

供销社改革的足迹

张明远 著



中国商业出版社

真知隨實

我中吉の

陳士法

一九五二年十月

寶貴的精神財富

萬槐衡

理論與實際相結合的

生動活潑

丁桂生

九二年一月

序

合作社作为一种社会经济组织，它的出现、存在和发展，有其历史的必然性。且不说早在十九世纪上半叶就在西欧产生了合作社组织，就是在我们中国，合作社组织也有七十多年的发展历史了。中华人民共和国成立后，我国的供销合作社也朝气蓬勃地跨入了大发展时期。在党和政府的领导下，供销合作社尽管经历了几多风风雨雨，但她毕竟曲曲折折地成长壮大了起来。特别是经过党的十一届三中全会以来的体制改革，供销合作社更加显示出无限的勃勃生机。现在，越来越多的有识之士认为，供销合作社确实是我国社会主义公有制经济的重要组成部分，是连接国家与农民、城市与乡村、工业与农业、生产与消费的桥梁和纽带。

供销合作社改革和发展的道路到底怎么走？这既是众多的领导工作者、理论工作者和实际工作者普遍关心的问题，更是供销合作社系统广大干部职工积极探索的问题。我认为，照抄教科书上经典的“合作社原则”，照搬国外的各种“合作社模式”，或者是对五十年代我国“合作社传统”的简单恢复，都是于事无补的。只有遵循一切从实际出发的原则，从我们的国情、省情和社情发展，来积极探索具有中国特色的符合当地实际的供销合作社改革和发展的道路，才是切实可行的。

实践之树常青。象许许多多的供销合作社工作者一样，担任江宁县供销合作社主任、书记的张明远同志，体制改革以

来，在艰苦而繁重的实际工作中，学习理论，调查研究，从理论和实际的结合上，撰写了一批颇具独到见地的论文、调查报告、工作研究、人物通讯和报告文学等文章，用于指导本地区供销社的改革和发展，这种精神确实是难能可贵的，也是值得大力提倡的。南京出版社出版了张明远同志的《供销社改革的足迹》一书，我认为是一件很有意义的事情。

党的十三届七中全会提出了今后十年和“八五”期间我国社会主义现代化建设的宏伟目标。希望全省供销合作社系统的广大干部职工，以七中全会精神为指针，象张明远同志那样，潜心钻研理论，指导实际工作，把握改革和发展的大趋势，努力开创我省供销合作社事业的新局面。

江苏省供销合作总社主任

周秀德

目 录

供销社改革之路	(1)
初见成效.....	(1)
勇往直前.....	(5)
实行“三能”.....	(11)
根本突破.....	(15)
实力活力.....	(19)
初步尝试.....	(24)
职改经验.....	(27)
增强后劲.....	(31)
机遇难逢.....	(34)
合作经济理论探索	(38)
试论性质.....	(38)
地位作用.....	(45)
敢于求实.....	(49)
条块结合.....	(53)
摆正关系.....	(59)
几点思考.....	(66)
基本功能.....	(73)
完善服务体系	(80)
创建中心.....	(80)
忍亏负重.....	(84)

附录书信	(88)
联营养猪	(89)
鸡场见闻	(96)
破镜重圆	(99)
菇农歌声	(103)
多办实事	(107)
蔷薇花香	(110)
不断开拓经营	(112)
供销新路	(112)
进城开店	(118)
延伸办厂	(122)
新的课题	(126)
责无旁贷	(131)
批发真经	(134)
发展联合联营	(139)
首创之举	(139)
发挥优势	(146)
实行科学管理	(152)
“三多” “两好”	(152)
开源节流	(159)
堵漏防腐	(163)
用钱学问	(168)
加快周转	(172)
两包一挂	(174)
精神文明建设	(179)
新的特点	(179)
灵魂台议	(183)

职业道德	(186)
有的放矢	(197)
金字招牌	(212)
先进典型人物	(215)
念慈情深	(215)
货郎精神	(223)
后记	(230)

供销社改革之路

初见成效

江宁县供销社1982年进行体制改革。1983年购、销、利超上年、超计划、超历史，改革已初见成效。

第一，改革人事、劳动制度，适应为农村商品生产服务的要求。具体做法：一是干部从过去的任免制改为选举制。经县委、县政府批准从1983年开始基层社理、监事会正副主任和县公司正副经理，经社员代表大会或职工代表大会选举产生后，由县联社批准任免，报县委组织部备案；二是对所有合同工进行一次政治、文化、业务、技术的全面考核，参加考核的有900多人，占应考人数的92%，通过考核，促使职工加强了学习，改善了服务，并对犯有错误、思想表现不好和文化水平太低、不适应工作需要的20余人予以辞退，为实行职工能进又能出的制度开了头；三是对长期借用的800余名集体商业人员，除一部分业务骨干和集体商业需要的人员归还集体商业外，其余700多名全部划交供销社，既使人

员思想安定，提高了工作积极性，又减轻了因借用人员要付出管理费的经济负担；四是基层社全面实行实物负责人以上人员的岗位责任制同时享受岗位津贴，使责、权、利三者较好地有机结合起来，许多同志说几元钱的津贴，加重了担子，工作不主动不行了；五是实行定员定额，各基层社根据现有基础和地区条件，订出不同标准，规定凡需增人者其购销额和实现利润必须增加，必须提高效益，克服盲目增人。

第二，推行了经营责任制。主要形式是“四个三”。一是“三定管理”（定购、定销、定利），县联社对基层社实行计划管理；二是“三联计酬”（基层社对门市部实行联购、联销、联利或联费）；三是“三包奖赔”（对饮食服务或一些边远小店实行包国家税收、包企业利润、包社会效益，全奖全赔）。要求做到“三多二好”（无论哪种形式责任制都要做到国家多收、企业多留、职工多得，社会效益好，企业经营效益好）。同时开展“两增、一降”（增购、增销，降低费用）“十不准”活动，不准私招乱雇，不准运什费突破八二年水平，不准自备车放空，不准以采购为名外出游山玩水，不准购销倒挂做亏本生意，不准随意突破库存商品资金定额，不准扩大现有结算资金，不准乱发滥发奖金，不准盲目扩大基建项目和规模，不准增加办公费开支。实行经营责任制以来，干部职工服务观念显著加强，增购、增销、增利的积极性普遍提高。1983年全县基层社扩大外采金额近3000万元，比上年增加58%；扩大糕点副食，豆制品、炒货和冷饮加工产值230万余元，比上年增加26%。

全县集体商业也普遍推行了经营责任制，促进了各项指标的完成。1983年商品销售2900多万元，超计划19%，比上年增长10%，实现利润65万元，超计划25%，增长9%。全

县503个核算点，有480个点盈余。

第三，打破现有经营范围和服务领域的限制，搞好“三个转变”，为农副工生产服务。江宁县供销社急农民之所急，办农民想办的事。1983年全县经营的农副产品从过去的240种增加到257种，工业品从4000多种增加到6000多种，在经营方向和经营作风上有很大转变：一是由过去偏重于工业品销售向全面为商品生产服务转变。以横溪供销社为例，该社从安徽、浙江和金坛等地组织苗猪2000头和棉籽、棉饼、混合皮糠等16.3万斤，供应给养猪、养牛户，使牲畜保膘保暖安全过冬，组织收购小麦、糯米、芝麻、菜油、菜饼和山芋粉等137万多斤，方便群众；二是由过去单一服务向综合服务转变。1983年全县除抓了以供销为主的服务外，还根据生产的需要，开展了技术、信托、配套、租赁等综合服务项目，县联社根据综合服务的需要，成立了综合贸易公司，有12个基层社成立了贸易货栈或农民服务所，普遍开展以代购代销和议购议销为主要内容的经营活动，全县基层社还在生产资料门市部，设立了农业生产咨询处，宣传化肥、农药使用知识，配备懂得使用技术的职工咨询农民提出的疑难问题；三是由过去坐店等客向上门服务转变。1983年全县增设了化肥、农药和小农具供应点38个，新增集体商业网点10个，支持农民开店300多户，基本上村村有店，一些边远的小村庄，农民购买生产资料和生活日用品最多不超过3华里，十分方便。

第四，推行农商联营，帮助“两户”打开勤劳致富的门路。1983年初，把推行农商联营作为深入改革的重要组成部分，把主要精力放在搞好农商联营上。县联社首先选择了龙都乡搞试点，从蘑菇生产上突破。在取得单项联营经验的基

基础上，又逐步发展到西瓜、蚕茧、红麻、薄荷油、肉鸡等多项联营，1983年全县各基层社与“两户”和集体生产单位签订农商联营合同1.5万多份，从任务落实到提供良种、材料供应、技术辅导、资金扶持、收购调运等一系列产前、产后的服务，全部由供销社承担。同时，提出了扶持副业生产必须实行“八到户”，即工作安排想到户，任务要求落到户，农商联营联到户，生产进度抓到户，市场信息传到户，技术辅导教到户，资金物资帮到户，先进典型看到户，收到了较好的效果。

（《南京体改简讯》1984年第8期转发。

《经济日报》1983年3月20日发表。）



勇往直前

供销社的根本出路在哪里呢？江苏江宁县供销社的事实说明，路，就在脚下，出路在于改革。

供销社的改革进程是从1981年10月开始的。逐步变“官”办为民办，恢复“三性”，搞“五突破”，抓“六发展”，为发展商品生产提供了综合化、系列化、多功能的服务。现在改革方兴未艾，焕发着勃勃生机。如今，同农民息息相关的供销社，已经成为组织农村商品生产和流通的重要经济力量，充满了活力，发挥了优势，显示了极其重要的作用：

——搞活流通的主渠道作用。通过四年的改革，供销社放手扩股集资，按期付息分红，实行农副产品经营利润分红和优惠供应部分商品，逐步同农民结成经济利益共同体。全县农民在供销社的股金，从1982年的40多万元增加到目前的340多万元，每年使农民直接得到的利益50多万元。这是决定农民更加关心供销社、供销社更有吸引力的经济基础。在这个基础上，农民踊跃到供销社出售农副产品，又乐意在供销社购买大量的生产和消费资料。1985年和1982年相比，农副产品收购和商品纯销售分别增长了32.5%和36.9%。与农村所有商品经济组织相比，供销社牌子老、信誉高，经商有道，管理有方，综合服务，设施配套。对这一支基础雄厚的经济实体，否定不得，替代不得，挤不掉，压不垮。这几年在百家经商，多渠道竞争中，供销社又经受了锻炼，增加了活力，站住了脚跟。在全县社会商品零售总额中，供销社所占的比重仍然在50%左右。全县27个基层供销社，基本上都能做到

农民需要卖什么，就收购推销什么，农民需要买什么，就组织供应什么。有偿服务但不以盈利为目的，从谋求社会效益中获得企业效益。全县供销社尽力地承担着平抑物价、调节市场的责任，维护着生产者和消费者的利益。今年全县农民生产上市的8000万斤西瓜，市场紧俏时，由农民自己去卖，或城里人下乡来买，滞销时供销社调运、推销了1300万斤，平抑了瓜价，保护了瓜农的积极性。禄口供销社每年夏秋之际，从安徽、山东等地组织三、四十万斤大蒜种供应农民，集市贸易大蒜种每百斤25元，供销社19元。隆冬季节，农民卖青大蒜难，供销社组织产销衔接，每年把200多万斤大蒜推销到南京、镇江等地，而且价格比农民就地销售高。为了解决农民杀猪卖肉难，他们扩大服务范围，开展屠宰卖肉业务。近二年来，收购生猪1200多头，供销社除拿很少的手续费作为屠宰人员的工资外，一个钱也不赚，同个体屠宰户比较，农民每头猪减少开支12元。类似这样微利或无利的服务项目，禄口供销社扩大了21项。象出售水石灰，卖老鼠药，组织供应猪苗，加工出售门框窗框，租赁农用喷雾器和自行车、餐具、酒具，开展多品种的寄售业务等等。这些经营服务项目，他人没有想到，供销社想到了，他人不愿经营的，供销社默默地经营着。农民说：“供销社好比公共汽车，花的钱少，靠的站多。”

——优化农村产业结构的引导作用。优化农村产业结构和产品结构，是服务城市，富裕农村的重要途径，是城乡人民的共同要求。供销社支持“种、养、加”，服务千万家，“服务重担抢着挑，农民致富我撑腰”，通过传递信息，横向联系，组织加工，扩大商路，为种植业、养殖业、加工业提供了综合服务和产前、产中、产后的系列化服务。1985年各基层社和县公

司与全县广大农民签订了产销联营合同12663份，从资金、物资、技术等方面，支持农民发展鸡、鹅、鸭55300多只，生猪14359头，牛羊95头，长毛兔6500只，养鱼水面1.421亩，蜜蜂1.156箱。为了支持经济作物的发展，1985年一年供销社就为农民提供西瓜种641斤，麻种14088斤，大蒜种40多万斤，菜种3585斤，蘑菇种30万瓶，调运薄荷油、留兰香和苎麻种根、种苗65万斤，供应杂树棍、毛竹和竹稍6.3万根，优质化肥134.6吨，生产用煤220吨，铅丝、元钉11800斤，调剂种蘑菇的牛马粪和稻草22480多担，全县供销社从市场需要出发，尊重价值规律，因地制宜，分类指导，产销联营，签订合同，实行种、养、加结合，内、外贸结合，重点帮助建基地与支持千家万户结合的方法，对优化老品种、开拓新项目，发展副食品生产，提高猪、禽、肉、蛋、奶和其他经济作物的商品率，都发挥了明显的引导作用。目前，苎麻、红麻、蘑菇、薄荷油、中药材，小杂果和蒲草制品等12个项目的生产基地，已经因地制宜，确定了布局，并已初见成效。

——提高粮、棉、油生产水平的保证作用。供销社为粮棉油生产服务，有好的传统，也有很多困难。为了顾全生产大局，讲求社会效益，不惜赔本吃亏，每年都要拿出自有流动资金的30%—50%来储存化肥、农药、防汛器材等生产资料，实行淡储旺供，还普遍实行了折零供应、小包装供应、旺季送肥下乡上门供应，保证了粮、油、棉生产需要。全县供销社每年经营碳酸氢铵化肥75000吨左右，每吨进销差率只有14元，除了贷款利息、运杂费用、商品损耗等，利润寥寥无几。其中运输线超过30公里的，还要赔本。供销社干部职工，“忍亏负重”地承担着化肥、农药专业市场的责任。自然气候

条件的变化，不以人的意志为转移，有灾无灾，大灾小灾，人们难以估透，化肥、农药、防汛抗旱器材的用量多少也难以摸准。为了万无一失，夺取丰收，在供销社的仓库里，总是常年储存着一定数量的化肥、农药和抗灾物资，有的农药、防汛器材已经积压了多年，所付出的贷款利息，已经大大超过这些商品本身的价格。若不是为了农民的利益和社会的效益，供销社为什么要去做这样的买卖？

——发展乡镇工业的促进作用。发展乡镇工业，是富裕农民，繁荣农村经济的一个突破口，供销社把支持乡镇工业，作为自己的工作重点来抓，想乡镇工业所想，急乡镇工业所急，把乡镇工业遇到的困难，当成供销社的服务课题，把乡镇工业的要求，作为自己努力实现的目标。许多基层社增设了乡镇工业产品专柜，帮助推销产品。有的通过横向联系，帮助把社会产品打入城市，辐射到外地。如县联社帮助陶吴乡裘皮厂和上海搭“亲”联营，对方可提供50万元资金，专项加工兔皮褥子，並负责推销产品。湖熟镇羽绒厂的羽绒服装，在农村不好销，县联社已经同上海联系，帮助辐射到上海市场。铜山、淳化、江宁等乡镇企业生产的油毛毡，我们帮助推销到全国各地。各基层社都帮助乡镇企业组织原辅材料，采取请上来，送上门等方法，经常与乡镇企业采购人员取得联系，凡需要供销社采购的，供销社按照计划要求，千方百计组织供应。全县供销社帮助乡镇企业推销产品和组织供应的原辅材料合计2500万元左右。同时，在扬长避短，互利互惠的原则下，供销社与乡镇企业进行多种形式的联营。例如在资金、厂房、设备、技术、原材料、劳动力等各种生产要素上的联营。禄口镇禄口村兴办一座小型面粉厂，需要投资64000元，他们只能拿出29000元，禄口供销社认为，办