

浅谈零售商店的内部承包

李金轩

零售商店实行经营责任制或利改税后，如何搞好企业内部的承包，对打破“大锅饭”，克服平均主义，逐步完善经营责任制有着重要的意义。本文试就搞好企业内部承包的重要性，搞好内部承包的基本途径与应该注意的问题，谈一点粗浅的看法。

搞好内部承包是完善经营责任制的重要环节

经营责任制的推行，给商店带来了活力。在商店通过上级主管公司采取各种形式向国家承包或改为利改税以后，为了进一步解决企业内部职工之间干好干差一个样的问题，调动每个职工的积极性，重要地是在商店内部根据实际情况，实行以商品部或柜组为单位对商店进行承包，乃至把某些主要考核指标分解落实到商品部或柜组，并通过对经济效益和社会服务效果各项指标考核办法的建立，把每个商品部或柜组的责、权、利紧密结合起来，把每个职工的责和利真正挂钩，联责计酬，搞好商店内部职工之间的分配。这一步搞不搞，搞的实不实，能不能坚持，首先它将直接影响商店能不能正确处理国家、企业、职工和消费者四方面的关系，直接影响商店是不是真正坚持社会主义经营方向。因为只有商店的责任，没有商品部组或职工的责任，这个责任就很难说是真正明确的；责任不明确，执行党和国家的方针政策就可能出现这样或那样的偏差；而出现了偏差也很难追究责任。这不能不说是当前在实行经营责任制中，某些商店没能正确处理国家、企业、职工、消费者相互关系问题的一个原因。其次，它将直接影响商品部或柜组及每个职工经营积极性的发挥。实行内部承包，把商店的某些责任指标，化整为零，分解落实到柜组或商品部，既便于考核执行，又使每个柜组与职工，看得见，算得清，能明确预期的结果，感到花费精力是值得的，只要努力搞好工作，真能多劳多得。这不但有助于促进商品部或柜组积极主动地组织经营活动，而且也有助于推动全店职工为完成商店的责任指标而努力工作。再次，它将有利于搞好商店内部职工之间的分配，有利于破除“吃大锅饭”的思想，有利于克服平均主义。总之，搞好商店内部承包是进一步完善经营责任制的重要步骤。经济责任制和其他各项经济制度一样，也必然有一个逐步完善的过程。在这个过程中，除了整个国民经济改革等多方面的配套进行，商店本身难以决策而外，在商店内部通过承包逐步建立健全各项切实可行的责任制度与考核监督、分配制度，则应该是各商店结合本行业的特点主动进行的。商店内部各种责任制度、考核、监督、分配制度的健全，有助于做到人人事事责任明确，使等量劳动获得等量报酬；奖勤罚懒，奖好罚坏，就有利于在商店内部抵制各种违反政策、制度的现象发生，有利于通过改善经营管理，提高服务质量等正确途径搞好商业工作。

搞好内部承包的基本途径

零售商店行业繁多，管理水平高低不齐，经营活动直接联系着广大消费者，经营成果受客观因素的影响又较大。因此，实行商店的内部承包责任制，必须坚持从实际出发的原则，区

别商店的不同行业、规模、管理水平，根据商品部或柜组的具体特点，因店因柜制宜。在实践中，各商店采取内部承包的形式、方法，可能多种多样，承包的指标与具体考核分配办法可能各有异同，但是，不论采取哪种形式，搞好商店内部承包的基本途径，首先是要确定平均先进的承包基数。承包基数的确定，直接关系到承包双方的经济利益，关系到企业的发展和商品部或柜组之间、各组职工之间的关系。所以，按什么样水平的基数进行承包，是首先要解决的重要问题。前一阶段，以商店自然门点为单位向业务主管部门的承包中，承包利润基数的确定，基本上一是按前三年平均利润加平均递增率；二是以上年实绩为基础加增减因素；三是以上年计划加实绩再除以二进行确定的。这几种方法的一个共同点就是用本店的现在同本店的过去相比，形成一种“影子指标”。这种“影子指标”往往是建立在自身过去较低水平基础上的。所以，一般来讲，这种指标大都是容易被承包单位所接受的。问题是按这种指标承包，在客观上就造成了经营管理水平较高、潜力难挖的先进单位吃亏，经营管理水平较低、潜力较大的后进单位则可轻而易举地取得利益，占了便宜。而且还助长了后进单位有能力也不多超，“留后手”的保守心理。搞好商店内部承包，则一定要注意避免在确定承包基数方面可能带来的弊端，而应采取科学的测定方法，把基数确定在平均先进的水平上。假如，在同类型的商品部或柜组之间，按他们同期实现的各项业务指标相比较，可分为高、中、低三类，而每一类又可分为高、中、低三种情况。这样，就会有“高高”、“高中”、“高低”、“中高”、“中中”、“中低”和“低高”、“低中”、“低低”九种情况。在这九种情况中，如果按照他们各自本身的实际确定出“影子指标”，那末，在一般情况下，处于“低低”这类情况的商品部或柜组，它们可供挖掘的潜力大，往往不用经过努力就会轻而易举地达到，或者稍许努力就可超过、甚至大大超过确定的承包基数。而处于“高高”这类情况的商品部或柜组，则很可能形成费了九牛二虎之力而超额无九牛一毛的结果。如果真是这样的话，那在实际上就会起到保护后进、打击先进的不良作用。与确定“影子指标”的办法相反，而是按平均先进水平来确定基数，例如，确定在“高低”到“中中”这类情况的幅度之间。这样，在客观上所起的作用就不同了。它会使先进的商品部或柜组有超头，后进的有奔头；使大多数商品部或柜组经过努力才能达到指标，使少数商品部或柜组不好好干就达不到指标，起到鼓励先进、鞭策后进的作用。由于这种按平均先进水平的办法来确定基数，是把同行业、同类型的商品部或柜组相比较而确定的，因此，还可以避免在一个商店中由于各类商品部或柜组所经营的商品不同，因而实现各项业务指标的情况不同而造成的承包指标难分解、引起柜组抢生意、不团结等弊病。

其次，是制定切实可行的考核监督办法。实行内部承包以后的考核指标，原则上应当是进行全面的考核。既要考核经济效益，也要考核社会服务效果。在经济指标中，要对商品销售额、利润额、资金周转天数、费用水平、劳动效率、差错率和经营品种等进行考核；在社会服务效果指标中，要对经营作风、执行政策、服务态度、柜台纪律、店容店貌、安全卫生等进行考核。并从本商品部组的实际情况出发，将各项考核的指标，具体化为若干条款，每项条款定为若干分数，作为考核标准。在实践中，有很多单位采用记分制的办法，把考核监督，评分记分，结合起来作为在职工内部分配的依据。要把各项考核指标落到实处，就需要有全面的统计和监督。在一些单位里，常有这样一种现象，就是考核方法制定了，可是因为缺乏认真地统计和监督而往往流于形式，或只发挥较小的作用。在实行商店内部承包的过程

中，要把考核搞好，就一定要加强统计和监督。列宁曾经把统计和监督看成是“把共产主义社会第一阶段‘安排好’并使它能正确地进行工作所必需的主导条件”。（《列宁全集》第25卷，第460页。）可见，搞好各项指标的统计和监督工作多么重要。在实践过程中，只有加强统计，加强主管领导部门和顾客群众的社会监督，加强企业内部的自我监督，才能把各项考核指标落到实处，才能把商店的内部承包、经济效益和社会服务效果紧密结合起来，才能确保整个商店履行它所承担的责任。

第三，是搞好商店内部职工之间的分配。零售商店按照有关规定，纳税缴利支出费用以后的盈利，如何合理分配使用，这是一个具体而重要的问题。按照国家规定，在企业税后留用的利润中，用于职工福利基金和职工奖励基金两项的比例不得高于40%。在实行内部承包的商店里，怎样结合这部分所得，把职工之间的分配搞好，充分调动全体职工的积极性，也是一个需要认真解决的基本问题。常州市商业局近两年来的实践，为我们提供了有益的启示。他们在解决企业内部职工之间的分配问题上，突破现行工资制度的框框，改变过去“固定工资加奖金”的分配办法，实行浮动工资、记分计酬。即把标准工资分解为两部分，其中70~80%作为基本工资，当月发给职工；20~30%作为浮动工资，连同提成工资即原来的奖金部分，按分（此分，一般包括底分——即出勤分、计时分、劳效分；补贴分——即岗位分、工种分；奖励分三种）计酬，在下月初分发到人。这种内部分配办法的作用，比原先只发奖金时要大得多。因为它较明显地改变了过去干多干少、干好干差一个样的状况，更进一步体现了按劳分配的原则，更有效地调动了职工的积极性，提高了企业的经营效果。

搞好内部承包应注意的几个问题

首先，要弄清实行内部承包的重要意义。使商品部或柜组与职工在提高认识的基础上，自觉自愿地进行承包。使商店领导的积极性同商品部组和职工的积极性结合起来，防止只有一方面的积极性而使商店内部的承包流于形式，达不到巩固发展和完善经营责任制的目的。

其次，要利用科学的测算方法，认真核定承包基数。一要改变单纯依靠经验估量的方法评定承包基数的作法，二要改变只局限于对本店历史情况的分析研究，缺乏对本行业、同系统已经达到水平调查了解的情况，三要防止在承包基数上讨价还价，力求计算准确，避免把承包基数订的过低或过高。

第三，要注意调动全体人员的积极性。在制定考核、分配办法时，应当反复具体地进行模拟测算，从中找出最优方案。尽力避免由于考核办法、内部分配比例在全体职工与商店之间、在老职工与新职工之间、在不同工种、不同职务、不同工资级别之间，确定的不恰当或不合理，而引起新的矛盾，只调动了某一部分人的积极性，而又限制了另一部分人的积极性；或只照顾了职工群众的眼前利益而妨碍了商店的发展和集体福利事业。

第四，要加强思想政治工作。商店内部经营承包责任制的实行，必然给思想政治工作带来新的内容，提出新的要求。那种认为承包以后，思想政治工作变得可有可无，甚至认为不起作用了的看法，是错误的。实行承包虽然解决了一些问题，但它不是万能的。需要把政治思想工作同经济工作有机结合起来，在党组织的统一领导下，行政、工会、青年团共同去做。尤其要教育全体职工明确承包的目的，防止那种认为“包就为发、发就要刮”的错误思想，在承包中一定要把维护消费者利益放在重要位置。否则，就失去了社会主义商业的职责。