

BT工程项目的选择动作和经营策略管理（三）投资建设项目管理师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文 https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022_BT_E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_c41_520886.htm 通过xxBT项目的成功运作，有如下几个方面的工作值得总结：1.紧密追踪信息，宣传优势，在确定基本条件的前提下，高度重视狠抓不放。2007年4月，我们获悉XX市政府要改善城市交通环境，将实施快速干线网工程后，就加紧与对方交通局接触，宣传BT模式的优势。在基本把握对方最关心的是该重点工程规模大、管理难、工期紧和前期资金不到位的情况下，进一步加大了该项目由中国中铁总承包和最好使用BT模式做该项目的宣传；得知该项目有两座跨江桥和多处地下通道工程，|考试|大|我们组织下属有专业优势的单位，向政府主管部门推荐最佳施工方案；在对快速干线项目进行了现场实地考察后，及时与该市主管交通的领导，特别是交通局进行全方位沟通，全面介绍了中国中铁的品牌、技术、管理及综和实力，着重介绍了BT运作模式的优势和我们实施北京地铁奥运支线、深圳固戍污水处理厂及深圳地铁5号线的成功经验，并邀请对方到北京参观考察了奥运支线BT项目。2.用成功的业绩增强政府决策的信心。当该市领导同意组团赴北京总部和奥运地铁考察后，我们从机场迎接、总部交流、项目考察、现场交流等方面做了精心的组织安排，使他们全面了解了中国中铁的整体实力和业绩。中国中铁的品牌、形象、工程质量，特别是BT项目的成功业绩，使该项目顺利被批准，确定整个快速干线网工程采用BT模式建设，将原来划分8个标段的招标工程统一打包分三个标段采用BT模式招标运作。3.好的BT项目，靠企

业品牌和成功的经营运作取得，不需借助任何中介和中间环节。该BT项目的成功运作主要靠我们较早得到信息，直接与交通局沟通交流。果断决策，及时把握时机，紧盯不放，采用“走出去”、“请进来”相结合的方式宣传自己，打动对方。与主管部门面对面坦诚相见，关键时刻高层互访，锁定大局。因此与一般招投标项目不同，好的BT项目靠企业的诚信和实力，靠企业与政府优势互补，合作共赢的追求，靠经营运作的策略和水平，不需任何中介。

4.主动介入，帮助政府部门做他们不熟悉、很麻烦的具体工作，保证项目推进。BT模式作为一种新型的融资建设方式，目前尚未形成通用文本并无现成规范的模版套用，大部分政府主管部门尚不熟悉，既使高层领导同意了，但如果业务主管部门尚不完全掌握商务合同、法律文书、招标方案，以及融资、股权、回购等复杂文件，也会严重影响BT项目运作，甚至可能影响领导的决策。因此必须以诚相待，发|考试|大|挥自身的业务优势，协助政府主管部门多做一些有关BT项目的技术业务咨询工作。这些工作有相当难度，有时我们也得边学边做，但这些努力不仅推动了政府部门的工作进展，也大大提高了我们做BT项目的水平和能力。

5.锁定项目后，加大力度，集中全部优势力量，全过程、全方位主动开展工作，使对方基本认定中国中铁是最佳的选择。在确定采用BT模式后，公开招标阶段主要是建设单位作为招标人，通过招标代理机构的运作选择实力、报价最佳的投标人。我们预先筹划，从资格预审、施组设计、融资方案、降造系数以及投标文件起草等方面做了大量的调研和基础工作，并且高度重视标书编制，用过硬的技术措施、施工组织方案和最优的商务报价赢得了评委的一

致认可。6.在确定友好合作关系的前提下，注意规避风险，高度重视关键合同条款。BT项目既然是政府与企业之间的市场行为，就有双方各自的权益。与一般招投标项目不同，BT项目中标后就要高度重视合同谈判阶段的工作，要循序渐进地把握BT|考试|大|合同的基本面，特别是重要合同条款，如：项目定价、降造率、设计变更、融资费用、材料价差、回购方式等是关注的重点。总之，要高度重视BT合同关键条款的具体表述，一字之差可能涉及成百上千万元的损失，因此合同双方都必须十分慎重。7.选择、评估、锁定BT项目后向总裁办公会、董事会递交可行性报告。今后一个时期，特大型特别是上市的特大型工程承包商，必须向建筑业的高端和上游发展，因此，会有较多的BT项目选择。但追踪、锁定符合条件的BT项目必须按程序通过总裁办公会和董事会研究决策。因此一个好的项目（评估）可行性报告非常重要，主要内容包括：项目概况、合作宗旨、合作时间、合作方式、实施原则、预期收益、该BT模式项目与等量投标工程毛利率和利润比较、风险分析、资本投入及收益分析、综合评价等十个方面的认真分析比较，如实客观评价，确保以详实的资料、科学的分析、好的预期收益及可控的风险概率赢得认可，获得总裁会、董事会的支持。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com