

# 关于电力设施搬迁项目管理审计的几点思考--基于审计的视角

费翔

广州供电局有限公司

DOI:10.32629/ej.v2i4.182

**[摘要]** 本文以某市供电局的电力设施搬迁项目为研究对象,通过了解供电局搬迁项目管理现状及审计发现的问题,提升电力设施搬迁项目管理规范化和效益化水平。

**[关键词]** 电网企业; 电力设施搬迁项目; 管理问题; 相关对策

## 1 搬迁项目目前管理现状

目前搬迁业务现行制度、流程、合同条款及部分项目管理模式基本建立,但条款的明细度、一致性有待完善,执行情况和效果有待后续检验。已实施部分项目,在对外协调和结算机制方面尚未理顺和巩固,某市供电局在搬迁项目中作为乙方单位,在部分项目实施及管理过程中相对被动,引发了部分项目进度失控、结算困难等一系列问题。在内部管理方面,已实施部分项目总体资金盈余,但部分项目盈亏金额较大;部分项目实施过程管理不到位、结算资料欠缺;资产管理薄弱,拆卸资产或浪费或丢失;配网资产变更管理缺失;应收应付账款较多,且部分时间久远;财务核算有不规范之处等问题。

## 2 搬迁项目管理存在的问题

### 2.1 制度内控管理方面

近年来,主、配网部分项目管理制度相应建立及持续更新完善,补偿协议范本持续修编,但仍有部分环节存在缺陷。一是配网项目管理办法关于补偿模式选择的条款描述不清晰,可操作性不强。二是不同制度文件之间部分条款存在冲突,可操作性不强。三是搬迁项目管理办法及指引中资产移交流程不完善且缺乏相关表单,存在产权交接无效风险。四是配网项目计价定额选择缺乏明确规定,对部分项目成本影响较大,且存在权力寻租风险。五是补偿协议范本及施工合同缺少“人材机价格调整”原则,存在造价争议及法律风险。六是施工、设计等委托合同条款未结合补偿协议编制,存在工程款垫付风险或合同违约风险。

### 2.2 项目收支管理方面

本次审计的几十项主网资金补偿模式项目,在收支方面仍存在不足之处,大量项目补偿款回收困难,部分项目成本管控粗放等情况,存在形成坏账风险和资金垫付风险,部分项目成本不准确等情况。

### 2.3 项目收入方面

一是部分项目投产后外部结算不及时,影响结算补偿款收回。2004-2017年期间投产的主网资金补偿项目中有几十项至今未结算,均为政策性项目,其中结算耗时超过3年的部

分项目有二十几个;二是部分项目进度补偿款未按合同条款执行,资金回收时间滞后。如某项目补偿协议约定确定预算金额10个工作日后支付90%进度款,随后进场施工。该项目实际开工时间为2015年8月,相应款项延迟至2017年12月才收到。三是未严格审核补偿款签约单位性质,导致补偿款回收困难。审查发现,有部分项目协议签约方与非委托搬迁实际主体签订协议,存在款项长期甚至不能收回的风险,涉及补偿款六万元左右。四是由于政策性项目补偿协议对部分费用结算依据未细化明确,使部分项目预(结)算费用经财审时,二类费用被不合理核减、材料设备审定价格低于我局采购价格,导致补偿款无法足额收回。例如某区财评中心按《厂商信息价》价格对2018年搬迁项目主材、设备价格进行审定,低于我局材料设备采购价格。

### 2.4 项目支出方面

一是部分项目款项应付未付,存在违约法律风险。经审查,有46项主网项目存在施工、设计、监理及物资等合同未按条款履约情况,涉及金额三万余元。

2.4.1 物资方面,有上百份物资合同存在未履约完毕及到货未付款的情况,涉及金额将近万元。其中到货后超1年以上未付款的合同款项有上百份。

2.4.2 施工费方面,有26个已投产项目未完成结算款支付,预计涉及金额两万元。

2.4.3 其他费用方面,有8个已投产项目存在设计费和监理费未按合同约定支付,投产已超过2年,涉及金额数百万元。

二是部分项目成本费用不准确,存在多计成本情况,涉及金额数百万元。①部分费用结算依据不充分,涉及金额数百万元。主要包括:据实结算部分项目在结算同时计取基本预备费及设计变更及工程量签证等费用;部分项目重复计取跨越费,无计费依据及支撑性文件;总价包干部分项目在无变更情况下调整了费用。②部分项目法人管理费违规列支通信费等费用,通信费用已纳入日常费用报销范畴,审查发现有15个主网项目再行报销通信费等费用,共0.33万元。③部分项目资金结余较多,存在用户投诉风险和外部审计风险。经审查有部分实增项目资金结余率超过10%,如:某政策性项目收到补偿款数百万元,

实际支出数百万元,结余数百万元,结余率达20.77%。

### 3 加强搬迁项目管理的一些建议

#### 3.1 持续完善制度流程、补偿协议以及合同范本

##### 3.1.1 持续完善制度流程,提升制度指导规范作用

持续修订主网、配网搬迁项目管理办法及工作指引内容,完善搬迁项目立项决策、资产交接等流程,提高制度可操作性。

##### 3.1.2 持续完善补偿协议范本内容,减少争议范围

一是针对补偿金额、付款方式及实施周期等关键条款制定可选项,在协议谈判中争取我局合法利益。二是明确人材机价格的调整、停工窝工情况的费用补偿的说明,避免结算出现争议。

##### 3.1.3 持续完善项目发包合同范本,加强对承建商约束

一是需与补偿协议建立有效衔接,包括进度款支付、费用调整原则等重要条款。二是需补充问责条款,在施工合同增加拆除资产回收不完整、不足额情况的补偿条款及惩处条款,将履约情况纳入资信考评内容。

#### 3.2 落实制度的刚性执行,强化工程全过程管控

##### 3.2.1 加快推进长期未结搬迁项目的款项清理及内外部结算工作

项目管理部门及实施单位全面梳理长期未结的部分项目实施进度及存在问题,建立长期未结项目“一项一策”问题解决机制,按照现行制度规范推进款项追收和结算工作。

##### 3.2.2 加强项目进度、设计变更、工程签证及质量管控力度

搬迁项目已逐步形成“资金补偿为主,实物补偿为辅”的模式,项目管理部门按照公司及局项目管理标准和流程进行管理,严谨审批设计变更和工程量签证,杜绝粗放式管理。

##### 3.2.3 落实工程过程档案管理

一是建立搬迁项目档案管理指引,明确内部存档、外部送审资料内容、收集及存管职责等;二是对已实施项目开展档案资料清理工作,及时完善补充,部分项目结算以及内外部审计做好准备。

#### 3.3 加强工程造价管理,促进收支平衡

##### 3.3.1 完善对外协调机制,加强政府工程建设与财评制度研究

一是加强与政府机构的沟通协调,充分运用各级政府电力建设办公室,重点解决目前存在的困难与问题。二是相关人员熟悉各级财局的审核机制,有针对性的准备送审资料,提高结算效率。

##### 3.3.2 完善搬迁项目价格机制

一是积极运用市造价站平台,发布与我局集中采购或市场水平相符的电力设施迁改专用物资价格,避免“高购低结”;二是综合评估和权衡配网部分项目委托工程的定额标准,明确计价原则和造价管理要求;三是对停电损失费、保供电费用等补偿配套费用完善主张依据和标准,促使收费合

法合理。

##### 3.3.3 建立搬迁项目应收应付款定期对账机制

项目管理部门、实施单位应与财务部门建立合同履行数据定期对账机制,梳理应收、应付账款情况,形成业财信息及实时共享,落实“以收定支、收支平衡”的原则,并规避欠账法律风险。

##### 3.3.4 探索工程总承包建设模式

在部分建设规模小、情况较为清晰的搬迁项目中探索应用EPC总承包模式,由承建商负责设计、物资及施工管理,发挥既得利益者的主观能动性,缩短工期、合理控制造价,降低我局管理成本,分摊部分项目实施所产生的部分风险。

#### 3.4 加强资产清查,保证资产准确性

##### 3.4.1 清理资产存量

一是组织开展已实施部分项目拆除物资专项盘查工作,尤其是已投产的部分项目,将拆除物资与部分项目相关联,开展核对、鉴定、退库及资产减资工作。二是结合局资产清查工作开展新建资产专项清查工作,尤其是配网实物补偿项目,做好价值评估及补充增资工作。

##### 3.4.2 管控资产增量

一是在部分项目迁改方案和可研报告中列明拟拆除资产清单,并充分考虑再利用价值,降低资产报废净值率;二是建立搬迁项目增资工作定期检查机制,重点关注实物补偿部分项目增资工作及时性、准确性,结果定期发布或考核。

##### 3.5 建立搬迁项目竣工决算与决算审计工作机制

参照局投资建设项目财务管理规定,落实搬迁项目财务决算工作,做好费用结算、账务清理、报表编制及资产变动等决算工作;加大搬迁项目内部审计监督力度,考虑对二类及以上部分项目开展竣工决算审计;不定期开展专项审计,提升项目管理规范效益水平,降低企业经营管理风险。

## 4 结束语

搬迁项目通过近年来不断摸索和总结,逐渐形成资金补偿为主、实物补偿为辅的管理模式,相关管理制度持续完善,搬迁业务管理标准化水平有了一定提升。搬迁项目作为企业管理工作的重要内容,定期开展专项审计,梳理项目建设过程中存在的问题和风险,共同协商,解决管理漏洞和缺陷。通过加强搬迁项目的建设管理,保证电网企业的安全经济运行和工程的顺利完成,提高电网企业的经济效益和管理效益,有着积极的意义。

### [参考文献]

[1]马万里,孙宁宁.电力工程项目审计风险分析及防范[J].中国电力教育,2014(27):113+128.

[2]夏文成.审计管理系统的设计与实现[D].厦门大学,2013(05):74.

[3]朱海卫.电力工程项目管理的研究[D].浙江大学,2011(7):60.