

# 陕西路桥集团有限公司文件

陕路发〔2015〕10号

---

## 关于2014年度各单位检查考核情况的通报

各单位：

根据集团公司总体工作部署，为全面总结2014年各项工作，检查考核各单位生产经营目标完成情况，集团公司目标考核小组对下属5个工程公司、监理公司、海外公司、试验检测中心进行了检查考核，对15个重点工程项目经理部年度经营成果和基础管理工作进行了现场或书面检查。检查考核期间，相关部门联合开展了提请利润分配兑现项目的经营成果核实。现将本次检查考核情况总结通报如下：

### 第一部分 各单位主要经营目标完成情况

#### 一、生产施工计划全面完成

第一工程公司本年度在建重点项目共 3 个，年初下达计划任务共 5.42 亿元，其中待定任务 2.6 亿元。由于待定任务 8 月底才落实，且按计划只能完成 6000 万元，所以考核时对公司年度计划剔除待定任务 2 亿元，按 3.42 亿元目标考核，实际完成 4.12 亿元。第二工程公司本年度在建重点项目共 5 个，年初下达计划任务共 5.83 亿元，实际完成 7.00 亿元，占年计划的 120%。第三工程公司本年度在建重点项目共 4 个，年初下达计划任务共 5.49 亿元，实际完成 6.63 亿元，占年计划的 121%。第四工程公司计划任务 5.50 亿元，实际完成 7.10 亿元，占年计划的 129%。路面公司计划任务 6.5 亿元，实际完成 7.06 亿元，占年计划的 109%。兴通监理公司完成产值 5349 万元，占年计划的 167%。试验检测中心完成产值 360 万元。海外公司完成产值 364 万美元，750 万元人民币。

各单位面对全年生产任务艰巨，项目分布区域较多等实际情况，紧紧围绕建设单位总体计划和节点目标，统筹协调，克难攻坚，集中力量，突破重点，保持了生产施工快速稳步推进。四公司西咸北环线项目、渭玉项目加强管理力量和现场组织，克服环境协调难题，有效弥补了前期欠产，西咸北环线生产大干期间施工产值创造路基施工新纪录。黄延、龙永、花久等隧道工程项目面对特殊地质、涌水溶洞、高原高寒等复杂条件，开展技术攻关，严控质量安全，生产进度稳步提升。西宁绕城 3 个项目主体工程任务全面完成，9 标通海隧道顺利贯通，11 标跨铁路刚构桥安全优质完成施工任务。

路面公司针对项目遍地开花的形势，挖掘潜力，整合资源，新接项目快速筹备，在建项目加紧施工，冬季备料紧锣密鼓，为来年迅速启动生产做好了筹划和准备。各项目形象进度和计划产值均实现或超额完成业主和集团公司下达的年度目标。集团公司 2014 年完成产值 32 亿元，达到历史最好水平。全年工程质量、安全保持平稳态势。科技进步成绩突出，其中一、二、三、四公司各完成工法、QC 活动、科技创新等技术成果 2 项，路面公司完成技术成果 4 项。

## 二、自主承接任务不均衡

一公司在陕西、河北、湖南、青海等省份组织参与投标项目 35 个，利用自身二级资质和集团公司资质共中标 5 个项目，新承接任务总量 1.29 亿元。二公司在青海、江苏和省内中标 7 项工程任务，新接合同金额 1.27 亿元。一、二公司均超额完成 1.2 亿元的自主承接任务目标。三公司新接西宁南绕城房建工程、包茂高速安沟隧道抢险等项目，承接任务总额 5260 万元。四公司以在建项目为依托承接了部分附属工程、分割工程，合同额 5150 万元。路面公司新承接任务 20 项，合同总额 15.6 亿元，超额完成年度目标 6 倍。兴通监理公司新接任务 3325 万元，占年度目标的 128%。在自主经营开发方面，各单位的市场区域和开发特点逐步形成，但经营成果不均衡（三、四公司经营开发考核中自主经营成果评分为 0）。三个子公司全面完成计划目标，其中一公司在现有省外市场和省内地方道路项目投标中取得一定收效，二公司在桥梁工程、交

安绿化工程开发方面继续保持良好势头，路面公司抢抓省内“十二五”通车项目路面工程全部启动的重大机遇，新接任务创历史最好记录。三公司和四公司在经营开发工作中也采取了积极措施，但受自身条件制约及在建项目施工管理任务繁重等因素影响，新接任务存在较大缺口。

### 三、经营效益总体达到预期目标

按照各工程公司上缴集团公司管理费后产值利润率 1.6%的目标计算，一公司 2014 年度目标利润 659 万元，实现利润 833 万元，占目标利润的 126%。二公司年度目标利润 1147 万元，实现利润 1283 万元，占目标利润的 112%。三公司年度目标利润 1063 万元，实现利润 1066 万元，占目标利润的 100%。四公司年度目标利润 1136 万元，实现利润 1366 万元，占目标利润的 120%。路面公司年度目标利润 1125 万元，实现利润 1261 万元，占目标利润的 112%。监理公司年度目标利润 300 万元，实现利润 360 万元，占目标利润的 120%。试验检测中心年度目标利润 50 万元，实现利润 213 万元（因财务核算方式调整，部分利润系以前年度累计数）。

各单位年度管理费支出均在控制目标之内，路面公司略有超支，个别单位存在人为调节管理费用的现象。各单位债权确认目标均完成计划，但部分单位对在建项目和已完项目的债权确认判定不够清晰，集团公司对债权确认目标的下达也有待改进。各单位在建及新接项目分（子）公司一级综合管理费率均在 3%以上，其中一公司

为 3.59%，二公司为 5%，三公司为 4.2%，四公司为 3.06%，路面公司为 4.42%。

#### 四、重点工程项目抽查的主要情况

本次考核中对各单位均选取了 3 个重点项目纳入公司经营成果综合考评。一公司抽查的 3 个项目中茶格 1 标略有盈余，龙永 24 标亏损 1448 万元、铜黄 12 标亏损 1745 万元，均超过累计产值的 6%（考核评分中利润指标按最低分 10 分评定）。二公司西宁绕城 11 标、黄延扩能 22 标经营成果基本持平，花久 13 标略有亏损。三公司西宁绕城 9 标、黄延 3 标经营成果基本持平，西宁绕城 12 标效益状况良好。四公司西咸北环线 8 标基本持平，渭玉 3 标略有亏损，旬阳连接线亏损 1063 万元（超过累计产值的 6%）。路面公司宝汉 2 标略有盈余，延延 1 标略有亏损，铜黄 3 标亏损 813 万元。

集团公司上半年检查后对一公司铜黄、龙永项目，四公司渭玉、旬阳连接线等项目进行了专项督导。所属单位高度重视，主要领导包抓项目，千方百计落实减亏扭亏措施，注重内部挖潜和“二次经营”，取得了一定成效。龙永 24 标在隧道涌水涌泥、溶洞处置等方面初步形成了变更和费用补偿意向，后期可望实现扭亏为盈。渭玉 3 标在路基填料变更、桥梁桩基础下部填土计量等方面取得业主理解和支持，减少了亏损点，但后期仍应注意处理好与分包队伍之间的争议。西宁绕城 11 标在路基施工填料变更、跨铁路桥梁安全技术措施费用补偿等方面工作扎实，成效显著，缓解了成本压力，扭

转了前期亏损。西宁绕城 12 标通过严格材料采供管控和设计变更为实现良好效益奠定了基础。黄延扩能两个隧道项目在劳务分包成本控制和变更增收方面双管齐下，阶段成本目标达到预期。铜黄 12 标和共玉 A4 标变更上报和费用补偿意向金额较大，但业主批复存在诸多困难，目前落实变更计量进展不明显。旬阳连接线项目隧道工程受地质条件复杂影响，项目整体进度滞后，造成成本压力较大。四公司已完项目西铜庄里连接线和陵前立交工程后期变更批复工作责任到位、跟踪及时，取得较好成效，两个项目均实现扭亏目标，这种高度负责的全周期成本效益理念值得其他项目借鉴。

#### 五、各单位资金上交情况

一公司应缴社保金 408 万元，实缴 373 万元，欠缴 8%。应上缴管理费 1023 万元，实缴 654 万元。应上缴折旧及代垫费用 122 万元，实缴 23 万元。以前年度欠缴款 1504 万元未上缴。二公司应缴社保金 304 万元，全额上缴。应上缴管理费 1894 万元，实缴 1727 万元。以前年度欠缴款 123 万元，实际上缴 1483 万元，超额上缴。三公司应缴社保金 912 万元，全额上缴。应上缴管理费 2111 万元，实缴 1289 万元。应上缴折旧及代垫费用 839 万元，实际上缴 466 万元。以前年度欠缴款 1287 万元未上缴。四公司应缴社保金 1229 万元，全额上缴。应上缴管理费 2249 万元，实缴 767 万元。以前年度欠缴款 2351 万元，实际上缴 841 万元。路面公司应缴社保金 583 万元，实缴 491 万元。应上缴管理费 1597 万元，实缴 640 万

元。应上缴折旧及代垫费用 496 万元，实际上缴 356 万元。以前年度欠缴款 4673 万元未上缴。监理公司应上缴社保金和其他费用全额上缴，应上缴利润 680 万元，实际上缴 364 万元。二公司年度资金上交任务超额完成，给予表扬。四公司、路面公司欠缴资金数额较大，应引起高度重视。检查考核中根据各单位欠缴资金比例进行了扣分。

#### 六、各单位考核评分及绩效工资兑现建议

根据集团公司《目标责任考核办法（试行）》相关规定，经考核小组综合评定，各单位年度经营目标考核结果如下：

##### （一）、工程项目评分

| 项目名称      | 综合评分 | 项目名称     | 综合评分 | 项目名称      | 综合评分 |
|-----------|------|----------|------|-----------|------|
| 茶格 1 标    | 105  | 龙永 24 标  | 70   | 铜黄 12 标   | 70   |
| 西宁绕城 11 标 | 98   | 黄延 22 标  | 100  | 花久 13 标   | 87   |
| 黄延 3 标    | 100  | 西宁绕城 9 标 | 100  | 西宁绕城 12 标 | 110  |
| 西咸 8 标    | 100  | 渭玉 3 标   | 96   | 旬阳连接线     | 70   |
| 延延路面 1 标  | 82   | 铜黄路面 3 标 | 70   | 宝汉路面 2 标  | 105  |

##### （二）、各单位评分

| 名次 | 单位     | 综合评分  |
|----|--------|-------|
| 1  | 第二工程公司 | 96.98 |
| 2  | 第三工程公司 | 93.52 |

|   |        |       |
|---|--------|-------|
| 3 | 第四工程公司 | 93.51 |
| 4 | 路面工程公司 | 92.44 |
| 5 | 第一工程公司 | 91.52 |
|   | 兴通监理公司 | 100   |
|   | 试验检测中心 | 100   |

本次考核评分中对三公司十天 27 标管理费分割部分及共玉 A4 标预亏指标全部计入当年利润，对四公司十天 34 标管理费分割部分全部计入当年利润。

（三）根据检查考核的情况看实际，集团公司现行的目标责任考核指标及评分体系仍然存在需要改进完善的方面，特别是对自主承接任务量未设定超额加分，对利润目标的加分限定不尽合理。综合考虑上述因素，鉴于各单位年度经营目标总体完成较好，根据考核结果全额兑现各单位管理人员绩效工资。各项目绩效工资兑现比例由所属单位根据项目检查考核评分参照集团公司目标考核办法确定。

## 第二部分 2015 年工作中应注意的问题

根据 2014 年度各单位和重点工程项目检查考核中的实际问题，结合集团公司成本管理座谈会上各单位提出的建议，现就 2015 年集团公司和基层单位经营管理工作提出如下要求：

一、进一步明确“三级管理”职责。根据集团公司现行管理体



制和内部规章制度，进一步明确集团公司-分（子）公司-工程项目经理部三级管理机构的责、权、利，做到职能明确、权责清晰、管控有力、服务到位、运行顺畅。集团相关部门要做好调研，适时出台管控红线，为理顺内部管理打好基础。

二、加快企业综合管理信息系统建设。基层单位和工程项目对加速推动企业综合管理信息系统建设认识比较深刻，一些单位已经开始了积极有益的探索，集团公司的信息化建设步伐滞后，应尽快确定信息化建设具体实施方案和节点计划，优化业务流程，以信息化手段提高管理效能。

三、集团公司在整合外部资源方面应有所突破。相关部门要深化完善劳务、材料等各类供应商管理平台，及时为工程项目提供资源供应信息。对重大劳务分包、材料采购合同，集团公司合同管理委员会应参与分（子）公司合同评审，防范合同风险，提高评审质量和效率。资产管理部定期发布主材信息价和供应商名单，完善集中招标或议价采购程序，通过集约化、规模化采购降低材料采购价格。

四、探索改进工程项目责任成本目标确定和承建单位的选择方式。集团公司投标的项目，采取内部竞标形式确定承建单位和管理费指标。分（子）公司自主承接的项目在保证集团管理费指标的基础上，按照两级综合管理费率不低于 5%的原则自行确定本级管理费指标。

五、完善工程项目前期策划组织体系。各分（子）公司作为工程项目前期策划的主体，要严格按照前期策划办法和编制指南，在项目中标后 15 日内完成总体策划书，并报集团公司审定。各单位在前期策划工作中要紧紧围绕经济效益目标，明确重点，突出效用，特别要规划好临建工程方案，精打细算确定费用控制指标，严禁铺张浪费和华而不实。

六、加强分（子）公司自主投标管理和风险防范。完善集团公司资质管理及经营投标立项审批制度，加强源头风险防控，提高中标项目利润空间。对招标条件异常、风险较高的项目要认真研判，谨慎介入。

七、各单位要进一步加强基础业务工作，细化完善财务管理和成本核算，及时做好对内对外结算，夯实工程项目成本。各项目经理部财务、工程、合同、机材等部门要加强互联互通，做到业务衔接紧密、成本归集准确，为项目和公司管理层提供准确客观的阶段经营成果。

八、各单位在抓好生产施工的同时，要重点关注已完工和在建亏损项目的减亏扭亏。在建项目要做到开源节流并重，通过设计变更和争取费用补偿提高利润空间，通过严格工、料、机各个环节的费用控制降低成本。已完项目要落实后期变更计量批复和结算责任，采取有力措施，上下联动，锲而不舍，最大限度减亏增盈。

九、做好岁末年初的计量结算、资金回笼和农民工工资支付、

债务清偿工作，合理安排资金计划，杜绝因农民工工资问题引发群体性事件，维护企业稳定大局。

陕西路桥集团有限公司

2015年2月4日

---

抄送：公司领导，各部门，档。

---

陕西路桥集团有限公司办公室

2015年2月4日发

---

共印19份