

# 全过程咨询管理在工程项目管理中的应用

刘博伦

浙江江南工程管理股份有限公司 浙江 杭州 311100

**摘要：**目前建筑工程广泛具备产业化、集群化及其复杂等特性，业主方欠缺更专业的项目风险管理能力，但是必须担负起建设项目管理的职责并应对施工中隐性的风险性，还只能在所有工作的沟通与融洽上耗费大量时间、精力和开支，甚至有可能应对多承建方互相制衡、管理目标无法控制等众多繁杂状况。在这种情况下，工程咨询企业不仅可以协助业主分摊遇到的困难，还能协助业主处理工程项目里的困扰。基本建设工程咨询管理，是由咨询企业与建筑施工企业一同参加项目的运营管理工作，解决多种多样管理上的问题的前提下，为推动建筑施工企业的高速发展给予相对应防范措施。

**关键词：**全过程咨询；工程项目；管理应用

## 引言

随着工程咨询行业的发展，咨询工作越来越受到人们的重视，全过程咨询也逐渐受到了建筑企业的青睐，而结合现阶段的情况来看，我国的全过程咨询发展仍然不够成熟，难以在工程项目中发挥出应有的作用。针对此情况，咨询人员应当形成良好的风控意识，将全过程咨询在各个工程阶段当中有效的落实，同时，还应当不断提升自身的工作能力，对于工程项目不同阶段的风险进行精准的识别，并且采取针对性的措施进行风险防控，有效降低风险发生的概率。

## 1 全过程咨询的意义

工程项目在建设的过程中，往往会涉及到多个专业之间的衔接，有时也会出现交叉作业的情况，如果采用传统的单一服务模式，可能会出现管理方面的疏漏，对于工程的质量造成一定程度的不利影响。而如果能够把不同的专业进行协调，促进不同专业的衔接和互补，必然能够有效弥补这些问题。一般来说，承包商不仅重视工程的建设质量，也重视工程的使用功能。同时，全过程咨询服务模式还能够充分激发承包商的积极性，在工程建设中更多地应用先进的施工技术手段，以此来保障工程的整体质量得到有效提升，促进相关行业的健康有序发展。在工程项目建设的过程中，需要重视的内容不仅有质量，还有安全，在这个过程中建设单位承担着极大的责任风险。而咨询机构作为一个具有较高专业性的管理机构，承担着工程项目管理的责任，能够有效降低建筑单位的责任风险，为此，咨询机构应当充分发挥出全过程咨询的管理优势，通过加强管理，落实全过程咨询服务，减少安全事故的产生，从而保障工程项目的顺利推进，并且在最大程度上降低建筑企业责任风险，这

对于规范市场秩序、减少违法行为也有着积极的帮助，对于促进相关行业的可持续发展意义重大。

## 2 全过程咨询管理方法在工程项目管理方面的优点

从目前建设工程建设中的情况来看，建筑施工企业都是会融合新项目的最基本特性，准备在新项目开展的任意一个环节展开咨询管理方法。但工程建筑企业项目管理工作的展开可能因为环节不一样，各自落到不一样工作部门的头顶，甚至有可能影响到了很多城市企业的相关部门。因而对于单一新项目展开全过程授权委托咨询管理方法工作具有比较大的难题，并且由于每个地方地形地貌的差异，工程施工技术的发展具备比较大差别，纯天然具有技术要求。因而具体从业每个基本建设环节承建单位往往被局限于各个地方范围之内，欠缺过多竞争。由此来看，全过程委托管理咨询工作仍然拥有难以磨灭的好处<sup>[1]</sup>。在实践中，工程方理应积极主动挑选具有开展全过程管理方法咨询服务水平的公司，进一步展开实际工作。最先，全面保障技术水平的深厚。因为地形地貌的差别，其施工工艺也有所不同，针对具有丰富多彩工程建筑工作经验的咨询设计方案公司来说，其针对各地区的施工工艺转变也更游刃有余。另外在工程项目的建设过程中，可以明确提出主观的分析性建议，更可以使工程实践获得业主信任。次之，第三方咨询设计企业可以提供更丰富的咨询商品。传统工程单位通常只有对于工程建设某一环节管理和服务做出形象化设计方案。但是由于在我国已经全力推动咨询设计企业走出去战略的高速发展，因而在我国有关第三方咨询组织偏重于展开标准化服务，进一步为业主给予更加出色的决策。针对设计方案、购置、工程施工等环节和环节，全过程咨询用户提供的商品等等都可以匹配不一样

业主核心需求。

### 3 全过程咨询管理方法在工程项目管理中的运用

#### 3.1 决策环节

在建设工程执行早期,工程项目组织与管理者必须对工程项目开展严格要求,重中之重是必须完成工程项目项目立项工作,规定建筑项目管理负责人对工程项目推行科学合理决策,因此,管理者应采取全过程管理方法的形式,开展工程项目建设决策工作。最先,项目立项决策工作充分体现了建筑施工管理人员的规划能力,规定在工程项目决策期内,选用重要性管控措施对工程项目的合理性进行了解和深入分析,贯彻落实工程建筑工程项目项目建设内容、施工工艺、施工步骤及施工工艺等管理方法工作。次之,在工程工程项目项目立项期内,需要对工程项目进行系统方案策划,对工程项目有关成本费用进行科学编写,进行工程预算成本估算和分析工作,运用全过程管理机制,加强工程建筑工程项目项目资金管理成效,确保工程建筑工程项目工程施工各个阶段决策工作的严谨性和专业能力<sup>[2]</sup>。最终,建筑施工管理工作人员需要对新项目工程材料开展收集梳理,依据建筑业市场走势,融合建筑施工材料,对工程工程项目开展成本效益分析,为项目建设资金层面决策提供借鉴。

#### 3.2 设计阶段控制

由于设计环节的控制内容较多,并且所涉及的专业技术复杂,因此建议在开展相关咨询与控制工作时,应建立限额理念,通过限额设计将事后核算转为事前控制,提高造价咨询控制工作的主动性,依托层层限额的方式,对各项资金投入实施动态化管制。(1)工作人员要根据实际情况做好总体造价的确定,根据实事求是的原则,以提升估算质量与工程质量为出发点。(2)利用价值工程合理进行限额分配,依照总体工程价值,对各建设项目分项进行量化,从而对其功能进行评定,作为后期的参考资料,保证各专业、各单位的工程额度设计能够满足质量要求。(3)做好施工图的绘制与编制工作,加大对施工图预算的审查力度。

#### 3.3 招标环节

建设工程项目立项审批完毕后,相关人员需要对内容进行招标方案策划,主要工作职责包含新项目工程施工机器设备、原材料及施工招标。一方面,工程项目管理人员在开展新项目招标期内,需要对工程施工方技术实力及建设工程施工能力展开调查,有效编写招标具体内容,对工程建设建造成本开展费用预算与计算,确保财务信息信息真实性和稳定性;另一方面,规定建筑施工管理人员严格执行和管理工程招标策划书及相关文件材

料具体内容,确保工程施工的全流程在资料中有一定的反映,确立工程施工工艺流程,运用技术专业方式对招标工作进行了管束<sup>[3]</sup>。与此同时,相关人员需要对招标相关工作的合理性开展有效评价,确立新项目招标规范,健全招标步骤,确保在招标阶段发生故意杀价或其它欠佳市场竞争状况,维护保养较好的工程项目招标市场情况。

#### 3.4 实施环节

进入到项目实施环节后,风险也会发生相应的变化。在这一阶段当中,咨询工作不仅涉及的范围更加广泛,同时,难度也得到了进一步提升。在这个阶段中,除了会涉及建筑施工方面的咨询,也会涉及工程变更以及材料采购等方面的咨询,并且在其中的每个环节,风险都可能出现,存在较大的差异。项目实施环节包括物料、材料、施工项目、施工技术,常见风险有物料质量不过关、成本超出预算、还有工程图纸变更、施工项目进度和质量,有时还包括自然灾害等情况。全过程咨询管理,可以将施工环境的风险进行预测并评估,施工材料也会严格检查,以此来增强施工质量与施工安全,减少风险发生的概率<sup>[4]</sup>,同时,咨询机构还应当对于所有的要素进行严格的把控,明确风险的类型,对于风险产生的原因进行深入细致的分析,并且制订相应的处理方案等,确保在项目实施环节能够有效地降低风险。

### 4 全过程咨询管理在工程项目管理中的应用

#### 4.1 规范流程,提升风控实效

在进行全过程咨询工作的过程中,需要有规范化的流程,这样才能够保证整个咨询过程顺利有序地推进,并且保障咨询的实际效果。在对全过程咨询流程进行规范的过程中,主要需要关注两个方面的内容。第一,流程设计部分,针对流程设计来说,并不是每一个工程项目都能够应用同样的流程设计,而是要根据工程项目的实际情况对流程进行针对性的设计,并且确保在每一个咨询环节中,都能够有具备专业技能和丰富经验的工作人员。并且在进行流程设计的过程中,对项目的不同阶段而言,也应当抓住重点,从而提升流程与工程项目的适应程度,确保能够及时有效地对于不同种类的风险进行识别。第二,流程执行部分,在这个部分当中,咨询人员需要对咨询企业的情况有全面的了解,并且在此基础上提供更加高质量的咨询服务<sup>[5]</sup>。首先,要从企业的角度出发,对企业的情况进行深入的研究分析,并对工程项目的具体情况进行评估,确保工程项目与企业的实际情况是相符的。其次,在实际开展咨询服务的过程中,由于不同阶段可能会遇到不同的问题,风险类型也有较大的差异,对出现的风险采取适用的技术进行及时有效

的识别,分析风险产生的原因,选择针对性的控制措施,这样才能够提升问题解决的效率,为项目的顺利实施奠定基础。

#### 4.2 提升合同书监管

工程建筑工程在施工过程中,合同书做为牵制双方当事人行为准则的关键所在,对合同书开展全过程控制期内,因工程建筑工程中涉及工程内容复杂多种多样,因此工程所涉及到的合同书都是多元化,主要包含原材料供货、劳务公司等,各种合同书是不是健全,针对工程管理成效拥有一定影响。对于此事,双方当事人必须对于工程,对每一项规章展开分析,以担保合同各类规章的合理性、合理化<sup>[6]</sup>。除此之外,合同书制订结束后,必须工程施工彼此严格执行要求开展工作中,以确保工程工程施工可以做到秩序井然有序开展。

#### 4.3 拓宽业务范围

全过程咨询管理方法应是工程项目的全流程服务项目,除工程相关知识以外,还可以拓宽自己的业务范围,进而推动工程项目的更强开展。如果在设计,标准设计方案过程的众多具体内容,一体化设计工作中仍由建设方进行,但咨询方所提供的框架内开展设计任务,可以减少设计中存在的不够。对施工单位也可以提供对应的物资采购、劳务公司寻源等方面提议,可以确保工程项目高品质成功开展。

#### 4.4 构建完善的服务体系

我国的工程造价咨询工作起步较晚,但行业发展水平提升较快。为能够进一步提升该项工作的服务质量,建议可以参考美国、德国以及加拿大等发达国家的工程造价咨询服务体系,从而有效解决我国造价咨询行业在项目全过程造价控制管理过程中所存在的问题,例如,行业法规不健全、管理规范不完善、咨询范围较狭隘、从业人员专业水平低等。(1)建立完善的服务体系和法治框架,相关主管部门要加大干预力度,并建立相应的服务体系管理制度,减少咨询控制工作中的作弊现象,提高对各类特殊岗位的资质审查力度<sup>[7]</sup>。(2)建立相应的工程造价咨询服务风险约束机制,例如,设置自主经营合伙制和专业责任赔偿制,落实岗位责任制度,将风险索赔问题追究到责任主体,保护部分咨询造价控制工作人员的合法权益,并通过建立行业自律规范的方式,加大对责任主体问题的信息披露,提高其自身行为的约

束性和责任意识,减少咨询控制风险的出现。

#### 4.5 塑造专业人才

现阶段业内有关专业人才并不多,全过程咨询监督是结合了加工工艺技术、领域发展形势、建筑施工管理等综合管理方法,在建筑施工企业内可达成共识,着力培养专业人才提供服务项目。尤其是对于各种建筑施工企业,可以通过提供实习机会和轮岗制度的方式,来丰富多彩从业者的技术专业简历和技术水平,为全过程咨询管理机制的突破提供确保。

#### 4.6 运用新式技术

绝大多数施工单位和施工企业的重要时间精力专注于工程项目成效上,针对行业里的新式技术认识不到位。但实际上,在工程项目中存在的多种多样难题早已可采取行业内的新式技术开展处理。全过程咨询方可工程项目开展全过程中澳技术的应用提供提议。

#### 结束语

综上所述,建筑企业的市场竞争力非常大,与之相关的是项目工程的质量、进度及造价管理等。工程在建设中,很容易受到外界因素的影响,如提高工程造价、施工质量得不到保障等,这些对于建筑企业的长期发展很不利。而全过程咨询管理,以项目工程的特性为依据,提供综合性并且很多选择的咨询服务,为工程和建筑企业服务。

#### 参考文献:

- [1]许浩,俞洪良,丛福祥.工程建设全过程咨询风险识别与评估研究[D].浙江:浙江大学,2021.
- [2]师静.全过程造价管理咨询服务分析[J].中国招标,2022(6):127-129.
- [3]强丽娟.建筑工程项目建设全过程造价咨询管理分析[J].住宅与房地产,2021(9):73-74.
- [4]黄月明.全过程工程咨询模式下工程设计企业经营风险识别与评价研究[D].福州:福建工程学院,2020.
- [5]许浩.工程建设全过程咨询风险识别与评估研究[D].杭州:浙江大学,2021.
- [6]刘耀芳,徐锦华,王霞.建设项目全过程工程造价咨询管理研究[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2021(4):9-11.
- [7]陆关宝.全过程咨询关键环节的风险防控与管理措施[J].住宅与房地产,2021(27):59-60.