

## 全过程工程咨询背景下监理单位转型发展研究

李伟

南漳玉印建设项目管理有限公司, 湖北 襄阳 441500

**[摘要]**全过程工程咨询是工程建设组织方式的重大变革,正在改变着工程咨询行业竞争的格局。监理单位属于传统工程咨询服务体系的重要部分,正在发生由施工阶段质量监管向全生命周期集成服务供给者的转变。目前监理行业普遍存在着业务范围窄、服务同质化严重、高端人才短缺等状况,不能满足市场对综合性、一体化咨询服务的需求。研究从全过程工程咨询的理论内涵入手,对监理单位职能演变及发展困境进行系统分析,提出服务模式、业务能力、组织人才三个方面的转型方向,从政策法规、信息技术、组织机制三个方面构建保障体系。研究结果表明,监理单位由施工监理向全过程工程咨询转型的关键之处在于冲破传统施工监理的边界,创建起包含前期策划、设计管理、招标代理、造价咨询、施工监理、运维管理等环节的全链条服务能力,而且要塑造起复合型人才队伍和数字化管理平台。

**[关键词]**全过程工程咨询;监理单位;转型发展

DOI: 10.33142/sca.v9i5.19734

中图分类号: TU711

文献标识码: A

## Research on the Transformation and Development of Supervision Units under the Background of Whole Process Engineering Consulting

LI Wei

Nanzhang Yuyin Construction Project Management Co., Ltd., Xiangyang, Hubei, 441500, China

**Abstract:** Whole process engineering consulting is a significant change in the organizational structure of engineering construction, which is changing the competitive landscape of the engineering consulting industry. The supervision unit is an important part of the traditional engineering consulting service system, and is undergoing a transformation from quality supervision during the construction phase to an integrated service provider throughout the entire life cycle. At present, the supervision industry generally faces narrow business scope, serious homogenization of services, and a shortage of high-end talents, which cannot meet the market's demand for comprehensive and integrated consulting services. Starting from the theoretical connotation of whole process engineering consulting, this study systematically analyzes the evolution and development difficulties of the functions of supervision units, proposes transformation directions in three aspects: service mode, business capabilities, and organizational talents, and constructs a guarantee system from three aspects: policies and regulations, information technology, and organizational mechanisms. The research results indicate that the key to the transformation of supervision units from construction supervision to full process engineering consulting lies in breaking through the boundaries of traditional construction supervision, creating a full chain service capability that includes pre-planning, design management, bidding agency, cost consulting, construction supervision, operation and maintenance management, and shaping a composite talent team and digital management platform.

**Keywords:** whole process engineering consulting; supervision unit; transformation and development

### 引言

住房和城乡建设部等多部门联合发文提出发展全过程工程咨询,培育具有勘察、设计、监理、招标代理、造价等业务能力的全过程咨询企业,实现工程咨询服务由碎片化向集成化的转变。工程监理制度自1988年开始试点,对

建设工程质量保证体系起到了重要的作用。但是传统的监理业务范围比较狭窄,主要是对施工阶段质量控制和安全管理工作进行监督,不能满足建设单位越来越复杂的需要。随着全过程工程咨询新要求的提出,监理单位怎样由单一环节的监管者变为全生命周期的价值创造者,就成为行业

发展的主要问题。

## 1 全过程工程咨询与监理单位转型的理论基础

### 1.1 全过程工程咨询的内涵与特点

全过程工程咨询是对建设项目全生命周期提供组织、管理、经济和技术等各方面集成咨询服务的一种新型服务模式。传统的建设模式一般是建设方聘请多家单位分别完成不同的业务，而全过程工程咨询则是由一家咨询单位对项目的全过程进行咨询服务，从而加强了建设过程的有效统一、协调和组织。其服务范围从工程项目前期策划、可行性研究开始，一直到竣工运行、投入使用，还可以进一步到全生命周期结束。全过程工程咨询的特点有三个方面。一是服务集成化，打破传统模式下投资咨询、勘察设计、招标代理、工程监理、造价咨询等服务被人为割裂的碎片化格局，实现咨询服务的系统整合。二是责任一体化，以一家咨询单位或者联合体对项目全过程负责，防止出现多主体参与造成的责任推卸和协调成本。三是价值最大化，从造价控制和风险控制的角度出发，把造价控制和风险控制的关口前移到项目开始阶段，从而提高项目的整体效益。

### 1.2 监理单位的职能定位与发展演变

工程监理制度在我国发展了三十多年。初期监理职责具有全过程项目管理的特征，即所谓的三控制、两管理、一协调，目的是代行业主部分管理职能。但之后由于造价咨询、招标代理等制度的推行，使得监理的投资控制和项目管理职能被逐渐削弱，从而使得监理业务范围缩小到施工阶段的质量和安全监管上。

表 1 全过程工程咨询与传统监理模式对比

对比维度	传统监理模式	全过程工程咨询模式
服务范围	施工阶段为主	覆盖决策、设计、施工、运维全阶段
角色定位	质量监督者、安全管理者	综合性服务提供者、业主决策顾问
核心能力	质量控制、现场管理、安全监督	集成管理、前期策划、全过程风控
服务方式	单一监理服务	菜单式组合服务或一体化服务
人员要求	专业监理工程师	复合型总咨询师、多专业协同团队
收费模式	按工程造价比率	按服务内容组合收费+绩效奖金

目前监理行业所面临的现实困境就是，社会对于监理的认识还只停留在施工监督员的层面，监理的法定地位和实际作用之间存在着差距。大量监理企业已经协助业主完成了征地、规划、组织设计招标等工作，特别是中大型监理企业在业务范围和人员机构上本来就具备了招标代理、

造价咨询的能力，为转型打下了基础。

### 1.3 全过程工程咨询与传统监理模式的差异

全过程工程咨询与传统监理模式的差异是多维度的。从服务范围上看，传统的监理主要对施工阶段的质量、进度、造价控制和安全、合同、信息管理进行控制，而全过程咨询则把服务范围向前延伸到项目策划、可行性研究，向后延伸到运维管理。从角色上看，传统的监理是第三方的监督者，全过程咨询要求监理是业主的决策顾问和价值伙伴。从能力要求上看，传统监理重视专业技术与现场管理能力，全过程咨询则需要具备前期策划能力、设计管理能力、投融资分析能力、合同管理能力等多种素质。全过程工程咨询对从业人员提出更高的要求，咨询行业缺少总咨询师的培养体系，企业大多采取走短平快的方式，忽略了对总咨询师的系统培养。设计、招标、造价、监理等各个专业之间存在协同工作不足的现象，服务模式还需要进一步改善。

## 2 全过程工程咨询背景下监理单位发展现状与问题分析

### 2.1 监理单位经营与业务发展现状

从行业整体上看，监理单位数量持续增长，但是行业集中度较低，中小型监理企业占主体。业务结构上施工阶段的监理服务是主要的收入来源，全过程咨询、项目管理等高端服务所占比例小。由于市场竞争激烈，监理服务收费一直处在低水平，有的项目出现了低价恶性竞争的现象，阻碍了企业服务水平的提升以及人才队伍建设的加强。监理企业开展全过程工程咨询业务时存在能力短板，监理企业的主要工作集中在施工现场管理上，对项目的前期立项、策划、设计、咨询等环节缺少技术储备，参与度不高。该种两头弱、中间强的能力结构，使监理单位在向全过程咨询服务延伸的时候存在着明显的能力建设断层。

### 2.2 业务开展中存在的主要问题

目前监理单位业务开展存在的问题可以归结为四个方面。一是服务内容同质化严重，大多数监理企业提供的服务大同小异，缺少差异化竞争优势，价格竞争成了主要的竞争手段。二是人才结构单一，从业人员主要为土建、安装等专业技术人员，缺少前期策划、设计管理、投融资分析、合同法律等复合型人才。传统的监理企业人才管理问题阻碍了监理企业的转型，人才储备以及人力资源管理成了监理企业转型发展的关键。第三，技术应用滞后，BIM 技术、智慧工地、大数据分析等数字化工具在监理业务中的应用还处在初级阶段，信息化程度低造成服务效率和质量提高受限。

### 2.3 全过程工程咨询对监理单位的影响

全过程工程咨询对于监理单位来说,影响是全方位的、系统的。从业务层面来讲,全过程咨询需要监理打破施工监理的业务界限,把能力延伸到设计阶段和运维阶段,这就对企业的技术积累和人才储备提出了更高的要求。从组织上来说,传统的直线职能制组织结构不能满足多项目、多专业协同的管理要求,应该向矩阵式、平台化方向转变。全过程咨询服务的收费模式由原来的按造价比例改为按服务价值收费,对企业的成本核算和价值展现提出了更高的要求。监理单位向全过程工程咨询转型遇到诸多难题,涉及技能与知识匮乏状况,沟通协调方面的难题,风险及控制方面的缺失情况,成本和进度控制上的欠缺状况,以及质量管理方面的问题。对这些挑战所采取的应对方式,就决定着监理单位转型是否成功。

## 3 全过程工程咨询背景下监理单位转型方向与实施策略

### 3.1 服务模式转型:从施工监理向全过程咨询延伸

服务模式转型属于监理单位转型的主要内容。按照政策导向以及行业实践,监理单位可以向前向后双向延伸来达到全过程咨询服务的目的。向前延伸就是从施工监理向项目决策阶段的业务拓展,给业主提供可行性研究分析、投融资分析、编制项目建议书等服务。向后延伸就是把服务延伸到工程保修管理、设施管理、中期评价等工作中去。从路径上讲,监理企业可以采取分步推进的方式。初期阶段可以保持传统的监理业务不变,在1~2个有优势的环节上做延伸,即设计管理或者招标代理,慢慢积累经验。中期阶段以项目实践来磨炼全过程协同能力,创建起包含项目主要阶段的服务体系。成熟阶段形成有自身特色的过程咨询产品线,达到服务标准化、品牌化的目的。推行1+N全过程咨询模式是可行的,1代表项目管理为必选项,N代表招标代理、勘察、设计、监理、造价咨询等专项服务,至少包含其中两项。

### 3.2 业务能力转型:数字化与全过程集成服务能力

数字化能力属于监理单位转型的重要保障。全过程工程咨询重视信息的整合和共享,数字化技术就是达成此目的的重要手段。监理单位应该加快BIM技术、物联网、大数据、人工智能等技术在咨询服务中应用的速度,使咨询活动由原来的依靠经验驱动向数据驱动转变。从应用层面来讲,促使人工智能、建筑信息模型、无人机巡查、智能检测等技术在工程监理方面开展研发与应用工作,从而可以达成线上巡视、电子旁站、AI验收之类的功能提升,加强对重要部位、关键工序质量安全的即时监控和远程管

控。无人机巡检可以对大范围建设场地进行全天候、立体式的巡查,可以即时回传高清图像,智能设备24h连续工作,使得隐患处理时间从原来的几小时缩短到几分钟。全过程集成服务能力不只是技术上的,也是对项目全生命周期有全面认识和控制能力。

### 3.3 组织与人才转型:复合型人才与柔性组织建设

人才是监理转型第一资源。伴随着新时代经济的不断发展,监理行业所面临的竞争和挑战也越来越大,传统的监理模式向全过程咨询监理转变成为行业发展的必然趋势,而人才储备和人力资源管理成了监理企业转型发展的关键。监理单位要创建复合人才培养体系,培养出既有前期策划、设计管理、造价咨询、合同管理、数字化应用等各方面能力的总咨询师队伍。从人才的发展路径来说,可以采取内部培养和外部引进并重的方式。内部培养上创建起分级分类的培训体系,对现有的监理人员开展全过程咨询知识更新和技能提升。外部引进方面积极引进有设计、造价、法律等专业背景的高端人才,改善人才结构。组织架构上要由原来的公司一项目监理部两级结构转变为平台加项目的柔性组织,创建企业级的技术支持平台和资源共享平台,给项目团队赋予专业化、标准化的后台支撑。

## 4 监理单位转型发展的保障措施

### 4.1 政策法规与行业标准保障

政策环境属于监理转型的外部环境因素。政府方面要继续健全全过程工程咨询制度,确定咨询单位的主体地位、服务范围和责任界限,消除制度上的障碍。同时完善全过程咨询服务的取费标准和计价规则,保证咨询服务合理的收益,防止低价竞争对行业健康发展造成的损害。政府财力投资项目、国有资金投资项目应带头实行工程建设全过程咨询,鼓励非国有投资项目采用工程建设全过程咨询。以示范项目为引领,形成可以复制、可以推广的经验模式。行业标准方面要加快制定全过程工程咨询服务作业标准、成果标准、合同示范文本等,给监理单位规范开展业务提供依据。

### 4.2 信息技术与管理平台保障

信息技术保障属于监理数字化转型的基础支撑。监理单位应该创建起一个覆盖企业总部和项目部的项目数据一体化信息管理平台,从而达到项目数据的实时采集、远程监控、智能预警、辅助决策等目的。依靠智慧工地监管系统,慢慢达成对旁站、巡视、验收、指令、会议、日志等监理作业的信息化管理,利用数据标准统一、接口开放来实现建设单位、施工单位、设计单位信息系统之间的互

联互通, 创建协同工作平台。

#### 4.3 企业组织与创新机制保障

企业内部组织和机制建设为转型落地打下基础。从组织上来说要设立专门的全过程咨询事业部或者子公司, 集中精力发展新业务, 防止和传统监理业务发生资源上的冲突。从机制保障上来说, 创建专门用于支持全过程咨询服务产品创新研发、技术创新工具研发和管理流程改善的专项创新基金。监理企业应当同招标代理企业、造价咨询企业等开展合作, 组建联合体或者以参股、控股等方式形成结合体, 共同参与项目建设, 共享资源。转型初期的监理企业依靠合作不断拓展经营范围、提高资质, 为转型打下了基础。

#### 5 结语

全过程工程咨询是工程咨询行业的发展方向, 监理单位向全过程咨询转型既是政策导向的要求, 又是市场选择的结果。监理服务团队长期在项目一线工作所具有的经验优势, 对于项目的质量、进度、造价的把控能力, 以及与各方面的协调能力, 为它的全过程咨询延伸提供独特的优

势。转型的挑战也一样不能忽视, 前期策划能力欠缺、复合型人才缺乏、组织机制僵化等都属于转型所遭遇的挑战。打破这些瓶颈需要监理单位从服务模式、业务能力、组织人才这三个方面同时推进, 还要依靠政策法规、信息技术、组织机制等多方面的共同支持。全过程工程咨询不是对监理职能的否定, 而是对监理价值的再发现、再提升。监理行业应该抓住历史机遇, 依靠系统的转型战略实现由传统监理到现代咨询的飞跃式发展。

#### [参考文献]

- [1]李滨豆.浅谈全过程咨询监理企业人才管理对策[J].今日财富,2024(3):20-22.
- [2]丁晶,彭号森.全过程工程咨询管理模式创新与发展分析[J].中国勘察设计,2024(7):62-67.
- [3]杨丹蓬.监理单位开展全过程工程咨询的挑战及优化措施[J].中国科技投资,2025(5):88-90.

作者简介: 李伟(1983—), 男, 湖北南漳人, 工程师, 毕业于湖北理工学院工程管理专业, 现就职于南漳玉印建设项目管理有限公司, 从事工程监理工作。