

切实搞好地勘队伍 管理体制改革工作

□ 浙江省地矿厅厅长 毛光烈

根据国务院《地质勘查队伍管理体制改革的方案》精神,1999年5月14日,国土资源部与浙江省政府签署了《关于地质勘查队伍属地化管理问题商谈纪要》。这次地勘队伍管理体制改革的,是建立适应社会主义市场经济体制要求的地勘队伍管理新体制的重要举措,标志着浙江省地勘事业进入了一个新阶段。

一、认真学习,统一对搞好地勘队伍管理体制改革的认识

对于这次改革,作为地勘单位来讲,主要是要统一思想,明确方向,研究政策,推进企业化经营的改革。

(一)进一步统一对地勘队伍管理体制改革的正确认识,增强参与改革的自觉性。

从浙江省的情况来看,地勘管理体制已经无法适应社会主义市场经济的要求,突出表现在机制和体制上。由于政企(事)不分,影响了地勘单位活力的增强,既难以与区域经济发展紧密结合,又难以突破区域限制而真正融入市场中。目前的地质勘查资金,仍主要由国家承担,既使国家负担太重,又使地质勘查规模萎缩。公益性地质勘查成果没有实现社会共享,造成工作重复,效率不高。要解决这些矛盾,必须进行地勘管理体制改革的,不改革,地勘队伍就难以面向市场、面

向区域经济,就难以摆脱经济困境而求得发展。要充分认识地勘管理体制改革的的重要性,抓住这次契机,顺应全国深化改革的大趋势,推进地勘队伍管理体制改革的。

(二)进一步统一对属地化管理的认识,全面把握发展机遇。

这次地勘队伍管理体制改革的,一是属地化管理,二是逐步实行企业化经营。属地化管理后有什么好处呢?第一,有利于地勘单位更好地与区

域经济相衔接,为区域经济和社会发展服务,赢得更好的发展机会。区域属地管理便于与市场经济体制对接,利于推进开放。属地化后更便于当地政府及有关部门统筹规划,结合考虑。第二,有利于形成新的地勘体制和新的地勘机制。公益性的地勘工作是各级政府多级投入的体制,各级政府为了区域的公共利益都要投入。第三,有利于创造良好的企业化经营环境、政策环境。第四,有利于推动地勘单位与地方单位的强强联合。第五,有利于享受统一规范的社会保障。

(三)进一步统一对逐步实行企业化经营的认识,促进单位的发展,职工的富裕。

实行企业化经营,一是有利于真正转换思想观念,解决“等、靠、要”。二是有利于形成商业性地勘机制。三是有利于政企分开,使地勘队伍真正成为“四自”企业。四是有利于推动地勘单位的对外开放。五是有利于形成优胜劣汰的机制,进一步培育市场主体。

(四)进一步统一对地勘单位有关政策的认识,充分发挥政策效应。

国务院对地勘管理体制改革的很关心,给了一系列的政策。一是保持地勘费基数不变,为地勘队伍管理体制改革的提供了必要的资金保证。二是明确离退休人员经费的来源,确保离

退休人员的待遇不变。三是地勘单位在属地化、企业化改革的过程中,可以继续将国家划定的地勘费基数中 10% 左右转增国家资本金;地勘单位转让国家出资形成的探矿权时,允许将其将部分或全部价款转增为国家资本金。四是在地勘单位实行企业化经营的过程中,继续执行对银行贷款进行财政贴息的措施,地勘单位继续享受事业单位的各项优惠政策。五是做好下岗职工的安置工作,解决下岗职工基本生活费的来源。

同时,我们还要研究地方政府现行的一些政策(如关于国有企业改革的一些优惠政策、开发区的优惠政策等)和研究开拓新的经营领域、范围,争取地方支持出台一些新的扶持政策。要充分利用这些政策,使政策发挥更好效益。

二、坚定信心,大力推进地勘单位企业化改革

在推进企业化改革过程中,要充分估计到改革的困难和自身的特点,一是地勘队伍存在规模过大、思想观念陈旧、结构不合理、设备落后、有效资产少、基地建设滞后以及职工生活欠账较多等困难和问题。改革具有艰巨性。二是地勘单位改革目前正处于事业单位向企业化经营推进过程中,既要进行管理体制改革,又要进行企业性质的一系列改革。改革具有复杂性。三是地勘单位的改革,不是一个系统内个别事业单位的改革,而是一个系统大部分事业单位向企业化经营转变,转向企业化的人员占总数的比例在 90% 以上。改革具有探索性。四是由于地勘单位存在主业不明、净资产少、设备陈旧老化等实际困难,实际上是带着事业单位的机制和大批离退休人员、带着作为主要设备的钻机走向企业化。改革具有特殊性。五是地勘单位向企业化转变跨度大,不可能一蹴而就,只能逐步实行企业化经营。改革具有一定的过程性。

从浙江地矿厅情况看,在今后三年至五年地勘单位的改革和发展中要把握好“五个一”:明确一个目标,倒求生存。以假设地勘费

补助五年“断粮”为前提,以五年后地勘单位年创利润与每年地勘费补贴总额持平为目标,逐年分解,全面动员,未雨绸缪,力争主动。实施一个战略,后发赶超。面对地勘队伍走向市场较晚,企业化经营管理偏迟,在市场竞争中素质偏弱的实际,高速度加快改革,促进生产要素重组,促进企业组织结构、产业结构优化,加速技术创新,转换机制的战略。突出一个重点,转换机制,强化管理。强化管理必须与机制创新结合起来才能更有效。在重视完善制度、加强管理的同时,必须落实执行制度责任人和相应的责任,形成相应的激励和约束机制,并监督执行制度责任人是否承担责任。抓住一个关键,加强领导班子建设。首先是要建设一个能够领导改革开放,带领职工把握改革、发展、稳定大局,善于通过改革解决问题,善于把握机遇促进发展的班子;要建设一个懂经营、会管理,能够领导队伍全面提高市场竞争力的班子;要建设一个廉洁自律,密切联系群众,为地勘队伍生存和发展而顽强拼搏、竭诚奉献的班子。表明一个态度,同心同德,搞好服务。厅局机关为地勘队伍全面提高生存和发展能力,全心全意服务的立场不能变,责任不能变,态度不能变,要与地勘队伍一起,同心同德,为他们竭诚提供优质服务。

(一)大力推进地勘单位企业化改革必须解放思想,转变观念。

如果改革是发展的动力的话,那么,转变观念是推进改革开放的“牛鼻子”。一是要通过理论学习促观念转变。要认真组织邓小平理论、市场经济理论、党的十四大、十五大精神和地勘管理体制改革有关文件的学习。二是要通过形势教育、骨干培训促观念转变。在形势教育和骨干培训中,要自始至终地宣传社会主义市场经济发展规律,宣传社会主义市场经济体制的优越性,宣传地勘体制改革的形势,宣传地勘单位企业化的大趋势,讲清改革开放是社会历史发展的必然,是大势所趋,也是队势所趋。三是

要通过改革开放的实践来促观念转变。要把动员全体干部职工全方位全过程参与改革、开放、发展作为事关地勘单位生存和发展全局的大事来抓,倡导领导干部站在改革开放的前列带头参与并领导改革,并作为考察领导的重要内容来看待,把职工理解与参与改革作为保持工人阶级先进性的重要标准来动员,在改革实践中适应形势,转变观念。

(二)大力推进地勘单位企业化改革必须深化改革,转换经营机制。

深化地勘单位改革要坚持以下原则:实事求是的原则,不搞“一刀切”,采取“一企一策”的方法,把改革的力度和职工群众的承受程度结合起来,力求实效。地勘单位改革逐步实行企业化经营的原则。改革、改组、改造和加强管理相结合的原则。在开放中搞改革,通过改革再创优势的原则。依靠群众,依靠组织积极稳妥推进改革的原则。

转换机制是深化改革的关键,重点是“一级单位改实,二级单位改活”:使一级单位真正成为决策、投融资和利润中心,无形资产的管理中心,企业内部的模拟人才市场、劳务市场和再就业服务中心,参与社保的唯一主体。二级单位模拟法人运作,专心致志搞生产经营,是无长期工,无固定工,无离退休人员,无铁交椅的“四无”单位,真正激活用人用工机制和分配机制,人员能进能出,岗位能上能下,分配能高能低,促进机制转换,与人才劳务市场运行相衔接。二级单位的领导产生在一级单位内部实行聘任制,工作人员实行竞争上岗制;凡在二级单位不能竞争上岗的则作下岗人员处理,由一级单位发给下岗生活费;一级单位对二级单位用人实行内部定额管理,定额用人不足或超过的用经济补偿调节,实行必要的调控,以确保稳定,与人才劳务市场运行相衔接,真正转换经营机制。

(三)大力推进地勘单位企业化改革必须强化管理,立足创新。

1. 继续调整优化经济结构,特别要下大力

气抓好结构调整

——一级单位管理体制要完全按现代企业制度进行规范,已改制的单位要建立科学的法人治理结构,要逐步规范公司章程,制定好董事会、监事会、经理班子等各自机构的工作规则,明确职责、权限及运行程序,做到高效、有序运行。改制的主要目的是根据决策权、执行权、监督权互相分离、互相制衡、互相配合的原则,建立起科学的法人治理结构,董事会和监事会、董事和监事之间,本不存在谁高谁低的问题。

——调整机构设置和管理模式。根据生产经营的实际需要和精简、高效、统一的原则,科学、合理地设置内部机构和定编定岗,因事择人,压缩管理机构,精减管理人员,后勤服务要实行物业化。一是围绕主业培育、构造主业优势、实施专业化管理来调整,二是按相应地区区域来调整,三是按管理水平和项目的发展前景来调整。长期扭亏无望、市场前景不好的要坚决下马,要集中人、财、物重点支持有前景有效益的项目。在处理一级单位与下属二级单位关系时,根据“抓大活小”原则,原则上一级单位采取国家控股的有限责任公司模式,职工投资入股首先在一级单位,二级单位是经营形式多样、机制灵活的生产经营实体。

2. 进一步理顺财务管理体制,规范各项管理

——财务管理的体制、制度要调整完善。首先,财务上实行一级管理,多级核算。一级地勘单位要统一实行现代企业财会制度,要成为真正的财务中心、利润中心、人才中心。不具法人资格的二级单位不能有基本账户,不能出现多个财务中心。其次,专业财务核算按国家财务制度统一规定实行权责发生制,对各单位及各单位内部实行经济责任制考核时,必须执行收付实现制。没有收回工程价款不能兑现奖金。第三,完善承包制,跨年度项目以按项目管理为主,以审计考核结果为准兑现奖金。第四,建立和完善投资决策制度,在大额度资金的安排使用上,必须坚持集体决策。

——加强对项目经理队伍的管理。要建立一套评价、考核、淘汰制度,对项目经理实行动态管理。对项目经理实行招聘制、淘汰制、经济责任制,变暗奖为明奖,先审计后兑现,连续几个项目亏损的项目经理要取消资格。

——大力推进产品销售,大宗原材料采购、协作件加工等公开招标制度。提倡“公开招标,专家评标,集体决策,风险抵押签约”的公开做法,提高透明度,降低成本,保证质量,防止腐败,好中选优。

——规范和完善股权管理。对国家股和职工股的股权实行分类管理,依照改制企业职工持股会章程的规定,制定好持股会股权管理的有关规定。监事会要切实履行起职责,加强对国家股和职工股股权的监督、管理。

3. 完善内部经济责任制,深化用人、用工、分配制度改革

——完善承包制,确保国有资产保值增值和利润指标的完成。在承包制中要注意把握三个方面:一是确保资产保值增值指标的完成,二是保证利润考核指标的完成,三是由控股单位派出执行董事和财务总监,并落实考核办法。

——实行竞聘制。一是经营岗位承包实行竞聘上岗,由竞聘者制订方案交由专家评审,最后由董事会或上级经营班子决定。二是一般技术岗位和管理岗位竞聘上岗,打破干部、工人的身份界限,按照“公开、平等、竞争、择优”的原则,实行竞聘上岗,能上能下,动态管理;上岗前一律先签订劳动合同,根据工作性质和任务,确定聘用期限。竞聘中未被录用的,发给下岗工资。

——试行年薪制。使经营者的工资收入同付出的劳动及其生产经营业绩相联系,探索在社会主义市场经济条件下建立企业经营者工资收入的决定机制、激励机制和企业内部分配的自我约束机制。

——建立和完善现代企业制度下的工资分配制度。真正体现“效率优先,兼顾公平”的

原则,全面实行岗位、技能、效益工资,合理拉开分配档次,形成“岗位靠竞争,收入靠贡献,兑现看效益”的能高能低的分配机制。

——落实资产经营管理责任制。各改制企业要建立四个层次的经营管理责任制:一是股东会(出资人)对董事会的资产委托经营责任制,落实投资回报和资产保值增值指标;二是董事会对经营班子的经营目标责任制,建立经营目标考核体系,实行风险抵押,明确责、权、利;三是总经理对全资(或控股)子公司、分支机构、车间(分厂)、班组的经济责任制,划小核算单位,模拟市场运作,落实责任,奖优罚劣;四是对改制时提留、剥离、核销的资产要列清账目,实行专项管理,确保资产保值或增值。特别是对审计出来的问题要坚持“五不放过”:一是在改制中可以核销,但“账销案存”不放过;二是没有分析原因和认真总结教训不放过;三是继续落实催款责任制,债权及讨账不放过;四是继续查清责任,对责任人没有追究责任的不放过;五是对存在的管理漏洞,没有采取有针对性措施,建立完善的管理制度不放过。

(四)大力推进地勘单位企业化改革必须高度重视稳定工作。

在地勘队伍体制改革中,各种矛盾交织,处理不当就会影响稳定。因此,要把稳定工作摆到十分突出的位置来抓。各单位党政领导班子要切实负起责任,一是要落实好信访工作责任制;二是要落实好有关政策,做好下岗职工生活保障和离退休干部职工生活保障工作,抓好下岗职工再就业的服务工作;三是班子要勤政廉政,领导成员办事公开,处事公道,切实加强思想政治工作,有人负责解决突发问题,把矛盾化解在萌芽状态。

我们坚信,只要高举邓小平理论伟大旗帜,解放思想,坚定信心,有着艰苦创业光荣传统的地勘队伍,一定会在改革开放的新时期作出新的更大的贡献,创造出新的光辉业绩。