

# PPP 模式下项目财务管理现状与优化

张韵婕

连云港开放大学, 中国·江苏 连云港 222000

**【摘要】**随着我国基础设施建设的快速发展,以PPP模式开展的项目“遍地开花”。随着PPP项目体量的不断增长,其灵活运作的优势和良好经济效益也越来越被社会所关注,为城市的提档升级、城乡统筹发展和乡村振兴等方面提供了持续资金支持和管理的动能,初步实现了政府和民营资本的双赢。但是,有许多的PPP项目打着合作共赢的旗号,但在财务管理方面缺乏正确导向,过渡透支政府和社会的未来财力,与PPP的初衷背道而驰,甚至给社会经济、环境、市场主体等造成了负面的影响,持续实施此类“伪PPP项目”很有可能形成难以弥补的损失。

**【关键词】**PPP模式;财务管理;现状;优化

## 1 什么是PPP模式项目

PPP项目是指政府与私人组织之间,为了合作建设城市基础设施项目,或是为了提供某种公共物品和服务,以特许权协议为基础,彼此之间形成一种伙伴式的合作关系,并通过签署合同来明确双方的权利和义务,以确保合作的顺利完成,最终使合作各方达到比预期单独行动更为有利的结果。以其政府参与全过程经营的特点受到国内外广泛关注。PPP模式将部分政府责任以特许经营权方式转移给社会企业,政府与社会主体建立起“利益共享、风险共担、全程合作”的共同体关系,政府的财政负担减轻,社会主体的投资风险减小。PPP模式比较适用于公益性较强且有良好收益的项目,如有害废弃物处理和生活垃圾的焚烧与填埋、水电热等有收益的市政公用项目、产业园开发建设等。

## 2 PPP模式下项目财务管理现状

### 2.1 财务管理措施不完善

关于PPP模式下项目财务管理存在的问题,首先要提及的便是财务管理措施不完善。一方面,制定正确的管理措施正确是成功的一半,一个好的财务管理措施能够让项目更好发挥优势,提高产出投入比;另一方面,一个完善的财务管理制度在执行的过程中能够取得事半功倍的效果,对于管理人员在管理过程中也能够遵章办事、尽职尽责。倘若管理人员面对的是一个不完善的财务管理制度,一旦存在管理漏洞,便会存在廉政风险,从而给财务管理带来一定的难度。

### 2.2 财务管理目标不够明晰

在PPP项目实施过程中,财务管理目标不够明晰也是普遍存在的。在财务管理的过程中由于上级部门相关负责人对PPP模式下项目财务管理内容掌握不够深入,在制定PPP计划目标的过程中往往不能体现财务管理实施目标的重点,致使下级人员在管理的过程缺乏操作细则和管理章法,致使在管理过程出现了项目推进困难等负面影响。此外有部分项目表面采用PPP模式的形式,实质上却使社会资本获取了长期的超额利润,违背了PPP项目承担部分公益性职能的初衷,因此在财务制度和投资收益规划时便有可能偏离原有目标。

### 2.3 管理人员责任心不强

项目管理人员的主观能动性也直接影响了项目能否顺利实施和运营。对于PPP项目来说,虽然其承担了部分政府公益性目的,但项目往往以合资公司的形式运行,主管部门监督检查力度不足,因此对于部分的管理人员来说在贯彻落实项目既定方案的过程中便会有所松懈,存在没有真正落到实处的情况。对于这部分管理人员来说由于长期保持类似的低落的工作情绪和负面的工作状态,无形中给财务管理造成了巨大的影响,最终致使财务管理部门出现不担当、不作为的情况,缺乏PPP项目边实施、边探索

### 2.4 管理人员缺乏专业培训

管理人员针对PPP项目财务方面的专业性培训直接影响项目

推进的效率。部分管理层对PPP项目的内涵实质本身就一知半解,出现问题时往往推卸责任,而不是在第一时间内找到解决问题的办法,另外各级财务管理人员缺乏PPP法规方面的学习,也容易给PPP财务管理造成不良的影响。

### 2.5 财务管理优化有待提高

PPP项目的财务管理的最终目标是实现地方政府和社会资本的双赢,如何权衡政府投入和社会资本的利润率是微妙的,双方即是合作方,又是博弈方。对此对于财务管理方面来说,需要深入优化、平衡项目的运营,兼顾政府的负担和社会资本的收益,既要考虑政府和社会公众的负担水平,又不能使社会资本缺乏利润而失去继续投入的动力<sup>[1]</sup>。

## 3 PPP模式下项目财务管理优化

### 3.1 召开联席会议制定适当措施

针对财务管理措施不完善和目标不够清晰的问题,较为合理的改进措施便是政府代表、社会资本方代表及管理人员建立联席会议制度,定期召开会议商讨制定和调整管理措施,上级部门相关的负责人要主动意识到自己身上的重担,敢于担当作为,严格要求下级部门不折不扣执行<sup>[2]</sup>。

### 3.2 建立激励机制、加强职业教育、加大专业技能培训

针对管理人员责任心和PPP方面专业能力的问题,建议通过开展培训会、团建活动、建立绩效激励机制等来改进,不仅可以提高团队凝聚力,提升管理人员PPP相关专业水平,更能提高项目运营的效率,扩大项目收益水平。

### 3.3 任用优秀专业人才,建立不断最优化的财务管理细则

在选拔管理人员时设置好门槛,实现人才专业对口是解决PPP财务管理和项目运行有关问题最直接的办法。同时要不断优化调整PPP财务管理和项目运行方案,建立良好的督查管理机制,安排政府方、社会资本方代表和项目主管部门形成工作小组,抽查项目公司账务,不定期查验财务管理效果,不仅起到监督作用,而且还能控项目运行情况,及时发现问题再调整。

## 4 结语

随着我国经济社会发展步入新常态,作为基础设施建设创新的探索模式,PPP承担的社会公益性项目领域愈发广泛,而PPP的关键要素便是现金流和收益的测算、分配,因此PPP项目的财务管理也日趋重要,本文从五个方面阐述分析了PPP项目财务管理存在的几点问题,并就优化改进措施进行了讨论,以此引起项目主管部门、项目实施单位的重视,提高项目管理水平,避免出现“伪PPP项目”而给经济建设和社会发展带来风险隐患,希望能够给我国PPP项目未来的发展带来一定的帮助。

## 参考文献:

- [1]许芳.PPP模式下建设项目财务管理问题探析[J].新商务周刊,2020,000(001):93.
- [2]周群,卢丽萍,荣浩.PPP模式下高速公路项目财务管理问题及优化措施[J].建筑技术开发,2019,046(013):119-120.