

陕西路桥集团有限公司文件

陕路发〔2018〕20号

陕西路桥集团有限公司 关于 2017 年度分子公司及重点 工程项目检查考核的通报

集团各分（子）公司，集团各部门：

根据集团公司总体工作部署，为全面总结 2017 年各项工作，考核各分子公司生产经营目标完成情况，集团公司目标考核小组依据《陕西路桥集团有限公司目标责任考核办法》（陕路发〔2014〕66 号）、《陕西路桥集团有限公司分支机构经营责任目标考核办法》（试行）（陕路发〔2016〕69 号）对下属 5 个工程公司、总承包公司、兴通监理有限公司、工程检测有限公司、通途物资公

司进行了检查，对 19 个重点工程项目经理部经营状况和基础管理工作进行了现场和内业检查。现将本次检查考核情况予以通报。

第一部分 各分子公司主要经营目标完成情况

按照各分子公司 2017 年度经营目标责任书确定的经营管理指标对照检查核实，各分子公司目标完成情况如下：

一、第一工程有限公司

1. 施工产值：9.08 亿元，为目标 6.44 亿元的 141%。
2. 新承接工程量：14.13 亿元，为目标 8.6 亿元的 164%。
3. 考核利润：1977.25 万元，为目标 1089.6 万元的 181%。
4. 产值利润率：2.18%，目标为不低于 1.2%，完成。

5. 资金上缴

（1）管理费刚性上缴及社保全额上缴；

（2）资产使用费全额上缴；

（3）以前年度欠缴费用全额上缴。

6. 新承接项目合同管理费率：自营项目的目标是 $\geq 6\%$ ，其他项目 $\geq 4\%$ ，实际完成分别为 7.84%，4.94%，完成目标值。

7. 已完工项目债权确认：目标 7795 万元，实际完成 7945 万元。

8. 员工上岗：专业技术管理人员有待岗现象。

二、第二工程有限公司

1. 施工产值：8.67 亿元，为目标 6.57 亿元的 132%。

2. 新承接工程量：12.74 亿元，为目标 8.6 亿元的 148%。

3. 考核利润：1283.77 万元，为目标 1040.4 万元的 124%。

4. 产值利润率：1.48%，目标为不低于 1.2%，完成。

5. 资金上缴

（1）管理费刚性上缴及社保全额上缴；

（2）资产使用费全额上缴；

（3）以前年度欠缴费用全额上缴。

6. 新承接项目合同管理费率：自营项目的目标是 $\geq 6\%$ ，其他项目 $\geq 4\%$ ，实际完成分别为 6.96%、7%，完成目标值。

7. 已完工项目债权确认：目标 1341 万元，实际完成 1686 万元。

8. 员工上岗：专业技术管理人员无待岗现象。

三、第三工程公司

1. 施工产值：9.59 亿，为目标 6.2 亿元的 155%。

2. 新承接工程量：9.42 亿元，为目标 8.6 亿元的 110%。

3. 考核利润：亏损，指标未完成。

4. 产值利润率：未完成。

5. 资金上缴

- (1) 管理费刚性上缴及社保全额上缴;
- (2) 资产使用费全额上缴;
- (3) 以前年度欠缴费用全额上缴。

6. 新承接项目合同管理费率: 自营项目的目标是 $\geq 6\%$, 其他项目 $\geq 4\%$, 实际完成分别为 6.71%、4.01%, 完成目标值。

7. 已完工项目债权确认: 目标 7183 万元, 实际完成 7575 万元。

8. 员工上岗: 专业技术管理人员未出现待岗。

四、第四工程公司

1. 施工产值: 7.16 亿, 为目标 5.33 亿元的 134%。

2. 新承接工程量: 9.02 亿元, 为目标 8.6 亿元的 105%。

3. 考核利润: 亏损, 指标未完成。

4. 产值利润率: 未完成。

5. 资金上缴

- (1) 管理费刚性上缴及社保上缴指标未完成;
- (2) 资产使用费全额上缴;
- (3) 以前年度欠缴费用全额上缴。

6. 新承接项目合同管理费率: 自营项目的目标是 $\geq 6\%$, 其他项目 $\geq 4\%$, 实际完成分别为 6.36%、4%, 完成目标值。

7. 已完工项目债权确认：目标 1642 万元，实际完成 2462 万元。

8. 员工上岗：专业技术管理人员有待岗现象。

五、路面工程有限公司

1. 施工产值：5.18 亿，为目标 5.13 亿元的 101%。

2. 新承接工程量：9.13 亿元，为目标 8.6 亿元的 106%。

3. 考核利润：1240 万元，为目标 621.6 万元的 199%。

4. 产值利润率：2.4%，目标为不低于 1.2%，完成。

5. 资金上缴

（1）管理费刚性上缴及社保全额上缴；

（2）资产使用费全额上缴；

（3）以前年度欠缴费用全额上缴。

6. 新承接项目合同管理费率：自营项目的目标是 $\geq 6\%$ ，其他项目 $\geq 4\%$ ，实际完成分别为 6.8%、4.2%，完成目标值。

7. 已完工项目债权确认：目标 10945.67 万元，实际完成 12097 万元。

8. 员工上岗：专业技术管理人员有待岗现象。

六、总承包公司

1. 完成产值 2.93 亿元，占年计划的 110.6%。

2. 旬邑至陕甘界总承包项目已按计划顺利落地，子姚总承包

项目前期工作正在有序推进。

七、兴通监理有限公司

1. 完成产值 4453 万元，占年计划的 127%。
2. 新承接任务 5258 万元，占年计划的 138%。
3. 实现利润 366.89 万元，占年计划的 105%。

八、通途物资有限公司

1. 完成营业额 1.54 亿元，占年计划的 153.7%。
2. 实现利润 154 万元，占年计划的 300%。
3. 集团公司各项费用全额上缴。

九、工程检测有限公司

1. 完成产值 853.6 万元，占年计划的 170.1%。
2. 实现利润 74.8 万元，占年计划的 124%。
3. 当年应缴集团公司费用全额上缴。

第二部分 重点工程项目考核评分

经考核小组综合评定，各重点工程项目年度经营目标考核结果如下：

项目名称	综合评分	项目名称	综合评分
吴定 8 标	95.50	宝鸡过境	93.80

平镇 5 标	92.10	汉坪路面	92.10
太凤 3 标	91.00	太凤 4 标	90.90
宝坪 5 标	90.80	太凤 2 标	90.00
平镇路基	89.55	太凤 6 标	88.20
太凤 5 标	87.70	太凤 1 标	87.60
水阳 11 标	85.30	陕甘界陇县	85.10
吴定路基	84.50	宝坪 7 标	82.70
水阳 10 标	80.80	水阳 B 标	78.90
水阳 A 标	73.50		

吴定 8 标结合现场实际科学优化施工方案，施工组织合理有序，生产进展快速高效，在全线评比中一直名列前茅，为自管模式项目管理树立了标杆，积累了经验。宝鸡过境项目内部管理规范，资料完整齐全，农民工工资发放监管到位，重视项目前期策划，针对征迁滞后工期延长影响，过程中灵活优化施工方案，在全线评比中始终保持前列，生产进度、质量、安全和成本控制总体较好。平镇 5 标施工组织严谨，现场管理规范，在业主组织的 7 次全线评比中 5 次排名第一，2 次排名第二。

水阳 10 标施工组织整体较好，重视新工艺新技术应用，探索隧道自行组织施工新模式取得一定成效，但安全管理存在不足

之处。水阳 B 标受拆迁影响，前期进度滞后，经过精心组织，后期迎头赶上，但整体经营成果不佳。水阳 A 标前期组织比较合理，施工过程中由于隧道地质围岩变化较大，涌水、突泥、坍塌严重，项目部应对能力较差，导致目前经营成果较差。A 标和 B 标项目部均未缴纳风险抵押金。按照集团公司考核办法，这三个项目排名落后。

2017 年度重点工程项目绩效考核由各分子公司根据集团公司考核评分，参照《目标责任考核办法》（陕路发〔2014〕66 号）相关规定自行研究确定绩效工资兑现比例，兑现情况报备集团公司人力资源部。根据集团公司健全完善内部考核体系的新思路，2018 年度工程项目绩效考核工作将由分子公司为主负责实施。

第三部分 各分子公司绩效工资及 经营目标风险抵押奖励兑现意见

一、根据考评结果，各分子公司领导班子成员绩效工资全额兑现。

二、实行年度经营责任目标风险抵押的五个工程公司奖励兑现意见为：

第一工程有限公司目标考核综合奖励 94 万元，专业技术管理人员出现待岗（完成 90%）扣罚风险抵押金 1 万元，综合计算

奖励额为 93 万元。经营开发专项奖励 22.5 万元，超额部分奖励 13.5 万元。

第二工程有限公司目标考核综合奖励 94 万元，安全管理存在问题扣罚风险抵押金 5 万元，综合计算奖励额为 89 万元。经营开发专项奖励 22.5 万元，超额部分奖励 9 万元。

第三工程公司目标考核综合奖励 58 万元，考核利润及产值利润率两项指标未完成扣风险抵押金 25 万元，综合计算奖励额为 33 万元。经营开发专项奖励 22.5 万元，超额部分奖励 2.25 万元。经营开发专项处罚三公司 2 万元。

第四工程公司目标考核综合奖励 55.5 万元，考核利润、产值利润率、专业技术人员上岗三项指标未完成扣罚风险抵押金 26 万元，安全管理存在问题扣罚风险抵押金 5 万元，综合计算奖励额为 24.5 万元。经营开发专项奖励 22.5 万元。

路面工程有限公司目标考核综合奖励 69 万元，专业技术管理人员出现待岗（完成 90%）扣罚风险抵押金 1 万元，综合计算奖励额为 68 万元。经营开发专项奖励 22.5 万元。

按照集团公司《分支机构经营责任目标考核办法（试行）》（陕路发〔2016〕69 号）规定，上述五个工程公司经营班子综合目标奖励总额分配兑现 70%，其余 30%待下年度考核结束后经集团公司批准再行兑现分配。

2016 年剩余 30%准予兑现分配。

三、其他单位（部门）奖罚兑现意见：

总承包公司完成基本经营管理任务奖励 50 万元，太凤品质工程奖 5 万，集双项目出现较大安全事故扣罚 8 万元，综合计算奖励额为 47 万元。

兴通监理有限公司全面完成年度经营管理目标，综合奖励 34 万元。

工程检测有限公司全面完成年度经营管理目标，综合奖励 18.5 万元。

通途物资公司完成利润及营业额目标综合奖励 15 万元。

经营开发部超额完成年度经营目标任务，奖励 45 万元，处罚 1 万元。

人力资源部组织一级建造师培训成绩突出，给予专项奖励 5 万元。

四、根据集团公司《项目管理办法》及《工程项目风险抵押金制度实施办法》，2017 年集团公司考核兑现了神府 11 标、彬县豳风桥、徐州秦虹桥改造工程、西宁 12 标、郑卢项目、姜眉公路改建工程等 21 个项目。其中预兑现奖励项目 13 个，兑现项目奖金 701.7 万元，集团公司分配额 533.2 万元，返还风险金、绩效工资项目 8 个。

第四部分 2017 年工作主要特点

2017 年，集团公司各分子公司新接任务、完成产值两大主要经营目标双双超额完成，各分子公司面对项目分布较广、施工任务艰巨繁重的实际，精心策划，合理安排，克服各方面管理技术人员不足的困难，各分子公司和重点工程项目生产经营工作继续保持平稳上升态势。

一是市场开发成绩显著。集团公司主管领导和经营开发部统筹协调，各分子公司主动出击，上下联动、多措并举破解市场难题，超额完成年度经营目标。各分子公司普遍重视资质升级和增项工作，一、二、路面、监理公司分别在资质增项方面取得突破，检测公司顺利完成质量认证复审，集团公司科技研发中心通过验收，资质升级准备工作取得实质性进展。

二是分子公司自我发展能力增强。各分子公司在集团公司的统一部署下，结合自身实际积极参与市场开发，加强内部管理，细化业务流程和工作职责，优化施工组织管理模式，制定实施人才培养计划，努力解决生产经营中存在的困难和矛盾。领导班子成员分工明确，配合有力，管理效能不断增强，呈现出各有优势、活力迸发的良好发展态势。

三是项目成本管控力度不断加大。各分子公司持续深化项目成本管控，挖掘潜力，开源节流，取得了一定成效。吴定 8 标原设计砖混结构拱形骨架防护工程，由于当地块砖数量有限，加之外块砖材料单价的影响，估计亏损约 800 万元。前期项目部编制了设计变更策划方案，积极主动，上下联动，在管理处核算该项目费用总体不增加的情况下，最终变更为砼拱形骨架护坡，按照批复单价考虑工程数量减少因素，可望实现利润 470 多万元，此项变更相当于为项目部增加收益 1270 万元。平镇秋山隧道对纵坡进行优化，使反坡施工长度减少了 893 米，极大降低了排水难度，同时提高了将来运营期间的通风效率，降低了成本。宝鸡过境项目既重视前期策划，又注重过程动态策划，成功实现了弃土场优化、墩柱结构变更、土方调配方案优化；弃土场优化后，弃土平均运距减少约 3 公里；10 个薄壁空心墩变更为圆柱墩，缩短了工期，降低了成本；与相邻标段协调，将 10 万余方弃方变更为利用方，减少了运距，节约了成本。

四是重视新设备应用。宝坪 7 标、太凤项目在隧道施工中使用湿喷机提高喷射混凝土质量。宝坪 7 标还优先使用电缆沟槽施工台车，提高了电缆沟槽线型和光洁度。吴定、太凤预制梁采用智能化养生，提高梁板砼质量，太凤 3 分部墩柱自动养生车进一步提高了墩柱砼养生效果，太凤 5 分部使用台车自动养生设备，

加强了二衬砼的养生。太凤 5 分部使用凿岩台车，提高了隧道施工掘进速度。太凤总承包项目应用 BIM 技术，积极推广工序检测、隐蔽工程数据采集、远程视频监控等设备在施工管理中的集成应用，努力打造“智慧工地”，取得较好成效。

但是，从检查考核中掌握的情况及各分子公司反映的问题来看，当前工作中仍然存在较多问题和不足：

一是随着各分子公司施工规模扩大和在建项目增加，各类管理技术力量不匹配的问题凸显，测量、试验、材料、电工等岗位人员严重不足。个别项目经理部聘用外部人员无计划、无审批、或者先聘后报、聘了不报，聘用人员资料、劳动合同不完善。

二是部分项目经营风险依然存在。劳务队伍引进方面未能严格执行集团公司劳务队伍管理办法，存在调查不细、审查不严的现象，导致不良队伍被引进，给项目部造成很大经济损失。部分项目隧道分包仍然采用大包的模式，分包单价包含主材费用，而主材又由项目部直供，需要在结算过程中随完成工程量逐步扣回，合同约定主材扣款价格随行就市，表面看似乎没问题，其实隐含了巨大风险，如遇材料大幅上涨，承包方会因无力承担风险而停工扯皮，遇大幅下跌会给项目部造成巨大损失。

三是制度办法执行不严谨。各分子公司对工程项目风险抵押金制度的落实力度不一，很多项目存在不同程度的欠交现象。针

对个别特殊项目，集团公司项目绩效考核小组将进一步分析原因，增加责任成本目标动态调整机制，给项目一个相对客观的评价。

四是质量安全管理存在薄弱环节。各项目在质量安全管理方面总体有所加强，但仍然存在一些疏漏和瑕疵，比如技术交底流于形式，交底资料不规范、无分级执行、交接人员签字不全。质量、安全专职人员不足，分级培训、教育不到位。专项施工技术方案适应性差，核心技术描述简单，受力部位缺少验算，应急预案多为拼凑。安全方面个别项目仍有事故发生，其中集双项目在吊装大梁时，初步断定为吊车事故引起大臂油缸液压油泄漏引起大梁坠落造成了 3 死 2 重伤的较大安全事故，不仅给伤者造成痛苦，给项目部造成重大经济损失，而且直接导致今年集团在省外信誉评价受到影响，目前事故的处理仍未结束。

第五部分 2018 年工作中应注意的问题

根据 2017 年度各分子公司和重点工程项目检查考核中的实际问题，结合集团公司本年度总体工作部署，现就 2018 年经营管理工作中的应注意改进的问题提出如下意见：

一、加强成本合同管理，加快合同审批信息化进程。规范合同审批程序，提高合同管理效能。严格执行合同管理办法规定，

严把劳务队伍准入（退出）关、合同审批关，严守合同底线。坚持工程验收和结算数量审核程序，按月进行结算，办好退场队伍最终结算。坚持没有结算不支付的原则，守住支付关。坚持合同、结算的归口管理工作，堵住管理漏洞，为项目成本核算、分析、改进创造良好条件。

二、加强分子公司市场开发统筹协调。集团公司统一部署、分子公司自主开发体系的建立，为公司破解市场难题发挥了巨大的推动作用。下阶段应注意在分子公司投标项目的协调安排，省内地方道路、外省区经营开发市场片区划分方面进一步细化，避免内部无序竞争耗费资源。统一调配平台备案工作，防止人员、业绩备案冲突。同时要平等使用、充分利用好各级各类资质，发挥自有资质资源的最大效用，积累业绩，管好用好经营投标专项资金，降低经营开发成本。

三、高度重视安全生产和工程质量。集团公司和各分子公司要结合项目不同模式的管理要求，进一步加强质量安全管理工
作，重视细节，落实责任，奖罚分明。切实加强隧道施工安全技术保障措施，重点关注隐蔽工程、防排水系统及附属工程质量控制，加密关键工序质量指标检测频率。严格安全监管，消除事故隐患。对因质量安全问题造成经济损失和不良影响的事件要严肃追责。

四、完善工程项目管理费指标确定体系。集团公司标后预算体系和内部竞标机制已经初步建立，但由于不同阶段客观环境的变化以及项目阶段性集中承接因素，标后预算的时间、质量、准确性有待提高。工程管理部应针对经营管理实际，规范完善各级标后预算体系的实施，指导分子公司做好自主开发项目管理费指标的确定，最大程度实现项目经营指标确定合理、客观、准确、及时。对于材料普遍性上涨业主调差无法补偿造成的成本增加，以及非项目部原因造成的劳务分包费用增加，应合理界定责任分担，减轻项目管理团队成本责任压力，促进项目风险抵押机制最大限度发挥激励和约束效能。

五、重视各类人才的培养任用。随着集团公司经营规模持续扩大，人力资源瓶颈凸显。各分子公司普遍反映试验、测量、机材、合同管理等关键岗位人员欠缺，特别是经验丰富、工作能力强的项目管理人才、技术人才欠缺。人力资源部要结合实际完善人才引进、培养、使用、晋升的方案，重视青年员工成长培养，确保招得来，留得住，用得上。各分子公司在项目管理过程中要做好传、帮、带，同时要结合新的薪酬制度实施，在绩效考核、岗位晋升方面形成良好的激励机制和上升通道，培育一批经验丰富、独当一面的技术管理人才，为项目施工和企业发展提供有效的人才资源保障。

陕西路桥集团有限公司

2018 年 2 月 8 日

（公司内部文件，注意保密）

抄送：集团公司各领导，档。

陕西路桥集团有限公司办公室

2018 年 2 月 8 日印发

共印 18 份