

深化粮食企业改革

促进扭亏增盈

辽宁省海城市财政局

从1983年粮食财务体制下放以来，我们海城市财政局以改革为动力，千方百计帮助主管部门把粮食企业承包经营和加强内部管理相结合，把控制平价粮油亏损和增盈创收相结合，走出了一条粮食企业扭亏为盈的新路，取得了较好的经济效益。1988年，粮食平价经营亏损993万元，粮油工业、饲料企业、及附营经营等利润总额为1002万元，剔除银行提高利率300万元的不利因素后，盈亏相抵比上年增加盈利297万元，实现了扭亏为盈。财政退库由1984年的859万元，减少到1988年的691万元，下降19.7%。在深化粮食企业改革、促进企业扭亏增盈的过程中，我们主要做了以下几方面的工作：

一、分行业承包经营，改革粮食财务管理办法。1984年以前，粮食企业在统收统支财务管理体制下，重粮轻钱，不重视经营管理，企业亏多亏少都由财政补贴，与自身关系不大，造成全市粮食系统净亏损逐年增加，财政负担日益加重。1984年，我省财政实行分级大包干，粮食企业收入列入我市财政预算，粮食企业盈亏多少，已直接影响着我市财政预算的平衡。为了逐步改变粮食企业吃国家大锅饭的状况，我们和粮食局经过多次调查研究，并报市政府批准，对粮食企业财务由统收统支改为分行业承包。即对平价粮油亏损实行一年一定的

亏损总额包干、减亏“倒四六”分成（企业分60%、财政分40%，下同）、超亏“倒四六”分担办法；对粮油工业、饲料工业实行利改税，对粮食议价、附营经营实行利润留成办法。

市粮食局在总额包干的基础上，对基层粮食企业实行以“基数包干、定额调整、分档奖励”为主要内容的承包经营责任制，企业内部层层分解落实承包指标和经济责任，年末兑现，有奖有罚。具体做法是根据商品流转计划的粮油经营量和同类企业万斤粮油经营费用平均水平计算确定各个企业承包基数（承包的范围主要是自主费用、毛利毛损、营业外收支净额三大块）。当粮食经营量发生较大变化时，可按万斤粮油经营费定额调整包干基数。承包中，企业按减亏增盈多少划分为责任线，完成承包指标责任线的，可获不同的奖励。没有达到责任线的，企业领导与职工不得奖，超亏按比例扣罚领导班子工资，其他经济指标未完成承包任务的，按比例扣减奖金。

二、强化管理监督，把承包经营与加强内部管理紧密结合起来。向管理要效益。从点滴入手努力减亏，这是克服以包代管、增强企业发展后劲，提高企业素质的重要环节。这几年我们抓管理监督的主要突破口是建立健全岗位责任制和完善各种考核指标，我们在粮食收购、入库环节逐步推行了“四位一体”和“十率考核”办法。“四位一体”是指对检质员、检斤员、保管员和核算员这四个岗位，建立严密的岗位责任制，将四大员联成一体开展竞赛，使之互相监督，互相配合，环环扣紧，把好粮食入库的质量关、数量关和核算关。“十率考核”是指考核粮食保管中的仓容利用率、科学保粮率、自生虫粮率、库房完好率、货位形态合格率、质量考核率、粮食符等率、机械设备完好率、老鼠密度及装具短缺、占用率。这两个办法明确了粮库每个职工的工作责任和考核标准，使每个职工工作有目标，努力有方向，有力地调动了干部群众的积极性，有效地控制和减少了平价粮食费用开支。如1987年我市粮食企业由于提高仓容利用率，增加储粮1000多

万公斤，节省开支10多万元。再如1984年我市粮食部门共烘晒玉米5 000多万公斤，粮食降等率占45%，损失40多万元。1988年由于实行了“十率考核”办法，粮库把上述问题当作节支重点来抓，千方百计抓粮食保等级、提等级，全年有3 923万公斤的粮食提高了一个等级，提等率占入库总量的18.3%，增加收入13.3万元。

为了努力减少收购环节的流通费支出，我市在粮食收购环节还推广了“三就地一直拨”办法，即在粮食收购季节，粮库派人走村串户，就地检质、就地检斤、就地包装后直接发运到调入单位，这个做法既方便了农民卖粮，又减少了流通环节，节省了费用开支。1988年我市实行“三就地一直拨”方式，收购粮食900万公斤，不仅解决了农户“卖粮难”问题，还为农户节省工时近800个，运费1.5万元。由于粮食就地直拨，粮食部门减少坐囤近百个，节约费用4万多元。

三、广开增盈渠道，积极创收，把控制平价亏损和增盈创收紧密结合起来。在推行承包经营、加强管理、努力控制和减少平价粮油经营亏损的同时，我们还大抓增盈创收。海城号称辽南粮仓，是全国重点商品粮基地县之一，正常年景粮食产量稳定在12亿斤，历史最好年份1983年达到13.7亿斤。除完成国家粮食合同定购任务外，每年社会余粮约在2亿斤左右，加上铁路、公路贯穿我市南北，交通方便，这对开展议价粮油经营，发展多种经营是十分有利的条件。为了搞活经营，增加盈利，我们具体抓了三项工作：

一是抓重点。1987年，我们在总结前几年工作的基础上，确定把创收重点放在市第一粮库面粉厂、油脂厂和粮油贸易公司三个大户，年初提出了当年创百万利润的目标。目标确定后，我们财政部门从工作上支持，资金上保证，生产经营上扶持，年末这三个单位比翼齐飞，实现利润都突破百万大关。如市粮油贸易公司在议价粮油经营中，敢于做大买卖，渠道畅，信息灵。去年年初他们通过外贸会议，抓

住国际市场食油价格下跌的信息，及时反馈给市粮食局，并果断决策进口1 000吨豆油，一笔生意获利几十万元。同时，在省外贸部门的支持下，他们先后出口玉米一万吨。经过一年努力，该公司年末实现利润124万元，比上年增长61倍，人均创利额超万元。

二是扩大议价粮油经营。几年来我们一直狠抓议价创收，并经历了一个由主管公司单独搞发展到全市粮库、粮管所都搞，路子越走越宽，经营量越搞越大。1988年全市粮油议价经营量达50万吨，实现利润450万元（不含主管公司）占全市盈利行业总利润额1 002万元的45%。

三是搞好技术改造，培养财源。几年来，我们加强了对粮食企业的投资管理。对专用基金实行分级管理、统筹安排、重点改造的办法，适当集中了一部分资金用于改造老库。对于小修费用，我们控制在固定资产原值的3%以内包给企业，不准突破。对企业大中修和新建项目一律由财、粮两局共同审批，下达计划，对企业资金不足的，用集中的资金给予调剂。使重点改造工程资金足，进度快、投入早、受益大。

在投资方向上，我们把粮油工业做为重点，为了支持企业的技术改造，我们仅1988年一年就筹集资金100万元，用于粮油工业的技术改造，为扩大企业生产、经营能力，为粮食企业的扭亏增盈奠定了必要的基础。



廉洁奉公

篆刻石三