

投资主体项目管理模式的改进 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/232/2021\\_2022\\_\\_E6\\_8A\\_95\\_E8\\_B5\\_84\\_E4\\_B8\\_BB\\_E4\\_c41\\_232548.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E6_8A_95_E8_B5_84_E4_B8_BB_E4_c41_232548.htm) 《国务院关于投资体制改革的决定》颁布实施以后，作为投资主体的企业如何适应新的投资环境、投资项目、新的合作伙伴及合作方式，是摆在每个投资业主面前的一个新的课题。一、备案制的实行与投资主体管理体制的改革 《决定》对不适用政府投资的项目不再实行审批制，审批只适用于政府投资项目和使用政府性资金的企业投资项目，这类项目约占整个社会项目的10%。核准制适用于不使用政府性投资建设的重大项目和国家限制性项目，分为农田水利、能源、交通运输、信息产业、原材料等13个类别，这类项目约占23%。除此之外的投资项目均实行备案制，由企业自主决策，并按属地原则向地方政府投资主管部门备案，这类项目约占67%，是企业投资项目的主要组成部分。备案制的实行，彻底改变了计划经济体制下以行政手段为主的项目审批管理办法，真正把企业推向了市场。而对于企业来说，则必须深化改革，转变观念，承担起原先由政府包揽的市场预测和投资决策风险，包括项目的市场前景、经济效益、资金来源、产品技术方案等均要由企业自主决策、自担风险。此外，还要依法办理环境保护、土地使用、资源利用、安全生产、城市规划等许可手续。实行备案制后，以可行性研究为核心的项目前期工作，企业不但不能有丝毫削弱，而且要大大地加强。因为，第一，进行市场分析和可行性研究，是实现项目投资决策科学化的必要前提，而且在很大程度上决定着企业的兴衰成败；第二，

企业自有资金有限，进行投资大多需要向银行借款，为此必须向银行提交可行性研究报告，接受银行的独立审贷；第三，上市公司增资扩股、发行企业债券或选择其他融资方式，也需要以可行性研究报告为依据，向其他股东、债权人进行说明，接受质询。

## 二、代建制的推行与投资主体项目管理方式的改进

目前政府投资项目的明显变化，是代建制的出现。其实，代建制作为一种管理方式，不仅适用于政府投资项目，而且也广泛适用于企业、民间的社会投资项目。所谓代建制，简单地说，就是业主不直接管理项目，而是把项目管理的职责交给工程咨询公司或项目管理公司，由专业化、职业化的咨询服务机构代行其职能。这种方式类似于国际上广泛应用的工程总承包模式和现代项目管理模式。其主要区别是代建制中代建人具有项目法人地位、拥有法人权利，同时承担相应的责任与风险。长期以来，在国内投资建设领域中，受管理者素质不高、经验不足、专业知识缺乏等因素的影响，致使工程质量事故频发、盲目投资现象严重、项目投资效益差。以企业项目为例，主要表现为：第一，许多投资业主习惯于计划经济时期的传统思维，仍采用基建指挥部式的行政管理办法管理项目，经常出现建设规模难以控制、工期一拖再拖的现象，项目管理长期处于低水平循环的状态，严重影响了投资建设的效率与效益。第二，许多项目承包商缺少“一专多能”、熟悉工程业务和施工方法的项目经理，没有建立健全职业健康和安全生产管理体系，作业层大多未经培训，导致工程质量低下和安全事故频发。第三，一些监理企业自身素质不高，经常聘用无资质的退休人员代替专业监理人员，以一般监理员充当监理工程师或总监代表（俗称

“挂名监理”），给工程项目留下了质量与安全隐患。通过代建制方式不仅可以克服传统管理模式的弊端，而且由业主委托专业化、职业化的代建人，通过招投标等方式，可以择优选择承包商和监理单位，使投资效益有了可靠保障。

### 三、投资主体项目管理模式的改进与思考

#### 1. 构建以契约合同为核心的管理模式。

目前，我国社会投资主体的项目管理方式大致可分为三种：一是传统的基建指挥部方式，二是工程总承包方式，三是代建制方式。传统的基建指挥部式的管理，是以行政领导关系为核心的管理，这种以行政领导关系代替经济合同关系、用行政手段替代经济手段的管理方式，造成了合同与执行的分离。在现阶段仍沿用这种管理方式已不符合市场经济的要求。因为，在市场经济条件下，参建各方已不存在行政领导关系，而是一种以契约为核心的经济利益关系，维系各方利益的纽带是经济合同，只有通过合同条款的履行，主要运用经济手段来满足和制约项目参建各方的利益需求，才能真正保证业主投资目标的实现。业主通过委托熟悉国际FIDIC合同条件的工程咨询公司或项目管理公司来管理项目，可以克服指挥部式管理的临时性、非专业化和非职业化的弊端，确保项目建设总体目标的实现。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)