

# 以项目管理为核心的 “1+N”模式全过程工程咨询

主讲人：皮德江

中国工程咨询协会工程管理专委会  
副秘书长

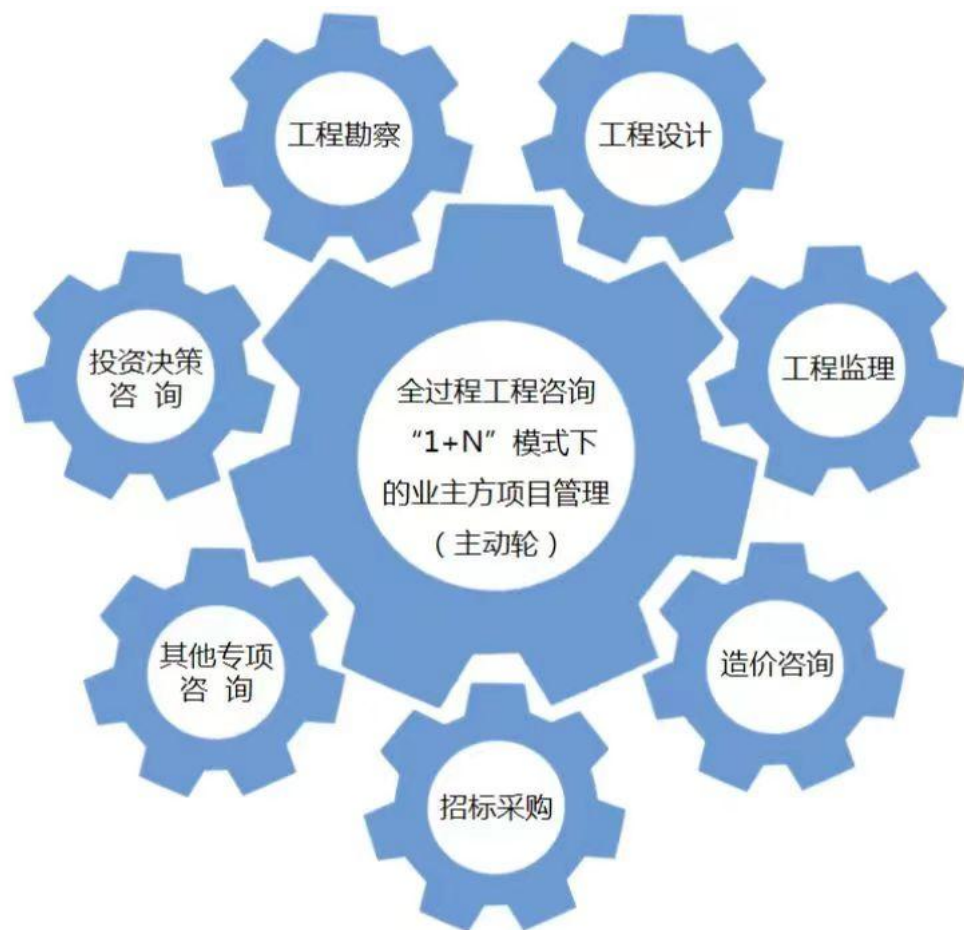
北京国金管理咨询有限公司 副总裁

- 一、全过程工程咨询及“1+N”模式定义及解释
- 二、“1+N”模式全过程咨询服务开展概况
- 三、“1+N”模式争议焦点
- 四、解析委托咨询机构管理
- 五、解析委托国有投资建设平台管理
- 六、分析结论

# 一、全过程工程咨询及“1+N”模式定义及解释（一）

- ◆ **全过程工程咨询定义：工程咨询方综合运用多学科知识、工程实践经验、现代科学技术和经济管理方法，采用多种服务方式组合，为委托方在项目投资决策、建设实施阶段乃至运维运营期提供局部或整体解决方案和综合管理协调的智力性服务活动。**
- ◆ **“1+N”模式：“以项目管理服务为基础和核心内容，其他各专业咨询服务内容相组合”**的全过程咨询模式；其中，“1”为业主方项目管理；“N”为其他专项专业咨询业务（ $N \geq 1$ ）；
- ◆ 如 $N=0$ ，则由全过程咨询服务**退变为**项目管理单项服务；如没有“1”，则为“0+N”（ $N \geq 2$ ），也非真正意义上的全过程咨询，只能称为过渡阶段做法和模式；
- ◆ 正规全过程咨询服务必须包含业主方项目管理（“1”），其为招标必选项，且为全过程咨询服务的基础、核心业务。

# 一、全过程工程咨询及“1+N”模式定义及解释（二）



图一：“1+N”模式下项目管理与其他咨询业务之间的关系示意



图二：业主自管模式下项目管理与各咨询业务之间的关系示意

## 二、“1+N”模式全过程咨询开展概况

- 1、浙江、江苏、广东（深圳）、湖南和山东等省市先行先试、开展情况较好；
- 2、浙江省住建厅于2020年6月5日发布浙江省工程建设标准《全过程工程咨询服务标准》；
- 3、广东省深圳市住建局2020年12月10日发布：
  - (1) 《深圳市推进全过程工程咨询服务发展的实施意见》；
  - (2) 《深圳市推进全过程工程咨询服务导则》；
  - (3) 《深圳市推进全过程工程咨询招标文件》（示范文本）；
  - (4) 《深圳市建设工程全过程工程咨询服务合同》；

# 三、“1+N”模式争议焦点

**争议1**、全过程咨询不一定采用“1+N”模式，建设单位（包括房地产开发企业、政府投资建设平台）自身项目管理能力很强，可以只委托“N”而没有“1”，项目管理工作由建设单位（业主方）自行承担；

**争议2**、“1”不一定是项目管理，也可以是工程设计、监理、造价咨询等，比如项目实行**建筑师负责制**；

**争议3**、政府投资项目**直接**委托国有投资建设平台公司进行项目建设管理或代建管理，尤其是机场、交通、水利、水务和电力等基础设施建设项目；其他咨询业务，即“1+N”模式中的“N”再通过招标**分别选定**；

**争议4**、项目管理工作由建设单位（业主方）自行承担或委托国有投资建设平台公司进行项目建设管理或代建管理，“1+N”模式中的“N”则择其主要项进行**打包组合**，建设单位（非国有投资建设平台公司）通过全过程咨询招标方式选定。

# 四、解析委托咨询机构管理（一）

- 1、认真领会《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发【2017】19号）和《国家发改委住房城乡建设部关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》（发改投资规【2019】515号）文件的精神实质和初心使命；
- 2、“19号文”和“515号文”为了促进全过程咨询的发展，鼓励各级政府、项目业主和工程咨询企业解放思想、大胆创新、探索，并没有给出全过程咨询的明确定义和划定具体范围及操作模式，只给出发展方向和宏观指导意见；
- 3、三种业主自管模式；（1）自管+N碎片委托；（2）自管+N打包组合；（3）自管+委托助手补充+ N碎片委托（N打包组合）；

## 四、解析委托咨询机构管理（二）

- 4、“1+N”模式中的“1”一定是项目管理，而非其他咨询业务；
- 5、正确理解**建筑师负责制**，其为“1+N”模式中“**项目管理+工程设计**”模式，即**管设合一**，与常见的**管监合一**类似；并非独立于全过程咨询之外的其他模式。

在公共建筑项目**全过程咨询招标**中，工程设计单位利用自身强大的设计背景和技术咨询优势以及对项目使用功能、规程规范、技术标准的深刻理解，加上较为丰富的业主方项目管理经验（**这一点至关重要，恰是目前不少设计单位的短板**），接受业主单位委托，组建以建筑师为项目负责人的咨询团队，承担项目的全过程工程设计任务以及**业主授权范围内**的项目管理等多项咨询业务。



# 五、解析委托国有投资建设平台管理

## 1、项目法人模式和非项目法人模式

(1) 成立项目法人公司；

(2) 只委托业主方项目管理服务，不成立项目法人公司；

2、该模式形成原因分析：传统模式惯性；用“自己人”放心；不易“失控”。

## 3、利弊分析

(1) 法律法规和公平竞争层面；

(2) 仍为碎片化而非集成化管理；

(3) 该模式发展趋势。

## 4、深圳市工务署政府投资项目集中管理模式

# 六、分析结论（一）

1、业主方项目管理在全过程工程咨询服务中开展方式主要有三种模式：

(1) **业主自管**；（0+N）其中0表示不委托项目管理；

(2) **业主委托国有投资建设平台公司**；虽委托1，但不委托N；

(3) **业主通过公开招标等公平竞争方式选择**。（1+N）模式。

2、由于项目业主的投资方地位以及国家的**项目法人（建设单位）负责制**规定和要求，使得业主在建设项目中具有重大重要事项的决策权和首要责任，**这些权力和责任往往是不能转移和委托的**，只有一般事项在国家法律法规框架范围内才可以授权委托。因此，业主方项目管理，无论是否委托，其在全过程工程咨询服务中的核心、决策和主导领导地位均应是无可争议的。

## 六、分析结论（二）

3、“1+N”模式中的“1”是业主方项目管理是毫无疑问的，问题的关键在于谁来管理？笔者通过上述争议解析，得出结论为：

**业主自管模式没有前途**，且其正是国家提倡全过程咨询服务以改革和取代的对象。

业主直接委托国有投资建设平台公司模式，虽然在不少大中型建设项目管理中取得了很好甚至辉煌的成绩和效果，但从发展趋势来看，由于其在某种程度上**与社会主义市场经济的公平竞争原则相悖**，不利于全过程咨询的健康发展，故应该不是全过程工程咨询的发展主流和方向。

## 六、分析结论（三）

- 4、**业主通过公开招标等公平竞争方式，采用“1+N”模式，选择具有综合实力和相应咨询资质的咨询机构（含联合体、咨询总分包），承担以业主方项目管理为核心和基本内容，以及其他“N”项咨询业务（ $N \geq 1$ ）组合的全过程工程咨询服务工作，才是全过程工程咨询服务发展的正确方向和必然趋势。**

THANKS