

# 浅谈全过程工程咨询业务体系构建

朱晓云

浙江江南工程管理股份有限公司

**[摘要]**当前,为了促进建筑部门的健康和可持续发展,我们提倡并推广一种全过程工程咨询模式。由于承包商众多,组织协调复杂,难以控制工程咨询项目的全过程,评价可以有效地改善工程咨询全过程的控制。目前,评价后模型广泛用于项目管理评价,工程咨询服务的分阶段评价有一定的局限性。

**[关键词]**全过程工程咨询业务;过程控制;评价指标

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.2234

在当前的改革背景下,工程咨询公司面临着转型的挑战。各公司通过自身健全的体系实现了各种企业的整合和发展,例如在建设过程中率先开展业务发展的施工总承包人和试图通过设计工作刺激其他服务扩展的设计单位。然而,目前很少有成功的例子能够有效地将企业纳入主流。目前,一些主要的咨询组织逐渐认识到项目管理公司在执行项目方面的重要作用,并主动设法将其他公司结合起来,取得一些成果。值得强调的是,企业在整个工程咨询过程中的整合不仅仅是服务的组合,任何咨询公司都不能带动其他企业的整合。正是由于项目管理公司的独特性及其在项目总体管理和实施中的建设性作用,它才有能力领导工程咨询公司系统的建设。

## 一、全过程工程咨询业务的特点

### (一)管理功能

为了完成整个流程的工程咨询活动,需要澄清每个企业在特定项目中的组合方式以及项目的具体方案,以促进整个流程的工程咨询。必须强调的是,只有通过管理手段才能实现这种有效的结合,而且牵头企业只有具备管理特点,才能有效地整合、整合和规划各类合并企业。一方面,这种管理在内部协调和组织咨询主体内部核心活动的非核心活动;另一方面,它必须与业主和其他外部的公司沟通和联系。

### (二)系统特性

与传统的独立咨询活动相比,全过程工程公司会将有效整合独立企业,开辟企业间沟通渠道,促进企业间的联系。通过整合,企业可以优化和整合,独立企业必须深入发展,相互补充。在项目管理模式下,每个公司与管理公司的协作流程还可以改进整个流程中工程咨询服务的系统化。可以说,该系统的特点是管理特点的必然结果。

### (三)统一的特性

提供全过程工程咨询服务的公司是同一个机构,全过程工程咨询公司属于同样的合同任务范围。拥有同样的责任、权利和义务,以及统一的目标服务体系 and 委托的要求。此外,所有咨询服务都将在同一工作计划的指导下完成,从而使服务过程更加有序。整个咨询小组合作协商进程有明确的分工,形成了一种有效的合作局面和气氛。一致性提高了内部业务信息的沟通和传播效果,优化了合同规划过程,提高了管理服务的效率,并提高了服务质量和影响。

## 二、项目管理业务的内容和实质

### (一)项目管理内容

与其他独立企业相比,建筑项目管理具有明显的特点,主要表现为管理和咨询的双重性质,即在业主授权的情况下,服务对象还提供各种咨询服务,同时实施项目管理程序,并实现一体化项目管理活动主要分为:项目规划和设计、施工准备、施工组织和竣工验收阶段。主要内容包括:施工程序、设计管理、招标和采购管理、时间表管理、投资管理、合同管理、竣工验收、项目结算和信息文件管理等。

### (二)项目管理的本质

施工管理服务的本质是管理,其业务相关理论属于管理范畴。在业主委托的管理过程中,主要任务通常包括实施总体项目规划,完成高层管理思想设计,探索最优管理途径,为参与方创建协作管理环境,跟踪项目实施状况,以及可以说,作为实施主体,业主责任也是管理责任,委托项目经理从业主的角度来补充管理。作为施工主体,施工总承包人从管理角度维护自己的施工和经济利益。同样,设计师的立场代表了他自己的想法和兴趣只有从业主的角度进行管理的过程才有全局,这是对其他承包商相对独立的监督。

## 三、全过程工程咨询项目的组织结构特征

### (一)整个项目的专业服务事务级别

全流程工程委员会可以通过在项目生命周期的各个阶段整合该委员会来提供综合管理和专业咨询,从而最大限度地实现项目目标。工艺工程咨询公司由业主委托,挑选具体的企业专业人员组成涵盖职能部门的工艺工程咨询小组(以下简称综合咨询小组)。整个咨询小组根据咨询合同接受业主的全部或部分授权,并根据业主的利益在所有阶段或阶段提供专业咨询服务。同时,它监督和协助承包商行使其权利和义务,并协调业主与承包商之间的关系。

### (二)全面协商项目任务的执行程度

业主委托承包商承担施工等任务,并以施工期、质量、安全和成本等项目目标作为衡量施工项目成功交付的指标。施工项目实施前,业主和承包商应签订合同,并为具体施工项目采取适当的施工方法。随着DB和EPC等综合交付方法的出现,缔约双方之间项目控制权的分配发生了变化,总承包人还必须管理整个项目过程,以便成功交付和使用项目。可以看出,在流程工程咨询项目的两级组织结构中存在着不同的委托人-代理关系,而整个咨询小组则成为整个咨询项目中的跨界人员,接受业主参与业主项目管理、提供专业咨询服务和确保同时,有必要参与项目任务的执行,对业主对承包

商进行有效监督和控制,确保项目目标的实现。整个咨询项目控制系统的建设和设计,应以整个咨询团队为核心进行研究。

#### 四、非项目管理业务领导的局限性

##### (一) 加强核心业务对其他企业的影响

在项目管理以外的活动的指导下,随着主营企业的扩大和深化,主营企业的利益标准将得到加强。主营企业虽然是项目实施的基本支撑,但也可能形成过度扩张,表明主营企业采取应当强调的是,各类企业都有发展空间,特别是在设计、监督和建设方面。然而,虽然企业一体化使其在某种程度上比独立理事会更有效,但这并不意味着某些合并后的企业比提供独立咨询具有更全面的影响。应当强调的是,不同类型的咨询服务是不可替代和相辅相成的,一体化的目标之一是使这些服务相互连接、相互补充和相互促进,而不是产生负面影响。

##### (二) 主营企业与其他企业的差异的影响

应当强调的是,项目管理公司的管理和董事会的双重性质不可避免地导致了与其他公司的高度相关性,而且并非所有其他公司都与非主要公司有联系,即并非所有公司都能有效地融入董事会的上游和下游企业通常关系密切,可以达到一定程度的一体化。无链接集成将导致牵头方将整个流程工程咨询服务外包或分包出去,从而增加业主与项目经理之间对咨询公司的控制距离,并导致受委托的顾问无法有效控制无链接活动因此,项目管理公司是最合适的。

#### 五、构建基于项目管理的全过程工程咨询业务系统

##### (一) 服务模式意义项目管理+n

根据以上分析,与其他公司相比,由项目管理公司领导的整个业务流程工程咨询系统更具科学性。业界可能会尝试推广和实施项目管理+n服务模式,其中n指的是与项目管理无关的管理咨询公司,+N指的是项目管理人员与其他企业的集成,以获得全面的管理咨询服务。显而易见,项目管理公司管理层确实打破了非项目管理公司整合的局限性,充分发挥了其管理地位和业主视角带来的影响和功能。

##### (二) 专案管理模式+N的限制

同样地,整合专案管理作业与其他企业后,会形成咨询服务企业的共同利益。不过,与专案管理相比,非管理作业的执行层次与拥有者的观点不同。因此,规避对其他公司的项目管理监督成为主要问题。与独立项目管理角色相比,基于项目管理+N服务模型集成的社区角色具有局限性。在强调全球视角在企业一体化中的作用时,这种模式有其优点,而在对一体化企业进行监督时,这种模式有其缺点。这是工艺工程咨询业务发展面临的核心问题,值得业界高度重视。

##### (三) “项目管理+n”模式的统一与对立

鉴于上述局限性,前任项目经理已成为“项目管理+n”模式下工程咨询全过程的领导者。从业主的角度来看,业主将把包括管理在内的各种咨询服务合并并委托给“项目管理

+n”服务实体。所有者授予服务的自我管理权限。项目管理和其他综合活动构成了“管理+咨询”活动的统一集合。与独立咨询相比,这种委托方式强调项目管理服务的整合,强化服务主体的责任、权利和义务。

#### 六、关于发展全过程工程咨询的几点建议

##### (一) 积极发展项目管理配套服务

在+N项目管理模式下,项目管理和其他咨询服务的集成不是简单服务的重叠。一体化和协作进程应以考虑到各种咨询服务的利益为基础,并根据项目的总体规划和部署以及总体实施目标和要求,整合所有类型的咨询服务。在一体化进程中,独立咨询服务提供者不可避免地会扩大和扩大其业务范围,并侧重于发展以项目管理活动为重点的配套服务。在实践中,一些主要从事项目管理的咨询公司提出了围绕建筑合同的设计、监督和总体管理的以管理为中心的配套服务要求,为企业的转型和发展奠定了基础并创造了条件。

##### (二) 加快相关活动的整合进程

在整个过程中,技术咨询的具体活动之间存在着广泛而不可避免的联系。对于互补性强的企业,应主动加快整合。平行企业间“兼并”的优化过程非常重要,项目合同计划的实施直接证明了这一点。整合的目的是充分利用整个工程咨询流程,加强业务关系,促进互补组合。值得注意的是,整合后,新咨询公司将更多地参与“项目管理+n”的整合,在整合中发挥更大的作用,但将避免局部定位或偏离项目整体效果。

##### (三) 加强前期投资和设计咨询的主导作用

建设项目前期的投资咨询、方案论证和设计对项目的实施有重要影响。在“项目管理+n”模式下,项目经理应首先加强项目管理和实施的整体规划过程。加强事前咨询的主导作用,加强与监理、事前咨询等咨询服务的联系。避免断开连接。加强投资设计咨询的主导作用,就是根据项目的具体特点和问题,加强前期咨询的组织实施。重点解决项目后期建设等前期实施中存在的问题,转化为前期投资设计等咨询服务。没有项目管理活动的指导和总体规划,这一过程就无法实现。

总之,当前工程建设行业的发展现状,工程咨询公司体系建设的整个过程任重道远。建议有关行政部门加强项目管理公司的市场文化,鼓励和指导项目管理业务的标准化,并为它们在技术建设领域发挥更大作用创造条件。在此基础上,还应鼓励项目管理企业发展并与其他企业整合,最后形成完整的项目管理+N流程工程咨询服务体系。此外,结合行业改革的可能性,进一步完善更高层次的法律和政策

#### 参考文献:

- [1]张德江.关于全过程工程咨询业务体系构建[J].2019.
- [2]王静.浅析建设工程全过程工程咨询业务的发展方向[J].2020.