

基于 PPP 模式的工程项目管理策略分析

王佩

荆州理工职业学院

DOI:10.12238/jpm.v3i5.4922

[摘要] 城市化步伐的日益加快,使得工程项目也迎来了更多的发展机遇,一些地方政府也积极引入了先进的模式开展工程项目的建设与管理,PPP模式则是其中一种获得高度关注的模式。工程项目管理过程中,PPP模式的应用可使得资源利用率获得有效提升,经济收益得以增加,还可使得管理更为标准化、专业化。本文主要对PPP模式用于管理工作和传统管理存在的区别进行介绍,并提出PPP模式应用的问题,并提出解决对策。

[关键词] PPP模式; 工程项目; 管理策略

中图分类号: C93 **文献标识码:** A

Analysis of Engineering Project Management Strategy Based on PPP Mode

Pei Wang

Jingzhou Vocational Institute of Technology

[Abstract] The accelerating pace of urbanization has brought engineering projects to more opportunities for development. Some local governments have also actively introduced advanced modes to carry out the construction and management of engineering projects, and PPP mode is one of the modes that has attracted high attention. In the process of project management, the application of PPP mode can effectively improve the utilization rate of resources, increase the economic benefits, and make the management more standardized and professional. This paper mainly introduces the difference between PPP mode for management work and traditional management, and puts forward the application problem of PPP mode, and puts forward solutions.

[Key words] PPP mode; engineering project; management strategy

引言

我国经济发展速度越来越快,政府职能也愈发明晰,以往很多建筑工程项目都是政府独立出资建设的,现已逐步变成政府和社会资本联合建设的状态。政府和社会资本有着共同的发展目标,两者进行融合,可使得工程建设更好地完成,并实现利益共享,共同分摊风险。目前,工程项目管理领域已广泛应用PPP模式,使得政府与社会资金要素进行高效整合,有效规避资金不足、管理不科学等问题阻碍工程开展的现象出现。在PPP模式具体应用时,应对政府和社会资源各自存在的风险进行充分分析,最大限度降低风险系数,确保两者利益获得最高保障。

1 PPP模式的功能

1.1 融资功能

在时代的不断发展过程中,民众也在持续提升对公共基础设施的要求,政府为顺应民众的要求,也应加大投入力度,但会大大提升财政压力。若是一直沿用传统融资方式,在施工时极易频繁出现资金短缺的问题,而PPP模式的应用可为融资指明方向,通过社会资本的介绍使得政府的融资压力得到有效缓解^[1]。

1.2 缓解地方政府的债务压力

各地区进行城市基础建设时,通常都会和银行进行合作,通过贷款来筹集资金,项目数量不断增加的同时,政府的资金压力也会随之加大,加之项目往往需要较长的资金回收期,使得政府部门债务压力越来越大^[2]。引入PPP模式后,项目资金问题得到缓解,地方政府也有更多的时间与精力处理这些债务问题。

1.3 管理功能

PPP模式是传统融资模式的创新,具备相应的管理功能。政府在开展PPP模式项目时,会引入越来越多的社会资源,项目资源也会更加丰富,引入更多的先进技术、提升管理的规范性。在风险防控、利益分配方面,PPP模式也具备一定的专业性,使得项目周期得以缩短,项目质量也可有效提升。

2 PPP模式下的管理工作与传统管理工作的区别

PPP在我国一般理解成政府和社会资本进行合作。PPP模式自提出后,就受到广泛的重视,在不断摸索与优化中,现已成为常见的项目融资与管理模式,也是政府用于缓解项目自有资金不足问题的重要手段,在现代社会中有着非常广泛的应用空间。

PPP项目和传统项目在预期目标方面的区别:传统项目是以各参与方获得最多收益作为预期目标,而PPP模式是以投资最少获得最多收益作为预期目标;成本控制的差别是:PPP项目成本需考虑项目全周期,所以为达到最多的项目收益,在设计阶段可适当增加成本。同时,因PPP项目往往有较大的体量,所受重视度更高,管理与成本控制方面都具有显著优势;项目进度的区别:PPP模式下的项目和传统项目相比,前者是否履行合约与按时竣工,都会给工程的运营产生直接影响^[3-4]。

3 PPP模式下工程项目管理存在的问题

3.1 法律法规不完善,缺乏管理机制

在我国,PPP模式已应用了较长一段时间,但始终没有完善的法律法规,当前应用的法律法规基本时规范性建议与相关管理方法,且政府机构与民间资本间依然采用政企管理这种落后的合作模式,未将新时期的政企关系融入其中。PPP是新兴的合作方式,若是没有法律法规的约束无法有效的执行,所以尽早颁布法律政策,可为PPP的发展提供更好的保障。同时,PPP管理模式不应由政府单方面确认,为需和民间资本共同商议来明确,通过协商项目实施环境、条件、目标等内容并达成一致,根据统一性需求对管理模式进行优化,才可为项目的顺利实施提供有效制约^[5]。

3.2 管理者角色定位不清晰,管理缺乏规范性

PPP模式下的项目,应由政府和民间资本共同参与,在项目管理方面,各相关人员的权限与范围都必须明确划分,但目前还未明晰各管理人员的角色定位,使得项目推进过程中管理者对岗位认知不够清晰,极易出现监管混乱的情况。政府和民间资本对于此问题,应对项目进行全方位调研与剖析实施环节的问题,明晰各主体的责任,保障各职责间的有效衔接,都可发挥应有的管理效用。

3.3 管理者思想落后,管理能力较弱

PPP方式在国家大力推广的背景下,已获得广泛的应用,并逐步完善,但由于是新的政企合作方式,实践经验不足,导致具体实践时还有管理能力较弱、管理观念落后等问题。我国的PPP项目当前基本都是基础设施建设,民间资本几乎都是施工企业,管理者也是建设施工领域的从业人员,管理思想与模式都是传统工程管理模式,难以顺应PPP方式的管理需求,使得项目具体实施时有较大的难度。因此,从业者应更新理念,优化管理手段,确保为PPP工程管理提供更为有效的服务^[6]。

3.4 工程项目经济收益不明显

PPP模式下的工程,政府会按照以往的做事习惯拨付相应的款项为建筑企业提供补贴,这也仅是惯性,无制度法规进行约束,这就使得政府资金没有做好后续的跟进工作,一旦有施工隐患等问题出现,项目公司需要承担全部的责任。此背景之下,虽然会产生运作利润,但始终难以有效防范风险,继而使得给项目收益产生负面影响。同时,某些个体机构在工程建设时,出现了募资的情况,而募资规模始终在较高的层次,这就使得项目的风险得以扩大,企业利润也会随之减少。

3.5 工程项目的不确定风险相对较多

工程项目管理过程中,通常要分析与明确项目报价、造价等内容,PPP模式的项目管理,不再开展这些工作,导致项目实施的数据材料不够充分,尽管项目也有报价材料,但其他范畴的材料限制缺乏,使得项目实施的管控不够严格,管理有效性欠缺。同时,项目管理开展过程中,流动资金不足的问题也有出现的概率,一旦有此现象出现,必须要快速反应,工程施工也会由此暂停,继而引发投资风险;PPP模式的项目需尽量缩短工期,且竣工时间公示之后,要保障按照预期要求完成所有施工项目,若未按时竣工,极易使得企业蒙受经济损失,政府公信力也会因此受到影响。项目建设时间相对较差,资金回收速度慢,要使得PPP项目流动资金需求得到有效满足,就应多加引入中远期资本。但盈利渠道更加可靠的营利性项目不多,加之未明晰政府补助制度,利润不确定性使得金融机构的主动性受到影响。民营企业缺乏综合实力,也无法应对各种风险,缺乏融资渠道,而PPP项目投资较大、建设时间很长,在流动资金与运营管理方面,民营企业很难达到其的要求。此外,风险识别能力不足,导致面对风险时无法有效识别,采取的应对策略缺乏针对性,自然也难以发挥效果。

3.6 交流沟通效率不高

无论是任何项目,相关人员间的交流沟通都是尤为重要的,而PPP模式涉及政府、民营企业、授权机构等,工程建设管理工作相对复杂,必须要有高效互动交流作为支撑。但从目前的状况来看,各主体明晰各自职责后,都只顾完成自身的任务,彼此间的交流不足,导致各阶段和步骤未充分融合,大大降低了作业效率,给管理工作产生了显著的影响。

4 PPP模式下的工程项目管理策略

4.1 构建基于PPP模式的科学管理机制

PPP模式和传统工程项目相比较,其的合同关系较为复杂,无论是政府部门或是项目建设企业,都应确保有统一的制度化、制约化标准,因而建立科学的项目管理机制是极具意义的,必须要着手落实该工作。政府和民间资本共同建立的项目公司,在总承包合同全面落实之前,利益相关方必须要做好协商工作,明确各参与者的权限、职责、负责的内容,最后一同完成所有人员认同的项目管理机制。PPP工程建设参与的企业相对较多,管理形象倾向于传统化,项目搭建相对复杂,所以在搭建过程中必须保障信息流通的顺畅性与及时性。因此,PPP模式下的项目,应利用现代化的技术来构建完善的信息系统。该系统可划分成两个级别,一级可用于管理层监测项目的实时进度,二级可用于所有参与者的信息交流与互通,在PPP工程在信息系统的支持下,可完整、按时传达项目的规划、运营管理内容,同时该体系还具备溯源作用,可使得项目运营与管理决策更为科学合理。

4.2 强化工程项目质量管理控制

首先,对于投控监管方面。在搭建PPP建筑项目时,一般都不会对建筑工程设备与材料等进行公开招标,都是项目公司负责统一采购,机械设备型号、建筑材料价格等的把控相对较难,工程审计也随之增加了规定要求。所以,可采取三级监管的形式使

得项目投控监管效率达到更高,管理品质也将随之提升。其次,对于采购招标监管方面。PPP模式下的项目要求,工程分包必须要把控好,政府部门应发挥监管作用,并让专业团队负责建筑项目,因PPP工程项目通过工期不会特别长,某些项目的机械设备与材料都是邀标的形式进行集中采购,不仅可对项目投资进行合理控制,又可规避供应商恶意竞争,继而不会出现项目进度和施工质量难以获得有效控制的问题。

4.3健全项目工程监管检查和协调机制

从PPP工程项目的实践状况来看,搭建行为主体基本都是公共基础设施与公共服务设施,都是和民生有着密切关系的项目,因而各界人士对此的重视度相对较高。所以,工程监管活动应定时安排,保障项目的建设速率与品质,将监管功能最大限度发挥出来,切实落实项目监管的权责,使得项目管理达到更显著的效果。此外,监管协调机制的完善,也是项目管理品质提升的关键,项目工程的具体的项目实施对象,需全面监督所有参与建造的企业入场、竣工、验收、移交等各个环节,若是施工资料、安全等的监管未依据相关规定开展,必然要进行相应的处罚,同时对整治反馈状况进行了解,并依据协调机制上报给上一级的部门,由此使得项目的管理品质可切实提升^[7]。

4.4灵活转换政府机构和民间资本的角色

PPP模式下的项目,需由政府 and 民间资本共同协作才可顺利完成,两者虽然是战略合作伙伴,但因受到传统观念影响,导致存在政府给民间资本造成约束的关系,为使得项目的实施效能可切实提升,政府和民间资本应依据工程项目的具体需求以及相互间的关系进行角色的灵活转换,使得项目开展的整个过程中主动权、协助权一直都处于均衡的状态,项目的实施也可更加合理,管理品质的效率也可获得较大程度的提升。

4.5优化沟通合作

互联网时代下,必须要充分利用互联网技术建立工程管理系统,将电子信息技术的作用最大限度发挥出来,使得政府和相关主体间能够高效互动。数字化工作的开展,可使得多方行为主体在线进行互动,项目实现统一管理,且各主体间的沟通更为有效,各施工环节连接更加紧密,管理效率也可有效提升。除此之外,还应建立动态化的管理机制,提升管理的效率,若是发现问题,各方主体能够马上互联互通展开协作,快速分析与处理分析。

4.6强化项目投资管理

工程具体开展前,应审核设计图纸,尽早发现存在的不足,并立马进行优化;施工项目助力应对设计图有充分的掌握,在各阶段操作时,拍照存下施工现场的状况,以便统一施工明细;施工过程中,和业主方应加强沟通,做好统筹协调工作,尽快处理施工存在的问题,图纸若需要变更,应对变更过程进行严格把控,且技术论证与交底的环节也应非常谨慎;赔偿需求的严格审核,若有需要,可反赔偿;要依据设计图对项目进行严格检测,使得计量检测工作效率可达到更高。

4.7拓宽融资渠道

一方面,政策性银行应引领金融机构参与融资,将引导作用充分发挥出来,指引商业银行通过信托资金等式参与PPP项目,改革银行的金融业务,优化信贷的过程;另一方面,地方政府可采用财税优惠政策为商业银行提供支持,使其的项目参与积极性达到更高。

5 结语

综上所述,城市化步伐不断加快,使得工程项目建设也需加快速度,政府部门为提升项目建设速率,满足人类对项目的品质要求,确保资金的充足性,就应积极应用PPP模式,让更多社会资本参与到公共项目建设当中。然后PPP模式当前还存在一些应用问题,本文针对问题提出的策略,以期可为PPP模式的推广与应用提供有效参考,使其在工程建设项目中可发挥更显著的作用。

【参考文献】

- [1]欧纯智,贾康.PPP在公共利益实现机制中的挑战与创新——基于公共治理框架的视角[J].当代财经,2017,(03):26-35.
- [2]陈婉玲,曹书.政府与社会资本合作(PPP)模式利益协调机制研究[J].上海财经大学学报,2017,19(02):100-112.
- [3]韦祖翔.PPP融资模式下高速公路工程项目风险管理研究[J].价值工程,2020,35(32):91-93.
- [4]陈加曹,耿士均.PPP模式未来在景观工程项目中的应用与思考[J].安徽农业科学,2017,(21):198-199+210.
- [5]林小荣.我国冰雪体育小镇PPP模式风险识别与防范策略[C]//第十一届全国体育科学大会论文摘要汇编,2019.
- [6]高幸,杨笑寒.基于模糊网络分析法的PPP融资模式下高速公路建设承包商风险分析[J].价值工程,2019,28(11):5.
- [7]王志燕.工程项目管理中PPP模式发展的现状,问题与对策分析[J].建筑·建材·装饰,2019,(010):45.