

• 商业卷 •

优秀企事业单位丛书

探索商业之路

YOUXIU
QISHIYIE
XILIE CONGSHU

经济科学出版社

21.1

92
F721.1
1
2

批发商业之路

——诸城市百货公司十年改革经验

XAJ00/23

经济科学出版社

一九九二年·北京

(京)新登字152号

责任编辑:罗 剑

封面设计:卜建晨

版式设计:代小卫

批发商业之路

主 编 祁廷镛

副主编 季玉德 刘志刊 张凤廷 黄建军

*

经济科学出版社出版·发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

*

850×1168毫米 32开 6.5印张 插页2 160000字

1992年8月第一版 1992年8月第一次印刷

印数:0001—4600册

ISBN 7-5058-0501-0/F·401 定价:4.60元

优秀企事业系列丛书编委会

编委会主任兼主编：赵含坤、韩泰林、张建明

编委会委员（以姓氏笔划为序）：

邓光礼、祁廷镛、张建明、罗 剑、夏光仁
韩泰林、赵含坤

《批发商业之路》编委会

主 编 祁廷镛

副主编 季玉德 刘志刊

张凤廷 黄建军

总结管理经验 推动企业发展

《优秀企事业系列丛书》序

为了宣传改革开放的巨大成就,总结经验教训,激励人们继续奋进,1989年2月,中央宣传部有关领导同志在国务院部分部委有关同志和企、事业家座谈会上,提出联合编辑出版《优秀企事业系列丛书》的倡议,得到大家的赞成。接着,中央宣传部下达了编辑《丛书》意见和要求。有关商业部门经过两年的努力,已经编写出三卷,将在1992年第3季度首批出版。在我国国民经济和社会发展十年规划及第八个五年计划贯彻实施的次年,出版《丛书》商业卷,将对提高企业管理水平、增强企业经济效益和社会效益有着现实意义,值得向各地推荐。

商业企业是国民经济的重要组成部分,也是我国经济的一个重要支柱。商业企业大量、有效地经营管理工作,在搞活国内商品流通、促进工农业生产、繁荣城乡经济、活跃市场、满足人民生产、生活需要、积累现代化建设资金、促进我国经济持续、稳定、协调发展等方面,起着十分重要的作用。

党的十一届三中全会以来,我国商业战线涌现出一大批优秀企业和企业家。他们在党的正确路线指引下,坚持改革、开放、搞活的方针,认真贯彻执行国家的政策法令,团结广大职工艰苦奋斗,开拓经营,强化管理,坚持思想政治工作,取得了丰硕成果,进入全国商业先进企业行列。《丛书》中的长春市百货大楼、诸城市百货公司和安丘县百货公司三个大中型企业都晋升为国家二级企业,它们就是商业先进企业的优秀代表。

这些商业优秀企业,不仅创造和总结自己的经营、管理和服务工作经验,而且还热情学习、研究、筛选、运用符合本企业实际的国内外先进方法和经验。经过长期努力,创造积累了比较丰富的管理经验,初步形成自己的体系与特色,这就是以坚持四项基本原则为根本立场,以提高经济效益和社会效益为中心,以完善企业经营机制为动力,以强化企业管理为基础,以培养人才、做好思想政治工作、建立科学领导体制为保证。因此,这些企业既能在顺利环境下得到发展,也能在市场疲软、资金不足和市场激烈竞争的困难情况下开拓前进,扩销促旺,稳步发展,为商业企业走出了一条成功之路。

我们希望通过《丛书》,总结、宣传优秀企业的成绩和经验,激励全国商业企业和广大干部、职工继续前进,积极投身到建设和改革的伟大实践中来,推动商业企业不断发展,为实现国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划纲要做出新的贡献。

潘 遥

1991年10月

编者的话

党的十一届三中全会以来,随着经济体制改革的不断深入,商业流通体制也发生着一场深刻的变革。改革大潮,猛烈地冲击着旧的传统观念和僵化的管理体制。在这场大变革中,全国商业企业经受了前所未有的锻炼和考验。涌现出一大批在改革中不断发展壮大的优秀企业。山东省诸城市百货公司就是这些优秀企业的典型代表。

山东省诸城市百货公司是一个批发、零售兼营的国营商业县级市企业,10多年来,他们认真贯彻落实党的改革开放方针,不断深化内部配套改革。在经营上,坚持以变应变的经营战略,积极开拓市场,大力发展横向经济联合,扩大了市场覆盖面;在管理上,坚持企业管理以人为本,走历史管理经验与现代科学管理方法相结合的路子,提高了企业的素质。同时,坚持不懈地抓好企业的思想政治工作,有效地调动了企业干部职工的积极性,取得了两个文明建设的新胜利。特别是自1988年以来,在市场疲软的困难条件下,以一个县级市的百货公司连续3年销售额超亿元,实现利税超过500万元。在全国同行业中率先晋升为国家二级企业,是很难得的。

为了进一步推广他们的经验,在中国商业企业管理协会和中国商业企业家协会的组织领导下,我们编写了这本《批发商业之路》,目的在于使广大读者能够从诸城市百货公司的实践中有所启发,有所借鉴。本书共分导言、1~5章和结论7个部分。导言部分主要是系统地介绍诸城市及诸城市百货公司(以下简称“诸百”)的基本情况,第一章主要介绍诸百的创业历程,第二章主要介绍诸百

的业务经营,第三章主要介绍诸百的内部管理,第四章主要介绍诸百的思想政治工作,第五章主要介绍诸百的 leadership 群体,最后结论部分主要是我们的几点看法。

总之,我们主观上是力图通过全面系统地介绍诸城市百货公司 10 年改革的经验,从中总结出一些带规律性的东西,以供广大读者借鉴和参考,但由于水平所限,不能尽如人意,望广大读者批评指正。

编 者

1991. 10

目 录

导 言	1
第一章 历尽沧桑 发奋图强	7
——诸百的创业历程	
第一节 “一五”时期(1953~1957 年)的发展变化	7
第二节 “大跃进”时期(1958~1960 年)的发展变化	12
第三节 国民经济调整时期(1961~1965 年)的发展变化	16
第四节 “文化大革命”时期及以后两年(1966~1978 年)的 发展变化	21
第五节 改革十年(1979~1990 年)公司的大发展	23
第二章 审时度势 以变应变	27
——诸百的业务经营	
第一节 转变经营战略	28
第二节 调整经营体制	34
第三节 拓宽购销渠道	43
第四节 改进经营方式	53
第三章 严实相济 “软”“硬”结合	63
——诸百的内部管理	
第一节 改革管理体制	64
第二节 强化基础管理	76
第三节 加强专业管理	84
第四章 标本兼治 情理交融	115
——诸百的思想政治工作	
第一节 思想政治工作任何时候都不能丢	115
第二节 思想政治工作与经济工作有机结合	119

第三节	以治本为主的系统教育	127
第四节	情理交融,坚持不懈的日常思想政治工作	143
第五章	团结拚搏 开拓务实	154
	——诸百的领导干部	
第一节	新型领导体制的确立	155
第二节	领导干部的自身建设	160
第三节	领导干部的科学决策	172
第四节	领导干部的领导艺术	179
结 论		185
后 记		191

导 言

—

诸城市位于山东半岛东南部,泰沂山脉与胶潍平原交界处。北依潍坊,东靠青岛,南临石臼,西近临沂,总面积 2183 平方公里。境内土地肥沃,气候温和,适宜于农作物生长。盛产小麦、玉米、棉花、黄烟、花生等。自然资源比较丰富。矿产资源有重晶石、明矾石、膨润土、沸石、云母、金、铜、铁等近 30 种。

诸城是历史名城。秦属琅琊郡,西汉初置东武县(即今县治)。隋初置密州,州治设诸城,故诸城也称密州。自此以后,历代相沿,县制未变。1987 年 7 月 1 日,经国务院批准,改县建市,成为中国新兴城市之一。现辖 12 镇 15 乡,1340 个行政村,全市总人口 101 万人,其中非农业人口 6.4 万人。

诸城有悠久历史和灿烂的文化,被称为巨型山东龙的“诸城恐龙”闻名于世;出土的战国编钟和鹰首提梁壶国内罕见。诸城是上古明君舜的故乡,历史上出过许多杰出人物,有张择端、窦光鼐、赵明诚、刘墉等历史文人名士;现代文学家王统照、臧克家、陶钝、王愿坚等,也都出生在这里。宋代大文学家苏轼曾在这里留下了“但愿人长久,千里共婵娟”的名句。

新中国成立后,诸城发生了巨大变化。特别是党的十一届三中全会以来,改革开放,经济迅速发展。1990 年全市社会总产值 39.27 亿元,外贸出口商品收购总值 2.8 亿元,均比 1978 年翻了两番多。是全国粮食、畜禽、烤烟和外贸出口商品生产基地。

诸城工业门类齐全,基础雄厚。拥有机械、电子、轻工、纺织、化

工、食品、饲料、建材等八大行业,339 家企业,1200 多个产品,工业总产值达 17.04 亿元。农业突破了封闭式的小农经济,向开放式的社会经济转变。1990 年全市农业总产值达 5.7 亿元,农业总收入 6.2 亿元,粮食总产量 7.5 亿公斤,农业商品率达到 64.5%。

经济发展带来了流通的发展。商品市场日趋活跃。1990 年全市商业、服务网点发展到 12071 个,从业人员 3 万多人。其中,国营网点 566 个,集体网点 1712 个,个体网点 9793 个,基本形成了多成份、多形式万商云集的局面,市场空前繁荣。

生产决定流通,流通促进生产,在一定的条件下,流通对生产也有决定作用。实践证明,市场繁荣,人心稳定就会促进经济发展。诸城经济的迅速发展,就是发展生产与搞活流通相互促进和相互作用的结果。

二

在社会主义条件下,搞活商品流通,关键要发挥好国营商业的主导作用。国营商业不仅具有人力、物力、财力优势,而且掌握着重要的商品货源,具有丰富的经商经验。充分发挥国营商业的主导作用,就能有效地稳定市场、稳定物价,保证党和国家商业政策的贯彻执行。诸城市百货公司作为诸城最早也是最大的国营商业企业,40 年来,在指导市场、稳定市场、促进生产、满足人民生活供应方面发挥了重要作用。

诸城市百货公司是 1951 年建立起来的。40 年来,它从无到有,从小到大,经历了漫长而曲折的道路,在不同的历史时期发挥了自己应有的作用。建国初期,国民党政府留下的是一个商业投机、物价狂涨、国民经济濒于崩溃、市场秩序十分混乱的市场。百货公司建立后,利用三间茅屋四尺土柜台开展批发、零售业务,很快掌握了市场的主要货源,占领了市场,在打击投机、平抑物价、稳定市场、恢复正常的经济生活中,发挥了重要作用。“一五”时期,公司

不断发展,增设网点,扩大业务,认真贯彻党在过渡时期的总路线和“发展经济,保障供给”的财经工作总方针,积极组织城乡物资交流,逐步成为市场的领导力量,为支援国家经济建设,实现对私营商业的社会主义改造,搞好人民生活供应做出了重要贡献。“大跃进”时期,公司的业务受到冲击,“十年动乱”中经营管理遭到严重破坏,但是诸百的广大职工在党的领导下,始终坚持社会主义商业的“一个方针、两个服务、三大观点”,不断发展经营业务,仍然有力地促进了生产发展,保证了市场供应。粉碎“四人帮”以后,特别是党的十一届三中全会以来,党的改革开放政策为诸百提供了长足发展的条件。

改革增强了企业的生机和活力。历史和实践证明,社会革命推进社会进步,生产关系的变革促进生产力的发展。党的十一届三中全会以来,诸百的历史,就是一部不断深化和完善改革的历史。在改革开放的大环境下,他们对企业经营管理体制、劳动人事制度、内部分配制度等进行了一系列改革,摆脱了僵化的管理体制,实现了经营战略的转变,企业管理不断加强,企业素质不断提高。他们从长期以来形成的“三固定”(固定商品价格、固定经营范围、固定供应对象)的旧经营模式中解脱出来,实现了开放式经营,扩大了企业自主权,增强了企业活力,提高了竞争能力,促进了经营业务的发展和经济效益的提高。十多年来,诸百的经营规模和经济效益持续增长,一年一个新台阶。

企业的发展取决于企业整体素质的提高。特别是职工队伍素质的提高。人是生产力中的决定因素,企业管理的根本和核心是人。要保证企业发展,就必须充分调动和发挥人的积极性和创造性。诸百坚持把对人的管理放在首位,始终如一地通过强有力的思想政治工作统一广大干部职工的思想意志,培养“开拓进取争创一流”的企业精神,造就了一支又红又专的职工队伍。企业精神的培养和职工素质的提高,不是一朝一夕所能奏效的,它是长期的思想政治教育迭加的结果。思想政治工作是我们党的优良传统,也是诸

百创家立业的法宝。大量事实证明,思想政治工作是一切经济工作的生命线,也是企业活力的源泉。无论在什么时候,思想政治工作只能加强不能削弱。诸百 10 年长盛不衰,很主要的一条就是加强思想政治工作,坚持把思想政治工作同经济工作一道去做,用思想政治工作保证了经济工作的健康发展。

诸百在改革中不断发展壮大,经济效益连年提高。到 1988 年,全公司固定资产总值 500 万元,注册资金 1200 万元,营业及仓库面积 2.8 万平方米,设有 6 个职能科室、10 个批发部、7 个零售商店和服装、印刷 2 个加工厂,职工 500 人,经营百货、文化、纺织、针织四大类商品 25000 多个品种,自 1978 年以来,主要经济指标连续 10 年在全省同行业中名列前茅。1988 年商品销售额达到 1.1 亿元,占全市社会商品零售总额的 1/5,是全国同行业第一家过亿元的县级公司。自 1982 年以来,先后荣获全国商业系统“经营管理先进企业”、“四好仓库先进单位”、“安全工作先进单位”、“山东省先进单位”、“山东省思想政治工作优秀企业”、“省级文明单位”、全省商业系统“六好企业”、“先进单位”、“经济效益先进企业”等荣誉称号。1987 年晋升为“省级先进企业”。1990 年晋升为“国家二级企业”。广大职工精神振奋,工作热情高涨,涌现了一大批先进模范人物。自 1978 年以来,全公司有 128 人被评为诸城先进工作者、模范共产党员、劳动模范、服务标兵。有 63 人被评为潍坊市先进工作者、劳动模范。公司经理张云秀同志被授予省劳动模范、全国商业优秀企业家等荣誉称号。职工队伍素质不断提高,全公司共有大中专毕业生 93 人,有 32 人取得了高级经济师、经济师等中级以上专业技术职称,有 103 人取得了初级专业技术职称。有 53 人被评为市级以上业务能手。

诸城市百货公司取得了较好的成绩,但他们并没有满足于现状。他们在各级党委、政府和上级业务部门的领导下,又在争创“第一流的经济效益、第一流的管理水平、第一流的服务质量、第一流的商业信誉”的活动中迈出了新的步伐,正在为扩大商品流通,促

进工农业生产,供应人民生活需要方面,做出新的贡献。

三

党的十一届三中全会以来,随着改革开放政策的贯彻落实,流通体制也进行了相应的改革。国营、集体、个体一齐上,多家经商,工业自销,基层企业自行选点进货,“三多一少”(多种经济形式、多种经营方式、多种流通渠道、减少流通环节)流通格局的形成,对传统的批发企业冲击很大,从整体上考查,大体上有3种情况,一部分批发企业处于徘徊停滞状态;一部分企业出现了较大的滑坡,甚至亏损;也有相当一部分企业确实在改革中走出了新路,经营不断发展,管理逐步提高,创造积累了许多新的经验。诸城市百货公司就是这后者中的佼佼者。

诸百的经营环境应当说并不很好,没有“地利”之便,它东临青岛,北接潍坊,西有淄博、济南,处在这些大批发站的包围之中,不沿铁路,也不靠码头,以农业为主,全市总计100万人口。就是这样一个县级百货公司,原来主要靠吃“环节饭”,而今“三固定”的流通模式打破了,也和其他许多批发企业一样,供应范围缩小,购销业务减少,经营滑坡,效益下降,面临着生存和发展的挑战!

但是诸城百货人,没有被这突如其来的变化所困惑,他们在分析了外部环境和自身条件之后,决心充分利用自身优势,变不利因素为有利条件,变封闭式垄断型经营为开放式竞争型经营,向改革找出路,向改革要效益,确立了新的经营战略,进行了一系列的内部配套改革,终于在很短的时间内,扭转了经营滑坡趋势,并以每年10%左右的速度向前发展。1988年商品销售额首破亿元大关,并在以后几年市场“疲软”的情况下,仍然保持了继续增长的势头。

诸百以一个条件并不优越的县级批零兼营企业,能够在别人“滑坡”的时候,继续发展;普遍“疲软”的形势下,长盛不衰;并在经营规模和经营范围上挤入大批发企业之林,能和二级批发企业并

驾齐驱,可见,他们的精神可嘉、经验可贵,应当说他们走出了一条新时期的批发商业之路!