

中国国营秋林公司 經營管理經驗介紹

上 册

財政經濟出版社

中国国营秋林公司經營管理經驗介紹

(營業部分)

上 册

中国国营秋林总公司編

財政經濟出版社

中国国营秋林公司經營管理經驗介紹
(營業部分)

上 册

中国国营秋林总公司編

*

財政經濟出版社出版

(北京西便門大街7号)

北京市書刊出版業營業許可證出字第60号

中華書局上海印刷厂印刷 新華書店总經售

*

787X1092 1/32·5印張·107,000字

1957年5月第1版

1957年5月上海第1次印刷

印數: 1—3,500 定價: (7) 0.48元

統一書号: 4005.284 57.5, 京型

前 言

中国国营秋林公司的前身系苏联国营秋林公司，一九五三年十月，苏联政府本着友好互助的精神，將这一企业移交給我国政府，成为中国国营秋林公司。

原秋林公司，从一九四五年东北解放后，即为苏联政府經營。在此期間，苏联專家根据苏联商業的經營管理經驗，結合中国具体情况，实行了一系列的改革，將一个旧的資本主义商業組織改造成为一个社会主义先进的商業組織。

在移交后，苏联政府应中国政府之請，留下了四位苏联顧問具体地指导和帮助我們經營管理移交后的中国国营秋林公司。

• 为了把这一宝贵而生动的苏联先进的經商經驗加以广泛的介紹，同时亦便于秋林公司内部职工进一步学习，我們在中共哈尔滨市委財貿部及哈尔滨市商業局的具体帮助和指导、下，在原东北商業管理局总结經驗的基础上，結合我們一年来在实际工作中的学习而加以总结。在总结过程中，苏联顧問給予了我們以極大的帮助。在总结草稿写成后，并由苏联顧問詳加修改，現將其整理成書分三册出版：1. 營業部分；2. 計劃部分；3. 會計与稽核部分。

在邓小平同志一九五六年九月十六日在中国共产党第八次全国代表大会上所做的关于修改党的章程的报告中指出，根据最近几年的經驗，中央已經決定在一切企业中实行党委

集体领导的制度，也就是党委集体领导下的厂长负责制或经理负责制。因为秋林公司保留了苏联经营时的经营管理制度和方法，故书中介绍的经营管理制度仍为一长制，請讀者注意。

中国国营秋林总公司

一九五五年十月

目 录

第一部分 商品採購、驗收和保管工作.....	(11)
一、商品採購工作.....	(11)
(一)对採購工作的要求.....	(11)
(二)正确执行採購計劃是进行採購的最重要的原則.....	(14)
1.在採購前全面研究訂貨單.....	(14)
2.严格的選貨和訂貨.....	(17)
(三)公司領導如何監督採購工作的正确进行.....	(20)
二、商品的驗收工作.....	(24)
(一)如何进行驗收.....	(25)
1.驗收的时间、地点及驗收人員的組成.....	(25)
2.驗收程序及方法.....	(26)
3.驗收記錄的編制.....	(28)
(二)提出賠償要求.....	(28)
三、商品保管工作.....	(30)
(一)物質責任.....	(30)
(二)在倉庫內的商品放置.....	(31)
(三)商品的堆放.....	(32)
(四)主要商品的堆放和保管.....	(33)
(五)保持倉庫中应有的溫度和濕度.....	(34)
(六)倉庫中的衛生措施.....	(35)
第二部分 百貨店工作.....	(41)
一、百貨店內部的布置与設備.....	(42)
(一)百貨店內部的布置.....	(42)

1. 出入口的設置.....	(42)
2. 營業室的布置.....	(42)
3. 商品儲藏室設置.....	(45)
4. 职工公用房屋.....	(46)
(二) 營業室的設備.....	(46)
1. 櫃台和貨架.....	(47)
2. 內部櫥窗.....	(50)
3. 其他設備和工具.....	(50)
二、百貨店工作人員的權利和義務.....	(51)
(一) 百貨店經理的權利和義務.....	(51)
(二) 售貨部長的權利和義務.....	(55)
(三) 售貨員的職責範圍.....	(57)
(四) 收款員的職責範圍.....	(58)
(五) 付貨組長的職責範圍.....	(58)
(六) 付貨員的職責範圍.....	(59)
(七) 看門工的職責範圍.....	(59)
三、百貨店的業務工作程序.....	(60)
(一) 研究顧客需要與編制商品訂貨單.....	(60)
1. 研究顧客需要.....	(60)
2. 訂貨單的編制.....	(65)
(二) 商品出售前的准备工作.....	(69)
1. 准备工作的主要內容及其作用.....	(69)
2. 對準備出售的商品的具體整理方法.....	(70)
(三) 在工作地點的商品陳列.....	(72)
(四) 出售商品與為顧客服務.....	(76)
1. 售貨人員對顧客周到服務的一般要求.....	(76)
2. 給顧客看貨及售貨的技術.....	(77)
(五) 銷售商品的手續.....	(81)
(六) 營業廣告.....	(82)

1. 窗櫺的裝飾.....	(83)
2. 室內陳列窗.....	(86)
3. 無線電廣播宣傳.....	(87)
4. 印刷廣告.....	(87)
(七) 清潔衛生工作.....	(87)
四、百貨店中的物質責任制.....	(90)
(一) 物質責任制的形式及其主要內容.....	(91)
(二) 實行和鞏固物質責任制的主要前提與條件.....	(92)
五、百貨店的勞動組織.....	(95)
(一) 組織機構.....	(95)
(二) 勞動組織.....	(96)
(三) 內部勞動規則.....	(103)
第三部分 組織與技術的指導工作.....	(106)
一、監督百貨店的經營品種、審查與彙總訂貨單.....	(106)
二、于中心供應站分撥新到商品.....	(108)
三、及時的分析各百貨店之業務報表改進指導商業 業務活動.....	(109)
四、對各百貨店進行定期的檢查.....	(111)
五、除了上述系統工作外營業部還應進行的工作.....	(112)
第四部分 附錄.....	(115)
一、中國國營秋林公司條例.....	(115)
二、中國國營秋林公司經理工作條例.....	(116)
三、經理與副經理的分工.....	(117)
四、分公司經理工作條例.....	(119)
五、百貨店經理工作條例.....	(121)
六、關於百貨店經理工作分工的規定.....	(122)
七、中心供應站工作條例.....	(123)
八、倉庫主任條例.....	(125)

九、衛生医士工作条例	(128)
十、化驗室工作条例	(129)
十一、关于商品驗收及索賠的办法	(131)
十二、职工暫行規章	(134)
十三、內部劳动規則	(142)
十四、中国国营秋林公司各商業企業进一步开展劳 动竞赛細則	(145)
十五、优秀小組基本条件	(149)
十六、优秀工作人員基本条件	(149)
十七、百貨店小組物質責任制度	(150)
十八、中国国营秋林公司組織机构略圖	(158)

中国国营秋林公司是一九五三年十月二十日在原苏联秋林公司的基础上建立起来的。

原秋林股份有限公司是帝俄时代的商业及生产企业，于一八九九年到一九〇〇年建筑中东铁路时，创建于中国的东北。

一九四五年以前，也就是东北未解放以前，原秋林股份有限公司是私人资本主义企业。从一九四五年末，一直到它移交给我国政府时止，这一阶段，它成为苏联社会主义企业。

自一九四五年至一九五三年止，这一时期，苏联秋林公司的业务活动，对我国经济建设有着重大的意义：

1. 秋林公司是依照我国国家牌价销售其商品。本着这样的方针，使其业务活动对我国稳定市价上起了一定的作用，并防止了投机分子对劳动人民的剥削。

2. 秋林公司是以高度对顾客文明服务和保证优良的工作指标进行业务活动的。在这一工作过程中，也培训了很多当地的熟练工作人员。

3. 秋林公司由苏联运来大批汽车、车床、铁板、铁管以及其他工业原料，使我国在恢复战争时期被破坏的国民经济，有了很大帮助。

4. 当一九四六年我国实行新币制时，秋林公司曾大量抛售商品，接受新货币，对新币制予以大力的支持，并打击了少数不法私营工商业者对新货币的抵制。

5. 秋林公司曾保留了該公司于一九四五年和一九四六年由日本个人所有者手中購置的商業、生产企業。对这些企業并配备了不足的設備,改进了技术过程。所有这些财产,于一九五〇年根据苏联政府的决定,已無代价的移交給我国政府。

于一九五三年十月,苏联政府本着牢不可破的友誼和兄弟般的互助精神,又將苏联秋林公司移交給我国政府。

苏联政府对秋林公司的移交,是沒有停止其業務活动的,并保留了原有的管理机构和所有的人員。这样就保证了在我国国营商業中的工作人員能够很快的学习和推广苏联商業企業的先进工作經驗,就能够順利的实现毛主席所提出的:“向苏联学习”的号召。

为了幫助我們学习和掌握秋林公司的工作經驗和管理方法,苏联政府应我国政府之請,將原苏联秋林公司的领导人及負責同志——董事長、总稽核、營業部長和計劃部長等同志暫時留于秋林公司,任工作中的顧問。苏联顧問于一九五四年二月一日开始在中国国营秋林公司工作。

苏联顧問無論是掌握秋林公司的工作方面,以及为适合工作条件的变化,对公司的管理进行部分的改革方面,都給予了我們很大的幫助。

特別应当指出,苏联顧問对新調来的中国职工的業務水平的提高,为中国国营秋林公司今后的巩固和發展,打下了有力的基础。

中国国营秋林公司是怎样一种企業呢?中国国营秋林公司按其業務性質,是一个商業及生产企業組織。以一九五五年一月一日的現狀,中国国营秋林公司拥有十七个商業、生产及附屬企業單位,分設在哈爾濱、大連、沈陽和滿洲里等地,总公司設于哈爾濱。

第一部分

商品採購、驗收和保管工作

一、商品採購工作

秋林總公司營業部的組織機構內設有採購課，其基本任務是按計劃給零售商業網和生產企業採購商品與原料，並監督各分公司及百貨店在當地採購商品情況。它有权代表公司與供應人簽訂商品供應合同，監督及時到貨和保證對供應者所提出的賠償要求達到圓滿解決。

採購課的人員組成及其職責：有課長、副課長、高級商品鑑定員兼採購員、商品鑑定員兼採購員、駐上海代表、經濟員等人組成。課長負該課的總領導之責，並直接負責關內採購工作。副課長負責領導東北採購工作，監督採購商品的及時結算和索賠事宜。每一商品鑑定員兼採購員皆按其專業或知識，分擔一類或數類商品的採購工作。經濟員檢查合同的執行情況，編制採購日報並根據各分公司的表報和報告資料，編制商品採購和進入的月報。

秋林公司進貨主要來源是上海站，但在哈爾濱市與各分公司所在地，也有少部分的進貨。採購課在完成採購任務中所遵循的原則和活動方法如下：

(一)對採購工作的要求

堅決的、全面的完成商品採購任務與嚴格按着總公司經

理批准的訂貨單中所載的商品品種，執行採購計劃是採購課的基本職責。採購計劃的完成情況和按照訂貨單的要求採購商品，關係着直接影響着商品流轉計劃的完成和文明經商要求的貫徹。例如：商品全、質量好、花色新、樣式美和季節商品的及時供應等，皆需採購工作予以保證，否則完成計劃、改善經營和貫徹文明經商的要求皆無從談起。

为了更好的完成採購任務，採購商品時應注意到：

1. 供應期限 每一季度的第一個月應當進入的商品，不得少於該季度所採購的商品 50%，第二個月 30%，第三個月 20%（第三個月的進貨主要作為次一季度應採購的商品）。為了實現按月進貨，使營業不間斷應按商品的所有種類監督進貨次序。首先將銷路最廣的商品運入，考慮商品的庫存和季節性等。例如：訂購第一季度的商品時，則應將所有的冬季商品在第一個月內完全運入。

2. 商品品種 所謂採購計劃的完成，它不僅按照金額完成，而且也必須完成商品訂貨單中所規定的商品品種。按照數量完成計劃，不遵守商品品種所要求視為工作中的大錯誤。擺在進行採購工作人員面前的任務，是在一切困難條件下，爭取完成商品品種的訂貨計劃，特別是經常需要的商品品種。當不能買到某些商品時，採購員應及時通知總公司營業部（其中並包括採購課）。

秋林公司實行有這樣的一個制度，在這個制度下按照訂貨單將商品採購狀況，按期通知百貨店。如果某些商品按照訂購的品種不能買到时，則百貨店應提出採購其它商品的補充訂貨單，以便來充實商品品種。

採購課未得到百貨店的同意，照例，自己不得改變商品品種（無論是尺寸、花色、質量和樣式）。採購員必須執行百貨店

的要求，特別是商品樣子、花色和其它特點。

8. 質量 採購時應特別注意商品的質量，凡採購的食品在未向百貨店調撥之前，要經化驗室進行化驗，不准許採購質量低的商品。

過去常有這樣的事情：因為奶油不合乎規定的質量要求，拒絕購買供應人的奶油。工業商品的質量應當是十分堅固耐久和外觀美麗。如果過去未曾買過的商品，而採購員自己又不能檢查其質量時，在此種情形下應預先將貨樣寄總公司以便進行商品質量的檢查。

4. 採購額 為了遵守財務紀律起見，採購人員如無總公司的許可，不得擅自超額採購。各百貨店和各分公司預計在季度內能超額完成商品流轉計劃時，經總公司許可後，可以進行補充採購商品，但必須限於採購在該季度內能以售完的商品。

為了採購人員在工作中及時完成採購計劃並遵守要求起見，總公司曾以命令規定：在超額完成本公司整個商品流轉計劃及財務計劃的情況下，採購員勝利的完成了個人採購任務即受到獎勵，相反的由於採購計劃未完成，而影響到商品流轉計劃的完成時，採購人員依據具體情況予以處分。並明確的規定：採購人員（包括領導人與採購員）無權在上級批准計劃之外擅自決定購買商品，這是保證採購工作質量，避免錯誤，提高採購工作人員紀律性的重要措施。假如採購人員不遵守此原則任意購入計劃外的不適銷商品，致使公司遭受損失時，公司領導則進行檢查，追究責任，然後按公司所受損失的程度，給予直接採購員適當的處分，或令其賠償部分損失。各級有關領導（課長、部長、營業副經理）亦要據情受到不同程度的處分或批評。

但因為原編制的訂貨單，內容不可能十分詳盡，隨着生產

的發展和市場的變化，會經常出現新的品種、新的樣式，為了補充訂單之不足，不斷予百貨店以新的品種補充，總公司也規定了採購人員皆有積極尋找新的貨源，介紹新品種的任務，如遇有市場出現了以前未購進的新品種，採購員即應將商品樣子寄回公司營業部採購課，而分公司採購員將貨樣寄回分公司研究訂貨，并可購買貨樣以便試銷，待確定適銷後，再由百貨店提出訂貨單，經過總經理或各該分公司經理批准後進行訂購必要數量的商品，如果情況急迫，急需決定時，要立即正式請示領導批准後，才能准許採購必要數量的商品。

根據一年來在實際工作中的體驗，以下三原則具有重大意義。

1. 必須全面完成採購計劃；
2. 不准在計劃外任意採購商品；
3. 積極尋找新貨源，將訂貨單內所沒有的新商品樣子寄給百貨店試銷藉以增加品種。

在今後採購工作上必須遵守這些原則，在一九五四年度遵守上述原則，保證了各百貨店必要的商品，勝利的完成商品流轉計劃，加速了商品流轉天數，並大大地擴大了百貨店的商品品種。

(二) 正確執行採購計劃是進行採購的最重要的原則

為了保證正確執行採購計劃，採購人員應當理解委託給他們的工作重要性，要主動的克服困難，應有必要的商品知識，應知道消費者的需要，應有細緻的工作方法與工作作風。

1. 在採購前全面研究訂貨單

為了正確的執行訂貨單，避免錯誤，充分發揮採購人員的

積極性，在採購前必須全面深入的研究訂貨單。

秋林公司採購工作的特点之一，是以百貨店編制，經過總公司審查批准的詳細而具體的訂貨單（附表一）作為採購活動的依據。但訂貨單雖是詳細的，如果採購人員不夠熟悉和不能靈活運用時，也難免錯誤，何況訂貨單本身也並不能夠解決採購當中的一切問題。例如：

在名稱上 因商品品名各處叫法不一。例如在秋林公司叫“留克司”的，而上海叫“和平呢”，最近又改為“新條直貢呢”。以前的“雙貓嗶嘰”現在又改為“中厚嗶嘰”，如果不查清楚百貨店所要品名，系指何種商品而言，雖有訂貨單也會訂不到貨的。

在質量上 和平呢又有 610、650 之分，中厚嗶嘰有七個工廠，出產種類很多，質量與貨號均不相同，加上上海貨號常變，不易掌握。在這樣情況下，就必須要求採購員要了解清楚實際的是那一種質量的商品。

在花色上 某些顏色是不能用文字寫明的。如灰色中又分淺、深、銀、瓦等多種灰。同樣灰色華達呢有帶藍頭，帶紫頭之分，前者好銷，後者則滯銷。只有詳細了解之後，才能避免發生錯誤。

在樣式上 例如訂制白獺皮女大衣時，在訂貨單上只能寫尺碼、樣式、顏色及其它主要特征，但毛朝上做的大衣既美觀，還可延長壽命又比毛朝下做的皮大衣暢銷。如果對這一點不了解，也不能很好完成計劃。又如皮鞋樣子極多，一種品名，如“女青年式牛皮皮鞋”其林式不下百種，不了解清楚，則不知訂那一種。

研究定貨單就是要了解清楚這些問題，同時也可以知道訂貨單中商品的特征，沒有時可以用何種商品代替（因為知道

了商品用途、特性就很容易研究代替的商品),同时經過研究又可知道什么商品需要最急,什么商品有充足的存貨,什么商品滯銷与积压,如此很容易决定發貨順序,避免錯誤。經驗証明,在研究这些具体要求的同时,采購人員本身也必須熟知并能鑑別質量,了解何種花色样式是流行的,不具有这样的業務知識是不能很好地研究訂貨單的。

研究訂貨單的方法:

为了对訂貨單做一般的熟悉了解,采用逐個品名詳細閱讀的方法,以掌握其各項具体要求。將不清楚之处記錄下来,以便到百貨店倉庫中去做進一步的研究。到百貨店櫃台中去研究,这是最重要的方法。凡派出采購人員無論領導干部或一般采購員都应当这样做。除向各售貨部長問明关于訂貨單中若干不明瞭事項以外,并着重查明現在那些商品暢銷?什么商品滯銷或积压?什么商品目前缺貨?都是什么原因?例如:曾了解到一些情况:二季度中 610 灰料子最缺,四季度末上青和咖啡色 1560 料子最缺,因为消費者急待換季而公司庫存無貨,百貨店的服裝加工厂的生產因而受到了影响。訂中国茶壺茶碗时,圖案一定要具有民族風格的而不要帶山水的。因为很多顧客喜欢古典式的圖样。襯衣、背心等無九十五公分以上的,滿足不了顧客需要。口琴 24 孔的好銷,而百貨店中只有 21 孔的。上海来的電鍍白鉄電筒不好銷,因尾部不易擰下来。紗發布上海产的好銷,因面寬(120 公分),天津产的面窄(98 公分)因而不暢銷。这种研究方法是采購人員經常利用的,所有采購人員都要經常到百貨店看自己买来的商品銷路如何,看百貨店缺什么商品而未訂貨,如此,既可向百貨店學習又可監督到貨、研究銷售,以便考虑今后如何幫助百貨店的工作。