

Strengthening project standardization management and enhancing the comprehensive capabilities of state-owned enterprises

Zhuolin Gan

Audit Bureau of Linshui County, Guang'an City, Linshui, Sichuan, 638512, China

Abstract

Constantly strengthen the awareness of compliance, cover compliance requirements in all fields of project operation, carry out all aspects of project activities and all posts, and combine the reality of modern enterprise governance system with the management of projects in accordance with laws and regulations to continuously promote the stable operation of enterprise project production and operation. Aiming at many problems existing in the project management of state-owned enterprises, this study expounds four suggestions: optimizing resources to comprehensively improve the performance ability of state-owned enterprises, perfecting the system and standardizing the project management and control behavior of state-owned enterprises, focusing on key points, grasping the key points of project construction management, and strengthening supervision to promote the role of state-owned enterprises to play a more effective role.

Keywords

Strengthen project management; state-owned enterprise; Enhance comprehensive abilities

抓好项目规范管理 提升国企综合能力

甘卓林

广安市邻水县审计局, 中国·四川 邻水 638512

摘 要

不断强化合规意识, 将依法合规要求覆盖到项目经营各领域、贯彻到项目活动各环节、落实到各岗位, 并结合现代化企业治理体系实际同项目依法依规管理工作挂钩, 持续推动企业项目生产经营稳健运行。本研究针对国企项目管理存在的诸多问题, 阐述了优化资源全面提升国企履职能力、健全制度体系规范国企项目管控行为、聚焦重点切实抓住项目建设管理关键、加强监督助推国企作用发挥更具实效的四点建议。

关键词

抓好项目管理; 国企; 提升综合能力

1 引言

党的十九届四中全会指出, 要坚持和完善中国特色社会主义制度, 推进国家治理体系和治理能力现代化, 并对国资国企改革提出了新的要求^[1]。加快国资国企改革, 完善国资监管体制, 进一步提升国有经济的竞争力、创造力和控制力, 做强做大有国资本, 是每个国有企业必须考虑的现实问题^[1]。国有企业是贯彻和实践党的基本理论、基本路线、基本方略的重要阵地。推进国有企业治理体系和治理能力现代化是企业实现健康发展的内在需要^[2]。持续深化国企改革, 不断规范企业管理, 是提升企业综合治理能力和核心竞争

力、助推企业高效发展的动力源泉。规范企业工程项目管理, 从严治企, 对于确保优化资源配置、提高项目效率、提升项目质量以及增强企业竞争力、提升企业治理能力等方面都具有重要意义。围绕着国企改革的不断深入, 我县审计局在对国企的审计中, 把项目管理情况纳入了监督重点, 从审计揭示的问题分析, 我县国企项目管理还需要不断总结和完善, 还需要花大力气进行改革和提高。

2 抓好项目管理 提升综合能力的核心内涵

抓项目是地方经济社会发展的重要手段, 无论是基础设施建设项目, 还是重点工程建设项目; 无论是中央投资项目, 还是地方投资项目, 在推动经济社会加快发展无疑发挥着重要作用。实践表明, 项目实施越多, 表明经济发展的速度就越快。正因为如此, 项目也成为地方政府十分重视的问

【作者简介】甘卓林(1979-), 女, 中国四川邻水人, 本科, 从事审计管理、审计实务等研究。

题；由于项目在投入与产出中，存在利益的问题，项目也成为投资和建设者追逐的重点；由于项目在管理的过程中，包括项目的招投标以及施工建设的管理等，出现问题很容易导致项目建设效果达不到预期，造成国家经济损失，项目也是社会关注的热点。企业的项目管理旨在工程管理工作中深入掌握相关建设法规和管理制度，熟悉勘察设计、招标投标、施工、验收、竣工决算等各项工作流程，履行好自己职责的同时，综合协调各种社会关系，全面提高项目质效，加快提升现代企业综合治理能力。

3 国企项目管理存在问题的几种表现

3.1 程序不到位、合同不规范

工程变更未按规定程序审批，如：县建设发展公司有7个建设项目，涉及金额1.7个亿；项目未经财政预算评审，直接组织实施，如：县高滩建设发展有限公司所组织的10个建设项目，涉及金额1.38个亿；合同签订不规范，从审计涉及的几家国企情况看，县建设发展公司有9个项目，县华盛公司23个项目，交通发展有限公司有6个项目等均有问题，有的是中标价和合同签约不一致，有的是签约时间还早于中标通知书的发出时间，更有甚者，部分项目未按规定收取履约保证金。

3.2 项目招投标乱象情况严重

项目信息公开不充分，导致多次流标，如：县华盛公司涉及材料、机械、劳务采购等招标项目150多个，两次以上流标的59个项目，占总项目的37%；同时该公司上述项目还涉嫌围标串标，审计发现某项目中标人为本企业内部职工作为的委托代理人，涉及合同金额近千万元。项目分包程序不规范，如：县交通发展有限公司建设的乡镇扶贫产业道路工程8个项目材料购买分包程序不符合要求。参与招投标的资质审查不严，如：县农发公司建设的乡镇土地调型项目机械租赁、劳务、材料采购等，对相关参与者资格审查不严，出现违规转包的情况。

3.3 违规拨付项目建设款项

审计发现有两家国企未按合同约定，超计划拨付项目款。如：农发公司涉及的6个建设项目，在无发票、无工程进度验收资料的情况下，预付工程款400余万元；高滩建设发展有限公司，在园区道路工程建设中，未按建设进度拨付资金，超拨了470万元。同时，审计还发现县建设发展公司向个人账户拨付工程进度款近4000万元。

3.4 项目建设普遍欠进度

从审计揭示的几家参与安置房及棚户区改造项目的情况看，合同约定的建设工期普遍没有实现预期。如：建设发展有限公司建设的北新佳苑、北新豪苑2个棚改项目推进缓慢，贷款资金5000多万元被闲置3年以上，仅支付利息就上千万元。不少建设项目滞后工期，均属于在协调方面统筹不够，如：邻西春城、北新六区等四个棚户区改造项目，在

主体工程建设时，未及时协调推进附属工程和消防工程的建设，导致整个工程无法及时交付使用。据审计调研情况分析，全县因工程未及时完成或完成之后无法交付使用，每年财政支付的过渡期安置补偿费高达七八千万。

4 我县国企项目管理综合能力提升的思考

国企是县域经济加快发展的生力军，担负起地方经济加快发展项目建设的任务，使命光荣而艰巨。提升国企的综合能力，是经济社会发展的必然要求，尤其是在承担项目建设与管理的任务上，这种要求更高更严。

4.1 强化资源整合，全面提升国企的履职能力

结合我县经济社会发展的实际，要把重点放在基础设施建设、民生工程建设以及重点工程建设上，具体做好3个方面的工作。1. 县属国企就要紧紧围绕这个重点，深化国企改革，在管理体制上下功夫，解决好国企分散、职能交叉等问题，建设强大的国企集团，增强国企的资本实力，在国企管理、融资能力、国企发展等多方面，按照现代企业制度要求进行完善，提升履职的能力和水平。2. 在运行机制方面，在强化主业的情况下，要赋予企业经营上的自主权，不断增强国企的盈利能力和水平。3. 完善好企业法人治理结构，要把企业与行政、事业单位区别开来，在人事调配、薪酬管理以及权力运行等重大问题上，建立有效的监督机制，真正构建起产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。

4.2 坚持问题导向，建章立制规范国企项目管控行为

综合分析国企领域的典型案件、巡视巡察、审计反馈等情况，当前国有企业监督体系建设还存在责权边界不清晰、责任落实有偏差、统筹运行有梗阻、制度执行打折扣、履职能力有短板、考核评价不科学等薄弱环节。健全完善国有企业监督体系规范管控行为，必须深入贯彻落实党的二十届三中全会和二十届中央纪委四次全会精神，围绕推动国有企业履行战略使命、经济布局优化调整等重点任务，坚持问题导向、抓好系统整治、完善体制机制，为国有企业提升核心竞争力保驾护航。国企在项目管理上存在的问题，核心是要落在制度的建立和制度的执行与监督上。①国企要把国家对项目建设的相关管理规定结合实际情况进行建章立制，全面把握从项目立项审批，到项目的预算评审；从项目的招投标管理要求，到项目合同的约定；从项目建设的进度管理，到项目的竣工验收等各项规定，增强遵章守纪的自觉性。②建立起对各项管理规定执行情况的内部监督检查机制，企业的纪检监察组织以及内审监督组织，要履行好职责，把监督的视角放在项目的全部过程中。

4.3 突出工作重点，切实抓住项目建设管理的关键

项目能否发挥好作用，达到预期的目的，得益于项目的管控效果。从组织实施的项目情况看，应切实加强4个方面的管理。①项目的招投标环节。企业要严格执行好项目的

招标投标管理规定,坚决杜绝随意性,尤其是要把握好公开招标以及竞争性谈判关系,防止走过场行为发生。②加强项目建设的工期管理。时间就是效益,项目实施要确保在规定时间内完成建设任务,要在合同中明确责任。③严格项目竣工验收,尤其是要加强质量的监督和及时交付使用。④加强项目建设资金的有序拨付,既不能超拨,也不能欠拨,把诚信放在首位,正确处理好资金拨付与项目建设进度的关系,相互促进实现预期目标。

4.4 全面加强监督,促进国企作用发挥更具实效

习近平总书记强调,完善党和国家监督体系,着力点是增强监督严肃性、协同性、有效性。审计等监督机关必须在实践中准确把握这些原则要求,提升监督体系的系统性。国有企业监督是一项长期而复杂的系统工程,必须运用系统思维,抓好融会贯通。要准确把握各类监督特点优势,既注重抓专责监督,更注重抓融合监督;既注重压实监督责任,更注重打破监督壁垒;既注重严格监督程序,更注重贯通监督机制,持续完善“审巡纪”等联动监督机制,推动监督体系建设与现代企业治理同向而行、相互促进。国企在项目管理上很大程度上还是属于内部监督管理范畴,受多种因素的影响,包括人员知识结构,政策水平,执行能力等多个层面,都还有较大的提升空间,这就需要增强外力的辅助,一方面是要加大各项管理规定的培训力度,不断提升国企人员的政策业务水平,另一方面就是要强化监督,要解决好服务与监督的关系,寓监督于服务之中,促进企业在履职的进程中提升自我约束的能力。国企在地方经济社会发展中的支撑作用是非常明显的,通过国企在执行力的提升以及自我的不断完善,其作用发挥将更显突出,更具实效。

4.5 抓好人才引育,推动企业创新发展

人才是企业创新发展的第一关键,人才资源已成为关系企业核心竞争力强弱的基础性、核心性、战略性资源,是企业做强、做优、做大的基础,是将现代化企业不断向前推进,实现企业各项建设目标的必要保障。^[4]推动企业创新发展,关键在于激活人才“引擎”。搞好国有企业可持续发展

的关键因素很多,其中技术人才是企业发展壮大核心要素。目前国企现状是:人才薪资机制刻板且薪资待遇在市场上没有一定的优势和吸引力,造成一定的人才因为薪资待遇问题而离开,特别是项目管理领域的技术人员、管理人员、高端人才、领军人物。这些人员的流失最明显的消极影响就是给企业造成了成本的增加和效益的损失。国有企业要严格把握现代化企业的人才建设标准,打造一支开拓创新能力强,能带领企业不断开展经营理念创新、技术创新、品牌创新、经营创新和管理创新的实干队伍。因为只有不断加强人才队伍建设,才能确保国有企业做强、做优、做大,才能激发企业创新发展,从根本上提升国企综合治理能力。

5 结语

中国特色社会主义进入新时代,中国企业的生产经营发展环境复杂多变,这必然带来生产经营模式的改变和公司战略发展方向的重大变革,公司治理体制机制也必然会随之做出调整^[1]。国有企业加强公司治理体系和治理能力提升建设,也是企业主动顺应时代环境变化的必然选择。项目经营建设的合法合规管理有利于提升国企治理能力。国企是工程项目建设生产的总组织者,因此也是项目的核心力量,所以需要我们企业在实践中注意对项目建设的全过程实施分析总结,不断积累经验加强学习,不断创新经营管理方式,才能促进项目管理不断规范化、合理化、科学化,提升国企综合治理能力,助推企业现代化体系不断完善。

参考文献

- [1] 朱玲玲.党建创新助力新时代国有资本运营公司治理现代化[J].现代企业文化.2020,(11)
- [2] 任瑞明.浅谈推进国有企业治理体系和治理能力现代化[J].商场现代化.2015,(23)
- [3] 刘赛.《中国特色社会主义新时代视域下的国企改革》[J].边疆经济与文化.2018,(2)
- [4] 周文斌.李宁.唐华茂.新时代人才强国战略下国有企业人才队伍建设研究[J].《企业经济》2023,(4)