

浅析如何开展工程施工项目评估

谢明非, 王灵伟, 赵久海

(中国人民武装警察部队水电第九支队, 四川 成都 611130)

摘要: 浅析了水利水电工程施工在当前建设市场竞争日益激烈、中标单价较低及施工企业利润越来越少的情况下如何更好地开展项目评估, 实施项目经理负责制, 不仅是控制工程成本、堵塞项目效益流失的第一道关口, 也是规范项目管理、提升施工企业整体管理水平、完成由粗放经营向集约经营转变的重要手段。通过分析, 从理论上进一步提高了认识, 进而更加规范了项目评估工作。

关键词: 浅析; 项目评估; 现状; 措施

中图分类号: TV52; TV51; TV9; TV512

文献标识码: B

文章编号: 1001-2184(2016)增1-0013-03

1 概述

水利水电工程施工项目评估工作已成为一项艰巨而持久、贯穿施工全过程的基础性工作。但是, 当前还是有不少的项目管理人员、参与评估人员对项目评估、测算的地位和作用认识不足; 有的评估、测算的权限不明确, 方法不科学; 有的评估、测算滞后, 激励、约束不到位, 缺乏动态跟踪考核, 造成项目管理出现失控等问题。为了从理论上进一步提高认识, 规范项目评估工作, 笔者结合工作实践, 就项目评估中存在的问题进行探讨、剖析, 提出了一些认识与大家分享。

2 开展工程项目评估的必要性及作用

2.1 开展工程项目评估的必要性

(1) 低价中标的需要。

鉴于近年来国内水利水电建设规模有限, 因此, 进行工程项目评估对施工企业大有好处: 一是可以清楚地知道发包方到底挤占了承包方多少利润; 二是可以清楚地预知工程施工成本; 三是可以针对评估结果, 确定相应的内部目标成本、产值、费用, 对工程项目成本控制预先提出对策和措施。

(2) 实现内部公平竞争的需要。

一方面, 需要通过项目评估, 根据当地的实际情况和企业项目管理水平制定出适应工程项目的、合理的资源配置计划, 确定成本控制指标, 确定适应每个具体项目的利润指标。

另一方面, 通过项目后评价反映的项目实际成本开支情况, 以及评估指标与实际经营业绩之

间的偏差, 可为类似项目提供借鉴。

(3) 防范决策风险和施工风险的需要。

通过评估, 提出避免风险的保证措施和办法, 制定出切实可行的施工技术方案、工期计划等, 以防范决策风险和施工风险。

2.2 开展项目评估的作用

(1) 为项目承包经营责任制的施行起铺垫作用。

测定工程项目最终经济效益和主要经济指标的可能实现情况, 从而明确双方责任并界定双方的经济利益关系。

(2) 为项目管理提供明确目标。

由项目评估确定的成本控制指标、上缴管理费指标、利润指标等为项目部明确了管理目标, 促使项目部有目标地进行成本管理, 实行过程监控, 可避免因指导不到位带来的管理失控。

(3) 为项目考核提供依据。

上级管理层依据评估的各项指标对项目进行终结考核, 并据此对工程管理者进行奖惩以保证责任制的实施, 达到对项目监督控制的目的。

(4) 能防范决策风险和施工风险。

通过对业主资金来源、工期、施工安全、政治环境、投标报价等进行分析和评估, 可以避免造成施工中断、工期拖延、成本加大、项目亏损的局面。

通过对施工中存在的价格上涨、汇率变化、安全问题、不平衡单价等风险因素进行分析等规避各类风险。

(5) 为规范和提高项目管理水平提供保障。

收稿日期: 2016-05-04

项目评估改变了以往工程上马“只干不算”及“先干后算”的粗放管理模式,把个人经济利益与项目经营成果联系在一起,增强了工程管理者成本意识、效益意识和风险经营意识,使增加项目收益成为经营者的自觉行为,并最终促使管理者能力与水平得到提高。

3 如何开展工程效益评估

工程效益评估是工程项目部的上级主管单位对工程项目施工过程中所发生的施工成本进行全过程控制管理的一种方法。

项目评估是一个涉及到项目进场、施工、竣工三个环节的完整体系。为了获得利润最大化,项目部在组织进场的时候,一定要接受到量化的目标值以便于统筹资源、及时编制实施性的施工组织方案,将责任成本目标、利润规划目标根植于全员思想意识之中,培养良好的内部环境;对于变更和索赔则需判断其潜在的机会,在项目进行初期就要注重外部环境并要有前瞻性。具体做法如下:

(1) 项目招投标阶段的效益评估。

项目招投标阶段的效益评估是对项目的难易程度和成本等做出评估。在此基础上,根据制定的投标策略确定报价水平。

① 筛选跟踪项目。

有目的地选择投标项目,对招标信息进行筛选。

② 投标策略的选择。

投标报价是工程项目投标的核心,报价过高会失去承包机会;报价过低,虽然中标但会给企业带来亏损的风险。过高过低均不可取。因此,如何选择合适的投标报价是企业投标决策的关键。

③ 做好合同评审。

在合同谈判阶段,需对合同条款进行认真分析,找出有利和不利因素,研究谈判技巧。对过分苛刻、不合理的、模糊不清的条款要促成其修改,增加有利于保护自身权益的条款。同时,对发包方可能提出的压价要有应对措施,要利用发包方拟修改设计、改变功能、增加工程量、提高建设标准的机会适当增加报价,争取合理中标。对企业具有技术优势、资源优势的项目可考虑给予对方一定的优惠条件,以获取中标。对条件过分苛刻、风险巨大的项目,则要作出不宜中标的选择。

(2) 项目施工阶段的初评。

初评是目前评估工作的重点,需成立评估小组负责组织实施。具体步骤和工作内容如下:

① 组建评估工作小组,制定评估工作计划。

评估小组成员要选派经验丰富的经营、技术人员、项目经理以及参与投标人员。这些成员应对项目拟投入的人员、设备、施工组织、技术方案、成本单价具有一定的经验判断能力。

② 收集、熟悉有关资料,进行现场调查。

③ 做好项目策划。

项目策划是项目评估的关键一环,直接影响到工程效益的发挥。项目前期策划工作应以招投标文件、合同文本和项目面临的环境为重点,策划要具有很强的预见性和可操作性。

④ 评估工程成本,计算效益指标。

工程施工成本由直接成本、间接成本、承包人加价、税金和保险费等构成。施工中依据分项施工组织设计、工料机用量、现场和市场调查所提供的基础资料以及编制原则,按分项工程单个编制责任成本并汇总。

⑤ 编写项目评估报告。

⑥ 下达项目评估报告。

(3) 项目中间评估。

施工过程中的评估实际上是成本管理过程的监控阶段,是对所拟定的项目目标的执行情况、效率及其效果的阶段性评价。

中间评价的主要任务有以下几点:

① 对施工合同执行情况 & 绩效预期目标进行评价,找出执行过程中的差距及原因;对不符合要求的子项制定整改措施并及时改正;

② 对工程施工过程中的绩效结果进行评价,阶段兑现,并预估工程完工时最终的绩效结果;

③ 对工程项目初评估时确定的施工成本控制指标进行检查,对所发现的问题及时进行分析、修正初评结果;

④ 依据工程项目实施过程中的实际情况,对预防经济风险措施实施效果进行评价,及时总结造成成败的经验教训,并根据具体情况对预防经济风险的措施进一步完善;

⑤ 中间评价完成后,应编写中间评价报告并将其作为年终对工程施工项目部考核工作成果和实施奖惩的依据。

项目施工过程的监测工作是一种连续不断的评估。它既是对完成项目安排的项目活动职能的评价,又是对设计预期项目投入的评价。

(4) 项目后评价。

后评价应根据实际项目产生的结果和效益、对照项目初评估报告中的主要参数指标进行分析评价。对水利建设项目评估报告后评价的重点是针对初评估报告目标进行分析。

4 搞好效益评估需要注意的事项

(1) 评估小组成员一定要包括计划、财务、工程、物资等部门的人员,特别是在投标过程中,报价和具体施工组织者一定要参加。

(2) 要有足够的时间保障,切忌“走马观花”。仔细做好项目评估前期的现场调查与市场调查。

(3) 评估依据要可靠、准确。资料的准确程度决定着项目评估的准确性,因此,在评估时要尽量收集详尽的资料,避免主观臆测,防止因人为因素影响评估效果。

(4) 评估时机要恰当、适宜。对于初评估,应选在大多数影响因素基本明确的时候,防止不确定因素对评估结果产生过大的影响。

5 搞好项目评估的思考及建议

根据以上分析,笔者提出了几点思考和建议,与大家共同探讨,以便于更好地推进项目评估工作。

(1) 树立现代项目评估新理念。

理念是指一种思想、认识、观念和理想。理念是对前人思想精华的积累和提炼,是贯穿实践工作的一种教育思想、发展观念、实践精神及超前意识。

(2) 建立项目评估质量保证体系。

现阶段的项目评估由于是临时组建的评估小组,在人员、时间、精力上均不能保证评估的要求,没有对项目部实施监测权,从而使项目评估工作带有盲目性。为了提高评估质量与水平,确保评估作用的正常发挥,一定要围绕评估质量建立健全评估质量保证体系。

(3) 建立和健全项目评估成果的反馈和扩散机制。

评估最主要的特点是具有反馈特性。项目评估的成果,特别是后评价结论需要反馈到上级管理层和各职能部门,作为新项目评估的基础、调整政策的依据,所以,必须建立健全工程项目评估成果的反馈和扩散机制,才能充分利用评估与评价成果,针对存在的问题,采取对策和措施,从而达到提高工程管理水平和经济效益的目标。

6 结语

评估是为项目经理与企业签定目标责任制、为绩效考核提供依据,既要保证企业利益不流失受损,又要能调动项目部的积极性。从企业发展的全局看,评估是为了提高项目管理水平,增强企业的核心竞争力,是为了培养人才,锻炼人才,留住人才。所以,负责评估的领导一定要从长远着想,兼顾各方利益,科学、公正地测估各项指标,才能保证评估不会流于形式或本末倒置、适得其反。

作者简介:

谢明非(1983-),男,贵州遵义人,工程师,学士,从事水利水电工程施工技术与管理工作;
王灵伟(1982-),男,河南洛阳人,学士,工程硕士,从事水利水电工程施工技术与管理工作;
赵久海(1977-),男,吉林长岭人,高级工程师,硕士,从事水利水电工程施工技术与管理工作。(责任编辑:李燕辉)

白水江玉瓦水电站引水隧洞全线贯通

2016年6月16日,白水江玉瓦水电站引水隧洞全线贯通。玉瓦水电站是中国电建集团成都院 EPC 总承包项目,位于四川省九寨沟县境内的白水江黑河上,装机容量 49 MW;主要由最大闸高 14.5 m 的混凝土闸坝、14 260 m 长的引水隧洞、521.9 m 长的压力管道、调压室和地面厂房组成。该电站于 2014 年 4 月开工,隧洞地质条件复杂,岩层陡倾,走向与洞轴线几乎平行,薄层、破碎岩体稳定性差,地下水发育丰富,股状涌水段多,施工难度大,建设者们克服了重重困难,目前已全部完成地下工程开挖支护,其中支洞 2 287 m、主洞和竖井 15 042 m。成都院 EPC 总承包项目部在项目经理牟治银带领下,工作严谨务实,加强事前策划,提前分析各工程部位实际情况和存在问题,制订了相应的方案措施;管理重心前移,以现场管控为重点,形成了快速协调处理问题的工作机制;充分发挥成都院设计优势,结合工程实际情况开展动态设计;与施工分包单位战略合作、精诚团结,形成了现场管理、施工一体化的模式;利用 TRT6000 地震波三维成像技术超前预报围岩破碎情况和地下水,执行“短进尺、弱爆破、强支护、快封闭”的措施,顺利推进工程施工,为确保“工期不突破、投资不突破”双控目标的实现奠定了坚实基础。(阎士勤 供稿)