

3

商业企业管理参考资料

杭州商学院商业企业管理系编

目 录

1. 国营工业企业职工代表大会暂行条例…………… (1)
2. 企业党委要支持职工当家作主……………
……………人民日报社论 (6)
3. 在全国企业民主管理座谈会上的讲话……………
……………万 里 (9)
4. 关于改善和加强企业中党的领导问题……………
……………曾 志 (14)
5. 国营商业零售企业管理条例(试行)……………
……………商业部 (27)
6. 北京市第一商业局系统售货员守则(暂行办法)
…………… (45)
7. 搞好零售商业建设,改进零售商业管理工作…
……………罗 剑 (50)
8. 北京天桥百货商场整顿与加强管理的经验……
……………沈 扬 (65)
9. 用经济方法管理商业
——长春市百货公司提高经营管理水平的调查
……………麻旺生、张波、孟繁杰 (72)

10. 四川省部分零售企业试行“利改税”的情况……袁志新 (76)
11. 放开进货的利弊…… (85)
12. 商路通四方, 商品源源来……宋传根、林永年 (90)
13. 零售商业的竞争艺术……杨家栋 (92)
14. 商业企业要重视对消费者心理的研究……张永安 (102)
15. 购买心理与接待顾客…… (110)
16. 售后服务的重要性……王昌传 (116)
17. 谈薄利多销……王宝权 (120)
18. “红峰”百货商店讲研究生意经, 扩大商品销售…… (123)
19. 学会社会主义的生意经……张世起、王永成、高英杰 (126)
20. 发扬商业道德值得研究的课题……罗滢尘 (130)
21. 恢复和发扬产销见面方便群众的经营特色
——上海豫园商场产销情况调查……邢逸初、王国和 (134)
22. 小商品不可小看……长沙市一商局统计科 (141)
23. 谈谈零售商业的市场预测问题……王宜泰 (144)
24. 社会主义经济核算刍议……朱 铮 (152)

25. 管理零售企业商品库存的好方法……………王宜泰 (163)
26. 怎样计算流动资金定额……………寓 夫 (170)
27. 怎样开展柜组简易核算……………商县工农兵商店 (175)
28. 对改进零售商业企业奖励制度的意见……………
……………姚今观 (180)
29. “死店活人开”——论基层商店经理的作用…
……………王 礼 (188)
30. 按客观规律办事, 当好经理……………
……………上海财经学院商业企业管理教研组 (191)
31. 关于我国商业、服务业网点和人员发展中的问
题探讨……………曹厚昌 (196)
32. 城市商业网建设的几个问题……………果洪迟 (208)
33. 长沙市发展商业网点的做法……………
……………长沙市商业网点建设办公室 (212)
34. 成都市商业网点发展的情况和问题……………
……………成都市第一、二商业局 (222)
35. 实行经济责任制, 注意解决新问题……………
……………人民日报社论 (227)
36. 关键在一个“包”字……………人民日报评论员 (230)
37. 辽宁13家国营浴池是怎样包给职工经营的……
……………郭龙春 (232)
38. 宾县供销社对部分农村基层店试行经营承包责
任制……………段风雨 (236)

39. 一种很有前途的责任制形式
——黑龙江省进一步扩大商业经营承包责任制
试点面……………毕凤鹏、段风雨（ 240 ）
40. 加强政治责任感，实行经营责任制……………
……………人民日报评论员（ 244 ）
41. 饮食服务业试行固定工资加提成的办法……………（ 246 ）
 附： 联产计酬的好形式……………（ 247 ）
42. 新城县饮食公司改变经营形式的调查……………
……………商业部调查组（ 248 ）
43. 把商店门市部包给职工经营效果良好……………（ 251 ）
44. 郑州开封试办职工自营饮食店，中央领导同志
 提倡各地放手办理……………（ 253 ）
45. 保持正常的商品储备是节约社会劳动时间的客
 观要求……………周万钧、刘春景（ 255 ）
46. 郭今吾同志在全国储运工作会议上的讲话（节
 录）……………（ 262 ）
47. 商业仓储工作六项经济技术指标计算方法……
……………（ 275 ）
48. 商品运输工作六项经济指标计算方法……………（ 282 ）
49. 商业汽车管理六项指标计算方法……………（ 286 ）

国营工业企业职工代表大会暂行条例

(一九八一年六月十五日)

第一章 总 则

第一条 根据中华人民共和国宪法第十七条“国家坚持社会主义的民主原则，保障人民参加管理国家，管理各项经济事业和文化事业，监督国家机关和工作人员”的规定，所有企业必须在实行党委领导下的厂长负责制的同时，建立和健全党委领导下的职工代表大会制，发扬职工群众主人翁的责任感，保障职工群众当家作主管理企业的民主权利。

第二条 职工代表大会（或职工大会）是企业实行民主管理的基本形式，是职工群众参加决策和管理、监督干部的权力机构。

第三条 职工代表大会遵照党的方针、政策和国家的法律、指令，在党委领导下行使职权，正确处理国家、企业和职工个人三者利益关系，协调企业内部矛盾，保证完成国家计划和各项任务，办好社会主义企业。

第四条 职工代表大会的组织原则是民主集中制。

第二章 职 权

第五条 企业职工代表大会根据国家的政策、法令和计划要求，行使下列职权：

(一) 讨论审议厂长的工作报告、生产建设计划、财务预决算, 以及重大挖潜革新改造方案和经营管理方面的重大问题, 并作出相应的决议。

(二) 讨论决定企业劳动保护措施资金、职工福利基金、奖励基金的使用, 以及职工奖惩办法、职工住宅分配方案等有关职工切身利益方面的问题。

(三) 讨论通过企业体制改革事项、工资调整方案、职工培训计划和全厂性的重要规章制度。

(四) 监督企业各级领导干部和工作人员。对工作一贯努力并卓有成绩的干部, 提请上级机关予以表彰、奖励; 对有特殊贡献的干部, 建议上级机关予以提职、晋级。对不负责任、造成损失的干部, 建议上级机关予以批评、处分或罢免; 对严重失职和违法乱纪的干部, 建议党的纪律检查机关和国家政法机关严肃处理。

(五) 根据企业主管机关的部署, 选举企业行政领导人员。民主选举产生的干部, 要依照干部管理范围报主管机关审批任命。

第六条 厂长要定期向职工代表大会报告工作, 负责执行和处理职工代表大会有关企业生产、行政方面的决议和提案, 并接受职工代表大会的检查和监督。职工代表大会要支持厂长行使职权, 维护生产指挥系统的高度权威, 教育职工不断提高主人翁责任感, 自觉遵守劳动纪律, 严格执行各项生产、技术责任制。

第七条 职工代表大会对企业主管机关的决定和指示, 有不同意见时可以提出建议。如经主管机关审议后仍维持原有的决定和指示, 职工代表大会必须贯彻执行。

第三章 职工代表

第八条 职工代表大会的代表，以班组、工段或车间（科室）为单位，由职工直接选举产生。凡是本单位享有公民权的正式职工，均可当选为代表。

职工代表实行常任制，每两年改选一次，连选得连任。职工代表受选举单位职工的监督，原选举单位的职工有权依照规定的程序，撤换本单位的职工代表。

职工代表大会的代表应有工人、科技人员、管理人员、领导干部和其他工作人员，其中工人代表一般不得少于职工代表总数的60%。科技人员、管理人员、青年职工和女职工代表，应各占一定比例。

职工代表按车间、科室（或若干科室）组成代表团（组）推选团（组）长、副团（组）长若干人。

第九条 职工代表的权利：

（一）在职工代表大会上，有选举权、被选举权和表决权。

（二）有权参加检查企业内有关单位执行职工代表大会决议和提案落实情况，有权参加对企业领导人员的质询。

（三）因参加职工代表大会的活动而占用生产或工作时间，有权按照正常出勤享受应得的待遇。

（四）因行使正当民主权利而遭受打击报复时，有权向有关部门申诉、控告。

第十条 职工代表的义务：

（一）模范地遵守党的方针、政策和国家的法律、指令，严格地遵守劳动纪律、规章制度，做好本职工作。

（二）积极宣传和带头执行职工代表大会的决议，做好职

工代表大会交给的各项工作。

（三）正确代表群众利益，密切联系群众，如实反映群众意见。

（四）努力学习，不断提高政治觉悟、业务技术水平和管理能力。

（五）模范地遵守社会公德，带领群众树立社会主义的新风尚。

（六）帮助、教育和督促不守厂规厂法、违反劳动纪律的职工，自觉地改正缺点、错误。

第四章 组织制度

第十一条 召开职工代表大会时，选举大会主席团主持会议。主席团成员应包括工人、科技人员、管理人员、党政工团主要领导干部。工人一般应占多数。职工代表大会一般不设常设机构。大会主席团实行常任制。

第十二条 职工代表大会至少每半年召开一次。每次会议必须有三分之二以上的代表出席。遇有重大事项，经三分之一的代表提议，可以召开临时会议。职工代表大会进行选举和作出决议，必须有全体代表的过半数通过方为有效。

第十三条 职工代表大会的议题，要广泛听取群导意见，经大会主席团审议后，提请职工代表大会通过。

第十四条 职工代表大会根据需要组织若干专门工作委员会或小组（不脱产）。其主要任务是：对职工代表大会要讨论的重大问题，进行调查研究，提出建议；搜集、核实有关提案；检查、督促有关部门贯彻执行职工代表大会决议。

第十五条 职工代表大会闭会期间，需要临时解决的重要问题，可由常任主席团召集职工代表团（组）长和有关职工代

表参加的会议，进行处理。

第五章 工作机构

第十六条 基层工会委员会承担职工代表大会工作机构的任务，会同有关部门进行大会的筹备工作、会务工作以及大会闭会期间的日常组织工作，办理职工代表大会或主席团交办的事项。

第六章 附 则

第十七条 各企业根据本条例结合实际情况制定本单位的职工代表大会（或职工大会）实施细则。

第十八条 本条例原则上也适用于交通运输、基本建设、国营农场林场、水利设施、商业、外贸等企业单位。科研、教育、文化等事业单位也要依靠群众，实行民主管理，可以参照这个条例的精神，结合各自的实际情况，制定各自的职工代表大会暂行条例。

原载一九八一年七月二十日《人民日报》

企业党委要支持职工当家作主

《人民日报》社论 1981年7月22日

《国营工业企业职工代表大会暂行条例》的公布，是我国政治生活中的一件大事。贯彻执行这个条例，不仅保障职工当家作主的权利，而且对改革企业的领导制度，也是一个促进。

为了圆满完成这一项牵动全局的艰巨的任务，应该经过典型试办，认真总结试点经验，根据各系统、各地区的实际情况，有步骤地加以实施。除了少数试点单位以外，所有企业仍然实行原来的制度。但是，无论试点或者不试点的单位，都应该认真学习这个重要的条例，对这一重要改革从思想上加深认识。

近两年来，全国农业确实有了较好的发展，工业、商业、交通运输业和财政金融业，这些方面很有必要加紧跟上。改变工业生产的面貌，涉及许多方面的工作。支持职工当家作主，发扬职工的主人翁责任感，则是许多工作的中心一环。

三中全会以来，党中央一再号召发扬社会主义民主。最近又着重指出：“党对国家生活的领导，最本质的内容，就是组织和支持人民当家作主，来建设社会主义的新生活。”我们从农业不断发展的实践中得到启发：因为把发展农业的许多事情交给农民作主，结果农业搞好了。工人组织纪律性强，文化水平也高，工业本来应当比农业搞得更好。现在工业方面存在好多问题，一个重要的原因，就是企业民主管理制度不够落实。多年来正反两方面的经验教训表明：企业的职工代表大会在提

高职工的主人翁责任感，发挥职工当家作主的积极性，实行民主管理等方面，的确是很有成效的形式。

在我们国家，职工当家作主，是从新中国成立那一天开始的。这是由社会主义制度决定的，是社会主义优越性的体现，是社会主义企业同资本主义企业的根本区别之一。列宁说过：

“一个国家的力量在于群众的觉悟。只有当群众知道一切，能判断一切，并自觉地从事一切的时候，国家才有力量。”企业里党的组织，特别是党的领导干部，为了完成国家的计划，为了提高经济效果，就要发扬广大职工的主人翁精神，保障职工当家作主的权利。要把毛泽东同志提出的依靠工人阶级办企业、走群众路线的优良传统恢复、发展起来。这里说的工人阶级，包括知识分子、技术人员、干部，他们都是工人阶级的一部分。

我们面临着改革企业领导制度的艰巨任务。这是改革党和国家领导制度的一个重要组成部分。其基本内容是：第一，发挥党的领导作用，特别是加强和改善党对企业的方针政策和政治思想的领导；第二，发扬职工主人翁的责任感和当家作主的积极性，实行民主管理；第三，企业的生产、行政工作由厂长（经理）负责统一指挥。

在我们社会主义企业中，职工群众是劳动者，又是企业的主人，有权参加企业的管理，有权参与讨论和决定企业的各种重大问题，有权监督企业各级领导干部和工作人员，有权处理生产过程中的各种问题。逐步实行和健全职工代表大会制度，就可以大大发扬职工当家作主的积极性，充分发挥职工关心企业成就的主动性和严格遵守劳动纪律的自觉性。

我们强调加强党的领导，并不是一切事情都由党委或党委书记决定或包办。该由厂长办的事，该由职工代表大会讨论、

审查、决定的事，如果统统由党委包办，这决不是加强党的领导，相反，是降低党的工作水平，削弱党的领导。必须给厂长独立自主地处理日常行政工作，包括生产技术和经营管理的权力，不能什么事都拿到党委会上讨论。一定要克服党、政不分的现象。我国是共产党领导的社会主义国家，在任何时候、任何情况下，党的领导都不能丢，这一条不能动摇。我们实行党委领导，厂长指挥，职工民主管理的领导制度，就是党委进行大政方针的领导，厂长实行生产技术的指挥，职工代表大会实现民主管理。我们要善于在企业日常活动中，把这三者统一起来。

企业是发展生产的经济单位，应当以提高生产效率和经济效益为出发点，经济效益的高低是衡量企业一切工作的标志。党委领导，厂长指挥，职工民主管理，这几个方面的工作在企业里目标是一致的。职工代表大会与厂长的指挥要充分协调一致。

社会主义企业的职工一定要有当家作主的权利。把权力、义务、责任、利益结合起来，职工的主人翁责任感就树立起来，生产积极性、创造性和参加管理的主动性也就发挥出来。各级党委、特别是企业党委，要积极领导和支持职工当家作主，保障职工代表大会行使规定的权力，组织有关方面互相配合，督促所属企业有步骤地贯彻实施这个条例。

中共中央书记处书记万里同志在全国企业 民主管理座谈会上的讲话

（根据录音整理，未经本人审阅）

一九八一年六月六日

这次召开全国企业民主管理座谈会很有必要。中央书记处听了会议的汇报，宋任穷同志来讲了话。我完全同意任穷同志讲的意见，他的意见是经中央讨论过的。

会议起草的职工代表大会条例，耀邦同志在书记处听汇报时讲了，原则上同意，再研究一下就可以发下去试行。这个条例是工厂企业的一个大法，属于企业根本大法性质。企业的职工代表大会还可根据条例决定自己厂里的实施细则以及制度。这是我们国家的大事，因为我们是工人阶级领导的人民民主专政即无产阶级专政的国家，是共产党领导的社会主义国家。我们党的根本路线是群众路线。工人阶级对企业如果没有发言权，企业没有民主管理，这与我们的社会主义制度是不相容的。

在毛主席教导下，我们党历来强调要依靠工人阶级。职工代表大会，我们解放以后不久就建立了。在我们国家最高权力机关——全国人民代表大会的代表当中，工人比例占的相当多。我们党和政府对工人利益是坚定维护的，因此虽然我们犯过错误，经济发展慢了，使得工人生活改善得不够，但中国工人阶级对中国共产党是拥护的，满意的；对党领导的人民政府

也是拥护的，满意的。虽然也有意见，但没有发生大的对抗性矛盾。检查起来，特别是在林彪、“四人帮”猖獗时期，对工人关心很不够，他们对积极搞好生产的工人，叫做什么：“只拉车不看路”。这次开会，实际上是个拨乱反正的会，就是要把毛主席提出的全心全意依靠工人阶级办企业、走群众路线的传统恢复起来。因此，重新提出建立、健全职工代表大会的制度。我们的企业领导必须充分依靠工人阶级来把企业办好。这里说的工人阶级，包括知识分子、技术人员、干部，他们都是工人阶级的一部分，不能把他们除外。

“文化大革命”搞了十年内乱，把我们社会主义的民主与法制破坏了，把党和国家的民主集中制破坏了。不论办好工厂，还是治理国家，没有民主，没有集中，那怎么行！工厂没有民主和集中，怎么能进行正常的生产？怎么能提高质量，降低成本，增加产量？现在我们从各方面恢复、加强民主与法制，这对我们进一步实现安定团结的政治局面，对于发展国民经济，搞好四化，是非常必要的。职工代表大会就是实行企业民主管理的根本制度，是办好企业的根本制度。

现在农村实行联系产量的生产责任制，情况比较好。工厂的责任制还没有落实到象农村那样，工人对工厂制度的改进和建设，还没有象农民那样关切。这个问题值得我们深思。什么道理呢？就是工厂、企业里还没有真正把工人的责任、权利和利益很好地结合起来。现在工人只是按规定的任务进行生产，承担责任，但是没有实行民主管理的权力，企业办好办坏与他的利益不发生直接联系。整个生产计划，他真正参加讨论了没有？财务问题、分配问题参加讨论了没有？完成了生产任务，自己得多少报酬？尽的责任多和少，报酬有区别没有？现在的奖金，很多还是平均主义的。所以，责、权、利三者没有挂钩，从

生产到管理到分配，工人没有多大发言权。工人是生产的实践者，好多问题他认为应该解决，但他难得提。有些技术应该改造，他能不能提出建议，提出建议能不能付诸实施？他认为能够解决的问题谁来解决？他对领导上、对生产布置上、对管理上、对分配上、对生活上有意见，怎么办？我们常说要加强党的领导，加强思想工作。可是，加强党的领导，加强思想工作不和这些问题结合起来，怎么能做好？

职工代表大会，是在党的领导之下，通过保障工人的民主权利来改进党的领导、改进企业管理的一个重要组织形式。通过职工代表大会来使工人行使当家做主的权利，我们就可以把企业办得更好，可以少犯或不犯错误，可以更便于克服困难，加强团结，可以使人人关心厂里的大小事情。用这样的形式来管理企业，就叫做社会主义优越性。不这样搞，社会主义优越性就发挥不出来。我们社会主义企业的工人，应当有责、有权、有利。工厂的权一定要给工人。有些人怕，个别的企业领导同志，党委书记也好，厂长也好，怕群众提意见，怕开职工代表大会。共产党的干部怎么能够怕群众呢？除非自己有不正大正当的事。那你不开会也一样，群众是看得清清楚楚的。你开会反倒容易纠正这些毛病。如果产品质量上不来，开个职工代表大会，大家讨论，都对国家、人民负责，效果必定比党委书记、厂长在屋子里苦思冥想要强得多。最近有些工厂因为调整，基建下马或生产任务不足，本来应该停产的，可是发动群众，把国家的困难，当前的经济形势讲清楚，是照发工资吃闲饭，还是和工人商量，大家想办法找活干？这样不但能达到安定团结，而且使本来没活干的找到活干，本来活少的，找到更多的活干。袁宝华同志今天上午到北京第二机床厂去看了，就是这种情况。因为集思广益，大家都来出主意想办法了。所

以，充分地相信群众，依靠群众，是我们社会主义国家办好企业的根本路线。工人真正有权管理企业，这是社会主义企业与资本主义企业的根本区别。我们各级领导同志，都要积极支持职工代表大会。通过职工代表大会去教育、动员和组织职工群众贯彻执行党的路线、方针、政策，完成党提出的各项工作任务。

工厂里的问题，从生产到生活各个方面，例如为什么产品质量不好，为什么出了事故，为什么产品销路不好，我们的企业准备达到什么水平，给国家交多少利润，厂里能得到多大利益，工人能得到多大利益，等等。这些问题都应让工人讨论，当家做主。在工人阶级领导的国家里，工人决不会对国家建设不管，对国防也不管，把工厂的利益全部都归自己。工人的觉悟决不是这样，我们要相信工人阶级的觉悟是高的，他们是会照顾大局的。但他对你的缺点，对厂里某些领导人的缺点和错误，是会有各种评论的。只要你是真正为国家办事，给人民办事，有缺点错误也不会有太大问题。工人提出来，你检讨一下改了就完了嘛。所以，无论如何不要不相信群众。真正实行民主管理企业，把工人的利益同企业、国家的利益紧密结合起来，工人在生产、管理、监督干部以及其他各方面是能当好家的，是会千方百计地把企业搞好的。我们工厂的责任制，如果达到责、权、利密切结合，那我们工厂的潜力大得很。这一点，我是从农业得到启发的。要想办好企业，包括商业和其他行业，充分依靠全体职工，实行民主管理企业，跟劳动者的利益联系起来，就能调动更大的积极性，促进群众发挥主人翁的态度。如何来达到责、权、利的进一步统一，需要认真探索、研究，逐步订出些办法、制度来。

职工代表大会搞起来以后，有几个问题会提出来。一个是