

工程项目“疏于管理”问题透析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c54_450902.htm 某重点 重点工程建设历来是政府重视、百姓关心的热点。日前，笔者对某重点工程建设项目进行竣工决算审计的同时，对该重点工程建设管理情况进行了审计调查。经调查，笔者认为，“疏于管理”是诱发重点工程建设出问题的病源，且在重点工程建设中，“疏于管理”具有一定的普遍性。调查中发现的主要问题“指挥部”遗留问题多 为了统一协调工程建设中的相关事项，重点工程大多设立了“指挥部”。“指挥部”在重大事项和突发事件的协调等方面发挥了重要的作用。然而，由于“指挥部”是个临时机构，它自身存在很多缺陷和弊端，给工程建设项目管理所带来的负作用是不容忽视的。工程项目建设阶段结束后，“指挥部”撤消，但很多未办理工程结算资料和财务资料的移交手续。另外，笔者延伸调查与上述重点工程有业务关系的某县“建设指挥部”的会计资料，发现也未上交，并存放在当时承担记账工作的个人手中。投资不实在对该重点工程建设项目进行竣工决算审计时，查出“多计投资成本”达2400万元。主要为：一是收到国内、外设备供应商退还的设备款375万元，且其本金和存款利息大部分变成了账外资金，未冲减设备投资；二是将应计入损益的进口设备贷款利息、广告设施费用、办公费、招待费等计1926万元计入了投资等。部分资产损失 审计中发现，上述重点工程建设期间财产损失达396万元。主要有：设备及工器具盘亏132万元、材料有账无物105万元、出售汽车净损失53万元以及设

备和工器具报废30万元等。管理不规范 建设期间，“指挥部”和建设单位“总公司”直接采购的材料分别为3545万元和797万元，建设单位未能提供材料的出入库手续，是由经办人员、审批领导在发票上签字后，直接计入建安工程投资的。采购合同、征地协议、收款收据存根、银行支票存根、银行存款对账单、进账单等存在缺失现象。有的单体工程无施工合同和工程结算审核报告，现存不完整的采购合同、征地协议、工程施工合同以及工程结算审核报告等也未装订编目。在工程完工后，对剩余材料也未办理回收入库手续，形成的账外物资未能得到妥善保管，部分电缆多年露天存放，已经无法使用。出现问题的原因“指挥部”自身的缺陷和弊端，是造成工程建设管理上出问题的重要原因 一是观念上的临时性。由于“指挥部”是个临时机构，“指挥部”成员都是从本系统各管理及综合部门抽调，往往只注重建设任务的完成，忽视项目建设的资料、报批手续和相关制度的遵守，具有典型的临时观念。如成员进行调整，做交接工作时，资料和有关事项无交接手续，使有关事项无法检查。二是角色的多重性。“指挥部”有的成员扮演“双重”角色。如：上述重点工程“指挥部”中的“物资部”成员，多数是从物资局的物资贸易中心抽调的，这些成员既是“指挥部”的组织协调者，又是物资贸易中心的经营者，缺乏必要的监督制度。三是特权所致。为了赶时间，抢进度，赋予了“指挥部”一些特权。然而，在实际运作过程中，往往有超权和越权现象。尤其是在处理一些需要“快办特办”事情上，事后往往不能及时补办手续，导致有关事项当事人也难以说清。有章不循，财务制度执行不力是滋生财务管理问题的重要原因 国家

的财务制度是必须遵守和执行的，是经济健康有序运作的有力保障。然而，审计查出的像“设账外资金”、“多计投资成本”、“银行对账单丢失”、“有的单体工程无施工合同和工程结算审核报告就付款”等问题，反映出建设单位在执行财务制度上的随意性和管理的不到位。同时，也反映出对建设单位执行财务制度监督机制上有缺失。重建设，轻管理是导致问题多的主要原因。该重点工程项目建设中，“总公司”和“指挥部”之间缺少沟通，无法对财务、资金、物资等实行有效地统一管理。特别是项目建成后，“指挥部”撤销时，资料不进行交接，给决算编制带来诸多问题，导致难以形成竣工决算。从审计监督的角度看，这种管理的不到位，必然引发诸多问题和隐患。其原因是建设单位没有处理好“建设”与“管理”之间的关系，往往把“建设”看成是“硬”的，而把“管理”看作是“软”的，“管理”不到位造成“管理”混乱也就成为“自然而然”的事了。解决之道根据此次对某重点工程的审计调查，对重点工程“疏于管理”的问题，提出如下改进意见：改进重点工程建设管理机制。对现行建设管理体制进行改革，逐步建立起符合国家投资体制改革要求，符合市场经济发展规律的政府投资工程管理模式。例如，可以推行“代建制”。据悉，上海、重庆、河南等许多地方已开始在政府投资项目中实行“代建制”。（作者单位：江苏省徐州市审计局）胡柏华 编后：《建设工程项目管理试行办法》已由建设部颁发，并于2004年12月1日开始执行。《办法》的实施，对于大力推行工程项目代建制度，促进我国建设工程项目管理健康发展，规范建设工程项目管理，提高建设工程投资效益和管理水平具有重要作用。如今，

全国许多地方已经开始在政府投资工程中推行“代建制”。

《国务院关于投资体制改革的决定》中要求：“对非经营性政府投资项目加快推行‘代建制’，即通过招标等方式，选择专业化的项目管理单位负责建设实施，严格控制项目投资、质量和工期，竣工验收后移交给使用单位。”《办法》为加快政府投资工程管理方式改革提出配套规定。《办法》规定了工程项目管理的服务范围和服务内容。项目管理企业可以协助业主，从项目的前期策划组织直到组织项目后评估全过程提供专业的服务。工程项目业主可以通过招标或委托的方式选择项目管理企业。相信，上文提到的重点工程“指挥部”现象和“疏于管理”的问题将随着“代建制”的推行而越来越少。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com