

多股东合作工程投资项目的操盘管理思考

王正明

中铁（上海）投资集团有限公司

摘要：自2015年国家大力推广PPP模式以来，社会资本方纷纷布局基础设施建设投资板块，经过多年的探索和发展，PPP项目规模逐步扩大，国资央企以其优质的信誉、健康的资本和强大的履约能力，已经成为PPP项目的绝对主力。在众多PPP投资类项目中，既有成功的案例，也有失败的教训，如何妥善开展多股东合作模式下工程投资项目的操盘管理，实现国有资本的保值增值，是工程投资类项目的管理核心。本文以张家港某PPP项目为例，对多股东合作常见问题进行了多角度的分析和评价，围绕工程投资类项目全生命周期，从六个方面阐述了操盘管理思路，并梳理了操盘管理过程的重点管控环节，为抓住工程投资项目的主要矛盾，化解管理风险，实现管理目标，推动项目成功提供了基本思路和方法。

关键词：PPP；工程投资项目；多股东；操盘思路

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2022.15.079

央企的工程投资类公司受限于总部的金融资源和不能推高资产负债率的要求，在市场开发时选择合作投资的模式比较普遍，比如PPP类的项目，我们往往要选择一家外部企业组成联合体，解决中标的前置条件，但是，也同时增加了项目投资控制和风险管理的难度，梳理国内2015年以来执行阶段的PPP投资类项目，有成功的案例，也有失败的教训，少量项目管理失控后，风险和损失无法收口，给企业的发展带来巨大的压力，因此，多股东合作工程投资类项目的管理操盘显得尤为重要。下面，结合中铁（上海）投资集团张家港沪铁PPP投资公司近三年来的管理实践，对工程投资类项目的管理操盘做简要分析，以期和大家共同思考和研究。

一、多股东合作工程投资项目常见问题的预评价

多股东的工程投资项目，有四个方面的管理难点：

一是政府部门的沟通，核心是化解风险。

工程投资项目一般有规模巨大，交易结构复杂，决策和签认环节多，合作周期长，受相关政策的影响大等特点，有效化解投资风险是项目投资决策和超前策划的重要工作。对政府方的沟通，需要对以下四个方面进行重点评估：

1. 政府履约能力能否保证政府对项目的高效决策和有效监管；

2. 政府人员的快速流动对项目高效、安全推进是否产生影响；

3. 项目实施过程对政府方的经济责任认定和损失化解能否有效推动；

4. 政府方多部门联动推进项目决策和评价过程的协调难度。

以上这些没有统一的衡量标准，却又是重要的环节，因此需要认真研判，做好预案。

二是股东方的协调，核心是统一行动。

工程投资项目的各股东方在项目的总体目标上是利益共同体，但是在各方的诉求上，又是相互博弈的个体，项目公司作为操盘主体，需要营造良好的外部合作环境，为客户提供高质量服务，实现项目总体目标和投资收益，从而更好地兼顾股东各方利益的平衡。对股东方的协调，需要对以下三个方面进行重点评估：

1. 股东权限的分配和管理职责的界定；

2. 股东后方对管理团队的能力认可；

3. 股东后方职能部门对项目高效推进的配合程度。

让股东方理解和支持项目管理思想，是项目顺利推进的前提，各方对项目的认识分歧应超前预判、及时化解，时间越久协调将会越困难。

三是管理团队的整合，核心是高效运行。

上下同欲者胜，应认真研究如何让项目项目管理团队拧成一股绳，劲往一处使，目标一致，行动统一，从而凝聚力量、攻坚克难，干成事。对团队的整合，需要对以下三个方面进行重点评估：

1. 项目管理团队因项目而临时组建，各股东方委派的团队成员在制度、文化等方面需要磨合，如何避免对项目快速推进带来影响；

2. 各股东方委派成员对履行项目公司职责和协调所属单位后方的综合能力；

3. 项目公司团队成员快速凝聚项目管理共识，高效推进公司管理的意愿和能力。

四是合作单位的管理，核心是凝聚合力。

工程投资项目的建设过程是项目管理矛盾最集中的阶段，如何管理和服务好合作单位，凝聚共识，形成合力，使工程项目有序交付运营，是对项目团队管理能力的核心考验，对合作单位的管理，需要对以下四个方面进行重点评估：

1. 在确保实现可研目标的条件下，如何有效激发合作单位统一步调，协同前进；

2. 合作单位现场管理团队的整体管理能力是否满足项目公司管理要求；

3. 合作单位后台力量能否与项目公司产生良性互动，指导和帮助现场管理团队高效推进；

4. 项目在推进过程中遇到阻力时，合作单位能否依然与项目公司保持良好配合，共同克服困难。

以上这些问题的梳理都需要在项目公司组建的前期进行深入研究，并制定有效的控制预案，有的放矢，以保证项目的成功。

二、多股东合作工程投资项目的操盘思路

结合项目管理实践，简要分析多股东合作工程投资项目的操盘路径。

一是股东合作方案的策划和谈判

股东合作，要想明白、谈明白，更要写明白，最终才会干明白，因此，应充分策划和研讨股东合作协议的谈判方案：

1. 股权配置，股权比例决定着董事会、监事会、经理层的席位分配，也决定着操盘主体、操盘策略和管理思想，是股东合作的核心条件。

2. 操盘方式，投资项目是选择大股东独立操盘还是各方股东联合操盘，项目公司的经理层、职能部门人员如何组成，是各方分别委派还是统一社会招聘等，要以项目能够高效推进和顺利实现可研目标为原则。

3. 决策权限，明晰董事会和经理层的权限设置和议事规则，以及总经理的审批权限和考核责任等，既要保证董事会定战略、做决策、防风险的有效管理和监督作用，也要充分授权经理层某经营、抓落实、强管理的职能发挥，在充分协商的基础上明确约定。

4. 审批流程，机构设置和经理层、部门人员的职责边界，需要在制度办法中明确不同审批事项的签批流程，管理过程的信息畅通和透明是良好合作以及充分授权的基础。

5. 并表主体，项目公司管理制度与股东后方制度的平衡，特别是项目公司管理制度应与并表方的后方管理制度协调统一，并得到相关股东方的理解和认可。操盘团队需要与并表单位的后方保持密切沟通，确保项目管理的合规性要求，避免后期审计和核算的风险。

二是政府决策程序的研究和良好合作环境的营造

1. 梳理流程，政府投资类项目在资金和成本的监管方面都非常规范严格，在项目合同谈判和实施的初期，需要认真研究政府部门在计量审批、投资确认、财务监督、项目审计、税费计取、政府还款、投资退出等各环

节的认定流程以及需要的支撑材料，以规避相关的政策风险。

2. 过程留痕，工程投资项目时间长，过程审批环节多，涉及的审批人员变动大，因此，在推进过程中务必勤总结、勤记录、勤收集、勤跑动、勤签证，只有过程的证据资料汇集齐全，才能保证收益不流失。

3. 业务推动，投资项目的高效推进既是项目公司的管理需要，也是政府经济发展的诉求，通过高标准的管理，高质量的产品，全方位展示企业的实力和风貌，树立品牌和形象，从而赢得客户的认可和对手的尊重。

4. 环境保障，良好的外部环境是业务工作顺利推进的重要保障，项目推进过程中应建立立体高效的协调机制，同时，站在客户的角度多思考，在政策范围内，关注客户的痒点、痛点和兴奋点，创造性的贡献价值，实现与政府方的良性互动，从而赢得全面认可，为业务工作保驾护航，如：党建共建等。

三是项目推进过程与相关各方的沟通和协调

1. 把握原则，投资项目在执行过程中往往会碰到很多投资协议未明确或是受政策、程序限制的环节，如何避免损失，降低风险，则需要创新思考和多方协调，掌握原则，进退有度，争取相互理解和支持配合，“求大同，存小异”，避免矛盾扩大，影响问题的解决，更影响市场的发展。

2. 方案先行，各方都能接受的合理方案是解决争议问题的前提，方案的制定需要有创造性，本着解决问题的原则，坦诚务实，深入沟通，主动思考比被动执行则更有利于控制风险。

3. 信息互通，自我加压，不等不靠，主动信息交流，主动协调推进，积极整合外部资源为项目所用，主动帮助客户化解困难，相互的信任和理解为良好沟通的基础。

4. 换位思考，合作共赢是原则，投资项目实施过程需要协调的事宜比较多，相互理解并换位思考从而找到最佳的解决方案。

四是项目可研目标的实现路径和保证措施

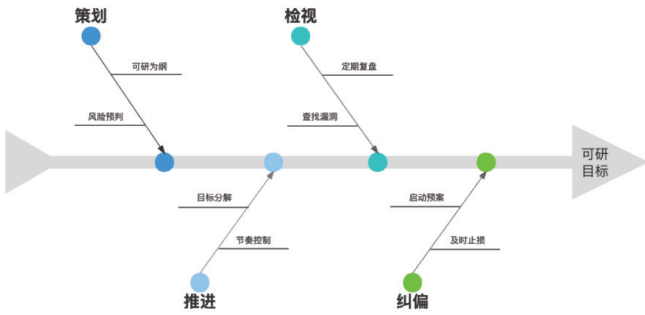
1. 策划，可研为纲，风险预判，上级批复的可研是融合了投资协议和上级要求的投资管理纲领性文件，管理团队需要认真研讨，既要梳理风险，也要分析潜在利润点，更要制定措施预案，立足全生命周期，紧盯资金安全回收，以终为始，超前策划，保证可研目标实现。

2. 推进，目标分解，节奏控制，以最终目标实现为前提，推进财、法、商融合和管理资源融合，聚焦风险控制、商务策划、工程策划、资金策划、税务策划、设计策划、管理策划和运营策划，推进策划方案和控制预

案的有效执行，保证项目建设的顺利推进。

3. 检视，定期梳理批复可研和投资合同，并对策划方案进行复盘，查找漏洞和风险点，分析机会和创优点，优化成本控制，改进策划方案。

4. 纠偏，当项目执行出现重大偏离时，应快速启动应急预案，重新评价，及时止损，完善过程资料，法务及时跟进，避免损失扩大和风险敞口。



五是管理团队的能力提升和阶段目标的兑现

选人、育人，使命愿景驱动，凝聚力量；成长、成才，制度文化塑形，打造团队。

1. 统一目标，建立规则，明确方向，对投资项目投、融、建、营、退各阶段的工作进行目标分解，让“做什么、怎么做、做到什么标准；管什么、怎么管、管到什么深度”成为每个团队成员的思想共识，并组织团队统一行动，努力完成每个阶段小目标，积小胜为大胜，稳步推进项目管理。

2. 明确责任，围绕投资项目全生命周期管理过程的难点、赌点，量化和调整阶段工作分工，明确管理团队每个成员的任务、责任和权限，实现团队成员的自我控制，而不仅仅是被动参与，用阶段的成功凝聚团队，从而建立员工的自我优越感和对整体团队的认同感。

3. 组织关怀，员工的思想状态是团队凝聚力和战斗力的保障，明确公司对团队个人发展的组织责任，让组织目标与个人目标同步实现，共同发展，让团队每个成员的潜能被激发和释放，形成生产力。组织关怀应体现对员工核心诉求的关注，如：成就感、成长性、施展空间、人际关系、物质激励等方面，让员工真正专心、安心于团队的工作。

4. 奖罚有序，弘扬团队正能量，坚持价值贡献和目标实现为考核激励的评价指标，以公司制度的高效执行为管理纲领，以客户的满意程度为工作的质量标准，提升解决问题、兑现目标的能力。从而推动和保障各项管理目标的实现。

六是项目公司对合作单位的有效监管和过程指导

1. 权责清晰，项目公司与合作单位的合同需要清晰

描述各方权责关系，作为建设管理单位，投资项目的操盘主体，要肩负起自身的主体职责和管理定位，高端整合、系统筹划、全盘把控、实现目标。

2. 计划指导，充分研讨，实事求是，共同制定项目推进的总体计划、阶段计划、关键节点计划，绘制管理蓝图，明确奖罚措施，过程监督指导，推动项目管理整体受控，保证各项计划目标的实现。

3. 主动服务，严格管理，有效控制，及时评估项目推进过程的难点、堵点，共同寻找突破点，对合作单位的管理，既要扬鞭、更要帮扶，分项目目标是各个合作单位的责任，投资项目的整体目标却是项目公司的责任，项目管理团队应立足提升管理系统的整体效率，激发活力、挖掘潜力，用每个分项目标的完成保证整体目标的实现。

4. 价值贡献（合作单位有获得感），项目公司作为项目整体目标实现的最终责任主体，应主动担当，创造条件让合作单位轻装上阵，专心、专业完成合作部分的工作内容，充分考虑到合作单位的利益诉求，依法依规的在管理、技术、方案、创新等方面主动帮助合作单位挣钱，做实项目公司的操盘价值，引领合作单位同心同向、共创共赢。

三、多股东合作工程投资项目重点管控环节的梳理

一是坚持公司法治理体系原则下的沟通协调机制；二是避免投资损失的项目风险查、防、消控制机制；三是以实现可研目标为纲领的项目超前策划；四是以实现合理增值收益为核心的投资协议及相关合同条款常态化学习研讨机制；五是以投资节奏控制和时间管理为核心的征地拆迁、报批报建、工程设计、重点工序等事项的专项推进方案；六是以保障项目推进计划顺利实现为前提的资金筹措和控制方案。

多股东合作工程投资项目因为股东主体、合作条件、投资内容、地理环境、政策空间等一系列的变化因素，很难进行管理思想和推进方案的全盘复制。抓住工程投资项目管理的主要矛盾，围绕投、融、建、营、退全生命周期管理主线，聚焦“效益提升、价值创造”，构建“全要素、全流程、全过程”的系统思考，坚持目标导向、问题导向、市场导向，策划先行，精细控制，有效化解潜在风险，实现项目管理目标。

参考文献

[1] 刘博，郭潇剑，刘瑶，等.PPP投融资与风险管控方式研究[J]. 电力勘测设计. 2019，（z2）.

[2] 牛天宝.PPP项目中风险分配法律机制研究[D]. 2019.