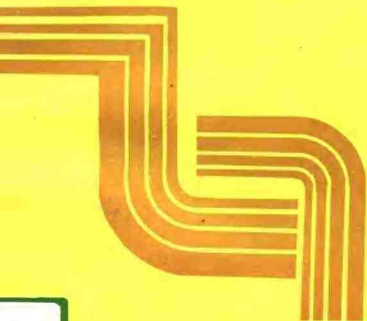


中等供销学校教材

供销合作企业管理



.2

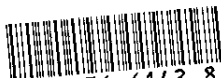
中国商业出版社

95
F717.2
33
2

中等供销学校教材

供销合作企业管理

XAJ17/18



3 0076 6142 8

中国商业出版社

122146



C

(京)新登字073号

责任编辑：管爱国

责任校对：余盛卿

**中等供销学校教材
供销合作企业管理**

※

**中国商业出版社出版发行
(北京广安门内报国寺1号)**

邮政编码：100053

**新华书店总店科技发行所经销
北京北方印刷厂印刷**

※

787×1092毫米 32开 9.125印张 204千字
1987年4月第1版 1994年1月第2版第1次印刷

印数：1—2505册 定价：4.00元

ISBN7-5044-1623-1/F.1056

编 审 说 明

本书是根据商业部 1991 年颁发的《供销合作企业管理》教学大纲的要求，在 1987 年第 1 版的基础上，由供销中专教材委员会组织修订的。经审定，作为供销中专学校企业管理专业的试用教材。也可以作为供销合作企业职工培训和自学用书。

参加本书修订编写的有：山东省济宁供销学校副教授刘复国（第一、二章），河南省供销学校高级讲师盛延武（第三、六、十一章），河南省供销干部学校讲师周可耀（第四、五章），河北省供销学校讲师丁云清（第七、八章），湖南省供销学校讲师彭建国（第九、十章）。由盛延武主编并总纂。

由于编者水平有限，难免存在缺点，请读者提出宝贵意见。

商业部教材领导小组

一九九二年十一月

目 录

第一章 供销合作企业管理总论	(1)
第一节 供销合作企业.....	(1)
第二节 供销合作企业管理的性质和任务.....	(15)
第二章 供销合作企业管理制度	(31)
第一节 供销合作企业管理与规章制度.....	(31)
第二节 供销合作企业领导制度.....	(37)
第三节 供销合作企业民主管理制度.....	(43)
第四节 供销合作企业经营责任制.....	(48)
第三章 供销合作企业目标管理	(59)
第一节 供销合作企业目标管理概述.....	(59)
第二节 供销合作企业目标的确定与实施.....	(65)
第三节 供销合作企业的目标.....	(78)
第四章 供销合作企业劳动管理	(84)
第一节 供销合作企业劳动管理的特点和内容.....	(84)
第二节 供销合作企业的劳动定额和劳动效率.....	(89)
第三节 供销合作企业编制定员和合理组织 劳动.....	(95)
第四节 供销合作企业劳动报酬与劳动条件的 改善.....	(103)
第五章 供销合作企业人员管理	(109)
第一节 供销合作企业人员构成及职责.....	(109)
第二节 供销合作企业人员的选用与考核.....	(111)

第三节	供销合作企业人员的培养与合理流动·····	(118)
第六章	供销合作企业财务管理 ·····	(123)
第一节	供销合作企业财务管理概述·····	(123)
第二节	供销合作企业资金的筹集和运用·····	(126)
第三节	供销合作企业的费用控制·····	(133)
第四节	供销合作企业的税金管理·····	(137)
第五节	供销合作企业利润目标的确定与创利·····	(143)
第七章	供销合作企业物质技术设备管理 ·····	(153)
第一节	供销合作企业物质技术设备管理概述·····	(153)
第二节	供销合作企业物质技术设备运动过程的 管理·····	(158)
第三节	供销合作企业商店的设计·····	(171)
第八章	供销合作企业信息管理 ·····	(178)
第一节	信息及其在供销合作企业经营管理中的 作用·····	(178)
第二节	经济信息及其来源·····	(186)
第三节	供销合作企业的信息管理·····	(192)
第九章	供销合作企业商品购进管理 ·····	(208)
第一节	供销合作企业商品购进管理概述·····	(208)
第二节	供销合作企业商品购进的控制·····	(216)
第三节	供销合作企业商品购进的组织·····	(223)
第十章	供销合作企业商品销售管理 ·····	(228)
第一节	商品销售管理概述·····	(228)
第二节	商品售前管理·····	(233)
第三节	商品售中管理·····	(240)
第四节	商品售后管理·····	(246)
第十一章	供销合作企业商品储运管理 ·····	(251)

第一节	供销合作企业储运管理的意义与任务·····	(251)
第二节	商品储存管理·····	(257)
第三节	供销合作企业商品运输管理·····	(270)

第一章 供销合作企业 管理总论

第一节 供销合作企业

一、供销合作企业的概念

(一) 供销合作社与供销合作企业

供销合作社是以农民为主体的劳动群众，为了改变或改善自身的生产条件和生活条件，按照合作制的原则，自愿联合组成的集体所有制的合作商业组织。供销合作社是我国合作经济的重要组成部分，是我国商品流通的主要组织形式之一。目前供销合作社已经成为拥有 1.6 亿个社员户，500 多万职工，100 万个经营网点和机构，600 多亿元自有资金的全国规模最大、合作程度较高的供销合作经济组织，成为我国农村商品流通的主渠道，在发展社会主义市场经济中发挥着越来越重要的作用。

供销合作社作为我国合作经济的重要组织形式，它具有以下特点：

1. 供销合作社是农民自愿联合组成的合作经济组织。供销合作社的主体是农民，农民社员占供销合作社社员的 90% 以上，因而它是劳动农民之间的合作；这种合作是建立在自愿基础之上的，坚持入社自愿、退社自由的原则，因而它是一个民办的组织，而不是官办或半官半民的组织；合作的方式主要采取资金入股、联合购销、集资办企业的方

式，这种方式不触动农民的生产资料的所有权，不改变其经营方式，农民通过集资入股取得供销合作社为他们提供的服务，解决单个农户无力解决和无法解决的困难，因而它是农民最愿意接受的方式。

2. 供销合作社是农民在商品购销环节和商品流通领域中的合作经济组织。它的主要任务是为农民推销农副产品，供应农民所需的生产资料和生活资料，开展购销以及与购销相联系的商品加工、储藏、运输、技术、信息等方面的服务活动，以满足农民社员发展商品生产、脱贫致富等方面的需要。因此，供销合作社是农民与市场进行经济联系的一种形式，是一个主要的中间环节，是主要从事商品流通活动的商业组织。

3. 供销合作社是农民自我服务的经济组织。供销合作社的社员既是供销合作社的主人，又是供销合作社的服务对象。供销合作社的办社宗旨是为农民社员的生产和生活服务。供销合作社的一切生产经营活动都要以满足农民社员的需要为出发点和归宿。因此，供销合作社所进行的流通活动，不是简单的一买一卖，其经济意义也不仅仅是为卖而买，从中赢利。从本质上说，它是农民通过自己的供销合作社为自己服务。从服务的内容来说，是多方面的、综合的、系列化的服务。

4. 供销合作社具有全国性的组织系统。它从基层供销合作社开始，逐层次联合，现已有 3.2 万个基层社、2000 多个县级联合社、40 多个省、自治区、直辖市、计划单列市供销合作联合社，全国成立了中华全国供销合作总社，形成了自上而下的全国性的供销合作社组织系统。

供销合作社的职能主要是通过各级供销合作社所属企业

来实现的。供销合作企业是供销合作社的组成部分，是供销合作社经济职能和社会职能的主要承担者。供销合作企业与供销合作社是部分和整体的关系。

（二）供销合作企业

供销合作企业是指供销合作社系统中，实行自主经营、独立核算、自负盈亏并具有法人资格的基本经济单位。各级供销合作联合社所属的综合（专业）公司及基层供销合作社都属于供销合作企业。供销合作企业作为社会经济的基本经济单位，具有一般企业的共性特征。即具有生产经营的独立性；拥有对生产资料和劳动力支配和使用上的自主权；具有完整的组织机构；实行独立核算，自负盈亏；具有法人资格等。这是任何一个企业所必须具备的基本条件。但供销合作企业作为供销合作社的组成部分，又具有其特定的内容。

1. 供销合作企业是按照合作制原则建立起来的合作商业组织，是归属于供销合作社所组织和领导的经济实体。它按照供销合作社的章程和办社宗旨开展业务经营活动。

2. 供销合作企业的基本职能是组织商品流通，但由于供销合作社从本质上说是农民自我服务的经济组织，所以它所从事的经营活动不局限于商品购销活动，还包括为农民社员提供的加工、储藏、运输、信息、技术等方面的服务活动。所以供销合作企业组织商品流通是广义的商品流通。从这个意义上讲，供销合作企业不是纯粹的商业企业。

3. 供销合作企业经营活动的宗旨是为农民社员服务，不以盈利为直接目的，而把盈利作为服务的一种手段。在优质服务的前提下，加强经济核算，以收入抵补支出，取得合理利润，壮大自己的经济实力，以便更好地为农民社员服务。供销合作企业的服务主要是有偿的，同时也辅之以必要

的和可能的无偿服务。

（三）供销合作企业的性质

供销合作企业的性质可以从其所依附的占统治地位的社会主义生产方式的性质和企业内部经济关系的性质两个方面来分析。

1. 供销合作企业是社会主义性质的企业。供销合作经济的性质取决于其所处一定社会中占统治地位的生产方式。在社会主义制度下，生产资料公有制占统治地位，起主导作用。供销合作企业作为社会主义的一种经济形式，具有社会主义性质。

2. 供销合作企业是农民社员集体所有的经济组织。从供销合作企业内部关系看，它具有集体所有制企业的特征。主要表现在以下几点：

（1）在资金构成上，以社员股金和积累基金为主。社员股金为社员个人所有，供销合作社集体使用，私有公用。供销合作企业的积累资金，为社员集体所有，公有公用，这是供销合作企业集体所有制性质的主要标志。

（2）在业务经营上实行自主经营。供销合作社的办社宗旨决定了其经营活动必须以满足农民生产生活需要为出发点，按照农民社员的意愿组织经营，在不违反国家政策的前提下，不受任何外来限制和干涉，具有人、财、物、产、供、销等方面的自主权，这也是供销合作企业作为集体所有制企业的显著特征。

（3）在财务管理上，实行独立核算、自负盈亏、基金调剂、向国家交纳所得税制度，不承担国家的政策性亏损。供销合作企业的公积金可在系统内根据自愿、协作的原则，相互调剂余缺，有借有还，任何部门、单位和个人都不得以任

何形式抽调、挪用和私分。

(4) 在盈余分配上，税后盈余由供销合作企业自主分配。企业的经营成果，除照章交纳所得税外，税后盈余部分归全体社员集体所有，按社章和社员代表大会决定自行分配。

(5) 在内部人与人之间的关系上，是平等、互助、互利的关系。社员是供销合作企业的主人，是所有者；职工是企业的经营管理者，农民社员在生产领域创造产品，职工在流通领域实现产品价值，两者互相依存，是服务与被服务的关系。社员之间共同占有生产资料，经济关系是平等的，职工之间是分工协作关系，企业人与人之间是一种平等、互助、互利的新型关系。

(6) 在领导制度上，体现社员当家作主、民主管理的原则。供销合作企业的最高权力机关是社员代表大会。企业内部实行民主集中制，重大问题由社员代表大会讨论决定，并广泛实行社员、职工的民主管理和监督。

以上分析表明，供销合作企业无论从宏观的社会经济条件来讲，还是从企业内部的经济关系来讲，它是社会主义的农民社员群众集体所有制的企业。它以农民社员集体占有和支配，社员民主管理，社员集体享用为其所有制关系的基本特征，是社会主义经济体系的重要组成部分。

(四) 供销合作企业与其它形式商业企业的区别

1. 供销合作企业与国营商业企业的区别

供销合作企业是以农民为主体的社员集体所有制的合作商业企业。国营商业企业是全民所有制企业。由于两种所有制的差别，就决定了供销合作企业同国营商业企业在组织上、管理上以及资金构成和盈余分配上都有明显的区别：

(1) 供销合作企业是由农民自愿联合、集资入股兴办起来的经济组织；国营商业企业则是依靠国家投资建立的。前者是民办的经济组织，不属于政府序列；后者则是官办的。

(2) 供销合作企业的资金来源主要包括社员股金、盈余积累、银行贷款等，而国营商业企业的资金来源主要是国家财政拨款、银行贷款和职工劳动积累。

(3) 供销合作企业经营利润，除按国家规定缴纳所得税外，盈余属供销合作企业集体所有，由企业自主分配；国营商业企业所取得的税利，是国家财政收入的组成部分，要按国家规定进行国民收入分配。

(4) 供销合作企业一切财产属于社员群众集体所有，由其权力机构——社员代表大会选举或聘任的经营者支配和使用，其经营活动首先是为该社社员负责；国营商业企业的财产属于全民所有，由国家委任或聘任的经营者代表国家支配和使用，其经营活动首先是对国家负责。

2. 供销合作企业与一般集体所有制企业的区别

供销合作企业与一般集体所有制企业的共性表现在：集体占有生产资料、联合劳动、按劳分配、人与人之间是平等互助关系。但两者也有明显区别：

(1) 联合的内容不同。供销合作企业存在资金与劳动联合两方面的内容。不管供销合作企业再生产如何进行，集体积累如何增长，股金在其中总占一定比例，资金结构中不仅有集体所有制成分，还有个体所有制成分。集体所有制企业是生产资料集体所有和劳动联合，在集体企业股份化之前，没有股金，无个人所有成分。

(2) 企业经营目的不同。供销合作企业直接经营目的是为社员生产生活服务。盈利只是服务的结果或手段，而一般

集体所有制企业经营的直接目的则是为了获得更多的利润。

(3) 分配方式不同。供销合作企业由于是资金和劳动的合作，所以分配既存在按劳分配又存在一定比例的按资（股金）分配。一般集体企业由于生产资料集体所有和职工联合劳动，故采取按劳分配方式，无按资（股金）分配。

3. 供销合作企业与私人商业企业的区别

供销合作企业与私人商业企业分属集体所有制和私人所有制。由于所有制的区别及供销合作企业自身的特点，两者在经营目的和经营原则上有着本质的区别。

(1) 在经营目的上，供销合作企业经营直接目的是为农民社员的生产和生活服务，不以盈利为直接目的；私人商业企业的经营则是以盈利为目的。

(2) 在经营原则上，供销合作企业经营以满足社员群众生产生活需要为出发点和归宿。凡是社员群众迫切需要供应的生产资料、生活资料，迫切需要推销的农副产品，不管利大利小，有利无利，只要有利于发展商品生产，帮助农民致富，都要积极去办。私人商业企业的经营原则是利大大干、利小小干、无利不干，为了追逐利润，有时不惜损害群众的利益。

明确供销合作企业与国营企业、一般集体所有制企业及私人商业企业的区别，便于我们正确认识供销合作企业的性质和特点，按照供销合作社的原则管理企业。

二、供销合作企业层次结构及企业类型

(一) 供销合作企业层次

供销合作社是一个由基层供销合作社开始，自下而上，逐级联合的多层次的经济联合体。其中，县联社是基层社的联合社，市联社是县联社的联合社，省联社是市联社的联合

社，中华全国供销合作总社是省（自治区、直辖市）联社的联合社，这就形成了供销合作社组织系统的不同层次。从理论上讲，各级供销合作社联合社都应通过体制改革，逐步办成企业性经济实体。为了实现供销合作社职能，各级供销合作社联合社都根据业务经营和服务的需要，设置了若干所属企业，这些隶属不同层次联合社的企业形成了供销合作企业层次。见图 1-1。

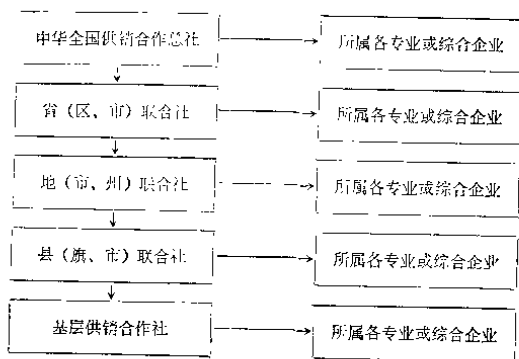


图 1-1 供销合作企业层次

这种按照区域和范围划分的供销合作社层次与按联合社隶属关系划分的供销合作企业层次相互对应，双轨并行，密切配合，对发展商品流通，扩大城乡间、地区间物资交流，满足农民社员需要，发挥供销合作社的群体优势，壮大供销合作社经济实力具有重要意义。

在供销合作社系统中，上级社与下级社在组织上是领导关系。上级社对下级社负有领导、协调、服务之责，下级社

接受上级社的领导并有权参与上级联合社的经营管理，监督上级社的经济活动。在经济关系上，上级社与下级社的经济利益是平等的，双方利益均沾，风险共担；在业务关系上实行上级社为下级社服务，各级联合社为基层供销社服务的方针。

各级供销合作社所属企业，分别接受各自归属社理事会（社委会）的领导，对归属社的理事会（社委会）负责，按照归属社社员代表大会的决议和理事会（社委会）的统一部署独立地开展业务活动。供销合作社系统的企业之间是平等的、互助合作的关系，其业务联系既要遵循合作社原则，又要严格按照商品经济原则进行。供销合作社就是通过这些归属不同层次，遍布城乡各地的供销合作企业建立起全国性的、沟通城乡的、多层次的商品流通体系和市场网络，发挥供销合作社的群体优势，实现供销合作社的职能和任务。

供销合作企业作为一个独立的系统，其内部也可以划分成若干组织层次。供销合作企业内部组织层次，是指由企业主任（经理）到基层工作人员之间隶属关系的数量。供销合作企业内部组织层次（通常称为管理层次），一般可划分为三层：

最高经营管理层。又称战略决策层，由企业主任（经理）及其助手组成。它的基本职能是，从企业全局出发，对企业的生产、经营活动实行统一指挥和领导，制定企业目标，确定经营方针，进行企业经营目标和经营战略的决策等。

中间管理层。亦称战术决策层，由主任（经理）任命的职能部门和业务经营部门的负责人及其助手组成。中间管理层是企业经营决策的主要实施者，工作具有一定的独立性和专业性。其基本职能是：为实现企业总目标而制定各个职能

部门、经营单位的分目标，拟定和选择实施方案、步骤、方法和程序；按部门、单位分配资源、资金，协调关系；评价经营成果以及提出纠正偏离企业目标的措施等。

基层管理层。又称作业层，它处于企业的最基层，是第一线的管理人员，一般包括由企业任命的营业柜、组长，仓库保管组长及其助手等。其主要职能是：按规定的方法、步骤和程序组织实施上一管理层次所制定的目标、计划，协调基层组织内部关系，直接指挥职工作业，组织具体的业务活动，完成各项生产、经营任务。

供销合作企业内部各管理层次是一个科学分工、紧密联系的有机整体。为实现企业总体目标，在企业最高管理层的统一领导下，实行分级管理。

企业内部管理层次的数量主要取决于企业各级主管人员的管理幅度。管理幅度是指一个主管人员能够有效地直接指挥和监督的下属人员的数量界限。对规模一定的企业来说，各级主管人员的管理幅度大，管理层次就可以少一些；反之，管理层次就要增加。企业规模和业务复杂程度是确定管理层次的客观条件，一般地说，企业规模大，情况复杂，管理层次就相应多些，反之，管理层次可以减少。

（二）供销合作企业的类型

供销合作企业是个总体的概念。根据各个企业在执行供销社职能中所承担的任务及其业务性质不同，可以划分为不同类型的企业。掌握供销合作企业的类型，可以根据各类企业的性质和特点，采取不同的管理方式。

1. 商品经营型企业。这是一种主要从事商品购销业务的企业。它的业务经营活动的主要内容是为农民社员推销各种农副土特产品，供应农民所需的生产资料和生活资料，并