

全过程工程咨询中的工程监理转型分析

陈 桥

四川西南工程项目管理咨询有限责任公司 四川成都 610500

【摘要】在“放管服”政策推动下，工程监理企业加快转型升级步伐，积极开拓市场，目前已有越来越多的企业通过自身努力加入到全过程工程咨询业务中。然而，在业务转型的过程中，一些监理企业仍然存在着业务模式单一、服务意识不强等问题。本文分析了全过程工程咨询的概念和发展优势，指出了当前工程监理企业在转型中存在的问题，最后提出了工程监理企业转型升级的路径和方法。研究认为：当前监理企业应从传统业务模式向全过程工程咨询模式转变；从注重施工阶段服务向全过程工程咨询服务转变；从传统监理向服务型监理转变。

【关键词】工程监理；全过程工程咨询；增值路径；转型升级

引言

在我国，工程监理企业是从传统的工程项目监理制发展而来，目前仍是我国工程建设领域内重要的市场主体，具有十分重要的作用。随着社会经济的不断发展和我国“放管服”政策的深入实施，我国工程监理行业发展环境得到了很大改善，但仍然存在着市场活力不足、竞争激烈等问题。受工程建设行业管理体制、政策法规以及行业监管方式等方面因素的影响，近年来在国家相关部门和各级地方政府的推动下，全过程工程咨询作为一种新型的咨询模式，正逐步得到推广。为顺应行业发展趋势，结合监理企业自身实际情况，工程监理企业积极转变经营理念和方式，加快转型升级步伐。

1 全过程工程咨询概述

全过程工程咨询是指以项目为管理单元，围绕项目的全生命周期，在项目决策、实施和运营阶段提供的全过程工程咨询服务，是对工程建设项目组织实施的全过程进行统一管理和服务的咨询模式。

全过程工程咨询主要由项目建设单位委托具有相应资质的咨询服务机构，在工程建设项目的决策、实施和运营等阶段，为项目建设单位提供专业化、系统化和一体化的、贯穿于工程建设全过程的工程咨询服务，为各参与方提供有效的协调和沟通服务，推动企业向产业链上下游延伸，提高建筑施工企业综合竞争力，从而推动建筑产业转型升级。

2 监理企业开展全过程工程咨询服务的优势分析

2.1 对工程项目的综合管理能力更强

从目前工程项目管理的模式来看，业主委托的多为“一个项目，一个团队”，即一家建设单位委托一家工程咨询

企业负责整个工程的管理。这种模式下，监理企业通常以施工单位为服务对象，服务范围仅局限于工程施工阶段，对于建设单位在项目建设过程中存在的问题和管理需求并不能提供全面的服务。这种模式下，监理企业无法对工程项目全过程进行有效管控，存在一定的局限性。

与此相比，全过程工程咨询服务模式下的监理企业不仅可以为业主提供项目建设过程中的质量、进度、投资等方面的管控服务，还能为业主提供对项目实施阶段内涉及到的组织协调、合同管理等服务。

2.2 在人才和技术方面更具有优势

人才是企业发展的核心，而技术也是企业发展的基础，监理企业的发展离不开人才和技术。对于监理企业而言，它在人才方面具有较强的优势，尤其是在计算机方面的人才比较多。因为监理企业在开展全过程工程咨询服务时，不仅需要对建筑工程进行全方位的监督和管理，还需要对建筑工程项目中存在的问题进行解决，这就需要计算机技术、财务管理、造价管理、招投标管理等方面的人才，所以，监理企业要想在全过程工程咨询服务中取得良好的效果，就必须加强对这些人才的培养和引进。针对于此，监理企业在开展全过程工程咨询服务时应该注重培养技术人才，为建筑工程提供优秀的技术保障。

2.3 对项目实施环节的管控更到位

由于监理企业的传统服务模式以施工阶段为主，所以其对工程项目施工阶段的管控也会更加注重，因此在全过程工程咨询中监理企业也能够发挥出其优势。在监理企业开展全过程工程咨询服务过程中，除了能够提供传统的施工阶段服务以外，还可以在项目实施阶段提供全方位的管理服务，尤其是在项目实施前期的项目策划阶段和项目实施

过程中的项目控制阶段，能够发挥出其优势，从而更好地对整个工程项目进行全过程管理。而对于工程监理企业来说，在转型为全过程工程咨询服务模式后，需要加强自身的管理能力，以便能够更好地对整个项目进行全方位、全过程的管理。

3 当前工程监理企业在转型中存在的问题

3.1 监理企业服务意识有待提升

目前，我国工程监理企业的服务意识普遍比较薄弱，部分监理企业认为项目监理的工作内容就是对项目进行监督与管理，没有对工程质量、安全生产等进行管理，而全过程工程咨询服务下的工程监理需要对工程项目进行全方位、全过程的质量监督与管理，对于全过程工程咨询服务中的安全生产管理、质量控制等工作要求较高，目前我国一些监理企业的服务意识还比较薄弱，部分监理企业对全过程工程咨询服务不理解、不支持，认为全过程工程咨询服务是对项目建设的监督，因此监理企业对此项业务工作投入不大，更多地是注重项目建设的质量、安全与进度管理。

3.2 监理企业的管理体制不够完善

现阶段，我国工程监理行业还处于发展的初级阶段，市场上的工程监理企业数量众多，行业竞争非常激烈。由于工程监理企业缺乏相应的竞争机制和管理体制，导致很多工程监理企业无法形成自身的核心竞争力，且在市场上的知名度和影响力都非常低，无法与国际上大型监理企业相抗衡。究其原因，主要是因为我国的监理行业没有统一的法律法规和标准体系，导致工程监理企业之间、不同地区之间难以进行有效的合作和交流。同时，由于我国工程监理行业起步较晚，相关政策法规还不完善，导致我国工程监理企业在管理方面存在诸多问题。

3.3 工程监理企业人才储备不足

工程监理企业人才储备不足的原因主要是监理企业的市场竞争力弱、薪酬待遇不高、职业发展前景不佳等。

(1) 监理企业的市场竞争力弱，主要是由于我国目前还没有统一的工程监理行业标准，各监理企业之间也缺乏竞争机制，没有形成合力，监理企业之间缺乏有效的合作方式，造成了监理企业之间的市场竞争力弱。

(2) 薪酬待遇不高主要是由于我国工程监理企业的薪酬待遇与工程监理行业其他岗位相比，薪资待遇普遍偏低。一些工程监理企业虽然可以提供比其他岗位更好的薪酬待遇，但仍然没有吸引到高素质人才来应聘，导致这些企业仍然缺乏高素质人才。

4 全过程工程咨询中的工程监理转型策略要点

4.1 加快工程监理的转型、升级

4.1.1 工作范围、内容的转变

传统的工程监理工作内容主要是以“监”为主，而全过程工程咨询模式下，监理工作内容应以“导”为主，即对工程项目的全过程进行有效管理，进而提高其工程施工质量和安全，进而为实现其建设目标提供重要保障。由此在全过程工程咨询背景下，将需要落实好以下工作：

(1) “监”主要是对工程项目的质量、安全进行管理，而全过程工程咨询模式下，监理人员应加强对项目各阶段的监督管理，对其工程施工质量、安全进行有效管理，提高其工程施工质量和安全。

(2) “导”主要是在工程项目实施过程中，对各阶段的项目目标、进度进行有效管理，并制定科学合理的进度计划，进而提高其工程施工效率。而在全过程工程咨询模式下，监理人员应加强对各阶段的管理，并制定出科学合理的进度计划，进而为实现其建设目标提供重要保障。同时，监理人员还应对工程项目进行全过程监督管理，为实现其建设目标提供重要保障。

(3) “管”主要是指工程项目实施过程中的费用控制管理、合同管理、信息管理等。全过程工程咨询模式下，监理人员应加强对各阶段的费用控制管理，并制定相应的合同管理制度，提高其合同管理水平。

4.1.2 沟通协调上的转变

在传统模式下，工程监理单位与各部门之间的沟通协调主要以事前沟通为主，主要是通过工作人员与各部门的协调来开展相关工作。在全过程工程咨询中，由于咨询服务涉及到了全过程工程咨询项目的各个阶段，因此在全过程工程咨询模式下，为了更好地提升服务质量，必须要做好各部门之间的沟通协调工作。

(1) 监理单位要对项目管理制度、施工方案进行制定和完善，并与各部门进行协调沟通。在全过程工程咨询模式下，由于每个部门之间的业务关系不同，因此要对各个部门的职责进行明确，并与各部门之间建立良好的沟通机制，从而能够及时、有效地解决问题，实现各部门之间的高效合作，更好地为全过程工程咨询项目服务。

(2) 在开展相关工作时，监理单位要根据相关要求、规定，制定出相应的管理制度与考核制度。在具体的工作过程中，监理单位要通过制定管理制度与考核制度，实现对项目各部门工作的监督、管理，并通过考核制度对各部门的工作进行评价，从而能够更好地发现工作中存在的问

题,及时解决问题,保证项目质量。

(3)在开展相关工作时,监理单位要对项目进行合理的规划、安排,确保各部门工作顺利开展。在具体的工作过程中,监理单位要根据项目特点、要求,对项目的整体规划与安排进行调整,确保各个部门能够积极配合工作,从而能够提高工作效率,更好地为项目建设服务。同时,监理单位还要对项目的施工进度、质量、安全等进行严格控制,确保各部门工作顺利开展。

4.2 构建完善的工程监理管理体系

在当前建筑行业快速发展的大环境下,要想更好地满足市场需求,需要加快构建完善的工程监理管理体系,以此为建筑行业的持续、健康发展提供坚实保障。

一方面,需要做好监理机构与企业之间的关系处理工作,不断完善相应的管理制度,并以此为依据对企业进行科学合理地规划与布局,从而更好地促进企业发展;另一方面,要充分发挥市场的作用,及时掌握市场动态,并结合实际需求与趋势变化对行业相关规范、标准等进行完善、修订与更新。

与此同时,需要在工程监理工作中加强对咨询人员的管理与培训工作,以此保证咨询人员能够充分发挥自身优势与作用,更好地为客户提供服务。同时,还要做好项目的风险管理工作,保障工程监理能够顺利、高效地完成。工程监理在工程建设过程中需要对质量、进度、投资等进行全面控制,对项目的施工过程进行严格监督与管理,从而实现项目的风险管理目标。但是在实际操作过程中,由于很多项目存在较大的风险,而监理人员由于自身专业知识与技能等原因无法对风险进行有效管理,导致项目风险管理工作无法顺利开展。因此,需要提高对监理人员的要求,构建完善的风险管理制度,从而不断提高项目的整体质量与水平。并且需要加大对项目施工质量、施工进度等的监管力度,以此确保项目建设能够顺利完成。

4.3 强化全过程工程咨询监理人才储备

4.3.1 全过程工程咨询监理人才培养

基于全过程工程咨询监理业务的发展需要,有针对性地培养全过程工程咨询监理人才,是开展全过程工程咨询监理工作的重要前提。相关单位可以从以下几个方面开展工作:(1)制定合理的培养计划,针对当前全过程工程咨询监理人员不足的情况,采用“请进来、走出去”等方式进行专业知识的培训,并提供相关的专业技能培训;(2)鼓励工程监理人员进行岗位实践锻炼,以不断提高其业务能力;(3)通过聘请有经验的专家进行指导、建立长期合作

关系等方式,不断优化人才结构,为全过程工程咨询监理工作提供高素质、高水平的人才队伍。

4.3.2 转型后的责任落实以及绩效考核

在开展全过程工程咨询服务时,监理单位应以合同为基础,严格遵循法律法规,严格遵守施工要求,加强对各项工作的监督与管理,并在此基础上加强对工程监理人员的管理与考核,从而确保工作质量得到提升。

(1)明确职责权限,落实责任主体。全过程工程咨询项目在项目管理过程中,监理单位应根据自身所拥有的权利和责任,制定明确的责任划分和目标任务,并将其落实到每个责任人身上。工程监理单位还应进一步明确自身所拥有的权利和责任,并将其落实到每个责任人身上,这对提升工作质量有着重要意义。

(2)建立绩效考核体系,有效监督。工程监理单位应结合全过程工程咨询项目特点和监理人员所具备的能力,建立科学合理的绩效考核体系,以此为基础实现对监理人员的监督管理,从而能够为提升工程监理工作质量奠定基础。

5 结束语

总而言之,全过程工程咨询是以项目为管理单元,从项目决策、实施到运营的全生命周期提供管理与服务的咨询模式。工程监理作为工程项目管理的重要环节,具有自身独特的优势。工程监理企业应抓住全过程工程咨询发展机遇,在传统业务基础上,积极拓展其他咨询服务领域,不断创新服务模式,增强自身核心竞争力。同时,通过向全过程工程咨询延伸业务范围,拓展新的利润增长点,增强企业市场竞争力。

参考文献:

- [1]刘芳.全过程工程咨询背景下工程咨询企业发展态势研究[J].工程经济,2023,33(02):39-53.
- [2]黄万里,郝卫平.工程监理企业在全过程咨询项目管理中的增值路径分析[J].水利建设与管理,2023,43(03):58-61.
- [3]何晶玉.全过程工程咨询背景下的建筑工程监理工作策略[J].工程技术研究,2023,8(04):123-125.
- [4]肖亮,汤淼文,张亚栋.全过程工程咨询的实践、探索与思考——以芷江侗族自治县芙蓉学校建设项目为例[J].中国勘察设计,2023,(03):78-81.
- [5]章剑青,张瑞坤.工程监理企业发展全过程工程咨询服务的路径分析[J].公路,2022,67(12):306-309.
- [6]黄建设,张昊鹏.工程监理企业开展全过程工程咨询服务的研究[J].房地产世界,2022,(24):116-118+127.