

浅析全过程工程咨询中项目统筹管理的核心价值与实践要点

王胜斌¹ 王涛²

1. 长江勘测规划设计研究有限责任公司 湖北 武汉 430010
2. 湖南省水利厅水利工程质量监督中心站 湖南 长沙 410100

摘要：全过程工程咨询凭借高效集成项目全生命周期管理、技术、经济等专业咨询服务的显著优势，逐步发展成为工程咨询行业主流模式。项目统筹管理作为“1+N”典型全咨业务的核心，对于发挥咨询管理成效的具有关键影响。本文深入探讨了全咨项目统筹管理的概念、价值体现，并分析其工作维度及管理要点，同时结合深圳某水利工程全咨案例具体做法，剖析项目统筹管理的实践策略，以期在全咨项目统筹管理的理论发展和实践应用提供了新的思路和借鉴。

关键词：全过程工程咨询；项目统筹管理；核心价值；实践要点

引言

在供给侧结构性改革和高质量发展的时代背景下，建筑业正在实施以全过程工程咨询为代表的组织模式变革。2017年，《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发〔2017〕19号）中，首次提出全过程工程咨询的概念，明确培育全过程工程咨询企业。2019年，《国家发展改革委 住房城乡建设部关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》（发改投资规〔2019〕515号）进一步倡导在房屋建筑和市政基础设施领域推进全咨发展。《工程咨询行业2021—2025年发展规划纲要》也专门提出了“十四五”规划期间全咨的发展方向。国家、省市地方一系列政策指导文件的颁布，标志着我国工程咨询管理模式改革的开始和转型升级序幕的拉开，全过程工程咨询模式凭借高效集成项目全生命周期管理、技术、经济等专业咨询服务的显著优势，正在逐步取代传统的碎片化咨询服务，发展成为工程咨询行业的主流模式。

1 项目统筹管理的概念和价值体现

1.1 项目统筹管理的概念

全过程工程咨询（以下简称“全咨”）是指对工程建设项目全生命周期提供跨阶段、一体化的技术性、管

理性咨询服务，其核心在于通过整合投资决策、勘察设计、项目管理等专项咨询服务，形成系统化的咨询解决方案。典型全咨模式强调“1+N”服务组合，即以“项目统筹管理”为必选项“1”基础服务，根据项目实际有机集成投资决策咨询、设计咨询、造价咨询、招标采购、工程监理等可选项“N”种专项咨询服务。

项目统筹管理贯穿项目决策、勘察设计、招标采购、工程施工、竣工验收及运营维护全生命周期，管理内容涵盖项目策划、项目报批、勘察设计、合同、招标采购、投资、进度、质量、安全生产、信息、风险、组织协调、收尾、后评价、运营维护等。实践证明，全咨服务整体成效的关键在于“项目统筹管理”能否高效协同各专项咨询服务，共同服务于推进项目总体实施目标^[1]。

1.2 项目统筹管理的价值体现

项目统筹管理通过集成技术与管理咨询，对外与项目业主等单位建立高效沟通、协作机制，对内有效整合各专项咨询团队，提供优质、及时的咨询服务成果，有利于推动实现建设项目整体增值的目标。

（1）有机整合专项咨询。项目统筹管理主导建立的内部沟通机制和利益分配框架，能够有效整合各专项咨询服务团队，确保质量、成本、进度、安全等目标的一致性，有效避免咨询服务阶段割裂、咨询技术专业壁垒导致的“局部最优、整体失衡”现象。

（2）推动管理效能升级。项目统筹管理通过制定标准化流程、建立动态调整机制，能够有效减少咨询工作冗余环节，提升咨询工作效率，同时利用信息协同工作平台整合项目数据，为专业咨询团队提供实时进度、成

基金项目：长江勘测规划设计研究有限责任公司工程建设咨询公司科研项目“近海EPC项目管理实践研究”（CX2022S015）

作者简介：王胜斌，硕士研究生，长江勘测规划设计研究有限责任公司，工程师，研究方向：全过程工程咨询及工程总承包管理研究。

本、质量分析报告。

(3) 提升资源利用效率。基于项目进度预测资源需求, 统筹管理能够实现跨阶段咨询力量调配, 避免资源闲置或重复配置, 同时运用BIM、大数据、物联网等技术手段, 统筹管理有利于打破专业壁垒, 推动设计-施工-运维的一体化技术应用。

(4) 强化风险管控能力。通过建立风险数据库和动态评估模型, 项目统筹管理提前识别潜在风险并制定预防性措施, 前瞻性规划与动态调整, 将项目管理从“救火式”纠偏转变为系统性风险防控, 从“被动应对”转变到“主动控制”。

2 项目统筹管理的维度和要点

2.1 项目统筹管理的维度

全咨项目统筹管理通过集成技术和管理咨询, 运用技术、管理、经济、法务与信息等手段, 系统性整合咨询服务以实现工程价值增值最大化, 核心统筹维度包括目标统筹、组织统筹、资源统筹、流程统筹、信息统筹等^[2]。

(1) 目标统筹。建立覆盖决策、建设、运维全周期的动态目标体系, 以价值工程方法平衡质量、成本、进度等多元目标冲突, 通过利益相关方协同机制实现政府监管要求、项目建设单位核心诉求与参建方专业主张的有机统一。

(2) 组织统筹。紧紧围绕项目总控目标, 组建涵盖技术、管理、合同法务等多专业咨询技术人员的咨询服务机构, 采用矩阵式治理结构融合专业纵深与横向协同, 培育专项咨询多方高效协作平台。

(3) 资源统筹。构建跨阶段资源配置网络, 依托供应链协同平台整合设计、施工、设备等产业链咨询资源, 运用动态评估模型实现人力、技术等要素的精准投放与效能优化, 破解传统模式下资源重复配置与闲置难题。

(4) 流程统筹。系统梳理和优化项目各阶段、各环节的流程, 建立标准化工作流程和操作规范, 消除冗余工作环节, 有效提升咨询工作效率, 对项目流程进行动态监控, 及时发现和解决问题。

(5) 信息统筹。及时收集和整理分析项目信息, 为项目专项咨询提供支撑服务, 同时利用BIM、大数据等信息技术, 搭建项目信息管理平台, 实现项目信息共享和协同。

2.2 项目统筹管理的要点

2.2.1 健全内部协作机制是实现统筹管理的前提条件

在项目前期策划阶段, 全咨单位充分重视项目统筹管理团队的组建工作, 保障充足的人力资源投入, 结合项目实际选派专业技术素质过硬、项目管理经验丰富

的咨询工程师担任项目负责人, 如咨询工作涉及多部门之间协作, 宜高配具有一定行政职务的相关领导担任项目负责人, 提升协调项目资源的力度, 同时配备数名熟悉工程建设程序、综合素质良好的复合型技术人员担任综合咨询工程师。实施过程中, 尽早建立健全项目决策层、管理层、执行层等多层级沟通协调机制, 通过合理规划咨询团队工作边界、明确岗位职责, 搭建工作沟通平台, 定期召开项目协调会议, 及时解决项目过程中出现的问题。

2.2.2 理解咨询服务诉求是做好统筹管理的核心要义

高度契合项目建设单位的使用需求, 有效助推项目实施既是推广实践全咨模式的出发点, 也是实践应用的归宿点。在项目管理层面上, 项目建设单位工作侧重于项目实施方案决策、建设资金统筹与使用、重要外部审批协调等, 全咨单位工作重点通常落在基础性、事务性、可替代性的建设管理工作, 如外部沟通对接准备、实施方案编制审核、项目现场管理等, 二者工作存在一定的范围交叉叠合的情况, 但参与深度、侧重点具有明显区别。作为建设单位的有力助手, 全咨单位需要充分理解其实际咨询服务需求和真实意图, 得到充分信赖和工作授权, 并在项目统筹管理具体工作中予以落实, 可以说要做好项目统筹管理离不开项目建设单位认可和支持。

2.2.3 保证咨询服务质量是统筹管理工作的主要成果

推行全咨模式的初衷是集成不同的专业咨询业务, 共同服务于项目实施, 及时提交高质量专业咨询成果不仅依赖专业咨询团队的技术能力, 同样考验项目统筹管理水平。通过综合考虑项目实际特点, 制定咨询工作计划, 明确各阶段的主要咨询成果提交时间节点及质量控制标准, 合理配置咨询力量投入, 及时解决资源冲突, 确保工程项目按计划稳步推进。

2.2.4 强化信息管理共享是提升管理效能的重要手段

全咨项目涉及多方参与, 主要体现在外部参建单位协调、内部专业咨询团队协作两个方面, 沟通与信息管理的尤为重要。通过建立统一的信息管理平台, 实现项目信息的实时更新和共享, 可以提高决策的科学性和及时性。实践中, 项目负责人定期组织协调会议, 确保专项咨询团队各方信息对称, 同时利用BIM、项目管理软件等工具, 提升信息管理的透明度和可追溯性, 减少信息滞后或失真带来的风险。

2.2.5 突出亮点咨询业务是保障履约表现的重要措施

由于全咨模式属于集成多元专项咨询业务的服务组合, 具有相当的个体多样性, 且不同专项咨询业务技术水平和履约能力各有不同。项目统筹管理应结合全咨项

目实际特点和咨询团队具体情况,选取设计咨询、施工监理或造价咨询等工作范围内部分主体专项咨询作为重点工作,予以保障咨询力量配置,严控咨询成果质量,以期达到保障全咨履约表现底线控制、打造亮点招牌咨询服务的管理目标。

3 项目实践

3.1 项目概况

深圳某新建水利项目(以下简称“本项目”)占地面积31.61公顷,调蓄库容136.65万立方米,项目概算总投资为40.49亿元,建安费用为33.10亿元,计划工期51个月。项目由调蓄工程、截排工程两部分组成,主要建设目标为缓解流域内涝、优化调整饮用水水源保护区,保障水源水质安全。项目采用全过程工程咨询建设模式,全咨服务包括项目统筹管理、设计咨询、工程监理、施工阶段BIM咨询等内容。

3.2 项目统筹管理实践

本项目中的统筹管理实践应用分为健全咨询服务机制、做好外部沟通对接、加强内部统筹协调等三个方面展开,对全咨履约都起到了较好的助推作用。

(1) 健全咨询工作机制

工作机制是开展咨询服务工作的前置基础,对咨询服务运转效率、工作质量具有重要影响。全咨机构进场初期,项目统筹管理团队结合全咨工作实际特点组织建立咨询服务现场机构,明确各专项咨询之间的工作边界、部门和岗位职责分工,牵头编制全咨服务大纲,细化咨询工作内容、流程及重难点,同时健全配套制度体系,规范咨询机构成果校审、会议管理、文件流转等管理行为,为全咨机构有序运转提供有力支撑^[1]。

(2) 做好外部沟通对接

本项目中建设单位对全咨机构的总体定位是“项目管家”,在项目不同实施阶段的工作侧重点有所不同,在项目前期要求全咨机构重点分担项目报建、用地报批工作,快速推进项目开工建设,而在项目实施阶段期望全咨单位发挥综合性咨询企业的技术与管理经验优势,充分利用施工监理的管理抓手,加强对其他项目参建单位的综合管理,以保证项目实施进度、质量、安全整体可控。结合项目实际需求,项目统筹管理团队系统梳理项目实施各阶段报建报批工作清单、前置条件、审批流程以及归口管理单位,主动策划协调沟通、对接汇报等活动,保持与外部审批单位的良好沟通,加快推进项目审批手续;同时站在建设单位的角度和项目全局的高度,统筹勘察设计、施工、造价咨询、检测监测等参建

单位的工作安排,加强项目多维度持续管控,助推项目顺利实施。

(3) 加强内部统筹协调

项目统筹管理、设计咨询、BIM咨询及工程监理等专项咨询工作在专业分工、工作阶段上有所区别,但同时也彼此关联、甚至存在一定的重叠,如设计咨询中的施工图审查与工程监理中的图纸审核,项目统筹管理中的安全管理与工程监理中的安全管控等。项目统筹管理需要扮演好内部牵头人的角色,将项目建设单位实际需求及时传递给相关专项咨询团队,同时有效整合各专业咨询力量,保持内部协同提升咨询服务整体质量。

3.3 主要管理成效

(1) 工程较预期提前2个月开工建设。项目统筹管理团队协助项目单位,密切对接发改、水务、生态、规划等政府主管部门,办理完成多项项目报建、用地报批等前置审批要件,为工程顺利开工建设提供了有力支持。

(2) 项目投资整体可控。严格执行设计、招标采购、施工等阶段投资控制要求,初步设计项目概算较可研估算缩减13.7%,未发生重大设计变更、工程费用超预算。

(3) 咨询服务质量得到项目业主肯定,履约评价优良并获来信表扬。

结论

项目统筹管理是发挥“1+N”全咨模式优势的前提条件,也是全咨项目中的核心咨询业务,对提升项目整体履约表现具有关键影响。本文从项目统筹管理的基本概念及价值体现入手,结合项目案例实践提出项目统筹管理的维度及实践要点,希望对全咨业务领域从业同行有所启发。考虑到全咨项目在不同行业、地区甚至项目个体之间普遍存在不可忽视的客观现实,因此实际做好项目统筹管理工作,需要综合考虑工程特点、客户使用需求以及咨询单位实际等多重因素,并采取定制化、针对性措施。

参考文献

- [1]杨红茂,李相儒,文学发.试论统筹管理在全过程工程咨询模式中的作用与高效实施路径[J].建设监理,2024(10):12-14,49.DOI:10.3969/j.issn.1007-4104.2024.10.004.
- [2]黄梦铭.全过程工程咨询服务实施重点分析[J].建筑经济,2024,45(11):5-13.DOI:10.14181/j.cnki.1002-851x.202411005.
- [3]秦永祥.全过程工程咨询项目统筹管理的实践与探索[J].建设监理,2022(10):11-13,37.DOI:10.3969/j.issn.1007-4104.2022.10.004.