

45-47

聊 城 市 商 业 局

一九六三年改善經營管理规划方案(草稿)

为了坚决贯彻执行党中央关于商业工作问题的决定和李先念付总理关于大力改善經營管理的指示，以降低費用，扭轉亏损，增加盈利，更好地支援农业生产，促进工业生产和为消費者服务，我局于2月中旬开始，发动全体职工，深入开展了一个以增产节约改善經營管理为中心的群众运动。通过20多天的学习討論，联系实际，揭发了62年来在經營管理中的不少問題。从62年經營情况看，购进完成了计划的122.3%，銷售完成了计划的110.7%，实际盈利298340元，費用率为9.48%，資金周轉率为2.33。共揭发了七个方面的問題，計321条，損失达207491元。其中属于費用开支不合理，选择运具不当的105条；属于商品損耗、亏吨造成損失的17条；属于商品供应不对路的21条；属于服务态度生硬、质量不高的94条；属于制度不严造成财产損失的58条；属于领导作风缺乏調查研究的5条；属于贪污盜窃、投机倒把的11条。从揭发出的这些問題看，我市商业系統的經營管理存在的問題是很严重的。针对存在的这些問題，为了有效的改善經營管理，爭取在短時間內速見成效，在上半年当中大見成效，我局根据中央、省和专局、市委提出的有关改善經營管理的指示，通过发动群众，采取从群众中来，到群众中去的方法，人人献計策，从下到上訂措施，本着切实可行的精神，制定了一九六三年改善經營管理规划。具体规划如下：

一、一九六三年的指标任务：

根据专区分配的指标和一九六三年改善經營管理的有利条件，本着积极可靠的精神，一九六三年五項计划指标是：全年计划购进631万元，为62年的84.42%；銷售723万元，为62年的69.57%；利潤计划为70.6万元，比62年增加40.7万元；費用水平计划8.66%，比62年下降0.82%，幅度比62年下降8.65%；資

48
金周轉計劃 2.5 次，比 62 年加快 0.16 次。

各公司五項計劃指標如下：

單位	進貨	銷貨	利潤	費用額	費率	資金周轉次數
百貨公司	4569000	4960000	280000	292500	5.9	2.3
其中：綜合商店	350000	600000	15000	28000	4.67	4.
百貨合營	180000	450000	25000	18000	4.	3.5
付食公司	1339000	2272000	215000	277400	12.21	1.4
綜合加工廠		318400	50000	50000	15.7	4.1
儲運站		122000	1000	121000	99.1	1.7
飲食服務公司		708000	160000	186000	26.2	3.9
合計	6328000	7232000	706000	876000	8.66	2.5

二、改善經營管理抓的具體內容：

根據中央、省、專、市的指示和我局具體情況，對一九六三年改善經營管理工作中到底應抓什麼，經過初步研究，主要是抓好：降低費用，擴大業務，提高服務質量，改進儲運業務四個方面。當前突出抓肉食、儲運、冷庫和綜合商店等賠錢單位和虧價微利商品。

第一，降低費用，增加收入。這是改善經營管理的中心環節，根據中央指示“在改善經營管理中，要以降低費用為綱”。據此，我們抓的具體項目是：

1. 走最短的路線，花最省的費用，以最快的速度，改進商品運輸工作，減少運費支出。計劃 63 年全年節約運費 59778 元。主要措施抓三條：(1) 根據商品的性能特點，合理選擇運具。百貨公司從臨清進火柴，過去多系用船運，但是由於船運比汽車運里程多，又增加了兩個裝卸環節（由臨清火柴廠至船運碼頭和由聊城船運卸貨點到百貨倉庫），用船運每件花 0.4 元，就比汽車運每件 0.25 元多開

支0.15元。計劃63年全年从临清进火柴9300件，全部改为汽車运，就可节约運費1935元。付食公司去年，特别是上半年，由于缺乏細致核算，馬車、地排車运貨比重仍然很大，今年計劃在商品运输安全、迅速和节约的前提下，再压缩馬車、地排車佔总运输量的24.75%，全年可节约運費4455元。(2)减少經營环节，采取就厂、就站、就碼頭直拨的方法，节约運費开支。付食公司酒的进貨，一部分不再經倉庫，采取酒厂直拨門市和供銷社的办法。全年計劃直拨酒12万斤，可节约運費和装卸費273元。百貨公司去年当地产品15种，进貨約計20吨，均由公司进貨再拨門市。計劃当地产品采取由公司拨料門市簽訂合同就厂进貨的办法，这样既可节约運費，同时能夠做到商品对路，規格齐全，适合群众的需要。(3)商品进貨輕重搭配，載滿載足，减少輕商品的亏載，如茶葉、暖水瓶等商品。同时汽車运貨时装車用网。如百貨公司，每天平均来一汽車貨，每輛汽車加网后可扩大运量500斤，全年可节约運費1800元。

2.减少利息开支，加速資金周轉。全年計劃节约銀行利息140273元，除上級拨給待核銷三清損失减少利息因素外，节约利息22632元。計劃抓六条：(1)大刀处理三清商品，对現有46万元有問題商品計劃全年处理23万元，可节约銀行利息8280元。付食公司紅心茶采取加工甜茶的办法，現存5万斤，原削价每斤1.2元，加工成甜茶后銷售很快，每斤可出售1.7元，可挽回損失2万元，同时能加速資金周轉。

(2)根据上級指示，改进对供銷社的結算办法。去年采用托收承付的办法，商品从銷售到收到貨款，最快得四天，最迟的十八天，現在改为“貨款两清”的办法，全年可节约銀行利息5640元。(3)按照計劃提前下放商品，加速周轉。付食公司去年烟、酒、糖等物資采取每月下旬下放，計劃63年上旬下放，每月可减少佔压五天，全年可节约利息600元。(4)零售門市部实行一天送两次款，改变过去只能送半天款的办法，每天可多送

8000元，全年节约利息43.2元。(5)克服惜售思想，除凭证、凭票的紧张商品外，随进随销，不留小仓库。(6)做好核算工作，及时催讨外欠。计划63年催讨外欠23万元。

3.加强仓储保管，减少商品损耗。62年商品损耗率达0.62%，其中由于保管不善，没有坚持磅装磅卸，全年霉烂、短少45000元，仅一次进鱼没过磅就短少3万多斤。因此，63年要加强保管工作，计划降低到0.3%，全年可减少商品损失41225元。主要措施：(1)坚持磅装磅卸制度。(2)严格入库出库验收，减少差错。(3)做好商品在库保管，加强商品养护，合理存放，定期检查。(4)批发和零售门市部普遍实行库耗定额管理。(5)加强仓库保管人员，对他们一般不调动。总之，要做到把好三关(进、销、存)，做好四防(防火、防盗、防霉、防汛)，实现四不(不亏短、不霉烂、不丢失、不出差错)的要求。

4.压缩中转物资存放，减少保管费用开支。计划在62年的基础上，节约保管费用开支14686元。其措施主要是：减少中转物资存放时间。付食公司62年禹城平均佔压物资10万斤以上，计划63年采取随运随提的办法，压缩站存2万斤，全年可节约站租费6000元。

5.市内短途运输自搬自运，减少搬运装卸费的开支。计划63年节约搬运费11302元。为此，除了量大笨重的物资外，其余商品全部由职工自搬自运，不再开支短途运费。饮食服务公司历来都是职工自己拉水、拉面、拉土、拉煤，但62年多开支运费9270元，计划63年全部改为职工自己动手拉货，就可减少开支9270元。

6.降低包装费。计划63年节约包装费10996元。主要抓三条：(1)利用废旧包装。付食公司利用旧纸烟包装纸，今年零售12万条，可节约包装纸920元。百货一零针织和交电组，初步计划利用原商品包装纸，全年可节约纸13令，价值340元。(2)加强包装物料的回空利用。付食公司经过初步排队，上级规定的回空包装物有两种(啤酒箱

67 8

、麻袋)，如果全年全部回空，价值达18750元，如自行处理仅能收入4000元，可多收入14750元。付食公司现存冰雪露箱子3500个，不回空每个0.7元，现在已回空300个，每个5元，共1500元，仅一项就多收入1290元。(3)加强原包装物的统一保管存放，不能回空的要及时利用，废旧的要进行处理。百货公司用过的箱子无人管理，乱烧乱用，63年要确定一专人负责搜集，及时处理，全年可增加收入2200元。百货一零门市部提出：肥皂箱子如拆坏了每个0.25元，完整的每个0.7元。我市全年经营900箱，如做好保管，可多收入450元。

7.降低成本，节约燃料。饮食服务公司用煤，计划采用改进炉灶、擦煤核等办法。根据目前饭店的实际情况，每天每个单位平均节约煤40斤，全年可节约10.08万斤。综合加工厂计划采取煤炭勤添、烧透和每天点火由木柴改用煤坯压火的办法，全年可节约燃料费1055元。

8.饮食服务行业全面开展四项自办，降低费用，节约开支。一是加工自办。饮食业需用的面条、鲜粉皮、豆芽、面粉、肉食，去年在外边加工，63年计划职工自己动手加工，全年可减少费用10620元。二是用肉自宰。63年平均每天用一头猪一只羊，如果自己宰杀每天可节约加工费15.5元，全年可节约6500元。三是自修。对修炉灶、垒墙、泥房自己动手，不再找人。根据62年的情况，全年可节约开支2500元。四是自拆自洗被褥、床单、枕巾，全年可节约2770元。

9.适时宰杀猪羊，增膘长肉，减少饲料开支。计划抓两条：(1)活羊适时宰杀。62年活羊从调入到宰杀平均喂养10天，63年计划经营羊1万只，喂养时间缩短为5天，每只每天用草料费0.15元，全年可节约8000元，人工看管费1250元。(2)调入生猪宰前加强喂养，

52
並根据市場需要及時宰殺，改變過去存肉的办法。初步計算63年平均
庫存量200頭，如果每頭每天按最低增肉4大兩計算，每天可增重8
0斤，全年增重28800斤，增加收入20736元。

12. 節約行政管理費，計劃63年節約開支37809元。其措施
抓四條：(1)壓縮電費，減少燈頭和燈頭度數。(2)嚴格控制醫療費、水費
、文具費的開支，防止浪費。(3)對基層單位的費用開支實行定額包干的
办法。(4)加強財產管理，防止丟失短少。

第二，擴大業務，增加收入，支援生產，服務消費。

積極擴大業務是實現為生產、為消費、為廣大群眾生活服務的關鍵
環節，是增加收入的主要方面。經過初步研究，主要抓以下十二項：

1、根據市場需要，在商品對路的前提下，除分配計劃力爭超額完
成外，要擴大三類工業品和小商品的採購。全年計劃採購310種，總
值30.2萬元，按6%的利潤計算，全年可收入18120元。

2、大力支援地方工業，促進生產。計劃63年採取四種办法：(1)
大力培植貨源，如瓜菓等；(2)加工訂貨；(3)經銷；(4)代工業部門批發、
代零售、代加工訂貨。全年經營地方產品153萬元，比62年擴大經
營91萬元，可增加收入54600元，其中代工業部門銷售計劃30
萬元，可增加收入12000元。

3、多搞夏季冷飲，做好接裝準備，抓住季節，及早生產。計劃在
“五一”節上市。63年計劃銷售冷飲總值3770.0元，可收入41
41元。

4、擴大酒、糕點、糖菓、手表等高价產品的銷售。63年全年計
劃經營總值107萬元，可收入19萬元。

5、飲食服務業積極擴大高進高出業務，增加飯菜花色品種，佔領
市場陣地。63年計劃品種達到40種以上，全年經營224000元
，可收入44460元。

0853

6、綜合加工厂进一步扩大品种，增加产量，提高质量，降低成本。
 63年計劃降低成本增加收入23200元，其中通过扩大糕点、花糖，以及酱菜生产增加收入15000元，仅改进食醋加工方法，去年每斤瓜干出醋4斤，今年可出到5—6斤，全年增产5万斤，增加收入4500元。在降低成本方面，全年計劃节约8200元。主要措施：
 (1)节约原料；(2)节约燃料；(3)改进操作方法推广先进經驗；(4)加强核算，处处节约。

7、百貨公司为了扩大市场，扩大收入，1963年計劃增加生产浆糊1万打，产值18000元，由国家供应原料，全年收入8000元。如从市场购买面粉，收入4600元。

8、开展綜合利用，扩大收入。計劃抓二条：
 (1)肉食加工厂綜合利用猪羊付产品，开展分拣猪毛、接膛血、活拔猪宗、搜集藥品（如猪脑下垂体、苦胆、羊蹄角等），全年可扩大收入2480元；
 (2)飲食业根据可能的条件，利用下脚料自行养猪，計劃全年养34头，每头收入100元，全年收入3400元。

9、全面审查商品价格，合理解决地差不合理、价亏、微利三个問題。目前經過初步排队，价亏商品有布鞋、棉紗、毛巾、綫围巾、肉食等15种，微利商品有木紗团、鬧钟等两种。要进一步进行排队，找出原因，积极呈請上級解决。

10、改变經營方式，扩大經營。計劃抓四条：
 (1)摄影下乡外照。全年計劃組織3人下乡，每月增加經營額900元，全年增加22320元，可收入9500元；
 (2)送貨上門。綜合加工厂調味品（酱、醋）的零售业务，采取送貨上門的办法（送到机关、学校、工厂），根据現在情况，全年可送12万斤，可以增加批零差額4400元；
 (3)零售单位門前摆摊。根据付食公司逢集門前摆摊每个可扩大15—20元，付食17个門市部，全年增加銷售額39168元，增加盈利1175元；

4) 为了方便群众，增設临时供应点。飲食公司初步計劃在北关北头、驛市口等五个路口設临时供应点，全年扩大經營9万元，收入17995元。

11、增加服务项目，扩大房間、被褥利用率。計劃抓三条：(1)池塘理发、搓背、修脚，坚持經常。計劃增添3个理发員，2个搓背，2人修脚，每月可扩大收入840元，全年增加經營10080元，扩大收入9500元；(2)旅店收回外借200床被褥，每床被子每天收入2角，全年按6个月利用計算，增加收入7200元。职工借用的16間房間，全部收回，每天每間增加收入2元，每天收入32元，按半年計算，可增加收入5760元；(3)扩大兼营业务，旅店行业开展代办业务（如代看車子、行李、請医生、买票等）和池塘增加茶、付食等供应，全年可兼营收入19654元。

12、增設零售网点，方便群众，扩大經營。初步計劃在開口东增設一国营飯店，增設2个百貨門市部，在汽車站路西設一百貨兼付食綜合門市部，第九服务棧变成馬車站，全年可扩大經營27万元，增加收入10800元，仅两个百貨門市部，一年扩大經營12万元，增加利潤6000元。

第三，提高服务质量，改善服务态度。要做到貨真价实态度好，称平提滿尺碼足。

4. 合理調整營業時間，增設网点。根据每个行业的特点，初步安排是（春季的）：付食早8点到晚8点半，重点交通要道和娱乐场所以及酒館的門市部，延长到10—11点。百貨行业早8点至晚8点。飲食服务行业：飯店早8点到晚9点，重点門市部可設早晚点，早晨5点开門，晚上經營到11点。池塘早8点到晚9点，旅店黑白都經營，顾客何时采何时住。为了實現这个計劃，采取三种上班办法：(1)双班輪換；(2)門市交插上班；(3)根据业务忙閒規律，人員穿插上班。

69 55

2.改善經營方式，方便顧客。推行門外設攤、流動售貨、遊街串巷、送貨到機關、到工廠、到醫院、到學校。

3.擴大服務項目，增加花色品種，適應顧客需要。百貨、付食做到倉庫有貨門市有貨，商品齊全；飲食業要增加品種，做到有粗有細，有湯有菜，有混有素，有貴有廉，粗糧細做。並恢復餛飩、瓜打、灌湯包、糖糕等七種名吃；綜合廠糕點品種要擴大到35種；旅店、池塘也要根據顧客的要求，增加服務和代辦項目。

4.当好顧客的參謀，實事求是介紹宣傳商品，讓商品講話，每個營業員對出售商品要做到六個介紹（用途、性能、產地、價格、質量和使用保養方法），使顧客買到稱心如意的商品，高興而來，滿意而去。

5.改善服務態度，要做到熱情、主動、誠懇地接待顧客，宣介紹要做到要一拿二介紹三，百問不煩，百拿不厭，並要做到扶老携幼，照顧周全，處處方便顧客。

6.降低批發起點，尽可能地方便群眾。付食行業做到：露酒零打、扒雞拆賣、粉條破包、花糖賣塊、點心賣兩；百貨行業做到：針賣根、線賣拐、鞋釘賣包、鋼筆零件賣件等。總之：凡是一切商品都是最低的起點。

7.做到買賣公平，不少秤短兩、短尺。為此，要普遍校正一下度量衡器具。3月分門市部要設立意見簿、公平尺、公平秤。

8.搞好商品陳列，做到清潔衛生，整齊美觀。尤其是飲食服務和付食行業，在夏季要特別注意。

第四，改進儲運業務，扭轉虧損局面。去年儲運站賠錢87191元，今年保證盈利1448元，爭取29482元。其主要措施是：

（一）提高運輸效率，增加收入：今年保證收入122135元，運輸等收入爭取完成150169元。為實現這一計劃，主要抓三條：（1）收入定額，三套四輪馬車每月收入745元，三套二輪每月收入447元

56
，二套二輪每月收入3720.5元。共21輛馬車，保證收入11937.5元；(2)積極找貨源，開展雙程運輸。計劃確定一專人找貨源，全年計劃減少50%空駛，增加收入28034元；(3)在禹城設一專人常住，一面負責購草加工，一面联系貨源。這樣既可以節約找回頭貨的時間，每輛車每月節約2天時間，全年增加收入7080元，又可以解決在路上買草價高的損失，每月可節約草價款300元（路上每斤1角，禹城7分），全年節約10180元。另外，糞肥、房租全年可增加收入2760元。

(二)降低費用，減少支出。全年節約開支16469元。計劃抓六條：
(1)根據牲畜實際用草量，對牲畜用飼草實行分等定量，防止浪費；(2)小型工具包干，對籠頭、篩子、提燈、水桶、燈罩等，每月包干7元，全年可節約520元；(3)節約馬掌費。去年每頭每年掛12次，每次5元，全年開支3480元，今年和馬車社联系代掛馬掌，每付2.5元，全年節約1740元；(4)加強牲畜餵養，開展安全行駛，執行增膘獎勵，減膘扣罰制度。並叫飼養坊兽医代看病，全年可節約藥費2640元；(5)減少利息開支。63年實行運費由去年每月一次要款改為隨運貨隨要運費的辦法，全年可節約利息720元；(6)壓縮行政管理費，全年節約2760元。

(三)加強職工思想教育，改進工資形式，調動職工積極性。推行收入定額，比例提成，超額獎勵的辦法。

以上四個方面，如果全年實現降低費用26605.9元，擴大經營增加收入163464元，共429523元。為了做到分期迅速的加以實現，在三、四月分，重點打八個方面的殲滅戰：(1)儲運站由虧轉盈；(2)綜合商店加強核算，增加盈利，杜絕虧損；(3)飼養坊按省會議精神處理；(4)大抓冷庫降低費用；(5)調整體制，增設商業網點；(6)全面審查商品價虧、微利和地差不合理的商品；(7)改進肉食經營，減少虧損；(8)當地產品加工簽訂合同。

三、完成上述任務的措施：

70 57

改善經營管理，它关系到采购、調运、保管、审价、资金使用、批发零售等十几个环节和思想建設、組織建設、制度建設三個方面的問題，是一场很大的斗争。因此，既要充分发动群众，开展群众运动，又要加强领导，扎扎实实地解决问题。据此，要做好以下几点工作：

1. 发动群众，深入思想教育，端正思想，提高认识，开展一个群众性的經營管理运动。首先要教育党团员，发挥骨干桥梁作用；其次进一步深入向职工进行阶级形势以及改善經營管理目的意义的教育，并结合联系实际，使全体职工明确改善經營管理必须从促进生产促进计划完成和执行行政策的前提下进行，而不能采取片面的核算观点和不顾政策的作法。并通过教育，调动广大职工的自觉性和主动性。在此基础上要组织三个高潮：(1) 学习文件，揭发漏洞搞规划的高潮；(2) 讨论规划，落实计划，献策献计，单位和个人制定行动规划的高潮；(3) 定期改进，立杆见影的高潮。并且这三个阶段穿插密切结合进行，以推动改善經營管理运动的开展。

2. 改进商业体制，压缩行政人员，调动职工的积极性。市局初步计划将综合商店交百货、付食（各三个門市部），合并重叠机构，飲食服务公司改变一级大核算的办法，公司行政人员充实业务，计划公司留12个人，其余充实业务。分别建立飲食、服务两个总店，加强基层单位对工作的指导（每个总店5个人），实行三级核算（公司、总店、門市簡易核算）。对饲养场，根据省厅指示，计划移交或转为地方商业代管。

3. 建立健全制度，堵塞漏洞。初步计划建立十方面的制度：(1) 建立健全会计制度，門市实行商品明细帐，定期盘点；(2) 推行定额管理制度；(3) 商品采购制度；(4) 商品验收保管制度；(5) 商品分配制度；(6) 财产管理责任制度；(7) 票证管理制度；(8) 行政费用开支制度；(9) 門市考勤制度；(10) 会议学习等其它各项制度。

4. 改进工资形式，分别试行综合奖、超额奖和计件工资。公司行政批发人员实行综合奖，百货、付食推行五项定额四项记分的办法，飲食行业

58
实行三包（包經營額、費用、利潤）、一獎（超額獎勵）。對服務行業適于計件的，如搓背、修腳等施行計件。儲運站推行收入定額，比例提成超額獎勵的辦法。

5. 領導轉變作風，大走群眾路線，事事堅持從群眾中來到群眾中去的方法。(1) 加強對運動的領導，作好明確分工；(2) 抓好工作的重點和重點單位，以點帶面；(3) 深入調查研究。市局每月搞一次調查，各公司經理支書每月深入基層單位工作 4—6 天；(4) 推行三參一改制度，建立消費者代表會議，每月召開一次。並推行職工代表制度，加強民主管理。

6. 根據中央李先念村總理對改善經營管理開展五好的要求，具體到店、組要開展一個（政治思想團結好、執行政策好、各項指標完成好、降低費用好、服務质量好）的五好競賽運動，掀起一個趕先進、學先進的熱潮。在競賽運動中，並要抓好三條：一是提出條件，落實計劃，訂出小段計劃；二是定期檢查評比。市局一月一檢查，一季一評比，半年一獎勵。各公司要十天一檢查，一月一評比，一季一獎勵。並要通过檢查發現問題，及時解決；三是及時表彰先進，樹立旗幟，對改善經營管理有顯著成績的及時獎勵，並總結推廣經驗，以便通過競賽，更好地推動改善經營管理運動。

7. 改善經營管理，必須注意如下幾個問題：(1) 掌握四個結合（運動與業務結合、領導與群眾結合、運動與整店整頓隊伍結合、內外相結合，召開消費者代表會和職工代表會）；(2) 經營管理運動，可從檢查工作，揭發漏洞入手，但不能從反貪污入手；(3) 發動群眾要轰轰烈烈，解決問題要扎扎實實，提出的新辦法新措施，要經過實踐逐步推廣，防止大忽隆再造成新的損失，並注意政治效果和經濟效果的一致性。

聊城市商业局

一九六三年改善经营管理规划方案(草稿)

为了坚决贯彻执行党中央关于商业工作的决定和朱老总付总理关于大力改善经营管理的指示，以降低费用、扭转亏损、增加盈利、更好地支援农业生产，促进二业生产和为消费者服务，我局于二月中旬开始，发动全体职工，深入开展，一个以增产节约改善经营管理为中心的群众运动。通过20天的学习讨论，联系实际，揭发了62年来在经营管理中的不少问题。从62年经营情况看，购进完成计划的122.3%，销售完成计划的110.7%，实际盈利298,340元，费用率为9.48%，资金周转率为2.33。共揭露了七个方面的问题计321条，损失达207,491元。其中属于费用开支不合理，选择道具不当的105条；属于商品损耗、丢失造成损失的17条；属于商品供应不对路的21条；属于服务态度生硬、质量不好的94条；属于制度不严造成财产损失的58条；属于领导工作缺乏调查研究的5条；属于贪污盗窃、投机捣

6072

地的11家。从揭发出的这些问题看，城市商业系统的经营管理存在的问题是很严重的。针对存在的这些问题，为了有效的改善经营管理，争取在短时期内速见成效，到上半年当中大见成效，我向根据中央、省和市局在提出的有关改善经营管理的指示，通过发动群众，采取从群众中来，到群众中去的方法，人人献计策，从下到上订措施，本着切实可行的精神，制定了一九六三年改善经营管理规划。具体规划如下：

一、一九六三年的指标任务：

根据

根据分配的指标和一九六三年改善经营管理的有利条件，本着积极可靠的精神，一九六三年五项计划指标是：全年计划购进631万元，为⁶²年的84.42%；销售723万元，为⁶²年的69.57%；利润计划为70.6万元，比⁶²年增加40.7万元；费用本年计划8.66%，比⁶²年下降0.82%，幅度比⁶²年下降8.65%；资金周转计划2.5次，比⁶²年加快0.16次。

各公司五项指标计划如下：

61

编制单位:

年 月 日

单位	进 货	销 货	利 润	费用额	费率	资金周转次数
百货公司	4569,000	4960,000	280,000	292,500	5.8	2.3
其中: 综合商店	350,000	600,000	15,000	28,000	4.5	4.
“ 百货合营	180,000	450,000	25,000	18,000	4.	3.5
付年公司	1739,000	2272,000	215,000	277,400	12.2	1.4
综合加工厂		3184,000	50,000	50,000	15.7	4.
储运站		122,000	10,000	12,000	99.1	1.7
饮食服务公司		708,000	160,000	186,000	26.2	3.9
合 计	6308,000	7232,000	706,000	929,900	18.66	2.5

二、改善经营管理的具体内容:

根据中央、省、市、市的指示和钱局具体情况，对1963年改善经营管理工作中到底应当抓什么，经过初步研究，主要走抓如：降低费用，扩大出售，提高服务质量，改进储运业务四个方面。当前突出抓肉食、储运、冷库和综合商店等赔钱单位和亏损微利商品。

第一、降低费用，增加收入。这是改善经营管理的中心环节。根据中央指示“在改善经营管理中，要以降低费用为纲”。据此，钱局抓的具体项目是：

1. 走最短的路线，花最省的費用，以最快的速度，改进商品运输工作，减少运费支出。计划63年全年节约运费59778元。主要措施抓三条：①根据商品的性能特点，合理选择运具。百货公司从临清进火柴，过去曾借用船运，但是由於船运比汽车运里程长，又增加了两个装卸环节（由临清火车站至船运码头和由聊城船运卸货点至百货仓库），用船运每件花0.4元，比用汽车运每件0.25元多开支0.15元，计划63年全年从临清进火柴9300件，全部改为汽车运，就可节约运费1935元。付食公司去年特别是上半年，由於缺乏细做核算，马车、地排车运货比重仍然很大，今年计划在商品运输安全、迅速和节约的前提下，再压缩马车地排车佔总运输量的24.75%，全年可节约运费4455元。②减少经营环节，采取酒厂、酒站、酒码头直拨的方法，节约运费开支。付食公司酒的进货，一部分不再经仓库，采取酒厂直拨门市和供销社的办法，全年计划直拨酒12万斤，可节约运费和装卸费273元。百货公司去年当地产品15种，进货约计20吨，

均由公司进货再按门市，计划63年当地产品采取由公司
 按料门市签订合同就厂进货的办法，这样既可节约运费
 ，同时能做成斗商品对路，规格齐全，适合群众的需要
 。③商品进货轻重搭配，载满载足，减少轻商品的亏载
 。如茶葉、暖水瓶等商品。同时汽车进货时装车用网，
 如百货公司，每天平均来一汽车货，每辆汽车加网就可
 扩大运量500斤，全年可节约运费1800元。

2. 减少利息支出，加速资金周转，全年计划节约银
 行利息140273元，除上级拨给之待核销三清损失减少利
 息因素外，^{节约利息22.632元}计划拟六条：①大力处理三清商品，对现有
 46万元有问题商品计划全年处理23万元，可节约银行利
 息2880元。付食公司红心茶采取加工甜茶的办法，现存
 5万斤，原削价每斤1.2元，加工成甜茶后销售很快，每
 斤可出售1.7元，可挽回损失2000余元，同时能加速资金
 周转。②根据上级指示，改进对供销社的结算办法，去
 年采用托收承付的办法，商品从销售到收到货款，最快
 的4天，最迟的18天，现在改为“货款两清”的办法，全年

可节约银行利息5640元。③按照计划提前下放商品，加速周转。付食公司去年烟酒粮等物资日放采取每月下旬下放，计划63年采取上旬下放，每月可减少库存5天，全年节约利息600元。④另售门市部实行一天送两次款，改变过去只送半天的办法，每天可多送6000元，全年节约利息432元。⑤克服惜售思想，除凭证、票的紧俏商品外，随送随销，不留小仓库。⑥做好核资工作，及时催讨外欠，计划63年催讨外欠23万元。

3. 加强仓储保管，减少商品损耗。62年商品损耗率达0.62%，其中由于保管不善，没有坚持磅装磅称，全年霉烂、短少45000元，仅一次追鱼没过磅就短少3万斤，因此63年加强保管工作，计划降低到0.3%，全年可减少商品损失41225元。主要措施：①坚持磅装磅称制度。②严格入库出库验收，减少差错。③做好商品上库保管，加强商品养护，合理存放，定期查检。④批发和另售门市部普遍实行库耗定额管理。⑤加强仓储保管人员，对他们一般不调动。总之，在做时：把好三关（进、销、

存)做好四防(防火、防盗、防霉、防汛)实现四不(不亏短、不霉烂、不丢失、不沾差错)的再求。

4. 压缩中转物资存放,减少保管费用开支。计划在62年的基础上,节约保管费用开支14,686元。其措施主要是:减少中转物资存放时间。付食公司62年禹城平均存放物资10万斤以上,计划63年采取随运随提的办法,压缩站存2万斤,全年可节约站租费6,000元。

5. 市内短途运输自搬自运,减少搬运装卸费的开支,计划63年节约搬运费11,302元。为此,除3号大笨重的物资外,其余商品全部由职工自搬自运,不再开支短途运费。饮食服务公司历来都是职工自己拉水、拉面、拉土、拉煤,但62年费用开支运费9,270元,计划63年全部改为职工自己动手拉货,就可减少开支9,270元。

6. 降低包装费,计划63年节约包装费10,996元。主要抓三条:①利用废旧包装。付食公司利用旧纸烟包装纸,今年零售12万条,可节约包装纸920元。百货一男针织和交电组,初步计划利用反商品包装纸,全年可节约纸

13令，价值340元。②加强包装物料的回空利用。付合公司经过初步排队，上级规定的回空包装物有两种（啤酒瓶、麻袋）如果^{全年}全部回空，价值达18)50元，如自行处理仅能收入4000元，可省收入14)50元。付合公司现存冰雪糖箱子350个，不回空每个0.7元，现在已回空300个，每个5元，共1500元，仅一项就可收入1290元。③加强废旧包装物的统一保管存放，不能回空的要及时利用，废旧的要及时处理。百货公司~~用过的~~箱子无人管理，乱烧乱用，63年明确由一主人员负责搜集，及时处理，全年可增加收入2200元。百货一店在内部设立~~提示~~：肥皂箱子如损坏，每个0.25元，完^正的每个0.7元。该店全年经营900箱，如做好保管，可省收入450元。

7.降低成本，节约燃料。饮食服务公司用煤，计划采用改炉灶、^建煤煤校等办法，根据目前饭店的实际情况，每天每个单位平均可节约煤40斤，全年可节约10.08万斤。综合加之厂计划采取煤炭物添、烧透和每天卖火由木柴改用煤块~~改~~压火的办法，全年可节约燃料费1055元。

8. 飲食限制外出全百开展四项自办, 降低費用, 节约开支。一是一定加工自办, 飲食中常用的面条、鲜粉皮、豆芽、面粉、肉食, 去年从外地加工, 63年计划职工自己动手加工, 全年可减少費用10620元。二是用肉自宰, 63年全年平均每天用一只猪一只羊, 如果自己宰杀, 每天可节约加工費15.5元, 全年可节约6500元。三是自修, 对修炉灶、空槽、泥房, 自己动手, 不再找人, 根据62年的情况, 全年可节约开支2500元。四是自拆自洗被褥、床单、枕巾, 全年可节约2770元。

9. 适时宰杀猪羊, 增膘长肉, 减少飼料开支。计划抓两条: ①活羊适时宰杀。62年活羊从调入到宰杀平均喂養10天, 63年计划经营羊1万头, 喂養时间缩短为5天, 每头每天用草料費0.15元, 全年可节约8000元, 人工和費費1250元。②调入生猪宰前加强喂養, 并根据市场需要适时宰杀, 改变过去存肉的办法, 初步计算63年年均库存量200头, 如果每头每天按最低增肉4斤计算, 每天可增重80斤, 全年增28800斤, 增收20736元。

10. 节约行政管理费，计划63年节约开支37609元。其措施抓四条：①压缩电费，减少灯头和灯头度数。②严格控制医药费、水费、文具费的开支，防止浪费。③对基层单位的费用开支实行定额包干的办法。④加强财产管理，防止丢失短少。

第二、扩大出产品，增加收入，支援生产，服务消费。

积极扩大出产品是实现为生产、为消费者、为广大群众生活服务的关键环节，是增加收入的主要方面。经过初步研究，主要抓以下四项：

1. 根据市场需要，在商品对路的前提下，除计划配计划外，争取超额完成外，并扩大三类工业品和工业商品的采购，全年计划采购310种，总值30.2万元，按6%的利润计算，全年可收入18120元。

2. 大力支援地方工业，促进生产。计划63年采取四种办法：

②加訂貨；

① 大力培植貨流，如瓜菓等；② 經銷；③ 代工業部門批發、代另售、代加工訂貨。全年經營地方產品 153 萬元，比六二年擴大經營 91 萬元，可增加收入 54600 元，其中代工業部門銷售計劃 30 萬元，可增加收入 12000 元。

3. 多搞夏季冷飲，做好裝裝準備，抓住季節，及早生產。計劃在五、一節上市。63 年計劃銷售冷飲總值 32700 元，可收入 4141 元。

4. 擴大酒糕、臭粉菓、手錶等高價產品的銷售。63 年全年計劃經營總值 107 萬元，可收入 19 萬元。

5. 飲食業積極擴大高進高出業務，增加飯菜花色品種，佔領市場陣地。63 年計劃品種達到 40 種以上，全年經營 224000 元，可收入 44460 元。

6. 綜合加工廠進一步擴大品種，增加產量，提高質量，降低成本。63 年計劃降低成本增加收入 23200 元，其中通過擴大糕菓、粉菓、以及醬菜生產增加收入 15000 元，改進食醋加工方法，去年每斤瓜子出醋 4 斤，今年可出到 5—6 斤，全年增產 5 萬斤，增加收入 4500 元。在降低成

本方面，全年計画节约 8200 元，主要措施：①节约原料；②节约燃料；③改进操作方法，推广先进经验；④加强核算，处处节约。

7. 百货公司为扩大市场，扩大收入，1963 年計划增加生产浆糊 1 万打，产值 18000 元，如国家供应原料，全年收入 8000 元，如市场购买面粉，收入 94600 元。

8. 开展综合利用，扩大收入。計划抓 2 条：①肉食加工厂综合利用猪羊副产品，开展分揀猪毛、接腔血、活拔猪鬃、搜集药岛（如猪脑下垂体、苦胆等）羊蹄角等，全年可扩大收入 2400 元；②饮食业根据可能的条件，利用下脚料向行养猪，計划全年养 34 头，每头收入 100 元，全年收入 3400 元。

9. 全面审核商品價格，合理解决地差不合理、倒手、微利三个问题。目前经过初步排队倒手商品有布鞋、棉纱、毛巾、线围巾、肉食等 15 种，微利商品有木纱团、鬧钟等两种，要进一步进行排队，找出原因，积极呈請上级解决。

10. 改变经营方式, 扩大经营。计划抓4条: (1) 撮粉加工红照, 全年计划组织3个下户, 每月增加经营款100元, 全年增加22320元, 可收入1500元。(2) 送货上门, 综合加工厂调味品(酱醋)的另售业务, 采取送货上门的办法(送到机关、学校、工厂), 根据现在情况, 全年可送12万斤, 可以冲加批发差额440元。(3) 与有关单位联系, 根据付总公司, 采取以前撮粉加工可扩大15-20元, 付总17个门市部, 全年增加销售168元, 增加盈利1175元。(4) 为了方便群众, 增设临时供应站, 根据付总计划和北关北头, 矿市口等5个路口设临时供应站, 全年扩大经营1万元收入1795元

11. 增加服务项目, 扩大房间被褥利用率。计划抓3条: (1) 池塘理发, 搓背, 修脚, 坚持经常, 计划冲添3个理发员, 2个搓背, 2个人修脚, 每月可扩大收入840元, 全年冲加经营10080元, 扩大收入1500元。(2) 旅店收回外借200床被褥, 每床被子每天收入2角, 全年按6个月计算, 冲加收入7200元, 取2个用的16间房间, 全年收回, 每天每间冲加收入2元, 每天收入32元, 按半年计算, 可冲加收入5760元。(3) 扩大兼营业务, 旅店外出开展代办业务(如代订车票, 行李请医生, 买票等), 和池塘冲加茶, 付总等供应, 全年可兼营收入1654元

12. 增设各条网线, 方便群众, 扩大经营, 初步计划在闸口东边设一口

炊店，增设 → 百货门市部，在汽车站路西设一百货兼付食综合门市部，

第九服务部，设汽车站，今年可扩大经营 → 不欠增加收入 ^{10800元} 21600元，~~仅~~仅2

个百货门市部，一年扩大经营12万元增加利润6000元

第三，提高服务质量，改善服务态度。要做到，货真价实态度好，秤平
提满尺码足。

1. 合理调整营业时间，增设网点。根据各个地区的特点，初步安排
是(春季的)付食早晚到晚上。重要的交通要道和愉乐场所以及偏僻的
门市部，应设到10-11点。百货门市部早晚到晚上，炊店付食，饭店早
到晚上。重要的门市部可设早晚，早晨5点开门，晚上经营到11点，池
塘8点至11点，饭店黑白都经营，顾客何时来，何时送，为了实行这个计划，
采取三种上班办法：(1)双班轮换，(2)门市部交接班上班，(3)根据业务忙闲规
律，人员抽上班。

2. 改善经营方式，方便顾客。批发行外，设摊，流动售货，走街串巷，
送货到机关，到工厂，到医院，到学校。

3. 扩大服务项目，增加花色品种，满足顾客需要。百货付食做到
店有货，市有货，商品齐全，炊店也要增加品种，要做到有粗有细，有
荤有素，有温有凉，有贵有贱，批发做作，兼收复做，外打，滚汤包，

糕粿等7种为吃，综合厂糕类品种要扩大到35种，放在池塘，也要根据顾客的要求，增加胎多和伙不项目。

4. 当好顾客参谋，实事求是介绍宣传商品，没商品讲没，每个营业员对出售商品要做到六个介绍（用途、性能、产地、价格、质量和使用保管方法），使顾客买到称心如意的商品，高兴而来，满意而去。

5. 改善服务态度，要做到热情、主动、诚肯的接待顾客，宣传介绍要做到要拿=介绍=介绍不厌，拿不赢，并要做扶老携幼以款迎合，处处方便顾客。

6. 降低批零差价，尽可能的方便群众。付令似也做到，露酒打，扒鸡折买，新美破色，花糖买外，知心花月，古瓷竹也做到，针套根、线套根、鞋钉套色、钢笔等件杂件等，总之凡是一切商品都是最低的起息。

7. 做到买卖公平，斤小秤短斤，短尺。为此，要普遍校正一下度量衡器。三月内门市部要设立量伙谱，公平尺、公平秤。

8. 搞好商品陈列，做到清洁卫生。古奇美观，尤其是服务态度和服务态度在夏天要特别注意。

第四. 改进服务态度，扭转亏损局面。去年估运站赔赔钱87.191元

今年保证盈利1448元争取2482元其主要措施是：

1. 提高运输效率，增加收入，今年保证收入122135元运输营业收入争取完成150169元。为实现这一计划，主要抓3条：①收入定条，三套马车每月收入745元，三套二套每月收入447元，二套二套每月收入372.5元，共二辆马车，保证收入111375元；②招揽找货源，双程运输，计划确定一车人找货源，今年计划减少50%空驶，增加收入2034元③在禹城设一车人常驻，一面负责找草加工，一面联系货源。这样既可以节约找回头货的时间，每辆车每月节约2天时间，今年增加收入7080元，又可以解决在路上买草价高的损失，每月可节约草价款30元（按20斤一毛禹城7分）每年节约10180元。另外粪肥、房租今年可增加收入2760元

2. 降低费用，减少支出。今年节约开支16469元，计划抓6条：①根据牲畜改良用草量，对牲口用草量实行分畜定条，防止浪费；②小型工具包乾，对笼头、筛子、提灯、加桶、灯罩等每月包干7元，今年可节约520元③节约马掌费，去年每头每年换12次，每次5元，今年开支3480元今年和马车社联系代换马掌，每付2.5元今年节约1740元④加强牲畜喂养，开展告令行驶，执行增膘奖励，减膘处罚制度，

並叫飼養工廠歷代看顧，全年可節約薪費2640元。(5) 減少利息支出，63年實行運車，比去年每月一次要款改為隨用隨要運車的办法，全年可節約利息720元。(6) 压缩行政管理費，全年節約2760元。

3. 加強職工思想教育，改進工資形式，調動職工組織。推行收入定額，比例提成，超額獎勵的办法。

扩大经营

以上四項，如果今年實現降低費用26605元增加收入163464元共429523元。為了做到分期進行的加以實現，在三四月份，重慶打銅才石的陣仗戰。(1) 保證站有三按路邊，(2) 綜合業務如換算增加盈利，批發三按。(3) 飼養工廠帶會議精神處理；(4) 大批冷庫降低費用；(5) 調整作制，開設商業網點，(6) 告示審查商品價目，微利和地產不合理的商品；(7) 改進肉食經營減少公積，(8) 當地產品加工簽訂合同。

三. 完成上述任務的措施。

改善經營管理，定額獎勵與制，調運保管，審核，資金使用，加強名譽考十個環節和思想建設組織建設制度建設三個方面的問題。是一場很大的鬥爭，因此，既要充分發動群眾，開展群眾運動，又要加強領導，扎扎实實的解決問題，務必要做好以下工作：

1. 發動群眾，深入思想教育，端正思想，提高認識，開展一個群眾性的

经营管理运动。首先要教育党团员，发挥骨干桥梁作用，其次要进一步深入向航二进所阶级形势以及改善经营管理目的和意义的教育，直接配合联珠实践，使全体职工明确改善经营管理必须从促进生产提高计划完成和执行政策的^提前下来进行，而不能采取偏向的核算观和消极政策的作法。并通过教育，调动广大职工的自觉性和主动性，在此基础上要组织三个高潮，(1)学文件，(2)揭批漏洞搞规划的高潮。(3)讨论规划落实计划献策献计。单位和个人制定^{初步}规划的高潮。(3)定期改进、立杆见影的高潮，并且这三个阶段半穿插而结合进行。以推动改善经营管理运动的开展。

2. 改进高世作制，压缩行政人员，调动职工的积极性。初步计划将综合店和支店(各3个门市部)合并重整机构，设立服务公司，改变一切大核算的办法，(公司行政人员充实业务，计划公司留12人，其中充实业务，分别设立综合服务两个总店，加强基层单位对工作的指导(每个总店5人)实行三级核算(公司总店、门市部、简易核算)。对饲养厂，根据省厅上级指示，计划移交或者转为地方高世代表。

3. 建立点仓制度，堵塞漏洞。初步计划建立10方面的~~制度~~制度，

(1) 建立点查点计划制度，门市部的商品在帐定期盘点，(2) 批发的定额管理制度。(3) 商品采购制度。(4) 商品验收保管制度。(5) 商品分配制度。(6) 财产管理责任制度。(7) 票证管理制度。(8) 行政费用开支制度。(9) 门市考勤制度。(10) 会议学习等其他各项制度。

4. 改革工资形式，分别试行综合奖、超额奖和记件工资，公司新增加人员实行综合奖，工资付厚批的定额定额口项记分的办法，铁字的世界行之道(在经营额、书印、制印)一奖(超额奖励)。对服务的世是于记件的，如提督、修脚等施行记件。住店站批的收入定额，以到批成超额奖励的办法。

5. 转变作风，大走群众路线事事坚持从群众中来到群众中去的方法。(1) 加强党对企业的领导，(2) 做好企业的重负和重要单位，(3) 深入调查研究，(4) 深入调查研究，(5) 深入调查研究，(6) 深入调查研究，(7) 深入调查研究，(8) 深入调查研究，(9) 深入调查研究，(10) 深入调查研究。

6. 根据中央李先念付总理对改办经营管理开展工作的要求具体到在位要开展一个(政治思想团结好，执行政策好，各项指标完成好，降低费用好，服务态度好)的工作竞赛运动，掀起一个学先进、赶先进的热潮。

78
90

在竞赛运动中，主要抓好三条，一是找出条件，落实计划，订出小段计划，二是定期抽查评比。市局一月一检查，一季一评比半年一奖励。各公司要十天一检查，一月一评比，一季一奖励。主要直来检查发现问题，及时解决，三是及时表彰先进，树立旗帜，对改善经营管理有显著成绩的及时奖励，并总结推广经验，以便通过竞赛，更好的推动改善经营管理运动。

7. 改善经营管理，必须注意如下几个问题，(1) 掌握四个结合(运动与业务结合，领导与群众结合，运动与整社整顿队伍相结合，内外相结合，召开消费者代表会和职工代表会)；(2) 经营管理运动，可以检查工作，揭发漏洞入手，但不能从反贪污入手。(3) 发动群众要轰轰烈烈，解决问题要扎扎实实，提出的新办法新措施，要经过实践逐步推广，防止大^急冒进，再造成新的损失，并注意政治效果和经济效果的一双性。