

从碎片到集成：全过程造价咨询管理的困境与进路

王安琪

河北汉丰造价师事务所有限公司 河北石家庄 050000

DOI: 10.32629/ems.v8i7.21154

[摘要] 全过程造价咨询的核心价值，在于打破各建设阶段相互割裂的局面，真正实现工程项目全生命周期投资管控。现阶段大量项目虽然签订了全过程咨询合同，却陷入“全程冠名、分段作业”的现实困境，各阶段造价数据相互割裂，形成信息孤岛，全过程协同管控的优势难以落地。本文将现存矛盾归纳为能力瓶颈、协同壁垒、工具短板与制度缺陷四个层面，并对应从人才队伍建设、内部机制重构、数字化技术赋能、行业制度保障四个方面提出改进方案。研究表明，全过程造价咨询能否取得实效，关键在于完成从分段管控向全生命周期集成管理的模式转型，核心是打造覆盖全周期、囊括全要素的系统化造价管控能力。

[关键词] 工程项目；全过程造价咨询；投资管控；精细化管理

1. 引言

近些年国内基建项目规模持续扩大，工程类型日趋复杂，市政、水利、大型公共建筑等项目，对投资管控的精细化与系统性要求越来越严格。传统分段式造价管理，大多只重视事后结算审核，缺少事前预判与事中管控，已经难以满足现代项目全周期成本管控需求。在此背景下，全过程造价咨询凭借覆盖全周期、动态跟踪、统筹管理的优势，成为工程咨询行业转型升级的主流方向。

伴随着全过程工程咨询政策持续落地，造价行业早已跳出单纯编制清单、审核结算的低端业务，逐步向综合性全过程服务转型。但落到项目现场不难发现，很多全过程业务只是徒有虚名，工作模式依旧被切割成若干独立阶段。决策、设计、招标、施工、竣工结算彼此脱节，造价信息无法互通，控制标准前后不一，全过程管控沦为表面形式。这种理论与实践脱节的问题，不仅削弱了全过程咨询的作用，还容易出现投资超概算、变更签证泛滥、竣工结算久拖不决等一系列问题。

本文结合造价一线从业经验，围绕破解碎片化管理、推行集成化管控这一主线，厘清全过程造价咨询的理论内涵与应用价值，逐一梳理人才、协同、技术、制度四方面现实难题，搭建一套可落地的全周期管理优化方案。研究力求打破分段管理的老旧思维，推动全过程造价服务由形式整合走向实质融合，为造价咨询企业转型升级、精准控制工程投资提供实践参考。

2. 全过程造价咨询的内涵与价值

2.1 理论内涵：从“分段管控”到“全周期集成”

全过程造价咨询根植于全生命周期造价管理与价值工程理论，由咨询机构接受建设单位委托，对项目立项决策、方案设计、招标投标采购、现场施工、竣工结算各个环节，开展造价测算、动态管控、风险防范与方案优化等一系列专业服务。对比传统分段委托模式，它最大的革新就是打通各个阶段的管理壁垒，把零散的造价核算升级为贯穿项目始终的整体统筹。

旧式造价管理天生带有碎片化特点，不同阶段分给不同机构承接，前后目标互不衔接。前期决策和设计阶段的经济性考量，很难传递到后期施工结算环节，最终频繁出现估算控不住概算、概算控不住预算、预算控不住结算的“三超”乱象。真正的全过程造价管理，是以项目总投资目标为核心主线，把造价数据、管控标准、业务流程和风险防控串联成完整体系。整个咨询服务保持连续性与闭环性，动态跟踪造价变化，保证总投资始终不突破既定红线，最大限度提升项目综合效益。

2.2 核心价值：全过程造价咨询的实践意义

在工程成本精细化管理的大环境下，全过程造价咨询的优势主要体现在源头管控、过程纠偏、化解争议、规范行业四个方面，是守住项目投资底线的重要保障。

第一，前置管理端口，牢牢锁定投资基线。把咨询工作前置到可研、投资估算、方案比选和限额设计阶段，通过技术经济比选优化设计方案，砍掉多余构造与超标配置，从源头压缩不必要投资，为后续造价管控划定刚性上限。

第二，动态跟踪施工过程，及时纠偏控风险。工程项目建设周期长，建材价格浮动、政策调整、设计变更都会造成

造价波动。如果等到竣工再统一算账, 各类矛盾不断积压, 极易造成投资失控。全过程跟踪服务定期核对已完工程量, 严格审核变更与签证, 定期对比实际支出和投资目标, 尽早发现偏差并采取措施, 把造价风险化解在施工过程当中。

第三, 依托第三方中立身份, 平衡甲乙双方利益。造价咨询机构保持独立、客观的第三方立场, 严格依照合同、定额与市场行情处理计价分歧、费用索赔和签证争议, 既能维护建设单位的投资权益, 也能合理保障施工单位合法收益, 提升造价管理透明度, 减少扯皮纠纷。

第四, 倒逼行业转型升级, 推动管理走向精细化。全过程集成管控模式, 倒逼咨询企业摆脱粗放的接单模式, 督促从业人员跳出单纯算量计价的局限, 向着综合型投资顾问转型, 带动整个造价行业朝着规范化、智能化方向稳步发展。

3. 现实审视: 全过程造价咨询管理的典型困境

当前全过程造价已经成为市场主流业务, 政策条件、市场需求、软硬件技术条件都已趋于成熟, 但项目落地效果参差不齐, 大部分全过程咨询项目依旧没能跳出碎片化管理的桎梏。结合行业普遍现状, 现存问题主要集中在能力、协同、工具、制度四个层面。

3.1 能力瓶颈: 复合型人才短缺, 岗位转型进度滞后

全过程集成化造价咨询对从业人员的综合能力提出了更高要求, 不再局限于简单算量计价。从业人员既要熟练看懂施工图纸、精通各类定额与计价规则, 还要掌握方案经济比选、限额设计、合同条款研判、投资风险预判、工程纠纷处理等多项技能, 能够站在项目全局统筹整体成本。

但是目前行业人才结构普遍不均衡, 绝大多数造价人员长期埋头于施工图预算编制和竣工结算审核, 业务经验高度集中在项目中后期阶段。对于前期可行性研究、投资估算、方案经济性对比、项目风险测算等前端业务接触较少, 知识面狭窄, 专业结构“专而不全”, 难以胜任全周期集成管控工作。不少从业者依旧保持被动接单的工作思维, 只完成委托方交办的核算任务, 缺少主动优化成本、前置规避造价风险的意识, 始终停留在纯计价员层面, 难以转型为项目投资管控顾问。人才梯队的短板, 直接限制了全过程咨询整体服务质量的提升。

3.2 协同壁垒: 各阶段相互割裂, 信息孤岛长期存在

分段作业、跨阶段协同失效, 是全过程咨询难以落地的首要现实原因。很多咨询企业签下全过程合同之后, 内部组

织架构没有同步改革, 依旧按照决策、设计、施工、结算拆分独立作业小组, 各团队考核指标相互独立, 很难围绕统一的总投资目标协同配合。

前后业务工序缺少标准化的信息交接机制, 决策阶段投资估算的数据无法有效约束设计概算, 限额设计成果难以完整传递到招标清单编制环节, 施工阶段的设计变更、材料认价信息也不能及时更新至造价台账。各环节造价数据前后脱节, 管控标准前后不一, 自然而然形成难以打通的信息孤岛。除此之外, 部分建设单位依旧固守老旧管理模式, 习惯于分阶段选聘不同咨询单位, 人为割裂项目全周期管理链条, 进一步加深各参建主体之间的部门壁垒, 使得集成化全过程管控流于形式。

3.3 工具短板: 数字化应用流于表面, 管控精度不足

BIM 建模、大数据指标库、云管理平台等数字化工具, 是打通造价信息壁垒、实现动态集成管理的必要技术条件。然而大量中小造价咨询企业数字化转型进展缓慢, 新技术仅仅停留在表层应用, 没能和全过程业务深度融合。

多数企业只把 BIM 软件用来完成基础工程量计算, 没有做到模型与造价数据实时联动, 无法快速测算每一项设计变更带来的成本增减, “一模多用、一模到底”的数字化价值完全没能发挥。与此同时, 行业普遍缺少系统化的企业造价指标库和线上一体化管理平台, 历史项目造价指标、建材价格信息、典型变更案例得不到沉淀复用, 造价测算只能依靠个人从业经验和手工表格统计。数据更新滞后、资料溯源难度大、人为误差较多, 全过程造价管控很难做到精细化与智能化。

3.4 制度缺陷: 行业标准不完善, 各方权责划分模糊

全过程造价咨询尚属于工程咨询领域新兴业务, 目前全国还没有形成统一完善的行业规范体系, 服务深度、成果文件标准、质量考核细则、市场收费标准都缺少硬性约束。市场上低价无序竞争乱象频发, 不少小型机构压低报价承接全过程项目, 实际只提供分段计价的低端服务, 打着全过程咨询的旗号压缩服务内容, 形成劣币驱逐良币的行业乱象, 拉低了整个行业的服务底线。

与此同时, 咨询单位权责不对等问题十分突出。在设计变更经济性审核、工程款支付复核、费用索赔认定、造价偏差预警等关键管控环节, 咨询人员只拥有专业建议权, 没有实际管控决策权, 提出的成本优化意见能否落地, 完全取决

于建设单位的主观意愿。责任无限大、管理权限极其有限,权责严重失衡,导致全过程造价管控很难真正落到实处,集成管理的制度根基不够牢固。

4. 优化进路: 构建全周期集成化造价咨询管理体系

针对人才、协同、技术、制度四方面短板,不能零敲碎打整改,需要树立系统思维,四项举措同步推进,彻底把碎片化管理改造为集成化管理模式。

4.1 能力建设: 培育复合型人才, 转变岗位工作定位

人才队伍建设要抓好三件事。一是补齐人员结构短板,在纯造价人员之外,吸纳具备工程设计、现场施工、工程法务、信息化管理背景的人员,补齐前端咨询能力;二是完善内部培养机制,通过跨阶段轮岗、项目复盘、业务培训,让员工熟悉项目全流程,掌握限额设计、方案优化、风险预控等核心技能;三是转变岗位定位,引导员工从被动算量的执行者,转变为主动控本的投资顾问。配套调整绩效考核办法,把成本优化成效、风险管控成果纳入考核,用激励机制带动业务能力升级。

4.2 机制重构: 打破阶段壁垒, 搭建全周期协同体系

想要告别碎片化作业,首要任务是重构内部业务流程。第一,建立自上而下的投资目标分解机制,以审定总投资额为红线,逐层拆解到设计、招标、施工各个阶段,统一全流程控制标准,杜绝各环节各自为政。

第二,建立造价信息台账与阶段交接制度,把估算、概算、预算、合同价、变更签证、材料认价等资料统一归档,做到数据可追溯、偏差可预警,做好前后阶段的资料交接,打通信息通道。

第三,推行常态化造价动态预控,按月、按季度对比实际投资与计划目标,提前预判建材涨价、设计增量、工期延误带来的成本风险,做到事前预防、事中管控,避免等到竣工集中处理矛盾。

4.3 技术赋能: 深化数字化融合, 搭建智能管控平台

数字化技术是打通信息孤岛的有力抓手。一方面深挖BIM技术应用深度,依托三维模型开展碰撞检查、多方案经济比选,一旦发生设计变更,能够自动测算造价增减,真正实现一模到底、全程共用,提升算量与控价精度。

另一方面逐步搭建企业造价数据库,积累各类项目指标、主材价格与典型变更案例,依靠大数据支撑投资估算,摆脱纯经验估算法。同步上线全过程造价线上管理系统,把文件

编制、多级审核、变更管理、造价复盘全部搬到线上,实现多方信息实时共享,依靠技术手段保障集成管理顺畅运行。

4.4 制度保障: 完善行业规范, 厘清各方权责边界

行业层面,主管部门与行业协会需要尽快出台全过程造价咨询服务导则、质量评价办法与合理收费标准,明确服务深度与成果要求,遏制低价恶性竞争,净化市场环境。

项目合同层面,必须清晰界定甲乙双方与咨询机构的权责,在合同条款里明确赋予咨询单位变更经济性审核、进度款复核、索赔评估、投资预警等对应权限,解决权责失衡问题,保障专业意见能够落地执行。建设单位也要改变分段委托的老旧管理模式,充分发挥全过程咨询第三方专业作用,多方协同配合,释放集成化造价管理的真正效能。

5. 结语

全过程造价咨询改革的核心,不在于把多个阶段业务简单拼凑在一起,而是完成管理范式的转型升级,由分段割裂的碎片化模式,转向全周期一体化集成管理。当前普遍存在的“名义全过程、实际分段干”的问题,根源在于管理理念、人才结构、协同机制、技术手段与行业制度没能同步升级。

破解碎片化困境需要多方共同发力: 咨询企业主动完成人才升级、流程再造与数字化转型; 建设单位更新项目管理模式,赋予咨询机构对等的管理权限; 行业主管部门完善制度标准,规范市场竞争秩序。只有多方系统协同,全过程造价咨询才能摆脱形式主义,真正实现投资可控、风险可防,不断提升工程项目投资效益,推动造价咨询行业向着精细化、高质量方向稳步前行。

[参考文献]

- [1] 蔡育. 建筑工程项目建设全过程造价咨询管理研究[J]. 建材与装饰, 2025, 21 (13): 73-75.
- [2] 马亚男. 建设项目全过程造价咨询业务集成管理研究[D]. 中国矿业大学(江苏), 2021.
- [3] 余霞. 全过程造价咨询业务的风险点识别研究[D]. 重庆大学, 2013.
- [4] 蒿磊. 工程造价咨询的全过程控制策略与管理优化研究[J]. 安家, 2025 (10): 247-249.
- [5] 杨永新. 建筑工程造价管理中全过程造价咨询研究[J]. 门窗, 2025 (20): 166-168.
- [6] 全过程造价咨询业务标准化和集成化研究[J]. 大众标准化, 2024 (3).