



商店管理工作中的 群众路线

中共中央財政貿易工作部办公厅編

人民出版社



目 录

前言

我們是怎样改革管理制度,做到无脫产管理人員的

..... 中共福州市东街口百貨商店支部 (1)

大型商店实行“两参一改”的初步經驗

..... 天津市百貨公司和平路商店 (5)

北京市米市大街副食品商店实行“三参一改”的經驗

..... 中共东城区副食品管理处支部委员会 (13)

襄樊市紡織品公司管理人員不脫产的总结

..... 中共襄樊市委財貿部 (19)

天津市河东区煤业商店党支部依靠老工人改进企业

經營管理的經驗 中共天津市河东区委財貿部 (22)

依靠群众 办好商店

——唐山市貿易公司西北井門市部建立群众监督

委员会的办法 (轉載“河北財貿”) (28)

千方百計为群众服务

——辽阳第二十六粮站是零售商业的一面旗帜

..... (轉載“大公报”) (31)

我們是怎样改革管理制度， 做到无脫产管理人員的

中共福州市东街口百貨商店支部

福州市东街口百貨商店是一个規模較大的中型綜合商店，商場面积达 3,700 平方公尺，原有职工 245 人，其中行政管理人員 44 人。除党支部和經理外，还設有秘書、财务、业务、計劃和統計等科室，以及百貨、針織、紡織、专业等四个商品部，实行三級管理制。由于管理机构臃肿，层次重迭，人浮于事，不仅造成了工作效率低、費用高、經營管理不善等不良后果，而且，使得內部关系不协调，营业人員和管理人員之間互相有意見。有些营业員諷刺那些終日忙于記賬、造表册的管理人員是“靠制度吃飯的干部”，說他們只会指手划脚，自己动手就干不来。

整风运动开始后，职工揭发了商店內存在的許多問題，并且对如何解決这些問題展开了热烈的辯論。許多老职工提出要經理直接領導营业小組，撤銷科室和商品部这些层次，加大营业小組的权限，变少数人管理企业为多数人管理企业。有一张大字报这样写道：“領導既然包不了，又包不好，为什么权力又不下放呢？”职工的这些呼声，一开始就得到党支部的重視和支持。但是，当时还有部分領導干部对这样作有顧慮，主要是怕乱，怕营业組长水平低，管不好，怕影响下放干部的情緒。为了解决这些思想問題，支部先后开了四次支委扩大会議，展开鳴放、辯論，最后终于取得了一致的認識。从 1957 年第四季度开始，对管理制

度作了初步改革。那次改革的主要內容是：取消科室和商品部两层机构，由經理領導營業小組；管理人員由44人減為17人，抽出27人下放擔任正副營業組長和營業員；領導幹部每周參加一天營業勞動；進銷存合一，售貨員、采購員、保管員、商品賬務員四員合一；把進貨、銷貨、費用、經營品種、勞動效率、長短差錯等六項指標下達由營業小組掌握，分小組核算；簡化了一些手續制度。那次改革雖然不夠徹底，全商店的人員還沒有減少，但是，已經作出了初步成績，使企業的經營管理工作有了一定的改善。

在1958年的雙反雙比運動中，店內掀起了學先進、趕先進的浪潮，推行了“天橋”一班到底的營業制度，改善了服務態度。四月，許多職工看到武漢麗豐百貨商店不設脫產管理人員的報導，又提出學習麗豐、進一步改革管理制度的要求。當時，少數領導幹部不同意職工的這個建議，他們認為，這個商店規模大、人多，沒有脫產管理人員不行，不能同只有六個職工的麗豐商店相比。針對這種看法，支部又對職工進行了教育，組織職工學習了黑龍江省慶華工具廠工人參加管理、幹部參加勞動的經驗，提高了大家的認識，大家一致同意再進一步改革管理制度。

首先，進一步精簡了人員，從全店17個管理人員中再抽出6人下放當營業員，其餘11人全部實行半日參加營業勞動、半日處理行政事務的制度。同時，還把全商店的職工從245人減為170人。還增設了兩個專櫃和一個飲食廳。

其次，還進一步革新了許多規章制度，主要的有如下幾項：

- 一、取消銷貨卡片，實行盤存計銷辦法；
- 二、與批發部門商定，取消五聯進倉單，以批發部的發票代替進倉單；
- 三、經請示上級同意，取消了統計旬報，保留統計月報；

四、以表代賬，廢除與日報表重複的二級輔助賬；

五、簡化進銷存日報表，改為按商品大類填寫金額；

六、進一步把處理長短損益等權限和考勤、獎懲、思想教育等工作下放，由營業組長掌握。

這樣，就把商店原有的40種賬簿、報表減少到13種。賬簿、報表項目由過去43,340個減少到28,820個。進銷環節由過去的48道簡化為14道。過去每採購一批商品，須經13人次蓋章，現在只需經4人次蓋章就行了。

由於進行了這些改革，不僅使全店職工從繁重的不必要的重複勞動中解放了出來，大大提高了勞動效率和職工的工作積極性，而且，改變了領導作風，進一步密切了領導同群眾的聯繫。例如，過去各個營業組每天下班後，要花一個多小時填制一萬種左右商品的進銷存數量、金額日報表，現在改為按貨櫃逐日填寫進銷存總金額表以後，一天只花幾分鐘就可以完成了。過去6個幹部經常加班加點還忙不過來的財務科，簡化賬表後，只要3個半脫產人員就可以應付裕如。過去由業務科包辦的採購業務，由於不適合實際需要而經常發生商品積壓和脫銷的現象，在改由各營業小組自行負責採購後，可以根據實際情況來採購和推銷，既取消了專職採購人員，又大大減少了商品積壓和脫銷現象。兩個經理和黨支部書記過去整天忙於日常事務，在把許多權限下放以後，擺脫了許多繁瑣事務，能夠拿出一半以上的時間深入櫃台，搞“試驗田”，及時掌握全面情況，指導全店工作，使各方面的工作大有改進。

以上這些成績的取得，最根本的原因是黨的領導和政治掛帥。黨支部在整風運動中緊緊地抓住了政治思想工作這個環節，採取各種方式，反復地對職工進行了先進思想與保守思想的

斗争，提高了职工的觉悟，树立了敢想、敢说、敢做的共产主义风格，使商店内经常充满着浓厚的政治气氛，使职工保持了饱满的革命热情。同时，我们还很注意活跃职工的文化生活，使职工在紧张的劳动之后，有适当休息和娱乐的机会。目前，全商店基本上做到了人人做广播体操，人人学唱歌，人人读书看报，月月有晚会，改变了过去暮气沉沉的现象，出现了一种人人心情舒畅，生动活泼的政治局面。我们体会到，只有把政治思想工作做好，才能保证各项工作不断跃进。

大型商店实行“两参一改”的初步經驗

天津市百貨公司和平路商店

我們商店最近通过学习黑龙江庆华工具厂“两参一改”的先进經驗，結合零售商店的特点，实行了管理干部参加业务、售貨員参加管理，彻底改革規章制度。实行这一办法以后，使多年未能彻底解决的一系列重大問題，找到了解决的途径，在短短的十几天里，已經获得了初步效果。

为什么政治与业务、领导与被领导、 管理人員与业务人員之間有脫节現象

和平路商店是天津市百貨公司領導下的国营大型零售商場，原来共有职工 1,158 人。在經理室领导下，有 9 科 1 室，管理人員占总人数的 10% 强。从商店經理到售貨員就有 5 层，即經理——科长——柜长——組长——售貨員。由于机构庞大、层次繁多，使得商店領導干部不得不成天开会、听彙报、批文件，陷在事务圈子里，不能深入业务、深入群众，及时发现問題、解决問題。政治工作与业务之間、领导与被领导之間、管理人員和业务人員之間形成严重的脫节現象。同时，由于各項权限过多地集中在行政一层，許多业务問題职工无权处理，就增加了手續环节，拖长了处理時間。

进行一些改革，还不算系統地解决根本問題

自从学习了北京天桥及其他单位的先进經驗以后，我們首

先抓住了改善服务态度这个环节，全体职工树立了“人人为我，我为人人”的服务思想。苦战3天，改善了服务态度，提高了服务质量。与此同时，也针对商店内部一些不便利顾客的手续制度进行了改革。又根据中央关于干部参加劳动的指示，商店主要负责干部实行了跟班劳动，机关科室管理人员每周参加一天售货，商场科长每周用1/3的时间参加售货，精简了部分科室，减少了部分管理人员。但对企业内部整个经营管理和领导与被领导之间的关系等根本性的问题，还未来得及进行系统地解决。

紛紛要求撤銷科室，下放权限

在这次掀起以改革规章制度为中心的鸣放整改高潮以后，只两天时间，职工们就又揭发出有关组织机构庞大、手续制度繁杂，不少规章制度订得过死、过严，限制了职工积极性的发挥和业务的开展等方面的問題8,900余件。归纳起来，基本上都是属于要求撤銷科室、要求下放权限的意见。接着报纸上又介绍了黑龙江庆华工具厂和天津大功染厂实行“两参一改”的经验。因此我们就开始设想在商业上能不能实行“两参一改”。为了统一思想，明确方向，首先党总支对这个問題进行了反复讨论，一致认为“两参一改”在我们商店可以实行，这样就交由全体职工进行了广泛讨论。

职工都很欢迎，中层领导有些顾虑

当全体职工听到要实行“两参一改”时，情绪都十分高涨，有的说：“这比提一千条意见还顶事。”有的说：“我们过去是当家不作主，这下子是当家又做主啦。”但在领导干部中却存在着几种顾虑，有人认为科室撤銷后，事情总得有人去管，权限下放会形成

管理人員大搬家。有人認為售貨員沒有經驗，做不好管理工作。也有人認為管理人員和權限下放，使經理成了光杆司令，今後工作不好辦。在商品部主任這一層也存在一些顧慮。有的怕實行民主管理，誰想干么就干么，將來搞亂不好收拾。也有的怕因此增加自己負擔。

為了解決這些認識問題，黨總支就及時組織了商店科長、商品部主任以上的領導進行討論，對於一些不正確的認識進行了批判，明確了只有走群眾路線才能辦好商店，並提出幾年來我們業務經營、財產管理、服務態度等方面存在的問題，所以長期不能徹底解決，主要原因就是沒有充分依靠群眾。接着又做了許多細致的政治思想工作，衝破種種保守思想，在充分發動群眾的基礎上，終於實現了“兩參一改”。

實行“兩參一改”的基本內容大體是這樣的：

科室一律取消

把所有管理科室一律取消，科室管理人員由原來 120 人精簡為 16 人（經、副理 3 人，文書打字 2 人，人事、保衛 4 人，計劃、統計、會計、業務 4 人，總務 3 人）。其餘人員按照個人特長分別下放到 14 個商品部充實基層參加業務，科室管理人員較原來精簡了 86%。留下來的人員，黨總支書記、行政經理、副經理每周用 1/2 的時間參加跟班勞動，其餘管理人員每周參加三個半天的售貨工作。

實行分部核算

各商品部都實行了分部核算，根據專業特點實行了民主管理，自己安排經營。在實行分部核算時，貫徹了必須樹立生產觀

点、群众观点和政治观点，防止只顧經營不顧政策，只管自己指标不管全局的片面观点和作法。在具体核定資金时，我們考虑到大型商場的特点，掌握了及时進貨保證供应、勤進快銷、加速周轉的原則和經營品种不减少、貨架商品陈列丰滿的精神进行核資和安排經營。經過职工精打細算(算貨架、算柜台存量、算進貨間隔期限)，13个商品部(外有廉價品推銷部不核資)共核定商品資金 177.5 万元，占現有商品資金 829 万的 21.4%。为了不妨碍职工經營的积极性，将多余庫存 651.5 万元作为“部外庫存”。各部在計算商品周轉时，以核定資金数額为标准，但各商品部对“部外庫存”仍負責保管和积极領銷，并且按照不同商品制定多余庫存的推銷計劃，同时商店将自有流轉資金按各商品部庫存金額比例分配給各商品部，其不足部份由銀行貸款解决。在商店戶头內各部与銀行建立往来关系，并在規定的信貸指标內进行业务活动，单独計算盈亏。

下放四种权限

根据职工要求下放了四种权限，即业务經營权(包括进、銷的品种和数量，商品如何陈列摆布，残損商品調价)，财产管理权(包括残品处理、短貨短款、商品自然損耗、商品盘点)，費用开支权(包括发放工資及零星开支)，部內人事調配权(包括部內人員調动、請假、考勤)。凡是需要集中統一管理的如政策的貫徹、先进經驗的总结推广、商店范围的費用开支、对外营业时间、对职工的奖惩和思想教育等仍由商店集中統一掌握。为了充分发挥职工的革命干劲，各商品部根据“两参一改”的要求实行了售貨員参加管理，改变了原来的管理形式，在商品部內建立了管理員制度。管理員都是售貨員兼任，由职工推选。目前管理員有 250

人，占售貨員总人数 45%，使管理工作形成了一个群众性的工作，奠定了企业管理民主化的基础。经过群众创造，管理員的設置形式有三种：一种是商品部人員較少，且經營商品不太复杂的，在商品部內設兼职的管理員；第二种是人員較多，經營商品复杂的，在商品部和自然小組內都分別設管理員对□負責；第三种是一般的，只在小組內設一层管理員。我們認為上述三种形式主要应根据便利业务和工作的需要来建立，同时必須考虑到售貨員是在不脫产的情况下参加企业管理，任务不能太重，絕對不形成管理人員大搬家，現在看来以第一种和第三种划分的方法比較妥当。各商品部的管理員有四員、六員、八員……不等，但一般的計有业务員、進貨員、陈列卫生員、服务質量检查員、財產管理員、人事工薪員，管理員根据大家給他的权利执行各項任务。

各商品部核資和权限下放后，都废除了旧的規章制度，在商店統一领导下，各部根据业务需要，本着簡單明了、快而不乱的要求建立了新的手續，經過大家創造，比如在賬目上一般是以表代賬，手續非常簡便。

建立职工大会

在核資和权限下放的基础上，由商店工会基层委员会按商品部建立了职工大会制度。职工大会是在党的领导下，吸收广大职工参加企业管理和监督企业行政的权力机关，并实现职工自我教育。职工大会的职权是：听取部主任行政工作报告，审查和討論本部有关經營管理、职工生活福利等重大問題，在不违背上級机关規定的原則下，可以作出決議，以及有权批評不負責任的行政領導人員。各商品部的职工大会第一次會議，目前已先后召开完毕，其主要內容是針對职工参加管理和提高服务質量、

推銷大宗庫存为中心議題，討論提出办法，作出決議，并以主人翁姿态积极貫徹实现，会后由工会組織監督检查。

取得的初步效果

实行“两参一改”是充分依靠职工办好企业的一项革命措施。这个关键問題解决了，一系列的問題就都迎刃而解。总括來說，初步效果体現在以下几个方面：

1. 从根本上改变了管理形式，使管理工作形成一个群众性的管理网，保证了經營管理的統一，商店人人都是管理者，又人人都是劳动者。因此它从根本上解决了脑力劳动和体力劳动的差别，大大縮短了領導和被領導之間的距离，为貫徹党的群众路綫找到了一个具体的、正确的途径。

2. 做到了少用資金，多作买卖。售貨員参加企业管理以后，“爱店如家”的主人翁責任感比过去大大加强了。做到了精打細算，用最少的資金經營最多的品种，过去商品积压、脫銷无人負責的現象大大克服了。

3. 陈規旧章一扫而光。原来商店各項表报就有184种，通过仅力下放分部核算，一下子就取消了90%以上。會計科目原有94个，現在取消了78个，取消了品种的計劃、統計，实行了金額計劃管理。这样就使得售貨員能够更好地为生产为消費者服务。如取消了每日商品变动核对制度，实行了10天、半个月、一个月盘貨結賬的办法，大大的减少了售貨員的負担。真是人人兴高采烈，个个干劲十足，在政治上和經濟上都出現了空前未有的新气象。一个又有集中又有民主的、又有紀律又有自由的、又有統一意志又有个人心情舒暢的生动活泼的政治局面正在形成。

4. 精减人員，支持工、农业建設。实行“两参一改”，不仅减少

了管理人員，由于簡化了手續，加强了售貨員之間的协作，又在原来1,158人的基础上，經過全体职工討論，減少了350人，即減少30%，編余人員分別情况和工作需要参加工、农业生产，以支援工、农业建設。

5. 政治和业务統一，售貨員得到了全面发展。領導干部由于深入群众，走向了又紅又专的道路，使政治与业务統一起来了。过去有些領導干部“只紅不专”或“只专不紅”，很难指导全面工作，要想达到“又紅又专”必須向群众学习。而过去售貨員只单纯售貨，不管其它业务，在权力下放和民主管理后，售貨員管卖貨又管进貨，既是营业员又是管理員，得到了全面的发展。

今后意見

由于我們实行“两参一改”还仅在开始，目前領導干部参加劳动，有时不能坚持，职工如何具体参加企业管理，还缺乏完整經驗。今后尚須繼續努力，虛心学习兄弟单位的先进經驗，結合当前情况，准备从以下几方面进行工作：

1. 分部核算和下放权限后，为进一步加强党的領導，准备由現在各楼党支部改为分部建立党支部，以便更好地加强政治和政策教育，鼓舞职工干劲，支持群众創造，同时防止和糾正核算后可能发生的本位主义，以及只顧业务不顧政策等現象产生。

2. 这次实行“两参一改”時間較快，工作較粗，如各商品部管什么、怎么管等等，只画出一个輪廓，还需要进一步发动职工細致研究，在做法上将重点深入，具体帮助两个部搞出經驗，再总结推广。

3. 在全面提高服务質量的前提下，进一步树立为生产为消費者服务的观点，搞好批零协作关系，积极扩大商品流轉和推銷

大宗商品庫存,并在实行“两参一改”的基础上,逐渐研究居民对商店的监督和居民参加管理問題。

4. 深入开展学先进、比先进、赶先进的社会主义竞赛,在6月份內进行一次全面評比,比質量、比作风、比指标、比措施,通过四比,推动各項工作不断跃进。

(轉載“商业工作”)

北京市米市大街副食品商店 实行“三参一改”的經驗

中共东城区副食品管理处支部委员会

一、实行“三参一改”的基础

米市大街副食品商店是一个综合性的中型国营商店。经营的品种有水产、肉食、蔬菜、油盐酱醋、土产食品、干鲜水果等1,300余种。现有职工36人，其中經理2人，会統員1人，售貨員33人。分为6个售貨小組。供应对象：附近居民占70%，約千余戶，3万余人；30%是流动顧客。平均每月供应額9万元左右。

在整风运动中，由于紧密依靠群众，認真貫徹了边整边改的精神，經過学先进、比干劲，組織职工討論“为谁劳动”，回忆对比教育，提高了职工的思想觉悟，树立了为顾客服务的思想。工作中出现了大跃进的局面：突破了8小时工作制，实行一班頂到底；調整了劳动組織，大力的精簡了人員，由原来52人减少到36人；改善了服务态度，提高了服务質量；进一步密切了与居民的关系，作到了亲如家人；改革了不合理的手續制度；商店經理及管理人員全日参加了售貨，作到一般問題在柜台上解决。干部参加售貨后，能够及时发现与解决經營管理方面的主要問題，如經理参加猪肉組售貨后，即帮助該組解决了因互相看不起鬧不团結的問題，并重新安排了劳动組織，减少了顧客排队現象。又如菠菜、小白菜上市很猛，菜組組长岳中光很焦急，經理发现

后，在第二天早晨主动抽調人員組織推銷，当岳中光上班后，見到已經抽調人員外出推銷，非常滿意。說：“經理真解決問題了。”同时，每項中心工作，經理都事先和各組商量，使大家心中有底，方向明确，因此，进一步密切了領導与被領導的关系。但当时企业的經營管理工作还没有一套依靠群众办好企业的具体办法，很多具体問題仍是集中在經理一人身上，因此，問題解決不及时，拖拉現象依然存在。如不扭轉这种情况，經理参加售貨的制度很难持續和巩固下去。

二、实行三参一改的情况

該店全体职工經過学习总路綫，全面检查工作，思想得到了解放，一致認為很多工作和党的鼓足干劲，力爭上游，多快好省地建設社会主义总路綫的要求不相符合。首先是对于如何发动群众、依靠群众管理企业的問題还没有彻底的解决。还有些規章制度須进一步改革。經過反复研究了黑龙江省庆华工具厂和天津和平路百貨商店实行“两参一改”的經驗后，提出要在店內实行“三参一改”，四权下放。为了統一思想，明确認識，党支部組織职工进行了“办好企业依靠誰”的討論。有人認為讓售貨員参加管理，不一定比現在好；有人担心如果把权力下放到售貨員，会使財產損耗增大，費用开支增多，会把現在这一套“完整”的制度打乱。在討論过程中对各种錯誤的看法进行了批評，并提出过去在业务經營、財產管理、服务态度等方面的問題，长期未能彻底解决的主要原因，就是沒有充分依靠群众。因而在明确思想認識的基础上实行了管理人員参加售貨，职工参加管理，居民参加监督，并大胆地改革了規章制度。

1. 行政权力适当下放至小組，发动全体职工管理企业。經