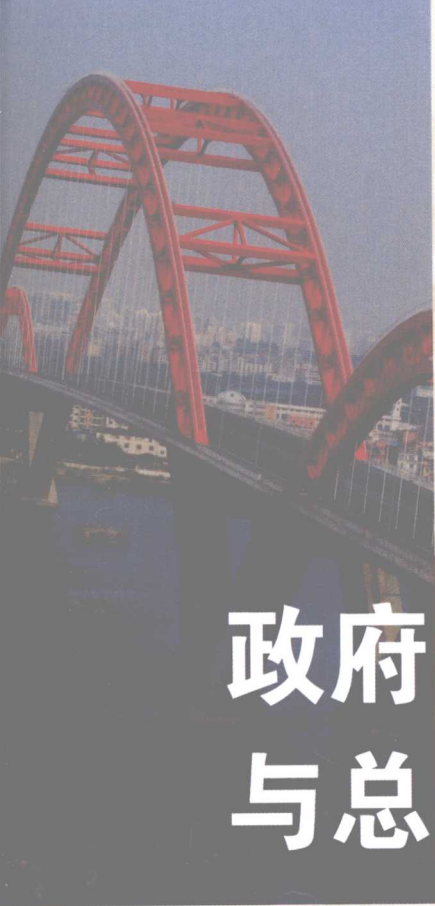
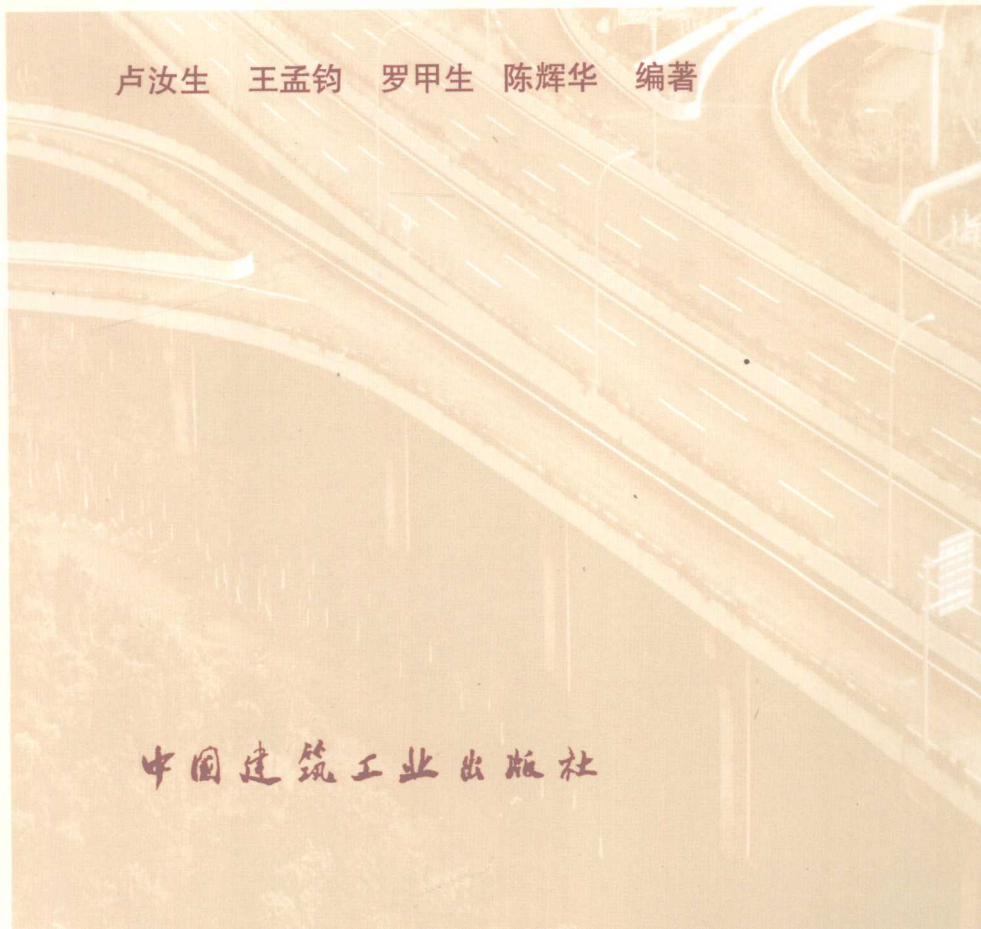




ZHENGFU TOUZI XIANGMU GUANLI MOSHI
YU ZONGCHENGBAO GUANLI SHIJIAN

政府投资项目管理模式 与总承包管理实践

卢汝生 王孟钧 罗甲生 陈辉华 编著



中国建筑工业出版社

政府投资项目管理模式 与总承包管理实践

卢汝生 王孟钧 罗甲生 陈辉华 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

政府投资项目管理模式与总承包管理实践/卢汝生等编著. —北京:
中国建筑业出版社, 2009

ISBN 978-7-112-10564-9

I. 政… II. 卢… III. 国家行政机关-投资-基本建设-项目-项目
管理-研究 IV. F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 206545 号

政府投资项目管理模式与总承包管理实践

卢汝生 王孟钧 罗甲生 陈辉华 编著

*

中国建筑业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京天成排版公司制版

北京建筑工业印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 17¼ 字数: 430 千字

2009 年 1 月第一版 2009 年 1 月第一次印刷

印数: 1—2500 册 定价: 35.00 元

ISBN 978-7-112-10564-9
(17489)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

政府投资项目在我国固定资产投资中占据了相当大的比重，其管理模式和方法对项目投资及建设效果的影响极为重要。新光快速路项目作为广州市政府投资的重大城市建设项目，其管理经验和实施效果广受关注。

本书在比较分析国内外政府投资项目管理实践的基础上，以广州市新光快速路项目为实例，对政府投资管理模式的创新模式与工程总承包管理的实践经验进行了总结和提升。全书共分为十二章，第一章对政府投资项目管理模式进行了详细介绍；第二、三两章对国外及我国地方政府投资管理实践的现状进行了介绍及对比分析；第四、五两章介绍新光项目组织模式和总承包模式的选择及原因；第六~十一章分别从组织系统、招标准管理、合同与风险管理、目标管理、新光大桥技术创新、项目文化建设等方面对新光项目的实践经验进行了系统的总结和提升。

本书所研究的政府投资项目管理模式及工程总承包管理主要针对城市基础设施项目而言，但管理理念、思路、方法及经验对其他建设项目同样可以起到借鉴作用。

本书可作为政府、投资、工程、管理等业界有关人员从事政府投资项目管理或工程总承包管理的实务参考书，也可作为高等院校工程管理、项目管理、投资等相关专业研究生和本科生的辅助教材使用。

* * *

责任编辑：刘江 赵晓菲

责任设计：董建平

责任校对：王金珠 王雪竹

序

改革开放以来,我国政府投资项目管理体制不断改革和发展,形成了以投资主体多元化、资金来源多渠道化、项目决策层次化、管理方法科学化和竞争机制市场化为特征的新局面。但就总体而言,项目管理力度有待加强,管理模式有待创新,政府投资项目管理模式的深入研究势在必行。

工程总承包模式是市场经济体制和建筑产品生产特点相结合的产物。发达国家经历了上百年甚至更长时间的资本和技术积累,才发展成目前工程总承包的规模和管理能力。我国正处于经济转轨时期,工程总承包无论在概念上还是在实践经验上,都还处于初步状态,培育工程总承包所需要的环境条件,提升工程总承包管理能力是当务之急。

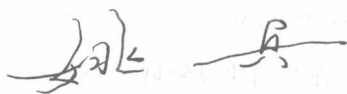
新光快速路项目作为广州市政府重大城建项目,其管理经验和实施效果广受关注。新光公司在“小机构、大社会、低成本、高效率”管理理念的指导下,积极探索并成功实施了以设计施工联合体为总承包主体的施工图设计—施工总承包模式(DB3模式),不仅对广州市的城市建设起到了积极的推动作用,而且也为我国政府投资项目管理体制和管理模式的改革创新提供了有益的借鉴,对进一步规范和完善政府投资项目管理行为,不断提高我国城建项目管理水平,具有非常重大的现实意义。

本书在分析国内外政府投资项目管理实践的基础上,以广州新光快速路项目为实证研究对象,探讨政府投资项目管理的创新模式与工程总承包管理的实践经验。研究以项目管理理念为核心,以项目管理模式为主线,从项目管理组织模式和项目建设实施模式两个层面上,对现有的各种模式进行比较研究,阐明新光项目采用项目公司、以设计施工联合体为总承包主体的DB3模式的原因;对新光项目的组织系统、招投标管理、合同与风险管理、目标管理、新光大桥技术创新、项目文化建设进行了研究和总结提升。本书所研究的政府投资项目管理模式及工程总承包管理主要针对城市基础设施项目而言,但管理理念、思路、方法及经验对其他建设项目同样可以起到借鉴作用。

政府投资项目管理模式创新与实践应与当代经济社会发展相适应,与工程管理实践相结合。当前我国工程总承包模式还处于一个探索阶段,无论是业主还是设计、施工、

监理等单位都对这种模式缺乏深刻了解，各方主体对这种模式都不太适应，在模式的实施过程中也遇到了一些困难和问题。因此，需要转变观念，统一认识，在明确政府职能、优化建筑市场环境，健全项目决策机制、提高承包商风险管理能力等方面下功夫，循序渐进，努力探索，及时总结工程管理经验与实践，思考、提升、形成理论体系，指导和促进我国政府投资项目管理的发展。

愿有更多的优秀成果涌现！



2008年11月

前言

随着我国社会主义市场经济体制改革的不断推进,工程建设投资体制和管理模式得到不断的发展和完善,政府作为建设项目的惟一投资主体的时代已经结束,投资主体多元化的格局正逐步形成,但政府投资项目仍然在国民经济中占有重要地位。然而,政府投资管理现状与社会主义市场经济体制的要求还不太适应,加之我国现行的政府投资项目管理模式确实存在许多值得探讨和完善的地方,对政府投资项目管理模式的深入研究也就势在必行。

同时,为深化我国工程建设项目组织实施方式的改革,提高工程建设管理水平,建设部于2003年2月专门发布了《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》,在我国建设领域积极推行工程总承包和工程项目管理。然而,在推广实施过程中,遇到许多亟待解决的问题。更为关键的是,社会各方对工程总承包存在模糊认识,工程总承包的推动力和保证力不足,影响了我国工程总承包市场的培育和发展。

新光快速路项目作为广州市政府投资的重大城市建设项目,其管理经验和实施效果广受关注。新光公司在“小机构、大社会、低成本、高效率”管理理念的指导下,积极探索并成功实施了以设计施工联合体为总承包主体的施工图设计—施工总承包模式(DB3模式),不仅对广州市的城市建设起到了积极的推动作用,而且也为我国政府投资项目管理体制和管理模式的改革与创新提供了有益的借鉴,对进一步规范和完善政府投资项目管理行为,不断提高我国政府投资项目管理水平,具有非常重大的现实意义。

本书在比较分析国内外政府投资项目管理实践的基础上,以广州市新光快速路项目为实证研究对象,探讨政府投资管理模式的创新模式与工程总承包管理的实践经验。以项目管理理念为核心,以项目管理模式为主线,从项目管理组织模式和项目建设实施模式两个层面,分析新光快速路项目采用“项目法人+工程咨询”模式以及实施以设计施工联合体为总承包主体的DB3模式的原因;对新光项目的组织系统、招投标管理、合同与风险管理、目标管理、新光大桥技术创新、项目文化建设进行了系统研究和总结提升。本书所研究的政府投资项目管理模式及工程总承包管理主要针对城市基础设施项目而言,但管理理念、思路、方法及经验对其他建设项目同样可以起到借鉴作用。

本书具有理论的系统性和实践的指导性,可作为政府、投资、工程、管理等业界有关人员从事政府投资项目管理或工程总承包管理的实务参考书,也可作为高等院校工程管理、项目管理、投资等相关专业研究生和本科生的辅助教材使用。

本书由卢汝生(广州市建设投资发展有限公司)、王孟钧(中南大学)、罗甲生(广州市新光快速路有限公司)和陈辉华(中南大学)编著,各章分工如下:第一章(王孟钧);第二章(卢汝生、许宇明);第三章(陈辉华、李屹);第四章(卢汝生、罗甲生);第五章(陈辉华、王孟钧);第六章(罗甲生、吴宇拔);第七章(王孟钧、朱亚敏);第八章(罗甲生、熊建农);第九章(卢汝生);第十章(罗甲生);第十一章(陈辉华);第十二章(王孟钧、卢汝生)。广州市建设委员会樊群、刘坚雄和广州市新光快速路有限公司余炳星、李跃、郭欣、黄柳媚、李健、周劲草等参加了课题研究和书稿资料的收集与整理工作,中南大学韦玮、李博、彭敏、彭庆辉、薛立谦、俞冠军、常燕等参加了课题研究工作,全书由王孟钧、罗甲生、陈辉华统稿。

在本书编写过程中,查阅和参考了许多国内外专家学者的论文、专著、教材和资料,在此向他们表示衷心的感谢!

由于作者水平和时间有限,不妥之处在所难免,敬请各位读者批评指正。

CONTENTS
目 录

第一章 政府投资项目管理模式概述	1
第一节 政府投资项目的界定	2
第二节 政府投资项目的管理模式	6
第三节 政府投资项目管理模式与总承包管理研究的逻辑框架	18
第二章 国内外政府投资项目管理	21
第一节 美国政府投资项目管理模式	22
第二节 英国政府投资项目管理模式	27
第三节 中国香港地区政府投资项目管理模式	36
第四节 我国政府投资项目管理模式	43
第五节 国内外政府投资项目管理的比较和借鉴	57
第三章 我国地方政府投资项目管理实践	63
第一节 地方政府参与政府投资项目的必要性	64
第二节 深圳政府投资项目管理模式：成立工务局	65
第三节 珠海政府投资项目管理模式：成立建管中心	70
第四节 厦门政府投资项目管理模式：实施代建制	73
第五节 上海政府投资项目管理模式：采用“三级管理模式”	75
第六节 重庆政府投资项目管理模式：成立城建发展公司	77
第四章 新光快速路项目组织模式的选择与创新	81
第一节 新光快速路项目组织模式选择的社会背景	82
第二节 新光快速路项目组织模式的选择	85

第五章 新光快速路项目总承包模式的选择	91
第一节 工程总承包模式概述	92
第二节 新光快速路项目总承包模式的选择	98
第三节 新光快速路项目 DB3 模式下的管理内容	102
第六章 新光快速路项目组织系统运行与创新	105
第一节 项目组织系统及组织结构	106
第二节 交错有序的新光项目组织系统	109
第三节 基于流程再造进行组织优化的新光公司	128
第四节 协作竞争中的设计施工联合体	144
第五节 新光项目组织系统运行与创新的启示	146
第七章 新光快速路项目招标管理	151
第一节 新光项目招标的指导思想	152
第二节 新光项目招标的方案设计	155
第三节 新光项目招标的具体实践	159
第四节 新光项目招标管理工作的体会与启示	163
第八章 新光快速路项目合同与风险管理	167
第一节 新光项目合同管理	168
第二节 新光项目风险管理	181
第三节 新光项目合同与风险管理的启示	188
第九章 新光快速路项目目标管理	191
第一节 目标管理概述	192
第二节 新光项目目标管理的特点和指导思想	196
第三节 新光项目目标管理的实施	202
第四节 新光项目目标管理实施效果与启示	211

第十章 新光大桥技术创新管理与实践	217
第一节 新光大桥工程概况	218
第二节 新光大桥设计管理及其优化	218
第三节 新光大桥关键施工技术及其创新	221
第四节 新光大桥技术创新管理	228
第十一章 新光快速路项目文化建设	233
第一节 项目文化概述	234
第二节 新光项目文化建设	235
第三节 新光项目文化建设的启示	242
第十二章 政府投资项目管理创新及实践的总结与思考	245
第一节 新光快速路项目管理经验与提升	246
第二节 我国政府投资项目管理模式的完善	252
参考文献	262

第一章

政府投资项目管理模式概述

本章导读

随着我国建设事业的快速发展,政府投资项目管理模式越来越受到人们的关注。本章阐述政府投资项目的内涵、分类和特点,并对政府投资项目管理模式分层次予以界定,政府投资项目管理模式分为宏观与微观两个层面,微观层面的政府投资项目管理模式又分为项目融资模式、项目管理组织模式和项目建设实施模式三个层次。最后,提出全书的逻辑框架。

- 政府投资项目的界定
- 政府投资项目的管理模式
 - 宏观层面
 - 微观层面
 - ◇ 项目融资模式
 - ◇ 项目管理组织模式
 - ◇ 项目建设实施模式
- 政府投资项目管理模式与总承包管理研究的逻辑框架

第一节 政府投资项目的界定

一、政府投资项目的内涵

政府投资项目是一个在改革开放中出现的新概念，并在实践过程中逐步完善。20世纪90年代，政府投资项目又称为财政性基本建设资金投资项目。财政部财基字[1999]37号文《财政性基本建设资金投资项目工程预、决算审查操作规程》中明确指出：财政性基本建设资金投资项目指经政府职能部门批准立项，由各类财政性基本建设资金投资或部分投资的项目。财政性基本建设资金包括以下五项内容：①财政预算内基本建设资金；②财政预算内其他各项支出中用于基本建设项目的资金；③纳入财政预算管理专项基金中用于基本建设项目的资金；④财政预算外资金中用于基本建设项目的资金；⑤其他财政性基本建设资金。

深圳市政府首次政府文件中提出政府投资项目这一概念。2000年3月，深圳市第二届人民代表大会常务委员会第三十八次会议通过的《深圳市政府投资项目管理条例》第二条指出政府投资项目是指利用本级预算内资金、土地开发基金以及其他财政性资金所进行的固定资产投资建设项目。

由财政部牵头，组织有关专家学者多次专题讨论，于2000年4月出版的《政府投资目标底审查实务》正式提出了政府投资项目的定义。该书指出，政府投资项目是指为了适应和推动国民经济或区域经济的发展，为了满足社会的文化、生活需要，以及出于政治、国防等因素的考虑，由政府通过财政投资，发行国债或地方财政债券，利用外国政府赠款以及国家财政担保的国内外金融组织的贷款等方式独资或合资兴建的固定资产投资项目。这个概念把政府投资项目的资金来源扩大为除了预算内和预算外的财政性资金外，还包括政策性贷款和债券及来自外国政府和国际金融机构的贷款和赠款等。从深圳市政府文件和《政府投资目标底审查实务》一书中提出的政府投资项目的异同来看，两者的主要区别在于政府投资项目资金的来源不尽相同。

事实上，政府投资项目概念的出现，源于项目资金来源的多元化。应该看到，政府投资项目无疑比财政性基本建设资金投资项目的范畴更广，其资金来源除了财政性资金外，还应包括财政担保的国内外金融组织的贷款、外国政府赠款以及国际援助资金等。

综上所述，政府投资项目是为了适应和推动国民经济或区域经济的发展，为了满足社会的文化、生活需要，以及出于政治、国防等因素的考虑，由政府通过财政投资，发行国债或地方财政债券，向证券市场或资本市场融资，利用外国政府赠款，国家财政担保的国内外金融组织贷款以及行政事业性收入兴建的固定资产投资项目。

二、政府投资项目的分类

政府投资项目可以依据不同的分类标准,进行分类,见表 1-1。

政府投资项目的分类

表 1-1

按照管理权限分类	按照项目资金来源分类	按建设项目的竞争性分类
① 中央政府投资项目 ② 地方政府投资项目	① 财政性资金及国债投资项目 ② 财政担保银行贷款投资项目 ③ 国际援助投资项目	① 经营性项目 ② 准经营性项目 ③ 非经营性项目

1. 按管理权限分类

按照管理权限,政府投资项目可以分为中央政府投资项目和地方政府投资项目。

(1) 中央政府投资项目

《中央投资项目招标代理机构资格认定管理办法》(国家发展和改革委员会第 36 号令)将中央政府投资项目定义为:全部或部分使用中央预算内投资资金(含国债)、专项建设基金、国家主权外债资金和其他中央财政性投资资金的固定资产投资项目。中央政府投资项目应按照项目性质、资金来源和建设规模,分别由国务院、中央政府投资主管部门或行业主管部门按建设程序进行审批和管理。

(2) 地方政府投资项目

地方政府投资项目就是地方政府投资的建设项目。地方政府投资项目除国家有特殊规定外,均由地方政府相关主管部门按建设程序进行审批和管理。

2. 按项目资金来源分类

按照资金来源,政府投资项目可以分为财政性资金及国债投资项目、财政担保银行贷款投资项目和国际援助投资项目。

(1) 财政性资金及国债投资项目

财政性资金及国债投资项目包括财政预算内、预算外基本建设资金投资的项目,也包括使用纳入财政预算管理专项基金中的用于基本建设投资的项目。

国债专项资金是近年来中央财政通过增发国债专项用于基础设施等方面建设的资金,除部分资金用于技术改造项目的贴息外,绝大部分用于基本建设项目。国债专项资金中,无论是中央财政投资、中央补助地方投资还是转贷地方资金,均为财政资金,因此必须纳入财政基本建设支出预算管理范围。

(2) 财政担保银行贷款投资项目

财政担保银行贷款投资项目是由国家或地方财政承诺担保的银行贷款建设项目,大多是非营利的公共项目,也包括少量虽盈利但投资回收期较长的项目。对于非营利项目,一般由财政负责筹措资金还本付息;少数有盈利但投资回收期较长的建设项目,也由各

级财政承担风险,故此类项目也应纳入政府投资项目管理范围。

(3) 国际援助投资项目

国际援助投资项目,一般侧重于对受援国的基础设施和公共建设项目提供无偿援助或低息(无息)贷款,受援国政府是项目资金的接受者,并负责项目资金的运用。对政府投资项目提供援助的国际组织主要有世界银行及其他区域性经济组织,如亚洲开发银行。友好国家的援助也是国际援助项目资金的重要来源。

3. 按建设项目的竞争性分类

政府投资项目按照其竞争性可以划分为三类:经营性项目、准经营性项目和非经营性项目。

(1) 经营性项目

经营性项目具有一定的营利性质。对于属于经营性政府投资项目范畴的基础设施项目,如港口、机场、电厂、水厂、燃气、公共交通等设施,建成后有长期且持续稳定的收益,项目自身具备一定融资能力的,还可以吸收政府以外的企业和外商投资。因此,这类项目的建设管理一般应实施项目法人责任制,由项目法人负责项目筹划、设计、概预算审定、招标投标、建设实施、承担部分资金筹措、投资控制直至生产经营管理、归还贷款以及资产保值增值的责任。

(2) 准经营性项目

准经营性投资项目主要包括竞争性基础设施项目和竞争性公益项目。前者如能源工业(电力、石油)、部分公用事业(自来水、污水和垃圾处理)、基础原材料工业(钢铁、有色)以及部分交通运输业(高速公路、航运)等;后者如科研开发与应用研究、成人和职业教育(私立学校)、艺术表演团体、医疗机械等产业。按公共财政理论,这类投资项目提供的产品和服务均属“消费效用不可分割”的准公共产品。而且这类项目还具有虽然可以回收部分投资、保本或微利经营,但建设周期长、投资多、风险大、回收期长或者垄断性等特点,单靠市场机制难以达到供求平衡,需要政府参与投资经营,并且应以控股和参股等方式进行。随着市场的不断发展成熟,政府应不断退出,私人部门应逐渐进入准竞争性投资领域,同时政府首要职能应该转向提供法规、制度等非物质类公共产品,建立完善竞争机制,维持正常市场秩序,发挥市场机制和政府调控的各自效率,降低社会成本。

(3) 非经营性项目

非经营性项目一般是无直接的投资收益,主要追求社会效益最大化的公益性项目。按公共财政理论,其项目提供的产品和服务属纯公共产品,如国防建设、政府机关办公设施、义务教育设施、市政道路等城市基础设施、基础科学研究和卫生免疫注射等。这些项目关系到国家机器的正常运转,国家的安全和人民生活质量的提高,因而应纳入政

府的公共支出范畴。

从现代市场经济条件下政府的经济职能来看,政府投资的目的是为了实现政府公共服务职能,满足社会公共需要,维护市场配置功能、调节国民经济运行,以实现经济、社会的科学发展战略。因此,政府的投资范围应该限定为上述划分的非经营性公益项目、准经营性基础项目和少数关键领域的经营性项目。

三、政府投资项目的特点

政府投资项目不同于一般投资项目,其主体是政府部门,资金来源具有公共性。社会需要利用政府的强制力,集中资源的优势来为公众服务,因此政府投资项目通常具有以下特点:

1. 政府对项目起主导作用

政府投资项目是以政府财政性资金投入或是以政府信用担保的商业贷款投入的并由政府拥有决策权的项目,政府从项目的规划、立项、投资、建设以及后期的运营一般都会给予引导与支持,相对其他性质投资的项目而言,这是政府投资项目的最大特点。

2. 项目具有相对非竞争性和公共性

政府投资项目是经济系统和社会生活系统的重要组成部分,政府投资项目一般都是为社会公众服务的,不单纯为个人或个别单位服务,因此,政府投资项目具有公益性的特点。并且政府投资项目还具有相对的垄断性,竞争程度不像其他行业那样激烈,投资回报率虽不太高但一般比较稳定,这就意味着政府投资项目在经过合理规划和充分的前期论证后,建设和运营环境相对稳定。

3. 项目周期长,所需资金量大

政府投资项目中大多为城市基础设施项目,如道路、桥梁、港口、机场、地铁等。项目规模很大,投入的资金量少则数千万,多则上百亿,一般需要一年或几年的时间才能建成。这对政府投资项目建设和运营过程中的管理工作提出了更高的要求,对这些项目的投资风险、财务风险、建设风险以及政府信誉等问题都需要充分考虑、认真研究。

4. 项目投资带动相关产业进步,对经济发展拉动作用明显

政府投资项目的投资建设,对制造业、建筑业等相关产业的发展产生极大的需求拉动作用,从而刺激生产扩张、提高就业水平、激活各种需求市场、加快经济增长。这使得政府投资项目在促进社会生产多样化、扩大贸易、减少贫困等方面,同样也起到十分重要的作用。现代经济发展表明,政府投资的基础设施项目不仅通过自身的发展推动经济增长,而且作为一种诱发性投资,可以将民间部门的生产潜力释放出来,进一步增加全社会的产出,使国民财富达到一个较高的水平,即通常所说的“乘数效应”。

5. 项目具有整体规划性

政府投资的城市基础设施为城市日常运行及社会经济发展服务。不同的城市环境和

经济基础可选择不同的基础设施建设,而且基础设施又相互替代,如天然气、人工煤气、油及煤的互用性;高架路、快速路、地铁、桥梁、隧道的互补性。因此,在重大城市基础设施方案论证时,应充分根据城市发展前景与功能,优先做好整体规划,综合考虑经济实力及各种因素,进行比较与优选,这是政府投资项目决策过程中最为重要的方面。

第二节 政府投资项目的管理模式

一、政府投资项目管理模式的界定

随着经济、社会和科学技术的不断发展,工程规模越来越大,技术性、系统性越来越强,复杂程度越来越高,而随之对项目管理的专业化、科学化、市场化要求也就越来越迫切。建设项目管理是一个复杂的社会系统工程,有其内在的客观规律,管理模式对项目的成败至关重要,因此必须采用与之相适应的管理模式和管理方法。

管理模式是一个较为宽泛的概念,具体到实际运作中有多种形式。一般来说,管理模式是指在项目整个寿命期内,为了满足或超出项目利益相关者对项目的要求,运用各种相关知识、技能或手段进行项目管理的具体运作方法,它是项目管理知识在工程项目中的应用和创新,是一个完整的动态过程模式。在全寿命周期内,在概念阶段就必须确定管理模式。

政府投资项目管理模式包含宏观和微观两个层面。从宏观上看,政府投资项目管理模式是指一个国家按照本国的法律法规实施政府投资项目,从决策到实施所需要经历的一整套流程以及一系列管理制度体系的设置安排。本书的第二章将对此进行研究探讨。

从微观上看,按项目开发的时序,可以将政府投资项目管理模式的概念拓展为三个层次:项目融资模式、项目管理组织模式和项目建设实施模式。项目建设的首要问题是筹集建设资金,选择适当的项目融资模式;而以何种形式选定业主并使其对项目进行管理和负责,则涉及项目管理组织模式的选取;在业主确认之后,如何进行工程承发包,选定各承包商以完成具体项目的建设实施,则涉及项目建设实施模式的选择。本书的第四章、第五章等章节将结合广州市新光快速路项目对此进行阐述和介绍。

政府投资项目往往规模大,参与方多。“规模大”就意味着项目的融资需求高,融资难度大,需要采用适当的项目融资模式;“参与方多”就意味着在项目的建设实施过程中,必须采用合理的组织模式和建设实施模式,才能有效协调各方关系,保证项目的有序进行。因此,采用科学合理的项目融资、管理组织以及建设实施模式是十分必要的。

二、项目融资模式

随着社会经济的发展,工程项目投资规模越来越大,单一的资金筹措方式和融资渠