

陕西路桥集团有限公司文件

陕路发〔2013〕16号

关于印发《集团公司 2012 年度检查考核通报》 的通知

各单位：

现将《集团公司 2012 年度检查考核通报》予以印发，请各单位结合 2013 年工作会议精神 and 考核通报的具体要求以及检查考核组与分（子）公司对接中提出的改进意见，进一步深化细化基础管理，严格执行集团公司相关规章制度，努力提高公司经营管理水平，确保 2013 年各项工作实现良好开局。

二〇一三年二月廿二日

主题词：印发 年度 考核 通报 通知

抄送：公司领导，各部门，档。

录入：张 芳

校对：辛 苗

陕西路桥集团有限公司办公室

2013 年 2 月 22 日发

共印 20 份

集团公司 2012 年度检查考核通报

为全面掌握 2012 年度各单位经营目标完成情况，汲取经验，查找问题，改进管理，推动 2013 年各项工作优化提升，集团公司主管领导牵头，组织施工管理部、成本管理部、财务资金部、人力资源部、资产管理部、经营开发部、审计法务部、党群工作部及办公室等职能部门，于 1 月 7 日至 1 月 12 日对各分（子）公司、试验检测中心开展了年度工作检查考核。

本次检查采取总结汇报、查阅资料、对口业务交流、重点调查等方式，对各基层单位年度经营责任目标完成情况和综合管理工作进行了详细检查考核。现将检查考核情况通报如下：

第一部分 各单位经营管理工作总体情况

一、年度生产计划圆满完成，工程质量持续提升。

前三季度，部分工程项目受当地气候条件或业主征迁问题等因素制约不能正常开工，工程进度比较滞后。第四季度，集团公司根据在建项目实际情况调整计划，施工产值大幅提升。一公司京台 LQ1 标创造了路基项目年施工产值超 2 亿元的纪录，路面公司和第二工程公司在年初下达计划未做调整的情况下，年度产值均超额完成。西宁南绕 11 标、12 标积极协调、克服困难，项目形象进度改

观较大，年度计划完成较好，受到业主好评。

集团公司 56 个在建项目全年完成产值 22.01 亿元，其中：

一公司完成 3.098 亿元，占计划的 100.64%。二公司完成 3.237 亿元，占计划的 102.26%。三公司年度原计划 3.6 亿，调整计划 2.717 亿元，计划所含待定任务直到第四季度还有 1000 万元缺口，实际计划 2.617 亿元，年度完成产值 2.625 亿元，占调整计划的 100.3%。四公司年度原计划 2.785 亿，调整计划为 1.936 亿元，计划所含待定任务直到第四季度还有 6500 万元任务缺口，实际计划 1.286 亿元，年度实际完成 1.369 亿元，占调整计划的 106.45%。路面公司年度计划 6.655 亿，计划所含待定任务直到第四季度还有 4546 万元任务缺口，实际计划 6.2 亿元，年度完成产值 6.81 亿元，占计划的 109.8%。试验检测中心完成 372 万元，占计划的 103%。监理公司完成 3171 万元，占计划的 113%。合作及尾留项目完成 3.95 亿元，占计划的 98.3%。

各公司对工程项目质量管理比较重视，督促项目规范操作程序，严把质量关，工程质量控制效果总体较好。年内交工项目共 17 个，均达到一次验收合格标准，其中路面公司榆绥 2 标交工验收综合评分 99.6 分，全线名列第一；四公司神盘项目交工验收综合评分 98.9 分。一公司京台项目在建管处组织的第一阶段“百日大干”中，获得质量 3 次全线排名第二，项目部被建设单位评为“标准化施工先进单位”，梁板蒸汽养生被业主确立为“蒸汽养生样板

工程”；二公司西宁绕城 11 标、三公司西宁绕城 12 标被总包单位评为优胜单位。

各公司注重推动科技进步，在集团注册的 QC 小组及工法课题 21 个，其中一公司 2 个、二公司 6 个、三公司 4 个、四公司 1 个、路面公司 8 个。参加省质量管理协会 QC 发布会共 8 个小组，一公司 1 项、二公司 2 项，四公司 1 项，路面公司 4 项，均取得省级二等奖，2 个活动小组被评为 2012 年度全国交通行业优秀质量管理小组。

二、积极主动，形式多样，自主开发市场成效显著。

各基层单位在集团公司的统一领导和支持帮助下，采取灵活多样的方式，积极主动拓展省内外市场。7 个基层单位中 6 家超额完成自主经营目标。一公司自主承接任务 4.8 亿元，二公司自主承接任务 2.5 亿元，三公司自主承接任务 2.8 亿元，四公司自主承接 1156 万元，路面公司自主承接任务 7.8 亿元，兴通监理公司自主承接任务 3075 万元，试验检测中心自主承接任务 372 万元。

三、各基层单位经营成果情况。

1、目标利润情况。按照核实后的财务报表利润和产值收入数据为准，目标利润率为上缴集团公司管理费后实现利润率 1.5%。

一公司（含：一子公司）盈利 513.26 万元，利润率 1.71%。

二公司盈利 917.35 万元，利润率 3.04%。

三公司亏损 1,570.74 万元，利润率-6.13%（主要是共玉 A4 标

当年亏损 2595 万元，安康东 27 标当年亏损 1003 万元)。

四公司盈利 35.86 万元，利润率 0.25%。

西京公司(含：路面公司)盈利 1,892.49 万元，利润率 2.75%。

兴通监理公司完成产值 3,177.18 万元，实现利润 304.85 万元，利润额占考核利润 280 万元的 108.88%。

试验中心完成产值 371.86 万元，实现利润 36.82 万元，利润额占考核利润 36 万元的 102.28%。

2、资金管理情况。2012 年各项目从业主处收取资金 12.68 亿元，向集团流入资金 1.38 亿元，资金回笼率 10.89%。其中：资金净流入 3437 万元。5 个基层公司临时上交存量资金 5,335 万元用于集团转贷及其他临时需要(其中：一公司 2,035 万元、二公司 435 万元、四公司 185 万元、西京公司 2,680 万元)。兴通监理筹措 2,400 万元用于集团转贷。2012 年集团应收 5 个基层公司管理费、社保金、折旧费等各项费用 7,523.72 万元，实际上缴资金净额 3,437 万元(其中：一公司 915 万元、二公司 328 万元、三公司 443 万元、四公司 1,200 万元、西京(路面)公司 556 万元)。兴通监理、试验中心应缴款全部缴清。

3、管理费用情况。全年 5 个基层公司机关发生管理费用 2,150.83 万元，超出年度考核指标 2,050 万元 100.83 万元。其中一公司超出 16.73 万元，西京(路面)公司超出 90.18 万元，分别超出考核额 4.08%和 20.50%。超支部分主要为人员费用、招待费、

汽车费用及宣传费。2012年是对各分（子）公司机关管理费用进行预算考核的第一年，受季节性待岗及春节后工作内容增加影响，各公司一季度管理费较高，二、三、四季度趋于正常，但管理费用绝对值较高。

四、合同管理基础工作持续加强。

各单位积极指导工程项目改进加强合同管理工作，合同管理基础工作持续改进，项目债权确认和资金回收力度加大。注重项目后期变更索赔，成立合同变更小组，建立台帐，变更索赔项目明确，及时上报变更与费用补偿文件，分管领导督促、专人跟踪审批情况。一、二公司建立了变更工作考核奖罚制度，四公司实行变更工作日报制。各公司变更索赔工作均取得较大进展。

各分（子）公司建立了项目合同审批制度，实行合同会签，项目各类合同实行合同部归口管理。合同管理基本到位，合同签订及时，形式比较规范，合同变更及时签订补充协议。能够及时建立和更新合同台账，各公司均下发了劳务分包、材料采购、租赁合同范本，合同格式统一。路面公司编写《合同范本汇编》等管理系列丛书，从管理标准和基础资料、表格记录痕迹化。一公司在签订材料采购合同中采用主动询价的方法综合对比选择主材供应商；一公司、三公司、四公司在重大项目中采用招标方式选择施工队伍；路面公司结合实际情况细化建立了合同管理办法实施细则，有效规范了各项目合同管理工作。各项目结算流程符合集团公司合同管理办

法规定，及时报备结算单。二公司和路面公司下发了《劳务分包指导价》，二公司下发《内部机械设备使用基价》和《外租设备指导价》，并能按照市场变化进行更新，对项目施工管理和成本控制发挥了积极作用。

五、人力资源基础管理明显改进，重视员工培训。

各单位员工信息管理、人员调配、请销假、工资核算、考勤管理、员工进退场等基础管理工作记录清楚、程序规范，全部建立规范的社保台账，对农民工工资支付基本都制定了符合实际的监控支付程序，基础工作较以往有了明显改进。各单位工资标准核定、工资核算、发放基本能够遵照集团工资管理制度执行。各公司和所属项目能按照扣缴程序处理社会保险，及时列转；对未扣缴人员社保台账记录清楚，能够积极为员工提供医疗、退休、工伤等基本社会保障咨询服务，及时办理具体业务。本年度各公司均组织了3-4次不同形式、不同层次的专业技术人员、特种操作人员培训，加强业务学习交流，促进了员工素质提高。

兴通监理公司与员工签订了职业规划书，具体到时间期限，加大奖罚力度，激发了员工的积极性，在促进员工提高专业技术水平的同时也增加了收入，补充了单位核心岗位资质的欠缺。二公司推出的新员工教育培养管理办法，人责到位，充分发扬了路桥传、帮、带的传统，有效降低了人才流失率。这些做法成效明显，值得借鉴。

六、强化机材招标采购，设备租赁逐步规范。

各公司加强了对项目机材工作的管控，积极推行大宗材料招标采购，材料现场管理工作进一步规范，注重材料盈亏分析，完善材料消耗统计、严格材料限额领用程序及劳务队伍材料拨让、出售调拨流程。各项统计台账和基础资料趋于完善。

设备使用及租赁管理得到进一步加强。主要外租设备租赁价格基本控制在集团公司的租赁指导价范围之内，租赁合同审批较好。开始对设备完好率、利用率进行统计，对设备及操作人员逐步实行考核。设备日常使用管理进一步加强，进出场记录、运转加油记录、油耗控制记录完善，统计报表、使用调配和维修保养工作比较规范。

五、重视党群工团活动，办公室业务日益规范。

党群组织机构健全，各项目部均按要求设立了党支部、工会分会和团支部，设立了纪检委员，开设廉政意见箱，开通廉政邮箱等；对党群工作制度进行了不同程度的完善；项目党群组织作用日益突出。开展“创先争优”、“三问三解三创”、职工捐书读书、征文等主题活动，认真落实党员发展、政治学习、廉政考试和廉政谈话、职工岗位竞赛、技术比武和文体活动等各项工作。各单位文件收发规范，签字完善，会议记录清晰规范，行政财产及后勤事务管理能按照集团公司相关规定实施。

第二部分 存在的主要问题和改进意见

一、生产施工管理。

三公司共玉 A4 标由于前期欠产较多，总产值依然较低，目前累计产值仅为合同金额的 16.67%，有效合同额还有 1.68 亿元，存在较大履约风险。一公司青海茶卡项目、三公司青海共玉项目对今年生产计划的编制不够详尽。部分项目对结构物外观质量重视不够，修饰情况较多。现场质量管理人员日常巡查不到位，对细节重视不够，特别是在钢筋焊接及附属工程施工中存在问题较多。项目日常质量管理活动开展频率较低，质量活动记录不全。青兰路面 5 标尾留项目劳务队伍对业主检查出的质量问题不正确对待，处理不积极且态度蛮横，影响恶劣。

工程项目产值统计口径不统一。集团公司针对统计工作出台了专门办法，特别是对合同外（变更增减）产值及业主奖罚、材料调差进入统计报表的方法做了规定，但部分单位没有严格按照规定执行，存在虚报、重复统计等问题，出现两级报表存在误差现象。为归口财务核算，集团统一按照统计产值做为确定收入的标准，四公司财务确认收入金额和统计报表数据不一致，虽在收入和成本累计数上没有影响，但不符合集团公司确认收入的标准。

二、财务资金管理。

本次检查汇总统计的财务状况显示出“三大一少”的特征，即项目外欠债务大、统计计量差额大、已完项目成本潜亏风险大、集团公司经营性现金流少，主要依靠融资性现金流。

经核实：集团公司 5 个分（子）公司及 64 个项目外欠工料机款

8.15 亿元。1-12 月盈利 1,788.22 万元，开工累计亏损 3,494.98 万元（含：已计入统计产值报表确认收入尚未计量 8.89 亿元）。

项目亏损、债务累积、债权确认缓慢造成资金压力极大。一是部分项目投标单价低，过程中施工组织、工序衔接、机械材料等现场管理控制不力，形成亏损。二是业主资金紧张，一方面控制概算投资造成项目“二次经营”创效难度加大，另一方面资金支付不及时无形中加大了工料机成本，形成亏损。三是有的项目前期欠产，后期为抢赶工期加大工料机投入，冬季保温措施等增加了施工成本，形成亏损。四是项目欠产，项目部人员工资、管理费用等固定开支不变，形成亏损。这些亏损包袱全部甩在集团，集团公司整体盈利状况不容乐观。

三、风险项目处置及成本管理。

各公司风险项目依然较为严重，本次检查发现存在潜亏风险项目 15 个，其中第一工程公司 2 个、第二工程公司 1 个、第三工程公司 2 个、第四工程公司 3 个，路面公司 7 个。已完工程十天 21 标、神府 11 标、西商 25 标、十天 27 标、安康东路面 3 标、汉略路面 1 标，榆林过境项目及目前在建的共玉项目等均存在较大风险。

一、三公司工程部成本管理人员配置严重不足，对项目管控相对较弱，对项目部内部结算只是分阶段审批或根本未审批，不能及时掌握项目成本状况。二公司、路面公司基本能够按照内部劳务价

格进行成本预测，但在成本核算方面各公司基本依赖财务部的核算，缺少工程角度的系统核算。变更索赔工作力度不够，变更观念和工作技巧有待提高。变更文件总体批复率较低，除十天高速 10 标、34 标、宝汉路面变更索赔批复较好外，其余项目文件批复率均较低，各项目变更索赔工作亟待加强。

四、设备材料管理。

各公司及项目部在前期策划中对机械设备使用配置计划考虑不够，对工程设备使用的种类、时间、数量和性能等未作充分论证。部分项目自有设备比重偏低，外租费用过大，应通过经济技术论证逐步增加固定资产投资，改善工程自有和外租设备的配置比例，减少设备经营利润流失。分（子）公司应按项目工期、工程量及中长期发展趋势等进行综合分析制定设备配置及租赁计划。各公司设备机驾维修人员缺失，水平参差不齐，无法满足公司现有设备的管理和使用要求，应加强该类人员培训提高。

加强材料管理过程控制，项目部应全面抓好提供给分包队伍的材料使用监管，防止出现材料以包代管、丢失、倒卖、少用超用和浪费等现象。第二、三、四公司大宗材料招标采购招标程序不够完善，应增加招标公示时间和方式（如在集团公司网站），扩大市场调查和供应商的选择范围，参与招标评比的人员应扩大范围，如邀请其他分（子）公司或相关单位人员参加，保证招标的公正性。

五、人力资源管理。

各公司机关部室没有实行定岗定编，主要部门人员流动性较大，权责不清，不利于工作开展。人力资源管理人员兼顾的工作内容较多，削弱了管理效能。分（子）公司对临时用工的审批流于形式，劳动争议风险防范意识不强。部分核心岗位如财务、人事管理有聘用临时工的现象。人力资源管理工作还处于事务性阶段，未能给公司决策发挥必要的作用。集团公司将结合实际情况，在各公司机关实行定岗定编定员，权责划分清晰，充分发挥分支机构的管控职能作用。

部分单位对集团公司的探亲假规定执行不统一。一公司、三公司执行较好，二公司没有执行，四公司把探亲假待遇折算金额补发到员工工资中，路面公司以冬休假代替探亲假。这些做法应及时纠正，转变观念，依法依规办事。

各公司对待岗人员管理不尽完善，未能开展此类人员的基础摸排工作深入了解其具体情况，有的人员证件外挂长期不上班，公司仍然缴纳各项社保。集团公司将对此类问题安排专项清查，存在严重违规的按集团公司有关规定处理，直至解除劳动合同。各公司个人社保挂账比较严重，主要原因是没有严格执行陕路发〔2010〕94号文件，仅三公司按文件执行。此项问题由人力资源部牵头提出解决方案。

大多数公司及项目能执行集团公司制定的工资标准，但个别单位标准有所突破。一公司机关的部分管理人员超出集团公司下发的

工资标准范围，主要是部门正、副职及管 1 人员略有超标。三公司十天 27 标尾留人员未执行绩效工资。各公司对所属项目人员工资审批流于形式，落实执行不到位。四公司西铜项目工资造册严重失误，计算方法不合规，分（子）公司监管复核缺失。工资税金扣缴不一，三公司全员工资都在避税，路面公司全员没有扣税，没有考虑到税务监查部门的稽查；各单位对员工绩效工资兑现周期不统一，绝大多数按 2012 年年中检查通报评分确定的比例兑付，但四公司西铜项目按月兑付，使绩效考核失去了意义。各公司工资发放情况不一，试验检测中心、一公司机关、二公司机关、路面公司机关均已发至 2012 年 12 月底，其他公司及项目均有不同程度拖欠；截止 2012 年 12 月 31 日全集团公司共拖欠职工工资 2118.27 万元，拖欠临时用工人员工资 373.15 万元。

六、安全生产管理。

安全形势依然严峻，安全生产事故有所抬头。这些事故给伤者个人和家庭造成严重伤害，给单位造成了严重的经济损失，也给我们留下了惨痛的教训。究其原因：一是部分员工安全意识淡漠，不严格执行安全操作规程；二是现场管理人员责任心不强，对于违规操作不及时制止，不能及时排查消除安全隐患；三是部分项目安全管理工作存在漏洞，只重视生产而忽视安全，对安全生产的宣传和教育培训工作不到位，对日常安全检查和安全隐患排查力度不够。各单位、各项目应严格按照集团公司安全生产管理规章制度和安全

生产专题会议的要求，狠抓安全管理，防患于未然。

七、审计发现的问题整改情况。

各单位基本能够按要求落实本年度审计中发现的问题，并积极整改。但还有部分问题没有整改落实到位，如分公司成立时集团调拨资产中部分资产属外租资产，有账物不符现象；内部单位之间分包工程无协议导致结算纠纷、个人长期借款挂账等现象。此类问题集团公司相关部门提出方案，呈报集团公司领导会议研究解决。审计发现的部分问题如未经申报购置车辆、超标配置公务车、丢失材料，违规发放奖金、学历教育费用、发生费用无清单等现象应在以后的工作中坚决纠正，维护集团管控制度的严肃性。

对于本次检查考核中发现的问题，集团公司各职能部门在对口检查沟通中已经向基层单位有关领导和业务人员进行了反馈，提出了改进意见。通过检查考核，集团公司职能部门也发现了自身在管理职能履行和保障服务方面的缺点和不足，学习借鉴了基层单位的先进经验，为解决各级管理中存在的问题理清了思路。各单位、各项目要按照工作会议报告的总体部署和具体措施，结合通报相关要求，进一步改进加强经营管理，规范提升基础业务。集团公司各职能部门要针对各级管理中存在的问题，研究制定切实方案，狠抓工作落实，上下联动，全面推动集团公司各项管理工作迈上新台阶。