

# 围绕实施振兴乡村战略 探索综合改革模式

■ 何传雄

宜城市供销社是湖北省供销社综合改革首批试点单位,在实施振兴乡村战略中,结合宜城实际,按照“产业引领 服务促进 合作连接 方式创新”基本思路,发挥农产品加工、销售、科技创新、社会化服务的牵引带动作用,促进了农民生产产业化、规模化,打造出了“龙头企业+专业合作社+生产基地+农户”新型经营模式,带动农户1.2万户,占全市农户总数近20%,在全市初步形成了粮食、食用菌、鸡、鸭、甲鱼等集种养殖、加工、销售为一体的产业链。

## 一、改革的主要模式

宜城市是一个农业县市,如何把分散的农户聚集起来,是农业发展的一个重要难题。近年来,宜城市供销社逐步摸索出按照同一产业农民的共同需求组建龙头企业路子,在龙头企业引领下,采取合作连接方式将同一产业的农民组织起来,形成了大规模的基地生产,逐步形成从种(养)殖开始,直至销售全过程的生态产业链,有效地将供销社的职能融入农民生产经营之中,较好促进农民生产经营发展,提升了供销社服务三农功能。他们把这种模式概括为“龙头企业+专业合作社+生产基地+农户”。根据不同产业和龙头企业主要功能可分为四种类型:

**加工带动型:通过农产品加工企业带动作用,强化“新网工程”建设,促进农业产业化发展。**农产品加工升级一直是困扰农业发展的根本问题,因此在加快供销社综合改革过程中,突出扶持供销社农产品加工企业,以产品加工企业带动相关产业发展。省农业产业化重点龙头企业——宜城市双兴工贸有限公司是宜城市粮食加工企业行业老大,生产的“落花潭”香米、泰香米两个产品获得国家“绿色食品认证”。现在落花潭和小河朱市共建有年加工5万吨的加工厂,该企业不仅满足了6万多亩的粮食加工收储,也促进了农民粮食生产的积极性。去年在该公司的建议下,宜城市大米加工

行业成立了以生产“宜城”大米为地理标志的行业协会,进一步加强了农民与企业的联系,也促进了企业的发展,为农民增收提供了保证。

近年来,该公司扩展发展空间,做强做大产业链条,新成立了湖北绿鑫生态科技有限公司,利用稻麦秸秆等农林废弃物,建成装机容量2MW的沼气发电厂,年发电1382.4万度(折标煤4610.3吨)。沼气发电副产的8万多吨沼渣,可生产7万吨生物有机肥,今年1月已并网发电成功并持续运营,后期还将培育生物天然气,为落花潭社区居民提供清洁能源保证。同时该项目可带动当地农业增效2000万元左右,农户增收430万元,直接增加税收247万元,真正走上了农业产业化发展的道路。宜城市供销社三家农产品加工企业年加工产值达3.6亿元,实现销售额3.9亿元。

**销售带动型:加快以农副产品销售为推手,推进农产品流通体系建设,提升为农服务水平。**充分发挥供销合作社在农产品市场流通体系建设中的优势,是深化综合改革的基础,有利于大力推进农产品流通体系建设。宜城市东西两山素有种植木耳香菇的传统,也是当地农民增收的重要途径。全国供销社农业产业化重点龙头企业——襄阳中泰德盛现代农业有限公司是一家以香菇木耳等食用菌、蔬菜、干鲜果制品出口为主的农副产品加工销售企业,主要出口销售至东南亚、中北美、欧洲及中东等三十多个国家和地区,2016年出口创汇达2100万美元。省农业产业化重点龙头企业——湖北楚大鸭业有限公司是一家以加工为主,集养殖、销售为一体的农产品深加工企业,采取“公司+合作社+基地+农户”的产业化经营模式,网络郑集、刘猴等三个乡镇鸭农,由公司提供鸭苗、饲料,以饲料换鸭蛋或回购老鸭加工生产皮蛋、咸蛋、板鸭进行销售。公司于2015年11月30日正式上线淘宝特色中国襄阳馆销售,先后入驻了淘宝、天猫、京东、拼多多等七个平台,开设店铺15家,上架产品120多种,平均每天有1300多人下单,营业额每天

高达6多万元。2016年5月,省长王晓东参观考察了楚大鸭业电商平台,对农村电商发展给予高度评价。

**科技带动型:以提高科技含量为引擎,推动现代农业发展,增强为农服务功能。**传统种植模式不利提高农业产值和农民增收,在综合改革中他们强化科技服务,努力提升供销社服务水平。全国供销合作社农民合作社示范社——宜城供销郭家台生态甲鱼专业合作社,采取“公司+合作社+协会+农户”经营模式,运用“蟹—稻”共生的高效生态种养模式,以螺蛳、小鱼、小虾等不含任何添加剂的活饵料投喂蟹种,同时稻田不施加任何化肥药剂,依靠甲鱼的粪便为稻谷提供肥料,依靠甲鱼捕食昆虫、实现生物防治预防稻谷病虫害发生,达到水稻甲鱼双收,实现“一田两用,一水双收”。目前,该合作社共有农户507户,实现稻田甲鱼养殖面积6000亩,户均增加收入36000元。中央电视台《科技苑》栏目还专门就合作社“蟹虾稻”生态种养模式制作了专题片,向全国推介这一种养殖模式。

鑫源种养合作社通过带领300多农户养殖青蛙,以提供科技生化养殖技术为引领,户均增收24000元,走出了一条风险小、收益高、助农增收的好路子。省级示范社李家湾蔬菜合作社和获得“首届湖北名优蔬菜银奖”的金农蔬菜合作社,为指导农户科学种菜,还专程聘请省农科院专家为农民开展科技讲座,下到田间地头实地指导,既让农户转变种植观念,还促进了农户科技种植水平提高,也为农户增加了收入。目前宜城市供销社领办、联办的六家省级以上示范社,通过科技引导,实现产值14400万元,为农户均增收2.6万元。

**服务带动型:发挥服务引领作用,创新土地托管方式,推动农业社会化服务。**近年来,宜城市供销社主动适应农业适度规模经营的新形势,努力为农民和各类新型农业经营主体提供耕、种、管、收、加、贮、销系列化服务,推进供销合作社由流通服务向农资供应、工厂化育

秧、配方施肥、农机作业、统防统治、收储加工等全程农业社会化服务延伸。汇川现代农业公司现有的20台大型旋耕机、15台大型收割机、1套育秧机等先进农机具,能满足1万亩的土地耕地、播种、收割等要求。自2015年始,现已土地托管、流转面积10500亩。中泰德盛现代农业公司,投资860多万元,在郑集镇、流水镇与村民签订了土地托管协议,为农户种植冬瓜、西瓜、香瓜、白菜、娃娃菜、包菜、香菇等蔬菜,提供种植技术指导,田间管理、病虫害防治等服务,托管面积达5120亩,年生产近3000吨。为保证蔬菜销售,该公司新建一座4000平方米为农服务中心,一座冷库900平方米,精品展示大棚20亩,香菇种植示范大棚17个。这些蔬菜、香菇种植农户也很开心称赞:以前操心卖,现在放心种;以前无计划,现在有安排。目前宜城市供销社有三家农业企业为大地农作物种植,两家公司都做到了从播种、育苗到田间管理;从农药施肥到收割、收储、烘干提供全套服务,农户们高兴地说“我们提供田,种收都不管,年底只拿钱”。

## 二、把握几个关键环节

深化供销社综合改革,立足宜城供销社实际,把握几个关键环节,保证综合改革的顺利进行。

**依靠地方党委政府支持。**供销社是党委政府联系农民重要桥梁纽带,也是为农服务的重要载体,在改革中做到主动汇报,争取重视和支持,又要在党委政府领导下积极工作,牢牢把握供销社综合改革的方向和节奏,加大政策支持力度,加强行业监管跟进,守住改革底线,确保各项改革工作持续、有力推进。

**注重龙头企业的培植。**龙头企业是一个产业关键,只有强健的龙头才能带动产业发展。为此,根据本地的产业特色,先后建立了粮食加工、养殖、食用菌销售等六大龙头企业,这些企业有实力、带动力、创新力强,与农民联系紧密,与供销社是真正的资产合作,保证供销社在企业中有一定的话语权,企业的创始人有事

业心,讲诚信,有品行,热心为农服务,服从供销社管理,承认供销社章程,这样较好形成了长效的合作发展机制。

**密切与农民利益联结。**供销社的根本宗旨就是为农服务,在供销社的改革发展中,要时刻以密切与农民利益联结为核心,多方位、多角度的去帮农民思考,为农民着想,共同脱贫致富,共奔小康。宜城市供销社龙头企业全部通过合作方式与农民建立规范合作社,与农民形成紧密的利益连接。

**资源整合,强化改革力度。**一是整合系统内部资源,如电子商务建设中,紧紧围绕全国供销总社电子商务示范县这个历史机遇,依托“供销蜂鸟”电商平台,整合龙头企业、专业合作社、村级综合服务社等资源,打造线上线下相结合的农村电商服务体系。二是整合部门资源,加强与涉农部门配合,如农业、商务、财政等;三是整合社会资源,主要是相同性质的专业合作社,如玉保鸭业协会、养羊协会、双兴粮食商会等,这样可以实现资源共享,形成合力共同抗御风险的效果。

## 三、取得的初步成效

通过改革,宜城市供销社现有涉农企业6家,领办、联办农民专业合作社18家,网络农户达12000家。通过增加为农服务功能,提高为农服务水平,积极参与农业产业化进程。

一是让参加农民专业合作社的农民得到实惠。据不完全统计,参加农民专业合作社的6000农户中,户均增收在3.2万元,其致富能力较其他农户明显增强;二是供销社影响力增强,农民对供销社的认知度、认可度普遍增加。目前还有不少专业合作社和涉农企业要求加入供销社组织;三是供销社实力不断增强,通过改革,不仅每年有一定的股息分红,还消化了原来不良资产,化解了债务。可以说目前宜城市供销社通过深化综合改革,已走上良性循环道路,较好地促进了供销合作事业的发展。

(作者单位:湖北省襄阳市供销社)

# 扶贫攻坚 要在盘活有限的土地上 做文章

■ 许林林

依靠稻田养鱼养蟹等特色产业,2016年,融水县全县实现脱贫摘帽贫困村17个,脱贫人口6156户25793人,是柳州市完成贫困村、贫困人口脱贫摘帽数量最多的县区。(10月23日深读公号)

随着扶贫攻坚向纵深推进,贫困地区的生产生活条件得到有效改善,然而扶贫干部却在如何培植农户增收的致富的产业上苦苦思索。广西融水县依靠有限的土地资源,发展立体生态农业上给出了答案,依靠稻田养鱼养蟹,实现脱贫2.5万人。

**致富需要破除增收的瓶颈。**在脱贫攻坚中,基层干部在带领群众致富增收中,以加强就业培训向外输出劳务,通过招商引资等方式,培育发展新产业、乡村旅游、带动群众增收就业上做文章,取得一定的成效。但是如何进一步拓宽致富路径,让很多基层干部苦恼。因为农业产业的发展,受到基础设施、交通运输条件、产业基础等的制约,农业招商引资、培育新兴产业、带动农产品精深加工等动能不足,制约了群众进一步增收致富的潜力,因而迫切需要在做强产业上下真功。

**放大土地效益是关键。**土地是农村群众赖以生存的命根子,加之土地在不同地区人

均拥有面积不一样,尤其是山区和城郊之地,土地显得尤其珍贵,然而如何在有效的土地

上实现地增产人增收呢?广西融水县的生态立体农业给出了答案。他们不断创新思路,坚持“山上茶牛羊、田里稻鱼螺”产业思路,利用梯田在不影响水稻种植的同时,养殖螺蛳、鲤鱼和大闸蟹等,这些生物靠吃田里的稻花和微生物生长,不需要农民付出更多的劳动力;待到稻子丰收时,田里的螺蛳、鲤鱼、蟹也都成熟了;并利用广阔的林地,养殖牛羊,在多条腿走路中做活有限土地的大文章,

在优质的自然环境中培育了地方农业品牌,带动了贫困群众参与产业发展的积极性,增强了内生动力,确保产业对脱贫的贡献率达到50%以上。

**发展农业也要有创新。**创新是贯彻于十八以来经济社会发展的主题,更是十九大报告高频率的词汇。因而在深入推进扶贫攻坚中,要以贯彻党的十九大精神为契机,借助国家“乡村振兴战略”和农村土地承包再延长30年的机遇,依托各地的自然环境,在土地的综合利用上做文章,在创新农业产业上探路子,借鉴广西融水县的经验,利用有限的稻田,走稻下养殖螺蛳、鲤鱼、蟹等,林下养殖牛、羊、鸡、鸭鹅和种植中药材的路子,打好生态牌,培育农业品牌,以线下线上的销售方式,对接大中城市市场,从而实现地增产,人增收,产业增效,调动贫困群众发展脱贫产业的积极性,从而使群众增收脱贫不再难。

# 激发职工创新活力重在管理创新

■ 何卫东

弘扬创新精神,培育符合创新发展要求的人才队伍,这是所有企业追求的目标。那么,如何让一线专业技术人员成为创新的主力军?怎样激发一线员工的创新热情?如何才能不断涌现出实实在在的创新成果呢?这是当下不少企业都在探索的课题。

河北兴泰发电公司在这方面的做法颇得各企业借鉴。在2017年11月15日召开的河北省企业创新创效表彰大会上,河北兴泰发电公司生产副总经理杨保荣主持研发的“特征归纳相似性理论的电站受热面状态评估技术研究”,荣获2016年度中国电力科学技术创新三等奖、2016年度河北省科学技术进步三等奖,并获得河北省科技厅国际先进水平成果鉴定。这也是建厂47年来第13位登上省级以上科技领奖台的一线技术人才。自1970年以来,这个厂先后有武桂彬、曹明芳、王劲斌、郝金花、高燕飞、张昱、张立怀、路延洲、褚宝国、刘明辉、高学杰、毕斌登上同一领奖台,并带出了一支善于创新、主动创新的一线职工队伍,形成了一大批创新程度高、利用价值高、经济效益好的创新创效成果,使创新成为促进企业安全生产、质量管理、现场管

理等工作不断前进的“加速器”。很多企业犯愁的难题,在这里得到了解决,他们是怎么做到的?笔者经过调研分析思考如下:

结合实际,与时俱进,不断拓展创新通道。兴泰公司开展群众性技术创新活动,一是紧密联系实际,活动核心围绕企业安全生产、技术改造、工艺革新、质量提升、效益提高等中心工作。二是根据不同职工的素质和需求,搭建不同平台。针对劳模骨干,建立劳模创新工作室,最大限度发挥他们的先进引领与辐射作用;针对技术骨干,组织开展QC攻关、“五小”创新活动,激发他们的创新活力;针对普通职工,通过技术竞赛,开展合理化建议、岗位练兵等,调动他们比技术、比创新的积极性;针对青工,通过名师带高徒,培育他们的创新兴趣。

让付出得到回报,重奖激发创新活力。兴泰公司近年来通过开展“金牌工人”、“能工巧匠”、“创新能手”、“职工的技能比赛”、“重点工程劳动竞赛”、“示范性劳动竞赛”、“创新创效示范岗”、“创新技术能手”评选表彰活动,拿出400余万元对获得省级创新成果团队和个人进行奖励,真正让付出得到回报,营造出人人皆可创新、创新惠及人人的氛围。而重奖创新团队和能人,更激发了全体员工的创新积极性,班组职工纷纷立足自己的岗位,勇于

乐于开展小改小革、小发明、小创造、小建议活动,大众创新活动出现了你追我赶,不甘落后的喜人景象。

科学的管理和丰富的载体使广大职工创新活力迸发,培育出一大批具有价值和潜力的创新创效项目。2017年初,兴泰发电公司捷报频传,该公司员工自主研发的《以节能减排为导向的能源管理体系构建》、《发电企业资产管理的构建与实施》、《内部物资管理信息系统与集团电子商务平台接口实施》、《人才开发与人力资源管理》等4项创新成果获得二十四届河北省省级企业现代化管理创新成果一等奖和国家实用新型专利。今年2月份该公司实施的《减少MG3570B磨煤机缺陷次数》、《降低NCFT-9型给粉机故障次数》QC创新项目,有效解决了锅炉磨煤机、给粉机始终未能处于合理、最佳运行方式,燃烧效率较低,浪费大的问题,将这一成果转化指导运行生产,每年创造直接经济效益872万余元。至此,兴泰公司共计注册创新课题成果2156个,累计获得57项国家实用新型专利,有391项创新成果国家、省、市QC活动中获奖,创直接经济效益7600余万元。目前,这57项实用新型技术已在全厂和河北省电力系统中得到推广应用,在安全环保、设备管理、节能减排

等方面发挥了突出作用,取得了显著的安全和经济效益。

兴泰公司的成功经验给予我们什么样的启示?仁者见仁,智者见智。笔者认为有两点最重要:

建设以企业基层为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系。企业要围绕增强企业员工自主创新能力,建设职工创新工作室、劳动模范工作室、技能大师工作室等平台,分层次地有效集成创新资源,组织实施创新计划,引导职工广泛开展技术攻关、技术革新、技术发明、合理化建议等群众性技术创新活动,充分激发职工潜能和创新热情。同时要建立职工创新成果信息库和技能型人才库,积极开展职工技术创新成果展览评选活动,把职工创新的优秀成果与政府科技进步奖评选紧密结合起来,组织职工中的技术精英和能工巧匠,不断开展技能演示活动,促成技术交流、技术协作、技术咨询、技术帮扶,为企业发展提供技术和人才支撑。

企业发展靠创新,推进创新靠人才。企业只有不断创新管理,突破思维障碍,建立宽松的创新大环境,为职工创新保驾护航,才能让创新之树结出硕果。

(作者单位:河北兴泰发电公司)

# 浅谈班组成本管理理论与应用

■ 左嘉华

在市场竞争日益激烈的新形势下,在实现两个根本性转变、深化改革中,以成本管理为中心,加强企业经济核算管理,在强化三级核算的基础上,从划小核算单位、扩大核算范围、强化考核机制入手,细化班组经济核算,把经济核算延伸扩展到班组,使人人精打细算,个个当家理财的全员全过程成本管理,真正落在实际行动上。对此,笔者认为强化班组成本核算,是提高企业经营效益的重要手段,抓好班组长培训是强化班组成本管理,提高企业经济效益的有效途径。班组成本管理要从理论上加以辅导,实践中加以探索,形成成本管理理论与实践分析相结合,打通“班组成本核算”管理渠道,将班组管理绩效工作提升到一个新的高度。

## 一、班组成本管理理论与实践的矛盾

企业的成本管理系统包括公司、部门、车间层次的成本管理,也包括生产现场班组的成本管理。生产现场成本管理具有十分复杂的特殊性。它需要以生产工艺技术方法与成本控制程序方法相结合,实现直接生产过程中成本费用消耗的动态控制。由于行业生产性质的差别、企业技术工艺的差异,成本管理理论至今没有形成生产现场成本管理的一般理论方法,因此,缺乏对生产现场班组成本管理的指导性、实用性、操作性。

### 1、“班组成本核算”经验缺乏理论方法的科学性、系统性

第一,缺乏保障管理。“班组成本核算”活动中,各个车间规章制度的具体内容,班组生产台帐、成本控制的项目和方法,应当反映车间班组生产工艺流程的特点,满足各车间具体管理需要。关于“班组成本核算”中涉及的名称、名词,班组成本核算明细账、车间总账的格式以及设置,成本分析的指标、方法、分析表格式、分析报告的内容格式,是可以实行标准化管理的。标准化可以分公司统一规范管理条件,提高“班组成本核算”的整体管理水平。

第二,缺乏系统化管理。部门、车间、班组在管理上、在经验总结上都缺乏成本管理理论的指导,缺乏科学的分类、系统的方法和完整的体系,致使“班组成本核算”活动中的成本控制、成本核算、成本分析、成本考核的管理内容不完整。系统化管理可以为“班组成本核算”的总体管理创造条件,提高部门、车间班组的管理水平。

### 2、班组成本管理理论与实践分析结论

综合“班组成本核算”经验,是直接生产

过程中成本费用动态控制的经验,为总结班组成本管理的理论方法提供了实践基础。实践是理论发展的源泉,理论又是实践发展的先导,实践经验上升到理论高度才具有普遍性的指导意义,提升企业“班组成本核算”工作,是呼唤班组成本管理理论方法的发展。

### 二、建立班组成本管理理论方法体系的基本框架

1、班组生产管理系统分析。班组生产管理系统包括五大基本因素,班组是管理控制的主体,操作单元是管理控制的客体,生产运行质量、产品加工质量、操作成本是管理控制的对象。提高生产工艺技术是班组生产管理系统的技术基础,直接生产过程中成本费用的动态控制工程是五大基本因素相互作用的过程。

2、班组成本管理制度。主要内容:一是班组成本管理系统与管理机制,如班长、操作工和车间核算员岗位的成本管理责任、权利和义务;二是班组成本对象、具体项目和管理;三是原始数据的采集记录方法,车间、班组的生产台帐、日志和总帐的设置;四是主要成本控制结点和控制方法;五是班组成本考核方法和奖惩的规定。

### 3、班组成本控制方法。班组成本控制过程要反映生产工艺技术和生产管理的要求,是生产工艺技术与成本控制方法相结合的管理过程。主要内容:一是操作单元的控制与分析的方法;二是班组成本控制的出现方法;三是

成本控制结点分析表格式的设计;四是操作单元成本控制案例分析。

### 4、班组成本核算方法。主要内容:一是班组成本核算的原则;二是班组成本核算的内容;三是班组成本核算的程序;四是班组成本统计帐簿格式的设计。

5、班组成本分析方法。主要内容:一是班组成本分析程序,二是班组成本分析表格式的设计;三是班组成本分析报告的基本格式。

6、班组成本考核方法。主要内容:一是班组成本考核的指标及计算方法;二是班组成本考核业绩评价考核方法;三是班组成本考核的指标权重系数的调整;四是成本差异调查和奖励与惩罚。

### 三、加强班组成本管理培训,提升班组管理绩效

企业通过“班组成本核算”的实践经验,就能够实现班组对直接生产过程中成本费用的动态控制。但是,创立班组成本管理的理论方法体系仍具有十分重要的意义:一是形成直接生产过程中成本费用动态控制的理论方法,促进成本管理理论的完善发展;二是增强班组管理培训内容的指导性、实用性、操作性,使培训成为提高班长和操作工人素质的主导方式;三是反过来指导企业“班组成本核算”的管理实践,提高企业班组成本管理的总体水平,在企业发展中发挥班组建设的重要作用。

(作者单位:铜陵有色张家港联合铜业公司财务部)