



国营商业企业 财产管理责任制讲话

郭一鏞 李敬之 編寫

新 知 識 出 版 社



目 錄

第一講	什么是財產管理責任制	1
第二講	財產管理責任制的基本內容	5
第三講	为什么要实行財產管理責任制	9
第四講	实行財產管理責任制的准备工作	14
	(一)認真清查財產,正确处理積案	14
	(二)擬訂財產管理責任制實施細則	17
	(三)建立和健全各項工作制度	20
第五講	实行財產管理責任制的重要環節	24
	(一)加强政治思想領導	24
	(二)加强工会監督和財務會計監督	28
	(三)總結与推廣先進經驗	31
第六講	实行財產管理責任制应注意的几个問題	37
	(一)端正对財產管理責任制的認識	37
	(二)加强檢查,嚴明獎懲	39
	(三)加强企業內部联系	41

第一講 什么是財產管理責任制

國營商業的財產，包括商品、貨幣、房屋、設備、運輸工具等，都是全民所有的公共財產，它是用來為不斷高漲着的生產和日益增長着的人民需要服務的，為國家的社會主義工業化和社會主義改造事業服務的。

公共財產是我國社會主義建設的物質基礎，是很寶貴的東西；但它畢竟是死的東西，必須有活的人來管理、保護和運用它，才能發揮應有的作用。如果我們不能有效地管理、保護和運用國家財產，那麼，就不能發揮它的應有作用，有時還會給國家帶來許多損失。

國營商業	是經營的商品，數量
龐大、品種復雜	均是一項十分艱巨的
工作。	

怎样才能管好國營商業的財產呢？除了不斷教育全體職工提高階級覺悟，愛護公共財產，加強主人翁的責任感之外，最有效的辦法之一就是實行財產管理責任制。

什么是財產管理責任制呢？在沒有講到財產管理責任制之前，先要講一講什么是責任制。責任制的意義，就是經過科學分工，把企業中每個部門、每項工作、每架機器、每種商品、每件工具，都固定由一定的人來負責管理。哪些人該負什麼責任，這個責任怎樣負法，負到什麼程度，責任負得好的應該給什麼獎勵，不負責任的應該受什麼處分，統統明文規定下來。規定公布以後，就當作企業的勞動紀律來執行。例如鐵路上實行的“乘務負

責制”、煤礦里邊的“保安專責制”、商店中的“小組營業責任制”、倉庫里邊的“商品保管責任制”等等，都是責任制。

責任制是社会主义國家的產物，苏联早在二十多年以前就在鐵路系統實行了這個制度，然後推廣到工業部門及其他部門。責任制的政治基礎在於：在社会主义和人民民主國家中，社会主义性質的企業是屬於全民所有的，是为人民服務的，在企業里，沒有人剝削人的關係。正因為這樣，職工能以主人翁的態度，負起自己的責任，自覺地擁護和貫徹責任制。這是資本主義國家里的企業所夢想不到的。在資本主義制度下，資本家不會去信任職工，讓他們負責管理機器或商品，自然不可能產生責任制；同樣的，職工也不會對於資本家所占有的生產資料採取負責的態度。因此，資本家只能是依靠懲罰及飢餓來威脅和控制職工。

責任制是社会主义國家管理企業的基本原則之一。要管好企業，就必須有高度精確的管理組織和精密而科學的分工。否則就會造成工作紊亂和無人負責的現象。1931年斯大林在經濟工作人員會議上的演說中曾經指出：“無人負責是什麼意思呢？無人負責就是對所擔任的工作不負任何責任，對機器、機床、工具不負責任。顯然，在無人負責的情況下是談不到什麼真正提高勞動生產率，改進產品質量，愛護機器、機床和工具的。”“總之，消滅無人負責現象，改善勞動組織，在企業中合理地配置力量，——這就是我們的任務。”（斯大林全集中文版第十三卷57頁及59頁，人民出版社版）這些話雖然對當時的工業生產而言，但是對我們今天的國營商業來說，它的基本精神是同樣適用的。這就是說，要管好企業，必須按工作性質和任務，合理地運用勞動力，科學地進行分工，使每個人各負專責，以加強職工的責任感和勞動紀律，確保國家財產不受到損失。

再從政治上來看，要管好社会主义企業，還必須依靠職工群

众的智慧，發揮工人階級的劳动積極性和創造性。这是社会主义企業区别于資本主义企業的重要标志。資本主义企業所吹噓的“科学分工”，那不过是更殘酷地剝削工人階級和强制工人劳动而已。正因为这样，就必然引起工人的不滿和反抗。而社会主义企業則由职工参加企業管理，职工在企業里是处于國家主人翁的地位，也就是負責任的地位。实行責任制正是國家主人翁的工人階級在企業中处于負責地位的具体表現。这是因为企業的財產由指定的專人使用保管，使职工更能深切地感到自己真正成为企業的主人。國家主人翁这一句話，才更富有現實的意义。

总之，实行責任制，在經濟上可以提高劳动效率并确保國家財產安全；在政治上可以啓發职工的責任感，進一步巩固职工在企業中國家主人翁的地位。因此，責任制是管理企業的基本原則之一。

在我國各个國民經濟部門中，最先实行責任制的是东北鐵路系統，他們早在 1948 年就实行了“乘务負責制”。商業部門建立責任制較迟，一般是在 1953 年推行經濟核算制之后才逐步建立起來的。國營商業已建立的主要責任制有：進貨責任制、商品保管責任制、小組營業責任制等。供銷合作社則普遍建立了“零售商品撥貨計价、实物負責制”。

1956年 4 月，中華人民共和國商業部頒布的“國營商業企業財產管理責任制办法”是一个帶有全面性的責任制。这个制度規定了國營商業企業各个部門在管理、保护和运用國家財產中的基本職責。它是把各个部門所实行的專業性的責任制或其他管理制度中有关財產管理部分，加以綜合和概括，定出一个統一的管理制度。这个制度要求每一个职工在不同的工作崗位上，对所經管的財產負起一定的責任，高度發揮愛护和保衛公共財產的積極性和創造性，消滅無人負責的現象，特別是帳帳不符、帳貨

不符、財產混亂、損失和浪費現象。要求全体职工分工負責，相互配合，有效地管理、保护和运用國家財產，做到不出差錯，減低商品損耗率，消滅超定額損耗，杜絕浪費，帳帳、帳貨完全相符，財產真實，會計、統計报表正确、及时、完整，以利于正确貫徹國家政策和實現國營商業的任务。

第二講 財產管理責任制的基本內容

財產管理責任制的基本內容是：分工負責，加強監督，嚴明獎懲，管好財產。

上一講已經說過，實行財產管理責任制，是為了有效地管理、保護和運用國家財產，以利于正確貫徹國家政策和實現國營商業的任務。因此，所謂財產管理，不僅是指財產的保管而言，而是指財產的管理、保護和運用三個方面。要把這三方面的工作搞好，絕不是哪一個部門或哪一個人的事情，而是整個企業全體職工的事情。不論哪一個部門或哪一個職工，對企業的財產都負有直接或間接的管理責任。拿物價部門來說，既不保管商品，又不出售商品，看來好像對財產管理沒有什麼關係。其實不然，因為商品出售的價格是由物價部門制訂的：價錢訂高了，不僅損害消費者利益，而且影響商品銷售，造成積壓，浪費國家資金；價錢訂低了，又會使國家財產直接受到損失。

既然管好財產是全体職工的事情，就得大家共同負責把財產管理上的各個環節，按事按人明確分工，劃清職責，什麼事歸誰管，什麼問題由誰解決，規定得清清楚楚；否則，“麻雀當家，七嘴八舌”，人人負責，人人不負責，是辦不好事情的。

根據財產管理責任制的要求，在一個企業里，不論主管人員也好，一般人員也好，營業單位也好，管理部門也好，對國家財產都負有一定的責任。企業單位的主管人員，對本單位經營的全部國家財產，負有完全責任，一般人員按工作分工各負一部分責任；各個企業的採購、運輸、倉庫、銷售單位，對所經營的商品要

負全部物質責任，財務會計、總務、計劃、統計、費用、物價、人事、監察等工作部門，要密切配合業務單位管好商品，並對企業全部財產的管理、保衛和運用負有監督和檢查的責任。

商品是國營商業最主要的財產，怎樣管好商品對做好財產管理工作，具有決定性的意義。根據沈陽市百貨公司第二商店的經驗，要管好商品，必須按商品流轉過程，建立物質責任制，即進貨責任制、商品保管責任制和小組營業責任制。

(一)進貨責任制 第二商店是營業小組負責進貨，營業小組長是要貨的主要負責人。小組是根據商店與供貨部門簽訂的供應合同組織進貨的。進貨的主要責任：(1)進貨及時、正確，防止脫銷和積壓；(2)進貨必須按照合同規定的商品品種、數量、規格和時間；如因貨源不足不能按合同進貨，組織代替品種時，要貨組長必須征求主管營業員同意；(3)提貨員在提貨時，要按商品“划撥單”驗收商品，整箱、整件商品要保證外面包裝完整足數；零星商品要保證數量和質量。如在提運中發生殘損，由提貨員負責；(4)倉庫保管員在驗收整箱、整件商品時，要拆開包裝逐件驗收，發現商品數量殘短、質量不符時，應立即編造驗收記錄，在七日內，由提貨員負責按合同規定向供貨部門辦理退、換貨手續；如超過七日，未提出驗收記錄，由保管員負責。

(二)商品保管責任制 (1)倉庫保管員對自己所管的商品，在倉庫保管期間，要保證商品數量不缺、質量不變；如因保管不善而引起商品丟失、殘損、變質等，應負物質責任，倉庫主管負失職責任；(2)保管員應經常了解自己保管範圍內商品的銷售情況，督促商品及時出庫；如造成商品倉庫積壓、門市脫銷，保管員也要負失職的責任。

(三)小組營業責任制 (1)在進貨方面，由主管營業員提出意見，營業小組長負責提出申請，要貨過多、過少而造成商品積

压或脱销，由營業小組長負責；(2)在保管方面，營業小組長是小組最高物質負責人，但營業員對自己所管的小倉庫、貨架、櫃台商品，要保證數量不缺和質量不變，如因保管不當，使商品遭到不應有的損失，由主管營業員負物質責任，營業小組長負失職的責任(商品自然損耗除外)；(3)在銷貨方面，如營業員開錯發票、發錯商品、收款員多收或少收貨款，由營業小組長追查，查明原因后，由責任者自己負責。

在採購、倉儲、銷售三個單位管好商品，是管好國營商業財產的重要環節，這是一方面；另一方面，還需要其他部門的密切配合。因此，各個職能部門在貫徹財產管理責任制中，也負有重大的責任。計劃、統計和費用部門，必須正確、及時地編制商品流轉、費用等計劃，監督有關部門切實執行，並檢查其執行情況；認真地制訂各項費用定額指標，提出節約的措施，等等。物價部門必須正確執行價格政策，保證有貨有價，價格正確；價格變動時，應立即通知購、銷、財會等有關部門；經常檢查商品價格，發現錯誤須立即糾正，並追查原因和責任，等等。人事與監察部門必須負責對全體職工進行愛護與保衛國家財產的教育；督促調職人員办好交接手續；考核工作人員財產管理工作的好壞，及時提請獎懲；監察危害國家財產的行為，及時進行處理，等等。總務部門必須妥善管理負責經營的固定資產、低值及易耗品、事務用品和無價財產，如發生損失，須及時追究原因和責任；擬訂固定資產及用品等的使用和管理辦法，認真執行；正確掌握管理費的開支，等等。

在貫徹財產管理責任制中，財務與會計部門，也負有重大責任，特別是對有關部門進行財會監督。財會部門必須正確、及時地編制財務計劃，並監督與保證貫徹執行；嚴格遵守貨幣管理制度；認真審核與檢查有關會計事項的憑證，正確、及時、完整地進

行會計記載和提出會計決算報告；監督企業一切工作人員切實貫徹執行統一會計制度、聯系責任制度，遵守財政紀律；監督倉儲、銷售、總務等有關部門，按照規定清查財產、核對帳目，檢查財產真實情況，建立并健全抽查核對制度，以保證帳帳、帳貨相符，防止財產混亂和損失；監督儲運、業務等有關部門正確、及時地提出財產損失、溢余及商品損耗等報告資料，認真追查原因和責任，提出處理意見；檢查揭發所屬單位工作中的缺點和違反制度、紀律、政策、法令等規定及危害國家財產的行為，督促加強財產管理和改善經營管理工作。

為了保證財產管理責任制的深入貫徹和鞏固工作成績，還必須嚴明獎懲。對於提高財產管理工作質量、經常保證帳帳、帳貨相符、不出差錯事故以及節約國家資財有成績的單位或個人，必須給予精神和物質上的獎勵，以鼓勵先進，樹立旗幟，教育廣大職工向先進者學習。對於違反制度，危害國家財產者，應及時予以必要的懲處，以嚴肅紀律，並教育職工改進工作，糾正錯誤和缺點。

第三講 为什么要实行財產管理責任制

几年來，随着國家社会主义建設事業和社会主义改造事業的不斷發展，國營商業也不斷壯大。特別是計劃收購和計劃供應工作的發展以及加工、訂貨、包銷、收購的發展，根本改变了國營商業的地位。國營商業过去几年只占國內市場的一小部分，現在已經占了主要部分，成为全國商業活动各方面的領導力量了。目前，國營商業是國民經濟中經營規模巨大和組織機構很多的一个部門。分布在全國各地的組織機構，僅商業部系統在 1954 年 7 月就有一万七千多个。根据我國發展國民經濟的第一个五年計劃的規定，1957 年國營商業的商品零售總額將达到 102 億 2 千萬元。这是一个巨大的商品組織工作和分配工作，在这些工作中如果稍不注意財產管理，動輒就会給國家帶來成千成万的損失；而如果能够改善財產管理，避免浪費和損失，就能够給國家積累更多的資金。因此，在國營商業系統加強財產管理工作，是十分重要的。

可是，目前國營商業財產管理的現狀，是不能令人滿意的。不論在商品進銷、調撥、運輸、倉儲保管、費用开支以及在基本建設等方面，都有不少的浪費和損失。帳帳不符、帳貨不符、財產混亂的現象，更是極為嚴重和相当普遍的問題。根据商業部門的統計，1954 年全國國營商業系統財產損失達 5,513 萬元，較 1953 年增加了 66.70%，其中商品超定額損耗占 57.35%，罰款和賠償款占 11.99%，商品變質霉爛的損失占 0.62%，其他因過失、貪污舞弊的損失和經營管理費用的浪費

也很大^①。鮮活商品經營中的損失更是相當驚人。僅 1954 年食品公司生豬經營中的損失即達 2,400 萬元。這些都說明了問題的嚴重性。現在我們把上面所說的 5,513 萬元的財產損失算一筆細帳：如果把這一筆錢投到建設中去，可買拖拉機 2,756 台；如果用來建築職工宿舍，可建 276 萬平方公尺，能解決十幾萬戶職工的住宿問題，這是一筆多么可觀的數字！

國營商業財產管理工作中的落後現象，是與它所担负的光榮任務不相容的。國營商業在國家社會主義建設事業和社會主義改造事業中，担负着促進工農業生產發展，滿足人民需要，活躍城鄉物資交流，鞏固工農聯盟，穩定市場物價，對資本主義商業進行社會主義改造，並為國家積累建設資金等重大而光榮的任務。為了勝利地完成這些任務，國家撥給了必要的資金，這就是國營商業所經營的商品及其他為商品流轉服務的一切財產。如果沒有這些財產，就無法進行購銷業務，也就無法實現國營商業的任務，貫徹國家的商業政策。如果這些財產發生混亂、損失或被浪費，就要影響商業任務的順利實現和政策的正確貫徹。例如，有的單位倉庫里边商品堆存非常混亂，那些商品究竟有多少，放在什麼地方，心中無數，顧客來買貨，批發部門收了貨款，開出提貨單，但倉庫找不到貨，結果只好退款，影響了市場供應；有的單位有些商品庫存已經很大，足夠好幾年的銷售，但由於財產混亂，家底不清，還在盲目進貨、盲目調撥，造成商品積壓，使資金周轉緩慢，費用增大，影響了為國家積累建設資金的任務的順利完成。因此，國營商業所經營的國家財產，是國營商業用以擴大商品流轉，貫徹政策，完成任務的物質基礎，財產管理的好壞，直接關係着能否更好地實現國營商業的任務和貫徹國家的商業政策，直接關係着國家的社會主義建設事業和社會主義改

① 1955 年 9 月 7 日人民日報社論“深入展開國營商業部門的節約運動”。

造事業。

國營商業財產管理工作中的落后現象，也是與公共財產神聖不可侵犯的原則不相容的。我國憲法第 101 條規定：“中華人民共和國的公共財產神聖不可侵犯。愛護和保衛公共財產是每一個公民的義務。”作為國家干部的國營商業職工，必須管好國家財產，更是義不容辭的。國營商業經營的國家財產，是全國勞動人民辛勤積累的社會主義財富。如果管理不善，造成損失，不僅浪費了工農業原材料，浪費了工人和農民的勞動，也使有用商品不能供應消費者的需要，從而直接影響工農業生產的發展和人民物質生活水平的提高。這是對國家、對人民的犯罪行為。因此，絕不能把國營商業的財產管理看作只是關係本部門的經營管理問題，或是本部門的盈虧問題。必須認識，加強國營商業的財產管理工作，是具有極其廣泛的意義的。

國營商業財產混亂還給貪污、盜竊和反革命分子侵吞和破壞國家財產以可乘之機。國營商業部門的貪污現象是比較嚴重的。某省國營商業系統 1955 年上半年共發現貪污案件 171 起，貪污金額達 29,000 多元。這個省某縣百貨公司共有職工 122 人，經查證屬實的貪污分子即達 70 人。貪污的主要方式是乘財產混亂，混水摸魚，塗改和偽造單據，盜竊商品及貨款等等。國營商店的商品被竊也是比較普遍的現象。某地公安部門捉到了一個盜竊國營公司商品的小偷，在審訊中，這個小偷供認說，他去偷國營公司的東西是因為國營公司商品多，財產混亂，丟了不容易發覺，即使發覺，時間一久，也就了事。這個小偷的說法，對國營商業財產混亂的嚴重情況，是一個多么深刻的諷刺！在國營商業部門，還有一些反革命分子也是乘財產管理混亂來從事破壞活動的。有一個蛋廠的反革命分子就曾以夏季提高蛋價及在鮮蛋大量運來前預退車皮等方法來制造“蛋臭”。有一個採購供

应站化驗室的反革命分子，故意配錯成分，提高成本，造成損失。

为了更好地實現國營商業的任务和貫徹國家政策，为了履行憲法規定的愛護和保衛公共財產的義務，必須實行財產管理責任制，以便迅速地克服國營商業財產管理工作上的落后現象，有效地管理、保护和运用國家財產。

从 1955 年 7 月开始，中國醫藥公司系統試行了財產管理責任制，試行以來，取得了很大的收穫：（一）發揮了職工的積極性和創造性，提高了愛護國家財產的責任感；（二）帳帳、帳貨相符程度較過去大有提高；（三）差錯事故和財產損失已有顯著減少，并進一步密切了供需关系；（四）明确了各部門的職責分工，密切了相互間的关系，建立与健全了管理制度和工作秩序，并提高了工作效率。从醫藥公司系統試行財產管理責任制的經驗看來，國營商業部門實行这个制度，是加强財產管理和經營管理的有效办法。醫藥公司系統過去在財產管理工作上并不比其他國營商業系統好，这个公司所屬的許多單位，財產混亂、帳帳、帳貨不符、貪污盜竊、浪費損失的情况是相当嚴重的。但自試行財產管理責任制之后，1955 年下半年以來，在 24 个省市的 59 个試點單位中，已有 36 个單位做到帳帳、帳貨相符，其余單位也做到基本相符。揚州醫藥公司過去每月平均造成損失 260 多元，商品超耗 30 多元，試行財產管理責任制后，1955 年第 3 季度就沒有發生財產損失，商品超耗也降低为 1.13 元。安慶市醫藥公司 1955 年上半年錯發、錯運事故很嚴重，醫療單位紛紛提出撤銷供应合同，轉向上海等地購貨，因而銷貨計劃沒有完成；下半年試行財產管理責任制后，防止了差錯事故，改進了供应关系，銷貨額逐月上升，加速了資金周轉，还完成上繳利潤任务 8 万余元。

以上事例說明了實行財產管理責任制，不論在實現國營商業任务、貫徹國家商業政策和管理國家財產等方面，都起到了積

極的作用。這對國家、對企業來說，都是有利的。不僅如此，就是對職工個人來說，也是有利的。因為我國勞動個人的個人利益與國家的整體利益是一致的，對國家有利，也就是對職工自己有利。特別是國營商業企業今後要逐步實行計件工資制，而計件工資是根據商品流轉額和營業員的業務技術水平來決定的，實行財產管理責任制，可以促進商品流轉，商品流轉額擴大了，職工的工資也就相應地提高了。同時，有了責任制，每個人能夠專精一門，專干一行，日久天長，熟能生巧，業務技術可以很快提高。有了責任制，每人的工作都分配得停停當當，不會勞逸不均，忙的忙死，閑的閑死。有了責任制，工作中誰好誰壞，成績大小，也容易一目了然，功過分明，容易鼓勵人們上進。有了責任制，便于減少或消滅差錯，可以避免因尋找差錯原因而加班加點，有利于職工的身体健康。

第四講 实行財產管理責任制 的准备工作

前面已經講过，实行財產管理責任制是國营商業企業經營管理中的一項重大改革，我們决不能把它看成是一項輕而易舉的事情。因此，在正式实行之前，必須做好各項准备工作，为正式实行打好基礎。下面就把几項重要的准备工作提出來談談，但必須說明：第一，实行財產管理責任制的准备工作，并不是从下面几項工作开始的，而是在進行下面几項准备工作之前，已經作了一系列的發動群众、提高認識和統一思想等政治思想工作（这一点下面還要專題談到）；第二，下面所談的几項准备工作，我們决不能單純地理解为都是行政措施，而應該把它和政治思想工作結合起來。

（一）認真清查財產，正确处理積案

实行財產管理責任制，是为了克服財產管理上職責不清或無人負責的現象，做到明确分工、專人專責。但在实行財產管理責任制之前，所存在的財產混亂、差錯和損失，究竟由誰負責呢？查明責任之后，是否一律按照財產管理責任制的規定來处理呢？这些問題不僅是全体职工所最关心的，也是企業領導應該適當解决的。要解决这些問題，就必須認真清查財產，積極正确地处理以前積压和清產当中發現的責任案件，以划清实行財產管理責任制前后的責任界綫。为什么要划清这条界綫呢？这是因为在处

理实行財產管理責任制前后所發生的問題上，是有所区别的，也就是应当貫徹“前寬后嚴”的精神。对于实行責任制之前發生的問題，除貪污、舞弊、破坏以及重大短缺等案件应当追究責任，嚴肅处理外，一般或偶然的工作錯誤及查明确無不法情况的小額短缺，一般不追究个人責任，但应查明原因，總結經驗，教育干部改進工作。在实行責任制之后，由于職責範圍已經明确，职工思想認識已經提高，如再發生类似問題，那就必須嚴格按照責任制的規定处理。正因为这样，就需要把各項財產核實，确定哪些問題是实行責任制之前已經存在的，這些問題又是怎样發生和什么性質的，从而划清实行前后的責任界綫，并作適當处理，使全体职工消除思想顧慮，積極地貫徹財產管理責任制。由此可見，認真清查財產和正确处理積案，就是达到財產真實、划清責任界綫和改進今后工作的必要手段。

也許有人認為：清查財產并不是什么新的措施，过去一般單位至少在年終決算时全面清查一次，有些單位每季甚至經常对部分財產進行清查，但通过清查之后，不僅核實財產的目的多未达到，而且对清產中發現的問題的原因和責任也常常搞不清楚，以致成为久懸帳面的未決案件，那么，在实行財產管理責任制之前進行一次財產清查，又怎能保證一定收到預期的效果呢？我們應該承認，过去的財產清查（包括年終決算全面清查在內），尽管当时的目的也是要把各項財產核實，但由于財產管理方面还未实行責任制度，比較普遍地存在着職責不清的現象，因而不少职工对待清產工作，或多或少地抱着“奉命办事”的观点和形式主义的作法，沒有把当时財產管理方面已經存在的問題徹底地暴露出來。而企業領導对于当时暴露的某些問題，也很多由于弄不清責任，不是比較草率地批准核銷結案，就是轉入待处理科目暫時保留。但在即將实行財產管理責任制之前進行一次財產清查，