

# 建设工程项目全过程咨询管理策略分析

柯昌盛

中冶南方武汉工程咨询管理有限公司 湖北 武汉 430200

**摘要:**当前,基础设施建设发展迅速,工程造价管理是建设的重要组成部分。实施施工顾问管理,可以保证整个施工过程的科学合理实施,为后续施工工作提供有效指导。这在一定程度上避免了资源浪费,实现了建筑资源的合理配置,可以提高建筑工程质量。本文在分析建设项目全过程造价咨询现状的基础上,阐述了开展建设项目全过程造价咨询的必要性和建设项目全过程咨询的优化措施,以期有关人员提供报告。

**关键词:**建设工程;全过程造价;组织管理;造价咨询

## 引言

随着建筑行业的不断发展,可以看出工程咨询服务逐步向专业化方向发展,形成了集投资咨询、规划、项目监督管理为一体的服务体系。然而,从细节上看,工程咨询模式呈现出碎片化的特点。许多咨询单位主要独立负责各协会的咨询活动。这种独立的工作不能有效地融入实践过程。

## 1 全过程工程咨询的价值作用

学习和实施工程咨询全过程是《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》的要求,明确了工程建设组织模式的完善,不是现有工程“零散”服务的简单组合咨询,但提高工程咨询一体化的质量水平,满足业主对综合工程建设服务的需求,增强咨询公司的主体竞争力。我们注意到,国家并没有完全否定目前组织建设工程的方式,而是强调改革和改进。建筑市场是多元化的,组织工程建设的方式也不统一,但要求克服企业业务边界的障碍,支持一些企业的转型、现代化和质量发展;创建了许多国际通用合同的“工程公司”和整个工程咨询的“公司”。根据建筑市场的范围和水平以及建筑企业的发展规律,所有中小企业以“大而全”的方式发展既不客观,也不现实。然而,我们的一些企业家和专业人士对综合咨询的价值没有足够的理解和深刻的理解,特别是在咨询项目的情况下,相关企业要么继续在平行服务的框架内执行其各自的任务,要么讨论谁最适合作为投资咨询的主要实体,研究与规划、监理、价格、招标代理等。如果咨询工程的全过程都能做好,那就取决于专业技能和组织技能,以及高水平的服务和有效组织的咨询小组。如果咨询小组没有足够的理论基础、专业能力和管理技能,就很难取得令人满意的结果。目前,研究建设单位拥有强大的工程施工队伍,具有工程设计和设计的实力,但缺乏项目过程管理的技

能和实践经验,而多个工程监理单位的项目运作能力恰恰相反,这进一步证明了建立一整套有效而复杂的咨询程序的重要性<sup>[1]</sup>。

## 2 建设工程项目全过程咨询管理中的问题

### 2.1 早期风险来源

风险来源包括建筑规模和建筑标准是否合适,以及类似或类似项目投资数据所依据的政策、法律、经济、社会、环境、市场因素价格等是否发生变化。项目计划设计的重大变更将导致相关项目的初始投资评估和财务评估不准确。

### 2.2 缺乏健全的组织结构

其问题主要体现在两个方面:(1)企业组织结构。目前,许多建设项目采用的全过程工程咨询制度的组织结构主要是该组织结构内传统方式的项目组织结构,容易出现项目资源分配不均、重复配置和利用率低的问题,这严重影响了咨询服务的效率、项目建设和咨询制度的运行管理效率,未能充分发挥咨询工程全过程的优势和价值。(2)管理水平混乱。在咨询工程过程中,根据项目结构管理目标的层次结构,将组织结构划分为几个管理层。根据管理导则,项目咨询管理应包括四个层次:决策层、运营层、协调层和实施层。决策层主要负责制定项目管理目标和计划,并对后续管理进行监控。运营层主要负责项目具体施工工程的管理。协调层应特别负责适当协调内部和外部矛盾以及项目的不同来源,监督和控制项目成本,并在决策层提供咨询和咨询服务。执行层是具体的供应商、供应商和各种项目建设和咨询管理任务的负责人,通过各种资源的直接转移来实施具体的项目组织工作计划。由于联合体成员来自不同的单位,管理层次太多,在项目实施过程中存在很多问题,如行政信息传递不畅,指令和监督混乱,这在一定程度上影响了工程顾问整个管理过程的效率。

### 2.3 新的市场运营商模式需要新的监管体系

建设项目管理咨询部分的全过程在实际建设活动中仍然处于不利地位，市场的竞争力大。建设项目咨询管理的整个过程与投资者（或业主）之间没有相互信任。在参与项目的过程中，各参与主体、个人和个人的权利义务不明确。项目的全过程咨询团队、投资业主、总承包商和其他单位没有从传统方式转变为意识形态，需要高层设计的适当领导。建设责任部门尽快识别和完善新的施工方式，如投资方业主、全过程顾问、总承包商和贷款担保人；进一步完善和强化员工个人责任，强化主要部门负责人的共同和多元责任。我们还应该加强对主管部门法律的执行，为市场竞争创造公平和公平的环境<sup>[2]</sup>。

### 3 全过程咨询管理在工程项目管理中的应用

#### 3.1 确认提供咨询服务的内容和方法

相关企业管理者认为，建筑项目的建设是企业未来发展的重要突破。因此，项目管理层决定选择第三个咨询机构作为项目整个咨询过程的负责人，包括网络设计、咨询和其他工作。在项目的实际建设中，第三咨询机构也将担任监理人。通过这种方式，我们可以促进企业管理和工程之间的联系。

#### 3.2 在整个过程中提高认识并提供增值工程咨询服务

在建设项目的过程中，为了实现投资和建设的意图，业主必须首先获得一个有价值的“设计项目”。项目可行性研究报告、项目建议书和初稿均为项目建议书。每项工作的结果都应该是更多设计的样本，这样就可以选择相对更好的设计，这是“项目设计”价值的具体整合。如果项目已在投资决策阶段完成可行性研究的评估报告，并且在方案设计或后续完整工程咨询过程的初步实施过程中，时间效应、政治影响、市场影响和其他因素发生变化，导致项目薄弱风险增加，有必要重新论证可行性研究报告，并提出可行的解决方案，以解决风险增加的问题，从“项目规划”的角度确保项目实施后的价值。同样，即使项目可行性研究报告包含业主的“设计管理设计”，我们也经常会看到格式的出现，不反映项目的特点和建筑单位的制度特点，功能性不强。尤其是，业主对新建筑组织背景下项目的功能分布、内容界面、协调机制和关注的关注不够具体和有针对性；这些问题需要咨询部门的建议。目前，对于研究和设计服务、监督、成本和选择机构整合后的技术咨询，业主期望项目价值最大化。在确保项目质量和安全的前提下，最大限度地完成施工计划，提高设计质量和生产效率是增值咨询服务<sup>[3]</sup>。

### 3.3 建立比较完善的风险防范管理制度

咨询公司内部管理的主要有制度不完善、程序不规范、措施不足等。主要措施如下：

#### 3.3.1 建立风险管理和风险控制责任的组织框架

风险管理不仅可以在公司治理层面上进行，还可以在项目实施层面上进行。首先，在企业层面：熟练的工程师可以创建一个风险应急团队，与客户合作，履行风险管理职责；其次，在项目实施层面：实施项目经理咨询制度。作为第一个风险管理主管部门，应根据项目的特点以及合同的内容、范围、深度和参与程度，对项目实施过程中的风险进行管理<sup>[4]</sup>。

#### 3.3.2 完善知识管理系统及风险管理信息系统

企业应开发和完善知识管理系统，及时收集、处理和存储项目风险信息，总结经验，确保知识的积累、共享和经验探讨，确保知识的可靠性和效率，提高企业的生产力或活力。业务部及时收集、处理和存储项目风险信息，并及时总结所获得的知识；在项目实施过程中，项目经理应确保反馈及时总结经验教训，并定期总结和传播项目团队成员的工作成果，以降低服务风险，并作为进一步改进风险管理的基础<sup>[5]</sup>。

#### 3.4 优化业务流程

根据全过程设计咨询模型， workflow 管理主要由客户单元和全过程工程咨询单元组成。在此基础上，某市政建设有限公司在幼儿园建设项目中，从管理职能的角度对传统的工程咨询流程进行了优化。在运营过程中，全过程咨询团队的业主和业务板块对工作界面和业务内容进行了明确划分，业务关系和责任分工进一步保证了整个项目咨询服务的质量和效果。从优化后的工作流程图可以看出，与传统的工程咨询工程管理模式不同，工程咨询工程管理发生了以下重大变化：一是业主管理职能发生了重大变化。在传统模式下，业主必须管理各种咨询单位，如报价、设计、施工成本等，同时优化各种专业咨询服务，并将其整合到全过程咨询单位的工作中。客户只需在整个过程中与所有咨询单位联系，即可显著减少工作量，应用单位内部项目管理相关问题可以有效避免报价流程冗长、采购流程复杂、管理信息分散等问题；并在一定程度上提高了整个咨询管理过程的效率；二是提高了工作的整合程度。通过优化工作流程、设计、造价等专业咨询单位并提前介入，我们可以更好地参与初步设计工作，而项目咨询机构可以参与施工监理、管理等工作，显著提高工程咨询管理的效率<sup>[6]</sup>。

### 4 结束语

现阶段，随着一种新的项目管理理念的动态推广，一

些建筑公司积极开展工程项目管理的全过程咨询。本文从项目管理的工作理念出发,结合工程建设过程,进一步论述了全程咨询在过程管理工程领域的方式和重要性,希望能对提高我国机械结构管理水平起到建设性作用。

#### 参考文献

[1]王婷.浅析全过程工程造价咨询各阶段控制要点[J].江西建材,2021(7):304-305.

[2]张友葩,李丹丹.造价咨询企业开展全过程工程咨询服务的探讨[J].工程经济,2020(9):10-13.

[3]王道骧.全过程工程咨询组织模式的思考[J].安徽建筑,2021,28(07):247-248.

[4]程广栩.全过程工程咨询组织管理分析[J].低碳世界,2021,11(03):244-245.

[5]董超男.工程项目建设工程造价全过程动态控制分析[J].建材与装饰,2019,(17).57-59.

[6]杨亦阳.PPP项目全过程工程造价咨询风险因素评估分析[J].百科论坛电子杂志,2019,(24):704-705.