

以利用亚洲开发银行贷款为契机

全面提升项目管理水平

- - 利用亚洲开发银行贷款河北污水管理项目管理办公室

2007 年 5 月

尊敬的财政部、国家发改委、建设部各位领导和亚洲开发银行项目官员，女士们、先生们：

上午好！

在这春意盎然的 5 月，我们非常高兴能有机会与各位领导、各位官员、各位朋友相聚在河北。污水管理项目案例示范研讨会在我省召开，既是对我们工作的肯定，更是对我们的鞭策和鼓励。非常感谢财政部、亚洲开发银行给我们提供了这样一个机会，使全国 11 个省（直辖市）的同行相聚在一起，相互学习、交流，共同提高。借此机会，我将简要介绍一下利用亚洲开发银行贷款河北污水管理项目的实施和管理情况，希望大家多提宝贵意见，多给予指导和帮助，以便使我们把项目做的更好。

利用亚洲开发银行贷款“河北污水管理项目”，在国内批复中也叫“河北海滦河水污染防治项目”。1999 年，国务院批准了《海河流域水污染防治规划》，防治工作涉及北京、天津、河北、山西、山东六省市。河北省在海河流域水污染防治中有相当重要的地位和影响。一是，海河流域中河北省所占流域面积比例、所涉及的县市及人口比例为六省之最；二是，海河流域中河北省污染物排放量、COD 入河量所占比例为

六省市之最；三是，在《海河流域水污染防治规划》中，河北省2000—2010年COD入河消减量所占比例为六省之最。由此可见，河北在整个海河流域污染防治中发挥着重要作用。为做好海河流域水污染防治工作，河北省结合自身的实际情况也制定了《河北省海河流域水污染防治规划》，河北省利用亚行贷款“河北污水管理项目”就是该规划的重要组成部分。河北污水管理项目涉及张家口、承德、保定、唐山四个项目市，其中张家口、承德分别位于北京、天津的上游，提高污水处理能力、改善海河流域的污染状况，对北京、天津水资源的安全也有着十分重要的意义。张家口子项目同时还是“首都21世纪水资源保护规划”中的项目。

河北污水管理项目的贷款额度为8236万美元，项目内容为建设5座污水处理厂（一个日处理污水能力为16万吨，一个12万吨，一个10万吨，两个8万吨）及约200公里的配套管网建设，项目建成后将增加54万吨/日的污水处理能力。项目从2001年初开始PPTA，于2004年2月正式生效。截止到今年3月底，项目共有43个合同包，基本已全部完成招标采购，计划于今年底全部完成主体工程。张家口子项目的污水处理厂和配套管网已于2006年提前1年多全部完成，目前运行良好，并获国家“优质工程奖”和“鲁班奖”。2006年10月，亚行邀请《中国财经报》、《中国水网》、《河北经济日报》、《河北人民广播电台》等多家新闻媒体随亚行监督团对项目进行了跟踪采访，宣传报道了项目，获得了较好的效果。

在项目准备和实施过程中，得到了国家有关部委、亚洲开发银行的大力支持、关心和帮助，我们一方面严格执行国家和亚行的有关规定和程序，加快推进工程建设进度，争取使项目早日建成，尽快发挥效益，同时，利用亚洲开发银行贷款为契机，充分发挥国际咨询专家的作用，更加注重引进和借鉴国外先进技术和管理经验，更加注重提高项目管理人员的整体素质，更加注重项目建成后项目公司可持续发展能力的建设。通过几年来的工作，有以下几点体会：

1、做好项目前期准备工作，为项目的执行打好基础。项目能否成功，投入的资金能否发挥效益，项目前期准备是基础。首先要谋划和设计好项目。谋划和设计项目是一件十分重要的事情。我们常常感到资金短缺是制约发展的瓶颈，但事实上选择好的项目要比筹措资金更难，但我们常常忽略了这一点。目前，我们在选择项目时，突出的问题是：缺乏长远的规划、临时动议、论证不充分、缺乏全面足够的科学依据，造成的后果是：项目执行困难重重，项目建成后不能发挥应有的效益。在谋划和设计项目阶段，我们的体会是：一是项目要有一定的超前性，因为亚行贷款项目基本都是打捆项目，项目前期准备时间较长，如果项目没有一定的超前性，在项目准备期间项目内容往往会发生大的调整，将耽误整个项目的进展；二是合理确定项目的范围和边界，要充分考虑项目管理和实施的难度，如：项目区不要太分散、项目内容尽可能单一或紧密相关。除谋划和设计好项目以外，要下大力气做好项目生效前的各项准备工作。一是要尽早建立稳定的项目管

理机构；二是做好用地审批、拆迁等准备工作；三是做好项目设计和标书编制工作；四是利用这段时间做好支付、招标采购等培训工作。在项目生效前，我们着急使项目早日生效，往往忽略了这些基础工作，一旦项目正式生效，又不具备立刻开工的条件，结果是事倍功半，耽误很多时间，白白掏承诺费，达不到预期效果。

河北污水管理项目从 2001 年初开始准备，2004 年 2 月正式生效，历时近 3 年多时间。在此期间，经过亚行专家、国际咨询专家、相关设计院、省市项目办、业主单位几方的反复研究论证，进行反复方案比较，经过项目鉴定、预评估、评估，最终形成评估报告报亚行管理层审批。在项目生效前，实施项目的各项准备工作已基本就绪，省、市都建立健全了项目组织管理机构；项目单位都按要求成立了项目公司；项目配套资金全部落实；项目实施机构市场化改革方案、水价调整计划等涉及政策性层面的问题都统一了认识并得到了省市政府的承诺；30%的标书已编制完成。这样，就为项目的顺利实施打下了坚实的基础。

2、强化项目的组织与管理，确保项目顺利实施。

由于项目包括多个项目市，多个子项目，项目内容也较为复杂，既有工程技术问题，又有机构加强、水价调整、工业污染控制，还涉及到征地拆迁、移民安置、环境影响等多方面的内容，因此，健全、有力的项目组织管理机构是项目顺利实施的关键。经验表明：项目组织管理机构建设不力，将直接导致项目执行和运行的困难，甚至最终

导致整个项目的失败，如：贷款实体的组织形式是否合理？是否符合改革的方向？是否有足够的管理能力？这些问题在项目评估阶段要尽可能解决。我们在省、市两级都设立了由主管副省长、副市长牵头的项目领导小组，财政、发改委、建委、环保、物价等有关部门为领导小组办公室成员单位。省项目办设在省财政厅政府外债管理中心，各市也相应设立项目管理办公室。各项目实施单位也都成立了面向市场的、独立自主经营的公司。

由于项目涉及到方方面面，涉及到不同部门，必须加强部门间的协作和配合，正确处理好各方面的关系。一是正确处理国内审批程序与亚行审批程序之间的关系。亚行贷款项目不同于一般国内项目，一方面要遵循亚行的政策和程序，同时，还要遵循国内有关部门的规定和要求，实际上是两条并行的审批渠道，需要完成国内和亚行两套审批程序。因此，如何保证两条审批渠道进度大体一致，内容统一，就显得特别重要。如果不能很好的将二者结合起来，就会造成项目的延误。因此，要尽早熟悉国内审批程序和亚行审批程序各个环节及所需时间，要提前计划，合理安排，做好二者之间的衔接工作。将两条并行的审批渠道有机的结合起来，建立起密切的沟通、协商和联络机制，实现资料共享，避免重复劳动。要严格按亚行和国内有关规定和程序办事，需要审批的，及时上报。省项目办要真正起到沟通和桥梁的作用，加强与有关方面的沟通和协调。二是正确处理省市有关部门、省市项目办、业主单位之间的关系，要严格按照项目评估报告的要求，

按项目执行计划，各司其职、分工协作。三是正确处理省市项目办、业主单位与设计院、独立中介机构等方面的关系，做好项目设计、监理、征地和移民安置工作。

制度建设是项目成败的关键。为正确处理好上述关系，做好有关工作，我们结合本项目自身的特点和具体情况，在项目生效后，及时制定了一系列规章制度，使各项工作都做到有章可循，为做好整个项目的组织管理工作提供了强有力的制度保证。我们先后制订了“项目实施阶段管理规程”、“报账提款管理办法”、“招标采购管理办法”、“项目财务管理手册”等规章制度。特别是在项目启动的初期，这些制度发挥了十分重要的作用。“项目实施阶段管理规程”，全面、详细地规定了与项目相关的各政府部门、咨询专家、各级项目办、业主单位、监理公司之间的职责和权限，明确了工作程序，并对主要工作程序画出了具体的流程图，进一步规范了项目实施阶段的管理，大大提高了工作效率。另外，报帐提款涉及到众多环节，需要逐级通过市项目办、财政局、省项目办、省财政厅涉外处申请报帐，由省财政厅涉外处向亚行回补后，再逐级拨付项目单位，一个环节出问题就会影响很长时间。而报账资金能否及时到位对保证项目顺利实施，加快项目进度起着至关重要的作用。为加快报帐提款进度，一方面要尽可能的提早对财务人员进行培训，使他们尽快熟悉亚行支付程序和要求。同时，在项目生效并开始报账后，及时总结经验、发现问题，进一步开展有针对性的培训。另外，正像前面谈到的一样，我们还建立了“报帐提款跟踪分析系统”，

对报账资料在每个环节的停留时间都有记录，发现问题可以及时协调解决。

3、严格执行亚行及国家有关规定，科学管理、规范操作，快速高效的建设一流项目。

亚洲开发银行属于国际金融组织，属于发展性银行，不是商业银行。它在支持开发项目时，不以赢利为目的，不单纯局限于项目建设本身，十分重视把先进的技术、管理经验应用到项目中去。亚行在资金管理、报帐提款、招标采购等方面都有一套科学规范、行之有效的程序和规则，这些规则和程序是多年经验的科学总结。要正确处理亚行的政策、规则和程序与项目建设之间的关系，不要把这些规则和程序当成束缚项目建设的框框，要充分认识到，这些规则和程序不仅仅是亚行对管理项目的要求，更重要的是项目顺利实施的强有力保障。不要被动的接受，要变成我们自觉地行动。许多项目的经验和教训告诉我们，在项目准备和实施过程中只有严格按照亚行的政策和程序进行，才能保证项目的顺利实施，不执行亚行的政策和程序，自作主张，违规操作，将会严重影响项目进度。在项目准备和实施过程中，我们自觉地严格执行国家和亚行的各项政策和程序，保证了项目的顺利进行。

第一、不折不扣地执行征地拆迁移民安置政策。我国政府和亚洲开发银行一贯高度重视征地拆迁和移民安置工作。随着社会经济的发展，做好征地拆迁和移民安置工作越来越成为项目管理的一项主要

工作，征地拆迁和移民安置工作的好坏直接关系到项目的成本、项目完工期限，甚至关系到整个项目的成败。在项目建设过程中，各子项目都不同程度地涉及到征地、拆迁，移民安置，在项目准备期间，我们已做过详细的调查，并委托河海大学移民安置中心根据我国有关赔偿标准和政策以及亚行的政策编制了征地、拆迁，移民安置报告，亚行也已审核同意这份报告。在项目实施过程中，各项目公司都成立专门机构负责这项工作。每年由独立的中介机构河海大学负责编制提供一份反映征地、拆迁，移民安置执行情况的监测报告。我们一直严格按照征地、拆迁，移民安置报告中已承诺的内容去落实，整个过程非常顺利，没有发生一起与受影响人群的冲突事件。特别是张家口和宣化项目，在征地过程中，除不折不扣的执行好政策以外，还带着感情做好群众工作，深入到受影响的村庄，帮助村民干农活、修街道等，以实际行动赢得了村民的支持，与村民建立了深厚的感情，收到了很好的效果。当亚行负责检查移民安置政策落实情况的官员到受影响村庄调查时，亲身感受了项目公司与村民的友好关系，给予了高度评价。

第二、严格执行招标采购政策。亚行项目中所有的合同都要通过公开招标来确定承包商。根据“项目协定”，500 万美元以上的土建合同，将采用国际竞争性招标程序，500 万美元以下的土建合同将采用国内竞争性招标程序。50 万美元以上的设备采购将采用国际竞争性招标，50 万美元以下的设备采购可采用国际直接采购。项目总投资中 85%至 90%的资金都要通过不同形式的招标来完成，因此，做好招标采购工作，

是做好项目管理工作的关键。亚行在招标采购方面有一套科学、完整的政策和程序，为我们选择合格承包商、节约项目资金，保证招标采购工作客观、公正及竞争性，提供了制度保证。在整个招标过程中，我们严格执行亚行和国家有关规定，坚持公开、透明，客观、公正的原则，遇到问题，及时与亚行项目官员沟通协商，尽快解决。到目前为止，在已完成招标的 40 多个合同包中，没有发生一起错误采购。要做好招标采购工作，我们体会重点要把握好三个环节：一是要把好标书质量关。不少项目都是由于标书质量不高，造成合同执行的困难。我们往往在招标之前准备工作不充分、不扎实，在合同执行中才发现问题，采取补救措施，往往耽误很长时间，给项目执行带来很大的麻烦。因此，要高度重视招标前的准备工作，下功夫提高标书编制质量，尽量减少各种漏洞，减少合同执行中引起的索赔和变更。二是把好招标评标关。要严格按照规定和程序进行，关键是确保招标、评标整个过程公开透明，客观公正。三是把好合同变更控制关。关于合同的变更控制，我们首先做的一项工作就是要帮助项目公司建立起有关项目变更的内部审核控制系统，使各项目公司建立起一套包括监理、业主、承包人等相关责任人在内的审核签字程序、规定和要求，以正式文件的形式报省项目办备案。省项目办和国际咨询专家，在审核变更时，首先审核所报资料是否履行了内部审核程序。这样做的目的就是要项目公司自己首先要真正担负起责任。其次，要加强监督。省项目办和国际咨询专家要对所报变更资料进行仔细审核，重点是从三个方面审

核：一是，变更理由是否成立、是否符合合同条款要求；二是，单价确定是否合理、是否具有竞争性；三是，变更所要求提供的支持性材料是否真实、可靠、完整。省项目办和国际咨询专家对变更的审核主要依据项目公司所提供的资料，必要时到现场勘察。另外，要加强对变更资料的档案保管工作，要合理分类编号，装订成册，便于查找，确保项目资料的安全、完整。

第三、准确、高效地执行报帐提款政策。亚行对项目中的土建工程，采用报帐提款制度，即先用国内配套资金垫付，根据工程进度，按 46%的报帐比例回补。由于许多项目公司是第一次利用亚行贷款，财务人员不了解亚行的支付政策和程序，项目生效后不能及时回补资金，造成项目进度的延误。所以加强对支付人员的培训就特别重要。项目生效后，省项目办多次举办支付培训班，详细讲解报帐提款所需要遵循的程序和提供的有效凭证。尽管整个报帐提款的环节较多，程序比较复杂，由于程序规范明确，培训及时，减少了错误和反复，节约了时间，提高了工作效率，保证了项目的资金需求。另外，正像前面提到的一样，通过建立“报账提款跟踪表”，对报账资料在各环节停留时间进行监控，发现问题及时解决。

第四、努力实现项目实施机构市场化政策。

根据《项目协定》和《信贷协定》的要求，项目实施单位，即各污水处理公司应该是根据我国“公司法”组建的规范的、独立自主经营的公司。亚行的这一要求完全符合目前我国关于公用事业单位改制的要

求和方向，也完全符合项目单位的自身利益。如果项目管理体制不明确、不规范、不合理，在项目建成后不可能真正运行好。在项目谈判前，各项目市都成立了污水处理公司，但还没有达到亚行的全部要求，有的项目公司，由于刚刚组建，还有待进一步规范，有的污水公司目前还属于事业单位。在项目实施过程中，根据亚行的要求，在国际咨询专家的指导下，围绕着机构加强，提高项目公司的能力做了大量工作，对保证项目的顺利实施以及项目建成后公司的运营和发展起到了重要的基础和保障作用。

除上述提到的以外，我们还严格执行了工程监理制、项目法人责任制、社会和环境影晌评价等先进的管理理念和制度。

4、建立全成本回收的价格调整机制，确保项目建成后能稳定有效的运行。

根据“信贷协定”要求，项目建成后要达到全成本回收。这不仅是亚行的要求，更是各项目公司自身的基本需求。不少污水处理厂建成后不能保证正常运行，主要原因之一就是污水处理收费太低，不能满足企业正常运行、维护成本，更谈不上更新改造和进一步发展。为避免类似情况发生，在项目建设之初就十分重视污水处理费提价问题。在国际咨询专家的帮助下，我们建立了一套完整的财务预测模型，每年，各项目公司都要完成一份五年财务预测报告，在财务预测报告中，充分考虑到企业正常的运行成本、维护成本、偿债需求（或折旧）。依据财务预测报告，编写调价申请报告，报物价局审核。物价局对调价报

告所依据的基础资料是否真实可靠、测算是否准确、调价幅度是否合理等方面进行综合评估。物价局审核通过后，负责召开由公众代表参加的水价调整听证会，听证会通过后再报市政府常务会议讨论批准后正式实施。由于各城市开始征收污水费的时间较短，价位低，所以污水费提价工作任务艰巨。我们一方面积极协调各项目公司主动向市政府汇报，争取市领导的理解和支持；另一方面，利用报纸等多种方式加大宣传力度，使市民了解污水处理的重要性和污水处理收费的必要性，争取市民的支持。我们根据项目公司的实际需要，充分考虑居民、企业的承受能力，从2004年开始，采取了分阶段、有计划的调整水价，争取在项目建成后能达到满足运行、维护及偿债的需求。截止到今年6月底，保定污水处理费平均水价已从2004年的0.53元/吨提高到0.78元/吨；承德从2004年的0.25元/吨提高到0.65元/吨；张家口从2004年的0.25元/吨提高到0.8元/吨；唐山已从2004年的0.65元/吨，提高到1元/吨。下一步的提价工作正在准备之中，争取在2008年项目关帐日之前，所有项目公司都能实现全成本回收的要求。

5、加强机构建设，不断改善项目公司内部经营管理水平。

在项目实施阶段，除高度重视工程建设进度以外，还下大力气改善和提升项目公司内部经营管理水平。由于5个项目公司成立的时间各不相同，有3个项目公司是在项目生效前刚刚成立，没有任何污水处理方面的实践经验，也有已运行十几年的老公司。针对这种情况，我们与国际咨询专家密切协作，到各项目公司深入细致的调查研究，

准确掌握各公司所处的发展阶段、面临的主要问题，帮助各公司制定在机构加强方面的行动计划，主要做了以下几方面工作：

第一，进一步完善项目公司治理结构，加强规章制度体系建设，使各公司能更加科学、规范、有效的运行。在污水管理项目实施初期，各项目公司在机制体制、组织机构、人员配置、财务管理、污水收费等方面都不同程度的存在这样或那样的问题，未能全部达到《贷款协定》和《项目协定》中的一些规定。针对这种情况，各级项目办、国际咨询专家和项目公司一起，根据本项目《贷款协定》和《项目协定》的有关要求，根据我国《公司法》和河北省政府《关于进一步推进全省城市市政公用事业改革的意见》等文件精神，在机构加强方面开展了一系列的工作。首先，进一步完善公司治理结构，建立、健全公司董事会、监事会、公司管理层等组织机构，明确各自的职责权限，使其能充分发挥各自的职能作用。另外，各项目公司于2005年还分别制定了机构加强行动计划，确定了完成“建立财务自主、管理自主、自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经营机制”、“完成资产转移”、“完成财务预测”、“完成人员培训”、“完善管理信息系统”、“制定用户服务标准”等20项工作时间要求。对于新成立的公司，由于没有任何运营方面的经验，在制度体系上也是一个非常薄弱的环节。针对这种情况，帮助各项目公司先后研究制定了《公司运行管理手册》、《岗位设置及职责》、《财务会计管理制度》、《学习培训制度》、《奖励激励制度》等许多内部规章制度。

关于项目公司的机构改革，随着国家、省市政府对公用事业改革的逐步深化还将继续进一步推动。近期工作的重点主要集中在两个方面，一是积极推动各项目市污水管理的法制化，目的是通过立法，理顺、强化和整合污水管理的职能。二是积极探索如何处理好政府与企业之间的关系，把原来由政府直接干预企业经营活动的政企关系，调整为政府间接控制企业主要经济活动的政企关系；由行政隶属关系转变为行政合同契约关系。积极探讨特许经营方式，引进竞争机制，研究制定污水管理行业特许经营管理办法以及政府主管部门与企业之间的合同样本。政府应集中精力加大对市场的监管力度、规范市场准入制度、加强对企业资质管理。这样一方面可以进一步加强政府对企业的监管和考核，同时又能使企业真正实现财务自主和管理自主。

第二，通过帮助企业制定 5 年经营规划，全面提升公司内部经营管理水平。企业经营规划规定了企业未来的发展方向及目标任务以及采取的战略、战术措施，对于企业来讲具有十分重要的意义。我们根据各公司的不同情况，帮助 5 个项目公司制定了科学实用的五年经营规划，并动态修订，逐步完善。由于企业经营规划涵盖了企业所有的业务活动，要想制定出一个好的经营规划，必须首先与企业内部各部门反复沟通，了解企业所有业务活动的具体流程，这样可以发现许多问题及需要改进的地方。因此，制定企业经营规划的过程，也是企业不断优化业务流程自我完善的过程。我们正是以帮助企业制定经营规划为主线，采取突出重点的方式，分别在企业生产经营管理、资金管

理、预算管理、成本控制、收费机制、人力资源管理等方面全方位提升企业内部经营管理水平。制定经营规划，我们采取了自下而上、自上而下的多次反复的过程。首先，在充分调查研究的基础上，由国际咨询专家帮助各公司建立企业经营规划的总体框架，然后就几个重点领域，由国际咨询专家与公司相关部门及人员反复沟通、座谈、讨论、启发，最终由各公司自主完成自己的经营规划。

第三，建立项目绩效评价体系，科学评价项目成效及公司经营活动。在项目建设的同时，我们还建立了项目绩效评价指标体系，内容涉及工程建设、环境影响、移民安置、机构、财务等主要方面。之所以项目建设之初就建立绩效评价体系，一方面是为了让各项目公司有时间更好地了解 and 掌握绩效评价这个工具；另一方面尽早收集用于绩效评价的基础数据。在开展这项工作时，我们重点把握好三个环节：一是要建立一套简洁、科学、有效、实用的指标体系；二是保证数据采集的可行性和准确性，所有的指标尽可能都是能量化的；三是充分发挥项目绩效评价体系的作用，使其能真正运用到项目公司的日常管理工作中。目前，我们正在研究如何更加有效地利用绩效评价系统改善企业的生产经营活动。初步设想，由省项目办、国际咨询公司定期将 5 个子项目的绩效评价报告进行对比、分析，并与国内同行业进行对比分析，写出分析报告，然后采取研讨会、讲座等方式座谈，找出问题、差距所在，进一步改进自身的工作。

第四，搞好培训工作，不断提高项目管理人员的素质。一项工作

能否做好，很大程度上取决于负责这项工作的人员的素质。我们这个项目共有 5 个子项目，有 4 个子项目是第一次利用国际金融组织贷款建设项目。因此，要想尽快适应亚洲开发银行对项目管理的要求，培训工作就显得尤为重要。针对这种情况，在项目生效后，我们先后举办了“报帐提款”、“招标采购”、“合同管理及变更控制”、“机构加强”、“财务管理”、“项目绩效评价”、“外汇风险管理”等专题培训班，收到了较好的效果。我们体会，培训工作大体要经过 3 个过程，首先是被动接受、了解、掌握规则、程序和知识的过程；其次，随着培训工作反复进行，使人们逐步适应，渐渐的变成一种习惯；最后，随着知识在实践中的应用，逐步上升到一种理念，形成一种文化。一个充满竞争力的企业团队，不仅要了解规则和掌握知识，更重要的是要上升到理念，形成企业文化。这也是我们不断向各项目公司反复灌输的指导思想，希望他们在经营发展过程中，能高度重视培训工作，大力开发人力资源，使企业能永远充满活力、健康的发展。

6、充分发挥国际咨询专家的作用，注重引进国际先进技术和管理经验。

聘请国际咨询公司，为项目提供技术支持，是我们引进国际上先进技术和管理经验的一条重要渠道。我们利用国际金融组织贷款，不仅仅是弥补建设资金的不足，更重要的是引进、借鉴和利用国际上先进的技术和管理经验，不断提高我们的项目管理水平、人员的素质和管理理念。亚洲开发银行等国际金融组织，都是发展性银行，在规划

设计项目时，不仅有工程建设内容，还包括一部分政策性对话等技术援助内容。随着国际金融组织贷款条件的硬化，政策调整，我们与世亚行等国际金融组织在技术援助方面的合作空间将越来越大。

目前，利用国际金融组织贷款项目，在前期准备阶段一般由国际金融组织提供赠款聘请国际咨询专家进行可行性论证，在项目实施阶段要使用贷款聘请国际咨询专家提供标书审核、施工管理、合同管理、质量管理以及机构改革和加强的技术援助。这些咨询专家一般都具有较丰富的工程技术知识和同类项目的管理经验，能够向项目单位转让先进的知识成果和管理经验，提供非常有益的帮助，解决大量的工程技术难题，保证工程质量。同时，与之配套的国内咨询专家、业主单位和设计院的相关人员也接受了先进知识和经验的转让。

在项目准备和实施过程中，如何选聘合格咨询公司、如何充分发挥国际咨询专家的作用，我们有如下一些体会：

一是要选择合格的咨询公司。所选咨询公司应当在该项目所涉及领域具有国际水平。因为，我们选聘咨询专家，不仅仅单纯局限于管理好一个项目，更重要的是希望通过管理具体项目，通过与咨询专家一起工作，通过咨询专家为我们提供各种培训，真正提高我们项目管理人员的素质，更新我们的管理理念，提升我们项目的整体管理水平，最终达到技术、知识转让的目的。所以，只有具有国际水准的大公司，才有众多业绩、具有多年丰富的管理经验，具有自己独特的经营管理理念和企业文化，才能真正为咨询专家组提供强有力的技术、管理支

撑，才能真正达到技术和知识转让的目的。

二是要选择合格咨询专家。合格咨询专家我们认为最好应当是所选咨询公司中的资深雇员，而不是临时外聘的专家。因为只有在该公司长期工作的资深专家才能真正理解和领会公司所具有的独特的管理理念和企业文化。我们体会：选择咨询专家与选择咨询公司是密切相关的。尽管我们选择了一个具有国际水平的知名公司，但如果选择的专家都是外聘的，就不能体现出公司的水平。因此，专家工作组主要人员应当是本公司的长期雇员。

三是要选择合格的国内配套专家。国际咨询专家要想充分发挥作用，必须有合适的国内咨询专家密切配合。在咨询专家工作组中，国内专家也要有相当的素质，即熟悉国内情况，又了解国外情况，还要具备一定的外语水平，要能与国际专家正常交流。有了国内专家工作组的密切配合，国际咨询专家就可以很快进入角色，发挥作用。

四是项目管理办公室和项目公司要积极主动支持、协助咨询专家开展工作。要充分发挥咨询专家的作用，离不开项目管理办公室和项目公司的有力配合。要结合自身的情况，经常沟通，明确需求，有计划地开展好咨询工作。

以上是我们搞好项目工程建设的同时，围绕着如何加强项目的组织与管理，进一步提高项目公司经营管理水平所做的一些主要工作，仍然处于摸索和尝试阶段，还有许多不尽人意的地方，与其他许多兄弟项目单位相比，还有相当的差距。欢迎大家多提宝贵意见。