

基層合作社幹部業務學習參考資料

怎樣做好貿易 組織與技術工作 1

中華全國供銷合作總社組織檢查局編

一九五五年

前言

幾年來，隨着農村經濟的恢復和發展，以及群眾社會主義覺悟的提高，供銷合作社的任務更加艱巨而繁重了；而合作社的經營管理水平，却遠不能適應客觀形勢和合作社本身發展的需要。爲了進一步滿足群眾日益增長的多種多樣的需要，更好地完成任務，供銷合作社必須迅速改善經營管理，提高服務水平。爲此，我們決定收集有關「貿易組織與技術」方面的材料，如關於設置與調整零售網（包括利用小商小販），商店設備和勞動組織，商店經理領導業務，工作制度和開展競賽的經驗；零售店由進貨到銷貨各個環節中先進的操作技術和工作程序；蘇聯零售貿易中的先進經驗；瞭解群眾需要和製訂銷貨計劃的經驗；先進售貨員的工作方法；商品常識和保管辦法，以及其他諸如此類，對改善經營管理具有研究或參考價值的材料，陸續彙編成冊，作爲基層社幹部 and 零售商店工作人員的學習材料。同時，爲了作好這一工作，我們要求各級社從事各項工作的同志，注意結合本部門工作，將有關貿易組織與技術工作方面的資料，及時寄送我們，以協助我們提高「貿易組織與技術工作參考資料」的質量，使它發揮更大的作用。

目 錄

一、小組營業責任制的具體作法	一
二、旅大市金州紡織廠職工消費合作社 實行「小組營業責任制」的收穫和存在問題	一〇
三、旅大金縣馬橋子供銷合作社 推行和鞏固「小組營業責任制」的情況和問題	一七
四、江寧縣二區供銷合作社板橋鎮門市部 試行「小組營業責任制」的經過	二五
五、韓月華同志是怎樣「消滅差錯」的	三四
六、韓國珍同志二十九個月沒出差錯	三六
七、我的工作體會 ——靈寶縣常家灣供銷合作社主任郭生彬	三八
八、一個出色的售貨員 ——唐山市新華路機關合作社售貨員王秀蘭	四一
九、單人捲布法	四四

「小組營業責任制」具體作法

旅大市金州紡織廠職工消費合作社許元昌百貨小組在一九五二年增產節約運動中所創造的「小組營業責任制」，歷經市聯社和市委商業部的試點與總結，肯定是一個很好的經驗。它的具體作法有以下四個內容：

第一個內容是分工專責、團結互助

(甲) 分工專責，就是每個營業員在營業小組裏都要分担管理一定數量的商品，並對所管理的商品連同備品負全面的物質責任。它的好處是能夠加強營業員的責任感，提高業務和技術水平。

一、分工專責的形式有兩種：

1. 個人負責制：這種形式在「小組營業責任制」裏是最基本的形式。在這樣的小組裏，組長（店經理、站長）如參加具體工作，同樣要負商品的物質責任，還要負其它財產和業務的檢查責任。

2. 集體負責制：集體負責制是個人和集體相結合的一種形式。在目前由於經營商品品種的關係，還沒有能夠劃分個人負責制，所以在這樣的小組內出了責任事故，要集體負責，並追查責任達到合理解決。同時也要求組長負責領導研究業務，逐步的走向個人負責制。

二、必須根據下列各種情況進行分工：

1. 營業員的能力、體力、性格和特長；
2. 商品在銷售過程中的操作手續繁簡和經營範圍大小；

3. 商品的銷售規律。

三、分工後負責作好下列工作：

1. 提貨：根據季度品種計劃、合同、銷售規律、商品來源、群眾意見簿和櫃台日記來確定商品的最低庫存剩多少就提貨，那些商品每隔多少天提一次貨和每次提多少。提貨的間隔日期要固定，如果在銷售過程中發生變化，可以提出臨時提貨單。下面介紹一種提貨單的格式和用法：

提 貨 單

序號	品 名	規 格	單位	數 量		另 售 價	現有庫存	最近平均 一天銷售	備 註
				計 劃	實 際				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

註：(6) 欄由提貨單位或個人當商品提入後，填上以備參考。

(7) (8) (9) 各欄供給採買員參考，以備分別輕重緩急進貨。

為了使採買員購進的商品適合群眾的要求，營業員可輪流協同採買員到進貨單位去選購——二員聯合採購。這種方法既能擴大營業員的眼界增加品種，又能避免盲目進貨造成積壓和脫銷。

2. 驗收商品：作好驗收工作是營業員對物質負責的起碼基礎。在驗收當中根據發貨票的項目查對，如發現問題應按財會制度的手續辦理。並應建立驗收備查簿，把每次發現的問題記錄下來以備處理。

驗收商品要盡量利用空閒時間。一般是先點大數再清點小數和細點質量，並且隨即擺放在貨架

上。

關於商品驗收的幾種經驗辦法：①啤酒、汽水、墨水等，把瓶子倒立看是否混濁沉澱；②砂糖：把它溶化倒在白紙上看有無雜質沙土；③罐頭：如果鐵蓋鼓起，向下按後又鼓起就是變質；④暖水瓶：先看看「奶」（即瓶胆底下的貫水銀的封口處）損壞沒有，然後再聽聽聲音是否正常。

3. 經常的整理商品和打掃衛生，以保持商品的陳列美觀和屋內清潔（詳見第二個內容）。

4. 通過下列方式熟悉商品的特點、用途、性能、產地等，以便向顧客宣傳，起到顧客的顧問作用。

通過業務會互相交流經驗；

向顧客學習；

向工人、技術員學習；

學習商品說明書；

用不同規格的商品進行比較。

5. 賣貨：賣貨是營業員主要的一項工作。作好這一工作須從以下兩方面着手：

準備工作：整理商品，明碼標價，準備找零的錢，各種營業用具放在一定的地方，包裝紙要裁好，包裝紙袋應糊好。

售貨方法：1. 卡片售貨（有數量卡片和金額卡片兩種）；2. 預約賣貨；3. 匯貨；4. 按料賣貨（一

種是按一般銷貨規律，製出一定尺碼的卡片，交款後憑牌取貨。另一種是布疋賣到一定數量時不再零售，以免剩下的不成料）；5. 價格速算表（一種是金額求數量，另一種是數量求金額）；6. 配套出售商品（如一付窗用多少活頁和插銷，又如把剩下的布頭裁成兜布或襯肩布隨衣料出售等）；7. 送貨到

門，就地收購；8. 漏斗付貨；9. 一樣多樣賣貨（如秤一斤葱後再加半斤菲菜把法碼移到一斤半的地方）；10 樣品賣貨。

6. 保管商品：是每個營業員應盡的職責。爲了達到商品不丟失、不變質和不減量，必須按照各種不同商品準備適當的容器，用妥善的保管方法來保持商品的數量和質量。如碱料子（即碱面）應放在缸裏，蝦皮在容器裏應壓緊些，汽水應放躺保管，皮革膠製品防日晒，海米防通風，金針菜、煙類、點心等防潮濕等。

7. 盤點：是檢查營業員對物質負責的程度，反映財產的真實情況的手段。按財會制度每月至少要盤點一次。

盤點前的準備工作：把盤點表按順序填好，把估計在盤點前不出售的商品實存數量填好並把金額計算出來；檢查度量衡器是否準確（平時也要這樣作），檢查價格是否正確。

幾項具體辦法：1. 五色布飛：即將不同價格的布（當然一個價格的布有好多花樣）用不同顏色的布飛區分開，這樣不論在賣貨或盤點時都可避免串號串價；2. 翻牌或收籤賣貨，盤點時只查對已發生交易的商品，對沒有發生交易的商品，在空閑時查對好；3. 盤點前把布頭量好並記在布的外面；4. 準備核算金額表；5. 作好其他各種定量方法。

8. 研究群眾需要記好櫃台日記：櫃台日記的內容應包括銷貨任務多少及完成程度；暢銷與滯銷的商品名稱及原因；群眾對商品和商店工作的意見；記事等。通過櫃台業務隨時了解並記錄下來，供了解需要改善業務的參考。

9. 總結當日工作：清理貨款、點牌、商品歸隊、作表登帳、檢查任務完成情况（這些工作不一定天天都作）。通過碰頭會總結一天的工作。

乙、團結互助，就是營業員互相間，在有組織有領導的基礎上結合起來，在工作上互相協助。

一、互助的形式：

1. 組內分組互助，一個組內兩個人時，各人分担一定數量的商品，在工作上互相協助。如組內四個人則劃分兩個二人小組，在工作上互相協助。

2. 鄰組互助，兩個小組互相聯合起來，在工作上互相協助。

三、根據商品的性質和營業員的工作能力和特點，以工作順利妥善為原則確定互助對象。互助的範圍應該固定，以免責任不清打亂互助形式（當然也不能過於機械）。互助對象在思想上應具備友愛精神和集體主義思想，在行動上要熟悉對方的商品和操作規程，並要信守小組制度。

四、互助的交接問題：在實行輪休或插班的單位，必須建立交接班制度，根據「定位定量」的商品管理方法建立交接表或交接簿以明確責任。

第二個內容是用「定位」「定量」的科學辦法管理商品

甲、「定位」就是對各種商品（如果沒有其他原因的影響）都應確定一個固定的位置。

一、怎樣「定位」：

1. 把屬性相同的（如盤子和碗）和在需要上有連帶性的（如筷子和碗）商品要擺在一起；對互有影響的商品（如火油和豆油）要分開放；

2. 按價格高低順序擺貨；

3. 由大號到小號順序擺貨，同號（或同色）不同價的商品應分開放；

4. 體輕的放在貨架上層，體重的放在底層；

5. 一種商品分開放時，最好使貨櫃和貨架所擺放的商品位置要前後一致；

6. 把暢銷品擺在取放最便利的地方，把滯銷品擺在群眾容易看到的地方。

按以上分類順序的方法，把每種商品的陳列位置固定下來（不應只考慮順序而忽視整齊美觀），並作到帳、貨、表順序要一致。

乙、「定量」就是在「定位」的基礎上，根據商品的銷售規律和季節的特點，確定每項商品一定的陳列數量。

一、「定量」的種類：

1. 固定「定量」，是把商品擺在亮匣子裏（即玻璃櫃以下同），一般是不參加交易，只起着貨樣子作用。

2. 流動「定量」，是把商品擺在亮匣子裏或貨架上參加交易，它的數量應該是一天的最高銷售量。

二、「定量」的方法：

1. 一面「定量」：它的本身就是流動「定量」，在這以外再設有什麼固定「定量」。一般是銷售量較少的商品採用此法。

2. 兩面「定量」：

前面（亮匣子）作為固定「定量」，後面（貨架子）作為流動「定量」，一般是銷售量較多，體積較大，品種較少的商品採用此法。

前面（亮匣子）作為流動「定量」，後面（貨架子）作為固定「定量」。是銷售量一般的，體積較小，品種較多的商品採用此法。

3. 三面「定量」：除利用兩面「定量」的方法外，還有一個小倉庫保存一定數量的商品，以補充

流動「定量」之不足。

三、幾種計量和零星商品的「定量」方法：

布疋、電線、紮頭帶等可用「蓋碼」的辦法「定量」。進貨時每隔五尺（布）或一尺（電線和紮頭帶）用粉筆（或紙飛子）記上累計數，由小數捲起。但日銷量大的不必一一「蓋碼」。

紙張類可用分層「定量」的辦法，每隔十張、伍十張、百張分別放一紙條並標上累計數。

扣子等可用線串起，每隔十個放一紙牌並標上數字。

糧食類可用記數碼垛的辦法。在進貨時每包稱好標上數量垛起來後，標上累積數。

液體商品可採用「桿尺測量法」。即用比容稍高出一點的長木板（如尺狀）插在容器內，每倒進一斤即在尺上被淹沒的地方劃一記號，直到倒滿為止；然後將尺取出將已劃好的記號劃死，並註上數字。這樣在盤點時將尺垂直插入容器內即知還有多少。（但需注意每一種液體商品必須固定容器，並且每一容器必須按上述辦法製出尺來專用）。

粉條、砂糖、碱料子（即碱面）等可用「斤兩變件」的方法。

魚、菜、煤可採用分堆「定量」的方法。每堆秤出一個固定的數量，用標籤標上數量，如出售煤時，一般採取記數劃碼的方法（最好用進銷存卡片控制——編者）。

在「定量」工作上同樣不能單從「定量」出發而忽視商品陳列的整齊美觀。

第三個內容是合理的運用勞動時間

由於銷售規律的不同，營業員在一天之內有忙、閒的時候，在一個月之內也有忙閒的時期。因此，就應該盡量利用空閒時間為賣貨、盤點作好以下準備工作：

1. 添貨、包裝；

2. 驗收商品；
3. 按照「定位、定量」的方法，整理商品和打掃衛生；
4. 熟悉商品；
5. 盤點前的準備工作；
6. 整理貨款、帳、卡片、表；
7. 了解群眾需要。

合理地運用勞動時間不但能克服忙閒不均的現象，而且能够縮短營業結束的工作時間，提高工作效率。因此，合理運用勞動時間，是貫徹責任制的保證。

第四個內容是按期制訂小組進銷計劃

一、怎樣製訂計劃

1. 製訂小組計劃的根據：

- ① 根據上級社的計劃指標；
 - ② 研究去年同季和今年上季度的歷史資料；
 - ③ 掌握每一時期的生產與生活特點，調查群眾的需要和市場情況；
 - ④ 明確中心任務和國家政策；
 - ⑤ 考慮內部力量（工作量）。
- ##### 2. 製訂計劃的方法：
- ① 發動群眾和吸收社員代表、黨、政參加討論；
 - ② 先由主要商品作起，然後再擴大範圍；

③ 先由個人作起，然後再作到小組；

④ 逐級討論，最後由理事會批准執行。

二、怎樣保證完成計劃

1. 製訂月、旬、日的銷售計劃；

2. 開展小組競賽和評比；

3. 製訂指示圖表；

4. 積極推廣各種先進經驗；

5. 端正服務態度，加強商品宣傳；

6. 及時總結計劃完成情況和嚴格檢查制度。

（摘自旅大市社幹部學習材料第二十九輯）

旅大市金州紡織廠職工消費合作社

實行「小組營業責任制」的收穫和存在的問題

(一)

幾年來，金州紡織廠職工消費社隨着職工群衆工資收入的增加和生活水平的提高，業務迅速擴大，交易日益頻繁。因而到一九五二年就突出地暴露出經營管理中無人負責、進貨盲目、商品管理混亂、一面積壓、一面脫銷、差錯多、費用大以及售貨員負擔過重等問題。不少幹部認爲合作社工作「困難重重、前途茫茫」，表示「不願繼續幹合作社工作」。同時，群衆在信任、依靠合作社並能在合作社裏買到他們所要買的大部分商品後，也進一步要求合作社提高服務水平。因此，當時擺在金紡社面前迫切需要解決的問題，是從解決商店工作人員的責任制度問題入手，迅速改善經營管理、熟練操作技術、提高服務質量。

一九五二年底，金紡社在增產節約運動中創造了「小組營業責任制」。接着，一九五三年十二月，又推行了「撥貨計價實物負責制」。兩年來，在黨委及上級社的領導下，金紡社由於推行了上述兩項先進經驗，在改善經營管理方面獲得了顯著的成就。

一、分工專責、團結互助，加強了售貨員的責任心，發揮了售貨員的積極性和創造性，提高了售貨員的技術水平，改善了經營管理：首先結合檢查工作，使售貨員認識到分工專責的重要性；然後根據每個售貨員的工作能力、特長和不同種類的商品實行分工專責。這就是說每個售貨員對自己所經營

的商品從進貨、驗收、陳列、宣傳、出售到盤點、報損均須全面負責。因而作到了人人有分工、事事有專責，從而加強了售貨員的責任心，增加了他們熟悉商品、鑽研業務的興趣，大大提高了售貨員的積極性和創造性。如百貨部衣着組製造了適用的梯形貨架子，糧食部創造了漏斗付貨法，有些單位還採用了卡片售貨法、一種多樣商品售貨法、斤兩變件法、布疋劃碼法、自動量油等，大大地縮短了每次交易的時間，提高了工作效率，減輕了售貨員的體力負擔，受到了群眾的歡迎。又如經營小五金、電料等二七〇種商品的曲蓮枝同志，過去一直不認真驗收商品，在顧客買鎖時，常常發生事故，不是鑰匙不合適，就是鎖內的簧不靈；現在每次進貨，她都仔細檢查。從而扭轉了「熱貨搶着賣，冷貨無人管」「大家的活大家幹，大家的錯大家担」「幹不幹，廿來萬，你我吃的都是『大鍋飯』」的局面，克服了商品管理中的無人負責或互相推託、責任不清等現象。同時，在分工專責和互相信任、互相熟悉商品、互相監督的基礎上，根據商品的聯帶性和售貨員的工作能力實行了互助制度，互相協助賣貨，互相督促檢查。這樣取消了每週停業一天的規定，解決了賣場忙亂等問題。一年來，由於經營管理的改善，金紡社季度資金週轉率由四點二九增至四點六三，流轉費用率由百分之五點三五降為百分之五點二五，損耗率由百分之零點四一三降為零點三二，利潤率由百分之三點五六上昇為百分之四點一四，銷貨額已達居民購買力的百分之八三點九。

二、科學的管理商品，實行「定位標數」「明碼標價」「盤存計銷」，作到整齊美觀、心中有數、降低損耗、減少差錯，基本上克服了人為的積壓和脫銷的現象。根據商品的種類、連帶性、牌號、價格、大小、輕重、暢銷或滯銷等情況以及商店設備的具體條件，在分工專責的基礎上實行「定位」（作到「三順序」即賬、貨、表的商品品名，排列順序完全一致）標數（即在商品出售以前，計件商品用紙片標數；不能變件的散裝計量商品按堆、論桶用卡片或小木牌標數、布疋劃碼、電綫按米

貼條標數……)」「明碼標價」「盤存計銷」。這樣管理商品，第一、商品陳列整齊美觀，容易被顧客看見，並便於顧客進行比較和挑選。群眾反映：「現在可好了，買東西不用問，一看就知道有沒有，多大價錢」。第二、出售商品時，便於宣傳，便於取放、便於整理，縮短了每次交易的時間。售貨員說：「賣貨時『東找西找』的時代過去了，現在手到就能拿來」。第三、便於盤點，減輕了售貨員的負擔。「過去『計數劃碼』一疋布要點四分鐘，現在『盤存計銷』只需二十秒鐘」；「過去停業點庫，點了再點，查了再查，一天一夜也點不完，結果還是賬貨款不符，現在不用停業點貨了，而且只要兩個鐘頭就足够了」，使點庫工作效率提高了十幾倍，因而破除了「寧肯賣十天貨，也不願點一次庫」「二十九天好過，一天最難熬」「點庫如『過關』」等說法。第四、售貨員對於自己所管理的商品能作到心中有數，既能及時進貨、避免脫銷，又能防止盲目進貨造成積壓，基本上克服了「一面積壓、一面脫銷」的現象。第五、降低了損耗，減少了差錯。過去售貨員每月長短款一般在數十萬元（舊幣，下同）以上，多至數百萬元，現在除少數人外，基本上消滅了長短款。曲蓮枝同志過去經常發現大量長短款，而十一月二十八日點庫只長六千八百元，十一月底短六百元，十二月五日長一千六百元，十二月十日只長六十元。第六、明碼標價，減少了因不熟悉商品價格或不瞭解變價後的新價格而賣錯價格，以及顧客問價不能及時答對或答對錯誤等現象的發生。

三、合理的運用勞動時間，減輕了售貨員的體力負擔和思想負擔，並提高了幹部工作量。實行分工專責以後，每個售貨員均加強了責任心，積極利用營業中的空閒時間驗收進貨、整理商品、查點貨款、核對賬表、預先包裝、打掃衛生、熟悉商品、研究銷貨規律和居民需要。這樣，售貨員在提高工作效率的原則下既能均衡地付出勞動量，縮短營業後的結束工作的時間，作到當日工作當日清，又能作到工作完畢後輕鬆愉快、減輕因結賬手續未清，結賬發生差錯而形成的思想負擔，從而克服了一忙

時「團團轉」，閒時「拉瓜扯淡」，「忙時忙的要死、閒時閒的『膩味』」等現象，爲售貨員考慮提高操作技術、研究改善經營管理提供了有利的條件。同時，每個售貨員的工作量也提高了，第四季度較一季度提高了百分之二十七。

四、民主討論並編製銷貨計劃，開展勞動競賽，進行評比獎勵，加強了業務經營中的計劃性。季度銷貨計劃的各項計劃指標是根據群眾需要、市場變化、流動資金、售貨員工作量，特別是上級社佈置的計劃指標，參考去年同期和上一季度歷史資料編製的。編製程序是先由實物負責人作起，然後再彙編小組計劃。編製與審訂計劃時，一面發動售貨員，一面吸收社員代表，進行民主討論。最後，由理事會呈報上級社批准。每個實物負責人再根據季度銷貨計劃製訂自己和小組的月、旬銷貨計劃。有了銷貨計劃，就有了奮鬥目標。這樣每個負責人每天都可以根據銷貨計劃檢查任務完成情况，從而加強了售貨員的責任心，大大地發揮了售貨員的潛在力量。同時，爲了保證按期完成計劃，他們還開展了競賽運動，每月評比（計劃完成、差錯多少、勞動紀律、服務態度）一次，一月一小獎（指標獎），一季一大獎（先進工作者）。通過競賽、評比、獎勵，逐步克服盲目性，加強計劃性。一九五四年一至三季度，金紡社銷售計劃超額完成百分之零點六。同時，爲實物負責人進一步試訂主要商品的銷售計劃創造了條件。

(二)

兩年來，金紡社在改善經營管理、提高服務水平方面所獲得的成績是顯著的，也是主要的。但是，目前還存有一些缺點和問題，急待研究解決。

一、進一步貫徹營業責任制，明確互助對象。避免「大互助」和「亂互助」；積極防止差錯、及時處理差錯，逐步消滅差錯。

金紡社實行小組營業責任制以後，在職工思想覺悟逐步提高的基礎上，雖然初步減少了差錯，但由於互助對象不明確，時常發生「大互助」和「亂互助」等現象，因而仍舊無法追查差錯責任，進行處理。爲解決這一問題，該社在百貨部、飲食部實行雙人互助制度，明確了雙人互助小組，固定了互助對象。試驗結果，事實證明，機械地執行雙人互助制度，在交易繁忙時（特別是互助對象輪休後）依然容易出現「大互助」。因此，不但要加強對售貨員進行思想教育，提高其責任心，並調整商品出售位置，設法減輕交易繁忙程度，積極防止與避免差錯發生；還必須根據具體情況，本着互助對象越少越好的精神，在雙人互助制度的基礎上，採用友鄰三人交插互助制度（即乙、丙爲甲的互助對象，在乙輪休後或必須丙協助甲時，丙應及時盡力予以協助），既便於防止「大互助」和「亂互助」等現象的發生，又便於追查差錯責任。此外，還應健全交接制度，從主要商品開始，試訂損耗率，進一步發揮小組長的領導和監督檢查作用，在現有的個人負責制的基礎上，逐步實行組長（經理）負責制。對於已發生的差錯，必須本着「過去從寬，今後從嚴」「差錯逐月減少者從寬，差錯逐月增多者從嚴」「一貫積極負責者從寬，一貫消極不負責任者從嚴」等原則及時進行處理。不積極處理差錯是不對的；急躁地處理差錯也是不對的。必須認識消滅差錯的過程也是教育售貨員加強責任心、改善商店設備、提高售貨操作技術、改進經營管理的過程。

二、認真執行各項工作制度，嚴格遵守操作規程。

爲了鞏固實行「小組營業責任制」的成果，金紡社制訂了八項制度（提貨、驗收、保管、調撥、價格管理、商品出售、盤點、評獎），並規定了簡單的操作規程（如先收款，後付貨；收款說數再找零；先收布票、後收款、再扯布等）。但是，目前有些售貨員却不認真執行制度，不嚴格遵守操作規程。紗布組驗收布疋劃碼，一般每米長二、三分，一疋長數寸，多至一、二尺，因而無法計算零售損