

全过程工程咨询的探索和实践

芦亮

湖北东泰建设管理咨询有限公司 湖北 武汉 430071

摘要：现如今，新形势下随着建筑业持续发展，全过程工程咨询模式得到了广泛的应用。全过程工程咨询服务具有自身独有的特色，不仅可以提升项目全过程设计管理水平，还可以在很大的程度上，增强综合性建筑设计院的核心竞争力。全过程工程咨询实践，可以有效的整合社会资源，增强项目建设综合价值，发挥人才的综合管理能力，建立全过程工程的资源项目建设成效。

关键词：全过程工程；咨询实践；探索

引言：推进全过程工程咨询发展是促进我国工程咨询与国际接轨，推动建筑业持续健康发展的战略要求。全过程工程咨询模式和国际上“一站式”工程咨询通用做法一致，改变了传统分段式咨询观念，强调咨询全生命周期价值理念，凸显总咨询师在全过程工程咨询中的关键作用，建立完整的无缝对接的咨询团队和咨询流程，对于提升国内咨询企业的竞争力和推动全过程工程咨询行业的健康发展具有重要作用。

1 全过程工程咨询概念

全过程工程咨询可由一家具有综合实力的大型咨询企业，也可以由多家设计、监理等中小型咨询企业通过联合经营或并购重组等方式获得相应综合能力，对建设工程全生命周期进行咨询服务。全过程工程咨询模式下，可以实现高度集中控制投资，大幅度的降低咨询成本，加快管理指令的传达，有效缩短项目工期，规避风险，避免多头管理带来的腐败问题。对原本松散、杂乱、碎片的工程咨询产业链，进行整合、集成，形成全过程一体化咨询服务^[1]。

2 全过程工程咨询服务的核心价值

全过程工程咨询是指涉及建设工程全生命周期内的策划咨询、前期可研、工程设计、招标代理、造价咨询、工程监理、施工前期准备、施工过程管理、竣工验收及运营保修等各个阶段的管理服务。高度整合的服务内容可助力项目实现更快的工期、更小的风险、更省的投资和更高的品质等目标，同时也是政策导向和行业进步的体现。

2.1 减小风险

通讯作者：芦亮，1980.3，男，湖北省武汉市，汉，高级工程师，本科，工程管理，湖北东泰建设管理咨询有限公司，湖北省武汉市，430071，QQ441053365@qq.com

主体责任制和质检部工程质量安全三年提升行动背景下，建设单位的责任风险加大，服务商作为项目的主要参与方和负责方，势必发挥全过程管理优势，通过强化管控减少甚至杜绝生产安全事故，从而较大程度降低或规避建设单位主体责任风险^[2]。同时，可有效避免因众多管理关系伴生的廉洁风险，有利于规范建筑市场秩序，减少违法违规的行为。

2.2 加快工期

由一家单位提供全过程工程咨询服务的情况下，首先，承包单位可最大限度处理内部关系，大幅度减少业主日常管理工作和人力资源投入，有效减少信息漏斗，优化管理界面。其次，模式不同于传统模式冗长繁多的招标次数和期限，可有效优化项目组织和简化合同关系，并克服设计、造价、招标、监理等相关单位责任分离、相互脱节的矛盾，缩短项目建设周期。

2.3 确保工程进度

监控工程进度，准确管理，将实际进度与计划进度进行比较，提醒即将完成的任务或未完成的任务，分析进度偏差，克服设计、施工、造价、招投标、监理等相关单位责任分离、相互脱节的问题，采取纠正措施，确保项目目标的实现^[3]。

2.4 增强作战能力

建立资产核算、备品备件管理、资产统计等机制，协调项目定期维护、例行检查和保修管理的运行，详细记录和分析突发故障的排除和维修情况，提供更好的维修方案，合理估计后期经营情况，协助管理，降低未来经营的不可预测性，增强经营公司的抗风险能力。

3 狠抓项目过程的管理

3.1 设计咨询

设计阶段是工程实施阶段中的关键阶段之一。因为设计阶段不仅仅是将建设意图转化为图纸，而且也决定着工

程造价^[4]。在设计阶段能否做好全过程工程咨询工作，将直接影响到整个项目的投资目标、进度目标和质量目标的实现。设计管理的核心任务并非是对设计工作的监督，而是通过综合采用技术、经济、组织、管理和合同等方面的措施，对项目的目标进行前期有效地控制。

3.2 招标代理管理

全过程工程咨询部经过对本项目特点的详细分析，借鉴FIDIC合同条款的约定，将专业性较强的电梯工程、空调工程、消防工程、弱电工程、外立面装修、精装修、网架、钢结构工程等共计13项列为指定分包项目。依据建设部和陕西省招标投标管理办公室等制定的有关招标投标管理办法和规章制度及相关工作程序进行公开招标^[1]。在招标过程中对于总包和专业性较强分包单位评标时特别增加了项目经理答辩的内容，以检验项目经理的管理能力和水平，保证投标前后是同一人选，以确保工程施工过程中项目经理部的管理水平。

3.3 造价控制

在全过程工程咨询过程中，认真审核设计图纸并提出合理化建议进行优化设计，并在此基础上合理确定工程项目概算，从而达到项目全生命周期费用的合理优化，继而将概算作为工程造价的总控指标，采用技术和经济相结合的手段控制工程造价^[2]。

3.4 合同管理

合同是工程项目建设的依据之一，也是联系工程项目参建各方的桥梁与纽带，工程参建各方是通过合同明确各方的责、权、利关系，并保证了各自的利益与项目建设成功紧密联系在一起。合同管理不仅仅是监督合同的履行，也是保证工程质量、工程进度、工程造价三大目标顺利实现的有效手段，更是工程项目成本管理的基础。合同管理还是工程质量、进度、造价及安全控制所必须具备的手段，因此，建立以合同管理为核心的全过程工程咨询体系是提高全过程工程咨询水平的关键所在。

3.5 质量、进度管理

工程质量控制主要由项目管理部负责，在工程实施过程中严格遵照《建设工程项目管理规范》对工程项目的建设进行管理^[3]。在管理工作中，工程师严格执行管理规范，要求施工单位和监理单位依照设计图纸、施工质量验收规范、标准，以及管理规划、管理实施细则指导监理工作；在具体工作中采用巡视、旁站和平行检验相结合的方式实施过程监理，确保工程项目建设质量。以预防为主，设置质量预控点，做到事前控制、主动控制。加强日常管理巡视，实施施工过程控制。管理质量得到设计部门、质量监督部门、建设单位部门的一致好评。

4 全过程工程咨询应用的建议

国家要进一步完善全过程工程咨询服务政策体系，制定服务技术标准，明确质量责任，规范市场准入规则，对项目总负责人执业资格提出更高要求。

(1) 项目前期。在设计方面，需要对项目的结果负责的有态度，提供系统化和全程化的发展路径，合理的加大思维整合，保持科学的发展动力。设计院需要聚焦专业的人才，建立合理的项目策划等业务，并且需要将这些项目全部贯穿到整个过程当中。项目设计管理的服务范围不仅需要加大协调性，还需要组织专职人员，办理前期的申报工作。通过该设计行业经验和资源积累，实时性的办理项目流程，为设计的合法性提出更高的要求，满足有效的合同同步进展。一旦审批成功，就需要积极的配合，并且分析所产生的风险，启动设计评估，加大多方协调，整合基本的思路，满足当前的发展需求，建立合理的风险控制预案。

(2) 咨询单位应加强对全过程工程咨询模式的研究，根据市场需求，分析业主自身管理团队的构成，探讨合同结构和组织模式的可能性，推广项目全生命周期管理咨询服务，体现全过程理念。

(3) 强化咨询业的服务意识和创新意识，提高企业执行力，鼓励企业提供增值服务，以价值竞争代替价格竞争，建立健全企业标准体系，提高企业员工的责任感和服务意识。规范企业与个人的责任分工，科学平衡权责，提升企业核心竞争力。鼓励企业与世界接轨，接受先进国家的先进咨询理念，推动企业向国际工程咨询服务迈进。

(4) 加大政府引导，规范市场行为，深入研究服务成本，反对不正当竞争，促进企业加入诚信体系。为总顾问等项目负责人建立职业道德约束机制，督促企业自律经营，确保项目安全顺利实施。

(5) 建立工程咨询服务全过程评价体系，对咨询服务的有效性进行绩效评价，完善促进咨询服务创新发展的途径。发挥全过程工程咨询优势，推进咨询服务供给侧改革，平衡供需关系，搭建企业信息平台，使市场运行更加透明。

(6) 加大专业培训力度，特别是建立总顾问和项目负责人的培训机制和考核机制。建立优胜劣汰制度，向工作业绩突出的人才倾斜，杜绝在工程咨询中弄虚作假、违反从业人员职业道德的行为。为大型重点咨询企业储备专业人才，从试点地区和企业入手，采取面对面的方式，推动全国过程工程咨询服务广泛应用。

市场需要对全过程工程咨询服务模式提高认知性，

分析其中可能存在的影响因素，与业主需求深度融合相互结合起来，增加对应的全程化供给。全过程工程咨询服务执行的精髓需要以合同为主线，通过合同管理实现项目内容的全覆盖，发挥企业自身综合技术优势。有的时候，全过程工程咨询各环节融合度不够，需要将设计、监理、招标代理、造价咨询等有效结合起来，合理的额探究全过程工程咨询服务的合同和费用问题。

结语

全过程工程咨询需要改革传统的工程咨询思路，转变项目策划、投资咨询、工程设计等分段式咨询所形成的传统的企业文化价值理念。因此，采用全过程工程咨询服务可有效提高企业的竞争力，符合国内国际市场需求，必定会成为工程咨询的主流，也逐渐会成为工程建

设的必然选择。

参考文献

[1]孙继德,傅家雯,刘姝宏.工程总承包和全过程工程咨询的结合探讨[J].建筑经济,2018,39(12):5-9.

[2]彭吉新.融合发展与全过程工程咨询——培育一批具有国际水平的全过程工程咨询企业[J].工程造价管理,2019(1).

[3]张承鑫.全过程工程咨询模式下设计施工BIM技术协同应用效果评价研究[J].湖北工业大学学报(社会科学版),2019(7):105-106.

[4]金桂明.全过程工程咨询模式下的创新管理思考[J].价值工程,2019(12):55-58.