

商业工作先进经验 零售工作

商业部商业组织技术局编

財政經濟出版社

商業工作先進經驗

零售工作

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 零售工作

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

上海協興印刷廠印刷 新華書店總經售

*

787×1092 1/32 • 3 3/8 印張 • 72,000字

1956年8月第1版

1956年8月上海第1次印刷

印數: 1—150,000 定價 (6) 0.28元

統一書號: 4003.146 56.8 • 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。在材料的取捨方面，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于創造呢？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

導机关，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、商品采購、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過程，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。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

目 錄

工業品：

連帶上班制…………… (5)

遼寧省沈陽市百貨公司第二商店“卡片售貨法”… (15)

山西省太原市百貨公司第一商場針織組對換

卡片售貨法…………… (23)

附：上海市醫藥公司第一批發商店單據電動傳送器 … (26)

商品定位定量管理方法…………… (28)

山西省大同市貿易公司口泉商店第三門市部為

廠礦消費服務的經驗…………… (33)

江苏省無錫市消費合作社漢昌路門市部百貨小

組售貨工作經驗…………… (37)

上海市國營零售商店櫃台宣傳推銷的經驗………… (41)

北京市百貨公司王府井百貨商店

櫥窗陳列的經驗…………… (45)

上海市貿易信託公司旧貨商店“一貨一卡順序編

號”的方法 …………… (50)

國營秋林公司的商品採購工作…………… (53)

副食品：

黑龍江省哈爾濱市貿易公司西付家區支公司

第一零售商店經營魚、肉、菜的經驗…………… (67)

附：天津市貿易公司第六分公司營業員魏鴻烈保管蔬

菜的方法 …………… (76)

吉林省長春市貿易公司重慶路副食品專業商店經

營管理經驗…………… (80)

上海市食品公司第一商店定量包裝出售的經驗… (85)

附：北京市零售公司實行商品定量包裝情況…………… (90)

上海市新成區食油經銷店零售食油設備介紹…………… (94)

飲食業：

北京市飲食公司“食堂提料和五日核算制”

的經驗…………… (98)

北京市飲食公司餐具蒸汽消毒器…………… (101)

連帶上班制

一、遼寧省沈陽市百貨公司第二商店

1. 实行前后的情况：

沈陽市百貨公司第二商店是全市大型商店之一，現有300名營業員，分16个營業組，經營一万多种商品。1952年在商店管理中存在的主要問題是：營業時間短，營業員勞動時間長，每到夏季就用增加人員實行倒班的辦法延長營業時間；不僅浪費人力，而且也加強了營業員的勞動強度，經常發生丟款、少貨、賬貨不符等現象。同時，每天早十時開業，九時門前就站滿了上百名的顧客，晚間七時停業，又正是各機關企業職工下班的時間，職工來店已經關門了，因而顧客意見很多。營業員每日勞動11小時（包括結賬、上貨等），他們反映說：“清早站到黑夜，兩頭不見太陽”，非常疲勞，也影響着對顧客的服務質量。根據這些情況，在基本上不增加人員的基礎上，研究學習了蘇聯“連帶上班制”的先進經驗，按銷售規律採取多班形式輪流上班，延長營業時間兩小時，縮短營業員勞動時間兩小時。由於延長營業時間，賣錢額提高了10%強，滿足了消費者的要求，顧客早晨等門、晚間敲門等現象基本消滅了，得到了顧客的好評。

實行了連帶上班制，減少了空閑時間和工作的間斷性，充分發揮了工作人員的潛在力量，使勞動組織趨於合理，提高了工作效率10%強。在過去實行一班制的時候，無論營業忙閑，

所有營業員都在櫃台上，有三分之一的時間是等待顧客。營業員說：過去是“忙時忙個死，閑時閑個死”。而現在逐步地摸清了營業忙閑規律，根據忙時多上人，閑時少上人的原則，合理的安排上班人數，既提高了勞動效率，擴大了賣錢額，也方便了顧客。

2. 連帶上班制的基本內容：

連帶上班制是蘇聯商業的先進經驗，是安排勞動組織的科學方法。它的基本特點是：

（一）它是利用商店每天顧客時攔時松的規律，合理的組織營業員的工作時間，這樣縮短了空閑時間，減少了工作的間斷性，充分發揮了人員的潛在力量，提高了勞動效率。

（二）延長了營業時間，并可適應季節的變化及時延長或縮短對外營業時間，具有機動性和靈活性，滿足了顧客的要求。

（三）縮短了營業員的勞動時間，保證了八小時的工作制，使營業員有了充分的休息時間。

實行連帶上班制的主要形式，是根據營業忙閑規律安排勞動組織。在保證每人每日工作八小時，每周輪流公休一天的基礎上，為了減少差錯，保證營業員有整段時間的休息，並避免每天過多的交接，所以採取了三種班次：即早晚接班，中間休息；早午連班，晚間休息；午晚連班，早間休息。這樣就合乎了“忙時多上人，閑時少上人”的原則。具體作法是：按照交易次數，以互助組為單位實行輪串上班。如服裝組早晚忙，就多上人，中午閑可少上人；而食品組是中午和晚間忙，早晨閑。所以說不同商品的忙閑規律是不一樣的，在安排輪串班次也不能完全一致。以服裝組為例：

時 間	9 — 1	1 — 5	5 — 9
交 易 次 數	432	324	488
營 業 員 數	4	3	5

全組共有營業員七人，找出該組營業規律是：早晚較忙，午間空閑；營業員配備是：由早上九點至午後一點四個人上班，午後一點至五點三個人上班，五點至九點五個人上班，每天都有人公休。這樣就使營業人員數和購買者人數的曲線相適應。

但營業小組的班次不是固定不變的，要根據不同季節的不同規律加以調整（如冬季天短、氣候冷，購買者來店規律就不一樣），並要適當的結合經營品種類別和營業面積條件的不同，實行串班，安排人力。

由上說明：連帶上班形式的安排，主要是以消費者的購買規律作為依據，因此進行調查研究掌握這一規律是實行連帶上班制的關鍵。二商店採取了以下辦法：

（一）經驗綜合分析法

（1）要從商店周圍環境和所處地位開始調查和分析研究，項目應包括：商店供應範圍，周圍商店的類型、數量（包括合作社、合營商店）及其供應能力，消費者社會成分比率（機關、工廠、工人、農民、職工、市民），消費者的購買力和物質文化生活情況。

（2）研究商店銷售的歷史情況。其最基本的根據，是從賣錢額上分析歷史銷售情況，採取分類（按主要商品的類別、銷售時間和銷售對象）統計的方法，根據不同消費者在不同時期對不同商品要求的變化，分別加以統計找出歷史規律。

（3）把歷史情況和當前情況以及發展趨勢結合起來進行

研究，才能正确分析变化的原因，同时还必須根据缺貨登記簿、顧客意見簿，特別是營業員的切身体驗相結合加以分析。

通过上述三方面調查分析的結果，二商店是处于沈陽市城內繁華的商業区，附近有兩处國營零售店，七处批發部，五处消費社，三处地方國營工業門市部，五十九处合營商店；二商店是沈市大型商店之一，是城內交易最多、最繁忙的商店，每天有15,000人的流动，負担着領導市場、穩定物价、滿足供应的責任。

此外，通过經驗綜合分析，找出了一季、一月、一周的消費者的基本規律。二商店銷售对象主要是市民和职工，机关厂礦大宗購買較少，顧客來店的頻度是每天早晨以市民較多，晚上以职工为主，每月10日、25日后五天因职工發薪，營業較忙，星期日最忙，星期三因部分工厂公休營業也忙。

(二)实际測定法

实际測定法是調查每日交易次数和賣錢額，研究每天的營業規律，作为实行連帶上班制安排劳动力的基本依据。因此首先要制定交易次数、金額統計表：

項 目 組 別	合 計		9—1		1—5		5—9		平 均		備 考
	交易 次数	金 額	交易 次数	金 額	交易 次数	金 額	交易 次数	金 額	每人 次数	每人 金額	
甲 乙 丙											

每日按3—4小时記載一次（根据商店的不同情况決定調查的次数和時間），按三种不同的售貨方法，分別進行測定：

(1)卡片售貨法：用硬紙制成印有“成交証”字样的定量方形卡片，由收款員每成交一次，即將“成交証”随同“售貨卡片”交給顧客，再轉營業員存查；(2)一手錢一手貨售貨法：營業員用豆

粒，每成交一次拿出一個，到時統計；(3)開票售貨法：以小票存根進行計算。通過測定就能找出商店每日的營業規律。為使測定準確，要選擇幾個標準日，起碼要測定一周。二商店測定結果：平均每天總交易次數為12,109次，其中早晨4,689次，午間3,456次，晚間3,964次。這說明商店的規律是上午與晚間忙，午間閑，但各不同商品組有不同的規律。

3. 推行連帶上班制應建立的幾項制度

(一)建立互助組，合併商品組調整工作地點：因為實行插班(即多班制)，各營業小組由於商品性質、營業情況和工作條件的不同，應適當劃分互助組(註一)，人數以不超過十人，不少於四人為原則，否則人多不好掌握，人少時公休不過來；並選出具有一定業務能力，了解全組人員情況，工作認真負責，善於團結和發動羣眾，行事公正者為小組長，除負物資責任外，並負責小組人員的調配、編排輪串班次、掌握和檢查商品庫存、保證賬貨相符等職責，以促進互助組的作用。同時為了充分發揮單位面積的作用，達到合理使用人力，改變“雖不賣錢也得看攤”的浪費現象，在照顧購買者方便的原則下，根據商品的季節性與聯系性，可將某些營業小組合併，工作櫃檯加以調整，以解決實行連帶上班制人力不足的困難。

(二)全面實行倉庫送貨制：過去各組均由自己去倉庫取貨，占用很多人力。為了減少營業員的輔助工作，增加直接營業時間，使之集中精力答對顧客，提高工作效率，由營業小組每日提出第二日的要貨計劃，倉庫根據小組計劃，在規定時間內送貨。這樣也克服了保管員工作忙閑不均現象，又減少了營業員的輔助勞動。

(三)健全物質責任制度：商店過去是一班制，商品由個人負責，實行連帶上班制後，改變成個人與互助小組相結合的賣

任制，采取了商品定位、定量（三面定額）管理^{（註二）}，以保持商品整齐不乱；并建立了定期和臨時的抽查制度，監督財產管理，并全面的檢查价格标籤以及物价标籤管理制度，即每个价籤須放在貨位上，每个价籤必須蓋上物价員專章，以防止互相串号。

（四）正确安排职工的學習、开会、休息時間。实行連帶上班制后，对职工的學習、生活、休息等問題必須適當的加以安排，否則就会影响这一經驗的貫徹。（1）時間的安排上，早晨：星期一生產会，星期二、三業務學習，星期四、五政治學習，星期六行政時間；晚間：星期一是党日，星期二閉日，星期六工会（晚会），除此外嚴格禁止开会，以免影响职工休息。（2）會議的安排：全体职工會議以早晨为宜，小組長會議占用行政工作時間召开。实行連帶上班制后，应开展文娛体育活动，成立俱乐部，擴充圖書設備，保證營業員得到適當的娛樂和休息。同时职工吃飯地点也应当選擇商店附近的地方加以調整，避免往返時間太長，若無条件調整，則采取自己帶飯食堂代蒸的办法解决。

二、上海市百貨公司第一商店

上海市百貨公司第一商店是全市最大的綜合性的百貨商店，經營商品达15,000余种。營業員有1,000余人，分布在四層樓面（14,000余平方公尺）的150多个貨櫃，進行零售工作。

商店目前（冬令）对外營業時間是：星期一至六每日上午九时至下午七时，共計十小时；星期日提早半小时營業。營業忙閑規律一般是：一天內上午十时至十一時半較忙，下午一時半至四時半最忙；一周內星期三、六最忙（因一般工厂休假）；一月內为上下兩旬較忙（工厂机关發放工資）；星期天和節日特忙。平时每天進出商場的顧客約有十万人左右，星期天和節

日多达廿余万人，其中有工人、战士、学生、机关干部、郊区農民以至各少数民族和國際友人等。

第一商店自1954年开始，实行了早晚兩班和一个机动串班的連帶上班制。这个串班的形式实行以來，不僅解决了休息問題，減輕了營業員的劳动强度，使營業員的工作、學習和休息正常了起來，而且提高了工作效率，职责清楚，差錯減少。

这种串班形式基本上是根据營業忙閑規律，把營業員的工作時間分成早、晚兩班，同时配备机动時間的“串班”。具体做法是：首先，根据每个貨櫃所經營的品种和現在人員划分为若干保管單位，每一保管單位二人（即早晚班各一人），負責保管一定数量的商品，从進到銷負責到底；每人每日工作6时15分，星期日早晚班同时上班，全天工作。这样每週工作時間合計仍为48小时。早晚班原則上每週輪換一次，但不硬性規定。

其次，增設“串班”以調劑營業忙閑。为了符合忙时多上人，閑时少上人的要求，每个貨櫃都配备工作時間比較机动的“串班”人員，一般是兩头上班中間休息，或根据營業忙閑來安排上班、下班，每人每日工作八小时，每週內輪休一天。串班同志大都由具有一定業務水平和領導能力的核心骨干分子担任，一般不負物質保管責任；但对櫃內工作有檢查督促和互助責任，并及时协助解决營業中所發生的一切事故，起到部主任（組長）的助手作用。

第三、適當安排學習和組織生活的時間，因为早晚兩班營業，就不可能集中一起學習和召開會議，因此采取分兩次進行學習和召開會議的办法。早班學習排在早上營業前7时45分到8时45分；晚班排在中午12时45分至1时45分，學習后