

规范劳务分包管理 强化资金风险管控

周 伟

【摘要】 本文从劳务分包的形式、定价机制、结算审核、资金支付等方面提出劳务分包工程、劳务资金的安全管控措施,构建“前端业务有支撑、财务风险有管控、资金支付有监督”的劳务资金全程闭环管理模式,以保障劳务资金的安全。

【关键词】 劳务分包; 劳务资金; 风险管控; 管理模式

【中图分类号】 F234

【文献标识码】 A

【文章编号】 1004-0994(2016)04-0123-2

工程施工企业普遍存在劳务分包业务,但是在劳务分包管理过程中还存在很多问题。一是分包形式不规范,存在分包商的选择与确认未履行规范的采购程序、未签订合同或协议等问题。二是定价机制不合理,劳务定价标准主观随意性较大。三是结算依据不充分,结算的主要依据是考勤记录和发放清单,但存在考勤记录不真实、不准确或人工单价不合理等问题。四是资金支付程序欠规范,资金支付审批未按规定流程进行,存在大额现金支付、个人代领代付、支付时间与工程实际进度严重脱节、资金支付的依据不充分等问题。

为规范工程劳务分包管理,提高劳务资金风险管控水平,本文通过分析问题成因,总结管理经验,寻求解决之道,逐步形成了“前端业务有支撑、财务风险有管控、资金支付有监督”的劳务资金全程闭环管理模式。

一、规范劳务分包管理,构建前端业务支撑体系

劳务分包工程劳务资金管理是价值管理,价值管理依赖于前端业务的规范性,因此规范劳务采购方式和分包形式,统一定价机制,是保障工程劳务资金安全的基础和前提。

1. 规范劳务采购管理。一是规范劳务采购管理机制,分包商的确定首选招标制,只有在符合条件时才能采取竞争性谈判、询价采购、单一来源采购等方式确定承包单位。二是实行工料分离制度,即工程材料由甲方供给,不得将工程材料费用纳入工程劳务外包业务混合采购,避免出现名为劳务合同实为工料合同,人工费与材料费界定不清的问题。三是建立市场准入和分包商评价机制,推动建立健全工程劳务分包优选机制,对于拖欠工人工资、伪造出勤统计表等资料套取人工费的分包商实行一票否决制。

2. 形成合理的定价机制。需要引入市场机制,确保定价制度公平、客观。一是综合定价法,即以自营成本(包括定额预算直接人工费、综合措施费、合理税金利润)为上限,通过招标等法定程序引入市场竞争机制,确定劳务外包总费用。

二是单价法,即合同只约定人工单价,并按实际消耗人工据实结算劳务外包费用。人工单价应以市场价格为基础,综合考虑人工定额标准,不同工种通过招投标、竞争性谈判等合法程序分别确定人工单价,实际人工费由发包方据实考勤。三是劳务价目表法,以综合定价法、单价法积累的资料和同行业数据为基础,结合市场调研情况制定劳务价格表,作为劳务分包定价依据。

3. 推行合同管理全覆盖。现实中劳务分包存在不签合同、边干边算、口头协议等现象,使结算依据不足。为规范经济业务、管控资金风险,有必要推行工程劳务分包合同管理全覆盖模式,进一步规范合同主体与关键合同要素,确保劳务分包资金结算有据可依。推动分包业务合同签订主要基于两方面原因:一方面,按照实质重于形式原则,对计日工支付劳务费用的经济业务实质为劳务分包,必须按照内部控制管理的相关要求采取合同、协议等规范的管理形式,为资金管理提供依据;另一方面,财务部门基于风险管控原则有必要促使前端业务规范化。

规范合同主体主要是开展承包单位资质审查,具体工作由工程管理部牵头,财务部参与,审查内容包括企业资质、业务资质、安全资质、企业信誉、管理水平五项内容,审查标准参考主业建设项目管理分包商资质要求。健全合同要素是指明确定价标准、结算方式、结算时间、管理费及税费标准、履约保证金、人员信息等关键条款,其中结算方式必须为直接支付至劳务人员个人,不得与单位或个人集中结算。劳务分包合同应由工程管理部、财务部、人力资源部会签,重大劳务分包合同要履行集体决策或联签制度,以落实内部牵制制度,促进合同管理规范化。

二、完善劳务分包结算审核,强化财务风险管控力度

结算管理是资金安全管理的核心,其关键是确保结算依据真实、充分,资金支付程序规范。

□ 参考借鉴

1. 落实费用结算审核五项法则。除加强对劳务分包商编制的工资表、相应人员身份证复印件、工程进度审核表、考勤统计表、工程结算书等的常规审核外,笔者归纳总结了劳务费用结算审核管理五项法则:

一是备案法。要求分包商在签订合同后如实提交劳务人员备案名单,并由管理部门备案,名单信息包括姓名、身份证号码、家庭住址、联系电话、工种、银行账户信息等,作为发包单位考勤与结算审核的依据。

二是比对法。财务部结算劳务费用时对“一单三表”(即派工单、考勤表、工资表、备案表)进行仔细比对,清理信息产生差异的原因,确保结算依据真实可靠。

三是保证金法。即要求分包商签订合同后交付合同总金额的2%(综合定价法)或2个月劳务费(单价法)的保证金,作为劳务费结算备用资金。

四是阶段结算法。采用综合定价法的项目按工程进度结算至85%劳务费后,剩余劳务费在工程竣工结算后依据经审计确认的劳务分包结算书据实支付;采用单价法的项目最后一个月的劳务费用由分包商交付的保证金垫付,待工程竣工结算后依据经审计的劳务分包结算实耗工日支付。劳务分包结算须在工程完工后一个月内完成并经中介机构审核确认。小额零星项目的劳务分包结算由工程管理部、人力资源部、财务部会同签字并经分管领导审核。

五是“五不结算”法。即没有合同不结算、超出合同金额(单价)不结算、超施工图数量不结算、超工程进度不结算、非人工费用不结算。

2. 实施资金支付“三化”管理。

一是支付流程标准化。在明确各部门职责的基础上,构建标准化的支付流程,如下表所示。

劳务分包资金支付标准化流程

标准流程	责任部门	工作内容
支付申请	分包商	提出资金支付申请,并提交其盖章签字的工资表、派工单、合同
支付审核	工程管理部	审核支付申请,重点审核分包商提交的工资表、派工单信息与考勤表信息的一致性,并附上工程进度审核表后一并提交人力资源部门会审
人资会审	人力资源部	将工资发放表、派工单、考勤表与备案信息、台账信息核对一致后提交分管领导审批
财务复核	财务部	依据“结算审核五项法则”的要求,对付款申请资料进行审核
出纳付款	财务部	出纳依据审核无误的支付申请支付资金

二是付款审批规范化。财务人员在审核结算依据时既要注重形式要件的规范化审核,更要注重实质内容的审核,具体而言就是在审核付款时坚持“五不付款”原则:白条不付款、签字手续不完备的不付款、结算依据不齐全的不付款、未使用统一规定格式的不付款、不符合财务制度的不付款。

三是支付方式清单化。要实行劳务人员工资代发制,在劳务分包合同中约定劳务人员工资由发包单位代发。另外,发放时必须按清单直接发放至劳务人员本人,杜绝代收代发、现金发放等支付方式。

三、丰富评价监控手段,提升资金支付监控效果

在开展日常稽核和专项检查的基础上,推动实施公示回访制度、结算后评价制度、签收制度三项资金使用监督评价制度,以强化资金安全管理。

一是公示回访制度。有条件的工程项目在每月劳务费用支付后五个工作日内,在工程施工现场公示劳务费用发放工资表;不具备现场公示条件的项目在发包单位办公场所公示,并为劳务人员提供电话查询服务。此外,由人力资源部按备案信息、劳务费用发放台账按月抽取一定比例人员进行电话回访,以确认款项是否如实发放。若发现问题,由人力资源部会同工程管理部、财务部分析原因并提出解决方案。

二是结算后评价制度。通过计算比较劳务分包费用与定额人工费用、实耗工日与定额工日之间的差异和比例关系,与同类型项目相关数据进行比较,分析劳务分包价格的合理性,以及时发现劳务分包管理中存在的问题、风险,为改进定价机制、更新劳务价目表提供依据。

三是签收制度。由人力资源部在劳务费用发放后五日内从财务部获取银行发放流水清单复印件,并由人力资源部组织劳务人员本人在银行发放流水清单上签收。这种签收制度有利于形成资金闭环管理,贯彻内部牵制原则,在一定程度上杜绝了事前签收、伪造签名等串通舞弊行为。

上述举措可在一定程度上规避劳务资金安全管理潜在的风险,但仍存在一些不足。首先,考勤管理、派工管理未实现岗位分离。目前的管理模式中,考勤人员、派工管理人员均是工程管理部人员,在某些小型工程中甚至由一人兼任,未形成有效牵制,为舞弊提供了空间。其次,分包商短期内难以规范化。如,企业存在具有长期合作关系的个人承包者,不具备成立具有资质企业的条件,又不愿承担费用挂靠有资质的企业。三是财务与业务存在冲突。主要是在人工费占工程造价比重较高的项目中,劳务分包金额占比较高,业务部门对于签订合同等规范化管理要求的抵触较大。

主要参考文献:

符群力.论企业资金管理与资金支付风险控制与防范[J].新西部(理论版),2013(7).

王浩然,毛选龙,张利清.以招标为基础的劳务分包全过程管理[J].施工企业管理,2015(4).

吴遂占.施工企业劳务分包财务管理探讨[J].现代经济信息,2011(9).

作者单位:国网浙江省电力公司台州供电公司,浙江台州318000