

# 监理公司向全过程工程咨询管理转型的探索

张 静

北京光华建设监理有限公司 北京 100000

**摘要:** 目前, 随着我国经济社会的不断发展, 我国市场经济体制也在不断地优化和完善。在快速变化的社会环境下, 各个企业面临着更大的挑战和竞争压力。因为建筑工程管理建设作为人们日常生活的重要保障, 对其各个建筑工程环节咨询进行控制和管理对于建设质量的提升有着积极影响。为保证建筑工程项目的顺利实施, 应大力提倡和推广全过程工程咨询管理, 切实提高项目管理工作水平, 保证项目管理工作的进行。

**关键词:** 建筑工程; 工程项目; 全过程管理; 组织管理; 优化

引言: 目前我国咨询企业大多是按建设阶段承接业务, 形成了目前的工程咨询专业细分、业务条块分割的现状。国家层面关于建筑业改革发展的顶层设计, 将彻底改变咨询业“碎片化”现状, 给监理企业带来机遇和挑战。因此在建筑行业市场新常态下, 监理企业应更认清形势探寻对策, 借力政策向全过程工程咨询服务积极转型升级, 由单一的施工监理向提供全过程工程咨询服务发展, 以应对行业政策和市场形势的变化, 并且不断提高自身综合服务能力, 增强市场竞争力, 促进企业健康发展。

## 1 监理行业的现状

由于各地监理企业的发展条件不尽相同, 社会和市场对监理行业的认知存在较大的偏差, 对监理行业的认可程度也普遍较低。同时, 市场外部环境的不友好, 也导致监理行业的盈利能力普遍下降, 高端人才外流严重, 综合实力逐年降低, 恶性循环愈发显现。因此现在社会上对监理行业的非议较多, 取消强制监理的呼声较高。事实上, 有些地区在政策制定上已在缩小强制监理的范围, 部分领域已经取消了强制监理的要求。在目前的市场环境下, 监理企业责任重、利润低、经营难<sup>[1]</sup>。监理企业如果不做好转型升级的预案, 今后必将更加举步维艰, 面临严重的生存危机。

## 2 工程监理企业向全过程项目管理企业转型的必要性

加入世贸以后, 国际上的项目管理企业陆续进入国内市场, 外资企业所普遍采用的全过程项目管理模式的优越性将会进一步体现出来, 因此势必会挤占目前以施工质量监管为主要业务范畴的监理行业的市场机会。由于当前我国许多设计企业服务内容单一, 技术含量相对不高, 收费水平普遍低于市场其他咨询服务行业。如设计、造价、招投标代理等单位, 迫使企业为控制成本, 使具有特色和优势的监理服务越来越少, 监理服务被恶

意同化。这样的现状同时又导致监理行业从业人员收入偏低, 难以吸引高层次人才而制约企业的发展<sup>[2]</sup>。监理企业要想在这样内外夹击的夹缝中生存下去, 进行市场的整合是在所难免的, 如综合资质监理企业的出现就表明了这样一个方向。

## 3 监理企业转型全过程咨询企业的优势

### 3.1 监理见证了工程项目生产实现大部分过程

监理企业在工程项目的前期规划过程中参与的比较少, 在监理企业进行工作的过程中需要对工程的全过程进行了解以便更好地完成工作, 对工程前期的资料会主动查找, 比如工程的可行性报告、风险评估报告等等, 监理企业对前期的准备阶段也是比较了解的。在项目实施过程中监理企业更是发挥了重要的作用, 在质量监督、投资控制、进度控制、竣工验收以及资料归档等方面都有促进作用。监理企业对工程项目的大多数环节都有参与, 对各环节的运行情况掌握到位, 相对其他咨询企业了解更加全面<sup>[3]</sup>。

### 3.2 监理与项目参建各方都有关联

监理咨询相对其它招标代理、造价咨询等, 它是建筑施工产品生产过程的参与者和见证者, 工程监理一直浸润在建筑生产活动的现场, 在整个施工阶段, 与工程进度管理、质量管理、造价管理发生关联, 同时监理企业在施工过程中在现场的时间较多, 与各方的联系较为普遍。为此, 通过提高监理的综合技术水平、综合素质、综合协调能力, 因此将工程过程的所有咨询服务串联起来, 提供全过程项目咨询管理、或者项目管理服务, 将涉及的投资咨询、招标采购、工程造价等相关咨询服务领域和相关知识拓展, 向工程咨询上下游管理进行延伸非常有利<sup>[4]</sup>。

## 4 监理公司开展全过程工程咨询服务存在的问题

全过程工程咨询服务是监理企业当前和未来一段时

间的发展趋势。监理服务见证了工程项目生产的大部分过程,可以更好地控制项目质量、项目安全以及协调项目进度和项目参与者有之间的关系,打好与协作管理者之间的基础。因此,工程咨询服务全过程的转型发展具有其独特的优势。但从工程咨询的全过程来看,包括投资咨询、勘察、设计、监理、招投标代理、造价等,由于历史原因,传统的工程监理企业大多业务范围狭窄,大多侧重于施工阶段的质量控制。在资质、人才、业绩等方面的先天不足,已成为获取工程咨询全过程新项目的一大不足<sup>[5]</sup>。周围传统的监督工作主要是进行项目的质量和安全,在施工期间,而实际的监督权利的法律,如投资控制、进度控制和合同管理不断削弱,和服务内容和范围是有限的,在监管的过程中,虽然传统的监督是参与各种计划的审批和现场施工的控制,主动规划等咨询工作相对较少,专业水平不精不深,解决广泛复杂问题的能力不强,开展专业咨询的能力不强;传统的监理工作很少涉及勘察前设计阶段,很多监理企业缺乏这些专业资源,往往依靠设立部门来组成专业部门或与其他专业单位合作开展工作。这些因素导致了由于缺乏专业接口的适当磨合而导致整体能力不足,难以以高度集成的服务内容达到更合理的时限、更小的风险、更少的投入、更高质量的目标和要求<sup>[1]</sup>。

## 5 监理企业全过程项目管理咨询服务改革与措施

### 5.1 提升和完善资质,为业务多元化发展提供便利

工程监理企业“跨区域、跨专业”经营就是要突破空间、专业和行政限制,做到资质齐全,为企业提供强大的竞争力。例如中设集团、苏文科等企业资质齐全,能在多个领域开展工程勘察、工程监理等业务,同时有助于公司在发展战略规划、城市总体规划、城市详细规划、城市设计等传统领域之外参与特色小镇、城市双修、站城一体化、全域旅游、海绵城市等新兴领域<sup>[2]</sup>。

### 5.2 转变思想

一直以来,由于人们对于监理的认知就存在一定的偏差,认为监理只是针对施工阶段的。所以说,首先,要做的就是需要监理单位树立明确的发展方向和目标,要建立优秀的企业文化。其次,就是要转变员工的思想,引导员工进行自我的提升,具备更加丰富的技能与业务能力,主动的去开展全过程工程咨询服务。要认识到,全过程咨询服务是监理行业的发展与进步,两者是一脉相承的。这是时代发展的需求,必须要尽快的完成改革,才能抢占先机获得发展的机遇。

### 5.3 完善人才管理模式

依据监理转型实现全过程项目管理咨询服务要求,

监理企业可将用人机制优化作为阶段主要工作。在科学、系统、恰当的岗位薪酬制度建立的基础上,制定与人才价值相符的分配激励制度、奖励制度。同时以青年群体发展为目标,调整职位晋升制度,充分调动内部人员积极性、创造及自觉性<sup>[3]</sup>。因此在这个基础上,监理企业人力资源部门可主动与基层职工沟通,了解基层职工家庭生活及现实生活困难,为其提供更多的提升学习机会,并且提高其对监理企业的忠诚度。监理企业可从复合型人才引进、自主培养两个方面入手,积极引入与全过程项目管理咨询服务需求相符的复合型人才。并敢于启用提拔年轻人才,为企业发展提供更大的空间。同时监理企业可在内部构建高素质复合型人才培养机制,并以自主人才培养的方式,制定详细的培养计划、培养目标。在优秀人才培养目标的指导下,组织青年群体进入具体项目中进行实践。并且安排优秀人员参与项目全过程管理咨询服务各个阶段,不断提升优秀人才管理理念及管理能力。在这个基础上,监理企业可以岗位学习为要点,设定定期、动态组织学习方案。并且定期聘请外界咨询行业专家进入企业授课交流,进一步壮大企业核心骨干团队<sup>[4]</sup>。

### 5.4 咨询服务内容增加,向全过程发展

监理企业在发展过程中应该根据自身的基础以及条件,对企业发展的方向以及趋势都有详细的了解,对企业自身的优势进行提升,并且通过对咨询服务内容的增加,向全过程咨询企业进行转型。向着全方位、全过程、宽领域的方向去转变。在施工监理的基础上进行延伸,监理工作包括前期的准备阶段,对项目的规划、方案的计划以及风险的评估等环节都要参与。同时要将监理工作延伸到保修阶段,对传统的监理工作进行创新和丰富,打破固有的界限,从碎片化的咨询模式向全过程咨询模式改变<sup>[5]</sup>。

### 5.5 在结构上实行合作或并购

监理企业要与其他的企业合作,比如说造价咨询企业或者招标代理企业等等,形成联合体或者其他形式的结合体,一起来参与某个项目的建设,在资源上进行共享。在最初开始转型的时候,监理企业需要通过合作来拓宽自己的经营资质,积累相关的经验。这种合作也是应该开放性的,可以是国内的也可以是国外的企业,合作对于双方来说都是有利的。如果监理企业自身的实力比较强的话还可以采用并购的方式来扩展自身的业务,拓宽自身的经营资质,最终达到全过程工程咨询服务实现的目的<sup>[1]</sup>。

## 结语

监理企业是工程建设过程中形成的建设体系的骨

干。在发展、改革、创新的浪潮中，我们应该树立可持续发展的理念，加强企业现代化技术创新，整合现代信息管理工具，推动项目管理由量变向质变，分享经验，迎接挑战，创新引领未来。保障建设工程项目顺利开展，降低建设成本、减少能源消耗，创造社会效益，呼吁业界同行积极响应国家政策文件，并且不断提高业务能力，提升专业水平。

#### 参考文献

[1]张海东.工程监理企业向全过程咨询企业转型的研

究[J].住宅与房地产, 2019(22): 41.

[2]李晓峰, 洪源, 张万征.监理企业战略转型与管理创新的探索[J].建设监理, 2017(11): 48-50.

[3]杨学英.监理企业发展全过程工程咨询服务的策略研究[J].建筑经济,2018,39(03):9-12.

[4]耿丙海.建筑工程项目建设全过程造价咨询管理的思考分析[J].精品, 2020(9): 173.

[5]杨瑶婷.建筑工程项目建设全过程造价咨询管理的思考分析[J].建筑与装饰, 2020(6): 64-65.