

黑龍江省国营商業工作先進經驗之二

提高经营管理水平



黑龍江人民出版社

黑龍江省國營商業工作先進經驗之二

提高經營管理水平

黑龍江省國營商業系統在1956年3月召开了全省商

業代表會議，黑龍江省商業廳編

黑龍江省国营商业工作先進經驗之二

提高經營管理水平

黑龍江省商业廳編

*

黑龍江人民出版社出版

(哈爾濱道里電車街九號)

黑龍江省書刊出版業營業許可証001號

編 者 的 話

（黑龍江省國營商業系統在1956年3月召开了全省商業先進工作者代表會議。在这次會議上，交流了各地商業工作中的先進經驗，为了更广泛的交流这些經驗，經過我們挑選、整理、分別問題的性質編輯成几个單行冊出版，以供商業工作者參考。

这些經驗只是从現有材料中挑選出來的一部分，挂一漏十的現象是难免的；在編輯工作中，不妥之处也是存在的。这些都希望各地商業工作者和广大讀者批評指正。

这些經驗还不能說都很成熟了，有的經驗还是值得進一步提高和改進的，有的經驗在推广中还是存在着問題的，因此，希望各地商業工作同志要注意結合本地的实际情况和具体条件，灵活的运用这些經驗，並且要不斷地去改進它、丰富它，創造出更多更好的經驗來。

黑龍江省商業廳

1956年7月于哈爾濱

目 錄

牡丹江市百貨公司第一商店推行物質責任制的經驗	(1)
安達縣醫藥公司是怎樣全面完成計劃的	(11)
牡丹江市百貨公司實行決算審查會議的經驗	(20)
哈爾濱市百貨公司第四商店實行小組經濟核算的經驗	(25)
齊齊哈爾市食品公司第二商店實行小組經濟核算的經驗	(32)
牡丹江市煤建公司費用分項管理責任制的經驗	(38)
北安縣百貨公司加強財產管理，作到賬賬、賬貨相符的經驗	(43)
黑龍江省百貨公司齊齊哈爾批發站綜合批發部倉庫貨位編号的經驗	(50)
齊齊哈爾百貨批發站第三倉庫加強商品驗收、保管、包裝配發工作的經驗	(53)
林口縣百貨公司無事故倉庫	(59)
尙志縣專賣公司創造的“腳踏風扇”	(63)
齊齊哈爾市花紗布公司刷旧苦布延長使用年限的經驗	(65)
北安縣專賣事業公司降低白酒損耗的經驗	(67)
延壽縣專賣事業公司酒箱挂腊的經驗	(71)
黑龍江省煤建公司煤炭三扫作業法	(72)
黑龍江省石油公司系統綜合經驗	(73)

牡丹江市百貨公司第一商店

推行物質責任制的經驗

牡丹江市百貨公司第一商店是牡丹江市一个最大的國營商店，有职工106人，內分呢絨、布匹、文教用品、棉毛針織、日用雜品、烟酒食品、服裝、鞋帽、妇女兒童用品等八個小組，經營3,481种商品。过去在經營管理中，各環節的工作人員任务不明确，職責範圍不清，特別是物質責任不清，使經營管理与日益發展着的業務需要不相適應，經常發生人为的財產損失。事故發生后，一方面查不清原因，分不清責任，不能很好的維護國家財產安全，影响企業經營管理的改善，另一方面，不能提高职工責任心，也給貪污盜竊分子有隙可乘。

該商店从今年第一季度开始，在党政領導下，在省市工作組的幫助下，結合商店的具体条件，有組織的有領導的學習与推行了秋林公司物質責任制的經驗，划清了責任界綫，明确了物質責任，建立健全了各項責任制度，提高了职工愛護國家財產的責任感，使得商店工作有了新的面貌。如有些營業小組为了减少商品損耗，主动的改善了售貨、儲存、運輸等方法，食品組提出運貨箱加蓋，减少了風蝕，縮短儲存時間，避免了糕點風干等。在售貨上提前包裝，輕拿輕放，基本消滅了定額外損耗，消滅了賬貨不符現象。在收款、驗收等方面减少差錯，减少損失的事例更是很多的。由于工作人員的責任心加强了，就能够与損失浪費現象作斗争，責任事故日益减少。1954年报損了9,230元，追查不清

的就有2,560元，今年降低到1,876元。如以兩年損失分項作個比較則更為明顯，1954年霉爛變質商品達344元，1955年一點沒有。1954年剔庄商品為4,586元，1955年則降低到不足去年的十分之三。

一、推行物質責任制的步驟：

首先是組織干部學習先進經驗，領會經驗的實質，結合討論，聯繫實際，對比檢查過去的工作，揭露工作中的缺點和問題，找出產生的原因。通過學習提高干部的認識，這是第一步，也是訓練骨干的一步。

其次是組織廣大職工進行學習，樹立先進思想，克服保守落後思想。用過去損失浪費的活生生的事實，通過實物展覽會的形式進行展覽，教育職工，提高覺悟，使職工認識到國家財產的嚴重損失是由于物質責任不清，驗收商品不嚴，保管不善的結果。提高職工愛護國家財產的責任感，樹立起推行物質責任制的群眾思想基礎。這是第二步。

第三步是在上述基礎上，針對各環節存在的問題，根據物質技術設備條件與經營管理基礎，本着“由寬到嚴，逐步提高”和“由粗到細，逐步具體”的原則，草擬制度條文，運用“從群眾中來，到群眾中去”的方法，有領導的組織職工研究討論，提出意見，進行集體審查，反復修改，做到切實可行，經過一定日期公布實行。這是推行物質責任制工作中最複雜、最細緻、最關鍵的一步。

為了便于今後查清物質責任，在實行後還必須有組織的進行一次徹底的商品站隊，弄清商品庫存，對清賬目，處理清未決的財產損失和剔庄商品，建立新的商品卡片賬和必要的有關商品的手續制度。

二、划清責任界綫，明确物質責任：

物質責任制不同于一般的制度，它是在流轉过程中，根据商店工作成員的任务对商品、現金划出每个人物質責任的範圍与限度，使每个人明确在完成工作任务中所应当負擔的物質責任。根据秋林公司的經驗，在建立行政責任制、基本上明确各成員的任务与職責範圍和权利义务的基礎上，以商品为重点划分了个人在工作中的物質責任：

(1) 商品的物質責任：就是各工作成員对个人所管的商品負数量不缺、質量不坏的物質責任。營業員包括（包括取貨員）在取貨、收款时，均須根据商品驗收制度的規定進行嚴格的驗收，如因驗收不嚴或在規定的驗收期限外，發現商品与原規格不符、数量短少、質量殘損、剔庄时，均由个人負物質責任；在運輸中發現商品丢失及在運輸中由于不負責任未按不同商品不同的特性（如怕砸、怕碰、怕串味、不許倒置等）適當保管，造成商品損失，由取貨人員負物質責任；在保管中（包括柜台、厨窗、小倉庫）如因保管不当又是經過努力可以避免的而招致虫蝕、鼠咬、雨湿、塵污、生毛、生銹、冻坏、變質等損失，均由各該物質責任人負物質責任；在售貨过程中由于責任心不强，工作疏忽所發生之多付貨、錯付貨、开錯票、賣丢商品、以及因工作不慎而造成的一切商品損失、剔庄、貶价等損失均由事故責任人負物質責任。但在售貨过程中系顧客挑選而造成的商品損失，視具体情况由顧客或商店負責；在厨窗陈設的一切商品划归各營業小組包干負責，根据季節气候和不同的商品特性，經常調整更換，如發生丢失、殘損、剔庄由主管營業小組長或主管營業員負物質責任。如美工員在陈列厨窗中因工作疏忽，造成商品損

失時由美工員負物質責任。營業員輪休或調轉工作，必須對商品進行數量與質量的交接，因接管人疏忽，事後發現商品損失時，由接管人負物質責任。

對分不清責任的，根據具體情況，經過小組討論，由交接雙方負責或負一定的物質責任。

(2) 現金的物質責任：就是現金出納員、收款員（包括財會現金）對所管現金負全部責任。因工作失職所發生的少款、丟款、少收現金及收入銀行已掛失的支票等所造成的損失負物質責任；收款員在工作中馬虎，少收貨款，多找零錢或在交易過程中錯付卡片，均由經手人負物質責任；營業員開錯賣貨票造成損失時，由事故責任人負物質責任。

物價物質責任：就是有關環節不按公司物價單所規定的日期、售價而出售商品造成損失時，由各該經手人負物質責任；如因通知錯誤，由原通知單位經手人負物質責任。

為維護消費者的利益，提高社會主義商業信譽，對在交易過程中因工作疏忽多收顧客貨款時，如數交給財會組儲存，盡量歸還顧客；查不清原因的長款，如數歸商店收益；如有意多收顧客貨款，經查出根據情節給予嚴肅的處理。

三、建立與健全制度：

為了保證物質責任制的順利貫徹執行，建立了以下幾項必要的制度。

(1) 建立商品驗收制度：銷售單位對購進的商品進行嚴格的驗收，不僅能夠劃清商店與批發站（供貨單位）各環節之間的物質責任，同時能劃清工業與商業之間各環節的物質責任。實行商品驗收制度是貫徹物質責任制的一項基本制度。

制度要服從加速商品流轉，為商品流轉服務，使已購進

的商品及时和消費者見面是該商店貫徹商品驗收制度的一項重要原則。為了保證作到進銷、驗收兩不影響，根據庫存商品和实际銷售情况妥善安排了進貨日期和驗收商品的時間。規定各營業小組輪流每10天進貨一次，對庫存少、銷售快的商品可以臨時補充進貨的辦法，並根據營業的忙閑規，定了每周內及一天內驗收商品的時間，由各營業小組具體掌握。為了不影響驗收和縮短驗收時間，按照業務專長實行了小組互助和個人互助，主管人員不在由小組長或由別人代驗。這樣就避免了進貨勤，天天驗收，影響驗收質量和進銷業務，同時防止了商品脫銷的現象發生。

驗收商品是根據不同商品的特点，商品價值的大小，結合不同的驗收技術条件，按照原發單所記載的品种、數量、規格質量，分別採取全部檢查或局部抽驗的辦法。商品驗收的標準是：（1）對原包裝無損的商品在批發站按原包裝驗收，這類商品在進貨後，不超過一天驗收完畢。（2）對易碎商品（如陶搪磁器、玻璃器皿）及散包裝商品按最低包裝單位在批發站當時查點數量，檢驗質量（如鞋襪按雙，服裝按件，布匹按匹，毛巾按條），這類商品如系領貨員領取進入商店，當日由主管營業員再一次進行驗收。（3）對呢子、嗶嘰在批發站按匹（捆）驗收，運回商店後由主管營業員在當天內按公尺驗收完畢。（4）對收音機、唱機、鐘表等貴重商品，在批發站根據鑒別水平，逐個驗收是否發音或走動；自行車是否缺少零件；樂器是否發音或損壞；香水是否滿瓶。（5）對於易變質，腐爛的商品（對罐頭、糕點）及同色不同質的商品（如布匹），在批發站當時查驗清楚。

為了分清站、店之間的物質責任，加強對商品驗收的監

督，規定在事後驗收中有兩人以上在場拆包驗收，當時作驗收記錄，共同負責蓋章，作為與批發站交涉補貨和處理的依據。

商品驗收在沒有統一驗收標準的情況下，注意隨時糾正兩種偏向：一種是工作不負責任，怕麻煩，強調業務水平低，馬馬虎虎的驗收；另一種是怕負責任，不切實際的過苛驗收。

（2）建立商品盤點制度：商品盤點是在一定的時期對企業所儲存的商品進行全部或部分的徹底清點。盤實數量、檢驗質量。

商品盤點是一件比較細致的工作，該商店每次清點都是有領導的有組織的發動大家動手，充分作盤點的准备工作，實行分工互助，採取各種辦法清點商品。它們的清點工作基本有下列四種辦法：

一種是定期盤點。就是在季末盤點一次，在盤點前首先切實核對賬目，轉齊賬目。處理清以前的損失，同時整頓歸弄商品，檢查衡器，具體研究好盤點方法，提出盤點質量的要求，在盤點委員會的監督下，由營業小組實行專責分工，互相幫助進行清點，必要時由盤點委員會根據各小組的具體情況和工作基礎進行重點抽查。盤點後按貨登記盤點清單。

一種是臨時盤點。就是在商店、小組、個人發生有貪污盜劫及其他事故或實物責任人調動工作時進行的一種盤點。查清數量，檢驗質量，按實貨登記，以便進行處理或交接。

一種是輪流查點。就是實物負責人根據個人所管理的全部商品進行輪點，按照收售繁簡程度一般的每種商品在一個月內輪點3—4次。這是保證賬貨相符的最簡便（一般在

營業結束添定額時，隨時輪點）的較好形式。

一種是抽查。就是營業小組長對小組內或會計復核員對所管賬目上的品種，不定期的根據商品卡片賬進行抽查核對。這是營業小組長加強小組管理，及時發現問題，促進實物負責人加強責任心，保持經常賬貨相符的一種辦法，也是財會部門監督國家財產，減少損失的一種措施。

每次盤點是根據不同商品不同包裝進行清點：（1）對論個的商品已經拆開包裝的按照最低單位清點，檢驗質量。如糕點、糖果檢斤，瓶酒點瓶，木梳、香皂、玩具、樂器按個，床褥單按件，布匹按尺。（2）對原包裝封印完整又無異狀的商品根據具體情況進行抽拆包裝清點。（3）對有保管期限的商品全部打開包裝詳細檢點。（4）對於在盤點時剔出殘損尚有余值可以出售的商品另行堆放，單獨登記，避免與其他商品混淆不清，以便根據剔出殘損程度按照剔出殘損商品處理辦法進行及時的處理；對於變質，霉爛，碎破不能出售的商品另外清理。盤點後按照制度規定，迅速查找原因，分清責任，及時處理。

盤點後須由記賬員（復核員）根據登記表與賬目核對好，串類串號的商品及時訂正，並分別將損耗，個人賠償等項經過小組討論，商店提出處理意見，上報公司審批；對於剔出商品由公司作價處理；對於一時查不清原因，事故複雜須經查清後再行處理。

（3）為劃清物價事故的責任界線，建立了物價制度。柜台陳列的商品均按照價格表及時的填寫價格簽。這是正確貫徹執行價格政策的一種方法，同時也便於顧客選購商品，提高交易速度，過去由於缺乏健全的物價制度，往往發生漏

調价、迟調价、調錯价的現象。分不清責任，有时給國家造成損失，有时顧客吃虧。建立物价制度克服了这种現象，也促進了大家关心物价的正确执行。在执行中如果營業員知道作差价，故意錯执行而不積極反映糾正，營業員也負一定的物質責任。为嚴肅物价制度，由物价員和營業員各負50%的物价責任。

此外，为了划清自然損耗与人为損耗的界綫，不斷降低商品損耗采取实际測驗和結合歷史資料对几項主要商品，進行了考查。这也促進了物質責任制的貫徹执行。由于实行了損耗定額，營業員積極想办法加强保管，商品損耗率因而逐季降低。同时，为了保証出售的商品足匹足尺，还实行了顧客監督，在營業室設立了公尺、公斤。顧客在買完商品之后，可以随时复衡、这也促進了損耗定額的正确执行。

四、貫徹獎懲結合的精神，正确的处理財產損失：

建立物質責任制的根本目的是在于提高职工的責任感，減少与杜絕國家財產損失。但由于工作条件，業務水平与秋林公司比較尚有差距。建立物質責任制后財產損失尚不能完全避免。因此，及时正确处理財產損失就成了巩固物質責任的重要問題了。对分不清責任的由營業小組集体包賠。这样处理的結果，國家財產的損失是減少了：但职工个人的經濟負擔却增加了，因此普遍反映物質責任制是“包賠制”，產生了不安心工作的情緒，在工作中小手小脚，不大胆進貨，已經組織起來的商品不往柜台上擺，賣完这样擺那样，結果經營品種下降，不少商品脫銷。这样不僅不能提高职工的責任感，反給完成計劃帶來不少的影响。如果不按照已划清的物質責任範圍由个人負擔，那就不能从經濟上促進責任心的

加強，不能減少國家財產的損失，責任制將流于形式。發生了財產損失怎麼辦呢？根據現有工作基礎和技術設備條件，以及現行的工資制度，按照商業部“關於國營商業企業財產損失處理辦法”的指示，本着“貫徹、處理從寬”的精神，採取了如下的處理辦法：對只能作數量交接而質量交接困難的商品（如雪花膏、金筆、復寫紙、紙張等），視當時具體情況處理；對串類、串號的商品進行訂正，一般不要職工包賠；對確實原包裝損失並有驗收記錄的不要職工包賠；對工作一貫努力負責或因業務過忙偶而發生事故時一般亦不要個人包賠；對超額損耗的處理是根據實物負責人的一貫工作表現和當時具體情況確定應負的物質責任限度；對尚不能劃清責任的事故盡量不採取具體負責的辦法；對剔庄商品因限于技術設備差，一般亦不要個人負責。按這個方法處理，就達到了公平合理，使職工的積極性和責任心不斷提高，同時也減少了國家財產的損失。為了處理慎重，每次處理財產損失均經過小組討論，找出產生的原因，提出處理意見，然後再由商店主任簽署意見報市公司批准。並經省廳派駐監察分室進行事先和事後的檢查。

五、推行物質責任制中的思想工作：

推行物質責任制是國營商業管理制度的一項重要改革，從商店來說，是用新的管理方法代替舊的管理方法；從個人來說，是要新的勞動態度代替不負責任的工作作風。這裡就存在着新舊的思想鬥爭。同時，由於長期以來執行着責任不分，原因不找，損失一律報銷的不合理制度，實行物質責任制後，也必然產生個人利益在某種程度上與國家利益的矛盾問題。因此，加強思想領導是推行責任制的政治保證。

第一商店在实行物質責任制中，一直抓緊了思想工作，根据不同时期职工的思想情况和存在問題，加强了教育，克服了各种思想障碍。比如在学习先進經驗与討論制度条件中，有的領導同志認為“秋林公司設備好，工薪高，我們条件差，不能实行”。有的營業員則說：“設備不好，業務水平低，損失無法負責。”有的營業員怕包賠，說：“責任制好是好，能减少國家損失，就是——一旦發生損失，得个人負責。”党支部根据这种情况，針對不同的对象不同的思想反映，采取深入組織职工学习經驗实例，举办“損失浪費展覽会”等方法進行教育，組織党、团员和積極分子座談。並根据群众意見修正了要求过高的条文，消除了群众的思想顧慮。有的同志就說：“早建立物質責任制，那能有那么大的損失。”

在实行物質責任制后，由于具体的組織領導不够，执行中又缺乏具体帮助，职工中也產生了一些思想問題，如怕包賠，怕顧客拿走或弄坏商品，不敢多進貨，驗收过苛，輪休时不愿互相代賣等等，因而產生了經營品种下降，不少商品脫銷的現象。党支部及时發現上述問題后，研究了原因，分別召开了职工、党员、团员、模范及積極分子等進行座談，展开自由討論，暴露思想問題；召开职工大会進行正面教育，及时表揚和獎勵执行責任制較好的个人和小组；適当地嚴肅地批評了不負責任作風和个人主义思想；通过各种宣傳工具進行宣傳鼓动；並在党、团支部大会作出進一步貫徹执行物質責任制的決議。上述思想和作法才基本上得到了克服。

在执行中由于对已發生的財產損失处理的不夠慎重，也發生了一些思想問題，有的營業員認為：“物質責任制是包賠制度，國家有利，个人無利。”有的認為：“別的單位賺一

个是一个，百貨公司有扣头”。針對这些思想又采取个别教育等方法，同时又具体規定了財產損失处理办法，开始得到扭轉。此外在進行盤点工作中，針對当前职工思想情况進行動員，反对“怕麻煩”、“費事”的思想，並批判增量不报“留后手”，減量不报“怕負物質責任”的思想和作法。这样保證了盤点工作的順利進行。

物質責任制貫徹执行的好坏关系到商店的經營質量。因此，第一商店把物質責任制列为劳动競賽的一項重要內容，並以此作为衡量工作人員工作質量的尺度之一，也作为評比獎勵的一項条件，在季、月評比獎勵时，超額完成計劃，但發生过重大事故的小組或个人，就取消其評比資格。如二月份評比，被服組超額完成計劃20%，但执行責任制不好，有的商品發生了脫銷，便被取消了評比資格，而雜品組虽僅超过計劃5%，但未出事故，便得了優勝紅旗和集体獎金。这样作的結果也促進了物質責任制的認真貫徹。

总之，由于加强了推行与貫徹物質責任制中的思想領導，注意了經常的教育，提高了职工的責任心，增强了他們學習商品知識的積極性和工作中的創造性，提高了經營質量。

安达縣医藥公司是怎样全面完成計劃的

安达縣医藥公司担負着本縣和明水两个縣的医藥商品供应任务。縣內有醫療單位25处，基層供銷社49处。

1955年，他們在各級党政領導下，認真學習與貫徹了党的衛生商業政策，樹立了全面的經濟核算思想；依靠和發揮了职工的劳动热忱，全面的超額完成了國家計劃，並加速了資金周轉，降低了流轉費用。1955年完成銷售計劃121.99%，為1954年的121.6%，資金周轉6.4次，比計劃加快1.14次，比1954年加快1.35次，以計劃周轉次數和實際周轉次數比較，全年節省資金20,900元，費用水平為4.28，比計劃低2.32；降低率為54%，比1954年降低1.24，降低率為29%；超額完成上繳利潤12.6%，利潤率為6.9。並經常保持經營1,200種左右的商品，基本滿足了当地衛生保健事業的需要。其主要作法是：

一、密切與供銷合作社和醫療單位的联系，經常了解與研究人民對衛生保健方面的需要，積極組織貨源，滿足供應。其方法是：

（一）在了解需要的基礎上組織供應，保證實現計劃。了解需要的方法是依靠固定用戶與深入居民調查相結合。在深入衛生醫療單位時，主動與司藥、調劑、大夫等有关人員交談，了解患者多少，醫療設備變化情況，每個時期的發病率，各種藥品的消耗量及醫療單位的庫存藥品數量，介紹新到商品，幫助他們制定採購計劃；並且也幫助農村供銷合作社和縣百貨公司西藥部摸清需要規律。這樣就比較全面的掌握了用戶的需要。有時還深入居民作典型調查研究需要規律；調查市場變化情況。這就給組織進貨提供了可靠依據。在了解需要的基礎上，積極組織貨源保證供應：

首先，保證滿足對醫療單位的需要。在当地衛生科領導下，按季召開醫療單位座談會。會上除衛生科總結布置工作