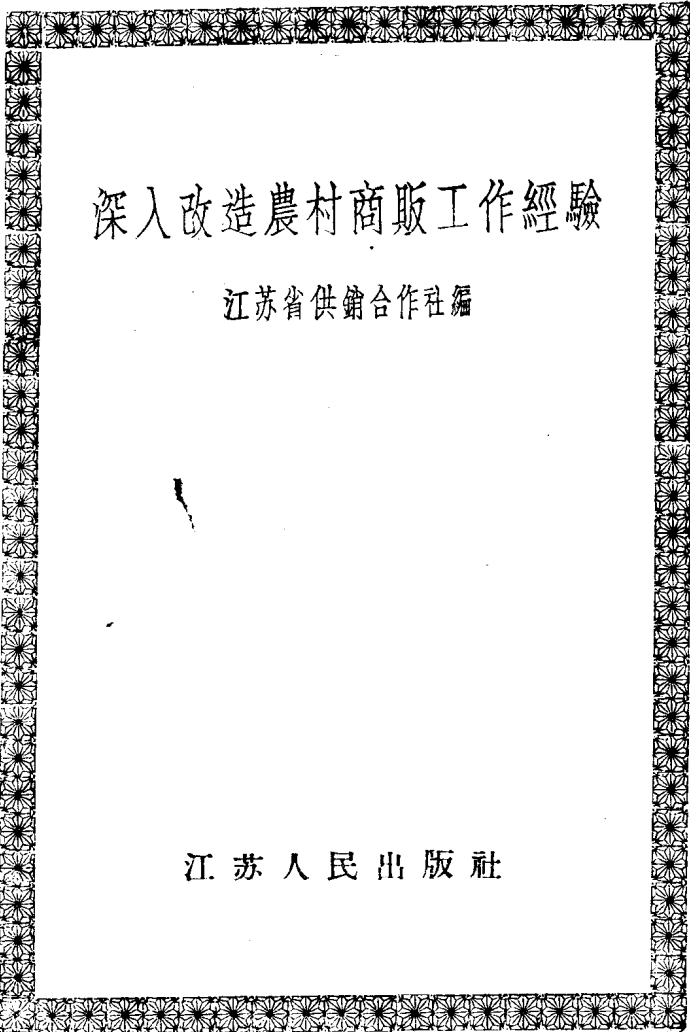


深入改造农村商贩工作经验

江苏省供销社编

江苏人民出版社



深入改造農村商販工作經驗

江苏省供銷合作社編

江 蘇 人 民 出 版 社

深入改造農村商販工作經驗

江蘇省供銷合作社編

*

江蘇省書刊出版營業許可証出〇〇一號

江蘇人民出版社出版

南京湖南路七號

新華書店江蘇分店發行 南京印刷廠

*

開本 787×1092 1/32 印張 2 1/8 字數 41,000

一九五六年八月第一版

一九五六年八月南京第一次印刷

印數 1—50,000

統一書號：4100·109

定價：(6)一角九分

編 者 的 話

本書彙編了 12 篇本省深入改造農村私商小販的工作經驗。其中包括搞好業務經營、改善經營管理、加強政治思想工作、調整農村商業網以及建立供銷社的專業商店等多方面的工作經驗。編輯本書的目的在于交流經驗，指導各地對私營商業進行深入的社會主義改造。希望各級供銷合作社幹部，特別是基層供銷社主任、專業商店、合營商店、合作商店的經理，好好研究這些經驗。由於各地情況不盡相同，加之這些經驗還不夠全面、不夠成熟，因此，讀者應從本地區的實際情況出發，來學習和運用這些經驗，不能生搬硬套。

1956年7月

目 錄

一片为人們喜爱的茶食合营商店·····	(1)
亭林鎮百貨業合作商店改善了經營管理·····	(6)
一个混乱的合作飯店整頓好了·····	(10)
組織小商販下鄉採購廢品、小土產的經驗·····	(15)
改造牛商販为農業生產服务·····	(19)
一个办得好的合作商店·····	(24)
茜墩鎮的合营、合作商店是怎样开展 社会主义競賽的·····	(29)
怎样在小商販中做好政治思想工作·····	(35)
大团供銷社是怎样輔導合作、合营商店的 财会工作的·····	(41)
湖熟区調整農村商業網的初步經驗·····	(47)
东台縣曹鐵沿海地区的商業網調整工作·····	(54)
葛塘供銷社的專業商店是怎样建立起來的·····	(60)

一月为人们喜爱的茶食合营商店

鹽城縣龍岡鎮茶食合营商店，是在1956年1月間由7家私营茶食店鋪、19个从業人員組成的。在当地党、政和供銷社的領導下，在組織起來不久，就开展了搞好生產經營的劳动競賽，并將內部劳动組織，作了合理的調整。由于生產管理上的改進，成本費用在3個月內就節省了750多元，加工生產經營的商品由6种增加到31种，營業額比过去提高了將近4倍。因此，4月份在全鎮“服务良好月”授獎大会上，獲得了一面優勝紅旗。这个商店是怎样搞好生產經營的呢？

大家都有活干了

这月商店在合营之后，仍旧保持了農村加工性行業的原有特点，即前面是店堂，后面是加工場。合营前，茶食的加工生產全是各家各戶自己搞的，合营后，因为大家集中到一起加工生產，开始时很不習慣，領導上也不知如何安排是好，所以大家干活时心中无数，有活就干，沒有就看相；有的一天忙到晚，有的閑着无事做。为了扭轉这个情况，該店將19个从業人員進行了如下的分工：公方代表、私方代表2人分任正、副經理，會計、保管各1人，門市營業組3人，兩個生產組14人。生產組內部，又根据定事、定人、發揮專長的原則，按品种、技能進

行具体分工，实行流水操作，使配料、起拌、加制、炸烤等操作环节都紧紧扣住。由于这样分工，大家都有活干了，加上生产工具比合营前齐全，生产效率显著提高了。茶食日产量由过去400斤增加到1400斤，并提前6天完成了供销社委托他们将3万斤干面制成果子35,162斤，杂糖、桃酥等细料茶食7,606斤的加工任务，保证了当时的物资供应。

增加新的品种

在合营前，镇上的7家私营茶食店铺，只经营京江齐、鸡蛋糕、桃酥、饼干、果粉子、八蒸糕等6种茶食，当顾客来买茶食时，往往是问这样没有，那样也没有，而且质量不好。合营后，批判了过去“赚大钱”的资本主义经营思想，端正了服务态度，许曙光在一次学习会上说：“过去做茶食，谈不上为群众服务，只看那个赚头大就做那一种，还要偷工减料，像京江齐子一袋面粉只放2.5斤糖，难怪顾客说是‘苦江齐’呢。”之后，他们就一方面注意吸收群众对产品的要求和意见，一方面由供销社协助，在粮食市场上收购芝麻、菜豆，并到远地采购桂花、杏仁等原料，逐渐恢复与增加了25种新品种。在这些新品种里，有失销了15年的椒盐酥、杏仁酥、蛋黄酥，有8年买不到的糖小饊子、椒油条，有小孩子种牛痘时常常要吃的“猫耳朵”（即玉兰片）。在夏令季节里，又增加了菜豆糕、薄荷糕，使人们吃了感到甜而清凉。现在，不仅品种花样多了，而且产品质量也大大提高了。如京江齐，一袋面粉的用糖量已增加到5斤，顾客都很满意。三里社的刘宏举说：“茶食商店品种多，有的

連名堂都叫不出，現在的京江齊也和以往大不相同了，又大又甜，還帶點酸，真合口味！”

找 竅 門

隨着勞動競賽的深入開展，上級對該店提出了新的要求，不僅使群眾能吃到更多更美味的茶食，而且要改進技術，降低成本，促進企業的鞏固和提高。但在開始時，職工中有不少思想障礙，有的說：“我做了20多年的茶食，都是祖傳的本事，從來不曾翻出過新花樣，要找竅門真是想不出來。”為了啓發大家動腦筋、找竅門，改進生產技術，店務管理委員會首先對全體職工進行了社會主義勞動態度的教育，指出今天的合營企業是自己的企業，是為人民服務的，只有靠大家動腦筋，找竅門，開展合理化建議，才能把生產潛力發揮出來，更好地為人民服務，改善自己的生活。其次，建立收工會議制度。在每天收工時，化10分至15分鐘開“收工會”，會上結算一天原料耗用量與生產量，記生產原始記錄，檢查生產上的優缺點，了解門市銷售情況，並根據月度生產計劃，確定第二天生產品種，進行分工。再次，進行定料定產，實行成本核算。如制京江齊，規定1包干面配紅白糖5斤10兩，棉油3斤，石碱1斤半水25斤，產900只，用木材28斤，每只京江齊成本為1分4厘2。第四，互教互學、交流技術。如沈月清做了10多年的“楊幫”茶食手藝，但不会炸饊子，就由“本幫”許云光負責教會了他。許曙光採用看、講、做三個辦法，很快就教會了學徒周天明切玉蘭片的技術。

采取上述种种办法之后,大大推动了生产技術改進。如过去做果子赶条用人力,廢时廢事,現在改用搖面机赶条,節省了3个人力,生產效率提高了5倍。又如許曙光研究出一种燒爐火方法,爐火用木材盖頂,使火头向四下燃,不向上冲,不僅加快京江齐烘火時間,而且由每爐7斤木柴减少到3斤木柴。由于業務技術的改進,產品成本的降低,价格也便宜得多了。如油饊子每斤由3角7分下降到3角3分。

在“服务良好月”里

2、3月間,店里还有供应春節多下來的6,500斤果子和900斤雜糖沒有銷得出去,眼看快要變質了。大家为這個問題發愁。这时,供銷社組織全鎮商販开展“服务良好月”競賽。該店全体职工積極响应了这个号召,批判了过去認為“副食品不愁銷”的思想,开展多种多样銷貨方法。如鄭培恩、陸文林、許迪光等人把果子、雜糖挑到工地上,送到輪船、會場、田头、去銷售,不僅如此,在半夜三更如有人來買东西,也照常開門營業。如有一天晚上,街上大批挖河民工路過休息,要吃点东西,店員們馬上燒了兩大鍋開水,备了碗、筷,送了茶食去,讓民工們吃了个飽,結果这一下子就銷掉了30多斤。經過这种种努力,春節多下來的果子、雜糖,不到一个月就銷光了,沒有受到損失。同时为了使顧客買到新鮮美味可口的茶食,保管員也開动了腦筋,摸索出一些保管經驗。如根据不同商品性質,采取了不同的保管方法:鷄蛋糕要通風,饊子要避濕,京江齐要避風,店面櫥窗要避陽光等等。

关键在于領導

这个商店在合营初期，公方代表未下店时，私方代表存在着“等待”思想，什么事情都想等公方代表来解决。如私方代表副經理陸海鵬，像个雜工一样，一会儿替換別人燒燒火，一会儿整理一下案板、罐罐，終日陷在事务的圈子里。当供銷社派了公方代表到店后，公方代表就主动的團結私方代表，平时多征求他們的意見，和他們一齐研究生產經營計劃，做到大家有职有权，私方副經理分工管生產業務。这样一來，私方代表工作積極性大大提高了。由于業務上有人問，生產也逐漸走上正軌。

同时，在开展社会主义競賽时，加强了对职工群众的教育。如組織职工响应快、好、多、省的号召时，門市營業員提出“三要”（要态度和藹、要称得公平、要收付款不錯），會計提出“一及时”（即進銷貨要及时入帳）、“二憑”（憑進貨驗收單記帳、憑調撥單記帳）“三勤”（勤对帳，勤对庫存、勤对牌价）的要求。

随着劳动競賽的深入开展，企業內部也建立了簡單可行的計劃、財務、會議、政治文化學習和生活檢討会等制度，加强对政治思想工作的領導，从而推动企業改造和人的改造。

当前，这个合营商店主要問題是，店务管理委員會的作用未能充分發揮，經理、組長會議代替了店务管理委員會；生產上的計劃性也不够强；清潔衛生方面也不够注意。这些缺点，均有待今后努力克服。

1956年6月

亭林鎮百貨業合作商店改善了經營管理

松江縣亭林鎮百貨合作商店，當地小商販稱它為合作商店的好榜樣。因為這個商店的全體店員在組織起來之後，高度的發揮了經營積極性，在業務經營上獲得顯著成績。從1955年6月份建立到12月份止，經營商品由730多種增加到1,400多種，銷貨總額比1954年（分散經營時）同期增加了2.6倍，擴大了商品流轉，進一步滿足了群眾需要。同時，組織起來後，費用開支也逐步減少，1955年第4季度費用率即較第3季度降低了3.3%，6個月中得到純收益3,167元。因而增加了公共積累，鞏固與擴大了企業。此外，服務質量也有很大提高，店員大都保持過去好的服務態度，做到“百問不煩，百拿不厭”，顧客往往都是高興而來滿意而去，在農忙期間還送貨下鄉。因而，群眾反映很好，附近集鎮上的小商販，曾有200多人到這裡參觀學習。這個合作商店所以能在短期內取得這樣大的成績，不斷改進經營管理是一個重要原因。

這個合作商店改善經營管理的經驗，有以下几点：

建立計劃制度，逐步實行計劃經營

目前，該店能按期向供銷社报送季度銷貨計劃和月度進貨計劃，並試行了商品儲備定額。計劃的編制過程是：先由供銷社將當前業務情況及貨源情況作一說明（如那些是應大

力推銷的商品,那些是貨源困難的商品,那些商品由供銷社供給,那些是需要合作商店直接向外地採購的及編制計劃應掌握的精神等),然後由各門市部全體店員討論,研究群眾消費需要,再將需要數字修正彙總後上報供銷社。對於季度計劃,供銷社不作批復,僅留作參考。月度進貨計劃由供銷社批准後執行。該店在接到每月批復的計劃後,都召開店員大會討論,組織貫徹,變計劃為全體店員實際行動。每月11、21兩日檢查計劃執行情況,月後3日檢查全月計劃執行情況。該店設有顧客意見簿,經常徵求群眾意見,作為制定計劃的參考。採取這些辦法後,該店經營的計劃性大大加強了。1955年第4季度銷貨計劃的完成情況,為原計劃的107.56%。

建立財務制度,加強財務管理

該店共建立了總帳、分帳、現金帳等會計帳冊、資產負債、損益結算等定期報表以及費用計劃等制度。在費用開支上,對一般業務費用,由各門市部分別匡計預算,由店務委員會研究批准;對添置生產設備,也由商店統盤考慮編造,報供銷社審核,基本上做到了無計劃不支費用。由於能經常對店員進行愛店教育,愛護公共財富已成為大家自覺行動。店員鄭福來等,每天收包裝廢紙,段頭扎草,經過編結整理再用。他們說:“一個不多,十個許多,日子長了加起來就值錢了。”店務委員會每月向店員公布帳目一次,使財務工作受到店員的集體監督。由於加強了財務管理,在節省開支方面得到了顯著的效果。第4季度費用率為5.015%,比第3季度降低3.5%。

实行明确分工，提高服务质量

商店經理負責對店員的思想領導、對商店的業務領導、組織學習、領導編制與檢查計劃和對外簽訂合同等。會計員負責全部財會帳表，貫徹執行財務制度。門市部負責人負各該門市部商品進、銷、存的責任，逐日填報商品進銷報表，記載商品分帳，解交、保管現金，兼做另售業務。營業員除保證做好平時另售業務外，還負責商品陳列、清潔衛生等店務工作，注意吸收群眾意見與要求，改善業務。通過以上的明確分工，做到了事事有人負責，克服了忙亂現象。經理趙悅秋說：“這樣辦，領導有了方向，店員也有了奔頭。”店員們的責任心也加強了，服務態度也改善了，如實行明碼標價時，營業員曉得農民對阿拉伯字碼及小數點不懂，就用大紅紙條寫上中文數字；為使賣貨分量足，經常檢查度量衡器，因而，受到顧客歡迎。

亭林鎮百貨業合作商店的經營管理，不是一開始就這樣的。在剛組織起來時，由於制度不健全，經營管理上曾經發生許多問題。其中最突出的是業務計劃性差，訂計劃不是根據群眾需要，而只是擴大熱銷商品，忽視推銷一般商品。訂計劃的辦法是：“經理包辦，店員不管”。因此，訂了計劃也不起作用。同時，由於沒有合理的商品儲備制度，邊進、邊售、邊脫銷的現象常常發生；業務手續、財務制度也不健全，錯亂事故不斷發生。這些問題嚴重地影響着業務的開展。

針對以上問題，該店在當地供銷社幫助下，於1955年9月進行了一次整頓。整頓內容是以建立與健全經營管理制度為

中心的。开始时,有些店員对健全經營管理制度有顧慮,怕受約束,責任大,不識字的店員信心更不高。后来通过总结工作,从分析存在问题的危害性着手,说明建立与健全經營管理制度的重要性。对于执行制度有困难的不識字的店員,采取互教包学办法帮助克服困难。例如店員朱文秀原来不識字,采取这个办法后,很快就学会了記划碼單。在提高思想認識的基础上經過大家討論,建立与健全了簡易可行的各項經營管理制度。

在制度建立以后,又采取很多措施來确保制度的貫徹执行。区供銷社主办會計首先以一个星期的工余時間,采取短期訓練的方式,帮助他們建立了报表、帳冊,進一步学习了記帳、制表及貫徹执行制度的办法。商店内部也建立了民主管理制度,如每月召开1次店員大会、3次店务委员会和2次生活檢討会。該店經理、門市部負責人和會計,还与鎮上的其他4个合作商店組織了一个联合檢查委员会,采取集体巡迴輔導的办法,及时檢查發現問題,研究解决办法。供銷社还加强对合作商店的具体指導。如百貨商店实物負責人經常到該店了解進、銷、存情况,对供銷社不經營的商品,督促其及时向外地組織貨源;对私改造人員經常参加合作商店會議,加强对店員的思想教育。此外,供銷社还經常派干部参加合作商店的店員大会,帮助他們总结工作,交流經驗,解決問題。所有这些措施,对确保已建立的各項經營管理制度的貫徹执行,都起了一定的作用。

1956年2月

一个混乱的合作飯店整頓好了

崇明縣城橋鎮第二合作飯店，在1955年11月份由15戶、24人組織起來。經過1956年1月份擴大組織後，現有38戶、60人，資金3,042元。商店的組成部分，包括酒、菜、飯、面、餛飩、大餅、湯糰等行業，分設7個門市部。該店由於在組織改造時，對政策思想教育不透徹，改造的目的性不明確，加上組織起來後人員多，攤子大，領導水平不高以及供銷社對他們又缺乏具體領導與幫助，所以，曾經產生不少問題。具體表現在：

(一)組織形式不當，店面過於集中，取消了好的服務方式，既不利顧客，又影響商販生活。參加到這個合作飯店里來的，有很多是連家鋪、攤販。組織改造時，沒有看清這個特點，盲目地把他們集中起來經營。結果，使他們不能發揮家庭輔助勞動作用而降低了收入，也使他們在營業中不能同時照顧家庭。如因家、店距離太遠，到店工作後，家里小孩無人照顧的就有6人。店員楊才福要跑到離家一里多路的門市部去工作，家中的3個小孩無人照顧，因此，工作不能安心，情緒不高。在門市部設置上，組織前共有大小營業地點38個，組織後并成了7個門市部，比原來減少了31個，且大部分集中在兩條街上，比較冷落的地方，連一塊燒餅也買不到，群眾感到不便。同時，營業手續也比以前麻煩了。未組織前顧客都是先

吃飯后付錢，組織后變成先買票后吃飯。甚至連吃點心，也要座滿一桌時才能吃到，茶水供應和飯后洗臉也取消了。因此顧客很不滿意地說：“我們的合作飯店比上海國際飯店的手續還要麻煩。”

(二)制度不健全，分工不合理，內部很混亂。該店組織起來以后，缺乏健全的業務、財務制度，因而無人負責的現象很嚴重，特別是貨物沒有收發和保管制度，也沒有專人保管。各門市部領貨，有時既不打領條，也不記帳，拿了就走，弄得店里的肉被人家偷了還不曉得。同時，由於制度不嚴和部分店員的資本主義思想嚴重，偷竊、挪用、錯款、失款等現象也不斷發生。在勞動組織上，也沒有適應飲食業時忙時閑的特點，進行合理分工，有事無事大家都在店內，每天要工作17到18個鐘頭，使店員非常疲勞。

(三)由於採取固定工資制度，助長了店員的依賴思想，妨礙了經營積極性的提高，有的店員就說：“干不干2斤半。”

二

該店從1956年4月開始，在縣、區供銷社的直接領導和具體幫助下，進行了整頓。

整頓工作的做法是，首先召開會計和門市部組長會議，檢查組織起來以后的存在問題和進行店員思想排隊。然後召開店員大會，總結前一階段工作，在肯定成績的基礎上，揭發存在問題，用事實來說明進行整頓的必要性。會后組織討論，提高店員的思想認識，發動店員積極地參加整頓工作。然後依靠大家，進一步揭發存在缺點，分析原因，研究辦法，努力克

服。在整頓中，着重解决了以下几个問題：

(一)适当調整組織形式，增設門市部，恢复与保持原有好的經營方式和名点名菜，以便利群众購買，滿足顧客的需要。在研究适当調整組織形式时，有些店員对分散經營產生了一些顧慮：怕分出去不光荣，群众不信任；怕原料供应少，影响收入；怕稅款評得高。經過解釋之后，这些思想顧慮很快地就消除了，当时有經營酒釀、大餅、湯糰等7戶商販，自愿分出去經營，各負盈虧。同时，根据便利群众購買原則，对全鎮飲食業網的分布也作了分析研究，合理的增設了3个門市部。此外，对于原有的花色品种和服务方式，也進行了全面排除。对中断了2、3年的猪油雀酥餅、湯面餃、油点等名点，也帮助解决了原料困难，重新恢复供应了。对代客暖酒，替客送貨、訂貨，顧客飯后洗臉及供应茶水和吸烟用火等較好的服务傳統，都繼續保留下來。这不但便利了群众，而且擴大了營業，解决了店員生活上的困难。据統計，整頓后的5月份營業額是14,000元，較4月份增加16.66%。划出去經營的大餅攤販秦志千，过去在合作飯店內每月工資27元，現在收入达40元左右，全家生活得到了照顧。

(二)健全組織領導，合理調整劳动組合。通过領導提名，群众討論，民主选举了店务管理委員會。委員會由經理、會計、門市部組長、廚師、服務員等15人組成，并选举正、副主任3人。在店务管理委員會領導下又設立財務、業務、規格檢查等3个小組。这3个小組有明确分工，經常分別召开會議，檢查一定时期內的業務、財務、質量等方面的工作，并研究制訂有