

我们是怎样帮助 农牧特良种场 扭亏增盈的

湖北省财政厅 农牧业厅

我省有农牧特良种场(以下简称三场)290个,土地面积92万亩,其中耕地51万亩,职工7.7万人,固定资产净值10106万元,流动资金4501万元。长期以来,由于“三场”自然条件差,家底薄,加上管理混乱,不少场亏损严重,最高时亏损户占全省“三场”总数的71%。党的十一届三中全会后,在各级党政的领导下,我们财政、农业两厅加强了对“三场”的管理和资金上的扶持,经过“三场”干部职工的努力,到1986年全省“三场”实现净利润1019万元,场子盈利面达95.9%,提供良(原)种7320万斤,种猪2万头,种苗493万株,为我省农业经济的振兴作出了贡献。

一、坚持发展,摆正改革和整顿的关系。

在帮助“三场”扭亏增盈中,我们注意摆正改革与整顿的关系,既抓改革,又抓整顿,在改革中不断整顿,在整顿中坚持改革。党的十一届三中全会以来,在落实联产承包责任制过程中,我们主要抓了四大改革。

1.改革劳动报酬分配办法。1982年开始,我们对农业推行了以家庭承包为主的联产计酬生产责任制,对工副业单位推行联利联产全工资浮动形式。目前,全省“三场”基本上实现联产计酬责任制,职工的报酬与劳动成果挂上了钩。

2.改革劳动人事制度。从1984年开始,我们先在部分场推行了工人合同制和干部招聘制。这样,打破了职工的“铁饭碗”。新的劳动人事制度的推行,调动了干部、职工的积极性。

3.改革资金管理制。对于资金的管理过去由场统筹统支,这种办法实质上是资金使用上的大锅饭。

对此,我们实行了生产、生活资金自筹和有偿占用办法。这项改革搞活了资金,促进了生产,取得了明显的经济效益。过去职工欠款高达1500万元,1986年下降到350万元;过去百元产值占用流动资产51元,1986年下降到31元,仅这两笔资金占用的减少,一年就节约资金约310万元。

4.改革财产管理制度。对于小型机械、农具、耕牛等生产工具和住房由场部统购、统建、统管改为“三自一扶持”,即承包者自购、自建、自管,场部给予适当扶持,对原有财产按现行价值作价转让给承包者,分期收回价款。这项改革取得显著成效。例如住房建设,改革后充分调动了职工修房、建房的积极性,职工人均住房面积由1984年前的5平方米提高到现在的10平方米以上。而且每年可为“三场”节约300万元左右建房资金。

经济体制的改革,调动了干部、职工的积极性,解放了生产力,促进了“三场”经济的发展。但是,由于缺乏经验,也出现了一些问题。对此,我们在坚持改革的同时狠抓了对“三场”的整顿。

一是调整承包合同。①本着正确处理国家、集体、个人三者利益关系原则,我们以定额为依据,在科学计算和充分做好政治思想工作的基础上,对过去因向职工片面让利而造成的承包基数偏低进行了调整。②改原来单一的货币指标结算,为以实物指标为依据的货币指标结算,在合同中规定了种子、种禽、种苗的生产任务。③根据园艺特产场生产的特点和我省具体情况,针对包干到户后放松管理,出现短期经营的倾向,我们在承包合同中补充了生产、技术、产品由场部统一管理的内容。当阳县清平种畜场1985年与1984年相比,职工个人分配部分增加2.3万元,场部利润却减少1.4万元。1986年该场对承包合同进行了调整。1986年与1984年相比,职工个人分配部分增加1.4万元,场部利润增加了1.7万元。这样,既摆正了分配关系,又没有影响职工的积极性。

二是整顿工副业生产。近几年,我省“三场”工副业发展很快,到1984年产值达7408万元,占总产值的43.1%。但是有些地方盲目发展,也带来一些问题。有的场不量力而行,资金缺口大,项目迟迟不能建成投产;有的场不因地制宜,办起的项目没有生命力;有的场盲目追求产值,造成高产值低效益。针对这些问题,首先,我们对各场现有工副业项目进行清理排队,根据项目的效益和可行情况,与场子商量采取关停并转和重点扶持的办法;其次,对新上项目加强宏观管理。我们规定了每个新项目可行性论证的具

体内容，强调了资金必须落实，效益必须达省定标准，并建立了各级按管理权限逐级审批的制度。如投资总额在30万元以上的项目，必须由省农、财两厅批准。再次，加强工副业单位内部管理，通过承包责任制的落实，进一步增强了“三场”内部动力与活力。

二、坚持效益，摆正主业和副业的关系。种子、种禽和种苗的生产，是“三场”的主业，也是整个农业扩大再生产的必备条件。但是，种子、种禽和种苗的生产在我省现阶段盈利微薄，有的甚至还会出现亏损。尽管国家财政安排有一定的政策性亏损补贴，但远远不能满足扩大再生产的需要，必须坚持自力更生，依靠自己的积累发展生产。因此，“三场”必须兴办一些经济效益较高的工副业，实现以副业补主业。这样，在帮助“三场”扭亏增盈中，就有一个如何处理好社会效益和自身效益的关系，种子、种禽和种苗的生产与工副业生产的关系问题。对于这个问题，我们坚持了社会效益和经营效益的统一，以种为主积极开展多种经营。

1. 以种为主，努力改善生产条件。过去一段时间里，有的县曾把“三场”办成了小农场、副食品基地，使种子生产一度不能适应农业生产的需要，拖了农业后腿。针对这个问题，我们一方面帮助县、场提高认识，端正经营方向；另一方面落实了一系列对“三场”的优惠政策，如减免农业税，免除农田水利建设的负担，酌情安排一定抗灾补贴等。为了坚持“以种为主”，多年来我们一直坚持有计划，分期分批地帮助“三场”改善生产条件。从1973年开始，到1986年底，我们累计安排改造资金3734.6万元，加上留利用于改造部分，共建电力排灌站装机1940台，29320千瓦；建设稳产高产、旱涝保收农田42万亩，占整个耕地的82%，建挂藏室1.9万平方米；建猪舍19.6万平方米；改造老园1.2万亩。由于生产条件的改善，目前，我省良种场生产的良（原）种，加上部分通过乡村基地繁育，基本上可以保证全省需求，做到三年一更新；种畜场的发展，促进了性猪繁育体系建设。

2. 积极开展多种经营，增强自我发展能力。我省明确地提出开展多种经营，并对“三场”投放多种经营周转金，是从1976年开始的。到1986年止，我们共安排周转金1723万元。1986年实现工副业产值1.2亿元，是1975年的10.4倍，工副业产值占总产值比重上升到53.5%。全省“三场”1986年实现生产利润1808万元，其中工副业生产利润1233万元，占68.2%。

三、坚持领导，摆正行政管理与经济管理的关

系。财务包干后，国家对“三场”的管理将逐步由以行政管理为主转向以经济管理为主，作为业务主管部门和财政部门两家在工作上如何适应这种转变呢？我们的作法是坚持领导，摆正行政管理与经济管理的关系，采取以经济管理为主，行政管理与经济管理相结合的办法。

1. 实行财务包干，用经济的办法处理“三场”与国家之间的分配关系。1985年我们在总结经验的基础上完善了包干办法，即按国家资金（固定资金和流动资金）占用数额和盈利水平上交利润，盈利5万元以上的，按国家资金占用的1%到1.5%上交；盈利不足5万元的，从第二年起开始核定上交任务；亏损场限期扭亏，从第三年开始要核定上交利润。从实行两年情况看，一般能较好地处理“三场”与国家之间的分配关系，既照顾了条件差，生产经营水平低的场，又起到了鼓励先进，鼓励扭亏增盈的作用。

2. 完善定额补贴制度，用经济的方法刺激种子、种禽和种苗的生产。1980年我省“三场”在落实定额补贴时，没有与种子、种禽、种苗生产的数量和质量挂钩，不利于调动“三场”坚持主业生产的积极性。1985年我们改进了定额补贴的办法，省对县在原包干基数不变的情况下，以县为单位算帐，由县按照各场提供的种子、种禽、种苗的数量和质量确定补贴标准。这样，较好地调动了“三场”坚持主业生产的积极性。

3. 择优扶持，用经济的办法促进“三场”加强经营管理，提高经济效益。我省财政对“三场”的扶持主要有改造资金、救灾资金、工副业周转金和生产周转金（即流动资金）等四项。除救灾资金外，我们都是本着效益原则，择优扶持。如改造资金和工副业周转金的安排，我们选择领导班子强、经营管理好的场和经济效益好的项目以及急需改变经济落后面貌的场优先扶持。

我省对“三场”的领导，除经济管理外，在行政管理上也有一套较完整的办法。我们一般每年要召开两次财务工作会，布置和汇总决算，交流经验，研究工作；每年要根据各地市实际情况确定和实行目标管理；每年开展一次最佳财务效益场评选活动；每年举办一次“三场”财会人员和地、市财政局、农牧业局财务管理培训班。我们还经常深入“三场”搞调查研究，在全省总结推广先进经验，帮助亏损场分析亏损原因，制定扭亏措施。去年，我们召开了全省30个亏损场场长会，对亏损场震动很大，当年就有18个场扭亏增盈，扭亏28万元。