

# 关于工程造价咨询项目流程内控的风险分析

Analysis of the Internal Control Risk of the Project Cost Consulting Project

蒋莉红 杨瑞娟

(江苏安厦工程项目管理有限公司 江苏常州 213000)

**摘要:** 本文从造价咨询企业管理角度, 结合造价项目的特点, 分析了项目内控管理中的准备、实施和收尾三个阶段中的风险点, 探讨如何对造价咨询项目流程内控, 从管理者行为、制度建设及人才培养三个方面做好管理工作, 可以减少流程失控对造价咨询成果质量的负面影响, 对完善流程强化节点有积极作用。

**关键字:** 造价咨询 流程控制 成果质量

**Abstract:** This article from the construction cost consultation enterprise management, combined with the characteristics of project cost, analyzes the internal management of project preparation, implementation and completion of the three stages of risk, Discusses how to control project cost consulting project processes. Doing management work in management training behavior, system construction and personnel training, can reduce the flow of control the negative impact on the quality of cost consulting achievements, has a positive effect on strengthening and improving the process node

**Key Words:** Cost Consulting; Process Control; the Quality of Results

## 引言

随着工程造价咨询业务竞争日趋激烈, 如何提供更优质更全面的服务, 从而吸引更多的客户资源, 是每个造价咨询企业关心的问题。诚然, 卓越的企业平台, 优秀的人才队伍, 专业的服务态度, 都能为企业带来广泛业务和良好声誉, 但有了这些资源以后, 如何落实到企业对每个项目的管理之中, 需要企业对每一个造价咨询项目制定一系列具体的内部管理和流程控制措施, 并且细化到业务流程的各个过程阶段, 不断提高咨询成果质量, 才能真正让企业立于不败之地。

江苏省造价管理协会已经有了较为统一的流程控制要求, 对企业的流程管控具有很强的指导和实践价值。但因地区、业务范围、人员结构及单位性质等差异, 每个企业都在寻找项目流程控制的关键环节, 排查流程不同阶段的风险问题, 制定相应的优化策略。本文即从这个思路入手, 结合 JSAS 公司实际情况, 以江苏省信用考核检查中的反馈问题为契机, 对公司现有流程管理重点环节进行优化再造, 从制度上强化上述可能存在的失控风险, 以提高内部流程管理的实效。

## 一、造价咨询企业内部流程控制的现状

从公司层面来讲, 项目流程控制关系到咨询项目的管理效益, 基本上每个企业都建立了相对具有操作性的基本流程控制体系。对每个具体的咨询项目而言, 造价咨询工作的结果是咨询成果报告, 这份报告不仅必须合乎相关法律法规, 还必须符合委托方的要求即咨询合同约定内容。公司对每一个咨询项目管理就需要从业务的承接、合同签订, 到项目实施, 出具咨询成果, 直到最后的资料归档工作的流程需要按项目类型、工作阶段实时控制, 尤其是易出现问题的环节, 让项目咨询全过程有一系列必须遵循的规章、流程、要求等等。从这个角度来看, 各公司具有一套相对完善的咨询流程, 但是否按此流程执行就不会有风险了呢?

根据《2016年江苏省工程造价咨询成果质量“双随机”抽查情况的通报》(苏建价站[2016]19号)和常州市工程造价咨询信息网发布的《全市工程造价咨询企业造价工程师信用评价情况的通报》(2017年3月20日), 咨询成果质量各单位咨询人员的共性问题有: 咨询合同不完整、咨询成果质量中三级

复核执行不到位，流于形式；缺少针对性的复核意见；企业自评未体现差异化、客户满意度流于形式、档案归档不符合要求等不少问题。直观看，咨询服务质量与造价咨询人员的执业咨询能力有关，深层次来讲与公司内部的流程管理、制度执行力的关系更密切。这么看来，要解决这些咨询质量问题，就要再梳理项目从开始到归档结束整个内部流程控制环节中的风险点，找出问题，寻找解决方法，在项目实施过程中就将质量问题降到最低，积极控制防范。

## 二、公司内部项目全程风险管理分析

根据 PDCA 管理原则，结合档案管理，我们将按照项目准备阶段、项目实施阶段、项目收尾阶段三大阶段来控制。

### 1、项目准备阶段

根据项目需要，多数造价咨询企业一般将合同签订、任务分配、确定项目组和项目成员、制定作业计划(500 万以上项目)列入准备阶段，主要目的是为项目实施准备好合理的法定委托依据、适合的人员安排以及工作计划等等。此阶段最容易引起争议，也最容易发生风险的环节在合同签订的细节管理、任务分配的合理性。

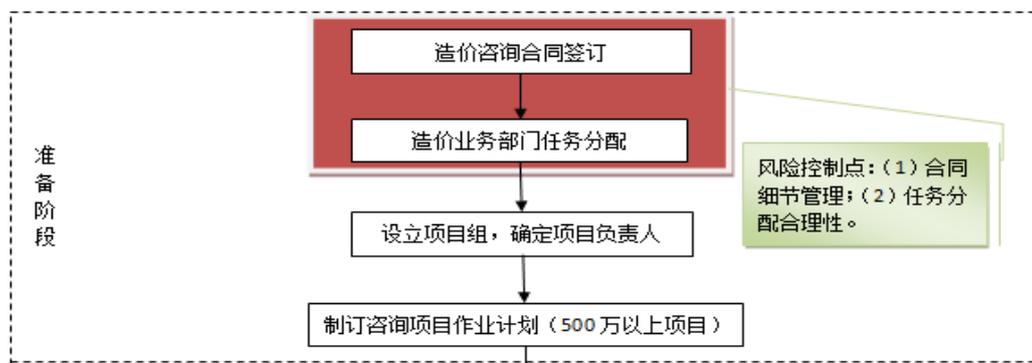


图 1：项目准备阶段风险控制图

#### (1) 咨询合同的细节管理

咨询项目成立的前提是咨询合同，合同无疑是重点关注的对象，每一份合同的签订都是企业经营能力和整体实力的体现，多数企业都会投入较多的精力，具体到细节管理上主要需要关注：

a. **咨询合同的内容和条款。**协议书和专用条款决定着合同文件的实质性内容，通常包含咨询项目的所有有用信息，如项目名称、咨询范围、依据文件、咨询酬金的计算方法、酬金支付方式、附加酬金和额外酬金如何计取等，在制定合同时要格外重视附加酬金和限制条件这些内容往往是容易引起争议和纠纷的源头。

b. **合同登记备案及时性。**目前造价咨询服务行业普遍存在着另一种前期状况，就是针对一些小规模单一工程的或者零星项目，以及一些时间跨度较长的后续增补项目等，委托方经常要求在没有合同的情况下开始咨询工作，或者简单的写一份咨询委托书，甚至只是口头约定或最后补一份年度大合同。于是，咨询人员只顾着做项目、写报告，更谈不上及时到有关部门主动备案项目情况，极有可能引起公司内部登记备案延迟、项目信息掌握滞后、报告出具依据不充分等情况，时间更长的甚至可能会产生遗失资料、后续管理不持续等管理漏洞。

#### (2) 任务分配不合理

按正常流程，合同签订后，就进入任务分配，根据每个企业自身情况不同，先确定由哪个部门完成此项咨询任务。由于造价咨询人员的绩效考核与任务费用关系密切，在专业和能力综合考量的基础上，合理平衡各部门、各人员之间的利益是流程内部管理重点，也是很多咨询人员内部分配矛盾易出问题的环节。经调查，并与公司人力资源人员的访谈发现，造价人员流动频繁与项目分配不均的关系比较密切，如何合理分配任务是准备阶段管理的重点。

## 2、项目实施阶段

实施阶段为项目咨询的实质性阶段，主要包括：(1)资料收集，这是项目实施的基础。咨询人员必须跟委托方进行有效沟通，领取图纸、其他设计文件，及各种送审资料和证据类材料，还应根据项目实际情况进行现场踏勘，掌握现场第一手资料。(2)根据业务类别不同，需要收集不同的依据资料，但不管何种类型的咨询项目，都离不开完整、详细、正确的基础资料作为依据，同时辅以相关法规和各类政策性文件，然后进入专业的咨询工作流程，直至咨询成果的形成。

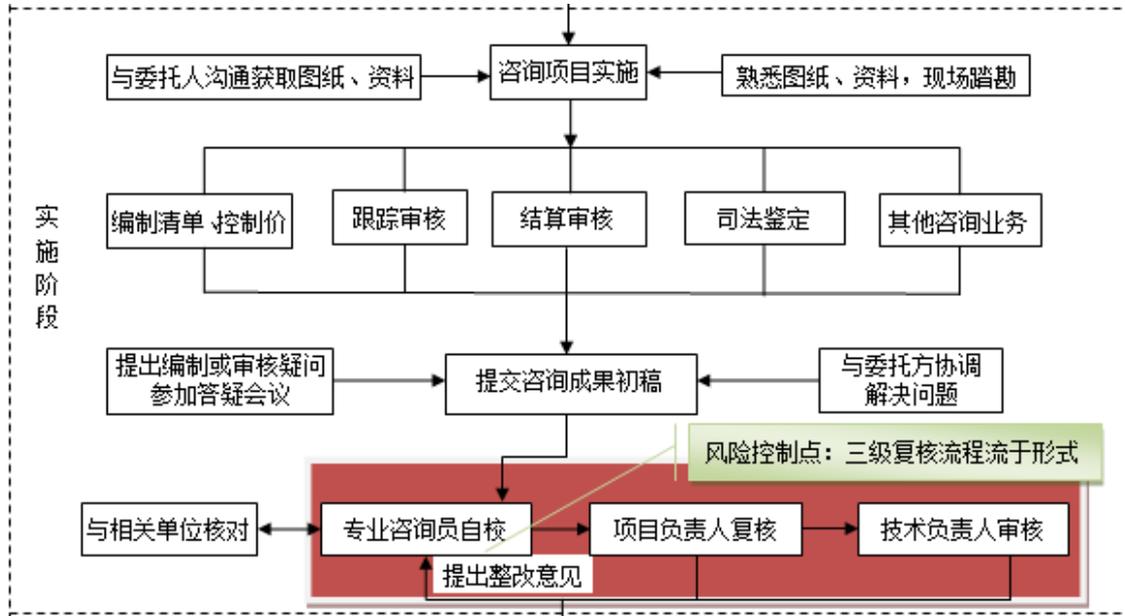
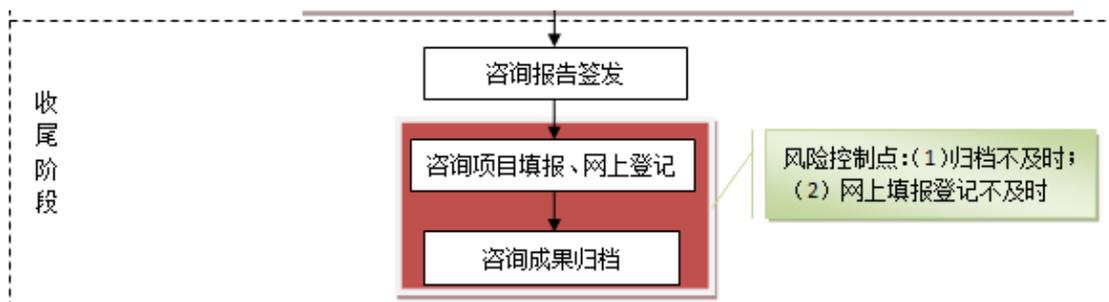


图 2：项目实施阶段风险控制图

该阶段的重点风险控制点为三级复核流程。根据《江苏省工程造价咨询业务指导规程》质量控制规程要求，为保证咨询成果的准确性、完整性、科学性，应对咨询过程和成果的质量实施专业咨询员自校、项目负责人复核、技术负责人审核的三级质量复核程序。目前多数项目在流程管理上都能完成三级复核，但风险点主要包括在于尽管签字复核盖章人员符合资格要求，但因作业经验、复核时间短且不少公司缺少对二级复核的绩效考核细则，多数项目采用相互检查的方式，二级复核不少停留在形式审核，甚至只签字盖章，复核意见很少甚至根本没有，三级复核仅停留在形式复核的居多，最终使得复核流于形式的情况越来越多，亟待解决完善。

## 3、项目收尾阶段

项目收尾阶段是指在咨询成果报告达到签发条件后，对已完成的咨询项目成果资料进行整理归档，应重点关注成果资料完整性和时效性。通过上两个阶段的工作，特别是经过三级复核流程后，咨询成果的质量和完整性在应该是符合造价咨询执业规范和委托方要求的，本阶段主要是根据咨询类型整理按归档要求收集工作底稿及相应电子文件等的咨询过程资料。这一阶段主要的管理风险点往往体现在如何提高其时效性。



### 图 3：项目收尾阶段风险控制图

咨询工作最重要的成果就是档案资料，好多项目的档案不完整多数是因为项目人员同时在做几个项目，因未及时归档，档案资料容易遗失，甚至一些资料都难以补充，最终在信用考核中失分严重。尽管省市造价管理部门要求，咨询项目在成果报告书出具后 30 天内完成资料归档，40 天内完成登记上报，录入系统。但在执行中若没有强有力的具体措施，在实际操作中严格说来还是有一些困难的。

#### 三、对策与建议

分析锁定项目流程控制经常出问题的关键环节，如何预控风险成为摆在管理者面前的难题。结合江苏省 2015-2017 年度工程造价企业信用评价考核检查和 2017 年常州市工程造价咨询成果质量“双随机”抽查发现的常见问题，笔者所在单位进行了流程再梳理优化，加强了管理者主动跟踪意识，细化了三级复核奖惩细则，挂钩了个人绩效考核，提高人才培养心态建设，改革如下：

##### 1、跟踪关键环节，优化流程再造。

针对合同登记、归档、合同细节处理等环节，企业要求职能负责部门要提高主动性和自觉性，要用全过程跟踪审计的意识，对项目进行月度主动跟踪询问，不放过一个项目，尤其是容易忽略的零星项目，并计入月度跟踪汇报。在三级复核等重大流程管理中，建议在实施过程中增加不同项目相应专业的负责人互检抽查机制，对当年归档的项目引入不定期的内部互查、随机抽查、邀请外部专家审核等方法，强化质量管理，对考核不合格的项目，部门应承担连带责任。

##### 2、细化奖惩制度，挂钩绩效考核。

针对三级复核这一重大流程管理环节，要想通过细化奖惩制度并落地执行的话，最直接也有效的方法即与个人利益挂钩。建议对奖惩制度应细化到每一级复核的责任，并与个人绩效挂钩考核，适当加大对二级复核的责任追索机制，相应提高二级复核绩效奖金。如：一级复核承担 60% 责任，二级复核承担 30% 责任，三级复核承担 10% 责任，各公司情况不同，考核细化的方向基本上向一级、二级倾斜，三级复核对重大风险后果负连带责任。

##### 3、加强人才培养，塑造良好心态。

每个咨询公司都会遇到任务分配问题，如何既照顾到个人收益，又能考虑团队能力，很难两全，也成为造价人员流动频繁的一个重要因素。笔者认为，解决项目分配难题，不管哪种刚性制度，都没法完全解决。这时就需要企业文化来内化人的心态，以柔积和，以柔克刚。文化管理核心就是在“待遇留人”的基础上，强化“环境留人”。当造价人不仅仅盯在个人收益上，在更大的格局管理和长远考虑时，与管理者形成互利互信，人才培养机制也就逐渐成型了。

#### 结语

以上仅对工程造价咨询项目流程控制过程中的几个关键环节展开说明，并从公司管理角度提供了大家几个比较可行的管理改革途径，促进项目的流程管控到位，制度落实有效。当然，这些问题的解决还需要增强个人的技能水平、提高管理制度的执行力、管理层面的高度重视等多方面的努力。整个项目的完成，需要咨询项目组成员和相关管理团队付出很多心血，仅一张控制流程图也不足以完全表述。但流程控制象一条总线，穿起头尾，贯穿始终，连接成一个可见、可行，且运营有效的流程控制链，对关键环节拧拧螺丝钉，可以使咨询项目实施处于有效管控之中，提高管理效能。

#### 参考文献：

1. [2016 年江苏省工程造价咨询成果质量“双随机”抽查情况的通报] (苏建价站[2016]19 号)
2. 常州市造价管理协会[全市工程造价咨询企业造价工程师信用评价情况的通报] (2017 年 3 月 20 日)
3. [江苏省工程造价咨询业务指导规程]

作者简介：[]