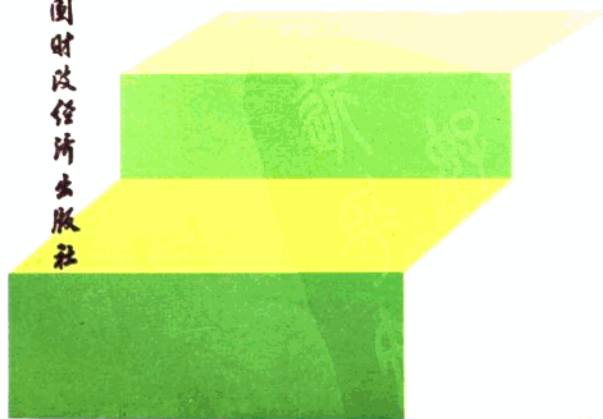


中华全国供销合作总社 人事教育部
合作指导部 编

基层供销合作社主任 实用知识讲座



中国财政经济出版社



编写说明

为了总结经验，探索路子，推动基层供销合作社主任岗位培训工作的开展，中华全国供销合作总社人事教育部、合作指导部及中国合作经济学会联合举办了“全国基层供销合作社主任岗位培训示范班”。总社有关部门的领导和北京商业管理干部学院的专家学者在班上授课。示范班的学员们普遍认为这期班的教学内容好、质量高。根据大家的建议和要求，我们将各讲的内容整理汇编成书，作为基层社主任岗位培训的辅导读物。

各讲的撰稿人是：第一讲、第三讲：闵学冲，第二讲：甄小兵，第四讲：葛书院，第五讲：熊进，第六讲：陈爱芬，第七至九讲：高其富，第十至十二讲：孙艺军，第十三讲：吴萍，第十四讲：李世镇，第十五讲：安亚利。

本书还汇集了示范班学员在学习讨论中的主要观点，这些都是较有价值的，特别是作为示范班班长的江苏省吴江市盛泽供销合作社主任李小坤同志集个人经验所写成的“基层供销合作社主任的领导艺术探索”一文，得到了示范班学员的一致好评。

为应学习和培训之急需，本书是在较短时间内编写而成的，定有许多不足之处，敬请各位读者多提宝贵意见以便修订和完善。

编 者

1997年7月

目 录

第一讲	把供销合作社真正办成农民的合作经济组织要从基层社抓起·····	(1)
第二讲	做好股金的吸收、使用和管理工作的·····	(12)
第三讲	依托基层社组织农民兴办专业合作社·····	(27)
第四讲	参与农业产业化经营 引导农民进市场·····	(41)
第五讲	怎样完善乡、村社会化服务体系·····	(52)
第六讲	基层供销合作社怎样开拓市场·····	(65)
第七讲	基层社主任应学会控制财会部门·····	(80)
第八讲	基层社主任如何阅读会计报表·····	(86)
第九讲	怎样评价基层社财务状况·····	(103)
第十讲	订立和履行经济合同中应注意的法律问题··	(117)
第十一讲	劳动合同的订立、解除及劳动争议的处 理·····	(157)
第十二讲	发生经济纠纷时应该怎么办·····	(170)
第十三讲	基层社主任需掌握的外贸知识·····	(188)
第十四讲	基层社主任应掌握的计算机知识·····	(209)
第十五讲	基层社主任需掌握的企业管理原理与方 法·····	(230)
附 录	一、基层供销合作社主任的领导艺术探索··	(244)
	二、基层供销合作社主任学习体会集锦····	(256)

第一讲 把供销合作社真正办成 农民的合作经济组织要 从基层社抓起

一、供销合作社的改革方向是真正 办农民的合作经济组织

《中共中央、国务院关于深化供销合作社改革的决定》明确指出：“在党和政府的领导下，把供销合作社真正办成农民的合作经济组织，是深化改革的根本目标，也是改革能否成功的关键。”这句话包括了几个方面的深刻含义：

（一）供销合作社应该姓“农”

供销合作社最初就是在农民中组织起来的、农民自己的合作经济组织。但在传统的计划经济体制下，供销合作社的性质发生了变化，民间组织变成了官办组织，为农民服务的合作经济组织变成了政府在农村实行计划经济的机构。在计划经济向市场经济转变过程中，供销合作社官办的惯性还很强，很多供销合作社干部、职工观念上转不过来，沿习计划经济下的经营作风、经营方式，外部对供销合作社的印象也不易改变，因而政府不认为供销合作社是农民群众集体所有

的合作经济组织，农民不认为供销合作社是自己的组织，供销合作社职工不认为自己是农民的组织的“三不认为”现象还比较普遍。深化改革的目的就是要还供销合作社姓“农”的本来面目，变官办为民办，变“三不认为”为政府可依托、农民可信赖、职工自觉为之奉献的农民合作经济组织。

（二）供销合作社与农民之间主要是合作关系

供销合作社是流通领域的合作经济组织，“供销”是要为农民供应生产和生活资料，推销农副产品。但“供销”的基础是合作关系，而不是买卖关系，“供销”是形式，合作是本质。这表明，供销合作社在与农民社员发生经济关系时，不同于一般商业组织的经营行为，也不同于供销社与非农民社员之间的买卖关系。供销合作社与农民社员之间的“买”和“卖”不是以营利为主要目的，而是农民联合起来“买”和“卖”，这种“买卖”是合作的主要内容，通过这种“买卖”的合作，降低购买生产和生活资料的成本，使农副产品更容易进入大市场，取得理想的经济效益。在对社员销售生产和生活资料时，要有优惠和年终按交易量分红。在为农民推销农副产品时，不能买断，而是代理销售，利益共享，风险共担。以市场为导向，以流通为核心，供销合作社还要根据社员的需要，把合作的领域延伸到生产过程和物质、文化生活各个方面，把买卖关系真正变成合作关系。

（三）恢复农民合作经济组织性质，是新时期党和政府对供销合作社有新的重托

江泽民总书记在《致中华全国供销合作社全国代表会议的信》中，明确要求供销合作社自觉履行“引导农民进入市

场，把千家万户的农民与千变万化的市场紧密地联系起来，推动农业产业化”。当前，我国农业和农村经济正处于实现“两个根本性转变”过程中，农业产业化正在各地蓬勃发展，农村经济正在开始第二次腾飞。在这一重要的历史时期，如何在稳定家庭联产承包制的基础上，增强集体经营的功能，引导农民有组织地进入市场，推动农业产业化，已成为农业和农村经济发展迫切需要解决的问题。而供销合作社本来就是由农民组织起来，承担农村商品流通主渠道职责的组织。党中央和国务院如此重视供销合作社，给予一定的特殊地位，正是看到了它与农民离得近，有遍及农村各个角落的经营服务网点设施，有组织农村商品流通的经验。要求供销合作社办成农民的合作经济组织，就是要求供销合作社利用其现有的优势更好地为农民服务，为农业和农村经济服务。不能办成农民的合作经济组织，就无法面对党和政府的重托，最终也会失去其重要的地位。

（四）办成农民的合作经济组织是供销合作社离不开农民的特性所决定的

分散的农民要进入大市场当然离不开必要的中介组织。但在市场经济下，为农服务的组织很多。谁为农民服务得好，农民就信任谁，依靠谁；反之，就有被农民抛弃的可能。供销合作社身处农村，只有在为农服务中才能求得生存和发展。而不办成真正农民的合作经济组织，与农民结成经济利益共同体，供销合作社在为农服务中的传统优势就会丧失，农民就会远离你，供销合作社在农村的经营服务阵地就会不断萎缩。因此，在市场经济下，被服务者是“上帝”，供

销合作社与农民的关系中，首先是供销合作社离不开它的服务对象农民，而供销合作社只有真正搞好了为“三农”服务，才能成为农民离不开的经济组织。认识不到这一点，就难以从根本上破除传统观念，适应新的形势，完成新的任务，在为农服务中求得生存和发展。

二、真正办成农民的合作经济组织

主要依靠基层供销合作社

基层供销合作社是供销合作社的基础，是直接体现农民合作经济组织性质和实现为农服务宗旨的基本环节，真正办成农民合作经济组织的重点在基层社，工作也主要依靠基层社来做。

（一）基层社要和农民结成经济利益共同体

供销合作社能不能真正办成农民的合作经济组织，在很大程度上取决于基层社是不是和农民社员真正结成了紧密的经济利益共同体。所谓经济利益共同体，不是由单纯的一买一卖的简单经济关系所构成的经济组织，它是以自愿、民主、平等、互利为原则，以广大农民社员这一主体通过共同所有、共同参与经营管理、共同享受利益和服务而形成的利益共享、风险共担的经济组织，其基础是体现合作制性质的共同所有。合作社是由社员自愿入股入社组建起来，谋求自身经济利益的一种经济组织。入股是入社的一个必要条件，是社员取得身份的象征。吸收股金和社员也就成了成立合作社的一个重要条件。即不入股就不是社员，没有股金就不能

叫合作社。正是股金把合作社与社员在经济上连在了一起。合作社的股金与股份公司的股本的区别点也在这里，股份公司的股本是股东的一种投资，股东根据投资的多少占有股份公司资产的一定比重，并以此取得资本的收益权。合作社则不同，社员缴纳股金取得的是一种所有权的象征，入股获取的主要不是资本收益权，而是取得服务的权利，并且是优先优惠服务的权利。由于合作社实行的是一人一票制，只要社员缴纳了最低限额的身份股金，就可以取得供销合作社所能提供的一切服务。为扩大供销合作社的服务对象，就要动员更多的农民入股入社。为鼓励社员更多地利用供销合作社，应根据国际合作经济组织的惯例，对社员实行按交易量分红。

与农民是否结成了紧密的经济利益共同体的另一重要标志，是供销合作社与农民是否形成了利益共享，风险共担的机制。利益共享要求供销合作社与社员之间实现互惠互利，这也是合作社互助合作的主要目的。加入合作社、发展合作社就是要通过互助合作取得比单个经营更多的利益。例如，单个的农民要把生产出来的产品自己运到一个大的市场上去卖，不仅单位产品的运输、交易成本高，包装、加工的能力低，而且数量小，在交易谈判中没有地位，因而不可能卖出理想的价格。合作起来共同销售则能降低经营成本，并可能卖出好价钱来。利益共享要求供销合作社在社员的产品卖出好价钱后，扣除必要的经营管理开支，剩余的部分主要应返还给交售的农民社员，使其充分享受到合作的好处。合作能从总体上提高劳动生产率，取得规模经济效益，并能增强抵

抗市场风险和自然风险的能力。但也不排除某一次具体交易的风险和亏损。在利益共享的同时，供销合作社与社员也应风险共担，一旦遇到不可抗拒的风险，造成了某一次经营失败，社员也应承担相应的损失，以避免供销合作社独自承担风险而影响其业务活动的正常进行。从另一方面讲，也只有实现了风险共担，社员才能真正关心供销合作社的经营活动，参与供销合作社的重大决策，实现社员对合作社的民主监督，从而减少供销合作社的决策失误，降低市场经营风险，更好地发展供销合作事业。

（二）基层社要坚持民主管理

供销合作社要办成农民的合作经济组织，农民社员是供销合作社的真正主人，必须坚持社员对基层社的民主管理。民主管理的第一条是要完善社员大会制度，确立社员大会是基层社的最高权力机构。社员大会不仅要年年开，定期开，而且要有实质内容，不能用误工费把农民“请”来喝喝茶、聊聊天、举举手就算开了社员大会，而是要把基层社的重大决策、经营管理的主要办法等真正交社员大会讨论，同社员一起协商。第二条是要增加农民身份的干部职工在基层社中的比重。来自农民的干部职工更熟悉农业、农村和农民，更能自觉地为“三农”服务。基层社今后新进的职工主要应来自农民中的优秀青年，并一律实行合同工制，要从这些农民身份的职工中选拔一些懂经营、会管理的人员进入基层社领导班子，逐步使理事会、监事会成员中农民身份的人员达到三分之一以上。第三条是要实行社务公开、民主理财。社务不公开，社员不知道你做了一些什么事，就难以参与经营与管

理，民主办社、社员的权利就难以体现。财务不公开，社员就不了解你的经营状况，就不能吸引农民入股入社。实行社务公开、民主理财，可以增加透明度，增强民主性，充分调动农民社员参与民主管理和监督的积极性；可以提高农民社员对基层社的参与度和关切度，增强基层社的凝聚力；所以密切基层社与农民社员的关系，有利于和农民社员真正结成经济利益共同体；可以加强社有资产管理，保证社有资产的保值增值，保护社员的合法权益。第四条是加强职工对基层社的民主管理。基层社职工入股以后也可以社员身份参加基层社民主管理。但基层社职工又有不同于一般社员的地方，它们是基层社经营服务活动的具体承担者，是基层社各项活动的主体，因此，调动职工的积极性也是不可忽视的。基层社职工参与民主管理的基本形式是职工代表大会，职工代表大会有权参与企业重要决策、经营方针、业务计划、财务计划等的讨论，有权讨论决定职工福利等有关职工切身利益的重要事项，有权监督基层社领导的工作，有权督促基层社坚持为农服务的方向。要改变目前许多基层社“以租代管”等现象，在实行多种形式的经营责任制的同时，不能放松对职工的管理和责任，不能使职工“个体化”。要尽可能实行集体经营，对确实需要个人承包租赁经营的要加强联系、指导和管理，增强其凝聚力，让每一个职工都坚持为农民社员服务的宗旨，都去关心基层社的改革与发展。第五条是凡涉及基层社大规模扩股集资、基层社合并或兼并、基层社分设、基层社解散或破产等重大变动的，都要依据一定的民主程序行事，都要通过社员大会讨论通过，不能由政府、上级社或基

层社少数领导随意决定。

(三) 基层社要办成农村综合服务中心和专业服务组织的依托组织

为农业、农村、农民提供综合服务是农民合作经济组织的宗旨，基层社首先要在传统经营业务的基础上，不断强化服务功能，办成农村综合服务中心。要建立健全乡（镇）、村两级综合服务网络。每一个基层社至少要有有一个经营服务功能齐全的“庄稼医院”，并通过技物结合，兴办农资专业合作等形式，在为农民社员提供优质、及时服务的基础上，稳定并扩大在当地市场上农资经营的份额。要在基层社广泛推行“联村包户”的做法，建立为农服务档案，把为农服务落实到每一户农家。要通过自我发展、与农民或村级集体组织联营等方式，发展村级综合服务站，逐步改造农村“双代店”为村级综合服务站，并使它们具备农副产品收购、农业生产资料和工业消费品销售及信息、技术、文化交流等多种功能。供销合作社的服务对象是整个“三农”，因此，在做好为社员服务的同时，要不断扩大服务对象，做好为乡镇企业的购销服务，与个体、私营商业合作，为他们提供批发、运输、储存等服务，为农村的其他经济活动服务。基层社的服务内容要跳出过去的“老三块”，向技术、信息、文化等非物质产品领域延伸。在向社会主义市场经济体制转变过程中，副产品的推销问题成了农民社员最迫切需要解决的问题，基层社要在依据市场需求引导农民生产经营的基础上，扩大与市场的联系，掌握更多的市场供求信息，帮助农民社员及时销售农副产品，实现产品的价值。为帮助社员实现增产增收，基

层社还应以县级社为依托，增强农副产品加工增值的功能。基层社可自己组织农副产品的初加工，可依托系统的龙头企业组织农副产品的深加工，并把加工增值收益向农民社员返还，使基层社对社员的服务走向深一层次。

在传统农业向专业化、市场化、产业化农业转变过程中，农民对专业化服务的要求越来越高，发展专业合作社势在必行。但农民自发组织兴办专业合作社有很多局限，他们与市场联系少，服务功能弱，经营规模小，缺乏相应的龙头组织。而这些正是供销合作社的优势所在。因此，基层社要顺应农业产业化需要，以自身的综合服务实力为后盾，组织农民发展主导产业，兴办专业合作社，为专业合作社提供各种服务，成为农村专业合作社的主要依托组织。基层和通过组织农民兴办专业合作社，形成为农服务的综合性和专业性网络，健全自身的服务功能，成为“三农”离不开、市场经济不可缺少的重要经济组织。

（四）基层供销合作社要通过为农服务和开拓经营不断增强自身的实力

服务与发展是基层社建设两个不可缺少的“轮子”，两者有机联系，互相促进。为农服务永远是合作社的办社宗旨，服务领域的宽窄决定着基层社发展潜力的大小。基层社的发展状况、实力强弱也影响着服务功能的发挥。基层社对社员一定要坚持以服务为目的，在不断扩大服务面和服务量的基础上，本着利益共享的原则，取得适当的盈余积累。基层社的服务要区分社员与非社员，在做好对社员的优先优惠服务的同时，要扩大对非社员和农村其他经济组织、城市居民和

经济组织的经营性服务。要不断开辟新的经营领域，参与大市场、大流通，兴办大实业，把握经济发展的机遇，开发饮食服务业等第三产业市场，在经营中不断增强自身的实力，提高为农服务能力。基层社要通过参与农业综合开发开辟为农服务新领域，培养新的经济生长点。要利用当地的资源、地理等优势因地制宜地开发荒山、荒地、荒坡、荒滩，兴办示范基地、示范农场，大力发展种植业和养殖业。通过与农民联合开发，实行农业产业化经营和兴办龙头企业，深化为农服务，促进基层社摆脱贫困走向富强。

基层社要注意盘活资产、集约经营。现在有不少基层社一方面亏损严重、经营困难，另一方面又有空间的场院得不到利用，管理粗放、消极守摊。为此，要求基层社干部职工改变精神面貌，努力开拓进取，走集约经营之路。对于承担政府委托经营、为农服务所必需的小型服务网点，要通过“抓大扶小、抓大联小、抓大带小”，引导它们走集体经营、规模经营之路取得规模经济效益。对于少数难以为继、失去为农服务功能、专销生活资料和从事饮食服务业、“边、小、微、亏”的网点，要通过承包租赁、转让、拍卖等方式，盘活资产，优化资产配置。盘活资产一定要在经过严格科学的民主程序、搞好资产评估的基础上进行，防止社有资产的流失，并妥善安置职工，合理分流富余人员。要把基层社现有的场院充分利用起来，建设施、办市场、搞开发，发展大院经济，培植新的经济增长点。

从发展社会主义市场经济和增强为农服务功能出发，按照因地制宜、因势利导、经济合理的原则，结合基层社发展

专业合作社的探索，适当调整基层社建制。对少数严重资不抵债、难以生存下去的基层社，可依据一定的法律程序申请破产。破产后应鼓励农民重新联合起来组建基层社。只要有7个人发起、30户农民参加的，经有关部门批准即可重新组建。重新组建一定要按规范的合作制原则行事，坚持为农服务方向，并防止新的包袱的出现。

第二讲 做好股金的吸收、 使用和管理工作

中共中央、国务院《关于深化供销合作社改革的决定》指出，“在党和政府的领导下，把供销合作社真正办成农民的合作经济组织，是深化改革的根本目标，也是改革能否成功的关键。要实现这个目标，最重要的是做到三个坚持，”即：“坚持供销合作社集体所有制性质”，“坚持为农业、农村、农民提供综合服务的办社宗旨”，“坚持自愿、互利、民主、平等的合作制原则”。供销合作社要想做到这三个坚持，就必须依靠农民，与农民建立广泛、有效的经济联系，与农民结成经济利益共同体。供销合作社是由农民自愿入股，通过逐级联合组成的合作经济组织。股金作为联系农民的经济纽带，在实现把供销合作社真正办成农民合作经济组织这个改革目标中，起着非常重要的作用。

为加快把供销合作社真正办成农民的合作经济组织的步伐，使供销合作社尽快能够同农民群众结成经济利益共同体，增强供销合作社为农业、农村、农民提供综合服务的经济实力，充分发挥股金在深化供销合作社改革中的作用，中华全国供销合作总社于1996年2月27日颁发施行了《供销合作社股金管理办法》。要做好股金的吸收、使用和管理工

作，必须了解供销合作社股金的内涵，理解发展股金的根本目的和股金对供销合作社真正的作用，按照《供销合作社股金管理办法》确定的原则和要求，严格把握吸收、使用和管理供销合作社股金工作中的各个环节，注重解决在实际操作中的问题，不断加强对股金吸收、使用方面的管理，才能使供销合作社股金合理使用，在供销合作社改革与发展中，发挥更大的作用。

一、正确理解供销合作社股金 的概念、意义和作用

在日常生活和工作中，我们对“股金”二字并不陌生，经常接触到“股金”一词。从表面上看，股金一词似乎有确定含义，但究其实质，由于冠以不同的组织形式，它的含义差别很大，无论从股金概念，吸纳股金的意义和目的，以及股金对吸纳者在发展中的作用都有不同。

（一）供销合作社股金的概念

《供销合作社股金管理办法》中明确，供销合作社股金分为社员股金和社员社股金，社员股金是农民、城镇居民和供销合作社工作人员为取得社员资格向供销合作社交纳的股金，入股对象以农民为主，城镇居民和供销合作社工资人员均可入股。社员社股金是下级供销合作社向上级供销合作社交纳的股金。以上可以看出，取得社员或社员社资格是入股的主要目的。社员以其股金加入供销合作社是以合作为主要目的的，除能够以股金数额获取红利外，更重要的是能够通