

全过程咨询模式下建筑工程造价风险管控研究

张倩^{1,2} 郑奇^{1,2}

1 国家建筑工程技术研究中心

2 中国建筑科学研究院天津分院

DOI:10.32629/etd.v7i4.20262

[摘要] 建筑工程进入全过程咨询阶段后,造价管理的重心已不再停留于结算审核,而是前移至投资决策、设计优化、招采实施与施工控制等连续环节,风险表现也由单点失衡转向链式传导。围绕全过程咨询模式下造价风险的生成特点,结合建筑工程管理实际,分析决策偏差、设计变更、合同失衡、市场波动与过程协同不足对造价失控的影响,并从源头预控、过程联动、动态纠偏与闭环治理等方面提出管控思路。研究表明,依托全过程咨询重塑造价管理逻辑,有助于提高投资控制的系统性、及时性与稳定性。

[关键词] 全过程咨询; 建筑工程; 工程造价; 风险管控; 全过程造价管理

中图分类号: TU723.3 **文献标识码:** A

Research on Cost Risk Control of Construction Project under the Whole-Process Consulting Model

Qian Zhang^{1,2} Qi Zheng^{1,2}

1 China Academy of Building Research

2 China Academy of Building Research Tianjin Institute

[Abstract] Under the whole-process consulting model, cost management in construction projects is no longer limited to final settlement review, but extends to investment decision-making, design, procurement, and construction. Cost risks also shift from isolated problems to chain effects. Based on the characteristics of cost risks in this model and the practice of project management, this paper analyzes the effects of decision errors, design changes, contract imbalance, market fluctuation, and poor coordination on cost overruns, and proposes control measures from source control, process linkage, dynamic adjustment, and closed-loop management. The study shows that whole-process consulting helps improve the systematicness, timeliness, and stability of investment control.

[Key words] whole-process consulting; construction project; project cost; risk control; whole-process cost management

引言

随着建筑工程体量扩大、专业交叉加深,造价失衡往往并非源于某一环节的孤立偏差,而是在目标设定、技术选择、合同安排与现场实施不断叠加后逐步显现,等到结算阶段集中暴露时,调整空间常已十分有限。较之传统分段管理,当前更需要将造价控制嵌入项目运行全过程,在前端增强预判,在中段强化协同,在后端注重校正与反馈;尤其在投资约束趋严、建设质量要求提升的背景下,如何借助全过程咨询实现风险识别前移和成本控制深化,已成为建筑工程管理中无法回避的现实课题。

1 全过程咨询模式下建筑工程造价风险的基本识别

1.1 全过程咨询与造价管控的内在契合

全过程咨询并非将若干服务环节简单拼接,而是将投资、设计、招采与实施管理置于统一链条之中,造价控制由此得以前移。借助目标统筹与信息贯通,原本分散在各阶段的成本判断被整合为连续管理过程,风险识别更早、控制更稳,造价管理也由结果核算转向过程引导^[1]。

1.2 造价风险的阶段性传导特征

建筑工程造价风险常起于决策估算偏差,继而在设计深化不足、合同边界模糊与施工变更累积中持续放大,表面看分布于不同阶段,实则具有明显传导性。依托全过程咨询进行动态联动,能够把前端偏差控制在萌芽状态,减少后续失衡外溢,使投资目标、建设质量与实施效率形成更为协调的统一。

2 全过程咨询模式下建筑工程造价风险管控的现实价值与主要问题

2.1 全过程咨询模式对造价风险管控的功能优势

置于全过程咨询框架之下, 建筑工程造价管理所发生的变化, 并不只是管理节点的增加, 更重要的是管理逻辑的重组。传统模式中, 造价控制多附着于某一阶段性任务, 环节之间衔接有限, 信息传递往往存在滞后, 风险识别也容易停留在局部层面; 而全过程咨询依托统一目标、统一标准与统一协调机制, 将投资决策、设计管理、招标采购、施工控制和竣工结算纳入连续运行体系, 造价风险的识别由此具有更强的系统性。也正因为链条被打通, 许多原本在后期集中显现的偏差, 得以在前端被感知、在中段被修正, 风险控制的时效性随之增强。

从价值取向看, 这一模式最突出的优势, 在于把造价管理从“核减型”工作转向“治理型”工作。造价不再只是对既有结果进行审核与确认, 而是与项目目标设定、资源配置效率、实施过程秩序及投资效益形成直接联动, 风险管控的重心因而前移。借助全过程咨询, 建设单位能够更早掌握投资边界、成本结构及关键风险点, 咨询单位也能够不同阶段形成连续判断, 而非零散介入, 由此提升决策的稳定性与实施的可控性。尤其在项目规模扩大、参建主体增多、专业交叉更趋复杂的背景下, 这种协同化、连续性的管理优势, 恰恰构成了造价风险有效防控的基础。

2.2 当前全过程咨询模式下造价风险管控存在的突出问题

尽管全过程咨询模式在理念与制度层面展现出明显优势, 但就现实运行状况而言, 其在造价风险管控中的效能尚未完全释放, 部分项目仍存在“模式已变、方法未变”的现象。较为突出的问题, 在于全过程咨询的集成特征尚未真正落实到造价管理实践中, 服务内容虽涵盖多个阶段, 阶段之间却未形成高质量衔接, 导致前期咨询成果与后续实施管理之间仍有断层, 造价风险的连续跟踪因而受到影响^[2]。

2.3 影响造价风险管控成效的深层原因分析

若仅停留于表层问题观察, 往往难以把握全过程咨询模式下造价风险管控的关键症结, 更深层的原因, 仍在于制度、理念、能力与技术之间尚未形成稳定匹配。制度层面上, 一些项目虽然引入了全过程咨询机制, 但与之相适应的组织协调制度、成果应用制度和责任联动制度并未同步健全, 咨询意见在项目决策与实施过程中缺少足够的嵌入力, 导致“咨询归咨询、管理归管理”的分离状态仍然存在。制度接口不畅, 直接削弱了造价风险控制的执行强度, 也使全过程咨询难以真正发挥统筹作用。

3 全过程咨询模式下建筑工程造价风险管控的优化路径

3.1 前端策划导向下的造价风险源头控制路径

全过程咨询真正的优势, 不在后端核减了多少费用, 而在前端把多少偏差拦截在形成之前^[3]。建筑工程造价风险一旦进入施工实施阶段, 往往已由技术选择、功能定位、建设标准、资金安排等多因素共同固化, 调整空间随之收窄, 协调成本也会明显

上升; 因而, 将风险控制前移至项目策划与投资决策阶段, 既是全过程咨询区别于传统咨询的重要标志, 也是提升投资稳定性的关键抓手。依托全过程咨询的综合研判机制, 应将建设需求、投资边界、功能配置与实施条件同步纳入论证范围, 在项目立项阶段就形成相对清晰的成本控制目标, 并对可能引起投资漂移的敏感因素进行预判, 如建设标准上浮、设计任务书表述模糊、资金计划与工期安排脱节等, 由此把“估得准、控得住、落得下”统一起来。

进入方案设计和初步设计阶段后, 造价风险管控的重点, 应由静态测算转向技术—经济协同优化。设计方案若仅追求功能完备而忽视经济适配, 后续施工中极易出现结构调整、材料替换和功能修正, 造价波动便会持续累积; 借助全过程咨询中的限额设计、方案比选和价值分析机制, 可在设计深化过程中同步校验投资匹配度, 将不合理成本消耗消解在图纸形成之前。以某地一项公共建筑工程为例, 项目初始估算约2.86亿元, 在全过程咨询团队介入后, 对功能布局、立面材料和机电配置进行系统校核, 将部分高维护成本方案调整为性能相当但全寿命费用更优的配置, 优化后概算控制在2.71亿元, 降幅约5.2%, 且未影响使用标准与建设品质, 这类前端修正所带来的, 不只是造价下降, 更重要的是后续设计变更频率明显降低, 项目实施稳定性明显提升。由此可见, 源头控制并非简单压缩投资, 而是在合理边界内提升资源配置效率, 使造价风险管控建立在更稳固的决策基础之上。

3.2 过程协同驱动下的造价风险动态控制路径

若说前端策划决定了造价风险的“起点位置”, 那么招采、合同与施工阶段的协同管理, 决定的便是风险是否会在执行过程中被持续放大^[4]。全过程咨询模式下, 造价控制不宜孤立附着于某一专业或某一节点, 而应借助全过程联动机制, 把清单编制、招标控制价审核、合同边界设定、进度支付审查、变更签证管理和市场价格跟踪纳入统一运行体系, 使风险始终处于可识别、可反馈、可修正状态。特别是在施工阶段, 许多造价偏差并非来自重大失误, 而是由频繁的小规模变更、签证口径不一致、计量资料滞后等问题不断叠加而成, 若缺乏连续监测和即时纠偏, 局部偏差极易演变为整体失控。

围绕这一过程性特征, 可将动态控制的关键环节归纳为招采一致、合同清晰、现场联动和支付审慎四个方面。为使控制重点更为直观, 相关控制要素可归纳如表1所示。

表1 全过程咨询模式下建筑工程造价风险动态控制重点

控制阶段	主要风险点	重点控制内容	预期效果
招标采购阶段	清单漏项、控制价失真	统一计价口径, 强化清单复核与市场询价	减少招采偏差与后续争议
合同管理阶段	条款模糊、风险分担失衡	明确调价机制, 变更范围和索赔依据	提高合同执行稳定性
施工实施阶段	签证失控、变更累积	动态审核现场签证, 联动进度与成本监测	抑制造价偏差扩散
竣工支付阶段	资料滞后、计量失真	强化过程留痕与支付校核	降低结算争议概率

从工程实践看, 表1所列控制重点并非彼此割裂, 而是前后

呼应、相互支撑的连续体系。某综合体项目在施工高峰阶段, 钢材、保温材料价格一度波动超过8%, 项目若仍按静态合同思路处理, 极易引发供应调整和费用争议。咨询团队据此建立月度价格跟踪、合同条款复核与变更联审机制, 将材料价格异常波动、现场签证变化和进度支付情况同步纳入分析, 三个月内累计审减不合理签证金额约460万元, 进度支付偏差率控制在2%以内, 竣工前主要争议事项已完成大部分前置消化。可见, 动态控制的核心不在“事后追责”, 而在“过程纠偏”, 依托全过程咨询建立起信息共享与协同响应机制后, 造价风险便不再是被动承受的结果, 而成为可以持续调节的管理对象。

3.3 结果优化导向下的造价风险闭环管理路径

全过程咨询下的造价风险管控, 若只重视前端策划与过程执行, 而忽视竣工后的系统复盘, 管理链条仍是不完整的。真正成熟的风险管控体系, 应当在结算审核结束后继续延伸, 将项目形成的数据、争议、偏差和调整轨迹加以沉淀, 并反向作用于后续项目决策、设计和实施管理, 由此实现由单项目控制向组织能力提升的转化。换言之, 结果优化并不意味着风险控制的终止, 相反, 它决定着下一轮风险治理是否能够站在更高起点展开。

在这一阶段, 结算审核固然重要, 但更有价值的, 是围绕“风险为何形成、何处放大、何种措施最有效”进行系统复盘。借助全过程咨询的资料整合优势, 可将合同执行、设计变更、现场签证、进度支付、审计争议等信息进行归类分析, 提炼高频风险点, 形成风险数据库、条款修订清单和成本预警模型, 使经验由个案判断转向标准成果。另一类项目的做法具有一定代表性: 某产业园工程竣工后, 咨询团队对全周期造价偏差进行了专项复盘, 发现约68%的结算争议源于施工阶段资料留痕不足与变更审批链条不闭合, 随后据此重构了内部台账模板和审批流转规则;

在其后续同类项目中, 结算争议事项数量较前期下降约35%, 平均审核周期缩短近20天。由此能够看到, 闭环管理所产生的效益, 既体现在当前项目结算质量的提升, 也体现在未来项目风险识别能力和管理效率的持续提高。

4 结语

全过程咨询所推动的, 不只是造价管理环节的延伸, 更是建筑工程投资治理理念的更新; 当风险控制由事后修正转向源头嵌入、由单点把关转向全程协同, 造价管理便不再只是成本约束工具, 而成为保障项目价值实现的重要支撑。随着咨询整合能力、数据支撑能力与协同治理能力持续增强, 建筑工程造价风险管控也将更趋精准、稳健而长效。

[参考文献]

[1]肖波. 全过程咨询模式下房屋建筑工程造价管控研究[J]. 中国住宅设施, 2025, (03): 116-118.

[2]许译元. “法律+造价”全过程工程咨询模式下的风险管控——围绕价格变化因素的全面动态风险控制[J]. 施工企业管理, 2021, (07): 108-110.

[3]胡滨, 王旭东. “法律+造价”全过程工程咨询模式初探——造价技术支持下的项目全过程法律风险管控[J]. 施工企业管理, 2021, (01): 109-111.

[4]王雪. 住宅建筑工程造价风险管理分析[J]. 居舍, 2025, (24): 153-156.

作者简介:

张倩(1986—), 女, 汉族, 河北省唐山市人, 本科, 工程师, 研究方向: 工程全过程咨询及工程造价。

郑奇(1992—), 男, 汉族, 天津市武清区人, 本科, 工程师, 研究方向: 工程管理、工程全过程咨询及工程造价。