

招标代理机构如何开展全过程工程咨询服务

徐 辉

五洲工程顾问集团有限公司 浙江 杭州 310000

摘要：制定全过程工程咨询服务技术标准和合同范本。政府投资工程应带头推行全过程工程咨询，鼓励非政府投资工程委托全过程工程咨询服务。这是国家在建筑工程全产业链中首次明确提出“全过程工程咨询”这一概念，旨在适应发展社会主义市场经济和建设项目市场国际化需要，提高工程建设管理和咨询服务水平，保证工程质量和投资效益。

关键词：全过程工程咨询；招标代理机构；实施路径

全过程工程咨询具备综合性、跨阶段、一体化服务的特点，不仅为建设单位节约了交易时间和资金成本，而且有利于咨询单位提升全过程服务品质，避免分开招标可能存在的代理、监理、设计等不同单位责任分离、管理脱节等问题，对推动建筑业高质量发展，打造高质量精品工程有着积极的意义。

1 全过程工程咨询的定义

1.1 基础定义。①全生命周期覆盖。服务贯穿项目前期决策、实施建设及运营维护全阶段，整合投资咨询、勘察设计、招标代理、造价咨询、工程监理、运维管理等专业服务。②多维服务融合。提供涵盖组织、管理、经济、技术等领域的综合性咨询服务，突破传统单一环节服务的碎片化局限。

1.2 核心特征。①集成化服务模式。采用“1+N”组合模式（如项目管理+专业咨询），通过跨阶段协同提升工程质量和投资效益。②智力型决策支持。作为委托方的“外脑”，运用多学科知识和技术手段，为项目各阶段提供科学化决策依据。

1.3 政策定位。国家将其列为推动建筑业高质量发展的重要举措，旨在解决传统工程咨询业务割裂问题，实现资源整合与效率提升。例如，政府投资项目已优先采用招标方式选择全过程咨询单位。

2 全过程工程咨询服务包括的内容

2.1 核心服务模块。①投资决策综合性咨询。覆盖项目前期可行性研究，包含市场分析、技术论证、经济评估、生态影响评价等内容，为项目立项提供系统性决策支撑。例如通过产业政策匹配度分析优化建设方案，降低投资风险。工程建设全过程咨询。②实施阶段服务。包括勘察设计管理（地质勘察标准制定、设计方案合规性审查）、招标采购策划（招标文件编制、供应商资格预审）、施工过程监管（监理协调、进度质量管控）、

专项技术服务、集成造价咨询（动态成本控制）、BIM技术应用（设计冲突检测）、运维方案预置（设施管理规划）等跨阶段专业服务。

2.2 服务模式特性。①组合式服务架构。采用“1+X”模式，以项目管理为主线，叠加勘察、设计、监理等至少两项专业服务，形成定制化服务包。例如医院建设项目中可能组合医疗流程优化咨询与绿色建筑认证服务。②联合体实施机制。允许招标代理、勘察、设计等机构组成联合体（通常不超过3家），通过资质互补实现全周期服务覆盖。联合体需明确牵头单位权责，建立协同工作流程。

3 招标代理机构在全过程工程咨询中的角色

3.1 角色定位与核心职能。①全过程策划主导者。凭借对项目信息的早期获取能力，招标代理机构可在立项阶段介入，主导投资决策咨询、建设模式策划及招标采购方案设计，推动项目全链条统筹管理。例如，通过模拟拆迁成本优化规划方案，减少前期投资浪费。专业资源整合者。整合勘察、设计、监理等上下游资源，牵头组建联合体（成员不超过3家），形成跨领域协同服务能力，满足全过程咨询对多专业融合的需求。②合同管理体系构建者。依托标书编制和合同管理经验，主导全过程咨询中的合同体系搭建，明确参建单位权责边界，降低履约风险。

3.2 差异化竞争优势。①市场先发与政策敏感。作为最早接触建设主体的机构之一，其熟悉招投标政策法规，能快速响应市场变化并抢占服务先机。②全周期风险管控能力。通过招标文件编制环节对工作界面划分、价款调整机制等内容的精准设计，有效预防施工阶段的质量争议和成本超支。③数据驱动决策支持。利用招投标过程中积累的供应商库、造价指标等数据资源，为项目投资估算、方案比选提供量化依据。

3.3 转型升级路径。①服务模式迭代。从单一招标代理向“项目管理+招标采购+合同管理”组合服务延伸，覆盖项目全生命周期需求。②复合型团队建设。培养具备工程技术、经济管理及数字化工具应用能力的“T型人才”，突破传统程序性服务局限。③数字化工具赋能。应用BIM技术优化招标文件可视化呈现，借助电子招投标平台提升多专业协同效率。

4 招标代理机构如何协调勘察设计等各方参与全过程工程咨询

4.1 前端介入与统筹规划。①早期参与投资决策。在项目立项阶段即介入，统筹策划建设方案与招标采购计划，确保勘察设计需求与招标技术要求精准匹配。例如，通过投资决策咨询明确设计标准，避免后期因功能冲突导致返工。②建立协同工作框架。牵头制定全过程咨询协同规则，明确勘察、设计、监理等单位的责任界面与协同流程，消除专业壁垒。

4.2 联合体模式与资源整合。①组建专业联合体。联合具备勘察资质、设计资质及监理资质的机构（成员不超过3家），形成覆盖项目全生命周期的综合服务能力。例如，由招标代理主导联合体投标，整合设计单位的BIM应用能力与监理单位的现场管理经验。②动态调整服务组合。根据项目阶段需求灵活配置服务模块，前期以设计咨询为主，施工阶段强化监理与造价协同，运维阶段引入设施管理团队。

4.3 合同体系与权责划分。①构建全过程合同架构。利用招标文件编制优势，在合同中嵌入跨专业协作条款，明确勘察成果交付节点与设计变更联动机制。例如，约定设计单位需配合招标代理完成技术规格书编制，确保招标需求与设计方案一致性^[1]。②履约过程协同监管。通过合同条款约束参建方履行协同义务，对勘察数据滞后、设计图纸延误等情形设置分级违约金条款。

4.4 数字化协同平台应用。①搭建BIM协同平台。利用BIM技术实现设计方案可视化交底，同步共享勘察地质数据与设计参数，减少信息传递偏差。例如，通过BIM模型自动生成工程量清单，联动造价咨询单位实时更新成本数据。②电子化流程整合。在电子招投标系统中嵌入设计文件评审模块，实现设计方案线上比选、专家评审意见自动归档等功能。

4.5 风险管控与争议化解。①动态风险评估机制。定期组织勘察、设计、监理单位开展联合风险评估，识别界面交叉领域的潜在冲突（如地质条件变化引发的设计变更）。②争议快速响应通道。建立由招标代理牵头的争议协调小组，针对设计参数争议、勘察数据矛盾等问

题，通过联席会议制度实现48小时内技术闭环。

4.6 人才培养与能力升级。复合型团队建设，培养既懂招标法规又掌握勘察设计基础知识的“T型人才”，通过轮岗机制增强团队跨专业沟通能力。

5 招标代理机构开展全过程工程咨询服务的实施路径

5.1 构建联合体服务模式。①组建跨专业联合体。联合勘察、设计、监理等机构（成员不超过3家），形成资质互补的联合体，利用招标代理机构的合同管理与资源整合优势，主导投标并分配权责。例如，整合设计单位的BIM技术能力与监理单位的现场管理经验，提升服务集成度。②动态调整服务模块。根据项目阶段需求灵活配置服务组合：前期阶段-以投资决策咨询为主，配合设计优化与招标策划；实施阶段-强化施工监理协同与动态造价控制；运维阶段-引入设施管理咨询团队，形成闭环服务。

5.2 强化核心能力建设。①深化招标采购专业优势。利用招标代理对政策法规的深度理解，主导招标文件编制，确保技术规格书与设计方案一致，减少后期变更风险。例如，通过合同条款约束勘察成果交付节点，联动设计单位优化技术参数。②提升合同管理能力。将合同架构设计嵌入全过程咨询服务，明确参建方协作界面与违约金机制，利用招标文件编制经验规避履约风险。③搭建数字化协同平台。应用BIM技术实现勘察数据与设计图纸的实时共享，联动造价咨询单位生成动态工程量清单，减少信息传递偏差。例如，通过电子招投标系统集成设计评审模块，实现线①协同决策。

5.3 整合资源与协同机制。建立跨阶段协同框架。制定《全过程咨询协同操作指南》，固化勘察、设计、监理等单位的协作流程与文件交互标准，消除专业壁垒。②争议快速响应机制。牵头组建争议协调小组，针对设计参数冲突或勘察数据矛盾，通过联席会议制度实现48小时内技术闭环。

5.4 政策响应与市场策略。①适配资质与人才要求。确保项目总负责人具备工程建设类注册资格及高级职称，并通过轮岗机制培养“T型人才”队伍，强化跨专业沟通能力。②瞄准政府投资类项目。优先承接政府投资项目（如国道建设、公建类工程），采用“项目管理+专项咨询”模式，满足政策对招标采购、监理等服务的强制要求。③差异化服务定位。聚焦细分领域（如医疗建筑、交通工程），提供招标策划与专业咨询深度融合的定制化方案，例如医疗流程优化咨询联合绿色建筑认证服务。

6 全过程工程咨询服务的关键要素

6.1 服务架构整合。①“1+X”组合模式。以项目管

理为核心（“1”），叠加勘察、设计、监理、造价等至少两项专项服务（“X”），形成定制化服务包。例如医院项目可组合医疗流程优化咨询与绿色建筑认证服务。

②联合体实施机制。允许招标代理、勘察、设计等机构组成联合体（通常不超过3家），通过资质互补实现全周期服务覆盖，需明确牵头单位权责并建立协同流程。

6.2 核心能力要求。①多专业资质整合。咨询单位需持有与工程规模匹配的资质，如勘察、设计、监理资质，并通过认证确保服务能力达标（如CCFC全过程工程咨询服务认证）。②数字化协同能力。应用BIM技术实现设计与施工数据的实时共享，搭建数字化平台集成动态成本控制与冲突检测功能，减少信息传递偏差。

6.3 协同管理机制。①跨阶段流程标准化。制定《全过程咨询协同操作指南》，固化勘察、设计、监理等协作流程与文件交互标准，消除专业壁垒。②争议快速响应机制。针对设计冲突或成本超支问题，建立联席会议制度，确保争议在48小时内闭环处理^[1]。

6.4 决策支持体系。①科学化前期策划。通过市场分析、技术论证、生态评估等工具优化投资决策，降低项目风险。例如在可行性研究中嵌入产业政策匹配度分析。②动态成本管控。在勘察设计阶段即联动造价咨询团队生成动态工程量清单，施工阶段实时监控变更对成本的影响。

6.5 政策合规要求。①资质与人员配置。项目总负责人需具备工程建设类注册资格及高级职称，专项负责人需持有对应执业资格（如注册监理工程师、造价工程师）。②市场化服务定位。咨询单位需独立于总承包方及施工单位，避免利益关联，确保服务客观性。以上要素通过集成化管理与智力型服务输出，推动全过程工程咨询在降低建设成本、提升工程质量和投资效益中发挥核心作用。

7 全过程工程咨询服务的评价标准与效果

7.1 评价标准体系。①资质与人员合规性。咨询单位需持有工程监理、造价咨询、工程设计等至少两项资

质，且不得与总承包方存在利益关联；项目总负责人必须具备工程建设类注册执业资格（如注册监理工程师、造价工程师）及高级职称，专项服务团队需匹配对应执业资格。②服务架构完整性。采用“1+X”组合模式（项目管理为核心+至少两项专项服务），覆盖策划、勘察、设计、监理、运维等全周期环节；建立联合体协同机制，明确牵头单位权责分工，制定跨阶段流程标准（如《全过程咨询协同操作指南》）。③数字化管控能力。应用BIM技术实现设计数据与施工进度实时联动，搭建数字化平台集成动态成本监控、冲突检测功能；招标文件编制嵌入数字化评审模块，确保技术参数与设计方案一致性。④绩效评价指标。设置进度偏差率（不超过5%）、成本节约率（目标成本与实际成本差值比率）等量化指标；引入客户满意度调查（覆盖服务响应时效、技术方案合理性等维度）。

7.2 效果评价维度。①成本控制效果。通过设计阶段价值工程分析优化方案，降低建安成本10%-15%；动态工程量清单联动施工变更管理，减少无效成本支出（如材料浪费率降低8%-12%）。②质量与效率提升。跨专业协同机制减少设计冲突，缩短图纸审查周期30%-40%；全过程总控管理降低施工返工率，单位工程验收一次性通过率提升至95%以上。③投资效益增益。前期策划阶段产业政策匹配度分析，提高项目可行性论证通过率20%；运维方案预置延长设施使用寿命（如机电设备维护周期延长3-5年）。

总之，代理机构应响应国家推动建筑业高质量发展的号召，顺应行业发展的需要，锻炼专业项目管理队伍，以项目管理为主线，以投资管控为核心，以过程控制为手段，打造全过程工程咨询数字平台，力争在全咨市场中占据一席之地。

参考文献

- [1]陆延.全过程工程咨询政策分析及推行建议.2023.
- [2]孙泽娜,浅谈招标代理机构如何开展全过程工程咨询服务.2023.