

國營商店、合作社 零售工作經驗

中國店員工會全國委員會編

工 人 出 版 社

國營商店、合作社零售工作經驗

中國店員工會全國委員會編

工 人 出 版 社

內 容 提 要

本書介紹了國營商店、合作社零售工作的三種先進經驗：連帶上班制，小組營業責任制，卡片收款賣貨法。連帶上班制是蘇聯先進經驗，它根據營業的規律來改變勞動組織，解決了營業時間短、營業員的勞動時間長的問題，提高了國營商店的經營管理水平。小組營業責任制和卡片收款賣貨法可以給實行連帶上班制創造有利的條件。關於這三種先進經驗的好處，以及推廣時所應採取的具體措施，書內都有詳細的說明。

〔2307〕 本書字數：57,000 字

國營商店、合作社零售工作經驗

編 者	中國店員工會全國委員會
出版者	工 人 出 版 社 北京西總布胡同三十號
發行者	新 華 書 店
印刷者	工人日報社印刷廠

1—40,036

一九五四年四月北京第一版

一九五四年四月北京第一次印刷

前言

在國營商店和合作社的零售部門中，普遍存在的問題是：營業時間短，職工勞動時間長，差錯多，手續繁。這些問題不解決，既不能很好地為消費者服務，又會影響職工身體的健康和國家任務的完成。現在推廣連帶上班制、小組營業責任制和卡片收款賣貨法這三種先進經驗，就是為了解決這些問題。

連帶上班制是根據營業規律合理地配備人力，用多班制的辦法來延長營業時間，縮短營業員的勞動時間。不過，實行連帶上班制要是沒有健全的物質責任制度和交接制度，在串班中發生了差錯，可能分不清責任。小組營業責任制的特點是分工互助，分清責任；它給實行連帶上班制創造了條件。卡片收款賣貨法是一種簡化賣貨手續的方法，目前東北採用的較多，其他地區還很少採用。這種賣貨法的特點是收款的專管收款，付貨的專管付貨。這樣可以避免差錯。這三種經驗是互相關聯的，特別是連帶上班制和小組營業責任制的關係最為密切。

本書不僅介紹了這三種先進經驗的內容，還介紹了推廣這三種先進經驗的經驗。各國營商店和合作社的零售部門，如能對這三種先進經驗認真地進行研究，並結合本部門

的具體情況加以推廣，是可以大大提高企業的經營管理水平的。

書內所收集的材料，在文字上，我們都作了一些修改。特此說明。

中國店員工會全國委員會

目 錄

連帶上班制初步總結·····	東北商業管理局組織技術處	一
瀋陽市百貨公司第二商店實行連帶上班制初步總結·····	中共旅大市委商業部	二
推廣小組營業責任制先進經驗的初步總結·····	中共旅大市委商業部	二
旅大市百貨公司天津街商店推廣小組營業責任制 試點工作的經驗·····	中共旅大市委商業部	四
旅大市百貨公司天津街商店第一門市部日用雜品組 實行小組營業責任制的具體作法·····		五
旅大市百貨公司天津街商店第一門市部花紗布組 實行小組營業責任制中「布類蓋米」的具體作法·····		七
瀋陽市百貨公司第二商店實行連帶上班制後 如何解決物質責任問題·····		六
北京市百貨公司第一門市部實行連帶上班制後 是怎樣解決物質責任問題的·····		六
卡片收款賣貨法初步總結·····	東北商業管理局組織技術處	九

連帶上班制初步總結

東北商業管理局組織技術處

東北國營零售商店在作息時間上，存在着嚴重的不合理現象，特別在季節變化時，表現得最明顯。比如夏季，營業時間短，滿足不了消費者的要求，必須延長營業時間，於是營業員的勞動時間也隨着延長。這不僅使營業員因過度疲勞不能提高工作效率，而且影響營業員的身體健康，影響營業員的服務態度。幾年來這個問題始終未獲解決。

東北商業管理局、瀋陽市委商業部、市公司，在瀋陽市百貨公司第二商店聯合試點，組織學習蘇聯連帶上班制先進經驗，以解決作息時間不合理的問題。經初步試行，已獲得顯著成效：延長了營業時間，滿足了消費者要求，縮短了營業員的勞動時間，擴大了賣錢額，保證了國家商品流轉計劃的完成。這一經驗，在瀋陽大部分商店已經推廣，其他部分地區正在研究試行。但這個經驗只是根據幾個單位實行情形的綜合，還不够完整，更好的經驗，有待於今後各地在實踐中不斷地豐富。爲了便於各地研究和學習，將連帶上班制初步經驗總結如下，以供參考。

一 連帶上班制提出的根據

東北國營零售商店的作息時間，大體可分一班制、兩班制和三班制三種類型。一班制，即同時上班制，在大城市中的中小型商店和縣城商店，因營業情況在晚間不忙，不需要延長營業時間，大部採用一班制；大城市的大型商店，因冬季時間短也採用一班制。兩班和三班制即固定式的倒班制，這是營業規律不平衡、晚間營業情況較忙的大城市中的大中型商店，在夏季採用的上班形式，用以延長營業時間。這三種上班制具有這樣共同的缺點：不按營業規律配備人力，無論營業忙閒，所有人員都在櫃台上，將近三分之一的時間是等待顧客，不能使營業員的勞動均衡；同時，能延長營業時間，不能縮短營業員的勞動時間，並浪費人力。每年瀋陽市幾個大型商店，在夏季都要增加三十至五十個營業員。其結果是：嚴重的影響了營業員的身體健康，形成營業員對消費者的態度不好，並從而大大影響營業員為完成與超額完成國家商品流轉計劃所應有的積極性與創造精神。如瀋陽市百貨公司幾個大型商店在實行連帶上班制以前，顧客因營業時間短，每天都有很多人提出意見，而營業員的勞動時間每日都在十小時以上。據統計第二商店一百八十五名營業員中，因患肺病休息的有十八名，女同志百分之二十患婦女病；第一商店每天都有十幾名病號，其他商店也都有這樣的情況。

過度疲勞的結果，就使營業員無暇研究商品和改進工作。如瀋陽市第二商店營業員盧化雲同志說：「每天因站的時間過長，腿都腫了，非常痛苦，所以對顧客就沒有好態度！」南市商店曾喜順同志說：「在百貨公司工作，人都要老得快些！」所以有些營業員

不安心工作，要求轉業。僅據第二商店四月份不完全的統計，顧客提出三十二條意見中，有二十五條屬於態度不好；鐵西聯營商店營業員和顧客吵架的最高紀錄，一天達二十四次。所有這些，和作息時間不合理是有很大關係的。

這個問題，幾年來在國營商業部門爲改善基層商店經營管理工作中，一直認爲是必須解決而尚未解決的主要問題。學習蘇聯連帶上班制，就是在這個情況下提出的。實踐的經驗證明：連帶上班制不僅能全面地解決上述問題；而且爲完成國家商品流轉計劃、爲進一步改進勞動組織、爲貫徹經濟核算制創造了條件。其基本特點是：

一，按營業忙閒規律，合理使用人力，延長營業時間，縮短營業員的勞動時間，保證了營業員的適當休息。

二，可以適應季節變化及時延長或縮短對外營業時間，具有機動性。

三，根據目前東北國營商業工作的條件，有組織有領導地在互助小組負責制的基礎上，明確個人責任，從而爲逐漸過渡到小組長（即蘇聯商品隊長）負責制創造條件。

四，縮短空閒時間，減少工作的間斷性，充分發揮人員的潛在力量，使營業員的勞動過程合理化。

二 實行連帶上班制應具備的條件

根據蘇聯的先進理論，「同時上班制是用在輪班制和共同休假日的商店中和在一週

內工作不間斷的一班制商店中。而連帶上班制，是用在每天工作時間超過八小時的商店中。如果顧客數量在一天中不均衡的話，就採用連帶上班制。」（見蘇聯合作社貿易組織與技術第十章第五節。）結合東北的情況，我們認為凡營業時間短、營業員勞動時間長、每天營業忙閒不均的國營商店和合作社一般都可實行；但必須照顧各個商店的具體情況、條件和特點，不能機械地生搬硬套。因此，必須注意以下條件，有重點地試行：

一，商店的營業管理制度要健全，營業小組要有物質責任制度、點貨制度和檢查制度。因為連帶上班制是由個人負責走向小組負責，如沒有健全的管理制度來經常檢查和督促，很容易形成無人負責的現象。因之，必須建立個人負責和小組負責結合起來的物質責任制，要求「分工專責，互助合作」，達到人人責任分明，發揮集體監督作用。爲了使這一制度能貫徹實行，建立定期點貨與經常檢查的制度，是非常必要的。

二，實行旅大市的小組營業責任制，對推廣連帶上班制具有很大意義。因為這個經驗不僅包括集體和個人相結合的責任制度，並實行櫃台、貨架、倉庫的商品定額，能使營業員經常了解和掌握商品的變動，做到心中有數，便於交接和清點；這樣就能減少和消滅商品「串號」以及丟款、差貨、賬貨不符等現象。同時，改進了商品陳列，大大豐富與提高了櫃台定額的技術標準；把商品按類別由低價擺向高價，按質量由次貨擺向好貨，按序別由小號擺到大號。這不僅便於營業員本身操作和小組內部的互助合作，並增加顧客挑選商品的主動性。

三，經驗證明，在實行卡片收款賣貨的基礎上推行連帶上班制，更為便利。因為卡片收款賣貨法的特點是：簡化賣貨手續，消除排隊擁擠的現象，加快交易速度，便利顧客購買，減少差錯，縮短結賬時間。一般商店實行一手交錢一手交貨的辦法，營業員既管貨又管錢，不能集中精力更好地為消費者服務，並且容易出錯；在實行卡片賣貨法後，收款和付貨分開了，這個缺點就基本上克服了。所以，在這一基礎上實行連帶上班制，是非常有利的。

四，營業員政治覺悟程度的提高，是推廣先進經驗的根本條件。凡政治工作制度尚不健全的商店，推行連帶上班制是有困難的。應該先創造條件，從建立和健全政治工作制度、加強對職工的思想教育、提高營業員的覺悟程度做起。如果忽視政治條件而盲目冒進，是不會有什麼良好結果的。

三 摸準營業規律是實行連帶上班制的前提

消費者對商品的要求不是永久不變的，這種要求是隨着人民物質水平與文化水平的不斷提高而變化的，是隨着愛好與流行的商品式樣的變化而變化的，是隨着季節的變化而變化的。因此，在不同的季節裏根據商品的變動，合理地組織勞動，以適應消費者在不同時期對商品的要求，就成了基層商店所應努力達到的目標。連帶上班制正是為達到上述目的所採取的措施，即按照消費者的買貨規律，合理地安排勞動力。

消費者的買貨規律就是商店的營業規律。研究營業規律應當研究消費者的一般需要，研究消費者在不同季節對商品要求所發生的變化。不過因為各個商店的地址不同，供應對象不同，其營業規律也有所不同。就供應對象來說，商店附近一帶機關、團體、企業的多少，居民的職業、民族、社會成分的情況，這都是決定商店供應商品種類的條件，也是決定商店營業規律的因素。因為供應對象不同，其需要也有差別。以瀋陽市百貨公司第一、第二兩個商店為例，在經營商品的種類和範圍上，兩個商店大體是相似的；但由於第二商店處於市民較多地區，機關團體較少，並供應郊區農民，因此，交易次數多，交易額小，這就是第二商店的特點。第一商店正與此相反，它的特點是交易次數少，每次交易額大。

由此可見，研究消費者的需要，不僅是組織整個商品流轉的先決條件，也是按照消費者因季節變化所引起的需要變化而靈活地配備勞動力的主要依據。因此，在實行連帶上班制前，首先要求做到這點。

至於研究營業規律的具體作法，瀋陽市百貨公司第二商店採取的兩種方法比較好：

一，經驗綜合分析法。

首先要從商店周圍環境和所處地位開始分析。研究項目中包括：商品供應範圍；周圍商店的類型，數量（要包括合作社、集體商場），供應能力；本商店所處地位；消費者社會成分的大概比率（機關、廠礦、市民、工人、職員、農民各佔多少），消費者的購買

力及其物質生活、文化生活情況。但這只是調查研究的一個方面，完全靠它指導工作是不够的。

其次，要研究本店營業方面的歷史情況。最基本的根據，是從賣錢額上分析歷史銷售情況，採用分類（按主要商品的類別、銷售時間、銷售對象）統計的辦法，把不同消費者在不同時期對不同商品要求的變化，分別加以統計，找出歷史的消費規律。但從東北經濟建設和文化事業的發展速度來看，變化是很大的，因之單純以歷史情況做爲指導當前業務的唯一根據，也是片面的。

第三，必須把歷史情況和當前情況以及發展情況結合起來進行研究，才能正確分析變化的原因，從而找到和掌握其規律。但這裏困難的是：現時歷史材料因爲統計制度不健全，材料不全面，準確程度差，給研究工作造成很大困難。補救的辦法是：根據缺貨登記、櫃台日記、顧客意見簿的記錄，並特別注意吸取營業員的意見，加以分析，以了解顧客需要商品的規格、質量、花色、式樣，及其什麼時候要，需要多少。這中間，營業員根據他日積月累的實際銷售經驗所提出的意見，是很寶貴的；因爲他每天接觸各種各樣的顧客，他了解顧客的心理，需要，及其每月、每週、每日的來店規律。蘇聯把吸取營業員的意見列爲研究和改進貿易工作的主要內容，這是我們應該學習的。

用上述經驗綜合分析的方法，可以找出一季、一月、一週的消費者的基本規律。瀋陽市百貨公司第二商店用這個辦法基本上弄清楚了銷貨對象和營業規律。該店處在市民

較多的地區，銷貨對象主要為市民和職工，機關廠礦大宗購買較少。根據歷史賣錢額的統計也證明是這樣：機關廠礦佔總賣錢額的百分之十一點八，職工和市民佔百分之八十八點二（其中市民約佔百分之四十五，職工約佔百分之四十，其他佔百分之十五）。該店的營業規律是：每天早晨市民和一部分郊區農民來買貨的比較多，晚上買貨的以職工為主；每月十日、二十五日前後因職工發薪，營業較忙；每週星期日最忙；星期三部分工廠公休營業也較忙；其他日子平常。

二、實際測定法。實際測定法是以調查每天的交易次數和賣錢額，研究每天的營業規律；作為實行連帶上班制、安排勞動力的基本根據。

進行這種測定時，各營業小組可根據本組情況，先用下列三種售貨方法的一種，來統計成交次數和金額。（一）卡片收款賣貨法；用硬紙製成印有「成交證」字樣的定量方形卡片，由收款員每成交一次，即將「成交證」隨同「付貨卡片」交給顧客，再轉營業員存查；（二）一手錢一手貨，由營業員每成交一次用筆劃「正」字的一筆並用卡片記錄數；（三）開票付貨，按時檢查小票存根即可。然後每三小時到四小時把交易次數與金額填入「交易次數、金額調查統計表」一次（表式如後），每天填三次。不過，每隔幾小時統計一次，每天統計幾次才好，各店可根據具體情況來決定。

交易次數、金額調查統計表

項目	合計		9時—1時		1時—5時		5時—9時		平均		備考
	交易次數	金額	交易次數	金額	交易次數	金額	交易次數	金額	每人次數	每次金額	
食品											
住宅											
服裝											

爲便測定準確，最少要測定一個星期，還要選擇幾個標準日。第二商店實際測定的結果：平均每天總交易次數爲一二、一〇九次，早晨四、六八九次，午間三、四五六次，晚間三、九六四次。這說明該店的營業規律是早上和晚上忙，午間閒。但是也有一些組情形特殊，如運動品、樂器、鐘錶、五金電料等組，商品價格高，供應對象以機關、廠礦和團體爲主，所以早午忙，晚閒；又如食品一組，早晨閒，午間和晚上忙。我出了營業規律，各組重新配備勞動力就有了根據。以布疋組第一互助組爲例，該組營業規律是早上忙，午間和晚上較閒，六個售貨員的配備是由早上九點至午後一點四個人上班，午後一點至五點三個人上班，五點至九點三個人上班，每天一個人休息。這種串班是有

的人早上和晚上上班，有的人早上和午間上班，有的人午間和晚上上班，星期日全組上班。這樣機動的安排勞動力，就能使售貨員人數的曲綫和成交次數的曲綫相適應。

除按上述營業規律配備勞動力以外，還須按商品的季節性調整勞動組織，因為商品的季節性是隨着消費者的需要變化的。比如在夏季，襯衣、背心、雨衣、膠鞋、花布最暢銷；而冬季暢銷的是毛毯、絨衣、毛織品等。在這種情況下，不是組織龐大的人力為過季商品找銷路，而是要善於把適時的商品擺出來，把經售過時商品的人，合理地安排到經售適時商品的單位中去。

過去因季節變化常發生人員多少的問題。因為過去我們大部分商店在冬季（天短）都縮短對外營業時間，採取一班制，即同時上班制；在夏季（天長）延長營業時間，增加人員，採用兩班制或三班制，即固定式的倒班制。這樣做的結果是：到冬季人員多，不得不到處亂插；夏季人員不足却又難以解決。結果普遍形成間接人員比重逐年上升的現象。

連帶上班制為解決這個問題，提供了極大的可能性：

第一、連帶上班制是根據消費規律配備人力，勞動組織是比較合理的，不是用增加大量人員的辦法延長營業時間，即使增加人員也是有限的。

第二、季節的更替，會引起經售商品種類的變化；但這種變化不一定就是商品種類和數量的減少，也不一定會引起人員的調動。比如夏季賣花布的人員，冬季可以賣藍布或其他布疋，仍在原組工作。當然，假如季節變了而沒有適時的商品代替，那就需要調

動人員。比如冬季賣皮大衣的人到夏季如無適當商品賣，就可以調到別組去。

第三、連帶上班制的四小時休息時間，是為適應夏季消費者的要求延長營業時間並為保障營業員身體健康而採取的措施，不是固定不變的。在冬季完全可以把休息時間縮短，班次改變，以適應冬季的營業規律和冬季營業時間。茲列一冬季營業時間及串班表於後，供參考：

冬季營業時間及串班表

時間	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
人員											
甲				↓							↓
乙					↓						↓
丙						↓					↓
丁							↓				↓

備 考
1. 本作息時間表中的休息時間為兩小時，可按商店的營業規律，在最早時間休息。
2. 本作息時間屬於兩班制。