

加强基本建设项目管理的思考

张碧安

(华东交通大学 经济管理学院 江西 南昌 330013)

摘要: 随着目前基本建设快速发展,我国基本建设项目管理的改革步伐得到了明显加快,出现一些先进的管理制度,然而目前基本建设管理仍很薄弱。为了进一步提高基本建设投资效益、加快建设进度、保证工程质量,实现预期的工程建设目标,拟运用全过程管理的思想,针对基本建设项目管理的主要环节,提出加强管理的一些见解。

关键词: 基本建设; 项目管理; 全过程管理

中图分类号: F123.6

文献标识码: A

随着我国基本建设投资主体的多元化以及投资形式的多样化,基本建设项目管理的改革步伐明显加快。当前,国内在全面推行“五制”(即合同管理制、项目资本金制、项目法人责任制、招投标制、工程监理制)的基础上,又广泛推行基建项目投资全过程跟踪审计制。这些制度的实施,对保证工程质量、节约建设资金、提高投资效益,起到了至关重要的作用。然而我国基本建设项目管理目前仍很薄弱,具体表现有:一是观念上不够重视;二是法律法规上比较薄弱,在一些基本建设的重大法律法规上,基本建设管理主体的地位不够;三是建设项目投资节省支出潜力较大而未很好地挖掘;四是有基本建设管理方面专业知识和实践经验的人员很少,因而在项目管理中难以深入。本文贯彻全过程管理^[1]的理念,就如何加强基建项目各环节的管理谈谈看法。

1 项目决策阶段的管理

项目决策是建设项目各阶段中影响造价的最重要因素,常常达到75%~95%。为了确保项目决策的正确性,必须进行投资估算和财务评价两方面的管理。

1.1 对投资估算的管理

投资估算,是基建项目可行性研究的重要内容之一,是对设计概算、修正概算、施工图预算、施工合同价、工程竣工结算及竣工决算的限额。为了防止“三超”(概算超估算,预算超概算,决算超预算)现象的发生,必须力求投资估算的准确可靠。对投资估算主要抓住投资估算中的设备及工器具购置、建安工程费、工程建设其他费、预备费、建设期贷款利息、固定资产投资方向调节税等内容的计算以及铺底流动资金的估算,在资料翔实可靠的前提下,进行反复细致地分析与计算。

经过一系列估算,最后得到一个投资估算数,这并不表明该阶段的工作就此完结,我们还需要通过对相关内容的计算分析,进行严格审核,出具审计意见,提出调整意见和建议。只有这样,才能保证决策科学、计算合理、估算充足,确保投资目标的实现。

1.2 对财务评价的管理

财务评价,也是基建项目可行性研究的重要内容之一,是对各项技术经济指标进行论证和评价的工作。财务评价中要求数据真实,数据来源可靠,论证过程科学可信,使财务评价更趋实际、更趋合理。

2 项目设计阶段的管理

在决策正确的前提下,设计对项目投资的影响也是不可低估的,因此,必须重视设计阶段的管理。本阶段主要是实施好招标投标制管理。

1999年8月《招标投标法》的颁布实施,有力地推动了我国基本建设领域推行招投标活动的开展。通过严格的招标投标,能够为参与投标各方提供一个公平竞争的平台,实现优胜劣汰。基建项目设计的优劣将决定着项目的投资及运作效益,引入竞争机制,采用招投标的形式选择项目设计,使综合优势强的竞投单位获取标的,为基本建设提供更优质的服务、更高的质量、更快的速度。因此,应该在基建项目前期的设计阶段加大招投标力度。

2.1 设计方案方面

在采用招投标方式竞选设计方案时,对方案运用价值工程优化和技术经济评价,力求选用的方案技术先进、功能齐全、经济合理、安全可靠、切实可行。

2.2 设计内容方面

要求总平面图和效果图符合因地制宜、合理布置、节约用地的原则;在建筑结构及工艺技术方案、设备选型等方面,要求科学合理、符合实际。另外,对占投资比例大的设备和材料,要求配备合理,确保整个设计内容先进适度、经济合理、方便实施。

2.3 设计概算方面

要求概算编制说明的内容准确齐全;编制依据合法、有效并适用;工程量的计算要准确;计价指标及其他费用合理。

2.4 施工图预算方面

依据施工图纸,准确计算工程量,施工组织设计要求严密;工程定额及子目的套用要恰当,设备和材料价格的确定要合理;各项取费符合规定的费用定额标准等。

虽然本阶段引进了招标投标制,但还是可能存在一些问题,因此,我们还要重视对该阶段工作的审计,特别是要求由在建筑方面和财务方面内行的专家进行审计,以免审计流于形式,防止行政干预,有法不依等腐败违法现象的发生。对审计过程中发现的问题进行分类整理、汇总,提出审计意见和建议,以便实现项目设计阶段的目标。

3 项目招投标的管理

公正的招投标,能促使施工单位根据自己的实力和经济承受能力,比价格、比技术、比质量,从而使基建工程造价降低到一个比较真实、合理的水平。

3.1 严格审查施工单位资质,确定施工单位

为了做好这一阶段的工作,要认真审查投标单位的施工资质证、营业执照、地域施工准入证等相关的证件和手续。对不合格和弄虚作假的单位建议招标单位取消其投标资格。

3.2 做好工程合同的签订工作

市场经济是契约经济,通过合同规定参与基本建设方的权利、义务和责任,明确基建项目的目标、工期、质量、价款,因此合同管理在基本建设管理中处于核心地位。为了确保合同的质量,我们要审查合同是否采用国家标准建设工程施工合同的文本格式;审查合同的工程内容、承包范围是否明确;审查合同工期、质量等级、合同价款是否按照中标价格签订等;审查结算条件和违约责任及工程合同的附件是否齐全和完善。

3.3 严格监督整个招标过程

招投标活动应严格遵循公开、公平、公正和诚实信用的原则,坚决杜绝虚假招标、贿赂招标、哄抬或压低标价以及转包等现象。

3.4 做好招投标记录和相关资料的收集

在整个招投标过程中,除认真审查各项招投标内容外,还必须做好详实的招投标记录,收集各种与项目有关的资料,作为后期审计的依据。

4 项目施工阶段的管理^[2]

施工阶段是基建工程实体形成阶段,是基建项目全过程质量控制的关键环节。工程质量很大程度上决定于施工阶段的质量管理控制,参与工程建设的各方要通过建立健全有效的工程质量监控体系来确保基建工程质量达到合同规定的要求,严格工程质量的事前、事中、事后的控制。

4.1 加强施工阶段的监理工作

严格控制工程变更和设计变更,把工程投资控制在概算以内。施工阶段的监理涉及到招标、施工方案的优化、设备材料的核验、抽验和设计变更、现场签证等多环节多渠道的管理,监理的好坏直接影响到工程的质量、工期和投资,所以要做好如下几点:

(1) 加强工程质量监理,避免返修费用和减少运行过程中维修费用的发生。首先,在施工过程中监理人员要对工程所用原材料、构配件及设备的各类质量证明进行审验,并对工程原材料、构配件及设备在使用前进行抽验,杜绝不合格的材料在工程中使用。其次,监理人员要有高度的责任感,对每道工序进行严格检查,不合格的不准进入下道工序的施工,特别要加强关键工序和部位、隐蔽工程的现场监督,随时进行抽验,以避免施工质量不过关,留下后遗症,避免返修费用的发生,控制工程投资。

(2) 以“预控”为核心,抓住关键控制点,确保工程按期建成投产。对于工程建设项目来说,控制工期是非常重要的,它可以减少工程支出,提前发挥投资效益,因此必须采用科学系统的方法,确保工程按期投运。在监理过程中采用科学的管理方法,如网络技术和统筹方法,编制工程总体网络进度计划,提出各主要控制点目标和关键线路,制订相应的对策,严格组织实施,使工期按照计划目标运行,使监理的“预控”效能落到实处。

(3) 加强设计变更及现场签证的管理,减少预算外支出。在工程实施过程中,经常遇到建设单位对项目功能、结构、建筑造型等修改要求及现场施工技术、环境约束引起的工程设计变更和材料的改代。为控制由于这些因素提高工程造价,设计单位在工程施工前应协助建设单位做好图纸会审和技术交底,听取各方意见和合理化建议,及时进行变更设计,使需增加或减少的费用能在开工前编入标底中,最大限度地减少施工中的图纸变更;在施工过程中,遇到确需变更部分,在变更前,对变更部分既要从技术角度进行审核,又要从经济角度进行审核,选用技术上适用,经济上合理的方案。同时,要注意现场签证的管理,特别是隐蔽工程的现场签证,变被动控制为事前主动控制工程造价。

4.2 加强施工阶段的审查工作

当然,项目施工阶段在实施好工程监理制的同时要严格合同管理制。到目前为止,基本建设监理依然停留在施工阶段,还没有对基本建设项目的全过程进行监理,这不能不说是工程监理制的一大遗憾。因此,我们要把工程监理制贯穿于基本建设项目的全过程管理之中。为了监督项目施工阶段的管理,我们应做好以下审查工作:

(1) 审查工程施工是否按照施工合同规定的条款执行,正确处理好工期、质量、造价三者之间的关系。

(2) 审查工程预付款、进度款是否按照施工合同规定的条款支付,防止和杜绝超形象进度付款的现象。

(3) 审查施工过程中发生的变更、现场签证等资料是否符合实际。

(4) 对资金使用情况进行审计。重点抓住四个方面:一是看建设资金使用是否符合规定,有无侵占、挪用、转移的现象;二是看建设资金是否和生产资金分开核算,有无互相挤占的现象发生;三是看工程进度拨款是否严格执行工程付款内部制约制度,即由工程监理根据工程进度核算施工单位要求付款的金额,交基建主管、计划主管、概预算主管、审计主管、财务主管和分管领导逐个审查,共同履行签批手续;四是看有无损失浪费的问题存在。

5 项目竣工后的管理^[3]

5.1 项目竣工结算管理

项目竣工结算就是施工单位完成工程合同内容后的结算。该阶段主要加强以下方面工作的管理:

(1) 建设项目严格按批准设计竣工,验收合格。

(2) 竣工结算的依据要符合合同条款的有关规定,结算资料和手续齐全完备,杜绝假结算和虚列项目的出现。

(3) 工程结算书的内容必须真实、准确、合法。具体要求有四:一是设计变更通知单、材料代用单、现场质量签证单真实可靠,无重签、多签的问题;二是工程量计算要准确,无重算、错算、漏算的问题;三是套用的定额要准确,无错套、高套定额的问题;四是取费标准要与合同规定的相符。

5.2 项目竣工决算管理

项目竣工决算就是建设单位关于基建项目的财务决算。即依据有关会计制度和基本建设财务管理制度的规定,提供真实、完整的财务会计报告并对其进行分析与评价。该阶段要求建设单位必须严格按照规定的编制基础、编制依据、编制原则和编制方法完成财务会计报告的编制,同时运用合适的方法进行分析与评价。分析基建项目中有无与可行性研究报告中规定范围不一致的地方、各项开支是否合理以及列支是否合法,从而做出正确的评价。

为了监督项目竣工结算与决算的管理,我们要建立和完善项目的竣工验收和后评价制度。目前,我国投资项目的竣工验收不少流于形式,走过场,缺乏项目后评价^[4]。而发达国家对投资项目后评价非常

重视,并建立合理有效的机构、加强投资项目后评价立法和人员培训,以及通过建设项目管理信息系统等手段来开展投资项目后评价工作,使其成为投资项目管理的一个重要工具。因此,我们应借鉴发达国家的做法,尽快建立和完善基建项目的竣工验收和后评价制度,更好地指导和加强基建项目的全过程监管,实现投资、工期和质量三大控制,全面提高基建项目的投资效益。

本文虽然对基本建设项目管理的主要环节如何加强管理谈了一些粗浅的见解,但是这远远不够。因为基本建设项目管理是一项复杂的系统工程,受技术、工艺、财务等诸多因素的影响,所以我们应不

断的探索,借鉴世界基本建设项目管理的先进经验,吸取教训,为我国基本建设项目管理提供更多帮助。

参考文献:

- [1] 张春燕,陈亚可.论实行项目全过程管理是节约建设投资的途径[J].时代经贸,2007,61(5):95.
- [2] 方君,武振林.项目后评价实践中几个问题的探讨[J].煤炭工程,2006,(10):108-109.
- [3] 郭建奕.浅谈施工项目全过程管理[J].广东科技,2006,159(9):137-138.
- [4] 覃长炳,王岐.铁路运营企业基本建设管理工作的思考[J].中国铁路,2004,(12):55-57.

On Strengthening Management of Basic Construction Project

ZHANG Bi-an

(School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang 330013, China)

Abstract: With high-speed development of current basic construction, the reform of basic construction management has sped up greatly, a number of advanced management systems have appeared. However, the current basic construction management is still weak. For the purpose of improving constructing benefit, quickening the pace of construction, ensuring constructing quality, accomplishing anticipated constructing aims, the paper presents some ideas about strengthening management by means of entire process management, aiming at key links in basic construction project management.

Key words: basic construction; project management; entire process management

(责任编辑:李萍)

