

浅谈工程项目的控制与管理

杨 瑞 山

(山东金岭铁矿, 山东 淄博255081)

摘 要: 工程项目中存在决策随意、招投标混乱、违法分包转包等问题。山东金岭铁矿通过总结分析, 在实际工作中, 采取加强项目的决策控制、建立健全招投标机制等措施, 对工程项目进行管理和控制。

关键词: 工程项目; 项目控制; 项目管理

中图分类号: F424.2 文献标识码: 文章编号: 1004-4620 (2005) 05-0063-02

1 前 言

工程项目是指在一定约束条件下(限定资源、限定时间等)、具有特定目标的一次性任务。工程项目建设是一次性项目, 具有规模大、耗用资金多、技术高度综合、工艺复杂、质量要求高等特点, 这就要求对工程项目必须加强控制和管理, 否则一旦失败, 就会给投资单位带来巨大的损失。现结合山东金岭铁矿的实际工作, 探讨工程项目的管理和控制中存在的问题以及采取的措施。

2 工程项目控制和管理中存在的问题

工程项目中存在的问题一直是人们关注的焦点, 实际工作中最多最严重的问题是决策随意、招投标混乱、违法分包转包等。

(1) 项目决策的随意性。工程项目是一次性、投资大、建成可变性小、对企业发展有着战略意义的项目, 因此其决策必须慎重。然而, 在我国项目决策时常常由小群体决定, 缺乏公正公开的民主集体决策。而这种专制方式下做出的决策不免会偏向个人或小团体利益, 从而使决策的科学性难以保证。更有甚者, 有些单位的项目可行性研究报告是在项目决策以后, 按照决策“研究”出的。

(2) 招投标机制不健全。招投标的暗箱操作是我国目前工程项目中存在的严重而又突出的问题。在工程项目的建设引入招投标机制, 本意是引入竞争机制, 给与工程建设的有关各方更大的动力和压力, 从而使工程项目的质量更高、成本更低。然而由于招投标中的暗箱操作, 使得这种竞争机制有名无实, 反而增加单位组织招投标工作的费用。主要问题有: 投标人假借他人名义投标, 使一些不具备投标资格的单位中标承建工程项目; 低价中标, 而在实际施工中使用大量非正常费用的变更来增加工程费用; 明招暗定, 招标单位在考察投标单位时已经确定了意向单位, 并根据意向单位的企业特点、获奖情况、报价及施工技术方案等要素, 为其设置评标程序及评标办法; 贿赂评委使其中标, 有些投标单位为了使评委按既定的意向评标, 开标前以“咨询费”、“劳务费”等名义给评委以报酬; 招标办法随意改变, 是评标结果有利于意向单位; 标底透露出来。

(3) 违法分包转包现象严重。违法分包转包是造成工程项目质量低下的重要原因之一。目前, 我国的工程施工队伍“鱼龙混杂”, 不少人靠层层转包“剥皮牟利”。在工程的层层转包分包下, 工程款层层缩水, 最低层施工队为了在大幅度缩水的工程款中保证赚取最大的利润, 只好降低标准, 粗制滥造, 偷工减料。据有关统计表明, 在每层发包转包中, 工程款都会被截留10%以上, 到最后的施工单位是往往只剩最初工程款的60%左右, 而实际用于工程项目仅占最初工程款的40%左右, 这也就是为什么会出现“豆腐渣”工程的原因。

(4) 工程项目缺乏有效的监督机制。监督人员对工程项目的监督往往是坐在办公室里听汇报, 有时即使用去现场察看也是走马观花, 不能深入分析调查, 因而不能及时发现施工过程中存在的问题。

(5) 工程项目投资失控。工程项目的投资失控即决算大于预算，投资失控现象一般出现在两个阶段：可行性研究阶段和施工阶段。在可行性研究阶段，由于研究深度不够，造成漏项，或由于估算方法不正确、不准确，使投资估算不能真实地反映项目的实际情况。当审批或实际开工后，投资就会突破概预算。也有一部分项目属人为的估算不足，目前有一种投资饥饿症，拼命争立项目，争上后又要求扩大规模提高标准，形成“钓鱼项目”，上了马又很难下马，造成造价严重超标。在施工阶段，由于工期长，物价上涨等因素，价差引起的超支所占的比重日趋增长。另外，由于初步设计深度不够，设计变更和工程变更使得费用增加。再者，施工中诸多干扰因素如索赔等，使施工不能正常进行，也增加了费用。

3 加强工程项目控制和管理的措施

(1) 加强工程项目的决策控制。

编制项目建议书。建设单位根据企业资本支出计划提出工程项目建设计划，并指定项目管理部门或委托具有相应资质的单位编制项目建议书。财务部门直接参与项目建议书的编制。项目建议书经项目管理部门审核后，提交决策部门审批。

编制可行性研究报告。根据已通过审批的项目建议书，建设单位自行或委托具有相应资质的设计单位编制可行性研究报告，报告内容主要包括市场可行性分析、技术可行性分析和财务可行性分析三方面。

项目决策。将项目建议书和可行性研究报告提交最高管理层，由管理层开专题会议进行决策。

(2) 建立健全招投标机制。严格按照招投标的控制流程进行招投标管理，该流程主要包括招标、评标、定标和合同管理四个环节。

招标。根据招标项目的特点和需要编制招标文件，明确招标项目的技术要求、对投标人资格审查的标准、投标报价要求和评价标准等，招标文件中关于审查投标人的投标报价要求等内容要经过财务部门认可。

评标。组建专门的评标委员会评标，评标的依据是招标文件中确定的原则与方法，评标方法由评标委员会在开标前确定，评标方法一经确定，在评标时不得改变。

定标。评标委员会按照招标文件确定的标准和方法，对候选投标文件进行公开评审和比较，并择优选择中标人。

合同管理。建设单位分别与监理单位、施工单位及材料设备供应商订立书面合同，会计人员参与合同的签订，审核合同的金额、支付条件、结算方式、支付时间等。书面合同留存财务部门一份作为支付合同价款的依据。

(3) 杜绝违法分包转包现象。鉴于分包转包现象对工程项目的危害之大，山东金岭铁矿在招投标时认真审查投标单位的资格，在订立合同时明确规定并注明违约责任，并且在施工过程中对工程项目的施工单位进行监督，防止施工单位私自发包转包。

(4) 完善监督人员的责权利关系，强化监督机制。针对大多数工程缺乏有效的监督机制问题，制定了完善的监督人员的责权利关系。监督人员的工资和工程施工质量挂钩，对监督人员利益限制的同时，又赋予监督人员权利。在施工现场，施工单位必须听从监督人员的意见和建议，否则，监督人员有权通知财务部门，对该施工单位的工程不予结算。通过以上有效措施，解决了工程监督不力的问题。

(5) 严格控制工程投资，防止投资失控。为了防止工程项目投资失控，在可行性研究阶段必须深入调研。对可行性方案的审批应慎重，要进行多方论证，并建立决策责任制。在设计阶段，必须委托资信良好的单位设计并签订详细合同，规定如因设计问题导致工程变更而增加的费用由设计单位负担。在施工之前，根据工程项目预算，列出施工进度及费用预算计划表。在实际支付工程款时，严格按照施工进度及费用预算计划表付款，对于超出部分不予支付。这样将工程项目投资控制在预算范围之内，有效防止了投资失控问题。

通过采取以上措施，山东金岭铁矿工程项目建设均按期完成，工程投资得到了有效控制。