

浅谈地质项目管理问题

白光烈 杨宝昌

(冶金部第一冶金地质勘探公司)



地质经济

地质工作长期以来沿用的管理办法存在着不少弊端：资金来源上是单一的事业费渠道，服务领域是封闭的；在事业费的分配上基本上是按人头和上年实际水平核定，存在着严重的平均主义；在计划内容上偏重于手段和数量，忽视地质工作成果，投入和产出脱节；在管理方法上运用行政手段，缺乏市场机制的补充和运用，地质队缺乏活力。

实行地质项目管理，不仅可以改变脱离成果、效益的管理办法，更重要的是要按照《中共中央关于经济体制改革的决定》中所提出的“社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律”的原则，用企业化经营管理方式逐步取代事业管理，从而把地质工作纳入有计划的商品经济的轨道，达到搞活地质队、提高找矿效果和社会经济效益的目的。

地质项目管理涉及地质技术管理、计划管理、生产管理、劳动管理、经济核算、成果管理等方面的工作，是一个管理系统工程，是地质单位管理体制的改革。

地质项目的含义 地质项目管理，是全面的、综合性的管理。根据国家统计局《地质勘探工作统计主要指标解释》，地质项目应为，根据冶金工业建设和社会发展的需要，在一定的地区和规定的时间内，为完成特定的地质任务，以客观地质体（或工程设施）为研究对象，独立编制设计、预算（或计价）、施工、核算和提交地质报告，并作为成果、效益考核的基本单元，称为地质项目。地质科研以科研课题为项目，社会资金项目以签订的经济合同为项目。确立地质项目要明确以下问题：首先，要根据冶金工业生产建设发展规

划和国民经济发展需要来建立和确定地质项目，要以客观地质体为划分地质项目和项目分阶段的单元。其次，要树立地质项目为全过程的概念，即从项目决策到最终成果考核验收，每一过程都能而且必须单独进行。第三，要有地质技术与经济管理整体的概念，既有技术设计又有经济预（决）算。第四，要有经济效益的概念，既计算“投入”又要考核“产出”。

地质项目的分类、分阶段 科学地划分地质项目是实行地质项目管理的基础。根据地质工作多阶段、周期长的特点和资金来源，将地质工作分为四大类、三阶段、五层次，分别立项。四大类是：基础地质工作类、矿产地质普查勘探工作类、地质科学研究工作类和地质市场类；三阶段是：普查找矿阶段、矿床评价阶段和矿床勘探阶段；五层次是：概查（选点）、初步（地表）找矿、详细（深部）找矿、矿床评价和矿产勘探。采取上述方案划分地质项目主要依据以下几点：一是，地质工作程度和认识的发展遵循由浅入深，由表及里，由简单到复杂，由感性认识到理性认识的规律，这一认识规律综合反映为地质工作的阶段性。二是，随着地质工作的深入，地质项目的阶段性由低级向高级发展，工作方法手段亦随之由简单到复杂，地质项目的投资规模从小到大，找矿评价的因素亦由以地质因素为主，逐步过渡到以技术经济评价为主，这就要求地质工作分阶段进行。三是，不同层次的阶段项目有不同的任务成果要求。地质工作高级阶段的最终“产品”为可供建设利用的矿产储量，中间阶段的成果为低级储量和有进一步找矿评价意义的远景储量。考虑到地质工作的特殊性和为了提高找矿效果的需要，以阶段成果作为中间性效益的考核依据是十分必要的。四是，地质市场类指的是利用社会资金进行的地质项目或地质工作项目，为适应发展商品经济的需要，开拓地质市场进行的地质项目，要象预算内地质项目一样加强管理。

地质项目的确立和地质设计 地质项目的选择确立是地质项目管理的重要环节。确立项目要在分析需要与可能、主观与客观、技术与经济的基础上，即在

可行性研究后进行决策,以提高地质项目的成功率。在一个项目决策之前,应先考虑是否具备以下几个基本条件:一要有成矿区划和成矿预测资料;二要有地质工作中长期发展规划;三要有上一阶段工作成果资料;四要有生产建设的需求状况;五要有预期的成果。地质项目的决策应集中在公司一级,有些重点还应集中在更高级决策层管理,但亦可下放一部分公司限额以内的找矿项目的决策放给地质队,以适应野外普查找矿的灵活性。地质技术设计是地质项目的作战方案,实行地质项目管理,对地质技术设计提出了新的更高的要求,这就是:一、要把地质技术设计同经济工作有机结合起来,把提高地质找矿效果和社会经济效益作为地质设计的指导思想。二、要确立地质项目阶段设计的基本概念,按阶段地质项目编制总体设计,改变单一的年度设计;跨年度的地质项目,应做出年度施工设计和计划安排。三、地质设计要多方案论证,要改变单一设计,在运用行政手段坚持必要审批程序的前提下,要发扬技术民主,进行广泛评议,为正确决策提供依据。五、在改善地质设计的同时,要十分注意施工设计,以提高工作质量,缩短找矿勘探周期。

地质项目的设计预算和计划管理 地质项目设计预算规定了地质项目的总投入,是考核项目成果经济效益的重要依据之一,它是把价值规律运用到地质管理工作中去的重要探索。地质设计预算采用“地质项目按内部工程价格计价拨款,按地质成果优劣实行经济优惠和惩罚”的办法。内部工程价格是综合预算定额,它是建立在劳动、生产、消耗、配备、费用五个单项定额的基础上制订的综合性定额。

实行地质项目管理后,计划管理体制也要随之改革。首先,地质项目管理包括预算内外的地质项目,要改变单一资金渠道,把吸收社会资金的地质(工作)项目纳入全面计划管理之中。其次,要按照有计划的商品经济原则,对预算内资金实行有计划控制,在计划上费用上要留有余地,以应付预想不到的事情。第三,要明确划分指令性和指导性计划。指令性计划具有法律效力,必须确保完成;指导性计划可随情况的变化及时调整,机动性较大;但两种计划都属于计划管理范围,都应认真执行并努力完成。第四、要在年度计划管理的基础上,注重中长期计划特别是五年计划管理。实行地质项目管理,按地质工作阶段编制地质项目

设计和预算,必然要求计划管理工作与之相适应,既要继续加强对年度执行计划的管理,更要注意对中长期计划的管理,发挥计划的科学预测作用。公司级管理层次要结合地质工作五年计划、队长任期目标责任的制订和实施,切实把五年计划加强起来。在执行中可以探讨五年滚动式计划管理方法,以利于地质找矿勘探工作的稳步持续按比例发展。

地质项目的组织实施及承包经济责任制 实行地质项目管理必须进行承包,地质项目的招标投标和承发包,在目前条件下可以在项目决策之后进行。实行地质项目承包,公司内部大体有四个层次,即公司对大队实行地质项目总发包,大队长是承包总负责人;地质队和专业队、施工队之间的横向承包;地质队内部大队和项目分队、项目负责人之间的承包;项目承包者和辅助部门、服务部门的横向承包。实行项目承包有几个问题值得引起注意:第一,地质项目中的探矿工程如何承包问题。有三种办法:一种是地质项目工程分解承包,即大队将地质项目中的自营探矿工程,直接分解承包给探矿施工队;一种是地质项目任务全承包,即过去的综合分队,既承包项目地质任务,又承包探矿施工任务;一种是地质项目承包后有关自营探矿工程在大队协调下由项目承包分队转包给探矿施工分队。我们认为,后一种形式较好,它具有商品经济的特征,是实行内部企业经营的方向和道路。第二,大队内部辅助生产部门如何承包问题。总的讲实行地质项目管理后,这些部门不再是勘探费的预算单位,不能直接纳入预算管理,作为辅助部门是为地质项目服务的。因此,要把过去的内部行政统一领导下的协作关系,发展为内部横向经济承包关系。在大队统一组织协调下,按内部价格建立正常的经济关系。第三,在落实纵向责任制的同时,要向大队管理服务部门横向承包发展,形成队内经济责任制网络。

地质项目的核算 实行地质项目管理,大队作为一级独立核算单位,成本核算的基本对象是地质项目。一般按地质项目设立成本明细帐,按地质工作项目设页,按成本构成设栏目,核算项目成本。搞好项目核算的关键,是做好原始凭证和二、三级单位的核算。

地质项目的成果验收 实行地质项目管理后,对考核验收提出了新的要求,要有考核验收办法和标准,专家评议和行政考核相结合,以提高考核工作质量。