

建设工程项目全过程咨询组织管理优化研究

闫胜利

机械工业第六设计研究院有限公司 河南 开封 450007

摘要: 全过程咨询组织管理仍处于不断发展的过程中, 各项措施和具体方案依旧存在不完善的地方。要想提高全过程咨询组织管理的服务质量和实际效果, 不仅需要工程全过程咨询组织管理机构的积极探索和努力发展, 而且需要项目单位的配合与支持。同时全过程咨询组织管理不仅是造价控制工作的开展方向, 而且对项目工程的投资控制具有深远影响, 对提高项目单位投资效益、稳定建筑行业发展意义重大。

关键词: 建设工程; 全过程咨询; 组织管理

引言

全过程工程咨询作为新的服务模式, 需要各方共同努力解决全咨服务实践过程中面临的问题。国家主管部委需要尽快完善配套法律法规, 赋予全咨企业和全咨负责人法律定位; 明确咨询服务收费标准, 完善招标投标规则, 配套招标文件模板等措施, 从上到下更好更快地推进全过程工程咨询发展, 为适应市场发展需要和与国际接轨、开拓国际市场打下坚实基础。

1 全过程咨询组织管理的意义

首先, 全过程咨询组织管理的应用能够提升项目管理水平, 实现资源合理配置, 让工程能够获得更多的收益, 从细微的层面上来看, 对于招投标、监理以及施工单位的管理工作都有着重要的促进作用。其次, 全过程咨询组织管理的应用能够为企业的管理完善和优化提供重要的指导, 进而提升企业的管理效率, 以更好地适应当前的市场发展情况。另外, 随着建筑市场竞争愈发激烈, 需要积极迎合当前的改革创新需求, 以达到推广应用要求。最后, 由于多个工程管理领域都开始应用现代项目管理的方法, 并获得了一定的效果, 在全国大力推行全过程咨询组织管理的情况下, 对其体系进行完善有着十分重要的意义。

2 工程全过程咨询组织管理工作流程及特点

工程全过程咨询组织管理方接受建设方委托后, 必须以国家法律及合同内容为依据, 对建筑工程项目各阶段进行计价, 帮助建设方合理开展建设投资, 规避建设投资风险, 为建设方提供工程全过程咨询组织管理服务。全过程工程全过程咨询组织管理工作应以项目管理阶段为核心, 根据工程实际情况进行造价控制, 全过程工程全过程咨询组织管理工作流程, 主要在决策、设计、发承包、实施、竣工等阶段展开全过程咨询组织管理工作。工程全过程咨询组织管理方在决策阶段, 未建设方提供兄弟单位相近工程业态历史数据, 协助建设方投资估算编制与经济评价, 提高建设方投资决策科学化; 在设计阶段, 工程全过程咨询组织管理方需根据建筑工程项目情况编制设计概算, 为建设方设置限额指标复核保驾护航; 在发承包阶段, 工程全过程咨询组织管理方需为建设方编制工程量清单、编制与审核最高投标限价与投标

报价, 招投标完成后需进行清标工作, 并出具清标报告^[1]; 现场施工作为建设方成本管控的关键阶段, 工程全过程咨询组织管理方应制定工程实际资金使用计划, 注重审核工程变更, 建立签证台账, 确定造价, 实行动态化现场全过程咨询组织管理, 最大化保障建设方权益, 同时应协助建设方整理分析索赔报告、收集反索赔证据; 在工程竣工阶段, 需从竣工结算复核及指标数据归集等方面展开工程全过程咨询组织管理工作, 为建设方提供全面化工程全过程咨询组织管理服务。

3 建设工程项目全过程咨询组织管理优化对策

3.1 转变服务观念

目前全过程咨询组织管理服务仍在积极探索阶段, 无论是工程全过程咨询组织管理机构, 还是业主、委托方, 都在工程实践过程中不断总结经验、提高效率与效益。我国工程全过程咨询组织管理服务本身起步就较晚, 相关从业人员多是由工程结算审计、施工预算、工程设计单位经济编制等岗位转岗而来。这些工作人员丰富的工作经历为工程造价工作提供了更多相关经验, 在核算工程量、确定物资单价、核对设计施工方案等方面极具优势, 但同时也导致了过于注重工作细节、职权越位等意识上的局限性。全过程咨询组织管理工作不仅要求从业人员具备专业的工程造价控制知识和技能, 而且要了解、熟悉建设项目操作流程和工程具体施工内容, 从整个项目的角度把握工程造价控制工作^[2]。要想完善全过程咨询组织管理在建设项目投资控制中的服务水平和工

3.2 科学开展全过程造价准备工作

要对工程造价工作中的各个流程进行严格的规定与规范, 确保工程造价的管理控制人员能够认真负责地对工程项目进行全面地了解, 对现场情况进行系统化的考察, 全面提升准备工作的水平。这使得工程造价工作结合具体季节情况、具体劳动市场情况、具体材料市场情况, 更为科学合理地做出相关的项目与控制工作, 保障工程资金的利用率、保障工程项目的建设质量。

3.3 组织模式深化设计

首先, 线性组织结构。这种结构有着十分高效率的工作

模式,能够使管理工作更加明确,确保管理指令能够落实到人,但在具体的操作过程中需要做好各方权利责任的划分,以防止问题的出现。其次,矩阵组织结构。这也是当前项目管理中十分常见的组织模式,有着一定的管理优劣势,因此在管理中应该结合实际情况进行调整,确保核心管理人员的稳定,保持动态的管理班子,及时做好管理人员的调整工作,实现人力资源的合理配置,提升管理工作效率。

3.4 深入现场及时了解、收集相关信息资料

工程全过程咨询组织管理人员应当对工程建设现场进行深刻细致的考察,全方位收集工程建设的相关信息,通过完善到位的监督管理制度,掌握一线施工现场全流程、动态化的建设数据,对工程建设的实施进度、材料领用、人员雇用等情况予以实时掌握,并在后续的造价模型中进行演算,保障整体建设符合施工规划设计的要求[3],避免因信息不完善、监督不到位导致的造价规划不合理,实际工作偏离造价轨道等问题。

3.5 强化服务意识

加强全过程咨询组织管理人员主动沟通的服务意识,有益于全过程咨询组织管理工作的顺利开展和质量提高。虽然工程全过程咨询组织管理在建设项目中属于协助性工作,但全过程咨询组织管理人员的工作对项目投资和造价控制的影响却是深远的。同时工程全过程咨询组织管理机构 and 人员一般是接受政府财政委托介入项目单位对投资过程进行科学监督,难免与项目单位和施工单位等产生矛盾,甚至会出现某些项目单位故意不配合投资管理和造价控制工作的情况。要想保证项目造价控制工作的顺利进行,全过程咨询组织管理人员有必要强化自身服务意识,通过提高主动意识,积极参与到工程方案实施与造价讨论的过程中去,对施工过程中超出造价预算的问题主动表达意见,掌握投资控制的主动权;同时全过程咨询组织管理人员也应强化沟通意识,提高协调能力,在实际工作中尽量避免与项目单位和施工单位的矛盾,发生意见不一致的情况要及时沟通,积极探索解决办法,保证全过程咨询组织管理工作的顺利进行[4]。强化全过程咨询组织管理人员主动参与和沟通协调的服务意识,是构建和谐工作氛围、保障全过程咨询组织管理工作顺利进行的重要手段,也是完善建设项目工程中全过程咨询组织管理服务的重要途径。

3.6 完善设计变更程序

在全过程咨询组织管理工作当中,可能会遇到设计方案的前期调整优化以及建设过程中的后续补充完善,因此必须要完善设计变更程序。通过合理地进行规划变更成本的测算以及方案变化后的后续相关投入预算更改,保障整体的全过程咨询组织管理工作运行在工程建设的正轨之上。首先,要建立设计人员与造价工作人员一体化的沟通交流体系,要在确定方案后及时核算完毕相关造价预算。其次,要密切工程造价人员与一线施工建设人员的沟通交流,当相关的设计

方案出现临时调整和变更的时候,造价人员应当核算明确变更设计所产生的额外成本,并对后续工程建设中所使用的材料、人员和资金进行重新规划与分配[5],避免因方案调整导致工程建设成本溢出,工程造价目标偏离等问题。

4 结束语

综上所述,在建筑工程的项目过程中,由于大部分的建设项目管理人在计算能力和造价情况上的能力都不足,造成在建设项目投资控制中没有实际的效果,这便会影响建设工程单位在经济上得不到最大利益。而全过程咨询组织管理工作的积极开展可以在建设项目投资控制过程中,提升建设工程投资控制的效果,这样便可以减少建设企业的资金投入,从而优化建设企业的经济收益。全过程咨询组织管理是建设项目投资控制中的重要手段,同时还是综合服务业务。随着投资者对投资控制意识的加强和投资效益的提高,全过程咨询组织管理在建设项目投资控制中应该更好地发挥作用。

参考文献:

- [1]李国辉.全过程咨询组织管理在建设项目投资控制中的作用[J].建设经济,2019(4):110-111.
- [2]王奇凡.建筑工程项目建设全过程咨询组织管理的思考分析[J].低碳经济,2020,21(1):195-196.
- [3]国家发展改革委,住房和城乡建设部.关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见[Z].2019.
- [4]严菊生.全过程工程咨询服务的探索与思考[J].工程项目管理,2019(12):257-258.
- [5]杨蛟龙.关于建设工程中的全过程咨询组织管理服务策略探析[J].建筑建材装饰,2019,31(11):108,111.

作者简介:闫胜利,1981.2,男,汉,河南开封,机械工业第六设计研究院有限公司,高级工程师,工程硕士,研究方向:工程总承包。