

# 国合商业引入个体 经营机制的理论与实践

卢心敬 主编

中国商业出版社

## 序

在党的十四大的报告中明确指出：“实践的发展和认识的深化，要求我们明确提出，我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力。”并且要求围绕社会主义市场经济的建立，加快经济改革的步伐，其中，关键环节是转换企业经营机制。

从流通领域来看，“三多一少”的流通格局已经形成。个体经济、私营经济和三资企业都在迅速发展。国合商业面临着重重困难，必须加速、加深改革，否则就会在激烈的市场竞争和优胜劣汰机制作用下趋向萎缩，丧失主渠道地位。国合商业的经营机制的转换已成为当务之急。卢心敬同志作为周口地区的行政领导人，抓住时机，研究探讨理论，总结实践经验，主持编写的《国合商业引入个体经营机制的理论与实践》一书是非常及时的，对于国合商业的进一步深化改革是有现实指导意义的。

多年来编书、写书，探讨理论似乎是学者、专家的事。现在，改革开放的大潮推动着一批有理论、有实践经验的新型行政领导人，参与这项活动。这是非常可喜的，也是非常有意义的。这本书的出版也证明了这个轨迹。

好的经验就要推广，好的著作就要推荐。因为，它有推动社会主义事业前进的重要作用。

贺名仑

1993年2月

---

# 目 录

## 第一部分 全民所有制企业转换经营机制条例及实施细则

- 1、 全民所有制商业企业转换经营机制实施细则…………… (3)
- 2、 全民所有制工业企业转换经营机制条例…………… (14)

## 第二部分 国合商业引入个体经营机制理论

- 1、 关于国合商业引入个体经营机制的思考…………… 卢心敬 (37)
- 2、 推进引入个体经营机制改革, 加快国合商业转换机制步伐…………… 卢心敬 (49)
- 3、 实行国有民营是国合商业基层门店深化改革的正确途径…………… 马太钦 (63)
- 4、 引入个体经营机制是国有商业摆脱困境的现实选择…………… 霍云亭 (66)
- 5、 适应社会主义市场经济的要求, 加速供销企业经营机制转换…………… 李乾昌 贾书太 展翅 (72)
- 6、 转换企业经营机制的成功之举…………… 梁宗生 靳东杰 徐洪超 (78)
- 7、 推行门店独资经营, 重振国合商业雄风…………… 郑德荣 刘士林 (81)

## 第三部分 国合商业引入个体经营机制实践

- 1、 大力推行门店独资经营, 全面振兴供销合作
-

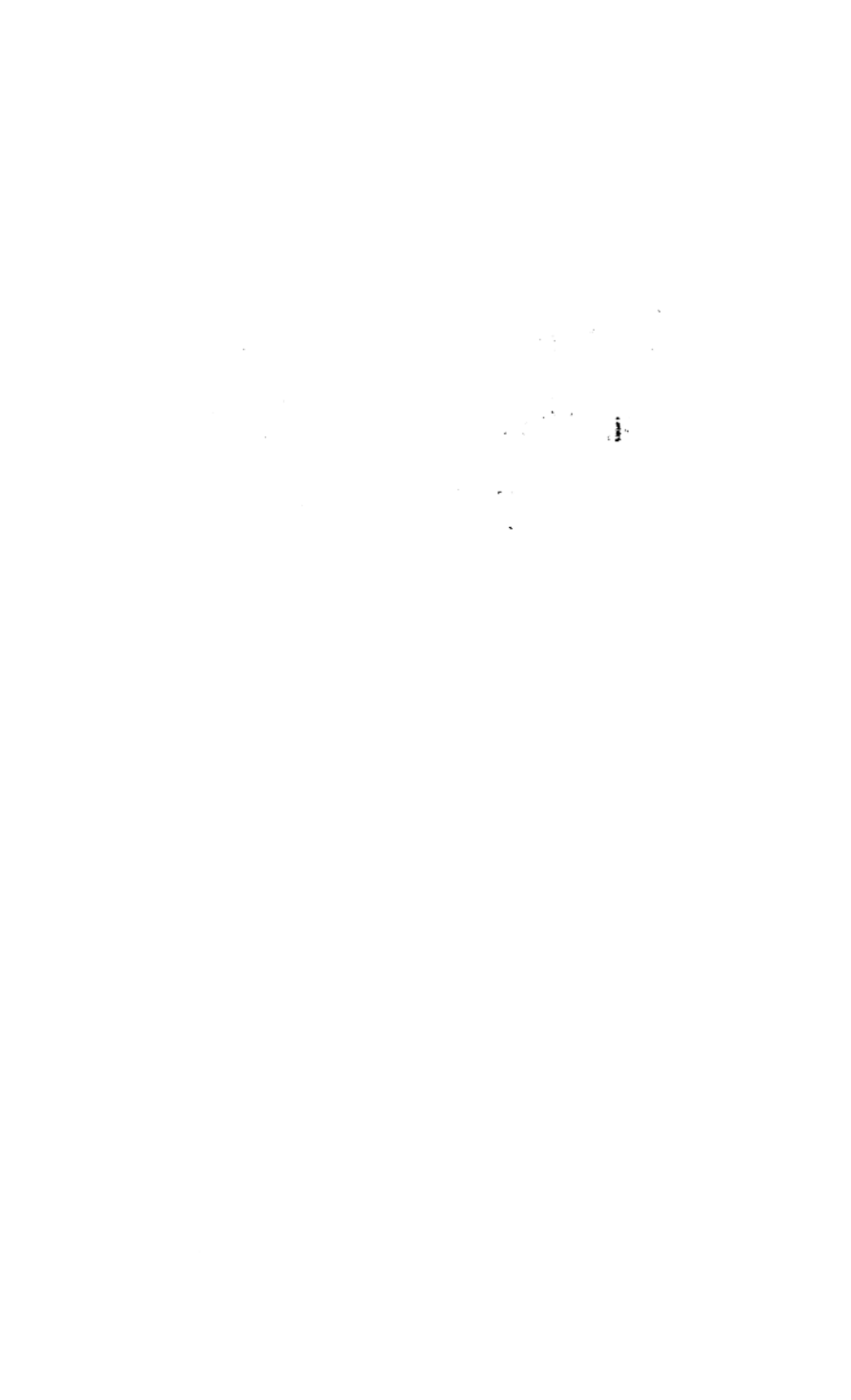
- 企业.....陈效先 郑光普 陈俊同 (91)
- 2、 引入个体经营机制,深化国有商业改革  
.....淮阳县商业局(107)
- 3、 把宣传发动工作贯穿于独资经营的始终,是  
保证改革顺利进行的前提.....  
.....鹿邑县五交化公司(117)
- 4、 我们是如何澄清家底,合理测算承包基数的  
.....薛保平 金慧霞 尹环玲 卫安吉(121)
- 5、 测定合理基数是关系到引入个体经营机制成  
败的关键.....王明山(124)
- 6、 门店推行外包,企业由死变活  
.....淮阳县饮食服务公司(129)
- 7、 我们是如何实行门店独资经营的  
.....西华县西夏华供销社(132)
- 8、 独资经营使我们摆脱了困境  
.....淮阳县刘振屯供销社(137)
- 9、 引入个体经营,振兴供销企业  
.....郸城供销实业公司(141)
- 10、 实行商品部全员选标承包,转换国有商业  
企业经营机制.....张国安(146)
- 11、 引入个体经营机制,深化批发企业改革  
.....耿蕴华(152)
- 12、 改革经营管理机制,实行柜组独资经营  
.....陈新亮(156)
- 13、 我们引入个体经营机制的做法和体会  
.....鹿邑县百货公司(160)
- 14、 深化石油改革,适应市场经济需要
-

- .....沈丘石油公司(165)
- 15、 引入个体机制,增强零售门店活力  
.....周口市糖烟酒公司(171)
- 16、 引入个体经营机制,发展商办工业企业  
.....王锦民(174)
- 17、 适应形势,探索自我发展之路,筑巢引凤招  
来四面八方客商.....郸城县供销社(178)

#### **第四部分 在市场经济条件下商业体制改革的发展方 向**

1. 在改革大潮推动下流通理论获得了新的发展  
.....卢心敬(183)
2. 重建国营商业企业运行机制的思路  
.....刘士林(210)
3. 在改革中要注重培植企业的长远发展动机  
.....束子成(228)
4. 只有实行市场经济才能为搞活企业、特别是  
搞活大中型企业奠定基础.....  
.....卢心敬、束子成、刘士林(242)
- 后记.....编者(254)

**第一部分 全民所有制企  
业转换经营机制条例  
及实施细则**



# 1、 全民所有制商业企业转换 经营机制实施办法

(1992年11月6日商业部、国务院经贸办、国家体改委发布)

## 第一章 总 则

第一条 为了促进全民所有制商业企业(以下简称企业)转换经营机制,增强企业活力,提高企业经济效益,根据《全民所有制工业企业转换经营机制条例》(以下简称《条例》),制定本办法。

第二条 企业转换经营机制的目标是:使企业适应市场的要求,成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品经营单位,成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

第三条 各级商业主管部门要围绕企业转换经营机制,转变职能,改革管理企业的方式,培育和发展市场体系;积极争取有关部门的支持,搞好配套改革;根据各地具体情况和企业的不同类型作出规划,加强领导,通过试点,分类指导,逐步达到转换企业经营机制的目标。

第四条 企业中的一切组织和全体职工,都应当根据《企业法》规定的根本任务和必须遵循的原则开展工作。社会各有关方面都应当为转换企业经营机制创造条件。

## 第二章 企业经营权

第五条 企业按照国家规定的资产经营形式，可依法选择承包经营责任制、租赁制，报政府主管部门批准后实行。创造条件，试行股份制以及国家规定或者认可的其他资产经营形式。

第六条 企业享有经营决策权。

企业有权自主确定经营范围。除国家明令规定不允许经营的商品外，其他商品都可以经营。

企业有权自主选择经营方式，批发企业可以经营零售，零售企业也可以经营批发。根据自身的条件，企业还可以采取应购、代销、代储、代运，联购分销、分购联销等多种经营方式。

企业可以利用自有设施和场地，兴办专业或综合批发市场。

第七条 企业享有选择购销渠道的自主权。

企业按照经营需要，可不受地区、行业和部门的限制，自主选择购销渠道，签订购销合同，建立经济合理的购销网络。

除政府委托收购的指令性计划商品外，企业有权拒绝任何单位或者部门强令收购和销售商品以及为企业指定供货单位或者供货渠道。

企业有权拒绝未经省级人民政府批准设立的任何检查站（所、卡、岗）的检查和处罚。

第八条 企业享有商品、服务定价权。企业经营的商品，除国务院物价部门和省级政府物价部门管理价格的个别商品外，由企业自主定价。对国家已放开的商品和饮食、服

务等价格，各部门不得用毛利率、差率、限价等管理方式加以限制。法律对商品、服务定价另有规定的，从其规定。

第九条 企业享有进出口权。企业可以在全国范围内自行选择外贸代理企业从事进出口业务，并有权参与同外商的谈判。

符合国家规定条件的企业，经批准可享有进出口经营权，在获得进出口配额、许可证等方面，享有与外贸企业同等待遇。

符合国家规定的企业，经批准，可与外商合资或者合作经营零售商业。

经当地人民政府批准，企业可从事边境贸易。

企业根据国家规定，可以在境外承揽工程、进行技术合作或者提供其他劳务。

第十条 企业享有投资决策权。企业按照国家法律和国务院有关规定，有权以留用资金、土地使用权、商业设施、实物或商品、技术、字号等向国内各地区、各行业的企业、事业单位投资，购买和持有其他企业股份。有条件的企业，可投资办招商商场。经批准，可以在特区办企业，享受特区政策待遇。可以与外商联合办项目，可以跨国界办实业。

企业在国家产业政策、城市发展规划和商业网点布局的指导下，用留用资金和自筹资金从事商业网点建设和开发，能自行解决建设和经营条件的，由企业自主决定立项，报政府主管部门备案，并接受监督。经有关部门依法办理手续后，企业自行决定开工。企业利用留用资金和借贷资金修缮改造、装修的商业网点，房地产部门不得擅自提高房租。

企业从事商业网点建设和开发，留用资金不足，按照国家规定的审批权限，报有关部门审核批准后，可发行企业债

券和使用境外贷款。

**第十一条** 企业享有留用资金支配权。在确保国有资产保值、增值的前提下，企业有权自主确定税后利润中各项基金的分配比例和用途，报主管部门和财政部门备案。企业用留利安排生产性建设项目或者补充流动资金的，经税务部门批准，可退还企业再投资部分已缴纳所得税的40%税款。

**第十二条** 企业享有资产处置权。企业对一般固定资产，在按照国家有关规定进行评估的前提下，可以自主决定出租、抵押或者有偿转让。地处偏僻或微利、亏损的小企业，经批准，可进行拍卖；国家另有规定的除外。

企业处置固定资产所得收入，必须全部用于设备更新和网点改造。

**第十三条** 企业享有联营、兼并权。企业可以跨地区、跨行业、跨所有制和其他企业进行联营，也可以入股、兼并、合并以及发展各类商店、商贸、工商、农商、农工商企业集团、连锁店及其他组织形式。

**第十四条** 企业享有劳动用工权。企业根据经营需要，按照面向社会、公开招收、全面考核、择优录用的原则，自主决定招工时间、条件、方式和数量。有些行业在城镇招工有困难，需要从农村招工的，按照企业所在地的省、自治区、直辖市人民政府规定执行。

除法律和国务院已有明令规定外，企业有权拒绝接收不需要的人员。

企业有权决定用工形式，可以实行合同管理或者全员劳动合同制。按照行业、工种、岗位的不同特点，订立固定期限、无固定期限、以完成某项任务为期限的劳动合同。企业技术骨干和熟练职工，可签订无固定期限的合同。实行全员

劳动合同制的企业，原固定职工身份和待遇可作档案保留。

企业有权在做好定员、定额的基础上，对全体职工进行专业知识和工作业绩考核，实行合理劳动组合。考试合格者上岗，不合格者试岗，试岗期满仍不合格者转为内部待业。

企业有权按照法律、法规和企业规章，决定对职工辞退、除名和解除劳动合同。经职代会讨论通过，可决定开除职工。

**第十五条** 企业享有人事管理权。企业可打破管理人员和职工的身份界限。根据实际需要，企业可设置和聘用在本企业内部有效的专业技术职务。经有关部门批准，企业可聘用境外有关技术管理人员。企业中层行政管理人员，由经理（主任）按照国家规定决定任免，副经理（副主任）级行政管理人员，由经理（主任）按照国家规定提请政府主管部门任免，或者经政府主管部门授权，由经理（主任）任免。法律另有规定的除外。

**第十六条** 企业享有工资奖金分配权。企业的工资总额依照政府规定的工资总额与经济效益挂钩的办法确定。根据具体情况，可以实行工资总额同实现税利、销售额等项指标相联系的“工效挂钩”，也可实行提成工资制或者工资总额递增包干办法。企业在相应提取的工资总额内有权自主使用，自主分配工资和奖金。结合内部经营承包责任制，企业可以实行岗位工资制或者实行计件、提成等各种工资分配形式。通过对劳动贡献、劳动技能、劳动纪律、劳动态度、服务质量等项指标的考核，企业有权建立内部职工晋、降级制度，自主安排晋降级条件和时间，有权使工资、奖金向责任重大、对经营和效益提高有较大作用的岗位倾斜，向一线工种和苦、脏、累岗位倾斜。企业为鼓励扩大销售，可设立推

销商品奖励基金，用于奖励推销人员。

**第十七条** 企业享有内部机构设置权。企业有权决定内部机构的设立、调整和撤销，决定企业的人员编制。任何部门和单位不能以任何借口强求企业设置对口机构，不能以机构不对口作为影响各种检查、评比、考核、达标的条件，也不得通过企业对口机构，干预企业经营。法律另有规定和国务院有特殊规定的，从其规定。

**第十八条** 企业享有拒绝摊派权。企业有权拒绝任何部门和单位，以任何方式向企业摊派人力、物力、财力。任何单位和部门抽查商品，都必须按照法律规定办事，对超出规定范围所造成的经济损失，企业有权要求给予赔偿。

### 第三章 企业自负盈亏的责任

**第十九条** 企业必须建立分配约束机制和监督机制。效益（依据实现利税计算）企业必须坚持工资总额增长幅度低于本企业经济增长幅度，职工实际平均工资增长幅度低于本企业劳动生产率（依据净产值计算）增长幅度的原则。企业职工的工资、奖金、津贴、补贴以及其他工资性收入，应当纳入工资总额。取消工资总额以外的一切单项奖。企业必须根据经济效益的增减决定职工收入的增减。实行“工效挂钩”的企业经济效益增长时，企业工资总额可按规定比例上升；经济效益下降时，企业工资总额必须按照同样的挂钩比例下降。未实行“工效挂钩”的企业，应当在政府有关部门核定的工资总额内，确定企业职工工资、奖金的增减。

**第二十条** 企业经理（主任）的收入应当按照国家有关规定的办法确定，也可以实行“双挂钩”。一是与承包指标挂钩，即完成承包基数指标和经营目标指标，确定当年基本

收入。超额完成承包各项指标，依据超额幅度和难易程度，分档计算奖励收入。二是与职工年人均实际收入挂钩，当职工收入未增长时，经理（主任）的承包奖励应部分暂缓兑现。当职工收入下降时，经理（主任）的收入也应当下浮。经理（主任）晋升工资应当报主管部门批准。

第二十一条 实行承包经营责任制的企业，未完成上缴利润的，应当用风险抵押金、工资储备基金、留利补交。实行租赁制的企业，承租方在租赁期达不到租赁合同规定经营总目标或欠交租金时，应当以企业的风险保证金、预支生活费（或者承租成员的年收入）抵补，不足部分由承租人、担保人提供的担保财产抵补。

第二十二条 企业执行政府下达的指令性计划，要明确是否属于政策性亏损，应当事先明确抵补办法，签订协议。对政策性亏损，财政部门应当根据企业的实际亏损情况，给予相应的补偿。除国家下达的指令计划外，有关部门强令企业收购和销售商品而出现的亏损，由决策部门给予相应的补偿。

第二十三条 企业由于经营管理不善造成经营性亏损的，经理（主任）、领导班子其他成员和职工应当根据责任大小，承担相应责任。

企业一年经营亏损的，应当适当核减企业工资总额，经理（主任）、领导班子其他成员和直接责任人员不得领取奖金。企业亏损严重的，还应当根据责任大小，相应降低经理（主任）、领导班子其他成员和职工的工资。

企业连续二年经营亏损，亏损额继续增加的，应当核减企业的工资总额，除企业不得发放奖金外，根据责任大小，适当降低经理（主任）、领导班子成员和职工的工资；对企

业领导班子可以进行必要的调整；对企业主要领导可以免职或者降级、降职。

第二十四条 亏损企业的新任经理（主任），在规定期限内，实现扭亏增盈目标的，主管部门可分别情况对经理（主任）给予相应的奖励。奖金由决定奖励的部门拨付。

企业连续三年全面完成上交任务，并实现企业财产增值的主管部门可对经理（主任）及领导班子主要成员进行奖励。奖金由决定奖励的部门拨付。

第二十五条 对《条例》施行前企业长期积累的亏损，经清产核资后，按国务院有关规定另行处理。

第二十六条 企业必须严格执行国家财政、税收和国有资产管理法律、法规和制度，要建立资产负债和损益考核制度，并进行审计。要定期进行商品盘点，做到帐实相符。要经常分析商品库存结构、库存保值及商品适销情况，不得潜伏商品损失搞虚盈实亏。要建立利润审计制度，企业在兑现分配之前须对利润指标进行审计，对当年应提未提，应核未核、应处理未处理部分，一律抵减当年利润。

## 第四章 企业的变更和终止

第二十七条 企业因经营不符合市场需要，造成商品积压严重，应当调整经营范围，改变经营方式。批发企业为改变经营不利局面，可以调整经营组织形式，开展多元化经营，多功能服务。企业为获取更大的经济利益，也可以主动进行经营结构的调整。

第二十八条 企业出现经营性亏损，可以自行申请停业整顿，主管部门也可责令其停业整顿。整顿期间，主管部门可对企业领导班子进行调整。被整顿企业，要按照规定提出

整顿方案，经主管部门批准后实施。

第二十九条 企业跨部门之间的合并，由企业提出方案，经主管部门同意后报政府批准。部门内的企业合并与分立，由企业或者主管部门提出方案，报政府批准。

第三十条 企业可自主决定跨地区、跨行业、跨所有制兼并其他企业。企业被其他企业兼并的，需经主管部门批准。

第三十一条 企业经营性亏损扭亏无望的要依法采用以留用资金、变卖抵押资产等方式清偿债务。不能清偿到期债务的，应当按照《中华人民共和国企业破产法（试行）》实行破产。

## 第五章 企业和主管部门的关系

第三十二条 各级商业主管部门为确保企业财产所有权，对企业行使下列职责：

（一）协同政府有关部门批准并考核企业资产保值、增殖指标，审查企业资产负债和损益情况。

（二）根据国务院有关规定，协同有关部门决定国家与企业的财产收益分配方式和比例或者定额。

（三）会同政府有关部门决定或者批准企业的资产经营形式和企业的设立、合并（不含兼并）、分立、终止、拍卖）批准企业提出的被兼并和破产申请。

（四）根据国务院的有关规定，会同政府有关部门审批企业资产的报损、冲减、核销和重要建筑物的抵押、有偿转让，组织清算和收缴被撤销、解散企业的财产。

（五）依照法定条件和程序，决定企业经理（主任）的任免（聘任、解聘）和奖惩。

(六) 协同有关部门对企业财产的管理情况进行监督、检查。

(七) 维护企业依法行使经营权，保障企业的经营活动不受干预。

第三十三条 商业主管部门应当转变职能，并会同政府有关部门加强行业管理。

(一) 制定商业方针、政策，商业体制改革方案，商业法规和有关规章制度，并按照法定程序实施。

(二) 制定商业产展战略、发展规划和规模布局。根据国家计划，组织实施必要的商品（粮食等）储备。

(三) 协同有关部门利用利率、税率、价格等经济杠杆，调控和引导企业行为。

(四) 制订行业业务技术等级标准。

(五) 协同有关部门进行商品、服务质量监督。

第三十四条 商业主管部门应当采取下列措施，为企业提供服务。

(一) 发展商业教育和公共服务事业，为企业提供市场预测、会计审计、人才培养等咨询服务。

(二) 积极支持企业参加社会养老保险、待业保险和医疗保险。在社会保障体系建立和完善以前，继续组织企业进行职工养老社会统筹。

(三) 组织商业科学、技术的推广和应用，鉴定重大科技成果，组织国际经济、科技合作和交流。

## 第六章 附 则

第三十五条 本办法适用于全民所有制商业（粮食）、饮食业、服务业、仓储业等行业的企业。