



供销社先进经验汇编

供应工作

中华全国供销合作总社编

財政經濟出版社

供銷合作社先進經驗彙編
供 應 工 作
中華全國供銷合作總社編

財政經濟出版社出版

(北京西總布胡同7號)

北京市書刊出版業營業許可證出字第60號

中華書局上海印刷廠印刷 新華書店總經售

787×1092 1/32 · 2 7/8 開張 · 62,000 字

1957年2月第1版

1957年2月上海第1次印刷

印數: 1—100,000 定價: (6) 0.24元

統一書號: 4005.254 57.1.京

供銷合作社先進經驗彙編

供 应 工 作

中華全國供銷合作總社編

目 录

專 題 發 言

推广先进經驗,提高服务質量,进一步滿足人民需要·····

.....全国供銷合作总社 楊剛毅(5)
供 应 局 局 長

先 进 經 驗

了解居民需要的經驗·····(25)

采購工業品的經驗·····(38)

与国营商業簽訂供应合同的經驗·····(42)

提高服务質量的經驗·····(47)

送貨下乡、就地收購的經驗·····(54)

保管商品的經驗·····(59)

降低商品損耗的經驗·····(66)

利用廢品的經驗·····(74)

处理积压商品的經驗·····(77)

經營牲畜的經驗·····(81)

虛心学习、鑽研業務的經驗·····(88)

前 言

收集在本書里的材料，主要是从全国供銷合作社第一次先进工作者代表會議期間，各地供銷合作社送来的先进經驗中选出来的；也有一部分是各部門平日掌握的先进經驗。一般的說，这些材料都有参考价值，有的可以在全国范围或大部分地区推广，有的可以在部分地区推广。此外，全国供銷合作社总社各業務主管部門負責同志在先进工作者代表會議上的專題發言或先进經驗內容提要，也編印在里面，这对各地有系統地學習先进經驗是会有帮助的。

自农業合作化高潮到来以后，各地供銷合作社的广大职工对社会主义建設的積極性有着很大的提高，供銷合作社各个部門涌現出許多的先进工作者和先进生产者。努力學習先进經驗，爭取达到先进水平，成为广大职工群众的普遍要求，因而开展先进工作者和先进生产者运动，介紹和推广先进經驗，已成为开展社会主义竞赛的中心环节。但是，推广先进經驗是一个新旧思想斗争的过程，同时又是一项細致的复杂的組織工作，不組織职工开展对落后的、保守的思想作斗争，先进經驗是不可能推广的；同时，不是有組織地、有計劃地、“因地制宜”、“因事制宜”地積極推广，并及时發現、丰富与總結先进經驗，先进經驗的推广也会受到阻碍。因此，我們应当一方面重視學習別的地区或別人的先进經驗，另一方面又必須尽可能地本單位所創造的、行之有效的先进經驗及时加以總結、

交流和推广。推广先进經驗时必须采取积极而又慎重的步骤，细致地加以分析和研究，并从实际出发，根据当时当地的具体条件规定出适当的推广计划，首先进行试点，取得成效后，就采取有效措施积极推广，既要防止生搬硬套，又要防止形式主义。

为了便于供销合作社各專業部門学习和推广先进經驗，本書分成八册陸續出版，各分册的内容是：供应工作、采購工作、财务會計工作、物价工作、计划統計工作、生产企業、运输工作和組織檢查工作。

本書材料是全国供销合作总社各主管局（处）編选的，对各地所选的原材料，在写法上和文字上略有修改，因時間关系，修改后未經原选送單位閱对，有不妥的地方，希各地尽快地提出修正意見，以便再版时改正。

專 題 發 言

推广先进經驗,提高服务質量,进一步 滿足人民需要

全国供銷合作总社 楊剛毅
供应局局長

这次先进工作者會議中,大家对改进供銷合作社的供应工作,交流了很多宝贵的經驗。这些經驗,通过大家帶回去,傳开来,將对进一步滿足群众需要,提高对消费者的服务質量起着很大的推动作用。现在就大家已經提出和討論过的問題,發表我个人的意見。

首先應該指出:几年来,从事供銷合作社供应工作的同志,也和其他業務部門的同志一样,在党和政府的培育下,在各級社理事会的領導和广大群众的監督下,普遍地提高了政治思想和業務水平,發揚了社会主义的積極性和創造性,涌現出了一批思想进步、工作努力、業務熟練和处处为群众打算、維護群众利益、并已博得广大群众热爱的先进工作者。这是我国商業战綫上的一批优秀战士,供銷合作社的一批宝贵財產。在座的各位同志,就是这些优秀工作者的代表。有了你們的積極努力和帶头作用,紧密地團結全体职工,互相學習和交流各种不同的先进經驗,就有条件把供应工作普遍地提高一步,把我国农村社会主义商業的建設推向新的阶段。因此,希望各位代表,再接再厉,虛心學習,永远保持着先进工作者的光荣称号。

同志們！根据你們的先進事迹和經驗，碰到的困難和問題，歸納起來大致有下列六個方面：

一、正確地認識商業工作，樹立為群眾服務的思想，克服工作中的困難；

二、了解群眾需要和根据群眾需要出售商品，從而滿足群眾需要；

三、改進售貨員的服務態度，提高對消費者服務的質量；

四、減少與消滅營業中的差錯；

五、關於商品保管、處理積壓和殘次商品問題；

六、推廣先進經驗，反對官僚主義，力戒驕傲自滿。

現在，請讓我按照上述六個方面發表一些意見。

第一、正確地認識商業工作，樹立為群眾服務的思想，克服工作中的困難。

供銷合作社是社會主義性質的商業，它的任務就是為社員群眾的供銷需要服務。毛主席早已說過：“合作社的性質就是為群眾服務，這就是要處處想到群眾，為群眾打算，把群眾利益放在第一位……。”幾年來的經驗證明，凡是樹立了這種思想的人，不管他擔負的工作多么複雜，多么煩瑣，象我們那些售貨員、採購員、保管員那樣，都能夠真正地熱愛自己的工作，把自己負責的這種工作，當做切身事業。他們確實象毛主席所說的那樣，處處為群眾打算，全心全意為群眾服務。他們兢兢業業，勤勤懇懇，努力工作，虛心學習，不驕傲，不自滿，不辭勞苦，不怕困難，為滿足群眾生產和生活需要而貢獻出自己的全部力量。群眾讚揚他們，他們確實成為勞動群眾的勤務員，商業戰綫上的先鋒戰士。

但是，還有一些同志，由於沒有把為人民服務的社會主義商業同以剝削勞動群眾為目的的資本主義商業區別開來，同

时在習慣上受着旧社会輕商观点的影响,因此,認為做了商業工作,特別是做了售貨員、采購員和保管員一类的工作,就“低人一头”、“下人一等”、“不光彩”、“沒前途”。凡是存在着这种思想的人,时常鬧情緒,耍态度,工作不安心,不是想跳行轉業,便是抱着“当一天和尚撞一天鐘”的态度,对工作敷衍了事,不負責任,严重地影响着合作社商業同群众的关系。

同志們!作商業工作,是不是“低人一头”、“下人一等”呢?你們自己完全可以正确地答复这个問題!我看了不少同志先进事迹的材料,其中不少同志也曾有过这样的思想,但經過党的教育和实际工作的鍛鍊,都逐漸克服了。順便举一个例子來說吧:胡采琴同志是辽宁省昌圖县一个偏僻山溝里的女学生,当她剛离开学校到供銷社当售貨員的时候,她的乡亲和同学都譏笑她,称她为“掌櫃的”,問她“腿子站得痛不痛”,当时她心里也很不高兴,但是在党的教育培养之下,从实际工作中漸漸体会到商業工作的重要性,开始重視自己的工作,并且做出了良好的成績。因此,广大的群众愛戴她,称讚她,她連續 15 次取得区、县、省的先进工作者的光荣称号,并当选为辽宁省人民代表。同志們,誰說商業工作沒搞头呢?有什么理由說当售貨員“低人一头”、“下人一等”呢?

我想不是商業工作“低人一头”、“下人一等”,而是有些人的思想“低人一头”、“下人一等”。这又是怎样說呢?大家知道,什么样的商人才被輕視呢?这个問題大概是容易答复的吧!即旧社会上專門使用欺騙詭詐手段从事剝削劳动群众的商人——也就是大家常說的奸商才被輕視的。群众輕視甚至痛恨他們,是完全可以理解的。現在我們的商業是社会主义的商業,負有溝通城乡物資交流,滿足城乡居民生活和生产的需要,从而促进和巩固工农联盟的重要使命,它的性質是社会主义

义的,是以为城乡居民需要服务为目的的,不是以剥削劳动群众为目的的。这样好的事情和作这种好事的人为什么还要輕視他呢?問題已經十分明显了:处在社会主义建設的新时代,仍旧用旧社会的眼光来看新事物,不正是証明这些人的思想“低人一头”、“下人一等”嗎。

我們應該帮助这种有落后思想的人。連我們自己在內,那怕是象你們这样的先进工作者,也难免仍有这种落后思想殘余,因此,如何加强政治理論学习,在思想上深刻地了解商業工作在社会主义建設中的重要性,把社会主义性質的商業同资本主义性質的商業划上一条界綫,然后,忠实于自己所負責的工作,是一件十分重要的大事。

要做一个好的商業工作者,不仅要思想好,还必须精通業務。因为我們的任务是那样地繁重,工作是那样地复杂,不精通業務,工作中必然会遇到很多困难。但是,不能为困难吓倒,必須有向困难作斗争的勇气和克服困难的决心和信心。在座的青海省藏族自治区的代表安卡加同志說,“克服困难就是胜利”,应该成为我們的行动口号。事实証明,克服困难的过程,也就是自我鍛鍊和自我提高的过程。当前最大的困难,就象你們自己所講过的,即業務不熟、經驗不足,的确,你們当中絕大多數的人沒做过生意,但經過积极学习和刻苦鑽研之后,有的成了优秀的售貨員,有的成了出色的采購員,有的成了經驗丰富的保管員。例如:史春蓮同志是一个家庭妇女,只上过兩年小学,剛做售貨員的时候,曾处处感到困难,但是她想,“天下無难事,只怕有心人”;經過刻苦鑽研,在兩三个月內,熟悉了八、九百种商品,終于成为群众称讚的“卖貨又快、又好、又省”的“行家”。李昌盛同志是一个轉業軍人,对經營耕牛毫無經驗,也不到兩年的功夫,已經成为販运耕牛的能手。还有

許許多多由于苦心鑽研取得良好成績的先進事例，不一一列舉了。總之，不會就要學，不懂就要問，經過一定時期的刻苦鑽研，就可以“變外行為內行”，以至成為商業工作中的先進工作者。

商業工作者應該學習的內容是很廣泛的。除政治理論學習外，首先應該學習和互相交流各地的先進經驗。除此而外，還應該向我國舊有的商人學習。當然，我們不是學他們剝削群眾的經驗，而是學他們在商店管理、商品保管、商品出售等方面的技術，因為他們經商多年，保存了我國千百年來管理商業工作的優良辦法。我們學習到這些經驗，再加以整理提高，對於建設我國社會主義商業將起重要的作用。輕視他們的經驗或不肯向他們學習的態度，是不正確的。外國的經驗，只要適合我國國情，行之有效，就應該盡量學習。但是，如果不根據本國的實際情況，採取生搬硬套的教條主義的學習方法，則是不正確的。

第二、了解群眾需要和根據群眾需要出售商品，從而滿足群眾需要。

同志們說過，報紙上也經常登載這樣的文章，群眾對我們工作上的第一個批評，就是到我們的某些商店里不能隨時買到他們稱心滿意的商品，也就是你們曾批評過的“貨不對路，供應不及時”，商店的商品有時積壓，有時脫銷，或此處積壓，彼處脫銷。比如說，群眾需要大號膠鞋，恰恰我們只有小號的。胡采琴同志為了滿足群眾一雙大號膠鞋的要求，連夜趕到國營公司，國營公司把所有膠鞋翻騰了一遍，才找到了一雙43號大膠鞋。廣東省謝維芹同志，是因為處理積壓有經驗而出了名的，並出席了這次先進工作者會議。當然，謝維芹同志這種愛護人民財產的高貴品質是很寶貴的，但是，我們並不希望商品

大量积压和出現大批处理积压的先进工作者。因此，如何克服部分商品的脱銷与积压，保証及时供应，滿足群众需要，是我們今后第一个努力的目标。

最近国家商業的領導机关也正在研究这个問題，特别是在商品批發和調撥方面，提出了由下而上的選購办法（脱銷物資除外），批評了由上而下的分配办法。我想同志們一定会一致拥护这一措施，特別在基層社作零售工作的同志，更会是欢欣鼓舞地贊成这一措施。国家做出决定后，一定会努力貫徹执行。另外，經過这次會議的經驗交流，各地在解决这个問題上，也积累了不少經驗，其中最主要的是：怎样了解群众需要，怎样搞好与批發部門的关系和怎样做好商品采購等三个方面。現在我把这三个方面的經驗，分別地介紹如下：

（一）作好对群众需要的調查研究。这是做好供应工作的基本前提。經驗証明，凡是这样做了的，就能扩大業務，更好地滿足群众的需要，就能够有效地減少和克服商品的积压与脱銷。怎样做好这个工作，把这次各地帶來的經驗归納起来，大致有下列几条：

第一条、是福建省海澄县浯嶼島供銷社林石定和云南省弥勒彝族自治县竹园区供銷社徐正昌二同志的經驗。他們的經驗的共同特点是把調查研究群众需要，看成一个很細致的群众工作。他們有群众观点，关心群众生产和生活上的要求，并想尽各种办法滿足群众要求。因此，他們在生活上和思想感情上能和群众打成一片。即是說，利用一切机会深入群众，發現群众在生活和生产上需要买进什么，我們商店缺少什么，及时組織进貨。日久天長之后，群众就会習慣地向我們提出各种要求，进一步督促我們扩大經營。如徐正昌同志在六个民族杂居的山区，采用上述办法，很快就摸清各民族的生活習慣，因

而零售額由每月的300余元很快地擴大到3,000余元。林石定同志開始經營漁具26種,根據群眾要求增加到120余種。都基本上滿足了群眾需要,深得群眾讚揚。

第二條、是內蒙新巴爾虎左翼旗社的經驗。他們的經驗的特點是根據牧民不同季節和生產、生活習慣,摸出了當地牧民的購銷規律,並且適應這一規律採取了相應的經營方式,收到了良好效果。

第三條、是有計劃有組織地進行典型調查。這在全國範圍內是最普遍的辦法。根據各地經驗:了解生產資料的需要,重點在農業社;了解個人消費資料的需要,重點在村與戶。黑龍江綏化縣社供應經理部通過典型調查方法,修訂計劃,取得良好效果。如今年春季供應鉄鍬,基層社要貨計劃為780把,經過典型調查推算,改為5,000把,第一季度實際銷售4,530把,避免了脫銷。

第四條、是在制訂供應計劃時,要研究和分析歷史資料,根據歷史資料,結合群眾現有生活水平,推算今後需要。山西平順縣北耽車供銷社了解到全鄉群眾平均每戶有了兩條毯子,70%的人有了絨衣,80%的人有了雨鞋之後,就不再根據一、二年來銷售很快的情況大量進貨,避免了積壓。

第五條、是河南省洛寧縣王范供銷社瓦村分銷店售貨員孔留成和該省西華縣城關社售貨員馬淑蘭二同志的經驗。他們的經驗的共同特點是:不斷地細心觀察群眾的購買變化。這是一種最簡便的調查需要方法,對售貨員特別適用。如孔留成同志通過觀察當地農民趕集買回來的商品,再對照一下自己缺什麼貨,立即補充。因此,很快就將經營商品由原有的34種擴大到147種,營業額由原來的每月800多元,增加到每月2,300多元,受到群眾熱烈歡迎。如高洋村任金木說:“老

孔沒來前，我一個月得到王范趕兩次集，現在分銷處商品全了，我七個月沒去趕集了。”馬淑蘭同志由於留心察看街上過往行人穿啥戴啥，分別男、女、老、少，和農民、幹部、一般居民，詳細記下，並隨時登記顧客需要，傾聽群眾意見，較細致地掌握了當地群眾需要變化情況，對增加供應品種、擴大銷貨也起了很大作用。

第六條、是到一個新地方（如新設的分銷店）開辟工作時，先找當地幹部介紹風俗習慣，通過他們逐步深入群眾，把當地一切風俗習慣摸清，就可大致知道群眾需要情況。如雲南省玉溪縣二區大營分銷店的售貨員張永祿同志就是這樣做的，結果在一年多的時間內，經營品種由起初的37種增加到740種。基本上保證了群眾需要。群眾稱讚他說：“小張真會當家，我們從頭到腳，從吃到穿，都給準備好了。”

第七條、是關於缺貨登記簿和拒買登記簿問題。這種方法好多地方都採用過，但流於形式的不少。主要原因是農民文化水平不高，還不習慣和不能夠提書面意見。根據有些執行較好地區的經驗，缺貨登記簿應由售貨員自己登記，商店經理或業務負責人定期檢查，對群眾意見作認真處理。對群眾指明要的須盡量辦到，實在辦不到的也要向群眾解釋清楚。

第八條、是不能機械利用調查材料，要經常估計和分析群眾需要的變化。因為農業豐產或是減產，決定着農民購買力的升降；季節的不同，关系到農民購買力的實現；一時的風尚習慣對群眾愛好也有很大的影響。因此，調查研究必須經常進行。一般來講，一個基層社經常聯系一個到兩個農業社和有代表性的典型戶和典型村，了解它們的需要情況，就能夠掌握到群眾生產和生活需要的發展趨向。

（二）搞好與批發部門的關係。零售和批發的關係，簡單

說來就是零售單位根據群眾需要向批發單位選購商品的关系。过去批、零之間的关系有些不太正常,其主要矛盾是:有些批發單位不給或限制零售單位選購商品的自由;也有的是群眾明明很需要,批發單位也有貨,而零售單位不積極進貨。前一種情況在實行了自下而上的選購辦法之後,就基本解決了;後一種情況倒是今後值得注意的。從各地經驗看來,不管屬於哪一種情況,我們作零售工作的同志必須經常掌握群眾需要,要求批發單位按照群眾需要保證貨源;如果批發單位不根據群眾需要、硬性派貨,應該拒絕接受。

零售單位應該把當地群眾需要情況,經常地、系統地向批發單位反映,有時協同批發單位調查當地群眾需要,使批發單位能夠經常了解群眾需要情況和市場變化,更好地為零售服務。

在確切了解群眾需要和市場變化的基礎上,向批發部門進行選購,一個批發點上不能滿足零售要求時,可到另一個點上去採購。但是為了貨源更有保證,在批、零之間密切銜接供求計劃之後,可以簽訂供貨合同,這樣能夠推動雙方逐步加強計劃經營。在訂立合同時應該注意的是:要分批分期簽訂,不要把所有商品都納入合同經營;合同期限要短,執行一批再訂一批,以保證合同的有效執行。如果企圖把所有商品都通過合同形式固定下來,訂死各種條件,並立上嚴厲的罰則等,這種作法,我們認為是不完全符合實際情況的,也是很難行得通的。因為商業計劃本身就帶有很大的靈活性和機動性,這種靈活性和機動性是由群眾需要和購買變化所決定的。當我們對市場變化規律的預見性還很差的時候,更需要這種靈活性和機動性。因此,不宜強調簽訂長年的和數量過大、包羅萬象的供貨合同。黑龍江綏化縣基層社與國營商業所以結合得

好，就是因為他們掌握了上述基本特點。

要求批發單位給予取貨的方便，並按照商品流轉規律發展直運業務。事實證明，這個工作做好了，不僅能大大節省商品流轉費用，對加速商品流轉、保證及時供應也有很大好處。例如河南林縣縣社供應經理部，根據該縣地形、零售組織分布情況和商品流轉路線，在安陽設站，展開對縣內各零售單位的直線運輸，四年來直運商品數量占全縣供銷社運貨總量的81.4%，節約商品流轉費用173,914元。如果全國都象林縣這樣，以2,500個縣計算，從縣到基層社這一級，即可節約流轉費用430,000,000餘元。這是一個多么大的數字和多么值得學習的經驗啊！

(三)采買員要做好商品採購工作。這裡說的是供應方面採購生產和生活資料的工作，不是採購農副產品的工作。

采買員工作做好了，對克服商品的脫銷和積壓，及時滿足群眾需要，起着很重要的作用。幾年來，各地積累了不少經驗，其中甘肅省莊浪縣社供應經理部張俊茂同志的經驗有一定的代表性，我們提議在全國推廣。現把他的經驗簡要介紹如下：

(1)掌握消費者的生活水平，考慮商品的銷售對象。每次進貨時，他都考慮到消費者的經濟情況和條件，例如：在1955年進兒童玩具時，按原計劃要進60打白洋狗，每個要一元多，他考慮到這種玩具價錢高，農民買不起，因此將白洋狗的計劃取消，改進單鼓、雙搖鈴、泥娃娃等，既能吹又能搖，且每個只值兩三毛錢，結果很適銷。此外，他還經常同售貨員聯繫，听取他們從群眾反映來的意見。例如，他聽到新隴社售貨員反映生鐵飯鍋太大時，就立即進了四號生鐵小飯鍋43個，很快就銷完了。第二次又進了80多個，也都很快賣完了。

(2)經常了解庫存情況，查對進貨計劃。上級交給他的進貨計劃，都要經過細致的查對和分析。根據當地實際情況，參照以往採購商品的種類、規格、數量和社內庫存等，全面加以考慮。如發現計劃數量偏大、偏小或品種不適銷時，即請示領導修正計劃，再行進貨。如今年春節要貨計劃中，寫對聯用的大紅紙計劃1,000刀，他了解到社內庫存還有420刀，按歷年群眾購買情況，如按計劃進貨，勢必造成積壓，經請示後改進500刀，連原庫存共920刀，結果春節只銷了700多刀，證明原計劃過大，減少了庫存。

(3)新商品少進先試銷。群眾需要的商品是多種多樣的，他在進貨時，總是以消費者的身份選購新品種、新花樣。如本年四月份增加了百貨、文具等新品種46種。去年冬，看到公司的和平絨帽可能適合當地群眾需要，開始先進了20打，在試銷中很快就賣完了，第二次又進了100打，第三次進了210打，一冬就銷了330打，這不僅滿足了群眾的需要，而且還擴大了營業額。

第三、改進售貨員的服務態度，提高對消費者服務的質量。

(一)售貨員服務態度的好壞，直接影響供銷社與群眾的關係。所以，服務態度問題，實質上就是群眾觀點問題。根據先進售貨員的經驗，對售貨員起碼要有三個基本要求：

(1)要真正做到“貨真價實，童叟無欺”，站在維護顧客利益的立場，實事求是地給顧客介紹商品，是好貨是次貨，都講清楚，不欺騙，不說謊。這是社會主義商業的道德問題，也是每個供銷社售貨員應該具備的品質。在這一方面，有不少售貨員作出了鮮明的榜樣。例如福建省沙縣洋溪供銷社的棉布售貨員陳愛珠同志，她把所經營的花布和色布，都剪下一小角，