



锁定价值，夯实管理，聚
焦绩效，全面提升项目管
控水平





过去二十年，中国化工、钢铁、水泥等大型工程建设行业在全球市场取得了傲人成绩。究其根本，是中国工程建设资本效率优势在发挥作用。麦肯锡分析显示，中国大型工程建设成本是世界其他地区的 40%~60%，建设时间为同行的 60%~70%。在利润相同的情况下，高效资本利用能带来更高的投资收益（IRR）。我们的模型显示，以一个资本周转~1.0，EBITDA~14%的企业为例，资本效率每提升 10%，IRR 便提升~1.5%。随着企业成本压力高企、行业竞争加剧势头的不断蔓延，传统工程建设的优势将不断减弱。因此，工程建设亟需寻找新的突破点，更新企业战略布局，实现卓越发展。

过去 20 年间，中国工程建设资本投资支出约占全球总支出的 30%，未来 10 年，中国企业工程建设投资额仍将稳步增长。随着工程项目投资规模的不断扩大，大型业主的项目管理经验也在不断累积。然而，麦肯锡全

球资本项目调研显示， 79%的项目都存在超支问题，且平均超支额高达12 亿美金；平均项目拖期为6~24 个月，占项目平均计划周期的52%。由此可见，“拖期”和“超支”仍是企业业主执行全球工程项目时，面临的主要风险和挑战。

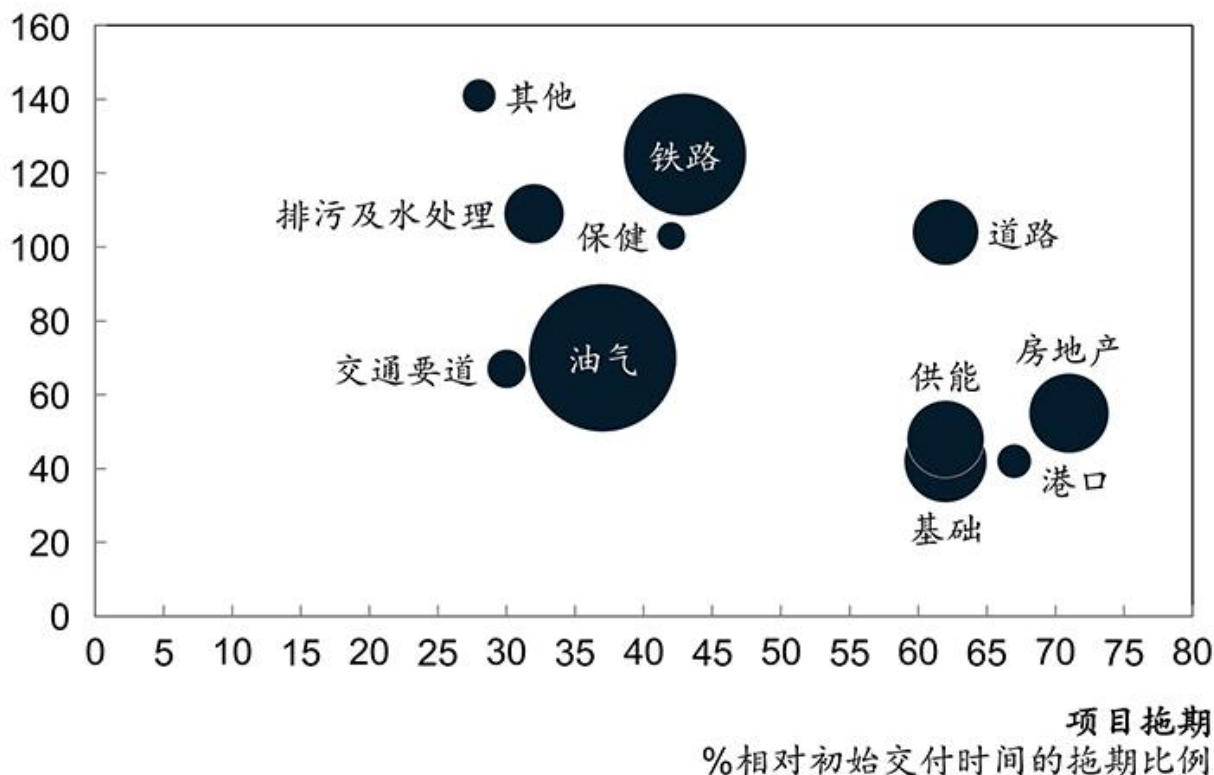
图 1

工程建设“超支”和“拖期”是项目执行面临的主要风险和挑战

图1 工程建设“超支”和“拖期”是项目执行面临的主要风险和挑战

预算超支¹

% 相对初始预算超支比例



\$12.1 亿元

的项目平均超支²

79%

的相对初始预算超支比例²

6~24 月

的普遍超期时长¹

52%

的相对初始交付时间平均超期比例¹

McKinsey
& Company

资料来源: Press Releases, McKinsey Overruns Predictive Capability database, McKinsey Analysis

1. 基于427个项目样本数据
2. 基于532个项目样本数据

我们与不同领域的业主客户开展了广泛的项目合作，基于此，我们对业主在工程建设项目管理过程中“习以为常”，却带来较大价值漏损的六大问题进行了总结：

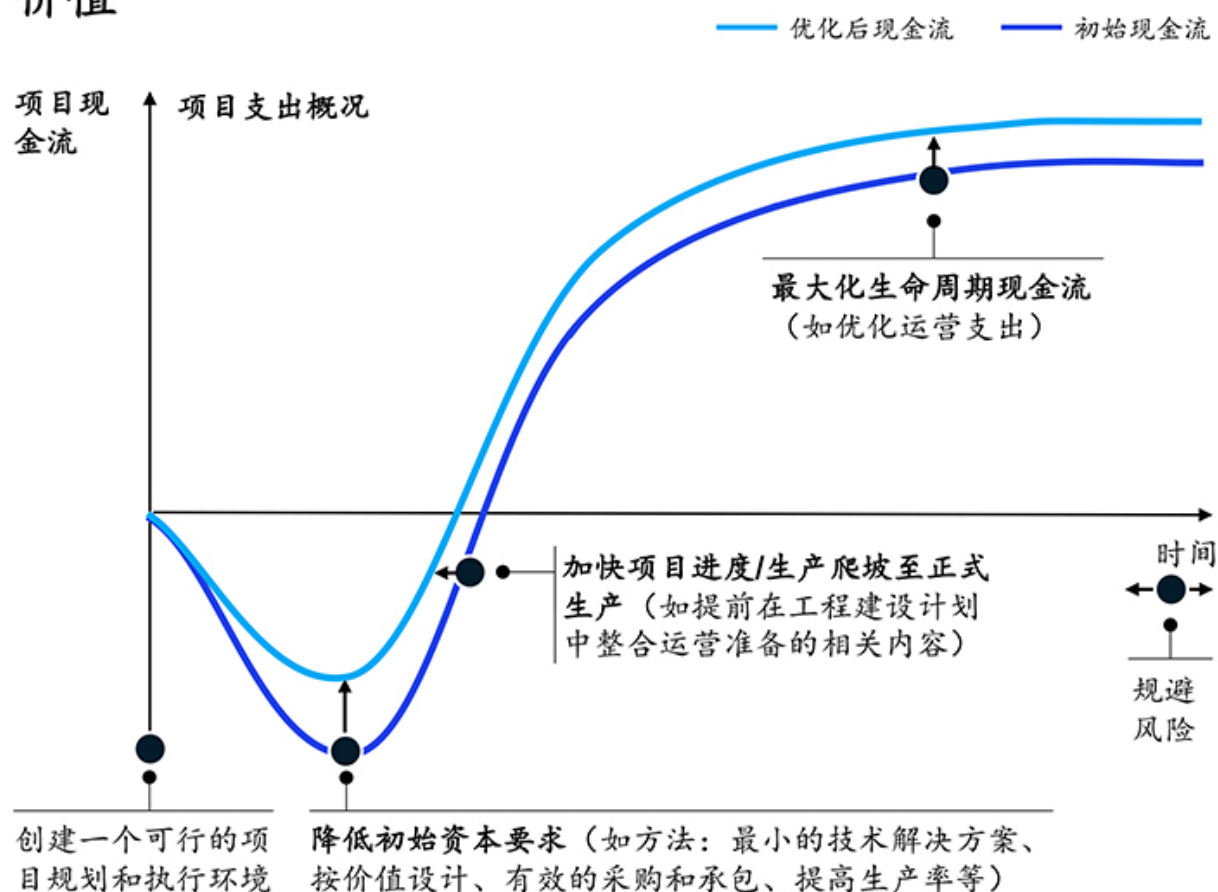
未来几年，业主和政府的要求只会愈发严格；监管成本、劳动力成本和建筑原料成本也将面临攀升压力，进一步凸显项目拖期超支及造成的价值漏损问题。面对一去不复返的成本优势，中国工程建设业主亟需挖掘项目全周期价值潜力，大幅提高资本效率和收益。

我们的分析显示，科学的组织和管理模式能为业主带来 10%~30% 的项目全周期价值提升潜力[1]。从项目周期来看，越早进行战略型梳理，参与设计公司选择，制定规范流程，搭好框架，对项目的影响越明显，价值挖掘潜力越大。

图 2

通过优化工程建设生命周期的所有阶段来挖掘价值

图2 优化工程建设生命周期的所有阶段，挖掘价值



McKinsey
& Company

资料来源: 麦肯锡资本项目和基础设施咨询业务

我们认为，项目前期规划对提升项目价值、控制项目风险至关重要。

我们建议国内业主重点关注以下几点：

基于全球智库洞见以及在中国长期服务客户的经验积累，我们提出了业主提升工程建设项目管理能力的五个典型做法：

工程项目合作模式可以划分为三大常见类别：业主自管（E+P+C）、业主+项目管理公司联合团队（IPMT/EPCm）和总包(EPC)。在不同的项

目合作模式和场景下，业主需要采取定制化的项目管理方案，同时聚焦成本和工期控制：

建议业主基于项目合作模式聚焦主要管理痛点，如自管模式下兼顾短期问题解决及长期自身能力建设；联合团队模式下注重弥补业主团队和第三方团队的管理漏损,实现全过程价值挖掘；总包模式下端到端压实对总承包商的管控，从而提高项目全周期的价值。

图 3

不同合作模式和场景下，项目管理的痛点及可能出现的不同价值漏损风险

图3 不同合作模式和场景下，项目管理的痛点及可能出现的不同价值漏损风险



McKinsey
& Company

资料来源：专家访谈；麦肯锡

占城而日管理苦生重西确但而日与业主咨木战败炫—— 并日通计咨木

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46986

