

项目综合管理：浅谈不同投资性质项目管理的不同点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_468539.htm

目前，我国的基本建设一改过去由国家作为单一投资主体而日益呈现多元化格局的特点，即投资主体主要从以国有投资为主逐渐向国有、民间、外资等方向并举，随之而来的是建设项目的管理特点相应地也向多元化方向发展，即传统的项目管理模式也在渐渐的出现细化：根据建设项目投资性质的不同而出现不同的管理特征，从单一的注重质量安全管理向全面的包括投资控制、技术革新乃至社会效益、环境效益并举的方向不断变革。笔者结合近几年接触到的不同投资性质建设项目浅谈一下针对项目管理不同特点的感受：一、项目管理过程及管理内容的侧重点有所不同 不同投资性质的建设项目其管理的过程有区别的。作为非国有投资项目，论证一个项目是否有建设的必要性即在编制项目建议书时往往由投资方的决策层按照企业自身投资战略的需要作出的，他结合了企业自身的竞争实力和外部市场的需要经过经济分析以后作出的决定。作为项目管理就是在投资方作出实施项目时从具体技术上给予必要的论证，即在前阶段项目管理通常起到的是技术顾问性质的作用，这恰恰由项目管理队伍参与到建设项目的具体时间点比较靠后决定的。通常投资方要求项目管理队伍在项目进入实质性启动阶段后才开始全面介入管理。因此这类项目真正起到管理作用的往往是在项目实施阶段。这在非国有投资建设项目初期搭建的项目管理组织就能够看得出来，一般情况下前期参与的项目管理人员相对比较少，有时甚至仅有

一到两个专业人员。因为投资行为的成功与否其实出资方是最为关心的，也是决定项目是否上马的重要乃至决定行依据，故通常情况下投资方是在作出慎重选择后立项的，作出决策时项目管理主要是以技术层面给予佐证。而对于国有投资特别是财政资金投资项目，项目管理参与的深度相对于前者就要深入许多，参与的时机也相应的前移。因为国有投资项目从一开始论证项目是否有建设的必要性时通常是采用集体讨论的形式，涉及的部门较多，相关各方面要综合权衡，即既又技术上的，又有经济上的，甚至还有社会的、环境的，因此涉及的面也比较多，作为项目管理层必须要为决策部门的决策提供技术的、经济的全方位论证依据，在多数情况下很可能还是多方案的，而且政府财力投资项目有时候在经济效益不可行而社会效益可行的情况下仍会作出项目上马的决策，这同其他投资性质的项目存在这很大的区别。因此针对不同的投资项目，项目管理工作的切入点或者说是参与的时机和深度是有不同的，而且随着我国经济体制改革不断的深入和发展，国有投资还继续将重点放在事关国计民生的基础、公共等产业，非国有投资仍将重点放在以市场为导向的领域，项目管理的模式将会有进一步的细化，分工也越来越显现出专业化。

二、选择协作单位以及协作单位在建设项目实施过程中所起的作用存在不同。一个建设项目涉及的协作单位通常有勘察、设计、监理、施工等专业队伍，而且随着建设项目的不断发展，施工单位还会进一步细化，这同建筑安装投资在项目总投资中的比例不断下降存在一定的关系。作为项目管理，在选择这些协作单位的过程中所采用的方式方法有所不同。根据现行的国家有关规定。作为非国有投资项

目，特别是非国有控股的投资项目，在选择这些协作单位的过程中有较大的自主性或者说是选择性。现行的《招标投标法》、《政府采购法》在制定的过程中已经考虑到不同投资项目可分别采用不同的方式，也就是说对国有投资项目的招标采购形式作出了强制性的规定，哪些项目必须是公开招标的，哪些项目可以是邀请招标的，而对于非国有投资项目《招标投标法》、《政府采购法》只是推荐或是建议使用招标采购而非是强制性的。在实际操作中国有投资项目基本上都是按照国家的有关规定严格执行，对非国有投资项目相对比较灵活，所选用的方式方法同投资方的要求有直接的关系，在通常情况下此时投资方比较喜欢选择相对简捷的方式来确定项目建设的合作伙伴。因此在实施项目管理过程中，不同投资性质的建设项目管理的内容是不一样的。同时这些协作单位在项目实施过程中，由于投资性质的不同所起到的作用也会有所不同。以监理单位为例，国有投资项目的监理单位所起到的作用相对而言比较大一些，一般除了起到质量、安全文明的监督之外，往往还要进行进度、合同控制，因此监理单位对于项目管理的协助作用要大一些。而非国有投资项目监理单位的作用要视投资方对其要求不同而不同，在较多的情况下此时的监理单位重点还是在现场起到质量和安全文明的监督作用，对于进度和合同的控制一般参与的较少。因此项目管理对于监理单位的要求也是随项目的投资性质不同而有所区别。

三、建设项目的行政审批报送时侧重有所不同

正如在第一部分所说的，我国的基本建设投资格局已经发生了很大的变化，国有投资的重点逐渐转入到事关国计民生的领域。因此这类项目的性质决定了它的建设条件是比较完备

的，比如它的环保要求、绿化指标以及卫生防疫等，有些项目本身就是此类领域的建设项目，因此它的建设条件相对而言是比较符合国家的产业政策。而对于非国有投资项目，一个项目的建设一般是以市场需求作为项目建设的导向，投资方的决策依据首先是项目的建成是否符合本企业的投资战略，是否在当地的市場条件下能够生成和发展，只有在满足这些前提条件下才展开项目建设的其他工作。作为项目管理是依附于这个前提条件下实施项目建设的，因此这些项目的建设条件如绿化、环评等相关建设指标必须要与设计、政府相关部门进行充分沟通协调取得一致，必要时在设计之前要征询相关主管部门的意见，以此来保证主体项目的建设条件符合国家要求。所以作为项目管理必须要对国家的相关法律法规有较全面的了解，对行政审批程序的不同点有全面的了解，并且当自身的建设条件不能完全符合时要有相应的对策措施。

四、合同与造价的确立模式有所不同 我国现行的合同和建设工程造价还没有完全同国际接轨，合同有国家推荐示范文本，也可以按照自身项目来自行起草的，更有几大国际贷款银行自成体系的合同范本；计价有全国统一的，也有地方预算。因此在与协作单位订立工程合同时应根据项目的投资性质以及出资方的可能要求采用不同的合同和计价依据，作为项目管理必须要对此识别能力，否则容易产生合同纠纷，笔者通过几年的工作实际，一般来讲国有投资项目采用的合同和计价依据一般采用国家推荐的文件比较多，而民营投资相对比较灵活，作为项目管理可以向出资方建议采用比较有利于本方的范本和依据。

五、在执行的國家相关法律法规上有所不同 我国现在对于采购的法律有《招标投标法》和

《政府采购法》之分，而不同的法律对于招标方式存在不同，譬如《招标法》中分公开和邀请，《政府采购法》中除了公开和邀请之外，还有竞争性谈判、单一来源采购、询价等方式，而各种采购的方式适用的条件不尽相同，同样是公开招标，发布公告的要求也不一样。作为项目管理应该清楚之间的区别和联系，包括法与法之间的相互关系。作为一个建设项目，在实行项目报审时对于不同的投资项目行政审批的要求和流程也有区别，譬如政府财力投资项目一般都要经过项目概算的审批，项目一般都要经过财务和工程审计，项目的投资控制不但控制总投资，还要控制各个分部分项投资。而一般的非国有或政府财力投资项目，概算一般不需要审批，同时作为投资方对投资控制在较多的情况下还是以总量为主，行政审批的手续相对也较省略，譬如工程可以自行发包，项目的投资审计也以不同业主或建设方的需要而不同，因此两者之间在项目的管理上特别是管理的内容上存在较多的不同。其实不同之处还有很多，在此不一一列举。

六、评判项目成功与否的标准有所不同 关于项目后评估阶段，政府财力投资项目在当前的国家基本建设中比较多是涉及国计民生项目，因此许多项目不是以财务上的可行性作为项目成功与否的重要标志，在某些情况下从财务的角度明明是可行的，但是为了改善国计民生仍需建设，并且达到了良好的社会效果，从政府财力投资项目的角度来看是成功的。但是作为民营投资类型的项目显然不能以此作为评判的标准。因此作为项目管理的评估工作，不同投资性质的建设项目其评判的标准也是不同的，有时候是有本质的区别的。

七、项目管理的模式有时候也随项目投资性质的不同而有所区别 针对当前

项目的特点管理有较多的模式，有事业部制的，有项目经理负责制的、还有所谓的矩阵式的。不同的管理模式管理工作的方式方法和管理内容是不一样的，在当前的情况下，政府财力投资项目由于监管的需要，较多的是采用事业部制，这种管理模式有较好的互相监督制约机制，但是也存在工作效率相对较低、容易互相扯皮等现象，但是为了用好国家的财政，使得投资能取到最大的效益，抵制在建设领域的不正之风，当前采用事业部制不失为一种有效的管理手段，而作为非国有投资项目，投资方对于投资这一块通常的情况是由自己专业的管理部门负责，项目管理对于投资这一块参与的较少，投资方对于项目管理往往追求的是工程的进度、如何优化工程的设计来减少投资等，因此项目管理往往要求有较高的效率和较专业的技术队伍，在较多的情况下项目经理负责制运用的较多。作为项目管理采用何种模式其实在一定程度上同投资性质也有一定的联系。当然作为项目管理在我国还是一个比较新的管理方式，随着我国经济建设的加快发展，我国基本建设的投融资模式还会有新的发展，项目管理在我国实施的过程中还会有新的问题出现，伴随着也将有新的方式方法出现。作为一个从事项目管理工作的专业人员，上面的一些感受或想法不一定全面，总结的东西也不一定全部正确，因此在今后的工作中应不断加以总结，相互之间不断加以学习和提高。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