

## 集团公司 2016 年上半年工作检查考核通报

根据集团公司总体工作部署，为全面总结 2016 年上半年各项工作，检查考核各单位生产经营目标完成情况，集团公司目标考核小组对下属 5 个工程公司、总承包公司、监理公司、海外公司、试验检测中心进行了检查考核，对 8 个重点工程项目上半年经营成果和基础管理工作进行了现场检查。现将本次检查考核情况总结通报如下：

### 第一部分 各单位主要经营目标完成情况

一、总体生产计划按期完成。

截至 6 月底，集团公司所属工程项目完成施工总产值 14.53 亿元，占年度计划目标的 50.55%，剔除上年度预留产值 3.33 亿元，实际完成产值 11.20 亿元，占年度计划的 40.08%。

上半年第一工程公司完成产值 1.95 亿元（剔除上年预留产值，下同），占年计划 5 亿元的 39.10%。第二工程公司完成产值 2.60 亿元，年计划 6 亿元的 43.33%。第三工程公司完成产值 2.67 亿元，占年计划 6 亿元的 44.53%。第四工程公司完成产值 1.46 亿元，占年计划 4.1 亿元的 35.61%。路面公司完成产值 1.81 亿元，占年计划 5 亿元的 36.20%。

总承包公司完成施工产值 9562 万元（商丹项目除路基路面以外的工程量，合作项目上半年无产值），占年度计划目标的 31.62%。兴通监理公司完成产值 1809.82 万元，占年计划的 60.3%。试验检测中心实现业务收入 171.2 万元，完成年度目标的 42.8%。海外公司 3 个在建项目自开工累计完成施工产值 1267 万元。

本次检查的工程项目中，汉川界 10 标完成产值 4976 万元，占年计划 42.53%；商丹路面分部完成产值 7247 万元，占年计划 61.88%；柞山试验段年产值 5547 万元，占年计划 53.06%；神木西过境完成产值 7036 万元，占年计划 35.18%；吴定试验段完成产值 9294 万元，占年计划 49.95%；花久 13 标完成产值 6263 万元，占年计划 57.33%。商丹路基进入收尾阶段，志丹东隧道治理工程按照业主要求完工。海外公司实施的西藏察雅至香堆镇公路前期筹建开工进展迟缓，目前完成工程量与业主下达的计划差距较大。

上半年各单位结合生产任务实际，统筹协调，齐抓共管，全力推动在建项目生产施工。汉川 10 标克服艰难复杂的施工环境，精心组织，集中力量破解桥梁施工难题，生产进度取得较大改观，在业主 4 个月劳动竞赛中均获得奖励。神木西过境项目面对严峻的工期压力，细化分解目标，优化现场组织，目前全线已进入全面生产大干高潮。花久 13 标战胜高原特殊自然环境及隧道复杂地质影响，克难攻坚，力促进

度，目前隧道左洞进尺完成阶段目标，但右洞施工进度仍然比较滞后。吴定试验段生产组织有条不紊，施工进度一路领先，在业主三个阶段的劳动竞赛中均获得奖励，可望比计划工期提前完成任务。柞山项目总体生产施工平稳有序，各阶段计划目标按期完成，在业主 4、5 月份目标考核中获得奖励。参建商丹改扩建工程的一、二、路面公司与总承包部鼎力配合，顾全大局，有力地推动了项目整体施工计划目标的实现，为集团公司赢得了良好声誉。各项目领导成员分工负责，坚持质量巡查，注重过程控制，保证工序质量，加强资料管理，施工人员质量意识进一步增强，项目质量稳定。汉川 10 标梁板预制规范，内实外美，得到业主好评。各项目普遍重视安全管理，安全制度健全，按要求配备安全工程师，进行安全应急预案演练，坚持安全巡查，各种资料归类管理，安全形势可控。

## 二、市场开发成绩显著。

一季度集团公司和各基层单位面对生产任务严重不足的态势，统一思想，迎难而上，千方百计破解经营开发困局。集团公司主要领导和经营开发部统揽全局，基层单位自主开发市场的积极性、能动性显著提高，采取多种形式参与省内外高速公路、地方道路和养护、市政工程项目投标，在近期省内两个高速公路项目招标中取得可喜成绩，有效缓解了任务不足的局面。截至 7 月 20 日集团公司总计中标项目 25 个，

承揽任务合同额 22.64 亿元，为控股下达的年度经营目标的 90.56%，为集团确定的年度计划目标的 70.75%。一公司承揽任务 4 项，合计中标合同金额 5.92 亿元，完成经营目标责任 6.5 亿元的 91.08%；二公司承揽任务 2 项合计中标合同金额 2.88 亿元，完成经营目标责任 6.5 亿元的 44.3%；三公司承揽任务 5 项合计中标合同金额 2.82 亿元，完成经营目标责任 6.5 亿元的 43.38%；四公司承揽任务 5 项合计中标合同金额 4.18 亿元，完成经营目标责任 5.5 亿元的 76%；路面公司承揽任务 7 项合计中标合同金额 3.59 亿元，完成经营目标责任 5 亿元的 71.8%。

### 三、经营效益和资金上缴不均衡。

一公司上半年营业收入 20654.21 万元，实现利润 -342.02 万元；管理费刚性上缴，应上缴 237.88 万元，实际上缴 147.05 万元，欠缴 90.83 万元；应上缴社保金 75.54 万元，实际上缴 63.36 万元，欠缴 13.18 万元。

二公司上半年营业收入 27780.87 万元，实现利润 300.23 万元；管理费刚性上缴，应上缴 241.31 万元，扣抵黄延 22 标超缴管理费，欠缴 90 万元；应上缴社保金 63.04 万元，未上缴。

三公司上半年营业收入 27863 万元，实现利润 -375 万元；管理费刚性上缴，应上缴 561.01 万元，实际上缴 157.62 万元，欠缴 403.39 万元；应上缴社保金 213.50 万元，全额

上缴。

四公司上半年完成营业收入 19505.90 万元，实现利润 125.09 万元；管理费刚性上缴，应上缴 282.86 万元，实际上缴 88.47 万元，欠缴 194.39 万元；应上缴社保金 253.34 万元，实际上缴 105 万元，欠缴 148.34 万元。

路面公司上半年营业收入 28655 万元，实现利润 1011 万元；管理费刚性上缴，应上缴 404.55 万元，全额上缴；应上缴社保金 110.27 万元，全额上缴。

#### 四、基础管理工作持续改进。

各单位、各项目部成本合同管理基础工作不断加强，各级管理人员成本意识普遍增强。劳务合同范本执行比较严格，结合项目特点，在补充条款中进一步细化了责权利。重视合同审批工作，按照集团公司合同管理相关办法，逐级上报，分级审批。实行合同归口管理，合同部统一管理合同、统一建立台账、统一进行结算，预防合同风险，避免利润流失。执行劳务队伍退场管理规定，进行完工项目验收、办理离场协议、进行最终结算。通过项目前期策划，确定了利润点，找到了亏损点，明确了变更索赔方向，为“二次经营”奠定了良好基础。重视变更索赔管理，成立了领导小组，制定了奖罚措施，能及时收集、整理、上报各种资料。重视对外结算工作，确保资金回笼，降低资金成本。统计产值与计量产值之差多为计量规则、部分变更原因不满足计量结算条

件所致。重视材料管理，多数项目能够坚持材料月盘点工作，及时进行材料盈亏分析，杜绝管理漏洞。重视机械单价管理，量租法与月租法挂钩，提高机械效率，降低项目成本。重视劳务队伍管理，特别是农民工工资发放管理工作日趋规范，有效预防风险。

上半年各单位采取不同方式组织财务人员学习营改增相关政策，按照集团公司 63 号文件规定，理顺税务核算、费用报销、票据流转、台账登记报送等工作。一、四公司财务部门牵头对新开工项目进行税务策划，为项目管理和税务工作指明了方向。按照广厦控股公司要求，各单位机关从 7 月 1 日开始全部上线使用“NC 系统”进行财务核算，目前各单位前期准备工作已基本完成。为加强完工项目管理，四公司把条件成熟的完工项目财务集中收归机关统一管理，既避免了完工项目因人员流动性强，造成项目后续管理上带来的不便，又有效解决了财务人员紧缺问题。二公司、路面公司对尾留项目财务进行集中管控，项目资金支付、对外结算、费用报销实行公司审批，强化了尾留项目的成本控制。

各单位在抓好在建项目生产管理的同时，高度重视完工项目计量结算工作，落实责任，明确目标，取得较好成效。一公司完成债权确认 5722 万元，占年计划的 57.4%；在建项目统计计量差 8929 万元，占在建项目累计完成产值的 17.3%。二公司完成债权确认 2791 万元，占年计划的 88.44%；在建

项目统计计量差 16109 万元，占在建项目累计完成产值的 13%。三公司完成债权确认 4331 万元，占年计划的 64.53%；在建项目统计计量差 9179 万元，占在建项目累计完成产值的 18.7%。四公司完成债权确认 6636 万元，占年计划的 87.2%；在建项目统计计量差 10296.7991 万元，占在建项目累计完成产值的 30.7%。路面公司完成债权确认 13040 万元，占年计划的 72.1%；在建项目统计计量差 9283.8387 万元，占在建项目累计完成产值的 46.3%。集团公司完工项目总体债权确认完成 32522 万元，占年计划的 71.4%；在建项目统计计量差 53777 万元，占在建项目累计完成产值的 19.4%。

总体来看，上半年路面公司、二公司、四公司经营情况相对较好。柞山试验段、志丹东隧道治理、神木西过境项目财务账面反映处于盈利状态，商丹路基、路面分部、吴定、汉川、花久项目处于中期亏损状态，汉川项目经营压力较大。鉴于上半年各单位及所属项目完成的经营目标特别是财务成果数据仅为阶段性指标，因此本次检查考核不予评分排名。

## 第二部分 存在的主要问题

从上半年检查的总体情况看，各基层单位自主管理意识普遍增强，内部管控措施、业务工作程序进一步规范。但仍然存在细节管理重视不够、制度执行不严等问题，归结起来

主要有以下几个方面：

一、工程项目风险抵押金制度执行不规范。

一公司新承接项目风险抵押金按照集团公司制度规定数额的 50%收取。二公司、三公司新承接项目管理团队风险抵押金未按规定全部收缴到位。四公司、路面公司执行项目风险抵押金制度相对较好。各单位本年度新接项目风险抵押金执行总体数量和金额不足制度规定的三分之二，新机制运行大打折扣。

二、部分基层单位管理费刚性上缴执行较差。

三公司和四公司上半年欠缴集团资金数额较大，神木西过境项目未上缴管理费，吴定试验段、志丹东隧道项目管理费上缴不及时。集团公司上半年管理费和社保费用收缴总体呈现下降趋势。

三、劳务合同履行和财务资金管理不尽规范。

个别项目合同审批、结算签字不全、审批不规范，劳务结算滞后，预提费用过大。缺少劳务结算动态闭合台账，不能准确反映结算情况。存在结算单价与合同单价不符、劳务队伍最终结算未上报分子公司审批现象。汉川 10 标存在由于结算不及时、材料调拨等原因造成账面预提费用较大和超支付现象。商丹路基分部工程已基本结束，部分材料领用摊销、内部结算等手续未完善。商丹路面分部个人欠款需及时清理。吴定项目劳务分包单位履约保证金未按合同约定收

取。志丹东隧道项目库存现金严重超限额，部分合同未执行范本，劳务分包单位保证金收取未按合同执行，内部结算滞后，存在账面超支付现象。柞山 1 标对各类资产的明细台账登记工作有待完善。

#### 四、项目过程经营成果不够准确客观。

部分项目因主客观因素造成产值收入和成本费用不匹配，内部结算滞后，成本归集不及时，项目部对阶段性经营成果的掌握不够准确客观。前期策划的执行和动态分析不够严谨，一定程度影响项目利润空间的挖掘和经营风险的研判预防。

#### 五、质量安全管理痕迹化有待完善。

个别项目自检体系开展工作不正常，自检控制不严，存在上道工序不合格进行下道工序施工现象。质量、安全巡查资料出现不闭合现象，提出了问题，有整改措施，没有整改结果资料。对质量、安全问题未按照相关制度办法处理，追责不到位。

#### 六、总部职能部门对基层单位的指导帮助不够。

集团公司各职能部门在帮助基层单位、工程项目规范基础管理、解决疑难问题方面不够扎实深入，交流探讨多，落实改进少，制度失之于软，工作失之于宽，权威性不够，刚性、严肃性不足，管理思想和服务意识亟待转变。

### 第三部分 下半年工作建议和要求

根据上半年各单位和重点工程项目检查考核中的实际问题，结合集团公司全年工作的总体安排部署，现就下半年工作提出如下建议和要求：

一、严格制度办法执行。

一是严格执行工程项目风险抵押金制度实施办法。集团公司工程管理部牵头组织工程项目风险抵押金制度执行专项检查，逐一梳理目标责任书签订及风险抵押金缴纳情况，对执行不规范、不及时的单位，下发书面通知限期整改。对不能严格执行风险抵押金制度的单位，集团公司将在目标考核和项目兑现中甄别处理。为增强风险抵押金制度的可操作性和激励效用，集团公司将在充分征求基层单位意见的基础上，细化完善相应的规则，促进新机制的顺利实施和项目管理效能的进一步提升。二是进一步规范合同管理，防范经营风险。工程管理部牵头组织劳务分包合同管理专项检查，对劳务分包队伍的遴选、合同范本的执行、履约保证金缴纳、结算支付、合同变更、终期结算审批等关键环节进行全面排查，把握主要矛盾，客观分析问题，落实责任，力促整改。三是严格执行管理费刚性上缴制度。集团公司财务资金部牵头，组织费用上缴专项检查，及时掌握基层单位和工程项目实际资金状况，客观确定限期上缴计划，梳理解决资金上缴中存在的遗留问题，确保集团公司各级管理机构资金链平稳运转。

## 二、加强新开工项目前期策划。

近期，集团在吴定、山柞高速的多个项目集中筹建开工，总工办要统筹协调，抽调人员，组织多个前期策划团队进驻一线，协同项目实施单位扎扎实实做好前期策划。在策划方案编制中要充分体现以成本为中心的理念，做好临建设施布局和重大技术方案研究，挖掘创效点，规避风险源。对可以通过设计变更实现降本增效的工程单元，应提前与建设、设计单位形成良性沟通互动，以可靠的经济技术分析成果取得建设、设计单位的支持。各基层单位之间、工程项目之间在前期策划和筹建过程中要围绕大局、互通有无、资源共享，最大限度利用好内部闲置资产设备和行政办公设施，避免重复建设和盲目投资。在前期策划中要开拓思路，抢抓机遇，积极推进利用隧道弃渣生产碎石，联合或独立介入地材开采，保证自主需求，逐步对外销售，最大限度挖掘利润空间。四季度总工办要牵头组织工程项目前期策划执行情况专项检查，促进项目前期策划方案的有效执行和科学合理的动态调整，避免前期策划重形式、轻实质的本本主义现象。

## 三、抓好在建项目生产施工。

下半年集团公司在建工程项目将进入新一轮高峰期，各单位要高度重视，精心组织，周密部署，加快新接项目筹备开工进度，确保跨年项目完成阶段目标，年内交工项目按期完成任务。二公司青海花久、神木西过境项目不同程度存在

工期压力，现阶段要利用好有限的生产黄金季节，确定赶工方案，充实人员力量，强力推进生产施工进度。集团公司联系领导和职能部门要高度关注，优化现场组织，破解技术难题，狠抓质量控制，确保生产安全。参建吴定、山柞项目的基层单位要按照业主大干动员会的要求，分解计划目标，传导压力，激发动力，全面抓好质量、进度、安全和成本管理，攻坚克难，创先争优，为集团公司树立良好信誉。各单位领导成员要继续落实包抓项目的安排，立足一线，助力支招，努力推动各项目优质高效全面履约。集团公司工程管理部、总工办要结合建设单位自管模式的运行体制和相关办法，完善集团对相应项目的质量安全管理体系和运作机制，建章立制，规范程序，健全记录，积累工作经验，提高履约能力。总承包公司、海外公司要切实加强西藏昌都察雅至香堆镇项目的生产施工，落实好7月8日现场会议安排，分工协作，全面大干，最大限度弥补欠产，全力防范经营风险和履约信誉风险。

#### 四、强化基础管理工作。

各单位在内部管控制度和措施的建立和执行方面采取了一系列行之有效的措施，有些工作已经走在了集团总部的前面，值得肯定。下半年集团公司要在强化基础管理工作方面总结经验，持续提升。财务资金部要加强对营改增政策的学习宣贯，组织定期巡查，指导帮助基层单位和工

工程项目解决问题；针对合作项目较多的实际情况，研究分析提出方案，明确收入核算、管理费及人员社保金列转、费用上缴等具体事宜；对子公司收入确认、人员、设备、费用上缴等具体问题，予以规范。人力资源部要指导基层单位完善青年人才培养计划和成长记录，为集团公司建立后备人才梯队；根据新接项目需求，最大限度安排职工上岗，进一步严肃劳动纪律，对不服从上岗安排的人员，依法依规解除劳动合同；指导基层单位完善项目临时用工管理程序，规范临时用工审批，防范劳动风险；制定下发农民工管理“三表”范式，为工程项目规范农民工工资发放提供指导依据。资产管理部要继续做好大宗材料招标采购组织，规范招标采购程序，加强材料管理过程控制，指导基层单位和工程项目抓好提供给分包队伍的材料使用监管，防止出现材料以包代管现象；按期进行材料盘点和摊销，详细分析主材盈亏原因，为项目成本管控提供及时有效的风险评估和预测。子、分公司对项目完工撤场期间周转材料、小型机具处置要进行统筹安排和监督指导，最大限度回收利用、提高处置价值，降低项目成本。

#### 五、加强完工项目计量结算。

各单位在完工项目计量结算方面要继续保持上半年的工作运行态势，毫不放松完工项目计量结算、资金回笼和历史遗留问题的处置，确保利润不流失，力争效益最大化。一

公司要抓好京台项目后期业主审计中存在问题的处理以及龙永项目变更索赔工作；二公司要抓好黄延 22 标内部结算争议的解决，化解经营风险；三公司要继续争取黄延 3 标、共玉项目后续问题处置取得成效，减亏增盈；四公司要抓好西咸北环线、铜黄 20 标后期结算以及旬阳连接线项目变更索赔问题的处置，夯实产值收入；路面公司要继续做好上年度 8 个完工项目的结算回收和费用补偿问题处置，力争下半年有所突破。各单位要结合完工项目实际，以问题为导向，确定有力措施，与集团公司各部门上下联动，突出重点，破解难题，确保完工项目结算效益实现预期目标。

2016 年下半年是集团公司新一轮规模高峰的起步期，各单位、各项目要高度重视，提前谋划，抓早动快，力争全面超额完成年度生产经营目标。要以新一轮工程项目为契机，总结经验教训，着力加强成本管理，开源节流，创效争优，坚决打赢效益翻身仗，为集团公司持续发展奠定坚实基础。

2016 年 8 月 13 日