

全过程工程咨询服务在建设项目投资控制中的应用与策略探讨

吴海涛

浙江宏誉工程咨询有限公司

DOI: 10.12238/ems.v5i9.8441

[摘要] 本研究从全过程工程咨询视角探讨建设项目投资控制策略。国家政策促进工程咨询转型升级,关键在于全过程投资控制。构建“精准化”、“精湛化”、“精细化”三阶段逻辑框架,优化全生命周期投资效益。在初步决策阶段,强调准确投资估算及咨询关键作用。设计采购策划阶段分析技术、管理、制度和程序方面,通过限额设计和多方案比选控制投资。项目实施阶段提出组织、经济、技术和合同措施,实现精细化投资管控。整合各环节资源,提供无间隙整体投资控制咨询,提升项目质量、缩短工期、控制风险,实现投资效益最大化。推广全过程工程咨询,提升服务质量,增强执行力,对建筑业高质量发展及供给侧结构性改革至关重要。全过程咨询管理为建设工程提供专业化、全方位、高品质服务。

[关键词] 全过程工程咨询; 建设项目; 投资控制

1. 引言

中国经济持续强劲发展,基础设施建设加快,要求提升全生命周期管理。全过程工程咨询作为新兴咨询服务模式受到关注。2017年,国务院办公厅提出“培育全过程工程咨询”战略目标,得到政策支持。此后,国家和地方政府推出多项政策推动实践。2022年,《“十四五”建筑业发展规划》确认其关键角色。全过程工程咨询在实际应用中不断成熟,提升项目管理水平和综合效益。本文探讨全过程工程咨询在建设项目投资控制中的应用与策略。全过程工程咨询助力建设单位在前期决策、设计采购筹划、项目实施等阶段实现投资意图,优化投资效益。它提供可行性研究、风险评估和决策分析,以及设计和采购环节的专业建议,确保项目质量和效益最大化。在项目实施阶段,提供成本、进度和风险分析,提供精准投资控制方案。全过程工程咨询在建设项目全生命周期管理中扮演关键角色,整合各环节资源,提供无缝整体投资控制服务,提升项目品质、缩短工期、严控风险,实现效益最大化。建设单位应积极采用,实现项目投资最优目标,获得最佳经济和社会效益^[1-2]。

2. 全过程工程咨询介入下的投资控制对策

表1 投资控制对策逻辑框架如修正概览

阶段	核心任务	对策逻辑框架
前期决策精细化阶段	确立投资估算与目标	评估项目必要性与可行性; 精确编制投资估算; 确定投资控制目标与限额。
设计采购筹划精细化阶段	细化设计与采购计划	技术方案的精细化设计; 采购计划的精准化; 限额设计实施与方案比选。

在项目执行中,全过程工程咨询遵循“大项目管理”理念,整合设计、成本控制、监理等咨询领域,解决信息不对称和工作界面问题,优化互动,提升项目整体优势。它简化了多方责任主体,整合为建设单位、全过程工程咨询和承包单位的三方模式,打破技术障碍,明确职能划分,优化工作界面,促进协调合作。全过程工程咨询作为跨界角色,接受建设单位委托,提供全面管理与咨询,参与具体执行,与承包单位紧密合作。在前期决策、设计采购规划、项目实施等阶段,通过精准管理实现最佳投资效益。该方法关注执行和运营维护阶段,发挥关键作用。表1展示了投资控制策略逻辑框架,本文将重点探讨前三个部分,为项目投资控制提供支持。全过程工程咨询在项目执行过程中,通过应用“大项目管理”理念,实现了各业务环节的协同效应,明确了各责任主体的职能分工,并促进了各部门在工程建设中的协调合作。全过程工程咨询不仅作为项目管理的枢纽,确保项目目标的实现,还参与项目实施,以提升项目的投资效益。在前三个关键阶段,全过程工程咨询通过精准、精湛和精细的管理,为项目投资控制提供了坚实的保障^[3-4]。

阶段		核心任务	对策逻辑框架
项目实施精细化阶段	组织措施	构建高效的项目组织架构	明确职责分工；优化资源配置；加强团队协作。
	经济措施	资金使用的计划与控制	制定资金使用计划；实施工程量与支付；控制成本变更与索赔。
	技术措施	施工技术方案的优化	技术交底与方案审查；施工工艺与技术的创新；应用BIM等信息技术。
	合同措施	合同管理与风险分配	完善合同条款；规范合同执行；管理合同变更与索赔。
运营维护管理精密化阶段		确保项目长期效益	运行项目绩效评价；运营管理计划；设施资产管理；

3. 前期决策控制精准化

3.1 全面而深入地把握项目决策的核心环节

在项目决策的关键环节中，作为专业咨询服务提供者的全过程工程咨询，其职责与角色显得尤为重要。在此过程中，必须以全面且深入的视角，严谨细致地把握每一个关键环节，确保项目决策的科学性、合理性以及可持续性。

在项目的初步构想阶段，应充分重视项目的可行性研究，从市场需求、技术实现、经济效益等多个维度进行全面考量。坚决避免为追求快速批复而忽视论证过程的倾向，因为这样的做法往往会为后续工作埋下隐患，影响项目的长远发展。因此，必须坚持严谨、理性的态度，将“可行性”放在首位，而非简单地追求“可批性”。

在明确项目的投资意义后，需要进一步思考投资究竟应该如何实施的问题。这涉及到技术方案的可行性、成本费用的优化等多个方面。在此过程中，全过程工程咨询应发挥其专业优势，通过深入分析和研究，为建设单位提供切实可行的投资建议和实施方案。

此外，还应客观评价投资效益的合理性。这包括对项目的投入与产出进行对比分析，综合评估投资所能带来的经济效益和社会效益。将运用科学的方法和手段，对投资效益进行准确评估，为建设单位提供有力的决策支持^[5-6]。

3.2 严格把控投资估算编报工作的各个环节

投资估算作为项目决策阶段的重要依据，其准确性和可靠性直接关系到项目的投资控制效果和后续工作的顺利开展。因此，全过程工程咨询在投资估算编报工作中必须严格把控各个环节，确保估算结果的准确性和合理性。

(1) 深入开展调查研究工作。这包括对项目所在地的人工、材料、设备市场价格等外部信息进行详细收集和分析，同时了解项目的内部情况，如投资规模、工艺技术、建设进度等。通过这些信息的整合和分析，可以为投资估算提供全面而准确的数据支持。

(2) 科学编制工作计划和估算报表。这涉及到将各项指标进行量化处理，确保估算工作的可操作性和可控性。将根据项目的实际情况和市场需求，制定合理的估算方法和参数，确保估算结果的准确性和可靠性。

(3) 合理分析费用构成和估算方法。针对建设投资费用的不同内容，将选择合适的估算方法，并结合实际情况进行

调整和优化。例如，在建筑工程费的估算中，将综合考虑建筑物清单、主要方案设计以及各类指标和以往经验等因素；在设备购置费的估算中，将充分考虑运输费、装卸费等附加费用。

3.3 超前策划投资咨询工作源头，为项目成功奠定坚实基础

在项目初期阶段，全过程工程咨询的工作重点在于超前策划投资咨询，从根本上把握项目投资效益。为实现这一目标，需要与建设单位进行深入的沟通与交流，全面了解项目的背景、目标和发展前景，为项目的投资决策提供强有力的支持。

为了确保投资控制在合理范围内，从项目建议书开始便积极参与其中。与建设单位进行充分沟通，详细掌握项目情况，并对项目建议书、可行性研究报告等关键文件进行认真审查和分析。根据项目的实际情况和市场需求，提出合理化的投资建议和实施方案，确保投资数额把控在合理范围内。此外，还将重视整合各方信息，筛选有效信息，为建设单位提供全面的投资决策参考。通过科学制定质量标准和建设工期规划等措施，帮助建设单位提高项目的投资效益，实现项目的可持续发展目标。全过程工程咨询不仅要关注项目的投资效益，还需关注项目的进度、质量、安全等方面。将与建设单位紧密合作，确保项目按照既定目标顺利进行。在项目实施过程中，将密切关注各项工程进度，确保项目按时完工，避免因拖延导致的投资增加。同时，将关注项目质量，保证项目达到预期效果，为建设单位创造价值。在项目安全管理方面，将严格遵守国家相关法律法规，建立健全项目安全管理制度，提高建设单位安全管理水平。通过开展安全培训、事故应急预案制定等工作，确保项目安全顺利进行。

全过程工程咨询旨在为建设单位提供全方位、全过程的服务，从项目初期策划到实施过程中的管理，都将全力以赴，确保项目投资效益最大化，实现项目的可持续发展目标。在这个过程中，将始终保持与建设单位的良好沟通，共同应对项目中的各种挑战，为项目的成功贡献的智慧和力量^[7]。

4. 设计采购筹划精湛化

在项目决策之后，设计采购筹划阶段成为确保投资效益的关键环节。这一阶段不仅关系到建设投资的合理分配，还直接影响到项目的质量、工期和最终的经济效益与社会效益。

因此, 全过程工程咨询在本阶段扮演着至关重要的角色, 需要在技术、管理、制度和程序等多个层面上进行精心筹划和严格控制, 以确保工程总投资的合理性和有效性^[8]。

4.1 技术层面的筹划

(1) 明确投资目标: 在筹划阶段, 全过程工程咨询的重要性得以凸显, 它需要协调设计、造价、监理等多个部门, 深入分析和研究工程技术和经济信息。这个过程需要全面把握建设标准、结构形式、设备选型等关键要素, 以确保投资目标与费用控制的精准性。为实现这一目标, 对决策阶段的投资控制目标进行深入探究和论证是必不可少的。利用工程技术和经济等相关信息, 对投资控制目标进行充分论证, 以确保投资筹划的合理性和科学性。

(2) 限额设计: 全过程工程咨询在限额设计方面发挥着关键作用。确保设计方案与投资估算同步进行, 避免后期成本的无序增长。限额设计要求设计团队在批准的投资估算内发挥创新精神, 实现成本效益的最大化。此时, 全过程工程咨询应运用专业技术语言, 将建设意图与任务书要求系统地转达给设计部门。通过设计、造价的密切配合, 推行限额设计, 确保项目在投资估算范围内实现预期目标。

(3) 多方案比选: 在设计方案阶段, 应进行全面的多方案比选。考虑新工艺、新技术、新材料的应用, 以降低工程成本并提升项目品质。对于影响工程造价较大的敏感因素, 如重点部位、特殊构件、专业设备等, 更应重视多方案比选。通过比选, 可以找到更适合项目的方案, 从而在保证项目质量的同时, 降低工程造价。

(4) 设计优化: 全过程工程咨询应运用系统工程理论, 对工程项目的空间构成和效益进行深入分析。在筹划阶段, 不断调整参数配置, 实现最优设计。设计优化是筹划阶段的关键环节, 对于提高设计质量、降低工程造价具有重要作用。通过优化设计, 可以在满足项目需求的同时, 提高项目的经济效益。

4.2 管理层面的筹划

1. 设计质量管理: 在全过程工程咨询中, 设计质量的管理具有至关重要的地位。为确保项目顺利实施, 需要关注设计的实用性和技术可行性, 避免因设计问题而引发的后期调整和成本上升。在项目的筹划阶段, 工程质量主要体现在设计质量上。为了达到这一目标, 需要采用限额设计、方案比选、设计优化等方法进行方案设计和概预算编制。

2. 跨部门协作: 在全过程工程咨询中, 跨部门协作是确保项目成功的关键。需要加强各部门之间的沟通, 消除信息孤岛, 实现工程的无缝衔接, 避免因协同不畅而产生的错漏碰缺等问题。全过程工程咨询应充分发挥各部门的集体智慧和各专业的协同作用, 确保项目建设过程中考虑周全、配合默契。

3. 设计监理机制: 为了保障设计质量, 需要引入设计监理机制, 对设计过程进行全面监督。监理工作应遵循集约化的原则, 通过全过程的动态跟踪, 对投资、进度和质量进行有效控制。在此基础上, 还应关注以下几个方面:

(1) 严格执行设计规范: 设计监理应确保各项设计工作严格按照国家和行业的规范进行, 以保障设计质量。

(2) 强化设计评审: 对设计成果进行严格的评审, 确保设计方案满足项目需求, 避免不合格设计导致的后续问题。

落实设计变更管理: 在设计过程中, 如有必要进行变更, 应遵循规定的程序进行审批, 确保变更合理、合规。

(3) 注重设计人才培养: 全过程工程咨询应重视设计团队建设和人才培养, 提高整体设计水平, 为项目提供有力支持。

(4) 建立长期合作关系: 与优秀的设计单位建立长期合作关系, 有利于保障项目的设计质量, 同时也有助于提高全过程工程咨询的业务水平。

4.3 制度层面的筹划

(1) 审查和监督机制: 建立和完善筹划阶段的审查和监督机制, 确保设计深度和质量, 避免后期投资的无序增加。这包括引入第三方设计监理, 对建设项目筹划阶段进行全程监督。

(2) 设计文件审查: 加大设计图纸及概预算文件的审查力度, 确保设计方案的合理性和概预算的准确性。全过程工程咨询应协同设计部门成立项目设计审查部门, 针对设计方案相关文件进行分类别专业的逐级查阅。

4.4 程序层面的筹划

1. 规范采购目标: 在招采前, 全过程工程咨询应全面了解建设项目的重难点问题, 形成项目需求“重难点一览表”。通过对标对表, 形成项目期望“承包单位具备能力一览表”, 为承包单位精确“画像”, 得出“需求 + 期望”的采购目标。这一过程确保了招采阶段能够寻找到最合适的承包单位, 为后续的项目实施奠定坚实基础。

2. 精细化合同管理: 合同管理是确保项目顺利进行和投资控制的重要环节。全过程工程咨询需要在合同制定阶段就进行精细化管理, 确立清晰的合同条款, 包括但不限于工程范围、质量标准、进度要求、成本控制、变更管理、索赔程序和违约责任等。此外, 还需要确立合同执行过程中的风险评估和应对机制, 以及合同变更的严格审批流程, 确保任何合同的调整都能够符合项目的整体利益和投资控制目标。

3. 建立动态成本监控系统: 在项目实施过程中, 建立一个动态的成本监控系统至关重要。全过程工程咨询应利用现代信息技术, 如项目管理软件, 实时跟踪成本支出, 及时分析成本偏差, 预测未来成本趋势, 并采取必要措施进行调整。这种前瞻性的成本管理有助于及时发现和解决成本超支问题, 确保项目投资控制在预定的预算范围内。

5. 项目实施过程精细化

项目实施阶段是整个建设项目中历时最长、涉及参与方最多的阶段, 同时也是影响投资控制不确定因素最多、内容最复杂的阶段。在此阶段, 确保投资方案的顺利执行和实施是全过程工程咨询的关键任务。精细化的投资管控需要在工程项目的组织、技术、经济、合同等多方面采取措施。

5.1 组织措施

组织措施是控制投资目标中最为关键的环节，它涉及到对实施阶段的重点、难点与薄弱环节的把握，以及组织架构体系的建立（项目实施阶段的组织措施概览如表 2 所示）。这包括：

1. 科学建立组织架构体系

项目施工管理组织需明确分工、优化流程、提高效率。全过程工程咨询在此过程中发挥关键作用，与承包单位紧密配合，合理配置资源，实行人对人交接、点对点管理，构建高效组织架构体系。首先，全过程工程咨询应提供专业咨询服务，把控项目进度、质量、成本，关注阶段衔接，消除信息不对称，提高沟通效率。其次，咨询与承包单位共同制定

资源配置方案，涉及人力资源、物料、设备等，降低成本，提高质量，缩短周期。再次，实行人对人交接、点对点管理，确保责任明确，避免推诿，推动建立清晰责任体系。最后，全过程工程咨询关注组织架构搭建，协助优化结构，确保沟通顺畅，提高执行效率。

2. 合理编制施工组织设计

施工组织设计作为施工过程控制的重要文件，指导项目在施工过程中合理选择施工方案、安排施工进度、进行投资控制。全过程工程咨询应与施工组织设计编制单位保持密切沟通，结合工程项目实际，科学规划施工方法、机械使用、材料需求和资金投入，以实现项目目标。

表 2 项目实施阶段的组织措施概览

措施分类	具体内容
组织架构	科学建立项目施工管理组织，确保分工明确、权责清晰。
资源配置	根据项目实际配置资源，实行人对人交接、点对点管理。
施工组织设计	合理编制施工组织设计，指导施工过程中的方案选择与进度安排。

5.2 经济措施

在实施阶段，恰当的经济措施对于保证投资、进度、质

量各要素的相互配合至关重要（项目实施阶段的经济措施概览如表 3 所示）。全过程工程咨询应采取以下“四严”措施：

表3 项目实施阶段的经济措施概览

措施分类	具体内容
资金计划	严谨制定资金使用计划，实现投资数额的动态监管。
工程计量	严格执行工程计量标准，确保工程款支付的合理性。
变更控制	严肃管控工程项目变更，避免不合理的变更导致费用增加。
索赔管理	严苛规范工程索赔行为，合理处理索赔事件。

1. 严格制定资金使用计划

在全过程工程咨询中，资金使用计划起着至关重要的作用。它不仅是投资控制的核心环节，也是确保项目顺利进行的关键。为了实现有效的投资控制，全过程工程咨询需要做到以下几点：

首先，科学确定资金控制目标。在项目启动阶段，全过程工程咨询团队应充分了解项目需求，明确投资目标，并制定合理的资金使用计划。通过实时比较计划与实际投资额，全过程工程咨询能够实现投资数额的动态监管和纠偏，确保项目按照预定计划进行。

其次，全过程工程咨询应考虑风险因素。在制定资金使用计划时，需充分评估项目风险，确保计划的可行性和科学性。这有助于防范潜在的投资风险，提高项目的成功率。

2. 严格执行工程计量标准

工程计量是项目投资控制的基础环节，全过程工程咨询需严格遵循国家和行业标准。具体措施包括：

审核已完成工程项目的质量标准：全过程工程咨询团队应认真审查已完成工程项目的质量标准，确保项目质量符合规定要求。

审核设计图纸：全过程工程咨询需对设计图纸进行严格

审核，确保图纸符合项目需求和相关规定。

审核工程量清单计价规范：全过程工程咨询团队应认真审核工程量清单，确保工程款支付的合理性。

3. 严肃管控工程项目变更

变更控制是全过程工程咨询中至关重要的一环。为了防止不必要的投资费用增加，全过程工程咨询需严格控制工程变更，采取最优方案原则，规范变更程序，优选技术方案，并强化责任担当。以下为具体措施：

审查变更请求：全过程工程咨询团队应对变更请求进行严格审查，确保变更合理且必要。

评估变更影响：在变更请求获得批准前，全过程工程咨询需评估变更对项目投资、进度和质量的影响，确保变更不会导致投资费用不合理增加。

制定变更实施方案：对于批准的变更请求，全过程工程咨询团队应制定详细的变更实施方案，确保变更的顺利进行。

监督变更实施：在变更实施过程中，全过程工程咨询应加强对变更工作的监督，确保变更按照实施方案进行。

4. 严苛规范工程索赔行为

工程索赔可能由多种因素引起，全过程工程咨询应严格规范索赔行为，合理处理索赔事件，降低索赔风险。具体措

施包括:

(1) 建立健全索赔管理制度: 全过程工程咨询团队应制定完善的索赔管理制度, 明确索赔条件和程序。

(2) 加强合同管理: 全过程工程咨询需关注合同履行情况, 确保合同条款符合法律法规和项目需求。

(3) 及时处理索赔事件: 在发生索赔事件时, 全过程工程咨询团队应迅速响应, 及时与相关方沟通, 妥善处理索赔事宜。

(4) 分析总结索赔原因: 对于已发生的索赔事件, 全过程工程咨询团队应认真分析原因, 总结经验教训, 以避免类似事件再次发生。

5.3 技术措施

技术措施作为一种有效的投资控制手段, 通过优化设计、施工组织和施工工艺等方案, 引入新技术或新工艺, 实现投资控制的目标。在全过程工程咨询中, 技术措施的关键环节包括以下几个方面:

1. 高度重视技术交底工作

技术交底是确保项目顺利实施的重要前提。全过程工程咨询需要与相关部门紧密合作, 详细阐述项目需求, 强化沟通交流, 提高技术交底的准确性和可靠性。通过全面、深入的技术交底, 有助于参与各方对项目目标和要求有更清晰的认识, 为投资控制奠定基础。

2. 恰当选择技术方案

在项目实施过程中, 全过程工程咨询应对重点部位和关键工序进行专项设计, 提出多个技术方案进行比选, 选出最经济合理的技术方案。这有助于在保证项目质量的前提下, 降低投资成本, 实现投资控制目标。

3. 利用先进技术提高施工质量

在施工过程中, 全过程工程咨询应积极引入BIM等技术, 提高施工质量。BIM技术具有可视化、信息丰富、实时更新等特点, 有助于发现和解决施工中的问题, 减少返工、浪费等现象, 从而降低投资成本, 实现投资控制目标。

4. 持续优化施工工艺和管理方法

在项目实施过程中, 全过程工程咨询应不断探索和改进施工工艺和管理方法, 提高施工效率。通过优化施工工艺, 降低施工成本, 进一步实现投资控制目标。

5. 加强人才培养和技术创新

全过程工程咨询企业应注重人才培养, 提高员工的技术水平和创新能力。拥有一支高素质、专业化的团队有利于为企业提供更多优质的技术方案, 降低项目投资风险, 实现投资控制目标。

5.4 合同措施

合同措施在项目投资控制中起着至关重要的作用, 作为全过程工程咨询的核心组成部分, 重视合同管理至关重要。项目实施阶段的合同措施概览合同管理不仅需要完善合同条款和各项制度, 还要关注以下几个方面:

1. 合同条款的优化与完善

合同管理应根据合同要点, 对条款进行优化, 明确工程

变更的责任主体和价款比例。在项目实施过程中, 及时提出变更需求, 合理分配责任, 确保各方权益。通过精细化管理, 为投资控制提供坚实的法律基础。

2. 现场签证与台账记录的重视

全过程工程咨询应密切关注现场签证与台账记录, 确保原始资料的妥善保存。避免事后补签, 实时监控投资数据, 形成高效的信息反馈机制。这样一来, 能够在项目实施阶段实现投资管控的精细化, 保障投资方案的顺利执行。

3. 投资目标的保质高效实现

通过全过程工程咨询的合同措施, 有助于确保项目目标的高效保质完成。在合同管理的指导下, 投资者、承包商和咨询团队能够协同工作, 共同应对项目实施过程中的各种挑战, 为项目的成功奠定基础。

6. 结束语

全过程工程咨询是现代工程建设中不可或缺的一环, 为项目提供专业、全面、高品质的咨询服务。在我国建筑业高质量发展背景下, 全过程工程咨询成为推动行业持续发展的重要手段。为实现此目标, 需坚定推行全过程工程咨询, 提高咨询服务质量, 强化咨询执行力。首先, 要实现全过程工程咨询的“精准化”, 即咨询服务需具备专业素养和行业经验, 为项目提供精准、全面的决策依据。其次, 追求全过程工程咨询的“精湛化”, 即咨询服务要在专业技能和业务素质上达到领先水平。最后, 落实全过程工程咨询的“精细化”, 即精细化管理要求对每一个环节、细节进行精心策划和把控。在我国建筑业高质量发展推进、供给侧改革深化背景下, 全过程工程咨询为建设工程项目提供科学、先进、适用的管理策略、规程标准和实施方案。它有助于提高工程质量, 推动建筑业的绿色、低碳、可持续发展。因此, 应坚定推行全过程工程咨询, 提高咨询服务质量, 强化执行力, 为我国建筑业繁荣做出更大贡献。

[参考文献]

[1] 晋利萍, 黄敏. 新时代工程造价咨询企业高质量发展策略探讨[J]. 建筑经济, 2021, 42(S01): 17-20.

[2] 万家织. 建设工程全过程造价咨询服务探讨[J]. 建筑经济, 2020(S01): 97-99.

[3] 陈文健. 推动设计咨询企业“走出去”促进我国建筑业国际化高质量发展[J]. 国际工程与劳务, 2020, 0(1): 21-23.

[4] 徐刚. 新时代背景下建筑工程造价管理研究[J]. 房地产世界, 2022(23): 122-124.

[5] 田志超, 陈文海. 新时代全过程工程造价咨询服务发展路径与策略研究[J]. 建筑经济, 2022, 43(9): 5-10.

[6] 史伟利, 邓正升. 高质量发展背景下工程造价咨询企业核心竞争力影响因素分析[J]. 河北企业, 2023(2): 25-27.

[7] 闫吉庆, 毕博, 王胜楠. 基于序关系分析法的造价工程师胜任力评价指标体系构建[J]. 项目管理技术, 2022, 20(11): 92-98.

[8] 原玉磊. 全过程咨询背景下工程造价咨询企业创新发展路径研究[J]. 工程经济, 2021, 31(9): 60-63.