

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，它规定班组的目標，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

少 没有划分成若干班组 但整个企业也可以被视为一个“大班组”这就好比自然界中也存在“单细胞”生物一样 我们在这里分析的有关班组的问题仍可以在一定程度上适用。

三、班组是企业经济核算的基本单位

企业内的多数经济数据总是先在班组生成的，再由企业统一核算 如果班组核算工作做得不好 数据不准确或统计不全面 那么企业财会统计、信息管理部门的工作再认真 也不能得到真实的结果。另一方面，企业各项经济计划指标的完成 也有赖于每一个具体班组 只有效益意识深入到班组 班组成员能够自觉地提高劳动效率 降低成本 扩大销售 企业整体的效益才可能不断提高。当然 班组在经济核算中的地位十分重要，这并不意味着班组一定要成为独立的经济核算单位 进行全面、系统的经济核算。由于班组都执行专业化的、较为具体的工作 故班组核算主要是简易核算 统计主要的几项经济指标，班组不拥有独立的财务权。

四、班组是企业管理的一个环节

实际工作中，有的企业实行一级管理（经理——营业人员）有的实行两级管理（经理——班组——营业人员）有的实行三级管理（经理——部门——班组——营业人员）还有一些大的公司实行四级、乃至五级管理。不管企业管理层有多少个 班组都是管理系统的一个环节。一级管理的企业经理实质上是一个大班组长，而四、五级管理的基础环节也是班组。企业管理系统没有别的环节可以 没有班组不行。班组同其它的管理环节不同，它是管理与业务结合在一体的、既管理、又有繁重的业务活动的环节，不是单纯的管理环节。

由于班组工作的具体性，作为班组内部最高领导的班组长，会兼有管理者（或干部）与劳动者（或工人）双重身份，是“不脱产的干部”或是参加具体劳动的管理者。这一点类似于军队中的班长，可称为“兵头将尾”。这里应强调，班组长不应脱离具体劳动过程，否则班组劳动就可能会因缺乏及时的现场指挥而陷入混乱，而且班组长个人在成员中的威信也会受到影响。这就如同军队中的班长不参加战斗，球队的队长不上场比赛一样。

五、班组是一个简单的分工协作体

一般来说，班组所从事的工作是非常具体的。班组内部还存在一定程度的分工。比如商场的柜组中，有人负责上货，有人负责核算，有人负责安全等等。只是这种分工并不明确。班组的所有成员——从职工到班组长都要参加具体的销售服务过程。从这点来看，班组也是企业中最基本的协作体。

在分析了班组的有关特征之后，我们可以进一步得出班组的定义，它不仅适用于商业企业，也适用于其它类型的企业。简单地说，班组就是企业组织中基本的结构单位，同时也是企业内生产经营过程中基本的协作单位。它由在特定生产经营阶段中协同劳动的若干个人组成，是靠企业内部正式权威维持的基层组织。

班组对于企业如同细胞对于生物体一样，具有极为重要的意义。企业的各项经营活动，最终都要落实到班组，因而企业的活力，最终体现为班组活力。同时，在企业内部，对班组的的管理是一种基础管理工作，它是其它各项管理活动得以顺利进行的根本保障。所以，企业的管理者不应因班组工作琐碎具体而掉以轻心。相反，班组工作应始终成为管理工作的重点之

第二节 班组的作用

企业班组的类型有多种，规模也大小不一，但它们在企业中相同的基础地位决定了它们在基本作用方面是相同的。

一、班组通过组织成员间的协作，可以有效地提高劳动效率。在班组的定义中我们已经明确，班组是企业生产经营过程中的基本协作单位，那么由个人之间协作所引起的劳动效率的提高将首先表现在班组层次上。马克思在论及协作时就认为，协作使劳动者摆脱了个人局限性，从而创造一种新的社会劳动的生产力，它同单个人的力量的机械总和有着本质的差别。^① 协作劳动的成果大于协作者单独劳动时成果的总和，在这里不再是“ $1+1=2$ ”而是“ $1+1>2$ ”超过部分便代表了协作所创造的新的生产力。在这里，班组内协作所产生的效果既可以作为班组的重要作用，也是班组存在的原因之一。

二、以班组形式组织劳动，可以减小管理幅度，提高企业管理水平。这里的管理幅度是指一个管理者所直接指挥的下级的人数。由于管理者个人的才能与精力有限，所以尽管每一个管理者的管理幅度因人而异，有大有小，但总有一个限度，能力再强的管理者也不可能管理人数非常多的直接下属，这就需要企业中划分一定的管理层次，以减小管理幅度。

三、从分工的角度来看，班组也可以视为专业化分工的产

^① 见许涤新主编：《政治经济学辞典》上 人民出版社 1980 年 第 109 页。

物。比如商业企业中可以按照不同的工作性质分为经营班组、采购小组、仓库保管小组、服务小组以及安全保卫小组等等，而经营性班组又可以细分为百货、服装、鞋帽、家电等等柜组。由于每一个班组都负责一项范围较窄，较为具体、稳定的工作，这可以充分提高班组成员的业务熟练程度，提高个人劳动效率。古希腊的思想家柏拉图在其《理想国》一书中就谈到过专业化问题，他指出：“在大城市中……一个人可以只从事一种行业。有时他只是从事一种行业的某一特别分支。一个工人做男鞋，另一个工人做女鞋；一个工人只是缝鞋，另一个工人只是切皮……一个人只从事于这样一种有限范围的工作，必然能在工作上取得出色的成就。”在这里，班组的作用通过专业化分工的效果得到了表现。

四、班组是上呈下达的信息枢纽，在协调员工与企业管理部门的关系中起着重要作用。从信息沟通的角度来看，企业管理层发出的各种指令是通过班组传达到个人的，而具体生产经营过程中产生的种种信息，也是先汇总到班组，经过一定的“去粗取精”、“去伪存真”的加工处理过程，然后再向上传递，直到企业最高层领导的。因此，正是由于班组这一组织层次的存在，才使得企业管理者的意图有效地贯彻到每一个员工的具体行动中去，同时管理者也可以较为全面地掌握企业运行的具体情况。

综上所述，企业内的班组是生产经营过程中分工协作的产物，是企业员工结合在一起进行协同劳动的基本组织形式。随着社会生产力的发展，专业化分工不断深化，协作水平不断

提高 企业班组会日益演化为多种多样的形态 从而对班组管理提出更高的要求。

第三节 班组的类型

一个商业企业往往有几十个乃至上百个班组，为了便于经营管理 通常对班组进行划分。划分的方法很多 由此形成了各种类型的班组。商业企业一般按照班组的职能和工作性质把企业所有班组划分为四类：即经营型班组、管理型班组、服务型班组和混合型班组。同时 每种类型班组内部 还可以根据具体情况细分为若干柜组。本书主要指经营型班组，它们一般占企业班组总数的 60%—80%。

一、经营型班组

经营型班组是指直接从事商品购销经营活动或辅助经营活动的班组。其特点是 直接进行商品交易、直接为消费者提供商品和服务，直接促使商品价值的实现和使用价值的实现。这类班组有：

（一）营业小组。这类班组直接进行商品与货币的交易 为消费者提供有形无形劳务，其数量在企业中最多，如钟表组、鞋帽组等。

（二）采购小组。这是开辟货源渠道 组织进货的小组 根据营业小组提出的要货计划 从事专门品类商品的采购。采购小组一般根据自己掌握的资金数量和活动范围从事本埠采购和外埠采购。

（三）仓库保管小组。主要负责商品的验收、保管与养护以

及库存商品的登记核实，清点盘库等工作。

(四) 运输小组。主要负责执行公司储运管理机构制定的运输计划，组织商品的送货、移库、直拨、上站、下站等工作，及时上报有关统计报表，并处理运输过程的各种事宜。

以上四种班组密切联系，不可分割，直接从事商品经营活动，共同构成了企业基本经营单元。除此之外，还有一些辅助经营活动的班组也属于经营型班组。它们是：

(五) 加工服务小组。主要是为了便于顾客购买，提高商品附加价值而设，专门对商品在出售之前进行包扎、分装、剔割等。

(六) 美工小组。主要负责企业的环境美化、商品陈列、广告宣传、橱窗布置等工作。

(七) 修理小组。在商品经营过程中，经常出现商品损坏现象，找厂家退货调换有时很麻烦，有的企业自己派专人或成立专门小组进行修理。能修复好的商品即可上柜销售，无法修复的，再找厂家退货。

二、职能管理型班组

职能管理型班组是指从事专业管理活动的各种班组。其特点是：围绕企业业务经营活动这一中心，根据企业实际需要，从简从精设置，以指导和监督为核心，并为领导决策提供必要的资料。

(一) 计划管理小组。负责编制企业、商品部或班组的年度、季度、月度业务经营的计划报表，负责监督、检查经营计划的落实情况。

(二) 财务会计小组。负责记帐、算帐，核算企业资金的使用情况，掌握和调剂资金的余缺分配，统一缴纳利润税金等。

大型企业一般实行企业、商品部、营业小组三级核算形式。中小型企业一般实行商店、营业小组两级核算形式。

(三) 统计小组。统计小组的工作是对经营业务情况进行数量上的计算与分析。统计的基础工作在班组, 由每个营业员、每个柜组将自己的商品销售情况记录下来, 然后由班组汇总上报, 作为统计分析的依据。

三、后勤服务型班组

这类班组是从事企业房屋修建、设备维护, 为职工生活服务等工作。其特点是不直接从事商品经营活动, 为企业维持经营活动和职工生活服务。这类班组包括:

(一) 设备维修组。主要维护和修理机械设备 以保证业务经营活动的正常进行。

(二) 基建房管组。负责职工住房 企业库房 店堂的建设与管理。

(三) 清洁卫生组。负责营业场所及周围环境的卫生保洁工作。

(四) 生活服务组。负责职工生活等工作。

(五) 医务组。主要负责诊治、处理企业职工一般的常见病、多发病等工作。

四、混合型班组

即兼有经营和管理两种功能的班组, 或者说这种班组从一个角度看它属于经营型, 而从另一个角度也可以叫它管理型, 例如合同管理组、物价管理组。合同签订是进货业务的一道手续, 与商品买卖相关, 而对合同执行情况的监督检查则是一种管理职能; 物价管理组既要给各种商品订价, 又要监管检

查价格执行情况。

第四节 班组的职能和任务

班组在企业中处于最基层 本身不很起眼 所从事的工作也很具体、琐碎而平凡 不那么轰轰烈烈 但不应该因此而等闲视之 因为正是这些看似平常的活动 才使消费者得到了自己所需要的商品和服务 活跃了市场 为企业创造了一笔又一笔的利润 维持了企业的正常营运。

商业企业班组是商业企业的细胞，其基本职能也就是商业企业职能的具体体现。概括地说 商业企业班组具有以下四方面职能：

一、经营职能。具体说就是完成相应的商品购销活动。对于经营型班组来说 这是每天都要进行的主要工作 而对于其它类型的班组来说 其日常工作各有特点 但都必须围绕商品购销活动这一中心来进行 并为之服务。因此 对商业企业所有的班组来说，经营职能都是中心职能。

二、管理职能。企业的员工、商品、资金、经营用设备大部分由班组支配和使用 只有管好才能用好 充分发挥人、财、物的作用 提高效率 减少开支 增加效益。因此 班组虽然不是一个专职的管理环节，但承担着重要的管理职能。

三、服务职能。服务职能是由经营职能派生出来的 但在当今社会中 仅用“经营”一词已经不能涵盖服务的全部内容了。对商业企业班组来说，绝大多数班组的日常工作中都要直接接触顾客 其一举一动都会影响到顾客对企业的印象 因此

服务职能也就显得格外重要。服务职能的内涵是极为丰富的，但从根本上来说就是要努力满足顾客的需要，使顾客满意而归。

四、信息职能。班组既是信息的接受者也是信息的输出者。在日常工作中，班组不应仅满足于完成销售任务，而应该对信息职能给与充分的重视，一方面注意搜集市场信息，如产品信息、顾客对产品的评价、消费潮流的变化、竞争对手的情况等等，整理后作为企业决策的依据或参考，另一方面还应注意向顾客传达企业信息，使班组中的每一个成员都成为密切顾客与企业关系的“亲善大使”，成为企业形象的塑造者。

为了贯彻和落实班组的各项基本职能，商业企业班组应承担以下任务：

一、根据企业业务经营计划要求，科学地进行组内的劳动分工，合理利用人力、物力和财力，顺利开展业务活动。

商业企业最根本的任务就是向消费者提供满意的商品和优质的服务，满足他们的消费需求，这些工作最终都是由企业班组来完成的，因而组织劳动分工，搞好业务经营，应该是班组的首要任务。

为了有效地进行业务活动，必须充分调动职工的积极性，消除由于分工本身不当而带来的低效。其中关键在于班组长应该根据每个组员的文化程度、性格和特长、身体状况，结合工作实际，量才适用，做到人尽其才，真正发挥出每一个人工作的主动性和创造性。

二、贯彻执行国家的有关方针政策及企业的各项规章制度。国家的方针政策和企业规章制度是班组的行为准则，如同绿茵场上的竞赛规则。在商业企业里，只有班组成员按照国家

方针政策和企业规章制度开展业务活动，才能保证班组的正常运转；同时依照规章制度和一定的规则与其它班组紧密协调起来，就能保证一个企业作为一个整体而正常运行。

三、做好班组职工思想工作，创造良好的工作环境。

班组思想工作在企业工作中占很重要的位置，因此它直接影响着职工的工作积极性，从而影响到企业的整体服务水平。

开展思想工作 必须力戒空洞的政治说教 争取深入到工作和生活中去，找到影响职工积极性的因素，对症下药，以达到药到病除的功效。一般来说 阻碍组员积极性发挥的因素不外乎工作中及工作外的因素两种。工作中的因素或者说与工作密切关联的因素可能是能力弱力不从心；或者任务过重缺乏挑战意味 或者协调不好与其它组员的关系 或者定额不合理、分配不公等等。这就要求班组在工作上帮助组员 给予及时的指导和支持，相互团结协作，形成良好的工作氛围。而工作以外的个人私事难免不对工作产生影响，比如与邻居吵架、孩子无人照顾、恋人分手、夫妻反目等都可能使组员的工作情绪低落。这就要求班组长经常与组员谈心，进行交流，及时了解组员生活中的实际困难 努力帮助解决 或及时向领导反映以求得指导和帮助，使组员感受到班组这一集体真实温暖，从而解除后顾之忧，全身心地投入到工作中去。

开展思想工作的目的，就是要树立起职工的职业道德观念，使职工明确满足消费者需求与企业效益以及与自身利益的关系。作为一名商业职工 其行业性质就决定了必须向顾客提供满意的服务和优质的商品。否则 消费者就会以怨报怨，减少或者不再购买商店提供的商品，致使商店的商品积

压 资金周转不灵 经营成本增大,经济效益下降 从而危及企业及职工自身的经济效益。

四、积极参加企业组织的劳动竞赛,协助企业搞好劳动考核。

在现代市场经济条件下,企业之间竞争剧烈,迫使企业不断地通过各种途径提高企业的生存和发展能力,而企业内部的劳动竞赛就是其中一种很有效的方法。通过劳动竞赛,能够在短时期内强化职工的某项技术技能,激发员工的集体荣誉感,增强班组凝聚力,从而更好地开展业务经营活动,使企业的综合经营水平在短时期内得到明显地提高。

班组在参加企业组织的劳动竞赛时,应因势利导,结合实际情况,把竞赛落实到每一组员身上,并与班组内的劳动考核结合起来 形成比、学、赶、帮、超的良好局面 另一方面班组也可以根据具体的业务经营情况,向上一级领导提出关于劳动竞赛的合理化建议,创造性地开展劳动竞赛。

五、组织班组职工积极参加各种各样的业务学习。

一名职工从进入班组工作到熟练掌握各种服务知识和业务技能,其间有许多东西要学习,这些除了靠个人的努力,还必须有班组的帮助、指导和支持 否则 只能是事倍功半。因而班组的任务之一就是 在上一级领导统一布署下,动员职工参加各种类型的业务学习,选送有上进心的组员参加上级组织的各类业务培训,有条件的,还可以利用业余时间组织班组成员开展业务练兵学习活动,进行交流。从而不断提高职工素质,使每一成员都能适应经济发展和商业工作的需要,成为一名称职的商业职工。

思考题：

- 1 如何理解商业企业班组的性质？
- 2 简述商业企业班组在企业中的意义？
- 3 简述经营小组的类型？
- 4 商业企业班组的职能和任务是什么？

第二章 班组的组织

组织——是将人或事物根据一定的目的、任务，有系统、有秩序地结合起来的群体。

商业企业班组的组织——是根据企业经营的总体目标和服务对象，将企业的人、财、物按照经营分工和服务对象的不同划分为具有一定规模的单位，并以一定的形式加以编制和管理，以便更有效地完成企业的经营任务。

班组的组织是班组建设的基础，是班组经营与管理的前提。组织好商业企业的班组是提高商业企业管理水平、增强企业活力、扩大经营、获取效益的保证。

本章阐述了班组的划分标准和组织原则、班组的规模和组织结构、班组与企业内外部的关系，目的在于对班组的组织结构有清晰的认识。

第一节 班组的划分标准 和组建原则

一、班组的划分标准

每一个规模较大的企业都要划分班组。班组是企业的细胞，是商业企业的基层组织。然而，由于企业的类型不同、规模大小不同、经营商品的种类不同、业务内容和流程不同、物质

技术设施和人员素质不同，划分班组的标准也不尽相同。

下面介绍几种常用的划分班组的方法，以供参考：

（一）按商品种类划分。如经营工业品的批发或零售企业，可设日用百货组、日用五金组、化妆用品组、搪瓷器皿组、家用电器组、钟表眼镜组、儿童玩具组、照相器材组、箱包提袋组、呢绒绸缎组。

经营副食品的综合商业企业、可分为调料商品组、鱼类商品组、肉类商品组、海味商品组、鲜活家禽商品组、糖烟酒糕点商品组、蔬菜商品组等。

以上这些商业企业经营的商品在种类、结构上都不尽相同，但都以商品作为划分经营班组的标准。

（二）按商品用途划分。如五金商店设五金工具组、建筑五金组、装潢五金组、民用五金组等。

塑料制品商店可设塑料薄膜制品组、注塑用品组、吹塑制品组、挤塑制品组等。

服装商店可设西装组、中山装组、时装组、童装组、毛线织品服装组等。

按商品用途划分，有利于帮助顾客缩小选择商品的范围，以满足有特殊需求的顾客，方便群众购买。

这种划分方法较多地出现在专业零售店或批发部。

（三）按业务性质及经营环节划分。如食品商业企业的原料采购组、禽畜仓贮组、运输组、屠宰组、加工组、销售组等。

批发商业企业的采购组、验收组、调拨组、仓库保管组、运输送货组、供应销售组等。

这种划分方法有利于班组之间的衔接、协作和分工负责，也便于企业加强对班组的管理。

(四) 按销售服务对象划分。如零售企业的儿童用品营业组、妇女用品营业组、老年用品营业组、集团购买服务组、侨汇外汇营业组等，食品商店的清真组。

批发企业的工矿企业供应组、机关团体供应组、远郊区县供应组、外埠企业供应组、外宾供应组等。

这种划分方法 营业对象明确 便于根据消费者及客户的心理和特殊要求采用有关办法，组织商品供应。

(五) 按销售地区划分。如批发企业可设本市、本埠供应组 远郊区县供应组 协作地区供应组 外埠供应组 老少边区供应组等。

总之 班组是根据企业经营管理的需要 按照一定的分类方法和标度划分的。划分的目的一方面为方便客户和消费者，另一方面是为了更好地进行劳动组织，完成企业经营、管理、服务等各项工作，提高企业劳动效率和经济效益。

二、组建班组的原则

通过大量的调查和科学研究 并经过实践检验 组建班组应参照以下原则：

(一) 专业分工原则。专业分工是社会化大生产的客观要求。随着社会经济的不断发展，分工将愈来愈细。商业企业内部也必须分工，因为任何一个大中型商业企业都不是单一经营的经济实体，而是要经营成千上万种不同品类、不同规格、不同用途、形态各异的商品。因此 需要进行分工、归口管理 各负其责 通过合理分工 使企业职工分别从事各种不同而又相互补充的工作 以便于职工熟悉各自的工作 掌握商品知识 挖掘个人潜能 提高服务水平。

(二) 效益原则。分工是效益的前提 效益是分工的目的。