



建造师

16

CONSTRUCTOR

《建造师》编委会 · 编

- 当前对外承包工程面临形势及政策建议
- 用市场经济杠杆推进建筑企业的安全管理进程
- 我国太阳能市场及全球新兴太阳能市场分析
- 美国最大400家工程公司发展评述



中国建筑工业出版社



2010 年住房城乡建设工作六项主要任务

——全国住房城乡建设工作会议暨住房城乡建设系统
党风廉政、精神文明建设工作会议在北京召开

近日,全国住房城乡建设工作会议暨住房城乡建设系统党风廉政、精神文明建设工作会议在北京召开。

住房和城乡建设部党组书记、部长姜伟新在工作报告中总结了2009年住房城乡建设工作取得的进展和成绩,提出了2010年住房城乡建设工作的6项主要任务:进一步加强住房工作,重点是加快保障性住房建设和遏制部分城市商品房价格过高、过快上涨,促进人民群众住有所居;提高城乡规划水平,促进城镇化健康发展;继续推进建筑节能和城镇减排,提高发展质量和效益;加强市场监管,为住房城乡建设创造良好的市场环境;继续做好法规和建设标准完善及改革工作;继续加强党风廉政建设和精神文明以及作风建设。

关于市场监管,会议强调要继续加强房地产市场监管,下大力量整治捂盘惜售、囤积房源、哄抬房价、虚报售量、制造紧缺假象和假按揭、假销售等违法违规行为,加大查处和曝光力度。完善商品住房预售制度,加强房屋拆迁管理。坚持依法拆迁,细致做好工作。要引导群众以理性合法的方式表达利益诉求,切实把问题解决在基层和源头。

进一步规范建筑市场秩序,继续开展工程建设领域突出问题专项治理工作。进一步完善建筑市场准入制度,修订建筑业企业和工程勘察资质标准。强化对企业资质、个人注册执业资格的动态监管。推进建筑市场信用体系建设,加大对建筑市场违法违规行为的处罚力度。

各地要强化对保障性住房建设的质量监管,在保障性住房中全面推行分户验收制度。加强城市轨道交通等大型工程的施工安全和工程质量管理。对建筑施工安全开展以预防深基坑、高支模、脚手架和起重机械设备等事故为重点的专项治理。严肃查处工程质量安全事故。将建筑节能列入工程质量监管范围,严格执行。确保农村房屋建设质量安全。

姜伟新最后强调,2010年的工作任务很重,责任很大。要继续深入贯彻落实科学发展观,把思想和行动统一到中央的决策部署上来,明确目标,制定措施,狠抓落实,为促进百姓住有所居和城乡建设事业科学发展做出新的贡献。

《建造师》顾问委员会及编委会

顾问委员会主任：黄 卫 姚 兵

顾问委员会副主任：赵 晨 王素卿 王早生 叶可明

顾问委员会委员(按姓氏笔画排序)：

刁永海	王松波	王燕鸣	韦忠信
乌力吉图	冯可梁	刘贺明	刘晓初
刘梅生	刘景元	孙宗诚	杨陆海
杨利华	李友才	吴昌平	忻国梁
沈美丽	张 奕	张之强	张鲁风
张金鳌	陈英松	陈建平	赵 敏
柴 千	骆 涛	逢宗展	高学斌
郭爱华	常 健	焦凤山	蔡耀恺

编委会主任：丁士昭 缪长江

编委会副主任：沈元勤

编委会委员(按姓氏笔画排序)：

王秀娟	王要武	王晓峥	王海滨
王雪青	王清训	石中柱	任 宏
刘伊生	孙继德	杨 青	杨卫东
李世蓉	李慧民	何孝贵	何佰洲
陆建忠	金维兴	周 钢	贺 铭
贺永年	顾慰慈	高金华	唐 涛
唐江华	焦永达	楼永良	詹书林

海外编委：

Roger. Liska(美国)
Michael Brown(英国)
Zillante(澳大利亚)

图书在版编目(CIP)数据

建造师 16/《建造师》编委会编. — 北京:
中国建筑工业出版社, 2009
ISBN 978-7-112-11609-6

I. 建... II. 建... III. 建造师 — 资格考核 —
自学参考资料 IV. TU

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第210939号

主 编:李春敏

特邀编辑:杨智慧 魏智成 白 俊

发 行:杨 杰

《建造师》编辑部

地址:北京百万庄中国建筑工业出版社

邮编:100037

电话:(010)68339774

传真:(010)68339774

E-mail:jzs_bjb@126.com

68339774@163.com

建造师 16

《建造师》编委会 编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京朗曼新彩图文设计有限公司排版

世界知识印刷厂印刷

*

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:7 1/2 字数:250 千字

2009 年 12 月第一版 2009 年 12 月第一次印刷

定价:15.00 元

ISBN 978-7-112-11609-6
(18867)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

特别关注

1 当前对外承包工程面临形势及政策建议

刘日红

企业管理

4 略论企业全面风险管理

王国新

8 施工企业开展城市基础设施建设及风险防范探讨

邵金山

12 工程总承包模式下人力资源管理初探

冯俊林

项目管理

16 浅议业主指定分包商的管理

胡昌元

20 建筑施工企业项目精细化管理探讨

张文格

成本管理

24 应收账款精细化管理初探

——中建四局应收账款精细管理的思考

吴平建

安全管理

29 用市场经济杠杆推进建筑企业的安全管理进程

——引入市场竞争机制的安全管理模式

杨洪禄

36 强化安全生产管理 促进企业科学发展

招庆洲

案例分析

40 国际工程投标报价中的问题及其应对 杨俊杰 刘 晖

48 河南昊华宇航“双二十”氯碱工程实践 周锡泽

63 不停航条件下机场道面沥青加铺层质量的控制与管理

马 超 高金华

68 农民工培训与施工企业的发展

——以河北省二建为例

薛亚良 赵 文 齐建增

录

国家标准图集应用

- 70 现浇钢筋混凝土结构施工常见问题解答(七) 陈雪光

建筑节能

- 76 关于支持加快太阳能光电建筑应用的政策解读 穆梓
77 我国太阳能市场及全球新兴太阳能市场分析 董华
80 尚德生态大楼 创建绿色未来 晓边

海外巡览

- 86 美国最大 400 家工程承包公司发展评述 李志鹏
90 政府开发援助——日本开展国际工程承包的主要方式
西村友作

建造师论坛

- 93 走出土地困境的思考 蔡金水
101 项目计划管理快速入门及项目管理软件 MS Project
实战运用(六) 马睿炫
104 针对不同空间打造装饰工程精品 姜宏山

信息博览

- 67 全国建筑业先进企业经验交流暨表彰大会在北京隆重召开
69 科普创作研讨会在京召开 王佐
89 当前建筑业应重视的几个问题 徐放
106 中国经济形势分析与预测 2009 年秋季报告在京发布
王佐
108 中国建筑业协会建造师分会评选“全国优秀建造师”出炉
李枚

本社书籍可通过以下联系方法购买:

本社地址:北京西郊百万庄

邮政编码:100037

发行部电话:(010)58934816

传真:(010)68344279

邮购咨询电话:

(010)88369855 或 88369877

当前对外承包工程 面临形势及政策建议

刘日红

(中国社会科学院, 北京 100836)

2008年下半年以来,随着雷曼兄弟投资公司宣布破产,由美国次贷危机引发的全球性金融危机迅速波及全球,拖累世界经济陷入二战以来最严重衰退,国际投资、贸易活动急剧萎缩,中国对外承包工程面临新的外部形势。

国际经济出现复苏绿芽,可能经历较长时间低速增长过程。当前,在各国金融救援措施和经济刺激政策的作用下,国际金融和经济形势出现一些积极变化。主要表现在:市场信心开始恢复,美国、日本、中国香港、中国内地等主要股票市场从今年3月份起反弹幅度达到40%~70%。金融动荡结束,金融机构利润回升,流动性恢复,全球金融市场逐步复苏。经济刺激计划初见成效,二季度美国经济环比下降1%,比一季度的下降5.5%大幅收窄。德、法、日经济出现反弹,环比分别增长0.3%、0.3%和0.9%。全球贸易开始触底,据荷兰经济政策分析局数据,今年6月世界贸易量环比增长2.5%,为2008年7月以来最强劲增长。但总体上看,目前世界经济复苏主要体现在金融领域,实体经济指标仍然不容乐观。全球房地产市场仍处调整之中,国际金融领域还存在较大潜在风险,主要经济体债务负担上升,扩张性宏观政策的余地缩小,各方面不确定、不稳定因素仍然较多,世界经济复苏将是缓慢曲折的过程。28家国际咨询机

构平均预测,2010年美、日、欧经济分别增长2.1%、0.4%、1.4%,至2012年提高到3.4%、1.6%、1.8%水平。

全球建筑业投资放缓,国际承包工程市场增速回落。进入新世纪以来,在世界经济复苏和发展中国家工业化、城镇化加速等因素的带动下,国际承包工程市场经历了快速增长。根据美国《工程新闻纪录(ENR)》统计,2007年全球最大225家国际承包商市场营业总额达到3102.5亿美元,比2006年增长38.3%,新签合同额8269.6亿美元,比2006年增长27.10%。但2008年以来,受国际金融危机影响,在全球性流动性紧缩的背景下,2008年全球建筑投资增长开始放缓。根据全球股赛(美国)公司(Global Insight)统计,2008年全球建筑支出增长率为3.8%,预计2009年将降至2%以下,为2002年以来的最低水平。

发达国家市场增长乏力,新兴国家市场前景看好。一直以来,欧洲、中东、亚太和美国是国际承包工程的主要市场。受国际金融危机冲击,主要市场急剧收缩。全球股赛公司预计,2009年美国市场将萎缩9%;欧洲基本上与去年持平;新兴国家正处在城镇化加速发展阶段,基础设施建设需求巨大,发展前景长期看好。中东产油国在上一轮油价飞涨中积累了大量资金,大型基础设施建设项目资金较有保证,石

油和天然气管道、海水淡化、大型休设施、城市改造等重大项目仍在进行。亚洲特别是东亚国家虽然面临外需急剧萎缩、出口产业受到严重冲击的困难局面,但经济基本面比较稳固,财政资金充裕、外债负担小,金融系统由于开放步伐相对较慢,在此次危机中受冲击较小,特别是各国把应对金融危机冲击的短期政策措施和完善经济基础的长期战略结合起来,把加大重点基础设施项目建设作为政策着力点,投入大量资金,建筑市场逆势上扬。印度为实现本国2006~2015年间GDP增长不低于7.4%的目标,将在公共交通设施、电力、城市化、住宅、道路、港口、机场基础等领域投资5000亿美元。印度尼西亚推出了基础建设5年计划,计划2006~2010年在基础设施建设领域投资1500亿美元。泰国从2005起开始推行“大项目投资计划”,此举使得整体建筑投资以每年超过20%的速度持续增长。由于同样原因,越南近年来在基础设施领域也投资了数百亿美元。

国际金融对我国经济发展也造成了严重冲击,但对外承包工程作为“走出去”战略的重要组成部分,作为我国开拓国际市场的重要手段,在国家各项政策支持下“逆市而上”,呈现出良好发展态势。2008年,我对外承包工程项目带动了350亿美元的国产设备出口和20万人次外派劳务。今年上半年,对外承包工程完成营业额321.8亿美元,同比增长52%;新签合同额646.2亿美元,同比增长38.1%。其中新签合同金额在5000万美元以上的项目226个(上年同期156个),合计518.2亿美元,占新签合同总额的80.2%。中石化工程建设公司承揽的伊朗霍尔木兹炼油厂项目合同额73.12亿美元,是迄今为止我国企业在建的最大对外承包工程项目。在行业分布上,新签合同额主要集中在房屋建筑业(20.5%)、石油化工业(19.2%)、交通运输业(18.6%)、电力工业(15.8%)。

目前,从外部环境看,出现一些有利于我的积极变化。一是危机发生以来,不少国家因经济陷入困境,流动性不足,对外来投资和国际融资需求有所增加,从而在一些领域放宽了投资限制,我投资或并购优质资产、先进技术机会增多。二是国际资产和能源

资源价格大幅缩水,投资成本相对低廉,特别是一些拥有关键技术、研发人员、营销网络和营销团队等战略资产的企业的主要价处于历史最低水平,谈判条件不断降低,使我国企业处于更加有利的投资地位。三是为应对金融危机,各国纷纷推出了经济刺激计划,其中发展中国家在基础设施建设领域加大投资力度;发达国家纷纷推出绿色新政,在环保节能、低碳经济以及品牌经营和商业网络等领域对外合作愿望强烈,这些都为加快对外投资合作创造了新的商机。四是在其他国家市场萎缩、复苏前景黯淡的情况下,我国市场仍在扩张,特别是随着我国政府经济刺激政策效应的逐渐显现,我国市场吸引力进一步增强,这为我国企业并购国外企业或成为国外企业的战略投资者带来了更多机会。

从内部条件看,企业加快推进对外承包工程也积累了一定基础。一是企业“走出去”实力提升。近年来,我国承包工程企业在质量、品牌、技术、管理等方面也开始拥有比较优势,在国内市场、国际市场上也开始与外商投资企业相抗衡,并逐步具备了国际竞争优势,特别是一些大型的承包工程企业,自身已具备了开展境外投资业务的实力,并且通过承建大型工程项目积累了丰富的行业经验,对产业链的上下游都比较熟悉。我国对外承包工程业务已经连续7年保持30%以上的增长速度,跨入世界工程承包大国行列。

二是保障机制和平台初步形成。在多哈谈判、与美欧日等高层对话,以及双边联委会机制中,我更加关注海外投资与经济合作议题。我国已与有关国家和地区签订了123个双边投资促进和保护协定、80多个避免双重征税协定、14项双边劳务合作协议。在管理和服务方面,国家有关部门出台《境外投资管理办法》,制定《企业境外经营行为规范》,发布《对外投资合作国别(地区)指南》、《国别贸易投资环境报告》、《对外投资国别产业导向目录》、《对外承包工程国别产业导向目录》、《国别投资经营障碍报告》,建成“对外投资合作信息服务系统”,为企业提供海外投资经营环境方面的信息。

三是国内建筑业有良好支撑作用。2007~2008年,我国建筑业在不断变化的市场中保持上行。2007年,建筑业产业规模继续扩大,全社会建筑业实现增加值14 014亿元,比上年增长12.6%,占全年国内生产总值246 619亿元的5.68%。2008年,我国建筑业实现增加值17 071亿元,比上年增加7.1%。目前,我国建筑企业生产规模大,对创新技术融合性强,能否充分发挥生产、管理、研发的规模经济和全球战略优势,对于我国建筑企业能否成为跨国公司非常重要。特别是在钢铁、水泥、玻璃等领域,国内市场呈现出相对饱和的态势,加快推进对外承包工程带动相关产业走出去,消化过剩产能,已经成为转变经济发展方式,提升对外开放水平的重要途径。

在国际金融危机形势下,继续推动有实力的企业“走出去”,既是当前贯彻落实党中央、国务院“保增长、扩内需、调结构”战略部署的迫切需要,也是中长期统筹国内发展与对外开放的战略选择。当前形势下推进对外承包工程,要着重做好以下几个方面:一是坚持在利益博弈中互利共赢共同发展。“走出去”开展对外承包工程既涉及企业自身利益,更关乎国家形象,要讲究信誉,不能搞“一锤子买卖”,要打阵地战。只有坚持互利共赢,在合作中让对方也能从中获益、有所发展,企业才能在当地站住脚跟、发展下去。要处理好“走出去”快速扩张与可持续发展的关系,规范经营,遵守所在国或地区的法律法规,尊重当地风俗习惯,依法经营、尊信守约;妥善处理与所在国政府、社会和利益相关方的关系,主动履行社会责任,与当地和谐共处、共同发展。

二是坚持科学审慎的项目投资立项原则。海外投资项目规模大、周期长,涉及政治、法律、市场等多种风险,因此前期调研就显得尤为关键。特别是在当前国际金融危机还未见底、世界经济复苏还存在较大不确定性情况下,贸易投资保护主义抬头,部分国家宏观经济的脆弱性和金融风险依然存在,外部环境变数和不确定性依然较多,对外承包工程要保持健康发展,必须采取稳健、审慎的投资立项原则,在组织专业团队进行充分的项目跟踪、调研的基

础上,认真分析和甄别项目的可行性以及最为合适的投资方式,避免盲从和跟风,提高项目成功率。

三是要注重开拓发展中国家和新兴市场。当前,多数发展中国家为了应对金融危机影响,尽快复苏本国经济,在基础建设领域都投入了大量资金,这对我国发展基础设施建设优势,开拓海外市场提供了重要机遇。我国企业应当充分利用我国和发展中国家政治关系良好、合作基础扎实等优势,加快进入发展中国家和新兴市场。对我国企业来说,加强与发展中国家合作,一方面可以利用对这些国家和地区的政治制度、经济形势、文化特点、法律法规、税收、环境保护等政策比较了解的优势,为开展基础设施建设打下信息基础,节省前期调研支出,降低风险;另一方面,有利于转移我国基础建设领域过剩产能,规避贸易投资保护主义,促进对外承包工程市场多元化,同时通过工程项目承包和投资的优势互补,使企业内部人力、设备等资源在该国得到充分利用,从而实现企业资源在境外的优化配置和高效使用,提升企业竞争力。

四是用足用好国家各种支持政策。近期以来,国家有关部门已陆续出台一系列配套措施,在政策支持、投资促进、指导服务、协调保障等方面出台了不少政策:在财税政策方面,先后建立了“对外经济技术合作专项资金”、“对外承包工程保函风险专项资金”、“优惠出口买方信贷”等一系列涉及财税、信贷、保险等多方面支持政策,帮助企业解决“走出去”过程中遇到的困难和问题。在投资促进方面,通过举办中国投资贸易洽谈会、中国—东盟博览会、中国哈尔滨国际投资贸易洽谈会、“走出去”国际研讨会、中国工程和技术展览会等多种形式的投资促进活动,为中外企业搭建交流与合作平台。在协调保障方面,利用多双边磋商机制,加强与东道国政府的交流,及时协调解决境外中资企业遇到的问题和困难,依法保护中国投资者和境外资产的合法权益,等等。企业要加强政策研究,充分利用国家鼓励“走出去”的各项优惠政策,既可以减少自有资金投入、降低投资风险,也能保证在项目发生意外时寻求政府的帮助和保护。^⑤



略论企业全面风险管理

王国新

(中凯国际工程有限责任公司, 北京 100080)

自2008年下半年以来,由美国次贷危机引发的国际金融危机不断加剧并迅速向各经济体蔓延,给全球经济的发展带来了巨大的影响。风险管理是市场经济下企业管理最突出的特点,它是企业管理的纲,纲举目张。成本和技术只是决定快慢,而风险管理决定的是生死。因此,全面推进企业风险管理,是应对当前复杂多变的宏观经济形势的重要举措。我们需要全面分析和准确把握国际、国内经济发展的新趋势,密切关注国内宏观调控政策的新调整和新变化,深入分析汇率、利率、税率、原材料价格变化等因素对企业发展的影响,进一步增强风险意识、忧患意识、危机意识,借鉴国际、国内先进的公司治理和风险管理理念、方法和手段,加强风险防控工作,从而才能有效化解风险。

那么企业如何建立并实施全面风险管理体系呢?首先,需要建立健全风险管理组织体系,明确组织工作目标及其职责;其次,制订风险管理建设规划和阶段实施方案;成立项目组,分阶段对各级次、各业务板块、各项重要经营活动及其重要业务流程开展风险识别、风险评估,并制定风险应对策略,在此基础上编制全面风险管理手册,并下发执行;最后,通过后续的推广培训和执行监控增强公司各级人员的风险管理意识,纳入业绩考核使风险管理成为公司日常工作的一部分,从而实现公司经营目标。

一、建立健全风险管理组织体系,明确组织工作目标及其职责

1.建立健全和完善全面风险管理组织架构。在董事会(或总经理办公会)下设风险管理委员会,增设风险管理主管领导岗位,在委员会的领导下协调

风险管理方面的日常工作。增设风险管理部,具体负责企业的全面风险管理工作。各职能部门的负责人是本部门的风险管理负责人,负责本部门风险管理工作;从业务部门中选派风险协调员一名,负责本部门与风险管理职能部门的协调、执行等日常工作。例如某国际公司风险管理组织架构如图1所示。

2.成立全面风险管理工作领导小组和工作小组。全面风险管理是一项牵扯面宽比较复杂的系统工程,涉及企业经营管理的全过程,组织、协调的工作量极大。为保证此项工作顺利进行,企业高层领导需要高度重视并成立推进全面风险管理的领导和工作小组。

领导小组是全面风险管理工作的领导机构,对全面风险管理的有效性负领导责任,其主要职责是确定全面风险管理的目标和主要任务;批准建立和完善包括风险管理委员会在内的风险管理组织体系;听取工作小组的工作汇报,审批工作小组风险管理工作计划,检查工作小组的工作;对工作小组提出的重要事项进行决策;提供推动全面风险管理工作所需要的资源。

工作小组的主要职责是:负责拟订全面风险管理工作计划并组织实施;负责组织全面风险管理理论和技术方法的培训;负责组织相关职能部门和分子子公司开展风险评估、制订全面风险管理解决方案,编制、修改、补充风险管理制度;负责检查全面风险管理工作进展情况,解决在推进风险管理工作中发生的问题;向领导小组汇报工作,并贯彻执行领导小组的决策事项。

3.明确全面风险管理的各自职责。董事会(或总



图1

经理办公会)对风险管理的结果负最终责任,具体履行以下职责:确定公司风险管理的总体目标、风险承受度,批准风险管理策略和重大风险管理解决方案;批准年度风险评估报告;批准风险管理机构的设置和职责方案;批准内部审计部门提交的风险管理专项审计报告;批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制;风险管理的其他重要事项。

——风险管理委员会。风险管理委员会对董事会(或总经理办公会)负责,确定公司的风险监控指标体系,定期审查风险管理部提交的风险管理报告,并向董事会提供专业建议。

——风险管理主管领导。对董事长或总经理负责,具体分管公司全面风险管理的日常工作,负责组织拟订企业风险管理组织机构设置及其职责方案,全面指导、协调公司的风险管理工作。

——风险管理部。搭建与公司发展战略、风险承受能力相匹配的风险管理制度体系;建立风险报告机制,定期向风险管理委员会提交风险管理工作报告;提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制;组织实施风险管理系统建设;组织协调风险管理日常工作;组织推动风险文化建设,通过培训及向公司所有员工提供风险协助和建议,使风险管理成为公司日常工作的一部分;负责指导、监督有关职能部门以及全

资、控股子公司开展风险管理工作;提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险解决方案,并负责方案的组织实施和对该风险的日常监控;办理风险管理的其他工作。

——职能/业务部门。公司各职能部门在风险管理工作中,应接受风险管理部和内部审计部的组织、协调和监督,执行风险管理基本流程,建立健全本部门风险管理子系统,定期对职能部门的风险进行评估,并向风险管理部提交本部门的重大风险评估报告。

——风险协调员。公司各职能/业务部门应指派一名风险管理协调员,定期和风险管理部沟通,向风险管理部提供最新的与部门业务相关的风险信息,确保风险管理活动在本部门落实到位。

二、制订全面风险管理建设规划和实施方案

全面风险管理体系应按照“整体设计、试点先行、分步实施、突出重点、务求实效”的总体思路 and 原则,从上到下的顺序,分阶段、分步骤地有序进行,对此,不能急于求成。

本人参与的某国际工程公司制订的规划为三年,具体安排如下:

——第一年:建立一套符合自身特点、满足监管部门要求的全面风险管理体系框架,对于个别重大

风险,解决总部一两个流程的内控“落地”或解决方案制订。

——第二年:辅助相关部门建立 KCS、KCSA 和 KRI,对风险管理的流程和制度进行细化;推广上一阶段工作,建设下属企业的全面风险管理,其他流程的内控“落地”或解决方案制订。

——第三年:整合总部与下属企业的全面风险管理体系,监督风险管理体系的运行与维护,并持续改进、优化;建立 ERS(企业风险管理系统),采用信息化的方式进行管理,形成风险预警机制。

三、编制全面风险管理手册

企业需要成立项目组,分阶段对各级次、各业务板块、各项重要经营活动及其重要业务流程开展风险识别、风险评估,并制定风险应对策略,在此基础上编制《全面风险管理手册》,并下发执行。

搭建全面风险管理体系框架的一个重要结果文件就是《全面风险管理手册》,基本内容包括:前言、全面风险管理基础建设、风险辨识、风险评估、风险管控策略与解决方案、风险管理监督与改进规划、风险管理报告、全面风险管理绩效考核及相关附件。

《全面风险管理手册》旨在搭建全面风险管理的基础平台,明确风险管理组织、流程、职责与权限、工作方法等,提出建立从风险辨识、风险评估、风险应对、风险监控与改进、风险报告到风险管理考核的闭环体系,形成自下而上保障公司目标的实现,自上而下监督促进的风险管理文化,提升全员风险管理意识。

《全面风险管理手册》应结合企业试行的《内部控制手册》、《自我评估手册》,根据公司现有的组织架构,公司既定战略规划目标,参考国内外风险管理最佳实践和管理分析工具来编制,为中国企业全面风险管理工作的开展、风险管理体系和内控体系提升提供基本程序和方法。

为了使中国企业全面风险管理工作真正落地,应在《全面风险管理手册》的基础上编制《全面风险管理流程手册》、《全面风险管理信息系统使用手册》、《风险管理标准与管理措施》、《安全文化建设实

施手册》等具有操作性的文件。

四、进行流程梳理,编制流程手册

进行流程梳理,制定流程目录。流程目录应满足:从风险管理报告的主要风险出发;涵盖监管要求规定的财务、运营和合规三个方面,特别是要充分考虑财政部《企业内部控制基本规范》的要求。

梳理后的流程应该包含完整的流程要素,包括流程描述、流程图、流程责任单位、流程目标、风险事项、风险控制点、控制活动、配套制度、控制文档等,成为实际管理必须严格遵守的规范和每年内部控制与风险管理有效评价的检查文档。在流程梳理的基础上,编制《流程管理手册》。流程管理目录应包括:前言、流程描述、目标设定、风险管理、信息与沟通、监督评价、生产经营管理、财务管理等内容。

五、完善全面风险管理信息系统

信息系统帮助管理层及时地了解企业各方面风险的信息,包括财务的和非财务的、内部的和外部的、定性的和定量的信息。这些信息是管理层进行风险管理必不可少的基础。构建和实施中国企业基于内控全面风险管理体系需要建立完善的企业信息系统。

根据全面风险管理的需要,结合企业信息系统现状,进一步制订有针对性的风险管理信息系统规划。具体包括风险管理流程和报告体系的有效运行,特别是连接子公司和公司总部的流程,需要信息系统的支持;根据重大风险指标体系,建立电子化的风险指标预警系统;对于需要信息系统支持的“落地”的内部控制系统,如投资决策流程,建立相应的内控信息系统等。

企业风险管理信息系统通过将信息技术应用于公司风险管理的各项工作,为公司提供一个风险信息采集、分析、共享的平台。其通过:提供风险信息采集模板,积累大量标准化的风险信息;集中管理风险信息,固化风险管理流程;实时监控风险,提供高效的信息化预警手段,提高风险管理的科学性和效率。

企业风险管理信息系统初步设想功能包括风险基础信息管理、风险评估、风险内控、风险内控审计、风险监控预警和风险报告。

六、纳入考核体系,增强执行力和推动持续改进

执行力的问题是企业管理中所面临的一个重大问题,再好的制度体系,如果不能很好地贯彻执行,如果不能持续改进,结果只能流于形式,全面风险管理建设同样面临这样的问题。因此,除了引入自我检查、自我改进的方法和机制外,纳入考核体系很重要。

全面风险管理考核对象为考核主体提供本年度全面风险管理相关资料,包括但不限于《XXX 公司全面风险管理组织职能》、《XXX 公司全面风险管理报告》、《XXX 公司全面风险管理制度与流程》、《XXX 公司内部控制流程》、《XXX 公司全面风险管理信息系统》等。

以上所述,是对企业构建全面风险管理体系的初步研究与探索。

七、对全面风险管理的总体认识

1.全面风险管理是项系统工程。对我国企业特别是对国际工程承包企业来说,还是新生事物,在一定意义上讲也是一项庞大的系统工程。尽管一些企业正在建设或已经基本建成,但从整体上尚处于起步、建立、健全和完善阶段。结合我国国情来研究与探索,对提高我国企业的风险管理能力,实现可持续发展是十分有益的。当然,风险管理体系建设与其他体系的建设一样,只有起点没有终点,只有更好没有最好。中国企业将在内部控制的基础上,加速深化和强化全面风险管理体系,以确保中国企业战略目标的实现。

2.国际工程本身即充满风险。完全市场经济本身就是一个充满风险的市场,企业在市场经济环境中,在实施与执行项目的全过程中,追求收益的同时不可避免地会遇到各种风险、不可预见的各个层面上的风险,并作为主体承担着面临风险多元化的挑

战。企业全面风险管理是通过一套严格控制程序、内部管理制度和程序及制度的有效履行,来识别、评估、监控、应对、控制风险,促使企业提前防范风险、超强化解风险、转移和规避风险给企业造成的损失和危害,把风险隐患降低和消除于萌芽状态中,确保企业的效益目标。

3.全面风险管理地位重要。全面风险管理是企业特别是工程承包企业的生命线。企业尤其是跨国公司,要生存求发展就要通过生产经营管理活动来创造价值,而企业的全面风险管理是要通过有效控制风险,最大限度地化解风险,促使企业不断改善企业经营的效率和效益(包括经济效益、社会效益和HSE 效益等;创造利润能力增强、创现现金流的能力增强、资产周转效率的提高、人工效率的提高、经营周期的缩短等),以改善管理水平,提高企业创造价值的能力,从而达到自身为国家、为企业、为项目团队创造价值的目的。

4.提升企业素质,实施全面风险管理。提升企业全员素质,是实施企业全面风险管理的必要条件。就风险管理课题来说,应该在几个方面下功夫:一是,要求企业的成员,必须在贯彻落实科学发展观的旗帜下,树立全面风险管理理念;二是,通过学习、培训、交流、实战,培养、培育和储备企业的全面风险管理的专家、精英和风险管理的带头人;三是,建立、健全项目现场执行全面风险管理的团队,是一项重中之重的工作,只有决策层、管理层和执行层的认识统一化、措施有力化、行为一体化,才能保证达到全面风险管理任务的理想目标。

5.全面风险管理的长期性、艰苦性、动态性。企业全面风险管理是一项长期的、艰苦的、动态的管理行为,绝不是纸面上的、应付一时的、轻轻松松的事。而是扎扎实实、准准确确、注重过程管理的工作。企业的高层领导及主管领导肩负着风险管理的法律与经济责任,在这一点上,要求领导人有迫切感、使命感、责任感和强烈的“生于忧患,死于安乐”意识,真正把企业全面风险管理的愿景落到工作实处,化为一致行动,这一天就是我们企业和跨国公司所追求的利润最大化、效益最佳化的美好目标。⑤

施工企业

开展城市基础设施建设 及风险防范探讨

邵金山

(中国建筑第七工程局有限公司, 郑州 450004)

随着全球金融危机的全面爆发和对全球实体经济的进一步影响,保增长、扩内需是我国经济发展政策中至关重要的措施之一。而加大城市基础设施建设投资力度,搞好民生工程又是拉动内需、增加经济增长的必由之路。作为施工企业,目前的形势对企业发展来说既是不可多得的发展机遇,同时也蕴涵着不小的潜在风险,本文针对现行的城建项目投融资运行模式在新市场经济形式下的弊端及施工企业参与城市基础设施建设风险进行剖析,同时探索改善现有模式的途径及做好施工企业投资城市基础设施建设风险防范进行探讨,为施工企业在这轮经济发展建设中起到一定的推动作用。

一、基础设施投融资基本模式的演进

(一)传统的基础设施投融资基本模式

在传统计划经济体制下,基础设施投融资资金来源于财政收入,政府既是投资主体,又是融资机制中融资和被融资的对象,基础设施建设的投资决策权和项目审批权高度集中在中央和省、市一级政府。政府是基础设施资金的供给者,无论基础设施建设

规划和决策、基础设施建设资金的筹集与使用,以及项目建成后的管理与运营,均由政府统一包揽。

由于政府的可投资资金有限,以及政府对地区基础设施建设的具体情况不够了解,对基础设施重要性的认识不足,导致了基础设施建设资金投入不足,基础设施服务水平和能力低下,一些重要的公共事业,如自来水、公共交通甚至被划为非生产性建设的次要地位,使社会生产受到一定影响。

(二)以政策性投融资公司为主体的基础设施投融资模式

20世纪90年代以后,随着经济体制改革的不断深化,我国基础设施建设的投融资体制改革逐步展开。1997年,国务院下发《关于投资体制近期改革方案》,各地区和大小城市纷纷组建了基础设施投融资公司。

按照项目区分理论,基础设施项目可划分为经营性项目、准经营性项目和公益性项目。三种项目的区分主要在于提供服务的有偿程度上,收费机制完善并且价格到位的项目就是经营性项目;拥有收费机制,但收费无法达到要求的项目是准经营性项目;

没有收费机制的项目就是公益性项目。经营性项目降低价格就可以转化为准经营性项目,准经营项目取消收费机制可转化为公益性项目,三种项目可以相互转化。

1.政府财政部门将现金、存量资产和增量投资注入政策性投融资公司,委托其对现金进行投资管理并经营基础设施资产。这些现金和资产包括国债资金、专项建设投资资金、存量基础设施资产、储备土地和施工过程中营业税、所得税等税收和一些费用的返还。政策性投融资公司通过投融资中介和金融机构获得政策性贷款、经营性转让、项目融资等途径扩大融资。

2.政府决定具体投资项目以后,政策性投融资公司提出具体项目方案,由政府相关部门决定最终采用的方案。在项目建设期间,投融资公司负责经营性项目、准经营性项目、公益性项目的具体投资和管理,政府建设主管部门对投融资公司进行监督和管理。

3.三类项目将项目收益上缴到政府财政部门,而投融资公司则通过政府财政部门的投资来偿还资本市场等融资的资本成本并进行增量投资。

政策性投融资公司提高了基础设施建设的融资能力和基础设施建设所筹集资金的使用效率,实现了政企分开,解决了基础设施建设事权和财权不统一的状况,在一定程度上起到了将政府从投融资具体行为中剥离出来的作用。它为政府从投融资活动的具体操作者向管理者的过渡提供了途径。在投融资公司的平台下,投融资主体的多元化和投融资行为的市场化有了实现的可能。

二、以政策性投融资公司为主体的基础设施投融资模式的弊端

通过上文的比较论述可以看出,尽管以政策性投融资公司为主体的基础设施投融资模式与传统投融资模式相比,有着显著的优越性,它仍然有弊端。

投融资公司缺乏投融资主体地位

我国目前的政策性投融资公司多为国有独资公司形式,政府是实际的投融资主体,同时又是投融资

市场的管理者,而一个基础设施项目的建设又同时有多个政府部门参与决策与管理,因此,并没有真正意义上的风险与收益一体的投融资主体。政策性投融资公司只是充当了政府的出纳角色,只负责筹集资金和支付资金,缺乏对基础设施建设的全方位参与和管理。对基础设施建设项目没有建设前期的项目决策权,经营性项目收益和公益性项目支出都是由政府进行使用和调配,政策性投融资公司只是负责项目资金筹集和资金支付。

绝大多数政策性投融资公司在对项目进行投融资的流程是:政府主管部门进行项目决策,交投融资公司建设,建设过程由投融资公司具体管理,过程中遇到的融资、投资安排等问题由投融资公司提交方案,报请主管部门决策和实行资产调配,这就造成了政策性投融资公司权责的不统一和行为能力的不足,无法实现对经营性项目和公益性项目的资源的高效配置和调度。

三、基础设施投融资模式的改进

如何改善基础设施投融资模式,笔者认为,施工企业可以充分发挥自身优势,以融资建造为模式参与政府基础设施项目的投资,为充分发挥施工企业自身优势、降低投资风险、缩短资金回收期限,施工企业参与的基础设施项目,一般应以政府公益性项目为主,以BT方式开展融资建造。对经营性、准经营性项目,须采取EPC或BOT方式进行,此类项目由于资金回收周期较长,前期设计或过程经营中不确定因素较多,施工企业应谨慎进入。

施工企业参与投资建造是指由承包商利用其自身的专业优势和信誉优势,以投资与施工总承包相结合的方式,用自有资金或联合社会资金,投资建设项目的发起人(政府)发起的项目,项目建成后由政府在未来年度以财政资金归还投资。投资人与承包商为项目投资建设的联合体,以交钥匙的方式承接项目总包业务,投资人负责项目投融资并成立项目公司,承包商负责项目建设并对工程进度、质量等全程负责,项目公司和承包商接受政府或政府委托机构的监督和管理,政府负责在未来年度安排财政资金归还投资。



通过投资建造合作方式,各地市政府可以转变城市经营发展理念,创新城市建设管理模式,加快城市建设进程,造福当地人民,提升城市整体运行能力;施工企业则开拓了市场份额,转变了发展模式,强化了区域发展理念,双(多)方达到合作共赢的目标。

四、施工企业参与基础设施BT项目建设与一般项目的差别

第一,从企业整体运营情况来看,与一般项目相比,BT项目可以扩大企业经营规模,巩固本土市场竞争地位,快速做大做强企业。从行业的市场容量来看,由于施工企业数量不断攀升,服务产品呈现出差异化需求的趋势,僧多粥少的局面已经充分显现,市场竞争日趋激烈,工程的中标率呈逐年下降趋势。而随着政府部门融资能力的进一步减弱,寻求社会资本参与基础设施建设成为一种发展趋势,在经济发达的东南沿海地区采取BT融资模式,近年来涌现了不少成功的典范,如上海建工集团参与的延安中路高架干道西段项目,中建总公司在吉林市江湾大桥项目等。BT方式,不仅可以解决城市基础设施项目建设资金的瓶颈,也为大型国有企业,特别是施工总承包企业提供了资金经营拉动生产经营的市场舞台,即融投资带动总承包。

第二,从企业效益贡献来看,与一般项目相比,BT项目经济效益明显。目前一般招投标项目工程毛利在3%~5%,工程净利在2%左右,BT项目的工程建设毛利在15%~18%,为一般项目的4倍。

第三,从资本运作来看,与一般项目相比,BT项目可发挥资本运作优势,实现企业资产快速增值。在投资建设BT项目过程中,企业可以通过与战略伙伴构建投资平台,实现以1500万元左右的自有资金启动10000万元项目工程,实现2亿~3亿元招投标项目的工程利润,财务杠杆效应明显。

第四,从维护企业经济利益、实现平等话语权来看,与一般项目相比,BT项目具有得天独厚的优势。一般项目通常根据政府或相关部委的招标范本采取业主邀约形式,投标方往往处于被动地位,投标单位

往往没有任何话语权,导致合同履行过程中可能失去投标方应有的经济利益。而承建BT项目,BT乙方可通过与BT甲方的对等谈判中,优化招标条件,以书面形式在真实合同文本中得以体现,如投资回报确认时点、额度、方式等,切实维护乙方在一般项目中难以实现的经济利益。

第五,从企业管理能力的培养来看,与一般项目相比,BT项目可提升企业综合管理能力,使企业逐步从单一施工生产实现向经营管理转型。企业最大的收获是其经营管理取得了跨越式发展,具体表现为:企业经营管理从生产经营型向资本经营与生产经营并重的方向转变,企业项目管理从作业管理型向经营管理型转变,企业综合管理能力有了很大提高,特别是投资、财务部门投、融资安排与工程施工组织计划的安排有了质的飞跃,全面提升了企业的综合管理水平。

五、施工企业参与基础设施投资建设风险评估与控制

从本企业通过投资建设的两个BT项目的情况来看,总体上都是非常成功的,总结上述项目成功的经验,我们认为细致的项目调研与事先的风险评估是项目成功的关键,具体包括以下方面:

(1)区域经济风险评估。区域经济风险评估是BT项目风险评估的基础,具体包括:区域经济发展情况(GDP总量、财政可支配收入)、区域经济在全国、全省、全区所处位置、区域经济未来发展潜力、区域经济发展对相关产业的依存度等宏观分析。把握区域经济未来发展方向与动力,有利于企业从宏观高度控制投资风险。

(2)回购主体的风险评估。回购主体的风险评估是BT项目风险评估的重点,主要是深入考察与全面分析回购主体的资信、现实与未来的偿债能力、偿债来源、担保方式、担保单位偿债能力、抵押(质押物)变现能力等,规避企业现实投资可能存在的未来回购风险。

(3)企业后续融资能力风险评估。BT项目投资速度快于企业资产增长速度势必削弱企业后续融资

能力,企业后续融资能力的风险评估涉及企业资金链安全与企业可持续发展,这也是企业决定是否投资 BT 项目首先应作的自我评估。

六、投资建设BT项目应考虑的制约性因素及对策

根据本企业已投资项目的融资经验,综合分析当地政府财政能力及企业现实融资能力,投资 BT 项目企业应考虑以下制约因素,并应针对不同情况,采取不同对策。

(1)政府信用及财政支付能力。随着国家 4 万亿元投资拉动内需政策的影响,各地政府对基础设施及相关民生工程投资的热情高涨,纷纷出台投资计划,个别地方计划投资额度大大超过其财政承受能力,施工企业如盲目进入投资,将给 BT 项目款项的回收带来极大风险。为此,为防范政府信用和财政还款风险,在 BT 合同签订中,一是合同原则上与政府或其授权的相关单位或部门签订;二是所投资 BT 项目由当地财政出具列入预算并获得人大批准的决议;三是由当地商业银行对 BT 合同还款提供担保。

(2)企业资产规模与自身融资能力。一般企业资产规模不够,仅能通过企业自身间接融资,且融资能力十分有限。目前行业内中型施工企业,一般注册资本 6 000 万元,企业平均净资产在 8 000 万~10 000 万元,总资产规模在 50 000 万元左右,资产负债率在 80%~85%,经营活动现金收入在 8 亿~10 亿元,按银行风险评估标准来看,银行信用等级为 A 级(或 BBB 级),企业间接融资能力最高为 10 000 万元,自身抗金融风险较弱,受国家宏观金融政策调控影响很大,如负债结构不合理,将对企业业主产生重大不利影响。净资产偏低、总资产规模过小、经营活动现金流不足是中小型企业投资 BT 项目的最大制约因素。反观行业内投资建设 BT 项目比较成功的企业,往往是融资渠道多样,既能通过银行间接融资,又能通过股市直接融资,与单一的间接融资相比,融资成本相对较低,融资渠道相对通畅,并逐步形成低融资成本资金→高收益 BT 项目→高收益→强融资能力→低融资成本的良性循环。

(3)构筑合适的投、融资平台。如上所述,如果企业仅仅依靠自身间接融资去搭建投、融资平台显然难以满足投资 BT 项目高投入的需要,而除此之外,企业缺少可以依靠的、具有相当规模的投、融资平台,这也是影响企业投资 BT 项目的制约性因素。针对此问题,施工企业可充分利用社会资本或集团控股企业资本以投资入股形式,或与国家开发银行,信托、保险公司等相关金融机构合作,建立战略合作伙伴关系,共同搭建具有一定规模的投、融资平台,平台在享有回购方投资回报的同时,施工企业可对建安费用作出适当让利,从而实现 BT 项目回购方、投资方、施工企业三方共赢。特别是加强与国家开发银行合作,积极跟踪参与国家开发投资建设的城市基础建设项目,通过采取对 BT 项目应收账款保理等业务,提前收回项目回购款。

(4)防止 BT 项目合同中存在不合理、不对称条款导致投资方的经济损失。在市场竞争日趋激烈的基础设施建设市场,政府处于绝对强势地位,施工企业的话语权十分有限,与一般项目相比,BT 项目投资方有了一定的话语权,得到了一定强化,BT 项目合同条款也作了针对性的修订,但仍然存在条款内容不合理或责任与利益不对等的霸王性条款。因此,对初次涉足 BT 项目投资的施工企业(投资商)而言,在认真研读招标文件的基础上,应与政府或政府代表做好沟通、协调,尽可能在原则问题上强化投资方权益,防止洽谈过程不分孰重孰轻,导致项目合同条款明显的不合理或权益与责任不对称,一旦落实到合同文件,则给企业未来投资收益产生重大不利影响。

(5)积极争取地方政府对重点工程项目的政策扶持。根据《中华人民共和国企业所得税法》第二十七条第三款规定,“从事国家重点扶持的公共基础设施项目经营所得可免征、减征企业所得税”,BT 项目往往是各地方政府重大市政项目或民生项目,施工企业资本的投入无疑对项目的提前实施具有重大的推进作用,各地方政府往往会因此在税收方面作出适当让步,施工企业可在国家相关政策容许的情况下,寻求相关优惠或扶持,以减少企业税赋成本、资金成本,提高投资建设 BT 项目的综合收益。



工程总承包模式下人力资源管理初探

冯俊林

(北京住总集团有限责任公司工程总承包部, 北京 100026)

随着工程建设市场逐渐与国际模式接轨, 国内部分大型施工企业正大力开展工程总承包工作。人力资源是工程总承包公司的第一资源。本文结合住总集团工程总承包部人力资源管理工作实践, 就工程总承包模式下, 人力资源管理面临的各种问题, 多方面进行了分析和探讨, 提出了对策和建议, 以供借鉴和参考。

一、施工总承包向工程总承包过渡人力资源管理面临的三大难题

工程总承包企业具有五个共同特点: 一是业务领域广泛, 涉及多个行业, 具有较强的抗风险能力。二是具有 EPC 和项目的功能, 业务范围涵盖工程项目建设的全过程, 包括项目前期咨询、设计、采购、施工、项目管理服务。三是具有与 EPC 功能相适应的组织机构。四是具有较高水平的信息管理技术和计算机应用技术。表现在与研究机构合作, 将专利技术转化为工艺设计和基础设计, 形成较强的技术优势。五是具有很强的融资能力, 在市场上竞争力很强。

企业的人力资源体系是支撑企业业务战略转型的重要组成部分。施工企业由施工总承包向工程总承包模式转变, 必须构建配置合理、结构优化的人力资源支撑体系。但目前来看, 施工企业高素质人才严重不足, 专业技术带头人、项目负责人以及有技术、懂法律、会经营、通外语的复合型人才缺乏。尤其是具有高素质、能按照国际通行项目管理模式、程序、标准进行项目管理, 熟悉项目管理软件, 能进行进度、质量、费用、材料、安全五大控制的复合型的高

级项目管理人才更是缺乏。人力资源支撑体系与工程总承包要求的不匹配, 主要体现在三个方面:

首先, 人力资源的企业战略性高度与实际工作中边缘化地位不匹配。北京住总集团工程总承包部提出, 经过五年的努力, 把工程总承包部建设成为以房建施工总承包为主体, 以专业承包为依托, 具有国内同行业先进水平的工程总承包实体。目前, 从工程总承包部的自身发展看, 我们还存在着基础管理相对薄弱, 管理手段缺乏创新, 人力资源总体状况与工程总承包部发展需求尚有较大差距等亟待改善的问题。工程总承包企业作为“人合型”企业, 没有人才企业也就没有生存力和发展后劲, 而实现组织能力的培养和提升正是人力资源管理的重中之重的工作。因此, 要始终把人才工作纳入到企业发展的总体战略中统筹考虑, 着重突出其基础性、战略性、决定性地位。

其次, 人力资源管理的功能要求与系统工作要求不匹配。人力资源管理是一个系统工程, 通过选人、用人、育人、留人四个核心功能实现组织能力的提升, 进而实现组织战略目标。人力资源管理从企业发展战略要求出发, 以人力资源战略为统领, 通过与组织架构、部门职能和岗位职责的有效衔接, 在工作分析和设计的基础上, 开展相关人员的选用, 并匹配绩效和激励体系, 以形成一个良性的互动系统。因此, 不仅仅是人力资源系统选、用、育、留没有有机衔接, 人力资源系统与内部管理的其他系统也必须做到紧密地衔接。

再次, 人才的多样性需求和单一性供给的不匹配。员工是人力资源管理的聚焦点。如何能有效地满