

监理企业向全过程工程咨询服务转型探析

谭 诚

(重庆市轨道交通设计研究院有限责任公司, 重庆 401122)

摘要 工程行业环境随着国内外经济形势的发展逐渐复杂化, 建设单位对工程项目要求也越来越高, 正向项目全过程集成化优质服务转换。针对这种情况, 传统工程监理服务已不能满足现有建设单位的要求, 监理企业服务范围和职能也将随之调整。面对建设单位要求的愿望迫切, 传统监理企业应该摒弃原有单一服务理念, 应向全过程理念、多方位咨询、宽范围服务、高素质人才培养等进行重大战略调整, 同时也是当前监理企业实现服务转型的重要发展机遇。本文主要就传统监理企业特点、目前面临的问题、转型的必然趋势以及具体如何实施转型发展进行了深入探讨和分析, 以期传统监理企业的转型提供借鉴思路。

关键词 监理企业; 全过程工程咨询服务; 转型

中图分类号: F425

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2023)05-0058-03

1 监理企业向全过程工程咨询服务转型的必然趋势

工程监理行业是建筑领域中的五大建设主体之一, 在我国工程建设过程中举足轻重。从建立监理制度至今已有三十余年, 随着国内外经济形势的发展变化, 工程行业发展环境逐渐复杂化, 传统监理企业发展空间越来越受限。现如今, 我国建筑市场不断创新发展、互联网时代不断升级, 建筑市场的需求也日益趋向多元化, 加上建设单位对项目全过程集成化优质服务的愿望迫切, 监理企业在原有传统服务职能上需要进行显著调整, 监理企业转型升级迫在眉睫。2017年国务院办公厅19号文件下发后, 首次提出了需要培育一批具有国际视野的全过程工程咨询企业, 国家鼓励企业联合经营, 把传统单一方向的企业如投资咨询企业、勘察设计企业、工程监理企业、招标代理以及造价等进行并购重组。从住建部公布的数据来看, 全国参与全过程咨询试点企业中监理企业占比高, 这也给未来工程监理行业发展提供了有利条件, 为监理企业拓展服务范围, 推动企业可持续性发展, 使监理企业向着全过程工程咨询企业多元化方向发展迈进。

1.1 传统监理企业的特点及发展现状

经过市场三十余年的发展, 工程监理行业不断发展壮大同时也受到冲击, 该行业在政府指导下, 已经形成了比较规范完整的相关法律、法规、制度和标准, 对传统监理行业的相关管理流程也比较清晰顺畅, 再加上行业自律和市场运作, 形成了相对保守的监理行业传统模式。但随着建筑市场的不断开放和本身发展

需求, 市场逐渐涌入国外咨询机构, 国内监理企业增加了竞争对手。当前在市场经济信息化浪潮的冲击下, 国内传统的监理服务模式已面临巨大挑战, 竞争压力越来越大, 承接海外业务越来越难, 生存空间正在受到进一步压缩, 主要原因有以下几点: 一是国内市场规模减小, 只做传统服务的监理行业业绩整体下滑。尤其在近几年, 中央经济工作会议明确规定了“房住不炒”的总基调, 加上三年新冠疫情对经济发展的重要影响, 国内的建筑市场受到影响, 规模逐渐萎缩, 项目监理需求随之减少, 只做传统服务的监理企业发展受限, 业绩萎缩, 甚至部分企业生存受到前所未有的挑战, 面临倒闭。二是传统监理行业的人才梯度分布不均衡, 人才素质良莠不齐, 亟待提高。国家发改委在2017年发文, 明确取消了行政许可和准入门槛, 激发了市场活力, 同时加剧了行业间竞争。加之建筑行业工作性质的固有缺陷, 如办公环境恶劣、工作时间不固定, 基层人员需求多等特点, 使得监理行业在人才培养的过程中梯度不均衡, 呈现基层人员多、高素质人才匮乏的局面, 这也极大地限制了监理企业内部管理和业绩提升, 极大地制约了国内整个监理行业的长期健康发展。三是传统监理行业规范化发展受到阻碍。在建筑市场监理实际执行工作的过程中, 规范化程度同样受到行业普遍存在的“小监理、大业主”现象的制约, 这也导致了在实际工作中, 监理企业按规定执行国家相关规范、标准以及规章制度时会受到一定程度的干扰, 不利于建立行业规范化实施。四是建立行业的管理还有待进一步提升。^[1]

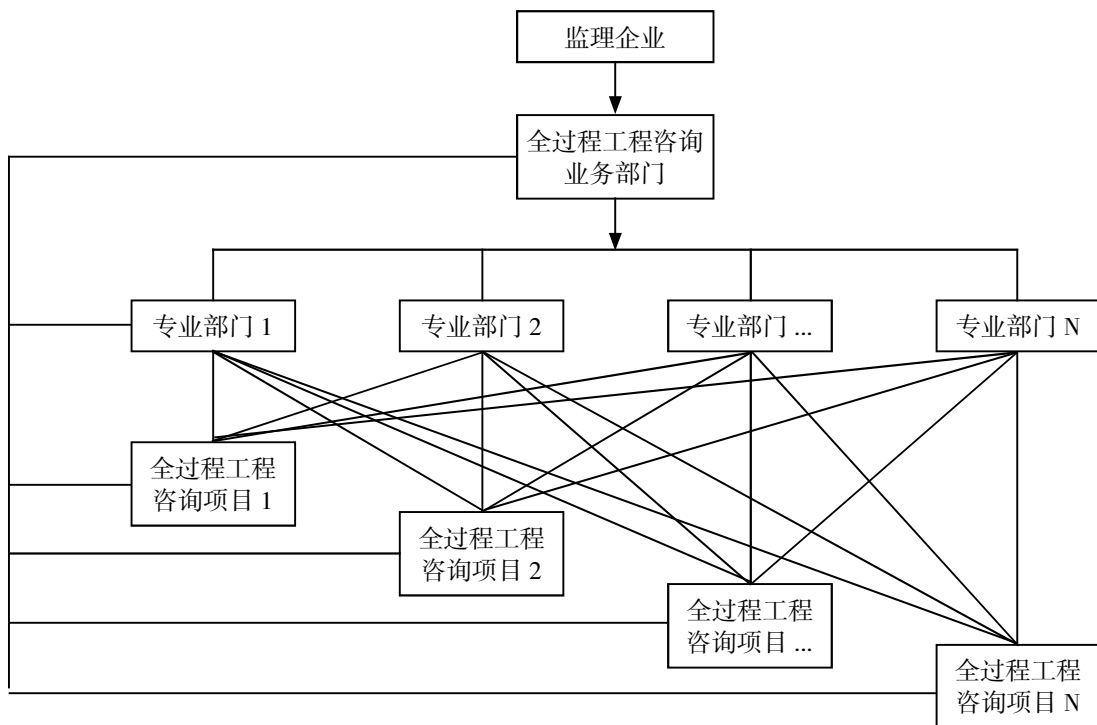


图 1 全过程工程咨询服务的新型业务管理组织架构

1.2 符合监理企业内在发展要求

监理业务的转型发展符合监理企业内部发展战略的要求。作为最初承担建设工程施工阶段技术监理、面对传统建筑市场萎缩业务的企业，有必要不断完善自身的服务工作，实现改造发展。过去，国内监理公司的大部分业务只集中在施工环节的技术监理上。随着国家投资重点的变化，监理公司的经营成本大幅上升，总体盈利能力大幅下降。为了在这样不利的社会环境中生存，多数监理企业应考虑新的发展途径，重视技术咨询服务的整个过程，不断扩大服务范围，提高服务水平。只有这样，他们才能在竞争日益激烈的监管市场立足，并具有实现可持续健康发展的内在动力。^[2]

1.3 符合工程市场大环境的发展需要

随着建筑行业的发展，业主不再局限于传统模式，把勘察、设计、监理等业务单独划分，分别委托不同企业进行。目前建筑行业业主更需要将投资咨询、环境评价、勘察、设计、监理、招标代理及造价等统一委托一家企业提供系统化、多样化的全过程工程咨询服务，以减轻其工作量，方便监管，以往的传统单一委托监理服务模式在政府投资工程中将不复存在。

致力于工程咨询服务的全过程发展，不是要消除传统的监理公司，而是要适应建筑市场发展的需要，为监理公司提供一条可持续发展的健康之路。无论哪

种类型的工程项目，主要管理内容都是一样的，即成本控制、质量保证和施工时间核算。整个咨询过程，从项目概念阶段到整个项目的成功完成，都提供有针对性的服务。同时，项目的每个细节都密切相关，以确保项目的顺利发展，所以形成了一个相对完整的信息链，从而减少了不必要的活动，如成本咨询和招标等。为更好地适应社会发展，支持建筑行业健康发展，传统监理企业向必将被摒弃，全过程工程咨询服务将会凸起，每个传统监理企业应该抓住这个转型机遇，避免被市场淘汰。

2 转型战略思路

2.1 整合资源、优化配置、专业融合、服务全面

全过程工程咨询需要满足为业主提供项目整体解决方案的一揽子优质化服务，主要考虑整体化、多阶段、多维度、多专业等服务和资源，同时降低项目的投资成本，减少项目的各种风险，使投资项目的价值最大化。这种服务需求对参与全过程咨询服务的企业提出了更高的要求，需要多部门、多专业优质资源有效结合、高效协同。根据目前监理企业的现状，能够顺利向全过程咨询服务转型的企业屈指可数。为顺应全过程咨询服务需求的发展态势，可通过联合经营、并购重组等方式增强综合实力，集中资产和资源逐步形成知识

密集型、专业齐全型、服务全面型的集约化管理的全过程咨询服务企业,构建适用于全过程工程咨询服务的新型业务管理组织架构(见图1),培养适用于全过程工程咨询服务的管理型和技术型人才队伍。

2.2 加强人才培养,不断提高员工的综合素质和服务水平

监理企业人才素质是决定企业是否健康长期发展的关键因数,面对下一步监理企业转型要求,监理企业需要拥有一批具有职业素质过硬、专业技术高、专业类别多的专业团队,该团队人员应该具有熟悉管理、法律法规、技术、沟通协调、创新等多方面能力的复合型人才。对于这类复合型人才的选择和培养,监理企业应统筹规划,具体实施措施可以采用以下方式:第一,引进高水平、多学科复合型人才;第二,制定并实施复合人才培养计划,注重从公司内部选拔一批有潜力的人才向复合型人才方向培养,组织对法律法规、职业道德、技术等多维度知识培训,建立思想素质过硬的知识密集型技术服务团队;第三,建立激励机制,制定人才培养方案,多措并举,充分调整员工内在潜力,为复合型人才提供良好的工作环境和发展空间,全面提升全过程咨询服务水平;第四,建立人才评价标准。全过程工程咨询服务是一个全新的服务模式,目前还没有一个合适的人才评价标准,要想满足全过程工程咨询服务的要求,应该充分发挥人才的主观能动性,摸索一套适合监理企业内容人才晋升和企业发展的评价体系,建立企业内部的人才评价标准,也为更好实现转型提供人才保障。

2.3 加强企业统筹管理能力建设,提升企业核心竞争力

全过程工程咨询服务是一种社会进步的表现,也是市场需求升级服务的必然趋势。为实现这一目标,监理企业应在统筹规划和系统管理能力上下功夫,不断提升自我^[1]。如某监理服务企业在启动全过程咨询服务转型升级过程中向信息化、网络化、智能化、标准化、大数据、云平台等现代化管理模式转变,通过开发专业软件、BIM技术、扫描仪、无人机等专业设备全方位提供专业化咨询服务,有效改善企业的整体管理能力、业务能力和服务水平,不断提升企业核心竞争力。

3 全过程工程咨询发展方向

全过程工程咨询现处于整合和试点阶段,随着社会对该过程需求和实施效果的认可,全过程咨询将会得到全面实施。全过程工程咨询目前的发展方向主要建立在政府“放、管、服”的基础之上,释放政府对

其建设领域投融资的管控力度,提高社会力量参与度、并提高对非私有制下的投资进行管理的效率和效益,以尽可能降低成本和风险,并为放开市场做好前期准备。

在现有体制下,有强大的政府购买需求为后盾,在一定程度上将会刺激这一模式的迅速发展和成长;如果少了民间资本的全面参与,其发展前景有可能受到一定的制度干扰与约束。就像现有的监理制度一样,从制度建立的出发点来看,工程监理具有与世界咨询国际惯例接轨的蓝本,实施过程中,在政府各类需求的引导下,逐渐偏离了其原有的轨道。监理的现状并不代表监理制度的欠缺,而是社会需求促使监理制度发生了偏向,使得工程监理失去了对施工过程控制的动力和效能,也让社会对监理制度产生了怀疑和偏见,这并不是监理制度的错误。同样,全过程工程咨询参照国际咨询惯例,如果能吸取监理制度的教训,在执行过程中始终明确其咨询地位、坚持以先进的技术和管服务为服务宗旨、并贯彻始终;如果能将这一制度同社会经济制度的变革一并实施,对提高整个建设工程的效率、改善政府管理工程庞大费用支出的状况、提高政府投资项目的经济效益和未来全面开放国内建设市场以及进入国际市场做好准备起到积极有益的作用。

4 结语

经过三十多年的探索与成长,建设监理从无到有,发展成为当今世界上从业人员最多的咨询行业。在政府开始主导进行全过程工程咨询之时,新的咨询业态将会改变现有的全过程工程分阶段、分专业类别咨询和各自为界的局面;也将形成以投融资咨询为主导的全过程工程咨询服务管理模式。

开放的市场将会加速全过程工程咨询的快速发展,尤其是外资的引进将会带来世界上先进的管理咨询经验,对现有的全过程各阶段的工程咨询都将产生巨大的影响。监理企业抓住机遇,对内练好素质提升核心竞争力、对外塑造好品牌信誉形象,推动项目监理服务向全过程咨询服务成功转型,未来发展一定可期。

参考文献:

- [1] 刘治军,龙建. 监理企业向全过程工程咨询服务转型之路[J]. 建筑工程技术与设计,2020(33):1-2.
- [2] 苏锁成. 浅谈监理企业如何向全过程工程咨询转型[J]. 建设监理,2020(01):11-14.
- [3] 傅强. 浅析监理企业如何向全过程工程咨询转型[J]. 商品与质量,2022(13):55-57.