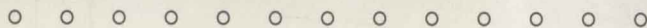


# 一个粮改亲历者的手记

于恒 著



农业是国民经济的基础，粮食是基础的基础  
没有饭吃，其他一切就都没有办法  
粮食是一切问题的基础  
物价的基础是粮食

河南人民出版社

# 一个粮改亲历者的手记

于 恒 著

河南人民出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

一个粮改亲历者的手记/于恒著. —郑州:河南  
人民出版社,2010.12  
ISBN 978-7-215-07436-1

I. ①—… II. ①于… III. ①国有企业:粮食企业—  
经济体制改革—中国—文集 IV. ①F721.8-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 252408 号

---

河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:65788036)

新华书店经销 河南龙华印务有限公司印刷

开本 710 毫米×1000 毫米 1/16 印张 10.25

字数 180 千字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

---

定价:28.00 元



考察基层企业



和企业改革上访人员座谈



大自然中的留影



授学位后在公共管理学院前留影

# 真实的记录 心曲的流淌

——读于恒《一个粮改亲历者的手记》

丁声俊

作为粮改的亲历者、受益者，一定意义上也算是参与者的我，近读于恒先生寄来他的文集《一个粮改亲历者的手记》（以下简称《手记》），感到格外亲切，并为粮食经济研究领域结出一个硕果而高兴。这份果实，是凝结作者多年调研与思考、劳作和心血、勤奋和智慧的结晶。

读《手记》，感到这是一本粮改的真实记录，也是一个“老粮食人”心曲的流淌。她具有三大特点：

其一是，内容丰富，文体多样。全书共包括五篇：论文篇；调查研究篇；工作日记篇；诗歌篇；箴言篇。其中，论文部分占43%；调查研究部分占21%；工作日记部分占18%；诗歌和箴言部分依次占10%与8%。书中，关于粮食流通改革的研究论文和调研报告等两部分，大体占全书篇幅的64%，构成了本书的主体。作者运用他攻读管理硕士学位所学的专业理论知识，发扬理论联系实际的优良学风，阐述了粮改刻不容缓的必要性；回顾了粮改从始至今的全过程；揭示了粮改丰富经验的启示性。更弥足珍贵的是，作者在他的文章中消化与融进了很多来自基层的第一手资料，使本书更扎实，具有学术理论意义。至于箴言篇，是作者多年来对有关粮食与粮改方面名言的收集和收藏。这些箴言，闪烁着理论的力量与智慧的火花，对于深化粮改和做好粮食工作具有长远的指导意义。

其二是，来源实践，高于实践。《手记》的作者，是河南省粮食局粮食企业改革办公室主任。三十春秋，风霜雪雨，他的足迹踏遍了中原大地。河南



是我国第一粮食大省,在全国具有举足轻重的地位:以占全国 1/16 的耕地,生产出占全国 1/10 的粮食,总产量连续 6 年超过千亿斤;以占全国 1.74% 的国土面积,养活了占全国 7.5% 的人口,并且每年给全国贡献 1500 多万吨商品粮食及其制品。在粮食流通领域,老人多、老账多、老粮多,改革任务繁重。国有粮企的改革与发展在全国具有代表性。作者从粮食第一大省的深厚土壤中汲取了丰富的营养,累积了多年调研的第一手资料和心得,完成了一本专著。可以说,《手记》来源实践,高于实践,是作者多年心无旁骛地投身于粮改事业的诠释和记载。无疑,它对于进一步深化我国粮食流通改革具有有益的借鉴价值。

其三是,情感深厚,心曲流淌。令读者饶有兴趣的是,作者在集子中选了 10 篇诗歌。言不尽则歌。作者于恒是一个“老粮食人”,与粮食职工“滚打摸爬”几十年,与粮食职工一起“一步一个脚印走到今天”,“曾经追求,曾经磨难,曾经风雨,曾经辉煌”。在“壮士断臂”式国有粮食企业脱胎换骨的改革、改造与改制中,大批粮食职工离岗或下岗,出现了“卖粮人遭遇到吃饭问题”,生活十分艰难。但是,广大粮食职工都以改革为己任,告别了为之奋斗几十年、视之为家的企业。目睹此景此情的作者于恒,采用诗歌的形式,或浅吟低唱,或激情放歌,表达出极大的同情与理解,也表现出作者内心的柔软与悲悯,当然,更高扬了对粮食事业明天的信心与豪情。作者在《粮食人的赞歌》这首诗中深情地写道:

风霜雨雪,  
几十年的搏击长空,  
奋斗之歌,  
留下粮食人的足迹。  
其实我们不平凡,  
发展从少年到壮年,  
有过辉煌,有过磨难,  
历经了崎岖坎坷,  
不屈铸就钢铁般的意志,  
你爱神溢出的眸啊,

是内心力量无限，  
你不顾辛苦的苦啊，  
是那激情飞越的诗句。

作者于恒不是诗人。但是读这些浸透他感同身受、“灵魂底处”流出的诗句，也使人为之动容。诚如于恒先生所言，“为一件事情能够倾注自己的心血，倾尽自己的精力，应该算作一份幸运，一份慰藉”。作者全身心扑在粮食改革事业上，并以粮改亲历者的身份进行思索和总结，形成一个有意义的大成果。作为一个粮食经济研究者确实为粮食同仁感到十分高兴，并表示衷心的祝贺！

（丁声俊：北京大学毕业，曾多次作为客座教授负责学习研究，译著和专著10多部，论文颇丰，曾获得国家科技进步二等奖和中国经济学最高奖——孙冶方经济科学奖，享受国务院特殊津贴专家。）



# 目 录

## 第一部分 论文篇

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 对河南省国有粮食购销企业改革成功的探索与思考 .....  | 3  |
| 新时期国有粮食购销企业改革的路径选择和环境保证 ..... | 12 |
| 河南省国有粮食购销企业面临的改革形势分析研究 .....  | 25 |
| 河南省粮食企业集团化发展研究 .....          | 39 |
| 河南省国有粮食购销企业改革的理论探究 .....      | 59 |

## 第二部分 调查研究篇

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 关于对豫北 A 县、B 县国有粮食购销企业有关情况调研的报告 .....       | 69 |
| 关于对 X 市国有粮食购销企业改革人员分流安置工作<br>检查验收的报告 ..... | 73 |
| S 市粮食购销市场化改革情况的调研报告 .....                  | 81 |
| Z 市国有粮食购销企业改革情况的调查报告 .....                 | 88 |
| W 县国有粮食企业改革情况的调研报告 .....                   | 93 |
| 关于皖苏两省国有粮食企业改革有关情况的考察报告 .....              | 98 |

### **第三部分 工作日记篇**

|              |     |
|--------------|-----|
| 2003 年 ..... | 107 |
| 2004 年 ..... | 109 |
| 2005 年 ..... | 119 |
| 2006 年 ..... | 125 |
| 2007 年 ..... | 128 |

### **第四部分 诗歌篇**

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 1. 无私的牺牲 .....          | 135 |
| 2. 心事向谁说 .....          | 137 |
| 3. 偏偏让我爱你 .....         | 138 |
| 4. 粮企庆新中国成立 60 周年 ..... | 139 |
| 5. 如梦令 .....            | 140 |
| 6. 粮食人的赞歌 .....         | 141 |
| 7. 梦想田间的诗 .....         | 142 |
| 8. 浅挖深埋的爱 .....         | 143 |
| 9. 父亲的粮食熟了 .....        | 145 |
| 10. 改革粮企在奋进 .....       | 146 |

### **第五部分 有关粮食与改革的箴言篇**

|            |     |
|------------|-----|
| 参考资料 ..... | 152 |
| 后 记 .....  | 155 |

# 第一部分

## 论 文 篇



## 对河南省国有粮食购销企业 改革成功的探索与思考

（由本人执笔撰写的此文获省社会科学界联合会“农业大省的崛起——河南经济体制改革三十年”征文二等奖，并被列入第五届全国公共管理硕士论坛论文集和《中国粮食改革开放三十年》一书）

### 一、背景

河南省国有粮食购销企业是计划经济的产物。历经 20 世纪 50 年代以来的统购统销、平议双轨、省长负责、市场放开几个阶段，在保证国家粮食安全、确保军需民食、稳定粮食市场、落实国家粮食收购政策、保护农民利益等方面都发挥了重要作用。但是，长期以来因政策左右积淀下来的痼疾，沉重的债务包袱，就像计划温床上滋生下来的企业畸人，已不能适应时代的发展和需要。随着社会主义市场经济的建立和完善，特别是中国加入 WTO 后，国有粮食购销企业的地位和作用受到了严重的挑战，河南国有粮食购销企业的状况更令人忧虑。突出的矛盾和问题表现在：一是企业规模小，数量多，点多面广，布局不合理，竞争力不强。全省 2658 家国有粮食购销企业遍布城乡，基本上每个乡镇建一个粮所（站）。二是企业人员多，包袱重，全省共有国有粮食购销企业职工 23.4 万人，多数职工处于待岗、脱岗和转岗状态，职工的工资和生活费难以按时发放。河南的国有粮食企业职工人数居全国第一位。三是由于政策因素，企业亏损严重，财务亏损挂账数量大，负债难行。2002 年年底，河南省共有财务挂账 249 亿元。四是政企不分，一方面表现在政府直接干预企业的经营活动，政府及相关部门确定粮食收购

数量、价格、品种、时间等,企业只能按政府要求负责粮食购销;另一方面表现在企业承担政府粮食行政管理职能,配合政府组织粮食收购,落实粮食政策,甚至以企业代替粮食管理工作。五是产权制度单一,清一色的“国字号”粮食购销企业,企业机制不活。在经营上依靠“收原粮,卖原粮”,思想观念陈旧,管理方式落后。

## 二、过程

按照党中央、国务院关于深化粮食流通体制改革的总体部署,在中共河南省委、省政府的正确领导下,作为人口大省、农业大省的河南省,在粮食流通体制改革方面大胆探索,强力推进国有粮食购销企业改革,从2003年年初到2006年年底,历经3年多时间,河南省国有粮食购销企业各项改革任务已基本完成。温家宝总理对河南省国有粮食购销企业改革工作给予高度评价,专门作出批示。国家粮食局把河南的经验进行调研,并专题下文在全国推广。

(一)各级政府重视,健全组织,强化责任,有效地保证了国有粮食购销企业改革工作进行

河南省委、省政府对粮食流通体制改革给予了高度关注,省常委会、省政府常务会议多次研究,省政府主要领导亲自抓,并多次深入到基层、督促粮改工作。省人民政府调整成立了“河南省粮食流通体制改革领导小组”,先后由省省委常委、常务副省长王明义、李克任组长,省政府办公厅、发改委、财政厅、粮食局、审计厅、劳动和社会保障厅、工商局、农业厅、农发行、国资委、发展研究中心11个部门为成员单位,并下设办公室开展工作。省政府先后召开全省1次粮食流通体制改革大会、5次电视电话会、6次座谈会,安排部署推进粮改工作。各省辖市、县(市、区)党委、政府都把粮改工作摆到重要议事日程,党政“一把手”共同参与改革重大事项决策,亲自调查研究,抓重点、抓难点,促落实,加快了改革进程。各地都明确了各级政府的正职为粮改第一责任人,分管副职为主要责任人,粮食主管部门领导作为改革的具体组织者和实施者。各级政府不断地研究解决改革中的热点和难点问题,强化政府对改革工作的支持力度,从组织上确保了改革的顺利进行。粮食部门各级领导干部都要坚持在粮改第一线,明确目标,分工负责,

及时反映和解决了改革中出现的矛盾和问题,积极稳妥地推进改革。各市粮食局都实行领导包干包点制度,加强对改革工作的督促指导。

## (二) 以人为本,周密部署,扎实有效地做好减员分流工作

各级政府及其粮食部门认真学习和把握政策,坚持以人为本,实行无情分流、有情操作,充分尊重职工的自愿选择,把政策交给了职工,把出路指给职工,把感情倾注给职工,留走自愿,妥善分流安置富余职工,积极稳妥地推进粮改,保证减员分流不反弹。省政府提出分流人员达到“五个确保”的要求,即:一是确保在册职工一个不漏。要对所有在册职工进行逐人复核,确保在这次改革中一人不漏。无论进入“四退一保”、继续返聘,还是解除劳动关系后,通过办实体择业或自主择业,每人都要能够对号入座,都有自己的位置。二是确保各项手续完备一人不漏。所有的国有粮食购销企业的职工,解除劳动关系的、“四退一保”的各类人的人事关系、档案关系、党团组织关系等完善不缺、一个不漏地规范移交。解除劳动关系后自主择业的,要托管到失业中心或社区单位,必须有一个地方,不能丢掉不管。三是确保解除劳动关系职工的补偿金一个不欠。四是确保养老保险金和失业保险金补缴到位,做到不欠不漏。五是确保社保关系连续性。所有离开粮食企业的、解除劳动关系人员的社保关系一个不漏地保持连续性。社保关系连续性是确保分流人员成果的根本保障。

## (三) 制订方案,规范操作,强力推进企业改制工作

1. 在产权制度改革方面严格三项程序:一是认真做好清产核资工作,这是改制工作的第一步。组织有关部门和有关中介机构参与,对改制企业的现有资产进行全面清查、审计、评估,并将评估结果报国有资产管理部門核准确认,确保国有资产不流失,真正做到心中有数。二是周密制订实施改制方案。各地在全面澄清企业底子、学习借鉴外地改革经验的基础上,制订改制方案。方案拟订以后,分别召开不同层次、不同类型会议,广泛征求各方意见,然后提交全体职工讨论通过后,以政府的名义印发执行。三是构建新企业。各个企业依照自己制订的方案和《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)的有关规定,按制度、法律办事,改革实施都按规定的程序和要求运作;由股东大会通过《公司章程》,构建法人治理结构,注册登记运行。



2. 在产权制度改革中坚持推行四种模式。通过学习外地经验并结合河南实际,积累总结了四种产权改制的模式:一是实行国有独资或国有控股模式。县级及县以上一般都成立了国有独资性质的粮油资产管理有限责任公司,集中管理原国有粮食购销企业的“老人、老粮、老账”,统一经营全县原国有粮食购销企业的全部资产,按照债随资产走和不悬空银行债务的原则,将经营性亏损挂账统一进行管理,负责“四退一保”人员的管理。对承担中央、地方储备粮管理和军粮供应企业,原则上实行国有独资或国有控股形式的产权制度,作为政府实施粮食宏观调控的载体。二是大量地实行股份制改造模式,支持和鼓励非公有资本参与国有粮食购销企业改组和改制,优化企业产权结构,实现投资主体多元化。三是实行龙头企业重组、兼并的模式,鼓励具有一定规模的粮食加工龙头企业重组兼并国有粮食购销企业,或由资产状况较好、购销量较大、经营管理和经营效益较好的国有粮食企业兼并其他实力较弱、经营较差的国有粮食购销企业,通过重组兼并,进一步壮大实力,形成购、销、加一体化的粮食产业化龙头企业集团。四是产权出让、拍卖、租赁承包等经营模式。在实际工作中,各地也结合自己的实际,积极探索出了产权制度改革的其他模式。

### 3. 在产权制度改革中突出四个重点工作。

一是要创新经营理念。用新的理念指导企业制度的建立,彻底转变经营理念、创新经营方式。大力发展粮食产业化经营,加快以粮食购销、加工企业为龙头的粮食产业化体系建设,推广“企业+基地+农户”的组织方式,拉长产业链条,提高抗风险能力。全省出现了一批好的典型,如滑县、原阳、陕县、灵宝、偃师等成功的订单模式。

二是要完善公司法人治理结构。依据《公司法》和建立现代企业制度的要求,明确股东会、董事会、监事会和经理层的职责,形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。

三是深化企业内部三项制度改革。建立管理人员应聘上岗、能上能下的人事制度和择优录用、能进能出的用工制度,与职工签订劳动合同,依法确定劳动关系;适当拉开收入差距,允许和鼓励资本、技术、管理等生产要素参与收益分配,建立能增能减、有效激励的收入分配制度。三项制度改革是从制度上巩固改革成果的保障。

四是加强企业管理,提高经济效益。加强对国有资产监管力度,层层建立扭亏增盈责任制,逐步改善国有粮食购销企业经营状况,在剔除历史包袱、改革成本、少计提补贴等因素后,使全省粮食购销企业盈利逐步增加,实现了全年的扭亏增盈目标。

#### (四)做好分流人员的再就业工作

各级粮食部门在当地政府的领导下,制订规划,加大资金投入,利用当地资源优势,积极组织创办新的经济实体,安排分流人员再就业。主要的做法有:一是积极适应市场需求和形势变化,通过国有粮食购销企业产权制度改革,通过资产重组,壮大企业规模,拉长产业链条,增加就业岗位;二是通过开拓城乡市场和延伸服务领域开辟新的就业门路,因地制宜,多业并举,宜工则工,宜农则农,宜商则商,宜种则种,宜养则养,进一步拓宽富余人员分流安置渠道;三是帮助有关企业和下岗失业人员落实再就业的各项扶持政策;四是坚持把粮食系统的分流职工统一纳入当地社会保障体系和再就业计划;五是重视和加强对下岗失业人员的职业技术培训,引导和帮扶职工自主创业,使部分职工重新找到就业岗位。

#### (五)出台政策,营造氛围,保证改革有序有效进行

适时出台企业改革政策。经过调研,经过多方征求意见,学习外地经验,结合河南实际,先后出台了各项改革政策,包括《河南省人民政府办公厅关于进一步深化国有粮食企业改革意见的通知》(豫政办[2003]45号文件)、《河南省人民政府关于进一步深化粮食流通体制改革的意见》(豫政[2004]23号)、《河南省发改委等九部门关于国有粮食购销企业产权制度改革若干意见》(豫发改经贸[2005]1189号)、《河南省粮食局国有粮食企业改革实施方案》、《河南省粮食局关于严明粮食工作纪律确保粮食流通体制改革顺利进行的通知》、《河南省粮食局关于做好国有粮食购销企业改革中人员聘用工作的指导意见》等文件。

加大培训和宣传力度,积极营造良好的舆论氛围。为了组织好改革,河南省政府及有关部门先后举办了三次大规模的国有粮食企业改革培训班,主要有国有粮食购销企业改革政策法规培训班、产权制度改革培训班、产权制度改革督导培训班等,参加培训的人数达1500人次。各市层层召开了粮改动员会,并利用各种形式进行政策培训和宣传发动,形成浓厚的改革氛