大浪淘沙 沉者是金

——记广积米业改革历程

常德广积米业有限公司成立于1950年，公司前身是“常德地方国营裕民机器米厂”，是解放后国家第一批兴建的储粮基地和加工大米保障城镇居民粮食供应及出口的企业之一，此后由于多方面原因，企业不断被更名为：常德加工米厂→常德市富强面粉总厂→常德市大米面粉厂→常德市粮油加工厂→常德市大米厂。1992年，原“常德市大米厂”与“常德第二粮食仓库”合并定名为常德市米业公司，2002年4月改制后成立为常德广积米业有限公司，是农业产业化国家重点龙头企业，有着悠久的历史，在多年发展过程中，创造了品牌，沉淀了稳定的管理基础.

2008年，常德广积米业有限公司进行了第一次改革，也迎来了企业改革中的重要的人物——蔡佐。五年前，他怀抱着一定要做好农业这个永恒产业的想法，成功地收购了广积米业的员工股份，并且担任了广积米业的法人代表和总经理。这几年来，蔡佐卧薪尝胆，努力夯实基础，使广积米业发展至今成为了一个初具市场竞争力的大型粮油企业。

就目前广积米业的发展情况来说，成绩是显然的，但是在通向产业化企业运营的发展过程中受到了多方面的制约：由于国有化体制传统思想的影响，致使内部管理难以向企业专业管理模式转变；管理体制的滞后也制约着企业的多渠道发展和壮大，因此企业的再一次改革势在必行。

广积米业的发展在农业，企业必须立足农业大发展的大政策环境，夯实企业管理基础，占领农业科技高端，大力发展围绕农民、农村、农业相关联的农业产业化运作平台，直接形成广积米业“惠农富农强农”的企业使命感，提炼出企业的核心竞争力和企业价值观。

为此，蔡佐在这次的企业改革中提出了三个“转变”：一是要将国有化思想向企业化思想转变，全面推动企业内部管理整改；二是要由传统加工行业向农业产业化转变，坚定不移的走产业化道路，寻求企业多渠道发展的突破；三是要引导传统农业向现代农业转变，高举广积米业农业科技大旗，以产业园为示范平台，通过农村合作社的网络运作，引领常德现代农业的全面发展。

首先，转换思想是前提。一是要彻底改变国有化体制大锅饭的思想：近几年，广积米业为了自身的发展和壮大，在完成系列转换以后，民营资本的大幅度投入，已经将广积米业由国有控股企业向民营自主经营企业转变。企业发展的同时，国有资产得到了应有的保值增值。就企业而言，生存和发展只能靠广积人自己来创造。二是要去除管理不公平的思想：广积米业的内部管理，确实存在着一些问题：企业内部管理机制不活，责任不明确，利润薄弱，管理操作中的浪费和无端消耗严重，这些管理问题直接影响着企业的经营管理效益，形成的落后管理模式也制约着企业的长远发展，滋生了员工心目中管理不平衡的观念。此次整改，强化思想的转变，旨在提振员工的企业向心力和责任感，在日常完善的管理制度面前，推行人人平等，管理制度高于一切；推行问责制度，奖优罚劣，优胜劣汰。广积米业当下的发展瓶颈已经不容忽视，观念指导着意识，意识决定着行为，应该要重申企业危机的同时，引发广大员工和企业同命运，共患难，谋发展。

其次，满足企业发展和员工效益增长是目的。开展系列管理整改工作，目的就是为了企业和员工共同利益的发展，一方面，管理整改是为了健全管理机制，促进企业经营管理的正常发展，打造企业市场化运作过程中能够生存的客观条件，最终实现企业的可持续发展；另一方面，员工利益的同步增长是衡量企业发展的基本条件，在整改过程中，通过合理优化管理架构，提高管理效率，推行管理考评和绩效考核，来共同保障员工利益的提高。要把员工的个人发展与企业的发展战略相协调，形成长期有效的协调关系。这是此次管理整改的核心所在，制度的建立和权责关系的明确，将会促进员工在管理变革中更加成熟，让大家由劳动力向企业人才转变。

再次，人才原则与内部管理标准规范建设是整改的着力点。其着力点是以规范企业管理结构和完善管理制度为基础的。通过管理架构的建设，明确管理职责和权限，明晰相关利益和管理层次，强调各个管理和操作岗位的责权利，在这些岗位人员的认定过程中，要坚持任人唯贤的原则，避免人员年龄结构和人事来源与出处两个问题，因岗位要求标准选定人才。就内部管理规范建设而言，围绕广积企业本部经营管理要求和发展规划健全机制，明确管理架构的同时，制定各个岗位的操作流程和工作标准，更要制定能耗、费用、成本、效率、安全等具体考核控制办法，与员工效益直接挂钩，按实核算。

第四，推行管理问责制度是管理整改的保障。明确职责，强化责任，是此次管理整改的主要目的，也是推行管理整改的主要保障。问责制度是一种与管理者和生产者切身利益直接挂钩的考核方式，各自管理生产范围内的责权利相应对等，要各负其责，日常督导过程中，通过问责制度的实行，逐步减少管理内耗，提高工作效率和提升管理执行能力，促使企业管理步入正常轨道。

广积米业的发展离不开目前管理整改的实施。目前，企业正着手实施广积农业产业园项目，新广积的发展雏形已经摆在所有广积人面前，迫切需要有力的管理团队和科学的企业管理模式来推动新广积的发展。此次管理整改会当作广积米业长远发展中阶段性的工作来抓，是一次管理练兵，也是一次广积管理模式的创建。

大浪淘沙沉者是金，历经六十二年沉浮见证了常德粮油加工行业历史的广积，必将在新一轮的改革浪潮中迎来更高的起点与辉煌！

荣誉展示

2012年12月“广积”商标被国家工商行政管理总局评为“中国驰名商品”

2012年度“湖南省守合同重信用”荣誉称号

2012年度“湖南省十大市场畅销农产品品牌”荣誉称号

2011年度“湖南省守合同重信用”荣誉称号

2011年10月被评为全国“百佳粮食企业”

2009年11月广积“洞庭雪粘”获中国中部(湖南)国际农博会金奖

2008年8月被农业部、国家发展和改革委员会、财政部、商务部、中国人民银行、国家税务总局、中国证监会、中华全国供销合作总社审定为“农业产业化国家重点龙头企业”

2008年4月被湖南省粮食局授予“湖南省粮食加工重点企业”称号

2007年1月起“广积大米”被湖南省技术质量监督局评为“湖南名牌”产品

2006年4月被湖南粮食行业协会确定为首批“全国放心粮油进农村进社区示范工程示范加工企业”

2005年11月广积“洞庭雪粘米”被第四届中国优质稻米博览交易会组委会评为优质产品、“中国香米”被评为十大金奖大米

2004年9月起广积牌中国香米等12个品种被中国绿色食品发展中心认定为绿色食品A级产品

2004年3月被湖南省农业化工作办授予“湖南省农业产业化龙头企业”称号

2004年2月起广积牌中国香米、芙蓉贡米获得有机食品称号(中绿华夏有机食品认证中心)

2003年12月广积米业被人民日报社新闻信息中心评为“全国诚信单位”

2003年11月被中国市场监督中心评为“中国讲诚信守合同重质量典范企业”

2002年被湖南省人民政府授予“湖南省农业产业化龙头企业”称号

2002年10月广积牌精米获“全国质量信得过食品”(中国食品工业协会)