

基于广益公司开展全过程工程咨询及市场环境分析

李明洋

天津广益谦和建设工程咨询有限公司, 天津 300182

[摘要]近年来, 随着我国建设工程领域的建设规模、工程难度、投资金额不断增加, 需求侧即业主侧对工程咨询企业同样提出了更高效、更完整的要求。过去传统的工程咨询企业提供的碎片化、分段化的咨询服务难以满足需求侧。在这一背景下, 国家大力推行全过程工程咨询。研究国内中小型工程咨询公司的组织结构等方面的特点, 利用 SWOT 分析法对天津市广益工程咨询公司发展现状、存在问题进行分析, 提出对广益公司开展全过程工程咨询业务后的组织结构及信息技术推动下优化及改进的建议。

[关键词] 全过程工程咨询; 工程咨询; SWOT 分析

DOI: 10.33142/aem.v5i6.9023

中图分类号: TU723

文献标识码: A

Engineering Consultation and Market Environment Analysis Based on Guangyi's Whole Process

LI Mingyang

Tianjin Guangyi Qianhe Construction Engineering Consulting Co., Ltd., Tianjin, 300182, China

Abstract: In recent years, with the increasing construction scale, difficulty, and investment amount in the field of construction engineering in China, the demand side, i.e. the owner side, has also put forward more efficient and complete requirements for engineering consulting enterprises. In the past, traditional engineering consulting enterprises provided fragmented and segmented consulting services that were difficult to meet the demand side. Under this background, the state vigorously promotes the whole Process engineering consulting, studies the organizational structure of domestic small and medium-sized engineering consulting companies and other characteristics, analyzes the development status and existing problems of Tianjin Guangyi Engineering Consulting Company by using SWOT analysis method, and puts forward suggestions on the optimization and improvement of the organizational structure of Guangyi Company after the whole process engineering consulting business is carried out and under the promotion of information technology.

Keywords: whole process engineering consulting; engineering consulting; SWOT analysis

引言

宏观环境下国家对传统工程咨询企业开展全过程工程咨询企业持支持的态度,但在咨询企业视角下仍有亟待解决的问题,主要体现在:行业发展仍处于低层次发展阶段,工程咨询企业的核心竞争力不强、咨询服务产品的质量有待提升、高端咨询服务较少、咨询服务市场条块分割、专业人士制度还不完善、企业升级全过程工程咨询的组织结构尚不明确、信息技术的应用有待提升等方面。

组织结构是一个工程咨询企业的灵魂,组织结构指的是规则、功能、责任以及关系的统筹。它是工程咨询企业开展业务的股价,是企业正常规范化运转、部门设置以及定岗定责的依据。企业的成功不仅仅依托于企业开展业务的本身。同样取决于工程咨询企业的组织结构。在传统的工程咨询领域它主要体现为“组织结构图”^[1],本章旨在宏观条件下分析广益公司的发展历程、现状及组织结构现状,为当下开展全过程工程咨询业务背书。

1 广益公司及其组织结构发展现状

广益公司采用的是一种标准的层级制组织结构,其优点是管理清晰、职责划分明确,在公司发展的初级阶段能

够满足较为简单的市场需求,但其缺点是公司日后发展壮大后,对于较为负责的市场将难以适应,并且不利于内部信息的沟通,存在信息传递过长、信息失真的情况。中层管理者较多,公司员工 35 人,却设置了三个层级。容易产生管理链条过长、决策复杂、缺乏透明度等问题。

1.1 广益公司组织结构分析

广益公司内部拥有明确的部门间管理的上下层级关系,有利于下级有效地执行公司的制度,发挥其部门的监督作用,可以中规中矩地按层级执行上层下达的指令,责任和权利的明确分层,有效避免了日常工作中沟通的矛盾。

另一方面公司现有组织结构下,缺乏部门之间的联动与互通,员工晋升空间小,员工绩效考核相对单一,随之产生的是员工工作积极性无法得到有效调动。董事长对于组织结构的信息传达链较长,需要在三个层级间循序传递,其信息传达至员工层面会存在一定的滞后性,总经理对于基层员工的管理存在一定的失控,各部门经理手中握有较高的权力,可以掌控员工的绩效及薪金,总经理的权力在一定意义上被架空,可能存在对员工管控的失控,无法控制当年的业绩指标及考核机制,长久以往,员工缺乏积极

性、总经理及董事长缺乏对员工的掌控，部门经理手中长期握有项目资源，一旦部门经理离职或跳槽，对于公司的损失不可估量。

1.2 广益公司业务开展现状与信息技术应用现状分析

(1) 公司内部业务结构分析

广益公司主营专业工程咨询服务，全过程接受业主的委托，在涵盖全过程造价咨询服务的范围的基础上，以矩阵式的组织结构为基础配置相应的造价咨询人员有序的开展测量、踏勘、测量及全过程造价咨询服务、工程监理及招标代理等服务。最终实现咨询服务的目标。但公司业务流程较为单一、核心竞争力差、利润点较为单一，中层管理人员相比较而言掌握了比较多的业务资源；一方面中层管理者的用人成本较高，另一方面对于造价为主导的广益公司处于人员流动较高的风险之中，中层管理者或部门经理的离职及跳槽会对公司整体的发展趋于不利，企业内部业务流程趋于层级制度，业务流程较为复杂，审批制度虽很完善，但在日新月异发展的工程咨询企业中，亟须动态调整^[2]。

(2) 信息技术应用的应用现状分析

广益公司由于从事造价咨询的业务较为广泛，普遍的信息技术应用集中于计价、计量、清单表底编制的相关应用，尚未形成完整的基于全生命周期、全过程的数据库，同时信息化管理平台也只局限于企业内部的信息流传递，且层级化、科层制较为传统，凸显出企业内部信息流失真、传递链条慢的特点，针对于同一个项目没有完整的业务收集，且伴随人员的流动数据丢失无法完整汇集为未来的项目提供前瞻依据。公司对于信息技术的应用主要集中在以下几方面：

①广益公司拥有完整的信息技术自动化办公软件，在造价咨询业务中拥有广联达算量软件、建经科技计价软件、BIM 建模数据分析软件等。在办公软件的配备领域，在天津地区处于中上游水平。软件的应用可以满足员工的日常需求，为造价咨询业务提供有力的支持。

②广益公司硬件配备齐全，从日常工作站、笔记本电脑、台式机电脑到无（5207413）大数据管理平台及协同办公平台的应用。公司几十个造价咨询项目结束后，均收集了有效的数据并归档及分析，为今后项目的开展提供指导意义；另一方面信息化协同管理平台的应用，使得广益公司所有员工及事业部可以在相同的平台办公，应用互联网大数据平台的宽度及纬度优势，进一步实现在家办公、多方远程办公、协同作业，进而在降低审批难度的同时，将信息不对称降到最低。

2 信息技术环境分析及 SWOT 分析

2000 年以来，计算机产业高速发展，国内外逐步迈向了信息技术产业高速发展的新时代，随之而来的信息技术革命也进一步为全球化的发展助推及助力，不可否认的

是信息技术的发展在一定程度上促进经济一体化进程，当下的热点话题伴随信息技术革命。信息技术的发展带来了全新的超级计算机走向高端科学领域，各式各样的新型家用电脑走进千家万户，卫星通信系统、光纤技术的普及、网络化、信息化、多元化的迅速发展成为了信息技术的标志性。

人与人之间的关系也伴随信息技术革命高速发展，迅速拉近人与人之间的关系，全球化就是世界中心区域的紧密网络化的实现^[3]。

信息技术的发展带动了计算机产业、通信产业、网络化的发展，人类社会正从工业时代阔步迈向信息时代，人们越来越重视信息技术对传统产业的改造以及对信息资源的开发和利用，“信息化”已成为一个国家经济和社会发展的关键环节，信息化水平的高低已经成为衡量一个国家，一个地区现代化水平和综合国力的重要标志。

信息技术环境指的是工程咨询企业所处环境中的技术力量以及其影响下为组织结构的优化带来的现象，信息技术的推动将直接影响工程咨询企业的发展和创新发展。信息技术的发展对工程咨询业务的开展影响深刻，在软件开发方面，信息技术可以为工程咨询提供先进的行业应用软件，包括了大数据指标、造价咨询业务、财务测算、云计算、BIM 咨询、区块链技术等工作。另一方面在工程咨询企业内部，信息技术的发展可以优化工程咨询企业的组织结构，为管理者提供更加便捷的信息流、沟通渠道。可以实现工程咨询企业的网络化、居家化、实时性办公，大大提高了工作效率，为工程咨询企业节约开支。

从企业的角度上讲，企业信息化是为了提高企业整体经营水平而将信息技术与先进的管理思想和方法综合运用过程，是企业信息经济时代下提高竞争力的重要手段。工程咨询企业的信息化不只是信息技术的应用，同时会带来组织结构的变革，信息技术将会对企业的组织结构进行影响，带动结构意识形态的思维惯性、用户黏性，必须承认的是信息技术在很大程度上影响企业组织结构的发展。

实际上，对于信息技术和组织结构的关系可以从三方面来理解。首先，社会的信息化对企业组织结构提出了重大挑战。其次，企业的信息化进程将给组织变革带来前所未有的机遇，促进了组织运行效率，提高了组织竞争力。再次，组织结构应该适应企业信息化的要求，积极迎接挑战和及时把握机遇^[4]。

2.1 广益公司面临的环境分析

广益公司属于中小型工程咨询企业，在天津地区的经济环境下，平稳的经济增长速度和城市推动固定资产投资的计划下，建设工程领域仍对工程咨询有较高的业务需求，工程咨询企业尚不饱和，这对于广益公司而言既是机会也是挑战，因为市场化竞争下，优胜劣汰、适者生存，只有

科学合理、高端的工程咨询才能在未来的全过程工程咨询体系下谋求一席之地。

咨询业内的竞争水平比较低。目前,编制清单、跟踪审计、编制估算与概预算以及审核结算等业务是工程造价企业开展的主要业务,但是不同企业之间的同质化和低水平竞争却特别激烈,从而演变成激烈的价格厮杀局面。而就其根本原因而言,其主要是由于企业从业人员对造价咨询服务产品缺乏科学、完善的研究以及先进的咨询行业技术和理念,同时也没有高质量的服务质量和价值。比如工程前期、设计阶段以及施工阶段的投资成本分析和管理等。

咨询企业的信誉度缺失^[5]。在实际的工程造价咨询企业发展过程中,大多数企业均没有充分重视诚信在造价咨询企业发展中的重要作用,他们在审计项目结算的过程中,大都一审再审,有的甚至会经历四五次审查,这充分说明企业报告缺乏权威性,所以相关的客户会逐渐对工程造价咨询企业的服务和技术能力缺乏诚信度,进而会使客户对造价企业缺乏信任而影响企业的发展。广益公司在内的工程咨询企业从业人员整体素质较低。

在社会环境方面,随着更多行业及领域对工程咨询的认可与满意度,业主更愿意选择第三方咨询企业购买服务,引发了更多研究生、高端本科人才愿意进入工程咨询领域,随之带动了培训机构对于工程咨询培训的市场,更多从业人员愿意参与高端咨询业务的培训和进修。

信息技术方面,广益公司所主营的造价咨询专业技术,不断增强员工间交流,对于造价师、监理师、高级职称的培养提上日程,计划逐步引进和推广信息化管理系统和互联网管理系统,引进线上办公,和企业内部人员的梯队建设,力求转型升级的过程中不被行业所淘汰。

2.2 基于 SWOT 的广益公司业务开展现状分析

一般而言,组织结构的发展战略在很大程度上受内部资源与外部环境的制约,而 SWOT 分析可用来确定上述约束对于组织结构优化的影响。按照 SWOT 分析的基本框架,对广益公司开展全过程工程咨询后进行分析。

2.2.1 SWOT 分析法应用分析

所谓 SWOT 分析,即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析,就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等,通过调查列举出来,并依照矩阵形式排列,然后用系统分析的思想,把各种因素相互匹配起来加以分析,从中得出的一系列相应的结论,而结论通常带有一定的决策性。

运用这种方法,可以对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确地研究,从而根据研究结果制定相应的发展战略、计划以及对策等。

S (strengths) 是优势、W (weaknesses) 是劣势, O (opportunities) 是机会、T (threats) 是威胁。按照企业竞争战略的完整概念,战略应是一个企业“能够做的”

(即组织的强项和弱项)和“可能做的”(即环境的机会和威胁)之间的有机组合。

(1) SWOT 的基本内容

所谓 SWOT 分析,即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分 SWOT 分析法,就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等,通过调查列举出来,并依照矩阵形式排列,然后用系统分析的思想,把各种因素相互匹配起来加以分析,从中得出的一系列相应的结论,而结论通常带有一定的决策性。

(2) SWOT 分析的特点

SWOT 分析方法从某种意义上来说隶属于企业内部分析方法,即根据企业自身的条件在既定内进行分析。SWOT 分析有其形成的基础。著名的竞争战略专家迈克尔·波特提出的竞争理论从产业结构入手对一个企业“可能做的”方面进行了透彻的分析和说明,而能力学派管理学家则运用价值链解构企业的价值创造过程,注重对公司的资源和能力的分析^[6]。

SWOT 分析,就是在综合了前面两者的基础上,以资源学派学者为代表,将公司的内部分析(即 20 世纪 80 年代中期管理学界权威们所关注的研究取向),与以能力学派为代表的产业竞争环境的外部分析(即更早期战略研究所关注的中心主题,以安德鲁斯与迈克尔·波特为代表)结合起来,形成了自己结构化的平衡系统分析体系。与其他分析方法相比较,SWOT 分析从一开始就具有显著的结构化和系统性的特征^[7]。就结构化而言,首先在形式上,SWOT 分析法表现为构造 SWOT 结构矩阵,并对矩阵的不同区域赋予了不同分析意义。其次内容上,SWOT 分析法的主要理论基础也强调从结构分析入手对企业的外部环境和内部资源进行分析。

2.2.2 广益公司开展现状分析

(1) 优势 (Strengths)

广益公司通过组织结构的优化,业务链条的拓展,目前优势主要体现在以下几方面:广益公司是依托于母公司旺辉建筑设计有限公司而独立发起的,这一天然的优势为广益公司开展地产类及市政类全过程工程咨询市场提供了巨大便利^[8]。二经过多年的持续发展,广益公司所能提供的业务涵盖了项目建议书、可行性研究报告、设计管理、勘察设计评审、项目管理、造价咨询、招标代理、工程监理、等全过程的咨询服务,形成了较为完整的业务体系,在主营业务造价咨询、工程监理领域已经形成了一定的知名度,具备比较优势。

(2) 劣势 (Weaknesses)

与优势相比,广益公司现阶段的劣势体现在如下几方面:一是企业刚刚完整组织结构的优化,整体业务流程较为生疏,主营业务的业绩必然与房建类、市政类密切相关,向其他业务领域进行拓展可能存在较大障碍。二是广益公

司人员相对较少,在市场经济的环境下运营管理模式尚未理顺。与国内较大咨询企业相比在经营管理水平上存在较大的差距。三是从全过程工程咨询业整体来看,我国真正实现全过程工程咨询服务的企业较少,以造价咨询为主营业务的咨询企业具有天生的短板效应,与设计院、总承包商相比,无法根本性地从事工程设计、工程勘察业务,只能对相关业务进行评审及管理,无法真正意义上的实现全过程工程咨询服务的能力。

(3) 机会 (Opportunities)

从广益公司由造价咨询向全过程工程咨询转型升级至今,外部环境一直有利于企业的持续发展,主要表现为如下几方面:首先,国内建设项目总投资规模保持持续增长。天津地区 2017 年至今,全社会固定资产投资的增幅保持 10%以上的高速增长,基础设施的投资额度在其中占据了很大的比例。这为广益公司拓展业务范围,提高市场份额提供了不可或缺的机会。其次,由于全过程工程咨询市场的竞争仍处于初期阶段,在天津地区开展业务逐步增加,客户需求较旺盛,广益公司可以根据业务的需求定制个性化的工程咨询服务,广益公司在全过程工程咨询的理念上具备前瞻性,对于全过程工程咨询的理解也相对清晰,这一机会对于广益公司而言,是完善工程咨询服务内容的动力,也是开展全过程工程咨询的契机^[9]。

(4) 威胁 (Threats)

在广益公司的企业发展历程中,最主要的威胁来自于市场竞争即同行业间的竞争,在市场化的当下,天津地区工程咨询服务企业相对较多,能提供单一咨询服务的企业较多,单纯的造价咨询或工程监理服务较为简单,造成了恶性竞争、恶意压价的行为,对于广益公司而言,开展全过程工程咨询业务的过程中要注重上述问题,应在自身专业擅长的领域发展,并在此基础上拓展适应本地区的其他全过程工程咨询业务。

从上述分析可见,广益公司具备完成组织结构的优化的能力,拥有较为广阔的市场发展空间与机遇,但内部与外部的风险仍然较为严峻。需要结合广益公司自身特点即造价加监理,准确定位全过程工程咨询领域迎接机遇与挑战。

3 结论

本文概述了广益公司的组织结构,概述了工程咨询市场环境分析,对广益公司成立至今期间的公司概况、主营业务、组织结构进行分析,并去广益公司开展全过程工程咨询进行了 SWOT 分析,明确了其通过组织结构优化,带动企业转型升级成为全过程工程咨询企业的决心。

[参考文献]

- [1]王盼盼.信息技术对企业组织结构优化的影响[J].商场现代化,2006(12):92.
 - [2]李治堂,吴贵生.信息技术对组织的影响研究综述[J].科学学研究,2008,26(2):272-279.
 - [3]于唤洲,郝贺,鲁振华.信息技术对企业组织的扰动[J].商业时代,2006(32):7-9.
 - [4]杨学义,周艳春.信息技术驱动企业组织创新的机理[J].商业研究,2007(9):81-83.
 - [5]赵文平,黄正菊.信息技术与组织的变革[J].科学学研究,1997(4):91-93.
 - [6]牟连佳,葛斌.信息技术与人及其组织之创造力的关系探究[J].科技管理研究,2006(6):209-226.
 - [7]佚名.2003~2008年全国建筑业信息化发展规划纲要[J].智能建筑与城市信息,2004(1):28-34.
 - [8]丁志山.论组织变革的内部伦理冲突管理[J].领导科学,2019(4):108-111.
 - [9]李霄飞.H公司组织变革研究[D].郑州:郑州大学,2018.
- 作者简介:李明洋(1989—)男,毕业院校:天津理工大学,学历:硕士研究生,所学专业:工程管理。