



透视

上海同济建设有限公司

2011年第五期（总第三十期）2011年10月18日

Shanghai Tongji Construction Co., Ltd.

同济建设召开2011年度上半年工作会议



8月26日，公司召开半年工作会议，股份公司领导、公司经营班子成员，各职能部门经理、专业项目部负责人、子公司负责人及员工代表20余人参加了本次会议。

会议紧密围绕“深化管理”这一主题，总结回顾了上半年公司各项工作的运行情况，对工作中存的不足进行了深刻剖析，并动员部署了下半年工作重点。

会议指出，2011年是建筑行业的整治年、法制年。随着市府1号文件“22条”的出台，公司必须从机制上、体制上、管理深度上着手，以此为契机，深化管理、实现“四个规范”：

—— 规范经营行为。在人员上，严格评定合格分包商名录，加大项目管理人员的引进步伐；在项目上，拒绝大风险项目，限制小风险项目。细化各类合同、协议的条款和规定，加强合同评审，尤其要关注技术条款，并加大监督力度。

—— 规范项目管理。以“22条”为契机，充分利用内控流程，透彻理解流程实施的目的，全面贯彻执行。同时加大检查力度，流程检查小组以“从严、查根、建议”为要求对流程中矛盾突出的内容着重检查，完善各类书面记录。对于执行力差的项目部，从严处理，对于发现的问题或风险，做出及时反应，提高风险预判能力。

—— 规范财务管理。严格控制项目资金使用情况 and 发票管理，资金管理是项目财务管理的核心内容。如何加强财务管理，提高资金使用效益是公司每个项目所必须面临的重要课题。同济建设要想在市场竞争中站稳脚跟，只有抓住这个中心，采取行之有效的管理措施，才能保证项目施工生产的正常开展，提高项目的经济效益。

—— 规范子公司管理，一方面，公司给予子公司政策上的扶持，另一方面，随着“沪22条新规”的出台，公司也将加强对子公司的监管力度，规范其内部管理，提高风险意识，从而使子公司能长久持续的向前发展。

同时，会议对各部门及员工在工作计划、沟通协调、学习与创新等方面提出了新的要求。

要闻

Brief News



间，看望了节日期间坚守岗位的员工。

每到一处，领导们都与各项目部员工亲切交谈，

◆ 国庆期间，公司领导率相关部门负责人一行先后对漕河泾工业厂房三期4标工程、临港信息大楼工程、临港邮政局房工程进行了巡视慰问，

认真询问大家的日常工作和生活，听取现场负责人的工作汇报，仔细了解工程进展情况，围绕“沪22条新规”和建筑施工企业在目前的严峻形势下，如何做到安全意识贯彻始终，确保最终能保质保量的完成建设任务，进行了深入探讨。



◆ 为进一步加强对于子公司的管理，建立有效的管控
(接下第二版)

公司经营情况 *Business Report*

公司2011年1-9月份共签订合同总额约5.6亿元，完成年度计划的56%，其中本部签订额约4.3亿元；下属控股子公司签订额1.3亿元。

以下为近期主要工程项目：

环保工程：

陕西汉江药业集团股份有限公司废水处理技改项目，该项目为水系统改造工程，包括增

加综合池的储泥空间及有效组织排泥系统改造，厌氧池、好氧池改造以及新增中间沉淀池、臭氧氧化反应池、二级接触氧化池、气浮池等单体项目。项目位于汉中市北郊，总投资约700万元。

据市建委以及公司下发的《关于加强2011年国庆期间质量安全管理的通知》的要求，公司各项目部先进行自查，并对施工人员开展节前安全教育，落实值班人员，并报公司备案。自9月22日起，公司对在建工程进行节前质量、进度、安全大检查。

经检查发现，公司在建工程的质量安全总体情况平稳可控，稳中有升，各项目均按照“沪22条新规”和节前文件的要求落实了隐患排查和整改，工程地基基础和主体结构未发现严重结构性质量隐患，进度也未出现较大拖延，除临港邮政局房工程、同济城市雅筑工程、华虹国际大厦工程目前处于结构施工阶段，泰州家园二、三期工程、漕河泾工业厂房三期4标工程、临港信息大楼工程已进入总体施工、竣工收尾阶段。

但个别工程管理上仍存在问题，如外脚手架的临

边防护剂窗台临边作业的安全防护措施不到位、临时用电和施工机械缺少防护措施等。对于发现的安全问题，公司已下发整改通知书责令其整改。各整改项目对于公司检查发现的问题极其重视，目前已落实整改。

从检查总体情况来看，公司前期对在建工程质量安全管理的各项要求落实基本到位，各项目部的安全意识普遍有了提高，在国庆期间，项目部值班人员到位，加强安全防范，对施工过程中的重大危险作业加强监督管理，确保了国庆期间的安全平安。

公司全面开展在建工程大巡查 *Projects Inspection*

（上接第一版）

机制，提高公司整体工作效率和抗风险能力。同时，明确公司对子公司委派管理人员的权利和义务，加强对其管理，根据相关法律法规，及公司章程等有关规定，制订了《子公司管理办法》和《投资企业委派人员管理办法》，于日前发布实施。

◆ 8月24日，为进一步加强“22条”的学习，公司特邀上海市建设工程安全质量监督总站潘延平副站长为相关职能部门及各个项目部管理人员进行了《22条实施细则培训讲座》。潘副站长围绕了“22条”颁布的背景、五项新制度以及对施工企业的新要求等三个方面进行了阐述，在过程中，潘副站长举了很多工程项目的实例进行讲解，使在座的与会人员感触深刻。相信通过此次培训，对促进公司工程项目的质量安全管理水平再上一个台阶。



◆ 8月11日-23日，公司进行了2011年度三合一贯标内审，本次内审覆盖公司各职能部门及同济城市雅筑、漕河泾三期4标厂房、华虹国际大厦等三个项目部。

经过一周的全面检查，公司三合一贯标体系整体运行正常、有效，但仍存在12个不合格项，分别涉及工程部、经营部及三个项目部。以上部门已落实整改，内审工作小组复验合格。

企业管理

Business Management



2011版公司内控流程制度颁布实施

2011年是上海市建筑市场整治年，去年“11·15特大火灾事故”暴露出目前建筑市场存在的问题，因此，今年1月上海市政府下发了“沪22条新规”及具体实施方案，明确了今年建筑市场管理的目标、实施步骤和细则。

根据市府相关文件精神，公司于4月~7月对在建各工程项目的经营行为、从业人员资格、劳务用工、安全资金、安全、质量、技术管理、危险作业、分包管理等方面进行了全面的梳理、检查，共发现问题118条，目前已落实了整改。

2010年8月，公司首次编制了内控制度，从运行情况来看，虽然对公司和工程项目的规范运作起到了良好的指导作用，但随着建筑行业的监管力度日益加大，对工程管理的要求也越来越高，需要公司不断完善内控流程和制度的建设，提供规范化、标准化及具有可操作性的管理程序，进一步强化公司和项目部的管理。

上半年，公司针对当前整个建筑市场的形势，结合“沪22条新规”的精神和公司的实际发展情况，各职能部门对公司的内控流程和相关制度进行了增减和修订，现2011版内控流程共62个，同时也调整了相应的制度和表式。其中，尤其是对合同备案等经营行为、重大危险源管理、隐蔽工程等分部分项管理、设备管理、“三令”等安全、质量、技术管理等方面明确了具体管理要求和操作程序，统一了相关表式。

2011版内控流程于8月完成编制，并于8月26日公司上半年工作会议上正式发布，9月1日正式运行，另外，公司还组织全体员工及项目部一线管理人员开展学习，将其有效贯彻执行。

《子公司管理办法》及《投资企业委派人员管理办法》解读

为进一步加强对外投资企业的管理，建立有效的管控机制，明确投资企业委派人员的权利和义务，对公司的组织、资源、资产、投资等运作进行风险控制，提高公司整体工作效率和抗风险能力。公司特制订《子公司管理办法》及《投资企业委派人员管理办法》。（以下统称《管理办法》）

此次发布的《管理办法》主要涉及了公司下属子公司、分公司，及其董事会、经营管理人员。

《管理办法》要求下属公司：

- ◆ 必须按照章程及营业执照所限定的经营范围为界。对于超越业务范围或审批权限，使企业利益产生重大影响的交易或事项，须提交董事会审议批准后方可实施。
- ◆ 结合公司的发展规划和经营计划，制定自身业务经营目标和年度预算方案。
- ◆ 在组织结构设置中，须根据实际情况，设置相关的职能部门，并建立相应的管理制度。
- ◆ 主要经营管理人员须由上级公司总经理提名，经上级公司办公会议通过，其自身董事会确认后任职，该岗位主要职责是参与下属公司的重大决策，完成回报投资计划、实现投资企业经营生产目标等。

另外，《管理办法》中还提出了信息内部报告制度，明确下属公司总经理为信息报告的第一责任人。

- ◆ 定期向公司提交资产增值保值情况和经营预算实施情况等，如涉及重大事项，如重大人事变动、投融资计划调整、资产重组或收购、重大诉讼仲裁、重要合同变更、预算外投资等须向公司及时汇报。
- ◆ 日常的财务报表、经营合同、在建项目月报、人员引进等事项则分别向公司各对应职能部门报备。

希望通过《子公司管理办法》及《投资企业委派人员管理办法》的发布与有效执行，下属公司在经营开拓的同时，也能对内部管理系统进行梳理，看清自身的优劣势、发展机遇和风险，以便于更有利地夯实自身基础，最大限度地发挥各类资源效能，促进其提升核心竞争能力，从而推动公司整体战略目标的实现。

合同管理 *Contract Management*

施工合同承包方风险及防范措施

在建设工程施工合同的签订和履行过程中，工程质量、工期、价款为三大核心问题，建筑施工企业往往会遇到工期延误、发包方故意拖延不结算等合同风险。如何防范和化解此类合同风险呢？

风险一：发包方派驻施工场地履行合同的代表频繁变动的风险

如发包方仅口头通知承包方变更现场代表，当竣工结算时容易产生纠纷，承包方手持仅有个人签名而无发包方单位盖章的文件，很难要求增加工程款或要求工期顺延。

防范对策：当发生人员变动时，承包方应及时向对方索要《人员变动通知书》，并要求对方加盖单位印章。

风险二：工期延误的风险

防范对策：承包方在月底报送当月已完成工程量时，可同时用摄像器材对建筑物施工进度状况进行拍摄，固定证据。一旦产生纠纷，承包方可用该视听资料作为证据，证明承包方的施工进度和发包方不及时给付进度款的违约行为是存在，从而证明工程延期系发包方不及时给付进度款所致，承包方不应承担工期延误的责任。

风险五：三大材价格风险的防范

防范对策：合同中应确定三大材价格的风险系数，如10%；并标明三大材在签约时的价格基数；当市场价格暴涨超过风险系数10%幅度时，涨幅超过10%的部分，由发包方承担。

风险六：承包方在分包工程合同中倒贴工程款的风险

防范对策：为了化解承包方的风险，可在分包合同中写明向分包方支付工程款的前提条件。

风险三：约定逾期竣工违约金的风险

防范对策：为了避免承担高额的逾期竣工违约金，除了注意抓施工进度、避免出现工期因承包方自身原因延误外，可以在合同中确定一个违约金最高限额；比如，约定承包方应承担的违约金以不超过工程价款的百分之三为限。

风险四：工程设计变更引起的工程价款调增却得不到保护的风险

在合同履行中，工程设计变更是常事；因工程的设计变更，势必引起工程价款的变动，但是，由于合同中程序性条款，往往导致承包方得不到因工程设计变更而本应相应调增的那部分价款。

防范对策：可在设计变更确定后14日内及时向发包方提交变更工程价款的报告，并要求对方签收；也可以在合同专用条款中约定：关于因设计变更引起的价款调增部分，承包方可在竣工结算时一并提出变更工程价款的要求。

风险七：承包方承接的工程，被其他债权人先予查封，给承包方带来的风险

防范对策：《合同法》第286条规定，建设工程的价款就该工程折价或者拍卖的价款优先受偿。因此，承包方为了切实保护自己的工程款债权及时实现，应当在工程竣工之日起6个月内起诉或申请仲裁，并同时要求保护工程价款的优先受偿权。

风险八：发包方故意拖延不结算的风险

防范对策：根据《合同法》第279条以及示范文本第32条、第33条约定，承包方应按照：工程竣工验收→竣工结算→给付结算价款→交付工程四个阶段的先后时间关系，并严格按此程序履行合同。