

# 省属地勘队伍体制改革的

## 实践 与 思考

□ 陕西地矿厅厅长 张德新

地勘队伍的体制改革问题是地勘工作适应社会主义市场经济要求的中心环节,当前地勘单位所面临的各种重大矛盾和问题几乎都同地勘队伍体制相关。因此,以邓小平理论为指导,加快和深化地勘队伍体制改革,已成为不可回避的课题。

### 一、地勘单位要向着它在社会主义市场经济中的地位相适应的方向转化

实行市场经济是实现经济现代化的必由之路。中国经济体制改革理论的最大突破之一,就是为了发展经济,必须放弃计划经济而建立社会主义市场经济体制。地勘工作作为国民经济链条中的一环,无可例外地要适应这一变化,根据公益性地勘工作与商业性地勘工作分离的原则,把省属地勘单位由政府部门附属的事业单位逐步变为独立的市场竞争主体。

基于上述认识,近两年来,我们从局队两个层次入手,以最终建立省域和市(地)域资源勘查性公司为目标,在地勘队伍体制改革上进行

了积极的实践。在地勘局这一层次上,以保留事业外壳便于国家地勘费运作为基础,建立了陕西省地调院和陕西矿业工贸公司、陕西地质工程总公司等一院两公司体制。地调院模拟市场机制运作国家地勘费,采取招标或委托承包的方式下达基础性、公益性、战略性及水工环等地质勘查项目;两公司以勘查开发一体化为基本运营方式,采取灵活形式,多元吸纳投资,营造地质勘查市场,注重投入产出效益,逐步向省域资源勘查公司过渡。

对地勘单位主要通过产业结构和队伍结构调整,把队内的地质勘查、工程施工和后勤服务分别改造成矿产公司、工程公司和物业公司等经营实体。矿产公司与队总工办合为一体,既从省地调院承揽项目,也从地方承揽项目,做到一手抓勘查,一手抓开发,勘查开发互为依托,重点发展市场项目,注重矿业权流转的运作,作为省公司的分支和延伸,一旦时机成熟即作为省域资源勘查公司的子公司;队工程公司作为省总公司的分支或独立公司运作。两公司最终逐步成为市(地)域公司。物业公司按照保值增值原则承担全队物业管理,从事业机制中剥离。队内三个公司之间为市场关系,相互提供有偿服务。在各公司内部推行内部股份合作制,公司与员工实行利益共享,风险共担。

按照市场化和企业化的思路,对地勘队伍体制进行的初步改革,已显现出了活力。首先是地勘单位领导的市场意识进一步增强,把地勘队伍的出路置于市场经济的大环境下去考虑,闯市场,争效益的目标十分明确。其次是资本运营能力得到增强,省矿业工贸公司统筹资本和技术,大力吸引外部资金,组建技术含量高、规模大的矿产开发企业,特别是以微生物技术支撑的闫良生物提金厂和以汞锑浮选分离技术支撑的旬阳汞锑矿,站在国内前列。工程施工通过省公司的带动,资本投入加大,市场竞争能力提高,承揽省内重点工程施工项目明显增多。第三是在各个经营实体内部推行的股份制或股份合作制改造,极大地提高了职工的生产经营积极性,市场意识、竞争意识、风险意识不断强化。去年在东南亚金融风波等不利因素的影响下,克服重重困难,外收预计在总产值下降的情况下,净收入可达到 1220 万元,为 1997 年的 107%。

## 二、对深化地勘队伍体制改革的几点思考

任何改革都是一个制度创新的过程。把省属地勘队伍体制改革定位于市场化和企业化,必须创立公平的竞争环境,培育矿业权市场。由于我国社会主义市场经济体制仍处于建立和完善阶段,矿业权市场更属雏形。因此,地勘队伍体制改革目标的最终实现是一个渐进的过程,存在地域和时间的差别,只能依据实际情况区别对待,不可能靠行政命令,一蹴而就。在目前情况下,应从以下几方面努力工作,加快改革的进程。

第一,发展生产,走向市场,推进队伍消肿。地勘队伍庞大臃肿的现实越来越不适应市场经济的要求,必须消肿,才能轻装上阵。压缩和控制队伍规模,最根本的出路首先是发展生产,走向市场。地勘单位应在全面走向市场中使队内产业结构形成矿产勘查开发、工程勘查施工、物业管理等市场运作格局,逐步从事业单位走向外壳事业、内核企业,再丢掉外壳脱离地

勘单位母体,成为“四自”企业。二是地勘单位领导班子和领导职数要顺应其发展方向和产业结构要求合理配备,采取“少、精、兼(职)”的办法实现精干、效能。队级领导职数按队伍规模大小控制在 3~5 人以内。地勘单位机关科室要精简合并,综合归类设立行政、经济、党群、再就业四个管理办事机构。机关管理人员要大力压缩,按照队伍规模和经营规模的大小从严从紧核实编制。三是地勘单位的人员进出,要本着有利于队伍整体消肿,重视保留和吸纳优秀人才的原则,敞开出口,严把进口。所有在岗生产人员和管理人员都必须有饱满工作量,做到一人多职,一专多能,高效率高质量满负荷地运转。

第二,改革传统的投资体制,实行投资主体多元化。要更多地开辟投资渠道,大胆引进外资,积极吸收社会资金,扩大内部职工投资,利用矿业权转让等搞活资本经营,着力改变主要依靠国家或银行借贷的单一投资格局,推进投资主体多元化。资金来源渠道多样化,为经济发展提供资金保证。

把握投资方向,坚持扶优扶强。以局为单元进行资产重组,盘活存量资产。引导优良资产向优势产业、规模企业和高新技术流动聚集。支持局队之间、队队之间以及局队与外部的合作,促进局、队支柱产业、骨干企业规模化、集团化,实现资本集中、扩张和保值增值。

第三,深化产权制度改革,加快改革工作步伐。地勘单位及其所属实体体制改革的当务之急,是完成由事业单位企业化管理的体制逐步向企业过渡的根本转变,真正成为适应市场,具有“四自”能力的企业法人实体和竞争主体,并向建立产权清晰、权责明确、事企分开、管理科学的现代企业制度方向继续迈进。深化体制改革,要着眼于产权制度改革,加大产权置换力度,推动产权流动重组,实现资本优化配置和制度创新,建立起适应市场经济要求的新体制、新机制。这是我们十几年来,不断探索,认真总结

成功与失败经验教训,得出的正确结论。只有在产权制度上突破,或者说地勘单位的企业只有实行股份制,才能实现真正意义上的职工是企业的主人,充分调动所有员工的积极性,才能革除大锅饭形成的各种弊病。

坚持因地制宜、因企施策的方针,采取多种形式搞好企业(实体)改制工作。地勘单位的规模企业、联营企业以及局、队已取得企业法人地位的各类企业,应分别改建为有限责任公司或股份有限公司,并按照《公司法》的规定加快规范和完善;地勘单位所属各类经济实体(工勘施工、自办矿山、地勘项目、多种经营企业等)一般均可采取股份合作形式进行改造;新建企业和新上项目一律采用股份制或股份合作制企业的形式,实行投资主体多元化,职工参股经营;对地勘单位内不适于搞股份制改造的实体,可采取多种形式放开搞活。对不涉及改制的地勘单位管理科室,其人员继续实行带资上岗,按岗位责任进行考核评聘。

改制单位要合理地设置股权,逐步提高职工个人股占总股本的比例,加大置换国有资产的力度,允许经营者持大股,使经营者的责权利与其所持股份相适应。要抓好职工个人认缴股金的收缴工作,保证按定期限足额到位,防止空运转。同时要积极寻找新的经济增长点,把置换回的资金投入新企业,不断扩大生产规模,更多地创造就业机会,逐步消化大量的事业富余人员,使职工有岗可上,生活得到可靠保障。

第四,剥离事业单位和福利后勤服务性部门,促其尽快实现自立市场,自主经营,自负盈亏。局属事业单位都要逐步实现经费与事业费脱钩,充分利用局以往和近期的扶持资金,转换经营机制,面向市场,自主经营,自负盈亏,不断增强自我造血功能,发展事业,壮大自己。地勘单位后勤服务性部门一律实行剥离,改福利性部门为经营性实体;改无偿服务为有偿服务;改事业费支出为自收自支;改计划拨款为资本金投入。

第五,按照市场机制要求,继续深化三项制度配套改革。干部人事和劳动用工制度都要继续推行竞争机制,打破职工身份界限,按照公开、平等、竞争、择优的原则,选聘录用人员。对队部机关科室负责人,实行双向选择,组织考察,竞争上岗,择优聘任;对管理人员,实行自己报名,公开竞争,择优选任;对生产工人,实行就业靠竞争,上岗凭本事,由生产单位自主决定聘用;对专业技术人员,实行技术职务聘任制,不搞聘任终身制。通过上述机制的运作,首先在队内形成人才劳动力流动市场,进而在局内形成人才市场,走向社会人才市场。

工资制度推行岗位工资制,实现事业工资档案化,在什么岗位拿什么工资,奖金等其它收入与效益挂钩,下岗一律不保留原工资待遇。经营有方,效益连续稳定增长的单位和实体,对经营者可实行年薪制。

第六,切实做好下岗职工再就业和基本生活费保证工作。做好下岗职工基本生活保障和再就业工作,是实现地勘队伍企业化改革目标的重要方面。要继续把下岗职工生活保障和再就业工作作为头等大事抓紧抓好,确保下岗职工的基本生活费及时足额到位,完善再就业服务,加强对下岗职工的管理和培训,保证尽可能多的下岗职工实现再就业。

下岗职工也要转变择业观念,扬长避短,发挥自己技能与体力优势,创办个体或合作经营实体,参与队内、社会人才市场竞争,不等不靠,艰苦创业,开辟就业的新天地。

### 三、结论

改革可能的障碍是现有利益结构的调整困难。但是由于这种改革思路是目前我们认定可以走得通的道路,需要我们的领导者有坚定的改革信念,通过毫不动摇地扎实的工作,逐步实现地勘队伍体制改革的目标。唯有如此,才能使地勘单位走出困境,完成从计划经济体制转向社会主义市场经济体制的过程。