

# 巴中市哲学社会科学规划项目

(2024 年度)

项 目 类 别 自筹课题

立 项 编 号 BZ24ZC058

学 科 分 类 社会学

课 题 名 称 供销社社属企业实体化改革重组研究

项 目 负 责 人 王 宇

项 目 参 与 人 王 智、李雪琴

负责人所在单位 巴中市恩阳区供销合作社联合社

联 系 电 话 15182097770

巴中市社会科学界联合会 制

# 供销社社属企业实体化改革重组研究

[前言]供销社社属企业是供销合作社经营服务体系的重要支撑，是供销合作社自身经济实力和为农服务能力的重要体现。持续深化供销社社属企业实体化改革，是高质量推进社属企业发展和供销社提升经济实力、发展活力、服务能力的重要举措。本文基于官方统计数据 and 开展实地调研，了解恩阳区供销社社属企业现状，以及在发展中存在的问题和困难，为恩阳区供销社社属企业实体化改革提供依据和支撑。

## 一、基本情况

### (一) 基层供销社情况

2013 年，巴州区分区时划分有 6 个原片区中心基层社到恩阳区，分别为司城街道、渔溪、花丛、玉山、茶坝和雪山基层供销社，现共有留守人员 11 人，有社有固定资产 6644 m<sup>2</sup> (商业：4202 m<sup>2</sup>，办公：2442 m<sup>2</sup>)，年收益 23.8 万元 (渔溪：17 万元，花丛：4.7 万元，雪山：0.6 万元，玉山：1.5 万元)。

截至目前，恩阳区供销社系统新建有基层社 39 家 (其中镇级供销社 12 家，村级供销社 24 家)，村级综合服务社 23 家，农产品购销站点 43 个，再生资源回收站点 6 个，共计吸纳农民社员 7500 余人次。有区域性为农服务中心 2 个，年土地托管服务面积达 4.5 万亩。有区级农资配送中心 1 个，农资经营网

点 **22** 个，年配送能力达 **8000** 吨。领办创办农民专业合作社 **25** 个，其中创建国家级示范社 **2** 个（巴中市恩阳区三河场镇供销合作社、巴中市恩阳区何家坝葡萄种植专业合作社）、总社示范社 **2** 个（巴中市恩阳区金儒油用牡丹专业合作社、巴中市恩阳区凤林山种养殖专业合作社），省级示范社 **5** 个。

## （二）社直属企业基本情况

截至目前，恩阳区供销社现有区供销社全资公司 **1** 家（巴中禄宏农业发展有限公司，成立于 **2017** 年 **7** 月，注册资本 **1000** 万元，现有员工 **6** 人，主要开展农产品销售、农业机械销售租赁、农业机械化服务、日用品销售等），下设全资子公司、控股公司 **5** 家（**1.**巴中新鼎农业科技有限公司，成立于 **2017** 年 **7** 月，注册资本 **1000** 万元，现有员工 **2** 人，主要开展市场经营策划、日用品销售、水果批发零售、技术开发、餐饮服务等。**2.**巴中妙算财税服务有限公司，成立于 **2021** 年 **10** 月，注册资本 **20** 万元，现有员工 **2** 人，主要开展代理记账、税务服务、市场主体登记注册代理、市场调查等。**3.**巴中市恩阳区启宏企业管理有限公司，成立于 **2024** 年 **3** 月，注册资本 **50** 万元，现有职工 **2** 人，将区供销社入股的 **39** 家基层社纳入该公司统一管理开展，主要开展企业管理、社会经济咨询服务、供应链管理服务、信息咨询服务等。**4.**巴中市德勤再生资源综合利用有限公司，成立于 **2023** 年 **4** 月，注册资本 **1000** 万元，现有员工 **4** 人，主要开展再生资源回收、再生资源加工、再生资源销售、农村生活垃圾经

营性服务等。5.巴中嘉茂农资有限公司，成立于2024年3月，注册资本50万元，现有员工3人，主要开展化肥销售、农用薄膜销售、农作物种子经营、农药批发零售等。).

## 二、存在的问题

### (一) 资产问题

社有企业的资产比较薄弱，发展后劲明显不足。目前，各基层供销社绝大部分处于瘫痪状态，社有资产仅剩下部分用于出租，租金用来发放人员工资，但很多房屋属于危房，安全形势不容乐观，同时也制约了资产保值。各社直属企业固定资产极少，开展的大多是传统单一业务，缺乏龙头企业带动，经营方式落后，转型升级困难，企业市场竞争力不足。

### (二) 人员问题

人才缺乏，管理混乱。无论是社直属企业还是各基层供销社，人员老龄化现象突出，平均年龄达48岁以上，而且编制未落实，普遍存在学习力、思想力、执行力不足等实际问题。

### (三) 政策问题

近年来，中华全国供销合作总社及省供销社积极争取相关政策，从多方面出台政策支持供销社直属企业及基层供销社的发展，但由于基础条件差，没有完全把握住政策机遇，把政策红利转换为发展实效。

## 三、对策建议

一是持续深化社有企业改革。在区供销社层面，要推动市研

究出台社属企业改革方案，明确改革方向，以经济效益为核心，着力构建符合现代企业制度要求的经营管理体制和运行机制。在社属企业层面，要在加快推进企业改制的基础上，整合系统资源，加快推进成立惠农服务、日用消费品配送、农产品物流、再生资源回收利用等龙头企业，实现专业化、集团化、规模化发展。要健全完善现代企业制度，以董事会建设为重点，完善“三会一层”治理结构，健全相关工作规则，完善相关激励制度，不断提升经济运行质量。

二是要持续深化三项制度改革。探索劳动、人事、分配制度改革，激发企业内生动力。要健全完善企业管理人员选任机制，探索开展职业经理人选聘机制，全面推行任期经济目标责任制和全员竞聘上岗制度；聚焦干部“能上能下”，突出人岗适配，建立交流任职常态机制，推动干部多岗位锻炼成长。要健全完善企业用人机制。坚持以市场配置人才资源的改革方向，通过资金、资源、技术等方式，注重吸纳专业人才、经营性人才；采取灵活用工制度、外聘用工制度、公开招聘制度等，多途径、多样化、多元化吸纳适应岗位需求的人才，实现人员“能进能出”。要健全完善考核评价机制。通过科学合理制订企业年度经营发展目标，完善薪酬分配办法，更加倾向于重点岗位、关键岗位、技术岗位；突出效益效率导向，发挥考核指挥棒的导向作用，激励干部职工创新创业创效，达到工资“能高能低”。

三是要持续完善资产监管体制。加快由管企业向管资本转

变，完善联合社资产管理、资本经营、企业运行“三层次”运营机制。要坚持管好资本与放活经营相统一，深入落实社有资本经营预算管理制度和社有资产管理实施细则，促进社有资产保值增值。要强化对资产管理的监督，进一步细化社有资产管理制度的工作清单和流程，健全“三重一大”决策制度，提升决策的科学性。要把防范化解经营风险摆在更加突出的位置，紧盯企业投资、担保合作、资产处置、财政资金使用等重点环节，扎紧织密制度笼子。要突出重点关键人员，加强对企业“一把手”和班子成员的监督，重点监督任职履职情况、创新创业情况、廉洁自律情况，从监督入手，促进对资产的全过程监督。

**四是要持续提升经济运行质量。**要加快推进项目建设。加强与有关部门、金融机构、社团的合作与联动，争取在项目培育、申报实施、金融服务、人才引进方面的支持，破解项目、资金、人才制约。要着力提升资产使用效益。将社有资产被动保值、不流失的局面，转变为主动追求增值、谋发展上来。通过推进改革加快发展，将有效资产集中于优势企业、优势业务和优势商品，巩固并不断扩大市场份额，做大做强一批有实力、发展前景好、可带动农业产业化发展的龙头企业，提高社有资本的影响力、控制力和带动力；对已不能正常经营的企业，要采取有力措施，要优化布局结构，真正做到进而有为、改而有序。要不断拓展新的经济增长点。加强与基层社和各类经营主体的联合合作，立足实际，因地制宜，增强企业活力，激发职工积极性，不拘一格地迈

出合作与联合步伐，探索性发展模式、新业态，形成新的业务网络，实现系统经济高质量发展。