



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织结构和运营管理系统 ■

关于运营机构

什么是运营管理..... 2

什么是运营机构..... 2

 什么是 BOT..... 2

 BOT 的模式概念..... 2

 BOT 的特点和模式..... 2

 BOT 的参与者..... 3

 实施 BOT 的步骤..... 3

 BOT 的具体方式..... 3

什么样的项目或公司选择运营机构模式实现管理..... 4

运营机构与代理和服务外包的区别是什么..... 4

GOODROSE FOUNDATION

Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation
Improving Performance Efficiency of Organization

345 professionally trained volunteers supporting 56 small businesses

<http://www.goodrose.org.cn>



■ 我们的使命是提高企业组织结构和运营管理系统 ■

什么是运营管理

运营管理是在运营过程中对人力资源、价格、质量、时间、服务、柔性、环保等环节进行一一具体落实的日程管理。西方管理体系把与工厂联系在一起的有形产品的生产称为“production”或“manufacturing”，而将提供服务的活动称为“operations”。现在的趋势是将两者均称为“运营”，生产管理也就演化为生产运营管理。

现代运营管理涵盖的范围越来越大。现代运营的范围已从传统的制造业企业扩大到非制造业。其研究内容也已不局限于生产过程的计划、组织与控制，而是扩大到包括运营战略的制定、运营系统设计以及运营系统运行等多个层次的内容。把运营战略、新产品开发、产品设计、采购供应、生产制造、产品配送直至售后服务看作一个完整的“价值链”，对其进行集成管理。

什么是运营机构

运营机构必须是 BOT 项目的专长者，需要专业从事要求管理能力和管理技术的独立法人机构。运营机构负责项目建成后的运营管理，为保持项目运营管理的连续性，项目公司与运营机构应签订长期合同，期限至少应等于还款期。运营机构必须是 BOT 项目的专长者，既有较强的管理技术和管理水平，也有此类项目较丰富的管理经验。在运营过程中，项目公司每年都应对项目的运营成本进行预算，列出成本计划，限制运营机构的总成本支出。对于成本超支或效益提高，应有相应的罚款和奖励制度。

什么是 BOT

BOT 的模式概念

BOT 是英文 Build—Operate—Transfer 的缩写，直译为“建设—经营—转让”。BOT 实质上是企业或新项目的基础设施投资、建设和经营的一种方式，通常以或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构和提供管理服务的私人机构之间达成协议为前提，由或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构向私人机构颁布特许，允许其在一定时期内包括筹集资金建设，和某一基础设施并管理和经营该设施及其相应的产品与服务。或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构对私人机构提供的产品或服务的数量和价格可以有所限制，但保证私人资本具有获取利润的机会。整个过程中的风险由或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构和私人机构一起分担。当特许期限结束时，私人机构按约定将该授权移交或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构，转由或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构指定的新的私人机构来经营和管理。所以，BOT 一词也许许译为“服务特许权”更为合适。

BOT 经历了数百年的发展，为了适应不同的条件，衍生出许多变种，例如 BOOT（Build—Own—Operate—Transfer），BOO（Build—Own—Operate），BLT（Build—Lease—Operate）和 TOT（Transfer—Operate—Transfer）等等。广义的 BOT 概念包括这些衍生品在内。人们通常所说的 BOT 应该是广义的 BOT 概念。“建设—经营—转让”一词不能概括 BOT 模式的发展。

BOT 的特点和模式

当代资本主义国家在市场经济的基础之上引入了强有力的国家干预。同时经济学在理论上肯定了“看得见的手”的作用，市场经济逐渐演变成市场和计划相结合的混合经济。BOT 恰恰具有这种市场机制和或政府，或集团投资机构干预相结合的混合经济的特色。

一方面，BOT 能够保持市场机制发挥作用。BOT 项目的大部分经济行为都在市场上进行，或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构以招标方式确定项目公司的做法本身也包含了竞争机制。作为可靠的市场主体的私人机构是 BOT 模式的行为主体，在特许期内对所建工程项目具有完备的产权。这样，承担 BOT 项目的私人机构在 BOT 项目的实施过程中的行为完全符合经济人假设。

再有，BOT 的层次也有很多，当或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构自始至终都拥有特许权利叫给私人机构，私人机构自己组建新的机构，通常叫项目公司进行运营管理。通常为了有效地提高工作效率，该项目公司也可能不段增加子公司来完成对项目特许时间的职能管理。

另一方面，BOT 为或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构干预提供了有效的途径，这就是和私人机构达成的有关 BOT 的协议。尽管 BOT 协议的执行全部由私人机构或私人机构委托的其他项目公司负责，但或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构自始至终都拥有对该项目的控制权。在立项、招标、谈判三个阶段，或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构的意愿起着决定性的作用。在履约阶段，或或政府，或集团投资机构，或集团投资机构又具有监督检查的权力，项目

GOODROSE FOUNDATION

Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation

Improving Performance Efficiency of Organization

345 professionally trained volunteers supporting 56 small businesses

<http://www.goodrose.org.cn>



■ 我们的使命是提高企业组织结构和运营管理系统 ■

经营中价格的制订也受到或政府，或集团投资机构的约束，或政府，或集团投资机构，或集团投资机构还可以通过通用的 BOT 法来约束 BOT 私人机构或项目公司的行为。

BOT 的参与者

- 1.项目发起人。作为项目发起人，首先应作为股东，分担一定的项目开发费用。在 BOT 项目方案确定时，就应明确债务和股本的比例，项目发起人应作出一定的股本承诺。同时，应在特许协议中列出专门的备用资金条款，当建设资金不足时，由股东们自己垫付不足资金，以避免项目建设中途停工或工期延误。项目发起人拥有股东大会的投票权，以及特许协议中列出的资产转让条款所表明的权力，即当或政府，或集团投资机构有意转让资产时，股东拥有除债权人之外的第二优先权，从而保证项目公司不被怀有敌意的人控制，保护项目发起人的利益。
- 2.产品购买商或接受服务者。在项目规划阶段，项目发起人或项目公司就应与产品购买商签订长期的产品购买合同。产品购买商必须有长期的盈利历史和良好的信誉保证，并且其购买产品的期限至少与 BOT 项目的贷款期限相同，产品的价格也应根据保证使项目公司足以回收股本、支付贷款本息和股息，并有利润可赚。
- 3.债权人。债权人应提供项目公司所需的所有贷款，并按照协议规定的时间、方式支付。当或政府，或集团投资机构计划转让资产或进行资产抵押时，债权人拥有获取资产和抵押权的第一优先权；项目公司若想举新债必须征得债权人的同意；债权人应获得合理的利息。
- 4.建筑发起人。BOT 项目的建筑发起人必须拥有很强的建设队伍和先进的技术，按照协议规定的期限完成建设任务。为了充分保证建设进度，要求总发起人必须具有较好的工作业绩，并应有强有力的担保人提供担保。项目建设竣工后要进行验收和性能测试，以检测建设是否满足设计指标。一旦总发起人因本身原因未按照合同规定期限完成任务，或者完成任务未能通过竣工验收，项目公司将予以罚款。
- 5.保险公司。保险公司的责任是对项目中各个角色不愿承担的风险进行保险，包括建筑商风险、业务中断风险、整体责任风险、政治风险（战争、财产充公等），等等。由于这些风险不可预见性很强，造成的损失巨大，所以对保险商的财力、信用要求很高，一般的中小保险公司是没有能力承作此类保险的。
- 6.供应商。供应商负责供应项目公司所需的设备、燃料、原材料等。由于在特许期限内，对于燃料（原料）的需求是长期的和稳定的，供应商必须具有良好的信誉和较强而稳定的盈利能力，能提供至少不短于还贷期的一段时间内的燃料（原料），同时供应价格应在供应协议中明确注明，并由或政府，或集团投资机构和金融机构对供应商进行担保。
- 7.运营机构。运营机构负责项目建成后的运营管理，为保持项目运营管理的连续性，项目公司与运营机构应签订长期合同，期限至少应等于还款期。运营机构必须是 BOT 项目的专长者，既有较强的管理技术和管理水平，也有此类项目较丰富的管理经验。在运营过程中，项目公司每年应对项目的运营成本进行预算，列出成本计划，限制运营机构的总成本支出。对于成本超支或效益提高，应有相应的罚款和奖励制度。
- 8.或政府，或集团投资机构。或政府，或集团投资机构是 BOT 项目成功与否的最关键角色之一，或政府，或集团投资机构对于 BOT 的态度以及在 BOT 项目实施过程中给予的支持将直接影响项目的成败。本书有关章节将详细说明 BOT 中的或政府，或集团投资机构作用。

实施 BOT 的步骤

- 1.项目发起方成立项目专设公司（项目公司），专设公司同东道国或政府，或集团投资机构或有关或政府，或集团投资机构部门达成项目特许协议。
- 2.项目公司与建设承包商签署建设合同，并得到建筑商和设备供应商的保险公司的担保。专设公司与项目运营承包商签署项目经营协议。
- 3.项目公司与商业银行签订贷款协议或与出口信贷银行签订买方信贷协议。
- 4.进入经营阶段后，项目公司把项目收入转移给一个担保信托。担保信托再把这部分收入用于偿还银行贷款。

BOT 的具体方式

- 1.BOT (build — operate — transfer)：即建设—运营—移交。或政府，或集团投资机构授予项目公司建设新项目的特许权时，通常采用这种方式。
- 2.boot (build — own — operate — transfer)：即建设—拥有一运营—移交。这种方式明确了 BOT 方式的所有权，项目公司在特许期内既有经营权又有所有权。一般说来，BOT 即是指 boot。
- 3.booo (build — own — operate)：即建设—拥有一运营。这种方式是开发商按照或政府，或集团投资机构授予的特许权，建设并经营某项基础设施，但并不将此基础设施移交给或政府，或集团投资机构或公共部门。

GOODROSE FOUNDATION
Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation
Improving Performance Efficiency of Organization
345 professionally trained volunteers supporting 56 small businesses
<http://www.goodrose.org.cn>



■ 我们的使命是提高企业组织结构和运营管理系统 ■

4.boost (build-own-operate-subsidy-transfer) : 建设一拥有一运营一补贴一移交。

5.bl (build - lease - transfer) : 建设一租赁一移交。即由政府, 或集团投资机构出让项目建设权, 在项目运营期内, 或政府, 或集团投资机构有义务成为项目的承租人, 且在赁期结束后, 所有资产再转移给政府, 或集团投资机构公共部门。

6.bt (build - transfer) : 建设一移交。即项目建成后立即移交, 可按项目的收购价格分期付款。

7.tbo (build - transfer - operate) : 建设一移交一运营。

8.iot (investment - operate - transfer) : 投资一运营一移交。即收购现有的基础设施, 然后再根据特许权协议运营, 最后移交给公共部门。

9.roo (rehabilitate - operate - own) : 移交一运营一拥有。此外, 还有 brt、dBOT、dbom、romt、slt、 mot 等等, 虽然提法不同, 具体操作上也存在一些差异, 但它们的结构与 BOT 并无实质差别, 所以习惯上将上述所有方式统称为 BOT。

什么样的项目或公司选择运营机构模式实现管理

传统上说, 选择采用运营机构的企业通常在完成产品或服务的时候, 发现运营链条过于复杂, 所要求的资源, 主要包括人力, 库存, 产品开发等无法是一个独立的机构来完成的。比如, 麦当劳要卖掉它的麦当劳产品, 它就要先拥有从培训→设计→包装→生产→运输→商店场地→现金管理→连锁店管理等各个环节。因此麦当劳就拥有 20 多个运营机构, 其中包括面包生产单位伊斯宝特面包烘焙公司等。

运营机构与代理和服务外包的区别是什么

运营机构: 独立法人机构, 拥有项目特许权协议的运营权, 风险与利益与或政府, 或集团投资机构共同承担完成运营指标。有服务价格制定的建议权, 服务条款的解释权, BOT 运营股根据财务报表上总投资金额 v. s. 净资产, 股权比例递增的的权益。运营经费与委托的运营机构共同分担。无保证金。

服务外包: 独立法人机构, 递交完成外包的政策制度包括流程等, 交纳外包保证金, 无股东权益。上级主管为运营机构。

代理: 任何的个人, 团体或机构都可成为代理, 需要交纳代理保证金, 无股东权益。服务外包: 独立法人机构, 递交完成外包的政策制度包括流程等, 交纳外包保证金, 无股东权益。上级主管为运营机构。

GOODROSE FOUNDATION

Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation

Improving Performance Efficiency of Organization

345 professionally trained volunteers supporting 56 small businesses

<http://www.goodrose.org.cn>