

集成咨询视角下全过程造价咨询业务实现路径

韩振国

浙江华建工程管理有限公司

DOI:10.12238/bd.v6i1.3856

[摘要] 工程造价咨询是工程咨询业的重要组成部分,随着国内工程咨询产业和国民经济的发展,我国的工程造价咨询业不断发展起来,工程造价咨询的营业收入、从业企业和从业人员都在不断增加。全过程造价咨询业务集专业性和技术性于一体,属于一项具有一定难度的智力服务,需要综合应用各种专业知识和方法、工具,最终得出科学的见解、结论和建议。不难看出,基本建设越来越离不开造价咨询,工程造价咨询业对项目的造价管理意义重大。鉴于此,文章就集成咨询视角下全过程造价咨询业务实现路径进行了分析。

[关键词] 集成咨询视角; 全过程造价; 咨询业务; 实现路径

中图分类号: TU723.3 **文献标识码:** A

The realization path of the whole process cost consulting business from the perspective of integrated consulting

Zhenguo Han

Zhejiang Huajian Engineering Management Co., Ltd

[Abstract] Engineering cost consultation is an important part of engineering consulting industry. With the development of domestic engineering consulting industry and national economy, China's engineering cost consulting industry has developed continuously, and the business income, enterprises and employees of engineering cost consulting are constantly increasing. The whole process cost consulting business integrates professionalism and technicality, and belongs to an intellectual service with certain difficulty. It needs to comprehensively apply various professional knowledge, methods and tools, and finally get scientific opinions, conclusions and suggestions. It is not difficult to see that capital construction is increasingly inseparable from cost consultation, and the engineering cost consultation industry is of great significance to the project cost management. In view of this, this paper analyzes the realization path of the whole process cost consulting business from the perspective of integrated consulting.

[Key words] integrated consulting perspective; whole process cost; consulting business; realization path

近年来,随着我国国民经济的蓬勃发展,固定资产投资不断增长,固定资产投资增长率达30%。固定资产投资的增长带动了工程造价咨询行业的不断发展,工程造价咨询行业的市场容量年涨幅为20%以上。但工程造价咨询行业的竞争十分激烈,我国目前仅甲级工程造价咨询企业就有2200多家,工程造价咨询企业如何在激烈竞争中突围,就需要在保证工程预算咨询、工程结算咨询等基本业务的同时,不断拓展全过程造价咨询业务等增值业务。虽然造价咨询企业对全

过程造价咨询业务日益重视,但是全过程造价咨询业务对造价咨询人员的知识水平提出了更高的要求,而目前大多数造价咨询公司的知识管理还停留在传统咨询业务阶段,已经普遍不适应全过程造价咨询业务的需求。

集成管理是一种新的现代管理理念,倡导一体化的管理思想,因此非常适合项目全过程的造价管理。在造价咨询业务开展的各个阶段,融入集成管理思想,可以规范业务流程和业务标准,充分整合和共享资源与信息,提高造价咨询企

业的业务水平和咨询效率。集成管理理论的应用,可以为咨询方法的丰富、组织和流程优化、造价咨询服务体系的完善等,提供一定的理论支持,从而更好地促进工程造价咨询业务的发展。

1 造价咨询在项目各阶段的作用分析

1.1 造价咨询在项目决策阶段的作用

项目决策阶段对于整个项目来说是一个可行性研究和论证的阶段,作为投资单位最为重要的一项内容就是进行项

目经济可行性和论证,在这个阶段的造价控制中最为关键的工作就是造价咨询,投资单位可以自行或者委托造价咨询单位进行项目经济可行性研究报告的调查和编制,在此过程中要详细地了解工程项目所在地的实际情况以及发展趋势,为项目可行性研究报告的准确性提供一个可靠的保障。

1.2 造价咨询在设计阶段的作用

设计阶段是继决策阶段之后的又一个造价控制重要阶段,这个阶段从技术的角度决定了项目的总投资数额,因此很多业主都对这一阶段的造价控制极为重视。而对于此阶段的造价控制工作,首先要进行的就是造价咨询工作,根据初步设计的技术方案进行工程项目所在地人工、材料以及机械等价格进行调查,根据当地的设计概算指标以及初步设计方案来确定项目的设计概算,从而提高设计概算的针对性和准确性。另外在此阶段也要通过有效的咨询工作进行设计工作的造价控制,实施限额设计,在保证工程项目质量目标、进度目标以及安全目标能够顺利实现的情况下,最大限度地缩减开支,提高项目的性价比。

1.3 造价咨询在招标阶段的作用

招标阶段是项目实施的基础性阶段,此阶段之前的投资估算和设计概算都将通过投标单位的投标竞争而具体化。在此阶段造价咨询单位要有针对性地进行各个投标单位技术实力、经济实力以及商业信誉的了解,避免投标单位虚假投标或者是串通投标,给招标单位造成经济损失。此阶段的咨询工作要紧密结合招标工作进行,在资格预审阶段,评标阶段都要充分发挥咨询的作用,提高招标过程的信息通透性,协助业主单位选择最为合适的投标单位参与项目的实施。

1.4 造价咨询在竣工结算阶段的作用

造价咨询工作在竣工阶段的作用更多的还是为以后的项目实施积累经验,在这个过程中的造价咨询工作除了要紧贴实质性的造价控制需要之外,还要详细地分析整个工程项目成本形成的过程以及成本的构成,分析其中对于成本影

响较大的因素的变动情况以及形成情况,另外也要通过细化的分解工作来对比分析预算成本与实际成本之间的差距,不能仅仅从一个总数上进行对比,而是要深入地挖掘造成成本偏差的原因,并对比针对于此所指定的预防和纠正措施的有效性,将这一系列的工作成果形成书面记录,为以后的项目实施提供一个依据。

2 集成管理理论概述

Chester Barnard (1938) 首次在《经理人员的职能》一书中提出了协调的思想,指出了合作的意愿、共同的目标和沟通是组织的必备要素。Joseph A. Schumpeter (1990) 提出,技术创新过程中应整合技术与管理,整合思想进一步深化。Charles Savage (1998) 在《第五代管理》研究认为,集成对组织结构产生着重要影响,其不仅是一种技术手段,同时也有利于组织与外部的沟通和协调。集成管理理论的核心,是指借助集成的思想和方法指导管理实践,把分散的元素、资源及其功能等结合起来,整合发挥出各个元素的最大效用。集成管理的原理,主要有:

2.1 要素互补及要素相容原理

集成各要素之间存在优势互补的规律,要素之间通过互补发挥出更大效应;各个要素之间并非毫无关联,而是相互影响、相互联系的。

2.2 功能结构与系统界面原理

集成要素间的联系方式、组织结构等需要同构系统结构来反映,集成有机体与外界的联系与作用,表现出一定的功能;系统界面是各个集成要素交流的平台,界面可以反映集成管理机制。

2.3 集成效应与功能倍增原理

集成管理,能够实现各个要素功能的相加,远远小于集成后的整体功能效应;由于不同要素之间的相互作用,各个要素的功能得到了扩张,因此集成系统的功能大大增强。协同性、综合性、整体优化性和泛边界性,是集成管理的基本特点。

3 集成咨询视角下全过程造价咨询业务实现路径

3.1 构建投资商咨询信息库

全过程造价咨询业务的第一个阶段就是构建投资商咨询信息库,即造价工程师针对投资商可能咨询的问题构建一个全面的信息库,对客户关心的常见问题提前做好调查研究,作为标准的资料储备为客户提供全面的咨询准备。

首先造价工程师需要根据投资者提供的完整数据资料进行整合,分析该投资项目的经济性与合理性,筛选出可行性项目内容,从而拟定具体的投资方案。其次对投资方案中的施工图进行计算、分析以及对比传统施工图纸,从而获得详细的投资施工图。然后根据初步估算情况中图纸信息的详细内容,分析建筑施工材料的合理性问题,调查其全面投资内容的合理性,以便为投资商解答投资实用性问题。最后在保证施工投资内容合理性的情况下,根据初步估算情况以及精确的图纸要求,进行投资收益的结算工作,在此过程中要确保其最终收益误差范围上下波动不超过5%~7.5%。

投资商咨询信息库是一个动态管理的数据库,随着业务的开展,会将咨询过程中遇到的问题以及事后证明是正确的解释信息录入数据库,实现知识的储备与传承,这也是咨询服务质量升级的体现。投资商资讯信息库需要定期整理和备份,以便保护好这份珍贵的财产。

3.2 评估项目造价风险

咨询服务的重要功能就是发现风险、规避风险,全过程造价咨询业务必须做到“及早发现、准确预测、合理应对、规避风险”。集成咨询更是要站在全周期、全过程、全细节的顶层视角正确判断造价风险,并凭借专业背景积累的经验,为客户提出应对策略和参考建议。为了细致准确地评估风险,要求服务人员做到按标准流程行事,用制度规范服务,用流程保证质量。

首先与投资商恳谈,充分掌握并正确理解其所咨询的问题;其次通过专业计算的方式对问题进行科学核算,为投资商答疑解惑。在计算过程中主要应用数学统计学原理,对施工过程中原料价格、施工人员的佣金、签证费用、索赔情况等事情进行系统性核算,并且在保

证核算准确性的基本条件外,最大限度简化描述对其核算过程,以确保不同专业背景的人员对结果的理解和认同,杜绝专业领域不同而形成沟通壁垒,给出似是而非的答案,造成误解隐患。然后造价工程师需要根据行业经验和历史案例,对投资内容的近一中一远期收益预期进行尽可能准确的判断和评估,并标识出风险点和收益区间,从而确定其投资方案的风险性,让投资商在明确风险内容后进行理性投资。

3.3 辅助解读合同

在确保投资商了解项目的收益和风险情况之后,需要造价工程师在专业角度对各阶段的合同文本进行深度解读,保证合表述不存在疑义,并为合同相关方同一理解和达成共识,保证合同的合法、合规。其解读流程为:(1)为投资商分析建筑工程施工全过程中合同是否具有相关施工项目中实施范围、税费率、计费方式、工程款结算以及工程总量等基本内容。(2)依据我国法律条令为投资商分析合同中基本内容的合理性以及为投资商普及其所签署合同的法律效力,即清楚其必须履行的合同约定条款,检测其个人是否具有履行合约的能力。(3)需要详细讲解项目合同内容在实际工程施工中的付费方式,确保投资商在签署合同之前清楚其为哪种付费方式。此合同的付费方式普遍分为两种情况,其一为按月结算工程,需要投资商每月缴纳投资金额,从而保证其施工项目的顺利进行;其二为一次性结算工程,需要投资商在施工前缴纳全部的投资金额,完全避免施工队垫付的情况发生,从而提高其施工的工作效率。(4)辅助投资商监测合同中施工质量、期限、材料费用以及事故索赔等每一项内容是否进行详细的解释,并且一一为投资商列举出来,确保其针对造价合同具有全面和正确的理解。(5)在确保了解建筑工程施工合同中

各个环节均满足投资商基本利益的情况,建议所咨询的投资商进行相关施工合同的签署,便于在实际施工前做好充足的准备工作,进而促进建筑工程施工活动的顺利开展。

4 全过程造价咨询业务集成管理方式

4.1 准备阶段

全过程造价咨询业务集成管理在准备阶段,需要完成内部管理与组织结构的支撑。为了快速开展工程项目,造价咨询改变传统组织结构,构建扁平化的管控体系,积极地开展造价咨询业务集成管理,协调项目各方参与单位关系,促使项目可以快速推进。在内部管理集成阶段,企业应该了解造价咨询业务的所有内容,需要掌握公司各职能部门应该承担的工作职责,了解行政部门技术部门的工作进行情况,在此基础上集成造价控制目标。在造价咨询合同签订期间,加强业主与施工单位彼此间的交流,让双方在确定合同细节基础上高效率工作,保证项目可靠、稳定地运行。

4.2 实施阶段

基层管理理论应用于工程项目实施阶段,首先需要完成设计阶段,审核施工图完成预算编制,以提升项目设计阶段造价控制水平,采用纵向基层管理完成设计方面的工作,依据业主项目目标分析施工单位、业主、设计单位等参与方的工作职责,进行造价监管。其次,加强彼此的联系,在设计阶段及时发现存在的问题,防止施工过程因为设计变更增加工程成本。除此之外,采用横向管理方式,提高信息传递效率,在设计方案变更后及时与施工单位、监理单位、采购单位沟通,了解设计发生的变动,通过各方协调达到控制工程项目造价的目的。在施工阶段应该审核施工方案,完成施工组织设计,提供专业化意见,在多方协助下确保施工图纸可以按照计划顺利推

进。另外,建设单位定期组织会议,完成阶段工作进度计划的审核工作,对造价进行总结分析,提升工程造价管控水平。

4.3 终结阶段

工程项目进入尾声阶段,造价咨询企业需要走访施工单位、建设单位、设计单位、监理单位,回访内容包含服务意识、职业道德、业务水平、集成管理能力。根据多方给出的意见,掌握企业在全过程造价咨询业务执行期间存在的不足之处,并及时加以改正。在项目成果知识化处理方面,工作小组应该完成资料的整理、分类保管等工作,还需要建立数据库,将相应资料存储于数据库中进行科学的管控,不断丰富工程造价咨询信息,为后期全过程造价咨询业务开展提供数据支撑。

5 结语

实现项目全过程造价咨询业务的有效途径,针对现代造价咨询业务的主要问题进行分析,并找出相关的措施加以解决。另外,要建立一个完善的信息管理系统,实现造价咨询业务信息化有效集成。在造价咨询单位中建立完善的矩阵式组织结构以及运用有效的价值管理手段,从而有效实现项目全过程造价咨询业务的开展。

[参考文献]

- [1]郭淳.浅析建设项目全过程造价咨询服务体系的构建[J].中国新技术新产品,2011,(20):219-221.
- [2]严玲,闫金芹,王浩.建设工程全过程造价咨询业务的实现路径——集成咨询的视角[J].工程管理学报,2012,26(04):72-76.
- [3]林钢.全过程造价咨询业务运营模式探析[J].建筑,2013,(04):31-33.
- [4]姜玲玲.全过程造价咨询业务发展中的疑难问题解析[J].科技风,2011,(14):275.