

農村供銷合作社
業務問題講話

西北人民出版社

說明

要建立正確的經營思想，滿足社員供銷要求，鞏固和提高合作社經濟，必須堅決反對不從社員主要的和普遍的需要出發，單純的根據利潤大小辦事，經營業務無調查無計劃無核算，盲目亂幹，甚至違犯政策，損害社員利益，以及與此分不開的官僚主義、命令主義和保守思想。現在，西北區合作社系統已經展開了批判資本主義經營思想與作風運動，這是加強合作社幹部思想工作的開端。爲了便利基層社幹部進行澈底的檢查與批判，扭轉業務方向，特編寫這本小冊子，內容是以農村供銷合作社目前業務上幾個主要問題爲依據，列舉事實，說明怎樣爲社員服務，對於經營技術範圍以內的問題從略。

農村供銷合作社的目的，是在國家發展和提高農業生產的總的方針下，在國營貿易的領導下，通過商業形式解決有關農業（牧業）生產上的問題，交流城鄉物資，使工業與農業經濟得到合理的相輔相成的發展。因之，供銷合作社「爲社員服務」的中心內容應是「爲農業生產服務」，作好這一工作，就能正確的執行國家城鄉貿易政策，更進一步的體現合作社爲國家服務、爲整個人民的建設事業服務的政治任務了。

由於合作社工作是一件新事情，還缺乏經驗，加上反對資本主義經營思想與作風是一件長期工作，因而對於一些問題的提出難免有不妥當的地方，還盼各地合作社工作同志多多討論，提出意見，以便修正。

中華全國合作社聯合總社西北區辦事處

一九五三年三月二十五日

目次

第一講	農村供銷合作社的生意不同於一般商業買賣……………	一
第二講	合作社要把國家利益和社員利益正確的密切的結合起來……………	四
第三講	再談合作社要把國家利益和社員利益正確的密切的結合起來……………	六
第四講	農村供銷合作社的推銷業務……………	九
第五講	農村供銷合作社的供應業務……………	一
第六講	農村供銷合作社的業務必須有供有銷，供、銷結合……………	四
第七講	反對盲目經營……………	一六
第八講	改進經營方法，提高工作效率……………	一八
第九講	公開成本，民主評價……………	二一
第十講	結合合同……………	二三

第一講 農村供銷合作社的生意不同於一般商業買賣

大家都知道農村供銷合作社是做生意買賣的，事實上農村供銷合作社的一切活動也的確是爲了做好社員的買賣的，不過，雖然同樣都是做買賣，但是合作社的買賣與一般私人生意絕無相同之處。如果把合作社看作是一般的生意買賣，那就是看錯了；倘若把合作社的生意當作一般的生意做，那就是做錯了。看錯了，就會容易做錯。做錯了，必然會使合作社變了樣子。

爲什麼？

因爲農村供銷合作社是咱們勞動人民合夥集股，共同選出能給大家辦事的人，按着咱們社員的需要，在國營經濟和上級合作社的領導下，有計劃的以合理的價錢，賣出咱們多餘的出產，買進咱們需要的東西，以便咱們放手搞生產。

既是這樣，那麼農村供銷合作社的買賣就顯然的同一般生意買賣了：

第一、它是社員大夥出錢（交股金）組織起來的商業，不是公家出錢辦的，更不是少數人爲了求利而出錢辦的。如果靠國家出錢辦合作社，那就把合作社辦成國營商店了；假使由少數人不以解決自己供、銷上的需要出錢辦合作社，那就辦成私人合股生意了。所以合作社的第一個特點是社員大夥出錢，組織大家的力量辦事，是在私有財產的基礎上組織起來的合作經濟，是屬於半社會主義性質的。有些人對合作社的性質認識不

清，參加合作社不繳股金，是不對的。

第二、它是社員自己管理的生意，由社員選舉替大家辦事的理事和代表社員監督理事按照大家的需要辦事的監事。理事和監事必須對社員負責，向社員大會或社員代表大會提出工作計劃、報告工作，經過社員同意後執行。理事與監事如果不按照大家的意見辦事，社員就可提出罷免。所以社員完全是合作社的主人，要管合作社的事，合作社必須建立完善的民主制度和經常的民主生活，一切「幹部當家」、「社員不關心合作社的事」等現象都是不對的。

第三、它是按照社員生產和生活上的需要有計劃的作買賣，不是爲了賺錢作買賣。社員們生產的東西，如有多餘，合作社就要想法以合理的價格替社員向外推銷；社員生產上需要的農具、籽種、肥料等，或生活上需要的糧、鹽、炭、布、雜貨等，合作社就要設法能廉價的適時的供應給社員，不能拋開社員不管，也不能只辦少數社員需要的一些東西，而丟開大家共同需要的東西不管。爲了辦好這些事，就得有調查和計劃，事先了解社員需要什麼，然後作出計劃，照着計劃辦事，並進一步把國家建設計劃和農民的生產計劃密切地結合起來。如果沒有調查和計劃，那就是盲目亂幹，結果不但辦不好事，而且會耽擱社員生產和生活上的需要，影響生產，引起許多損失。

以上是農村供銷合作社不同於一般私人商店的主要地方，也就是說合作社是大家出錢、大家管，在國營經濟的領導下辦大家共同需要辦的事的生意。缺少其中任何一條，

就不像合作社了。

把合作社辦好了，咱們出產的東西自然能够及時的賣出去，而且價錢好；咱們需要的東西按時可以買進來，而且價錢巧。一買一賣再不受剝削，咱們不再操心買不進、賣不出、斗不滿、秤不平、尺碼不足那些不順心的舊事情，好好專心搞生產，咱們的光景一定會越來越好的。

農村供銷合作社替咱們解決了買、賣上的困難，好讓咱們專心一意的搞生產。咱們使勁搞生產，收成一定好，出產多，賣的多，合作社的生意也就越來越紅火。它把咱們的出產源源不斷的運到城市賣給工廠作原料，工人兄弟得到充足的原料就可大量生產咱們需要的新式農具、化學肥料、日用百貨等；合作社再根據咱們的需要買進這些東西供給咱們，滿足咱們生產上和生活中的需要，以便咱們繼續提高生產。咱們出產的多，工廠的原料來源大，工業生產就可擴大；工廠生產的多，咱們需要的東西不缺貨，農業生產就能增加。農業與工業這樣分工生產，互相推進，中間由供銷合作社搭起橋梁，溝通兩方面的物資交流，使咱們工人與農民在生產戰綫上緊密的團結起來，共同建設咱們可愛的祖國，鞏固工農聯盟。另一方面，政府教導咱們農民組織農業生產合作社，使咱們的生產和工廠一樣，變成有組織有計劃，並且慢慢的使用機械生產，像社會主義國家蘇聯老大哥那樣的集體農莊。這樣以來，工業與農業都實行有組織有計劃的生產，中間的商業——供銷合作社也是有組織有計劃的交流物資。整個社會都在有組織有計劃的前

進，咱們偉大的祖國，就會更快的走向富強。

第二講 合作社要把國家利益和

社員利益正確的密切的結合起來

目前，農村供銷合作社的幹部談起話來都常說：「爲國家服務」、「爲社員服務」，這兩句話說的很對。但是放在實際經營業務中，有些幹部往往是作的和說的不對頭。

譬如說：收社員的棉花，爲了怕合作社在繳花時虧秤，秤花時總不免秤高些：驗花時，爲了怕合作社在繳花時受到降級的損失，總要驗嚴些（嚴格執行棉花分級是對的，但不能過分要求）。但在繳棉花給國營花紗布公司時恰相反，深怕吃虧，稍有藉口便爭吵不休，甚至有個別合作社的幹部抓到花紗布公司收花同志工作上的缺點，趁機放寬等級，蒙混過去。這些不良作風的結果，必然是虧了羣衆、虧了國家。虧了羣衆，就使國家公平合理的收購政策不能和羣衆見面，損害了棉農生產利益，損害了黨和人民政府的威信；虧了國家，就會影響到國家的工業生產，對於整個經濟建設是不利的。陝西關中產棉區一些合作社在繳花中表現出升級多，降級少；在保管上表現了倉耗少，倉餘大（並不是因管理得法），就是明證。

爲什麼會有這種偏向呢？固然是由於一部分合作社的業務幹部收花技術差，但主要的還是幹部對於國家利益與社員利益缺乏正確的認識，他們把兩方面的利益對立起來

看，而沒有認識到中間的一致性。只看到一個合作社或一部分社員羣衆的眼前利益，看不見整個國家與全體人民的長遠利益，因此，作起生意來，便表現出單純營利的資本主義經營思想與作風。

從總的方面看：沒有勞動人民自己的國家，就不會有勞動人民自己的合作社；沒有勞動人民來組織合作社，就不會產生真正為勞動人民所有的合作社。這些道理，從國民黨反動統治時期的合作社就可以充分說明。那時的合作社，股金是咱們勞動人民繳的，幹部是地主當權派派的，合作社成為他們吃、喝、玩、賭的招待站，咱們莊稼人誰還敢上合作社的門。現在不同了，黨和人民政府在共同綱領上明文規定：保護合作社的財產，扶助和發展合作社經濟，給合作社以優待（共同綱領第三、二十六、二十九、三十七、三十八等條）。合作社的幹部，也是社員民主選舉的，所以任何合作社的幹部，沒有絲毫理由可以不服從國家利益與社員利益的。這也就考驗着每個合作社幹部的好壞，看他能不能在日常工作中，特別是在經營業務上重視國家利益與社員利益。因此，對於每一個合作社幹部說來，所謂「為人民服務」「熱愛祖國」就是要很好的執行國家的經濟政策，忠誠的為社員服務，辦好國家交給合作社辦的事，不欺騙，不搗鬼，以實為實。

從具體業務上看：社員生產上主要需要推銷的東西，如關中的棉花、其他地區的糧食、畜牧區的皮毛，最大的買主是國家；社員需要的新式農具和布疋等，主要也是國家供給。合作社收購社員羣衆的產品賣給國家，可以提高農民的購買力，解決農民生產困

難；合作社推動工業品下鄉，可以促進國家工業的再生產，提高農民生活水平。在這一買一賣中，合作社按照國家規定的合理價格辦事（如棉糧比價），一方面保障了社員利益，一方面維護了國家利益。所以合作社正確的執行國家價格政策，保證供、銷物品的質量和數量，是貫徹國家利益與社員利益的具體表現。如果稍有偏向，便會損害國家和社員利益的。國家吃了虧，歸根到底，還不是咱們勞動人民吃虧嗎？

合作社爲了給國家和社員辦更多更好的事，在經營業務中也應有合理的利潤，使合作社能够逐漸壯大起來。如果只讓合作社服務，不給合作社以適當的利潤，合作社的基礎就不能鞏固，業務就不能壯大，這對國家和社員都是很不利的事。所以合作社經營業務中，雖不應貪圖大利，但應有合理的利潤，利潤率的大小，由上級合作社核定。

話說回來，合作社怎樣把國家與社員的利益統一起來呢？只要合作社幹部誠心誠意的爲社員辦事，向社員說明各種買賣的道理，發動社員，依靠羣衆的力量，正確的按照國家的規定辦事，自然而然的會把事情辦好，陝西關中棉區合作社發動社員羣衆集體售棉儲棉，成績很好，便是一個好榜樣。

第二講

再談合作社要把國家利益和

社員利益正確的密切的結合起來

在共產黨的正確領導下，人民政府的一切政策都是爲了保護人民利益、搞好國家建

設的。但是有些合作社的幹部在執行國家政策時，常常發生偏向，不是左了，就是右了。不管偏左或偏右，都是不對的。

大體上說，偏向表現在以下三方面：一種偏向是生硬的強調政治任務、國家利益，而發生的強迫命令主義；一種是單純的遷就農民眼前的暫時的利益，而發生的恩賜救濟觀點；另一種是看不見國家利益，也忽視了社員利益，而產生的本位主義營利思想。

例如國家貸給合作社資金，叫合作社事先買進肥料，到施肥季節按照羣衆需要賣出，幫助社員羣衆搞好增產工作，但有些合作社不經宣傳教育硬性攤派下去。如郿縣渭北區供銷合作社供應化學肥料時，只有一個鄉是羣衆自願登記的，七個鄉按地畝攤派，每畝六兩，有些羣衆分的很少，上到地裏不頂啥，引起不滿。這種強迫命令現象，不但做不好供應工作，達不到增產的目的，更嚴重的是使國家爲保護農民利益解決農民生產困難的政策不能執行，或執行的不恰當。

又如供應肥料，過去用貸放方式，政府看到這種方式效用不大，一百億肥料貸款，只能起一百億的作用。五二年改成由合作社經營，把貸款繳給合作社，由合作社買進肥料到施肥時賣給羣衆，對於確有困難的人，實行賒銷。這種經營，如有一百億元的肥料，現錢賣出了七十億，再以七十億的款子買進肥料，繼續供應，就可使一百億貸款產生一百七十億以上的效用，擴大肥料供應數量與供應面積。而且對於有力量現買的農民，可以充分的賣給，不至發生有錢買不到的現象；對於確有困難的個別農民，賒銷肥料，

能够照顧他的具體困難。所以這種經營方式是很好的辦法。但是大部分合作社幹部只看到困難的一面，便認爲「青黃不接，羣衆無力購買」，把大部分肥料賒出去，使供應計劃不能實現，使有力量現買的人，不能發揮他們的力量；使合作社得不到現款繼續週轉供應；使確有困難的人，得不到適當的照顧，這種恩賜救濟思想，實際上是不符合農民長遠利益的，也不符合國家獎勵生產的政策。

另有一種最惡劣的作風就是不顧政策和羣衆利益，從中賺去非法暴利，如整屋縣鹽柏供銷合作社在代收肥料中，僅以「低收高報」的方式賺取差價一千三百八十萬元。

以上事實，都說明了一些合作社幹部把國家、社員、合作社完全隔離起來，沒有看到三方面利益的一致性，這是十分嚴重的。

相反的：扶風縣合作社在供應肥料中，配合黨政宣傳動員，向羣衆說明政策，同時典型試辦，解除了農民施用化肥「怕燒死莊稼」的顧慮，結果不但完成了現賣計劃，給羣衆增加了供應數量，而且得到了羣衆的信任，大家一致反映合作社辦的好，合作社也取得了合理的利潤。

總的說來：合作社無論作任何業務，都要把國家的利益與社員的利益貫串起來，這兩方面的利也是相連的。絕對沒有一件事情是於國家有利於社員無利的；也絕沒有於社員有利於國家無利的事情。雖然有些事情驟看起來兩者中間有矛盾，但只要放開眼界，從長遠的、多數的利益上看，則是完全一致的。這就繳給合作社一個任務：必須在每項

業務中，認真的、正確的把國家利益與社員利益結合起來。辦事要多研究、多宣傳政策，下工夫耐心的作，不可簡單從事。平時要加強政治理論學習，提高政治認識，多與社員羣衆商量，根據政策辦事就是勝利，就能建立威信，壯大合作社的基礎。

第四講 農村供銷合作社的推銷業務

咱們農民在毛主席和共產黨的領導下做莊稼，實行變工互助、使用新式農具、修水渠、打水井、上肥料、換籽種、殺害蟲、搞副業、務牲畜，生產一年比一年好，出產一年比一年多，除了自用和繳公糧外，剩餘的東西就要向外賣。過去糶糧食、賣土產，常常要自己背到遠處賣，或賣給小商小販，賣的價錢常不好；有時賣的人多了，買的人很少，還賣不出去。出產變不了錢，急着用的東西就買不進。買不進農具或肥料，就會搭住手，不能搞生產；買不進糧食、布疋或雜貨等，更會吃不飽穿不暖，影響下地種莊稼。所以想法把社員的出產賣出去，是合作社推銷業務唯一任務。

社員需要推銷的東西很多，該先辦那些事呢？

首先是完成國家委託合作社收購的東西。國家委託合作社收購的東西，也正是社員主要的出產，如關中的棉花，其他地區的糧食，甘、寧、青等省的皮毛。

完成國家的收購任務，並不是收够數就算了事，而是一件細緻的工作。要把這件事作好，第一要配合當地黨政宣傳國家規定的合理價格、收購的等級、收購的辦法，讓

社員知道的清清楚楚，好作準備。第二合作社要培養一些驗級評等的技術人才，作到公平合理，既不壓級，又不提級，讓社員和國家都不吃虧。第三合作社要準備好保管儲存設備，按等分別存放，不可混亂；保管上要嚴密，以免發生火災、霉爛、蟲蝕等情事，損害人民財產。另外還要合理分工，有秩序的收購，以免發生擁擠、錯亂或幹部忙閒不均、工作費人費事等現象，以節省花費。還有一件重要事情，就是要準備好社員需要買的東西，以便社員賣掉產品後及時買到需要的東西，光收購不供應的作法是不對的。

其次要作好土產交流工作，把社員那些小宗小樣的農副業和土特產品盡量設法推銷出去，把無用的變成有用的，把賣不出的變成能賣出的，以增加社員的收入。

搞土產有一些幹部認為是「雞毛蒜皮」大的事，又小又麻煩，看不到眼裏；其實作好了，對社員的好處很大。陝北老區合作社收購社員廢銅爛鐵、麻繩頭、苜蓿籽、腸衣等，給社員解決了大問題。米脂縣桃鎮區王家坪後村的老鄉們每年在農副業方面的收入，比他們買進糧食的開支還多（當地是缺糧區）。

交流土產，首先要給土產找出路，怎樣找出路呢？（一）要積極的參加當地的廟會、集會等；（二）參加上級合作社召開的合作社內部定期土產交流會。

參加這些會頂不頂事呢？好處很大，可以解決推銷問題。因為咱們鄉下的情況是這樣：這鄉出產的，就是那鄉需要的；這縣需要的，就是那縣出產的。如長安縣南山根上一些村莊出產晒花箔子，恰恰是縣北一帶棉農需要的；縣西一帶出產的辣子，就是縣東

一帶缺少的。該縣合作社在參加土產交流會議中，爲四十一種一向認爲滯銷的農副產品打開了銷路，五二年第三季度進行合作社內部交流，總值即達十一億元。事實證明這些東西不怕沒出路，就怕不接頭，各地的合作社接了頭，互相交換，就能解決問題。咱們政府現在提倡組織土產交流會，便是這個道理。

合作社在進行土產交流工作中，同時還要注意指導社員生產，對於暢銷的東西，應指導社員提高質量，增加生產，減低成本；對於銷路不大的東西，應指導社員減少生產，以免積壓；對於確實無銷路的東西，應指導社員不再生產，轉向生產別的東西，以免造成重大損失。

合作社把社員生產上多餘的東西賣出去，社員的收入增加了，就可以買進生產上和生活上需要的東西來增加生產，提高生活。合作社的業務也就會隨着而擴大，基礎也會隨着而鞏固，所以推銷社員的出產，應是農村供銷合作社的一件大事。

第五講 農村供銷合作社的供應業務

「社員需要啥，合作社就辦啥」。這是合作社經營業務的基本原則。這個原則用到農村供銷合作社的供應業務上，就是「社員需要買進啥，合作社就供應啥」。

但是，社員需要的種類很多、數量很大，而合作社的力量有限，該怎麼辦呢？這就需要研究了。

大家試想一想，咱們農民時時刻刻盼望的是什麼？誰都知道是「豐收」。要得豐收，就須在生產上下本錢，買進生產上需要的東西如農具、肥料、籽種、牲畜等；另外還要解決與生產有密切關係的生活上的困難，如缺吃的、少燒的、沒鹽醋等。這些問題解決不了，必然會影響到生產。所以，合作社必須首先滿足社員這些需要。如新疆農民得到合作社供應的「砍土鋤」（挖地用的工具）後，高興的了不得，因為在國民黨反動統治時期，他們多年得不到這傢伙，種起地來要租用地主的，受到剝削很大。其他地方的農民也都要求合作社供應農具，光甘肅武威縣今年春季就供應了各種小農具五萬多件，平均每三戶得兩件。對於糧、鹽、炭等的需要，關中棉區不必說，像陝北米脂縣，農民在這方面買進的，就佔他們生活總需要的百分之六十以上。

合作社除了集中力量供應社員以上貨物外，是不是不再供應社員需要的布疋、百貨等等呢？不是的。因為穿不上衣服也不行，而且咱們努力生產的目的就是爲了提高生活，所以合作社除了供應社員生產上需要的東西外，還要供應社員日用布疋百貨等，以推動工業品下鄉，滿足社員生活要求。

合作社供應社員生產上需要的東西，除了配合農業機關推廣新式農具、化學肥料、優良品種外，尤應重視供應當地農民需要的小農具（如杈把、掃帚、鋤、鐮刀、繩、繩、籠嘴等），組織鐵匠、木匠爲社員修理舊農具，收購各種油渣供應社員。因為這些東西，是大家眼前生產上普遍需要的。也就是說，只有在現有的基礎上先設法補足社員

必要使用的農具後，才能進一步的推廣新農具，不可光搞新農具，看不見那些農民習慣已久的傢具；也不可只保守舊有的，而不設法推廣新農具。

從社員生產上和生活上目前所需要貨物的來源方面看，大半都是本地貨。本地產，本地用。只要合作社有計劃的加以組織和調劑，就可解決一大半問題。所以合作社在滿足社員的需要上，應首先面向當地，當地解決不了，再到外地採購。過去大部分合作社幹部買貨，不管三七二十一，先向大城市跑，等到買回來，却難賣出去。如羣衆一般用的是土瓷碗，又結實又便宜，合作社還回了江西盜，雖然好看些，但是價錢高，沒人要。

合作社的東西不但要合大家的需要，而且在買賣上還要便利社員，因此合作社賣貨就不能死守一個門市部，要看社員的需要，在一些大村莊設立分銷店、貨攤子，必要時還可把現有的門市部分設成各種專業門市部（如糧食、雜貨、布疋、百貨等）及各種收購站，特別是山區合作社，要多採取貨郎担方式下鄉。在經營上，門市部與分銷店、貨攤子、貨郎担要互相照應。逢集時，集中力量作好集鎮門市交易；背集時，集中力量下鄉作好分銷店、貨攤子、貨郎担生意。在賣貨上，還要與收購社員的土特產品結合起來，一方面賣出，一方面買進，解決社員缺少現款的困難。與社員交易，態度要好，向社員說明貨物的好處，並幫助社員選擇材料花樣，使社員心滿意足。

社員需要的貨物，除了日常必備的東西如油、鹽、醬、醋外，有些貨物只是一定期才使用或需要大量供應的。如二、三月春耕時的肥料，五、六月夏收時的農具，八、

九月醃菜時的食鹽，臘月間春節前的年貨。對於這些季節性很大的貨物的供應，特別要作到及時、足量，即是要事先調查確實，準備妥當，按時賣給社員，如稍以遲緩，便會賣不出去，積壓資金；而且因為供應不上，市面少貨，社員勢必高價爭購，不僅影響物價的穩定，同時無形中使社員吃很大的虧。所以有預見、有計劃的準備貨物及時供應社員，是作好供應業務的關鍵。

第六講

農村供銷合作社的業務

必須有供有銷，供、銷結合

咱們一般農民買、賣東西的習慣是：「想買才賣」。就是說打算買進那件東西，才決定賣出自己的出產。很少有人把自己多餘的出產完全賣出去，把錢放到家裏慢慢用。這個交易習慣，就決定了供銷合作社經營業務，必須有供有銷，供、銷結合，「單打一面」的作法是不合農民習慣的。

從許多地方的社員反映和合作社滿足社員的情況證明，大部分合作社對於供應和推銷兩種業務的結合是不夠的。如關中棉區合作社，一般的重視了收購棉花，而沒有作好供應糧食、煤炭、雜貨等業務，重銷輕供，因而就不能滿足社員的需要，甚至有個別合作社把社員羣衆的棉花收進了，沒有及時供應他們需要的糧食，這樣不但不能解決棉農食糧問題，而且由於糧食供應不上，引起糧價波動，影響棉糧比價的穩定，使棉農收益