

# 农垦经济体制 改革与发展研究

—— 2005年全国农垦经济理论研究论文集

中国农垦经济研究会 编  
中国农垦经济发展中心

 中国农业出版社

# 农垦经济体制改革与发展研究

——2005 年全国农垦经济理论研究论文集

中国农垦经济研究会 编  
中国农垦经济发展中心

中国农业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

农垦经济体制改革与发展研究: 2005 年全国农垦经济  
理论研究论文集/中国农垦经济研究会, 中国农垦经济发  
展中心编. —北京: 中国农业出版社, 2006. 1

ISBN 7-109-10520-2

I. 农... II. ①中...②中... III. 农垦—经济体制改  
革—中国—学术会议—文集 IV. F324.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 142991 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 傅玉祥

责任编辑 姚 红

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

开本: 787mm×960mm 1/16 印张: 29.75

字数: 535 千字 印数: 1~2 000 册

定价: 45.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

主 编 魏克佳 陈生斗

---

副主编 贾大明

---

编 委 陈晓彤 徐成德 刘云菲

---

# 前 言

为了贯彻党的十六届四中全会、中央农村工作会议和全国农业工作会议农垦专业会议精神，落实科学发展观，全面提升农垦经济理论研究的水平，培养经济理论研究人才，促进理论研究更好地为农垦改革和发展服务，为农垦深化改革、加快发展、构建和谐社会提供理论支持和决策依据，中国农垦经济研究会于2005年开展了全国农垦系统经济理论优秀论文评选活动。征文选题：一是新时期农垦管理体制改革创新战略思考；二是国有农场经营机制和法人治理结构问题研究。该项活动得到全国农垦系统有关部门和广大会员、理事的大力支持和积极参与，共收到论文107篇。研究会秘书处聘请有关专家对论文进行了评选，经过初步筛选和终审评定两个过程，评选出一等奖1篇、二等奖3篇、三等奖6篇、优秀奖13篇。

**一等奖：**《关于农垦集团公司转型期的资本结构、治理结构、组织结构的思考》（张福平、范为常、朱顺国）。

**二等奖：**《关于新时期广东农垦国有农场经营管理体制和机制改革问题的思考》（陈少平、林炳霖、王元）；《农垦经济改革与发展中四个关系浅议》（许祖元、倪前进）；《完善法人治理结构 健全母子公司监管体制》（王伟）。

**三等奖：**《城郊型农垦改革深化目标与对策研究》（王永树、王千六、胡朝斌）；《兵团团场体制改革问题探索》（公天亮、张平）；《从“三农”问题出发探讨国有农场管理体制改革的方针和原则》（张守传、毕春群）；《农场实行扁平化结构管理的思考与实践》（张福银）；《建立长效机制 稳定承包关系》（王家旭）；《广西农垦专业集团建立有效的公司治理结构的探索》（黄文标、支有凤）。

**优秀奖：**《关于加快兵团团场体制改革的思考》（吕长青）；《云

南农垦管理体制改革的实践与思考》(赵剑鹏、陈葵);《九三油脂集团经营机制创新研究》(张德全);《兵团深化经济管理体制改革的基本思路》(周国胜、金勇刚、胥静、杜庆九);《对新时期深化新疆兵团农牧团场管理体制改革的思考》(周国胜、王世荣、宋湘杰、雒军);《探讨新时期伊犁垦区管理体制改革的战略思考》(王作敏);《关于建立符合现代企业制度要求的国有农场经营机制的若干思考》(翟国胜);《山西农垦管理体制改革的战略思考》(李慧芳、许云琪);《云南农垦改革与发展的思考》(杨焰平);《河南农垦企业股份制改造的实践与探索》(陈聚才、马红丽);《坚持建立现代企业制度的方向不动摇》(童锐志);《天津农垦体制创新的战略思考》(杜玉祥、刘建民);《海南垦区管理体制改革的思考》(曾顺勋)。

鉴于新疆生产建设兵团农垦经济研究会和新疆生产建设兵团党委政研室在此次全国优秀论文评选活动中,组织动员所属团场积极参评,且参评论文数量、质量位居前列,研究会特颁发优秀论文评选活动组织奖。

为了展示全国农垦系统经济理论研究的最新成果,研究会决定将获奖论文和全部应征论文编辑成《全国农垦系统经济理论研究论文集》,全书50余万字,由中国农业出版社公开出版。全书分三个部分,第一部分为2005年中国农垦经济研究会年会暨学术研讨会领导讲话和相关文件;第二部分为获奖论文;第三部分为其他应征论文。

全国农垦系统优秀论文评选活动圆满结束了,在《全国农垦系统经济理论研究论文集》出版之际,研究会对支持、资助、参与此次活动的各垦区分会、广大会员和理事以及参加论文评审的专家表示衷心地感谢。

由于时间仓促,在编辑论文集的过程中,可能有疏漏之处,敬请大家谅解和指正。

编 者

2005年12月

# 目 录

## 前言

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 2005 年中国农垦经济研究会年会暨学术研讨会纪要 ..... | (3)       |
| 抓住研究重点 拓宽研究领域 .....             | 刘成果 (7)   |
| 在全国农垦经济研究会年会暨学术研讨会上的讲话 .....    | 朱秀岩 (9)   |
| 中国农垦经济研究会第六届理事会第二次会议工作报告 .....  | 贾大明 (11)  |
| 关于农垦改革的思考 .....                 | 范 芝 (17)  |
| 赴法国家家庭农场运行与管理体制培训考察报告 .....     | 贾大明等 (23) |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| 关于农垦集团公司转型期的资本结构、治理结构、组织结构的思考 ..... | 张福平等 (33) |
| 关于新时期广东农垦国有农场经营管理体制和机制改革问题的思考 ..... | 陈少平等 (39) |
| 农垦经济改革与发展中四个关系浅议 .....              | 许祖元等 (44) |
| 完善法人治理结构 健全母子公司监管体制 .....           | 王 伟 (49)  |
| 城郊型农垦改革深化目标与对策研究 .....              | 王永树等 (55) |
| 兵团团场体制改革问题探索 .....                  | 公天亮等 (60) |
| 从“三农”问题出发探讨国有农场管理体制改革的的方向和原则 ...    | 张守传等 (65) |
| 农场实行扁平化结构管理的思考与实践 .....             | 张福银 (69)  |
| 建立长效机制 稳定承包关系 .....                 | 王家旭 (76)  |
| 广西农垦专业集团建立有效的公司治理结构的探索 .....        | 黄文标等 (80) |
| 关于加快兵团团场体制改革的思考 .....               | 吕长青 (86)  |
| 云南农垦管理体制改革的实践与思考 .....              | 赵剑鹏等 (91) |
| 黑龙江九三油脂集团经营机制创新研究 .....             | 张德全 (96)  |

|                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| 兵团深化经济管理体制改革的基本思路 .....                | 周国胜等 (101) |
| 对新时期深化新疆兵团农牧团场管理体制改革的思考 .....          | 周国胜等 (108) |
| 探讨新时期伊犁垦区管理体制改革的战略思考 .....             | 王作敏 (115)  |
| 关于建立符合现代企业制度要求的国有农场经营机制的<br>若干思考 ..... | 翟国胜 (119)  |
| 山西农垦管理体制改革的战略思考 .....                  | 李慧芳等 (123) |
| 云南农垦改革与发展的思考 .....                     | 杨焰平 (127)  |
| 河南农垦企业股份制改造的实践与探索 .....                | 陈聚才等 (132) |
| 坚持建立现代企业制度的方向不动摇 .....                 | 童锐志 (137)  |
| 天津农垦体制创新的战略思考 .....                    | 杜玉祥等 (141) |
| 海南垦区管理体制改革的思考 .....                    | 曾顺勤 (146)  |

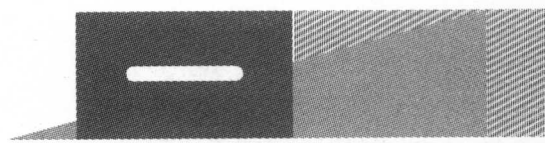
### 三

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 用深厚的文化底蕴推进企业经济发展 .....         | 吕长青 (153) |
| 潜江农垦改革发展思路与对策 .....            | 陈洪思 (156) |
| 对宜宾市小型农场现状及发展的思考 .....         | 张胤春 (159) |
| 规范法人治理结构运行, 加强农场股权管理 .....     | 郭宝和 (162) |
| 浅谈农场种植业经营体制 .....              | 张国江 (165) |
| 对新时期农垦管理体制改革的建议 .....          | 孙文卿 (169) |
| 关于陕西农垦建设现代农业的探讨 .....          | 刘康福 (170) |
| 浅析国有农场体制改革的方向和亟待解决的几个问题 .....  | 程 龙 (173) |
| 新时期农垦管理体制改革的战略思考 .....         | 涂金城 (176) |
| 替代种植是堵源截流和促进企业发展的最佳途径 .....    | 谭双寿 (180) |
| 结合广西区情发展农垦蔗糖业循环经济模式 .....      | 李贵银 (183) |
| 求真务实 改革创新 维护稳定 促进发展 .....      | 卢东绪 (186) |
| 中国农业企业集团的现状与发展趋向 .....         | 朱 平 (191) |
| 优势互补 做强品牌 打造安徽农垦产业化发展的新星 ..... | 张国祥 (195) |
| 关于陕西农垦农业企业改革的思考 .....          | 韩军狼 (199) |
| 橡胶产业化经营中要积极培育好利益共同体 .....      | 肖端云 (203) |
| 坚持以人为本 推进垦区中小企业股份制改造 .....     | 杨生发 (207) |
| 发展非公有制经济 构建和谐小康城镇 .....        | 陈 葵 (211) |
| 南昌市农垦体制改革现状及对策 .....           | 罗晓平 (214) |
| 农业规模化经营与资源开放型利用的思考 .....       | 花德旺 (218) |

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| 关于完善国有农场双层经营体制的探讨 .....                  | 任路生 (223)  |
| 大力实施综合改革 推进农场体制创新 .....                  | 何相安 (226)  |
| 对农垦分离企业办社会职能的一点思考 .....                  | 吴 湘 (230)  |
| 构建四大和谐 促进农垦发展 .....                      | 杨英才 (233)  |
| 农垦企业管理体制改革的实践与思考 .....                   | 郭 进等 (238) |
| 整合优势 推动体制机制创新 促进企业发展 .....               | 宋廷臣 (241)  |
| 关于优化兵团团场管理格局的研究思考 .....                  | 周国胜等 (245) |
| 新疆兵团管理体制改革的战略性思考 .....                   | 沈 鸿等 (250) |
| 对兵团团场统分结合双层经营体制的理论认识 .....               | 金勇钢等 (253) |
| 兵团加快工业化发展问题研究 .....                      | 金勇钢等 (257) |
| 兵团培育和发展行业协会的对策思考 .....                   | 金勇钢等 (261) |
| 兵团建立与发展的经济学思考 .....                      | 金勇钢 (265)  |
| 兵团体制下非公经济发展研究 .....                      | 公天亮 (268)  |
| 加快推进兵团中心团场建设的若干问题 .....                  | 吕常青等 (273) |
| 兵团推进新型工业化进程的途径初探 .....                   | 吴 洮 (280)  |
| 实施产业结构调整 and 产业化经营 促进兵团团场经济发展 .....      | 孙海涛 (283)  |
| 边境团场如何稳定职工队伍的几点思考 .....                  | 张树民 (287)  |
| 落实兵团“1+3”文件 促进农牧团场经济体制改革 .....           | 张秀琴 (290)  |
| 新时期兵团管理体制改革创新问题研究 .....                  | 翟桂生等 (294) |
| 兵团农七师“三农”问题研究 .....                      | 何成钢 (298)  |
| 论新时期兵团农牧团场管理体制的改革与创新 .....               | 裴恩均 (304)  |
| 加快结构调整步伐, 促进经济快速发展 .....                 | 刘 平 (307)  |
| 再谈农牧团场改革与发展 .....                        | 鲁建华 (311)  |
| 树立管理即是服务的理念 实现兵团团场管理体制改革的<br>“软着陆” ..... | 范晓文 (315)  |
| 新时期团场管理体制改革创新战略思考 .....                  | 严 明 (317)  |
| 农业产业结构发展及存在问题浅析 .....                    | 黄卫疆 (320)  |
| 精准农业——21 世纪农业发展的新方向 .....                | 李清福 (323)  |
| 兵团财务托管中心运行研究 .....                       | 雷 萍等 (326) |
| 黑龙江垦区农业综合开发项目投资风险研究 .....                | 孙 伟等 (329) |
| 完善广西农垦企业公司治理结构的思考 .....                  | 周超光等 (333) |
| 对新时期农垦管理体制改革的思考 .....                    | 李全中 (337)  |
| 农垦体制改革问题初探 .....                         | 孙艳婷 (340)  |
| 燕塘乳业应走好品牌战略之路 .....                      | 江 英 (343)  |



|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 对兵团农牧团场法人治理结构的探讨 .....          | 夏新燕 (346)  |
| 浅议创新农垦管理体制 .....                | 戴 强 (351)  |
| 抓住机遇 深化改革 加快国有农场农业改革步伐 .....    | 董国滨 (355)  |
| 人力人才资源状况简论 .....                | 宁云刚 (358)  |
| 新形势下垦区民兵工作改革的思考 .....           | 李金丹 (362)  |
| 农场推进产业化进程浅议 .....               | 于文萍等 (363) |
| 民权农场管理体制改革的思考 .....             | 吴连泉 (366)  |
| 兵团团场财务管理体制改革探索 .....            | 王新华 (370)  |
| 农垦体制改革的探讨 .....                 | 曹明波等 (375) |
| 国营农垦构建和谐社会的难点及对策 .....          | 冯德龙 (376)  |
| 建立具有七星特色的全面预算管理模式 .....         | 宋顺年等 (380) |
| 对黑龙江垦区撤队建区战略的诠释与构思 .....        | 西 亮等 (384) |
| 论新时期广西农垦集团的改革与发展途径 .....        | 覃学强等 (388) |
| 加快发展优势产业 走综合经营发展道路 .....        | 覃学强等 (393) |
| 广西垦区改革的实践与探讨 .....              | 张则岭等 (397) |
| 用好财政税收杠杆 推进农垦机制改革 .....         | 韦克俭等 (402) |
| 完善土地承包责任制 实现农场经济快发展 .....       | 张俊伟 (406)  |
| 关于加快黑龙江垦区发展的思考 .....            | 梅立河等 (410) |
| 政策推动 加快人工林流转步伐 .....            | 安晓峰 (413)  |
| 深化改革 加快管理体制创新 .....             | 安晓峰 (417)  |
| 裂变与聚变: 农场职能转换与经济创新 .....        | 赵剑鹏等 (421) |
| 论国有农场的地位和作用 .....               | 孟昭春 (426)  |
| 对深化农垦管理体制改革的思考 .....            | 马继良 (428)  |
| 论社会管理职能在农垦企业生存发展中的作用 .....      | 翟国胜 (431)  |
| 甘肃农垦管理体制改革的思考 .....             | 王海清 (435)  |
| 广东农垦乳业发展战略研究 .....              | 杨群祥 (439)  |
| 抓住机遇 锐意改革 推进集团化发展战略 .....       | 朱 宝 (444)  |
| 大力发展循环经济 实现可持续发展 .....          | 陈剑峰 (448)  |
| 提高农垦职工收入和改善其生存环境的实践与思考 .....    | 林发顺 (451)  |
| 海南农垦控股公司组建思路 .....              | 符孟彪等 (456) |
| 对陕西农垦产业化、集团化、股份化改革框架的初步设想 ..... | 刘康福 (460)  |





# 2005 年中国农垦经济研究会 年会暨学术研讨会纪要

中国农垦经济研究会年会暨学术研讨会于 2005 年 8 月 11 日至 12 日在新疆乌鲁木齐市召开。会议由新疆生产建设兵团承办。全国政协环资委副主任、原农业部常务副部长、中国农垦经济研究会名誉理事长刘成果,农业部总经济师、中国农垦经济研究会名誉理事长朱秀岩,中国农垦经济研究会理事长魏克佳,中国农垦经济研究会副理事长陈生斗、王伟、王家旭、许祖元、张福平、张守传、陈少平、周国胜、赵剑鹏、符孟彪和秘书长贾大明出席了会议。全国各垦区分会、专业委员会及 50 多个相关部门的 80 多位代表出席会议,会议收到论文和调查报告 40 多份。会议由理事长魏克佳主持,副理事长陈生斗作会议小结。会上,农业部总经济师朱秀岩就我国农业、农垦的形势以及对研究会的工作要求作了重要讲话;原农业部常务副部长刘成果就创新企业文化促进农垦经济发展的问题作了重要报告。会议期间,召开了研究会理事长会议,讨论了今后的工作思路和工作重点;召开了研究会第六届理事会第二次全体会议,会议通过了秘书长贾大明所做的工作报告和吸收新理事的决定。会议围绕“新时期农垦管理体制改革的战略思考”、“农场、企业经营机制和法人治理结构问题研究”两大主题开展了学术研讨。有 11 位代表在大会上进行了学术交流。会议期间,代表们还参观考察了新疆生产建设兵团所属的石河子垦区。现将会议的简况纪要如下:

## 一、召开理事长会议和第六届理事会第二次会议

研究会年会的主要内容是召开了理事长会议和第六届理事会第二次全体会议。两个会议回顾了 2004 年 11 月第六届理事会第一次会议以来,研究会所做的各项主要工作,认真分析了当前的农垦改革、发展、稳定的形势。与会者一致认为,随着国家宏观管理体制和经济体制改革的不断深化,以农村税费改革为发端的,进而开展的农村综合改革已势在必行,各种新政策、新制度的出台,为农垦改革改制和加快经济发展创造了良好的机遇。解决农垦管理体制不顺、经营机制不活、效益不高、市场竞争力较差、职工收入水平较低等阻碍农垦改革、发展、稳定的大问题,充分发挥农垦在中国农业现代化建设中的优势,紧紧抓住农垦发展重要的战略机遇期,是今后研究会理论研究、学术研讨、调查探索、提供政策



建议的重点。据此，两个会议要求认真落实和完成研究会下半年各项工作。一是在2005年年底完成全国农垦系统优秀论文的评选工作；二是编辑出版农垦优秀论文集；三是组织好《赴法国家家庭农场和服务体制考察培训团》；四是继续办好会刊《中国农垦》；五是加强同各专业委员会和垦区分会的联系，更好地为会员、理事和理事单位服务；六是印发意见表，广泛收集对研究会的意见与建议；七是作好2005年工作的小结和2006年的工作安排。会议讨论并通过了秘书长贾大明所做的工作报告。

关于2006年的工作安排，研究会的初步设想：一是坚持调查研究，深入农场、深入基层，针对农垦面临的难点与热点问题，反映真实情况，并提出政策建议；二是以垦区分会为主，针对部分垦区、企业区域性相关联的难点、热点问题进行专题研讨；三是组织高层次的理论研讨班；四是继续组团出国考察；五是恢复农垦旅游经济专业委员会的活动。

通过协商，会议决定：2006年研究会理事长会议在重庆市召开。会议还决定增补云南省昆明市农场管理局局长朱宝为研究会第六届理事会理事；云南省昆明市农场管理局为研究会第六届理事会理事单位。

## 二、进行学术研讨与交流

### （一）关于新时期农垦管理体制改革的战略思考问题

代表们一致认为：《国务院关于2005年深化经济体制改革的意见》指出，农垦系统要“全面推进垦区集团化改革，加快垦区现代企业制度建设”是农垦管理体制改革的创新方向。目前，全国农垦系统多数有直属企业的省级垦区选择了集团化改革改制的模式，并经由地方政府授权管理垦区所属的行政事务。实行两块牌子，一套班子，在内部实行政企、事企分开。有的省级农垦集团公司，对上，代表政府行使资产所有者的权利；对下，作为农垦国有资产的母体，则是企业的出资人和投资主体。有的省级农垦集团公司选择的是地方国资委为出资主体，农垦集团作为授权主体，下属子公司为运营主体的体制。经过多年的实践，农垦集团化改革在探索与创新中不断完善。有的农垦集团公司还在完善法人治理结构，健全母子公司监管体制等方面进行了大胆的探索与实践。有的代表认为，在集团公司法人治理结构的人员安排方面，必须使决策层和执行层适度分开；通过建章立制和委托授权，明确股东会、董事会和总裁机构的责权；实行流程再造，严格按程序办事；规范和完善集团公司法人治理机构的重点是抓好董事会建设。有的代表指出，农垦十多年改革积累了许多宝贵经验，其中根本的一条，就是坚持建立现代企业制度的方向不动摇；朝着“产权清晰”的目标深化改革分步走，不停步；按照“权责明确”的要求，规范和完善法人治理结构不停顿；咬定

“政企分开”的目标不放松，争取把行政和社会职能移交给政府和社会；把“科学管理”的要求变为自觉的实践不松懈。有的垦区则选择股份制改造或组建控股公司，以取代行政色彩较浓的农垦总公司体制，大胆地进行管理体制的改革与创新。如组建海南天然橡胶产业集团股份有限公司，就是将海南农垦全部经营性资产和职能由农垦总公司划归天然橡胶产业集团股份有限公司。农业部为出资人，由天然橡胶产业集团有限公司经出资人授权，经营管理海南农垦系统经营性国有资产。并根据产业化、市场化的原则，把海南农垦系统各产业进行调整和重组，组建天然橡胶公司、林业集团公司等若干个产业股份有限公司。有的垦区则采用下放所属企业，实行属地管理的方式。如河北对属地管理的农场实行多种改革模式，一是农（牧）场管理体制与区域经济结构、发展特色产业园区相结合，农场建制不变。二是将与农场毗邻的经济技术开发区合并，整合资源。三是直接在农场设立招商引资的开发区，农场体制不变。以上三种模式的示范区或管理区内，都赋予部分县级经济和社会管理职能，设立一级财政。四是对一直延续“政企合一”管理体制柏各庄的农场下放地方管理。有的代表认为，实行属地管理的垦区虽然取得一定的成效，促进了农（牧）场经济发展的活力，但许多障碍农（牧）场发展的体制、机制问题尚未得到根本的解决。如农（牧）场社会负担依旧沉重；农（牧）场未纳入农村税费改革范围；农（牧）场隶属关系复杂，管理体制尚未理顺；许多政策如人员工资偏低、扶贫、户口、土地确权等至今未能落实。

## （二）关于农场、企业经营机制和法人治理结构问题

有的代表认为，农场是农垦集团经济的重要一翼。发展农场经济必须抓好以下几点：一是把农场定位为企业，争取政策逐步分离农场办社会职能；二是把工业化、城镇化、产业化作为农场发展的战略目标；三是大力招商引资，发展民营经济；四是农场实行工业向园区集中，职工向城镇集中，土地向种田能手集中的三集中战略；五是农场除在集团层次组建一批龙头企业外，也可以创造适合本场特点的龙头企业；六是农场虽定位于企业，但许多行政性事务仍由农场承担，要争取财政转移支付，解决农场公共财政管理经费来源问题。有的代表认为，农场应该实行扁平化组织管理模式。其特征是：①组织结构是围绕工作目标而不是部门职能建立的；②纵向管理层次简化，横向管理幅度增加；③企业资源和权力侧重于基层；④采用小组或团队进行管理；⑤信息的底层可以直接传到顶部；⑥小组团队根据需要能够及时分布到不同的岗位。农场扁平化组织结构的竞争优势在于不但能降低企业管理和协调成本，同时大大提高企业对市场和风险的反应速度。有的代表认为，在组建集团公司，将农场的主营产业划归集团后，农场必须进行分立改革，将主营产业经营职能与行政、社会管理职能在“职能、机构、人员、资产、费用、核算”上彻底分开。云南农垦集团公司将下属 18 个农场分立





为 16 个橡胶种植分公司和 17 个农场。分立后的农场行使行政管理、社会管理和部分国有资产的经营管理责任。新设立的农场职能主要体现在：管理、服务、协调和保证监督。有的代表认为，农场应该尽快实行股份制改造，以理顺产权为中心内容，以职工内部持股为主要形式，实现农场投资多元化，真正面向市场，自主经营，自我约束，自我发展。在河南垦区许多实行股份制改造后的农场发生了巨大变化。主要体现在，一是产权更加清晰，资本金更加充实；二是法人治理结构及规章制度进一步完善；三是员工责任意识进一步加强；四是生产快速发展，效益快速提高。关于农场治理结构问题，有的代表认为，农场治理结构应该包括企业治理结构和社会管理结构两个方面。目前，农场治理结构存在的最大问题是缺乏约束机制和科学决策机制。有的代表认为，在农场应该尽快建立董事会治理结构，使农场决策、经营、监督权各司其职，防止一人说了算和决策的随意性。在农场社会管理结构上，应争取政府授权成立社会管理机构，其经费由政府拨付。有的代表认为，中央提出城乡统筹发展，并相继出台一系列扶农惠农政策，为农场改革和发展提供了难得的机遇。农场管理体制改革与创新的出发点和目标，是要建立在有利于提高农垦职工收入水平和尽快改善其生存环境的原则上。首先要让职工从中央扶农惠农政策中得到实惠，切实提高其收入水平；二是要保持各项政策的稳定性，诸如土地承包等；三是走城镇化道路，让农场职工与城镇居民一样享有同等的发展机会、发展环境和享有公共服务；四是改善农场医疗服务水平，满足职工基本医疗需求；五是建立职工最低生活保障为主体，以临时救助和专项救助为辅，以社会互助为补充的新型救助机制，确保困难职工生活无忧；六是争取依靠公共财政统筹解决农场中、小学经费不足问题，积极推行中、小学“一费制”，切实减轻职工负担；七是加大投入，兴办职工群众急需的公益事业，诸如解决人、畜饮水安全等问题，努力为职工创造一个和谐安定的生存环境；八是实行民主管理，引导职工积极参与企业的决策、经营、管理和监督，调动职工的积极性。

（贾大明执笔）

# 抓住研究重点 拓宽研究领域

刘 成 果

这次研讨活动,适逢两个重要时机,一是明年中央可能要出台关于农垦改革的重要文件,对农垦来说是机遇。抓住机遇,把农垦需要解决的问题,特别是重大问题,能够在中央出台的文件里面反映出来,有利于指导农垦事业的改革和发展。二是即将召开的中央全会要重点研究“十一五”问题。“十一五”明年就要启动了,农垦的发展问题怎样包括到国家“十一五”的发展建议里,这也是一个重要时机。

这次会虽然是一个研讨会,但对农垦改革发展的实际作用确实很大。概括起来六个字“少而精,短而丰”。“少而精”指每位同志的发言都不长,但质量不低,都言之有物;“短而丰”是指大家研讨的内容主题明确,实质就是改革,涉及到农垦改革、发展过程中的重点、焦点、难点等问题的方方面面,既有经验和做法,也包括一些好的建议。改革作为一个动力,要解决两大问题,一是体制,二是机制。解决体制是属于理顺的问题,减少发展的阻力;解决机制问题是增加发展的活力。

有人讲:改革已经基本到位,我看这句话轻易不能说。改革是一个长期的任务,轻易不能说到位。因为改革是动力,如果说改革到位了,你不改了,你的动力就没有了。所以改革是一个永恒的主题,但是每一个阶段又有相对的阶段性,有一个相对的阶段目标。由于农垦情况、体制、职能复杂,全国农垦都要改革、深化,但又不能一个模式,一刀切,也不可能一个进度。上海农垦的改革比较深,走得比较快,除了自身的改革意识、领导能力之外,也有属城市型农垦的特殊性,及市委、市政府对上海农垦的支持。但是,改革在全国农垦系统落差很大,有的已走了很远,有的走得却很慢,希望慢的单位和垦区能够加快步伐。从我抓奶业发展上的体会看,全国奶业的龙头、大的品牌企业、真正历史悠久的龙头企业都在农垦,例如上海的光明、北京的三元、黑龙江的完达山等,都是近50多年的龙头企业,但与后起的龙头企业,例如伊利、蒙牛、三鹿相比,最主要的差别在于机制。从三家农垦奶业这一行业折射出,农垦改革的速度要加快,农垦的体制、机制改革要到位。

集团化实质上是一个体制的问题,原来行政机构变成一个企业集团,只有走集团化的路子,才能把农垦形成的生产力整合在一起。集团化如果搞得一股独