

电网小型建设工程项目的全过程精细化管理

刘欣源 谢宁

国网宁夏电力有限公司培训中心 宁夏 银川 750002

【摘要】随着国家对电力资源需求的日益增加，电网基建项目越来越多。其中电网基建项目施工质量管理在电网基建项目中发挥着重要作用。电网基建项目施工质量管理良好能够帮助提升电网的质量，延长电网的使用寿命，提高电网基建工程自身竞争力。

【关键词】电网企业；小型基建项目；全过程；精细化管理；分析

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2020.03.059

引言

精细化管理是一种建立在常规管理的基础上，以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。在精细化管理中，财务精细化管理的水平，直接影响着企业的整体决策和未来发展。对于电网行业，作为国家公共基础设施的重点行业，具有投资规模大、投资回收期长、投资效益低等特点。为了解决煤电运紧张矛盾，满足经济社会发展和人民群众生活用电需求的需要，我国“十二五”期间计划每年投资约5000亿元用于建设坚强、高效、绿色的世界一流电网。随着电网投资规模的不断加大，基建工程财务管理工作愈来愈重要，它贯穿于基建工程建设的全过程，是保证电网企业基建工程项目能够如期顺利投入运行，并产生良好经济效益的重要内容。因此，建立一套以成本效益为导向，以资金管理为主线的基建工程财务精细化管理体系，对于规范基建工程成本费用开支，实现全过程的财务标准化管理，提升基建财务管理效率与降低风险具有重要的意义。

一、基建工程财务管理存在的问题

由于历史原因，我国电网企业长期采取粗放的财务管理方式，加上电网基建财务管理工作涉及面广，因此存在的问题较多，主要体现在以下七个方面：

1.1 岗位职责和流程不明晰，财务部参与程度不够

我国大多数电网企业关于基建工程岗位职责与流程的制度仍不完善，加上职能部门之间缺乏信息交流，导致重复工作或工作脱节的情况频频发生。此外，在基建项目中财务部门的参与程度不够，未实现基建工程成本费用全过程、全方位的动态控制。其主要原因是“技术中心论”在电网企业基建工程管理中根深蒂固，经济效益在基建工程投资决策与建设的过程中重视程度不足。

1.2 工程概算方式粗放，精细化程度不足

因投资任务繁重，工期短等因素，我国电网企业的基建工程大多是按工程概算进行包干，财务人员按合同和工程部门、监理部门核定的工程进度表拨付工程款。但由于工程概算时精细化程度不高，价值明细反映缺乏精确的生产基础，因而导致工程设计概算与工程实际施工会有不小的偏差。此外，工程项目概算细项控制流程和标准不完善，使得在超概算或概算外的情况下，财务和审计部门经常与工程部门发生歧义，直接影响了工程的正常开展与结算进度。

1.3 基建工程资金管理水平亟须改进

我国电网企业基建工程的资金筹集、使用与回收管理水平较低，尚未建立起科学、精细化的资金预算管理体制。这一方面使资金管理与合同管理、工程形象进度管理、物资管

理脱节，从而影响基建工程的结算与效益；另一方面导致工程资金闲置或不足，不利于资金的集约化管理，从而不能有效降低基建工程的融资成本与建设成本。

1.4 工程物资财务管理水平有待提高

电网基建工程物资占电网投资总额的60%-70%，其管理的好坏会直接影响工程预算、结算和决算工作。我国电网企业的工程物资财务管理，主要有以下问题：①会计核算不规范，细化程度不够，不利于工程采购设备物资的核对和清理，影响工程形成资产的正确性。②物资设备名称、型号、计量单位等信息不统一，出、入库管理流程不规范，给工程财务决算和移交资产管理带来困难。③物资采购层级多，导致物资核对困难，资金利用效率降低，不利于节约工程建设成本。④物资采购计划的科学性和准确性较低，超概算或计划外的采购时常发生，使基建项目的物资采购成本居高不下。

1.5 工程决算与后续评估工作需要完善

一方面，由于忽视项目前期资料的收集和归纳，以及手续的完备性，往往导致基建工程竣工决算时，存在着工程决算资料传递不及时与不完整的情况，这影响了成本费用的及时归集，导致财务竣工决算滞后，对企业的预算管理带来了较大的影响。此外，工程管理部门与财务部门在竣工决算时衔接不到位，会影响工程结算的准确性，进而导致工程效益的流失。另一方面，基建工程决算后评估和考核机制仍不完善，决算考核手段不强，在一定程度上导致工程决算后存在容载比不高、单位资产供电量小、变电设备平均利用小时低等问题，直接降低了企业的经济效益。

1.6 基建财务人员的配置与专业能力有待改善

基建财务由于其业务特点，应保持人员的连贯性，不能发生断层，否则将影响基建工程的概算和结算等工作。而我国电网企业的基建财务人员储备力度不足，存在一定的人才断层风险。另外，我国电网企业长期处于粗放式的财务管理状态，基建财务人员的职责主要是处理日常繁重的核算工作，未完全建立起基建项目全过程管理的工作理念。因此基建财务人员在工程造价、工程管理、竣工结算等方面的知识与能力比较欠缺，这导致了基建工程的经济性分析与可行性研究难以深化，工程建设过程中成本费用管控能力不强，从而不利于合理引导资金和项目流向，提高项目的投入产出水平。

1.7 基建财务管理信息化水平较低

基建财务管理涉及的内容广泛，基础数据多、流转环节广，因此对于信息化的管理水平要求较高。而目前我国电网企业基建财务管理信息化水平较低，工程管理与资产管理、

预算管理模块联动性不强,未能实现项目全过程的动态信息管理,尤其在基建项目财务状况分析、经济指标评价等方面亟待完善。这些因素都不利于基建工程成本的实时监控和事中控制,以及资产全寿命管理工作的开展。

二、加强基建工程财务精细化管理的措施

为了增强资源配置能力,保障电网建设的有效投入,实现基建工程资金效益最大化,成本控制精细化,工作手段信息化,资产管理标准化,笔者针对我国电网企业基建工程财务精细化管理存在的问题,提出以下改进措施:

2.1合理确定基建项目管理相关岗位的职责和工作内容,提高财务部门的参与度

一方面,应加强基建工程岗位职责与流程的制度化与规范化建设。设置相关岗位职责必须使每个环节有岗有人,每个岗位有职有责,工程项目涉及的所有管理人员应明确自己的任务与目标,对工作内容与流程有一个完整的认识。同时,项目相关管理人员应定期与财务人员进行及时有效地沟通,汇报项目的进展状况,并对未来不确定因素进行合理的预测。另一方面,应提高财务部门在基建投资决策管理和建设过程中(概算的审批、概算的执行、设计变更的批准等方面)的参与程度。

2.2提高工程概算的精细程度,完善工程概算控制标准与流程

工程概算是一个重要复杂、多重反馈、不断调整、修改优化的过程。工程部门应会同财务等相关部门,根据工程进度、合同条款、往年支出的结转情况等做好基建工程的概算工作,切实提高工程概算的科学性与准确率,为后期基建工程成本费用的监控、分析和考核打下坚实的基础。此外,电网企业还应完善基建工程概算的控制标准与流程。通过规章制度明确在超过概算多大程度或者在概算外的情况下,应由哪个层级进行审核与控制,从而促进基建工程的正常开展。

2.3加强基建项目的资金管理

为切实管好用好电网基建工程项目资金,坚持资金的统筹安排,在保障项目施工正常进行的前提下提高资金使用效益,基建工程的资金管理应做好以下两方面的工作:

(1)科学编制年度基建工程资金预算,依法筹集资金,将合同管理、工程形象进度管理、物资管理等信息资料集成,实现基建工程资金的集中支付。同时按工程概算和项目管理预算控制投资,建立资金往来定期核对机制,对接月度现金流量预算,从而保证工程建设资金的及时到位,提高资金使用效率。

(2)加强对工程资金付款环节的控制管理,根据合同严格按程序拨(支)付工程款。若项目涉及征地费用、拆迁安置补偿费等,要严格按照国家规定相关规定支付并实行两级审核支出。此外要注意设计变更、施工变更等工程变更与工程概算的差额,工程部门对项目完工后的节余资金一律上缴,不得自行用于其他支出。

2.4加强工程物资财务管理

(1)提高物资会计核算精细化管理水平,及时对物资情况进行分析与跟踪。对基建工程物资的核算应按照形成的资产,系统地进行分类。同时按单项工程设置明细核算,充分应用财务信息化系统,分别与工程成本和物资出入库核对,真实反映物资的实际库存和工程建设进度情况。此外,物资

管理部门要定期或不定期地组织实物盘点,确保账账相符和账实相符,并定期对物资情况进行分析和跟踪。

(2)加强物资采购及出入库管理,确保工程物资采购、领用和概预算相符。一方面应及时签订物资采购合同,准确记录物资设备名称、型号、计量单位等信息;另一方面应加强工程物资的内部控制力度,严格按照规范的流程进行出入库管理,并会同财务部门及时办理物资结算。除此之外,还应加大对施工单位的监管,施工单位应按工程实际用料及时办理领退料。

(3)实行物资统一管理,避免多头采购。工程物资应从同一个物资管理系统办理出入库手续,这有利于工程物资的全面管理,有效控制与降低工程建设成本。

(4)加强工程物资采购计划,做好工程物资“零库存”管理工作。物资采购计划只能由设计单位提出,并由其建立计划跟踪考核制度。对施工单位管理混乱,高估冒算造成工程物资剩余的,应在其工程结算款中等额扣除。对设计单位提出的工程物资采购计划发生重大变更,应由其“说清楚”,确保工程物资一次采购到位,便于工程物资的“零库存”管理和降低基建项目的物资采购成本。

2.5完善工程决算与后续评估工作

为提高基建工程结算效率,在工程开工建设前,规划、工程和相关协作部门,必须完备相关的手续,并做好相关资料的收集和归纳。同时为了整体把握基建工程的进度,相关部门应在结算前实行时间节点控制和定期通报制度,并建立与完善“在建工程预转固”、“工程竣工决算报告编制”、“工程竣工决算审计”、“固定资产卡片建立并移交”四个环节的规章制度。通过明确流程中各部门的工作职责及时间节点要求,建立与实物资产流转管理相配套的工程转资模式,在制度上保证移交资产的真实性、资产与设备的一致性以及资产信息的正确、完整,从而改善基建工程决算的准确性和效率。

除了做好基建项目决算工作外,电网企业还应积极探索与建立科学的基建项目后续评估机制和评价指标体系,分析项目建设带来的系统效益,评估项目的整体效果,从而提高基建项目决策的科学性。此外,绩效考核部门应根据项目相关职责部门的履职情况,及时、科学地开展考评,形成争创一流的氛围,促进基建财务精细化管理水平的提高。

三、结束语

基建工程财务精细化管理对于实现工程安全、质量可靠、进度符合计划、成本合理可控等目标具有重大的意义,是电网企业财务管理的一种进步和完善。加强基建工程财务精细化管理,并将其作为一项长期重要的工作抓紧抓好,是电网企业实现健康稳定发展的重要因素之一。电网企业财务工作者应转变观念,进行管理创新,提高基建财务精细化管理水平,提升投资收益,实现新形势下电网发展方式的转变,为进一步加快建设覆盖城乡的智能、高效、可靠的绿色电网做好财务支撑。

参考文献

- [1]李忠.电网企业小型基建项目全过程精细化管理分析[J].数字化用户,2019,025(036):52.
- [2]肖永秋.解析电网企业小型基建项目全过程精益化管理[J].中国战略新兴产业,2018,000(034):212.