

# 以价值为导向的全过程工程咨询服务 能力量值评估及提升路径

陈金芳

杭州城投建设有限公司

**摘要：**全过程工程咨询服务是当前工程咨询领域炙手可热的服务业务，咨询企业自身的服务能力成了影响服务质量的重点，从价值导向的视角来看，咨询企业的咨询服务具有价值链特征，本文通过构建工程咨询服务能力量值评估体系和能力成熟度模型对咨询企业的咨询服务能力量值评估方法进行了分析，并以此为基础对咨询企业的咨询服务能力提升路径给出了几点发展建议，以供参考。

**关键词：**价值导向；全过程咨询；工程咨询；评价模型

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.10.067

## 前言

工程咨询行业未来的发展趋势比较是由全过程工程咨询主导，但目前我国大部分咨询企业提供的业务从服务内容上看较为单一，咨询企业的一体化发展程度低，难以从不同的专业领域提供更丰富的多层次化咨询服务。且各个咨询企业的发展规模参差不齐，急需通过技术转型来提高咨询服务质量，全过程工程咨询服务本身就体现出了价值链的特征，因此也可以从价值导向的眼光对工程咨询服务进行全面提升。

### 一、全过程工程咨询服务的价值链特征研究

从工程建设本质是多个利益主体共同合作的角度来看，价值链是面对客户进行价值创造的过程，而我国工程咨询行业的价值链发展时间较短，工程咨询服务在我国仍然处于不断升级转型之中。工程咨询行业的价值链经历了从分散走向整合的过程。过去，我国工程咨询行业价值链主体较为分散，由不同主体为项目提供服务，这种状态下的价值链模式被称为“分散型管理”。随着相应主体能力的提高，出现了分阶段整合的业务形式，价值链开始向“分段式管理”过渡。近年来，随着PPP等各型新兴业务的出现，出现了涵盖全项目周期的全过程工程咨询服务，我国工程咨询行业价值链开始不断向“整合型”发展<sup>[1]</sup>。

用价值导向的眼光分析我国当前工程咨询行业的价值链构建，不难发现我国工程咨询服务的提供具有以下几个特点：以客户需求为核心导向；服务项目集成化明显；多个单位合作中强调牵头单位的重要作用；组织结构转型越来越向高效率发展；多方资源在交流过程中形成高度整合局面。从这一点来看，全过程咨询的价值链就是指专业咨询机构为工程项目提供组织、管理、

经济和技术等价值增加服务的过程，它涵盖了工程项目在建设运营全过程中所经历的所有工程咨询活动，工程咨询服务完成的过程就是实现项目目标的过程。

因此从价值链的角度来看，全过程工程咨询本身就处于工程建设的重要价值创造节点上，涉及多方利益主体的合作，工程咨询企业在全过程咨询价值链上具有鲜明的优势，这些优势几乎无法被工程建设主体自行取代，因此咨询企业只有充分把握核心竞争力所处的关键节点才能真正实现对价值链的掌控。咨询企业应当从增加委托业务价值的角度看待资源的合理利用，从而帮助业主实现项目价值目标，满足业主的咨询业务需求。

### 二、价值导向的全过程工程咨询服务能力量值评估

#### （一）构建工程咨询服务能力量值评估体系

全过程工程咨询的核心是基于项目全生命周期，根据客户的不同需求，向客户提供相应的信息与服务。咨询企业自身应当通过对部分或全部专业工程咨询服务进行有机整合与集成，打造一条环环相扣的价值链，实现工程项目价值再造和价值增值。构建工程咨询服务能力量值评估体系需要先进行相关评估指标的设定，在价值导向原则的基础上，从五个维度分别进行评估指标的设计。

第一，基础资源指标，包括企业的资信、资金实力、项目服务经验、战略发展规划等，综合判定企业当前的发展规模和未来的发展前景，是对企业提供全过程工程咨询服务所具备的基础条件的评估。

第二，企业创新能力，从企业自身在提供工程咨询服务方面的创新能力的角度对企业进行评估，包括企业参与的政府课题研究、企业自主课题研究等。企业在提供全过程工程咨询服务方面要具有足够的创新能力才能不断产出，不断创造新价值。

第三，专业服务能力，对企业的工程咨询服务进行评估还要评估其服务专业性，这也是评估企业工程咨询服务质量的一项重要指标。具体要从企业的硬件技术和软件技术两个角度进行评估，还要评估企业在一些基础咨询服务活动方面的专业性，从而对企业的咨询服务进行综合技术服务能力评分。

第四，人才队伍建设，咨询企业的咨询师专业水平在一定程度上直接影响了企业为工程提供咨询服务的质量，因此人才队伍建设水平也属于评估体系的重要指标<sup>[2]</sup>。此外还应当充分考虑到企业在日常工作中对员工的培训与考核制度。

第五, 企业管理体系, 企业自身的管理体系和组织建设水平都将作为全过程工程咨询服务的重要管理质量保障, 因此还需要从咨询企业管理体系和企业自身组织变革两方面对企业进行价值评估。对企业的服务产出评价体系、风险防控体系、合同管理体系等都要进行数量化评估。

### (二) 构建工程咨询服务能力成熟度模型

能力成熟度模型的构建是对企业业务规范化、标准化、写作能力、业务创新等能力进行综合评估的一种主要手段, 能够用成熟度等级直接对企业的工程咨询服务能力进行量值评估, 也能从中直观反映出企业的服务价值。这种评价模型的构建要建立在对企业进行综合评估指标确认完全的前提下, 用层级划分的方式对企业的不同业务内容进行业务办理流程成熟度的评估。

一般来讲成熟度评估模型的构建分为4~6层, 对咨询企业可以按照企业自身的发展水平分为四个阶段分别进行评估, 分别是初始发展阶段、战略发展规划阶段、升级发展阶段、成熟发展阶段, 这种评估层级的设置也有利于后续对企业咨询服务能力进行精准提升。

企业在初始发展阶段通常致力于基础设施建设, 包括硬件、软件、底层管理制度、基础服务业务、人才队伍构成等。这一阶段的咨询企业在业务能力方面通常只具备提供基础服务内容的能力, 一般只能针对招标、造价、监理等项目咨询服务中的某一方向提供相应的咨询服务, 服务体系构建单薄, 服务业务内容办理方面也需要扩展。这一阶段的企业管理服务也缺乏完善的体系设置, 管理行为相对缺乏战略考量, 企业自身对全过程工程咨询业务的办理也没有设置完善的发展目标, 这一阶段的企业在全过程工程咨询服务方面通常难以创造更多价值。

在战略发展规划阶段, 咨询企业通常已经形成了一定的规模, 从人力资源储备和专业技术储备上都取得了很大进步。企业的发展定位也基本明确, 管理体系初步建立完成, 服务业务体系也基本确立, 能够在更多专业领域提供更加专业的服务。这一阶段属于咨询企业发展的重要过渡阶段, 尽管企业的组织结构和业务标准化都将在这一阶段得到提升, 但企业的盈利能力和市场竞争力仍然十分有限, 企业的市场口碑和社会效益仍然需要不断强化。

在企业升级发展阶段, 企业的基本业务和基础咨询服务内容已经基本发展成熟, 在多个专业领域都能够提供质量可靠的咨询服务, 企业在不断积累咨询经验的过程中也积累了大量技术人才, 提升了市场竞争软实力。企业的专业业务能力质量大大提升, 这一阶段的咨询企业通常开始寻求与其他专业企业建立长期合作关系或是考虑进行并购, 企业在价值链上的全过程工程咨询服务能力越来越强, 创造的价值量越来越大, 企业的组织构成也已经基本成熟, 这一阶段需要对企业业务进行全方面的升级, 通过创新课题研究等方式与数字化信

息化技术深度融合, 并不断从技术层面谋求咨询业务的转型<sup>[3]</sup>。

在成熟发展阶段, 企业的各方面工程咨询服务条件已经完备, 企业业务办理经验丰富, 市场地位相对稳固, 社会口碑良好, 盈利能力能够保证企业运转发展所需, 客户的满意度也已经提升到较高水平。从硬件上看, 企业规模扩大到更加成熟的程度, 基础设施和硬件设备都已经能够完全满足工程咨询服务所需; 从软件上看, 企业的技术实力、专业人才储备、信息化技术应用程度都已经处于同行业较高水平, 具有一定的品牌效应, 有更强的全局发展能力。

### 三、价值导向的全过程工程咨询服务能力提升路径

#### (一) 服务范围的扩展

从价值导向视角看待全过程工程咨询服务, 要明确的是其核心价值来自提供的服务内容, 因此在全过程项目管理中, 提供的服务种类越多, 提供的服务质量越高, 服务覆盖范围越大也就意味着工程咨询服务能够创造越多价值。以某企业的全过程工程咨询服务为例, 全过程项目管理所需要担负的固定职责内容为对服务项目进行全过程的管理, 帮助被服务对象进行碎片化医院的整合, 为其提供资源整合和资讯查询服务, 提供全过程的个性化服务, 并进行项目风险的预测和控制, 帮助被服务对象在工程建设全过程中进行科学决策, 从而实现项目全过程投资目标的落实。那么该企业在服务范围扩展上就可以从全过程工程咨询的角度分别从不同关键点进行服务业务的扩展, 例如提供前期咨询、工程成本控制咨询、招投标代理与中介服务, 还可以为部分需要高新技术的工程提供相应的技术性指导服务, 例如为建筑有关工程提供BIM建模技术的咨询, 或是与其他工程设计单位和监理性质单位合作, 为业主提供工程勘察设计与施工监理等服务, 实现服务范围的扩展。从价值管理角度看待咨询业务的横向扩展, 把全过程工程咨询服务的主要环节划分为价值的选择、价值的提供以及价值的提升三部分。把价值选择作为提升全过程服务竞争能力的关键, 在此环节上重新设计全过程咨询的业务流程, 从而达到利用业务扩展提升项目价值的目的。咨询服务的横向延伸意味着在单次咨询服务中能够办理更多业务, 从而创造更多价值, 也有利于调动不同单位不同部门共同完成管理工作的配合。

#### (二) 关键控制点的识别

全过程工程咨询的一大特点在于根据前期策划内容进行管理, 从而实现项目建设目标, 使咨询服务进一步创造更多价值<sup>[4]</sup>。具体来讲需要运用价值工程的方法论重新识别全过程工程咨询的关键环节, 重新构建项目的组织和人员架构, 重新梳理决策、设计、招标、造价、施工等阶段的关键活动, 从而开展进一步的业务活动重构。在实际建设过程中, 受到成本控制和建设效率追求等因素的影响, 一旦制定出完整的项目执行计划, 项目的建设时间就会开始收到压缩, 因此在项目建设过程中

若出现资料缺失或是计划冲突等问题将会成为影响项目建设质量的关键因素，为此需要由咨询企业对整个项目建设过程中产生的全部关键控制点进行准确识别，通常有以下几点。

第一，分析业主的项目建设目标需求，在项目进行策划时首先就要明确业主对项目建设的基本需求，明确项目的可行性。为此咨询企业可以联系有相关经验的专业人员进行咨询，共同判定项目的可行性，对项目需求进行综合评估，并与业主方加强沟通，尽可能多地掌握项目建设的基本资料，明确项目建设的最终建成目标需求。

第二，分析阶段性建设目标，明确近期规划与长期发展之间的关系，根据被服务对象的实际能力和成本控制需求对项目建设制定不同阶段的规划方案。成本控制与阶段性建设目标也要有很高的融合性，重视投资管控，在不同阶段的项目建设中进行价款控制，落实造价规划到项目建设的全过程，实现项目成本动态化管控。在分阶段性建设目标制定时，要使近期规划为长期发展留有余地，近期规划也要具有一定的前瞻性，对长远发展进行预测时也要考虑到近期建设规划是否能满足战略性发展的需求。

第三，价值导向与需求导向结合，在提供服务时首先要明确项目建设的核心，明确整个项目实施过程中产生的基础活动和其他辅助活动，根据不同服务内容进行不同服务团队的责任划分，提供服务的最终目的在于创造价值，工程咨询服务受价值链的影响能够进行完整的模型构建，在识别清晰基础活动与辅助活动内容后还可以根据项目特性对重点价值活动进行规划，使项目建设形成从价值规划到价值形成再到价值实现的完整链条。

### （三）打造专业服务团队

全过程工程咨询服务由咨询服务人员提供，因此要提升工程咨询服务能力应当从“人”的角度入手，打造更加专业的服务团队，通过提升团队的技术力和人员的专业性构建更加专业的价值更高的服务团队。咨询服务团队自身要有明确的责任体系和工作内容体系规划，要明确哪些部门负责统筹、管理、审核相关工作，而协调、配合、组织性工作又由哪些部门负责。工程建设中还可以根据被服务对象的工作性质和项目建设的性质与不同类型的外接单位合作，从而使咨询服务的提供更具针对性。咨询服务中的基础活动和辅助活动由不同部门负责，在项目规划前，咨询企业可以通过筛选与项目内容更加对口的专业工作人员负责项目的有关策划与咨询服务。在项目建设过程中也要不断提供更加具有专业性的服务，根据项目建设的实际需求为项目提供个性化的定制服务，在保证服务质量的同时实现被服务方的价值需求，从而综合提升项目建设价值。

### （四）企业发展全过程提升

咨询企业的发展也可以从全过程价值导向视角看

待，具体来讲企业要想提升自身的工程咨询服务能力还应当从企业自身建设的整体角度进行全方位的提升。在企业初始发展阶段，应当积累更多基础资源，确定企业定位，积累企业信誉，使企业在市场上拥有良好口碑，根据国家规定的质量管理体系进行自查自检，积极积累项目经验，吸纳高质量人才。在企业战略发展阶段，企业应当不断完善工程咨询服务提供体系，对服务内容深度不断进行扩展，力求提供更加高质量的服务，同时探索业务范围的扩展，增加不同领域的专项服务<sup>[5]</sup>。同时也可以通过进行专项服务创新研究的方式提高自身服务团队的专业性和技术能力。对于企业而言在这一阶段的提升重点在于补足短板，提高市场竞争力，完善组织结构，构建更标准化的管理流程。在企业升级发展阶段，企业需要对自身提供咨询业务的内容细化服务标准和业务范围，通过与其他专业性机构或是加大创新技术投入，将当下的现今互联网信息化技术和工程相关专业建模技术融入咨询服务中来。同时对企业拥有的资源做好规划，提高资源利用率，深化创新赋能，使企业在社会上拥有更稳固的口碑与知名度。企业在发展成熟阶段应当重点关注战略规划目标的实现，进一步深入把控企业发展指标，严格做好风险防控，引进更加高端的管理人才和技术性人才，对咨询服务做进一步的横向扩展与深入研究，使企业的工程咨询服务从价值导向的角度不断提升质量与价值。

### 结束语

以价值为导向的前提下，对全过程工程咨询服务进行服务能力价值评估能够对咨询企业的发展现状进行充分分析，从而达到对咨询企业进行发展定位的目的。对于咨询企业自身而言，应当从管理、服务、人才等多个方面综合提升服务能力，也要从企业自身不同发展阶段的角度看待咨询能力的提升，充分把握全过程工程咨询服务在价值链中的重要作用，使咨询服务能够创造更多价值。

### 参考文献

- [1] 游星莹. 全过程工程咨询组织管理策略探析[J]. 住宅产业, 2022(05): 64-66.
- [2] 邓世维, 罗敏, 邓铁军. 全过程工程咨询实践的理性思考[J]. 中国勘察设计, 2022(05): 66-70.
- [3] 陈鑫. 造价专业人员参与全过程工程咨询的优势和价值[J]. 江西建材, 2021(08): 267-268.
- [4] 张蓉, 赵博, 宋萌, 苗雨菲. 基于价值链理论的全过程工程咨询价值研究[J]. 中国工程咨询, 2021(05): 42-47.
- [5] 郝智星. 全过程工程咨询及实施路径研究[D]. 长安大学, 2021.

作者简介：陈金芳（1977.12-），男，汉，浙江杭州人，本科，现有职称：高级工程师；研究方向：项目管理、全过程工程咨询。