

建筑工程项目全过程咨询组织管理优化研究

杨金祥*

江苏省京杭工程咨询有限公司，江苏 210000

摘要：随着建筑工程行业的发展，出现了越来越多的高精尖类型项目，相比于普通的项目而言，这些项目的管理难度较大，为了保证这些项目的顺利开展，需要在项目实施过程中采用全过程咨询组织管理，以此提高整体的项目管理水平，确保各项工作能够顺利开展。文章首先介绍了全过程咨询组织管理的概念和特点，对应用全过程咨询组织管理的重要意义进行了探讨，然后对全过程咨询组织管理模式进行了分析，最后对建筑工程项目全过程咨询组织管理优化进行了研究。

关键词：建设工程项目；全过程咨询管理；咨询管理策略分析

一、引言

建筑工程全过程工程咨询管理是工程咨询企业根据自身的优势和特点，积极延伸和整合相关的服务内容，采用多种服务方式组合，为项目决策、实施和运维阶段提供投资、勘测、设计、招标、施工和运维等工作的解决方案及管理服务，其核心是按照一体化的思维为业主提供全过程个性化服务，为项目提供清单式的工程服务，推行全过程工程咨询是现阶段社会和行业发展的需求，也是咨询管理、勘察设计、监理等单位谋划转型升级、整合资源，增强综合实力并与国际接轨，适应市场发展的必然要求。

二、建筑工程项目全过程工程咨询的现实意义

建筑项目全过程工程咨询为我国建筑工程咨询行业发展提供强有力的支持，也是市场发展之下的必然结果。传统建筑工程中，主要是经过决策、设计、施工、运维等阶段，严格执行管理的标准。各个建设单位结合不同环节的需要，给建设单位提供必要的服务，导致建设管理的成本升高，也导致项目内部各个环节缺乏有效的联系。对于整个建筑项目来说，没有进行全过程的管控，导致信息共享不及时，不能有效地实现全面的管理和控制，造成项目咨询和管理阶段都会有很多的问题存在，让项目安全和质量无法得到有效的控制，也不能满足项目的施工标准和要求。全过程咨询服务属于高度集成化的管理模式，不仅可以降低项目实施成本，还能够缩短施工工期，保证建设工程项目的质量与安全达标，及时交付项目，给企业创造更高的经济效益^[1]。从实际情况分析，鼓励和发展全过程工程咨询的方式，一方面可以快速地实现工程咨询行业的服务转型与升级，并且可以让我国的咨询行业快速发展，提高竞争力；另一方面也能够促进我国全过程工程理念的发展和进步。

三、建设工程项目全过程咨询管理中存在的问题

（一）管理模式无法适应建筑行业发展要求

现阶段建筑工程项目全过程咨询从业人员，偏于行政管理，而对建设工程的有关理论知识储备较少，建设项目包括投资分析、立项、项目策划、招投标，设计方案、深化设计、施工、竣工交付、试运行等环节，其中涉及多种学科，需要广泛且深入的知识储备，同时也存在着较多的不确定因素，现阶段具备相应能力的专业人才较为匮乏，这就导致现阶段全过程咨询人员在实际工作中难以给予专业咨询意见，难以满足建筑行业的发展需求。

（二）业务空间相对较小

国外大型工程咨询企业在提供咨询服务时，会将自身的工作融入建筑施工的各个阶段，为客户提供全面的技术服务，工作范围比较大，与之相对的，我国的工程咨询业务服务范围相对较小，很多项目都是客户自管的方式，整体性管理有着很大的不足，这种发展形势之下，工程咨询企业给项目各个环节提供服务都是分开进行的，很少是面对企业

*通讯作者：杨金祥，1982年4月，男，汉族，江苏丹阳人，现就职于江苏省京杭工程咨询有限公司，工程师，本科。研究方向：工程项目管理。

整体性控制。业务空间比较狭小的情况之下，行业内部的竞争就会加剧，工程咨询企业也无法给建设企业创造更高的经济效益，而咨询企业获取的经济效益也比较少，严重影响我国咨询行业的发展。

（三）建筑工程项目全过程咨询管理在实际工程中授权不足

在实际的建筑工程项目全过程咨询管理过程中，虽然咨询单位为业主或投资方提供了专业性的技术支持服务，由于受到传统管理观念的影响，部分业主习惯亲力亲为式的干预，而对全过程咨询管理授权不充分，仅是名义上对项目的全过程进行咨询管理，实际上仍然是业主传统的粗放式管理模式。如此一来，建筑工程全过程咨询管理无法发挥应有的优势，妨碍了建筑行业的良性发展。

（四）管理技术有待于提高

建筑工程项目咨询行业在未来发展的时期中，需要顺应时代的发展，逐步和国际市场接轨，所以在管理的实践中，应该全面提升咨询技术水平，保证先进管理技术应用到我国的工程咨询实践中。但是因为我国的政策法规有着一定的缺陷，所以导致各项先进措施不能有效的应用，竞争力相对较差。此外在相关管理工作开展的过程中，没有做好专门的技术控制措施，导致在建筑工程全过程项目咨询的过程中，没有能够切实的将控制效果发挥出来，导致项目的开展受到影响。

四、建筑工程项目全过程咨询组织管理优化

（一）织模式深化设计

首先，线性组织结构。这种结构有着十分高效率的工作模式，能够使管理工作更加明确，确保管理指令能够落实到人，但在具体的操作过程中需要做好各方权利责任的划分，以防止问题的出现。其次，矩阵组织结构。这也是当前项目管理中十分常见的组织模式，有着一定的管理优劣势，因此在管理中应该结合实际情况进行调整，确保核心管理人员的稳定，保持动态的管理班子，及时做好管理人员的调整工作，实现人力资源的合理配置，提升管理工作效率^[2]。

（二）建议加强建筑市场监管服务公共平台建设

当前的公共服务平台尚不够完善，需利用先进的管理理念对平台进行建设，如以现行的“放管服”来提高平台的服务质量，为各市场参与主体提供科学完善的数据统计分析处理以及模型分析等现代化服务。促进市场的公平发展，保障建设工程项目全过程咨询管理工作的实效性与应有的公平性，为方案策划、实施以及后续评价等环节提供真实有效的建议，帮助他们解决实际建筑工程问题。

（三）管理优化控制措施

1. 对招投标阶段进行管理，做好项目全过程咨询组织管理优化工作。第一，需要做好招投标阶段的工作，作为负责全过程咨询组织管理服务企业，应该提前做好准备工作，对施工方的信誉、业绩、技术能力及资质进行评价，从中选择最优的企业。第二，需要对监理方的业绩和能力进行审查，确保其能够符合工程项目监理的要求。第三，对投标单位做好预审工作，对其投标的资格进行审查，过滤掉不符合要求的企业，从而提升投标工作管理效率。

2. 做好合同实施管理工作，具体是通过协调控制和组织计划的方式实现对合同实施阶段的管理，同时在进行合同编制时应该做好签订、策划、履约以及风险和资料方面的管理，确保建筑工程项目能够根据合同的具体内容开展，避免相关问题的出现。

3. 做好成本的控制管理工作，所谓成本控制管理就是对项目策划招标、施工设计和建筑工程结算进行综合管理的工作内容，利用全过程咨询组织管理中的成本控制管理工作能够实现了对质量和工期变化所导致的造价变化的准确预测，从而对目标进行合理的调整。为了能够确保成本控制管理工作的顺利执行，企业方面需要结合成本控制管理的具体情况对全过程造价运行机制和组织结构进行明确，为成本控制管理工作的开展打下基础。另外，应明确造价单位和监理单位的工作关系，合理进行责权利的划分，避免责任推诿现象的发生。

4. 充分利用信息化技术。全过程咨询组织管理模式下，咨询机构和委托人、专业咨询模块之间，咨询机构和承包单位、分包单位以及供应商之间的流程设计过程都需要通过网络技术来实现，将信息技术的优势发挥出来，提升整体的管理效益。虽然工程咨询流程较多且复杂，其中包括知识协同和组织管理等方面，并且涉及了分包业务和成本核算等内容，但通过信息化可以将这些内容简化，实现顺畅的沟通和交流，提升整体的工作效率，进而提升全过程咨询组织管理的效益。

（四）强施工进度变更管理

在建筑工程施工中，由于一些自然环境等客观条件和设计方案等主观原因的影响，对建筑工程在具体施工时对工程造价造成不同的影响。在建筑工程施工过程中，设计方、施工方和监理方的工作人员要经常去施工现场进行考察，这样有利于施工过程中出现的问题能够被及时发现，并提出解决施工问题的方法，有效地控制施工进度，避免建筑工程造价的增加。

五、结束语

对建筑工程项目全过程咨询管理策略及实施下的问题及措施进行探讨，以期抛砖引玉，为提升建筑工程质量，保障建筑工程项目顺利开展，降低建设成本、减少能源消耗，创造社会效益，呼吁业界同行积极响应国家大政方针，不断提高业务能力，勇于担当，在建筑工程项目全过程咨询管理模式中，探索总结出更优的发展道路。

参考文献：

- [1]张杰.全过程工程咨询虚拟组织构建及运行机制研究[D].济南:山东建筑大学, 2019.
- [2]赵轲.基于BIM的全过程工程咨询集成管理研究[D].天津:天津理工大学, 2019.