

# 建筑工程项目全过程咨询组织管理优化研究

张建升

中煤陕西中安项目管理有限责任公司省市, 陕西 西安 710054

**[摘要]**随着工程技术咨询服务业务的日益发达, 传统的碎片式咨询将逐步被全过程工程咨询所代替。文章中首先剖析了建筑工程全过程咨询服务的主要特征, 接着又简要介绍了基于建筑工程全过程咨询服务的项目管理策略, 并期望能为有关部门工作人员提供一些借鉴。

**[关键词]**建筑工程; 全过程建筑设计咨询服务; 项目; 优化

DOI: 10.33142/ec.v5i9.6830

中图分类号: F284

文献标识码: A

## Research on Optimization of Consulting Organization and Management in the Whole Process of Construction Projects

ZHANG Jiansheng

China Coal Shaanxi Zhong'an Project Management Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710054, China

**Abstract:** With the increasingly developed engineering technology consulting service business, the traditional fragmented consulting will gradually be replaced by the whole process engineering consulting. This paper first analyzes the main characteristics of the whole process consulting service of construction engineering, then briefly introduces the project management strategy based on the whole process consulting service of construction engineering, and hopes to provide some reference for the staff of relevant departments.

**Keywords:** construction engineering; whole process architectural design consulting services; project optimization

### 引言

现阶段, 传统的建筑工程咨询服务模式已经无法适应中国建筑行业的现实发展需要, 唯有尽快引进以“一体化”管理思维为内核的全过程工程咨询与服务模式, 才可以做到对施工过程的连续、精确控制。通过几年摸索和实践, 我国在全过程工程咨询领域也获得了一定的成果经验, 所以下面我们将联系实际来浅要讨论其主要特色和管理策略。

#### 1 建筑工程全过程设计咨询的一般特征

##### 1.1 市场体制的“全”

从事建筑领域全过程工程咨询的公司要建立健全市场管理体系, 为建筑工程全过程咨询的稳健成长提供良好指引<sup>[1]</sup>。一方面, 要建立全面科学的工程技术标准管理体系, 充分整合现有的建筑工程建设技术标准体系, 如市场推进性技术标准体系、工程质量标准体系、安全技术标准体系等, 以防止各技术标准体系之间存在相互交叉矛盾或冲突等问题, 以促进全过程工程咨询服务市场体系的健全。另一方面, 要建立全面完善的全过程工程咨询管理制度, 以保证各个层次的工程服务之间联系顺畅、有效运转, 并应适当设置内部管理制度, 以进一步完善工程内部管理架构, 加强各个单位和企业不同业务领域之间的沟通交流。

##### 1.2 服务内容的“全”

在进行建筑领域全过程工程咨询的过程中, 必须在技术平台上, 通过充分整合专业知识、技术工具、工程实践经验等, 对其进行整个生命周期的智力支持工作。在工程建设的各个时期, 工程技术咨询的具体内容与侧重点都各

有不同, 比如, 在项目投资与决定期间一般应提供工程项目建议书并提供施工可行性研究报告, 以尽量帮助工程咨询方全面了解业主对建设项目的观点, 并协助其及时纠正错误, 从而给出其专业的指导意见; 在工程设计阶段一般应协助工程设计人员对设计图加以完善, 使得最后的设计图较为经济合理; 在招、投期间, 一般应在全面掌握工程意向信息的情况下, 协助有关设计单位正确撰写招标文件、正确做好投标报价分析、正确履行项目协议等; 在工程施工阶段, 一般应及时有效地向业主全面提供有关建筑成本、施工效率、施工进度等全面的施工数据, 并及时合理反馈和处理有关设计单位的实际情况, 以协调好工程各方利益, 进一步增强工程的稳定性; 在工程竣工验收阶段, 一般对工期、项目信息、工程质量情况进行有效检查, 以确定其能否达到相应工期条件和竣工验收要求等<sup>[2]</sup>。

##### 1.3 服务模式的“全”

在国家二零一九年三月颁布的《关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》中, 明确表示国家将着重培养发展工程项目决策的综合型工艺技术顾问咨询与发展项目全过程工程咨询服务。首先, 在决策的综述型工艺技术顾问咨询方面, 全过程工程咨询服务还需要通过对前期造价计划和后期项目实施有效融合, 以达到投资项目优化设计和投资限额设计, 从而利用精细化的管理手段, 来提升投资收益、减少发展项目风险<sup>[3]</sup>。同时, 通过这种对工程建设各个阶段实施高度集成管理的业务方式, 更能够做到对建设项目整体过程精确管理。其次, 在工程项目的全过

程服务方面,全过程咨询应围绕着工程项目服务质量和建设效果这两点核心问题,对建设工程全领域的资料数据进行合理的搜集与梳理,并将其运用到工程项目的各个环节之中,以大大缩短工程项目各个环节间的衔接与过渡时间、提升工程项目整体服务水平。另外,这种咨询模式还有助于工程建设单位避免社会责任风险。

#### 1.4 企业能力的“全”

全过程造价咨询服务公司相比于传统造价咨询服务公司的功能特点更为全面。全过程造价咨询服务公司的主要咨询服务内容涉及工程勘察、设计、工程监理、工程造价管理等,所以公司一定要具有工程勘察、设计、工程监理、工程造价咨询管理等服务的资质。同时,全过程造价咨询服务公司还必须不断完善内部组织机制,并设置专业的机构来管理工程市场开发服务。在实际工作流程中,需在设计、监理、工程造价管理等服务机构中,选取一些适当的机构为牵头单位,以协作项目管理的高效进行。此外,公司还要建立国内外战略同盟关系,以综合能力较强的国际大公司为首、专业化的中小企业公司为辅,汇集多种人力、物质和财务资源,形成与国际市场接轨的企业运营机制和经营管理模式<sup>[4]</sup>。

#### 1.5 人力资源的“全”

人才是首要资源,高水平、专业化的全过程工程咨询服务人员队伍,是保证中国建筑业全过程工程咨询服务正常高效进行的重要前提条件和基石。成为提供全过程工程咨询的公司,必须拥有经验丰富的人才,且要确保人员的综合素养较好、专业技术知识储备充足、技术服务能力过硬、实践经验丰厚、工作态度端正,如此公司才可以适应全过程工程咨询工作的现实需要。

### 2 建设工程项目全过程咨询管理中存在的问题

#### 2.1 新的市场主体模式呼吁新的监管体制

建设工程项目的全过程咨询服务监理方在项目建设过程中始终占据着劣势位置,领域中鱼龙混杂,建设工程项目的全过程咨询管理方和投资者(或业主)之间还不能实现互惠互利,在项目建设参与过程中,各参与方企业、机构和个别相互之间的权力与责任关系还不够明晰。建设项目的整个过程咨询服务监理方、业主投资者、项目总承包人等各市场主体机构在管理观念上还没有完全从传统模式中转换出来,还急需顶层工程设计的科学指导<sup>[5]</sup>。工程建设主管还必须尽早构建完善业主投资者、整个过程咨询服务方、项目总承包人、融资担保方等新的管理体系机制;逐步细分、完善从业者的个人责任,并压实市场主体机构人员的连带责任;这要求强化主管执法力量,构建公开、正义的市场竞争氛围。

#### 2.2 人才储备不足

因为中国工程建设领域的特点,工程咨询从业人员的岗位形式不可避免的“接地气”,同时工程造价管理专业

一般院校的设立,又与中国目前基础建设工程制度的完善以及进入 WTO 后对中国工程造价管理人才的需要不相匹配。在这种的人才培养方式下,工程咨询服务行业就特别缺乏具备较强学科基础理论能力与工程实践业务水平的人才。很多从业者信息恐慌、经验不足、对业务的理解造成不足,业务意识不高。所以人员储备也成为了咨询公司迫在眉睫需要解决的问题

#### 2.3 造价咨询过于片面

全过程的造价咨询概念一直存在了很长一段时间,不少单位都将它带入了造价管理领域,不过从当下的造价咨询单位业务中可以看出其在成本控制领域的成效并不佳,因为在全过程中对项目实施造价管理并不是一项很容易的事情,必须了解项目各组成部分人力、物力、财力的实际花费状况,所以无疑很大程度上增加了造价管理工作难度,而且目前不少造价咨询机构的造价管理业务都还停滞于项目初始管理层面,对于包括整个项目计量和算量的复杂项目,也极少有公司能够完整地依据全过程的管控模式核算项目耗费的总成本<sup>[6]</sup>。在建材行业高速发展的大背景下,很多造价咨询单位也开始意识到了自己在工程项目造价管理领域方面所遇到的短板问题,不过正是因为立项、工程设计、支付等各环节的工程费用项目管理复杂性很大,也导致了不少造价咨询单位始终无法根据业主对工程项目费用相关方面所提出的需求,实现对全过程的动态管理。面对着造价咨询企业当下面临的问题,除了需要受到领导的重视,同时企业还必须积极的吸纳相应领域的优秀人才,并加大企业内部对相应方面人才的培养,在各方向的共同努力下,使造价咨询服务企业能够更加灵活的应用于全过程造价管理工作。

### 3 基于对建筑全过程施工咨询的质量管理战略

#### 3.1 投资决策阶段

在建设工程的决策阶段,由全过程造价管理咨询服务公司必须针对项目的可行性研究内容做出合理分析,并对建设项目的投资进行测算,且在工程项目建议书中也必须包括有关投资测算的内容,为工程建设单位的决策过程进行科学合理的引导。

#### 3.2 招、投标阶段

在招、投标阶段,全过程咨询公司应当引导施工单位按照规范撰写招文本,在其中详尽阐述施工所涉及的有关技术参数与规范,并将可能会发生的各类事故、索赔、工期变化等问题充分考虑在其中,并综合各类影响因素作出科学合理的预案。其次,需要指导分析工程图纸、招文本等资料,着重注意一些概念模糊不清、可能会成为索赔依据的文字。再者,还需要引导施工单位和工程承包商之间建立完备的协议<sup>[7]</sup>。

#### 3.3 工程施工阶段

在建筑工程的施工阶段,全过程建筑施工管理咨询服

务公司应提供对造价财务管理、建筑施工产品质量监督管理、进度信息管理等各种建筑施工管理方面的咨询,以及及时把在施工中出现的问题及时反映给当事人,并协助管理和解决。此外还要配合施工单位进行供应、合同管理工作,制订科学合理的供应战略和招标工作供应预案,严格把关各种材料和设备的品质和特性。

#### 4 对项目全过程咨询与组织管理优化

##### 4.1 有机整合各个阶段咨询业务,提高投资效益,破除条块分割

全过程工程咨询的实施是将各个阶段传统碎片化的服务内容进行高度整合,统筹考虑,有利于实现全过程投资控制,有效解决各个阶段信息壁垒、管理裂缝等问题。同时,缩短传统模式下多次发包的时间成本,通过优化设计及精益化管理等措施提高投资收益、提升进度管控,确保项目实现。

##### 4.2 强化风险管控,降低项目风险

充分运用全过程的管控优势,通过强化控制政策、投融资、建设、经营、自然和社会环境等重大危险要素,有效减少投资决策失误,降低安全生产事故,有效维护环境,合理集约使用资源,减少对环境资源损害,减少项目的主要社会责任风险。

##### 4.3 促进管理的科技化、信息化,促进建筑业技术升级

工程技术咨询服务公司经过整合运用BIM技术、物联网+、大数据分析、虚拟现实、GIS系统等新型计算机技术,并积极探索将智能监控信息系统、计算机网络以及数字建筑技术、AR仿真模拟、穿戴式智能装置、无人机、人工智能辅助系统等新型技术装备作为工程咨询辅助的技术手段,以进行纵向与横向技术手段的综合交叉利用。

将真正的工程项目信息系统参数化、数字化,并运用BIM信息技术将整个工程项目的可研、工程设计、制造和经营全方位连接起来,从而能够为工程项目中全方位咨询与项目管理的所有业务,创造完美管理闭环。在建设数字化模型平台的基础上,进一步提升工程建设的信息系统集成程度,使各参与者都可以全面地共享施工信息。

##### 4.4 提高工程建设项目管理水平,保障建设资源运用更为合理、科学

全过程组织管理是建设项目集约化管理的迫切需求,促使项目管理创新向纵深与横向发展,解决项目利益相关方的矛盾冲突,统筹调动一切资源在建设工程全寿命期中实现充分利用,利于提升建设项目的质量和效率。

##### 4.5 提高项目品质,促进建筑行业持续健康的发展

全过程的施工技术咨询涵盖项目全部寿命,并提出综合型、跨阶段、一体的施工技术询问,需由专业咨询工程师统筹安排、分工协作,由综合素养较高、具有全局高度和全球眼光的总咨询师协调领导,以克服多个单项或业务团队中可能存在的重大技术问题,突破各个阶段间的技术壁垒。有利于调动工程咨询师的主动性、创造性,促进新工艺、新方法的运用,提高建筑工程价值创新,实现优质建设项目目标,促进行业健康可持续发展。

#### 5 结束语

综上所述,建筑市场全过程造价咨询服务的主要特征就是五“全”,即市场经济体制、咨询服务内涵、咨询服务工作模式、公司能力及其人力资源的“全”。因此,从事建筑领域全过程工程咨询工作的公司一定要建立健全市场经济管理体系,丰富业务内涵,并实行工程建设各阶段高度集成的业务管理模型,以确保公司实力全面达标,并形成高水平、专业化的咨询服务人才队伍,这样公司才可以适应新领域全过程工程咨询业务的工作需要。

#### [参考文献]

- [1]杨鹏. 建筑工程项目全过程咨询组织管理优化研究[J]. 建筑与装饰,2021(13):77-80.
  - [2]李刚毅. 建筑工程项目全过程咨询组织管理的优化策略探析[J]. 现代装饰,2022,502(5):136-138.
  - [3]刘辉. 建筑工程项目全过程咨询组织管理探究[J]. 中国房地产业,2021(28):108-109.
  - [4]陈美玲. 建筑项目建设全过程造价咨询管理策略[J]. 砖瓦,2021(3):89-90.
  - [5]唐维强. 浅谈建筑工程全过程工程咨询及项目管理[J]. 建筑与装饰,2021(1):60-66.
  - [6]李国军,李思彤. 建筑项目建设全过程造价咨询管理现状及对策[J]. 中国建筑装饰装修,2021(1):160-161.
  - [7]欧阳广. 建筑项目建设全过程造价咨询管理现状及对策[J]. 建材与装饰,2021,17(10):147-148.
  - [8]何庆. 建筑工程项目全过程咨询组织管理优化研究[J]. 住宅与房地产,2021(5):160-161.
  - [9]李国军,李思彤. 建筑项目建设全过程造价咨询管理现状及对策[J]. 中国建筑装饰装修,2021(1):160-161.
- 作者简介:张建升(1988-),汉族,陕西宝鸡人,本科学历,工程师,主要从事监理及项目管理工作。