

对房地产公司工程管理审计操作的思考

王志文

【摘要】 工程管理审计除了造价审计,还可从管理、质量、安全三个方面着手进行内部审计检查,分析审计结果并提出改善性建议,从而提升房地产公司的工程管理效益。

【关键词】 房地产公司; 工程管理审计

【中图分类号】 F239

【文献标识码】 A

【文章编号】 1004-0994(2016)16-0068-3

说起工程管理审计,很多人会理解为造价审计,即对工程预决算进行的第三方审计内容。而本文主要分析内部审计范围内的工程管理审计工作,即除工程预决算审计外的关于管理、质量、安全方面的审计工作。管理方面除公司内部的管理要求,还包括建设单位对施工单位和监理单位的管理要求等,内容完整才能全面反映工程管理工作。质量方面侧重于对质量控制文件的检查,对甲方指定品牌及部分现场施工情况的突击检查,突出规范化质量监控行为。安全方面通过各项安全技术交底和安全施工方案的现场核对,了解现场安全控制的标识、标牌,发现问题即刻提出整改建议。

一、管理工作范围的审计

1. 企业内部工程管理。企业内部工程管理包括集团公司工程管理部对现场工程部的管理和现场工程部内部的管理。

(1)集团公司工程管理部对现场工程部的技术支持和监督管理等,主要体现在建立和完善集团总部工程质量、安全、文明、技术标准体系,包括工程各阶段的预控要点和检查标准等内容,并组织标准体系在区域公司、项目公司的培训、推广和应用。开展集团制度执行情况检查工作时,依据集团公司工程管理部发布的各项规章指引文件,针对项目现场实际完工进度,检查各项制度的落实情况,并了解集团公司工程管理部对文件贯彻执行的情况。这可以从制度上审计规章的落实情况,对管理控制进行评价。

(2)对现场工程部内部管理的审计,应先了解现场工程部人员的分工和任务分配,再针对考勤、日志、内页审核、现场督促等多方面进行审计。一般各项目公司工程部都会有管理制度,对公司承建的各项工程进行全过程施工组织管理,通过对各项目的组织管理及其与公司其他部门的协调配合,实现对各项目的安全、质量、技术、文明施工、工程资料以及成本核算等的有效控制。

企业内部管理审计,可以从内部控制角度检查制度执行

和控制漏洞,降低内部消耗风险,分析管理不到位的原因,提出相关的管理建议,提高管理效益。

2. 对对方单位的管理。建设单位现场工程部实行目标责任管理制,全面负责项目施工现场的质量、进度、安全、文明等方面的监督、管理与协调工作,并针对工程成本控制提出建议。在项目施工开始前都会签订详细的合同,约定各类施工事项。例如,监理合同约定了相关监理工程师的人选,核实监理人员是否按合同要求全部到位、人员变动是否按照合同约定办理了相关手续且经过我方允许、是否存在书面的同意文件等。但是在现场工程部,存在缺乏合同思维的问题,其与施工单位、监理单位 and 设计单位的工作接触中,并未严格按照合同的要求进行监督管理。

通过合同和图纸管理对方单位,可以准确地对人员、质量、进度等方面进行监督,有利于我方加强对现场的控制。对发现的个别事项的违规操作,也可以采取相应的措施,通过正式的联系形式予以制止。此举还能更好地提升我方工程师对合同和图纸的熟悉度,加强他们的施工管理能力。利用合同和图纸管理,不仅可以使管理权力得到强化,还可以降低不必要的工程成本。例如,绿化工程涉及的树木棵数、品种和位置都在合同及图纸上有具体的标注,按照合同和图纸的规定实地检查绿化情况,能很快地识别施工单位自行进行的工程成本核减操作并采取处罚措施。并且,通过行业内通用的审批手续,可以了解各项工作进展和合同履行情况。具体可以从以下几方面着手:

根据施工单位提交的施工组织设计、方案和进度计划,检查审批手续是否完善。按正常要求需要经监理单位和建设单位批准签字的地方各项签字盖章是否齐全,以上都是检查的关键。此外,开工前工程的开工令是否经由我方建设单位签发也需要查看,可能对后期的工程总工期会有影响。

开工前的施工设计技术交底及图纸会审工作,应组织设

计、监理、勘察、施工、建设单位共同参与,需要有相应的会议纪要和签到表,各方单位都要签字。

施工单位不论是总包单位还是分包单位,均要求其在施工前对施工人员进行书面的技术安全交底,文字说明质量控制要求和相关的操作工艺流程,交底的施工人员均要求签字确认,并且监理单位有责任对这项工作进行监督。

施工现场领用的主要材料要求“三证”齐全,即经营许可证、产品质量合格证、产品质量检测证等均要齐备。另外,对于甲供材、甲方指定的品牌和特殊要求材料,除了要由规定的监理单位验收,还应有建设单位到场进行验收。对不合格、不符合合同要求或规格型号不符的材料,施工单位均不得使用。

严格抽查监理或施工单位的旁站记录、验收记录和监理日志,这部分资料包含工程的关键工序、隐蔽工程的验收记录和相关的过程跟踪监督旁站控制记录。根据目前的验收制度,可根据各种验收记录比对资料的真实性之后,再决定是否执行整改程序。

一般要对工程的工序控制进行复核检查,如未经建设和监理单位的复核签证,施工单位是不得进入下道工序进行施工的。

工程建设过程中的任何流程变更和业务增减核定都有规定的手续,各项技术变更和核定、图纸修改、材料变更、设计变更等均要求监理单位审核,涉及设计问题的还需要设计单位认可,并报建设单位同意并签字确认。而且各项变更可能会引起使用功能和成本的变化,故对于变更手续的要求一般都比较严格。

分部工程的验收应按规定的质量检验评定标准进行,施工单位在自验合格后,由监理单位初验后再报建设单位复验,最后组织设计、勘察单位和质检站等共同参加验收评定。

在施工过程中发生质量事故时,除应及时通知建设单位和相关政府部门,监理单位、施工单位、建设单位和质监单位也要到场,一起分析事故原因,确定后续的处理方案,并在处理后进行复核检查。同时关于这个过程详细记录应得到各方的签字认可后,再行备案。

施工现场每周由监理单位组织召开监理例会,施工、建设、设计等单位均应派代表到场参加,对涉及的问题共同进行研究,会议纪要上各方代表均要签字确认。另外,对于监理例会上对所涉及的问题提出的解决方案,需要进行记录,以供法律纠纷时使用。

对于施工单位和建设单位的内部资料法律上要求进行存档管理,还要对照各个阶段和过程的资料整理台账。另外,根据资料验收要求,施工单位的档案资料需要先进行自检,然后交监理单位复核,再由建设单位审核,竣工后统一交当地的建设档案馆备案。

施工单位在工程完工后应首先进行自检,并将完整工程

竣工资料先报监理单位审核,再由建设单位进行竣工初验。整体工程需要由建设单位组织施工、设计、监理、勘察、物业等单位一同进行竣工验收。各类会签确认、验收意见和工程验收证明书上必须有完整的签字盖章,并且各类复查验收记录需要存档。

监理单位在工程竣工后一个月内需要提交监理总结报告;同样建设单位工程部要在工程结束后完成工程后评估报告,对整个工程建设项目进行系统总结,分析建设中的经验和教训,并组织全公司的工程分享会议,加强经验交流。

二、质量工作范围的审计

1. 根据内部资料的检查。通过内部的指令单、联系单和设计变更情况,确定具体变更项目和内容,针对已审批同意的情况进行现场核实,检查变更执行的情况。

根据公司内部发布的质量指引要求,抽检可见范围内的质量规范遵循情况,对各项样板先行比较,再检查实际执行情况。

通过对以上两个方面的检查,可以发现现场工作的不足。对质量要求把控不严、监督不到位的事项,需要规定具体整改时间,并将检查结果转发集团工程管理部。

2. 根据外部资料的检查。通过查看现场主要施工总包单位和监理单位的资料,可以全面了解现场施工质量情况。施工总包单位资料的检查包括:甲方指定品牌的钢筋、管材和电缆是否超范围,同条件试块是否充足,材料送检报告是否齐全,隐蔽工程及混凝土浇筑验收记录是否齐全等。监理单位资料的检查包括:查看监理日志记录,检查对应施工单位的工作情况是否存在计划和实施上的不一致,检查监理通知单的闭合情况,比对监理旁站记录与监理日志等。

通过对以上情况的检查了解,可以知晓施工的实际情况,并能对总包单位和监理单位的质量把控有所了解,侧面反映出我方工程部质量管理的情况。

三、安全工作范围的审计

1. 保证现场资源的完整。不论是对于建设单位、施工单位还是监理单位来讲,完整地收集现场资料不仅能全面反映施工现场安全文明生产状况,而且能明确施工负责人和具体施工人员在安全生产中各自承担的责任,有利于提高建设单位、施工单位在生产中的安全意识。

通过总包单位、监理单位的内部资料可以了解安全措施的具体要求,并且可以评价文件资料方面的安全工作是否到位。具体包括以下资料:施工现场起重机械拆装报审表、施工现场起重机械验收核查表、项目重大危险源控制措施、项目重大危险源识别汇总表、危险性较大的分部分项工程专家论证表、危险性较大的分部分项工程汇总表、特种作业人员登记表、地上和地下管线及建(构)筑物资料移交单、地上和地下管线保护措施验收记录表、安全防护用品合格证及检测资料、生产安全事故应急预案、文明施工管理机构及职责划分

□ 审计园地

脚手架和卸料平台及支撑体系设计与施工方案、钢管扣件式支撑体系验收表、落地式(或悬挑)脚手架搭设验收表、工具式脚手架安装验收表、工程项目安全防护资料、基坑和土方及护坡方案与模板施工方案、各项安全防护设施检查记录、基坑支护验收表、基坑支护沉降观测记录表、基坑支护水平位移观测记录表、人工挖孔桩防护检查表、特殊部位气体检测记录、临时用电接地电阻测试记录表、塔式起重机租赁和使用及拆装的管理资料等。

2. 重视安全保障措施。根据《建设工程安全生产管理条例》的规定,相关单位需明确各自应承担的安全责任。因此,安全审计过程中要对各项安全措施和各种安全文明标识牌重点关注;比对施工安全方案的各项措施,检查时多采用突击检查或夜间检查的方式;对照监理例会、监理日志、监理通知单等要求的整改情况,核对、检查安全整改措施情况;随机抽查现场是否存在安全漏洞事项。

四、审计结果的分析

对审计结果的分析,需要注意各项支撑性资料是否齐全。对于现场发生的各项问题,要求在工作底稿上记录并签字确认。工程类的事项分析应从建设单位、施工单位、监理单位等多维度进行考虑,分析导致各项问题产生的客观原因。对部分有争议的事项,可以在现场先与我方工程部人员进行交流,待记录妥善后,与高级管理层进行沟通,听取相关意见后再判断是否与公司管理目标相违背。

针对发现的重大问题,应要求责任方进行反馈,主动提出是否存在审计缺失的情况,让被审计单位确定所发现问题的真实性和完整性,以减少被审计单位可能对此事项的异议。如果能够保证审计分析结论的可靠性,后期一般不会发生推翻审计结果的情况。

工程管理为房地产公司经营业务的重要组成部分,涉及部门协调的情况较多,涵盖范围较广。针对发现的问题,应谨慎处理,与相关专业部门进行充分的协调,才能得出准确的分析结论。

五、改善性建议

提供管理型的建议时,要立足管理层的制度规定,对发现的制度缺失或控制漏洞,提出相应的措施与建议。该类型的建议必须与管理层对公司的战略期许保持一致,必须能加强和完善制度体系的建设,必须能在一定程度上降低风险水平。相关建议包括以下几种类型:

1. 认知型的建议。主要针对因沟通渠道的不畅通产生的分歧事项,对工程现场进度及工程人员的不信任提出改善建议。该类型的建议必须立足于公司现有体制框架内,必须能找到认知的切入点,还必须能在管理层和基层员工之间形成共鸣。

2. 督促型的建议。要求督促解决已发现的问题,对后期整改时间和范围提出要求,明确具体整改责任主体。该类型

的建议必须是经被审计单位认可的,必须是能在对应时间进度内完成的,此外还必须是针对后续跟踪反馈过程中发现的问题。

3. 教育型的建议。必须能满足基层员工的需求愿望,必须能在管理层工作范围内,必须能取得实际培训效果而不是仅流于形式。

4. 奖惩型的建议。如果涉及个人或部门功和过的,应该按照公司规定,明确提出应该给予的奖励或处罚措施。该类型建议,必须包含具体有据可查的奖惩行为,必须是经高级管理层同意的,必须是涉及个人且能够被部门认可的。

六、总结

工程预决算审计或者工程审计全过程监督主要侧重于工程成本的降低,对具体的管理工作没有针对性,无法满足房地产公司内部对现场工程管理的监督控制需求,对合作方的合同管理情况也不太理想。因此,很有必要加强内部审计工程管理,从而获得管理层预期的提高管理效益和降低工程成本的效果。

工程管理审计,即内部审计工作的具体操作并不只包括以上的几个方面,其具体的内容还应根据公司内部的要求来执行。但基本的流程和应注意的要点,已包含在上述内容中。因工程管理工作的复杂性,必要时应配置专业的工程管理人员担任审计工作。前期工作应注意资料的收集,应组织内部审计人员先行学习正式合同、投标文件、管理手册等材料,为工程管理审计工作做好准备,并提出风险点的审核计划。做好以上工作,审计人员才能在现场工作中发现问题,并有助于提高后期的建议采纳率。

综上所述,工程管理审计工作除了造价审计,还可从多方面加强现场管理、工程质量和安全工作,并且可以提高建设单位现场工程师的管理地位,对管理效益提升和成本降低均能产生积极的影响,能较大程度地满足管理层对工程管理工作的控制力度要求。另外,工程管理审计工作也是对工程造价工作的一种检查,通过现场的工程管理审计,可以发现施工不足之处或者质量缺陷,也是对工程造价核减情况的提示或者复核。

主要参考文献:

闻国胜[J]. 房地产开发企业审计应关注的重点问题及对策[J]. 审计月刊,2006(3).

郝伟. 工程管理内部审计问题分析与对策[J]. 内蒙古科技与经济,2015(1).

王道明. 工程项目管理不同阶段的内部审计方案[J]. 中国高新技术企业,2008(14).

王国成. 发挥内部审计在工程项目管理中的作用[J]. 今日科苑,2007(16).

作者单位:安徽七彩世界集团,合肥230041