

烟台市百貨公司西大街門市部

关于推行“三参一改”的情况

我部自1958年实行“三参一改”的制度以来，职工当家作主的思想进一步树立了，领导与职工、商店与羣众的关系更加密切了，出现了人人关心商店、个个爱护企业的新风气。过去那种“进货伸手要，赔赚不知道，当家不做主，事事問领导”的状况彻底改变了。因而，几年来，商店的经营管理水平不断提高。以62年与58年比較，62年銷貨額比58年增长47%；資金周轉达到17.66%次，比58年加快4.76次；62年費用水平为2.62%，比58年降低0.55%；利潤率5.97%，比58年上升0.18%，62年的劳动效率每人平均为38,518元，比58年提高了28.4%。今年上半年各項指标也都完成了。

但是在推行这一制度的过程中，迂到不少問題，归納起来，主要有如下几个方面：

起初，由于我們对“三参一改”制度特别是干部参加劳动的重大意义認識不足，因而觉得干部参加劳动是額外負担，是无所謂的事情，如有的管理干部說：“行政工作都忙不开，那有工夫到柜台”。针对这种思想，党支部反复講明了领导干部只有經常参加劳动，才能保持劳动人民的本色，才能深入实际，密切联系羣众，不断发现問題，改进工作的道理。从而提高了干部的思想，端正了态度。

但是一接触到实际，就迂到了劳动和工作的矛盾，出现了閑了就干，忙了就算的現象，坚持不下来。于是我們又具体分析了出现这种現象的主要原因是：缺乏相信羣众、依靠羣众的观点，有些問題管的太寬、卡的过死，若干工作的权限放不下，正天忙事务。經過討論研究，进一步認識到“手再大也遮不过天”，要办好商店必須依靠羣众，發揮羣众的智慧和力量。因此采取了如下措施：

1. 貫徹专业管理与羣众管理相結合的方法，推行了八定到組、小組核算的制度（后改“六定到組三包到人”），并把企业的經營管理、财产管理、資金使用、費用开支、人事調配（小組範圍內的）等五項管理权限下放到小組，明确規定了銷售員、进货員、

95
小組長及财会人員的責任制度，并建立健全了“店務管理委員會”的分工負責制和实行“值日組長”的制度，由业务工作能力較強的委員輪流，协助領導处理日常业务活动中的具体問題。这样以来，既充分發揮了羣众的力量，又使領導干部摆脱了日常事務，騰出更多的時間参加劳动；

2. 加强集体領導，实行分工負責。在党支部委員會的领导下，把党、政、工、团专职与兼職干部的工作作了明确分工，不論参加上級召开的各种會議或布置日常工作都由主管該項工作的干部去做，防止領導干部个人包办代替，陷于事務；

3. 安排好會議。各种會議都由党支部进行統一安排，防止召开不必要的會議和“一攬子”会。除了月、季、年度总结評比和有重大事情以外，一般不开职工大会。对日常工作的布署和有关事項的傳达，主要采取召开組長会或領導干部深入柜台分片傳达的办法，进行傳达布署，而且对必須召开的各种會議，也要安排在早、晚两个時間召开。此外，在学习了人民日报关于“干部参加劳动偉大革命意义”的社論以后，我們还进一步建立了領導干部参加劳动的两定（即定点定时，規定書記半日工作，半日劳动，副經理每周五天参加劳动，一般干部每周二天）、四同（同劳动、同开会、同值勤、同生活）、一接待（每星期六接待职工訪問談心）的制度，制定了“干部劳动手册”，由小組負責填写干部参加劳动的时间。同时确定每月召开一次党支部會議，汇集干部参加劳动的情况和作好下一步的打算，从而保證了干部参加劳动的制度的正常貫徹。今年上半年副經理曹积維，劳动一百三十一天，占72%，書記冷世國虽上半年开会虽多，但也参加了八十四天劳动，占总天数的46%。由于在領導的帶動下，几年来广大干部劳动已形成制度；每年都有三个月以上的時間参加劳动。

領導干部跟班劳动迂到的另一个問題是：劳动的目的問題。起初，我們是那里忙到那里去，乱抓一把，目的不明确，忙的滿头汗，职工还有意見。为了解决这个問題，我們的做法是：凡領導干部和管理人員参加劳动均先由支部研究确定地点，提出明确的任務和要求，然后每个干部再根据支部的計劃和要求作出具体的劳动打算。領導干部参加劳动一般是到两类小組去，一是：到有問題的小組去。通过劳动帮助其解决存在的問題，改进工作；二是：到典型小組中去。通过抓典型、搞試点，总结經驗，推动全面。由于采取了上述作法，不仅通过劳动鍛炼了自己，而且加强了对企业的領導，改善了經營管理，职工羣众也滿意了。如今年上半年，通过干部参加劳动解决了大小問題一百二十五个，并新培养了一个典型小組，总结交流了四个銷售員的核算和服务方面的好做法。

96 34

进一步推动了工作。

几年来通过实践我們深刻体会到：第一，干部参加劳动是转变领导作风，密切与羣众的联系，是改善企业經營管理的一項关键性措施。零售商店的經營管理工作是很复杂的。从劳动組織的安排到商品摆布，从营业时间到售貨方式等都需要不断的加以改善，同时商店的經營思想、服务质量、执行政策、完成計劃又都通过各个柜台的业务活动集中地反映出来。因此，这就要求企业的领导干部必須及时了解各方面的情况，加强对企业的领导。要做到这一点，有效的方法是不当甩手掌柜的，脚踏实地的同售貨員一起劳动。如今年五月一天，支书冷世国在百貨小組参加售貨时，发现一位女顧客想买“頂針”因店中无貨就不滿意的走了。当日冷世国同志就进行了檢查，了解公司有貨而沒及时进，原因是：有些售貨員对經營小商品还不够重視，认为这些小东西，一天卖不几个錢，麻煩不少。因此，当晚在小組碰头会上他把如何推广大小商品經營的問題，提出来与大家商量，并向职工反复讲明了一針一綫都应看在眼里，因为他是羣众的日常生活中不可缺少的东西。那种怕积压、怕削价、怕麻煩，而怕脱銷的思想是对羣众需要不負責任的态度。經過討論大家一再讲明道理，認識愿意經營大宗的、值錢的商品，不愿經營少量、不值錢的商品是錯誤的。因此，就很快的就改变了这种状况，两次就扩大小商品七十六种，并专設了小百貨商品柜台。为了便于顧客选购，还建立了小商品必备目录，經常檢查小商品經營情况。但是过去我們在工作中有这样一個通病：要么就是大会号召和坐在办公室里发号施令，要么就是深入到业务中去，“鸡毛蒜皮”什么都管，結果引起职工不滿，他們认为“领导不下来則已，下来就挑毛病，甚至有时领导与被领导間发生矛盾爭吵起来时，职工也不服气。經過一段实践使我們認識到：干部只有經常参加劳动，才能密切联系羣众，不断的克服干部的官僚主义和主观主义。

第二，干部参加劳动，必須放下架子，同羣众打成一片，苦干、实干，那里任务紧、工作累、困难多就到那里去，只有这样才能影响羣众，教育羣众，领导的話才有說服力。如到庫拉貨、下乡送貨、赶集赶会等都是比較累、苦的活，但支部書記和管理干部都带头参加。下雨天經理、工会主席等干部也冒雨下街卖貨，送貨上門。因此，營業員也紛紛跟着行动起来，他們說：“經理都这样干，咱更能这样干”。由于领导干部在劳动中以身作則、苦干实干。因此，在羣众中的威信也提高了，他們对干部更加关心了。过去干部在业务中忙忙碌碌累的滿头大汗，吃不上飯，假日得不到休息，售貨員不問不聞，而現在领导干部和管理人員能經常同售貨員一起劳动，到了吃飯时，他們就催促干部去

97
吃飯。貨場脏了，干部拿起掃帚他們守下來自己掃，但有時營業忙不開，他們主動到辦公室，找書記、經理或其他行政人員替替班，彼此親密無間，無話不談。廣大職工的干劲十足愛店如家。今年三月間，公司批准九十元的預算修理門市頂棚，干部覺得化這么多錢太可惜，但沒辦法，有一天書記在五金、交電組跟班勞動時，與老售貨員周一同閑話中，講出了這個問題，老周堅決主張自己動手，以後他又主動找到另外兩個售貨員，利用三個晚上自己修好了頂棚，結果為企業節省了60多元。

第三，通過勞動的實踐我們還体会到：領導干部只有經常參加勞動，才能熟悉業務，指導業務，不斷提高領導水平。今年六月份書記聽食品小組職工反映：假日得不到休息，在過去領導干部就坐在辦公室說：為什麼食品小組有八、九、十來個人還不能休假，組長怎么搞的，而現在書記針對這種情況就深入小組跟班售貨，進行調查研究，發現所以假日安排不上，主要原因為沒能根據市場業務變化情況，合理使用勞力。過去高價和憑購貨券供應的商品分設兩個櫃，還忙不過來，而自今年以來，形勢好轉了，物資比較多，顧客大大減少，但仍設兩個櫃台，同時他在櫃台上還發現顧客對憑購物証購買烟、點心和憑購物券購買點心分為兩處不利于購買顧客有意見等，便建議小組把憑証憑券合并一起，這樣不僅大大便利了顧客，還節省一個人，合理的調配了勞動組織，使售貨員在假日期間得到了必要的休息，職工很滿意。干部經常參加勞動，不僅熟悉了業務，同時對職工的思想工作以及家庭生活等各方面的情況都能做到心中有數，有利于工作的進行。

我部干部在勞動中雖作出不少成績，但離黨的指示要求還相差太遠，還不如兄弟部門，今後我們在黨領導下，將繼續組織干部認真學習和貫徹執行今年七月卅一日中國共產黨煙台市第三屆代表大會第一次會議關於干部參加集體生產勞動問題的決議，為爭第一名“經營能手”，使我部的干部做到既懂政治，又懂業務，又“紅”又“專”，真正成為羣眾愛戴的好干部而努力。

1963年8月22日