

# PPP 项目模式下的建筑投资管理实践与反思

文 / 杨金龙 中交二公局第三工程有限公司

**摘要:** 本文对PPP项目模式下的建筑投资管理实践进行了系统的探讨,并对此展开了深刻的反思。文章首先对PPP模式及其应用于建筑业的基本特征进行了概述,并对该模式在建筑业投资管理中的独特性和复杂性实施了清晰的阐述。分析了在投资决策、资本结构和融资策略、项目实施和后期运营阶段中遇到的主要管理问题和面临的挑战,指出了项目评估不足、风险分配不均、资金管理困难等关键问题,并就当前企业经营管理中存在的问题展开了分析。文章从加强项目前期研究、优化风控策略、创新合作机制等方面思考相关问题,通过对这些现实问题的反思,提出了改进建议。最后,文章总结研究成果,展开对未来研究方向的展望,旨在凭借对PPP项目管理中存在问题的批判性分析和反思,为建筑投资管理领域的理论研究和实务操作提供理论和方法上的参考,彰显其原创价值,提供新的视角和深度分析。

**关键词:** PPP项目模式; 建筑投资管理; 融资结构

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.03.091

## 引言

在当前的经济环境下,作为一种创新的融资和运营模式,特别是在建筑和基建项目中,公私合作模式(PPP)已经在全国得到广泛应用。PPP模式旨在提高项目的财务可行性和运营效率,提高公共部门的监管能力,提升私人部门的运营效率。研究不仅着眼于理论的探讨,为了给参与PPP项目的人员提供实际操作的参考和指导,研究还着重于实际管理操作的改进。以此研究为推动相关领域的发展与创新提供新的视角。

### 一、PPP项目的特点

#### (一) 融资结构

PPP项目融资结构独特而复杂,这种结构在设计之初就支持了项目的多方面融资需求,减轻了政府直接投资的财政压力,同时兼顾了公共资金和民间资本的组合作用。在PPP模式中,融资通常涉及多种形式,如银行借款、发债和民间投资等。这样的融资结构,即保留公共部门对项目控制和监督的重要性,同时也充分发挥了私人部门的资本作用,有助于创新管理方式。PPP项目的融资计划要求涵盖预测项目的收入流和成本的精确财务模型,确保符合长期财务可持续要求的资金结构。有效的融资结构设计为应对复杂市场环境和运营需求的PPP项目提供了坚实的资金基础。

#### (二) 风险共担机制

PPP项目的风险共担机制体现了公私合作的核心价值,即通过合理分配项目中的风险来优化资源配置和提高项目效率。在PPP模式中,风险的识别和评估是项目策划初期的重要环节,关系到合作双方在项目中的责任与权利。通常,将风险分配给最能控制或最能承担该风险的一方。建设风险由承建商承担;需求风险则由公方承担,因为公方更能通过政策调控影响用户需求;金融风险(如利率变化和融资成本的风险)通常由私方承担,因为他们在资本市场上具有调动资金的灵活性;不可抗力风险由双方共同承担。风险共担的透明机制不仅

能够减少单方面的负担,也强化了项目各方面的合作关系,通过有效的风险管理策略,增强了项目的整体抗风险能力,为项目的顺利进行提供了保障。

### 二、建筑投资管理在PPP项目中的实践

#### (一) 投资决策过程

项目筛选和初步评估涉及潜在项目的系统性评估,确保所选项目既符合政府公共服务目标,又能吸引私人投资,是公私合作模式(PPP)项目管理过程中的首要步骤。在PPP项目模式下,由于项目选择错误导致资源浪费和经济效益不佳,选择合适的项目尤为关键。评估过程通常从分析项目的社会经济影响开始,涵盖项目的必要性和迫切性,以及它长期为大众带来的好处。考虑到PPP项目的长期性、复杂性,还需要深入分析项目筛选的技术可行性。技术分析不仅着眼于工程施工的可行性,更多的是对工程运行阶段所遇到的技术挑战的了解。初步评估还必须考虑当地政府的支持力度、相关政策环境的稳定程度和法律风险等。对那些成功概率较高的项目进行有效筛选,以便在综合这些因素的基础上,为后续的深入调研和开发奠定坚实的基础。

#### (二) 资本结构与融资策略

##### 1. 资本结构的优化

由于直接影响项目的财务稳定性和吸引投资者的能力,资本结构的优化对PPP项目具有决定性作用。在设计PPP项目资本结构时,为了实现资本成本最小化和财务风险可控的目标,需要综合考虑债务和权益的配比,以及各种融资工具的运用等因素。理想的资本结构应该是在考虑到项目所面临的风险程度的同时,能够平衡项目的资金需求和投资回报。通常情况下,债务融资可以提供抵税收益,但债务水平过高会使项目财务风险增加,并对其资信等级造成影响。因此,PPP项目的资本结构设计不仅要根据项目的具体财务表现和风险承受能力进行调整,还需要综合考虑市场状况、法律环境和潜在投资者的偏好等因素,PPP项目凭借优化资本结构,

在提高资金使用效率、提高项目整体价值的同时，能够保持健康的财务状况。

### 2. 融资渠道的选择与利弊分析

直接投资提供了资金的直接注入，但导致更多的股权分散和控制权问题。政府补助虽然可以减轻资金压力，但通常带有严格的使用和报告要求。因此，在选择合适的融资渠道的过程中，需仔细评估各种融资方式的适用性和可行性，确保它们与项目的特定需求和长期目标相匹配，凭借深入分析各融资渠道的利弊，项目管理团队可以制定出最有效的融资策略，优化资金结构，支持项目的顺利实施和运营。

### （三）项目实施阶段的管理

#### 1. 项目进度控制

项目进度控制涉及周密的计划制定和持续的监控，是确保PPP项目按计划实施的关键因素。工程进度的管理需要建立在详细的工程计划的基础上，从工程开始到结束，所有的重点活动及其时间节点都被详细地罗列出来。进度控制的有效，既要靠初步方案的精确，更要靠工程管理团队实时监控和调整进度执行的能力。由于这类项目通常涉及多个参与方，供应链管理复杂，在PPP项目中，进度控制的复杂性尤为突出。为了保证项目按时完成，项目公司负责人需要利用关键路径方法（CPM）、项目管理软件等先进的项目管理工具和技术，对项目进展情况和资源分配情况进行跟踪。进度控制的有效性还依赖于与各项目参与方的沟通协调，以持续的监控和适时的调整，确保每个节点的工作按时完成，并将进度中出现的问题及时解决，从而使工程的延期问题得到控制，将由此产生的超支费用降到最低，保证工程的顺利实施。

#### 2. 成本控制

与项目经济效益和投资回报直接挂钩的PPP项目管理，成本控制在PPP项目管理中同样占据核心地位。从项目设计阶段就需要进行成本估算和预算制定，在PPP项目中实施有效的成本控制。项目预算要以覆盖直接成本、间接成本和风险成本的全面细致的成本分析为基础。成本控制要求项目公司负责人随着项目的进展，应对成本超支的风险，不断监控实际支出与预算的对比情况，及时调整资源分配和项目计划。费用控制还涉及通过谈判优惠的采购合同和严格的合同条款来控制费用的采购管理和合同管理。在PPP项目中，还需要特别关注覆盖维护成本和升级改造成本的控制，有了这些措施，既能使项目维持在预算范围内，又能提高资金使用效率，提升项目整体财务健康水平。

#### 3. 质量管理

质量管理（Quality Management）是确保PPP项目符合所有技术和性能要求的关键活动，涵盖了项目设计、建设和运营的各个阶段。在PPP项目中，如何确保项目的最终质量符合或超过预期标准，以满足成本和时间限

制，是质量管理人员重点关注的问题。要通过采用合适的设计标准和规范来设定质量基准，项目质量维护从项目设计阶段就开始了。施工阶段的质量控制靠的是严格的施工监督和检测，保证所有的材质和工艺都符合设计规范。项目团队需要通过这些系统的质量管理措施，确保PPP项目在整个生命周期内保持高标准的运营业绩，满足公众和政府部门的期望，增强项目的社会认可度和成功率，要实施全面的质量保证和质量改进工作，开展定期的质量审查、性能测试和用户反馈收集。

### （四）后期运营与维护

#### 1. 运营管理策略

运营管理策略决定PPP项目持续表现和服务质量。管理策略的设计从明确与PPP项目长期成功紧密相关的运营目标和绩效指标开始。有效的运营管理不仅涵盖了对日常运营活动的监控，还涵盖了优化配置技术、人力资源和财务资源等多个方面的内容，有效的运营管理是运营策略要从市场变化、技术进步、用户需求演变等方面综合分析。通过实施先进的技术解决方案和不断的员工培训来提高服务质量和运营效率，运营团队需要对运营效率进行持续的跟踪。运营管理还需要关注环境的可持续性，借助这些策略的实施，以降低对环境的影响的技术和方法，PPP项目可以实现经济和环境的的双重利益最大化。

#### 2. 资产维护与价值增长

PPP项目成功与否的关键一环是资产维持和价值增长，对项目的长期持续性和盈利性都有直接影响。维护策略必须对资产的生命周期成本进行综合考虑，从初始设计阶段就开始规划如何延长资产的使用寿命，并通过有效的维护使资产的业绩得到优化。资产维护策略应该涵盖定期维护计划、故障修复协议和资产更新策略，借助实施系统的维护管理，在保持资产价值的同时，最小地降低运营和维护的故障率，控制运营成本。

### 三、PPP项目投资管理的反思和改进建议

#### （一）管理实践的反思

##### 1. 投资决策过程的完善

投资决策过程对PPP项目的成功实施起着举足轻重的作用，它的好坏将直接影响到项目的经济效益和可持续性。因此，为完善投资决策过程，需要以全面的市场研究为前提，结合项目可行性分析和详尽的财务评价进行综合的分析评估。市场研究将提供深入的关于需求竞争和技术趋势的见解，对保证项目对市场需求的适应性和前瞻性有重要的借鉴意义；项目可行性分析将结合技术、环境、社会、经济等诸多因素对项目的实际可行性进行综合考核；对财务情况的详细考核则需要对项目的财务可行性进行精确的计算，以使投资决策的科学性和经济合理性得到充分的保证。为使项目取得成功，对项目的长期运营和维护成本的考虑是不可缺少的要素。系统的多维度的分析和评估能够对长期运营和维护成本

进行准确的估算与比较，从而为决策提供有利的经验借鉴。

### 2. 风险控制策略的优化

风险控制是PPP项目管理中不可或缺的一环，保证项目顺利进行和投资安全的关键是有效的风险管理策略，在面对复杂多变的项目环境时更是如此。风险控制策略的优化十分重要，要从项目所面临的各种内外部风险的系统性评估开始，开展风险的识别和分类工作。

### 3. 合作机制的创新

首先，在结构上可开展多方位合作的探索与尝试，如纯合作模式、竞争协作模式、联合投资模式等，针对不同的项目特点和参与各方的能力目标等进行个性化定制设计。二是在合作流程上，要围绕简化手续、提高办事效率、建立高效的沟通与协调机制来减少冗长流程，做到快速决策与高效执行。最后是以合作文化为基础、以信任与共赢为导向、促进合作各方的积极主动与深度合作，进而提高PPP项目整体成功率，社会经济效应的实现程度也能起到有效的促进作用。

## （二）改进建议

### 1. 强化项目前期研究与评估

项目前期调研评估是确保项目可行性和成功实施的基石，是公私合营模式（PPP）中。前期研究主要涉及市场需求分析、技术可行性研究、环境影响评估和社会经济效益分析等，能够准确把握项目需求和市场走向，以深入的市场分析保证满足市场长远需求的项目设计和服务。技术可行性研究则对所需技术的成熟度和在工程中的应用潜力进行评估，以防止工程延误或因技术难度过大而失败。环境影响评估的目的是对项目实施对自然和人文环境的影响进行预测，通过合理的环保措施能够有效降低项目对环境的消极影响。

### 2. 完善风险分配机制

在PPP项目中，能够有效提升项目吸引力和投资者信心的合理风险分配机制十分重要。向最能控制或承担这种风险的一方分配风险是风险分配的核心原则。在此基础上，完善的风险分配机制应涵盖利用风险矩阵对风险进行分类和量化，项目参与方能够更准确地了解其各自承担的风险责任。制定详细的风险识别、评估、分配和监控流程。合同条款应明确规定涵盖金融风险、经营风险、政策变动风险等各种风险的承担方，并进一步通过保险或第三方保险等方式进行风险分散。定期进行风险评估和调整，确保风险管理策略与项目实际情况相适应，并使风险控制保持持续的有效性。

### 3. 提高资金管理的灵活性与效率

资金管理在整个PPP项目中具有同等重要的位置，关系到项目资金安全和资金成本的高低问题，因此其灵活性和效率必须得到充分的提高。项目管理团队必须为达到这一目的而建立一个综合的资金监控系统，对资金

流向和使用效率进行实时跟踪，并建立灵活的资金调配机制，以根据项目进展情况和市场变化对资金分配方案进行快速调整，使资金得到最合理的运用。另外，利用现代金融工具和技术，促进债权发行或资产证券化。在增加资金来源的同时，为项目降低融资成本。与金融机构建立长期合作关系，在必要时可以获得额外的资金支持，保证资金的连续性和稳定性，从而提高资金的使用效率，并且在项目遇到突发经济情况时，能够确保足够的资金流动性来维护项目的正常运作，保证项目的顺利推进。

### 4. 加强跨部门与多方利益协调

PPP项目以多方参与为特征，涉及多个部门、多个利益主体，确保项目顺利实施的关键是有效的跨部门协调多方利益。加强此项协调工作，需要建立一个平台，让各利益相关方凭借协调例会、进度报告等形式，及时了解项目进展情况和存在的问题，共同商讨解决办法，以便各方能够有效沟通、信息共享。通过协商机制化解矛盾，确保各方声音在决策过程中能够充分倾听、充分斟酌。在项目的关键决策点上，保证决策的公正性和效率，通过透明的表决或形成共识的机制。这种跨部门、多方面的密切配合，既可以加快项目的推进速度，又可以提升项目的社会认同度和可持续性，为项目的长远经营打下坚实基础。

## 结论

研究对PPP模式下的建筑投资管理进行了深入的探讨，对实践中遇到的主要问题及挑战进行了系统地分析，并就改进策略提出了若干意见。研究发现，虽然PPP模式对促进公共基础设施建设有积极作用，但在投资管理过程中仍面临着风险分配不均、资金流动性管理困难以及项目考核监控的不足等问题。本文针对这些问题提出了优化投资决策流程、强化风险管理策略以及创新合作机制等改进策略，以提升PPP项目的管理效率和经济效益。未来可以进一步开展深入研究，如PPP模式对公共基础设施建设的影响，以及它所带来的财务与效益等方面的研究。本研究还指出几个建筑投资管理中有待于进一步深入研究方向，即深化对PPP模式风险评估模型的研究，探讨更为灵活高效的融资途径。

## 参考文献

- [1] 颜斌. 基于政府投资项目代建模式的建筑工程管理探索[J]. 建筑设计管理, 2023, 40(08): 35-40.
- [2] 张楠. 管理会计在建筑投资企业财务管理中应用的重要性分析[J]. 财会学习, 2023, (11): 86-88.
- [3] 李旭颖. 政府投资公共建筑项目的设计管理研究[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2023, (10): 40-42.
- [4] 刘志刚. 建筑企业参与PPP项目投资成本管理的建议[J]. 中国集体经济, 2023, (08): 62-64.