

“十一五”期间体制改革机制创新取得重大突破,步入“体制融入地方、管理融入社会、经济融入市场”时代——

农垦“三融入”迈向现代企业制度

本报记者 孙乐明



海南农垦形象视觉识别系统,是海南农垦重塑现代企业形象的重要工程。
本报记者 李英挺 摄

蒙小明原为海南省国土环境资源厅干部,3年前他来到海南农垦,如今已完全成为真正的农垦人,在农垦改革中,发挥着自己的专业特长。农垦丰富的土地资源,在与地方融合时,既需要他这样有专业知识的人才,也需要沟通的桥梁。

这只是个例证。如今,农垦与地方的干部交流和业务合作,已成为常态。但5年前,海南农垦还几乎

是铁板一块,自成体系。在“省部共管”模式下,海南省对农垦的管理流于形式,农垦与地方处于割裂状态。“十一五”期间,在国务院决策部署和海南省委、省政府领导下,海南农垦体制改革取得重大突破,开始步入“体制融入地方、管理融入社会、经济融入市场”的“三融入”时代,并朝着政企分开、社企分离、建立现代企业制度的目标迈进。

由省部共管变为海南省管

新中国初期,一方面要解决大量军人安置出路,一方面要建设大批涉及国家战略和安全的物资及粮食基地,中国几乎每个省都有农垦存在。

海南农垦是目前国内除了新疆、黑龙江之外的第三大农垦,在特殊年代诞生,承担着特殊使命,并为国家建设了最大的天然橡胶生产基地,为国防事业做出过巨大贡献。但多年以来延续着“省部共管”的体制,在大部分国有企业早已完成改革并走向市场的情况下,海南农垦还处于政企、社企不分状态,历史遗留问题多,企业负担重,经济效益差,职工收入低。

一度是海南先进生产力代表的海南农垦,在新的形势下,成为海南经济社会的拖累,且与其占有的资源极不相称。

历届海南省委、省政府,都试图对海南农垦的管理体制进行改革,并做出巨大努力,终于在“十一五”期间有了重大突破。2008年6月18日,国务院常务会议通过《关于推进海南农垦管理体制改革的意见》,并成立由

财政部牵头的“海南农垦管理体制改革工作小组”,按国务院的决策,海南农垦正式由原来的“省部共管”,变为海南省管理,并要实现海南农垦政企分开、社企分离,建立现代企业制度。

中央在财政拨款资金基数有所增加的同时,还一次性给予40亿元,用来解决海南农垦的历史遗留问题。当年10月22日,海南省委、省政府召开动员大会,并制定相关实施意见。随后,海南农垦历史上涉及面最广、层次最深和最为彻底的改革,因此大刀阔斧地展开了。

由“省部共管”变为海南省管后,体制地方化体现在两个层面,一是由原来的“省部共管”,变为现在的海南省管。二是省农垦总局与省农垦集团实现分离,农垦集团成为真正意义上的企业,省农垦总局作为省政府特设机构。同时,各农场在实现政企分开和社企分离后,也分为公司和农场社区。今后农场社区,将在适当时机,按人随地走原则,划为所在各市县管理。目前,农场属地化管理工作,正在临高加来农场和保亭新星农场试点。

2008年,省农垦总局等部门正式向地方政府移交了系统内19万多名退休人员的社会保险、18万多名在职人员的社会保险,至此,农垦承担的五项社会保险移交工作基本完成。2009年,又补充移交了在职正常缴费参保人员4678人、离退休人员3178人、中断缴费人员76817人。与此同时,海南农垦490所中小学校,全部移交属地管理。教育移交共涉及1.3万名教职工、13.8万名学

生、1.4万亩的学校用地和127万平方米校舍,以及教学装备等,大约20亿元的固定资产。通过移交,农垦子弟得以在公共财政阳光普照下,享受到更多优质的资源,广大教职员工的工资待遇,也得到提高。

随后,海南农垦原来管理的气象台站,原来的民政职能,也相继完成移交。随着改革的深化,海南农垦原来管理的公共卫生、医疗和公安,也在探索社会化管理的有效途径。

全面建立现代企业制度

原来的海南农垦,管理机构庞大,农场与橡胶基地公司混合不分。2005年,海南天然橡胶产业集团股

份有限公司成立,标志原来“四不像”的海南农垦,朝政企分开、社企分离、建立现代企业制度的方向迈出了重



海南农垦490所中小学校,全部移交地方实行属地管理。农垦子弟得以在公共财政阳光普照下,享受到更多优质资源。
本报记者 李英挺 摄

要的第一步。2007年5月,海南省农垦总局新一届领导班子组成,开始酝酿新一轮大刀阔斧的改革。把海胶集团推向资本市场,成为重要抓手。

2008年,海南农垦完成了海胶基地分公司与存续农场的分离,资产、人员和机构实现独立运作。随后,又对农场和基地分公司进行大规模重组,农场由92家减少到40家,分公司由80多家减少到27家。通过这样的扁平化管理,每年可节省管理费用2亿多元。

2010年,在原有农场基础上,农场也根据资源状况成立了投资公司,完成了农场的公司化改造。新成立的公司完全按现代企业制度架构,引进专业人才,与市场对接。而对原有公司庞大的管理层和

基层生产辅助人员,则采取“只出不进”原则,逐步消化历史问题。以海胶集团为例,预计未来5年,将通过退休自然减员9000人,人力资源成本将大为降低。

在推进改革的过程中,海南农垦还推行了全面预算管理和薪酬考核制度,建立起全新的人力资源、供应链管理、财务信息化管理、林木资产管理及办公自动化等五大管理信息平台,实现主要业务的全信息化覆盖。

今年1月7日,海南橡胶在上海证券交易所正式挂牌上市,成为经济市场化重要标志。海胶集团上市的过程,实现了生产和管理的流程再造,核心产业管理机制发生裂变的同时,也在海南农垦建立起市场经济的第一块阵地和制高点。

产业集团化走向新阶段

原来的海南农垦,虽然也有一个农垦总公司的牌子,但农垦总局是实体,总公司形同虚设,连一个部门也没有。

2010年9月,海南省农垦集团公司正式改制成立,并在滨海大道的财富广场独立办公,与省农垦总局实现真正意义上的政企分离。脱离了母体的农垦集团,正在现代企业制度的轨道上,昂首阔步,迈出充满信心、坚定步伐。

海南农垦成立之初,就肩负着为国家建设天然橡胶生产基地的使命。经过近60年的建设,海南农垦已形成了天然橡胶这一核心产业。今年初,海南橡胶成功上市当日,总市值就超过北大荒,成为中国资本市场上农业第一大股东,这标志着海南农垦的产业集团化,已经走向了新阶段。

“十一五”期间,通过产业结构调整,海南农垦先后成立了海垦地产、畜牧、林产、物流、农工贸集团及花卉、种业等公司,改变了过去单纯依赖橡胶收入的局面,为今

后实现跨越式发展打下基础。通过对原有40多家直属工商企业进行合并重组,在现代企业框架下成立了建工集团和商贸集团,业务已经大有起色。

在热带现代农业方面,将以位于天津的环渤海热带农产品交易物流中心为龙头,带动规模化、标准化和产业化热带农业基地建设。海垦房地产集团公司和最近新成立的中南、中新、中源3大投资集团,将依托资源,建设覆盖全岛的星级酒店、休闲体育、主题公园、高端住宅和商业地产项目群。

通过这一系列体制改革和机制创新,海南农垦已逐步实现“体制融入地方、管理融入社会、经济融入市场”目标,促进海南农垦和全省经济社会走上又好又快发展轨道。

社会学者认为,海南农垦制度改革,从某种程度上看,也为中国持续了50多年的农垦制度创新闯出了一条新路,对城乡一体化课题和有效解决“三农”问题,也有参照意义。

探索社会化管理途径

原来的海南农垦,企业同时承担着许多政府和社会职能,负担沉

重。根据改革步骤,海南农垦系统的社会保障,将首先纳入全省统筹。