

# 搞好体制改革

## 促进食品公司扭亏为盈



沈阳市财政局

为调动食品公司的积极性，尽快适应放开后的新形势，我们于1985年对食品公司实行了“自负盈亏、盈利归己”的财务体制，既给活力，又有压力，促使食品公司在激烈的竞争面前，通过改革，寻找出路，求得发展。在有关部门的支持协助下，该公司对旧的经营管理体制进行了改革，对基层企业实行了经营承包责任制。由于思想统一，措施得力，方法得当，放开后七个月就盈利284万元。今年我们对食品公司又实行了“亏损不补、盈利四六分成”的财务体制，进一步调动了食品公司的积极性，上半年就盈利462万元。

### 一、改革旧的管理体制，实行企业自主经营

生猪价格放开后，沈阳市周围的县、区，有屠宰条件的养猪场和个体商贩，纷纷把鲜肉送入市内，形成了多渠道的批发市场，竞争空前激烈。为适应新情况，针对食品公司存在的层次过多、购不管宰、宰不管储、储不管销、购储销脱节的问题，我们同食品公司一起深入基层，经过调查研究，撤销了公司直属的肉食购销站，其人员分别充实到肉联厂、冷冻厂等基层企业，经营权也同时下放。肉联厂由过去的单一生产加工型变成购产销一条龙的经营管理型，以活猪收购、屠宰、副产品加工、市场鲜销为重点，一业为主，兼营他业，解决了过去只宰不销的问题。冷冻厂也由原来单纯的冷藏加工变成以销售鲜冻猪肉为主，同时代储、代运、代保管及经营副产品的购储销一条龙的生产经营型企业，解决了过去只储不销的问题。

为了保证企业具有更多的自主权，放开手脚，大胆经营，我们同食品公司研究确定对企业实行放权，赋予企业一定的活力。企业在执行国家有关政策规定，保证经济效益和社会效益的前提下，其经营活动可以自己安排，有自主经营权；购销价格，在不突破毛猪每市斤0.75元的最低收购保护价和不超过放开时规定的销售价基础上，企业有权自行定价，随行就市，灵活掌握；为改变过去自有资金统收统支的状

况，还规定各基层企业在完成上交利润计划或承包指标后，按规定留归企业的自有资金，企业有权自行安排使用。上述管理体制的改革，扩大了企业的自主权，调动了企业的积极性，使他们在企业经营及财务管理上获得了主动权，能够灵活地适应价格放开后的新形势，继续发挥国营企业的主导作用。

### 二、改革旧的分配关系，实行经营承包责任制

过去，食品公司是“计划靠指令，收猪靠派购，供应靠分配，亏损靠补贴”，买不愁，卖不愁，统购包销，独家经营，一统天下。企业经营的好坏与企业本身和职工个人的利益没有挂起钩来，企业内部的分配是平均主义的“大锅饭”。生猪价格放开后，这种旧的分配办法，已经难以适应形势的发展。要改变这种被动局面，就必须克服食品公司对国家的依附思想，打破“铁饭碗”，走自食其力的路子。于是，我们同食品公司一起，对各分公司逐个进行调查摸底，掌握第一手资料，对整个食品公司系统实行了经营承包责任制。主要作法是：根据各单位历年指标完成情况，考虑各地区的地理环境、生猪存栏数、社会条件和价格等因素，把购进、屠宰、销售等经济指标按企业规模、经营状况分别核定，并确定当年费用支出、利润额等财务指标的包干基数。

1986年除对四个分公司核定几项主要经济指标外，共核定利润包干指标120万元，其中上缴公司管理费20万元。并规定企业在完成各自承包指标之前，不得发奖金；完成指标后，分公司可按有关规定发放奖金；超过包干指标部分，分别按承包合同的规定，“超额全留”或“超额按比例分成”，留归企业自行掌握。分公司又将指标层层分解，与所属基层站签订承包合同。对工业环节，我们实行“利奖挂钩，超利多奖”的承包办法；对后勤服务部门采取“费用定额，节约提奖”的办法。由于责权利的有机结合，充分调动了职工的积极性，提高了经济效益，出现了多

# 资金统筹用效果大不同

湖北省五峰土家族自治县财政局

我县地处鄂西南大山区，是一个老、少、穷的山区县，1984年全县36个乡镇仍有20个乡镇，8,000多农户的温饱问题尚未解决。1984年以来，我县以改变支农资金使用方式，缓解农业资金供需矛盾为突破口，对用于农村生产建设的各项资金进行统筹安排，有计划、有步骤、有重点地改善本县的自然、经济条件，创出了一条贫困山区逐步脱贫致富的路子。

我县农村经济基础薄弱，文化科技落后，我们在实践中认识到，要想发展山区经济，改变山区贫困落后面貌，首先必须有一个适合本县特点，符合自然规律和经济规律，有利于发挥山区优势，增强山区经济发展的规划。因此，1984年我县邀请省

内各方面的科研、工程技术人员到我县考察，就国土规划、农业区划等进行深入的调查研究，在此基础上，制订了脱贫致富的整体规划。一是发展交通。在已经沟通邻近省、地、县3条公路线的情况下再兴修11条公路，并帮助10个乡镇、100多个村修通乡村及其乡与乡、村与村之间的衔接公路，以促进县内外货畅其流。二是开发能源。拟开发小水电2.5万千瓦。三是建立稳定的粮油基地。四是建设果、药、茶、烟、杂等五大品类的25个多种经济基地。五是发展以加工业为主体的乡镇企业。六是加快教育、卫生、广播电视、文化福利以及科学技术的发展。七是扶持20个乡镇、8,000多农户脱贫。

规划订出来了，然而要实现这个规划，必须解决资金问题。近几年来，我县各方面用于支援农业生产建设的资金渠道颇多，但资金使用不好，收效不大。主要的问题是资金“分兵把口”，抱不成团，使用分散。针对这种情况，县委、县政府和财政等有关部门经过反复研究，反复论证，决定把管好用好现有资金，挖掘资金潜力，提高资金效益，作为改变全县经济落后面貌的突破口。在每年财政收入和财政支农资

购、多宰、多销、多服务，逐步转亏为盈的好势头。1985年四个分公司盈利113万元，今年上半年已实现利润171万元，完成包干基数120万元的142.5%，比1985年上半年肉价放开前的亏损323万元增盈减亏494万元。

三、改革旧的经营方法，实行灵活多样的购销形式

肉价放开后，生猪经营市场出现了多种经济成份并存的局面，周围市县的食品公司又把目标集中在沈阳这个大市场上，国营食品企业市场经营量骤然下降。我们同食品公司分析了市场形势，统一了思想认识，先后总结推广了新城子区尹家食品站将过去定时定点收购改为主动上门收购、随到随收的经验，以及洪区陵东食品站和市内几家大型零售商店签定购销合同、送货上门、扩大销售的经验，很快扭转了被动局面。各基层站主动与周围十几个县建立了购销关系，打破了划地为牢的区域界限，改变了过去坐门等客的官商作风。此外，我们又会同物价、食品公司等有关部门，对猪越大、等级越高的传统作价办法进行了大胆的改革，规定90至110公斤的毛猪为一等；110至125公斤为二等，这样既稳定了猪源，搞活了市场，又鼓励农民养瘦肉型猪，解决了群众吃瘦肉难的问题。今年上半年，食品公司收购生猪17万多头，比去年同期

多收购5万多头。

在销售方式上，从过去的零售取货改为由批发部门送货；由过去在批发部门检斤，改为到零售门点检斤验质，就地结算；由过去的一次订货，改为随要随送。从而密切了批零关系，扩大了销售。

四、改革旧的单一经营方式，实行主副并举、多种经营

本企业为主，是多年来食品行业经营的出发点和落脚点。但在大力发展有计划商品经济的今天，仅固守死摊，不走多种经营的路子，是很难在竞争中得以生存和发展的。为了保证在竞争中立于不败之地，食品公司注意挖掘企业潜力，发展横向经济联合，各分公司普遍成立了贸易货栈，经营五金器材、日用百货、汽车修理等业务。第一冷冻厂利用冷库空位、库角、通道等空闲设备能力，积极扩大对外服务，开展代储，代加工业务。与此同时，他们还自贮水果、蔬菜，水产品等，对外经销，收到了较好的效果。为鼓励多种经营的发展，我们在政策上予以照顾，企业搞多种经营实现的利润，不加承包基数，进一步调动了企业的积极性。多种经营的全面开展，既安排了闲置人员，又增强了企业活力，提高了经济效益。