

主编◎聂振邦 副主编◎任正晓

改革活机制 发展壮实力

GAIGE HUOJIZHI FAZHAN ZHUANGSHILI

——国有粮食企业改革和发展纪实

G
AIGE HUOJIZHI
FAZHAN
Z
HUANGSHILI



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

主编◎聂振邦 副主编◎任正晓

改革活机制 发展壮实力

GAIGE HUOJIZHI FAZHAN ZHUANGSHILI

——国有粮食企业改革和发展纪实



G
AIGE HUOJIZHI
FAZHAN
Z
HUANGSHILI



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

改革活机制 发展壮实力/聂振邦主编. —北京: 经济管理出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5096-0945-3

I. ①改… II. ①聂… III. ①国有企业: 粮食企业—经济体制改革—经验—中国 IV. ①F721.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 059458 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 魏晨红

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

22.5 印张 369 千字

2010 年 5 月第 1 版

2010 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 58.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0945-3

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

近年来，按照党中央、国务院关于粮食流通体制改革的统一部署，在地方党委、政府领导下，各地粮食部门深入贯彻落实科学发展观，结合当地实际，加快推进国有粮食企业改革和发展，取得了显著成效。国有粮食企业的“三老”问题基本解决，负担大大减轻；企业战略性改组不断推进，布局 and 结构得到优化；企业经营管理机制得到有效转换，经济效益显著提高。国有粮食企业继续发挥主渠道作用，成为搞活粮食流通、促进农民增收和服务粮食宏观调控的重要力量。

各地经过积极探索和不断实践，在推进国有粮食企业改革和发展中涌现出许多比较成功的典型案例，在实行政企分开，推进产权制度改革，做大做强企业，促进产业化发展以及创新购销服务方式等方面探索了许多好的做法和模式。这些典型案例具有一定的代表性，对推动国有粮食企业改革和发展具有重要的借鉴意义。

为充分发挥典型案例的示范带动作用，进一步推动国有粮食企业改革和发展，国家粮食局财务司对各地推荐上报的国有粮食企业改革和发展典型单位的材料进行了认真的筛选和整理，编成本书，定名为《改革活机制 发展壮实力》，供各地粮食部门和粮食企业学习和借鉴。

当前，国有粮食企业进入了一个新的发展阶段，各地粮食部门要在巩固已取得成果的基础上，继续深化企业改革，推动科学发展。认真学习和借鉴典型单位的经验和做法，通过典型引路，全面推进。同时，要结合本地区国有粮食企业改革和发展的实际情况，在实践中不断总结经验，因地制宜，探索出适合本地实际的改革发展模式，不断提升国有粮食企业的综合实力和市场竞争力，充分发挥粮食流通主渠道作用，为促进现代粮食流通产业发展、服务粮食宏观调控、保障国家粮食安全做出更大的贡献。

编 者

2010年3月1日

目 录

一、推进企业产权制度改革，转换企业经营管理机制 / 1

打造规范粮库 确保粮食安全 / 3

北京市房山粮油贸易总公司

十年磨一剑 / 7

天津市津南区粮贸公司

深化改革活机制 科学发展谱新篇 / 10

天津市武清区粮食局

以市场为导向 让“津沽”产品香飘万家 / 15

天津市津沽粮食工业有限公司

理顺产权关系 推动企业发展 / 19

内蒙古通粮粮食购销集团有限公司

深化企业改革 实现创新发展 / 25

辽宁省鞍山银珠米业有限公司

坚持科学发展观 推进粮库跨越发展 / 30

辽宁省抚顺市中心粮库

面向市场 转换机制 发挥主渠道作用 / 34

辽宁省沈阳市第一粮库

创新体制机制 发挥粮食购销主渠道作用 / 39

黑龙江省齐齐哈尔市第一粮库有限公司

顺应大潮谋发展 互利双赢谱新章 / 45

黑龙江省鹤岗市第三粮库有限责任公司

解放思想 大力发展粮食流通产业 / 48

江苏省靖江市粮食局



- 推进体制机制创新 引领企业快速发展 / 52
江苏省南京市江宁区粮食局
- 深化改革结硕果 创新思路谋发展 / 56
江苏省张家港市粮食局
- 积极开展粮食购销 发挥粮食流通主渠道作用 / 61
浙江省上虞市粮食收储有限公司
- 创新收购 增强服务 实现多赢 / 65
安徽省固镇县粮食局
- 改革创新 谋求企业发展 / 70
安徽省霍邱县粮食局
- 实行政企分开 创新体制机制 / 74
江西省九江县粮食局
- 抓改革促发展 抓经营增效益 / 78
福建省泉州市丰泽区粮食局
- 与时俱进 创新理念 走企业发展之路 / 82
福建省长汀县粮食收储有限公司
- 稳步搞好粮食购销 谋求企业持续发展 / 86
福建省建阳市粮食局
- 改革企业产权制度 推进粮食经济发展 / 90
湖北省随州市粮食局
- 全面深化粮食企业改革 推进粮食事业科学发展 / 96
湖北省天门市粮食局
- 在改革中奋进 / 100
河南省开封市天丰面业有限公司
- 深化改革谋发展 喜见彩虹志更坚 / 105
河南省商丘市睢县城关粮油购销有限公司
- 改革闯新路 / 110
河南省舞阳县粮食局
- 储贸工农协同发展 提高企业盈利能力 / 115
四川省达州市中贸粮油总公司
- 立足创新谋出路 转换机制求发展 / 119
四川省安县粮食局直属粮库

在改革中发展壮大 / 122	云南省玉溪国家粮食储备库
在改革中迈进 在创新中发展 / 126	云南省文山县粮食局
以资产为纽带催生现代企业集团 以市场为导向加快粮食产业发展 / 131	贵州省贵阳市粮食局
夯实国有粮食经济 充分发挥主渠道作用 / 136	贵州省普定县粮食局
合并重组获新生 转换机制促发展 / 141	西藏自治区山南雅砻粮油购销有限责任公司
思路决定出路 改革促进发展 / 144	西藏自治区日喀则国家粮食储备库
深化改革 明确思路 实施企业可持续发展战略 / 149	陕西油脂集团有限公司
深化粮改 搞活经营 全力提升企业效益 / 154	陕西省凤翔县粮食局
扬改革之帆 谱发展之篇 全力打造现代新型粮食企业 / 158	陕西省西安西粮实业有限公司
建立健全法人治理结构 确保企业规范有序运行 / 164	甘肃省陈官营粮油储备库有限公司
转换机制促发展 工贸并举增实力 / 168	甘肃省平凉市粮食局
改革增活力 促进新发展 / 174	青海省互助县粮食营运管理中心
深化改革 创新机制 推进粮食储备企业和谐发展 / 180	青海省大通粮食储备库
坚持科学发展 全力推进改革 / 184	新疆维吾尔自治区伊宁县粮食购销有限责任公司
坚定不移抓改革 奋力开拓求发展 / 189	新疆维吾尔自治区阿克苏地区金谷粮油购销(集团)有限责任公司
以省级储备粮油为依托 发挥国有粮食企业主渠道作用 / 193	海南省粮食饲料公司



二、做大做强国有粮食企业，实现企业跨越发展 / 197

改革，给京粮集团插上腾飞的翅膀 / 199

北京粮食集团有限责任公司

做好仓储主业 发展多种经营 / 206

北京市顺义粮油总公司

兼并重组 科学发展 不断探索粮食企业做大做强的新路子 / 209

河北省衡水和平国储粮库有限责任公司

做好粮油储备业务 做强粮油经营业务 保障粮油市场稳定 / 214

上海良友（集团）有限公司

实行“五统一”管理 走集约化经营发展道路 / 218

天津市粮油集团有限公司

以改革为动力 做大做强企业 / 224

内蒙古恒丰食品工业（集团）股份有限公司

做大龙头企业 做强粮食产业 促进农民增收 / 229

安徽省桐城市粮食局

积极发挥龙头企业示范带动作用 稳步推进国有粮食企业重组整合 / 233

江西省粮油集团有限公司

打造会昌米粉品牌 做大做强米粉产业 / 237

江西省会昌县粮食局

做大做强粮油仓储企业 实现企业跨越发展 / 241

河南金地粮食集团有限公司

以改革发展为动力 做强做大国有企业 / 244

四川省宜宾黄桷庄粮油集团有限公司

壮大国有油脂企业 增强市场竞争能力 / 248

重庆粮食集团红蜻蜓油脂有限责任公司

积极培育企业集团 因地制宜创新发展 / 251

云南省红河粮油集团有限责任公司

深化企业改革 做优做强粮食产业 / 254

新疆维吾尔自治区昌吉回族自治州粮油购销（集团）有限责任公司

三、积极培育龙头企业，发展粮食产业化经营 / 260

联合做大 打造粮食产业化龙头企业 / 261

黑龙江省绥化市泰家粮库有限公司

培植龙头企业 推进粮食产业化发展 / 265

湖北省洪湖市粮食局

充分发挥企业优势 开展粮食精深加工 / 270

湖北福娃集团有限公司

建设粮食产业园区 着力培育龙头企业 / 273

安徽省六安市金安区粮食局

壮大粮食产业 谋求企业发展 / 276

湖南金霞粮食产业有限公司

不断完善“公司+农户”粮食产业化经营机制 / 280

湖南金健米业股份有限公司

开拓创新 走粮食产业化经营之路 / 284

广东省台山市粮食局

用好粮食直补政策 实行粮食订单收购 / 287

广西壮族自治区贵港市港南区储备粮管理公司

市场引导 企业重组 种粮农民和粮食企业双赢 / 291

广西壮族自治区宾阳县粮食局

依托资源优势 发展粮食产业化经营 / 295

贵州省贵州茅贡米业公司

加强粮食物流园区建设 推进粮食流通产业发展 / 298

陕西省粮食局

抓龙头促发展 打造产购加销一体化集团 / 302

甘肃省景泰县粮食公司

推进产业经营 实现农企增收 / 306

西藏自治区日喀则市粮食公司

四、创新粮食流通服务方式，构建新的粮食流通服务体系 / 309

坚持诚信为本 不断提高企业管理水平 / 311

河北柏粮集团



顺应形势找定位 创新机制谋发展 / 315

河北省廊坊市民生源早（快）餐有限责任公司

创新“粮食银行”经营方式 促进农民增产增收 / 319

黑龙江农垦北大荒商贸集团

实施放心粮油工程 构建新型粮食物流体系 / 324

山西省粮食局

实施居民厨房工程 探索粮店发展新路 / 331

山东金德利集团快餐连锁有限责任公司

建设新型融资平台 大力支持粮食产业发展 / 338

山东省德州鑫浩投资担保有限公司

以“万村千乡”市场工程为契机 积极推进放心粮油进农村 / 343

福建省寿宁县粮食局

发展城乡粮油连锁经营 构建粮食流通服务新体系 / 347

四川省崇州市富浩粮油购销有限责任公司

后 记 / 351

一、推进企业产权制度改革， 转换企业经营管理机制



打造规范粮库 确保粮食安全

北京市房山粮油贸易总公司

北京市房山粮油贸易总公司肩负着确保国家储备粮“储得实、存得好、调得动、用得上”的责任和确保国家粮食安全的任务。为完成好任务，近几年来，公司狠抓规范化粮库建设，取得了较好的成绩。

一、加大投入，全面改善仓储设施

2002年3月，房山区粮食局改制成为北京市房山粮油贸易总公司。由于历史原因，改制之初，公司的仓储基础设施落后，库点多，规模偏小，仓房破旧，配套设备少。针对这些问题，公司加大投入，努力改变仓储落后面貌。

2003年，公司制定了仓储建设三年规划，对窦店、石楼、南观3个收储库进行改建。到2005年底，总投资额达9150.7万元，新建高大平房仓13栋，改造高大平房仓7栋，建筑面积达43873平方米，新建和改造仓容16.5万吨。同时预备了粮食输送、清理、计量、检验设备和微机电子测温、环流熏蒸、机械通风、周界防盗报警、闭路电视监控、数据网络远程监控管理等系统，使总公司基本具备了现代化的储粮条件，仓储面貌焕然一新。

大规模基础设施建成后，公司坚持对仓储环节的不间断投入。2008年，投资231万元完成了南观收储库5号平房仓加固工程及室外动力、照明、测温电缆入地改造和环流熏蒸配套工程；投资约220万元对窦店粮食收储库平房仓钢爬梯、钢罩棚及仓储配套设备以及昊天收储库官道分库混凝土路面、紫草坞分库路面、库房防水进行了维修。2009年，公司又对石楼和南观两个库房的爬梯、罩棚、机械设备进行了油漆粉刷，修补了毁损的



路面。

二、严格执行质量标准，建设和管理规范化粮库

仓储条件改善后，公司及时将工作重心转移到抓规范化管理上，以2006年完成ISO9001认证为重点，搞好规范化粮库建设。

（一）调整库点布局，规范粮库职能

公司有五个下属单位。过去，基本上每个单位都承担着储备粮存储、政策性粮存储和贸易粮经营等任务，经营上还不时出现内部无序竞争，管理上顾此失彼。

2005年，在仓储建设基本完成以后，公司根据不同的储存条件、地理位置，重新划分了各下属单位的经营范围：北京市香格园粮油批发市场中心专门负责成品粮贸易；昊天粮库负责军供、退耕还林粮供应、原粮贸易和区级储备粮、中央临时储备粮的承储任务；窦店、石楼、南观三个新改造条件较好的粮库专职负责市和中央储备粮存储。公司还根据各单位不同的业务范围确定了相应岗位，配备了相关专业人员。各下属单位更加明确工作任务，各司其职、专心致志地抓好自己负责范围内的工作，为高标准、高质量、高效率完成各项工作奠定了基础，特别是切实保证了深入开展储备粮科学化、规范化、精细化管理工作。

（二）抓好职工队伍建设，提高从业人员素质

1. 实行考核上岗制度。2005年，公司打破原有的人员配备格局，仓储岗位人员和其他岗位一样面向全系统职工招聘，符合一定条件并愿意做仓储工作的职工通过自愿报名、考核，竞争上岗。这一做法促进了职工学业务、比技术，以高度的热情积极应聘。通过竞聘，很多仓储业务骨干重新回到了仓储工作岗位，这在一定程度上改善了仓储队伍构成，确保了仓储一线人员具备一定业务素质、文化基础和工作责任心。同时将部分不适合仓储工作的人员调整到了其他岗位。之后，公司将考核上岗制度化，因工作需要调岗或新招录人员进入仓储队伍，均须参加每年的基础知识和岗位业务知识考核，达标后才能上岗。



2. 抓好仓储队伍的岗位业务技术培训工作。公司除了积极派出人员参加北京市粮食局等组织的培训班外，还采取了多种培训形式：从 2005 年开始，公司每年组织各收储库之间的巡回观摩、学习、检查，比学赶帮；每季度初，公司结合工作实际下发季度仓储学习纲要，安排各库组织自学，季度末采取灵活多样的形式对自学效果进行抽查、考核；每年 5 月、10 月，公司各组织一期职工培训班，由公司业务骨干或外请老师、专家授课，答疑解惑；每两年组织一次仓储业务技术练兵、比赛，2007 年底的第一次技术练兵、比赛取得了非常好的效果，深受干部职工欢迎；2006 年，公司组织全体员工到国内先进企业学习规范化管理，海尔、青岛啤酒集团的管理模式给大家留下了深刻的印象。

近几年来，通过考核竞争上岗，持续不断、灵活多样的岗位培训，仓储职工队伍素质有了很大提高。

（三）完善规章，健全制度

为使职工工作有章可循，公司加强制度建设。针对仓储工作的新情况，根据国家粮食局和北京市粮食局的有关要求，结合公司特点，制定了《仓储管理细则》、《仓储岗位责任制》和《仓储工作考核办法》，与公司其他部门规章制度一起，汇编成《房山粮油贸易总公司管理规范》印发给每个职工学习、遵照执行。并根据形势变化，在实践中不断完善，到 2008 年 11 月，已印发了第二版。

公司还结合 ISO 质量体系认证，制定规范了仓储各业务环节的操作流程，使仓储规范化制度化管理水平得到了提升。

（四）依靠科技，提升规范化管理水平

过去，公司对各粮库的管理，对储粮粮情的掌握，一直沿用着老一套办法，如下粮库检查、粮库上报各种报表、召开汇报会、电话沟通等，形式陈旧落后，时效性差，已明显不适应现代企业管理和储粮新形势的要求。为改变这种状况，公司充分利用计算机信息技术，通过完善总公司和基层粮库的局域网络，初步建立起了企业的专用网络，正在逐步实现包含总公司对各库点的实时安全监控、实时粮情检测和共享的仓库管理在内的远程管理，规范化库建设上了新台阶。



（五）严格检查制度，确保规范化库建设不走过场

近年来的工作实践使大家认识到，规范化库建设短时间内很难成为职工的一种工作习惯，管理稍有松懈，就会出现反复。因此，规范化库建设重在落实，重在持之以恒，这离不开严格的督促检查。公司作为一个整体，各项工作你中有我，我中有你，仅靠某一个环节的努力是无法达到规范化库建设整体要求的。为此，根据工作性质不同公司制定了仓储、安全、财务劳资、党建政工和后勤管理等不同方面的五个一百分评比办法。在每月各库自查的基础上，每个季度末由公司领导带队，抽调公司相关部门人员组成综合考核检查小组，统一对各库进行全面的严格检查考核，发现问题当即对当事人现场处理并进行经济处罚，年度总评与效益工资挂钩。实践证明，严格全面的检查考核工作，使干部职工的责任意识得到了显著增强，工作积极性提高，有力地促进了规范化管理工作的开展。



十年磨一剑

天津市津南区粮贸公司

1999年3月津南区粮贸公司正式成立。当时津南区粮食系统共有基层企业10个，在职干部职工354人，离退休干部336人。维持全系统正常运转的经费主要依赖1.8万吨储备粮费用补贴和极少量的粮油贸易经营收入。公司还背负着原区粮食局遗留下来的全部债务和5000多万元的银行不良贷款，企业生存难以为继，发展更是举步维艰。通过10年的艰苦努力，现在津南区粮贸公司共拥有员工80余人，离退休人员365人。共有独立核算基层企业4个，主要从事粮油贸易，花样食品、大米、杂粮的生产经营，军粮供应及资产经营。2008年全公司共经营各类粮油17200吨，企业经营管理步入了良性发展轨道。

一、明确扭亏增盈主线

10年来，公司锁定扭亏增盈这个目标，围绕经济效益这个中心，牢记发展经济是立企之本的指导思想，真正做到了聚精会神搞建设，一心一意谋发展，从而保证企业核心竞争力有了明显提升。

10年扭亏增盈分为三段：1999~2001年为控亏扭亏阶段。这一阶段我们注重分流安置富余职工，压缩费用开支，抓住库存粮拍卖机遇，扩大贸易经营，实现老企业控亏扭亏。2002~2004年为扭亏增盈阶段。这一阶段新老企业同时运行，老企业清理债权债务，加大重组力度，新建制企业培育发展主、副营业务，加大改革改制力度，使老企业控亏止亏，新企业全部为盈。2005~2008年为增盈阶段。这一阶段老企业封账停运，新企业全部启动运营，抢抓机遇，加大投入，异地改扩建生产加工基地，多渠道拓展粮油销售，全系统甩掉了亏损的帽子。