

防止工程项目 利益流失的几点思考

张发平

目前有相当部分施工企业工程项目经营经济效益不理想或经营亏损,这一方面与施工企业自身管理不善或管理乏力,导致经营效益达不到预期目的,以及各种物价上涨、人工费剧增等受宏观经济环境引起的费用支出得不到补偿有关;另一个重要原因就是利益流失,主要体现在工程分包环节、设备物资采购环节和设备租赁环节等带来的利益流失。本文拟从以下方面谈谈防止利益流失的有效管理方法。

一、工程分包环节管理

近年来,因工程分包商的选择不善导致的工程价款结算扯皮、停工歇业、打官司等事件屡屡发生。少数工程项目管理者与分包商利益搅在一起,受制于分包商,导致公司利益流失。因此,我们必须高度重视这种不良现象,可从以下几个方面加强对工程分包环节的管理与控制。

一是对分包商的选定。分包单位必须具有相应等级的资质证书,其承包的项目应在资质等级的许可范围内。工程项目部要通过招标,从公司分包商资源库中筛选出合格分包商,再进一步考察其施工经验、实力、信誉度和诚信度等,最后通过价格竞争选定分包单位,同时要按照一定程序报上级部门和有关领导批准。对于选定的合格分包商,最好能建立较

长期、较稳定的合作伙伴关系。要建立分包商黑名单库,同时对自己主动引进的分包商如果管理失败,要建立责任追究制。对于履约能力不强、无一定经济实力、内部管理差、无信誉度、结算扯皮等的分包商,不再与其合作。

二是关于分包合同的签订。必须在分包商进入施工现场前签订有效的分包合同书或书面协议,不允许先进现场并施工,然后再签合同的现象出现。签订的分包合同内容必须完整,并符合公司分包管理规定。公司本部要做到“抓大放小”,对一定范围和金额的项目,可以考虑适当下放分包审批权,主要精力放在直接控制重要的、关键的、影响力大的项目上。

三是工程价款结算的工程量,必须要以测量人员实测确认完成的工程量为依据办理结算,没有工程量或不好计量的工程价款结算要在合同中明确结算计量方式。不管采用哪种结算方式,只要对分包商结算金额大于业主与公司结算金额的,都必须报上级主管部门审核与审定。上级主管部门在检查时,必要时要将相同内容与设计图纸、业主结算情况进行对比,检查与分包商结算的工程量是否超过与业主结算的工程量。

四是对分包商的预付款、结算工程价款或周转借款,必须由相关部门和相关领导会签后,财务部门才能办理资金支付,

坚决杜绝绝对分包商超支付资金、提供物资和服务后不及时扣款现象的产生。

五是加大对因关联交易导致公司利益流失的直接责任人、项目班子成员中的分管领导和项目经理的处罚力度,要采取降职、免职、开除公职、经济重罚,必要时移交司法机构处理等手段,来遏制工程分包环节的不轨行为。

二、物资采购环节管理

材料费是构成产品成本的核心部分,一般占工程造价的比例较大,是产品成本控制的重中之重。材料费管理的首要问题是物资采购环节的管理和控制,因为在设备物资采购过程中收受回扣时有发生,这种个人蝇头小利往往会导致公司利益流失。

一是加强物资采购计划的编制与审定,提高计划的准确性和超前性,合理确定采购批次与批量,防止盲目采购,造成物资积压,同时也要避免因采购不足影响生产和增加采购批次。

二是大宗材料、配件以及一次性金额较大的采购,应按照采购权限实行分级集中采购,公开招标,选择合适的供应商。物资到达现场后要切实做好验收、计量、检测等工作。

三是材料采购部门在采购过程中应严格控制采购价格。材料采购是材料成

本控制的源头,必须及时掌握市场价格的变化,要货比三家、优中选优,选择质优价廉、供货及时和信誉良好的材料供应商。要避免在材料采购时就远不就近、就次不就好、就高不就低;要合理组织运输,采用经济的运输方式,降低运输成本;要对材料资源进行详细调查,根据施工计划,确保材料的均衡供应,尽可能降低材料储备。

四是加大对因关联交易导致公司利益流失的直接责任人、项目班子成员中的分管领导和项目经理的处罚力度,具体措施同分包环节。

三、外租设备环节管理

在施工过程中,除自有设备外,在经济可行的前提下,要充分利用社会设备资源。从最近我公司效能监察中反映的情况来看,外租设备在管理上存在不少问题,有待于进一步加强租赁设备管理,减少外租设备环节带来的利益流失。

1. 设备配置方案策划

在工程项目履约前,要认真做好工程项目设备需求策划工作。对于通用设备是自购还是租赁,要进行充分论证,特别是对需要长期租赁的通用设备的经济性方面论证,必须引起上级业务主管部门的高度重视。对通常设备单价不高,使用的道路条件相对较好,设备的维护保养费用相对较低,设备使用年限相对较长的,公司可以持有一定设备数量,不足部分再通过社会资源来解决。这样一方面可以确保工程履约,另一方面可以降低租赁成本。

2. 设备租赁过程管理

一旦确定了租赁设备方案,设备物资部要重点做好租赁设备的选型、租赁申报和审批,要认真执行设备租赁审批制度,坚决杜绝申报时间短、实际租赁时间长,初期有审批、之后租赁条件变化时没有按照制度及时补充申报审批的情况发生;要做好租赁市场价格的调研、租赁方的招标工作。设备物资部和经营管理部共



同参与设备租赁合同的拟定、谈判与签订,确定结算方式和租赁价格。

3. 租赁设备的使用过程管理

在租赁设备进场后,设备物资部应牵头对设备的基本信息进行登记,对设备技术状况是否符合生产要求、安全、环保等进行检查鉴定,对操作手是否持证上岗进行查验登记。同时应根据设备技术状况对其油料消耗水平作出合理评估,确定油耗标准。在设备使用过程中,生产部门要提高租赁设备利用率,现场调度必须如实核实确认设备的工作小时和待命小时以及完成的工作量;设备物资部应建立对油料消耗(即使是采用完成工程量计量计算,工作小时和油料消耗数据也是进行核销的基本数据)和设备使用时间的监督管理。

4. 设备租赁结算管理

首先,就租赁结算方式而言,坚决杜绝绝对同一单位、同批次租赁的设备,在同一时间段内采用多种结算方式。对采用工程量计量结算的,要有效防止设备出租方结算量同业主结算量倒挂现象的发生;对于采用月租赁作为结算方式的,必须根据施工方和进度要求,估算合理的月工作时间,并依据月工作时间进行租赁价格谈判,不能单纯制定每月工作XX小时,超时另算之类的简化条款(从表面看月租金不高,而实际结算往往因为超时,造成实际月租金偏高的情况出现);对于因任

务不饱满,不得不采用台时结算的租赁设备合同,不得长期租赁。签订设备租赁合同的结算方式优先次序依次是:按工程量结算、包月租、台时结算。生产经营部要对实际租赁持续时间和累计结算费用与当初的预计情况进行比对,确保租赁总体费用受控。

其次,在结算过程中,应由设备物资部作为牵头部门,协调对整个租赁过程的管理,设计表单,供相关部门填写必要内容作为审核结算的附件,其中包括设备名称型号规格、累计结算租金和当期租金、设备当月使用时间、工作小时数和待命小时数、完成工程量、油料消耗情况(单位工作时间油耗情况及核定标准)、计算材料核销金额,并按时将相关数据提供给财务部。

最后,建立设备租赁管理预警机制。经营管理部门每次结算时,应根据表单内容进行设备租赁的价格经济性和使用成本分析,当数据反映单台设备平均每月结算价格明显超过市场价格时,或者设备租赁累计结算费用和自购设备成本相当时,或者根据剩余工程量评估,继续使用设备明显不经济时,应向主管领导反映情况,及时商量对策,确保在保证生产的前提下外租费用最经济。财务部进行支付时,应对表单上需要反映的上述情况进行预警,从财务角度向主管领导反映情况。

5. 上级单位应对设备租赁管理进行指导和监管

由于设备租赁管理涉及多个部门,建议由设备物资部牵头,联合生产经营部、财务部共同制订设备租赁管理制度和流程,形成高效、实用、严谨的设备租赁审批和结算支付管理制度和流程,有效监管设备租赁风险;加大对因关联交易导致公司利益流失的直接责任人、项目班子成员中的分管领导和项目经理的处罚力度,具体措施可参照分包环节。

(作者单位:中国水利水电第七工程局有限公司)

责任编辑 陈利花