

供销社企业管理

文祖昭 主编



7.2

四川人民出版社

责任编辑：袁晓红
封面设计：邱云松
技术设计：古 蓉

供销社企业管理

文祖昭 唐道衡 张胜华

四川人民出版社出版、发行（成都盐道街3号）
内江新华印刷厂印刷

开本787×1092mm 1/32 印张6.875 插页1 字数146千
1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷
ISBN7-220-00999-2/G·177 印数：1—8000册

定价：2.30元

前 言

《供销社企业管理》是在四川省供销社教育处直接组织和领导下，根据八省市供销社教育理论研究会黑龙江年会所提出的要求，参考有关资料及科研成果，结合供销社系统实际需要编写而成的。

《供销社企业管理》主要是为了满足供销社系统各级管理干部岗位培训需要，也可作为在职管理干部自学之用。由于是针对供销社的各级管理干部的，故该书侧重于讲解管理知识。经营与管理有联系，但也有区别。管理是在经营的基础上，待经营发展到一定规模后，从经营中分离出来的。管理一旦从经营中分离出来，便有了相对的独立性，它既为经营服务，又指导经营。企业内部分工越细，管理对经营的支配和决定作用就越强，没有管理，现代化大企业的经营过程就组织不起来；没有管理，经营中各种物质要素（人、财、物）就不能被充分地利用；没有管理，就不能以最小的劳动消耗取得最大的经济效益。在我国目前实行有计划的商品经济条件下，供销社企业广大干部必须增强管理意识，从管理中去要效益。

本书在编写时根据供销社企业近年的改革实践，既继承了传统的企业管理知识，又注意了当前企业实际，并提出了供销社企业怎样实现管理现代化问题。

参加本书编写的有内江市供销社干校高级讲师文祖昭（第一、六章），高级讲师唐道衡（第二、七章），内江市简阳县供销社职工学校一级教师张胜华（第三、四、五章）。全书由文祖昭同志统稿。由于编者水平有限，不足之处，敬请读者提出批评和修改意见。

编 者

1990年3月1日

目 录

第一章 供销社商业企业管理概论	(1)
第一节 供销社商业企业的概念.....	(1)
第二节 供销社商业企业管理的性质.....	(14)
第三节 供销社企业管理的任务、职能、内容和 方法.....	(19)
第四节 供销社企业管理的现代化.....	(28)
第二章 供销社企业主要经营过程管理	(35)
第一节 供销社企业经营过程管理概念.....	(35)
第二节 商品采购的管理.....	(40)
第三节 商品销售的管理.....	(45)
第四节 商品库存的管理.....	(52)
第五节 仓储和运输的管理.....	(56)
第三章 供销社企业的计划管理	(64)
第一节 供销社企业计划管理概述.....	(64)
第二节 供销社企业计划的种类、编制和执行	(73)
第四章 供销社企业的价格管理	(84)

第一节	商品价格的形成	(84)
第二节	物价工作方针及企业的价格权利和 义务	(96)
第三节	企业的定价决策	(98)
第四节	企业的价格管理	(103)
第五章	供销社企业加工生产管理	(107)
第一节	供销社加工企业概述	(107)
第二节	生产管理原则和生产过程组织	(111)
第三节	供销社加工生产企业技术经济论证 ...	(120)
第四节	供销社企业加工生产成本控制	(127)
第五节	供销社企业加工生产全面质量管理 ...	(132)
第六章	供销社企业劳动管理	(140)
第一节	供销社企业劳动管理的任务	(140)
第二节	劳动定额与定员编制	(145)
第三节	劳动力的保护与培养	(157)
第四节	如何提高劳动效率	(163)
第五节	如何调动劳动者生产积极性	(168)
第七章	供销社企业财务管理	(175)
第一节	财务管理的地位和作用	(175)
第二节	资金管理	(181)
第三节	商品流通费的管理	(199)
第四节	利润的管理	(204)

第一章 供销社商业企业管理概论

学习供销社商业企业管理，只有首先了解了供销社商业企业及企业管理的概念、特点和性质；了解了企业管理的基本职能、任务和作用之后，才能进一步了解供销社商业企业的各个要素的科学管理与关系。

第一节 供销社商业企业的概念

一、什么是供销社商业企业

企业，一般是指从事生产、建设和商品流通等经济活动，为社会提供商品或劳务，并取得盈利而进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的经济实体。通常可以分为工业企业、农业企业、交通运输企业、商业企业，等等。企业是构成社会经济活动的基本细胞。

在人类历史上，企业并不是从来就有的，它是人类历史发展的产物，是生产力发展到一定阶段之后才出现的，并随着社会生产力的发展而不断发展。特别应当指出的是，企业的发展与社会商品经济的出现分不开。在社会化大生产中，

各企业之间互相依赖，互相促进，互相制约，形成一个有机的统一体。

供销社，也称供销合作社商业企业，它是专门从事商品交换，为农村劳动群众改善自己的生产，生活条件而自愿联合并由国家扶助建立的社会主义的群众性的经济组织。作为供销合作社商业企业，它必须具备法人资格，即具有一定的组织机构，独立财产，独立核算，能够以自己的名义进行经济活动，享受权利和承担义务，依照法定程序成立的群众性的社会经济组织。具体地说，供销合作社商业企业必须具备以下条件：

（一）必须具有一定的组织机构。即必须形成一个组织，成为一个整体。如某某区供销社，某某县公司。同时还必须有自己的管理机构，如社员代表大会，社务委员会等。还要有代表法人的负责人。如经理、主任等。还要有自己的名称和住所。它的机构、职能，权限、活动范围和方式等都要用供销合作社章程固定下来。

（二）必须要有独立的财产和进行独立核算，即能依法支配自己的财产。这是保证供销合作社企业独立经营活动的物质基础。

（三）能以自己的名义进行经济活动，享有经济权利和承担经济义务。即是说，供销合作社企业不是其他组织的附属机构，而必须是个独立的经济组织，能对自己的活动所产生的法律后果承担全部的法律 responsibility。

（四）供销合作社商业企业必须依照一定的法定程序成立。即成立时须经业务主管部门的批准和国家机关的审查、核准登记等。

二、供销社商业企业的发展

我国供销社商业企业是随着我国无产阶级革命和建设的需要不断发展壮大起来的。

供销合作社是我国无产阶级革命斗争的产物，是适应革命斗争的需要而产生的。随着马克思主义理论的传播，马克思、列宁关于合作制的理论也传到中国，中国共产党人，科学地阐明了合作社是引导农民参加革命斗争的方式之一，是农民得解放的必由之路，是由穷变富的必由之路。在马克思列宁主义理论的指导下，结合中国工人和农民革命运动的发展，1922年4月广东汕头铁路工人组织了“汕头米业消费合作社”，同年七月在江西安源路矿组织了“工人消费合作社”。以后，在湖南、广东、江西等地随着农民运动的兴起，也在流通领域里建立了消费合作社、信用合作社等。农民建立这样的合作社，是为了同地主、资本家的囤积居奇、重利盘剥作斗争的，是为了“经济自卫”而建立起来的。

第二次国内革命战争时期，我党工作重心转移到广大农村，建立了农村革命根据地，为了打破敌人的经济封锁，在根据地开展了经济建设事业。随着根据地经济建设的开展，合作事业有了很大发展。据1933年9月江西、福建两省十七个县的资料统计，共有各种合作社1423个，股金30万元。合作社的迅速发展，促进了革命根据地经济建设的发展，保障了革命战争的物资供给，对取得第二次国内革命战争的胜利起到了重要作用。

抗日战争时期，供销合作社商业有了进一步的发展。在延安陕甘宁边区，到1941年10月底止，19个县有消费合作社155个；到1942年10月底止，有社员115899人，股金600余万元

元。1942年毛泽东同志总结了延安县南区合作社的经验,明确指出,合作社在组织人民的经济生活,减除中间剥削,发展解放区生产,支持革命战争中起到了桥梁和纽带作用。他说:

“目前我们在经济上组织群众的最重要形式就是合作社。”

“有了合作社,我们就可以把群众的力量组织成为一支劳动大军。这是人民群众得解放的必由之路,由穷变富的必由之路,也是抗战胜利的必由之路。”(《毛泽东选集》第三卷第954页)

新中国成立后,为了引导农民走合作化道路,促进手工业和资本主义工商业的社会主义改造,支援国家工业化,党和政府在全国农村积极开展了组织合作社的工作。从1950年开始,又在各级人民政府中,设立了合作事业管理局和成立了相应的合作联社,建立了农村供销合作社和城市消费合作社。到1954年底,全国组成了29600个基层供销社,共有社员1.48亿人,占当时农村人口的1/4。全国有2005个县级供销社,有26个省、自治区建立了省级供销社。1954年7月25日,召开了全国合作者第一届代表会议,进一步明确了合作社是劳动群众的经济组织。会议指出,要办好合作商业,必须加强制度,贯彻“上级社为下级社服务,基层社为社员服务”的方针。这次会议还拟定了各级合作社的《章程草案》,明确了合作社商业的地位、作用、方针和任务。从此,我国合作社商业便成了一个全国统一的商业系统。

三、供销社商业企业的任务和作用

供销社商业通过收购农民的农副产品,供应农民的生产和生活资料,把小农经济纳入国家轨道,代替资本主义商业在农村的阵地,促进了农业、手工业和资本主义工商业的社会

主义改造。党和国家对供销社商业给予巨大的支持，抽调了大批干部到供销社商业工作，国家在银行信贷、商品货源的价格上给予各种优惠和照顾，从而使供销社商业得到蓬勃发展。到1956年社会主义改造取得基本胜利后，供销社商业已成为全国社会主义商品流通的重要渠道。多年来供销合作社商业一直坚持把忠实的、诚心诚意的为农民生产生活服务，为农民谋福利作为自己的主要任务。

供销社商业和其他商业一样，是社会经济的一个细胞，是构成社会主义社会的基础。在整个国民经济中具有十分重要的地位和作用。供销社商业是连接工业与农业、城市与乡村、生产与消费的桥梁和纽带。马克思主义认为，从生产总过程来看，产品的交换，是由生产决定的。即生产决定交换的性质、规模和发展的程度。正如马克思所指出的，“交换就其一切要素来说，或者是直接包含在生产之中，或者是由生产决定。”（《马克思恩格斯选集》第二卷第102页），但是交换并非消极地被生产所决定，而是对生产起着积极的反作用。随着交换市场的扩大，需要用来交换的产品增加了，这又促进着生产的发展。这无论在农村内部，还是在城市内部，交换的发展，或者城乡之间交换的发展，或者在各个生产部门之间以及各个部门内部交换的发展，情况都是如此。当交换的进行受到阻碍时，会减缓生产发展的速度，相反，就促进生产的发展。因此，产品交换得快与慢，对生产的发展起着直接的促进作用。供销社企业是处于生产与消费的中间环节，执行着产品交换的重要职能。其在社会主义经济中的作用具体表现在：

（一）供销社商业是现代化大生产条件下商品流通的重

要渠道。任何社会商品生产，都要有与其相适应的商品交流形式，这种组织形式可能是多种多样的，但总有一种形式是主要的。商品流通组织形式取决于生产力发展水平所决定的商品流通的规模、范围，结构等经济因素。在社会化大生产占统治地位的情况下，商品流通的基本组织形式只能是商业企业。由于供销合作社商业企业是直接为农民服务的经济组织，它具有同国营商业不可比的群众性，且有80%的农户入股，网点遍布农村，有资金260亿元，职工420万人。仓储、运输、加工等方面都有一定的物质力量。这些力量形成了一个完整的组织体系，形成了商品流通网络，在农民的购销活动中成为主渠道。如供销合作社商业供应的农业生产资料占社会农业生产资料零售额的比重：1952年为47.5%；1957年为58.9%；1965年为67.2%；1977年为52.2%；1981年为55.7%。在收购农副产品上，占整个商业部门收购比重为：1952年为43.1%；1957年为31.8%；1965年为36.4%；1977年为40.5%；1981年为30.8%。在零售总额中，供销社商业企业占农村商品零售额的比重为：1952年占33.1%；1957年占40.3%；1965年占61.3%；1977年占67.4%；1981年占53%。”（何克著《供销合作经济的理论与实践》第63页）从商品类看，有关国计民生的重要商品的交换都通过供销社商业供应农民，主要的农副产品都由供销社收购上来，供应城市，可以说在整个商品流通领域中，供销合作社商业是大动脉也是微细血管。

（二）供销合作社商业是促进农村商品经济发展的重要组织者。

刘少奇同志曾指出：“农村供销合作社，一方面或者说

首先是把农民当作生产者组织起来，为农民推销除自己消费以外的生产产品，供应农民所需要的生产工具和其他生产资料；另一方面，又把农民当作消费者组织起来，供应农民所需要的生活资料。”刘少奇同志还指出：供销合作社必须忠实于农民，诚心诚意地为农民的生产和生活服务，把办好社员的供销事业作为自己的直接目的，不能把赚取利润作为自己唯一的或主要的目的。”（《刘少奇选集》下册，第100页）。供销社商业在促进农村商品经济的发展，使农民在由穷变富的道路中起到了极其重要的组织者的作用。这个作用，不是靠行政命令，而是靠经济手段，使农民具体的看到发展商品经济给他们带来的好处。这个作用具体表现在：

1. 导向与组织作用。即供销合作社能引导农民按市场需要发展商品生产。供销社通过与农民签订经济合同形式，指引着农民商品生产发展的方向，避免了生产大起大落，凡是与供销社签订了合同的，农民就能放心大胆地生产。供销社为了满足市场需要，为了给农民以示范，还抽出大量的人力、物力、资金大力组织商品生产基地，组织以产品为核心的专业生产合作社，极大的提高了农村商品生产率，也带动和促进了农民商品生产积极性。

2. 服务作用。农民在发展商品生产中，需要产前、产中、产后从种籽、种苗、栽培技术、管理、施肥、治虫、收割、加工、储存等系列化的服务，长期以来供销社在满足农民的这些要求中积累了不少经验，不仅从技术上指导帮助农民，而且从资金上大力扶持农民。目前在农村的产业结构调整中，供销社充分发挥了自己的作用，受到了农民的充分信赖。可以说，在对农民生产服务中，在促进农村商品生产发

展中，供销社的作用任何其他流通部门无法替代的。

3. 供销社是联系政府与农民之间的桥梁。国家对农民的生产计划，主要是通过供销合作社与农民签订各项收购合同的形式得以具体实施的，而国家对农民的生产资料供应也是由供销社去而对千家万户得以实现的。供销社通过购销业务活动把政府与农民紧密地连接起来。同时，供销社通过具体的购销业务活动把党对农民的各项方针政策贯彻到农民中。通过供销社调节国家与农民的利益，如对农副产品的收购价格的调整，或各项经济奖励政策的兑现等，都是由供销社来完成的。供销社既代表国家利益，也代表农民利益。

4. 由于供销社在广大农村的综合服务中心作用，通过向农民传播科学技术及商品市场信息等，从而教育了广大干部，提高了广大农民的科学文化水平。

5. 供销社企业在消化农村剩余劳动中具有极为重要的作用。由于供销社企业点多面广，遍布农村，是属于劳动密集型企业，较其他部门吸收更多劳动者就业。

6. 供销社商业不仅面向农村供应生产生活资料，而且为城市工厂提供各类原材料。通过自己的业务活动，不仅促进生产，而且还指导生产。因为它是市场的晴雨表，什么东西畅销，什么东西滞销，人们需要什么，它都十分知情。供销社可以从市场动态直接将此信息反馈于生产部门。是生产部门的好参谋。特别是供销社企业点多面广，遍布农村，利用与广大农民的密切联系，在指导农民致富，促进农村产业结构的改革，促进农村商品经济的发展中起着重要的特殊的作用。

四、供销社企业的组织结构

(一) 供销社企业组织的概念和原则

供销社商业企业能完成上述光荣而艰巨的任务，是与其在长期的实践中所形成的一整套完整的组织机构分不开的。

供销社商业企业组织结构就是指供销社企业内部各个部门，各个环节的构成，以及它们之间的相互联系，相互制约的关系。这个关系包括纵横两个方面。在横的方面，即供销社企业内部机构的设置问题，主要解决各平行机构之间的分工协作关系及职权的划分。纵的关系问题，即企业内部机构的组织形成问题。主要是解决上下级环节的职权划分和领导的隶属关系。这些用分工协作领导隶属关系结合起来的职能机构形成的有机整体，就是供销社企业的组织结构。

建立有效的组织机构的目的，是为了把企业中每个人在组织商品流通过程中分别承担的各种任务，组成一个有机体系，协调他们的活动，使他们共同为实现企业的经营目的而工作。企业的组织机构就是为了达到企业的经营目的而使用的一种管理手段。企业的领导通过组织机构这种管理手段实施管理职能，指挥企业的经营活动，实现企业的经营目的。

科学合理的组织机构，对于实现企业的经营目的有着十分重要的意义，它可以使每个工作人员明确自己的职责，了解自己承担的工作内容和工作范围，了解自己在企业中的地位和作用，而且还可以调动他们的积极性，使他们在自己的职责范围内，努力完成自己的工作。它可以把分散的、孤立的人力，集聚为强大的集体力量，把个人的抱负、愿望与企业的经营目的结合起来，为发挥个人才干创造条件；使每个人都能为社会积极做出贡献，可以把商品流通过程中各经营环

节之间的分工协作关系以及各个劳动者之间的分工协作关系，通过划分职权和建立相互关系的形式固定下来，使分工协作关系具有稳定性和连续性，从而使企业的经营活动有节奏地进行，顺利地达到经营目的。

建立供销合作社商业企业内部组织机构的基本原则是：精简、统一、自动调节、专业化、职权与责任相一致、效率和效益等。

所谓精简，就是组织机构的规模与任务相适应，根据任务设置机构，只有人员精明强干、有活力，才有效率。精简的核心就是减少管理层次，根据任务设置机构。衡量其机构人员是否精简的标准有三条：一是没有多余的管理环节，每个管理层次都应当是必需的，而不是可有可无的；二是部门划分粗细适当，都有明确的职责和足够的工作量；三是每个部门的规模，即人员配备与其任务相适应，没有人浮于事的现象。

所谓统一，就是把组织机构形成一个有机的整体。为此，必须做到五个统一：首先是目标统一。各部门、各环节的经营管理活动必须统一于企业总目标。其次是规章制度的统一，特别是人事和财务制度的统一。第三是分工程序的统一，整个企业活动必须是同步的。第四是信息、指标范围和口径的统一。最后是指挥命令的统一。要统一，就要使权力适当集中，权力过分分散会破坏统一。但也并不是把一切权力都集中于最高领导者一人，而是相对的集中，要给具体经办人和第一线指挥者、战斗员以适当的灵活性，这样才能保证真正的统一，才能保证各部门、各环节的一致。

所谓自动调节，就是指组织结构的各个部门，各个环节

能够自主地履行调节经济活动的职能。为此，就要实行统一领导，分级管理，给各部门、各环节一定的灵活性，使他们有一定的自主权力。就是说，不能统得过死，实行大计划下的小自由，给各部门、各环节可以发挥积极性和随机应变、实现企业目标的权力。

所谓专业化，就是使每个人或每个单位都只从事一种专门的业务活动或工作。

所谓职权与责任相适应的原则，就是每个工作人员和单位在规定范围内从事活动和工作的权力，是责任的基础。责任是接受履行职权的义务，所以说，责任的本质是一种义务。没有职权就没有责任。没有责任也就不可能履行职权。只有职权没有责任，就不能适当使用职权甚或会滥用职权。而没有职权则根本不可能承担任务责任。职权与责任二者不可分割，必须相适应。建立组织机构是为了实施管理职能，只有职权和责任相适应，各单位和工作人员，才能履行其职责，整个企业的管理活动才能有效地不断进行。职权和责任相适应，又是各单位和工作人员主动履行管理职能的条件，只有在职权和责任相适应的条件下，各单位和工作人员才能在其职责范围内有权处理各种问题，充分发挥其积极性和创造性。职权和责任相适应还是协调上下左右关系的基础。只有在各单位和工作人员的职权和责任相适应的条件下，它们才能对其职责进行明确的划分，在此基础上，才能对上下左右关系进行有效的协调，组织机构也才能最终形成。

效率和效益，是建立组织机构的综合原则。效率是指实行企业经营目的的能力和程度。一个企业的组织机构，如果能够实现它的经营目的，或者能较快地实现经营目的，这个