

浅谈全过程咨询方如何做好大型工程项目管理

万 富

上海建科工程咨询有限公司 中国上海 518048

摘 要: 在大型工程项目中,正在逐步推行建设阶段全过程咨询模式,其在工程项目中具有重要的主导地位,需要积极参与工程项目管理工作。全过程咨询方需要了解自身在工程项目中的职责和义务,做好工程项目施工前的准备工作,确保全面了解工程开工情况,以保证建筑质量、安全、进度。本文对全过程咨询方如何做好大型工程全面项目管理展开分析。

关键词: 全面项目管理;大型工程;全过程咨询方

How to manage large engineering project well by the whole process consultant

Fu Wan

Shanghai Jianke Engineering Consulting Co., Ltd. Shanghai, China 518048

Abstract: in large-scale engineering projects, the whole process consultation mode in the construction stage is being gradually implemented. It plays an important leading role in engineering projects and needs to actively participate in engineering project management. In the whole process, the consultant needs to understand its responsibilities and obligations in the project, make preparations before the construction of the project, and ensure a comprehensive understanding of the commencement of the project, so as to ensure the construction quality, safety and progress. This paper analyzes how to do a good job in the overall project management of large-scale projects.

Keywords: comprehensive project management; Large scale engineering; Whole process Consultant

前言:

随着国家经济水平持续发展,各行业领域也在迅速加快建设,因此大型工程也在社会基础设施建设中占据了越来越多的比例。大型建筑工程具有投资数量大、金额多、回报时间久、工程内容复杂繁多、产品数量与类型多等特点,对甲方影响力大。为确保建筑工程质量与自身权益安全,在项目管理中引入全过程咨询模式,协助甲方进行全面项目管理,积极参与到项目建设各环节中,主动发挥自身监督作用,确保整个建筑工程管理的效率性与作用性。

一、全过程咨询方在大型建设工程中的职责义务

全过程咨询方通常指由建筑工程的投资方或甲方引入的管理机构,在项目管理过程中具有主导地位,与甲

方一道是建筑工程项目的实际责任人,既有选择项目合作伙伴的权利,同时也拥有项目实施选择权,对建筑工程具有重要的职责^[1]。在大型建筑工程中,建设方、施工方、监督管理方等单位都要对建筑工程踊跃参与。全过程咨询方做为建设方聘请的管理机构,需要制定科学严谨的建筑工程项目方案,以竞标的方式对合作单位进行选择,双方签订好建筑工程合同后,全过程咨询方与监督管理部门对整个建筑工程实施过程开展全面监督管理工作。全过程咨询方需要具备良好的组织协调能力,在建筑工程项目实施各阶段中面对不同问题进行针对性研究,对方案设计、建筑施工、人员技术能力、项目验收检查等问题进行协调工作,以确保建筑工程顺利实施。

全过程咨询方是整个建筑工程的实际负责人,在建筑项目建设过程中具有较大的管理决策权力,同时,全过程咨询方也承担了相应的项目职责与义务。一个大型

作者简介: 万富,男,1990.1,江西南昌,汉,硕士研究生,中级工程师,从事工程管理相关工作。

建筑工程能够顺利开展实施需要多方面协调配合,运用科学合理的技术与管理手段,全过程咨询方想要在建筑工程中充分发挥自身的职责义务,需要对建筑工程各环节、各工作部门具有充分了解,在实际建设中与建设人员积极沟通,及时反馈建筑施工问题,提前制定规范条例以保证建筑工程的顺利开展,保障建筑工程的安全、质量与建筑效率,以减少不必要的经济损失。

二、管理大型建筑工程施工前的准备工作

1. 建筑工程设计图纸的审核工作

优秀合理的建筑设计方案是一个大型建筑工程能够顺利开展的核心保障。全过程咨询方在建筑工程施工前,需要严格审核建筑工程设计图纸,对建筑结构、地基建造、通风排水设计、消防通道设计等重点流程严格审查,确保设计图的合理性与安全性。对实际建设时可能发生的施工问题进行假设预案,并提出相应的解决建议,多方研讨制定出统一的规定标准,以确保现场施工时有具体的施工依据,同时避免了实际建筑时可能会发生的施工问题,为建筑施工提供重要保障^[2]。

2. 项目承建部门的选择与施工技术审核

在实际建筑工程施工时,优秀的建筑施工单位能够有效保障建筑工程质量与工作效率。全过程咨询方通过市场竞标的方式选择施工单位,对多家投标单位进行横向对比,选择其中市场评价良好、建设能力强的建筑单位。承建单位选择妥善后,全过程咨询方需要对建筑工程施工技术进行审核,与监督管理部门一同对设计人员提交的设计方案、施工技术进行详细考察,对施工技术的工艺质量、适用范围、验收标准等进行判定,符合实际建设标准后,方可批准建筑单位开展建筑施工。

三、全过程咨询方在大型建设工程中全面项目管理措施

1. 协调技术管理

大型建筑工程实际施工时实际到的技术种类与数量众多,技术应用复杂,具有较大的协调难度。全过程咨询方需要注重协调技术管理工作,对人员组织管理、建筑材料管理、信息调配管理、流程对接管理等内容进行实际参与,确保其施工的合理性与有效性,从而保障建筑工程施工效率^[3]。在大型建筑工程中,各方部门需要实时沟通,信息交流,确保各建设环节顺利开展,以此实现协调技术管理工作。施工部门要严格遵守建筑工程施工规范与技术标准,引进新型技术应用时,需要全过程咨询方对各部门进行协调管理,与建筑施工负责人、项目设计人员、监督管理部门等共同制定新技术实施方案,避免实施过程中出现技术问题而造成建筑工程安全、

质量影响。同时,全过程咨询方要建立建筑工程信息管理系统,引进先进的科学通信设备,实施监管施工现场与建筑情况,对建筑工程统一调配,确保工程质量。

2. 控制成本管理

全过程咨询方作为大型建筑工程主要管理方,需要在建筑工程建设过程中控制建筑使用成本,采用科学有效的成本控制方法,避免出现实际建筑成本高出预算资金的问题。全过程咨询方在进行控制成本管理时,需要考虑大型建筑工程自身的复杂性,分析可能会造成资金超算的因素。工程设计环节对建筑工程造价具有重要影响,全过程咨询方需要重视建筑工程设计环节,开展设计方案资金限额的方法,制定设计方案资金使用表。

在项目设计方案审核时,需要加强对建筑施工技术的审核,确保施工技术符合实际条件,减少施工安全事故发生,以及避免因技术问题造成的人力成本、材料成本增加等问题,减少建筑资源浪费现象,确保工程造价成本控制设计方案造价预期值以内。有效的控制成本管理工作,能够帮助全过程咨询方实现建筑工程顺利开展的同时,投资成本不超算的目标。

3. 监督安全、质量管理

全过程咨询方需要对大型建筑工程的建筑安全、质量问题负责,确保建筑后期使用时的安全性、抗震性、使用性等建筑性能良好,不影响其投入使用。全过程咨询方在工程建设中需要积极其中开展质量监督管理,对建筑使用材料质量、施工人员技术质量、建筑结构质量等严格管控,确保质量符合规定标准^[4]。全过程咨询方需要安排实际建筑施工安全、质量管理人员进行施工跟踪,实时监督建设工作,利用监控设备、传感设备、远距离沟通设备等先进仪器实现远程信息化监控,方便全过程咨询方开展集中化项目管理工作。同时,全过程咨询方需要注意结合实际情况具体分析,如果一些设计方案在实际施工中不能有效进行,全过程咨询方需要注意变更管理工作,对变更项目给出严谨变更方案,同时加强对其监管力度,确保变更项目不影响整体建筑工程施工,造成经济损失与人员工作浪费现象。

4. 项目风险管理

目前,我国整体建筑行业正跟随社会经济发展,行业前景蒸蒸日上,众多企业处于规模扩张的上升期间,行业竞争情况逐渐严峻。建筑行业主要以建筑工程项目为主要生产活动,且建设规模较大,涉及范围较广,如果不能提前做好项目风险管理工作,一旦发生事故,会造成较为严重的社会影响,不仅对企业经济造成重大损失,同时危害着建筑使用人员与建筑施工人员的生命安

全^[5]。因此,全过程咨询方需要做好项目风险危机管理,在开展建筑工程监督管理时,从施工环境、合同风险、技术问题、项目决策、应急能力等多方面考虑,全面分析项目风险问题,同时设立危机预警机制和问题解决机制,实现对建筑施工风险的有效管理。此外,项目管理监督人员自身需要具备良好的工程危机处理意识和风险处理解决方案,利用科学的建筑工程项目风险管理方式,减少项目风险问题发生概率,提高项目实施质量,保障项目建设安全。

5. 全过程咨询模式在大型工程全过程管理中的特点

全过程工程咨询是指对建设项目全生命周期提供组织、管理、经济和技术等各有关方面的工程咨询服务,包括项目的全过程工程项目管理以及投资咨询、勘察、设计、造价咨询、招标代理、监理、运行维护咨询以及BIM咨询等专业咨询服务。

(1) 节约建设投资,提高投资效益

甲方采用单次全过程工程咨询服务招标方式,使得其招标、合同成本远低于传统模式下,勘察、设计、造价、招标代理、项目管理、投资咨询、工程监理等参建单位多次发包的招标、合同成本。此外,咨询服务覆盖工程建设全过程,这种高度整合各阶段的服务内容将更有利于实现全过程投资控制。

(2) 有效缩短工期,利于进度控制

采用全过程工程咨询服务模式,可大幅度减少甲方日常管理工作和人力资源投入,确保信息的准确传达,优化管理界面。可有效优化项目组织和简化合同关系,有效解决了投资咨询、项目管理、设计、造价、招标采购、监理等相关单位责任分离等矛盾,有利于加快工程进度,缩短工期。

(3) 提高服务质量,职责明晰统一

实行全过程工程咨询单位负责制,弥补了单一服务模式下可能出现的管理疏漏和缺陷以及工作界面不清,出现问题相互推诿扯皮的痼疾。各专业、专项业务和工程无缝对接,从而提高全过程咨询服务质量和项目品质。

(4) 集成化管理,提高甲方管理效率

将项目管理、项目投资咨询、工程勘察、工程设计、招标采购、造价咨询和工程监理、BIM咨询、绿色建筑等咨询服务作为整体统一管理,形成具有连续性、系统化、集成化的全过程工程咨询管理系统。通过多种咨询服务业务的组合,提高甲方的管理效率。

(5) 促进项目全生命周期价值的实现

不同的工程咨询服务业务都要立足于工程建设项目的全生命周期,以工程全生命周期的整体最优作为最高

目标,注重工程全生命周期的可靠、安全和效率运行,资源节约、费用优化,反应工程全生命周期的整体效率和效益。

(6) 招投标阶段管理有效性

全咨模式与代建模式相比,全咨模式下,甲方对招标过程的管控力度比代建模式较深,招标模式、计价方式、招标文件及清标流程等都可由甲方主导并提出具体要求,由全过程咨询实施;代建模式下,甲方可以不参与,只要招标流程符合规定。

四、结束语

通过全过程工程咨询服务运用,协助甲方将项目管理水平显著提高,达到了优化资源配置、加强工作效率、确保完成投资指标的目的,为后续项目管理模式提供了新思路。大型工程项目中,全过程咨询方作为主要的领导者,对项目前期的建筑方案设计、建筑施工现场、建筑后期验收等工作均要进行有效的监督管理,遇到问题及时上报有关部门,寻求有效解决方案,以确保工程能够顺利开展。

全过程咨询是我国开始推行不久的一种管理模式,在后续应用过程中还需进一步完善,探讨全过程咨询内容可拓展至项目全生命周期的可行性,即涵盖项目前期、准备、实施和运营等四个阶段,具体包括项目投资机会研究、可行性研究、项目评估及决策、工程规划及设计、造价咨询、招标代理、施工前期准备、施工过程管理、工程监理、竣工验收、运营保修和项目后评价等内容。项目可采用“1+N”全过程咨询模式,“1”是项目管理,“N”是专业咨询服务,这些“N”所代表的专业工作根据项目具体情况可以纳入全过程咨询范畴,也可以另行委托,从而保障大型工程项目安全、质量与建设效率,以发挥全过程咨询方在大型工程管理中的最大效能,确保甲方实现项目利益最大化。

参考文献:

- [1]陈骞.浅谈甲方如何做好大型建筑工程全面项目管理[J].环球市场,2019,000(018):308,310.
- [2]闫浩.浅析全过程工程咨询在政府固定资产投资项目中的应用[J].项目管理技术,2018,16(11).
- [3]樊莲霞.甲方做好大型建筑工程全面项目管理的有效策略研究[J].科技创新导报,2019,000(029):127,129.
- [4]周福明.如何做好大型建筑工程全面项目管理[J].2021(2013-21):255-255.
- [5]刘俊波.从甲方角度谈工程建设项目管理重点[J].中国房地产业,2019.