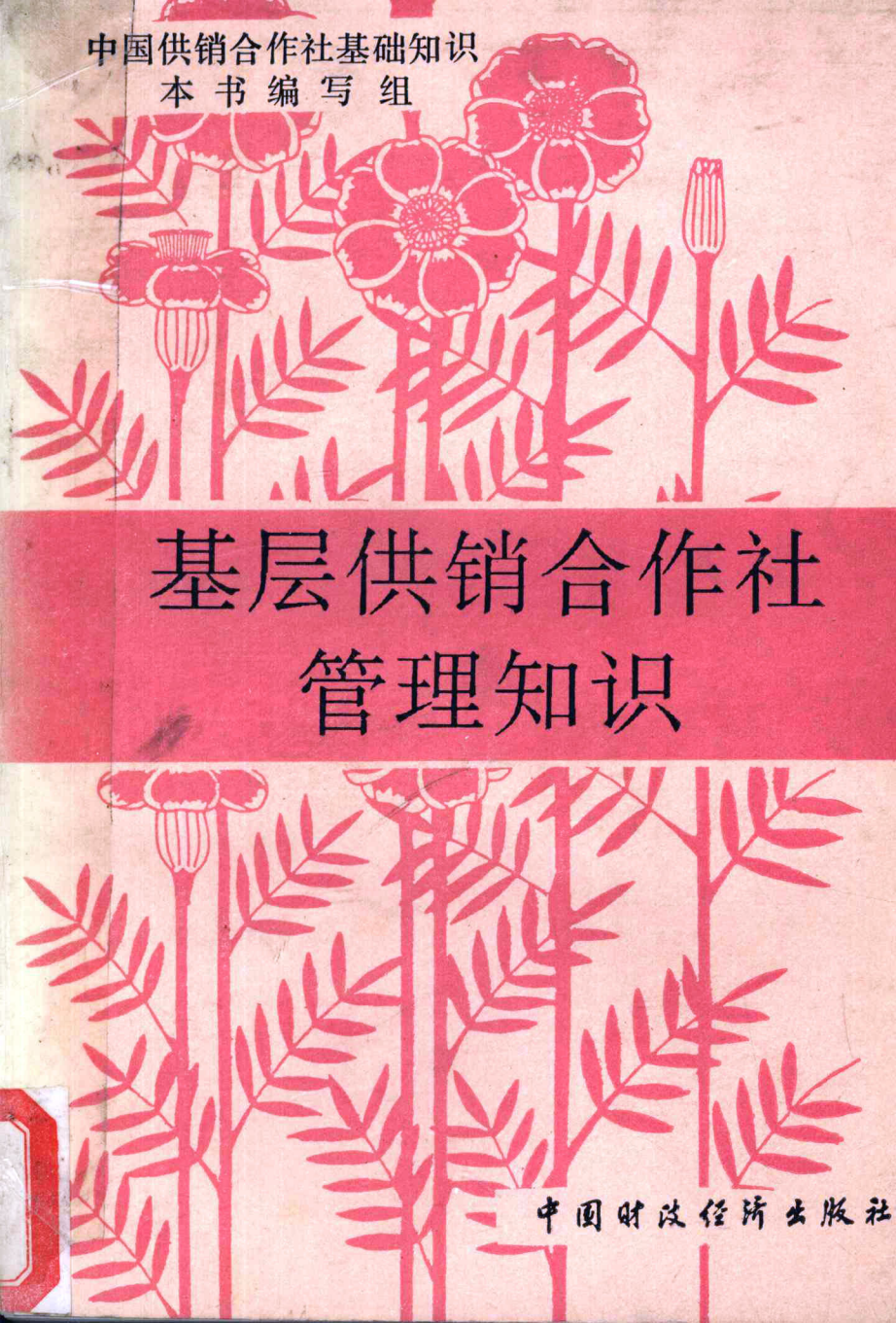


中国供销合作社基础知识
本书编写组

The book cover features a repeating red floral pattern on a light background. The pattern consists of stylized flowers with multiple petals and long, slender stems with pinnate leaves. The flowers are arranged in a vertical, slightly staggered manner, creating a rhythmic visual effect. The red color is a deep, slightly muted shade, typical of traditional Chinese decorative motifs.

基层供销合作社 管理知识

中国财政经济出版社

· 中国供销合作社基础知识 ·

J1 C G X H 2 SH. GL 2H. SH.

基层供销合作社管理知识

本书编写组

中国财政经济出版社

(京)新登字038号

中国供销合作社基础知识
基层供销合作社管理知识

本书编写组

*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印装

*

787×1092毫米 32开 11印张 226 000字

1991年10月第1版 1991年10月北京第1次印刷

印数: 1—5100 定价: 4.50元

ISBN 7-5005-1322-9/F·1245

出版说明

近年来，随着国民经济持续稳定的增长和经济体制改革的深入发展，供销合作社系统增加了许多青年职工，大批中青年干部走上了领导岗位。他们决心为建设有中国特色的社会主义事业增砖添瓦，渴望出版一套比较系统介绍供销合作社基础知识的书籍，以便从中学习与掌握合作社的基本原则、科学管理和业务基础知识，进一步办好中国供销合作社事业。

为了适应广大职工、干部的需要，我们组织编写了一套《中国供销合作社基础知识》丛书。由中国财政经济出版社陆续出版。这套丛书以介绍基本理论、基础知识为主，也介绍一些具体方法，力争体现科学性、系统性和实用性相结合的原则，为供销合作社职工、干部提供规范化的读物。

本书是这套丛书中之一种，由丁云清、王维群主编，参加编写的还有相玉桐、陈继良、赵伟涛、傅然、赵杰、张志善、周祥林等同志。

为了加强丛书的组织、研究和审定工作，成立了《中国供销合作社基础知识》丛书编辑组，成员有杨德寿、高殷启、傅德宝、朱纬文、陈晴初和罗林等同志。在筹备、组织编写过程中，得到了有关省、自治区、市供销社的积极支持，在此表示感谢！

中华全国供销合作总社理事会
中国供销合作经济学会

1990年6月

目 录

3.5

一、基层供销社管理概述	(1)
(一) 基层供销合作社的性质、地位和作用	(1)
(二) 基层供销社管理的原则和任务	(10)
(三) 基层供销社管理的职能和方法	(19)
(四) 基层供销社管理者应具备的观念	(23)
(五) 基层供销社的经营决策	(28)
二、基层供销社的管理劳动和劳动管理	(37)
(一) 基层供销社的管理劳动	(37)
(二) 基层社的劳动管理	(43)
(三) 基层社劳动人事管理	(52)
(四) 劳动报酬与劳动保护	(61)
三、基层供销社的设置和网点建设	(69)
(一) 基层供销社的设置	(69)
(二) 基层供销社的分社和分销店	(74)
(三) 基层供销社的经营服务网点及设置	(78)
(四) 代购代销店和批发合作社	(83)
四、基层供销社的经营责任制	(89)
(一) 基层社经营责任制的特点	(89)
(二) 经营承包责任制	(92)
(三) 领导干部任期目标责任制	(97)

(四) 经营责任制的管理	(103)
五、基层供销社的综合服务和管理	(110)
(一) 基层社服务活动的特点	(110)
(二) 基层供销社的服务范围和内容	(113)
(三) 开展综合服务的形式	(124)
(四) 正确处理服务中的经济关系, 加强服务工作的 管理	(127)
六、收购业务的经营和管理	(133)
(一) 促进农业生产的发展, 扩大农副产品收购的基 础	(133)
(二) 农副产品收购的特点	(136)
(三) 农副产品收购业务的组织和管理	(141)
(四) 适应市场变化, 扩大农副产品经营	(147)
(五) 废旧物资收购业务管理	(152)
七、农业生产资料的经营和管理	(162)
(一) 农业生产资料经营的特点	(162)
(二) 影响农业生产资料需求的因素	(166)
(三) 农业生产资料货源的组织	(169)
(四) 基层供销社农资商品的库存管理	(175)
(五) 农资商品销售业务管理	(181)
(六) 农业生产资料的应用技术服务	(187)
八、日用工业品的经营和管理	(194)
(一) 日用工业品的经营特点	(194)
(二) 日用工业品进货业务的组织和管理	(197)
(三) 基层供销社的日用工业品储存管理	(208)
(四) 日用工业品的批发业务管理	(218)
(五) 日用工业品的零售业务管理	(219)

九、全面服务质量管理 (226)

(一) 基层供销社的全面服务质量管理 (226)

(二) 全面服务质量管理的基本方法 (236)

(三) 全面服务质量管理的基础工作 (248)

(四) 全面服务质量管理的统计分析 (255)

十、商品价格和价格管理 (260)

(一) 商品的价格及价格形式 (260)

(二) 我国市场上的价格体系 (264)

(三) 价格信息与企业价格决策 (270)

(四) 物价管理的基本原则 (276)

(五) 我国的物价管理体制 (278)

(六) 供销社的价格管理和制度 (279)

(七) 物价检查与监督 (283)

十一、财务管理 (289)

(一) 基层供销社的财务管理及任务 (289)

(二) 资金的管理 (294)

(三) 商品流通费的管理 (302)

(四) 产品成本管理 (307)

(五) 利润和税金的管理 (312)

(六) 财务预测 (318)

十二、基层供销社的民主管理 (325)

(一) 民主管理的意义和内容 (325)

(二) 民主管理的组织制度 (332)

(三) 推进基层社民主管理的措施 (341)

一、基层供销社管理概述

基层供销社是经济组织，企业管理的一般原理也适合基层供销社，但是，它又是群众合作组织，所以，在管理上又必须坚持合作社原则，体现供销社性质的要求。

（一）基层供销合作社的性质、地位和作用

1. 基层供销社的性质

社员集体所有是基层供销社的基本性质。建国以后，供销社的性质几经变化。在经济体制改革过程中，供销社体制改革要深入进行下去，真正办成农民群众集体所有的合作商业，这是农民的要求，也是供销社本身发展的需要。基层供销合作社的性质，是由以下因素所决定的。

第一，基层供销社的生产资料属农民社员集体所有。基层供销社生产资料的所有权，主要表现为资金的所有权。基层供销社的自有资金，其主要部分是社员股金和经营积累资金，它分别属于社员个人所有和集体所有。虽然在解放初期，政府曾拨给供销社一些资金和财产，如接收敌伪时期民办合作社的资金和财产、土改未分成果、地方政府拨款等，

但它所占比重小，不足以影响基层供销社的集体性质。基层供销社的经营成果归社员共同占有和支配，是社员集体所有的财产。

第二，社员是基层社的主人，并具有平等的权利和义务。具体表现为社员代表大会有权决定干部的选举和任免，有权决定企业的经营方向，有权决定盈余分配，有权检查业务活动等。每个社员的权利是平等的，每人一票，任何人不得以任何借口把个人意志强加于人。供销社的干部职工是执行主人决定的工作人员，享受与一般社员相同的平等权利。供销合作社的业务活动，以满足社员生产和生活需要、为社员服务为根本宗旨。

第三，基层供销社的分配权属于社员代表大会。基层供销社的经营成果，即利润，在完成上缴国家税收以后，属于社员集体所有，根据社员代表大会做出的决定自行支配使用，国家及其他任何部门不能干预和调拨。

在社会主义条件下，供销合作社具有社会主义经济组织的基本特征，是社会主义性质的集体经济组织，同时，它又具有一般集体经济组织所不同的特点，主要表现在：

第一，基层供销社具有以农民为主体的特点。供销合作社是以农民为主体的经济组织，是农村经济发展的要求所决定的。我国的供销合作社，从创建起到后来的发展，都是以农民为基础。这一点，对于我们这样一个有9亿农民的大国特别重要。我国的农村经济正处于由自然经济、半自然经济向商品经济过渡的阶段，供销合作社坚持以农民为主体，以农村经济服务体系的自我完善为宗旨，对促进农村商品经济的

发展尤其重要。

第二，供销合作社坚持以合作制为主体。近几年，在经济体制改革过程中，虽然出现了少量股份制以及其他经济联合形式等因素，但仍然坚持以合作制为主体。只有坚持合作制，才能从根本上保持合作社的性质，实现办社宗旨。在以合作制为主体的原则下，也要注意灵活地运用和采取其他经济形式，以促进供销合作社事业的发展。

第三，供销合作社具有经济组织和群众组织双重性的特点。基层供销社具备经济组织的基本特征：它是经济实体，并具有经营上的独立性，组织上的完整性；拥有对生产资料 and 劳动力的支配权和使用上的自主权；独立核算，自负盈亏；具备社会上的法人地位。基层社同时又是群众组织，它是农民群众为了维护自身的经济利益，促进商品生产发展，又满足自己在生产和生活上的多种需要，根据平等自愿原则组织起来的群众经济组织。它的一切活动，体现的是社员群众的利益和要求，为社员服务是办社的根本宗旨。基层供销社既是群众组织，又是经济实体，在组织各种经济活动过程中，以企业法人的身份参加社会经济活动，并采取企业形式组织各项经济活动的管理。

2. 供销合作社的地位

(1) 供销合作社是国民经济的重要组成部分。

这是由供销合作社的基本职能决定的。其基本职能是组织城乡商品流通，组织工农业产品的交换。供销社处于农村商品流通的主体地位，其基本职能的发挥，是农村商品经济

发展的重要条件。如果说，在初建时期的供销合作社，处于自然经济条件下，生产和流通没有内在的联系。群众组织供销合作社的主要目的，是在流通领域保护自身利益不受私人商业的侵犯，这种作用是简单的。但在目前，在发展商品经济条件下，情况就不一样了，供销合作社已不再只是通过简单的一购一销维护劳动者利益。这是因为，在商品经济条件下，生产过程不仅把流通作为单纯的要素吸收进来，而且生产过程已经完全建立在流通的基础上。流通是社会再生产的重要环节，是商品生产总过程的一个阶段。因此，供销合作社已经从单纯维护劳动群众的经济利益上升为国民经济营运的重要环节。具体地说，通过自己的职能，一方面，把农民发展商品生产的各种生产资料及时供应给农民；另一方面，又把农民生产的大量商品及时推销出去，为农村商品经济的发展创造条件。既把作为工业原料的农副产品供应给工业部门；又利用农村的广阔市场，把工业部门的产品及时推销出去，促进国家工业生产的发展。因此，供销合作社在国民经济中处于十分重要的地位。

（2）供销合作社是农村经济的服务中心。

我国农村经济的发展，主要是商品生产的发展，商品生产是社会化的专业生产，它的发展依赖于社会综合服务体系的发展。农村经济的综合服务，不可能由一个部门全部包揽起来，但必须有一个处于中心地位的经济组织，发挥综合和协调的作用，才有利于农村商品经济的稳定发展。这一任务由谁来承担呢？它只能是供销合作社，这是由供销合作社的性质、地位和特点决定的。这主要表现为：

第一，农村商品生产的服务活动，是以组织商品流通为中心内容的。因为大部分服务活动，都属于流通性质的，即使不属于流通的服务，也无不紧紧和流通相联系。供销合作社的主要职能就是组织商品流通。

第二，服务中心必须是经济实体，有一定的经济实力作为基础。供销合作社是农村经济中主要的经济实体组织。

第三，服务中心必须是在大区域范围内形成系统的经济组织。因为从农村经济服务的要求来说，不仅内容繁杂，而且需要在全社会范围内进行广泛的交流和合作。供销合作社具备这样的条件。

第四，服务中心必须具备多方面的协调能力。供销合作社从建立那天起，就是以为社员(农民)服务为宗旨，在服务过程中，已经形成服务的传统和协调社会各个方面的经验。同时，供销合作社职能上的特点，决定它和许多部门、千家万户相联系，最适合发挥协调社会各方的作用。

第五，在我国，还没有任何一个比供销合作社更具备成为农村经济服务中心的组织。尽管由于政策因素，供销社的性质几经变化，自身也存在一定的不利因素，但是，只要坚持改革的正确方向，端正思想认识，扎扎实实地做好工作，供销合作社是完全可以逐步建成农村商品经济服务中心的。

(3) 供销合作社是城乡经济结合的枢纽。

由于供销社是农民的集体经济组织，它通过自身的业务活动，把城乡经济联结起来，促进流通，既有利于国家经济的发展，也有利于维护农民利益。在社会主义现阶段，商品经济不仅存在，而且要大发展，城乡之间、国家和农民之间

的经济联系，必然要通过商品货币关系，通过等价交换来实现。解决好国家与农民的经济关系，最好的形式是供销合作社。供销合作社通过自己的业务活动，将国家的方针和政策变为亿万农民的自觉行动，引导和教育农民把个人利益和集体利益自觉服从国家利益。同时，供销合作社代表农民利益，帮助农民推销产品，供应农民所需要的工业品，农民通过供销社把自己的要求，特别是发展商品生产的要求，反映给国家领导机关，为党和国家制定政策提供依据。

(4) 供销合作社是农村商品流通的主体。

社会主义有计划的商品经济，要求对生产和流通实行有计划的调节。在农村市场，只有坚持供销合作社的主渠道地位，才能发挥对农村市场的计划调节作用。我国又是一个商品和资源紧缺的国家，无论是农民需要的农业生产资料，还是农民生产的大部分农副产品，在较短的时间内都不可能完全充分地满足需求。只有坚持供销合作社的主渠道地位，才能组织商品资源的合理利用，稳定农村市场，稳定农业生产。坚持供销合作社的主渠道地位，并不是排除其它流通渠道的存在，而是多渠道中的主渠道。供销合作社主渠道作用的发挥，除一定政策条件外，主要通过不断深化改革来实现。在竞争中发展自己，通过端正经营思想，组织合理经营，使自己的经济活动，更符合农民发展商品经济的要求。

3. 基层供销合作社的作用

基层供销社的作用，主要是在农村经济中的作用。现阶段，其核心是促进农村商品经济的发展。主要应表现在以下

几方面：

(1) 促进农村经济向商品经济转化。

在我国农村经济中，自然经济仍占较大比重，农村经济的发展主要表现为自然经济、半自然经济向商品经济的转化。在这个转化过程中，供销合作社起重要作用。首先，在自然经济状态下，农民的产品，是流通把它们带到市场成为商品。供销合作社通过其职能活动，把大量农副产品转化为商品，促进了农民商品经济意识的增强。其次，在农民发展商品生产过程中，必然要和市场发生联系，这就有一个农民的生产与市场的中间联结采取什么形式的问题。在多渠道商品流通的条件下，存在多种联结形式。在我国农民长期形成的生产特点及还没摆脱小农生产习惯的前提下，在发展商品生产过程中，不可避免的盲目性，商品生产的风险性，都使农民需要一定的经济组织作为依靠，作为和市场联系的最佳形式。内联农户、外联市场，引导农民按市场需要合理发展生产，供销合作社是最适合的组织形式。其三，商品生产是专业化的生产，农民发展商品生产需要完善的服务体系做依托，逐步成为农村经济服务中心的供销合作社，理所当然地应成为农民发展商品经济的依托。

(2) 引导农村新型合作制经济的发展。

农村商品经济的新发展，必须以新的合作制经济发展为机制。这是因为，发达的商品经济，必然是规模经济，而在我国农村，规模经营并不是家庭经济的形式可以办到的。在社会主义制度下，家庭经营规模必然受到限制，必须是以合作制为基础。即使是那些适合发挥家庭经营优势的生产项目，也

需要在一定生产经营环节上的联合，为形成新的生产力创造条件。供销合作社在引导农村合作制经济的发展上具有重要的作用。这是因为：第一，在整个农村经济中，合作制经济的发展，应首先从流通领域开始，这最容易办到，也是农民最容易接受的合作形式。第二，农村合作制经济的新发展，不应该、也不可能是自发的，也不能强迫命令，只能采取引导的方针，需要一定的经济组织做依托。作为农村合作制经济先导的供销合作社，最适宜发挥这样的作用。第三，供销合作社多年来就有扶持和组织生产的习惯。在商品经济发展的过程中，供销社从组织能力、技术、物质条件及职能上，都更有利于通过服务，引导农民发展多种形式、多内容的、以发展商品生产为目的的经济合作。

(3) 促进农村产业结构的调整。

农村产业结构的合理化程度，制约着农村商品经济的发展，只有建立合理的产业结构，才能为农村商品经济的较快发展创造条件。由于长期受自然经济的影响以及某些政策的偏差，我国农村产业结构从总体上的不合理性没得到较好的解决。主要表现为：在农业经济中，农、林、牧、副、渔等多种经营还没形成合理的比例；在整个农村经济中，农产品加工环节薄弱，其他加工就更差了。因此，建立合理的产业结构，有利于农村商品经济的发展。实现农村产业结构的合理调整，除需要正确的政策外，更需要发挥经济上的引导作用。供销合作社在引导农村产业结构的调整上，应该发挥以下作用：

第一，供销合作社要发挥和市场联系密切的优势，利用

经济信息、市场预测以及一定的经济手段，引导农民按市场需要来发展生产，调整农村生产的结构，合理安排多种经营之间的比例关系，促进平衡。

第二，从多方面帮助农民解决产业结构调整中的困难。农村产业结构的调整，农民受到调整方向、技术、资金、生产投入周期等多方面的限制，就是说，实现产业结构的调整，需要一定的条件。这些条件，有些需要随生产力的发展逐步解决。在一定生产力条件下，也需要社会的引导和扶持。供销合作社通过信息、技术、资金、设备等多方面的服务，促进农村产业结构的调整。

第三，通过社办企业的发展，带动加工业的发展。近几年，在体制改革过程中，社办企业有了一个较大的发展，其意义不仅仅在于提高了供销社本身的经济效益，而且带动了农村产业结构的调整。尽管还处于初步发展时期，但其作用已很明显。通过各种形式的联办，扶持农民合作发展加工业，会进一步推动农村产业结构的变化。

（4）落实国家经济政策，推动社会主义精神文明建设。

在农村实行联产承包责任制以后，农民在生产和经营上有了充分的自主权，较好地体现了党的政策。但是，生产经营者个人的经营目的和要求，也会和全局性的政策要求出现这样或那样的矛盾。这些矛盾的合理解决，不能采用强迫命令农民的方法，只能通过一定的经济方法和手段，通过调整经济关系去解决。这些都需要一定的组织形式去实现。供销合作社是党和国家与农民关系的一道桥梁，通过工农业产品的交换，以及其它形式，使党和国家在农业上的很多方针政

策得到贯彻落实。我们是社会主义制度，不仅要发展经济，建设社会主义物质文明，同时也必须努力建设社会主义精神文明。九亿农民的精神文明程度，直接决定和反映国家的精神风貌。供销合作社通过文明经商及其它形式，成为社会主义精神文明的传播者和组织者，推动农村的社会主义精神文明建设。

(二) 基层供销社管理的原则和任务

1. 基层供销社管理的性质

(1) 基层供销社管理的性质

管理是一个内容广泛的概念，凡是人类共同活动的领域都要有管理。基层供销社是经济活动内容广泛的经济组织，为了科学、合理地组织各项经济活动，必须要做好管理工作。由于基层社管理必须采取企业的形式，管理的二重性在基层社的管理活动中也同时得以体现。企业管理的二重性是指：管理要同时体现为合理组织生产力的一般属性和在一定生产关系下所体现的特殊属性。就是说，企业在组织生产经营活动中，劳动者要分工协作，同时，要使用一定生产手段，即生产资料，因此，就需要协调和组织劳动者之间的劳动，并使它们和劳动手段做到合理结合。这种和组织生产力有关的管理活动，是任何社会条件下共同劳动所共有的，所以，也叫管理的自然属性。但是，经济活动都是在一定生产关系条件下进行的，管理活动要体现生产关系的性质，为了维护一定