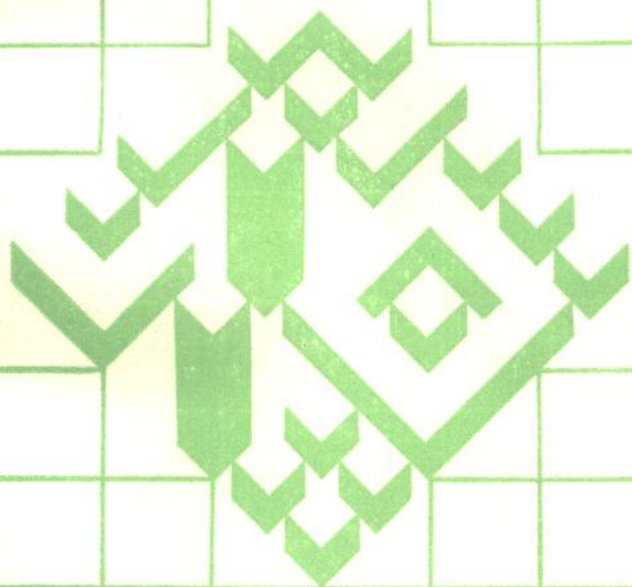


城镇集体 企业管理 知识答询

严文志 樊北平 编著



轻工业出版社

F324.9
9

城镇集体企业管理知识答询

严文志 樊北平

轻工业出版社

内 容 提 要

我国城镇集体工业企业经过三十多年的建设,蓬勃发展。它在国民经济中占有很重要的位置。为了适应当前经济体制改革的需要,作者结合我国城镇集体工业企业的特点,参照我国现行有关文件,由浅入深地论述了城镇集体工业企业的目前的政策。很有现实指导意义。它是从事乡镇企业、轻工行业管理干部、广大职工有价值的参考书。

ZU17/12

城镇集体企业管理知识咨询

严文志 樊北平

轻工业出版社出版

(北京广安门南滨河路25号)

北京兴达印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

787×1092毫米1/32 印张, 74/32插页, 1 字数, 150千字

1988年4月 第一版第一次印刷

印数, 1-7,500 定价, 1.70元

ISBN7-5019-0046-9/F·003

前 言

城镇集体工业企业经过三十多年的建设，有了较大的发展，在国民经济中占有重要的地位，是一支不可忽视的重要力量。但是，随着经济体制改革的深入和世界新的技术革命的推进，城镇集体企业的经营管理水平和技术装备水平显得愈来愈不适应了。为了适应经济体制改革和技术进步的新形势，满足广大城镇集体企业领导干部和管理人员的学习需要，我结合多年从事集体工业企业管理工作的体会和理论研究的收获，撰写了这本《城镇集体企业管理知识答询》。力图从我国城镇集体企业的经营与组织特点出发，总结过去传统管理中的有效成分，以普及管理基本知识和技能为主。在写法上力求理论联系实际，深入浅出，通俗易懂，采用问答形式，以利阅读和掌握。

本书在编写过程中得到了四川财经大学吴世经教授的指导，得到了轻工部研究室毋启良同志的支持和帮助。编写时参阅了一些企业管理教材和有关经济管理资料，吸取了其中的某些内容。本书大部分内容曾在四川省二轻厅举办的地、市、州二轻局长培训班，及成都市二轻集体企业和乡镇企业领导干部培训班上讲授，得到了同志们的鼓励。在此谨向给予本书以热情帮助和指导的同志，表示诚挚的感谢。

随着集体经济管理体制改革的逐步深入，新情况，新问题不断出现。由于编写时间仓促，编者水平有限，仅作一尝试，书中错漏之处在所难免。恳请广大读者，特别是城镇集

体企业的厂长和管理人员提出宝贵意见。

作 者

一九八六年六月十日

目 录

1. 什么是集体所有制工业企业?集体所有制工业企业的基本特征是什么?1
2. 集体所有制工业企业同全民所有制企业有哪些区别? ...1
3. 集体工业企业的任务和责任是什么?3
4. 集体工业企业应享有哪些权利?5
5. 什么是集体工业企业管理?集体工业企业管理的基本职能是什么?7
6. 集体企业领导制度的根本原则是什么?9
7. 集体企业怎样实行厂长负责制?.....10
8. 集体企业的厂长如何处理好与企业党组织的关系?.....13
9. 集体企业的厂长如何处理好与职代会的关系?.....15
10. 集体企业的厂长如何处理好与副手的关系?16
11. 在实行厂长负责制的新形势下如何做好企业党委(总支、支部)工作?17
12. 建立集体企业合理的高效能的组织机构应遵循的原则有哪些?18
13. 集体企业的管理机构普遍采用哪种组织形式?20
14. 什么是企业素质?企业素质是由哪些方面构成的? ...22
15. 怎样提高集体企业的素质?24
16. 集体企业的新厂长怎样烧好“三把火”?26
17. 新厂长应注意的工作方法.....29

18. 什么是经济责任制？工业企业为什么要实行经济责任制？	32
19. 什么是集体企业的经营承包责任制？主要形式有哪些？	34
20. 确定承包基数的主要方法有哪些？	35
21. 如何运用综合计算分析法测定承包基数？	36
22. 运用综合计算分析法测定承包基数需要注意解决的几个问题？	42
23. 建立集体企业内部经济责任制要做哪几方面的工作？	43
24. 实行经济责任制要搞好哪些基础工作？	46
25. 集体企业生产经营的特点是什么？	48
26. 集体企业应树立什么样的经营思想？	50
27. 集体企业的经营方法有哪些？	53
28. 集体企业调整产品结构，选择服务方向应考虑哪些因素？	54
29. 市场开拓的策略有哪些？	55
30. 集体企业应做好哪些方面的市场调查？	57
31. 集体企业进行市场调查的方法有哪些？	59
32. 集体企业制定产品价格的基本方法是什么？	60
33. 对外贸易中常用的价格有哪几种？	62
34. 什么是“三来一补”？	63
35. 集体企业的厂长应该怎样签订经济合同？	64
36. 在什么条件下可以变更和解除经济合同？	66
37. 集体企业的厂长在销售管理方面重点抓什么？	68
38. 集体企业经营决策的基本原则是什么？	69
39. 集体企业经营决策的基本程序是什么？	70

40. 集体企业如何推行全面计划管理?	71
41. 企业年度生产经营计划的综合平衡应包括哪些方面?	72
42. 集体企业在安排年度产品出产进度时, 怎样进行品种搭配?	74
43. 集体企业的厂长在经营和计划工作中重点抓什么? ...	77
44. 集体企业怎样合理布置工厂?	78
45. 集体企业编制生产作业计划的依据和程序是什么? ...	79
46. 集体企业如何运用在制品定额法编制生产作业计划?	81
47. 集体企业如何运用累计编号法编制生产作业计划? ...	84
48. 集体企业如何运用生产周期法编制生产作业计划? ...	89
49. 如何开好生产调度会?	92
50. 集体企业的厂长在生产管理方面应抓好哪些重点工作?	93
51. 集体企业劳动管理有哪些特点?	95
52. 集体企业如何不断改进和完善劳动组织?	96
53. 集体企业制定劳动定额的主要方法有哪些?	98
54. 集体企业定员的主要方法有哪些? 如何安排定员后的多余人员?	100
55. 集体企业劳动报酬的主要形式有哪些?	104
56. 集体企业的厂长如何用好3%的晋级奖励权?	109
57. 集体企业在编制物资计划时应注重哪些主要方面的平衡?	110
58. 集体企业怎样搞好库房物资管理?	111
59. 什么是新产品? 集体企业在开发新产品时应注意哪些问题?	114

60. 集体企业新产品开发有哪些策略?.....	116
61. 怎样组织新产品试制和鉴定工作?.....	118
62. 集体企业怎样根据产品寿命周期发展新产品和 整顿老产品?.....	120
63. 集体企业技术改造包括哪些内容? 应遵循哪些 基本原则?.....	121
64. 集体企业如何做好技术改造的组织工作?.....	124
65. 什么是技术引进? 技术引进有哪些主要方式?.....	126
66. 集体企业如何进行技术引进和设备进口的可行 性研究?.....	129
67. 怎样搞好技术引进项目的询价、谈判和合同签 订?.....	131
68. 技术引进合同中有哪些限制性条款我方不能接 受?.....	132
69. 基本建设开工前需要做哪些准备工作?.....	134
70. 什么是工业产品质量? 质量特性包括哪些方 面?.....	136
71. 全面质量管理的特点是什么?.....	137
72. 集体企业如何建立和健全质量保证体系?.....	139
73. 集体企业如何开展质量管理小组活动?.....	142
74. 集体企业常用的质量管理统计方法的原理及如 何制作?.....	144
75. 集体企业推行全面质量管理应注意的几个问 题?.....	149
76. 集体企业设备管理的内容和任务是什么?.....	151
77. 集体企业怎样选择和使用设备?.....	152
78. 集体企业怎样搞好设备的维护保养?.....	155

79. 集体企业如何进行成本控制?.....	156
80. 集体企业产品成本核算的基本要求是什么?.....	158
81. 集体企业怎样进行成本预测和降低成本指标的 试算平衡?.....	161
82. 集体企业的厂长怎样阅读和分析商品成本报 表?.....	164
83. 集体企业资金的构成、来源和运动的形式是什 么?.....	166
84. 什么是固定资产折旧? 集体企业如何提取和使 用?.....	170
85. 集体企业怎样预提和使用固定资产大修理基 金?.....	173
86. 集体企业工资基金管理的内容和任务是什么?.....	175
87. 集体企业如何进行利润分配?.....	178
88. 集体企业结算业务有哪几种方式?.....	181
89. 集体企业的厂长怎样阅读和分析资金平衡表?.....	186
90. 集体企业的厂长怎样阅读和分析利润表?.....	189
91. 集体企业的厂长在成本管理和财务管理工作中, 重点抓什么?.....	191
92. 集体企业实行全面经济核算应具备哪些条件?.....	193
93. 集体企业厂内经济核算制的基本做法有哪些?.....	196
94. 集体企业经济活动分析的内容、方法和步骤是 什么?.....	200
95. 怎样做好集体企业职工的思想政治工作?.....	203
96. 怎样做好集体企业青年职工的思想政治工作?.....	206
97. 怎样做好集体企业后进职工的思想政治工作?.....	208
98. 集体企业如何推行现代化管理?.....	210

99. 我国目前推行的现代化管理方法有哪些?	212
100. 电子计算机在集体企业管理中的应用范围和条件?	218

1. 什么是集体所有制工业企业？集体所有制工业企业的基本特征是什么？

城镇集体所有制工业企业是由劳动群众集体占有生产资料共同劳动并实行按劳分配的社会主义经济组织。是我国社会主义公有制经济的一个重要组成部分。在国家政策法令和国家计划指导下，集体企业有独立进行经济活动的自主权，并受国家法律保护。

城镇集体所有制工业企业的基本特征，可概括为“三性”和“三十二字”原则。“三性”是：组织上的群众性，管理上的民主性，经营上的灵活性。“三十二字”原则是：自愿结合、自负盈亏、民主管理、按劳分配、职工集资、适当分红、集体积累、自主支配的原则。

在经济体制改革中，集体企业从自身的特征出发，推行了以承包责任制为重点内容的一整套改革办法，又可概括为“八能十制”。所谓“八能”就是干部能上能下，工人能进能出，工资能升能降，奖金福利能多能少。所谓“十制”就是经营承包制、民主选举制、厂长负责制、职务津贴制、工资浮动制、优惠招聘制、用工合同制、入股分红制、内部生产商品制、严格奖惩制。

2. 集体所有制工业企业同全民所有制企业有哪些区别？

集体所有制企业同全民所有制企业一样，都是以生产资

料公有制为基础的社会主义工业企业，这就决定了它们在生产经营活动基本的一面是相同的，但是集体所有制企业同全民所有制企业是各有特点的，因而又有不同的一面，主要表现在：

一、企业的形式和发展方式不同。城镇集体所有制企业，一部分是由独立生产的个体手工业改造而形成的，一部分企业是自筹资金、自愿组合和有少量地方投资而组建起来的，也有少数企业是联社投资或部分投资兴建的。集体企业一开始就是实行独立核算，自负盈亏，依靠自身的积累来发展的；全民所有制企业，一部分是从没收国民党官僚资本的工业而形成的，而相当多数的企业是由国家投资兴建的，在相当长的一段时间里，国家对全民企业实行统收统支，因而全民所有制企业的发展也主要是依靠国家的投资来发展的。

二、生产资料公有制程度不同。集体所有制企业的生产资料只归各个集体企业的劳动群众所有；全民所有制企业的生产资料归全体劳动人民共同所有。这就决定了两者在相对独立性的程度上是有差别的，全民所有制企业是相对独立的商品生产者和经营者，而集体企业则应该是完全独立的商品生产者和经营者。

三、生产社会化程度不同。集体企业一般经营的是社会化程度较低的半机械化、手工操作的行业；全民所有制企业一般经营的是社会化程度较高的进行大机器生产的行业。由于生产社会化程度不同，两者在技术装备上，技术力量上是有差别的。全民所有制企业有机构成比较高，技术力量比较强，集体所有制企业多数有机构成比较低，技术力量比较弱。

四、企业的产品特点和经营方式不同，集体所有制企业规模一般都比较小，生产多属于轻工业产品或中小型“吃、

穿、用”的产品。由于生产规模小，经营方式灵活多样，能够根据市场需要，不断调整产品结构，因而具有小而灵活、适应性强的特点。而全民所有制企业规模一般都比较 大，生产多属于重要的产品或大型“高、精、尖”产品，由于生产规模大，品种较为单一、专业性强，一般适应性较差。

五、企业收益的分配方式不同，集体企业是自负盈亏的经济组织，全部收益除上交所得税外，全部由自己安排。在按劳分配的原则下，集体企业可以采取灵活多样的分配方式。不论哪一种方式职工的经济利益都与企业经营效果紧密挂钩。可以说集体企业职工端的是“瓷饭碗”，吃的是“小锅饭”。全民所有制企业在扩大企业自主权以前，基本上是实行统收统支，统负盈亏，工资标准由国家统一规定，职工经济利益与企业经营效果“脱钩”，职工端的是“铁饭碗”，吃的是“大锅饭”。在扩权和第二步利改税以后，全民所有制企业的“铁饭碗”“大锅饭”开始打破，但如何使经济利益与经济效益紧密挂钩，正是全民所有制企业急待探索的改革问题，也是集体企业急待进一步完善的问题。

3. 集体工业企业的任务和责任是什么？

集体工业企业的根本任务是：在不断提高技术，劳动生产率和经济效益的基础上，全面完成国家计划和履行经济合同，为社会生产工业产品，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要作出贡献。企业特别要强调为社会提供适销对路，价廉物美的工业产品或工业劳务，为农业生产服务，为地方市场需要服务，为大工业服务，为出口服务。

集体工业企业的责任是由它的根本任务决定的，它的责任有以下几个方面：

（一）认真贯彻执行国家的方针，政策和法令，全面完成企业主管单位下达的计划和履行经济合同，接受国家有关部门的监督。

（二）维护集体的财产不受侵犯，坚持企业的公有制性质。在集体企业内部，任何人不得私分集体资财；在外部任何部门或个人不得以任何方式或借口平调，挪用，侵吞或私分集体所有制企业的资金，利润，厂房，设备，原材料，产品等一切资财，不得无偿调用集体企业的劳动力。对于侵犯集体企业合法权益的行为，企业有权抵制，索赔经济损失或向司法部门提出控告。

（三）按规定及时上缴税款和完成应上缴给主管部门的费用和有关基金，严格遵守财经纪律。集体企业不得拖欠，截留，挪用税款，影响国家的财政收入。集体企业不能以任何借口巧立名目，乱挤成本，也不能虚报浮夸，制造假盈利。

（四）合理地、有效地使用人力，物力和财力，贯彻“生产与节约并重”的原则，大力降低原材料，燃料和动力的消耗，大力降低产品的劳动消耗，提高劳动生产率，生产更多的社会需要的产品。

（五）集体企业要大力提高企业的生产水平技术水平。集体企业必须根据国家的技术政策结合实际制定本企业以节约能源，原材料，增加品种，改进质量和提高经济效益为重点的技术改造规划，以增加企业的后劲和实力。

（六）集体企业要不断提高企业管理水平，按照集体经济的特点办好集体企业，认真总结集体企业传统管理中的有效成分，推行我国行之有效的制度和办法，根据法律，法规，

结合企业实际情况，制定本企业的厂规厂纪，操作规程和岗位守则，并从集体企业实际出发学习和运用外国的先进管理方法。

(七) 做好环境保护和劳动保护工作，努力改善劳动条件，做到安全，文明生产。在生产发展的基础上，努力改善职工的物质和文化生活，办好集体福利事业。

4. 集体工业企业应享有哪些权利？

集体企业的所有制性质和生产经营的特点决定它的经营自主权范围应当在两个限度之间。其下限是必须保证企业能够实现自负盈亏，其上限是必须坚持社会主义方向，接受国家计划指导，遵守国家法律，坚持社会主义的经营原则。如低于下限，则丧失其集体经济的性质，企业和职工的积极性难以调动起来。如超出了上限，则会丧失企业的社会主义性质，偏离社会主义轨道，走到邪路上去。

按照以上界限，集体企业经营自主权的范围具体地应当包括：

(1) 对生产资料的所有权、使用权和转让权。集体企业的性质就决定了其生产资料的所有权和使用权是紧密结合在一起的。集体企业能够自行支配和使用属自己所有的生产资料，自行采购原材料，购置和租赁固定资产，出租或转让闲置多余的固定资产。

(2) 计划经营权。集体企业应在国家政策和计划的指导下，因地制宜地经营符合社会需要有利于发展生产、活跃经济、方便人民生活的行业和品种，创造和发展有自己特色的优质产品和先进工艺。允许一业为主，开展多种经营和多种

形式的经济联合。集体企业是根据市场需要和自身的特点，独立自主地开展供、产、销活动。集体企业应当主动接受国家或主管部门下达的生产任务，企业也有权拒绝计划外没有必需的物质条件保证和产品销售安排的生产任务，或要求主管单位解决上述问题，调整下达计划。

(3) 产品销售权。集体企业的产品在保证国家计划收购任务的前提下，按照“多渠道、少环节”的原则，有权自产自销，可以自定销售对象和销售形式。除国家管理价格以外的产品，集体企业有权按照优质优价的原则自定价格；凡属用议价购进的原材料、燃料生产的产品，允许随行就市，高进高出；季节性强的产品，允许有季节差价。集体企业还有权开支为开发新产品，扩大业务进行的宣传广告，信息交流、展销定货等所需业务经营项目以及企业在开展供销业务所必须的交易费。

(4) 财务管理权。集体企业应有独立的资金和使用资金权。有权自行支配缴纳税金后留下的利润，有权支配企业全部折旧基金和大修理费用。根据生产发展的需要，企业有权将自有资金用于扩大再生产，有权确定企业的重大基本建设和技术改造项目。有权向银行和有关部门申请技术改造措施贷款或中长期贷款。

(5) 物资管理权。集体企业根据生产需要，有权与物资供应单位签订供需合同，不履行合同时，企业有权要求供方赔偿经济损失。企业有权选购生产所需的物资；有权利用生产中节约下来的计划内物资生产社会需要的产品，也可以在企业之间互相调换、调剂。

(6) 劳动管理权。集体企业有权根据生产经营需要确定企业人员的增减。可以通过劳动部门的推荐，自行在经过