

浅谈国有企业投资项目管理现状及对策

丁玉伟

(日照盐粮集团有限公司,山东 日照 262300)

摘要:近年来,国家以及地方政府出台了多个有关国有企业的改革政策,比如《关于开展国有企业公司治理示范企业创建活动的通知》《深圳市国资国企数字化转型实施方案》等。其目的在于激发国企科技创新积极性、推动数字化转型,同时进一步提升国企的治理水平。战略性的重组并购以及专业化的整合工作正在逐步推进,各地政府也正在积极地对国有经济进行优化调整。这些都在一定程度上强化了市场在国有企业发展过程中的配置作用。各项政策的不断出台以及各种新型管理模式的不断应用,给国有企业带来了更多的发展机遇,同时也带来了更多的难题和更大的挑战。国有企业要想积极应对这些挑战,加固国有企业在市场中的地位,对于项目管理的一系列工作不容忽视,虽然国有企业的项目管理水平较之前有所提升,但是仍然存在一些比较突出的问题。因此,本文主要从企业财务管理以及企业目标绩效管理这两个方面,对国有企业项目管理目前存在的问题进行深入分析,并且尝试提出了相应的解决措施。

关键词:国有企业;投资项目;管理;现状及对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.05.151

1 引言

财务集中化管理、全面预算管理和内部控制等管理模式的出现以及国家各种政策的不断出台对国有企业管理工作来说起到了非常大的促进作用和有效的规范作用。与此同时,在这样的管理模式下,国有企业各项工作的具体实施也面临着各种问题。面对这些问题,国有企业应该在具体实施过程中不断进行探讨分析,寻找相对有效的解决方案。项目管理是国有企业运行中最主要的内容,也是周期相对较长、内容相对复杂的一项工作,所以项目管理的各个环节都不容小觑,一个环节出现问题可能影响到整个项目的完成质量和效率。因此,国有企业应该针对目前项目管理过程中存在的问题进行一一分析,并尽快采取相对有效的解决措施,不断提升项目管理各个阶段的工作质量,优化项目管理的流程。

2 完整项目管理流程的阐述

一个完整的项目管理流程包含了项目启动阶段、项目规划阶段、项目实施阶段、项目监督阶段和项目收尾阶段。项目启动阶段是项目从零到一的过程,是明确项目目标的过程,同时制定的目标一定要能够执行、可以拆解,并且可以衡量;项目规划阶段是项目从一到多的过程,是将制定好的目标进行拆解的过程,同时还需要做好相应的风险规划以及突发事件的应急预案,对于项目的规划是企业进行项目管理的一条主线,它指导着项目管理的各个阶段,所以项目的成功完成必须有一个全面科学的规划;项目实施阶段是项目团队根据具体的项目规划开始进行实施,并且在实施过程中需要对每一个环节做好详细的工作记录;项目监督阶段是对项目各个阶段进行监控、审查以及报告的一个过程,从项目启动到项目实施结束,所有的工作都不能脱离监督,它为项目的顺利进行

提供保障;项目收尾阶段是对项目管理中的其他阶段内容进行再次审查的一个过程,需要项目经理或者项目负责人核实该项目的各项工作都已经完成并且不存在任何问题,它标志着一个项目管理工作的全部结束。在整个项目管理的过程中,相应的财务管理与目标绩效管理贯穿于始终。财务管理是保证项目运行拥有足够的资金支持,是项目顺利运行的关键因素之一;目标绩效管理则是从根本上保障项目完成的效率和质量。

3 国有企业投资项目的意义

一个企业的发展离不开项目的运营,项目管理的各个阶段都蕴藏着企业发展的核心竞争力,其项目管理的标准化程度也成为了企业发展是否成熟的标志,相关的国有企业也不例外。国有企业项目管理的意义主要体现在以下这几点:第一,提高企业的资源利用率;第二,实现对各类项目的科学组织;第三,实现对各类项目的有效控制;第四,实现项目开展的最终目标。通常情况下,国有企业都是同时负责多个项目的开展,这就需要企业做好各个项目的组织启动活动;对资源进行合理分配;协调好企业内部各部门的工作;确保各项目高效、高质量地完成。从而为企业赢得利润,促使企业高效运转,进而促进企业长远稳定地发展。

4 国有企业投资项目管理现状

经过多次改革创新,我国国有企业在投资项目这一工作上,相较于之前的情况来看,已经有很大的进步,但是依然还存在着一些问题。由于当前社会发展速度快,市场竞争压力较大,国有企业需要尽快发现问题,并进一步完善自身的项目管理水平,从而提升国有企业的核心竞争力。针对目前国有企业投资项目管理现状,现有两个比较重要的问题。一方面,虽然财务集中化管理制度

在很大程度上有助于企业的融资,同时有利于集团对各个子公司资金的统筹管理,使集团资金能够得以充分利用。但是目前地方国企还是存在资金紧张的现象,造成这一现象的主要原因是集团财务部门的主要精力都放在了管理审批手续上,对于筹集资金以及资金的统筹使用,没有提起足够的重视,而且集团的预算管理也存在的问题。在财务集中管理下,所有的项目预算都需要集团总部统一管理,而且每个项目做出来的预算,集团总部必须在规定时间内,按照预算金额将资金发放到对应的项目上,这就要求集团总部一定要有足够的资金,或者对现有资金进行合理地分配。一旦在资金的分配和筹集上出现问题,致使资金无法及时到账,就势必会影响项目进度,从而影响到项目的最终收益,形成恶性循环。与此同时,当资金到位之后,各个项目在预算金额内,也要做好本项目的财务管理工作,一旦资金的使用超出当初提交的预算金额,同样会影响到项目的进度以及最终的收益。

另一方面,部分国有企业的目标绩效考核机制还不完善。目标绩效考核机制对项目总体目标任务执行的全过程起到了一定的促进作用,对分解到项目各个阶段目标任务的完成程度也起到了相应的把控和调试作用,能够更好地确保各个阶段任务的顺利完成。科学的目标绩效考核机制可以充分发挥项目团队的积极性、主动性、创造性和能动性,促进项目进度、质量以及成本预期目标的实现。就现阶段国有企业项目管理现状来看,在整个项目执行过程中,项目团队相互配合的积极度还不是很高,部分团队成员没有足够的动力积极主动地想办法提升项目的完成度和项目完成质量,这不仅降低了员工在公司的幸福感,而且在很大程度上影响了最终的项目收益。造成这种现象的原因除了团队各种意识淡薄、监管力度不到位之外,最重要的还有目标绩效考核机制不够完善。例如:企业的考核目标不够明确,在项目执行过程中,项目团队一般都以按时完工为首要目标,其次是产值统计数据,第三位才是项目利润,这就从根本上影响了项目执行团队的积极性^[1]。

5 优化国有企业项目管理的对策

5.1 完善外部筹资渠道

资金是项目运作的物质基础,因此国有企业要想进一步优化自身的项目管理能力,可以从资金的筹集入手,重视融资管理,优化融资渠道。通常情况下,国有企业的外部筹资渠道包括了财政拨款、银行贷款、多方投资款以及公司债券等,而资金来源占比比较大的最主要的就是财政拨款和银行贷款。财政拨款是没有办法改变的,所以应该从银行贷款上进行完善。国有企业应该尽最大努力控制住企业的资产负债率,这样可以在很大程度上提升自己在银行的信誉,同时还应该坚持诚信为本的原则,在各个银行建立良好的企业信用,从而保证外部的资金来源更加通畅,为企业各个项目的顺利开展做好资金准备。

除此之外,在当前的市场经济中,应该给予国有企业更多的融资决策权,使其结合当前的宏观政策、市场经济环境以及技术发展动态等因素,积极采用战略引资、股权融资等融资方式,通过优化融资结构来提升国有企业的融资能力;另外,随着互联网大数据等技术的发展逐渐成熟,国有企业还可以通过搭建融资信息系统,收集各类融资信息,促进融资信息化,提升融资信息的整合能力,为进一步的融资分析预测工作提供更可靠、更全面的信息数据基础^[2]。

5.2 加强预算管理,合理分配资金

要想加强企业的预算管理,国有企业应该从集团预算管理和各个项目预算管理两方面入手:首先,集团总部在进行预算管理时一定要充分了解并分析分子公司各个项目的实际情况,然后根据实际情况作出相应预算安排,这样不仅可以有效监督各个项目的预算管理工作,而且在后期发放资金的时候,可以使发放的资金数额尽量接近项目运营管理实际所需的金额数量,从而避免资金的浪费,达到分配资金的效果。其次,各个分子公司在做项目预算的时候,预算编制的内容要尽量细化,并为每一部分的资金做出详细的使用说明,从而达到专款专用的效果,这样可以防止一个环节资金过度使用,而其他环节资金短缺的情况发生,保证项目在最初的预算限额内顺利完成。与此同时,分子公司在做预算的时候,要预留出一部分资金来应对项目管理上的一些突发情况。

以某国有企业的项目预算管理为例,该企业的主要业务类型为建筑施工,其项目预算管理主要分为以下两个过程:第一步,选择既符合企业发展战略,又有实际可操作性的预算目标。为此该企业负责人根据企业的发展战略,提出本年度战略目标以及具体的运营计划,在预算的启动会议中予以下达。然后预算编制相关人员基于年度战略目标及具体的运营计划,编制详细的预算,项目经理并对其合理性进行审核,以此来确保编制的预算与企业的发展战略相契合。第二步,利用信息化技术对预算的执行进行动态化管理与监督。项目经理对本项目的预算执行情况进行实施监控,分子公司管理层对本公司各个项目的预算执行情况进行实时监控,集团管理者对集团所有项目的预算执行情况进行实时监控;同时对项目人工费、材料费等费用的发生情况、以及固定资产的使用情况进行多角度分析,以此来通过精细化管理,实现项目全过程的预算控制^[3]。

5.3 改善目标绩效考核管理机制,共担收益风险

要想提升项目团队的积极性,提升项目执行的工作效率和工作质量,除了加强监督力度,强化项目团队成员的各项意识之外,也可以结合以下两个方面:第一,将目标绩效考核分为两部分,一部分是基本考核,以集团总部下达的营收指标作为考核目标值进行考核,一部分是效益考核,实际完成的项目收益对应最初预算所得应完成

项目收益的100%为基准进行考核,达到基准点或超过基准点后,进行考核奖励。超过基准点的项目收益按照一定的比例在集团总部、分子公司与项目团队之间进行分配,这样分配给集团总部的项目收益可以作为后期项目的资金准备或者进行相应的投资,加强资金的流动;分配给项目团队的项目收益可以扩充团队成员的收益来源。不仅有效提升了项目团队的工作积极性和创新激情,促进项目团队全员在工作中有意识的节约生产成本,保障项目团队的最终收益,而且从根本上提升了项目完成的效率和项目完成质量,增加企业的收益,企业有了更多的资金也就可以投资更多的项目,从而形成良性循环。

第二,采用多种要素共同决定的目标绩效考核。比如说,可以将价值系数、考评系数以及贡献系数等多种要素同时纳入奖励分配系数里面,形成奖励与考评相结合的方式。与此同时,企业还需要根据实际情况对分配系数里面的内容进行不断调整,以此来适应不同项目、不同阶段的具体情况,从而体现项目收益奖励机制的公平性。其中,价值系数是根据项目团队成员在项目中实际承担的角色重要性来确定的,例如:项目负责人、项目经理、项目执行者等;贡献系数是根据项目团队成员对项目作出的贡献程度来确定的;考评系数是根据项目全部结束后项目团队成员的考核结果等级来确定的,考核结果是指团队成员最终的工作完成质量。另外需要注意的是,公司应该将项目收益奖励兑现与员工工资发放渠道区分开来,形成两条不同的分配渠道,从而保证项目收益奖励机制真正激发起员工的积极性^[4]。

第三,利润和产值是一对统一的数据。企业应该要更加注重项目利润目标,利润一旦确定,不仅可以促进项目团队重视预算管理,促进项目团队自觉的降本增效,而且还可以保证项目的进度和质量;与此同时,可以促使项目负责人组建合适的团队,选择合适的合作方,并采用更加便捷的方法等。

5.4 加强内部信息的沟通与传递

国有企业应该加强完善内部的信息共享平台,提升信息在企业内部的流通效率,并保证信息在流通中的准确性和安全性。这样不仅可以有效提升企业财务管理水平,而且对于目标绩效管理工作也有一定的帮助。并共同服务于企业的项目管理工作,最终提升国有企业的项目管理水平^[5]。

以某国有企业的系统化建设为例,该企业构建信息资源共享系统主要是基于使用简便性、功能完备性以及系统安全性这三个原则。在构建的过程中,首先对公司现有的系统、数据库,以及相关的制度和组织结构进行整合,然后在各个体系的系统之间设置数据交换接口,实现各类信息、各类数据的互动,消除“信息孤岛”这一现象。其系统主要由基础层、数据层、服务层以及应用层组成,基础层主要是各类软件和硬件;数据层采用分布式存储

管理模式,使各类数据之间彼此相互连通;服务层主要是提供统一的数据口径、统一的编码体系以及统一的数据库技术架构等;应用层主要是信息数据的提取、浏览、查询以及录入等等。除此之外,为了确保信息在传递使用过程中的安全性,该企业还利用密码学设置了相应的查看、修改权限。

与此同时,由于现阶段国家积极推动技术创新,鼓励各领域向信息化、智能化的方向发展。为了顺应国家的发展方向,推动国有企业项目管理的智能化,提升国有企业的项目管理水平。国有企业需要通过岗位激励、人才激励等激励形式积极引入信息技术与管理能力相结合的综合型人才,并在企业内部定期开展相应的培训工作,致力于打造一支适应企业发展的高素质技术人才团队^[6]。

6 结束语

随着市场化的进程不断推进,国有企业将面临更多更难的挑战,只有不断加强企业的各项管理水平,完善企业业务能力,才能在激烈的竞争中站得更加稳固。而项目管理作为国有企业最主要的工作内容,应该对其进行严格要求并不断优化和改善。综上所述,国有企业应该对项目管理工作的重视,结合企业具体项目的特点针对财务集中化管理制度下潜在的财务风险以及国有企业的目标绩效考核机制不够完善等问题进行深入分析,并采取完善外部筹资渠道、加强预算管理,合理分配资金、改善目标绩效考核管理机制,共担收益风险以及加强内部信息沟通与传递、积极引入信息技术与管理能力相结合的综合型人才等的相应措施,完善项目管理中存在的漏洞,提升项目管理水平,进一步巩固国有企业在市场中的位置。

参考文献

- [1]劳兴妹.企业财务集中管理中存在的问题[J].管理创新,2021(03):34-35.
- [2]矫杰.国有企业融资渠道优化研究[J].财政金融,2020(13):51-51.
- [3]陈杨振.国有企业预算管理问题及措施探析[J].企业战略,2021(01):77-79.
- [4]杨彬,白晓春.陕西电力项目收益分红激励机制[J].企业管理,2021(07):84-85.
- [5]司书宁.建筑工程项目管理的关键问题及应对措施[J].建筑工程,2019(05):48-48.
- [6]龙汉维.浅析国有企业人才引进的激励机制[J].企业科技与发展,2020(08):169-170.

作者简介:丁玉伟(1979-),男,汉,山东日照人,硕士研究生,中级经济师,研究方向:企业管理。