

# 基于委托方视角的全过程工程咨询风险管理

文 / 兰朗萍 广西睿翼工程咨询有限公司

**摘要：**随着建筑行业的不断发展和项目规模的日益扩大，全过程工程咨询模式因其系统性的全生命周期管理优势而在工程建设领域受到广泛关注。本文围绕委托方视角下的全过程工程咨询风险管理展开讨论，从概述入手，分析咨询风险，给出了详细的风险管理对策策略，以期能为咨询工作提供参考，助力项目顺利实施、降本增效和可持续运营。  
**关键词：**委托方；全过程；咨询

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.10.086

## 引言

传统的工程咨询服务往往以项目不同阶段作为分割点，各环节之间缺乏紧密联系，容易导致责任界面模糊、信息传递断层等问题。全过程工程咨询从项目最初构思到最终运营的全过程提供统筹管理和系统服务。因此，探索委托方视角下的全过程工程咨询风险管理，对于确保项目的成功实施和长期运营，具有重要意义。

### 一、全过程工程咨询

全过程工程咨询是对工程建设项目前期研究和决策以及项目实施和运营的全生命周期，提供包含设计和规划在内的涉及组织、管理、经济和技术等多方面的工程咨询服务。此种服务模式采用多种服务方式组合，为项目决策、实施和运营持续提供局部或整体解决方案以及管理服务，打破了传统工程咨询服务各阶段相互分离的局面，强调从项目的最初构思到最终运营的全过程统筹管理和系统服务<sup>[1]</sup>。

### 二、基于委托方视角的全过程工程咨询风险

#### （一）项目决策阶段风险

一些咨询单位可能对委托方的需求理解不准确，或者对市场和项目定位的分析不全面，导致项目规模和用途与实际需求存在脱节，影响了决策的方向，还可能使后续实施面临重大挑战。同时，前期调研数据的缺失或分析模型的不科学，可能导致项目的经济性指标被高估或低估，从而使得项目决策缺乏可靠依据。对土地审批政策、产业政策或区域规划的考虑不足，可能会限制项目的合法性或可行性。未能关注当地环保要求的变化，也可能给项目带来后续的审批障碍，导致项目延误或失败。不准确的成本估算与收益测算结果，以及融资方案的选择，可能为委托方后续带来资金链断裂的隐患<sup>[2]</sup>。

#### （二）项目设计阶段风险

在项目设计阶段，咨询单位若对委托方的需求理解与设计表达不足，可能导致设计方案与实际要求不符，增加后续修改的成本。部分咨询公司未能严格把关设计单位的工作质量，最终的设计成果可能遗漏关键功能或存在重大错误，从而影响施工环节的顺利推进。在建筑、结构、机电等系统设计的协调工作中，缺乏有效统筹，

可能会产生设计冲突，设备排布造成的空间利用问题和管线布局交叉漏项等，直接影响后续施工的效率和质量。引入的技术若未经实际论证或超越正常的风险容忍度，可能使项目施工与运营阶段的成本失控，甚至导致方案无法落地。此外，委托方或使用单位对设计方案的诉求变动，可能导致频繁调整，前期工作成果废弃，设计工期延误，甚至增加不必要的经济成本。

#### （三）项目招投标阶段风险

在招投标时，部分咨询单位编制的招标文件可能存在技术要求表述不清晰、商务条款不完整或相互矛盾，可能导致投标人对技术内容的误解，从而影响报价的合理性，给后续签约和履约埋下隐患。评标标准的权重分配若不合理，技术能力评估不足或单纯追求低价中标，可能导致选出不合格、履约能力差的施工单位。不规范的评标程序也可能引发投标人投诉，进而影响项目进展。未严格审查投标单位的资质、经验、财务状况与履约能力，可能导致施工阶段因施工单位能力不足而影响项目进度或质量。

#### （四）项目实施阶段风险

实施阶段涉及实际施工、质量监管、进度控制以及费用管理等，风险类型多样且对项目影响深远。部分咨询单位在施工过程中的监管不足，可能导致项目使用寿命缩短，甚至引发安全隐患。外部环境的突发变化或资源供应问题，可能导致工期延误，影响项目的使用计划和收益预期。咨询单位若无法全程监督项目开支情况，或预留的变更成本预算不足，可能导致项目整体投资超支，进一步影响委托方的投资效益。施工单位未按合同规定完成阶段性任务，或对变更内容未清楚界定的费用争议，都可能导致委托方利益受损。咨询单位对合同条款执行力度管理不够，也可能使委托方在冲突中处于不利地位。建筑施工现场还存在人员受伤、设备故障、高空作业事故等安全风险。此外，施工过程中涉及的环境保护问题，如扬尘噪声扰民、泥浆水排放不达标等，也可能引发行政处罚，甚至影响委托方的社会形象。

#### （五）项目运维阶段风险

运维阶段是项目交付后的最长阶段，咨询机构为委

托方提供的运维管理建议和支持可能影响项目的长期效益和社会影响力。运行设备若由于维护不及时或方式不科学,可能导致故障频发,从而影响项目的正常使用。如果维修周期延误,可能对运营效益造成不利影响,甚至影响整体使用价值。随着科技的快速更新,项目所使用的技术设备可能逐渐落后,导致能源效率下降或使用成本升高。如果咨询单位未能为委托方在最初设计与实施阶段提出技术升级的可行规划,运维风险将进一步扩大。人力资源、能源和日常维护费用的不合理管理,可能导致项目运维费用超标,侵占项目收益,并降低委托方的运营管理效率。同时,咨询单位若未能及时适应最新的法规要求,如环保排放标准、消防管理规定等,委托方可能面临处罚,甚至运营被迫中断的风险<sup>[3]</sup>。

### 三、基于委托方视角的全过程工程咨询风险管理

#### (一) 项目决策阶段风险管理

决策阶段直接关系到项目的科学性与全面性。首先,咨询单位需协助委托方开展深入的市场调研,全面掌握市场需求、行业发展趋势及当地资源条件,以确保项目定位与实际需求相符。咨询单位应对委托方的核心功能要求、用地条件及资源优势进行充分分析,从而帮助委托方做出更为精准的决策。例如,通过调研目标市场的用户需求和竞争对手的动态,咨询单位能够识别出市场中的机会和风险,为决策提供有效支持。其次,利用数据分析和建模技术,从经济、技术、法律和社会效益等多个方面进行全面论证,确保投资估算数据的准确性,还能使收益预测更加科学合理。及时搜集并解读相关的产业政策、环保政策以及建设法规的最新要求,以提前规避政策障碍。例如,了解政府对某一行业的支持力度或限制措施,可以帮助委托方在决策中避免违约风险或政策性损失。最后,提前组织多方研讨会议,推动各相关方的沟通与协调,明确项目目标、时序安排及技术经济指标,形成一致性意见,降低了后续目标模糊的风险,还减少了信息偏差带来的潜在问题<sup>[4]</sup>。

#### (二) 项目设计阶段风险管理

在设计阶段,咨询单位风险管理的重点在于控制设计质量,以及提升设计的经济性和可实施性。首先,咨询单位应全面梳理需求清单,在项目功能、建筑标准、技术要求等层面明确目标,确保这些要求有效地传达给设计团队。咨询单位应实施多轮需求确认机制,优化双方的沟通,还能有效避免需求理解上的偏差,确保设计团队对委托方期望的准确把握。其次,在设计文件的质量控制方面,咨询单位需要制定严格的审查标准,及时组织专家对设计成果进行技术审查和论证。对设计的安全性、合理性、经济性及施工可行性等要素进行全面评估,确保设计深度满足施工要求。对于关键技术方案,则需要通过详细的成本分析和技术对比,选择出最优方案,

确保既能达到设计意图,又能够控制整体项目成本。同时,统筹协调各专业之间的工作,促进信息共享与动态沟通,可以有效避免重复设计和界面冲突(如图1所示)。最后,为了应对设计过程中不可避免的变更情况,制定严格的设计变更流程。每当委托方或使用方提出变更需求时,咨询单位应及时进行评审,明确变更的必要性和可行性。对变更内容可能引发的成本和工期影响进行准确评估,以避免随意调整造成设计周期的延误。

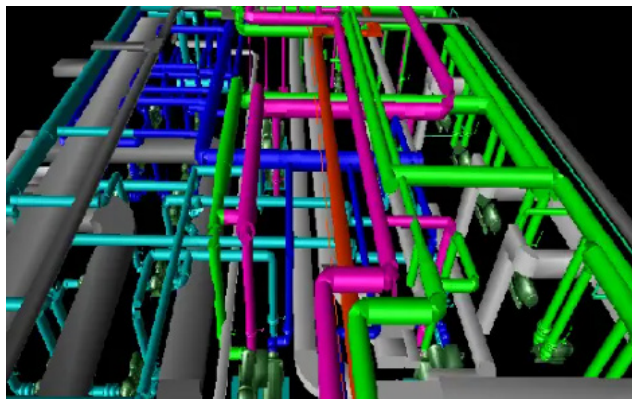


图1 管道协同设计

#### (三) 项目招投标阶段风险管理

此阶段,咨询单位的风险管理重点是确保招标全过程的公正性和科学性,帮助委托方择优选取合适的施工单位。首先,完善招标内容中的技术标准、商务条款和合同约定条款,确保文本表述清晰、内容无歧义。同时,结合行业惯例和工程特点,制定科学合理的评标办法,保障投标过程公平竞争。其次,通过多维度筛选机制评估投标人的资质、过往业绩、专业技术能力及履约能力,排除不符合条件或可能存在串标行为的单位,确保选出的承包商具备相应能力。组织专业评标小组,采用打分细化和独立评审相结合的办法,确保评标结果客观公正。对于技术标和商务标的分值分配,避免因主观因素造成分歧(如图2所示)。最后,制定具体招标时间节点表及推进计划,对招标全过程进行动态管理,确保所有环节按时完成,避免造成整体工期拖延。



图2 招标评标

#### （四）项目实施阶段风险管理

在实施阶段，咨询单位应确保项目进度、质量和成本的合理控制。首先，制定详细的质量管理计划，建立从设计交底到竣工验收的全流程质量检查制度，明确各个环节的质量标准和检查频次，以确保每个阶段的工作都能达到设定的质量要求。咨询单位需要要求监理单位针对关键节点，如隐蔽工程、结构封顶和设备安装等环节，进行重点检查，确保施工质量的合规性，避免在后期发现重大质量缺陷，从而影响项目的安全性和使用功能（如图3所示）。其次，以施工总进度计划为基础，在施工过程中进行定期的计划检查与调整，通过与施工单位保持密切沟通，咨询单位可以及时协调资源配置，解决妨碍工期推进的问题。例如，针对项目的关键线路节点，咨询单位需要要求施工单位预警可能的工期风险，并迅速采取纠偏措施，从而避免工期的延误。施工单位还需针对用工成本、材料费用及临时签证可能产生的成本波动，建立实时监控机制，确保所有支付依据充分合理。再次，在设计变更与工程签证方面，必须严格按照合同约定的审批流程执行，杜绝随意增加成本的现象，确保项目费用的可控性与合理性，避免因变更频繁导致的成本失控。从次，咨询单位还需督促施工单位落实各项安全与环保要求，定期组织安全培训和隐患排查，以确保施工过程的安全可控，避免因安全事故或环保风险导致工程停滞。最后，建立健全合同履约检查机制，针对可能出现的履约纠纷，咨询单位应协助委托方通过合同条款的梳理和谈判机制，及时化解争议，防止因拖延处理而对项目产生连锁影响，确保项目实施阶段的顺利推进。



图3 施工质量检查

#### （五）项目运维阶段风险管理

在运维时，咨询单位需要保障设施的良好运转、维持长期运营效益，及控制运营成本。首先，协助委托方

建立标准化的设备维护计划，包含设施的定期巡检和维护保养流程，确保所有设备在其生命周期内都能达到最佳工作状态。通过利用专业化的维护团队和数字化信息管理系统，咨询单位能够实现设备状态的实时监控，从而降低故障发生率。当维护工作有了系统化的流程和科技手段的支持，就可以极大地提高设备运行的稳定性，减少突发停机对项目运营的影响。其次，咨询单位还可以通过建立动态监控系统，帮助委托方制定并实施能效优化模型和人工成本优化方案。通过持续监测设备运行数据和资源使用情况，及时调整运营策略，逐步减少不必要的支出，从而提升运营效率和经济效益。再次，建立健全的安全管理制度，制定包括消防、治安和运行人员操作规范的安全管理要求，同时针对突发事件设计应急预案。定期开展演练以增强风险应对能力，使得所有项目相关人员能够在紧急情况下迅速响应，从而减少可能的损失。从次，结合市场发展趋势，提出有关设备更新和新技术应用的建议，保障设施长期保持市场竞争力，也能有效减少由于技术落后带来的高维护成本。最后，实时关注环保和运营标准等法规变化，制定改进措施，以符合法律要求，避免因违反法规而导致的罚款或项目停摆。同时，通过定期收集并分析用户反馈意见，及时调整运营策略，能够显著提升用户满意度，确保项目的长远收益<sup>[5]</sup>。

#### 结语

综上所述，基于委托方视角的全过程工程咨询风险识别与管理涵盖了项目的各个阶段。咨询单位应通过严谨的风险识别和科学的管理方法，确保在整个工程生命周期内，从决策到运维的每个环节都能有效管控风险，最大程度地保护委托方的利益。这不仅提高了项目的成功率，也为委托方带来了可持续的经济效益与社会价值。

#### 参考文献

- [1] 李峰，沙玲，方甫兵. 全过程工程咨询产业学院：建设理念、组织设计与运行逻辑[J]. 教育理论与实践，2023(21): 32-36.
- [2] 王幼松，曾理菁，陈玲燕，张扬冰，闫辉. 全过程工程咨询项目咨询方行为风险因素间影响关系研究[J]. 土木工程与管理学报，2024(1): 68-74.
- [3] 韦幸. 探索发展全过程工程咨询服务的模式[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)工程技术，2023(1): 65-68.
- [4] 王海涛. 全过程工程咨询服务相关政策研究[J]. 建设监理，2023(6): 5-7.
- [5] 王亦虹，刘辰瑜. 全过程工程咨询企业服务能力模型构建[J]. 项目管理技术，2023(4): 100-104.

作者简介：兰朗萍（1979-09），女，壮族，广西河池宜州，本科，工程师，从事招标、工程造价、工程咨询等工作。