

# 海垦重点推进以经营机制、管理机制、协同发展机制为重点的内部机制改革 机制活起来 下好一盘棋

■ 本报记者 欧英才



海垦茶叶集团有效整合垦区茶叶资源，做大做强优势茶叶产业。图为海垦茶叶基地。 海垦茶叶集团供图

## 健全经营机制 | 壮大海垦市场主体

建立灵活高效的市场化经营机制，是增强企业活力的“牛鼻子”。然而长期以来，机制不活是困扰海垦改革发展的一大痼疾。

海垦控股集团相关负责人表示，原省农垦总局所辖40个农场、原农垦集团及其下属30多家企业都存在生产经营机制不活的问题，吃“大锅饭”的现象较为严重，现代企业制度、法人治理结构尚未建立健全。

新一轮农垦改革直面机制不活的深层次障碍，继续完善公司法人治理体系、规范“三会”制度，按专业化要求，整合重组原农垦集团二级企业，组

建产业公司，培育壮大产业板块。

“我们将涉及旅游地产的8家二级企业和25家‘小、散、弱’企业重组为海垦实业集团有限公司；对12家业务相同或相近的物流、仓储、商贸、信息化系统开发与管理等资源企业进行整合，组建海垦商贸物流产业集团有限公司。”海垦控股集团企业管理部相关负责人介绍。

与此同时，各个农场转企改制，按照规范的现代企业制度来构建农场公司治理结构。转企改制后的农场公司，经营机制被激活，打造成了真正市场化的经营主体。

为进一步健全灵活高效的市场化

经营机制，海垦控股建立与业绩挂钩的考核和薪酬体系。全面下达总部各部门和二级企业KPI考核指标，并签订经营目标责任书，全面实施绩效薪酬，年底严格按照考核兑现奖惩。“打破‘干多干少一个样’‘干好干坏一个样的’平均主义观念，建立健全重实绩、重贡献、向优秀人才和关键岗位倾斜的分配激励机制。”海垦控股集团人力资源部负责人表示。

“转企改制后，没有了‘处长’‘科长’，经营人员带目标、带措施竞聘上岗，以效果定去留，以业绩定薪酬。”海南农垦红明荔枝产业集团（原红明农场）党委书记、董事长王波对海南日报记者说。

部分企业还进一步改善经营机制。即将完成农垦企业混合所有制改革试点工作的海垦建工集团，通过转换企业经营机制，积极引入社会资本，快速提升企业专业能力和投资实力，实现产业转型升级。

为进一步有效防范经营风险，海垦控股集团修改完善合同管理制度，强化对集团重点工作法律服务水平，实现派出财务总监全覆盖，组织开展集团本部重大经营项目决策程序跟踪审计，去年以来完成各类审计405项，提出整改意见8条，督促各相关企业整改，切实降低风险，维护国有资产权益。

链接

## 2018年海南农垦 推进内部机制改革动态情况

今年海垦控股集团推进内部企业的重组整合，大力清理僵尸企业。今年上半年，僵尸企业清理取得重要进展，317家僵尸企业公告注销。

农场公司产业经营出现起步势头。今年上半年，农场公司汇总利润总额同比增长43.7%。多数农场公司通过积极拓展主营业务，起步势头良好，如东昌黑山羊养殖、红明荔枝产购销游一体化、龙江红心橙、乌石血叶兰种植加工、西培有机果蔬产业示范园、阳江咖啡种植加工等项目。

2018年海南农垦产业协同持续推进。海垦茶业集团与母瑞山农场公司合作建设500亩茶园和茶业加工厂；海垦和牛公司与红华农场公司合作发展和牛养殖和牧草种植。

今年3月，海垦控股集团印发《海南农垦2018年度垦区内部产业资源整合专项工作方案》，此次产业整合方案包含芒果、菠萝蜜、蜜柚、山油茶、热带水果种苗等10余种产业整合。

2018年8月，海胶集团吹响综合改革号角，期望突破“一胶独大”的单一产业结构，克服当前天然橡胶价格持续低迷的困境，构建可持续盈利机制。11月，海胶集团发布《基地改革发展实施方案》，提出将坚持以发展天然橡胶为主业，以“三个”转变为基本思路，即“以干胶收入为主转变为盘活生物性资产和干胶收入并重、以割胶生产为主转变为胶园综合利用为主、以传统的胶园管理为主转变为管好土地和林木资产为主”，建设橡胶和非胶“双轮驱动”的产业基石，形成橡胶生产、农旅融合、胶园招租“三足鼎立”的盈利支撑。

今年9月下旬，海垦控股集团出台《下属企业党群组织和公共事务“属地化”管理改革试点实施方案》，海垦中坤片区与南金片区作为改革试点，实现垦区“一盘棋”“一家人”的发展理念。

## 激活管理机制 | 为企业提质增效

海垦控股集团旗下企业分布于全省各地及多个行业。过去，项目审批流程多、耗时长，效率低，一直困扰垦区许多企业，这大大降低了工作效率，迫切需要高效运转的机制为企业提质增效。

今年初，在广泛征求意见和建议基础上，海垦控股集团成立投资委员会，建立快速审批机制，严格规定审批时限，促进项目落地。

“审批速度加快了！项目从立项到获得批复比原来提速50%以上。”海垦神泉集团副总经理郑文坚感慨

地说，投资委员会优化了审批流程。从前，项目审批要过“四会”——专题会、党委会、总经理办公会和董事会。现在只需要开两次会，一次是党委会和投委会合开，一次是董事会。

新一轮农垦改革以来，海垦控股集团多举措强化企业内部管理，促进企业提质增效。

2016年和2017年，海垦控股集团分别开展“我为扭亏保盈做贡献”和“扭亏保盈决战年”活动。制定了僵尸企业清理、富余人员清理、债权债务清理处

置、增收节支降本增效等12项专项工作

方案，明确了主要目标、实施路径、责任领导和责任人、完成时限和保障措施。

给二级企业松绑放权。出台集团总部和二级企业管理事项授权清单，赋予二级企业战略与投资、财务及资产管理等四大方面49项工作更大经营自主权。

实施企业经营红黄牌制度。从2017年第二季度开始对没有完成任务的二级企业绩效责任人实行红黄牌警告，对没有完成省重点项目建设时

序进度的企业主要负责人进行约谈。

开展“三清一控”工作。2017年以来已清理冗员5300余人，减少开支4900余万元，盘活沉寂资产、处置无效低效资产、清理债权债务9000余万元。

严格落实环境保护和安全生产责任制。始终坚持红线意识和底线思维，把安全生产与海垦改革发展同规划、同部署、同推进、同考核、同奖惩，大力推行安全生产制度化、体系化、标准化建设和应急能力建设，实现了“零事故”的目标。

## 推进协同发展战略 | 强化“一家人”理念

在当前飞速变革的经营环境中，推进内部协同发展机制也是垦区企业风险管理体系建设的重要内容。

今年9月，海胶集团与控股股东海垦控股集团就解除部分低产胶园土地承包关系等事项达成一致，双方拟解除承包关系的土地面积约8.8万亩。受天然橡胶市场价格持续单边下跌，全球橡胶产业持续低迷，海胶集团承受着巨大的经营压力。

海垦控股集团近年积极探索调整经营发展规划，本次拟解除承包关系的土地，大部分属于单产低、受灾害影响较大的胶园，既能减轻海胶集团的生产经营压力、减少亏损源，也不会对海胶橡胶种植端的持续经营造成影响。

与此同时，海垦控股集团将会充分发挥这些土地资源的禀赋，与旗下其他产业集团结合。比如，一些胶园产量低，但种植低矮的茶树或者果

树，却效益较好。

今年11月，从中国茶叶流通协会主办的第十四届中国茶业经济年会上传来一则喜讯：海垦茶业集团荣获“2018中国茶叶百强企业”称号，排名第41位。

“这是我们首次进入中国茶企百强，意味着海垦茶叶在全国茶叶市场中，已具有一定的影响力。”海垦茶业集团党委书记、董事长蔡锦源表示，取得这样的成绩得益于在加快推进海南农垦“八八”战略实施背景下，海垦茶业集团全力推进垦区茶叶资源整合，走规模化、产业化、标准化、品牌化发展道路。

新一轮农垦改革以来，海垦控股集团改变下属企业相互恶性竞争等问题，做好顶层设计，进一步完善内部产业协同机制，明确各产业发展方向、定位、目标、任务，空间布局，充分

挖掘资源潜力。

以茶业集团为例，2016年海垦茶业集团成立后将全垦区的茶叶生产基地进行整合，引入资本做大做强优势茶叶产业。整合过程中，坚持全局一盘棋、协同发展。今年初，海垦茶业集团与母瑞山农场公司共同投资组建的海南农垦母瑞山茶业有限公司正式挂牌成立。目前，母瑞山茶业加工厂即将试产运营，海垦茶业新的子品牌“瑞山红”牌产品即将上市销售。

无独有偶，为加快推进海南农垦“八八”战略实施，优化资源配置，解决垦区产业同质竞争、重复投资等问题。今年3月，海垦控股集团印发《海南农垦2018年度垦区内部产业资源整合专项工作方案》，此次产业整合方案包含芒果、菠萝蜜、蜜柚、山油茶、热带水果种苗等10余种产业整合。

“按照集团总体规划、区域产业特

点和功能定位，明晰产业集团和农场公司协同方向，鼓励集中协同和自由协同相结合、控股和参股相结合、弱质资源退出和优势资源集中相结合，推进产业协同向更深层次发展。”海垦控股集团规划发展部相关负责人表示。

与此同时，今年海垦控股集团不断推进协同发展。今年9月下旬，海垦控股集团出台《下属企业党群组织和公共事务“属地化”管理改革试点实施方案》，将海垦中坤片区与南金片区作为改革试点，将党群组织与公共事务统一于一个党委的管理之下，由新组建后的农场公司党委来管理。

“推进‘属地化’管理试点工作旨在统一干部职工思想，实现垦区‘一盘棋’‘一家人’的发展理念，集中力量加快推进项目和园区建设，实现产业协调、区域融合发展。”杨思涛说。

（本报海口12月27日讯）

海垦旗下国内外上市公司

(3家)股票名称及代码：

海南橡胶: 601118

海垦林产: 873010

印尼KM天然橡胶公司: KMTR

