

CHENG XIANG JI TI QI YE JING YING GUAN LI

ZHONG YUAN NONG MIN CHU BAN SHE

城乡集体

企业经营管理



主编 揭益寿

ZHU BIAN JIE YI SHOU

CHENG XIANG JI TI QI YE JING YING GUAN LI

ZHONG YUAN NONG MIN CHU BAN SHE

序

党的十一届三中全会以来，随着我国经济体制改革的逐步深化，我国城乡集体企业得到了迅速的恢复与发展。它的发展壮大不仅为国民经济建设和繁荣城乡经济、方便人民生活作出了巨大贡献；而且也是解决我国城镇待业人员就业和吸收农村富余劳动力的一项战略措施。但我国城乡集体企业在发展过程中还面临着许多问题。如：产业结构不合理，经营方向不端正；一些企业原材料无来源、耗能高和环境污染严重；某些产品盲目发展，质次、价高，销路不畅；一些企业，职工素质比较低，经营管理混乱，短期行为严重等。这些问题如不妥善解决，势必影响我国城乡集体企业的健康发展。

为了解决上述存在的问题和总结城乡集体企业成功的经验和失败的原因，根据社会主义初级阶段有计划商品经济的客观要求，本着简明系统，通俗易懂的原则，我们编写了《城乡集体企业经营管理》一书。该书稿曾多次被城乡集体企业经营管理人员培训班用为教材，先后又进行了六次修改补充。本书出版的目的是为了探讨研究我国城乡集体企业健康发展的道路和途径，及实现企业科学管理的方法与步骤。本书既可作为城乡集体企业“抓管理、上等级”和全面提高企业、职工素质的必读教材，又可供经济部门，企业领导、管理人员、职工学习参考。其具体内容包括我国城乡集体企

业的建立与发展；集体企业经营管理概述和企业生产经营运行机制；工业与商业管理；全面质量管理；信息、预测和企业生产经营决策；城乡集体企业招工、用工与劳动组织管理；人才开发和劳动行为激励；集体企业财务、资金与成本管理；税收、工商行政管理；职业道德、法制教育和提高经济效益的途径等。

本书第一、二、三、八、九、十七、十九章由揭益寿同志执笔；第四章由揭益寿、孙伟二同志执笔；第五章由许兆芝同志执笔；第六章由孙伟同志执笔；第七、十三、十四章由韩志奎同志执笔；第十二、十六章由郭勇同志执笔；第十五章由鲍怀谦同志执笔；第十章由陈顺兴、孔秋萍二同志执笔；第十一章由揭益寿、韩志奎二同志执笔；第十八章由杜银娣同志执笔最后，由揭益寿、韩志奎、郭勇三同志通稿成册。

本书在编写过程中，承蒙河南省劳动就业局、河南省税务局、郑州市劳动就业局、郑州市劳动就业训练中心等单位领导和部门的关怀与指导，并提供了有关资料，在这里一并表示谢意。

由于我们水平有限，书中难免存在缺点和错误，敬请广大读者惠正。

编 者

目 录

第一章 我国城乡集体企业的建立与发展

- 第一节 我国城乡集体企业的由来和发展过程..... 1
- 第二节 我国城乡集体企业的性质与特征..... 8
- 第三节 我国城乡集体企业在国民经济建设中的地位和作用..... 11

第二章 城乡集体企业经营管理概述

- 第一节 企业的基本概念..... 17
- 第二节 国家对企业的管理与监督..... 20
- 第三节 城乡集体企业主管部门对企业的指导与协调 23
- 第四节 城乡集体企业经营管理的任务和内 容... 29
- 第五节 城乡集体企业应具备的素质和办好企业的标志..... 35

第三章 城乡集体企业的经营机制

- 第一节 城乡集体企业经营机制的概念和重要意义... 44
- 第二节 完善城乡集体企业经营机制的途径与措施... 50
- 第三节 推行各种形式的经济责任制促进城乡集体经济的发展..... 54
- 第四节 城乡集体企业推行经济责任制的内容和形式 61
- 第五节 城乡集体企业推行经济责任制应正确处理几个方面的关系..... 70

第四章 城乡集体工业企业管理

第一节	社会主义城乡集体工业的特征与任务·····	76
第二节	城乡集体工业企业的管理职能与组织·····	81
第三节	城乡集体工业企业的计划管理·····	92
第四节	城乡集体工业企业的技术与生产管理·····	98
第五节	城乡集体工业企业的物资与设备管理·····	103

第五章 城乡集体商业经营管理

第一节	城乡集体商业经营管理概述·····	109
第二节	商业零售市场调查与研究·····	121
第三节	商品采购与柜组核算·····	126
第四节	商品的销售与服务·····	136

第六章 城乡集体企业全面质量管理

第一节	全面质量管理的基础工作与工作方式·····	141
第二节	全面质量管理的常用方法·····	159
第三节	工序能力·····	167
第四节	管理图·····	170
第五节	方针目标管理·····	172
第六节	质量保证体系·····	176
第七节	群众性的质量管理小组活动·····	179

第七章 城乡集体企业的劳动组织管理

第一节	企业劳动的分工与协作·····	183
第二节	企业工作时间与工作地的组织管理·····	189

第三节	企业劳动定额与劳动定员·····	195
-----	------------------	-----

第八章 城乡集体企业财务管理

第一节	城乡集体企业财务管理概述·····	205
第二节	城乡集体企业财务管理的作用和资金运动	216
第三节	城乡集体企业财务管理的现状和加强财务管理措施·····	223
第四节	做好城乡集体企业财务管理工作的关键是加强物资与商品管理·····	229
第五节	城乡集体企业财务收支计划与财务分析··	239

第九章 城乡集体企业成本与资金管理

第一节	城乡集体企业成本管理·····	248
第二节	城乡集体企业成本核算与成本分析·····	253
第三节	城乡集体企业的资金管理·····	271
第四节	城乡集体企业专用资金管理与利润分配··	287

第十章 国家对城乡集体企业的税收管理

第一节	税收的基本知识·····	297
第二节	流转税和集体企业所得税·····	305
第三节	地方税和特种税·····	320
第四节	涉外税收·····	334
第五节	加强对城乡集体企业的税收管理·····	345

第十一章 国家对城乡集体企业的工商行政管理

第一节	城乡集体企业开业申请与登记·····	350
-----	--------------------	-----

第二节	城乡集体企业的广告与商标管理	357
-----	----------------	-----

第三节	城乡集体企业的经济合同管理	364
-----	---------------	-----

第十二章 城乡集体企业社会保险基金管理

第一节	城乡集体企业社会保险基金概述和存在的问题	383
-----	----------------------	-----

第二节	建立城乡集体企业职工社会保险制度的思路	387
-----	---------------------	-----

第三节	城乡集体企业社会保险基金的统筹与管理	389
-----	--------------------	-----

第十三章 城乡集体企业职工的招收

第一节	企业职工招收的意义原则与程序	394
-----	----------------	-----

第二节	企业生产经营工作分析	398
-----	------------	-----

第三节	人员分析与评价	405
-----	---------	-----

第四节	企业招工考试	409
-----	--------	-----

第十四章 城乡集体企业的用工制度

第一节	我国城乡集体企业用工制度的弊端与改革依据	413
-----	----------------------	-----

第二节	改革固定工制度	418
-----	---------	-----

第三节	劳动合同制	427
-----	-------	-----

第十五章 城乡集体企业人才的开发

第一节	城乡集体企业人才开发的意义和作用	434
-----	------------------	-----

第二节	城乡集体企业人才的培养与招聘	438
-----	----------------	-----

第三节	城乡集体企业人才的发现和使用	445
-----	----------------	-----

第四节	城乡集体企业人才的考核与晋升	449
-----	----------------	-----

第十六章 城乡集体企业劳动行为激励

- 第一节 劳动行为物质激励..... 455
- 第二节 劳动行为精神激励..... 469
- 第三节 最大限度地满足劳动者物质和精神需要... 474

第十七章 城乡集体企业职业道德

- 第一节 道德与职业道德概述..... 478
- 第二节 职业道德与“五爱”教育..... 484
- 第三节 社会主义职业道德的特征与基本要求..... 488
- 第四节 城乡集体企业职业道德建设的具体内容... 492

第十八章 城乡集体企业市场竞争取胜策略指南

- 第一节 城乡集体企业经济信息与科学预测..... 505
- 第二节 城乡集体企业生产经营决策..... 515
- 第三节 城乡集体企业在市场竞争中的取胜策略... 521

第十九章 城乡集体企业经济效益分析与提高经济效益的途径

- 第一节 提高城乡集体企业经济效益的意义..... 528
- 第二节 城乡集体企业经济效益的实质和标准..... 533
- 第三节 城乡集体企业经济效益指标和分析..... 539
- 第四节 城乡集体企业提高经济效益的途径..... 544

第一章 我国城乡集体企业的建立与发展

在党的十一届三中全会精神指引下，我国城乡集体企业冲破了“左”的束缚，得到了迅速的恢复与发展。由于城乡集体企业的发展，对于开拓城市新的就业途径，转移农村富余劳动力，建立合理的产业结构和所有制结构，加快我国四化建设的进程，等等，都具有十分重要的现实意义和历史意义。因此，必须从我国社会经济发展的战略高度，来探讨研究我国城乡集体经济的发展，从而实现繁荣城乡经济，方便人民生活 and 促进国民经济发展的伟大目标。

第一节 我国城乡集体企业的由来和发展过程

一、我国城乡集体企业的演变过程

我国城乡集体企业就其经济内容的主要方面来讲，实际上早已存在了，早在国内革命战争、抗日战争和解放战争时期，党和政府就在解放区建立了属于集体经济性质的工业、商业等经济组织。这些集体经济组织，为我国革命战争胜利做出了重大贡献。建国以后，由于进行了城市的社会主义改造和农村的土地改革，极大地促进了我国城乡生产力的解

放，使城乡集体企业也获得了较快的恢复和发展。但长期以来，由于受“左”的思想影响，一度搞什么“升级过渡”，致使很多城乡集体企业脱离了集体所有制的轨道，已经不具备集体所有制经济的特征。党的十一届三中全会以后，城乡集体企业才冲破了“左”的影响，走上了健康发展的轨道，并朝着进一步搞好改革，建立具有中国特色的城乡集体企业管理体制的方向前进。

建国以来，我国城乡集体企业大体上经历了四代：

第一代，从建国初期到1956年。这段时间，主要是对个体手工业、个体商业进行社会主义改造，同时组织手工业合作社、合作商店和合作小组等这样一些合作经济组织。它是作为城乡的个体经济进行社会主义改造的形式出现的。组织合作经济对促进生产力的发展，有很大的推动作用，当时整个经济搞得比较活，适应了国民经济发展的需要。但在发展后期也出现了一些问题，主要是合并过多，统一核算规模过大。到1958年问题就更大了，主要是大搞什么“转厂过渡”、

“所有制升级”。据统计，按当时城镇集体企业人数计算，85%的手工业合作社转成了各种不同形式国营工厂。其转变形式，大体上有这样三种：一种是转为地方国营工厂，占“升级过渡”的48%；另一种是转为合作工厂，实际上和国营工厂没有什么本质的区别，占22%；还有一部分下放到农村人民公社，也是做为国营成分下放的，占30%。上述数字还不包括商业“升级过渡”的部分。

第二代，是从1958年至60年代末。在这段时期，出现了这样一个矛盾现象：一方面手工业合作经济组织和商业合作经济组织向国营过渡；而另一方面，在城市街道和农村又出

现了很多集体性质的生产服务组织。在城市主要是由城市家庭妇女依靠自筹资金，自带设备办起来的。这个队伍当时发展得很快，仅上海一个城市就有40多万人。后来经济困难时期进行了调整，砍掉了一半。在农村，主要是在“人民公社必须大办工业”的号召下，公社兴办了一大批工业，同时还将原来农业合作社办的工业和3万多个农村手工业社（组）转为人民公社工业。到1958年底，全国公社工业务工社员有1800万人，产值达60多亿元，比1957年的农村集体工业产值高出1倍多。1959年公社工业发展到70多万个左右，产值达100多亿元。但由于这一时期的农村工业超越了客观经济条件，因而时间不长，一大批社办工业就被迫下马了。到1961年，全国社办工业产值猛降至19.6亿元，1962年又降至7.9亿元，直至降到1963年的4.1亿元，仅为1959年社办工业产值的4%。这一大起大落的变化，给农村工业带来了极为不利的消极影响，严重挫伤了广大群众的积极性。在1963年至1966年的几年时间里，虽然我国国民经济得到了一定的恢复和发展，但由于我国农村经济遭受的损失过于严重，因而农村生产力的恢复是缓慢的。这一时期，中央明确指出，公社和大队不要办什么企业。因此，绝大多数生产队只是单一的粮食生产，公社工业仍旧处于低潮，更谈不上发展商业了。

第三代，是从70年代初至70年代末。在这一时期，城市又产生了一批新的集体企业。其中有一些是国营企业办的“五七”工厂，又称“全民办集体”（即全民所有制单位办的集体性质的企业），成员主要是职工家属和子女；还有一些是城市街道办的“五七”工厂，成员主要是城市闲散人员。后来办的比较好的不断上收。这一批企业很少具有集体

企业性质。在农村，1970年北方地区农业会议，虽然号召发展“五小工业”，但这次会议主要内容是学习大寨的“经验”，因而许多地方把仅存的社队工业都当作“以钱为纲”的“资本主义的道路”来批判，严重阻碍了社队工业的健康发展。在1966年5月至1976年10月“文化大革命”过程中，有一些社队工业有了相当的发展，这只是在某种特定的历史条件下的产物。

第四代，是1979年至今。这一段时期，在城市主要是以安排城镇待业青年就业而发展起来的城镇集体工商业。其形式很多，有的是原有集体企业吸收待业人员就业，有的是新办的城镇集体企业。在新办的城镇集体企业中形式也是多种多样的，有街道办的，有企业办的，有劳动服务公司办的，还有群众集资自愿组织起来办的。而农村工商企业的真正转机，是在党的十一届三中全会以后。十一届三中全会作出的《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》（草案），是指导农村经济体制改革的纲领性文件。《决定》明确指出：“社队工业要有一个大的发展。”规定：“凡符合经济发展合理的原则，宜于农村加工的农副产品，要逐步由社队企业加工。城市工厂要把一部分宜于农村加工的产品或零部件，有计划地扩散给社队企业经营，支援设备，指导技术。对社队企业的产供销要采取各种形式，同各级国民经济计划相衔接，以保障供销渠道畅通无阻。国家对社队企业，分别不同情况，实行低税或免税政策。”1979年7月，国务院颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定》（试行草案），对发展社队企业的重大意义和一系列方针政策作了明确规定。1981年5月，国务院又发出了《关于社队企业贯彻国民经济调整方

针的若干规定》，再一次肯定了社队企业的重大作用。1982年到1984年，中共中央发出的三个“一号”文件，都对社队工业的发展问题作出了具体的方针政策。1984年3月，中共中央、国务院正式批转了农牧渔业部《关于开创社队企业新局面的报告》，同意将社队企业的名称改为乡镇企业。从此我国乡镇企业进入了一个新的历史发展时期。

建国以来，我国城乡集体经济的发展过程，说明了两个问题：一是不管集体经济在“左”的思想影响下受到多么大的限制和阻力，但它符合我国现阶段生产力发展的要求，还是不断地生长和发展；二是我国城乡集体经济具有强大的生命力，必然要在国民经济建设中占它应有的地位。建国以来正反两个方面的经验都证明，在我国大力发展城乡集体经济，是符合马克思主义生产关系一定要适合生产力性质的原理的，是符合我国国情的。

二、我国城乡集体企业管理体制的建立和变迁

（一）集体工业管理机构的变迁

建国40年来，中央对全国轻工业、手工业的管理机构，曾调整多次，从1949年至1978年，大的变动就有10次之多。所辖行业的归属也发生过多变动。因此，集体工业的管理体制也经历了多次变动。1949年11月，根据中央人民政府的决定，先后分别成立了轻工业部、食品工业部和中央合作事业管理局。1950年12月，中央决定撤销食品工业部。1952年7月，中央人民政府决定将财政部盐务总局和所辖制盐业，划归轻工业部管理，1954年4月又决定将商业部的中国盐业公司并入轻工业部。1954年11月，成立中央手工业管理局和地方

工业部。随着手工业生产的发展，合作组织的壮大，手工业合作社与供销合作社于1955年正式分开，单独建立了全国手工业合作总社，主管全国手工业合作事业。1956年5月，又撤销地方工业部，有关地方工业划归轻工业部管理。同时，将轻工业部管理的食品工业划出，重新成立食品工业部。1958年5月，中央手工业管理局与轻工业部合并，而且全国手工业合作总社与轻工业部仍为两个机构。1959年，根据中央关于重新建立手工业管理机构的指示，在轻工业部内重新建立手工业管理总局。1961年10月，又决定恢复中央手工业管理局，并从轻工业部划出，作为国务院的直属机构。1965年2月，中央决定撤销中央手工业管理局，成立第二轻工业部，与全国手工业合作总社合署办公，并将原轻工业部改为第一轻工业部，两部按行业分工进行管理。1970年4月，中央决定将第一轻工业部、第二轻工业部、纺织工业部合并为新的轻工业部。到1978年1月，中央又决定将轻工业部分为轻工业部、纺织工业部。

由于轻工业和手工业存在着多种经济成分，集体企业占的比重在40%以上。按1982年我国轻工业产值计算，全民所有制企业占57.6%，集体所有制企业占41.4%。全民与集体合营的企业、中外合资经营的企业、集体与个人合营的企业及其他企业占1%。集体所有制的产值占的比重是不小的，而企业的数量则更多，约占轻工业总数的83%，其中主要是在手工业合作化基础上演变而来的二轻集体所有制企业。我国轻工业、手工业管理机构的变迁，实质上是我国集体工业管理体制的变迁。

（二）集体商业管理机构的变迁

从1949年中华人民共和国成立到现在40年来，我国集体商业管理机构也曾经过多次改组和调整。早在30年代，各个革命根据地就开始建立合作社商业。它是农村劳动人民在中国共产党领导下，自愿集股联合组织起来的集体所有制商业，主要形式是供销合作社。中华人民共和国成立以后，合作社商业建立起了全国的领导系统，开始是在中央人民政府政务院设立合作事业管理局，领导和推动合作商业的发展。1950年7月，召开了全国合作社工作者第一届代表会议，成立了中华全国合作社联合总社，地方建立了各级联社，自上而下形成了一个独立的组织系统，成为国营商业的一个有力的助手。1954年7月，召开了第一次全国代表大会，正式成立了全国供销合作总社，并建立了相应的业务经营系统。从1958年开始到1960年，由于单纯追求所有制的“一大二公”，把许多参加合作商店和合作小组的小商小贩过渡到国营商业，还有的转到工业，转到农业。1960年底，全国留在合作店、组的人员，大约还有90万人。这部分商业虽然保留了合作商店的形式，但大部分由归口国营商业统一核算，或者按国营办法统负盈亏，吃“大锅饭”。与此同时，城乡的自由市场也相继关闭，改变了多种经济成分并存的局面，基本上是一条渠道，一家经商。实践证明，这是一次失败的教训。1961年6月，中共中央决定有计划地将并入国营商业和合作商业的小商贩退出来，重新组织自负盈亏的合作商店。到1962年底，原来过渡升级的小商贩有相当一部分退了出来，同时，集市贸易也陆续恢复了，供销社恢复了贸易货栈，积极开展自营业务，粮食市场再次开放，增加了商品流通渠道，活跃了市场。这使整个商品流通又活跃了起来。国民经济调整时期，我国商业管理

体制的改革,在贯彻按劳分配、提高经营管理水平方面,积累了一些有益的经验。但由于时间短,有些措施还没有真正发挥作用,特别是没有认真地从根本上清除“左”的思想,如小商小贩虽然从国营商业中退出来恢复了合作商店,但对他们仍从改造的角度采取某种限制的方针,因而没有很好地发挥作用。“十年动乱”一爆发,使刚刚恢复了的国民经济又遭到了严重的破坏。商业工作也受到了很大冲击,商业体制又作了不当的改变。“文化大革命”初期,许多地区再一次大砍合作商店,“割资本主义尾巴”,把大批合作社工作人员下放到农村,保留下来的合作商店也普遍推行国营商业的一套管理制度,按国营的办法管理。集市贸易也几起几落,保留下来的也处于不合法状态。到1976年,则在全国关闭了集市,个体商业所剩无几,供销合作社越来越向国营商业转化。至此商业的多渠道又变成了一条渠道,市场进一步被管死。“文化大革命”的10年,对商业体制的破坏,时间既长,后果更严重。粉碎“四人帮”后的前两年,虽然采取了一些措施,但商业管理体制的许多问题并未触及,直到党的十一届三中全会我国商业体制才开始了新的改革。

第二节 我国城乡集体企业的性质与特征

一、我国城乡集体企业的性质

城乡集体企业是社会主义经济的一种基本形式,是社会主义公有制经济的组成部分,属于集体所有制经济性质。它是由城乡劳动者在自愿互利的基础上自愿组织起来的经济组织,是独立核算自负盈亏的经济实体。目前,我国城镇集体企

业包括：二轻系统集体工业；劳动服务公司系统集体工商业；城市区、街办的集体企业和其他集体企业。我国乡镇集体企业包括：供销合作社系统集体商业；镇、乡、村办的集体所有制工商企业。上述企业构成了我国城乡集体企业的整体，是当前我国城乡集体经济的完整体系。

二、我国城乡集体企业的特征

我国城乡集体企业从建国以来的发展看，城市集体企业是从城市手工业合作社、合作商店演变过来的。农村集体企业是从最初的农村手工业合作社、合作商店，及后来的社队企业演变过来的。党的十一届三中全会以后，由于家庭承包责任制的实行和农村经济的发展，在我国农村出现了许多联户办、跨区办等形式的合作性质企业和多种联营、自营企业；又由于农村管理体制的改革，公社、大队转化为乡、村两级体制；还由于社会分工的发展，农村企业逐步向乡镇集中。基于上述变化，中央决定将“社队企业”改称为“乡镇企业”。除去自营乡镇企业外，一般又称农村集体所有制企业。

我国城乡集体企业不仅适合我国生产力水平，而且对推动我国国民经济建设有重要的现实意义和深远的历史意义。因此，合理适度地发展我国城乡集体所有制企业，是党和国家一项长期的、重要的政策。我国城乡集体企业总的特征是：点多面广、经营灵活、方便群众、投资少、见效快、容纳劳动力多等特点。它的具体特征主要有以下五个方面：

1. 城乡集体企业是一个独立核算、自负盈亏的经济实体，是独立的商品生产者和经营者，具有法人资格。自负盈亏不仅是一种单纯的经济核算形式，而且是与所有制相关联