

# 精心培育企业精神全面提高企业素质

## —杭州市日用小商品批发公司经营管理情况调查

董芳 陈叔同

自党的十一届三中全会以来，杭州日用小商品批发公司坚持社会主义企业经营方向，切实贯彻改革、开放、搞活的方针，狠抓企业经营管理，全面提高企业素质，创造出富有特色的“团结、竞争、进取、开拓”的“小百”精神，使企业面貌发生了深刻变化。从1978年到1988年的10年中，公司商品购销总额平均每年递增16.2%，实现税利平均每年递增22.1%。1989年1-9月，公司购销总额，实现税利分别比去年同期增长了15.0%和9.49%，公司连续被省、市主管部门评为先进企业、六好企业。1989年9月又被评为全国商业先进企业 and 国家二级企业，总经理陈志玮同志也被评为全国劳模。

### 一、各级领导坚持从自身做起，身体力行

公司领导班子深刻地认识到，“小百”精神的核心是团结进取，这是增强企业凝聚力的关键。而要做到这一点，首先是公司领导要团结一致，身体力行。长期以来，公司领导班子多次变动，但班子内部始终保持着团结协作、协调和谐的气氛，为全公司干部职工树立了榜样。

公司领导十分重视实行民主化、程序化、科学化的处理方法，注意搞好党、政、工和国家、集体、职工利益两个“三结合”，让干部职工知政、参政、议政。公司的每一项重大决策都按照规定的程序和方式进行。大政方针由总经理、副总经理、工会主席先行讨论并将原则定下来，交给职能部门拟出初步方案，然后将初步方案交小组长联席会议、职代会进行广泛的讨论修改，最后做出决议。1988年，公司制定的三个工作条例（即总经理工作条例、职代会条例、思想政治工作条例）和五个责任制条例（即全员承包责任制、全面质量管理责任制、班组建设责任制、全员培训责任制、安全保卫责任制），以及两个细则（即考勤制度细则和劳动纪律细则）的初稿都提前一个星期发到基层，先广泛征求职工意见，经过修改后，再正式提交给职工代表大会审议通过。

公司领导还十分注意发动广大职工对干部进行民主评议，实行民主监督。从1987年起，公司工会先后组织近400名职工对31名中层干部进行民主评议。1988年，公司举行了20多个不同类型的恳谈会，同230多位来自88个工种的基层职工直接对话，广泛征求和听取职工意见，同时让群众进一步了解领导的意图和思路。当工作遇到难题时，公司领导也常常找老领导、“老业务”、“老管理”，以及青年职工共同商讨解决办法。对于职工们提出的意见和建议，做到件件有着落，条条有答复。例如，最近他们根据省有关部门的要求，制订了加强内部监控的规定，对不符合先进企业要求的部门，拟提出警告和暂时撤销称号的处分。这个规定的“讨论稿”打印下发后，有的职工提出再加一个“限期整改”的过程，公司领导欣然采纳，从而更最大限度地调动了职工实行民主监督和完善自我管理的积极性。平时，公司还实行了总经理挂牌接待日，让职工自由选择对象，找他们认为合适的同志去反映情况。

公司领导始终坚持廉洁奉公，不滥用职权，不以权谋私。在住房分配、子女安排、工资待遇等关系到个人切身利益的问题上，从不搞特殊化。对于职工福利方面的大事，公司领导都让工会负责，由公司职代会讨论决定，公司领导和广大职工一样服从代表们讨论作出的决定，任何领导都不擅自批一套住房、一瓶煤气。在对外业务交往中，对于客户送来的物品，公司领导规定“一拒、二退、三作价、四上交”，决不私吞。今年中秋节前，一位美国客商送给总经理二盒月饼，因无法拒退，总经理就将一盒月饼送给了家在外地的青年同志，另一盒送给了食堂炊事员。而在工作中，公司领导则处处走在群众前面。今年上半年，

由于一些地区社会治安情况不好，许多跑外销的职工担心人身安全，不愿出差。在这种情况下，公司总经理、副总经理带头走东北、跑云贵、下四川，以自己的模范作用影响和带动了职工群众。

公司领导十分关心职工生活。他们从解决职工的住房难、烧煤气难、小孩入托难、买菜难等问题入手，切切实实地为职工办实事。10年来，公司自建公房和购买商品住房 251 套，全部分配给职工，有一半以上的职工搬进了新公房或结婚过渡房，缓和了住房困难的情况。公司还自建了煤气站，有将近一半的职工用上了公司的煤气。还建立了副食品基地，并为全体职工办了家庭财产保险和团体人寿保险。每年夏季，公司领导都切实做好防暑降温工作，经常到仓库、车站、码头、营业场所慰问职工并就地解决一些存在的问题。公司领导还逐个走访驾驶员家庭，请家属支持配合，让驾驶员在家休息好，确保行车安全。职工出差在外，家里的煤气烧完了，公司里总会有人及时为其换气，使出差在外的职工免除后顾之忧，每当逢年过节，公司都要把家在外地的大、中专生和清洁工、传达员、炊事员等请来，公司领导与他们欢聚在一起，感谢他们的辛勤工作，共同畅谈企业发展前景，交流思想，使职工深深感受到公司的温暖。

## 二、立足“小”字不动摇，抓住“管”害不放松

培育“小百”精神的过程，也是狠抓企业管理，提高企业管理水平的过程。公司领导班子认识到，企业上等级，必须抓管理。为此，他们由过去只抓经营转为既抓经营又抓管理，由单纯“上指标”转为“上台级”，全面提高企业素质，对企业经营思想、经营策略、基础管理和 methods 等进行了全面的调整 and 改革。

首先是把坚持社会主义企业经营方向，努力为生产、批零企业和消费者服务，“安于小、专于小、发展小、立足小字不动摇”，作为公司的经营指导思想。这家公司有 30% 的商品是“体积小、金额小、利润小”的“三小”商品，如市场上难以买到的帐圈卡、耳朵扒、牙签、水瓶塞、大头针、图钉，以及小学生用的练习本、橡皮、削笔刀等等。经营这些小商品，利润低，工作繁。但公司干部职工认为，商品虽小，与群众利益的关系不小；买卖有金额，服务无止境。公司专门制定了与人民生活关系密切的《小商品必备目录》，按季检查品种、库存量和销售实绩，坚持做到有货必售，常年供应不断线。1988 年全年，销售额比上一年增长 22%，品类由 76 个增加到 92 个。

日用小商品市场供需主要靠市场调节，竞争非常激烈。为了适率瞬息万变的商品市场的要求，他们改坐商为行商，千方百计组织货源，供应市场需要。萧山金属餐具厂 1988 年生产经营上一度遇到了困难，公司就主动帮助工厂出点子，开拓新产品。针对市场上搪瓷面盆供应紧缺的情况，建议该厂转产喷花铝面盆。产品面世后，仅下半年就成交 41 万只，既缓解了市场供需矛盾，又密切了工商关系。当 1988 年 8 月，七号台风袭击杭州时，杭城大部分地区断电缺水，一夜之间，蜡烛成了全市人民争相寻觅的商品。为了这支小小的蜡烛，公司的千部职工兵分三路：一路将存放在地下室的 40 万支蜡烛突击发货，实行 24 小时供应；一路急电上海求援，当天就拉回 500 箱；一路连夜发车到产地工厂一家家收购，并立即运回。在断电的几天中，这家公司供应蜡烛 88 万支，基本上满足了市场需要。

加强基础管理工作，推行规范管理。全公司上下，从总经理到基层班组，从经营部门、仓库到各个职能部门，都把管理工作的重点放在基础管理上，实行了“五统一”：统一台帐 93 个，统一原始纪录 6 种，统一企业规章制度 40 个，统一工种岗位责任制 116 个，统一工作程序 166 个。使企业的经营活动、服务活动、管理活动和精神文明建设，均纳入规范之中，并做到有章必循、违章必究，逐步形成了以岗位责任制为核心的企业规章制度、岗位责任制和管理规范三位一体的基础管理体系。为了适应仓库规范管理的要求，公司发动干部职工转仓、翻仓 25 万件，计重 5136 吨，做到堆垛横直成线，唛头朝外，留足“五距”，帐货相符率达到 99.5% 以上。

公司各级领导和管理干部都具有较强的现代化管理意识，积极推行现代化的管理方法。公司先后投资 30 多万元，购置了 7 台微机，建立了电脑室，配备了电脑专业人员，计划确定推行的 16 个现代化管理项目已全部实现。现在投入使用的几个计算机辅助管理系统，都能直接为业务经营提供有效的服务，其中尤以电脑托收与回笼配套的多功能系统效果最为明显。利用这个系

统，每 10 天对 1000 多家客户中“既不拒付，又不承付”等逾期占用资金情况进行分析，所得数据及时提供给各经营部催讨货款，仅一个多月时间，就催回积欠货款 440 多万元。自从开发电脑托收程序以后，时效提高了数十倍，劳动效率提高了 4-5 倍，加强了资金管理，提高了资金使用率，初步显示出现代化管理手段的重要作用。

### 三、艰苦创业是“小百”兴旺发达的根本保证

自 1965 年公司成立以来，领导班子换了许多届，职工更新许多批，但艰苦创业的好传统始终没有丢，而且把它作为培育企业精神的一项重要内容来抓。公司刚成立时，条件很差，没有办公楼，没有现代化的运输工具和仓库，甚至没有自己的厕所。干部职工挤在旧民房中工作，艰苦创业，组织货源，背着样品上门推销，在市场的“夹缝”中求生存，求发展，终于站稳了脚跟。如今 20 年过去了，杭州日用小商品批发公司已经发展成为拥有建筑面积 5 万多平方米，职工 570 多人，汽车 32 辆的具有一定规范的商业批发企业，经营商品达 1260 多种，有收购关系的厂家 500 多个，供应客户 3000 多个，覆盖 30 个省、市、自治区。与过去相比，杭州日用小商品批发公司发生了翻天覆地的变化，但他们艰苦创业的好精神没有变，而且在新形势下，又得到了更好的发扬。

公司每年都要参加上百次全国或省内外的各种交流会、订货会、展销会。每次参加大型供货会都要带上几百箱、上万种品种，到达目的地以后，要立即搬运，连夜搭台、布样，以便客户看样订货。由于是小商品，所以每次供货会的订货合同数以万计，从收单、理单、批单、分单到退单，大家都动手一起干，不论是供应员、采购员、物价员，还是公司领导，都常常通宵达旦地连续工作，直到把合同成交单批复出来及时送到订货客户手里。由公司自己举办的大型百货、文化用品交易会几乎每年都有。每次都要抽调 200 多人担任接待工作。往往要把几千名来自全国各地的客户代表安排在六、七个招待所，昼夜不停地把参加会议的代表一个个从车站、码头、机场迎到住所。会议结束后，又要根据各人不同的要求，一个个送上回程。会议期间，有的代表生病了，公司接待人员都及时地把药品、病号饭送到他们身边。对于少数民族代表，还按照他们的习惯安排了特殊膳食。多年来，从没发生过一次因服务质量问题而出现的差错。有的代表说：只要杭州“小百”开会，我们总愿意来。每年入夏是商品调运的高峰季节。1988 年夏季，气候特别炎热，汽车驾驶室内热不可耐。但司机们为了及时运送货物，加班加点地干。仓储人员紧密配合，做到午休、夜间、节假日收发货“三不停”，保证一年 365 天运输不中断，当年共向全国各地发运货物达 42900 吨，圆满地完成了任务。

现在，“小百”精神已在全公司扎下了根。全公司干部职工决心再接再厉，继续以购销活动为中心，以基础管理为重点，以深化改革为动力，以加强思想政治工作为保证，严格管理。进一步搞活经营，提高企业素质，确保企业经济效益和社会服务效益再上一个台阶。