

思

考

## 对地勘单位改组与发展的

●  
邹泉华

随着国家经济体制改革的不断深入,地勘经济体制改革也日臻深化,其主要表现形式在于地勘单位的改组、改造、改制,这对于地勘经济实现“两个转变”和使地勘经济产业化无疑起到了极大的推动作用。但就如何运用市场经济原理和价值规律对地矿部门产业经济起基础性配置作用和利用国家政策对行业经济起指导和导向作用,是值得研究的课题,这将对我们的合理调整产业结构,正确制定地勘经济发展思路和发展战略,盘活现有资产存量,加速地勘经济的发展,以跟上时代发展和适应市场经济日新月异的形势要求具有重要的意义。现根据我队重组情况仅就地勘单位改组与发展谈谈肤浅看法。

### 一、改组的目的及意义

“改组”,就其字面而言,就是改变原有架构

形态,重新组建新的格局,具有“破旧立新”的意思。地勘单位作为几十年计划经济的产物,曾与计划经济相伴生、相适应,与计划经济的发展而协调发展。然而,在社会主义市场经济的条件下,旧有的地勘单位这种基本的工作单元已很难适应市场的要求,从而产生了许多特殊矛盾和突出问题,各种弊端逐渐显露,严重地阻碍了地勘经济的发展,乃至直接影响到地勘单位的生存。因此,对地勘经济的改革和对地勘单位的改组、改造、改制已势在必行,以适应市场经济要求、革故鼎新,加速地勘经济发展。

以我们宜昌地勘大队为例,1996年是由所处同一地区的三个单位合并而成,重组前主要存在以下问题:

1. 资源浪费严重。其主要表现形式一是管理人员、技术干部、技术工人相对过剩和相对缺乏;二是生产设备相对积压和相对缺乏;三是土地、房产无法统一合理规划,相对空间和相对急需;四是相同项目重复建设。

2. 内部竞争激烈。市场主体多元化和利益驱动决定了市场竞争的必然性,而同属地勘部门的相同谋生手段在“僧多粥少”的情况下又导致同室操戈,往往是“鹬蚌相争,渔翁得利”。这不仅未能在市场上站有一席之地,相反,往往引起相互矛盾,损害声誉,影响地勘形象,甚至丢失项目或市场。在工勘施工市场上尤为突出。市场竞争本来就激烈甚至残酷,而我们的实力原本就很弱小的情况下,无疑因内耗又大大削弱了各自的实力。

3. 经济发展落伍。这主要表现在资本的分散,难以形成资本集中或积聚,无法形成规模经营,增强实力,加速发展。在“八五”期间,由于两地勘单位不断深化内部改革,加强管理,抓住发展机遇,曾取得了较好效益,经济得到了较快发展。但随着改革的进一步深入和国家宏观政策的调控以及市场的不断发育完善,地勘单位的小环境已越来越不适应社会发展的大环境。在市场经济的大潮中,各自为阵的地勘企业小船

在大集团、大公司这些大船面前,更显岌岌可危,自身难保,从而导致发展缓慢,效益下滑。因此,只有集中资本建造大船,营造良好的内部环境,以加大市场的竞争能力,否则,就只能是不进则退,自然萎缩,自行消亡。

我们在局党组领导下对地勘单位进行了重组的尝试。通过重组,对解决过去存在的矛盾和问题,加速经济发展,争取市场主动权起到了较好的作用。

一是有利于盘活资产存量,合理配置资源,优化产业结构。通过对管理人员、技术人员的合理调整,起到了优势互补、人尽其才的作用;对固定资产的合理调配和对产业结构的合理调整,既消除了重复投入,又盘活了资产存量,不仅提高了资产收益率,对资产起到了保值增值作用,而且大大增强了企业发展后劲。我们对基地建设进行了合理规划,划分为工业区、商贸区、生活区、开发区,较好地发挥了区位优势。

二是有利于增强市场的竞争能力。通过重组,使资本相对集中,资产总量增加,经营规模扩大,增强了市场竞争实力;使分散经营,各自为战向集团、集约方向转变,消除了内耗,经营管理不断加强,树立了良好的社会形象。同时,有利于扩大施工领域和承接综合施工工程,集中优势兵力,统一指挥,综合协调打大仗、硬仗。

三是有利于经济的快速发展和经济效益的提高。存量作用的发挥和竞争实力的增强本身就可直接带来经济的发展和经济效益的提高,但更主要是的通过体制的改变,机制的转换及产业结构的合理布局,营造一个适应市场经济的小环境。我们按照总体发展战略目标将重组后的大队划分为六大产业系列,组建六大公司,六大公司不仅具有自身发展的能力和潜在动力,而且具有与外来资金、技术按照现代企业制度实行对接的内在机能和外在形象,从而使其增添了较大的生机活力与发展后劲。

## 二、重组模式与发展思路选择

按照经济体制改革的总体要求,遵循经济

发展的客观规律,地勘单位的重组方向应以资产为纽带,分离财产所有权和经营权,向产权清晰,职责明确,政企分开,管理科学的现代企业过渡。但在目前我国市场经济体制还不完善的情况下,采用经济手段与行政手段相结合的方法解决地勘单位存在的问题较为合适,并从实际出发发展调节行政手段和经济手段在具体操作中的主辅关系,同时把国家政策导向、国际国内经济发展趋势与本地区、本行业、本企业优势结合起来,从当前入手,从长远着眼,制定企业发展战略。

### (一)重组模式

根据重组单位、地域特点、经济状况、资产形态、经营方式、产业结构、人员构成以及管辖权限等综合分析,笔者认为以下几种主要重组模式较为适宜。

1. 属地合并。主要针对地处同一城市和同一地区,且工作性质大致相近,经营范围基本相同的地勘单位。采用行政方式予以合并重组成新的地勘单位。其操作比较简单,牵涉面较小,对较大范围资产重组及规划经营具有试点及示范作用。并通过总结经验,进一步深化地勘体制改革具有一定的借鉴与指导意义。宜昌地勘大队通过合并重组,实施“一体两翼”战略,将全队按产业改组成:矿产勘查开发、岩土工程施工、旅游疗养接待、机械加工贸易、汽车大修服务、地图制版印刷六大公司,基本形成集团式经营格局。并组建基地管理处,分离后勤服务与离、退休职工管理,实行“小机关,大实体”。不仅为当前及今后的发展理顺了关系,扩大了规模、增强了活力与后劲,而且为每个公司按照现代企业制度改造创造了良好的条件。

2. 区域改制。在较大区域范围内,或以部、局为单元按产业、专业实行重组,根据组合形式不同可分为两种改组方式:

(1)按地区或以部(局)为单元组建行业性企业集团或总公司,各地勘单位根据其优势及专业特点成建制改制成专业性(分)公司,实

行企事分离,按企业机制运行。

(2)按区域或以部(局)为单元,将各地勘单位相同企业以资产为纽带同类合并,组建专业性有限责任公司(或集团公司),实行经营生产与基地管理分离,按照现代企业制度运行。

3. 内部兼并。对于经营管理落后,经济效益差,亏损严重,资不抵债的单位或企业,可以参照《破产法》,在本系统内由管理水平较高,经济效益较好的单位或企业在调查研究和可行性论证的基础上内部兼并。

此外,还可实行托管、联营、租赁、合作等经营和资产组合形式。

属地合并主要以行政手段为主,经济手段为辅予以操作,内部兼并主要以经济手段为主,行政手段加以辅助和引导予以实现,区域改制本应是以经济手段来予以实现,但由于我们思想观念,认识水平还未达到一定程度,加上财产的所属关系及地勘管理体制现存的特殊矛盾与问题,单一的经济手段则难以达到目的。因此,应将经济手段与行政措施结合起来,相辅相成,才能达到预期的目的与效果。但属地合并与兼并,在初期尚未能脱离原地勘建制的模式,只是在小范围内对资产的重组与盘活,解决了一些相互间的具体矛盾与问题,未能从深层次上、从本质上解决地勘单位何去何从的根本问题。而区域性改制是地勘单位公司化的初始阶段和过渡形式,尽管在组建和操作过程中具有相当的复杂性,但从资产的重组与经济发展前景看具有市场的适应性、经营的灵活性、管理的有序性,为逐步按照现代企业制度规范化运作奠定了基础。

## (二)发展思路选择

关于重组,是一个针对旧体制对发展的束缚寻找切入点和突破口的问题,而重组后的发展思路、发展战略则是一个载体的选择和目标模式的确定问题。但无论是什么模式,都应有一个明确的目标,有一条清晰的思路。在重组前的可行性论证和重组后的战略制订中都必须贯彻

这两条线。否则,就只能是“盲人跨瞎马”,重犯过去“做到哪算哪”的错误。决策缺乏科学性,也就很难谈到可行与否了。并且一旦目标模式和发展思路确定之后,而不为其它因素所动,能够不达目的誓不罢休,用锲而不舍精神围绕这个思路去做。战略制定是严肃的。如果在确定目标之后,仍然是朝三暮四,那么不仅不能达到目的,相反,将失去很多发展机遇,思路再好,也将是一事无成,当然,也不能机械简单从事,墨守成规,一成不变,缺乏灵活机动的战略战术,应根据形势发展等重大因素对目标模式和发展思路作相应调整与完善。

为了选择好重组发展思路和发展对策,笔者认为应搞好“三个结合”,努力实现“四化”,对重组后的经济发展既具有连续性,又加快了发展速度与进程。

一是要把客观实际与主观愿望结合起来。我们在制定发展战略时,其主观愿望和出发点往往都是很好的,既符合经济发展规律,也符合产业政策,应该是可行的,但必须看到地勘行业几十年旧体制以及旧体制在新形势下带来的一些困难和遗留问题确实是客观存在的,如果视而不见,如果脱离现实谈发展,那么,则易造成主观愿望与客观实际相悖,欲速则不达。

二是要把当前利益和长远发展结合起来。如何摆正当前与长远的关系,是我们值得研究的问题。改组、改造、改制不是目的,其目的是通过这样一种改组与变革,改进生产关系,使其经济组织形式更加有利于生产力的发展。因此,必须把现在的重组作为可持续发展的前提,这是今后取得更大发展的基础和起始阶段。我们不能就改组而改组或只吃今天饭,不顾明日粮。要有长规划,短安排,按照一条清晰的当前——长远的发展路子有步骤地走下去,才能获得真正的成功,到达胜利的彼岸。

三是要把产业政策与市场走势结合起来。研究国家产业政策,经济体制改革措施以及国际、国内市场走势、动态,对于我们确定重组模

式以及制定经济发展战略具有重要意义。尤其是在当今国内市场国际化趋势愈来愈明显的情况下,我们制订战略就不能仅仅限于国内,更不能囿于本行业、本地区的低水平、低起点上。因此,在战略制定和发展思路上,就必须考虑与国际国内市场对接,与国家产业政策对接,与高新技术对接,与新的运行机制对接。

根据地勘行业特点,为了使地勘经济逐步适应市场经济协调有序发展,实现两个转变,因此,地勘经济必须要加快实现“四化”步伐。一是要实现行业产业化。选择好载体,找准切入点,由事业向现代企业转变,并培植优势产业和支柱企业;二是要实现产业集团化。逐步使产业壮大实力,形成规模经营。达到规模效益和效益规模;三是要实现市场专业化。各企业应发挥产业优势,一业为主,就我们本身实力而言,不可多头出击,否则,“捡了芝麻,丢了西瓜”;四是要实现局队一体化。以局为单元,制订总体思路和发展战略,统筹规划,合理布局,上下一体,协调统一,形成由全局系统内不同产业,不同专业,各专业市场共同组成的多元结构、多角经营和总体架构格局。

### 三、重组中应注意的主要问题

1. 解放思想,实事求是。对于重组,既不可求稳怕乱,优柔寡断,坐失良机,也不可急于求成,缺乏科学论证和周密计划,凭直觉和热情办事。更不可跟形势,走形式,忽视实际效果;应权衡利弊,力求效率最高,效果最佳,效益最大。

2. 应从局、队实际出发,适宜什么改组形式则采用什么改组形式。不可违背客观实际,否则将会事与愿违;重组形式不可套用固定模式,要因地制宜,因时制宜,因局情、队情而决策;用“三个有利于”的标准来加以衡量,用发展的眼光来予以看待,并且在实践中不断完善。

3. 从稳定的高度出发,做好重组整个过程以及前后的各项具体工作,不可顾此失彼。一是要做好领导班子的思想统一工作,这是重组成功的关键;二是做好中层干部的思想认识工作,这是重组的保证;三是做好全体职工,包括离、退休职工的思想政治工作,妥善安排好他们的工作与生活,这是重组成功的基础。只有这样,才能营造一个良好氛围,为实现重组目标,开好头局,为加速地勘经济发展奠定良好的基础。

(湖北宜昌地勘队)

(上接第 15 页) (2) 针对中国比较复杂的煤层气地质条件的选区评价有待深化。中国大量的区别于美国已成功开发煤层气地区地质条件的含煤区,需要结合具体地质条件预测和通过勘查开发试验确定煤层气的开发前景。目前初步取得试验成功的地区并不能代表其它不同类型含煤区。如华北东部断块构造发育区煤层气的评价选区、高煤阶高含气量含煤区、低煤阶低含气量厚煤层含煤区、以及埋深大于 1000m 的煤层气开发前景研究等等。

(3) 煤层气勘探开发系统工程技术仍需进一步完善和推广应用,针对中国不同类型含煤区复杂条件的创新、改进和完善还需做许多工作。如煤储层的评价技术、煤层气储层描述和数值模拟技术、压裂设计和压裂效果分析技术、完

井技术、开发井网优化、开采数据处理技术等。

(4) 煤层气开采、集输和利用技术,煤层气田排水处理和环境保护技术等在“八五”期间还没有成为主要研究内容或没有开展研究。

(5) “八五”期间基本上处于煤层气的勘探开发试验阶段,还没有建成工业开采的煤层气田,因此,煤层气田的开发经济评价、整体开发方案的制定等还没有深入开展。

我国煤炭资源丰富,煤层气开发利用前景广阔,煤层气科技攻关已取得一批优秀成果,勘探试验亦获得了突破性进展,已形成多家并举的格局,总的形势是好的。但是,我们要保持清醒的头脑,不能超越勘探程序,确保我国煤层气事业的快速推进和健康发展。

(华北石油地质局)