

农垦改革发展

王永树 / 著

新平社

PDG

NONGKEN

GAIGE

FAZHAN

ZUJI

新
平
和
夢

PDG

ISBN 7-80209-386-4



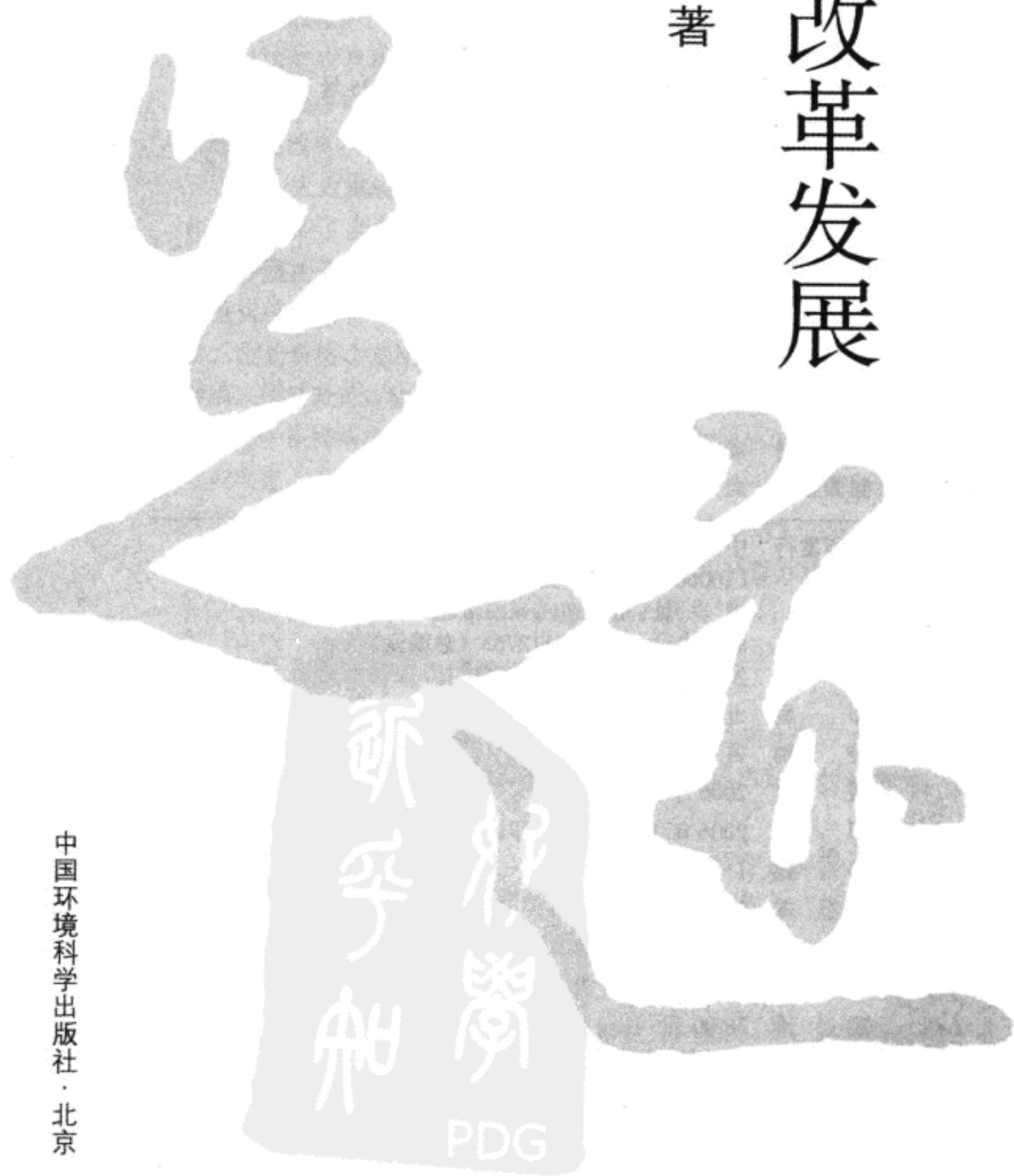
9 787802 093867 >

ISBN 7-80209-386-4/S · 029

定价: 38.00 元

农垦改革发展

王永树 / 著



中国环境科学出版社·北京

图书在版编目(CIP)数据

农垦改革发展足迹/王永树著. —北京: 中国环境科学出版社, 2006.10

ISBN 7-80209-386-4

I. 农… II. 王… III. 农业企业-企业集团-概况-重庆市 IV. F327.719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126925 号

责任编辑 周煜 万峰

封面设计 龙文视觉

出版发行 中国环境科学出版社
(100062 北京崇文区广渠门内大街 16 号)
网 址: <http://www.cesp.cn>
联系电话: 010-67112765 (总编室)
发行热线: 010-67125803

印 刷 北京市联华印刷厂
经 销 各地新华书店
版 次 2006 年 10 月第一版
印 次 2006 年 10 月第一次印刷
印 数 1—1 200
开 本 787×960 1/16
印 张 16
字 数 250 千字
定 价 38.00 元

【版权所有。未经许可请勿翻印、转载, 侵权必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换



王永树 男,汉族,1957年11月1日出生于重庆市开县紫水乡七一村。经济学研究生,工商管理硕士,高级会计师,注册会计师。长期从事财政工作,历任彭水县财政局长、副局长,黔江地区财政局副局长、局长、党组书记,1994年8月任四川省黔江地区行政公署副专员,1999年2月任重庆市长江农工商联合总公司总经理、党委书记,2000年9月至今任重庆市长江农工商控股集团公司董事长、党委书记。兼任中国农垦经济研究会副会长、重庆市总会计师协会副会长、重庆市企业联合会副会长。2005年12月经中国企业联合会和中国企业家协会考试测评认证,取得高级职业经理资格证书。著有《县级财政管理学》、《财政与会计》、《财政信用理论与实践》、《县级政府管理学》,参与编写了《走向21世纪的重庆》,发表财经论文数十篇。



序 言

接过如此厚重的书稿，并为之作序，我感到了惶恐，这不仅是王永树董事长的心血，也是浓缩的重庆农工商历史。内容如此丰富，涉猎范围如此之广。显然都不是我这样一个生存经验和能力水平都尚有缺陷的年轻后辈所能准确把握的。我所做的仅仅是对本书作一概念性的阅读，写下几点肤浅的体验。

再一次地细读文稿，还是不能做到心情平静，浮想联翩之余，掩卷沉思，我知道了该文稿于我和农工商集团的意义。几年来，各种生动的场景和形形色色的人和事涌上心头，更使我对过去产生了些许留恋，虽然曾经的慷慨和豪迈，已化作一个美丽而苍凉的手势定格在记忆中。同时也对未来有了更多的憧憬。当然，在怀念过去后奋勇前行，也许才是本书出版的初衷。

重读这些文字，我心中充满了敬意，因为它记载了农工商集团几年来对改革的不懈探索历程，记载了每一个农垦人的心血和汗水，书写了我们几年的风雨坎坷，梳理了我们工作实践中对企业的理解和把握。通过清晰和理性的声音，刻记了农工商集团几年来的心路历程，使之成为农工商集团的历史记忆和精神沉淀，而这将指引着农工商集团一路披荆斩棘地向前走去。

这本书属于王董事长，同样也属于重庆农垦团队中的每一个人。因为，每一个在这个团队中战斗和工作过的人，都能从中看到自己的影子，都有自己的生命融合在这里。若干年后农工商集团的员工和关心农工商集团的人们在偶尔读到这些文字时，心头定然能够涌起崇敬和谢意。因为，历史见证了农工商集团成立初期的那批人曾经努力过，曾经奋斗过，而且最终成就了一些奠定集团腾飞的东西。

特别是对于农工商集团新进员工和年轻人，本书更可以作为启蒙读物，对了解重庆农垦的发展历程和发展思路，更加清楚地把握企业的个性和具体的行事方式，以更快地融入团队、茁壮成长有重要的意义。

短短文字当然不能包含本书的真正内涵，仅能窥其一斑、抛砖引玉罢了。

范庆伟

2006年9月18日于重庆

目 录

理论思考

- 认真学习“三个代表”重要思想 深入推动农垦企业改革和发展 / 3
- 以“七一”讲话为指导推进重庆农垦改革和发展 / 7
- 党的先进性教育与和谐企业建设 / 11
- 在建设和谐企业中体现党的先进性 / 18
- 论“以德治企” / 21
- 和谐企业刍论 / 27
- 和谐企业“七剑”致胜策 / 34
- 努力探索富有农垦特色的企业文化 / 39
- 关于国有企业监事会委派制的若干问题 / 46
- 城郊型农垦改革深化目标与对策研究 / 53
- 加快体制创新 发展城郊型农业 / 59
- 重庆应加快建设高尔夫球场 / 67
- 重庆农工商集团治理结构研究 / 69
- 关于组建重庆市长江农工商控股(集团)有限公司的设置 / 90

实践探索

- 迎接西部大开发 加快农垦大发展 / 105
- 实施农垦“十五”规划 开创农垦工作新局面 / 110
- 依据垦区实际 谋划发展思路 / 114
- 认真贯彻落实科学发展观 切实推进“十一五”和谐发展 / 117
- 由行政性企业向公司制企业转变的成功实践 / 131
- 在改革调整中确立新的市场竞争主体 / 140
- 扬帆起航的重庆农垦 / 148
- 重庆农垦企业集团化实践与探索 / 152
- 创业创新大发展 与时俱进绘宏图
——重庆市农工商集团创立三周年回顾 / 157
- 以农为本 做强产业 / 162
- 推进农垦企业农业产业化经营 / 168

国有农场新型法人主体构建探索

——重庆市缙云山园艺场改革实证分析 / 171

做现代农业的排头兵 当农民奔小康的引路人

——重庆长江农工商集团全力推进农业产业化 / 176

重庆农垦推进农业产业化经营的经验与体会 / 181

重庆天友打造乳业名牌 / 185

强管理 促营销 开创天友新局面 / 189

加强企业监管的新路子

——实施会计委派制度的做法与体会 / 193

企业宣传应紧跟企业发展步伐 / 200

励精图治谋发展 齐心协力促和谐

——重庆农工商集团成立五周年纪念 / 204

内强素质 外树形象 促进企业班子建设 / 208

附录

五年重生新农垦

——记重庆长江农工商集团 / 229

风雨同舟 再战五十载

——透视长江农工商集团·创新篇 / 232

改革改出新天地

——农工商集团之改革篇 / 235

国企改革的成功范例

——对重庆市天友乳业有限公司改革的调查报告 / 238

做现代农业的排头兵 当农民奔小康的引路人

——重庆市农工商集团全力推进农业产业化 / 244

农民增收我增效 农民发财我发展

——重庆天友乳业股份有限公司实施“富民强企战略的经验” / 246

后 记 / 249

理论思考

认真学习“三个代表”重要思想 深入推动农垦企业改革和发展

江泽民同志关于“三个代表”的重要思想，是国有企业改革攻坚和加快发展的行动指南。我们农垦系统一定要学习好、贯彻好、落实好，深入推动农垦企业改革和发展。

一、用“三个代表”重要思想武装企业全体党员的头脑，振奋企业改革和发展的精神

学习“三个代表”，武装企业党员头脑，要在全面辩证地理解和把握“三个代表”的重要思想上下功夫，在掌握基本理论及精神实质上下功夫，尤其是在联系实际上下功夫。通过学习，我们要明确“三个代表”是从根本上回答了我们应该建设一个什么样的党、怎样建设党的问题，是我们的立党之本、执政之基、力量之源。面向新世纪，我们要全面推进建设有中国特色社会主义的伟大事业，夺取国有企业改革攻坚的全面胜利就必须结合学习邓小平理论，认真学习、深刻领会“三个代表”的重要思想，真正用“三个代表”重要思想武装企业全体党员干部的头脑，自觉地把思想和行动统一到“三个代表”的要求上来。企业党组织要把贯彻落实“三个代表”的重要思想作为企业党建工作的长期战略任务来抓，做到坚持不懈，为企业改革和发展创造稳定的政治环境。特别是面对当前国际国内市场竞争日趋激烈，国有企业改革和发展遇到许多困难的形势下，全体党员通过学习“三个代表”重要思想，要当好“三个代表”，就必须进一步振奋精神：要有勇于开拓，积极进取的精神；要有顾全大局，团结一致的精神；要有勤俭节约，艰苦创业的精神；要有廉洁自律，自觉奉献的精神。



二、用“三个代表”重要思想保证党的路线方针政策在企业正确贯彻执行，确保国有企业改革和发展的方向

我们的国有企业改革，现在面临的和可能遇到的矛盾和问题很多，而且往往错综复杂、相互交织，但归根到底，是要正确认识和处理新的历史条件下解放和发展社会主义生产力与调整完善生产关系，根据经济基础的发展自觉改革和调整上层建筑中不相适应的部分。这就要求我们企业党组织在贯彻党的理论、路线、方针和政策时，在企业的改革与发展工作中，所采取的措施是不是符合“三个代表”的要求，符合的就毫不动摇地坚持，不符合的要勇于实事求是地纠正，充分体现共产党人的先进性和时代精神。企业党组织要按照“三个代表”的要求，认真履行职责，紧紧围绕企业改革和生产经营这个中心开展工作，发挥好政治核心作用。一方面，企业党组织要站在改革的前列，积极支持和参与改革，理直气壮地参与企业重大问题的决策，认真负责地支持和保障董事会、厂长（经理）依法行使职权；并且，要加强学习，不断提高参与决策的能力和水平。另一方面，企业党组织要把保证监督党的路线、方针、政策和国家的法律法规在企业的贯彻执行，作为自己的政治责任，站在党性原则的立场上，从维护企业改革、发展、稳定的大局出发，切实履行好监督职责。尤其是在建立现代企业制度过程中，一定要按照“三个代表”的要求，坚持四个不变：即国有企业在公司制改革之后，企业的产权结构变了，企业的经营机制变了，企业用工、分配制度变了，企业内部的组织管理制度、领导体制变了，但是，企业的社会主义经营方向不变，党和政府对企业的领导作用不变，现代企业制度下工人阶级的主人翁地位和全心全意依靠工人阶级的指导方针不变，企业党组织的政治核心作用不变。

三、用“三个代表”重要思想指导农垦企业改革

在国有农垦企业改革攻坚的关键阶段，首先是发挥思想政治工作优势，夯实企业改革基础。随着农垦企业改革的不断深入，各种矛盾特别是职工的思想稳定工作，突出地摆在我们党委领导的面前。一线职工怕下岗，机关干部怕精简，后勤部门怕分流的思想普遍存在，职工对医疗保险、养老保险及住房制度改革等配套改革也心存疑虑，思想情绪出现波动。对此，做职工思想政治工作要从关心职工心态冷暖出发，以企业经营管理为中心，最大限度地激活人的因素，坚持“育人、铸魂、解惑、解难”。尽力做到“无情”的改

革有情的操作，取得广大职工对改革的理解认同和主动参与，共同打好国有企业改革的攻坚战。在企业的改革和发展的现实生活中，尤其是企业改组改制和技术进步、先进生产力的发展，从而引起企业产品结构、组织结构发生变化，这就不可避免地要使部分职工下岗分流。但这并不意味着中国工人阶级由此失去先进性。相反说明，正是在企业实行战略性调整和改革过程中，实现了先进对落后的自然取代，工人阶级的整体素质进一步提高，工人阶级的先进性进一步发挥。也正因为如此，我们在改革中针对职工怕下岗分流的实际，加大减员增效的宣传力度，坚持做到三个讲清：讲清国有企业实行待岗、下岗是一种机制，让职工心平；讲清减员分流的目的、意义、程序和方法，让职工心明；讲清治懒、滑、劣，不治老、弱、残的原则，让职工心安。其次，尊重企业职工自愿，选择有利于企业发展的改革形式。农垦企业改革的目标，就是实行规范的公司制改革，建立现代企业制度，实现产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学，健全决策、执行和监督体系，使企业成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场主体。在企业改革的具体形式上，要体现“三个代表”的要求，全心全意依靠工人阶级，充分发挥企业广大职工的积极性、主动性和创造性，因企制宜，一企一策，多种形式，推进农垦国有企业的改革。但不管采取哪种形式，都必须切实维护职工合法权益，尊重职工主人翁地位，维护职工的经济利益，保障职工的民主权利，帮助职工解决实际困难。使改革的力度、发展的速度同职工可以承受的程度协调统一起来，把维护职工长远利益和维护职工眼前利益统一起来，切实把广大职工的积极性引导好、保护好、发挥好，高度重视改革过程中各项利益关系的协调，使各项改革方案建立在职工广泛支持的基础上，开创改革、发展、稳定相互促进的新局面，使企业党组织真正成为团结带领广大职工创建有中国特色的现代企业制度的带头人。

四、用“三个代表”重要思想推动重庆农垦企业大发展

发展才是硬道理，要用“三个代表”的要求，按照党的十五届五中全会精神，把发展作为农垦“十五”期间的主题，以提高企业经济效益为中心，千方百计发展生产力，集中精力把农垦经济搞上去。当前要把重点放在迎接西部大开发，做好发展规划，研究发展措施。按照“三个代表”要求，加快农垦大发展，不能沿用过去的旧体制和传统的发展模式，必须要有一套新的发展思路。

在发展目标上，由过去政府推动农场树立典型示范带动，转向自我发



展兴农垦、富职工、国有资产保值增值的目标。在发展思路上，要由农工商综合经营并重转向发展第三产业为主。把农垦经济结构调整作为“十五”期间的主线，优化农业、调整工业、加快发展旅游服务为主的第三业。充分利用农垦土地资源的优势，把城郊农场建成休闲观光、高效生态旅游经济小区，为实现重庆经济全面振兴做出应有贡献。

五、用“三个代表”重要思想加强企业民主管理，充分发挥职工群众在推进企业改革和发展中的作用

在农垦企业管理中，要发动和组织职工群众参与企业的民主决策、民主管理、民主监督，依靠职工搞好企业。要适应形势发展的需要，结合企业党的建设、领导班子建设、职工队伍建设，大力推行厂务公开，并抓住企业最要害、最关键的问题，也就是职工群众最关心的问题作为重点，通过职代会和其他各种形式向职工群众公开，落实职工的知情权、参与权。要坚持和完善职工代表大会民主评议企业领导干部制度，把民主评议和民主测评的结果作为干部考核任免的重要依据。企业业务招待费使用情况和企业领导干部个人廉洁自律情况，必须向职代会报告，接受职工群众的监督。要发挥好职工群众在推进国有企业改革和发展中的作用，必须引导和动员广大职工立足岗位，深入开展和不断创新适应社会主义市场经济要求的劳动竞赛、合理化建议、管理创新、技术革新等多种形式的群众性经济技术管理活动，把蕴藏在广大职工中的积极性、智慧和创造力充分发挥出来，努力打好国有企业改革和发展的攻坚战。把解决影响企业改革和发展的难点和实现扭亏增盈等问题作为重点，围绕创新技术、加强管理、提高质量、降低成本、增加效益、开拓市场、搞好服务等，立足本职，学赶先进，争创一流，为推动企业改革和发展做出新的更大的贡献。

面对国有企业改革和发展新的实际，要夺取国有企业改革和发展的全面胜利，我们企业党组织必须始终坚持“三个代表”，当好“三个代表”，按照“三个代表”的要求，解放思想，实事求是，解决好新形势下国有企业改革和发展可能遇到的各种矛盾和问题，扎扎实实开创面向 21 世纪加强企业党的建设的新局面。

（原载《中国农垦》2000 年第 7 期）

（中共重庆市委组织部、中共重庆市委宣传部编著《“三个代表”重要思想的学习与实践》一书选载，2001 年 6 月重庆出版社出版）

以“七一”讲话为指导 推进重庆农垦改革和发展

一、认真学习江总书记“七一”重要讲话，指导重庆农垦改革和发展

江总书记“七一”讲话内容丰富，思想深刻，具有很强的理论性、实践性和指导性，对于推进有中国特色社会主义的伟大事业和指导农垦改革与发展的的工作，具有重大而深远的意义。农垦各企业、各单位要把学习讲话作为当前一项重要任务。要深刻领会讲话精神实质，明确讲话中提出的各项要求。要通过学习，把广大党员和职工群众的思想统一到讲话精神上来，进一步提高贯彻党的基本理论、基本路线、基本纲领和进一步提高贯彻“三个代表”重要思想的自觉性和坚定性，全面推进农垦企业改革和发展，巩固农垦企业扭亏为盈成果。在学习中，要紧密联系本部门、本单位的实际，特别要解决农垦改革和发展中存在的突出问题密切结合起来，努力把农垦系统各项工作提高到一个新水平。要坚持以提高企业经济效益为中心，深化企业改革，加快农垦发展。

二、统一认识，明确“十五”目标，推进重庆农垦改革和发展

“十五”期间是重庆农垦现代企业制度的创建期，是产业结构大调整期，是农场综合开发全面启动期。我们按照“优化提高农业、有序调整工业、大力发展都市服务业”的工作思路，确立了“兴农垦、富职工、保增值、促进农业产业化”的经营宗旨，制定“十五”发展的总体目标是：全面建立现代企业制度，主业优势突出，经济实力明显增强，职工收入大幅度提高。围绕发展目标，实施资本经营、支柱产业、农场综合开发、组织创新、企业文化等五大战略。

这个规划符合“三个有利于”标准和“三个代表”重要思想，体现了发展重庆农垦经济的要求，反映了建立现代企业制度的基本规划，是引导



我们广大职工推进重庆农垦改革与发展的行动纲领。

蓝图已定。为了确保“十五”目标实现，重庆农垦系统上下、方方面面都要统一到加快改革和发展的大局上来，做到目标同向、工作同心、措施同步、相互配合，强化政治意识、中心意识、大局意识，确保各项决策落实。特别是集团公司法人治理结构的各个层次要相互协调，发挥好主观能动作用，把总体目标贯穿于各自职责之中。总之，集团公司及所属企业领导要真正实践好“三个代表”重要思想，带领广大职工抢抓机遇加快改革和发展，必须思想上求实、工作上务实、行动上落实，坚持求真务实，从鼓实劲、出实招、干实事、求实效、重实绩等方面下苦功夫、下真功夫、下硬工夫。

三、解放思想，更新观念，坚持改革兴农垦

农垦在新世纪要实现全面振兴，必须深化改革。改革开放初期，重庆农垦之所以创造了光辉业绩，就是得力于走农工商综合经营改革之路。近年来，由于改革滞后，企业经营举步维艰，人们都认为，农垦的经济效益没有过去那样高，农垦的社会形象没有过去那样好，农垦的发展后劲没有过去那样强。但是，2000年以来，我们部分企业改革的实践证明，如果企业等待观望困难会更多，通过改革解决困难就容易得多；可以说是大改大发展，小改小发展，不改不发展，甚至死路一条。只有深化改革，才能加快发展，实现重庆农垦全面振兴。

农垦职工与全国人民一道走共同富裕之路，必须加快发展。邓小平同志说过“发展是硬道理”。因为发展是解决农垦一切问题的关键。一切工作以有利于农垦发展为出发点，要服从农垦发展这个大道理、硬道理。我们所说的发展不只是眼前的发展，而且也包含未来的发展；不仅是指发展速度，而且也包括发展的质量、效益。发展是解决农垦目前问题的唯一选择，也是解决农垦未来问题的最佳选择。在加快改革和发展的思想观念上，要有新思路、新观念、新理念。以思想大解放，促进观念大转变、农垦大发展，是集团公司高层管理人员和各企业主要领导发挥好导向作用的首要任务。信念的滑坡是最大的滑坡，观念的落后是最大的落后。特别是集团公司领导班子和企业党政主要领导，既是一个企业“首脑”，又是引导职工群众不断解放思想、更新观念的“主脑”，必须以先进的思想、超前的观念，引导广大职工群众以“三个有利于”为标准，因时而动，破旧立新，勇于开拓。