

供销合作社经营管理学

● 易仲开主编 ● 中央广播电视大学出版社



供销合作社经营管理学

易仲开主编

Jm94/01



中央广播电视大学出版社

供销合作社经营管理学

易 仲 开 主 编

★

中央广播电视大学出版社出版

新华书店北京发行所发行

国营五二三厂印装

开本 787×1092 1/32 印张 18.375 千字 395

1987年7月第1版 1987年10月第1次印刷

印数 1—14,000

定价 2.30 元

ISBN7-304-00075-9/F·40

前 言

供销合作社是我国一个重要的群众性的合作经济组织。它是以农民社员为主体的劳动群众，为改变和改善自己的生产条件和生活条件，按照合作制原则，通过集资入股形式，自愿联合起来的社员集体所有制的合作商业企业，是我国社会主义商业的重要组成部分。供销合作社的商品经营是我国城乡商品流通的主要渠道之一。由于供销合作社的集体所有制性质、合作社企业组织形式、农村经营环境等原因，使供销合作社的经营管理活动具有一定的特殊性。

为了使中央广播电视大学商业经济管理专业的学员，特别是从事供销合作社经济工作的学员能够学习供销合作社经济与经营管理的理论、制度和办法，掌握供销合作社经营管理的基本理论、基本知识和基本技能，中央广播电视大学八级商业经济管理专业开设了《供销合作社经营管理学》和《供销合作经济概论》两门供销合作社的课程。《供销合作社经营管理学》是中央广播电视大学邀请商业部北京商业管理干部学院合作经济管理系组织力量，按照《供销合作社经营管理学》的教学大纲编写的。

本书由北京商业管理干部学院合作经济管理系主任易仲开副教授主编。本书编写组成员及其所承担的编写任务如下：

易仲开，编写了第一章、第四章、第五章、第七章、第八

章、第十一章、第十二章、第二十章，共八章。

杨谦，编写了第二章、第三章、第六章、第十三章、第十四章、第十五章、第十六章，共七章。

甘宗英，编写了第十章、第十八章、第十九章、第二十一章，共四章。

王更年，编写了第九章、第十七章，共两章。

为了加强理论联系实际，提高学生分析问题和解决问题的能力，我们在教材内容和教学方法上进行了一些改革，在加强“三基”系统阐述的基础上，在大多数的篇章中，配合教学内容，编写或选用了案例练习材料，以供学员进行案例研究。

由于历史的原因，我国关于供销合作社经营管理的教材正在建设中，本教材中有一些内容也是探索性的，加上编者水平有限，不妥之处在所难免，我们真诚欢迎读者批评指正。

编 者

1987年2月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 «供销合作社经营管理学»的研究对象和 任 务 ...	(1)
第二节 «供销合作社经营管理学»的内容和理 论 体 系 ...	(5)
第三节 案例教学方 法 介绍	(7)
复习思考题	(12)
第一篇 供销合作社经营管理总论	
第二章 供销合作社的经营环境	(13)
第一节 供销合作社的概念	(13)
第二节 经营环境概述	(16)
第三节 供销合作社经营环境分析	(21)
第四节 农民消费需求的现状与特点	(31)
第五节 供销合作社与经营环境之间的“生态平衡” ...	(37)
复习思考题	(40)
第三章 供销合作社的企业布局与经营网点设置	(41)
第一节 企业布局	(41)
第二节 供销合作社经营网点设置	(51)
复习思考题	(60)
第四章 供销合作社的组织	(61)
第一节 供销合作社的组织原则和组织形式	(61)
第二节 供销合作社组织结构的概念、作用及其科学化、 合理化的要求	(70)
第三节 供销合作社组织机构的设置方法和 部 门 的 划 分	(76)

第四节 供销社的管理层次和行政指挥系统	(81)
复习思考题	(93)
第五章 供销社的基本管理制度	(95)
第一节 企业管理制度概述	(95)
第二节 供销社的领导体制	(98)
第三节 民主管理制度	(115)
第四节 经济责任制度	(119)
复习思考题	(123)
 第二篇 供销社经营要素管理	
第六章 信息管理	(124)
第一节 信息的概念及其在经营管理中的作用	(124)
第二节 信息的搜集	(130)
第三节 信息的处理	(135)
第四节 信息的传递和反馈	(141)
第五节 案例练习材料薛经理的决策错在哪里	(145)
复习思考题	(147)
第七章 人事管理	(148)
第一节 人事管理的概念和任务	(148)
第二节 人事管理过程	(151)
第三节 干部、职工的遴选、录用与考核	(157)
第四节 干部、职工的培训	(168)
第五节 案例练习材料谁来当经理最合适	(177)
复习思考题	(180)
第八章 劳动管理	(182)
第一节 供销社劳动管理概述	(182)
第二节 劳动合同制	(186)
第三节 劳动定额、编制定员与劳动组织	(193)
第四节 劳动效率	(203)

第五节 供销合作社职工的劳动报酬	(205)
第六节 案例练习材料谁该拿奖	(211)
复习思考题	(213)
第九章 设备管理	(214)
第一节 供销合作社的设备及其分类	(214)
第二节 设备的基本运动规律及其管理的内容	(215)
第三节 设备的购置与使用	(221)
第四节 设备的维修	(226)
第五节 设备的改造与更新	(231)
第六节 案例练习材料哪种轧花机为最佳设备选择 方案	(236)
复习思考题	(238)
第十章 财务管理	(239)
第一节 企业财务管理概述	(239)
第二节 资金管理	(242)
第三节 商品流通费管理	(259)
第四节 利润管理	(266)
第五节 案例练习材料这个企业应当怎样管好用好流 动资金	(276)
复习思考题	(278)

第三篇 供销合作社经营过程管理

第十一章 经营过程管理概述	(279)
第一节 经营过程的概念与特征	(279)
第二节 经营与管理的关系	(283)
第三节 经营过程管理的任务	(285)
复习思考题	(288)
第十二章 经营观念	(289)
第一节 企业经营观念概述	(289)

第二节	供销合作社经营观念的更新	(290)
第三节	供销合作社的现代经营观念	(298)
第四节	案例练习材料金竹县供销社经营的新路何在	(314)
	复习思考题	(315)
第十三章	经营目标与经营战略	(316)
第一节	经营目标概述	(316)
第二节	供销合作社的经营目标	(320)
第三节	供销合作社的经营战略	(330)
第四节	案例练习材料凤山县供销社应该怎样走好下一步	(336)
	复习思考题	(339)
第十四章	经营决策与经营计划	(340)
第一节	经营决策过程概述	(340)
第二节	经营决策的方法	(348)
第三节	经营计划	(351)
第四节	供销合作社的长期经营计划	(356)
第五节	供销合作社年度计划的编制、实施和检查	(361)
第六节	案例练习材料是否经营药物牙膏	(365)
	复习思考题	(367)
第十五章	商品采购管理	(368)
第一节	商品采购管理概述	(368)
第二节	农副产品采购管理	(375)
第三节	日用工业品采购管理	(382)
第四节	农业生产资料采购管理	(391)
第五节	案例练习材料选定哪个供货单位	(395)
	复习思考题	(397)
第十六章	商品销售管理	(398)

第一节	商品销售管理概述	(398)
第二节	商品售前管理	(404)
第三节	商品售中管理	(412)
第四节	商品售后服务管理	(424)
第五节	案例练习材料如何改进东兴供销社的销售管 理	(427)
	复习思考题	(430)
第十七章	商品加工生产管理	(431)
第一节	商品加工生产管理概述	(431)
第二节	加工企业生产过程的组织	(436)
第三节	全面质量管理	(448)
第四节	案例练习材料纸箱厂应怎样开展全面质量管 理	(464)
	复习思考题	(466)
第十八章	商品储存与仓库业务管理	(468)
第一节	商品储存的概念及其合理化要求	(468)
第二节	商品储存量及其动态控制	(473)
第三节	储存商品的价值核算与控制	(482)
第四节	仓库业务管理	(488)
第五节	案例练习材料怎样改进经理部的库存管理	(494)
	复习思考题	(496)
第十九章	商品运输管理	(497)
第一节	商品运输管理概述	(497)
第二节	合理组织商品运输	(502)
第三节	商品运输计划管理	(511)
第四节	商品运输业务管理	(515)
第五节	案例练习材料这批商品采用何种运 输 方 案 好	(520)

复习思考题	(522)
第二十章 饮食服务企业经营过程管理	(523)
第一节 服务业概述	(523)
第二节 饮食企业经营过程管理	(527)
第三节 旅店经营过程管理	(542)
复习思考题	(548)
第二十一章 供销合作社经济核算与经济效益	(550)
第一节 经济核算概述	(550)
第二节 经济核算的形式、内容和方法体系	(555)
第三节 供销合作社的经济效益	(562)
第四节 案例练习材料如何搞活头道沟基层供销合作社 的经营提高其经济效益	(572)
复习思考题	(576)

第一章 绪 论

第一节 《供销合作社经营管理学》的 研究对象和任务

一、研究对象

《供销合作社经营管理学》是专门研究供销合作社微观经济活动，即企业经营管理活动规律的一门科学。供销合作社的企业种类和形式很多。从联合层次分：有基层供销合作社，县供销合作社联合社，地（市）供销合作社联合社，省（市、区）供销合作社联合社；从行业分：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；从组织形式分：有专业的或综合性的公司，商店（场），贸易货栈，贸易中心，工厂等。面对着这么多种类和形式的企业的经营管理活动，应怎样去进行研究呢？我们认为科学的研究方法之一是选择最有典型意义的企业作为研究对象，解剖一只“麻雀”，揭示其经营管理活动规律，从而掌握整个供销合作社经营管理活动的规律性。

在上述供销合作社的诸种类、诸形式的企业群中，对于研究供销合作社的经营管理问题，县供销合作社联合社是最具典型性、代表性的企业。这是由于：

(一) 县联社在供销合作社的企业系统中处在枢纽部位，起着承上启下的作用。在它的下面，是基层供销合作社。基层供销合作社是供销合作社系统的基层企业，县联社就是各个县域范围内的基层供销合作社的联合体，与各基层供销合作社的联系最密切。在它的上面，是地（市）、省（市、区）供销合作社联合社，它们分别是上一级供销合作社联合社的社员社，是基层供销合作社与各级供销合作社联合社的接合部，承上启下，处于枢纽的部位。

(二) 县供销合作社联合社的经营范围广，有商品批发、商品零售、商品加工生产、商品储存、商品运输、饮食服务等各个行业。

(三) 县联社在组织结构上比较完整，管理层次和机构部门较完全，而且合作社的组织特点很明显。

(四) 县联社与外部的经济关系最为广泛和密切。它既是开展城乡物资交流的中枢，对外发生最广泛的商品经济联系，又是同国家有关宏观经济管理部门联系最为密切的企业。

如果我们把一个县供销合作社联合社经营管理的本质及其运动规律搞清楚了，就可以基本认识和掌握供销合作社经营管理活动的规律性。可见，研究县供销合作社联合社的经营管理问题，实质上就是以它为代表研究供销合作社的经营管理。因此，我们就把县供销合作社联合社作为《供销合作社经营管理学》的研究对象。

二、研究的任务

企业管理学是系统地研究企业管理活动规律的一门应用科学，它是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理

方法、管理制度等方面的科学知识所构成，是企业管理实践活动在理论上的科学概况和反映。随着我国社会主义企业管理实践的丰富和发展，有关企业管理的专著、教材已经很多。就商业企业管理的教材来说也不下百种。那么为什么要在中央广播电视大学的商业经济管理专业，以及其它商业、供销院校的有关专业专门开设《供销合作社经营管理学》呢？这是历史发展的结果，是经济体制改革的需要，也是我国合作经济教育事业建设的需要。

从历史看，中国供销合作社从它诞生，直到今天已经有了六十余年的历史。尽管供销合作社在半个多世纪的漫长岁月的发展过程中，经历了种种的曲折，但是它在党和国家的领导下，在人民群众特别是广大农民的支持、爱护下，经过几百万供销合作社职工的艰苦创业和英勇奋斗，已从一个最初只有三十多名社员的工人消费合作社发展成为拥有三百多亿元自有资金，六十多万个经营网点，四百多万职工，经营总额逾千亿元的一个全国性的合作商业组织系统，成为我国社会主义商品流通的主渠道之一，也是世界上一个最大的合作社组织。在艰难曲折的历史发展过程中，供销合作社的经营管理积累了正反两方面的丰富经验，我们有必要加以科学总结，使之上升为一门有合作社特点的经营管理科学。《供销合作社经营管理学》力图对供销合作社极其丰富的管理实践经验进行理论概括。

从我国的经济体制改革的需要看，党的十一届三中全会以来，在改革、开放方针的指引下，正在对国民经济体制进行全面改革。供销合作社体制改革是这项伟大的经济改革工程的一个组成部分。供销合作社本来是集体所有制企业，在

“左”的思想指导下，过渡为全民所有制企业。从1982年开始的供销合作社体制改革的核心，就是改全民所有制为集体所有制，真正恢复其社员集体所有制性质的群众性的合作商业经济组织，逐步把供销合作社办成农村经济综合服务中心。供销合作社集体所有制性质的恢复，引起了它的经营管理活动在管理理论、管理原则、管理形式、管理制度、乃至某些管理方法上的变革，从全民所有制经济的一套管理体系转为合作社经济的一套管理体系。因此，《供销合作社经营管理学》把研究的重点放在合作经济经营管理体系上，着重揭示供销合作社经营管理活动的特殊规律，着重阐述合作社的管理理论、原则、制度、形式。

从我国合作经济教育事业上来说，建立和发展合作教育是国际合作社运动的原则之一。目前，在世界许多国家有众多专门的高、中等合作社教育机构，合作经济与管理已成为一个专门的学科体系。在我国，解放前，在几所著名的大学中曾单独设立了合作经济系。全国解放后，在多所高等院校建立了合作经济系，开始了社会主义合作经济学科的建设。但是在1956年后，由于受“左”的思想影响，各院校合作经济学系都撤销了，基本上终止了合作经济与管理理论研究，因而，在我国，合作经济教育和学科建设是非常薄弱的。党的十一届三中全会以来，为了适应我国社会生产力的发展水平的客观要求，调整了生产资料所有制结构，充分肯定了集体所有制合作经济在社会主义经济中的地位和作用，并有了迅速的发展。合作经济事业的发展，向教育部门提出了迫切要求，迅速恢复和发展我国社会主义合作经济教育事业已是当务之急。中央广播电视大学在商业经济管理专业的教学计划

中，新设《供销合作社经济概论》、《供销合作社经营管理学》两门课程，已在供销合作社系统的干部、职工中引起了反响。这是我国合作经济学科建设的一项有远见的措施。

《供销合作社经营管理学》力图要在恢复和发展我国合作经济与管理的学科建设上有所作为，作一点探索性的开拓工作。

鉴于上述情况，我们确定《供销合作社经营管理学》的研究任务，就是以马列主义、毛泽东思想为指导，遵循有计划的商品经济规律和合作经济规律的客观要求，运用现代科学管理知识，从理论上概括和反映供销合作社经营管理实践经验及其规律性，建立具有供销合作社特点的经营管理科学。我们深知，这一任务不是本教材所能完成的，但我们要朝着这个目标前进，并有所进展。

第二节 《供销合作社经营管理学》 的内容和理论体系

在供销合作社的经营管理活动中，有许多经营管理活动的规律性，同其它经济形式的企业是共同的。因而，许多管理理论、原则、形式、方法对供销合作社是适用的，如企业论、管理过程论、管理人员论、管理方法论、以及现代管理原理等，对供销合作社的经营管理活动都具有重要的理论指导意义。但是，这些内容，在讲授《供销合作社经营管理学》之前，已在前期的有关课程中讲述了，因而本书不专门对企业管理概论加以阐述，只是把有关的理论和方法运用于总结和阐述供销合作社的经营管理实践经验。

根据在第一节所阐述的《供销合作社经营管理学》的研究对象和任务，本书的内容是：

第一步，从总体上研究供销合作社的经营管理问题。经营与管理是供销合作社经济活动的两个轮子。管理寓于经营之中，经营又离不开管理。因此，我们的研究采取立足于经营去研究其管理。供销合作社的经营管理活动不是孤立的，我们必须将它放入经营环境中加以研究。因此，我们对供销合作社的经营管理问题的研究，从分析它的经营环境入手，先研究供销合作社的经营环境特性，供销合作社的企业布局和网点设置，然后进入企业内部，研究它的组织、基本管理制度。这些问题是从供销合作社的总体来讲的，是对供销合作社经营管理的总论。

第二步，分别研究供销合作社的经营要素的管理。供销合作社要开展有效的经营活动，就离不开信息、人、物、财四大经营要素及其科学的组合。因此，在总体上论述了供销合作社的经营管理之后，作为研究的第二步，分别研究各个经营要素的素质及其各要素有机组合的管理。

第三步，研究供销合作社的经营过程。首先研究供销合作社的经营指导体系的管理，如经营指导思想、经营目标与经营战略、经营决策与经营计划。然后按照经营环节，分别研究商品的采购、销售、加工生产、储存、运输及饮食服务等各项业务的管理，并以研究经济核算和经济效益作为本书的结束。

根据上述的内容和研究的逻辑发展过程，建立起《供销合作社经营管理学》的理论体系结构。本书共分三篇二个一章。