

工程行业的发展,可以说遵循了从“建管合一”向“建管分离”的系列发展思路。我国的全过程工程咨询业务启蒙于20世纪80年代的项目法施工,成长于90年代的工程监理模式和新千年以来的代建制。沿着发展脉络,可以看出我国的工程采购模式,是从建管一体式发展到专业分包实施,再到逐渐转变为集成化的模式,全过程工程咨询和工程总承包组织模式已发展成为两大主要集成业务模式。其中,从民营工程咨询企业的实践来看,工程总承包模式开始大行其道,而全过程工程咨询业务的拓展依然面临不少挑战。

#### 全过程工程咨询的三大痛点

当前,民营企业的全过程工程咨询面临着三大痛点。

##### 痛点一:政策驱动与市场认知不足。

政策下的形似神不是。国家近年来出台了一系列的全过程工程咨询相关政策文件,旨在推动工程建设模式的转型升级。然而,部分项目为了满足政策要求,形式上采用了全过程工程咨询,实际上仍按传统模式运作。履行项目管理职能的全咨单位的作用被边缘化,缺少项目统筹、资源整合的全过程工程咨询业务实际上只是传统业务的“邦联”。

各方利益博弈下的认知和实践偏差,项目管理价值不被认可。在项目推进中,常常出现项目管理单位和设计单位意见分歧导致项目推进效率降低、施工组织架构空项目管理单位导致最终项目成本失控等现象。项目遇阻时若项目管理单位缺失关键管理权限,整个项目的管理效果将大打折扣,建设单位对项目管理单位的信任度和支持力度直接影响项目的成败。

##### 痛点二:法规滞后与标准执行矛盾。

收费标准不明确。一是上位法缺失。近年来政府虽然在不同层级发布全过程工程咨询业务的指导政策,例如2019年发改委与住建部联合印发的《关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》(以下简称《指导意见》)等,但该类文件仅属于政策性文件,并非指导全过程工程咨询业务的上位法。二是咨询酬金计算过于简单。《指导意见》中明确全过程工程咨询服务酬金可按各个专业咨询服务费累加,也可按人工加酬金的方式计取。然而,咨询服务酬金与项目的复杂程度、服务内容、期限、投入人员的素质等资源关联度很高,若仅是简单地将各个专业咨询服务费用累加,与传统的平行发包模式实质没有本质区别,且并不利于全过程工程

#### 和谐政商

## 上海市加快打造国际一流营商环境

### 2026年围绕四大环境优化安排26条任务举措

近日,上海市政府新闻办举行市政府新闻发布会,介绍《上海市加快打造国际一流营商环境行动方案(2026年)》有关情况。

据悉,此次印发的《上海市加快打造国际一流营商环境行动方案(2026年)》(此前1.0版到8.0版迭代升级的基础上,进一步强化营商环境的顶层设计,聚焦加快建设国际一流营商环境的目标,整体推进政务服务环境、市场竞争环境、产业生态环境、社会共治环境优化。

2026年行动方案,文件内容更加聚焦,文字表述更加精炼,具体围绕四大环境优化共安排26条任务举措,主要有三方面特点:

一是回应新需求,促进新业态健康发展。上海已经连续9年发布优化营商环境行动方案,每年的改革举措都紧扣企业发展的阶段性需求。今年的方案,上海积极回应企业在新业态发展中遇到的新问

#### 行业观点

## 民营建筑企业未来之路怎么走

当前,我国经济发展遭受需求收缩、供给冲击和预期转弱的三重压力,而基础设施投资作为稳增长的关键力量,其地位不言而喻。尽管近年来投资对经济增长的贡献度有所下降,但基建投资仍在中国工业化、城市化进程中占据着举足轻重的地位。随着中国逐渐进入后基建时代,基础设施投资增速的总体放缓已成为新常态,这要求建筑行业必须从短期主义向长期主义转变,从追求规模增长转向结构优化和品质提升。

民营建筑企业在这样的背景下扮演着至关重要的角色。近年来,国家针对民营经济的政策支持力度不断加大。从《关于促进民营经济发展壮大的意见》到《中共中央国务院关于加快建设全国统一大市场的意见》,再到《中共中央国务院关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》,每一项政策都在为民营经济的发展壮大提供有力保障。然而,建筑业当前面临的挑战并非单一政策所能解决,企业自身的发展才是关键。在这个大时代背景下,民营建企必须自觉走高质量发展之路,深刻认识到自身的不足和面临的挑战,积极应对市场变化,抓住转型机遇,实现自身的持续发展。

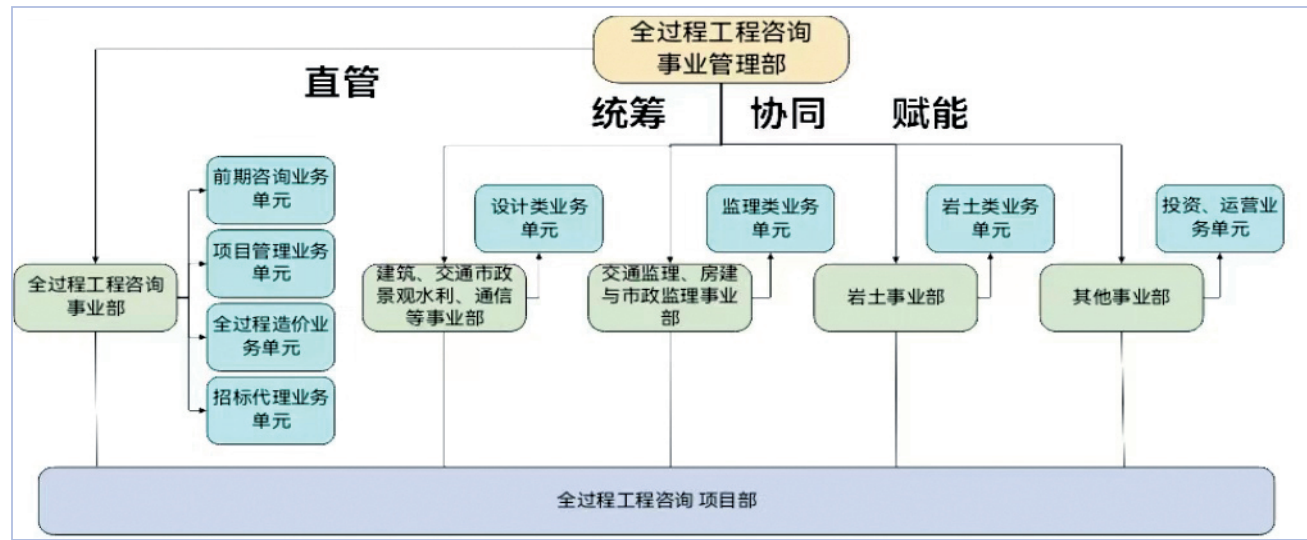
##### 从投机转向战略思维

在建筑领域,“扎堆”和“盲目跟风”是较常见的现象,这种机会主义在市场初期可能有所收获,但随着市场成熟,这种策略的成功率逐渐降低。民营建筑企业需

#### 转型探索

# 从碎片到协同

## ——民营工程咨询企业如何向全过程咨询工程业务转型



华汇集团全过程工程咨询业务的组织架构

咨询的发展或是咨询效用提升。

服务标准不一。一是咨询要求不统一。全过程工程咨询有多种组织模式,例如“设计+监理+造价”“项目管理+监理+造价”“项目管理+设计+监理+造价”模式等,在没有全过程工程咨询的合同文本固定模板的前提下,建设方若不能在标前罗列明确全过程咨询服务成果精度和深度需求和服务酬金数额,则多会在项目进行过程中产生齟齬。二是咨询效果的评价标准缺失。项目管理单位提供的全过程咨询服务内容和质量能力有差别,履行管理等的标准差异大,导致的管理效果也大相径庭,建设单位往往仅能从主观上评判优劣,但没有标准来准确衡量项目管理咨询效果的实际价值。

##### 痛点三:组织集成与内部协同困难。

外部碎片化转为内部协同化。当设计咨询、项目前期咨询、招标代理、项目管理等(2项及以上)纳入全过程工程咨询单元时,业务内核将从委托多单位进行协作

与制衡,转变为委托一家全咨单位集成内部各专业单元(或组成联合体单位的专业单元)提供服务。一些企业的全过程工程咨询单元,多是依据项目由各专业事业部临时组建而形成,本质为企业第三级架构组织。由于内部专业单元的利润与成本多为独立核算,从各自的利益最大化为出发点,最优资源限制性投入、互不配合的内部博弈现象便时有发生。而好的全咨服务提供,不仅体现在内部各专业单元之间的“1+1”组合协同,更是在全局视角下的最优模式组合协同。没有组织的重构,全过程工程咨询单元的内部碎片化不可避免。

##### 全过程工程咨询如何实现全周期协同

近年来,华汇工程设计集团股份有限公司(以下简称“华汇”)、青矩技术股份有限公司(以下简称“青矩”)等民营企业都对全过程工程咨询业务进行了不同程度的实践探索。华汇依托丰富而齐全的资

质与业务链和全产业链系统服务能力,通过组织变革、业务逻辑重构,在企业管理上对全过程工程咨询业务进行了协同管理;青矩则成立了以全过程工程管理平台、工程咨询互联网平台、建设工程大数据平台和智慧咨询机器人为核心的产品体系,实现数据驱动业务。

#### 家国情怀

## 三棵树“绿色课堂”焕新宁夏西吉二小

近日,宁夏西吉县第二小学沐浴在明媚阳光中,焕然一新的教学楼宛如一幅精致的画卷,在这片充满希望的土地上徐徐展开。三棵树以“绿色课堂”为载体,为孩子们勾勒出一个美好、健康的校园学习环境。

西吉县地处六盘山西麓,曾是国家扶贫开发工作重点县。受自然条件制约,当地教育资源相对匮乏,西吉县第二小学在艰难的环境中始终坚守教育使命。今年暑期,三棵树响应国家号召,携手三棵树公益基金会,带着国家闽宁扶贫协作的暖意,将“绿色课堂”项目带入这片亟待关怀的土地,为西吉的校园点亮了一束希望之光。

在短暂的暑期施工周期内,三棵树

#### 项目巡礼

## 宏润杭州地铁15号线“科创号”过江大盾构始发



#### 企业动态

## 柬埔寨考察团莅临威盾集团调研交流

近日,柬埔寨王国国防部体育中心主任、柬埔寨高棉拳击联合会主席许俊财(Khov Chhay)率考察团莅临四川彭州进行友好访问。考察团一行专程造访中国建筑“外露防护专家”——四川省威盾新材料有限公司,并就外露防护系统开展深度调研交流。

作为“外露防护专家”,威盾集团向柬埔寨嘉宾全面展示了其专业解决方案。公司重点推介了W8-W12核心系统产品,这些产品正是为应对建筑外立面在长期暴露环境下所面临的耐久、美观与节能等挑战而研发。

许俊财一行对威盾产品给予高度评价,尤为赞赏威盾一系列防护系统在持久耐候方面的优势。威盾集团系列防护系统核心价值在于其背后依托威盾独家硅橡胶技术,为应对不同气候提供了坚

首先是组织重构与协同。

架构重构。华汇在其第九轮战略期,确立了工程总承包和全过程工程咨询为公司明星级业务,两块业务独立形成事业管理部,组织层级高于专业事业部。经过多年发展与业务实践,华汇全过程工程咨询事业管理部已形成投融资咨询、运营咨询、全过程工程造价、项目管理和招标代理的综合业务能力,实现专业单元内业务的统筹协同。

业务协同。华汇与青矩在承接全过程工程咨询业务中共同点在于,不仅关注项目过程中的每个阶段,而且还关注项目的整体目标。当一个全过程工程咨询项目中若全过程咨询单元内包含了前期咨询、设计咨询、项目管理等专项服务时:一是在可研阶段,项目管理单元与造价单元共同介入参与报告编制,避免前期咨询单元为快速过审产生不正确的估算导致项目落地性、操作性不到位;二是在方案设计与初设阶段,造价单元介入防止方案造价超限、实现概算精准,项目管理单元从施工与运营角度出发,提出优化建议提升设计与施工协同度与运营可行性;三是在施工阶段,项目管理单元做好甲方顾问协调各方,采用积极的成本与进度控制措施,减少不必要的工程变更,保证工期按

期完成。

其次数字化赋能。数据业务化迭代。青矩依托自研的全过程工程管理平台,建设工程大数据平台,以投资决策为起点、造价管控为核心、BIM技术为基础,通过大数据、AI等工具,为每个项目量身定制全过程工程咨询服务方案:一是在项目的前期策划阶段,通过分析历史大数据为项目可行性研究提供决策支持;二是在施工阶段实时监测和分析工程数据,及时发现潜在问题并预警;三是在竣工后对项目全生命周期数据进行分析,总结经验教训,为今后的项目提供参考。通过数据驱动助力企业实现精细化管理,提升工程项目的整体质量和效益,增强企业在市场中的竞争力。

业务数字化升级。华汇提出了“以客户为中心的数智化平台生态”商业模式,依托城市建设服务云平台、阿土云平台、项目云平台等数字化工具,实现项目承接、项目生产、项目交付等阶段数据的贯通与数字资产共享。华汇平台上各业务单元通过阿土云平台实时获取全过程工程咨询项目信息在的最新市场资讯;承接后与中台协同在城市建设服务平台上进行项目生产,最后通过项目云平台将项目交付给客户。“与客户价值共创”的理念深入华汇文化,客户可以进入项目云平台中,不仅能看到项目从策划、设计、监理到施工等各环节上产生的过程图纸、合同文本、财务票据、成果文件等资料,还能与业务承接单元进行实时互动,根据自身需求及时提出调整咨询内容、设计要求。

总之,虽然当下民营工程咨询企业的

全过程工程咨询业务所面临不少痛点,但如果能通过数字化赋能,实现从碎片到协同的跨越,不断提升和拓宽企业服务价值点去满足客户,全过程工程咨询之路一定可以越走越宽。

期完成。

其次数字化赋能。数据业务化迭代。青矩依托自研的全过程工程管理平台,建设工程大数据平台,以投资决策为起点、造价管控为核心、BIM技术为基础,通过大数据、AI等工具,为每个项目量身定制全过程工程咨询服务方案:一是在项目的前期策划阶段,通过分析历史大数据为项目可行性研究提供决策支持;二是在施工阶段实时监测和分析工程数据,及时发现潜在问题并预警;三是在竣工后对项目全生命周期数据进行分析,总结经验教训,为今后的项目提供参考。通过数据驱动助力企业实现精细化管理,提升工程项目的整体质量和效益,增强企业在市场中的竞争力。

业务数字化升级。华汇提出了“以客户为中心的数智化平台生态”商业模式,依托城市建设服务云平台、阿土云平台、项目云平台等数字化工具,实现项目承接、项目生产、项目交付等阶段数据的贯通与数字资产共享。华汇平台上各业务单元通过阿土云平台实时获取全过程工程咨询项目信息在的最新市场资讯;承接后与中台协同在城市建设服务平台上进行项目生产,最后通过项目云平台将项目交付给客户。“与客户价值共创”的理念深入华汇文化,客户可以进入项目云平台中,不仅能看到项目从策划、设计、监理到施工等各环节上产生的过程图纸、合同文本、财务票据、成果文件等资料,还能与业务承接单元进行实时互动,根据自身需求及时提出调整咨询内容、设计要求。

总之,虽然当下民营工程咨询企业的

全过程工程咨询业务所面临不少痛点,但如果能通过数字化赋能,实现从碎片到协同的跨越,不断提升和拓宽企业服务价值点去满足客户,全过程工程咨询之路一定可以越走越宽。

□王涛

□宗禾

□鑫林

□宏润

□威盾