

黑龙江、吉林地矿局 实施地质项目管理情况的调查

王希凯

黑龙江、吉林两省地矿局实行地质项目管理起步较早,管理的基础工作也比较扎实,而且是以地质勘查成果商品化和地质勘查单位企业化为方向实行地质项目管理的。把他们的经验和作法加以总结,对推动地质系统地质项目管理将有一定意义。这两个省局实行地质项目管理的基本点可概括为五条。现介绍如下。

一、两省地矿局对地质项目的含义、类别的划分,作出了明确的统一规定,凡列为“地质项目”必须符合规定的条件,如至少是可独立编写设计和独立提交报告者才称之为项目。不能大小由之、含糊不清,从而为实行项目管理,提供了一个“规范化”的基础。在此基础上,他们在地质勘查过程中,自始至终把地质项目作为基本管理对象。包括地质项目的设立、任务下达、地质设计、设计预算、投资分配、组织实施、监督考核、费用考核、成果验收等,都是按照地质项目进行管理的。突出了地质工作的目的性和地质项目的整体性。现在,在各地质勘查单位和广大地质职工中,地质项目的概念已被广

资料基础上进行,一般不需投入新的工作量。通过第一轮“论证”,就可以发现有那些规划中急待解决的问题说不清楚,这就指明了今后城市地质工作的方向,作为工作部署的依据。如此不断地研究、不断地深化。城市规划工作也是不断变化的,随着规划的调整,又可能对地质工作提出新的要求,所以,“论证”工作处于不断完善之中。“论证”的面最好是综合性的,也可以针对具体城市

泛应用。这是对过去按照工作项目核算、考核的重要改进。也是实行地质项目管理最起码的条件。

二、地矿局通过地质项目管理,使地质工作正在由直接管理向间接管理过渡。长期以来,地质部门是实行高度集中的计划管理体制,地质工作任务和投资分配,一直是由上级下达的。可是实行地质项目管理之后,通过招标投标和委托承包,就会把市场机制引到预算内地质工作中来。这种管理同地质市场相配合,可能构成地质工作“双渠调控,互相渗透”的好形式。

招标投标是一种间接管理方式。它是以提高地质勘查成果质量、降低成本、提高经济效益为目的的具有竞争性质的经济手段。它由招标单位提出要求和条件,利用投标者之间的竞争,达到优选的目的。因此,凡能够招标的地质项目,都应当实行招标。从1984年开始,黑龙江地矿局在所属单位实行招标的地质项目占地质项目总数的15%。

委托承包在一定程度上也是一种间接管理方法,是现行的主要管理方式,选择承包

规划建设中突出的地质问题,进行专题论证。如北方城市缺水严重,就可以专门进行城市水资源供需平衡和解决水资源途径的专题论证。通过工作的不断深化,“论证”工作的多次反复,就能使“论证”趋于完善,在城市规划、建设和现代化管理工作中发挥出更好的经济、社会和环境效益。

(地矿部水文地质工程地质司)

对象的条件是：第一地质资料的占有程度。谁占有的地质资料充分，就优选谁；第二统一的项目价格。承包者必须接受规定的价格，不能讨价还价；第三承包单位的技术素质必须符合承包地质项目的需要。只有同时具备这三个条件，才能被委托。

上述两种发包形式，使地质勘查单位从过去的争投资变成了现在的争项目（但本质上还是争投资，因项目多投资亦多）。许多单位把争取地质项目当成生存的条件，千方百计地多占有地质资料，努力改善经营管理，降低成本，在合理的范围内争取更多的“利润”；重视自身建设、重视技术人员，全面提高队伍素质。这就是地质工作运行机制改革带来的动力。如黑龙江地矿局一、二地调所，为了拿到地质项目，充分占有地质资料，用自有资金开展地质勘查，动员一些年龄较大退居二线的地质人员，重返第一线。还有一些地质勘查单位的领导，不惜用优厚的条件聘用地质技术干部。这些都是过去从来没有的。

三、地矿局通过地质项目管理，在地质工作调控手段上正在渗入经济管理办法。当前主要是运用内部价格进行调控。两省地矿局在实施地质项目管理中都着重抓了内部价格的建立和健全：

1. 按照成本利润原则建立价格。黑龙江、吉林地矿局分别各制定了六类62种及三类14种工程、手段的内部标准价格，以及相应的调整系数。

2. 以成本利润原则计价为基础，结合成果效益，制定了发现有进一步工作价值的矿产地、经评价可供详查的矿产地及砂金储量承包价格。

现在，尽管作为价格的构成还缺少合法利润，但它已经起到了一定的调控作用。今后应当继续抓好上述两个系列价格的研究，进一步发展和完善。

第一要进一步完善各种工程、手段的标

准价格，包括相应的调整系数。当前要抓好地矿局和地质勘查单位之间的价格，在健全各项工程、手段价格的基础上，研究提出构成地质项目价格的组合模式。与此同时，搞好地质勘查单位内部的价格。

第二要研究建立各种地质勘查成果的标准价格，及其相应的调整系数。如新发现有价值矿产地价格；经评价可供详查矿产地的价格；地质储量的承包价格；工业储量的承包价格等。调整系数可以有：不同矿种、不同地区、不同规模、不同成因类型、不同勘探类型、不同自然丰度等系数。这种价格可变因素多，要深入进行探索。

两个局建立内部价格的实践证明，按成本利润原则定价，地质工作的风险要由国家承担，比较容易推行。但它要有优化设计相配合，不然可能出现人为的过多使用工程手段，从而提高地质项目造价。所以比较大的地质项目，应当搞两次招标。一次是地质设计招标；一次是施工招标。按成本效益原则定价，虽然比较复杂，但激励作用大，经济效益好。有鉴于此，在运用价格这个杠杆时，可以把两种方法结合起来，使其更好地发挥作用。

四、地质勘查单位通过中标和承包取得地质项目之后，在内部要抓好地质项目管理，主要是：

1. 以地质项目的整体进行承包或招标。例如吉林地矿局第一调研所对新开地质项目全部实行招标。中标人领标后，实行有领导的自由组合，组织了精干队伍，紧紧围绕地质项目的目的性、整体性开展工作。

2. 对各项工程、手段、方法实行作业承包。如对钻探工程实行全额承包（以内部价格计算的直接费用为准），包钻探工作量、包工程质量、包施工期、包工程总费用、包下年度生产准备等。在全面完成承包指标的基础上，节约费用留用或分成。这种承包方法，有力地调动了基层单位的积极性。

3. 对职工实行多种形势的奖励和工资形式,有的联责、联产、联到浮动工资;有的工资含量包干;有的计件工资。不管实行哪种形式的工资,吉林地矿局都缩小了工资的固定部分,增大了浮动部分,因而有力地发挥了工资杠杆的作用。

五、以地质项目为主体,进行了配套改革。黑龙江地矿局着重抓了以下三个方面。

1. 地质项目管理实施细则。从地质项目管理全过程的各项内容及每项内容的基本要求、它们之间的相互关联,对地质项目管理作了具体的规定,以保证地质项目管理达到既定的要求。

2. 地质项目拨款结算办法和成本核算办法。主要是从勘查资金上保证接地质项目拨付,按地质项目进度监控,按地质项目形成。同时为了提高地质项目成本核算的质量,他们还具体规定了“累计法”、“组合法”、“归集法”和“比价法”,使地质项目的投入和产出,在货币价值上得到比较真实的反映。

3. 地质成果质量管理办法和成果验收办法。保证地质项目的在实施全过程中,把住质量关,为最终成果的检查验收,规定了明确而具体的质量标准,以确保国家的利益。

黑龙江地矿局从上述三个方面进行地质项目管理的配套改革,无疑是正确的。但是从全面配套要求来看还是不够的,主要是在生产要素的供应上必须与地质项目管理相适应。如果地质任务的分配已从直接管理向间接管理转移,那么劳动力分配、物资设备分配、流动资金供给等还按老办法管理,势必造成矛盾。所以配套改革要继续抓生产要素的间接管理。

在调查黑龙江、吉林地矿局实行地质项目管理的过程中,我们也发现一些问题,需要进一步研究解决。主要有:

第一,地质项目管理是地质工作运行机制改革的重要工程之一。它把地矿局和地质勘查单位之间的关系,从某种意义上讲,变成了一种“商品交换”关系。于是那些地质找矿效果好、经营管理好的地勘单位就活起来了;而那些地质找矿效果不好、经营管理差的地勘单位,就越来越困难,以至亏损(黑龙江地矿局有三个地勘单位、吉林地矿局有两个地勘单位亏损)。地矿局和地勘单位之间现在仍然是行政隶属关系,所以对亏损单位要予以扶植。但如果长期不能解决亏损单位的面貌,将会影响改革的深入发展。

第二,实行地质项目管理,为地勘单位提供一个“内部市场”。但它不能代替地质勘查单位内部经营机制的改革。对此,近几年各局、各地勘单位也进行了许多探索。但还远远不够。因此,当前要对地质勘查单位经营机制的改革,进一步提高认识,也应把它列入地质工作体制改革的一项重要工程,深入进行探索。

第三、施实地质项目管理,地质项目的立项权只能由地矿局来确定。地质勘查单位不能立项。但是,地质勘查单位不能坐等地质项目。为了取得地质项目的承包权,必须积极主动搜集和占有地质资料。然而在投资跟着项目走的情况下,做这些工作是没有资金垫付的。这部分资金相当于工业生产的半成品和成品储备金,地质勘查单位的现有流动资金解决不了这个问题。应当通过逐步筹集勘查基金的办法加以解决。

第四、为了实行地质项目管理,有些地质勘查单位要做必要的调整。有些地质勘查单位,没有条件参加预算内地质工作的投标和承包。如黑龙江近两年中没有机掘坑探任务,机掘坑探队就没有工作可做,社会上的市场也非常有限。所以省地矿局应抓好地质队伍结构的调整,适应地质工作的需要。

(地矿部 计划司)