

建设工程项目全过程咨询管理策略分析

自喜伟

(山东水发建融建设开发有限公司, 山东 济南 250306)

【摘要】随着《“十四五”建筑业发展规划》《住房和城乡建设部等部门关于加快新型建筑工业化发展的若干意见》(建标规[2020]8号)的发布,国家发展改革委、住房和城乡建设部以及其他九部委都强调了推进全过程工程咨询服务发展的重要性,以期更好地满足不同类型建设工程的服务需求。咨询服务工作的开展以建设工程项目的具体情况为立足点,具有动态性和针对性,针对建设工程项目整体或单个单项工程项目制定咨询方案,帮助委托方解决建设工程项目的各类实际问题,确保建设工程项目顺利实施。目前建设工程项目中,全过程咨询管理,能够帮助建设企业及时解决建设过程中存在的问题,还能提高建设工程的整体效益。政府为提升整个全过程工程咨询行业的实践水平,给予了大量的资源,并通过持续的政策指导来促进这一领域的发展。这些举措包括出台有关全过程工程咨询流程的指南、合同指南、服务质量指南、服务评价指南以及其他有益于提升咨询质量的措施。

【关键词】建设工程;项目;全过程咨询;管理;分析

引言:2017年5月,住房和城乡建设部发布《关于开展全过程工程咨询试点工作的通知》(建市[2017]101号),首批40家试点企业全过程工程咨询业务受到政府的积极支持,以推进工程咨询行业的整体转型升级,推进工程咨询行业的高质量发展。建筑工程全过程咨询具有服务性、动态性、技术性等特点,咨询服务方针对建筑工程项目的实际情况,从决策、立项、勘察设计、施工、竣工验收、结算、管理等各阶段和各方面提供咨询服务。咨询服务方与建筑工程委托方之间,针对委托内容、责任、服务方式等建立合同关系。在开展具体咨询工作的时候,要根据现阶段建设工程全过程咨询的管理模式和发展方向,有效地融入新时代的技术手段,让项目全过程咨询管理更加规范化、科学化,提高咨询管理的效果。在新时期背景下,由于对建设工程的要求越来越高,再加上建设项目本身的复杂性,要想让建设项目能够顺利地进行,就要求全过程咨询开辟出新型的管理模式,使咨询方式更加科学,效果更加明显,从而为建设企业创造更大的效益。

一、全过程工程咨询实施难点

(一)全过程工程咨询业务专业人才稀缺

从事全过程工程咨询业务需要具有丰富的工程经验和专业的知识,涵盖了市场调研以及技术分析、财务评估、工程设计、施工管理等多个方面的内容。因此,企业和配备人员需要具备跨学科的综合能力、专业素养以及高度的协调能力和人际沟通能力。全面的工程咨询服务需要专业的人才,项目总负责人

和核心团队成员必须具备全面的、跨越不同阶段的、多学科的工程技术和管理能力。然而,目前这类专业人才仍然非常稀缺。全过程工程咨询业务迅速发展,为保障全过程工程咨询业务实施效果,全过程工程咨询业务骨干人员的数量和质量应跟上,而目前仍需摸索一些行之有效的选拔、培训和选聘方法。咨询服务技术人员在专业能力和综合能力方面的薄弱性问题,主要体现在技术人员服务理念落后和专业技术水平的不足。受到传统咨询服务模式的影响,咨询技术人员在开展建筑工程项目信息数据分析和处理过程中缺乏全过程管理和服务意识,导致咨询模式选择不当,无法实现预期效果。建筑工程项目具有建设周期长、专业类别多、管理信息庞杂等特点,咨询技术人员在合作分工、沟通交流、问题指导方面缺乏专业性,会大大降低咨询服务的质量。

(二)全过程工程咨询业务参建单位多

在全过程工程咨询的职责范围之内,从政府各级主管部门和专业设计单位、招标代理及专业分包单位、材料供应单位到劳务分包单位,每一个相关方都必须得到充分的关注和支持。这么多相关方都需要通过全过程工程咨询的组织、指挥,促使其按时、保质完成在项目建设过程中的相应职能和工作。因此,全过程工程咨询需要统筹各方面的利益,组织协调工作量大。在此之外数字化技术应用程度较浅,全过程咨询服务工作的开展受到咨询机构管理理念、技术水平等因素的影响,以及缺乏对数字化技术的有效应用。传统的信息管理方法,导致在开展信息收集、

汇总、分析、处理方面存在内容不完整、时效性差、分析不全面等问题，降低了咨询服务水平，无法使全过程咨询服务实现标准化、系统化发展。

（三）各咨询专业的有机融合难

近几十年来，“碎片化”的工程咨询服务面临着多种多样的挑战。各专业咨询企业的工作方式、风格、管理模式、文化等各不相同，要想将其融合到同一个工程项目中，以提高效率、实现价值，是一项较为艰巨的任务。根据全过程工程咨询合同，从提供建设工程的初步策略分析研究到最终完成及运维的全产业链工程咨询服务，涵盖了工程项目全生命周期，包括规划、设计、招标投标、造价、建设、监督、评价、运维服务以及各类报批等。这些业务由全过程工程咨询企业来进行，但对于各专业和各阶段的具体管控深度或服务细节仍无法清楚界定和明确。

（四）全过程咨询管理在实际中授权不足

现如今在建设工程项目中，全过程咨询管理工作的开展依然是存在一些不同的问题，在具体的工作中，并没有具有足够的实权，咨询单位为业主虽然是提供了出全方位的技术和建设方案，但是对于业主而言，并不能够完全地信赖于咨询单位，大部分业主还是依靠自己的主观意识或者其他的参考意见，从表面上看是对建筑项目全过程咨询管理，但实际上并不是如此，大部分业主依然运用以往传统的管理模式。例如，对某项工程进行施工的时候，全过程咨询单位会对施工的技术、施工材料以及施工方案进行精细化的管理，将每个环节该用哪种施工技术都管理得十分到位，给施工单位提供极大的帮助，但是施工单位并不能完全信任咨询公司，在开展具体的施工工作时还是按照自己的意愿进行，或者根据施工人员的经验进行，不仅浪费材料浪费资源，还在无形当中增加了施工成本，影响了施工单位的经济效益。长此以往项目全过程咨询管理并不能发挥其作用，从而导致建设行业不能良性发展。所以说，无论是建设企业还是施工单位都要加强对全过程咨询管理的重视，并且是需要及时的转变以往的管理模式和管理的观念，积极地采取全新的咨询管理模式，这样对于工程的整体质量和经济效益都是存在着较为巨大的促进作用。

二、建设工程项目全过程咨询管理策略

（一）对咨询业务能力进行提高

在对建设项目进行全过程咨询管理的过程中，必须要充分考虑到业主的实际需要，结合业主所提供的咨询方向，这样能够更好地发挥出自身优势，对各个方面的资源进行充分协调，最终能够实现各

个企业之间的互利共赢。目前，建设项目全过程咨询管理单位在实际建设活动中的地位仍然不是很稳固，现在建筑市场内部良莠不齐的现象愈发明显，导致项目全过程咨询管理单位和投资单位之间缺乏彼此信任，不将项目的真实情况告知对方，导致咨询工作不能顺利开展，并且各参与单位内部的权责关系不清晰，如果最终的决策出现问题，便没有人主动承担责任，会对项目全过程咨询管理工作产生严重的影响。在通常情况下，全过程咨询管理单位主要是以注册建筑师、注册造价师等各种较高级别的工程师为主，他们的理论知识是丰富的，具备专业的能力，能够为全过程咨询工作提供建设性意见和对策，还可以对建筑行业的大数据、大环境进行详细的分析，作出具体的实施方案，供建筑企业参考和实施。例如，在建设项目的施工过程中，全过程咨询管理单位会显现出优势，将施工用的材料、施工工艺、人员构成，以及新技术的运用等进行严谨的配置，并建立一个数据库，将所有信息进行整理归类，以便在施工过程中可以高效地利用，对施工的进度和质量都有保障作用。所以说提升全过程咨询管理的业务能力是至关重要的，可以提高咨询单位的整体水平，对建设项目的整体发展也是有很大帮助的。除此之外，在实际工作开展的过程中，通过业务能力的提升，可以让企业转变传统的管理模式，同时也能够让企业满足现如今市场发展的需要，进而满足建筑行业的实际发展需要。

（二）提高建设项目监管服务平台的建设

现如今建筑市场的监督管理公共服务平台并不是十分完善，对于建筑企业的监督力度存在着不足，导致建设市场中存在着十分严重的鱼龙混杂等方面问题，严重影响了建筑企业自身的稳定发展。现阶段，大部分咨询企业的全过程咨询管理依然沿用以往传统的管理模式，已经不能适应当今时代发展的需求。建设项目全过程咨询的工作人员大部分都注重行政管理，对建筑工程的理论和全过程咨询管理方面的知识是比较少的。因此为了能够参与市场竞争，建筑企业提供出完整以及可信度较高的数据信息内容，并且还需要提供出优质的服务，促使各建筑企业之间能够深入地了解对方，从而在投资中能够作出正确的决策，使建筑市场的竞争是公平的、公正的、科学的，以此来保证全过程咨询管理的有效性和严谨性，并不断帮助建设工程解决实际问题。在对全过程咨询新型的管理模式进行探索的时候，可以发挥四库一平台的作用，建立独立的数据库，将各企业的数据信息统计入库，并对数据进

行保密管理,在各企业参与竞争的时候,通过公共信息平台展示出来,供各企业参考,这样一来可以实现公平竞争,还可以使企业信誉得到良好的维护。通过公开的信息平台进行竞争,能够保证各企业、各单位的态度是认真的,对建筑项目的全过程进行统筹规划,从而促进建筑行业的绿色发展。

(三) 积极促进全过程咨询管理在实际工程中的实施

建设工程项目全过程咨询管理工作是全方位的,从建设项目的开始一直到结束,整个建设周期都是需要发挥出全过程咨询的重要作用,全过程咨询工作的顺利开展,是可以控制建筑过程中出现的各种各样问题,还可以促进建筑企业和其他企业之间的友好联系,加强各单位之间的沟通,进行通力合作,实现共赢。通过在实践中发挥全过程咨询管理的作用,来使全过程管理效果进一步提升。但是建设项目是繁多的,要想对建设项目进行全过程的分析就要具备多个学科的知识,其中包括立项、项目策划、招投标等许多方面的内容,工作人员对这些方面的知识掌握不够充分,对于建设过程中出现的诸多问题就不能有效地解决,并且目前拥有相应能力的人才比较稀缺,这直接影响全过程咨询的效果,项目全过程咨询人员在开展工作的時候不能获取专业的意见,这会限制建设项目的顺利进行。例如,全过程咨询单位应该加强对工作人员的培训,让工作人员的工作效率显著提升,并树立自信心,加强对理论知识的学习,一旦建筑项目中出现问题可以用相关的知识进行分析,并提出自己独特的见解。加强对咨询人员的培训还能让其对相关业务掌握得更加熟练,能够更好地赢得业主的信赖,提高业主的满意度。比如,在对建设项目的造价进行评估的时候,全过程咨询单位就会对建筑工程的整体进行详细的分析,并提出精确的造价指导,让建筑企业有大量的参考意见,建筑企业可以根据咨询单位出具的评估数据对自身项目进行合理规划,使造价在可以控制的范围之内,从而保证工程的整体利益。在此之外,全过程咨询单位对于建设项目的管理是全方位和多个角度的,可以洞察到项目的细微之处,如果出现了问题的情况下,那么可以及时的进行处理,使其建设项目可以如期的进行,从而对建设项目的质量给予保障,与此同时也能够提高自身经济效益和社会影响力。

总结:综上所述,随着政策、技术和市场的不斷发展,全过程工程咨询行业的发展势头将会迅猛上升。根据 2022 年工程咨询行业研究报告,假设

到 2025 年全过程工程咨询对整个工程咨询行业的渗透率达到 10%,而行业总体规模也将保持稳定增长,预计全过程工程咨询市场规模将在 2025 年达到 5777 亿元,期间年复合增长率为 40.8%。根据中国工程咨询协会 2020 年的最新调查结果,全过程工程咨询服务在各类工程中的使用率均高于 36%,其中包括了新型的基础设施、社会福利、公共服务以及城市发展等相关建设工程。全过程咨询管理是我国建设工程项目中重要的管理手段,能够保证建设项目的顺利开展,并为建设企业创造可观的效益。通过专业的咨询部门对建设工程的全过程进行精细化的管理和把控,对工程的各个阶段进行有效的管理,可以极大程度上降低成本的支出,减少资源的消耗,使我国的建设企业朝着健康的方向发展。将来建设项目全过程咨询管理会进一步改进和提升,实现连续性、整体性、精确性的发展目标,并加强对资源的整合,降低服务成本,不断提升企业的综合实力和市场竞争力。

参考文献:

- [1] 杨光磊.EPC 工程设计管理向全过程工程咨询拓展探析[J].中国勘察设计,2023(08):84-86.
- [2] 马骁,赵卓,李梦辰等.全过程工程咨询 BIM 集成管理模式构建及运行研究[J].中国建设信息化,2023(14):67-71.
- [3] 杨文君,张双璐.设计管理在全过程工程咨询项目中的作用[J].建筑设计管理,2023,40(07):51-55.
- [4] 王彦.全过程工程咨询工程设计管理中的质量控制方法论[J].建设监理,2023(06):14-17.
- [5] 熊锋,蓝秋,童艳平.浅谈全过程工程咨询模式下 EPC 项目管理[J].建设监理,2023(06):21-24.
- [6] 曹文艳,高飞,王长等.全过程工程咨询模式下的 BIM 项目管理实践与探讨[J].智能建筑与智慧城市,2023(06):64-66.
- [7] 赖嘉术.基于设计牵头下的全过程工程咨询设计过程管理浅论[J].广东土木与建筑,2023,30(06):98-101.
- [8] 许勤.全过程工程咨询取费评价与应用研究[D].山东建筑大学,2023.
- [9] 陈军伟.以知识管理推动全过程咨询链式整合[J].中国工程咨询,2023(06):67-71.
- [10] 杨沛元.全过程工程造价咨询管理的要点及优化措施[J].房地产世界,2023(11):82-84.
- [11] 刘鲜阳.项目全过程造价控制在建筑工程造价审核中的应用研究[J].建材与装饰,2020(13):154-155.