

# 去行政化,重组资源,建立现代企业管理制度—— 重树海垦巨人



海胶集团海口凤梨种植基地。本报记者 袁琛 通讯员 梁丰源 摄

■ 本报记者 周晓梦 孙慧 许林  
通讯员 杨光 王彪

风越劲,根越要稳。  
处于改革进程中的海南农垦,热情满满。  
自新一轮农垦改革拉开序幕以来,我省在农垦改革体制和机制上不断探索经验,进行垦区集团化改革、有序推进农场转企改制、规范管理农垦农场农业用地、实施产业发展“八八战略”……

蕴藏在这片土地上的生产力和生产能量正被激发。

■ 本报记者 许林

每个工作日的中午,儋州八一总场职工顾飞在忙完上午的工作后,会和同事们一起来到场部食堂,享用农场免费提供的自助餐。  
改善职工生活水平,提高职工获得感是农垦改革的目的之一。在农垦改革的这一年里,令人欣慰的是,越来越多的好政策好举措向一线职工倾斜,笑容挂上了越来越多农垦人的脸庞。



八一总场引进的铁皮石斛项目。通讯员 梁明翥 摄

## ■ 政企分开:垦区集团化

长期以来,农垦扮演着“四不像”的角色——承担企业经营职能同时又承担着社会和民生职责。一亩土地上的利润,要分成好几份花,一只碗多人捧,“难分配、体制不顺、机制也不活”成了凸显的问题。海南农垦需要新出路,她也一直在探索。  
去年12月29日,省农垦投资

控股集团正式挂牌成立,建立规范的现代企业制度,真正成为完全市场主体。从此,海南农垦结束了“政企合一”的历史。同时,推进集团内部资产重组和扁平化管理,根据市场和产业发展需要进行资产重组,将多层组织形式“压缩”成扁平状,减少管理层级,转向市场。  
“省农垦投资控股集团正式挂

牌成立,标志着海南农垦实现体制机制的根本性转变。”在省农垦投资控股集团董事长张韵声看来,这是完成农垦单位性质从政社企混合实体向完全市场主体转变、管理体制从行政隶属向以资本为纽带的母子公司治理转变,完成“去行政化”。  
一组数据见证其中的不同:

668名干部职工全部被分流安置;12家资源企业,整合组建成一家海垦商贸物流产业集团有限公司;8家二级企业和25家投资公司,重组为海垦实业集团有限公司……  
大规模重组,推行扁平化管理,公司的数量急剧减少。每一个数字的减少,背后都要改写沉淀多年的利益格局。

## ■ 打破“大锅饭”:农场转制改企

场在内的40家国营农场多“各自为战”,形成了农场产业小、散、弱等局面;而农垦体制下形成的政企社性质,更是让农场负重重重、农场职工生活苦涩。  
当下,一场要让“王运东们”生活得更好的工作正在推动。张韵声表示,这次农场转企改制,不

是原有的农场“翻盘”,而是按照规范的现代企业制度来构建农场公司治理结构。说到底,就是要将农场打造成真正市场化的经营主体,千方百计增加职工收入。  
距离新中农场100多公里外,变化已发生——今年5月27日,海南农垦东昌农场有限公司注册

成立,并取得营业执照,成为海南农场转制改企的“第一单”。  
在东昌农场公司制改革试点经验的基础上,我省截至目前已经完成了东昌、南滨等14家农场的公司化改造。转企改制后的公司打破农场经济体制上吃“大锅饭”局面,激活经营机制,激发农场活力。

## ■ 产业崛起:盘活农业资源

农业公园、南田国家现代农业示范区、红光草畜产业园等八大园区的目标。  
今年4月29日,海南农垦果业、茶业、胡椒三大产业公司分别完成登记注册正式成立,实行股权多元化。海南农垦控股集团总经理王业侨认为,引入多元化的投资主体,实行混合所有制,改变了农

垦“一股独大”的“大国有”模式。  
不久后举行的“八八战略”项目招商大会上,海垦126个招商项目登台亮相,来自全国各地的1000多家企业、2000多名企业家云集农垦招商招聘会,寻找发展商机。  
海南农垦改革进行时,步履不停。“农业用地规范管理工作,垦区各农场之间既有共性,又有个性,

东昌农场的做法不是在所有农场都全部适用”“要从实际出发”……12月27日上午,省政协礼堂内,关于海南农垦农场农业用地规范管理动员部署的会议正在进行,改革参与者分析问题,有一说一。  
蕴藏在这片土地上的生产力和生产能量正被激发。  
(本报海口12月29日讯)

目前  
原省农垦总局机关和所属事业单位**668名**干部职工全部分流安置到位

将涉及旅游地产的**8家**二级企业和**25家**投资公司等“小、散、弱”企业重组为海垦实业集团有限公司

管理人员由**365人**压缩为**87人**  
每年直接节约管理成本**1500**万元以上

对12家业务相同或相近的企业进行整合  
组建海垦商贸物流产业集团有限公司

海胶集团累计撤销地分公司二级管理机构**138个**

减幅**75%**

通过合并重组减少生产队**405个**

减幅**24%**

减少各类非生产人员**6687人**

分流比例达**40%**以上

制图/杨薇

# 农垦改革惠民生 职工参股享红利 产业脱贫增收

## 职工参股领分红

“我参股了50000元,去年拿到分红近10000元。”提起参股分红,47岁的八一总场职工罗永清的喜悦溢于言表。  
罗永清和全场近1.4万名职工一样,都以资金形式入股了“八一明湖投资股份有限公司”——一个由八一总场与有实力的企业共同合作,组建起来的由职工100%参股的投资公司。  
今年,明湖公司继续入股投资,开发包括八一石花水洞、长岭山森林公园在内的多个大型工业、旅游业和地产项目,取得了不错的市场效益。连续两年每股红利近0.50元。如今,入股分红已成为八一总场职工的重要收入。  
据介绍,目前八一总场还有15户建档立卡贫困户。总场党委要求明湖公司不能落下任何一个社区职工,更要鼓励困难的职工入股。  
明湖公司采取预购股权形式

让困难职工入股,年底照样分红,分红金额累积到下一年,直到困难职工以分期支付的方式付清股本金,分红就能领到手。  
“我们的目的就是千方百计提高职工收入,增加他们的获得感。”八一总场党委副书记郭海滨介绍。  
据了解,截至2016年5月底,八一总场职工人均纯收入由2011年的15510元增加到43866元。  
**创新合作模式增收**  
在自己承包的菠萝蜜林里,家住定安县黄竹镇南海农场的王太平正操着工具,在一棵菠萝蜜树冠两侧的滴水线上开挖两条沟,老王告诉记者,这项工作叫扩穴压青,以后还要逐年扩挖,继而填入绿肥,“树根会更牢,土也会更肥。”  
56岁的老王不善言辞,但是提到今年的收入,朴实的话语里闪过一丝明显的喜悦。  
“上缴的果品归合作实体,但也会将实际销售收入所得的净利

润,按出资比例分红,也就是说老王年底还能领到分红。”听了南海农场有限公司党委书记张维亮的补充,王太平停下了手上的活,露出了笑容。  
面对农垦改革的新形势,南海农场党委班子意识到,要想实现企业增效、职工增收的目标,必须创新农业管理模式,于是一套全新的“农场+管理层”共同出资与职工合作的经营模式应运而生。  
南海农场主要种植马来西亚菠萝蜜,这个品种的特点是下苗3年才挂果,因此农场和管理层出现金及前3年的土地使用费,占60%的股份;职工以劳务、等值生产资料投资,占40%股份。等年底销售分红时,则采取农场四成职工六成的比例分红。  
“今年以来我们采取多项措施,千方百计提高职工收入。因为职工收入的提高是新一轮农垦改革成功与否的重要标志之一。”省农垦投资控股集团党委书记、董事长张韵声说。  
(本报海口12月29日讯)

## 整合品牌资源 增加茶工收入 海垦茶业集团 早春茶上市

本报海口12月29日讯(记者许林)在2016年海南冬交会如火如荼举办期间,海垦茶业集团在海南国际会展中心举办2017年早春茶上市新闻发布会。在发布会现场签约环节,海垦茶业集团与茶叶经销商共签约订单200余单,签约金额突破1.5亿元。  
海垦茶业集团董事长蔡锦源介绍,依托全国唯一可以四季采茶的地带这一优势,海垦早春茶上市时间比内地的早春茶提早两个多月。  
作为海南农垦“八八战略”首批产业公司之一,海垦茶业集团自今年4月份组建以来,加快整合“白沙牌”、“白马岭牌”、“金鼎牌”、“南海牌”4个品牌,采取更换新包装、统一营销渠道等方式,逐步树立了海垦茶叶品牌的市场认知度。通过对原4家茶企的经销商2015年的销售业绩层层筛选,优胜劣汰。  
截至今年11月份,海垦茶业集团共实现汇总营业收入4589万元,与去年同期4212万元相比,增长9%;实现净利润530万元;今年茶工人均收入同比增长12%,2017年预计总产值将达1.8亿元。