

# 全过程工程咨询管理模式探究

康一凡

(杭州有研科技有限公司,浙江 杭州 310000)

**摘要:**全过程工程咨询为建设项目全生命周期内的决策、可研、设计、招标、施工、造价、监理、竣工验收及运营等各阶段提供咨询和管理服务,通过这种咨询模式可实现提高投资效益、缩短项目工期、提升工程质量、有效控制风险等目标,由于全过程工程咨询管理涉及范围广、衔接界面宽、管理专业多,需要采用有效的管理办法,以达到对项目全生命周期的管理和运营。

**关键词:**全过程咨询;管控;目标

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.34.107

全过程工程咨询是对工程建设项目全生命周期的工程咨询服务,包括工程项目前期决策、设计、规划以及项目实施和运营阶段,涉及组织、管理、经济和技术等各有关方面,进行系统和整体的管理和控制。实现科学决策,确保项目全过程目标实现,从而有效防控项目风险。

## 1 全过程工程咨询的优势

### 1.1 实现咨询成果的整体性

全过程工程咨询是对工程项目提供决策、实施、评估和运营等阶段的各类工程咨询服务,各阶段的壁垒可以相互打破、相互渗透,信息共享途径畅通,实现工程项目咨询的整体性、连续性,使得各阶段的咨询成果具有连贯性、高效性、及时性和全面性,对正在实施和未实施的阶段起到指导和控制作用,提升整个项目全生命周期的整体把控。

### 1.2 提高项目的工程质量

传统咨询模式,项目涉及决策、实施、运营等阶段都是由不同的专业单位负责,项目管理过程中,各参与方资源无法共享,信息不够畅通,不同专业的工作内容缺少对接和沟通,对工程项目的安全质量管控重点、关键环节、重大危险源等无法进行提前预判。全过程咨询对各阶段进行衔接,对各专业进行协调,确保对安全质量风险提前预知,并及时制定方案进行防范。

### 1.3 高效控制投资成本

全过程工程咨询对项目成本管理进行高效统筹,以经批准的投资概算为投资控制目标,严格把控每个阶段环节的成本,合同管理清晰,费用支付按合同约定进行,用合同的方式约定一家或者联合体在规定时间内完成工作,避免推诿扯皮现象发生,优化不同阶段、不同专业的成本控制,前期咨询指导后期运行实施,提高投资效益,实现投资目标。

### 1.4 确保项目工期目标

避免分段管理脱节的矛盾产生,设计、施工、成本、招投标、监理等单位在明确各自责任的基础上目标一致,精准管理,严格控制项目进度,动态管理强化计划执行率,编制细化的工程进度表,分析实际进度与计划进度的偏差,确保项目实行工期目标。

## 2 全过程工程咨询面临的问题

### 2.1 信息化管理程度需要提升

全过程设计的不同责任单位需要把不同阶段的管理进行有效衔接,资源信息量大、时间衔接要求高,目前部门项目虽是全过程咨询管理,但是仍然存在采用传统管理的方式,整合有效资源的时间和质量与全过程咨询的模式尚有差距,数字化管理应用尚有欠缺,需要利用各种信息化模型和手段处理数量庞大、来源分散、格式多样的项目数据。

### 2.2 整体性服务意识需要加强

全程咨询的管理方属不同的行业主管,各管一段的模式依然存在,人为的分割服务内容,造成有些管理内容重复,标准有差异,责任不清晰,管理松散,影响咨询效果,不能有效体现全过程咨询的优势,因此整体性服务意识尚需加强。

### 2.3 系统化管理流程需要规范

全过程咨询管理是一项系统工程,各阶段、各环节、各责任方需要相互配合以保证项目管理高效有效运转,需要有一套切实可行的服务管理标准,需要进行技术体系的不断更新,因此管理制度中的方法和程

序等需要进一步进行规范。

### 2.4 专业性人才需要合理配置

原有咨询模式下,管理人员在技术、成本、质量管理上有一定优势,人员配置比较充分,但全过程咨询是工程建设整个生命周期的管理服务,需要配置法律、商务、经济、市场等方面的专业人才,需要具有各相关领域范围的系统和综合知识,否则咨询服务质量难以保证,竞争力难以形成。

## 3 全过程工程咨询管理办法

### 3.1 做好制度的编制和执行

传统咨询模式,项目各参建方有自身的企业管理制度,但适用范围仅针对某一阶段,业主方作为项目的建设方,是整个项目的推动者和受益者,全过程咨询单位作为业主方的参谋和顾问,必须编制一套切实可行的制度,确保后续各项工作顺利进行,用制度管理人和事,对项目建设的各方参与人员进行约束,为项目决策提供依据。

### 3.2 提供一站式管理

组成一体化团队,包括设计、施工、项目管理、法律、经济等经验丰富的专家,明确团队责任和工作内容,发挥业主团队先进的技术水平和管理经验,将系统性问题进行一站式管理,提供衔接良好、无缝对接的咨询服务,避免碎片化问题,实现从分散到统一、从局部到整体的综合性服务。例如:某地铁建设项目工程一站式管理如下:

表1 团队责任和工作内容

团队责任	工作内容
专业设计	设计规程
成本管理	方案设计
质量监控	标段划分
工期控制	招标文件
合同管理	风险控制
运营策略	价值工程
各方协调	运营项目

### 3.3 实现咨询管理全程化

建设项目前期筹备时,业主委托经验丰富的咨询师进行项目可行性研究,编写高质量的咨询报告,专家论证后,在项目建设周期内,按照咨询报告服务内容完成后续相关工作,配合各阶段建设中解决的问题。重复发挥咨询师对全过程工程咨询的技术和管理优势,协调处理关键环节、关键节点、关键界面的难题,降低工程风险,控制索赔因素,在合同框架内确保质量、工程、成本、安全等目标的实现。

## 4 结束语

全过程工程咨询为建设项目全生命周期内的决策、可研、设计、招标、施工、造价、监理、竣工验收及运营等各阶段提供咨询和管理服务,通过这种咨询模式可实现提高投资效益、缩短项目工期、提升工程质量、有效控制风险等目标,由于全过程工程咨询管理的涉及范围广、衔接界面宽、管理专业多,咨询服务行业需要不断提高综合能力,做好项目的全过程咨询管理和运营。