

浅谈地质勘查的目标管理体系

左兢业



地质经济

目标管理是一种新的管理制度,目前已在我国工业企业中广泛应用;结合经济体制改革,运用于管理领域,也取得了明显效果。

目标管理的基本内容,是通过自上而下和由下而上相结合的方式,把总体已确定的总目标层层分解,并落实到每一个环节。各级管理人员则根据这些目标,对下级进行领导、考核和奖评,它一经确定,便成为每个职工发挥才干、努力完成的工作实施目标。它是企业发挥自主性,对企业经营活动的全过程实行全面综合性管理的科学方法。它要求目标高低适宜,切合实际,并能提高职工的工作积极性和创造性。

地质勘探工作,为了取得最终成果和最佳经济效益,围绕某一目标值的实现而统筹运动,有必要实行目标管理。近年来,许多地质单位通过试行目标管理,已经积累了比较丰富的实践经验。本文仅就如何进一步完善目标管理,以及它同其他管理方法的关系等问题,谈谈个人的学习体会。

第一,改革计划体制,是地质勘查部门推行现代化管理的前提。党的十一届三中全会明确提出:社会主义经济是有计划的商品经济,指明了计划体制改革的方向。计划体制改革,必须建立在商品经济的基础上。那种认为地质工作只是国家基本建设计划当中的一项“其他基本建设工作”的老概念,已经过时了。它是建立在公有制基础上的、有计划的商品经济。其目标是服务于人民的物质文化需要,服务于国民经济发展的需要,服务于生产和人们生活的需要。因此,必须克服现行计划体制的缺陷:一是统得过死,一切由国家下达行政性指令计划,地质单位缺乏必要的决策权;二是条条分割,有的单位,抱着狭隘的行

业观念,甚至对横向联系实行封锁。从而更助长了“供给制”思想。地质部门的投入与产出不挂钩,国家负担越来越重。这种管理体制是与有计划的商品经济根本对立的。近年来,在计划管理体制方面做了许多工作,地质矿产部进行了大量调查研究和改革试点:冶金部从1985年起,缩小了指令性计划指标,扩大了指导性计划指标,将“投入”和“产出”挂钩,实行“五包”、“五定”,下放了一定的管理权限。今后的改革趋势是,更多地运用经济手段、市场机制和有利于商品经济发展的计划体制,适当扩大指导性计划,积极发展横向联系,加强技术经济协作。要选择灵活多样的经营方式,在任免、聘用人员,支配自由资金,决定用工办法和工资奖励方式等方面,给予基层地质单位以更多的权利,使其具有法人地位,增强其活力。这是积极推行现代化管理的动力。

第二,用目标管理加强全面计划管理。全面计划管理,应以完成地质勘查任务,获得优良地质成果,提高经济效益为中心,把各项工作纳入计划管理的轨道。目标管理包括总目标和具体目标。方友夫、邢再学在“试谈目标管理在地质部门的应用”^①一文中,初步阐述了地质部门建立目标管理的问题,笔者基本同意他们的意见,认为总目标应当包括物质文明和精神文明两个文明建设的内容。总目标应当体现计划的任务和要求。具体目标则是为了实现计划任务,在一定期限内应当实现的具体成果指标,包括各项标准和要求的,在制定目标的过程中,首先是上级向下级提出明确的要求,包含全面计划的内容,然后上下结合,经过群众讨论,提出合理化建议,明确各项工作目标、责任和实施措施,并层层落实到个人。年度目标确定

①见《地质技术经济研究动态》,1985,第43期。

之后,季度、月份以及各级子目标,都要围绕总目标分别采取切实可行的强行措施,保证实现,这正是全面计划管理的终极目的。

第三,以地质找矿勘探为中心,推行目标管理。找矿勘探是各工业部门地质勘查的中心任务。要把地质工作任务和找矿勘探指标层层分解落实,包干到机组,责任到人,并根据工作任务实行干部任期目标制,围绕找矿勘探的中心工作统筹安排,全面规划。在一定时期内,要突出重点地质工作项目,集中目标,调动人力、物力、财力。东北冶金地质勘探公司,在过去几年中把满足生产建设对地质工作的要求,作为计划的总目标,急生产之所急,具有紧迫感。为了满足宝山钢铁总厂对铁矿特级品的需要,及时调整力量,组织施工,完成了任务。他们坚持为生产矿山服务,在大孤山找到了厚大的铁矿层;为寻找大型矿山后备基地,提交了数亿吨铁矿工业储量;在计划管理上,以提交更多的有效地质成果,获得更大的经济效益为总目标,把十几项专业性工作计划层层落实到二、三级单位和职工个人。在建立目标管理体系方面做出了成绩。

第四,进一步发展多种形式的横向经济联系,把对外增收作为地质单位的第二目标。随着城市经济体制改革的发展,已出现了多渠道、多层次、多种形式横向经济联合的新格局。我们应当把地质行业的经济发展投身于竞争的环境中去,大力开展经济技术协作,增强其扩展能力,以提高社会经济效益。长期以来,地质单位一直是作为纯事业单位,靠国家开支,因而谈不上开发扩展能力。经济体制改革以来,实行企业经营,地质工作成为有计划的商品经济,其扩展能力正逐渐增强。一是从本地区扩展出去,通过招标、中标,开展外地承包,联合经营;一是向其他行业渗透,从本行业扩展到国民经济发展所需要的其他行业,实现多种经营。以山西冶金地质勘探公司为例,1985年以来,从封闭型向经营开放型发展,打破条条分割,与其他企、事业单位建立起互利的横向经济联系,发挥各种生产、技术手段的优势,全部对外经营纯收入相当国家提供事业费的10%,提高了经济效益,发生了明显的变化。一年内承包的各种项目就有:临汾市水利工程及煤矿工程的地形测量;甘肃金塔县的磁法测量;和静铝厂砂岩的地质找矿,阳泉市矿产资源填图和地方沙棘资源普查;西山矿务局煤矿、山羊坪铁

矿的岩心钻探,以及矿山工程钻探、水文地质钻探;找矿技术咨询和小铁矿地质调查;帮建化验检测室,培训技术人员;为乡镇企业维修、制造小型轨机;与地方联营煤矿、大理石厂,联建小型铁精矿厂,等等。许多单位的实践都证明,只有通过多种渠道、多种经营、多种联合形式、多种所有制的混合型等经济联系,由小到大,合理利用人、财、物资源,推行多种项目的目标管理,才能迸发出地质部门的活力。

第五,建立内部责任承包制,组织职工实施既定方针,实现经营目标。“包、保、核”是承包制的核心。要把岗位责任制和全面技术业务工作纳入“包、保、核”体系。承包制应与目标管理紧密结合。地质部门的承包,可以分为地质项目承包、工程任务承包和多种经营项目承包。承包什么项目,应以职工的能力、工作负荷量以及设备财力的实际状况为依据。为了充分发挥职工的智慧 and 创造力,应当通过生产组织合理化活动,提高劳动者的技术操作水平、设备效能和资源利用程度,改善经营管理,提高经济效益;通过经营管理合理化活动,建立和完善专业管理承包制,改进管理组织与规章制度,改进业务管理与经营方法,如加强定额管理,简化物质管理层次,压缩储备资金,择优择廉采购,降低采购成本,改善物资管理,等等。这种管理功能的基本方法,就是内部承包制,它有利于发挥职工的智慧 and 创造力。在这方面,首都钢铁公司包括地质勘探工作,都取得了成功的经验。应当结合地质勘探部门的特点,因地制宜,积极推行。

第六,严格考核,及时反馈。用承包制的方法推行目标管理,关键在于严格考核,及时反馈。各项规定要明确,不留漏洞。通过推行承包制协调好地质与勘探、生产与施工、管理与生产的关系,确保质量、工期和效益。在每年、每季的“包、保、核”方案中,要详细规定工作项目、任务、工期、进度、质量与费用,明确地质同生产如何配合施工,管理如何适应生产发展。在专业管理承包制中,应规定从方案、论证、图纸设计、施工组织,直到验收、交工各个环节的生产技术和业务标准、责任、程序和考核办法,通过“包、保、核”落实到施工和生产的各个基层班组以及每个人员。要认真做好考核工作,严格按签订的合同任务书兑现,有奖有罚,促使劳动成果与劳动者的经济利益紧密相结合。否则就会失去信任,失去约束力。