

福建省连城锰矿发展中的难点和对策

张勤*

(福建连城锰矿,福建连城 366215)

摘要:面对福建省连城锰矿40年历史的老矿山,在生存中出现的各种困难,企业曾做了多方面的努力。文中对此进行了总结,同时,针对今后制约企业发展的新难点,提出了相应的对策,并逐一进行了讨论。

关键词:锰矿;发展;措施

中图分类号:F403;F407.1 文献标识码:C 文章编号:1002-4336(2002)01-0037-04

从1958年大炼钢铁期间建矿,到21世纪的第一春,连城锰矿走过43个春秋。

40多年在历史的长河中只是短暂的瞬间,对人来说正是干事业的黄金时期,但对于一个资源并不丰富的独立矿山企业,将面临着资源接续困难,矿山进入老年化阶段。怎样才能使一个老矿山的企业重新焕发青春,继续发展。看清企业的现状,正视企业存在的问题,寻找正确的对策是当务之急。

1 “九五”期间企业改革成绩

自20世纪90年代开始,随着矿山开采年限日益加长,加上我国社会主义市场经济的不断发展,连城锰矿面临着资源接续困难,产品单一,企业冗员、资金紧缺、税负高负担重等困难日益显现。

为了摆脱困境,寻求发展,近10年来,特别是“九五”期间,企业做了如下工作。

1.1 加强了矿山地质找矿工作

企业在资金非常紧张的情况下,每年安排资金加强矿山的探边摸底,加强周边找矿,共完成钻探进尺约5000m左右,新增地质储量50万t,储量升级约为30万t,延长了矿山的的服务年限。

1.2 精干主体,分离辅助,下岗分流,减员增效

从精干、高效、多功能原则上出发,机关科室人员减少至11个,机关后勤工作人员减少到130人;把原有辅助生产单位、生活服务部门以及生产主体中过剩的部分剥离,并按其工作的性质特点组成了7个经济实体,使主体趋于精干,辅助发挥了特长;

分离企业办社会的职能,矿子弟小学、派出所划归地方管理,矿职工医院也正在划割中,矿部成立了再就业服务中心,企业内部的富余人员办理下岗进入矿再就业服务中心托管,制定优惠的政策,鼓励下岗职工多渠道再就业。企业职工从20世纪90年代初1000多人,减少到目前600多人。

1.3 加大矿山采、选工艺,技术改造,提高资源回收

矿山露天开采的龙头—挖掘机,从1995年开始使用挖掘能力强,灵活,功能多,性能好的液压反铲,提高了矿石的回采率,减少了矿石的贫化率。采矿中,加强矿体开采的管理和零星边角矿石回收,严格执行“四定、四分、二不准”(四定:定点、定人、定质量、定数量,四分:分采、分堆、分选、分运;二不准:不准机械采富矿,不准在矿体上放炮,贫富矿分采优用,零星矿充分回采。选矿中,对原有重—磁联合工艺进行了细粒级矿石回收的技改。同时新增了干式强磁选机回收尾矿获得了成功,既降低原矿的入选品位,又提高选矿的回收率。

1.4 加快了新产品开发

为了提高抵御产品单一、且附加值低给企业带来的市场风险的能力,近几年,企业成立了技术中心,并与科研部门合作,走产、学、研相结合的道路,开发附加值高、科技含量高的新产品,目前利用该矿优质天然锰矿石生产活性二氧化锰的项目已建成投产,高纯活性二氧化锰、四氧化三锰等项目正有序的推进。重要项目的成功开发,为企业的生存和发展注入了生机。

* 收稿日期 2001-04-18

作者简介 张勤(1957-)男,广东大埔人,高级工程师,矿长。

1.5 转机建制,加强管理

连城锰矿改革了人事、劳动用工、分配制度。干部择优录用,优胜劣汰,能上能下,劳动用工实行全员劳动合同制,将原来的标准工资制改为以技能工资、岗位工资为主体的岗位技能工资。深化经济承包责任制,生产单位经济承包责任制由生产任务与奖金挂钩承包 $\xrightarrow{\text{提高到}}$ 生产任务与工资总额挂钩 $\xrightarrow{\text{提高到}}$ 生产任务费用总包干 $\xrightarrow{\text{提高到}}$ 利润承包。经济实体,对外服务完全与市场接轨,对内服务模拟市场核算,并根据实体不同的情况实行定额上缴,超收全留或限额补贴,亏损自负的方式,独立核算,自负盈亏。股份合作,对能够独立核算的项目、机台、设备,在新办项目和新购设备时,采用企业、基层单位、职工个人共同出资兴办和购置的办法,职工既是产权所有者,又是劳动者,也是利益的享有者,使职工成为真正的主人,充分调动职工的积极性。

1.6 兴办新兴产业,多业并举

该矿利用矿山闲置的土地,进行农业开发,利用凹陷采空区形成的库区水面,养殖有地方特色的连城白鸭鸭和各种淡水鱼,利用排土场等闲置土地种植果树的尝试都取得了初步的成果。

2 矿山发展新难点

2.1 资源紧缺和资源浪费的矛盾

由于矿山资源不可再生,加上保有储量又不多,企业仍以初级矿产品为主要生存手段使得有限的资源被大量初级、低效益的加速消耗,资源本身的内在优势没有发挥,某种程度上说资源浪费现象严重使企业的发展不稳。

2.2 资产大,不良资产多的矛盾

由于企业是在计划经济时期为主建设的,现有4000多万元的企业资产中,非经营性资产和不良资产占的比重大,一方面占矿山资产中大比重的土地,厂房、宿舍,随着资源的消失,矿山的闭坑而失去价值,同时设备新度系数低,相当多设备严重老化,已接近报废期的量大;另一方面,买方市场形成后,资源型企业欠帐少,甚至无帐可欠,而被欠货款大大增加,死帐、呆帐大幅度上升。

2.3 人员多,人才少的矛盾

由于矿山建设的特殊年代和矿山工作的特殊性,特殊地理位置和客观条件的限制,矿山职工大部分文化素质及技术水平较低,思想观念比较陈旧,就

业的门路窄,职工下岗或失业后很难找到新的工作岗位,分而不流,进了不出,企业冗员多的情况,没有根本解决。同时,由于矿山企业远离城镇,条件艰苦,待遇又差,加之改革不断深入,用工可双向选择,企业人才难进,人才难留,导致人才极度缺乏。

2.4 投入大,积累少的矛盾

企业效益好时,是计划经济年代,所有的盈利都上缴给了国家,社会主义市场经济到来时,矿山已开始进入后期开采,企业效益差,无积累。而企业为了寻求发展,进行新产品开发,进行新的项目建设,都需要增加投入。有的项目还需要大的投入。

2.5 风险性加大和企业抗风险能力小的矛盾

市场变化的快节奏,技术创新的日新月异,使新项目、新产品的开发风险性提高,难以按预想快捷的形成新的经济增长点和新的经济支柱,有时甚至会变成新的负担,使企业无多大的抗风险能力。

2.6 税负高,利低的矛盾

矿山企业为资源型企业,进项税额少,使得矿山企业的税率要比一般企业的平均税率高3%~5%,使得本来依靠低附加值产品的矿山生存无利可图,整天疲于奔命,难以靠自我积累进行发展。

2.7 重点的投资形成重点的负担的矛盾

作为企业重要接续矿山的四号矿段采场,由于地质储量发生重大的变化及设计开采时完全按计划经济模式进行,使得开采不仅无效益,而且连年亏损,使企业的投入没有回报,原本预算有能力偿还银行贷款不能按期偿还,贷款的本息逐年增加,使企业背上了沉重的包袱。

此外,社会保障机制尚未完善,企业办社会职能未完全分离(如离退休人员的费用尚未完全实行社会统筹,医疗保险尚未建立,企业剥离的社会职能部门,几年内人员的工资大部分需要企业负担)。分配制度仍存在大锅饭的现象,企业经营者目标多元化,企业的技术、管理比较落后等也阻碍了企业的发展。

3 从困境中求发展的对策

面对上述的种种困难,按《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》精神,对照现代企业制度,并结合企业的实际,连城锰矿要在困境中求发展,笔者认为应采取如下对策。

3.1 以体制创新为突破口,为企业的发展提供动力

连城锰矿发展的根本难点在于原有的体制不能适应企业在市场经济中发展的需要,必须要加快现

代企业制度的建立,做好企业的改制工作。针对该矿存在的困难和问题,可采用分步改制的办法,按有进有退,进而有为,退而有序的要求,循序渐进的推进现代企业制度的建立工作。

(1)对新办的项目,从一开始就按现代企业制度“产权清晰,责权明确,政企分开,管理科学”的要求新事新办,即在搞好项目可行性研究的前提下,按“有限责任公司”或“股份合作制”形式建立公司。预测收益比较稳定,风险比较小,投资不大的项目可由职工按不同的工作,不同的比例共同出资新建。风险大,投资大,预测收益也可能大的项目,企业投资一部分,职工入股投资一部分,吸纳外部资金入股一部分,共同建设。使新办企业产权多元化,并建立规范的企业法人治理结构,独立核算,自负盈亏,分块搞活,以点带面,逐步减轻主体负担。如目前该矿活性二氧化锰厂是由职工共同出资建设的,该项目做到了当年设计,当年基建,当年投产,投资省。庙前矿区地采工程采用,引进外部资金与职工投资,企业投资相结合的建设方法。使工程提前了几年开始进行,工程建设的投资大大减少,工程的进度大大加快。

(2)对现有的经济实体进一步放开搞活,实体可根据自身的实际情况,可实行“转移发展”、“挂靠联合”、“外资嫁接”、“改组兼并”、“出售”等多种经营形式,放开经营,大力发展混合型经济,走外引内联的路,加强向外开发经营的力度,使实体逐步从靠矿部输血向增强自身造血功能的改变,减少对矿部的依靠,实现自主经营,自负盈亏,自我发展直到建立“有限责任公司”或“股份合作制”企业。

(3)矿山的主体部分,首先对生产单位要不断提高承包层次,加强经济核算,降低成本,提高效益,模拟法人或按二级法人管理,矿部的职能部门对新办实体和原经济实体实行全方位的有偿服务,取长补短,发挥整体功能。其次,在做好清产核资工作的基础上,做好“职工身份置换,企业资产置换”工作,积极探索和努力实践国有老矿山企业的改制工作,使整个企业成为规范的有限责任公司。

(4)加快转机建制,建立与现代企业制度相适应的企业制度。改革分配制度,允许和鼓励资本、技术等生产要素参与分配,将收入分配由过去向苦、脏、累倾斜改为向风险大、责任大的岗位及对企业贡献大的人员倾斜,改革人事制度,要不断探索建立选人用人的新机制,制定吸收和留住人才的办法,加强

企业干部队伍建设,真正做到干部能上能下,人才想进,进了想留,改革劳动用工制度,建立竞争上岗的机制,劳动用工实行动态管理,做到职工能进能出。

3.2 加大新产品开发和技术改造

以技术创新结构调整为重点,从根本上提高企业的市场竞争力和抗风险能力,为企业的持续发展提供保证。

(1)产品的开发,要结合连城锰矿资源的特点和企业现有的优势,按量力而行,讲求实效的原则分步实施。一方面,要立足于开发产品的“特”。要根据资源的特点,对仅被初级利用的矿产品往深度开发,生产具有天然优势且附加值和科技含量增加的独特系列锰产品,实现产品更新换代和多品种格局。另一方面,要实现产品的“新”。要不断根据市场的需求和锰的用途开发新的产品。要充分发挥企业技术中心的作用,加强同有关的科研、大专院校,下游的用户加强联系,走产学研相结合的路子,了解市场需要什么,缺什么,我们能做什么,怎么做?了解和把握科学技术发展,特别是锰矿业科学技术发展的态势和进展,集中力量解决企业发展的重大和关键技术问题,占领制高点,增活企业的盈利能力,竞争能力和抗风险能力。

(2)技术改造基本点要放在矿山的主业“以矿为本”上做文章。企业要发展必须要有稳定的经济为前提,连城锰矿目前要有稳定的经济必须要有资源作保证。①要根据选矿技术提高后,对资源利用的重新认识,进一步加强矿山地质工作,要对原有的地质资料进行重新研究,对矿体重新圈定,对储量重新计算,确定进一步开展地质工作的计划,做好储量升级和增加地质储量工作为企业的后续发展提高保证;②要根据该矿资源贫富矿大部分可分采,贫矿选别效果好,露天采矿回采率高,特别是在使用新的挖掘设备后可大大提高矿石回采率,降低贫化率和挖掘能力好的情况对原有的露采设计进行修改,尽可能的扩大露采的范围;③要根据该矿露采年限越来越短,深部资源井下开采要加快接替的情况,抓好露采转地采的技改工作,要打破传统的方式,采用边设计、边基建、边生产、边扩大的方式加快地采工程的技改工作,保证矿山生产的接续;④要根据现有储存了几十万吨,今后总量还会不断增加的尾矿,按“早收多收”的原则和尽可能降低成本的要求,抓好尾矿在未进入尾矿库前和尾矿库的尾矿回收利用的技改工作;⑤要注意新设备、新材料、新技术的运用,尽快

地利用它们进行企业生产工艺的技术改造,以新工艺、新技术、新设备、新材料提高产品的质量、性能,降低产品的成本,使企业技术上新上新的台阶,增强产品的市场竞争能力。

(3)结构调整。从产业结构上进行调整。①是利用产品深加工,农业开发和多种经营向多行业、多元化经济发展;②是靠科、工、贸一体化,使企业真正成为技术创新的主体和市场的主体。从产品结构上调整。加大新产品开发的力度,尽快形成产品多元化,逐步加大科技含量高、附加值高的产品比重,做好资源的优质优用和综合利用,实现企业的可持续发展。

3.3 管理创新

(1)市场经济是法治经济,市场经济条件下的企业管理应以制度管理代替过去的说教管理。要根据市场的变化和企业发展的需要,不断完善和健全各项规章制度,制定操作性强的考核制度,做到奖罚分明、透明。

(2)管理的观念要更新,要由原有的生产导向管理转为市场导向管理,要将市场作为企业全部活动的落脚点。

(3)管理的重心要由原来注重生产管理逐步转到注重产品开发管理、市场开发管理、营销管理、信息管理上。

(4)管理的组织形式要逐步由“直线职能制”向“矩阵制”、“事业部制”过渡。

(5)管理的内容要由偏重企业内部生产过程的成本管理改进为供产销全过程全方位的内外相结合的管理。

(6)管理的深度上,由偏重于企业短期目标的管理,改进为企业发展的中长期目标和短期目标并

重的管理。

(7)管理的方法上要由事后被动的核算管理,改进为事前,事中的主动监控管理。通过管理的创新,推动企业管理水平上新台阶,促进企业的发展。

3.4 争取和利用政策,解决好企业人多,历史债务重的问题

(1)要积极争取国家对国有资源枯竭的老矿山企业的有关优惠政策,如矿山职工可提前退休等政策,稳妥的做好减员工作,特别是老职工的安置工作,让他们老有所养。同时对年轻的无岗人员,通过转岗培训,重新竞争上岗。

(2)根据十五届四中全会中“增加银行核销呆帐准备金,主要用于国有大中型企业的兼并破产和资源枯竭矿山的关闭,并向重点矿业倾斜”的精神,积极争取将4号矿段的不良投资所形成的债务列入银行呆帐核销范围,减轻企业负担,使企业真正走上良性发展的轨道。

总之,连城锰矿面对的是困难与希望同在,机遇与挑战并存的形势,只要能进一步解放思想,转变观念,破除在困难面前无所作为的思想,树立不断改革敢为人先、勇于探索,在困难中抢抓机遇的意识;破除粗放经营发展经济的观念,树立依靠科技进步,注重质量效益的新发展观,破除小进则满和安于现状的意识,树立不断开拓,励精图治的精神,从零开始,进行新一轮创业,相信在不远的将来,一个充满生机活力的连城锰矿将为中国的锰业发展添上新的篇章。

参考文献:

- [1] 张勤.福建省连城锰矿在困境中求发展[J].中国锰业,1999,(1):52-54.

The Difficulties and Countermeasures for the Development of Liancheng Manganese Mine of Fujian Province

ZHANG Qin

(Liancheng Manganese Mine, Liancheng, Fujian, 366215)

Abstract A generalization is made on various kinds of difficulties facing the survival and the efforts in many aspects by the Enterprise——Liancheng Manganese Mine, an relatively old mine of 40 years. Meanwhile, correspondent countermeasures are raised and discussed for the new difficulties which may limit the future development of the Enterprise.

Key words manganese mine; development; measure