

国有地勘企业面临的发展困境及解决路径探讨 ——以A地质勘查有限公司为例

■ 杨天堂

(中国黄金集团资源有限公司, 北京, 101300)

一、引言

目前,我国经济已从高速增长阶段进入了高质量发展阶段,经济社会各领域正在发生深刻变革,地质勘查工作也处于变革与调整的关键阶段。我国矿业形势连续多年呈下行趋势,地质勘查投入随之快速下滑。国有地勘企业虽然可以为内部矿山企业提供矿产勘查、地质科研、地质钻探等技术服务以增加收入,维持运营,但现有内部矿山的业务已无法满足日常的生产经营需要。国有地质勘查企业要想生存下去,并高质量地谋取发展,改革是迫在眉睫、势在必行的举措。

本文针对国有地勘企业在新时代经济转型发展时期面临的经营发展困境,在深入分析的基础上,结合国内地勘行业发展特点,以A地质勘查有限公司为例,提出了相关解决路径,为国有地勘企业在新时代新理念指引下,解放思想,转型升级,提升能力,走出发展困境提供参考。

二、国有地勘企业的基本情况

(一)国有地勘企业

在改革开放四十多年来的时代背景下,我国地质勘查制度不断完善。2013年以来,受全球经济进入中低速发展、国家产业结构调整、安全环保政策变化等因素的影响,国内矿业形势的下行趋势逐步显现,地质勘查的投入资金逐年下降。据中国地质调查局发展研究中心统计,2012年,国内地质勘查投入峰值达到510.14亿元,到了2020年,国内地质勘查投入只有161.61亿元,与峰值相比下降了68.3%。

(二)A地质勘查有限公司。

A地质勘查有限公司秉承“务实为本、找矿至上”的经营理念,坚持市场化运营思路,多年来服务于某国有集团公司内部矿山企业,为某国有集团公司的探矿增储、找矿突破、资源开发做出了重要贡献。曾获得中国地质学会十大地质找矿成果奖、中国国际黄金大会最佳勘查奖、地质勘查行业“优秀服务商”等荣誉。但自2013年以来,营业收入和

利润同国内矿业形势和地质勘查投入呈同步下滑趋势,矿产勘查工作量、物化探工程量、地质科研等业务的下降,使企业发展举步维艰。

三、国有地勘企业的发展困境

(一)国家政策对地勘企业的影响大

自2013年以来,国家出台了关于环境保护税、排污许可、土壤污染防治、生态环境损害赔偿等一系列法律法规和标准。尤其是2017年财政部、原国土资源部出台的《矿业权出让收益征收管理暂行办法》,对矿业权人勘查开发投资的积极性影响较大,致使国内矿业地质勘查投入占比加速下降,加上受新冠肺炎疫情的影响,跨区域地质勘查业务无法有效顺利开展,国有地勘企业的发展出现更加严重的萎缩现象。

(二)国有地勘企业自身竞争力较弱

国有地勘企业的地质理论研究、技术方法及国内成矿带深部找矿领域的研究与科研院校相比差距较大。国有地勘企业的地质勘查工作系统化、数字化矿山建设的能力亟待提高,其地勘设备的更新落后于市场上的地勘企业。同时,国有地勘企业对国际地勘标准在认识和实践上还有差距,缺少严格的预算管控机制。国有地勘企业项目成本控制不到位,与国际化程度较高的勘查企业相比,不具备成本优势,这导致自身竞争力较弱,难以走出国门。

(三)国有地勘企业体制机制传统

国有地勘企业多为传统管理模式,管理制度和运营机制会受上级集团公司的制约。经营管理层缺乏创新思维、市场意识与危机意识,对改革创新缺少紧迫感。国有地勘企业现代化绩效考核体系不健全,地质勘查项目考核收益分配机制和奖励政策缺乏市场化运作模式,致使员工的工作热情与忠诚度不足,与现代企业制度差距较大。

(四)国有地勘企业人才培养落后

地勘行业不景气,经营收入下降。地勘工作具有长期在矿山、野外驻守的特殊性,这使得技术人员难以兼顾家庭和工作,加上不具备市场竞争力的

薪酬待遇,技术人员流失或转行的现象屡见不鲜。A地质勘查有限公司作为拥有60余人的地勘企业,近5年来,年平均离职6人以上,且多为可独立开展野外地质勘查业务的成熟技术人员。

四、国有地勘企业发展路径探讨

(一) 尝试混改解决企业生存问题

国有地勘企业大部分为国有独资企业,单一的资本结构容易造成管理僵化、人员思想守旧的问题,甚至会出现“等靠要”不思进取的意识。国有地勘企业要通过尝试混合所有制改革,引进外部资本,形成强强联合之势,这不但可以打开外部市场,而且可通过新的思想融入,改善管理运行体制问题;同时,可以尝试实施同类业务整合,特别是与同属一个上级集团公司管控的国有地勘企业进行整合,进行多方优势互补,取长补短,从而能减少地勘企业之间的无序竞争,提高抗风险能力。

(二) 尝试多元化经营解决发展问题

第一,在巩固传统地质工作优势的同时,向水文地质、环境地质、地质灾害调查、城市地质调查、农业地质等谋生领域谋求发展空间,提高业务的广度和深度,增添改革发展后劲;第二,与国内矿业资本市场、金融投资机构、国内矿业投资者建立战略合作,尝试进入地质风险勘查市场,利用地质勘查程度较低的草根项目,补充地质资源库存;第三,实施走出去战略,与国际化程度较高矿业企业或工程类企业合作,借船出海。

(三) 尝试提高能力解决竞争力问题

第一,要与高校和专业科研机构联合,深化成矿理论研究,特别是深部成矿理论研究,以提升靶区圈定的精准度,提高技术人员地质预测能力和理论指导地质探矿工程的能力。第二,要以绿色发展理念为引领,按照中国矿业联合会发布的团体标准《绿色勘查指南》,引进先进的地质勘查工艺和设备,升级如航空遥感、机载雷达等新型技术设备,实施全过程绿色勘查,以适应新时代对矿山资源环境的要求。第三,要成立专项技术小组或指定骨干技术人员,对标国际地勘工作标准,深入研究NI43-101标准、JORC规范、SAMREC规则等,提高地质勘查数字化软件的应用能力,为国有地勘企业走出去打下技术基础。第四,要尝试建立合资格人培养机制,采用国有地勘企业承担一定比例培养费用的办法,有效培养一定数量的合资格人。

(四) 尝试市场化选聘解决人才问题

国有地勘企业应在领导班子成员聘任上实施市

场化的选聘机制,推行职业经理人制度,采用市场化薪酬协商机制,并明确年度和任期目标责任,强化考核运用。同时,国有地勘企业要扩大公开招聘或内部竞争上岗的范围,提升管理岗位人员和技术岗位人员的管理水平和竞争意识,激发各类人才干事创业的活力,逐步培育出适应市场经济体制与现代企业制度的人才。

(五) 尝试管理现代化解决经营问题

国有地勘企业要尝试管理现代化解决经营问题就要做到以下方面。第一,完善法人治理结构,建立和完善企业党组织,充分发挥党组织把方向、管大局、促落实的作用。把出资人治理和经营层管理分开,有效引入独立董事,充分发挥股东会、董事会、监事会的作用。第二,要打造科学的薪酬激励机制,制订与市场相适应、与效益相挂钩的薪酬奖励机制,优化激励职工多劳多得的差别化收入考评体系。建立找矿激励政策,对地质找矿、地质科研、新业务拓展有突出贡献的项目组或个人实施有效的绩效奖励机制。第三,要深化国有地勘企业“三项制度”改革,实施员工能进能出、管理人员能上能下、薪酬能增能减的措施,增强员工的危机意识和竞争意识,为企业发展注入新活力。第四,要建立灵活的请休假制度,针对长期驻守野外项目的技术人员,制订冬季闲休期的串休制度、室内作业期的居家办公制度、项目队员轮换制度等,确保技术人员能兼顾工作和家庭,保证技术人员的身心健康。第五,要建立行之有效的现代化管理制度体系,为国有地勘企业的发展注入无穷动力。

五、结语

国有地勘企业正处于矿业生态文明建设、产业政策变化、地勘单位改革、地质勘查结构调整等叠加压力之下的突破发展期。国有地勘企业如果固守传统的经营发展模式,就会被社会淘汰,其应顺应我国新时代经济发展要求,以市场为导向,解放思想,创新发展理念,深化企业改革,加快转型升级,努力提高自己的市场竞争能力,尝试整合和利用行业内的力量,拓展技术服务市场和新型发展领域,建立现代企业管理制度,向外界展示国有地勘企业独特的价值理念、良好形象和精神风范,以获得社会的认同。

【作者简介】杨天堂(1982—),男,河南驻马店人,本科,经济师,中国黄金集团资源有限公司,研究方向为国企改革。