

# Discussion on the Whole Process Engineering Consulting Organization Management of Municipal Engineering Projects

Qiuhong Kan

Shanghai Jianke Engineering Consulting Co., Ltd., Shanghai, 200032, China

## Abstract

Summarize the characteristics of the whole process consulting organization mode of municipal engineering projects, conduct in-depth analysis of the organization structure of consulting and management strategy of municipal engineering projects, in order to provide reference for the organization and management content of the whole process consulting of municipal engineering projects.

## Keywords

municipal engineering project; the whole process; engineering consultation; organization and management; organizational structure

## 浅谈市政工程项目全过程工程咨询组织管理

阚秋红

上海建科工程咨询有限公司, 中国·上海 200032

## 摘要

总结市政工程项目全过程咨询组织模式的特点,对市政工程项目全过程咨询组织架构、管理策略进行深入分析,以期为市政工程项目全过程咨询的组织管理内容提供参考。

## 关键词

市政工程项目; 全过程; 工程咨询; 组织管理; 组织结构

## 1 引言

中国监理行业从1988年开始施行以来,经过30多年的积累和发展,已经成为具有多学科、多专业、多技术的智能组织。但工程监理所从事的经营业务较为单一,工作范围面窄。国内监理行业企业资质相对较少,主要为工程造价咨询、设计和监理,以及招投标工作。部分企业虽然具有其他资质,但相关从业经验往往不足,并不能承接全部的咨询业务,只能为业主提供“碎片化”“单一性”的咨询问题。单一性的服务导致同一工程项目往往有多方咨询公司同时参与,这种工作模式必然会增加业主的工作量,组织不好的话有可能影响工期。

为解决监理行业的单一化和碎片化等问题,国家提出了全过程咨询的概念。在国家政策的大力支持下,全过程

**【基金项目】**本研究受上海市上海建科工程咨询有限公司科研项目——“市政项目全过程工程咨询应用研究”的资助(项目编号:1999913+19008)。

**【作者简介】**阚秋红(1968-),女,本科,高级工程师,从事深基坑及隧道工程研究。

咨询行业通过调整咨询管理模式,优化工程咨询服务结构,在保证工程质量的前提下,尽最大能力去降低项目的咨询成本,从而提高企业的综合效益。

## 2 市政工程项目全过程咨询组织管理概述

### 2.1 市政工程项目全过程工程咨询概念

市政工程项目全过程咨询具有较强的专业性和原则性<sup>[1]</sup>。工程咨询企业受建设单位的委托,对市政项目实施全过程工程咨询服务,包括市政工程项目的前期决策、工程设计、招标和工程施工以及竣工验收、运营维修等各个阶段。工程咨询单位以专业的技术知识为基础,多学科知识与丰富的工程实践经验相融合,采用科学的管理方法对市政工程项目进行全过程咨询管理,为建设单位提供良好的技术支持、法律保障和市场保障<sup>[2]</sup>。

### 2.2 市政工程项目全过程咨询特点

#### 2.2.1 服务范围广

市政工程项目包含城市道路工程、桥梁工程、隧道工程、给排水工程、交通工程、照明工程、绿化工程等<sup>[3]</sup>,种类繁多,结构复杂。对于复杂的市政工程项目,全过程咨询公司会针对业主提出的要求对市政项目进行全过程的咨询服务,内容包括工程的建设程序决策、勘察设计、施工、竣工验收

等阶段<sup>[4]</sup>。对咨询的内容进行进度、质量、成本等各个方面控制，统一协调，从而确保市政工程项目的利益。

### 2.2.2 投资成本低

业主通过一次性的招标完成全过程咨询服务的委托，相比于传统的招标，减少了建设单位设计阶段和监理招标、发标等重复性工作，不仅节约项目总体时间，也节约总体咨询成本。

### 2.2.3 信息更对称

市政工程项目的建设工期长，所含专业较多，按照传统的咨询服务管理模式进行管理也会增加相关合同数量，若在服务管理过程中出现信息不一致、不对称的现象，会给市政项目建设带来很多不必要的麻烦和误解。

### 2.2.4 管理更统一

市政工程项目涉及的专业繁多，相对于管理多家咨询服务机构来说，业主更倾向于将全部项目交由一家专业化程度高、服务和质量一流的全过程咨询机构管理，这样不仅有利于市政项目各专业之间的沟通协调，更有利于业主对市政项目的管理。通过委托全过程咨询机构管理，业主可以将时间和精力更专注于对市政工程项目本身的质量与进度的把控上。

## 3 市政项目全过程咨询管理模式分析

市政项目的的全过程咨询管理模式应该根据企业的规模、技术力量、所承接的业务类型进行组织。对于资质等级高、业务能力强的大型企业，可分为三大类，即单一体全过程工程咨询模式、联合体全过程工程咨询模式、以及合作体全过程工程咨询模式<sup>[5]</sup>。

### 3.1 单一体全过程工程咨询模式

单一体全过程工程咨询模式，是指业主将全部的工程咨询业务交由一家具有综合能力的咨询企业来承担的工作模式，业主与全过程工程咨询单位签订全过程工程咨询合同，与施工单位签订承包合同；咨询企业不得与施工单位存在利益关系。

### 3.2 联合体全过程工程咨询模式

联合体全过程工程咨询模式，是指业主将市政工程项目委托于具有相关管理经验的多家单位组成的联合体管理团队。联合体包括咨询顾问、造价单位、招标代理单位、监理单位、勘察设计公司以及其他相关咨询单位组成，这些单位签订联合体合同，并明确各自的服务体系、责任和义务，为市政工程项目提供全过程咨询服务。

### 3.3 合作体全过程工程咨询模式

合作体全过程工程咨询模式，是指业主与设计、监理、造价等分别签订合同，多家咨询单位相互协调合作、共同对业主履行合同中的内容、对市政工程项目进行管理。

## 4 提高市政工程项目全过程咨询组织管理的策略

### 4.1 完善组织体系与结构

市政工程项目全过程咨询项目涉及的专业范围广、管理层次较多、组织结构复杂，在项目实施过程中容易出现一个下级对应多个上级、整体项目信息传递慢等现象。因此，实施全过程咨询管理模式时要完善市政工程项目的组织体系和结构，做到将市政项目各个方面的资源加以调动和确定，组成能力较强的工作群体，明确市政工程项目的组织结构，为市政管理工作的开展提供制度保障。

### 4.2 提高管理人员的素质

全过程工程咨询服务是一项综合性及高智力型的咨询服务，而市政项目的工程质量依赖于市政工程项目咨询服务人员的知识储备和工作经验。因此，各相关企业的管理者应提高专业知识和思想意识，加强对各层级人员综合素质的培养；应加强项目管理人员的教育培训，邀请外部相关咨询专家针对全过程咨询管理中的重点和难点问题培训并定期进行考核，提高管理人员的综合管理能力。与此同时，还应加强项目管理人员的职业思想道德建设，提高其责任心和使命感，从而更好地为全过程工程咨询项目开展高质量服务。

## 5 结语

简介市政工程项目全过程工程咨询的概念、特点及具体服务内容，通过对市政工程项目全过程咨询项目管理特点的分析和模式探讨，总结了全过程工程咨询的优势，指出市政工程项目全过程咨询项目的组织管理体系是确保项目顺利开展的关键，给出提高市政工程项目全过程咨询的组织管理策略及措施。全过程工程咨询相关企业应优化全过程咨询企业组织管理模式，以提高市政工程项目全过程咨询管理质量和效率。

### 参考文献

- [1] 黎永艳.全过程工程咨询项目组织管理体系研究[D].长春:长春工程学院,2020.
- [2] 张建明.全过程工程咨询探讨[J].科技创新与应用,2019(17):111-112.
- [3] 熊蕾.市政工程项目设计阶段的工程造价控制[D].广州:华南理工大学,2012.
- [4] 聂宁雨.政府投资项目全过程咨询风险评估研究[D].郑州:华北水利水电大学,2020.
- [5] 徐丹丹,杜志鹏.浅谈建筑工程项目全过程咨询组织管理[J].科技经济导刊,2020,28(26):66-67.