

商业工作上的革命

介紹榆次地区改革商业体制的經驗
中共榆次地方委员会編



山西人民出版社

商业工作上的革命

中共榆次地方委员会 编

山西人民出版社出版 (太原并州西街十三号)

山西省书刊出版业营业许可证出字第2号

太原印刷厂印刷 山西省新华书店发行

开本: 787×1082 $\frac{1}{16}$ 1/32 • 1 $\frac{1}{8}$ 印张 • 24,000字

一九五八年七月第一版

一九五八年八月太原第一次印刷

印数: 1—8,001册

统一书号: 4088·55

定 价: 一角二分

目 录

大胆地改，彻底地改

- 榆次专区改革商业体制的前后…………… (1)

大革新的榜样

- 太谷县百货公司改革企业组织制度的经验…… (17)

破旧立新，支援农业生产大跃进

- 寿阳县宗艾乡党委领导供销社工作的经验… (25)

大胆地改，徹底地改

——榆次專區改革商業體制的前后

閻繼烈 李思榮

第一部分 为什么要改革商业体制

一、新形势提出了新問題

国家商业組織机构的設置，應該以国民經济和国内市場的发展变化为依据，从組織上保証商业工作在不同时期的政治經济任务的胜利完成。

在国民經济恢复时期和国家开始有計划的經济建設时期，商业工作的主要任务是：穩定市場物价，与投机商人作斗争，保証市場供应，貫徹对資本主义工商业利用、限制、改造的政策，促进工农业生产的发展，为了完成上述任务，1950年到1956年，榆次地区同全国其他地区一样，先后在城市建立了不少专业公司，在农村建立了許多供銷合作社。这些組織机构在中央与地方的双重领导下，分兵把口，分工負責，协同作战，对占胜資本主义，恢复国民經济，促进工农业生产的发展，起了重要的作用。

1956年初，国家对农业、手工业和資本主义工商业的社会主义改造基本完成后，在經济战綫上誰战胜誰的問題已經解决，单一的社会主义市場业已完全形成。这时，商业工作的主要任务轉变为：“做好商品分配工作，供应农民消費需

要，穩定市場物價，促進生產發展”。

由於形勢和任務的變化，原來商業系統的機構設置和領導關係，便與新的經濟形勢、市場供應狀況發生了許多不相適應的矛盾。

首先，單一的社會主義市場，要求統一的領導，統一的計劃和統一的物價，但指揮專、縣商業工作的還是國營商業部門和供銷合作社兩套並行的機構。加之各個國營公司“條條”下伸，垂直領導，不僅指導思想、商品價格不能統一，計劃不能銜接，使城鄉物資交流受到了人為的阻礙，而且大大限制了地方商業積極性的發揮，從而影響到工農業生產的飛躍發展。例如1955年冬季，太谷縣農村的生豬賣不出去，而城市卻買不到豬肉。中共太谷縣委了解到縣食品公司人員少，任務重，無法完成生豬的購銷任務，決定基層供銷社代為收購，但因領導關係，沒有得到省、專食品公司的允許，結果這個本來可以解決的問題終久未得到解決。

其次，農村高級合作化後，廣大農民迫切要求就地購銷，以節省大量的勞動時間投入農業生產，可是，由於原商業網分布很不合理；商業機構是城市、集鎮多，農村少，山區更少，這就不能滿足農民的要求。太谷縣農村人口占全县總人口的百分之七十七，零售額占全县總零售額的百分之五十四，而農村商業工作人員僅占全县商業總從業人員的百分之十八。榆次市不到九萬人口，就有專、市兩套商業機構，八百六十三名商業工作人員。以致有許多農村的農民買一件東西，必須跑三、四十里路，不僅限制了城鄉物資的交流，而且浪費了農民許多寶貴的勞動時間。

另外，商業組織分工過細，手續制度過分複雜，與當前鼓足干劲，力爭上游，多、快、好、省地建設社會主義的總路

錢和勤儉辦企業的方針，亦形成了尖銳的矛盾。例如一個縣百貨公司，就有四十八種會計、統計報表，八十多本商品帳簿，僅會計制度就達三十五萬多字，每種商品從進到出至少要經過十二道手續。結果勞動重複，許多工作人員被束縛在繁雜的統計表報事務中，不能深入實際，助長了官僚主義的發展；商品流轉環節過多，加大了費用和損耗，影響了資金周轉的速度，造成了物力財力的嚴重浪費。1956年，壽陽縣副食品經理部從榆次購回一部分甜瓜，因為批核售價需要經過多層機構，又遇上雨天，一下子爛了兩千多斤。類似事例不勝枚舉。

二、要想適應形勢的發展與要求，必須改革體制

上述情況向商業部門提出了一項迫切的任務，就是必須大力地積極地改革商業體制。但當地委和專署領導提出這一問題後，大家提出了許多不同的意見，有的人根據形勢發展的規律，以辯證唯物主義的觀點分析問題，便主張大刀闊斧地改；有的人墨守成規，以右傾保守主義的態度對待新的形勢，便主張小手小足地改；還有人怕因為改革引起混亂，影響到當前任務的完成，根本不主張改；另有些人擔心下改（指專、縣）上不改（指省、中央），造成麻煩，主張只下放權力，不改革組織機構設置，或者只合併個別公司，不作大範圍內的變動。中共榆次地委針對多方面的情況作了認真的分析研究，在中央、省委的大力支持下，終於確定了大刀闊斧大胆改革的方針。

但是，組織機構設置和領導關係的改變，是商業工作上一次重大的改革，並且又缺乏經驗，當時市場供應也很緊張，需要採取既積極又穩定的步驟。於是，地委確定首先在

太谷县进行試点，取得經驗后，再全面推广。

太谷一年的实践，証明大胆改革商业体制，不但不会引起混乱，而且有如下好处：

第一，新的商业体制統一了全县商业工作的領導，統一了商业工作人員的思想，統一了計劃，統一了行动，对进一步沟通城乡物資交流，促进工农业生产的发展，組織人民經濟生活等方面，都收到了良好的效果。

第二，商业体制改革后，既維護了国家对商业工作的統一領導和統一計劃，又扩大了地方职权范围，加强了地方党政对当地商业工作的直接領導，大大地發揮了地方商业企业的积极性。为克服商业工作上的官僚主义、主观主义、本位主义和贯彻因地因时制宜的方針，創造了极为有利的条件。

第三，公司、門市部、批发部、分銷店由报帳单位改为核算单位，經營管理方面既方便了群众，又扩大了营业额，增加了收入，取得了国家、地方、企业、群众的四滿意。

第四，精簡了机构，簡化了手續制度，基本上解决了商业机构重迭，人員拥挤的問題，大大發揮了职工們的积极性，提高了工作效率。

第二部分 改什么怎样改？

根据中央商业部关于商业体制改革的原則和太谷县試点的經驗，榆次区的商业体制改革，主要从三方面进行，即：从上到下的改进商业組織机构設置；改进領導关系；改革計劃、統計、财务、商品分配和調拨等方面的手續制度。

一、“国”“合”合并，矛盾統一

在組織机构設置方面，始終貫徹了大并、大裁和大撤的

精神。专区将原专署商业局和专区供销社办事处合并，成立了新的专署商业局，原专区百货、煤建、木材、文化用品、专卖、食品、农产品采购、药材、油脂等九个公司全部撤销，盐务转运站并入专署商业局，纺织品公司改变为纺织品批发站，石油公司改变为石油批发站，由省、专共同领导，专门承办批发转运业务。各县亦将原商业局和县供销社合并，成立了新的县商业局，根据业务需要以及勤俭办企业的方针，内设市场管理、财务会计统计、社务组、干部四个股和一个秘书室。但县供销社的名义和供销社的理事会、监事会与社员代表会仍然保留。基层供销社既是县商业局的基层单位，又是群众集体所有制的企业。这样，既统一了商业系统的领导，克服了原国营商业“头大腿短”的缺点，也保留和发挥了原供销社密切联系群众的优点。

随着原县商业局和县供销社的合并，原国营商业的七大公司和供销社的五个经理部都进行了大量的合并和裁撤，成立了新的公司，大胆突破了原来“条条”一齐下伸，家家自成系统的习惯作法，克服了机构重迭、庞大，人员拥挤，互相抵消力量的不合理的现象，将全区二十一个县、市，按照山地、平川不同的经济特点，划为三类地区：在工农业生产较为发达，购销任务繁重的第一类地区，设立了百货、农产品采购、纺织品、地方贸易、副食杂货、煤建等五至六个公司；在工业不很发达，但购销任务繁重，经济作物种植较多的第二类地区，设立了百货、农产品采购、副食杂货、地方贸易等四个公司；在购销任务较轻的第三类地区，只设百货、地方贸易和副食杂货三个公司。这些新的组织机构的设置，适应了各县不同的经济特点和工农业生产发展的形势以及不同的市场情况。灵石县煤炭工业较为发达，除在县里

設立了煤建公司外，還在南關、許家店兩地設立了煤炭收購站。平遙縣紡織工業較為發達，便在該縣設立了紡織品公司，從而對生產的發展起了促進的作用。例如壽陽縣設立了雜貨副食品公司後，去年七、八兩月分，豬、羊、牛、蛋四種商品的收購總值達到了四萬九千七百多元，較前年同期增多了百分之九十六，而全县農民養豬的數量也迅速地由原來的四千八百只增加至七千六百多只。

新的商業機構的設置，也有效地貫徹了“勤儉辦企業”的方針。專區級商業機關原有四百五十九人，隨着機構的撤銷全部精簡，大部分充實了基層業務單位。全區原有商業工作人員六千四百一十二名，組織機構改革後，剩下了三千六百八十九人，比原來精簡了百分之四十二點四六。

過去公私合營行業，都由總店統一進貨，統一核算，增加了流轉環節，增大了開支，影響了門市部的積極性。現在按行業實行了歸口領導，由門市部獨立核算，便大大刺激了公私合營行業的積極性。

二、割斷條條領導關係，發揮地方的積極性

在改進領導關係方面，主要是在保證國家對商業工作的統一領導，統一計劃的原則下，擴大地方權限，便利和加強地方黨、政對商業工作的直接領導，充分地發揮地方的積極性。縣商業局既是縣人民委員會的商業行政機構，又是所屬企業的統一管理機構和匯總核算單位，向上它對省商業廳、省供銷合作社負責；對下，它領導全县商業工作。原來各公司“條條”垂直領導的關係完全割斷，只保留按季度報送要貨計劃，抄送有關業務進銷存報表等關係。省級各國營商業公司對縣公司亦是只保留貨源組織供應、商品技術指導和內

部調撥作价及物价指导等业务关系。县商业局在本县的主要任务是：（1）統一全县商业行政工作（包括国营公司、基层供銷合作社、公私合营企业和小商贩）及市場管理工作的领导；（2）汇总平衡全县的商品流轉計劃，監督檢查計劃的执行情况；（3）監督檢查方針政策的貫徹执行；（4）統一全县的物价管理；（5）負責上繳企业利潤；（6）审查汇总国营公司、基层供銷社财务會計、計劃、統計等报表，分別上报省商业厅和省供銷合作社；（7）管理全县国营公司、基层供銷社、公私合营商业企业的干部工作和政治思想工作。

在全县商业工作統一领导、統一計劃的原則下，各公司和公私合营商店、基层供銷合作社，均取消了报賬制度，实行了单独核算。商业局与所属企业之間的职权范围，亦作了明确的規定，同时在資金运用，財產处理、物价管理、人事調配等方面，适当地放权，实行了分权管理，利潤方面采取了中央与地方分成的办法。

上述組織机构、领导关系的改革和职权范围的扩大，大大加强了地方党、政机关对商业工作的领导。各县在成立新的商业局时，都派了县委委員或副县长等負責干部去担任局长，并在商业局內建立了党組，同时加强了党委財貿部門的领导骨干力量，有的县还决定由县委第一書記或县长分工领导財貿工作。一切有关商业政策問題，都直接地提到县委会上討論决定，必要时，还派遣县委委員深入基层，了解商业工作中的問題，使許多难于解决的問題，很快地得到了解决。

各公司和基层供銷合作社，由报賬单位变为独立核算单位后，經營积极性大为提高。过去一直存在着的不管賠賺、不管資金周轉、不管商品积压的“三不管”思想和單純追求營業額的作法根本有所扭轉，代之而起的新风尚是深入調查

研究,改善經營管理,严格經濟核算,一切为生产、为消费者着想。太谷县百貨公司專門制訂了便利生产和为群众服务的四种制度:定期派人到基层供銷社、农业社調查农村市場变化和群众的需求;每月召开一次小商贩座談会,进行摸底;門市部設立了意見簿;每逢集会、庙会,設立样品展覽棚,征求群众的意見。結果經營业务有了飞跃的发展,也得到了群众的好评。

三、簡化手續,提高工作效率

以往,县国营商业、县供銷合作社和县服务部門,有报表一百三十一種,每種报表中又有許多指标和目录,仅會計报表即有一千九百四十四個指标。經過改革,將上述报表簡化为四十七種,报表中的指标及目录簡化的更多。現在,三大系統的报表又合而为一,統一执行中央第一商业部的手續制度,一方面充分發揮了大多数工作人員的智慧与干劲,一方面大大節約了国家的开支。据不完整的統計,仅紙張、電話、行政管理費,一年就可節約六十五万多元。

第三部分 怎样保証体制改革的胜利完成

商业体制改革是一件新的、复杂的工作,即在改革的前夕,还有許許多多的保守主义者認為这是一件荒唐的事情。因此,要保証这一工作的胜利完成,必須抓住做好如下几項主要工作:

一、革新体制,首先必須革新思想

榆次全区的商业体制改革,从开始到結束只用了一个多

月的時間。他們所以能够进行的又快又好，除了地委、专署等領導机关的决心大，方向明确而外，另一个重要原因是准备工作做的充分。地委和专署除在太谷县进行了試点，由地委書記和专区專員亲自帶領干部作了为时近两个月的考查，总结了典型示范区的經驗教訓，为全面推行体制改革不走弯路和少走弯路摸索到了一条捷徑外，并紧紧抓住了政治思想工作，解放人們的思想，和各种落后保守思想展开斗争，变消极因素为积极因素。

当榆次专区领导开始提出改革商业体制，合并国营商业和供銷合作社的机构之后，不少人員特别是原供銷合作社的干部有很大的抵触情緒。有的認為商业体制改革是国营商业吞并供銷合作社，有的想前顧后，情緒不安，也有的怕精简下去或降职降級，当不成經理或什么“长”，还有的唯恐担負不起新的工作任务。县級领导干部中，也有人怀疑体制改革是否必要，等等。针对上述思想，地委与专署首先召开了专管財經工作的各县县委書記、县长、財貿部长、商业局长、供銷社主任和各公司經理参加的商业体制改革會議，采用大辯論的形式，討論了太谷县百貨公司的經驗，最后大家的認識一致起来，共同制訂了全区商业体制改革的方案。在改革过程中，由党委挂帅，首先摸清职工思想的底，接着广泛地展开了改革体制的宣传工作，县委書記亲自动員报告，随后，經過辯論，县委、县商局领导针对辯論中的思想問題，举行座談和个别談話，一致肯定了改革商业体制的重要性和必要性，絕大部分干部和职工都以自覺积极的态度参加了改革工作。

二、做好人事安排調配工作，是保證 體改順利進行的重要一環

商業體制改革中涉及面最廣、最容易影響改革工作順利進行的，是人事調配和安排問題，如果這一工作不能當先做好，便會影響整個體制改革的進行。因此，各縣在全面展開體改前，都本着多數不動，個別調整，人隨業務移交和在改革過程中所有幹部一律不升不降的原則，首先擬定出調配幹部的方案，經縣委審核批准，並提前宣布了新機構中組長級以上幹部的名單，以使其安心進行業務交接和處理日常工作；對一般幹部亦作了充分的思想政治工作，同樣向他們說明體制改革要貫徹“多數不動，個別調整，人隨業務移交”的原則；對編余幹部，採取了“先找廟，後安神”的處理辦法，這樣，便基本上保證了交接不亂，業務不停，不致產生混亂現象。

三、一切準備工作就緒再行交接，才能保證兩勝利

為了保證體改、業務兩不誤，並要取得兩勝利，地委決定，在將要合併的機構中必須建立臨時黨、團支部，擬定出移交計劃，認真細致地安排日常業務工作，同時組織了交接工作組和業務工作組，周密地進行了分工，而後對全部商品、財產逐一登記，並編制了移交清冊，排列了盤點、交接程序。待一切工作準備就緒後，一聲令下，全體動手，在三至五天內就可完成全部交接工作。而且由於始終貫徹了雙管齊下的精神，又保證了日常業務工作的順利進行。

第四部分 改革後出現的 新問題及解決的辦法

商業體制改革，一方面加強和統一了專、縣對商業工作

的領導，擴大了地方權限，商業機構的設置和領導關係適應了新的政治經濟形勢，發揮了地方的積極性，為發展工農業生產創造了良好的條件；另一方面，隨着這種變化，也產生了一些新的問題。如縣商業局由原來單純的行政機構改變為既是行政機構又是所屬企業的管理機構和匯綜核算單位以後，如何進行工作；國營商業部門和供銷合作社合併後，基層供銷社的組織機構如何設置；縣國營公司內部的組織制度又如何改革，等等，都必須積極採取措施進行解決，如果認為體制改革已經勝利完成，一切都已就緒，便松懈自滿起來，勢必會給工作造成嚴重的損失。榆次地委和專署在體改結束後，立即注意發現問題和解決問題。現在已經解決了的重大問題有如下幾方面：

一、繼續健全與加強企業領導

體制改革後，舊的領導制度被打破，新的領導制度一時還不可能全部建立和健全起來，各縣縣委雖已配備了幹部，加強了對商業工作的領導，但由於這些幹部業務生疏，在某些具體問題上插不上手，所以有些業務部門，許多問題急待解決，卻找不到“頭主”，或找到了負責人，又因工作秩序還不正常，不能及時解決；商業部門的先進工作者運動，因領導環節薄弱，曾一度處於停頓狀態。地委和各縣委對上述問題的解決，採取了下列措施：（1）縣委會每月至少研究一次商業工作，專門解決商業部門存在的重大問題；（2）兼任商業局長的副縣長，就搬到商業局辦公，以便集中全力領導商業工作；（3）在商業局內建立局務會議，普遍推行了集體領導分工負責制，舉凡重大問題，都通過局務會議（吸收各公司經理參加）討論解決，一般問題分工負責，分別處

理，做到各項工作各个基层部門都有專人負責。（4）凡分工領導財貿工作的縣委書記、縣長、商業局正副局長、股長、各公司經理及各基层供銷社主任等領導幹部，每人深入一个基层業務單位或生產單位種“試驗田”，通過直接參加業務工作，了解情況，學習業務知識。經過上述工作，領導制度很快便建立與健全起來，領導薄弱的現象迅速扭轉。如清徐縣委發現商業部門對生產支援不力，便立即召開鄉黨委書記、鄉長、供銷社主任和信用社主任聯席會議，對生產工作和財經工作作了統一安排，並責成商業局和農林局所屬單位抽調幹部，統一組成了生產資料供應組，根據農業社提出的要求，大批調撥到水車、鍋駝機和各种提水工具，有力地支援了農業社的抗旱種麥。

二、調整基層組織、便利羣眾“購銷”

商業體制改革中，着重改革了縣級商業機構和省對縣級商業部門的領導關係，但基层供銷社的組織形式與農村新的情況不相適應的矛盾並未得到解決。農業社迫切要求就地購銷，以節省大批勞力投入生產，而大部分基层供銷社還保留着集鎮社或聯村社的形式。一个集鎮社、聯村社，僅可承擔三至五个鄉的供銷業務，既不便於羣眾購銷，也不便於鄉級黨、政機關的統一領導，而且集鎮社和聯村社實行的是統一計劃，統一核算，又限制了分銷店主動性的發揮。這就必須本着“促進生產、保證供應”的總方針，調整基层供銷社的組織機構，取消集鎮社和聯村社，以鄉為單位建立新的基层供銷社，並實行單獨核算的制度。經過調整，基层供銷社的工作起了顯著的變化：（1）進一步便利了羣眾購銷，擴大了購銷業務。清徐縣過去只有四个集鎮供銷社，羣眾購銷很

不方便。調整后乡乡建社，大村設店，百分之八十的农户可以就地購銷，而供銷社的採購額也較以往增加了近一倍半。(2) 克服了机构庞大，手續复杂，人浮于事，浪费人力物力和亏损的严重现象。(3) 基层供銷合作社由于受到乡級党、政机关的领导与监督，对組織全乡經濟协作，支援农业跃进，得到了可靠的保証，同时也加强了基层供銷人員的生产观点和群众观点。

与此同时，各县、乡又将商业网的分布状况作了相应的調整，适当地将集鎮地区的单一門市部合并为綜合性业务的門市部，抽出力量在較大的自然村增設分銷店，代購代銷員的分布亦作了調整，爭取一般自然村都做到就地購銷；对山庄小村統一作了规划，加强了“流动供应組”、“活动柜台”和貨郎担的購銷工作，从而，促使农村經濟大大活跃起来。

三、健全党委制，加强党的领导

商业体制改革的胜利，全賴各級党委领导的正确与重視。商业体制改革后，要保証新的商业体制优越性的充分发挥，完成社会主义建設高潮中所付予商业部門的任务，决定性的因素仍然是党在商业企业中领导工作的繼續加强，而不是削弱。榆次区商业体制改革后首先暴露出一个新的問題，就是党在企业中的組織形式与所担負的任务不相适应。商业企业內的党支部，大部分是按居住地区联合組成的，一个支部內就包括着粮食、煤建、手工业等許多性質不同的单位，这样的混合支部就很难加强对企业的领导和监督，討論研究問題时，也是各不摸門，互不关心，支委形不成集体领导，凡是經理兼任支部書記的单位，大都是一人“攬权”，党政

不分；而一般黨員干部担任支部書記的地方，又是經理包辦一切，以致大大影响了党的司令部作用的發揮。

为此，地委決定：县城以上的国营商业部門必須建立单独的企业支部，配备专职支部書記，健全党的組織生活，进一步貫徹民主集中制的原則，确实执行党委（支部）集体領導下的經理負責制，凡属企业中的重大問題，都必須經過支委会集体討論，作出決議，然后由各个支委，分別負責完成。各个支委分工在那里，就工作、生活在那里；属于工作中的一般問題，負責这方面工作的支委在与支部決議精神相一致的原則下可以立即解决；所有支委每星期接头一次，每半月小結一次工作，通过批評与自我批評的方法，總結經驗教訓，討論計劃，布置工作等。既保證了集体領導制度的貫徹，又充分發揮了个人的作用。

此外，根据太谷和介休两县百貨公司推行党委制的試点經驗和党章中第五十一条規定的精神，初步确定了商业企业內党支部的任务主要有以下六項：（一）討論和审查本企业月、季、年度的各項計劃（諸如商品流轉計劃、財務計劃、費用計劃、利潤計劃等），領導各个时期的政治运动；（二）檢查与監督党的各項方針、政策、指示、決議的貫徹执行情况，与一切违犯方針政策的思想 and 行为坚决斗争；（三）具体領導企业的政治工作，通过以增产節約为主要內容的先进工作者运动，反掉一切非工人階級的思想 and 作风，启发全体黨員和广大职工的政治热情和革命干劲，以保證計劃任务的圓滿完成和促进企业經營管理的不断改善；（四）領導和管理党組織的建設工作；（五）加强对企业内部工会、共青团組織的領導，充分發揮工会是党联系群众的紐帶的作用和共青团是党的助手的作用；（六）負責干部的培养、管理和教