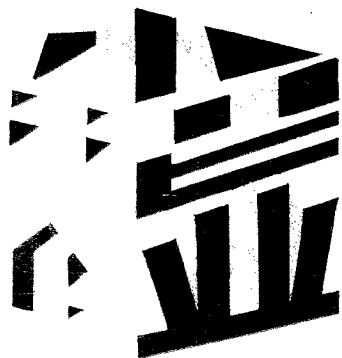


辽宁大学出版社

主编：王
副主编：王
编委：王

怎样搞活 小型企业



责任编辑 乔 平
封面设计 红 玫
责任校对 许多仁

怎样搞活小型企业

白冀中

主 编 何玉生

张盛国

※

辽宁大学出版社出版发行 (沈阳市崇山西路3段4号)

辽宁大学印刷厂印刷

※

开本: 787×1092 1/32 印张: 11.25 字数: 250千

1988年6月第1版 1988年6月第1次印刷

印数1—20,200

※

ISBN 7-5610-0312-9

F·46 定价: 2.50元

前 言

党的十一届三中全会以来，我国城区企业蓬勃发展，乡镇企业异军突起。现在，它们在国民经济中已处于举足轻重的地位，成为振兴国民经济的一支重要力量。

据统计，1986年城区企业总产值为2637亿元，乡镇企业总产值为3540亿元；它们的总产值之和占全国工农业总产值的40.6%。就是沈阳这样著名的重工业城市，城区企业和乡镇企业的地位也迅速提高，日显重要。1986年，城区企业总收入为12.4亿元，乡镇、县区企业总产值为30.9亿元；它们的总和占全市工农业总产值的22%。近几年来，在出口创汇方面，这些企业已显示出巨大的潜力，大踏步地登上了国际经济舞台。

城区、乡镇企业发展经历了艰难的路程。从50年代起，由于我国采取向重工业倾斜的发展战略和产品经济的经济体制，使社会主义改造后的城区集体经济不死不活，勉强维持生存。在农村由于片面强调以粮为纲，使多种经营图有虚名；“文革”中又把处于萌芽状态的乡村企业当做资本主义尾巴加以割除。它们虽然遭此劫难，但毕竟是“野火烧不尽，春风吹又生”，在党的十一届三中全会后又蓬勃地发展起来了。

它们的发展与我国社会主义初级阶段发展过程相联系。社会主义初级阶段的生产力水平比较低，在这基础上进行现代化建设，从生产关系的角度讲，就需要多层次的所有制结构，发挥各种经济成份的积极作用；从生产力角度讲，既要

发挥大、中型企业的骨干作用，又要充分发挥小企业，特别是城区、乡镇企业的重要作用。这是城区、乡镇企业发展的一个重要原因。

它们的发展更得益于中国这个巨大的、具有层次性和多样性市场的客观条件。在这个市场上，差不多每种产品都有销路。目前，小型企业大多属于劳动密集型产业，这类产业在中国有广阔的市场。从国际市场来看，由于许多发达国家劳动力昂贵，正减少或抛弃劳动密集型产业，而我们正好可以利用廉价的劳动力大力发展外向型经济，积极参加国际经济大循环。

在改革的推动下，城区、乡镇企业显现了空前的生机和活力，发展前景广阔。今后要继续健康的发展，就必须坚定不移地贯彻执行注重效益，提高质量，协调发展，稳定增长的方针。第一、必须注重效益，提高质量。保证产品质量，提高产品质量，适应国民经济和人民的需要，产品才有社会效益和商品价值，在市场竞争中才能取胜，企业才会发展兴旺。所以企业必须重视技术改造，注重质量管理，注重职工技术培训，积极更新生产工艺和设备，努力提高企业素质。第二、必须进一步深化改革。按照经济体制改革的基本方针，进一步搞好企业的经营责任制和企业内部的配套改革，实行政企分开，加强企业内部的科学管理。第三、小型企业都要因地制宜，扬长避短地发展，注意与整个国民经济协调发展。特别是乡镇企业更是如此，充分利用劳动力比较充裕、自然条件比较丰富的条件，大力发展劳动密集型的出口产品的生产，发展与城市工业配套的联合企业，发展为城市人民生活服务的企业。只有这样，乡镇企业才能完成既适合

国民经济要求，又保证农业持续稳定发展的双重任务，这是在中国社会主义初级阶段特定历史条件下的光荣使命。

沈阳市城区、乡镇企业在发展的过程中，积累了丰富的经验。为了使这些经验互相借鉴，推动小型企业的发展，我们在对沈阳市一百多家比较突出的小企业调查研究的基础上，写了《怎样搞活小企业》这本书。本书共分八篇：第一篇小型企业所有制改革；第二篇小型企业经营机制改革；第三篇小型企业横向经济联合；第四篇小型企业市场调查和预测；第五篇小型企业经营决策科学化；第六篇小型企业产品开发和质量管理；第七篇小型企业用人之道；第八篇小型企业内部配套改革。每篇都分为理论和实践两部分。理论部分是根据小企业有关经验提炼出来并升华到理论的高度，它是实践的理论化。实践部分是对各个小企业各具特色的经验的调查、研究和总结，是典型化了的实践。这样安排本书的结构是一次尝试，目的是从理论和实践的结合上进一步明确搞活小企业的方向，发展的途径，为我市城区、乡镇企业的大发展，做一点贡献。

作者

一九八八年四月二十日

目 录

第一篇 小型企业所有制改革	(1)
一、集体企业所有权归企业所有.....	(1)
二、实行股份制 改革集体所有制.....	(4)
三、小型集体企业所有制改革展望.....	(8)
实例:	
在改革中不断进取.....	(10)
租赁股份制显威力.....	(13)
经济体制改革与经济核算.....	(16)
转变职能观念 促进企业发展.....	(19)
从艰难中奋飞的富翁.....	(22)
悄然崛起的明星企业.....	(25)
勇于改革的街道生产主任.....	(28)
锐意进取的开拓者.....	(31)
多种经营 企业兴旺.....	(34)
求实创新 拼搏前进.....	(37)
第二篇 小型企业经营机制改革	(39)
一、政企分开落实企业经营自主权.....	(39)
二、“两权分离”落实经营者的经营自主权.....	(41)
三、小型企业经营机制的改革.....	(42)
四、完善各种经营责任制.....	(46)
实例:	
津桥股份一条街上的佼佼者.....	(48)
租赁经营 效益倍增.....	(50)

志在发展企业的承租者.....	(52)
租赁承包是振兴小企业的法宝.....	(54)
租赁者艰苦创业的典范.....	(57)
租赁经营 企业腾飞.....	(59)
民政企业振兴之路.....	(61)
加强民主管理 搞好租赁经营.....	(64)
租赁经营 搞活企业.....	(66)
古代建筑工程公司腾飞的诀窍.....	(68)
租赁经营 企业增活力.....	(70)
改革催生的明星企业.....	(72)
租赁不霸权 服务摆在先.....	(74)
实行租赁经营 乡镇企业生机勃勃.....	(76)
企业要振兴 改革是东风.....	(78)
实行租赁经营 新阳春换新貌.....	(81)
第三篇 小型企业横向经济联合.....	(83)
一 小型企业实行横向经济联合的作用.....	(83)
二 小型企业横向经济联合的类型和形式.....	(85)
三、在横向经济联合中应注意的问题.....	(87)
四、加强宏观指导搞好横向经济联合.....	(90)
实例：	
横向联合 企业大发展.....	(92)
校办工厂振兴记.....	(95)
在横向联合中飞跃.....	(98)
联合之路 致富之路.....	(101)
科学致富 小厂迈出“四大步”.....	(104)
联合建厂 实现“三超”.....	(107)

引进科学技术 小厂赢得发展.....	(109)
一个农民企业家的治厂之道.....	(112)
横向联合 企业振兴.....	(114)
振兴企业的源泉.....	(117)
小厂办大事.....	(119)
第四篇 小型企业市场调查和预测	(121)
一、市场调查.....	(121)
二、市场预测.....	(122)
实例:	
注重信息导向 企业发展兴旺.....	(130)
信息是企业振兴的重要手段.....	(132)
改革 信息 繁荣.....	(135)
校办工厂的一颗明星.....	(137)
企业的生命在哪里.....	(139)
瞄准时机 以变应变.....	(141)
竞争中升起的一颗金星.....	(143)
街道企业的一盏明灯.....	(145)
小企业做出大贡献.....	(148)
在人防工程里崛起的先进企业.....	(150)
竞争海洋中的成功之舟.....	(152)
在夹缝中生长的企业.....	(154)
科学管理出效益.....	(156)
注重社会效益 搞好优质服务.....	(159)
农民企业家显神通.....	(161)
第五篇 小型企业经营决策科学化	(163)
一、小型企业决策科学化应解决的问题.....	(163)

二、小型企业经营决策的主要内容·····	(165)
三、科学决策的基本程序·····	(166)
四、科学决策的方法·····	(167)
实例:	
善于决策 效益显著·····	(173)
小企业腾飞之谜·····	(176)
抓改革 重管理 增效益·····	(178)
掌握信息 搞好决策·····	(180)
决策科学化 经济效益高·····	(182)
改革赢得企业兴旺·····	(185)
加强资源管理 振兴乡办企业·····	(187)
成功的诀窍在这里·····	(190)
经营有道 明星闪烁·····	(192)
改革步步深 企业日日新·····	(194)
新新式企业的领头雁·····	(196)
希望之花结硕果·····	(198)
夹缝中绽出的一朵小花·····	(200)
深化改革 果香万里·····	(202)
科学管理使企业崛起·····	(205)
第六篇 小型企业产品开发和质量管理·····	(207)
一、产品开发分析·····	(207)
二、产品开发战略·····	(210)
三、产品开发诀窍·····	(212)
四、强化质量管理·····	(214)
实例:	
开发新产品 小企业长盛不衰·····	(217)

一个村办企业的成功之路.....	(219)
女强人治厂 企业步步高.....	(222)
“三上”使企业大变样.....	(225)
银球飞舞销五洲.....	(227)
以“两全”求发展.....	(229)
开发产品创效益.....	(231)
信誉迎来企业兴.....	(233)
艰苦创业 产品创新.....	(235)
质量管理——企业的生命.....	(237)
小企业崛起之路.....	(239)
以质量求生存 向管理要效益.....	(241)
加强管理 效益提高.....	(243)
改革给企业带来生机.....	(245)
第七篇 小型企业用人之道	(247)
一、小型企业如何用才.....	(247)
二、小型企业如何选才.....	(253)
实例：	
发展企业文化 提高职工素质.....	(256)
人才是振兴企业之本.....	(259)
在竞争中崛起的小型型企业.....	(262)
领导素质是关键.....	(264)
树立新观念 八年迈出“八大步”.....	(266)
扎根在大商场的小厂家.....	(269)
职工素质高 企业效益好.....	(271)
能人治厂 企业兴盛.....	(273)
人才——企业繁荣的核心.....	(275)

开拓者的业绩.....	(278)
凝聚力给企业带来活力.....	(280)
农民企业家的足迹.....	(282)
增强向心力 企业换新貌.....	(284)
提高职工素质 增强企业活力.....	(286)
公司振兴 村民共富.....	(288)
第八篇 小型企业内部配套改革.....	(290)
一、小型企业领导制度的改革.....	(290)
二、完善企业内部经济责任制.....	(294)
三、企业内部分配制度的改革.....	(296)
实例:	
进行配套改革 明星企业放异彩.....	(299)
成功之路的探索.....	(301)
实行规范化管理 企业效益大增.....	(303)
修配行业改革之英.....	(306)
冲破困境 展翅高飞.....	(308)
“特殊”厂的致富经.....	(310)
抓管理 增效益.....	(313)
校办小厂展宏图.....	(315)
深化改革 企业生机勃勃.....	(317)
在改革中凤凰展翅飞翔.....	(319)
改革分配制度 企业大转变.....	(322)
综合管理 企业面貌大改观.....	(325)
印刷厂的振兴.....	(327)
“三保”做到 企业信誉高.....	(329)
“破烂行”换新颜.....	(331)

勇敢攀登 不断创新.....	(333)
效益蕴藏在管理中.....	(336)
勇于改革 率先垂范.....	(339)
在改革中前进.....	(341)

第一篇 小型企业所有制改革

我国小型企业绝大多数是集体所有制性质的企业。多年来，由于受“左”的思想影响，集体企业逐渐失去了应有的性质、特点和活力，发展步履艰难。在经济体制改革中，为适应社会主义初级阶段生产力的状况和社会主义商品经济发展的要求，对它进行了改革，取得了成效。但问题还没有完全得以解决，其中一个重要问题就是要继续深化集体企业所有制的改革。

一、集体企业所有权归企业所有

社会主义集体所有制企业是以生产资料集体所有为基础的经济组织，实行自主经营，独立核算，自负盈亏，所创造的收入，除一部分以税收形式上缴国家外，其余部分在集体内部进行分配。

但是，1958年以后，在“左”的思想指导下，对集体企业实行了盲目合并、升级过渡，劳动工资、福利待遇、上缴利润等均按照国营企业的模式管理，使得集体所有制企业失去了应有的性质、特点和活力。党的十一届三中全会以来，在经济体制改革的过程中，为恢复集体所有制本来面目，进行了一系列改革。比如，沈阳市在1982年制定了“经济独立、自主经营、独立核算、自负盈亏、按劳分配、民主管

理”的方针，从恢复集体经济的性质和特点入手，推进集体所有制改革。1983年通过简政放权，进一步为放开、搞活集体企业创造了外部条件。1984年以来，又以股份制、租赁制、破产制“三大试验”为重点，进行了一些新的改革探索和尝试。在改革的推动下，沈阳集体经济呈现出前所未有的生机和活力。虽然如此，从沈阳市和全国的情况来看，一些改革和政策上的问题还没有得到完全解决。主要表现为：集体企业的自主权还受到侵犯。究其原因，主要就是集体企业财产的所有权归企业所有的问题还没有得到根本解决。

因此，在1986年，全国人大六届四次会议通过的民法通则又强调指出：集体所有“分为按份共有和共同共有。按份共有人按照各自的份额，对共有财产分享权力，分担义务。共同共有人对共有财产享有权利，承担义务”。还规定“合伙投入的财产，由合伙人统一管理和使用。合伙经营积累的财产归合伙人共有”。这就从法律上明确了集体所有制企业财产所有权必须归企业所有。

由于小型集体企业创办或形成的原因比较复杂，因此，在企业财产所有权归还企业时，不能搞“一刀切”，要根据实际情况采取分类指导的原则。小型集体企业形成的方式主要有以下三种：一是1956年通过对个体经济生产资料社会主义改造形成的；二是由地方政府、街道政权或有关部门出资兴办的；三是在地方政府或街道政权的指导下，由居民根据自愿互利原则联合组成的。由第一种情况而形成的企业，其财产一般由两部分构成：1、原共有的财产和企业发展过程中自身积累的部分；2、企业主管部门投资而形成的企业固定资金和流动资金。这类企业实行财产所有权归企业所有

主要是指企业主管部门投资的部分。对这部分财产归企业的方法是：企业视自己的经济状况，一次性或多次性地买下。对固定资产是以原值买下，还是依现值买下，或者考虑历年上缴折旧费等情况，由双方平等协商解决。但是在这个财产买卖过程中，双方都必须以不损害企业正常生产经营活动为前提。由第二种情况而形成的企业，其财产一般也由两部分构成：1、地方政府或街道政权投资而形成的企业固定资金和流动资金；2、企业在发展中自我积累的部分。这类集体企业，由于主要是地方政府或街道政权投资而形成的，企业财产中企业自我积累部分一般所占比重较小，因此，要采取上一类财产归企业的办法就弊大于利。对绝大多数这类企业来说，一次还清地方政府投资不大可能，多次分付也会给企业造成长期负担。据此实际情况，最好采取股份制形式实现财产归企业所有，即把地方政府或街道政权的投资额折成股金，使他们成为集体企业的一个股东，从而使地方政府与企业的关系变成真正的经济关系。这样，它们投资所形成的财产也归集体企业所有了。由第三种情况所形成的企业，企业的全部财产的所有权本来就是属于企业内部劳动者所有。这类企业在生产经营活动中，只是注意防止企业财产所有权游离企业和“上级领导”平调企业资金财产的问题。

集体企业财产归企业所有，不仅是使之符合理论的规范和法律的确立，更重要的是能带来改革的配套效应和社会、经济效益。集体企业财产完全归企业所有，就较容易实行政企分开；就能使企业独立地行使经营自主权；就能使企业职工从财产关系上明确自己是企业的主人，为企业财产增殖努力

工作；就能使企业真正成为商品生产者和经营者，具有勃勃生机和活力。

二、实行股份制 改革集体所有制

1. 小型企业实行股份制的必然

社会主义公有制形式，不仅是全民所有制和集体所有制两种形式，而是存在着多种形式。就集体所有制本身来说，也应根据社会主义商品经济发展的要求，采取多种公有制形式。小型集体企业实行股份制，符合商品经济发展的要求，有利于增强企业自我发展的能力和对市场竞争的承受力。实行股份制，能进一步冲破旧体制的束缚，对再造企业微观机制，提高经济效益有现实意义。实行股份制在企业集体财产这个层次上进行改革，是经济发展和改革深化的必然。

目前，理论界和经济界的一些同志不大同意在社会主义条件下实行股份制，甚至把它同资本主义联系起来。这实际是一种误解。股份制是商品经济发展中出现的一种企业财产组织形式。就这种财产组织形式本身来说，并不具有公有制或私有制的属性，问题是它以什么样性质的所有制为基础。以公有制为基础的股份制，就是社会主义企业财产的一种组织方式。党的十三大报告对此给予明确的肯定：“改革中出现的股份制形式，包括国家投股和部门、地区、企业间参股以及个人入股，是社会主义企业财产的一种组织方式，可以继续试行。”这就为企业大力推行股份制提供了依据和保证。

小型集体企业，特别是区、街企业和乡镇企业实行股份制是十分必要的：一是，从它本身来讲，天生具有股份制企业的属性，即它本身就是投入股金按份共有的经济组织；二是，小型集体企业普遍存在着资金短缺的问题，由于财政体制和人们轻视、歧视小型企业特别是区街、乡镇企业等原因，使这个问题更为严重。实行股份制可以缓解或解决这个矛盾。所以，小型企业特别是缺乏资金的企业，应积极地推行股份制。这是小型企业所有制改革的一个富有成效的路子。

小型集体企业实行股份制，使其所有制的内含和外延都发生了深刻的变化。从内含变化来看，实行股份制就把企业原来共有财产折成股到人，企业财产权落到实处，使集体财产人格化，进一步确立了企业职工是企业的主人的经济地位，增强了职工主人翁的责任感。从外延的变化看，实行股份制使企业外部的经济组织或行政组织，包括外国商人、华侨在内都可以投资入股，成为企业的股东，这样就打破了集体企业的财产只归企业内部劳动者所有的格局。由于实行股份制引起集体所有制企业内含、外延的变化，就使集体所有制演变成成为一种新的公有制形式。

2. 目前我国股份制的发展和形式

在改革中，股份制形式一出现，就被有胆有识的企业家所采用。但是，从目前来看，实行股份制的大多数企业，实行的是封闭式的、不完全的股份制，即只是把企业原有财产，按财产的来源落实到各自的头上。比如，一个企业既有国家投资，又有主管部门的投资，那么，他们就把财产折股，分为国家股（国家投资部分），集体股（主管部门投资