

全过程工程咨询的探索和实践

王 勇

北京赛瑞斯国际工程咨询有限公司 北京 100070

摘要：随着我国建筑业的高速增长，传统的项目咨询服务方式已经无法满足当前建筑业可持续发展的需要，不断的，从项目立项之初就对建设项目进行可控、精细化的控制，帮助公司更高效的完成工程方案，是现阶段工程咨询服务方式的一个亮点。我国政府持续发文，指导和促进了工程咨询服务的全过程发展，给工程项目咨询服务转型提升带来了巨大机会。但是，由于目前的全过程工程咨询服务存在着数字化普及程度较低、整合业务力量薄弱、缺少系统管理、专业分配不合理等问题。

关键词：全过程；工程咨询；实践探索

引言：全过程性工程咨询服务是指工程项目从投资决策、项目执行与运作的整个生命周期，并提供包含工程设计与策划等内容的工程项目咨询，涉及组织、管理、经营与科技等各个方面。全过程工程咨询能够为工程项目的投资决策、执行和运作，进行部分或总体上的解决方案和管理咨询与服务。在全过程工程咨询服务开始和试点的阶段，迫切需要总结当前全过程工程咨询服务多层次政策制度的主要内容，发现并剖析实施这一新模式中存在的各种问题与挑战，并给出了具体的措施与意见，为工程咨询服务在全过程的有序开展提供了借鉴。

1 全过程工程咨询的概念

全过程的工程咨询，是对工程建设项目前期研究与决策过程及其后整个工程建设实施与进行（或称运营）的全部生命周期，所进行包含了工程项目方案设计与规划在内的所有涉及组织、管理、运营与技术服务等各有关方面的工程技术咨询服务。从综合政府部门的相关文件说明中可以看出，全过程工程咨询一般应当包含以下特点：业主必须能够在整个项目建造过程中，将全部工程技术咨询服务整体委托给一家企业或是以另一家企业为基础的工程联合体；包括但不限于前期项目服务、工程勘察、建筑设计、施工监理、工程造价管理和招标代理等其中的两种及以上服务类别；是指包含了项目全部生命周期的业务，属于综合服务而非简单相加。

2 全过程工程咨询的优势

2.1 贯穿整个项目

提供从工程决策、准备、执行、评价、运营等各阶段的各种工程咨询，信息流转较为通畅，工程咨询服务结果的连贯、有效、准确、全面，对工程正在进行和尚未开展的阶段加以指导与管理，并加强了对工程整个产业链的整合管理。

2.2 提高工程质量

分析安全产品质量方面的热点、关键环节和重大危险源，及时预警安全产品质量问题，统筹相关专项工作，建立并采取安全产品质量预防措施，从而避免和克服企业的业务模式和管理工作中所存在的疏漏与缺陷。

2.3 控制投资成本

成本估算、项目控制、物资装备控制、工程项目管理、信息管理等，以实时控制项目各重要环节投入，确保项目的前后信息、账实一致，增加整体投资收益，实现项目的建设目标^[1]。

2.4 确保工程进度

跟踪工程进度，精细化项目管理工作，对工程现场任务和项目进展情况加以对比，并提醒工程正在进行的任务或尚未完成的任务，并分析时间差异，以解决工程设计、实施、造价、招投标、工程监理等有关部门职责相互分离、互相脱节的现象，并制定改进举措，以保证工程任务的完成。

2.5 深化风险识别

及时确定设计风险和实施风险，预警和管理有关问题，进一步明确信息管理与资源配置，及时掌握有效信息，采取全方位的技术方法，做好危机应对，增进各方权利均衡，提高损失分摊的科学性^[2]。

2.6 增强作战能力

建立了固定资产核算、备品备件管理、固定资产统计分析等管理制度，以协助工程项目的定期维护、例行性检测和维修等管理工作的正常开展，以更详细地记录和分析工程项目中突发性故障的排除和维修等情况，并提供了良好的管理维护方式，以便于合理预估工程项目后期经营情况，并协助管理，以降低企业未来经营的不可预测性，以提高经营企业的抗风险能力。

3 全过程工程咨询的发展现状

3.1 全过程工程咨询服务市场化程度不足

全过程工程咨询尚处在早期起步时期，其发展趋势尚不成熟。在投资决策的过程中，由于需要进行的资格许可和技术中介方面的手续烦琐，就全过程工程咨询服务健康方面的工作而言，在技术和经营管理等方面都存在着经验不足的问题。从经济发展方式的视角来看，工程咨询服务机构还不能适应市场经济发展的需要，没能形成具有有效推动工程市场机制发展的咨询制度。因此，应当引导咨询机构进一步发展全过程工程顾问的业务方式，进一步健全市场化运作方式，向客户提供更多元化的工程咨询服务^[3]。

3.2 全过程工程咨询企业内部管理模式不完善

虽然全过程项目咨询服务的模式，对于减少公司的投资成本有益，能够避免各种经营风险，但是这一方法却不能获得应用。而且全过程工程咨询企业没有形成一体化协调管理模式，即和业主共同组成管理团队，对组织实施进行全过程管理和专业咨询服务。咨询单位应当深入了解各项目的具体特点，完善全过程工程咨询的管理模式，规范管理的工作流程。

4 全过程工程咨询的应用

4.1 全过程工程咨询和工程总承包区别

项目施工咨询与工程总承包虽然属于国家允许实施的项目管理方式，但二者存在很大的差异。全过程项目咨询服务实质上是根据企业要求，进行项目和咨询服务的内容，不涉及工程施工服务。项目总承包商是重点承担项目的设计、实施、生产、调试等任务，并遵循总承包商负全责的原则，履行项目总承包单位的质量安全、施工管理、成本控制等方面的职责，工程施工是项目总承包商的主要内容。企业也可以同时采用全过程工程咨询服务和工程总承包方式，不过，一个项目的全过程工程咨询机构不会再成为建设项目的工程总承包单位，而与其产生利益关联的。当全过程工程咨询服务单位与施工总承包管理模式逐步完善后，未来的可预期工程项目建设重点将是通过项目管理单位、全过程工程咨询服务单位与施工总承包单位双方的有效协调与配合，工程项目实施效率将可有效提升^[4]。

4.2 资质要求

各地区的法律规定下对项目设计咨询的具体执业条件也不尽相同，但一般需要同时具备设计、工程监理、工程造价、工程勘测、造价咨询、招标代理以及工程项目管理等二个及以上的资质或资格。不过，在政府推动全过程工程咨询服务试点的现阶段，政府文件中同时配套了进

一步放宽对企业资质性质与资格限制的规定，允许多个具备不同学科特点的工程技术咨询服务单位共同合作进行咨询服务、也允许全过程工程咨询服务的单位根据合作协议约定或经与建设单位约定，将约定的部分咨询服务择优转委托给具备一定资格或实力的企业。

4.3 业务模式

通常情形下，由业主方对项目的整体设计进行咨询服务或开展全面招标。工程咨询机构中标全过程项目服务后，其资质内的项目勘测、设计及监理服务均不得再次提供。但工程咨询单位在承担了建设工程项目管理责任的同时，又应当同时承担项目设计和项目监理服务，同我国目前的模式相比，还面临着相应的政策创新性困难^[5]。

5 风险应对策略

5.1 管理团队的职能集成

全过程项目咨询服务的开展，使得原先的各机构责任顾问组织和项目工作的需要进行细分。基于嵌套化迭代型工作方式的高效率，以及工作目标的重叠导致管理职责(计划、决策、检查、执行)的并行，因此一个团队可能会在短时间内同时执行多个不同职责，对专案管理团队人才的需求也必将增加。一方面，通过使用基于BIM技术的协同管控平台帮助队伍对员工实现管控，另一方面还要求队伍通过提升自身实力来满足全过程工程咨询需求。此外，随着工程项目及外部环境越来越复杂，为了改善全过程项目服务组织的管理问题，可由咨询公司采用项目助理(PMO)的虚拟组织方式，给予项目组织支持，便于工程项目的推进。

5.2 加强流程管理

建立和实施现代化的内部业务管理流程，是全过程工程咨询公司可持续发展的关键保证，公司内部业务流程管理主要包括了业务流程和项目管理过程，而业务流程管理系统则包括了业务流程设计(流程固化)和业务流程实施两个部分内容。制定科学的业务流程和管理流程，通过流程固化来明确相关人员的操作节点、操作方法、操作权限、审批权限和审批方式，流程固化能够提高具体业务操作的标准性和规范性。流程不可虚设，一旦关键流程制定完毕，全过程工程咨询企业的管理层需要督促整个企业自上而下地按流程执行，还需要通过内部控制等机制来监督流程的实施效果。

6 全过程工程咨询的探索和实践

6.1 全过程工程咨询企业的转型

从实质上来看，企业在新的发展经济模式模式下，就必须在全过程工程咨询的基础上，积极的顺应着时代的发展，进一步完善自身，建立工程咨询服务结构建设，以

实现企业的特色需求,并适应全过程工程咨询体系建设要求。第一,中冶京诚就是在企业当前的组织结构中,合理的分析了全过程工程咨询服务要求,并同时把这些内容落实到个人,从而形成了相应的生产团队。第二,要适应多元化的经济发展要求,朝着国际一体化的工程实践方向发展,进一步提升工程运营效能,积极打造总咨询师的核心队伍,进行"贴身"服务,围绕工程项目施工质量,最大限度提高施工现场的管理水平。第三,企业需要针对实际的发展需要,正确的进行企业各个方面信息的优化配置,并整合思维资源,形成规范化的信息管理系统。第四,需要根据企业的不同需求,以满足当前的服务需求变化^[1]。企业在不相同的发展过程中,都必须根据实际的企业需求,按照不相同的服务要求和功能,进行全程性的服务功能开发与设计,在系统的设计下,明确服务边界,以提升企业信息的全面性。第五,要通过信息化的平台方式,体现"设计+管理"的核心优势。在业务平台下,把全过程工程咨询所在技术领域更加高效的展示在大家的视线中。增强风险控制,加强资源整合,以满足目标的调整要求。第六,全过程工程咨询服务项目在实施的历程中,必须优先合理的为业主建立了协调程序,并且满足最高标准的工程咨询服务,并科学合理的使用了服务项目的内容和范围,并建立统一的管理规范,确定权力与权责关系,为业务对象进行标准化的工程咨询服务活动。第七,应当优先选择以合同为主线实施合理有效的项目管理,提高服务项目内容的时效性,为业主创造了增值业务模式,并持续的累积经验,建立全过程的项目管理体系,一方面是需要不断的积累经验,提升道德修养,另外方面,必须把企业的战略和道德有机的融合一起,合理进行总体的计划,根据需要设置平衡的工作任务,做好全过程的风险管理,达到公司和企业效益的最优化,朝着"以始为终、价值优先"的目标进行经营,保证科学的成长后劲^[2]。

6.2 全过程工程咨询应用的建议

6.2.1 我国政府将继续完善服务全过程的咨询政策框架,建立统一咨询标准,进一步明晰政府服务职责,规范市场规则,对项目总负责人的执业资格提出更高要求。

6.2.2 咨询公司要加大对全过程的咨询方法的探索,结合市场需求,研究其自身项目组织的结构,研究项目框架与组织方式的可行性,开展项目整个生命周期的咨询,落实全过程服务。

6.2.3 提高管理咨询业的服务意识和创新意识,增强公司执行力,激励公司职工进行服务增值业务,以价格竞争取代价格竞争,建立健全公司标准管理体系,增强公司职工的社会责任心和服务意识。规范了公司内部和个人之间的权责分配,以科学合理地平衡个人权利,增强了公司的核心竞争力。

6.2.4 加强政策导向,规范市场行为,深入研究服务成本,反对不正当竞争,促进中小企业加入国际信用体系。为总顾问等项目责任人构建职业道德约束制度,指导公司自律运营,保障工程项目安全顺利开展^[3]。

6.2.5 建立工程咨询企业全过程评估制度,对工程咨询的有效性加以全面绩效评价,进一步完善推进咨询企业管理现代化的办法。充分发挥全过程的工程咨询服务功能,促进工程咨询供给侧改革,合理协调供需,建立企业信息管理的网络平台,促进企业管理更为透明化。建立人才淘汰机制,向工作绩效较优秀的人员倾斜,以防止在工程项目咨询服务中弄虚作假、侵犯工程从业人员职业道德的情况。为大型工程重点咨询公司储备专业人才,从试点区域和公司利益出发,通过面对面的方式,促进全国过程性工程咨询的广泛应用。

结语

全方位工程咨询服务指针对工程项目前期设计和投资决策及工程执行和操作的整个生命周期进行包括设计和规划在内的包括组织、技术、文化和社会等各方面领域的工程咨询,为工程投资决策、实施和运营持续提供局部或整体解决方案,避免"碎片化"咨询管理,从而有效防控项目风险。

参考文献

- [1]盛健.浅谈某甲级办公楼建设项目全过程工程咨询探索与实践[J].建设项目管理与工程总承包,2018,000(002):P.23-27.
- [2]李巍,王华林,张贻.设计院开展全过程工程咨询和工程总承包问题研究——以东莞市麻涌镇为例[J].建筑设计管理,2019(7).
- [3]周倍立.全过程工程咨询发展的分析和建议[J].建筑经济,2019,40(1).
- [4]杨学英.监理企业发展全过程工程咨询服务的策略研究[J].建筑经济,2018,39(3).
- [5]吴慧慧.我国全过程工程咨询服务的发展与应用[J].甘肃科技,2018,34(20):100-102.