

# 大型/复杂/三边工程

## 投资管理风险及系统防范策略

### 课程背景

大型复杂工程因建设周期短，而不得不采用“三边”建设，令投资管理风险激增，赋予传统意义上的造价及招采管理以新的挑战和提升潜能。

同时，政府项目须经结算审计后，代建方才能获得资金和收益，在此背景下，代建公司除关注行业发展新动向（非公投资项目管控策略之借鉴）及各阶段建设风险外，更须做到知己知彼--了解承包商收益保证方法，并且，努力实现将卖方的“精”为我所用。。。从而，牢牢把握建设项目投资管理的主动权！

这是本课程将和您分享的内容。

### 课程收益

- 结合课程背景，掌握行业动向、创新做法及承包商策略；
- 对照检讨，找出管控潜能，制定改进措施；
- 建立管理接口，强化各专业间的协同力。

### 听众对象

- 代建公司项目总指挥，以及
- 招采/成本，以及设计/工程/财务/法务等部门同事；
- 业主代表、政府审计及纪检部门。

### 课程大纲

#### 壹、 分享背景

##### 1. 大型复杂工程的挑战

- 建设工程的复杂性：技术复杂、建设周期、合约管理和人员配备
- 计划统筹与部门协同
- 代建项目及事后审计的不确定性

##### 2. 管理现状

- 三边工程（类似于国际上的 Fast Tracking 开发模式）
- 传统设计院及其局限-设计总包管理、设计服务缺失；
- 业务认知及专业能力：成本管理基本策略，从 1.0 到 4.0
- 招采策略：大量甲供、无回标分析/询标机制？
- 投资失控

#### 贰、 知己知彼★★★

##### 1. 承包商利润保障措施

- 低价中标

- 投标前商务策划
- 中标后商务策划
- 施工过程商务策划
- 结算策划及实施

### 三、 应对策略

#### 1. 分判准备

- 检查落实发包条件
- 设计管理-延伸服务
- 技术规格书-功能清单

#### 2. 招采策略

- 专业工程之发包模式(DBB、EPC 之比较)
- 谨慎/控制甲供
- 招采流程改进 (电梯、机电设备、幕墙等)
- 技术/商务标评审-发现不合理报价及招标文件的缺陷，突破现有机制的评标办法
- 询标机制-合同谈判前置
- 经评审的报价
- 定标策略-基于技术合格下的价值工程定标法

#### 3. 投资动态监控 (升级版)

- (预估结算) 动态成本超合约价之原因细分及其责任追溯

#### 4. 结算及其争议的解决

- 其中包含：和政府审计部门的全过程沟通配合
  - 案例 1：国企、民营及外资项目评定标方法比较及借鉴
  - 案例 2：发包条件不完善之后果及补救/替代措施
  - 案例 3：价值工程分析法在评定标及日常生活中的应用★★★
  - 案例 4：作业指导书分享：《合约价变动原因细分及其责任追溯》

### 四、 总结及提问/交流

- 课程总结与课后跟进及落地事项建议
- 系统提升方案 (跨部门管理协同流程、成本管理责任书及其考核机制) ★★★