

# 投资项目全过程管理的探讨

## Discussion on the Whole Process Management of Investment Projects

谭绍盛

Shaosheng Tan

中交三航局第三工程有限公司 中国·江苏南京 210003

The Third Engineering Co., Ltd. of China Communications Third Aviation Bureau, Nanjing, Jiangsu, 210003, China

**摘要:**近年来,随着大量的基础建设的实施,使得越来越多的地方财政出现了较大缺口;有些偏远地区则由于财政紧缺,大量急需的基础设施无法实施。随着中国经济发展进入新的发展阶段,在全面深化改革稳步推进社会经济有序发展的背景下,完全由政府主导的基础设施等公共产品投资模式正在改革,在此背景下,参照西方国家既有经验,一种以政府与社会资本合作(PPP)的模式成为中国基建投融资改革的重要方向。在此模式下,大量施工企业参与其中,竞争异常激烈,给施工企业管理提出了更高的要求。

**Abstract:** In recent years, with the implementation of a large number of infrastructure constructions, more and more local governments have seen large gaps; in some remote areas, due to financial shortages, a large number of urgently needed infrastructures cannot be implemented. As China's economic development enters a new stage of development, under the background of comprehensively deepening reforms and steadily advancing social and economic orderly development, the investment model of infrastructure and other public products, which is completely dominated by the government, is being reformed. In this context, referring to the existing experience of western countries, a model of government and social capital cooperation (PPP) has become an important direction of China's infrastructure investment and financing reform. In this mode, a large number of construction companies participate in it, and the competition is extremely fierce, which puts forward higher requirements for the management of construction companies.

**关键词:** 投资项目; 施工企业; 全过程成本管理

**Keywords:** investment project; construction enterprise; whole-process cost management

**DOI:** 10.12346/emr.v4i1.5305

## 1 引言

随着政府将 PPP 模式引入到基础建设中,给大量社会资本提供了较大的投资空间,大量社会资本尤其是大型施工企业参与到其中,使得投资项目竞争尤为激烈,给施工企业带来丰厚利润的同时也带来了不小的风险,施工企业如果不能提高自己的施工管理能力,将有可能给企业带来较大损失,给企业的运营带来不小的压力。因此,加强投资项目全过程成本管理尤为重要。

## 2 决策阶段

决策阶段是投资项目一个非常重要的阶段,这个阶段将

直接影响项目的总体收益情况,对后续项目的实施成败与否有着较为深远的影响;此外,由于以往的施工项目大多只处于施工阶段,因此,往往会忽略本阶段的重要性。在这个阶段,施工企业应该充分研究项目的招标文件,对招标文件进行研究分析,弄清项目的资金来源、项目的用途、项目合作模式、是否参与运营等各种条件。根据上述条件,请相关专业人员对项目的融资费用、融资金额、施工费用、投资收益率进行经济分析,进而了解项目的实施的可行性。

## 3 设计阶段

由于决策阶段已经将项目的总体费用已经框定,而对施工单位来说,由于长期适应了按图施工的施工模式,设计阶

【作者简介】谭绍盛(1984-),男,瑶族,中国湖南永州人,本科,工程师,从事造价研究。

段的工作往往会被轻视因此。实际上,在不影响项目总体功能的情况下,能够深化设计,选择更优、更节约的设计方案将为项目节约大量费用。因此,施工阶段应当重视本阶段的各项工作。在这一阶段,施工单位应选择优秀的设计单位,要求设计单位有关人员能够下沉到基层,充分了解项目的整体情况、项目所涉及的材料的市场情况,了解有无新型材料和工艺可以用于优化本项目的实施,进而保障项目落实的质量和效率。

施工单位应安排企业专业技术能力强、有施工经验的技术小组与设计保持沟通,对设计文件进行审核,要按照先总体后细部的原则进行设计,要充分考虑场地、地质等多种因素,要避免因考虑不充分造成项目后期施工停滞等待、修改整体方案等重大失误的发生;有条件的项目还应该充分利用信息化的方式对项目实施过程中的困难进行模拟,找出项目实施过程中可能存在的困难,与设计进行沟通交流;此外,还应安排相应的成本管控人员对设计的方案进行多方案经济性比选,最终选择既经济又易实施的设计方案。

## 4 施工阶段

### 4.1 制定动态化管控方案

造价确定的结果随着市场变化趋势和政策内容的改变而改变,具有动态化的特点,因此在管理此工作的环节,同样要求相关人员能够契合动态化的需求,制定对应的管控方案,实现工程造价的控制目标。引入工程造价清单计价的模式,明确造价编制中涉及的内容和需要履行的原则,提升软件计算的科学化和信息化水平,使用现代化软件,将工程数据加以整理,细化工程量的计量和计算工作步骤,以此保障所得出的工程量数据信息更为精准。

随着技术的不断发展,BIM技术在该造价控制阶段的应用范围逐渐扩大,其能够展示出数据之间的具象化联系,从而帮助设计人员结合其所给出的图像,精准计算工程量,为后续的工作提供支持,是一种可以在整个建筑领域推广的技术类型<sup>[1]</sup>。

### 4.2 完善合同管理制度

合同中的内容直接反映出在落实环节需要加以推敲的内容,要求在确定合同中的条目和履行要求的环节,从意识和行为上均要做到高度重视,不可随意制定,而造成难以与实际情况接轨的问题。合同中的内容要反复推敲,提升其细致性和严谨性,从而在遇到纠纷事件时,能够依据其中的内容给出符合实际情况的意见。因此合同制定要十分谨慎,针对其中有争议的项目反复进行确认,就其语言和条款展开优化工作,进而支持质量管控和资金控制的推动,从而保证合同管理制度的精准性<sup>[2]</sup>。

### 4.3 严控计量支付

#### 4.3.1 细化控制制度

在进入计量支付问题的研究中,要就各项工作落实进行研讨,以利益高效高质产出为目的,设定细化的控制制度。根据建设时期的相关规定,实地调研项目实施的外在条件,以此判断所设置的管理细则是否科学,避免遗漏计量项目,从而细致完善此项工作。相关人员要细致审阅合同,就其语言的规范性展开评判各工作,使其能够符合语法要求和规范,从而降低后期出现纠纷的几率<sup>[3]</sup>。

#### 4.3.2 理顺数据收集的流程

数据收集要保证其真实性和科学性,因而要求项目组结合计量支付工作,掌握图纸中的具体参数和项目,首先完成整体记录的作业。其次,在实际工作中,如若某些项目工程需要变更,则要形成相互制约的管理体制,由监理人员、施工负责人等共同组成评判小组,监督完成协商调整的工作,就实际情况加以说明,使得参与建设的多方主体均能够获取到数据变更的信息,从而针对其所负责的项目调整实际作业项目,进而保障后续计量支付工作的开展。

#### 4.3.3 形成支付台账

支付台账的建立符合精准落实工程计量支付的要求,能够提升管理工作的效率,从而保证漏计和重复计量问题发生的概率有所降低。使用计算机实现信息化管控支付台账设计完备性提升的目标,所编制的项目要充分明确,运用计算机中所含有的计量支付管理系统功能,全面展现计量支付情况,提供更为有价值的信息,将数据信息整合,形成更为精细化的计量支付项目。工程建设方和监理方想要随时获取到该建设项目的进度,即要求在支付台账中针对某一部分和按照一定比例所添加的类目加以整理,直观给出施工的动态精度,帮助各管理主体明确计量情况和清单数量,有助于及时发现清单中存在的问题。为各方设定出具台账的任务,要求避开计量问题,奠定后期竣工结算的基础。

#### 4.3.4 强化部门沟通

计量部门要与财务部门等强化沟通,因计量项目所涵盖的内容和方向较广,其基本覆盖了所有的建设类型,因此要与其他部门建立信息互通的沟通合作机制,以提升项目运行效能为共同的目标,立足于效率提升,联系其他部门人员,及时找出不合乎实际情况和建设原则的项目。计量部门的工作人员要有预见性和前瞻性,仅依靠本部门对诸多类目进行细化并非易事,不仅容易降低工作的效率,增加工作量,而且会导致所设置的计量内容失真的问题,由此可见,要与各部门建立平等的信息互通机制,向财务部门获取各项文件,向技术部门获取技术交底的各项信息,了解工艺和材料的使用情况,就合同条款、工程量清单加以审定。

## 5 总结阶段

通过对投资项目实施全过程管控效果进行总结,找出投资项目运行过程中的优点与不足,分析原因,为后续投资项目的实施提供经验和依据。

## 6 结语

综上所述,投资项目全过程管理与传统的施工管理虽然只增加了投资决策与设计两个阶段的管控,但这给施工单位的管理提出了不小的要求,施工企业要努力从融资、技术、经营、管理等多方面提升企业的管理水平。决策与设计阶段的工作,这两个阶段往往是最容易被轻视但也是最易见成效

的;施工阶段管理虽然是施工单位的常规管理,但是如果不能充分细致地管控好每一步,将有可能极大地影响整个项目的投资收益。

## 参考文献

- [1] 范静洁.高速公路工程计量支付与变更管理实践[J].华东公路,2020(2):105-106.
- [2] 谢飞.关于公路建设项目全过程造价管理与控制的研究[J].黑龙江交通科技,2020(4308):234-235.
- [3] 陶力.高速公路房建工程业主方管理提升研究[D].杭州:浙江大学,2020.