

全过程咨询管理模式现阶段问题及应对方案

周佳昱

北京建筑大学 城市经济与管理学院 北京 100044

摘要: 全过程工程咨询是目前国家大力推广的一种项目管理模式,它主要目标是为项目提供高质量、高效率、低成本的建设和运营服务。随着中国经济的快速发展,全过程工程咨询服务在全国范围内的工程上得到了广泛的应用,全过程工程咨询的这种管理模式也越来越受到社会的关注。但是这种管理模式还是不够成熟,本文将从多个方面探讨全过程工程咨询的不足已经应对的管理策略。

关键词: 全过程工程咨询; 工程建设项目; 工程管理模式

引言

全过程咨询的全称是“全过程工程咨询服务模式”。此模式是对工程建设项目从前期的项目建议书、可行性研究直到工程项目实施运营的全生命周期,涵盖建设工程全生命周期内的策划、初步设计、施工图设计、施工前期准备、施工过程管理、竣工验收及运营保修等各个阶段的管理服务。

随着国家经济进入高质量发展阶段,工程勘察设计行业正处于前所未有的变革时期,面临着巨大的机遇和挑战,这就导致技术、政策、市场行业需要不断创新,产业转型升级和企业深化改革迫在眉睫。2023年,中共中央、国务院印发《质量强国建设纲要》,对建筑业的高质量发展提出了明确的目标和要求,《纲要》指出,发展全过程咨询是打造中国建造升级版的重要内容,所以由此可见,发展全过程咨询对整个建筑行业的转型升级有着重要的意义,强调了推进全过程咨询服务发展的重要性,以期更好地满足不同类型建设工程的服务需求。

全过程咨询服务的目标与宗旨是为客户提供高质量、高效率、低成本的咨询方案,在项目全生命周期内为客户提供综合服务和全方位支持,最终实现项目的成功。尽管国家大力发展全过程咨询的业务,但是实际来说却远远没有实现政策推出时市场的预期,下文将详细阐述全过程咨询管理现阶段不足以及应对的管理策略。

一、全过程咨询管理下现阶段的不足

1.1 全过程咨询人才的匮乏

自从国家推广全过程咨询业务后,全过程咨询业务发展迅猛,很多设计单位、监理单位、造价单位都开始

转型做此业务类型,并以监理企业牵头的居多,但是这些企业都由单一业务来源的企业转型而来,对工程的全过程了解的并没有特别深刻,拥有全过程咨询服务项目的经验还有熟悉全过程咨询业务全链条的人员十分短缺,人才的匮乏注定成为这些企业的绊脚石。

除此以外,与建设项目的其他服务相比,项目管理服务的合同价格普遍较低,以一个5000万元的项目为例,工程项目管理服务的合同仅为工程总概算的1.5%,这样的取费标准使得全过程咨询的企业对于这一板块业务收入水平没有达到预期,这直接导致无法吸引高端人才加入,从而导致人才的匮乏。

1.2 全过程咨询缺乏市场认可度

推行全过程咨询是建设项目集约管理的迫切需求,全过程咨询将集约思想融入到建设项目中,充分有效的发挥全过程咨询的作用,有利于提高建设项目的质量和效率,使建设资源的运用更加科学、合理、节约;从而提升工程建设管理水平,提升行业集中度,保证建设项目获取最大的经济和使用效益。

目前,建设工程项目全过程咨询管理依然面临着一些问题,在具体的工作当中未能拥有足够的实权。这就导致了尽管全国大力推广全过程咨询业务,但是全过程咨询的市场认可度并没有想象中的这么高,由于这个管理模式比较新,大部分业主还是依靠自己的主观意识或者其他的参考意见,并没有真正认可和理解全过程咨询服务的模式并且信赖全过程咨询的单位,从而偏离了实施全过程咨询的初衷,导致全过程咨询服务形同虚设,没有发挥出全过程咨询单位复合型、集约型的咨询优势。

1.3 全过程咨询服务缺乏整体性

全过程咨询强调整体性的观念,是将项目的各个阶段视为相互关联的部分,并注重协调和整合各方面的资源和利益从而使项目前期、招投标直至施工、竣工验收阶段连城一个整体。这意味着全过程咨询公司需要具备强大的跨学科综合能力,能够综合考虑项目的全局目标,综合统筹整个项目,并对其实施动态监测与管理,从而提供相应的管理策略和解决方案。

但不可否认的是,当前全过程咨询服务缺乏整体性,有些全过程咨询企业介入太晚,导致全过程咨询既缺乏决策、设计阶段的咨询服务,会对这之后的工程实施阶段产生不小的影响,又或者由于全过程咨询企业本身的能力差异,导致全过程咨询中一部分板块产生短板,也难以实现整体性的工作目标。同时,目前来说,可行性研究阶段、勘察设计阶段、招标代理咨询、工程实施过程中造价咨询等不同阶段的咨询由不同企业组成,所以缺乏高效的沟通与协调,大家各自为战,导致服务界限不清晰,未能有效提升咨询品质。呈现出“碎片化”的现象,造成咨询管理存在重复和交叉,使全过程咨询服务链整体性不足,各专业咨询企业的工作方式、风格、管理模式、文化等各不相同,要想将其融合到同一个工程项目中,以提高效率、实现价值,是一项较为艰巨的任务。

1.4 全过程咨询业务可能会导致项目后期问题频发

由于全过程咨询服务的目标是为客户提供高质量、高效率、低成本的咨询方案,很多企业为了增加自身的竞争力,选择在项目前期阶段,进行高质量、高效率的投资决策以及设计咨询服务来吸引业主们选择自己的企业进行合作。但是高质量、高效率往往伴随着高成本的支出,前期阶段的高质量、高效率完成往往会导致后期工程施工阶段工程咨询的效率以及质量问题频发,从而在项目施工阶段产生大量的管理相关问题。

二、实施全过程咨询的管理策略

2.1 提升自身业务水平

在进行全过程咨询管理的过程中,企业需要充分与业主进行沟通,了解到业主的需求,并对其充分考虑,根据业主的需求,并结合自身的优势,将自身的优势扩大化,最终才能实现各企业间的互利共赢。

同时,由于全过程咨询遍布了从项目建议书、可行性研究直到项目实施运营全寿命周期,对工程管理人员的考验非常之大,所以在一般情况下,全过程咨询管理

单位主要是以注册建筑师、注册建造师、注册造价师等各种较高级别的工程师为主,他们的理论知识丰富,具有专业技能,可以为咨询工作的整个过程提供建设性的意见和策略。

提升全过程咨询管理的业务能力是至关重要的,可以提高咨询单位的整体水平,对建设项目的整体发展也是有很大帮助的。通过业务能力的提升能够使企业转变以往的管理模式,让企业能够适应市场的变化,符合建筑行业发展的要求。

2.2 识别各阶段的重要环节,并进行重点控制

2.2.1 项目决策阶段:咨询服务的核心任务是进行投资估算,是企业进行投资决策前所进行的一项预测和分析。只有通过科学的分析和预测,才能更好地把握市场机遇,优化投资结构,提高企业的经济效益。为了更加客观、更加准确、更加真实地估计拟建项目建设期间的总投资,不仅仅要关注静态投资,更有必要关注其动态投资,全面考虑项目的各个方面,如采购和安装成本,并根据具体实际情况进行动态调整。在估算投资额时,需要综合各种因素,按照一定的标准和方法进行估算,以获得准确的预测。

2.2.2 项目设计阶段:在这个阶段,咨询服务的重点是根据业主的需求,协助业主制定详细的设计任务书,并且依照设计任务书选择最佳设计单位,组织设计方案的审查和招标,协助业主与设计单位签订设计合同,以确保合同的有效执行。同时,在收到设计方案后,应当给予充分的审核意见和优化建议。

2.2.3 工程施工阶段:全过程咨询服务的重点职责是监督、管理、控制。咨询方需要站在业主的角度思考相关问题,思考咨询结果,以项目为基础,以实际情况信息为考量基准,协助业主进行全面的投资控制分析,进而构建相应的系统,来进一步控制风险,体现咨询价值。

2.2.4 竣工验收阶段:对于全过程咨询来说是最后一道工序,咨询服务重点是监督和审查工程的设定目标完成情况。检查工程质量是否达到设计规范的要求,将结算的结果与最初概算逐项对比,检验项目超支的情况,并且在决算中要复核工程投资是否合理,最终评估全过程咨询管理的结果成功与否。在投产或投入使用过程中验证项目的建设效果是否达到预期要求。

结语

综上所述,全过程咨询管理是我国建设工程项目中

重要的管理手段,能够保证建设项目的顺利开展,并为建设企业创造可观的效益。尽管现在国家正在大力推广全过程咨询的管理模式,但全过程咨询的模式仍然存在诸多的问题,全过程咨询的发展在未来必将面临着更多的机遇和挑战。随着中国对于基础设施建设的重视程度增加,投资也会进一步加大,全过程咨询业务的市场需求也会逐步增大,同时,随着BIM等技术创新的大力发展,全过程咨询的业务也会收到影响,在未来也会面对更多的技术升级和创新。

参考文献

[1]张川.建设工程项目全过程咨询管理策略分析[J].

四川建筑,2023,(43):287-288

[2]刘祥兵,李仁坤.全过程工程咨询业务难点分析及实践探索.项目管理与工程咨询[J].2023,(09):12-14

[3]徐良平.基于城市更新的全过程工程咨询探索.聚焦全过程工程咨询[J].2023,(9):26-31

[4]李强,王勇晖.全过程工程咨询引领企业改革创新综合发展.聚焦全过程工程咨询[J].2023,(09):32-36

[5]潘思洞.全过程工程咨询模式下设计院组织的“变”与“不变”.聚焦全过程工程咨询[J].2023,(09):52-53

[6]桑伟.对于工程造价咨询应用于建设项目全过程管理的思考.中国建筑装饰装修[J],2022(2):133-134