

贯彻黄山会议精神,开创工程勘察与基础施工工作新局面

——在冶金地质工程勘察与基础施工工作会议上的讲话^①

宋振范

(冶金部地质勘查总局·北京·100711)

我们在这里召开具有现场性质的冶金地质工程勘察和基础施工工作会议,是贯彻冶金地质黄山会议^②的一个实际步骤。会议的中心议题是:深入贯彻全国冶金地质改革与发展工作会议精神,回顾与总结工勘与施工产业 8 年发展的成绩和经验;认真学习、推广山东地勘局结合自身特点,理顺和完善工勘与施工经营管理体制,壮大经济实力,加强经营管理,加快工勘发展的经验;在统一认识的基础上,着重研究今后发展的总体思路、战略目标、对策和措施。

一、对冶金地质工勘与施工产业的回顾

1. 工勘与施工产业发展的基本情况

自 1985 年以来,冶金地质各单位针对投入与产出、找矿与养人、生存与发展的尖锐矛盾和资金严重不足、队伍臃肿等困难,认真贯彻“一业为主,多种经营”和“两业并重”的方针,发挥自身优势,积极发展工勘和施工产业,取得了可喜的成绩。

第一,经济效益和安置效益显著。工勘及施工产业总收入 1993 年比 1986 年增长 12.3 倍,年平均增长速度 48.48%;8 年累计总收入相当于同期预算内地勘费用总和的 44.32%;人均收入增长 5.2 倍;利润增长 1.62 倍。工勘与施工产业的发展突破了地勘单位单一找矿的产业结构,富余劳动力得到转移,地勘单位的生产能力得到较好的发挥,已成为冶金地质经济发展的重要支柱产业。

第二,综合实力明显增强。目前,全系统具有甲级勘察资质的单位 6 家,乙级 7 家;一级施工资质单位 6 家,二级 4 家;5 家具有国外施工的资质。另外,还有机电安装二级资质单位 1 家,建筑装饰三级资质单位 1 家,建筑施工资质单位 2 家,建筑设计乙级资质单位 1 家。全系统已初步具备了设计、勘察、施工整体配套服务的功能。经过 8 年的努力,固定资产 1993 年比 1986 年增长 10.21 倍。承揽的工程项目已由几万元、几十万元发展到几百万元、几千万元。8 年中,获得冶金部优秀工程勘察奖 43 项。通过实践和锻炼,可以说,冶金地质工程勘察及施工产业已拥有一定的经济实力,赢得了一定的知名度和信誉,为今后扩大市场份额,打入国际市场奠定了一定的基础。

第三,以质量为中心的各项管理工作得到加强。自 1990 年起,各单位认真贯彻建设部和冶金部建设司关于勘察设计单位推行全面质量管理的有关规定,从教育培训入手,逐步建立起以

^① 这是冶金部地质勘查总局副局长宋振范同志 1994 年 11 月 23 日在“冶金地质工程勘察与基础施工工作会议”上的讲话,本刊转载时略有删改。

^② 指 1994 年 9 月在黄山召开的“全国冶金地质改革与发展工作会议。”

总工为首、各级管理人员为骨干的质量保证体系,建立了各项规章制度,强化了人、财、物、资质、质量、合同、信息等各方面管理工作。截止到1993年,全系统9家单位全面质量管理工作全部通过部级达标验收和复查。其中:山东、一局、中南、西南、二局达标分数均在90分以上。在加强基础管理工作方面,一些单位做了大量的工作和积极探索,先后获得部评优秀QC小组43个,逐步形成了企业管理职能落实到现场,管理人才流向现场,技术进步服务渗透到现场,后勤服务于现场的机制。山东岩土工程勘察总公司率先实行了《质量否决权、安全否决权、成本否决权》实施办法和《标准化机台管理办法》、《项目经理承包办法暂行规定》,按岗位、能力、贡献逐级严格考核,直接与岗位、职称、个人利益挂钩,他们对全局的工勘与施工产业实行统一领导、统一指挥、统一管理、统一核算、统一对外,收到了较好的效果。

第四,技术、装备水平有较大提高。随着市场和服务领域的拓宽,各单位比较注重技术、装备上的投入,更改了一批老钻机,新购置了一批大口径钻机、混凝土输送泵、装载机、大型吊车等大型施工设备。形成了一定的综合技术、装备实力和施工能力。

在技术进步方面,8年中我们共组织的各类管理、专业培训几百人(次),各单位组织的已达上千人次。另外,研究、开发和推广了一批新技术、新工艺、新设备,攻克了一些技术难题,提高了工作效率和技术装备水平。

第五,促进了干部职工思想观念的转变。工勘与施工产业的发展,不仅取得了明显的经济效益和安置效益,更重要的是促使人们的思想观念发生了深刻变化。集中反映在传统的思维方式被打破,市场经济的新思维逐步树立起来,市场经济意识和竞争意识,自主经营意识,质量和信誉意识以及价值观念、效益观念、人才观念、信息观念等都大大增强。思想进一步解放,视野进一步拓宽。一些单位领导主动带队跑信息、订合同、抢市场,牵线搭桥,有的与大企业、科研部门联合进入市场,改变了单位的精神面貌。

2. 工勘与施工产业发展的主要经验

8年来工勘与施工产业取得的发展和进步,最根本的原因,是我们坚持了党的基本路线,贯彻了冶金地质“一业为主,多种经营”和“两业并重”的方针以及加速推进企业化的指导思想和方针。回顾总结这一时期的经验,概括有以下几点:(1)抓住机遇,抢占市场,是加快产业发展的前提;(2)领导重视,公司有一个好的班子,是加快产业发展的关键;(3)不断深化改革,理顺管理体制,加强企业管理,是加快产业发展的保证;(4)重视人才,依靠科技进步,提高装备水平,是加快产业发展的重要途径。

3. 工勘与施工产业存在的主要问题

在总结工勘与施工产业取得成绩和经验的同时,我们还应看到存在的问题。主要表现在:

第一,对工勘产业的重要地位和优势缺乏足够的认识,对市场广阔前景缺乏深入调查分析。所以,总体发展步伐还较缓慢,单位之间发展不够平衡,市场占有率还未达到应有的水平。

第二,经营管理体制还未理顺。目前的体制还不适应市场发展的要求,协调配套、规模化经营、整体作战能力还有相当差距,急需尽快加以调整理顺。

第三,技术装备水平还不够高。由于装备不足,许多市场无法占领。技术水平欠佳,好不容易得到的市场又不能获得应有的效益,甚至又被挤出了市场,失去了不少发展的机遇。

第四,管理工作还比较薄弱。资质管理、财务管理、质量管理、现场管理等,许多方面均有不足,是导致经济效益不够理想的主要原因。

二、关于工勘与施工产业发展的总体思路、发展方向和基本任务

确立工勘与施工产业发展的总体思路、发展方向和任务,首先要实事求是地分析外部和内部环境。

从外部环境看,以邓小平同志南巡讲话和党的十四大为标志,我国的改革开放和现代化建设已进入一个新的发展阶段。这个阶段对建设事业提出了更高的要求,也为我们的发展创造了一个良好的机遇和环境。从国家固定资产投资规模来看,呈现出持续增长的势头。据建设部提供的有关资料表明:1993年,全社会完成固定资产投资8000亿元,1994年国家计划安排了9000亿元。据测算90年代工程建设任务总量比80年代增长了1.5倍以上,年平均增长速度可达11.5%。从工程建设项目看,不仅要建设大量的城乡居民住宅、商业服务设施、科研文教设施、金融财贸设施,更重要的是要建设一批交通运输、邮电通讯、能源、原材料、农林、水利、机械电子和城市基础设施等骨干项目,以三峡工程为代表的一批跨世纪工程将分批动工兴建。“八五”末期将新增城市140个左右,新增建城镇2000个左右。在国际市场占有率方面,目前我国只占总营业额的2%左右。因此,开拓国际市场方面大有文章可作。

随着时间的推移,市场也呈现出一些新特点,出现一些新情况:一是开放性。随着市场经济的发展工勘基础施工工业已形成立体交叉的大市场、大流动、大工地的格局;二是竞争性。企业之间的竞争由最初的能否承担项目,转移到质量、信誉(包括工期)、效益、管理的竞争,竞争的结果是优胜劣汰;三是动态性。随着改革开放的深入,作为建设市场的主体供需双方都发生了变化,需方作为投资者已是来源多渠道和结构多元化,地方、企业、外资投资比例上升。以经济实力和科技为基础的综合能力竞争日趋激烈,对我们而言,面临着难得的发展机遇和严峻的挑战,形势喜人,形势逼人。

从内部环境看,我们有3个有利条件。其一,在黄山会议上,总局提出要把工勘与施工产业的发展作为主要工作来抓,把工勘与施工产业摆在加快冶金地质经济发展的首位,要求各级贯彻新的方针,制定了壮大工勘与施工产业的发展战略;其二,经过8年的发展,我们已奠定了一定的物质基础,具有一定的技术和装备实力;其三,经过最近几年的探索,组织管理体制按照建设部的要求,结合冶金地质特点进行了改革,多数单位逐步趋于走联合发展的道路,有的单位已经在按内部集团模式进行运作,有的单位按照建立现代企业制度的要求正考虑建立内部有限责任公司。

综合上述,加快工勘与施工产业发展,不仅是国家经济建设发展的客观需要,而且也是实现冶金地质经济大发展的现实选择。我们要把客观需求和现实有机地结合起来,根据黄山会议精神和新工作方针的要求,冶金地质工勘与施工产业总体发展思路、方向 and 目标是:

1. 总体发展思路

落实黄山会议提出的“壮大工勘业、发展地勘业(含矿业开发)、巩固和提高超硬材料及机械加工业、拓宽商贸服务业”的总体设想。为此,在实际操作中,应坚持:①要用新的工作方针统一思想 and 认识,抓住机遇,加快发展;②要消除本位经济思想,发挥整体优势,走综合开发经营的路子,不断拓宽服务领域,并结合建立现代企业制度积极进行体制创新;③要依靠科技进步,加快人才的培养和引进,加快技术开发,加大投入,争取隔几年上一个新台阶;④要分析研究市场规律,进入和占领重点建设市场,提高市场占有率。⑤要坚持“两手抓,两手都要硬”,在抓好工勘与施工产业发展的同时,切实抓好职工队伍建设。

2. 总体发展方向

按照建设部的规定要求和总局制定的深化改革和经济发展两个意见,以市场为导向,以效益为中心,壮大产业实力,发展规模经济。不仅占有稳定的国内市场份额,而且要占领一定的国际市场。要逐步通过资产、资金的渗透、联合组成以产权为纽带,具有法人资格的企业(集团)总公司,建立起适应社会主义市场经济发展要求的,能够自我生存和发展的工勘与施工企业组织,推动冶金地质经济更大的发展。

3. 发展目标任务

①到2000年确保实现×亿元,争取××亿元;人均创收确保×万元,生产增加值实现×亿元。发展速度不低于20%。扩大市场占有份额。同时持有一级施工企业资质和甲级勘察资质的单位,总收入力争实现1亿元。1995年总收入确保4.5亿元,力争5亿元。②到2000年,利润率确保达到总收入的8%以上,1995年确保完成利润3600万元,力争4000万元。③全系统固定资产净值保值增值幅度达10%;到2000年,有1~3家单位工勘与施工资质升级,一级施工和甲级勘察企业要具有综合开发、施工能力,常规的施工检测仪器要按资质要求配齐。④1995年、1996年要加快完善企业组织体制、管理体制。到本世纪末,各勘基公司要建成具有统一的组织体制,多元化的经营方式,强有力的技术开发能力,配套完善的装备系统,完备的质量保证体系,全方位、多层次信息网络的经济法人实体。

三、加快工勘与施工产业发展的对策和措施

1. 进一步提高对工勘与施工产业重要地位的认识

工勘与施工产业能否迅速壮大起来,能否尽快形成规模经济,要不要在现有的基础上把工勘与施工产业推进到规模经营的大发展时期,使其有一个较大较快的发展,首要的问题是对工勘与施工产业在冶金地质经济发展和体制改革中所处的地位有一个比较明确的认识,特别是必须提高各级领导干部的认识。黄山会议提出了“经济要翻番,就得上工勘”,这表明了工勘与施工产业在冶金地质经济发展中的重要地位和作用,这是我们的特长和优势。

2. 加强组织领导,理顺完善经营管理体制

加快工勘与施工产业发展,核心问题是领导问题。各局(院)领导都要重视,一把手要参与决策,制定出壮大工勘与施工产业发展的方针、政策、战略规划,明确方向、目标和任务,并扎扎实实地组织贯彻落实。各局(院)要加强对工勘与施工产业的领导,要有局长或副局长主管这项工作,有条件的单位可实行内部董事会领导下的经理负责制,重大问题局长要把关。凡是把工勘与施工作为主要产业的单位,都要局长亲自主抓。对公司一级的班子、机构,要本着“精干、效能”的原则配备好,选拔那些政治素质高、业务能力强、具有开拓精神的同志进班子,明确责、权、利。各局(院)有关处(室)要围绕产业的发展,做好协调、监督和服务,要有严格的考核制度。各级党组织要发挥监督、保证作用,加强政治思想工作。总局也将加强管理的力度。

管理体制问题说到底是如何规范各级组织的职能与权限,正确处理责、权、利关系问题。各单位要结合本单位的实际,象山东局那样,管理体制要切实做到适应市场经济法则,符合建设部门行业管理的要求,又要结合自身特点。要向产业化、企业化、规模化、集团化方向发展,发挥以局(院)为单元的整体优势和作用,要消除自我封闭、各自为政、搞小而全的局面。要增强整体意识,服从统一领导,正确处理好当前与长远、局部与整体的利益关系。发展工勘与施工产业的基点是搞活地勘单位,因此,在发挥整体优势的同时,又要发挥两个积极性,正确处理公司、队、

工程处之间关系,调动各级的积极性,把工勘与施工产业壮大发展起来。

对各公司而言,要把全局的工勘与施工力量调动起来,组织好、管理好,真正形成一个拳头。公司机关的利益要和整个产业的发展挂起钩来,不能与一部分队伍挂钩,各勘察公司除了注册法人外,还代表局里行使产业管理职能。要树立全局一盘棋的思想,布好棋局,摆正和走活每一个棋子,搞好生产要素的配置。

在完善体制中,各单位要逐步探索建立现代企业制度,积极进行体制的创新和试点。总之一要形成统一的组织管理体系,最终建成企业集团,形成规模经营。

3. 严格内部管理,建立健全发展机制

壮大工勘与施工产业规模,提高经济效益,最紧迫的任务是强化管理,建立健全发展机制。

第一,要认真贯彻国家和行业,以及上级管理部门的方针、政策、规定和管理措施,完善内部管理组织体系和规章制度。要用好资质,珍惜资质,并努力争取高资质,取得市场竞争的优势。要切实加强人、财、物、资质、质量、合同、信息等各项基础管理工作,建立健全统一的管理网络。巩固全面质量管理成果,认真推行 GB/T19000-ISO9000 质量管理和质量保证系列标准,做好培训、认证的准备工作。

第二,以质量为中心,抓好现场管理工作。要把加强现场管理作为提高各单位管理水平的主要阵地,牵住挖掘企业内部潜力的“牛鼻子”,着重抓好工程质量、材料消耗、场容场貌、机械设备、经济核算和安全施工等六个方面的管理。要学习推广山东局的做法,实行质量、安全、成本否决权和机台标准化管理,全面提高管理水平。在 1994 年 5 月建设部召开的质量工作会议上,李振东副部长提出了建设工程质量目标:到 2000 年,工程质量全部达到国家验收评定的合格标准,大中型建设项目达到一次试车成功,一般工业与民用建筑一次验收合格率要达到 90%以上,消除重大工程倒塌事故。这个标准对于我们而言,任务是十分艰巨的。

第三,要大力推行项目法施工,推动企业综合配套改革。我国项目法施工从提出、试点到推行已历时 5 年,正在向规范化、标准化、高质量、高效益的阶段迈进,最终与国际惯例接轨,我们系统要积极推行。推行项目法施工的主攻方向,是要抓好项目经理负责制和成本核算制两个重要环节。要通过完善企业内部配套改革措施,形成既有动力、又有约束,既有总体战略、又有个体规划,既有行政管理又有经济往来的以项目为核心的内部市场经济环境。要解决好项目经理的责、权、利关系,在项目管理上要充分放权,严格考核,为项目经理提供必要的环境和保障,以带动项目管理水平的提高和内部运行机制的改革。推行项目成本核算制,一是建立项目成本综合管理模式,项目成本控制必须从招标开始,包括成本预测、实施、成本结算的全过程。要强化公司和项目两级核算力量,减少中间层次,形成一个高效运转的成本控制网络。二是加强现场成本管理,通过加大科技投入,推广新技术、新方法,降低各种消耗指标,提高现场管理水平。

第四,要建立企业内部激励—约束机制。正确处理国家、集体、个人三者利益关系,形成自我积累、自我发展的良性循环,把个人利益同企业发展挂起钩来,按能力、岗位和贡献取酬,深化三项制度改革,调动广大职工积极性。

4. 制定市场开发战略,加快市场开拓

工勘与施工产业的市场潜力很大,能否尽快开拓市场、占领市场、巩固市场,与我们是否制定出一个正确的市场开发战略有直接关系。因此,要求我们各单位,一要重视对市场的调查研究,搞好市场分析与预测,分析市场特点,制定市场开发战略;二要明确主攻方向,加快对国家重点能源、交通、通讯、原材料以及沿江、沿海开放城市的开发;三要建立专门的信息机构,配备

足够数量的政治、业务素质高的信息人员,制定有利于承揽信息的政策、制度和办法,考核奖惩要严格兑现,要重奖有突出贡献的人员;四要通过培训对外项目经理,申办国外施工经营权,以及中外合资、劳务输出等方式,力争早日打入国际市场。

5. 要加大加快资金投入,提高技术装备水平

工勘与施工产业发展速度的快慢,规模效益如何,在很大程度上取决于资金的投入和资金的投向,也就是取决于技术、装备的优劣。因此,第一,要发挥各级的积极性,加大投入比重,要舍得投入,敢于投入。第二,总局将在近几年以贷款的形式加大对工勘与施工产业的投入,坚持“一不平分,二不扶贫,三不保护落后”的原则,实行倾斜政策。要求申请贷款的单位有项目,项目要有效益,而且要有施工能力和管理能力。第三,各局(院)也要有计划的加大投入,适时购置一批大型综合能力强的特种设备,新进设备要有计划。根据地域和技术市场状况配置设备。要做好选型配套,不要搞小而全、大而全。第四,要加强设备管理,提高设备投资效益和利用率。第五,制定技术研究、开发政策。今后,总局每年组织系统内、外有权威的专家、学者,研讨产业发展方向,确立科研课题,组织有关单位研究、开发、交流和推广。各单位也要按规定提取新技术开发基金,组织专人进行科技开发。

6. 抓好人才的培养与引进,培育企业精神,提高队伍素质

市场如战场。今天的市场竞争需要一批政治、业务素质好的,有胆识、有气魄的企业家和丰富经验的科技、经营、管理人才。首先,要通过选送培养、进修、岗位培训,以及行业、全系统综合培训形式,对工勘与施工产业技术人员、管理人员以及生产技术工人进行培训,使其了解掌握生产、经营管理知识,提高技术管理水平。其次,要制定稳定和保护人才政策,合理解决职称、职务、工资福利待遇等实际问题,要重点挖掘,大胆启用精通技术、懂经营管理、信息公关能力强的年青开拓型人才,引进各类专业人才。第三,各公司的技术人员比例要逐步提高,以提高队伍素质,按资质的要求,高中级技术人员比例必须配齐。要把过去的钻探技术骨干利用起来,发挥他们的作用。对科技人员要视其能力和岗位给予相应的待遇。第四,抓好企业文化建设,培养企业精神,从而树立良好的企业形象。要开展职工队伍正规化建设、机台标准化建设等活动,使每一个施工现场整洁、卫生,每一道生产工序标准作业,文明施工,文明生活。要引导职工自觉地加强思想道德和科学文化修养,树立正确的思想、信念和价值观,增强队伍的凝聚力。要关心职工生活,解决他们实际困难,形成一种共同的价值取向和企业精神。

同志们,在各级领导和广大职工的共同努力下,我们冶金地质工勘与施工产业已经取得了显著的成效,已经打下一定的物质技术基础,积累了丰富的经验,也付出了一定的学费,这些都为我们今后的发展奠定了良好的基础。应该看到,工勘与施工产业发展的路很长,在发展中困难、问题会层出不穷,但只要 we 坚定信心,不屈不挠的进一步贯彻落实黄山会议精神,贯彻新的冶金地质指导工作方针,不断发现问题,总结经验,工勘与施工产业的发展就会越来越好,整个冶金地质事业就一定能沿着健康的轨道持续、快速发展。