

建立适合社会主义市场经济 要求的工勘企业体制

□

胡茂焱

王正平

刘世梁

党的十四大报告提出,经济改革目标是建立社会主义市场经济体制;转换国有企业经营机制,是建立社会主义市场经济的中心环节。国民经济“九五”计划和2010年远景目标规划指出,目前国有企业管理体制和经营机制不适应社会主义市场经济的要求。要实现“九五”计划和2010年远景规划的目标,必须加速建立有利于提高经济效益的企业体制及运行机制,切实把提高经济效益作为经济工作的中心来抓。6月15日,国土资源部召开地勘系统下岗职工基本生活保障和再就业工作会议,周永康部长指出,地勘单位要摆脱困境,根本出路在于发展经济。开拓三个领域的市场,一是实施探采结合,发展矿业经济;二是发展工程勘察施工业,既要开拓国内市场,又要开拓国际市场;三是发展多种经营和第三产业。发展工程勘察施工业成为解决地勘单位出路的重要途径之一。

今后3年国家将投资7500亿美元来进行基础设施建设。工勘企业要抓住机遇,围绕社会发展目标和产业政策,调整企业投资方向和结构布局,把力量集中在基础设施建设中的交通、住宅、能源等方面;按照市场经济规律和市场内在联系,突破行政区划界线,以中心城市为依托,形成若干区域经济协作组织或集团。

针对目前状况,工勘企业要通过转换经营机制,把市场压力变为企业自觉加强管理、推进技术进步的内在动力。加强“五个建

设”和“两个建立”。

转换经营机制。主要转换计划经济体制中形成的旧观念,增强市场观念,提高竞争和风险意识。按照现代企业制度的要求,改革和完善企业体制,使企业成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体;使企业具有经营决策权、投资决策权、资产处置权、联营兼并权、劳动用工权、人事管理权和工资奖金分配权。加强招标投标、信息、工程项目、财务、人员等管理,形成科学决策和快速反应的管理机制。

五个建设

1. 体制方面 工勘企业是从地勘单位分离出来的,与地勘单位有千丝万缕的联系,原地矿部多次强调要理顺企业与地勘单位的关系。为加强工勘工作,1997年印发了“地矿部关于加强工程勘察施工工作的若干意见”,意见明确要求,工勘企业要与原地勘单位在人、财、物上划开。因受地勘体制改革滞后的影响,至今仍未有理顺。体制问题已成为产业升级、业务范围拓展、生产、经营的障碍,到了非解决不可的程度。工勘企业应利用有利时期,运用现有公司的构架来解决体制问题。有限责任公司或股份合作制企业应是工勘企业首选方法。运用这两种公司模式可以有效解决资产、人员及经营等问题。工勘企业进行公司制改造应考虑十几年来创造的财富和社会无形资产,合理划分资产比例。既要保证资产不流失,又要照顾群众的利益。通过改制达到有利于企业发展、有利于资源合理配置,提高生产率。因此,工勘企业的改革可以采取两步走的办法。第一是建立一个“四自”企业,按照企业的要求,建立起规章制度,在条件成熟的情况下进行公司制改造,建成规范的有限责任公司或股份合作制企业;第二是经济较发达地区或经济状况比较好的企业,可直接进行公司制改造,建成有限责任公司或

股份合作制企业,个别企业可以改制成股份公司并争取上市。

2. 机制方面 机制不活或机制不适应市场的要求是工勘企业的最大特点。工勘企业进入建筑市场的时间较短,对建筑市场的许多做法,如工程概预算、项目管理、项目法人、百元工资含量等比较陌生,成本核算、劳动报酬分配、人事劳动制度基本停留在地质队的水平上。目前工勘企业应建立激励竞争机制、实行效益工资和劳动用工合同制。

3. 管理方面 工勘企业基本属于粗放型管理。目标管理、工序管理、全面质量管理等基本停留在纸面上,管理成本不断增加,企业利润逐年下降,不少单位出现较大的亏损,经营领域越来越窄,人材外流十分严重。管理制度不健全,缺乏约束机制,企业经营管理依托在少数人身上,一旦主要经营人员或企业负责人调离工作,企业经济状况明显恶化,短期行为十分严重,企业缺乏凝聚力。工勘企业管理核心是项目成本管理和质量管理。关键是抓规章制度,明确责任制,运用现代管理知识和手段,提高企业现场管理、项目管理、财务管理、劳动人事管理的水平,充分调动企业人力资源和生产要素,使生产要素得到合理配置。禁止将承包方法引入工程项目管理上,杜绝以包代管的现象。

4. 质量方面 质量是企业的生命。“百年大计,质量第一”。针对建筑企业的特点,抓住易造成质量问题的关键环节,建立一套符合工勘企业特点的质量管理体系,在成熟的技术方法上进行 ISO9000 系列的认证。有条件的企业要大力推行全面质量管理,提高全员参与质量管理的意识。运用全面质量管理方法对市场调研、开发设计、生产准备、生产、工序控制、检测等系列工作进行工程质量预防和控制。企业领导者要清醒地认识到高质量的产品和服务是市场竞争的有效手段,是争取用户、占领市场和发展企业的根本保证,谁赢得质量,谁就赢得市场。企业应从发展战略的角度认识质量问题。

5. 企业文化 企业文化是企业对外的形象和社会信誉的表现,是精神文明建设的重要内容。企业文化建设有利于调动企业员工的积极性和创造力,增强企业凝聚力。对企业文化建设应象抓生产经营一样重视。树立企业形象,构造企业经营风格,造就一批懂经营、会管理、有较高素质的企业家队伍,提高企业市场竞争力。

两个建立

根据建筑市场发展的趋势,工程勘察施工企业从粗放型经营转变为集约型经营走质量效益型道路,从劳务密集型转变为技术智力密集型走工程总承包道路应作为工程勘察施工企业体制改革的目标。为实现这个目标,企业必须实施体制创新、技术创新、管理创新。以体制创新为龙头、以市场需求和转换经营机制为切入点、以技术创新和管理创新为基础,实现企业经营体制的根本性改革。

1. 建立总承包与分包相结合的企业体制。在建筑企业中,总承包企业处于龙头地位。总承包企业管理核心是对项目进行工程项目管理。专业公司或项目经理部具体对项目组织实施。总承包企业具有招标投标、资金、成本、设备、技术人员等方面集中管理的权力;对项目全过程进行指导,并对项目经理部配置人员、资金、设备等生产要素;对项目计划的执行及合同履行等进行监督。专业公司是确保项目正常进行的重要保障,总承包企业内部的公司必须进行专业化改组,使专业公司在各自专业领域具有技术和装备的相对优势,只有经过专业化改组的公司才能成为总承包企业的专业公司。

总承包企业内部坚持“统一决策,分层管理,宏观管住,微观放开”的原则。针对地勘系统工勘企业的情况,建立全国性或区域性的总承包或企业集团,各局建立次一级总承包或集团公司,各地勘单位组建的建筑业企业或勘察

院改组为专业公司,在专业公司的专业设置上要考虑本身的技术人员构成、装备、市场前景,尤其要避免总承包或集团内部专业公司的技术手段相同。在总承包或集团内部形成统一经营、招标投标、项目分包、质量监督、技术开发和成本核算的机制,对业主负责。具体项目分包到专业公司,专业公司对总承包或集团负责。

2. 建立适合市场经济要求的企业运行机制。企业运行机制的好坏直接关系到企业的发展。因此,工勘企业必须加快建立如下运行机制。

招标投标管理。我国招标投标项目已占整个项目的50%左右,全国几乎所有地级市都有招标投标管理机构。对企业来说,招标投标是最重要的经营活动,是企业综合实力的表现。总承包或集团公司建立招标投标中心,集中企业经营、管理、技术等方面专家,对外进行投标,对企业内部专业公司进行项目分包,对项目实行工期、质量、成本、技术方案等监督。

技术开发中心。负责整个企业技术开发。集中企业各类主要专业技术人员和研究手段,针对工程建设市场的技术发展趋势,研究符合企业类型的技术方法和专用设备,提高生产效率和降低工程成本。

劳动人事动态管理。建立企业内部人才、用工市场。依据项目管理的要求,对各类技术人员、项目经理、技术工人等实行动态组合和优化配置。项目完成后,人员回到人才市场,或流动到其它项目经理部或专业公司。以单个工程项目核算成本,计算效益工资。

资产经营管理。公司内部建立资产经营管理机构,加强对资产的管理,盘活专业公司的资产存量。实力雄厚的总承包或集团公司可以建立半开放型的设备租赁公司,主要业务面对内部专业公司。在设备闲置时,向外界租赁设备,使资产保值增值。

(工勘办)