

深化购销改革 锻造“粮安先锋”

张晨

江苏省泰州市姜堰区委

仓廩实，天下安。近年来，江苏省泰州市姜堰区认真贯彻落实中央和省市关于粮食安全的决策部署，紧扣粮食安全主题，坚持先行先试，着力改革创新，2014年出台《关于进一步深化国有粮食购销企业改革的实施意见》，对全区粮食收储库点进行优化重组，形成“区粮食购销总公司+13个收储库点”的基本架构，建立一级法人、二级核算体系，探索形成“一县一企、一企多点”管理模式。2021年6月，区粮食购销总公司整体划入区国投公司管理，公司变更为“江苏国粮粮食购销有限公司”，注册资本2188万元，公司员工57人。

播下“改革之粟”

针对粮食企业“小散弱”的状况，自2012年起，姜堰区积极整合资源，优化经营方式，注重考核引导，有力推动“一县一企”改革落地生根。

紧扣资产“不盘不活”，以“一个主体”聚合各类资源。突出区粮食购销总公司这个主体，加快整合各类资源。一是摸清家底。2012年6月，针对国有粮食企业资产被非法侵占、产权界定不清、资产失修贬值等突出问题，开展历时一年多的“小资产大整治”活动，摸排见底基层企业房屋仓储建筑面积12.9万平方米、可出租资产面积5.8万平方米，有效仓储18万吨。二是明晰产权。对租赁经营期间承租人建设用房、投入设备等，按照合同约定或者进行评估后合理处置，对个人违章搭建物进行适当补偿，明晰产权归属。通过核查、界定，处置个人投资资产160万元，国有资产全部收回。三是盘活资源。将国有粮食购销企业土地性质由国有划拨的工矿仓储用地变更为国有出让的仓储用地，将当时15个国有粮管所（库）的19宗土地32.2万平方米、有效仓容18万吨、机械设备119台（套）等有效资产进行优化整合，为企业发展注入了新活力。

聚焦机制“不破不立”，以“一套规范”统揽企业管理。建立现代企业制度，积极转变企业管理方式。一是统一经营管理。按照“目标由总公司制定、资金由总公司管理、资源由总公司配置”的总体思路，将所有印章、证照收回统一保管，取消基层粮管所独立经营职权，实行目标责任管理。建立“稳妥经营、控制风险、绩效管理、奖惩兑现”的工作机制，由总公司对基层库点购销经营实行“四把关”（收购质量把关、收购价格把关、储粮安全把关、销售出库把关）、“三控制”（控制用车费用、控制招待费用、控制粮食损耗），全面规范经营管理。二是统一财务管理制度。实行委派会计制，明确委派会计相应的责、权、利，采取“集中办公、集中核算”模式，对各个板块进行会计核算和财务监管，加强经营分析预测，为总公司经营决策提供一手资料。基层粮管所实行二级核算、财务报账制，有效控制经营成本。贷款资金实行统贷统还，基层粮管所所需资金，按规定程序向总公司申请办理。三是统一风控管理。强化企业内部风险防控，成立购销合同审核组、资金贷款审查组、资产维修检查组，对所有购销合同统一把关确认、贷款资金投放统一审核、资产统一投入维修。推行经营风险抵押金制度、合同履约金制度和定期风险评估提示制度，把每年企业纯利的三分之一转作经营风险积累资金，以丰补歉，对自主经营合同实行相互担保、资产担保和法律顾问把关等方式实施。编制《廉政风险防控手册》，实行“三重一大”请示报告制度，重大决策、重要人事、重大项目、大额资金集体研究，形成“制度、落实、监督”并重的防控模式。四是统一用人管理。公司人员实行聘任制，落实法人负责制，聘任总经理1名、副总经理3名，实行分工负责制集体领导。解聘原有15家粮管所法定代表人，通过综合考核，返聘6名优秀经营管理人员担任板块负责人。建立末位调整和不胜任退出等市场化用人机制，制定任期制、契约化管理办法和薪酬激励措施，形成权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的法人治理结构。

推动考评“不折不扣”，以“一把尺子”激发经营活力。发挥监督考核指挥棒的作用，确保改革方向不偏航。一是强化目标考核管理。建立以国有资产经营管理为核心、以经营目标考核为保障的新型管控和激励约束机制，认真细化经营目标与考核细则，注重日常考核与年终考核相结合，坚持“季度核效益、半年一考核、年终总审计”，通过鲜明的效益考核导向，不断激发公司经营活力，公司经营成本降低近 20%，购销经营总量一度提升到近 80 万吨。二是强化企业内部监审。成立审计监管中心，加强财务收支审计，坚持月度情况分析、季度业绩评估，定期评价企业经营状况，发现风险问题及时预警，提醒管理层果断决策。对外购外销等高风险经营活动，按照“钱随粮走”“封闭运行”原则加强资金流向监管，每年监管资金达亿元，资金“回笼”率 100%。三是强化部门监管。根据企业转隶实情，明确界定企业主体责任、主管部门领导责任和行业部门监管责任，加强沟通协调，建立联动机制，实行重大经营事项报备制度，推动国有资产管理、购销政策执行、“两个安全”等方面的监管责任落细落实。严格执行国家粮食收购政策，落实托市粮每月巡查制度，对收购、质检、储存、销售等环节进行全流程监管，公司最低收购价粮食库存量最高达到 12 万吨，均能做到数量真实、质量良好、储存安全，先后荣获“省粮食经营诚信示范单位”“泰州市农产品质量安全诚信企业”等称号。

创出“仓廩之实”

通过多年来“一县一企”的改革实践，体制更加科学，管理更加规范，经营更加灵活，实力明显增强，呈现出规模化、集约化发展的生机与活力。

企业市场竞争力由“低”变“高”。充分发挥龙头企业带动作用，建立“公司+合作社+农户”粮食订单三级平台机制，粮食订单规模不断扩大，促进粮食购销总量逐步提升，年粮食购销量 20 万吨以上，营业收入达 3 亿元，综合效益在 800 万元以上。2014 年至今，购销总公司固定资产从 7691 万元增长到 11850 万元，累计增长 54%；企业积累从 1890 万元增长到 4861 万元，累计增长 157%。规范资产租赁经营，每年租金增收 50 多万元，促进国有资产保值增值。积极打造“姜堰大米”区域公用品牌，先后通过绿色食品、农产品地理标志认证，入选全国名特优新农产品目录、“苏米十大区域品牌”，获得 4 届中国国际粮油产品及设备技术展示交易会金奖，品牌效应带动“姜堰大米”产业不断做大做强。

涉粮风险防控力由“弱”变“强”。充分发挥 3 个内控审核组（粮食购销合同审核组、粮食购销资金审核组、资产投入管理审核组）监管作用，全面推行“五统一”管理模式（统一人力资源管理、统一经营业务管理、统一财务核算管理、统一资产投入管理、统一内控制度管理），公司经营管理制度日趋完善。近年来，公司未发生亏空、坏粮事故，未发生经营合同纠纷，未发生重大涉粮案件。

粮食安全保障力由“小”变“大”。全力推进“粮安工程”建设，通过自筹资金 3200 万元、上争补助资金 1100 万元，维修改造危仓老库仓容 5 万吨，新建仓容 3 万多吨，建成产后服务中心 5 个，进一步完善仓储功能，提升储粮条件。充分发挥仓储设施和保管技术优势，与上海、苏南等大型龙头企业开展产销协作，积极开展订单收购、即购即销、代购代储等业务，带动全区家庭农场增收 2800 万元。严格执行国家粮食收购政策，承担最低收购价粮食收储任务，立足收购本地粮，用好最低收购价政策，确保国家政策惠于农。

结出“经验之果”

坚持党建引领，锻造“粮安先锋”，才能把准改革方向。国有粮食企业改革政策性强、牵涉面广、敏感问题多，共性和特殊性并存。充分发挥党组织对国有粮食企业改革领航把关作用，统筹财政、国土、金融、税务等各部门力量，推动和协调解决历史包袱、土地确权、资产重组等重大问题。明确党组织在“一县一企”模式公司治理结构中的核心地位，引领企业严格按照现代企业制度要求，规范企业章程，建立健全董事会、监事会等组织，完善企业决策执行、监督约束机制。

坚持规范管理，优化“粮安机制”，才能强化改革支撑。规范的国有粮食企业制度必须以完善的企业法人制度为基础，以产

权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件。建立和完善出资人有限责任制度，明确出资者、经营者、劳动者的权利和义务，制定和完善经营者所有权制约机制。建立和完善现代粮食企业经营管理体制，建立适应市场的高效决策机构，实行企业现代化管理。建立和完善企业自负盈亏机制，树立明确的盈利目标，自主经营，自负盈亏。

坚持创新经营，激发“粮安动能”，才能确保改革实效。推进粮食一二三产业融合发展，贯通粮食产业链、价值链、供应链协同发展，是破解国有粮食企业“收原粮、管原粮、卖原粮”经营怪圈的关键所在。发挥“一县一企”模式下企业仓储设施、储存技术等资源优势，主动与行业龙头企业进行对接，开展代收、代储、代售等业务，提高仓储利用率、加工转化率。注重产销融合，发挥本地区粮食资源优势，与主销区建立长期稳定的产销合作机制，以资源和资本为纽带互建基地或平台，互惠互利拓展市场，保证粮食安全。