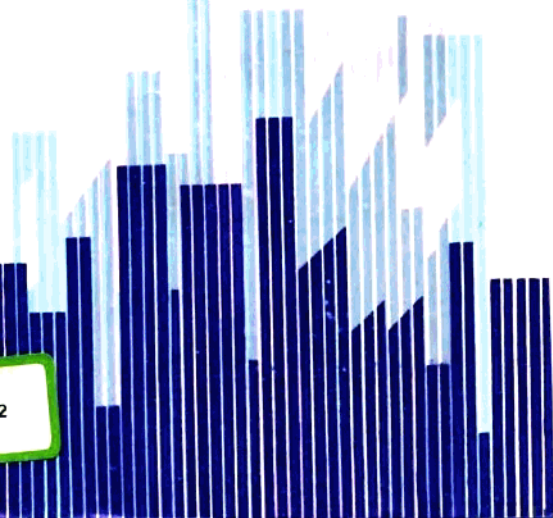


城镇集体经济 经营与管理

主编 刘 朝



前 言

城镇集体经济，是社会主义公有制经济的重要组成部分，是发展社会主义市场经济的重要力量。其存在范围十分广泛，遍布城乡各行各业。因此，城镇集体经济发展状况如何，直接影响城镇就业、社会稳定和社会主义市场经济的培育和发展。

但是，改革十几年来，人们较多注意国有企业的经营机制转换，也非常重视乡镇企业的生存和发展，而城镇集体企业往往被忽略。认为它是小企业，散存在、有或无、发展状况如何无碍大局。因此，城镇集体企业在进入市场的今天，困难重重，在挤压中生存、发展。也有相当一部分城镇集体企业，因对市场的不习惯和缺乏基本的经营本领、经营知识，处在风雨飘摇之中。党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，为城镇集体经济的发展提供了广阔空间，带来了发展的契机。为了促进城镇集体经济发展，引导城镇集体经济沿着市场经济轨道运行，让更多的城镇集体经济的经营者学会在市场经济中运行，使城镇集体经济上一个新台阶，同时，也为了让更多的人了解城镇集体经济，我们编写了此书。本书可作为指导城镇集体经济工作的领导干部的参考书，也可作为从事城镇集体经济实际工作的管理者、经营者提高自身素质的必备知识来参阅，还可作为对城镇集体企业经营与管理人员进行培训的教材。

本书由刘朝任主编，赵兴武、刘洪达、杨玖瑛、彭兴华

任副主编。参加本书撰写的同志有：刘朝、林本发、赵兴武、刘洪达、杨玖瑛、李陪璋、刘恒杰、彭兴华、聂晶、宋臻、徐忠利、贾国祥、穆淑兰、李慧、刘彦。

由于水平和时间的限制，书中疏漏在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

1993年11月15日

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 发展城镇集体经济是我国生产力发展的要求.....	(1)
一、城镇集体经济的历史回顾.....	(1)
二、发展城镇集体经济是我国生产力发展的客观要求.....	(4)
第二节 发展城镇集体经济是实现到本世纪末经济发展战略目标的要求.....	(7)
一、城镇集体经济是发展地方经济的主力军.....	(7)
二、城镇集体企业是加速经济发展实现现代化目标的重要力量.....	(9)
第三节 发展城镇集体经济是加速市场经济体制发展的要求.....	(11)
一、社会主义市场经济体制的确立为城镇集体经济发展提供契机.....	(11)
二、城镇集体经济的发展是培育社会主义市场经济体制的重要条件.....	(12)
三、建立市场经济体制必须加快城镇集体经济的发展.....	(13)
第二章 经营形式的选择	(15)
第一节 股份合作制.....	(15)

一、股份合作制的特点·····	(15)
二、股份合作制企业的组织形式·····	(17)
三、股份合作制企业的管理·····	(19)
第二节 股份制·····	(24)
一、股份制与股份合作制的区别·····	(24)
二、股份制企业的组织形式·····	(25)
三、股份制企业的管理原则·····	(27)
第三节 租赁制·····	(31)
一、租赁经营的程序·····	(31)
二、租赁后的收益分配·····	(33)
三、租赁经营应注意的问题·····	(35)
第四节 合资经营·····	(37)
一、举办合资经营的程序和步骤·····	(37)
二、合资经营的原则·····	(39)
三、合资经营应注意的几个问题·····	(41)
第三章 经营机制的完善 ·····	(46)
第一节 完善城镇集体企业经营机制所需要的 内部条件·····	(46)
一、维护集体企业的财产权利的严肃性·····	(47)
二、积极稳妥地选择企业经营方式·····	(48)
三、提高企业素质,练好“内功”·····	(50)
四、扩大经营领域,积极发展企业集团·····	(51)
第二节 完善企业经营机制所需的外部环境·····	(53)
一、转变政府职能,理顺政府主管部门和城 镇集体企业之间的关系·····	(53)
二、保障城镇集体企业的合法权益,改善企	

业的法律环境·····	(55)
三、加快培育社会主义市场体系·····	(56)
四、加强宏观调控部门配套改革·····	(58)
第四章 经营决策 ·····	(60)
第一节 城镇集体企业的经营思想与经营原则·····	(60)
一、经营·····	(60)
二、经营思想·····	(61)
三、经营原则·····	(62)
第二节 经营决策的程序和方法·····	(68)
一、经营决策及实质·····	(68)
二、经营决策的程序·····	(69)
三、经营决策的方法·····	(75)
第三节 经营计划·····	(80)
一、经营计划的主要内容·····	(81)
二、经营计划的编制与调整·····	(83)
三、编制、执行经营计划应注意的几个问题·····	(86)
第五章 营销策略 ·····	(89)
第一节 市场策略·····	(89)
一、市场调查·····	(90)
二、市场预测·····	(97)
三、市场选择·····	(105)
第二节 价格策略·····	(109)
一、定价的理论依据和基本原则·····	(109)
二、定价的方法·····	(114)
三、定价的策略·····	(119)
第三节 商标策略·····	(123)

一、商标的作用·····	(123)
二、商标设计的原则·····	(126)
三、商标的管理·····	(128)
第四节 包装策略·····	(133)
一、包装的作用·····	(133)
二、包装设计·····	(136)
三、包装策略·····	(139)
第五节 推销策略·····	(143)
一、派员推销策略·····	(143)
二、广告推销策略·····	(150)
三、销售服务策略·····	(158)
第六章 资金筹措与运用 ·····	(163)
第一节 资金的筹措·····	(163)
一、资金筹措的意义和原则·····	(163)
二、企业筹措资金的外部环境·····	(168)
三、城镇集体企业筹措资金的渠道·····	(174)
四、资金筹措方式的选择·····	(175)
第二节 资金的运用·····	(182)
一、资金运用的意义·····	(182)
二、企业资金运用状态·····	(183)
三、资金运用的分析·····	(187)
第三节 财务风险·····	(196)
一、财务风险的特点·····	(196)
二、财务风险的类型·····	(197)
三、财务风险的回避·····	(198)
第七章 新产品开发 ·····	(201)

第一节 新产品开发策略.....	(201)
一、新产品的定义和种类.....	(201)
二、新产品开发的意义.....	(203)
三、新产品开发的策略.....	(205)
第二节 新产品开发的程序.....	(207)
一、新产品构思.....	(207)
二、筛选.....	(210)
三、市场分析.....	(212)
四、研制.....	(212)
五、试销.....	(213)
六、正式销售.....	(213)
第三节 技术改造.....	(214)
一、技术改造的必要性.....	(214)
二、技术改造的途径.....	(217)
三、技术改造注意解决的问题.....	(222)
第八章 经济核算	(227)
第一节 城镇集体企业经济核算的意义.....	(227)
一、经济核算的涵义.....	(227)
二、经济核算的必要性.....	(228)
三、经济核算的意义.....	(230)
第二节 经济核算的条件、形式和程序.....	(231)
一、经济核算的条件.....	(231)
二、经济核算的形式.....	(235)
三、经济核算的程序.....	(237)
第三节 企业内部经济核算的体系.....	(239)
一、建立经济核算的组织体系.....	(239)

二、建立经济核算的指标体系·····	(243)
三、建立经济核算的核算体系·····	(246)
四、建立反映经济核算关系的厂内结算体系·····	(248)
第四节 经济核算主要指标考核·····	(249)
一、劳动力利用情况的考核·····	(249)
二、原材料利用情况的考核·····	(251)
三、资金利用情况考核·····	(253)
四、经营成果的考核·····	(256)
五、利润考核·····	(258)
第五节 经济效益·····	(260)
一、经济效益的涵义·····	(260)
二、提高经济效益的意义·····	(261)
三、效益的评价及评价效益的指标体系·····	(263)
四、提高企业经济效益的途径·····	(265)
第九章 人才管理 ·····	(275)
第一节 正确认识城镇集体经济人才作 用与现状·····	(275)
一、人才在城镇集体企业中的作用·····	(275)
二、城镇集体企业人才的现状·····	(276)
三、改善城镇集体企业人才现状的对策·····	(279)
第二节 大胆使用和培养人才·····	(281)
一、大胆使用人才·····	(281)
二、培养人才·····	(282)
第三节 吸引人才的途径·····	(283)
一、人才招聘·····	(284)
二、重奖有贡献者·····	(292)

三、解决人才后顾之忧·····	(295)
第十章 环境管理 ·····	(299)
第一节 生态环境管理·····	(299)
一、生态环境·····	(299)
二、城镇集体企业对环境污染的治理·····	(300)
第二节 城镇集体企业外部环境管理·····	(303)
一、政治环境·····	(303)
二、市场环境·····	(305)
三、投资环境·····	(307)
第三节 城镇集体企业内部环境管理·····	(308)
一、内部环境管理的原因·····	(309)
二、人员行为理管·····	(309)
三、现场环境管理·····	(311)
四、时间环境·····	(312)
五、自然工作环境·····	(313)

第一章 概 论

城镇集体经济，是社会主义公有制经济的重要组成部分，是发展社会主义市场经济的重要力量。其存在和发展，对于解决城镇就业、稳定社会、推进社会主义市场经济的培育和发展，以及加速社会主义现代化建设都具有十分重要的意义。本章对发展城镇集体经济的意义作概要性的论述和分析。

第一节 发展城镇集体经济是我国生产力发展的要求

一、城镇集体经济的历史回顾

我国城镇集体经济创立于50年代“一化三改”时期，至今已近40年历史。但其走过的道路并非平坦，而是充满波折和坎坷。

50年代中期，即1956年社会主义改造基本完成以后，曾一度使城镇集体经济获得很大发展。最初建立的城镇集体经济就是手工业生产合作社。

手工业生产合作社一经建立，便显示出旺盛的生命力。在推动工业生产方面已显示出与社会主义改造前的个体手工业有明显不同的优越性。主要表现在：第一，能在更大的范围内调动人的积极性。手工业生产合作社建立了生产资料公有

制，因而在管理方式上实行民主管理、独立核算、自负盈亏、勤俭办社等管理原则和管理制度，从根本上改变了个体工业中沿袭了上千年的家长制的管理方式，因而能够在更大的范围集中劳动者的智慧，调动劳动者的积极性。第二，促进劳动效率提高。手工业生产合作社实行分工协作，从根本上扭转了小手工业者的“小而全”的传统生产方式，发挥了集体力的作用，因而能够弱化单个手工业者的技术差异性，使劳动生产率和生产的社会化程度均得到较大提高，从而形成平均的生产力，促进社会生产力的发展。但当时规模比较小。据对2394个手工业生产合作社的统计，49人以下的竟占60.5%，50人至99人的占23.9%，100人以上的只占15.6%。

在我国社会主义改造任务完成后，本来应该稳定和完善城镇集体经济这种新的所有制形式和经济关系，充分发挥其优越性和积极作用。但在“左”的思想支配下，各地按照1958年4月中共中央发出的《关于继续加强对残存的私营工业、个体手工业和小商小贩进行社会主义改造的指示》的要求，对集体工商业普遍地搞了“升级过渡”，使我国生产资料所有制结构以及经营方式、购销形式、分配办法更加趋于单一化，严重挫伤了广大职工的社会主义积极性，生产受到破坏，同时给人民生活也带来极大不便，“吃饭难”、“住宿难”、“做衣难”、“修车难”等诸多难的问题也由此产生。

在原有的集体经济组织遭到冲击和干扰的时候，在城市街道里又出现了城镇集体所有制的新的组织形式——街道集体所有制企业。这种企业，是1958年为了解决城镇家庭妇女和动员闲散劳动力参加集体生产劳动，由群众自筹资金兴办起来的。这种类型的企业的产生，同样有其历史必然性。它

是适应社会分工和商品经济发展的需要而产生的，他们的生产面向市场，因而有较强的生命力。

到了60年代，党中央针对城镇集体经济发展中的问题，先后又发布了《关于城乡手工业若干政策问题的规定（试行草案）》，即《手工业三十五条》和《关于改进商业工作的若干规定（试行草案）》即《商业四十条》，对城镇集体经济进行了调整。《手工业三十五条》规定原手工业生产合作社凡是过渡不合适的都要改过来，使手工业合作社的集体所有制长期地固定下来；集体手工业要独立核算、自负盈亏；企业规模过大，坚决分小，行业混杂的坚决分开；经营方式要多种多样，可以集中生产，也可以分散生产，可以固定设点，也可以流动服务；提倡前店后厂，厂店直接挂钩，等等。《商业四十条》指出国营商业、供销合作社、农村集市贸易是我国现阶段商品流通的三条渠道，要求把“大改进”中拆散的合作商店、合作小组恢复起来。根据上述文件精神，各地对所有制进行了调整，把“升级”“过渡”为全民所有制的集体工商企业和合作工厂的一部分恢复到原来地位。

“十年动乱”中，“左”的思想达到了登峰造极的地步。在《手工业三十五条》、《商业四十条》被否定的同时，把城镇集体企业也说成是“产生资本主义的土壤”，在政治上歧视，经济上限制。使城镇集体企业遭到严重破坏。这个时期，各地的集体企业普遍套用国营企业的管理体制和分配制度，集体企业由自负盈亏变为统负盈亏，层层行政领导取代了企业的民主管理，企业资财被任意平调。结果，在行业内部形成企业之间平均主义“大锅饭”，经济效益普遍下降。与此同时，顺应经济生活发展的需要，各地又产生了一批“五七工厂”或“五七生产服务组”。这部分集体企业的

主要成员是国营企业职工家属、留城未下乡的知识青年和社会闲散劳动力。后来发展成为国营企业扶持兴办的集体经济。

党的十一届三中全会以来，党和国家把发展城镇集体经济作为长远的战略方针，使城镇集体企业的发展获得了转机。这一时期，不仅使原有的集体企业逐渐地恢复了“自愿组合、自负盈亏、按劳分配、民主管理”的固有优点，而且还组建了大批新集体企业，这批新的集体企业以待业青年为主体。这一时期，城镇集体企业获得了长足发展。目前城镇集体企业遍布城乡各地，各行各业，按隶属关系可分为四种类型：一是市属集体企业；二是区街集体企业；三是国营企业兴办的集体企业；四是机关、部队、学校、群众团体兴办的集体企业。城镇集体企业已不再是完全的“小打小闹”，有的已经成了“气候”，在市场中占了一席之地，为社会主义市场的丰富和发展做出了积极贡献。

从城镇集体企业发展的历程看，它不仅仅是改造原来的个体工业和个体商业的经济形式，还是在社会主义改造基本完成后的相当长的时期内必须保留和发展的经济形式，也是我国在新的历史时期，完成现代化建设任务的重要经济形式。它既能在更大范围内适应市场对商品量的要求，也能在一定范围内适应市场对商品的特殊要求。因此，在社会主义市场经济条件下，大力发展城镇集体企业，既是社会主义经济规律的客观要求，也是社会主义市场经济的要求。

二、发展城镇集体经济是我国生产力发展的客观要求

社会主义改造完成以后，乃至在整个社会主义社会，城镇集体企业前途命运如何？是社会主义实践中提出的新的重

大课题。实践证明，城镇集体企业，不仅是改造个体手工业的产物，也是建设社会主义的一种重要经济形式，是公有制经济进入市场的重要组成部分，不仅不应歧视、限制，而且应强化、发展。其存在，反映了我国现阶段生产力的水平和发展社会主义市场经济的要求。

人所共知，我国的社会主义不是来自充分发达的资本主义社会，而是脱胎于经济文化十分落后的半殖民地半封建社会。建国至现在，国民经济虽然有了很大发展，但是，现代化的大生产与传统的小生产并存，商品经济与自然经济半自然经济并存，经济相对发达地区与很不发达的地区并存，如此等等。这表明，至今我国生产力发展水平仍然比较低，并形成了一个多层次的结构。我国既有自动化半自动化的生产，也有一般水平的机械化的生产，又有半机械化半手工劳动的生产，还有大量的完全手工劳动的生产。不同水平和结构的生产力要求有不同的所有制形式与之相适应。就是说，社会化集中化程度较高的大生产适宜于采取全民所有制形式，而分散的小规模生产比较适合于非公有性的个体经济和私营经济。集体所有制则是一种兼容性很大的所有制形式。它可以兼容社会化程度不同的生产力，即不但可以和生产力发展不高、规模较小的生产过程相结合，而且可以和具有现代生产力水平及规模较大的生产过程相结合。因此，在现阶段，在大力发展国有经济的同时，放手发展城乡集体经济，适度发展个体经济和其他非公有制经济，使他们成为公有制经济的有益的补充，是从我国国情出发，走中国式的现代化道路的选择。

我国国情最基本的特点有二点：第一，底子薄，经济基础落后。第二，人口多，就业压力大，这两个特点规定了我

们在实现社会主义现代化过程中会遇到许多困难和出现许多矛盾。一方面，我们要加快经济建设步伐，需求大量建设资金，进行生产性投入。但由于人口多，底子薄，每年新增资金有相当一部分要作为消费资金吃掉，而能用于生产中的建设资金受到了很大限制。而且，随着人口增长，人民要求改善物质文化生活的欲望的强化，建设资金越加紧张；另一方面，我们要实现社会主义现代化，必须采用先进技术，提高劳动生产率，而劳动生产率越高，越排斥就业人口，而我国又存在大量就业人口亟需就业。如果不能为这部分人找到出路，整个社会也难以安定。如何调动社会各方面的积极力量，充分发挥我国社会的、经济的各种优势，加速我国实现社会主义现代化的进程，是摆在我们前面的一个现实问题。解决这一问题出路可以有多方面选择。即在产业结构上必须加以调整，在重视、加快第一、第二产业发展的同时，加快第三产业、第四产业的发展，既要发展组织密集型的产业又要重视发展劳动密集型的产业；在技术结构上，既要采用现代化的先进技术，又要充分利用现有的技术条件，在一定时期内保留和适当发展各种各样的手工劳动和半机械化生产；在规模结构上，应实行大中小结合，既要注重大型企业的发展，又要重视中小企业的发展。这一切必然要求所有制结构，只能是在坚持公有制经济的主体地位同时，又要实行各种经济并存。在公有制经济中，大型企业较为适应公有化程度更高的全民所有制来经营，而大量的中小企业，较为适应集体所有制来经营。在解决底子薄、人口多的矛盾中，城镇集体企业显示出其优点、长处：第一，它不需要国家投资，由群众自己集资兴办，因而有利于群众的消费基金转化为生产基金，以加快市场经济的发展，同时，还有利于地方和国家财政收

入增加。从全国情况看，城镇集体企业缴纳的税金是一般地方财政收入的28%左右。第二，它有利于发挥我国劳动力资源丰富的优势，城镇集体企业多是劳动密集型产业，可以把大批待业人员，用必要的生产条件结合起来，使大量的潜在的生产力能变为现实的生产力。由此可见，城镇集体企业在我国很有潜力和优势，从这个意义上说，发展城镇集体企业，是加速我国经济发展，促进社会稳定之举。

第二节 发展城镇集体经济是实现到本世纪末经济发展战略目标的要求

一、城镇集体经济是发展地方经济的主力军

国有企业是我国国民经济的主导力量和骨干。但是，搞社会主义现代化建设，绝不能只靠国有企业一种形式，因为国有企业适应于现代大工业、社会化大生产程度高的部门，而现实生产力的多层次性，决定经济发展只能实行大中小并举的方针。早在1951年，毛泽东同志就曾指出：“我们必须逐步地建设一批规模大的现代化的企业为骨干，没有这个骨干就不能使我国在几十年内变为现代化的工业强国。但是多数企业不应当这样做，应当更多地建立中小型企业，并且应当充分利用旧社会遗留下来的工业基础，力求节省，用较少的钱办较多的事。”现在，虽然建国40多年了，旧社会遗留下来的工业基础已经得到根本的改造，但是，现实生产力发展水平并没有提供出建立单一公有制经济的基础，而且，在越来越多的地方已显露出集体企业在发展地方经济方面的优势。