



施工企业对BT项目管控的思考

冯霞

目前,施工企业对BT项目的管控还处于摸索阶段。有些施工企业因对BT项目管控不力而导致资金链断裂、纠纷不断,给企业带来了无法挽回的损失。基于施工企业对BT项目管控的目标,笔者认为应从以下几方面加强管控:

1. 关注BT项目的合法合规性。在BT项目选择阶段,要重点关注项目的可行性研究报告、立项及项目用地的审批、设计方案的批准、项目运作模式的批复、政府的会议纪要及相关文件、环境评价等,上述任何一项出现问题,都可能导致项目中断,甚至停止,因此必须高度重视。

2. 重视BT项目的计价模式。工程计价模式与投资利润紧密相关,通常分为定额计价模式与工程量清单模式。施工企业应竭力争取对自身有利的工程计价模式。对工期较短、项目招标时征地拆迁及施工设计图已基本完成、工程项目内容单一的BT项目(如道路工程、土地整治工程等),可采取工程量清单模式,这样有利于缩短材料认质核价及预结算审核时间,促进BT工程快速推进。对工期长、项目招标时征地拆迁和施工设计图未完成、工程项目内容复杂、技

术复杂的项目(如桥梁工程等),可采取定额计价模式,有利于降低材料涨价和工程停工窝工等风险。

3. 加强资本金或履约保证金的管控。为确保BT项目的顺利实施,杜绝实力差的施工企业进入,业主一般会设置资金门槛,通常要求施工企业缴纳BT合同金额的10%~30%不等的资本金或履约保证金。为确保这部分资金安全,缩短资金占用时间,减少资金占用额度,施工企业应尽力取得业主的理解与支持,按照以下顺序争取最优条件来实现管控目标:①争取采用银行保函方式代替现金方式以减轻施工企业资金压力。因为银行保函只需向银行缴纳少量的银行保函保证金。②争取变资本金或履约保证金模式为对业主的借款模式,并对借款期限、借款利率、归还时间进行约定,以提高资金收益率及保证资金安全。笔者建议借款期限控制在3年内,利率根据项目预计收益情况,依据中国人民银行同期贷款利率水平进行适当的上浮。一般上浮比例为15%~50%。③争取资本金或履约保证金汇入双方共管账户,由双方共同监章,实行共管。④争取资本金或履约保证金按BT工程进度

同比例退还。⑤争取在BT工程完工时,资本金或履约保证金全额退还完毕。

4. 高度重视征地拆迁问题。在BT工程施工过程中,因业主征地拆迁原因导致工程不能顺利竣工验收是常态,为增强业主对征地拆迁工作的紧迫性及压力,施工企业在合同谈判阶段须未雨绸缪,一般采用以下两种方法来尽可能地减少施工企业的损失:一是在合同中约定如下条款:“因发包人征地、拆迁原因造成承包人工期延长九十天后,发包人可根据承包人的书面申请对已完工部分且达到验收交付使用条件的分部分项工程给以验收并回购。因发包人土地征收、拆迁引起的相关问题由双方协商解决,相关费用由发包人承担。”二是在合同中约定建设期计息。因建设期要计息,业主为减少工程建设成本,对征地、拆迁工作会十分重视,工作力度加大,因而工程进展相对会比较顺利,这为工程按时进入回购期,并顺利实现回购奠定了良好的基础。笔者建议施工企业最好不要采用索赔方式解决因征地拆迁而导致的窝工、停工等损失,可采用业主基本可以接受的签证、变更等其它变通的方式进行补偿。因为在实际操作

能、竭其力,以更好地为企业的利益工作;而约束机制则是运用法律规则、制度、道德等手段抑制个人欲望的膨胀,使之勇于承担责任,并对自己的行为负责。约束不是激励的反对面,建立约束是为了更好地实现激励。企业现行的内

部控制制度本身就是约束机制实现的方式,因此,需加强与完善这种管理制度。道德规范从伦理关系的角度来约束人的行为,也是实现约束功能的重要保障,而通过道德规范实现约束功能的重要途径则是依靠优秀的企业文化。由此可见,

内部控制制度的完善和优秀企业文化的建设同样是强化企业内部控制制度中激励机制建设的重要内容。■

(作者单位:中国地质大学<北京>人文经管学院)

责任编辑 周愈博



施工企业成本管理中存在的问题及对策

■ 卢圣兰

在激烈的市场竞争环境下,建筑施工企业的利润空间不断受到挤压。完善责任制度,加强成本管理不仅是施工企业竞争力的体现,也是企业生存的必然要求。本文将探讨现阶段我国施工企业成本管理中存在的问题,并提出对策。

(一) 施工企业成本管理中存在的问题

1. 成本预测滞后,低价中标。按照当前国际工程承包的通常做法,施工企业在进行投标前必须认真进行成本测算,并在投标时完成施工项目所需成本的预算。然而,当前我国施工企业在投标时主要依据政府所规定的预算定额来测算,直接跳过成本预算过程,如此一来,施工企业在投标报价时并不清楚需要花费多少成本才可以顺利完成项目。同时,

建筑施工市场竞争激励,很多企业为了能够中标,一再降低投标价格,以低价中标。而工程项目所需的材料等成本因素的价格频繁地上涨、波动,对项目成本构成重大影响,给项目实施阶段的成本管理带来了巨大压力。

2. 认识片面,管理脱节。成本管理是一项技术与经济、人才与信息资源相互结合,领导负责、全员参与的系统性工程。但现实中不少施工企业成本管理所需的大量信息流不能有效传递,导致技术与经济的脱节,整个成本管理缺乏系统观念。例如,技术人员提出的施工方案和方法虽然能够完成设计要求,但从经济方面考量,却常常不是最优的;会计人员具有专业的财务知识,但缺乏施工管理方面的知识储备,不熟悉施工现

场;财务部门的职能被局限于会计核算,而不能充分发挥成本管理的职能。

3. 控制乏力,信息失真。许多施工企业的成本控制手段比较落后。项目的核算成本与预算不能相互对比,缺乏成本管理的评价标准。很多企业考核机制落后,指标单一,责、权、利没有真正地对称和统一。有的企业虽然建立了目标考核制度,但执行不到位,在项目实施过程或结束后,不依据考核标准进行考核,或进行了考核,但不依据考核结果进行奖惩。同时,施工项目部中人员业务素质参差不齐且流动性较大,存在财务制度不尽完善、核算不够规范、成本信息可能失真的情况。

4. 信息化水平低,物资管理混乱。在施工过程中材料用量大、费用高,材

中,业主对索赔非常抵触,索赔在实践中会困难重重。

5. 落实好BT项目回购担保。施工企业应要求政府提供具有法律效力的回购担保,以抵押或质押方式提供担保的,还需到相关部门做抵押或质押登记。施工企业不得将业主提供的担保,比如财政承诺书、人大回购决议作为担保有效的充分条件。业主提供土地、房产等实物作为回购资金担保的,必须经银行认可的第三方资产评估机构进行估价评估。另外施工企业须在合同中约定:业主未按期支付工程款,每延误一天向施工企业另外支付应付工程款一定比例的违约金。违约金比例一般为每天万分之

三至万分之五。

6. 重视结算审计时间延误处理方式的约定。由于BT项目通常是政府投资行为,因此通常要接受政府审计并且审计周期长。有的BT项目在回购期结束时都还未进行完毕结算审计,因此约定结算审计时间延误的处理方式至关重要。施工企业可约定如下条款:回购金额在政府审计未完成时,以发包人委托的造价咨询单位审定金额为准,发包人委托的造价咨询单位审核未完成时,以合同总价为准。若回购期内被国家审计单位抽审则按政府审计单位审定金额执行,并对已回购的款项进行调整。如果因承包人原因在回购期内未完成政府

结算审计,发包人支付至回购金额的一定比例(由双方协商确定,一般为80%)时停止支付回购款,未支付部分不计利息。待经政府结算审计完毕、双方签订回购备忘录并报相关部门确认后再支付余下的回购款项。如因发包人原因在回购期内未完成政府结算审计,发包人支付至回购金额的一定比例(由双方协商确定,一般为90%),因发包人原因造成政府结算审计延误而未支付的回购金额,每天按未支付额的一定比例(一般为万分之三至万分之五)向承包人支付违约金。■

(作者单位:中国十九冶集团有限公司)

责任编辑 达青