

# 海南橡胶创新选人用人机制，探索实施“三标三系三受益”绩效管理体系 用好“三个三” 激发企业内生动力

■ 海报集团全媒体中心记者 林倩  
通讯员 何珍 谷家福

2019年上半年，海南天然橡胶产业集团股份有限公司在天然橡胶价格低于历史低位且持续低迷的不利情况下，实现了8123万元利润，盈利收入居海南31家上市公司前列。从25家海南橡胶基地分公司经营情况看（不含收入保险利润），净利润比去年同期提高的有20家。

成绩背后，是海南橡胶大刀阔斧进行的改革。其中，实施绩效管理体系，创新选人用人机制是关键。

去年3月，海南橡胶出台“三标三系三受益”竞岗方案，大胆释放制度活力。“三标”即竞标定岗、达标定薪、指标护航；“三系”即政策体系保障、制衡体系约束、数据体系风控；“三受益”即在增量分配中实现国家受益、企业受益、职工受益。制度创新，就是要海南橡胶的党员干部通过竞聘方式上岗，以效益决定绩效薪酬，以各项体系制衡权力，确保海垦国有资产保值增值，企业职工受益。

“变伯乐相马为赛场选马，让领导点将成比武选将，从让我做变成了我要做。”海垦控股集团副总经理、海南橡胶党委书记、董事长王任飞直言，海南橡胶党委就是要破论资排辈，唯才是举，选好“千里马”，“竞逐”胶林间。

竞岗，首先从基地分公司的“领头羊”开始。去年3月，海南橡胶面向垦区公开选拔6家基地分公司及2家加工分公司的总经理兼党委书记。竞岗者需围绕橡胶产量、模拟净利润、职工平均收入3项核心指标进行现场答辩。

海南橡胶红华分公司党委书记、总经理王剑锋从第一批竞岗者中脱颖而出。接下来的一年里，他带领全体

## “三标”定薪酬 效益产值论英雄

员工通过清理冗员、严控开支、提高橡胶产量等一系列举措，在今年9月底，让分公司的净利润比去年同期增长了563万元、干胶产量增长382吨、职工工资月收入增长了4566元，而王剑锋的年收入也较上岗位之初增长了30%。

“所有分公司都采取目标薪酬制，根据分公司总经理在竞岗时上报的指标决定当年绩效薪酬，报得越高、效益

越好，薪酬便越高。”海南橡胶人力资源部副总经理李雪丹介绍，分公司总经理岗位基薪基数，按分公司当年年度预算营业收入核定，在16万元—24万元之间；而绩效责任加薪则以2017年净利润为基础，每减亏或增盈1000万元，奖励10万元—20万元。

今年上半年，海南橡胶黑龙江分公司大力发展3500多亩橡胶苗与香蕉

间种的林下经济，实现利润1000多万元。在当前胶价持续低迷的境况下，该模式的亩产值比纯橡胶种植高出近10倍。

“通过结合种植养殖业与橡胶产业，既能弥补胶价下跌的损失，稳定天然橡胶保护区发展，也能调整产业结构，有效拓宽公司收入渠道。”该公司党委书记、总经理蔡儒学说。

## “三系”保长远 用权有了“紧箍咒”

为了对用人主体放权、为人才“松绑”，海南橡胶还通过打造政策支持体系，给予了分公司产业发展资金和配套政策支持，并相应赋予分公司总经理人事任免权、生产经营权、收益分配权，以便“领头羊”能更好地带领团队，完成任期目标，实现企业增效。

“新的政策支持体系建立后，更有利发挥分公司总经理的主观能动性。”海南橡胶企管部副总经理樊小红介绍，以生产经营权为例，以往分公司

保障国有资产安全，是国有企业改革的前提和底线，尤其监管不能缺位。海南橡胶在建立政策支持体系的同时，还搭建了包括绩效考核、监督巡查、红黄牌警示管理、权益保障复议在内的监督考核体系，对分公司定期进行监督，并按规定进行奖惩，无形中也为分公司总经理用权套上了“紧箍咒”。

李雪丹介绍，在绩效考核中，海南橡胶将职工平均收入列入分公司总经

理的核心指标中，目的就是为了防止企业负责人一味追求短期利益而压缩职工的收入。

此外，海南橡胶还将土地及林木资产保全、胶园可持续发展、廉政建设、安全生产等纳入制衡指标，确保国家战略物资安全。同时海南橡胶还通过大数据实时跟踪，以经营数据为基础，建立“总裁桌面”，对基地分公司总经理的考核指标、经营结果进行动态监管，及时实施奖惩和调整不胜任的团队。

## 选对一个人 分配实现“三收益”

很兴奋。他说，获得这份奖励，离不开公司领导班子和全体员工的真抓实干。

“去年因为分公司经营效益好，经研究决定，今年将公司全体员工的工资提高了15%。”海南橡胶广坝分公司党委书记、总经理王康栋告诉记者，“三标三系三受益”这项制度增强了大家的责任心。去年以来，广坝分公司启用了一批想干事、能干事、会

干事的年轻干部，为他们提供了施展才华的舞台。“大家的积极性提高了，企业经营效益自然也提高了。”王康栋说，下一步公司将继续抓好干胶生产，加大土地租金收缴力度，向2019年实现净利润300万元的目标冲刺。

有激励，自然也有制衡，海南橡胶在推进干部“能上”的同时，也明确了“向下”的情形和方式，绷紧了干部心中的弦。

在“三标三系三受益”竞岗方案中特别明确，分公司总经理任期考核不仅与绩效薪酬、突出贡献激励有关，还与任职权、职位升降挂钩。考核分数达到95分以上，可选择免竞标连任，或到其他落后单位任总经理；一旦考核分数低于60分，则全额扣除绩效薪酬，并在三年内取消其竞岗资格。（本报海口10月28日讯）

## 南金农场公司种植350亩红肉菠萝蜜

本报定城10月28日电（记者邓钰 通讯员唐电坤）海南日报记者10月28日从南金农场公司获悉，该公司通过发展特色热带水果种植产业，不断优化热带高效水果种植品种。今年该公司将种植600亩红肉菠萝蜜新品种，目前已在南金农场公司第二、第三、第六作业区种植350亩红肉菠萝蜜种苗。

据了解，近年来南金农场公司谋求产业转型，积极发展特色热带水果种植产业，此前已种植菠萝蜜超过6300亩，年产量约960万斤。同时通过建设加工厂，发展热带水果精深加工产业，延伸产业链条。

今年，该公司瞄准市场缺口，旨在进一步打响特色菠萝蜜品牌。该公司相关负责人表示，红肉菠萝蜜单果重量较小，肉厚爽脆，香气浓郁，按照目前的市场行情，红肉菠萝蜜地头收购价格在每斤5至6元，每亩年产值将超过2万元。



## 胶林间瓜菜丰

海南橡胶黑龙江分公司雄英二十九队在橡胶林间种南瓜，平均亩产2500斤，年纯利润可达30万元。近年来，该分公司大力发展林下经济，有效提高了企业和职工的收入。

通讯员 李林娟 摄

## 海南橡胶探索立体循环养牛模式，打造胶林经济升级版 林下养牛 肥了胶树富了职工

■ 本报记者 邓钰 通讯员 何珍

“守着大面积的茂密胶林，却得不到好效益，我们该如何行动起来？”“胶价低迷，职工收入锐减，如何突出重围，是摆在每一位海南橡胶人面前的考题！”“我们正在探索胶林养牛模式，该怎么持续推进，心里还缺个方向。”……

10月24日至25日，由海南天然橡胶产业集团股份有限公司（以下简称海南橡胶）主办的“胶林养牛经验交流暨畜牧产业研讨会”在昌江黎族自治县举行，专家、学者和企业代表等业界人士聚集一堂，上演了一场精彩的“头脑风暴”。

近年，随着胶价持续低迷，曾经蓬勃发展的海南橡胶产业则陷入尴尬：割胶效益低、企业效益下滑等一系列问题被摆上台面。如何延长橡胶产业链条，打造胶林经济升级版？此次研讨将目光聚焦在以立体循环模式发展的胶林养牛产业上，这既是一次胶林养牛技术的交流，更是一次橡胶经济转型升级道路的深度探索。

### 为何养牛？ “市场广阔效益高延伸产业链”

近年来，橡胶价格的低迷，让“深挖胶林资源，发展多元产业”的呼声日益强劲。

研讨会上，海南橡胶党委副书记、

快，还能利用时间差远销岛外。

**前景如何？**  
**“牛粪肥胶林，养牛富职工”**

胶林养牛是否具有可行性？

“事实上，海南农垦早有发展胶林养牛模式的历史，在1979年，巅峰存栏量达到约14万头。”海南橡胶黑龙江分公司党委书记、总经理蔡儒学介绍，海南农垦人自20世纪50年代就开始尝试在胶林下养牛，用实践证明了胶林养牛的可行性，也为如今的产业发展提供了经验。

据了解，2016年，龙江分公司在推动产业结构调整中，尝试在胶林下发展肉牛养殖产业，并注册成立了白沙原生态养牛专业合作社，采取“合作社+职工”运营模式吸纳周边零散养殖户和职工入股合作社，不断增加胶农的收入。

另一方面，国内肉牛市场广阔，海南具有发展肉牛养殖的独特生态优势。

“近年来，我国消费者对牛肉的需求持续增长，肉牛市场供不应求。而海南肉牛产业的开发价值仍待进一步挖掘。”内蒙古正蓝旗杰林畜牧科技有限责任公司董事长杨杰林介绍，相较于内蒙古等地，海南发展肉牛养殖产业有着得天独厚的生态优势。“气候温暖，一年四季都有丰富草料，能满足牛群生长需求。”杨杰林说，在秋冬季节，牛也不需要消耗脂肪抵御严寒，成长周期短、速度

出了一条胶林养牛、以牛积肥、兴牧强胶的健康发展之路。

胶园里觅得“钱景”，让白沙原生态养牛专业合作社理事长李汉良十分欣慰。他说：“胶林下饲草资源丰富，林下放牧节省了饲料投资，牛粪肥了胶林，养牛富了职工，一举多得。”

**如何提升？**  
**“种牧草育良种提升养殖效益”**

“虽然职工们从胶林养牛模式中尝到甜头，但如何扩大规模，仍是摆在我们面前的难题。”提到产业前景，李汉良略有些担忧，目前合作社的胶林肉牛产业在逐步探索中前进，但受制于品种不优、管养粗放、专业性不强等多种难题，难以实现规模化发展。“大约50亩胶林的草料才能满足一头牛的需求，土地利用率极低，规模难以提升。”

“胶林下缺乏优质牧草是一大原因。”中国热带农业科学院热带作物品种资源研究所研究员邬恒福介绍，由于胶林荫蔽度高，林下生长的多是杂草，难以满足肉牛营养需求。但要扩大胶林养牛规模，必须对胶林下的草种进行更新和改种，通过种植适应胶林环境的放牧型青贮草、刈割型青贮草，开展豆科与禾本科牧草混播等办法，培育林下优质草原，满足肉牛营养需求，进一步提升土地利用率。“经过保守测算，草种改种后，20亩胶林的

草料就能满足一头牛的需求。”

此外，要提升胶林养牛效益，还需要培育良种肉牛，提升养殖技术。

“专业化、规模化养殖是胶林养牛的未来发展趋势。”中国农业大学动物科技学院教授孟庆翔认为，海南现有肉牛品种多是本地小黄牛，体积小、出肉率低，经济效益不高，有待改良。根据调研发现，目前胶林养牛产业的技术含量低，职工管养粗放，防疫、管控等技术有待提高，产业整体呈现小、散、弱特点。为此他建议：“海南橡胶应多与相关领域专家交流合作，进一步提升养殖技术，并加快形成海南橡胶肉牛生产养殖技术标准及相关体系，实现专业化、规模化、现代化养殖和生产。”

产品好还需品牌撑腰，这也是企业和专家的共识。“好的产品，不等于好的市场、好的效益。”孟庆翔说，通过标准化养殖稳定肉牛品质后，还需要相应的营销渠道和市场品牌推广。“可借助国外经验，通过组织肉牛文化节等模式为产业赋值，打造本地特色肉牛品牌。”

“我们正探索如何推进小规模试点，用工业化的思路发展肉牛养殖加工产业。”李超透露，海南橡胶将在年内开展进一步试点，通过提升养殖管理水平、改良胶林下草种等手段，提升养殖效益，推广立体循环的胶林养牛模式，打造胶林经济升级版。（本报石碌10月28日电）

## 海垦茶业集团入选中国茶业百强企业 为我省唯一上榜企业

本报讯（记者邓钰 通讯员陆和）海南日报记者近日从海南省农垦五指山茶业集团股份有限公司（以下简称海垦茶业集团）获悉，该集团成功入选2019年中国茶业百强企业榜，位列榜单第49位，成为海南唯一上榜企业。

据了解，该榜单于第十五届中国茶业经济年会暨2019中国英德红茶文化节上公布。此次年会由中共海南省委、海南省人民政府、中国茶叶流通协会、广东省农业农村厅、广东省供销合作联社等多家单位联合主办，旨在通过举办品牌盛典、召开专题论坛、举行重点推介等方式，树立行业典范、增强行业交流、引领行业发展。

在此次年会上，海垦茶业集团旗下多个品牌斩获多项大奖，其中，金鼎牌红茶荣获2019年世界红茶产品质量评比金奖，为海南唯一一款获得此殊荣的最高品质类红茶奖；白骏红荣获2019年中国茶叶集群品牌联盟红茶超级单品奖，也是单品类海南唯一一款获得此殊荣的红茶；海垦牌南海红茶荣获2019年世界红茶产品质量金奖；白骏红荣获2019年世界红茶产品质量银奖。

据了解，海垦茶业集团旗下有白沙、乌石、金江、海南、母瑞山等五大茶叶基地公司及金江茶文化产业园，茶园面积1.5万亩，其中投产茶园8466亩，年干茶500余吨，面积和产量均占全省的85%以上。

## 海垦茶业集团第84家专营店开业

本报文城10月28日电（记者邓钰）海南日报记者10月28日从海南省农垦五指山茶业集团股份有限公司（以下简称海垦茶业集团）获悉，日前，文昌市内第2家海垦茶业专营店——文昌清澜南海威盛茶行在文城镇清澜南海市场开业。意味着海垦茶业集团“百城千店”营销布局已增至84家。

在专营店内，货架上整齐地展示着“白沙绿茶”“白骏红茶”“金鼎红茶”“海南红茶”“瑞军潭茶叶”等海垦茶业集团旗下5大品牌的茶叶产品，每一份茶品外包装上都印有统一的“HSF海垦茶叶”标识。

据了解，组建海垦茶业集团是响应海垦控股集团实施的“八八”战略号召，旨在整合海垦茶叶板块，力争做大做强。而推广“百城千店”则是海垦茶业的主要营销渠道，通过建立统一形象店，统一标识的“海南农垦茶业集团专营店”销售旗下系列产品，能够让消费者放心买到海垦茶叶，持续扩大海垦茶叶在岛内外的市场影响力。

## 岭门农场公司、东昌农场公司配合属地政府开展“两违”整治专项行动 4栋违建被拆除

本报讯（记者邓钰）海南日报记者日前从海垦控股集团获悉，该集团旗下的岭门农场公司和东昌农场公司于近日积极配合当地政府开展了“两违”整治专项行动，对4宗违法建筑进行了依法拆除，此次拆除违法建筑总面积约2560平方米。

拆违当天，陵水黎族自治县光坡镇政府联合该县综合行政执法局、岭门农场公司、岭门居等相关部门，由工作人员启动2台大型挖掘机同时开工，依法拆除位于岭门农场公司新华基地光辉队的2幢违法建筑。

在海口市琼山区大致坡镇，东昌农场公司积极配合相关部门，根据整治行动方案成立了强制拆除行动应急指挥部和教育劝导、现场防护、现场处置、医疗救护、善后处置等工作组，依法拆除了两宗违法建筑。

下一步，海垦控股集团旗下基地分公司将继续配合属地政府开展拆违整治行动，彻底遏制新增“两违”，加大巡查力度，对出现违法建筑苗头及时制止、上报，并时刻保持高压态势，坚决做到对违法建设零容忍，确保做到“严控增量，减少存量”，巩固整治违法建筑三年攻坚行动成果。

## 海南国际热带农产品交易中心交收仓在广东云浮挂牌

本报讯（海报集团全媒体中心记者卢月佳 通讯员张慧）近日，海垦商贸物流产业集团旗下的海南国际热带农产品交易中心第8个交收仓，在广东云浮南药产业园设立并挂牌，此举将有利于推动该交易中心的中药材仓储物流配套工作，提升中药材收存量。

海南国际热带农产品交易中心董事长潘黎明表示，该交易中心目前已分别在甘肃、宁夏、广东等地设立8个指定交收仓，上游交易商必须将产品储存在指定交收仓，其交割单才被交易中心认可。此举不仅便于上游交易商进行货物存储，同时也给下游客户带来提货便利和品质保障。

今年6月底，海南国际热带农产品交易中心上线三七、枸杞、虫草等3个中药材主要品种。截至目前，该交易中心已有60余家客户参与中药材交收，交收量突破1500吨，交收额达1.31亿元。未来中药材也将在该交易平台发挥更大作用。

据了解，云浮南药产业园位于广东省云浮市。近年来通过发挥资源优势，积极发展南药产业，云浮市已形成“一园引领、一带驱动、五组团辐射带动”的点线面发展新格局，该市南药种植面积已达112万亩，2019年预计产值达32亿元。