

商业工作大躍进叢書

福州市东街口百貨商店 管 理 經 驗

福建省商业廳編

福建人民出版社

商业工作大跃进丛书

福州市东街口百貨商店管理經驗

福建省商业廳編

福建人民出版社

福州市东街口百貨商店管理經驗

福建省商業廳編

*

福建人民出版社出版

(福州河东路得貨巷18号)

福建省书刊出版业营业許可証出字第001

福州第六印刷厂印刷 福建省新华书店

*

开本787×1092 1/32 印張1 1/2 字數32,000

1958年10月第1版 1958年10月第1次印刷

印数1—3,000

統一書号: T4164·77

定 价:(6)一角四分

E68
F545

目 录

我店怎样成为无专职管理人员的商店.....	(1)
实行分柜核算的主要作法.....	(26)
庫存定額管理介紹.....	(40)

我店怎样成为无专职管理人员的商店

中共福州市东街口百货商店支部书记 陈俭公

福州市东街口百货商店的前身，就是福州市百货公司第二商店，去年9月才迁入新盖的大楼营业。这个商店是直接由商业局领导的一个独立核算的单位。1957年整改前全店职工最多时有245人，其中管理人员44人。组织机构，在经理办公室下设有：人秘、财务、计划、业务等股，商场还分设百货、针织、纺织、专业四个部，实行三级管理制度。整改以后，全店职工只剩177人，其中党员29人，团员64人；撤去了部与股，由经理直接领导16个营业小组。这16个营业小组是：日用化妆品组，搪瓷玻璃器皿组，食品组，毛巾袜子组，内衣床上用品毛线组，玩具组，鞋帽组，服装组，绸缎呢绒组，棉布组，文化用品钟表组，五金交电组，瓷器组，皮箱杂品组，廉价组（这个组主要是代中百站和工业部门推销削价商品和一些不符合规格的次品），服务组（这个组除招待外地来福州的采购员外主要是负责电话送货，以及与大型工厂、工地联系）。

上下里外的矛盾

整风以前，我们的商店在福州市来讲，是一个工作比较差的单位。在经营管理上，用我们职工的话来说，就是：“库存庞大，资金周转慢，差错多，服务态度差。”在职工思想上，整天

鬧個人主義，不安心工作，不願意當銷售員。如有的職工連續打了好幾張報告要求調動工作；有的職工鬧工資待遇，認為商業部門工資待遇很低，福利差。有一個營業員，一看工會給他救濟的錢太少，便往柜台上一去，說：“你不滿足我的要求，我就不干工作。”思想問題沒有解決，服務態度自然不好，給顧客的印象很壞。服務態度壞到什麼樣子呢？正如我們職工所說的，我們的商店很熱鬧，“三天一大吵，一天一小吵”。遇到吵架，店內領導幹部，也不能去進行教育，假使要插進去講些話，他們就要反過來說：“好！我們已經受了顧客氣，還受你的氣呀！”思想抵觸很大。

那個時候職工和領導上的關係也是很緊張的。職工批評領導幹部是官僚主義，指手划腳；領導批評群眾落后，覺悟太低。又因為我們商店過去有一些領導幹部沒有以身作則，不能同職工同甘共苦，在群眾中留下了很不好的印象。因此每當領導上對他們進行教育的時候，他們就不願意聽。上面做報告，下面開小組會。他們說：“你講什麼，上梁不正我就下梁歪”。也由於他們把自己的工作看成是低人一等，因此有時對他們教育時，就存在很大抵觸情緒。如有一次對職工進行革命傳統教育，講紅軍二萬五千里長征的故事，要大家討論一下應怎樣把紅軍的革命精神貫徹到實際工作中去。可是他們說，要貫徹到實際工作中去是可以的，但要請支部書記給我們答復三個問題：第一，為什麼機關幹部星期三下午關大門學習，我們是早晚學習；第二，為什麼你們是坐着辦公，我們是站着辦公；第三，為什麼到我們商店里買呢絨綢緞的都是機關幹部，而不是我們營業員？他們說，這三個問題如果不能很好答復，那麼我們就不能聯繫實際。

營業員與各科室管理人員的關係，也很緊張。那時進貨工作由業務股負責，銷售又歸商場負責，倉庫管理員只負責保管。因此，柜台里面脫銷了，銷貨員就講：“你們那個業務股是吃干飯的呀！我們脫銷了你們都不知道。”遇到商品積壓，叫銷貨員去推銷，他們說：“你買進來，叫我去賣！你自己去！”倉庫管理同志對銷貨員也有意見說：“倉庫里有貨呀，你們還不提出去賣。”銷貨員就說：“我柜台里擺不下，你倉庫里先擺着。”股與股之間，股與部之間，也經常為了工作爭吵。財務要堅持制度，業務股要滿足市場需要，計劃股要按他的計劃執行，因此便一齊找領導來告狀。

歸納起來，當時店里有三個矛盾：第一是領導與群眾的矛盾；第二是管理人員與業務人員之間的矛盾；第三是業務經營與規章制度的矛盾。此外還有一個矛盾，那就是和顧客的矛盾。

政治挂帥 思想躍進

後來，各個機關開始整風了。整風初期，右派分子的一些謬論，對於職工有很大的影響。商店里就出現了更混亂的情況。混亂的情況怎麼樣呢？那時我們布置下去的工作，都給扣上一個官僚主義帽子頂了回來。上班時不准他們去看電影也有意見。有的職工在上辦公時間，公開要請假去跳舞，把自己的班順便委托一下別人，說：“我今天到青年會去跳舞，你替我代班一下。”就溜了。這人還是試用人員哩！

在這樣的情況下，我們根據黨委的指示，着手整頓我們的商店。那時基層單位還沒開始整風，我們就先向職工進行階級教育和干部的“四條”教育。我們是採取了回憶、對比、算賬的方

法进行的。經過这样教育后，职工的思想就稍有些扭轉，不吵了，也不鬧了，他們說：“对呀！我們是工人階級呀，怎么可以这样吵呢！”接着，党委布置整風运动。这时我們領導上的思想顧慮又來了：一方面感到我們商店本來是天天吵，經過階級教育后有了改变，开展整風运动，大放大鳴，不是又要亂了嗎？同时，又担心职工不敢大放大鳴，过后，我們又考慮到党委的布置是正確的，而且企业內确实还存在不少問題，不通过整風来解决是不行的。于是我們就貫徹党委所講的，“要下樓，要高价征求意見”，发动职工大放大鳴，全面揭发店里的問題。当时职工所揭发的問題，一方面是我們領導上的官僚主义，主观主义；另一面也暴露出职工中的許多錯誤思想。如“我們國營企业还不如私营企业好，体现不出社会主义的优越”，“党的領導在企业中没有作用”，“解放后工人的生活沒有提高”等等。根据这些問題，組織了大辯論。通过辯論，分清了大是大非，职工看到了社会主义制度的优越性，認識到当前存在的問題，主要是工作沒有做好；認識到工人階級在解放以后地位已經起了根本的变化，應該很好地为党工作；也認識到一切工作一定要有党的領導。接着又进行了辯論，進一步弄清了民主与集中的关系，自由与紀律的关系，工資福利与國家生產的关系。弄清了这些問題以后，职工开始有了很大的轉变，感到領導上有缺点，但也看到自己的錯誤。在职工認識提高的基礎上，我們轉入整風的第二個階段。

整風第二階段主要內容，是把商店的三級制改为由經理直接領導商場的制度，把股部砍掉，試行了分柜核算，实行了进銷存合一，下放了采購員，下放了商品賬，建立了領導干部每周参加

半天劳动和职工代表大会制度。这样一改职工的干劲更高了，我們商店就在上級領導的鼓勵下提出了“学天桥、赶天桥”的口号。

由于商店的基础太差，領導干部同职工的信心都还不足。大家說：“学天桥、跟天桥是可以，赶天桥恐怕有困难”。为了这問題，討論了兩天。在討論中，支部针对职工自卑思想进行了教育，同时也組織了辯論。在辯論中职工說：“天桥商店里的职工是中國人，我們东街口百貨商店职工也是中國人；天桥的商店是共產党領導的，我們东街口百貨商店也是共產党領導的，他們能做到，我們也能做到。”克服了自卑、自餒的情緒，提出了“万斤干劲比先進，打破陈規大躍進，苦干一年賽天桥，不达目的不甘心”的响亮口号。

在“学天桥、赶天桥”中，我們做了大力压缩庫存，加速資金周轉，節省費用开支，擴大推銷，改善服务态度等方面的工作。工作做是做了，但應該說做得不太好学得不太象。为什么学得不象呢？因为对天桥的經驗我們了解得不多，研究得也不夠，于是就組織职工去天桥參觀。參觀的人回來以后，正好开始“双反双比”运动，职工們在五晝夜里貼出了七万多張大字报，每个职工平均写了三百多張。在这样多的大字报中，确实揭发了領導干部不少的“三風”“五气”和右傾保守思想，但同时也扫了一下职工們自己的“三風”“五气”，特別扫出了他們的暮气。在这些大字报里，职工間开展了激烈的批評与自我批評。他們說，我們服务态度表現得好不好，就是整改得好不好。服务态度就在那个时候开始大转变。因为职工們抓住了这个整改的關鍵，所以商店里的面貌大大地改变了。本來領導上想慢慢地研究怎么

敌，可是职工們不这样做。当时內衣小組的职工們一方面对自己的暮气、驕气作了檢討，一方面就根据天桥的工作經驗做开了。这个小组第一天就受到顧客的书面表揚26条。这一來，对我们职工的鼓舞可大了，过去意見簿是一星期只有十来条表揚，今天意見簿一打开，僅一个柜就有26条，所以大家都得到很大鼓舞。于是职工們就把这个小组的先進經驗推广开了。从这时起，顧客的表揚越來越多，三月份顧客书面的表揚就有920次。这里，我順便舉几个例子，有一个解放軍在意見簿上写道：“高兴面來滿意而去，你們是毛澤东时代的營業員。”还有一个顧客是这样写的：

“來到了这里，好象來到了自己的故鄉，如此親切溫暖，這是一種幸福，創造這種幸福的是你們。”這些表揚，怎么不会使營業員同志受到感動呢？怎么不会給他們很大的鼓舞呢？他們都深深感到过去对顧客的看法是不对的，是不應該的，只要我們服务态度好了，顧客是会尊敬我們的。过去不安心自己的工作，看不起自己工作，認為商业工作沒有前途的同志也开始轉變了，認為做个銷貨員是有前途、有意义的。銷貨員的思想問題解决了，積極性就更高了，認為过去提出苦干一年赶天桥是太保守了，應該“大干三天賽一年”。后来果然这样做了。

銷貨員的服务态度經過这么一变，那么商店里留下來的問題也就更加明顯了。那就是領導干部的問題，規章制度問題。为了改变我們領導上的作風，就決定参加劳动，如参加倉庫搬运工作；星期天和晚上和營業員一起輪流值班。这样做，对銷貨員也有很大教育。他們說，整風以后領導干部作風確實比过去好了。但在这时，領導上对規章制度的改革，还有嚴重的保守思想。这时党提出深入整改，为了貫徹这个指示進一步发动职工大放大

鳴。放鳴的同时上級党委又向我們指出要樹立共產主義風格，要敢想、敢說、敢做、敢為，并指出我們過去相信制度不相信人的毛病。又說我們過去在老解放區的時候也沒有這麼一套制度啊！可也沒有發生什麼問題，現在規定這一套很完整制度，結果發生了貪污事件。這些指示給我們很大啓發，我們就在領導這一層中論虛，這一論就論出問題來了：原來我們商店里的幾個領導干部，都是從業務圈里鑽出來的，自己最維護制度。認為制度越完整越好，制度完整了就不會出屁漏。不出屁漏領導就沒有責任，或者責任就會小一點。通過論虛，聯系我們商店的實際情況，分析了大字報上提出的問題，發現如下幾個問題：一是領導干部沒搞試驗田；二是分柜核算不徹底；三是銷貨卡片的制度問題。我們過去已提出要搞試驗田，但後來沒有搞，因此這次就有一個職工說：“領導干部的試驗田在那里呀？”分柜核算，因領導干部有保守思想所以也做得不徹底，只把進銷數字給他們，費用和人員定額都還是放在上面，所以銷貨員貼大字報說：“分柜核算核一半，還有一半何時干。”至于銷貨卡片，問題更多了。顧客買去一件東西，就得在卡片上划一划。營業忙往往把汗衫划在背心欄，大號划在二號，正號划在副號，到晚上就來抓“烏龜”（差錯），抓不到時，只好算了，放在其它欄里等到月底再講。因此職工說：“這樣划卡不是勞民傷財，自欺欺人嗎？”我們當時思想上對取消銷貨卡片還有顧慮，不大想改。怕銷貨卡取消後，旬報表做不出去了。職工見到領導同志的決心不大，因此又貼大字報攻，說我們這些領導干部，一個經理是“事事等一等”，一個經理是“件件找根據”，看看人家有沒有做，人家沒有做自己就不敢做。支部書記呢，做事也沒有決心。職工攻得這樣厲害，但領

原书缺页

原书缺页

現在想起來，我們過去確實有官僚主義，也有主觀主義。举个例子講：服裝柜過去品種太少，我一看就有意見。我說你們服裝柜為什麼大人的褲子是綠的，孩子的褲子也是綠的，男的是綠的，女的也是綠的，不能多配一些花色嗎！我們職工說，有困難呀！有困難就算了，也不去解決。下柜台以後，才知道原來服裝柜的布匹是直接向批發站進的，要買就得一整匹，一匹10丈，當然就免不了大的小的男的的女的都是那個顏色。後來又了解一下，我們棉布小組有本位主義，不肯給服裝組調配，結果服裝品種單調，既造成積壓，又不能滿足顧客的要求。為了解決這問題，我就馬上把棉布組的組長請來，一起研究。我說，不管那一組都是為了滿足顧客要求，為了做到這一點，我們還搞店店關係、站店關係，為什麼一個店內組與組的關係不能搞好呢？道理講清楚了，花色品種的問題也就解決了。又如，我剛剛下柜時，看見營業員賣出東西的錢，這邊賣的放在這邊抽屜，那邊賣的放在那邊抽屜，無形中形成同柜分家的現象。發現以後，立即請他們研究合起來。以後這個組里的同志互相協作就比過去好多了。沒有下柜以前，我認為：小孩子啦，都應該穿五顏六色的衣服。下了柜台後，卻碰到很多顧客一來就說：“同志呀！你們有沒有白襯衫？”我說：“大人穿的有。”“不是，小孩穿的。”我說：“孩子為什麼穿白襯衫？”顧客就告訴我：“六一兒童節快到了，我兒子是少先隊員，他們要穿白襯衫，挂紅領巾，參加檢閱。”我聽到了顧客這些的意見，才懂得小孩子也要穿白襯衫。因此馬上就組織突擊，做了幾打白襯衫，滿足了顧客要求。這些情況，在上面怎麼能知道呢？我再講講我們經理。謝經理是到化妝柜去的，一去也就發現本地產品只有一百多種。下班後，就帶

採購員、組長一起到批發站去，當天就擴大了兩三百種的本地產品。過了幾天，又發現這個組不團結，經理就馬上和他們坐下來開個會，結果把這個組不團結的問題也解決了。還有個經理參加鐘表組，因為營業員不懂英文，有一批白色膠卷過期了還不知道，這位經理下組後，發現了這個問題就馬上想辦法處理了。一般管理幹部下組後也同樣得到很大教育和提高，對自己工作有很大幫助。有一個管理幹部，過去營業員都不找他講心裏話，為什麼呢？因為怕他向領導匯報，匯報後，領導上就找去談話。下去以後，和營業員一起勞動，你擦玻璃，我也擦玻璃；你整理商品，我也整理商品。這麼一來，營業員就毫不拘束地和他講心裏話了。如有一個營業員就告訴他，我過兩天要結婚了，櫃台裏沒有人，你看怎麼辦呢？我們那個幹部說：“我替你站櫃台，你去結婚。”從這件事情起，兩人感情就很好了。我們過去許多統計員都埋怨營業員拖拉。但當他自己到下面以後，才知道他們送不出統計數字的原因。原來他們送上來的數字不是平時積累的，而是臨時趕出來的。那怎麼行呢？以後他就想出平時積累統計資料的辦法來了。我們工會幹部下去也是這樣。以福利工作來說，過去是做了些，但到自己下組去站一站後，便体会到這樣站是很累的，因此就更積極主動地做群眾福利工作，如辦營養食堂，成立休息室，等等。

無專職管理人員實現後，確確實實象營業員說的：“我們商店里‘牆’和‘溝’填平了”，領導與被領導的關係，營業員與管理人員的關係都起了很大變化。這個變化表現在那里呢？營業員同志不拘束了，他們也同樣分配給我們工作了，他們說：“這兩個玻璃櫥架是你擦的，布在那個小抽屜里面。”但更重要的

是：領導幹部下去后，可以克服官僚主义、主觀主义，及时地听到顧客的意見，发现問題，改進工作。

在职工中消除了輕視營業員的思想，克服了不安心做商业工作的思想。过去營業員不愿意挂“服务号碼証”，現在他們都称这个号碼証为“光荣牌”。

权力下放 人人当家

改革的第二个内容，就是权力下放、擴大營業小組的职权，使營業員真正参加企业領導和管理。那么我們是怎样組織职工参加企业管理呢？一个是徹底实行分柜核算，而且我們还采取庫存定額管理的办法。

現在先講一講分柜核算包括那些内容。分柜核算，实际上就是把每个營業小組变成一个独立小商店，并給他們定了六个指标：第一是进銷存計劃，也就是各柜台这个月要进多少，銷多少，期末庫存多少，都確定下來；第二个指标是劳动效率，就是你那个柜是几个人，一个月要做多少營業額；第三个指标就是周轉天数，就是你那个柜資金多少天周轉一次；第四个指标是費用水平，就是確定你这个柜費用水平应有多少；第五个是長短款損溢的決定，就是說你那个柜这个月是万分之零点八或者是万分之一的差錯；第六个指标是經營品种，就是你那个柜要多少品种要进多少品种，其中應該有多少本地產品。我們在下放六个指标給營業小組的同时，还下放七个权力。因为要讓他們自己当家，就得給权，沒有权力就不能当家。这七个权是：第一，下放採購权，也就是你要向批发站进什么，你就去进什么；第二，下放直接費用掌握权，就是你那个柜運費和各种用費都由自己負責去开支；第

三，下放殘損處理權，比方說我這個東西要削價，要削多少，都由自己決定。在這個問題上我們也有顧慮，主要怕他們亂削價。其實不會。銷售員同志很注意節約，比我們好得多，如泥娃娃在路上打破了，銷售員還用漿糊糊起來，缺個頭還賣了三分錢。他們當家了，對這個家確實是很愛護的。第四，下放五元以下長短款的處理權，過去錢弄錯了，領導上批一批，或者賠、或者報。現在把處理權下放後也有好處：他們就會去研究了過去產生差錯的原因，是主觀原因還是客觀原因，並提出處理意見，下個月就改了。第五，下放商品定額損耗審批權。正因為商品的損耗審批的權力下放到小組，所以就得到下放退貨、換貨處理權力。這個權力下放後也有好處。我們過去遇到顧客來換貨、退貨時，下面營業員說不能換，領導批了可以換。因此營業員就很有意見地說：“好，我做壞人，你做好人，你要面子，我不要面子呀！”往往就是為了這個事情，和領導鬧意見，和顧客吵架。現在把權放下去，結果營業員把牆子上貼的“商品出門概不退換”的字條撕掉，換上一張“商品不損、不污，包退包換”。進一步改善了服務態度。第六是組內的人事調配權。因為每一個組都有好幾個櫃，櫃與櫃之間的人事調動，完全可以由各組長自己決定。這樣做也比上面掌握來得好。過去下面一遇到有個同志病了或者有什麼事情請假，我們就得到處抓人，傷腦筋極了；現在把權放給他們，就不來要人了。調配權放下去，所以排班，考勤這個權也都放下去。在學天橋以後，我們也是實行一班到底制的。開始時，我們就排不清楚，不管怎麼樣排，大家都是有意見。有的人說，我們櫃台上沒有生意的時候你排了六個人，有生意的時候反而只排了三個人。這個說上午人要多，那個說下午人要多。意