

中国国营秋林公司 经营管理經驗介紹

中 册

財政經濟出版社

中國國營秋林公司經營管理經驗介紹

(計 劃 部 分)

中 冊

中國國營秋林總公司編

財政經濟出版社

中国国营秋林公司經營管理經驗介紹
(計劃部分)

中 册

中国国营秋林总公司編

*

財政經濟出版社出版

(北京西便門胡同7号)

北京市書刊出版業營業許可証出字第60号

中華書局上海印刷厂印刷 新華書店总經售

*

787×1092 1/32·4 3/4 印張·70,000字

1957年6月第1版

1957年6月上海第1次印刷

印數: 1—3,400 定价: (7) 0.42元

統一書号: 4005.292 57.5.京型

目 录

一 计划工作組織.....	5
二 计划的編制.....	7
(一)編制计划的根据、原則、要求、种类及程序.....	7
(二)商品流轉計劃.....	9
1. 商品流轉額.....	10
2. 庫存額及商品周轉率.....	11
3. 商品平衡表.....	16
(三)劳动工資計劃.....	19
1. 編制劳动工資計劃的原則.....	19
2. 劳动工資計劃的編制.....	20
(1) 劳动生产率.....	21
(2) 員額編制.....	23
(3) 工資基金.....	25
3. 有关制度.....	28
(1) 劳动保險.....	28
(2) 工齡津貼制度.....	29
(3) 輪休假制度.....	30
(4) 零售商業企業單位獎勵制度.....	31
(5) 經理基金制度.....	56
(四)商品流轉費計劃.....	60
1. 編制商品流轉費計劃的依據.....	61
2. 經濟核算是編制商品流轉費計劃的重要原則.....	63
3. 商品流轉費計劃的內容及各項費用額的确定.....	64

4. 毛利率及純利.....	67
三 業務核算的組織和計劃執行的監督.....	69
(一) 業務核算及統計核算的組織和經濟分析.....	69
1. 各項報表的說明	70
2. 對各項報表的利用和分析.....	71
(二) 定期總結——工作成果的結論, 今後建議的提出.....	77
1. 工作成果的結論	77
2. 今後建議	78
四 附 錄.....	82
(一) 企業編制計劃的表格.....	82
(二) 公司彙總計劃的表格.....	90
(三) 向企業下達計劃的表格.....	100
(四) 企業的業務報表和統計報表.....	118
(五) 定期統計核算的報表.....	124
(六) 企業工作成果結論的表格.....	140

一 計劃工作組織

秋林總公司設計劃部。計劃部編制各商業及生產業務活動計劃并監督各企業的計劃執行情況。

計劃部工作職責：

1. 編制商品流轉計劃及各生產企業的產品生產和銷售計劃。

2. 編制商業、生產的附加費和各項預算，以及利潤和其他各項定額。

3. 分析本公司各商業、生產企業的業務活動，進行為完成商品流轉及各生產企業的產品生產和銷售計劃的業務核算，編制季度和月份的商品流轉、產品生產、經費預算以及利潤計劃完成情況報告表。

4. 編制各生產企業的產品成本。

5. 根據國家現行有關勞動工資法令，擬定各項勞動工資的規章和指示。

6. 制定工資等級表，計算工資標準定額，工資基金，定額編制表以及監督和統計各企業單位對上述各項規定的執行情況。

7. 檢查各種支付明細表和各企業工作人員因超額完成計劃指標而編制的獎金支付表的計算方法是否符合獎勵條例，并按各該表作出結論。

秋林公司各環節、各單位均以計劃為準進行各種業務活

动，计划是企业实行经济核算制的基础，计划成为全体人员的行动纲领和奋斗目标。而经济计划部又是各种计划的编制和检查单位。因此它是指导各项工作进行的单位和编制与检查计划执行情况的中枢环节。

因此就决定了经济计划部和各企业单位之间有着密切的联系；总会计处以商品流转计划和流动资产定额为基础，编制财务计划并合理的运用资金；营业部门根据商品流转计划编制具体品名的进货计划；人事部门则根据劳动工资计划正确调配人员，合理组织劳动力。

监督各项计划的完成是经济计划部制订计划后的中心工作。有关各项计划的增减变化，脱离商品平衡表的规定，发生各种计划外的经费开支，实际员额较编制发生增加或减少，工资基金的变动，超额完成计划的奖励金以及产品成本等，均经由计划部审批，因而使得整个企业的业务活动有了计划的控制并严格的遵循着计划轨道。

计划部的工作范围，固定于计划部的工作条例之内，在编制各项计划并监督其执行的一切工作中，都是围绕这一总的任务进行。

因此，计划部是秋林公司经营管理工作当中的重要组成部分。

二 計劃的編制

(一)編制計劃的根據、原則、要求、種類及程序

秋林公司各項計劃的編制、各種指標確定的指導思想及其根據是：國家規定的政策，上級指示和秋林公司組織模範商業的任務。因此必須體現文明經商的經營方針及經濟核算制的原則，創造各項優良指標。

在編制計劃時，還必須充分研究市場變化及消費者的需求情況。同時對歷史材料深入研究和分析，以及與計劃期具體情況相結合而進行計算，並確定每個環節不同指標和一定時間、條件及範圍內的平均先進定額。這也是編制計劃不可缺少的方面。

為了實現文明經商的經營方針，必須遵循以下原則和要求：首先商品流轉額在無特殊變化的情況下必須逐漸提高，不許降低。在保證商品流轉和生產計劃完成的情況下，人員工作量——即勞動生產率只准提高、不准降低，因此在商品流轉額擴大時，人員的增加，必須依據勞動生產率提高這一原則，同時還要以更大限度的發揮物質技術設備的利用率為根據。商品流轉費計劃必須降低，不准提高，但有關福利事業費、衛生費，不准縮減並且必須按計劃支出。既然不允許無限制的增加開支，因而也不允許造成經營虧損，所以計劃的結果必須保證一定的積累。

其次，各項計劃的編制過程和結果，必須使各計劃間保持

一定的、合理的比例关系,这也就是前述原则和要求的基础。这一比例关系可分为三方面:第一、商品流转计划本身进、销、存的比例关系,第二、商品流转计划和其他计划如:劳动工资、流转费用、生产计划之间的比例关系,第三、其他计划之间的比例关系。只有保持一定的、合理的比例关系,才能为商品流转计划的完成起到保证作用。货源——进货和库存商品的保证,为完成计划人员数量的保证,必须费用的支出保证。各项计划都不应孤立的产生,任何计划都必需以商品流转计划为基础,商品流转计划也必须考虑其他计划所具备的条件。

实现合理比例关系的主要方法是平衡法,通过利用平衡法的具体计算,是合理比例关系产生的保证。

秋林公司计划的种类有:商品流转计划、财务计划、劳动工资计划、商品流转费计划、生产计划,(除财务计划由会计处根据商品流转计划编制外,其他计划均由经济计划部负责。)以商品流转计划为中心的这些计划的特点是:内容充实、全面完整、概括了整个企业的业务活动,并且指导着业务的进行。

编制计划的过程采取单线上报和下批的程序,即总公司在季前 65 天,规定计划表式,拟制计划编制说明,通知各企业单位,各企业单位在季前 45 天提出计划草案。总公司接到计划草案后,由计划部负责审查分析,并与营业部长共同讨论;财务问题与会计处讨论;人员问题与人事部长讨论。然后彙总并经经理批准上报上级机关,季前 10 天批回,秋林公司于季前 5 天批达各企业单位。

各企业单位接到计划后,经理会同各售货部长,根据上期商品流转情况,结合现有库存、货源以及扩大商品品种情况、季节性等条件进行讨论研究,并将企业单位商品流转计划分配予百货店各售货部。

各售貨部長根据本部情况，將整个的计划，按照以下办法，对每个售貨員进行分配：

1. 售貨部長無个人銷售任务，而是对整个部的業務及行政管理工作負責。售貨部副部長的銷售計劃視其行政工作的多少而決定。

2. 共同銷售各种商品之各部營業員，其計劃得按部內人数平均分配。

3. 对各种商品实行專責分別銷售之各部營業員，其計劃得按各營業員实际經營品种之商品流轉計劃分配。

各售貨部、各營業員之計劃分配后，由企業單位彙总，于計劃期开始前报总公司备案。

为了百貨店各售貨部的銷售計劃能够分配的更正确，特給予百貨店在 45 天以內（由季度开始算起）結合已証實了的商品总值，变更和修改售貨部原計劃数字的权利，过期不得变更計劃。以后只有在变更全百貨店銷售計劃的情况下方可变更銷售部計劃。

各售貨部根据其商品流轉計劃，由部長及熟練營業員提出計劃期所需商品的採購單，交商店彙总后报总公司營業部。營業部对各商店提报的訂貨單，在商品流轉計劃总金额範圍內，审查編制品种採購計劃，并依此签定供应合同。

这就是由計劃的产生至开始执行过程中，所进行的全部組織工作。其特点是：由上至下逐層具体，各环节之間相互啣接有机配合而結成了整体。

（二）商品流轉計劃

商品流轉計劃是商業部門計劃中最重要最基本的部分，

它对商業計劃其它組成部分起着主导性的作用；商品流轉計劃是編制劳动工資、流轉費以及財務計劃的基础，而各項計劃是以保証完成商品流轉計劃为目的的。商品流轉計劃的完成程度会影响其它劳动工資、費用、商品周轉率等計劃指标發生变化，因而正确認識它們之間的关系不仅在計劃工作中便于区别先后主次，而实际業務活动的进行，也易于掌握主导环节和均衡完成計劃。

1. 商品流轉額

商品流轉額的确定方法除按前述根据外，主要是对历史材料的研究分析，如以編制南崗百貨店一九五四年第三季度計劃为例：

按原秋林公司历史材料看，每年各季中銷售比重的規律是第四季度最大，第一季度次之，第二季度第三，第三季度第四。如一九五三年第三季度銷售額完成第二季度的83%，但本年第三季度則产生了新的情况，苏联侨民有一部分在七、八月間回国参加生产，据了解回国苏联侨民要买商品并購買力很大，所以估計旅行用具，防寒服裝，日用百貨等商品銷售必然大于去年同期和本年前期，又兼服裝部增添了中國职工所需要的布制服裝，布疋部也扩大了品种，鞋部增加了男女便鞋，所有这些增多品种参加周轉，都为扩大銷售額准备了条件。

其次对本年第二季度商品銷售进行了精确預計，截至四月末完成計劃1,130,000元的32%，按此推算至季末可能完成計劃的96%，但在四月末新到10万元的苏联展覽品并估計到季度中第三个月的銷售額一定大于前二个月，因此預計第二季度計劃可能完成。

再进一步需要研究的是劳动生产率，即每一營業員的每

天銷售額，第一季度為 98.7 元，第二季度為 133.7 元，二者比較，第二季度較第一季度增加了 35.5%，由此看出增長的速度是較快的，但以本公司其它百貨店的材料再分析南崗百貨店的工作時，則產生了另外的結論，即南崗百貨店的勞動生產率雖然是增加了許多，按本公司總的勞動生產率水平比較仍然相差很遠。如沈陽百貨店第一季度的勞動生產率實際為 250 元，大連百貨店為 282 元，都比南崗百貨店優越。

同時還應注意其它重要問題——即物質技術設備情況，如果沈陽百貨店的營業員每人有 2.9 米長的櫥櫃，則南崗百貨店的營業員每人就有 4.7 米長的櫥櫃，也就是南崗百貨店所採用的物質技術設備是大于沈陽百貨店的 62%。

對於這些情況加以考慮後確定南崗百貨店第三季度計劃為 120 萬元。

另以沈陽為例，第二季度計劃確定為 115 萬元。截至四月末止完成季度計劃的 31%，並考慮五月初旬營業情況不好，預計季末完不成計劃，但距離不遠，並第三季度蘇聯僑民回國的因素，對它沒有較大影響，兼之物質技術基礎的限制，確定第三季度銷售額為 107.5 萬元，符合了歷史規律的季度比重情況。

2. 庫存額及商品周轉率

(1) 庫存指標在商品流轉計劃中起着重要作用，庫存額的大小不僅決定着商品流轉能否不間斷的進行，同時對商品進貨額也有直接影響。另一方面庫存額不能盲目增大，因為這会造成庫存資金積壓和增高費用。所以商品庫存額既要保證正常的進行商品流轉又要符合經濟核算制的要求，因此秋林公司對商品周轉日指標，按照不同時間和條件確定為定額，監督執行。商品周轉日不僅直接影響庫存額大小，同時也間接的

确定了进货量，因此它是商品流转计划中的重要指标。商品周转日的确定在目前主要是采取经验统计方法，即以历史资料为根据进行查定，这些历史资料或条件可归纳为以下几点：

① 商品运输的距离远近，即进货的所需日数，按各种商品平均计算，如由苏联进货日数定为大约 90 天，而若由上海进货就可减至 50 至 60 天，这表明进货的时间越长，库存越大，否则相反。

② 商品由购入起至开始销售止，除需经过运输过程外，还须经过商品运达后整理、分搬、作价及出库阶段，占用在这些工作上的时间长短，必然要影响库存日数的多少。目前秋林公司制度规定为 48 小时（特殊情况例外）。

③ 商品流转额的大小，商品品种的繁简，商品品种的多样复杂，所应储存的数量就应越多。

④ 历史实际储备情况及现存量中不能参加周转的商品量，过去各个时期的储备对商品流转的保证程度。对计划期的实际库存加以精密分析，正确的确定可能销售的商品数量。

⑤ 组织商品采购工作的正确程度，进货验收工作的优劣。

对所有这些加以考虑分析后即可确定库存日数和库存额。秋林公司根据过去的情况，在正常情况下平均库存日数为 90 天。因而保证了正常和不间断的营业状态。除商品周转日数指标外，还规定了库存日数指标。

库存日数与商品周转日数的关系：商品库存日数表明计划期末库存在计划期内不间断的销售日数，而商品周转日数是表示在本计划期内商品周转一次所需日数，如在编制第 3 季度计划时，计划期的期初与期末库存天数可以做为商品周转日数计划，同时按下期计划流转额计算的期末库存天数可

以起到对下期商品流转任务的保证作用。

列举商品库存与商品周转率计算方法如下：

1. 商品库存日数(计划期期初或期末)

$$= \frac{\text{商品库存(金额)}}{\text{计划期平均每日流转额}}$$

2. 甲、商品周转日数(计划的)

$$= \frac{\text{期初库存日数} + \text{期末库存日数}}{2}$$

如果计划期期初库存是 100 天, 计划期期末库存是 80 天, 则商品周转日数等于:

$$\frac{100 + 80}{2} = 90 \text{ 天}$$

乙、商品周转日数(实际的)计算公式是季度每月平均库存被季度平均每日销售额除。

如果库存是: 1 月 1 日——1,000,000 元 × 1

2 月 1 日——1,200,000 元 × 2

3 月 1 日——1,100,000 元 × 3

4 月 1 日——1,100,000 元 × 4

则季度平均库存额是:

$$1,000,000 + 1,200,000 = \frac{2,200,000}{2} = 1,100,000 \text{ 元}$$

1 月份平均

$$1,200,000 + 1,100,000 = \frac{2,300,000}{2} = 1,150,000 \text{ 元}$$

2 月份平均

$$1,100,000 + 1,100,000 = \frac{2,200,000}{2} = 1,100,000 \text{ 元}$$

3 月份平均

$$1,100,000 + 1,150,000 + 1,100,000 \div 3 = 1,117,000 \text{ 元}$$

季度平均

这种商品平均庫存計算方法是由每月平均庫存中求出一个季度的平均量。

簡單計算方法有一个公式——如以上例中各月庫存次序列之：

$$\times \text{平均庫存} = \frac{\frac{\times 1}{2} + \times 2 + \times 3 + \frac{\times 4}{2}}{3}$$

秋林公司目前运用一种計算平均庫存的簡單方法，就是將本期內每个月的庫存累加起来(1月1日、2月1日、3月1日、4月1日)之后，其總額用期數除，但在这里其期數应为四。这个方法比較簡單而易懂。

秋林公司在1954年的一年業務活动中，逐季降低商品庫存并已接近計劃定額。

各百貨店于1954年1月1日庫存按一季度流轉額計算等于150天，4月1日庫存則等于二季度流轉額的95天，而10月1日庫存則更加降低到等于三季度流轉額的86天。

秋林公司各百貨店商品庫存的正常化，改善了商品周轉率指标：第1季度各百貨店商品周轉率数109天；2季度104天；3季度92天；4季度前两个月80天。

1953年第4季度及1954年全年有过相当数量的計劃外進貨，但由于基本上是考虑消費者需要而采購的，因此銷售計劃超額完成了，商品庫存額逐漸在下降，商品周轉速度也加快，正如以上数字所証实。

在編制各百貨店的商品庫存与周轉日数計劃时不可仅局限于全商店总指标情况。总指标只能在通过分別計算各种商品、各售貨部的計劃庫存、周轉率以及对总指标提出經濟根据之后，才能是合理的并起到动员作用。茲举出商品周轉率1953年4季度及1954年1、3、4季度实际資料以哈市南崗百

貨店為例：

部	別	周 轉 日 數		
		1953年11、12月份 及1954年1月份	1954年 3季度	1954年 4季度
食	部	19	28	30
服	部	118	89	101
布	部	147	101	101
服	部	251	104	111
五	部	105	134	—
皮	部	87	83	58
文	部	78	106	92
照	部	105	91	94
器	部	119	62	60
廉	部	62	45	—
合	計	99	84	84

从上表簡單的表面分析中可以看到食品部的商品周轉率相当迟緩。該現象是由于一次到达全季所需沙糖，而在季度中逐漸銷售所造成。与此同时，上海餅干虽然很显然地可以按銷售量分批供应但也發生了同样情形。

服装部 1953 年第 4 季度、1954 年第 1 季度商品周轉率定額增大到 251 天的原因，系大量到达白棉大表及毛皮，并且到达的相当晚，以致使售貨部受到影响造成龐大庫存。以后由于該部扩大了銷售額，周轉率方走入計劃定額范疇以內。

布疋呢絨部于同期內發生同样的周轉率迟緩現象，由于进入大量超过銷售定額的貴重毛呢，結果由于該部扩大了銷售而使周轉定額接近限度。

家具器皿部于同期內其庫存額大与商品周轉率迟緩的形成是由于庫存在着貴重商品(摩托車)因价高而無人購買。当該批摩托車售出后，該部商品周轉率显著加速。

由以上所述可做出結論即：通过对百貨店及各售貨部工作的精確分析，可以正确的确定全百貨店的總定額。

計劃部對該百貨店的工作正是以这种方法进行了分析之后确定了該百貨店 1955 年第 1 季度以 85 天为限的商品周轉

計劃。

目前秋林公司對該二項指標，庫存日數及周轉日數在商品流轉計劃中分別計算列入，同時嚴格監督執行，並以商品周轉日數指標作為獎勵各企業單位領導人的條件之一。

8. 商品平衡表

商品平衡表中包括：季初庫存、期中進貨、本期銷售、季末庫存、商品庫存日數和商品周轉率。

根據哈爾濱南崗百貨店 1955 年第 1 季度計劃內容為例，對商品平衡表格式加以說明：

	計 劃	實 際
1. 1955 年 1 月 1 日商品庫存		
① 計劃金額：元	1,267,800	—
② 計劃天數按 1955 年第一季計劃	81.5	—
③ 實際金額：元		1,449,400
④ 實際天數按 1955 年第一季計劃		93.2
2. 全部進貨 其中：	1,508,900	1,145,300
① 本市採購	—	—
② 上海採購	—	—
③ 自廠生產	—	—
3. 第一季商品總額	2,776,700	2,594,700
4. 第一季商品流轉計劃	1,400,000	1,400,000
5. 1955 年 4 月 1 日商品庫存		—
① 金額	1,376,700	1,194,700
② 庫存日數	88.5	76.8
6. 計劃週轉日數(週轉率)	85	85

於 1954 年第 4 季度編制 1955 年 1 季度商品平衡表時，計劃部依據着已確定的第 1 季度商品流轉計劃，商品周轉定額 85 天及期初庫存為標準。

在編制各百貨店售貨部商品平衡表時，發現第 4 季度超計劃進貨及季末到達的大量進口商品均造成了第 4 季度期末龐大庫存及 1955 年第 1 季度超計劃的商品保證。