

商业部供销合作指导司 编

勇于改革搞活流通

——供销社改革与建设经验选编

中国财政经济出版社

勇于改革 搞活流通

——供销社改革与建设经验选编

商业部供销合作指导司 编

中国财政经济出版社

关于改革 搞活流通
——供销社改革与建设经验选编
商业部供销合作指导司 编

中国财经出版社出版发行
天津宝坻县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 7印张142,090字
1983年4月第1版 1983年6月北京第1次印刷
印数：1—22,000
统一书号：4165·457 定价：0.60元

前 言

供销合作社是我国农村商业的主要形式，是联结城乡经济的一条重要纽带。三十多年来，供销合作社在各级党委和政府的领导下，做了大量工作，在组织和促进农副业生产，沟通城乡物资交流，繁荣农村经济，方便群众生活等方面，起了积极作用，一直是农村商品流通的重要渠道。

供销合作社工作重点在农村，服务对象主要是农民。多年来，在“左”的带误影响下，供销合作社在管理体制上逐渐失去了它固有的自主灵活的特性，一些优良传统丢掉了，官商作风滋长了，与农民的关系疏远了。党的十一届三中全会以来，农村经济发展很快，变化巨大。随着党的各项政策的贯彻落实，联产承包责任制的普遍推行，农村商品生产迅速发展，商品交换日益扩大，群众购买力大幅度提高，农民要求供销社办的事情越来越多。面对新的形势发展和广大农民的迫切要求，供销合作社的现行管理体制，已经越来越不适应客观要求，必须作相应的改革，兴利去弊，继续发展。否则，农民“卖难”、“买难”的问题就不能很好地解决，已经高涨起来的群众积极性就可能重新受到挫伤，已经活跃起来的农村经济就可能受到窒息。

近几年来，各地供销社认真贯彻党的十一届三中全会的精神，坚决执行调整、改革、整顿、提高的方针，不断清除

“左”的错误影响，进行了一系列的改革和建设。不但在企业整顿、扩大自主权、实行经营责任制等方面进行了试点，而且在支援农业生产、搞活购销业务、改善经营管理等方面，也采取了许多改进的措施。特别是从一九八二年开始，不少地区的供销社，根据中央和国务院的指示精神，在当地党委和政府的直接领导下，对管理体制进行了根本性的改革，恢复合作商业性质，加强“三性”（即组织上的群众性，管理上的民主性，经营上的灵活性，本书以下简称“三性”），发展农商联营，成立县联社。一批起步比较早、改革比较好的地区，已经取得了显著成绩，积累了不少经验。

为了促进和指导全国供销合作社改革和建设工作的开展，我们选择了若干篇具有代表性的先进经验，汇编成册，供各地供销社和有关部门学习和参考。这些典型材料中，有如何改革供销社体制，恢复合作商业性质，搞好“三性”建设的经验；有建立多种形式的联营，搞好产销结合，促进商品生产的经验；有加强思想政治工作，坚持社会主义方向，实行以承包为中心的经营责任制，提高企业经济效益和服务质量的经验；还有加强调查研究，及时为农民提供市场信息，指导购销业务开展的经验等。这些经验，从各个不同角度反映了三中全会以来供销社的新面貌，为我们加快改革步伐，把供销社建设好，提供了有益的启示。

改革是一场深刻的革命。供销合作社的改革刚刚开始，还需要进一步向广度和深度发展，逐步把供销社办成供销、加工、贮藏、运输、技术等综合服务中心，任务是相当艰巨的。搞好这场改革，既要有勇于创新的革命精神，更要有实

事求是的科学态度。我们相信，在各级党委和政府的领导下，各地供销社在继续改革和建设 中，一定能取得更大的成绩，创造出更好的经验。今后，我们打算在适当时候，再组织汇编这方面的经验，供各地参阅。

商业部供销社合作处专司

一九八三年三月

目 录

深刻的变化 蓬勃的生机

——望都县供销合作社普遍进行体制改革

.....河北省供销合作社 (1)

改革越深入 效果越明显

——江宁县供销合作社加快改革步伐

.....中共江苏省江宁委员会 (13)

改革供销社体制 繁荣农村经济

.....中共黑龙江省海伦县委员会 (25)

还是恢复合作商业性质好

——寨圪塔供销合作社体制改革调查

.....山西省浮山县人民政府 (34)

供销社开创了新局面

——二铺营供销合作社体制改革纪实

.....河南省供销合作社办公室 (41)

开展农商联营 密切农商关系

.....中共四川省大竹县委、大竹县人民政府 (47)

推行农商联营 促进生产发展

.....江苏省东台县供销合作社联合社 (56)

我们全面推行了经营承包责任制

.....黑龙江省宾县供销合作社联合社 (64)

我是怎样承包经营一个供销社的

.....**陈志军 (74)**

从实际出发 推行多种形式的责任制

.....**山西省潞城县供销社合作社联合社 (82)**

实行经营责任制 经济效益大提高

.....**湖南省华容县插旗供销社合作社 (91)**

山区小社发生了可喜变化

.....**辽宁省凌源县刀尔登供销社合作社 (102)**

实行“定额、岗位、奖励”三结合

.....**广西壮族自治区玉林县供销社合作社 (110)**

扎扎实实抓整顿 提高企业管理水平

.....**山西省临猗县供销社合作社 (118)**

全面进行整顿 企业面貌一新

.....**山东省安丘县凌河供销社合作社 (128)**

适应农村新形势 开创支农新局面

.....**陕西省大荔县供销社合作社 (136)**

积极为专业户、重点户提供生产服务

.....**山西省武乡县供销社合作社 (145)**

我们是怎样帮助社队巩固专业场的

.....**湖南省涟源县供销社合作社 (153)**

积极开展技术服务 促进多种经营发展

.....**广东省连县供销社合作社 (161)**

大力培训多种经营技术队伍

.....**四川省三台县供销社合作社联合社 (172)**

发挥供销社在农村市场的主渠道作用

.....上海市南汇县供销合作社(178)	
我们是怎样开展市场预测的	
.....辽宁省凤城县供销合作社计统科(187)	
活跃在农业第一线的山村小店	
.....湖南省桃源县供销合作社(194)	
加强企业管理 提高经济效益	
.....河北省昌黎县龙家店供销合作社(200)	
深入开展“五讲四美三热爱”活动 建设社会主义精神文明	
.....江苏省常州市供销合作社(209)	

深刻的变化 蓬勃的生机

——望都县供销合作社普遍进行体制改革

河北省供销合作社

望都县供销合作社的体制改革，主要是恢复和发扬供销社的群众性、民主性和灵活性，在自愿的基础上，开展多种形式的联营和经济联合。通过改革，使供销社的面貌发生了深刻变化，带来了新的活力和蓬勃生机，也促进了农村经济的新发展。

又是咱们的供销社了

“又是咱们的供销社了！”这是望都县农民对改革以后增加了“三性”（群众性、民主性、灵活性）的供销社的一种亲切称呼。它充满了对供销社的深厚感情，反映了在农商关系发生新变化以后农民对供销社的称赞。

五十年代初期，在望都县供销社刚建立的年代里，供销社是有着“三性”特点的。社员入股分红，实行民主管理，千方百计地为农民生产、生活服务，供销社同农民结成了血

肉相联的亲密联盟。那时候，农民都把供销社看成“自己”的经济组织。可是，后来在“左”的思想影响下，供销社“三性”的特点逐渐减少了，官商作风滋长了，同农民关系疏远了。

一九八二年初，中央发出文件，明确指出：供销社要恢复合作商业性质，增强组织上的群众性，管理上的民主性和经营上的灵活性。在县委、县政府的领导下，供销社组织广大干部职工认真学习讨论。他们认为，供销社要恢复“三性”特点，首先必须密切与农民的关系，重新变成农民自己的供销社。

为了实现这个变革，他们先从清理股金入手，恢复股金分红，发展新社员。这个县供销社的社员股金已经多年没有清理，没有分过红了。在此期间，机构几经几合，干部职工几经调动，不少股金帐册几经转手，再加上一九六三年的一场大洪水，不少帐册被冲走散失了，要重新清理谈何容易？但是，他们下决心办好这件事。县政府专门发了通知，要求各公社、各生产队积极配合，全县供销系统抽出了八十多名干部职工，分片包村，逐队逐户查对。社员们也翻箱倒柜，查找旧股金证。中韩庄大队的花名册被一九六三年的大洪水泡烂了，供销社就请来老干部和当年的社员代表，一家一户地反复回忆，算出了全村的股金数。经过两个月的努力，全县一百四十七个大队、十四万九千元的股金都彻底清理了。落实了股权，换发了新股金证，归还了过去拖欠的四十二万二千元红利。社员葛平水拿到新发的股金证高兴地说：“十几年的欠款都归还了，供销社真讲信用，咱们信得过！”

群众听说供销社要扩股，都踊跃入股。家里只有老两口的六十三岁社员葛老歪，原有三个旧股，听说供销社来人扩股，立即又入股一百元。大辛庄大队户户入股，全大队集体、个人共入股一万四千七百五十三元。杨家村供销社在发放旧股红利的当天，就新吸收股金三万多元。郭村公社召庄大队女社员卢占英，把原计划春节结婚购买衣物的三百元钱全部入了股。这个村在她和干部们的带动下，一天入股二千三百元。到一九八二年底，全县新扩股金三十一万七千元。

通过清股扩股，广大社员群众真正成了供销社的“股东”，从心里把供销社当成“自家的买卖”，关心供销社的兴衰，主动监督供销社的工作。供销社也由于恢复了民主办社的优良传统，虚心听取社员群众的意见，不断改进自己的工作，得到了群众的称赞。

干部民主选 大事民主定

要恢复供销社管理上的民主性，就要坚持民主办社的原则，实行干部民主选，大事民主定，真正让社员当家作主。在体制改革中，望都县各基层供销社都重新选举了社员代表，召开了社员代表大会，修订了社章，民主选举产生了理事会和监事会。使废弃了多年的民主管理组织和管理制度又重新恢复起来。

他们的体会是，恢复民主管理制度还比较容易，难的是民主选举干部。过去多年来，供销社的干部，都是由上级调配、任命、管理的。在这方面，农民没有什么发言权，基层供

销社本身也没有多大自主权。现在一说要改成由社员民主选举，也引起了少数同志的疑虑。县社有的领导思想上有“三怕”：一怕选不好出乱子，二怕选不准影响工作，三怕落选人的工作难做。基层社有的干部思想上也有“三怕”：一怕群众不能正确对待自己，二怕落选了不光彩，三怕今后工作不好干。还有些职工认为这是“走形式”，实际上还是“领导定名单，群众划圈圈”，对民主选举抱着半信半疑的态度。

为了解除这些顾虑，把民主选举搞好，他们采取以下措施：第一，组织干部职工开展学习讨论，着重解决为什么要实行民主选举和怎样对待民主选举两个问题。使大家认识到，目前基层社领导班子的现状同工作要求不相适应：年高体弱的多，年富力强的少；有的文化水平偏低，业务不熟悉；有的安于坐摊守业，缺乏干劲和创劲；还有的领导班子不团结，“三天打鱼，两天晒网”，工作不负责任。存在这些问题，最根本的原因是干部管理制度上有两大弊端：一是“终身制”，二是“铁饭碗”，从而形成了干部“能上不能下，能进不能出，干好干坏一个样”的不合理状况。实行民主选举，正是消除这些弊端，建设符合“四化”要求的领导班子的好办法。第二，是坚持领导与群众相结合，民主与集中相结合。由供销社工作组、公社党委、社员代表组成选举小组，广泛听取群众意见，对基层社干部进行全面考察，经过反复酝酿，确定候选人名单，并事先报上级社审查同意。第三，正确掌握干部条件，要求被选干部年轻一些，具有初中文化程度，懂业务、会管理。不论是干部还是职工，都有被

选举权。对年老体弱的干部，事先进行妥善安排。对不适合参加选举的同志，事先作好深入细致的思想工作。为了取得经验，先在固店供销社搞了试点，然后，各基层社分批进行选举。

全县十六个基层社普遍进行民主选举的结果，使领导班子的结构和素质都发生了明显的变化。选出的理事会正副主任三十九人，大社一正二副，小社一正一副，平均年龄由五十二岁下降到四十七岁，初中文化程度的由十三人增加到二十人，懂业务、会管理的同志增加到百分之九十以上。有十四名合同工当选为理事会成员，有的还当选为理事会副主任，有六名干部落了选。

通过选举，干部的精神面貌和工作作风大变样。许多新当选的干部说：“过去当干部，是上面派，上头管，只要不犯大错误，不愁头上的乌纱帽”，现在是“两股套”（上级管理和群众监督），哪一股套也不能松。“再干不好，群众手里的选票可不买你的帐！”

实行干部民主选，大事民主定，供销社干部真正成了“公仆”，社员成了“东家”，建立了一种新型的干群关系。社员群众生产、生活上要求办什么，供销社干部就千方百计地去办。那种“坐等成交，你买我卖”的官商作风为之一扫。固店供销社新选的三个主任轮流下乡，了解社员需要，听取群众呼声。去年正当抗旱的紧急关头，柴油没有了，供销社就从外地及时采购了二万斤，不料有了油又停了电，供销社主任便带领职工连夜安装了一个压水机代替抽油机，把大量柴油及时供应出去。种麦急需磷肥，他们立即派

两名职工从山西购回四百五十吨。社员代表提出，实行农业生产责任制后除虫打药是一家一户地干，你们的喷雾器进货计划太少。供销社采纳了这个意见，把进货计划由一百架改为一千二百架，货到后全部卖光了。

农工商联营大有可为

怎样才能把供销社的业务经营同农民的经济利益更紧密地联系起来？实践告诉他们，搞联营是个好办法，联营大有可为。

望都县的联营，是从辣椒开始的。据望都县志记载：望都县种植辣椒始于明朝，迄今已有三百多年历史。它以肉厚、油性大、辣度高和色泽鲜艳而名闻中外，是内销和出口的名牌产品。可是前些年，由于我们对发展多种经营不大重视，加上产销关系不固定，农民生产多了卖不出去，生产少了又多头争购，影响了生产的正常发展。一九七七年，全县才种辣椒七百亩。党的三中全会以后，农民想多种辣椒，又担心没销路。正当农民犯难的时候，供销社主动要求同他们签订联营合同。农民根据双方议定的计划栽种辣椒，适时交售产品，保证质量；供销社负责物资供应、技术指导、收购推销产品，并从经营辣椒的纯利中拿出百分之四十给农民分红。

联营，带来了农商关系的新变化，也带来了丰硕的经济成果。联营以后，农民生产的辣椒有了固定的销路，不再发愁产品收购不上来。联营，把千家万户农民的生产同国家的

计划结合起来了。联营，也促使供销社更加努力地做好商品生产前后的服务工作，及时供应农业生产资料，加强生产技术指导，适时收购，搞好调运。“联营如联心，农商一股劲。”这就是联营的生命力！

联营带来的经济成果是什么呢？他们算了四笔帐，第一笔是辣椒的生产发展帐：一九八〇年全县种植面积由六千二百亩增加到八千亩，产量由一百八十六万斤增加到二百八十万斤；一九八一年种植面积为二万三千亩，产量为七百五十万斤；一九八二年种植面积为三万二千亩，产量增加到九百万斤，总产量比一九七九年增长近五倍。第二笔是供销社的收购帐：一九七九年收购一百五十万斤，一九八〇年收购二百八十七万斤，一九八一年收购六百四十万斤，一九八二年收购八百多万斤，收购量比一九七九年翻了两番。第三笔是农民的收入帐：一九七九年农民卖辣椒收入为一百四十八万八千元，一九八〇年为二百二十四万元，一九八一年为六百万元，一九八二年为七百二十万元。第四笔是企业和国家收入帐：一九八〇年和一九八一年两年供销社辣椒联营共盈利三十五万九千元，农民分得十五万二千元，企业增加积累七万二千元，财政收入增加十三万五千元。由于企业积累增加，用于扶持生产的资金也越来越多。一九七九年全县供销社扶持生产资金只有五万二千元，一九八一年增加到十五万元。只是发展辣椒生产这一项，就使得很多农民在经济上翻了身。井泉大队就是发了“辣椒财”的一个典型。这个大队共一百七十三户，一九八一年种了辣椒三百五十亩，总产十七万斤，收入十二万八千元，加上利润分红，人均收入一百

五十五元，有三分之一的户收入超千元。

试办新的经济联合体

对辣椒实行农商联营，使他们尝到甜头，也引导他们在“联”字上不断做出新的探索。这就是在农商购销联营的基础上进一步发展，试办产供销联合，生产、流通、科学技术服务一体化的新的经济联合体。目前，这种联合体有：

农商联合举办蘑菇生产基地。一九八一年，县供销社投资十万元，组织一批技术人员，同东关大队建立了一个食用菌联合试验站，试制成功菌种，供应给当地群众，利用当地丰富的资源——棉籽皮，培育蘑菇和黑木耳，最后的利润双方分成（供销社分百分之四十五，生产队分百分之五十五）。这一年，共生产了蘑菇菌种六万三千袋，全县种植蘑菇一万一千平方米，总产二十二万斤，供销社收购了十吨，共盈利三万五千五百元。农民得了实惠，全县很快掀起一个“蘑菇热”。许多农家小院，林木行距间都种上了蘑菇，光太平庄大队就利用果林行距间种植了一万平方米。目前，全县种植蘑菇已达到三万平方米，按每平方米产蘑菇三十至四十斤，可产蘑菇约一百万斤，纯收入可达四十万元。

农商联办果品生产基地。望都县有苹果林六千六百九十三亩，过去由于农民不懂科学技术、不会管理，结果很少，不少果园杂草丛生，一片荒凉，很不象样子。供销社决心帮助农民改变果园面貌。去年十月份，在县委的领导和支持下，他们召开了一个全县果园管理大会，发动农民打一场果树翻