

25  
24

# 聊城市商业局文件

聊商企字(96)第3号

---

★

## 认真学习贯彻市局《关于加强企业管理工作的意见》的 通 知

各直属企业:

为进一步提高商业系统干部职工强化企业管理工作的意识,切实做到:抓管理、增效益。现将市局《关于加强企业管理工作的意见》转发给你们,望各企业接此通知后,立即组织所属基层经理以上人员,采取不同形式进行学习贯彻,并结合本单位实际,制定出具体的工作意见,(六月底前上报市局企管科)。真正使我系统的企业管理工作在九六年度上档次、见效益。为重振国合商业雄风做出贡献。

附:市商业局《关于加强企业管理工作的意见》。

一九九六年五月九日

抄报:市委、市政府、地区商贸委、杨学增副市长  
抄送:市财委、本局局长、书记、各科室、各直属企业



## 聊城市商业局 关于加强企业管理工作的意见

根据十四届五中全会精神，为了加速实现经济增长方式的转变，现就加强企业管理问题特提出如下意见：

### 一、进一步提高对加强企业管理重要性的认识

一是各级干部和广大职工要进一步明确管理是企业的永恒主题，必须把强化管理作为企业的生命线来抓。

二是各级干部和广大职工，必须明确加强企业管理是推进经济增长方式的主要内容，要从这是实现两个根本转变的战略高度来认识。

三是各级干部和广大职工，要进一步明确加强企业管理的目的，是真正建立起以经营决策为核心的科学决策体系，以资产管理为核心的企业内部管理组织体系，以资金管理为核心的现代企业财务管理体系，以服务质量管理为中心的全面质量管理体系，以开拓市场为中心的市场营销管理体系。一句话，就是通过加强企业管理，使各企业逐步建立起以经营决策为核心，以财务核算为重点，以提高运转质量和经济效益为目标的科学管理体系和运转机制，从而加速实现经济增长方式的根



26<sup>27</sup>  
本转变。

四是各级干部必须克服“以改代管”、“以包代管”、“以租代管”等错误思想。实践证明，不抓企业管理，再好的机制也无法运转。改革为管理创造了条件，但代替不了管理，承包、承租在微观上可尽量放活，但在宏观上必须加强调控，企业管理不仅不能削弱，反而更应该加强。

五是联系商业系统的实际，各级干部必须认清目前商业系统的企业管理是企业发展的最薄弱的环节。水平低下，已是制约企业发展、影响经济效益提高的主要病结，已到了非加强的关键时期。

通过提高认识，从而为加强企业管理奠定坚实的思想基础，以激发加强企业管理的积极性、主动性和自觉性。

## 二、加大措施，狠抓落实，向管理要效益

为了确保企业管理上一个新的水平，九六年我们商业系统在企业管理上重点抓好以下八个方面：

### (一)加强进货管理。

一是建立严格的进货审批程序，严防“人情货”、“关系货”和“吃回扣”不入帐问题的发生。

二是大型网点，改分散进货为统一进货，从而享受批量进货的优惠和有效的杜绝假冒伪劣商品进店。



28

31 三是严格进货合同书的审批权，实行一枝笔，谁签字谁负责。

四是把进货管理和仓库管理有机地结合起来，确保有效库存率的提高。

五是每季度检查一次进货管理情况，及时总结经验教训。

### (二)加强库存商品管理

一是不断抓好库存商品结构的合理化，增加市场的适应性和竞争力，使有效库存始终保持在90%以上。

二是在全系统开展“百城万店无假货”活动，把防止假冒伪劣商品作为重中之重来抓，每月检查一次，每半年总结一次。

三是抓好物价计量政策法规的学习、检查和督导，认真执行“一货一签、货价相符”的规定，各商店积极开展争创“物价计量信得过单位”的活动。

四是对实行“国有民营”单位抽回的商品，该顶帐的顶帐，该变价处理的变价处理，九六年底全部划一个句号，以活化资金。

### (三)加强资金管理

一是建立健全严格的资金管理制度，抓好资金的投入运转和使用效益，重点加强营运资金和投资的严格管理，要以资金回报率作为确定资金投向的主要标准，使



38

有限资金发挥更大的效益。

二是积极协调与金融以及有关部门的关系，多方吸收资金，缓解资金紧缺的矛盾，对积极引进资金的单位和个人制定办法，实行奖励。

三是认真分析市场动态，避免资金投放的盲目性。坚决杜绝用短期融资进行周期长，风险大、回效慢的投资项目。

四是加强经济合同的管理，提高资金使用的科学性。努力避免经营的失误和资金的沉淀。

五是加大措施，加快资金周转，避免资金的空转和体外循环，避免造成新的外欠。

六是要从资金的投放到资金的收回全过程的每个环节抓紧、抓细，千方百计提高资金的使用效益，提高利润率。

七是努力抓好外欠资金的回收。市局对各企业的外欠资金建档立案，收回一笔销号一笔，并作为考核企业的内容之一。

#### (四)加强财务管理

一是加强财务队伍的管理。对所属企业财会人员，实行双重管理，对其聘任、由企业提出、报局批准后方可上岗。同时，实行回避制度，企业法人的直系亲属不能在本企业的同级做财会工作。



30  
32  
29 二是加强财会人员的学习和培训。九六年对所有财会人员集中培训30天，事后进行考评，成绩不合格的不能上岗。

三是建立健全财务管理制度，加大对财务人员规范行为的约束力度，对不称职的要坚决及时调换。

四是严肃财经纪律，这是今年财务工作的重点。尤其是企业法人要严格执行国家的财经纪律、法规制度，对会计资料的合法性、真实性、准确性、完整性负主要责任。市局监察室每半年对各企业认真检查一次。

五是加强国有资产的管理，严防国有资产的流失，确保“国有资产”增值5%以上。

#### (五)加强审计管理。

加强企业内部审计监督，强化约束机制，规范企业行为是强化企业管理的重要环节，为此：

一是进一步加强审计力量。各国有企业必须有两名以上专职审计人员，百货大楼、饮食公司、食品公司必须设立审计科。全系统确保审计队伍在25人以上，其工作方式有集中有分散，以集中为主，以提高审计质量和效率。

二是加强审计人员的学习，不断提高业务素质。今年要拿出15天的时间，对审计人员进行一次集中培训。

三是建立健全财务监督和内部审计制度。



40<sup>31</sup>

四是坚持离任审计制度。先审计后离任，不审计就不能离任。

五是每半年对各企业的财务情况、收支情况进行一次集中审计，并及时总结通报，凡基建、技改项目必须进行专项审计，然后才能进入决算。

#### (六)加强安全管理

一是坚决贯彻“预防为主、安全第一”、“谁主管、谁负责”的原则，加强规范化管理，确保实现“九六安全年”。

二是实行安全目标责任制，严格执行奖惩制度。

三是加大安全教育的力度，提高全体职工的安全意识，始终把安全放在和营销同等重要的位置来抓。

四是狠抓安全工作的组织建设、制度建设和设备器材的配备添置，提高预防和自救能力。

五是各企业认真落实各项安全措施，认真排查隐患，及时填塞漏洞，将一切事故的苗头消灭在萌芽状态。

六是加强安全的检查和监督，市局对各公司签订安全工作责任书，每月进行一次安全大检查，汛期和冬季要做为安全工作的重点来抓。

七是坚决实行安全一票否决权，好的大树大表，出了问题严惩不贷。



### (七)加强“国有民营”的管理

一是进一步加强“国有民营”企业的监督，使其走向科学化、规范化和法制化。

二是所有实行“国有民营”的企业，对下属门店、柜组的承租合同和承包方案事前必须向市局汇报，经市局研究审议后方可实施。

三是所有实行“国有民营”企业的门店、房屋向外租赁(或联营)，必须报市局审核，经批准后方可实施。

四是对九五年前的各种合同，市局将由企管科牵头，全面组织核查，对有问题的合同，该修订的修订、该完善的完善，力争六月底结束。

### (八)加强“扭亏增盈”管理

九六年商业系统继续开展“管理效益年”活动，把扭亏增盈作为全系统经营管理的中心任务来抓：

一是进一步走开“多种经营”、“商办工业”、“房地产开发”、“区外经营”和“发展外向型经济”等五条路子，从根本上解决以开拓经营、扩大销售达到扭亏增盈、提高效益的目的。

二是积极从机制这个核心问题着手，搞好利益驱动，调动销售人员的积极性。

三是建立扭亏增盈责任制，明确目标，落实责任，把扭亏增盈的成果与企业经营者和全体职工的切身利



益挂起钩来。

四是认真落实“双节”措施，严格控制费用开支。一要严格管理制度和审批手续；二要加大水、电、电话费和招待费的管理力度。

五是积极开展“三优”活动，不断转变服务态度，努力提高服务质量，以信誉取胜，以信誉提高经济效益。

### 三、切实加强对企业管理的领导

一是市局和各公司始终把加强企业管理当作中心任务来抓，列入议事日程，定期研究，一把手不抓企业管理就是不务正业，不懂企业管理，就是不称职行为。

二是市局及各公司的科室必须认真履行自己的职能，高标准高质量地完成所承担的任务，并努力当好领导的参谋。

三是定期召开加强企业管理的有关会议、汇报、交流和总结企业管理方面的经验和教训。

四是及时发现好的典型，加之推广，积极发挥榜样的作用。

总之，企业管理就是企业的生命，强化企业管理就是加速实现经济的增长方式转变的根本措施。九六年我们决心在加强企业管理上实现新的突破，使整个商业系统的管理水平再上一个新台阶，从而提高商业系统的经济效益和促进我市的经济发展作出更大的贡献！



# 山东省聊城市商业局信笺

42/34

聊城市商局文件

聊商字(96)第3号

为转发聊城市《关于加强总店管理工作的意见》的

通知

各直属店：

为进一步提高总店系统干部职工加强总店管理工作的意识，切实做到：抓管理，增效益。现将市商《关于加强总店管理工作的意见》转发给你们，望各店接此通知后，立即组织所属基层经理以上人员，采取不同形式进行宣贯，<sup>结合</sup>并根据本单位实际，制定具体的对策，<sup>（六月底前）</sup>上报市商总店科。真正做到~~使~~总店系统的总店管理工作在九六年度上档次，见效益，为整顿国合总店系统做出更大贡献。

附：市商局《关于加强总店管理工作的意见》。

一九九六年五月九日

抄报：市属、市政府、地直有关单位、杨学增副市长

抄送：市财委、本局各科室、各直属店



# 山东省聊城市商业局信笺

附:

## 聊城市商业局

### 关于加强企业管理工作的意见

本局:

根据十届五中全会精神,为加速实现经济体制的~~转变~~转变,现就加强企业管理问题特提出如下意见:

一、进一步提高对加强企业管理工作的认识

各级干部和广大职工要进一步明确管理是企业的关键

环节,切实把企业管理作为企业的生命线来抓;

各级干部和职工要进一步明确加强企业管理是推进经济

体制改革的主要内容,要从这~~次~~次两个根本转变的实践中提高认识;

各级干部和职工要进一步明确加强企业管理的目的是

建立以经济决策为核心的科学决策体系,以资金管理为核心的

企业内部控制体系,以质量管理为核心的现代企业财

务管理体系,以职工质量管理为中心的企业质量管理系,以

开拓市场为中心的市场营销管理体系。一句话,就是进



# 山东省聊城市商业局信笺 45

加强企业管理，以全面质量管理为中心，以经济效益为首位，以提高产品质量和经济效益为主要的经营方针和经营机制，从而加速实现经济振兴的战略目标。

“各级干部必须克服”“改代管”、“以代管”、“以理代管”等错误认识。实践证明，企业管理，再好的机制也无法运转，改革为管理创造条件，化代管为管理，承色、承担在微观上可令其放行，但在宏观上必须加强调控，企业管理不仅不能削弱，反而更应该加强。

五年来商业系统的各级干部必须认识到企业管理是企业发展的最薄弱环节，水平低下，制约企业的发展，同时经济效益提高的主要途径。已到了加强管理的关键时期。

通过提高认识，从而为加强企业管理奠定思想基础，以激发加强企业管理的自觉性、主动性和自觉性。



# 山东省聊城市商业局信笺

~~对于~~ ~~通过~~ ~~加强~~ ~~教育~~ ~~提高~~ ~~认识~~ ~~与~~ ~~加~~ ~~强~~ ~~企~~ ~~业~~ ~~管~~ ~~理~~ ~~工~~ ~~作~~ ~~的~~ ~~思~~ ~~想~~  
~~基础~~ ~~激~~ ~~发~~ ~~强~~ ~~化~~ ~~企~~ ~~业~~ ~~管~~ ~~理~~ ~~的~~ ~~积~~ ~~极~~ ~~性~~。

二、加大培养，狠抓落实，何管理文化  
 与明确企业管理上一步的工作，九年在企业管理上

做好以下工作

一、加强进销管理。

是进销管理的进销，审批程序，实行“二对账”、“美系统”  
 和吃回扣的改进。

二、大型网点，改行散进销为统一进销，从而享受进  
 销优惠和有效的杜绝伪劣伪劣商品进销。

三要给进销合同的审批权，实行一枝笔，进销审批。

四要把进销管理和合同管理有机地结合起来，确保有  
 效率存单的提高

五要定期检查一次进销管理情况，及时总结经验和

教训。



# 山东省聊城市商业局信笺

38  
47

## (二) 加强库存商品管理

一是不断抓好库存商品结构的合理化，增加市场的适  
应性和竞争力，有效库存<sup>比例</sup>保持在90%以上。

二是在开展“百城万店无假货”活动，把放心店作为  
重点单位重点来抓，每月检查一次，每年总结一次。

三是对批发的计划政策法规的学习、检查和辅导，认真  
执行“统一、全、统、分、统”的方针，各商局积极开展争创“批发的  
计划的先进单位”的活动。

四是对国外有低货单位抽回的商品，该顶帐的顶  
帐，该变价处理的变价处理，九六年底全部划一归零。<sup>以消化  
库存。</sup>

## (三) 加强资金管理

一是建立健全严格的资金管理制度。抓好资金的投入、运转  
和运用效益，切实加强这些环节~~和~~外投项目的资金管理，要  
以资金回报率不~~为~~明确考核的主要标准，使有限资金发挥更大的  
效益。



# 山东省聊城市商业局信笺

39  
48

积极协调与金融、以及有关部门的关系，广泛吸收资金，缓解资金紧缺的矛盾，对积极引进资金的单位和个人，予以奖励。

及时了解市场的动态，避免盲目投资的现象。坚决杜绝用短期资金进行长期、高风险、回收期长的投资项目。

切实加强合同的管理，提高资金使用效率。努力避免资金的浪费和资金的沉淀。

采取有力措施，加快资金周转，避免资金的积压和外流，避免造成新的积压。

二、资金的投放和资金的回收过程的解决。抓住关键环节，提高资金使用效率，提高利润率。

三、抓好外欠资金的回收。向对账单位的外欠资金追讨，收回一笔清一笔，并作为考核单位的内容之一。

四、加强财务管理

五、加强财务队伍的管理。对所管单位财会人员，实行双



# 山东省聊城市商业局信笺

49 40

卡管理. 对其聘任. ~~聘任~~. 由他提出. 报向批准地方  
了上商. 同时. 实行回避制度. 会计人员的直系亲属不能在检  
查的月级做财会工作.

要加强财会人员的理论和培训. 九年对所有财会人员  
集中培训一天. 事以~~事以~~ <sup>进行考核</sup> ~~考核~~ <sup>成绩不合格的</sup> 不能上岗.

建立健全人事管理制度. 加大对财会人员规范行为的  
约束力度. 对不胜任的要坚决及时调离.

要严格执行法律. 这是今年工作的重点. 尤其是能  
制定严格执行国家的财经法律. 法规制度. 对会计资料  
的真实性. 准确性. 完整性负责. 并向国家  
主管部门对会计人员进行检查一次.

(五) 加强审计管理. 确何国有资产的5%比例.

加强企业内部审计监督. 强化约束机制. 规范企业  
行为是强化企业管理的重要环节. 为此.

一是对国有企业的审计. 各国有企业中设有两名以上专职



# 山东省聊城市商业局信笺

4

审计人员，<sup>以他</sup>在25人以上，其工作方式，<sup>集中</sup>以集中为主，以提高审计质量和效率。

一、加强审计人员的培训。不断提高业务素质。今年，<sup>全年</sup>天天的时间，对审计人员进行一次集中培训。

二、建立健全财务监督和内部审计制度。

三、坚持高低审计制度。先审计成高低，不审计不能高低。

四、今年对各企业的财务情况，<sup>以</sup>以支持企业进行一次集中审计。<sup>或</sup>凡有技术改造项目，<sup>或</sup>进行专项审计，<sup>或</sup>进行专项审计。

## (二) 加强奖金管理

一、坚决贯彻“多劳多得、奖金第一”、“评功论绩论奖金”的原则，加强规范化管理，<sup>或</sup>做好企业“九六”奖金。

二、<sup>或</sup>奖金分配实行责任制，严格执行奖惩制度。

三、<sup>或</sup>加强<sup>或</sup>奖金教育，<sup>或</sup>提高企业职工的奖金意识，<sup>或</sup>始终把奖金放在企业经营目标等重要的位置来抓。



# 山东省聊城市商业局信笺

42  
5

四、狠抓安全生产工作，加强建设和设备器材的配备，提高防火和自救能力。

五、各级认识其重要性，认真落实措施，认真排查隐患，及时堵塞漏洞，把一切事故消灭在萌芽状态。

六、加强安全的检查和监督，市向校、公司、行、局、队、组、每月进行一次安全大检查，汛期、冬季要重点抓。

七、坚决实行安全一票否决权，好的大抓大表，出了问题一票不贷。

## 七、加强“国有民营”的管理

一、进一步加强“国有民营”企业的监督，使其遵纪守法，规范化和法制化。

二、所有实行“国有民营”的企业，对下属企业、柜组的承租合同和承租事项必须经市局回款，待市局研究审议后方可实施。

三、所有实行“国有民营”企业的下属、房屋何时租赁，必须



# 山东省聊城市商业局信笺

57  
43

报市局审核，待批准后方可实施。

对九十年代的各种合同，市局将由台帐中拿出，全面进行清查，对有问题的合同，该修订的修订，该完善的完善，早日彻底结束。

## 二、加强抽资准备管理

九年商业系统逐步开展管理改革工作，把抽资准备作为促进经营管理的中心环节来抓：

一是逐步放开“多种经营”、“加工业”、“房地产开发”、“旅游经营和发展的外向型经营”等五条路子，从根本上解决以开拓经营、扩大销售达到抽资准备、提高效益的目的。

二是积极争取到这一核心问题着手，搞好利益分配，调动经营人员的积极性。

三是建立抽资准备责任制，明确目标，落实责任，把抽资准备的成果与经营者的工资奖金挂钩，充分调动经营者的积极性。

四是建立健全各项规章制度，严格控制费用开支。严格执行管理制

年 月 日



# 山东省聊城市商业局信笺 1344

度和审批手续。加大水、电、电话和招待所的管理费。

五是积极开展“双”活动，不断转变服务态度，努力提高服务质量，以~~双~~双管齐下，以双管齐下促修双益。

## 三、切实加强商业管理队伍建设

一是市局和各公司始终把加强商业管理干部队伍建设列入议事日程，定期研究，一把手不抓商业管理就是不作为，不抓商业管理，就是不称职行为。

二是市局及各公司的领导必须认识其应承担的职能，高标准高质量地履行所承担的职责，并努力当好领导的参谋。

三是定期召开加强商业管理的有关会议，汇报、交流和总结商业管理工作的经验和教训。

四是及时发现好的典型，加以推广，充分发挥榜样的作用。总之，商业管理就是商业的生命，商业管理就是加强商业经济建设和转变的根本措施。九年，我们将决心在加强商业管理上实现新的突破，使商业系统的管理水平再上新台阶，从而为提高商业系统的经济效益和促进我市的经济发展作出更大的贡献！