

JICENG GONGXIAOSHE
JINGYINGGUANLI

基层供销社经营管理

17.2

朱本伟 朱耀远 刘广琳

山东人民出版社

基层供销社经营管理

主编： 朱本伟 朱耀远 刘广琳

山东人民出版社

一九八九年·济南

基层供销社经营管理

主编：朱本伟 朱耀远 刘广琳

•

山东人民出版社出版发行

（济南经九路胜利大街）

山东汶上印刷厂印刷

•

787×1092毫米32开本7.25印张 148千字

1989年4月第1版 1989年4月第1次印刷

印数 1—15,000

ISBN7—209—00424—6

F·135

定价：2.05元

序 言

供销合作社是农民群众集体所有的合作经济组织，在我国已有几十年的历史。新中国成立后，在党的领导和人民政府扶持下，供销合作社在全国得到迅速发展，成为国民经济的重要组成部分，对发展农业生产，满足农民生产、生活需要，对扩大城乡物资交流，繁荣城乡市场，都发挥了重要作用，深受农民爱护，被亲切地称为“我们自己的供销社。”

但是，由于受“左”的思想影响，供销合作社曾“过渡”为“全民所有”，变成了“官办”，疏远了同农民的关系，经营和发展受到了很大限制。党的十一届三中全会以后，党中央、国务院决定进行供销合作社体制改革，改官办为民办，恢复其农民集体所有的合作经济性质，从此，供销合作社事业重新走上了健康发展的康庄大道。

山东省供销合作社经过六年多的改革，经营范围和服务领域不断扩大，农村商品生产服务体系正在形成并逐步完善，为促进农村商品经济的发展做了大量工作，取得了显著成绩，得到了农民的信赖。党的十三大提出了社会主义初级阶段的理论，充分肯定了合作经济在社会主义初级阶段的地位和作用。可以肯定，供销合作社的发展前景将更加光辉灿烂。

现在，山东省供销合作社广大干部职工正在按照合作社原则，把供销社办成农民群众的合作经济组织，积极发展和完善商品生产服务体系，改革企业内部经营机制，为发展农

村商品经济，活跃城乡物质交流，更好地完成国家委托的商品购销任务，发挥供销社在农村市场上的主渠道作用而努力工作。

供销合作社改革不断深化，供销合作经济日新月异的发展，迫切需要各种专业人才，需要提高供销社职工队伍的素质，特别需要提高各级领导干部的素质和管理水平。经济管理是一门科学，经营管理水平直接关系到企业的经济效益。为了给基层供销社干部、职工提供经营管理知识的读物，七位作者编写了这本具有理论性、知识性和实用性的书，尽管这本书还不尽完善，但我深信，它对基层供销社的干部、职工及关心供销社事业的读者，将有所裨益。这也是为提高供销社干部职工素质，办了一件实事。

李启万

一九八八年十二月

编 者 的 话

《基层供销社经营管理》一书，由山东省供销合作经济学会组织省社会科学院经济所、省供销合作社联合社部分理论工作者和实际工作者编写。该书运用以事论理、夹叙夹议的方法，通俗易懂、深入浅出地介绍了新时期基层供销社经营管理的基本知识，既可作为基层供销社和县、市供销社干部、职工提高素质的读物，也可以作为供销学校和在职培训供销社经营管理人员的教材。

本书的撰写人分别为：第一章孙国伟，第二、四、五章刘广琳，第三、七、十一章朱耀远，第六、十二章王克耀，第八章范振洪，第九章朱本伟，第十章蔺栋华。全书由朱本伟、朱耀远、刘广琳总纂。

山东省供销合作社联合社理事会主任李启万同志为本书作序。

随着供销社体制改革的日益深化，基层供销社的经营管理也随之不断发展变化，而作者水平有限，书中不妥甚至错误之处在所难免，恳请读者批评指正。

一九八八年十二月

目 录

第一章 供销合作社概述

- 一、合作社的产生和发展…………… (1)
- 二、合作社的基本原则…………… (4)
- 三、我国供销合作社的道路…………… (7)
- 四、我国供销合作社的性质、地位和作用… (12)
- 五、新时期基层供销社的基本任务…………… (15)

第二章 促进农副产品生产发展, 扩大农副产品购销

- 一、建立和发展农副产品生产基地…………… (18)
- 二、兴办专业生产者协会和专业生产合作社 (25)
- 三、改革农副产品的购销方式…………… (32)
- 四、积极参与农副产品分购联销…………… (36)

第三章 改进农资供应工作, 促进农业生产发展

- 一、农资供应工作的重要意义…………… (40)
- 二、搞好农资供应的主要途径…………… (44)
- 三、进一步完善农业生产资料服务体系…… (49)

第四章 扩大生活服务领域, 搞好生活资料供应

- 一、把日用工业品的经营搞好…………… (56)
- 二、积极参与工业品联购分销…………… (64)
- 三、不断探索搞活饮食业、旅馆业…………… (69)
- 四、正确预见饮食服务业的发展趋势…………… (78)

第五章 突破一买一卖, 搞活业务经营

- 一、本业为主, 综合经营…………… (81)

	二、大力发展基层社办工业·····	(85)
	三、积极开展横向经济联合·····	(90)
	四、满腔热忱为乡镇企业服务·····	(97)
第六章	加强经营网点建设, 增强综合服务能力	
	一、按经济区设置基层供销社·····	(104)
	二、按实际需要增设经营服务网点·····	(110)
	三、加强代购代销店的建设·····	(115)
第七章	提高仓储管理水平, 不断改善运输条件	
	一、仓储管理的重要意义及基本原则·····	(120)
	二、贮存保鲜, 提高农副产品商品价值 ·····	(126)
	三、保持合理的商品库存·····	(129)
	四、商品运输的科学管理·····	(135)
第八章	充分利用信息, 实行科学决策	
	一、信息在基层供销社经营管理中的作用 ·····	(140)
	二、重视信息反馈, 提高经营决策水平 ·····	(145)
	三、充分利用信息, 增强竞争能力·····	(149)
第九章	加强经济核算工作, 提高企业管理水平	
	一、提高资金利润率的途径与方法·····	(157)
	二、正确处理供销社同各方面的经济关系 ·····	(162)
	三、健全经济核算制度·····	(165)
	四、发扬勤俭办社传统, 推行现代化管理方法 ·····	(168)

第十章 完善和发展经营责任制，增强企业活力

- 一、实行经营责任制的重要意义…………… (175)
- 二、经营责任制的形式与内容…………… (179)
- 三、实行经营责任制的基本原则…………… (183)
- 四、不断完善和发展经营责任制…………… (184)

第十一章 坚持合作社原则，加强民主管理

- 一、民主管理是合作社的根本管理原则
…………… (191)
- 二、供销合作社实行民主管理的组织形式
…………… (194)
- 三、供销合作社实行民主管理的主要内容
…………… (199)

第十二章 加强思想政治工作，促进精神文明建设

- 一、思想政治工作是做好各项工作的根本保证
…………… (206)
- 二、新时期思想政治工作的基本任务…… (209)
- 三、积极探索思想政治工作的新路子…… (214)

第一章 供销合作社概述

基层供销合作社是整个供销社“大厦”的基础，处于农村商品生产、流通的第一线，做好基层社的工作，是供销合作社事业发展的关键。一个基层供销社工作者要热爱供销社工作，就要对供销合作社发展的历史、基本原则、性质、地位和作用有一个大概的了解，提高做好这项工作的自觉性。

一、合作社的产生和发展

人们在劳动中的相互协作，经济上的相互帮助，自人类产生以来就存在着。例如原始社会人们共同占有生产资料，共同劳动，平均分配产品；封建社会劳动者为串换劳动技术而采取的“变工”形式等。但这些简单的合作是在生产力水平极不发达的条件下，劳动群众为抵抗天灾人祸的一种自发行为，不属合作经济的范畴。

合作社萌芽于19世纪初叶的资本主义社会。当时，随着资本积累的加速，劳动人民的日益贫困，城乡差别的不断扩大，小生产者的日趋没落，农业的日渐凋蔽，资产阶级与无产者间的矛盾也日益尖锐。劳动人民为了抵抗资本家的剥削，劳动中的互相协助，经济上的互相帮助，就逐渐变成了他们的自觉行动，产生了各种形式的合作经济组织，并逐步发展为合作社运动。诸如用组织消费合作社的方法来减少购物时受资本家的中间剥削；用组织生产合作社的方法，让小

生产者结合起来，形成大的生产单位，同大资本抗争；用组织农业合作社的方法，共同组织农产品的生产、销售和农业生产资料的购买，用集体的力量提高农产品的价格，以对付城市对乡村的剥削。

合作社的兴起，得到了当时一些先进思想家的重视和倡导。例如19世纪初，在资本主义经济最为发达，合作社运动也最为兴盛的英国，出现了一位伟大的空想社会主义者——罗伯特·欧文。他主张用和平的方式改造资本主义社会，企图通过建立合作工厂或合作社来改组生产领域和流通领域，消灭私有制，建立公有制。并先后在英国和美国利用他自己开办的工厂和购买的土地进行了试验。但由于欧文没有认识到资本主义的本质和基本矛盾，因此他的设想和试验都遭到了失败。但其先进的思想和大胆的试验播下了合作社的种子，成为合作社思想的先驱。在他的思想推动下，英国成为近代世界合作社运动的发源地。例如，被世界公认为是近代合作社之母的“罗虚代尔公平先锋社”就诞生于1844年英国的曼彻斯特。它是由28名纺织工人发起的消费合作社。由于它制定了一个符合当时社会条件的办社原则，因而得以逐年发展，经营成功。它的原则成为世界合作社运动的普遍原则。

把合作社运动纳入无产阶级革命的轨道，使其成为引导广大的小生产者和农民群众走向集体化和社会主义公有制的有效途径，这个重大的理论问题和实践问题是由马克思、恩格斯、列宁等革命导师来完成的。马克思、恩格斯指出，由于合作社不剥夺农民的所有权，因而它是“土地私有制向集体所有制过渡”的“经济的道路”。并进一步指出，“在向完全的共产主义经济过渡时我们必须大规模地采用合作生产作

为中间环节”。还指出了实现合作化的方法不是采用暴力，剥夺农民的生产资料，而是通过示范提供社会帮助，把农民的土地按自愿的原则结合为一个大田庄，共同耕种，并按入股土地、预付资金和所出劳力的比例分配收入。十月革命后，列宁根据苏联的实际情况，在新经济政策时期，找到了引导农民走社会主义道路的最佳形式，即建立流通领域的合作社，用批发商业在经济上把千百万小农联合起来，引起他们的经营兴趣，并逐步引导他们走向生产领域的联合，以使合作社发展到更高的阶段。他指出，这要经过一个较长的历史时代。几十年来，苏联的合作社按照列宁所指出的道路，得到了较好的发展。国家还制定了专门的《合作社法》，以保护合作社的正当权益不受侵犯。

综上所述，可以看出，在资本主义制度下，合作社是劳动群众抵抗资本家剥削的经济互助组织；在社会主义制度下，是引导个体经营者和广大农民走社会主义道路的合作经济组织，它有着极强的适应性和生命力，因而在世界各国的发展十分迅速。自1895年国际合作社联盟成立以来，到目前已遍布世界各个角落、各个领域。无论是资本主义国家，还是社会主义国家；无论是发达国家，还是发展中国家，都有自己的合作社。在美国有4万多个合作社，其中包括消费合作社、农业信用合作社、住房合作社、保健合作社、农业供销合作社、农村供电合作社、农村电话合作社、农村电视合作社、渔业合作社、殡葬合作社，等等。印度的合作社社员有1500多万人。日本几乎所有的农民都参加了“农协”〔即农业协同组合（合作社）〕，国际合作社联盟已拥有70多个国家的170多个成员组织，代表着世界5.7亿合作社社员，成

为世界上最广泛、非政府性质的民间国际联盟组织。

二、合作社的基本原则

合作社能在世界范围内得到普遍的承认和迅速发展，其中一个重要原因，就是它有符合广大劳动群众利益的基本原则，有着广泛而牢固的群众基础。

（一）罗虚代尔公平先锋社制定的原则

世界上第一个合作社原则是由罗虚代尔公平先锋社制定的。由于它反映了合作社的本质，具有普遍的意义，因而成为世界合作社原则的母体，在合作社运动中得到了不断的发展和完善。这些原则是：

1. 按市价销售商品，收取现金；
2. 按照社员买货的比例分配盈利；
3. 男女平等，一人一票表决权；
4. 合作社资金不靠捐献，由社员自己出钱入股；
5. 对入股的股金、红利的分配有限制；
6. 买卖公平，货真价实；
7. 对社员进行良好的教育；
8. 对政治和宗教保持中立。

（二）国际合作社联盟制定的原则

1966年，国际合作社联盟，依据罗虚代尔原则，制定通过了国际合作社原则：

1. 参加合作社组织的成员应本着自愿的原则。所有的人都不受人为了的限制或任何社会、政治、种族及宗教的歧视，享受应有的权利并承担其义务。

2. 合作社组织必须是具有民主性的组织，其工作应由

其成员选出或指定的人员进行管理，并对其成员负责。基层合作社社员享有同等表决权（每一成员一票），并能参与对合作社重要问题的决定。其他非基层合作社，应在民主的基础上以适当的方式进行管理。

3. 如果对股份资金支付利息，利率应严格加以限制。

4. 一个合作社的经济成果，属于该社全体成员所有，对于经济成果的分配，避免一个成员占取其他成员的利益。成果分配可根据社员的决定按下列方式进行：一部分资金用于发展合作社业务活动；一部分资金按其成员在该社进行交易的比例大小进行分配。

5. 所有合作社都应对其社员、领导人、职工和一般群众，进行合作社经济、民主原则、技术知识的教育。

6. 为了更好地为社员和集体利益服务，所有合作社都应千方百计地同地区、国家和国际合作社组织进行积极合作，以保证国际合作社成员组织的行动一致。

这些原则在国际合作社运动中得到了公认，成为合作社的普遍原则。由于社会制度和地域、民族等的不同，各国对这些原则有不同的运用。

（三）具有中国特色的合作社原则

在我国，供销合作社经过几十年的发展，已形成了具有中国特色的合作社原则，它在本质上与国际合作社原则是一致的。这些原则包括：

1. 自愿原则：

即由劳动群众根据自己经济利益的需要，自愿组织和参加供销合作社。供销合作社对入社的成员（包括个人和社员社），均坚持“入社自愿，退社自由”的原则，反对任何形

式的强迫命令和强行摊派社员股金。

2. 互利原则：

即劳动群众参加供销合作社，是为了把分散的、脆弱的经济力量组成强大的集体经济力量，谋取更大的利益，因而供销合作社坚持社员之间、社员与基层社之间、社员社与联合社之间的互助互利原则。供销社的集体财产和经营成果归该社的成员集体所有和自主支配，利益共享，风险共担，反对一部分社员剥夺或侵占另一部分社员的利益，反对任何单位和个人对其集体资财的任何形式的平调、无偿占用或挪用等侵犯供销合作社社员集体利益的行为。

3. 民主原则：

社员是供销社的主人，必须按照他们的共同意志对供销合作社实行民主管理。社员依据民主集中制原则决定供销合作社的一切重大问题，选举供销合作社的领导成员。供销合作社的领导人员和工作人员是社员的“公仆”，必须认真贯彻执行社员代表大会的决议、决定，接受社员群众的监督，真心实意地为社员服务，反对损害供销合作社集体利益和社员利益的行为，以及凌驾于社员之上的官僚主义作风。

4. 平等原则：

参加供销合作社的成员都是平等的，都有社章规定的平等权利和义务。社员不论入股数额多少，社员社不论经济力量大小，一个成员只有一票权，不承认个别社员的特殊权利，不允许大股社员控制小股社员。

5. 服务原则：

供销合作社的办社宗旨是为社员服务，为自己的“主人”谋利。因此，必须十分明确，供销合作社首先必须在国

家的方针政策指导下，完全地、直接地对自己的社员负责；必须以办好社员所需的供销、加工、储藏、运输、技术、信息等生产和生活服务事业，作为自己的根本目的。供销合作社的经营思想应当是，一切从方便社员、有利于农村生产和农民生活出发。供销社的业务经营和服务范围，机构网点和商业设施，经营方式和服务质量等都要与为社员服务的观点相适应。赚取利润不是供销合作社的主要目的，但供销合作社应在优质服务中注重经济核算，提高企业经济效益，合理盈利，进行积累和分配，以便扩大经营，更好地为社员服务。供销合作社必须实行联合社为社员社服务，各级联社为基层社服务的原则。

三、我国供销合作社的道路

（一）民主革命时期的合作社运动

19世纪末，当资本主义各国的合作社运动蓬勃发展的时代，我国还处在封建社会的没落阶段，生产力十分落后，合作社的种子不可能在这块脊薄的土壤上发芽。20世纪初，随着资产阶级民主革命运动的兴起，封建王朝的覆灭，民族工业的发展，合作社思想逐渐传入我国。伟大的民主革命先驱者孙中山也是中国合作社运动的先驱，他曾积极倡导发展消费合作社。在他的影响下，一些先进的知识分子学习西方的资本主义合作制度，并把它运用到中国的民主革命运动中，其中最突出的代表是于津祖（即于树德）。他于1916年出版专著，介绍日本的合作社运动，并于1918年3月在北京大学倡导成立了中国第一个合作社——北京大学消费公社。

“五四”运动后，特别是中国共产党的建立，马克思主

义在中国迅速传播，以李大钊、毛泽东等为代表的中国共产党人，对马克思主义的合作制理论进行了广泛、系统的宣传。同时，中国共产党领导的合作社运动也开始发展起来，成为新民主主义革命运动的组成部分。

第一次国内革命战争时期，由中国共产党人领导成立的第一个合作社是由潮汕铁路工会兴办的广东汕头米业消费合作社。由于党领导的农民运动发展迅速，农村的合作社运动也蓬勃兴起。毛泽东在《湖南农民运动考察报告》中，就高度评价了农村的消费、贩卖、信用合作社，说它们起到了维护农民利益的作用。第二次革命战争时期，革命根据地普遍建立了合作社。1933年10月在瑞金成立了中央消费合作总社。到1934年2月，中央革命根据地的合作社已达1140个，社员29.6万人，股金32.3万元。合作社对支援红军的反围剿活动作出了积极的贡献。抗日战争期间，中国共产党领导的合作社运动重点转移到了陕甘宁和晋冀鲁豫革命根据地，这个时期的合作社主要任务是发展边区生产，支援抗日战争。此时的合作社已由过去的向群众摊派股金发展到“民办公助”，由社员自愿入社，开始走上了“群众化”、“民主化”的道路，并出现了象延安南区合作社那样的模范合作社。解放战争初期，由于国民党对解放区的侵犯，使合作社遭到了极大的破坏。随着解放战争的节节胜利，各解放区的合作社运动也逐渐得到了恢复和发展。至1949年底，各解放区都成立了合作社的领导机构，有的是合作总社，有的是合作局，有的直接设立了供销合作社。此时，全国解放区共有合作社2.28万个，社员1384万人。解放区的合作社在党和政府的领导下，为支援前线，解放全国作出了积极贡献。