

关于新形势下市场类企业运营管理的思考与实践

——以金华市市场发展集团有限公司为例

潘文武

(金华市市场发展集团有限公司, 浙江 金华 321017)

【摘要】贯彻新发展理念,是进入新时代国有企业自身高质量发展的需要,也是在当前社会经济环境和企业竞争环境发生重大变化的情况下企业求生存谋发展所必需。本文以金华市市场发展集团运营管理实践为例,在阐述和分析企业经营管理上的一般做法和成效后,分析了企业发展存在的问题,就如何以统筹思维通过抓好企业全方位工作推进企业稳步发展,从作者自身亲身实践的视角提出了举措思考,希望对新时代国企的改革创新和高质量发展能有所裨益。

【关键词】企业;运营;管理;举措

贯彻新发展理念是新时代我国发展壮大的必由之路,是新时代我国经济社会发展的新形势新要求。完整准确全面贯彻新发展理念,推动党的创新理论学习与企业经营实践相结合,并落实到企业具体的改革发展和转型发展工作中。下面,本人试以金华市市场发展集团有限公司(以下简称市场集团)为例,对新形势下市场类企业运营管理和高质量发展的思考与实践作一粗浅阐述。

一、企业运营管理的主要工作举措与成效

作为以社会生活必需品流通服务等农贸市场为主体的企业,市场集团围绕高质量发展总要求,坚持“小菜场、大民生”的服务社会理念,一手抓服务、一手抓经营,内挖潜能、外拓市场,公司营业收入和利润总额逐年增长。

(一) 市场与商户,鱼水情深实干致富

市场带动商户、商户繁荣市场,市场与商户,有着鱼与水的深厚情谊,为了探索互惠双赢的共同发展道路,市场集团下属市场在自身不断提档升级的同时,通过“品牌+散户”“零售+配送”“批发+特色”“商品品牌+市场品牌”的关联运作,助力商户向品牌化管理、订单式采购、个性化服务的转变,助力商户增强核心竞争力,实现做大做强。另一方面通过打造如四牌楼市场、雅畈市场等一批网红菜场,做大市场流量,并且探索邻里中心、产业园等模式,丰富市场业态,努力为商户打造更广阔的发展平台。

(二) 党建+文化,聚贤集能激发共富

市场集团坚持可持续性发展和普惠每一位市场商户相结合,营造活跃的营商环境,激活每一个经济细胞,让市场商户不仅要富口袋更要富脑袋。市场集

团带领商户诚信经营、规范经营、健康发展,并以多种方式为商户提供良好的学习发展平台。市场集团每年多形式组织政策宣讲、法律咨询、网络营销等宣讲、培训等几十场次,使商户们开阔了眼界,真正享受到政府政策红利。

(三) 共克时艰,减租降本实效帮富

受疫情冲击,众多小微企业和个体工商户都遭遇了经营困难,面临关店停业等困境。为了切实帮助商户共渡难关,市场集团坚决落实政府相关政策要求,认真落实疫情期间减租政策,三年疫情期间对下属市场商户共计给予帮扶资金6500余万元,惠及商户3000余户。

(四) 繁荣市场,做好市集的孵化器

市场集团通过对下属市场的不断迭代升级,截至目前,市场集团下属城乡市场及托管市场共计27个,省级放心市场创建率达100%,共计商户3000余户,解决15000多人就业,其中吸纳残疾人就业50余人,市场年总交易额超100亿元,培育全国优秀个体工商户1名。市场集团下属多湖里邻里中心项目即将竣工验收通过,完成招商超90%,将成为丰富农贸市场业态、打通社区服务最后一公里的示范样本,未来可为金华老百姓提供更多的就业岗位,为商户提供更广阔的发展平台。

(五) 红色引领,做保供稳价的压舱石

市场商户不仅通过市场集团帮扶和政策宣贯享受到政府政策的红利,也积极反哺社会。在疫情防控时,党员商户带头不涨价、不囤货,如2022年“8.2”义乌疫情期间,市场集团下属粮油交易中心粮油经营大户积极响应市场号召,组建物资配送保障突击队,平价为义乌4个街道60余个点位配送16.2万份粮

油套餐物资，全力当好疫区人民物资的“摆渡人”。商户与市场拧成一股绳，成为市场服务社会的一支强有力的红色力量。

（六）纾困解难，做民生工程的排头兵

市场集团充分发挥城乡市场的集散能力和积聚效应，助农增收，切实解决乡镇农民“卖菜难”问题。下属澧浦综合市场、雅畈市场等12个乡镇市场划出自产自销应季果蔬临时销售点，共计设置677个摊位，总经营面积达4114平方米，有效助力市场所在乡镇的农户促销创收，助力乡村振兴和新农村建设。

二、企业发展面临的困难和问题

在新的形势下，市场集团所处社会经济环境和所面对的生产经营竞争环境，都已发生深刻变化，传统经济领域已从以往的相对卖方市场转变为买方市场。市场集团也已进入转型升级、爬坡过坎的关键期，必须直面困难，团结奋发，通过激发企业运营能力的蝶变提升推进企业发展。

（一）主责主业面临“阵痛期”

受疫情和疫后经济形势影响，2023年下属各市场商户流失现象和商户能承担的租金水平下降明显，商位出租率和租金金额下降压力剧增。部分市场面临生产经营安商稳商压力，给市场集团带来挑战。如何立足传统农贸市场优势，如何用好“挖、招、引、稳”四字招商口诀做好剩余商位的营销，如何推进市场商户转型，有效激活传统市场发展活力，充分释放发展动能，推动主责主业稳定发力都需深度统筹谋划。

（二）市场转型面临“换挡期”

市场集团下属绝大多数市场虽已完成“五化”“放心市场”市场创建，省五星级四星级的牌子虽然打响，但实际上还处于传统粗放型的经营模式，包括新农贸市场，线上线下发展的步伐仍然不快；乡镇市场一场一特色的亮点仍不明显；多湖里邻里中心项目正式开业运营后，如何实现专业化运营和模式融合蝶变？等等，都需破解并看后续成效。

（三）创新创优面临“提档期”

市场集团是以民生服务为主体的企业集团，但在企业转型升级、推进高质量发展的关键期，现有人力资源的内生动力和创新力不足等问题依然存在。如何赋能新经营模式、激活每一个体还需不断改革创新运营管理。

三、企业高质量发展的举措与实践

市场集团将以“守住主业、稳中求进，改革创新、稳步发展”为总基调，进一步统筹做好“经营成果增收增效、重点项目实施见效、经营改革有序深化、企业文化凝心聚力、党建品牌引领发展”等五方面工作，推进企业稳定发展。

（一）外延拓展，内涵挖潜，推进经营成果增收增效

围绕市场集团立企之本，进一步做好做活“农”字文章，巩固和扩大基本社会民生服务的农贸市场份额，拓宽思路，融合资源，守正创新，对内对外积极寻求企业新的收入和利润增长点。

抓好“线上线下”业务融合发展工作。在抓好常规农贸市场商位招商的同时，以惠家菜篮子公司为主要抓手，充分发挥公司自有实体市场的部分单品物资供应的相对优势，有所为有所不为，推进供应链通道模式建设，促进公司“线上线下”和“自营性”业务融合增长。优化服务，完善对接，巩固粮油网上竞价交易业务。

统筹整合，挖潜开发利用内部资源。充分利用集团下属市场多，场地空间腾挪利用广，入驻商户有三千多家，经营品种、行业众多等实际，抓好各市场停车场地、屋顶空间、墙体、电子屏、休闲座椅台柱等资产资源统筹开发利用；抓好几千家商户相对优势资源的挖掘整合利用，创新合作模式，形成共利互促关系，内涵式增强市场的平台集聚和服务功能，逐步提高公司“运营性”业务收入。

强化精细化管理，严格成本控制，降本增效。增强每项业务闭环成本控制意识，严格维修维保、常规运营等企业变动成本费用的管控；抓好企业经营性资金筹措使用的方式、途径等统筹整合管理，有效降低财务成本，提高企业资金综合使用效率。

切实树立“大安全”理念，安全就是最大效益。要把安全观贯穿企业经营管理各环节、各层级。在巩固加强消防安全、生产安全和食品安全作为企业生存发展的根本性和前提性保障同时，进一步把安全观延伸到法务、财务、业务等各条线。完善优化企业“大安全”内控体系建设和安全风险预警机制，以“人人都是安全责任人”的“大安全”理念，多方式、多载体、多举措切实提高企业各类型、各层级的危机防范处理能力，以及企业发生重大风险后的止损和善后综合应对处置能力，进一步保障企业稳健安全发展。

（二）专班负责，建营结合，推进重点项目实施见效

围绕市场集团主业，谋划布点项目投资建设，实行项目专班化管理，切实做到项目建设施工和项目产业招商运营一体统筹推进，提高项目投资综合效率。推进做好多湖里邻里中心招商、运营的共融衔接工作，加强市场化选人用人机制，强化“管”和“营”相融合、相促进，促进邻里中心开业后稳定运营。加快综合推进金投·智汇谷产业园项目建设和招商招引等各项工作。加快推进多湖巢塘雅集邻里中心的设

计、建设和产业招引等各项工作。

(三) 绩效为先, 完善考核, 推进经营改革有序深化

继续有序深化经营机制改革, 统筹好提高企业经营收入、经济效益和保障民生服务的关系。在继续深入推进企业劳动、人事、分配等制度改革, 挖潜增收、降本增效的同时, 投入必要的人力、物力、财力, 把保稳价供应、保食品卫生、保有序交易放在突出位置抓好抓实。优化完善建设企业信息管理系统, 结合管理需要, 逐步实现商户管理、合同管理、安全管理、资金管理、人事管理以及生产现场实时实景化管理等在一个信息管理系统平台呈现展现, 推进企业治理能力现代化建设。修订完善全员绩效考核体系, 有序推进清单式、量化式考核机制, 激发企业内生活力。通过“外引内培”方式加强企业技能人才队伍建设。一是通过培训、赛马、揭榜挂帅、技能比武、技能等级认定等多方式多形式, 辅以绩效考核激励机制, 在公司现有人力资源中培养、挖掘、使用一批技能人才。二是结合公司经营实际需要, 以项目或单项重大工作任务的有效完成作为对标, 通过市场化选聘对应技能人才。进一步聚焦“实能+实绩”的“双实”选人用人机制, 不唯学历、证书, 看实际能力, 以实际业绩评价评估技能人才, 推进公司技能人才队伍建设立足于实功, 用之于实处, 创造出实绩, 促进市场集团高质量发展。

(四) 团结共进, 积极作为, 推进企业文化凝心聚力

结合新情况, 着眼新发展, 牢牢把握企业文化建设的着力点, 实实在在, 让企业文化向基层、向广大经营户延伸, 凝心聚力, 建设企业和经营户共赢共进的发展共同体, 切实增强市场集团的经营力和发展力。以形式多样的载体, 加强员工的技能培训和人才资源建设。健全完善教育培训制度, 推进公司内部市场管理员岗位技能培训和等级评定工作, 进一步激发基层自我主动学习的热情。进一步做好工会工作, 切实发挥工青妇等群团组织作用。保障工会活动等经费开支, 把组织全体职工丰富多彩、喜闻乐见的活动深度与企业经营管理工作相融合, 搭建思想交流平台, 畅通思想沟通渠道, 推进企业改革发展建立更广泛、更具共识、更积极主动的职工群众基础, 凝聚企业合力。

(五) 实功实做, 共融互促, 推进党建品牌引领发展

深入学习宣传贯彻党的二十大精神, 深化“市场发展党旗红”党建品牌的内涵建设, 进一步把党建和党风廉政工作深度融入企业生产经营管理全过程, 实功实做, 创新工作方式方法, 共融互促, 为集团转型发展提供有力引领和支撑。切实推进公司

“清廉国企”“清廉市场”规范化建设。以落实“两个责任”为中心, 认真履行党风廉政建设责任, 构建教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系, 发挥纪检监察的监督执纪职能, 推进公司党风廉政建设和反腐败工作, 助力公司高质量发展。推进党支部标准化建设。认真贯彻落实《中国共产党支部工作条例》等党的规章制度, 把党支部建设放在更加突出位置。加强党支部班子建设, 优化完善党支部工作流程和标准, 建立健全与企业经营管理相适应、相融合的党支部工作管理体系和量化、定期化考核机制, 实功实做, 强化监督考核, 更有力发挥基层党组织、党员干部的政治引领、战斗堡垒和先锋模范作用。加强党员干部的教育培训。要以政治理论培训教育为主要内容, 通过“走出去、请进来”等多种行之有效的方式, 加强党员干部的政治思想理论、时政时事、政策文件、业务管理等多样化知识教育培训, 切实提高党员干部政治思想理论水平, 增强拒腐防变能力, 提升履职尽责的综合能力。

四、结语

“统筹兼顾, 方能稳步前行。”“统筹布局, 谋求长远发展。”抓好企业运营管理, 推进企业高质量发展, 是一项系统工程, 也是一项持久工程, 并不是一朝一夕或是完成一项工作就能实现。我们必须树立统筹思维和大局观, 脚踏实地、谋深谋实, 各有侧重、互为融合, 把企业各环节和各业务条线进行解剖式分析存在的短板和弊端, 有针对性地制定相关改进举措, 统筹和平衡好实施节奏, 不失为提升企业运营管理整体质效、推进高质量发展的有效思路。

参考文献:

- [1] 孔睿涵. 郑州市Z农贸市场智慧化方案设计研究[D]. 郑州市: 华北水利水电大学, 2022.
- [2] 张晶. 多元竞争格局下农贸市场发展研究[D]. 浙江: 浙江大学, 2022.
- [3] 曾华军. 我国城镇农贸市场发展的问题与对策建议[J]. 中国市场, 2022, 0(12): 34-36.
- [4] 冯春雁, 曾滢虹. 对农贸市场的专项监管行动及存在问题探析[J]. 中国价格监管与反垄断, 2020, 7(12): 43-45.
- [5] 王衍捷. 以优化营商环境促进产业发展的实践与思考——以C市W区为例[J]. 今日财富, 2019, 8(7): 1.

作者简介:

潘文武(1971—), 男, 汉族, 浙江武义人, 本科学历, 经济师、审计师, 研究方向为企业管理。