

# 陕西路桥集团有限公司

## 工程项目风险抵押金制度实施办法

(试行)

### 第一章 总则

**第一条** 为了深化工程项目经营机制改革，充分调动项目管理人员积极性，促进工程项目提高效益、管理团队增加收入，特制订本办法。

**第二条** 工程项目风险抵押金制度是指在集团公司现行管理制度办法框架内，由工程项目经理部领导班子成员和主要业务部门负责人按承建项目合同额的一定比例或确定额度向所属分（子）公司缴纳相应数量的货币资金，项目完工（交工、竣工）后，根据责任成本目标实现情况，返还或扣减风险抵押金，参与盈利分配的制度。

### 第二章 风险抵押金的收取

**第三条** 工程项目风险抵押金缴纳总额按以下标准确定：项目风险抵押金缴纳总额为合同额的 0.5%；风险抵押金缴纳最高额为 200 万元。

同一个项目管理团队（指项目经理部班子主要成员相对固定）同时负责多个工程项目时，若多个项目均未达到考核条件，且多个项目应缴风险抵押金总额高于 200 万元时，由所属分（子）公司报经集团公司批准调整风险金总额为 200

万元。

**第四条** 项目经理部领导班子成员缴纳的风险抵押金不低于总额的 80%，其中项目经理缴纳金额不低于总额的 30%。主要业务部门负责人的缴纳范围和额度由项目经理部决定。风险抵押金缴纳具体工作由承建分（子）公司实施。

**第五条** 工程项目风险抵押金在项目经营目标责任书签订后 1 个月内由项目经理统一收取并通过本人银行账户缴至分（子）公司指定银行账户，财务部门开具收据。

**第六条** 风险抵押金在缴存期间按照集团公司同期内部借款利率计息，计息期限为财务部门收到风险抵押金之日起至项目交工验收后 6 个月止，由收取单位计算支付。

### **第三章 项目责任成本目标的确定**

**第七条** 集团公司投标承接的工程项目，由集团公司组织实施标后预算或实行内部竞标；分（子）公司投标承接的合同额在 5000 万元以上的工程项目，由集团公司工程管理部 and 承建分（子）公司共同组织实施标后预算。根据标后预算评审结果或内部竞标结果确定项目管理费（两级）指标。

**第八条** 分（子）公司投标承接的合同额在 5000 万元以下（含 5000 万元）的工程项目，由分（子）公司自行组织标后预算，确定项目管理费（两级）指标，并将标后预算书及评审结果报集团公司工程管理部备案。

**第九条** 工程项目经理部责任成本目标为合同总价扣

除两级管理费后的剩余部分，最终成本控制目标以最终结算收入总额为基数计算。

#### **第四章 风险抵押金返还**

**第十条** 项目完成合同额 95%以上且对内结算全部完成，项目可申请初步考核，由项目经理部报分（子）公司向集团公司申请，集团公司目标考核小组对项目进行考核，项目责任成本不超支的，可提前返还风险抵押金，返还比例控制在 60%以内。

存在第三条第二款情况的项目管理团队，应首先保证未考核项目应缴风险抵押金总额后方可返还。

**第十一条** 工程项目取得《交工验收证书》并完成内部结算后 1 个月内，由项目经理部报分（子）公司向集团公司申请，集团公司目标考核小组对项目责任成本实现情况在申请之日起 1 个月内进行预考核。项目责任成本不超支的，全额返还项目管理团队风险抵押金及利息。

**第十二条** 对预考核出现亏损的项目，按照亏损额与累计产值的比例扣减风险抵押金，缴存期间利息视同风险抵押金。每亏损 0.1 个百分点，扣减风险抵押金及利息总额的 2%，风险抵押金及利息扣完为止。

**第十三条** 工程项目预考核时的产值收入按照确定能够实现计量的产值计算，变更索赔、费用补偿等以业主批复的相关书面文件为依据核定。

**第十四条** 工程项目预考核时因亏损扣减的风险抵押金，在项目竣工审计决算之前的任一时点实现减亏或扭亏为盈的，由项目经理部报分（子）公司向集团公司申请，经集团公司目标考核小组审定后按照相应比例返还风险抵押金及利息。

**第十五条** 工程项目施工过程中原则上管理团队成员不予调整。因工作安排原因项目经理正常调离岗位的；或出现重大质量、安全事故、进度严重滞后等情况，业主要求撤换项目经理的；或出现重大亏损集团公司决定更换项目主要负责人的；集团公司对项目经理进行离任审计，按照审计结果确定风险抵押金返还比例。其他项目管理团队人员调离岗位时，按照剩余工程量比例退还风险抵押金。

## 第五章 项目盈利分配

**第十六条** 项目完成责任成本目标后的盈余部分，在按照《工程项目管理办法》实行考核兑现时，盈利总额乘以 K 值（ $0.5 \leq K \leq 1$ ）后按照项目经理部、分（子）公司、集团公司 6：2：2 的比例分配。

**第十七条** 项目盈余奖励系数（K 值）：

序号	利润（万元）	K	备注
1	1500 万元以内	1	
2	1500-2000	0.9	
3	2000-2500	0.8	

4	2500-3000	0.7	
5	3000 万元以上	0.6	

**第十八条** 项目质量、安全、工期、环保、履约指标完成，不奖不罚；某项指标未完成，造成的一切经济损失计入项目成本，并按照损失的 15%扣减项目应分配奖励金额进行处罚。若项目应分配奖励金额小于处罚金额，处罚金额以项目应分配奖励金额为限。

**第十九条** 项目交工考核完成后，对项目经理部兑现盈利总额中应分配比例的 50%。从交工第二年起每年年终核算经营成果，对新增利润部分每次分配兑现项目经理部应分配比例的 50%。

**第二十条** 项目通过竣工验收和决算后，经集团公司最终考核和内部审计后，兑现项目经理部剩余部分盈利分配。最终考核和内部审计在建设单位审计决算后两个月内完成。

**第二十一条** 利润分配的资金来源为项目经理部实现的资金收入，取得利润分配及利息收入人员缴纳的个人所得税由个人承担。

**第二十二条** 项目管理团队盈利兑现的 70%按照各成员缴纳的风险抵押金比例确定，其余 30%由项目经理部研究确定分配方案，兑现人员的范围可扩大至项目部全体参建人员。具体由项目经理部提出意见，分（子）公司批准执行并报集团公司备案。

## 第六章 附则

**第二十三条** 集团公司根据本办法制定《工程项目经营责任目标协议书》、《项目管理团队风险抵押金缴纳约定书》（详见附件），由分（子）公司具体实施并报集团公司备案。

**第二十四条** 集团公司目标考核小组及分（子）公司负责风险抵押金制度实施过程中的各类书面文函、资料归档保存。

**第二十五条** 实行风险抵押金制度的工程项目，各级管理人员绩效工资兑现按照集团公司绩效考核办法执行。以前未实行风险抵押金制度的工程项目，经营成果分配兑现仍按《陕西路桥集团有限公司工程项目管理办法》执行。

**第二十六条** 本办法由集团公司负责解释。集团公司相关制度办法的规定与本办法不符的，以本办法为准。

**第二十七条** 本办法至发文之日起执行。

## 附件 1.

### 工程项目经营责任目标协议书

甲方：陕西路桥集团第 工程公司

乙方：陕西路桥集团 工程项目经理部

根据集团公司与公司签订的\_\_\_\_工程《委托项目管理目标责任书》，经公司与项目管理团队代表协商，按照《集团公司工程项目风险抵押金制度实施办法（试行）》及相关制度，签订本协议书。

#### 一、项目责任成本目标

1、本项目合同总价\_\_\_\_\_元，管理费总指标按合同总价的%确定。集团公司收取管理费为合同总价的\_\_\_\_%；公司收取的管理费为合同总价的\_\_\_\_%。

2、本项目责任成本目标为合同总价扣除两级管理费后的剩余部分，最终成本控制目标以最终结算收入总额为基数计算。

#### 二、生产施工管理目标

1、按合同工期（含业主调整工期）完工并交工；完成业主和集团公司下达的阶段性施工产值计划；按时完成阶段形象进度控制计划。

2、总体工程质量目标：交工验收合格，工程质量评分 90 分以上；竣工验收优良，工程质量评分加权平均值在 90 分以上；年度、阶段质量目标责任：质量保证措施有效，单件、单项工程合格率 100%，不发生一次性直接经济损失 3 万元以上返工质量事故。

3、安全保证措施有效，不发生各种责任伤亡事故；不发生一次性 3 人以上食物中毒事故、火灾、爆炸等突发事件；年重伤率控制在施工总人数 1‰ 以下。

4、严格执行国家各项环境保护政策，按照与业主签订的环境保护合同条款制定具体措施。施工过程中发生重大环保责任事故，不发生当地村民环保投诉事件。

5、业主综合评比平均位次在参评单位数二分之一前；业主未进行综合评比的，履约评价达到业主满意；不出现业主及监管单位发文通报批评；不发生被诉案件、群体性事件。

### 三、甲方权利义务

1、按照公平公正、科学合理的原则核定乙方责任成本目标，收取项目管理团队风险抵押金。

2、项目完工后，根据预考核及最终考核结果返还或扣减项目管理团队风险抵押金及利息，责任成本结余时兑现盈利分配。

3、按照内部管理制度办法履行对乙方的监管职权，为乙方提供生产施工资源，计列并收取相应费用。

4、对乙方经营中出现重大质量、安全、环保事故、进度滞后等情况且整改不力的，按程序撤换相关责任人。

### 四、乙方权利义务

1、执行陕西路桥集团有限公司各项管理制度办法，积极完成本协议约定的责任成本和生产施工管理目标。

2、乙方代表有权选择管理团队其他成员，并具体确定各成员

风险抵押金缴纳数额。

3、按照本协议约定的管理费指标，根据每期到账资金数缴纳集团公司和本公司管理费。

4、按照《陕西路桥集团工程项目风险抵押金制度实施办法(试行)》承担因亏损造成的风险抵押金扣减责任，取得盈利分配并由个人承担所得税。

#### 五、补充条款

1、 ...

2、 ...

六、本协议履行中出现的争议，由双方协商解决，协商不成的提交陕西路桥集团有限公司协调解决。内部协调不能达成一致的，任何一方均可诉诸法律途径解决。

七、本协议一式四份，双方各执二份。

甲方：

代表：

年 月 日

乙方：

代表：

年 月 日

附件 2.

\_\_\_\_\_项目经理部风险抵押金缴纳约定书（范本）

陕西路桥集团 项目管理团队自愿按照《项目经营责任目标协议书》约定缴纳风险抵押金。风险抵押金缴纳总额为 万元，管理团队各成员缴纳数额如下：

职务	姓名	缴纳额 (万元)	职务	姓名	缴纳额 (万元)
项目经理			支部书记		
总工程师			副经理 1		
副经理 2			副经理 3		
...			...		
部门负责人 1			部门负责人 2		
部门负责人 3			部门负责人 4		
...			...		

本项目管理团队上列人员自觉遵守公司规章制度和协议书约定，并同意项目经理\_\_\_\_\_作为代表签署项目经营责任目标协议书，统一缴纳风险抵押金。若出现第三方对本项目管理团队中任一人缴纳的风险抵押资金主张权利时，项目管理团队全体人员承担连带责任。

缴纳风险抵押金人员签名（注明年月日）：