

# 全过程工程咨询项目的组织结构及其控制体系构建研究

1冯雷 2杨娜

1江西兆博工程咨询有限公司; 2中国电信股份有限公司上饶分公司

**[摘要]**现阶段,为促进建筑业持续健康发展,我国提倡和推广全过程工程咨询模式。由于参建单位众多,组织与协调工作复杂,全过程工程咨询项目的管控难度增大,而开展评价工作能有效提高全过程工程咨询业务的管控能力。目前,“后评价”模式在项目管理的评价中应用广泛,这对于全过程工程咨询业务的阶段性评价具有一定的局限性。基于过程控制理论,以全过程工程咨询业务为研究对象,引入过程控制评价指标体系,以提高全过程工程咨询企业的业务管控能力,为全过程工程咨询业务提供理论与实践参考。

**[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.2096-6288.2021.11.1252

## 一、过程控制概述

### (一)过程控制在内

过程控制是指为实现预期目标而对影响过程的因素进行操控。控制是一个持续的过程,是指为了实现既定的目标,对控制目标的真实状况进行收集,并将其具体情况与开展过程控制之前制订的计划相对比,若有偏差,及时纠偏,以保证目标得以实现。项目过程控制指的是通过对项目的过程进行计划与控制,使项目能够在既定的条件下运行,并不断对项目的过程控制进行优化以实现预定目标的整个过程。过程控制评价是对过程管理活动的评价,评价对象是建设过程。值得注意的是,在构建管理体系时,无论是否运用了过程控制理论、是否确立了过程控制系统,项目的实施过程中都存在潜藏的、局部的过程控制系统,支持着项目的运转。因此,要想保证过程控制的有效性,必须建立标准化的评价指标体系。

### (二)过程控制模型

过程控制应在逐一分解出控制系统内全部过程的基础上,依据分解出的各个过程及其特点分别对其进行控制。

## 二、全过程工程咨询业务过程控制模型及评价指标设计

(一)全过程工程咨询业务过程控制评价体系七要素  
全过程工程咨询业务过程控制评价体系七要素包括:①评价主体。应以全过程工程咨询单位为主体。②评价客体。全过程工程咨询过程控制的评价客体为项目的前期、实施及竣工验收三个阶段,以及各个阶段的子过程与各个过程的可交付成果与管理成果,是“过程+结果”的综合体现。③评价目标。全过程工程咨询过程控制的评价目标是项目过程中每一子过程的评价目标。④评价指标。根据指标设计原则、项目管理的特点以及全过程工程咨询项目的特点建立评价指标体系。⑤评价方法。评价方法的不同会导致评价结果也不尽相同,所以应采取合适的方法对全过程工程咨询的业务过程控制进行评价。⑥评价标准。应建立评价标准数据库,通过对比计划标准、同类项目的历史标准以及实际数据来分析评价指标与标准的对应关系,并以此作为评价指标。⑦评价结果应用。根据已形成的评价报告,对已完成的过程及其子过程提出改进意见。

### (二)全过程工程咨询业务过程控制评价系统模型建立

全过程工程咨询业务过程控制评价系统模型的总体框架由以下4部分组成:①评价内容。对应的是工程咨询项目建设的全过程,即前期、实施、竣工验收三个阶段以及其子过程的具体任务。②评价指标体系。收集各个阶段的子过程的评价指标,为建立全过程工程咨询项目过程控制评价指标体系做好充足的准备。③评价方法。根据已确定的评价指标,按一定的评价方法对全过程工程咨询在实际过程中输出的结果打分,为每个评价指标设置不同的权重,按指标综合法计算出各指标的分数,并量化评价结果。④评价结果应用。根据最终得出的评价报告,对已完成的项目过程提出改进意见,以期通过过程控制提高全过程工程咨询单位对项目的管控能力。

## 三、全过程工程咨询业务过程控制评价指标

创建根据全过程工程咨询业务过程控制评价系统模型,结合全过程工程咨询项目建设与管理过程的阶段性,采取分阶段的方式构建全过程工程咨询业务过程控制评价指标。全过程工程咨询业务过程控制评价指标主要从三个方面创建,即前期、实施及竣工验收阶段的过程控制评价指标,

(一)全过程工程咨询业务过程控制评价指标建立的基本原则

全过程工程咨询业务过程控制评价指标的选取原则如下:①目标导向原则。以每一阶段的过程控制评价目标为核心,构成全过程工程咨询项目的评价指标体系。②系统性原则。全过程工程咨询项目是一个复杂的系统,各阶段紧密关联在一起,故每一阶段的指标选取不能独立于全过程工程咨询项目这一整体系统之外,不能忽略与其他阶段的联系。③独立性原则。虽然全过程工程咨询项目的各个阶段彼此关联,但每个阶段的指标结构又必须清晰,以防指标重复设置。④动态性原则。全过程工程咨询业务过程控制评价指标的选取应把动态性与系统性结合起来,做到前一阶段与后一阶段的结合以及短期与长期的统一。⑤可行性原则。全过程工程咨询项目的过程评价是否可行,必须从三方面进行判断,即全过程工程咨询项目的过程评价是否有针对性、是否合理、是否可行。⑥定量分析与定性分析相结合原则。在设计全过程工程咨询项目评价指标时必须结合定量计算与定性分析两种方法,因为单独使用定量方法或定性方法可能会导致评价结果不合理。

(二)全过程工程咨询业务过程控制评价指标的获取与层次设计

评价指标的获取。建设项目的过程目标通常不太具体,不容易对其评价指标进行定量分析,因此需要分析其子过程目标,并思考实现该过程目标的方法。通过分解全过程工程咨询业务过程,可以明晰各个子过程的控制目标,以此得到具体的过程控制评价指标。

## 四、结语

全过程工程咨询为传统咨询服务提供了一种新的思路,但全过程工程咨询的组织协调工作复杂、项目的管控难度大,必须设计一套行之有效的评价系统。以“控制为导向”设计全过程工程咨询业务过程控制评价系统模型,构建全过程工程咨询业务过程控制评价指标体系,并对建设工程项目的前期、实施以及竣工验收阶段的指标构成进行分析,搭建全过程工程咨询业务过程控制评价指标体系,运用“1+N+X”的项目管理思维模式积极推动全过程工程咨询,完成全过程工程咨询模式下建设项目过程控制评价的实践运用。

## 参考文献:

- [1] 栾燕, 吴晓卫. 全过程工程咨询发展路径及对建设工程管理的意义[J]. 中国工程咨询, 2019(4): 65-68.
- [2] 丁士昭. 全过程工程咨询的概念和核心理念[J]. 中国勘察设计, 2018(9): 31-33.