
商業部全國財產管理
职工代表會議經驗交流
材料选編

中華人民共和國商業部編

財政經濟出版社

商業部全國財產管理職工代表會議

經驗交流材料選編

中華人民共和國商業部編

*

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證出字第60號

中華書局上海印刷廠印刷 新華書店總經售

*

787×1092 耗 1/32·2 印張·42,000 字

1956 年 6 月第 1 版

1956 年 6 月上海第 1 次印刷

印數: 1—200,000 定價: (5) 0.15 元

統一書號: 4005.86 56.6. 京型

商業部全國財產管理职工代表會議
經驗交流材料選編

中華人民共和國商業部編

財政經濟出版社

1956年·北京

目 錄

前言	(3)
山东省济南医藥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)
遼寧省旅大市医藥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)
江苏省無錫市医藥公司改進商品驗收、盤点工作、加 强商品帳監督作用的經驗	(21)
遼寧省沈陽市百貨公司第二商店动員資材、挖掘潜力 的經驗	(29)
山西省太原市百貨公司第一商場針織組“对換卡片售 貨法”	(33)
中國医藥公司上海采購供应站改進無价財產管理方法 的經驗	(36)
陝西省化工原料公司商品保管工作的經驗	(39)
河北省唐山市百貨批發站采用視色旗包裝和發貨方法 消滅差錯的經驗	(42)
河南省舞陽縣百貨公司“批發業務操作法”	(44)
上海市交通电工器材公司电料商店加强商品核对盤点 工作、做到帳貨相符的經驗	(49)
安徽省安慶市医藥公司加强財產管理工作、改善了供 应关系擴大商品流轉的經驗	(51)
浙江省嵊縣百貨公司做到帳帳、帳貨相符的經驗	(58)

前 言

1956年4月在商業部全國財產管理职工代表會議上交流和討論了各地在財產管理工作方面的先進經驗。為便于各地學習推廣和啓發廣大职工進一步發揮工作中的積極性和不斷地創造出更多更好的先進經驗，以促進推行財產管理責任制工作的順利進行，現在，根據會議上交流的先進經驗材料整理出十二份，彙編成冊，供全体职工參考。

商品是國營商業的主要財產，是國營商業加強財產管理的主要對象，因此，这个小冊子也是以商品管理方面的經驗為主要内容。濟南、無錫、旅大等醫藥以及嵯縣百貨、上海交電、陝西化工等公司的經驗材料，綜合反映了“緊緊抓住驗收、保管、盤點、配發等几个主要環節，從這些環節上健全制度、嚴格管理是管理好商品的主要方法”。這也是許多先進經驗的共同特點。

沈陽市百貨公司第二商店動員資材的經驗，從推銷呆滯商品、減少結算資金、處理廢舊材料三方面着手，在一年中，變死的資金為活的資金達29萬餘元。如果每一個國營商業企業單位都能做到這一點，將會給國家節約和積累一筆巨大的財富。同樣，上海醫藥供應站管理無價財產的經驗也是值得重視的。

先進經驗，是廣大职工根據實際工作中的體會，隨時注意發現工作中的問題，積極鑽研和創造出來的勞動成果。對於這

些先進經驗，各地應很好的進行學習推廣。在學習推廣時，應結合實際情況，進行細致的研究分析，弄清哪些經驗可以完全適用，哪些需要補充修正，哪些可吸取其思想方法和工作方法。防止脫離實際、生搬硬套的教條主義的做法。

財產管理責任制即將在各級國營商業企業全面推行，希望全體職工共同努力，不斷地創造出更多更好的先進經驗來。

山东省济南医药分公司 加强政治思想領導、改進商品驗收、 配發与保管工作的經驗

按：推行財產管理責任制，是國營商業財產管理工作中的一項重大措施。正如進行任何其他工作一樣，在推行的過程中，必然會遇到各種各樣落后的保守思想的阻礙，產生新舊思想的鬥爭。濟南醫藥分公司從加強政治思想領導着手，有效地解決了新舊思想鬥爭的問題，克服了保守落后思想的障礙，使財產管理責任制工作順利開展起來。因此這是一個比較成功的經驗，各地可以效仿。

他們在配發、保管工作中所採取的“七看三道手”、“安全配貨區”和“安全人行道”等辦法，都是在羣眾發動起來以後，針對工作中的薄弱環節和困難問題，集中了羣眾的智慧和力量，積極鑽研和創造出來的經驗；特別是他們能夠把這些經驗逐步提煉最後定型化成為經常的制度。各地都可以學習他們的精神，並結合具體情況，加以採用。

在推行財產管理責任制之前，劃清試行前后的責任界限是一個很重要的問題，濟南醫藥公司在這個問題上交待的還不夠明確，對於推行前發生的屬於貪污、盜竊、破壞以及重大短缺等問題，應當追究

責任，嚴肅處理；對於一般或偶然的工作錯誤及查明確無非法情節的小額短缺，一般可不追究個人責任，但應查明原因，吸取教訓，教育幹部。

我公司設有八個科，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 130 萬元左右，合同供應約占 62%；另外，並代省內兄弟公司辦理商品加工、調撥、中轉等工作。

過去我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 126 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 22,655 元；先後脫銷的商品 107 種，計約少賣 64,200 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，忽視對職工的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，抱着無所謂的態度。

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我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，啟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

半年减少 84.60%；作到了帳貨、帳帳經常相符，會、統數字完全一致，積壓商品下半年較上半年减少 69.75%，脫銷商品减少 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：

由於我公司內部存在着上述情況，和濟南市商業局抓得少，我們主動請示又不够，財產管理責任制試點工作，開始並不怎樣順利。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点庫存商品，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群眾參加，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點，並表示貫徹財產管理責任制的決心。為了幫助全體職工提高認識，並將過去的差錯事故進行了展覽，啟發同志們進一步揭發和批判財產管理工作中的缺點。

為了划清責任界綫，試行前還對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、過期失效等情況。對存量較大，不能完全開箱點驗的原箱商品，抽查 20—30%，并檢查質量，在抽查的商品包裝上標明抽查人姓名，以明責任。保管員對所保管的全部商品負責，但對過去已發生而尚未發現的差錯，今後發現除情節嚴重者仍應追查責任處理外，一般不按責任制規定處理；試行責任制以後新發生的問題，則必須追查責任，按責任制規定處理。這樣，就解除了保管員等人怕算舊帳的顧慮。同時，通過青年團，組成突擊隊支援擴大推銷工作，因而部分同志原來怕實行責任制影響銷售任務的思想，也逐漸消除。

試行財產管理責任制以後，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，但還有少數職工的工作沒有跟上去，新的差錯還在斷續發生，“常在河邊站，那能不濕鞋”等錯誤論調又有出現，影響着財產管理責任制的進一步深入貫徹。為此，黨支部及時召開了黨、政、工、團聯席會議，分析了這一部分職工的思想情況，檢查、批判了過去對他們的責備多，幫助少的錯誤態度，要求進一步發動全體職工，消滅空白點，作到人人負責，全面提高。其後，對生活上有特殊困難，影響工作的同志，通過福利工作，作了必要的安排和解決；對工作安排不當，力量不能充分發揮的同志，在工作上作了適當的調整；并教育大家從思想上改正對落后職工的態度，關懷他們，團結他們，和幫助他們。

為了保證試點工作進一步深入，又由副經理（也是黨支書）親自領導差錯較多的針鉤保管組，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，是因未認真復核。據此，在貨架前划定配

貨区和人行道，建立了配發商品需經過“七看三道手”的複核制度，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：“領導上不再象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，發揮了群眾監督作用，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幾個主要方面：

我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，我們採取的辦法，也着重在這幾方面。

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、規格的商品放在一處，根據銷售需要，分別緩急，按照收貨單所列牌號、品名、規格、批號等，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、變色、過期等等，同時，並檢查有無商品化驗證明書。除數量過大者外，一般到貨都能在三天以內辦

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：

(1)对揮發性大，易于變質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。

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

(3)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。

(4)对大包裝，論重量的商品（如大桶凡士林），要全部進行過磅和檢查有無變色、摻雜。

(5)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。

(6)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時，則須全部詳細驗收。

在过去，由于驗收不嚴，商品入庫以后，發現有問題時，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喪失了索賠權利。如 1954 年青島發來小兒退熱片一批質量有問題，未認真驗收即行入庫，逾期不能索賠，損失 2,000 多元。按上述办法執行半年以來，基本上防止了殘次商品進入倉庫，对發現的殘損、變質、規格不符等情況，也能根据驗收記錄查清原因、責任，及時處理和索賠。初步統計由此而避免的損失 28,291 元。

2. 商品配發工作：

根据过去曾經有未辦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，並于配發後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。

為了划清責任，防止事故損失，在倉庫貨架前划定“安全配貨區”和“安全人行道”。配發商品如放在配貨區外被行人碰撞損壞，由配貨員和碰破人共同負責；如配發商品放在配貨區內被碰撞損壞，則由碰破人完全負責。對容易破碎的商品，另設有“安全配貨箱”，配發給同一單位的商品，于配發時即放在一個箱內，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，對容易破碎的商品，要用草塞緊。對危險性商品，要把箱內空隙灌滿土粉。對怕凍商品要多包几層。對怕熱商品要盡量放在箱子中央。總之，要採取不同的辦法，以防止由于包裝不善發生破損等事故。裝箱完畢，要立即在箱外標明收貨單位的詳細名稱、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個發貨區。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，在每日午後四時以前送到倉庫的發貨票，都能于當日辦畢配發、裝箱手續。

3. 商品保管及盤點工作：

我公司的零星商品與整件商品是分別保管。在商品保管及盤點工作方面，採用了以下方法：

(1)為消滅商品堆存混亂，便利商品進出，整件商品有專庫

存放，按類別和貨位順序統一編號，並將每種商品的編號、品名、規格、單位用牌標明，掛在該種商品的存放位置，以便查找和識別，防止同一品名不同規格的商品發生串號錯發現象，驗收中發現的破損、短缺不成整箱的商品，也用木牌紅字標明“零頭”字樣，便于監督及時處理，防止當作整箱發出。

對零星商品的保管，按照商品類別、品種分別設置貨架，依次排列，每排編一總號，并按每排貨架存放的商品，分別編定若干分號，在貨架上注明具體品名，所有不足整件的零星商品，必須放在貨架的固定位置上。在倉庫入口處或其他明顯地方，掛有貨架貨位平面圖，按照貨架排列次序和編號，標明貨位。這樣，任何人要找任何一種商品，只要看了平面圖的貨架總號和分號，及時可以找到，因而，大大地提高了配貨工作效率。

為了便于逐日盤點變動商品，對貨架存放零星商品又按體積大小，結合銷售情況，定位標量，並在每種商品的貨位上掛一吊牌，吊牌上端注明編號、品名、規格、單價（便于配貨時核對發貨票），下端注明存放在零庫的該種商品整件數量，在整件商品出入庫時，立即把吊牌數字加以改變。如整庫存放有溴化鈉注射液 10 箱，每箱 250 盒，則吊牌上標明 10×250 ，掛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數字改為 9×250 。

(2) 為保證帳貨相符，加強商品盤點核對工作。

第一，建立變動商品逐日盤點制度。

每日業務終了後，首先統計當天進、出庫商品的數量，及時記帳，結出庫存數量。其次，查看貨架上的零星商品數量，加上吊牌所列的整件數量，即算出當日商品庫存總數，再與帳面結存數量核對。由於零星商品定位標量，整件商品數量也能隨時正確地記載在吊牌上，因而每日每類商品的清點核對，約半

小时左右即可完畢。

第二，貫徹執行按月全面盤點制度。進行盤點前，先檢查当月所有出入庫單據是否均已作了登記，再認真盤點，倉庫盤點商品，一般是利用星期日進行，應休班的職工，以後補假。門市部則在当月下旬按商品類別分類輪流盤點。均同時核對帳簿。每類商品全部盤點一次，約需二小時左右。

第三，建立帳、卡核對及商品抽查制度。會計科商品帳記帳員每月要定期與倉庫、門市部核對三次帳、卡。此外，還要按照不動、常動和變動不大的三種商品，每月至少突然抽查一次，每次約抽查 100 餘種。如發現有溢余、短少，須作出記錄，查明原因與責任，及時報請處理。

由於在商品驗收、配發和保管方面採取了如上一些辦法，不僅防止了差錯，提高了工作質量，儲運保管人員也較前減少了五人。

除上述一些辦法外，還採納了馬昀同志的合理化建議，把編制業務經營計劃，簽訂和監督執行進貨合同，辦理進貨手續，以及向供貨單位聯系催發商品的工作，規定由計劃員和進貨員按商品類別，分類包干、負責到底。計劃員負責根據貨源及市場情況編制業務經營計劃，進貨員負責按計劃進貨，克服了計劃和進貨相互脫節的現象。又規定進貨員與銷貨員對庫存商品要按旬共同檢查一次，銷貨員負責庫存商品的預計銷售天數，進貨員負責按銷貨員的預計組織進貨。如發生脫銷，根據進、銷情況確定其責任。這樣，就在很大程度上防止了積壓和脫銷的現象。

總起來說，我們所用的辦法是很平常的，其所以能產生效果，主要是加強領導，發動職工，劃清各部門間的職責，密切內部聯系，保證這些辦法得以貫徹的結果。

遼寧省旅大市醫藥公司 在推行財產管理責任制中加強商品 驗收、保管與會計監督的經驗

按：目前，國營商業的許多企業，由於對進貨合同缺乏認真審查和驗收不嚴，造成財產混亂、工作被動和不應有的積壓、脫銷、損失現象是不少的。旅大市醫藥公司在這方面的做法是很好的。它不僅可以保證進貨計劃的正確實現，為合理組織供應、防止積壓創造條件，同時，對於生產部門不斷的提高工作質量和工作計劃性，也起到了一定的督促作用。

根據商品帳的記載，定期編制庫存分析表，指出逾量、長期不動、存量不多、庫存無余的品種，提供業務部門做為研究經營措施的依據以及編制在途商品催辦單等做法，都體現了會計工作對企業經營管理的監督作用。

商品負責人認真辦理交接是保證財產真實的重要環節之一。他們在這一方面的做法也是很好的。

這些經驗，各單位都應認真研究，結合具體情況，仿效採用。

我公司設有三個專業批發部，十個零售門市部和金縣、旅順兩處藥房共十五個推銷單位，職工 225 人，經營 4,300 多種

商品，每日平均銷貨額 20,000 多元，批發占总銷貨額 70% 左右。庫存商品 40% 寄存在倉儲公司。

實行財產管理責任制以前，我公司的財產管理在旅大市國營商業企業是個最亂的單位。帳帳、帳貨不符的情況嚴重。斯大林路藥房在 1954 年下半年內曾以實物建帳三次，年終盤點 1,100 種商品中仍有 1,018 種帳貨不符。包裝用品到處乱扔乱放無人過問。財產損失浪費也相當嚴重，對損失从不認真追究責任，更嚴重的是為處理財產損失專門刻了若干個“情況屬實，准予報銷”的圖章，由主管各個經營單位的記帳員掌握任意加蓋處理。1954 年底商品失效、變質、丟款、短貨、浪費等損失共達 59,000 余元，占國家撥給自有流動資金的 21.07%。

由於家底不清，盲目進貨，造成商品積壓，即占 1954 年底庫存總額 26.3%。產生上述情況的主要原因是公司領導片面強調推銷業務，忽視財產管理，對職工愛護國家財產的教育不夠；同時在財產管理主要環節又缺少健全的制度。各部門間責任不清，分工不明，互不聯繫，以及帳簿設置不當，不能及時反映財產真實情況發揮監督作用。

試行財產管理責任制後，做到了帳帳、帳貨相符，財產損失下半年較上半年減少 85.7%；費用水平較試行前也有降低。從而保證了 1955 年商品流轉計劃超額完成 2%。利潤超額完成 13.56%，資金周轉加速 0.03 次，為國家增加資金積累 7 萬多元。

我公司在財產管理上所以得到改善，主要是改進和建立了商品流轉環節中的必要制度、改革了帳簿設置、加強了會計監督。

一、改進商品進、銷、保管環節中几項主要工作：

1. 審查進貨合同、加強驗收工作：