

# 探讨多主体协同机制的全过程工程咨询

关小燕

(浙江华讯工程造价咨询有限公司 310014)

**摘要:** 全过程工程咨询服务具有周期长、主体多与业务交叉性等特点,特别是在主体众多的情况下,组织内部的咨询单位之间作为参与主体,如果存在协同问题,会直接影响服务的效率与质量。本文将着重探讨基于多主体协同机制的全过程工程咨询,在分析全过程工程咨询的多主体协同机制内涵的基础上去总结基于多主体协同机制的全过程工程咨询组织模式,并探索有效的全过程工程咨询多主体协同机制。

**关键词:** 工程咨询; 全过程工程咨询; 多主体协同机制

Discuss the whole-process engineering consultation of multi-subject coordination mechanism  
Guan Xiaoyan

(Zhejiang Huaxun Engineering Cost Consulting Co., Ltd. 310014)

**Abstract:** The whole process engineering consulting service has the characteristics of long cycle, many subjects and business crossover, especially in the case of many subjects, the consulting units within the organization as the participants, if there is a coordination problem, it will directly affect the efficiency and quality of the service. This paper will focus on the whole-process engineering consultation based on the multi-subject coordination mechanism, summarize the organization mode of the whole-process engineering consultation based on the multi-subject coordination mechanism based on the analysis of the connotation of the multi-subject coordination mechanism of the multi-subject coordination mechanism, and explore the effective multi-subject coordination mechanism of the whole-process engineering consultation.

**Key words:** engineering consulting; whole-process engineering consulting; multi-subject coordination mechanism;

全过程工程咨询服务在工程领域项目建设中的实际应用当前已取得了一定的成果。但是随着国家经济发展走向了从量变到质变的阶段,我国工程咨询业也面临着新的发展要求。为提升投资的效率,有效落实工程咨询业的供给侧结构性改革,需要从全过程工程咨询服务的特点与需求出发,探索全过程工程咨询的多主体协同机制,这是本文的主要探讨方向。

## 一、基于多主体协同机制的全过程工程咨询内涵探讨

### (一) 微观

全过程工程咨询的多主体协同过程,是相关主体在项目建设期间,基于信息的共享与沟通交流的合理分工与合作过程,通过项目建设全生命周期中的深入了解与磨合以及对资源配置的不断优化形成相互信任的良性合作工作关系。从微观层面出发,基于多主体协同机制的全过程工程咨询服务,所追求的是内部协同发展关系。包括但不限于不同咨询单位的协作与系统内不同因素的协同作用。全过程工程咨询参与是多主体参与的过程,相关主体间的协同效应是咨询工作顺利推进的必要条件。咨询团队当中的参与主体是独立性较强的,往往来自不同的相关咨询单位,对于彼此的了解不够深入,甚至可能存在首次合作的情况。在这样的情况下,彼此的磨合便需要再经历一定的时间。且多主体的工程咨询协同状态下,如果磨合不到位,很可能受到各方面因素的影响而导致合作受到阻碍,因此需要事先对风险因素进行识别、预估与有效的控制。换言之,微观层面的协同是内部的协同,全过程工程咨询过程中团队组织的协同,是工程咨询单位之间的沟通、了解与磨合过程。

### (二) 中观

中观层面上,全过程工程咨询服务的协同,是咨询服务提供方、业主、总承包方在建设项目中的协同关系建立与深化过程。在我国工程领域发展的新趋势下,工程项目的五方责任主体关系逐渐向着三方关系(即以上所谈及的咨询服务提供方与业主、总承包方)转变,咨询团队如果无法与另外两方高效沟通,引发纠纷,则可能导致项目建设的进程以及工程的收益受到影响。特别是部分失职的行为,甚至会引发对整个行业市场的负面影响,降低工程咨询行业的公信力。此外,全过程的工程咨询服务模式与总承包模式的协同,是我国工程行业发展的重点,两者之间的互利共生的良性关系有利

于工程建设各个环节的顺利推进。咨询服务提供方在开展项目全寿命周期咨询服务的过程中,在项目的建设不同阶段,都要考量与其责任主体的关系应当如何协调,合作应当如何开展,应当规避哪些风险。咨询团队要在合同当中对各方权责进行进一步明确,基于工程的实际建设现状与需求,做到具体问题具体分析,联动各方力量,整合各方资源,建立沟通桥梁,共同解决现存问题。

### (三) 宏观

宏观层面上,全过程工程咨询服务的协同,是对社情、国情与环境生态等多方面环境要素的协同考量与协调。全过程工程咨询服务并不是服务于任何一方的短期利益目标,而是要综合外部环境做出长久可行的规划。从工程建设的角度出发,工程建设的过程,只是一个节点,本质上是要体现社会服务职能,要具备不同的功能,推动社会发展。工程建设在追求高质量发展的同时,需要同时考量自然生态可持续发展的需求,国家的政策等诸多外部环境因素,确保工程建设不会对社会经济环境、大众生活环境、行业市场环境等造成负面影响,规避项目建设过程中的风险与阻力,才能保证项目实施全过程的顺利推进。换言之,全过程的工程咨询服务,其运作需要国家政策的引导与支持,需要从当今社会获取信息与资源,并且要考量当前地区的自然生态污染情况、周遭的民众居住情况甚至是出行情况等等。只有最大程度减少对周遭环境的影响,才能真正意义上成为服务社会的工程。

## 二、基于多主体协同机制的全过程工程咨询组织模式分析

### (一) 一体化

一体化的服务模式也可称作单一体模式,这一模式的运作流程是建设方首先委托一家具备相应业务能力以及从业资质的咨询单位负责工程咨询业务。受委托的单位需要针对工程建设的全过程各个环节、各项业务进行跟进,提供各个方面的全方位咨询服务,即是将多个咨询服务主体的功能与业务内容整合起来,由一家咨询单位全权负责。这样一来能够有效降低各方业务沟通与协调的难度,磨合更快,有利于提升业务处理的效率,此外也能够更大程度避免不必要的责任纠纷出现。但是这样的服务模式因涉及多方面业务,对咨询单位的功能、资质、业务经验等也自然有更高且更加细致的要求,此外因我国的全过程工程咨询服务的探索依然有待深入,因此

依然未形成完善的、成熟的一体化工程咨询服务制度体系，权责的划分不够清晰，因此这一模式的实施依然存在困难。特别是作为能够承接一体化咨询业务的单位，考虑到工程建设咨询所涉及的诸多业务，对于专业人才也要有更高的要求，需要整合多领域的咨询人才，因此在专业队伍建设上同样存在困难。虽然一体化服务模式当前的应用依然不广泛，但是相信随着职能的整合与人才的综合化发展，这一服务模式的优势会逐渐得以体现。

## （二）联合体

联合体服务模式是一种合作性的服务模式，在这一模式下，工程全过程咨询的业务普遍是由两个或以上负责不同业务咨询的单位承包，由牵头单位代表联合体完成与业主的合同签署。不同单位分别负责一项或是多项咨询业务，基于工程的整体建设目标进行业务沟通与业务协作。联合体模式下的全过程工程咨询服务，需要首先根据业主的主要业务需求去确认牵头单位，在项目建设过程中，牵头单位需要负责对不同咨询单位的关系进行协调，并明确咨询单位之间以及咨询团队与施工方、业主方的责任范畴。联合体模式下，咨询单位的组成是与工程的类型、建设目标等密切相关的，因此构成方式与原因是复杂多样的，一方面是依靠其他单位的部分专业资质与咨询经验弥补自身业务的空白，另一方面是要细分项目管理的权责。联合体服务模式能够强化各方的制约力，弥补一体化服务模式中咨询方与业主、施工方之间的“三权分立”的不足，但是另一方面，在形成联合体后，需要关注的是对各方在不同阶段的阶段性业务目标的协调，要基于当前工程的整体项目咨询目标，保证各方参与的每个环节有迹可循，甚至将咨询责任落实到特定单位的个人，才能避免在出现问题时相互推诿。

## （三）合作体

合作体服务模式也可称作部分组合，其是与传统单向咨询业务发包最为先进的模式，其诞生是传统工程咨询服务向全过程、全方位咨询服务转型发展的开端。其与联合体模式的不同在于，这一模式下，项目的主体是由项目建设单位以及具备相应资质与经验的多个项目管理单位、设计单位、监理单位与咨询单位等共同构成，体系更加庞杂，而且各方是分别独立完成合同签订的，而并非是委任代表进行签订。这一模式下，各单位的职能与权责细分更加细致，各方以互相合作的方式开展咨询和管理工作。在实际合作过程中，整体协调由业主或业主委托的特定咨询单位负责，不同咨询单位分别负责一项或多项咨询服务，提供局部解决方案。因合作体服务模式与传统咨询相近，因此其弊端也可从传统模式窥见一二。从参与合作的咨询单位角度出发，因参与方过多，且各自只关注自身负责的领域，容易出现各自为政、沟通少甚至不沟通的问题。此外是因参与主体独立性过强因此往往不会监督其他方，无法形成有效的制约。而从业主的角度出发，业主对于咨询业务的分配更加分散，这就使得业务衔接的难度更高，协调更困难，责任风险也更大。但因一体化服务体系依然有待完善，因此合作体服务模式依然是应用更为广泛的模式。

## 三、探索有效的全过程工程咨询多主体协同机制

### （一）内部协调

内部协调对于全过程工程咨询的多主体协同作用体现有着重要意义，建立联内部协调机制，才能促进各方的咨询方组织内部信息流通。在联合体中，不同的参与主体，在工作职能范畴、责任、性质与内容等各方面的差异，会导致各方存在一定程度的信息不对称。为了巩固联合体的各方主体协同关系，需要在建立便捷信息交互平台的同时，促进各方主体在线下的沟通。为了保证信息传达及时、精准、全面，要利用定期与临时的会议去促进各方信息的互通，作为工程建设的参与方，咨询单位需要了解工程不同阶段的建设推进情况，了解材料、人员、成本等各方面的信息，并且结合实际的工程建设推进情况去总结问题，给予针对性的解决方案，确保各项工作的高效推进。此外，通过多方的沟通，能够保证工程相关信息的透明化，对于咨询单位的判断分析更加有利。咨询单位所给出的任

何解决方案，都需要以客观、真实的信息反馈为基础，这样才能给出符合现状的有效建议。此外也要了解其他相关单位的工作推进情况，跟进整体的进度，在工程建设受阻或是存在风险时，则需要通过深入的沟通与信息核对去明确问题与风险出在哪个环节，当前发展到怎样的程度，才能更快找到解决方案。

### （二）内部监督与处罚

权责的明确一直以来都是工程咨询的关键课题，为了确保各方都对自身的权责有更加清晰的认识，需要体现出一定的制度制约性，为了避免出现“搭便车”的问题，需要建立起健全的内部监督与处罚机制，体现制约力度。在多主体的协同机制下，咨询方组织内部应落实主体相互监督制约的方式，要确保各方明确彼此的权责范畴，在工程建设的每个环节保持沟通，做好工作上的协调、核对与衔接，才能及时发现存在威胁的消极协同行为，并落实针对性的内部处罚，体现协同制度的公正性。在对责任方落实缴纳罚金等相关处罚措施的同时，对于协同体系中贡献更多、业务质量更高的一方也要落实相对应的奖励措施，激发各方的责任意识。

### （三）联合约束

联合约束主要是指在传统罚金处罚制度基础上，额外加入非制度性约束机制，包括声誉上的约束等等。在利益关联形式与影响多样的趋势下，业主已经不能再单纯关注罚金的约束力，而是需要考量能够对联合体产生长远影响的其他要素，特别是声誉上的影响，是长远的，也是深刻的，甚至能够彻底阻断企业的发展，对于企业的重要性是不可忽视的。因此需要进一步细化业务考核的指标，将相关单位的行为与声誉关联起来，形成声誉上的约束。在选择合作方的过程中，前提条件便应当包含声誉条件，对方在业界应当拥有良好的口碑，具备国家甚至是国际认可的资质证明，这是应当首先考量的因素。这样的条件约束有利于各方迅速建立信任关系，激发各方彼此合作的积极性。通过制度约束与非制度约束的联合机制建立，能够保证约束制度实际应用的灵活性，解决传统组织管理模式的约束条件过于单一缺乏长久约束力的问题。而且基于不同时期、不同阶段、不同类型工程的全过程管理需求，咨询单位可以结合业主方提出的需求以及工程建设过程中实际发现的需求去针对性完善约束制度，调整约束条件与指标，做到弹性管理。

### （四）利益分配

利益分配对于参与工程建设的各方来说，都是最为关注的议题之一，也是最容易产生纠纷的议题之一。在多方参与的情况下，只有建立得到各方认可的、公正合理、符合本工程利益目标的弹性分配机制，才能最大程度避免在工程建设的各个阶段出现利益纠纷。工程的利益分配机制框架中应包含内部罚金与补偿金、增值收益、减少的收益等等。但无论是哪一项利益的分配，都应当结合项目的咨询服务提供方的条件去衡量，包括服务提供方的贡献度、协同积极性等等，要体现出针对性，并且要结合工程建设推进过程中咨询服务提供方的服务变动情况去落实弹性化的收益分配，体现出利益分配的弹性。

### 结语：

全过程工程咨询的多主体协同机制，对于当今工程咨询领域来说是有着重要意义的议题。对于这一议题的探讨，符合新时期的工程咨询行业发展趋势与需求。本文基于对全过程工程咨询的多主体协同机制内涵探讨，分析了其组织模式，并探讨了有效的机制落实途径，望参考。

### 参考文献：

- [1]刘梦迪.全过程工程咨询多主体协同机制研究[D].重庆:重庆交通大学,2022.
- [2]王诗悦.简述全过程工程咨询[J].居业,2019(4):176.
- [3]张建明.全过程工程咨询探讨[J].科技创新与应用,2019(17):111-112.
- [4]周环宇.全过程工程咨询之初探[J].建设监理,2018(11):9-12.
- [5]刘艳.全过程工程咨询的思考[J].环球市场,2019(21):342.