

商业工作先进经验 企业管理

商业部商业組織技术局彙編

財政經濟出版社

商業工作先進經驗

企業管理

商業部商業組織技術局彙編

財政經濟出版社

1956年·北京

商業工作先進經驗

企業管理

商業部商業組織技術局彙編

*

財政經濟出版社出版

(北京西總布胡同7號)

北京市書刊出版業營業許可証出字第60號

中華書局上海印刷廠印刷 新華書店總經售

*

787×1092 1/32·5 1/16印張·119,000字

1956年9月第1版

1958年9月上海第1次印刷

印數: 1—34,600 定價(6) 0.42元

統一書號: 4005.147 53.3,京型

序 言

“商業工作先進經驗”是一本材料書，它是在今年三、四月間从各省(市)、自治區和各專業總公司向商業部報告的一千多篇先進經驗中挑選整理出來的。由商業部組織專人在文字上作了一些修改，在必要的地方加上了一些註解，在編成之後，並沒有經過仔細的審查鑑定，因此，只能作為一本參考材料。在材料的取舍方面，可能還存在着不少缺點，希望各位讀者提出意見和批評。

商業部門現在總共有七十多萬工作人員，加上在商業部門直接領導下的城市公私合營商店和合作商店，一共有一百多萬工作人員，這是在國家社會主義建設事業上的一支大軍。依靠這一百多萬工作人員的創造性勞動，商業工作正在不斷地發展，不斷地出現先進的事物和先進的人物。不論在任何一個地區，不論在任何一個工作崗位上，都可以創造出先進經驗，而且也正在不斷地創造着先進經驗。只要讀一遍“商業工作先進經驗”這本書，就可以相信這一點。但是，顯然地，並不是所有的先進經驗都已經被我們發現了，自然更加談不到所有的先進經驗都被我們總結了，推廣了。在商業部和商業部門的各級領導機關中，在對待先進經驗的問題上，顯然還存在着許多缺點。有一種較為普遍的情況，就是還有不少商業部門的領導機關，在領導方法上，存在着“一般化”的、事務主義的工作作風。滿足於處理每天的公文和業務往來，听听市場情況

的反映，看看統計表報上的平均數字，檢查一下計劃的完成數字和費用率、利潤率、資金周轉率的實現情況。這些，自然都是必要的，但僅僅做這些事，僅僅依靠這種方法來領導工作，是不行的。如果只做這些事，就往往只能接觸到問題的皮毛，看不見問題的本質，弄不清楚客觀情況究竟在怎樣變動，廣大的商業職工究竟在怎樣生活和工作，生產者和消費者究竟對我們有些什麼意見和要求，在我們的實際工作中，究竟存在着一些什麼問題和如何去正確地解決這些問題。如果我們每天沉溺在日常事務中間，不去重視廣大職工所創造的先進經驗，不去總結和推廣這些先進經驗，不去發揚廣大職工羣衆中的一切積極因素，我們的工作，就沒有可能完全做好。

去年中國食品公司推廣了幾條先進經驗，這就是：湖南省食品公司長沙第一倉庫生豬飼養管理經驗，河南省許昌食品公司火車運輸生豬中的飼養管理經驗，江蘇省食品公司姜埭收購站經營生豬中的“四員負責制”和火車運輸生豬雙層裝載法。這些經驗的推廣，對改進食品公司的經營管理起了重大的作用，使食品公司的生豬死亡率由百分之三左右下降到千分之三左右，從而增加了对人民的肉食供應，增加了國家的積累。這個經驗，是一切商業部門應當記取，應當學習的。這說明了只要我們抓住了工作中的主要問題，貫徹地加以解決，就一定可以改進我們的工作。是不是只有食品公司才有這些先進經驗，而其他公司沒有呢？是不是只有食品公司的職工具有創造先進經驗的獨特能力，而其他公司的職工不善於創造呢？顯然不是！“商業工作先進經驗”這本書告訴我們：不僅食品公司的職工創造了先進經驗，而且在政治工作、批發工作、零售工作、倉儲保管、運輸、計劃、統計、財務、會計、物價和技術改進等各个方面，都已經有了不少先進經驗，問題在於我們的領

導機關，需要去發現它，去總結它，去推广它。

我們深信，“商業工作先進經驗”這本書里所登載的這些經驗，在為各級領導幹部和廣大職工閱讀了以後，將會大大地推广起來，使它不僅在一個角落里放出光芒，而且將普照于全國各地。但是我們希望各地在運用這些先進經驗的時候，必須首先認真考慮到本地區和本單位的具體條件。任何一條先進經驗，都不是不論在什麼時候，在什麼地方都可以生搬硬套的“萬應藥方”。在一個地方適用的經驗往往搬到另外一個地方去就不完全適用。因此我們希望大家把這本書當作參考資料來使用，依靠它來啓發大家的智慧，帮助大家來研究和發現自己工作中的問題，為正確地解決這些問題提供參考性的意見。在推广任何一條先進經驗時候，都必須考慮在本地區、本單位是不是存在着類似的問題，有沒有推广這條先進經驗的條件，有那些情況與創造這條經驗的單位相同，那些情況不同，認真地進行研究、分析，結合本單位的具體情況加以創造性的運用。在推广任何一條先進經驗的時候，都不要只是少數人做決定，而應當把這條先進經驗的內容介紹給廣大職工，啓發真正的、民主的討論，廣泛吸收羣眾的智慧，認真解決推广中的一切困難問題。只有這樣，才是在絕大多數職工自覺、自願的基礎上，有領導地、有步驟地推广先進經驗的正確方法。

我們希望“商業工作先進經驗”的出版，成為在商業部門中廣泛地總結和推广先進經驗的一個良好的開端。希望每一個單位不斷地總結自己的經驗，希望已經創造了先進經驗的單位和個人，不要滿足于既有的成績，繼續發展和豐富自己的經驗。

一九五六年七月

出版說明

商業部曾在今年三、四月間从各省(市)、自治区(缺云南省和西藏自治区)和各專業总公司报送來的先進經驗中加以挑选整理，編印了“商業工作先進經驗”上、下兩冊作为草稿分發各地征求意见，以便再作修改。原拟組織專人对各地区、各个方面的經驗重新加以全面系統的整理，以供各地交流和推广。但茲为便于目前先進生產者运动的开展和商業部門職工學習的急需，已不及照原來打算重新作全面系統的整理，特参照有关局处和專業总公司的意見，就現有材料在原有草稿的基礎上增选及补充了一部分，并对原已选入的部分在文字和註解方面也作了些修改和补充。

为便于商業部門各个工作崗位上的同志参考和學習，这次出版采取了分冊出版的方式。計分：工業品批發、零售工作、倉儲工作、運輸工作、副食品經營、企業管理等六冊。“工業品批發”的內容包括：工業品下鄉、改進商品供应、加强調撥業務、小百貨經營等。“零售工作”的內容按商店經營的性質和範圍分为工業品、副食品和飲食業三部分，包括劳动組織、商品採購、商品管理、售貨方法、櫥窗陈列与宣傳推銷等。“倉儲工作”包括：倉庫業務管理、商品驗收与發貨、消防管理、商品养护、包裝与設備、技術改進等。“副食品經營”包括：生豬、牛羊、家禽、蛋品、水產、蔬菜、副食品零售等。“運輸工作”包括：合理組織運輸(直达、中轉分运)、運費核算、改進鮮活商品的運輸

方法、提高技術裝載量、改進裝卸技術等。“企業管理”包括：財產管理工作、會計核算、統計工作、費用管理、物價工作等。有些經驗內容涉及幾個方面的，則在有關各冊中同時選載，以使各冊的內容較為全面完整，而便於讀者的閱讀。

幾年來，由於黨政和各級領導的重視，和廣大職工社會主義覺悟的不斷提高，發揮了積極性和智慧，創造和推廣了許多先進經驗，對改善經營管理取得了顯著的成績。事實證明：先進經驗的創造和推廣，正是商業工作水平不斷提高的強大的動力源泉。但從以往情況看，商業部門在總結和推廣先進經驗方面，還遠遠落後於羣眾的創造和實際工作的需要，未做到認真鑑定，系統總結，缺少推廣的具體規劃；對先進經驗由產生到發展以至成熟是一個發展的过程，缺乏深切了解，往往以急躁情緒或怕麻煩的思想來對待萌芽中的事物，用現成的經驗較多，而分析研究幫助其改進與提高較少，因而在推廣先進經驗中存在的許多的缺點和問題未及時得到解決，影響了這一工作的順利開展。造成這些缺點的主要原因，是由於領導上存在着右傾保守思想，對羣眾的積極性創造性估計不足，對總結和推廣先進經驗的重要意義認識不夠。必須了解學習先進經驗的關鍵在於學習其先進的思想方法和工作方法，很好地結合本單位的具体條件加以創造性的運用，並及時解決存在的問題，這樣才會收到預期的效果。今後，我們必須經常警惕檢查右傾保守思想，防止急躁情緒，克服怕麻煩的思想，依靠羣眾，熱情地對待新鮮事物，積極認真地總結和推廣先進經驗，為迅速提高商業工作的水平而努力。

一九五六年七月

(天)

目 錄

山东省济南医药分分公司加强政治思想領導， 改進商品驗收、配發与保管工作的經驗……………	(5)
遼寧省旅大市医药公司在推行財產管理責任制中 加强商品驗收、保管与会計監督的經驗……………	(14)
江苏省無錫市医药公司改進商品驗收、盤点工作， 加强商品帳監督作用的經驗……………	(21)
江西省百貨公司上饒供应站改進财会工作 的經驗……………	(29)
遼寧省鞍山市五金机械公司月后一天編出會計 报表的經驗……………	(36)
黑龍江省牡丹江市百貨公司实行決算審查會議 的經驗……………	(42)
山西省太原市百貨公司第二商場的三員流动卡片 記帳法……………	(48)
天津市医药公司藥品零售門市部改進門市零售 商品金額核算的經驗……………	(55)
中國化工原料公司廣州採購供应站以收貨單 代商品明細帳的經驗……………	(59)
天津市交通电工器材公司将七联銷貨單改为 三联的經驗……………	(65)
中國化工原料公司廣州採購供应站对墊付費用 的經濟業務实行以單代帳的經驗……………	(71)

上海市医药公司新型發票、分架專責保管划区	
發貨、鴿籠憑証格綜合运用方法·····	(75)
安徽省安慶市医药公司加强財產管理工作、	
改善供应关系、擴大商品流轉的經驗·····	(84)
四川省重慶市医药公司加强商品驗收、保管工作、	
做到帳貨相符的經驗·····	(91)
中國医药公司上海采購供应站無价財產的管理	
方法·····	(97)
遼寧省沈陽市百貨公司第二商店关于資材动员	
的經驗·····	(99)
河北省煤建公司改進驗收、出入庫手續、	
做到帳帳、帳貨相符的經驗·····	(103)
遼寧省沈陽市百貨公司第二商店实行費用科目	
負責制的經驗·····	(106)
上海市化工公司提高統計工作質量的經驗·····	(113)
中國交通电工器材公司天津采購供应站會計、	
統計数字核對方法·····	(118)
湖南省五金机械公司对商品購進統計的改進·····	(124)
河南省新鄉医药支公司統計工作經驗·····	(129)
上海市五金机械公司物价工作制度和工作方法	
的改進·····	(133)
江苏省南京市花紗布公司在公私合营棉布店內	
設立物价員的經驗·····	(138)
定价迅速、不出差錯的經驗·····	(141)
黑龍江省北安縣百貨公司貫徹經濟核算的經驗·····	(143)

山東省濟南醫葯分公司加強政治思想領導， 改進商品驗收、配發與保管工作的經驗

山東省濟南醫葯分公司設有八個科，兩個批發部，一個零售門市部，共有職工264人；另在外地設有三個支公司。經營的商品共4,150種，供應55個縣，一個省轄市和兩個專區轄市。每月平均賣錢額×××萬元左右，合同供應約占62%。另外，并代省內兄弟公司辦理商品加工、調撥、中轉等工作。

過去該公司長期存在着不按規定手續辦事，倉儲管理混亂，和無人負責等現象。1955年上半年不完全統計，共發生差錯1,422次，帳貨不符達10%。因此，也就人為地造成了商品積壓和脫銷。按1955年上半年檢查，積壓商品281種，總值×××萬元，其中很大部分是由于財產管理不善造成的。因長期積壓和保管不善，要全部報廢的商品即有24種，損失××××元；先後脫銷的商品107種，約計少賣×××××元。

所以會產生上述情況，主要是由於領導上片面地重視銷售任務，沒有對財產管理工作予以切實有效的領導，忽視對職工進行愛護國家財產和貫徹執行制度的教育，獎罰不明，以及經理、科長和職工之間存在着所謂“三層瓦”的分散現象，使制度不能貫徹，財產混亂和差錯不能及時糾正，甚至有些職工在發生事故損失以後抱着無所謂的态度。

其後由於上級單位的領導、監督和幫助，特別是省、市監

察、衛生和商業行政部門及省公司對該公司財產管理情況的聯合檢查，揭發出不少問題，才促使領導同志開始注意加強財產管理工作，啓發了職工的積極性和管理好國家財產的責任感，試點工作才逐步開展起來。試行半年當中，工作差錯較上半年減少84.60%；作到了帳貨、帳帳經常相符，會、統數字一致，積壓商品下半年較上半年減少69.75%，脫銷商品減少47.70%；儲運科職工改進包裝辦法，節約費用13,000元；財產損失也降低83.90%。

試點工作能取得這些效果，主要是加強了思想領導工作，和改進了商品驗收、配發與保管工作。

一、加強政治思想領導

由於該公司內部存在着上述情況，和濟南市商業局抓得少，主動請示又不够，財產管理責任制試點工作開始時並不怎樣順利，相當普遍地感到信心不足，並存在着怕賠、怕負責等顧慮。有的保管員提出要用半年時間全部開箱清點庫存商品，以划清責任。平日工作不積極的職工說：“真的貫徹責任制，不知什麼時候就得進法院。”有些新轉業來的職工則說：“真倒霉，遲不來，早不來，貫徹責任制咱才來。”類此種種想法，阻礙着責任制的貫徹。為此，黨支部召集了黨、政、工、團負責人聯席會議分別情況吸收羣眾參加，進行了研究，決定把貫徹財產管理責任制作為當前的突出任務，在職工中反復進行宣傳，以領會其實質和要求；並進一步摸清了思想情況，針對不同的思想類型，分別由行政上召開了轉業職工會議，以青年團為主召開了青年積極分子會議，以工會為主召開了先進工作者會議和宣傳員會議，鼓舞職工情緒，端正思想，解除顧慮，加強信心，注意培養積極分子和骨幹力量。行政領導又在職工大會上對公司過去的財產管理工作作了總結，檢查和

檢討了工作中的缺点，并表示貫徹財產管理責任制的决心。为了帮助全体职工提高認識，并將过去的差錯事故進行了展覽，啓發同志們進一步揭發和批判財產管理工作中的缺点。

为了划清責任界綫，試行前还对存量不太大和零星商品庫存全部清点，并查驗有無殘損、變質、过期失效等情况。对存量較大，不能完全開箱点驗的原箱商品，抽查20—30%，并檢查質量，在抽查的商品包裝上标明抽查人姓名，以明責任。保管員对所保管的全部商品負責，但对过去已發生而尚未發現的差錯，今后發現除情節嚴重者仍应追查責任处理外，一般不按責任制規定处理，試行責任制以后新發生的問題，則必須追查責任，按責任制規定处理。这样，就解除了保管員等怕算旧帳的顧慮。同时，通过青年团組成突击队支援擴大推銷工作，因而部分同志原來怕实行責任制影响銷售任务的思想，也逐漸消除。

試行財產管理責任制以后，財產管理工作逐漸改進，差錯日漸減少，帳貨相符程度逐漸增加。但还有少数职工的工作沒有跟上去，新的差錯还在斷續發生，“常在河边站，那能不湿鞋”等錯誤論調又有出現，影响着財產管理責任制的進一步深入貫徹。为此，党支部及时召开了党、政、工、团联席會議，分析了这一部分职工的思想情况，檢查、批判了过去對他們的責备多、帮助少的錯誤态度，要求進一步發動全体职工，消滅空白点，作到人人負責，全面提高。其后，对生活上有特殊困难，影响工作的同志，通过福利工作，作了必要的安排和解决；对工作安排不当，力量不能充分發揮的同志，在工作上作了适当的調整；并教育大家从思想上改正对落后职工的态度，关怀他們，團結他們和幫助他們。

为了保證試点工作進一步深入，又由副經理（也是党支

害)親自領導差錯較多的針雨保管組,開展了以消滅差錯事故為主要內容的“30天安全工作日”。但在開展不久就錯發一種商品,踢破一瓶氨水,經小組座談、分析,認為踢破氨水,是因堆放混亂;發錯商品,是因未認真复核。据此,在貨架前划定配貨區和人行道,建立了配發商品需經過“七看三道手”的复核制度,就避免了發生差錯事故。經總結這一經驗,全公司各部門也相繼開展安全工作日競賽。

隨着職工同志積極性的提高,涌現了不少改進工作的合理化建議,由於對合理化建議及時進行了審查和處理,更加促進了這一良好現象的發展。此外,還及時組織了業務技術座談會,交流防止差錯和改進工作經驗。因此,職工同志改變了過去對領導上的看法,有人說:“領導上不再像過去那樣吃檢討飯了。”各工作部門還建立了差錯記錄和差錯升降表,發現差錯及時登記,並通過黑板報開展了表揚和批評。這樣,就啓發了職工的積極性,鼓舞廣大職工向先進者看齊,發揮了羣眾監督作用,激發了同志們的自尊心,努力作好工作,防止差錯,有力地促進了責任制的貫徹,提高了工作質量。

二、改進財產管理工作的几个主要方面

該公司過去財產混亂的主要環節是倉儲保管和收發、點驗,因此,採取的辦法,也着重在這几方面。

1. 商品驗收工作

接到承運單位到貨通知,立即持發貨方的裝運清單前往提貨,先清點大件數量,檢查包裝完整情況,再就地將各類商品分開,直送存放該類商品的倉庫。這樣,不僅避免了混亂,還免除了過去統一運回後再轉發各庫的手續,節約人力和搬運費開支,並使到貨一般都能較以往提前一、二天供應銷售。

商品送達倉庫以後,要把同一類別、品名、規格的商品放

在一处，根据銷售需要，分別緩急，按照收貨單所列牌号、品名、規格、批号等，依次驗收。驗收質量目前僅以感官能判別者為度，如檢查有無破損、变色、过期等等，同时，并檢查有無商品化驗證明書。除数量过大者外，一般到貨都能在三天以內办完驗收入庫手續。其主要方法是按商品不同性質，根据必要和可能，以不影响銷售為原則，規定了不同的驗收办法：

(一)对揮發性大，易于变质或有一定有效期限的商品(如麻醉乙醚)，要按最小包裝逐瓶逐支驗收。

(二)对数量少或价格大的商品(如顯微鏡)，要用实际試驗的办法鑑定效能，逐套逐件驗收。

(三)对容易破碎、殘缺或有危險性的商品(如玻璃仪器、化学藥品)，要逐件逐瓶驗收。

(四)对大包裝，論重量的商品(如大桶凡士林)，要全部進行过磅和檢查有無变色、摻雜。

(五)对本系統內交流的商品和混合包裝的商品，要按最低包裝單位逐件逐支驗收。

(六)对于同一厂牌、同一时期出品，和同一批号的原箱商品，如数量較大，可按同一批号至少抽查25%，但如抽查發現有問題时，則須全部詳細驗收。

在过去，由于驗收不嚴，商品入庫以后，發現有問題时，往往須將該种商品全部檢查一次，不僅加重了工作量，而且因逾期过久，本來可以索賠的損失也丧失了索賠权利。如1954年青島發來小兒退热片一批質量有問題，未認真驗收即行入庫，逾期不能索賠，損失2,000多元。按上述办法执行半年以來，基本上防止了殘次商品進入倉庫，对發現的殘損、变质、規格不符等情况，也能根据驗收記錄查清原因、責任，及时处理和索賠。初步統計由此而避免的損失达28,291元。

2. 商品配發工作

根据过去曾經有未办理收款手續即按發貨票將商品配發出去,以及多發、少發、單貨不符等情況,規定了“七看三道手”的工作方法。保管員接到發貨票時,必須查看發貨票的戳記及商品編號、品名、規格、數量、單位、單價(七看),認真配貨。對於不合規定的發貨票,須拒絕配貨,並立即通知原填發部門更正。凡配發給同一單位屬於同一大類的商品,必須由一個人負責到底,并于配發后再和發貨票核對一次,簽字蓋章(一道手);交由專責復核人員復核無誤簽字蓋章(二道手);再交由裝箱員按發貨票所列品名、數量等項,依次核對裝箱(三道手)。这样就杜絕了多發、少發、單貨不符等差錯。

为了划清責任,防止事故損失,在倉庫貨架前划定“安全配貨区”和“安全人行道”。配發商品如放在配貨区外被行人碰撞損坏,由配貨員和碰破人共同負責;如配發商品放在配貨区内被碰撞損坏,則由碰破人完全負責。对容易破碎的商品,另設有“安全配貨箱”,配發給同一單位的商品,于配發時即放在一个箱內,經過三次復核手續,隨即裝箱,这样可以防止配貨時發生破損。

裝箱時,对容易破碎的商品要用草塞緊。对危險性商品要把箱內空隙灌滿土粉。对怕冻商品要多包几層。对怕热商品要尽量放在箱子中央。总之,要采取不同的办法,以防止由于包裝不善發生破損等事故。裝箱完畢,要立即在箱外标明收貨單位的詳細名称、地址及發貨編號,統計裝箱件數,再依次按照火車(零担或快件)、汽車、水路(黃河或清河)、馬車、自提等發運方式放入划定的各个發貨区。这样,就杜絕了錯發、錯運事故,便利了商品的及時發運。執行以來,在每日午后四時以前送到倉庫的發貨票,都能于当日办畢配發、裝箱手續。

3. 商品保管及盤点工作

該公司的零星商品与整件商品是分別保管。在商品保管及盤点工作方面,采用了以下方法:

(一)为消滅商品堆存混亂,便利商品進出,整件商品有專庫存放,按类别和貨位順序統一編号,并將每种商品的編号、品名、規格、單位用牌标明,挂在該种商品的存放位置,以便查找和識別,防止同一品名不同規格的商品發生串号錯發現象,驗收中發現的破損、短缺不成整箱的商品,也用木牌紅字标明“零头”字样,便于監督及时處理,防止当作整箱發出。

对零星商品的保管,按照商品类别、品种分別設置貨架,依次排列,每排編一总号,并按每排貨架存放的商品,分別編定若干分号,在貨架上注明具体品名,所有不足整件的零星商品,必須放在貨架的固定位置上。在倉庫入口处或其他明顯地方,挂有貨架貨位平面圖,按照貨架排列次序和編号,标明貨位。这样,任何人要找任何一种商品,只要看了平面圖的貨架总号和分号,及时可以找到,因而,大大地提高了配貨工作效率。

为了便于逐日盤点变动商品,对貨架存放零星商品又按体積大小,結合銷售情况,定位标量,并在每种商品的貨位上挂一吊牌,吊牌上端注明編号、品名、規格、單价(便于配貨时核對發貨票),下端注明存放在零庫的該种商品整件数量,在整件商品出入庫时,立即把吊牌数字加以改变。如整庫存放有溴化鈉注射液10箱,每箱250盒,則吊牌上标明 10×250 ,挂在存放零盒溴化鈉注射液的貨架上。如發出一箱則隨之將吊牌数字改为 9×250 。

(二)为保證賬貨相符,加强商品盤点核對工作

(1)建立变动商品逐日盤点制度