

財貿工作叢書

人人參加管理 个个都搞業務

浙江人民出版社

目 录

人人参加管理，个个都搞业务.....(2)

实行“双参”改革，企业面貌焕然一新.....(10)

人人参加管理 个个都搞业务

中共杭州市竹木批发商店支部

我們杭州市竹木批发商店原有經理、人事秘書、計劃、財務、儲運、业务等八个股室，职工一百零九人，其中管理人員五十七人，占职工总数的百分之五十二以上。在整风运动中，股室合并为行政、业务兩個股和一个經理室，职工減少到八十五人，其中管理人員二十一人，仍占职工总数的四分之一左右。在这个基础上，我們为了从根本上改善干群关系和企业管理，学习了工业部門“千工双参”的經驗，于5月12日起实行了人人参加管理，个个都搞业务，成为一个沒有專职管理人員的商店。

从一个多月来的實踐証明，人人参加管理，个个都搞业务，确实是从根本上改善干群关系，調动职工群众积极性的一項重大措施，是企业經營管理上的重大改革。現在，商店的面貌已起了深刻的变化。

一、克服了領導上的官僚主义和主观主义，密切了管理人員和业务人員的关系。过去管理人員特别是企业領導干部，很少深入实际，接触群众，不了解群众工作上、生活上的困难。群众說商店的管理工作和領導作风是：三多（領導干部多，布置工作多，听听汇报多）、三少（联系群众少，深入实际少，解決問題少）。业务人員說：“你們只坐办公室，不問我們的疾苦”，“冬天我們在江边喝西北风，你們都在室內烤火”，“夏天我們在露天晒太阳，你們还要屋上搭涼棚”。管理人員与业务人員之間无形中划了一道鴻溝，說管理人員是“室內干部”，业务人員是“室外干部”，檢察員自称是“四等干部”。現在情况就根本

改变了。群众普遍反映：“以前领导在办公室，不晓得我们的困难，现在领导和我们一起抬木头、谈工作，事事体贴，样样关心，太好了”，一位女同志说：“我过去连经理室也不敢走进去，而现在经理与我们一起参加劳动了，还服从我们分配工作呢！”六段供应点的一条路，一下雨，走人、行车就有困难，群众常说：我们不是“六段”，是“落潭”，虽然反映了好多次，一直没有解决。领导参加了劳动后，亲身体会到雨天走这条路确实困难，马上进行修铺，群众非常满意。由于大家一起工作，一起生活，以前那种“室内干部”、“室外干部”、“四等干部”的说法亦听不到了。

二、大大加强了职工群众当家作主的责任感。进一步形成了爱店如家的风尚。群众说：“过去我们只知道卖木头，不知道企业底细，现在哪些商品有盈余，哪些商品亏损都心中有数了，今后一定要多动脑筋，节约费用。”节约成了职工群众的自觉行动。如检查员自己制造蜡笔、圆墨、墨水，六段供应组利用业务空闲时间，自己动手卸车。业务员韩家绶参加财务工作，拿到支票簿时感动地说：“现在真是当家作主了。”过去检查组的同志流行着一句顺口溜：“工资拿得少，按酬来付劳，工作留一手，明天再来搞。”丝毫没有当家作主的气概。现在已经转变为：“早出去，迟回来，工作不搞好，夜里不睡觉。”由于职工群众的思想获得解放，一个轰轰烈烈的群众技术革新运动，正在开展，全体职工千方百计，日以继夜地大搞革新。大家的口号是：“丢下抬扛，解放肩膀，打码不用笔，算码不用算盘”。一个多月来，出现了三十余项革新创造例子，如旧料小组职工为了改变旧料过磅速度慢、人力费的情况，积极试行“连车过磅法”成功，提高工作效率三倍以上；检查小组积极钻研改进检查工具，以竹竿尺代替皮尺，工作效率亦大大提高；原来自甘做促退派的检查员毛祖伯同志也拿出了他的木工手艺，试制自动升降机器模型成

功。現在我店的职工群众正在研究材料綜合利用，积极筹建野生纖維加工厂。

三、管理与业务紧密結合，避免了工作上的脫节現象，并大大地便利了顧客。过去計劃員閉門編制計劃，計劃往往与市場需要脫节，現在計劃与业务紧密結合，脫节情况就避免了。过去由于管理与业务分割，顧客买木材十分麻煩，要經過四个部門（財務、倉庫、會計、儲运）八道手續（申請审核、去倉庫看貨、取回碼單交业务员开票和結算、付款、托运、提貨），买一次木头至少花半天時間，批发业务則要花兩天時間，現在实行业务小組現場交易，一手交錢，一手交貨，時間就大大縮短，一笔零售交易，一般只要半小时，批发最多亦不超过半天。

四、使政治与业务統一了起来，为干部的又紅又專找到了正确的道路。經過一个多月来的实践，管理人員不仅在劳动中得到了实际的鍛煉、改造了思想，而且很快地熟悉了业务。有的說：“过去在店里工作了六、七年，还分辨不清杉木、松木，現在很快就能分辨了”，原来搞总务工作的沈浩同志，从来不接触木材，工作态度不好，勁头也不大，群众意見很多，参加搞採購工作后，从实际工作中体会到商业工作的作用，态度完全改变了，現在工作积极艰苦、干劲很大，很快就学会了单独搞採購工作。在最近的一次評比中，群众公認他比較先进。

为了实现无專职管理人員，我們在管理工作上作了一系列的革新，具体做法是：

一、取消股室、下放干部。根据新办法，將原有的股室全部撤銷，設立了六个业务小組，二十一个管理人員全部下放到业务小組。管理人員参加业务的形式有兩種：①支部書記兼經理每周三个半天跟班劳动，副經理每天半天跟班劳动，分別深入一个先进小組和一个薄弱小組；②股長及一般管理人員分別下放到每个业务小組，参加售貨、保管、採購、檢驗等业务工作。

二、职权下放，扩大民主。为了充分发挥小组职工参加管理的积极性、加强企业的民主管理，把原来属于股一级的全部职权和经理的一部分职权下放到小组。这些职权是：①小组有权根据核定的计划、本身业务和市場需要，在不違反业务政策方針的原则下，負責進貨和組織供应；②小组有权在計劃範圍內，根据实际工作需要，按开支标准审支一切費用；③小组有权处理財產定額損耗和商品易換，并且对超定額的財產損失提出处理意見；④小组有权調配組內劳动力，批准組員三天的假期；⑤小组有权考核本組人員工作，提出獎勵或处分意見。

三、管理企业、人人有責。为了使业务人員真正参加小组的日常管理，根据下放的职权，在每个小组內設六个員：計劃統計員、財務管理員、人事工薪員、物价員、費用員、服务質量指導員。小组人員多于六人的，有的就由兩人同管一項工作；少于六人的，則由一人兼搞二項工作。做到管理企业，人人有責。至于旬、月、季、年的綜合工作，仍由原来的部分管理人員兼办。商店領導通过兼办綜合人員和小组長，按期抓進銷存計劃、資金周轉、利潤率、費用率、劳动率等几个指标，以掌握企业的全面情况，指导业务。

四、破除陈規，建立新章。随着機構的改变和权力下放，原来的規章制度和手續，有許多已經不适用，为了适应新的管理形式，我們組織了專門小组，对所有的規章制度、报表、帳冊、單据、凭証进行排队研究、提出初步改革方案，发动全体职工群众大放大鳴、貼大字报、大打泥菩薩(大胆破除陈規旧章)。經過反复研究，原来的五十八种規章制度廢除和修改了五十五种，原来的二百二十三种报表、帳冊、單据、凭証，廢除和修改了一百七十种（其中一部分是大跃进时改革的）。这样，就大大地改进了工作，节省了人力、物力，便利了群众参加管理。如廢除了財務、业务、保管、加工部門的四套商品帳，改用庫存商品明細表代

帳，就节省了六个專职人員和二個兼職人員；將原来的加工日报、加工批报、加工成本分攤表、加工商品明細帳合并为一种加工日报表，工作效率提高三倍。經過改革，签章情况也大大減少了，仅以财会、业务、儲运三个部門統計，全年就可以少盖印章一百零七万七千四百二十六個。在廢除陈旧規章的同时，我們新訂了“人人参加管理、人人都搞业务”的暫行办法，規定了商店的組織形式，以及业务小組的工作任务和職責範圍。

五、加强輔導，相互协作。业务人員参加管理以后，迫切地要求学习管理知識，我們就組織有关管理人員分別到各个小組对业务人員进行个别輔導，并采取上課的方式專門講解有关財務、會計知識，实习成本核算。由于业务人員的积极学习，只二个小时就完成了这个实习。同时又在管理人員与业务人員之間普遍开展互教互学，有的还訂立了互教互学合同，业务員韓家綬参加財務工作后，深夜还在学习使用計算机，并热情的帮助下放會計張社能学习业务。

由于实行“人人参加管理，个个都搞业务”，大大提高劳动效率，不仅可以有二十个人充实采購业务，而且还可以在原来已經精簡的基础上进一步精簡人員三分之一左右，由八十五人減少到五十六人。

我們在实行这一企业重大改革中，有以下几点体会：

一、破除迷信，解放思想，敢想敢做，事在人为。在这次企业改革中，我們深刻地体会到这确是一切工作跃进的根本問題。

4月下旬，报上先后发表了黑龙江庆华工具厂和本市福华絲厂实行干部参加生产，工人参加管理的經驗，当时我們亦想把商店来个“干工双參”。但是由于思想沒有解放，产生一連串的疑虑：“工厂的經驗是不是在商店里行得通？”“福华是个車間，我們是个公司是否可能？”“管理人員已減掉不少，业务又这样忙，会不会乱？”“业务人員文化水平低，搞管理行不行？”左

思右想，总是下不了决心。以后，我們感到“工厂能够实行，商店亦一定能够做到”，“事在人为”，“只要有决心，凡事能做好”。于是消除顧慮，下定决心，說干就干，立即分別召开了党团員以及行政股長一級的干部會議，提出這個問題，統一了思想認識后，接着就采取“招賢”的办法，召集业务骨干开“請諸葛亮”會議，在会上采取先虛后实的办法，先学习人民日报关于“改革企业管理工作的重大創举”的社論，然后再对商店实行无專职管理人員的問題进行討論醞釀，貼大字报，提出初步改革的意見，最后，召开职工大会，充分依靠群众和群众商量，請他們針对这一改革，想办法、出主意，并向群众提出了“学习先进經驗，苦战三天改变企业落后面貌”的战斗口号，由于上下一齐动手，终于在三天內实现了无專职管理人員的商店。

二、政治挂帅，依靠群众，大爭大辯。这是克服保守思想的最好办法。任何一項革新，都会遇着先进与落后的矛盾。毛主席指示：“凡屬於思想性質的問題，屬於人民內部的爭論問題，只能用民主的方法去解决。”在我們这次实现无專职管理人員商店的經驗中，再一次地証明了毛主席的指示万分正确。当我们开始提出这一改革时，有大部分人是积极拥护的，但亦遇到了一部分人的思想阻力。在管理人員中对改革暴露出有三怕：一怕业务員文化低工作搞不好；二怕增加劳动强度，干不了；三怕下放农村和退职。还有个别的人反对，認為“这样做不符合多快好省的精神，要回到1952年的老路上去了（1952年我們財務工作很乱）”“出了毛病又要我們揩屁股”。有的还說：“工业的經驗商业学，是教条主义，生搬硬套”，“管理人員真是沒当头，現在都要消灭了。”在部分业务人員中亦存在着顧慮，把管理工作看得很神秘，担心管不好。針对着群众这些情况，我們就反复进行政治動員，号召大家打破迷信，敢想敢做，又組織学习报纸上有关“千工双参”的經驗介紹，并且將我們商店实行人人参加管理、人人都搞

业务有没有可能？有哪些好处？管理与业务怎样结合？等问题交给群众大鸣大放、大争大辩。当时出现两种不同的意见，一种意见是管理人员搬到业务部门去办公，工作空的时候帮助搞业务；另一种意见是每个管理人员都搞业务，每个业务人员都参加管理。第一种意见立即遭到多数人的反对，大家一致拥护第二种意见。通过辩论，思想问题解决了，认识一致了。业务人员个个干劲十足，原来担心管不好的亦提高了信心，纷纷表示“不知就问，不懂就学，保证学会干好”。管理人员看到了业务人员这种敢作敢为的共产主义风格，也受到了很大的教育。他们说：“业务人员不懂我们就教，包教包学，保证他们学会学好。”有的说：“只有这样做，才是真正符合总路线的精神。”原来怕干不了或者怕下放农村的，思想亦转变了。大家信心百倍，过去整天不发言的同志，也能主动与几个管理人员一起研究，提出了一套具体的改革办法了。

三、抓两头，带中间。我们这次运用了这一群众路线的领导办法，对实现企业管理改革起了很大的作用。开始时，群众有顾虑，我们除了加强政治动员和组织大辩论外，就抓住一贯表现先进，群众干劲最足、勇于克服困难的六段业务小组，首先在全体职工中表示态度，他们充满信心地说：“我们保证把下放的管理工作全部管好。”六段业务小组的行动大大地推动了其他职工，大家说：“六段小组能够做到，我们亦一定能够做到。”在贯彻的过程中，我们又抓住这个小组先行一步，如管理工作下放后各小组如何把这些工作分配给每一个人，当时是一个问题，我们就帮助六段小组，把下放的管理工作，根据每个人的工作性质，妥善的进行安排，并组织他们在大会上介绍，给其他小组做样子，树立榜样，从而鼓舞了大家的信心，保证了企业改革的顺利贯彻。

我们商店实行人人参加管理、个个都搞业务为时不久，还存

在着一些問題。例如如何使管理人員迅速熟悉業務，業務人員更好地掌握管理；如何在取消了不合理的規章制度以後，使新建立的制度更加完善；以及今後支部如何進一步地加強對企業的全面領導等等問題，需要進一步的研究和解決。我們有信心和決心，遵循着黨的社會主義總路綫，依靠群眾把工作做得更多、更快、更好、更省，取得更大的躍進。

实行“双参”改革，企业面貌焕然一新

(一)

杭州市解放街百貨商店是全省最大的綜合性零售商店。經營品种一万六千多种，原有人員三百三十一人，其中管理人員五十一人。在行政管理上，商店主任辦公室下面設有人事秘書、財會統計、業務物價三個股，業務上設有日用百貨、針棉織品、五金文具、食品四個部，分十七個營業小組。1957年銷售實績一千零七十三萬餘元，資金周轉四點四次，費用水平百分之四點四，年末流動資金二百四十萬元。從總的情況來看，成績是基本的，但在領導作風、經營管理與政治思想工作等方面，還存在不少問題，突出的表現，就是機構臃腫，人浮於事，管理人員多，勞動效率低，資金周轉慢，費用水平高。通過整風，在“雙反、雙比”、“學天橋，趕天橋”的運動中，針對這些問題，進行了調整勞動組織、精簡機構，撤部、撤股、并組，成立綜合辦公室（人員共減為一百七十八人，管理人員減為十八人），下放部分進貨權限，取消了一些不便利消費者的手續制度，管理人員星期日參加售貨等等改進後，對改善企業管理，克服“三風”“五氣”，發揮群眾積極性，雖然起了一定作用，但由於這些改進，還不是從根本上解決問題，對於依靠廣大職工群眾徹底貫徹民主辦企業，思想上還不够明確，隨着大躍進形勢的進一步發展，許多工作，仍然跟不上形勢發展的要求，如由於大小權力還是集中在少數領導和綜合辦公室，大小事情都要向上請示，層次多，就影響了問題的及

时解决，领导仍陷于事务忙乱，不能深入群众，深入实际，管理人员与营业员之间的隔阂也没有彻底消除，阻碍了职工群众积极性的充分发挥。因此，在整个企业经营管理上，还有不少环节处于落后状态。

随着整风运动的深入开展和总路线的宣传教育，领导和职工群众的思想认识有了很大提高，都迫切要求进一步彻底改进企业的各项工作。当四月间杭州日报刊登了福华丝厂“双参”的消息后，职工群众要求参加企业管理的积极性更高了，有的当即贴了大字报，建议在本商店也实行“双参”（管理人员参加营业、营业员参加企业管理）。这时领导上对进一步改进企业管理要求虽然也很迫切，但对在这样大的一个百货商店里实行“双参”，思想上还有很多顾虑，感到店大人员多，缺乏具体办法，生怕搞乱，怕管不好，工作抓不起来，所以没有表示态度。到了五月份，听到杭州市竹木批发商店已经推行了“双参”，职工的劲头更高，认为人家也是商店，能够这样办，自己商店也一定行。领导上也提高了信心。再经过到杭州市竹木批发商店现场参观学习，吸取经验，并学习了其他有关“双参”的资料后，领导上的顾虑消除了，于是就在克服了保守思想、统一认识的基础上，积极领导群众在全店进行“双参”改革。

党支部首先召开了全体党员大会，号召党员积极带头行动。接着又立即召开了营业小组长以上骨干会议，进行动员，解决中层骨干的思想认识，然后就在全店范围内充分发动群众，由领导先说明实行“双参”的意义、目的、好处和具体做法，再组织全体干部、职工群众展开讨论。

对实行“双参”，大多数人是积极拥护欢迎的，但在讨论初期，也有一部分管理人员和营业员存在着一些顾虑。在管理人员中，有的怕实行“双参”后，反把管理工作搞乱了，如有的人说：“我们整天忙得不得了，管理工作还搞不好，把这些管理工

作交給營業員，將來一定要搞亂”；有的怕加重負擔，干不了。說道：“一個蘿卜一個筐，要搞好管理工作，又要參加營業很難辦！”提出“還是干脆下放當營業員，免得一心挂兩頭”；有的怕參加營業後，一時業務不熟悉，服務不周到，到處吃批評；也有個別的放不下幹部架子，不願意下柜台直接參加售貨。營業員對參加企業管理，有的怕管不了管不好。認為文化水平低，寫寫算算不靈光，營業工作又忙，干不好，也沒有時間干；有的嫌麻煩以為實行“雙參”，不過是把管理工作分散，增加營業員的負擔；主張管理人員還是搞管理工作，營業員還是安心做買賣來得好；也有少數人抱著與己無關的態度，認為自己反正整天營業忙不了，不會擔任什麼管理工作，表示改不改無所謂。領導上研究分析了這些思想，感到主要原因是大家對“雙參”的意義還認識不足，於是就進一步發動群眾，圍繞著實行“雙參”的意義和目的；“雙參”對改革企業的作用；“雙參”對每個人的關係、企業和個人的關係等三個方面，開展大鳴大放大辯論。同時組織職工學習人民日報“改革企業管理工作的重大創舉”的社論等文件。通過學習和辯論，在提高覺悟的基礎上，管理人員批判了過去有事不與群眾商量、迷信規章制度和單純以行政命令、依靠會議的工作方法，批判了工作中的主觀主義，進一步認識到办好企業，必須依靠群眾、相信群眾，這樣，對實行“雙參”的意義和作用就比較明确了，原來怕實行“雙參”会把管理工作搞亂了的人，都自覺地檢查了自己的那種顧慮，實際上是迷信自己、不相信群眾，承認管理人員參加業務，接觸實際，不但能及時改進工作，提高管理工作水平，同時也是自己向又紅又專方向前進的具体道路。許多營業員則通過辯論，批判了各種自卑情緒，批判了那些認為與己無關的思想，進一步樹立了當家作主的思想，加強了主人翁的責任感，紛紛表示：“世上無難事，只怕有心人。只要有決心，虛心學習，沒有克服不了的困難辦不了的

事情，一定积极参加管理，把企业管好。”因此，就在管理人員和營業員之間，开展了相互帮助，包教保学，取長补短、共同提高的互教互学活动。管理人員都表示要把自己管理工作的知識教給營業員，營業員也表示要把自己的經營業务技术教会管理人員。

(二)

在发动群众、解放思想顧虑的同时，根据“双参”要求，对企业的工作进行了一系列的改革，主要内容有以下五方面：

①撤消綜合办公室，进一步調整劳动組織，十八个管理人員由領導用紅榜公布，全部下放到小組参加售貨。参加营业的时间，根据工作簡繁等不同情况作不同規定：党支部書記（兼經理）和工会主席等每周三个半天参加售貨跟班劳动；财务、业务、物价、总务等九人每日以半天以上時間参加售貨，其余時間搞管理工作；計劃、統計等三人基本上整天参加售貨，仅以晚間或抽出极少時間負責商店的各有关專业的綜合工作；多余管理人員下放当營業員；并把三級明細帳、倉庫分別划归小組領導。

②將商店业务經營权，财产管理权、費用开支权、人事調动权全部下放到营业小組，經理直接領導小組，使營業員真正参加企业管理工作。具体权限是：小組可以根据商店核定的指标，自行掌握商品进、銷、存和資金的运用；殘次商品一个品种一次削价損失不超过五十元，差錯和财产損失不超过十元，經小組研究可直接进行处理；另星購置和規定标准之內的費用开支由小組負責支付；營業員的排班及考勤，五天以內的請假經小組研究由小組長批准。

③在各小組按照不同业务性質和營業員特長，采取群众提名，領導批准相結合的方法，由群众推选出計劃、統計、财务、

會計、物價、加工、保管檢查、費用、人事工薪、總務、布票管理等專業員，兼管小組各項管理工作。全商店有百分之六十以上的營業員擔任了專業員。未擔任專業員的營業員，亦通過參與共同研究，積極提供小組管理工作上的意見，達到大家參加管理企業，做到“管理企業人人有分”從而充分發揮廣大職工群眾的力量和智慧，來共同管理好企業。

④改革，廢除了不合理的陳規舊章。隨着“雙參”的實行，勞動組織的調整，權力的下放，原來有許多陳章舊規、複雜的手續已不適應新的需要。為了適應職工群眾參加管理，對這些陳規舊章必須進行一次徹底改革。商店領導組織了有關人員，將現行規章制度進行了全面排队，本着有利生產、便利消費和有利於業務經營，便利職工參加管理以發揮職工群眾積極性的原則，採取上下結合，發動群眾進行專題鳴放。經過改革，全商店原有的一百七十九項規章制度廢除了五十二項，修改了七十四項。財務會計方面，也進行了并帳、并科目，取消了進貨帳、商品庫存帳和三級明細帳，實行了以單代帳，避免了重複勞動；會計表報由原來每月五號上報提前到二號上報；統計表報由原來八種減為四種，商品統計種類，由原來分十四大類，并為三大類。過去綢緞按品種核算，現在改為按大類核算，由此大大節省了勞動力，提高了工作效率。此外為了便利顧客挑選商品，還實行了敞開式售貨法，深受顧客歡迎。

(三)

實行“雙參”後，企業面貌很快就有了顯著改變。

首先，由於管理人員參加售貨業務，營業員參加企業管理，人人既是管理者，又是營業員，企業內部人與人之間的關係。進一步密切了，同志間的互助合作關係發展了，腦力勞動和體力勞動

也开始結合起来了，原来在管理人員与營業員之間長期沒有彻底解决的某些隔閡消除了，过去營業員反映：“管理人員坐办公室，商店机关化，光动笔、动嘴巴，解决问题拖拖拉拉，大小事情都得向他們請示，是我們当家，他們作主。”現在營業員普遍的則反映說：“經理股長也和我們同吃、同劳动，与大家共甘苦，真正放下架子了”。同时，由于管理人員和營業員一起参加劳动，了解工作情况深入了，解决问题也就很及时。如原来担任部主任的同志，下放到小組后，主动帮助有的小組安排休息，見工作中有什么困难，就立即帮助解决，并經常主动找同志們談心。營業員也能积极主动反映思想工作情况。因此，相互間的关系就日益密切融洽了。

其次，由于領導干部及管理人員亲身接触了具体业务活动，便于深入地掌握情况，及时地发现和解决问题，改进工作，就有效地克服了官僚主义和主观主义作风。过去經營管理上碰到一些问题，因为要层层反映，逐級上报，曾使得很多本来可以及时解决的问题得不到及时解决。現在领导下柜后，如發現日用化裝品小組營業場所小，商品摆不开，就馬上調整扩大了營業場所。又如營業場所由于通风設備差，空气不好，过去曾反映了好几次，一直沒有解决，領導深入下去后，亲身感到确是一个大問題，就下了决心，逐步作了改进。同时，由于領導深入到具体业务环节，解决问题也深入了，如服裝組經營的花色品种少，过去不了解原因在那里，現在領導接触了具体业务，发现主要原因是加工原料及資金使用上有問題，就在現場很快帮助解决问题，扩大了五十多种品种。因此，大家都深深体会到，实行“双参”是解决干部又紅又專的途徑。

第三，由于營業員参加了企业管理，进一步激发了职工群众的主人翁的責任感和工作积极性，企业里已普遍地形成了爱店如家的风气。普遍反映說：“現在真是既当家又作主了。”如五金

小組的營業員秦堅強同志，因公負傷，醫師證明休假一星期，看到小組工作很忙，寧願不休息，要求工作。同時，因為人人加管理，工作中的相互關心和相互督促也加強了。如有一次，巾襪子組有位同志打電話到店里請假，小組人事工薪員就抽空他家去看他，不料到了這同志家里，發現他原來沒有病，是在招待客人，小組對這種行為就及時展開了批評幫助。在費用開上，過去不管用多少，大家只是伸手向上要，現在都能自覺地打細算，經常注意節儉，使費用大大降低，五月份全商店公雜支出一千零八十五元，六月份就減為五百二十六元。綢呢組本要購置十只玻璃样品合子，現在為了節省費用，已經動腦筋利用倉庫破玻璃自己配裝，解決了問題。職工責任心的提高，也明地表現在服務態度比過去有了很大改善，五、六月份受到顧書面表揚的有四百六十次，比一至四月份總數增加了九倍多。外，由於職工參加了企業管理，得到全面鍛煉，業務水平也很提高了。

第四，由於下放了管理權限，許多問題，小組可以直接處理如隨着進貨權限的下放，營業員可以根據顧客的需要主動地做動進快銷，就使脫銷和積壓的問題得到有效的解決。資金運用合理了，流動資金六月底比年初減了百分之三十一，而經營品却擴大了十四個品類，五千五百二十九種；本來處理一件殘次品不論價值大小，要經過五道關，一般要十多天才能決定，有還石沉大海，久久批不下來，現在小組可以隨發現隨處理，就以減少了殘次損失；過去加工商品由業務股具體掌握，手續制非常複雜，從加工開單到門售，要過九道手續，起碼要兩個期，現在小組可以直接接洽加工，手續減少為三道，時間縮了，加工出來的商品也更適合顧客的需要。因此，實行了“參”，各個業務環節的工作效率和質量都有了顯著提高，給整工作的躍進創造了條件。