

工程项目建设的内控管理之我见

刘冬梅

(安徽霍山县交通运输局 安徽六安 237200)

【摘要】新《行政事业单位内部控制规范(试行)》的实施,对单位财务管理提出了新要求。本文主要针对基本建设项目决策控制、工程项目单位层面内部控制、业务层面内控管理、项目业绩评价四个方面,结合工作实际,进行探讨。希望本文对新事业单位会计制度下的工程项目管理,提供一些浅显的帮助。

【关键词】工程项目决策 项目建设 内部控制管理 绩效评价

内部控制管理,是单位为实现控制目标,通过制定制度、实施措施和执行程序,对经济活动的风险进行防范和管控,也是管理者对本单位相关业务活动进行组织、制约、考核和调节的重要手段。工程项目的内部控制管理是在建设项目的决策与实施过程中,运用会计手段和方法,对建设项目进行全方位、全过程的内部控制与管理,从而有效提高工程项目质量。

一、建设项目决策控制

建设项目投资决策是项目建设的一个重要环节,包括项目建议、可行性研究、项目决策三个阶段。近年来,在项目投资决策过程中尚存如下问题。部分业主单位不执行法定建设程序。立项缺乏可行性研究,视可行性研究为走过场,导致建设项目决策不当、审批不严、盲目上马,难以实现预期目标。项目设计方案不合理,设计深度不足,概预算脱离实际,技术方案不能有效落实,易导致建设项目质量存在隐患、投资失控及项目建成后运行成本过高等风险。还有少数是领导项目或人情项目,可行性研究报告成为可批性的报告,前期工作流于形式。

针对决策中存在的问题,应当坚持真实客观的原则编制项目建议书,不得人为地压低或提高投资估算,夸大项目的经济效益和社会效益。同时充分论证项目投资的必要性和可行性,确保项目决策科学合理。将项目交专门部门或者委托具有相应资质的单位负责编制项目建议书,杜绝盲目投资。财会人员也应参与项目建议书的编制,建议书中投资估算的编制及经济效益的评估必须得到相关部门认可。

建设项目必须坚持集体决策的原则,顾全大局,将宏观效益分析与微观效益分析相结合;严禁任何个人单独决策或擅自改变集体决策意见。建立严格的建设项目投资决策风险责任制,真正做到谁决策,谁承担风险,对出

现重大决策失误、未履行集体决策程序和不按规定执行的部门及人员,应当追究相应的责任。

二、单位层面内部控制

1. 建立健全工程项目建设决策议事机制。业主单位应当制定集体议事决策程序等有关制度,完善议事决策机制。业主单位的议事决策机制必须符合以下要求:①集体研究与专家论证、技术咨询相结合;②明确实行集体决策的重大经济事项的范围,大额资金使用、大宗设备采购、建设项目变更等重大事项的内部决策,应通过集体研究决定;③做好记录备案,注重决策落实。

2. 全面实行岗位责任制。业主单位必须建立健全内部控制关键岗位责任制,明确岗位职责及分工。在建立岗位责任制时,应首先合理设置工作岗位,坚持不相容岗位相互分离、确保岗位之间权责分明,相互制约,相互监督。

建设项目内部控制关键岗位包括工程预算管理、建设项目合同管理、项目收支管理、资产管理、采购业务管理、竣工验收管理、档案管理以及内部监督等经济活动关键岗位,关键岗位工作人员必须具备与其工作岗位相适应的资格和能力,要注重以下两点:一是把好人员入口关,采取措施不断提高人员综合素质,将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和任用员工的重要标准,要求工作人员树立正确的权力观、人生观、道德观,工作中坚持原则,秉公办事,不徇私情,并切实加强业务培训和继续教育,不断提升工作人员的素质;二是实行内部控制关键岗位工作人员的轮岗制度,明确轮岗周期,不具备轮岗条件的岗位定期或不定期采取专门审计等控制措施。

3. 充分运用现代科学技术手段。业主单位应当积极推行信息化建设,在物资采购、日常办公、财务管理、资产管理等方面实施归口管理,充分利用网络技术,确保信息质量,建立一个科学的管理信息系统,对各项工作领域尽

快实施信息化。在实施办公自动化、建设活动管理信息化系统的过程中,将工程项目建设活动及其内部控制的流程和措施嵌入单位信息系统中,减少或消除人为操纵因素,保证信息安全,加强部门之间沟通,实现经济活动信息共享,提高工作效率。

三、业务层面内部控制

建设项目业务层面控制,是综合运用各种控制手段和方法,针对具体业务进行内部控制。

一是加强工程造价管理,确保项目概预算编制科学合理。①向设计单位提供详细的设计要求和基础资料,进行有效的技术、经济交流,按照规定的权限和程序进行审核报批。②组织工程、财会、技术等部门的专业技术人员或委托具有资质的中介机构对概预算进行审查。③注重编制依据、项目内容、工程量计算、定额套用等方面是否合理。

二是建设项目应采用公开招标的方式,依据公平、公正、择优的原则,选择具有相应资质、符合相关条件的承包单位和监理单位,依法组织工程项目招标、评标和定标工作,按照监察监督事项预告制度的规定派员依法对参与招标投标活动的有关对象实施监察。开标、评标、定标活动均由公证机构公证,并对评标结果进行公示,公示期不少于3个工作日。如招标投标的利害关系人发现权益受到侵害,可在公示期内向招标人提出投诉。从而达到有效规避招标投标过程中存在串通、暗箱操作或商业贿赂等舞弊行为,以及中标价格不实、中标人实际难以胜任等风险。

三是加大对工程建设过程的监控,务必做到及时备料、科学施工、保障资金、落实责任,确保工程项目达到设计要求。同时加强工程物资采购环节的管理和监督,严禁不合格工程物资投入项目建设。要对基础工程、隐蔽工程的质量进行筛查、签认和评价,采用“预控”、“程控”和“终控”三阶段控制方法,进行质量认证和评定工作,及时发现问题,将问题消灭在萌芽状态。还应实行严格的工程监理制度,委托经过招标确定的监理单位在施工质量、工程进度、资金使用、安全生产和工期等方面实施全方位监管。

四是严控工程变更,确需变更的,要主动沟通多方论证,按照规定的权限和程序进行审批。对较大变更要及时会同有关部门,核对施工图设计文件、投标文件、现场情况,分析变更原因,确认变更的必要性、合理性,并共同决策和按规定报批。重大变更按照项目决策和概预算控制的相关程序与要求,组织论证决策,重新履行审批手续。造成支付价款方式和金额变动的,均应提供完整的书面文件及相关资料,以专业审核把关,会同财务部门复核后,方可付款。对使用单位提出的部分变更,主动与其沟通协调,说明工程变更相关规定,尽量减少不必要变更。

五是建设项目竣工后,必须按规定的时限及时办理竣工决算,开展决算审计,及时组织设计、施工、监理等相关单位进行竣工验收。验收合格的工程项目,应编制交付使用清单,及时办理移交手续。

四、工程项目绩效评价管理

绩效评价是根据设定的绩效目标,运用科学、合理的评价方法和评价标准,对支出产出的效果进行客观、公正的评价。建设项目的绩效评价包括:绩效目标的设定情况;资金投入和使用情况;为实现绩效目标制定的制度、采取的措施等;绩效目标的实现程度及效果;绩效评价的其他内容,如财务管理状况和资产配置、使用、处置及其收益管理情况等。

1. 构建科学、合理、系统的业绩评价指标体系。业绩评价指标体系是业绩评价体系中的关键内容,是以财务业绩作为评价的落脚点,同时结合非财务指标,从宏观、立体维度对项目建设的社会责任履行情况进行评价。如:群众满意度、经济增加值、长远发展能力、竞争潜力等。

2. 将绩效评价工作内化到日常管理工作,自动贯彻执行。绩效评价工作不是到年终或考核终点才开始进行,应是日常管理工作的的重要组成部分,必须在项目建设过程中自始至终循环往复地开展,它是动态的、过程的,是自动贯彻执行的,绝不是最终的“秋后算账”。通过过程考核可以对计划执行环节进行有效监督控制,及时发现存在问题,立即采取措施整改。

3. 确定绩效评价标准。评价标准是绩效评价的参照物,是判断评价业绩优劣的基准,通常使用的业绩标准包括历史标准、预算标准、外部标准等。历史标准的运用方式有三种,即与上年实际比较、与历史同期实际比较、与历史最好水平比较。预算标准在于将实际业绩结果与预算目标进行比较,求出并分析差异,针对差异及时修正目标或实施改进措施。外部标准通常是选择同类的标准如:行业均值标准或标杆标准,以及跨行业标杆标准等。业绩标准的设定直接影响评价结果,间接影响决策判断和士气动力,因此也是至关重要的。

同时还应建立后评估制度,对完成结果和预期目标之间进行对比分析,重点评价工程项目投资效益等,并以此作为绩效考核、加强管理、优化支出结构的依据。

主要参考文献

1. 财政部.关于印发《行政单位会计制度》的通知.财库[2013]218号,2013-12-18
2. 邹燕,肖璐.工程项目关键控制环节分析:基于成本、工程进度和质量的维度.财会月刊,2010;23
3. 谭琼,李肖琼.县级政府BT模式建设项目存在的现状分析.审计月刊,2014;1