

海垦建立现代企业考核制度,试行分类授权,转变工作作风 打破行政化 专心闯市场

H 星观察

■ 本报记者 欧英才
通讯员 王彪 李晓可

国企改革核心是
市场化和去行政化。

近日,海垦控股集团发布的2019年上半年经营报告指出:部分下属企业行政化问题仍相对突出,未能形成向企业化、市场化转变的动力。部分企业存在“党委会决定一切事项”,部分企业市场化分配机制尚未形成,甚至出现行政人员多于业务人员、工资水平低且结构不合理的情况等。

围绕着如何去行政化和走市场化的道路,海垦正接连出台相应举措,深入推进企业改革与发展。

2015年,新一轮海垦改革大幕开启,海垦转企改制,推进垦区集团化、农场企业化,社会职能属地化管理,结束了60多年的“政企合一”历史。然而,建立现代企业制度只是改革的第一步,60多年行政化思维,恐难一夜去除。

在同一岗位任职8年,从行政机关到企业,海垦控股集团办公室主任

“行政化思维影响建立健全的现代企业制度,导致二级公司治理结构和经营机制不完善,短期内影响企业的员工队伍、人才引进,长期将影响企业的产业发展、持续经营。”卢致洲认为。

海垦控股集团人力资源部相关负责人称,行政化不去除,会让一些干部职工缺乏积极性和创新意识,

如何建立长效的激励和约束机制,真正实现管理人员职业化、企业经营市场化?今年以来,海垦也在加大对行政化力度,建立市场化的经营机制,激发企业活力。

建立市场化的绩效管理机制。今年开始,海垦控股集团通过下发文件,实行二级企业绩效考核的全覆盖,指出各级企业要制定与完善相关绩效奖金与经营效益对等的绩效管理机制。

海垦控股集团党委副书记、总经

A 去行政化非一蹴而就

黄华洁颇有感触。“过去农垦总局开会、调研,探讨修路、饮水安全、解决住房保障性住房等,如今集团开会、调研都是强调企业要做什么产业、项目和风险收益。”黄华洁告诉海南日报记者,受历史遗留问题影响,从行政指令到市场行为,原来老的机制体制、干部思维等转变,都需要循序渐进。

海垦控股集团企业管理部总经

理卢致洲告诉海南日报记者,农垦转企改制,建立现代制度,但部分企业在“党委会决定一切事项”,一些企业还是按照旧思维去行事,在决策过程中没有充分发挥“董事会、经营层、监事会”的作用,习惯用党委会来代替“三会”进行经营决策。

同时,员工薪酬存在平均化和“大锅饭”倾向,绩效考核未能全覆

盖,没有真正对接市场和按照岗位贡献程度分配,市场化分配机制尚未形成。“集团层面已经进行二级企业绩效负责人KPI考核,‘干多干少一个样’的局面被扭转。但在二级企业内部或三四级企业,未能实现考核覆盖,即使存在考核也并未规范,激励基因并未根植到所有企业和人员当中。”卢致洲说。

B 市场化思维仍需加强

只会按部就班地工作,企业缺乏活力。海南日报记者注意到,有的农垦公司虽然完成转企改制,但是产业发展方向仍然不清晰,产业空心化严重。

“一些农垦公司干部去行政化意识仍需建立,我们要求相关负责人要抓生产经营、企业效益,但受惯性思维影响,其更多的精力并没有主动地

谋划项目、招商、减员增效,工作重心仍停留在行政事务管理上。”黄华洁说。

某农垦公司董事长告诉海南日报记者,过去自己是农垦干部,一直在行政体制里工作,融入市场时间比较短,市场化思维仍需进一步加强。

海南日报记者注意到,一些农垦

公司干部认识市场、利用市场、尊重市场的意识和能力薄弱,导致在面对波谲云诡的市场时“碰壁”:有的农垦公司未认真识别就与不成熟合作方合作导致项目中断,有的农垦公司种出优质农产品未做市场调研导致产品贱卖甚至滞销,有的干部遇事首先不是到市场去找办法,而是对行政化手段的依赖仍然过重……

C 建新机制增强企业活力

王业侨表示,按照现代企业制度考核要求,以KPI指标和年度经营目标为重点对企业进行分类考核,要根据岗位创造价值的贡献而定,打破平均主义,充分调动员工的积极性、主动性、创造性。

同时,通过减少形式主义和官僚主义去行政化。今年5月,海垦控股集团印发《关于解决形式主义突出问题为农垦企业减负的通知》,要求垦区下属企业、集团各部门要切实转变工作作风,2019年通过集团

下发的文件总量减少50%,以集团党委、集团公司名义召开的会议减少30%。

“通过减少文山会海,减少多头督查,尽量少给基层添麻烦、增负担,让基层更好地聚精会神搞建设、抓落实、谋发展。”黄华洁说,各下属二级企业主动采取措施在本企业内开展形式主义问题大排查,着重从思想观念、工作作风和领导方法上找根源、抓整改,有效解决形式主义问题。

今年7月,海垦控股集团下发《关于在集团二级企业分类授权经营的通知》,划分了战略管控型和运营管控型2种类型企业,主要针对二级企业主业投资、资产管理、干部任免三方面放权,实现“管企业”到“管资本”的转变,增强企业的自主决策和自主经营能力,倒逼企业建立更加完善的法人治理结构机制、决策机制、内部管控体系、风险防范体系,推动企业朝着市场化发展。

(本报海口8月5日讯)

万亩胶园
绿海深深

在白沙黎族自治县的绿水青山中,有海垦人种植的大片橡胶林,其中海南橡胶邦溪分公司的万亩天然橡胶示范园区格外引人注目。
据悉,该公司橡胶种植面积共有8.5万亩,其中开割橡胶种植面积为6.7万亩。

海报集团全媒体中心记者 刘家宋 通讯员 刘森杰 摄

加大宣传力度,建立沟通机制,妥善处理问题 海垦“三供一业”分离移交进行时

卸下“三供一业”包袱

所谓“三供一业”,是指许多国有企业长期以来由于历史原因,所承担的供电、供水、供气(暖)及物业管理的职能。随着各项改革不断深化,这个国企曾经“抱在怀中”的任务职能,渐渐演变成“压在背上”的历史“包袱”。

而企业在为职工提供物业管理服务时,往往因公共服务保障能力有限,难以满足职工及家属日益增长的美好需求。海南日报记者在海垦一供大院、宏达小区等小区走访调查时发现,大部分小区的基础设施配套都较为陈旧落后,许多业主对原来的物业管理不太满意。

加快剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题,是党中央、国务院作出的一项重要决策部署,也是一项重要的民生工程。2016年6月,国务院国资委、财政部《关于国有企业职工家属区“三供一业”分离移交工作的指导意见》明确提出,2019年起国有企业不再以任何方式为职工家属区“三供一业”承担相关费用。

“三供一业”分离移交后,企业可更专注于主业一心谋发展,而职工

家属区有了专业的物业公司进行规范化管理,可以进一步改善居住环境。”海垦设计院公司执行董事、总经理江国买说。

然而,政策上的利好以及其所带来的裨益,依然不能让人忽略分离移交工作背后的艰辛和棘手。比如在部分职工家属小区,物业进驻难,物业费收缴难。

“一直以来都没有收,为什么现在要收?”记者走访调查发现,许多拒交物业费的业主普遍认为“企业出钱维持职工家属小区正常运转是理所应当的”,加上对原来的物业管理有所不满,抵触情绪较强。

金鼎社区成功“试水”

而在金鼎社区,海南日报记者看到的则是另外一番景象。

今年5月28日,海垦物业辖下的金鼎社区业主代表,将一面锦旗送到物业办公室,以表达其对物业顺利完成小区变压器增容工作,解决小区业主用电问题的感谢。

金鼎社区业主与物业公司关系融洽的背后,实际上也经历过磨合。该社区是垦区“三供一业”分离移交较早

的社区之一,2003年由海垦金鼎公司成立专门的物业公司(后被海垦物业整合)进行管理,并于2013年开始实行物业服务收费。

“一开始物业费收缴率不到50%,至2018年已基本实现全部收缴。”负责管理该社区的海垦物业垦贸区域总经理吴楚彬说,“我们坚持把服务做好,帮助业主解决很多问题,通过口口相传,大家的思想观念慢慢转变了。”

“进行物业收费相当合理且十分必要。”对于该社区收取物业费的问题,70岁的职工郭仁台表示支持。他说:“原来不要钱、少交钱,但是管理跟不上,而且随着小区设施的老化,谁来更新?让所属的国有企业投资,这岂不是成了职工的‘隐形福利’?”

像金鼎社区一样,海垦建工集团也很早就有专门的物业公司对其3个职工家属小区进行管理,“物业公司独立核算,自负盈亏,早就按照市场化运作、专业化运营模式向职工收取物业费,职工逐渐接受并积极缴纳。”海垦建工集团党委副书记高伟红说。

提升服务换取信任

从长远来看,“三供一业”分离移

交这项改革,除了能实现企业经济减负,更多的是为了满足职工群众美好生活的需要。

在金鼎社区,专业物业公司进驻之后,便组织大量的人力物力积极投入小区的建设,并多方筹措资金,对小区路灯、停车位等基础设施进行完善,使小区环境得到了明显提升。

海南日报记者了解到,“三供一业”分离移交后,海垦许多职工家属小区所属企业已经开始对小区进出口管理、停车位管理、视频监控等各项配套设施进行改造完善。

而物业公司进驻各小区后,也积极地投入到小区的整改与服务中,在修缮道路、规划车位、地面硬化、美化小区等方面做了大量工作,希望能以良好的服务管理,让小区的整体面貌得到提升,换取业主的信任和理解。

“我们有信心也有能力,将业主的观望变成渴望、将不理解变为认可、将不支持转为支持,做好垦区企业‘三供一业’分离移交工作。”海垦物业总经理黄素英说,“今后要进一步加大相关政策宣传力度,同时与政府相关部门建立起良好的沟通协调机制,妥善处理好分离移交过程出现的矛盾与问题。”

(本报海口8月5日讯)

海垦把调查研究 贯穿主题教育全过程

本报讯 (海报集团全媒体中心记者卢月佳通讯员杨光)如何破解垦地融合难题?探索建立健全容错纠错机制要注意哪些问题……8月2日,海垦控股集团召开“不忘初心、牢记使命”主题教育调研成果交流会,直面问题,问诊海垦改革与发展的深层次问题。

从6月初开展主题教育各项工作以来,海垦把调查研究贯穿主题教育全过程。海垦控股集团党委班子成员及总经办管理人员组成11个调研组,围绕主题教育九大调研专题和七个调研选题,已开展不少于5天的深入调研,并形成17份调研报告。

其中,在围绕探索建立容错纠错机制方面,海垦控股集团党委副书记、纪委书记、工会主席邢帆先后到江苏农垦、华侨城集团公司、广东海垦商贸公司、垦区5家农垦公司及4家海胶分公司进行了专题调研。“调研发现,80%被调查人员并不了解容错纠错机制,结合实际制定容错纠错机制的下属二级企业数量为零。”

通过调研,海垦肯定了建立健全容错纠错机制的必要性,对调动垦区广大干部干事创业积极性极为重要。

海南大宗商品交易中心 新上线两大交易品种

本报讯 (海报集团全媒体中心记者卢月佳)近日,记者从海垦商贸物流产业集团旗下的海南大宗商品交易中心获悉,继国产橡胶及进口橡胶产品后,中药材及槟榔交易品种已于7月正式上线交易。该交易中心进一步丰富了交易品种,将为更多产业的客商提供便利。

据了解,此次上线交易的中药材交易品种主要是产于西北的枸杞、三七、虫草等,通过对现货中药材的运营,承担中药材的流通和集散功能;槟榔则主要来自海南,通过对现货槟榔的运营,减少中间环节,增加价格透明性及供货及时性,还能进一步促进本地槟榔供应商的产量、销售、就业和税收的提升,为海南税收和实体经济贡献力量。此外,所有交易品种都须经过专门的检测机构进行检测,符合标准的交易品种才能进入交易中心,质量有保障。

“交易中心有效拓宽了产品销售渠道,交易价格也较为公允。同时,客商还可通过交易中心的交易平台准确掌握市场行情。”海南大宗商品交易中心相关负责人告诉记者时表示,这两大交易品种刚上线,进场交易的客商及成交量还不多,下一步将加大宣传力度,引导相关产业客商进入交易中心进行交易。

白沙茶业公司 给股东分红600万元

本报讯 (海报集团全媒体中心记者卢月佳通讯员陆和)近日,记者从海垦茶业集团旗下的白沙茶业公司获悉,白沙茶业公司提取2018年度公司未分配利润600万元,按照相应的持股比例对两大股东进行2018年度的分红。其中,海垦茶业集团获得450万元分红,白沙农场获得150万元分红。

记者了解到,白沙茶业公司2018年实现营业收入4771万元,净利润1007万元。在该公司成立10年间,一共给股东进行7次分红,真正实现“企业有盈利,股东有收益”。

今年以来毛公山景区 接待游客近8万人次

本报讯 (记者欧英才 通讯员邢福仲)海南日报记者8月4日从海垦毛公山农垦公司获悉,该公司毛公山景区今年接待游客人数创新高,截至目前接待游客人数达7.9万人次,较去年同期增长117.8%。

从7月至今,景区接待人数超1.1万人次。自去年毛公山农垦公司联合海垦建工集团启动毛公山景区升级改造工作,全面升级景区软硬件设施,景区环境面貌、景点特色、景区设施均得到了改善与提升。

景区内“四馆一地”(中国少数民族文化博览馆、海南美丽乡村博览馆、海南农垦发展博览馆、海南毛公山红色文化纪念馆、中国毛体书法海南创作基地)成为许多游客打卡之地。

H 关注垦区整治“两违”

南平农场公司拆除 910平方米违建

本报讯 (记者欧英才 通讯员李娟)8月2日上午,伴随挖土机巨大轰鸣声,位于海垦南平农场公司原南平医院路口4栋910平方米违建被拆除。

当天,南平农场公司全力配合陵水黎族自治县综合行政执法局与群英乡执法大队现场执法。据悉,这4栋违建建于2017年,南平农场公司工作人员曾联合群英乡、南平居相关人员多次上门协调、现场制止,该违建户仍不听劝阻,南平农场公司依法上报。南平农场公司相关负责人称,通过依法依规拆除违法建筑,对违建行为给予严惩,形成有力震慑。