

蘇聯商店勞動組織

蘇聯塞萊布可夫著
劉丕坤譯



五十年代出版發行

蘇聯商店勞動組織

蘇聯·塞萊布諒可夫著

劉丕坤譯

五十年代出版社發行

一九五二年·北京

С. В. СЕРЕБРЯКОВ
ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНИКА
СОВЕТСКОЙ ТОРГОВЛИ

госторгиздат 1949

蘇聯商店勞動組織

著	者	蘇聯 · 塞萊布諒可夫
譯	者	劉 丕 坤
出	版	者
發	行	者

五十年代出版社

北京和平門內北新華街丙六號
上海南京西路一一二九弄六號
香港德輔道中二二號大華行三樓

印 刷 者 五十年代出版社印刷廠
北京和平門內北新華街丙六號

0,001—5,000

一九五二年一月北京初版

目 錄

一 蘇聯商業中勞動組織的任務·····	一
二 分工形式與工作人員的基本類別·····	四
三 商店的組織機構·····	一〇
四 售貨員的勞動生產率及其測定·····	一五
五 決定售貨員勞動生產率水準的要素·····	一七
六 提高勞動生產率的潛力·····	一九
七 售貨員的工作時間編排和工作技術的研究·····	二九
八 售貨員勞動定額測定法·····	四〇
九 工資形式·····	四八
十 工作制度與工作條件·····	五一
十一 幹部的訓練和培養·····	五三

一 蘇聯商業中勞動組織的任務

在社會主義社會條件下，與在資本主義條件下不同，商品從生產到消費之間的勞動和資金的耗費，是大大地減少了。

馬克思在「哥達綱領批判」中論到不生產的費用部分時寫道：「這部分與現代社會中的情形相較，會馬上極度減少起來，而且會隨着新社會的發展而愈發減少下去。」

（註）

現在，由於實行商業網和商品流轉計劃性組織的結果，蘇聯商業中的勞動生產率，比任何資本主義國家商業從業員的勞動生產率，達到了更高的水準。

在蘇聯，雖然享有社會主義計劃經濟的優越性和先進技術，但必須保證進一步徹底降低流通領域中所佔用的社會勞動量，以便使用於物質生產方面的勞動份量相應地增長。

在蘇聯，勞動已經「……從過去被認為可恥的、痛苦的重擔，轉變成為榮譽的、光

（註）馬克思著：「哥達綱領批判」，政治書籍出版局，一九三七年版，第十一頁。

榮的、堅毅的和英勇的事業。」（註）

社會主義競賽及勞動者群衆，爲提高工作質量和超額完成定額，其所作的自發努力，成爲決定勞動組織的最主要因素，而要求組織的領導人與群衆的集體創造性結合起來。

蘇聯商業中的勞動組織，與其他國民經濟部門中的勞動組織一樣，是以實現斯大林同志在一九三一年六月二十三日的經濟工作者會議上所做的指示爲基礎的。

爲了正確地組織商業企業工作者的勞動，就特別需要：

（1）按照業務和政治質量挑選幹部，不斷提高工作人員的熟練程度和文化政治水平；

（2）消滅勞動組織中的無人負責現象，正確配置工作人員，保證合理的分工形式，建立對所擔任工作的責任制；

（3）爲極度提高勞動生產率和展開斯達漢諾夫運動的創造條件，盡量使最費人工的業務機械化；

（註）斯大林著：「列寧主義問題」，第十版，第三九三頁。

(4) 消除工資制度中平均主義的因素，使工作人員能在企業裏安心工作，刺激勞動生產率的增長，提高對顧客服務的質量；

(5) 正確地組織勞動並正確地使用工作人員，以保證減低滯銷率，提高收益，並保護社會主義財產。

蘇聯商業中的社會主義勞動組織制度，在原則上是與資本主義商業企業從業員的勞動組織恰恰相反。資本主義商業中的勞動和整個資本主義經濟中的勞動，都同樣地遭受着剝削。

與資本主義商業不同，蘇聯商業中的勞動，跟其他社會主義國民經濟部門中的勞動一樣，它已經免於剝削，成為社會上所必需的勞動。為蘇聯消費者服務，是一種榮譽的、負有責任的、具有政治性的重要事業。

「……蘇維埃商業是我們切身的布爾什維克的事業，而商業工作人員，包括店櫃工作人員在內，只要他們誠懇工作，就是我們革命布爾什維克事業的執行者。」（註）

二 分工形式與工作人員的基本類別

社會主義勞動組織的最重要條件，就是確定最合理的分工形式，以保證按照政治和業務質量正確地配置工作人員，使工作人員的使用符合於他們的能力和素養水平。

零售商業企業（即商店）的勞動組織形式，因企業規模的大小，商品流轉的數量和結構，經營的複雜性程度以及物質技術基礎等的不同，而有所差異。

商店工作人員的分工和職務區分，首先是應由劃分管理上的職掌起始。

即在有兩個以上工作人員的小商店裏，就應分出主任的職位來，他不但要擔任領導職務，而且要擔任收貨、記初步賬簿和做計算表冊的工作。這種有限的工作量，不但可以使商店主任不致脫離店檯工作，而且可以執行售貨員的一部分工作（通常是負擔二分之一到四分之三的售貨員工作）。

在較大的商店裏，則出現另外一些分工的形式，這種形式就是實際工作人員之間的分工，如：

（1）所謂業務分工。這種分工就是不同的工作人員擔任不同種類的業務（如收款、計算）；

(2) 熟練工作與不熟練工作的分工或輔助工作與基本工作的分工（如搬卸商品的工作不由售貨員做，而交由輔助工人做）；

(3) 售貨員按商品類別實行專業分工，即售貨員專門從事個別種類商品的販賣工作。

大型商店裏的分工方向，是要使商店的基本工作人員（售貨員）逐漸擺脫各種輔助工作，而集中精力於販賣商品和招待顧客。

進步的分工制度，是全體店員按照參加工作過程的性質而區分，其主要種類如下：

甲 商業人員

(1) 商業管理員：

A 商店經理和主任，他們的副職和助手。

B 商品課和商品股長及其副職。

(2) 商業業務人員：

A 售貨員工作班長，領班售貨員，一、二、三等售貨員。

B 出納員。

C 發貨檢查員。

(3) 商業輔助人員：

A 檢貨員。

B 窗飾員。

C 包裝員。

(4) 輔助工人（裝卸或搬運商品）。

乙 服務人員

(1) 勤雜人員：

A 業務倉庫員、宿舍女管理員。

B 警衛員。

C 清潔員。

(2) 技術服務員：

A 冷藏機機匠

B 電氣裝修匠、升降機司機。

丙 會計檢查人員

(1) 會計人員——司帳員、會計員。

(2) 計劃統計人員——經濟員、計劃員、統計員。

(3) 事務人員——書記、庶務員。

除了商業管理人員以外，總會計（會計主任）、計劃部主任（如主任經濟員或計劃員）和商品管理員也在商店的領導人員之列。

某些商店，因為有着自己的生產企業（如製作個別種類商品，改製和修理貨品的小工廠），它就要劃分出一種特別種類的工作人員——生產人員。

商業業務員，即售貨員、出納員、檢查員是任何商店的基本工作人員，因為他們是直接服務顧客的。

在評判商店工作人員組成的合理程度時，商業業務人員在商店總人員中所佔的比重，是個最重要的指標。只要算一下商業業務人員數在商店全體店員數（商店的生產企業、運輸與警衛人員除外）中所佔的百分比就可得出這個係數來。在小型商店裏，計算係數時還要把商店主任所做的一部分售貨員工作計算在內。比方說，在一個商店裏有四個售貨員、一個清潔員和一個擔任一半售貨員工作的商店主任，那麼商業業務人員的係數就是六分之四點五，也就是百分之七十五。

在同一類型和規模約略相同的商店互相比較時，商業業務人員所佔係數最高的商

店，就是在店員組成方面最進步的商店。

在同一類型而規模不一的商店相比較時，祇靠這個數字就不够了，因為在大型商店裏分工細密，售貨員所佔的比重必然是低的。

在這種情況下，較為方便的方法就是要把每一店員的平均商品交易額（亦即平均負擔）當作測量人事編制合理程度的綜合標準（所謂每一店員並不包括生產、運輸和警衛等人員在內）。

完全可以理解，在大型商店裏，雖然商業業務人員所佔的比重是降低了，但因分工較為細緻，所以並不會減低勞動生產率，反而會提高勞動生產率。

但在某些場合，特別是在小型和中型商店裡，工作人員間分工過細，也會發生有害的結果，使勞動生產率不但不提高，而却是趨向低落。

要加細分工，把某一種工作交由特定的工作人員（例如檢貨員等）來做，就必須保證這個工作人員能在整個勞動日內有充分的工作可做，同時還要保證不致使那些擺脫了此項工作的人員（如售貨員、商店主任或股長等）有部分時間呆閒無事。

經驗證明，許多商店裏的管理人員和輔助工人都是在實際店員成分中佔較大的比重。這必須設法來提高直接從事交易工作和服務顧客人員的比重。

另一方面，在進行工作人員的分工時，還要注意使工作人員能兼長幾種業務和專門技能。這樣的兼長，可以使細緻的分工跟每一工作人員的最有效使用結合起來。

所謂兼長數種業務，就是有一定熟練性的工作人員，例如售貨員，還能精通其他業務，他可以在必要時執行自己職務以外的工作，如出納員、檢貨員和窗飾員的工作。專門技能的兼長則是指在一種職務範圍內，例如衣服的售貨員，還可以做皮毛和靴鞋的售貨員。

斯達漢諾夫工作者和先進商業工作者，爭取廣泛發展各種形式的兼業與專長的鬥爭，是蘇聯商業中斯達漢諾夫運動的重要部分，它可以促進勞動生產率的進一步增長和服務顧客質量的提高。

三 商店的組織機構

商店店員的分工是和商店的一般組織機構密切聯繫着的，就是說，是和工作人員的等級制度、管理組織及職責劃分密切聯繫着的。

在決定商店的組織機構時，要實際解決下列幾個問題：

- (1) 確定各個工作人員的權利和義務；
- (2) 規定他們的等級形式；
- (3) 建立物質責任制度。

在只有四—五人的商店裏，商店主任通常就要直接領導每一個個別的工作人員。在這種情況下，售貨員可能按商品類別分成各種專業的商品組，但是這種劃分，正如按商品種類劃分工作地點一樣，並不足說明商店結構的性質。只有當各個商品組有專人領導時，這種按商品類別的劃分，才算是商店組織結構上的劃分。

商店裏這種劃分開來的部分叫做股。股是一種組織單位，它可能與按商品類別而劃分的工作地點，即專業的商品組，恰相一致，但也可能同時包括幾個組。例如，食糧店的雜貨食品股通常都是包括酒類、烹飪品、奶製品及食用雜貨等組的。

這種合併起來的辦法，可以限制領導人員即股長的人數，同時不致於在許多人中間互相推諉對商品的物質責任，因為合併起來的股的領導人是要負專責的。

在聯合有許多組而業務上又有某種獨立性的大型商店裏，這樣的股就改稱為商品課。商品課長通常是不做售貨員工作的，但有時像股長一樣，擔任一部分售貨員的工作（二分之一或四分之三）。

大型商店裏的商品課可以包括整個的商業業務過程（從進貨、存貨起，到售貨止），或者只管理商品販賣業務。這時，進貨和存貨的工作就要由商店機構的特別部門，即以倉庫主任為首的倉庫部門來承擔。

在上述第一種情況下，可以使商品課進行經濟核算，同時還可以使它負整個交易過程的完全責任，特別是對商品品類的情況和商品的及時供應，負完全的責任。

為了執行精簡商業機構的任務，必須使商店做到局部的定員化。按照蘇聯商業部的制度規定，只在每天工作一個半以上換班的商店，才設置副經理（或副主任），如果是一次換班的商店，那麼，就必須是整週營業或者有售貨員六人以上的，才能設置副經理。有整套帳簿表報，而又有售貨員六人以上的商店才設簿記員；有售貨員七人以上，而又直接從供應商進貨者，才設置商品管理員或檢貨員；有售貨員八名以上的糧食商

店，才可以設置分銷店。

商店的股長和副股長是負有物質責任的人，他們至少管轄兩名以上的售貨員。

爲了監督商店的人事編制情況，使其不致有人員的浪費，商店的人事必須經上級組織批准。

大型商店（一班有十二名以上售貨員者）的經營管理人員名單，要由蘇聯商業部提請蘇聯部長會議國家人事委員會批准。

爲了保證零售商店工作人員間的正確分工，明確他們的職務和責任，要根據必須遵守的「商店工作基本規則」，規定商店主要工作人員的各項權利和義務。

關於商店店員的物質責任制度問題，要根據商店的具體工作條件來加以解決。

在商業方面的實際工作中，有以下各種形式的物質責任：

（1）在沒有劃分爲不同的商品股的小型商店中，由商店主任和副主任負全部商品物資（其中包括商店的傢俱和設備）的物質責任。在村消費合作社裏，社主任可以和村消費合作社理事會訂立關於物質責任的合同；

（2）在劃分有不同的商品股的商店裏，由股長和副股長負商品的物質責任；經理則對商店的傢俱和設備負完全的物質責任；

(3) 在百貨商店裏，由售貨員工作班長負物質責任；

(4) 如果有可能使商店的全部或一部售貨員實行責任制，商品的物質責任就由負責的售貨員承擔。

在大多數情形下，很難實行售貨員的個人責任制，因為要實行這樣的制度，就要開設經常互相隔離起來的個人工作地點，就要建立特別的商店倉庫組織（每一次向售貨員工作地點送貨時，都要走文件手續）和複雜的商品物資統計制度。

由商店經理（主任）或股長負責的形式是城鄉絕大多數商店所採用的物質責任的基本形式。

商店工作人員的物質責任制度必須保證社會財產的充分完整，防止可能發生的侵吞和浪費。

一九四七年六月四日，蘇聯最高蘇維埃主席團發佈了關於「侵吞國家與公共財產的刑事責任」的命令，裏面規定了極其嚴厲的懲罰辦法。竊盜商品、浪費資金的行為，根據這個命令可以處以爲期七至十年的勞動改造營禁錮處分，再犯者處以十至二十五年的禁錮處分。

商業企業裏面負物質責任的人，不僅應當縝密地監督自己的所屬人員，而且要特別