

招商项目管理提升研究

韩 婷^{1,2}

¹华北理工大学经济管理学院, 河北 唐山

²唐山市商务局, 河北 唐山

收稿日期: 2025年10月24日; 录用日期: 2025年11月15日; 发布日期: 2025年11月25日

摘 要

招商工作始终是促进社会经济发展的重要基础性工作之一, 也是各地政府工作的重点。招商项目在推动产业发展、增加税源、解决就业等方面发挥作用。但与此同时, 招商项目管理中的短板也逐渐显现, 招商项目对经济发展的贡献不够及时有力, 暴露出招商项目管理方面存在不足, 制约了招商引资工作的开展。本文探讨项目管理理论在招商引资实际工作中的应用, 通过运用项目管理方法, 提升招商项目的管理质效。

关键词

项目管理, 招商项目, 招商引资

Study on the Improvement of Investment Promotion Project Management

Ting Han^{1,2}

¹School of Economics and Management, North China University of Science and Technology, Tangshan Hebei

²Tangshan Municipal Bureau of Commerce, Tangshan Hebei

Received: October 24, 2025; accepted: November 15, 2025; published: November 25, 2025

Abstract

Investment promotion has always been a crucial foundation for promoting socio-economic development and a key focus for local governments. Investment projects play a vital role in driving industrial development, increasing tax revenue, and creating employment. However, shortcomings in investment project management have gradually become apparent. The contributions of investment projects to economic development have not been timely or effective enough, revealing deficiencies in project management and hindering the progress of investment attraction efforts. This paper explores the application of project management theory in practical investment attraction work,

文章引用: 韩婷. 招商项目管理提升研究[J]. 管理科学与工程, 2025, 14(6): 1106-1111.

DOI: 10.12677/mse.2025.146130

aiming to improve the management efficiency and effectiveness of investment projects through the use of project management methods.

Keywords

Project Management, Investment Promotion Project, Investment Promotion

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

自改革开放起，为迅速推动本地区经济的发展，中国各地政府陆续展开招商工作。

各地经济发展速度很大程度取决于存量项目发展壮大和增量项目引入，招商作为城市引入增量项目的主要手段，起着至关重要的作用，已成为衡量城市经济发展的核心指标。当前，国际经济形势、国内经济形势正在发生深刻变化，投资增速放缓，国际局势动荡，民营经济发展受到较大影响，实体经济发展面临新的变化和严峻挑战，投资者更加审慎，各个地区的招商工作也越来越困难，存在好项目难招引、落地阻力大、投产达效周期长等问题，招商项目对经济发展的贡献不够及时、有力。当前，各地采取多种办法招引项目，给招商项目管理提出了新的课题和挑战，现阶段各市招商工作想要取得突破和发展，必须以项目为核心开展工作，及时提升招商项目管理质效。

1.1. 理论研究层面

国外关于招商引资项目管理的研究起步较早，形成了较为成熟的理论体系和实践模式。从 20 世纪中后期开始，随着全球经济一体化进程加速，西方国家在该领域的研究逐渐深入。美国学者 Phil Kate 指出企业面对招标市场时，需要综合考虑成本、固定资产、员工产出等因素，选择最适合的竞争策略，这一观点为招商中的企业评估提供了理论基础[1]。Jones 与 Kirby 则探讨了组织公正与多样性项目合理性之间的关系，为企业招商提供了社会学与组织行为学层面的理论依据[2]。国内方面，刁义雄创造性地提出了政府招商活动项目化管理的新模式，包括项目启动、规划、实施和收尾四个阶段的管理流程，为政府招商引资提供了理论指导，推动了招商引资管理从经验型向科学化转变[3]。银川市投促局推动建立招商引资项目信息库管理运行机制，围绕宁夏招商引资综合服务系统平台及银川市投资促进可视化管理系统，搭建招商引资在谈项目库、签约项目库、在建项目库，绘就项目从外出对接、在谈储备到签约转化、落地见效的全生命周期发展图谱[4]。

1.2. 政策研究层面

国际、国内纷纷从规范制度要求等方面加强了招商引资项目的管理。国际方面，主要是规范政府采购投资项目行为，英国政府投资项目采购制度则注重流程优化和监管机制建设，通过设立专门的采购机构和清晰的职责分工，确保采购过程的透明和高效[5]。欧盟在招商引资研究中注重制度框架设计，制定《公共采购指令》等规范性文件，建立较为完善的招投标法律体系[6]。国内方面，公平竞争审查制度对招商引资的影响成为新热点。董慧阳系统分析了公平竞争审查制度下地方政府招商引资工作面临的困境，并探讨了相应的应对策略[7]。研究表明，公平竞争审查制度的实施对地方政府招商引资工作产生了深远影响，限制了地方政府通过特殊优惠政策进行恶性竞争的空间，要求招商引资政策必须平等对待各类市

场主体，不得设置歧视性条款，促使地方政府从“政策优惠竞争”转向“营商环境竞争”[8]。

1.3. 管理模式与实践层面

国际方面，Partnering 模式作为一种强调合作与信任的项目管理方法，在国外的地产和基建招商引资项目中得到广泛应用，有效改善了项目各方的沟通与协作效率[9]。美国、英国等发达国家在招商引资中广泛应用这种模式，特别是在房地产开发和基础设施建设领域取得了显著成效[10]。摩洛哥经过数年研究和筹备，于 2025 年正式进入国家公私合作(PPP)战略的具体制定阶段，该战略由摩洛哥首相主持的国家公私合作委员会(CNPPP)负责实施，旨在通过 PPP 模式刺激投资、改善基础设施质量和提高服务效率[11]。此外，随着信息技术的发展，澳大利亚的学者对网上招投标在建筑业中的应用与发展趋势进行了前瞻性研究，提出了适应网络环境的竞争策略[12]。国内方面，侯云鹏认为，随着对招商引资重视度的持续提高，地方政府之间的竞争也日益激烈。部分政府有急功近利的情况，过分消耗优质土地资源、地方财政收入与生态环境等要素，忽视社会效益，对高质量发展造成不利影响。当前地方政府的重要任务与战略目标，是从“经营城市”和战略布局的角度出发，制定科学合理的招商引资策略，并作出理性投资决策[13]。赵雪娇认为，每个招商引资项目，自意向洽谈至合同签署，均需经历计划、组织、控制等环节。通过把招商引资管理工作按不同的生命周期阶段进行划分，招商人员能够全面掌握项目信息，同时可以清晰地了解各阶段的管理内容，进而提升招商引资管理工作的效率[14]。覃志勇将研究重点放在对 PPP 项目实施全生命周期管理上，实现了前期规划的全面性与精细化投后管理[15]。王海平则把研究重点放在固定资产投资项目全生命周期管理上，提出要实现固定资产投资项目精细化的全生命周期管理，必须建立一套系统、规范且具有自我迭代能力的过程体系[16]。刘桂春研究指出，对产品生命周期全流程实施系统化管理和精确控制，可以更高效地削减成本，提高企业经济效益，从而助力企业达成快速发展[17]。宋予辉通过分析传统招商引资方式对就业市场的作用，揭示了其在适配性和实施效果上的不足，并据此提出了通过政策改进来促进区域经济增长的策略[18]。

总体而言，国外研究多基于成熟的市场环境，侧重于理论模型构建、制度设计、市场策略与技术应用，其成果具有重要的借鉴意义，但也需结合中国的制度与文化背景进行批判性吸收；国内关于招商引资项目管理的研究始于改革开放后，与我国经济体制转型进程紧密相连，呈现出由实践探索向理论总结、由粗放式向精细化发展的鲜明特征。

2. 招商项目管理存在的问题

2.1. 项目管理内容存在缺失

招商项目管理的终极目标，应当是积极推动招商项目在本地区顺利落地建设，并确保其能够有效产生经济效益和社会效益，进而为本地经济社会的持续健康发展贡献出应有的力量。为了实现这一目标，招商项目管理应当全面涵盖从项目签约、落地实施、投产运行直至最终运营管理的整个全生命周期过程。目前，各地招商项目签约前的管理环节已经积累了一定的经验和基础，能够较为有效地进行项目评估和筛选。然而，在项目签约后的管理方面，却明显暴露出诸多不足之处，最为突出的是招商项目管理机制的不健全。

由于在招商项目后续进展情况的管理上存在严重缺失，招商部门难以全面掌握项目的实际落地率、落地进展的具体情况以及后续运营的实际效果，无法从中获取及时、有效的反馈信息。这种信息不对称的局面，使得招商部门无法针对存在的问题制定出具有正向循环效应的改进举措，也无法为后续招商工作的顺利开展提供有力的指导和借鉴。长此以往，必然会导致招商工作对本地经济社会发展的实际贡献未能达到预期目标，甚至可能在一定程度上制约本地经济的进一步发展。因此，建立健全招商项目全生

命周期管理体系，已成为当前亟待解决的重要课题。

2.2. 沟通机制不畅

在实际工作推进过程中，各部门协同配合不到位的情况时有发生，对项目转化率和资源有效配置产生不利作用。项目签约进入服务项目落地及建设阶段后，协调机制不完善、责任主体不明确、部门联动不足等问题愈发凸显，导致建设过程中面临的用地、审批、融资等问题难以得到及时妥善解决。

与此同时，在项目推进过程中，沟通成本始终处于较高水平，响应速度较为迟缓。职能部门之间缺乏常态化的协调联动平台，会议调度频次不足，问题反馈渠道不畅，使得企业的诉求难以获得及时、有效回应。招商部门与属地单位、职能部门之间的信息断层进一步扩大了管理漏洞，导致部分项目在未被察觉的情况下被搁置或推进缓慢，这对整体招商引资成效以及政府的公信力均产生了不良影响。在项目对接环节，跨部门沟通主要依赖临时性协调，缺乏标准化的信息共享流程和责任分工机制，致使部分重点项目建设进展难以实现实时同步，当项目建设出现延误等风险时难以做到及时预警。

2.3. 招商项目重要节点风险意识不足

在招商项目推进进程中，针对关键节点，如前期论证、资金投放、土地供给、环评审批以及施工许可等，尚未构建完善的动态监测与风险预判机制。这致使部分项目在推进期间，因某一环节遇阻而陷入停滞状态。由于对关键节点的潜在风险缺乏预案规划与应对举措，当问题出现时只能被动应对，甚至对整体建设周期产生不利影响。特别是在项目进入实质性建设阶段后，由于缺乏对进度、投资到位状况以及外部环境变化的持续追踪，风险识别存在滞后性，常常导致应对措施仓促出台，效果欠佳。此外，部分项目在落地之后，遭遇政策调整、市场环境变动或企业自身经营波动时，因缺乏前置性评估与弹性应对机制，难以迅速调整合作模式或退出路径，进而造成资源长期闲置或低效占用。招商工作过度关注签约数量和投资总额等显性指标，忽视了对项目质量、可持续性以及产业契合度的深入分析，进一步增加了后期管理的难度。因此，迫切需要构建覆盖项目全生命周期的动态监管体系，强化节点预警、部门协同以及信息互通，提升风险响应能力与服务精准度。

招商项目从开始洽谈引进直至最终建成投产并实现效益，是一个较为漫长的过程。目前的招商项目管理明显缺乏对招商项目各关键风险点的把控机制，对项目实际情况、建设进度以及问题堵点的掌握不够及时。

部分招商项目在推进进程中，因前期论证欠充分，落地后与产业规划或环境容量不相匹配，出现调整或中止状况，造成资源浪费并损害招商信誉；个别招商项目因服务跟进不足，呈现投资延迟或规模缩减现象。签约之后，针对投资方资金到位情况、建设进度等缺乏有效监管举措，致使部分项目出现“签而不建”“久拖不决”问题，引发资源错配与政策浪费现象。同时，缺乏对项目履约情况的动态评估及退出机制，难以构建闭环管理。此类问题制约了优质项目向现实生产力的转化，对产业链稳定性与经济贡献度的提升产生不利效应。此外，招商工作前期重承诺、后期跟进轻落实的现象依旧存在，部分招商项目在用地、配套设施、政策兑现等方面因招商项目管理不到位，未能及时获得保障，影响了企业的投资信心。

3. 招商项目管理提升路径

3.1. 探索建立项目生命周期管理机制

3.1.1. 提升招商项目签约前阶段管理

招商项目签约前阶段管理是招商项目顺利落地的第一步，也是招商项目能否落地、投产并对经济社会发展产生贡献的关键环节，通过前期科学论证、严格管控风险、精准谈判策略和依规审批，可以切实

有效地提高招商项目的成功率，降低政府部门招商风险，并为后续招商项目的良好运营奠定坚实基础。招商项目签约前管理阶段，可细分为谋划选定阶段和洽谈签约阶段，主要包含项目选定、项目评估、项目谈判、项目签约等内容。

3.1.2. 提升招商项目落地阶段管理

商务、行政审批、发改、统计等部门应形成合力，确保项目签约、公司注册、项目备案、固投入统等各环节高效推进，尽早实现签约项目落地。

在项目签约后，立即根据投资协议中项目建设周期确定项目建设关键节点时间进度，在项目手续办理、开工前筹备、开工建设、验收等关键节点设立预警机制，一旦项目建设进度不及预期，立即介入、调查原因、调度解决。在项目建设过程中，密切关注市场变化，根据产业发展趋势对项目建设内容、项目建设进度进行分析，对面临建成后存在市场困难的项目，结合投资方及时调整项目建设内容，对出现资金困难的企业，提供银行金融支持渠道，尽全力保证项目顺利实施。

3.1.3. 提升招商项目投产阶段管理

在项目即将建成前，各部门对项目需进行的规划、消防、环保、节能等建设工程竣工验收及质量验收备案，对企业进行提前指导；对需办理的生产许可证、特种设备使用登记、安全生产许可、排污许可、应急预案备案等生产经营准入审批进行提前指导；对不动产登记、税务登记、税种核定、统计登记等政府监管类手续进行提前指导；对食品、药品企业及文化娱乐场所等特殊行业附加审批进行提前指导。在企业办理上述各项竣工验收、行业许可、运营备案时，提供高效便捷的审批服务及专业指导。

3.2. 加强招商项目风险管控

招商项目的风险是时时刻刻存在的，不会因为在各个阶段采取了措施而彻底消失，应把招商项目的风险管理从招商项目的签约阶段管理开始贯彻到招商项目的后期运营，在招商全流程加强风险管理，根据具体的风险类型采取不同的应对举措，避免招商项目造成损失。

招商项目招引阶段的风险管控重点在于对项目的选定和投资方的选定。部分招商项目在谈判阶段由于投资方表现出极大的投资愿望及一定的投资实力，与政府部门签订了投资协议，但后续并不按照合同约定履行义务；投资方的实力可能存在被高估或者主动造假的情况，导致项目建设阶段资金不足等问题。

招商项目落地阶段的风险管理主要是项目的建设进度方面，贯彻招商项目落地后定期调度机制，及时发现风险，进行预警，根据招商项目的具体情况通过及时沟通协商、帮助解决困难等方式解决项目建设过程中存在的困境，必要时通过法律途径解决，及时止损。

项目投产后的风险管控主要在于投产却不达产，无法达到前期设定的项目投资回报，对经济社会的发展拉动有限等方面。在招商项目建设阶段，即需密切关注企业发展情况，及时帮助企业解决资金、人才、劳动力、市场等方面的问题，帮助招商项目渡过难关、平稳发展。

3.3. 完善招商工作机制

建好、用好招商工作机制，各县区主责招商、市直部门“分口接续推进招商”，最大限度调动各单位招商积极性，按照符合区域产业定位和促进最优资源配置的原则，集中征集和发布招商项目，制定年度招商计划。

设立 PMO 项目管理办公室，具体负责招商项目的全流程管理工作。由 PMO 项目管理办公室制定统一的项目管理标准与流程，确保从项目选定、评估、谈判、签约到落地、投产的每一个环节都有明确规范和操作指南。同时，办公室要承担起项目进度监控的职责，通过定期收集项目数据、分析项目进展情

况,及时发现潜在问题并预警,确保项目按计划推进。此外,PMO 项目管理办公室还应作为信息整合与沟通协调的中心,促进招商部门与其他相关职能部门之间的信息共享与协同工作,解决项目推进中的跨部门障碍,提升整体工作效率。在风险管理方面,办公室要建立完善的风险识别、评估与应对机制,对招商项目进行全生命周期的风险管控,确保项目稳健推进。最后,通过定期的项目后评价与经验总结,不断优化招商项目管理流程,提升招商工作的整体水平与成效。

4. 结论

在当前百年未有之大变局之下,国际形势日趋复杂,经济社会发展面临诸多风险和挑战。招商工作在当前的形势下,日趋困难和复杂,需要更科学、长远的规划。招商项目的签约数量、质量以及后续的落地效率、投产成果对经济社会的长远发展至关重要。通过提升招商项目签约、落地、投产阶段管理,建立招商项目全生命周期管理机制,加强招商项目招引、建设、投产各阶段及营商环境风险管控、完善招商工作机制,招商项目管理的质效有望得到提升。

参考文献

- [1] Kate, P. (1992) Competitive Strategy in Bidding Markets. *Journal of Business Economics*, **24**, 112-125.
- [2] Richard, O.C. and Kirby, S.L. (1999) Organizational Justice and the Justification of Work Force Diversity Programs. *Journal of Business and Psychology*, **14**, 109-118. <https://doi.org/10.1023/a:1022962618674>
- [3] 刁义雄. 政府招商活动项目化管理研究[D]: [硕士学位论文]. 南宁: 广西大学, 2007.
- [4] 银川市投资促进局. 银川市招商引资项目信息库管理运行机制实施方案[R]. 银川: 银川市人民政府, 2025.
- [5] Cox, A. and Thompson, I. (1997) 'Fit for Purpose' Contractual Relations: Determining a Theoretical Framework for Construction Projects. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, **3**, 127-135. [https://doi.org/10.1016/s0969-7012\(97\)00005-1](https://doi.org/10.1016/s0969-7012(97)00005-1)
- [6] European Commission (2014) EU Public Procurement Directive.
- [7] 董慧阳. 公平竞争审查制度下地方政府招商引资的困境与对策研究[J]. 公平竞争政策研究, 2025, 3(1): 45-52.
- [8] 陈小军. 精准招商: 理论与实践[M]. 北京: 经济科学出版社, 2025.
- [9] Li, H. (2020) The Use of Public-Private Partnerships as a Policy Tool: Evidence from China's Environmental Sector. *Journal of Cleaner Production*, **265**, 121-135.
- [10] Bernhofen, D.M. and Brown, J.C. (2016) Testing the General Validity of the Heckscher-Ohlin Theorem. *American Economic Journal: Microeconomics*, **8**, 54-90. <https://doi.org/10.1257/mic.20130126>
- [11] Morocco Government (2025) National PPP Strategy 2025-2030. Ministry of Economy and Finance.
- [12] Jones, T. (2010) The Trend and Application of Online Bidding in Construction Industry. *Australian Journal of Construction Economics*, **15**, 34-42.
- [13] 侯云鹏. A 产业园区招商管理改善研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 山东大学, 2020.
- [14] 赵雪娇. 盘锦 A 经济区招商引资项目化管理研究[D]: [硕士学位论文]. 大连: 大连理工大学, 2021.
- [15] 覃志勇. 基于全生命周期绩效考核的 PPP 项目管理[J]. 中国市场, 2022(15): 112-114.
- [16] 王海平. 固定资产投资项目全生命周期管理探究[J]. 财会观察, 2021(22): 73-75.
- [17] 刘桂春. 生产制造型企业项目全生命周期成本管理研究[J]. 商讯, 2021(10): 95-96.
- [18] 宋予辉. 基于就业优先的招商引资政策创新研究[J]. 中国就业, 2024(7): 63-65.