

辽宁省五金交电系统
企业整顿典型经验汇编

辽宁省五金交电公司

辽宁省商业局基层工作处

一九八三年五月

前 言

一九八二年，全省商业系统全面开展企业整顿的试点工作。为了取得整顿的经验，省局基层工作处与省五金公司，根据省局党组的指示，选择鞍山、抚顺、本溪三市五金批发商店，从经济效益分析对比的方法入手，开展企业整顿工作。同时，运用同一办法，组织复县、兴城等二十六个县五金公司开展自整。一年来的实践证明，用经济指标分析对比找差距，用互比、互学、互促、互检促提高的整顿办法是可行的。凡参加对比整顿的企业，对端正经营思想，加强经营管理，健全规章制度，提高服务质量均有显著变化，经济效益普遍提高。

一九八三年第二批企业整顿工作已经开始。为了积极推动全省五金系统深入开展企业全面整顿，省局基层工作处和省公司除把鞍、抚、本三个五金批发商店的整顿经验和具有普遍参考价值的管理经验加以总结以外，并在五金系统第一批整顿企业中挑选部分典型经验，包括县公司的经验，编印这本小册子，供各地在企业整顿中学习和参考。

编 者

一九八三年五月

目 录

- 组织同类型企业经济效益对比是整顿企业人手的一个有效方法**
.....辽宁省商业局 (1)
- 对比整顿, 互促提高, 开创批发企业的新局面——介绍鞍、抚、本三市五金批发商店企业整顿的基本经验**
.....辽宁省商业局 (7)
- 学习考察无锡五金站经营管理工作的报告**
.....辽宁省商业局赴无锡学习考察小组 (18)
- 加强进货管理把住“病从口入”关**
.....鞍山市五金交电化工公司五金工具批发商店 (31)
- 整顿服务质量扩大商品流通**
.....鞍山市五金交电化工公司五金工具批发商店 (36)
- 完善岗位经营责任制提高企业的经济效益**
.....抚顺市五金交电化工公司五金批发商店 (41)
- 加强工商衔接促进生产和流通**
.....本溪市五金交电化工公司五金批发站 (47)
- 加强库存定额管理指导购销业务活动**
.....本溪市五金交电化工公司五金批发站 (52)
- 在企业整顿中我们是怎样进行劳动组织整顿的**
.....沈阳市五金交电公司五金批发站 (57)

建立综合服务库提高服务质量

.....锦州市五金交电化工公司储运科 (62)

完善经营责任制的几点做法

.....丹东市五交化零售商店 (67)

挖掘企业潜力提高经营效益

.....复县五金交电化工公司 (72)

从经济效益分析入手进行企业全面整顿

.....海城县五金交电化工公司 (78)

整顿经营管理提高经济效益

.....金县五金交电化工公司 (85)

**鞍、抚、本三市五金批发商店企业整顿互相联
检验收工作方案**

.....辽宁省商业局企业整顿办公室 (92)

附表:

**1、鞍、抚、本三市五金批发商店主要经济指
标比较表**

..... (96)

**2、复县、兴城等二十六个县公司一九八二年
与一九八一年主要经济指标比较表**

..... (97)

组织同类型企业经济效益对比 是整顿企业入手的一个有效方法

辽宁省商业局

为探索商业企业整顿的途径，我们组织鞍山、抚顺、本溪三市的五金工具批发商店，开展“三比、五定、一改”的活动。三比是：企业自己比前三年的变化，三家互相比现在的水平，同全国先进单位比差距、找原因；五定是：定“五项指标”分阶段的奋斗目标；一改是：在总结历史经验、找出差距、查明原因的基础上，制定全面的整改规划，以达到端正经营思想，加强经营管理，改善服务质量，提高经济效益的目的。经过初步实践，大家一致认为它是整顿企业的有效形式。

一、对比分析“五项指标”是衡量企业经济效益的一把尺子

“五项指标”，即销售资金率、销售利润率、资金利润率、费用率、人均利润额。鞍山、抚顺和本溪三个五金工具批发商店都是二、三、零合一以批发为主的企业，业务范围、经营规模、职工人数大体相等，同在工业城市，年销售额都在2,000万元上下。但是三家的经济效果相差悬殊，与江苏省无锡市五金公司相比，差距就更大。在没有组织对比之前，3个商店不仅与同类型企业之间没有作过认真比较，

是企业本身经济指标的升和降，也很少加以研究，往往把经营上的不景气，经济指标的下降都归咎于客观因素，没有从主观上查找原因。本溪五金店对比分析3年来“五项指标”的变化后大吃一惊。1981年与1979年相比的结果是：销售利润率由4.72%下降到2.31%，比历史最好水平下降4.3%；资金利润率由7.83%下降到3.32%，比历史最好水平下降8.18%；人均利润额由16,045元下降到3,455元，比历史最好水平下降14.145元；而销售占用资金率，却由59.5%上升到67.36%，比历史最好水平提高35.13%；费用率由3.94%上升到5.09%比历史最好水平高2%。这些数据表明：三年来商店在经营管理上不是前进而是倒退了；经济效益不是提高而是大幅度下降了；同历史最好水平比，差距更大。经过对比，使领导和职工都大为震动。抚顺和鞍山两店指标虽好于本溪店，但与本店历史最好水平比较下降很多，这就清楚地反映了各自的真实经营面貌，从而使三店的领导和职工，加深理解了企业整顿的必要性和迫切性。都决心把这次整顿的第一个目标放在赶超本企业历史最好水平上。

二、企业“五项指标”的高低是反映经营管理水平的一面镜子

在组织这三个商店“顺向”自比的基础上，又作了“横向”对比。这三个店条件相似，指标差异很大。以1981年为例，三店的经营成果是：

(单位：人、万元、元)

项 目	震山五金 工具商店	抚顺五金 工具商店	本溪五金 工具商店
职工人数	107	125	110
年销货额	2,070.2	2,056.5	1,643.2
销售资金率	47.25	56	67.36
销售利润率	6.65	5.69	2.31
资金利润率	14.08	10.18	3.32
费用率	4.63	4.67	5.06
人均利润额	12,991	9,435	3,455

从上表对比中可以看出，三个店各项经济指标差距很大。总的看，鞍山五金工具批发商店好于抚顺店和本溪店。

为了进一步开阔眼界，在自比、互比的基础上，我们组织三店带着差距和问题，又到全国五金行业的先进单位——无锡市五金批发站（以下简称无锡站）进行学习和考察，受到更大的启发。从五项指标看，无锡站的百元销售额占用流动资金比鞍山低15元，比抚顺低24元，比本溪低34元；费用水平比鞍山低1.95，比抚顺低1.99，比本溪低2.41；百元资金实现利润比鞍山高4.50元，比抚顺高8.5元，比本溪高15.2元；百元销售实现利润低于鞍山0.50元，比抚顺高0.46元，比本溪高3.84元；人均利润额比鞍山高3,500元，比抚顺高7,100元，比本溪高13,100元。三个店经过讨论对照差距，感到无锡站应该学习的地方很多：(1) 无锡站从领导到职工树立了工商一家的思想，在改善工商关系，支持地方工业生产方面，作出了显著成绩。工商双方共保产品质量，共同竞

争市场，保证产品销路，几年来基本上做到了产品适销对路，供需之间经常保持稳定性的平衡。（2）无锡站完全根据商品流通需要设置机构，有利于业务的统一指挥和各业务环节间的协作和制约。特点是管理机构小，经营机构大。如公司设有10个科，行政机构只有政保、秘书两个科，业务管理只有财会、计物劳两个管理科，其余都是专业、后勤科，真正是个做买卖的机构。和我们比，人家是机构企业化，我们则是企业机关化。（3）领导班子强。办公室有5名经理，个个熟知本企业的全盘业务、历史发展变化、当地和全国主要产区的生产情况和商品的销售变化情况；而且人员比较稳定，有利于保持业务的连续性。（4）无锡站按51个小类商品进行核算，当天就能计算毛利，商品赔赚天天有数，资金使用非常合理。（5）实行合同管理，严格商品验收制度，一切差错事故和不合格的商品，都阻截在仓储环节，真正把住进货关，损失浪费极少。（6）改革管理体制，健全党委领导下的经理负责制。党政分工明确，经理对业务工作全面负责，有权随时处理万元以下冷背残次商品；站司合一的机构，减少了层次和环节，便于公司经理指挥，抓业务活动。

三、对比分析经济指标为改善管理提高效益找到一把钥匙

经过“三比”特别是学习无锡经验之后，三个商店大开眼界，深受启发，经过讨论统一了看法，一致认为，要办好批发企业：首先必须端正经营思想，树立工商一家，加强为生产服务的观点。多年来的实践证明，工商两家的命运是紧

密相关的。工业生产不景气，商品的经营就必然萧条。以鞍山为例，1981年的地产品收购比上年减少37.3%，商业的销售额也下降了28.5%。其次，必须树立批零一家，为零售服务的观点。三家在共同总结历史经验时，集中了六条为零售服务的好做法，即商品质量有问题批发给退换；保持原样的多余商品给退库；根据验收记录商品残、短给补齐；零售企业一时资金紧张，可以先进货后付款；打破进货起点，多少都可；帮助解决急需品种。通过总结，深刻认识到，地方工业和地方零售确实是二、三级批发的“靠山”，哪一个发生问题都影响批发，所以“工、批、零一家”的认识越来越明确。

三个商店在总结经验、肯定成绩的同时，也揭露出企业经营管理中许多问题，主要有以下几个方面：

（1）对市场变化缺乏科学预测，盲目安排生产，造成大量损失。抚顺生产的钢板尺，过去全东北只有这一家生产，是“热门”商品。后来多家生产，市场发生变化，这个品种已达饱和状态。但抚顺五金工具批发商店继续大量安排生产，并发现这批钢板尺刻度不准，致使库存商品全部报废，损失100多万元。

（2）经营决策失误，购销脱节，造成库存大量积压。本溪五金工具批发商店，1979年听说冶金部要求本溪钢铁公司严格控制计划外钢材的销售，没作深入细致的调查研究，误认为钢材一紧，五金商品必然紧张。于是派人四处采购，购进大量不适销商品。如小油壶一年只卖800多个，却购进11,000多个，够卖十几年的；梅花扳手已是淘汰品种，又购进200套，一套没卖掉。类似品种积压100多万元。

(3) 不搞单品种核算，有的品种已亏损了多年还不知道。本溪五金工具批发商店经营的铁丝布，亏损了七、八年，这次分析对比才发现，每卖一匹，亏损3.6元。其他两店均有类似问题。

(4) 没有严格的商品检验制度，使大批不合格的产品进入商业环节。本溪五金工具批发商店1980年末库存总额近1,300万元，其中残损变质和质次价高等有问题商品占22.9%，仅这一部分商品所占资金去年一年多支付银行利息103,000元。鞍山五金公司仅铁滑车一个品种，报废损失就达26万元。三个商店的“三清”商品中，地产品均占70%以上。

目前，三个商店通过对比经济指标，揭开了企业整顿的序幕，基本完成了比和学的内容。下一部拟研究领导体制、经理职责范围、科室建制、劳动组织、定员定额、完善经营责任制和企业基本制度等问题。

对比整顿，互促提高

开创批发企业的新局面

——介绍鞍、抚、本三市五金批发商店企业整顿的基本经验

自“三多一少”流通体制出现以后，批发部门有些同志感到“形势大好，买卖难作”。如何摆脱这种局面，使批发企业把买卖做活，适应市场新的变化，是摆在商业领导部门面前的新课题。为了探索新的经验，我们选择鞍山、抚顺、本溪三市五金批发商店为第一批整顿的试点单位。它们是同行业、同类型的批发商店，客观条件大体相等，但是经济效益却相差悬殊。我们想从两个方面摸索经验：其一是从宏观上研究批发企业的现行作法与市场发生的新变化到底存在什么矛盾和怎样解决这些矛盾；其二是从微观上研究三个批发商店在经济益上的差距和原因。整顿从始至终采取“对比、互促”的方法。选择无锡五金站作为三家对比、学习的样板。省、市商业局和省、市公司亲自抓这三个点。一年来主要开了五次会，抓了四件事，就是组织三家不断互比、互学、互促、互检。从一九八二年三月到年末共九个月，三个批发商店的经营管理和服务质量有了明显的提高，主要经济指标实现了“双超”（超同期、超历史），利润增长速度超过全省同行业的平均增长速度。

一九八二年三个批发商店的经营成果是：

部门 项目	单位	合计		鞍山五金批发商店		抚顺五金批发商店		本溪五金批发商店	
		1982年	比1981年(+、-)	1982年	比1981年(+、-)	1982年	比1981年(+、-)	1982年	比1981年(+、-)
职工人数	人	359	58	108	2	125	1	126	55
年销售额	万元	6,640.3	15.08%	2,397.1	15.79%	2,279.2	10.82%	1,964	19.53%
销售资金率 (百元占用)	%	42.14	-15.41	38.66	-13.12	47.18	-8.38	40.55	-26.77
销售利润率	%	7.06	1.99	6.85	0.2	6.63	0.94	7.8	5.49
资金利润率	%	16.74	7.92	17.65	4.82	13.97	3.77	18.28	14.96
费用率	%	4.64	-0.14	4.54	-0.09	4.65	-0.02	4.75	-0.34
人均利润额	元	13,050	3,326	15,202	2,330	12,385	2,950	12,653	7,198

综合三个批发商店在整顿中提高经济效益的基本经验，有五个方面。

一、端正经营思想，适应市场的新变化

三个批发商店通过对销售资金率、费用率、销售利润率、资金利润率、人均利润额等“五率”的分析对比，反映出三家的共性问题是经济指标连年下降。三家横向互比，经济指标差距很大；三年纵向自比，一九八一年的销售额和利润额比一九七九年分别下降了百分之二十五点五五和百分之十六点四八；有问题商品一千一百四十五万元，占库存总值的百分之三十七点九。为什么会出现这种状况呢？最初，三家的领导班子都从国民经济调整，生产资料销售量减少和“三多一少”流通体制的形成等客观方面找原因。越找，思想越消极，越感到批发企业本身对此是无能为力的。

针对这些认识，组织他们到无锡五金站学习和考察。经过学习、对照使他们深刻认识到，同是经营五金商品的批发企业，同是处在调整时期，无锡站的卖钱额稳步上升，利润额逐年增加。而本单位却连年下降。差距在哪里呢？主要在于经营思想和经营作风不适应形势变化，长期束缚在计划分配、计划调拨、坐门等客、有啥卖啥的老框框里；对产品收购，是生产什么，收购什么，包购包销的老套套；在经营管理上，习惯于统负盈亏，吃“大锅饭”的老办法。一句话，只会做商品供求紧张时期的买卖，因为“独家经营”掩盖着许多矛盾。现在市场发生新的变化，原来的一套不灵了，又未能从主观上查找原因，适应新的变化，踩出新的路子，仍然墨守陈规，必然买卖越做越死，经济效果越来越差。结论

是，在新的历史时期，若搞活批发，必须解放思想，打破陈规旧习，改革那些老框框、老套套、老办法，把经营思想真正转移到三中全会以来的路线、方针、政策上来，转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。因此，三家批发商店把端正经营思想，作为领导班子整顿和建设的重要内容。决心在经营指导思想上搞好三个转向：

一是，在购销活动中，从“卖方”市场转向“买方”市场，中心是提高服务质量，发展商品流通，满足社会需要；重点是搞好调查研究，加强市场预测。

二是，在安排地方生产上，从重数量轻质量转向重品种重质量。中心是以销定购，促进商品生产；重点是帮助生产厂家提高产品质量，树立优质名牌。

三是，在企业管理上，从重视一般经营管理转向全面抓企业的科学化管理。中心是加强核算，合理使用资金，加快流转速度；重点是完善岗位经营责任制。

三个商店经营思想的转变，确实促进了生产的发展，疏通了流通渠道，扩大了购销业务，提高了经营管理水平和经济效益。主要实行了以承包为中心的“三员三包”制，即厂联络员包厂矿，营业员包零售，下乡员包供销社，“三块市场”同时抓。去年，三家共有一千八百八十八人次参加走访调查；为用户送票、收款三千七百零九笔，金额达九十九万四千元；还开展了代销、代运业务。全年代销额达一百零五万元，为供销社代运商品二十二汽车，价值十四万六千元。由于经营作风的转变和服务质量的提高，受到了用户、零售店和供销社的普遍好评。扭转了渠道不畅和供货额下降的被动局面。

二、加强基础建设，注重科学管理

经过学习，三个商店一致认识到，端正经营思想，只是改正经营的重要前提，而管理方面的基础工作跟不上，改革就没有可靠保证。因此，他们针对经营管理上的主要问题，用改革精神，围绕提高经济效益这个中心，重点抓住：

（一）改革内部管理体制，划细专业经营，实行进销合一。过去，三家有两家购、批、储机构分设，进、销、存业务脱节，商品不对路，出库不及时，周转速度慢，经常互相扯皮。现在都撤销了地产组，划细专业按商品大类成立五金、工具、水暖营业部，地产品、进货员、营业员联合办公，归各营业部统一领导；适当调整了仓储管理，有两家实现进、销、存一条龙。这就从根本上解决了机构分设，业务脱节和互相扯皮的问题。同时，下放了商品采购、地产品收购、人员调配、奖惩考核等自主权限，充分调动了各营业部的积极性。

（二）加强进货管理，把住“病从口入”关。为保证进货质量，提高商品适销率，他们建立一套以市场预测为前提，库存定额为基础，分类管理为手段的商品管理办法。

1、加强对进货计划的管理。明确进货计划的编制，必须以市场预测、历史资料和库存定额为依据；编制的程序必须由营业员提出，业务、营业、厂联、计划、财务等五员会审，店务会议讨论，最后由经理批准。

2、确定进货原则，坚持合理渠道。进货，首先要计算进销差率，一般地要坚持有利则进，无利不进。同样的商品，坚持先本地、后外地，先省内、后省外。对每个具体品

种，定规格、定数量、定价格、定产地、定时间。即保证进货渠道合理，也防止了重复进货。

3、加强合同管理，坚持按合同办事。商店设置专职合同管理员，建立合同台帐，严格管理认真审查合同，没有计划不准签订合同，没有合同不准进货，坚持维护执行合同的严肃性。

4、建立健全商检机构，严把质量关。三个商店都设立独立的商检组，配备专职检质员，增添检测设备，强化商检手段。商品不经商检员签证，不得入库付款，防止不合格商品入库，确保商品质量。

5、实行商品库存定额，建立报警制度。根据商品生产的难易，动销量的多少，进货地的远近，占用储存面积的大小，季节的差异，保管期的长短等因素，确定库存商品的最高和最低定额，营业员与保管员根据定额掌握库存变化，超过定额及时报警，防止积压和脱销。

实行上述进货规程和办法，提高了进货质量，进货适销率达到百分之九十七以上，库存商品总值比上年下降百分之二十二点一，使库存结构进一步趋于合理。

（三）严格资金管理，发挥资金效益。过去，三家对资金使用都存在浪费现象。实行库存商品资金定额和按进货计划和合同供应资金的办法后，控制了不合理进货，保证了商品流通的实际需要，使有限的资金发挥更大效能。一九八二年平均百元销售额占用资金四十二元一角三分，比上年降低一十六元一角，周转速度比上年加快六十天，全年节约资金一千零三十二万元。

为减少在途资金，采取四条管理措施：一是根据不同进

货地点，规定在途时间，由在途员掌握，无特殊原因逾期不达，追究责任；二是车站驻站员提报外埠到货时间，做为检查入库时间的依据；三是规定票据内部传递程序和停留时间，谁耽误谁负责；四是地产品一律先入库后付款。实行这些办法收到较好的效果。一九八二年平均在途金额比上年减少了三分之一，按可比口径计算，可节约利息二十四万七千元。

（四）划细核算，完善核算体系。三家原来按几大类核算，现在按四十几个商品小类和单一集团品种核算；把月结成本改为日结或旬节成本。核算进、销、存、毛利、费用、利润等六至十项指标，形成一个能够全面反映经营活动真实面貌的核算体系，对指导购销业务和领导决策提供了可靠的依据。

三、全面落实岗位经营责任制

三个批发商店学习首钢经验，结合自身的特点，都建立了岗位经营责任制。抚顺五金批发商店，建立有经济指标、基本职责、工作程序和奖惩办法的“四位一体”岗位经营责任制，按岗位定责任、按责任定标准、按标准去考核、按考核计分数、按分数算奖金。主要抓了四个中心环节。

（一）把企业对国家承担的经济责任，层层分解，落实到股、组、人。层层包，层层保，千斤担子大家挑，使完成国家计划有了坚定可靠的群众基础。责任制促使人人关心企业经营活动和经济效益。抚顺五金批发商店去年十月份错刀销量下降，库存上升，还有五万把错刀的合同没有进货。计财股及时同业务股和营业部商议，集中力量，扩大推销，并