

甘肃省水利水电勘测设计研究院体制改革之我见

孟繁江, 孟臻清

(甘肃省水利水电勘测设计研究院, 甘肃 陇西 748000)

摘要:针对甘肃省水利水电勘测设计研究院的现状,依据水利部、建设部提出的深化勘测设计体制改革的方向和目标,提出了内部体制改革的设想,并就改革后的机构运作、人才培养等问题进行探讨。

关键词:体制改革;集约化管理;管理科学;人才培养

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1006-7647(2001)07-0187-02

1 现状分析

甘肃省水利水电勘测设计研究院地处祖国的大西北,是甘肃省水利水电勘测设计甲级资质单位,具备承担大、中、小型水利水电工程勘测、规划、设计、科研、工程监理及工程总承包的能力和坚实的技术基础和实力。建院 40 多年以来,参加了景电一期、二期、靖会、引大入秦、南阳渠、疏勒河、引洮工程、三甲电站、多架山电站等一系列水利水电工程项目的勘测设计工作,为甘肃省的水利水电建设做出了很大贡献。但由于地处经济不发达地区,使得技术改造和内部改革滞后于国内其他同行,技术和经济实力与国内同行比存在较大差距,加之国内勘测市场的条块分割和垄断保护,新的业务领域尚未开拓,老的水利水电市场项目不多,任务严重不足。这些都是客观存在的外部不利因素。而在内部,组织结构上还没有从计划经济体制下粗放型结构的窠臼中解脱出来,具有“大而全、小而全”的特点。具体表现为:结构上由院部、院队、二、三总队等几部分组成,其中院队、二、三总队的内部结构基本上又是同一模式,都设有地质、测量、勘探等野外小分队和机修组、化验室、车队等附属机构,这种并列结构,使该院院队、二、三总队成了职能相同的重复机构,且三者之间争资金,抢任务,出现了利益矛盾,形成事实上的不平等。但是,在照顾院队的同时,还要顾及二、三总队,这样,在项目、资金和费用的分配上出现三分后再分的状况,使仅有的一点资金分散使用,不能形成优势资金进行高、精、尖技术的发展和内部的改造。譬如,在计算机 CAD 技术的开发、TPS 数字化测绘技术的应用上,三个队都在搞,但都没有突破性的进展,都因资

金短缺而未形成技术优势;GPS 全球定位系统,只有院测量队新近才购置了 1 台套,而二、三总队还无力购置;GIS 地理信息系统的应用还处于空白阶段。这种现状来自于内部结构设置的不合理,严重制约着该院的生存和发展。因此,必须根据水利部、建设部提出的勘测设计行业的改革方向和目标,在组织结构上进行较大的调整和生产要素的重新组合。

2 改革方案构想

根据水利部和建设部的要求,“九五”期间至 2010 年深化勘测设计体制改革的方向是:实现勘测设计单位企业化、社会化和勘测设计管理法制化、行业化,改革的目的是:①勘测设计单位要全部由事业体制改为企业体制并建立起现代企业制度,成为市场经济的合格主体;②勘测设计单位的生产经营体制要向国际通行的工程公司、咨询设计公司、岩土工程公司和专业设计公司体制过渡,建立起为固定资产投资全过程提供技术性、管理性服务的咨询设计服务体系;③统一政策、公平赋税,完善制度,打破垄断保护,建立全国统一、开放、竞争的市场,为勘测设计单位的生存和发展创造良好的外部市场;④促进勘测设计技术进步,建立质量监督机制和激励机制,完善质量监督管理体系,提高勘测设计技术和质量水平,全面提高固定资产投资的综合效益;⑤转变政府职能,建立完善的勘测设计法规体系,加强执法和监督管理,形成符合社会主义市场经济要求的勘测管理体制。

根据上述改革的方向和目标,该院的改革应从长远的发展战略高度出发,从院部总体入手,通过体制结构和生产要素的重组,优化职能,挖掘潜力,努

力开辟新的业务领域,逐步形成一业为主,多业并举的格局.具体讲,就是应以院部为主成立一个勘测设计总公司,然后将院队、二、三总队下属的地质队合并为一个独立的地质勘探分公司,测量队合并为独立的测绘分公司,勘探队合并为独立的勘探分公司,使各公司都成为自主经营、自负盈亏、具有法人资格的经济实体,并配套成立岩土工程分公司及建筑安装工程分公司,以便开辟相关业务领域,分流富余人员,促使勘测、设计、施工、安装等有机结合,符合多业并举的方针.这样,该院的结构将调整为以勘测设计总公司为龙头,下由3~4个分公司联合组成的企业集团公司,具备了现代专业化企业集团公司的结构模式.

通过机构的调整 and 改革,使院部与下属分队之间由原来的纯行政隶属机制转变为分工、协作的法人治理机制,强化了产权约束关系,加强了合作性和联合性,也解决了以前由该院内部结构不合理而产生的各下属分队之间的利益矛盾问题,避免了院内部各兄弟单位相互间把精力消耗在任务、资金、费用等的争抢上,也理顺了各兄弟单位彼此之间的关系,增强了内部的凝聚力和战斗力,优化了人力、物力、财力配置.勘测设计总公司理顺了与下属的关系后,可以集中优势人力、物力、财力搞设计,在提高设计产品的技术和质量上下功夫,发挥设计上的优势;地质分公司除面向水利水电工程地质外,也可以向水文地质、地质探矿、特殊地质条件研究等方面发展;测绘分公司集中优势财力、人力发展GPS全球定位系统、TPS数字化测绘技术、RS遥感技术等测绘技术,开拓测绘技术在环境监测与治理、建筑制品检验评价、土地利用、房地产划分、地籍管理等与建筑业相关领域的应用;勘探分公司除了打“地洞”外,向打“山洞”方向发展,提高钻探、取样、测试技术水平和质量,淘汰不符合标准的钻探、取样和测试机具,拓展自己的生存道路,并结合岩土工程分公司和施工安装分公司,分流富余人员,向岩土工程和建筑安装拓展,使整个形成一个分工、协作、联合的现代化企业集团公司.

成立企业集团公司后,在业务上可以由总公司出面招标或进行总承包,也可由分公司进行某专业方面的招标或总承包;还可由总公司与其他公司联合承揽业务,也可由分公司与其他公司联合承揽业务,业务承揽后,各分公司通过分工、协作来分享利益,使原来“一头多尾”的直线职能制结构,转变为“多头多尾”的联合性结构,增强了参与竞争和抵御风险的能力.

建立了现代企业集团公司模式,就要按照现代企业的运行规则运作.目前,勘测设计行业实行有限责任公司或股份合作制公司为主要形式较为合适.这就要求院的管理机制要从过去计划经济体制下为政府服务的生产型向适应市场经济要求的为业主服务的生产经营型机制转变,在市场上寻找自己的立足点.在独自涉足其他领域有困难时,可以通过投资人股和技术入股的形式参与其他业务领域的合作经营.例如,对自己勘测设计过的水利水电工程项目以股份的形式参与建设,建成后以其股份参与经营管理和收益分配,与工程管理单位共担风险,共享利益,达到拓展业务领域和生存发展之路的目的.

在市场经济条件下,勘测设计任务主要来自激烈竞争的市场,这就要求我们的决策者即要熟悉业务技术,又要精通经营管理.现代企业的理想决策机构是由总经济师、总工程师、总会计师参与组成的“软管理”与“硬管理”相结合的决策机构.目前,该院的决策机构几乎由青一色的“硬专家”——工程师组成,这种纯“硬专家”管理模式主要沿袭了计划经济体制下的纯行政领导机制,决策的思维和运筹的方法比较片面单一,决策结果容易带有倾向性,显示出“硬管理”的一些弊端,与现代企业经营管理机制还存在着一定差距.因此,我们必须克服以往形成的重技术而轻经济、重生产而轻经营、重产值而轻效益和成本的、缺乏深远考虑的短期行为的思想观念,重视经济人才的培养和使用,优化专业结构和人才结构,把人才培养引向“软硬”配套的合理机制上来.

3 结 语

甘肃省水利水电勘测设计研究院是勘测设计行业中的一员,所面临的问题和现状以及进行的改革带有整个行业的普遍性,又因地处西部而具有特殊性,因此,解决好该院的体制改革问题,将有助于我们整个行业的体制改革.

鉴于历史和现状以及水利水电勘测设计行业目前面临的困境,我们呼吁政府主管部门对勘测设计行业应给予更多的关怀,帮助解决实际困难,在勘测设计收费标准的执行上给予支持,在小型基建方面给予必要的扶持,在税收上应给予优惠;同时,尽快出台合理的社会保险办法,减轻目前勘测设计单位的负担,以保证勘测设计单位改制的顺利进行.

(收稿日期:2001-07-10 编辑:马敬峰)