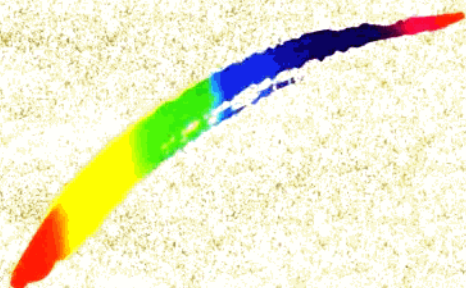


供销合作社企业 经营管理实务

刘俊贤 秦兴俊 著



中国商业出版社

序

白清才

在中共中央《关于深化供销合作社体制改革的决定》精神指引下,供销合作社系统围绕“实现两个转变”,推进农业产业化进程和为“三农”提供全方位、系列化服务的目标,正在进行一场深刻的、系统的、全面的改革。改革、发展、联合、服务,把供销合作社真正办成农民的合作经济组织,已成为人们的共识。全国供销合作社系统的面貌与两年前相比,发生了很大变化,取得了可喜的成绩。

实事求是地说,供销合作社在改革和发展中仍然有很多困难,与中央对供销合作社的要求和“三农”对供销合作社的需求之间,还有较大差距。因此,供销合作社的改革需要进一步深化,经营管理需要进一步加强,发展的步伐需要进一步加大。

把千家万户的农民与千变万化的市场联系起来,推动农业产业化,供销合作社是极其重要的纽带,供销合作社也具有独特的优势。但是,纽带功能的充分发挥,需要供销合作社自身的艰苦努力,提供优良的服务,给农民带来实惠。否则,农民就会选择其他能够为他们提供实实在在的社会化服务的市场中介组织。此点是每一个供销合作社工作者必须认识清楚的。这就要求供销合作社必须在激烈的市场竞争中站稳脚跟,求得生存,壮大经济实力。供销社企业如果没有强大的经济实力,如果在竞争中失败,就根本谈不上为“三农”提供什么服务了。所以,摆在供销合作社面前的一个现实

的、紧迫的问题,就是怎样在市场经济中求生存,求发展。

社会主义市场经济体制与传统的高度集中的计划经济体制有着本质的区别。供销合作社必须树立市场经济条件下全新的创新观念、开拓观念和效益观念,采用先进的经营方式,寻找新的经济增长点;采取科学的经营管理方法,提高企业管理水平。只有如此,供销合作社的经营状况才能彻底改观,才能出好机制、好效益、好人才。否则,如果继续沿用计划经济体制时期的经营方式和管理方法,在众多竞争对手争夺市场的攻势面前,束手无策,就会阵地一块块缩小,市场一块块失去,以至于无立锥之地,连自身的生存都成了问题。这类企业目前为数不少。究其原因,主要是眼睛向外,一味地归结于人员多、包袱重、资金少,埋怨外部经营环境,而不从企业内部,从自身的经营方式和管理方法上找差距,在大致相同的市场环境条件下,有的供销合作社经营十分成功,经济实力不断壮大,呈现出勃勃生机,有的则举步维艰,甚至成了“空壳社”。这两种差别在很大程度上,就在于企业的经营管理水平。

目前,论述企业经营管理方面的书很多,但有的书理论性太强,篇幅太大,和企业的实际经营管理工作有距离,经营管理人员一时难以采用。有的书虽然提供了一定的经营管理方法,但却没有考虑到供销合作社企业与一般流通企业的差别性,对供销合作社企业的经营管理缺乏针对性,能够把理论性和实用性、一般商业企业管理和供销合作社企业管理这两者结合起来的书,目前见到的还不是很多。刘俊贤、秦兴俊等同志写的《供销合作社企业经营管理实务》的书稿,我大致地翻了翻,觉得还好,具有上述两个优点,对于提高供销合作社的经营管理水平能有一定帮助。根据供销合作社企业当前经营管理的实际情况,为供销合作社提供实用经营方式和科学管理方法的读物,是很有必要的。

这本书首先对合作社的起源、合作社原则和演变、合作社在当今西方国家的发展状况,作了简要介绍,特别是对中国供销合作社

事业的发展历程,以及其间的曲折和经验教训,侧重进行了叙述。在读者对供销合作社有所了解的基础上,进一步对供销合作社企业的素质构成、经营观念、经营机制、经营目标和发展战略,企业管理的方法、要素,有关业务实际操作,逐章作了重点阐述。纲目比较清楚,能给人较完整、系统的印象,且能获得实际指导。当然,书中也有一些需要斟酌之处。但一本书大体上不错,能有所帮助,就是好的,不必求全责备。

总而言之,希望通过全国供销合作社 580 万职工的共同努力,加强学习,提高思想认识,提高经营管理水平,完成党和国家赋予供销合作社的“历史重任”。在供销合作社自身发展壮大,经济实力增强的同时,架设好引导农民进入市场的桥梁,为农民提供高质量的综合性服务,推进农业产业化进程,加强农业的基础性战略地位,为保证国民经济健康、稳定、高速发展,做出应有的贡献。

— 刘维治 1997.10

目 录

第一章 合作社概论.....	(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.....	(5)
第三节 合作社运动在西方的发展.....	(7)
第四节 西方国家的合作社	(17)
第二章 中国合作社运动(1949年10月以前)	(25)
第一节 合作社运动在中国的初步发展	(25)
第二节 中国共产党领导下的合作社运动	(29)
第三章 新中国供销合作社事业	(33)
第一节 供销合作社事业的蓬勃发展	(33)
第二节 供销合作社事业的曲折前进	(36)
第三节 供销合作社改革与发展的探索	(39)
第四节 供销合作社事业发展的里程碑	(42)
第五节 供销合作社的组织管理体制	(47)
第四章 供销合作社企业	(53)
第一节 现代企业概论	(53)
第二节 企业特征及构成要素	(55)
第三节 企业素质及活力	(59)
第五章 企业经营	(65)
第一节 企业经营概述	(65)
第二节 企业经营观念	(69)
第三节 企业经营机制	(78)
第六章 企业经营战略与经营目标	(81)

第一节 企业战略概论	(81)
第二节 企业战略的制定	(84)
第三节 广告媒体运用策略	(88)
第七章 企业经营环境	(95)
第一节 企业经营环境	(95)
第二节 宏观环境	(101)
第三节 微观环境	(107)
第四节 消费者与竞争者	(110)
第五节 农民	(120)
第八章 企业管理	(125)
第一节 企业管理概论	(125)
第二节 企业管理的特点	(129)
第三节 现代管理原则	(134)
第四节 企业管理的基本方法	(142)
第九章 企业要素管理	(148)
第一节 人员管理	(148)
第二节 资金与资产管理	(151)
第三节 信息管理	(154)
第四节 技术管理	(159)
第十章 西方管理理论	(162)
第一节 早期管理理论	(162)
第二节 科学管理理论	(164)
第三节 行为科学管理理论	(170)
第四节 现代管理理论	(176)
第十一章 企业销售	(184)
第一节 批发企业销售	(184)
第二节 零售企业销售	(193)
第十二章 企业广告	(201)

第一节	企业广告概述·····	(201)
第二节	广告媒体·····	(208)
第三节	广告媒体运用·····	(213)
第四节	广告媒体运用策略·····	(219)
第十三章	企业公共关系·····	(223)
第一节	公共关系概论·····	(223)
第二节	公共关系的职能·····	(226)
第三节	公共关系的对象·····	(237)
第四节	企业外部公共关系·····	(242)
第五节	公共关系实例·····	(250)
第十四章	企业业务洽谈·····	(257)
第一节	业务洽谈·····	(257)
第二节	业务洽谈的类型·····	(263)
第三节	业务洽谈的策略·····	(266)
第十五章	企业文化·····	(279)
第一节	企业文化的概念和特征·····	(279)
第二节	企业文化的功能和内容·····	(285)
第三节	企业文化建设·····	(290)

第一章 合作社概论

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。合作经济思想从17世纪萌芽到现在,已有三百多年历史。合作经济运动现在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。

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。

合作经济关系经历了漫长的发展过程。在人类早期社会,生产力水平极其低下,人们单靠自身的力量,往往难以满足生活需求。自进入封建社会以后,人类经历了两次社会大分工。于是,劳动者之间自觉或不自觉地有了初始的协同劳动生产的要求。随着经济协作的逐步发展,人们在长期的经济协作中,逐步按照自愿的原则,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,在资本主义生产关系确立后,在各种矛盾冲突中,得到社会关注和快速发展,进而成为一种独立的具有自己特色的经济关系。

合作经济思想最早明确提出的,是在空想社会主义学说中,也可以说是伴随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现实的途径。

空想社会主义学说的奠基者是 16 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 19 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,他主张实行实业制。其主要思想是: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。权力机构和官员由民选产生,实行集体领导。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)。应当有计划地组织生产,人人参加劳动,个人收入与其贡献相联系。强调未来社会的联合与协作,强调合理组织分工,密切联系配合。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,则描述了一个制度和谐的理想社会,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——消费协作社。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 5:4:1 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,从事过多种职业,并逐渐发迹。欧文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。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。欧文并且利用自己的财富,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,生产并消费各种物品,任何人在财产上和待遇上都没有高于别人的权力,都必须对公共事业做出最大贡献。所有人口按年龄划分为九个等级,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,只经过短短四个月便告失败。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，但最终都失败解体。

合作制度和合作经济思想，在欧文空想社会主义学说中占有重要的地位。欧文先后发表了一系列著作，详细论述了他的合作公社制度的优越性。在他的理想社会中，他认为社会的基层组织应是合作公社。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合作公社废除生产资料的私有制，建立生产资料的公有制，消除阶级和剥削，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，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力机关，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，以及他按照自己的学说反复进行的实践活动，得到了马克思的高度评价。马克思认为，“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

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,减少商人的中间剥削,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。完全是靠了工人們的自觉自愿,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。充分体现了合作社的民主管理。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的总额的比例进行分配,使社员更加积极地参与经营,这正是合作社的生命力所在。这一点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,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 and 经济关系中的矛盾而提出的。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市场经济阶段。合作社运动的生存发展环境已大为改观,原来的某些原则就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:

第一次是 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

治与宗教保持中立,去掉了按市价售货和如实介绍商品两条。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,若不限制股金分红,就会影响按购买额分配的比重,而背离合作社的原则。

第二次是1966年的国际合作社联盟第23次代表大会。这次修改保留了原来的五条原则,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 合作社运动在西方的发展

一、合作社运动发展的新阶段

从合作社诞生到第一次世界大战前的六七十年里,合作社运动在各主要资本主义国家都有了较大发展,逐渐趋于成熟化和规范化。这个时期,合作社的发展渗透到许多领域,合作社的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法律,把对合作社的管理,纳入社会和法制轨道。第二次世界大战结束后,世界政治、经济力量重新组合,不断发展的高科技成果对各个领域渗透,特别是60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的推动作用。

2. 实行跨地区、多层次的专业联合,发挥合作社整体运营的群体竞争优势。在资本主义制度下激烈竞争的市场经济中,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、多层次的联合。实行某种产品的产供销一体化联合经营,把产前、产中、产后的服务结合起来,并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优势,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,经济实力大大增强,产品数量、质量不断提高。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,还大量出口到国外,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。由于合作社经济的整体实力不断发展,合作社成为不容忽视的一支社会经济力量。而且由于合作社遍布各个地方、各个行业,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,为反对政府的某些农业政策,曾经举行游行示威活动,迫使政府更改了某些政策,显示了合作社的力量。

二、合作社的组织管理

资本主义国家合作社的组织机构一般是由社员、董事会、总经理和雇员组成。合作社管理也是由他们共同执行的。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,社员有六条权利:制定、修改合作社章程、细则和其他规章制度;选举、罢免合作社董事;通过合作社投资计划;监督董事、总经理和其他业务人员依法经营合作社;选举专门委员会和审查合作社的经营报告、帐目;决定合作社的解散、合并等大事。

作为惠顾者和受益者,社员必须:为合作社经营提供资金;参与控制和管理合作社;尽可能与合作社发生业务往来;按使用合作社服务的比例承担经营风险;支付合作社的经营费用;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;随时就相关问题,向董事会和总经理提出建议,并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,一般都制订有入社所必备的基本条件和必要的申请及批准程序。社员虽然有权管理合作社,但并不参与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:接纳社员;修改合作社工作细则;筹措资金,决定是否借贷或发行债券;聘任或解雇总经理,决定其职责和工资;保存全部会议记录;决定会计制度,雇佣社外审计员,审查和准备提交社员大会的财务报告;决定年终分配方案;签订各种合同;制订长期及短期政策。

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。董事会的职责和义务是:有道德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;权利只能通过董事会会议行使,个人不能单独行使;负责雇佣有良好训练的有业务经验的总经理,并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;应熟悉合作社财务情况,保证帐物相符。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。董事们的家属不能被合作社雇佣,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。决定信贷政策,但不能具体插手信贷业务。董事会成员必须熟悉有关合作社的立法和规定。

3. 总经理。合作社总理由董事会聘任,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,要制定严格的条件:有开拓能力,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略;处理人际关系能力强,善于团结不同意见的人。此外,还要求其道德高尚,文笔好,口才好。

总经理为了实现董事会确定的目标,有权调动使用合作社的一切人力、物力和财力,其职责有:根据董事会确定的政策组织、指挥、监督合作社的经营业务,向董事会提出合适的政策;维持适当