

军工固定资产投资项目前期论证工作精细化管理探索与实践

李欢, 宋建岭, 沈汝洵, 孟波, 王贺

首都航天机械有限公司, 北京

收稿日期: 2023年10月8日; 录用日期: 2023年11月2日; 发布日期: 2023年12月12日

摘要

为适应国防科技工业对军工固定资产投资的新形势与新要求, 企业结合自身的发展需要和工作实际, 积极研究并探索军工固定资产投资项目前期论证精细化管理模式, 在管理机制、队伍建设、顶层规划、项目储备、工作要求和监督考核等方面开展了相关实践, 提升了项目申报论证的科学化、规范化, 推进军工核心能力建设体系效能型转变。

关键词

固定资产, 前期论证, 精细化管理, 体系效能

Exploration and Practice of Refined Management of the Preliminary Demonstration of Military Fixed Asset Investment Projects

Huan Li, Jianling Song, Ruxun Shen, Bo Meng, He Wang

Capital Aerospace Machinery Co., Ltd., Beijing

Received: Oct. 8th, 2023; accepted: Nov. 2nd, 2023; published: Dec. 12th, 2023

Abstract

In order to adapt to the new situation and new requirements of the national defense science and technology industry for the investment in fixed assets of the military industry, enterprise actively

studied and explored the refined management mode of preliminary demonstration of military fixed asset investment projects combined their development needs and work realities, and carried out practice in management mechanism, team building, top planning, project reserve, work requirements and supervision and assessment. These have improved the scientific and standardized application on projects demonstration, and promoted the transformation of the efficiency of the core capacity building system on the military industry.

Keywords

Fixed Asset, Preliminary Argumentation, Refined Management, System Efficiency

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

军工固定资产投资是军工核心能力建设的重要举措，是武器装备研制生产的重要保障，是技术进步和创新的重要支撑，是国防军工的重要任务，做好军工固定资产投资管理工作是各大军工企业的重要职责和责任。

当前，面对“十四五”及后续发展，国防科技工业固定资产投资的指导思想和政策做出了相应的调整，遵循体系效能型建设总体思路，统筹技术创新、型号研制、批量生产与经营管理需求，构建以能力布局为基础、以需求论证统筹为起点、以项目精准建设为过程、以资产高效管理为闭环的内涵式一体化能力建设体系，通过优质增量投入带动存量挖潜增效，提升资产使用效能效益。因此，随着投资政策和建设模式的转变，建设单位在项目立项论证过程中需要转变工作思路和方法，由以往的争投资、凑项目等粗放的论证模式向科学化、集约化、效益化、全局化的模式转变。

首都航天机械有限公司作为我国规模最大的航天产品总装集成制造企业，根据国家和各上级单位的各项政策与制度要求，紧密结合自身的发展需要和工作实际，积极研究并探索军工固定资产投资项目前期论证精细化管理模式，提高了项目申报论证工作质量和水平，在实际的管理工作中切实发挥了作用，为公司的发展奠定了坚实的基础。

2. 前期论证工作存在的问题

军工固定资产投资项目是指为满足型号研制生产任务需求，由国防科技工业局负责审批或审查后报国务院审批，全部或部分使用中央政府预算资金的固定资产投资项目[1]，一般分为项目前期论证阶段、项目实施阶段、项目竣工验收阶段和项目后评价阶段等四个阶段。近年来，国家对进一步规范军工固定资产投资项目管理，促进军工投资合理配置资源、提高投资效益，实现军工能力建设向体系效能型转变提出了更高的要求[1]，科学、有效地做好军工固定资产投资项目管理直接关系到项目投资的质量和效率。

前期论证是对投资项目建设目标及建设内容进行研究论证，并做出决策的阶段，一旦决策，就意味着项目进入到实质阶段，因此，前期论证显得尤为重要，前期论证工作做的是否完备、详实，研究深度是否足够都将直接影响到投资决策是否科学，风险是否可控，建设目标是否能顺利实现等。当前，项目前期论证工作过程中存在为论证而论证、未能充分考虑后期实施可行性等问题，仅为把项目先确定下来、

资金先争取下来，实施方案操作性不强、投资效益不明显，计划安排不合理等，最终导致在实施过程中出现各种问题，项目无法顺利进行，无法有效实现建设目标，从而难以保障核心能力的提升[2]。

3. 精细化管理实施过程

军工固定资产投资前期论证精细化管理的实施是严格按照国家有关政策、法规及国防科技工业投资建设管理制度，结合公司能力建设管理机制和各部门的管理职能，以项目的需求确定、建议书申报到可行性研究报告申报管理时序为主线，规范和优化前期工作管理的各项工作。精细化管理的核心为实现所有管理工作的精准可控，运用工作分解结构方法和工作矩阵模式，将前期论证过程中按照纵向工作时序和横向涉及的部门分解为具体的管理环节和工作内容，理顺各环节的衔接关系，形成工作流程和工作手册，可直观清晰的看出工作程序和工作要求，使流程的执行者能够全面细致的掌握项目管理工作中的具体职责、工作内容、工作方法及要求，主管领导和管理机关可以对工作进行监督管理，并在过程中预防可能遇到的风险。

3.1. 完善管理机制，健全队伍建设

面对投资政策不断严格，论证要求不断提高，在论项目多、投资规模大的工作态势，为进一步提升项目前期论证管理的规范性，公司成立了固定资产投资前期论证领导组与工作组，领导小组是前期论证工作的决策机构，工作组下设综合管理组与专项工作组，分别负责组织协调与各项工作的具体实施。同时，加强人才队伍建设，注重人才培养。一方面，系统总结上级单位的各项规范与要求，加强业务培训，提高工作人员政策把握、统筹谋划、综合协调和规范实施能力。另一方面，增强与型号队伍及外部单位的交流学习，培养既懂型号研制、又懂投资建设的复合型人才，合理配置专业团队。同时，营造良好的成长的环境，为公司军工能力建设队伍的发展壮大创造条件。

3.2. 坚持战略统筹，加强顶层规划

结合国家和各上级单位的政策和管理要求，按照国防科技工业局固定资产投资方向及指导意见，根据公司的发展战略和型号任务，做好公司的能力布局规划，在规划设计中，坚持以下四个原则：

1、顶层规划、远近结合。围绕高质量、高效率、高效益的发展需求，坚持立足当前、着眼长远，将远期目标与近期目标相结合，坚持总体规划、总体建设理念，能力建设一步到位，并预留适当的发展空间。

2、科学规范、系统策划。科学统筹一厂多地功能定位布局调整，系统策划一厂多地能力建设内容，坚持少投入、多产出的高质量发展理念。

3、聚焦核心、资源统筹。以打造公司航天总装集成制造企业为核心，实施供应链整体搭建，发挥总链长主体作用，实现供应链资源的统筹有效利用。

4、对标一流、先进高效。以信息化、数字化、智能化为手段促进制造模式变革，推广以产品为导向、以单元为基础的柔性制造模式，推动公司数字化转型发展。

通过论证，形成了公司能力布局规划总体方案，找准了公司能力建设的需求和方向，有效支撑公司长远的发展。

3.3. 跟踪技术发展，做好项目储备

投资建设部门与型号研制队伍、相关技术部门紧密结合，及时跟踪并研究支撑公司战略发展规划的相关先进制造技术，如增材制造、智能制造、工业互联网等，统筹考虑生产瓶颈、基础能力提升、专业发展需要等，提前开展工艺设备、信息化系统等论证工作，形成调研报告、单项论证报告等资料，经公

司固定资产投资前期论证领导小组审查通过后将相关论证资料纳入公司项目储备库，后续国拨军工项目及自筹军工项目申报时优先从公司项目储备库选取，便于短时间内按照不同投资科目要求及时上报项目[3]。

3.4. 细化工作要求，规范前期管理

近年来，公司针对发展急需、短期难以获得国家资金支持的能力建设项目，加大自主投入，主动自筹资金开展能力建设。随着自筹项目的增加，公司按照经费来源、投资额度等对国拨项目和自筹项目前期各阶段的论证及申报程序进行了精细化管理。

3.4.1. 建议书阶段

项目建议书是对项目的轮廓性设想，说明项目提出的必要性，项目建设是否符合国家和国防科技工业的长远发展规划，初步分析项目是否具备建设条件，以及对拟投入的人力、物力作出分析和研究。

国拨军工项目申报时，投资建设部门组织使用单位根据项目背景开展论证工作，申报建设内容优先从公司项目储备库选取，也可根据项目新要求及差距提出新的需求，最终形成的申报建设内容经公司级审查同意后由公司自行或委托有资质的设计咨询单位编制项目建议书。项目建议书经公司级审查后按照公司“三重一大”决策事项履行相应的决策程序。经公司“三重一大”决策后的项目建议书可按照要求逐级上报，接受上级组织的专家或者评估机构审查并修改完善，直至取得项目建议书立项批复。

自筹军工项目总投资规模 1000 万元及以上的，按照国拨军工项目建议书的论证及申报手续执行。

自筹军工项目总投资规模 500 万元以上至 1000 万元以下的，立项阶段与可行性研究阶段合并执行，可不编制项目建议书，由投资建设部门组织使用单位根据实际需求从公司项目库选取建设项目，修改完善单项论证报告，经公司级审查后按照公司“三重一大”决策事项履行相应的决策程序，决策通过后即可实施。公司总经理办公会会议纪要和签署完整的单项论证报告作为后续实施的工作依据。

自筹军工项目总投资规模 500 万元以下的，由投资建设部门组织使用单位根据实际需求从公司项目库选取建设项目，修改完善单项论证报告，经公司主管领导批准后方可启动实施，签署完整的单项论证报告作为后续实施的工作依据。

3.4.2. 可行性研究阶段

可行性研究报告是根据国防科技工业长远发展规划的要求，对拟建项目在技术、工程和经济上是否合理和可行，进行全面分析、论证，作多方案比较，提出评价，为项目决策提供可靠的依据和可行的建议。可行性研究报告的编制依据是已批复的项目建议书。

国拨军工项目申报时，投资建设部门依据已批复的项目建议书委托有资质的设计咨询单位编制可行性研究报告，提前启动的建设内容按照公司“三重一大”决策事项履行相应决策程序及上报备案，并在可行性研究报告中说明备案和招投标情况。在项目提前启动、可行性研究报告编报等环节，涉及进口工艺设备和软件系统等，均需开展国产化论证并由专业机构出具报告。可行性研究报告编制完成后经公司级审查后可照要求逐级上报，接受上级组织的专家或者评估机构审查并修改完善，直至取得项目可行性研究报告批复。

自筹军工项目总投资规模 1000 万元及以上的，按照国拨军工项目可行性研究报告的编制及申报手续执行。

3.5. 建立考核机制，强化过程监督

固定资产投资管理部门建立考核制度，考核以“客观公正、奖罚分明”为原则，对各职能部门和使用单位对项目论证过程中计划节点的完成情况和工程质量等进行量化考核，考核结果在各单位月份工资及年终奖励中体现。在项目全过程管理中，出现低层次管理问题的，责任部门需进行管理归零，并纳入考核。

4. 推广应用

为使军工固定资产投资前期论证工作精细化管理真正落地，公司发布了《军工固定资产投资前期论证工作管理办法》，管理办法中明确了各部门的工作职责、各阶段的工作内容和要求，并附带工作流程和工作手册。公司通过工作会和专题培训进行政策宣贯，不断深化思想认识，树立精细化管理理念，使精细化管理全面融入到工作中，指导各部门管理人员更好的推进工作，促使公司基础能力建设更加规范和高效。

目前，前期论证工作精细化管理已较好的融入到公司各单位日常管理工作中，“管理出效益”的理念真正落到实处，实现公司从需求策划、建议书论证及申报、可行性研究报告论证及申报是的规范管理，项目论证高质、高效，项目评估确认率和申报落实投资比率进一步提升，项目实施过程中出现的问题较以往比大幅下降，过程受控，效果良好。

5. 结语

军工固定资产投资前期论证工作精细化管理的探索和实践，提高了项目论证申报的规范度和精准度[4]，保障型号任务的需求，同时不断提高基础能力建设水平和资产效能效益[5]，有效支撑企业技术进步与战略发展目标的实现，推进公司军工核心能力建设体系效能型发展。

参考文献

- [1] 肖杨, 奚斌, 刘君, 等. 军工固定资产投资项目全过程管理的问题及建议[J]. 航天工业管理, 2019(6): 47-49.
- [2] 荣刚, 田伟鹏, 杜川. 固定资产投资项目加强过程化管理的必要性[J]. 经营管理者, 2017(24): 138.
- [3] 周福宽, 王久东, 刘大鹏. 适应国防科技工业固定资产投资立项论证的新态势[J]. 国防科技工业, 2015(8): 54-55.
- [4] 杨贺, 姜国辉, 刘德佳. 固定资产投资项目管理中精细化管理的应用探究[J]. 中国管理信息化, 2020(7): 148-149.
- [5] 蒋洁, 常健, 杨文武. 军工企业投资效益评价初探[J]. 国防科技工业, 2017(2): 46-48.