

非政府投资项目的投资管控要点研究

刘艳萍 张军

大地仁工程咨询有限公司

摘要：非政府投资项目与政府类投资项目不同，其关注点不仅在于建设程序的合法性和合规性，更侧重于如何降低成本、提高效率并创造更多的经济效益。本文针对非政府投资项目的特点进行了分析，提出了“管控前移”的核心思想，强调前期工作的质量直接决定了整个项目投资管控的成败。本文分阶段分析和总结了非政府投资项目的投资管控要点，并对后评价、数据咨询的形成以及第三方造价咨询单位的管理提出了建议，可为类似项目的投资管控提供参考。

关键词：非政府投资项目；投资管控要点

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.06.076

一、引言

非政府投资项目与政府类投资项目不同，其关注点不仅在于建设程序的合法性和合规性，更侧重于如何降低成本、提高效率并创造更多的经济效益。因此，非政府投资项目在投资管控方面的要求更为严格。常见的非政府投资项目业态包括住宅、商场、写字楼和学校等。本文认为，这些业态项目的投资管控工作范围和内容应涵盖从决策阶段到竣工验收阶段的全过程、全流程与计价活动相关的所有工作。具体来说，这包括决策阶段的成本测算、方案的成本估算、设计方案的经济性比选、招标控制价的编审、合同管理、施工过程中的变更签证、索赔、进度款支付、新材料和新工艺的材料设备认质认价以及竣工结算审核等。本文将分阶段对非政府投资项目的投资管控要点进行分析与总结。

二、“管控前移”的核心思想

为了有效地控制非政府投资项目的投资，我们必须从项目的起始阶段就进行严格的管理。这不仅涉及对投资规模的合理规划，还要求我们深入细致地完成前期工作。前期工作，顾名思义，是指在项目正式开工之前所进行的一系列准备工作。这些工作涵盖了从项目策划、可行性研究、图纸设计，到招标文件编制、合同签订等各个环节。

前期工作的质量直接决定了整个项目的成败。通过精心策划和准备，我们可以在项目开始建设之前，就将投资控制在预期的90%以上。这样的控制力度可以大大降低后期的风险，并减少不必要的浪费。在决策阶段，我们需要优化决策程序和方法，确保每一个决策都是基于充分的研究和讨论。决策的质量和深度直接影响到项目的后续发展和投资效益。在设计阶段，我们要注重设计与造价的结合。设计是决定项目成本的关键因素之一，因此，通过造价的引导，我们可以使设计方案更加经济合理。在交易阶段，我们需要深入编制招标文件、

招标控制价和合同条款等。这些文件是控制项目成本风险的重要手段，我们必须认真对待。

综上所述，为了做好非政府投资项目的投资管控，我们必须从源头上控制投资，并深入完成前期工作。通过优化决策、促进设计与造价的融合、加强设计变更管理和深入编制招标文件等手段，我们可以有效地控制项目成本风险，确保项目的顺利实施和效益的最大化。

三、投资管控要点

（一）决策阶段的投资控制

在非政府投资项目的决策阶段，首先需要对市场需求进行深入细致的分析。明确产品的定位和目标客户群体，是这一阶段的核心任务。通过分析市场需求，可以更好地理解消费者的需求和期望，从而为产品的定位提供依据。同时，明确的目标客户群体有助于确定项目的市场定位和营销策略。

选择合适的建设地点是决策阶段的另一个重要环节。建设地点的选择应综合考虑多种因素，包括地理位置、交通便利性、周边环境、基础设施等。合理的选址不仅能降低项目成本，还能提高项目的市场竞争力。

在确定建设地点的基础上，需要进一步确定与之相匹配的建设标准、工艺要求和设备选型。这些因素直接影响项目的投资规模和未来运营成本。通过合理的建设标准和工艺要求，可以确保项目的质量和效益。同时，根据项目的实际需求和市场状况，选择合适的设备型号和品牌，有利于提高设备的运行效率和降低维护成本。

除了上述因素，成本测算在这一阶段也具有至关重要的作用。在决策阶段进行成本测算，可以帮助投资者了解项目的投资需求和预期收益，从而为投资决策提供依据。在进行成本测算时，应充分考虑各种可能影响项目成本的要素，如材料价格、人工费用、税费等。通过精确的成本测算，可以制定合理的投资计划和控制目标，确保项目的经济效益。

此外，在决策阶段还需要对工程项目进行效益分析。通过分析项目的经济效益和社会效益，可以评估项目的可行性和投资价值。在确定收益率的基础上，进行投资估算的编制，确保投资估算的准确性和可靠性。投资估算应包括项目的总投资额、资金来源、回报期等内容，为投资者提供全面的投资分析。

综上所述，决策阶段是非政府投资项目的关键阶段之一。通过深入分析市场需求、选择合适的建设地点、确定建设标准、工艺要求和设备选型，以及进行精确的成本测算和效益分析，可以确保项目的顺利进行和经济效益的实现。

（二）设计阶段的投资控制

（1）全面推行限额设计

当前，工程设计领域存在一个普遍问题：专业人员往往更关注工程的设计进度、技术和产值，而对于与相关的费用指标和经济技术分析则相对忽视。这种状况可能导致工程成本的无形增加，甚至超出预期的投资限额。为了解决这一问题，我们需要全面推行限额设计，加强技术与经济的紧密结合。

限额设计强调在设计之初就对工程投资进行限定，通过造价专业人员的全程参与，利用同业态同专业的造价数据指标引导设计，从而实现技术与经济的平衡。具体实施过程中，我们首先需要根据目标成本，将限额设计的各项技术指标分解到各个专业，如单方造价指标、结构含量指标、窗墙比等。这些指标不仅为设计人员提供了明确的参考，还有助于他们在方案选择阶段就充分考虑经济因素。

此外，为了确保设计方案的经济合理性，我们需要对设计方案、材料设备的选型进行综合分析。当出现重大方案变更或某些费用指标超出投资限额时，造价人员需及时进行详细的造价分析，并与设计人员进行沟通，调整设计方案，确保其满足限额指标设计的要求。这种紧密的合作与沟通有助于减少后期可能出现的成本增加，确保项目在满足技术要求的同时，也能控制投资在合理的范围内。

总结来说，限额设计的推行不仅是技术与经济的结合，更是对工程设计流程的优化。它有助于增强设计人员的经济意识，使他们从项目的初步阶段就开始考虑成本因素，从而实现更高效、更经济的项目投资管理。

（2）多方案经济比选

多方案经济比选是优化设计方案的关键步骤。在许多工程项目中，为了确保项目的经济效益和实用性，多方案经济比选成为一个不可或缺的环节。特别是在一些大型或复杂的项目中，通过组织设计方案招标，可以有效地比较不同方案的优劣，从而选择出最适合项目需求的设计方案。

为了实现这一目标，第三方造价咨询单位扮演着重要的角色。他们不仅需要协助委托单位明确项目的总投资目标和建设意图，还需要制定一套科学、合理的经济和造价指标，作为评价不同设计方案的基础。通过这些指标，我们可以对各方案的经济性、技术可行性、环境影响等方面进行全面评估，为委托单位提供一个清晰、客观的建议。

在完成初步筛选后，进一步的设计方案优化比选工作也是至关重要的。这一阶段的目标是通过对各方案进行深入分析和比较，找出最优的设计方案，同时确保其投资控制在总目标内。造价咨询单位需协助委托单位组织专家小组，利用专业的知识和经验，对各方案的造价指标进行详细的分析和评估。

专家小组可以采用多种科学方法，如价值工程分析、生命周期成本评估等，对设计方案进行综合评价。

评价过程中，除了关注经济性指标外，还需要考虑方案的先进性、环保性、安全性等多个方面。通过这样的综合评估，我们可以选择出最优的设计方案，为项目的成功实施打下坚实的基础。

综上所述，多方案经济比选是工程项目中不可或缺的一环。通过合理的组织和科学的评估方法，我们可以选择出最符合项目需求的设计方案，确保项目的顺利实施和经济效益的最大化。

（三）交易阶段的投资控制

（1）合理进行标段划分

在项目的规划和实施过程中，合理的标段划分至关重要。根据项目的实际情况，应充分考虑建设开发周期、项目整体进度需求、建设规模、建筑功能以及专业类别等因素。例如，对于规模较大的项目，可以考虑分为两期进行，以便根据市场行情灵活调整开发节奏，确保项目的经济性和可行性。

在标段划分时，应明确各标段的工作内容和责任范围，避免出现工作重复或遗漏的情况。同时，考虑到专业分工和市场竞争的需要，可以根据专业类别将项目划分为不同的施工标段，如土建总包、室外附属工程、幕墙工程、消防工程等。这种划分方式有利于充分发挥各专业承包商的优势，通过市场竞争来降低工程成本，提高项目的整体效益。

（2）拟定施工合同条款

合同条款是项目实施过程中的重要法律依据，其制定必须严谨、详尽，能够明确约定双方的责任、权利和义务。针对不同业态项目的特点，合同条款应当具体描述承包范围、与分包单位的边界划分、工程款的支付条件、违约和索赔的处理方法等细节问题。

在拟定合同条款时，应充分考虑项目的实际情况和市场行情，确保条款的合理性和可行性。例如，针对建筑工程中常见的变更情况，应明确变更流程和变更结算条款，避免因变更引起的争议和纠纷。同时，合同条款还应对材料价格波动、人工费调整等因素进行约定，以保障项目的顺利实施和甲乙双方的利益。

（3）合理确定招标控制价

招标控制价是项目招标过程中重要的参考依据，其合理确定对于选择优质承包商、控制工程成本具有重要意义。在确定招标控制价时，应综合考虑工程量清单的准确性、计价标准的合理性、材料价格的市场水平以及措施费计算的合理性等因素。

具体而言，招标控制价的编制应基于充分的市场调研和材料价格信息收集，以确保价格的合理性和竞争性。同时，工程量清单的编制应准确描述工程特征，与施工图纸相匹配，避免缺漏项和重复计算的情况。措施费的计算也应结合项目的实际情况和市场行情进行合理确定，以保障项目的经济效益和社会效益。

（四）施工阶段的投资控制

在本文着重倡导的管控前移的理念指导下，经过深

入细致的前期准备工作，施工阶段的投资管控将更为高效和精准。这一阶段的成本控制目标，紧密围绕着建设项目目标成本的全面落实与执行，涉及多个关键环节的严格把控。

首先，工程变更环节是投资管控中的一大重点。每一项工程变更都需经过严格的必要性论证，确保其对于项目整体效益的提升具有实质性贡献。同时，经济性比选也是不可或缺的一环，通过对比分析不同变更方案的成本效益，选择最具经济性的实施方案。此外，对于变更在现场的落实情况也需进行实时跟踪和监控，确保变更措施得到有效执行。

其次，材料设备的认质认价也是投资管控中的关键环节。在确定材料品牌时，需考虑多个备选方案，并通过市场询价选择性价比最高的产品。这一过程中，及时确认材料设备的价格和质量，对于控制项目成本至关重要。

再者，索赔的确认同样需要严谨细致的态度。在面对索赔请求时，必须严格审查索赔理由的合法性和充分性，以及计算方法的合理性。只有确保索赔请求的合理性和准确性，才能避免不必要的成本支出。

最后，进度款的支付审核也是投资管控中的一项重要任务。在审核进度款支付时，需核实是否已达到合同约定的请款节点，同时准确计算已完工程量并合理确定价格。此外，还需对支付比例进行仔细核对，确保其与合同约定相符。通过这些措施的实施，可以有效控制项目进度款的支付风险，保障项目资金的合理使用和效益最大化。

（五）竣工阶段的投资控制

竣工结算审核在后期成本控制中扮演着至关重要的角色，它不仅是对前期造价控制工作效果的检验，还直接关系到项目最终的建设安装成本和盈利情况。通过这一环节，我们可以直观地看到项目的盈利状况和成本控制的效果。

为了确保竣工结算审核的准确性和有效性，我们需要关注以下关键点：首先，确认工程承包范围是否已经完成，并达到了结算的条件。这一步骤至关重要，因为它直接关系到结算的准确性和完整性。其次，我们要对结算文件的编制依据、计算过程、计量计价标准以及材料价格的取定进行详细的审核。在这里，我们尤其要关注实际施工是否与施工图一致，以及是否存在需要完善的变更审批流程。此外，对于土方工程，我们需要检查是否有完善的方案报批程序，并确保隐蔽工程现场影像资料的完整性和准确性。

在材料和设备价格方面，我们需要确定价格确定的依据、流程以及价格的合理性。这是成本控制的重要环节，因为材料和设备费用往往占据了工程成本的大部分。最后，我们要对各项费用的取定和优惠率进行审核，确保它们是按照合同约定执行的。通过这一系列步骤，我们可以全面地评估项目的成本和盈利情况，为后续的成本控制和项目管理提供有益的参考。

（六）后评价及数据资产

在项目完工后，进行后评价是至关重要的。这一过程涉及对整个建设过程的成本、费用和利润率进行全面梳理，并与目标成本进行对比分析。通过深入查找差距并分析原因，我们可以对项目的整体效益和成本控制效果有一个清晰的认识。

后评价的具体内容包括对设计方案、招采活动、合同管理、施工过程管理、支付管理和结算管理等环节进行综合评价。这一系列评价旨在确保项目的各个环节都得到了有效的控制和管理，从而实现最佳的投资效果。

最终，通过数据分析，我们可以形成一系列有用的数据资产，如各专业的成本指标库、材料供应商价格库、咨询服务供应商库以及限额标准化设计等。这些数据资产不仅有助于提高未来项目的决策效率和效果，更有助于形成标准化、流程化的管控体系。这样的体系对于实现项目的成功和投资管控的最优具有核心价值，为企业的可持续发展提供有力支持。

（七）对第三方造价咨询单位的服务管理

为了更好地进行项目投资管控，建议引入第三方造价咨询单位，提供全过程的工程造价咨询服务。以下是对于第三方造价咨询单位的主要要求：

首先，咨询单位需根据项目特性和专业类别，组建一支业务精湛、技术过硬的稳定团队，必要时配备专家顾问团队，以确保在复杂项目环境中提供精确和专业服务。

其次，加强主动服务意识，完善沟通协调汇报机制。加强与委托单位、各参建单位及政府职能部门沟通，对于重大事项，应迅速召开专题会议，集思广益，共同解决问题。

第三，保证咨询进度，编制合理、可行的进度计划并实施跟踪。出现偏差的工序应认真分析原因，及时采取措施调整以最大限度的实现预期的进度目标。

第四，提高咨询成果质量，建立完善的标准化《执业流程》体系，提高工作效率和工作质量。建立严格的《质量复核制度》和《质量考核制度》，防止造价咨询工作的疏漏和隐患。结合相对应的考核标准，并与工资和绩效奖金挂钩，以确保执业质量。

第五，坚守职业道德底线，公正执业。加强廉洁教育活动，切实增强廉洁自律意识。对有廉洁问题的企业和个人实行零容忍。

最后，严格保守商业秘密。落实好保密措施，在咨询服务过程中不发生泄密问题。

参考文献

[1] 湖南省住房和城乡建设厅. 湖南省建设工程总承包计价规则[S]. 2023: 1-112.

[2] 长沙市住房和城乡建设局. 关于进一步规范政府投资房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理的通知[R]. 2023: 1-7.

[3] 张跃先, 创新工程总承包计价模式, 推动新型建筑工业化高质量发展[J] 中国建设报, 2022(6).