

1984

财贸经营管理
经验选编

人民出版社

1984

财贸经营管理经验选编

人 民 大 学 社

1984

财贸经营管理经验选编

CAIMAO JINGYING GUANLI JINGYAN XUANBIAN

人民出版社出版 新华书店发行

北京新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 11.75印张 240,000字

1984年8月第1版 1984年8月北京第1次印刷

印数 0,001—3,800

书号 4001·485 定价 1.00 元

目 录

商 业

在党的三中全会精神指引下，不断改革不断前进

——石家庄市饮食公司的经验..... 3

加强企业素质建设，提高标准化服务水平

——辽宁省大连市渤海饭店的经验.....20

突出重点，抓住根本，搞好整顿工作

——辽宁省大连市第一副食品公司的经验.....29

坚持社会主义经营方向，全心全意地为人民服务

——天津市大沽路纺织品商店的经验.....35

企业整顿给天水五金站带来了新变化41

以科学态度搞好定员定额，用碰硬精神整顿劳动

组织

——江苏省宝应县食品公司的经验.....49

加强领导，搞好企业全面整顿工作57

店小志气大，人少商品全

——天津市和平区彩虹百货店全心全意为人民服务的经验64

玉溪县合作商业自己管理越办越好70

企业管理好，经济效益高	
——上海市长春食品商店的经验·····	76
优质服务，方便顾客	
——成都市大光明美发厅的经验·····	81
加强商品管理，提高两个效益	
——湖北省武汉市和平菜场的经验·····	87
加强企业管理，提高经济效益	
——湖南省衡东县粮食局的经验·····	93
搞活经营，提高经济效益	
——河北省南皮县粮食局的经验·····	98
辽宁省本溪市火连寨粮库运用价值分析经营玉米	
的几点做法·····	105
上海油脂二厂挖掘企业潜力，改善生产经营，提	
高经济效益·····	111
搞好企业整顿，提高经济效益	
——河南省汤阴县宜沟粮管所的经验·····	119
河南省武陟县供销社成立县联社后，继续深入进	
行体制改革·····	126
湖南省东安县供销合作社联合社开创扶持“两户”	
发展商品生产的新局面·····	131
四川省简阳县供销合作社联合社改进购销方式，	
扩大业务经营·····	138
湖南省衡东县供销合作社联合社企业整顿进度	
快、质量好·····	144
山东省临朐县城关供销社认真总结经验，完善经	

营责任制	149
山西省偏关县供销社系统三十三年无亏损单位， 利润逐年增长	155
陕西省户县供销合作社联合社认真贯彻《纲要》， 加强思想政治工作	160

对 外 经 贸

上海机械进出口分公司想方设法控制出口亏损	167
广东佛山市外贸部门积极采取措施，扭转出口亏 损	172
山东省海阳县草制工艺品厂在提高产品质量、增加 花色品种、降低生产成本中求发展	176
坚持质量第一，认真改善经营管理 ——无锡第一色织厂提高出口商品应变能力的 做法	182
艰苦创业，严细管理 ——广东番禺大岗镇童装进入国际市场的经验	187
工贸结合促生产，湖北省洪湖县外贸事业发展迅 速	191
辽宁省有效地利用外资，发展出口商品生产	195
使用扶持出口商品生产周转资金经济效益好	198
天津土产加工厂努力把出口商品质量关	201
出口服装采用挂式集装箱联运方式经济效益好	204
上海市外贸局采取多种形式办学加速培养外贸人 才	207

财 政

云南省是如何管好用好支援经济不发达地区发展

资金的	213
认认真真抓扭亏，扎扎实实求效益	219
以提高经济效益为目标，抓好企业财务整顿	225
湖北省实行粮食财务包干效果好	233
加强财务管理，提高资金使用效果，积极支持文 教事业开创新局面	237
积极促进副食品生产发展，改善首都市场供应	243
在整顿中改革财务会计工作	247
提高政策水平，坚持依法办事	253
加强思想政治教育，推动税收工作的开展	258

银 行

适应经济体制改革，做好现金管理工作

——中国人民银行吉林省分行改进现金管理工作 的经验	267
管好用好信贷资金，提高经济效益	
——中国人民银行鹤岗市支行促进企业加强资金 管理的经验	273
中短期设备贷款支持企业技术改造的路子越走越 宽	278
加强资金管理，提高资金使用效果	
——银行统一管理国营企业流动资金的初步经验	284

整顿储蓄基层组织，加强储蓄所管理见成效	290
各地农业银行做好农村商业信贷工作的经验	296
改革信用社管理体制，更好地为发展农村商品经济服务	302
中国银行不断开拓服务领域，提高服务质量的经验	307
办好保险业务，促进农村商品经济的发展	312
支持重点建设，提高投资效果	317
陕西省是怎样改革基建物资供应体制和建筑企业流动资金管理体制的	322

工商行政管理

青岛市市场三路农副产品市场是怎样搞好管好的	331
通过商标管理，监督商品质量	336
新形势下如何开展企业登记管理工作	340
既要扶持，又要管好个体工商业	345
加强领导，认真办案	352
曲阜县工商局是怎样开展合同管理工作的	357
上海市工商局在广告管理方面的经验和体会	363
广东省工商局是如何抓好集市市场建设的	367

商 业

供稿单位:

商业部商管司

商业部供销合作指导司

在党的三中全会精神指引下， 不断改革不断前进

——石家庄市饮食公司的经验

石家庄市饮食公司共有干部职工 3,900 多人，独立核算门店 56 个，其中直属饭店 9 个，另有修配厂、汽车队、职工学校各 1 个，年平均经营额 2,300 万元，年平均利润百万元左右。

在党的三中全会精神指引下，他们以不断改革的精神进行了企业整顿，并经上级检查验收合格，健全了领导体制，初步改革了管理体制，完善了经营责任制，加强了企业管理，整顿了职工队伍，注重了干部职工政治技术素质的提高，扩大了经营品种，改进了市场供应面貌，取得了较好的经济效益。

几年来，公司经济效益年年提高。三中全会以前，1977 年实现税利 107 万元；三中全会以后，1980 年实现税利 126 万元，1981 年为 146 万元，1982 年为 160 万元。1982 年与 1977 年比较增长了 49.5%。1983 年 1—10 月份实现税利 172 万元，又比 1982 年同期增长了 28.3%。

在对社会服务方面也取得了较好的效果。供应网点由过去的 88 个增加到 218 个。其中早点网点由 50 多个增加到 145 个。各饭店还普遍调整了班次，对外营业时间延长 2~3 小时，

基本解决了群众“吃饭难”、“吃早点难”的问题。同时还进行了产品结构改革，主食由过去的大烧饼、大馒头、大烙饼等 20 多个品种，逐步改变为比较精细的 200 多个品种。炒菜克服了过去品种单调“全市一个味”的现象，引进了鲁、川、苏三个菜系的 400 多个品种和北京烤鸭、天津“狗不理”包子、西餐等品种。服务质量也不断提高，普遍进行了服务设施更新，改变了店容，整顿了职工仪容仪貌，制定了服务规则，提高了服务技巧，健全了卫生设施，严格了卫生和物价管理，维护了消费者的利益。此外，企业自身的生产、技术设备能力也有很大发展。近五年增添设备能力总值等于“文革”十年的 14 倍。

一、以不断改革的精神，开创饮食工作新局面。

1978年党的三中全会提出把工作重点转移到社会主义现代化建设上来。他们深入到基层调查研究，决定把主要力量放在改变饮食市场供应面貌，为工农业生产，为人民生活服务上。当时比较突出的问题是，职工生产无定额，劳动无考核，干多干少一个样，出工不出力的现象比较严重，人均劳效比“文革”前 1965 年低 40%。要搞好饮食市场供应，就必须把广大职工的积极性调动起来，除加强思想政治工作外，必须加强科学管理，搞好劳动定额。但是，由于饮食行业主要是手工操作，石家庄市历史上没有生产定额，全国也没有统一标准。有人说：“饮食行业上百个工种，上千个品种，生产定额没法搞”。也有人讲：“干饭馆的都是手工操作，手头快慢不一样，男女职工不一样，体质好差不一样，技术高低不一样，生产定额没法统一。”公司领导经过认真研究认为，要改革就得花气力，四平

八稳搞不成改革，因循守旧不符合三中全会精神。因此，要坚定信心，下苦功夫，一定要把这项基础工作搞好。公司书记、经理带队组成专门班子，深入到生产第一线逐个品种、逐个工种地进行考核。通过查阅历史数据，请老师傅们座谈，现场操作以及跟班劳动等多种形式进行测定。有时为搞清一个品种的平均先进定额标准，公司领导干部全日跟班劳动，观察记实生产全过程以及班中的喝水、上厕所的全部时间，做到了心中有数。花费了近半年的时间初步制定了一套生产定额标准。后又经过两年的实践、修订、完善，终于搞成了《石家庄市饮食行业生产定额标准》，结束了石家庄市饮食行业生产没有定额标准的历史。这项改革受到了国家劳动总局和商业部劳动工资司的重视，在全国同行业进行了推广。他们实行劳动生产定额管理以后，劳动生产率 1982 年比 1977 年提高了 47.25%，节余出 620 多名劳动力用于扩大新的生产。

近几年来，在三中全会搞活经济的方针指引下，石家庄市饮食市场经济结构又发生了新的变化。集体和个体饮食摊点急剧增加到 428 户，3,267 人，占国营饭店总人数的 89%，国营饭店独此一家的局面被打破了。1980 年上半年，集体和个体经营额上升了 65%，而饮食公司经营额却下降了 1.1%。有些饭店已退到亏损边缘。怎么办？在省、市领导大力支持下，他们遵循三中全会解放思想，实事求是，搞活经济的精神，自己放手搞试点，探索饮食行业改革的路子。8 月份，先搞了两个点，试行以“利润包干，超额留用，浮动工资”为基本内容的经营责任制。试点结果，调动了企业和职工的积极性，经营搞活了，利润增加了，职工也增收了。试点后比试点前经营额增长

了14.5%，利润增加了110%，职工人均月收入也相应增加21元，出勤率达到98%以上。通过改革，企业有了活力，职工有了动力，增强了企业的应变能力。市场供应活了，群众吃饭方便了，国家、企业、职工、消费者都收到了效益。省、市领导鼓励他们进一步完善经营责任制。报纸和电台也先后予以报道，肯定了他们实行经营责任制是符合中央精神的。

1982年他们进行企业整顿中又发现了一些新问题。突出的是管理体制不适应实行经营责任制以后经济基础变化的需要。从1956年以来，石家庄市饮食行业始终实行的是三级管理（公司、商店、门市部），两级核算（公司、商店）的管理体制。直接生产经营的门市部不进行独立核算，而要经过中间层次——商店一级统一核算。这种管理体制，在过去“伙吃大锅饭”的情况下矛盾也还不突出。但普遍实行经营责任制以后，暴露出很多弊病。一是商店一级对门市部搞“平调”，形成“中锅饭”；二是直接生产经营的门市部没有人、财、物三权，不利于发挥基层单位的积极性；三是公司当时共有16个商店，管理人员183人，每年开支管理费用30多万元。为了解决这个问题，他们在企业整顿中进行了反复调查研究，最后决定撤销16个商店，改为56个门店独立核算，人、财、物三权下放到基层门店。这一决定受到省、市领导重视，并给予大力支持。但商店一级183名管理人员，特别是一部分商店书记、经理怎么安排？56个门店独立核算，会计、出纳人员怎么解决？需要银行、粮店、煤店重新立户头的问题怎么办？面对这些问题他们认为，要搞好企业整顿必须发扬改革的精神，修修补补只能解决现象问题，只有彻底改革才能从根本上解决问题。因此，他

们采取了一系列措施。首先在省、市领导和有关部门大力支持下,银行、粮店、煤店都给立了户头。其次,他们把原商店的会计、出纳人员及从各门店挑选的一批有培养前途的出纳、核算员集中起来,进行短期培训,解决了会计、出纳人员不足的问题。第三是组织机关和商店全体干部学习中央和省委关于进行企业整顿、体制改革的文件,学习马克思关于上层建筑和经济基础辩证关系的论述,并结合公司具体情况展开讨论,统一认识。同时专门组织党员干部办了三天学习班,学习新党章,组织全体党员讨论体制改革的重大意义,“党的干部要不要破除终身制”,“入党是为了做官还是为人民服务”等等。在统一思想,提高认识的基础上,他们对商店一级管理人员进行了妥善安排,在183人中有75人安排到9个直属饭店和公司的派出机构工作,精减出108人,其中一人病退,25人退居二线担任协理员,13人下放到门店当经理,其余人员到门店担任会计、出纳、核算和其他工作,但不脱产,都有生产定额。这项改革的成功,不仅加强了基层门店的管理,扩大了基层门店的权力,调动了基层门店的生产经营积极性,而且一年内可节约行政管理费用20多万元。

二、不断完善企业经营责任制,健全各项管理制度,提高企业的管理素质。

在进行企业整顿中,他们认识到,要适应社会主义现代化建设要求,必须提高企业管理素质。

(一)不断完善企业经营责任制。1980年他们全面推行了以“利润包干,超额留用,浮动工资,完不成受罚”为主要内容

的经营责任制，对克服“平均主义”、“大锅饭”等弊病，调动企业和职工积极性起到了明显作用。在企业整顿中，他们发现仍有不完善之处。一是以利润作为经营责任制唯一的指标，产生了一些消极因素，出现了重利润轻其他经济指标，重经营轻服务的倾向，在维护消费者利益方面出现了一些问题。二是公司机关责任制落实得不够好，“旱涝保丰收”，基层职工对此有意见，也不利于调动机关干部的积极性。针对这两个问题，他们通过企业整顿进行了改进。首先是把原来单纯包利润指标改为以“六定、五保、一包”为内容，层层分解，落实到人，以责为主，责、权、利紧密结合的经营责任制。即：定人员、经营额、毛利率、劳效、费用率、资金周转；保执行政策、品种、质量、卫生、服务质量、安全生产；利润包干。这样，把企业几项主要指标和对社会服务效果都纳入了责任制之中。并统一规定了考核奖惩办法，由责联利，有奖有罚，严格考核，使责、权、利结合的更紧密了。

接着，他们又对公司领导和科室干部的责任制进行改进。各职能部门都明确了岗位责任。同时，公司领导和科室干部实行了“浮动工资、联责考核、以分计酬”的分配办法，改变了历史上形成的机关干部“旱涝保丰收”的状况。他们认为，通过企业整顿提高公司机关的素质，除思想政治工作和干部的“四化”水平因素外，实行经营责任制是很重要的一环。为此，1983年以来，从公司书记、经理到收发、食堂勤杂人员都实行了责任制，都浮动了20%的工资（最多不超过15元），并根据每人的职责、工作能力、工作成绩等条件，民主评议确定个人基础分，按月考核、奖惩。对完不成“六定、五保、一包”指标或

要求的,按规定扣减主管领导和有关科室人员的基础分。这就促进了作风的转变和责任心的增强,提高了工作效率和质量,推动了机关干部革命化。

(二)搞好劳动生产定额管理,加强企业基础工作。他们从1978年开始抓这项工作,经过三年多的实践逐步完善起来。

为了保证劳动生产定额落实,他们不断地完善了对劳动生产定额管理。基本做法是:

(1)劳动生产定额作为经营责任制的主要内容。把每个职工完成定额多少作为提成工资分配的主要根据,使定额与个人分配紧密挂钩,基础分加活分,以分计酬。体现了多劳多得的原则,形成了以生产定额为基础的提成工资制,有力地促进了生产和经营。

(2)层层建立了对生产定额完成情况的统计报告和定期公布制度,公司每月汇总造表;各饭店按月公布于众,起到了鼓励先进,鞭策后进的作用,形成了有实际内容的劳动竞赛形势。

(3)对完不成利润计划,拿不到提成工资的门店,他们狠抓“两个追究”:追究劳动组织是否合理;追究为什么完不成生产定额,促使其尽快改进生产供应工作。另外,为了解决有的职工经营旺季,多干多超定额,多拿奖;到淡季少出勤,少干“歇伏天”的思想,实行了淡季按完成生产定额多少发全勤奖的办法,促使职工一年四季正常出勤,全面地完成生产定额。

(三)为了加强企业的全面管理,他们以经营责任制为核心,以劳动生产定额管理为基础,建立健全了一套比较系统的