

能会发生滞销、积压和货不对路的商品进货合同，果断地进行注销；属于库存饱满的进货合同与对方讲清道理，延期执行，共注销合同63份，金额13.28万元延期执行合同15万元，有效地防止了出现胀库和占压资金的现象。

3.改革销货款的结算方式，减少结算资金占用。为了使销售货款能及时回笼，减少结算资金占用，我们以不变的优质服务来适应多变的市场，在做好解释工作和取得对方谅解的前提下，改革了销货款的结算方式。

(1)对乡办、社办、集体办企业来进货的和对紧俏商品的销售，一律凭汇票结算。(2)对市内外信誉好的大单位，可暂时仍然采取托收承付方式结算。(3)对其他一些资金不足，信誉程度不高的单位来进货，我们强调结清前帐，才能再进货结算。由于改革了货款的结算方式，使应收货款、委托银行收款大大下降，全系统结算资金占用，10月末比9月末减少了193万元。

4.建立销货环节的岗位责任制，促进销货款的及时回笼。销货环节的岗位责任制，明确规定了各职能部门的职责范围，要求业务、储运、财会部门之间加强联系。对不能按期收回的托收承付货款，由职能部门及时派出人员催收。若应收款发生的原因，属有关部门或经办人员由于工作疏忽或不按规定办理而遭到对方拒付，并由此而造成经济损失的，应追究有关部门和经办人员的责任；对新形成的有问题往来款，如不催收，超过规定的起诉时效期，应追究各级的责任，以增强企业干部、职工的资金时效观念。全系统1988年10月、11月两个月共派出21人次催收销货款，收回销货款116万元。对一时难以收回的销货款也落实了还款期限，加速了销货款的及时回笼。

5.想方设法融通资金，开辟资金来源的新渠道。为了多方筹集资金，我们向自有资金比较雄厚的企业，以及暂时不需用款的单位和个人，融通资金，定期归还，利息照算。我们共融通资金238万元，其中向职工集资9万元，有效地缓解资金不足的矛盾。



## 实行企业化管理增强原良种场发展活力

● 栾德方  
李予平

从“六五”时期开始，江苏省对国营农牧渔原良种场积极推行企业化管理，改变了原良种场单纯依靠国家拨款发展事业的状况，逐步摆脱了长期亏损的困境，经济效益和社会效益不断提高。

江苏省现有国营农牧渔原良种场（包括园艺场、特产场）487个，拥有职工216万人，占耕地、水面100余万亩。“六五”期间，全省国营农牧渔原良种场生产总值由1980年的2.74亿元增长到1985年的6.76亿元；盈利总额由1980年的1568.8万元增长到1985年的5328.8万元。分别增长146.7%和239.7%。1987年，全省原良种场生产总值超过了9亿元，80%的原良种场盈利，职工人均收入1000多元，比1980年增长73%。同时，全省财政用于原良种场的各项补贴和支出逐年减少，原良种场上缴的财政收入

逐年增加。1978年至1980年，全省财政用于原良种场的各项补贴和支出平均每年为2552.2万元，1987年降为1632万元；1987年全省原良种场上交各项税金3637万元，缴纳能源交通重点建设基金388万元，共计4025万元，是1980年的3倍多。

改革，给农牧渔原良种场带来了生机，增强了活力，使之走上了自我发展的道路。几年来，江苏省财政部门 and 农口主管部门在对农牧

渔原良种场实行企业管理的过程中，主要抓了以下几方面的工作：

一、全面实行财务包干。1979年至1980年，江苏省对农垦企业试行了财务包干办法，在此基础上，从1981年起，对农牧渔原良种场全面推行了财务包干办法。具体内容是：农牧渔原良种场在没有良种补贴和管理人员经费的情况下，一切开支，包括良种繁育推广费用、离退休人员经费和粮油倒挂等均列入成本和营业外支出，统一核算盈亏。对于经济条件较好的场一般实行“独立核算，自负盈亏，盈余留用，亏损不补”的办法；对于自然和生产条件差的场实行“定额补贴，一定几年，结余留用，超亏不补”的办法。省、市、县各级财政部门把财务包干指标层层落实到场。实行财务包干办法以后，由于消除了场对国家的依赖思想，原良种场也有了自己的一定财权和事权，给原良种场注入了活力。江苏省盐城市各原良种场实行财务包干办法后，经济效益不断提高，1987年已全面消灭亏损，盈利609万元，盈利额是财务包干前的30多倍。

二、积极推行和完善经营承包责任制，进一步深化原良种场内部的改革。财务包干在一定程度上解决了企业吃国家“大锅饭”的问题，但并没有解决企业内部职工吃企业“大锅饭”的问题。江苏省农牧渔原良种场推行生产责任制，是从1980年前后开始的，从“实行计件工资，定额计分”，发展为“责任到组，与职工奖金挂钩”；又发展为“承包到劳（劳动力）到户，联产计酬”，最后是“取消工资，实行大包干”，先后经历了四个阶段。全省原良种场目前实行的大包干经营承包责任制，尽管各场的具体形式有所不同，但具有一个共同之处，就是把农场职工的劳动成果和经济效益与个人所得紧密挂钩，最大限度地调动了职工增产增收的积极性。例如，目前无锡、盐城等市实行的场长任期目标责任制，具体办法是：综合考核原良种场的经营情况和发展前景，根据正常年景的盈亏水平，测算出原良种场今后三至四年内经济效益和社会效益的各种指标，并

分解到各个年度，在此基础上进行招标，由中标人进行抵押承包，中标人与职工同奖同赔。射阳县棉花原种场由场长带头抵押承包，全场上下层层承包，根据本场各单位的生产经营方式和管理水平以及服务对象等不同情况，灵活选择承包形式，实行人定位、位定岗、岗定责，按照责权利统一的原则，根据经济效益的好坏拉开分配档次，多劳多得，少劳少得，从而极大地调动了广大职工的积极性。1982年该场职工人均亏损164元，1987年人均盈利1781元。

三、积极扶持原良种场发展多种经营，增强“造血”功能。单一经营粮食和畜禽原良种，是原良种场传统的经营格局，也是原良种场贫穷和依赖国家的根源之一。大力发展第二、第三产业，积极开展综合经营，是原良种场发展经济的根本出路，也是实行企业管理的核心内容。从1981年起，江苏省省、市、县三级财政分别建立了农牧企业发展生产周转金，并通过向中央财政借入、本级财政机动财力安排和利用财政间隙资金等多种渠道筹集资金，扶持原良种场发展工副业生产。据粗略统计，“六五”期间江苏省各级财政部门平均每年利用周转金直接支持或配套支持原良种场兴办工副业生产项目180多个，增加销售收入4000多万元，增加净盈利400余万元。1987年，全省共向原良种场投放财政周转金3 613.1万元，年末累计占用余额达4 858.7万元。当年共新办生产项目270个，新增产值7 718.3万元，增加税利1 282.8万元。

四、加强财会制度建设。为了使原良种场的财务管理和会计核算工作适应企业管理的需要，江苏省财政部门在对原良种场实行财务包干的同时，比照农垦企业的财务会计制度，相应制定了原良种场的财务制度，从财务计划、资金管理到成本，利润的核算管理等，均按照企业的管理方法处理。此外，他们还制定了农牧企业周转金会计核算办法和企业利润包干结余资金管理暂行规定等，并帮助原良种场逐步提高财务管理水平。