

# 全过程工程咨询推广问题探讨

梁志霞

广东旭晋建设工程有限公司

**摘要：**二零一七年的二月份二十一日由国家政务院办公室发布了“对推动我国建工行业长期稳定发展的一些建议和措施”；随着该政策的一步一步地被广泛应用，全过程工程咨询模式已经逐渐取代了一般意义上的单纯的技术评价或者单一环节的专业操作等老套的工作思路而成了一种主流的新兴趋势。但在全过程工程咨询模式广泛应用的同时也存在着一定的制约因素。因此，基于对加速推进全过程工程咨询模式的思考，本文对推行全过程工程咨询模式的背景及现状困境做了分析，也提出了全过程工程咨询的应用策略及全过程工程咨询代替传统工程咨询的推广优势，希望能够对相关工作提供一定帮助。

**关键词：**广泛应用；趋势；全过程咨询

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.23.087

## 引言

全程的工程顾问服务覆盖了整个建设计划的生命周期，这包含了建筑工程从投资选择、工程成本、工程设计、采购管理、项目管理、工程指导、完工审核、末期的交接与运维管理的一个完整的工程咨询流程。全过程工程咨询相对于“零散式”的管理模式在便于协调管理、提高建设效率、节省投资、有效防控风险、方面凸显了优势。但是全过程工程咨询模式在推行也遇到了困境，对此我们采取一系列对策，以推动全过程工程咨询模式的持续发展，为工程项目的实施提供更好的支持和保障。

## 一、全过程工程咨询的发展现状

### （一）建设单位对全过程工程咨询服务模式认知度低

中国的工程顾问产业相对滞后于其他领域的发展步伐，过去几十年里虽然已经取得了显著进步并逐渐壮大起来。然而建设单位对全过程工程咨询服务模式的认知程度不够高的问题仍然突出。在大部分状况中，建设单位仍持续运用传统的建设管理方式，其背后主要有以下几个症结：一是咨询行业的从业者并未全方位掌握全流程咨询的管理技巧，没有为投资人在全程咨询过程中带来实实在在的利益，导致业主无法真正感受到全流程咨询的优越性。二是建设单位担心全程工程咨询单位的授权过于广大，可能会削弱自身的决策地位。三是建设单位无法跟上时代步伐，适应变化，仍贯彻工程监督的陈旧模式，犹豫不决、不敢放权，过度干涉现场运作，大大削弱了全程工程咨询单位的功能。

### （二）市场需求不明确

对于建筑领域和客户的实际需求仍不尽清楚，全面

工程咨询是我国新兴的项目管理方式。过去并没有任何法令和阻力来阻止其实行，然而，这种方式在过去的运用中较少，折射出传统的工程咨询方式广泛适用且已经能够满足建筑领域和客户的基本需求。因此，我们可以断定，推动全面工程咨询是对现有传统工程咨询方式的补给和丰富，为项目所有者创造了新的选择，而非强制性的需求，也并非要替换原有的咨询方式。目前，全面工程咨询的普及主要通过中央和地方政府下发文件来宣传和鼓励，采用了一种自顶向下的推广方法。对我国建筑领域和客户对全面工程咨询方式的实际需求，如适合的所有者特性、项目类型、需求数量、市场潜能等仍不详尽，容易导致行业和企业对此新方式“群起追随、盲目效仿”，脱离了市场的真实需求，引发“过山车”效应，形成大起大落。

### （三）企业实施不到位

整个工程咨询服务流程从原来的六大构成部分：业主、投资咨询、勘察、设计、监管、施工承包企业，简化至三大构成部分：业主、全程工程咨询、施工承包企业。实际上，除了几家大型综合性公司，绝大多数工程咨询企业更适合采取联合体的方式承担全过程工程咨询项目，结果容易导致其开展的全程工程咨询服务只是将传统模式下咨询各方在项目中的业务和工作关系进行简单相加<sup>[3]</sup>，相关的利益者大部分都是从个人角度去拓宽业务，这可能导致他们各自为政、目标不一致、信息不传播等问题。按照现有的政策规定，全程工程咨询业务的业务，比如勘察、设计、监管等还存在无法突破资格要求和投标常规的难题。从资格要求角度看，当前工程建设行业大多数企业的资格较为单一，业务链条并未全面涵盖，且资格要求会使得一些专业无法满足要求的企业难以参与全程工程咨询业务的竞赛，或者需寻找适当的合作伙伴组成合作社。这大大限制了企业发挥自身业务领域优势参与投标竞争及业务承接，进而影响市场资源的优化分配及效率的完全展现。

### （四）行业恶性竞争，导致人员专业水平低，限制了全过程工程咨询的长远发展

随着全程工程咨询模式的普及，建筑估算行业的商业环境也在持续改善，无论是其市场的体积还是工作量均呈现增长趋势，同时从业人员数量也不断增加。然而，公司间的竞争日益加剧，许多公司感受到了巨大的压力。在此艰难的环境下，大公司通常选择进行变革和创新，但小公司却常常受制于财务问题和其他影响因素，容易产生价格战或者恶性竞争的现象。因此，在市场上，众多工程咨询机构通过提供低廉的价格或是利用

政府规定的强制措施来获取市场份额。此外，一些公司的经营者为了节省开支，忽略了技术的研发和员工的专业技能提高，这使得他们的整体素质相对偏低，尤其是在建筑估算领域，大部分从业者的专业素养并不高，他们并没有接受过系统的教育训练，只是经过简单的培训就投入到工作中去。这些工作者对相关的理论知识掌握得不够全面，对于项目整个流程的管理能力和综合协调能力也有所欠缺，无法完全满足顾客逐渐升级的需求，甚至没有达到能够深度介入项目建设并有效管控的能力。对公司咨询公司工程全过程造价控制水平影响较大。尽管全过程工程咨询在一系列激发市场活力的政策推动下，有助于市场繁荣，但它也对市场秩序产生了不利影响，对全过程工程咨询的长期进步构成了阻碍。

## 二、全过程工程咨询的应用策略

### （一）政府要求服务与监管的标准化，并优先推进

当政府推动全面工程顾问的服务时，它必须同步强化职责监督与法律纪律监察，以便迅速纠正并惩治违法行为。此外，为了提升效率，政府还需优化公共服务的流程，以实现更为简洁且有效的行政操作。另外，只要满足相关要求，政府主导的项目应该率先实施全程咨询服务，以此作为其他项目的参考范例和学习对象。

### （二）加快服务领域拓展

中国现有的建设工程咨询行业中，房地产业务领域的激烈竞争已经显露出来，而其他部分则表现出竞争力相对较弱的现象。顶级的外部顾问机构通常会在其发展的初期阶段选择与优秀的资源合作或者进行兼并，以此来加速企业的整合进程，集结各种资源，并在短时间内建立起全面和一体化的工作系统，这有助于大幅度扩大他们的业务范畴。然而，要实现这样的目标，仅靠自身的积累和成长是难以达成的。因此，工程造价咨询企业应通过现有的业绩和经验拓展新业务，进而实现经营范围的扩张和资质的提升。企业可以通过并购与重组等方式，逐步完善业务范围以及产业链，将咨询范围延伸到全过程工程咨询。企业也可以与勘察设计工程监理等单位合作进行业务的横向延伸。采取合并或购买其他相关行业的工程咨询公司的策略以迅速扩展他们的事业领域，提升服务的多样性和吸引更多的客户。

### （三）我们需要改进组织架构，并设立全流程的咨询服务规范和管理制度

虽然为了响应国家号召和顺应时代的发展，工程造价咨询企业也不能盲目的开展全过程咨询服务，工程造价咨询企业应该在国家及行业的指导标准下制定适合自己企业的服务标准明确全过程咨询的服务内容和标准，健全服务体系。鉴于此，工程造价咨询企业应将适用于施工阶段的项目经理责任制和绩效考核制进行完善和修订，延展至适用于建设工程全生命周期的各个阶段。建立管理体系首要任务是改进公司的架构，理清运营步骤，构建项目管理的框架并设立公司间的沟通渠道。持续调整与改善操作流程以满足全程咨询服务的需求，同

时改革企业的组织构架。接下来，全程咨询机构需要形成自己的咨询服务管理系统，通过实际操作来累积咨询服务技能和管理知识，逐步提升相关质量、工作场所安全和环保的管理水平，最终塑造出具备独特风格的全方位工程咨询服务规范和管理制度，从而向客户供应“专业化、标准化”的全面工程咨询服务。

### （四）企业积极推动能力提升和人才培养，以扩大市场的发展潜力，创造出发展的环境

对于企业而言，需要双管齐下地提高自身的能力并构建人员阶层：首先是增强实际操作中的技能以推动全球化沟通及协作从而强化公司的全方位的服务质量及其深度；其次则是迅速形成一支理解全面的项目管理的各个方面并且具备坚实的基础理论功底且精通各种专项技术的团队成员们——他们应该具有广泛的专业领域认知力和优秀的整合力。此外，我们还需优化我们的服务的准则、管理办法还有科技的标准以便更好地调整思维方式去接受新的技巧比如BIM技术、虚拟现实技术和大数据技术等等这些能为我们实施全程项目的顾问活动带来必要的技术支援的同时我们也必须重视员工的教育培训让他们熟悉包括但不限于管理工作、技术手段、财务法务等方面的问题并在适当的时候使用奖励制度激励他们的进步进而促进整个企业的总体运营效率。

### （五）深化风险识别及强化运维能力

针对工程的技术及施工风险，我们需要早期发现，并采取措施来避免和管理这些风险。随着信息的掌握以及资源的分配越来越清楚，我们可以实时获得所需的资源。同时，我们也需要通过优化所有的资源来持续增强我们的应对能力，以确保所有参与者的权益得到公正的保障，从而提高风险的承受能力。建立资产台账、备品管理、资产统计等机制，对项目定期养护、日常巡检和保修管理进行统筹运营，详细记录和分析突发故障的排查与检修，提供更好的维护方案，合理估计后期运营状况，辅助进行管理工作，降低未来运营的不可预测性，提升运营公司风险抵抗能力<sup>[2]</sup>。

### （六）我们需要提出一些措施来保障市场的健康成长

作为一项新兴的服务模式，全程项目顾问支持被视为公共建设项目管理的核心要素之一。为了推动其初始阶段的发展，我们需要加大宣导力量以增强监管能力；积极地提供援助与指导来培养市场的活力；设立典范以便于迅速学习经验并对流程加以优化调整，从而保证项目的健康成长。鉴于项目建设的特点要求我们在开始时就把握住关键环节——合理的费用设定及精准的项目规划设计。为避免市场出现恶性竞争以及违规违法等行为，政府及行业主管部门应建立完善的信用等级评价制度，加大对工程咨询企业的监管力度，为工程造价咨询企业发展全过程工程咨询提供政策保护，实现行业的健康发展<sup>[1]</sup>。过度的低成本竞价或混乱的市场行为都是行业发展的阻碍因素应立即采取行动阻止它们发生。明确

且符合实际需求的设计方案能为整个施工进度带来严谨性和准确度，因此各相关单位都需给予足够的重视并在必要的时候制定出有效的策略保护这一原则得以贯彻执行。

### 三、全过程工程咨询代替传统工程咨询的推广优势

#### (一) 咨询模式的创新

全面的项目顾问涵盖五个专门领域：资金筹划和决定方案；调查与研究；规划建筑图纸的设计工作；成本估算分析；并提供项目的整体监督管理工作等等这些都属于建设项目整个周期的各个环节中的一部分内容。对比传统的单一性的或独立的服务形式来说，这种新型的方式更加强调的是其整合性和一体化特性——它不仅覆盖着所有相关领域的知识面还能够贯穿于整个人工建造的过程之中并且可以根据客户的需求来调整自身的结构以达到最优化的效果从而更好地为他们所用。这样一来就使得这个新的系统更加灵活且易变通同时也能充分发挥出各方面的优势以此填补上那些可能存在的不足之处。

#### (二) 专业服务水平高

全过程工程咨询服务模式让咨询市场得已重新洗牌，专业强、服务好的公司，可以强强联合；专业水平低下，服务质量差的公司获得单项服务订单的机会大幅减少而惨遭淘汰。采用全咨模式由于将各专业咨询服务集中取费，标底额较大，通常都在千万元以上，有的甚至在亿元以上，较大的标底额一定匹配相应实力的全咨公司。所以，一般不用担心所选的咨询单位专业水平差，尤其是中标的联合体公司，遵循的一定是强强联合原则，这个强指的就是专业水平等综合实力强。全咨公司任命专业能力优秀和经验丰富的项目总负责人负责全面主持全咨工作，各专业委派有资格、有经验的专业人才担任专业负责人，每一个服务环节能做到术业有专攻，互相助力，提供高质量的全方位技术咨询服务，从而能如期优质地实现项目目标。

#### (三) 目标明确而统一

传统的单项咨询服务供给是阶段性的，只是整个建设项目过程中的某一个环节，其工作目标是完成该阶段该环节内的任务，其项目负责人并不关心建设项目的总体目标。而全咨服务则不同，每个专业的负责人必须将自己专业的目标融合到建设项目的总体目标内，受总体目标的约束。也就是说，全咨模式将各专业咨询的阶段目标统一起来，使各专业咨询立足本专业任务，以总体目标为目标，一损俱损，一荣俱荣。

#### (四) 统一管理，便于协调

业主（建设单位）不再面对众多的单项服务供给单位，减少了管理的繁复环节和协调的难度。业主只需要签订两份合同：全咨合同和施工总承包合同；只需要面对两个人：全咨的总负责人和施工方的项目经理。全咨服务方的各专业都由全咨总负责人协调管理统一安排，即使是联合体，协调效率也非常高效。

#### (五) 防范风险

传统的单项服务供给模式，决定了市场上的咨询公司数量多，水平参差不齐，从业人员市场营销的理念相差甚大，常常会有人采取一些不正当的竞争手段。建设单位工作人员面对的咨询公司多，占用的接待时间也多，容易滋生不良现象。一站式解决建设单位多种建设需求的全咨模式，从制度上、从业态上杜绝了不良现象的发生。

#### (六) 提高建设效率

传统的单项服务供给模式，是分别对项目管理、勘察、设计、监理并进行招标。在招标过程中投诉质疑的现象特别多，一旦遇到投诉质疑，项目的进展就停下来了。全咨模式是一次性招标，不需要分阶段一次又一次招标，节省了大量时间。工程开始后，因为协调起来比较方便，避免了多个单位在现场争执的情况，极大地节省了施工时限，提升了施工效果。

#### (七) 节省投资

全过程工程咨询是一站式服务的集约化经营，招标时一次报价，全咨单位把经过精心计算的最优惠的价格报出来，这一报价比一段一段单项招标时的报价总和要低得多。一段一段单项招标时，每一单项的投标人都会将自己的经营成本转嫁到建设单位身上，而参与全咨项目投标的投标人，其经营成本是很低的，全咨单位内部的协同效应和规模效应也大大降低了内部成本，低成本决定了全咨投标的价格优势。

### 结论

总结来说，全过程工程咨询服务被视为现今中国建筑业中全程管控的关键手段，由专业的社会组织自项目建设初期起便执行持续且受控的高效精准管理。此种方式能有效地推动我国建设项目各个环节如规划、设计、招标、建造及完工审核等阶段的管理效益得到大幅度的提升。推行全方位工程咨询不仅适应了新世纪的发展需求，还能进一步改善与增强项目的投资效果和资源配置，使得公司可以扩展到涵盖整个工程周期内的多种业务范围，从而逐步构建出符合国情的现代化工程咨询服务系统。在此关键的历史时刻，工程咨询产业应主动把握机会应对挑战，坚定深入改革、以创新为驱动力，强化自身能力，这样才有可能加速迈进全球工程咨询行业的行列，最终实现全方位工程咨询的长久稳定发展。

### 参考文献

- [1] 袁新云. 推行全过程工程咨询面临的问题与对策[J]. 建筑工程技术与设计, 2020.
- [2] 孙运礼. 全过程工程造价咨询各阶段关注点[J]. 百科论坛电子杂志, 2019.
- [3] 赵振宇; 高磊. 推行全过程工程咨询面临的问题与对策[J]. 建筑经济, 2019.

作者简介：梁志霞，1986年3月，女，汉族，本科，广东佛山，一级造价师。