

# “我们在精细管理中享受实惠”

## ——海南天然橡胶产业集团股份有限公司乌石分公司强化企业管理纪实

本报记者 赖志凯 通讯员 左国辉 徐东

乌石分公司职工宿舍一角

“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”

海南天然橡胶产业集团股份有限公司乌石分公司(下称乌石分公司)近3年来“必作于细”，锤炼了企业管理的一个又一个辉煌：——干胶连年增产。2008年，原乌石分公司生产干胶3027吨。2009年重组后的乌石分公司在更新胶园9200亩、红冷水库征用胶园1000多亩的情况下，仍生产干胶5401吨，完成年计划111.6%，超产量位居海胶集团30家分公司前4名。

今年到6月30日止，胶园更新和去年对比少了13000亩。亩数减少，株数减少，干胶产量非但不减，同比去年还增产120多吨。

此外，乌石分公司还对新植的7090亩胶园实施种苗升级，引进PR107和热研7-33-97等良种良苗进行定植，进一步增强了企业的产胶后劲。

——人员最为精干。2008年，原乌石分公司就已清理顶岗挂岗人员320多人。2009年2月，由原乌石分公司、岭头分公司、南方分公司重组为新的乌石分公司。同年，重组后的乌石分公司又用四个多月的时间，先后四次清理重组后的分公司人员504人，分公司每年可减少社保费用200多万元。

近两年，乌石分公司大力抓好机构和人员重组整合，合并和撤销了部分机关科室，由原来的10个科室减少到现在的6个，同时对片区、作业区、生产队也进行整合，分公司现有管理干部、辅助生产人员比重重组前减少169人，比海胶集团核编的544人减少48人。

——创利还账最多。2008年实现利润1059.9万元，成为垦区利润最多的企业之一，2009年又达到1317.7万元，列30家分公司的第二位；上缴社保费1200多万元，是海南农垦局中片区缴费较多、较足、较及时的单位之一，清还分公司重组前两个单位的历史欠账1179万元，实现了老账逐年减少，新账不增加一分的管理目标。

分公司总经理王少明也因此获得了上级领导和公司干部职工的认可，去年他本人被授予海南省劳动模范称号，今年又捧得了全国劳动模范的荣誉。

### 一名胶工眼中的八大变化

2008年6月18日，是海南农垦历史上具有划时代意义的一天。这一天，国务院常务会议原则通过《关于推进海南农垦管理体制改革的意见》。

紧接着，在7月份，国务院批复了这一文件。海南农垦新一轮声势浩大的改革开始了！海南农垦管理体制全面下放由海南省管理，实行胶园长期承包，成立新产业板块，90个农场变为49个，71家基地分公司变为32家……这一系列的变革，预示着海南农垦建立50多年来最为波澜壮阔的改革，拉开了大幕。

“风呼水木，一星星的火花迸发。凤凰火，一缕缕的香烟上腾。”是的，海南农垦正进行着脱胎换骨的革新。无疑，这场改革，宛如原子裂变，所产生的能量和冲击力如何几何系数成倍增长。

在这过程中，乌石分公司紧密结合自身实际，认真贯彻落实海南农垦的各项改革措施，不断地强化企业管理，在精细化管理中让职工享受海南农垦改革发展带来的实惠。

“儿啊，我们胶工在分公司的精细化管理中，享受到了真正的实惠，你就在外面安心读书吧，妈妈现在割胶收入高了，有能力供你上学了。”7月7日，乌石分公司南方片区三队胶工梁玉兰手拿工资卡，流着泪在电话里这样对儿子说。农垦改革后，她5、6两个月份月收入达2800元，比合并到乌石分公司前的同期增长了四倍多。

当天，记者来到位于五指山北麓的乌石分公司南方片区三队。梁玉兰如数家珍地向记者讲起了改革后的八大变化：

一是收入大大提高了。原来给的干胶结算单价低，她每月的割胶收入仅有三四百元，一年干到头没几个钱。原南方分公司与乌石分公司重组后，现在的分公司按胶园长期承包结算，干胶结算单价提高了，现在她每月的收入都在1000元以上，多的时候达到2000多元，比原来多三至四倍。

二是岗位产量提高了。随着胶工的收入提高，大家对割胶生产也积极起来，管理就能比较到位，爱惜岗位，自觉护林保胶，偷胶卖胶现象比原来大大减少，产量也提高了。

三是干部责任心增强了。过去队干部一觉睡到自然醒，现在干部凌晨一点多钟起床，先要去林段看天气、看温度，如果符合割胶要求，就去敲锣叫工人起床。

四是在生产队见到的机关干部部次多了。包括公司领导在内的机关干部，作业区干部，每个月要起早床不少于三个早上，到生产队去检查监督割胶，胶工们常常是凌晨两三点钟在林段就可以见到他们。

五是胶工干啥都有了。现在的胶工于合约在30%左右，过去只有20%左右，现在比过去提高了差不多百分之十，其实干啥都是差不多的，只是过去管理不到位，胶工在林段把胶水偷卖一部分，然后就在河边冲水进去，

造成干啥含低。

六是劳动强度减轻了。过去因雨天影响经常要补刀，碰到补刀，胶工要晚上八九点钟就上岗开始割一直割到天亮。现在规定下雨也不准补刀，现在是凌晨两点钟起来也是割到天亮。再加上分公司把道路修通到胶园，运



王少明参加2010年全国劳动模范表彰会时在人民大会堂留影

一方面加大企业社保负担。

二是中小苗挂岗、混岗人员多的问题。南方片区中小苗面积1647亩，林管工却有379人，人均面积才4.5亩。这部分人员长期挂靠林管岗位，混企业大锅饭吃。

三是随意招工进人的问题。原南方计划在开割前新招胶工90名，原岭头在新增开割胶树的情况下，也计划招收胶工26名。

针对这些问题，乌石分公司首先是扎扎实实抓好清理。王少明和班子成员研究规定，今后分公司一律不准新招收胶工和林管工，只出不进，采取满岗承包经营，提高劳动生产率。割胶岗位按人均割株1200株左右定岗，可减少冗余胶工90人。中小苗岗位按人均60亩定岗，可减少林管工340人。

与此同时，全面开展清理工作，先后4次共解除违反劳动纪律且不在单位的人员共214人，将290名冗余人员移交农场社区，上述两类人员共504人从分公司剥离后，每年可减少社保费用200万元。

去年6月份海南省农垦总局局长王一新在听取乌石分公司汇报后对乌石的做法给予充分肯定：“乌石分公司不把矛盾上交，自己主动想办法把问题解决在基层，很不容易，这种做法给我一个很大的启示。”之后，海南农垦就掀起了一场“三清一控”的风暴。

其次是强化干部队伍的管理。乌石、南方、岭头3个分公司重组为新的乌石分公司后，以总经理王少明为班长的分公司经营班



王少明带领分公司领导和职能部门的同志深入橡胶林段检查割胶生产

子成员认真做了一连串的“加法”：3家基地分公司合并后，机关管理干部达到98人，通过竞争上岗，分公司留下了47名骨干力量，分流出来的人员，被安排到基层工作，保持原级别和待遇。原乌石科级干部每月工资1500元，而南方只有700元，同一家人后，分公司将原乌石的工资降低一点，把原岭头和南方的提高一点。一个“减法”精简了干部队伍；一个“加法”稳定了干部队伍。

第三是建立健全统一的管理制度。合并前乌石、南方、岭头各有各的规章制度，各有

各的做法，合并后难于进行实际操作。同时南方在割胶生产、人力资源等方面的管理制度不够健全，漏洞较多。

针对这些难点问题，乌石分公司的企业管理者从加强企业内部管理入手，以管理比较规范的原乌石分公司各项制度为基础，充分考虑岭头和南方的实际，进一步建立、健全统一规范的人、财、物各项管理制度，先后出台了《人力资源管理规定》、《财务管理规定》、《收胶管理规定》、《办公经费及车辆使用管理规定》等10多项管理制度，依靠新的管理制度，使合并后各片区实现了管理的规范统一。

最后是把握焦点，消除“边缘化”，实现待遇同等。重组后的职工收入待遇是人们关心的焦点问题。重组时，由于原乌石、南方、岭头三个片区在职工收入方面存在着明显的差距，乌石高些，岭头次之，南方较低。同是一家人后，分公司领导班子设身处地为岭头和南方片区着想，在分配政策上向南方、岭头片区倾斜，切实维护好重组后的职工利益，真正做到“统筹兼顾、一视同仁、职工满意”。

“苦练内功”力促干胶增产

重组后的乌石分公司，在管辖区由乌石片区扩大到岭头和南方片区，胶园面积由5万亩扩大到10万多亩，管理的交通路线由10多公里延长到60多公里且山路崎岖。

同时重组后社区人员原则上不参与公司橡胶生产，在面积大、交通难、人员少的情况下，乌石分公司迎难而上，想方设法，从强化橡胶生产内部管理入手，力促干胶生产稳步发展。今年到6月30日止，该分公司共完成干胶1926吨，与去年同比增加124吨，增幅达7%。

乌石分公司生产经营部部长徐扬川告诉记者其中的奥秘：

——统一割胶制度，实现管理同步。原先各片区的割胶制度存在着差异，割法不同，有的三天一刀，有的四天一刀。为解决割胶难点问题，结合乌石地区雨水多的实际，分公司经营班子大胆把原来的四天一刀改为三天一刀，统一割胶制度，统一割胶时间，进一步规范了割胶生产。

——领导重视，包干责任。实行分公司领导包片区，机关科室、作业区包生产队，生产队干部包岗位的干胶生产包干责任制。

分公司总经理王少明不计辛苦，亲自负责最偏远的南方片区，党委书记裴成明包干了岭头片区，唐光密、卢发章两位副总经理也各有自己的包干片区。

分公司机关总部仅有的45名机关干部，且有三分之一为女同志，要负责包干三个片区共95个割胶生产队，每个联系干部要联系2至3个生产队，但大家没有为此叫苦，而是任劳任怨做好包干点的工作。

——加强干部管理，实行早胶制度和干部值班制度。抓好胶工上岗第一现场管理，确保不丢岗不漏割，是干胶生产的一个关键点。

出台《乌石分公司干部管理规定》，对干部值班、下队的任务、次数、要求作出明确规定，公司领导带头每月起早床抓割胶不少于3次，机关干部、作业区和生产队干部起早床每月分别不少于3次、8次和15次，机关干部白天下队抓涂药、点漆、施肥等不少于4次，作业区和生产队干部上树位分别不少于15个上午和20个上午，每月底将干部下队、上岗和值班情况张榜公布，并与当月的经济挂钩，机关干部下队每次扣50元，区队干部上树位每次扣30元。

——抓好胶工管理，实行收胶刀制度。为做到统一上岗时间、统一割胶时间、统一收胶时间，该分公司规定在开割期间，胶工每天都要将两把胶刀磨好并于当天晚上9点前交到队部集中收好，到第二天凌晨2点队干部

叫班时统一领取上岗割胶。

不按时上交胶刀集中或不磨刀的，每把各罚款5元。生产队不落实胶刀集中管理的，每次罚款值班干部500元，队主管干部100元，每漏收一把胶刀罚款值班干部20元。机关干部、作业区干部采取定期或不定期检查干部叫班和胶工上岗情况，确保不丢岗不漏割。

——强化割胶技术管理。制订《割胶技术管理规定》和《割胶指导员管理规定》，对胶工的割胶技术从伤树、耗皮、深度、割线、割面、

下刀、收刀、六清洁、磨刀等九个方面均作出明确的技术标准、检查要求和处罚措施，严格技术规程。

割胶指导员集中到作业区由作业区管理，技术检查由队查改为区查，先由区干部、指导员、队干部对本区内所有胶工岗位技术等等级进行初检，后由分公司生产经营部复查，杜绝好人主义和暗箱操作。

同时把胶工技术好坏与干部、指导员的经济挂钩，每月检查出现一名外胶工的，分别扣队主管和副队长40元和20元，扣作业区主任、副主任、指导员各25元，扣机关挂钩科室正职15元、副职10元、科员5元。

与此同时，分公司在各片区广大胶工中广泛开展技术练兵活动，全面提高技术水平，向技术要产量，去年全分公司胶工割胶技术一二级率达92.5%，同比上年提高1.2个百分点。

——实施干胶生产问责制。在正常情况下，对连续三个月未完成计划任务或与同比去年减产的生产队主管进行问责，追究其经济和行政责任。去年10月份，岭头片21队队长陈元忠因干胶欠产而受到诫勉谈话后，感受到分公司领导对干胶生产问责制是动真格了。为此，他积极主动起来，通过对后两个月的岗位干胶计划进行重新定产，把欠产部分追加进计划，并规定到停割如有未完成计划的自管胶户，后果由其自负。

同时，新队长在后两个月当中，坚持深入自管胶林段现场跟踪，天天上胶站查胶水动态。

新队长告诉记者说：“当时谈话后，确实对我触动很大，我是给自己下了决心的，干胶再追不上，我就自动辞职，现在看来，下功夫认真

抓就是不一样，我们21队由欠产700多公斤到全年超计划任务900公斤。”

2009年，乌石分公司共有47名干部因下队次数不够、不按时值班或未完成任务而受到《干部管理规定》的处罚。有12名生产队长因干胶生产问责制而受到诫勉谈话，其中给予红牌警告的单位4个，黄牌警告8个。

在年终考核中，胶工们都交口称赞说：“现在干部管理有制度，动真格，干部作风确实扎实了，过去干部不用起早床，可以一觉睡到天亮，现在干部要叫班，干部起早床要比我们胶工还早。”

“家庭承包”激发企业新活力

“职工与企业利益真正捆绑到一起，两个最大化才能形成良性互动，才能实现员工与企业共同成长、共发展。”王少明快言快语。

王少明说：“海南天然橡胶产业集团股份有限公司，实行开割胶园职工家庭长期承包，

是胶工最为敏感的话题，分公司认真、严格、细致地按照科学、合理、公开、公正的原则，对新组合的岗位采取高产、中产和低产或好、中、差的胶园进行搭配，达到岗位产量平衡的目的，在岗位搭配和产量测算的过程中让职工参与评议，召开生产队全体职工会议讨论通过，并先后3榜公示，接受群众的监督。

在开割前，还根据职工的意愿采取抽签的方式将新组合的岗位发包给承包户。全分公司承包开割胶园长期经营的职工家庭1552户，割胶岗位1552人，平均每人承包1317株，其中有有效割胶888株。

实行长期承包后，胶工对胶园的关切度提高了，生产也更加积极了，全分公司胶工自觉购买灭茅药进行灭茅，胶树“六清洁”和挖潜工作都能做得比较到位，乌石片区24队胶工自觉上岗抓防风害树、死皮树等“五类树”挖潜。岭头片区15队胶工购买钢刷进行清洗胶杯，爱护胶树。南方片区20队胶工自发组织护胶组在完成割胶后轮流看护胶水，点滴回收。

人没有变，树没有变，但人与树的关系变了，生产关系变了。过去是短期承包，职工仅仅是打工者，领的是工资；现在是长期承包，职工从某种程度上变成了租赁经营者，获得的是分成。

地还是那些地，树还是那些树，人还是那些人，但长期承包前后，职工的生产积极性和收入却是两重天。在采访中，记者多次听到农垦的干部职工这样感慨。

乌石分公司乌石片区15队胶工覃明珠说得好：搞长期承包后，胶工都把胶树当成自己的财产，对胶园管理和割胶技术肯定就用心了；同样的胶树，多施肥，提高技术，爱护得好，干胶自然就增产了。

站在乌石分公司的胶林旁，举目远眺巍巍五指山，记者真切地感受到，橡胶分公司不再是偏隅一方的“静土”。胶园长期承包改变了胶工的身份，激活了胶林，释放了生产力，而分公司的领导们也正在试图适应从行政人到市场人的转变，主动投身到市场经济的大潮中去试水。

目前海南国际旅游岛建设的号角已经吹响，拥有着光荣传统的乌石分公司必将在海胶集团的领导下，千方百计调动和发挥广大职工的积极性和创造性，为海南农垦的改革及发展及社会全面进步凝聚智慧和力量，继续写下新的创业篇章！

就是一种把职工与企业利益真正捆绑到一起的管理方式。”

王少明介绍说，去年乌石分公司干胶产量5401吨，今年虽受寒害影响，但比去年同期增产120多吨。

长期承包后，乌石分公司通过对开割胶园和中小苗林管岗位实行满岗承包经营，减少生产用工；对违反分公司劳动纪律、挂靠分公司岗位的劳动力进行全面清理；精简一批生产辅助人员并充实到生产一线；严格控制管理成本，节省各项开支，减少不合理的社保费

支出等举措，分公司在海胶集团成本控制中心的模式下，仍实现了1317.7万元的模拟利润。

王少明认为，检验农垦改革的效果，要看是否实现了职工增收、充分就业和企业可持续发展三个战略目标。从长远看，改革激发出职工的生产积极性和创造性，解放了生产力。从乌石分公司的实践来看，企业利益最大化与职工群众利益最大化并不矛盾。改革的目的就是要实现企业增效、职工增收，职工与企业利益完全可以统一起来，共同发展。

乌石分公司结合实际，按照所有权与经营权分离、统分结合、统筹兼顾、责权利结合、公开公平公正的原则，实行“分公司发包，职工家庭承包经营定量上缴，剩余归己，统一收购，市价结算”的承包模式，研究制定和下发了《开割胶园长期承包经营方案》，全面落实开割胶园职工家庭长期承包经营。

《方案》在设计方面遵循胶工优先的原则，即大幅提高胶工收入水平，先把胶工的饭碗装满，再考虑企业利益和干部的饭碗。

同时做细前期工作，尽最大程度减少不稳定和不和谐因素，增强长期承包工作的可操作性。在承包前，针对胶园遭受2005年“达维”强台风的袭击，胶树受害率高，岗位有效株数少、岗位收入不均衡和胶工要求重新组合岗位的愿望，分公司布置基层单位干部组织班组长等骨干人员清查胶园，摸清全分公司开割胶园面积。并对各岗位有效割株的产胶状况进行测算、评估，重新划分岗位。

岗位定产问题是胶园长包的关键环节，

是胶工最为敏感的话题，分公司认真、严格、细致地按照科学、合理、公开、公正的原则，对新组合的岗位采取高产、中产和低产或好、中、差的胶园进行搭配，达到岗位产量平衡的目的，在岗位搭配和产量测算的过程中让职工参与评议，召开生产队全体职工会议讨论通过，并先后3榜公示，接受群众的监督。

在开割前，还根据职工的意愿采取抽签的方式将新组合的岗位发包给承包户。全分公司承包开割胶园长期经营的职工家庭1552户，割胶岗位1552人，平均每人承包1317株，其中有有效割胶888株。

实行长期承包后，胶工对胶园的关切度提高了，生产也更加积极了，全分公司胶工自觉购买灭茅药进行灭茅，胶树“六清洁”和挖潜工作都能做得比较到位，乌石片区24队胶工自觉上岗抓防风害树、死皮树等“五类树”挖潜。岭头片区15队胶工购买钢刷进行清洗胶杯，爱护胶树。南方片区20队胶工自发组织护胶组在完成割胶后轮流看护胶水，点滴回收。

人没有变，树没有变，但人与树的关系变了，生产关系变了。过去是短期承包，职工仅仅是打工者，领的是工资；现在是长期承包，职工从某种程度上变成了租赁经营者，获得的是分成。

地还是那些地，树还是那些树，人还是那些人，但长期承包前后，职工的生产积极性和收入却是两重天。在采访中，记者多次听到农垦的干部职工这样感慨。

乌石分公司乌石片区15队胶工覃明珠说得好：搞长期承包后，胶工都把胶树当成自己的财产，对胶园管理和割胶技术肯定就用心了；同样的胶树，多施肥，提高技术，爱护得好，干胶自然就增产了。

站在乌石分公司的胶林旁，举目远眺巍巍五指山，记者真切地感受到，橡胶分公司不再是偏隅一方的“静土”。胶园长期承包改变了胶工的身份，激活了胶林，释放了生产力，而分公司的领导们也正在试图适应从行政人到市场人的转变，主动投身到市场经济的大潮中去试水。

目前海南国际旅游岛建设的号角已经吹响，拥有着光荣传统的乌石分公司必将在海胶集团的领导下，千方百计调动和发挥广大职工的积极性和创造性，为海南农垦的改革及发展及社会全面进步凝聚智慧和力量，继续写下新的创业篇章！

就是一种把职工与企业利益真正捆绑到一起的管理方式。”

王少明介绍说，去年乌石分公司干胶产量5401吨，今年虽受寒害影响，但比去年同期增产120多吨。

长期承包后，乌石分公司通过对开割胶园和中小苗林管岗位实行满岗承包经营，减少生产用工；对违反分公司劳动纪律、挂靠分公司岗位的劳动力进行全面清理；精简一批生产辅助人员并充实到生产一线；严格控制管理成本，节省各项开支，减少不合理的社保费

支出等举措，分公司在海胶集团成本控制中心的模式下，仍实现了1317.7万元的模拟利润。

王少明认为，检验农垦改革的效果，要看是否实现了职工增收、充分就业和企业可持续发展三个战略目标。从长远看，改革激发出职工的生产积极性和创造性，解放了生产力。从乌石分公司的实践来看，企业利益最大化与职工群众利益最大化并不矛盾。改革的目的就是要实现企业增效、职工增收，职工与企业利益完全可以统一起来，共同发展。

乌石分公司结合实际，按照所有权与经营权分离、统分结合、统筹兼顾、责权利结合、公开公平公正的原则，实行“分公司发包，职工家庭承包经营定量上缴，剩余归己，统一收购，市价结算”的承包模式，研究制定和下发了《开割胶园长期承包经营方案》，全面落实开割胶园职工家庭长期承包经营。

《方案》在设计方面遵循胶工优先的原则，即大幅提高胶工收入水平，先把胶工的饭碗装满，再考虑企业利益和干部的饭碗。

同时做细前期工作，尽最大程度减少不稳定和不和谐因素，增强长期承包工作的可操作性。在承包前，针对胶园遭受2005年“达维”强台风的袭击，胶树受害率高，岗位有效株数少、岗位收入不均衡和胶工要求重新组合岗位的愿望，分公司布置基层单位干部组织班组长等骨干人员清查胶园，摸清全分公司开割胶园面积。并对各岗位有效割株的产胶状况进行测算、评估，重新划分岗位。

岗位定产问题是胶园长包的关键环节，

是胶工最为敏感的话题，分公司认真、严格、细致地按照科学、合理、公开、公正的原则，对新组合的岗位采取高产、中产和低产或好、中、差的胶园进行搭配，达到岗位产量平衡的目的，在岗位搭配和产量测算的过程中让职工参与评议，召开生产队全体职工会议讨论通过，并先后3榜公示，接受群众的监督。

在开割前，还根据职工的意愿采取抽签的方式将新组合的岗位发包给承包户。全分公司承包开割胶园长期经营的职工家庭1552户，割胶岗位1552人，平均每人承包1317株，其中有有效割胶888株。

实行长期承包后，胶工对胶园的关切度提高了，生产也更加积极了，全分公司胶工自觉购买灭茅药进行灭茅，胶树“六清洁”和挖潜工作都能做得比较到位，乌石片区24队胶工自觉上岗抓防风害树、死皮树等“五类树”挖潜。岭头片区15队胶工购买钢刷进行清洗胶杯，爱护胶树。南方片区20队胶工自发组织护胶组在完成割胶后轮流看护胶水，点滴回收。

人没有变，树没有变，但人与树的关系变了，生产关系变了。过去是短期承包，职工仅仅是打工者，领的是工资；现在是长期承包，职工从某种程度上变成了租赁经营者，获得的是分成。