中国矿业报 China Mining News
2019 年 1 月 12 日 星期六 编辑:李德重 电话:01066557768-819 邮箱:42709035@qq.com QQ:42709035

事转企后为何化蛹为蝶

(上接第 1 版)

2000 年 1 月 28 日，根据国务院关于地勘队伍管理体制改革的有关通知精神，国家国防科工委同陕西省人民政府签署了《国防科学技术工业委员会、陕西省人民政府关于驻陕核地质勘查单位属地化管理的会商纪要》和有关问题的《备忘录》，标志着核工业西北地质局正式划归陕西省人民政府管理。属地化后，新成立的陕西省核工业地质局，紧紧抓住西部大开发和地勘队伍管理体制改革契机，加快融入地方经济社会发展，加快融入市场，把发展作为主题，初步形成了“以地质找矿为主业，以矿业开发和工程建设施工为支柱，商贸服务和产品生产为两翼”的地质经济新格局，取得了良好的社会效益和经济效益。

坚持改革不动摇

2008 年12 月，以陕西省政府办公厅下发的《关于印发我省地勘单位改革有关文件的通知》(陕政办发〔2008〕128 号）为标志，陕西省地勘单位事转企工作全面启动，经过近十年的艰苦探索与实践，中陕核工业集团公司在这波风潮的推动下，在地勘经济发展进入新常态、体制机制改革进入深水区、各类政策约束趋紧的大背景下，在许多地勘单位还在改与不改中纠结的时候，已经较好地实现了从事业单位到企业的体制变革与发展转型。

说句实话，改革初期，中陕核人也曾纠结过，因为他们是因铀而生，也是因铀而困。1999 年 4 月 30 日国务院办公厅颁布的《关于地质勘查队伍管理体制改革方案的通知》早就明确了地勘单位的企业化改革路径。2006 年 1 月 20 日，《国务院关于加强地质工作的决定》出台，再一次对深化国有地质勘查单位改革做了明确安排。

但是，由于历史的原因，地勘单位普遍存在包袱重、产业单一、底子薄，发展受限。地勘单位改革既有体制机制遗留的老问题，也有前进过程中遇到的新问题，导致一些问题难以推进、难以解决。因此，地勘单位企业化改革的步伐普遍缓慢，大家都在相互观望，谁也不愿踏出第一步。对于中陕核集团而言，由于国家政策原因，现阶段他们手中掌握的矿权和资源不能在市场上交易，因此，他们在事转企改革过程中有着比别的地勘单位更大的困难，他们虽是因铀而生，但也是因铀而困。然而，此番这个由省政府主导推动的改革是坚定不移的，箭在弦上，不得不发。但是到底怎么改，会改成什么样子，大家心里都没底。“从事业单位一下子完全转变为企业，发展的路子到底怎么走?”全面企业化之后，中陕核人就在思考这个问题。这个问题既考验中陕核的所有员工，也是对中陕核领导班子的一场大考。

在中陕核采访期间，记者常听到这样一段话：以前我们核地勘单位的活儿主要来自国家，年初大家在单位院子里把爆竹一放，开春出去，冬天回来，好几个月都在野外作业。这样的日子虽然很辛苦，但也是旱涝保收。

习惯了计划经济时期一切在国家保障下不愁吃不愁穿的日子，一下子要从市场上去找饭吃，大家心里自然一时转不过弯来。地勘单位尽管经历了上世纪 90 年代的低潮期和属地化改革的落寞期，但很多一辈子从事野外找矿的地质工作者，要让他们突然从完成国家下达目标任务的依恋情结中摆脱出来，需要经历一个过程。

改革体制机制，在平稳过渡中逐步建立现代企业制度。2009 年 2 月，按照陕西省地勘单位体制改革实施方案，陕西省核工业地质局以局为单位，按照企事分开的原则，出资组建了局领导下的陕西省核工业地质勘查开发总公司，开启了中陕核企业化改革的序幕。2012 年 12 月，经陕西省政府批准，总公司更名并组建成立了陕西核工业集团公司；2014 年 3 月，经省国资委同意，集团再次更名为中陕核工业集团公司。同时集团公司董事会、监事会、经理层相继成立。作为推进企业化改革的过渡阶段，一个局和总公司事企共存、分体运行体制的地质勘查开发总公司开始运营。在运作模式上，采取了资产、人员、管理、核算四分开。“事业”单位实行预算管理，“企业”实行项目管理，自主经营，自负盈亏。在管理方式上，采取了“并列运行、分账核算、联系决策、对口衔接”的办法。

改革，就是利益的调整。如果说改革开放之初普惠式的改革让所有人受益，如今的改革则需要打破固有利益格局。

在人员管理方面，陕西省核工业地质勘查开发总公司积极推行“三项制度”改革，对 2008 年 12 月 31 日前在册人员重新进行身份登记，实行备案管理，上岗实行聘用制。新进人员全部实行人事代理或合同制管理，基层单位领导班子实行聘任制。制定了“员工招聘办法”、“内部人员流动管理规定”、“收入分配制度改革暂行办法”，健全了劳动用工制度。结合企业经营工作实际需求，中陕核积极引进和选拔管理人才，把一些具有市场开拓精神与开拓能力的人员推上主要管理岗位，不断完善集团公司及下属各单位现代企业运行制度，不断规范董事会、监事会、总经理办公会等重要决策会议的运行。与此同时，立足地勘企业的实际情况，积极推进企业管理体制改革，对下属各基层单位全面推行公司化改造，大力培养管理干部企业化思维模式，完善适合现代企业管理的董事会制度，对下属各基层单位法人代表实行年经济总量增长率达标的绩效考核。

在分配制度方面，按照陕西省地勘单位体制改革实施方案要求，陕西省核工业地质勘查开发总公司实行了以岗位、绩效和股权分配为主的企业分配制度，规范了津贴、补贴发放，打破档案工资，全部实行岗位绩效工资制度。

众所周知，企业化改革过程中，最难办的是离退休人员的保障问题，这些长期在野外干了一辈子地质工作，翻山越岭为国家寻找工业粮食的老人，总不能撇下不闻不问。而此前，事业单位人员并未参与社保，但是，作为一个最新组建的、完全靠到市场找饭吃的企业，可能连自己都吃不饱，完全承担起来也并不现实。

陕西省政府结合地勘单位的现实，出台了相应的配套政策，对原属地化管理的地勘单位离退休人员，其经费按改革当年实际支出数，从财政拨款基数中划出，单列管理。这样完全解决了离退休人员的后顾之忧，也为地勘单位轻装上阵推进企业化创造了条件。

经过 4 年的过渡性运营，陕西省核工业地质勘查开发总公司初步形成了“以地质为基础，以工程、矿业为支柱，以医疗、教育为特色，以产品和三产服务为补充”的产业格局。陕西省核工业地质局也逐步完成了向总公司的过渡，全局产业经济取得了稳步发展。到 2012 年，“事企共存、分体运行”的阶段性任务也已完成。当年 12 月，经陕西省政府批准，陕西省核工业地质勘查开发总公司更名并组建成立了陕西核工业集团公司。同时，陕西省政府决定撤销陕西省核工业地质局，将局属机关的人员、机构并入集团公司，并由省政府任命了集团公司的董事会、监事会成员，完善了公司法人治理结构。

2014 年，陕西省编办下发文件，宣布撤销陕西省核工业地质局等地勘单位的事业编制，收回事业编制，陕西核工业集团公司正式完全进入企业化运行模式，由国资委进行管理，主要从事商业化、市场化的地质勘查开发工作。同年 3 月，报经国家工商局批准，陕西核工业集团正式更名为中陕核工业集团。

至此，这场由政府主导的地勘单位企业化改革全面收官，中陕核从省属国有地勘单位整体转为一个大型企业集团的改革工作基本完成。

脱胎换骨闯市场

企业化之后干什么？怎么干？特别是对于缺少经营性资产，又没有多少积累的地勘单位而言，改革的成本由谁来承担，发展的资金又从哪里来？找政府没理由，只有下决心找市场了。

“跳出地勘看地勘。”要解码中陕核，只能从这里开始。实际上，从企业化改革一开始，中陕核就已经跳出了传统窠臼，坚持开放包容的经营理念，敢于突破传统地勘思维的束缚，涉核而不唯核，主动融入地方经济发展、融入行业发展。提出了“大地质、大能源、大健康”的战略布局，完成了从单一找矿的地勘单位到多元发展的大型企业集团的蜕变。

经营性人才少、经营性资产少、长期稳定项目少，这样的“三少”困境，是地勘单位的共性，中陕核也不可能独善其身。但由于中陕核是一支专业的铀矿地质队伍，而铀矿作为特殊矿种，没有进入市场，因此经济持续发展的产业没有建立起来，市场抗风险能力极其脆弱。在推进企业化过程中，相较于其他地勘单位，中陕核还面临着这样一个特殊的挑战。谋定而后动。中陕核在各主业板块发展取得显著成效、经济总量迅猛增长的基础上，不断实施战略扩张的野心，“大地质、大能源、大健康”的战略布局已经成型。

“大地质”的战略布局，为中陕核找到了创新转型的新支点。按照规划，中陕核抢抓“一带一路”建设以及“军民融合”、“国企改革”等战略机遇，扩大地质勘查优势，强力推动矿业开发做大做强做优，打造全国一流核地勘企业。“十三五”以来，中陕核陆续实施了庞家河金矿 15 万吨/年采选改扩建工程项目、钼精粉焙烧项目、黄庄煤矿项目等矿业项目。并且立足铀矿勘查，继续推进华阳川铀及多金属矿的勘查开发工作。通过详查、工艺选冶试验、预可行性研究等手段为下一步开发做好准备。同时，中陕核集团与中核集团地矿事业部加强合作，签订战略合作协议。双方发挥各自优势，共同推进以陕西省为重点的中国西北地区铀及伴生矿产资源勘查与开发。积极响应“一带一路”倡议，大力走出去，共同推进海外特别是中亚地区铀及其它伴生矿产资源勘查开发工作。此外，依托中陕核专业优势，在工程勘察、土地恢复治理、地质灾害勘查与评估等领域，继续谋求自己的一席之地。

“大能源”的产业布局，成为了中陕核一个新的经济增长点。据了解，中陕核将强力推进核动力与核技术应用产业发展。目前，中陕核集团协助中核集团管理我国西北地区放射性矿产资源勘查、放射性矿产地质档案资料以及放射性退役项目实施，全面完成了西北地区“十二五”军工退役项目和“十三五”规划，并处理了一批环境隐患，保护了生态环境。同时，加快推进核能和核技术利用产业布局，与中核集团、中核建等单位建立了战略合作关系，并在技术准备，人才储备和产业规划等方面取得了新成效。积极推进新型放射性同位素药物开发项目、电子加速器辐射加工项目、新型高纯锗半导体材料及辐射探测项目、核安全应急反恐技术等项目。

成立于 2012 年 3 月的陕西华浩轩新能源科技开发有限公司，2015 年经过混合所有制经济改革后，成为中陕核工业集团公司的控股子公司，是陕西省混合所有制经济改革试点单位，是陕西省唯一一家油气伴生资源综合利用企业，主要从事新能源技术开发与利用，新能源产品的研制开发、生产、销售等业务，属于技术资金密集型产业。公司旨在充分利用陕西、甘肃丰富的石油化工、煤化工资源，广阔的市场及良好的投资环境，努力开发新能源利用技术，在生产清洁能源、落实节能减排、发展循环经济等方面贡献自己的力量。

华浩轩新能源科技开发有限公司目前以石油化工副产品碳四深加工生产绿色清洁能源为主，主要产品工业异辛烷，辛烷值高，不含烯烃和芳烃，几乎不含硫，产品质量居全国前列。根据陕西省煤炭和石油化工总体发展布局，该公司在延伸石油化工产品产业链的同时，充分利用本地区煤化工资源的优势，借力陕西省煤化工产业在永寿精细化工产业规划布局的契机，积极开拓煤化工深加工市场，以附加值高的特色精细化工研发，带动煤化工产业链延伸。与此同时，华浩轩新能源科技开发有限公司联合中国科学院城市环境研究所共同出资组建了中科核润（陕西）生态环境有限公司，这是集团顺应国家生态环境建设，首次组建的一家生态环境领域高新技术企业。

“大健康”产业将成为中陕核实施快速扩张一个重要的支柱。按照中陕核的战略布局，中陕核将积极壮大医疗服务与生物科技产业，完善全产业链，打造陕西企业医疗旗舰联合体，建设产业集群。2015 年 8 月，中陕核快速组建成立了以医疗服务为主体，融养老托老、医疗后勤保障、药品医疗器械销售与配送为依托的综合型医疗健康产业集团。

陕西健康医疗集团是陕西省医疗健康产业的投融资专业管理机构，是医疗卫生人才、科研横向联合管理机构，是引领和带动陕西省千亿规模大健康产业发展的旗舰单位。按照中央和陕西省有关深化国企改革精神，加快剥离国有企办医疗机构，陕西省国资委从 2017 年 7 月份开始对 134 家企办医疗机构进行整合重组，组建了陕西健康医疗集团有限公司，并于 2018 年 3 月挂牌。这标志着中陕核“大健康”产业布局已经迈出关键一步。

2018 年 9 月，中陕核所属的 215 医院获颁“国家三级甲等综合医院”，中陕核旗下的陕西健康医疗集团将依托 215 医院雄厚的临床经验和科研力量，助力健康中国战略，服务人民群众。目前，陕西健康医疗集团已经进入国企医疗机构划转阶段，陕汽集团、电子集团、央企兵器集团、陕煤集团、延长集团、华能集团、有色集团所属的 70 余家医疗机构签订了划转协议，医疗机构整合重组工作即将画上圆满的句号。天谷生物科技集团也纳入了大健康战略布局当中。

推进企业化改革以来，中陕核人把企业的命运融入国家战略，全面贯彻落实党的十八届三中全会审议通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，主动融入“一带一路”建设，依托霍尔果斯口岸天地大厦和拥有的土地资源，利用西咸新区保税区、西安国际港务区保税区等平台，建设陕西知名特色产品的物流配送中心。绿阴不减来时路，添得黄鹂四五声。作为一个曾经为共和国核工业发展做出重大贡献的地勘单位，不可能被这样的挑战挡住了去路。面对持续低迷的地勘经济形势，中陕核循着地勘经济演进的时间轴与全球产业布局的空间轴，不断校准自己的新坐标，找准在全球产业链上的新位置，以市场需求为导向，积极开拓新兴产业，培育新兴市场。同时，优化产业布局，提升企业发展质量和效益，充分发挥比较优势，拓展新领域，积极探索矿产品贸易流通、金融服务、生物科技等相关产业。

中陕核充分发挥自身优势，将优势转为动力，积极拓展产业发展领域，跻身工程勘察建设与新能源等行列。多年来，中陕核中核西北建设集团在做大做强建筑施工业的基础上，进入房地产开发、市政建设、军用及核电建设、商业、交通等国内外大批重点工程项目。中陕核依托旗下的天谷生物科技集团，以高科技生物提取技术为支撑，以珍稀中草药资源为原料，生产加工各类保健品、药品、化妆品，产品远销欧美市场。目前，天谷集团形成了集种植、生产加工、销售与爱心生态基金为一体的高新技术循环经济企业，走出了一条具有中陕核特色的高新技术产业发展之路。据介绍，天谷集团获得淫羊藿、红景天、水飞蓟等近 60 种植物提取产品生产企业标准，下属的天然谷公司在新三板上市，并积极响应扶贫工作号召，投资 4.5 亿元实施陕南中草药产业扶贫项目，为陕西省扶贫事业贡献自己的力量。

中陕核紧紧抓住陕西突破发展的重大战略机遇，以深化国有企业股权多元化改革和完善现代企业制度为重点，积极稳妥推进产权多元、自主经营、治理规范的混合所有制企业。中陕核集团所属陕西华浩轩新能源科技有限公司作为省国资委 10 户试点单位之一，参与陕西省国资委混合所有制经济改革试点工作。目前，华浩轩公司混合所有制经济改革业已完成，实现并建立了现代企业制度，形成了符合企业实际的市场化的企业运行机制，放大了国有资本功能，实现了企业预期目标。众所周知，地勘单位企业化改革首先需要解决的是“钱从哪来”的问题。中陕核积极推进公司股权投资主体多元化改造，成立了以国有独资的陕西陕核投资有限公司和混合制的中陕核股权投资管理有限公司“两大投融资运营平台”，通过发行基金产品、股权投资、定向融资等方式，将基金募集投资重点放在核资源勘查与开发、综合医疗、生物科技、工程建设等陕核集团旗下相关产业以及其他产业；同时，收购兼并了华浩轩和黄庄煤矿，相继组建融资租赁、商业保理等公司，资本运作取得新实效，逐步完善金融产业板块架构。

近年来，中陕核努力加快国有资产证券化水平，深化资本与金融结合的运作模式，使股权投资、股权管理、股权经营和资本经营成为集团经营工作新常态。从发展战略顶层出发，设计并搭建了金融板块框架结构，建立了以集团公司为顶层设计、以金融发展部组织实施、以基金公司和陕核投资为“两大投融资营运平台”、以“一主三新”为架构的上市主体、以私募产业基金与股权投资为主业、以金融细分行业的投资管理和资本市场投资为业务的投融资框架体系。2015 年 11 月将汉中天然谷公司推进新三板挂牌上市，以核鑫矿业公司为主体正在推动矿业板块重组改制和 IPO 上市，对工程勘察院进行改制，对陕西华浩轩新能源科技公司着手股份制改制。

值得一提的是，中陕核现已通过股权划转的方式将集团公司地勘矿业板块中的 6 个子公司的矿业资产注入陕西核鑫矿业公司上市主体中，2017 年在保证集团绝对控股的前提下，大力引进社会资本和战略投资者，组建股份公司，进入上市辅导期。据了解，该公司作为中陕核旗下地矿板块拟上市的主体，计划于 2019 年申报上市材料，2020 年正式在 A 股上市。更可喜的是，2018 年 12 月，在陕西省国资委的大力支持下，经过艰苦努力，集团又携手陕西金核投资基金合伙企业控股了“蓝丰生化”股份有限公司，集团工勘院实现了在“新四板”上市，这是集团加速推进国有资本优化重组、提升国有资本证券化率、借助上市公司平台做大做强健康医疗和金融板块的一次重大突破。

好企业是奋斗出来的

历史车轮滚滚向前，时代潮流浩浩荡荡。随着企业的不断发展壮大，中陕核的影响力、竞争力也在不断提升，现代企业治理体系不断完善，走上了一条良性发展的道路。

经过企业产权制度和人事管理制度脱胎换骨的改革，破解了制约发展的深层次矛盾，实现了体制机制的创新。在全面实施企业化改革进程中，中陕核领导班子完成了从事业单位局长思维到市场化公司企业家思维的角色转换。

近年来，是中陕核企业化改革发展的关键时期，集团上下紧紧围绕发展大局，凝心聚力，精诚团结，不断适应市场环境的变化，敢于担当，主动作为，以巨大的魄力和勇气在全国率先完成了地勘队伍“事转企”改革工作。按照中陕核的发展规划，今后一段时期，加快新时代追赶超越步伐，努力打造更具竞争力、影响力的核工业集团，是中陕核的主要工作任务。多业并举的发展理念，科学合理的产业布局，专业化的经营管理团队，使中陕核在深化改革、追赶超越、转型升级的浪潮中迸发出了强大的动力，为产业链的拓展延伸增添了活力，培育了新动能。与此同时，中陕核开展全面从严治企专项工作，对标管理和精细化管理持续推向深入，集团各子公司按照部署扎实推进工作，深入排查并剖析了企业管理方面存在的问题，以建立工作制度流程，明确岗位职责，提高执行力和管理效率为抓手，取得了成效。机关各部门根据从严治企目标要求，对部门职能和岗位职责进行修改完善和汇总，形成了集团公司部门职责和工作流程制度汇编。同时，集团公司改革创新巡查督导工作，在抓落实、促实效上发挥了积极作用，为集团决策提供了基础依据。

击水三千，踏歌而行。十年来，中陕核坚持“高目标引领、高层次运作、高节奏推进、高效率落实、高质量发展”的工作理念，坚持“以体制机制改革创新为动力，建立市场经济新体制；以战略规划为引领，构建产业经济新格局；以兼并重组为手段，不断壮大经济规模；以资产证券化为方向，走好产融结合新路子；以人才强企为根本，招才引智迈大步；以目标责任制考核为导向，全面提升企业管理水平；以政治建设为统领，推动从严治党向纵深发展”，完成了从生产管理型向投资管理型的跨越式转变。在推进企业化改革的道路上，已经迈出了坚实步伐。

从组建开始，这支队伍就与祖国同呼吸、共命运，经历了创业发展、保军转民、属地化管理、企业化改革等重要历史转折，也经历了无数的坎坷与艰辛、阵痛与迷茫，但他们为国担当的追求不变，责任不变，赤诚之心不变。他们在时空的坐标系上，画上了一个个闪亮的符点；在中国核工业改革发展的进程中，铸就了一座座丰碑。

面对核产业发展的广阔前景和集团公司的长远目标，中陕核将继续坚持“以核铸魂，兴业报国”的核心价值观，坚持“造福社会，成就员工”的发展宗旨，不断深化体制机制改革，加快实施创新驱动战略、人才兴企战略和企业文化战略，提高企业科学管理水平和自主创新能力，强力推动转型升级，力争到 2020 年末，经营收入突破 140 亿元，努力将中陕核打造成为特色鲜明、主业突出、多元发展、管理先进的大型企业集团。

站在企业改革发展的新历程上，中陕核集团将以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领，以“追赶超越”为抓手，以国有企业社会责任和担当为使命，按照“大地质、大能源、大健康”的产业布局发展壮大，不断提升企业综合实力，努力开创中国地勘单位多元发展的新篇章。□

经纬评估
北京经纬资产评估有限责任公司
电话：（010）62273916
网址：www.jwpg.com.cn
E-mail:jwzcpg@188.com

致力打造世界级铁矿山企业
鞍钢矿业 ANSTEEL MINING
地址：辽宁省鞍山市铁东区二一九路39号
电话：0412-5531229　5612848
网址：http://www.anmining.com

致力于国内外智能矿山建设
为客户提供EPC总包服务
北京速力科技有限公司（首钢矿业）
首钢矿业 SHOUGANG MINING
井下有轨运输自动运行系统
露天矿GPS矿车智能调度系统
矿山MES、ERP等咨询、设计、实施

打造新生活　建设新同煤
同煤集团
大同煤矿集团公司
地址：山西省大同市
电话：0352-7868200 邮编：037003

西部矿业 WESTERN MINING
地址:青海省西宁市五四大街 52 号
邮编:810001 电话:0971-6123888
网址:www.westmining.com

中商联合建设开发集团
专注投资矿产资源行业的股权投资基金
电话:010-85660589 手机:13488881997
网址:www.cmufund.com

HUAJIAN
聚沙成塔　点石成金
甘肃华建新材料股份有限公司
（0938）2352009 TECH@XINHUAJIAN.COM
WWW.XINHUAJIAN.COM

SNKSAN 鑫金山
工业智造力
01 国标GB51186《机制砂石骨料工厂设计规范》参编单位
02 主营高效能单段锤式破碎机、旋回破、圆锥破等数十种机型
03 砂石骨料行业唯一院士工作站
04 时产500-4000吨精品骨料线EPC综合服务商
05 国内12条EPC总承包精品砂石骨料线同时施工
枣庄鑫金山智能机械股份有限公司
电话：400-699-7511 / 15216321999
地址：山东省枣庄市台儿庄区台中路西首