



丁声俊 编著

农村
供销
社
经营
管理

17.2

农业出版社

F717.2
21

BR93/119

农村经营管理丛书

农村供销社经营管理

丁声俊 编著

农业出版社

B

458763

农村经济经营管理丛书
农村供销社经营管理

丁声俊 编著

* * *

责任编辑 马光霞

农业出版社出版 (北京朝阳区枣营路)
新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 4.25印张 85千字
1988年5月第1版 1988年5月北京第1次印刷
印数 1—2,600册 定价 0.89元

ISBN 7-109-00300-0/F·26

目 录

第一章 供销合作社的发展和新使命	1
一、供销合作社的历史发展	1
二、供销合作社在改革中的新发展	2
三、供销合作社面临的新使命	7
第二章 供销社企业管理的基本职能和管理现代化	10
一、供销社企业管理的基本职能	11
二、提高供销社企业管理的现代化水平	14
第三章 扩大供销社企业的自主权	18
一、扩大供销社企业自主权是客观需要	18
二、扩大供销社企业自主权的基本原则	21
三、扩大供销社企业自主权的主要内容	23
四、自主权一定要落实到基层企业	26
第四章 继续推行和完善经营承包责任制	29
一、推行经营承包责任制的深远意义	29
二、基层社实行经营承包责任制的形式	33
三、基层社要完善经营承包责任制	38
第五章 积极发展多形式的横向经济联合	42
一、什么叫供销社企业的横向经济联合	42
二、发展横向经济联合的重要性和必要性	43
三、积极发展多样化的横向经济联合	45
四、发展横向经济联合应注意的问题	49
第六章 为农村商品生产提供最优服务	51

一、扶持农民进行商品生产新开拓	51
二、为农村商品生产提供最优服务	53
三、在改革中创造为农服务的条件	59
第七章 大力抓好农副产品收购业务	63
一、抓好农副产品收购的重大意义	63
二、抓好农副产品收购的主要方法	64
三、改进方法提高农副产品收购效率	72
第八章 多形式、少环节扩大批发和零售业务	75
一、灵活经营, 扩大批发业务	75
二、开拓经营, 扩大零售业务	81
三、实行文明经商, 开展优质服务	87
第九章 提高商品储运的科学化水平	90
一、储运是商品流通的重要环节	90
二、合理组织储藏, 科学养护商品	93
三、商流、物流分离, 合理组织运输	97
第十章 积极进行农产品加工业的新开拓	106
一、新的历史条件下的新开拓	106
二、农副产品加工业天地广阔	108
三、搞好加工企业的经营管理	111
第十一章 讲究理财之道, 提高经济效益	118
一、管好用好各项资金	119
二、增收节支, 加强费用管理	124
三、合理分配, 加强利润管理	127

• • •

第一章 供销合作社的发展和新使命

我国的供销合作社，伴随着无产阶级革命运动的兴起而产生，随着全国社会主义事业的发展而壮大。如今，我国供销合作社，不论就其拥有众多的社员人数，广阔的地区分布来说，或者就其发挥作用之巨大来说，都堪称是世界上最大的合作经济组织之一。

一、供销合作社的历史发展

我国供销合作社的前身，可以追溯到中国共产党领导的工人、农民的消费合作社。早在1923年，在江西安源就建立了“安源路矿工人消费合作社”。它的唯一宗旨是为工人服务。它通过自己的活动，减轻了工人所受的中间商人的剥削，提高了他们的政治觉悟，推动了工人运动的发展。

在第二次国内革命战争时期，中国供销合作社事业在农村兴起、发展。在党领导的中央苏区，合作社已成为群众性的经济组织。1934年2月，苏区消费、粮食合作社已获得了很大发展：由上年的874个增加到11852个；社员由上年的18.51万人增加到53.99万人；股金由上年的18.65万元增加到346.64万元。尤其值得重视的是，于1933年12月正式建立了苏区中央消费合作总社。

在烽烟弥漫的抗日战争时期，边区政府继续提倡、发展

合作社，从1937年到1941年的四年间，消费合作社由130个增加到155个，社员由5万人增加到14万人，股金由5.5万元增加到600余万元。1944年6月边区召开合作社联系会议，确定合作社的“民办”方针，为边区合作社的巩固指出一条正确道路。

解放战争时期，中国共产党对供销合作事业实行了正确的方针、政策，各种形式的合作社普遍建立和发展起来。到1949年，全国基层供销合作社已发展到22817个，拥有社员1384万余人。尤其是，我国供销合作社在这一时期走向成熟，最主要的标志是，党对发展合作经济的重要性，以及它同国营经济的关系都制定了正确的方针和政策。

从新中国成立到第一个五年计划时期，我国于1950年7月，在当时的政务院（即现在的国务院）设立了中央合作事业管理局，同年7月5日到27日，召开了全国合作社工作者第一次代表会议，讨论通过了《中华全国合作社联合总社章程》，成立了中华全国合作社联合总社，统一领导全国供销、消费、信用和手工业生产合作社。这一时期，我国的供销合作社进一步普遍发展。到1957年，全国供销合作社近2万个，供销社职工达168万人，合作社社员增加到1.5亿，自有流动资金增为24.07亿元，其中社员股金占3.32亿元。从1958年以后，由于指导思想上几度受“左”的思想的影响，致使供销社的发展几度受到挫折，这以后，它虽然还有所发展，但在前进的道路上步履维艰。

二、供销合作社在改革中的新发展

从1978年12月召开的中共中央十一届三中全会后，我

国供销合作事业上的“左”的影响开始得到改正，恢复了供销社农民群众集体所有的合作商业的性质，明确提出了要对供销社的体制进行改革。1982年1月1日，中共中央在批转《全国农村工作会议纪要》中指出供销社的地位、性质、作用和改革的方向：“要恢复和加强供销合作社组织上的群众性，管理上的民主性和经营上的灵活性，使它在组织农村生活中发挥更大的作用。供销合作社要逐步进行体制改革。”中共中央在《关于1984年农村工作的通知》中更深刻阐述：“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。须知：群众合作企业的性质恢复的越完全，为农业生产服务、为农民生活服务的观点树立得越牢固，供销社就会对群众越富于吸引力，就越会在农村商品流通中发挥其特有的作用，圆满完成国家委托和农民要求完成的各项任务；否则，就会日益萎缩下去，直至丧失本身独立存在的意义。”

党中央的正确决策，指明了我国供销社发展的方向。从1982年以来，我国的供销合作社在改革中走向发展。各地供销社把“官办”改“民办”视为关系本身发展或萎缩的根本性改革，恢复供销社的农民群众集体所有的合作商业性质。虽然改革还不彻底，发展也不平衡，但供销社是农民群众集体所有的合作商业的性质已得到明确。与此同时，全国各地供销社进行清股、扩股，即清理原有社员的股金，换发新证，并在自愿的原则下，恢复吸收生产队和农民入股，扩大股金；此外，各地供销社召开社员代表大会，修订社章，选举理事会、监事会成员，恢复社员对供销社的民主管理。

特别是1984年2月田纪云副总理在全国经济工作会议上提出供销社改革要“五突破”之后，供销社从劳动人事制度、农民入股、经营范围和服务领域、分配制度、价格管理等五个方面进行改革。概括起来，围绕着全民变集体、变“官”办为“民”办，把供销社办成农村经济综合服务中心的总目标进行了几项大改革，1982年，全供销社系统从抓恢复“三性”（组织上的群众性，管理上的民主性，经营上的灵活性）入手，改善供销社同农民的关系。这一步改革为以后的改革打下了基础。1984年，全系统大抓了“五突破”改革，扩大了企业自主权。1985年，供销社系统着力抓了综合服务体系，增强为农村商品生产服务的实力。在改革中，全国各地涌现了许多改革的先进典型，创造了宝贵经验（其中有些典型和经验在以后有关章、节中将举例引用）。

这些重大改革，使供销社取得了新发展：

（一）社员股金增多，同农民的关系有了改善。1982年，全国动员了几十万干部和供销社职工深入村、户清理社员股金，落实股权，补发红利，建立民主管理制度。各地都召开了社员代表大会，选举了理事会、监事会，农民社员取得了参加管理的权利。据不完全统计，到1985年底有9万名农民社员被选进理、监事会，其中有近万名还担任了基层社或县联社的领导职务。这样，改善了供销社与农民的关系，农民踊跃入股。到1985年9月，全国在供销社入股的农户占全国总农户的80%以上，吸收农民股金和集资资金共达22亿元，比1981年的3.6亿元增加了6倍。在有些地区，农民社员的股金占供销社自有资金的30%、40%，最高达

50%。农民更加关心供销社的经营。

(二) 扩大经营范围，发展横向联系。改革突破了原来经营的框框，凡是农民需要的，供销社按照有关规定都可经营，象粮油、食品、蔬菜、建材、农机具等领域都打开了，跨地区、跨部门的横向经济联系也有所发展。最主要的形式是通过农副产品贸易中心拓宽了商路，增多了渠道，活跃了跨地区的物资交流。现在，全国农副产品贸易中心，年成交额近百亿元之巨。如河北省唐山、廊坊、张家口等地、市，在1985年为农民推销蔬菜4.2亿多斤，为农民推销生猪和销售猪肉共达38万头，为农民排忧解难，深受欢迎。

(三) 加强了为农服务，促进了商品生产发展。为农业生产服务，本来是农村供销社的一个好传统，全国供销系统约有20多万名专职生产技术辅导员，每年从利润中提取1亿多元的支农资金支持农村多种经营的发展。近几年来，供销社在改革中拓宽了服务领域，增加了服务方式。各地供销社普遍开展了农商联营，建立专业化服务组织，提供综合化和系列化服务。据统计，到1984年供销社系统同全国500多万个专业户和联合体建立了联营关系，联营产值近百亿元。供销社提供扶持各项生产资金达3亿元，培训农民专业技术人员达650万之多。农民由此得到实惠，称赞农商联营是“联心、联利、联成一家人”。有的地方的供销社开展产、供、销一体化服务，如市场信息、技术指导、储藏运输、物资供应、产品加工、运输销售等“一条龙”式的产前、产中、产后服务，有力地支持了当地农村商品生产的发展。

(四) 发展储运业，开展“四代”。农产品储藏和运输，

是搞活流通的必要环节。过去，供销社储运设施不足，技术落后，很不适应农村商品生产和农村商品流通发展的需要。近年来，供销社通过自筹资金、向农民集资和同国外合资兴建了一批储运设施，象建立农副产品烘干设施，小型冷库，增加运输车辆、船舶等等。到 1985 年底，全国供销系统建设小型冷库达 2000 多座。特别是，供销社在改革中实行储运设施企业化，把仓库、车船、码头等向社会开放，为农民、尤其是专业户、联合体、乡镇企业开展代购、代储、代运、代打包等服务项目，帮农民解决了很大的困难。

（五）开拓新领域，发展加工业。过去，供销社几乎没有加工业。在体制改革中，各地供销社通过自筹资金和扩股集资兴办了一大批加工企业。这些企业门类多，联办多，农副产品加工多；投资少，见效快，社会经济效益好。据统计，到 1985 年底，全国供销社系统已建立近 3 万个加工企业，加工产品达 1 万多种，年总产值高达 160 亿元。有的产品打入国际市场，为国家创造外汇收入。通过发展加工业，扩大了农副产品加工，充分开发了资源，为农村剩余劳力增加了出路，加强了供销社同农民的联系。可以说，供销社加工工业已成为农村工业中一支重要力量。

综上所述，现在的全国供销社系统已拥有职工 430 万，商业网点 64 万个，固定资产和流动资金达 334 亿元，经营额大幅度上升。1984 年，供销社农副产品收购额达 322.7 亿元，比 1978 年增长 77.7%；商品零售额达到 733.5 亿元，比 1978 年增长 31.4%。1985 年，全国供销社的经营购销两旺，均有显著增长；供销社系统社会商品零售总额达到 1292 亿元，比

上年增长了 14.55%；纯购进总额达 713.45 亿元，比上年增长 33.43%；各种加工企业达 3 万个，总产值达到 160 亿元。全国供销社系统当年实现利润额达 33.59 亿元，比上年增长 8.11%。可以说，供销合作社已成为农村商业中一支举足轻重的力量。

当然，供销社的改革和发展还存在一些问题。最根本的是，如何改“官”办为“民”办，由全民所有制变为集体所有制。这还有待摸索和创造。另外，改革还有待配套。供销社改革从旧体制向新体制转变，需要有各种政策和各方面改革配套，象劳动人事制度、财务制度的配套等。发展不平衡是另一个问题。各地都出现许多改革的先进典型，但还推广不够，有的地方的供销社改革效果不显著。因此，供销社还有待于进一步深入改革，以适应农村商品生产的需要。

三、供销合作社面临的新使命

现在，供销社面临着农村生产关系和农村产业结构的调整，商品化、专业化、现代化生产迅猛发展的新形势。一定深度和广度的农村商品生产，要求一定深度和广度的农村流通服务相适应。在 1984 年 10 月 20 日通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》中明确提出：“社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律，是在公有制基础上的有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件。”^① 这一《决定》如春风荡漾，各种商品生产在中国广大农村方兴未艾，

^① 《中共中央关于经济体制改革的决定》，人民出版社，1984年10月，第17页。

蓬勃发展。在农村，已改革了主要农产品统派购制度，按照具体情况，有的实行合同订购，有的实行市场收购；还放开了大多数农副产品的价格，可随行就市，自由浮动；同时普遍发展了农村商品生产和商品交换。广大农民走上了商品生产的道路，生产的商品化、专业化水平显著提高。1984年，按当地标准计算，各地农村涌现专业户1838.8万户，占全国总农户的9.8%，各种联合体达46.7万个。同年，农村作为商品出售的农副产品和工业品总额达2647.1亿元，比上年增长25.9%，其中，农副产品占1675.7亿元，比上年增长17.1%，商品率提高到52.7%以上。农村市场发生巨大变化，吃的商品中，细粮和副食比重显著增加；穿的商品由单一型向多样化转变；用的商品由一般型向高档化转变；农业生产资料从传统农具向现代化农用物资转变。

商品生产不同于自给自足的自然经济。它以销售为目的，以市场为中心，以经济效益为生命，特别是以分工为基础。农村商品生产愈发展，分工便愈精细，对社会服务的依赖性便愈大。作为相对独立的商品生产者的农民越来越迫切需要提供购销、储存、加工、运输、技术、信息、资金、市场等各项产前、产中、产后服务。

伴随生产的发展，农民生活改善。现在，全国除部分“老、少、边、山、穷”地区外，广大农村已基本解决了温饱问题，并由“温饱型”向“小康型”转变，农民需求的消费资料数量增大，质量提高，品种增多。1983年，农村商品零售总额达1670亿元，比1952年增长10倍，年平均递增10.2%；比1978年增长1.1倍，年平均递增15.6%。在吃的商品方

面，细粮和副食所占的比重不断增加。若以 1983 年与 1952 年比较，农村消费的粮食增长 1.2 倍，食油增长 62.2%，猪肉 2.9 倍，蛋品 2 倍，食糖 8.8 倍，其他如奶粉、麦乳精、罐头、高级饮料、方便食品、儿童食品等，都成为农村的畅销商品。在穿的商品方面，农民由单一型向多样型消费转变的倾向日趋明显：以棉织品为主向化纤品发展；以低档商品为主向中高档商品发展；以面料为主向成衣发展。在用的商品方面，农民由一般型向现代型转变的倾向日趋加强，价格昂贵的耐用消费品增长迅猛。若以 1983 年与 1978 年相比，农村电视机销售量达到 340 万架，增长 241 倍；录音机销售 193 万架，增长 964 倍；照相机销售 36 万架，增长 50 倍；电风扇销售 400 万台，增长 113 倍。农村这种消费趋势还在不断发展，广大农民的生活方式、生活风貌、生活习惯都在逐步改变。这必然要求供销合作社，把对农民的生活服务提高到一个新水平，以适应他们的生活向多样化、方便化、小康型转变的需要。

面对新的历史形势，农村供销社担负的新的历史使命在于：深入改革，强化服务，促进工农业生产、特别是农村商品生产的发展，满足城乡人民生活、首先是农民群众的物质文化生活的需要，为建设一个经济发达、环境优良、生活富庶的社会主义新农村而作出贡献。

第二章 供销社企业管理的基本 职能和管理现代化

农村供销社企业的全部经济活动，包括经营过程和管理过程等两个方面，或者说是两个过程的统一。经营和管理，既互相联系、互相依存，又互相区别。

农村供销社企业的经营，是指对农村生产和需要的各种商品的购销，特别是对各种农副土特产品的购销，农业生产资料的供应等业务活动。这里要指出的是，农村供销社企业在改革中开拓了新的服务领域，因此，农副产品加工、储藏、运输等也是新的经营业务活动。这些都是农村供销社企业的基本经济活动。

管理是以经营为基础产生和发展起来的。随着经济活动的扩大和供销社企业的发展，企业内部有了分工，管理从经营中分离出来，形成相对独立的管理部门。一般而言，管理是按照一定的原则、程序和方法，对经营的各种要素进行组织、指挥、监督和调节的自觉活动。它主要是协调人与人、人与物、物与物之间的关系，使经营有规律、有秩序地进行，从而提高企业经营的社会经济效益。

管理和经营之间是一种辩证统一的关系：管理渊源于经营，以经营为基础；但管理发展起来之后，就成为决定经营

成败的决定性因素。没有管理，经营就不可能以最少的耗费取得最大的经济效益。因此，轻视管理或放松企业管理都是错误的，必须既重经营，又重管理。当然，企业管理要以科学的管理理论作指导，使企业经营管理科学化、现代化。

一、供销社企业管理的基本职能

农村供销社企业的管理实践，可以说同它的历史一样悠久。当然，它也经过一定的发展过程。在农村供销社创立的初期，经营规模很小，经营业务单一，因而管理工作甚微，于是供销社企业的职工往往是一身二任，既是经营者又是管理者。这可以说是经营与管理混合一体阶段。随着供销社经营范围扩大，经营业务复杂，管理工作大增，逐步集中在一部分人身上。于是，他们成为专司管理的专业管理人员。这是经营和管理的分离阶段。经营进一步扩大和复杂化，管理职责进一步增多和系统化，于是，逐渐形成管理系统，并不断完善和充实。这可以说是管理的发展阶段。管理实践愈多，管理经验愈丰富，管理方法愈完善，就会逐步上升为管理理论，即管理科学。这可以说是管理的科学化阶段。

可见，供销社企业管理是从其经营中分离出来的一种职能。随着供销社企业经营规模的扩大和复杂化，管理日益成为具有相对独立性和科学性的职能，成为决定企业经营成败的首要因素。

供销社企业为进行有组织的管理活动，必须随着管理分工的形式而发展，形成不同的专业管理职能部门，象业务管理，市场管理，财会管理等。这是按横向分工。另外，按纵向分工又形成若干层次，构成供销社企业的纵向系统的管理

职能。供销社企业管理的横向和纵向系统，为完成管理职能提供了组织基础。一般而言，供销社企业管理的基本职能有五项。

（一）计划职能。这是企业管理的首要职能。它不仅是指企业的计划工作，而是包含更丰富的内容。它是在一定时期内，为有效利用人力、物力和财力，以求得更高的社会经济效益所进行的预测、决策和确定最佳方案等一系列过程的总和。这就是说，供销社企业计划职能既包括编制经营计划，同时又包括制订经营目标和经营政策。从管理就是程序化、计划化的观点出发，计划职能是企业管理中的有决定意义的职能，必须以科学的方法切实抓好。

（二）组织职能。这是实现企业计划任务的组织保证。概括地说，组织职能就是组织劳动，包括活劳动，即职工的组织，还包括物化劳动，即财、物各要素的合理组合。例如，一个农村基层供销社，如何根据实际需要设置有关门、店、组，并选择和配备适宜的人员；确定各个门、店、组的职责和各类工作人员的岗位责任制等；建立各种规章制度；合理利用资金、物质技术等，都是供销社企业组织职能的范畴，需要认真实施。

（三）指挥职能。这是指管理者通过各级组织和借助指示、命令等手段，对所属机构和职工进行有效领导的一种管理活动。在现代社会条件下，企业管理者要转变传统观念，树立现代管理的新观念，要深入实际，了解下情，对下属单位和职工进行指导和帮助；上下级间建立平等密切的关系，上级要虚心听取下级的批评建议；鼓励和保护企业职工的正