

解放了的一条龙

——重庆百货系统改革规章制度的经验



重庆人民出版社

解放了的一條龍

——重慶百貨系統改革規章制度的經驗

宏 佳 整 理

重慶人民出版社

各項工作都有它自身的特点。根据这些特点，制訂出借以完成任务、推动工作前进、促进生产發展的一些规章制度，这是十分必要的。解放几年来，重庆市的商業部門根据当时的客观情况和工作的实际需要，先后建立了一系列的规章制度。这些制度，不論是对貫徹党在过渡时期的总路綫，商業政策，以及保證商品流轉計劃的完成等方面，都起到了積極的促进作用。但是，由于形势的迅速發展，在工农業生产大躍进的情况下，某些规章制度显然是过时了。它不仅不能更好地推动工作、为發展生产服务，反而对于进一步提高生产力和發揮职工羣众的積極性、創造性，起了某种限制的作用。这是必須加以修改或者废除的。因此，对重庆市的商業部門來說，集中力量改革规章制度，就成了改进商業工作的一項重要的任务。

在全市性的商業部門改革规章制度的过程中，百貨系統是站在最前列的。当时，反右斗争取得了决定性的胜利，根据上級的指示，他們把整風重点轉移到解决人民內部矛盾上来，本着“團結——批評——團

結”的原則，去解決領導與羣眾、部門與部門，以至本單位與其他兄弟單位之間的問題，改善相互間的關係，在新的基礎上求得新的團結。因為有了正確的指導思想，方向明確，心中有底，所以在運動中他們態度堅決，依靠羣眾展開了一次猛攻保守、圍剿“三風”“五氣”的戰鬥。在幾天的時間內，職工羣眾就貼出了一萬六千多張大字報，提出了一萬一千五百多條意見。貫穿在這一萬六千多張大字報里的意見是：領導相信制度勝過了相信羣眾，低估了羣眾的自覺性。大字報教育了領導，也教育了羣眾。領導上緊接着就將大字報所提出的許多問題交給羣眾，讓大家一起來討論和整改。這樣，一個聲勢浩大、情緒沸騰的羣眾性的改革規章制度的運動就開始醞釀起來了。

千重山，萬道關，蛟龍困沙灘；

商品流轉慢，阻礙生產。

“千重山，萬道關，蛟龍困沙灘。”這是職工羣眾對規章制度繁雜現象的一個尖銳的批評和生動的寫照。由於過時了的、不合理了的規章制度的存在，就造成了商品流轉環節多、手續多、表報多，以及機構臃腫、重迭的現象。拿重慶市百貨系統的領導機關

——百貨批發站來說，共有职工一百三十四人，專門从事表報、制度工作的即达三十七人之多；从事行政管理工作的也有三十五人。共占全部职工人数的44.6%。这个站的大小规章制度共有五十七种。有人对此在大字报上写了一首打油詩：“来到百貨站，先把制度翻，这么一大堆，哪里記得完；讀它三晝夜，眼花腰也酸，实际工作中，又得重新鑽。”尤其是这許多规章制度中好些都不是基于为生产、为消费者服务，而只是为圖自己方便和管人而制訂的。

举例來說。一批区外进貨，从船靠碼頭到与消費者见面，照例要經過百貨批發站、儲运公司、百貨公司批發商店，最后才能到达零售商店。在这“一条龙”式的流轉程序中，要經過繁瑣的规章制度关三百八十五道，填写計劃統計表報一百八十五种，开列單据一百七十九种，总结十六种，賬簿十八种。商品要經過二十二个部門，六十六个环节，三百八十道手續，使用單据表報二百二十八种，加盖圖章三千二百七十一個。就是本地进貨也要經過五十五个环节，三百三十五道手續。無論外区或本地进貨，都要历时十三天。难怪职工們在大字报上作詩形容說：“千重山，万道关，蛟龙困沙灘，商品流轉慢，阻碍生产。”

商品流轉速度之慢，浪費人力之大，已達到驚人的地步。大家把它稱為“一條笨龍”是很有道理的。它已不僅影響到商業工作更好地為生產、為人民需要服務的問題，而且在某些方面還擴大了商業部門同消費者、商業同工農業生產之間的矛盾，束縛了生產力的發展。

此外，領導與羣眾、職工彼此之間的責任制度也相當多。如厚厚的一本財產管理責任制實施細則就有三萬六千多字，定下了一百六十六條條文；上上下下都有規定的責任，甚至計劃員發言都規定了要有記錄的制度，作為將來追查責任的根據。又如財產清查制度上規定：在清查前不能通知，以防止被查部門知道了預先作好準備；清查中任何人不能進去，為的是防止知道了檢查情況，發生貪污事件。連几角錢一枝的元珠筆也規定了十几條管理辦法。至於其他方面，如職工出差規定了六十條出差須知，職工理髮、炊事員燒鍋爐的辦法也都有了一個文字規定。在處理殘次商品時，規定要經過倉庫——財會——專業——物價——殘損組等五個部門、二十八道手續，前後需十九天時間，一环鎖一环。造成這種情況的根本原因，是怕職工在處理日常工作中弄虛作假。有一個職工在大字報

上这样写道：“制度越多，問題越多；問題越多，制度就更多。制度与問題成了連鎖反映。”結果把一個活人，束縛在若干死的制度上，動都不能動。這樣，職工的積極性當然不能充分發揮出來，表現出按部就班，冷冷清清；而不是各顯神通，熱熱鬧鬧。

重慶百貨系統的不合理的規章制度為什麼會這樣多呢？正如有的職工在大字報上所分析的：不合理的規章制度不僅是“三個主義”的產物，而且是它的護身符。有“三個主義”的領導人員在工作上不是依靠人，而是依靠制度和命令，看不見人是我們革命事業中最積極最活躍的因素，“見物不見人”。“見物不見人”，這確是造成規章制度繁多的一个重要原因。因為具有這種思想的領導人，對職工羣眾往往不是依靠黨的政治工作去進行正面的啓發和教育，而往往是依靠制度，把制度看做萬能。

政治統帥把帳升，思想解放大革新，
破除制度萬能論，打開鎖鍊蛟龍騰。

重慶百貨系統在改革規章制度的過程中，遇到不少困難。一部分領導幹部，特別是部分中層業務骨干，思想上的憂慮很大。雖然有了一萬多張大字報

的猛攻，但思想上一下子还解不开来。思想解不开，主要是有“三怕”：怕乱，怕錯，怕上級不同意。怕乱：認為把那些不合理的規章制度取銷了，做工作就沒有了程序，沒有了准則，就不免要發生紊亂。甚至觉得这么一来，几年来辛辛苦苦建立起来的财产管理工作的基础就动搖了，这豈不太可惜了嗎！总之，他們有無穷的忧虑，下不了决心。怕錯：怕改革錯了追責任，怕戴“無組織無紀律”的帽子。所以有的人把話說在前头：“能保證貨賬百分之百相符，你們就可以改。”怕上級不同意：有些不合理的規章制度，妨碍了工作他們是曉得的，但一旦要研究改革，却又耽心是“上級規定的”，动不得。他們說：“要是上級不同意怎么办？”因此对改革缺乏信心，甚至连意見也不敢提。这“三怕”思想就象三把鎖一样鎖住了他們的头腦。要打开这三把鎖，需要有适当的鑰匙。硬打是难以打开的，而且会伤害这部分同志的積極性。百貨系統領導上很重視這個問題。但究竟应当运用什么样的方法，怎样以先进思想去战胜这个由保守、落后思想所产生的“三怕”呢？羣众的鳴放和上級的指示，把这个难题順利地解开了。

首先，他們在本系統内部展开了論虛运动——羣

众性的政治思想工作。充分发动群众进行辩论，以提高觉悟，解放思想。做到先虚后实，以虚带实，分以下五步走：

（一）明确规章制度的性质和改革的意义。通过学习中央有关的指示、文件，使大家对商业工作和工作中的规章制度的性质、作用，提高到理论上加以认识，明确规章制度实质上是上层建筑的一部分，它一定要适合经济基础和生产力发展的要求。而改革那些落后了的规章制度，就是为了进一步发挥职工群众的积极性、促进生产力的发展的问题，也是更好地树立政治观点、生产观点、群众观点的问题。学习使他们认清了方向。

（二）认清形势，明确改革规章制度的必要。在学习文件的同时，反复地进行形势教育，使大家认识到许多规章制度是在对私改造时期制订的，目的是为了完成对私改造的任务；目前资本主义所有制问题已基本解决，这一部分规章制度也已完成了它的历史任务。如商品供应划分对象的统计报表，即早已失掉作用而成为不必要的东西了。毛主席教导我们说：“气候变化了，衣服必须随着变化。每年的春夏之交，夏秋之交，秋冬之交和冬春之交，各要变换一次衣服。

但是人們往往在那‘之交’不会变换衣服，要鬧出些毛病來，这就是由于習慣的力量。”毛主席的話教育了全体职工，幫助他們認清了已經發生巨大变化的形勢，奠定了改革規章制度的思想認識上的基础。

（三）挖掘“三个主义”的病根。引导职工从許多过时和不合理的規章制度加以分析，挖掘出主观主义、官僚主义、宗派主义的病根。如百貨批發站的財產管理責任制實施細則，長達三万六千多字，一百六十六条，上至經理、下至工友，都有明文規定的責任范围。但当真出了事故，却查不清到底是誰的責任了。又如規定計劃員、采購員討論業務的發言要作記錄并归档存查，这显然不是相信人的表現。因为过分地相信制度，就助長了官僚主义、形式主义、文牍主义的發展，扩大了領導与被領導之間的矛盾。大家都由此体察到改革規章制度的必要，深信这是克服“三个主义”的有效办法。

（四）树立不断革命的观点。以总路綫的精神和毛主席关于不断革命的指导思想，啓發职工認識事物是發展变化的，革命是一个接着一个的。規章制度更不能是永远不变的。其中有一些，在过去为当时的革命任务服了务，但现在，一个革命任务完成又提出新

的革命任务的时候，自然必須随着加以改变。

（五）算經濟賬。通过算經濟賬，大家都看到不合理的規章制度确已造成了極大的人力、物力的浪費。仅仅百貨系統这“一条龙”的規章制度，徹底改革以后，估計每年即可節約費用一百三十多万元。这笔錢，可以办三百几十个象三台野生纖維加工厂那样的工厂。这对加速社会主义建設有着重大的意义。

在进行上述思想教育工作的同时，市百貨系統从上級和有關部門得到了太力的支持和帮助。上級領導曾一再鼓勵职工們大胆改革，即便錯了也不要怕，那是一個指头和九个指头的問題。这对鼓舞全体职工的决心和干劲，起了很大的作用。經過反复動員，大鳴大放，大爭大辯，大字報，除了少數同志還要“等一等”，“看一看”，抱懷疑、觀望的態度以外，絕大多數同志的思想是解放了，他們志氣很高，信心很大，干劲很足，决心向那些不合理的規章制度大鬧革命。

其次，是上下結合，內外夾攻。上下結合、內外夾攻，是克服保守思想的重要方法。在改革过程中，他們运用大鳴大放、大爭大辯、大字報这一社会主义民主的形式，从四面八方进行揭發，开展辯論，并分別召开業務骨干、中層領導干部座談會，边揭發边討

論邊改進。一經討論成熟就當場改進。這樣就做到了又快又好又省。

大字報更顯示了強大的威力。百貨批發站職工貼出了爭辯大字報一千二百多張，對保守思想展開了猛烈進攻。為了配合內部大鳴大放，廣泛徵求意見，從外部予以夾攻，他們還邀請了工業、手工業、專區和縣商店等四十個單位代表舉行座談。這些單位對調撥運輸緩慢，驗收付款手續繁多，安排生產遲緩等等，都提出了尖銳的批評。如鄰水縣代表說：“鄰水離重慶只有一百另四公里，汽車一天就到，但一般貨運却要十五天以上。”把內部、外部所揭發的許多問題結合起來看，就更加明顯地反映出制度多、環節多已經大大地阻礙了商業工作的前進，要更好地為生產為人民需要服務，就必須進行規章制度的改革。這樣，就更加增強了各級領導和廣大職工破除陳規舊制的信心和決心。

第三，舉辦改革規章制度的現場展覽會。展覽會用生動的事例說明：改革規章制度是改進商業工作的一個根本問題。同時也使職工明確了進行改革的四項原則：

（一）一切規章制度必須符合於加強黨的領導和

民主集中制的原則；

(二) 必須有利于生產的發展和方便消費者；

(三) 必須有利于上下通氣和同國民經濟各部門之間的相互協作；

(四) 有利于發揮羣眾的積極性。

展覽會又一次教育了全體職工，啓發了他們的思路，集中了他們的注意力，誘導他們人人都來關心這件工作，積極提出建議，把改革陳規舊制的號召和動員，化為羣眾性的自覺的大規模運動。

上述三種方法，解開了中層領導的“三怕”思想和羣眾中的一些其他顧慮，因而羣眾把它稱之為“三把鑰匙”。

轟轟烈烈的改革規章制度的羣眾運動開始了。

褪冬衣，穿夏服，蛟龍得解放；

商品流轉快，促進生產。

商品流轉的特點是一環套一環，從批發到儲運到零售，是一個整體。如果一個環節上存在着什麼問題，勢必要牽涉到其他所有的環節。這就要求在改革規章制度的時候，必須抓住商品流轉的“一條龍”，抓住關鍵，大破大立，借以推動整個規章制度的改

革。重慶百貨系統在改革中主要抓住了以下幾個帶有關鍵性的問題：

(一)“四就一付”，促進生產。所謂“四就一付”，即是就廠驗收，就廠保管，就廠調撥，就廠開單，就廠付款。這樣做，可以加速商品流轉，為工商業雙方節約費用，並且方便廠方交貨。商品從工廠到商店，原來有五十五個環節，改革後減少為九個，砍掉了84%；調撥時間原來要兩天半到三天，改革後縮短為半天了。百貨批發站在十七個大型工廠實行了這個辦法後，使工廠資金的周轉平均加快了兩天，全年能節約利息二萬四千多元，節約資金三十四萬元。

(二)改變分配方法，實行自由選購。百貨批發站過去分配商品是帶有行政命令性質的，對某些商品常常實行搭配。這種作法往往造成基層商店貨不對路，不能適應廣大消費者日新月異的需要。現在取銷了這種“亦官亦商”的作法，改為自由選購，隨要隨賣，要多少賣多少，有力地支援了基層商店更好地滿足人民的需要。

(三)儲運合一，“三員”下庫。各專業批發站的調撥員、托收員和儲運公司的儲運員、保管員，本來是指揮商品調運的一個整體，缺少其中一個，或者

其中一个步調不一致，就会使調运停頓或延誤時間。但是过去这“四員”各处一地，一切联系和各种單据都要通过通訊部門遞送，行动非常的迟緩，工作往往銜接不上，严重影响商品的流轉速度。现在实行調撥員、托收員、運輸員下庫，与保管員一起办公，这样就形成了一个有机整体，可以平行作業，齐头并进，既方便又迅速。由于紧密协作，现在可以夜間裝卸，改变了下班不裝卸的陈規，进一步加速了商品流轉。

“三員”下庫后，商品进出倉庫，即由原来的三十一一个环节，一百七十八道手續減少到十个环节二十八道手續。時間大大縮短，区外貨进出倉庫也由八天縮短为兩天半，本地貨进出倉庫則由三天縮短到一天。

（四）划片定点，分区管理。为了“三員”下庫后能够集中操作，儲运公司还改变了以往一种商品分散保管的办法，按商品性質分类实行集中保管，專業倉庫与各批發站对口。于是“三員”就形成了一个劳动單位，每个劳动單位負責管理一定的專業商品和一定的倉庫区域。它的优点是：指揮灵活，行动迅速。

（五）看样選購，方便零售。随着二級批發站取消搭配供应的办法后，重庆市百貨公司批發商店也降低了批發起点，讓零售商店看样選購，面向零售，方

便零售，千方百計為零售商店服務，徹底改變了批發部門機關化的現象。

（六）站司合併，減少重複。砍掉大量不合理的規章制度後，某些機構的設置更顯得不合理了，這就引導他們去着手改革商業體制。事實證明，改革體制、權力下放是改進商業工作的一個重要問題。改革體制可以從根本上解決機構重迭和商品流轉環節過多的毛病，可以使商業工作緊密結合生產，使商業人員進一步了解消費者的需要。因此，百貨系統在改革規章制度的同時，結合進行了體制改革。體制改革的辦法，首先是把百貨公司與百貨批發站合併，因為站、司本來就是一個重複的機構。市公司所屬商店出售當地產品時，原先非經批發站不可，但要向批發站進貨時，由於有市級公司，又非通過市公司不可，這樣就造成了商店不能直接與批發站商品見面，人為地增加了商品流轉環節。將百貨公司與百貨批發站合併，由批發站直接領導商店，這樣就砍掉了80%的手續和制度。

（七）“五員會師”，減少環節。為了大大減少環節，百貨批發站打破了科室之間的界限，實行“五員會師”（計劃員、調撥員、經營員、加采員、驗收

員)。“五員”合并办公后，不再按商品流轉环节分工，而以商品性質分工，对花色品种比較單純的商品采取進銷合一，从进到銷包管到底。这样就避免了進銷脱节，进一步密切了內部联系，減少了工作部門，簡化了賬表手續制度，將过去四套賬減为一套，五十五种表報減为二十种，三十六种單据減为十六种。服務人員也由四十人減少为二十人。同时还有利于培养全能的業務員。职工反映說：“全面接触業務，又紅又專有方向了。”“过去一种商品几个人当家，实际是乱当家，现在成了全当家。”

(八)“四权下放，人人当家。”象批發商店一样，百貨公司零售中心商店实行了小組經營管理制度，人人当家作主，提高了小組經營的積極性，加强了售貨員的責任感。小組經營管理制的特点是：核算資金，將資金使用、計劃經營、財產管理、人員配备四种权限下放給小組掌握。小組直接進貨，以小組为單位計算資金周轉次数，商店只負責統一掌握盈亏。这个商店原来由四个進貨員掌握九千多种商品進貨工作，許多大路暢銷品种一再被漏掉；進銷合一后，一百六十多个售貨員人人負責進貨工作，不但把以前掉、缺的品种配齐了，并且能针对顧客需要進貨，克