

中等供销学校试用教材

供销合作企业管理

中国商业出版社

中等供销学校试用教材

供销合作企业管理

《供销合作企业管理》编写组

中国商业出版社

中等供销学校试用教材
供 销 合 作 企 业 管 理
《供销合作企业管理》编写组

★

中国商业出版社出版发行
新华书店总店科技发行所经销
中国铁道出版社印刷厂印刷

★

787×1092毫米 32开 12.625印张 284千字
1987年8月第1版 1989年5月北京第2次印刷
印数：10,000~35,000册 定价2.25元
ISBN7—5044—0098—X/F·53

编 审 说 明

《供销合作企业管理》是适应全国中等供销学校教学需要组织编写的。经审定，作为中等供销学校各管理或经营专业的一门必修专业课教材，同时可作为供销职工中专、供销干校、供销技工学校、供销职工学校开设这门课程的教材，亦可作供销合作社企业职工自学用书。

本书由辽宁省供销学校曹连华同志负责主编并总纂，刘忠诚、聂延珍同志参加编写。书稿写出后，邀请湖南省供销干校、贵州省供销学校、上海市供销职工大学和辽宁省供销合作社等单位有经验的专业教师、实际工作者进行讨编审查，最后经过修改定稿。

我们组织编写这本试用教材，也是为建立这门应用学科探索一条路子。请关心这门学科建设的广大读者多提宝贵意见，使得不断完善和提高。

中华人民共和国商业部教材编审委员会

1987年3月

目 录

序言	(1)
第一章 供销合作企业与管理	(8)
第一节 供销合作社的企业	(8)
第二节 供销合作企业的管理特点	(16)
第二章 供销合作企业的发展目标	(39)
第一节 企业目标管理体系	(39)
第二节 确定企业发展目标方案	(49)
第三节 企业经营计划	(61)
第三章 供销合作企业经营计划的可行性研究	(74)
第一节 可行性研究的步骤	(74)
第二节 可行性研究的内容和方法	(80)
第三节 可行性的综合研究	(105)
第四章 供销合作企业经营计划的决策	(111)
第一节 决策的过程	(111)
第二节 决策的保障	(135)
第三节 决策的实施过程	(147)
第五章 供销合作企业的指挥系统	(151)
第一节 供销合作企业的管理体系	(151)
第二节 企业经理	(160)
第三节 指挥权威	(172)
第六章 供销合作企业的民主管理与监督	(186)
第一节 社员与企业管理	(186)

第二节	职工与企业管理·····	(195)
第三节	群众与企业管理·····	(201)
第四节	监事会与企业管理·····	(206)
第七章	供销合作企业的规章制度·····	(213)
第一节	企业管理与规章制度·····	(213)
第二节	企业管理制度·····	(224)
第三节	岗位责任制度·····	(240)
第八章	供销合作企业的物质技术设施·····	(247)
第一节	企业网点设置·····	(247)
第二节	企业的物质技术装备·····	(261)
第九章	供销合作企业的人员配备与培训·····	(272)
第一节	劳动管理的基本内容·····	(272)
第二节	劳动组织·····	(284)
第三节	从业人员的培训·····	(293)
第十章	供销合作企业的激励·····	(299)
第一节	管理与激励·····	(299)
第二节	劳动报酬·····	(310)
第三节	劳动竞赛·····	(318)
第十一章	供销合作企业管理关系的协调·····	(324)
第一节	协调企业外部的管理关系·····	(324)
第二节	协调企业内部的管理关系·····	(344)
第十二章	供销合作企业活动的控制·····	(361)
第一节	实绩与差异控制·····	(361)
第二节	控制的主要差异·····	(365)
第三节	纠正差异·····	(383)
第四节	控制评价·····	(386)

序 言

我们写这本书的目的，是试图运用《管理学》的一般原理与供销合作社的具体实际相结合，探讨供销合作企业管理方面带有规律性的问题，传播供销合作企业管理的基本知识，以适应供销合作系统中等专业学校的教学需要，而且主要是供企业经营与管理专业教学的要求。

供销合作运动在我国兴起，至今已有半个多世纪的历史。在长期的社会实践活动中，供销合作社尽管经历的环节不同，担负的具体任务不同，但始终不渝地忠实遵守自己的办社宗旨，坚持不懈地摸索、探求管理的原则和方式、方法，积累了丰富的经验，并不断发展壮大，深深地扎根于广大群众之中，为改善社员和农民群众的生产、生活条件，为我国的革命和建设事业，做出了许多重要的贡献。特别是新中国成立以后，在党中央的直接关怀下，经过1950年的全面整顿，供销合作社的面貌为之一新，组织领导愈加健全，经营方向更为端正，企业的管理水平也有了明显的提高，迅速建立起以计划管理为主导环节的全面的经济核算制，逐步地形成了比较完整的颇具特色的并且行之有效的管理体系。这一阶段的重大变革，推动供销合作社较好地发挥了它的职能作用，在业务经营与企业管理两个方面都取得了前所未有的成果。从此，供销合作社进入健康发展的时期，成为亿万农民发展生产、改善生活的重要支柱，党和国家领导农村市场、建设新农村足可信赖的力量，充分显示了组织起来的优越性及其强大的生命力。可是，到了50年代后

期，供销合作社的发展开始出现曲折。由于众所周知的人为因素，它的经营方式被打乱，管理体系遭破坏，经济效益普遍下降，集体财产蒙受重大损失，朝气蓬勃的供销合作社逐渐消沉，在农村经济生活中的重要作用严重地削弱了。1962年恢复供销合作社不久，在改善经营管理运动中，曾用相当大的力量结合国家经济和市场形势的变化，供销合作社业务经营范围和经营方式的变革，重新恢复和建立新的管理体系，其重点工作是抓整顿企业，改善管理，推进经营，提高效益。经过三年的努力，这项工作才开始就绪。正当供销合作社的局面呈现转机，企业的管理水平有了初步改进的时候，又遇到大动乱的浩劫。极“左”思潮支配的长达十年的大动乱，把一切管理制度都视为“陈规陋习”，是搞“管、卡、压”，使得刚刚趋于完善的供销合作社管理体系被冲击得几乎荡然无存，企业的命运处于岌岌可危的境地。回顾这些历史，可以使我们从吸取正反两个方面的教训，作为研究《供销合作企业管理》的极为宝贵的精神财富。

科学是历史经验的总结。在我们探讨供销合作企业管理活动的内在规律性问题时，有责任对它的历史经验进行认真的总结，尤其是对那些群众所创造的、具有供销合作企业特点的、简便易行卓有成效的企业管理经验，给予条理化和科学化的整理，尽可能得出带有规律性的结论，上升为理论，使之传播下去，用以指导今后的实践活动。这样做，不只是对历史的尊重，对群众实践劳动的尊重，同时也是振兴供销合作事业，继承和发扬它的优良传统，逐步完善企业管理科学，使之适应新时期需要的必由之路。诚然，历史经验之可贵，是以历史条件为转移的。历史上曾经认为是可行的、有效的、先进的管理经

验，当条件发生变化时，并不一定完全都是可取的，有的还可能变成落后的东西。客观条件的演变，要求我们用发展的观点来研究企业管理问题，也就是从供销合作社的发展变化和它在新时期所处的环境、承担的任务出发，一方面要对历史经验的科学价值进行实事求是的鉴别，有所取舍或补充，使那些有用的经验得到肯定、充实、完善；另一方面还要结合实际管理活动的需要，从现实生活的实践中不断总结适应新形势而创造出来的新鲜经验，也有必要吸收和借鉴其他部门、其他行业，以及外国的、能为我们所用的好经验，以补自己之不足，使供销合作企业的管理活动能在新的历史条件下有所前进，为逐步建立完整的科学体系奠定基础。

《供销合作企业管理》所研究的范围，主要是企业微观的管理活动。企业的微观管理总是具体的。因此，《供销合作企业管理》要求在具体的管理原则指导下，运用具体的方式、方法，有针对性地解决具体管理问题。这不是对一般管理原理的否定，而是对它的具体应用，即具体地应用于供销合作社的实际活动，突出供销合作企业的管理特点。为了实现这一客观要求，我们还应注意到，供销合作社具有经济和社会的两重职能，其所属企业包括许多不同的门类，而且每一种类型企业的管理活动，又涉及国民经济和社会发展的各个不同领域、不同方面。这样一些复杂的具体管理问题，不可能集中在一门学科里解决。于是又向我们提出一个要求，就是研究供销合作企业的管理，应当立足于供销合作社的基本职能，以服务于组织商品流通、服务于供销业务经营为中心，从企业活动的内在联系当中，有系统地阐述其管理关系，揭示规律性的问题。在这里，所以强调管理要服务于组织商品流通、服务于供销业务经营，

是因为企业管理只能是保证企业经营活动顺利进行，实现预定的经营目标，取得预期经济效益的一种手段，如果脱离业务经营这一中心，它就成为毫无意义的无的放矢；所以强调要从企业活动的内在联系当中，对管理关系进行系统的研究，是因为全部管理过程都是由企业活动的各种物质因素，适应商品周转循环需要的各个管理环节和面临的全部工作环境所组合的有机整体。它们的相互联系、相互作用形成一个“系统”，只有用“系统”的观点才能观察、揭示各种管理关系的内在规律。我们认为，这样确定研究范围，是抓住了供销合作企业管理活动的主要方面，反映了它们的普遍要求；运用“系统”的观点来研究这些问题，可以使我们比较深刻地、完整地理解供销合作企业的各种管理关系，从而有可能从企业总体的系统关系上去组织和协调各方面的管理活动，为逐步建立具有供销合作企业特色的管理系统工程创造条件。

基于这样的理解，本书的结构体系是按照管理职能的功用顺序安排的。选择这种方式，是为了便于就一个企业的总体管理，去认识商品经营全部周转循环过程所发生的，各个系统相互制约、错综复杂的管理关系，给人们一个由始至终的、包括一切主要过程和一切主要方面的、相互依存的完整概念。然而这样的设想却产生一个无法回避的问题：究竟要阐述哪些管理职能，如何排列它们的顺序？对于这个问题，中外各方的管理学家并没得出统一的结论，不存在现成的答案可循。于是，我们便根据供销合作企业管理活动的实际需要，依靠我们思维逻辑的演绎，依次确定计划、指挥、组织、激励、协调、控制六个方面的管理职能，组成了这样的结构体系：

第一个单元(第一章)是阐述供销合作社所属企业的各种类

型及其相互关系，重点是探求供销合作企业的管理特点。这些特点将贯穿于供销合作企业管理的各个方面和全部过程，使本书具有它的特色。

第二个单元（第二、三、四章）是阐述管理的第一个职能——计划。从企业发展目标和企业经营计划的关系，到确定经营计划草案、进行可行性研究和计划决策，系统地表述企业管理的首要环节。

第三个单元（第五、六章）是阐述管理的第二个职能——指挥。重点是论述供销合作企业指挥系统的特殊结构，指挥职能的作用，指挥权威的形成，以及指挥与监督。

第四个单元（第七、八、九章）是阐述管理的第三个职能——组织。着重说明了确定企业管理规范的原则、要求，合理装备物质技术设施、调配劳动，充分发挥人力，物力效用的途径。

第五个单元（第十章）是阐述管理的第四个职能——激励。这里所强调指出的是，管理工作首先要关心人，从精神和物质两个方面调动职工的积极性、主动性、创造性。

第六个单元（第十一章）是阐述管理的第五个职能——协调。中心内容是要求适时地调整矛盾和冲突，以保持相互适应的管理关系，维系协调的管理系统。

第七个单元（第十二章）是阐述管理的第六个职能——控制。主要是提出了检查计划决策执行情况的重要性，发现差异，适当纠正，控制企业发展目标和经营计划，使之得以顺利实现。

这个结构体系并不是不可改变的。随着供销合作事业的发展，经济形势的变化，人们认识能力的提高，调整一门学科的

结构体系是必然的发展趋势。

《供销合作企业管理》属于经济管理的应用学科。它主要是以《政治经济学》、《供销合作经济学》和《管理学》作为理论基础，同时又要具体运用《经济计划》、《统计》、《会计》、《企业财务》、《计量》等多种应用技术科学，故而一般称之为边缘科学。为什么它在科学体系中处于这样一种地位呢？因为企业管理问题，概括起来就是通过正确组织企业的管理活动，以获取投入产出的合理经济成果。这说明，它的首要问题是经济成果，提高效益。要达到这个目的，就需要有正确的经济理论作指导，确保企业的活动符合客观经济规律的要求，遵守党和国家所制定的路线、方针、政策、计划，在推进企业经营的同时，还要为社会经济的发展做出应有的贡献。其次，它是通过科学组织企业的管理活动，来谋取预期经济成果的，因而它又需要管理科学作指导，遵守管理活动的一般规律，并把这些科学理论具体运用到供销合作企业的日常管理活动中去，然后再从中提炼、归纳、总结供销合作企业管理活动的特殊规律性，从而形成一个由抽象到具体，再由具体到抽象的过程。最后，组织实现企业的管理活动，还需要依靠一些必要的管理手段，如计划、统计、会计、计量等作为专项的管理工具，在企业处理各项管理关系的过程，从量和质的统一上进行观察、权衡、估量、评价，做出适当的安排；假若不能较好地掌握这些管理技能、管理工具，管理的职能将难以执行。由此可见，《供销合作企业管理》是与多种门类学科相联系的综合应用学科。但是它决不是简单重复其他学科的内容，阐述其他学科的要义，而是把那些原理、原则和技能、技术，融汇于供销合作企业的实际，具体运用于管理工作之中，为我所

用。

为使本书收到实用之效，帮助加深理解，增强具体运用的能力，我们另外编有《供销合作企业管理教学案例》，作为补充的辅助教材。

第一章 供销合作企业与管理

第一节 供销合作社的企业

供销合作企业是泛指归属于供销合作社系统所组织、领导的，实行独立经营、独立核算、自负盈亏，并独立享有法人资格的业务经营基本单位。我们所研究的企业管理问题，是以这样的基本单位作为主体对象的。

供销合作企业是供销合作社经济职能和社会职能的主要担当者。供销合作社遍布各地，设置各种类型的企业，其目的在于借助这些企业的活动，从不同的方面去执行它的职能，履行它的义务，实现它所承担的任务。所以，这些企业有其共同之处：

第一，它们都是农民集体所有的供销合作经济的组成部分，需要按照合作社的原则去办；

第二，它们的一切社会经济活动都是为了执行供销合作社的职能，而且中心是围绕着组织商品流通这一基本职能，开拓供销业务；

第三，它们的业务经营与服务的目的，都是为了满足社员和农民群众的生产、生活需要，促进农村商品经济全面发展；

第四，它们是在综合经营、综合服务方针指导下，实行分工协作，结成一个合作互助、相互依存的经济联合体。

上述共同特征，是我们研究供销合作企业管理的基点。

一、供销合作企业的层次

供销合作社就是由下而上逐级组织起来的全国规模的经济联合体。每一级供销合作社都可以根据业务经营与服务需要，设置各自所属的企业，织成多层次的企业网络。

供销合作企业的层次体系，见图1—1

供销合作社系统的上级社与下级社，在组织上是领导关系，下级社自愿参加上级联合社为社员社，接受上级的领导。他们在处理领导关系时，实际民主集中制的原则，就是通过社员代表大会（或委员会），在充分发扬民主、坚持民主办社的基础上，按照少数服从多数、下级服从上级的精神办事，以协调相互联合与合作的关系。各级社在业务经营上，实行上级社为下级社服务、各级联合社为基层社服务的指导方针。他们在处理这种服务关系时，所遵守的是有计划的商品经济原则，按照等价交换的精神办事，同时也不排除为集体事业、集体利益所必要的互助、支援与扶持。组织上的系统领导，业务上的系统服务，使他们结成一个自成独立系统的经济联合体。

供销合作系统的企业，分别隶属于各个不同的基层供销社或各级联合社，接受各自归属社理事会的领导；有的则是母企业下设的子企业，归母企业直接领导，间接地接受理事会的领导。因此，就整体来说，供销合作企业只对归属社的理事会负责，按照理事会统一布署的任务要求，独立自主地开展业务活动。至于企业与企业之间，无论是平行企业之间或者是上下层次企业之间，也无论是设在城市的大中型企业与分散在农村的小企业之间，都只能以平等的地位发生业务联系，恪守商品经济的原则，用市场观念权衡相互的经济关系。各级供销合作社通过这

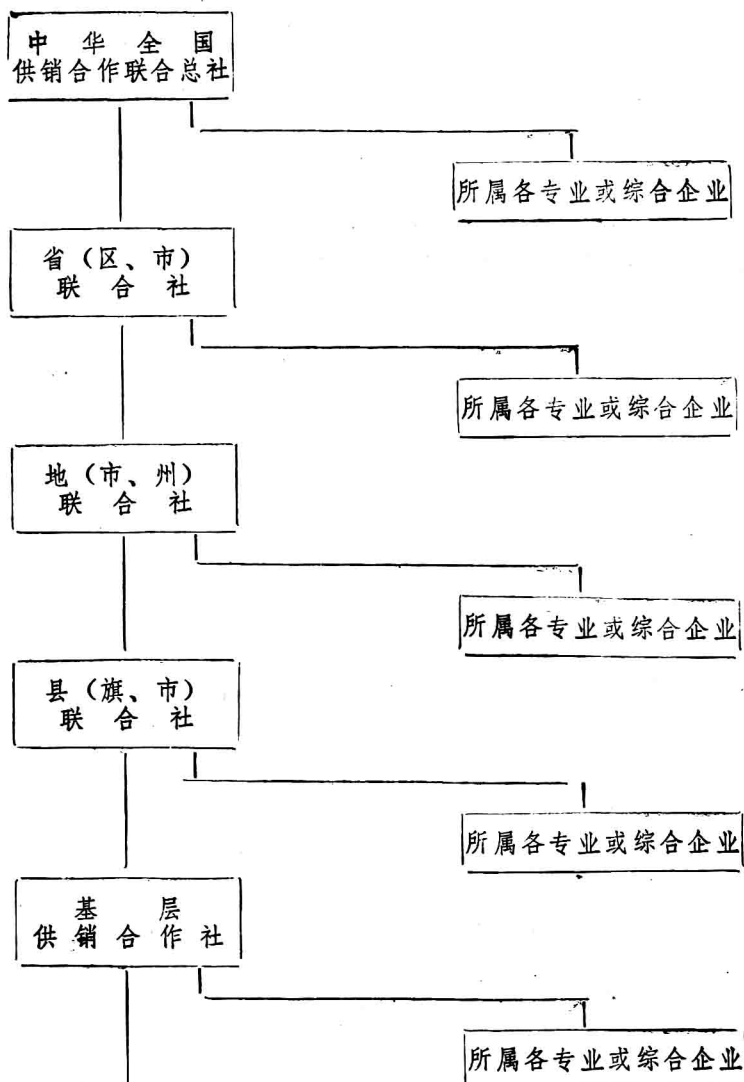


图1-1

些设置在城乡市场各地的企业,以集体联合的方式,组成一个与市场网络相适应的、星罗棋布、四通八达的流通体系,沟通城乡关系、工农关系、生产与消费的关系,在完成共同的使命和发展目标。

我们的任务就是为这样一些既联合、又独立的企业,建立起比较科学的管理系统,使他们既能发挥供销合作系统流通网络一个组成部分的积极作用,又能独立自主地按照社会分工进行经营管理活动,适应内部、外部环境的要求,顺利实现各个时期的发展目标,取得预想的经济成果。

二、供销合作企业的类型

各级供销合作社根据开展综合经营、综合服务各项业务活动的需要,设置某些规模不等、行业不一的企业。一般说,商品经济比较发达的地区,企业的规模比较大一些,行业的划分比较细一些;相反,如果当地的商品经济还不够发达,不仅企业的规模要小一些,而且其经营分工也要粗一些,多设综合性的中小企业。按供销合作系统现有企业的实际情况,可划分为几种类型。

(一) 商品经营型企业

这种类型的企业是以经营商品的供销业务为主,为农民推销各种农副土特产品,供应所需的农业生产资料和生活资料,满足他们生产和生活的需要。

就农村的基层供销合作社来说,这类企业较多,规模较小,结构比较复杂,有多种组织形式:

第一种是以一个基层供销社为单位的企业。这种企业多是建设规模小,或者当地的经济条件较差,以一个社为独立核算单位,下设的多种业务经营机构,一律实行半核算的报帐。