

基层工程管理中全过程工程咨询模式的应用探讨

唐 慧¹ 陈 勇²

1. 浙江至诚工程咨询有限责任公司 浙江 义乌 322000

2. 义乌市住房和城乡建设局 浙江 义乌 322000

摘要：近年来，我国的基层基础建设工程项目越来越多。本文介绍了全过程工程咨询的概念，从提升基层工程管理水平、利于投资控制、提升工程质量安全，促进项目品质提升等角度对全过程工程咨询的优点进行了总结。结合基础工程管理知识，分析了全过程工程咨询管理在基础工程管理中的重要性，通过调整业务模式，有机整合工程咨询服务，为整个工程咨询过程提供良好的保障。并从加强工程管理人员培训等方面，为整个项目管理过程提供思路支持，改进工程咨询模式。

关键词：基层工程管理；全过程工程咨询；应用

引言：我国工程咨询业发展到今天，也暴露出行业发展的模式问题。对外，碎片化服务模式不能满足国际惯例的需要；对内，工程项目规模更大、更复杂，基层工程实施流程复杂，工程管理难度大，施工随意性较强，施工质量监管难以到位。针对国内基层工程行业客户需求的重大变化，以及国内工程咨询行业的需求，各方都在积极探索新时代具有中国特色的工程咨询模式。

1 全过程工程咨询概念界定

全过程工程咨询通常是指针对工程整个生命周期进行组织、管理、经济和技术等相关领域的工程咨询服务。全

过程工程咨询服务可通过各种的组合形式，由投资人所授权的一家机构承担或者主持，对工程项目决策直至经营持续进行部分或整体的解决方案及管理咨询等^[1]。全过程工程咨询服务人员通过从项目管理、决策咨询、勘测设计、招标代理、施工监理、造价咨询以及运行管理咨询等的不同阶段，来全面认识工程的目的、作用和意义，并能从综合角度去考虑工程的寿命周期、可使用性、可维护性以及运行效益等，使各项工程投资决策的过程更加科学合理。全过程工程咨询流程如图1所示。

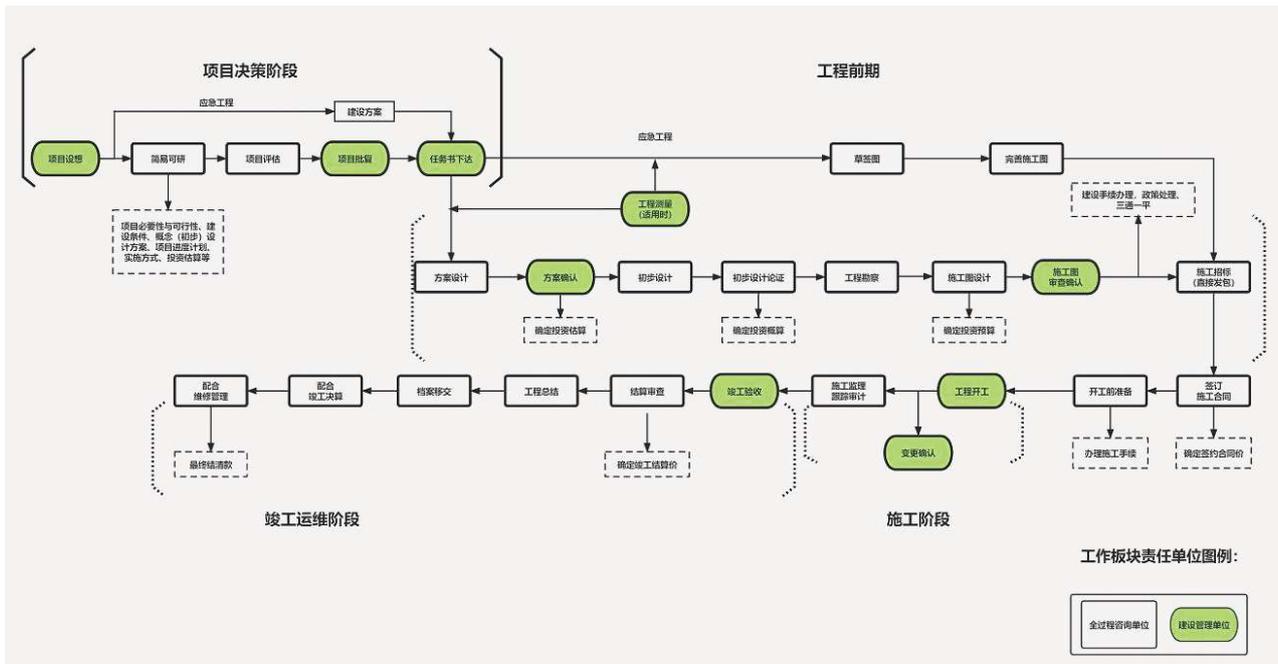


图1 全过程工程咨询工作流程图

上面的概念图清晰表明，全工程咨询过程是贯穿建设项目整个生命周期的咨询服务，能确保提高工程咨询

全过程的质量和水平，与建设工程项目合同主体达到一致的目标^[2]。

1.1 全过程

全过程，可以理解为项目开展的整个周期，通常包括项目初期（即规划决策阶段）、项目建设期（即项目工程设计阶段）、项目实施期（即工程施工阶段），以及质保期（即工程交付维护阶段）^[3]。

1.2 工程咨询

咨询的过程应当包括前期咨询、设计咨询、招标组织、造价确定、工程监理、后期运维等环节^[4]。

按照工程项目咨询服务内容和工作的广泛性与深度性，我们可以把工程的咨询服务区分为“全阶段咨询”和“分阶段咨询”两个类别。工程咨询是以咨询服务内容为基础的活动，主要进行技术型及管理型咨询，同时进行智力型的技术支持和咨询服务。全阶段咨询服务涵盖了工程的每个服务阶段，它的运作是工程的整个生命周期；分阶段咨询服务是合作双方依据委托合同的约定，选择并对工程特定阶段进行有针对性的管理型或技术型咨询，同时也可选择性的进行不同阶段的管理咨询，它的服务基础是工程咨询活动的参与阶段。

2 全过程工程咨询模式概述

2.1 全过程工程咨询背景

为促进建筑业持续健康发展，国务院办公厅于二零一七年二月发布了《促进建筑业健康发展的国家司法部长办公厅的建议》。根据《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）、《住房城乡建设部关于开展全过程工程咨询试点工作的通知》（建市〔2017〕101号）、浙江省住房城乡建设

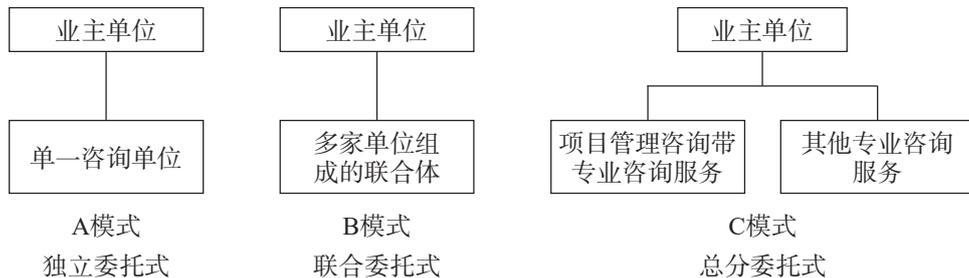
厅《关于印发〈浙江省全过程工程咨询试点工作方案〉的通知》（建建发〔2017〕208号）、《国家发展改革委住房城乡建设部关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》（发改投资规〔2019〕515号）和《省发展改革委、省建设厅关于贯彻落实〈国家发展改革委住房城乡建设部关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见〉的实施意见》（浙发改基综〔2019〕324号）等文件精神，国家支持企业完成全过程工程咨询。在国家部委和地区领导的支持下，我国工程咨询模式变革加快推进，经济相关法律进一步改革，形成了给予充分肯定的基础。

时至今日，全过程工程咨询已经完成了历时二年的试验阶段，并步入总结经验得失、建立健全相关规章制度、全面发展的时期，2020年6月5日，浙江省住建厅发布《浙江省全过程工程咨询服务标准》，为全过程工程咨询业务的推动和经验总结起到了良好的示范作用。

2.2 全过程工程咨询模式

全过程工程咨询，是指从事工程咨询服务的企业受建设单位委托，在授权范围内采用多种形式，为工程项目的决策阶段、施工准备阶段、施工阶段和运维阶段提供部分或整体工程咨询服务，内容主要包括项目管理、决策咨询、工程勘察、工程设计、招标采购咨询、造价咨询、工程监理以及运营维护咨询等服务。

咨询单位接受业主委托，按照协议规定的范围对工程项目进行咨询，并在其许可范围内代理业主对承包人实施监督和管理。服务委托一般有三种模式，即独立委托式、联合委托式、总分委托式。三种模式的合同关系如下图所示：



A模式、B模式均属于“咨询总包”模式，其方式是选择一个具有相应企业实力的咨询公司中标或受托成为咨询总包，其在资质范围内的咨询服务按合同约定由该企业承担，在资质范围之外的可与其他具有相应资质的公司一起成立联合体共同经营，也可按合同约定并经建设单位批准后分包给具有相应资质的咨询单位，分包咨询服务公司直接对咨询总包负责，而咨询总包则对建

设单位负责。由于当前能承接A模式承包服务商极少，故不建议采纳。推荐采用B模式、C模式，但当前仍主要采用C模式，由建设单位采购局部解决方案，委派一个咨询服务机构承担综合协调工作并承担部分专项咨询，由另外几个咨询服务机构分别承担相应的专项咨询。C模式通常是以“1+N”方式进行，即委托一个拥有咨询、勘测、设计、监理、造价等至少一种资质的咨询公司进行工程

项目管理和一个或多个专家咨询。

“1”是指建设工程项目管理，贯穿了建设工程工程项目决策、勘测设计、招标采购、工程施工验收、运行维护四个环节中的一个或多个环节，由工程建设单位自行选择。基层工程建议为四个阶段均开展，但一头一尾工作略减，这主要是由于工程特点所决定的，很难按大型建设项目实施标准进行对标。

“N”是指专业咨询服务的一项或多项。建议对设计、监理、招标代理、造价咨询实施专业咨询服务，勘察测量专业由建设单位另行委托，也可由联合体实施专业分包，即采用B模式。

3 国内基层工程管理现状

3.1 工期要求紧

为了保证完成创建任务、社会公共服务、人民诉求以及涉及公共安全等项目，存在许多应急工程，一般零星项目要求1个月内完成，有的甚至几天，以最快速度满足社会公共需求，以及各级部门的考核要求，在施工前很难出具完备的施工图纸^[5]。

3.2 项目管理难度大

一是项目小、数量多、建设地点散、内容及专业杂、时间要求急，政策处理问题多，涉及部门多，工程实施流程复杂等特点，协调管理也面临巨大挑战；二是项目前期时间仓促，考虑不周，导致施工随意性加大；三是项目的施工单位一般规模小，技术力量薄弱，导致整个项目管理困难。

3.3 不确定因素多，造价不易控制

由于项目匆匆上马，具体施工内容不确定性因素突出，导致概算金额不准，有些应急项目草图先行，边设计边施工，有些项目施工图纸与实际现场存在出入，现场管理工作量大，过程中变更签证发生多，均导致不易投资控制。

4 基层工程管理中全过程工程咨询的有效对策

4.1 调整企业组织结构，有机整合各阶段工程咨询业务

完整的工程咨询全流程，不仅仅是将“碎片化”的咨询拼接在一起，而是将各个层次的工程咨询有机地融合在一起，形成一个闭环。因此，工程咨询全过程成功与否的关键在于如何协调、有机结合各个环节的工程咨询要素。首先，公司必须重整管理结构，突破原有的多个管理体系和若干个业务部门，逐步转变矩阵型管理，形成由项目经理主导的扁平化管理机制，进一步扩大项目经理管控规模，并不断地从分散到集中，从碎片化到整合，从而为建设单位提供项目所有服务。第二，整个

工程咨询过程的开发和支持，需要政府机构从建设的各个阶段入手，以业务为中心，以更多的思考为出发点，提供正确的支持和引导。改变“重视未来建设使用，忽视早期投资决策评价”的传统观念，管理部门建设要统筹兼顾，加强对早期资源评价的决策、确保项目健康诞生、制定和完善培训标准和合同模式，为工程咨询业务的全过程，创建和完善整体信用评价。企业领导者仍需克服传统工程管理咨询业务的现状，为全过程工程咨询业务提供更多权威和有效的支持和指导。完善全过程工程咨询业务的管理体系，消除松散、碎片化、交叉控制的影响，从企业管理角度整合专业服务，开展工程过程咨询的全程服务支持。

4.2 管控模式

工程咨询公司在参与工程咨询全过程时，其出发点和工作不仅仅局限于提供服务，而是站在对项目收益的感知所连接的一切工作的拥有者和控制权上开发更好的项目。在初期阶段，咨询企业应从工程进行的必要性、可行性和经济效益的角度对工程的经济性和商业性作出报告，以确定良好的施工方法，为后期的分析与实施奠定良好的技术基础。在评估和设计阶段，由于咨询公司的全程参与，他们可以很好地理解设计过程，保持设计方向，制定计划并创造许多必要的研究和业务。在项目的竞争阶段，工程咨询公司在充分了解合作伙伴群体目标的基础上，充分发挥整合和促进作用，负责所有工程咨询过程、适当的决策过程和竞争原则，分析和竞争，并编制招标文件、价格清单和投标价格，将有助于业主选择管理水平高、信誉好、技术强、值得称赞的承包商。

4.3 加强基层员工专业培训

通过外部培训和内部沟通教育相结合的方式，使全过程咨询（业主单位、服务单位）参与员工熟悉全过程咨询流程和各项制度。主要通过项管人员与监理人员的交叉双重巡查督促，促使全过程工程咨询员工加强进度管理，加大进度督促频次，促进工程施工进度提升。全过程工程咨询过程是一个智能化的业务，包括很多专家，除了施工专家，还需要会管理、有商业头脑、有法律知识、会沟通技术的专家。企业要注重人才的引导、开发和培养，加强基层人员培训，提高员工专业技能，打造一支年龄相适应、工作标准齐全、技能兼顾的技能队伍。另外，政府机构也应指导和自主培训，为完成全过程工程咨询业务提供技术支持，提高咨询公司的业务咨询水平和业务竞争能力。

总结

在基层工程管理中，全过程工程咨询模式的应用对

于提高工程质量和效率具有重要意义。通过调整企业组织结构,有机整合各阶段工程咨询业务,可以更好地协调各个阶段的工程咨询要素,为建设单位提供项目所有服务。同时,加强基层员工专业培训,提高员工专业技能,打造一支年龄相适应、工作标准齐全、技能兼顾的技能队伍,也是全过程工程咨询模式成功的关键。未来,全过程工程咨询模式将会得到更广泛的应用,为基层工程管理带来更多的创新和发展。

参考文献

[1]刘宪军.全过程咨询管理服务在铁路专用线工程中

的运用[J].企业改革与管理,2021(5):2.

[2]王小平.建设项目全过程工程咨询管理模式探索[J].交通科技与管理,2022(23):3.

[3]罗珊.政府投资项目在全过程工程咨询模式下工程变更的管理[J].2021.

[4]罗俊.建设工程全过程咨询管理模式运用探讨[J].建筑·建材·装饰,2021(022):000.

[5]沈俊.浅谈市政工程建设前期管理的问题及措施[J].建筑发展,2022,6(5):56-58.