

对山东省地矿局实施地质项目管理的调查

地矿部地矿司调研组

山东地矿局推行地质项目管理起步于1986年,在组织对东北三省和中南四省地质项目管理的学习考察后,制定了有关地质项目管理的七个办法。去年又专门召开了地质项目管理研讨会。1987年全面推行地质项目管理。全局计划内安排193个地质项目(其中部局管的146个)。31个新上项目实行局内招标;115个项目实行委托承包;对47个一般项目实行资金切块由队管理。有的队对承担的地质项目实行了队内招标,有的队对队内安排的钻探工作进行了机台招标。今年局从侧重抓生产过程转移到抓投入产出,重点抓好地质项目的立项、价格制订、质量监控、成果验收结算四个环节。完善与地质项目相适应的设计、预算、统计、经济核算、劳动人事和物资管理等有关制度的配套改革。

大量资料。特别是在我省“七五”规划选定的9个重点片地段的地质矿产资源勘查中,取得了丰富的找矿信息。在今后的几年中,应该在已取得地质一找矿资料的基础上,从实际情况出发,统筹兼顾,合理安排,把铝土矿、金、铜等多金属、能源基地供水作为主攻方向,力争地质一找矿的重大突破。

为保证上述任务的完成,要集中人、财、物力对主攻矿种和地区予以优先保证;砍掉一些不对口、经济效益较差和地质条件不好的项目;取消久攻不下的“胡子”工程和与生产脱节的科研课题;增设化探异常检查与详查项目;新增几处铝土矿详查矿区。总之,要及时调整地质工作部署,紧紧围绕国民经济建设的需要合理布局,把有限的资金

一、做法和经验

(一)对地质项目实行分级管理。按计划项目管理权限,地质项目暂划分为一、二、三、四类,按地质项目的重要程度划分为重点项目和一般项目。一、二类项目由国家计委和地矿部立项,三类项目由地矿局立项,四类项目由地勘单位自行立项。一、二类项目可以分解为三、四类项目,由地矿局下达项目任务书,组织立项论证,委托地勘单位编制设计或实行设计招标优化,组织项目发包和承包,负责重点勘探项目成果的初审,普查、详查成果的审查验收。队管项目由队组织发包、承包、成果验收。

(二)分层次实行承包和招标。第一层次是地矿局代表国家向地勘单位发包,采取委托承包和招标两种方式;第二层次是地勘单位内部实行发、承包,对多兵种联合作战

尽可能都用到找矿最有利的地方。

“六五”计划以来,我省的地质找矿工作已经取得了较大成绩,特别是在煤、铝、铁、铜、和水等方面为经济建设提供了大量资源。但是,摆在我们面前的还有许多问题需要我们去解决,如大型金矿全省还没有突破;银矿没有一个成型矿区;铜矿后续资源紧张;铅和锌仅有几个小型矿区;金刚石普查找矿前后已经十年有余,至今没有突破;非金属矿虽然较多,但开发利用没有显著进展;煤成气资源不清等。当前我省面临的地质找矿工作任务艰巨,希望全省广大地质工作者共同努力,力争今后几年或略长一点时间内在地质找矿上能有重大突破。

(山西省地质矿产局)

的项目,划小核算单位,实行分专业发包,同样采取委托承包和招标两种方式。

(三)在项目管理体制上,改二级管理、分级核算为一级管理一级核算。以往实行大队,分队两级管理,两级核算,87年取消分队,将“分队”作为大队的派出机构,负责对各项目的指导、协调、服务。项目负责人直接与队长签订招标承包合同,组织生产活动,在技术业务上直接受总工程师领导,在经济管理上直接由大队计财科核算。项目负责人有部分组阁权、物资使用权和批准购买50元以下生产材料和20元以下办公用品权。为便于协调和开展党、政、工、团活动,设立“分队”由支书、分队长、报务兼文书、会计、医生,共五人组成,“分队”不是一级管理机构,没有人事调动权、经济核算和物资管理调拨权,名义上虽仍称分队,权限已大大缩小了,有利于大队推行项目管理和发挥项目负责人的作用。

(四)实行追加计划额,鼓励多出成果。从87年开始对完成任务好,提交成果多的单位,实行追加计划额,将区调、固体矿产、水文工程环境地质、物化探等达到优秀、良好的地质项目予以追加计划额,其标准分为0.5~4万元5个档次;对详查以上有储量、提供详查基地以及新发现矿产地的项目,按矿种分为四类分别予以追加计划额,其标准分为0.3~8万元7个档次。大队所得追加计划额,按比例上交部、局后,可按4:3:3提取三项基金,对鼓励多出成果起到积极作用。

(五)通过半年多的实践,有以下几点认识:

(1)招标是节约投资、鼓励竞争、提高经济效益和成果(工程)质量的一种经济手段,应该提倡,但不宜所有的项目都采用。对具有连续性的详查、勘探项目,宜采用委托承包方式。

(2)对便于用工作量核算的项目,

如:区调图幅承包、物化探扫面等,可以采取密码招标,以获得加速进程,节省投资的好效果。

(3)对普查前期的面上综合地质调查工作,由于风险性大,预计的工作量(特别是钻探工作量)可能因地质情况的变化而无法完成,给钻探施工调度和年度计划调整带来麻烦,这种项目可采用资金切块,作为队管项目,不要列为局或队招标项目。

二、实行项目的变化

由于局实行按项目拨款,多上项目多得地勘费,改变了以往地勘单位盲目争投资的局面。队内实行划小核算单位承包后,各承包单位目标明确,项目负责人按既定的目标任务,组织生产活动,普遍感到压力增大了,责任心加强了,积极性也比以前提高了许多。六队毕郭金矿普查项目,原定7人,项目负责人只要4人,为在88年6月完成400平方公里金矿面上综合地质调查,找出1~2处可供普查的基地,他们每天工作达12个小时之久,由于人员自由组合,互相关系十分和谐,群体作用得到充分发挥。

过去工人、地质人员都不关心经济核算,现在划小核算单位,每个人的利益都和项目的核算紧密相关,开始注重定额、价格、开支和节约问题,都在为创更多的节约额而精打细算。通过项目管理,扭转了领导重手段轻地质的现象,甲乙双方各自都按合同办事,扯皮的现象少了,工程质量得到保障。

三、问题与思考

地质项目管理涉及计划、技术、生产、劳动人事、经济核算等几个方面,就项目本身而言,它包括立项、设计、发包、承包、组织实施、质量监控、成果验收、经济结算等几个环节。从当前推行的地质项目管理看,局对队这一层次的发、承包是大队长作为项目负责人,负责组织项目的实施,是符合项目管理的内涵,而队内的发、承包,是将一个完整的项目按专业分工进行的,是

一种带有班、组承包性质的管理，我们现在议论和研究的对象多集中在这一层次的管理，实则是一种不完全的项目管理，而当前问题比较多的也是出现在队内承包上。

队内招标项目也好，委托承包项目也好，其所谓的项目负责人没有完全的组阁权，由于投资不足，人员过剩，不得不采取自由组合和领导分配相结合这种“过渡态”的办法，实际上“有饭大家吃”还在起着相当大的作用。以六队毕郭金矿普查项目为例，局拨给大队项目费39万元，大队只给项目27.4万元，截留11.55万元作为大队管理费，很大一部分是用以支付没有进入项目的人头费上。

划小核算单位后，以手段占优势的项目，按实物工作量计价，比脑力劳动综合研究为主体的项目可以获得更多的节约额，从个人来说，前者比后者受益高、得利大。机台钻机工人的节约分成比地质（报告）项目中的地质人员的节约分成多，钻机的节约潜力大，节约额自然高，报告组只能从办公用品、差旅费上找节约。这里存在着计划内项目脑力劳动价值过低的不合理现象。三队地质市场项目按计委定额标准，项目价格=工程量价格+成果费，成果费相当工程量价格的1/5，计划内的项目成果费的比例相当小还达不到总费用的1/5。由此可见，计划内项目以脑力劳动为主体的项目定价过低。这是当前项目管理中忽视知识产品价值的倾向。

知识型产品价值偏低，区调、普查一类的项目节约额也相应地递减，地质人员为了追求更多的节约额，不用汽车骑自行车，或以步行代车，从某种意义上说是节约了投资，我们认为，八十年代后期大面积普查该乘车时不乘车，靠地质人员拼体力去换取节约额，实际是一种倒退，是不爱惜人才，不珍惜时间的表现。

片面地追求节约额，还出现另一种偏向，就是减少采样数量，特别是普查前期阶段，含矿层位还未摸清之前，应放开采样（金矿尤其如此），而现在项目管理中有个很不合理的规定，用样品减少数做为节约额，减少数60%归实验室，40%归项目组，显然对找矿起了遏制作用。

四、几点建议

1. 人头费与项目费划开

综上述，地勘费的分配，名义上按项目投资，实际层层“拔毛”，这几年由于总投资不变，人头费增长过大，项目费被挤占的情况十分严重，与其以项目为名要来的地勘费，再层层提取管理费作为不进入项目的人头费，不如局对队拨款时就将人头费与项目费划开，首先保证重点项目的费用，由此而产生的人头费不足的问题从两方面解决：

（1）削减大队编制，减少非生产性人员开支；（2）没有项目的人，搞多种经营，由地勘费提供低息贷款或起步费。

2. 计划内项目成果部分所占的投资不得低于项目总投资的1/5。

3. 对普查前期的综合性地质调查工作，应加大风险投资。冶金部地质局的作法是按任务承包，找到基地优惠投资20%，反之扣10%；江西地矿局按基地承包，分矿种及找矿难易程度拟订标准。总之，这一阶段的工作不能按工作量承包，按成果承包要加大风险系数。

4. 要取消一些不合理的规定。如将采样与节约额挂钩是极不合理的，在普查前期，采样工作量不能按承包核算。

5. 项目负责人要有组阁权，责、权要达到统一，否则项目管理只是流于形式，不可能深化。

（执笔 李钰）