



新华社
XINHUA NEWS AGENCY

新华通讯社

政务智库报告

全国农垦国有农场办社会职能改革 典型案例

2023年9月15日

内容摘要:

- 福建程溪农场: 改革“瘦身”添活力 社区“健体”强治理
- 湖北五三农场: 聚力农场“转型” 为经济发展赋能添彩
- 广东广前农场: 分类施策 共建共享 深化办社会职能改革
- 广西金光农场: 以“两化”为抓手 推进办社会职能改革成效持续提升
- 海南东昌农场: 首创设“居” 推动社会管理属地化改革
- 新疆巩乃斯种羊场: 卸“包袱”添动力 办社会职能改革显成效



中国经济信息社
CHINA ECONOMIC INFORMATION SERVICE

目 录

一次性移交

- 01 辽宁新华农场：顺机制清职能强保障 激发农垦发展新活力
- 04 安徽水家湖农场：因地制宜分类施策 全力推动办社会职能改革任务落实落地
- 07 安徽方邱湖农场：企社分离顺体制 深化改革添动能
- 10 广西金光农场：以“两化”为抓手 推进办社会职能改革成效持续提升
- 15 海南东昌农场：首创设“居”推动社会管理属地化改革
- 19 甘肃黄花农场：垦地融合凝聚发展合力
- 23 甘肃条山农场：稳步推进农场办社会改革 助力企业高质量发展
- 26 新疆巩乃斯种羊场：卸“包袱”添动力 办社会职能改革显成效

设立乡镇或派出机构

- 29 福建古农农场：分离政企职能 激发经营活力
- 33 江西赛湖农场：捋顺管理体制 全力推进垦区产业融合发展
- 37 湖北八里湖农场：内部分开顺体制 管办分离激活力
- 40 湖北五三农场：聚力农场“转型”为经济发展赋能添彩

内部分开管办分离

- 44 辽宁五四农场：稳步推进农场办社会改革 助力边境农场高质量发展
- 48 福建程溪农场：改革“瘦身”添活力 社区“健体”强治理
- 51 广东广前农场：分类施策 共建共享 深化办社会职能改革
- 55 青海格尔木农垦：推进农垦改革 释放农牧企业发展活力

辽宁五四农场：稳步推进农场办社会改革 助力边境农场高质量发展

五四农场集团有限公司（以下简称五四农场）位于辽宁省丹东东港市，地处中朝边境，东西沿线长达近 50 公里，横跨 6 个乡镇，呈带状分布于黄海北岸，属沿边、沿江、沿海国有农场。60 年来五四农场为维护我国边境安全、繁荣边疆经济贡献着力量，但其承担的办社会职能始终是制约农垦企业发展的重要因素。

近年来，作为辽宁省推进国有农场社会职能改革试点单位，五四农场围绕贯彻落实中央农垦改革发展文件精神，在地方党委政府领导和支持下，因地制宜持续推进办社会职能改革落地落实，扎实推进民生工程和宜居农场建设，有效整合资源和优势产业，农场经济和社会发展取得新成效。2022 年，五四农场集团有限公司实现总产值 57823.6 万元，上交各项税金 202 万元。

以政府支持为保障 稳步推进农场办社会改革

五四农场成立于 1963 年 5 月 4 日，是以水稻、草莓种植加工销售、水产养殖为主导产业的农垦企业。辖区总面积 43.2 平方公里，其中水田面积 1.9 万亩、港湾养殖面积 1.5 万亩、滩涂面积 1.5 万亩、浅海面积 1.7 万亩。下辖 4 个农业分场，4 个子公司，现有辖区人口 5900 人、职工 1653 人。

一是加强顶层设计，悟透改革要义。为推进国有农场办社会职能改革落地落实，丹东市委、市政府和东港市委、市政府高度重视，印发《丹东市农垦国有农场办社会职能改革实施方案》《东港市农垦国有农场办社会职能改革实施方案》《东港市五四农场、兴隆农场、黄土坎农场、海洋红农场企业化改革实施方案》，对办社会职能改革作出具体部署。为推进工作落实，市县两级农业主管部门及农场相关人员分别到湖北、江西及省内盘锦、锦州、葫芦岛等垦区考察学习，充分借鉴兄弟单位的好经验好做法。

二是坚持率先垂范，探索改革路径。为全面落实中央、省、市改革工作任务，2017 年 8 月 6 日，五四农场专门成立农垦改革工作领导小组，并于同年聘请辽宁雨航联合会计事务所对农场进行清产核资，全面启动农场改革，先后注册成立五四农场电子商务有限公司、米业有限公司、农业科技有限公司以及与民营资本合资成立了秣仕现代农业科技有限公司等单位，集中精力抓好主责主业提质增效，为实现办社会职能改革后企业经营发展打下基础。2018 年，五四农场牵头组建丹东垦区米业联盟，2021

年6月注册成立东港市五四农场集团有限公司，促进垦区企业抱团发展。

三是政府保障托底，职能内部分离。早在2002年撤销五四乡建制时，五四农场已将农场所辖的中小学校、公安派出所、医院全部移交属地政府管理。但五四农场仍保留了全场近六千人及农场辖区内的近百项社会管理职能，实行内部政企合一的管理形式。在此背景下，东港市委市政府从实际出发，决定采取“内部分开、管办分离、授权委托、购买服务”方式推进办社会职能改革。

2018年6月，东港市人民政府同五四农场签订协议书，将农场承担的社会管理和公共服务职能全部纳入当地政府，由市政府合理测算办社会职能所需经费购买服务，实现企业经营性账务、人员与承担政府职能的收支账务分开独立核算，并将清理甄别后的办社会职能形成的债务纳入政府统一规范管理。目前，五四农场承担的社会管理和公共服务总体上实现与地方统一规划、同步发展，并与周边乡镇享有同等待遇。五四农场主动对接政府各职能部门，在改革任务落实工作中积极沟通协调，促进工作规范化、常态化。针对五四农场管理两个城镇小区“五四小区”和“福兴园小区”，东港市政府召开会议明确由市住建局牵头，市民政局、教育局、五四农场、新兴街道办事处、新城街道办事处配合，开展包括小区的供水、供电、供热和物业管理（统称“三供一业”）移交、社区机构合理化布局、停车位管理、学区划分、物业管理等方面移交工作。目前，两个城镇小区涉及的老旧小区改造等职能均由地方政府接管，两小区居民享受城市居民待遇。

以保障民生为落脚点 确保农垦改革出成效

让“政府的归政府，市场的归市场”。办社会职能改革的最终目的，既是为国有农场真正实现生产经营企业化铺路，也是为场区百姓提高公共服务质量。

一是扎实做好规划衔接，提高改革成色。未进行办社会职能改革前，五四农场虽承接政府职能，但因主体为企业，无法承接国家相关部门规划的专项资金与项目。管办分离后，五四农场在属地党委政府的支持下，实现了各类项目、专项资金的承接，并于2019年起，完全将农场纳入地方经济社会发展规划、国土空间规划、公共服务体系建设、小城镇建设规划之中。例如，为防止海水倒灌，保障全场种植业和养殖业的健康稳步发展，五四农场计划争取项目资金200余万元重建卵石沟大闸及排水截止闸，目前该项目已列入相关部门重点项目库；2021年东港市启动垃圾焚烧发电PPP项目，将原属于五四农场保洁有限公司所承担的垃圾收储业务统一接管，五四农场每年节省开支百万元。

二是强农惠农政策全覆盖，激发队伍活力。五四农场积极落实各项农业补贴政策，2022年享受国家耕地地力保护补贴152.8万元，享受稻谷生产者补贴145.8万元，农

垦职工均已纳入社会保险和社会救助等社会保障体系，实现大病保险全覆盖；对符合条件的农垦企业失业人员及时进行失业登记，并按规定享受失业保险待遇；对符合就业困难人员条件的农垦企业人员，按规定纳入就业援助范围。五四农场已全面推行员工公开招聘、管理人员竞争上岗、末等调整或不胜任退出制度，通过改革迈开步子，蹚出路子，改革红利不断释放，企业的自身活力与运营效率明显提升。广大干部职工履职尽责、干事创业的热情得到充分激发，主动盯市场、抢市场的意识显著增强，为五四农场的发展壮大提供了充足活力。

三是推进宜居农场建设，持续改善民生。人心稳则企业安。近年来，五四农场不断加大生产性基础设施建设投资力度，投资 250 余万元修建 3300 米防潮堤坝，投资 1210 余万元修建提水站 19 座，其中农业提水站 12 座、养殖提水站 7 座，有效保障种植业和养殖业的健康稳步发展。投资 580 余万元对全场电力设施进行维修改造，投资 1100 万元进行柏油路 and 水泥路改造，分场居民区内全部铺设了柏油路直通到户，家家通自来水，户户有太阳能热水器。五四农场场区环境干净整洁，农工危旧房均及时维修改造，尤其是五四农场自行统筹场内 70 周岁以上居民每年领取长寿补贴金，极大地增强了职工居民的幸福感和归属感。

以产业振兴为重点 推进集团公司高质量发展

改革没有返程票，一旦出发，必须到达。提高农垦的综合实力和竞争力，既要减负，也要赋能。通过分离办社会职能，地方政府不断赋予五四农场更多的经营权限，在项目、资源等方面大力倾斜。五四农场聚焦主责主业，以产业振兴为重点，持续整合资源资产，做大做强优势产业，推动集团公司高质量发展。

一是大力发展稻米产业。立足优势产业，着眼于垦地协同发展新格局，五四农场率先将辖区内 1.8 万亩水田的水稻耕翻、插秧、收割全部实现机械化，并继续完善以“职工订单种植、企业收储加工、线上线下销售”为一体的一二三产业融合发展模式，农场经济可持续发展能力明显提高，现代农业建设迈上新台阶。在全国建立 200 余家销售网点，并入驻多家电商购物平台，初步建成线上线下销售网络。五四农场充分发挥丹东垦区米业联盟理事长单位作用，全面整合各成员单位水稻种植资源，订单面积达 7500 亩，有效带动区域稻米产业共同发展。2021 年销售大米达 4800 余吨、副产品 750 余吨，利润总额 520 余万元，持续扩大五四农场品牌大米影响力。五四农场还同恒大粮油集团、翠林农牧集团等企业达成合作，其中，将与翠林农牧集团整合丹东东港地区黄海岸边盐碱地，每年计划投资 1000 余万元，打造 10 万亩越光水稻全国核心种植区，推动稻米产业向规模化、优质化、品牌化发展。

二是做大做强水产养殖业。积极完善养殖区域基础设施建设，重新测量养殖区域

面积，解决多年来由于测量面积误差给企业造成的损失，确保国有资产保值增值。加大科技投入，积极引进太平洋牡蛎、金刚虾、南美白对虾等虾池养殖新品种，鼓励指导农工试养，产业示范引领取得初步成效。

三是着力发展草莓产业。2021年，五四农场集团有限公司党委积极落实市委市政府打造草莓“双百”的工作目标，成立五四农业科技有限公司，与秣仕农业发展（上海）有限公司达成战略合作，共同组建东港秣仕现代农业科技有限公司，深度整合开发东港草莓资源，按上市公司目标全产业链运营东港草莓，扎实推动东港草莓产业发展再上新台阶。

四是促进特色农业发展。充分利用边境农场特殊地理位置和资源禀赋优势，用好用足用活强农惠农政策，切实盘活企业滩涂资源开发“海上”农场旅游项目，加快实现“旅游旺场”目标，坚持品牌强垦，扩大“五四农场”和“海阔”两个中国农垦品牌影响力，为农业农村现代化贡献农垦力量。