

COOP

经营管理指南
基层供销合作社

山西经济出版社

主编 焦毓华

前 言

党的十一届三中全会以来，包括供销合作经济体制在内的我国经济体制开始了全面改革。作为供销合作社系统基石的基层供销社，却没有很好适应转换了的新的市场经济运行机制和新的市场环境，绝大多数基层供销社的经营陷入了困境。外部市场环境虽然是导致经营失败的重要因素，但关键还在于基层供销社本身。目前，关于企业管理和合作经济方面的著述也不算少，但是缺乏专门研究基层供销社企业经营与管理方面的专著。本书正是为了弥补这方面的不足而撰写的。

考虑到基层供销合作社人员素质和企业经营管理的现状，本书的内容主要包括三大部分，即合作社基本知识，基层供销社经营，基层供销社企业管理。在体系结构和章节安排上，力求做到理论与实践相结合，知识的系统性，全面性与简明性相结合，使读者一看就懂，就知道如何去借鉴运用。

本书适合供销合作社系统，特别是基层供销社管理人员和职工的阅读，同时也可作为商业、粮食、供销系统中等及职业技术学校师生的学习教材。

由于我们知识水平有限，本书一定有疏漏与不妥之处，请读者批评指正。

目 录

第一章	合作社的起源与演变	(1)
第一节	合作社的起源与发展.....	(1)
第二节	罗虚代尔合作社原则及其演变.....	(5)
第三节	当代资本主义国家的合作社运动.....	(8)
第四节	新中国成立前的合作社运动.....	(21)
第五节	中国共产党领导下的合作社运动 (新 中国成立以前)	(26)
第六节	刘少奇同志关于合作社的论述 (新中 国成立以后)	(30)
第二章	基层供销合作社概述	(41)
第一节	供销合作社的一般概念.....	(41)
第二节	基层供销合作社.....	(50)
第三节	供销合作社的组织结构.....	(56)
第四节	县级供销社联合社.....	(67)
第五节	基层供销合作社的管理层次和行政指 挥系统.....	(70)
第三章	基层供销合作社的经营环境	(78)

第一节	经营环境概述·····	(78)
第二节	经营环境的分析·····	(85)
第三节	对当前农民消费需求的研究·····	(98)
第四节	基层供销合作社与经营环境之间的平 衡·····	(104)
第四章	基层供销合作社的经营目标和经营战略 ·····	(113)
第一节	经营目标概述·····	(113)
第二节	经营目标·····	(117)
第三节	经营战略概述·····	(122)
第四节	经营战略·····	(125)
第五章	基层供销合作社经营决策与经营计划 ·····	(130)
第一节	经营决策简述·····	(130)
第二节	经营决策的原则、程序和方法·····	(140)
第三节	经营计划在基层供销合作社的应用·····	(155)
第四节	年度计划·····	(164)
第六章	基层供销合作社管理概述 ·····	(169)
第一节	西方管理理论简介·····	(169)
第二节	管理概述·····	(194)
第七章	基层供销合作社管理原则 ·····	(203)

第一节	管理的一般原则·····	(203)
第二节	现代管理原则·····	(218)
第八章	基层供销合作社的基本管理制度·····	(227)
第一节	企业管理制度简述·····	(227)
第二节	领导制度·····	(229)
第三节	民主管理制度·····	(241)
第四节	经营责任制·····	(251)
第九章	基层供销合作社实用管理方法·····	(258)
第一节	全面质量管理·····	(258)
第二节	规范化管理·····	(269)
第十章	基层供销合作社的管理职能与管理机制·····	(287)
第一节	管理职能·····	(287)
第二节	管理机制·····	(300)

第一章 合作社的起源与演变

马克思主义的辩证唯物史观告诉我们，任何事物都有其萌芽、产生、发展、成熟和壮大的过程。合作经济运动亦不例外。从合作经济思想在十七世纪的萌芽到现在，已有三百多年历史，合作经济运动已成为世界性的并且在各国国民经济中发挥重要作用的一支经济力量。本章系统、简明地介绍合作经济思想在西方的萌芽及演变、合作经济思想的主要代表人物、现代合作经济运动的发展状况、我国合作经济的发展历程以及有关代表性人物的观点。

第一节 合作社的起源与发展

一、合作经济思想的萌芽

合作经济关系的产生和发展是合作经济思想萌芽和产生的土壤。合作经济关系产生了合作经济思想，合作经济思想的发展又推动着合作经济关系发展，它们之间实质上是辩证的关系。

合作经济关系经历了漫长的发展过程。在封建社会，生产力水平低下，人们单靠自身的力量，难以满足日益发展的生活需求，在同一阶段，人类又经历了两次社会大分工，于是，劳动者之间自觉或不自觉地对有了初始的协同劳动生产，这实际上是人们追求更高层次经济目的的联合，即就是经济协

作。随着经济协作的逐步发展，人们在长期的经济协作中，进一步按照自愿的原则，建立了一定的经济组织，从而产生了合作经济的萌芽。这种萌芽状态的合作经济关系，在封建社会覆灭，资本主义生产关系得以确立后，便得到迅速发展，进而成为一支独立的具有自己特色的经济关系。

合作经济思想最早最明确的提出，是在空想社会主义的学说中，也可以说是从空想社会主义思想的产生而开始的。空想社会主义者认为，私有制是资本主义的万恶之源，主张通过实行公有制来消除资本主义制度的弊病。而合作经济为他们改造资本主义制度，实现社会化和公有制提供了实现的途径。

空想社会主义的奠基者是十六世纪英国的托马斯·莫尔。当时，英国毛纺织业发展迅速，利润丰厚，地主贵族采取暴力手段掠夺占领佃农土地以扩大牧场，史称“圈地运动”。莫尔目睹了农户由此遭受的痛苦，认识到这种痛苦的根源是资本主义私有制。他在《乌托邦》一书里设想了一种消灭私有制的理想社会——乌托邦，从而创立了空想社会主义学说。在乌托邦里，莫尔主张的政治平等、经济平等、官员民选产生、同劳动、同消费、男女平等、官民平等、不爱私财等理想目标，成为当代合作运动的基石，没有乌托邦主义，就不会有合作经济运动和合作经济思想。

空想社会主义学说的代表人物有三位，分别是法国的圣西门、傅立叶和英国的欧文。他们生活于西欧各国相继进入产业革命，资产阶级统治得到巩固的十九世纪。因而他们的空想社会主义思想更加全面化、系统化，其中对合作制的论述也更为具体化、成熟化，成为合作经济思想发展的里程

碑。

圣西门把未来社会称之为实业制度。实业制度学说中包含了大量的合作经济思想：①实业制度把改善大多数人的物质文化生活，作为一切活动的目的，按照最有利于生产的方式建立组织和秩序。②权力机构和官员由民选产生，实行集体领导。③实行最有利于财富、生产增长和政治经济权利自由的所有制，（即私有合作制）。④有计划地组织生产，人人参加劳动，个人收入与其贡献相联系。⑤强调未来社会的联合和协作，强调合理组织分工，密切联系配合。⑥实业家（包括工厂主、工人、农场主、农民、商人等）是国家第一阶层，掌管国家财产。圣西门的实业制度学说，为合作经济思想的发展做出了新贡献。

傅立叶的空想社会主义学说，描述了一个和谐制度的理想社会，而理想社会中的组织形式“法郎吉”则具有合作社的性质。他认为，和谐社会的基层组织是“法郎吉”，即有组织的生产——消费合作社。每个“法郎吉”面积为一平方英里，用招募的办法征集股份，工人、资本家、农民等均可自愿参股。参股后必须劳动。其成员“共同劳动，共同生活，共同家计，共同住宅”。收入按劳动、资本和知识各占6：4：3的比例分配。公职人员由法郎吉人选举产生。每个成员都有对组织的事务和计划提出批评建议的权力等等。可以看出，这些主张已接近当代合作社的原则。

二、欧文使合作社变为现实

欧文家境贫寒，自十岁起就独立谋生，做过多种职业，

并逐渐发迹。由于他出色的管理组织才能，使他很快成名于当时的英国工业界。在长期的工商管理实践中，欧文认识到，工业革命的成功使生产力得到了极大提高，创造了巨大的社会财富。但这些财富被资本家占有，而创造财富的工人愈加贫困，这是根本不合理的。否定了资本家搜刮占有利润的合理性，揭示了资本家无偿占有工人创造的剩余价值的剥削本质。由此，欧文提出了建立合作新村和合作公社的主张，借以消灭失业和贫困现象。欧文利用自己的财富，开始了对“合作公社”的试验。

1824年欧文带领追随者，在美国买下大片土地，建立了合作示范区，即“新和谐公社”，轰动一时。“新和谐公社”是按照生产资料公有，消灭剥削和压迫建立起来的。《“新和谐公社”组织法》规定，财产公有，成年人享有平等权利，担负平等义务。公社以完善的方法做好经济工作，生产和消费各种物品。任何人在财产上和待遇上都没有高于别人的权力，都要对公共事业做出最大贡献。所有人口按年龄划分为几个等级，并相应获得同等的食品、衣服、住宅和教育等。由于“新和谐”公社处于资本主义生产关系的包围之中，只经过短短四年便宣告失败。欧文回国后，继续积极宣传倡导，实验他的空想社会主义学说，先后在英国伦敦创办了“全国劳动产品公平交易市场”，“皇后林新村”等组织，但最终都宣告失败解体。

合作制度即合作经济思想，是欧文空想社会主义学说中重要的思想。欧文先后发表了一系列著作，详细论述他的合作公社制度的优越性，因为在他的理想社会中，社会的基层

组织就是合作公社。欧文的合作经济思想和合作公社制度的主要内容是：①合作公社是未来理想社会的集生产、分配、消费为一体的社会基层单位。每个合作公社都具有工、农、商、学多种功能，独立进行生产、消费和分配，是一个工农结合的新村。

②合作公社废除了生产资料的私有制，建立了生产资料的公有制，消除了阶级和剥削，使社员的利益保持一致。

③合作公社社员按年龄分为九等，各尽所能地劳动，按需分配所需的物品。公社内部不存在商品交换。公社之间可相互调剂余缺。

④合作公社社员按年龄都有相应的权利和义务，每个社员都平等地享有各级的权利和义务。这种公平制度，可消除人们因争权夺利而引起的对立和斗争。

⑤合作公社宪法规定，社员在政治上享有充分民主，具有对一切事情发表自己意见的自由。社员大会是公社的最高权利机关，一切重大问题由社员大会决定。公社的常设机构是由社员选举的公社理事会，理事会受社员大会制约。

欧文关于合作经济的系统、全面的学说，以及他反复进行学说的实践活动，得到了马克思的高度评价，他认为“在英国，合作制的种子是由罗伯特·欧文播下的。”

第二节 罗虚代尔合作社原则及其演变

一、罗虚代尔合作社原则

在欧文的合作制经济思想的影响下，1844年英国罗虚代

尔城的纺织工人，创建了一个合作社，取名为“罗虚代尔公平先锋社”，简称罗虚代尔社。罗虚代尔社实质上是消费合作社，其目的是改善社员的生活消费品供应，减少中间商人的剥削，维护社员利益。这一做法，受到广大工人阶级的欢迎，因而发展很快。

罗虚代尔社建立时间最早，又形成了完整的可行的办社原则，成为当时最成功的合作社，被誉为合作社的范例。罗虚代尔社的办社原则，在1895年国际合作社联盟成立时被列入联盟章程，作为国际合作社联盟成员国的合作社组织共同遵循的原则，史称罗虚代尔原则。

罗虚代尔原则主要有八个方面内容：

1. 自愿原则。罗虚代尔社的社员，入社自觉自愿，退社自由。当时工人们的生活十分贫困，得到的工资收入维持正常生计尚有困难，没有多余资金办社。完全是靠了工人们的自觉自愿，用每个人每周节省的两个便士集资，才建起了维护社员自身物质利益的合作社。合作社办好了，对社员有利，所以，互利是自愿的基础，自愿是办好合作社的根本原则之一。

2. 一人一票原则。合作社的民主管理，就体现在这里。合作社的最高权力机关是社员大会，一切重要事项均由社员大会讨论决定，合作社管理人员由社员大会选举产生。每个社员无论拥有多少股份，但在表决时，每人只有一票权，这一点保证了社员之间的平等权力，避免少数人控制合作社。

3. 现金交易原则。合作社社员在买卖商品时，必须用现金交易，不能以任何理由赊购赊销货物，目的是防止合作

社发生周转困难。（此点后来进行了修正）

4. 按市价售货原则。合作社的商品按市场价格出售，以使合作社获得盈利。盈余除一部分用来支付股息和费用，一部分充做公积金和教育基金外，大部分按购买额进行分配。这种分配方法为合作社经济实力的壮大和发展社员福利事业，打下了经济基础。

5. 如实介绍商品，不缺斤短两原则。合作社向社员销售的商品，必须做到货真价实，份量足，树立诚实的经营作风。这是针对当时商人的投机行为提出的。

6. 盈余按购买额分配原则。合作社的盈利，扣除股息费用和公积金后的大部分，按每位社员在合作社购买商品总额的的比例进行分配，使社员更加积极地参与经营，这正是合作社的生命力所在。这打破了资本主义社会按资本大小分配红利的作法。

7. 重视对社员的教育。罗虚代尔社在经济力量加强后，先后成立了成人学校，儿童学校和图书室，对社员进行文化教育、互助合作思想教育，以提高社员的文化知识和道德修养水平。

8. 对宗教和政治保持中立。不参加任何政治与宗教团体，只是一个经济团体。但欢迎持不同政见和各种信仰的人参加合作社。

二、罗虚代尔原则的演变

罗虚代尔原则是针对当时资本主义社会的生产力水平和经济实际关系而提出的。近百年来，人类社会的生产力水平有了飞速发展，资本主义生产关系逐步达到了高度发达的阶

段，社会主义制度也在几个国家得以确立，总之，合作运动的生存发展环境已大为改观，某些原来的原则显然不合适，需要加以修改和完善。

罗虚代尔原则先后经过两次比较大的修改：

一次是1934年的国际合作社联盟第14次代表大会，对罗虚代尔原则作了一些修改，保留了六条，即①自愿入社；②民主管理；③现金交易；④盈余按购买额分配；⑤重视对社员教育；⑥对政治与宗教保持对立、去掉了按市价售货。如实介绍商品两条。新增加了一条⑦限制股金分红。这是由于合作社股金总额大幅度增加，若不限股金分红，就会影响按购买额分配的比重，而背离合作社原则。

第二次是1966年的国际合作社联盟第23次代表大会。保留了原来的五条，即①自愿入社，公开征集社股；②民主管理（一人一票）；③限制股金红利；④盈余按购买额分配；⑤重视对社员教育。去掉了现金交易和对政治、宗教保持中立两条，新增加了一条；⑥促进国内和国际合作。

当代世界各国的合作社，都能够贯彻罗虚代尔六原则，特别是前4条原则。由于各国社会的实际情况差异较大，现实的经济关系比较复杂，在合作社运动发展过程中，个别原则实际上有所变化，这也是不可避免的。

第三节 当代资本主义国家的合作社运动

一、合作社运动的新发展阶段

从合作社诞生到第一次世界大战的六、七十年里，合作

社运动在各主要资本主义国家都有了较大发展，逐渐趋于成熟化和的轨化。这个时期，合作社的发展渗透到许多领域，合作社正种类和数量增加很快。各国政府也相继制订了关于合作社的立法，把对合作社的管理，纳入正轨化。第二次世界大战结束后，世界的政治、经济力量得到重新组合，不断发展的高科技成果渗入各个领域，特别是六十年代以后，发达资本主义国家的合作社发展，进入了新阶段，出现了一些新变化：

1. 各国政府对合作社大力扶植和适当干预。合作社经济虽然在国民经济中所占的比重不是很大，但它已成为国家社会生活诸多方面不可缺少的部分。各国政府在尊重合作社独立自主权的前提下，从政治、法律、财政、技术等方面，提供支持和保护，而且多数是通过经济杠杆来实施的。例如意大利政府，对合作社给予政府投资、信贷支持和利息补贴等财政上的帮助，为合作社的发展起了不小作用。

2. 实行跨地区、多层次的专业联合，发挥合作社的群体竞争优势。在资本主义制度下竞争激烈的市场经济中，任何组织、任何企业，不管其目的如何，如果不能在竞争中站住脚，就会失败。虽然合作社发展速度很快，但单个合作社的规模和实力，远不能同超级庞大的垄断企业相抗衡。为了扩大规模，增加实力，提高竞争力，合作社逐渐形成了跨地区、多层次的同行业的联合。实行某种生产的产供销一体化联合经营，把产前、产中、产后的服务横向联合起来，然后再由基层社到上层社实行纵向联合。这样就发挥了合作社群体竞争的伏势，为合作社在资本主义市场经济中的生存和发展提供了保障。

3. 向国际市场发展。实行专业联合后的合作社，其经济实力大大提高，产品保持高质量，特别是美国及欧共体的农业合作社，其产品除满足国内市场供应外，大量出口到国外。已在国际农产品市场上成为举足轻重的角色。

4. 实现了管理技术和经营设施上的现代化。合作社自身实现了现代化经营，许多合作社建立了现代化企业，企业生产效率大幅度提高。例如美国的谷物合作社，在地方市场和中心集散市场上修建了许多新型粮库，为出口需要而提供专业运输，拥有技术先进、种类齐全的专用运输设备，如液体化肥罐车、饲料运输车、石油专用车等。总之，合作社和资本主义国家，同步实现了现代化。

5. 合作社的研究和教育进一步扩大。以美国农业合作社为例，于1953年成立了农场主合作社管理局。通过专题研究计划，对合作社的资金来源、专业化联合、合并、教育等问题进行专题研究。根据需要，该管理局为单个合作社提供组织结构、厂址选择、经营技术等服务。

6. 与官方对话，维护自身利益。合作社经济的整体实力虽然不大，但却成为不容忽视的经济力量。而且由于合作社遍布全国各地，各行业，自下而上形成了完整的合作网络，形成了一种社会势力。合作社的机构代表合作社利益与政府进行对话、协商和谈判。欧共体成员国的农业合作社社员，为了反对政府的某些农业政策，举行游行示威活动，迫使政府修正或更改政府，显示了合作社的力量。

二、合作社的组织管理

资本主义国家的合作社的组织机构是由社员、董事长、总经理和雇员组成。合作社管理也是由他们共同执行的。（他们之间的关系，如图示的箭头所标明的）其具体职责是：

1. 社员。社员既是合作社的所有者也是惠顾者。作为所有者，有6条基本原则：①制定、修改合作社章程、细则和其它规章制度；②选举、罢免合作社董事；③通过合作社投资计划；④监督董事、总经理和其它业务人员依法经营合作社；⑤选举专门委员会审查合作社的经营报告和帐目；⑥决定合作社的解散、合并等大事。

作为惠顾者和受益者，他们必须：①为合作社经营提供资金；②控制和管理合作社；③尽可能与合作社发生业务往来；④按使用合作社服务的比例承担经营风险；⑤支付合作社的经营费用；⑥与合作社保持联系，了解合作社的性质、目的、组织和经营情况，努力把合作社作为有效的经营手段；⑦随时就相关问题，向董事会和总经理提出建议，遵守多数社员作出的决议。

在当代发达资本主义国家，原则上参加合作社是自由的。但实际上，从合作社的经营成败和发展前途上考虑，制订了入社的人所必备的基本条件，和必要的申请和批准手续。社员虽然有权管理合作社，但并不参予实际的日常管理事务，社员只在社员大会上行使权力。

2. 董事会。合作社董事会由社员大会选举产生后，享

有以下权利：①接纳社员；②修改合作社工作细则；③筹措资金，决定是否借贷或发行债券；④聘任或解雇总经理，决定其职责和工资；⑤保存全部会议记录；⑥决定会计制度雇用社外审计员，审查和准备提交社员大会的财务报告；⑦决定年终分配方案；⑧签订各种合同；⑨制订和估计长期及短期政策。

由于董事会负有实现社员愿望和维护社员利益的重大责任，他们对合作社的经营和发展至关重要，他们的职责和义
务是：①他们有道义和法律的责任为社员服务，努力把合作社办成高效的商业组织。②他们的权利只能通过董事会会议行使，个人不能单独行使。③负责雇用有良好训练的有业务经验的总经理。会同总经理制定经营方针，检查执行情况，但不能干预总经理的日常事务。④应熟悉合作社财务情况，保证帐实相符。⑤董事会成员的工资收入应合理，不能取得超出规定的额外收入，社员有权随时审查。⑥董事们的家属不能被合作社雇用，也不能在与合作社有竞争关系或提供服务的私人公司里拥有财产。⑦董事们只能决定信贷政策，不能插手信贷业务。⑧董事必须熟悉有关合作社的立法和规定。

3. 总经理。合作社总经理由董事会聘任，合作社经营的好坏成败，与总经理有直接关系。因此，董事会在招聘选择总经理时，制定了严格的条件：有创造力，能采用新技术和新方法；有预见力，能预测经营的发展趋势；聪明精干，能处理繁杂的行政事务和复杂的技术问题；办事及时果断，适时决策，不拖泥带水；头脑敏捷，能随机应变调整经营策