

我县食品公司

是怎样做好扭亏增盈工作的

湖北省天门县财政局 陈升智

随着经济体制改革的深入，生猪、禽蛋的开放，打破了国营食品公司独家经营的局面。由于市场竞争激烈，给国营食品企业在经营上带来一定的影响。1985年，我县食品公司由过去每年上缴税利几十万元，变成了亏损92万元的亏损大户。1986年以来，县食品公司总结了经营管理的经验和教训，制定了各种强化管理的措施，调动了职工的积极性，使企业增加了活力，逐步摆脱困境，生猪、禽蛋经营效益逐步回升。到1986年12月底止，全县收购生猪15.63万头，比上年增加20.87%，收购鲜蛋638.14万斤，比上年增加23.91%；出口生猪、外调生猪、外调鲜蛋和地销生猪都比上年有显著增加；经营亏损比上年减少74.44万元，减亏80.78%。我县食品公司的主要做法是：

一、加强领导班子建设。1985年的经营实践，使食品公司的领导同志认识到：领导班子是否懂业务、会管理、善经营，是决定企业兴衰的关键。1986年，食品公司吸取上年的经验教训，首先精简公司人员，将9个股室精简为6个；行政管理人员由66人压缩到33人；书记、经理由8人减为4人，其余人员全部充实到基层营业所，改变了机关人浮于事的状况。其次，调整了营业所领导班子。全县22个独立核算单位，充实提拔了21名懂业务、会管理的同志担任主要领导职务，建立健全了党支部，配备了专职、兼职书记，使企业加强经营、争创效益有了可靠的组织保证。与此同时，县公司还颁发了《关于总支成员实行分片下点的决定》，密切了机关与基层的关系。公司领导还坚持下基层调查研究，及时发现和解决问题，促进了全系统经营管理工作的提高。

二、拓宽商品流通渠道。为了充分发挥国营食品公司在促进生产，平抑物价，保障市场供应上的主导作用，县食品公司积极拓宽商品流通渠道。该公司专门指定一名副经理主持内外购销业务，从“争”字入手，在“活”字上做文章。坚持按客观规律办事，力争县内、县外市场并举。对县内市场，采取尽量多销的办法，对县外市场，公司实行统一组织，统一调

运，统一结算办法，采取“巩固老渠道，发展协作区、开拓新销区”的经营策略，分批组织人员赴外省、外地与十多家食品和外贸部门联系，建立了以武汉市为中心的一市六县经营网络。1986年，外调生猪和外调鲜蛋分别比上

年上升13.4%和25.5%。由于渠道畅通，该公司销售总额达2748万元，比上年净增477万元，增长21%。在生猪鲜蛋的购进中，该公司十分注重市场信息反馈，摸准购销差价，严格按价值规律办事，根据产销变化情况，多次下达弹性指导价格，既解决了卖难、购难问题，又保证了商品价格的相对稳定。使生产、经营、消费三者满意，真正发挥了国营食品企业的经营主渠道作用。

除此以外，食品公司还对以付补主的附营业务进行了整顿提高。在关闭效益差的业务项目基础上，巩固发展了工业品门市部、旅店、饲料加工、养殖和运输等十多种附营业务，既解决了部分人员的生活出路，减轻了企业负担，又为提高企业经济效益作出了贡献。

三、强化企业财务管理。财务管理是企业经营管理的核心，是提高经济效益的重要环节。1986年，他们改进管理办法，实行了“三为主”、“三统一”的管理办法。即经营以猪、蛋为主，核算以营业为主，承包以集体为主，统一管理、统一指挥业务、统一核算。并抓了以下几件工作：

（一）推行主任任期目标管理。1986年初，公司召开全县食品工作会议，将国营食品经营总盘子分解成经营量、毛利率、费用率、资金周转次数、利润额五大指标，作为主任任期的工作目标。然后，各营业所将指标分解到各站，作为各站组长任期的工作目标，这样，既加重了领导责任，又使领导胸中有数，便于指挥，促进了企业经营管理的提高。

（二）推行“定额管理、按分计酬、超额分成、月度考核、半年总结”的管理方法。首先，各营业所配齐专、兼职核算员，除负责分月考核全年计划指标执行情况外，重点项目还专项核算，如对出口猪实行单卡核算，对外调猪实行单车核算、对地销猪实行单头核算，在生猪每头平均收购成本比上年同期净增15元的情况下，仍使外调猪每头平均盈利净增0.3元，出口猪每头平均利润仍达14元，地销猪每头平均减亏

9.56元。其次，在定额管理基础上，实行以定额计分，按分计发工资，打破所、站、组之间在分配上的“大锅饭”。公司规定对完成和超额完成任务的营业所发全工资，对没有完成任务的按比例扣发工资，全县22个单位，去年三月份，得全工资的所有10个，四月份增加到20个。由于严格实行奖优罚劣，促进了定额的实现和任务的完成。

(三) 抓好财务清理，搞活流动资金。1985年县食品公司由于经营管理的某些失误，造成县食品企业

流动资金不合理占用达200余万元。1986年以来，他们以整顿财经纪律为中心，狠抓了财务清理，采取边清边收，谁经手谁收等办法，收回各类资金百余万元，改善了资金占用结构，提高了资金利用率。麻洋食品所由于管理混乱，执行制度松弛，不合理资金占全部流动资金的70%，全所职工86人，就有62人挪借公款，金额达3万元。通过清收，除收回全部借款外，其他各项赊销款也收回7万余元，搞活资金30余万元。

改革流通体制 提高经济效益

曹广生

浙江省国营水产供销企业在中共中央、国务院决定全面放开水产品购销政策后，以提高企业经济效益、沟通产销、参与市场调节为中心，改革流通体制，加强经营管理，完善经济承包责任制，取得了显著效果。1985年全省国营水产供销企业营业额达52,509万元，实现利润1,416万元，分别比1984年增长14.8%和1.3倍。1986年1—8月份营业额21,458万元，实现利润942万元，分别比1985年同期增长14.8%和8.4%。

这个省的国营水产供销企业在改革流通体制，提高经济效益上，做了以下三项工作。

一、划小核算单位，完善经济承包责任制。浙江省国营水产供销企业自全系统实行经济责任制以来，大多数企业内部都是统一核算，统负盈亏，对基层单位未实行经济承包责任制，企业经营好坏与基层单位和职工的经济利益联系不够紧密，企业内部吃“大锅饭”的现象仍比较严重。为调动基层单位和广大职工的生产、经营积极性，适应开放政策，提高企业经营管理水平，增加盈利，他们在企业内部采取了划小核算单位，分灶吃饭的办法，进一步完善了经济承包责任制。目前，全省94户国营水产供销企业已划分为308个核算单位，这些单位在财务上实行独立核算，自负盈亏。各企业将利润等主要经济指标分解落实到各个核算单位，把核算单位及职工的经济利益同所承担的经济责任和实现的经济效益紧密地结合起来，在企业内部基本形成了一个目标明确，职责分明的经济责任制体系，使企业经济效益明显提高。如瑞安县水产

供销公司针对本公司的实际情况，对具备实行独立核算的基层门市部和厂、站，一律实行独立核算，自负盈亏。公司对核算单位下放了三权：一是自行购销、自主经营权；二是对职工分配工作、使用、管理权；三是对职工在经济上的奖罚权。公司对核算单位还实行了“三定”，即定人员、定任务、定奖赔。做到人定岗，岗定责，责定奖，解决了人浮于事的现象，增强了企业活力，提高了应变能力，经济效益有了较大提高。这个公司1986年1—8月份实现利润74万元，比1985年同期增长了8.25倍。职工收入也有明显增加。

二、改变经营方针，把固定型转为开放型。长期以来，国营水产供销企业经营方式陈旧，只固定在鱼货上调、批发工作上，忽视了企业转轨变型。自水产品购销政策放开后，浙江省国营水产供销企业根据水产品收购量相对减少的新情况，在划小核算单位的基础上，采取多级收购，多级经销，开办水产品批发市场及省内外购销市场等多种办法，逐步建起了一个开放式、多渠道、少环节的流通体制，开拓了市场，扩大了销路。如温岭县水产供销公司为适应水产品购销政策放开的新形势，改变了过去水产品收购靠派购，销售等上门，物资供应靠计划的“依赖式”、“封闭式”的经营方式，在水产品购销工作上，注重搜集市场信息，实行多渠道采购、销售，形成了一个城乡、县内外的水产品收购、销售网络，并利用公司运输船队承揽社会运输业务，做到渔汛旺季集中力量加强水产品收购，淡季积极参与社会运输。同时，根