

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 出 版 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—8,800

书号 4001·485 定价 1.00 元

F72
2.84

254892

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
玉溪县合作商业自我管理越办越好 ·····	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，“早涝保丰收”，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“早涝保丰收”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