概论

班组是企业的细胞,是企业的基础。本章对商业企业班组的性质、地位、职能、任务、作用等方面进行了探讨,并介绍了商业企业班组的类型,使读者对商业企业班组有了基本认识,为班组管理的学习打下了良好的基础。

第一节 班组的性质与地位

在现实生活中,班组是一种广泛存在的经济现象。几乎所有的企业——无论是工业企业、商业企业、抑或是其它类型的企业——都包含若干个班组,比如工厂中的生产班组、辅助生产班组、后勤班组,施工企业中的作业班(队),商业企业中的柜组、服务小组等等。而对于一些规模较小的企业(如某些小手工工厂、“夫妻店”等),虽然内部没有班组的划分,但整个企业又可以在某种程度上视为一个较大的班组。很多非经济组织也存在这种现象,比如军队中的最小组织单位是班,大学中也会按专业、年级划分为不同的班。此外,我们还可以找到一些虽然不被称为班组,但在性质上与之相类似的组织形态,比如一支球队。少先队中的一个小队,或是党团组织中的一个支部。一个小组。

通过对现实中如此丰富多彩的现象的观察,我们可以归纳出一些带有共性的东西,并进一步回答“什么是班组”这样

一个看似简单的问题。以下我们就以企业中的班组为研究对象,对比其它类型的“班组”——比如军队和学校中的班、球队等等,逐步揭示其性质。

一、班组是一种正式组织

首先,班组是一种较为固定的组织形式,虽然企业以及其它非经济组织(如军队)中,也会为执行某一具体任务而组成一些临时的工作(战斗)小组,但它一旦完成任务即告解散,这并不是我们所研究的那种作为组织结构一部分的“班组”。其次,班组由正式的规章制度来维系,这些规章制度大多是成文的,是整个企业制度的有机组成部分,它规定班组的目标,与行动原则。最后,班组长的地位是由正式权威来保证的,班组长一经正式选举或是上级任命产生(实际中也可能是群众选举再由上级认可),便获得了集体或上级赋予的正式权威。尽管在工作中也可以依靠其个人魅力、个人威信来指挥工作,但保证其地位的根本仍然是那种正式权威。

二、班组是组织结构的基本单位,是构成企业机构的“细胞”

这句话有两层含义,一是说班组是最小的组织单位,再往下细分便不存在正式的组织结构,而是到了成员个人。二是说班组是企业的基本功能单位,企业的重要职能最终都会落实到班组,并由此得到反映。从计划的制定、执行、监督、控制,到一些非经济职能比如政治思想教育、安全保卫等工作,离开班组便无法最终完成。从这—个意义上讲,观察一个具体的班组,就可以发现许多企业整体存在的问题,正所谓“窥一斑而知全豹”。最后还应说明的是,现实中有些小企业由于人数很