

全过程工程咨询实施要点初探

李 宁 于宪坤

青岛利业建设咨询有限公司 山东青岛 266000

摘 要:传统的咨询服务模式无法满足现阶段建筑行业的发展形式,破解工程咨询市场供需矛盾,必须创新咨询服务组织实施方式,大力发展以市场需求为导向、满足委托方多样化需求的全过程工程咨询服务模式。探讨了全过程咨询服务模式较传统咨询服务模式的优势,并分析了实施过程中存在的困难,针对全过程工程咨询服务开展的现状,如何推动全过程工程咨询服务发展,提出了具体措施。

关键词:房屋建筑;制约因素;发展对策

引言

工程建设全过程咨询服务属于全过程工程咨询的一部分,以工程造价咨询企业为例,大多工程造价咨询企业在投资决策综合性咨询中的专业力量较为薄弱,在这种情形下,整合企业资源,率先以工程建设全过程咨询为突破口,逐步拓展业务范围,是进军全过程工程咨询领域的较好选择。

1 全过程工程咨询服务的优势

1.1 提高效率

现行工程建设组织方式把投资咨询、环境评价、勘察、设计、施工、监理、招标代理及造价等工程咨询业务碎片化,分别委托不同企业,造成工作繁杂程序冗长,不利于工程项目进度和质量管控。有必要推进工程建设组织方式改革,采用集约化方式,整合工程咨询业务,委托一家企业提供全过程工程咨询服务,以简化程序,提高资源整合效率。

1.2 工程建设周期缩短

在工程总承包+全过程工程咨询模式下,一方面,工程设计与施工由总承包单位进行统筹管理,将设计时间与施工周期进行科学搭接。与施工总承包相比,即使采用联合体开展工程总承包,也在一定程度上改变了以往工程项目中设计与施工分离的缺点,有利于缩短建设周期。总承包单位也可发挥整体管理优势,在设计时充分考虑后期施工过程特点,施工中设计变更少,也有利于缩短工期。同时,全过程工程咨询服务中,在前期决策立项时进行总体策划,前期立项咨询和各类报建手续可搭接同步开展,招标确定工程总承包商后,配合工程总承包模式开展项目管理及监理等管理,因此,工程建设与管理集约化均有利于缩短项目建设周期^[1]。

1.3 有利于工程投资控制

在工程总承包+全过程工程咨询模式下,一方面工程设计、采购与施工统筹安排,设计从价值工程或全寿命周期费用考虑,可以提高项目经济性。此外,除不可抗力或政策性调整所导致的索赔外,现场变更或签证等索赔相对较少。另一方面,全过程工程咨询可以在项目决策阶段开始投资研究,均有利于工程投资控制。

2 全过程工程咨询服务发展的制约因素

2.1 建筑传统行业的模式难以改变

我国建筑行业经过几十年的发展,已经形成了固有的运行模式,目前针对项目的管理模式有DBB、PMC、CM等,这种传统的模式中,建筑设计和建筑施工两个阶段出现了严重的割裂,各个阶段,不同项目参与方之间的协同性较低,这严重地影响了建筑施工的整体效率,导致各个专业以及工种之间出现了沟通上的障碍,一定程度上影响建筑工程的效率提升和成本增加。在传统的建筑管理模式中,招标过程中都是以最低价中标作为首选,建筑工程的整体价值以及整体的建筑工程质量不会重点考虑,这在很大程度上降低了建筑工程的完成标准,不利于建筑行业的不断进步以及创新。在传统建筑产业链中,涉及到的参与方较多,各方首先考量自身利益,为了实现自身利益的最大化,可能对其他参与方的利益产生损害,导致项目的整体合作程度较低,项目质量和成本无法达到预期。因此对于全过程工程咨询服务来说,在实际应用的过程中,传统的行业模式存在的诸多问题成为了影响全过程工程咨询服务应用的阻碍^[2]。

2.2 施工管控欠缺

大部分综合型工程咨询机构的业务还是以咨询、设计、研究为主,相比总承包、专业监理和项目管理机构,除了监理、代建业务发展非常充分的单位以外,大部分机构在施工管控方面经验比较欠缺。由于项目实施阶段

的投入占项目总投资比例一般超过80%，该阶段是资金、人力和时间投入最集中的阶段，也是涉及到的利益相关方和矛盾最突出、最集中的阶段，因此施工管控能力欠缺的劣势除了补短板以外，一般通过联合体解决。

2.3 全过程咨询配套政策尚未完善

目前，全过程咨询的配套政策如招标文件范本、合同范本及计价方式尚不健全，缺少相应的指导准则，如何将全过程工程咨询中的前期可行性研究、规划和勘察设计等工程设计类服务，以及工程监理、招标代理、项目管理、造价咨询等工程项目过程控制和管理类服务，整体打包委托给工程全过程咨询企业，如何在项目前期阶段选择具有相应工程勘察、设计或监理资质的企业开展全过程工程咨询服务，是摆在建设单位面前的一个难题，大多数建设单位持观望态度。另外，建设单位对全过程工程咨询的本质内涵也缺乏必要了解，对全过程咨询服务理解深度不足，一定程度上阻碍全过程咨询工作的全面推广^[3]。

3 全过程工程咨询服务发展对策

3.1 鼓励实施全过程咨询服务

通知要求各级住建和发改部门支持推行全过程咨询服务，尤其是对于工程总承包项目，鼓励采用全过程工程咨询服务。明确在不同阶段(决策咨询环节和工程建设环节)发包全过程咨询服务的要求。

3.2 明确招标条件和发包内容

为避免政府投资项目发包条件不充分的问题，规定了政府投资项目的工程建设全过程咨询服务内容属于依法必须招标的，应当在工程建设环节招标，即在完成可研批复后实施招投标活动。同时，进一步明确了政府投资项目的咨询服务内容至少包括项目管理以及设计、监理、造价等专业咨询内容，推动各专业咨询机构融合发展，有利于全过程咨询优势。

3.3 明确咨询单位的条件

明确了投标人的资格要求，允许联合体投标，联合体成员家数不得超过3家。明确咨询单位不得与工程总承包企业、施工总承包企业、材料设备供应等单位存在利害关系。对招标人公开已完成的项目建议书、可行性研究报告等投资咨询成果文件的，参与前期投资决策环节的企业可以参与本项目工程建设全过程咨询服务的投标。一是以“整合”为核心统领全咨。在总体发展战略方面，一定要体现系统思维和资源整合。在项目决策阶段，以项目整体功能最好、投资效益最大和全生命周期价值最优的全局思维统领各专项咨询服务，增强投资决

策的科学性和协调性；在设计阶段，将项目整体功能、投资效益效果、全生命周期价值作为目标，以经济、技术和管理的手段进行设计优化；在实施阶段，以组织、信息、管理等技术，通过全生命周期造价管控实现项目质量、进度、投资的最佳平衡与价值提升；在运营阶段，以盘活资金、资产管理和节约成本来促进和保证项目总体功能实现；在移交阶段，以审计、评估和法律等技术手段保证项目合法合规^[4]。

3.4 以“三补”为手段完善组织

全过程工程咨询，从技术门槛、人员结构、人均收益和风险程度等方面来看，对原来以咨询、设计为主业的机构来讲是降维发展，对以施工、监理为主业的机构来讲是升维发展，对以造价、招标为主业的机构来讲是拓维发展。在一升一降一拓之间，首要任务是补齐组织短板，建立与全过程工程咨询业务相适应的组织机构；其次是补齐人才短板，大力培养具有全局思维、复合知识、技术精通、道德过硬、管理有方的全咨项目经理；最后是补齐机制短板，探索适应全过程工程咨询业务特点的成本控制、考核分配、长效激励、风险防控等机制，大力激发人才活力，助力全过程工程咨询业务持续发展。

3.5 建立科学的人力资源规划

培养复合型人才，提升统筹、协调能力工程建设全过程咨询服务项目部应配备综合能力较强的项目总负责人（即总咨询师）和专业技术扎实、协调沟通能力较好的专业咨询工程师，运用经济、管理、工程技术等知识，对建设项目造价进行控制和管理，使工程技术和经济管理密切结合，实现投资效益的最大化，提升项目核心价值。咨询企业应进行科学系统的人力资源规划，制定明确的招聘需求和培训需求。通过招聘社会人才，丰富价值链延伸需要的能力，通过科学系统的培训，提升内部现有人员多样化能力^[5]。

4 结束语

尽管工程总承包+全过程工程咨询模式在项目建设过程中具有许多优势，但在现实中仍然面临着难以推进的难题，主要障碍是法律法规的落后以及现行管理机制的局限性，如部分省市建设主管部门尚无法开展工程总承包招投标、报批报建时各专项咨询服务仍是按照分散式招投标管理的规定等。同时，市场供应能力薄弱，业主的抗拒也是限制该模式发展的主要因素。

参考文献：

[1] 杨卫东.全过程工程咨询实践指南[M].北京:中国

建筑工业出版社,2018.王伍仁.EPC工程总承包管理[M]. 中国工程咨询, 2020(05).
北京:中国建筑工业出版社,2020.

[2] 本刊编辑部.对话全过程工程咨询服务:挑战和
对策[J].招标采购管理,2021(07):13-15.

[3] 何忠阳.全过程工程咨询服务几个关键问题探讨
[J].居业,2021(06):127-128.

[4] 王小玲,王晓宇.全过程工程咨询创新实践及应
用建议研究[J].建筑经济,2020(08).

[5] 吴红梅.推进全过程工程咨询的思考与建议[J].

作者简介:

李宁 1984年7月22日,男,汉族,山东临朐,青岛
利业建设咨询有限公司,工程师,大学本科,研究方向:
工程咨询、招标代理。

于宪坤,1988年4月27日,男,汉族,山东青岛,
青岛利业建设咨询有限公司,工程师,大学本科,研究
方向:工程造价。