

全过程咨询模式下建设管理与造价管理的集成研究

徐一超

杭州世纪资聚项目管理有限公司 浙江 杭州 310000

摘要: 随着我国工程建设行业高质量发展的深入推进,传统碎片化的工程管理模式日益暴露出效率低下、责任不清、信息割裂等问题。全过程工程咨询作为国家倡导的新型工程咨询服务模式,旨在通过整合设计、造价、监理、项目管理等专业服务,实现项目全生命周期的系统化、一体化管理。在此背景下,如何有效集成建设管理与造价管理,成为提升全过程咨询效能的关键路径。本文首先梳理了全过程咨询模式的发展背景与内涵特征,继而分析了传统模式下建设管理与造价管理分离所导致的问题;在此基础上,从组织协同、流程再造、信息共享、技术支撑和制度保障五个维度,构建了全过程咨询下建设管理与造价管理的集成框架。最后,本文提出了深化集成应用的对策建议,以期为推动全过程工程咨询高质量发展提供理论支持与实践指导。

关键词: 全过程工程咨询;建设管理;造价管理;集成管理;BIM技术;协同机制

引言

近年来,我国建筑业正经历由规模扩张向质量效益转型的关键阶段。2017年,国务院办公厅印发《关于促进建筑业持续健康发展的意见》(国办发〔2017〕19号),明确提出“培育全过程工程咨询”;随后,住房和城乡建设部等部门陆续出台多项政策文件,推动全过程工程咨询试点与推广。全过程工程咨询(WPEC)是指工程咨询企业受业主委托,按照合同约定,对工程项目从策划决策、勘察设计、招标采购、施工实施到竣工验收及运营维护等全生命周期提供综合性、一体化的咨询服务。在这一新型模式中,建设管理(CM)与造价管理(CMt)作为项目成功的核心要素,其协同程度直接影响项目的投资控制、进度保障与质量目标。然而,在传统工程管理模式下,建设管理侧重于进度、质量与安全,造价管理则聚焦于成本核算与控制,两者往往由不同单位或部门独立运作,缺乏有效联动,导致“重进度轻成本”或“控成本误工期”等矛盾频发。因此,探索在全过程咨询框架下实现建设管理与造价管理的深度融合,不仅是提升项目综合效益的现实需求,也是推动工程咨询行业转型升级的重要方向。

1 全过程咨询模式的内涵与发展现状

1.1 全过程咨询的定义与特征

全过程工程咨询并非简单地将各专业咨询业务拼凑在一起,而是以项目整体目标为导向,通过资源整合、流程优化和信息贯通,实现“1+1>2”的协同效应。其核心在于打破传统工程咨询中各专业条块分割的局面,形成覆盖项目全生命周期的服务链条。这种模式强调从项目立项之初即介入,贯穿可行性研究、方案设计、施

工图深化、招标采购、现场管理直至后期运维,确保各阶段目标一致、数据连贯、责任明确。全过程咨询的典型特征包括全周期覆盖、多专业融合、一体化协同以及价值导向^[1]。其中,价值导向尤为关键,它要求咨询服务不再局限于完成单一任务,而是以提升项目的经济性、功能性与可持续性为最终目标。

1.2 发展现状与挑战

自2017年国家启动全过程工程咨询试点以来,全国已有30余个省市开展相关实践,涌现出一批具有代表性的咨询企业与示范项目。上海、广东、浙江等地率先出台地方性实施细则,推动模式落地。然而,尽管政策支持力度不断加大,全过程咨询在实际推广中仍面临多重挑战。许多咨询企业尚未建立起适应一体化服务的组织架构,仍沿用传统的专业部门制,难以实现跨专业高效协作。同时,行业内复合型人才严重短缺,既熟悉工程技术又精通造价控制、兼具项目统筹能力的高端人才凤毛麟角。此外,全过程咨询的服务边界、责任划分、收费标准等尚缺乏统一标准,导致合同签订与履约过程中争议频发。尤其值得注意的是,建设管理与造价管理之间的割裂问题,在多数项目中仍未得到有效解决,成为制约全过程咨询效能释放的关键瓶颈。

2 传统模式下建设管理与造价管理的分离困境

在传统的DBB(Design-Bid-Build)模式下,建设管理通常由项目管理公司或业主工程部负责,而造价管理则由独立的造价咨询单位承担。这种分工虽在专业化层面具有一定合理性,但在项目执行过程中却衍生出诸多结构性矛盾。由于职责归属不同,建设管理团队更关注工期节点与施工质量,倾向于通过增加资源投入或调整

工序来保障进度；而造价管理团队则以控制投资总额为核任务，对任何可能引起成本上升的变更持审慎甚至抵制态度。当两者目标发生冲突时，往往陷入相互推诿的僵局，不仅影响决策效率，还可能损害项目整体利益。

更为严重的是，信息传递的滞后与不对称进一步加剧了管理脱节。例如，在设计阶段形成的施工图纸往往是造价编制的基础，但造价人员通常在图纸完成后才介入，无法在方案比选阶段提供有效的经济性评估。进入施工阶段后，工程变更签证需经多级审批，成本数据反馈周期长，导致动态成本控制形同虚设^[2]。与此同时，建设管理中的进度计划与造价管理中的成本分解结构缺乏逻辑关联，使得“进度-成本”联动分析难以开展。同一项工程量数据需在不同系统中重复录入，不仅增加工作负担，也容易因口径不一引发误差。此外，面对材料价格波动、政策调整等外部风险，建设与造价两端若缺乏协同研判机制，便难以形成系统性的应对策略，最终可能导致项目超支或延期。这些深层次问题表明，唯有打破专业壁垒，推动建设管理与造价管理在全过程咨询框架下的有机融合，才能真正实现项目全生命周期的高效协同。

3 全过程咨询下建设管理与造价管理的集成框架构建

基于系统论与协同理论，本文提出“五维一体”的集成框架，即从组织、流程、信息、技术、制度五个维度协同推进集成。

3.1 组织协同：构建一体化项目团队

实现建设管理与造价管理的有效集成，首先需要从组织结构上破除专业壁垒。在全过程咨询项目中，应设立统一的全过程咨询项目经理作为总协调人，统筹技术、经济与管理各方力量。在此基础上，组建由建设管理工程师与造价工程师共同构成的一体化项目团队，实行“双负责人制”，确保两类专业视角在关键决策中同步体现。例如，在方案评审阶段，造价人员可基于历史数据对不同结构体系的投资差异进行量化分析，而建设管理人员则评估其对施工难度与工期的影响，双方共同提出最优建议。此外，鼓励人员交叉任职与轮岗交流，如安排造价工程师参与施工组织设计审查，使其更理解现场逻辑；同时让建设管理人员参与成本测算过程，增强其成本意识。这种组织上的深度融合，有助于形成“技术为经济服务、经济为技术护航”的良性互动机制。

3.2 流程再造：建立“进度-成本”联动机制

流程是集成落地的操作载体。全过程咨询要求将造价控制深度嵌入建设管理的每一个环节，而非仅作为事

后核算工具。在前期策划阶段，造价团队应提前介入，协助业主开展投资估算与经济可行性分析，为项目定位和规模确定提供数据支撑。进入设计阶段，推行限额设计成为关键举措，造价人员与设计师协同开展多方案比选，在满足功能需求的前提下优选经济合理的技术路径。招标采购阶段，建设管理制定的总体进度计划应与造价管理编制的资金使用计划紧密衔接，确保资金拨付节奏与工程进展相匹配^[3]。施工阶段则需建立常态化的“月度进度-成本”联合分析机制，通过挣值法等工具动态监控偏差，及时预警并调整策略。竣工结算阶段，应同步推进工程实体验收与结算资料审核，避免因流程割裂导致结算周期过长。通过上述流程再造，真正实现“做任何事都考虑成本，控任何成本都关联进度”的集成理念。

3.3 信息共享：打造统一数据平台

信息是集成管理的血液。传统模式下，建设与造价数据分散于不同系统，形成“信息孤岛”，严重制约协同效率。全过程咨询亟需依托数字化手段，构建统一的信息管理平台。该平台应采用标准化的编码体系，将工作分解结构（WBS）与成本分解结构（CBS）进行精准映射，确保每一项施工活动都能对应唯一的成本科目。在此基础上，通过移动端应用、物联网设备等技术手段，实时采集现场进度、材料消耗、人工投入等数据，并自动更新至平台。系统可基于实际进展动态生成成本曲线，支持挣值分析与偏差预测。更重要的是，当发生设计变更或施工调整时，平台应能自动模拟其对工期与造价的双重影响，并以可视化方式呈现，辅助决策者快速判断。这种透明、实时、联动的信息环境，是实现建设与造价深度融合的技术基石。

3.4 技术支撑：深化BIM与大数据应用

BIM（建筑信息模型）技术为集成管理提供了强大工具支撑。通过构建高精度的BIM模型，可实现工程量的自动提取，大幅减少人工量算误差，提高造价编制的准确性与效率。更进一步，将时间维度（4D）与成本维度（5D）融入BIM模型，可直观展示资源随时间的消耗情况，实现进度与成本的可视化联动。例如，在模拟施工过程中，系统可自动计算每周所需的人材机费用，并与预算值对比，提前发现潜在超支风险。此外，BIM的碰撞检查功能可在设计阶段发现管线冲突等问题，避免施工返工带来的额外成本^[4]。除了BIM，大数据技术的应用也日益重要。通过对历史项目数据的挖掘，可建立典型工程的造价指标库、工期-成本关联模型等知识资产，为新项目提供智能推荐与风险预警，推动造价管理从“经验

驱动”向“数据驱动”转变。

3.5 制度保障：完善合同与激励机制

再先进的组织与技术，若缺乏制度保障，也难以持久运行。全过程咨询合同应明确建设管理与造价管理的协同责任与考核指标，避免职责模糊。例如，可将“投资偏差率”“变更发生频率”“结算完成时效”等纳入绩效评价体系，并与咨询费用挂钩。同时，建立正向激励机制，如设定“协同创新奖励基金”，对提出有效优化建议的跨专业团队给予物质或精神奖励。更为关键的是，推行“风险共担、收益共享”机制——若项目最终结算控制在概算一定比例以内，节约部分可按约定比例奖励咨询团队。这种制度设计不仅强化了团队的成本控制动力，也促使建设与造价人员站在项目整体利益角度思考问题，从而真正实现目标一致、行动协同。

4 深化集成应用的对策建议

为进一步推动全过程咨询下建设管理与造价管理的深度融合，亟需从多个层面协同发力。首先，应加快标准体系建设，建议由住房和城乡建设部牵头制定《全过程工程咨询建设与造价集成管理指南》，明确集成原则、工作界面、数据标准与评价指标，为行业提供统一规范。其次，人才培养是根本，高校应增设“全过程工程咨询”交叉课程，企业则需加强内部轮岗与复合培训，鼓励造价师考取监理工程师、建造师等证书，打造兼具技术、经济与管理能力的复合型人才队伍。第三，政府可通过财政补贴或示范项目引导，推广区域级全过程咨询云平台，降低中小企业信息化门槛，促进数据互联互通。第四，应适时修订《建筑法》《招标投标法》等相关法规，明确全过程咨询企业的法律地位与责任边

界，为其集成服务提供制度合法性。最后，必须加强对业主单位的宣贯培训，提升其对集成管理价值的认知，使其愿意在合同中赋予咨询方更大的统筹协调权，为集成实践创造良好外部环境。

5 结语

全过程工程咨询是我国工程建设组织模式改革的重要方向，而建设管理与造价管理的集成是其实现高质量服务的核心抓手。本文研究表明，通过组织协同、流程再造、信息共享、技术赋能与制度创新，可有效破解传统模式下的专业割裂问题，实现项目“质量、进度、成本、安全”的多目标协同优化。未来，随着BIM、人工智能、区块链等新技术的深入应用，集成管理将向更智能、更精准、更自动化的方向演进。工程咨询企业应主动拥抱变革，构建以价值创造为导向的全过程集成服务体系，为建筑业转型升级注入新动能。

参考文献

- [1]左志强.全过程工程咨询特点及实施措施探究[J].中国乡镇企业会计,2025,(20):242-244.
- [2]施苏巧.新时期建设工程项目全过程造价咨询管理探究[J].建材发展导向,2025,23(18):22-24.
- [3]邓宗煌,付凯敏,熊伟峰.新时期推行全过程工程咨询实践路径探索[C]//江西省公路学会.2025年江西交通科技创新大会论文集——交通创新融合发展.江西省天驰高速科技发展有限公司;江西省交通投资集团有限责任公司;江西交投咨询集团有限公司,;2025:32-41.
- [4]吕娟,吕伟.全过程工程咨询模式下造价管理协同机制研究[J].建筑,2025,(10):106-108.