

# 工程项目全过程咨询管理服务的探索研究

田美荣 宋时杰 王振强 阎宏阁

航天规划设计集团有限公司

**摘要:**在我国城镇化进程日渐发展的当下,我国建设领域呈现出稳定发展态势,工程项目相关管理服务模式不断创新。本文将针对工程项目全过程咨询管理服务模式发展现状以及工程项目全过程咨询管理服务内容进行详细分析,其目的是探究出工程项目全过程咨询管理服务模式发展策略。

**关键词:** 工程项目; 全过程; 咨询管理服务模式

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.08.070

我国工程项目全过程咨询管理服务模式发展的主要目标,便是能够为工程建设事业全过程高效率开展奠定坚实基础,以便于工程项目全过程咨询管理服务模式契合国际发展趋势,满足我国工程建设领域健康稳定发展。工程项目全过程咨询管理服务应该实现各个服务环节无缝衔接,为工程建设各个流程提供便捷,节省委托方时间成本。完善工程项目全过程咨询管理服务模式,对我国工程建设行业发展有着极其重要的影响价值。尤其是在我国相关政府部门提出一系列文件之后,我国各个地区结合本地实际情况,构建出了相应的工程项目全过程咨询管理服务制度规定。本文将针对工程项目全过程咨询管理服务相关内容进行详细分析。

## 一、工程项目全过程咨询管理服务模式发展现状

工程施工阶段、验收移交阶段、结算决算阶段等各个阶段。为了深化建筑行业“放管服”改革,加快产业升级并且提升项目建设安全质量水平,国务院办公厅印发了《关于促进建筑行业持续健康发展的意见》,这也象征着我国对建筑行业持续发展提出了明确的方向。在《关于促进建筑行业持续健康发展的意见》当中,明确提出了“培育全过程工程咨询、鼓励投资咨询、勘察、设计、监理、招标代理、造价等企业财务联合经营、并购重组等方式发展全过程工程咨询”。在我国政策积极引导之下,我国各个地区结合自身实际情况,纷纷制定了契合各个地区发展的策略。2019年5月15日,《国家发改委、住房城乡建设部关于推进全过程咨询服务发展的指导意见》颁布,江苏地区在我国工程建设项目管理实践的基础上,根据现有的相关工程技术规范,借鉴和吸收了国际上较为成熟和普遍接受的项目管理理论,编制了《江苏省全过程工程咨询服务导则》,适用于江苏省房屋建筑和市政基础设施项目。广东省制定出了《建设项目全过程工程咨询服务指引》,为广东省新建、扩建、改建等建设项目全过程工程咨询服务及成果管理提

出了明确理论依据指引。山东省住房和城乡建设厅组织有关单位,结合山东省实际情况,借鉴工程造价咨询企业开展全过程工程咨询工作经验,在调查研究并广泛征求意见的基础上,制定了本服务内容清单《全过程工程咨询服务内容清单》,为统一全过程工程咨询服务标准,引导工程建设咨询企业提升全过程工程咨询服务能力奠定了制度保障。虽然在建设市场不断发展演变至下,我国建设市场当中出现了“代建整合+专业服务”的管理模式,但是从客观角度上来看,代建方位主附带其他单项或者多项的服务模式,依旧没有从根本上解决建设模式之间分散和割裂的固有缺陷,这也导致建筑服务市场当中存在“小、散、乱、差”问题,在很长时间内很难改变现状。

## 二、工程项目全过程咨询管理服务内容

### (一) 项目审批阶段

项目审批阶段是工程项目全过程咨询管理服务最为首要的环节阶段,需要在论证建设需求的基础上,审批年度预备项目计划。在后勤保障部确定工程项目之后,建设局和工程代建管理办公室,对工程建设项目共同审批。审批完毕之后,下达年度预备项目计划,明确使用单位。建设单位后勤部在确定工程建设项目之后,报批代建管理模式,结合工程项目区域或类型等因素,确定适当的代建管理模式并下达代建任务和经费,做好抄送代建任务,确定适当的代建管理模式。在确定代建管理模式之后,则需要组建项目代建管理机构,结合工程项目建设需求,构建工程代建管理办公室,结合区域分布、项目数量、建设规模等因素合理划定片区,组建区域指导组,每组选派5-7名骨干,片区内使用单位派员全程参与,结合项目特点和任务需求,由代建办和项目使用单位人员组成,一般不少于3人,项目完成后撤销。在明确工程建设项目的基础上,构建出组建区域指导组、组建代建项目部。工程代建管理办公室应该从采购代理企业名录内随机抽选采购代理单位,并负责所有招标和竞争性谈判,选定采购代理单位。采取招标或竞争性谈判等方式选定第三方工程评估单位、法律服务单位、勘察设计单位、选定造价咨询单位、竣工结算审价单位、工程监理单位,确定委托工程咨询单位。委托第三方工程评估单位应该做好编报设计任务书以及审批立项计划文件等诸多工作。编报设计任务书编制完成,由代建办党委会以及使用单位党委会审计设计任务书。在审批立项计划文件通过之后,便可以下达立项计

划文件，将其交由使用单位。

### （二）规划设计阶段

规划设计阶段是确保工程项目科学开展的关键，在进行规划设计时，应该做好工程前期勘察设计，并且办理前期报建手续。针对勘察设计环节来说，应该上报后勤保障部审批，在审批完毕之后，便可以实现审定初步设计、技术规格书编制和造价控制设计环节。工程代建管理办公室应该协同区域指导组，组织勘察设计单位编制初步勘察、初步设计及概算、技术规格书文件。工程代建管理办公室审核初步设计和技术规格书，并组织造价咨询单位在审核设计概算的基础上编制控制价，经使用单位主要领导签字同意，便可以完成初步设计、技术规格书和控制价编制。针对规划设计阶段办理前期报建手续来说，则需要使用单位结合办理进度，协调设计等单位提供所需资料，办理征地以及规划、建设等前期报建手续取得规划许可文件。在进行工程设计阶段咨询服务时，应该协同各个组织单位，结合工程项目建设实际情况，借助综合技术，对工程项目建设经济性、科学性进行合理设计，确保设计内容能够契合工程建设实际需求。

### （三）工程发包阶段

针对工程发包阶段来说，主要涉及EPC总承包发包。在后勤部的统筹之下，针对3000万元以上项目采购计划按审批权限逐级报批，工程代建管理办公室需要明确采购代理单位，公开招标项目通过资格预审确定投标人。抽取评标专家，借助编制招标文件或竞争性谈判文件，组织开评标，形成招标结果并对结果进行公示，将结果向代建办报告并采购结果和合同草案。针对3000万元以上项目采购结果按审批权限逐级报批，审批下达之后，由工程代建管理办公室同工程总承包中标单位，签署合同协议，确保工程各项内容顺利实施。

### （四）工程施工阶段

工程施工阶段涵盖了施工图设计、工程施工两个层次。其一，针对施工图设计来说，需要工程总承包单位指导委托勘察单位、委托设计单位，编制出勘察报告、施工图设计文件，将其交由工程代建管理办公室进行代办。委托勘察文件审查单位进行勘察文件技术审查；委托施工图设计文件审查单位，对施工图设计文件强制性标准审查，在使用单位主要领导签字同意之下，代建办报后勤部进行施工图设计文件功能适用性审查，审查之后便可以使用勘察报告与施工图设计文件。其二，针对工程施工来说，主要的施工管理内容为质量管理、安全管理、进度管理、造价管理、经费管理。①针对质量管理来说，应该对建设工程进行检验批质量验收，由专业监理工程师组织工程总承包单位项目专业质量检查员、专业工长等进行验收。分项工程质量验收，应该由专业

监理工程师组织工程总承包单位项目专业技术负责人等进行验收。分部工程质量验收，由总监理工程师组织工程总承包单位项目负责人和项目技术负责人等进行验收。单位工程质量竣工验收是在工程总承包单位自检后，总监理工程师应组织各专业监理工程师进行竣工预验收。存在问题整改完毕后，由工程总承包单位向代建项目部提交工程竣工报告，由区域指导组指导代建项目部组织监理、工程总承包单位等单位项目负责人进行单位工程验收。验收工作各司其职，保障各建设项目质量。②针对施工安全管理来说，是施工管理当中极其重要的环节，监理单位应该协同施工单位进行严格安全管理。应落实各项安全管理制度和操作规程，确定各级安全生产责任人，各级管理人员和施工人员应进行相应的安全教育，依法取得必要的岗位资格证书。各施工过程应配置齐全劳动防护设施和设备，作业活动严禁使用国家及地方政府明令淘汰的技术、工艺、设备、设施和材料。作业场所应设置消防通道、消防水源，配备消防设施和灭火器材，并在现场入口处设置明显标志；作业现场场容、场貌、环境和生活设施应满足安全文明达标要求，食堂应取得卫生许可证，并应定期检查食品卫生，预防食物中毒，应确保各类人员的职业健康需求，防治可能产生的职业和心理疾病，应落实减轻劳动强度、改善作业条件的施工措施。③针对施工进度管理来说，需要明确进度计划，熟悉进度计划的目标、顺序、步骤、数量、时间和技术要求。实施跟踪检查，进行数据记录与统计，将实际数据与计划目标对照，分析计划执行情况，采取纠偏措施，确保各项计划目标实现，做好施工进度定期检查。针对造价管理来说，应该注意签证变更。涉及造价变动的变更签证，财务造价室要及时组织专业力量审核，在确保工程进度的前提下，经监理和代建项目部确认后，按程序办理审批手续，明确变更审批权限。④针对经费管理来说，则应该严格规定明确工程款支付审批程序，严格管理工程款支付节点。

### （五）验收移交阶段

工程项目验收移交阶段涵盖了预验收环节、初步验收环节、正式验收环节、档案移交环节。①针对预验收环节来说，需要在工程总承包单位组织下进行自检，合格后申请预验收，在预验收发现问题整改完毕之后，便进入到初步验收环节。②针对初步验收环节来说，需要总承包单位申请竣工验收，由工程代建管理办公室向工程质量监督站申请验收，组织使用单位、参建各方参加初步验收。总包单位应该听取各参建单位总结汇报，在审查图纸、资料等竣工文件之后，对工程实体质量进行验收，对验收中出现的不同意见提出解决办法，并签署初步验收意见，形成初步验收纪要。③针对正式验收来说，是在初步验收通过并整改合格后，在工程代建管理

办公室的组织下，报告大型工程初步验收情况，并申请正式验收。建设方应该承担起组织管理责任，在各个部门协调统筹下，进行正式验收，审阅初步验收报告，听取工程建设单位情况汇报，做好审查图纸、资料等竣工文件，对工程实体质量及其主要设备运转情况，对工程质量作出评价。若在正式验收环节出现的问题，想要提出处理意见，签署验收意见，形成竣工验收纪要。验收结束之后，办理工程移交后向后勤部报告验收情况，并档案移交。④针对档案移交来说，需要在监理单位的监督管控下，由工程总承包单位向代建项目部、使用单位移交资料并签署移交书。

### （六）结算决算阶段

结算决算阶段涵盖了竣工结算、竣工决算、工程审计三个环节。①针对竣工结算来说，便是工程总承包单位编制竣工结算，由工程代建管理办公室进行初步审核，审核完毕之后交由社会审价中介机构进行结算审核，出具竣工结算审核报告。②针对竣工决算来说，由工程代建管理办公室编制竣工决算并上报财务局，财务局在审批立项和设计任务书的项目报请后，下达竣工决算批复。③针对工程审计来说，便是竣工结算审核报告经代建办、施工单位签字认可后，在15日内报送上级备案，在审计中心抽查复审之后，出具审计意见，交由工程代建管理办公室进行整改，整改完毕之后便完成工程审计。

## 三、工程项目全过程咨询管理服务模式发展策略

### （一）持续优化工程项目全过程咨询管理服务模式

因为工程项目全过程咨询管理服务规模相对较大，其中涵盖了比较多的部门和项目，咨询服务的时间跨度也比较大。所以，想要优化工程项目全过程咨询管理服务模式，就应该结合自身业务范围、市场需求、业主需求进行实际分析，为满足综合性、多元化服务及系统性问题一站式解决的需求，探索建立一体化、高效的生产经营平台，依托强矩阵项目部模式，组建以总咨询师为核心的团队，配备结构合理的专业咨询人员，为业主提供“贴身”服务。科学划分和设置组织层次，其实明确管理部门和权责，构建出一个适应咨询业务特点和要求组织结构。

### （二）大力引进高质量人才

为了不断强化工程项目全过程咨询管理服务模式运行效率，应该大力培养高质量人才，为工程项目提供基础支撑。强化全过程管理能力，加大咨询服务含金量，大力引进各个环节专业咨询人才，健全完善各类机制。工程咨询企业除了注册工程师之外，还需要拥有具备多专业资质执业人员，真正引入高素质、复合型人才，为工程项目全过程咨询管理服务模式优化奠定扎实人力资源基础。保障人才掌握工程技术、法律、经济、商务以

及相关知识，通过技术交流、数据共享、现场研讨、专题研究等多种举措，提升员工的专业素养和管理能力。积极与国际著名的工程顾问公司开展多种形式的交流合作，促进咨询服务理念的不断革新，使工程咨询服务与国际实现真正接轨。必须要大力加强人才培养以及人才引进力度，优化知识结构的同时，必须要提升咨询服务能力。

### （三）强化咨询企业信息化建设

全过程工程咨询体系的建设，必须要引入信息化技术手段，引入BIM技术、大数据信息技术、云平台、物联网等，最大程度实现工程项目全过程咨询管理服务优化。从工程项目全过程咨询管理服务企业上层战略角度，做好信息化咨询、勘察、设计、施工、项目管理等，在大力信息化技术支撑下，实现整个工程数据信息联动，为工程项目全过程咨询管理服务模式奠定扎实基础。构建出信息化项目分析平台，通过平台建设促进服务链延伸。依托“设计+管理”的核心优势，通过业务平台的建设，加强前端参与投资决策过程、加强中、后端提高项目策划、投资控制水平、项目运营能力，从而极大地发挥了全过程工程咨询在技术引领、风险控制、资源整合、统筹协调和目标控制等方面优势，切实借助信息化技术手段，实现全过程咨询管理服务优化。

### 结束语

总而言之，工程项目全过程咨询管理服务模式构建，能够提供“一站式”服务内容，真正实现工程项目建设无缝咨询服务，确保工程项目咨询服务的完整性、统一性、科学性，杜绝传统工程咨询分段式造成的衔接不紧密、系统性不强等诸多漏洞。为了切实保障工程项目全过程咨询管理服务模式优化发展，必须要持续优化工程项目全过程咨询管理服务模式，在大力引进高质量人才的基础上，强化咨询企业信息化建设，促进我国工程建设事业稳定发展。

### 参考文献

- [1] 李晓庆, 郑吉. 全过程工程咨询项目清单控制价编审管理研究[J]. 建设监理, 2020(S01): 6.
- [2] 吴敬武, 谢坚勋, 何晖, 何清华. “设计+项目管理”模式下的全过程工程咨询案例研究[J]. 建设监理, 2020(8): 5.
- [3] 刘国海. 建设项目中全过程造价咨询单位的管理重点[J]. 城市建设理论研究: 电子版, 2020(12): 1.
- [4] 郭慧敏. 建设工程项目全过程咨询管理策略分析[J]. 现代物业: 中旬刊, 2020(9): 1.
- [5] 张志龙. 工程造价咨询在建设项目全过程管理中的运用研究[J]. 建材发展导向, 2020, 18(6): 1.
- [6] 詹晓骏. 国际工程全过程工程咨询服务项目的实践及特点[J]. 建筑科技, 2020, 4(2): 4.