

新时代全过程工程造价咨询服务发展路径与策略

周岩

东营德正工程项目管理有限公司

摘要：全过程工程咨询是对工程建设项目前期研究和决策，以及工程项目实施和运行（运营）的全生命周期提供包含设计和规划在内的涉及组织、管理、经济和技术等各有关方面的工程咨询服务。我国建筑咨询公司业务起步较晚，标准化程度低，亟须知识积累和技能提升。改革开放以来，随着经济形势的变化发展，传统的工程施工管理模式逐渐演变为现代全过程价格管理模式。特别自20世纪末以来，作为项目成本管理领域的一种新的理论方法，该模式被广泛应用于成本管理全过程。尽管全过程成本管理概念已经提出了几十年，理论已相对成熟，但在具体实践中仍然存在许多问题。近年来，咨询服务价格不断上涨，咨询公司数量也逐年增加，竞争日趋激烈。这一形势下，服务质量势必相应提高，然而，业务瓶颈依然存在，一定程度上制约着行业的发展。广泛的实证分析证明，将集成管理思想引入项目管理，可以取得显著的效果。然而，要在定价咨询全过程中成功实施集成管理，还存在一些问题，例如，集成管理过程中信息需求的内容以及大多数咨询公司具体工作方法的有效性和便利性。

关键词：全过程工程；造价咨询服务；发展路径

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.12.085

引言

近年来新技术不断发展，与工程造价相关的新技术包括信息化、互联网+、大数据、BIM技术等，对工程造价的技术手段带来根本性的改变，在新时代技术背景下，涌现出数字化造价、云计价等新概念，以期更好地促进造价咨询服务技术水平的提升，彻底改变传统造价咨询模式和手段，新时代、新技术、新应用、新发展，这也给造价咨询带来机遇与挑战。新时代技术环境的改变必然要求造价咨询服务工作不断创新，新技术的应用也有利于全过程造价咨询服务的发展与推动，能改变过去碎片化的造价咨询服务模式，不断提升项目价值。

一、全过程工程造价咨询企业发展过程分析

事实上，工程造价咨询行业在我国起步相对较晚，国家采用脱钩改制与清理整顿等方法整顿与改革行业，旨在使工程造价咨询企业能够更快地满足当前市场发展需求。工程造价咨询企业在发展之初并非单独存在，其往往依附于银行、审计与税务机构，但在20世纪90年代中期，国家发布了关于工程造价咨询相关条例，标志着工程造价咨询企业开始得到社会认可，与其他企业同样需要承担业务与责任。因此，工程造价咨询逐渐从银行、审计与税务机构脱离出来，单独成立了企业，并逐

渐开始向经济方式转型。近年来，国家市场经济的发展愈发活跃，使得工程造价咨询企业实现了快速发展，并在建筑工程项目开发与建设中发挥着重要作用，越来越多建筑企业开始重视与工程造价咨询企业的合作。工程造价咨询企业将对工程项目造价的预算、造价控制为工程项目，提供降低工程项目成本、提高项目管理与经济效益的咨询服务。目前，根据相关文献研究成果显示，国家具备工程造价咨询资质的企业已经上升到数万家，且甲级咨询企业数量正快速增长，乙级企业数量反而逐渐减少，并呈现出明显的向高端市场迈进趋势，整体上其行业规模正不断扩大。

二、新时代全过程工程造价咨询服务发展路径与策略

（一）积极进行工程造价企业管理模式的转变

企业规划与发展始终是工程造价咨询企业管理过程中的重要组成部分，全过程工程咨询需要更加系统化、规范化、综合性。因此，工程造价咨询企业需要做好全面的发展规划，依据自身特点和发展需求制定企业长期发展目标和规划，最大程度上实现各阶段发展目标与规划内容的精细化，既要设计符合自身实际需求的经营方向与经营目标，也要建立独属于自身管理文化与符合自身实际的管理制度，以此促进工程造价咨询企业发展。此外，随着国家社会改革不断深化，我国与其他国家之间的贸易往来和文化交流日益频繁，工程咨询造价企业要积极引入新的管理理念、管理模式以及先进管理技术，结合实际国情和市场经济变化趋势实现管理模式的创新转变，充分掌握自身发展特点与资源优势，采用有效措施强化企业应对外部环境变化、竞争事态、技术进步、风险冲击所带来的影响。

（二）强化管理，依靠技术突破

数字化转型工作要依靠互联网、大数据等技术突破，但转型工作从来不是以技术为中心，技术只是推动者。企业管理层水平、企业文化以及企业变革的能力才是数字化转型的关键。变革的驱动应该是从客户体验入手，增强客户体验是数字化转型的关键成果。在此基础上，从降低企业成本入手，依靠自动化开展业务。在传统的造价咨询企业里，决策一般来自管理层的判断力，而今后的企业，将利用数据来帮助企业管理层进行决策，这也是数字化转型的成果之一。数字化的重点在“数字”上，也就是在实现数据价值挖掘的同时对企业业务进行创新。可以应用新一代的信息技术，如移动互联网、大数据、云计算、人工智能等等，使得业务数据化、数据资产化。我们通过软件或者系统平台这种载

体,将信息技术与企业业务深度融合,从而实现数字化转型。技术突破的实现路径,一种是企业自己自行研发,另一种是咨询企业与软件企业合作开发数字化系统,从围绕客户需求和挖掘数据价值入手,将企业主营业务重构。这两种模式各有利弊,优缺点见下表1。

表1 研发数字化系统模式分析表

模式	优点	缺点
咨询企业自行研发	研发人员团队来自本企业,对企业业务流程更熟悉,对系统的目的意义理解更深入,研发团队与企业业务层沟通更顺畅	对研发人员要求高,初期投入成本高
咨询企业与软件企业合作开发	咨询企业熟悉业务,软件企业熟悉系统研发,这是一定意义上的强强联合,有利于各自发挥优势,能很快见效果。	这种模式比较考验合作双方的沟通能力和信任度,因为研发投入的不断加大,双方如何协商各自投入及有关收益。这是影响双方是否能持续开展合作的关键。

(三) 数字化转型发展

碎片化的咨询公司最有可能通过数字时代的“数字化转型”改变发展方向,用比大企业快的速度和时间来进行平台化、去中心化、解决方案化、供应链化、模块化,并进行要素组合,通过积累场景数字技术,其可不是标准化的通用技术,但这是“优势专业平台”能够形成护城河优势的核心技术,去完成高度定制化的项目,就一定会有持续的成长。所以,工程建设项目全过程咨询服务一定是建立在场景数字技术基础之上的咨询服务,工程造价咨询公司需要充分发挥信息平台的优势,加快推动公司数字化转型发展。组织结构的区域化是工程造价咨询公司实现快速扩张的最佳选择。通过对项目成本管理的区域化,可以推动工程造价咨询公司构建一个稳定的供求关系,提升整体竞争力。组织结构的扁平化是一种有效的方法,可以提高公司的工作效率。该方法在决策层与执行层之间减少了中间层级的工作人员,一方面可以使上级命令快速地传递到执行层,从而使公司的工作效率得到提升;另一方面也减少了冗余的人力资源,将员工安排在合适的岗位上。组织结构的虚拟化,是指公司的组织架构建立在网络之上。工程造价咨询公司要发挥网络信息平台的作用,加强成员间的合作,构建高效的协作机制,使公司在价值链的特定战略环节获得竞争优势,实现稳定的价值创造和持续的附加值。

(四) 工程各阶段咨询服务策略

1. 项目立项阶段

项目规划和机会研究是评估项目能否存活发展的重要环节,也是投资决策的依据。在此环节,投资者须研究和判断准备建设的项目是否符合当地的规划,并制定环境和规划条件,构建项目的建设理念,设立项目的建

设总体目标,提出概念性的设计方案等。项目普遍存在的过度投资现象。假如在项目审批立项时没有正确地控制投资方案及估算,实际造价超过立项金额,工程后期基本不可能挽回,设计企业的造价管理人员可以在内部方便与概念设计团队沟通以编制合理的投资估算,对比投资计划及时纠偏。使其估算不超过投资计划,最终达到投资控制的目标。

2. 工程勘察咨询阶段

在全过程工程咨询勘察管理中,增加各专业协调配合的过程管控,例如,在编制勘察任务书和初勘、详勘、施工勘察报告时增加设计、施工和造价的审查环节,确保工程勘察成果报告的科学、准确和经济性。

3. 工程招投标阶段造价管理措施

工程招投标阶段是确定工程施工合同款的主要时期。工程量清单是工程造价的重点,其准确性、完整性容易受到环境因素、施工工艺因素、施工计划因素等影响,因而在编制工程量清单时需要造价咨询,要准确把握设计图纸、施工组织的内容,确定工程量清单范围、进行现场勘查,确定施工组织方案、施工技术要求等。此外,工程量清单组价过程中使用的材料价格,为工程造价管理机构经工程造价信息发布材料价格,对于工程造价信息没有发布的材料价格,则应做好市场调查工作。除此之外,需采用行业、地方计价定额及相关文件进行价格取费,要求工程造价咨询单位对招标文件加以深入分析,保证合同内容满足招标文件相关标准、国家相关规定,以防止日后出现纠纷。

4. 施工准备及施工阶段

选择施工承包单位是项目建设过程中的一个重要环节,造价咨询人员需要编制完善的招标文件,根据业主需求制定评标办法,在招标过程中尽可能最大程度参与其过程,最后对中标人提供咨询意见。协助业主选择一个具备优秀总承包能力的施工单位并负责总承包合同的签订,有利于建设投资的控制。在选择施工承包单位时,需根据工程的特点对招标文件(合同文件)中关于变更、价格调整、索赔、支付等经济条款进行全面把握,使之有利于日后造价活动的开展与投资控制。建设项目施工工期较长的特性,决定了造价咨询人员在施工阶段的工作量,相较全过程其他阶段咨询工作量较大的特点,同时还伴有日常性及烦琐性。在施工阶段主要工作内容有:(1)对造价咨询人员进行任务分工和管理职能分工,编制造价控制工作流程;(2)建立合同管理台账,对工程建设各项合同进行全过程监控管理;(3)制定建设投资的资金日常管理制度与使用计划,帮助业主把握建设投资的资金流动;(4)协助业主建立甲供材料和设备的供应商资源库,为业主采购材料与设备提供咨询服务,并在签订合同同时对签约价格及有关价格调整的经济条款进行审查;(5)对施工单位每月提交的已完工程量进行审查,签署支付工程款意见书,

完成工程价款的中间支付工作；（6）处理施工过程中出现的设计变更事宜带来的投资计划改变与控制工作，核对承包商提出的现场签证，进行计价与控制工作，处理施工过程中的索赔事件，对责任归属仔细判别做好计价工作，解决施工过程中出现的价格变更带来的计价与控制工作；（7）建立概算目标值投资控制情况的动态监控与预警报告制度，及时分析已完工的造价情况和偏差程度，并动态的预测未完工程造价数值，综合分析整个施工阶段动态状况，提供专业的建议；（8）尽可能为业主提供详尽全面的其他咨询信息。在施工准备与施工阶段，咨询人员的工作内容总结归纳后为三个要点：

（1）计算实际数据，了解资金的现状；（2）对计划值与实际值进行偏差分析；（3）对偏差采取控制措施。

5. 竣工阶段、后评价阶段造价管理措施

施工结算阶段，由预算审核单位进行项目预算分析工作，根据建设工程情况完成项目预算，进行经济效益规划。在这个阶段，造价咨询单位累积了一定经验，能够对工程计算审核加以管控，在审核基础上进行工程建设体系项目尾款审核及计算，按照审核调整要求优化工程造价体系。另外，在原审计基础之上通过工程造价咨询单位加强责任人及技术方面的咨询，重点执行工程建设审核工作、设计方案分析工作，以达到科学控制工程造价的目的。后评价和工程整体造价联系密切，建设项目后评价主要对数据资料加以分析，并与原预算进行差异对比分析，根据差异分析内容调整相应的管理计划、实行工程造价控制，构建数据信息、工程造价方案。建议工程造价咨询单位通过不同的设计方向，做好造价工程衔接工作，降低施工建设风险、加强设计控制，实行全面调整，在发现施工造价管理影响因素后及时采用相应的对策处理，从而达到工程造价控制的目的。

（五）建立公司信息管理平台

为了解决传统业务存在的问题，有必要建立一个信息管理平台，为部门和参与项目各个阶段的员工提供一个信息交流交换的平台，并确定项目参与者的需求；信息管理平台包括人员、后勤设备、绩效指标、合同和政策框架。全过程成本信息管理系统将已完成项目和在建项目的信息进行录入，并将业务需求信息及时传递到共享平台上，使所有项目和专业顾问都能接收到需求信息，避免信息失真和重复。通过汇总历史数据，可以为未来业务发展提供简单、方便、真实的历史项目价值数据和信息，为确定项目价值提供指导和参考。所有对整个过程的成本发表意见的公司员工，都可以使用管理信息系统交换和沟通信息，并使用信息交换平台收集数据，以提高整个过程的价格控制效率。

（六）高度重视全过程咨询业务人才队伍建设和关键人才配备

无论从政策硬性要求还是同行经验来看，人才都是

除资质外发展全过程咨询业务的必要条件。作为控制工程投资、工期、质量、安全的关键主体，全过程咨询业务专业性极强，其利益和风险成正比，即使与其他公司联合开展业务，如果对相关行业不熟悉，将带来极大风险，甚至造成利益损失，给公司带来亏损风险。拟涉足全过程咨询业务的招标代理公司，初期应至少配备一名熟悉全过程咨询业务各环节，在协调管理、质量把控、标准化建设等方面能发挥关键作用的全过程咨询总负责人，该负责人须具备工程建设类注册执业资格且具有工程类、工程经济类高级职称，并具有一定全过程咨询业绩，适时招聘2-3名其他具备综合服务能力的项目管理专业人才，结合外部专家的利用，配合市场开发部门开拓相关业务，后期根据业务开展情况逐步扩大团队，同时加强自身投资咨询、监理、造价、项目管理等人才培养，以便需要时调配使用。

结语

当前，我国工程咨询服务改革进入了信息化的关键时期，如何在不断变化的大环境中培育新机遇，充分发挥公司自身的优势，成为我国工程咨询公司亟须关注的课题。实施全过程工程咨询，一方面有利于管理成本的降低，建立不同阶段的信息沟通桥梁，促进项目内部的交流与联系，以增强企业对整个项目的统筹规划；另一方面还有利于项目业主获得更高质量的产品和服务。它是一种成熟的、国际公认的项目管理模式，为工程企业和咨询公司提供了“全球化”的新机遇。企业可以先进行试点工作，开展具有影响力和示范性的项目，总结经验，打造可复制、可推广的全过程工程咨询管理模式，提升工程质量、管控投资成本、确保项目进度、深化风险识别以及强化运维能力，有效整合资源，降低风险，增强工程建设过程的协同性，有效提升运营效率，推动高质量发展。

参考文献

- [1] 丁丽霞. 工程造价咨询企业发展全过程工程咨询的策略分析[J]. 居业, 2020(10): 124-125.
- [2] 乔俊杰, 钟炜, 尹贻林, 等. 工程造价咨询企业发展全过程工程咨询的策略研究[J]. 项目管理技术, 2019(7): 59-63.
- [3] 黄琦兴. 工程造价咨询企业从事全过程工程咨询的要点探索[J]. 绿色环保建材, 2019(12): 176-177+182.
- [4] 单宏兰, 尉红梅. 新形势下工程造价咨询企业的发展思路研究[J]. 工程造价管理, 2019(3): 15-21.
- [5] 王奕麟, 崔艳秋. 工程造价咨询企业开展全过程工程咨询服务对策研究[J]. 经济师, 2020(11): 69-70.
- [6] 陈磊. 刍议工程造价咨询企业从事全过程工程咨询的要点[J]. 居舍, 2021(5): 108-109.