

供销社企业经营管理

褚福灵 主编

GONGXIAOSHE

QIYIEJINGYING

GWANLI



中国商业出版社

前 言

为应教学及供销社干部职工培训之急需，我们组织全国二十余所大、中专学校及部分业务工作者，编写了《供销社企业经营管理》一书。该书由山东省菏泽地区供销职工中专学校褚福灵主编。山东省供销职工大学刘复国及山东菏泽供销职工中专学校李承喜主审，王淑良、张常著、马允强、郑昌民为副主编，编委是：阎勇、陈志强、刘建刚、张先申、王云霞、李万顷、王义明、刘爱民、林学仁、缪宇明、唐义军。最后由褚福灵同志修改定稿，总纂全书。

由于时间仓促，加之编者水平所限，书中难免存有不足之处，敬请读者提出宝贵意见。

编 者

一九九〇年十二月

目 录

第一篇 供销社企业

第一章 供销社企业总论	(1)
第一节 供销社企业的概念	(1)
第二节 供销社企业的素质	(3)
第三节 供销社企业的性质	(7)
第四节 供销社企业组织	(10)
第五节 供销社企业的发展及其企业类型	(16)

第二篇 企业经营管理理论

第二章 供销社企业经营管理总论	(18)
第一节 供销社企业的经营与管理	(18)
第二节 供销社企业管理的性质、特点、任务和职能	(21)
第三节 企业管理原理、原则和方法	(30)
第三章 供销社企业的基本管理制度	(48)
第一节 供销社企业的领导制度	(48)
第二节 供销社企业的民主管理制度	(56)
第三节 供销社企业经营责任制	(60)
第四章 供销社企业管理艺术与管理主体	(65)
第一节 企业管理艺术	(65)
第二节 供销社企业管理主体	(70)

第三篇 供销社企业经营管理规划论

第五章 供销社企业经营管理环境·····	(87)
第一节 供销社企业经营管理环境概述·····	(87)
第二节 供销社企业经营管理环境预测·····	(91)
第三节 农民消费需求研究·····	(110)
第四节 供销社企业经营管理同环境之间的动态平衡·····	(115)
第六章 供销社企业经营管理观念·····	(117)
第一节 供销社企业经营管理观念概述·····	(117)
第二节 供销社企业经营管理观念的更新·····	(119)
第三节 供销社企业的现代经营管理观念·····	(124)
第七章 供销社企业经营管理信息与决策·····	(134)
第一节 供销社企业经营管理信息·····	(134)
第二节 供销社企业经营管理决策的概念、内容与分类·····	(139)
第三节 经营管理决策的原则和过程·····	(144)
第四节 供销社企业经营管理决策的方法·····	(147)
第八章 供销社企业经营目标与经营策略·····	(158)
第一节 供销社企业经营目标·····	(158)
第二节 供销社企业经营方针·····	(166)
第三节 供销社企业经营战略·····	(168)
第四节 供销社企业经营策略·····	(170)
第九章 供销社企业经营计划·····	(178)
第一节 供销社企业经营计划概述·····	(178)
第二节 供销社企业年度经营计划的编制、实施与检查·····	(186)
 第四篇 供销社企业经营管理组织论	

第十章 供销社企业人事管理	(190)
第一节 供销社企业干部职工的选用	(190)
第二节 供销社企业干部职工的考核	(196)
第三节 供销社企业干部职工的教育培训	(204)
第十一章 供销社企业劳动管理	(207)
第一节 供销社企业劳动管理的意义	(207)
第二节 劳动定额、编制定员与劳动组织	(210)
第三节 劳动效率与劳动报酬	(219)
第十二章 供销社企业财务管理	(226)
第一节 供销社企业财务管理概述	(226)
第二节 供销社企业资金管理	(229)
第三节 商品流通费管理	(235)
第四节 利润管理	(241)
第十三章 供销社企业物质设备管理	(248)
第一节 供销社企业设备的分类及其管理内容	(248)
第二节 设备的购置与使用	(252)
第三节 设备的维修与更新改造	(256)
第十四章 供销社企业商品采购业务管理	(261)
第一节 供销社企业商品采购的概念与特点	(261)
第二节 供销社企业农副产品采购业务及其管 理	(263)
第三节 供销社企业工业品采购业务及其管理	(268)
第十五章 供销社企业商品运输业务管理	(282)
第一节 商品运输的概念及其管理原则	(282)
第二节 合理组织商品运输	(285)
第三节 商品运输计划管理	(297)

第四节	商品运输业务管理.....	(299)
第十六章	供销社企业商品储存业务管理.....	(304)
第一节	商品储存业务管理概述.....	(304)
第二节	合理组织商品储存.....	(205)
第三节	商品储存管理制度.....	(314)
第十七章	供销社企业商品销售业务管理.....	(319)
第一节	供销社企业商品销售业务管理概述...	(319)
第二节	商品销售过程管理.....	(324)
第三节	营业场所的管理.....	(333)
第五篇 供销社企业经营管理控制论		
第十八章	供销社企业经营管理诊断.....	(337)
第一节	企业诊断的概念和内容.....	(337)
第二节	企业诊断的原则、程序和方法.....	(344)
第十九章	供销社企业经济核算与经济效益.....	(350)
第一节	经济核算概述.....	(350)
第二节	供销社企业经济效益.....	(355)

第一篇 供销社企业

《供销社企业经营管理》所研究的具体对象是供销社企业，本篇拟就供销社企业的概念、性质及其构成等内容作以剖析。

第一章 供销社企业总论

第一节 供销社企业的概念

一、供销社与供销社企业

供销社不是指某个企业，也不是指某个机关，而是相对完整的组织系统，由管理机构和经营机构所组成。供销社的管理机构，是指行使管理职能，既为经营服务又指导经营的机构。供销社现阶段的管理机构包括：中华全国供销合作总社，各省供销合作社联合社，各市、地供销合作社联合社或代办处，各县供销合作社联合社。供销社的业务经营机构，是指直接从事商品购销调存等业务活动，进行独立核算，具有法人地位的机构。包括各级供销社所辖的批发供应站，各专业公司、基层供销社及所属加工、运输和饮食企业等。业务经营机构是供销社完成各项业务的直接承担者。遍布全国城乡，是处于业务经营第一线的机构。业务经营机构是否健全，工作质量的高低，直接关系到供销社整个任务的完成和经济效益的提高。

供销社企业仅指供销合作社的经营机构。从行业上分，有商业企业、饮食服务企业、商办工业企业、废旧物资回收企业等；从经营环节上分，有商品采购企业、商品销售企业、商品加工生产企业、商品储存企业、商品运输企业等；从组织形式上分，有专业或综合性的公司、商场、贸易货栈等。

二、供销社企业的地位

在实现农村经济向商品化、专业化和现代化发展过程中，供销社企业处于农村经济的枢纽地位。

（一）供销社企业是农村商品流通的主渠道。多年来，供销社企业一直处于农村商品流通的主渠道地位。其一，供销社企业承担着部分农副产品的购销任务；其二，农业生产资料主要由供销社企业供应；其三，农村市场需要的大部分日用工业品，主要由供销社企业经营；其四，农民生产生活需要的饮食、服务、修理业务等，同样主要由供销社承担或组织。由此看出，供销社这条渠道，直接关系到八亿农民生产生活的满足，影响着农村商品经济的发展。

（二）供销社企业是农村商品生产服务体系的主要依托者。随着生产力的不断发展，农村正由自给半自给的生产向商品生产转化，客观上要求社会提供综合的、系列化的服务。为发展商品生产提供资金、技术、物资、劳务等多方面服务的有国营、集体、个体等多方面的经济技术力量，而供销社企业则是这个综合服务体系的主要依托者。

供销社企业之所以能成为农村商品生产综合服务体系的主要依托者，是由它的经济特性、经济地位和经济实力决定的。首先，供销社企业在社会经济联系中处于中介地位，是

联接工农、城乡的桥梁，是加强农村经济联合的纽带，具有联结产前、产中和产后各环节的本能。它拥有为农村商品生产提供综合服务的资金、技术、物资和人才，并已初步形成服务体系。

第二节 供销社企业的素质

如何衡量各类供销社企业的优劣，这便是我们所要探讨的企业素质问题。

一、供销社企业素质的概念及其评价

供销社企业素质即供销社企业内在的本质。供销社企业素质的高低，取决于构成供销社企业各要素的素质及其有机结合。各要素是指人员、资金、商品、设备和信息。供销社企业具备了相应的要素，仅仅有了可能的生产力，要把可能的生产力变成现实，还必须把各要素按照科学合理的方式结合起来。结合得好，产生较高的生产力；结合得不好，产生较低的生产力；不结合则无有现实的生产力。所以，供销社企业素质的高低，不仅取决于企业各要素本身的状况，同时取决于各要素间的结合状况。

如何评价供销社企业素质的高低，在学术界有“要素论”、“能力论”、“结合论”等几种观点。

1. 要素论。就是把供销社企业分成若干要素，如果各要素状况良好，符合社会主义现代化生产经营的要求，则供销社企业的素质便好；否则则反。“要素论”的定义是：供销社企业素质是决定经营活动能量大小的各要素素质总和。有的以为是人员素质、管理素质和技术素质之和；有的以为是劳动者素质、劳动对象素质和劳动手段素质之和、再加上

组织管理素质。

2. 能力论。该观点以为不能把供销社企业素质看作各静态因素的总和，而应当从动态方面来考察。若供销社企业提高了自身的生产经营能力，供销社企业的素质便得到了提高。该观点以为，供销社企业素质是指，企业于一定条件下的生存和发展能力。能力越强，素质越高。

3. 结合论。该观点以为，供销社企业素质不能只从构成要素上作静态考察，也不能只从生存发展能力上作动态考察，而必须将二者结合起来。同时认为，供销社企业素质是内在的质的规定性。这种内在的质的规定性，必须通过外在的能力具体表现出来；也即说，素质是能力的内在根据，能力是素质的外在表现；素质高必然能力强，能力强便意味着素质高，但是素质不等于能力。鉴于以上理解，该观点以为，供销社企业素质表现为构成供销社企业的各要素及其有机结合所产生的各种能力。

二、供销社企业的素质结构

供销社企业素质一般可归结为三方面：即人员素质、技术素质和管理素质。

1. 人员素质。供销社企业中的人员，按照他们于经营管理过程中的职能和任务不同，可分为业务人员和管理人员两大类。业务人员是企业人员的主体，活跃在业务经营的第一线。素质的高低，对企业的生产经营效果有着举足轻重的影响。提高业务人员的素质，必须从多方面入手：首先必须做好日常思想政治工作，使他们有主人翁责任感；其次要增加智力投资，加强职工培训，第三在招工、岗前培训、晋级、奖惩等方面建立一套严格可行的制度。

管理人员包括领导管理人员和职能管理人员。提高管理人员素质，对提高供销社企业素质具有决定意义。管理人员必须在政治思想和知识能力方面有良好的素质。

2. 技术素质。技术素质有两方面含义：一是指物质设备、设施，在技术水平上的先进性。二是指工作人员业务技术水平的高低。前者叫作硬技术素质，后者叫作软技术素质。

3. 管理素质。管理素质是指供销社企业的经营管理水平。管理素质高低，一是取决于管理思想、管理组织、管理制度、管理方法和管理基础工作等因素；二是取决于管理者的管理水平。

三、供销社企业素质的外在表现

供销社企业素质是其内在的质的规定性，供销社企业活力是供销社企业素质的外在表现。

自一定意义上讲，活力可理解为能做且可做事情的种类与范围，能做且可做的事情种类多，范围大，则企业活力大，否则便小。若企业没有能做且可做的事情，便谈不上企业活力，企业只能成为被动的、僵死的、拨一拨、动一动的“算盘珠。”所谓能够做是指企业自身有做某种事情的能力；所谓可以做，指企业做某种事情得到了有关方面的许可（自主权问题）。

（一）供销社企业活力的内容。供销社企业活力具体表现到以下三方面的能力：

1. 生存能力。供销社企业同其它的有机体一样，有输入和输出，进行着新陈代谢。企业有生存能力，指正常条件下，能科学地、合理地、高效率地组织生产经营活动；按

时、按质、按量地实现企业的经营目标；经济效益指标能保持在社会平均水平以上。反之，若企业费用高 服务 质量差，商品不适销，便不具备生存能力，可能在竞争中 被 淘汰。

2. 自我发展能力。供销社企业不但要生存，还必须发展壮大。在竞争条件下，企业如逆水行舟，不进则退。在商品经营上，有远见的企业家，应当“手里拿着一个”，“眼睛盯着一个”，时刻准备着在有利的形势下，迅速扩大经营，提高市场占有率，取得企业自身的发展壮大。

3. 应变能力。应变能力指企业对市场的适应能力。对于瞬息万变的市场，供销社企业应及时掌握信息，加强预测，以适应市场的变化。

（二）增强供销社企业活力的途径

要增强供销社企业活力，无非要解决好如何使企业有活力以及怎样使企业拥有的活力发挥出来这么两个问题。

1. 如何使企业有活力。企业有活力即有在竞争中得以生存和发展的能力。有了这么一种能力，便有了活力。要有活力，企业必须有良好的素质；也即说，要增强供销社企业的活力，必须提高其素质。所以 提高企业素质是增强企业活力的内因，是根据。无有良好的素质，增强企业活力便无从谈起。

2. 如何使供销社企业拥有的活力发挥出来。企业有了活力，还必须发挥出来，只有如此，才能成为现实的活力。企业有了活力，只是内因，只是可能性，要真正活起来，还必须适当的有外因，即必须有可以使其发挥能力的外界条件。这些条件是：①扩大企业自主权；②扩大职工民主管理

权；③把企业推向市场，优胜劣汰，实行竞争；④推行多种责任制，达到奖勤罚懒，责权利紧密结合。

第三节 供销社企业的性质

供销社企业的性质，是供销社全部经济关系的综合表现，它规定着供销社企业的职能、特点、任务和管理体制。供销社企业的性质问题既是供销合作社的重大理论问题，又是当前供销社体制改革中的重大实践问题。

一、供销社企业的二重性

供销社企业作为合作社的主要形式，具有二重性。

（一）供销社企业的所有制性质。不同社会制度的合作社均为劳动群众集体所有的经济组织，这是共性。

在资本主义制度下，合作社同资本主义私人企业是有区别的。合作社非私人企业，是群众性的集体企业，即“集体的资本主义经济。”

在社会主义条件下，合作社经济得到了广泛发展。社会主义合作经济也是部分劳动群众自愿联合组成的集体经济组织。在合作社中，社员群众当家做主，共同占有生产资料；在劳动过程中建立了同志式的互助协作关系；对个人消费品实行按劳分配，消除了剥削和奴役。因此，社会主义合作社经济，是社会主义公有制的基本形式之一。

（二）合作社的社会性质。合作社经济不能单独构成一种独特的社会生产方式，合作社的社会性质取决于与它相联系的占统治地位的社会生产方式的性质，以及由这种方式决定的国家政权性质。因此，资本主义制度下的合作社是资本主

义性质，社会主义制度下的合作社是社会主义性质，这是合作社的特性。这同样是作为我国合作社主要组织形式的供销合作社企业的特性。

（三）正确认识合作社二重性的重要意义。正确认识合作社经济性质的二重性，具有重要的理论意义和实践意义。马克思主义合作制理论总是自二重性上来认识合作社的性质的。它肯定资本主义制度下的合作社是“集体的资本主义组织，”社会主义制度下的合作社是社会主义集体经济组织。这样就使我们从理论上全面地正确地把握了合作社的本质，从而为无产阶级政党在不同社会经济条件下，制定合作社工作的方针、政策和策略提供了可靠的理论基础。比如，资本主义制度下的合作社，只有正确认识它是劳动群众集体经济组织这一属性，才能把合作社同资本主义私人企业相区别，正确估计到它在反对资本主义制度斗争中的地位和作用，从而去积极组织合作社运动；为无产阶级革命斗争服务。同时，只有清醒认识到合作社的集体资本主义组织这一社会属性，才能看到资本主义条件下合作社的局限性，从而坚决地批判合作社运动中的机会主义倾向，坚决反对资产阶级合作主义。

在社会主义条件下，正确认识合作社经济的社会主义性质这一属性，就会使我们采取积极发展和大力扶持合作社的方针，充分发挥合作社的积极作用；正确认识合作社的劳动群众集体所有制性质，才不致于在方针、政策和管理体制上，把合作经济同国营经济混同起来，防止和纠正平调合作社财产的错误，保护合作社的正当权益。

二、供销社企业同其他形式商业企业的区别

下面着重分析供销社企业同国营商业企业的区别：

第一、国营商业企业的生产经营资料 and 经营成果属于以国家为代表的全体人民所有，国家可以根据全体人民的利益和需要，进行统一调配。供销社企业的生产资料 and 经营成果归部分社员群众集体所有，由合作社根据本社社员的共同利益进行支配和使用。国家不能无偿调拨。

第二、国营商业企业虽有一定的经营管理自主权，但它们的业务经营活动是在国家统一计划下进行的；供销社企业的业务经营活动受国家计划指导，但有较大的灵活性和独立性。

第三、国营商业企业的收入和分配，必须按照国家统一规定进行。供销社企业的纯收入除依法纳税外，其余部分按照社章或社员代表大会作出的决定自行支配和使用。

第四、国营商业企业职工个人消费品的按劳分配，基本上是按照国家规定的统一工资标准和奖金制度进行的，收入差距较小。供销社企业的按劳分配是在大集体范围内进行的，由于供销社企业的经营好坏不同，收入分配可能有较大的差别。同时，还可以按照投入合作社的资金和技术等不同，取得部分收入。

第五、供销社企业在组织形式上，是按照合作社的制度组织的。有其特定的组织原则、章程和机构，因而同国营商业企业也是有区别的。

第六、供销社企业主要服务于农村，而国营商业企业主要服务于城市。

第四节 供销社企业组织

供销社企业组织包括组织原则、组织机构等内容。

一、供销社企业的组织原则

供销社企业是按照合作社的原则组建的，有以下几条原则：

1. 自愿合作原则。这是处理社员、社员社加入或退出供销合作社的一条基本原则。劳动群众根据自己经济利益的需要，自愿参加供销合作社。供销合作社对入社的社员均坚持“入社自愿、退社自由”的原则。

2. 互助互利原则。劳动群众参加供销合作社，是为了把分散的、脆弱的经济力量联合为集体力量，达到互助互利。因此，供销合作社必须坚持社员之间、社员社之间的互利原则，达到风险共担，利益均沾。

3. 民主平等原则。社员是供销合作社的主人，社员代表大会决定供销社的一切重大问题。社员在供销合作社组织中居于平等地位，不论股金多少，均享有社章规定的平等权利和承担平等义务。

4. 自我服务原则。供销合作社生产经营的直接目的是为社员的生产和生活服务，在优质服务中取得合理盈利。

二、供销社企业的组织结构

供销社企业的组织结构指由分工协作关系和领导隶属关系贯穿起来的若干组织机构的总体。

（一）供销社企业组织机构的划分。按照供销社企业组织机构职能的不同，大致可分为以下类型：

1. 业务经营机构。凡直接从事实体业务的机构，统称为业务经营机构。相对供销社商业企业而言，指直接从事商品购销调存业务的机构。如供销社的采购站、门市部和仓库等均为业务经营机构。

2. 职能管理机构。指直接指导和监督供销社企业业务经营活动的机构。如财会科、计统科、物价科、经营管理科等。职能管理机构是领导者的助手和参谋，受主任的直接领导，同业务经营机构是指导关系。

3. 行政事务机构。指不直接从事业务经营活动，也不直接指导和监督业务经营活动，只是做一些事务性工作的机构。如办理文件往来，处理日常行政事务的办公室，负责安全警卫的保卫科，负责后勤保障为职工生活服务的总务科等。

4. 领导决策机构。指最高权力机构社员代表大会的执行机构——理事会，及其监督机构——监事会。

(二) 供销社企业的组织结构层次。供销社企业的组织结构层次又称管理层次，是指由供销社企业最高行政领导到基层工作人员之间隶属关系的数量。

1. 影响供销社企业组织结构层次的因素。主要有两个：

①企业规模。若某供销社企业规模较小，只有10个从业人员，那么这10个人直接由主任管理就可以了。若企业的规模较大，从业人员达到150人，若再由主任直接领导，则为精力所不容许。可把150人分成15个小组，再分成三个营业部，这样便形成了主任→营业部经理→营业组长→组员三个管理层次。由此看出，管理层次同企业规模呈正相