

工程管理公司开展全过程咨询服务的标准化体系构建研究

游 洁

上海百通项管科技有限公司 上海 200122

摘要：我国建筑业改革推动高质量发展，传统工程咨询模式难满足复杂项目需求。全过程工程咨询整合全生命周期服务，为业主提供一体化方案。但工程管理公司作为核心供给主体，面临服务边界模糊、流程不畅等挑战，制约了服务效能提升。本文以工程管理公司为研究对象，深入剖析其在开展WPEC服务中所遭遇的核心痛点，系统阐述构建一套科学、完整、可操作的标准化体系的必要性与战略价值。在此基础上，论文创新性地提出“1-3-4”全过程咨询标准化体系框架，即以“客户价值最大化”为核心导向，围绕“组织保障、流程再造、知识赋能”三大支柱，并具体落实到“服务产品、业务流程、质量控制、知识管理”四大标准化子体系。文章详细论述了各子体系的构建逻辑、关键要素与实施路径。以期期为工程管理公司成功转型并高质量开展全过程咨询服务提供理论参考与实践指南。

关键词：全过程工程咨询；工程管理公司；标准化体系；服务产品化

引言

当前我国经济转向高质量发展，基建等领域对工程建设提出更高要求。2017年起，国家鼓励工程咨询企业向全过程工程咨询（WPEC）转型。WPEC涵盖项目全生命周期的综合性咨询服务。传统工程管理公司成为承接WPEC业务的重要力量，但向全生命周期“总顾问”转变面临挑战，实践中暴露出服务内容界定不清、信息流程割裂、服务质量依赖个人、知识经验难转化等问题。这些问题根源在于缺乏系统化标准化体系支撑WPEC业务规模化、规范化运作。标准化是提升服务质量效率、固化核心能力、塑造品牌价值的战略手段。因此，构建契合WPEC业务特点的标准化体系，是工程管理公司突破瓶颈、实现高质量发展的关键，本文将系统研究构建该体系。

1 工程管理公司开展全过程咨询服务的核心挑战

工程管理公司向WPEC服务商转型，本质上是从执行层面向决策支持层面跃升。这一过程伴随着多重挑战：

1.1 服务边界与权责界定的模糊性

WPEC打破了传统按阶段、按专业的分割模式，但其服务范围并无固定模板，需根据项目特点和业主需求进行定制。这导致服务内容清单（Scope of Services）难以标准化，容易引发合同纠纷和责任推诿。例如，在设计管理环节，工程管理公司是仅做协调，还是深度参与技术方案比选？在招采阶段，是仅提供程序合规性审查，还是主导供应商的全生命周期管理？这些边界问题若无清晰标准，将严重影响服务效果。

1.2 多专业协同与流程整合的复杂性

WPEC要求将投资、设计、造价、招标、施工、运维等多个专业领域的知识与工作流无缝集成。然而，不同

专业有其固有的工作逻辑、术语体系和交付标准，如同“语言不通”的部落。如何打破专业壁垒，建立统一的沟通平台、数据标准和协同流程，确保信息在全链条上的高效、准确流转，是流程整合的巨大挑战。

1.3 服务质量与价值输出的不确定性

传统工程管理服务的价值往往体现在对工期、成本、质量等硬性指标的控制上，易于量化。而WPEC的价值更多体现在前期策划的科学性、设计方案的优化、风险的前置识别与规避、以及全生命周期成本的节约等软性、长期性维度上^[1]。这种价值的滞后性和综合性，使得服务质量难以通过单一、即时的指标进行衡量，也增加了向业主证明服务价值的难度。

1.4 知识资产沉淀与组织能力的缺失

WPEC高度依赖复合型人才和跨领域的知识集成。然而，许多公司的知识管理仍停留在文档归档层面，未能将项目中产生的隐性知识（如专家经验、决策逻辑、风险应对策略）显性化、结构化，并嵌入到企业的流程、工具和方法论中。这导致企业能力过度依赖“能人”，一旦核心人员流失，项目质量便难以保证，无法形成可复制、可推广的组织级能力。

2 构建全过程咨询标准化体系的战略意义

针对上述挑战，构建标准化体系并非追求僵化的“一刀切”，而是旨在建立一套灵活、动态且具有指导性的规则框架，其战略意义体现在以下四个方面：（1）提升服务效率与一致性：通过标准化的工作流程、交付物模板和操作指引，可以大幅减少重复性劳动和沟通成本，缩短项目周期。同时，确保无论由哪个团队执行，都能输出符合预期质量标准的服务成果，增强客户体验的一致

性和可预期性。(2) 强化风险管控与合规保障: 标准化体系内嵌了风险管理点、合规性检查清单和审计追踪机制, 能够系统性地识别、评估和应对项目全生命周期中的各类风险(如法律风险、财务风险、技术风险), 确保服务过程合法合规, 降低企业经营风险。(3) 促进知识沉淀与能力进化: 标准化是知识管理的最佳载体。将最佳实践固化为标准, 本身就是一种知识创造; 同时, 标准的持续迭代更新, 又反过来驱动组织学习和能力进化, 形成“实践-总结-标准化-再实践”的良性循环。(4) 支撑企业品牌与市场竞争力: 一套成熟、先进的标准化体系是企业专业能力和服务水平的集中体现, 是区别于竞争对手的核心优势。它不仅能提升投标成功率, 更能塑造高端、专业的品牌形象, 为开拓高端市场和国际化业务奠定坚实基础。

3 “1-3-4” 全过程咨询标准化体系框架构建

基于对挑战与意义的深刻理解, 本文提出“1-3-4”全过程咨询标准化体系框架, 旨在为工程管理公司提供一个系统化的构建蓝图。

3.1 “1” 个核心: 以客户价值最大化为导向

所有标准化工作的出发点和落脚点都必须是为客户创造最大价值。这意味着标准化体系不能是闭门造车的内部规章, 而应紧密围绕业主的核心关切——如投资效益最大化、项目风险最小化、功能需求最优化等^[2]。在体系设计之初, 就应通过深度访谈、需求调研等方式, 精准把握不同类型业主(如政府平台公司、大型开发商、工业企业)在不同项目类型(如EPC、PPP、城市更新)下的差异化价值诉求, 并将其转化为可衡量的服务目标和标准。

3.2 “3” 大支柱: 组织保障、流程再造、知识赋能

3.2.1 组织保障

成立由公司高层领导挂帅的标准化委员会, 负责顶层设计、资源协调和战略决策。下设专职的标准化办公室, 配备兼具工程背景和管理咨询能力的专业人员, 负责标准的编制、宣贯、培训、监督与持续改进。同时, 调整组织架构, 打破部门墙, 建立以项目为中心的矩阵式或事业部制管理模式, 为跨专业协同提供组织基础。

3.2.2 流程再造

运用BPM(业务流程管理)思想, 对WPEC全生命周期的业务活动进行全面梳理和优化。识别关键价值流(Value Stream), 消除非增值环节, 设计端到端的集成化主流流程, 并分解为若干相互关联的子流程(如前期策划流程、设计管理流程、成本管控流程等)。每个流程都需明确输入、输出、责任人、时间节点和绩效指标(KPI)。

3.2.3 知识赋能

构建企业级的知识库和专家系统。一方面, 将法律法规、技术规范、历史项目数据、典型案例等显性知识进行结构化存储; 另一方面, 通过复盘会、专家访谈、行动学习等方式, 萃取资深顾问的隐性知识, 并将其转化为Checklist、决策树、风险库等易于应用的工具, 赋能一线员工。

3.3 “4” 大子体系: 服务产品、业务流程、质量控制、知识管理

这是标准化体系的具体落地形态。

3.3.1 服务产品标准化子体系

目标是将无形的咨询服务有形化、产品化。内容包括: (1) 服务目录(Service Catalog): 定义清晰、颗粒度适中的标准化服务模块, 如“项目前期可行性研究包”、“设计阶段全过程管理包”、“施工阶段精细化管控包”等。每个模块明确其服务内容、交付成果、所需资源、适用场景和定价模型^[3]。(2) 服务协议模板: 基于服务目录, 开发标准化的合同条款、服务说明书(SOW)和考核指标, 确保权责利清晰。(3) 价值主张卡: 为每个服务产品提炼其核心价值点, 用于市场推广和客户沟通。

3.3.2 业务流程标准化子体系

目标是实现跨专业、跨阶段的高效协同。内容包括: (1) 主流程图: 绘制覆盖“策划-设计-施工-运维”全生命周期的端到端主流程图, 展示各阶段的关键里程碑和主要活动。(2) 子流程手册: 为每个关键子流程(如设计变更管理流程、招采管理流程、进度款审核流程)编写详细的操作手册, 包含流程图、岗位职责、输入输出表单、审批权限等。(3) 接口标准: 明确规定不同专业、不同团队之间的信息交接标准、数据格式和沟通机制, 确保无缝衔接。

3.3.3 质量控制标准化子体系

目标是确保服务成果的稳定性 and 卓越性。内容包括: (1) 质量方针与目标: 制定公司层面的质量愿景, 并分解到各业务单元和项目层面。(2) 质量控制点(QCP): 在关键流程节点设置质量门禁(Quality Gate), 规定必须完成的检查项和放行标准。(3) 质量审核与评估机制: 建立内部三级审核制度(自检、互检、专检), 并引入第三方或客户满意度评价, 形成PDCA(计划-实施-检查-改进)闭环。(4) 质量事故处理预案: 标准化质量问题的上报、分析、纠正和预防流程。

3.3.4 知识管理标准化子体系

目标是将个人智慧转化为组织资产。内容包括: (1) 知识分类体系: 建立统一的知识分类法, 如按项目类型、专

业领域、问题类型等维度对知识进行归类。(2) 知识贡献与激励机制: 制定知识贡献的积分、奖励和晋升挂钩制度, 鼓励员工主动分享^[4]。(3) 知识应用工具: 开发嵌入业务流程的知识推送系统, 例如, 当项目经理启动一个新项目时, 系统自动推送类似项目的复盘报告、风险清单和优秀做法。(4) 知识更新与淘汰机制: 定期评审知识库的有效性, 及时更新过时内容, 确保知识的时效性和准确性。

4 标准化体系的实施路径

4.1 第一阶段: 顶层设计与共识建立(1-3个月)

此阶段的核心任务是获得公司最高决策层的战略认同与资源承诺。由公司董事长或总经理牵头成立“全过程咨询标准化专项工作组”, 明确其跨部门协调权责。同时, 通过内部研讨会、专家讲座、标杆企业参访等形式, 在中高层管理者及核心骨干中广泛宣贯标准化的战略意义、目标蓝图与预期收益, 统一思想、凝聚共识, 消除“标准化等于束缚创新”的误解, 为后续工作奠定坚实的组织与文化基础。

4.2 第二阶段: 试点先行与快速迭代(3-9个月)

选择1-2个具有代表性、管理基础较好且业主配合度高的项目作为“灯塔项目”进行试点。在试点中, 优先应用服务产品目录、关键业务流程手册和质量控制点等核心标准模块。建立“敏捷反馈机制”, 每周召开复盘会, 收集一线人员在使用标准过程中的痛点、堵点和优化建议。标准化办公室据此对初版标准进行快速修订与迭代, 形成“小步快跑、持续优化”的良性循环。此阶段重在验证标准的适用性、可操作性与价值产出, 而非追求大而全。

4.3 第三阶段: 全面推广与深度融合(9-18个月)

在试点项目取得显著成效并形成可复制经验后, 启动全公司范围内的标准化推广。一方面, 开展分层级、分专业的标准化培训与认证, 确保所有员工理解并掌握相关标准; 另一方面, 将标准化体系深度嵌入企业的信息化平台, 如将标准流程固化到项目管理系统(PMIS)中, 将知识

库与BIM协同平台打通, 实现标准执行的线上化、自动化与数据留痕, 从而降低人为偏差, 提升执行效率。

4.4 第四阶段: 持续改进与文化塑造(常态化)

建立标准化体系的年度评审与动态更新机制, 将其纳入公司战略绩效考核。鼓励全员参与标准优化, 设立“金点子”奖等激励措施。最终, 通过制度、流程、工具与文化的多维协同, 使“按标准做事”从一种管理要求内化为全体员工的职业习惯和企业基因, 真正实现从“人治”向“法治”、从“经验驱动”向“标准驱动”的根本性转变。

5 结语

全过程工程咨询是工程咨询行业未来发展的必然趋势, 而标准化则是工程管理公司驾驭这一趋势、实现高质量发展的核心引擎。本文提出的“1-3-4”标准化体系框架, 从理念到实践, 为工程管理公司构建自身的核心竞争力提供了系统性的解决方案。该体系以客户价值为锚点, 通过组织、流程、知识三大支柱的协同发力, 最终在服务产品、业务流程、质量控制和知识管理四个维度上实现标准化落地。展望未来, 随着BIM、大数据、人工智能等数字技术的深度应用, 全过程咨询的标准化体系将呈现出更加智能化、动态化的特征。工程管理公司应积极拥抱数字化浪潮, 将标准化体系与数字技术深度融合, 从而在激烈的市场竞争中构筑起难以逾越的护城河, 真正成为值得信赖的工程领域“总顾问”。

参考文献

- [1]郑倩倩,王雪梅,郑丕玲.浅谈住宅建筑标准化全过程工程咨询服务对建设工程管理的意义[J].标准生活,2026,(02):60-62.
- [2]张林振,张长来,吴振全,等.全过程工程咨询标准化现状与典型标准特征剖析[J].中国招标,2025,(02):37-40.
- [3]张海波.全过程造价咨询业务标准化与集成化措施[J].价值工程,2025,44(03):150-153.
- [4]马昕.企业的全过程工程咨询项目建设管理标准化落实[J].大众标准化,2024,(01):54-56.