

队伍建设的同时，在改善经营管理方面，采取了三条措施：

一是坚持批零合一，前店后库，减少经营环节。9个商店全部实行按片组织店队挂钩，生产队交售蔬菜直接送到供应点。商店与公社领导共同组成产销领导小组，定期和不定期地研究蔬菜生产和上市中的具体问题，及时解决生产和销售中的问题，共同为市场负责。这样做，方便了社员交售，缩短了蔬菜在途时间，保证了蔬菜质量，减少了损耗，也有利于市场平衡调剂，加快推销。

二是不断完善经营责任制，建立健全各项管理制度。他们在公司内部全面系统地进行了建章定制，把销售、损耗、利润、资金、劳动效率、费用等六项经济指标定额到店；把销售、劳动效率、资金和损耗四项指标定额到门市部。对小组和个人实行“拨货计价、实物负责”制。从公司党委书记、经理到每个职工都制定了岗位责任制，基本上克服了当家不理财、吃“大锅饭”的现象。

三是改进供应方法，维护消费者利益。蔬菜公司为了正确执行供应政策和物价政策，在不断加强职工教育的同时，制定了经济奖惩制度。他们向全市公布了有关电话号码，随时处理群众来访或电话反映的问题，接受群众监督。为了方便群众购买，做到随进随销，每年蔬菜旺季和冬储菜期间，他们延长营业时间，增设摊点，除设早晚服务部外，还实行商店包片的办法，挨家挨户进行访问供应。

石家庄市的蔬菜供应工作做得较好，经营亏损显著下降，是与市委、市政府领导的重视和支持分不开的。市委和市政府把蔬菜工作列入议事日程，市委一名书记和市政府一位副市长亲自抓蔬菜工作。市里设有蔬菜办公室，蔬菜公司和郊区、商店、社队分别设有农商产销领导小组。市里每年召开六至七次大型蔬菜会议，总结检查蔬菜产销工作，解决存在的问题。每年冬储菜期间，市委、市政府领导亲自深入到郊区社队和商业部门，共同研究安排大白菜收、供、储、调的方案，推动群众做好冬菜储存

工作。在市领导的重视下，全市每年社会储存冬菜达到冬储菜总量的70%以上，减少了商业部门的损失，也有利于全市人民安排好生活。

（根据石家庄市第二商业局任士杰同志在商业部紧急电话会议发言整理）

总结经验 狠抓扭亏

河北省武安县食品公司

我们武安县食品公司是个包括冷冻厂、食品站等13个基层经营单位的综合食品企业。1979年至1981年，企业经营比较正常，三年盈利48.4万元。1982年由于当时冷冻厂的主要负责人不懂业务瞎指挥，不抓经营管理，出现了50万元的亏损，其中有39万元挂帐损失转入1983年，因而给县公司1983年的经营压上了沉重的包袱。1983年1—7月县公司虽盈利8.8万元，但抵了上年挂帐损失后，仍亏损30.2万元，成为全省商业企业亏损大户之一。在上级主管部门的具体帮助下，县公司发动全体职工，从分析亏损原因、总结经验教训入手，认真改进经营管理，8、9、10三个月又扭亏20.7万元。我们主要抓了以下几项工作：

一、抓企业整顿，由内行当家。针对1982年冷冻厂盲目经营，不抓效益，造成大量经营性亏损的深刻教训，县商业局派出工作组帮助冷冻厂进行企业整顿，调整领导班子。免去了原厂长的职务，任命年轻、内行的副厂长任厂长，提拔了两名有业务专长的同志任副厂长，车间、班组也安排了“明白人”当家。新班子成立后，从整顿劳动纪律、建立岗位责任制入手，狠抓收购、饲养、屠宰、保管、统计五员的责任制，扭转了企业过去松松垮垮、管理混乱的局面。出勤率、劳动效率大大提高。7月底，全厂还有超计划亏损24万元，新班子成立

后，8至10月份就扭亏17.2万元。

二、抓增盈措施，广开财路。近两年来我县生猪存栏下降，收购减少，从1982年起由猪肉自足县变成调入县。客观情况的变化，给肉食品经营的扭亏增盈工作带来一定困难。1983年，县公司提出了“三少三找”的经营措施，即“生猪经营少其他业务找，本地货源少外地弥补找，地销利润少外销出口找”，明确了在新形势下提高经济效益的努力方向。为了充分发挥山区羊多、肉质好及冷冻厂有加工技术能力的优势，我们大力开展带皮黑山羊、白绵羊羔羊和卷羊肉的出口加工业务。去年10月底，就交外贸黑山羊肉203吨，比1982年增加131吨，增收13万元。为了减少调入生猪的经营性亏损，去年第三季度，各食品站直接与石家庄、邢台等地的十几个县的食品站挂钩，调进活猪2,200头。由于自装自运环节少、费用低，地销后还盈利1.4万元。我们还从大处着眼，小处着手，千方百计抓收入。如过去羊下水成套卖，收入低，经与天津联系，分品种拆零出售，每套可增收三角，售出40吨，增收6,000元。过去，羊胎盘、羊苦胆、修割肉大都扔掉，现在都积攒起来，增加收入3,000多元。此外，公司还新设水产批零商店，兼营鲜鱼、虾皮等水产品，半年就盈利1.5万元。

三、抓经营管理，重经济效益。1982年收羊季节，由于盲目经营，忽视经济效益，羊只大量集中，不能及时屠宰，经常有3,000多只羊要雇人放牧，最多时达到8,000只，平均饲养期长达三个月，因掉膘、死亡等损失18.6万

元。1983年吸取了这个教训，抓了四项工作，一是组织收购力量抓早抓好。各食品站提前一个月，深入到河北、山西、河南等十几个县翻山越岭抓收购，到10月底就收购黑山羊2万只，比1982年同期翻了一番。二是抓均衡调拨，均衡生产。厂、站签订调拨合同，日进活羊不超过900只，库存周期不超过三天。1983年经营2.5万只羊，只死亡二只，比1982年圈死羊减少损失0.4万元，羊只掉膘脱肉损失减少7.9万元。三是把好验级关。对各验级员进行编号，考核验级正等的水平。对羊只及时过秤，实行单验单放，分圈管理。由于工作责任制明确，收购正等率不断提高。四是及时安排屠宰，进一批宰一批。经过企业整顿，职工干劲足、劳效高，同样一班人，不增设备，不加班，班宰能力比1982年提高50%，而且质量良好。

四、抓经济核算，提高管理水平。县公司对各基层单位实行了“定利润、定购进、定销售、定费用、定资金、定人员”的经营责任制，全面考核，百分计奖，调动了职工关心企业经营成果的积极性。同时，加强了各站、厂的经济核算工作，做到结转成本真实，盈亏反映准确，核算质量过硬。对各食品站的业务周转金实行定额管理，将国拨流动资金分配到各基层单位，谁占用谁付息，内部调拨实行付款结算。这样做，促使各单位注意节约资金，加速资金周转，仅1983年第三季度就减少资金占用40万元，节省利息2,400元。此外，我们还对外单位和公司家属用水、用电按实际用量收费，节省开支1,000元。

有相当数量的县和基层食品站是亏损单位，亏损额上升，经济效益下降。因此，认真搞好肉类、蛋品、蔬菜等经营的扭亏增盈，是当前扭亏增盈工作的一项紧迫任务。本刊这一期介绍的河北省武安县食品公司和石家庄市蔬菜公司的工作经验，只要加强领导，狠抓经营管理，肉类、蛋品、蔬菜等经营的扭亏增盈工作是能够取得成效的。各级财政部门应当积极配合商业部门，对企业的经营性亏损进行认真的整顿，帮助商业企业扭亏增盈。



党的十一届三中全会以来，各地区、各级商业部门加强了生猪、蛋品、蔬菜