

水利水电工程施工企业的风险控制及管理

郭晋君

中国水电基础局有限公司

DOI:10.18686/hwr.v2i9.1528

[摘要] 水利工程作为一项基础性建设工程,也是一项福利工程,其施工质量直接影响着工程项目的安全性、稳定性,同时也关系着群众的生命和财产安全。但是水利工程的施工影响因素多,环境比较复杂,面临着巨大的施工风险。基于此,分析水利水电工程施工企业的风险,然后“对症下药”制定施工企业风险控制与管理策略,对提升水利工程项目施工质量有着实际意义。

[关键词] 水利水电; 施工企业风险; 控制及管理

从大形势来看,国家经济结构调整和供给侧改革的深入推进使我国经济迸发出新的发展活力,传统产业焕发生机,新兴产业势头强劲。就建筑市场而言,“三大战略”、“四大板块”、雄安新区、军民融合发展等国家战略正加速孵化建筑产业市场。环境治理、轨道交通、地下管廊、工业环保、水利、公路、铁路等领域市场前景广阔。但作为建筑行业产业链的末端,也就是水电施工企业将面临着许多诸如:市场营销、项目管理与资金短缺等等要素的影响。虽然企业规模在逐步扩大,市场份额在逐步增加,但施工企业的日子却并不好过。基于此,制定水利工程项目施工企业的风险控制及管理策略已经迫在眉睫。

1 水利水电工程施工企业的风险分析

1.1 市场营销风险

在我国经济处于“三期叠加”大背景下,下行压力进一步加大,经济增速放缓是趋势性、结构性的,建筑产能过剩矛盾更加突出,传统领域市场趋于萎缩,在市场需求一定,竞争手段单一的情况下,水利施工企业间恶性竞争频现,增加了中标难度,造成中标率下降。市场竞争力下降、市场份额缩小,可能导致施工企业的市场不断萎缩,竞争力和风险抵御能力降低,从而最终影响企业的运营和发展壮大。随着国家基础建设的加快发展,EPC、PPP、市政、房建市场快速发展,以少量投融资形式工程承包是水利施工企业将来一段时间的重点发展方向。但是目前公司自身实力、资质等级、投融资人才、融资渠道等因素的限制,加上自身体制创新不足,已无法适应市场的需要。另外,新业务开拓难度较大、缺少施工管理经验,且大部分需要投资带动或垫资,基础设施竞争较为激烈,难以在市政、房建等领域获得相应的市场份额。

1.2 项目管理风险

项目管理风险产生的原因有以下几点:(1)工程项目新业务领域的不断拓展,单个合同规模不断加大且施工内容复杂,项目管理人员总量和能力培养未能及时跟进,相关业务领域的高级管理人员和专业技能人才缺乏,经验和能力亟待提高;(2)当前市场竞争愈加激烈,优质合同逐年大幅减少,提质增效、盈利能力空间越来越有限,项目管理比较粗放,成本管控难度加大;(3)面对新业务领域,质量管理制度、办

法适应性还不够完善,质量管控措施、方法还不够有效、科学;(4)应对社会因素干扰阻工、业主方支持滞后,处于弱势地位,权益得不到地方政府、业主的充分保障,进度管控难以实现预期,加大成本履约频频发生;(5)合同结算、支付条款越来越苛刻,正常跨期结算、业主滞后结算、变更待结算、索赔待结算拖延严重,项目部提供依据资料的及时充分性、合规合法性质量不高,导致未完施工增长过快,经营风险较大。

1.3 资金短缺风险

对于一般技术难度不高的水利水电施工项目,有资格参与投标的施工企业众多,为了获得市场份额,达到中标目的,许多施工企业纷纷竞相压价,投标报价低于工程预算价格甚至低于工程成本价。因为价格过低,就造成了施工企业的获利空间越来越小,甚至亏本经营,长期的大面积亏损,不能得到有效弥补,势必加剧了资金的紧张程度。建设单位在合同签订后支付的预付款比较少甚至不支付,为了获得施工权,这就要求施工公司垫付一定的资金,其结果往往就是资金越垫越多,垫资款收回时间越来越长。近年来,由于国家紧缩银根,部分工程项目建设单位资金短缺,在施工过程中、后期,不断的拖延结算支付,导致正常的工程款项无法及时收回,形成了大量的应收款项,长期积累,严重影响了施工单位的资金周转。施工组织管理差,工艺不满足施工要求造成施工进度缓慢,严重加大施工生产成本,造成巨大亏损,在合同价款不能弥补成本的情况下,造成资金短缺。

2 施工企业风险控制与管理策略方案

2.1 强化在建项目全过程管控

以在建的水利工程项目策划为抓手,强化项目全过程管控。从组织结构、资源配置、施工方案以及考核措施等方面入手,重点抓好实施前的经营策划、履约中的优化纠偏、竣工后的考核评价,不断创新和完善项目管控模式。成立一个包含技术、安全、合同等方面的专家组,加强专家智库建设,充分发挥咨询专家在项目策划、技术支持、合同管理、成本管控等方面的作用。而施工项目要认真落实水利工程施工风险控制方案与策略,认真履行责任,对于施工风险必须要及时的进行管控,达到将风险扼杀于摇篮之中的目的。

2.2 加大市场开发力度, 大力开展投融资业务

加大市场开发力度, 继续贯彻区域化经营发展战略, 深化老片区市场经营范围, 开拓新片区的市场营销, 以现有市场为依托继续深度经营, 着力提升目标市场的覆盖广度、营销深度和工作力度。适应新的供给侧改革经济形势下, 在风险可控的前提下, 采取多种经营形式。尤其重点营销 PPP 类项目的筛选与推进, 争取在其业务优质资源领域有突破, 推进以少的投融资带动大的工程承包, 推动产业结构优化。贯彻落实公司总体战略部署, 紧扣市场营销这一生命工程, 加大战略合作和高端营销力度, 持续巩固传统业务, 大力发展基础设施业务。举办项目管理培训, 培养中高层领导的项目管理理念, 不断的吸收和接纳新的管理思想, 同时引进成熟人才, 打造一支满足企业需要和工作需要的管理、技术队伍。

2.3 投标前做好调研工作, 加强资金集中管理

在招投标过程中, 要充分对投标项目进行细致地调查、研究、分析, 以了解所投项目的工可状况, 以及建设单位的资信状况、资金来源、资金到位情况。并充分分析项目施工的投入、成本、效益情况, 做好各项投标前的准备工作, 避免在情况不明朗的状况下, 为了中标而投标, 甚至低价中标, 给企业造成不必要的损失。目前建设单位资金短缺的情况下, 可以在投标过程中, 在国家政策允许的情况下, 采取联合投标方式化解以后的资金短缺风险。加大工程款项回收力度, 努力降低应收账款额度。加强资金集中管理工作, 统一调度、调配、保有资金。对资金的使用管理上, 应建立预算管理制度。在资金使用计划的制定、实施过程中, 充分考虑到资金使用范围、时间、效果、风险, 计划一旦制订, 不得随意变动, 一定要切合施工管理实际, 强化资金使用计划的刚性要求。

2.4 加强项目履约监管, 严格项目考核管理

加强项目结算和变更的重视。应对工程结算、未完施工, 由在建项目财务、工程、合同、物资部门人员组成专门的管理小组, 精心策划抓好工程结算及未完施工处理工作, 季末和年末, 管理小组应对发生的金额、产生的原因、预计发生的风险、应对措施等及时进行内部通报。深入解读合同条款, 加强各部门协调合作, 及时办理工程结算及变更索赔事项, 特别关注变更索赔的签证工作。定期对在建工程项目进行巡

查, 提高项目管理人员及现场作业人员的安全、质量、进度、合同、成本等管理意识, 发现问题及时采取措施进行整改。推进责任成本管理, 以《项目目标管理责任书》考核为抓手, 突出差异化考核力度, 强化全员、全过程成本管控, 强化成本、质量、进度管控力度, 强力落实管理责任, 确保项目圆满履约, 不断提升盈利能力。通过识别、监测、报告、管控等全过程管理, 规范项目风险管控流程, 构建全方位的项目风险预警机制。

2.5 加强人才队伍建设, 加大项目监管力度

加强管理人才队伍建设。采取自我培养和外部引进策略, 完善企业急需人才管理机制, 组建精干项目管理团队, 与企业业务多元化发展相适应。进一步完善质量管理体系, 适应新业务领域质量管控。落实质量管理责任, 强化全员质量管理意识。加强质量教育培训, 强化施工过程质量控制。深入开展质量管理专项整治和综合检查, 严格质量事故责任追究, 提升质量管理水平。落实安全生产责任制, 实施安全生产标准化。严格落实安全检查, 及时发现并排除安全隐患。加强安全教育与培训, 提高现场人员的安全意识与安全技能。

3 总结

水利水电施工企业必须坚持以客户为中心, 紧盯市场需求, 强化上下联动, 充分利用各方资源进行全方位、立体式营销。优化营销策略, 着力提升市场统筹与营销策划能力, 稳定传统市场份额, 积极推进 PPP、EPC 重大综合项目营销业务, 努力推进以小比例投资带动工程总承包, 争取在其业务优质资源领域有更大突破。同时, 主动分析制约企业发展的重大风险因素, 并制定相应的风险管理策略, 化被动为主动, 积极推进企业更好更快地发展。

[参考文献]

- [1]刘步峰, 崔喜旺. 论加强水利工程施工技术管理应注意的事项[J]. 黑龙江科技信息, 2013(08):134.
- [2]温华元. 加强水利工程施工技术管理应注意的事项[J]. 江西建材, 2014(21):133+136.
- [3]刘东. 加强水利工程施工技术管理应注意的事项分析[J]. 建设科技, 2018(05):112-113.