

全过程咨询关键环节的风险防控与管理

丁永锋 李军 冯文彪

中天成建筑工程管理咨询(北京)有限公司

DOI:10.12238/btr.v4i3.3672

[摘要] 全过程工程咨询一体化、多元化、综合性的咨询优势,为工程咨询业提供了发展新思路。全过程工程咨询涉及多个阶段且互相影响,容易导致关键环节中的风险问题,本文对全过程咨询服务的风险进行梳理并探求防控之策。

[关键词] 全过程工程咨询; 风险识别; 防控策略

中图分类号: TD228 文献标识码: A

Risk prevention and control and management of key links in the whole process of consultation

Yongfeng Ding JunLi Wenbiao Feng

Zhongtiancheng Construction Engineering Management Consulting (Beijing) Co., Ltd.

[Abstract] The advantages of integration, diversification and comprehensiveness in the whole process of engineering consulting provide new ideas for the development of engineering consulting industry. The whole process engineering consulting involves multiple stages and influences each other, which easily leads to risk problems in key links. This paper combs the risks of the whole process consulting service and explores prevention and control measures.

[Keywords] Engineering consultation in the whole process; Risk identification; Prevention and control strategy

引言

我国普遍认为全过程工程咨询服务内容应包含建设工程全生命周期内的策划咨询、前期可研、工程设计、招标代理、造价咨询、工程监理、项目管理等。全过程工程咨询服务是专业咨询服务的集成,将建设项目各阶段的咨询服务内容集成在一家咨询服务机构,由该咨询服务团队从头至尾对项目进行咨询管理,摒弃传统业务叠加的方式,咨询机构全员参与项目的管理,实现项目咨询的效率提高和绩效改善。

1 全过程工程咨询的提出及发展现状

与成套项目建设模式改革的背景较为类似,虽然国内工程咨询总产值已具备一定规模,但咨询服务仍处于分阶段、分板块委托的碎片化状态,服务过程延续性差、系统性风险大、价值工程难以实现等问题也同时存在。因此,从项目的

内生要求出发,也提出了改革工程建设模式的需要。通过引入高端、高附加值、高整合度的集成化服务来达到提高工程整体价值的目的,符合当下国家供给侧改革以及行业优化调整的总体要求。

在国家的整体推动下,全国各个试点地区的做法也大同小异,普遍做法是“通过试点方案的确立、试点企业的圈定以及招标文件、合同文件及作业标准等配套文件的发布,加速指导全咨项目落地”。有些省份还通过确定试点项目库、出台收费指导意见等进一步确保全咨落地。

2 风险识别与分析

2.1 项目决策阶段

项目决策阶段是项目实施的第一个阶段,是项目建设是否可行的关键阶段,直接影响项目是否成功。根据项目决策阶段主要工作内容,该阶段主要风险表现为项目规划与今后发展方向吻合度低,

投资估算不合理,定位不准确等。

为了高效应对和识别风险,降低全过程工程咨询风险产生概率,要遵循以下规则:①合规性,即项目立项要符合国家法律法规的规定;②严谨性,即通过专家组探讨等方式对决策方案进行充分论证;③一致性,即项目规划和定位与区域发展方向相协调。

2.2 项目招投标阶段

该阶段可能存在的风险事项有:①招标条件设置不合理;②对投标人审查不到位以致选取对象不合格;③招标时间拖延以致延误工期;④工程量清单编制错误;⑤招标不成功等。

为规避上述风险,第一,全过程咨询单位要在招标前就招标要求和评分细则的确定同委托方进行详尽沟通,避免不合理的事项或争议发生;第二,建立招标清单复核机制,严格比对清单计价规范和招标清单,并汇总易重项、易漏清单。

在项目招标阶段,提供工程造价咨询服务,要掌握委托方工程设计意图,协助委托方对合同的合规性、合理性及严谨性进行审查,以期在后期免于经济纠纷。

2.3 项目实施阶段

该阶段包括勘察变更、物料采购、建设工程施工等,存在的风险主要表现在:①设计特征描述不当、实地勘察不到位、国家政策变化等导致图纸频繁修改,设计变更率高;②物料采购质量不达标风险、成本超支风险、采购延迟人员窝工风险;③工程施工中的安全风险、项目进度风险、成本风险和自然灾害风险等。

为识别及规避项目实施阶段的风险,全过程工程咨询单位应首先理清不同风险成因,据此确定风险责任归属,因地制宜,书面明确风险处理原则的有关合同条款。然后,针对物料采购等重大事项要制定规范的采购审批流程,加强验收检查、抽查力度,规范入库管理,强化质量安全管控。

2.4 项目运维阶段

作为项目全生命周期的最后一个阶段,也是检验项目能否实现决策目标的关键环节,运营阶段涉及商业运营、公共基础设施运营,设备器材的维修保养等,主要风险有伤亡事故风险、招商不力、竞争无力、管理混乱、收支不平衡等。

为识别和规避项目运营阶段的风险问题,需要全面强化项目运营阶段的管理,实现项目成本的高效控制,并通过科学设置条款明确运营收入的来源,在提升项目维护水平的前提下,实现对运维亏损问题的高效控制,提升服务总体效能。

3 风险防控策略

3.1 选取可行项目积极实践

全过程工程项目落地非常考验管理部门。按照以往分阶段管理、按业务咨

询的模式操作,出错概率往往较低。如果急于求成,没有进行充分准备就贸然推行全过程工程咨询,一旦出现问题,责任难以推脱。为防范一家咨询机构开展多项咨询业务带来的信息不对等,国内多地规定一家咨询机构只能开展一项咨询业务。应该看到,碎片化的咨询在一定发展阶段有其市场需求,且有利于廉政,有利于互相监督和制衡。当然,各地不必都像深圳市那样在公共项目上全力推行,笔者建议可以尝试在一些初步设计确定、概算审批通过后不会有较大变化的常规项目上推行全过程工程咨询与工程总承包,这样做会相对更为稳妥和可行。如市政道路项目通常会借鉴同地区、同时间的建设项目参数,项目建设方案确定下来后基本不会有大的变动,合同价与结算价对比差异不大,完全可以拿这样的项目作为全过程工程咨询的试点项目。通过项目试点,一方面积累管理经验与方法,另一方面培育本地区的咨询单位,让本地区的咨询机构具备全过程工程咨询的经验与能力,不仅可以为本地区的建设项目提高更优质的服务,还可以主动走出去创造更大的成绩。

3.2 企业积极参与

全过程对咨询能力整合要求较高,咨询单位如何将两个甚至几个独立的企业有效整合在一起并无缝对接,进而为客户提供优质的全过程工程咨询服务,需要高度重视并深入研究。实现方式一般有两种:一是互补型企业强强联合,打造咨询的“大船”,可以对标国际咨询巨头AECMO等;二是运用股权分置的管理技术手段,发挥资本的整合优势,将不同主体、不同历史发展的企业按照利益与愿景目标的一致性凝聚在一起,但是如何整合以及如何发挥协同优势是一大挑战。就目前咨询企业的发展实际来说,

同一个企业的不同咨询业态都各自成立一个部门,融合发展并不是简单一句话就能真正做起来。笔者认为,咨询企业开展全过程工程咨询首先要在内部进行制度再造,其次要实现机制创新。

3.3 先进技术与综合能力人才支撑

全过程工程咨询需要人才的融合发展,咨询业将面临技术上全新的挑战和人才上更高层次的需求。笔者认为,未来经过数轮市场竞争之后,全过程工程咨询的收费也会像今天其他传统咨询业务一样利润摊薄。选人迟早会是企业的痛点,低待遇的人其能力难以胜任,而企业如果派驻能力强、待遇好的人员,数量上就会少,因此队伍必须精干,否则公司利润就不会高。所以全过程工程咨询的从业人员必须是精兵强将,一人多能,具有多种执业资格和综合业务能力,或者是具有一定专业深度的专才。

4 结语

全过程工程咨询是工程咨询行业发展的必然。当前,全过程工程咨询业务风险客观存在,面临建筑业改革和行业发展竞争挑战,要强化全过程工程咨询风险的甄别和管控,综合运用法律、技术、管理等措施,针对从建设项目的投资决策开始直到项目结束的整个过程进行富有成效的管控,提高企业风险管理能力,实现风险的高效应对,提升工作的综合效果,紧跟行业发展步伐。

[参考文献]

- [1]吉启苏.全过程工程咨询关键环节的风险识别[J].建筑,2018,(24):29-31.
- [2]姚昌琴.全过程工程造价咨询的各阶段关注要点分析[J].现代商贸工业,2020,41(30):119-121.
- [3]陈斌,黄逸群.电网企业开展全过程工程咨询的实践研究——以浙江输变电工程试点为例[J].建筑经济,2020,(9):19-23.