

商业部商管司 编

在改革中前进的国营商业

——商业企业改革和建设经验选编



.1

中国财政经济出版社

在改革中前进的国营商业

商业企业改革和建设经验选编

商业部商管司 编



中国财政经济出版社

B 043251

在改革中前进的国营商业

商业企业改革和建设经验选编

商业部商管司

•

中国财经出版社 出版发行

天津宝坻县印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开本 6.375印张 133,000字

1983年8月第1版 1983年8月北京第1次印刷

印数：1—41,000

统一书号：4166.459 定价：0.55元

前 言

党的十二大提出了全面开创社会主义建设新局面的宏伟任务，要求国民经济各部门认真地贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针。商业管理体制改革是商业战线上一场深刻的革命，要通过改革，使商业工作提高到一个新的水平，以适应商品生产、商品交换日益发展的需要，创造商业工作的新局面。企业整顿是落实党的战略目标的重要环节，要通过整顿，提高商业企业经济效益和服务质量，促进调整 and 改革。为了坚决而有秩序地进行改革，加快企业整顿的步伐，商业、粮食部门在各级党委、政府的领导下，从实际出发，进行了认真的探索，迈开了改革的第一步，并与企业整顿密切结合展开了工作，在促进企业坚持社会主义方向，改善经营管理，提高服务质量和经济效益等方面，都收到了初步效果。

当前，商业改革和企业整顿工作，都还在摸索中前进。这本书中介绍的二十七个商业企业改革和建设的初步经验，是在实行利改税以前总结的；以后，这些单位在处理国家与企业之间的分配关系上，还要按照国家的规定，逐步实行利改税。希望各地在参考借鉴它们的经验时，一定要从实际出发，同时因地制宜，不断创新，使商业企业的改革和整顿工作顺利地向前发展。

商业部商管司

一九八三年五月

目 录

在改革中前进·····	北京市天桥百货商场(1)
贯彻“十二大”精神 创建第一流商店	
·····	哈尔滨市松花江百货大楼(14)
在竞争中把生意做活	
·····	广东省广州市南方大厦百货商店(23)
不断完善经营责任制 努力提高经济效益	
·····	河北省石家庄市饮食公司(32)
完善责任制 经营效果好	
·····	天津“狗不理”包子铺(44)
我们是怎样贯彻财贸企业基层组织工作条例的	
·····	中共北京市崇文区饮食公司委员会(51)
为消费者着想	
·····	福建省泉州市福人颐饭店(57)
认真执行政策 维护群众利益	
·····	天津市南开区掩骨会副食品综合商店(67)
实行浮动工资 取得好效果	
·····	湖南省常德市前进百货商店(73)
改革经营体制 经济效益明显	
·····	湖南省湘乡县百货公司(79)

整顿企业 促进服务

.....云南省昆明市百货商店(85)

开展保本分析活动 改善经营管理

.....甘肃省张掖五交化采购供应站(91)

整顿劳动组织 加强企业管理

.....沈阳市五金交电公司五金批发站(97)

实行连锁责任制 加强企业内部管理

.....山西省大同市五金交电化工公司(103)

加强科学管理 提高两个效益

.....湖北省武汉市新风绸布店(110)

整顿企业 提高经济效益

.....山东省济南市纺织品站(118)

完善责任制 开创新局面

.....江苏省徐州市红光纺织品商店(125)

改善经营管理 广开生产门路

.....湖北省随县粮食局(132)

实行经济责任制 企业扭亏为盈

.....陕西省渭南县粮食局(137)

责任分明 奖惩兑现

.....山西省屯留县粮食局汽车队(145)

改善企业管理靠改革

.....广西宾阳县粮食局(151)

职工当家作主 企业面貌变样

.....山西省潞城县粮食局(158)

整顿要敢于碰硬 解决主要矛盾

-吉林省怀德县公主岭粮库(167)
- 搞活粮食工作 发展多种经营
-北京市顺义县张喜庄粮库(173)
- 立足改革 提高效益
-安徽省蚌埠面粉厂(178)
- 推行岗位经济责任制 经济效益不断提高
-辽宁省锦州面粉厂(184)
- 整顿机构 精简人员
-辽宁省鞍山市第一粮谷加工厂(190)

在改革中前进

北京市天桥百货商场

我们天桥百货商场是个中型百货商场，现有职工二百三十八人（其中青年职工占百分之七十、女职工占百分之八十六），营业面积一千四百平方米，经营商品一万余种，设有十五个营业组，四十三个小类商品专柜。

在党中央改革方针指引下，我场经过试点，于一九八二年八月开始在全场试行经营责任制，取得了较好的效果，经营、服务水平都有提高。一九八二年销售额达二千四百四十万元，比上年增长百分之三点九六；利润额实现一百四十六万元，除降价损失外，比上年净增百分之二；资金周转一次为二十五天，比上年加快了三天；费用水平如减去利率上升而增加的部分，比上年下降百分之零点零三；全体人员平均每人每年劳动效率为十万二千五百元，比上年增长百分之七。

一九八三年新年伊始，我场继续在改革中前进，实行了以“利润承包，超额分成”为形式的经营责任制，同区百货公司签订了合同书。根据合同，商场向国家承担了明确的责任，扩大了自主权，开始实行店内浮动工资制。企业注入了新的活力，职工主人翁责任感越来越强，纪律越来越好，干劲越来越大，经营和服务工作又开创了新的局面，经济效益进一步提高。一、二月份合计纯销售额四百六十七万元，比去

年同期增长百分之十九点六；利润额三十一万六千元，比去年同期增长百分之二十三点六；费用水平百分之一二七，剔除利率上升的因素，比去年同期下降百分之三十点零二；资金周转二十天，比去年同期加快六天。

我场试行改革的时间虽然不长，但效果十分明显，实践证明，改革是企业前进的动力。我场从在改革中不断前进的实践中，有以下几点体会。

一、加强政治思想工作，是搞好改革的可靠保证

实行经营责任制，是商业企业管理体制的重要改革。在这场改革中必然会有各种各样的思想认识，影响着改革的进行。为此，要使改革顺利进行，就必须加强政治思想工作，提高广大职工的思想认识。

解决好班组长以上干部的思想认识问题，提高他们对党中央改革方针的理解，是做好职工思想教育工作的前提。在实行经营责任制不断深入的过程中，我们注意抓了干部在责任制试行、推广、深入三个阶段中的思想工作。

在责任制试点工作开始时，有的干部认为：“我们基层单位一无权，二无钱，搞不出什么名堂来”。有的认为：“现在青年职工多，业务技术水平差，要搞经营责任制也不一定能搞好”。在责任制推广过程中，一些干部又有了“怕基数高，完不成任务”的畏难情绪，认为：“我们商场的各项经济指标都达到了饱和状态，再也没什么潜力可挖了”。在责任制

深入发展阶段，有的干部在成绩面前不能保持清醒头脑，又产生了“制度万能，政治思想工作不必要了”的想法。

针对这些错误认识，在责任制试行、推广、深入的每个阶段，我们都举办了班组长以上的干部学习班，学习有关文件，并联系三中全会以来农业战线推广联产计酬责任制所产生的重大变化，联系商场在改革试点中所取得的成绩，反复讲了四个方面的道理：（一）实行经营责任制，是商业企业管理体制的具有重要意义的改革；（二）实行经营责任制，是在分配上克服平均主义、贯彻按劳分配原则的战略性改革；（三）实行经营责任制，是培养“四化”（革命化、年轻化、知识化、专业化）干部、造就一支过得硬的商业队伍的根本途径。

通过反复学习，使干部认识到，先进企业基础好，更需要多为四化作贡献，还要进一步改善经营管理。实行责任制，我们就会一有责，二有权，三有利，企业就会增添新的活力，商业服务工作就一定能开创新局面。班组长以上干部提高了认识，树立了搞好企业改革的信心，使我场有了一支有思想觉悟、有改革要求的骨干队伍，为加强职工的思想政治工作，奠定了基础。

在责任制试点阶段，大多数职工对实行经营责任制是积极拥护的，但也有少数职工认为：“实行经营责任制是赶势头，出风头”，“一个月就那么几块钱奖金，值得用那么多条条框框卡人吗？”针对这些认识，我们首先抓了以“三查”为内容的思想整顿。查经营作风和官商思想克服的程度，查服

务态度和落实经营责任制的态度，查劳动纪律和执行责任制的情况。通过三查，查出了服务态度不主动的原因是官商思想，查出了出勤不出工、出工不出力的原因是“大锅饭”的弊端，弄懂了官商思想和“大锅饭”是我们前进道路上的绊脚石。

在三查的基础上，我们举办了职工短期轮训班，结合商业工作特点，重点对职工进行了“三热爱”教育；结合权力下放，重点对职工进行了主人翁责任感教育；结合奖金分配，重点对职工进行了摆正国家、集体、个人三者关系，贯彻按劳分配原则的教育。通过教育，使同志们对实行经营责任制有了一个明确的认识。

一九八三年进一步实行浮动工资制时，又引起了一些思想波动，有人认为“就挣那么三、四十块钱，一浮动就没钱了，日子怎么过？”我们召开了座谈会，研究分析这种思想，认为主要还是对实行责任制的意义认识不足，“大锅饭”、平均主义对思想的束缚没有挣脱。于是，集中精力用了十天的时间，集中解决对浮动工资的认识问题。并且在春节前后，千部分头走访了一百八十九户职工，广泛做宣传解释工作，取得职工家长、家属的配合。使职工认识到：长期以来，我们吃的是“大锅饭”，工作上责任不清，劳动上标准不高，分配上平均主义。现在的这场改革就是要彻底破除吃“大锅饭”的思想，是利国、利场、利民的大好事。由于思想抓得准，工作做得及时，使职工情绪很快稳定下来，为改革的顺利进行，打下了坚实的思想基础。

二、维护消费者利益，是搞好 商业改革的关键

商业企业实行经营责任制后，消费者担心商品价格上涨，担心以后买不到针头线脑之类的小商品。我们商场领导意识到，消费者的担心正是我们商业改革中应该重视的问题，一定要认识到，能否维护消费者利益，是关系到社会主义商业信誉，关系到改革成败的大事。为此，我们在签订合同时，不但承包经济指标，而且承包服务态度和服务质量。合同规定，服务态度要做到“三主动”：主动打招呼；主动拿递商品；主动介绍商品。服务质量要做到“三把关”：认真把好商品质量关、商品数量关，商品物价关。便民措施要做到“三坚持”：坚持四项退换货原则，坚持大件商品送货上门；坚持维修到户。服务项目要做到“三落实”：服务项目内容要落实；公布于众要落实；检查考核要落实。

为维护消费者利益，必须重视小商品经营。根据调查，我们商场小商品的经营品种占全部经营品种的百分之四十八，顾客中有三分之一是购买小商品的。仅小百货一项，每天的销售次数就达七千二百多次。为了保证不减少小商品经营品种，我们采取了以下四项措施：

第一，品种定额一定三级，核定到人。不但商场承包品种定额，而且营业组、专柜和售货员也都逐级承包品种定额；

第二，建立核定品种必备卡，售责员人手一卡，每月填报一次；

第三，实行品种定额考核，有奖有罚。营业组每增加五个品种，加记一分。售货员每增加二个品种，加记一分。达不到品种定额，哪怕是少一种，也要扣去品种的全部单项分数；

第四，经常督促检查，实行月查和抽查相结合。

以上措施从制度上使小商品经营品种得到了保证。过去，春节前总是经理督促各组，甚至要亲自带队去批发站进货，增加品种。今年春节前，没等经理布置，各组已主动开始行动。百货组一月份主动同芦沟桥日用化工厂联系，设立了代销化妆品专柜。为了满足顾客需要，他们主动进了六千个塑料衣架。在签定责任制合同的二十天内，全场小商品的经营品种就增加了五百五十一一种。

为维护消费者利益，必须坚决杜绝私自涨价和变相涨价的现象。我们商场把严格执行国家价格政策作为责任制的考核内容之一，售货员私自涨价罚售货员，营业组私自涨价罚全组，商场私自涨价扣发经理和书记的全部浮动工资。为了加强物价管理，商场定期召开专职物价员和兼职物价员会，加强物价审核，坚持双人复核价格标签，严格执行审票制度。实行责任制以来，全场没有出现一起抬高价格出售商品的事故。一九八二年被评为物价工作的一类企业。

在一月份的调价工作中，为了查清库存，棉布组全体同志连续三天奋战，每天都要工作十四小时以上。在全场需调价的三千多种商品中，最后只查出两种有漏洞，及时作了纠正。搪瓷百货组的一名售货员在接待一位买玩具的顾客时，多收顾客一分钱，立即跑出柜台追上顾客，把这一分钱还给

顾客。那位顾客感动地说：“到天桥百货商场买东西就是叫人放心。”

为维护消费者利益，我们增订了新的便民措施。商场专门抽出一辆汽车作为服务车，实行大件商品送货上门。为了方便顾客，我们设立周转电视机、自行车和手表，专门供顾客在修理电视机、自行车和手表期间使用。最近，一对夫妇来我场修理一台金星牌电视机，当时缺少零件，修理工让他们把坏的留下，把一台质量较好的昆仑牌电视机抱走先看。这对夫妇感动地对修理工连连鞠躬，称赞说：“我们正愁最近看不到好节目，你们真是替顾客想到家了。”

为维护消费者利益，我们注意不断改善服务态度。过去一些售货员服务态度总是忽冷忽热，这虽然表现在少数人身上，但严重影响了店风店貌。实行责任制后，服务态度忽冷忽热的现象基本得到克服，接待顾客不但能做到“三主动”，而且百拿不厌。有一次，一位顾客来商场买绿色棉大衣，柜台里摆的七、八件都挑过后，顾客还是不满意，售货员便主动到仓库扛出两捆让顾客挑选，最后顾客满意地买了一件。

一九八三年一、二月份商场共收到顾客的书面表扬九百八十四件，相当于上年同期的二点三倍。

三、企业内部三级承包、民主管理 是落实改革的主要内容

（一）实行经营责任制，只有抓好企业内部的三级承包，才能把改革工作落在实处。

经营责任制试点一开始，我们重点搞了组、柜、个人三级承包责任制的条件。在制定条件时，我们坚持社会主义经营方向，贯彻以责为中心，责、权、利相结合的原则。为了达到责、权明确，任务具体，制定了以“五好”、“七定”为内容的营业组经营责任制，以“五好”、“四定”为内容的商品专柜经营责任制，以“六好”、“三定”为内容的营业员经营责任制。

营业组责任制的“五好”是：执行政策完成各项定额好（七十分）；服务态度服务质量好（十五分）；团结互助、遵守纪律好（五分）；安全卫生、商品陈列好（五分）；思想政治工作好（五分）。“七定”是：销售定额（十五分）、利润定额（十分）、资金定额（十分）、品种定额（十分）、费用率定额（五分）、差错率定额（十分）、劳动效率定额（十分）。共七项经济指标、十二项服务指标，每个项目都有具体的考核内容。

营业员经营责任制的“三定”是：销售货款定额、销售次数定额和经营品种定额。

为了使责任制条件合理可行，我们抓了两项工作：一是抓好各项经济指标细数的分解，力求把计划、定额定得合理；二是根据试行中遇到的问题，不断对经营责任制的条件加以修改，使之合理。如：在营业员记载劳效定额时，顶班与辅助工作的矛盾不好处理。有些同志经常做一些收货、上货、提货、作票、转帐之类的辅助工作，但是在定额上一样，因此产生只注意顶班，不愿做其它工作、单纯地抓卖钱的现象。我们认真研究了这个问题，提出了两个具体措施：

1. 缴辅助工作按天计算，月末减少定额。2. 轮流值班。对于外出进货、开会的同志，根据情况，适当减少他们的定额。

（二）实行经营责任制，只有加强民主管理，才能出成效。

为了把经营责任制建立在广泛的群众基础上，充分发挥职代会的作用，经营责任制条件的制定、批准及合同书的签订都交给职工代表大会讨论通过。

为了更好地发挥民主管理企业的作用，我们还将五权（经营管理权、费用开支权、人事权、残损商品处理权、分配权）下放到小组，原来进货由商场统一指挥，小组专人进货，现在把经营权下放到商品专柜，充分调动了每一个专柜、每一个人的积极性，提高了广大职工的主人翁责任感，使得商场经济工作越做越活。五金组电讯专柜一月份销售计划为七万元（这是历史上较好水平），他们积极开展代销、经销，广开货源渠道，不仅到市内批发站、工厂进货，还到郊区批发站进货，使一月份完成销售额十四万多元。

在实行责任制的过程中，坚持执行六员分工制。每个组都设有核算员、进货员、物价员、服务态度检查员、商品陈列卫生检查员和生活管理员，充分发挥群众管理企业的作用。

（三）严格的考核制度，是企业内部责任制不可缺少的内容。

为了更好地落实经营责任制，我们建立健全了二级检查制。商场成立了由经理、办公室、值班经理组成的检查小组，负责督促检查落实工作。要求检查组人员当“包公”，

发现问题及时解决，违章违纪随时纠正。为了充分发挥营业组长在责任制中的组织、指挥作用，各组有一名组长不搞定额，主要抓小组经营责任制的检查落实工作，有力地促进了改革工作的开展。

在加强检查考核的同时，还制定了扣、免奖金的惩、罚制度。因服务态度不好受到顾客书面批评一件者，免半奖；二件批评者，免全奖；同顾客发生争吵造成极坏影响者，免全奖；营业组、个人不认真执行服务项目和卫生制度者，实行扣分。这样，促进了大家执行责任制条件的自觉性。

四、建立健全管理和后勤人员责任制， 是深入改革的重要环节

随着企业改革的不断深入，我们又把经营责任制扩大到管理、后勤人员中。建立了经理、各股室、后勤人员的责任制考核条件。一九八二年十月，我们制定过管理人员的经营责任制，尽管分值水平低于一线人员，但是考核条件还不具体，分数上仍然搞平均主义，小的违章违纪很少扣分。一句话，没有同企业经济效益挂钩，在管理、后勤人员分配上还存在着吃“大锅饭”、拿平均奖的状况。群众对此也有意见。一九八三年一月份承包后，我们制定了严格的管理、后勤人员考核制度，把岗位责任制同经营责任制结合起来。不仅责任明确，而且同商场的经济指标直核挂钩。如：商场“四定”“五率”完不成，免发经理、书记的浮动工资；商场的销售计划完不成，品种达不到定额，免发业务股正、副股长