

基层供销合作社发展面临的问题与对策

——以江苏省基层供销合作社为例

◎ 蔡小柳

党的十八大以来,坚持把解决好“三农”问题作为全党工作重中之重,没有农业农村现代化,就没有国家的现代化。实施乡村振兴战略,是解决乡村发展不平衡不充分问题的必然要求,而基层供销合作社在推动乡村振兴方面发挥着至关重要的作用。在新时代背景下,如何通过基层供销合作社服务乡村振兴,助力乡村高质量发展,必须始终如一服务党和国家“三农”工作大局,始终如一担当党和政府密切联系农民群众的桥梁纽带,始终如一坚守为农服务宗旨,始终如一办成综合性合作经济组织,始终如一推进现代流通体系建设。

一、江苏省基层供销合作社的现状

近年来,江苏省基层供销合作社以强化基层社合作经济组织属性专项试点为抓手,坚持为农服务方向,坚持上下贯通,突出与农民的经济利益联结。随着供销合作社综合改革不断深入,江苏省基层供销合作社的职能也在发生重大转变,与计划经济时期直接承担商品流通的经济职能不同,如今基层社作为农民合作经济组织的直接体现者和实现为农服务的基本环节,其主要职能是收购农副产品,销售农业生产、生活资料,为农民社员提供加工、储藏、运输、包装、信息、技术咨询等综合服务。县级以上各级联合社在对社有企业行使出资人职能外,其工作重点是履行对各级成员社的指导、协调、服务和监督职能。如何为农民提供更好的农业社会化服务及便捷的生活服务成为供销合作社迫切需要解决的问题,而提升为农服务能力从而更好地服务“三农”也是供销合作社需要深化综合改革的原因所在。江苏省基层供销合作社在我国农业现代化不断推进的新时期,对服务农民承担着重要责任。基层社是为

农服务一线的排头兵,也是供销合作事业发展的根基,基层社发展的好坏直接关系到供销合作事业的兴衰成败。

二、江苏省基层供销合作社发展面临的问题

(一) 经济实力薄弱

江苏省基层供销合作社经济实力薄弱是一个突出的问题。近年来,江苏省基层供销合作社虽然在数量上较之前有所提升,但受各种因素的影响,基层社经济实力薄弱的问题仍未完全改变,成为目前制约江苏省基层供销合作社发展的主要问题。

过去,供销合作社系统历经几分几合。在国家经济体制变革的过程中,江苏省社系统实施下属企业改制和基层社下放,有的地方把基层社的彻底下放,几乎切断了供销合作社与农民之间的联系,间接地让供销合作社从百姓的生产生活中“消失”,至今都存在一定的消极影响:在财方面,现有的资金扶持力度对于基层社发展的促进作用变得微乎其微,合作社缺乏资金扶持,其发展难有后劲;在物方面,经营设备配备不够、工作人员缺少现代办公设备等现象,成为基层社的普遍现象。

当前,由于缺乏明晰的责任机制,对供销合作社参与农业社会化服务的支持力度还不够,支持范围也较为有限。如今承担农业社会化服务的部门包括农委、农工办、农开局等等,而供销合作社地位处于弱势,服务职能日趋“边缘化”,做的一些为农服务项目往往会被误认为是在抢其他单位的饭碗,为农服务项目资金往往会优先考虑配置给成绩显著的强势部门,致使供销合作社在项目和资金争取上都缺乏话语权。因此,供销合作社不论是在农业补贴、服务方式方面,还是在社会效应等方面,需要突破目前的困境,

确保在农业社会化服务体系的布局中占领一席之地。另外，由于农业社会化服务项目多半是公益性质或是低盈利的，较难通过社会融资筹措得到社会资本的支持，而农民专业合作社等经营主体由于缺乏抵押物，较难从金融机构获得贷款，影响了农业社会化服务的开拓创新。

（二）自身职能定位不清

江苏省在农村开展农业社会化服务的主体较多，既有以农业农村局为代表的政府涉农部门，又有以供销社为代表的政府管理下的合作经济组织，还有个体经营户。不同主体各自为政，无法形成一个农业社会化服务的整体合力，使得农业社会化服务的效率低下，效果也不尽如人意。

多头管理还导致一些基层社不知如何定位自身的服务职能。一是基层社将自身定位为企业，把经济收益放在首位。一些基层社在为农民提供服务时，以提高收益为目标，淡漠了公益属性，逐渐偏离了为农服务根本宗旨。这样不仅有害于供销社在农业农村和农民中的形象，同时也会逐步导致基层社在追求经济效益中丧失为农服务方向。二是基层社将自身定位为合作社，注重单一服务。一些基层社认为，既然是合作经济组织那自然就是合作社了，于是通过建设成为某种类型的专业合作社来定位自身发展。合作属性是把握住了，但是为农服务的综合服务功能得不到有效彰显。如一个基层社把自身定位农机合作社，那统防统治服务呢？收储加工服务呢？农药化肥服务呢？庄稼医院服务呢？日用品消费服务呢？另外，虽然近几年来江苏省基层社领办创办的农民专业合作社逐年递增，但是许多专业合作社成立的初衷就是为了获得财政补贴或是完成项目申报任务，造成了基层社领办创办的合作社仅仅停留在报表数据中“冷冻社”“空壳社”现象较为严重。三是基层社将自身定位为政府下辖的部门，重管理而轻服务。部分基层社认为供销社和其他涉农部门在农村一样，是政府部门，具体的事务应该就是服务管理、指导、督查和推动。直接导致一些基层社在具体的发展方向和服务功能定位上出现偏差，影响了基层社的长远改革发展，也影响了党和政府农业农村工作的布局。

（三）服务能力不足

江苏省基层供销社最实际的作用是体现在为农服务的效果上。江苏省一些基层社在重建时经营场所资产已经相当老旧，由于历史原因造成的基础薄弱，基层社不仅需要借助外部力量恢复重建，在恢复重建的过程中还得先

解决历史遗留的种种问题。在这种情况下基层社很难积累资本，更难以发挥其服务功能了。从整体发展质量来看，当前基层社服务能力与农民群众生产生活服务需求、农业产业化发展服务需求、农民群众美好生活向往需求还有一定差距，还处于求生存的低级发展阶段。

近年来，江苏省基层供销社虽然在经营服务及农业社会化服务方面做出了一系列改革举措，但真正体现出的为农服务的效果还不够明显，这主要反映的是供销社综合能力还不够强的问题。综合服务能力弱不仅会导致供销社无法在市场竞争中站稳脚跟，更会影响到相关农民的切身利益，因此重点提升服务能力对于供销社至关重要。

一是服务领域存在局限性。目前基层社的经营内容大多局限在销售日用消费品及农业生产资料方面，占全部经营内容的大部分，农副产品收购网点、再生资源回收网点极少。二是服务体系的建设还不够完善。经营服务领域还未形成一个互通互联的网络，尤其体现在农产品销售这方面，首先，在基础设施方面就未形成区域内农贸市场、批发市场、仓储的均衡分布点；其次，区域内连锁企业较少，无法形成一个由点到面的销售网络。三是农业社会化服务还未形成产业化、系统化。虽然各区域都建立了为农服务中心，但它们大多是以专业合作社发展而来，在服务项目上还未完全做到生产过程的全覆盖，同时只能在一定的区域内提供服务，在服务项目和地域上还处在各自为战的状态，很难形成规模化生产。

（四）改革推进力度不够

江苏省基层供销社改革是一项艰巨的工作，其贯穿于基层供销社每项日常工作之中，需要供销社系统内凝聚力去推进，但在工作推进的过程中却出现了力不从心的现象，导致改革进程缓慢，改革工作推进力度不够成为影响供销社改革的一个实际问题。一是基层供销社工作人员创新求变的意识不足。一方面，在现实工作过程中，大部分人员习惯用保守思维去处理问题，不敢去尝试改革中新的工作项目，如在电商领域至今还比较缺失实质性业务，从而导致在推进经营服务领域改革工作中很难有突破性进展，往往处在一个原地踏步的状态。另一方面，基层供销社工作人员对改革本身缺乏认识。在2015年有关供销社综合改革的中央11号文件出台以来的较长时间内，基层供销社的大部分工作人员对这项改革任务、目的及内容没有清晰地认识，推进供销社改革并没有真正成为重点工

作,仍在按部就班地做常规性工作,没有相应地作出工作调整。二是工作过程中责任分工不清。供销社综合改革工作是一项综合性的工作,涉及供销社所有部门,尽管供销社对各部门及内部人员的工作职责有了划分,但在实际执行改革工作的过程中还是出现了责任分工不清的情况。在执行改革发展引导项目资金管理工作的过程中,多次出现不同部门因责任分工模糊而相互扯皮的情况。三是工作人员沟通协调能力不足。在和农民、社员等基层组织人员沟通时,工作人员通常习惯将自身工作完成情况摆在首位,这就导致在沟通中很难获取到有关农民生产生活中的问题及困难等较为有用的信息。在与各部门协调工作时,缺乏技巧和耐心,很多时候由于工作人员不知道怎样正确地、灵活地与对方沟通,不但导致在工作过程中绕了很多弯路,也给争取更多的改革资源增加了难度。

(五) 人才队伍趋于老化

人才竞争在当今世界是关键性竞争。但供销合作社系统特别是基层社的人才队伍建设,与当前经济社会发展需求还有很大的差距。一是人才队伍老化。经过改革改制,基层社在恢复发展过程中,人才队伍建设处于要么流失、要么招不到人的尴尬处境。这就直接导致大部分基层社的人才队伍是一些守摊子的老供销人。与此同时,随着城市化发展的日新月异,更多的高学历的大学生,还是愿意选择留在精神和物质文明更加丰富的大城市,基层供销社专业人才队伍显得更加青黄不接。二是供销合作社系统存在支撑基层社改革发展人才不足问题。虽然近几年基层供销合作社逐步招录了一些高学历人才,但高学历不代表就真正懂农业懂供销懂合作。供销社现在需要的是熟知“合作”理念,熟练掌握基层工作思路与工作方法,能够在为农服务中敢于开拓创新的人才。这样的高素质人才,在江苏省各层级供销社都是缺乏的。

三、新时代江苏省基层供销社发展的路径选择

(一) 建立健全各项制度和章程,优化管理

江苏省基层供销社要引入现代化的企业管理机制,建立完善的管理制度和科学合理的内部责任制度,并严格执行,以实现内部资源的优化配置。一是要立足于规范化建设,进一步规范现有江苏省基层供销社的组织章程,做到有章可循。要进一步完善“三会”制度,通过制定《基层社章程》并严格落实理事会、监事会、社员代表大会制度,完

善内部管理制度,确保基层社管理民主、决策规范、运转高效,实现可持续发展。二是要优化基层供销社的管理,这样既可提高工作人员的积极性,又可给能人发挥经营管理才能的机会。基层供销社要引入现代化的企业管理机制,建立完善的管理制度和科学合理的内部责任制度,并严格执行,以实现内部资源的优化配置。同时,民主管理和能人管理相结合,不但能调动工作人员的自我管理和为基层供销社发展献计献策的积极性,而且能有效避免“用脚投票”的倾向。

(二) 大力培养内部人才,积极吸引外部人才

江苏省基层供销社的发展人才是关键。对于基层社而言,要优化基层人才队伍结构,通过公开选拔、招聘等多种方式,吸纳农村能人、专业合作社负责人、龙头企业负责人、农产品经纪人等优秀的农村实用人才加入供销社基层组织,为供销社注入新的活力。针对基层供销社人才匮乏的问题,可以从内部与外部两方面着手。一是从基层供销社内部来看:要加大人才培训力度。通过举办各类培训班,强化对工作人员的教育培训,不断提高基层供销社工作人员的素质,培养造就一支高素质基层供销社队伍,并要增强基层供销社内部的凝聚力,从而降低组织运行成本,全面提高基层供销社的市场竞争力。要对基层社负责人进行农村管理知识、管理技能的全面培训,致力于培养一批优秀的管理者,提高管理人员的文化素质,充分发挥自身聪明才智,规范基层社运行,从而提升其整体经营水平,增强其市场竞争力。要完善对基层供销社班子的配备机制,在农村大客户、大农户、大收购户中挑选人才参与基层供销社经营管理。二是从基层供销社外部来看:吸引外部人才要促进与农村人才资源的交流,打破供销社相对封闭的用人状况。首先,人才的吸引对象可以主要定为高校毕业的当地学子,以乡情乡愁为纽带,吸引大学生回乡领办创办专业合作社,打造出一批极具特色的基层社、农民专业合作社,给基层组织带来新的生机,也能有效解决“供销社为农民打工”中的资金、人才难题。其次,通过与相关企业合作,聘请部分管理和销售人才。对于县(市、区)供销社而言,要发挥供销社桥梁纽带作用,引荐优秀农业技术代表等技能人才到基层,加强农业科技人才培养,重点提升基层农技人员素质,就地培养更多善于经营、精通技术、热爱农业的新型农民。再次,可以与当地的科研院校合作,将基层供销社作为其实习科研基地,引进高校师生和高素

质科研人员,对基层供销社的技术及经营管理进行指导。

(三) 充分发挥自身职能,不断拓展服务功能

一是要加快基层社经营服务网点的恢复重建,发挥基层社在构建经营服务体系中的堡垒作用。受到国家经济体制改革的影响,供销社系统内许多基层社都已经下放,与供销社的联系已经是名存实亡。因此要加快推进“社村共建”项目,因地制宜推进基层社改造,由供销合作社和“村两委”联合组建新型基层社,共同出资领办、创办各类服务型农民专业合作社,努力创建全国标杆社、省级示范社等优秀基层社,密切农民与供销社之间的利益联结,使基层社能够履行为农服务职能。二是着力发展服务功能完备、辐射带动力强的基层社。对系统内没有下放的基层社,要规范一些已经承包或者对外租赁的基层社,加快盘活社有闲置资产,改造升级基层服务网点,创新服务形式。三是要在农产品销售、农资供应、农机具使用、病虫害防治等方面做好后勤保障服务。进一步落实政府对农民农业农村的各项优惠政策,并开辟绿色通道,在延伸合作领域的基础上,进一步拓展基层供销社的服务功能。同时,大力实施品牌战略,牢固树立品牌意识,鼓励扶持产业化龙头企业申报有机食品、绿色食品,并加大农产品商标注册力度,着力打造一批名优品牌。

(四) 盘活现有资产,创新服务项目

江苏省基层供销社能真正发挥其功能离不开其服务项目的开展,基层社无法有效地开展服务是因为其资产未发挥作用,因而要通过盘活资产,充分挖掘其中的服务潜力。一是省、市、县级社要指导下属基层社对现有资产进行梳理,找到分类处理的方式。对于低效资产,在改造成本较低的情况下,可进行改造,在此基础上开展各类服务项目;在维修改造成本较高的情况下,考虑将其处置、变卖获取资金,或者利用置换的方式实现资产的更新。对于经营效益较低的资产,可以考虑对外分块招租、公开出租,或者通过重新整修新增、改变经营服务内容来提升资产利用价值。对于经营效益较好的资产,要充分利用其优势,扩展其服务项目。二是基层社要注重服务功能的创新。在分类处理各类资产的同时,要充分拓展服务领域。首先,各基层社要充分利用现有资产加快与农业社会化服务、日用品供应、农资供应、农药废弃包装物回收等服务内容融合,不断扩大供销社传统服务领域网点建设;其次,基层社要根据当地农户生活需求,将其变成农民的服务站,建立现代

化便民服务点,集合快递收发、电子商务、农村合作金融,便利超市等便民服务;再次,基层社还可以当地乡村文化为基础,建立民俗文化、农业文化展览馆,利用闲置资产建民宿等;最后,基层社要抓住当地服务的空白领域,提前调研项目,占领市场,率先开展创新服务项目。

(五) 积极争取政府更多政策支持,加大资金扶持力度

一方面,江苏省基层供销社要积极地争取政府政策和资金支持,把财力、物力不足的问题有效解决。一是要争取政策支持。基层供销社及全供销社系统要主动作为,向上争取更大的话语权,努力将供销社农业社会化服务体系纳入地方乡村振兴战略中来,明确责任担当。与有关部门多沟通多协调,寻求合作发展,争取更多政策扶持。二是要争取资金支持。合作社的成员仍然以农民为主,阻碍合作社发展的一大因素就是资金短缺。而农民因为自身的经济弱势,无法在资金方面为合作社提供支持,很多合作社在自身投入不足、商业融资条件高、民间融资风险大等多重压力之下,发展停滞不前,甚至无法运转下去。因此,作为为农服务的主力军,供销社要帮助系统内的合作社上争资金,通过新网工程、农业综合开发等项目,扶持合作社发展壮大。三要创新政府扶持方式。虽然政府会提供部分扶持资金,但是面对农业的规模化发展,这些资金是远远不够的。要引入市场机制,通过政府订购、定向委托、以奖代补、贷款担保、招投标等方式,支持具有合格资质的经营性服务组织承担可量化、易监管、受益广的农业公益性服务,创新农业公益性服务有效实现方式。四是要做好信息宣传工作,努力打造供销合作社“软实力”。要多向政府和上级部门汇报工作开展情况,借助党委政府新闻发布会平台、本地新闻等形式扩大对供销社改革发展部署的宣传。

另一方面,政府和有关部门也应当创造积极的外部环境,解决江苏省基层供销社资金短缺问题。一是加强对基层供销社制定具有可操作性的金融政策和制度。加强银行信贷管理体制的改革,完善信贷投放激励机制,在银行内部建立相应的激励机制。二是增加对基层供销社的专项扶持资金。建立健全资金分配制度,完善资金使用监督体系,让扶持资金真正用于基层供销社发展。针对基层供销社的资金需求特点,创新金融服务产品,解决基层供销社资金难题,使基层供销社具有更加强大的生命力,不断促进基层供销社的健康发展。■

(作者单位:江苏商贸职业学院)