

# 中华全国供销合作总社办公厅文件

供销厅财〔2022〕41号

## 中华全国供销合作总社办公厅关于印发 《中华全国供销合作总社关于开展社有企业 “三降两清一扭”专项行动的指导意见》的通知

各省、自治区、直辖市及新疆生产建设兵团供销合作社，中华全国供销合作总社各部局、中国供销集团有限公司及其成员企业、各直属事业单位、各主管社团：

《中华全国供销合作总社关于开展社有企业“三降两清一扭”专项行动的指导意见》已经中华全国供销合作总社七届理事会第46次主任办公会议审议通过。现予以印发，请遵照执行。

中华全国供销合作总社办公厅  
2022年6月15日



# 中华全国供销合作总社关于开展社有企业 “三降两清一扭”专项行动的指导意见

为深入贯彻落实《中共中央国务院关于深化供销合作社综合改革的决定》和《中华全国供销合作总社关于持续深化社有企业改革的指导意见》，按照中华全国供销合作总社（以下简称总社）七届四次理事会工作部署，针对系统社有企业总体“两金”占比过大、三项费用率居高不下、资产负债率偏高等突出问题，总社决定2022-2024年在全国供销合作社系统开展社有企业降“两金”占比、降三项费用率、降资产负债率、清理“僵尸企业”、清理处置经营风险、扭亏增盈（以下简称“三降两清一扭”）专项行动，进一步防范化解社有企业经营风险，提高发展质量，现提出以下意见：

## 一、总体要求

（一）指导思想。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届历次全会精神，完整、准确、全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，推进高质量发展，统筹发展与安全，坚持稳字当头、稳中求进，持续深化社有企业改革，不断增强社有企业市场竞争力和抗风险能力，提升盈利水平和为农服务能力，为全面推进乡村振兴和加快农业农村现代化作出积极贡献。

## （二）工作原则

坚持目标导向，统筹推进。明确目标任务，聚焦重点问题和关键环节，细化工作举措，专项行动工作部署与深化社有企业改革统筹推进。

坚持因企施策，精准发力。根据不同地区、层级、行业的不同特点，结合社有企业的不同规模和发展阶段，分类提出约束指标标准，采取有针对性的结构化措施，力求取得实效。

坚持稳中求进，效益为先。工作举措要以进固稳、以稳促进，统筹兼顾社有企业经营发展和运营安全，确保实现效益和效率最大化。

坚持依法依规，底线思维。运用法治思维和法治方式，依法维护相关者权益，避免社有资产流失，维护平稳健康有序的发展环境，防范引发重大经营和社会风险。

### （三）工作目标

至 2024 年末，“三降两清一扭”专项行动阶段性任务全面完成，社有企业财务稳健、经营风险有效可控，社有企业发展质量效益和竞争力显著提升，发展动能显著增强。

降低“两金”占比。2022 年末，全系统社有企业“两金”占比降至 60%以下，2024 年末降至 57%以下。

降低三项费用率。全系统社有企业三项费用率逐年稳步降低。

降低资产负债率。2022 年末，社有企业平均资产负债率较 2021 年末下降 1 个百分点，其中 2021 年末社有企业平均资产负债率高于 80%的省份降至 80%以下；2024 年末，社有企业平均资产负债

率较 2021 年末下降 3 个百分点。

清理处置“僵尸企业”。至 2024 年末，全系统“僵尸企业”基本出清，有效资产得到合理安排。

清理处置经营风险。至 2024 年末，社有企业经营过程中形成的应处理未处理的事实损失、或存在潜在重大经营风险可能导致社有资产损失的问题得到有效化解。

扭亏增盈。2022 年末，全系统社有企业亏损企业户数同比下降 3%，亏损企业亏损额同比下降 10%；2024 年末，全系统社有企业亏损企业户数较 2021 年末下降 10%，亏损企业亏损额较 2021 年末下降 30%。

## 二、重点任务

（一）降低“两金”在流动资产中的占比。“两金”包括应收票据、应收账款、预付款项、其他应收款和存货。

以 2021 年 12 月 31 日为基准日，全面清查“两金”存量，分析科目、账期（库龄）、客户类别等结构情况，制定分类清理目标。建立健全催收清欠责任制，集中开展重点催收清欠，多措并举加快资金回笼，严控新增超一年期以上应收款项。认真开展市场形势研判，从严核定存货实物量和价值量占用标准，合理设定存货规模，严防超量库存。加快处置积压存货，开展清仓利库，加快存货周转。

（二）降低三项费用率。要降低销售费用、管理费用、财务费用三项期间费用在营业收入中的占比。

加强费用支出预算管理，严控标准、严格审批，从制度上加强

费用控制。开展费用分析，定期进行费用支出清理与效能评价，杜绝一切非必要开支，必要开支要控制支出规模。压减管理费用，调整优化组织结构，加强企业集团总部机关化治理，压缩管理层级，强化业务协同，大力压降运行费用，严格落实中央“八项规定”精神，严控差旅费、会议费、业务招待费用等支出。降低资金成本，合理控制有息负债规模，优选融资对象和融资方式，高效融通使用资金。

（三）降低资产负债率。要降低负债总额在资产总额中的占比，确保资产负债率保持在合理水平。

分类确定资产负债率约束指标标准，“一企一策”确定管控目标，对高负债企业实施负债规模和负债率双约束，加强动态监测。增强内源性资本积累能力，以提高发展质量和效益为中心，通过创新驱动提高经营效益，提升资产和资本回报率。支持社有企业依法合规开展资产证券化业务，增加直接融资比例，支持有条件的社有企业上市。强化资金信息化管理，充分利用财务公司、资金结算中心等平台，提高资金集中度，提升资金运营和管理水平。

（四）清理处置“僵尸企业”。“僵尸企业”是指符合以下两条标准之一的企业：1.最近两年营业收入为0，且最近一年资产负债率超过100%；2.最近三年资产负债率均超过100%。

全面摸清“僵尸企业”的资产、负债、人员等情况，建立“僵尸企业”情况档案，定期调度工作进展。坚持“一企一策”，对业务还有一定发展前途、资源尚可利用的企业，采取兼并重组、破产

重整等方式，盘活整合有效资产资源，对没有有效资产资源的企业，通过破产清算退出市场。用足用好国家或地方政府出台的政策，有效解决企业后续问题，坚持以人为本，妥善安置职工。

**（五）清理处置经营风险。**要清理处置社有企业经营过程中已经形成的应处理未处理的事实损失、或存在潜在重大经营风险可能导致社有资产损失的问题（如因投资失误、经营失败、法律诉讼等造成的重大资产损失），加大处置经营风险的力度。

深入细致排查社有企业经营过程中形成的各类事实损失、或存在潜在重大经营风险的事项，列明清单。督促指导社有企业做好风险预案，一事一策制定解决方案，建立工作台账，列出时间表路线图，挂图作战，按照效益最大化原则，依法有效化解风险问题。将梳理出的风险问题列入社有企业年度重点工作任务，加强督导，并纳入企业经营者年度经营业绩考核。

**（六）扭亏增盈。**要全力推进社有企业扭亏为盈或减亏增盈。

指导社有企业按照财务报表汇编单位范围层层梳理亏损企业情况，列出具体清单。对亏损企业形成亏损的原因进行深入分析，区分由于经营不善、历史遗留问题、重大项目投资损失、新设公司建设期等不同情况造成的企业亏损。因企制宜一企一策制定扭亏增盈工作方案，督促社有企业逐一制定扭亏、减亏工作方案和目标任务，按照时间表和工作进度加强调度。对于亏损额较大，符合“僵尸企业”判断标准的企业，转为“僵尸企业”处置。

### **三、保障措施**

（一）加强组织领导。各级社要把“三降两清一扭”专项行动摆上重要议事日程，主要领导亲自抓，成立工作专班，有关部门共同参与，监事会加强监督指导；社有企业要成立专门工作机构，主要负责人亲自抓，班子成员分工负责，相关部门协调配合，并将“三降两清一扭”专项工作作为重要决策事项。

（二）明确责任分工。各级社负责推动本级社有企业“三降两清一扭”工作，并对下级社工作给予指导，形成上下联动、整体推进、协同发力的工作机制。社有企业要落实第一主体责任，按照意见要求，细化任务目标，强化自我约束，有效防范风险，切实落实各项压降清理目标。

（三）强化考核引导。总社将“三降两清一扭”工作成效纳入省级社综合业绩考核范围，各级供销合作社应对“三降两清一扭”专项工作实行动态监测与考核，把工作成效作为评价企业领导班子和人员年度工作的重要内容。社有企业要加强对于企业，特别是重要子企业“两金”占比、三项费用率、人均收入利润、资产负债率等相关指标的约束，明确目标，强化考核，确保子企业严格贯彻执行。

全国供销合作社社有企业财务报表汇编单位均纳入此次“三降两清一扭”工作范围。

---

抄送：总社领导。

---

中华全国供销合作总社办公厅

2022年6月15日印发

---

