

全过程工程咨询前期决策及设计阶段实施总结与思考

单宏兰¹ 陈 宸²

1.中和德汇工程技术有限公司 北京 100070;
2.北京市民政公共服务设施建设事务中心 北京 100029

摘 要: 全过程工程咨询前期的服务对现在的咨询企业来说,技术难度大,管理复杂。本文结合工程实例在全过程工程咨询前期决策及设计阶段遇到的问题,从设计、决策咨询、项目管理和成本控制四个方面,探讨咨询企业如何在前期决策阶段更好地做好全咨服务。

关键词: 全过程工程咨询;前期决策;设计;成本控制;

Shan Honglan¹ Chen Chen²

1.Zhonghe Dehui Engineering Technology Co., Ltd., Beijing 100070, China;

2.Beijing Civil Affairs Public Service Facilities Construction Affairs Center, Beijing 100029, China

Abstract: For today's consulting companies, whole process engineering consulting in the early stage is difficult and complicated. Based on the problems encountered in the early decision-making and design stages of the whole process of engineering consulting with engineering examples, this paper discusses how consulting enterprises can better do a good job in the early decision-making stage from the four aspects of design, decision consulting, project management and cost control

Key Words: the whole process of engineering consultation; Upfront decisions; devise Cost control

2017年2月,国务院办公厅印发了《关于促进建筑业持续健康发展的意见》(国办发[2017]19号),首次明确提出“全过程工程咨询”的概念。国家发改委也于2019年发布了《推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》,就房屋建筑和市政基础设施领域推进全过程工程咨询服务发展提出了更为具体的意见。全过程工程咨询经过6年多的培育、发展,目前已在多个项目中进行了实施^[1]。传统的咨询服务企业也从单一、碎片化的服务模式向多元化、多类型服务的模式进行了拓展^[2]。

但在全过程工程咨询项目进展的过程中,也暴露出了很多的管理和技术问题,尤其是在项目前期的决策和设计阶段^[3]。下面以实践中的一个项目为例,进行总结和思考。

一、项目概况

该项目由两个项目组成,两个项目规模相近,功能相同,同步实施。以其中一个项目为例介绍,其建筑面积为7067平方米,其中地上建筑面积5767.00平米,地下建筑面积1300.00平米。建设内容包括托老所、老年活动场站和社区助残服务中心,以及同步实施的道路、铺装、绿化景观、室外管网、围墙等工程。项目可研批复总投资为5279.01万元,其中:工程费用4564万元,工程建设其他费用463.63,预备费251.38万元。项目投资全部由区级财政安排。项目建设周期约20个月,2022年1月开始前期工作,2022年9月底开工,2023年8月竣工交付。

该项目的全过程工程咨询的服务范围为:工程咨询、设计、项目管理、造价咨询和工程监理。由同属一个集团公司的一家设计单位和一家具有工程咨询、招标代理、造价咨询、工程监理资质资质的咨询公司组成联合体承接全咨服务。

二、项目整体过程回顾

2021年7月至8月进行现场调研、街道座谈和初步方案设计;12月完成了初步设计方案汇报和可研报告的编制。2022年4月可研报告评审会召开;期间因立项原因,设计更改为日间照料机构。8月上旬,为保证工期节点,在可研方案未批复的情况下,初步设计图纸出具,开始同步编制概算。此后,因可研方案变化,多次调

整图纸和概算。8月底可研报告获得批复,此时距离项目原定的开工日期仅剩一个月。9月中旬,初步设计评审开始,同样为了赶招标进度,在概算未批复的情况下,9月下旬出具施工图纸,并开展编制招标清单及控制价。最终项目于10月底取得规划许可证,11月初取得施工许可证。后续项目进入了施工管理期。

从以上过程看出,前期工作时间紧,多项工作穿插进行,由于前提未定而急于开展后续工作,导致工作量多次反复

三、在项目前期工作过程中暴露出的问题

1、设计方面

一是设计人员对全咨设计咨询的定位和工作模式还不适应,尤其是主动从专业角度对建设单位在功能需求、设计标准方面的引导还不够,仍习惯于建设单位明确提出明确、专业的功能需求。二是设计咨询专注于技术本身,跨专业、全局性考虑偏少,尤其在投资控制方面意识不够,以项目整体利益为出发点的意识需要提高。三是对政府投资(特别是养老项目)在设计规范标准、设计需求、审批流程和要求不熟悉,走了弯路,增加了投入。

2、决策咨询方面

一是与设计的沟通环节不紧密,决策咨询与设计对建设标准理解不一致,导致可研需求及建标论证时,反复测算修改以论证建设方案符合建设标准要求,无形中导致评估时长延长。二是发改部门委托了两家可研评审单位,分别对两个项目进行评审,评审过程中两家评审单位评审意见不一致,需要反复沟通协调;与其中一家评估单位沟通不畅,很多细节评估单位要求比较严格,甚至过于严格,导致过程历次修改。

3、项目管理方面

因为项目规模小,为节省成本,在可研批复后,项目管理人员才真正介入项目。可研批复前的工作主要由设计和工程咨询人员分别对接,缺乏统一领导。同时由于项目管理人员和设计人员、工程咨询人员、成本控制人员为同一层级,在沟通、协调及工作安排上存在一定难度,常常需要公司领导出面协调。因此,对于全咨组织模式、工作界面应根据实践项目需求进一步优化、明确。

4、成本管控方面

一是估算编制人员隶属于工程咨询部,概算编制人员隶属于工程造价部,概算人员对估算投资的理解不深,影响投资控制的连贯性和责任界定。二是为满足开工要求,不合理压缩概算及清单的编制时间,且概算及清单编制均在前一个批复节点未完成的情况下开始进行,造成过程中反复修改,工作量大大增加,成本控制人员疲于应付。三是电力、燃气、热力等专业工程,在概算评审阶段往往由相关单位分别对接设计部门、造价部门及项目管理部门,出现多方沟通不交圈的情况,且专业方案的批复不及时。四是概算及控制价均超出研批复,成本管控人员和设计人员互相推诿,造成沟通时间成本投入大。

四、思考总结与建议

1、设计方面

1) 政府审批方面:要结合项目的特殊性,严格遵守审批各环节的要求,提前收集熟悉相关文件;必须熟悉有关的政策规定及审批原则,做到有据可依,不同管理单位发布的规范、标准,以及各级政府发布的管理文件,出现不一致情况时从严从新;要正确理解、严格执行规划条件,在初步了解功能需求的情况下,从专业视角、以专业知识、项目经验以及对政策的了解,有理有据,主动引导建设单位确定真正需求,少走弯路;对政府投资项目的资金的审批,要严守批复投资、建筑面积等审批红线;发现问题时及时组织建设单位、相关业务板块商量对策,确定解决问题的方案^[1]。

2) 施工图审查方面:作为全咨的设计咨询,工作不仅限于设计本身,设计相关报批报审工作的组织、沟通、协调工作同样重要。尤其是政府优化营商环境,政策变化快,必须及时跟进了解施工图审查的最新规定,随时掌握政府产业政策,在设计过程重点关注,提前掌握审批要求,例如装配式、绿建等政策要求。

3) 进度方面:前期阶段涉及的政府审批环节多,造成进度不可控性增加,加上前期与业主处在磨合状态,反复工作多,周期长,因此对前期的各项工作应进行细化,并制定具体进度计划,加强与业主及相关单位的互动,保证时间节点。

4) 质量方面:全过程设计质量控制应把重心侧重放在对政策的把握和政府审批要求;不能仅关注设计本身,投资控制意识要强;以专业知识、从专业角度指导业主确定功能需求;以全咨角度开展设计咨询。各业务板块应服从项目整体利益,联动才能实现全咨的价值,效果才好

5) 投资控制方面:

应高度重视投资控制,设计环节对项目投资具有关键作用,影响幅度达到 70%-80%,应积极主动推行限额设计;设计师应建立投资控制意识,要有全局意识,应加强对项目整体把控,去除本位思想,并根据项目需求推行成本为导向的设计或价值为导向的设计;设计师与造价工程师应联动,从各自专业角度、用专业方法提出优化方案,推动投资控制在设计环节的真正落地。

2、决策咨询方面

1) 要重视前期资料收集

根据项目的规划定位,充分搜集项目的各类会议纪要、上位规划条件、现状土地权属归属情况、现状引入管线情况、前期已取得的交通评价、环境评价、水土保持评价等情况,并根据项目情况收集相关的建设标准、规范等文件,为项目的编写做好铺垫。

2) 要认真进行前期数据调查

为搜集客观可靠的数据,项目组设计了人口调查表,并在街道、社区的协助下完成实际人口数据的资料,为编写可研的建筑规模论证提供了基础。

3) 要与发改等审批部门进行深入沟通,了解审批要求,并明确意见,为后续评估明确方向。

3、项目管理方面

1) 经验和分工:在工作中定期进行工作总结,对工作中的经验教训及时反思,及时调整工作方法,开始着手编制工作制度,明确岗位职责及分工,在工作中对工作制度不断补充完善及调整。

2) 全过程咨询业务的组织模式以及项目经理培养

全过程咨询管理包括前期咨询、前期手续、招标、设计、项目管理、监理等多项服务或其中几项服务,在项目开工前的工程建设前期阶段,其实真正需要的是对工程设计及工程造价熟悉了解的管理人才,或者,也可将全过程咨询分为两个阶段,每个阶段分别安排项目经理人选。

3) 业务板块之间的沟通问题,应明确各项工作职责划分,例如谁主管、谁协管,树立良好的职业道德、工作责任心,每个参与人员都能深刻理解大家需要同心同德、共同努力才能做好此项工作的含义。

4、成本管理方面

1) 组织方面:组织架构和板块分工有待进一步清晰,团队经验、配合和类似项目能力有待提升,项目经理需要培养,全咨项目组织架构和管理模式是目前迫切需要解决的问题

2) 成本管控工作应保持一贯性,应以投资控制为价值链主线,与其他业务融合度需进一步提高(特别是前期和设计),要转变思路,贯穿项目全过程,主动策划、动态控制投资

五、总结

全咨工作目前还处于起步发展阶段,各板块还不能融为一体,全咨管理未形成体系,各类总控目标不够明确,总控部门定位和职责模糊,在服务范围、管理策划和管理流程方面仍在摸索,要进一步体现全咨集成服务优势,应以战略高度定位,需要项目,需要人才并调整人才结构,需要投入,才能做大、做强全咨业务。

参考文献:

- [1]雷蕾,戴永强,赵阳.工程咨询企业牵头实施全过程工程咨询项目的思考与探究[J].建设监理,2023, No.288(05): 35-39.DOI: 10.15968/j.cnki.jsjl.2023.05.032.
- [2]李柠,赵树新.发展全过程工程咨询服务模式的研究[J].建筑与预算,2023, No.324(04): 34-36.DOI: 10.13993/j.cnki.jzyys.2023.04.012.
- [3]朱柯,刘一斌,郑寒英.试论 PPP 项目全过程工程咨询面临的几个共性问题[J].江苏建材,2023, No.193(02): 113-114+138.
- [4]杨光磊.总承包设计管理向全过程工程咨询拓展的探讨[J].电力勘测设计,2023, No.179(05): 83-86.DOI: 10.13500/j.dlkesj.jssn1671-9913.2023.05.016.

作者简介:

1.单宏兰(1981—),女,江苏盐城人,高级工程师,主要从事工程造价管理工作;

2.陈宸(1991—),男,河北张家口人,助理工程师,主要从事北京市民政系统基础设施建设工程管理工作。