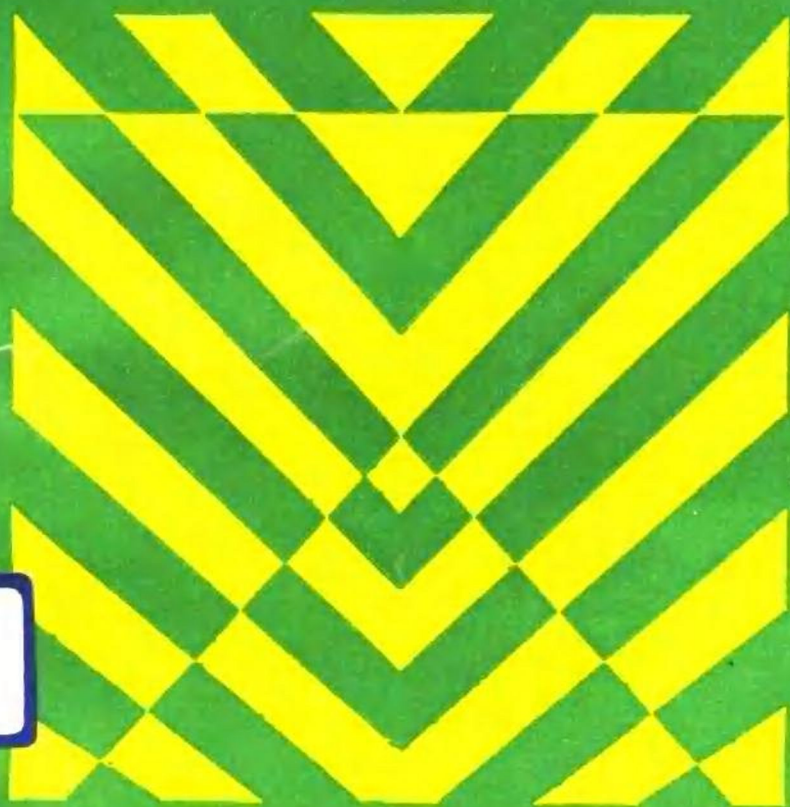


● 供销社基层企业管理干部
岗位培训教材

企业管理基础知识



中国商业出版社

供销社基层企业管理干部岗位培训教材

企业管理基础知识

龚殿林 杨建勇 主编

中国商业出版社

登记证号：（京）073号

供销社基层企业管理干部岗位培训教材

企业管理基础知识

*

中国商业出版社出版发行

（北京复兴门内大街45号）

邮政编码：100301

山东沂蒙新华印刷总厂莒南厂印刷

*

787×1092毫米 32开 12.125印张 262千字

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数：1—5500册 定价：4.20元

ISBN7—5044—1354—0/F·903

企业管理基础知识

- 供销社基层企业管理干部岗位培训教材
- 龚殿林 杨建勇 主编
- 中国商业出版社

供销社基层企业管理干部岗位培训

教材编写组

组 长 连炳辰

副组长 邢法禄 王平子

成 员 龚殿林 刘桂全 马留书 曹焕章
徐继林 孙仁恒 杨锦义 刘金霞
孙炳文 杨建勇 刘兆森 李宇人
王志勇

主 审 连炳辰 邢法禄 王平子

主 编 龚殿林 杨建勇

编写说明

为适应供销社系统管理干部岗位培训需要，我们组织编写了以基层企业领导干部和管理干部为主要培训对象的企业管理干部岗位培训教材《企业管理基础知识》。

《企业管理基础知识》的编写，主要以《供销社管理干部岗位培训规范》为依据，在近几年来岗位培训经验的基础上，参阅了大量的经济管理培训资料，注意了知识的实用性、超前性，并且注意提高被培训者的动手能力，为“八五”期间基层企业领导干部和管理干部持证上岗提供培训条件。该教材经部分市、地有实践经验的高级经济师、经济师和有关教师及基层企业领导人研讨修订。被商业部定为供销社企业管理干部培训教材。

《企业管理基础知识》的内容，主要围绕经济管理理论、领导科学等基层企业亟需的课题，另外还专设了法治管理和全面质量管理的内容。

由于受篇幅的限制，有些内容缺乏展开和案例，各单位在使用过程中，可进行增补，根据所学内容出一些相应的思考题。与该教材相配套的有《企业管理专业知识》。另外我们还将编写《商办工业和农副产品加工》及《农村商品生产系列化服务》的专题教材。

编写中，吸收和选编了一些经济管理专业教材的内容，

恕不一一注明。

由于时间仓促，加之水平有限，错误和不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

山东省供销社《企业管理
干部岗位培训教材》编写组

一九九一年十月

目 录

第一章 供销合作社概述	(1)
第一节 供销合作社的兴起和发展及性质.....	(1)
第二节 供销合作社的地位、作用.....	(14)
第三节 供销合作社组织.....	(28)
第三节 供销合作社的改革.....	(45)
第二章 领导艺术	(55)
第一节 科学决策.....	(55)
第二节 用人艺术.....	(69)
第三节 科学的工作方法.....	(75)
第四节 培养、锻炼、提高能力.....	(88)
第五节 思想政治工作.....	(95)
第六节 企业文化和企业精神.....	(109)
第三章 经营与管理基础	(131)
第一节 企业经营管理概述.....	(131)
第二节 计划管理.....	(160)
第三节 劳动人事管理.....	(195)
第四节 经营责任制.....	(223)
第四章 企业法制管理	(240)
第一节 经济法概述.....	(240)
第二节 运用法律管理企业.....	(256)

第三节	经济合同法.....	(288)
第五章	全面质量管理.....	(313)
第一节	全面质量管理概述.....	(313)
第二节	全面质量管理保证体系.....	(339)
第三节	全面质量管理小组.....	(348)
第四节	全面质量管理基础工作.....	(358)
第五节	全面质量管理推行过程.....	(368)
第六节	全面质量管理诊断.....	(374)

第一章 供销合作社概述

供销合作社是农村的商业组织，它是联结城乡经济的纽带和桥梁。党的十一届三中全会以后，供销社发生了重大变化，十年改革，使供销社的组织形式，经营作风有了较大的转变，由官办转为民办，恢复了“三性”建设，经历了“五个突破”和“六个发展”的改革阶段，使供销社逐步成为农民自己的商业组织。因此，进一步普及供销合作社知识，掌握供销合作社的兴起和发展，了解它在社会主义建设中的地位、作用和性质，对于进一步搞好供销合作社的经营和管理具有重要意义。

第一节 供销合作社的兴起、发展及性质

合作社是在资本主义制度下产生的一种商业形式，世界上第一个合作社诞生在英国。1844年12月21日，拥有十万人口的英国工业城市罗齐代尔的纺织工人，为了保卫微薄的收入不遭受商业资本家的野蛮掠夺而建立了一个名叫“诚实的先驱者”的消费合作社。此后，各种各样的合作社就陆陆续续在全世界建立起来。据认为“合作”一词是世界公推的合作社之父罗伯特·欧文首创的。含义是与竞争对立，主张合作社内劳动者同样也是企业主人，实行一人一票原则。他认为合作社是“一种理想的和亲如手足的社会”，在合作社里“人

和社会概念被置于优先地位，受到了尊崇”。所以，从第一个合作社在世界上诞生起就是劳动群众为反对资本家剥削而进行斗争、自愿组织起来的群众性的商业组织。中国在旧社会的国民党统治区和日军占领区也有所谓的合作社，不过那些合作社的实质是依附外国经济势力、封建势力和官僚资本势力的经济附庸，是反动统治阶级用以掠夺劳动人民的一种工具，它和共产党领导的解放区劳动群众集体投资创办的合作社有本质的区别。

一、合作社的概念

合作社是劳动人民为改变生产条件和生活条件而自愿联合起来保护自己正当权益的经济组织。主要类型有：生产合作社、消费合作社、供销合作社、信贷合作社、住宅或服务合作社等。

1.合作社是劳动人民之间的合作，既包括体力劳动者，也包括脑力劳动者，不能是非劳动者之间即剥削者之间的合作，也不能是劳动与非劳动者之间的合作。

2.合作社是自愿的联合，入社自愿、退社自由，不是用行政命令办法强制性“联合”，合作社在开始出现的时候，是个自发的发展过程，当然都是自愿的，在社会主义制度建立后，引导劳动人民走合作化道路，有时急于求成，也出现过强迫命令式，好心办了坏事，违反了自愿原则。

3.合作社的目的是为了保护自己正当的经济利益，绝不能去进行不正当的经营。在资本主义制度下，劳动人民为了减轻资本家剥削而组织自己的合作社；在社会主义制度下，劳动人民为了走共同富裕的道路，而组织自己的合作社，都是为了改善自身的经济境遇，维护自己的经济利益。

4.合作社是一个经济组织，从事生产、加工、供销、运输、消费、技术服务等经济活动，按劳动产品分配盈余，不从事经济活动的组织，不能认为是合作社。

5.合作社实行民主管理的原则。所有社员都享有同等的表决权，一人一票；并严格限制对股金的红利分配。

我国的供销社合作是在党和人民政府的领导和扶持下，依据马列主义合作制原理，结合我国实际情况，由农民集资入股兴办起来的为农业生产和农民生活服务的集体所有制的合作商业组织。

二、我国供销合作社的兴起和发展

（一）我国供销合作社的兴起

1921年中国共产党成立以后，民族民主革命的重任就落在了中国共产党的肩上，党领导的革命军队胜利进驻井冈山，建立了中国共产党的第一个革命政权。从此，星星之火燃遍了全中国。从土地革命战争时的苏区到抗日战争时期的抗日根据地发展到解放战争时的解放区，新建立的革命政权改变了中国半殖民地、半封建的社会性质。在解放区，半社会主义性质的劳动人民集体所有制的新型商业——合作社，也随着革命的需要而诞生了。

中国的合作社起始于1918年，第一个消费合作社建立在北京大学，为学校的教职员工生活服务，历时两个多月。当时列宁的关于合作社制的理论随着马列主义的传播传到了中国，为建立合作社提供了理论依据。广东汕头铁路工人依据马列主义的合作制原理在1922年4月组建了我国又一个合作社——汕头米业消费合作社。1922年7月，江西安源路矿也相继组织了“安源路矿工人消费合作社”。随着农民运动的

兴起，农民为了同地主、资本家的囤积居奇，重利盘剥作斗争，为了“经济自卫”，从1922年到1934年的十多年间，革命农民在湖南、广东、江西等革命根据地相继建立了各种合作社，共有农业生产合作社、运输合作社、手工业合作社、信用合作社和消费合作社五种。合作社一产生就接受党和解放区政府的领导和扶持，在苏区时期，中华苏维埃临时中央政府就制定了合作社暂行组织条例，正式宣布合作社是发展苏维埃经济的一个主要形式，是抵制资本家的剥削和怠工，保障工农劳苦群众利益的有力武器。规定“合作社须由工农群众集资组织，富农、资本家及剥削者均无权组织与参加。”当时苏区合作社商业的组织形式主要是消费合作社和粮食合作社，到抗日战争时期，随着根据地经济建设的开展，合作社商业从组织形式上发展成为供销合作社和综合合作社，并逐步形成了系统的组织，出现了各级联合社。

合作社一经产生，就坚持为革命战争，为农民生产、生活服务，进行一切可能的和必要的经济建设，集中经济力量，供给战争，同时极力改善民众的生活，巩固工农在经济方面的联合。在抗日战争时期，边区合作社的基本任务是“以边区多余产品换取边区缺少物资”，从事供应和推销业务，保障了边区民众的需要。农民群众自己集资兴办合作社商业，是在因陋就简艰苦创业的情况下发展起来的。农民群众自己集资兴办起来的合作社是集体经济组织，为农民服务，为农民谋利益是合作社的基本方针。合作社的工作人员都是经过社员代表大会认真挑选的，得到农民群众的衷心拥护和爱戴。

（二）建国后供销合作社的发展

建国以后，合作社商业在城市和农村都有了迅速的发展。从1950年开始，在原来解放区合作社商业的基础上，通过接收和改造帝国主义、官僚资本主义和封建主义所控制的旧合作社商业，发动群众建立新合作社商业，新的合作社商业既供应生产生活资料，又推销群众自己生产的产品，在农村叫供销合作社，在城市叫消费合作社。1950年7月25日，在北京召开了全国合作社工作者第一届代表会议，成立了中华全国合作社联合总社。这次大会明确了合作社是劳动群众的经济组织，是集体所有制经济。规定各级合作社都必须实行民主集中制，确定上级社为下级社服务，基层社为社员服务的方针。总社成立后，各地陆续成立了各级联社，从此，就建立了一个在党和政府领导下的全国统一的供销合作社系统，以后城市的消费合作社与国营商业合并，农村的供销社得到迅速发展。供销社形成了一个遍布全国广大城乡的社会主义商业网，成为我国农民经济生活中的一个重要组成部分，是农村商品流通的主渠道。

（三）供销合作社性质曾发生的变化

建国以来，供销合作社的集体所有制性质，曾几次被改变成全民所有制。

1958年“大跃进”时期，受“左”的错误影响，搞所有制升级过渡，宣布基层供销社及其县级以上各级供销社，由集体所有制改为全民所有制。

1962年5月，党中央、国务院根据我国农村的实际情况，决定恢复供销合作社集体所有制性质。同年9月，中共中央《关于商业工作问题的决定》总结了经验教训，指出：“合作社商业是社会主义集体所有制经济，是国营商业的有

力助手。”

1965年国民经济全面好转，党内极左思想又开始抬头。同年10月，全国供销合作总社党组向中央提出的报告，要求把供销合作社集体所有制改为全民所有制。同年12月，国务院批转全国供销合作总社的报告中确定：各级供销合作社的资金，除社员股金外，全部转为国家资金，“视同国家财政对供销合作社的拨款”，县以上供销合作社交所得税制度改为上缴利润，这样，供销合作社与国营商业在体制上已无实质性的区别。1970年“文化大革命”期间，供销合作社并入国营商业，实际成为全民所有制的社会主义商业。

1975年2月，中央决定恢复全国供销合作总社，并强调指出：“加强商业工作，首先是农村商业工作，搞好城乡物资交流，是巩固工农联盟的一个重要环节。”供销合作社恢复后，积极扶持生产，在大力支援粮食生产的同时，重点帮助农民发展多种经营。但其全民所有制性质并未改变。1977年12月，国务院在《关于召开全国城乡商业学大庆、学大寨会议的通知》中正式宣布：“供销合作社已经发展成为全民所有制的商业”。

1982年1月，中共中央批转《全国农村工作会议纪要》中提出：“要恢复和加强供销社组织上的群众性，管理上的民主性和经营上的灵活性，使它在组织农村经济生活中发挥更大的作用”。以后历次几个中央一号文件，确定供销合作社要真正办成农民群众集体所有的合作商业，实行独立核算，自负盈亏，向国家交纳所得税的制度。几年来，供销合作社按照这个目标，深入进行了体制改革。

三、供销合作社的性质

（一）从理论上认识供销合作社的性质

马克思、恩格斯的合作理论，起源于欧文的平行四边形合作新村。欧文的空想社会主义主张建立合作工厂和消费合作社及公平交易市场，马克思评价说：“在英国，合作制的种子是由欧文播下的。”“对这些伟大的社会试验的意义，不论给于多么高的估价，都是不算过分的。”马克思、恩格斯前期的合作理论归纳起来就是：当在无产阶级取得政权的条件下，合作社是组织社会生产，成为计划经济的基础单位，是社会主义性质的；马克思、恩格斯后期的合作理论归纳起来就是：在农民占多数的国家里，合作制是工农联盟并引导农民进入社会主义的一种道路。列宁把马克思主义的合作理论，运用到苏联的革命和建设实践中，发展并丰富了马克思主义的合作制原理，列宁在《论合作制》一书中对合作社的性质作了精辟的论述，强调合作社的群众性，指出合作社办成农民自己的经济组织，强调合作社必须确实有真正的农民群众参加……应当检查农民参加的情形，检查他们参加的自觉性和诚意——这就是问题的关键所在。这就是说，合作社的社员必须是真正的农民群众，入社必须是自愿的。列宁讲的农民合作社，在我国叫供销合作社，在苏联称为小农协作社，列宁强调农民合作社必须是集体所有制的合作经济，是真正农民自己的经济组织，对合作社的性质已经阐述得很明确。

在我国革命根据地时期，根据马列主义的合作制原理，结合当时根据地的实际情况，组建了若干农民自己的合作社，这些集体所有制的合作社，适应了当时革命和经济建设的需要，发挥了重要的作用。当时在根据地的外部，面临着

敌人的分割、包围和封锁；在根据地内部，分散的、落后的小农经济占优势，为了解决群众生活和生产上的需要，解除私商的中间剥削，引导广大的个体经济向集体化方向发展；在党和政府的领导和扶持下，按照马列主义关于合作制理论组建合作社的原则，结合中国工人和农民革命运动的发展，农民的合作社在解放区迅速地建立和发展起来，对于巩固和发展经济，支援革命战争都作出了自己的贡献。实践证明马列主义关于合作制理论在中国组建集体所有制的合作社是完全正确的。

建国初期，我国农村旧社会遗留下来的土地、高利、商业三种剥削形式仍然存在，小农经济是我国农业生产的主体，这三种剥削形式通过租赁、信贷、高利、土地买卖和私商中间牟利表现出来，农民负债过重，只有出卖土地，最后就由此破产。同时，新解放区实行土地改革，地主、富农已不敢经营农副土特产品的运销，私商又负担不起这一任务，国家商业在农村还没有机构，而农民都迫切要求把农副土特产品卖出去，又希望能够买到他们需要的工业品，在这个特殊的条件下，如何保护农民的利益，使农民不致于破产，又能解决农民群众的供销困难并改造小农经济，党和政府按马克思主义合作理论和劳动者不能剥夺、私有者只能引导的原则，决定在经济上建立集体所有制的供销合作社商业来引导农民保护农民的利益，解除商业中间剥削，使农民免于破产，解决了农民群众的产品推销和购买工业品的问题。信用合作社和农业合作社则分别解决高利剥削和土地剥削的问题，这样，集体所有制的经济形式就把占绝对优势的小农经济引导到社会主义的轨道上来了。所以供销、信贷、农业三种合作社只能是